

学习李嘉诚,当年是怎样度过人才困境的 PDF转换可能丢失图片或格式, 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E5_AD_A6_E4_B9_A0_E6_9D_8E_E5_c70_253481.htm 现在我在所经营的公司发展的不错, 公司有财力将规模扩大。可是我却没有信心, 因为公司没有高素质的人员。当初公司规模较小时人员素质要求都不是太高, 但是经过大家的齐心协力, 公司的业绩是蒸蒸日上。很多老员工是任劳任怨, 所以我真是要扩大公司规模, 聘用一些有国际竞争力的人才到我的公司, 有怕与原有的老员工产生矛盾。我面临的是“人才困境”, 好一段时间不知道如何是好。直到那天公务出差, 在飞机上看到一本期刊, 介绍了李嘉诚当年的故事。我真是茅塞顿开! 白手起家的李嘉诚, 在其长江集团发展到一定规模时, 敏锐地意识到, 企业要发展, 人才是关键。一个企业的发展在不同的阶段需要有不同的管理和专业人才, 而那时他的企业所面临的“人才困境”较为严重。当初企业创建的时候, 工人文化水平低, 多数人只有小学文化程度, 技术管理方面人员更是奇缺, 那些曾和他一起出生入死打天下的元老重臣的知识结构和专业水平达不到企业发展的要求, 面对越来越激烈的竞争, 靠这样一支队伍是创不出佳绩的。李嘉诚克服重重困难, 劝退了一批当初一起帮他打天下的“难兄难弟”, 果断地起用了一批年轻有为的专业人员, 为他的企业注入了新鲜的血液。对如何识别和使用人才, 李嘉诚自有一套管理之道。“管理一家大公司, 你不可以任何事情都要亲历亲为, 首先要使员工有安全感, 让他们能安心工作, 那么, 你就要首先让他们喜欢你。”于是在这个基础上, 他制定了若干用人

措施，诸如：开办夜校培训在职工人，选送有培养前途的年轻人出国深造。这些措施深得员工们的欢迎，使他们更加喜欢自己的企业。而他自己，也专门请了家庭教师传授知识，并自学英语。在李嘉诚新组建的高层领导班子里，既有接触金融头脑和非凡分析本领的财务专家，也有经营房地产的“老手”；既有生气勃勃年轻有为的港人，也有作严谨善于谋断的洋人。可以这么说，李嘉诚今日能取得这么重大的成就，他的集团能成为纵横东西的跨国集团，是和他回避了东方式家族化管理模式，大胆起用洋人是分不开的。他起用的那些洋专家，在集团内部管理上把西方先进的企业管理经验带入了长江集团，使之在经济的、科学的、高效益的条件下运作，而在国外，尤其在西方，是他集团进军西方市场的向导。其中杰出的代表为长江事业集团的董事局现任副主席英国人 George C Magnus，他是一名现代企业管理大师，70年代加入长江实业后一直追随李嘉诚左右，为“长江实业”的发展立下了卓越的功劳。另一名为李嘉诚所器重的英国人 Simon Murry，他是李嘉诚远征西方的代表。李嘉诚认为，在国际市场中，用洋人打头阵，凭他们的血统、语言、文化等方面的天然优势，在开拓国际市场时可收到事半功倍的效果。1986年李嘉诚与 Simon Murry 策划买下了国外一家控股公司的部分股份，全部出售，获利2400万美元。此外他们还相继收购了加拿大赫斯基石油公司等多家公司的股份，使李嘉诚的势力逐渐向国外大集团渗透。到20世纪80年代中期，李嘉诚已掌握了好几家老牌英资企业，这样李嘉诚的旗下洋人骤然增多。如何管理这帮洋人呢？李嘉诚想到了“以夷制夷”。这并不是因为

李嘉诚没有管理他们的能力，而是他出于工作上的考虑。随着集团的超速发展，他的主要职责已放在了为旗舰导航，况且用洋人管洋人，不仅有利于管理者熟悉业务。而且有利于管理者与被管理者相互之间的沟通。当然，李嘉诚更重要的考虑是：长江集团走向世界，成为跨国公司已是必然，而这些在老牌英资企业工作过的人，与欧美澳有着广泛的业务关系。日后，若用这些洋人打头阵，凭他们的血统、语言、文化等方面的天然优势，在开拓国际市场时岂不是可收事半功倍的效果？长实董事局副主席麦里思是英国人，毕业于著名的剑桥大学经济系。麦里思曾任新加坡虎豹公司公司总裁，因业务关系与李嘉诚认识。1979年，麦里思正式加盟长实，负责长实与香港洋行及境外财团的业务往来。李嘉诚器重他，不是因为他有英国血统、名校文凭，而是因为他是个优秀的经济管理专家。精于用人的李嘉诚知道，不仅要在企业发展的不同阶段大胆的起用不同才能的人？他的“智囊团”里既有精明强干的年轻人，又有一批老谋深算的“客卿”。在李嘉诚的洋人阵容里，特别值得一提的是英国人马世明，他原效力于怡和财团，可以说是李嘉诚的对手；后来他又自创事业，开了一家DAVENHAM的工程公司，更与长实有了直接的利益冲突。但是李嘉诚一点也没有计较这些，相反，他十分欣赏马世明的学识与才干，尽力将其罗织网下。1984年，李嘉诚将DAVENHAM买了下来，将马世明提升为和记黄埔的总经理，负责和记黄埔属下的货柜码头，电讯及零售贸易等业务。以后，又将其任命为嘉宏国际和港灯董事局主席。后来，马世明成为长实系除老板李嘉诚外，第一个有权有势，炙手可热的人物。他任和黄总裁9年之

久，给和黄创下许多丰功伟绩。由此可见，李嘉诚的“以夷制夷”策略，事实证明大获成功，硕果累累。精于用人的李嘉诚知道，不仅要在企业发展的不同阶段大胆地起用不同才能的人，而且要在企业发展的同一阶段注重发挥人才特长，恰当、合理运用不同才能的人，因此，他的“智囊团”里既有精明强干的年轻人，又有一批老谋深算的“客卿”。香港商界盛传李嘉诚左右手与“客卿”并重，其中最令人注目的是精明过人，集律师与会计师于一身的李业广和叱咤股坛的杜辉廉。由于李嘉诚对他们特别的信任和尊重，也换来了他们对李嘉诚的敬重和对公司尽心尽力的奉献。如杜辉廉为李嘉诚在股票发行，二级市场上的收购立下了汗马功劳，特别是在1987年香港股灾之前，为李嘉诚的集团成功的集资100亿港元。在总结用人心得时，李嘉诚曾形象地说：“大部分的人都会有长处和短处，好像大象的食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。各尽所能，各取所需，以量材而用为原则；又像一部机器，假如主要的机件需要五百匹马力去发动，虽然半匹马力与五百匹相比小得多，但也能发挥其一部分的作用。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