

宝洁雷富礼:安静 CEO的凶猛之道 打造创新文化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022__E5_AE_9D_E6_B4_81_E9_9B_B7_E5_c70_159292.htm 与前任所推崇的速度、攻击性的变革方式背道而驰，不喜争吵、更有耐性的雷富礼证明，温和风格同样可以塑造卓越的企业。世界头号日化企业宝洁CEO兼总裁雷富礼（Alan G. Lafley）在辛辛那提的家中小书房墙上，有一幅一个人深陷在蜘蛛网中的画。而当2000年6月，雷富礼接过公司CEO职位的时候，他面临的正是一张危机重重的网。因为上世纪90年代宝洁实施的并购冒进主义，股票下跌很厉害。2000年，投资者回报率下降了35%。如何让公司继续增长，是一个时刻盘旋在雷富礼头脑中的问题。来源：www.examda.com 虽然现在雷富礼依旧为公司越大增长越难的问题苦恼着，但宝洁已扭转颓势，体现了另一种气势：去年1月收购吉列后，这个169年的古老公司一夜之间规模增大了20%，成为全球最大的家居用品和个人护理企业，其边际利润和股票价格远远要高于同行业的其它企业。因雷富礼在接掌CEO的6年中，致力于服务消费者的承诺，从而重新唤起宝洁一度在上世纪90年代曾失去的生机与活力，他被Chief Executive杂志评为2006年度CEO。也在今年，宝洁被《经济学家》4月号选为世界最受尊敬企业，位列第三。整顿高管队伍 尽管宝洁的人才策略一向为业界所推崇，但雷富礼上任后不久，就对人力资源进行了前所未有的大动作。在1999年任命的35位集团高级官员中，雷富礼替换了其中超过一半的人，超过宝洁历史上任何一位CEO换人的比例。到今天，原来的人中只剩下10位。同时，雷富礼还倡导高管团

队来源地的多样化。在2005年度报告中列出的44位全球高级官员名单中，有22位出生于美国之外的地区。同样是这44位高管中有39位接受过跨国任命，这种方法也推及到中层管理者。比如，一个经理如果要接管俄罗斯的高级财务职位，可能必须先到英国工作几年，在一个更加结构化和复杂的市场中经受锻炼。雷富礼力图让宝洁未来的领导者在各种不同的市场和文化中经受打磨，“这样做的好处是创造了未来适应全球化、拥有平等视野的领导层，让他们不会产生种族主义。”美世人力资源顾问机构全球合伙人Gareth Williams对此评价说。此外，在人员提拔方面，雷富礼也有过人之举。他跳过了78位有较高资历的总经理，任命42岁的德珀拉亨勒塔（Deborah A. Henretta）出任北美幼儿保健品分部的负责人。雷富礼还安排大量女性员工进入管理高层。在1999年，高级管理团队中只有3位由雷富礼任命的女性。2005年，数量增加了一倍。当然，对于一家有将近一半的产品销售都来自于“美容品和健康品”的公司来讲，在44位高管中，6位女性所占的比例仍然太少，宝洁仍是男人领地。人力资源调整上的大手笔并未让雷富礼受到非议，这是因为他随时都对公司的管理队伍现状了然于胸。每个周日晚上，雷富礼既没有邀请负责公司的CFO，也没邀请负责市场营销的总裁，更没有任何朋友，他只会见集团的人力资源总裁理查德安托万（Richard L. Antoine），阅读并亲自审批公司200名高级总裁的工作业绩报告。2003年的母亲节，雷富礼和安托万又一次坐在他辛辛那提家中的餐厅里，对那名已经取得显著成绩但没有达到预期目标的经理存在的问题进行详细的分析。“我们应该把他放在一个能充分发挥其才能的岗位。”雷富礼说着从椅子中

站起来，走到安托万身边，并注视着那张宝洁公司的7级管理结构图，他指着其中的一组团队说：“在公司的中层中，这一组不足够强大。他们没有感觉到消费者的热切需求。”业务表现并不只是宝洁评估经理级员工的唯一标准，雷富礼还要求他们肩负发展组织的责任，并将其作为绩效考核之一。此外，宝洁建立了一个名为“人才培育系统”的电脑资料库，里面储存了3000名顶尖主管的名字及个人的详细背景资料，该系统被用来协助确认哪个人最适合填补哪个职位空缺。“我所做的事，没有一件比协助培育出其他领导人更具长期的影响力。”来源：www.examda.com 在Chief Executive杂志的“领导人的最佳摇篮”排名评选中，宝洁排在第一位。雷富礼估计自己花了三分之一到二分之一的时间在领导力培养上。宝洁的所有员工都有成为明日执行长的可能，一个人从进入宝洁开始就受到全面性的审核。宝洁也希望在雷富礼引退时，确保一次天衣无缝的权力移交，因而近期宣布再任命两位副董事长，形成了3名副董事长的局面，董事长继任者很可能会从这3人中选出。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com