

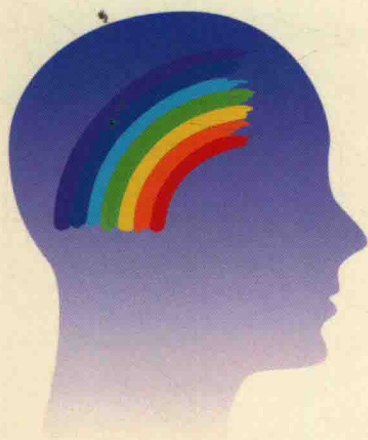
互联网 VUCA 时代下的 最新识才视角和实践

李爽一著

认知升级时代的来临
让企业识才选才面临新的挑战
『内景评鉴』应运而生

知其要者，一言而终

不知其要，流散无穷



中国计划出版社

互联网 VUCA 时代下的最新 识才视角和实践

李 爽 著

中国计划出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网VUCA时代下的最新识才视角和实践 / 李爽著

— 北京 : 中国计划出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5182-0577-6

I. ①互… II. ①李… III. ①企业管理—管理心理学
IV. ①F272-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第034002号

互联网 VUCA 时代下的最新识才视角和实践

李 爽 著

中国计划出版社出版

网址: www.jhpress.com

地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 3 层

邮政编码: 100038 电话: (010) 63906433 (发行部)

新华书店经销

北京京华虎彩印刷有限公司印刷

787mm × 1092mm 1/16 17.5 印张 299 千字

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5182-0577-6

定价: 59.80 元

版权所有 侵权必究

侵权举报电话: (010) 63906404

序

在企业的日常经营管理中，我们常常会有很多困惑：什么才是我们该做的事情？我们如何才能把事情做好？我们该如何选人用人？正如彼得原理所描述的那样，我们通常会不断提拔绩效优秀的人员到更高职位，直到其不能胜任。随着企业规模逐步扩大，重要岗位越来越多，我们识人用人的风险也越来越大。

如何识人用人？我们常常以绩效为导向。一些教科书告诉我们， $\text{绩效} = (\text{知识} + \text{技能}) \times \text{态度}$ 。依据这个模型，我们在员工招聘、员工晋升中，看重态度/敬业度、知识/学历、技能/经历。在实践中，发现依托这种方法，岗位职级越高，风险越大。为此，3年前，我们开始与李爽老师合作，成立企业“能力评鉴中心”。对于工作内容复杂的岗位人员进行招聘和选拔，并通过相关人员的评鉴活动，提高我们识别高潜质人员的能力，降低用错人的风险。李爽老师在本书中引用了认知复杂度模型，即当前的能力 $\text{CAC} (\text{Current Actual Capability}) = f(\text{CPC} \cdot V \cdot K/S \cdot W_i \cdot (-T))$ 。这个模型表明，有些人员的高绩效，并不是来自于高潜质，而是来自于其他要素。因此，我们在实践中，如何把高绩效中的高潜质的人员识别出来并委以长程工作岗位，减少企业中高潜质人员的浪费，即显得迫切且重要。

企业永远面临发展的挑战，永远面临识人用人的挑战，也永远面临提高组织绩效的挑战。面对企业人力资源的诸多问题，我们将继续与李爽老师合作和探索。

目 录

第一部分 人

第一章 分久必合——组织识才之路已悄然发生新变化 /3

- 1.1 分——胜任力人才观：“化验单”上的指标越多越迷糊 /6
- 1.2 再分——学敏度人才观：原来是换了新包装的“旧酒” /11
- 1.3 合——“认知复杂度”：体现人才脑实力的核心指标 /13
- 1.4 结语：“人脑 CPU”不升级，组织难转型 /17

第二章 了解人才，一个公式就够了 /20

- 2.1 关于“工作”的迷思 /20
- 2.2 了解人才，一个公式就够了 /26
- 2.3 “人脑 CPU”的不同版本 /29
- 2.4 一个重要却容易混淆的问题：“才”和“选才”是两回事 /32

第三章 思路决定出路——内景评鉴——关注思路的人才评鉴法 /35

- 3.1 针对“认知复杂度”的评鉴方法对比：传统式 VS 内景式 /37
- 3.2 内景评鉴 /40
- 3.3 两个方向的比较 /62
- 3.4 评鉴别话 /68

第四章 处在不同段位的人才“内景之象” /72

- 4.1 7大评鉴现象 /77
- 4.2 不同水平的“认知复杂度”的典型表现 /143
- 4.3 关于评鉴的其他重要话题 /166
- 4.4 影响能力的其他因素的评鉴 /179

第二部分 岗

第五章 二“度”匹配——适人适岗的解决之道 /189

5.1 从“任务复杂度”角度来认识“关键岗位” /191

5.2 二“度”匹配：任务复杂度 & 认知复杂度 /194

第六章 二“度”匹配的企业实践 /206

6.1 对岗位“任务复杂度”水平的衡量与评估 /206

6.2 组织中人岗匹配的实践流程 /210

第三部分 组 织

第七章 “糊涂医”治“糊涂病”——组织中常见人才实践的病症 /219

7.1 组织中常见的几种“人才选拔”病症 /220

7.2 组织中常见的“人才发展”思路及其不足 /223

第八章 提升组织绩效——何必金鸡独立 /225

8.1 针对“非高潜高位者”的有效组织措施 /226

8.2 组织发展从“治未病”开始 /232

8.3 总结：促进从“潜力”向“绩效”转化的总原则 /237

第四部分 思 考

第九章 人脑区别于电脑的核心价值：对“不确定性”的处理 /241

9.1 “常道”与“非常道”——两个范畴，两种逻辑 /241

9.2 两种思维冲突的集中体现者——西医 VS 中医 /242

9.3 企业测评领域现状：一只脚的能力测评体系 /244

9.4 对“认知复杂度”的测评弥补了企业测评的盲区 /247

第十章 一个人，一味药——用“文字”给“人物”做素描 /250

10.1 人物品评的历史和新视角 /250

10.2 以新视角为历史人物做素描——袁绍 /255

10.3 一个人，一味药——人才的品鉴与配伍 /265

10.4 结束语：人才品鉴的路还很长 /271

后记 /273

第一部分

人

第一章 分久必合——组织识才之路 已悄然发生新变化

引言

这是一个 VUCA 时代

工业时代最深刻的观察者彼得·德鲁克，把过去 200 年的组织创新总结为三次革命。第一次是工业革命，核心是机器取代了体力，技术超越了技能。第二次是生产力革命，大致从 1880 年到第二次世界大战，核心是以泰勒制为代表的科学管理的普及，强调的是标准化、可度量等概念。第三次是管理革命，知识成为超越资本和劳动力的最重要的生产要素。知识被应用于知识本身 (Knowledgeitself)。也就是说，管理 (知识) 被应用于管理 (活动) 本身，才开创性地创立了“管理”这门学科本身。随着工业 4.0 时代的到来，我们正在面临着第四次变革，即创意革命。基于机器学习的人工智能将成为未来商业的基础，也就是说，机械性的、可重复的脑力劳动，都会被机器智能取代 (如图 1 所示)。

图 1 过去 200 年组织创新的四次革命

1. 工业革命

- 18世纪60年代
- 机器取代了体力，技术超越了技能
- 基础学科知识

2. 生产力革命

- 1880年至二战 (1945)
- 以泰勒制为代表的科学管理
- 强调的是标准化、可度量

3. 管理革命

- 二战后至现在
- 知识成为超越资本和劳动力的最重要的生产要素
- 知识被应用于知识本身 (knowledgeitself)

4. 创意革命

- 现在至未来
- 基于机器学习的人工智能将成为未来商业的基础
- 机械性的、可重复的脑力劳动，都会被机器智能取代；但人的直觉，对知识的综合升华能力，是机器暂时难以超越的

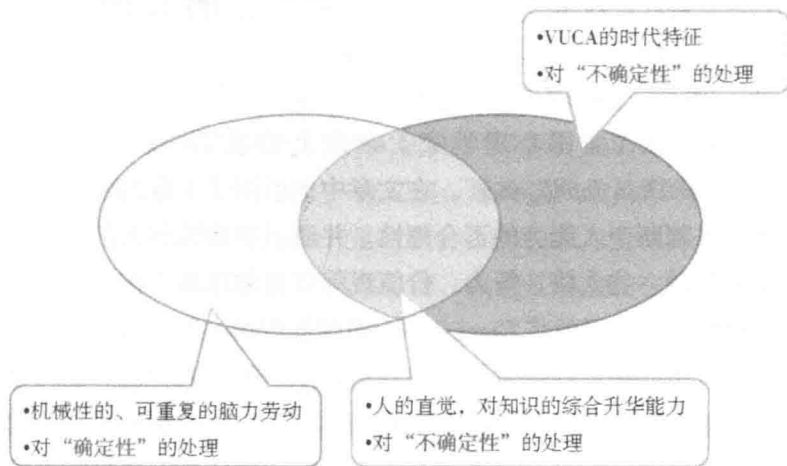
有意思的是,从“工业革命”到“生产力革命”,人类的主体地位似乎不断地在受到挑战:人力逐渐被机器力所取代,单作业量手工生产也逐渐被标准化批量生产所代替。这两个阶段,都是将生产活动作为客体目标的迭代递进;而从第三次革命开始,人类似乎又开始赢回了主导权,这个时候的关注点是在研究生产活动本身,这个时代作为重要生产要素的知识主要是指对事物本质的知识化表达,研究管理本身,并将这种本质性知识应用于管理实践中去。这种对事物本质的认识是人脑一个当仁不让的功能;而如今的创意革命,机械性的、可重复的部分已经要被机器人拿走,留给人类的是且只能是那些不能够被计算机化的,依靠人的直觉的综合判断能力。

我们现在所处的时代,是一个被称为 VUCA 的时代。VUCA 这个概念最早是美军在 20 世纪 90 年代,引用其来描述冷战结束后的越发不稳定的、不确定的、复杂且模棱两可和多边的世界。在 2001 年 9 月 11 日恐怖袭击发生之后,这一概念和首字母缩写才真正被确定。随后, VUCA 被战略性商业领袖用来描述已成为“新常态”的、混乱的和快速变化的商业环境。其中各字母含义如下:

- Volatility (易变性): 事情变化非常快
- Uncertainty (不确定性): 没办法知道下一步的方向在哪儿
- Complexity (复杂性): 每件事会影响到另外一些事情
- Ambiguity (模糊性): 关系不明确

综上所述,我们可以欣喜又不安地看到,人类在夺回了主动权后,却要再次面临着被机器剥夺掉原有实践空间的局面,一定程度上将“迫使”人类智识水平进行跃迁,将重复、机械化的部分释放出来,释放给被“工业革命和生产力革命”大大改进的生产力水平,而留给人类自身的,更多的是那种“无可复制的东西”。也就是说,未来人类对于知识和经验的依赖将变得不是那么突出,因为这些人类共享的结晶将会被无限制储存、输入到机器中,由机器代替人来行事;而未来,说到底,更需要人们来处理的,是大量的“不确定性”,而非“确定性”(如图 2 所示)。

图2 人类智识水平跃迁的时代要求



作为开篇章，笔者力求在本书开头部分为大家简单而清晰地勾勒出关于“人才演进和选拔的视角变迁”，并希望由此台阶开始，帮助大家逐渐展开对人才新视角的探索 and 了解之旅。概括来说，我们对人的才能的认识，主要经历过以下3个大的阶段（如图3所示）。

图3 对“人之才能”的认识演进

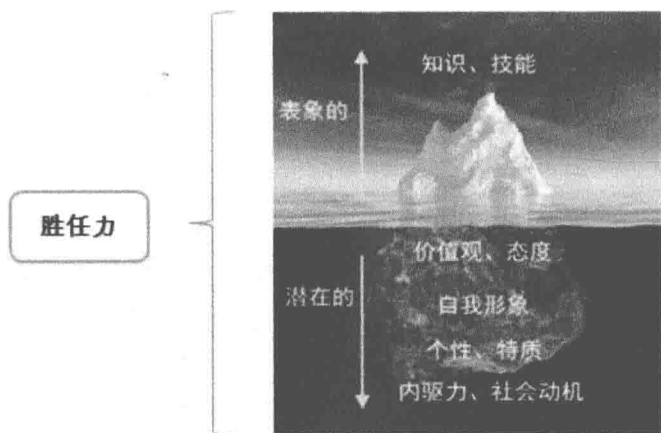


注：学术上每一次的认识突破，都带来了企业的积极实践和丰硕的成果。

1.1 分——胜任力人才观：“化验单”上的指标越多越迷糊

1973 年，著名的心理学家、哈佛大学教授大卫·麦克里兰（David McClelland）博士在《美国心理学家》杂志上发表了一篇文章“*Testing for Competency Rather Than Intelligence*”。在文章中他引用了大量的研究结果，说明滥用智力测验来判断个人能力的不合理性。并通过事例说明人们主观上认为能够决定工作业绩的一些人格、智力、价值观等方面的因素，在现实中并没有表现出预期的效果。麦克里兰将 Competency 明确界定为：能明确区分在特定工作岗位和组织环境中的杰出绩效水平和一般绩效水平的个人特征。能力素质模型（Competency Model）被定义为担任某一特定的任务角色，所需要具备的能力素质的总和。一般来说，在这套体系下，一个职位的胜任要求总是被划分成几个不同的胜任力，而决定候选人能够胜任该岗位的核心指标，也是看该候选人在相应的胜任力上的得分情况如何（如图 4 所示）。

图 4 胜任力的内涵



目前，企业人力资源的“选、用、育、留”的实践工作都是建构在“胜任力”这个体系之下的。“胜任力”从诞生到现在的 40 多年时间里，仍然是这个领域的主旋律。业内对这套体系的讨论和反思，大多数似乎也只发生在非正式场合的讨论和人力资源从业者的日常交流中。从笔者的观察来看，起码是在中国的企业，如今已经从若干年前努力介绍“胜任力是什么”的潮流中，到如今

的“促进胜任力在选用育留方面的应用”以及“分享成功案例，如何才能能够让胜任力在企业中发挥它的巨大作用”。偶尔能听到“胜任力真的好用吗？”这样的夺眼标题文章，但是里面的内容往往乏善可陈。

1995年，托马斯·斯图沃特，这位后来担任《哈佛商业评论》总编的专栏作家在《财富》杂志上撰写文章，以近乎“恶毒”的语言，真诚地呼吁企业“炸掉人力资源部”；一波未平，一波又起，近期当代最具影响力的管理咨询大师、企业哲人拉姆·查兰抛出的“是时候分拆你的人力资源部了”又掀起了轩然大波。先不论对大师们的提议同意与否，单就是这些走在时代和行业前列的人对既有事物的反思和不断追求卓越的精神，就非常值得每个人学习。在实践中，“胜任力”的使用者们虽然不太能够清楚地表达“在使用过程中到底哪里不太对劲”，但是他们会从内部客户冷合作的态度中，从亲身实操的困惑中，模糊地有种感觉，并产生一种疑问：胜任力真的管用吗？挑战现状不但需要眼界，也更需要勇气。但是在这之前，我们是否可以对此多些反思呢？

每个胜任力都有自身的定义、自己的程度等级，每个等级又可以切分成很多具体的行为指标放在手上，方便随时对照和查找。这是一种在典型的西方认识论视角下对事物的认识方式，它们往往将事物切割成极其细密的颗粒，然后力求将其可视化、标准化、量化。我们所熟悉的“胜任力”、“情商”、“人格（特质导向）”以及统计学中非常流行的技术“因素分析”等，都是这一认识视角下的产物，其结构表现上往往是一个大概念下包含几个部分，而每个部分又会包含若干其他的小部分，依此反复、不断细分、不断往“形而下”的方向发展。在这里，专门针对“胜任力体系”，我们可以尝试思考和提问一些问题：

（1）是人造概念还是“本体”本身

胜任力是指“能明确区分在特定工作岗位和组织环境中杰出绩效水平和一般绩效水平的个人特征”。其实质是在寻找一个“差值（Gap）”。那么这种“差值”的一头（A）、一尾（B）是什么呢？这个“差值”本身又是什么呢？从这种方法的诞生思路和最初的研究方法来看，这一头一尾指的是“杰出绩效者（A）”和“一般绩效者（B）”。继而通过访谈的方法来寻找中间的那个“差值”，而这个“差值”从本质上来说，是一个“总和”。这个“总和”不论是“个人特征”还是“能力素质”都肯定不是一维概念。按照麦克里兰的说法，这个“差值”包括了冰山之上的知识和技能，也包括了冰山之下的社会角色、自我概念、特质和动机。也就是说，这个“差值”就是A-B，至于A-B之后到底是个什么

本体，这在胜任力体系中并没有表述。而我们知道的只是在这个差值下包括了很多若干“巨大”的心理学概念，如价值观、态度、自我形象等，没有一个概念是专门隶属于 A-B 之后的那个本体本身的。换种说法，其实 A-B 找的就是人与人之间的差异性（被命名为“胜任能力”）。

所以胜任力的方式就是，通过特定环境下的“绩效差”来识别出两类群体（A 和 B），然后通过特定的访谈方式来发掘“绩效差”后的“个体差异”。这个特定环境下的“个体差异”就被称作“胜任力”，其由个体差异的方方面面所组成。从本质上说，它不是一个对心理实体抽象性表达的一个概念，而是叠加在若干已知概念之上的叠加概念，是一个人造概念。

（2）关于“个体差异性”的问题

刚才解释了这“差值”的一头一尾指的是“杰出绩效者（A）”和“一般绩效者（B）”。在典型的西方心智模式中，是比较容易认同的：如果 B 补齐了“差值”的那一部分之后，就会（有可能）跟 A 一样出色。可是实际情况真的如此吗？笔者倒是觉得，胜任力这种寻找“个体差异性”的思路，恰恰是以否定“个体差异性”为存在前提的。有个有趣而又值得深思的例子，从西医的观点来看，所有的“水”的化学分子式都是“ H_2O ”，因此无论是哪里来的水，实质都是一样的。而从中医的观点来看，各种“水”的本质是迥然不同的：渴的时候，你喝下去的白开水是可以顺利排出体外的；但是如果你当时吃的是水果，虽然也有水，但是这个水是排不出去的，日积月累，往往累积在体内形成湿性体质，也就是我们平时能够看见某人“伸出一条边缘带有齿痕的水汪汪的大舌头”。

从另外一个视角来看，在“差值” $=A$ （绩优） $-B$ （绩平）这个思路下，有个前提条件，就是“在特定的工作岗位和组织环境中”，跟这个环境相呼应的，可能是 A 这个个体就能超过 B 这个个体。所以这个“差值”可不是简简单单 A-B 的差值，而是“独特的 A 的特质和其环境产生的互动效果”与“独特的 B 与其环境产生的互动效果”之间的差异。因此，就算是 B 获得了那个“差值”，它也未必能够表现得多好，因为它不是 A，它跟环境没有协同作用。

再者，A 和 B 所在的那个环境只能是相对稳定和一致的，在涉及绩效产生的具体微环境中，是没有办法等效的。例如同样是销售，负责北方区域的销售和负责南方区域的销售所面对的客户群、客户的购买习惯、北南方的实际需求、所面临的挑战等都是不一样的，A 和 B 的胜出条件是不一样的，因此当

环境从假设确定的，到变动不确定的，又给整个局面增加了复杂性。当不断给出环境的限定条件，努力的方向是使环境趋于一致时，例如再换一种场景，如果同样分属于北方的销售 A 和 B（地域类似），隶属于同一个团队的 A 和 B 时，你会发现你始终无法达到那个状态，总是不断有更细的环境维度出现，总是难以“人工”地将环境调成一致，所以只能取个近似值。另外，刚才给定的限定值是不断往系统里面找，找到了系统里的地域、团队、客户等；同样的道理，限定条件还可以出现在这个系统的外面，比如说公司所在的行业、竞争格局等，也可能决定了“从绩效上看”，最后胜出的是 A 而不是 B。

简而言之，每个个体是不同的，且与这个个体互动的层层环境是有差异的，因此互动效果的差异（绩效差 / 差值）不能简简单单归到个体身上。

（3）关于胜任力的“发掘”方式和“呈现”方式

“发掘”方式主要指胜任力的识别（建模）的方式。这里就不得不简要地介绍一下与其相关的一种访谈技术——“行为事件访谈”。这种访谈之所以耗时长久的一个最主要的原因在于它在挖掘具体事件的若干画面中，当事人在那时的具体情境中所做的行为以及当时的所思、所想比较复杂。胜任力的建模访谈之所以要采用这种技术，主要是想通过被访者在过去有代表性的事件中的具体行为和心理活动的详细信息，通过对信息进行对比分析，发现杰出者普遍具备而一般绩效水平者普遍缺乏的个人特质，即胜任素质（胜任力）。

即便没有细究这种技术的具体内涵和特别之处，我们仍然能够看到这种方式从本质上来讲是一种“访谈”技术，通过跟被访者一问一答的方式，从中发现可用信息。但是这种信息收集的本身是有它的局限性的，也就是高度依赖于被访者对内在信息提出、编码，进而转换成可以用言语来表述的方式表达出来。从某种程度上来讲，能够收集到的是“信息加工的结果（即能够被表达出来的内容）”，而对于“信息加工的过程（也就是当事人是怎样来组织其表达出来的内容的，即不能够用言语表述的加工过程）”这部分其实是没有办法觉知的。这就是由于方法的局限性造成了对于数据提取的偏差。只采集到了部分信息，也就是只采集到了浮现在被访谈人意识层面之上、可以被言语编程表述的那部分，只是一个结果。

“呈现”方式主要指对于胜任力的测评方式。一般来说主要有这么几种：一是叫作“CBI（Competence Based Interview）基于胜任力的访谈”；二是在情景模拟设计的环节中，通过评价者对被评价人的行为进行观察，在其胜任力的不

同维度上打分；此外，还有一种是让被测人做一套人格问卷，然后再将人格维度跟若干胜任力间的关系做相关处理，以此来间接评价（这种方法非常间接，其统计学意义要大于现实意义，仅作参考，在这里不详细表述）。

这些评价方式在本质上还是去对照“答案”的，而这里的“答案”就是指组成胜任力的若干个行为。在能够促发行为的情景中，拿候选人的行为表现与目标的胜任力行为做对比并评分，从某种程度上是“按图索骥”，是先有了标准再去寻找行为，先有了结果再去找答案。

其实，不论是“发掘”方式还是“呈现”方式，胜任力的关注点都是在“结果端”做工作，至于“在主体的内在发生了什么”、“黑匣子里面的过程发生了什么”，这些“过程段”发生了的都是胜任力的方法论体系所极少涵盖的。那么我们不禁可以问问自己这样一个问题，这个被漏掉的关于“过程”的信息跟“结果”信息相比，是否会具有更大的可用性呢？

（4）“人以往表现出来的行为方式是人未来行为最可靠的预测指标”

对于小标题的另外一种说法是“对于未来业绩最精确的预测是过去类似情景下的业绩表现”。这是用以发掘“胜任力”的访谈技术 BEI（行为事件访谈）存在的前提假设。乍一看是非常合情合理的，若干年来，无论是面试还是 BEI，我们能够拿在手上的比较确切的材料就是“已经发生的过去”，人们已经习惯于依赖这样的“事实”来对事物作一个判断。但问题就出现在这个“判断”上，因为所有的“判断”在本质上都是未来导向的。

在这个表述中，至少有两个维度是不同的：第一个维度是时间维度，由表示“以往”的过去和表示“未来”的将来组成；第二个维度是空间维度，也就是“以往的那个行为发生的空间”和“未来的那个行为”将要发生的空间，也就是我们通常理解的“环境”因素。行为的有效性是一定要跟具体的环境相联系的，因此，不考虑环境，简单地归结到“行为是最终造成绩效差异的主要因素”是有很大的问题的。

“过去”和“未来”一个最根本的差别在于：所有的“过去”都是已发生的，是确定的；而所有的“未来”都是尚未发生的，是不确定的。换句话说，“依赖对过去经验来创造未来好绩效”这种情况的发生是有条件的。当未来的那个环境跟过去经历过的那个环境变化不大时，是可以依赖过去的（知识、经验、技能等）；但是当未来环境与过去环境差异很大，或者根本无法预知未来环境会如何时，再简单地遵从经验将是十分危险的。

在2014年9月的《哈佛商业评论》上有一篇文章《21世纪选才新标准：潜力比能力更重要》。文中提到：

如今的商业环境酷似战场——VUCA——复杂、多变、模糊且充满不确定性，以能力来评估和任免人才显然已经不够。同一个人，目前成功担任某一职务，并不意味着他在新职务上也能成功，因为竞争环境、公司战略、合作对象和团队成员都会发生变化。所以现在的问题不是你公司的员工和领导是否具备正确能力，而是他们是否具有学习新能力的潜力。

于是，又一个概念——“学习敏锐度”诞生了。

1.2 再分——学敏度人才观：原来是换了新包装的“旧酒”

早在2000年时，Lombardo和Eichinger在帮助组织寻找高潜质人才的时候，这个概念就已经被明确提出。他们认为当前的管理工作正在变得越来越复杂，更加全球化，更加地两难（需要更多的决策判断），因此，胜任这个岗位的人应该更加地灵活、有适应性、能够从过去的经验中去学习。于是，他们宣称这种潜质应该是人从经验中学习的能力，对人才的筛选更要依据于这个人对于新角色的适应，而非仅仅在原有角色上表现得好就可以了。于是，他们提出了一个新的概念“学习敏锐度（Learning Agility）”（如图5所示）。

学习敏锐度是指从经验中获得新能力的意愿和能力，以便于将这些能力用在那些第一次出现的、较难的、情景不同的新环境中。在这个定义之下，他们又把学习敏锐度划分成“人际敏锐度”“结果敏锐度”“心智敏锐度”“变革敏锐度”。

笔者认为，这个概念的提出的先进性在于首先明确了“事前”“事后”两个不同的情景，其实也就是应对上文的“基于过去的确定性的环境”和“基于未来的不确定的环境”。理解这个概念再往下走一步即“胜出的能力是和情景相关的”。在过去环境中能够成功的因素（特质）未必是在未来环境中同样能够胜出的因素，那么在前后两个情景中，能够决定持续性胜出的因素，就是学习敏锐度。此外，它还在定义中明确了后面一个情景的特点，即“首次出现的”“模糊的”“情景不同的”新环境。