

是新经济的真正发动机



THE TALENT ERA

ACHIEVING A HIGH RETURN ON TALENT

人才时代

赢得人才的高回报

国际畅销书《六西格玛的力量》一书的作者

[美] 苏比尔·乔杜里 (Subir Chowdhury) 著 / 孙明华 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

人 才 是 新 经 济 的 真 正 发 动 机

F272.92

175

2005

THE TALENT ERA
ACHIEVING A HIGH RETURN ON TALENT

人才时代

赢 得 人 才 的 高 回 报

国际畅销书《六西格玛的力量》一书的作者

[美] 苏比尔·乔杜里 (Subir Chowdhury) 著

孙明华 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记 图字:01-2002-2849 号

图书在版编目(CIP)数据

人才时代/[美]乔杜里(Chowdhury, S.)著;孙明华译. —北京:北京大学出版社,2005. 8
ISBN 7-301-07421-2

I. 人… II. ①乔…②孙… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039374 号

Simplified Chinese edition copyright 2002 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and PEKING UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: The Talent Era: achieving a high return on talent, by Subir Chowdhury

Copyright 2002

EISBN:0130410103

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Inc.

This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China exclusively (excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给北京大学出版社在中国境内(不包括香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)出版发行。

书 名: 人才时代

著作责任者: [美]苏比尔·乔杜里(Subir Chowdhury) 著 孙明华 译

责任编辑: 苑海波 戈含锋

标准书号: ISBN 7-301-07421-2/F·0860

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电子邮箱: pw@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097

排 版 者: 北京华伦图文制作中心

印 刷 者: 山东新华印刷厂临沂厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.625 印张 125 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

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,翻版必究

目 录

引言 欢迎进入人才时代 1

1

人才价值链 13

2

取胜创新之争 27

3

人才:新经济的动力 47

4

人才亲和组织的要素 65

5

人才管理系统 95

6

发展准则 125

7

人才培养预算 143

8

人才投资回报 155

9

人才的七个秘诀 171

参考书目 187

欢迎进入人才时代

THE TALENT ERA
ACHIEVING A HIGH RETURN ON TALENT

人才时代

引言

1969 年末,“神奇火星”棒球队刚刚赢得世界联赛时,美国正处于一片混乱:公民权利运动、马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪被暗杀、登陆月球充斥当时的新闻头条;暴乱遍及全国;音乐、剧院、电影和电视节目在探索全新的领域。“火星”队赢了?! 这世界太不可思议了! 在 20 世纪 60 年代后期的这些事件中,火星队取代卡迪那队赢得了美国全国联赛冠军这一极其出人意料的事件产生了深远的重大影响。

火星队取代卡迪那队赢得了美国全国联赛冠军这一极其出人意料的事件产生了深远影响

纵观整个 60 年代,卡迪那队一直力压群雄。截止到 1969 年,它五年中三获冠军,并有望再次获胜。它拥有吉布森、洛·布罗克和其他几个优秀的球员。但卡迪那队却一直被禁锢在高压铁腕的(极具讽刺意味的)制度下,一个杰出的球员只因一次抱怨就被封杀了好几年。卡特·佛罗德是最伟大的球员之一,他三次入选全明星,创下在 226 场比赛中无失误的记录,七次被授予“金手套”,且在投手专宠的时代获得了“293 击手”(击球成功率 29.3%)的终身荣誉。靠着佛罗德,卡迪那队赢了三次全国联赛并两次获世界比赛冠军。1969 年是佛罗德在联赛中的第十一个年头,佛罗德那时的年薪是 90 000 美元,而许多队员的

年薪在当时还不到 10 000 美元。在棒球的保留条款中规定了球队对球员的拥有权,该条款自棒球联赛开始以来一直以不同的方式生效。如果球员不与他的球队签约,他可以选择退役,但不能加盟别的球队。球员是由球队之间来进行买卖的,虽然这有时违背球员的意愿。这就是它由来已久的运作体制。尽管有许多人诅咒这种体制,却没有一个人试图去推翻它。在 1969 年卡迪那队输掉锦标赛后,球队认为佛罗德是一个害群之马。尽管他球技出众,他们还是决定将佛罗德转会到费城队。佛罗德拒绝转会并在 1970 年 1 月 16 日提出诉讼,声称球队的保留条款违反了反垄断法并应被废除。但最终佛罗德败诉。他在 1970 年的赛季只能作壁上观,之后在 1971 年被转会到华盛顿新纳特队。经过 13 场比赛后,他认为氛围太差,决定退役。但佛罗德的诉讼案已造成很大影响,开辟了当时的先河。1975 年,安迪·米瑟斯密斯和大卫·迈克奈利打赢了他们反对该保留条款的官司,自由转会由此产生。

1976 年,普通棒球球员的平均薪金是社会人均收入的 8 倍。到了 1994 年,棒球队员的薪金高达人均收入的 50 倍。自由转会机制已经改变了棒球和其他体育运动,并改变了每个人对球员价值的理解。薪金不再是一个被管理阶层所掌握的被压制的话题。卡特·佛罗德因不愿做棒球的奴隶而提前终止了他的棒球生涯。他坚信他应该自由地去寻找任何他可以做的工作。他已经看到了自由转会的影响力不仅局限于棒球比赛中,而是无处不在。同时还影响着人们一生中的每一段历程。

自由转会的影响力不仅局限于棒球比赛中,而是无处不在。

佛罗德的行为已经开启了一个新时代的大门。在这个时代,人们开始评估自身的才能,并期待得到他们所应得到的回报。最初,这一新兴事物在体育界是有局限的。棒球队员很快

意识到只是五个人在创造如此之多的财富，他们理应得到公平的回报。橄榄球随即采取了措施。很快，所有顶尖的网球手、高尔夫球手及每一个体育界的顶尖运动员都成为万众瞩目的人才。这里应该指出，在娱乐界中，才华出众的演艺人士的薪金总是在签约时高出其他人很多。以前制片公司专权并利用合同控制演员，与以前棒球联盟对其球星们的做法如出一辙。但这里普遍存在着一种可能性，那就是其他制片公司会吸纳想跳槽的演员。事实上，是凯利·卡瑞早已率先打破了媒体公司的用工制度。但他这一行为的影响被限制在娱乐界，也没在世界上波及更大范围。

不再局限于体育界和娱乐界

就像运动员和娱乐界人士很早就感受到自由转会的影响一样，在 20 世纪 90 年代，许多工作在其他领域的有才能的人开始认识到他们对其机构的真正价值。管理部门可能始终都明白：所有的员工都是自由人。许多公司花费多年时间试图去培养人们终身工作的感觉，而且他们不得不去接受管理部门单方面给他们定下的任何酬劳。这好像存在着一个自我欺骗的保留条款。管理部门试图通过给予更多的激励去建立员工的忠诚，但当越来越多的人开始认识到自己是人才，是自由的，他们的回报应与其创造的价值成正比时，这一体系便开始瓦解。

极具讽刺意味的是，许多公司的行为经常愚蠢地破坏相互信任的纽带。他们大量裁员，且不能公平对待其员工。甚至就像 IBM 这样的公司在 80 年代也采取了这种典型措施：一边宣扬“员工终身服务”，一边推行“解雇员工以提高股价”。这种对员工的冷漠无情抢占了当时的新闻头条。但到了 90 年代，这一

现象日趋频繁,工作对许多人而言仅仅是一个挣钱的场所,它不再是人们的第二家园。忠诚只是一种一文不值的戏言。有些人每年更新工作已是家常便饭,因为网络和其他信息技术已使其成为可能。随着经济增长,每天都会有新的风险投资出现。那是让你瞪大眼睛寻找良机的好时刻。

当网络大战硝烟弥漫的时候,早期进入这一竞争的往往意味着千百万的财富。获得最好的人才去创造最好的主意与产品意味着对未来市场的统治。一夜之间,所有被需求的员工都变成了自由人。

今天我们处在人才时代。人们比任何时候更认识到了他们对公司的价值

有件事众说纷纭,那就是微软的史蒂夫·鲍莫斯在 Borland 公司门前哄抬价格,用数百万美元的签字费挖走了 Borland 的骨干。此事无论真假,现在这当中的许多人仍在微软工作却是千真万确的。所谓的“人才大战”仍在继续。

尽管一场“战争”可能已经结束了,但今天我们仍处在人才时代。人们比任何时候更认识到了他们对公司的价值。因此,管理部门必须甄别出其骨干人才,吸引更多的人才,并培养、管理、激励人才。成功便基于这些管理人才的技巧。

精英人才应被支付与其所做贡献相符的酬劳,公司必须适应这一变革才能获胜

如果你是一个人才,如果你在管人才,如果你想要优化公司的人才,本书会告诉你你想知道的任何东西。这一时代的定义是基于雇员和公司关系的根本变化而来的。今天,多数雇员失去了对公司的奉献精神。事实上,在裁员不断增加的同时,如果有另外一个看似较好的机会雇员将会随时跳槽。任何一个想要成功的公司都需要去适应这一变化,去预见人才的流失,去培养更多的人才,去努力留住现有的人才,去确保其人才是被充分使用的。那些才能较低的雇员,包括许多知识工作者可能仍对公司的运作很重要,但他们的薪酬应区别对待。

这本书的关键原则是：精英人才应被支付与其所做贡献相符的酬劳，公司必须适应这一变革才能获胜。你可以发现任何层次的人才，如果你支付给普通人与你想要留住的人才相同的薪酬，你将很快发现你的处境岌岌可危。换一个角度，如果你才能出众，你会希望到一个能赏识你才能的公司工作，并且不希望被告知：即使是你一人做着三个人的工作或开发了拯救公司的产品也将与同级别的人一样被同等待遇。

在人才时代，“洪流之门”大开。就像许多体育界和娱乐界的人士不愿时光倒流一样，多数的商界精英不愿再回到终身雇佣的合同关系中去。公司可以做更多努力去留住人才，但在自我实现和资本主义的观念之下，自由择业被人们所推崇，公司的当务之急是去适应这一情形，尽管这需要痛下决心。人才亲和政策及其实施可能决定成败。毫无疑问，人才时代不会很快结束，因此每一个经理人都需要明白其含意。

人才亲和政策及其
实施可能决定成败

自由转会的影响

球队老板们知道人们去观赏比赛是为了看那些明星球员。看一下由迈克·麦克基沃在棒球场创造的乐趣、萨米·索萨和巴里·邦德的本垒跑。泰戈·伍兹为高尔夫球所吸引的关注更为突出，他让高尔夫球焕发了青春。纵观整个体育史，总有一些左右局势的大牌运动员——全明星运动员。娱乐界同样如此。大牌影星会带来高票房，是明星们在影响电影销售。大片的导演和制片人像史蒂文·斯皮尔伯格或乔治·卢卡斯将观众吸引进电影院。大牌们的名气意味着仅一部影片即可以获得数以千万计的收益。然而在一些体育项目和多数娱乐界中，如果你不是一个才华超众的明星，你就只能是一个贫穷落魄的艺人。

但在职业棒球队中,即使技艺糟糕的运动员的年薪也高得令人匪夷所思,这实在是管理部门的过错。球队老板们对自由转会机制的最初反应是可以预料的:他们出面哄抬优秀运动员的身价,使其薪水突飞猛涨。花在最佳球员身上的钱非常惊人。财大气粗的球队老板们逐渐变成大多赛事的赢家。但为弥补其资金损失,球队老板们提高票价,增加球场广告,注册印有球队标志的纪念品,并洽谈更多利润丰厚的电视转播合同。

如果棒球队老板们按员工的贡献支付给明星们相应的酬金并持之以恒,那将是赢得竞争和上座率的明智运营决策。但棒球业主们错误地理解了人才和知识员工、球星和效力球员的不同之处。人们看比赛、读报纸、关注新闻、欣赏体育节目和听广播去了解是谁凭借其个人能力赢得了比赛,这些球员具有更高的价值。在球星和普通球员之间的差异是显而易见的。普通球员很容易被取代。这就是老板们在体育界和其他领域犯的错误:他们支付给了普通球员明显过高的薪金。平庸的棒球手年薪现在已超过了 100 万美元。最终,这一“薪金滋长”扩散到了所有球员,包括那些可轻易被替代的低薪球员。

道理显而易见:你须
竭尽所能,而你的投
资应有所回报

自从自由转会机制产生以来,最低工资标准也开始突飞猛涨,其影响也在大增。老板们可以低价签约大部分球员,但他们似乎不明白:为什么要区别对待明星球员?为什么一支排名第十五位的球队还要为其平庸的投手支付 500 万美元去输掉 15 场比赛?道理显而易见:你须竭尽所能,而你的投资应有所回报。

工会的影响

自由转会机制的出现使棒球界的球员工会获得了极大的权力。罢工的威胁及冲动对球队老板和球员之间的协议产生着显

著的影响。事实上,球员工会正是目前棒球界为垃圾球员支付高额的最低工资的主要原因。迄今为止,棒球队的老板们已接受了这些高额费用,部分采用抬高票价和减少利润的方法。他们屈服于球员工会的要求。其他体育工会,尤其是篮球界和橄榄球界,借助精英人才的知名度获取了类似的胜利。

但球员工会对明星球员的最高工资标准则影响甚小。事实上,在体育界,球员工会为了对大多数球员有利而在某种程度上抑制了提高明星球员工资的可能性。球员工会的工作主要侧重于提高最低工资标准——让明星球员好自为之吧。

因此,我们可以设想建立工会可能是对大众球员,甚至包括精英人才的最佳途径。工会组织自创立以来就一直在争取提高最低工资标准和对待员工的相对公平并争取福利待遇。如果一家公司已设立工会,公司将会在给员工增设奖金方面非常慎重,因为他们担心这将变成永久的成本并不断加大。当然了,对部分员工某种程度的加薪会被工会理解为公司也可能考虑给其他员工加薪。公司在采用新的薪酬以留住精英人才时会很为难,尤其是在市场竞争激烈且成本的增加会危及公司生存时。通过托管工资架构和配额,工会组织会牵制管理层惠待人才的决策能力。事实上,工会组织的设立通常会迫使公司不能满足人才的需求而致使精英人才流失。长此以往,庸者当道,必败无疑。没人在工资待遇方面施加压力,所有人都工资偏低,公司也将趋于平庸并丧失竞争力。

基本上,工会组织成功的棒球队会失去市场竞争地位。工会借大牌球员——人才加薪之势哄抬其他棒球球员的工资。工会的经验是让大牌球员——人才先加薪,并期望由此拉动所有员工的工资。如果工会推动最佳球员获得更高的工资并据此为

事实上,工会组织的设立通常会迫使公司不能满足人才的需求而致使精英人才流失

其他所有会员争取相应的加薪,就像体育界已发生的那样,工会将会在这两方面都得逞。这种现象看起来不可思议,但是泛工会化确有可能令由人才时代产生的工资增长窒息。

最后的游戏

事实上,在 2001 年,持续三年的对人才的强烈需求导致了主要的加薪潮。为人才加薪的压力致使所有人的工资都全面上扬。显而易见,公司也像许多体育界老板们一样感到了人才带来的压力,并做出像那些老板们一样的反应:为每个人加薪。

假如商界老板们本身或其工会规定了通用的工资架构,那么公司为了保护人才将被迫推高其适用于所有人的工资架构。职业体育界就是这么做的,这一现象也正在全球的每家公司发生,其必然结果是劳动力报酬超其所值。在经济萧条时期,这将导致大量裁员。另一结果是公司将得不到其所需的知识工作者并因人员供给不足而处境窘迫。每家公司都希望雇员的工资合理并能与其投资的回报相联系。如果人才未被区别对待,公司将困于全体员工工资的膨胀模式,这必然导致季节性裁员、低利润、失败或价格上涨。

近期的文章已披露了某些大公司领导人的巨额薪金。迪斯尼支付其首席执行官的工资额和巨额的“降落伞”所带来的灾难性后果招致了一系列有关薪酬合理性的质问。在棒球界,付给爱力克斯·罗迪盖斯年薪 2 500 万美元的标准被严格审查,尤其当时付钱方的得克萨斯骑兵团正面临崩溃。大多的新闻头条聚焦在首席执行官(CEO)层次上,无论这些人是否是真正的精英。大部分的薪金都汇集在这个群体,在什么情形下签署一份“金降落伞”协议是一个明智的决定呢?

显而易见,大多数人的报酬未能与其对公司的贡献相符。公司在工资、福利和差旅费用之外还需支付其他费用。管理费、利润、厂房及其他费用都不可或缺。有些公司的收入及大部分经营都由人员提供,如咨询公司。其他公司则因高度自动化而只需很少的员工即可产出较大的销售额。显然绝大部分公司居于两者之间。绝大部分公司搞不清楚大多数员工的贡献所在。招聘的决策取决于业务需要和所聘员工的职务等级。没人知道员工的实际贡献,但都期望其高于某个最低基准线。例如一个新雇员可能被要求完成 10 倍于其工资的销售额。经理们经常听到员工抱怨他们应得到与其贡献相符的报酬。这有点道理。人才的薪酬应与公司在他们身上的投入联系起来,我称之为“人才回报率”。本书中我专设了有关“人才投资回报率”及其测评系统的章节。实事求是地讲,测评每一位员工的人才投资回报率是不可能的。你需要明智地选择那些你认定有才能的员工并测评其影响,这样才能保证他们的报酬合理。

什么是我们所说的人才

人才是在组织中做出决定性贡献的较少数人群,他们需被认可、培养、激励并最大限度地发挥其积极作用以实现只有他们才能达到的目标。他们与众不同。他们是明星,因此也应得到明星的待遇。他们做出了比知识工作者多的贡献就应得到较高的报酬。“按绩效付薪”和把突出贡献者界定为“高潜质员工”的观念已不新鲜,事实上已被广为采用。很多公司都在尝试应对如何甄别和区别对待杰出贡献者而又同时不让其他员工产生太多不满的挑战。

人才是组织中做出决定性贡献的较少数人群。他们是明星,因此也应得到明星的待遇

公司需要学会如何处理自由转会而不至于因待员工如客户

而破产。总之,作为用人经理,你应设法让人才接受你提供的待遇,然后用持续的关爱来培养他们的忠诚并留住他们。这种做法跟公司甄别高价值客户并予以特殊关照的现行趋势如出一辙,也许该是甄别高价值员工(客户)并予以特殊关照的时候了。

人才有着他们的愿景、目标和价值观。

薪酬不应当被想当然地作为吸引和保留人才的主要因素。金钱对某些人是至关重要的,但对其他人则未必如此。人才有着他们的愿景、目标和价值观。比金钱更为吸引人才的是同事、老板、日常工作环境及创新和事业有成的机遇。公平合理的薪酬当然是维系人才的一个重要因素。薪金不足会令人才萌生去意。而过多的薪酬并不能保证让人才开心。乐在其中的工作才是人才的生产能力和满意度的核心因素,对任何组织中的任何员工都是如此。

为何要撰写此书

撰写本书的目的是:

- 帮助你理解为什么要将人才与大多数的知识工作者区别对待
- 告诉你如何衡量人才回报率
- 展示如何极大地发挥你和他人的才能,成为人才
- 提供人才亲和组织的关键要素
- 提供吸引、招聘、保留人才和充分发挥人才作用的建议
- 告诉你如何在你的团队中激励人才
- 揭示人才的七大秘密

1

人才价值链

THE TALENT ERA
ACHIEVING A HIGH RETURN ON TALENT

人才时代