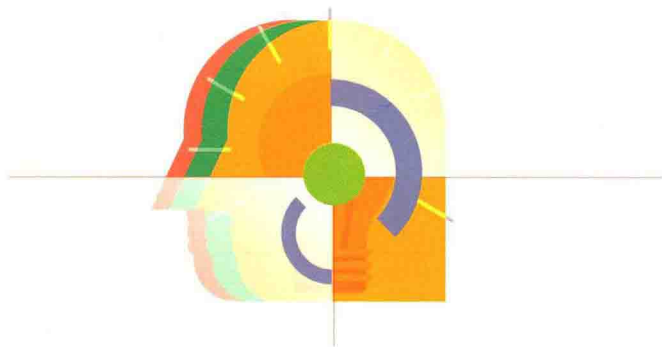


核心人才复制

打造核心人才队伍的秘密



迪凯◎著

CORE TALENTS REPLICATION

THE SECRETS OF CREATING CORE TALENTS TEAM

掌握建立核心人才复制体系的八大要素，
让你的企业基业长青！



中略咨询管理丛书

7272.92
460

核心人才复制

打造核心人才队伍的秘密

迪凯◎著

CORE TALENTS
REPLICATION

THE SECRETS OF CREATING CORE TALENTS TEAM

图书在版编目 (CIP) 数据

核心人才复制——打造核心人才队伍的秘密/迪凯著. —北京: 经济管理出版社,
2015.6

ISBN 978-7-5096-3782-1

I. ①核… II. ①迪… III. ①企业管理—人才培养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 100932 号

组稿编辑: 何 蒂

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 司东翔

责任校对: 王 森

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm(16)

印 张: 16

字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3782-1

定 价: 45.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

Sequence

序

企业之间的竞争，其实是人才的竞争，最关键的是核心人才的竞争。许多企业缺少的不是“人”，而是缺少“有竞争力的劳动力”，即“人才”，特别是缺少既认同企业文化，又能为企业愿景和战略目标达成而努力奋斗的，主导支撑企业形成核心竞争优势的“核心人才”。

核心人才是企业人才队伍中高价值的部分，是企业竞争能力和经济效益的主要创造者和驱动者。他们拥有杰出的经营管理才能、高超的专业技术能力和丰富的操作经验，在关键岗位上对员工队伍发挥着引领作用。他们既能支撑企业战略发展，适应业务转型需要，又能主导企业重大项目或掌握核心技术，能解决企业重大和疑难问题的人才。

企业参与市场竞争不仅要关注人才，更要关注自己的“核心人才”，核心人才复制的意义在于提升企业自身的人才内生能力，从而获得市场竞争所需要的人才优势，没有人才优势，就没有竞争优势。同时，通过复制核心人才、打造核心人才队伍以最大限度地提升人才的价值即人力资源的效益，提高人才的产出。

但是，很多企业在核心人才队伍建设方面，却面临诸多困难：人才结构、竞争力和综合技能难以满足企业发展的需要；关键岗位人才缺失，人才成长缓慢、低值岗位普遍冗员，人才发展效果很不理想，人才的结构性矛盾普遍存在；关键

岗位的后备核心人才储备不够，难以有效支撑企业战略发展需求；尚未建立起自身价值与企业战略规划发展需求相匹配、能够有效支撑企业战略实现的核心人才队伍建设与管理体系；对于核心人才培育缺乏正确的价值标准和理念指引，没有从企业战略管理的角度来看待培训投入和人才发展，核心人才培育收效甚微，从而导致企业发展止步于“人才供应”，却束手无策！

核心人才缺乏已经成为企业普遍面临的窘境。核心人才缺乏对企业的可持续发展造成了重大影响，核心人才缺乏将会影响企业核心竞争力的提升。

核心人才缺乏，企业难以招聘到合适的优秀人才，唯有自己复制！辛苦培养一个优秀人才，最终因为没有用好而让人才流失了！唯有通过建立核心人才复制体系——“复制”指核心人才批量培养，才能获得企业发展所需要的批量的经营管理人才、专业技术人才、关键操作技能人才。

企业的核心人才复制能力决定了企业的可持续发展能力。企业通过建立核心人才复制系统，精心设计核心技能培养目标，以及将 HR 的管理思想、管理工具兼收并蓄于一起，并通过运用系统、规范、前沿的核心人才培育制度和工具，达到快速复制出核心人才的目的，最终建立起企业强大的“核心人才复制系统”。

本书系统地介绍了企业“核心人才复制系统”建设需要关注的八大问题：

(1) 核心人才认知与甄别标准。要找出核心人才，企业应具备相应的认知能力、甄别能力和判定标准，这是企业培养核心人才的前提和基础。如何确立科学的核心人才判定标准，可以通过建立核心能力素质模型、关键岗位任职资格等途径，采用归纳、演绎、定义以及通过最佳实践做法确定标杆等方式，结合企业战略需求和人才现状等相关信息确立本企业的核心人才标准。

(2) 核心人才队伍建设规划。根据企业核心人才的结构现状、人才存量和技能现状，以战略需求为导向，制订企业核心人才队伍建设的前瞻性、系统性规划——有效的规划应具体到核心岗位和核心技能领域，从而规划打造和储备核心人才队伍，培育核心岗位员工的核心专长与关键技能的体系，这是支撑企业赢得核心竞争力的重要手段。

(3) 核心人才库建设。建立核心人才库是核心人才复制的基础工程。企业核

心人才库的建立，应结合企业战略规划对核心人才的需求、核心人才现状以及核心人才发展规划的实际，对关键岗位进行评估，确定核心人才的胜任能力特征和要素，并形成核心人才甄别标准，借此作为甄选核心人才入库的判定标准，最终建立企业的核心人才库。

(4) 核心人才库管理。企业对核心人才库实行动态管理，每年应结合在库人才的年度绩效考核结果组织对各核心岗位的核心人才进行绩效评价和能力发展测评。同时，根据考核测评结果进行人事调整，使人才库实现资源共享、统筹安排、均衡使用。

(5) 核心人才甄选管理。对于企业而言，甄选出有能力、有潜力、与岗位匹配和认同企业文化的核心人才是艰巨的任务和挑战，也是企业人力资源管理的战略价值所在。因为“选才”从来都比“育才”重要。

(6) 核心人才开发管理。企业要打造核心人才培养平台，推进核心人才全面发展，必须将核心人才管理常态化。根据核心人才发展的需要，核心人才培养平台和机制应体现系统性、持续性和多元化。应打造人才发展的竞争平台，促进核心人才脱颖而出。企业应从实际出发，创建有效的核心人才开发激励机制，为核心人才的内生提供制度保障。

(7) 导入核心人才竞争机制。导入“人才竞争”不是目的，目的是推动人才快速成长和内生性组织能力发展。企业将市场竞争机制导入核心人才复制体系，让竞争理念深入核心人才的内心，将外部市场竞争内部化，这有助于培育公司核心人才的竞争意识，形成适度的人才竞争机制，不断提升企业核心竞争力。

(8) 导入核心人才继任计划。导入核心人才继任计划，不失为一种核心人才发展、核心人才成长激励和核心人才复制的高效机制。核心人才的继任机制是为某个关键职位选拔、培养继任人和接班人的机制，其目的是建立起继任人选择、培养流程化、标准化的制度。

当前，许多企业正处于发展的战略转型期。特别是大型国有企业，尽管下属企业和员工数量较多，但受国有企业传统用工体制和历史遗留问题影响，很多国有企业尚未建立起与企业战略规划相匹配、能够有效支撑企业战略实现的核心人

才复制体系，人才质量和结构难以对战略实施提供有力支撑。这在一定程度上是当前约束大型企业战略目标达成的主要“瓶颈”。

核心人才是企业的核心竞争力。处于战略转型期的企业，亟须根据企业转型的新要求和外部市场环境的新变化，通过准确把握核心人才成长的特征和规律，建立核心人才发展体系，将核心人才开发与复制的理念、策略和方法形成制度化、标准化、常态化的人才培养模式，对标一流企业的核心人才复制与发展体系，开创“人才辈出”、人尽其才的人才发展新局面。只有这样，才能为企业的可持续发展提供坚强的人才保障和能力支持，为企业未来的核心竞争优势提升提供更有力的人才保障。这正是我们出版本书的初衷！

本书能顺利出版，首先，诚挚感谢那些信任并委托我们为其提供核心人才发展战略规划咨询服务的企业，他们的信任给予我们得以验证书中诸多理论体系和方法的机会；其次，感谢一直鼓励和支持本书出版的咨询界同仁；最后，感谢为本书的理论体系和工具贡献了诸多智慧，并付出辛勤劳动的各项目顾问团队。

受时间所限，书中错漏之处在所难免，欢迎大家给予批评指正。同时，也诚挚地期望与企业界的朋友们一起对本书中的管理体系、方法和工具做更为深入的探讨，使本书的可读性、实用性和指导性得以进一步提高。

中略咨询首席顾问：迪凯

2015年4月19日

Contents

目 录

- 第一章 核心人才复制的必要性 // 1
 - 第一节 核心竞争力来自核心人才 // 3
 - 第二节 核心人才的界定方式 // 7
 - 第三节 核心人才的复制能力决定了企业的发展能力 // 9
 - 第四节 卓越的组织文化是激发人才活力的“灵魂” // 10
 - 第五节 如何形成吸引核心人才的“磁场” // 11
 - 第六节 什么样的人才是核心人才 // 12
- 第二章 核心人才队伍建设的困惑 // 19
 - 第一节 核心人才在企业中的现状 // 21
 - 第二节 核心人才缺乏影响企业核心竞争力提升 // 22
 - 第三节 为何人浮于事与“人才荒”并存 // 25
 - 第四节 企业核心人才培育的“四大误区” // 26
 - 第五节 企业人才队伍建设的“七个问题” // 30
 - 第六节 核心人才继任管理的“五大误区” // 32
- 第三章 核心人才认知与甄别标准 // 39
 - 第一节 “人才观”决定企业的用人理念和标准 // 41

- 第二节 摸清“人才家底”，全面认知人才现状 // 43
- 第三节 满足战略需求是人才发展规划的起点 // 47
- 第四节 企业核心竞争力的关键在于核心人才 // 50
- 第五节 “人才库”在人才发展与管理中的重要作用 // 53
- 第六节 甄别核心人才，化解人才供需矛盾 // 56
- 第四章 核心人才复制的最佳实践做法 // 63
 - 第一节 企业为何需要核心人才复制 // 65
 - 第二节 如何构建核心人才复制系统 // 66
 - 第三节 麦当劳：从发展中审视核心人才复制模式 // 73
 - 第四节 苏宁：如何打造核心人才复制“黄埔军校” // 77
 - 第五节 宝洁：注重从内部培养核心人才 // 80
- 第五章 核心人才队伍建设规划 // 85
 - 第一节 核心人才队伍现状的全面审计 // 87
 - 第二节 核心人才队伍总体规划 // 92
 - 第三节 核心人才队伍建设的主要任务 // 95
 - 第四节 核心人才队伍建设的重要举措 // 96
 - 第五节 核心人才队伍建设的组织实施 // 98
 - 第六节 核心人才管理体系与任职评价 // 100
- 第六章 “核心人才库”建设 // 105
 - 第一节 核心人才标准 // 107
 - 第二节 “核心人才库”建设 // 110
 - 第三节 核心人才梯队建设 // 112
 - 第四节 核心人才入库与出库管理 // 120
 - 第五节 核心人才开发机制规划 // 122
 - 第六节 核心人才激励机制设计 // 125
 - 第七节 核心人才任用规划 // 128
 - 第八节 核心岗位与核心能力清单 // 129

- 第七章 “核心人才库”的管理 // 133
- 第一节 搭建核心人才管理体系 // 135
 - 第二节 “核心人才库”管理原则 // 135
 - 第三节 核心人才管理的任务 // 137
 - 第四节 核心人才引进机制 // 142
 - 第五节 核心人才选拔与任用机制 // 143
 - 第六节 核心人才培养与培训机制 // 144
 - 第七节 核心人才职业发展辅导机制 // 149
 - 第八节 核心人才考核、评价机制 // 150
- 第八章 核心人才甄选管理 // 153
- 第一节 核心人才甄选策略 // 155
 - 第二节 核心人才甄选的关键 // 163
 - 第三节 核心人才甄选的方法与标准 // 166
 - 第四节 核心人才甄选管理 // 169
 - 第五节 “职业性向”测试规避核心人才甄选的误差 // 171
- 第九章 核心人才开发管理 // 175
- 第一节 营造健康的核心人才发展生态 // 177
 - 第二节 如何建立核心人才开发机制 // 179
 - 第三节 核心人才开发管理是 HR 的使命 // 184
 - 第四节 核心人才培养机制的系统性、持续性和多元化 // 190
 - 第五节 创建有效的核心人才开发激励机制 // 192
- 第十章 打造“知人善任”的用人环境 // 195
- 第一节 如何做到知人善任、人尽其才 // 197
 - 第二节 如何留住核心人才 // 203
 - 第三节 建立核心人才常态化管理机制 // 206
 - 第四节 构建良好的用人环境 // 208

第十一章 导入适度的核心人才竞争机制 // 211

第一节 建立有效的核心人才竞争机制 // 213

第二节 如何导入适度的核心人才竞争机制 // 214

第三节 如何完善人才竞争性选拔机制 // 220

第四节 用活“鲇鱼效应”，激发竞争 // 222

第五节 警惕核心人才之间的“恶性竞争” // 225

第十二章 导入核心人才继任计划 // 229

第一节 企业普遍缺乏核心人才继任意识 // 231

第二节 企业核心人才继任计划现状 // 232

第三节 核心人才继任计划助力企业核心竞争力提升 // 238

第四节 核心人才继任计划对企业的五大影响 // 239

第五节 核心人才继任计划的实施步骤 // 242

第一章

核心人才复制的必要性

【章节导读】

现代企业缺少的不是“人”，而是缺少“有竞争力的劳动力”，即“人才”，尤其是认同组织文化，愿意为组织愿景和战略目标努力奋斗的“核心人才”。遗憾的是，这样的人才企业却难以从外部劳动力市场上轻易依靠货币优势而获得，因为这样的“核心人才”，不仅在专业能力上超越了同行中其他的劳动者，形成了具备“竞争优势的技能”，而且在精神层面上认同组织的文化，并形成了愿意为企业的战略目标和愿景而奋斗的自觉性、主动性和忠诚度。“核心人才”是企业的脊梁，更是企业的未来！那么，“核心人才”能不能复制、如何复制？这是值得高层领导和 HR 深入研究的课题。

企业不仅要关注人才，更要关注自己的“核心人才”，核心人才复制的意义在于提升企业自身的人才内生能力，从而获得市场竞争所需要的人才优势，没有人才优势，哪有竞争优势！同时，通过复制核心人才、打造核心人才队伍来最大限度地提升人才的价值即人力资源的效益，提高人才的产出。

第一节 核心竞争力来自核心人才

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。企业竞争力具有价值性、稀缺性、不可替代性、难以模仿的辨识标准。核心人才是企业的核心竞争力创造者和主要载体。核心人才是企业核心竞争力的核心，企业只有推行人才战略建设，推动核心人才的复制，不断增强企业后劲，才能确保企业的可持续发展。

当前，企业需要突出创新驱动，加快转型升级，企业间的竞争已从比拼自然资源发展到比拼人才。对于企业来说，创新是企业的灵魂，技术是企业的核心，产品是企业的主导，这是企业提升核心竞争力的关键，而这一切的主体是核心人才。这要求企业必须在人才管理方面不断地创新，打造一个既有创新力，又具学习性，并且是高素质、高能力、高凝聚力的核心人才队伍。

一、核心竞争力来自核心人才的原因

核心人才是形成企业核心竞争力的基础。企业要提升核心竞争力，必须建立在发掘核心人才优势和潜能之上，核心人才的能力、素质决定企业核心竞争力。核心人才的能力、素质与企业核心竞争力之间的联系有以下几点。

（一）核心人才的能力、素质是形成企业核心竞争力的保障

核心人才的能力、素质开发是企业提升核心竞争力的根本，核心人才的能力、素质是形成企业核心竞争力的保障。因此，企业要积极构建科学、有效的核心人才引进、培养和使用机制，拥有一批具有战略决策、技术创新和营销管理的高素质、高能力的核心人才队伍。同时，通过系统的能力开发工作，最大限度地

开发企业的核心人才，提高核心人才的能力、素质，调动核心人才的主动性和创造性，提升企业的核心竞争力。

（二）核心人才的能力、素质决定核心竞争力的可持续性

现实中，有的企业依靠专业化大规模生产，有的企业依靠新、奇、特的企业策划取得了暂时的优势。然而，要获得可持续的核心竞争力，必须依靠高水平的核心人才。核心人才是企业发展和创造财富的动力源泉，核心人才的能力、素质是企业力量所在。企业要把核心人才看成一种资源，而不是简单地当作成本看待。企业的核心工作需要核心人才去完成，企业战略管理及战术执行力问题都围绕着核心人才开展，所以企业要打造并保持自身的核心竞争力，达到提高效率 and 效益，战胜竞争对手的战略目标，必须注重核心人才的能力开发工作。

二、企业人才战略决定企业未来的核心竞争力

成熟的、卓有成效的人才发展战略关乎着整个企业的长远发展战略和未来的核心竞争优势，甚至关乎企业未来的命运。核心人才日益成为左右企业战略实现的关键因素，高度敬业的核心人才在企业战略实现中具有核心作用。企业战略规划实现的过程也是企业核心竞争力提升的过程。核心人才在企业中的核心作用，体现在：

（1）战略制定：企业战略制定的过程本身对高级管理人才的信息收集能力、统筹分析能力和判断决策能力提出了很高的要求。同时，既定战略得以长期而稳定存在和执行的基石是一个勤勉、忠诚的领导团队。

（2）战略传递：战略的传递是指企业如何将公司战略有效传达给企业每一位员工，让员工理解并知道自己与企业战略实现之间的关系。这关系着战略能否真正得以执行以及最终执行的效果如何。在这个过程中，如果没有高素质和高敬业度的中高层管理人员以及核心人才不断沟通、协调以及自我身体力行，任何战略都难以被广大员工真正接受和理解。

（3）战略执行：任何企业战略的执行是一个充满变数、风险和挑战的过程，只有高度敬业的核心人才队伍才能始终对企业前景抱有坚定的信心并愿意与企业

共同进退、共同成长。

【案例】

人才资本支撑企业核心竞争力

A 公司是轨道交通装备制造企业之一，长期以来，A 公司以引领全球轨道交通装备发展的全面解决方案供应商为目标，打造成为具有国际竞争力的全球知名品牌。多年来，A 公司人力资源工作紧紧围绕公司发展战略、创新思维、系统谋划、整体设计、分步推进、全面实施与战略协同一致的核心人才开发，逐步打造形成战略协同型人才资本体系，强力加速组织战略与人才发展系统化的深层次融合，有效激活、开发、凝聚核心人才资源，为 A 公司培育核心竞争力，成就世界一流人才，提供保证和智力支持。

A 公司通过开发核心人才，从而打造核心竞争力，主要体现在以下三点。

（一）围绕人才强企战略目标，系统部署核心人才发展战略规划

2008 年，A 公司实现上市，面临新形势、新环境、新要求，A 公司把转型升级摆在战略发展的首要位置。人才的稀缺性和凝聚人才的紧迫性日益突出，核心人才对于企业发展的战略引领性愈加明显，A 公司人力资源工作深刻把握发展趋势和发展战略要求，秉承“忠诚、务实、创新、奉献”的核心价值观，努力实现塑造专业化、市场化、职业化、国际化的形象。在“十二五”开局之年，A 公司围绕人才强企战略目标，系统部署“四新四化”人才发展规划，明确提出战略目标和战略举措，全面形成人力资源战略规划体系，为实施人才战略描绘了自上而下、系统协同的路线图。A 公司实施了从专业引领、创业驱动、基础夯实、价值创造、系统推进五个维度度量和评价的“人力资源五星评价系统”。

（二）对标一流，战略行动聚焦人才资本增值

核心人才造就一流企业，打造一流的核心人才队伍，是 A 公司战略化人

力资本的主体，A公司以万名核心人才队伍为主线，聚焦企业发展战略，全面形成对标国际一流的“四点、一线、一面”的立体化战略行动体系。

推进万名核心人才队伍坚持，坚持人才培养的数量规模与质量水平并重。按照经营管理、工程技术、操作技能建设三支人才队伍，每支队伍根据功能和角色定位划分五个层次，整体打通以专业化、职业化标准为核心的人才发展通道，按照五个层次和不同岗位细化分解万名核心人才培养目标，到目前已选拔产生50%以上的核心人才队伍。

构建战略引领型人才培训开发平台。全面打造公司战略领导力“引擎”。领导力模型是职业经理人队伍的成功标准，准确定位领导力素质能力，实现卓越领导力、优秀领导力、发展领导力和基础领导力四个层级的领导力加速发展。

培养适应全球化战略需要的国际化专业人才。A公司根据国际化经营需求，立足全球市场制订了国际化人才队伍建设规划纲要，加强国际化人才队伍的建设、指导、协调，有计划、有步骤、更迅速、更有效地建设一支数量质量符合发展要求的国际化人才队伍。

培育适应精益制造的高层次技能人才。每年组织高规格、高标准、高水平的职业技能大赛，以竞争激烈的技能大比拼展现技能人才。

持续创新人才发展激励机制，以岗位价值为导向，以员工对企业贡献为依据，以提高员工绩效、能力与薪酬的匹配度为指导思想，建立工资与绩效的联动机制，完善绩效管理制度和员工职业生涯管理制度，全面实施岗位绩效工资制和全员绩效管理。通过实施股权激励计划，引入中、长期激励机制，将价值实现与价值创造紧密结合，使中、长期激励成为员工与企业共享长期发展成果的有效手段。

(三) 打造卓越，人才资本体系支撑A公司核心竞争力

为有效支撑战略规划体系的有效运行，A公司实施了以战略整合型人才资本体系顶层设计的人才体系。启动以系统化、一体化、规范化、人力资源管理体系和机制建设为核心的人力资源信息化平台构建工作，经过三年构