

—∞∞ 戴维·尤利奇 (Dave Ulrich) 教授作序推荐 ∞∞—

人才

使人才成为你的竞争优势

“期望激励理论”提出者
美国最优秀的六位管理大师之一 的最新力作

TALENT
making people your competitive advantage

(美) 爱德华 E. 劳勒 (Edward E. Lawler III) 著

吴溪 译



机械工业出版社
China Machine Press



Copies of this book sold without a
Wiley sticker on the cover are
unauthorized and illegal

——戴维·尤利奇 (Dave Ulrich) 教授作序推荐——

人才

使人才成为你的竞争优势



机械工业出版社
China Machine Press



Copies of this book sold without a
Wiley sticker on the cover are
unauthorized and illegal

享誉世界的人力资源管理大师,基于多年来对众多组织的深入研究,经过全面系统的论证,明确地提出了管理的未来将属于以人力资本为核心的组织,并给出了建立以人力资本为核心的组织的具体途径。作者从组织的管理模式入手剖析各个案例,得出了超越具体细节、超越案例本身、高屋建瓴的结论,发人深省。从本书的角度重新思考一些长期困惑我们的问题,你一定会有豁然开朗之感。

作者深厚的理论和实践功底以及非凡的远见卓识,使本书成为一本经典的管理著作,它必将成为 21 世纪管理者的前行指南。

Talent: making people your competitive advantage

Copyright © 2008 by Edward E. Lawler III

All Rights Reserved. Authorized translation from the English edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

本书简体中文版由 John Wiley & Sons, Ltd. 授权机械工业出版社独家出版发行。版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2008-5155

图书在版编目(CIP)数据

人才:使人才成为你的竞争优势/(美)劳勒(Lawler, E. E.)著;吴溪译. —北京:机械工业出版社, 2009. 7
ISBN 978-7-111-27502-2

I. 人… II. ①劳…②吴… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 111663 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:谢小梅

责任编辑:侯振锋

版式设计:张文贵

封面设计:任燕飞

责任印制:洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2009 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·15.5 印张·1 插页·222 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-27502-2

定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线:(010) 68326294

购书热线:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

对本书的赞赏

领导力供应是推进我们全球商业战略速率的限制因素。我们必须持续地强调面对的人才问题。爱德华·劳勒在本书中给出了明确的、实操性的建议，我们今天便可以付诸实践。

——桑迪·奥格 (Sandy Ogg)，联合利华公司人力资源总监

商界巨子们总是轻巧地谈及把人才作为公司最重要的资本的问题。爱德华·劳勒用本书挑战类似的陈词滥调，明确地回答了如下问题：“如果我们认真对待人才和人力资本的话，我们究竟应该如何设计和领导与此相匹配的组织？”爱德华·劳勒总结了多年的研究成果，得出了一份无懈可击、极度实用的构建真正以人力资本为核心的组织的指南。

——戴维 A. 纳德勒 (David A. Nadler)，威达信集团公司副董事长，
《建立更佳的董事会》(Building Better Boards) 一书著者

人力资本是构建实质性竞争优势的不竭源泉。本书提供了步骤清晰的指南，辅以最新的案例，详尽阐释了通过人才来获取竞争优势的战略。

——彼得·卡佩里 (Peter Capelli)，沃顿商学院知名
管理学教授，人力资源中心主任

推荐序一

人力资本是企业未来发展最宝贵的资产

20年前，我的导师徐联仓教授在我的博士学位论文《心理模拟教学的原理与方法》的出版序言中就指出，中国是世界上人力资源数量最多的国家，但是够素质的人员始终是短缺的。20年后的今天，当面对源于华尔街的金融风暴时，我们开始反思，中国改革开放以来取得举世瞩目的进步和经济腾飞的同时还要留意哪些方面；在逐渐走出金融危机，恢复到和谐发展的步履时，我们又一次来掂量“人才是自己组织最宝贵的资产”的重要性，特别是人才与组织创新、长远发展的关系。

那么，我们在人力资本开发方面究竟陷入了怎样的误区呢？可能是：就人才谈人才，忽视了人才与组织战略的关系。就像球队引进一位全明星球员，但是，却没有达到提高球队整体成绩的目的，甚至还有可能拖累了球队的成绩，这种现象在 NBA 球队组建的有效性研究中称之为“化学反应缺失”。由于球星缺乏与队友之间的配合和默契，没有与队友形成一个和谐的团队，即使明星球员，在此环境中也只能徒呼奈何，结果使煞费苦心的引进人才的管理者大失所望。因此，要重视人才、充分发挥人才的作用，必须有清晰的组织发展战略，并且为优秀人才的潜能发挥提供匹配的平台，面向未来的人力资本发展战略必须考虑组织的文化因素，也就是说，要充分关注组织因素对于人力资本开发的作用。

当我拜读了爱德华·劳勒先生撰写的《人才》一书之后，明显地感觉到，本书体现了他几十年来对众多组织的观测和研究成果，以及他在学术研究与实践应用方面的融合才能，为我们如何充分发挥人才的作用，如何建构以人力资本为核心的组织平台，如何进行相应的组织系统设计提供了很有价值的建议。

从本书的整体结构来看，劳勒紧密围绕人力资本为核心，对组织系统设

计的程序进行了详尽的介绍，他称之为星型模型的关键环节包括：战略、竞争力和能力、架构、流程、奖励、人员、组织身份，在设计中还特别注意到各个环节之间的相互适应和协调。

为了帮助读者把握作者的整体思路，快速进入实质性的阅读和把握，大家要特别注意作者倡导的这七个环节：

- (1) 战略。组织将关注的产品、服务和市场，以及组织如何在市场上竞争。
- (2) 竞争力和能力。竞争力是个人掌握的知识、技能以及价值，而能力则指组织的身份以及组织擅长的事情。
- (3) 架构。以人力资本为核心的组织的架构专注个人竞争力向可持续的组织能力的转化；授权通常在组织中通行和分享。
- (4) 流程。以人力资本为核心的组织中的信息与决策系统注重通过价值实施控制，而非规则，理念式管理将取代目标式管理。
- (5) 奖励。以人力资本为核心的组织更多地基于绩效分配奖励，而不是基于资历和职位；个人的奖励以公平为原则，而不是以平均为原则。
- (6) 人员。人员是以人力资本为核心的组织的中心。强调以人力资本为核心的组织痴迷于寻求杰出人才，并与他们一起共创辉煌。
- (7) 组织身份。就是使用组织提供的服务的人对于组织的认识。这一外部品牌——也可以叫做企业品牌，与内部组织和人员的实践相结合，成为组织文化。

读者还应注意的是，书中还着重探讨了组织设计中以人力资本为核心的组织效能的主要因素，如人才管理、绩效管理、信息与决策、人力资源再造、管控企业和领导力等，以及如何应用这些因素来促进人才资源的开发。

此外，书中还列举了众多企业的鲜活案例，增加了本书的可读性和趣味性，也为建立以人力资本为核心的组织提供了实例参考。例如，在“低薪酬并非最佳选择”的案例中，可以发现，如果仔细计算各项成本，就未必会再考虑采用低薪酬策略；在“全食食品薪酬公开化”的案例中，可以体验传



统的“背靠背”所不可能具有的优点；在“搜索引擎 Google”的案例中，可以理解到优秀的雇主品牌对企业的主要意义。

要充分发挥人才的作用，就要建立与之相适应的组织人才战略，没有组织的支持，再好的人才其作用也要大打折扣。基于组织谈人才，建立以人力资本为核心的组织，才能从根本上解决人才问题，才能使人才作为组织的竞争优势变得清晰可寻。这本书美中不足的地方在于指导性意见较多，实际操作性稍有欠缺，此外，有些内容还不一定适合我国企业的实际，需要我们在阅读和实践中弥补。

总之，《人才》是理论与实践结合的成果，它较好地解决了如何把“人才是组织最宝贵的资产”真正落到实处的根本性问题。鉴于此，我郑重向大家推荐这本书。

时 毅

中国社会心理学会 副会长

中国科学院研究生院社会与组织行为研究中心 主 任

2009年7月29日，于澳大利亚黄金海岸

推荐序二

人尽其才之道

在国际化的市场竞争中，中国企业对人才的重视可以说已到了空前的程度，从中国图书市场上的火爆就可见一斑：关于如何选人、育人、用人、留人方面的书籍，每每都在热门畅销书中脱颖而出。但是，处在管理培训和咨询的一线，我却经常听到企业家和经理人越来越多地抱怨：人才四大难，越学越糊涂——重视了选不着，选着了育不好，育好了用不上，用上了留不住。

破解难题之道，在于能够跳出难题。众说纷纭之所以找不到根本解，但凡都是就人才谈人才。爱德华 E. 劳勒先生就跳出了这个题目，为我们找到了根本解，并在《人才》一书中作了翔实的阐述。我理解劳勒的观点就是：人才作用的发挥，不在人才而在组织。

众所周知，发动机对于汽车具有决定性的意义。保时捷跑车之所以能够傲视同侪，根本的优势在于它 480 马力的 911 涡轮增压发动机。可问题是，有了优良的发动机就行了吗？假如我们把这样一台增压机放到一辆农用车上，它能够发挥作用吗？很难，因为底盘不支持，整个系统都不配合。在这样的情况下，它可能未必比 75 马力的 4102 柴油机更有效，原因很简单——系统不支持。

我们发现，人才对于企业恰恰就像发动机对于汽车一样。企业引进人才甚至高管“空降兵”的失败率达到半数以上，症结往往就在于系统不支持。企业的人才管理事倍功半，往往也是因为把注意力都放在了寻找“发动机”上，却少有研究如何将企业变成“保时捷”，以至于机不能尽其力，人不能尽其才，这浪费可就大了。

那么，怎样才能把企业变成“保时捷”呢？劳勒在本书中提供了完整的蓝图和实用的操作指南。



在组织系统的设计上,就如何建立适合人才发展的组织,本书为我们提供了一个星型模型。该模型定义了构造以人力资本为核心的组织所需选择的各项特征,如战略、竞争力和能力、架构、流程、奖励、人员、身份等要素特征。比方说,一个组织在寻求杰出人才并与之共创辉煌的同时,要考虑:在架构上,专注个人竞争力向可持续的组织能力的转化;在流程上,用理念式管理取代目标式管理;在身份上,形成一种与内部组织和人员实践相结合的组织文化,等等。其中人员作为组织中最重要、最宝贵的资源,占据了中心地位。在星型模型中,组织要以人力资本为核心,各个系统必须得到统一和整合,这样才能够充分发挥人才的优势,实现人才的价值。

本书不仅提供了一个星型模型,还给出了很多实用的方法。比方说,董事会如何处理知识资产与财务资产的关系。在企业中,普遍存在这样一个现象——董事会不重视人力资本。为什么这么说呢?我们发现,董事会经常开会,人力资源总监却少有参与,而财务总监则是“会会俱到”。正如杰克·韦尔奇在谈到公司里面哪个部门最重要时所说的:“董事会要是重视财务部门比重视人力资源部门更多的话,那么就是疯了。”

一个具有辩证思维的领导人,当他的人才作用无法发挥时,回过头来看看组织系统,往往会豁然开朗。

其实,中国不乏人才,但还缺乏人尽其用的机制与组织,因此,经常出现“唯楚有才”,却“楚才无用”甚至“楚才晋用”的现象。在为此痛惜的时候,有幸读到本书,教益可谓良多。看完书稿,我忽然想起唐代高僧的一首诗:“终日寻春不见春,芒鞋踏破岭头云;归来偶把梅花嗅,春在枝头已十分。”鉴于此,我向广大领导者推荐这本好书。

——杨思卓,北京大学领导力研究中心副主任

原书序

在与博士生展开研讨的开场白中，我喜欢首先提出一个问题：“你认为20世纪，哪6位管理大师堪称管理思想界最重量级、最具影响力的人物？”他们给出的名单通常包括以下各位学者或作者：彼得·德鲁克（Peter Drucker，现代管理之父）、C. K. 普拉哈拉德（C. K. Prahalad，核心竞争力理论的创始人之一）、迈克尔·波特（Michael Porter，竞争战略之父）、汤姆·彼得斯（Tom Peters，管理学大师），当然还有爱德华·劳勒，以及商界领袖，如杰克·韦尔奇（Jack Welch，通用电气前首席执行官）、汤姆·沃特森（Tom Watson，IBM创始人）和比尔·盖茨（Bill Gates，微软公司创始人）。这样的问题犹如在体育酒吧里展开一场有关某项运动或某个位置上究竟谁当属最佳运动员的辩论一般，因此，不管学生们给出了怎样的名单，我都喜欢提出另外6个如雷贯耳的名字来挑起辩论。

在20世纪二三十年代，组织由高效的专家来设计和运营，他们的工作科学地证明了管理物理环境的最佳途径。一项由哈佛研究人员所构思的开创性试验，在西方电气公司（Western Electric Company）的霍桑（Hawthorne）工厂里正式进行。这一试验涉及灯光强度以及其他诸如薪酬原则、休息时间、工作时间等变量。在该试验中，6位工人被安排到独立的房间内从事与其他工人一样的组装工作，区别仅在于他们受到管理人员的监管。试验的初衷是试图找到灯光强度与工作效率的关系，但是，研究人员却意外地发现，对6位工人工作效率影响较大的是监管而不是外部环境。也就是说，外部环境不管发生什么样的变化——更多或更少的灯光或者其他，似乎都不那么重要，只要试验小组一直处于关注的焦点，绩效便会一直得到改善。从许多方面来说，这6位工人开创了现代管理的时代。他们证明，对工作中的人力要素的关注至少应等同于对员工工作的物理环境的关注。

随后的几十年间，研究人员和高级管理人员一直致力于如何构建能够将

知识转化为生产力的组织，人们及其在组织中的工作也随之得到了极大的关注。我们陆续看到了各种研究成果的出台，例如，前提论（X理论和Y理论）、系统论、社会技术流程论、领导力以及各种类型的组织论（卓越、优秀、有决心的、适应的）等。

近年来，为响应商业不断变化的本质，对于组织无形要素的关注与日俱增。爱德华·劳勒的这本书是对这一领域工作的非凡总结，它着重解决了四个问题：

- 为什么软性的、无形的（广义上定义为人力资本）在当今的商业环境中越来越重要？
- 人力资本意味着什么？
- 如何构建、维护和管理人力资本？
- 谁来负责管理人力资本？

以上问题的答案正是本书的核心。它提供了一份简洁的概述，让我们得以了解自霍桑试验最初的醍醐灌顶之后，业界对于组织和人所进行的大量研究。本书仍然延续爱德华·劳勒著作的一贯风格，娴熟地融合了学术和实践。它综合理论和研究，但仍旧提倡并非仅仅基于理论和研究，而是基于他独特的历经几十年的对组织进行观察和研究的独特见识。

为什么

近期我和女儿驻足马德里（Madrid）。在前往马德里之前，她查阅了旅行手册并特别标注出一间弗拉门科商店，期待在那里购买到经典的民族服装和民族音乐。我们找到了那家商店，它位于一条偏僻的街道上，门脸也不大。我十分惊诧，这个小小的商店是如何做到远离熙攘的购物区而生存发展。接着，在我女儿购物的时候，我注意到，即使在商店里没有生意的时候，商店的两位员工也总是十分忙碌。我随即与他们开始了交谈，他们告诉我，他们目前生意的主要部分都是在互联网上交易完成的。店面本身仅仅是一个录音带、CD、服装以及其他弗拉门科风格的物品的便利货仓。一间马

德里当地的弗拉门科商店，竟然可以在现代商业世界里竞争打拼！原因何在？

- 技术。汽车和飞机赋予了人们机动性，并清除了空间的障碍。电子产品则清除了时间（白天和黑夜）的障碍。当今的高科技清除了信息和通信的障碍。MySpace, Facebook, 以及其他网站改变了人们接触的方式。Google 让全世界任何角落的人们都能够自如地获取信息。几乎每一个拥有电脑并能够上网的个人都能够连接到全世界，甚至是马德里一间小小的弗拉门科商店。
- 全球化。角落商店遍及全球。马德里的弗拉门科商店向全球任何角落的客户销售商品。“触目惊心”的“地球村”历历在目。
- 知识。我的同事亚瑟·杨（Arthur Yeung）得出了一个有关如何在新兴市场组织业务的迷人观点，如图 1 所示。许多国家都

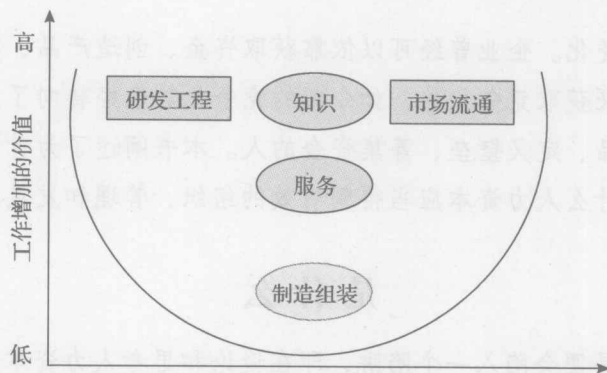


图 1 工作的本质

在试图利用高科技从事制造、组装或者服务性的工作（印度、巴基斯坦、菲律宾）来获取成功，但是，真正的价值很少来自组装，它更多地来自研发和工程（向后看），来自市场营销、品牌和流通（往前看）。最终，知识型经济中的更多价值将来自国家或企业对高附加价值的知识型工作的关注。

- 变革的速度。很少有人意识到，为缔造互联网基础构架作出主要贡献的网景公司（Netscape）仅仅只有十几岁（该公司创立于 1995



年)。今天，互联网已然成为社会的重要组成部分，以至于我们都忘记了它的新鲜。诺基亚（Nokia）已经售出了接近 10 亿部手机，如今它们不仅包括声音，也包括数据、影像，都能够连接到互联网。花费了 50 年打造的企业有可能只需要几年的时间，便迷失在当今快速变革的世界里。网景公司，首批得到广泛采用的浏览器供应商，虽然仍旧存在于时代—华纳（Time-Warner）的旗下，但却早已风光不再，根本无法与微软公司及其网络浏览器进行竞争。

- 员工。与那些二十来岁，或者十几岁，甚至十来岁的年青一代接触过的任何人都不会怀疑，新生代的年轻人与他们的前辈差别太大。他们对全球性的问题颇为敏感，热衷高科技，注重短期结果，未来的员工将是有史以来最有才能也最难以管理的一代。
- 其他。客户、法规制定者、供应商、投资者以及其他各类人群都将发生巨大的变化。

世界不断变化。企业曾经可以依靠获取资金、创造产品、构筑保护企业和产品的壁垒来获取竞争优势，如今新的竞争优势已经转向了业务的软性部分——创造产品、定义壁垒、筹集资金的人。本书阐述了为什么人力资本是如此重要，为什么人力资本应当得到有效的组织、管理和发展。

是什么

我们很容易便会陷入一个陷阱，即在谈论和思考人力资本的时候，仅仅把它当做一个人才的问题。拥有精英员工的组织很容易全面超越员工才能不尽如人意的组织，但也并不绝对。全明星阵容的球队很少能够击败一支阵容稳定、配备全面的球队，当然要求后者并不是简单地堆砌人才。也就是说，尽管人才是必需的，但是仅有人才却是不足够的。在当今的商业世界里，成功的管理要求既关注人才也关注团队，既重视个人能力也重视组织能力。

爱德华·劳勒抓住了两个方面。他阐述人才及其重要性，但是同时也指出，终极的人力资本（或组织能力）并不是个别才能突出的人才，而是创建、管理和组织人才的流程，如图 2 所示。例如，组织的领导力远比个别天

才领导重要得多。领导力务必要关注用于打造未来领导者的流程。可持续的、长期的成功并不仅仅是一个拥有领导者的问题，而是一个拥有可靠打造领导者的流程的问题。

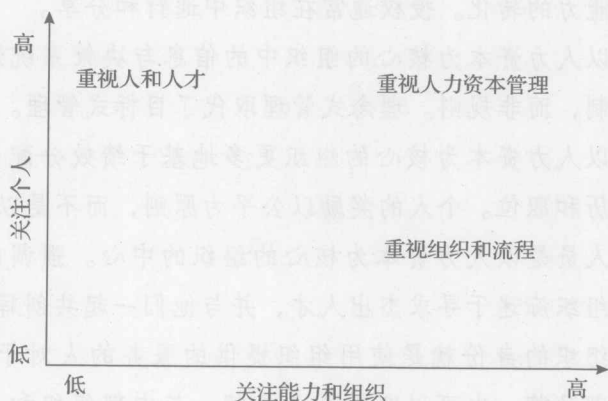


图2 个人能力与组织能力的结合

本书发现了如何在采购伟大人才的挑战和将人才融入集体对组织能力的挑战之间取得平衡。一旦关注点转移到组织的能力，它必将超越组织层级的定义。高度参与型组织的特征之一便是较少的管理层级，它们更多地采用一些基础流程来确保知识向绩效的转化。

领导者们明白人和组织都很重要。本书向我们提供了一整套阐述人和组织的生动而便于理解的语言和方法。

如何做

成为一个以人力资本为核心的组织要求变革，但是，究竟应在哪些地方进行变革？本书提供了完整的蓝图，既简明扼要又坚实有力地界定了如何组织和引导以人力资本为核心的组织。回想星形模型，该模型定义了构造以人力资本为核心的组织所需选择的各项特征。

- 战略。战略定义了组织将关注的产品、服务和市场，以及组织如何在市场上竞争。

- 竞争力和能力。竞争力是指个人掌握的知识、技能以及价值，而能力则是指组织的身份以及组织擅长的事情。
- 架构。以人力资本为核心的组织的架构专注个人竞争力向可持续的组织能力的转化。授权通常在组织中通行和分享。
- 流程。以人力资本为核心的组织中的信息与决策系统注重通过价值实施控制，而非规则。理念式管理取代了目标式管理。
- 奖励。以人力资本为核心的组织更多地基于绩效分配奖励，而不是基于资历和职位。个人的奖励以公平为原则，而不是以平均为原则。
- 人员。人员是以人力资本为核心的组织的中心。强调以人力资本为核心的组织痴迷于寻求杰出人才，并与他们一起共创辉煌。
- 身份。组织的身份就是使用组织提供的服务的人对于组织的认识。这一外部品牌，也可以叫做企业品牌，与内部组织和人的实践相结合，成为组织文化。

爱德华·劳勒证明，一个组织不仅仅是个人工作的简单堆砌，星形模型中的各个系统必须得到统一和整合，这样它们才能够驱动和实施战略。一个客户共享型的战略与一个产品创新型的战略之间，在系统的所有方面均应不同。统一和整合意味着任何元素的任何变化都将要求对其余元素进行修订。与人分享信息应明确如何分配奖励。

为打造人才与团队结合的组织，爱德华·劳勒深入地剖析了三个系统。对于人的要素或者人才要素，他提供了许多有关采购、筛选、保障、定位以及激励员工的诀窍。对于绩效管理要素或者奖励要素，他利用自身有关激励系统的广博深邃的知识，就如何界定绩效、管理动机、执行考评、设定指标、分配物质性或非物质性奖励给出了系统性的指导。对于信息与决策流程，他界定了人力资本分析系统的核心特征，并提出了人力资本应当呈现出的样子。

谁

那么，究竟应由谁来负责打造以人力资本为核心的组织在未来运作的成



功呢？这可不是一个人或一项任务那么简单。在真正的以人力资本为核心的组织中，责任必须是所有人共担的。人力资源专员必须学会提供行政性工作，但却不应拘泥于此。他们应该涉足业务，将人力资源流程捆绑到战略之上，构筑有效的组织。一线经理需要通过共享权力、所有权、信息以及激励等，来实现自己的领导。董事会是财务和战略性投资的大管家，但是，他们同时也应成为组织和员工的大管家。董事会应确保组织和人才的审计在严谨性和频率上与财务审计、战略审计以及产品审计保持一致。

通过共担对人和组织的责任，董事会、高管以及人力资源专员各自将自己独特的见解带入构建和维护人和组织的行动中。

那又怎样

要继续前进，我们有时必须掌握终极的目标是什么。对于人力资本（人和组织）领域而言，人才界定了组织能够成为什么样子、要达到这个理想状态还有多大的差距以及行动的蓝图。

在以人力资本为核心的组织的内部要素得到了定义、诊断和发展之后，它们将帮助员工变得更有能力、更专注。内部的员工敬业度将体现在外部的客户忠诚度和投资者的信心上。随着客户期望转变为员工的切实行动和组织的能力，长期的成功必将接踵而至。

如果一定要问在管理领域，尤其是在管理人员如何塑造组织和人的领域，作出重大贡献、富有思想见地的相关学者有哪些，爱德华·劳勒将在我或其他人的名单中位居前列。本书给出了足够的证据。通过理论、研究、案例和个人见解的有效融合，本书总结了人力资本管理的现状，并澄清了许多软性的、模糊的领域。

——戴维·尤里奇（Dave Ulrich）

2008年2月于犹他州阿尔卑斯市

前 言

“我已经听腻了，不想再听了！”这样的爆发正是我对于听到高管们嚷嚷自己的员工如何重要的反应。一次又一次，我总能够听到高级管理人员们宣称，“人才是我们组织最宝贵的资产”或者“员工在组织中是第一重要的”。听起来很好，但是，在许多组织中，口头的说法和现实的做法却存在巨大的差距。在很多组织中，人才并未被当做重要的资产来对待，因此，当管理人员坚持他们的说法的时候，显得特别不真诚、不适宜。

当然，对我来说，简单地指责组织没有将人才当做它们最宝贵的资产来对待是一回事儿，但是，要明确组织真正需要做些什么才能使“人才是最宝贵的资产”落到实处却是另一回事儿。这便是我写作本书的原因。本书中，我融入研究、咨询、观察以及经验等方面的成果，详尽阐述了我认为组织如果想凭借组织和管理人才的能力来获取竞争优势所需要做的各项事宜。换句话说，本书所阐述的是有关组织落实“人才是最宝贵的资产”的理念而需要做的事情。

任何将人才当做竞争优势的核心源泉来认真对待的起点，都要确定这样的做法是否合理！只有在一定的条件下，人才才是竞争优势的合理的来源。因此，本书解决的第一个问题便是，组织所面临的业务条件是否意味着它应该采用以人力资本为核心的管理模式。如果对这一问题的回答是肯定的，那么，下一步要做的将是如何在两种以人力资本为核心的管理模式中作出选择：高度参与型管理模式和全球竞争型管理模式。

两种管理模式均把人才放到第一位，但是，它们却采用了不同的管理实践，并产出不同的组织绩效。正确的选择是使得人才成为竞争优势源泉的关键。它的主要内涵涉及组织应当如何设计、如何管理、如何取得绩效。

直到最近，这样的争论仍然激烈，即把人才看做竞争优势的最重要的源泉的管理模式的主要障碍是缺少相关知识的指导。很长一段时间里，我都无法确定这样的观点的真实性。不过我却可以确定，这将不再是障碍。