

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例24 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_177938.htm 求贤若渴，知人善任 -- 时装大王斯瓦兹的发家之道 纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近5000家大服装公司的激烈竞争中约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫斯瓦兹由此而得"时装大王"的美誉。但凡一个人在事业上有一番成就、成名成家之后，对他的各种猜测、议论、传说便随之而来，有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头，是靠幸运，靠机遇；而他自称是由于努力工作不怕失败、冒险；但纵观他的发家史，使他受益最大的还是他知人善任的能力。斯瓦兹15岁开始做工，后来当一家服装公司的伙计，19岁时，当他声称要辞职自费开店时老板斯特拉登科以为他在说谎。他从做工起就开始储蓄，这时已存了3000美元与人合伙办了一家小服装厂。他马上感到，老是做和别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无心，精神恍惚。一天，他到一家零售店推销成衣，三十岁的老板看了一眼他的衣服说："我敢打赌，你的公司没有设计师。"一下触动了他的心病。老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并问："她这件衣服比你们的怎么样？""好看多了！"斯瓦兹不禁脱口赞道。"这是我特地为我太太设计的"，老板骄傲地说，并且不屑地撇了一撇嘴角，"别看我开这么个小店，也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！"对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑

容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我做过3家公司，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！”斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。来源：www.examda.com 斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解那位名叫杜敏夫的人。“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。要是我年轻10年，这个人就轮不到你了！”“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”“只要他不是无理取闹。”斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量，杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现”，他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着我有钱还怕请不到人的心理，有时一辈子也用不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头，约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到10年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。斯瓦兹由此开始

大批启用年轻人，他认识到，在服装业中，你永远不可能独占衣料、式样，只有不断地跟新潮流，抢在最前面。而这只有青年人才容易胜任，基于这种信念，斯瓦兹在功成名就之后，又决定任命他25岁的儿子理查任公司总经理，成为当时美国大企业中最年青的领导人。"理查是不是我儿子，并不是问题的关键"，他回答众人道："他升任总经理前，担任了两年的副总经理，我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做得很好，无话可说。很多富翁得不到儿子的帮助。这是很不幸的，因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。"事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得新的生机。来源：www.examda.com【思考题】有人认为斯瓦兹的成功是靠他自己屈膝卑颜乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？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