

The Talent Solution:

Aligning Strategy and People to Achieve

Extraordinary Results

天才 解决方案

(美) 爱德华·L·格伯曼 (Edward L. Gubman) 著



机械工业出版社
China Machine Press

(美) 爱德华·L·格伯曼 (Edward L. Gubman) 著
陈兰兰 樊小萍 李杉 译

天才解决 方案

**The Talent Solution:
Aligning Strategy and People to
Extraordinary Results**



机械工业出版社
China Machine Press

Edward L. Gubman: The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results

ISBN: 0-07-025161-4 (英文版书号)

Copyright © 1998 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill Education.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书中的任何部分。

本书封面贴有McGraw-Hill防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2917

图书在版编目(CIP)数据

天才解决方案/(美)格伯曼(Gubman, E. L.)著;陈兰兰,樊小萍,李杉译.-北京:机械工业出版社,2003.1

书名原文: The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.

ISBN 7-111-11134-6

I. 天… II. ①格… ②陈… ③樊… ④李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第083898号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏 杰 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·12.125印张

定价: 25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



人才竞争已成为公司竞争的关键所在，这本实证研究的著作颇富创见地阐述了公司在市场竞争和人才竞争中取胜的方略。其内容包括：

- 壳牌、惠而浦和其他一些国际知名公司如何成功地整合、激励员工并评估员工业绩
- 高新技术企业如何使员工与公司共同发展
- 实施人力资源管理方略、塑造员工行为模式和满足关键员工和重要客户需求的模式

无论你喜欢与否，人力资源短缺已成为各公司必须面对的现实。

如今，下列情形随处可见：

- 各公司以优厚待遇吸引技术人才加盟。
- 据某公司年度财务报告，其亏损高达数亿美元，部分归咎于人力资源短缺。
- 美国大中型信息技术公司共有190 000万个职位空缺。
- 东南亚为赶超发达国家，至少还需要一倍管理人员，即3 000 000名管理人员。



目 录

绪 言	1
-----------	---

第一部分 联 合

第1章 通过员工实现战略	17
范例	17
关于员工的战略观点	20
怎么做：联合、“情感融入”和评估	25
按照战略类型管理人才	28
公司实例	32
管理人才的战略方法	34
第2章 将员工管理与企业战略联合起来	37
通过员工促进企业效益	37
联合的表现	40
平衡的企业效益	42
战略类型	44
三类人	49

第3章 完善能力，创造效益	53
企业能力	54
核心能力	54
知道你的能力和局限	57
集中/分散	59
第4章 明确员工要求	65
员工要求	66
文化：如何建立	66
高绩效文化	67
粘合剂：把大家绑在一起的价值	69
选择适应企业的人	72
适应：平衡关系人的需要	74
必需的能力	75
契约：你的条件	80
第5章 确立人力资源管理方略	85
为何需要制定人力资源管理方略	86
人力资源管理方略的要素	88
经营性公司	90
生产性公司	98
服务性公司	103

第6章 采取适当的管理方式	113
人力资源管理方法与公司战略的联合	114
评估管理工作	116
责任和结果	119
持续的变革	121
使用正确的领导方法	126
用于每种类型的领导方法	129
例外的案例	131
中国国际信托投资公司	132
第7章 人力资源管理的方式	137
生产性公司	137
经营性公司	147
服务性公司	156
业绩与薪酬	161
结束语	163
第8章 整合员工关系	165
领导关系	166
员工对领导者的期望	168
办事能力和能力表现	170
领导才能的培养	175
领导—员工关系	177

员工—客户关系	181
员工—员工关系	187

第二部分 情感融入

第9章 你的员工比以往更有价值	195
当前的雇佣关系	196
员工变得比以往更有价值	198
关系的四个特征	200
雇主想要什么，员工需要什么	206
解决矛盾	212
第10章 激发员工活力创造效益	217
对员工的回应	218
“情感融入”及其重要性	219
联合和“情感融入”	220
让员工“情感融入”	223
如何“情感融入”	224
寻求意义	228
第11章 让员工把情感融入公司的创新措施	239
有益于“情感融入”的因素	240

VII

变化和“情感融入”的心理	244
帮助人们挺过变化	246

第三部分 评 估

第12章 需要评估的重要方面	263
评估标准改变一切	264
一个用以评估结果的平衡组合	265
价值的评估	271
评价标准的尺度	275
为何要评估	276
第13章 如何全面评估业绩	279
业绩综合评估标准的范例	280
不同类型公司适用不同业绩评估方法	285
经营业绩目标及其评估	286
客户价值和员工业绩评估方式	289
公司业绩评估的权重	292
第14章 公司如何进行业绩管理	295
追求卓越的动机	296
业绩管理的绝对重要性	296

VIII

自我管理	299
业绩管理的重点	301
改善公司业绩管理	302
如何进行业绩管理	304
4块基石	306
共同理解和明确期望	308
培养能力	311
承诺	314
保持简单	318
怎样管理业绩和支付报酬	320

第四部分 执 行

第15章 如何实现公司的战略管理目标	325
着手实施人力资源管理方略	326
你的角色到底是什么	326
差距多大	328
痛在何处	329
你需要多大程度的改变	330
为改进战略管理须做的变革	332
如何改进公司的战略管理	335
沟通、沟通、沟通	339

IX

结语 人力资本时代	341
附录 A 有何证据表明人力资源管理至关重要	343
参考文献	371
译者序	

绪 言

不眠之夜

近来，我听到了一个对公司的新企业战略方面高明的陈述。陈述它的人是一家公司的首席战略家——他是一个拥有一流商学院MBA学位，很聪明的人。他通过对我所在公司曾经用过的一种方法的详细和精致的解释创立了这种新方法。然后，他用一种通俗易懂的方式介绍了这个新方法。我们的方法包括了公司应该遵循的消费者需求、企业生产能力、新的经营模型及统一化的行动。只有遵循这些才能确保企业的独特性和优势。

这里他忽略了一件事情：他从来没有提到人，而这正是公司真正需要强调的地方，因为它是企业改变经营模式和采用什么样的新战略的一个要素。更值得注意的是，在当时，公司正在进行着几个人才方面的高层次的研究，而这些对实施新的指导方针是绝对必要的。

我一直在关注这个问题，但是它使我迷惑。当我和执行经理们交谈的时候，他们中的大多数能特别清晰和自信地说明他们的战略。然后我问：“什么使你们夜不能寐？”无一例外地，他们用很严肃的表情告诉我同样的事情，而这并不是企业战略：“人才——我不知道怎样得到和怎样留住我需要的人才以建设我的企业。”然而几乎没有一个战略或者计划去说明他们失眠的原因。

考虑以下问题：

- 在3个月的时间内——4个表现优良的公司（苹果、美国电话电报公司、Waste Management和沃尔特·迪斯尼）全部解雇了他们新雇佣的首席执行官或总裁，原因是他们不能实现公司的预期经营目标。
- 由于失业率水平处于创记录的低水平，密歇根州和俄亥俄州开始花费巨额资金用于全国性的广告运动，希望通过这些吸引新的熟练技术工人。尽管雇主们提高了薪水和扩大的福利，情况却不尽如人意。“50 000 ~ 100 000美元薪金的工作岗位将有空缺。”密歇根州就业委员会的一个主管官员说。
- 在中国，一个负责帮助国有企业私有化的部长级官员说改革进行得很艰难，因为计划经济产生了一代“懒人”，他们不知道怎样工作。
- 《远东经济评论》报告说：为赶上发达国家，东南亚至少需要300多万经理，两倍于目前的数字。结果是竞争激烈，而合格人才的工资一路飙升。
- 退回到美国，一个著名的全球消费品公司的总裁说，公司的增长不是被资金或技术限制，而是因为无法使能够在世界各地工作的经理人数增加而受到束缚。

人才供给短缺

如果你对上述情况中的任何一个感到似曾相识，那你就会知道你

不是孤独的，从而会轻松一些。在美国及其他发达国家有相同的问题：怎样吸引、留住和安置那些有才能的人？这些人才在短缺的时候能增加企业的价值。

在几年前这不是一个大问题。那时好像有足够多的有技能的人，并且公司表现得也好像人才很充裕，而全球的企业还没有蓬勃发展，美国经济正深陷于调整和裁员的剧痛中，这些冲击使很多人失业。

然而三十年河东，三十年河西，现在美国失业率处于这20年中的最低点。在英国和其他已完成经济结构调整的国家里，失业率正在迅速下降。在世界上新兴的繁荣区域，如中国和印度，熟练的员工变得非常珍贵，因为很难找到，而且价格昂贵。

以后几年里，在全世界寻找人才将是困难的，成本也是巨大的。劳动力并没有减少，但是有技能的劳动力没有足够快的增加以适应全球对人才的需求，以填补新增的职位空缺。在美国，这种情况要延续到2002年甚至更久。

以后几年里，在全世界寻找人才将是困难的，成本也是巨大的。

1997年，美国的经济学家，包括联邦储备委员会主席阿伦·格林斯潘，都对这个国家没有因紧缩的劳动力市场而遭受工资型通货膨胀的压力感到吃惊。他们将其归因于生产力的提高、工人的不安全感、对兼职和临时工使用的增加和老工人回归到劳动力大军等各方面。然而，他们也许并没有给予它足够的关注。

国家的经济数据没有显示这些，但是地方的和专业的调查报告及小道消息开始报道专家型人才的工资水平大幅度的跳跃式的增加，特别是在知识经济行业或需要技术的制造业。对芝加哥地区雇

员的一个调查报告显示了和全国趋势的同样的结果：平均工资增长3.5%~5%。然而如果做更深入的分析，20个最热门的行业工资平均增加的范围则达到10%~21%，而且寻找这些人才要花费更长的时间。当被问及如何评论最低工资的上升时，伊利诺斯州制造业协会会长说：“问题还不是5.15美元，而是如何找到这些你要付给他们工资的人才。”

各地的公司总是说同样的事情：有人正在寻找工作，但是你需要的是第一流的、能胜任重要的位置人才（如果你能找到某个适合的人的话）则意味着长期的、昂贵的搜寻成本和将来给他们的巨额报酬。一旦你有了需要的人才，就开始担心在大量的诱人的和有利的机会下，将会失去他们。这是一个人才卖方市场。

更好的管理会使你胜出

由于人才是稀缺的和有价值的，当一个公司在创造一个更有吸引力的工作环境，用人得当，并使他们努力工作方面比竞争对手做得更灵活时，他们会胜出。当有技能的人才有选择到更有吸引力的雇主们那里去工作的机会时，他们怎么会愿意呆在一个前景暗淡的地方工作呢？当他们感到这个工作没有挑战性或者他们的技能没有被完全地使用和发展时，他们怎么会继续呆在那儿呢？有很多的好工作在等着他们，却没有那么多的好工作环境。在世界上许多经济增长很快的国家，得到资金和技术比得到好的人才更容易，这意味着竞争优势属于那些知道怎样吸引、选择、配置和开发人力资源的公司。

在信息经济时代，管理人力资源是一种“破釜沉舟”的技能。在

以前，如何管理人才是重要的，但是你对物质资源和货币资金的取得和控制极可能是决定你最后的成败的关键因素。在最近的25年时间里，首先在美国，而现在是在其他发达国家，你创造信息或者服务的能力，或者在向基础的制造业、加工业和物流方面注入知识的能力将决定成败。既然所有的信息、服务和知识增值的最终源泉是人，那么有效的人力资源管理就是惟一的成功道路。这比管理不动产和财务要困难得多。

能使你的人才努力工作的方法即人力资源解决方案。这本书将帮助你回答你的最大的疑问——怎样吸引、使用和留住你需要的人才以壮大你的企业。它将告诉你怎样管理人才以取得长期的、非凡的业绩。它将不会解释怎样寻找雇员，但是它将告诉你怎样变成一个更有吸引力的雇主，而更容易得到人才。你将看到怎样通过理解你的客户战略，用它选择、发展和配置人力资源来建立一个持续的竞争优势。你将要学习怎样管理人才和以有意义的方法评估他们的贡献。这就是我所谓的联合战略和人事。这个人力资源解决方案能让你在晚上睡个好觉。

管理者的注意放在短期

在我的经验里，人力资源管理并不是许多执行经理们特别关注的地方。仅仅在为重要的岗位寻找一位人才或者为留住一个重要的雇员时，执行经理们才强调人力资源管理问题。否则，他们中的大多数将人才的选择、发展、配置和留住留给其他人去做。

近来我听到西尔斯百货公司的高级副行政总裁安东尼·鲁希宣布：“9/10的美国公司没有给予雇员和客户充分的注意。”我同意他的