

王端旭 · 著

——理论与实践

企业间人才争夺

INTERFIRM
COMPETITION FOR
TALENTS

管理学论丛

人力资源管理系列



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92/11
王端旭·著

管理学论丛

企业间人才争夺

INTERFIRM
COMPETITION FOR
TALENTS

——理论与实践



首都师范大学图书馆



21682863

人力资源管理系列



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业间人才争夺——理论与实践/王端旭著. —北京:北京大学出版社,
2004.9

(管理学论丛·人力资源管理系列)

ISBN 7-301-07773-4

I. 企… II. 王… III. 企业管理-人事管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 085563 号

书 名: 企业间人才争夺——理论与实践

著作责任者: 王端旭 著

责任编辑: 靳宪勇 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-07773-4/F·0918

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排版者: 北京高新特打字服务社 51736661

印刷者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 16.5 印张 272 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

本书如有质量问题,请与教材供应部门联系。

版权所有 侵权必究

作者简介

王端旭,男,1965年8月出生。香港科技大学管理学博士,曾在美国康乃尔大学做访问研究,浙江大学管理学院 MBA 人力资源管理主讲教师。目前主持国家自然科学基金项目、教育部回国人员基金项目、浙江省社科规划基金项目、浙江大学强所重点项目各一项。已经在《Journal of Organizational Behavior》、《International Review of Industrial and Organizational Psychology》、《International Journal of Human Resource Management》、《Academy of Management Journal》等国际刊物及国际学术会议上发表论文 10 余篇,在国内刊物上发表论文 20 余篇。



前言

在过去的几年里,人才在我国经济和社会发展中的作用受到了空前的重视,人才的重要性几乎已经家喻户晓。在2003年12月19日和20日召开的新中国历史上第一次全国人才工作会议上,中共中央国务院明确指出:人才问题是关系到党和国家事业发展的关键问题。随着对人才重要性的认识在越来越多的企业从概念走向现实,一场毫无硝烟的人才争夺战已经在我国企业间全面展开。人才争夺真的能够成为企业赢得竞争优势的一个重要手段?要回答这个问题,我们必须对与人才争夺相关的理论和实践进行全面的梳理并结合我国企业的实际展开深入的研究。本书的写作目的在于向学术界和企业界同行分享我个人在这个问题上的一些初步研究成果。

虽然“人才”两字区区5笔,但是,古往今来,何为人才,众说纷纭,莫衷一是。目前,基于个人特征(学历、职称、职位、知名度等)的传统人才观正在实现向基于价值创造的现代人才观的历史性转变。在2003年底召开的全国人才工作会议上,中共中央国务院倡导以品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,不唯学历、不唯职称、不唯身份。这种转变必将对我国的人才工作产生深远的影响。本书第一章从价值创造过程的视角深入探讨基于个人特征的人才观和基于价值创造的人才观的基本特点以及它们之间的区别和联系,分析当前人们认识到人才重要性的深层原因以及这种认识难以在许多企业的管理实践中得以体现的现实障碍。

人才争夺是跨国公司赢得竞争优势的一个重要手段。目前,我国有越来越多的企业认识到人才争夺对其生存和发展的重要性,并已经将人才争夺作为企业人才管理工作不可缺少的一个重要环节。在2003年底召开的全国人才工作会议上,中共中央国务院明确提出要进一步消除人才流动中的各种限制,促进人才合理流动。可以相信,随着此次会议精神的逐步落实,企业间人才争夺必将更为激烈。本书第二章详细分析了我国企业间人才争夺的现状、面对的主要障碍以及对其所涉及的各利益主体可能产生的正负面影响,并从人才争夺的性质、企业本身特点和争夺目标的特点等方

面探讨不同企业在参与人才争夺的积极性方面存在的显著差异。

在充分认识到参与人才争夺的重要性和必要性的基础上,企业必须正确选择人才争夺渠道。讲到人才争夺,人们自然就想到了人才招聘会。人才招聘会是企业获取人才的重要甚至惟一的渠道?企业真的能够从人才招聘会上获取自己所需要的人才?本书第三章将企业从哪里争夺人才与企业为什么要争夺人才和争夺哪些人才等问题作为一个整体进行分析,从人才争夺全过程来评价各种人才争夺渠道的有效性,并从实际操作角度比较和分析以人才招聘会、媒体广告、网上招聘等为代表的公开人才市场上的人才争夺渠道和以人际网络和猎头服务为代表的针对特定企业的人才争夺渠道。

通过各种人才争夺渠道,企业可以接触到各种各样的人才。但是,并不是所有这些人才都满足企业的需要,都能够在进入企业后为企业带来高绩效。这样,企业必须采用各种方法识别潜在候选人是否拥有完成空缺岗位的工作职责所需要的知识、技能和能力等条件和要求。本书第四章从实际操作角度讨论了简历查看和面试这两种最常见的人才识别方法和目前逐渐为我国企业所认识的评价中心技术。针对学术界一直推崇结构化识别方法而企业实践中流行非结构化方法的现实,本章也详细分析了非结构化方法低效度的深层原因以及它对被评价者、企业和评价者可能的功用。

一次成功的人才争夺应该是将争夺目标吸引到本企业并将他们留下来。从员工离职的视角来解释,人才争夺就是企业让争夺目标离开当前所在企业转投到本企业,并在他们进入本企业后不转投其他企业。基于这样的认识,本书第五章在探讨人才争夺的进攻和防御策略之前介绍了三个有关员工主动离职的理论模式:马修和西蒙模型、莫布雷模型、李和米契尔模型。在设计人才争夺进攻策略方面,本章强调了正确定位争夺目标、避免照搬照套、发挥各种争夺手段之间的协同效应、充分认识争夺的动态性、坚持诚信原则以及做好信息支撑的重要性。从设计有效的人才争夺防御策略的角度,本章特别强调了积极主动地寻找有关人才争夺方面的信息以及全面分析自己和对手之间存在的相对优势和劣势的必要性并分析了通过内部跳槽来防御人才争夺的现实可能性和操作要点。

争夺到适当的人才可以为企业带来很大的利益,但是很多企业也因争夺到的人才不适当而蒙受很大损失,并且严重挫伤了日后参与人才争夺的积极性和主动性。为什么这些企业要为人才争夺付出如此大的代价?本

书第六章深入剖析企业缺乏对人才争夺必要性的全面认识、混淆传统的员工招聘与人才争夺之间的区别、割裂人才争夺与企业其他工作之间的关系、缺乏对人才提供信息的非真实性的充分认识、重视外部人才轻视内部人才以及强调个人轻视团队的危害。另外,本章强调企业应该在人才争夺过程中避免破坏内部公平、错误设定人才标准、忽视离职人才的价值、凭直觉识别人才、不重视使用和培养争夺来的人才以及缺乏对争夺过程的控制等问题。

人才是组织知识的重要载体,人才的流动必然伴随知识的流动。企业间人才争夺是企业获取所需要的外部知识的一个重要手段。进一步,通过人才争夺获得作为知识载体的人才后,企业有必要在内部共享这些人才带来的外部知识。从另一个角度来看,为了减少和避免伴随人才争夺产生的知识流失对本企业的影响,被争夺企业它们必须想方设法进行知识保护。本书第七章从知识源识别、人才争夺对象选择和外部知识与内部知识的整合等三个阶段深入分析这种基于人才争夺的知识获取过程,探讨如何构建一个好的知识共享环境来促进知识共享,并强调被争夺企业不仅要保护可能随人才流失的商业秘密而且也要有效保护人才所携带的一般知识。

企业与员工关系和人才争夺有非常密切的联系,因为它是影响员工态度的一个重要变量。从企业的角度看,企业与员工关系就是企业通过向员工提供各种回报来交换员工为它所作的贡献。面对企业与员工关系在我国越来越呈现出多样化的现实,我们有必要认真考察哪种关系模式能够帮助企业吸引和留住人才,从而在激烈的市场竞争中赢得竞争优势。本书第八章总结了现有文献中分析企业与员工关系的五种基本方法,报告一项以我国 481 家企业为样本的有关企业与员工关系模式的实证研究,以及两项从不同理论视角分析企业与员工关系影响员工态度的实证研究。这些研究结果拓展了文献中主要针对西方企业而发展起来的企业与员工关系理论。

随着改革开放的不断深入和经济的快速发展,大量外国直接投资被吸引进入我国市场。在外资企业快速发展的同时,它们与国内企业之间展开的人才争夺也愈演愈烈。很多外资企业一直将人才本地化作为其人才发展战略的一个重要组成部分。本书第九章总结了外资企业进行人才本地化的各种动因和环境约束因素,并提出人才本地化的模式选择方法。利用对在华 139 家外资企业人才本地化的问卷调查数据,本章也介绍了这些外

资企业在人才本地化计划、实施和巩固三个阶段的基本做法,并实证分析影响外资企业人才本地化成功的各种因素。本书第十章提供了有关企业间人才争夺的八个案例,以期我国企业能从中得到启发从而在人才争夺过程中赢得先机。

王端旭

2004 年 7 月

目 录

第一章 人才的概念及重要性	(1)
第一节 人才概念的界定	(1)
第二节 不同人才观的比较	(8)
第三节 人才重要性的成因	(16)
第四节 人才重要性的现实障碍	(20)
第二章 人才争夺的概念和现状	(25)
第一节 人才争夺的概念	(25)
第二节 人才争夺的现实	(35)
第三节 企业参与人才争夺的影响因素	(43)
第三章 人才争夺渠道	(50)
第一节 人才争夺渠道的有效性	(50)
第二节 人才争夺渠道选择模型	(55)
第三节 公开人才市场上的争夺渠道	(62)
第四节 针对特定企业的争夺渠道	(70)
第四章 识别人才的方法	(75)
第一节 识别人才的常见方法	(75)
第二节 评价中心技术	(85)
第三节 非结构化识别方法的评价	(92)
第五章 人才争夺策略	(99)
第一节 员工主动离职理论模型	(99)
第二节 人才争夺的进攻策略	(105)
第三节 人才争夺的防御和挽留策略	(114)
第六章 人才争夺的误区	(122)
第一节 人才争夺基本模型	(122)
第二节 人才争夺的认识误区	(128)

第三节 人才争夺的操作误区	(136)
第七章 人才争夺与知识管理	(145)
第一节 人才争夺与知识获取	(145)
第二节 人才争夺与知识共享	(153)
第三节 人才争夺与知识保护	(159)
第八章 企业与员工关系的实证分析	(166)
第一节 企业与员工关系的五种分析方法	(166)
第二节 企业与员工关系模式的实证分析	(175)
第三节 企业与员工关系影响员工态度的实证分析	(185)
第九章 外资企业人才本地化	(192)
第一节 外资企业人才本地化的概念	(192)
第二节 外资企业人才本地化的模式选择	(197)
第三节 外资企业人才本地化的过程管理	(203)
第四节 外资企业人才本地化的实证研究	(208)
第十章 企业间人才争夺案例	(214)
案例一 两家美国企业之间的人才争夺	(214)
案例二 索尼公司盛田昭夫的“挖人”之道	(215)
案例三 人才争夺战中的张亚勤	(216)
案例四 《每日要闻》在线招聘新闻记者	(220)
案例五 上海通用汽车有限公司如何相马	(223)
案例六 空降兵生死时速三两年	(227)
案例七 跳槽带走的是不是商业秘密?	(231)
案例八 集体跳槽背后的人才大战	(235)
附录 中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定	(238)
参考文献	(251)

第一章

人才的概念及重要性

在过去的几年里,人才在我国经济和社会发展中的作用受到了空前的重视,人才的重要性几乎已经家喻户晓。在2003年12月19日和20日召开的新中国历史上第一次全国人才工作会议上,中共中央国务院明确指出:人才问题是关系到党和国家事业发展的关键问题。本章从价值创造过程的视角深入探讨基于个人特征的人才观和基于价值创造的人才观的基本特点以及它们之间的区别和联系,分析当前人们认识到人才重要性的深层原因以及这种认识难以在许多企业的管理实践中得以体现的现实障碍。

第一节 人才概念的界定

一、人才观的发展

“人才”这两个字区区5笔,却是使用频率很高的一个词。但是,古往今来,何为人才,众说纷纭,莫衷一是。根据国家人事部的统计口径,人才是指中专以上学历人员或者具有初级以上专业技术职称的人员。这个定义主要关注个人的学历和专业技术职称这两个因素。随着我国高校招生规模的超高速扩张以及经济和科技的飞速发展,满足这两个条件的人才数量快速增加,他们在我国人口总量中所占比重不断攀升。类似地,在各地政府有关人才引进的文件中,“人才”基本上也是从学历和专业技术职称等方面来界定的。例如,北京市在有关申请办理《工作居住证》的条件中就明确规定申请者必须是:(1)具有学士学位且成绩突出者;(2)具有中级专业技术职称的业务骨干;(3)在国外获得学士学位并取得一定研究成果的留学人员。在这里,学历已经从国家人事部人才统计口径中的中专提高到了大学本科,专业技术职称从初级提高到了中级。

在日常生活和工作中,除了学历和专业技术职称外,职位、知名度等也成为人们定义和解释“人才”群体边界的标准。由于很少有人同时满足所有这些人才标准,所以你眼中的人才与他人眼中的人才可能有很大的不同,甚至会截然相反。例如,一些机关领导干部和民营企业可能由于没有学历和文凭而被他人排斥在人才的范畴之外。事实上,目前社会上出现的虚假文凭和花钱混文凭的现象也从一个侧面反映了人们对人才标准的不同认识。另外,就某一特定标准而言,不同人可能有不同的界定。例如,国家人事部统计口径中以中专学历来定位人才就显得过低。目前获得大学本科学历是越来越容易。因此,这些标准需要跟随时代的发展而作相应的改变。事实上,目前在很多人眼里,硕士、博士学位才是人才的基本条件。就职称而言,虽然中级专业技术职称被许多企业作为人才的基本条件,但是越来越多的企业在寻找高级职称的人才。

在人们的心目中,人才就是社会精英一族,他们在社会或企业中所占的比重不应该很大。这样,如果以某种标准界定的人才数量超出了他们的预期,那么标准就会被自动地提高。相反,如果以某种标准界定的人才数量在单位里很小,那么标准就会被自动地降低。例如,目前国内名牌大学的整个教师队伍中,具有博士学位的教师所占比例已经相当高。在这种情况下,以硕士或者本科学历作为界定人才的标准就很难在有关涉及资源分配的决策中进行实际操作。就企业而言,与大城市中的企业相比,身处城镇中小城市的企业一般会以较低的标准来界定人才,因为高标准的人才在那里是凤毛麟角。这样,甲单位很普通的一位科技人员完全有可能因跳槽到乙单位而成为非常稀罕的人才,并因此享受资源分配上的许多优惠政策。换句话说,不同单位实际采用的人才标准通常会有很大的差异。事实上,人才标准与人才数量之间存在着一种相互决定的循环关系。

虽然人们对人才的内涵和外延有不同的认识,但是目前基本上都是从个人特征角度来界定人才。这种定义人才的方法可以被称为基于个人特征的人才观。应该说,这种人才观有很多优点,如可以比较客观地进行人才数量的统计和分析等。但是,随着人们对企业的社会角色和功能定位的准确把握,基于个人特征的人才观受到了越来越大的挑战。作为一个独立的经济实体,企业是以创造价值和追求利润最大化为目的。能否帮助企业创造价值越来越成为企业家们界定人才的一个重要标准。个人特征上的优势与企业的价值创造并不存在简单的线性关系。要想让个人特征上的优势转变成价值创造上的优势,需要依赖许多内外部因素。中国有句俗

话：是骡子，是马，拉出来溜溜！尽管你是硕士、博士，但不能给企业带来利润、带来效益，那么企业就很难承认你是一个真正的人才。

2003年12月19日和20日，中共中央、国务院在京召开了新中国历史上的第一次全国人才工作会议，明确提出：“只要具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设，在建设中国特色社会主义伟大事业中作出积极贡献，都是党和国家需要的人才。”中共中央国务院同时倡导以品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历、不唯职称、不唯身份。事实上，这是我国政府在人才观念上实现了从基于人才特征的人才观向基于价值创造的人才观的一次历史性转变。这种转变必将对我国的人才工作产生深远的影响。对企业来说，不论你是什么学历。拥有什么证书、有多少经验，有价值的员工才是真正的人才。着眼于价值创造而不是个人特征来考察人才对企业更有实际意义。

插上一个有点离奇的故事。在美国曾有一位博士毕业的年轻人，踌躇满志地一心想找一个高级管理职位。可是一来他没有经验，二来由于求职的要求太高，屡屡碰壁。经过碰壁之后他马上想出了一个求职新招：把博士、硕士、学士等学位证书统统藏了起来，只凭一份高中毕业证书应聘一家公司的打字员工作。他马上被录用了。很快，老板就发现他跟别的打字员不一样，竟然能够看出程序中的错误，有心提拔他。这时，他才拿出学士学位证书，老板很满意，马上改聘他为程序员。慢慢地，老板又发现了这个程序员和其他程序员不一样，对程序系统和管理等等都有着比别人高出一筹的独到见解，认为他才堪重用，提拔他当了某个项目的负责人。这时他不仅圆满地完成了自己所承担的项目任务，而且又拿出了硕士学位的文凭。老板又惊又喜，经过几次考察之后，觉得他专业功底深厚，能力出众，决定提拔他当公司的技术负责人，这时候他拿出了博士学位的文凭。这下，老板没有再让他多等待，毫不犹豫地马上提拔重用了他，让他一举升任公司主管技术的副总经理。

讲述这个故事并不是想建议每个硕士、博士都要从打字员工作做起。事实上，“大材小用”是一种严重浪费人才的行为，我们不应提倡和鼓励。但是，从这个故事可以看到，企业最关注的实际上并不是一个人的文凭高低，而是他在实际工作中体现出来的为本企业创造价值的 ability。在追逐文凭的过程中，我们不应忘记获取文凭是提高个人能力的一种手段。如果分不清手段和目的之间的关系，仅仅为文凭而文凭，那文凭最多只能成为一

块求职的“敲门砖”而失去了它应有的更多的符号价值。目前在我国许多城市已经出现的“高学历失业”现象就是对盲目追求高学历行为的一种预警。要想真正得到企业的认可,我们需要关注怎样为企业创造价值,而不是仅仅考虑文凭的高低。

在基于价值创造的人才观基础上我们还可以对人才作进一步的分类。例如,从技能独特性角度可以将人才进一步细分为技能独特性低的人才和技能独特性高的人才。这种分类对于研究人才争夺有重要的意义。从交易费用理论的角度,企业和拥有技能独特性高的人才都会积极采取措施来建立长期雇佣关系。对企业来说,它们希望通过这种长期雇佣关系收回它们在这些人才获得企业专用技能上所作的投资。否则,他们的离去将使企业在替代者身上重复进行这种投资。事实上,这是员工离职成本的一个重要构成部分。对人才来说,离开当前企业会使其拥有的企业专用技能的价值明显降低甚至完全消失。当前企业是他们所拥有的企业专用技能得到最佳使用的理想场所。但是,对于技能独特性低的人才,情况就完全不同。组织情景对他们所拥有的技能的价值没有很大的影响,他们在组织间流动的可能性相对较高。当然,人才所拥有的技能的性质并不是一成不变的,通过“干中学”以及企业内部的知识共享等组织学习机制,原先技能独特性低的人才能够转变成技能独特性高的人才。

基于价值创造的人才观的一种变形形式是按年薪高低来判定人才。例如,广东省有些企业明确地将年薪是否超过 10 万元作为判断人才的标准。只有(只要)年薪超过 10 万元才(就)称得上是人才。一些人才市场和中介机构也直接或间接地根据年薪来划分人才。例如,浙江省杭州市人才市场曾明确规定企业在其举办的高级人才招聘会上提供的空缺职位年薪必须高于 6 万元。提倡以年薪来界定人才的理由是年薪高低反映了人才为企业创造的价值大小。应该说,在人才市场非常成熟的情况下,这种说法是有一定道理的。但是,在我国,人才市场仍处于其发展的初级阶段,市场信息不对称现象相当严重,人才流动还存在许多人为的阻力和障碍。现实情况是,一个人获得的年薪高低与他/她为所在企业创造的价值大小并不总是成正比。影响年薪的因素除了所创造的价值之外,还包括行业特征、地理区域、企业性质以及员工个人原因等。在我国,不同行业、不同地区之间的薪酬水平通常存在很大差异,这种差异具有路径依赖性,即历史惯性。例如,同样是一个财务会计,其薪酬在中国移动通信集团公司比在一般企业(包括中国电信集团公司)可能要高几倍。国有或者国有控股企

业的薪酬政策可能完全不同于外资和民营企业。另外,在许多企业,年薪的决定存在很大的主观随意性,特别是在一些缺乏认真细致的工作分析和工作评价的企业以及采用保密工资的企业。

二、个人创造价值的过程分析

为了了解基于价值创造的人才观与传统的基于个人特征的人才观之间内在的区别和联系,我们有必要认真分析个人在企业中创造价值的基本过程。如图 1.1 所示,任何价值的创造都是个人行为的结果,产生个人行为的基础是个人的品德、知识和能力,个人特征直接影响个人的品德、知识和能力,而这些变量之间的关系都受制于企业所处的内外部环境因素。

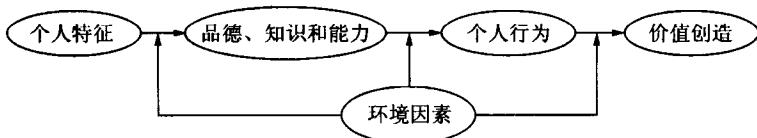


图 1.1 个人创造价值的过程模型

首先,价值的创造是个人行为的结果。天上掉馅饼的奇遇在工作中是很少发生的。个人行为包括可以直接观察的体力劳动和难以直接观察的脑力劳动。就人才而言,创造性的脑力劳动是其创造价值的关键。脑力劳动是一个外延很丰富的概念,其中包括日常工作中经常接触到的“点子”。一个点子救活一个企业的案例的确不在少数。正因如此,前几年有很多企业花巨资来购买各种各样的点子,由著名演员牛群和冯巩演出的相声“点子公司”曾经成为我国中央电视台春节联欢晚会的一个非常受人喜欢的节目。当然,企业要实现持续发展,仅仅依靠点子是远远不够的。要让点子真正产生长期效益,企业需要围绕这个点子进行系统、周密科学分析和设计。另外,个人行为也可以从“苦干”和“巧干”这两个角度来考察。在当前市场竞争日趋激烈的背景下,创造性的巧干越来越显得重要。虽然很多企业在其员工绩效考核过程中仍然偏重苦干的成分,但是仅仅重视苦干而忽视巧干将会严重限制个人为企业创造价值的潜力。就人才而言,苦干是基础,巧干才是关键。

企业当然希望员工能够全心全意地为它作贡献,但是在很多企业,员工在工作中普遍存在拖拖拉拉、无精打采、漫不经心、应付了事以及领导在与不在两个样的情况。造成这种现象的原因是多方面和复杂的,有个人品

德、知识和能力方面因素,也有企业内外部环境因素。如何使员工专心致志并且精益求精地完成工作任务是许多企业目前面临的一个重要课题。特别地,要让员工在已经顺利完成工作任务的情况下还能够继续思考如何进一步改进和完善工作方式和工作质量是一项非常具有挑战性的任务。另外,人们在工作中通常需要处理多个工作任务,这些工作任务的安排方式也直接影响其价值创造。在企业中,有许多管理者经常抱着“事无巨细都要尽力做”的思维习惯。虽然整天忙忙碌碌,但总是抓了芝麻丢了西瓜,工作效率低下。为了提高工作效率,这些管理者需要从重要性和紧迫性等方面对工作任务作认真细致的分类,进行有效的时间管理和合理授权。

由于行为和价值创造之间存在极为密切的联系,因此离开行为来讨论价值创造可能会误导我们对价值创造的正确判断。下面是一个有关名医扁鹊的历史故事。虽然这个故事并不直接涉及企业管理工作,但是它对于企业如何有效管理人才有很好的启发意义。

魏文王问名医扁鹊说:“你们家兄弟三人,都精于医术,到底哪一位最好呢?”

扁鹊答说:“长兄最好,二兄次之,我最差。”

文王再问:“那么为什么你最出名呢?”

扁鹊答说:“我长兄治病,是治于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因,所以他的名气无法传出去,只有我们家的人才知道。”

扁鹊接着说:“我二兄治病,是治于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病,所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病,是治于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术,所以以为我的医术高明,名气因此响遍全国。”

第一次看到这个故事,我们可能都有与魏文王同样的疑问:为什么你扁鹊比两个哥哥出名?名医扁鹊的应答大大出乎我的预料。虽然他们兄弟三人都能将病人的病治好,但是他们治病的行为是完全不同的。理性地说,在病情发作之前铲除病因可以使病人在精神和物质上付出最小的代价,因而是一种最好的选择。但是,人们在评判医术高低时却完全受到治病行为的可观察性的影响。因为看到扁鹊在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术,人们就认为他的医术高明。事实上,从行为来评判价值的现象在日常生活中随处可见,比比皆是。例如,人们往往从公安干警抓了多少罪犯、破了多少大案要案来评判他们的价值,而忽视了他们在降低犯罪率、改善公共安全方面的作用。这样就出现了许多“抓了放,放了抓”

以及干警与罪犯相互勾结实现“双赢”的恶劣现象。在企业,以工时数来衡量检修人员的绩效,从而造成机器无人保养的局面也客观存在,因为认真保养机器将直接减少检修工时数。需要强调,这里并不是说不能根据个人行为来判断价值创造。恰恰相反,我认为价值创造必须结合个人行为来考察,没有对个人行为作认真细致的分析,我们就可能对价值创造作出错误的判断。

其次,图 1.1 也指出,个人行为取决于其知识、能力和品德水准。能力强弱与品德高低并无任何必然的联系。有能无德者和有德无能者的存在是一个不争的事实。虽然很多企业不喜欢有能无德者,但是它们不可能完全排除有能无德者的存在,甚至在某些情况下还会刻意利用有能无德者来为企业服务。一般来说,企业都不愿保留能力低同时品德差的员工,都期望获得能力强同时品德佳的员工,但是德才俱佳的人才通常非常难得。要正确评价一个人的能力不是一件容易的事,而评价品德好坏通常面临更大的挑战,因为人们对于品德的看法通常有不同的标准,并且是情景依赖的。特别是在我国这样一个正处于从计划经济向市场经济转型的国家,界定品德高低的标准非常混乱。人们在很多情况下都是根据是否服务于自己的功利目的来评判他人的品德。例如,一个员工为了企业的利益而不择手段可能会获得领导的赏识和嘉奖,但是当这个员工为了自己更好的发展机会而离这个企业而去时,这个领导可能会以品德不好作结语。

能力与行为的关系通常是非常复杂的。能力强弱决定个人价值的上限,但是能力强的人并不一定工作认真尽职。事实上,企业中存在许多能力强但不好好做事的员工,他们不喜欢所在的企业,希望或者正在寻找新的“东家”。组织行为学理论告诉我们,能力与绩效之间的关系依赖于激励和机会这两方面因素(如图 1.2 所示)。从价值创造的角度来考察,只有施展出来的能力才有实际意义,没有施展出来的能力实际上处于一种浪费状态,有时还可能带来负面效应。能力的施展需要适当的平台,缺乏施展能力的机会是造成许多人才离企业而去的一个重要原因。另外,企业是否建立满足人才需求的激励机制也直接影响人才施展其能力的程度。既要马儿跑,又要马儿不吃草是不现实的。需要特别指出的是,一个人的潜能通常非常巨大,人才的潜能开发非常值得关注和深思。以我国民营企业家的成长为例,这个群体中的很多人出身“卑微”,在没有成功之前绝对不敢想像自己原来有目前这样高超的领导能力。