

人力资源

HUMAN
RESOURCES

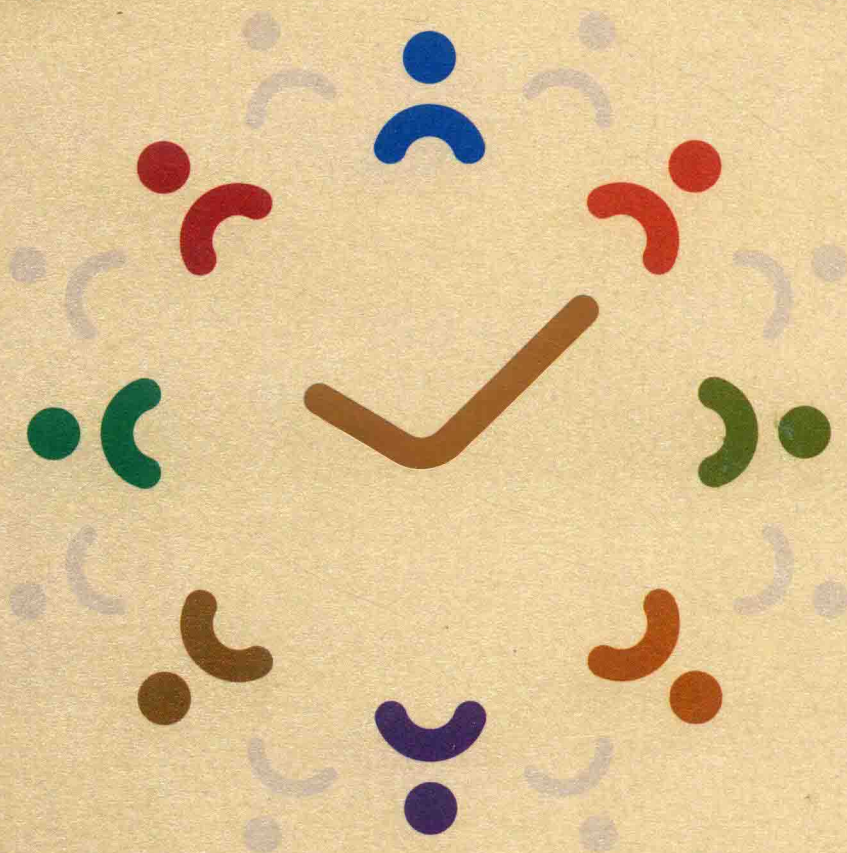
华尔街投行 HR 的

8

个颠覆性理念

肖南 马玥
著

重新理解



30 多年

人力资源行业从业实践总结

投行先进人才管理理念分享

刷新行业认知

提升人资管理成效

招得来、管得好、留得住

中信出版集团

重新理解 人力资源

HUMAN
RESOURCES

华尔街投行 HR 的

8

个颠覆性理念

肖南 马玥

著

图书在版编目 (CIP) 数据

重新理解人力资源：华尔街投行 HR 的 8 个颠覆性理念 /
肖南，马玥著. -- 北京：中信出版社，2019.1
ISBN 978-7-5086-9833-5

I. ①重… II. ①肖… ②马… III. ①人力资源管理
IV. ① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 264232 号

重新理解人力资源——华尔街投行 HR 的 8 个颠覆性理念

著 者：肖 南 马 玥

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8.25

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9833-5

定 价：58.00 元



版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐序一 回归人力资源本源

这本书的作者肖南有着 30 多年金融行业人力资源从业经验，并曾在大学、酒店和快消品行业任职，在不同性质的企业与不同领域的工作经历，特别是长时间在金融行业的经验积累与历练，使得作者看待人力资源的角度显得特别多元。

这本书分八章，既涉及人力资源最为底层的思考：人力资源的哲学是什么？人力资源部是什么？如何把人力资源当作人力资本？也有具体体系构建的阐述：如何找到最优秀的人？如何设计具有吸引力的薪酬体系？还提供了考核、培训以及构建企业文化的思路与方法：如何进行行为考核与全方位行为考核？如何让员工越来越优秀？什么是企业文化与企业化文化？

本人在拜读这本书后（确切地说是拜读了电子书，至少三遍），从中看到了“道”“法”“术”“器”“势”的相互印证。“道”“法”“术”源自老子《道德经》，所谓“道以明向，法以立本，术以定策，器以成事，势以立人”。其中：“道以明向”之

“道”是指规则、自然法则，即万物变迁循环中亘古不变的规律，在企业层面应是企业的使命、愿景、价值观，在这本书中则被称为“理念”；“法以立本”之“法”是指方法、法理，是企业制度、规范、管理理念，是企业经营管理的一套准则，如薪酬策略；“术以定策”之“术”是指形式、方式，是管理者的管理思路、模式、技能与能力，如薪酬方案；“器以成事”之“器”是指所使用的具体的工具与手段，如各类表单、能力词典；“势以立人”之“势”是指当下所处的时空趋势与演进方向，这本书涉及的人力资源管理之“势”就是回归本源——服务员工，激励人！

这本书所涉及的内容，几乎涵盖了人力资源的所有职能。其可贵之处在于：作者以理念为切入、以问题为引发、以案例为举证，不仅总结、回顾了自己 30 多年人力资源跨界从业的心得体会，还从异化回归、资本属性、多元视角探讨了人力资源的演进与未来。

人力资源简单不容易

人力资源简单吗？我想每个从事人力资源的专业人员都会有不同的答案，每个从事人力资源的管理者更是见仁见智。本

人从事人力资源多年，听闻更多的是“人好做，事好做，人事不好做”这类的感叹，甚至是纠结与抱怨。之所以有这样的困扰，是因为人力资源从业者，特别是人力资源第一负责人，需要经常平衡与解决组织与员工之间不同的利益诉求；需要处理不同群体，特别是组织中的高层管理者对人力资源的定位以及对人员招聘、评价、激励、培养、任用等具体工作不同的认知与标准。大多数的冲突往往来自更深层面的理念，譬如对人性的假设、对环境的判断、对企业经营管理不同观点以及对人力资源的价值判断。而这类深层次理念，很少在日常工作中被涉及、被讨论，因而就难以达成共同的语境、协同的行为与共同期望的目标。

绝大多数人力资源从业者，不会觉得人力资源就是那么简单。现实往往就是当有人被提拔，那就是其个人的能力、良好的业绩，或者是领导的赏识与提携，与人力资源毫无关系；当员工被辞退、被降职、被降薪，员工往往会觉得是人力资源在作祟，至少没有为其去力争、维护；如果业务不能及时找到合适的人，没有足够的人才可供事业扩张发展，那“背锅”的肯定是人力资源部门；组织文化氛围不好、员工敬业度低落，人力资源必定首当其冲……凡此种种，人力资源的从业者，多会感叹：“人不好做，事不好做，人事就更不好做。”

而这本书的作者肖南，在不同类型的企业从事人力资源 30

多年后却著书立说：《重新理解人力资源》！所谓“大道至简”，说的就是基本原理、方法和规律都是极其简单的，简单到一两句话就能够说明白。“真传一句话，假传万卷书。”面对快速巨变的时代、眼花缭乱的技术、纷繁复杂的人性，要想重新理解人力资源，就得看穿实质、抓住关键，回归人力资源本源，从理念到实践。而具备这样的功力，是不简单的。回归本源、化繁为简的功力，来自作者多年跨领域的实践、思考与总结、提炼。总之，人力资源简单但不容易，需要多努力。

从理念到实践

作者在书中开宗明义地交代：在思考撰写此书时，作者提出了一个指导思想，那就是多谈人力资源管理方面的理念，避免过多地讨论人力资源技术层面的东西。原因很简单，我们做什么事情都离不开一个好的方法论，但好的方法论的形成又离不开正确的理念。作者从理念、方法论以及技术三个层面就人力资源展开论述，还特别指出：理论在思维层面，方法论在操作层面，实践是结果。理念务虚指导方法论，方法论务实呈现理念，技术层面会言简意赅。

虽然作者说这本书重在理念探讨，侧重于对人力资源的思

考，不过多讨论技术层面的操作，但书中还是提供了许多可以借鉴落地的工具和方法，个人在工作中的感悟和实操案例，我相信对读者也会有许多启发。

首先，我想就薪酬这一部分内容，谈谈我的阅读受益与体会。

毋庸讳言，薪酬是我在人力资源专业领域中最为无感、也最为薄弱的一个模块，而薪酬对于任何利益相关方又都是非常重要而敏感的。它不仅关乎个人收入的高低，也体现其价值贡献的大小；同时，还代表着公司的用人导向，最为直观地体现着企业文化与人力资源的根基——激励的效度。所以，每当需要做“薪酬回顾”或者给高管“定薪”，我常常从“薪酬”到“心愁”……致力于制定公平、有竞争力的薪酬政策，我想这是许多企业家、创始人与人力资源同人们孜孜不倦的追求，但结果多是“心愁”。阅读此书时，不由得让我联想起本人过往在处理薪酬时的那些纠结与冲突。

肖南有幸，在其入行不久、年纪轻轻时，他的主管就能够向他提出“薪酬方案的哲学”的命题，促成他对人力资源最为核心的问题的思考，也养成了他对任何事情都会从理念、方法论再到技术操作层面的思考与工作路径。在理念层面达成共识是一切方法的原动力。金融行业是个典型的“事在人为”的行业，高知、高智、高手云集（我相信他们个个都是很会算钱的），唯有统一的薪酬理念，方可吸引、协同、激励如云高手。

作者研究、汇总的华尔街投行的薪酬理念对我启发甚大，我想借此再次引用。

我们的薪酬结构以总薪酬的形式来体现，总薪酬跟公司盈利和股东利益紧密挂钩。公司的盈利状况要通过税前利润和股东权益回报的结果来体现。奖金（如有）从本质上讲带有任意性，它是总薪酬的一部分。总薪酬越高，浮动奖金的比例越大，其中大部分奖金必须以股票的形式递延发放。

以总薪酬形式体现薪酬结构，以公司整体结果回报确定奖金，摆明了强调的是薪酬总盘与员工收入来自企业的盈利能力。令我印象深刻的是，作者还用了两种不同的薪酬公式，对传统薪酬与新的理念指导下的薪酬做了奖金获得的对比。

传统奖金公式：底薪 $\times$ 绩效系数 = 奖金

新的奖金公式：总薪酬 - 底薪 = 奖金

这两者的利弊，作者在书中做了详尽的说明，有兴趣的读者可以深究。

亚当斯认为：员工工作态度和工作积极性不仅受其所得的绝对报酬（自己的实际收入）的影响，而且还受其所得的相对报酬的影响。公平是社会与许多优秀企业的共同追求，公平且有竞争力的薪酬也是许多专业的人力资源管理者孜孜不倦的探

求。但公平更多源自感受，不同的人对公平的敏感度、认知度都不尽相同。除了对自身价值的评估，对投入、回报的感觉，很多时候，公平的感受来自将自己的薪酬与别人的薪酬进行对比的结果。然而，“感受即事实”，所谓“没有比较，就没有伤害”。公平的薪酬往往难以用绝对的金額代表，也很难由沟通解决，触及利益往往比触及灵魂更加困难。在利益面前，任何的“动之以情、晓之以理”都是苍白无力的。回想起来，许多的冲突，源自对薪酬理念缺乏深入的研讨、一致的认知以及缺乏对“感受”的管理。

众所周知，企业所处行业不同，发展阶段各异，受高端人才对企业的重要度、稀缺性以及影响力程度的差别，以及企业的性质、所处的环境，乃至企业文化等不同因素的影响，自然也会产生出不同的理念。但现状是，无论你所处的是哪类企业，组织发展、组织绩效的获得越来越依赖于优秀人才的贡献。人才竞争的激烈程度将远远超出资本、技术、土地、设备等经济要素。人才竞争的根本或者如作者所言，人力资源管理的基础源自激励。

作为人力资源专业人员，大多知晓成熟的激励理论源自行为科学。这一学科主要研究人的需要、动机、目标和行为之间的关系。激励之所以重要与有效，是因为它从人的需求出发，探讨从工作动机形成、目标选择到触发行为的心理规律与过程。

做好激励的前提是：要有明确、清晰而又能够达成共识的理念。那理念的释义又是什么呢？《辞海》对“理念”的解释是：一是指“看法、思想。思维活动的结果”，二是指“理论、观念。通常指思想。有时亦指表象或客观事物在人脑里留下的概括的形象”。理念与观念关联，上升到理性高度的观念叫“理念”。作者在书中对“理念”没有给出学术性的定义，但却给了一个类似“墨菲定律”式的描述：理念也许是一个 90% 的人都能理解，但又不愿意按其理解来实践的东西。

共识理念着实不易，从理念到实践就更加困难。但我认为：困难的事情如果能够被克服、被解决，其价值也就不言而喻。就薪酬理念而言，本质上它应该是企业核心价值观的重要体现，能够直观地指明企业到底为什么样的行为和怎样的业绩付酬。其目的是能够激励员工，达成组织目标：从公司角度，吸引、保留、激励人才；从员工角度，匹配劳动付出，起到激励作用，体现价值贡献。

总而言之，薪酬理念类似于企业之“道”，主要用于明确方向，体现企业的文化价值观。薪酬策略等同于“法”，包括薪酬制度、薪酬激励原则、薪酬结构以及薪酬水平等，是薪酬管理的指导原则。有效的薪酬策略能将企业战略目标、文化、外部环境进行有机的结合，能够作用于相对于同类企业以及目标人才，在薪酬支付的标准和差异方面形成竞争力，同时平衡内部

公平性和支付能力。薪酬策略既要契合组织的战略需求，又要满足员工期望。“道”“法”对了，“术”“器”不太会成为障碍，人力资源的人别的本事可能不大，但对一些专业工具的开发应用大多还是得心应手的，哪怕自身没有开发能力，第三方咨询机构在这方面提供的服务也是非常成熟的。困难的是前者，并且难以引得“外援”，只能靠内功。令人欣慰的是，越来越多管理优秀的企业，在薪酬具体方案出台前，首先会进行战略分析，找到促使企业成功的关键因素，从而设计薪酬理念去激励与驱动关键成功因素，并通过薪酬策略、薪酬体系、薪酬市场分位来调节关键成功因素。

肖南不仅指出了理念的重要性，在书中也非常醒目地指出——理念渗透：让全体员工认同。本人在实际的工作中，发现薪酬沟通存在的悖论：薪酬理念、策略、原则、概念与方针等本应该是在最大范围被认知与传播的，却往往不被提及或轻轻带过；企业对“薪酬保密”的要求，往往又会落空，奖金报酬多会成为“公开的秘密”，被私下议论、攀比与抱怨。正如书中所言：“假如你把奖金数额告诉了某人，就马上会产生一个不高兴的员工。”如何有效进行薪酬沟通，帮助员工正确理解薪酬激励的基本原则，影响员工多视角地看待“公平”，促使薪酬价值最大化，也成为人力资源管理的很大挑战。从理念到实践，感谢肖南卓有成效的分享。

谈了许多有关薪酬的令人“心愁”的那些事，是得益于这本书所引发的感悟与思考。同时，也是因为就激励而言，薪酬如果不是第一重要的，也会是第二重要的。在职场中，被广为接受的一个观点是：一个人的价值往往是被价格所衡量的。但是，我也同样看到，在商战中，最有成就的、最能够产出业绩的人，往往是那些为理想、为自我实现而战的人。最后，很想引用鲁迅先生曾说过的一句话，作为对激励的平衡与补充：“梦是好的，否则，钱是要紧的。”

从问对问题到做对事情

迅猛变化的今天，没有人能够给未来明确的答案，未来的景象甚至是瞬息万变、移步换景，让人看不清眼前。好在我们有史上先哲如苏格拉底、孔子等智者做榜样，他们多以优质的问题开启智慧、传承仁爱。管理学的开山鼻祖彼得·德鲁克也是以直击管理本质之问赢得“大师中的大师”之美誉。问对问题比找到答案更为重要。也正因为如此，商业教练（仅以提出问题为职业的一群人）已然成为越来越多人选择的一种职业，也有越来越多的企业引入教练技术、建立教练文化。本人在企业推动教练文化已经十年，之所以笃行不倦十年路，是因为眼

下，乃至很久远的未来，再也没有万能的经理人可以给出管理中所遇到的问题的所有正确答案；能够心悦诚服地听令行事的员工也将会越来越少。教练的核心技能在于：问对问题。教练经由有力的问题，激发对方的潜能与担责意愿，以达到主动改变，交付结果的效果。

陈春花老师说：“想得到就能够做得到。”日本高管教练栗津恭一郎也曾说过：“提问的差距”造成“人生的差距”。我非常赞同他的观点：正因为是自己思考过的事，才能对发现有深刻的理解；正因为是自己想到的事，基于发现的行动才能成为自己由衷想做的事。但提问终究只是契机，完成发现的是自己。人常常被问题所支配，不同的问题会把人的注意力引向不同的方向。正如“选择性注意力实验”中证实的那样，如果请观看者数一数篮球场上“穿白衣的人总共传了多少次球”，多次实验证明，约有 50% 的人完全注意不到场上有个人扮着“黑猩猩”。

人的意识可以被提问所控制，企业的经营、人力资源管理也可以由优质的问题引发理性的思考，获得存在的价值。问对问题就如黑暗中的那束光，照亮做事的发心和路径。有些时候，无论我们怎样努力，可能都无法达到预期的结果，但我们应该能够了然的是因果关联，而不仅仅是活在对最终结果的苦苦执着中。所谓“菩萨畏因、凡人畏果”。

作者以企业宗旨切入对人力资源的定位与思考。德鲁克先

生曾指出：“企业的宗旨必须是存在于企业自身之外的。因为企业是社会的一种器官，所以企业的宗旨必须存在于社会之中。”人力资源作为组织的一种器官，也必然存在于组织之中。同时，作者还列举了多年前曾参加过的一次教练课程，就人力资源管理提出了四个基本问题：

1. 人力资源部的业务是什么？
2. 人力资源部的顾客是谁？
3. 人力资源部的产品是什么？
4. 与人力资源部息息相关的伙伴都有谁？

作者就以上问题给出了自己的答案以及答案背后的逻辑。他认为：人力资源部的业务是吸引、培养、保留其所需的人才，人力资源部的客户是企业所有员工，人力资源部的产品是招聘、薪酬福利、培训、员工关系，与人力资源部合作的伙伴是员工、管理层、当地的相关政府机构以及咨询公司和所在社区等利益相关者。作者从如何理解“异化”推论人力资源为何从服务部门演进到权力部门（多数情况下，这也是种想象而已），并指出人力资源也将遵循异化的规律，回归服务本身，即“起源（行政服务）—异化（逐权/利）—回归（服务）”，并呈否定之否定、螺旋式上升状态，从被动、事务性的服务到追求更加卓有成效的服务。

人力资源部是什么？指导它行动的宗旨和目标又是什么？我认为这是这本书提出的最有力量的问题，也很赞同书中的观

点：“不同的定位和角色决定了人力资源部工作导向和组织模式的变化，也影响着人力资源部对企业的价值输出。可到底哪一种定位和角色才是更正确的？在没有很好地回答这些理念层的问题前，思考再多技术层面的问题也是徒劳。”

作者在书中还旗帜鲜明地指出：企业不仅要服务好“给我们开工资的人”，更要服务好“我们开工资的人”，并认为“我们开工资的人”远比“给我们开工资的人更重要”……有不少企业秉持着“员工第一”的观点，如京瓷、三星、海底捞等。之所以持有这样的观点，其根本假设是：唯有满意的员工，才能发挥主观能动性，创造性地为客户提供超出预期的服务和惊喜的体验。

从人力资源到人力资本

经济学上对人力资本的定义：天然属于个人的，包括人的健康、容貌、体力、干劲儿、技能、知识、才干和其他一切有经济含义的精神能量。简言之，人力资本是体现在人身上的资本，是驱动和促进经济发展最为核心的原因之一，有着巨大的价值。作者溯本求源，探究最早提出“人力资本”的亚当·斯密提出的理念：“全体居民或社会成员所获得的有用才能是固定资本的一个重要组成部分，要获得这种才能，必须支出一笔实在的费用……而

这笔费用就是固定和物化在他本人身上的资本。同时，这种才能是他资本的一部分，也是他所在的那个社会的财产的一部分。”当然，在亚当·斯密那个年代，“人力资本”必然是难以被认同的，一方面是因为其理念超前，同时也是因为“人力资本”不可量化，这违背了西方经济学中资本可以量化的定义。目前，人力资本的概念被广泛接受，但对于人力资本的作用以及投入、产出，仍然有很多质疑。譬如，对任何培训都要求有“量化、可衡量”的结果，其结果就是浪费了许多资源去证实难以量化的结果。

作者身处金融行业，对资本的概念有着敏锐、到位的理解。在谈及资本时，他提出必须明白资本的两个属性：首先，资本是逐利的；其次，资本是流动的。资本总是向市场回报最高的地方流动，这叫作“聪明钱”；而优秀的人才也会向最能体现自身价值的地方流动，这就是所谓的“聪明人”。这也验印了中国的古语：“良禽择木而栖，贤臣择主而事。”从经济、资本的角度看待从人力资源到人力资本的转换，就能够更加深入地理解为何优秀的企业如此重视优秀人才的吸引与保留。人力资源专业人员每年到了薪酬回顾时，多会研读各行业薪酬报告，每每看到的薪酬收入排序往往多是金融、房地产、互联网、高科技行业排在前面。作者认为优秀人才的薪酬不会成为阻碍投行招聘的因素。需要我们理性对待的是：没有白给的高薪。我想：能够支付高薪的企业一定会把人力资源转化为人力资本，唯有人才带来丰厚的回报，