

# 聚焦于人

## 人力资源领先战略

李祖滨 汤鹏 著

### HUMAN RESOURCE LEADING STRATEGY

· 事半功倍的企业成功路径 ·

企业家如何成为人力资源高手

21世纪企业管理的两项瑰宝“先人后事”和“先公后私”



中国工信出版集团

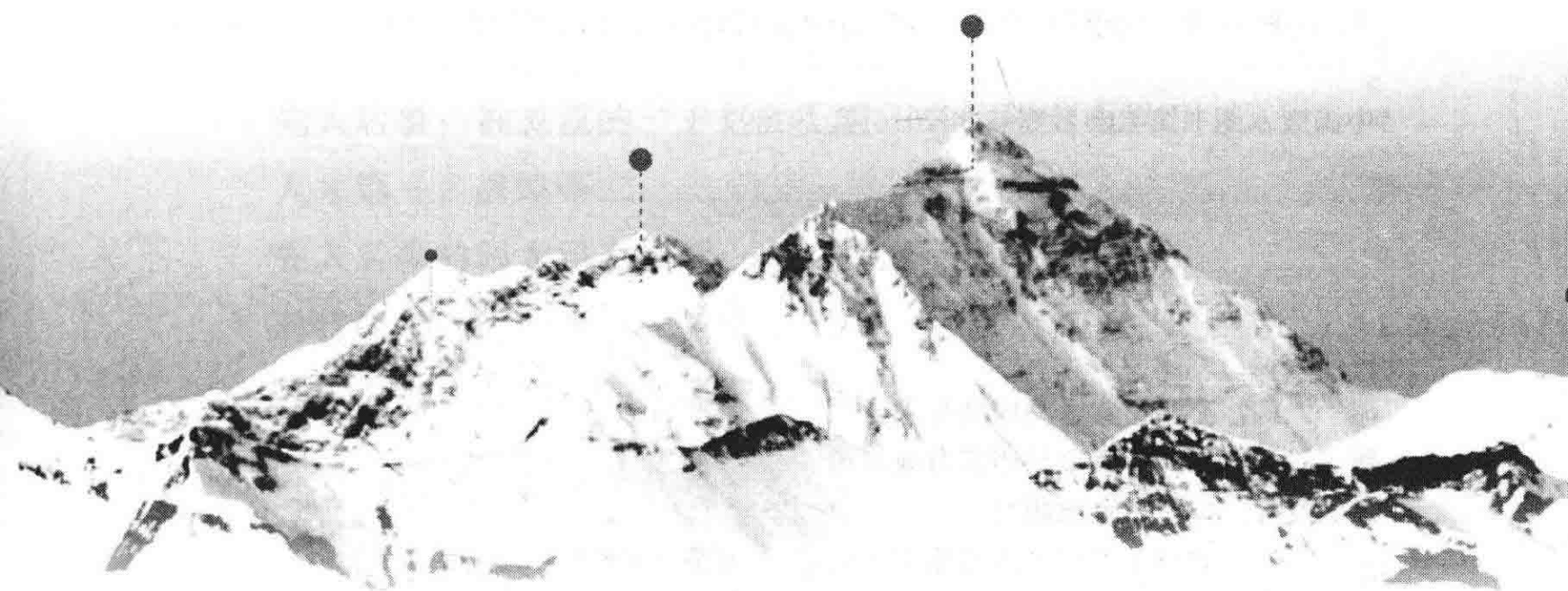


电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 聚焦于人

## 人力资源领先战略

李祖滨 汤鹏 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

聚焦于人：人力资源领先战略 / 李祖滨，汤鹏著. —北京：电子工业出版社，2017.1  
ISBN 978-7-121-30589-4

I. ①聚… II. ①李… ②汤… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 297897 号

责任编辑：刘露明

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19 字数：286 千字 黑插：1

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 3 次印刷

定 价：50.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。



## 推荐序一

# 人力资源领先战略，推动中华民族的伟大复兴

赵曙明

南京大学商学院名誉院长、教授

今天的中国已经进入了一个全新的经济时代。如何定义这个时代，可谓仁者见仁、智者见智。这是“经济新常态”时代，整个国家经济的增长模式都在经历着转型的阵痛；这是“移动互联网”时代，各行各业的企业都在向“+互联网”进行转型，以BAT为代表的互联网公司引领着传统行业变革，并深远地影响着人们的生活方式；这是“人力资本时代或知识经济时代”，企业商业模式已经完成从“劳动密集型”到“资本密集型”再到“人才密集型”的转变。

但是，无论是经济增长模式的转变，还是互联网与传统行业的深度融合，再或者是知识经济时代，都离不开创新的驱动，而创新的关键在于人。因此，关于这个全新经济时代的实质和内涵，我非常赞同李祖滨先生在《聚焦于人：人力资源领先战略》这本书中所给出的定义——“人”的时代。管理学大师德鲁克曾指出：“人是企业最有价值的资产。”这句名言在当下这个时代背景下分量尤为凸显，这让我们不得不佩服大师的洞见和卓识。如今，相比于自然资源、金融资本等，“人”更能决定一个企业的生存和发展，“人”成为这个时代进步的主导力量甚至是决定性的力量，这一点已成共识。从阿里巴巴的合伙制、华为的员工持股计划、海尔的人单合一、苏宁的事业经理人、万科的事业合伙人计划等激励手段可以“窥一斑而知

全貌”。国内外的知名企业对人如此重视也使得人力资源专业领域的从业者、顾问专家获得了更多的尊重和职业的成功。作为一名长期从事人力资源管理教学和理论研究的学者，我甚感欣慰，但更深知肩上的担子之重。

作为德鲁克先生的学生，我一直把传播先生的管理思想作为自己不可推卸的光荣职责与使命。在先生思想的传播过程中，我也始终遵循先生的理念，将“人”视为企业最核心的资源。在《管理的实践》一书中，德鲁克先生提出“人力资源”这一概念。发展至今，人力资源管理作为一门“把人作为社会进步的关键性资源，研究这种资源整体素质提升、合理配置和充分利用”的学科，逐步被国内政界、学术界、企业界所认可和重视，人力资源的研究和实践也都取得了迅速的发展。但事实上，我们很多企业的人力资源管理理念还是非常落后的，仍将人作为“成本”、作为“工具”来对待，名义上是“人力资源管理”，实际上仍然是“人事管理”，这种理念上的滞后也就导致了人力资源利用效率的低下及人才的巨大浪费。进入知识经济时代，整个社会经济发展方式发生了巨大的转变，知识型、创新型员工大量进入职场，对现代人力资源管理提出了新的要求，这种转变及新的要求更放大了我国人力资源管理的不足。因此，推动人力资源管理理念和方法在我国进一步深入发展和落实，成为人力资源管理者亟待解决的问题。我在进行人力资源管理教学和研究时，时刻以我国人力资源管理学科的发展和企业人才的开发和成长为重要目标，不断地为人力资源管理的理论和实践的发展贡献自己的力量。企业各种“死”的资源都需要“人”这一“活”的资源才能“盘活”，人是激发和整合其他资源的关键要素。越来越多的学者和企业管理者也意识到了人力资源管理对组织的发展具有战略性的作用。战略人力资源管理的理念逐渐兴起，人力资源战略也不再是从属其他成本领先、集中化、差异化竞争战略的要素。

李祖滨先生深耕人力资源管理咨询工作十多年，“春江水暖鸭先知”的他从一些著作和优秀企业的实践中敏锐地意识到上述理念及其背后所蕴藏的重要战略意义，并创造性地提出“人力资源领先战略”。该战略的

核心要义就是，与其他资源相比，作为第一战略要素的人力资源要进行优先投入。企业唯有秉持“人力资源领先战略”，才能够在当前复杂多变的经营和发展环境中生存下来，并进而取得良好的发展。李祖滨先生并不避讳其“人力资源领先战略”理念来源于对吉姆·柯林斯“先人后事”的思想以及通用电气、谷歌、华为、美的等国内外标杆企业人力资源管理方法的总结、提炼和发展的事实，但也因此更加说明该理念重要的现实意义。它表明战略性人力资源管理不只简单停留在口头或学术探索阶段，很多企业已经开始了有意识或无意识的践行。特别是，李祖滨先生基于“人力资源领先战略”理念，在人力资源的操作层面（比如人才的选择、培养、激励等方面）提出了很多对企业具有建设性的建议及具有很强的可操作性方法和工具，相信更有利于此理念在中国企业界进行传播和推广，而这也是我们理论研究者乐于看到的事情。

中国正处在中华民族伟大复兴的追梦征途中，“人力资源领先战略”理念对中国具有极其重要的意义。所以，不仅是企业和学者，国家和政府对于人力资源也越来越重视。国家采取了诸多鼓励和推动人才发展的重要举措，如从2008年我国开始实施的海外高层次人才引进计划（简称“千人计划”）、《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》以及2016年发布的《中共中央、国务院关于进一步 strengthening 人才工作的决定》都可以说明这一点。我希望我们的企业家们和学者们都可以从李祖滨先生的这本书中获益，更加明确“人力资源作为第一战略要素”这一理念，并将其付诸实践。

最后，借用普罗泰戈拉在《论真理》里的一句著名哲学名言：“人是万物的尺度，人存在时万物存在，人不存在时万物不存在”。祝愿我们的人民富裕，企业发达，国家强盛。

## 推荐序二

### 你目中真的有“人”吗

刘东华

正和岛创始人、首席架构师

正和岛的活动上，多个岛亲不约而同、争相邀请祖滨过来介绍其人及新作，务必要我为这本书写几句话。我是一无资格，二无时间，但又实在无处可逃，就只好借这个机会提几个与此书相关的问题。

第一，“人力资源领先战略”是不是伪命题？之所以提出这个问题，是因为几乎不存在不重视人力资源就能获得成功的企业，也几乎没有不高度重视人力资源的企业家。就正和岛本身而言，我也不是天然地把人力资源放在重中之重的位置上考虑的。幸好近日祖滨给了我一本样书，我打开阅读并仔细斟酌，这个问题还真不是伪命题，而是个天大的真命题！

第二，既然是真命题，我们今天的企业人、企业家真的能做到目中有“人”，知道什么叫人力资源领先战略、为什么要实施人力资源领先战略、怎样才能切实有效地实施人力资源领先战略吗？这本书将会揭开人力资源领先战略的面纱，并帮助企业实践人力资源领先战略。这正是这本书将会带给大家的重要价值，不看真的会后悔。

第三，是这本书尚未深入探讨、可能是作者下本书必须要探讨的问题：什么样的企业、什么样的企业家才有能力、有可能把人力资源领先战略落到实处，发掘并用好企业最需要的人才？如果老板自己的价值观有问题甚至有很大的问题，这本书还能帮到他吗？答案是否定的。



最后我想说，《聚焦于人：人力资源领先战略》确实是一本好书，但它只对对的老板、只对目中有“人”的企业家有意义。你是这样的企业家吗？

（以下内容为模糊的印刷文字，无法准确识别，推测为书籍正文内容）



## 推荐序三

### 自由与责任

黄钰昌

中欧国际工商学院教授

2009年，Netflix前首席人才官Patty McCord制作的《自由与责任的文化》风靡硅谷，这份127页的PPT点击量超过600万次，Facebook的COO桑德伯格甚至称其为硅谷最重要的文件之一。这份产生如此大影响的PPT到底有何种魔力？乍看该PPT就是一份普通的解释Netflix如何鼓舞员工士气、提升业绩的企业文化管理文件，Netflix商业上的成功无疑为其做了一定的背书：它的发展速度远高于竞争对手，从一家传统DVD租赁商到流媒体的华丽转身，从安然度过2000年的互联网泡沫到以1亿美元买下版权打造热播剧《纸牌屋》，首次进军原创剧就一炮而红。但当仔细研究这份PPT所阐述的人力资源管理理念和方法时，读者们就会发现，真正让其散发魔力的是Netflix人力资源管理彻底颠覆了我们通常所认知的管理方式。来看看Netflix HR的一些做法：

(1) 只招聘和保留最优秀的人才。坚信一名优秀的员工能够胜任2~3名员工的工作，支付市场最高工资来吸引人。高薪是最有效的薪酬形式，这些是高效能文化的核心。经理人的主要职责是留住优秀的员工，主动加薪，而不是等员工要求加薪。

(2) 给最优秀的人才以充分的自由。提升人才密度，把规则降至最少，没有考勤和休假规定，员工自己决策休假时间。

(3) 强调自由与责任的企业文化。和对的人一起工作，建立富有创新精神和自律精神的企业文化。有责任感的人会自励、自知、自律、自我提升，如领导者一般行事，不会等着被叫去做事。从 CEO 到程序员、到底层员工，所有员工的薪酬结构一致。

上述貌似不合常理的做法在 Netflix 还有很多，这些个性的做法对铸造 Netflix 商业传奇起到了至关重要的推动作用。仔细分析和研究这些做法我们会发现，多数企业在人力资源管理中的很多做法一般多以抄袭欧美企业、咨询公司的岗位职能分类为主，缺乏创新。这些无效的人力资源管理方法甚至加剧了企业管理状况的恶化，这些企业家往往会说，我这是学习某知名企业、某世界 500 强公司的做法。但是很遗憾，很可能学而不得其法沦落成东施效颦，这种例子在中欧国际工商学院 EMBA 校友李祖滨先生的《聚焦于人：人力资源领先战略》中多有提及。

人力资源是第一资源，同时又是最让人难以琢磨的资源。世界在变，组织在变，企业运营的模式也在变，那么人力资源管理该如何变革呢？管理学界近年来也兴起了对人力资源管理的反思。细读祖滨的这本《聚焦于人：人力资源领先战略》，我发现其中的很多观点已经在 Netflix 被证明是正确的。比如战略上先人后事，先选择合适的人，清除不合适的人；比如先公后私，选人上要先公后私、责任心强的人；比如提倡高于市场水平的薪酬是最节省的成本。祖滨在书中不仅阐述了此类很多人力资源管理的先进理念，而且对这些理念背后的理论依据也做了深入、系统、全面的阐述，很多观点都极具理论和应用价值。一个好的企业一把手对企业的影响大不大？非常大。因为他在人力资源管理方面的理念直接影响企业的绩效和未来预期，如何建立科学、高效的人力资源体系是企业一把手必须面对的问题，这是市场倒逼企业的结果。这本书关注企业家视角的人力资源管理，不仅能够呈现问题的本质，而且通过深入的观察总结、广泛的案例、深邃的洞见，让企业家知其然，也能知其所以然，可谓用心良苦、情真意切。

《聚焦于人：人力资源领先战略》这本书不是一本随大流、跟趋势的书，应该说，这本书是一本诚意之作，颇具前瞻性、系统性，里面的很多理念和做法都凝聚了祖滨多年人力资源管理研究、咨询和实践的心得。如果企业家想打造领先的人力资源体系，那么这本书必将为企业插上双翅，使得企业能够持续高效发展。在此，我诚挚推荐这本力作，我也希望这本书能够给中国的企业家带来观念的启迪和先进的人力资源管理方法，推动企业人力资源管理体系全面升级，帮助更多的中国企业成为行业标杆。

## 作者序

# 人力资源领先战略：21 世纪的第一竞争战略

李祖滨

上海德至锐泽企业管理咨询有限公司董事长

### 企业家面临的大多数问题都能归结到人的问题

2016 年 8 月上旬，我给安徽正和岛 12 位企业家主持私董会，问题拥有人（当天私董会主题的提出者）的问题是“我如何抓住资本市场的机会”，希望大家帮助解决如何将融到的 5 000 万元用于企业的加速发展。经过两个小时层层推进的提问和抽丝剥茧的讨论分析之后，大家重新界定问题，一致认为：问题拥有人实际面临的问题是人才不足。问题拥有人经过思考后将问题重新定义为“我如何建立人才吸引和人才培养的机制”，并准备将融到的资金大部分投到内部人力资源体系建设，即人才吸引、培养和激励等方面。在临近结束的总结发言中，这些已参加过多次私董会研讨的企业家不约而同地提到了一点：企业发展遇到的各种问题大多数最后都会归结到人的问题。

这一观点与我主持过的许多企业内部战略研讨会结果惊人的一致。企业的战略研讨会通常由各子公司经营负责人、职能部门负责人、分管副总经理，以及总经理、董事长参加，高管们在列举出企业所有需要解决和改进的问题时，不同的企业面临的问题会有所不同，如有的是战略制定不清晰，有的是市场品牌宣传力度不够、产品研发更新慢，有的是生产质量不

稳定、售后服务不到位等，但几乎每家企业都少不了人才选择、人才培养、人员激励的问题，当我让大家从问题的重要性和紧迫性两个维度对这些问题再做选择时，就会发现：人才选择、人才培养、人员激励几乎都会被选为既重要又紧急的问题。

我在读中欧国际工商学院 EMBA 期间，以及毕业后与中欧校友企业家的沟通交流中，听到许多校友都感慨道：人的问题是当今企业家所需面对的第一问题。

那么这一现象是如何产生的呢？原因是多方面的：进入 21 世纪以来，新技术和市场全球化等因素加剧了企业间的竞争，而各种竞争中人才的竞争显得尤其激烈。同时由于 2008 年的世界经济危机迫使各国经济进行调整和转型，中国的经济则从过去的资源拉动、投资拉动转向效益驱动，企业家的注意力也开始从外部市场逐渐转向企业内部。向内部企业挖潜、提升内功的措施绝大部分都须从提升人力资源管理水平着手。企业家都不无感慨道：过去不用太多关注人力资源管理，只要能拿到项目、找到资金，就不愁找不到人做。而现在不一样了，项目容易拿、资金也容易找，但找到人，特别是找到合适的人却越来越困难，甚至越来越多的项目就是因为找不到合适的人来推动而导致搁浅甚至失败。连华为这样的巨头公司也在发出找人的迫切声音：2016 年 8 月 8 日，任正非签发了一篇内部员工的撰文《找人，找最懂本地业务的人，找最优秀的人》，并以电子邮件方式发送给了全体员工。

## 21 世纪两件重要的管理瑰宝：“先人后事”和“先公后私”

对“人”重要性的最早洞见始于管理大师彼得·德鲁克，其最先提出“人力资源”的概念，并发现知识型员工的价值。而将“人”的重要性用实证研究方法阐释到新高度的则归功于吉姆·柯林斯“先人后事”和“先公后私”这两大观点的发现。这两大观点出自吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》，此书自 2002 年中文版出版以来已经成为中国的长销书（不单是畅

销书)，柳传志、马蔚华等很多中国企业家都极力推崇此书，不少企业家发自内心地认同美国《财富》杂志对这本书的评价：“上亿美元也买不来的研究成果。”我阅读《从优秀到卓越》已经不下50遍，无数次为吉姆·柯林斯实证研究之严谨和管理洞察之敏锐而折服。我认为，吉姆·柯林斯对21世纪管理最大的贡献在于发现了两件重要的管理瑰宝：“先人后事”和“先公后私”。

在我们看来，“先人后事”和“先公后私”这两件管理瑰宝的价值和意义，不亚于《人类简史：从动物到上帝》中讲到的言语能力和虚构故事的能力对人类发展的价值和意义。言语能力让人类形成族群，使组织规模突破50人、150人；虚构故事的能力让人类共建部落、种族、民族、国家，组织规模达到上千、上万、上亿乃至几十亿人。而“先人后事”和“先公后私”的理念可以让企业这一组织在发展效率上实现事半功倍。

“先人后事”（First who... Then what）的主要观点是：企业在战略制定之前应该先选择合适的人；让不合适的人离开；能否选择到合适的人比制定正确的战略更加重要。它的基本原理是：

第一，如果你是从“选人”而不是“做事”开始的话，就更加容易适应这个变幻莫测的世界。

第二，如果你有合适的人在车上的话，那么如何激励和管理他们就不再是问题。合适的人是不需要严加管理或勉励的，他们会因为内在的驱动而自我调整，以期取得最大的成功，并成为创造卓越业绩的一部分。

第三，如果车上坐的是不合适的人，不论你是否找对正确的方向都不重要，因为你还是不能拥有最卓越的公司，光有宏伟的战略而没有合适的人，那也无济于事。

“先公后私”来源于吉姆·柯林斯的“第五级经理人”（Level 5 Leadership）。吉姆·柯林斯研究发现，“第五级经理人”是确保企业实现从优秀到卓越跨越的第一因素，而“第五级经理人”最大的特点是：对事业的执着和“先公后私”的境界。那些实现了从优秀到卓越跨越的企业，

其最大共同点是它们的历任 CEO 除了有很强的能力和对事业执着的追求外，最重要的是都有“先公后私”的境界。在企业发展中，“先公后私”的 CEO 能始终将企业的利益和需求放在自己对金钱、地位、名誉的追求之上。我在许多企业家论坛中讲到“先公后私”这个人才标准时，不少企业家当场表示赞同，并认为“先公后私”应该是选择高管的第一标准。

吉姆·柯林斯虽然发现了“先人后事”和“先公后私”是卓越企业的重要特征，但在企业如何实施和应用“先人后事”和“先公后私”方面语焉不详。我和我的咨询团队深感“先人后事”和“先公后私”对企业发展的重要性，更坚信“先人后事”和“先公后私”在企业实施和应用的巨大价值。但“先人后事”和“先公后私”这两大理念在企业中的推行不能仅靠对它的认同，而更需要在完整的人力资源管理体系支持下方得实现。于是我们把构建这一完整体系作为我们的使命，我们称之为“人力资源领先战略”。“先人后事、先公后私”这两大理念则是“人力资源领先战略”最核心的观点。

## 人力资源领先战略为什么是 21 世纪的第一竞争战略

人力资源领先战略能成为 21 世纪成就企业的竞争战略吗？在过去四年当中，我时而犹豫，时而充满自信。

20 世纪 80 年代竞争战略大师迈克尔·波特提出了三大竞争战略：成本领先战略、差异化战略和集中化战略。迈克尔·波特认为，这三种战略是每个公司必须明确的，徘徊其间的公司将处于极其糟糕的战略地位。

刚刚进入 21 世纪，吉姆·柯林斯提出了他的重大发现：实现从优秀到卓越跨越的企业奉行的是“先人后事”。“先人后事”的观点明确表达了选择合适的人比制定优秀的战略更为重要。2012 年，在美国亚特兰大举办的美国人力资源管理协会（SHRM）第 64 届年会暨展览会上，吉姆·柯林斯面对两万多名参会者做主题发言时明确表示：在企业通往成功的征程上，人才是第一位的，而战略是第二位的。



同样，在过去的 30 年里，在全球范围内都出现了以“事”为中心的组织变革，诸如流程再造、技术革新、ERP 实施的组织变革等，其中很大一部分由于在人力资源和组织文化方面的准备和投入不够，使得这些变革有的推进困难、有的效果不佳，有的甚至以失败告终。

进入 21 世纪后，以“人”为中心的组织变革逐步兴起，变革领导力大师约翰·科特的《变革之心》总结成功的组织变革包含八个步骤：① 增强紧迫感；② 组建一支指导团队；③ 为组织变革确立明确的目标和战略；④ 将目标和战略有效传达给组织中的其他成员；⑤ 清除采取行动过程中的障碍；⑥ 取得短期成效；⑦ 保持组织内部的这股变革浪潮，直到工作全部完成；⑧ 建立一种新型企业文化，将组织中新的行为习惯固定下来。在确保组织变革成功的这八个步骤中，有七个与“人”有关。21 世纪以来，从战略、流程、技术到组织变革各个领域的管理研究都发现：如果从“人”入手，聚焦于人，做到“先人后事”，企业变革与发展更容易成功。

真正让我坚定人力资源领先战略领先性的原因是企业家群体对这一理论的认同。近两年我在与中欧国际工商学院的校友企业家、正和岛企业家、EMBA 企业家的论坛中分享人力资源领先战略时，每次都能得到他们坚定的认同。华夏力鸿董事长李向利说：“李祖滨老师讲的内容是我在实践过程中逐步悟到的，他把人才的重要性和获取人才的领先机制逻辑地、系统地总结为人力资源领先战略，我非常赞同他的人力资源领先战略，他让我对我之前的思考总结更加坚定不移。”

在 2016 年江苏正和岛三周年庆典会中，我们“聚焦于人：人力资源领先战略”分论坛的场景让我久久不能忘却：只能容纳 100 人的会场座无虚席，座位不够的加座位进来听，加不了座位的站着听，全程三小时，企业家们专心致志，频频点头；即便论坛结束时间到了，企业家们还纷纷要求加时再讲；许多企业家一边听一边拍演示的 PPT，有些人几乎一页不落地拍下了所有 PPT。企业家对我分享的人力资源领先战略的理念与观点如此快速、如此深刻地认同，超出了我们的预料。这次论坛让我们进一步坚