

<<决胜人才力>>

图书基本信息

书名：<<决胜人才力>>

13位ISBN编号：9789862167724

10位ISBN编号：9862167726

出版时间：2011-7-30

出版人：天下文化

作者：夏藍,康納提

页数：352

译者：許瑞宋

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<決勝人才力>>

前言

推薦序 先有伯樂，才有千里馬 李瑞華 「人才是企業最重要的資產」，這是絕大多數企業主管常掛在嘴邊的一句老話。但是有多少企業、多少主管是真心真意地說這句話？而真心說這句話的人又有幾位真正做到？

其實更普遍的是企業和其主管有意無意地把人才當成資源，而「資源管理」又聚焦於用最少的資源、最低的成本，創造最大的價值。更糟的是，在潛意識裡資源在創造價值的過程中，其自身價值的損耗被當成是理所當然的正常現象。這就形成了「企業」和「員工」的對立關係，也讓企業希望員工全心全力奉獻的意願很難落實，最終影響了企業的組織氛圍及經營績效。

真正把人才當做資產，就要把「資產管理」的思維和管理方法用在人才管理：資產的取得、運用、維護、處置等，甚至資產的組合管理、風險管理等，都可用於人才資產管理，也應該這麼做。資產管理最重要的，當然是保值、增值。

企業除了要善用人才資產替企業創造價值，還要重視在過程中如何使「人才資產」保值增值，如此就能把「企業」和「員工」的利害關係統一起來，真正形成雙贏的結果。

這其中最關鍵的又是主管，尤其是中高層主管。

他們必須是優秀的「人才資產管理專家」，這些主管決定了人才資產能否創造最大價值，能否保值增值，而他們本身就是企業最重要的人才資產。

企業認真做好對這些「領袖人才」的發掘和培育，必能產生最大的槓桿效益，以達到「人才管理」和「企業績效」最大化及永續經營的終極目的。

發掘、培育人才是一種投資，尤其是發掘、培育「領袖人才」投資成本更大；但是多數企業忽略的是「不投資的機會成本」更大。

而那些願意投資的企業，往往又犯上了撿便宜、抄捷徑的迷思，在方法上、執行上出了問題，以至事倍功半、效益不障。

本書的兩位作者本身就是傑出的「人才資產管理」的實踐者，尤其是發掘、培育「領袖人才」的「人才管理大師」。

他們分析奇異（GE）、聯合利華（Unilever）、寶僑（P&G）、安捷倫（Agilent）、諾華（Novartis）等優秀企業的成功與「人才管理」的因果關係，並分享及剖析這些「人才管理大師」級的企業如何發掘、培育善於「人才管理」的「領袖人才」，並讓我們看到這些「人才資產管理專家」如何在「人才資產管理」起了關鍵性的槓桿效益。

人才是決定企業的長期競爭力和績效的最關鍵因素。

先有好人才，才能形成健康的組織、創造出好績效，並成長為永續經營的好企業。

「管理人才」更是「人才管理」關鍵中最關鍵的因素，因為先有好將才能帶出好兵。

唐朝的韓愈在他的經典短文《馬說》中點出了要有「千里馬」，先要有「伯樂」，要不然「千里馬」最終也會被糟蹋掉。

一千多年後的今天，大多數的企業還是不夠重視「領袖人才」的選、用、評、育、留。

主管的選拔普遍還是視其個人專業及技術能力為主要考量，而不夠重視他們的領導管理能力，尤其是「人才資產管理」能力。

希望本書能再度提醒我們，並幫我們「解碼」其中的心法及具體作為，讓更多企業依循這些標竿企業「好主管—好員工—好組織—好績效—好企業—好社會」的途徑前進。

（作者為政大商學院專任教授、北京清華大學及台灣清華大學EMBA客座教授）

<<決勝人才力>>

內容概要

《執行力》作者夏蘭最新力作！

《決勝人才力：這些公司的人才為什麼很搶手？》告訴你：「什麼樣的人才最搶手？
職場優等生又如何成將才？

」 閱人無數、最會看人的管理大師與全美最佳人資長，首度公開全球頂尖 企業的識才術與
育才祕訣 閱人無數、最會看人的夏藍與康納提，首度公開奇異、寶僑、聯合利華、安捷倫、諾華
等頂尖企業辨識人才與培育將才的祕訣。

一流企業會拿「火坑任務」來考驗人，看你能否勝任比現職高兩級的職務。

他們也不要你當「全部門最聰明的人」，而要做「最有影響力的人」，你完成任務的方式要讓人欽佩
，並想要跟隨。

你還必須知道你不知道什麼，因為尋求協助，就是尋找機會。

你要有很強的商業直覺與創新的勇氣，這樣才能快速做出總結。

除了領導特質、必要技能、對人與業務的判斷，你還要會交朋友，好人脈無往不利。

人才競爭的時代，你準備好了嗎？

本書幫助求職轉業者，了解如何成為大老闆眼中的可造之才，而渴望升遷的人，也將知道如何掌握機
會，通過主管考驗，企業主管更能從中學會如何找對人才，並帶出好將才。

<<决胜人才力>>

作者简介

夏藍Ram Charan 全球知名的重量級企業顧問、作者與講者，被《經濟學人》等媒體譽為「巨星們的管理顧問」、「時代的導師」。近四十年來，夏藍是許多「財星五百大企業」如奇異、杜邦、3M、荷蘭航空、美國銀行等成功的幕後推手。

曾任教於哈佛商學院、華頓商學院。

著作等身，包括在台熱賣逾30萬冊、並榮登紐約時報暢銷排行榜多週的《執行力》等。

康納提Bill Conaty 在人資領域享有盛名的世界級專家，曾擔任奇異資深人力資源副總裁，是奇異前董事長威爾許與現任執行長伊梅特最倚重的高階主管之一，曾被譽為「全美最佳人資長」。康納提設計的管理人才培養方案令奇異成為全球人才儲備最豐厚的公司之一。

<<决胜人才力>>

书籍目录

推薦序 先有伯樂，才有千里馬 李瑞華人才競爭的時代，你準備好了嗎？

劉昭廷第1章 人才變將才的祕密第一部「CEO製造廠」奇異造才的祕密第2章 一天內完成接班第3章 人比績效重要第4章 把人才當自己人第二部 這些公司的人才為什麼很搶手第5章 印度聯合利華從上班第一天就開始練才第6章 寶僑以最困難的任務磨出全球領袖第7章 安捷倫培養技術專才成為管理人才第8章 諾華讓人才做最好的自己第三部 好制度出將才第9章 找對領導人帶出好人才第10章 確立正確的價值觀與行為準則第11章 確立正確的人才管理制度第四部 人才管理高手的工具箱

<<决胜人才力>>

章节摘录

第一章 人才變將才的祕密 華頓商學院進階管理課程的一次課堂練習，講師要求學員說明史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）與眾不同的才能，但暫時不提他富爭議的個性和行為，重點在於釐清他重掌蘋果後，表現為何能超越所有人的預期。

（連他自己也料想不到：2010年6月，蘋果市值超過微軟，賈伯斯稱此事「超現實」。

） 賈伯斯在蘋果萎靡不振之際重掌公司，十多年來將蘋果改造成衝勁十足、盈利豐厚的企業。iPod、iPhone、iPad以及iTunes大幅改變產業生態，迫使音樂、電訊等產業的業者改變商業模式。

有關賈伯斯思考、行動及決策方式的公開資料相當充分，有心人只需吸收消化，就能從數個面向評價他的真實才能，並以清晰的語言具體而細膩地加以描述。

但多數人連試都不想試。

華頓商學院的講師問學員，賈伯斯有何才能？

學員踴躍舉手發言：他富創意、愛創新，具企業家精神；他是溝通高手；他打破既有範式，創造出新業務；他改變了別人的遊戲規則。

數分鐘後，講師叫停，對學員說：「用時髦術語是不行的。

若真想界定一個人的才能，就必須以完整的句子表達你對這個人的完整看法，必須講出這個人跟其他人的細微差別。

而你的資料，必須源自你對這個人的行動、決策及行為模式的仔細觀察。

」 為示範怎麼做，講師問學員一些探索式問題。

「他的創意表現在哪裡？

」有人答道：「他知道哪些產品能大獲成功。

」好，但他是怎麼辦到的？

「他跟消費者交流互動。

」好，但他是如何跟消費者交流互動的？

有人說，他常跟年輕人往來；也有人說，他總是搶先一步找到新技術。

不錯，但還是不太對。

懂得取捨的天才 講師接著為這些擔任企業經理人的學員提供資料，讓他們深入探討、了解賈伯斯才能的真正本質。

首先，講師講了一個源自某位蘋果董事的故事。

賈伯斯重新接掌蘋果後，開了一次很特別的董事會議。

會議室牆上掛著蘋果當時二十多項產品，賈伯斯逐項取下，最後只剩四項留下。

他說，蘋果若能藉由這四項產品，在市場上凸顯自己與眾不同之處，便能起死回生。

這則故事告訴我們兩項有關賈伯斯的事實，這兩者皆是看得見且可驗證的：賈伯斯知道什麼能吸引顧客，而且行事果斷。

講師接著要求學員說明iPod這項產品展現賈伯斯哪些才能。

首先有人說，這顯示他很熟技術。

但馬上有人指出，技術早已存在，市場上已有製造MP3播放器的業者。

學員們經過一番討論，得出一個較有意義的結論：iPod的成就，是卓越的眼光加上傑出的執行。

當時Napster允許使用者交換MP3檔案的檔案分享服務，已在唱片界鬧得沸沸揚揚。

法院最終裁定Napster的服務違法（它實質上是基於偷竊），但賈伯斯認為這技術可用來創造一個合法市場，辦法是確保唱片公司能獲得穩定收入，而且這市場將非常大（事實上，它將是一個新社會現象），因為它將「解放」音樂愛好者，讓他們可合法的以負擔得起的價格隨時購買心愛的音樂，多少不拘。

賈伯斯接著便設計出一款容易使用且非常時髦的產品，因此可採取高價策略，賺取豐厚利潤。

結果眾所周知：iPod成為迄今為止最暢銷的MP3播放器，將蘋果這品牌提升至空前高度，刺激了Mac電腦的銷量，讓蘋果恢復了創新領導者的名聲。

為更深入探討，講師帶出另一個看得見的重要事實。

<<决胜人才力>>

在蘋果內部，賈伯斯幾乎將所有時間花在跟軟體、硬體、設計，以及金屬、塑膠及玻璃技術等領域的一百多位專家共事。

每週一早上，他會召集他們開會，討論產品，以及產品設計及執行上的難題。

這是他連結各領域人才，創造明星商品的程序之一。

十多年來，他一直認真的做這件事。

每週四小時，每年五十週，十二年就是2,400小時：他就是花了這麼多時間，去結合各領域傑出、熱誠人才的最新見解，以累積智能與關係資本。

運動團隊能成為偉大的冠軍隊伍，也是靠這種做法。

賈伯斯是極少數能恪守紀律、持之以恆去結合各領域人才工作成果的執行長之一。

這時學員們熱烈討論，開始拼湊能界定賈伯斯這名天才的特徵。

有人說：「他透過自己的頭腦和專長，與顧客建立起真正的連結。

」另一學員舉手說：「他不止一次發現別人看不到的機會，這點真有意思。

」另一人說：「不僅如此，他還自己創造機會，譬如iPhone。

」啊，對了，iPhone。

賈伯斯到底做了什麼，令這產品如此轟動？

「他打破了既有模式。

」什麼意思？

「他能想出新的商業模式。

」現在學員們的眼睛都亮起來了。

在iPhone面世之前，手機製造商的利潤率及品牌其實控制在電信業者手上。

iPhone不僅令蘋果在智慧型手機市場獲得最大的占有率，還為公司創造了其他手機廠商無法享有的營收來源。

賈伯斯設計出有史以來最好用、最漂亮的手機。

他向來致力保護他的品牌和產品利潤率，這次將iPhone獨家交給美國電話電報公司（AT&T），條件是價格由蘋果決定，而且AT&T必須將iPhone用戶貢獻的營收分一部分給蘋果（由iPhone用戶支付的較高費用支持），這在電信業是破天荒的。

最後，蘋果還靠銷售無數iPhone應用程式賺錢。

這些新收入源多數直接成為蘋果的盈利，每天都在替蘋果賺錢，令iPhone成為蘋果最賺錢的產品。

賈伯斯的作為不僅彰顯他敏銳的商業觸覺，從他扭轉強大電信業者與弱勢手機廠商之間的勢力均衡，也能看出他的膽識。

<<决胜人才力>>

媒体关注与评论

「各階層領導人必讀。

」—奇異前任董事長暨執行長傑克·威爾許 (Jack Welch) 「當今時代需要空前的領導能力，人才至關緊要。

康納提和夏藍就人才培育合寫了一本權威指南，是企業創造競爭優勢的最佳指引。

」—雅芳公司董事長暨執行長鐘彬嫻

<<决胜人才力>>

编辑推荐

奇異前執行長威爾許、雅芳公司董事長暨執行長鐘彬嫻、P&G前董事長雷富禮、中華電信董事長呂學錦、政大商學院教授李瑞華、Manpower萬寶華台灣分公司總經理劉珧廷 強力推薦

<<决胜人才力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>