

第1章

人才即优势：没有人才，业绩便无从谈起

如果企业的财务管理跟人才管理一样随意，那么大多数企业都将破产。

许多在财务管理方面做得出色的公司并没有一套相应的领导人才培养方法，他们甚至不知道该培养什么样的人才。不管这些企业在招聘、培训和评估方面下多大工夫，他们的人才管理总显得毫无目的：标准肤浅、观念过时，或者一心只想撞大运。还有一些公司突然发现自己需要一个新 CEO，但并不知道去哪里找。更普遍的现象是，许多公司年复一年地将员工放在错误的工作岗位上，结果那些人并不能在工作中做出成绩，这既是对人力资本的浪费，也是对财务资本的浪费。

为什么会出现这样的情况？众所周知，绩效来自于人的决策和行动，人是衡量企业未来前景的先行指标。人才是一家公司最重要的资源，想必大家都没什么异议。但解读人的性格远比分析财务报表上的数字难得多。数字清晰可辨，产出亦是如此，但人却并非如此。领导者会觉得寻找人才的事最好交给人力资源部或猎头公司，尤其是每个季度还得完成绩效指标，没有时间浪费在这些“软件建设”上。更何况，每个季度公布财务报告是法律的硬性规定。现在，你肯定也发现赚钱越来越难了，将来想必也不会有多大改观。在日新月异的全球市场，核心竞争力的“半衰期”也越来越短。你发现一些熟悉的竞争优势，诸如市场占有率、品牌、企业规模、成本结构、技术诀窍以及专利都越来越靠不住了。

人才将成为公司成功的决定性因素。只有那些领导组织适应变革，做出正确的战略决策，承担预期风险，构想并实践新的创造价值机会，不断建立竞争优势的人掌控的公司才能取得成功。

只有一种能力能够长久不衰，即源源不断培养企业领导者的能力。资金只是一种商品，人才能为公司提供根本的竞争优势。安捷伦科技公司电子测试仪器部总经理罗恩·纳瑟希安（Ron Nersesian）说得好：“培养员工的才能是企业成功的关键。产品总有一天会过时，但组织学习和员工技能发展永不过时。”

第1章人才即优势：没有人才，业绩便无从谈起

第1章人才即优势：没有人才，业绩便无从谈起

对人才的管理显然难于对“数字”的管理，但一旦掌握其中的门道，人才管理也会变得简单。像通用电气（GE）、宝洁（P&G）、印度斯坦联合利华（HUL）等公司，就能通过一系列缜密规划的制式流程去分析、了解、塑造和培养人才。它们在发掘、培养人才技能方面有自己独特的方法，通常采用“集体专长”（collective expertise），这是经过多年不断地改进而获得的。这些公司的经营者并不认为对人的潜力的判断只能依靠“软性”指标。他们会执行一套严格的程序，坚持不懈地对人的能力进行判断，从而让他们的主观判断变成具体的、可经检验的客观判断，最终会像分析财务报表一样有具体的指标可循。

他们会将这种“伯乐相马”的习惯植根于企业文化中，对人才做出判断，如何发挥他们的最大才能。将来他们可以套用以前的人才培养模式，发挥创造力让领导人才尽快成长。同时希望企业高管能够孜孜不倦地培养、调动并更新领导人才，这也是衡量他们工作绩效的一项指标。

这些公司志存高远。我们称他们为“人才管理大师”，本书将告诉大家，这些大师如何管理人才。

从细节入手

“凭感觉”发现人才的方法并不靠谱，那些脚踏实地的管理者不屑于这么做。人力资源部门通常会使用某种标准去评估领导能力，他们会将员工进行整体分类，给他们贴上诸如此类的

标签：“战略能力”、“创新能力”、“良好的沟通能力”、“非常聪明”、“分析能力强”、“具有敏锐的观察力”等。这种描述方式过于模糊，在实际的管理工作中毫无用处。它们甚至无法预测一个员工能否胜任某个职位，更不必说去挖掘其特殊才能，将他培养成一名优秀的领导人材了。

沃顿商学院高级管理课程中的一次课堂练习证明了这种模棱两可的描述并没有什么作用。在一堂讨论课上，导师要求学员分析史蒂夫·乔布斯与众不同的才能，但暂时不考虑乔布斯颇具争议的性格和行为，只是探讨乔布斯重掌苹果公司时是如何力挽狂澜的。（2010年6月，苹果公司的市值超过微软，连乔布斯自己也认为苹果公司的的发展“超乎现实”。）在他接管这家濒临破产的公司十几年中，乔布斯让苹果公司变得活力十足，获利颇丰，他不仅设计出全新产品，还改变了游戏规则。苹果公司旗下的 iPod、iPhone、iPad 和 iTunes 给产业生态带来了巨大的冲击力，让许多音乐和电信产业的公司也不得不改变它们的商业模式。

乔布斯的思想、行为、做决策的方式让许多人都觉得他是个真正的天才，我们甚至都能娓娓道来，尽管如此，但大多数人都不愿去效仿。

沃顿商学院的导师问学员乔布斯有哪些天赋，学员踊跃举手发言：他很有创造力，具有创新精神和企业家精神；他具有超强的沟通能力；他打破旧模式，开创新业务，并且改变了别人的经营模式。几分钟后，导师不再让学员们发言了。“你们不能只说些模棱两可的话，”他说，“要真正界定一个人的才能，就必须对此人有一个全面的了解，讲出和其他人的细微差别。这源于仔细观察此人的行动、决策以及行为方式，以获得充分的信息。”然后，为了让学员们了解这一方法，他试探性地问道：“他的创造力表现在哪里？”有人回答说：“他知道什么才是伟大的产品。”“那么，他又是怎么知道的？”“他知道如何跟顾客交流。”那好，可他又怎样跟顾客交流的呢？有人说看过相关报道，乔布斯会跟年轻人打成一片。还有人发现，他总能够找到领先别人的技术。但这些并没能切中要害。

接下来，这位导师向这些高管透露了一些信息，让他们可以深入了解史蒂夫·乔布斯才能的真正本质。他告诉学员，苹果公司的一名董事讲述，乔布斯入主公司后，举行了一次特别的董事会议，会议室的墙边摆着当时苹果公司 20 多种产品，他将产品一个个拿下来，最后只剩下四种产品。他说，如果苹果能凭借这四种产品彰显自己的特点，公司便能起死回生。这个故事可以证实乔布斯有两种显而易见的特质：首先，他知道顾客需要什么；其次，他行事果断。接下来，导师要求学员以苹果公司之前新推出的 iPod 展现乔布斯的那些才能。第一个回答者说乔布斯很懂技术。但有人说，技术早已存在，其他人早就在制作 MP3 播放器了。经过讨论，他们得出了一个比较有意义的结论：iPod 是伟大洞察力和卓越执行力共同作用的结果。那时候，纳普斯特公司（Napster）因允许使用者可以交换下载的 MP3 文件共享服务，而在市场上引起轩然大波，纳普斯特的做法最终被法院裁定是非法的（实际上是一种盗版行为）。但乔布斯发现，这种技术也可以应用于合法市场，只要确保唱片公司获得稳定收益便可，而且市场巨大，此举可能引领潮流，因为这种模式能够给音乐爱好者充分的自由，让他们随时都可以购买他们想要的音乐，而且数量不限，价格便宜，而且还是合法的。然后乔布斯就设计了一种既方便又时尚的产品，当时该产品定价昂贵，利润空间巨大。余下的故事我们也知道了：iPod 成为迄今为止卖得最火的 MP3，它让苹果公司的品牌价值到达一个史无前例的高度，推动了苹果笔记本电脑的销售，苹果公司在创新领域的领导地位也得以重新恢复。

为了进一步探讨，导师又将一件众所周知的重要事实告诉学员。在苹果公司内部，乔布斯绝大部分时间都花在跟近 100 名软件、硬件、设计、金属、塑料、玻璃技术方面的专家泡在一起。每个星期一的上午，他都会召集他们回顾和改善产品设计。他就是用这种方法联络各专业人才，创造不同凡响的产品。十几年来，他几乎从不间断，一周 4 个小时，一年 50 周，12 年的时间，他几乎花去 2 400 个小时，他跟各领域的专家建立精神和感情的联系，了解他

们最新的创意和想法。这种方法就跟某支运动队经过千锤百炼，最后成为伟大冠军队伍的过程一样。乔布斯会一丝不苟、持之以恒地做好每一件事，将所有“碎片”联结起来，这也是他区别于一般 CEO 的地方。

现在，学员们开始在课堂上踊跃讨论乔布斯这位天才具体的品质。有人说：“他能够通过自己的头脑和专长跟顾客建立起真正的连接。”有人举手说：“他能够不止一次地发现别人看不到的机会。”还有人说：“不仅如此，他还能自己创造机会，比如 iPhone 的推出。”

对了，说到乔布斯，我们不得不提到 iPhone。他为什么能够让 iPhone 获得如此巨大的成功？

“因为他打破了常规。”何以见得？“他创造了一种新的商业模式。”这时，学员们的眼睛都亮了。在 iPhone 面世前，手机制造商的利润和品牌都被电话运营商控制。通过 iPhone，苹果公司不仅赢得了智能手机的最大市场份额，而且获得了其他手机制造商从没获得过的新利润。乔布斯设计出了迄今为止世界上功能最全、最漂亮的手机。乔布斯向来致力于保护公司的品牌价值和利润空间，他将 iPhone 独家授权给美国电话电报公司（AT&T）销售，作为交换，苹果公司可以自行定价——这是电信史上一个里程碑式的革命，电话运营商从手机用户处获得部分收益（iPhone 用户要支付较高费用），这在当时堪称破天荒之举。最后，苹果公司可以靠售卖无数的应用程序赚钱。这款智能手机每天都能吸金，iPhone 也成为苹果公司最大的摇钱树。乔布斯这些可经证实的行为不仅能够彰显其敏锐的商业头脑，而且还能够证明乔布斯无与伦比的勇气，胆敢颠覆当时卑微的手机制造商和巨无霸电话运营商的均势。

解读史蒂夫·乔布斯

解读乔布斯跟培养人才有什么关系？透过沃顿商学院的课堂讨论，我们已看到了人才管理大师是怎么做的：他们总是仔细观察、认真思考、准确表达。在导师的帮助下，学员们得出以下结论。

史蒂夫·乔布斯天赋禀异，他不仅知道顾客现在想要什么，而且能够预见顾客将来想要什么，甚至还有本事让顾客愿意花大价钱购买他的产品。他先是从外部视角找到突破口，找到新机会。然后，他能设计出与众不同的产品，该产品不仅利润不菲，而且有着很高的品牌知名度，更重要的是，他创立让他们获利最丰并有效执行的商业模式。

乔布斯将产品看成一种体验，而不仅仅是商品。他能够想象产品的外形，以及它对别人的感受，然后将它做得几近完美。他凭借非同寻常的才能将先进技术和用户体验完美结合。他的产品构思精巧、使用便捷、外观简单典雅，这是一种与生俱来的感觉。他会博采众议，设计出顾客最需要的产品。他清楚地知道自己需要解决的问题是什么，不管这些问题看起来有多复杂，他总能找到合适的人去解决它们，从不理会那些人的身份和地位如何。

乔布斯是一名沟通大师。他能用简单的信息同顾客“交流”，用创新的方法造势，在产品开发出来之前就能引起顾客的购买欲。他能有效地跟顾客、员工和合作伙伴沟通，让他们也成为其产品的狂热粉丝，他能让他们信任乔布斯、信任苹果公司，从而信任苹果品牌。

请记住，正是因为这些个人“特质”才铸就了独一无二的乔布斯。而更重要的是，如何将这些特质组合在一起。

人才管理大师不会通过一些含糊的陈腔滥调或者机械的测试方法去评估人才。他们会了解个人的行为、行动和决策，将这些指标跟企业业绩有效地联系起来。他们会用心观察员工的一举一动，久而久之，在其他领导人开诚布公地讨论这些人时，人才管理大师会将他的观察所得告诉大家，然后，他们会进一步了解这个人特质的集中体现。旨在真正了解这个人，全面了解此人的特点，了解他身上与众不同的地方。

简言之，人才管理大师会努力跟人建立亲近的关系，以便了解每个人的本质，这种判断人才的“软技能”就跟对具体数据的分析一样有实效。事实上，这就好比那些财务高手与财务数据的关系。他们对于自己和竞争对手的数据可谓了如指掌，因为他们对这些数据非常熟悉，以至于变成了一种潜意识行为，而数据正是他们赖以生存的一部分。

人才管理大师会在脑海里构建一个与此类似的数据库，他们会详细、准确地观察人才，并跟其他的观察对象做比较。每次会面都会留意，日积月累之后，他们会不自觉地在脑海里勾勒出这个人的整体印象。这种更深层次、更准确的数据是优秀的领导者做出准确决策的关键。人尽其才

我们现在举例说明深入地了解一个人对当事人和公司有多重要。这是一个真实的故事，主人公是某全球化公司一个冉冉升起的明星（但我们在书中隐去了她的真实姓名）。

在 2006 年加入林德尔制药公司（Lindell Pharmaceuticals）的时候，苏凭借其过往的表现和经验证明她将前途无量。她的职业生涯是从明尼苏达矿务及制造业公司（3M）开始的，她在那里帮公司将一些技术性产品出售给药厂，而且一干就是三年。然后她去沃顿商学院攻读 MBA 学位，以全班前三名的成绩从学院毕业后加入了麦肯锡公司（McKinsey），在该公司的两年时间里，她主要提供营销及销售服务，她的客户包括药厂、医院和医疗保险公司。

林德尔制药公司在聘请苏后，让她做了区域销售经理，负责宾夕法尼亚和新泽西的产品销售，她手下有大约 100 名销售人员及 10 名销售主管，他们的客户包括医疗保险公司、医院和连锁药房。苏在林德尔制药公司的工作干得非常出色。两年后，她的业绩超过所有其他区域经理，并不断刷新销售收入和市场占有率纪录。

苏的创举之一便是安装了一套软件程序，以提升员工的生产力。这套软件是基于医生常开药物的记录，让业务人员从繁重的行政工作中解脱出来，从而让他们将时间更多地放在那些最具潜力的客户身上。后来，其他地区开始模仿苏的做法，这套工具也很快成为公司奉行的新标准。

苏的表现被人看在眼里，林德尔制药公司的 CEO 很重视培养未来的领导人才。而公司的高层也会及早地发现那些极富潜力的员工，给他们机会锻炼，充分挖掘他们的潜力。苏的上司，区域总裁劳拉每个季度都会跟林德尔制药公司负责销售的副总裁乔治（Jorge）、北美的 CEO 比尔，北美的人事主管山姆见面，评估已准备好晋升或转岗的管理人才。他们不仅会讨论相关候选者，还会非正式地会见当事人，通常会跟他们共进早餐。在 2008 年的春季会议上，劳拉、比尔和乔治将苏作为重点考察对象。

但这一年环境大变。医疗改革的话题喧嚣尘上，大家都批评“大药厂”在广告和向医生推销产品时一掷千金。决策权也从药厂转向保险公司、医院和药品福利管理公司，这导致药品价格始终上不去。药厂销售人员受此影响，不得不进行所谓的“价值销售”（value selling）——他们不能再简单地推销产品，而是必须告诉客户，他们的公司或产品能够为包括病人在内的利益相关者创造更多利益。

苏很快了解自己的新处境。她很快掌握了一套新的销售方法：分析客户正在购买的产品，针对药物使用形态和病人资料，来借此了解药物的功效，想办法为客户降低成本，改善病人照护质量，并训练客户的员工使用这种技术。重要的是，她专门设计了一个系统，用以追踪病人是否在遵循指示用药。对医疗服务人员来说，病人不按医生的处方服药是他们面临的普遍问题，这些病人的病情通常也会因此恶化，需要更多照顾。她开始对手下的销售团队进行强化训练，考察他们，然后再让他们去销售产品。她还重新组建了自己的销售团队，将一部分人换成了不仅懂业务而且懂销售的人，她知道，知识是非常宝贵的销售工具。

苏负责的区域销售额猛增。劳拉、乔治、比尔和山姆在年底碰面，他们一致同意是时候好好观察这名冉冉升起的明星了。四人趁着到费城苏的办公室跟她开会的机会，邀请她共进晚餐。期间，他们详细地询问了她是如何取得这些瞩目的成绩的。他们还获悉，苏在第二天会去克里夫兰拜访公司的一位大客户，劳拉主动表示希望随行观察。这次会面非常成功，劳拉在飞往纽约的飞机上如实写下自己的观察，要点如下：

苏跟客户的采购主任、执行副总裁、首席财务官和首席医疗官会面，她在两个小时的报告里给他们留下了深刻的印象。他们发现苏非常了解客户的业务，包括他们在新环境下面临的

挑战。她对一些财务问题非常了解，甚至对客户的资产负债表上一些关键项目都了如指掌，这在一般的销售人员身上很难看到。

苏很快跟客户建立了一种良好的人际关系。她非常擅长跟客户以对话的方式沟通。在她回答客户的问题时，我发现他们频频点头。她能够一针见血地指出问题，当她说明如何监督病人的用药情况时，客户听得非常入神；她通过财务分析说明我们公司会如何帮他们提高业绩，更是让他们赞叹不已。

第二天，劳拉打电话给销售执行副总裁乔治，将她的观察所得告诉他。“她还表现出了什么别的天赋？”他问。劳拉说苏很会看人，这从她将自己销售团队的 1/3 员工换掉的决定可以看出来。苏还在继续提升她的团队，劳拉补充说，她会提出一些创新的观点。此外，她具有超前意识，是一位成功的变革推动者。他们都认为苏重新定义了她的工作，而且所做出的成绩已经超出了公司的期望，他们想很快让她升职。乔治还说，他会将她放入很快可以升职的名单中，他会在接下来同人事主管山姆、北美的 CEO 比尔一起举行的例会中商量此事。这种会议将开上一整天，比尔每次都会出席。

按照惯例，林德尔制药公司会让苏在接下来 12 个月的时间里做地区销售总裁。如果她表现出色，则将升为北美销售执行副总裁。所有人均认为她应该很快升职，但他们并没能达成一致意见。乔治认为苏的销售团队能干出一番大事，他希望一切依照标准程序来做。但是山姆反对，他说：“我们应该给她一个更大的平台。”她具有良好的判断力和决策力，山姆还说：“很明显，她对我们的业务了如指掌，具有亲和力，能够建立良好的人际关系，富有创意。我们应该首先让她做品牌经理，然后让她担任一个业务部门的总经理。”劳拉同意乔治的做法，她随即谈到了苏对于其手下销售团队的巨大作用，并质疑像苏这么年轻的人是否能够负起一个业务部门盈亏的责任。

然后比尔说话了：“山姆，你再跟我说说，你为什么要让苏担任品牌经理。”这名人事主管不仅强调了其所取得的成绩，也谈到了她的抱负，认为苏在公司里有能力走得更远。“我觉得她将来能成为公司高层的领导者，让她做销售的工作只会让她浪费这么重要的机会。如果她能做品牌经理，不仅能获得管理全面业务的经验，而且能拓宽她的人际交往圈。她不仅可以跟总部互动，而且还能跟世界各地的品牌经理沟通，这对于她的个人成长有非常大的帮助。”

“还有，你们也知道，很少有区域总裁会去做品牌管理。因为在专业领域锻炼得越久，越难换岗。如果让她早点了解各部门的工作，也会更适应。报酬也是个问题，因为销售总裁赚得比品牌经理多，到时候再去调动的话，她还得减薪。”

其他人也开始明白比尔的观点了。经过几分钟的讨论后，比尔说：“我们总结一下，为什么说她已经准备好去做管理工作了。一是她在过往取得了非常不错的成绩，提出过一些非常有价值的想法；二是提高了员工的素质，重新招募了一些新员工；三是她很快就能适应新环境，行事果断；四是对客户的业务了如指掌，这证明她有敏锐的商业头脑；五是无论在公司内部还是公司外部，她都能建立良好的人际关系。”

“我们很久没看到区域销售经理具备如此才干。”他总结道。

“要是她干不好呢？”乔治问道。

“那我们就让她做区域销售总裁，”山姆说，“这肯定对她是个打击，但我并不认为会让她一蹶不振。她已经向我们证明了她能从经验中学习。到时候她再干销售的时候还会学到更多，经验也比以前丰富，会更胜任销售工作。”

劳拉觉得这样做并无不妥，于是她将自己最后的想法也说了出来：“如果我们不给她这个机会，那么她就可能被我们的竞争对手挖走。”这下大家都不出声了。

比尔看了看四周说：“这么说，我们就算同意了。”几个人赞同地点点头。“劳拉，你马上给苏打电话，跟她说她的工作干得很出色，应该继续保持下去，而且她在 90 天内将会升职。”劳拉笑了。“我肯定她也会感到吃惊，”她说，“我知道她想做管理工作，但她肯定没想到公

司这么快就让她升职。”

你可能会觉得这个故事是虚构的，因为你所在的公司并没有谁会在如此绞尽脑汁地挑选领导人才。你们的文化中甚至不会有这种坦率而轻松的谈话，如此配合也可能无法想象，但是本书会有许多这样的案例，而且这也是人才管理大师的工作方式。

从史蒂夫·乔布斯和苏的故事中，我们可以总结出一些重要经验。

人才管理大师能够理解人和人之间的细微差别。两个不同的人可能在某些方面有着相似的特征，但这些特征会有不同的组合方式，以致他们的领导能力也会不同（乔布斯就是个很好的例子）。人才管理大师评判一个人时，会了解这个人的实际特质，看是否符合他们内部既定的标准。他们会仔细观察这个人的行动、决策和行为。看这些特质是如何组合在一起形成独特个性。他们会深入、细致地表达自己经得起检验的观点，而不会笼统地说这个人对公司的战略发展很重要。苏是林德尔制药公司众多销售经理中的一员，但她的特质组合令其出类拔萃。她具有敏锐的商业头脑和一流的认知能力，擅长建立良好的人际关系，能很快适应环境。这些特质组合在一起让她能够做出重要的决策，从而能够超群绝伦。

林德尔高层之所以能够看到苏的这种技能和特质仅仅是因为他们观察到了苏跟客户之间的互动，他们跟苏交谈的时候也能做到开诚布公，而且，高层彼此之间的谈话从不遮掩。人才管理大师在可预测的、持续反复的过程中发现、发掘和培养像苏这样的人才，而这种过程也在有力的交谈中最终让人和人之间更加坦诚、信任。

这种通过观察人的行为和决策建立起来的制度可以深入了解某个人，将当事人的潜力充分挖掘出来。他们制订的计划并非着眼于苏的“生产力”（capacity）即完成更多同类工作的能力，更重要的是提升她的才能（capability），即让她做更高层次的工作，取得更大的成就。才能的提升将增强当事人的认知能力，并让其领导能力进一步提升。担任品牌经理会让苏的宏观管理能力提高一个层次。

没人确定苏是否完全为升任新职做好了准备。但人才大师管理通常愿意押宝在那些极具潜力的领导人才身上，他们一般基于三个理由。第一，身处压力环境下的人一般不会骄傲自满，他们渴望学习他人。第二，这么做有助于留住那些渴望升职的人才，如果公司不能及时给他们提供机会，这些人可能另谋高就。第三，如果公司经常做出这种安排，未来也将吸引更多人才，因为那些有抱负的人才知道他们不必等太久就能获得发展良机。

了解一个人的核心价值观、行为、信念和才能似乎不能一蹴而就，但人才管理大师知道，在这上面花时间是值得的。就像分析商业问题或者潜在的商机，我们很想一探究竟，了解事情的前因后果，评估各种机会。同样，只有真正了解一个人才知道如何促进此人的成长和发展。这对那些依靠专门知识，希望快速培养专家领导人才的公司特别重要。像林德尔制药公司用这种方法培养苏的组织才能就值得推崇。深入了解员工的才能，预见领导人才的发展路径，就能颠覆传统的继任模式。这种公司强调的并非找人填补某个职位，而是为领导人才铺好路，充分发挥其领导才能，进一步增强他们的能力。最终顺利地找到继任人，人才管理出色的公司无须再从外面物色 CEO。

将良好的判断制度化

任何组织都会有一些看人很准的高手，但很少有组织会囤积这类高手，然后以他们为核心，建立一种人才制度。这些人必须充分了解当事人，甚至对他们了如指掌。他们还必须充分了解此人将要赴任的岗位，充分了解此人对于其他候选者的优势，这也意味着他们还得对其他人的情况充分了解。

人才管理大师会比普通人更精准地判断一个人的才能，因为他们善于观察、倾听他人。他们会尽其所能全面了解员工，包括员工的技能、经验、判断力、性格，以及建立人际关系的能力，而不是那些模糊的特质。他们亦会了解此人的缺点，知道什么是妨碍其事业发展的致命缺陷，什么又是可以通过训练能够改进的弱点。

人才管理大师的“相人本领”是通过不断实践获得的。他们会不停地观察，其观察所得会跟过往的标准比较，他们还会比较各种不同的人，就像比较具体的数字一样。但矛盾的是，对人的比较往往比比较数字更难。难是因为我们必须不断练习，克服各种偏见和心理障碍，这样才能经常做出客观的判断；说它容易是因为需要考虑的数据和变量更少。

人才管理大师会让这种技能成为公司制度的一部分，各级领导都能在日常工作中通过练习、模仿、学习获得这种技能，他们能够运用这种技能让自己做出正确的判断。这些人才管理大师会对当事人做出判断：他们会通过大量的对话，收集各种信息，观察人的决策、行为和行动，以及通过集体讨论达到去芜存菁的目的。这些对话可能是非正式的，但并不缺少事实依据。领导者会全面、系统地对其他的领导人才做出判断，并让这种程序成为企业文化的一部分。这种企业会让人才和业务经营结合，将领导人才的优缺点跟业绩挂钩。领导人的判断力会通过不断练习，在日积月累中得以提升。

在人才管理工作中，最明显的莫过于许多公司都有一套正式考核制度和相关流程，大多改编自通用电气之前建立的模式（我们将在下一章中阐述相关制度）。但同样重要的是普通人看不到的流程，我们称之为社会化流程（social processes）。

两个或两个以上的人一起工作时就会产生社会化流程：他们会相互交换信息和想法，行使权力，通过自己的言行表达自己的价值观。这跟参与者有明确的角色和目标的业务流程（business processes）不同，社会化流程通常在幕后进行。比如，预算会议通常依赖于有效的资源配置达成目的，但实际结果往往是社会化流程的结果：当事人会发挥其个人影响力，行使各自权力以谋取资源。参与者和掌控这些流程的领导者可能知道，也可能不知道他们的言行能够影响结果。

社会化流程跟业务流程一样能够被控制并最终使结果得到改善。人才管理大师能通过对话内容、以语言或非语言方式传达的态度和价值观发掘优秀的领导人才，并帮助他们成长。人才管理大师绝不会对组织内社会化流程培养人才的方式敬而远之。

人才管理大师法则

我们曾跟许多人才管理大师和善于管理人才的公司合作，并从中学到很多，这才促使我们合撰此书，我们希望将这些人才管理法则归纳出来。这也是人才管理大师的运作模式，你也可以以此为标准，评判自己公司的人才培养能力。

强将手下无弱兵平凡的 CEO 只会通过财务和战略目标为公司谋划未来，而开明的 CEO 的首要目标是培养、利用能够助其达成目标的人才。他会致力于创建一种适合人才管理大师成长的文化，并会身体力行。身为公司的楷模，他对于公司人才培养计划的建立起着至关重要的作用，他会动员公司上下积极参与、塑造这项计划。我们发现，这类领导至少会花 1/4 的时间发掘和培养其他领导人才。在通用电气和宝洁公司，该比率接近 40%。

明察秋毫，培养精英这是充分调动员工潜能的关键。请记住：只有明察秋毫才能培养精英，一刀切则只能孕育平庸之辈。后者大多发生在那些将高绩效等同于机械式地完成或超额完成财务目标的公司。人才管理大师则会无一例外地深入分析影响绩效的各种因素，这样，他们才能辨识领导人才的才能、行为、价值观念，并给予奖励。

确立正确的人才理念所有的公司都有价值观，有些是明文规定的，有些则并未明确说明；有些价值观意义重大，有些则是样板文件。我们非常重视能对绩效产生真正影响的价值观，因为它们能决定员工的工作和行为方式。这些都是人们赖以生存的价值观，因为上至领导，下至员工都会奉行这样的价值观。比如，我们发现，培养其他领导人才正是人才管理大师奉行的价值观之一。当然，价值观并非总会贴上此类标签。印度斯坦联合利华公司在分析领导力时会以“什么”（what）和“如何”（how）加以区分。“什么”是指具体完成具体任务的能力，“如何”则指价值观的问题。他们会看“领导人是否会以一种让人钦佩、以身作则的方式行事”。宝洁公司的 CEO 鲍勃·麦克唐纳（Bob MacDonald）说：“我们强调人的性格，我

所指的品格则是指让组织需要凌驾于个人需要之上。”人才管理大师则会想方设法不断践行他们的价值观，并以认同和奖励员工的方式来强化这种价值观。

建立信任和坦诚的文化公司必须对员工的优缺点了如指掌才能有的放矢，而员工只有坦诚相告，公司才能了解并获得准确的信息。唯有坦诚才能得到真相，才能让观察更敏锐、见解更深刻、描述更准确。也更加容易了解领导人才的优点，但要指出他们的缺点，希望他们接受并改进它们则更加困难。你在本书中也将看到，创建一种坦诚的文化是成为人才管理大师最难的一环。员工只有相信公司具有诚实守信的制度才会直言不讳。人才管理大师会努力确保公司所有的开诚布公的进行——不论是一对一、组织讨论还是跟绩效有关的对话。

严格的人才评估制度深谙人才管理之道的公司，其人才管理和财务管理制度的目的相同。他们会建立以一套具有明确时间限制的人才培养制度，并讨论设定这些目标的原因和达成目标的方式。他们会定期并全面考核员工，如同他们考核业务流程、绩效、战略和预算一样。关键在于，他们会将人才考核同其他程序结合，收集并不断更新员工成长的相关资料。就像财务制度一样，人才制度也有自身的规律和一套严格的流程，并且也会因新的需要而不断变化。与人力资源部建立伙伴关系人才管理大师会跟人力资源部领导打得火热，在他们眼中，人力资源部领导者的地位绝不会低于首席财务官。人力资源部能够发挥多大的作用完全取决于公司的 CEO，如果 CEO 没有对人力资源部抱以太高期望，那该部门肯定也唱不了主角。就像公司的财务管理有赖于 CFO，首席人力资源官对于人才制度的建立也起着至关重要的作用。不断学习，持续改进人才管理大师认识到领导才能和领导标准必须随着经营环境的快速变化而不断改进。他们会有针对性地安排领导人才培训，并根据未来可能发生变化的外部环境调整人才培养计划。

谁能称之为人才管理大师

本书中，我们将对公司不同的发展阶段进行重点研究。有些公司几十年前就是世界上的行业龙头了，而有的公司仍处于发展阶段。不管是老牌公司还是后起之秀，它们都会坚持不懈、一丝不苟地履行上述法则。在此，我们并非要你效仿他们，而是让你们有机会对那些业已证明的方法学以致用。

所有公司都有正式的人才管理系统，且有好有坏，甚至还有堪称大师级的人才管理系统。但这些制度较容易看到，当然也不是最重要的。真正的“秘籍”是指公司的“社会化体系”(social systems)。我们将在书中向你揭露这些。

本书并非统计研究的结果，统计研究能够表明不同事物之间的相互关系，但它对了解因果关系的帮助甚微。我们从事的是观察研究，通常都是听他们亲述自己所经历的事。我们选择这些公司是因为我们对当事人非常了解——我们曾在一些公司工作过，或者跟他们合作过几十年——我们了解他们的社会化系统。我们知道他们的秘籍是什么，也了解他们的工作和工作方式。现在我们就告诉你那些人才管理大师是如何做的，不仅将他们使用的工具和技术倾囊相授，还会将他们问的问题、相互之间的对话和真实的决策过程告诉你。

本书分为四篇。第 1 篇深入探讨通用电气广受赞誉的人才管理系统，这部分篇幅较长，因为我们在许多方面都要做出解释。你可以从中了解这套制度是如何运作的，它为什么会有效果。我们之所以先从通用电气说起，基于两个原因：第一，我们长期在这家公司工作，对其独特的人才培养机制十分了解。在连续 40 年的时间里，拉姆·查兰跟通用电气各层次的领导都共过事，他观察并指导过他们：比尔·康纳狄同样也在通用电气工作了 40 多年，帮助通用电气改变相应制度体系，以适应外部环境的变化。第二，通用电气是一家值得信赖的公司，他们可以从中学到该公司的人才管理系统，而且这套制度也备受推崇，被众多公司效仿，对于我们在书中列举的法则，通用电气还是先行者。不仅如此，它还培养其他公司培养领导者，这在业内早已不是新闻。世界顶尖的猎头公司对其赞誉有加。“因其独特的人才培养机制，许多企业的领导人都来自通用电气。”斯宾塞斯图亚特咨询公司 (Spencer Stuart) 的董

事长汤姆·内夫 (Tom Neff) 如是说。而海德思哲国际咨询公司 (Heidrick & Struggles) 的老董事长格利·罗切 (Gerry Roche) 则补充道：“通用电气以人才培养为长远目标，它在上层花费的时间、精力、金钱比我所知道的任何公司都要多。如果哪家公司要找下一任 CEO，参考通用电气的标准依然不失为明智之举。”

当然，并非只有通用电气一家公司可以称为人才管理大师，我们在第 2 篇所列的四家公司，同样有许多出色的人才管理模式。当你读到第 5 章的时候，一定会惊叹印度斯坦联合利华公司 (HUL) 的做法。在亚洲，该公司同样也是 CEO 和优秀营销人员的“黄埔军校”，它已经发展了一套独特的人才培养制度。印度斯坦联合利华公司的高层会亲自到大学招募员工，还会跟见习管理人员在印度的小镇共度黄昏。我们知道没有哪家公司的高层在领导人才培养方面做得比这家公司更用心。

在培养全球领导人才方面，宝洁公司 (第 6 章) 鲜有对手。该公司发现，经验是无可替代的，特别是在不同国家、不同文化背景下，领导人才在高压的工作环境中完成任务获得的经验。宝洁公司在建立人才管理数据库方面也走在前面，现在又多了社会化媒体这个利器，公司上下更加协作，对全球市场也有了更深的洞察力。

有些行业必须依赖于专业知识，比如高科技、生物技术、制药公司，他们普遍面临一个难题：公司的领导必须既会做业务又要懂技术。安捷伦科技公司的 CEO 比尔·苏利文 (Bill Sullivan) (第 7 章) 也面临这样的难题。因为这种人才奇缺，苏利文遂决定建立自己“超群绝伦” (best in class) 的管理团队。他摸索出了一套方法——公司可以自己培养既会做业务又懂技术的人才，苏利文的做法无疑为面临同样困境的公司竖了一个标杆。

你对自己到底了解多少？这并非是一个无聊的问题。新兴的行为经济学 (behavioral economics) 告诉我们，无意识行为对企业领导影响巨大。诺华公司 (Novartis) (第 8 章) 就是这方面的先驱。该公司的人才管理系统包括利用许多工具和程序，帮助领导人了解自己无意识的行为。这种方法独一无二，甚至让人惊叹，它能挖掘内在的领导能力并提升公司的人才实力，这对于任何公司和领导都大有裨益。

第 3 篇 (第 9、10 和 11 章) 着重介绍那些新涌现的人才管理大师。一些公司如通用电气、宝洁、印度斯坦利华曾不遗余力地改善公司的制度和流程，但在现今瞬息万变的社会，很少有公司会在人才培养上花费大量时间。不久前，固特异 (Goodyear) 还被人诟病为没落公司的代表，但如今，该公司很快重生，他们使用的新战略就是退出大宗商品业务，致力于在世界各地销售与众不同的产品。固特异的 CEO 鲍勃·基根 (Bob Keegan) 明白，截然不同的战略需要新人来完成。他开始谨慎地从外面挑选一些人才，然后在公司内部创建新的社会化流程和社会化系统，以建立全新的领导力文化。

联合信贷银行 (UniCredit) 的 CEO 亚历山德·普罗富莫 (Alessandro Profumo) 也想使用一种需要新领导团队来执行的新战略，但跟基根不同，他不能大量从公司外面引进人才。为了将这家意大利银行改造成一家泛欧金融机构，他必须同许多不同国家、不同文化的领导者共事，以新思想将他们统一起来，而且这项工作必须很快完成。于是，他找到一位资深的人事主管作为工作伙伴，此人非常了解新公司的实际困难和企业文化，并帮他建立了一系列必要的制度和社会化流程，从而让他的改造计划得以实施。

克杜瑞公司 (CDR) 和德州太平洋集团 (TPG) 两家顶级的私募基金亦堪称人才管理高手。这两家公司绝非所谓的“门口的野蛮人” (barbarians at the gates)，靠倒买倒卖发财——先是收购企业，然后大量裁员，最后转手卖掉，赚得盆满钵满。不管以前怎样，现在，私募基金在世界经济所起的作用日益重要。克杜瑞公司积极地将财务管理和人才管理结合起来，鲜有公司能与之匹敌。该公司聘请了许多退休的商界领袖帮助他们提升竞争力，改善投资公司的人才管理系统，最著名的当属通用电气的杰克·韦尔奇 (Jack Welch)、宝洁的艾伦·雷富礼 (A G Lafley)、好事达保险公司 (Allstate) 的埃德·利迪 (Ed Liddy)、盖普 (Gap)

的保罗·普雷斯勒 (Paul Pressler)、印度斯坦利华 (也称印度斯坦联合利华, HUL) 的文迪·邦加 (Vindi Banga)。其他的私募巨头, 如科尔博格-克拉维斯-罗伯茨 (KKR)、瑟伯罗斯资本管理公司 (Cerberus) 则致力于提升人才资源团队的实力, 以培养公司内部人才。

韩国 LG 电子以低成本、高质量的消费电子产品成为业务遍布全球的大公司。时任 CEO 南镛 (Yong Nam) 想让公司上一个台阶, 希望公司的品牌立足于本地市场, 成为创新领域的先锋。要做到这点, 公司就必须打破高管全是清一色韩国人的局面, 引进能帮助公司做好本地市场的领导者。他当时面临巨大的挑战, 必须成功地进行改革, 但又不能破坏有效的既有做法。他的独特方法为面临类似难题的公司提供了借鉴。

在本书的第 4 篇中, 我们将告诉你一套实用指南。将人才管理大师的具体方法倾囊相授, 告诉你该做什么, 如何做, 这些建议让你可以即时派上用场。其中包括人才评估指南, 能提升经营绩效的持续学习项目, 如何跟人力资源部合作, 以及如何确保各层级顺利继任。我们还会提供一份检查表, 帮你评估公司人才管理水平。

当然, 即使是高明的人才管理也并非灵丹妙药。本书付印之际, LG 电子的南镛也因公司在智能手机市场的平庸表现而引咎辞职。联合信贷银行的亚历山德·普罗富莫据称也在和董事会争权夺利。但将这两人称为人才管理大师却是不争的事实, 尽管在业务判断的问题上出现差池, 特别是当环境特别凶险之时。事实上, 每个公司都曾不止一次地遇到过难题, 也无法保证他们将来就会一帆风顺。想象下, 宝洁和印度斯坦利华这两家人才管理大师——他们要在同一市场一决雌雄, 届时他们中的一家势必会独占鳌头, 而另一家也会成为配角。

有些职业球队之所以能够取得成功, 不外乎球队教练和球员的卓越才能。某些公司之所以称之为人才管理大师, 也因为公司卓越的领导人才, 即使犯错, 他们也能及时纠正, 之后还会变得更加强大。我们通过观察断言: 人才是公司长盛不衰最关键的因素。企业的领导者越强, 该企业也能越快重整旗鼓。

第 1 篇

通用电气的人才管理体系

人们研究人才管理的科学与艺术, 几乎无一例外地从通用电气开始。1981~2001 年, 通用电气在传奇式 CEO 杰克·韦尔奇的领导下, 公司一直在人才管理模式上不断创新, 甚至被人称为“革命的摇篮” (hotbed of revolution)。本书第 1 章列出的法则其实都源于其所倡导的人才管理体系, 而且, 这些法则至今仍在指导该公司。我们在第 1 章中已经提到, 通用电气的人才培养制度很可能已经成为业界标准, 并被其他公司争相模仿。

虽然贵为业界标准, 也被其他公司当成楷模, 但那些公司也不一定能够理解通用电气人才管理的门道。尽管那些高管在学习通用电气的人才管理方面时不可谓不用心, 但鲜有人真正理解其中精髓。他们对一些熟悉的方法也非常认可, 比如, 通用电气广泛使用的价值观和业务流程。有人可能会说: “没错, 我们公司也有类似的东西。”但他们通常不能领会促使这个体系运作的微妙因素。在通用电气文化中, 这些因素是一种本能, 是再平常不过的元素: 领导者开诚布公、能够直面实质问题的谈话; 业务流程和人才管理流程的结合; 将看似毫不相关的会议整合成一个连续整体的社会化系统——简言之, 这些元素正是人才管理大师与众不同的地方。

大多数公司都将管理系统分割开来: “今天我们谈论人才, 明天我们谈论战略, 下周我们谈论经营和预算。”但在通用电气, 所有讨论都是连贯的。比如在战略规划和运营评估会议中,

他们都会周密评估负责相关方案的人；人才评估会议则是从讨论公司的业务概况开始，因为业绩的好坏直接由参与者决定；业务评估总是从评估领导团队开始。每次见面都是领导者提供指导、观察人才的机会，久而久之，公司的人才储备也将越来越丰富。

这套系统之所以有效，正是因为要求严谨，能够不断督促员工证明自己。通用电气在评估领导人才时，不仅仅看他们的业绩，更注重他们对员工的领导，除了关心业绩盈亏之外，通用电气的领导者会坚持不懈地关注以下问题：

哪些领导人才具有潜力？

他们适合什么岗位？他们怎样才能做得更好？

如何帮助他们更快地意识到自己的潜力？

公司在培养自己需要的人才方面时做得有多好？

在通用电气内部，人和人之间的对话非常坦诚，可谓毫不遮掩。除了讨论业绩和人才培养的会议之外，无论是正式的场合还是非正式的场合，通用电气的社会化流程总能让对话日复一日的进行下去。除了定期会议和讨论之外，日常交往和社交场合的交流使得领导者和员工之间非常熟悉。特别是公司高层，他们彼此之间更熟悉。公司的 CEO 和主管人力资源的高级副总裁对公司 600 位高级管理人员都非常了解，包括他们的家庭状况、兴趣、好恶、技能、优势、心理倾向和发展需求，这 600 位高级主管几乎就像一家人一样。

那些以通用电气为标准的公司并不完全了解这些，因为他们无法看到具体情况，这也是充分了解这套人才管理体系的唯一方法——你也能做到。接下来三章，我们将帮助你深入了解通用电气与众不同的人才管理体系。我们将向你清楚、全面地解释这套体系，期间还会以真实的事例说明该公司是如何运作的。

第 2 章会向你介绍一个案例：一位高管突然辞职，通用电气的领导是如何快速、果断处理这一突发事件的，而这种事情在其他公司可能会引起骚乱。第 3 章将向你全面介绍通用电气的人才管理系统和具体操作指南，解释这些细节与众不同的地方，并告诉你各部分是如何成为一个整体的。第 4 章则会重新以个人为出发点，讲述两个不同寻常的故事，以此说明通用电气是如何用心培养领导人才的。