



ING S

天翼—中欧教授管理丛书



人才 制高点

WINNING BY TALENT

企业制胜之道

[美 国]

杨国安

[加拿大]

戴 华

[加拿大]

牛培华

著



商务印书馆

人才制高点： 企业制胜之道

〔美〕杨国安 〔加拿大〕戴 华 〔加拿大〕牛培华 著

商务印书馆

2010年·北京

图书在版编目(CIP)数据

人才制高点:企业制胜之道/[美]杨国安等著. —北京:
商务印书馆,2010

(天翼—中欧教授管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 100 - 05847 - 6

I. 人… II. 杨… III. 企业管理—研究—中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 00216 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

人才制高点:

企业制胜之道

[美]杨国安 [加拿大]戴 华 [加拿大]牛培华 著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京市白帆印务有限公司印刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 05847 - 6

2010 年 6 月第 1 版

开本 787 × 960 1/16

2010 年 6 月北京第 1 次印刷 印张 14 1/4

定价:28.00 元

总 裁 荐 语

人才管理不仅仅是中国企业必须面对的挑战。但是因为中国经济发展的特殊背景,政府政策的制定以及改革开放后经济的快速成长使得在中国的本地人才管理的挑战有其特殊性。杨国安教授的著作融合了他精通的人才管理理论、丰富的国际人才管理经验以及在中国的中外企业的实例,为有心在中国持续成功发展的企业领导人提供了一个很好的思考方向。

——荷兰皇家飞利浦电子公司执行副总裁,
大中华区总裁 张玥(David Chang)

神州数码作为一家 IT 服务型企业,最重要的资产就是人才。因此,对人才“选”、“用”、“预”、“留”、“记”的过程已经成为我们的核心业务流程。杨国安教授与我们几次交流,为神州数码的人力资源战略管理提供了很好的思想方法和方向;结合实践所提出的转型时期的人才战略对神州数码也有重要的指导意义。《人才制高点:最佳雇主制胜之道》一书的出版,是杨国安教授及其同仁在人才管理与最新实践上的创新成果,为我们这样的企业管理实践者提供了一个系统的思维框架。

——神州数码控股有限公司总裁兼首席执行官 郭为

2 人才制高点:最佳雇主制胜之道

任何一家公司都是由人组成的,再完美的公司策略,都需要由人来执行。正因为此,在人的价值与短期商业利益之间,前者远比后者更重要。本书的出版对每一位企业界人士而言都是一个最好的提醒:是时候从铺天盖地的财务报表和五花八门的管理理论中解脱出来,去思考一个更本质的问题了——到底什么才是最重要的。对玫琳凯来说,答案只有一个,那就是人。玫琳凯公司的不断成功使我们深信,对人才的重视与承诺是公司持续发展的根本。本书的管理理念,是企业基业常青的终极秘诀。

——玫琳凯公司大中华区总裁 麦予甫(Paul Mak)

人才战争在快速发展的中国市场中早已开始。无论国内企业还是跨国公司,缺少人才,将成为企业在中国市场发展难以逾越的障碍。越来越多的迹象表明:如果企业成为人才战争中的赢家,就能在中国市场中成功制胜。企业如何吸引及培养优秀的人才,杨国安教授在本书中有精辟的见解。目前在人才战争中的企业经理人也可从书中对国内及跨国企业典型的个案比较研究中获得帮助。

——强生(中国)有限公司国际副总裁 吴人伟(Jesse J. Wu)

作为一家知识密集型企业,人才是博时基金公司的唯一核心资本。如何让一个知识密集型企业高效地有序运转?答案只能是——以人制胜。

——博时基金管理有限公司总裁 肖风

中国企业已经处在完全竞争的全球化市场环境中,企业之间

的竞争从根本上来讲就是人才资源和企业文化的竞争。同时,中国企业又处在一个快速发展和转型的经济环境之中,中国企业人才管理具有独特的中国特色。《人才制高点:最佳雇主制胜之道》深刻揭示了中国企业人才管理的顽症,总结了本土和外资两类成功企业的人才管理实践,提供了可操作的人才管理框架和解决方案。对中国企业中高层管理者大有裨益。

——金蝶国际软件有限公司董事会主席兼首席架构师 徐少春

用心尊重,尊重员工的选择权、尊严乃至个性。万科凡二十余年管理实践,一切组织、制度、管理及努力方向的根源,均系于此。于万科,竞争对手最容易复制的,是我们的产品;而其无法复制的,是我们的“人”。《人才制高点:最佳雇主制胜之道》一书,立足于人才实务,递演至管理方法与文化伦理,值得所有企业决策者拜读。

——万科集团总裁 郁亮

如何将人才培养与企业文化实践紧密结合一直是李宁长期的追求。由中国制造转变为中国创造,关键任务之一就是塑造品牌。品牌是企业文化的外在表现,而宝贵的人才只有在正确健康的文化引导下才能向着未来迈进。杨国安教授的书,不仅对当今企业人才培养中的共性问题进行了理论归纳,还针对这些问题提供了解决方案和管理工具,相信此书在道、法、术三个层次都能令很多的企业管理者长期受益。

——李宁(中国)体育用品有限公司首席执行官 张志勇

4 人才制高点:最佳雇主制胜之道

在中国人才资源竞争激烈的环境中,掌握了人才管理的最佳实践有助于公司吸引和保留人才。人才管理做得越好,业务成果也就越好。参照其他公司的做法能让企业了解在中国这样一个高度竞争的环境取得成功所需要的信息。杨国安教授在书中提供了这样有价值的信息。

——伊士曼柯达公司亚太区人力资源总监和副总裁
方海芯(Cindy High-Fischmann)

如何发挥组织与人才效能,获得持久的竞争优势,是每个企业所要面对的最大挑战。本书所探讨的东西方不同文化的人才管理实践对经济全球化的今天尤有助益。

——IBM 大中华区人力资源总监 郭希文(Grace Kuo)

可以拷贝的是组织的产品、客户和业务模式,无法拷贝的是组织的人才以及由这些人才所创造的价值和文化。越来越激烈的市场竞争,其实也是资源——人才资源的竞争。本书通过理论模型、案例、工具的讲述使我们有了更清晰的人才管理和开发的意识与方法。

——联想集团人力资源副总裁 乔健

伴随着中国经济的高速发展,本土人才的吸引、管理、发展和保留却给我们这些在华的跨国公司带来日益严峻的挑战。本书不仅把当前大家所面临的困境作了精辟的归纳,更通过具有典型意义的中外公司案例,对相应的管理实践进行了深入的剖析,诠释了破解困境之道。这样一本好书,既可与之共鸣,又能受之启迪,为

我们制订公司的中国人才战略增添了很多好的点子。

——派克汉尼汾管理(上海)有限公司
大中华区人力资源总监 萧立明(Roberto Siu)

企业是否能够保持长期竞争力的关键,在于它是否能够不断吸引并激励人才。在经济全球化的浪潮中,人才市场的全球化趋势也正在不断加强。中国作为新兴经济大国,不单面临自身人才供应的短缺,也在面对其他国家力图吸引中国人才的挑战。杨教授的著书融会了国内外知名企业人才管理的成功范例,对于我们学习先进经验教益颇多。

——壳牌中国人力资源董事 王晶

前 言

近二十几年来中国经济的快速发展和全球化的趋势有目共睹。有些在华企业抓住机遇、突飞猛进,而有的企业却望洋兴叹,心有余而力不足。我们在研究中发现,这些成功企业和一般企业之间的一大差别在于人才管理上的差距:谁能有效地吸引、激励、培养和保留公司发展需要的关键人才、赢得人才大战,谁就能赢得今天的商战,并为明天的发展奠定基础,确保基业常青。这点对所有在华运营的企业都一样,无论是国有、民营还是跨国公司。2005—2007年,我们针对人才管理和发展这一重要议题对二十几家优秀中外企业进行了深入的研究,通过实地考察和文献收集,我们近距离地了解了这些优秀企业在人才管理和发展上的指导理念和具体做法,总结他们的成功经验,撰写了此书。考虑到读者的实际需要,书中包含了简单实用的理论框架、生动翔实的公司案例和最佳实践介绍、系统和可操作的诊断和实施工具。希望此书能为有志于提升企业人才管理能力的企业领袖和中、高级主管提供思路 and 工具,帮助在华企业强化竞争力。

在研究中,我们得到了很多公司的大力支持,其中包括(排名按公司中文名称的拼音字母顺序先后):ABB、阿里巴巴、阿斯利康、拜耳、博时基金、波特曼丽嘉酒店、帝斯曼、飞利浦、格兰仕、惠普、IBM、柯达、可口可乐、李宁公司、联合利华、联想、玫琳凯、强生、壳牌、群邑、索尼、太平洋重工、TNT、万科和中集集团。这些企业的高层主管和员工

2 人才制高点:最佳雇主制胜之道

积极参与访谈和焦点小组讨论,为我们的研究提供了第一手的资料。对于他们的贡献,我们在此深表感谢。承蒙多位业界的首席执行官和人力资源高管的爱戴,乐意把这本书推荐给所有关心人才管理的读者,我们深感鼓舞和感谢。

我们希望在华企业的管理人员可以分享我们的研究成果并付诸实践。通过此书所提供的框架和工具,读者可以分析自己企业在人才管理和发展上所存在的病症,深入剖析根源,对症下药,取长补短,逐步改善人才管理的状况,为企业的永续经营打下扎实的基础。

目 录

总裁荐语	1
------------	---

前言	1
----------	---

第一部分 人才管理：在华企业成败的关键

第一章 人才管理重中之重	1
--------------------	---

第一节 在华企业人才管理的七大“病症”	3
---------------------------	---

第二节 七大“病症”的危害和自我体检	18
--------------------------	----

第二部分 如何吸引、激励和保留人才， 确保战略有效实施

第二章 最佳雇主的成功之道	25
---------------------	----

第一节 不一样的人才管理	25
--------------------	----

第二节 从营销观点再思人才管理	27
-----------------------	----

第三节 从最佳雇主再思人才管理	29
-----------------------	----

第三章 最佳雇主案例分析	42
--------------------	----

第一节 阿里巴巴：一个让员工追求梦想的快乐社群	42
-------------------------------	----

2 人才制高点:最佳雇主制胜之道

第二节 博时基金:以支持和关怀成就员工专业领域的卓越	50
第三节 波特曼丽嘉酒店:帮助绅士淑女成功	60
第四节 李宁公司:以体育精神取胜国际市场	70
第五节 玫琳凯中国:丰富女性人生	79
第六节 万科企业股份有限公司:职业经理人的摇篮	89
第四章 最佳雇主的比较分析	102
第五章 建立与落实独特价值主张的行动计划	111

第三部分 如何培养人才, 支持企业持续成长和战略转型

第六章 赢一时还是赢千秋	122
第七章 人才发展的最佳实践分享	136
第一节 ABB 中国的人才发展	136
第二节 帝斯曼中国(DSM China)的人才发展	141
第三节 惠普中国(HP China)的人才发展	150
第四节 IBM 中国的人才发展	155
第五节 柯达中国(Kodak China)的人才发展	167
第六节 联想集团(Lenovo Group)的人才发展	171
第七节 壳牌中国(Shell China)的人才发展	177
第八章 最佳实践公司的经验总结	185
第九章 本土公司与跨国公司人才培养体系的比较	203

第四部分 学以致用：对症下药，提升人才管理

第十章 从理想到行动	211
第一节 采取行动的关键要素	211
第二节 成败案例的分享	215
第三节 执行中的关键	218

第一部分 人才管理：在华企业成败的关键

第一章 人才管理重中之重

在 21 世纪的中国,企业最缺的不是机遇,不是资金,而是人才。
以下的情形您是否耳熟能详?

业务多元化的某公司在短短十几年里就发展成为中国民营企业 100 强之一,但其老总感叹商机无限,千里马难寻,只能眼看机会白白流走……

制造业内的某公司近几年的年销售增长率超过 100%,公司技术人才奇缺,人力资源总监不得不跑到竞争对手的公司门口守候人才……

从事管理培训的某企业已是行业领袖,新近入行的另一家公司瞄准了它的客户资源,以高薪和升职为条件挖走了它销售团队中 30% 的人员……

近 20 年来经济的飞速增长令中国成为吸引全球眼光的热土^①。

^① 中国商务部统计,仅 2004—2005 两年中国吸引外资总额就超过 1100 亿美元,<http://www.mofcom.gov.cn/>。

2 人才制高点:最佳雇主制胜之道

中国不仅成为众多跨国公司建立制造基地的首选,更开始吸引跨国公司将其亚太区总部和附加值更高的全球和区域研发与供应链中心迁往中国。与此同时,国有企业的转型和改革如火如荼,民营企业也已成为一支强大的生力军。联想、华为、中兴、TCL、海尔、中石油、中海油、中石化等一批中国企业开始走出国门,活跃于国际舞台。竞争激烈的国内外市场,挡不住的全球化竞争趋势,企业如何才能把握机遇、降低风险,在持久的商战中立于不败之地?首要因素就是人才。在中欧国际工商学院人力资源研究中心进行的有关中国人才管理的研究中,我们与50多位在华跨国企业和本土企业的首席执行官进行了访谈,被访者不约而同地指出:人才管理是在华首席执行官关注的第一大问题,是影响公司成长和成功的最大瓶颈,也是影响公司战略执行的关键因素。对于很多跨国公司来说,公司的战略目标是如何利用国外优越的技术、品牌、产品和资金,在全球发展潜力最大的市场开拓商机,在未来五年达到2至3倍的增长;对于国有企业来说,如何加速和深化改革、改善效率和提高竞争力是当前的关键任务;民营企业面临的挑战则是如何有效应对快速成长后带来的更复杂的组织管理问题,以打稳基础,为企业下一波的成长铺路。只有掌握人才(具备合适的能力和价值观、适应快速发展和高度竞争的人才),而且不仅仅是能满足目前经营需求的人才,而是源源不绝的人才梯队供应,公司才能有效应对这些挑战,持续赢下去。

然而,中国的人才供给却不容乐观。由于中国市场经济发展的时间较短,现行教育体制和市场需求脱节,尽管每年有数百万的大学毕业生,但是中国高素质人才的供给远远低于市场需求。据麦肯锡调查,中国现有的大学毕业生在语言、沟通方式和文化等方面都与跨国公司的要求存在着差距,其中只有10%符合跨国公司的工作要求;在

未来的10到15年,中国将需要75000名国际化管理人才,而目前中国只有3000至5000名这样的人才^①。面对有限的人才资源,在华企业如何应对?企业如何才能有效吸引、培养、激励和保留合适人才,确保企业在竞争激烈的环境中脱颖而出?企业又如何能有系统地寻找和培养下一代人才,确保企业的持续成长和成功?根据实地调研和企业咨询经验,我们撰写了此书,希望帮助企业经营者、高级主管和人力资源主管有系统地分析诊断企业常见的人才管理问题,并介绍一些优秀在华企业的人才管理方法,激发企业对人才管理的重视和改进。

第一节 在华企业人才管理的七大“病症”

根据我们的研究和观察,在华企业在面临快速成长的经营环境和中国特有的文化背景下,在人才管理方面往往出现七大“病症”。这些“病症”产生的部分原因是与“先天土壤”有关(中国的文化特色如人治、小圈子、主观判断等),部分原因是与“后天扶植”有关(企业快速成长的结果使主管缺乏时间和精力去管理和培养人才),但若企业不能有效处理和面对这些病症,它们必定对企业的战略实施造成影响,对企业的永续经营构成障碍,企业的持续成长将后继乏力。这七大“病症”分别是:

1. 把关不严;
2. 消极被动;
3. 裙带流失;

^① Diana Farrell and Andrew J. Grant, *China's Looming Talent Shortage*, The McKinsey Quarterly. New York: 2005, Iss. 4, pp. 72—74.

4 人才制高点:最佳雇主制胜之道

4. 青黄不接;
5. 拔苗助长;
6. 马屁文化;
7. 山头主义。

很多公司在不同程度上患有其中的一个或多个病症。在病症轻微或公司规模较小的时候这些病症的危害往往不明显或者不严重,但随着公司规模扩大和全球化程度的增加,这些体质上的病症会显现恶化,束缚公司的发展,降低公司的竞争力。如果不及早医治这些病症,公司难以做强做大,也难以健康持续地发展。我们将进一步介绍这些病症的具体表现及其带来的后果,并分析问题根源所在。

1. 把关不严:人才引进方法粗糙,随意性高,造成人才素质下降或流失严重。

