

公司领导的任务是创造一个良好的环境，让每一个人都有机会去贡献自己的聪明才智。

——朗讯科技公司前董事长亨利·肖克

让每一个人都有机会

——朗讯科技的人力资源管理

最大最老的婴儿

提起朗讯，恐怕除了部分业内人士外，多数人并不了解。

“朗讯是一个最大最老的婴儿”，这句在逻辑上很成问题、充满浪漫气息的话却成了朗讯科技公司的最好注脚。

朗讯是一个婴儿。它真正成为一个独立的公司是在 1996 年 10 月，距今还不足 3 年。所以说朗讯是一个婴儿，一个不满三岁的婴儿。1995 年，美国通讯行业的龙头老大——美国电报电话公司(AT&T)进行战略重组，整个公司一分为三，朗讯便是其中之一，它集合了原 AT&T 公司所有的通讯设备部门和贝尔实验室。由于从事公司传统和核心业务(电话和电讯服务)的公司同时继承了“AT&T”的名称，负责通讯设备的新公司只能另立炉灶，连名字都是新的，新公司名称为“朗讯”，英文是“Lucent”。对此，朗讯科技(中国)公司的董事长叶祖禹先生解释说：“Lucent 的含义是‘光亮的、透明的’。它意味着清晰的思路、智慧和力量，这也正是我们在继续为客户服务的同时，努力营造的企业特色。”

但朗讯又是一个最古老的婴儿，且不论它是 AT&T 公司 100 多年历史的延续，单说它旗下的贝尔实验室，早在 1925 年就已经创立，至今已年逾古稀。而且，与大多数刚成立的公司不同，朗讯完全明确自己的目标：在为商业、服务运营公司和电子元件公司提供有限和无限通讯技术、系统方面做行业领导者。

同时朗讯又是一个最大的婴儿。据权威机构统计数据，自 1996 年 10 月朗讯成立之日起，它就是“全球最大的通讯设备公司”。这在世界公司历史上还未曾有过。朗讯在截止 1997 年 9 月 30 日(也就是它近一周岁时)的财政年度内，营业收入为 264 亿美元，同比增长 13.2%，净收入为 15 亿美元，增长 43%。在财富 98 世界 500 强中，朗讯名列第 117 位，超过了绝大多数历史悠久的大型跨国公司。

所以，叶祖禹先生说“我们朗讯既是一个刚刚出生的婴儿，也是一个最大的婴儿，同时

因为它延续了美国电报电话公司(包括贝尔实验室)的历史,所以它又是一个最老的婴儿”。

在中国:战绩赫赫

有意思的是:朗讯在中国的业务开始于朗讯公司尚未诞生之时。

早在 1993 年,AT&T 与国家计委签署了一份重要的谅解备忘录,双方达成了在中国电讯领域开展多层次、长期性合作的共识。这被认为是未来的朗讯公司在中国开展业务的里程碑。此外,朗讯还在美国为中国邮电部、电子部、国家计委及其他政府部门的高级官员举办培训班。之后,朗讯在中国的业务取得了长足进展。

1995 年,AT&T 与广东省邮电局签署了一项长期合作协议,并和广东机械进出口公司达成 5 年内出售 5 亿美元设备的供货合同。帮助广东建设先进的通讯网络。

1995 年 8 月,AT&T 与中国政府签订一份协议,承诺将青岛交换系统生产厂由组装逐步转变为全面生产。目前青岛合资厂已经成为朗讯在本土以外最大的交换机生产基地,制造先进的交换系统 5ESS(R)交换机。

1996 年 10 月,朗讯与湖北邮电管理局、武汉邮电局签署了一份供货合同,向位于华中的湖北省供应信令传节点产品,这份合同标志朗讯首次向中国的通讯干线网络提供设备。

1997 年 1 月和 10 月,青岛朗讯交换机厂先后获得了 ISO9001 国际质量认证书和 ISO14001(环境管理系统标准)认证书,标志该厂生产质量达到国际水平。

朗讯还率先将最先进的同步数字传输技术(SDH)引入中国,并在 1998 年 4 月将其一套先进的 SDH 系统设备移至北京,成立“中国电讯北京邮电大学 SDH 实验室”。同时,中国邮电电讯总局、北京邮电大学和朗讯公司签订了联合培训 SDH 设备维护人员协议书,旨在创建世界一流的 SDH 实验室,培养和培训中国电信高级技术人员。

截止到 1998 年 5 月,朗讯已在中国建立了 7 个办事处,6 家合资企业,2 家独资企业,员工已经有 3000 多名,朗讯还在上海和北京分别建立了贝尔实验室研究机构。朗讯无疑在中国取得了极大的成功。谈到成功原因,朗讯科技公司董事长兼首席执行官里奇·麦金先生认为可以归结为三点:一是贝尔实验室;二是善听客户意见;三是人才。可见,朗讯的成功跟它的人力资源管理是分不开的,那么朗讯是如何进行人力资源管理的呢?朗讯科技(中国)有限公司人力资源总监李剑波先生对此做了回答。

人力资源部门的定位:举足轻重

当谈到“在现代企业中，人力资源部应该处于一个什么样的位置”时，李剑波先生认为，传统的人事部门作为企业内部的一个职能机构，侧重于“管”人，而在现代企业中，人力资源部是把人力作为一种最可贵的资源来开发。他引用朗讯科技公司前任董事长亨利·肖克先生的话说，“公司领导的任务是创造一个良好的环境，让每一个人都有机会去贡献自己的聪明才智”，而他正是以此作为自己担任人力资源总监这一重任的最高追求。

李剑波认为，人们对人力资源管理的认识经历了三个阶段才发展到今天的水平。在第一阶段，人力资源部门不过是决定员工职务的升迁，发发工资，仅此而已，毫无创意。用业务部门的话说：“我们干活，养活你们人力资源部，你们还要那么多条条框框，让我们来服从”，即为此阶段的典型代表。在第二阶段，人们认为人力资源部的工作是服务，即为公司内部其他部门服务。一些人力资源经理自己提出，这种服务应该体现为一种伙伴关系：即你用人，我招人。对此，李剑波评论道，人力资源部门应该是一个服务部门，而且应该是一个高质量的服务部门，但人力资源部如果仅仅做一个“服务”部门，对一个现代企业来说是远远不够的。现在，人们对人力资源部门工作的认识到了第三个阶段，达到了一个前所未有的高度。人力资源部不仅应当为公司随时招募优秀的员工，而且要为员工提供这样一种环境：当人们每天来上班时，他们应该得到机会去进行有意义的创造。从这种创造开始，一切都会源源不断地产生。

李剑波在这个问题上的结论是：人力资源部门如果不能对公司的发展起举足轻重的作用，那么它的价值就会大大折扣。

选人：非凡才智+敬业精神

朗讯的用人标准是：非凡才智+敬业精神。公司希望员工不断表现自己的才能，并对公司有所贡献。许多企业喜欢用托词：“没有功劳也有苦劳”，但朗讯公司看重的是结果，而非苦劳，“尊重个人对整体成就所做的贡献”作为明确的价值观已经写入了公司准则之中。

朗讯科技(中国)有限公司董事长叶祖禹先生在去年发表的一篇致辞中谈到人才本土化时说：“我们在加深本地化方面取得了可喜的进步，我们还需要进一步努力，从而让更多的来自多个层面的中国雇员参与我们在中国的业务运营，使满足自身发展的能力更强。”这或许是对朗讯用人标准的又一个诠释。

育人：让每个人都有机会

朗讯中国公司不仅为它的员工提供一个岗位，一个工作，而且最重要的是为员工创造施展才能的机会，给他们一个充分发展的空间。

在人力资源管理方面朗讯最引以为自豪的是它的员工职业生涯规划。当一名新员工进入公司后，部门经理必定与他进行一次深入的长谈，内容包括“来到本公司后你对个人发展有什么打算；一年之内要达到什么目标，三年之内达到什么目标；为了实现这些目标，除个人努力外还需要公司提供什么样的帮助”，所有这些都要形成文字材料存档。在朗讯，这已成为一项滚动发展的制度。每到年末，部门经理都要和员工一起对照上年的规划进行检查和修订，重新制定下一年度的规划。李剑波本人也有一个切实的规划，就是三年内再攻读一个学位。他说，当你设定了一个目标，你就会一步一步地向那个方向努力，不断攀登人生的高峰。

为了使每个员工都能实现自己的职业生涯规划，朗讯中国公司每年投入数十万美元用于员工培训。公司在职员工有近 1/3 在国外接受过培训。不久前，公司又选派 5 名高级管理人员赴美深造。这 5 名管理人员将在公司总部与其业务或个人发展相关的部门实习 1-2 年，以便在实际工作中提高企业管理技能，为将来的更大发展积蓄能量。

用人：以共同目标激励员工

“朗讯科技(中国)公司作为一家著名跨国公司在中国的分支机构，如何激励自己的员工？”李剑波认为，许多人以为外企激励员工就靠钱，这其实是一种误解。当然，外企的收入是高一些，例如朗讯在制定薪金时就注意保证公司在吸引、容纳和留住出色人才方面有足够的竞争力。但是，包括朗讯在内的许多外企，激励员工最有效的武器是敬业精神，是对共同目标的不懈追求。正如朗讯现任董事长兼首席执行官里奇·麦金先生所言，为员工提供“优越的工作场所”，使他们“在一个以相互尊重、团体精神、诚实和坦率为准则的环境中工作”。

李剑波认为，一个公司的士气很高并不一定是老板给员工发了多少钱，而往往是这个公司的员工有一个共同的、明确的目标，公司授权让每个员工都干他想干的事。相反，什么时候员工怨气最大？往往是长工资的时候，而且往往不是因为他们自己得到多少，而是和其他人相比是否公平，公司给予他的报酬与他所做的贡献是否“匹配”。

朗讯科技中国公司在全体员工中开展“未来领导人培训”，这一培训虽然不能保证每个员

工都能成为经理，但它却能使每个人的潜能得到发挥，价值得到提升。

朗讯还鼓励自己的员工加入志愿者行列，将参与建设希望工程小学、到敬老院慰问老人、组织员工义务献血等活动作为增强公司凝聚力、向心力的重要举措去做，使员工真正体会到了朗讯是一家有社会责任感的公司。

人品：人力资源经理的首要条件

李剑波已经做了 5 年的人力资源管理工作，他认为做一名人力资源部经理的首要条件是人品。他说，做事先做人，只有做好人，才能干好其他任何事情。

作为一个人力资源部经理，工作职责赋予他更多的机会去接触员工，他的人品如何就成了一个极为重要的“参数”。他往往不去做具体工作，而是用自己的言行去影响别人，因此他的人品、人格就显得十分重要。

从事人力资源管理工作当然应该具备人际交往能力、语言表达能力等等，但这些仅是一些技巧而已，人品却是一个人素质的反映，如果你品行不端，心品不一，怎么去与人交往、沟通？做一名合格的人力资源经理恐怕就根本无从谈起了。

点评

本案例提供了一幅朗讯科技中国公司人力资源管理生动全面的画卷。从人力资源部门的作用定位、挑选人才、育人(促进人才发展)、用人和留人，到人力资源经理所需要具备的条件，几乎涉及到人力资源管理的所有领域。

朗讯公司的案例反映了跨国公司在人力资源管理中的许多共同点。

世界 500 强一致地将人力资源部门摆在了公司中的主要(不是重要)地位，这一方面是他们自身数十年乃至上百年在世界各国经营实践的经验总结，另一方面也因为他们的人力资源管理达到了很高水平，确实能为企业发展提供不可或缺的支持和推动。而且，500 强和中国企业的经营状况也表明：人力资源管理状况与企业经营状况高度正相关。摩托罗拉将人才视为最宝贵的资源，朗讯人力资源总监对人力资源管理部门在现代企业中的定位，以及许多 500 强企业董事长或首席执行官对人力资源作用的评价都印证了这一点。

在挑选人才时，多数 500 强企业在中国希望招收优秀而且以工作为乐的人员，并且为此

发展出一套完善的招聘程序。英特尔、微软、摩托罗拉、爱立信以及本案例中朗讯“非凡才智+敬业精神”的标准，都是最好的例证。在培育人才和促进人才发展时，500强采用的手段中首推培训，然后是形形色色的员工发展计划。如摩托罗拉的恳谈、朗讯的员工职业生涯规划等，他们将育人当作公司不可推卸的责任。在用人和留人时，都强调善于用人，在激励和留住员工时注重薪金等物质因素的作用，但最主要是靠精神因素，如尊重员工(摩托罗拉)，激起员工的敬业精神(英特尔)，给员工以看得见的希望(IBM)，为员工创造不断晋升和发展的机会(麦当劳)，让员工有一个共同而明确的目标(朗讯)等。。

朗讯案例给人留下的深刻印象有:对人力资源部门清晰明确的定位;注重员工敬业精神和工作结果的评价方法;员工职业生涯规划;以共同目标而不仅是高工资来激发员工的积极性,促使他们发挥自己的潜能并且对公司产生向心感;人力资源总监对人力资源经理的要求;对人力资源诸多方面的全面管理等。。

相应地,中国企业的领导者在读完这个案例后应该反思:

(1) 自己企业对人力资源部门的认识处在哪个阶段?

(2) 企业领导应该评价:自己的人力资源管理人员够格吗?企业人力资源管理者则应该问自己,人力资源部的成员能胜任人力资源管理工作吗?

(3) 人力资源管理是否有一个统一的规划?

(4) 企业对人才的吸引力如何?

(5) 企业能激发员工的斗志吗?在物质激励之外,公司还有什么有特色、行之有效的精神激励措施?

(6) 企业人员流动率如何,能留住优秀人才吗?

这中间的不足之处都可以向朗讯取取经。