

浅析 CEO(下)

汽车及制造业人力资源管理体系(下)

作者 :孙宁 / 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 59 千字

分类 :企业管理 - 经验 - 世界

版权所有 北京焯子工作室

出版日期 2004 年 10 月

书号 :INBN - 7 - 106 - 02214 - 1

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 210 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 波音	2
让波音飞得更远.....	2
菲利普·康迪打造新波音.....	6
波音公司董事长兼 CEO 康迪 :成长在航线图上	14
破碎的波音文化	16
波音的领导培训	19
第二章 壳牌	24
壳牌 :人才库构筑方略.....	24
香港壳牌三管齐下善用人力资源	33
壳牌 :我们要让员工成功.....	35
壳牌公司的人力资源管理	40
壳牌集团的文化	49
壳牌 :怎样发现最好的毕业生.....	51
壳牌聘人 :发现我未来的老板.....	55
壳牌学习的组织与实践	58
第三章 美孚石油	63
美孚公司是如何转变成一个战略型组织的	63
实现绩效管理 :美孚公司平衡计分卡之旅.....	71

第一章 波音

让波音飞得更远

再次见到 60 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 4 月中旬,刚接收西安飞机工业(集团)有限责任公司第 1000 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 15177 架波音民机订单中,约有 32% 都是波音 737 机型。这意味着全球范围内每 4 至 5 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 1000 架有望在 5 年时间内完成。波音在中国的市场也会越来越大。

58 岁的跳槽

记得第一次采访王建民是在 2002 年的冬天,当时已满 58 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 30 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董事会，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？”

1988年，拥有3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1.2万台，一年之内产量增加到了3.2万台。

“我有个特点，不会吹牛。”1991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，而且又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CT设备年产量已达到900台，占全球年产量3000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,多数人都不会在这时离开。但我想,我都58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,19岁的时候又去美国读电脑工程。我能了解其他文化,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。

1990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 70% 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 32 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的建设 ,波音已投资了数亿美元 ,并为中国民航业培养了近 2 万名航空专业人士。”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

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20年间,中国将需要2400架新飞机,价值1970亿美元。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700架飞机中,有450架为波音飞机。以飞机座位计算,波音的市场份额为71%。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200座-260座的梦幻飞机波音7E7,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)就象神一样有着高不可攀的地位。

1993年,在康迪领导波音777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,777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777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WGA(意思是世界上最棒的飞机“World’sGreatestAirplane”),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(WorkingTogether),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777“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(CollierAward)。

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1990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(RockwellAerospace),与麦道公司合并,随后又收购休斯电子(HughesElectronics)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2003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、SARS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6年,1909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45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。在短时间内——至少在2005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33年的职业生涯中还从来没遇到过如此糟糕的情况。

对于波音来说,最直接的影响就是飞机订购数量的锐减。上届巴黎航展中签下的订单数总额达到 440 亿欧元,而今年只有 320 亿欧元(其中波音最强大的竞争对手空中客车一家就拿下了 170 亿欧元的订单)。在上届巴黎航展举行的 2001 年,波音售出的民用飞机达到 527 架,而今年预计只有 280 架左右。

今年的航展可能标志了波音在商业航空领域与空中客车艰苦角力的一个痛苦转折点:波音将不再是它一直充当的宽体客机竞争中的胜利者角色,而宽体客机业绩是飞机制造商实力的关键指标。在过去的几年中,即使空中客车曾经在中小型客机的销量上胜出,波音也总是大型机战场上的赢家。而现在,康迪和他位于美国西雅图总部的管理层可能要因此度过许多不眠之夜了。

看一下数字吧:到 6 月中旬为止,波音得到的飞机订单数量是 92 架,总价值 82 亿美元,而它的对手空中客车则拿到了 161 架、267 亿美元!如果下半年这样的势头得到维持,空中客车将连续三年战胜波音——不仅在订单数量、而且在获利更丰的宽体客机业务上。空中客车的 CEO 诺尔·弗加德(Noel Forgeard)得意地说:“我们已经在被波音认为是自己根据地的领域占据了领导地位。”仿佛是为了证实弗加德的话,在今年的巴黎航展上,阿联酋航空一举订购了空中客车 41 架客机,总价值 125 亿美元——所有的订货全是大型宽体机,包括 21 架超巨型机 A380,18 架 A340-600s 增程宽体机和 2 架 A340-500s。阿联酋航空的主席谢赫·艾哈迈德说:“我们看中的是空客 A340 飞机极大的灵活性,它可以适应任何一种航线。而 A380 则提供了强大的运载能力,同时价格也让

我们兴奋。”

硬币的另一面

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 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 1990 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 80% 逐渐下降到了一半左右 ,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 6 月 ,美国国防部与波音公司签订了价值 160 亿美元的协议 ,租借 100 架特别改装的 767 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 100 架飞机会给波音带来总额达 16 亿至 23 亿美元的运营利润 ,相当于向商业客户销售 830 至 1033 架波音 737 飞机所获的总利润。

而波音的空中互联网服务系统 Connexion 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 2001 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 Connexion。目前 ,Connexion 已经可提供接收和发送带宽分别为 5Mbps 和 1.5Mbps 的双向数据服务 ,并按时段进行统一收费 ,在每 7 至 8 小时的飞行时段内 25 至 30 美元。市场分析师预测 ,今后 10 年 ,这项业务的收入约为 700 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 7E7 (其中的 E 代表效率 efficiency)。波音公司说 ,由于使用了合成材料机身和其它先进技术 ,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 ,7E7 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 1997 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。”

1990 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 32 家锐减到 9 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 :通过对洛克韦尔和麦道的收购 ,打造出全球最大的航空航天集团。1996 年 ,美国国防部开发联合攻击战斗机 (JSF) 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 3000 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 (LockheedMartin) 。而波音公司开发的

JSF 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 JSF 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。1996 年 8 月 ,在敲定收购罗克韦尔一事之后 ,康迪打电话给他 20 多年的老友 ,麦道公司老板哈里·斯通塞福尔(Harry Stonecipher)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 - 麦道涉及金额 160 亿美元的并购终于在 1997 年 8 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 - 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(Phantom-Works)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。1952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。”

1999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

250 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 CEO 康迪 :成长在航线图上

在波音公司的 38 年里 ,他担任过近 20 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 777 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。1992 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。1996 年 ,他兼任波音公司首席执行官 ,1997 年 ,他成为 1916 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 9 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。1996 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，2002 年营业额达到 540 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 20、30、40 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(Boeing)究竟哪儿去了?在康迪特 7 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(Boeing)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(PhilCondit)于去年 12 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 7 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

机业务必要的素质 胆量。在波音 7 种型号的飞机中 ,任何一种都意味著一场豪赌(777 曾经使一位前主管迪恩桑顿彻夜难眠) ,但波音的领导层清楚 ,这些赌注对公司保持长期的领导地位至关重要。1987 年 ,首席执行官弗兰克·施龙兹 (FrankShrontz)说 :“有一点我们不会去做 ,那就是为讨好短期投资者而使公司的未来陷入困境。”在这一点上 ,他与比尔·艾伦 (BillAllen)有关波音“即使动用整个公司的资源”也要建造 707 的言论一脉相承。在很长一段时期里 ,这种承诺得到了巨大回报 :在 1973 到 1993 年间 ,波音公司股票在道琼斯工业指数中的表现属于最出色的。

然而 ,康迪特——波音战后四位首席执行官中最冷漠孤傲和令人反感的人物——决定结束波音的赌徒生活 ,正如波音的一位发言人所说 ,“风险已经太大了”。华尔街一向抱怨波音公司的经营起伏太大 ,康迪特想平息他们的怒火。1997 年 ,波音收购了麦道公司 (McDonnellDouglas) 。这家总部位于圣路易斯的军用飞机巨头是被波音挤出商务机领域的。再加上罗克韦尔公司 (Rockwell) 的航天业务 ,康迪特拥有了多元化的企业解决方案 ,航天、国防和商务“三足鼎立”。

波音飞向何处 ?

公司收购了麦道公司 ,也一起买下了哈里·斯通塞福 (HarryStonecipher) ,另一位十足的国防部长拉姆斯菲尔德式的人物。这位在通用电气工作过 35 年的老将给波音带来了令人振奋的“商业纪律” ,他攻击波音引以为荣的工程师文化为“高傲自大”。对于波音的忠实信徒来说 ,他的空降简直像是一场“反向收购” ,就像一个笑话所言 :“麦道用波音的钱收购了波音。”

面对波音拥护者愤怒的电子邮件,康迪特采取了他对付前三任妻子的“一走了之”的策略。2001年他抛弃了西雅图。紧接着是一场“谁会娶一个数十亿美元公司?”的滑稽竞赛(这绝对是一个色迷迷地觊觎大笔税收的机会),结局是波音迅速嫁给了芝加哥。波音公司搬到了1,500英里之外,主管们能够观察他们的飞机在奥哈尔上方盘旋,而不用去关心是谁制造了飞机。“当总部位于主要业务附近时——就像波音在西雅图那样——公司的中心会不可避免地被牵扯进日常的业务运作中”,康迪特当时这么解释。

除了摆脱了上述不适以外,搬家还给金融界传递了一个信息:没错,造飞机这种业务很干净,但波音与飞机业务无关,而是一家能年复一年地增加股东价值的现代化、多元化的公司——很像通用电气。斯通塞福的原雇主设有通用电气资本公司(GE Capital),所以他也创造了波音资本公司(Boeing Capital)。通用电气在纽约克罗顿维尔有一个领导中心,所以波音也在圣路易斯市郊复制了一个。通用电气业务部门的主管都有“首席执行官”头衔,现在波音也照搬了。

康迪特更大的目标是改变波音的文化,而在这方面,他的确成功了。2003年7月,波音承认几位员工使用了从洛克希德-马丁公司(Lockheed Martin)偷来的2.5万页文件。11月,它解雇了首席财务官迈克·西尔斯(Mike Sears),因为他和一名五角大楼雇员探讨加盟的问题,而该名雇员当时负责波音的合同。波音为此遭受的惩罚——也是对国防业务承包商实施的最重惩罚之一——重创了公司的航天和国防业务。

同时,据预测,作为三足中第三条腿的商务客机业务,飞机交付数量也将破天荒地输给空中客车。

既然康迪特拉动了开伞索,打开了另一个糟糕的关系,那么“反向收购”理论家似乎更有先见之明了。67岁的哈里斯通塞福成了波音的首席执行官。他虽然可能是修补与五角大楼关系的合适人选,但他一贯的好斗做法似乎并不能修补破碎的波音文化。他在一次新闻发布会上说,“我们有正确的战略,摆在我们面前的任务是执行。”

如果还算有一个亮点的话,那就是自1990年以来波音总算拉开架势开发第一架自己的新飞机了:高度节能的7E7“梦幻客机”(Dreamliner,一次全球征名的结果)。如果这个70亿美元的项目进展顺利的话,或许能恢复波音一度名闻遐迩的团结精神——或许甚至足以吸引被分离了的公司脑袋返回西雅图。另一方面,如果公司丧失了勇气的话,那么它也许又该考虑搞一次征名活动了,不过这次是为自己的公司起名。

我们建议就叫“麦道”,怎么样?

波音的领导培训

对波音中国公司的李小姐而言,公司为员工设计的学习和培训计划给予她很大激励。李小姐说:“公司会根据我的表现和工作情况给予相应的资助,鼓励我上在在职的MBA。很幸运,公司决定,让我继续进行相关学习,同时,我可以在合适的时候,到公司在美国的领导培训中心接受培训。今后随着我在波音职业生涯的发展,还可以申请进一步的培训。”李小姐提到的领导培训是波音公司最具特色的员工培训项目。所有担任领导职务的波音经理和员工,都有资格参加领导培训中心的课程。目前,该中心主要培训那些职业生涯转型的经

理们。

波音领导培训中心的核心课程包括“向经理层过渡”、“当好中层经理”、“战略领导研讨会”、“高级管理人员项目”以及“全球领导人项目”。这些课程旨在满足领导者在个人职业生涯中各个时期的教育需要。

为开发这些核心课程,全公司的经理和高级管理人员都要明确指出其事业转折点。所谓转折点是指他们离开自己熟悉的工作岗位,承担起与以往不同、更具挑战性的新职责的时期。他们普遍认为存在着5个事业转折点:第一次担任管理职务;准备担任中层管理职务;准备担任高级管理职务;担任高级管理职位的初期;迎接作为全球领导人的挑战。在不同时期公司会安排不同的课程。

当然,这些核心课程并非彼此孤立。它们与所培养的四种种领导才能密切相关,这四种才能分别是商业领导才能、经营领导才能、人力资源管理领导才能以及人性化领导才能。作为核心课程的补充,还提供“职能强化项目”(functionalexcellenceprogram)课程和实践管理培训,帮助经理们掌握成熟的方法和技巧。

基层管理培训。新经理最需要了解的是公司政策和运作程序。无论他们担任新职责的时间长短,对其下属的团队来讲,他们都代表着公司。他们在任命、休假、提拔以及纪律方面的决定都代表着公司决策,而这些决策必须正确无误。因此,“向经理层过渡”课程的第一部分便是“从基础做起”(TheBasics),新经理从走进新办公室的那一刻起,就可用计算机学习这一网络课程。新经理在接到任命后的30天内,必须学完这门课程的全部四个部分。教员还要为新经理教授两

天的“管理业绩”(ManagingPerformance)课程,其目的有两个:一是学会如何有效地与他人合作;二是学会如何开展业务。它是企业网络化进程的开端,对于建立统一的企业文化来说至关重要。课程内容包括:建立信任、团队效率、增值活动、客户满意度、股东价值以及如何最大程度地提高经营业绩。学员们在这里进行决策演练、业务目标确定,并在模拟实际业务的过程中反馈意见。这个独具特色的三步骤管理入门课程,是管理工作获得成功的基础。

中层管理培训。中层经理负责将高级管理人员的构想变成具体计划,还要为基层经理提供资源和帮助。他们必须成为公司领导者和被领导者之间的纽带,必须知道什么时候需要下命令,什么时候需要说服,什么时候进行协商。为了有效地开展工作,中层经理必须清楚如何激励员工,以及公司凭借什么取得成功。“当好中层经理”的入门练习可帮助学员了解自己对于航空航天、综合技术、管理理论、商务活动和世界大事等的认知程度。在来到领导培训中心之前,学员们要对个人的管理风格进行评估。在这一周的时间内,他们会互相比较评估结果,了解个性差异带来的影响,并练习组建才能互补的团队。他们把在名为“明星联盟”(ConfederacyofStars)的集中模拟训练中学到的东西用于实践。

战略领导研讨会。战略领导研讨会(StrategicLeadershipSeminar)的主题并非是如何成为更好的经理,而是学会如何成为战略家,并将关注焦点从一个项目扩展到整个公司。更富挑战性的是,经理在成为高级管理人员后必须要能对未来作长远思考,为此需要他们放弃以往熟悉的日常工作的处理。战略领导研讨会为那些将要成为高级管理人员的经理们

提供了一个实践机会。他们可以根据新职位的要求练习如何作出远期决策。学员们将从战略的角度重新审视他们在财务、人力资源、运营和组织等方面的技巧。此外,他们也很重视培养和教育下一代领导人。在研讨会的最后几天,学员们将进行商业模拟训练。各小组制定战略,作出并严格遵守承诺,与企业主要股东交往,进行股票交易并处理意外事件。最后,各小组将其商业战略和实施结果与研究其他领域公司的小组进行对比。每个小组必须从其它行业挑选一家他们愿意投资的公司,这也是市场运作的具体实例之一。

高级管理人员项目。波音领导培训中心设计了高级管理人员培训方法,它类似于波音公司训练飞行员的模拟机。在模拟机上你可以做各种尝试,甚至可以让飞机坠毁并一走了之。通过模拟试验你就能在实施某项计划前,了解哪些有用,哪些没用。波音高级管理人员项目可在两周的时间内,对全公司的高级管理人员进行集中培训。采用的形式有听讲座、开专题研讨会、讨论、网络训练,以及最为重要的一全身心投入到业务模拟训练之中。他们的目标是理解波音公司2016年战略构想以及其中的竞争力和价值观内容,并将其落实到行动之中;了解要达到世界一流的运营水准,需要采取的商业和财务措施,积极主动地关注管理方面的发展;为了公司和股东的利益,开展团队合作。经理们通过学习首席执行官、总裁、首席运营官以及其他企业领导人的讲话,了解和掌握公司的价值观和指导思想。

全球领导人项目。参加全球领导人项目(Global Leadership Program)的学员主要来自欧洲、亚洲和南美洲,从中他们可以了解波音的客户、供应商以及各自行业的竞争对手。这

个为期 27 天的国际性高级管理人员培训有两个近期目标：首先是要增加高级管理人员对特定地区的历史、政治、文化和习俗的认识。在此基础上，参与培训的人员会逐渐意识到，这些模式是各地区商业规程的一部分。第二个目标是让学员就自己业务部门选定的议题进行研究并作出计划。有些研究有助于加强他们与海外转包商或客户的关系，有些则涉及建立战略联盟或伙伴关系的合理性。他们也可以在技术交流方面提出建议。这些内容绝不仅限于课堂练习，而是要从中得出可供董事会采纳的新建议。它被称为业务需求推动下的学习行为。通过这种高强度的从早到晚的集中培训，学员们将培养快速进行重大决策的能力、与周围高级管理人员协作的能力以及利用本地或异地资源的能力。第三个长远目标是，当高级管理人员开展实地调研时，他们会与当地的同行进行交流，因为在这些地区社交活动是取得成功的先决条件。在这些高级管理人员重返工作岗位之后，他们将把波音这一从事国际业务的国内公司，转变为真正的全球性企业。

第二章 壳牌

壳牌：人才库构筑方略

员工是名牌企业中一个很重要的因素。一个现代企业如何通过人力资源管理手段,来建立企业的团队精神和发挥企业的凝聚力?下面就现代企业如何建立一套人力资源管理系统谈点看法。

一、人力资源规划与战略管理

具体讲要考虑以下几项工作：

(一)、一个企业需要四类人力资源：

1. 企业家型的人才。企业家的定义是敢于超越自己的资源去开拓事业。比如说,一个小学毕业的人,他不懂得做木匠,其他什么都不懂,但他敢于涉入电脑行业,去做一个他现在的能力根本达不到的领域,这样的人才就是企业家型的人才。这样的人做事时,首先想到的是找关系,想到的不是自己的亲戚、自己的朋友,想到的是对自己的事业有用的人,那伯不认识,也要设法认识他,和他建立关系。这样的人具有企业家精神。

2. 职业经理人。职业经理人能充分利用现有资源,最大程度使其发挥作用。可能他是一个博士毕业生,他知道这个技术怎么去研制,怎么去开发。他能在自己力所能及的范围内做出成绩。这是他和企业家最大的区别。

3. 专业技术人员。他是一个能够出色完成专业工作的人,包括工程技术人员、管理人员、执行人员。

4. 最后一类人员是最基层的、最具体的操作人员,包括辅助人员、工人等。

(二)、确定关键岗位和关键人员。必须清楚,哪些是短期、长期的关键岗位,哪些人是关键人。这二者有时是一致的,有时又不一致,就是关键人员并没有承担关键的岗位,但这种人很有潜质,也许这样的人是经理人才的后备人选,或者是具有企业家精神的人。那么从现在起就要重视他,对他制订特别的培养计划。

(三)、促进企业的变革和管理发展。人力资源部门负责这项工作的人,应经常考虑一下,企业目前面临的外部环境是什么,它会发展成什么,今后长期发展的挑战是什么。同时要不断去创新,开拓出新的项目,推动我们的组织变革和组织发展。

(四)、通过人力资源规划和人力资源战略管理,把人力资源纳入到企业的整个经营发展规划中,而不是把自己简单地理解为一个独立的人事部门,一个执行部门。

从这方面讲,国内企业大都面临着几大挑战:

1. 发现、培养企业家继承人。国内做得好的公司大都经过一个新的领导人、新的企业家的开拓创造。但如何从核心领域拓展到相关领域,从1个亿发展到10个亿、50个亿,从中国做到世界,这就需要新的企业家,拥有企业家精神,能超越企业现在拥有的资源,去创造更大的事业。

2. 建立一种有计划的良好的内部培训、选拔机制。通过实践、通过工作,来判断企业内部员工是否真正具有这种潜

质,然后真正把他培养成企业的接班人。

3. 建立强大的专业化职业经理人队伍。

一些企业过于看重从内部培养,从国内企业招;为什么不能吸引外企的经理人才呢?

由于东南亚金融危机,全世界经济比较萧条,对中国经济也产生了很大影响。特别是外国公司,最初对中国市场估计非常乐观,投资很大,并做了很大的人力资源培训计划。但是根据目前情况,可能短期内有一个平缓的发展,所以,很多人才没有得到企业预期承诺的那种职位的机会。这对国内的企业来说是一个契机。所以,企业应抓住这一契机,给他们更多的机会去尝试、去创造。

另外,对大学毕业生经理人的培养,也是外国公司通常采用的方法。如壳牌、联合利华、宝洁、英国烟草,这些大公司对大学生都有一个特殊的培养计划,每年从毕业生中挑选,不是看专业,看的是潜能(管理潜能、领导潜能),通过一个特殊的培养计划,三年或五年培养到一个经理层次。

4. 应更多地培养自己的专业人员、管理人员。如广泛地、多渠道地招聘,并留住他。企业年年招人却年年都留不住,这是一个很突出的问题。

5. 大学生的招聘、培养、保留计划。大学生是企业发展壮大一个很好的人力资源,他们虽然没有特别的经验,但他们的创造性、思维的开拓性非常强,如果有一个好的培养计划,对企业的发展将有很大的促进作用。

在人力资源战略管理中,还要特别强调组织变革和管理发展。

第一 组织发展全球化日趋加强。现在很多大企业已超

越国界,甚至有人说在经济领域,世界的划分不是国家而是企业。企业跨越国界,可以回避国家的税收等政策,所以跨国性经营越来越强。但企业在跨文化、跨国管理时,尤其是注意组织的变革。

第二,技术发展日新月异。过去十年一换、二十年一个周期,转变为三年五年一个周期。

第三,组织之间的合并、重组、协作、参股时有发生。1997—1998年,全球制药、化工、电子、金融业等很多大公司都进行了重组合并。企业在重组合并中,最重要的员突出的是人员的变动和机构的调整。

第四,企业为适应更迅猛的经营环境的变化,需要更灵敏地、不断地自我调整,通过高层人员的变动、组织的变动甚至裁员,来调整企业的适应性。

所以,适应环境变化,最主要的方法是调整组织结构,系统地更新管理观念、领导方式,系统地创新管理模式、管理系统。

最后谈一下在人力资源规划中,如何将人力资源管理纳入企业经营战略。

1. 人力资源负责人直接报告总经理,真正参与企业经营和重大决策。同时人力资源部门应将工作重点放到人力规划、招聘、薪资福利、培训等专业化工作上,而不是陷于那些日常的行政、发工资、管后勤等。

2. 建立团队合作精神,开创一种创造性的工作气氛,真正激发员工的兴趣、想法及创造性。

3. 人力资源部要负责把公司目标传递给各个层次及所有员工。比如说,您想把企业发展成50个亿,您不仅要告诉他

这一目标,而且还要告诉他我们的策略是什么,我们如何通过产业调整或收购或技术革新等手段实现这一目标,告诉他具体怎么操作,使他真正体会到您的战略,他才会为您的企业凝聚在一起。

二、招聘办法

招聘的目标有两个：

1. 在质量、数量上满足业务的发展需要。这是最经济的方式。最经济不是像有人认为是的那样：外企招一个人花几万元。其实外企招人也考虑是否最经济、值不值得、投入产出如何。

2. 填补短期的职位空缺及满足长期和业务发展的需要。如技术部门需要招一个技术人员,那我们就要考虑这个职位是否会长期发展,以后要拓展到什么样。

招聘的程序有：

1. 制定用人需求计划。如每年销售多少,人员需要多少,招什么样的人才能达到这一目标。

2. 招聘人员的申请。每年执行时有一具体的申请审批手续,在申请书中要有职位说明书,描述这个职位的职责范围,招聘目的等。

3. 筛选应聘资料。看其是否符合条件,确认可信性。大家知道,人大门口到处有卖学历的,什么哈佛博士学位也拿得到。所以您要防止冒牌货。

4. 初试、复试。

5. 共同讨论,最后拍板决定。由人事部门评估他的个性、行为方式、激励点、潜能等,看其是否符合公司的文化;由用人部门考核他的业务能力、技术能力,是否符合部门的协作精

神。

6. 发聘用书。

7. 新员工辅导。使之熟悉公司的组织文化和部门业务。

这一种程序保证了企业招聘的计划性,保证了部门的具体分工协作,加强了各部门真正去思考设一个职位、招一个人的目的性,避免了企业的盲目招聘行为。

招聘中还有一个职位说明书,它是建立组织体系的基础性资料。每一职务的目标、主要职责范围、连接系统、报告系统等,在岗位说明上一清二楚,这就保证了工作的延续性。职位说明书的具体内容,除上述要素外还包括职务的挑战以及职务需求描述。职务需求描述,主要包括知识、工作经历、能力、技能、潜能、潜质(开拓性、发展性、可塑性、流动性等)。

招聘人才的渠道有很多。但事实上,内部招聘是首选。它可以保证内部的激励性,给大家以希望。所以,在内部能找到调配人选时,要尽量给内部机会。现在很大的一个趋势是通过因特网招聘,国外企业尤其是招专业技术人员时采用这一方式。中国目前已有30万人上网,如果他们正是您要招聘的目标群体时,您可采用这一方式。此外还有报纸、专业杂志、人才市场以及学校、猎头公司、人才服务机构、人才中心等,还有通过人际关系网介绍。

招聘面试中,最重要的需注意四点:①职位的目的,即要招这个人的目的是什么,短期内叫他做什么,长期要做什么。②技能能力要求。③特定的行为方式。④职务的激励点。

面试是一个综合性的全面分析,实际上是一个推测、判断的过程。我认为面试的方法有以下几种:

1. 通过背景推测判断。即通过他的家庭、教育、工作背景

来推测他的能力、技能、激励点等,通过他大学受教育的情况、工作变换的原因、自己发展的职业变动,以及他个人的兴趣爱好等背景资料,来判断他是否符合公司的要求。

2. 通过经验推测和判断。就是通过他的工作经历看,他认为什么是成就,什么是挑战,什么是困难,由此你可以判断他今后会遇到什么难题,给他的职位能否胜任。还有通过他在工作中的人际关系,来判断他的行为方式,他在过去工作中,认为什么样的同事是他推崇的,什么样的主管、老板是他崇拜的,哪一种行为方式、工作方式是向往的。这些方面可以反映出他的个性。因为他所推崇的,很可能是他正希望朝那一方向发展的。

3. 通过价值观的判断,了解他对成就和失败的看法如何,看他认为什么样的人才成功。通过他的这些认识,来判断他的人生观、价值观和思维方式。还有通过他对社会的评价,他的思路、切入点,来看他的价值观念、人生观念是否符合公司的模式。

4. 抽象问题的推测。就是说对不熟悉问题的分析。通过他对一系列的问题的分析,看他的思维是否很开阔,很有逻辑性,很周到,是具有战略眼光,还是仅局限于低层次的层面上。这样才能判断他的潜能。因为对不熟悉问题的回答,能反映出一个人的不同情况,不在他的答案,而是看他的思路、方法以及他的视野。

三、薪资福利

薪资福利的目的主要有四点:吸引人才、奖励高绩效、激励员工、保留好的员工。

那么,如何制定出良好的薪资体系?

1. 了解市场状况、了解当地同行业薪资状况 结合自己公司情况 确立一个定位 ,保证你在外部的竞争性。比如您的公司属化工行业 ,那你的主要竞争对手在北京。根据调查了解到的数据 ,您想定位到 75% 的位置 ,那您就要保证您所有的员工都在这个水平上 ,然后你再结合其它手段 ,如福利、培养、发展机会等来保留人才。这是一个战略定位。

2. 建立一个科学的职位级别和工资体系 ,来保证内部的公平性。这里必须注意两点 ①保证外部的竞争性 ;②保证内部的公平性。

3. 根据岗位性质、特点以及职位级别的不同 ,建立激励性薪资结构 ,确立一个激励模式。

4. 综合考虑市场物价、公司效益、人力市场以及个人绩效表现、个人潜能等 ,建立良好的薪资调节机制。

薪资福利方案的设计要考虑几个因素 :国家法规、保险、住房公积金以及公司的策略和员工需求点 ,制定特别的福利政策。如有的公司制定特别的养老保险金、住房、股权分配等。同时在控制总成本的情况下 ,强调弹性计划 ,如有的已有房子 ,不太考虑房子 ,有的上了年纪 ,考虑的不是股权分红 ,而是养老保险金等。根据不同的个人偏好 ,制定出灵活的福利计划。

四、绩效管理

绩效管理的程序是 :公司总的目标、部门目标及个人目标。

绩效管理方法包括 :日常的工作辅导、年终评估面谈、不满意绩效的评估改进、奖励高绩效的人。

对不满意的绩效如何管理 :①年初上下要达成共识 ,明确

什么是满意的绩效。②分析引起不良绩效的原因,是技能、还是技艺、还是缺乏激励,还是由于个人方面的因素?解决的办法有:培训、调动、沟通辅导、改变工作环境、纪律处分、辞退、不续签合同等。

五、培训发展

培训的目的在于改变员工的技术、态度、知识,开发员工的潜能,使其能力达到公司的需求,并为员工提供职业安全、就业能力。

现在的公司越来越强调,不是仅仅为员工提供一种工作安全,而是要为员工提供一种职业安全。工作安全与职业安全的区别在于:工作安全是给员工一个工作,员工可一辈子做这个工作。职业安全是给员工一份工作,而且让员工在工作中开扩他的视野,即使公司倒闭或效益不好,甚至因业务裁减裁掉某个部门,员工同样可以到别处发展他的事业,这是一种职业安全感。这是一个很大的观念转变。

培养员工终生学习的观念,也是一个重要的趋势。现在知识更新得越来越快,没有这种不断学习、不断汲取的精神,很难有创意,很难迎接新的挑战。培训的三个流程是:确定培训需求、制定培训计划、评估改进。

培训的方式,与过去不同的是:以前大家坐在一起,一人讲大家听,或大家讨论。现在是更有效、更节约成本的培训,比如通过一个项目,由导师带领,通过工作提高他的技术。还有工作轮换,代理职务,易地派遣,学校教育,外部培训及内部培训等。

六、员工关系和组织文化

其目的在于形成全公司一个统一的价值观念。一个公司

想做大,成为一个跨国性公司、一个集团公司,最主要的标志是,全公司无论在什么地方,是中国还是外国,都有一个统一的观念,统一的文化。

我发现,做得很好的很多国内公司,总部很好。但一到分公司,如你到上海、北京的办公室,您感觉完全是一种不同的管理风格。这是因为领导人的风格不同,导致了一个公司在同一个地方有不同的文化,不同的形象,让人感觉它好像不是一家集团公司,不是一个品牌。所以,统一就意味着管理风格的统一,员工行为方式的统一,对外是一个统一的形象,代表一个品牌。

具体工作包括:内部信息沟通、员工集体活动、协助绩效改进、员工意见调查(通过反映员工意见,促进组织变革、组织发展)。

上述人力资源管理的六个部分,是相互联系、相互衔接的一个系统,但最主要的是如何建立一个人力资源管理部——此为重中之重。

香港壳牌三管齐下善用人力资源

壳牌(Shell)是国际著名的石油公司,已经连续多年在财富杂志世界500强排名中位于前20名。壳牌公司在管理方式、管理理念方面长于探索,勇于创新,成为许多公司效仿的榜样。它在人力资源管理方面的做法尤其值得称道。

相对于壳牌在欧美的机构,壳牌香港公司的人力资源管理可能对于我们国内的企业更有参考价值。壳牌香港公司在人力资源管理方面较有特色的有三方面:让员工有参与权、关

怀员工身心发展、360 绩效管理。

参与式管理

公司为了提高成本效益,邀请不同部门的员工参与不同的工作小组,大家进行讨论,看看在哪些地方可以节省开支,由于各人最熟悉、了解自己的工作程序,所以由他们提出怎样控制成本,自然事半功倍,获得管理层接纳。同时因为每个人都参与其中,因此当实施这些建议时也会有更多的动力。

而在进行的过程中,员工也间接得益,能够认识不同部门同事之外,一些职级较低或之前未做过这类工作的同事,又可将所学到的运用于本身工作上,为工作内容、范围加添新元素。

关注员工身心健康

员工的压力来自工作,还来自家庭、个人,每个员工都有不同身份、角色去扮演,当中可能会有冲突,因此,协助员工保持身心平衡非常重要。针对这个问题,壳牌推出了雇员发展计划,与一顾问公司合作,为员工提供专业服务。服务范围包括四大方面:专业个人咨询服务、绩效管理咨询服务、退休人员咨询服务及健康人生工作坊,各类员工都照顾到,费用由公司全数支付。碍于不方便向上司直陈心中抑郁,所以一个专业及完全保密的第三者就最为理想。员工如有需要,可透过电话预约形式,与辅导顾问见面。这个支援系统在一个不断改变的经济下是极有需要的,令员工知道公司是关心他们。

公司的 HR 经理认为,员工有良好的身心发展,人也会乐观、有信心、有效率,对工作亦会有较大的贡献。关怀员工,业务成功,最终创造出双赢局面。

360 绩效评价管理

壳牌公司采取 360 评价体系。它不同于传统的由上而下的方式，加入了由下向上的环节。

除了上级对下属的考核外，员工每年均有一次评核上司的机会。由专业顾问设计一系列问题，以不记名的方式，让员工评核他们的上司在管理方面的表现，甚至可以批评其管理方法。这种沟通渠道收到很大的回响，增加了上司和下属的了解和默契。

壳牌：我们要让员工成功

以分析力、成就力以及关系力三项指标遴选人才，以绩效卡、即时贴等灵活方式激励人才，壳牌在选人用人方面颇有高招。

壳牌中国集团的人力资源总监温大伟很自豪：“我们的全球人才观在中国没遇到过什么‘水土不服’的问题。因为壳牌针对每个国家、每个市场评估之后，才确定需要什么技能的人才。而且在中国我们拥有 95% 的本土员工，所以会针对中国及时做出反应和调整。”

壳牌全球人才战略包括七个方面：凝聚力、多元化、领导力、企业组织和文化、不断学习、吸引和保留人才、业绩与奖励。这其中，多元化以及不断学习尤为重要。

直升机：看问题要能升空，要能落地

壳牌一般并不强调员工有什么样的学位或者专业，因为壳牌相信一个人的内在能力。所以壳牌不介意员工的背景，在壳牌看来，不同背景下碰撞出来的火花会更大一点，更亮一点。壳牌招聘员工时，看的是一个人本质性的能力，而不是拘

泥于他曾经做过什么职业 ,或者学过什么专业。

不过 ,温大伟强调 :“ 这并不意味着壳牌不在意员工的学历及专业背景。我们愿意说 ,我们考虑员工的学历 ,但这只是 1/3 的因素。”

壳牌在招聘员工时 ,是以“ 发现未来的管理者 ”的态度 ,从分析能力、成就力以及关系力这三个指标来衡量候选人。

首先 ,分析能力如何 ,要看是不是能够举一反三 ,高瞻远瞩 ,能不能从各种纷繁信息中抓住最重要的 ,并获取有用信息 ,得出结论 ,等等。很多人有误解 ,认为脑子聪明 ,IQ 高 ,分析能力就强。许多技术专才 IQ 非常高 ,但不一定有出色的综合分析能力。壳牌喜欢从应对问题的机动性来看应聘者。温大伟作了个比喻 ,希望员工像直升机 ,既能升空 ,从高处、宏观的角度考察全局 ,也能落地 ,在具体、微观的层面分析和处理问题。

还有 ,成就力是指员工的意志状态。壳牌需要这样的人 ,即他要去去做有意义的事情 ,喜欢挑战 ,甚至听到“ 挑战 ”这两个字会满怀激情。壳牌认为 ,成就力是一个人事业追求的前提 ,首先要有愿望成就一番事业 ,然后取决于个体的成就能力。换句话说 ,一个人的成就力表现在是否清楚自己的目标 ,是否能一步步有的放矢地去实现目标 ;而在实现目标的过程中又能否在大家争论不休的时候站出来说这个意见是最好的 ,并能够说服大家接受自己的论点。

最后是关系力。壳牌坚持这样的理念 :我们的工作是由团队完成的 ,团队伙伴的成功成就你的成功。而关系力不单纯指与人如何相处 ,更在于能不能与人产生 $1 + 1 > 2$ 的效果。壳牌的关系力是指你是不是尊重他人 ,理解他人 ,在与人沟通

时是不是能有效地倾听对方 , 并把自己的意见说出来 ; 意见不一致时是不是能取得共识 ; 能不能延伸自己的职责 , 不是越权 , 而是提供善意和建设性的合作与帮助。

温大伟又强调 : “ 一个公司最大的优势是员工的能力。我们的员工天赋各不相同 , 壳牌要把他们最好的一面发挥出来。 ”

壳牌的工作方式也体现出差异创造价值的理念。每个项目组的组合 , 都会用心考虑成员是否包含了不同的思维方式、工作方法甚至不同的成长背景。壳牌不但鼓励员工发挥个性 , 而且充分调动其积极性。例如 , 在跨部门会议时 , 专门由一位员工担任 “ 会议推动人 ” , 除了会议记录 , 他最主要的职责是在与会人员的想法一致时负责 “ 挑衅 ” : 没有新的想法了吗

绩效卡 : 激励并引导个人发展计划

在壳牌人力资源的运作中 , 绩效评估占据非常重要的位置。绩效评估主要包括工作表现和个人能力增长。而且 , 经理会听取员工个人的愿望 , 对未来发展有何要求 , 然后一起协商在下一年他应该怎样表现 , 包括能力目标和业务发展目标的增长趋势。这种个人绩效卡完全将自我发展规划归属到公司的发展之中。

壳牌绩效评估的特点在于多元化和包容性 , 会考虑到个人的独特贡献。而且独特的个人发展计划每年由员工与直接上级甚至更高的上级共同讨论确定。

至于个人计划所包含的元素 , 首先是根据自身的职位确定个体要做出什么样的贡献才能达到团队目标 ; 第二部分 , 员工会列出个人希望获得哪方面的进步 ; 第三部分是行动要点 ,

列出实现个体发展的具体步骤。

温大伟不由得谈到他自己的 2004 年个人发展计划：他要访问商业客户，了解客户，才能知道为什么样的客户服务，员工需要什么样的能力。他还要去中国各地参观生产流程，了解当地员工的想法。他还想加紧学习中文，理解中国文化，从而真正融入本地员工之中。

在壳牌，每一个员工都有一个绩效卡，卡上有很多项目。每年两次，员工本人及其直接上级都需要在各个项目中填上评分。而在主管和经理们的绩效卡上，有一个特别项目用于考核该经理对下属能力的培养。下属是否有发展，发展速度有多快，这些都是考核指标。也就是说，下属员工得不到应有的发展将是主管和经理们的过错。

很好地制定个人发展计划之后，完成得如何，也是决定奖励和晋升的依据之一。

即时贴：交流与学习是每个人的义务

温大伟说：“我们要让我们的员工成功。”

中国员工大多性格不外露，这个特点在员工大会上讨论敏感问题时尤其明显。壳牌中国公司就想出了一个办法：将黄色的即时贴发给每个人一张，让众人将各自对这一问题的看法写在纸条上，不用署名，最后集中收回，主持人再张贴在白板上，念出大家关心的问题来。这种方式已经证明对鼓励本地员工参与是有很有效的。渐渐地，中国员工已经开始很积极地表达自己的看法了。

如何让员工不断地学习？壳牌总是告诉员工，教育背景虽然重要，但世界变化很快。一个人即使有高学位，但如果不学习，五年之后他的知识会落后。终身学习是每个人的义务。

壳牌的员工有各种各样的机会和他们在世界各地的同事交流,在壳牌遍布全球的网络中大展身手。目前已经有 30 多位壳牌中国员工在海外工作。

壳牌虽然没有自己的商学院,但拥有网上的“壳牌大学”。温大伟笑着说:“众所周知,壳牌非常大,一个大学绝对不够。在有大型生产基地的地方,壳牌就会有培训中心。”

壳牌中国设有油品零售业务学院等培训中心,还有全职负责培训的经理,来确保所有员工以合理的频率接受培训。同时,还会根据业务发展需要,进行“面向未来”的培训。

如何帮助落后员工?由于壳牌制定的个人发展计划与员工自身密切相关,所以通过上级指导,大部分员工都会认真完成计划,解聘的情况极少发生。不过,温大伟也承认自己处理过这种情况:“我们会尽力从员工的角度出发,先了解为什么会这样,我们能否帮助他解决困难。我们还可以像朋友一样,帮助他分析自身,以个人经验替他设身处地考虑,什么样风格的公司可能会更适合他……”

总之,壳牌的人才标准重在了解个体价值观是否跟公司价值观相匹配,是否与时代价值观相匹配。这种匹配,包括对公司的商业原则和经营准则是否认同,对健康、安全和环保等方面的要求是否有足够的关注,并且身体力行。还有很重要的一点,就是在观念上员工个体一定要不断学习新东西,因为这个世界变化太快,壳牌对员工的要求也在不断地变化和增长,如果员工停止学习,可能就会落伍。

壳牌公司的人力资源管理

员工是名牌企业中一个很重要的因素。一个现代企业如何通过人力资源管理手段,来建立企业的团队精神和发挥企业的凝聚力?壳牌是这样做的:

一、人力资源规划与战略管理

具体讲要考虑以下几项工作:

(一)一个企业需要四类人力资源:

1. 企业家型的人才。企业家的定义是敢于超越自己的资源去开拓事业。比如说,一个小学毕业的人,他不懂得做木匠,其他什么都不懂,但他敢于涉入电脑行业,去做一个他现在的能力根本达不到的领域,这样的人才就是企业家型的人才。这样的人做事时,首先想到的是找关系,想到的不是自己的亲戚、自己的朋友,想到的是对自己的事业有用的人,那伯不认识,也要设法认识他,和他建立关系。这样的人具有企业家精神。

2. 职业经理人。职业经理人能充分利用现有资源,最大程度使其发挥作用。可能他是一个博士毕业生,他知道这个技术怎么去研制,怎么去开发。他能在自己力所能及的范围内做出成绩。这是他和企业家最大的区别。

3. 专业技术人员。他是一个能够出色完成专业工作的人,包括工程技术人员、管理人员、执行人员。

4. 最后一类人员是最基层的、最具体的操作人员,包括辅助人员、工人等。

(二)确定关键岗位和关键人员。必须清楚,哪些是短

期、长期的关键岗位 ,哪些人是关键人。这二者有时是一致的 ,有时又不一致 就是关键人员并没有承担关键的岗位 ,但这种人很有潜质 ,也许这样的人是经理人才的后备人选 ,或者是具有企业家精神的人。那么从现在起就要重视他 ,对他制订特别的培养计划。

(三)促进企业的变革和管理发展。人力资源部门负责这项工作的人 ,应经常考虑一下 ,企业目前面临的外部环境是什么 ,它会发展成什么 ,今后长期发展的挑战是什么。同时要不断去创新 ,开拓出新的项目 ,推动我们的组织变革和组织发展。

(四)通过人力资源规划和人力资源战略管理 ,把人力资源纳入到企业的整个经营发展规划中 ,而不是把自己简单地理解为一个独立的人事部门 ,一个执行部门。

从这方面讲 ,国内企业大都面临着几大挑战 :

1. 发现、培养企业家继承人。国内做得好的公司大都经过一个新的领导人、新的企业家的开拓创造。但如何从核心领域拓展到相关领域 ,从 1 个亿发展到 10 个亿、50 个亿 ,从中国做到世界 ,这就需要新的企业家 ,拥有企业家精神 ,能超越企业现在拥有的资源 ,去创造更大的事业。

2. 建立一种有计划的良好的内部培训、选拔机制。通过实践、通过工作 ,来判断企业内部员工是否真正具有这种潜质 ,然后真正把他培养成企业的接班人。

3. 建立强大的专业化职业经理人队伍。

一些企业过于看重从内部培养 ,从国内企业招 ;为什么不能吸引外企的经理人才呢 ?

由于东南亚金融危机 ,全世界经济比较萧条 ,对中国经济

也产生了很大影响。特别是外国公司,最初对中国市场估计非常乐观,投资很大,并做了很大的人力资源培训计划。但是根据目前情况,可能短期内有一个平缓的发展,所以,很多人才没有得到企业预期承诺的那种职位的机会。这对国内的企业来说是一个契机。所以,企业应抓住这一契机,给他们更多的机会去尝试、去创造。

另外,对大学毕业生经理人的培养,也是外国公司通常采用的方法。如壳牌、联合利华、宝洁、英国烟草,这些大公司对大学生都有一个特殊的培养计划,每年从毕业生中挑选,不是看专业,看的是潜能(管理潜能、领导潜能),通过一个特殊的培养计划,三年或五年培养到一个经理层次。

4. 应更多地培养自己的专业人员、管理人员。如广泛地、多渠道地招聘,并留住他。企业年年招人却年年都留不住,这是一个很突出的问题。

5. 大学生的招聘、培养、保留计划。大学生是企业发展壮大的一個很好的人力资源,他们虽然没有特别的经验,但他们的创造性、思维的开拓性非常强,如果有一个好的培养计划,对企业的发展将有很大的促进作用。

在人力资源战略管理中,还要特别强调组织变革和管理发展。

第一 组织发展全球化日趋加强。现在很多大企业已超越国界,甚至有人说在经济领域,世界的划分不是国家而是企业。企业跨越国界,可以回避国家的税收等政策,所以跨国性经营越来越强。但企业在跨文化、跨国管理时,尤其是注意组织的变革。

第二 技术发展日新月异。过去十年一换、二十年一个周

期 转变为三年五年一个周期。

第三 组织之间的合并、重组、协作、参股时有发生。1997 - 1998 年 ,全球制药、化工、电子、金融业等很多大公司都进行了重组合并。企业在重组合并中 ,最重要的员突出的是人员的变动和机构的调整。

第四 企业为适应更迅猛的经营环境的变化 需要更灵敏地、不断地自我调整 通过高层人员的变动、组织的变动甚至裁员 ,来调整企业的适应性。

所以 适应环境变化 ,最主要的方法是调整组织结构 ,系统地更新管理观念、领导方式 ,系统地创新管理模式、管理系统。

最后谈一下在人力资源规划中 ,如何将人力资源管理纳入企业经营战略。

1. 人力资源负责人直接报告总经理 ,真正参与企业经营和重大决策。同时人力资源部门应将工作重点放到人力规划、招聘、薪资福利、培训等专业化工作上来 ,而不是陷于那些日常的行政、发工资、管后勤等。

2. 建立团队合作精神 ,开创一种创造性的工作气氛 ,真正激发员工的兴趣、想法及创造性。

3. 人力资源部要负责把公司目标传递给各个层次及所有员工。比如说 您想把企业发展成 50 个亿 ,您不仅要告诉他这一目标 ,而且还要告诉他我们的策略是什么 ,我们如何通过产业调整或收购或技术革新等手段实现这一目标 ,告诉他具体怎么操作 ,使他真正体会到您的战略 ,他才会为您的企业凝聚在一起。

二、招聘办法

招聘的目标有两个：

1. 在质量、数量上满足业务的发展需要。这是最经济的方式。最经济不是像有人以为的那样：外企招一个人花几万元。其实外企招人也考虑是否最经济、值不值得、投入产出如何。

2. 填补短期的职位空缺及满足长期和业务发展的需要。如技术部门需要招一个技术人员，那我们就要考虑这个职位是否会长期发展，以后要拓展到什么样。

招聘的程序有：

1. 制定用人需求计划。如每年销售多少，人员需要多少，招什么样的人才能达到这一目标。

2. 招聘人员的申请。每年执行时有一具体的申请审批手续，在申请书中要有职位说明书，描述这个职位的职责范围，招聘目的等。

3. 筛选应聘资料。看其是否符合条件，确认可信性。大家知道，人大门口到处有卖学历的，什么哈佛博士学位也拿得到。所以您要防止冒牌货。

4. 初试、复试。

5. 共同讨论，最后拍板决定。由人事部门评估他的个性、行为方式、激励点、潜能等，看其是否符合公司的文化；由用人部门考核他的业务能力、技术能力，是否符合部门的协作精神。

6. 发聘用书。

7. 新员工辅导。使之熟悉公司的组织文化和部门业务。c
这一种程序保证了企业招聘的计划性，保证了部门的具体分工协作，加强了各部门真正去思考设一个职位、招一个人

的目的性,避免了企业的盲目招聘行为。

招聘中还有一个职位说明书,它是建立组织体系的基础性资料。每一职务的目标、主要职责范围、连接系统、报告系统等,在岗位说明上一清二楚,这就保证了工作的延续性。职位说明书的具体内容,除上述要素外还包括职务的挑战以及职务需求描述。职务需求描述,主要包括知识、工作经历、能力、技能、潜能、潜质(开拓性、发展性、可塑性、流动性等)。

招聘人才的渠道有很多。但事实上,内部招聘是首选。它可以保证内部的激励性,给大家以希望。所以,在内部能找到调配人选时,要尽量给内部机会。现在很大的一个趋势是通过因特网招聘,国外企业尤其是招专业技术人员时采用这一方式。中国目前已有30万人上网,如果他们正是您要招聘的目标群体时,您可采用这一方式。此外还有报纸、专业杂志、人才市场以及学校、猎头公司、人才服务机构、人才中心等,还有通过人际关系网介绍。

招聘面试中,最重要的需注意四点:①职位的目的,即要招这个人的目的是什么,短期内叫他做什么,长期要做什么。②技能能力要求。③特定的行为方式。④职务的激励点。

面试是一个综合性的全面分析,实际上是一个推测、判断的过程。我认为面试的方法有以下几种:

1. 通过背景推测判断。即通过他的家庭、教育、工作背景来推测他的能力、技能、激励点等,通过他大学受教育的情况、工作变换的原因、自己发展的职业变动,以及他个人的兴趣爱好等背景资料,来判断他是否符合公司的要求。

2. 通过经验推测和判断。就是通过他的工作经历看,他认为什么是成就,什么是挑战,什么是困难,由此你可以判断

他今后会遇到什么难题,给他的职位能否胜任。还有通过他在工作中的人际关系,来判断他的行为方式,他在过去工作中,认为什么样的同事是他推崇的,什么样的主管、老板是他崇拜的,哪一种行为方式、工作方式是向往的。这些方面可以反映出他的个性。因为他所推崇的,很可能是他正希望朝那一方向发展的。

3. 通过价值观的判断,了解他对成就和失败的看法如何,看他认为什么样的人才是成功。通过他的这些认识,来判断他的人生观、价值观和思维方式。还有通过他对社会的评价,他的思路、切入点,来看他的价值观念、人生观念是否符合公司的模式。

4. 抽象问题的推测。就是说对不熟悉问题的分析。通过他对一系列的问题的分析,看他的思维是否很开阔,很有逻辑性,很周到,是具有战略眼光,还是仅局限于低层次的层面上。这样才能判断他的潜能。因为对不熟悉问题的回答,能反映出一个人的不同情况,不在他的答案,而是看他的思路、方法以及他的视野。

三、薪资福利

薪资福利的目的主要有四点:吸引人才、奖励高绩效、激励员工、保留好的员工。

那么,如何制定出良好的薪资体系?

1. 了解市场状况、了解当地同行业薪资状况,结合自己公司情况,确立一个定位,保证你在外部的竞争性。比如您的公司属化工行业,那你的主要竞争对手在北京。根据调查了解到的数据,您想定位到75%的位置,那您就要保证您所有的员工都在这个水平上,然后你再结合其它手段,如福利、培养、

发展机会等来保留人才。这是一个战略定位。

2. 建立一个科学的职位级别和工资体系,来保证内部的公平性。这里必须注意两点:①保证外部的竞争性;②保证内部的公平性。

3. 根据岗位性质、特点以及职位级别的不同,建立激励性薪资结构,确立一个激励模式。

4. 综合考虑市场物价、公司效益、人力市场以及个人绩效表现、个人潜能等,建立良好的薪资调节机制。

薪资福利方案的设计要考虑几个因素:国家法规、保险、住房公积金以及公司的策略和员工需求点,制定特别的福利政策。如有的公司制定特别的养老金、住房、股权分配等。同时在控制总成本的情况下,强调弹性计划,如有的已有房子,不太考虑房子,有的上了年纪,考虑的不是股权分红,而是养老金等。根据不同的个人偏好,制定出灵活的福利计划。

四、绩效管理

绩效管理的程序是:公司总的目标、部门目标及个人目标。

绩效管理方法包括:日常的工作辅导、年终评估面谈、不满意绩效的评估改进、奖励高绩效的人。

对不满意的绩效如何管理:①年初上下要达成共识,明确什么是满意的绩效。②分析引起不良绩效的原因,是技能、还是技艺、还是缺乏激励,还是由于个人方面的因素?解决的办法有:培训、调动、沟通辅导、改变工作环境、纪律处分、辞退、不续签合同等。

五、培训发展

培训的目的在于改变员工的技术、态度、知识,开发员工的潜能,使其能力达到公司的需求,并为员工提供职业安全、就业能力。

现在的公司越来越强调,不是仅仅为员工提供一种工作安全,而是要为员工提供一种职业安全。工作安全与职业安全的区别在于:工作安全是给员工一个工作,员工可一辈子做这个工作。职业安全是给员工一份工作,而且让员工在工作中开扩他的视野,即使公司倒闭或效益不好,甚至因业务裁减裁掉某个部门,员工同样可以到别处发展他的事业,这是一种职业安全感。这是一个很大的观念转变。

培养员工终生学习的观念,也是一个重要的趋势。现在知识更新得越来越快,没有这种不断学习、不断汲取的精神,很难有创意,很难迎接新的挑战。培训的三个流程是:确定培训需求、制定培训计划、评估改进。

培训的方式,与过去不同的是:以前大家坐在一起,一人讲大家听,或大家讨论。现在是更有效、更节约成本的培训,比如通过一个项目,由导师带领,通过工作提高他的技术。还有工作轮换,代理职务,易地派遣,学校教育,外部培训及内部培训等。

六、员工关系和组织文化

其目的在于形成全公司一个统一的价值观念。一个公司想做大,成为一个跨国性公司、一个集团公司,最主要的标志是,全公司无论在什么地方,是中国还是外国,都有一个统一的观念,统一的文化。

我发现,做得很好的很多国内公司,总部很好。但一到分公司,如你到上海、北京的办公室,您感觉完全是一种不同的

管理风格。这是因为领导人的风格不同,导致了一个公司在同一个地方有不同的文化,不同的形象,让人感觉它好像不是一家集团公司,不是一个品牌。所以,统一就意味着管理风格的统一,员工行为方式的统一,对外是一个统一的形象,代表一个品牌。

具体工作包括:内部信息沟通、员工集体活动、协助绩效改进、员工意见调查(通过反映员工意见,促进组织变革、组织发展)。

壳牌集团的文化

壳牌一贯注重友好合作。1934年,荷兰皇家的主席亨利·德特丁发表了一篇讲话,他这样诠释壳牌集团的全球经营理念和企业文化:“不论何时,荷兰皇家/壳牌集团均以善意会友,不分何地,我们均致力于提供经验、技术和资本。我们雀跃于被视为忠实、诚信的盟友,在与各地人民共同合作、为公司赚取满意回报的同时,我们亦致力于为当地缔造繁荣进步。能够运用所在地的自然及人力资源,我们心存感激,亦必以关心及善意与社区建立良好关系。”这番话虽写成于六十多年前,却仍很精确地道出壳牌一直以来与东道国相处的原则。现在的“多元化”主张被壳牌集团奉为圭臬,铸成他们的核心竞争优势,并被融进了壳牌几乎所有人的血液中。现在,壳牌石油的11.5万名员工分布在全球145个国家和地区。随着“全球化运作,本地化思维”观念的兴起,本地化也逐渐成为壳牌在每个分公司所力图实现的目标之一,比如壳牌中国集团90%以上都是本地员工,只是部分中层管理人员和中

国区主席仍然是外派的。他们的目标是在 2010 年以前争取实现所有的经理乃至中国区主席一职都由本地员工担任。壳牌认为,来自不同地方、有不同文化背景、接受不同教育的人一同工作,才可能保证看待和处理问题时会有不同的角度。壳牌就是要保证在每一个问题上都会有不同的声音出现。

不过,国籍和地域的多样性仅仅是保障多元化的一个方面,“多元化和包容性”是整个壳牌集团的准则。事实上,在壳牌,多元化(Diversity)和包容性(Inclusiveness)是统一的两个概念,为了保证多元化,人们就必须学会包容与自己不同的主张和观念。比如说,中国员工普遍性格不外露,这个特点在员工大会上讨论敏感问题时得到特别考虑。公司就想出了一个办法,将黄色的即时贴发给每个人一张,让众人将各自对这一问题的看法写在纸条上,不用署名,最后集中收回,主持人再张贴在白板上,念出大家关心的问题来,从而避免少数敢发言的人代表全体员工的意愿。

如果说多元化保证了每一个员工的潜能都能得到发挥的话,那么领导力的培养则是将这些员工打造成更加出类拔萃的力量。的确,对这样一个跨国能源巨头来说,必须有强大的领导力推动整个集团前进。因此,领导力的培养同样是人力资源最重要的一环。在壳牌,每一个员工都有一个积分卡,卡上有很多项目,每年两次,员工本人及其直接上司都需要在自己的各个项目中填上评分。而在主管和经理们的积分卡上,有一个特别项目就是专为考核该经理对下属能力的培养。下属是否有发展,发展速度有多快,这些都是考核指标。也就是说,对于主管和经理们来说,如果自己的下属没有发展,这个过错无疑将会在自己头上记上一笔。

壳牌 :怎样发现最好的毕业生

葡萄牙南部一家旅馆的六间地下室里 ,气氛渐渐紧张起来。时至深夜 ,持续了一整天的辛勤工作还没有结束。一些年轻男女正飞快地敲打着笔记本电脑的键盘 ;其他人用记号笔在白板上做着上百万美金的计算。还有人分成一个个小组 ,正在进行激烈的讨论。

五天内 ,来自欧洲 10 个国家的 40 名工程、金融、法律等专业人士正在争分夺秒设计一个五年商业计划。这个计划将利用印度洋一个小国的海洋石油资源 ,进行钻探、提炼和营销。第二天 ,他们要把这个计划推销给三个头脑精明的投资者 ,以获取 4000 万美元的投资基金。

“压力已经到了极限 ,”计划小组的一位助手表示 :“他们整天靠饼干度日 ,好像再也没有明天。”

公司员工开夜车的时候一般要抽烟和喝咖啡 ,但是这里却不同。这暗示着整个小组不同寻常的工作性质。哥拉美 (Gourami) ,这个任何一张地图上都没有标注的小国 ,正被仔细地研究和分析。但是为它制定能源开发战略的 ,并非久经沙场的公司主管 ,而是一群没有商业经验的大学应届毕业生。

第二天早上 ,三位来自能源集团英荷皇家壳牌 (Shell) 的高级经理 ,将要听取学生们提交的方案 ,其中包括如何买下哥拉美一家对手石油公司的经营权、大举减少当地分公司的员工数目 ,以及出重金投资新的炼油技术。但是 ,整件事情的关键 ,并不是要为这个子虚乌有的发展中国家制定成功的商业战略 ,而在于壳牌招聘手段的竞争力。

“哥拉美是一个虚构的商业挑战环境,是我们在过去 10 年间,为了争夺最具潜力的大学本科毕业生而开发的一个重要工具,”壳牌招聘部门的全球推广经理纳弗乔特·希恩(NavjotSingh)表示,“这个方法非常成功,它不断为我们提供最有潜力的人选。”

哥拉美商业挑战最初是为技术部门设计的研究案例,但是后来融入了全球性能源公司运作中包含的商业运营、人力资源和法律等各方面内容。希恩先生表示:“它的主要目的是让毕业生领略到在石油公司工作的真实体验,让他们亲自应对国际性商业运作的棘手问题。”

这场挑战最新的欧洲版本,是将 40 名来自化学工程和市场营销等专业的毕业班学生集中到阿尔加威省(Algarve)的一个大酒店里,这里被假设为哥拉美这个伊斯兰教小国的领土。学生们有 5 天时间,为壳牌在这个假想国制定 2005 至 2010 年的运作计划。壳牌为这个国家设计了完整而详细的政治、地理和社会历史背景。

学生们被分成五组,每组负责一个特别项目,其中包括管理海上石油天然气资源、发现油气资源、为炼油厂制定策略,以及制定产品营销和供应计划。

每项单独计划都必须服从于整个长期而连贯的商业战略。在这项挑战的高潮部分,每个项目小组都必须说服三位投资者给他们的方案投钱。这三位投资者由壳牌高级经理扮演。

“这个挑战能使学生们接触到公司开发运作的真实情况,是项十分艰巨的任务,”壳牌拉丁美洲前任副总裁保罗·冯·迪祖因曾(PaulvanDitzhuyzen)表示。他在集团任职已达

30 年之久 ,经常扮演投资者的角色。“在巨大的压力下 ,他们以专业水准工作 ,制定出符合环境标准的、合乎政治体制的、对社会负责的计划。”迪祖因曾先生说。

哥拉美挑战每年在欧洲、美国和其他某地举办一场。到葡萄牙参赛的学生是从大约 700 位报名的欧洲学生中挑选出来的。之前 ,壳牌在欧洲许多大学做了一个巡回路演。在每组获选的学生中 ,90% 会继续申请壳牌的工作 ,而有一半的人会成功。

对壳牌而言 ,这项挑战可以节约 25% 的本科生人均招聘费用。更重要的是 ,在理工科本科生数量持续减少的情况下 ,它使壳牌在争夺优秀理工科毕业生的竞争中占据明显优势。

举例来说 ,在过去的五年中 ,英国化工专业的本科毕业生数量减少了 32% ,从 1998 至 1999 年度的 6415 名减少到 2002 至 2003 年度的 4335 名。而地理、机械工程、物理和化学等专业的学生数量同期减少了 5% 至 13%。这些都是壳牌所需的关键学科。

“同段时间内 ,壳牌在英国招收的技术类毕业生的数量增长了 262%。这也反映了我们面临的挑战有多大 ,”希恩先生表示。

尽管本科毕业生的数量不断减少 ,却有更多的公司加入了争夺优秀毕业生的竞争行列。除了国际性消费品公司、投资银行和领先的咨询机构等较为传统的行业之外 ,诺基亚 (Nokia)、思科系统 (CiscoSystems) 等新兴科技公司对优秀毕业生也同样充满吸引力。

招聘的手段也在发生变化 ,互联网扮演了越来越重要的角色。如今 ,在壳牌收到的职位申请中 ,90% 以上都通过电子

方式传递的。希恩先生说,最重要的是,今天的优秀学生对理想职业的要求已经发生了巨大的变化,职业保障和高薪已经不再象它们在传统价值观中那样重要。

“年轻人选择那些能够较好地平衡工作与生活的职业,保证他们的个人发展,”他表示,“他们似乎不太愿意把自己长期锁定在一家企业中。他们希望对自己的职业发展有个清楚的概念,希望能认同公司的价值观。”

在哥拉美挑战中,学生们会遇到伦理道德的困境、政治敏感问题和工程难题。这一切都是为了让它们体验壳牌的企业文化和集团的商业原则。

萨拉·诺文(SarahNouwen)是荷兰乌得勒支大学的法律系学生。她表示,这个挑战使她认识到了在商业运作中会遇到的社会和道德问题,这是她始料未及的。“人权问题是我的专业之一,我本以为,大企业在这个问题上完全是负面的。哥拉美挑战让我从正反两个方面看见了股东和利益相关者之间的矛盾,”她说。

能够在小组中与不同专业背景的人共事,这种经历对大多数参加挑战的学生来说,都是最大的收获。

“严谨的理科学生也许看不起人力资源管理等被他们视为‘模糊不清’的学科,反之亦然,”伦敦大学帝国理工学院机械工程系本科毕业生克莱尔·哥德(ClaireGould)表示,“哥拉美的‘真实’挑战让我们认识到了其他技能和人才的价值,我们需要象团队一样地工作。”

在哥拉美虚拟世界中的经历,如今为她的现实生活带来了新的目标。

“我希望在石油钻探平台上工作,我已经决定了,”她说,

“只是我还不知道怎样告诉妈妈。”

壳牌聘人 :发现我未来的老板

世界领先的国际石油企业、位居全球 500 家最大公司排名前列的壳牌集团 ,是许多年轻人心目中的"顶尖级"外企典范。那么 ,什么样的人才能进壳牌 ?

首先 ,他是不是有能力工作 ,并且能够完成工作任务。这是壳牌聘人的一个前提。所以一旦成为壳牌员工 ,他从第一天起就必须开始真正地工作、承担责任和执行任务。而不是像很多公司那样前三年都是轮岗锻炼学习。当然公司不会把他放在那里不管 ,而是随时观测他的工作表现 ,并及时给予建议和辅导 ,在必要的时候进行适时培训。

其次是他的观念是不是跟公司合拍 ,是不是与时代合拍。这是软性的方面 ,包括对公司的经营准则是否认同 ,并且身体力行。还有很重要的一点 ,就是在观念上面他一定要不停地去学习新的东西。因为这个世界变化太快 ,壳牌对员工的要求也在不断地变化和增长 ,如果他停止学习 ,可能就会落伍。

另外 ,壳牌招聘人才所关注的不仅仅是某一个工作 ,因为壳牌希望他在公司确实是有发展前途的 ,并且能够实现这个事业目标。壳牌希望他有能力从现在的位置做起 ,一步一步地向更高、更宽的方向发展 ,做到经理、甚至董事的位置。公司有一套机制支持员工实现这些愿望。从个人角度来说 ,员工自己首先要有愿望和主动性。公司在网上有一个内部的公开招聘系统 ,公布公司内部的所有空缺 ,只要认为自己有时间和精力 ,每个人都可以去应聘、竞争。这需要员工很大的主

动性和勇气,敢于去尝试,丰富自己的知识和阅历,获得自己的事业机会。

壳牌是本着“发现我未来的老板”的态度来实施招聘的。壳牌希望招到的人才将来能管理我们的公司,那么什么样的人有可能是未来的老板呢?有三个衡量指标:成就欲以及成就能力;人际关系能力;分析能力。

分析和思维能力如何,包括你对细枝末节的敏感性怎么样;是不是能够举一反三,高瞻远瞩;能不能从各种纷繁信息中抓住最重要的,并对之进行分析、加工,获取有用信息,并得出结论等等。很多人有误解,认为脑子聪明,IQ高,思维能力就强。很多技术专才IQ非常高,但不一定综合分析能力就符合壳牌的要求。

人际关系不单纯指与人如何相处,更在于能不能与人产生 $1+1>2$ 的效果。一个人人缘好绝不是壳牌所说的人际关系,更不要把人际关系等同于拉关系。壳牌的人际关系是指你是不是尊重他人;你是不是理解他人;你在与人沟通时是不是能有效地倾听对方,并把自己的意见说出来;意见不一致时是不是能把不同意见综合,然后得到一个大家都比较满意的结果;是不是能说服他人,同时说服自己;在一个小团队里面是不是能够自然成为领导者,能不能跨越自己影响他人(不是越权,而是善意的、建设性的合作与帮助)……这里的人际关系同时也包括了团队之间的关系。

成就欲是一个人事业追求的前提,首先你要有愿望成就一番事业,然后还要取决于你的成就能力。你是不是能清楚设立自己的目标,然后一步一步有的放矢地去完成,在实现过程中的心理素质,比如坚持与毅力、决断力,面对压力时是

否能够坚持得住,能在大家争论不休的时候站出来说这个意见是最好的,请跟我走,并能够说服大家。当然除了脑子方面非常强壮之外,还要特别精力充沛,因为只有这样才能最终完成自己的事业。有人觉得只要自己兢兢业业工作就是成就能力好,不是这样的。努力工作 \neq 成就能力。因为付出的努力,不一定有效。你要有勇气、有能力并且聪明地完成你的目标。

壳牌从来不说需要员工有什么样的学位或者专业,因为壳牌相信一个人的内在的本质性的能力。所以壳牌不介意员工是从任何背景来的,在壳牌看来,不同背景下碰撞出来的火花会更大一点更亮一点。壳牌聘人看的是一个人本质性的能力,而不是他曾经做过什么职业,或者学过什么东西。

在壳牌人力资源的运作中,绩效评估和提高占据非常重要的位置。绩效评估主要包括工作表现和能力增长。经理会听取员工个人的愿望,对未来发展有何要求,然后一起协商下一年他应该怎样表现,包括能力目标和业务发展目标的增长趋势。

各部门每年还要做一个全部门的业绩衡量,在个人完成业务的基础上做员工相互之间的横向比较,帮助他们认识他们在过去一年中到底表现如何。这关系到他在下一年的工资增长和奖金区分。对做得好的而言是鼓励,对做得不那么好的人来说也是一个促进,虽然可能只有不那么好和特别好的区别。

壳牌学习的组织与实践

我从一个培训部经理的角度谈一下关于企业学习的问题。培训部门,一般都在一个公司的人事部门,从开始招了一个人,然后要能够吸引这些人,另外你要给他们相应的一些介绍,能够使他们很快的能够开始工作。然后你要发展他们,留住他们,使他们能够更好地为你工作。你要给他学习的机会,在员工发展方面,你考虑他有哪些方面不足,下一步工作要做什么,这就要谈到 Learning(过程学习)。

Learning(过程学习)主要的活动有哪些呢?首先你要了解谁需要学习,你怎么样提供学习,你要建立你的网络,你要跟很多其他的培训部经理建立网络,以及其它能够提供培训的这些机构,建立一个良好的关系。你还要能够用某些方式,来评估你提供的学习是好还是坏,就是你的质量怎么样,你安排的这些培训课程是不是最好的,是不是成功的,你要有一种方法来测试它。如何去开始做这个 Learning(过程学习)。一般是这种流程,首先你要了解学习什么,你的公司理念业务发展,业务的需求是什么,然后人员需求发展是什么?只有这些需求发展的时候,你才能够决定他们学什么东西,你要考虑出各种方式让他们学习,一定要是有目的性的学习,另外是一个很有技巧性的学习。

还有一点要了解:中国现在有哪些能够组织学习的机构,我们外部的有哪些学习的机会,以及更好的学习方式。因为我们向外有亚太地区的学习中心,还有全球的中心,他们都提供很多的学习的项目。还有刚才我提到了,我要建立这个网

络,现在我们在人大这里做培训,我们也希望跟各位同仁一起建立一个网络,大家能够探讨学习方面最佳的途径。还有一点,我们要做一个评估,我们提供的东西是最好的吗?有没有比我们提供更好的方式?我们要有一个调查,这就是我想跟大家分享。

一出生,我们就在不断的学习,每个人可以讲是学习专家。我今天首先跟大家分享的是,我自己本身的经验。我进壳牌公司今年是第30年。在这30年之中,我经历很多事情,也经过很多的改革。我30年前进壳牌的时候,一切的培训工作,有一个比较有经验的人来教我,我尽量吸取他们的经验,然后再去做我所要做的工作。慢慢世界在变化,壳牌也在跟着变化。我们发现到近来,很多事情在壳牌企业里面,很多问题比我更有经验的人他们也不懂的,他们不懂的那个问题怎么教我?这几年,我们集中教我们的员工,怎样去解决问题,不是讲怎样去做那个工作。所以我们比较注重过程多过成果,我讲的是 CompetencyBased(技能式)学习,这个东西我懂得怎样做,懂得是一件事情,做起来是另外一件事情。事情一直在改变,同样的问题可能有不同的解决方式。我们主要是要你做,表现出来我们看,找到那个做的过程之中有什么错误的地方,我们给你解决。成果是另外一件事情,过程反而重要过那个成果。重要的是我要你做出来。这个工作,在一个专家在头脑里面他知道什么水准,不过他所知道的水准,没有真正明白白的表达出来给另外的人,所以他的水准自己明白,他也以为别人明白那个水准,这就出一个问题了,水准要标明出来。再次,在工作中表现技能,我举一个例子:演讲技能。我在马来西亚做人事部经理的时候,收到很多要求,给员工做

这个培训。我知道很多人,他在社团里面,发表的意见很好,但是在他主管前面来讲,他演讲技能不够,根本没有办法表现他的技能。因为环境的关系,他看到老板坐在下面,他都不会讲出来了。这个情形之下,我们帮助他达到那个工作的水准。每一个员工通过这个,就能涉及工作上所需要的,不是纸上谈兵,我们让他真正去做,在错误之中,给他新的经验,新的技能,结果他就比较有能力。

技能式的学习,主要是有两个部分。第一步,我们讲技能的认可。这个认可分三个小部分,第一部分是标明他的水准,工作需求的标准。在壳牌公司,因为这是一个国际的公司,所以我们的水准是国际性的标准,一个工程师通过评估,在中国跟波兰跟英国全部是一样的。这样,这个员工在中国能够转去波兰,也能转到英国去做工,同样达到那个需要的标准,而且这是国际性的水准。

第二步是评估过程要高透明度。为什么要透明度,我们知道水准是什么,我们也要知道人家怎样去评估我的能力。然后,我们希望进行评估的评估员,能够跟这个员工解释水准的要求,能够跟员工一起商量什么时间去哪里,在什么情形之下评估,他知道什么水准,什么情形,什么时间谁来评估我。这个透明度的评估过程,能够给员工提供学习的机会,不需要上正规的培训过程,他们经过这个评估的过程,从评估员,从一个比较经验的人员学习到他们所需要的过程。我们没有讲到成果,主要是一个过程,这样我们的评估员,就跟那个员工讲,这个工作需要你看什么书,经过什么程序,要拿什么资料,跟谁合作。这个一切都对他表明清楚,然后经过评估的程序之后,他就能知道,工作上面所需要的一切程序,一切成果。

这是高透明度评估的过程。

第三、认可过程。经过评估,不管是有没有达到那个水准,我们每一个人都知道,我评估是要达到一定的水准,达到一定的水平。经过评估员评估以后,能够做这个工作,能够坚定他的信心,有了信心就容易做事情,他的成果就一定比较好。首先是技能的认可,第二部分就是进步。这个员工的进步怎样,我现在考核了,评估员已经评估,我已经达到这个水平,结果我希望我有机会拿到比较好的待遇,假如评估的过程还没有达到水准,我也要知道有什么机会给我正规的培训,减少差距,所以这是一个关于学习的过程。经过评估后我有一个差距,公司能够给我这个机会,让我去正规的培训,给我时间再重头再做过一次。假如他的技能已经认可后,公司要给他什么待遇,有没有增加他的薪水。我们讲到认可,认可是这个公司给你一份证明书,证明你已经达到这个水平。

最后关于这些学习,全部靠高透明度的水准跟评估的过程,然后给那个员工应得到的待遇和培训,整个结合起来,就是一个很有效益的学习的过程。

关于讲培训的 Learning,主要是给员工一个特别的工程,特别的项目,给员工去做。他做的时候,认可他所达到的水准,也是一个技能式的过程。第二、我们注重这个过程,给他一个学习的过程,假如有问题的时候,能够给他所需要的培训,给他所需要的指导,这样能够得到他所需要的技能。公司有这样的问题,你让他去解决,解决后认可他的技能,在员工本身来讲,他做到了,公司也认可了,那是一个很大的激励。

在壳牌我们大部分技能的水准有三种:一是经过国际认可的,二是跟英国教育部合作,有的是跟其它国家的大学,合

作联办。假如一个工程师 ,他经过这个培训 ,经过这个技能的评估后 ,能够拿到我们专业的文凭 ,不是大学文凭 ,专业集团颁发证书。这样我们就能够鼓励员工经常去学习 ,因为他们知道 ,我学了会得到升级 ,得到公司的认可又得到国际的认可。无形之中你可以经常鼓励我们的员工继续去学习 ,你也不必跟他讲怎样怎样去学习 ,他们知道这个水准 ,他们知道自己所需要走的路 ,他们需要去学习。

第三章 美孚石油

美孚公司是如何转变成一个战略型组织的

让战略成为每个人的日常工作

战略型组织的第三个原则是将每个雇员和经营单位及公司的战略联系起来。每个人都应该理解组织的战略,并获得激励去帮助组织实现其战略目标。平衡记分卡用来将战略目标传达给雇员,而不是去命令他们做什么。战略型组织希望雇员能够将他们的日常行为和实现战略目标联系起来,希望雇员为了给组织目标做出贡献,经常去发现新的、具有创意的、并且常常是跨部门或跨单位的机会。

美孚经理层面临的挑战是将传统内向型的组织调整为以客户为中心的外向型组织。调整不能仅发生在高层,它必须在组织的基层发挥作用。美孚要想使战略成功,就必须使每个人都明白战略并对战略的成功承担责任。记分卡提供了将高层的战略转化成基层的具体操作行为的桥梁——在前端的生产线上,在后端的办公室里——所有地方战略都必须得到有效地贯彻执行。美孚的布瑞恩·贝克将雇员对战略的认知和责任的重要性表述如下:

我负责管理一个地理区域覆盖很广的大组织。迄今为止,成功来自于在第一线操作的员工。你必须有一个操作员在星期天凌晨三点坐在精炼厂的电脑屏幕前控制流程。坦率

地说,并没有管理人员在附近监督。在很大程度上我的命运由他的态度决定,在于他是否认真。在错误的时间内,30秒的疏忽就会导致精炼厂关闭、停产。公司如果想要促进业务发展,就必须激励那些工作在一线、做决定的个人。

美孚使用的是建立在平衡记分卡上的、全面的、连贯的传递流程,以保证每个人都理解战略。美孚让管理层的一个经理走访北美的每个点,由此开始推广平衡记分卡。在现场会议上,每个雇员得到一份一页的小册子(见图2-8),上面总结了正在进行的新运动。注意平衡记分卡的字样从来就没有出现在这份小册子里。小册子用从以下4个记分卡透视得来的8个新战略主题对记分卡进行了总结:

- 1、财务(资本回报)
- 2、客户(取悦客户,与经销商的双赢关系)
- 3、内部业务流程(低成本,安全和可靠,准时和标准,好邻居)
- 4、学习与成长(激励和训练)

图2-8 美孚 NAM&R 教育手册(图略)

小册子通过解释组织想如何按这八个战略主题衡量美孚的进步来强化这些信息。小册子以简单和可信的方式传递了美孚的新方向。美孚希望避免在已经厌倦各种行动迟钝的雇员中产生怀疑和讥讽:一个新的公司行动(即平衡记分卡)又开始了。

走访各地的经理们解释了新的战略方向,并回答了雇员们提出的关于战略主题和衡量方法方面的问题。譬如,卡车司机们起初怀疑他们怎么会影响到某个战略主题,他们知道自己的工作——给客户运产品,可是现在的新战略方向又能

对他们造成什么影响呢？

这个经理可以相对容易地解释卡车司机会如何影响内部流程衡量指标。通过安全驾驶和避免事故,司机们能够在所有四个内部衡量指标上改进业绩:降低成本,做到可靠,做到按时,成为一个好邻居。通过按预定路线驾驶和不迷路,他们可以保持低成本和确保按计划到达。司机们容易理解这些影响,但是他们仍然怀疑那两个客户衡量指标。这位经理解释了和经销商之间的双赢关系,并且要求司机们在运货给经销商时要把他们当作有价值的客户来对待。经理们还解释了新的市场区分战略和用来评价每个北美美孚加油站购买体验的神秘购买者计划。他们指出,司机们可以通过准时运送合适等级的石油和润滑产品使经销商不至于缺货来为“完美的购买体验”方面做出贡献。另外,司机们同时也要学习“完美购买体验”的其它贡献因素,尽管他们不能控制这些因素。

但是,不久一些卡车司机在运汽油给一个加油站后从现场发出了这样的呼吁:

最好尽快从地区上派一个人到这个加油站。如果一个神秘购买者在那儿出现,加油站将会不及格,我们的“愉悦客户”的得分将会被毁掉。美孚的标识破烂不堪,半数灯光都不亮,休息室也很脏,便利店正在出售变质的面包圈,而且一直缺货,这里的雇员对客户大喊大叫。这不是“快捷、友好”的美孚新战略。

没有中心的指示,卡车司机们已经自发的变成了公司一线市场调查的重要部分。尽管他们不能够控制购买体验,但一旦他们知道并理解了它,他们开始以高级经理层预料不到的方式影响它。就算高级管理人员曾想到过这样的方式,他

们也不可能命令卡车司机们去行使这样一个反映地方情报的功能。但是通过将高层战略传递给一线的人员,并向他们解释,使他们的完全明白战略,这些和客户购买体验最接近的人就开始在战略实施过程中以出人意料的方式来帮助实现战略。

战略传递还带来了另一个好处,美孚技术组开发了一个装在钥匙链上的小装置,并作为绿色通道(Speedpass)进行了推广。当顾客通过装在加油机上的成像室时,这个装置能够识别出客户用来支付的借记卡或贷记卡。绿色通道使汽油购买变得更快、更友好。消费者不用再在他们的钱包里翻来翻去找借记卡,当用钥匙发动汽车时,支付机制也同样启动了。绿色通道很快成为美孚一个强有力的特色服务并得以迅速推广。1997年及以后的年度,管理者对记分卡进行了修改,使其包含绿色通道在消费者和经销商中的渗透度这个新目标。

这个故事有力的、令人震撼的地方就是绿色通道的开发过程。市场技术组的计划经理乔·基奥丹奴(JoeGiordano)从平衡记分卡中知道了购买过程中速度的重要性,他开始设想一个简单的装置也许可以使消费者完成整个购买过程而不用使用借记卡或在键上按数字。基奥丹奴和一个加油机制造商以及一个半导体公司一起合作来开发绿色通道。这不是一个特别先进的技术,但它能够为上百万美孚消费者提高购买体验。高级经理们知道战略,但并不怎么了解针对战略进行创新时所需要用到的技术。就如同卡车司机的反馈信息,这个突然性想法来自于组织内部的一个经理,他在思考如何为组织的战略做出重大贡献。

美孚通过运用它的人力资源系统建立战略与个人之间的

联系来强化它的战略传递,个人把他们的年度目标和记分卡联系起来。人力资源部建立起完整而全面的培训和发展机制,为所有的雇员提供他们实现他们个人和组织目标所需的工具。

在把战略传递给个人并和个人目标相联系后,美孚通过把激励性报酬和平衡记分卡相联系来强化战略。1996年,美孚 NAM&R 分公司给所有带薪职员建立了一个新的由三部分组成的薪酬方案。奖金计划是新的浮动支付薪酬计划的一部分。由于 20 世纪 90 年代初美孚在困难时期工资没有任何增长,雇员现在的平均基本收入只相当于竞争性市场工资水平的 90%。经理层不是通过一次性工资增加来使工资恢复到同等水平,他们使用了一个总额可以达到 30% 的年度现金奖励计划。

奖励计划涉及业绩的三个层面:

1、公司层面(10%)以公司财务业绩的两个竞争性排名为基础

2、分公司层面(6%)以 NAM&R 平衡记分卡的衡量指标为基础

3、经营单位层面(14%)以经营单位或共享服务单位记分卡上的主要业绩指标为基础

公司层面因素是指美孚相对于它前七位竞争者在两个财务衡量指标上的业绩表现:资本收益率(ROCE)和每股盈利(EPS)增长。这一因素确认的奖金范围在 0 到 10% 之间,由美孚的 ROCE 和 EPS 增长在它行业同仁中的相对排名决定。第二个因素(在 0 到 6% 之间)是基于 NAM&R 分公司记分卡的业绩。第三个因素(在 0 到 14% 之间)是基于经营单位平

衡记分卡的业绩。

衡量的目标已经确定了,那么只有美孚在每个方面的衡量指标都排名于行业的首位才可能得到全部 30% 的奖金。9 如果美孚业绩处于行业的最后,那么将没有现金奖金。如果美孚处于行业中的中等水平,那么将只有 10% 的现金奖金(见图 2 - 9)。按这一计划,差的业绩带来差的收入(10% 的补偿低于行业标准)。一般的业绩带来的一般的报酬,而优秀的业绩带来的是行业最高收入。

图 2 - 9 美孚 NAM&R 的激励计划(图略)

美孚没有明确的和个人业绩相联系的报酬。奖励是以经营单位、分公司和总公司的业绩为基础的。这项计划确实允许个人奖励按照记分卡衡量标准上没有的业绩指标进行调整,但是仅限于一个很小的范围。经营单位的管理者发放个人奖励是以一个固定的“钱罐子”形式进行的,并且这一奖金额度不能超支。

麦克库尔这样评论管理者和雇员们接受以平衡记分卡业绩为基础的新浮动收入计划:

当美孚要求我们实行一个按业绩付酬的计划,我们同样有幸可以使用我们记分卡上的衡量指标。只有当你有一系列标准时,浮动收入计划才起作用。因为管理者们相信这些衡量指标很好地代表了他们正努力达到的东西,所以他们接受以记分卡为基础的薪酬计划。¹⁰

贝克发现基于平衡记分卡上一系列指标的浮动收入比仅仅依靠财务衡量指标更先进。短期经营中,财务衡量指标会受管理者们不能控制的短期因素影响,包括宏观经济和行业影响、利率、气候、商品价格和汇率等。当市场疲软时,业绩好

的经理会受到处罚,而当市场繁荣时,业绩差的经理又会得到奖励。记分卡使我们能更清楚的看到更多在管理者直接控制下的和更能够创造未来经济价值的因素。

在第一年(1996年)实行新的浮动工资计划后,第二年,也就是1997年3月,布瑞恩·贝克主持了第一个将会成为每年例会的会议来回顾上一年的工作业绩。当所有的雇员走进召开会议的大咖啡厅时,他们能看见在前面的墙上有一张大的支票仿制品。为美孚 NAM&R 分公司雇员们制作的“平衡薪金支票”是6000万美元。

贝克告诉雇员们他有一些好消息和一些坏消息。并询问他们愿意先听什么。一些雇员提出先听坏消息并尽早解决它。这时贝克走近那张大的“平衡薪金支票”,扯下它并当着所有人的面撕掉了它。“如果你们在我们所有的衡量指标上达到最高目标,这将是你们会得到的。但是我们没有达到那些目标,所以你们没有挣到6000万美元。”

悲观的气氛明显地笼罩着雇员们,直到最后一个勇敢的人问:“那什么是好消息呢?”贝克听后走下讲台,打开另一张平衡薪金支票,在别人的帮助下抬到前面的讲台上,这是一张3500万美元的支票。“实际上我们今年业绩还不错,这是由于你们所有人所做出的巨大贡献。你们应得的3500万美元奖励份额将会出现在你们的下一张支票中。每个人将会获得相当于年度收入17%的现金奖金。非常感谢你们所做的努力,让我们在下一年中做得同样好。”

美孚 NAM&R 采用的过程——新的组织结构、新的衡量体系、传递个人目标、同战略收入相联系的报酬——将个人和组织的新战略联系起来,这样美孚就能够发展它的战略共享

规划。当雇员们清楚地明白战略目标以及消费者和经销商的价值取向,创新的建议和想法就开始像泉水一样从前线雇员们(卡车司机)和技术工作者们中间涌现出来,并帮助组织取得成功。组织已经完成了从高层到基层经营单位,共享服务单位和雇员们之间的战略联系。

这转变为战略型组织的第三个原则要求传递战略,个人目标设定与激励报酬相联系。当这些都成功地实现了,所有的人都会让战略成为他们日常的工作。贝克总结说,“只有你将报酬和记分卡相联系,你才能获得信任。在你将它和报酬捆绑在一起的时候,他们就知道你是要来真的了。”

结果

美孚在1994年开始它的平衡记分卡项目,1995年是美孚通过记分卡运作的第一年。为了扩展我们在第一章所述的结果,我们收集了公司从1994到1998年五年的数据(1999年末,美孚和艾克森公司合并成为艾克森美孚公司)。图2-10说明了美孚成为行业盈利能力第一的各方面的巨大转变。

图2-10 美孚的故事(NAM&R)(图略)

生产率战略使一加仑石油的精炼、行销和运输成本节约了20%。美孚每年制造约120亿加仑的汽油,所以即使每加仑运营成本微小的改变最后也会产生巨大的影响。对现存的资产更好利用还能额外改善现金流状况。生产率战略的实施有以下几个主要驱动要素:

- 连续四年每年提高产品质量
- 每年产出损失率减少 70%
- 安全事件导致误工减少 80%
- 环境事件减少 63%

增长战略根据目标客户群的新价值取向,带来了客户满意度的增加,由此带来了非汽油交易收入的增长,汽油销量的年增长超过行业平均水平2%以上。创新的“美孚绿色通道”促进了快捷服务。改善经销商培训和提高质量确保了专业化的、友善的服务。完美指令计划使美孚连续四年内提高质量,增强了美孚和商业客户、工业客户的关系。

如果在组织基层没有一个彻底的文化转变,就不会有这些成功。年度人力资源调查显示1994年只有20%的工作人员理解美孚的战略,到1998年,清楚和理解战略的人数超过80%。

实现绩效管理:美孚公司平衡计分卡之旅

绩效管理成为企业日益重视的管理策略,但平衡计分卡作为实现绩效管理的重要手段,在企业中的应用并非一帆风顺,成功的企业有何经验?

美孚公司的平衡计分卡之旅

埃克森美孚公司是世界著名的能源企业,亦是世界最大的企业组织之一,2000年更是以全年销售额为2320亿美元位居全球500强第一位;其员工人均产值为193万美元,约为中国石化的50倍。而1992年,美孚石油还是一个每年只有670亿美元收入的公司。美孚公司取得如此骄人业绩的,其实施的标杆管理和平衡记分卡等先进管理方法大有贡献。

润滑油经营单元是美孚营销与炼油公司的一个重要部门,拥有雇员900名,年销售额10亿美元,成品润滑油在美国市场份额为12%,新型环保润滑油产品系列在美国有超过

50% 的市场份额。在实施平衡计分卡的过程中,润滑油经营单元走到了整个公司的前列,它的主要做法包括:

建立平衡计分卡目标

以战略目标为依托,整合所有业务,使整个内部流程通畅,同时使所有员工基于业务流程参与到战略目标的实现中来。

按职能部门成立工作小组

为实施平衡计分卡项目,美孚润滑油部门成立了七个小组,包括混合工厂管理者小组、混合工厂筹划监督小组、工业用油和汽车用油营销代表小组、客户反映中心代表小组、领导人员代表小组。

重整内部业务流程(见图 1)

图 1 重整内部业务流程

建立部门、小组、个人绩效因果树

通过绩效因果树(见图 2),将润滑油部门的经营策略、远景目标和小组、个人的工作任务结合起来。通过四个方面(财务方面、客户方面、内部经营方面、学习与成长方面),将各层次绩效及各层次绩效之间的因果关系体现出来。同时建立适当的指标和目标值,激励各级员工,引导他们的工作朝有利于部门业绩目标实现的方向发展。依照因果树,各小组成员可以明确自己所处的位置,及在总体计划和目标实现中所需完成的工作内容,各小组成员通过将个人目标和企业目标联系起来,也可以对他们的工作结果对部门资本利润率的影响有了更清晰的认识。

图2 绩效因果树

依据因果树,建立部门、小组、个人的平衡计分卡

其中,小组又为个人在建立计分卡时设立了特殊标准:个人计分卡必须支持管理者的计分卡;计分卡必须包括一个目标和支撑其他部分业务的指标;每个管理者必须有目标和指标,并且指标与评估和雇员发展相关;计分卡必须包括提前和滞后反应的指示器;一个最低目标和各方面的指标体系;至多15个指标;任何改变需要管理者和雇员一致同意。

建立统一的管理者和雇员奖惩制度,并一贯坚持。建立员工的内部流程培训等。

BSC实施的三大关键

美孚润滑油部门的平衡计分卡设计和实施过程,展现了这一战略绩效管理系统的实施关键。

首先,必须采取有效措施将组织、部门、个人的目标联系起来,把组织战略逐层分解最终落实到员工,使低层次目标能够体现高层次目标。这样员工工作目标的完成才能促进组织战略的实现。美孚润滑油部门采用因果树的方式将部门各层次目标有机地结合起来。

其次,建立互相关联的各层计分卡,将所有高层计分卡通过指标与低层计分卡联系起来。美孚润滑油部门建立了部门计分卡、小组计分卡、个人计分卡,他们之间透过因果树联系起来。例如,部门计分卡中资本利润率指标的完成,不仅受车间小组成本效率指标的影响,又受营销小组的销售利润指标、订单完成指标的制约,而销售利润指标、订单完成指标又与营销人员个人计分卡中客户保持率、客户满意度、目标客户销售量等指标相关。

此外,建立统一的奖惩制度,创造了以人为本的企业环境至关重要。因为一切绩效评估依据统一的标准,一切奖惩依据统一的制度,雇员受到公平、公正的对待,能激发他们的积极性。同时,也使员工的注意力集中在主导性指标的完成上。并建立员工的内部流程培训,使部门内部每个雇员了解整个流程及各岗位设置原因,明晰自己的岗位责任,使流程前后各环节人员能互相支持,有效衔接,以促进每个雇员、每个小组的计分卡目标的实现,最终实现了利润和工作效率的大幅提升。

相关知识链接

BSC的产生:1992年,美国著名的管理大师罗伯特·S·卡普兰(Robert·S·Kaplan)和复兴方案国际咨询企业总裁大卫·P·诺顿(David·P·Norton)在总结了十二家大型企业的业绩评价体系的成功经验的基础上,提出平衡记分卡这一划时代的战略管理业绩评价工具。平衡记分卡是将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系,并对这些指标的实现状况进行不同时段考核,从而为战略目标的完成建立具有可靠执行基础的绩效管理体系。

BSC的独到之处:平衡记分卡从四个维度审视企业的业绩:学习与成长、内部经营过程、客户价值、财务。这四个方面的指标互相间存在深层的内在关系,即学习与成长解决企业长期生命力的问题,是提高企业内部运作管理能力的基础,企业通过内部管理能力的提高为客户提供更大的价值;客户的满意导致企业良好的财务效益。

平衡记分卡反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡,长期目标与短期目标之间的平衡,外部和内部的平衡,结果和

过程的平衡 ,管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以能反映组织综合经营状况 ,使业绩评价趋于平衡和完善 ,利于组织长期发展。

BSC 的比较优势 :平衡计分卡突破了财务指标作为唯一指标的衡量工具的局限 ,做到了多个方面的平衡 ,具有如下优势 :

提高整体管理效率

为战略管理提供强有力的支持

强化激励作用 ,提升员工的参与意识

注重团队合作 ,增强管理机能