

第一章 人力资源管理综述

1-1 迪斯尼公司人力资源管理的特色

位于佛罗里达州奥兰多市的迪斯尼公司成立于 1955 年。自创建以来，该公司一直致力于娱乐业发展，已经发展成为集卡通设计、电视网络、电影、主题性公园、文化用品、服装服饰等为一体的大型娱乐性企业集团。迪斯尼公司早期所创造的一系列卡通人物早已深入人心，受到全世界观众的普遍认可。以其卡通人物命名的商品也受到消费者的青睐，如米奇系列产品。目前迪斯尼公司业务已经扩展到世界各地，先后在欧洲和日本建立了迪斯尼乐园。取得了较好的效果。随着公司业务的扩大及知名度的不断提高，公司雇员数目不断增加，人力资源管理工作也日见其重要性。

迪斯尼公司现有雇员 50 000 人，有人力资源管理职务 500 多个。工作说明书 1 500 多份。需要与 32 家工会达成 10 份左右劳工协议。此外，迪斯尼公司每天大约要雇佣员工 100 名左右。同时又要处理现有员工岗位轮换及升调等工作。因此迪斯尼公司人力资源部所面临的工作量是巨大的，如何处理好这些繁忙的工作并使本部门的工作与公司的总体战略目标相一致呢？我们不妨来看一看迪斯尼公司的做法。

一、注重企业文化传播的招聘过程

迪斯尼公司的总裁及首席执行官迈克·伊斯纳曾经说过

“保持公司良好的企业文化是我要做的最重要的事。”这足以看出企业文化在迪斯尼公司所发挥的重要作用。同样，维持并提升公司现有的企业文化也是人力资源部的一个非常重要的任务。它必须使员工清楚地认识到消费者为什么会走进迪斯尼世界，并最终成为迪斯尼的一位忠实顾客，使他们理解自己在吸引顾客重复光顾迪斯尼中所发挥的作用。因此，人力资源部非常注意从招聘开始就对可能成为公司员工的人员进行企业文化熏陶。

在应聘者前来应聘之际，公司会主动向他们发放详细列有公司雇员工作条件及所应遵守的有关规章制度的文件，以便于应聘者决定是否愿意并能够在这里工作。此外，在整个应聘过程中，公司还会通过幻灯片、可视电话以及面试等多次沟通相关内容。

迪斯尼公司在城郊设有专门的装饰豪华的面试中心。该中心以其有趣的圆形大厅和弯路为特征。在弯路的两边镶嵌着各式壁画，介绍着迪斯尼公司的历史及公司的主要特点。中心的人力资源部代表格雷·斯托科说：“我们希望这能够让应聘者感受到一点迪斯尼的神秘。”

通常，该中心每天要接待 150—200 名初试合格的应聘者，这些应聘者中大约有 30% 左右是由公司原有员工推荐来的。他们到达中心后，公司会分发列有公司的全部职务清单小册子，其中有一页上列有公司现今所需的职务名称，还有一页上列有公司对员工素质的要求。更为特别的是在该册子上详细地列有公司对员工穿着的基本要求，这一规定被严格地执行着。迪斯尼公司一位高级职员解释到，奇装异服将会吸引顾客的注意力，会影响迪斯尼产品给顾客所留下的印象。

经过这一系列的精心安排，通常通过层层选拔的公司新员工在进入公司工作之前就会基本了解公司的企业文化，有利于规范他们的言行，保证公司沿着既定目标向前发展。

二、鼓舞士气的新员工教育

迪斯尼公司对新员工所进行的岗前教育不仅仅局限于基本的技能教育，他们更重视的是精神层面的教育，他们希望通过这些教育能够使新员工明确公司对他们的期望和要求，并能够向着这方面努力。培训部经理帕克斯说，“我们不是希望将员工放在迪斯尼中，而是希望将迪斯尼放在员工心中。”

每位新员工都会接受一天半的“传统教育”，这些课基本上由公司那些自愿来授课的老员工讲解。他们通常会讲述自己在迪斯尼的工作经历，描述所发生的令人感动或震惊的事件。老员工谢拉·史密斯讲述了他如何帮助一个患有癌症的 10 岁小男孩和他的家庭恢复原有的快乐。他的故事试图使新员工明白什么是规章上所要求的“主动性的友好”。听过他的讲述后，新员工的反映不大一致，但有一点值得肯定的是，他们都会承认选择到迪斯尼来工作是十分明智的。

当然，这种讲述不仅仅局限于老员工的自身经历，培训部门通常会按照各部门经理的要求有组织安排讲课内容。这包括如何去做一些事情，如何在紧急事件突发时提供第一手的帮助等等。由于各部门经理对员工的要求不断增加，并考虑到这种岗前教育的重要性及良好效果，公司已经在 1994 年将其日程由原来的一天半改为三天。

虽然，公司反复重申对服装基本要求，仍然有少数新员工穿着不符合要求的装束来参加岗前培训。对于这部分新员工，将会把他们请到一边，提醒他们注意公司对员工的基本要求，并会私下里告诉他们，他们的行为严重违反公司的规章制度及可能受到的惩罚。当这部分员工认识到自己的错误并加以改正后，公司会为他们重新安排岗前培训时间及起始工作时间。这一过程会使新员工

更进一步了解公司的文化及其严肃性。

三、灵活的激励机制

人力资源部负责人里雷向我们展示了迪斯尼公司自己所绘制的有关员工士气变化的图表。通常在刚开始的时候员工的士气呈现不断上升的趋势，但随着时间的推移，这种上升的速度开始变缓，并在某一时刻开始下降。但值得庆幸的是在下降一段后，员工士气会再次上升，并且会上升到一个比原来更高的阶层。这一过程将循环下去。

如何使员工保持较高的工作热情呢？里雷说：“我们并不刻意地去激励员工，但是我们会创造一个支持性的工作环境，让员工们在其中自然而然地感受到激励因素的存在。”迪斯尼公司的具体做法是创建一系列的识别程序，主动去发现员工的先进事迹并及时地给以奖励。如公司将会给做了一件好事的员工一张“为你喝彩”卡。

更值得一提的是以下五点。

1. 迪斯尼公司废除了有关出勤的奖励。因为他们不希望顾客看到生病的员工，这会影响到公司的整体形象。

2. 迪斯尼公司取消了考核部门。因为他们认为考核不应该仅仅是一个部门的工作，考核更应该是各部门领导的责任。

3. 人力资源部将在新任经理上任的前几天向他们专门讲述公司总体的考核基准及奖励方法。每一部门可以根据自己的实际情况，在这一基准上制定自己的奖惩制度。正是迪斯尼公司的这种分权式奖励系统，使公司内部保持了一种共同参与的气氛。人力资源部经理安德森说：“我们仅提供一种框架，我们希望各个部门有他们自己的激励方式。”

4. 公司的部门经理可以根据本部门的实际情况制定自己的

考核基准，只要这一新的考核基准能够有效的运转，降低本部门的员工流失率，提高顾客的满意度。

5. 以何种方式奖励新员工，经理将会征求新员工本人的意见 采取休假、电影票、公开表扬等不同方式。

正是这种独特的灵活的考核激励系统的建立与运作，是迪斯尼维持较高的员工士气的秘诀。

四、完善的内部沟通网络

迪斯尼公司员工众多且工作领域分散，因此公司采取各种方法以保持公司内部的有效交流，及时准确地传达相关信息。公司所采用的沟通工具有：各种电子公告板、电子邮件、计算机网络中心、内部电视台等等，并且公司每周都要发放 4 万多份内部报刊——《视与听》，传播公司内部信息。各班主管将分别在早、中、晚时间向相应班次的员工传达最新信息。

迪斯尼公司坚信，能够让员工在既定的时间内分享到公司的最新消息，是保持员工积极参与的一个重要方法。因此，大多数部门的经理都会每周定期召开会议，进行有关工作总结及信息通报。对于经理们来讲，他们主要通过会议、口头传达、电子邮件三种方法来与下属员工进行沟通。

迪斯尼公司还坚信，尽管有各种各样的沟通工具，但部门领导的直接参与是最好的沟通方式。因为每一个员工都希望从他的上级那里直接得到消息。

每年，迪斯尼公司都会聘请外部咨询公司，帮助调查员工对公司的企业文化、领导模式、工作流程等方面的满意度，并将结果公布，找出其中可以改进的方面，用来指导下一年的工作。

有效的内部沟通，大大降低了公司的内部交易费用，提高了工作效率，保证了公司的正常高效营运。

五、其他

除了上面所述的各种管理方法以外，迪斯尼公司还非常重视以下三方面人力资源管理内容。

1. 员工关系。迪斯尼公司为员工提供公平的就业机会；履行有关的保护残疾人法规；对有关性别歧视的案件进行及时调查和处理；定期与工会签订相关协议等等。

2. 管理培训。迪斯尼公司为各级经理制定了相应的职业发展计划并设计了核心培训计划，同时又设计了成套的反馈工具。

3. 报酬系统。迪斯尼公司每年都会制定奖赏计划，并向公司公布同期同行业工资水平，同时健全自身的绩效评估系统。

六、实际情况展示

介绍了大量的管理经验之后，我们不妨来看一看迪斯尼公司的实际情况。

“神秘王国”是迪斯尼公司所经营的一个娱乐性公园。公园内部有一个网络化的隧道，能够及时向公园的各个角落提供相关的服务，并通往员工更衣室、会议室、休息室等工作区。这一隧道实际上是在地面上的，而公园本身是在第二层。

在通道的交接处，摆放着一个大型的公告板宣告着近期顾客的满意度调查结果，同时罗列着顾客对迪斯尼其他的下属娱乐公园的满意度，以增进企业内部的有效竞争。

雇员的工作服统一加工制作，并进行统一的清洁、保管。员工们凭借 ID 卡每日在上岗前统一在服务台领取。每张 ID 卡上标有员工所需的尺码及相关信息。工作结束后，员工将工作服交与服务台，进行统一清洁。

公司还设有专门的网上大学，供员工学习新的技能、重新进行自己的职业生涯设计。另外还设有咖啡室，供员工进行短暂的休息。

思考题：

1. 迪斯尼公司的人力资源部门在塑造企业文化上所发挥的作用是什么？
2. 你认为部门经理在绩效考核中应发挥什么作用？为什么？
3. 迪斯尼公司的岗前培训的特点是什么？有何可以吸收借鉴之处？
4. 结合本案例，请你谈谈人力资源管理的重要性。

1-2 联合利华的人力资源管理

一、背景介绍

在国际企业管理中，一些母公司是非常注重他们的关联影响的。他们不仅把注意力集中在跨越地缘并具有相似性的产业之间的关联上，而且更加鼓励发展不同产业群之间的关联，也正是以这种形式，他们力图创造额外的价值。但是由于相关的业务经营单位的经理不具有许多共同之处，这将导致许多问题的出现。母公司必须格外注意不要激励对个人观点的过分追求。一位经理是这样总结这种危险的：“如果你让聪明的、有激励性的人去寻找协同作用，他们注定会做出一些事情，甚至可以说这毫无商业意义。我们不想只是马马虎虎地鼓励协同作用，仅仅是为了满足管理者个人目的 比如为了红利 而不考虑企业经济利益。”

母公司倡导跨越地缘和业务群进行的关联有许多原因——新上任的部门主管可能把它当作一种未开发的、可以产生利益的资

源；一个通过涉足新的商业领域来开发关键资源的公司可能视它作为一种避免公司分离的方式；一个即将扩张的母公司也许把它作为一种实现产品多样化的途径。但是遗憾的是，我们的研究表明：许多采用这种途径的公司并不能创造超额利润，因为相互独立的业务群之间产生的效益往往是微不足道的。相反，他们的成本却非常高，从而存在着这样一种危险——关联影响可能会对独立的（Stand-Alone）业绩产生负面影响。但是，还是有一些公司，比如联合利华，能够成功地利用不同业务群之间的关联和跨越不同地缘的业务群内部的关联。而在这个过程中，联合利华的人力资源管理起到了至关重要的作用。

二、公司简介

联合利华是一个具有悠久历史的公司，它长期控制和管理在不同产业和国家之间运作的子公司。它建立于 1930 年，是由荷兰的一家植物黄油公司与英国的利华兄弟洗涤剂公司合并组成的。公司的领导结构及上层建筑一直是被荷兰和英国两个国家平分秋色，其经营范围在全球大体分为四大类：食品类、洗涤剂类、个人日用品类以及特殊化学药品类。

联合利华鼓励在不同的地缘间进行相似产业的关联。例如，联合利华在 30 多个国家拥有个人日用品的销售业务，像洗发水和润手霜就是其中的一项。这些建立在国家基础之上的业务之间的关联可以互相交流产品及市场信息，也可以进行内部交流，互相学习一流的实践经验，进行人力资源流动（特别是产品部门经理）以及相互合作进行研究等等。因为每个国家的宏观环境和消费者的需求是不同的，联合利华不能硬性规定业务标准。正如联合利华的一位经理解释的那样：“我们不是为了标准而进行标准化，我们是寻求建立在一流的实践经验基础上的标准化。”联合利华有许多

业务体系和流程，例如，每项业务以一种标准模式制定一项战略规划；每个月电视上都要在各国进行新的广告宣传活动；可能的话，每种国际产品都有一个全球广告代理中心等等。

联合利华除了个人日用品外 还经营食品、植物黄油、茶叶、冰淇淋以及其他食物；同时还销售洗涤剂、肥皂和清洁材料；除此之外，还有化学药品，联合利华在隶属于它的业务区的开放市场上销售化学配料。尽管这些业务种类的划分都是十分清晰的，公司还是努力在它们之间创造有价值的关联。

三、公司的人力资源管理

在产品群之间建立横向关联以及在培养一种适合于这种关联的文化的过程中，联合利华的人力资源管理是至关重要的一环。它的人事部负责制定公司的一些政策，比如公司经理必须在一个以上的国家或产品群中获得经验，以及所有的经理必须得到正确的绩效评估等等。联合利华每年进行一次大型的管理培训活动，届时将有来自世界各国的 400 名经理参加。人事部要负责制定公司的大批移居国外人员系统工作的政策，此外，它还要保证薪资制度具有统一的口径，同时人事部还要协调公司的职业计划并对所有的交叉业务的任命进行影响。

母公司还参与早期的招聘大学毕业生的工作。联合利华的一位经理弗劳丽斯·玛吉特别强调招聘和早期培训的重要性：“招聘工作的最大的挑战就是寻找那些最优秀、最聪明的并适合公司发展的人才。当然 我们并不需要统一的‘联合利华人’（Homo Unileveren）。为了适应国际化发展的趋势，在公司的运营过程中我们必须吸纳具有团队精神和充分理解合作观念的人才。所以，许多人都开玩笑说：‘联合利华是一个由肥皂和植物黄油投资建立起来的管理教育学院。’”，每年联合利华都要招聘将近 1 000 名管理

类毕业生接受培训，这些人都相继进入了 50 多个国家的子公司。

在管理阶层中，母公司一般要控制四个层次：最底层包括世界范围内的 15 000 名经理；第二层是 4 000 名 第三层是 1 400 名；最高层则包括所有的销售额超过 50 亿美元的公司 CEO 和一些子公司的总经理。人事部掌管着每个阶层的经理名单，并注意那些有潜力进入上一个阶层的管理者。对于每个工作岗位的晋升那些跨越地缘和不同职能的工作经验是必要的，人事部有一个专门的样板，这有助于协调那些有希望进入上一个层次的发展。例如，人事部每年都要在各个子公司举行一个总结回顾个人业绩的会议，会议一般由大股东负责主持。由于公司的营销文化的存在，品牌经理和营销主管的任命就受到特别的关注。在葡萄牙，一个新营销主管的任命将在每年的业绩回顾会议上被拿出来讨论，如果公司内部没有接替者，那么将会由一组其他国家或产品群的候选人被提名。地方经理对这组名单有很大的影响力，当然，人事部也有权在这组名单上提名。此外，一些资历较深的人事主管每三周就要开一次会，讨论一下空缺的职位并推举一个人名加到名单上去。最后，每六周一些欧洲的大股东将审查一下空缺的职位并加上一些候选人。

联合利华想在不建立官僚机构或臃肿的上层管理部门的前提下，达到网络化和协调经营。最近刚刚退休的主席迈克·安格斯先生说：“我可以自豪地讲，通常情况下，在我本人和一些品牌经理之间只有四个管理层。”协作部的作用非常重要。例如，个人产品协作部的全体员工共 15 人 其中 10 名以上是主管，被称为协作部的成员，他们过去基本上都是营销主管或分公司经理，在协作部工作几年以后，他们都可以返回到原来的岗位。这些成员没有直接的团体和国际范围的义务。例如，一个营销人员也许负责世界范围的牙类产品，以及拉美和印度的个人日用品业务的全面联络。为了完成这个任务，他（她）可能要与世界

上 50—60 个总经理、营销主管和产品经理有直接联系，肩负着这样的工作重任，这个员工被过分的干预是不可能的。这个角色为国家之间的关联提供了一个媒介，为世界范围的产品战略提供了方向；同时也是一流的实践经验相交换的一种途径——一种小小的关联影响。协作部还有这样一个作用——为所有的业务部门提供有关其他部门业绩和经验的信息。加上企业文化的存在，这种微小的关联影响十分有效。安格斯说：“在联合利华有一个不成文的规定，这便是在你开始执行一个特定的决定之前准许其他人改变这个决定。”

四、尾 声

联合利华的人力资源管理体系为商业提供了一大批可利用的合适的管理人才，从而产生了直接关联效益。同时，它也是激励其他关联的一种方式。通过培养一种大家都认同的企业文化，继而提倡网络业务并给予管理者广泛的工作经验的方式，促进了产品知识及顶尖的工作经验的良性循环。联合利华的人力资源管理克服了那些阻碍关联发展的典型的障碍，减少了地方狭隘的管理壁垒，加强了公司管理者与公司的国际商业目标的利益一致性，同时也减少了沟通的障碍。

联合利华的人力资源管理也是比较复杂的，前后经历了许多年的发展。但恰恰相反，对于不发达国家的业务之间关联的管理方法，却是极其简单明晰的。在不发达国家，不同的业务（化工除外）都由一位地方经理负责，在一些更小的国家，经常合并为一项业务，地方经理轮流向地区经理报告。不发达国家的结构是不同于发达国家的，因为不发达国家的不同业务之间相互关联的几率略大一些，所以它的业务群代表了报告的主要部分。如肯尼亚的洗涤剂业务同本国的食品业务相关联的可能性要比同德国的洗涤

剂业务相关联大，它们可以共享稀缺的管理人才，联合起来进行销售活动，携手与政府搞好关系，共同建立以国家为基础的品牌知名度。

总之，联合利华的人力资源管理为其影响跨越地缘和不同业务群的关联奠定了基础，同时为公司的文化和氛围的成长提供了土壤，这也可以引发一些我们对国际企业跨国发展的思考。

思考题：

1. 联合利华的人力资源开发与管理对公司的发展起了什么样的作用？
2. 联合利华的人力资源管理是否完美，还有哪些需要改进的地方？
3. 如果你是联合利华的人力资源部经理，出于跨国经营的管理视角，你将如何处理公司的人力资源与其他资源的关系？又如何协调人力资源工作与其他部门的工作呢？

1-3 印度塔塔集团的人才培养

—

科学的管理制度、先进的技术设备、雄厚的资金，都要靠人去正确、合理、充分地使用，才会产生高效益。塔塔集团十分清楚这个道理，从家族的接班人到各层的经营管理人员及普通工人，都高度重视对人的培养和使用，这是它成功的又一大因素。

塔塔集团与印度其他企业一样，开始是一个家族企业。随着规模扩大、企业增多以及经营领域的扩大，需要大量的高水平的经营人员，上层领导更为重要。塔塔从一个家族企业发展到大型集

团的 100 多年历程中，它的首脑位置一直牢牢掌握在塔塔家庭成员手里。詹姆谢特吉·塔塔 19 世纪 80 年代创办纺织企业，1904 年逝世，20 多年来一直掌管着这个家族企业。他的继承者是其长子杜拉布·塔塔（1859—1932 年），从 1904 年接任塔塔父子公司（塔塔商行）董事长，直到 1932 年病故，又掌握了近 30 年。与杜拉布·塔塔共事的塔塔家族成员是 R·D·塔塔（1856—1926 年）、诺拉吉·萨克拉特瓦拉和拉坦·塔塔。他们构成塔塔集团的第二代领导人，R·D·塔塔任塔塔父公司的董事和塔塔钢铁公司的董事。诺拉吉·萨克拉特瓦拉是塔塔第一家棉纺企业——女皇纺织厂的董事长。1932 年杜拉布·塔塔的弟弟，他是塔塔父公司的创办成员之一，曾为塔塔钢铁公司的董事，其主要精力从事慈善事业。塔塔集团的第三代首领是 J·R·D·塔塔（1904—1993 年）。他是 R·D·塔塔的儿子。他 1922 年进塔塔商行，1924 年在塔塔钢铁公司当见习生，1926 年父亲逝世后，顶替其父亲为塔塔父子公司董事。1938 年拉吉·萨克拉特瓦拉去世后，他又担任了塔塔集团的首脑。与他共事的塔塔家族成员是与他同岁的奈维吉·塔塔。奈维吉·塔塔因父亲（与杜拉布·塔塔同辈）早亡，儿时家境不济，十几岁时被拉坦·塔塔的遗孀领为养子。奈维吉·塔塔毕业于孟买大学经济系，1930 年进入塔塔企业工作，担任塔塔电力公司 4 家纺织厂和塔塔信托慈善基金董事长，塔塔工业公司（塔塔商行）副董事长。

塔塔集团第四代即当前首领奈维吉·塔塔的儿子拉坦·塔塔（与奈维吉·塔塔养父同名）。拉坦·塔塔 1940— 年毕业于美国康奈尔大学建筑工程专业，回国后先在塔塔钢铁公司与塔塔机械和机车公司当见习生，后任国民无线电和电子公司董事长，1982 年任塔塔工业公司董事长，1988 年又任塔塔机械和机车公司董事长，1992 年成为塔塔集团首领。

从这四代的接班情况来看，塔塔与印度的其他工商企业一样，

维持着家族统治的传统。然而，从另一方面来说，注重人才、任人唯贤，是这个家族百年来的传统。塔塔集团汇集了众多的贤达能人，是其他任何印度工业企业所不及的。

二

詹姆谢特吉·塔塔创办企业初期，就注重寻找能人当他的助手。他任用了曾任大印度半岛铁路局主管的贝宗吉·达达巴依担任女皇纺织厂的经理。虽然此人不懂纺织技术，但詹姆谢特吉·塔塔看中了他的组织管理才能。经过一段时间的学习和实践，他很快胜任了工作。在纺织技术方面，詹姆谢特吉·塔塔则从英国聘请来了专家詹姆斯·布鲁克斯比。这两个人为塔塔纺织工业的成功起了决定性的作用。

在酝酿筹建钢铁公司时，詹姆谢特吉·塔塔为寻求技术专家，遍寻欧美，最后在美国找到了冶金界闻名的肯尼迪·沙赫林公司，又通过肯尼迪·沙赫林公司见到了国际知名的勘探专家查理斯·帕杰·帕林。他恳求查理斯·帕杰·帕林到印度帮助塔塔探矿、筹建钢铁厂。1904年詹姆谢特吉·塔塔逝世后，杜拉布·塔塔继续聘任查理斯·帕杰·帕林等专家，并完成了勘探及建厂的全部工作。到了J·R·D·塔塔掌权时，更广泛地招聘各类专家，不仅限于管理和技术方面的人才，也包括律师、经济学家。J·R·D·塔塔宣称，在国内可以找到的最好的贤士能人都应该在塔塔工作，而且他们都用全部的时间为塔塔工作。他的任人原则如他自己曾说过的：“我们必须确信，企业的首席执行者和主要的经营人员应该是一些坚信并遵循塔塔的传统和原则的人。如果我们在内部找不到，就从外部招聘。一旦我们得到了最好的人才，他们与我们又有共同的价值观和理想，我们就让他们自由地按他们自己的想法去做。我们不去束缚他们，我们鼓励他们，并给他们当领导

的机会……”

塔塔广招天下贤士能人的政策引来了一批批的杰出人才。他们为塔塔的发展壮大做出了卓越的贡献。阿代林·达拉与塔塔的关系从 1905 年获得 J·N·塔塔奖学金就开始了。后来，他在报考印度文官的激烈竞争中，以 400 名应试者中名列第二的成绩被录取。他在当了一年的文官后，于 1931 年进入塔塔集团担任塔塔钢铁公司的常务董事。他的上任标志着塔塔集团专家治厂路线的开始。当时塔塔钢铁公司仍处于财政困难时期，劳资关系也不和谐，正是他对工人推行了利润分享的方案，化解了紧张的劳资关系。他去世时，塔塔钢铁公司的塔塔工人联合会的 T·P·辛哈说道，虽然工人联合会并不总是与他意见一致，但是工会“发现在与我们打交道中，他是一个真诚坦率而完美的人，这大大地有助于建立良好的劳资关系”。他的才能又被殖民政府看中，1944 年被总督韦佛勋爵请去参加总督的执行委员会，当一名计划与发展部的成员。他参加了制定孟买计划和多用途开发河流计划，并首次构想国家实验室联网。1947 年他又向政府辞职，回到塔塔钢铁公司，出任副董事长，并参加塔塔机械和机车公司的建设。

杰出的经济学家约翰·马泰博士对塔塔的发展同样做出了巨大的贡献。他在英国伦敦经济学院获得博士学位后回到了印度，先在马德拉斯大学任经济学教授，后被政府任命为关税局官员，接着又担任商业情报与统计总署长。1940 年他辞去了官职，来到塔塔集团，担任塔塔化工公司的主管董事。他也参加了孟买计划的制定。1946 年尼赫鲁邀请他参加了独立前的过渡政府。他先后担任过铁路和交通部长、工商业部长。独立后的 1948 年，他又担任了国防部长。他在这些岗位的工作都十分出色。1950 年因与尼赫鲁存有分歧而辞职。辞职后他又重返塔塔，接替阿代林·达拉的塔塔钢铁公司的副董事长之职，又为塔塔工作了 9 年。他的业绩、他的工作作风，得到了同事们的高度赞赏，尤其是从不知疲

倦的工作精神，被一名记者总结为是他成功的秘诀。

J·D·乔克西,1938年离开韦迪·甘代公司投入塔塔集团,担任法律顾问。从此,他全身心地为塔塔工作了30年。在他担任塔塔电力公司董事长期间,凭着他的远见和毅力,反复与殖民政府交涉,终于获准创办了热力发电厂。1958年,他作为塔塔集钢铁公司的副董事长,又成功地处理了一场罢工。J·D·乔克西在法律、财政、商务以及行政管理各方面都同样内行。他还具有很强的交际能力。一次他在飞机上结识了世界银行顾问的乔奇·伍德,个人交情加深使之发展成为塔塔集团与世界银行的联络者。后来乔奇·伍德升为行长,塔塔自然更加受益,塔塔与世界银行的密切关系保持了近30年。

然而,要指挥好这么一大批能人,却不是一件容易的事。J·R·D·塔塔担任塔塔集团首脑54年,他的领导艺术保证了他们的才能得以充分地发挥。这就是J·R·D·塔塔的民主与集中相结合的领导作风和以尊敬爱戴之心去待人接物的宗旨。当自己有一个主意时,他总是把想法打印成文,发给其他8—10位领导人,征求意见,他们都会写上自己的意见,然后J·R·D·塔塔认真地考虑,再拟出最后计划。许多时候,最后计划中,已经没有多少他自己的想法。对此,他的部下认为他有时太民主了。J·R·D·塔塔解释道:“我并不是都不表示自己的反对意见。最根本的问题是要处理好塔塔各企业领导人的关系,他们各领导着自己的企业,他们又都是各有自己个性和特点的人,我必须尊重他们的个性和特点,必须适应他们的方式,恰到好处地与他们打交道,并从他们身上吸取优点。”他还说:“在50多年里,我与塔塔企业100多名高层董事打交道,有时必须克制自己,这是痛苦的,但又是必须的……要成为一个领导者,你必须以爱心去领导。”

1970年旧制度废除后J·R·D·塔塔逐步辞去了塔塔钢铁公司、塔塔机械和机车公司、塔塔化工公司等主要企业的董事长的

职务，而让各公司的首席执行总经理接替。诸如罗希·莫荻当了塔塔钢铁公司的董事长，S·莫尔高拉当了塔塔机械和机车公司的董事长，达泊利·赛特当了塔塔化工公司的董事长，阿吉特·克拉成为了塔塔旅馆业的首领等等，所有这些受重用者，与塔塔家族都没有亲缘关系，但他们为塔塔奋斗已经成为塔塔集团成功不可分割的一部分。

J·R·D·塔塔辞去若干公司董事长职位时还有一个考虑，就是他自己说的：“不然我的时间都花在董事会议上，影响了总决策。”到 20 世纪 80 年代后，年迈的 J·R·D·塔塔又进一步意识到权利不能长久地由自己一个人独揽。他说：“我渐渐认识到需要考虑接班人的问题了，这样才能保证持续性。我总认为居于权力宝座的人不应该永远抓住权力不放。”但是他在塔塔父子公司董事会上宣布自己退休，并建议坐在他右边的先生（指拉坦·塔塔）接替他的职位，随即起身把自己的座位让给拉坦·塔塔的时候，他已经是风烛老人了。

选中拉坦·塔塔作为他的接班人，除了他是本家族的后代以外，更由于“拉坦·塔塔年轻，其他人老了，他也非常有智慧和经验，他在塔塔集团已经工作了近 30 年，他非常崇尚现代技术和战略计划，当然这并不意味着我的其他老资格的同事不如他”。J·R·D·塔塔还说过，“拉坦·塔塔有如此多的地方像我，尤其是思想和对目标的执著。”可见 J·R·D·塔塔把年轻和才干看得同等重要。他所说的其他老资格同事，显然指的是莫荻和赛特等人。他们都已经年过古稀，在精力和魄力上显然比不上拉坦·塔塔。

可以这样看，塔塔集团的最高首领一直由塔塔家族成员担任，尽管不一定是由嫡系继承。但是塔塔子公司一级的首领，在 J·R·D·塔塔为首的年代，已经被委任了许多非塔塔家族的成员。正如在塔塔集团担任主管的一位年轻人弗兰逊·梅达所说：“J·