

德至锐泽人力资源领先战略系列丛书

精准选人

提升企业利润的关键

李祖滨 刘玖锋 著



PRECISE SELECTION OF TALENT

先进实战的精准选人体系
让企业拥有稳健的人才供应链



中国工信出版集团



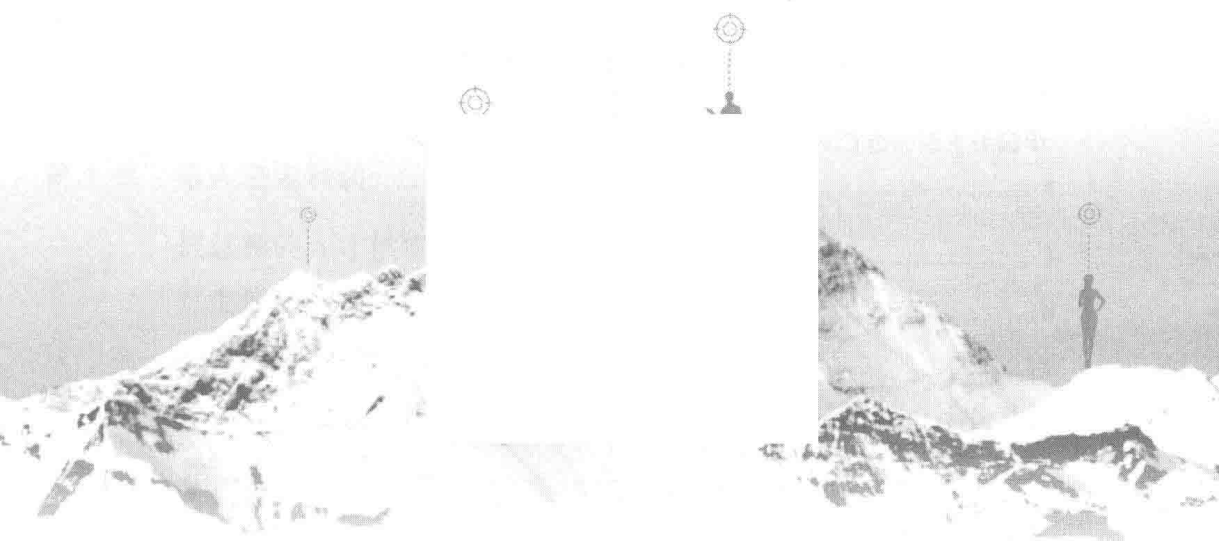
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

德至锐泽人力资源领先战略系列丛书

精准选人

提升企业利润的关键

李祖滨 刘玖锋 著



電子工業出版社

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

精准选人：提升企业利润的关键 / 李祖滨，刘玖锋著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33120-6

I. ①精… II. ①李… ②刘… III. ①企业利润—研究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 293119 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：15.25 字数：227 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

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

推荐序一

中国需要商学兼修的企业家



南京大学商学院名誉院长、

南京大学人文社会学科资深教授、博士生导师

2017年11月18日，第十八届全国人力资源管理师资研讨会在南京大学商学院圆满落幕。参加此次研讨会的有来自全国115所高校、企业和出版机构210多人，规模空前，质量上乘，是举办18年以来最为成功的一次。从1998年在南京大学商学院组织第一届全国人力资源管理师资研讨会到现在，我看到了大家依然这么认真、专注地总结分享，看到了富有激情的研讨创新，看到了人力资源队伍壮大和人才辈出，更看到了新形势下我国高等院校人力资源专业及MBA教育创新和突破，我觉得这样的坚持，很值！

李祖滨先生作为南京大学MBA校外兼职研究生导师，在这次研讨会上以《我拿什么奉献给你》为主题，介绍了他连续九年为南京大学商学院MBA讲授人力资源选修课的经验心得：“最真诚的心、最好的内容、最佳的形式。”这也完全符合我对他的认知，他不断将自己的实战经验与管理知识结合起来，对中国人力资源管理有深刻的洞察和总结，将中国人力资

源管理的提升视为自己的使命。

在 2015 年，他高质量地翻译了戴维·尤里奇的《人力资源转型：为组织创造价值和达成成果》，对中国企业正在兴起的人力资源转型起到了有力的推动作用；在 2016 年年底，他把人力资源领先战略的理论、方法和实践写成了《聚焦于人：人力资源领先战略》，这本书既是中国企业家人力资源管理的实务指南，也是中国管理学界一次理论创新。今年，李祖滨和他的团队又完成了《精准选人：提升企业利润的关键》一书的撰写。当看到这本书的初稿时，我又被他书中观点所吸引。“精准选人”为当下中国供给侧改革中的企业转型升级提出了改革方向和行动指南。在过去粗放拉动式经济增长环境下，企业在选人方面投入不够、方法不精、效率不高，而面对新时代，企业需要向内挖潜，向人力资源管理要效率，用精准选人创效益。今天的中国，技术变革风起云涌，优秀企业早已先人一步开始培养人才，而对于绝大多数企业来说，打造企业明日致胜军团，关键也在于精准选人。《精准选人：提升企业利润的关键》既帮助企业认识到选人对企业经营乃至利润的重要性，又给出了“人才画像”、“精准选人六道关”和“稳健的人才供应链”等具体的操作方法；既有理论高度，又具操作务实。企业家们如果能够遵照执行，一定可在选人和人才培育上棋先一招，从而在未来竞争中赢得战略先机。

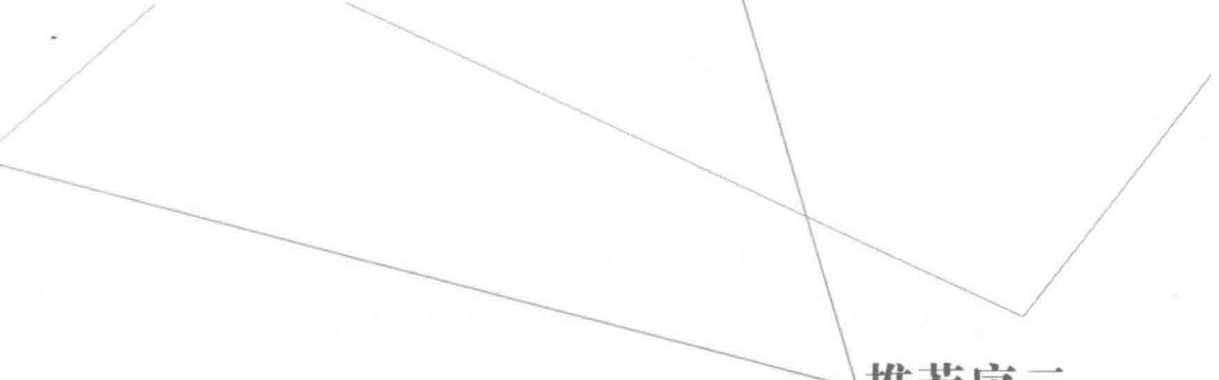
这也是我为祖滨的第三本书写序，如果说他的前两本书为更新人力资源界的理念起了重大的推动作用，那么《精准选人：提升企业利润的关键》这本书既是中国企业家人力资源管理的实务指南，也是中国人力资源界在人才选择方面一次最系统的理论创新。我相信这本书对中国人力资源管理的实践将会产生积极而深远的影响。

致天下之治者在人才。在党的十九大报告中，习近平总书记提出人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源。面对全球化浪潮所带来的世界政治经济格局的深刻变化、新技术推动全球商业模式的变革，以及新产业格局的重塑，中国需要越来越多的各界精英进行人力资源管理的实

践探索和经验总结，以应对可能出现的新问题与新挑战。

中国在逐步实现经济方面领先全球的同时，也必将在管理领域实现“理解—判断—实践—引领”的跨越式、可持续发展，实现从学习跟随到创新引领的角色转变，成为新商业文明的引领者。在祖滨身上我看到了他为之做的努力，他不仅投身企业经营，还勤于在实践中总结提炼。

希望祖滨继续保持勇于实践和勤于总结的精神，在人力资源管理领域持续耕耘，并为中国人力资源管理理论的创新和引领贡献自己的一份心力。我相信不久的将来，他会成为一名优秀的管理学者和成功的企业家，因为他的聪慧和勤奋，也因为中国需要商学兼修的企业家。



推荐序二

换钱不长久，换人一辈子

夏 华

依文企业集团董事长

小时候，我家里条件并不好，加上我，五个孩子要养，而父亲，是我们家唯一的收入来源。直到哥哥和姐姐们高中毕业，开始承担家里的负担，我们家的日子才稍显好转。可“好点的日子”没过多久，中国恢复了高考。母亲得知后，毅然选择让哥哥姐姐辞去工作，参加考试。当时，很多人，包括我在内，都不理解母亲的这个做法。那一年，我们家考上了四个大学生，母亲就变卖了所有值钱的东西供哥哥、姐姐们读书。记得当时我是很抱怨的，但那时候，母亲说了让我至今难以忘怀的一句话：“换钱不长久，换人一辈子。”这也是多年来，对我影响至深的一句话。

23 年的企业经营过程，让我深刻领会到“人”对于组织的意义。我曾说，要努力把依文集团打成一个具有百年老店品质的中国企业和品牌，让世界感受来自中国的时尚态度。为践行这一理念，依文这么多年一直坚持向世界展现中国传统手工之美，带领大山深处的手艺人，与迅速更迭的商业时代赛跑。这是一条鲜有人走、艰难而漫长的道路，这就意味着人对于依文尤为重要。当有媒体朋友问我什么是依文集团的核心竞争力

时，我说“是人”。到今天，依文的员工还保持着创业精神和那份初心。也正是这群优秀的员工在坚持为顾客持续提供优秀的产品和服务，他们是最值得尊重的一群人。

做依文最值得我骄傲的，不是它创造了多少个行业第一，也不是我们有多好的销售业绩，我觉得最重要的是我们培养了很多优秀的人才：设计师、时尚管理者、在时尚产业里的领导者。有了这批优秀的员工，将中国5 000年文化融入依文时尚文化的梦想才能逐渐开始实现。

《精准选人：提升企业利润的关键》这本书中提出“选人决定利润”，这点我深有体会。选人非常重要，我认为企业家一定要舍得在选人上时间和精力。因为产品是人创造出来的，人的思维和理念决定了产品的走向，决定了产品的涵养。商业智慧里面最需要的是交换智慧，即换人、换钱、换资源。对于企业家来讲，懂得换人很重要，不仅要选择合适的人，要积极让不合适的人快速离开，而且当面临再次选择的时候一定要选择强人。选择了强人等于为企业注入了更强大的力量，选择了强人才能不断为企业构筑更强大的竞争力。从这个意义上讲，选人更决定了企业的生死。

我也发现身边优秀企业成功的关键也是非常重视选人，通过不断地选才与培养，永葆企业竞争力。当看到《精准选人：提升企业利润的关键》这本书时，很多观点和方法都让我深受启发。

我与祖滨相识于正和岛。在正和岛，祖滨是令岛亲广泛信赖的人力资源专家，同时还是商学兼修的学者。在与他的几次直接交流中，我深感祖滨是一位极具前瞻性、观点鲜明独到却又接地气的老师，且与我在很多观点上能产生共鸣。他所著的《精准选人：提升企业利润的关键》这本书在我看来更是恰逢其时，其意义既是提醒，也是倡议。时代发展日新月异，不变的是人对企业发展的重要意义。在这个快速变化的时代，在选人上的严肃应该是每个企业坚持不能改变的。

选人是个“技术活”，需要企业家投入时间和精力，借助专业的面试方法与工具，遵循完善的招聘流程去寻找最为匹配的人才。我相信《精准选人：提升企业利润的关键》这本书能为企业家推动企业基业长青提供一

股强大的力量。在这里，我要满怀诚意地向各位推荐祖滨的这一力作，相信这本书能给大家更多观念的启发和方法的指南，也相信祖滨团队能够在“人力资源领先战略”实践路径上不断取得新的成果和突破。

推荐序三

选择到合适的人是企业发展的前提

孙陶然

拉卡拉创始人、《创业 36 条军规》作者

柳传志 30 年前提出的管理三要素：建班子、定战略、带队伍，我一直奉为管理的至高经典。在拉卡拉的五行文化中，我更是直接将管理三要素界定为最高级别的领导力三要素。

人是企业中最重要因素，人对了，事儿一定会对，只是时间早晚的问题；人不对，事儿一定不对，也只是时间早晚的问题。作为企业的领军人物，知道自己需要什么样的人，能够找到需要的人，并且让这些人在一起心情愉快、密切协同地工作，是领军人物最核心的工作之一。

领军人物、班子、团队，以及业务骨干等人才，是企业发展的基石，选择到合适的人、对的人是企业得以发展的前提。要做到这一点，一个企业必须提出明确的人才观。有了明确的人才观，就可以照此去选人，照此去培养人。

拉卡拉的人才观是“三有”人才观：有态度、有能力、有素质，这是我们选拔将才的标准。所谓有态度，就是求实、进取、有激情；所谓有能力，就是能解决问题、业绩好，工作中有亮点；所谓有素质，就是能够掌

握拉卡拉的四环方法论、执行四步法及领导力三要素。具备这三方面的人，我们称之为将才。

但如果要选帅才，仅有这些还不够，我提出帅才必须具备三个素质和两个能力，即志存高远、意志坚定、心胸宽广这三个素质，以及战略能力和学习能力这两个能力。

而其中学习能力尤为重要。没有人生而就会任何事情，所有的事情都需要后天的学习。当然，我不否认先天天赋的重要性，但后天的学习绝对是激发天赋及补充天赋所没有的东西的一个重要手段。学习有三种方式：向书本学、向先进学和向自己学习，向书本学又是非常基础的一个学习方法。一本好书，向我们展示的是一个人在某一领域全部的思维精华，是我们快速掌握某个人在某个领域全部思维精华的途径。

本书就是这样一本书。本书的作者，有过在外企和国内企业丰富的工作经验，对人才及企业用人做过深入的研究，由此总结出来的心得，非常值得大家一读。

我认为一本好书应该具备三个特点：给理念，给方法，给工具。既要给出一个或者一系列理念，又要给出实现这种理念的方法，更重要的是要给出践行这些方法的工具。唯有如此，才是让人可以借鉴和践行的。

我认为本书在企业的选人、用人方面，就是这样的一本好书，推荐大家阅读，也希望作者不辜负我的推荐。

作者序

重心转向人才选择

李祖滨

上海德至锐泽企业管理咨询有限公司董事长

2017年7月中旬，我整个一周都在北京做与“选人”相关的事情。前两天在汉能控股集团做完了第四批金牌面试官认证，推行着李河君先生“汉能要想成功，第一靠人，第二靠人，第三还是靠人”的坚定信念；中间两天在正和岛完成了内部全体员工的人才盘点，听到了正和岛创始人刘东华老师的欣喜感慨：“这次人才盘点出的明星员工、核心骨干，特别是中基层涌现出的众多明星员工、核心骨干，让我对正和岛的未来充满信心！”

最后一天，在依文集团在北京四环内城堡式的小楼里，与夏华老师一起面试应聘者，讨论如何精准选人。在精准选人对企业经营的重要价值观念上，我和夏华老师有了很强的共鸣。在离开依文集团的出租车上，我感觉到精准选人已经是当前中国企业经营发展迫切需要提升的能力，甚至已经迫切到刻不容缓的地步，于是果断做出了一个决定，给我的合伙人刘玖锋拨通了电话：“我们原定在2018年出版《精准选人：提升企业利润的关键》的计划，今年提前启动，年底出版发行！”

《精准选人：提升企业利润的关键》的写作计划是一年前就有的。我和汤鹏合著的《聚焦于人：人力资源领先战略》在2016年底出版后，“人力资源领先战略”得到越来越多的企业家高度认可，有些企业家在阅读完《聚焦于人：人力资源领先战略》后会让自己的高管学习阅读，有些企业家将其定为全体管理者学习读物，很多企业家相互推荐这本书。同时不少企业家表示书中的很多方法与工具可以直接在企业中实施，比如推行“先人后事”的理念、把“先公后私”作为企业人才的核心素质，将九宫格作为人才盘点的重要工具，用人才画像精准定义人才，在股权激励之前更加重视对激励对象的选择，等等。

看到如此多的企业对人才选择的迫切需要，我们认为有责任将最新、最好的方法和工具传递到企业中。于是我提议，我和德至锐泽团队共同创作《精准选人：提升企业利润的关键》。我们认为，在中国企业从追求规模到追求效率的转型背景下写成这本书更是有其深远意义。

从2015年我提出“人力资源领先战略”后，我和我公司合伙人关于“人力资源领先战略”的讲座和培训已经有上百场，通过我们的管理咨询推行人力资源领先战略的企业也超过上百家。每次论坛中企业家的热情反响，每次给企业的管理诊断，都让我清晰地发现：

企业面临的共同痛点是人才跟不上业务的增长。

企业发展的高效方式是重心转向人才选择。

重心转向人才选择，是市场拉动的外延式增长向效益驱动的内涵式增长转变的企业核心举措。可以说，三十年前企业的成功更多依赖于抓住市场机会，而现在企业的成功更多取决于拥有优秀人才。

重心转向人才选择，是企业打造自身竞争力的捷径。未来劳动力供给数量逐年下降、用人成本越来越高、人的重要性越来越强，企业之间的竞争最后都归结于优秀人才的争夺。

重心转向人才选择，是对内实施年度周期性的人才盘点和优胜劣汰，对外将精准选人作为持续运行的日常性、战略性工作，培养企业精准选人

能力，打造持续的人才供应链，让企业走出“紧急招聘”的漩涡。

重心转向人才选择，是许多企业高速发展之前和高速发展期内部管理最明显的特征。美国的微软、谷歌、苹果，中国的华为、龙湖、小米，这些企业高速发展都得益于人才选择的领先。

重心转向人才选择，是都说知道但实际上不是真知道，或者是知道了也做不到，更多的是不知道怎么做。现实中有些企业不知道通过人才盘点理清公司内部哪些人在创造价值、哪些人在消耗利润；有些企业知道要及时淘汰不合适的员工，但真正又做不到；有些企业确实不知道如何提升精准选人的能力。

重心转向人才选择，是我对企业的人力资源管理重心和企业经营的重心发展趋势的大胆判断和预见，是我和德至锐泽伙伴们在人力资源领域长期用心耕耘、积累而做出的“春江水暖鸭先知”的行业敏感分析预测。我坚信这个预测不会错。

依赖经济环境“飞起来的猪”纷纷跌落

经济“新常态”意味着中国经济已步入一个与过去三十多年高速增长期不同的新阶段，“新常态”所呈现的经济环境就是“低增长”。中国过去三十多年连续出现两位数以上的经济增长趋势在未来将很少出现，甚至6%~7%的GDP增长也将会是过去时，更低的增长率对于全球来讲也是经济的“常态”。

在我看来，中国经济过去三十多年的高速增长像一个改革的“大风口”，这个大风一吹就是三十多年，也因此吹起了很多企业，这个时期的企业不论经营能力强否，即使内部管理较为薄弱，但只要靠胆量、靠机会、靠政策、靠关系就能飞起来，我们这把这类企业称作“改革风口吹起来的猪”。这些企业的特点是，没有长出自己的翅膀，只要风力足够大，这些“没有翅膀的猪”仍然可以飞翔。

但自2008年全球金融危机以来，中国经济增速开始放缓，经济改革

的“大风口”风速减缓、大风渐止，许多“没有翅膀的猪”纷纷从空中跌落下来，只是靠胆量、靠机会、靠政策、靠关系而缺乏技术创新、严格管理、高效经营的企业都遭遇了亏损与倒闭。

过去的几年，仍然有不少企业热衷于“找口风”，实质就是过度依赖外部经济环境的旧习难改。事实上，即使有人找到了“风口”，但长时间持续的大风已经不会再现。不提升企业内功，寄希望于经济环境好转的企业，就像“没有翅膀的猪”，还在等待着大风再起，让自己再被吹起来，最终的结果只能是被社会淘汰。

过去三十多年经济改革的“大风口”是一种非常态的经济现象，“低增长”可能才是未来经济的“新常态”。“新常态”的经济环境需要企业变成长出坚强翅膀的雄鹰，有风可以飞翔，没风的时候依然能够飞翔，甚至在逆风中也能搏击上扬。

优秀公司的增长并不依赖于经济环境

摸索中前进的企业总会如履薄冰，仍然会将过多的精力放在外部经济环境上。十多年来我参加过无数次经济论坛，只要有经济学家、知名企业家在场，都会被问及经济趋势的问题。不论是向主题发言人的提问，还是向圆桌对话嘉宾的提问，嘉宾们几乎每次都会被问到这样的问题：

“请问您认为未来几年经济增长点会在哪些方面？”

“请问您对今年下半年或明年的经济走势有什么判断？”

“请问您认为今年下半年或明年，中国的经济会走出‘L’型的低谷吗？”

我很少对经济发表评论和观点，在2016年10月一次中欧经济论坛上我也被问到了类似的经济趋势问题。为了让自己不做没有把握和不负责的经济预测，我的回答是：

“首先我得告诉大家，我对经济发展很少预测。我也很少花时间精力去关注经济环境，我用在了解经济环境发展趋势上的时间最多不超过工作

精力的 1%。我大多数的时间用在帮助企业最大化地解决能够控制的问题、让自己的公司更好地经营和管理。在我研究的最优秀的公司中，它们不会把公司的发展寄托在外部经济环境的好坏上。不管外部经济环境如何，它们的目标一直是保持经营增长，它们靠的是自己的努力，而不是依赖经济环境提供的机会点。优秀公司把经营增长练就公司发展的一种能力、一种惯性。就如一个人练就强健的体魄，不论天寒地冻，还是酷暑炎热，他都能稳步前行。这样优秀的公司包括微软、美国西南航空、华为、阿里巴巴。”

我经营上海德至锐泽企业管理咨询有限公司（以下简称德至锐泽）有同样的体会，我们没有花过多的时间分析经济环境和行业趋势，只要大致分析出管理咨询行业在中国未来还呈上升趋势就够了。无论外部环境如何，我们一直专注于优化产品和服务、精选人才、开拓市场和提升效率。回头发现我们过去的十年都在稳步增长，特别是在近三年管理咨询行业增速减慢、行业洗牌、很多咨询公司业务下滑被迫改行的情况下，我们仍能够连续保持 30% 以上的增长，甚至 2017 年还将实现同比 90% 的高速增长。这让我更加坚信优秀公司的增长不是靠经济环境，而是靠自己的经营实力，甚至靠企业增长的意志力。只要行业在，优秀的公司就能增长。

马云也曾说过类似话：“十年前我很关心全世界，结果我的日子过得非常艰难；五年前我很关心中国的命运，我也过得很艰难；三年前我开始关心公司，我的日子就好起来了。”这和我观点相同。不寄希望于外部环境，专注于自己的公司如何比同行有更高的效率和更强竞争力，这才是“新常态”经济环境下的企业的生存方式和成长方式。

在这样“新常态”的环境下，国家政府从供给端发力，促进改革的核心举措是“去杠杆、去产能、去库存”。而我在研究“企业提升核心竞争力需要解决的核心问题是什么”的过程中分析发现，“人”是所有企业家必须首要关注和解决的问题，这一问题又聚焦于精准选人、去冗员及人员结构调整优化。

多数企业面临冗员吞食公司利润

在新常态下，许多企业“飞不起来”的原因除了选人粗放外，另外很重要的就是存在大量冗员。冗员现象已不只是存在国有企业当中，许多民营企业冗员也很严重，只是企业家忙于日常经营而忽视了这一问题。事实上，不少企业正是因为冗员而让企业负重前行，直接造成了企业的经营利润不高，甚至危及生存。结合我过去的经验，形成冗员的原因主要有以下几个方面。

冗员原因一：人不行数量凑，一个人的活三个干

很多企业不具备完善的选人体系与方法，选人精度不高，拉来就用，导致人员的素质达不到岗位的要求；导致企业不得不选择更多的人去弥补能力不足的那部分人的差距，只求工作完成，不管效率，不考虑效益。这种低效的用人方式在企业中很普遍，最终导致一个人的活由三个人来完成。这种粗放的选人方式是投资拉动经济高速增长时代养成的，但在现在愈发激烈的市场竞争当中，这种粗放的选人方式所消耗的利润是企业再也无法承受的。

冗员原因二：管理者容忍不合适的人，小公司“大组织”

管理水平不高的管理者，倾向选择两个平庸之辈做自己的副手来分担他的工作，保证自己的地位不受威胁，更有甚者为了抬高自己在组织中的地位，两三个人成立部门，十来个人称事业部，百来个人组建集团，随之而来的是“加官进爵”，导致公司不大，副总裁十几个，副总经理和总监比比皆是，接下来助理、秘书、文员的岗位随之出现。最终，公司人员快速激增，出现“衙门化”现象，不直接创造价值的岗位人满为患。当组织中这样的管理者愈多，冗员现象就愈发严重，对组织造成的负面影响也就更深远。

冗员原因三：企业缺少主动换人的能力，人不合适也不解聘

十年前，还经常听到民营企业随意解聘员工、血汗工厂压榨员工的新