

TCL 集团迈向国际化之管理人才甄选策略

在 TCL 集团全面实施和大力推进国际化战略的今天，如何在面临全球经济一体化的竞争态势下打好国际化经营这张牌，对于我们来说有着深远、重要的战略意义。国际化战略的推行必须要解决国际化经营的思路，国际化经营战略，国际化经营策略，国际化经营的资本运作和国际化经营的人才管理策略等问题，而这其中国际化的人力资源管理策略是我们 TCL 今后实现超常规、跳跃式发展的短板，现在我们就 TCL 如何运用科学的发展观来选拔、考察、评估、任用、配置各企业所需的管理干部这一课题展开探讨是形势所迫、大势所趋。为什么这样说呢？因为走国际化经营之路，实现 TCL 多元化产业的高速增长和全面扩张，保持企业持续、稳步和健康发展，真正使 TCL 创建具有国际竞争力的世界级企业之战略目标成为现实，早日跨入世界 500 强行列，就必须要有—支阵容强大、实力雄厚、精明强干、门类齐全的管理干部和技术骨干人才队伍作为坚强后盾和强力支撑。与此同时，有必要开展“瘦身运动”，减轻负荷，轻装上阵，才能提速前进，否则，我们的事业发展就会受阻，减缓。集团决策层早已意识到，并果断决策：“启动 TCL 国际化人才培养工程”，与北大光华管理学联手合作，开设：“TCL 高管国际化培训班”。李总裁在开班仪式上强调：“让管理干部的学习速度超过企业发展的速度”，由此可见，集团领导以高瞻远瞩的眼光和务实求新的态度，把人力资源管理与开发的工作提到战略高度，全面推进、狠抓落实。

TCL 迈向国际化，首先要善用人力资源策略，而科学选育职业经理人和打造精英管理团队则是我们当务之急的首要任务，在此，一是应建立具有符合国际化要求的职业经理人素质能力模型，即必须具备什么样的素质和能力才能胜任企业的管理职位，以保持 TCL 能与世界 500 强企业同步前进；二是建立 TCL “干部管理多元化方程式”，这是打造 TCL 核心竞争力的根本保障和基本法则。它包括干部选拔、干部考核、干部培训、外派干部管理、干部轮岗、干部回避、干部任免、干部奖励、干部处罚、干部退出机制、后备干部培养等多维要素，这构成了 TCL 干部队伍管理体系和操作平台，为我们实施国际化战略奠定坚实的人力资源基础和保障机制，本文的中心主题是如何科学选育管理干部，这仅仅是诠释“干部管理多元化方程式”中的第一步。由于篇幅原因，其它方面以后再谈。

在目前的形势下，就干部队伍建设问题来说，要正确把握识人、选人、用人、育人、留人五大关键环节，重点是解决企业急需的战略性管理人才、跨国经营性人才、人力资源管理人才、国际资本运作人才、战略性营销人才和核心技术人才等方面的实战型专才，这一难题的突破，将会使我们经过几年的实践锻炼和“战火洗礼”，为 TCL 培养和带动一批人才快速成长壮大，以满足企业发展之需要。

积极探索科学选拔企业管理人才是一项伟大的系统工程，这关系到企业的未来发展前景，因此，对于优秀的企业领导者来说责无旁贷、

义不容辞，已引起企业家的特别关注。尤其是走向国际化的今天，更显突出重要。那么如何才能做到全面衡量和择优选拔则是大家关注的焦点，对于这个问题，许多大企业、大财团都在致力于探讨一个富有成效的办法，因而 TCL 集团也不例外，同样需要在这个问题上进行积极探索。因为任何一个组织都不可能回避，只有正视现实和研究解决，这才是积极的态度。谁在这个问题上先行一步，谁就能赢得长期竞争优势和掌握未来发展主动权，这已是被实践证明了一个永恒真理。众所周知：任何一个企业如果不铲除“山头主义”，不割断“裙带关系”，那是多么可怕的！也蕴藏着潜在的危机，将会贻误事业的美好前景。因此，各企业纷纷出招根治，并深恶痛绝。我们深知管理干部的素质好坏、能力强弱和水平高低是决定企业生死存亡的关键因素，犹如企业的“火车头”，起着统帅全局和索引拉动的作用。正如此：选才不分南北、不分男女、不分资历、不分学历，重能力、看业绩是一良策。TCL 集团的领导者多次强调：管理干部是我们事业发展的中坚力量，必须大力造就和培养一支懂技术、会管理、善经营、敢开拓、能创新、有胆识的人才队伍。他们是看得远、想得多、做得对的决策者，但是科学选拔管理人才是一项复杂的、动态的系统工程，既要有良好的愿望和超前的意识，又要有新颖的思路和科学的方法，唯有如此，才会有实效。

一、明确管理人才的素质和能力要求

随着 TCL 集团的发展壮大及竞争的日趋激化，对各级管理人才（即国际化经营的领导人才）的素质和能力要求越来越高，其最终目的是适应高强度的市场竞争，加速与国际市场接轨，从而使企业迈向国际化。TCL 集团经过 20 年的发展历程，已成为我国电子行业的领头雁。那么如何从比较竞争优势转向持续竞争优势，以保持我们的优势地位，再创企业辉煌？管理人才则是一个决定因素，起着关键性的作用。目前，人才已成为推动当今企业发展的真正动力，谁拥有高层次的管理人才，谁就能在白炽化的市场竞争中稳操胜券。因为管理人才是现代企业变革、创新和发展的领导者、指挥者，正因如此，我们就必须探索一条选拔企业管理人才的有效方法。而要做到这一点，应该有一个清晰、新颖的思路，明确管理人才应具备的素质，这是解决问题的首要条件。那么优秀的管理人才应具备什么素质？根据国际竞争规则和企业发展的需要，我们认为在培养和造就企业管理人才要注意发掘智慧型、复合型、高效型的精英管理人才。其发展思路应遵循，培养：提高理论水平，注重实战锻炼；选拔：进行综合考评，力争好中选优；使用：看准火候压担子，扎扎实实抓成效。注重把握当今世界培养和造就企业集团管理人才组合的 10 大特征，即：观念超前化、思路清晰化、目标远大化、情操高尚化、思维逻辑化、认识客观化、才能出众化、智商超常化、知识综合化、经营国际化。注意适应对企业集团各级管理人才的培养出现的 10 大趋势，即：教育开放化、培训实用化、教学目标化、学习终身化、收效明显化、交流国际化、管理科学化、手段现代化、培养制度化、考察定期化。在此要抓好三个

环节 :确定人才成长机制 ,制定人才成长措施和营造人才成长的环境。

作为一名合格管理人员应具备如下素质：

1、职业素质：作为一名面向世界、面向未来的管理者，必须具备较高的思想觉悟和良好的职业道德，能坚持按照原则办事，贯彻执行集团的经营方针，与集团的大方针和发展步调始终保持一致，具有强烈的历史使命感和奉献精神，高度认同企业文化。能为振兴民族工业而奋力拼搏，勇往直前。能心态正、辨是非、明方向、识大体、顾大局、作风硬。

2、决策素质：决策实质上是为达到组织目标，通过科学预测、正确分析，而果断、大胆和明智地采取有效举措的过程。在企业参与竞争和发展壮大的关键时刻起着决定性的作用，是每位领导者应具备的基本要素。能站在历史的高度，以发展的眼光，统揽全局，把握未来，善于抓住发展的良机，规避风险，加速扩张，超越对手，实现强企富国的历史使命，开创 TCL 辉煌的明天！这对管理人员来说非常重要，这是衡量管理者的主要指标。

3、领导素质：领导是一个引导群体达到组织目标的行为，企业管理者的领导素质包括领导科学、领导行为与领导艺术水平及心理素质等诸方面要素。出色的领导者有很强的影响力、号召力和凝聚力，在群众中有较高的威望，对鼓舞员工士气，提高群体斗志产生重大作

用。能任人唯贤、知人善任、团结同志和眼光超前，会精于激励、敢于授权、善于协调和勇于实践。

4、智力素质：智力是指人们认识客观事物，并运用知识解决实际问题的能力。集团万副总裁就明确提出：只有靠智慧竞争优势赢得未来的发展。对管理人员来说，智力素质是从事领导工作的先决条件。管理人员注重增强自我开发意识，以提高自身的智力素质，这样，才能较好地应付变化莫测的市场竞争。对突发事件能镇定自如、得心应手地处理，真正成为一个有远见、有智谋、有胆识的卓越管理人才。

5、创新素质：管理者是企业创新活动的倡导者、组织者和推动者。只有在各项工作中居安思危、锐意改革和不断创新，企业才会充满生机活力，保持强劲的发展态势，在激烈的商战中立于不败之地。企业创新包括思路创新、知识更新、机制创新、战略创新、技术创新、营销创新和管理创新等。创新是现代竞争取胜的锐利武器，并被愈来愈多的人们所认识。因此，现代企业决策者都应具有很强的创新能力，能深谋远虑，棋高一着，先出新招，再创优势，走向领先。

二、把握科学选拔管理人才的有效途径

所谓科学选才包括四个方面：其一是选才原则正确，即选拔管理人才必须实行：“三公”原则，所谓“三公”是指公开、公正、公平，

只有出于公心，以爱才之心、求才之渴、识才之眼、举才之德、容才之量和用才之胆去甄选人才，扩大选才视野和用人圈子，就能找到精英人才；其二是选才标准明确，选拔人才应有严格的要求和明确的标准，应从职业道德、文化涵养、工作业绩、组织才能、领导水平和发展潜力等方面进行考评，听其言、观其行、察其绩；其三是选才程序科学，这要体现在整个过程中；其四是选才方法合理，要求每个程序有相应的科学、实用方法，具有可操作性，这样，在执行时才会简便易行、富有成效。因此，必须有一套规范、有效和健全的操作程序，以指导选才工作。现简要谈谈管理人才选拔的方法。

1、民主推荐：民主推荐是选才起点，它表明人们对该人可接受可拥护的程度。为了体现选才的客观性、公正性、全面性，应采用全方位推荐的方式，包括领导推荐、组织推荐、自我推荐、同事推荐等。由于民主推荐对管理人才起到基本素质和现实业绩的初始评价作用，因而不论采用何种科学方法，民主推荐始终是选才的基本手段之一。

2、业绩考核：工作能力测定的最实用的方法是通过业绩来体现，因而一个人能否得到晋升，业绩考核是很重要的依据。通常考察其工作思路正确与否，工作方法是否科学，工作态度好坏，工作效率的高低，工作效果比较，包括企业内外比较、行业内外比较，甚至国内外比较。这种业绩量化评比与横向比较的考核方式构成现代人事科学考核的新格局、新体系。

3、素质评价：素质是能力形成和发展的前提，对促进能力的提高起着积极的作用。所以，甄选管理人员，对其素质的要求特别高。一般而言，对管理人员的素质测评是指潜在的能力素质评价，以探知其发展潜力及培育方向，主要有下列测试环节。

（1）潜在能力测试。包括语言理解能力、判断推理能力、逻辑思维能力和信息分析研究能力等方面。

（2）显在能力评价。用客观化的纸笔，测试其处理问题的能力 & 行为观念，测定统揽全局能力、组织创新能力、经营管理能力及领导艺术水平、领导胆识魄力、领导风格气质、领导权威责任和沟通协调等诸方面。

（3）发展方向评估。包括思路策略、超前意识、职业兴趣、价值取向及性格趋向等。

4、岗位模拟测试：该方法是近十几年才兴起的一种用情景或环境模拟进行考核、挑选和录用的方法，由主考设计出一套与空缺职位的工作环境、工作性质十分相似的情景作为测试手段，通过应试者的实际表现，观察判断智能水平，处事应变能力和可能的工作能力。岗位模拟本质上就是以岗位分析为先导、岗位规范为基础、岗位职能为

前提、岗位胜任模型为核心，把岗位所需的相关能力转换为若干要素进行测试的方法。因而模拟测试要素的选定及规范操作是实施岗位模拟的核心所在。这种测试方式既有选才的特点，又有实践锻炼的特征，在一定程度上是“相马”与“赛马”的综合。目前，此法在国外的大公司中极为盛行，值得借鉴。

5、岗位竞聘：为了发掘更多优秀人才，真正营造一个人才辈出的和谐环境，可以通过岗位竞聘制的方式来选拔管理干部。采用这种方法能对现在在岗的管理人员形成一定的压力和冲击，迫使他们在本职岗位上干出良好的业绩，消除惰性。同时，也能让优秀人才看到希望的曙光和“破土而出”，更不致于埋没人才，又能起到留住人才，降低人才流失率，并减少人才流失的负面影响。特别是在 TCL 迈向国际化的今天，更要以开放的心态来选拔、任用和配置我们的管理干部队伍，真正在用人之道上体现出“三公”的原则。

在实际操作过程中，要真正全面、准确和有效地甄选出优秀管理人才，并非易事，需要下功夫、花力气、多思考。上述所谈的几个方法是相互联系、相互补充，不可偏废，应结合起来使用，力求达到综合考察、全面衡量和择优选拔，尽管有较大的难度，但是，为了实现 TCL 集团国际化战略，创建具有国际竞争力的世界级企业，就必须认真对待、高度重视和真抓实干才会有实效。否则，就难以达到预期的目的和效果。

