

业务领先的 人才战略

严正 黄才恩◎著

发现高绩效基因，打造高绩效人才

LEADING BUSINESS
TALENT
STRATEGY



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

业务领先的

人才战略

严正 黄才恩◎著

发现高绩效基因，打造高绩效人才

LEADING BUSINESS

TALENT

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

业务领先的人才战略 / 严正，黄才悬著. —北京：电子工业出版社，2016.3
ISBN 978-7-121-28049-8

I. ①业… II. ①严… ②黄… III. ①企业管理—人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 007780 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军 文字编辑：杨振英

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16 字数：174 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与
本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至
dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

让人力资源成为企业的 价值创造引擎

人力资源的价值体现并不取决于其设计和管理的人才政策，因为这些事情的价值是有限的。国内很多企业的人力资源管理之所以处于“没有它并不会轻些，有它也不会重些”的尴尬地位，是因为它没有为公司业务目标提供帮助。人力资源的真正价值在于提供独特的人才发展解决方案，创造价值来满足各种业务的特殊需求。人力资源要在企业组织中发挥更大的价值，就必须转变自身角色，从仅仅关注“企业组织中的人”到更加关注“企业的业务运营”，提供与企业战略和规划相匹配的人才战略，成为企业的价值创造引擎。

目前，企业可能依靠其业务的定位、资金和流程来完成业务的收入目标，但若没有必需的人才数量及质量，很明显这一切都不可能发

生。想要保障业务目标的实现，需要先解决以下关键问题：

- 领导者需要处理哪些未来挑战？
- 企业需要什么样的领导者，并且需要多少？
- 对于他们的成功而言，什么样的知识、技能、经验及个性是至关重要的？

在很多 CEO 心中，没有太多人力资源管理的概念，他们更关注的是业务，只有在人力资源管理关系到业务时，他们才真正关心人力资源的问题。CEO 首先关注如何在“严冬”里维持生存或扩大市场，在激烈的竞争中激流勇进；其次是如何调整业务策略及业务增长方向。这就要求人力资源部门有能力建立与经营战略相匹配的人才战略，与之对应的是人才战略要关注什么，归纳起来有以下问题供思考：

- 什么样的人才最能在“冬天”为企业创造价值？
- 如何确保公司保有执行新业务战略所需的人才，人才结构如何调整优化？
- 如何获得关键的技能与能力？
- 如何识别、发展和保留业绩最佳的员工？
- 如何更好配置、激励销售团队，以提升销售业绩、工作效率和利润？
- 根据未来的业务战略，如何前瞻性识别、保留及培养未来所需要的核心人才？
- 在目前环境下，我们需要哪些组织行为或员工态度和行为的转变？

- 如何建立抱团取暖的气氛,凝聚人心,提升或保持员工敬业度?

.....

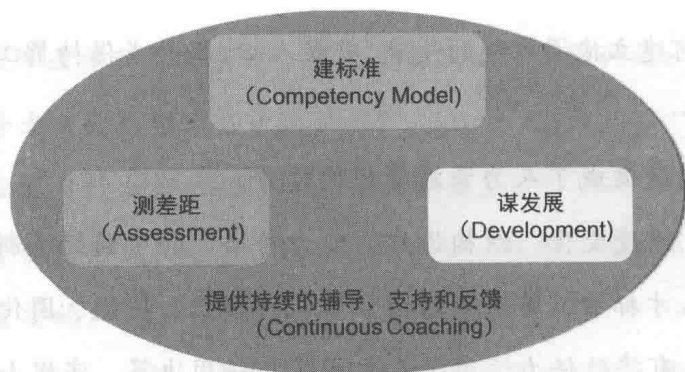
这些问题促成了人力资源管理的使命。

面对“速度变化、结构优化、动力转换”的中国经济新常态,企业要清晰人才标准,其中包括岗位所需的知识、技能、固化行为与素质要求。只有将胜任力运用于人才招聘与任用决策,实现人岗精准匹配,提升适岗率,才能激励员工的价值创造,使其工作有成效,使人获得尊严,使生产力和价值意义得以实现,进而带动组织的创新与进步。



本书结构与内容

如何在复杂的业务环境下帮助业务部门解决业务挑战是一个很大的考验,这就要求人力资源解决方案要在共性需求的基础上,制订一套业务认可、行之有效的个性人力资源整体解决方案,从而帮助业务经理解决在人才管理上的挑战。关键人才培养体系建设需要从人才标准的构建、人才评估和盘点、人才发展,以及持续的辅导支持和反馈等维度展开。



建标准：第 1 部分

本部分讨论岗位胜任素质的识别，构建基于胜任素质的岗位人才标准。

测差距：第 2、3 部分

第 2 部分介绍人才选拔系统，包括人才标准、继任者评估方法及列举三种测评工具的开发。第 3 部分讲解人才盘点的实施流程。

谋发展：第 4、5 部分

第 4 部分介绍基于胜任素质的人才培养体系，主要从内部讲师队伍建设、基于胜任素质的课程体系设计，以及如何构建有效的学习地图三方面构建企业人才培养体系。第 5 部分剖析国内管理团队培养存在的典型问题，提出多元发展与培训转化模式，包括知识转化、行为改变、绩效促进三种模式，共列举八种领导力提升方法。

最后，谨以此书献给中国企业的管理者和有志于共同为中国企业发展尽力的同人，我们深深渴望本书能为我们个人的成长、家庭的和美、组织的复兴，为建设健康向上的工作生态与欣欣向荣的社区，为促进人们在这个世界更好地相互尊重与理解，为促成一个富足、康宁、和谐的社会尽一份力量、做一点贡献。

目录

引言 人才发展的高度及规划	1
21 世纪的人才管理挑战	1
破局：从“人口红利”到“人才红利”	4
业务领先模式：战略目标的达成才是决胜的关键	7
人才发展转型 4.0 时代	12
人才供应链系统：融测评、学习和实践为一体的人才 培养模式	17
第 1 部分 基于胜任素质的岗位人才标准	
第 1 章 胜任素质是预测高绩效和战略执行的核心	22
人才经营的本质：找到实现高绩效的基因	22
“人岗匹配”三部曲：知岗、知人、匹配	23
战略、胜任素质与股东回报	25

胜任素质是高绩效的引擎.....	26
胜任素质是战略执行的关键.....	28
第 2 章 岗位胜任素质的识别.....	31
胜任素质模型的构成要素.....	31
胜任素质模型的结构.....	33
胜任素质模型构建三部曲.....	37
胜任素质模型构建的常用方法及选择依据.....	39
胜任素质模型构建的七个步骤.....	41
不同战略背景企业的核心胜任素质选择.....	45
服装企业店长胜任素质模型构建.....	52
第 2 部分 基于业务驱动的人才选拔系统	
第 3 章 引领业务增长的人才识别.....	66
专注顶级人才.....	66
人才定位：帮你为关键岗位选对人.....	69
21 世纪选才新标准：潜力比能力更重要.....	72
高潜力人才计划：识别引领业务增长的人才.....	76
第 4 章 关键岗位候选继任者评估.....	93
继任者评估方法.....	93
继任者评估流程.....	95
第 5 章 测评工具开发.....	99
行为事件访谈.....	100

360 度问卷测评	103
文件筐测验	105

第 3 部分 基于人才盘点的继任管理体系

第 6 章 人才盘点——激活继任计划的关键因子	124
人才盘点：让合适的人上车	124
人才盘点度量人力资源战略	128
第 7 章 人才盘点的组织策略	132
人才盘点的流程	132
组织结构审查	134
评价管理者	136
管理团队盘点	139
制定后备计划	142
制定（改善的）行动计划	146

第 4 部分 基于胜任素质的人才培养体系

第 8 章 “五赢”内训师队伍建设	150
企业内训系统规划	150
赢在起点：科学筛选——队伍	157
赢在培养：系统培训——能力	160
赢在应用：有效开发——课程	163
赢在管理：规范管理——机制	165
赢在落地：持续跟进——参与	171

第9章 构建有效的学习地图.....	175
广义学习地图	177
狭义学习地图	180
绘制岗位学习路径图	181
学习发展路径设计	185
从胜任素质到课程体系的推导模型	188
第5部分 基于业务增长的人才发展模式	
第10章 人才管理之多元发展模式.....	200
领导力人才短缺的发展难题	200
多元发展与培训转化	203
知识点转化.....	205
读书会	209
360度评估反馈	214
教练式辅导.....	220
胜任力百日突破计划	225
行动学习计划	226
发展型挑战.....	234
复盘与反思.....	240
参考文献	244

引言

人才发展的高度及规划



21 世纪的人才管理挑战

狄更斯在《双城记》开篇说道：“这是最好的时代，也是最坏的时代……这是希望之春，也是失望之冬……”在全球化、科技升级、社会经济大变革的大背景下，企业面临着前所未有的机遇和挑战。中国新型城镇化建设、移动互联网技术、新能源技术、第三次工业革命等都为中国企业带来了极具想象力的发展空间，企业家们在不断地积极思考和快速行动，希望能抓住机遇、战胜挑战、做大做强，在这新经济时代的希望之春里灿烂绽放！

但毫无疑问的是，机遇是空前的，挑战也是空前的。改革开放 30

多年以来，我国企业高速发展，取得了令全球瞩目的成就，其中一个不容置疑的原因就是我国拥有人口红利优势。然而，核心人才的缺失一直困扰着所有类型的企业，成为阻碍我国企业提升竞争力的瓶颈。特别是近年来，伴随着人口红利的渐渐消退，人才缺失又有了新表现，即群体性人才缺失现象日益严重。企业缺乏真正能用的人才，中高层员工需要通过社会招聘获得；有心从企业内部培养，但稍有出色表现的员工很快另谋高就。久而久之，在中高层与基层员工之间出现了一个空白地带，以往的粗放式的人才管理策略遇到了极大的挑战。

作为快速发展的中国企业，要想在更大的舞台和国际市场上竞争，面临着一个重要命题：“如何根据战略和业务的发展，规划未来各种岗位对人才的需求，精准识别和选择关键人才，确保有接班人可以补充关键岗位的空缺，并做到人岗适配、承接有序，同时能够人尽其才？”

这个命题背后其实就是企业关键人才梯队的建设，关键人才梯队建设是通过设计有效的关键人才结构和关键人才序列安排，制定继任/储备人才甄选计划，合理地开发、培养和管理关键人才队伍，为各层级、各序列的关键岗位培养接班人，做好人才储备，确保能够及时补充和顶替现职人才变动出现的岗位空缺，提高整体人才队伍建设水平，支持企业发展所需的人力资源。

在过去的 10 年中，世界最著名的大企业 IBM、惠普、诺基亚、通用汽车、索尼、联想集团等，都不得不从外部引入 CEO。而空降 CEO 失败的教训是相当惨痛的，甚至决定了一家企业的生死，全球诸

多企业都面临着领导力人才短缺的发展难题。

放眼海外，世界上著名的“百年老店”无一不把人才梯队建设作为企业的长期工程并持之以恒地加以推进，如通用电气的领导力发展中心、IBM 的接班人计划等。

放眼国内，值得肯定的是，国内一些企业已经开始了有益的尝试。例如，在联想集团创始人柳传志的字典里，“建班子”永远是第一位的。联想集团 CEO 杨元庆、移动互联和数字家庭业务集团总裁刘军、新兴市场业务总裁陈绍鹏、中国区总裁陈旭东……一长串业内耳熟能详的名字背后，都刻着“联想制造”的烙印。三一集团的 S1000 工程，即在研发、营销服务、制造质量、商务、财务等体系中，选取 1 000 名优秀人才作为储备干部培养。更多的企业也已经开始筹划和着手准备人才梯队建设。

商业大师吉姆·柯林斯领导团队历时 5 年深入研究了《财富》500 强 30 年间上榜的 1435 家企业，从中遴选出 28 家企业进行对比研究，其中 11 家企业跨越了从优秀到卓越的天堑。这项研究获得了两个非常重要的发现：这 11 家卓越公司中有 10 家的 CEO 是从内部提拔的，而参照公司却多数是从外部猎头引进的。

实践证明，那些帮助识别高潜力领导人才，并为其提供发展机会的决策显然能让组织受益。因此我们不难得出：培养五级经理人，建设领导人才梯队，是企业跨越从优秀到卓越的全部秘密。



破局：从“人口红利”到“人才红利”

麦肯锡咨询公司在一份报告中尖锐地指出：中国正呈现出人力短缺日益严重的趋势，到 2020 年，人才供求缺口将达到约 2 400 万。

然而，通过这个数据，我们还看到另一幅画面，几乎每个企业里都有员工在慨叹“英雄无用武之地”，并通过不断跳槽试图找准自己的位置。对此该如何解释？管理咨询大师拉姆·查兰的回答是：企业普遍缺乏“才干”，于是，企业间进行着一场又一场的“人才大战”，而“人才大战”是没有赢家的。企业当前最需要做的并不是去找“人才”，而是发挥领导力，从组织内部去发现和培养人才。人才短缺只是表面现象，中国企业缺人的主要原因在于在业务快速发展的同时缺失领导力。从人力资源规划分析，主要有以下几点。

（1）业务发展。业务高速发展的企业，常常会出现这样的情况：发现急需人才，匆匆赶到人才市场，赶紧招聘人员顶事。出现这种情况，企业是否反思一下：人员短期需求是否有规划，业务长期发展的人才梯队建设是否妥当；业务面临突破或转型时，人才储备是否能够配合。如果这些没做好，企业人才短缺未免就捉襟见肘、应接不暇。

（2）人才流动。当今人才流动已成为趋势，人员流动通常包括人员的流入、流出、晋升、降职、退休、离职等情况。本行业、本企业的人员流动率有多少，各类型的流动占多大的比例，有没有对人员流动做好准备，尤其是关键业务的人员储备。如果这些没有规划好，就

会对人员的突然辞职措手不及，更严重的是骨干人才的跳槽，可能会使业务大受影响甚至瘫痪。

(3) 培训开发。企业的某些岗位经常缺乏合适的人选，其重要原因就是没有预先进行规划，培训不足，造成员工的称职度不够。同样，由于晋升通道的狭窄和不确定，很多人感觉在企业的职业生涯已经到顶，为求更好的发展而离职。因此，针对现有岗位的特点，做好相应的人员培训和替补规划，是企业持续发展的重要保证。

(4) 绩效管理。现有人员绩效不高，使得人员相对缺乏。其产生的重要原因是缺乏科学的绩效评估。通过绩效评估，可以提早发现优秀人才和不合格人员，从而可以确定合理的人员安排，对优秀人才选拔晋升，对绩效欠佳者及早培训，对不合格员工调岗或辞退。没有绩效管理，人员绩效、培训开发以及人员短缺的具体情况都缺乏科学的依据和安排。

全球经济一体化的今天，地球已经成为地球村，国际人才的竞争更趋激烈。而此时，企业人才的自主培育应该成为企业最具核心的竞争能力。美国管理大师彼得·德鲁克曾说过：“未来企业竞争的唯一持久优势是，谁比竞争对手的学习能力更快、更强。”所以，企业需要快速打造和完善自己的人才培养体系，从而不断提升企业员工的能力，促使企业管理和技术持续进行变革，提高企业经营和管理能力，为企业发展战略目标的实现培育核心优势！在当前的市场竞争中，人才竞争成为了各企业的首要关注事项，而组建适合企业的人才梯队，又是企业有效人才管理的重要因素。

通过分析发现,人才短缺是可以通过人才梯队建设提前预防的。人才梯队建设能够引导企业从内部和市场中发现优秀人才,在实践中培养大批人才,同时激发人才的创造精神,形成继任者的人才源泉,为实践企业的愿景和战略目标提供坚实的人才保障。因此,企业在现阶段必须未雨绸缪,充分规划系统的人才梯队建设,只有这样才能让企业保持持续发展的动力,实现基业长青。关键人才梯队建设流程如图 0-1 所示,其规划系统包括以下四个核心工作。

