

我的20条人力资源管理观

作者 / 彭剑锋

管理就是实践，实践是理论研究者最伟大的老师。这是我三十年来治学路上的信仰、坚守的风格，也是我二十多年管理咨询实践中始终肩扛的旗帜。

理论与实践本是一体两面，理论研究者不一定要去实践操作，但必须懂实践，必须保持对实践的敏锐感知力和洞察力。尤其是人力资源管理的理论与实践，它的研究对象，既是事，也是人。所以它是理性和感性的结合：既是一门科学，要讲究理性；更是一门艺术，需要感性和情感。在操作层面还要用灰度思维——过于理性或过于感性均不可取。那么怎么才能把握灰度思维？唯有一条路：在实践中发现和提炼理论，用理论指导和引领实践。

华为对我影响最深的三个人

正是基于理论一定要与实践结合这样的理念，我才有幸在1995年走进华为，结识了任正非、孙亚芳和张建国几位对我影响至深的人物。

我一直认为，任正非不仅是一位伟大的企业家，更是一位人性大师；他的伟大之处不仅在于他打造了一个伟大的组织，也在于他个人超凡的人格魅力。

任正非有超前的用人理念以及博大宽广的胸怀。知识资本化，人才优先发展，他不仅是这种理念的倡导者，更是坚定不移的践行者。他是一位人性大师，具有极强的矛盾驾驭能力和“度”的拿捏、平衡能力。这体现为任总的灰度领导力特质：对人才的灰度思维使他能够包容有个性、有缺陷的人才；既舍得分享又强调业绩导向，既信任又监督……

任正非还有超强的学习能力，他能博采众家之长、融会贯通，纳入自己的思想和知识体系里，并且能运用到实践中。在自我批判精神、危机感和超强的学习能力方面，任正非一直是我的楷模。所以某种意义上来说，当年与其说是在为华为提供咨询，不如说是华为和任正非在帮助我们真正理解人力资源，理解理论和实践应怎样联系起来。老实地说，我们这一拨国内最早研究管理学的学者，很多理念和思想是来自华为的启蒙以及在华为的实践感悟。

如果说任正非是华为人力资源管理的总设计师，那么孙亚芳则是华为人力资源体系的实际领导者。她对任正非的思想的理解和坚定不移的执行令人钦佩。在操作层面，她总是能很好地平衡理想和现实，把任总的一些可能较为偏激的想法在操作层面上做修正，清晰地、务实地描绘出通向目标的可行路径。她思维缜密、悟性极高、执行力极强，是一位善于发现人才、培养人才的优秀领导者。

早期华为人力资源体系的实际“操盘手”则是张建国。当时，建国是华为项目对接方的组长，我是顾问组的组长，作为甲乙双方的负责人，我们俩打交道是最多的。他做事非常认真执着，天天督促我们立项目、做方案，共同商讨方案的优化。他是任正非和孙亚芳人力资源管理理念的坚定执行者。

他是理工科专业研究生毕业，表面上去看是一个典型的“理工男”，性格内敛、思维缜密，做事务实。但他内心深处其实很有梦想，甚至有点理想主义情怀，这才可以理解他为什么这么能“折腾”：年轻时舍弃了高校教师的工作，跑到深圳“下海”进了华为，在华为做到主管人力资源副总裁的职位后跑去美国读书，回来后先后做咨询、创业，任中华英才网总裁，创办人瑞集团。

从深圳到北京，再到上海，张建国不断地自我突破，走出舒适区，我很佩服他集咨询师、职业经理人、创业者于一身的丰富而精彩的人生。我也很欣赏建国既激情感性，又理性缜密的双重素质，在这点上他颇有些任正非的风范。

某种意义上，华为文化不仅成就了今天的张建国，也深深地影响了我。



我的人力资源管理观 20 条

在华为的咨询实践开启了我将理论与实践联系起来的治学之路和咨询事业之路，逐步形成和完善了我的人力资源管理观，最近在和张建国共论人力资源管理时，我又有了一些新的思考，现将之总结为 20 条，分享给各位读者朋友。

1. 企业经营本质是经营客户，经营人才，但经营客户最终还是经营人才。

经营人才的本质在于经营人性、经营人心，在于经营人的价值与人的发展。因此，人才经营主要包括三大核心内容：经营人的知识价值、经营人的能力发展、经营人的心理资本。人才经营的核心任务是要通过对知识、对人的智慧资源的管理，构建有效的知识交流、共享、应用、转换、创新平台，激活人的智慧和价值创造潜力，去放大组织的人力资源价值与效能；通过打造人才供应链与能力发展学习系统，来支撑战略目标的实现与业务的增长，实现人与组织的同步发展；通过有效的心理资本管理体系，提升人才的工作场景体验与幸福指数，进而提升人才对组织的认同感与忠诚度。

2. 人力资源管理不仅仅是人力资源部门的事情，而是全体管理者和全体员工的责任。

人力资源第一责任人是 CEO，是各级经营管理者，企业一把手是企业的首席人才官。企业的每位管理者都要承担两大绩效责任：一是率领团队完成目标任务绩效；二是维系团队实现人才发展绩效。企业的首席人才官要跳出专业职能层面，像企业家一样去思考人的问题，要对未来趋势有洞见力，对客户需求有洞察力，对人才需求有洞悉力。

3. 人力资本的投资优于财务资本的投资，人才要优先投、舍得投、连续投。

人才投入是价值回报最大的要素投入，最贵的人才，只要有效使用，就是最便宜的人才；最便宜的人才，如果得不到有效使用，就是最贵的人才。有多大人才投入，才会有多大产出，试图用三流的待遇去获取一流人才，还希望其做出一流贡献，无异于白日做梦。唯有一流待遇，才能吸纳一流人才，让其做出一流贡献。

4. 战略确定后，干部就是决定因素。

企业家的自我超越与干部队伍建设是战略性人力资源管理的核心。企业家的领导力是企业成长的“天花板”。如果企业家不能自我批判、自我超越，企业就难以走出过去的成功陷阱，企业的成长就会受制于企业家自己而“封顶”。干部队伍是组织的骨骼系统，骨骼系统如果不健全、不给力或者“长毒瘤”，那企业家空有好的战略，最终也落不了地。干部队伍建设三要素：使命、责任、能力，即赋予干部持续的使命激情、构建干部勇于担当责任的机制、打造有效的领导力发展系统。干部队伍这个看似

最坚强的“骨骼”，往往也会成为企业最容易被攻破的“软肋”。最安全的地方往往蕴藏着最大的风险。所以干部队伍要时刻预防和铲除四种毒瘤：干部的官僚主义与形式主义；干部的山头主义与帮派主义；干部的腐败与堕落；干部的情急与不思进取。

5. 人才要以用为本、以价值创造者为本，而不是简单以人为本，以人性为本。

人才不是古董，古董放着不用，不摔打，越“老”越值钱，而人才不用就贬值，不摔打就不能增值。人才不是摆设，不是用来“供养”和拿来“显摆”的，而是要用来创造价值的。不为企业创造价值的人才，就不是企业的人才。只追求拥有人才，而不提供有效使用人才的机会和舞台，是对人才最大的不尊重，也是对人才的最大浪费。合适即人才，有用即价值，有为才有位，不求人才绝对高端，但求人才最合适，最能有效地进行价值创造。因此，人力资源管理的核心是让每个人成为价值创造者并创造价值地工作。

6. 人性的善与恶是一体两面，对人的认知与管理要用量子力学中“态叠加”及灰度管理思维。

人的优点与缺点并存，是“态叠加”的混沌体。对人性的假设，过去是二元对立思维，非白即黑，非恶即善。但是，善与恶本是一体，同在个体之中，相互叠加，动态转换，人是善是恶，取决于内心的价值追求与外在的认知影响。从这样的人性假设出发，我们才能理解，为什么伟人也会犯错误，为什么小人物也能有大创举。

因此，对人的认知与管理，要有“灰度”思维。黑白叠加呈“灰色”，人无完人，优势与缺陷并存。优点突出的人，缺点也突出，再伟大的人有时也会管不住内心恶魔的冲动，偶尔也会糊涂犯错误。内心的修炼是一个长期而持续的过程。因此，从用人的角度来说，要包容有个性、有缺点的优秀人才。同时，对人的管理既是一门科学，又是一门艺术，既要科学理性地抑“恶”，又要艺术感性地扬“善”。要激活高智商的人才，用人就要有“灰度”思维，老板有时要装傻，对人才的小毛病、小缺点，视而不见，“水至清则无鱼，人至察则无徒”。

7. 用人的第一原则是优势发挥与长短互补。

经营管理要善于发现短板，及时补短板，而人的管理、团队合作则要善于发现人的“优势”，保留短板，而不是急于补短板。有高山，必有深谷，只有发挥优势，才能激发组织中每个人的内在潜能，让每个人成为价值创造者。让每个人都有成就感，让每个人的才智在组织中超水平地发挥，才能人尽其才、人尽其用。没有完美的人，只有互补

性的完美团队，面对短板不是自补，而要互补。要扬长避短，而不是取长补短。保留缺陷，发掘自身优势，并学会欣赏别人的优势，与志同道合的人形成优势（个性、能力）互补的团队，进而发挥团队聚变的力量。

8. 文化管理是人力资源管理的最高境界，文化的力量不是来自墙头口号，而是发自内心的内心，扎根于人的行为。

文化能减少内部交易成本与管控成本，实现人才自我驱动、自我管理，使人的管理变得简单有效。人是企业最大资产，也是最大风险，因为人的道德风险最难控制。道德风险控制除了流程、制度、信息对称，更需要靠文化的自我约束与自我控制力，文化使人对规律有敬畏感，做事有底线，做人有良知、有羞耻感。人的发展的最大敌人是自己，自己最大的敌人是习惯性的思维方式与行为方式，组织最难、最深层次的变革是文化习性的变革。人的最高层次的需求不是自我实现，而是自我超越，追求心灵成长。

9. 物质需求与精神需求没有高低之分，只有偏好与侧重之别，物质激励与精神激励要并举。

对人的需求的假设，过去是金字塔式的等级结构思维，基于马斯洛的需求结构模型，人的生理与物质需求是低层次的，人的精神需求是高层次的，自我实现的需求是最高层次的。但我认为，人的需求其实没有层次和高低之分，物质与精神并存，物质需求与精神需求始终是并行、混序、平等的。如果按照等级秩序的需求层次理论（马斯洛理论），那应该是物质财富越多的人，品德一定越高尚，精神世界的追求层次一定更高，但现实并非如此。富人未必精神需求层次更高，穷人未必没有高层次的精神需求。而且，人如果一味追求自我实现，会导致精致的个人利己主义，而现在更应倡导的是“利他取势”思维和追求心灵的自我超越与成长。

10. 自然法则永远大于人为法则，对人的管理要符合人性及人的成长规律，但决不能迁就人性，纵容人性。

人才管理要刚柔并济，该刚则刚，该柔则柔。对知识型人才要以柔为主、以刚为辅。人力资源管理的根本目的不是管控，而是激活和价值创造，要让每一个人都成为价值创造者并创造价值地工作。对知识型人才要以柔为主、以刚为辅，对知识型人才的授权、激活和赋能，远比管控更重要。

11. 人才竞争本质上是机制与制度的竞争，是人力资源管理体系的竞争。

人力资源管理体系包括四大支柱、四大机制、十大职能，其核心是绩效与薪酬。要以问题为导向，并基于战略，渐进式、系统性推进人力资源体系的构建。人才管理机制创新的四大抓手是责、权、利、能，即战略绩效责任承担与落地机制；有效的授权赋能机制；利益分配与激励机制；用人标准与能力发展机制。

12. 人力资源管理的核心是人力资源价值链管理，即形成全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值的价值管理循环体系。

人力资源管理的根本目的是要激活人的价值创造潜能，打造组织的客户价值创造及市场价值竞争能力，实现组织战略目标及人的价值成长。人力资源管理进入人力资本价值管理时代，价值管理是人力资源管理的核心，包括三大要素：价值创造、价值评价、价值分配。企业人力资源管理要形成全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值的良性循环的价值管理机制。使好人不吃亏、坏人不得志、贡献者定当得到合理回报。

13. 互联网与数字化时代，人才使用权比人才所有权重要，有关人的数据化资产比物质财富资产更重要。

要从人才所有权思维转为人才使用权思维。不求人才为我所有，但求人才为我所用。要打造开放、跨界、融合的数字化人才管理平台，整合全球人才，使全球人才为我所用。要构建内外跨界融合的人才数字化管理平台（包括粉丝人力资本），实现人的业务活动的数字化与管理，实现客户任务需求与人才需求的数字化精准对接与配置。

14. 树挪死、人挪活，人才内外适度流动和动态配置产生新价值。人才不能放任，使之懈怠，激活就是价值。

要以奋斗者为本，适度竞争淘汰，让没有能力和贡献的人有情退出，甚至被无情淘汰。活力与压力是高性能组织战斗力的来源。

15. 学习是人才成长与发展的永恒主题。

在工作中学习有三种心态：谦虚地学、批判地学、创新地学。要与正能量的人为伍，与高手过招，学会尊重对手，永怀“空杯”心态。

16. 人力资源管理是科学与艺术的融合，要基于数据与事实，需要专业工具与方法，更需要洞悉人性，有阅人的充足智慧与丰富经验。

人力资源管理者要成为价值创造者，要致力于组织贡献三大核心价值：战略支撑价值、业务增长价值、员工发展价值。

17. 以人为本，就是要尊重人性，让人有尊严、有成就感地工作和生活。

对优秀人才而言，信任与承诺对人才是最大的压力和最有效的控制；让人才有成就感，激发人才的成就欲望，是最强劲的、用之不竭的内在动力。

18. 沟通是人力资源管理的生命线，没有沟通就没有管理，没有沟通就难以走进人才心里。

企业内部的人际矛盾，70%来自误解，而误解的产生源于沟通不畅、不及时。

19. 人才是客户，客户是人才，粉丝也是人力资本。

要洞悉人性与人才需求，构建客户化、流程化的人力资源产品服务平台，让人力资源产品与服务具有产品属性、客户属性。

20. 人力资源管理要致力于打通战略、组织、人，构建三个共同体。

人力资源管理打通战略、组织、人的内在逻辑关系，突破人力资源专业职能局限，站在经营的角度，实现战略、组织、人的一体化运作。未来企业经营管理的趋势就是：战略生态化、组织平台化、人才合伙化、领导赋能化、运营数字化、要素社会化。人力资源管理要构建利益共同体、事业共同体、命运共同体；利益共同体是基础，事业共同体是根本，命运共同体是目标。光讲使命与事业，不谈利益分配，是愚弄人才，欺骗人才，骗不长；只谈利益，不讲文化，没有使命、激情，人才充其量是雇佣军，企业走不远。

事业合伙制将成为正确处理货币资本与人力资本矛盾关系的核心制度安排。华夏基石提出事业合伙制价值主张 32 字方针：志同道合，利他取势；共创共担，增量分享；相互赋能，自动协同；价值核算，动态进退。[B]

（作者系中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师，华夏基石集团董事长）