

人才驱动 的 组织

【美】彼得·切斯 罗伯特·J·托马斯 伊丽莎白·卡拉奇 著
雷秀云 雷玉侠 朱法庆 曹霞 译



THE
TALENT
POWERED
ORGANIZATION

全球化的人才管理韬略 助您实现卓越绩效

上海交通大学出版社

人才驱动的组织

The Talent Powered Organization

【美】彼得·切斯 罗伯特·J·托马斯 伊丽莎白·卡拉奇 著
雷秀云 雷玉侠 朱法庆 曹霞 译

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书主要介绍新经济时期人才的新特点及其对于企业成功的重要意义以及如何打造人才驱动型组织,探讨企业针对人才来源及性质的变化所应采取的新的人才管理战略,包括如何确定人才需求、发现人才不同的来源渠道、如何培养及发掘人才的技能和能力,如何合理配备人才,以及如何凝聚人心,提高人才敬业度等内容。本书适合人力资源、企业管理等相关从业人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

人才驱动的组织/(美)切斯,(美)托马斯,(美)卡拉奇著;雷秀云等译. —上海:上海交通大学出版社, 2008

ISBN978-7-313-05428-9

I. 人... II. ①切... ②托... ③卡... ④雷...

Ⅲ. 企业管理:人事管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 157950 号

人才驱动的组织

[美]彼得·切斯 罗伯特·J·托马斯 伊丽莎白·卡拉奇 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:15.5 字数:277 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印数:1~3 050

ISBN978-7-313-05428-9/F·789 定价:38.00 元

版权所有 侵权必究

荐 序 一

在经济全球化的今天,人才毫无疑问已经成为企业最主要的资产,甚至在很多方面它的重要性已然超过了企业的有形资产。这是一个不争的事实。人才管理已经成为越来越多企业 CEO 的战略演讲的中心话题,这确实也是萦绕 CEO 脑海的核心战略问题。

本书的作者运用大量的事实和实证对这一关键议题进行解答。用作者的话来说就是:“决定任何企业成功与否的关键因素是其利用人才的能力——发现人才、开发人才、调配人才、激励和鼓舞人才。人才——实现企业目标与人才的能力及愿望的结合——是无与伦比的生产力。”

读完本书后,我体会本书有三个特色。其一,本书以全球化的视角来阐述人才管理问题。我们的世界正由单极向多极发展,中国、印度等新兴经济体的崛起不但在改变着世界的政治及经济地图,也在改变人才管理的理念和实践。在一个多极世界(Multi-polar world)中,您将会在同—一个时间或不同的时间,在不同空间或在同一个空间,与不同国籍的人才,用相同或不同的语言一起工作。在这样的氛围下,很难令人想象将会有一种占据主导地位的人才管理文化被适用于各种不同地域及企业中。其二,本书深入分析了人才结构的根本变化,以及这种变化对人才管理的影响。这是“横”上的不同。而与此同时,新一代人才越来越成为创新的源泉。与我们并肩作战的既有我们的前辈,也不乏我们的同龄,更有那么多不断涌现出的敢想敢拼的新一代(Generation Y)。这是“纵”上的迥异。如何将不同时代员工的诉求与公司的价值联系起来是组织赢得人才竞争优势的关键。其三,作者明确了提升人才管理的路径,即如何将组织转化为人才驱动的组织。对于如何成为人才驱动的组织,作者提供了一个战

略的系统构思。也就是说,要成为一个人才驱动的组织,首先需要以战略的方法来对待人才,然后将人才的发现、人才的开发、人才的配置到人才敬业度的提升作为一个整体系统,围绕着人才战略进行管理。在这一管理中,人力资源管理部门要充分发挥作用,但更重要的是直线经理们需要把人才管理作为他们的关键管理工作。而最终组织之所以能成为人才驱动的组织是它具有获得生产和管理知识的能力,换言之,人才驱动的组织也必须是一个学习型组织。人才驱动型组织就是将“横”的不同和“纵”的不同有效组合产生出生产力的系统。

本书既有引经据典,从理论的高度论证人才管理,亦大量引用了实证研究,并结合埃森哲和其他企业的人才管理方法和成功案例深入浅出地解析了人才管理的理念和方法。这既是一本给 CEO 们看的好书,也是一本给人力资源管理专家们的好书。这应该是本书作者的匠心所在吧。

埃森哲大中华区副总裁,人才与组织绩效咨询总经理

2008 年 11 月

荐序

人才已经成为为企业创造战略价值单一最重要的力量,如果你对此还心存怀疑的话,本书将使你成为该观点的拥护者。它还将为你在这方面开展工作提供新的框架。

在工业资本主义时代,最重要的企业财富是物质资源、工厂及金融资本。今天,物质资源对大多数行业来讲都不再那么重要了。即使在钢铁行业,最重要的也不是铁矿石,人员、知识、系统及流程才是重点。

在以往的经济体系中,劳动者贡献的是他们的体力,而不是他们的脑力。公司投资建设大工厂,其中的生产流程及复杂生产设备不要求操作人员做很多决策,也不需要他们有太多的技能。50年前,通用汽车甚至还对工厂的候选劳动者进行力量测试。体力劳动是劳动者出卖的商品,并且有劳动者工会将其组织起来以增加其价值。大量工作时间可以说是脱离生活的——劳动者要通过业余时间追求个人目标的实现。

现在情况变了。如今,唯一有意义的财富是知识财富,唯一有意义的资本形式是智力资本。这就是为什么前花旗集团总裁沃尔特·瑞斯顿(Walter Wriston)曾经说“有关钱的信息已经变得几乎跟钱一样重要”的原因。信息及通信技术的革命是这些变化的核心。互联网及其他技术使人们可以以前所未有的方式进行思考、沟通、管理及分享知识。而劳动者们从自己所从事的工作以及智力贡献中实现了自我价值。

该书旁征博引地阐述了这样一个事实,即如今的企业要想有竞争力,必须既会学习又善于教育。用作者的话来说,“决定任何企业成功与否的关键因素是其利用人才的能力——发现人才、开发人才、调配人才、激励和鼓舞人才。人才——实现企业目标的人员的能力及愿望的结合——是

无与伦比的生产力资源”。企业只有比竞争对手更迅速地获得、开发及利用知识,才能保持自身的竞争优势。一个公司可以与另一个公司拥有完全相同的技术,任何产品都可以被复制。企业的竞争优势是不会长久存在的,因为所有公司都会不断地寻求新的方式来创造价值。市场的成功取决于产品战略家、开发商及市场营销人员的知识和创造性的天赋。彼得·圣吉(Peter Senge)^①多年前说“组织机构的学识会成为关键的竞争优势”,这话一点不错。

伴随企业变革而来的,是以全新的姿态对待工作的一代劳动者。如今的年轻人是数字时代成熟起来的第一代人。电脑及网络正在使商业、娱乐业、政府以及与这些息息相关的所有机构发生翻天覆地的变化。与他们的父母不同,这代人畏惧新技术,因为对他们来说这不是技术。我把这代人称为网络一代。他们的诞生导致了世代超越现象(Generation Lap)——年轻一代比他们的长辈更懂科技或更了解新发明的趋势,在信息技术的跑道上,超越并掌握了主导权。有史以来第一次,孩子们在社会面临的一次重要变革中成了权威人士。

这对于企业有很深远的意义。虽然网络一代悟性强、自信、乐观、开明、有创造力,而且独立,但他们很难以管理。为了满足他们对更多学习机会、承担更多责任、即时反馈、工作与生活兼顾,以及紧密的工作关系等的需求,公司必须改进自己的企业文化及管理方式,但同时也要一如既往地照顾年纪较长的员工的需求。经过合理栽培,网络一代的特殊品质将成为企业创新及竞争优势的主要来源。

但是,一方面对知识型劳动者的需求量在增长,另一方面国内知识型劳动者的供应却在减少。美国及其他西方国家理工科院校的招生人数在下降。结果是越来越多的公司觉得更加明智的选择是到理工科毕业生供应量充裕的国家去开设新的研究机构。这通常意味着在中国或印度设立办事处。任何不局限于某一特定场所的工作就有可能在世界上任何地方都能完成。如果该工作内容不要求物理上的近距离性、地方性知识,或与

^① 国际组织学习协会(Society for Organizational Learning, SOL)的创始人和主席。《第五项修炼:学习型组织的艺术和实践》(1990年)的作者,被称为继彼得·德鲁克之后当代最具影响力的管理大师之一。——译者注

同事之间复杂的交流,那么地点就无关紧要。这样的工作可以在公司觉得最有吸引力的任何地点来完成。

另外,由于组织间界限逐渐模糊,人力资本也变得网络化了。诺贝尔经济学奖得主罗纳德·科斯(Ronald Coase)在1937年曾经探究过企业存在的原因。毕竟,市场从理论上讲是平衡供需的最优机制,能够建立价格体系并从有限的资源中提取最高的效用。那么,为何人们不作为个体的买者及卖者而存在,反而要与其他成千上万的共事者聚集到公司中,并在公司内部有效地抑制竞争呢?科斯认为原因是交易成本,如为产品寻找适当的市场以及协商买卖等的成本。结果是大多数公司觉得在公司内部完成尽可能多的职能是比较有成本效益的。

那时是那时,现在是现在。以互联网为核心的新信息及通信技术大幅度减少了交易及协作成本,结果是垂直一体化的公司分解成在企业网络内运作的各有侧重的公司。“主攻你擅长的,其他工作让合作伙伴去做”的箴言使全球经济中的大多数领导者如鱼得水。过去,公司将一些职能外包出去,并要求每周或每月一次汇报情况。如今,由于公司有了网络的连接,因此可以每周7天,每天24小时随时了解情况。如今公司并不是逃避流程,而是开展全面合作。

以人们能想到的最复杂的产品——当今新一代大型喷气式飞机为例。波音公司并没有为其供应链设计周全的规格说明,而是以一种新型的聚众式协同作业方式与世界上成千上万的合作伙伴一道发明了“787梦幻号”(787 Dreamliner)客机。波音将那些设计及制造飞机主要部件,如引擎、机身、内仓、电子及娱乐系统的公司看作是同伴,而不是供应商。波音不再按照旧的供应链模式传送大量的规格说明,而是建立了一个全球性的生态系统,用以合作发明新的飞机。

下一步会怎样?各公司已经纷纷开始挖掘本公司以外的巨大人才储备。消费品巨商宝洁公司就是个典型的例子。众所周知,直至前几年为止,宝洁公司一直都非常神秘,是一个封闭到了极点的公司。过去,它不会为任何目的而朝公司外部看一眼,而它却走了下坡路,突出表现为2000年的股票暴跌。新首席执行官雷弗莱(A. G. Lafley)带领公司进行了一场极具进取心的运动,通过从外部公司获取50%的新发明来重建宝

洁公司昔日的辉煌。如今,宝洁公司在有网络支持的市场中,如 InnoCentive、NineSigma 及 Yet2. com,寻找创新。这些以创新为目的的电子商务为市场贡献了千百种新产品,其中一些大获成功而风行一时。在这个过程中,雷弗莱及他的经理们将一个动作迟缓的消费品公司打成一个行动自如的创新机器。股价暴跌 5 年后,宝洁公司已经使自己的股价翻了一番,并自豪地拥有由 22 个价值 10 亿美元的品牌构成的投资组合。

如今,聪明的公司已经认识到创新不全是在公司内部进行的。很多革新始于公司边缘及外部。Yet2. com 及 InnoCentive 这样的公司的存在,使得人们能够参与价值的创造,但不一定要成为传统意义上的公司职员。这些服务公司组织人们加入以创新为目的,为高端人力资本开设的、高度流动性的全球市场,从而使人们可以为一系列公司工作。这样的“创意集市”改变了很多公司创新及管理知识资本的方式。这些公司转而使用合作性质的、自己创建的企业网络模型,以便加速创新、促进增长、减少成本,并极力与客户打成一片。

公司也逐步采纳一系列新工具,如维基^①(wikis)、社交网络、博客,以及在公司内部驾驭人才力量的干扰措施等。新的模型大幅度降低了与会议、电话、出差,甚至电子邮件等相关的合作成本——包括公司内部的及公司之间的合作成本。结果是那些领先的公司都在建设基于“维基式工作环境”的卓越绩效工作体系。越来越多的证据表明跨越组织条条框框的员工之间的协作正在改变等级结构、权力及管理本身的性质。

在新的环境中,传统招聘、管理及保留员工的模式已经过时。如今,压倒一切的因素是员工敬业度。组织机构必须在员工的心中树立积极的正面形象,并在员工的职业生涯中不断调动其敬业度。公司应该鼓励那些需要换环境及需要新的发展机会的员工去企业伙伴那边工作,同时要继续通过社团以及能为企业创新提供持续反馈和支持的其他网络形式与他们保持联系。

敬业度是个两路汇集成一路的课题,即将员工和公司双方诉求(需

^① 维基是一种新技术,一种超文本系统。这种超文本系统支持面向社群的协作式写作,同时也包括一组支持这种写作的辅助工具。这是多人协作的写作工具,而参与创作的人,也被称为维客。——译者注

求)凝聚到明确的定义方向。“我能从中得到什么?”及“你能从中得到什么?”这两个问题必须有明确的答案。然后要靠员工及企业双方实践自己的承诺。

读完本书你会了解到,组织机构必须采用新的工作方式、 workflow 模型、工作日的时间安排及职业路径。如果引导并培训员工为企业绩效做贡献,新老员工会同样富有精力、热情及奉献意识,全心投入工作。《人才驱动的组织》(*The Talent Powered Organization*)深入浅出地举例说明了应如何理解新的企业及新的员工。

唐·泰普斯科特(Don Tapscott)

唐·泰普斯科特是新范式智库(New Paradigm)——一个技术和商业智囊团的首席执行官,著有 11 部著作。它们与信息技术在企业及社会中的应用有关,包括《范式转换》(*Paradigm Shift*)、《数字经济》(*Digital Economy*)及《N 世代》(*Growing Up Digital*)。他的新作《维基经济学:集体合作如何改变一切》(*Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*)荣登《纽约时报》畅销书排行榜。

自序 一

彼得·切斯(Peter Cheese)

作为过去7年埃森哲人力绩效工作的负责人,我的工作是帮助各组织从其可获取的人力资源中得到最多的收获——获得人才,有效地管理人才,开发人才及对人才进行调配。我对这些工作有极大的热情,而且我在埃森哲也亲自从事这方面的工作。埃森哲是一个全球性企业,它完全依赖其人才并致力于成为人才驱动型组织的典范。

我们为一系列客户服务,它们的规模、所有权、地理位置及企业性质都极为不同。我们与这些企业的合作让我们得出一些必然的结论,而我们对当今企业所面临的问题以及它们所采取的措施进行的广泛研究恰恰证实了这些结论。

首先,决定任何企业成功与否的关键因素是其使用人才的能力——发现人才、开发人才、调配人才、激励及鼓舞人才的能力。人才——人们实现公司目标的能力及意愿的结合——是无与伦比的生产力资源,具有为企业增加价值的独特能力。

第二,正是由于上述原因,人才问题需要战略地处理。这些问题非常重要,不能仅仅交给专门职能部门,用专门流程来监管,不管这些职能部门及流程自身的设计有多么的好。这些问题需要用全面综合的方法来解决,组织中的每个部门、部门中的每个人都被培养人才的需求统一起来,并听从该需求的调遣。

第三,在世界各地,所有企业在寻找人才时所面临的情况都在以惊人的速度发生变化。熟悉的人才储备正在缩小,新的储备在出现;新的技术正在改变工作的性质、工作中所需的技能以及人们可以采取的工作方法;

新的元素出现在态度不同、志向不同的全球人才组合中。所有这些趋势正在使人才变成各企业所面临的前所未有的重要而复杂的问题。

第四,虽然当今世界反复告诉我们恰当使用人才有多么重要,但是,关于如何恰当使用人才的指导性建议却极为少见——特别是如何在有各种可能干扰及投资的情况下以整合的方式适当使用人才,以及如何更战略地看待人才方面的指导则更少见。

本书是完成该任务的首次尝试,它综合了为客户及我们自己公司解决人才问题的集体经验。此书启动了让所有公司通过人才的利用获得卓越绩效的共同旅程。该书的写作本身就是一项真正的人才驱动的事业,不仅利用了我的第一手经验,也利用了合著者,来自埃森哲卓越绩效研究院的罗伯特·托马斯(Robert Thomas)及伊丽莎白·卡拉奇(Elizabeth Craig)的研究及学术工作成果。我们的想法来源于很多不同学科,不只是管理科学,还来源于金融及经济学、人力开发、社会学、心理学、国际贸易研究、市场营销及供应链管理。鉴于人才问题的复杂性质以及增强对该课题广泛理解的需求,我们认为必须拓展人才问题的思路。

我到过世界各地,会见客户以及与客户一道工作的我们的团队,这些有关人才的问题所引起的共鸣是很值得注意的。全球化对各地区都产生了巨大的影响,但是,工作及人才的全球化已经成了这个新时代的决定性主题。在所有的行业及各种规模的企业中都有许多这样的例证。我在最近一次去印度时,发现埃森哲在印度的劳动力是该公司目前最大的一支单一地区性劳动力。达到这样的规模仅用了短短7年的时间,真是难以置信啊。

印度的发展如此之快,以至于该国的龙头制造及工程公司在招聘所需人才方面都困难重重。在印度这样经济蓬勃发展、人口不断增长的国家——而且,其工程及制造业传统上一直是经济的主流——怎么会出现这种状况呢?

如果你了解那里的整体环境,原因是不难理解的。之所以说不难理解,是因为信息技术服务业的兴起及对相关人才的飞速增长的需求对印度传统工业显然不是什么特别的好消息,它使传统工业骤然之间变得极为不时髦了。印度最睿智的年轻毕业生既然可以在信息技术及电信等着

眼于未来的行业中迅速升迁,他们为什么还要投身到传统的工业中去呢?

因此,这是打击了印度传统工业的第一个“厄运”。另一个“厄运”是这些传统工业过去从未重视人才管理。因此,一旦他们迫切需要的、熟练的市场营销人员及管理人员出现突然短缺的情况时,他们根本无法应付。构成第三个“厄运”的因素是那些能帮助他们摆脱困境的优秀的人力资源人员早已被新兴的信息及电信技术网罗一空。

或许我用印度传统工业的困境为例说明世界人才市场的复杂性,措辞有些直截了当,但是,企业在 21 世纪早期发展的速度空前迅速,假使领导及组织机构不能适应新形势的话,这些人才方面的挑战无疑会在很短的时间内威胁到所有经济部门。目前,组织乃至国家之间的全球性人才竞争有着重要的经济及政治意义。它关系到政府及游说团体;它正在重新定义组织机构;它正在改变我们的生活方式。

对于与人才有关的企业问题,人们所做的分析为数不少,很多是从人力资源角度进行的分析。但是,我相信还没有一本著作以必要的、战略性的、综合性的眼光对待人才问题,并通过提供必要的理论框架及如何使用这些框架的实例,将该观点用于组织的根基及枝丫。这就是我们在本书中试图完成的工作,而如果本书能帮助你的企业新的经济世界获得成功,就达到了我们著述此书的目的。

需要补充说明一下,我们意识到在本书中有过多提到埃森哲之嫌。由于我们部分地使用了自己的研究及经验,以及我们在公司工作过程中的实际观察结果,因此难免要反复提起埃森哲。我们小心谨慎地去掉了那些与上下文不相称的参考资料。然而,实际情况是像埃森哲那样绝对的人才驱动型企业为数甚少,因此,如果我们频繁地引用了这些“局内人”经验,我们并不感到歉疚。

自序二

罗伯特·托马斯(Robert J Thomas)

在埃森哲的“智囊团”——卓越绩效研究院——做负责人的工作带给了我令人兴奋的挑战：那就是，寻求 1~3 年后商业实践、技术及地缘政治发展的前景，及为埃森哲及其客户定位，以便它们能驾驭变化的浪潮。本书中的研究及思想代表了过去几年中研究院的三个工作重点之一。这里应对每个重点做简略的介绍，因为它们对本书中蕴涵的观点都有一定的影响。

首先，埃森哲过去 5 年一直在参与卓越绩效业务创新，该活动使我们得以深入研究那些抵御了商业周期、技术动荡及领导走马换将等干扰，在竞争中击败对手的公司的胜者思维模式及公司业务实践。我们总共研究了全球 500 家表现出色的公司。卓越绩效业务创新研究为我们提供了独一无二的机会，让我们来自不同行业，技术及文化迥异的企业的共同特点总结出来，我们将这些共同特征称为企业的“绩效底蕴”(performance anatomy)。

第二，埃森哲及研究人员在过去的几年花了大量精力，衡量人力资本开发在为股东创造价值方面所起的作用。正如我们在本书一开始指出的，绝大多数企业领导及经理们都愿意承认人才是他们最重要的财富。但是，标准会计惯例及行政惯例习惯性地将培训、管理教育及非技术性的工作场所的革新当成开支看待：即在收入或股票-价格比率吃紧时很容易作为被削减的项目。为了抵制这种趋势，同时保证企业在市场产生波动时采取适当的应对措施，我们开发了测量无形资产——主要有人力资本、品牌及声誉、创新能力等——的投资回报的方法，该方法能更清楚地说明

无形资产投资是否支持企业战略。该方法名为人力资本开发模型,在第6章有比较详细的介绍。世界上有70多家企业使用了该方法,它为企业根据业务目标进行人才投资提供了不可多得的指导。该模型使企业的投资不必再根据缺乏可靠性的经验法则来进行,企业之所以这样做无非是因为其惯性。

第三,过去十年中,商学院的研究突出显示了上层领导团队在树立人才思维模式——或者我们在该书中所称的“人才倍增器”——工作中的作用。我们最初是在1990年代中期对21世纪全球领导者的需求做了研究;后来我与沃伦·本尼斯(Warren Bennis)合著的《极客与怪杰》(*Geeks and Geezers*)出版,记录了有效领导者素质的变化,也记录了其恒久不变的那些素质;最后我们撰写了《领导者的严峻考验》(*Crucibles for Leaders*),该书介绍了一个基于经验的领导者开发的方法。在这些研究中,我们主张,而且经验地证明了,人才管理应该是高层管理人员的议事日程上居于前两或三位的工作。

我十分感谢彼得·切斯、蒂姆·布瑞尼(Tim Breene)及比尔·格林(Bill Green)等高级管理者,因为他们给我及我在埃森哲卓越绩效研究院的同事们宝贵的机会,去研究这么复杂的问题,与客户合作去了解它们的实际意义,并与高级行政人员和经理们共事,从而找出真正有创意的问题解决方案。

自序三

伊丽莎白·卡拉奇(Elizabeth Craig)

增加人才以创建人才驱动组织的观念既令人激动,又来得非常及时。此想法来自我对众多人才管理问题的研究经验。在沃顿商学院做博士论文期间,我研究了从行政领导留任、员工协调到年轻员工的职业期待等一系列课题。在波士顿大学管理学院任教时,我还研究过组织中人力资源作用的变化,以及职业开发工作的趋势。目前,作为埃森哲卓越绩效研究院的成员,我正在撰写关于人才管理的演变及有关员工敬业度的机遇及挑战方面的著作。在人才管理领域做了十几年的研究工作后,我明显体会到对所有企业来说,没有哪项工作有如人才管理工作这么紧迫,这么复杂——的确,对任何想要依靠人才来取得卓越绩效的企业都是这样。

由于人力资本成为前所未有的竞争优势的重要来源,我们看到人才管理哲学及实践都在发生革命性的变化。大大小小的公司都在应对巨大的战略上的及实践上的挑战,因为市场及竞争变得越来越全球化,而新技术不仅改变了工作的完成方式,还改变了工作完成的时间及地点。新的不同种类的工作、工作模式及雇用模式正在涌现,伴之以人口统计学上极为多样的、全球化的劳动力。为了应对这些重大的挑战,很多企业开始开发更具战略性的人才管理方法。

如今的领导人及经理面临的挑战是为企业培养有敬业度、生产率高,并乐于奉献的劳动力。的确,提高人才为企业创造价值的敬业度如今是一项极为重要的企业职能。对于任何企业,尤其是对于那些员工价值连城的知识及技能是竞争优势的主要来源的企业及部门,这是一项非常艰巨而重要的任务。

作为埃森哲卓越绩效研究院的研究人员，我有机会研究并报道卓越绩效企业是如何充分发挥员工的优势、能力及职业抱负，从而获得竞争优势的。下面这个心得是相当值得注意的。最成功的公司深刻体会到了其人才的战略价值。这些人才驱动型组织培养并巩固有助于人才倍增的独特能力，从而释放劳动力的能量，发挥其创造性，促进其对公司的集体贡献。本书的目的是研究及解释这些企业为何能创造人才力量。有幸参与这样重要的思想开发工作，我非常激动。我与彼得·切斯及罗伯特·托马斯都希望此书中的研究、理论及实践经验会帮助你创建一家真正的人才驱动的企业。