

<<人才>>

图书基本信息

书名：<<人才>>

13位ISBN编号：9787111275022

10位ISBN编号：7111275020

出版时间：2009-8

出版时间：机械工业出版社

作者：爱德华 E.劳勒

页数：219

译者：吴溪

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

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。

<<人才>>

内容概要

作者深厚的理论和实践功底以及非凡的远见卓识，使《人才：使人才成为你的竞争优势》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。

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，并具体给出了建立以人力资本为核心的组织的途径。

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，同样发人深省。

从《人才：使人才成为你的竞争优势》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。

作者简介

爱德华 E. 劳勒，美国心理学家，行为科学家，美国著名人力资源管理大师，提出了著名的“期望激励理论”。

被美国《人力资源主管》杂志评为“人力资源领域最具影响力人物”。

被美国《商业周刊》评为“全美最优秀的六位管理大师之一”。

美国《人力》杂志则把他誉为“过去一个世纪以来25位高瞻远瞩的人，塑造了当今的工作场所”。

他有多部著作被译为中文，其中《最终竞争力》（The Ultimate Advantage）被中国《产业周刊》评为“管理类年度十大畅销书之一”。

同时，他还是南加利福尼亚州大学高效组织中心（Center for Effective Organizations）主任，马歇尔商学院知名教授。

除被《商业周刊》评为“全美最优秀的六位管理大师之一”外，他还荣膺了无数顶级职业成就奖项，其中包括人力资源管理协会（SHRM）、美国培训与发展协会（ASTD）、美国薪酬协会（Worldatwork），以及国际管理学会（Academy of Management）等组织颁发的大奖。

劳勒著写或合著了40余部专业著作，其中包括《新型美式工作环境》（The New American Workplace）、《人力资源外包》（HR Business Process Outsourcing）、《合理使用人才》（Treat People Right!），以及《促进变革》（Built To Change）等。

他的文章也是众多报刊的常客，其中包括《哈佛商业评论》、《财富》、《华尔街日报》《今日美国》、《金融时报》，以及其他多种学术杂志等。

书籍目录

推荐序一 推荐序二 原书序 前言 第1章 人才至关重要 第2章 作出正确的管理抉择
第3章 组织设计 第4章 管理人才 第5章 管理绩效 第6章 信息与决策 第7章 人力资源再
造 第8章 管控企业 第9章 领导力 第10章 管理变革 结束语 参考文献

章节摘录

第1章 人才至关重要 过去几十年来，大量的商业书刊、文章、演说、研讨会等都在强调人力资本——人——对于获取竞争优势的重要意义。

高管们似乎对此极为关注。

根据最近一次针对高管的全球性调查，两项最突出的管理挑战是： 跨区域高素质人才的招聘，尤其是在高端人才越来越紧缺的市场状况下。

不断完善企业文化和工作环境的要求。

55%的被调查者表示，他们将在未来3年内花费更多的时间考虑人事管理的问题，而非技术问题。超过85%的被调查者认可人对于公司方方面面的业绩都至关重要，尤其对提高竞争能力、创新能力和技术能力的高层战略挑战更是如此。

此外，另一项针对全球上千名首席执行官的最新调查显示，相对于能源、大宗商品价格以及智力资产产权等问题而言，72%的被调查者更关注如何获取拥有关键技能的人才。

显然，人正是管理者管理范畴内最前沿、最核心的问题。

各行各业的企业不断发现，人才是竞争优势的第一来源。

但是，仅仅空谈人才的重要性或者仅仅把人事问题放在思想层面还远远不够。

我们要做的是设计和管理——从董事会到工作第一线——一个吸引人才、保留人才、支持人才取得卓越绩效的组织。

我把这样的组织叫做以人力资本为核心的组织（human. capital-centric或者HC-centric）。

当今，绝大多数组织仍然摆脱不了数十年来形成的官僚的、等级森严的管理模式。

在这样的组织里，你会经常听到各级管理人员频频强调人的重要性，但却始终看不到具体措施的落实。

这些组织的 managers 的确在努力吸引和保留能够让他们官僚机构运作更有效率的人才，但是他们的组织结构却没有从设计上确保人力资本变为竞争优势。

在我最喜欢的卡通片《呆伯特》（Dilbert）中，一位老板一再声称，“这么多年来，我一直在说，‘员工是我们最重要的资产。

’而事实证明我错了，钱才是我们最重要的资产，员工的重要性只能排在第9位。

”当被问及排在第8位的是什么的时候，老板回答道，“复写纸。

”我意识到并不是每个人都还记得复写纸是什么，但是我希望人们能够看清楚这个笑话和它的重点：耍嘴皮子和装门面都是不够的。

很清楚，官僚且等级森严的管理模式仍然可以运转企业。

适度地吸引、保留和激励人才正是这些企业所需要的，因为依靠现有的人力资本，它们经能够获取足够好的绩效。

在这样的企业中，人并不是竞争优势的主要源泉。

但是，对于那些真正以人——人力资本——作为绩效竞争利器的企业来说，这样的做法还远远不够。

它们需要的是采用以人力资本为核心的方法来组织企业。

这不仅是一个关于控制人员成本的问题，虽然人力成本正是它们的主要费用；同时，它也是人员如何取得优异绩效的问题，因为他们的绩效将决定组织是否有效。

竞争的实质 那么，如何识别组织是否应该采取以人力资本为核心的管理模式？

有几个因素与是否构建知识性经济体、是否把人才作为竞争优势的潜在源泉相关。

组织受这几个因素影响的程度将决定组织是否需要采取以人力资本为核心的管理模式。

其中一个因素是融资途径。

融资途径曾经是竞争优势的主要来源，但如今，融资途径十分宽泛，已无法构成竞争优势的潜在来源。

在发达国家，金融资本的流动十分迅速、有效，很容易获取，金融资本充足易得的现象普遍存在。

越来越多的企业由于现金流充足而回购自己的股票，私营股权基金也倚仗自己雄厚的现金购入主要企

<<人才>>

业的股票。

新股的发行变得越来越普通——即便不如dot-com时代那样稀疏平常。

构建新的竞争领域的另一要素——或许也是最大的变化——便是20世纪90年代开创的信息技术（IT）。

信息技术不仅重塑了全球经济的模式，同时也颠覆了企业的内部运作。

信息技术的兴起推动着人们对技术知识的需求，同时也推动着人们对发展新技术知识和商业知识的需求。

信息技术对于在组织内部、组织外部以及地域间的移动办公同样影响深远。

目前，信息技术让我们完全可能基于全球，向其他国家和公司进行制造采购、软件工程采购，以及开展其他活动。

信息技术使人们的工作更便捷，它极大地提高了工作的速度。

同时，它也让人们得以更好地了解自己所从事的工作。

《时代杂志》（Time Magazine）认为，信息技术的影响犹如它把你塑造成2006年度的风云人物。

同时，互联网使人们从事新型的、重要的事情有了可能。

它有着无穷的动力，不仅改变了世界，也改变了世界变革的模式。

对于组织而言，它改变了人们工作的内容和方式，以及个人对组织的重要性，也改变了人们更有效地管理和组织的模式。

与信息技术革命紧密相关的是，发达国家对制造和提供的产品和服务的技术含量要求不断提高，从而对知识型、技能型、创新型员工的需求也不断增长。

这也是市场为什么给予标准普尔500强企业3倍以上账面溢价的原因，同时也是上市公司无形资产数十年来不断溢价的原因所在。

1982年，无形资产的估值大约占企业总资产的38%；而到了2000年，这一数字则飙升至了85%。

构建新的竞争领域的另一个要素正是上述变革的结果：美国经济不断向服务驱动型模式演变。

举个例子来说，IBM曾经是一家电脑和办公设备制造商（还记得IBM的打字机，或者更先进一点的出勤打卡机吗？

）但如今已经转型为一家以服务为导向的组织。

食品服务组织也得到巨大的发展，比如麦当劳；零售服务商也一样，比如沃尔玛（美国最大的雇主）

。这一变革的结果就是制造业雇员人数仅占美国总劳动力的8%，而仅仅几十年前该数字还高达30%。

为什么服务业的发展如此重要呢？

一个主要的原因便是客户界面的问题。

服务型组织不同于制造型组织的一个显著特征便是客户与服务供应商之间的关系十分重要，与客户的关系通常是服务型组织和个人获取成功的关键。

这样的关系显然有别于制造型组织中制造员工与其产出品之间的关系。

从管理的角度来讲，那些对如何生产产品非常有效的观点，在处理与客户相关的问题时很可能无法奏效。

由于过去几十年来发生的巨大变革，我们越来越清楚，许多行业竞争优势的源泉已经从高效的执行力和可靠的运作流程转向创新和变革的能力，由提供客户满意的服务转向构建卓越的客户关系。

简而言之，对于知识经济领域中堪称真正竞争者的企业来说，昨日的骄人业绩已经成为历史，既不能够保障今日的业绩，也无法预示未来会怎样。

对于大多数组织来说，应对这一挑战的最佳途径便是成为以人力资本为核心的组织，全力以赴让人才成为竞争优势最重要的源泉。

当今企业界，不乏曾经辉煌的大型企业陨落、死亡甚至消失的伤感故事，而悲剧的症结就是固守不求变革。

我们只要看看《财富杂志》500强大型企业排行榜的巨大变化，便可以感知企业业绩的不稳定。

1973~1983年，前20强的企业中，35%为新面孔；1983~1993年，新面孔占45%；而1993~2003年，该数字继续攀升，达到60%；与此相对的是，2003~2007年，该数字更是继续上扬，达到75%。

<<人才>>

一些重要的企业彻底消亡。

西屋电气（Westinghouse）一度比肩通用电气（General Electric）。

安达信会计师事务所（Arthur Andersen）在“安然丑闻事件”之前也曾是全球最大的公共会计师事务所之一。

宝利莱（Polar

id）曾经是一家前沿的影像高科技公司。

计算设备公司（Digital Equipment Corporation）在计算机领域曾是屈居IBM之后的第二大公司。

我还可以继续列举，但是没有必要。

一个简单的事实就是，能够通过老套的、官僚的管理模式获取成功的企业越来越少。

是的，在交易型企业（例如停车场的收费）、低附加值制造业（制衣）、食品生产企业（收割和包装）中，官僚的管理模式仍然有效。

但是，对于那些在创新型产品和服务领域内竞争，并以员工与客户的接触为业务模式核心的企业来说，以人力资本为核心的管理模式就显得至关重要。

以人才为竞争优势 用什么来构建高效的以人力资本为核心的组织呢？

许多人给出的答案会是“合适的人才”。

这样的说法我们很难辩驳，人才当然是创新、变革和高绩效的关键要素。

能够给企业带来必需的专业技能和思想的人才，以及能够接受变革、拥有对新事物的学习能力和对新流程的执行能力的人才，正是企业创新的基础。

在构建创新型企业、变革型企业，并以此获取竞争优势的时候，合适的人才正是企业的坚强基石。

正因为如此，获取合适的人才便逐渐变得复杂而富有挑战。

劳动力大军与过去相比，早已变得更全球化、更虚拟化、更多样化。

而越来越过剩的资本投资在追逐相对不足的人才资源。

即便在可以预见的未来，这一趋势也仍将持续，甚至有可能愈演愈烈。

因此，那些善于人才管理的组织将继续享有竞争优势。

我们有充分的理由相信，至少在美国，教育体系并不能够满足企业对于有才干的、受到良好教育的员工的预期需求。

例如，高中以上学历的美国劳动力在未来20年内不会出现明显的增长，而劳动力需求的趋势却是美国越来越多的工作岗位要求至少拥有高中学历。

.....

媒体关注与评论

爱德华E.劳勒，揭示人力资本重要性的先锋，向我们展示了业绩卓著的公司如何构建人才的竞争优势，并给我们所有人利用当前的最佳实践向更高的层次进发提出了挑战。

——鲍勃·埃克尔特（Bob Eckert）全球最大玩具制造商美泰公司（Mattel Inc.）董事长兼首席执行官
爱德华E.劳勒的经验之谈——“时刻惦记人才”，是本书的基石。

当提升竞争力要求通过科技、创新、服务等方面人才的努力来彰显差异时，个人和集体的合力才能够得出结果。

在任何情况下，在恰当的时间拥有恰当的人才都既是一门科学也是一门艺术。

爱德华E.劳勒阐述了确保成功的理念、方法和实践。

——约翰D.霍夫迈斯特（John D.Hofmeister）壳牌石油公司总裁
爱德华E.劳勒的《人才》不容错过。

它向我们展示了如何培养各层级的领导者，让他们每天都变得更智慧，更有竞争力。

它向我们提供了成功构建以人力资本为核心的组织的实用指南。

——尼尔·迪驰（NoelTichy）《决断：成功的领导者如何作出伟大的决断》合著者【与领导学之父沃伦·本尼斯（warren Bennis）合著】，密歇根大学罗斯商学院教授
《人才》进行了一项惊人的工作，它检验了关于以人力资本为中心的组织的核心问题：高级人才能够构建高效率组织吗？或者相反？

本书向我们阐释，上述两个问题的答案为什么都是肯定的。

——伊恩·基斯金（Ian Ziskin）诺斯洛普格鲁曼公司（Northrup Grumman Corporation）副总裁、人力资源总监兼行政总监

编辑推荐

“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。

在当今的全球商业环境下，竞争优势越来越难以获得，但是也并非皆无可能。

人才作为竞争优势最具潜力的源泉，依然有处可寻。

但是，组织如何构建才能支持人才成为竞争优势的关键来源呢？

《人才》提供了一幅蓝图，简洁地勾勒出组织和领导以人力资本为核心的组织的最佳方法。

此外，书中还明确和详尽阐述了构建以人力资本为核心的组织所需的各项特征。

组织应对如下各方面给予特别关注：领导力 公司董事会 人才管理 绩效管理 信息

与决策 作者阐述了组织如何确定最适合自己的以人力资本为核心的管理模式：高度参与型管理模式，拥有长期的聘用关系，员工高度参与决策；全球竞争型管理模式，持续引入新人才和新技术专家

。在道出了自己的独特见解，并对当今最具创新能力的公司进行剖析之后，作者为上述两种模式描绘了人力资本战略和组织设计方案。

此外，作者还阐述了构建高效的、创新型组织的基础和工具。

《人才》作为来自大师的经典之作，明确解决了当今公司如何管理才能获得竞争优势的难题。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>