

破译

# 人才密码

——移动互联网时代的人才管理实战应用指南

曾双喜 著

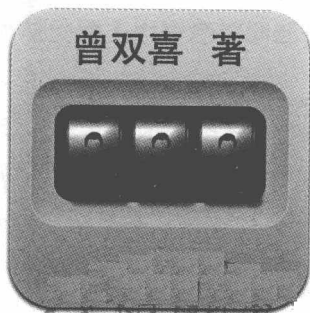


经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 破译 人才密码

——移动互联网时代的人才管理实战应用指南

曾双喜 著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

破译人才密码——移动互联网时代的人才管理实战应用指南/曾双喜著. —北京: 经济管理出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5096-3963-4

I. ①破… II. ①曾… III. ①人才考核 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 227169 号

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 车立佳

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](http://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: 16.25

字 数: 288 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3963-4

定 价: 48.00 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

## 推荐书评

按收到书评先后时间排序：

1. 生命有基因，人才有密码。本书授人以渔，有助于读者成为发现人才的伯乐。人才识别和培育多有文章论述，但本书理论简朴，逻辑清晰，方法简练，在人才测评技术的应用实践上做到了创新突破。以人才趋动发展的互联网+时代，请不要错过这本好书。

——南航集团人力资源部副部长、高级职业指导师 张青松

2. 国以才立，业以才兴，《破译人才密码》以作者多年来从事管理咨询实战为基础，融合互联网时代的创新思维，全景展示了现代企业人才管理的实战方法和技巧，为我们把握人才管理的关键要素、破解诸多现实困境提供了一把金钥匙。

——中南大学商学院教授、博士生导师 熊勇清

3. 作者以“互联网”的思维模式，分析了传统企业人才管理存在的问题，在人才招聘、培养、选拔、评价等多方面提出了自己独到的见解，给出了新的方法和管理技巧。本书是作者长期从事大型企业人才管理咨询工作的总结，实用性强，是一本难得的好书。

——广东电网公司电力调度控制中心总工程师 温柏坚

4. 曾老师的作品，深入浅出，通俗易懂，在环球人力资源智库上有非常高的点击率。本书从人才测评的角度出发，系统性地阐述了企业人才管理的理念、方法和技巧，融理论性与实用性为一体，对企业人才管理有较大的帮助，值得一读。

——环球人力资源智库创始人 赵存银

5. 本书聚焦于中国企业的人才管理实境，通过丰富的本土化模型工具应用实例，深入浅出，生动有趣地介绍了人才测评技术在企业人才管理中的应用方法和技巧，助力广大 HR 同仁提升实战水平，成为人才管理专家。

——广州地铁运营事业总部人力资源部总经理 刘晓峰

6. 将正确的人在正确的时间放在正确的位置上，是企业成功发展的关键。本书将指导你如何在真实的工作环境中，系统地建立能力模型、运用科学测评方法发现和管理人才，有理论、有实践，更有创新，值得一读。

——广州薇美姿个人护理用品有限公司人力资源总监 吴嫒

7. 互联网化的语言精彩可亲，场景化描述鲜活生动，以深厚的人才测评专业功底为根，让晦涩的理论通俗易懂，使管理者对人力资源的理解更加系统和深入。同时，大量案例都给管理实践者可研究、可借鉴的思路和方法，值得管理者一读再读。

——奥飞动漫文化股份有限公司国内营销公司总经理 王振宇

8. “知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣”，可见知人、识人、用人是每位管理者的必备技能。本书理念先进，逻辑严谨，识人技术深入细节，可操作性强，语言接地气。如果你想破解人才密码，本书你不得不读。

——通用同盟药业人力资源总监、HR 经理人部落创始人 张乾昌

9. 曾老师基于移动互联时代对人文和组织环境带来的改变，迎合性地提出了一套与时俱进的人才管理新理念、新方法和新工具。从人才战略引导到人才管理技术，从胜任力模型的深层次结构解析，到人才选拔的十几种测评工具和面试方法介绍，可谓包罗万象，一应俱全。

——《中国培训》杂志副主编 白静恩

10. 作为正在使用这套测评体系的客户，在工作中能深切体会到该书中的很多案例和方法在实践中的价值。作者用通俗易懂的语言，为读者解开了人才管理的一系列密码。如果你是企业管理者，通过此书，你找到的将是打通企业人才管理科学实践的金钥匙。

——永旺华南商业有限公司培训经理 林美清

11. 本书以人才测评为切入点，系统地阐述了在人才管理工作，如人才盘点、梯队建设中存在的误区，让我们从一个更加客观、理性的视角认识人才测评，认识人才管理中诸多的专业工具。同时，作者结合企业的实践及个人丰富的专业经验，对于如何将工具落地给予了清晰的指引，实为一本“有用能用实用”的好书。

——美的热水器事业部人力资源经理 吴建芬

12. 企业的发展离不开人才发展，而人才发展又以人才评价为基础。本书从人才评价出发，在大量的管理与咨询实战经验基础上对人才管理的方法、工具进行系统化总结，旨在为企业人力资源开发与管理提供指导和帮助。

——大亚湾核电运营管理有限责任公司总经理 蒋兴华

13. 看过不少的管理书籍，要么是偏理论的，往往深奥难懂；要么是纯工具和技术性的，往往操作起来比较困难。《破译人才密码》一书把理论讲得通俗易懂，工具和技术讲得透彻清晰。

——雨润地产集团副总裁 刘海辉

# 推荐序

一个人只有与合适的工作和生活环境相匹配时，才能焕发出活力和创造力，才能够为组织和社会创造价值，而自己也才能在价值创造过程中体验到自我价值实现的成就感和幸福感，这样的人就是人才。古往今来，有许多人发出英雄无用武之地的感叹，认为生不逢时，缺少机遇，可同时，我们发现有许多组织在发展中又是那么地需要人才，求贤若渴，多数组织都是因为人才匮乏而走向衰败。其中一个重要的原因是，组织不知道谁是人才，而个人也不明白自己是什么样的人才以及究竟适合什么样的组织和岗位。人才测评是打开这把锁最好的钥匙。

人才测评是通过对人才的知识、素质、能力、品德、过往的经验以及工作业绩的测量和分析，并根据目标岗位的要求进行匹配适合度的判断。要做好人才测评工作，不仅需要了解人的心理和行为的特点及规律，还需要对组织的战略、文化、结构和运营管理方面等有深刻的理解，更需要一定的人才评价的经验积累。过去，人们把人才测评当成玄学或神学，迷信或不信。如今，作为一门涉及心理学、组织行为学、社会学、统计学和测量学等多学科的综合性学科，人才测评已经建立起自己的理论系统、方法论、工具、技术，以及应用原则、操作实务和最佳实践等（见苏永华，《人才测评概论》）。由于专业性和科学性强的原因，现有多数有关人才测评的书籍显得专业性、学术性有余，而通俗性、实用性不足。而一些戏说、漫谈式的书籍则又限于局部和个人的经验，除了可供阅读外，很难应用于现实工作之中。

进入诺姆四达之前，曾双喜在企业人力资源管理部门工作了较长一段时间，对企业人力资源管理的内容、要求和现实的问题有比较深入的了解，所以他能够很快地把人才测评与企业的人力资源管理联系起来，找到它们之间的连接点，更容易从应用的角度分析和解读人才测评。曾双喜是一个非常认真、勤奋、爱学习、爱思考、善于总结和反思的顾问，加入诺姆四达以后，他参与了大量的人才

管理咨询项目，积累了丰富的实践经验，所以他的专业能力提升得非常快，从一名顾问逐渐成长为公司的合伙人。

人才测评是直接为组织人才管理服务的，在科学性和专业性的基础上，它的目的性、有效性、可行性、经济性是影响人们对其接受的重要因素。人才测评有五大要素，即对象、目标、标准、工具与测评师。曾双喜用自己的表达方式对人才测评的关键要素如胜任力模型、心理测验、面试技术、管理流程、测评师等一一进行了梳理，把非常专业的原理、知识、操作要点、经验和教训等，用通俗易懂的方式表达出来，使读者在轻松的阅读过程中能了解和掌握非常专业的人才测评知识及操作技巧，这对于普及人才测评知识、扩大人才测评的应用是非常重要的。这是曾双喜对人才测评的一大贡献，希望他继续坚持下去，为中国的人才测评事业做出更多、更大的贡献。

诺姆四达有一批志向远大的人才，我们的使命是帮助一流组织实现真正的人才竞争优势，我们的愿景目标是成为全球前十的人力资源咨询公司，成为市场化与专业化和谐统一的公司，成为优秀人才向往的公司。在中国市场，我们主要为世界 500 强、中国 500 强以及行业前十的企业提供服务。从 2014 年开始，诺姆四达从一个单一的人才测评公司向综合性的人才管理与人力资源咨询集团方向转型，目前已经取得了可喜的成绩。为了推广人才测评技术，传播先进的人才管理理念，诺姆四达每年在全国主要城市都会开设人才测评师培训班。2015 年与人社部全国人才流动中心在北上广多地合作开办了人才评价技术高级培训班，取得了良好的反响，曾双喜就是参与课程开发与授课的主要顾问之一。

作为国内成立最早、规模最大、分布最广的人才管理咨询机构，“市场导向，自主创新”是诺姆四达成立之初就确立的发展原则，所以，我们特别注重研发，诺姆四达所有的工具、产品、平台都是由我们自己研发的，都具有自主知识产权。在人才测评、人才管理和人力资源咨询领域我们都提出了引领行业发展的新理论、新思想和新技术。诺姆四达创办了《央企国企·人才管理》和《HR Time》2 本杂志，每年我们都会出版 3~5 本专业方面的书籍公开出版，另外还有若干行业研究报告发布，如《中国人才测评实践调查报告》、《中国企业领导力指数研究报告》、《中国职业经理人现状调查报告》等。我们也鼓励公司的其他咨询顾问像曾双喜那样，把自己的实践经验与研究成果总结出来，用通俗、轻



松且幽默的方式表达出来，多出一些普及和推广类的书籍，共同推动人才测评事业的发展。

**苏永华博士**

诺姆四达集团董事长、总裁

中组部领导干部考试与评价中心特聘专家

2015年8月28日

# 前 言

## 为什么伯乐不常有

千里马常有，伯乐不常有，这是一个古今中外千百年来的难题，也是现在困扰许多企业经营管理者 and 人力资源工作者的难题。这是为什么呢？

我们都知道，人才是企业的第一资源，是企业成功的决定性因素，这是不争的事实。技术总有一天会落后，产品总有一天会过时，而唯有人才能为公司提供源源不断的竞争优势。因此对于企业来说，人才管理的重要性不言而喻。

然而，很多企业在发展过程中，总是面临各种各样的人才问题。其实，并不是缺少人才的问题，而是缺乏人才的选拔、评价和激励的机制、方法和工具，即问题还是出在伯乐身上。有句话叫“你不理才，才不理你”。不懂得科学的人才管理方法，人才就会离你而去。归结起来，企业缺乏伯乐的主要原因有以下两点：

(1) 对人才的定义缺乏清晰明确的标准，即什么样的马是千里马。自古以来，中国人崇尚“以德为先，德才兼备”的用人理念，时至今日这种理念也不过时，但是到底怎样算有德、怎样算有才，却没有一套清晰而具体的标准，都只是一些主观的、模糊不清的定义，因此也就没有办法衡量它。

(2) 对人才的评价缺乏科学有效的工具，即用什么东西来鉴别千里马与一般的马。不能识别千里马，是因为不懂识马的方法。在企业管理过程中，一个人的能力高低、品德好坏，往往凭人的直觉和经验判断，缺乏科学有效的工具进行测量。这种做法会导致人才管理存在很大的随意性，变得更加任性。

正是由于这两方面的原因，使得人才的选、用、育、留缺乏科学性。因为如果你不了解人才，就无法把合适的人放在合适的岗位上，无法进行有针对性的培养发展。

在为客户提供测评咨询服务的这几年时间里，笔者发现很多企业都存在这方面的问题，却苦苦寻不到解决问题的良策。中国的管理学家们喜欢研究“道”的

问题，而不关注“术”的应用和落地。那些理论看起来高深莫测，仿佛已经识破天机，可一到实践中就“死”。因此笔者试图从“术”的层面诠释人才管理的理念、方法和技巧，即从人才标准与人才测评工具的角度切入，以帮助国内的企业破译人才密码，培养能够识别千里马的伯乐，从而实现真正的人才竞争优势。

然而，在多年的人才测评项目咨询过程中，笔者发现很多企业对人人才测评并不太了解，有一些企业有一定的了解，但理解也并不到位。国内很多从事人才测评的研究者大多为心理学出身，理论性很强，但与经营管理结合不紧密，他们的著作也好，培训也好，表达得都比较学术化，不够接地气，大部分HR和管理人员不爱听、听不懂。另外，笔者也调查了解到，目前国内在人才测评方面的书比较少，关于人才测评的书，大部分是大学教授写的教材，基本上以理论介绍为主，内容也都是东拼西凑，管理人员看了无法直接应用。

因此，本书的定位是：一本面向企业中高层管理人员的人才测评实战应用书籍，书中内容全部为本人多年来在数百个人才测评实践项目上的经验和心得，突出实战性和应用性，不枯燥、不做作、不矫情，是一本有情怀的人才管理书籍。书中内容不只是讲人才测评的理论和技巧，更加突出人才测评实际应用过程中的方法与技巧，关注人才测评中的重点、难点，将人才测评放在整个人力资源价值链中，从更加宏观和整体的视角来进行分析。

针对上述提出的伯乐不常有的原因，本书分为五章展开论述，以帮助企业解决这些困惑已久的问题：

第一章，人才管理新思维，主要介绍在移动互联网时代，在大数据、云计算以及人工智能的影响下，社会环境与人的价值观发生变化，人才管理的理念、方法也应进行相应的调整，本书重点介绍基于胜任力模型与人才测评的人才管理方法。

第二章，解码高绩效基因，主要介绍胜任力模型的基本概念，胜任力模型与任职资格的区别，胜任力模型的构建方法、流程、应用价值以及其他与人才标准相关的知识，企业人才管理中常见的疑惑。

第三章，给伯乐一把尺子，主要介绍一些人才测评的实战方法和技巧，包括除面试以外的心理测验、360度评估反馈、公文筐、无领导小组讨论等测评工具，同时还涉及了管理游戏、案例分析等工具。

第四章，做中国好面试官，主要介绍面试的方法和技巧，包括如何阅读简

历，如何提问、追问，如何观察与评分，如何挖掘求职动机，面试官要避免哪些误区，注意哪些职业操守等，同时还提到了一些面试的怪招。

第五章，开启人才金钥匙，主要介绍基于胜任力模型的人才测评在人才管理中的应用，包括人才战略、外部招聘、内部选拔、人才盘点、培养发展、人才梯队建设、职业规划、核心人才管理等。

以上五章的内容，第一章、第二章是基础，偏理念和理论；第三章、第四章是技术，偏方法和技巧；第五章是应用，偏思路和流程。

本书的特色是，每一节聚焦一个主题，独立成文，但节与节之间又相互存在很强的逻辑联系。比如第二章中的第一节介绍了胜任力模型的基本概念……第四节介绍胜任力模型与任职资格的区别，第五节介绍如何构建胜任力模型……其他每一章中的每一节，都是围绕该章的主题展开论述，每一节介绍一个小主题，解决一个人才管理的问题。这样的一种结构，比较适合中高层管理人员阅读。希望本书能给广大人力资源工作者和企业的中高层管理者带来帮助。



2015年5月22日

# 目 录

第一章 人才管理新思维 .....	001
第一节 改变已变，未来已来 .....	001
第二节 拥抱人才管理新常态 .....	006
第三节 赛马不相马是个伪命题 .....	012
第四节 让人才管理不再任性 .....	016
第五节 “人才测评+”时代来临 .....	021
第六节 正确应用人才测评技术 .....	027
第二章 解码高绩效基因 .....	033
第一节 揭开胜任力模型的神秘面纱 .....	033
第二节 从胜任力的角度看德才之辩 .....	041
第三节 能力、潜力别傻傻分不清楚 .....	047
第四节 当任职资格遇上胜任力模型 .....	053
第五节 构建 Duang 的胜任力模型 .....	058
第六节 胜任力模型怎样才能胜任 .....	064
第七节 胜任力模型，有“用”才“有用” .....	073
第三章 给伯乐一把尺子 .....	079
第一节 以应用为导向选择人才测评工具 .....	079
第二节 走出 360 度评估反馈的误区 .....	086
第三节 情景模拟测评工具开发有门道 .....	095
第四节 从答题风格来批阅公文筐 .....	100

第五节 识别无领导小组讨论中的真领导 .....	105
第六节 十二生肖与无领导小组讨论 .....	110
第七节 私人定制企业内部评价中心 .....	118
第八节 你的测评数据会说话 .....	122
<b>第四章 做中国好面试官 .....</b>	<b>131</b>
第一节 问对问题才能选对人 .....	131
第二节 求职动机挖掘技术哪家强 .....	136
第三节 察言观色洞察应聘者内心 .....	143
第四节 过招“面霸”有高招 .....	153
第五节 评价中心补充面谈有技巧 .....	158
第六节 招聘面试另类“怪招”知多少 .....	162
第七节 面试官必须避免的误区 .....	172
第八节 面试官，请戴正你的“官帽” .....	178
<b>第五章 开启人才金钥匙 .....</b>	<b>185</b>
第一节 人才发展，战略先行 .....	185
第二节 不同发展阶段的人才管理 .....	191
第三节 破解企业人才招聘的难题 .....	196
第四节 企业内部人才选拔的“五记组合拳” .....	204
第五节 人才梯队建设之“天龙八步” .....	210
第六节 打通人才管理的“任督二脉” .....	218
第七节 构建人才发展的内在引擎 .....	224
第八节 核心人才全生命周期管理 .....	234
<b>参考文献 .....</b>	<b>239</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>241</b>

# 第一章 人才管理新思维

生产力决定生产关系，技术的变革必然带来管理的变革。移动互联网时代不再是未来，而是我们已经身处其中。它的到来给生产关系也带来了很大的影响，因此我们的人才管理也必须转型，应当有新的思路和方法，而不是停留在过去的传统模式里面。

## 第一节 改变已变，未来已来

### 一、移动互联网改变了世界

不管你是否承认，人类已经进入了移动互联网时代是一个无法改变的事实。也许你不太确定“改变”是从哪一刻开始的，但我们的生活确实已被移动互联网改变了：

- 早晨睁开眼你做的第一件事情，可能不是刷牙洗脸，而是拿起枕边的手机，刷一遍微信朋友圈，看看新闻客户端最早推送的一波新闻。当然，这些事情也可以在马桶上完成。

- 在上班路上的公交车或地铁里，“低头族”们拿着各自的移动设备，刷刷微信朋友圈和微博，看看新闻或者电子书，又或者看一集头天晚上缓存好的电视剧。

- 每隔几分钟，你会拿起手机，刷一次微信朋友圈，然后点赞或评论。

- 到一个陌生地方，你不再担心人生地不熟，有“百度地图”就能找到对的路，有“大众点评”就能找到附近最火的餐馆。

● 要去什么地方，你不用担心打不到车，滴滴、快的、优步、神州等打车软件，让你享受到更加便捷的服务。

● 去商铺购物付款，你可以刷“支付宝”或微信二维码，无须动用钱包。

● 在春节期间，你还可以不用与远在千里之外的亲友见面，就可以一起在微信群里抢红包。

● 在聚餐的时候，大家一定是要先拍个照发朋友圈再吃。有个笑话讲：某人手机不慎掉入火锅，正准备捞时，朋友说等下，我先拍个照。

.....

而且这种改变才刚刚开始。

现在，无论是你的工作、生活还是学习，都离不开手机，它成为了人体的延伸。如果让你不接触手机一两天，很多人可能会疯掉。

## 二、智能化是带来惊喜的下一章

然而，对于伴随移动互联网而来的新世界，智能手机浪潮只是吹响了第一声号角，且仅仅是从上一个时代到智能化时代的过渡而已。不管你支持还是怀疑，可穿戴设备的大发展已经成为趋势，并且将会像智能手机一样变得无处不在，实用性十足。

从技术积累的角度看，也已经为可穿戴设备的爆发做好了准备。从硬件上来说，低功耗的芯片、蓝牙、Wi-Fi 这些都已具备；软件方面，基础的智能计算平台和云计算也都已经比较成熟。因此，今天的移动互联网正处在一个从萌芽到快速生长的重要时间节点上，智能穿戴设备开启的是移动互联网下一个更令人兴奋的篇章。所以有人曾大胆预言，5年以后手机将会消失，因为人们已经不需要手机了。

移动互联网与云计算、大数据是三位一体、相辅相成的。所谓云计算，就是将运行在PC上或单个服务器上的独立的、个人化的运算迁移到一个数量庞大的服务器“云”中，由这个云系统负责处理用户的请求，并输出结果，它是一个以数据运算和处理为核心的系统。

在今天这个时代，社交网站清楚你的人脉关系、输入法熟悉你的语言习惯、搜索引擎了解你的知识背景、电商网站掌握你的购物记录，这些互联网上的数据叠加在一起就可以勾勒出一个你的轮廓。但这仅仅只是个轮廓而已，想要得到一



个自己的清晰形象，还需要更加翔实的数据去填补轮廓中的细节。而想要得到这些翔实的数据，那就必须依靠可穿戴设备帮忙。因此，智能穿戴设备的兴起与大数据时代的到来是相辅相成的，可穿戴设备是数据的入口，而对大数据的深度分析能够让人们重新认识自己以及所处的世界。

当然，无论是智能手机时代还是可穿戴智能设备时代，它们都只是通向人体智能进化的不同阶段，是新技术和传统产业进一步交融的机会。由于它直接影响到人类的衣食起居，从某种程度上来说，移动互联网的下一阶段意义更加深远。

### 三、互联网已全面渗透到各行各业

中国互联网的迅猛发展预示着这一天的到来不会太远。2014年，中国网民数量达6.49亿人，网站400多万家，电子商务交易额超过13万亿元。在全球网络企业前10强排名中，有4家企业在中国，互联网经济成为中国经济的最大增长点。

在十二届全国人大三次会议上，李克强总理在政府工作报告中提出要制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合。2015年7月4日，国务院印发了《积极推进“互联网+”行动的指导意见》。这表明“互联网+”已上升到了国家层面的战略高度。未来互联网与传统产业的融合已是大势所趋，不可逆转。

就像易观国际董事长兼CEO于扬所说的，互联网将会成为水、电一样的基础设施；它会像潮水一样漫过传统低效的洼地；传统的广告加上互联网成就了百度，传统集市加上互联网成就了淘宝，传统百货卖场加上互联网成就了京东，传统银行加上互联网成就了支付宝，传统的安保服务加上互联网成就了360，传统的红娘加上互联网成就了世纪佳缘……“互联网+”不仅正在被全面应用到第三产业，形成了诸如互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态，而且正在向第一产业和第二产业渗透，带来了日新月异的工作生活形态。

中国互联网的迅猛发展在某种程度上来说是移动互联网的发展，发展的基础是智能手机等移动终端的出现。

那么，移动互联网到底给我们的工作与生活带来了什么变化呢？

#### （一）信息传播去中心化

移动互联网带给我们的最大变化是“零距离”，人与人之间的联系更近了、