

公司的力量

赢才赢天下

涂满章◎著

GONGSI DE
LILIANG
YINGCAI YING TIANXIA

人才是企业发展的第一资本，企业的竞争归根结底就是人才的竞争。
人才，决定企业成败，决定企业的未来。

人民日报出版社



公司的力量

赢才赢天下

涂满章◎著



GONGSI DE
LILIANG
YINGCAI YING TIANXIA

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司的力量：赢才赢天下 / 涂满章著. ——北京：

人民日报出版社，2014.3

ISBN 978-7-5115-2449-2

I. ①公… II. ①涂… III. ①企业管理—人才管理

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 037024 号

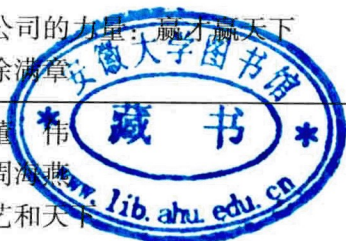
书 名：公司的力量：赢才赢天下

编 者：涂满章

出版人：董 伟

责任编辑：周海燕

封面设计：艺和天下



出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路2号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530 65363527

编辑热线：(010) 65369518

网 址：www.peopledaily.com

经 销：新华书店

印 刷：北京鑫瑞兴印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：210千字

印 张：13.5

印 次：2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5115-2449-2

定 价：38.00元

推荐语

很多人都懂得“赢才赢天下”的道理，也有不少单位将以人为本、人力资源是第一资源挂在嘴上，但实际工作中又不重视人才发展。涂满章老师不但用了大量案例、事实，阐述了“赢才赢天下”的道理，而且还提供了很多、很实用的方法。我希望想使企业得到很好发展的领导人士、HR人士认真学习涂老师的新书。

——立邦中国人事总监钱国新

经营企业归根结底就是经营人才，管理说到底就是解决人的问题。人才作为企业的管理核心，是企业的建设者同时也是破坏者，水能载舟，亦能覆舟。涂满章老师作为企业的经营者和人力资源管理方面的专家，在践行自身企业发展的同时也在不断的为其他企业作咨询服务，这种实践和积累决定了其思维的宏观性和视野的开阔性以及解决管理问题的务实性。《公司的力量——赢才赢天下》系统性地总结了满章老师的管理思想和对当下企业管理的深刻洞察，值得企业经营者与管理者借鉴和学习。

——明一国际营养品集团有限公司副总裁李国荣

《公司的力量——赢才赢天下》一书，是一本值得深入研读的管理书籍，每一篇文章以小品文的形式呈现，道出企业管理的真谛和解决问题的思路和方法，予人启迪和灵感，比如“四步骤，帮助企业落实年度目标”、“四步骤，规划职业生涯”、“六招提升员工敬业度”等……，每一步每一招都点中要害，读来让人茅塞顿开。

——厦门厦工机械股份有限公司人力资源绩效培训总监陈子毅

涂满章老师在人力资源领域耕耘多年，卓有成就。他特别善于从工作生活中感悟专业并汲取精华。常常读到涂老师的文字，深为其从平常小事中提炼哲理而叫好，《公司的力量——赢才赢天下》亦是如此，每一篇文章信手拈来，读来往往醍醐灌顶，深受启迪！

——太古可口可乐饮料人力资源总监童伯华

很多企业耐不住风险英雄逝去，潮起潮落，但有更多的优秀企业依然笑傲江湖，收获光荣和梦想，观其成长，其中本质在于企业的人力资源不断升级。“役其所长，则事无废功；避其所短，则世无弃材。”讲的就是企业要用人之长处，则凡事不会不成功；回避其短处，则世界上没有不可用之才。“百战归来需读书”，劝君，在企业发展壮大之时，加大人力资源投入，重视用人、选人、育人之法，学习一些诸如《公司的力量——赢才赢天下》类人力资源管理的优秀理念与方法，“思而悟，悟而行、行必高远”，也许，下一个卓越的企业就是我们。

——中国核工业二四建设有限公司王志东

推荐序

公司的力量是人心的力量

关玉良

我写此书的序，是出于满章对我的信任。我是一个搞艺术的人，本跟企业没有丝毫的关系，写此序真的会文不对题。

满章是一位秀才似的君子，它有着一颗出淤泥不染且博厚的心。他很人性的谈人才，其实他是在说人心。

我们如今的时代是一个大时代，大有大的优点，同时也存在着许多的弊端。如此大的时代，却是一个需要调整人心的时代，《公司的力量》写了这么多，实质是告诉我们如何调整“安静”的灵魂。

人才就是精英，精英就是明白人。和明白人做事，事业推动的就快，和不明之人做事，那等于没做。赢才赢天下就是要提升人的质量，一个人的质量提升不了，一个企业的效益又从何而来呢？当下是人才竞争的时代，竞争本身就是一种无心的掠夺，一个真正的精英时代是不需要竞争的，它应该是一个充满心性的社会，它呈现的是每一个人的自觉。

无论是从大爱、还是从“以人为本”等观点出发去引导，满章旨在告诉大家要通过“自觉”提升自己的心性继而变为英才。英才的团队是懂规则的团队，是有信念的团队，是按人道去活着的团队。这里面的人无论去做什么，都会是饱满激情的洋溢，他们会凝聚能量去推动企业或是其他行业的发展。在这里面，我想会有崇高的内心、崇高的道德、崇高的信念。

英才是通过修炼、锤炼的，他一定要有修为，首先作为个人我们应该明白没有社会、没有集体、没有企业这样的平台，我们的个人梦无法实现。同时，作为企业、作为团队的领导，我们也应该明白企业其实就是员工共享人生的平台，从某种意义上说，是每一个员工的梦想铸就了企业的梦。

一个企业的老板把员工做牛做马的用，这实乃是失心之举，看似老板取得了利益，实则损失的是人心的大益，这不是长远之为，更不是君子之为。假若该企业遇到什么问题无法前进时，人心都是散的，没有人会为了企业争得什么、付出什么。无论是对个人、对集体还是对社会，这都是无意义的行为。

企业要像满章所讲那样：尊重人性，尊重每一个人的尊严。人有所需，需要的不仅仅是金钱、物质，最重要的还是精神。

当下太多的人因利而存在，为利而努力，钱已经掩盖了他们的梦想，一个个变为了血淋淋的“追薪族”，没有了人生理想，没有了人生信仰。在这一过程中，他们渐渐失去了灵魂。我想，我们应该用感恩的心、包容的心、博爱的心来坚守住自己的灵魂，这样，自己的家，企业的家，社会、民族的家才会有合力奋而向上。

一个人怎么变为英才，我们一定要懂得：作为社会的人，无论你从事哪一个行业，一定是你中有我，我中有你，付出是一定有贡献的，贡献也一定会有回报的。选择哪行哪业就得敬那行那业，在敬业的过程中由不懂到懂，由不知到知，这是一个自我丰富、自我历练的过程，在这一历练的过程中，我们要寻找自我，确定自我的价值。

历练是要历你的德、练你的道，历你的专业，练你的为人。一个真正的人才不仅是专业技术够强，更为重要的是能用自己的德行和品质去感召、去引领身边的人，能够聚散光发亮光，凝聚一切能量让企业、让团队蒸蒸日上。

我想心的改变才是力量的凝聚点，如今的社会缺乏的是有品质的人，缺乏的是有道德的人，缺乏的是有修为的人。而有品质、有道德、有修为的人一定是“自觉”之人。

公司的力量其核心是人心的力量，在这样一个大家庭中，相互包容、相互分担，大家冲着一个方向前进才会看见光明。在企业的家庭里是我们第二次人性培育的乐园，我们每一个人，无论是领导还是员工，都应该相互监督、相互提携，一起前进。

离心离德有才之人是无用之才，有心有德无才之人是有用之才。
满章是在用儒家的气息感染我们每一个人朝着有心有德而努力修为。

2014年3月写于北京西郊

（关玉良，著名艺术家，深圳大学艺术学院教授。）

人才决定企业未来

戴淑庚

人才是企业发展的第一资本。公司未来最大的竞争就是以知识和人才为代表的人力资源的竞争。

“人对了，公司就对了”，这是在美国企业管理界广泛流行的一句话。我们换句话说就是，公司只有找对人，用好人，才能取得成功，才能基业长青。找对人最主要的就是找对领导层，找对员工。找对领导层决定了这个企业的经营和管理方向，找对员工决定了这个企业所能直接创造的价值。

从管理的角度来说，经营者和管理者为企业树立的价值理念至关重要。企业的价值理念决定了企业的凝聚力和发展力，管理的真谛不是为了取得多少利润，而是以人为本实现社会效益和经济效益的统一。企业家要赚取利润，但同时不能忘记在社会中的角色，要勇于承担对员工的责任，对客户的责任和对社会的责任。员工是企业的组成力量，对员工负责，就要让员工在企业中幸福工作，创造价值，为企

业创造效益；客户是企业的服务对象，企业只有注重质量和诚信，才能长久地赢得客户的心；每一个企业都不是孤立的个体，会对社会产生积极或消极的影响，企业应当增强社会责任感，为社会和谐发展贡献力量。

所谓企业管理就是人力资源管理，因为人是企业的核心。人力资源管理要以人为本，以人为本就是要尊重人、培养人和发展人。尊重人的本质就是尊重人性，而人性化的本质，又在于从人的需求角度出发，给人应得的尊重和理解，营造关爱、真诚、公正的竞争机制和企业文化，让人感受到做人的平等与尊严；培养人就是要结合企业发展和个人发展，不断予以人培养教育的机会，使人能持续的成长进步；发展人就是要求企业内部能够搭平台、建舞台，让人才有施展的机会，不断往上走的空间。

从员工的角度来说，每个人都希望能在企业实现自己的职业理想。员工为企业工作，不仅仅是为了赚钱养家糊口，更重要的是实现人生价值，实现职业理想。我们经常在电视、网络上看到企业出现用工荒、跳槽流，大学生找不到工作去卖菜，大学生当保安等等的相关报道，一方面是企业找不到人可用，另一方面是好多人找不到工作，为什么会出现这样的局面？这就是企业没有找对员工，员工没有找对企业。企业和员工不应该是对立的关系，而应该共存共赢共发展。

爱是相互的，企业爱员工对员工负责，员工也要爱企业对企业负责。对员工的管理其实就是让他们能够在企业精神文化的带动下自觉地为企 业创造价值，对企业负责。有理想有信仰，有追求有担当，有明确奋斗的方向，有刻苦敬业的精神，有温暖他人的心情，“像鸽子一样优雅地飞翔”，满章以生动的描绘道出了作为员工应当具备的素质。让每个人都享有人生出彩的机会是中国梦的内容，让每个员工都享有人生出彩的机会是企业梦的重要内容。

企业家要有信仰、理想、胸怀和大爱，才能从根本上俘获人心，留住人才。人才不是企业赚取利润的工具，人才是企业发展生生不息的源泉。人才，决定企业成败，决定企业的未来。

本书中每一篇生动形象的哲理短文都给人不一样的思考和感悟，睿智而实用！这是满章作为人力资源管理专家对管理的切身感受。

满章作为客家人的一分子，秉承了客家人勤劳、务实、稳健、内敛、执著的作风，稳打稳扎，待人真诚热情，做事专心专注，在业内已渐成气候。难能可贵的是：在商业之余，满章还能潜心思索，笔下文，用文字记录思考，以思考形成思想，以思想影响更多的人群。这种传播，超越了商业范畴，从更高的层面缔造了价值。为满章的潜心思考，执著努力而高兴，也为本书的出版而欣慰。

是为序。

2014年3月2日

（戴淑庚，博士、博士后，厦门大学金融系国际金融教研室主任、教授、博士生导师，国家级·龙岩经济技术开发区管理委员会副主任。）

目录

CONTENTS

序言 人才决定企业未来 / 1

前言 十问涂满章 / 1



第一辑 管理的真谛不仅在于利润

幸福管理，从现在开始 / 13

微博时代的人力资源管理创新 / 17

不能忽视的管理原点 / 21

经营心灵 / 25

四步骤，帮助企业落实年度目标 / 28

真的是绩效主义毁了索尼 / 32

绩效管理是“一把手工程” / 37

绩效管理如何实现企业与员工双赢 / 41

“用工荒”背后，是企业博爱精神的缺失 / 45

- “用工荒”背景下的人力资源精益管理 / 49
- 马云住房福利新政背后的隐忧 / 53
- 2011，中国老板比较烦 / 57
- 成本涨，效率不涨，企业衰亡 / 61
- 食品安全不是考出来的，而是管出来的 / 65
- 从国羽被取消参赛资格看企业制度执行 / 68
- 日本地震引发的管理思考 / 72
- 由食品安全谈企业制度监管 / 75
- “达芬奇”造假再显过程管控的重要 / 79
- 甬温线事故与人力资源管理救赎 / 83
- 校车新标准“美国化”与目标管理 / 86



第二辑 公司的力量在于人才

- 变革时代，呼唤高适应性人才 / 93
- 人才危机 / 97
- 共赢 / 101
- 如何俘获人心 / 105
- 帮助员工成长 / 109
- 经营人而非管理人 / 113
- 管理者的知人善任 / 117
- 硕士当城管是人才浪费吗 / 120
- 没有乔布斯，“苹果”还会红 / 124
- 企业需要用好“三种人” / 128
- 李娜夺冠背后的“单飞政策” / 131
- 南大的“诚”和吴斌的“义” / 135

唤醒世道人心不能靠经济利益 / 139

中间层革命 / 143

被绑架的总经理 / 147



第三辑 员工是企业发展的未来

让员工共享人生出彩机会 / 153

六招提升员工敬业度 / 157

员工不仅仅期望高工资 / 161

员工为什么留下 / 164

员工流失不能让知识也流失 / 167

照顾好员工等于照顾好利润 / 171

加薪是找死？不加薪是早死！ / 175

年度调薪的科学与艺术 / 179

企业应警醒员工的“未富先懒” / 183

四步骤，规划职业生涯 / 187

三能合一，成就职涯发展 / 191

像鸽子一样优雅地飞翔 / 195

后 记 / 199

▶▶▶ 前 言

十问涂满章

第一问 中国企业人力资源管理最大的问题是什么？

作为人力资源管理专家，您所创立的全博今年已经是8周年了。在过去8年的人力资源管理咨询与实践中，您所遇到的中国企业突出的人力资源问题是什么？

涂满章：

集中在三个方面：

第一，管理者缺乏人力资源管理的基本理念和技能。管理者，甚至包括总经理在内，都认为人力资源管理的专业，如招聘、培养、留人、考核等，是人力资源部的事情，这样的理解导致两个明显后果，一是企业不可能实现专业化的人力资源管理；二是导致部门管理不到位，最终影响企业能力提升。中国企业管理者当前最大的问题：谈技术、谈业务头头是道，但不能或不会和员工有效共事，导致带不好团队。为什么？背后缺失对人力资源管理的基本掌握。个人是英雄，带出的

却是狗熊团队。

第二，人力资源管理的专业工作缺乏价值创造能力。相当一部分人力资源管理部的工作不专业，往往停留在事务层面，找不到工作本身和企业目标完成的关联点，导致很多人力资源部因为没有显效的价值驱动而被边缘化，让很多企业失去了对人力资源管理的信心，甚至在质疑人力资源管理的作用。

第三，人力资源管理的运作缺乏扎实的基础。有很多企业对平衡计分卡、KPI、EVA等人力资源新主张、新模式很感兴趣，也有意愿去尝试，但往往忽略了最基础的层面，如很多企业在岗位职责都没有清晰界定的情况下，就急于推动绩效考核、薪资改革，最终的结果必然是流于形式。此种情形，就形如在沙滩上盖房子。

第二问 人力资源管理理想状态是什么？我们的距离有多远？

您理想中的企业人力资源管理是一个什么样的状态？您觉得中国企业还应在哪些方面更进一步？

涂满章：

人力资源管理最理想的状态是能在企业建立无边界人力资源管理的运行环境。所谓无边界人力资源管理环境，是指人力资源管理的工作要走出人力资源管理部门，企业里人人都是人力资源的自我管理者，人人都承担人力资源管理责任。总经理是企业的人力资源总监，部门经理首先是人力资源经理，员工是人力资源的自主管理者。当我们的人力资源管理超越人力资源管理部门的范畴，而演变成大家都必须为此承担责任的时候，企业的人力资源管理就成功了。人力资源管理强，企业管理一定强，企业管理强，中国企业一定强。

若和西方比较成熟的企业比起来，我们的距离还是体现在观念上：没有从灵魂深处意识到人力资源之于企业、社会发展的重要性。若还

停留在对人力资源管理的技术化追求，但没有赋予人力资源管理更高的战略涵义，我们永远不会取得人力资源管理真正的进步。这样会让我们众多的企业，包括我们这个民族，在全球化的今天和未来，丧失很多机会，最终会丧失话语权。

第三问 以人为本，老酒新意？

过去三十几年，中国企业在大踏步发展的过程中，借鉴了诸多外企的管理经验，并因借助各种管理模型取得了一系列骄人的发展业绩，可是涂满章先生在您的很多著作中为何却要呼吁抛开时鲜的理论，回归到“以人为本”的企业管理原点，这是为何？

涂满章：

以人为本这坛酒，酒虽老，但却很有必要老调重弹，为什么？

第一，对社会发展也好，促进企业提升也罢，以人为本始终是核心，如果离开了人这个本源，无论任何时候，都会影响发展，必须时谈时新。

第二，以人为本尽管大家都在谈，但未必人人都抓住了以人为本的真谛，未必人人都在重视以人为本，一个非常典型的例子，近年来招工难频现，包括众多企业受困于“要的人招不进，招来的人用不好，用得好的人留不住”等，其实根源就在于很多企业长此不以人为本所致。

第三，如何做到以人为本？首先要转变观念，要像重视利润一样重视人！其次，要知道以人为本的内涵，什么是以人为本？我认为企业要像追求利润增长一样，追求人的成长进步！能让人力资源不断增值，要像重视利润增长一样重视人，才是真正的人为本！

第四问 利润员工来照顾，员工谁来照顾？

不追求利润，就不是企业，因此我们常常为此而节约各种成本，包括人力成本，我们也千方百计拓展利润空间，我们也常为此而利用

一切合法与必要的手段来照顾“市场”，照顾“客户”，就为了我们能获得更多的利润。但我们很少提及照顾我们的“员工”，至少中国企业是如此，有“把企业当家”的传统与倡议，却很少有企业把员工当自己的孩子，您如何看中国企业的员工照顾这个问题？

涂满章：

照顾好员工，这是当前的有识企业越来越重视的一个根本。惟有照顾好了员工，员工才可能倾情投入，最终帮助企业实现利润。但如何照顾好员工呢？一个企业家讲的观点，我认为颇有道理，他说“照顾好员工，要照顾好人的三个方面，首先是他的脑子，其次是他的袋子，最后是他的孩子。”

照顾好员工的“脑子”，就是要让员工能够形成一个好的价值观，让他能够成为好人，好人才能办大事。照顾好员工的“脑子”，也要确保员工的知识技能不断更新，以保证员工能成为能人。由此，员工才有成功的“本钱”。

照顾好员工的“袋子”，就是要确保经营好企业，让员工能享受到富有竞争力的物质回报，解决员工生活之忧。

照顾好员工的“孩子”，是能确保员工能融入所在城市，享受到户籍、小孩教育、社保等的平等待遇，以解决员工的后顾之忧。这一点，仅靠企业之力解决不了，当地政府也要给力，重庆市长黄奇帆就曾言：“善待农民工，让城市更具吸引力。”

第五问 和企业应谈“爱”吗？

您在著作中很少谈到理论与管理模型，却跟我们谈了许多像是一个文人，或者某个慈善家谈的话题，比如胸怀，愿景，大爱……等等，但一个企业归根结底是要靠利润生存下来的，企业是有社会责任，但企业也不是办慈善，您觉得呢？