

浅析 憾敌(下)

汽车及制造业人力资源管理体系(下)

作者 :孙宁 轱著

出版社 :中国电影出版社

字数 缘千字

分类 :企业管理 原经验 原世界

版权所有 北京炸子工作室

出版日期 1999年 10月

书号 :1611原范原无远原型原原原

内容提要

本书以汽车业产品开发的项目管理为研究对象,探讨的是多项目管理的组织形式和实际效益。本书的两位作者收集了 104个汽车产品的数据,并对波音、壳牌、美孚石油等多家国际汽车生产商的具体案例进行了分析研究。他们比较了各个公司在产品开发方面的做法,突显出“产品开发中心”这种多项目管理的组织形式的优势所在。该书也说明了这种产品开发中心如何能够在共享工程师和核心零部件的同时,保留产品各自的风格与特色。

目 录

第一章摇波音	圆
让波音飞得更远	圆
菲利普·康迪打造新波音	远
波音公司董事长兼 执行官康迪：成长在航线图上	员
破碎的波音文化	员
波音的领导培训	员
第二章摇壳牌	圆
壳牌：人才库构筑方略	圆
香港壳牌三管齐下善用人力资源	猿
壳牌：我们要让员工成功	猿
壳牌公司的人力资源管理	源
壳牌集团的文化	源
壳牌：怎样发现最好的毕业生	缘
壳牌聘人：发现我未来的老板	缘
壳牌学习的组织与实践	缘
第三章摇美孚石油	远
美孚公司是如何转变成一个战略型组织的	远
实现绩效管理：美孚公司平衡计分卡之旅	苑

第一章 摇波音

让波音飞得更远

再次见到 44 岁的王建民,发现他鬓角边上已经有了斑斑的白迹。不过,镜片背后、鱼尾纹尽头的眼神却显得越发睿智。“中国航空业的低潮已经过去,明年波音飞机还会增产。”今年 1 月中旬,刚接收西安飞机工业(集团)有限责任公司第 4 架波音 737 飞机垂直尾翼的波音中国有限公司总裁王建民向记者表示,伴随西飞集团交付的波音飞机零部件数量的激增,西飞已经达到波音公司全球供应商的标准。目前,全球 1 架波音民机订单中,约有 1 架都是波音 737 机型。这意味着全球范围内每 1 架波音 737 飞机中有一架飞机的零部件来自西飞集团。王建民认为,随着波音公司的增产需求,西飞集团的生产力还会不断加强。第二个 4 架有望在 1 年时间内完成。波音在中国的市场也会越来越大。

44 岁的跳槽

记得第一次采访王建民是在 2004 年的冬天,当时已满 44 岁的王建民刚离开通用电气(中国)公司董事长兼首席执行官一职,出任波音中国有限公司总裁。负责波音在中国的所有业务活动,并常驻设在北京的波音中国有限公司总部,这是波音进入中国 14 年来任命的首位华裔中国总裁。当时的

波音公司董事长这样评价自己的这位新下属：不但熟谙中国文化，而且了解美国的商业环境，这将有助于进一步增进和提升波音与中国的伙伴关系，同时扩大业务增长机会。

在美国公司工作了几十年的经历，使王建民锻炼出喜欢挑战的性格。在这方面，通用电气原总裁杰克·韦尔奇令他获益匪浅。王建民至今还记得有一次去开通用电气的领导会，韦尔奇第一眼看见他就说，你的孩子上中学了吧。韦尔奇还记得他孩子的名字和上初中的事。而在这之前他们只在中国见过一次。这令王建民非常感动。“我在公司里一直做工程技术。韦尔奇在公司搞改革时，我不理解，企业做得蛮好的，他为何非要搞乱了呢？后来才明白，他不是搞乱，而是通过结构改革，让通用电气更加成功。我由此想到自己，应该怎样改一改，才能做得更成功呢？”

1985年，拥有猿项专利的王建民改行做了管理，被派往通用电气设在墨西哥的电动马达公司当头儿。他刚去时，工厂月产量为猿圆万台，一年之内产量增加到了猿圆万台。

“我有个特点，不会吹牛。”1985年，王建民被派往中国，建立通用电气航卫系统合资公司并任总经理。“那时我每年都要向总部做报告提出年度指标，但都不如印度公司演讲精彩，因为预期增长不如他们说得多。到下次做报告时，中国公司总能完成计划，印度公司却一字不提计划完成情况，而且还搞出了一套新的高指标，给人印象仍旧精彩。”

在王建民领导下，通用电气在华生产的猿猿台设备年产量已达到猿圆万台，占全球年产量猿圆台的近三分之一，并出口到世界各地。“不会吹牛”的王建民也因扎扎实实的业绩，当上了通用电气中国公司总裁。

谈及跳槽波音,王建民说:“我在通用电气做了二十多年,有非常高的工资,多数人都不肯在这时离开。但我想,我都38岁了,再不找一个有挑战性的事情做,以后就没机会了,很幸运我抓住了这个机会。”

为民服务

王建民有着一个典型的中国名字,这个名字代表着他父亲的心愿。王建民回忆说:“父亲希望我为民服务,为社会做贡献。我在上海进幼儿园,印尼念中学,18岁的时候又去美国读电脑工程。我能了解其他的文化,但各种文化中对善恶的认识是一样的。所以我这个人很容易相处,这对沟通很关键。”这些都使得王建民处于东西方文化的交点上,在感情和人情味上具有东方气质,技术和看法上具有西方风格。

1994年时王建民的普通话并不太好。他记得第一次被派到中国来做一个合资公司项目的时候,家人和他开玩笑说,公司真的没人才,派你到中国去,你的中文都忘记了。但是,随后的几年他在这个环境里,语言得到了强化,也更加了解了中国的企业文化。

从通用电气到波音,王建民能够在世界最优秀的两个跨国公司做中国总裁,不能不说是一种运气。王建民不否认运气,但也有着自己的理解。“如何解释运气呢?第一,是机会,就是遇到机会时能够把握住;第二,是准备,机会到的时候,我有条件可以够上;第三,是选择,你有实力,但有的公司就是不让你上,你的运气也就没了。因此,我觉得找公司比找工作更重要。你要找一家能够让你进步的而不是有‘玻璃屋顶’的企业去做。”

“我开始工作的时候,完全想不到会做到今天的职位。

但是我在每一个岗位工作的同时 ,都为做责任更大的工作做准备 ,所以要把现在的工作干得比别人和自己所能想象的更好。然后 ,尽量地放大自己工作贡献的范围 ,而不是与他人比权力的范围。这样你就增加了自己的能力 ,而这是别人拿不走的。等到机会来的时候 ,你自然就会合格。另外 ,一个人事业要长期成功 ,必须要‘上气接下气’ ,家里要有个贤内助 ,这是一个人幸福的法则之一。”王建民说夫人很能干 ,就连他在波音中国公司的办公室都是太太设计的。

波音的中国结

王建民说 ,企业之间的竞争主要表现为两个方面 :产品和服务。波音公司占据中国内地将近 40% 的民航市场份额 ,波音公司的工作并不只是卖飞机 ,而是要为中国的航空公司提供最好的服务。王建民认为 ,波音与中国有着长达 40 年的携手合作历史 ,双方共同致力于中国航空业的未来发展。作为中国航空航天业最值得信赖的合作伙伴 ,波音愿意与中国同行共同分享自己的技术知识 ,提高中国人民的生活品质。长期以来 ,为支持中国航空基础设施建设 ,波音已投资了数亿美元 ,并为中国民航业培养了近 1 万多名航空专业人士。”波音还在中国广泛开展了针对飞行、维修、管理方面的培训 ,为波音飞机的运营提供保障 ,并在全中国范围内建立了驻场代表服务、后勤和技术支持系统 ,并帮助中国民航提高空中交通管理和航空安全水平。此外 ,波音还与中国的航空制造业开展了广泛的生产合作 ,并成立了新的合资企业从事复合材料生产及飞机维修和改装业务。

王建民说 ,我觉得市场跟来源地是密不可分的 ,尤其是对较大的市场来说 ,更是如此。现在大家看波音这个品牌是一

缘

个国际品牌,一个世界性的品牌,也有人看是美国的世界性品牌。但是,波音全球化的概念就是在一些重要的国家,也应该成为那个国家的全球化的品牌。我希望二十年以后,大家想到波音,就想到一个中国的国际化的品牌。我觉得通过我们的努力,肯定能够做得到。

波音公司日前发表了针对中国市场的未来展望,预计在未来 10 年间,中国将需要 1000 架新飞机,价值 1000 亿美元。在谈到如何应对空中客车的挑战时,王建民告诉记者,中国投入运营的 1000 架飞机中,有 500 架为波音飞机。以飞机座位计算,波音的市场份额为 50%。从远期发展看,由于波音飞机管理、维修的费用低于其他机型的飞机,所以有波音机队的航空公司不需要增加其他的成本,有利于增大利润空间。这也是波音比空客具有优势的方面。王建民说,波音中国公司目前在中国的推进重点是 747 座、777 座的梦幻飞机波音 787,计划于 2008 奥运年交付使用。

记者在发稿前获悉,王建民已悄悄把在美国的老屋卖掉了,决心在中国永远扎下根来。他希望波音在中国飞得更远些,老百姓都能坐得起飞机。

菲利普·康迪打造新波音

如果这一切发生在 10 年前,波音受到的打击可能会是灾难性的。但是现在,康迪打造的全球化和多元化的新波音,已经有能力在不景气的环境中屹立不倒。

对于波音公司的普通员工来说,菲利普·康迪(Philip Condit)就像神一样有着高不可攀的地位。

1988年,在康迪领导波音737宽体客机设计项目的中间阶段,工程师帕特里克·沙纳汉的小组完成了翼梁的设计工作,他们保存了清楚的质量记录,把资料制作成了图表,并对奖励提出了申请。沙纳汉问小组的成员想得到什么奖品,他们异口同声地说,“我们想要菲利普·康迪和艾伦·穆拉利(波音商用飞机公司总裁,737项目经理)签名的证书。”

但是,当他向管理奖励项目的人提出要签名证书作奖品的时候,对方却回答他说菲利普和艾伦的级别太高,而且也太忙,没有时间为他们的证书签名,会有别的人在证书上签名。不久之后,沙纳汉拿到了那些证书。

沙纳汉把所有的证书和他们制作的资料捆在一起,扔在了艾伦的办公室里。不到一天时间,证书和图表就被送了回来。康迪和穆拉利不仅在证书上签了名,而且还给每个人都画了一架小飞机,写了几句话。小组的成员都为康迪和穆拉利的举动感到震惊。他们中的许多人把自己的证书高高地放在家里客厅的壁炉架上。得到这两位“巨人”的表彰真是太让他们高兴了。

波音737客机的研发成功最终成为菲利普·康迪职业生涯中的一项辉煌成就。这不仅是因为机型本身的出色——它被国泰航空公司的资深飞行员称为“宰割者”(意思是世界上最棒的飞机“宰割者”则意味着难以控制),而且在研发过程中,康迪借鉴福特汽车公司的管理观念,创造了开拓性的“携手合作”理念(宰割者则意味着控制),即将客户、供应商和雇员三者集中起来组成设计制造小组,共同参与项目开发。这使康迪领导的波音737“携手合作”小组在航空领域赢得了众多奖项,其中包括颇具威望的“科里尔”奖(快乐增寿奖)。

菲利普·康迪的管理和运营公司的才能与他在纯专业领域的成就——还包括几本民用飞机技术的专著和一项被称为“帆翼”的灵活性机翼专利技术——相比有过之而无不及。在 1950 年代后期,他领导波音公司进行了一系列著名的合并和收购:收购罗克韦尔航空航天公司(即原波音公司前身),与麦道公司合并,随后又收购休斯电子(即原波音公司前身)的航天与通信公司,从而使波音在商业飞机、防务、航天和通信诸领域具备了强大的实力。在它的领导下,波音公司已成为全球最大的航空航天企业:它是全球最大的卫星和民用飞机制造商,防务、人类太空飞行和运载火箭发射领域的全球市场领导者。

然而,现在的时间是 1991 年。人们不用航空业专家的指点,也能明确地感受到商业航空正在经历的痛苦而深刻的打击。恐怖袭击、地区性政治冲突、汇率和疲惫的全球经济使商业航空一蹶不振。大概没有人比菲利普·康迪对这一切体会更深了。

西雅图夜未眠

在莱特兄弟实现人类历史上首次自主操纵飞行后的 20 年,1903 年的第一届巴黎航展带给了人们对于载人飞行的无限美好希望。在那之后,似乎从没有什么能够阻止人们对于商业航空的乐观期许。

但是,今年的第 75 届巴黎航展上,乐观的情绪明显沉寂下来。人们有了太多的理由远离空中飞行。在短的时间内——至少在 1991 年之前,业内人士认为——飞机制造商和航空公司也看不到情况好转的迹象。艾伦·穆拉利沮丧地承认,在他 15 年的职业生涯中还从来没遇到过如此糟糕的情况。

我们兴奋。”

硬币的另一面

如果这一切发生在 1994 年前,波音受到的打击可能会是灾难性的。但是现在,幸运的是,波音已经不再过分依赖它在民用飞机业务中的收益了。在 1980 年代后期,菲利普·康迪主持收购了罗克韦尔航空航天公司和休斯航天与通信公司之后,民用飞机业务在波音的总收入中已经从 1980 年逐渐下降了一半左右,与此同时,波音的防务、航天和通信业务则在稳步增长。在刚刚过去的 1994 年,美国国防部与波音公司签订了价值 15 亿美元的协议,租借 15 架特别改装的 747 型喷气机,用作空中加油机。摩根士丹利的分析师海迪·伍德在一份报告中指出,这 15 架飞机会给波音带来总额达 1.5 亿至 2 亿美元的运营利润,相当于向商业客户销售 15 架至 20 架波音 747 飞机所获的总利润。

而波音的空中互联网服务系统 Inmarsat 也在不断带来新的收入。这项可以为航空旅客提供宽带互联网访问的业务在 1994 年底正式获得了美国联邦通信委员会的许可,而英国航空、德国汉莎航空和日本航空也都已经开始使用波音的 Inmarsat。目前,Inmarsat 已经可提供接收和发送带宽分别为 300 和 150 的双向数据服务,并按时段进行统一收费,在每 7 至 10 小时的飞行时段内 100 至 150 美元。市场分析师预测,今后 5 年,这项业务的收入约为 1.5 亿美元。在通信领域,波音另一项更为大胆的计划是向政府提供由卫星支持的空中交通管理服务。这一领域的收获,无疑得益于波音对休斯航天和通信公司的收购。

当然,波音并不会对民航市场上的挫折毫不在意。针对

空中客车的挑战和民用航空业当前的困境 ,波音正全力打造一款“超效客机”波音 787 其中的 7 代表效率 8 代表载客量。波音公司说 ,由于使用了合成材料机身和其他先进技术 ,这款新型飞机将达到前所未有的燃油效率 ,并因此具有出色的环保性能和低廉的维护费用。同其它任何宽体飞机相比 ,787 可以节省 15% 至 20% 的燃油。目前 ,波音的研发团队正在西雅图附近的埃弗雷特工厂加紧研发这款飞机 ,并预期在 2008 年投入运营。它也许会在民航市场为波音带来转机。

波音式的胆略

早在 1956 年 ,康迪就开始为波音把业务和资本过于集中在民用航空领域所可能带来的灾难性后果未雨绸缪了。民用航空市场是一个周期性很强的市场。如果那时波音只满足于在军用航空航天领域当一个小玩闹 ,而把大量的精力用在民用航空上 ,康迪回忆说 ,“那会意味着我们只能随着商业飞机的周期涨落和竞争者的加入而陷于被动。”

1950 年代初期 ,随着冷战的终结 ,美国的军费开支开始大幅削减 ,国防部的意愿使为军方提供武器装备的防务公司从 100 家锐减到 30 家 ,从而引发了防务公司的大规模合并。在这一合并浪潮中 ,为了增强波音在防务市场中的实力 ,康迪也逐渐构思出一项大胆的购并计划 :通过对罗克韦尔和麦道的收购 ,打造出全球最大的航空航天集团。1995 年 ,美国国防部开发联合攻击战斗机 (JCS) 的计划为康迪的构想起到了催化作用。这项有史以来数额最大的招标项目将为赢家带来 100 亿美元的天价合同。当时已经在走下坡路的老牌战斗机制造企业麦道公司没能进入最后一轮招标 ,决赛者是波音和洛克希德·马丁 (Lockheed Martin)。而波音公司开发的

验证机令军方感兴趣的,则是它利用民用飞机制造技术所带来的成本优势。

在竞标中的落选,对麦道来说意味着它在航空防务领域中的全面失落。尽管招标的最后结果也令波音失望,但这次竞争的间接后果便是促成了波音对麦道的并购。1997年1月,在敲定收购罗克韦尔一事之后,康迪打电话给他多年的老友,麦道公司老板哈里·斯通塞福尔(亨利·斯通塞福尔),约他在西雅图的四季酒店再次商谈与麦道合并。这一次,康迪得偿所愿。

经过繁琐的监管和调查,波音原麦道涉及金额150亿美元的并购终于在1997年1月越过了美国和欧洲众多的政策限制得以完成。在国防部的授意下,完成一系列并购后的波音重组为两大部门:信息航天和防务体系及波音商用飞机集团。

新波音几乎立即开始遭遇的麻烦,从某种程度上证明了康迪的预见性:民用航空市场进入低落期,而竞争者空中客车则不遗余力地积极争夺市场。

在与空中客车缠斗于民用航空市场的同时,康迪决定进一步推进波音公司业务多元化。1998年,波音决定抛弃自身防务原商业的二元简单划分,另外成立一个部门致力开拓航天和通信市场,以充分发挥从对休斯公司收购中获得的实力。波音从此成为一家在多元市场中拥有客户的公司。这些市场各有不同的要求和规律,而康迪的洞察力使他认识到这些多元化业务所具有的相对统一的内核,即航空航天技术,并因此决定通过一个总体的研发部门——鬼怪工程部(亨利·斯通塞福尔)把这些业务整合起来。事实证明,康迪的运筹是富有

成效的,波音因此具有了高度的弹性和技术上的优势地位。

康迪的过人胆略和洞察力也许不仅仅是属于他个人的,在某种程度上,它是波音公司的标志。1946年,当波音还是一家主要为军方生产轰炸机的企业时,当时的董事长艾伦就萌生出一个被詹姆斯·柯林斯称之为“胆大包天”的目标:生产大型民用喷气机。尽管当时的航空公司反应冷漠,波音仍然决定拿出几乎相当于公司市值四分之一的经费研发民用喷气机。历史证明,波音凭借其胆大包天的远见成就了卓越公司的地位,这种远见也并不意外地在康迪身上得以延续。

全球化发展战略

在过去的两年,波音在致力于多元化的同时,也终于开始认真考虑全球化发展战略了。而在此之前,它的工厂几乎全部集中在西雅图的周边,《华尔街日报》的文章也说,“这家美国航空巨头在全世界卖飞机的历史虽然已经有几十年了,但却始终把挣的钱拿回美国,而不愿结交国际伙伴。”

1993年,在波音董事会的欧洲之行后,康迪意识到,其他国家所做出的决策影响到波音的市场、税收结构和在那里开展业务的能力。他决定在波音设立国际关系副总裁一职,从而试图与波音的客户国家建立起更深层次的商业关系。康迪说,现任国际关系副总裁、前外交官托马斯·皮克林的团队是波音在世界各地的眼睛和耳朵。皮克林甚至在空中客车的大本营法国设立了一个机构,它的任务是“闲聊、挖掘潜在市场信息、与当地合作伙伴寻求生意机会”,以及通过皮克林的政治影响力促成飞机交易。

现在,波音努力在全球发展新投资和生意。例如,他在印度建立了类似在俄罗斯的工程业务。波音俄罗斯公司雇用了

图4 一名当地工程师,他们每天两班制工作,薪水则远远低于美国的工程师。俄罗斯工程师从事俄罗斯国内的工程项目,通过电子方式在俄罗斯和美国之间传输资料。这种安排给波音带来了数百万美元的收益。向外界证明成功的道路可能是充满艰辛的。皮克林说他的手下的工作成绩不是以销售业绩或市场占有率来衡量,而是以当地业务带给波音公司的价值来衡量的。

全球化和多元化结出的果实,也许正是波音在不景气的环境中屹立不倒的关键动力。当战争和冲突给波音的民用航空部门造成伤害的时候,它的防务业务却能相应地从中获益。反之亦然。

波音公司董事长兼 迈克尔·康迪:成长在航线图上

在波音公司的 18 年里,他担任过近 40 个职务,做一个项目就成功一个,我们最熟悉的大概就是现在世界上最受欢迎的波音 737 飞机了,他是该项目的领头人。他领导的这个项目组创造了具有开拓性的理念,即将客户、供应商和雇员三者结合起来,组成设计制造小组,共同参与对新飞机的设计和制造,这一具有革命性的“携手合作”小组在航空领域赢得了众多奖项。康迪在波音公司不断被提拔,接受新的任命。1981 年,工程师出身的康迪终于走上了管理岗位,成为波音公司总裁、董事会成员。1983 年,他兼任波音公司首席执行官,1984 年,他成为 1952 年波音公司成立以来的第七位董事长。

“对一个公司来说,最危险的事情莫过于死水一潭。波

音转变的目标就是为 21 世纪做准备。”康迪的深思熟虑带来了波音 70 年历史中最大的震动。这一转变从收购罗克韦尔航空航天公司开始，后又与麦道公司合并，再后来是休斯航天与通信公司的加入。任何变革都不会一帆风顺，康迪的计划遭到了许多人反对。前不久，两位资深的美国记者在采访康迪时告诉他，20 年前，他们都不看好康迪提出并执行的变革行动，认为会搞乱，但是现在不得不服气了。事实胜于雄辩。从 1980 年起的变革，使波音转变为一家拥有广泛业务领域的全球公司，1994 年营业额达到 320 亿美元。

牵挂退休后的波音“我花时间考虑最多的是 20 年后的波音将会怎样。如果现在不考虑，我们就走不到那一天。”康迪说，“这的确是很有趣的，因为我思考的都是我退休以后的波音，因为我们所做的航空航天所有的业务周期都非常长，需要长达 10 到 15 年的时间。这也是一个非常艰难的过程，所有的问题都没有现成的答案。在考虑这些问题时，我首先必须考虑这个世界将会是什么样子。”

康迪看世界的眼光和思路多少有些与众不同，说这一考虑问题的角度不能不提到他的妻子。“我夫人出生在约旦，她目睹了中东的战乱。我认为，我们应当努力，让人们彼此了解，和平解决争端。”康迪说他一直都深信不疑的信念是，只要人们能够彼此了解，就会发生很多积极而不是负面的事情。“正是基于这一思想，我经常鼓励人们到中国来看一看。十年前，谁能想象中国会发生这样大的变化？20 年后的中国将会怎样？飞机制造业的能力将会如何？西部将有哪些发展？中国国企改革将会有哪些变化？GDP 的增长将是多少？而这一切变化都会影响波音与中国的互动关系。”为了亲历这

些变化,康迪已经来中国十几次。

康迪不愧是沟通高手,他在结束谈话时风趣地反问:“如果我在下次见面时不穿西装系领带,你们会有什么反应?公众对首席执行官的印象是穿西装打领带,其实,我更喜欢穿商业休闲装。”他用手拉扯着那条精致的领带大笑着说:“不喜欢!”

破碎的波音文化

波音(波音)究竟哪儿去了?在康迪特 苑年的任期中,与其说他再造了波音,还不如说他毁了波音。他给后任留下的是一家迷失了方向的公司。更要命的是,它丧失了勇气。

波音丧失了勇气,所以迷失了方向

波音(波音)究竟哪儿去了?芝加哥的企业名录的确收录了这家航空航天企业的名字,但它已经不是那家勇敢开启世界喷气机时代的美国榜样了。当年的波音公司,它的前总裁曾经让参议院的一个委员会全体起立为之欢呼。而现在这个“波音”卤莽践踏五角大楼的规则,在商业间谍方面大胆激进,并开始与美国政府为敌——更重要的是,在与外国对手的竞争中一败涂地。当然,众所周知,波音位于西雅图。

这些惊人的变化引发菲尔·康迪特(菲尔·康迪特)于去年 8 月 1 日突然辞去了首席执行官的职务,这一举动值得赞扬。然而,在康迪特 苑年的任期中,与其说他再造了波音,还不如说他毁了波音。他给后任留下的是一家迷失了方向的公司。更要命的是,它丧失了勇气。

康迪特是一位杰出的工程师,但他缺少了那种经营喷气