

第一篇

员工资源化：

招聘、选拔与培训

第 1 章

以人为本：规划人力资源

一、从“组织的人”到“人的组织”

提 要

当顶层人员把日益复杂化的体制看作是控制企业联系的生命线时，基层人员却因为这种体制深受束缚。今天，许多公司正从失败和重创的教训中猛然醒悟，创建真正“以人为本”的企业组织。

现代意义的管理不过百多年的历史，但提升其理念，改善其效率的追求却从未停息。本世纪初，泰勒将管理者的作用描绘为确保工人的任务能够被很好地划定、计量和控制，希望把人变得像机器一样协调、可靠和有效，管理者们把他们的下属员工看作只不过比其他生产要素稍稍重要点的一个。在这种情况下，管理者设计的体制、程序和方针将确保所有员工都能服从公司的规定。其目标在于

使中层经理和工人们的行动变得更加可以预料，因而也更容易控制。这样做的结果，是他们帮助创造了那种威廉·怀特在 1956 年曾经命名过的“组织的人”。

这种管理方式存在这样一个问题，它自以为是地认为人的行为毋庸置疑是不可预料的，并且具有犯错误的倾向。这种体制尽管保证了控制和顺从，但也约束了创造性和主动性。个性被剥夺之后，人们往往只会规规矩矩地按着制度规定办事。组织文化因此而变得消极起来，怀着甘愿听从摆布的心态，员工们麻木地执行着公司的决议，尽管他们知道这注定将要失败。这种严格控制的环境有时甚至会引起敌意或是破坏行为，公司基层的人也许将设法破坏那些束缚着他们的体制，

例如，20 世纪 80 年代末，当时西屋电器公司的董事长保尔·列格对《财富》杂志夸口说，他的公司有着“美国最严密的决策设计系统... 使我们能在微观基础上作出详细的一揽子计划。”然而，执行这种一揽子计划的企业管理者很快就不得不花费大量的时间仅仅去证明单位是否可以生存下去。他们把做规划的摊子铺得很大，滥做统计，并虚报数据资料——有时造成严重后果。最终，不良贷款和投资决策的后果表现出来了，造成西屋公司账面资产减少了 50 亿美元。

西屋的高级主管们建立的管理体制总是在阻碍而不是促进他们同下级人员的关系。程式化的统一报告代替了人们的观点、分析和建议的直接沟通。研讨建议的机会白白丧失在墨守成规的汇报和审阅报表数据之中。有一位经理把建立在体制基础上的交流沟通比作一架狭窄摇摆的绳桥，悬在高级主管同基层管理者正在日益加宽的信息鸿沟之间。

但也存在不少效率卓著的绩优企业，它们的情况却完全相反，顶层管理者同他们公司组织里的员工加强了联系。他们想重新加强那种建立在体制基础上的信息索桥，用频繁的个人接触巩固联系，就像用钢梁加固桥梁一样。他们寻求的不仅是改善交流状况，而且

还要激励那些在体制控制的管理办法下感到被疏远的人。

ABB 公司的董事长兼业务总经理 珀西·巴涅维克频频向他的管理班子发出挑战，要求他们从员工中选拔出更多的优秀人才。他说：“我们现在的企业组织形式只能让大多数员工发挥出他们 5% 至 10% 的工作能力。同样这批人只有回到家里才能发挥出他们其余的 90% 至 95% 的工作能力——去操持自己的家务，领导一支童子军，或建立一栋避暑别墅。我们必须认识到并挖掘出每一个人每天在工作中没有发挥出来的能力。”

像巴涅维克这样的领导人已经开始明确地提出，现在管理所面临的挑战就是要把公司里每一个成员独特的知识、本领和能力都充分发挥出来。他们对泰勒主义鼓励使用规章制度去迫使个人服从公司的模式提出了怀疑。他们倡导的新型管理哲学建立在更加个人化的基础上，欢迎不同的观点并鼓励员工发展他们自己的思维方式。通过建立一个能发挥其成员能力的组织，管理者正努力把“组织的人”转化为我们现在所谓的“人的组织”。

这种变革是对顶层管理的职责进行重新界定的一部分。实施这种变革，是因为我们有必要用建立在“目标—过程—员工”基础之上的领导哲学去取代已经过时的“策略—结构—制度”学说。这种从“体制驱使”到“面向个人的管理”的转化，具有中枢轴心的意义，因为只有这样才能使顶层管理者扩大自己的作用。正如我们所探讨的那样：他们必须从“确定策略”转变为“建立公司目标”，并从“确定机构框架”转变到“改进组织的工作程序”。

创立“人的组织”并不意味着剥夺这一组织的所有正式的制度、政策和工作程序。不过，它确实要求管理顶层重新修正这些东西，好让他们有助于抓住“人”这个环节进行管理。通过这种转化，顶层管理人员能够：

通过培养和部署关键人员来影响企业的发展方向，从而达到减少对策略计划体制的依赖；

通过促进个人价值观的发展和增进员工间的相互交流来鼓励自我监督，从而减轻控制机制给企业带来的负担；
通过与那些掌握了重要信息和专门技能的人发展个人交流，从而大大减少自己对信息系统的依赖。

“策略—结构—体制”管理学说所依据的是正在迅速落后于时代的公司与员工间的关系。过去人们认为，资本是公司最重要和最稀缺的资源，而劳动的作用仅仅是使公司在设备和机器上的投资发挥作用。一个雇佣合同的内在含义是，管理的职责在于通过作出正确的投资决策来保证公司的短期效益和长期竞争力，而员工们应该“让干什么就干什么”，以支持那些投资。作为对他们的效忠和牺牲自主权的回报，员工们得到的是薪金和工作的保障。以上这些假设为现代公司权威式结构奠定了基础，为顶层管理者通过层级制征求计划、建议和经营数据进行投资和工作流程提供了逻辑依据。

在后工业化条件下，旧的管理学说及其隐含的雇佣契约已经不再适用于大多数公司了。在这新兴的信息时代，至关重要的珍贵资源是知识——它由信息、智力和专业技能组成。与资本不同的是，知识只有在被公司基层的人员所控制和使用的時候才具有最大的价值，在迅速变化的全球竞争环境中，开发知识的能力会给公司带来竞争优势。

顶层管理者这个词所具有的含义是深刻的。如果基层的员工是充满活力的战略性资源而并非单纯的生产要素的话，公司高层经理就不再能够同公司的员工相互隔绝了。而且，必须重新划定职能与责任，让公司的基层人员更多地担负起原来由顶层领导负责的任务。简而言之，公司高层管理者必须采取以人才为导向的管理模式。对此，通用电气公司（GE）的杰克·韦尔奇曾在接受记者的采访时说：“最重要的是……好的领导是开放的。他们走遍全公司上上下下去接近员工，……这些都表明人们是通过不断地相互影响来观察和接受事物，最终统一意见的。”

这样，在大多数公司里，经过减少层级和规模缩减之后，一场较平静的革命已经开始了……它重新界定了员工的作用，并在这一过程中修改了那份公司与员工之间隐含的契约。GE 以往的终身工作制度产生了被韦尔奇称为“封建家长制度下一种模糊不清的忠诚”的东西。现在韦尔奇提倡一种变革，他说：“我关于忠诚的概念不是‘把时间给予某个公司，从而使自己得到庇护而不受来自外部世界的侵害，忠诚是那些想同外部世界搏斗并取得胜利的人之间的一种紧密联系……新的心理合同（如果存在这种东西的话）是这样的：对于那些想竞争的人来说，在 GE 里的工作就是世界上最好的。我们能提供最佳的培训发展资源，我们拥有一个能为个人和职业上的发展提供机会的环境。”

正因为如此，韦尔奇和 GE 其他领导人所提倡的是一套与传统的公司——员工契约完全相反的东西。按韦尔奇的提法：当员工们“同外部世界搏斗并取得胜利的时候，他们实际上承担了原来由公司负担的责任。同时，许多公司现在不再把它们的责任看作是保证长期的工作安稳，而是看作像韦尔奇所描述的那样：“提供个人和职业上的发展机会”。这把那份隐含的契约从雇佣保证变为对可雇佣性的承诺。

这种变革废除了“策略—结构—体制”学说的核心信条，即要求管理者通过控制个性特征把风险减少到最低程度。今天，顶层管理者们意识到，人们技能上的差异多样性和人的精神之不可预言性使得主动性、创造性和创业精神成为提供发展的可能。公司领导人最基本的任务是通过公司的个性化来重新获得那宝贵的“人所特有的属性”。为此，他们必须采用一种建立在目标、工作流程和员工结构基础上的新型管理哲学。

二、崭新的政策、评价和契约

提 要

你想最具价值地规划人力资源，就必须对员工进行投资，寻求新的激励工具和重视人力资本。而且更重要的是，你必须重新书写和他们的社会契约。

既然今天的企业必须贯彻以人为本的宗旨，并通过变革结构来最大限度地提升人力资源，那么我们显然需要一整套崭新的政策、评价和契约体系。将来的组织应帮助员工获得技能并依靠自己征服新的环境，当他们再也不能指望大企业家主动提供生活保障时要能自己找到生活保障。各公司应看到重新评价人才及强调团队合作精神，是创造能适应全球经济挑战的工厂及工人的最佳方法。为能有效竞争，各公司应吸引、保留、激励并合理使用其能找到的最有智慧的人才。有些公司已认识到了这一点，或起码口头上已经提到人才的重要性。有些管理人员说：“我们每天都有最重要的财富流失。”的确，那些人才正在流失。在许多情况下，由于精减、工作场所关系紧张或缺乏忠诚，他们再也不会回来了。人们感到没有得到足够回报就再也不愿浪费其智慧了。

就业保障和可雇佣承诺

因此，我们需要有新的方法。传统的价值观包括长期就业保障及雇主与员工之间的忠诚正在渐渐消亡。有些人迷惑，在这样的环境下，我们怎么能保持效率、质量及创新精神，难道它们不是产生于雇主与员工之间的相互忠诚吗？另一些人则想知道频繁的替换工

作对人们带来的影响，显而易见当人们对组织未来的不稳定性进行各种猜测或发生疑虑时，一定会产生各种各样的社会成本。

新的政策一定要反映新的保障形式，同时也要正视出现的灵活性、流动性及变化性这一现实。如果保障不是来自于被雇佣，其一定会来自于可雇佣。就业能力保障即目前的工作能加强某个人将来的机会价值和知识，这是能够作出的承诺并应保持的优势。就业能力保障来自于聚集人们技能及信誉的机会并能运用于新的机会中。不论发生什么变化，那些拥有较高智力财富或专业知识的人总能找到满意的工作，不论是在目前的公司，还是在别的公司或自己开办的公司都是如此。例如，一位为一家材料公司开发新业务的高级管理人员，他没有对其雇佣人员提供继续就业的保证，而是许诺说“如果你不断开创新业务，你就将更适合干这行，同时薪水也将更高。”他的这一主张得到证实了吗？没有，就连他自己也在3年后离开了这家公司到一家迅速壮大的公司去了。

在许多高科技企业中，人们早已了解了新的现实。他们把自己的将来寄托于不断努力工作，提高适应企业变化的技能上，希望通过自己的能力找到保障，增加收入，甚至将来自己开办公司。各种各样的公司潮起潮落，但技术知识及学习机会，使人们的能力有所提高并一直保持可就业状态。按这样算来，在主要项目中有挑战性的工作比视长期服务而定的某种对将来或福利作出的承诺更加重要。例如在软件业中，许多人感到他们不是为目前的老板工作而是为整个软件业工作，他们被令人激动的技术及学习挑战所激励，同时他们也梦想着有朝一日创办自己的公司。

即使有时得到就业保障，这一保证只在保证就业能力的领域才有可能。这些公司给员工提供再培训及职业指导以不断提高人们的能力，这样他们就能有就业能力，虽然特定的工作也许会消失，但员工们会一次次不断证明自己能够继续为公司作贡献。不断提高技能，追求新的机会即使在某个公司内部也是贯穿始终的主张，是全球竞争中公司保持健康发展的主要部分。在重组及缩减的影响下，

当大公司裁减了几万份工作，这一主张就需要延伸至公司外部：社会保障网络应该帮助人们提高技能，处理找新工作时或计划新业务时的转变成本。帮助这些男男女女成功成为流动专业人才是社会自身利益所在。

一个鼓励通过继续教育、培训及支持创新对人类财富进行投资的社会能有助于人们产生安全感，甚至在他们从这家公司跳到那家公司或创办自己的企业时也是如此。

开发新的激励工具

随着旧的激励工具的衰竭，领导们需要用新的方法来鼓励创造佳绩及建立忠诚感。人力资源政策应围绕人们珍视的东西展开，以帮助他们建立自己的未来并获取目前因不断奋斗而产生的成果，新工具可能包括：

1. 使命憧憬。帮助人们相信其工作的重要性非常关键，特别是当其他形式的稳定与保障不复存在时更是如此。好的领导能激起人们对权力与目标的憧憬，并使人们有种归属感及工作的自豪感。自豪感比起传统的公司职业阶梯及以升职为基础的奖励制度来是一种更好的激励方式。例如，技术人员们经常被希望看到一项精妙的终极产品中包含着自己的贡献而有效地激励着；

2. 挑战自我。随着职业渠道失去稳定性及将来公司发展的不可预见性，人们至少可以掌握自己的职业生活。越来越多的专业人员放弃了那些很有魅力的工作，而青睐那些他们能把握自己的行动及方向的工作。领导给了他们这样的机会。此时他们能有时间干自己喜欢的课题，强调结果而不是过程，主动进行工作并作出决定怎样干这些工作。能够选择下一个课题对那些表现良好的人来说是一种有效奖励；

3. 持续学习。在一个无序的环境中，有机会学习新技能或将之运用于新地方是一种重要的激励方式，因为它直接为将来提供保障。

“学习型组织”一词已成为 21 世纪的商业流行语，因为许多公司都试图更加系统地从其经验中学习并鼓励员工不断学习。在高科技的世界中，人们都明白不稳定性，公司的吸引力经常基于它提供学习及经历的能力。这样看来，能获得培训、指导及有挑战性的课题比工资或福利更加重要。一些杰出的公司如通用电气（GE），即使不承诺有升职流动也能吸引高智人才，因为大家将它视为一个培训场所，一个很好的学习场所，同时也是个人简历上有份量的经历；

4. 提升名誉。名誉是专业职业中的主要源泉，获得名誉的机会将是重要的激励方式。专业人士依赖信誉，这与官僚机构中隐姓埋名形成鲜明对照。专业人士们不得不为自己争名，而传统公司经理及员工们则一直做幕后英雄。实际上，名誉“财富”的积累不仅仅提供即刻的自我膨胀，同时也获得了公众声誉并能带来其他奖励和好处。经理们可以通过创造明星，提供广泛的公众认可及有形的奖励，褒奖创新者，将人员在自己的部门外进行展示，并将员工纳入组织及专业人员网络来提高声誉，同时也提高了激励机制；

5. 价值共享。在合作公司中，那种赋予团队行动自由的创业型激励方式是很合适的。因为额外的奖励仅仅基于量化的结果，这一方式同时保存了资源。有创新精神的公司正试验一些激励机制，例如将大批资金用于开发新产品及其他战略成就，课题回报时授予股份以及将奖金与主要工作目标挂钩等。考虑到目前许多课题都具有跨部门的特性，这种奖励方式有时涉及全系统，但每个经理也能在自己的领域设立奖金，当然要看完成工作目标的情况而定。这样每个人都能分享到这种丰富的奖励奖金及认可。

最好的组织将灵活地安排工作而不是将其建立在固定的工作职责上。为了促进创新和快速应变这两个目前竞争的动力，经理们需要将新组织视为一连串行动的组合，而不是死板的结构。在这一新的公司中，管理层的工作将是组织一连串的或同时发生的时间跨越长度及广度不同的课题，这样不同的小组将按照任务、挑战性及任何既定时期所面对的领域和合作伙伴进行流动。

管理层需要对课题设立明确的目标、阶段及完成时间，然后指定人员负责这些课题。界限分明的课题能超额完成，当长期任务没有明确时还有短期的激励作用。对课题负责导致最终结果的归属，有时也是另一种形式的奖赏。在那些产品开发小组明确并开展其自己课题的公司中，其成员说最大的补偿是看到自己开发产品的广告。一位工程师说道，当他第一次看到他那个小组的创新成果在广告上展出时，他向全家宣布说：“瞧，那是我的成果！我做的！”

这种拥有感加上明确的时间安排，能更加刺激人们加倍努力。任何时候当人们参与有创造性的或解决问题的课题时，只要有明确的目标及明确的最终期限，他们会一直呆在那里，在业余时间也思考课题，倾注了大量的体力与感情，而了解到这一课题将要结束，而且完成后又能得到奖励与认可，会使他们工作更加努力。

重新评价人力资本

关于评价人力资本的言论越来越提到议事日程上来。领导们谈到“基本能力”，谈到“能力上的竞争”或者谈到希望成为一个“学习型组织”。但会计制度并没有及时跟上这种转变，即从只衡量财务资本的使用转变到也衡量人力资本的建立上来。财务措施能掩盖其他衡量表现及价值的措施而且时间及着重点也不合时宜，有时会计很难反映公司情况，因为这些方法只集中在短期收益而没建立在长期能力上。

20世纪80年代以来，债务不再带来往日道德上的痛楚，钱财的获取也日渐偏离目的本身。但当人们看到自己生产金钱而不是产品，或通过投机而不是劳动日益富裕起来时，商业及社会都会变得危机四伏。有些日本人担心太多的日本人沉溺于赚钱技术而不是真正的技术。金融资本的拥有者们频繁出现在世界富翁的名单中，而人力资本的建设者们却没受到嘉奖。我们多久能看到为建立将来潜能创造最多工作机会或培训最多员工的公司名录呢？甚至刚开始出

现的几个社会价值指标（如“最受人尊敬的公司”）也只一年公布一次，股票价格却每分钟都能看到。而当经理们一味沉溺于追踪股价变化时，他们很容易就会看不到其经营目的。

找到评价及衡量人力资本如技能及知识的方法，是让经理们将精力集中于使人们关注成功的重要性最关键的一步。斯堪的亚（Skandia），这家在全球市场中迅速壮大的瑞典保险公司，已开始将其“智力资本”与财务报告一起包括在其年度报告中。

书写新的社会契约

现在是产生根据新的现实制定新社会契约的时候了。这份“契约”应向人们表明，公司将愿意采取措施帮助他们建立自己的未来，这一契约也应清楚标明人员价值高低，它也应是对具体行动及对员工具体培养的承诺书。

设想一份合同，每位经理都签了字然后交给公司每位员工，这份合同大致如下：

我们公司面临激烈竞争的世界市场及快速变化的技术时代。我们需要灵活性，随时增加或停止生产产品，随时关闭或开启设备并能将员工重新调配。虽然我们不能保证某一工作的延续甚至不能保证将来的雇佣关系，但我们将保证所有员工都有充分就业能力——能在此地或别处找到新工作的能力。为此，我们承诺为我们员工增加机会及权力，我们将：

录用有潜力提高能力者，而不仅仅是那些能满足目前所需技能的人员；

提供充足的学习机会，从正规培训到午餐讨论，每年不应少于 3 周的时间；

提供有挑战性的工作及轮流执行的任务，以便即使没有提

升机会，但也能提高技能；

不局限于财务数据衡量表现好坏，共享有关信息以便通过工作不断学习，不断提高，使每个人都成为能自我指导的专业人士；

- ⑤ 一旦某一工种过时，立即对员工进行重新培训；
- ⑥ 强调团队建设，帮助各层次员工相互了解并使用各自的技能；
- ⑦ 及时对个人及团队成就进行表彰和奖励，由此来建立外部声誉，并提供明确的价值指标；
- ⑧ 提供定期的教育假期、外部实习或个人休假；
- ⑨ 在我们的供应商、客户及合伙经营者网络中找到新的发展机会；
- ⑩ 保证退休金及福利待遇的可移动性，这样员工即使在别处找到工作仍有将来保障；
- ⑪ 帮助员工在生产同时能承担家庭责任，这包括有灵活的休息时间，家中孩子生病有关规定，及主要任务间歇有短暂休息时间；
- ⑫ 像衡量建立并使用财务资本一样，彻底并经常衡量人力资本的建立情况及员工的能力状况；
- ⑬ 鼓励自己开办企业——公司内部或外面新的事业有助于员工开创业务并创造别的就业选择机会；
- ⑭ 为公司有意义的社区服务提供机会，包括领导培训和团队开发的社区服务；
- ⑮ 听取员工意见，在降低成本、服务客户及创造新市场方面不断创新。并将这作为经营及持续就业的最好基础，同时也作为对不断学习进行投资的资金源泉。

不论组织大小，当它们在全球经济中努力创造工作与财富时，这样的政策都将重新唤起所有男女的忠诚感、责任心及生产效率。

三、人才的零基重组

提 要

许多公司都已经认识到自己最大的资产就是人，而王嘉廉则不仅仅是局限于此，他不时地从零开始重组公司，其目的就是最大限度地发挥人的作用。

组合国际（**Computer Associates Internatinal, Inc.**）在 10 年多一点时间里，打破了 10 亿美元的收益记录。它推向市场的产品几乎比世界上任何一家软件公司都多。尽管创办时只有 4 个人，只卖一个程序，但现在却收购兼并了不下 42 家公司。

在《华尔街》一类杂志组成的电脑圈里，人们莫名其妙地不愿正视组合国际的存在，更不用说对其敬重了。这不是客观的，而是主观的视而不见。组合国际之所以被人忽视，主要是它使商界那些食古不化的人们见到就不舒服。它的成就对于世界商界的传统是一种挑战。

比如说，组合国际人创造的灵活定价制度就让世界大惑不解。但创始人、董事长王嘉廉认为，在某种程度上，大家同在一条船上。为了发展业务，他设计了多种付款方式。现在，几乎所有客户都能找到适当的方式购买组合国际的软件。付款方式常常由客户自己提出来。

这种安排体现了组合国际的运作方式。它不设任何委员会，因而其决议快捷，实施也很容易。它开发软件的天才不在于灵感，而在于把适当的人组织在一起，放在适当的位置上，因此产品常常 1 周之内就能搞好，而不是 1 年。

如果客户喜欢一个非常有用的软件包，却不愿意或出不起

50,000美元，组合国际的程序师就会删削产品，只保留必备功能，以7,500美元卖出去。要开会吗？不用。要写备忘录吗？参加人员只有8个，时间只用两周。

在任何情况下，正确决策的能力都是成功的关键。然而，在组合国际，这个能力还有一个主观成分。它不仅仅要考虑“该不该做这个决议？”，另外还要考虑一个在传统的等级制度中不可思议的问题：“是不是该由我来做这个决议？”因为传统的管理金字塔严格地区分了各自的职位和职责。

组合国际没有正规的管理结构，其决策好坏全依赖于决策者的素质，而不是管理结构。

1976年在创办组合国际之前，王嘉廉仅有的管理经验是“管理失败”。他和一个叫罗素亚兹的学友一起开办了一家电脑软件咨询公司。王嘉廉很快就意识到，他们出售的只是自己的时间。他们虽然可以开高价，可时间毕竟有限。这种公司也可以发展，但只能增加人手。盈利的局限仍然存在，并随着人手的增加而增加。

王嘉廉决意关掉咨询公司。“我们说，‘这生意不对。我们需要产品。’于是，我们开始生产产品。”跟顾问公司增加人手不同的是，产品的增加可以使利润呈几何倍数增加，而不是算术式累计。

增加产品有两种基本途径：取得销售权或创造新产品。它们各有缺陷。已经开发的产品常常不太适合市场的需要，而闭门造车则有可能重复人家已经开发的软件。王嘉廉取二者之长：加强别人生产的软件使之与销售出去的软件配套；自己开发的软件则以建立桥梁为目标，让各种软件并存。

这一策略虽然十分成功，然而与别人的经营策略却如出一辙。王嘉廉并未满足：组合国际与其他软件公司有何不同呢？是运气吗？就算如此，以后的好运却不是自己所能掌握的。那么，人能起什么作用呢？不管作用如何，显然，这是惟一的可以开发和培养的东西。

王嘉廉指出：“所有问题其实非常简单。其一，需要有人，为我们工作的人。但他们必须有自己的理由，必须了解自己的贡献是

有意义的。所以，要让他们加入决策过程。其二，他们需要干得有滋有味，让他们感到轻松的压力。既有压力，又感到轻松。”

不难想象，王嘉廉有一天会拍拍脑袋，大叫惊奇。组合国际发展如此神速，他要么控制它，要么请人来让它发展得更快。组合国际已成了一股激流，要么筑起坝来让激流变成一条舒缓可测的河，要么让它自由奔腾，开辟新的渠道，让它注满市场的空间。

王嘉廉把公司驶入了急流。但是，要想在河道里奔驰却不被冲走就必须划得比急流还快。现在，在兼并公司中寻找有才干和可信的人成了公司的当务之急。

很快，这一过程就变得清晰可测了：新公司臃肿的上层管理机构拆除了；中层管理人员也根据组合国际的要求进行了整编，要求他们排出三、五个甚至一百个拔尖人物，其他人员全部解雇。像财务等辅助功能则纳入总部。被兼并的公司只留下精英，在组合国际受到诚挚的欢迎。结果，最有成就的员工通常是在原公司受到各种限制、郁郁不得志的人。他们进了组合国际则更像是如鱼得水。

当然，清退被兼并公司员工会影响员工流动率数据。这是王嘉廉最不愿透露的，因为他认为这会引来大家批评公司。但是，这种无情的筛选正是组合国际不同于其他公司的主要因素。

组合国际不断重塑自己。最初，王嘉廉每年要对公司进行四次彻底重组。现在，“重组”已成了每年一次的程式。“人的素质并不依赖其组织结构。如果组织架构良好，人员素质很差，依然办不成事。”王嘉廉这样认为。

实质上，组合国际所做的可以称为企业循环。聚集人才，把他们放到责任更大的岗位上，使公司提高效率和创造力。这样，不仅增加了员工的价值，同时也增加了公司的价值。用最纯粹的经济词汇来说，组合国际充分利用了资产。对那些将人才看成是惟一重要资产的公司而言，这是惟一出路。进入 21 世纪，除了人以外的一切资产，如机器、房产、信贷都不过是商品。这一原则将毫无疑问地得到全面实施。