

奇異GE如何把人力變人才



[奇異GE如何把人力變人才 下载链接1](#)

著者:安瀾聖司

出版者:大是文化

出版时间:2015-9-30

装帧:平装

isbn:9789865612061

包括Google在內，美國公司想找高階主管，第一個念頭就是「去奇異找找看」！

待過奇異的人，為什麼會變成這麼強？

血汗？爆肝？不是奇異的做法，他們讓人出類拔萃的方法，很「實在」。

創立至今的120年歷史中，奇異總共只用了9位CEO，

每三十家道瓊指數企業中，就有四位CEO來自奇異，

業界有句話：出身奇異，身價奇異。

說到奇異（全名是通用電氣，簡稱GE），

多數人馬上就聯想到有「中子彈執行長」之稱的傑克·威爾許，
他於奇異內部進行的組織再造，讓公司營業額成長至1,400多億美元，
改革績效至今全球無人能比擬。

但更令外界好奇的是，傑克·威爾許卸下執行長職位至今已快15年，
這家公司依然如此強大，成為道瓊工業指數創始以來唯一持續認列的成分股，
到底是甚麼樣的企業文化與用人制度，讓奇異一百年來一直這麼強？

本書作者安洵聖司原本任職於瑞銀投資銀行，
50歲時被獵人頭公司挖角到日本奇異資融公司擔任領導人，
一年半不到，更被拔擢為日本奇異股份有限公司董事長，
高齡被外資挖角的事蹟，曾被《日本經濟新聞》晚報大幅報導，
本書是他任職奇異十年期間關於選才、育才、用才的經驗分享，
告訴你，為什麼奇異可以將世界版圖跨足全球，把人力變人才。

◎奇異要你「經得起質問、拿得出辦法」，就算你是賺錢部門也一樣：

- GE全球共有30萬名員工，但從最下到最上級的總裁CEO，卻只有三個層級。指令的貫徹超級有效率，怎麼辦到的？
- 組織這麼扁平，升遷管道暢通嗎？這本書告訴你，奇異如何精準考核，讓人才迅速橫向移動，當上司認定某人足以獨當一面時，該員立刻能得到拔擢。
- 賺錢的公司，就能在奇異穩穩做？不一定。拿不出前景的事業，利潤再高奇異照樣把你賣掉。

◎光憑職權別想做事，請拿出領導力：

- 被上司、同事與部屬考評為領導能力不夠的主管，職權再高，奇異也不會讓該主管在公司混下去！
- 奇異主管不會含糊不清的告訴部屬「做得不錯」，而是明白告訴對方：「你這個地方不行，請改善。」讓員工成長。
- 奇異要求員工要以「領導力」工作，而非當上主管才會受重用拿高薪。何謂領導力？奇異有嚴謹的定義標準。

◎奇異能找出一個人的價值，讓他適性發揮

- 考績不只看業績，就算你年資再久、業績再好，沒有成長價值，晉升機會就永遠與你擦肩而過——人的「成長價值」怎麼客觀評估？

- 用人才九宮格，兩個座標軸，人才鑑定結果一目瞭然。

- 「融合會議」、「躍級圓桌會議」，創造一個讓部屬毫無顧忌討論上司的環境。一次融合會議，比和主管喝20次以上的酒，更能聽到彼此心底的老實話。

◎這裡不能搞派系，但你得建立班底

- 在奇異搞派系的人，在奇異的考核方式下，絕對會被「公認」為成長價值很低的人，就算業績再好都會「建議」你離職。

- 最特別的是，奇異是根據「主管你想培育誰」「別的部門有多少人是來自你的推舉栽培」來考核該主管的成長價值，所以人人都得有接班人計畫。

- 培訓不是被強迫，而是至高榮譽：只有獲選者才能去威爾許中心上課。但，這個離崗培訓一次就是三星期，面對這麼久的空窗，你的班底得夠強才行。因此公司制定了一套可以讓權限轉讓的體制。

此外，奇異還有一套獨特的育才哲學：

- 在奇異，人事部不是大內高手，更不是八卦中心。她們願意花三小時聽員工講述生活史，只為讓員工能在最好狀態下工作。

- 誰說不想當主管就領不到高薪？奇異照樣在專業上給你職階，高職階的員工，薪水比有位階的主管高，在奇異司空見慣。

本書作者安瀾聖司提到，

他身為日本奇異CEO，除了培育人才、還有一件很重要的事，

就是參與活動和很多人見面，

這麼做不只是擴展人際網路，更重要的是可以提高自己的鑑別力，

有助於找到優質人力，將他們練成人才。

名人推薦

臺大國際企業研究所教授 湯明哲 專文推薦

臺大國際企業研究所教授 湯明哲

哈佛企業管理顧問公司董事長 洪良浩

《經理人》月刊總編輯 齊立文

作者介紹:

安瀾聖司 (Seiji Yasubuchi)

前任日本奇異股份有限公司董事長、奇異資融公司 (GE Capital) 社長兼CEO。

1979年早稻田大學政治經濟系畢業後，進入三菱商事公司。

1990年遠赴美國哈佛商學院攻讀MBA（工商管理碩士）。

1999年參與並策劃讓美國利普伍德基金管理公司（Ripplewood Holdings LLC）在日本成為法人機構。

2001年進入瑞銀投資銀行（USB Investment bank，日稱USB證券股份有限公司），負責銀行總部的營運及民營化，經手許多大型的案子。

2006年進入日本奇異商業金融公司（GE Commercial Finance），擔任亞洲地區事業開發副社長。

2007年日本奇異商業金融公司社長兼CEO。

擔任奇異資融公司社長兼CEO，負責美國奇異在日本所有的金融服務事業。

2015年於奇異資融公司退休。

目录: 前言 即使50歲，奇異還是給我舞台

因為積極考核所以敢破格晉升

第一章 都幾歲了，為何我還想進入奇異

1 做人資歷來自期許自我，並接受老天安排

離開三菱商事的後兩年成績空白

我想當領導者，不想做銀行家

面談總是座談，問出我的老實話

2 做事邏輯極為簡單的公司

不斷讓員工「延展」，正視員工提案

連代表公司的事業都被賣掉

第二章 奇異要你經得起質問、拿得出辦法

3 解決世界級困難，所以有世界級業績

一百二十年的歷史裡，只有九位執行長

奇異的「傳統」是：不斷調整事業結構

4 不管你過去賺多少，我只做最有前景的事

不留沒前景、不能掌控的事業

為了想做的事業而更換事業

對員工而言，來來去去是最佳的解決方案

傑克·威爾許留下的最大資產：人才

5 經得起質問、拿得出辦法，你就出頭

你得經得起嚴格質問，並拿出辦法

奇異不「制定經營戰略」，而是……

行業天差地遠，怎麼整合在一起

無違和感的引進奇異風格

為了汲取現場意見而在地化

第三章 光憑職權別想做事，請拿出領導力

6 在奇異，如何使一個人擁有領導能力？

訓練員工成為領導者才可能獲得職位

以「領導力工作」，意思是……

只靠職權帶不動團隊

7 不說「做的不錯」，直說「哪裡不行」

奇異特別看重人的「成長價值」

一百三十位領導者在實踐的「成長價值」

不行就說不行的「溫柔」

第四章 奇異能找出一個人的價值，讓他適性發揮

8 考績不能只看業績，要有成長價值

連成長價值也有考核準則

用兩個座標軸看到人才鑑定的結果

被考核的一方，有權提出異議

9 適性發揮，部屬薪水能比主管高

根據主管想培育誰，來考核該主管

沒有位階，薪水也能比上司高

一對一指正部屬的「坦率」

人事部門不是大內高手，而是育才專家

第五章 無法搞派系，但一定得建立班底的奇異

10 培訓不是被迫，而是獲選者至高榮譽

只有獲選者才能去威爾許中心

執行長三〇%的時間培育和考核員工

離開崗位培訓三個星期，你的班底得夠強

11 想得到賞賜，你得習慣「看」與「被看」

七年培訓，沒有文憑的菁英養成班

「看」和「被看」的文化，你得習慣

好主管，必須將好部屬推銷出去

12 不被擢升，一樣得到高薪重用

為位階執著的心態，會導致員工停滯不前

為什麼奇異不會有權力鬥爭？

第六章 上司會受到部屬管理的建言系統

13 去掉上司談上司

透過討論會建議上司或質問

跳過上司和上司的上司進行「躍級圓桌會議」

人事花三小時聽你的生活史

和部屬「一對一」溝通

14 匿名便利貼鼓勵開會建言

業務流程化、可視化的驚人優點

利用匿名便利貼大方表達意見

開會一定要決定下一個動作

第七章 讓員工舒服工作，主管應該……

15 非上班的員工活動，正好發掘人才

利用員工活動，橫向發掘各部門人才的奇異志工

「婦女網絡」和「無障礙網絡」

透過高層管理人員發掘年輕人才

16 想說什麼都可以的發言機制

管理的計分簿「奇異民意測驗」

有問題可以匿名指謫的制度「申訴專員」

打造健康領先的工作環境

第八章 威爾許學院沒教這些，狀況來了

17 執行長應完成的五項任務

從前管過一家公司，現在要我管整個集團

新上任，九〇%以上的談話內容我不懂

執行長的工作？執行長自己決定

如何完成這五項工作？

18 做一番事業的人，沒有「平時」

當雷曼兄弟事件就發生在自己眼前

東日本大地震後我們做了什麼

從緊急應變中學到的十件事

經營企業沒有「平時」

第九章 成為國際企業要的人才

19 英語能力比什麼都重要

英語要進步，就從自己有興趣的東西開始
在哈佛商學院學到的七件事
20 在世界級舞台勝出的「五個要點」
你了解自己國家的制度、歷史、文化嗎？
除了工作技術，你能夠廣泛涉獵文化素養嗎？
勇敢說出自己的想法
你能夠積極讓多樣化的意見碰撞出火花嗎？
不說話的人會被當作不存在
練習自行思考
21 你能組成一支強大的團隊嗎？
領導者在狀況嚴峻時，一定要堅持到底
如何培育領導者
後記 成為一個不受框框、原型侷限的發想者
收回
• • • • • ([收起](#))

[奇異GE如何把人力變人才_下载链接1_](#)

标签

企业管理

繁体

台湾出版

GE

2017读过

评论

有部分内容是作者拍ceo马屁，但是还是可以一窥GE的人力管理策略和人才培养政策！

[奇異GE如何把人力變人才_下载链接1_](#)

书评

[奇異GE如何把人力變人才_下载链接1](#)