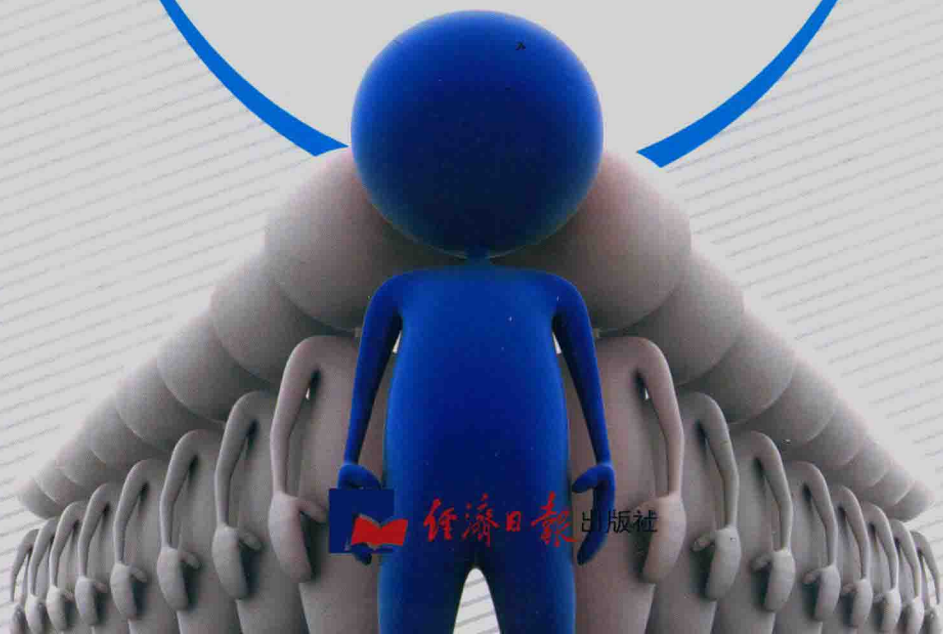


# TALENT MANAGEMENT TALENT

## 全面 人才管理

—— 苏永华◎主编 ——

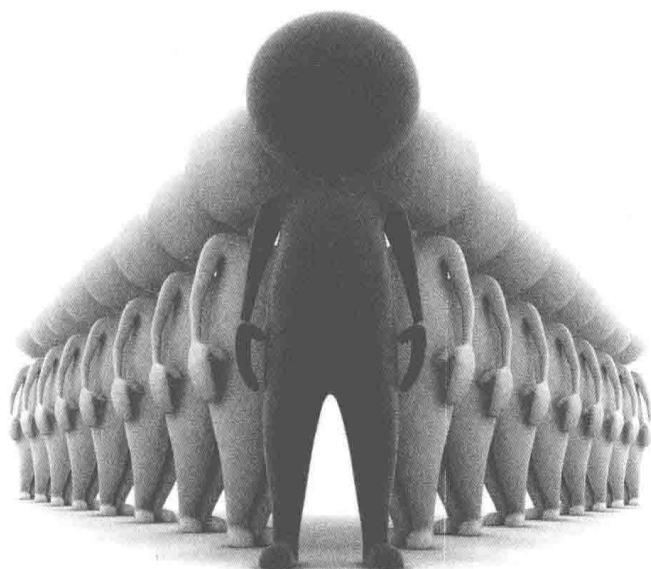
全面人才战略 全面人才评价  
全面人才激励 全面人才发展



# 全面人才管理

—— 苏永华◎主编 ——

全面人才战略    全面人才评价  
全面人才激励    全面人才发展



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

全面人才管理 / 苏永华主编. —北京: 经济日报出版社, 2017. 2 ( 2017. 4重印 )

ISBN 978-7-5196-0099-0

I. ①全… II. ①苏… III. ①人才管理—研究—中国  
IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2017 ) 第042139号

## 全面人才管理

|        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| 主 编    | 苏永华                                   |
| 责任编辑   | 范静泊 晏杰然                               |
| 责任校对   | 郝媛媛                                   |
| 出版发行   | 经济日报出版社                               |
| 地 址    | 北京市西城区白纸坊东街2号 ( 邮政编码: 100054 )        |
| 电 话    | 010-63584556 ( 编辑部 ) 63516959 ( 发行部 ) |
| 网 址    | www.edpbook.com.cn                    |
| E-mail | edpbook@126.com                       |
| 经 销    | 全国新华书店                                |
| 印 刷    | 北京天宇万达印刷有限公司                          |
| 开 本    | 1/16                                  |
| 印 张    | 17                                    |
| 字 数    | 249千字                                 |
| 版 次    | 2017年4月第二版                            |
| 印 次    | 2017年4月第二次印刷                          |
| 书 号    | ISBN 978-7-5196-0099-0                |
| 定 价    | 49.00元                                |

## 序

中国很多企业都引进了西方的人力资源管理体系，构建起了以职能化、模块化为特征的人力资源管理体系，一般称为“六大模块”，包括人力资源规划、招聘、薪酬、绩效、培训和员工关系。这套管理体系对中国企业管理提升起到了很大的帮助作用。然而，随着中国的发展，特别是在中国经济进入新常态的背景下，企业进行战略转型、业务结构调整、组织变革的要求越来越强烈，节奏越来越快的情况下，这套管理体系也开始显现出它的不适应性。

在人力资源管理理论领域，先后出现了“劳动力管理 (Labour Management)”“人事管理 (Personnel Management)”和“人力资源管理 (Human Resource Management)”等概念。人才管理 (Talent Management) 是近几年提出来的新概念，但多数有关人才管理概念的阐述都停留在原来人力资源管理概念的基本框架之内。更为重要的是它们都没有建立起人才管理的内在理论逻辑框架。我们在总结 30 多年来中国企业人力资源管理发展的实践，充分吸收西方人力资源管理精华的基础上，基于对未来社会、组织和技术变革趋势的认识，提出了“全面人才管理”思想。

我们是这样定义它的：“全面人才管理”就是基于组织发展战略和远景，从经营人才的目标出发，通过对人才进行系统的规划、评价、激励和发展，达到塑造企业长期的人才竞争力，实现个人成功与组织成功的双赢结果。

全面人才管理将人才管理提高到全局、整体的高度，而不再局限于人力资源部的职能工作定位。因此，它要求企业的管理者改变他们的“人才观”“人才管理观”和“发展观”，将人才管理作为他们的最重要的职责，而不是把责任全部下放到人力资源管理的专业部门。人才管理不是某一个职能部门的定位，更不是事务性工作的定位，也不是 HRBP（人力资源业务合作伙伴）的简单定位，人才管理是每一个管理者的主要管理责任。

全面人才管理在实践中是以“一体化的人力资源管理体系建设”为特征表现出来的。要求企业的领导者要把人才管理纳入到经营层面与企业战略问题放到真正同等重要的位置来考虑，并在宏观层面从结构、机制、领导力、文化等方面做出一体化的制度和机制安排，对人才管理的重点领域如人才战略、人才评价、人才激励和人才发展等进行整体的规划和设计，并在诸如人才标准、人才管理工具、人才数据和管理流程等关键环节引入科学的管理思想和方法，摆脱管理者的随意性和个人的偏好性，使企业人才管理走上人本化、科学化和规范化的轨道。

作为职能的人力资源部它们在人才管理中的价值贡献是什么呢？参与到企业战略管理层面，以全面人才管理为指导制定本企业的全面人才战略，建立全面人才管理体系，并建设、管理、维护人才管理服务平台，为每个人才管理者，为全体员工及时提供有效的人才管理的方法论、工具、资源等，并对他们进行培训指导、反馈和帮助。

长期以来，人们只是把人力资源管理当作一项操作实务活动来看待，没有形成自身独立的理论体系。典型的表现就是人力资源管理的教科书都是按企业人力资源管理部门的操作职能分工而划分成六大模块，讲述的内容也是以操作为主，有关理论或原理，都是引用《心理学》《组织行为学》《管理学》以及《经济学》等相关学科的具体内容，而没有形成系统的人力资源管理理论。

中国是人力资源大国，更要成为人力资源强国。作为世界大国和经济强国，中国要在各个方面为世界的发展贡献中国智慧，中国的改革和发展经历及成就在世界上是前所未有的，中国企业在人力资源管理的实践领域已经有了很多创新和发展，需要我们去总结、提炼和升华，让它成为一种正确有效的理论去指导广大企业的未来实践。“全面人才管理”理论的提出是我们的抛砖引玉行动，希望引起更多人士关注和参与。我们的目标是要在人力资源管理领域发出最强的“中国的声音”，是中国智慧对世界人力资源管理的贡献。

作为目前国内最专业的人才管理与人力资源咨询集团，诺姆四达一直以创新驱动发展理念，全方位提供人才测评、人才管理平台开发、领导力发展、胜任力模型构建及应用、评价中心构建、行动学习、人才战略发展规划、绩效体系构建、

薪酬体系构建、培养体系构建等人才管理与人力资源咨询服务。

诺姆四达集团总部位于上海·中国首家人力资源服务产业园区，并在北京、广州、武汉、杭州、无锡、杭州等地设有多家分支机构，是共拥有 300 多人的专业研发和服务队伍。

成立 19 年来，诺姆四达相继获得“中组部领导干部考试与测评中心战略合作伙伴”“人力资源和社会保障部全国人力资源诚信示范机构”“福布斯连续三年度最佳潜力企业”“德勤高科技高成长中国 50 强及亚太区 500 强”“大中华区最佳人力资源服务机构百强企业”“大中华区最佳人力资源服务机构评选最佳客户满意度大奖”“大中华区最佳人才测评机构”和“大中华区最佳人力资源管理咨询机构”等荣誉称号。

苏永华

2017 年 3 月

第一部分

人力资源新常态和全面人才管理理论

第一章 中国经济新常态背景下的人力资源新常态 / 3

第一节 人力资源的多样性将成为新常态 / 3

第二节 人才高流动性将成为新常态 / 5

第三节 潜力成为人才最重要的资本 / 6

第二章 全面人才管理理论 / 8

第一节 “全面”的含义 1：人人是人才 / 8

第二节 “全面”的含义 2：人人能成才 / 9

第三节 “全面”的含义 3：管理靠人人 / 10

第四节 “全面”的含义 4：战略靠人人 / 11

第三章 全面人才管理理论与传统的人力资源管理理论的  
对比和意义 / 13

第四章 全面人才管理理论包含的四个部分 / 14

第一节 全面人才战略 / 14

第二节 全面人才评价 / 15

第三节 全面人才激励体系 / 15

第四节 全面人才发展体系 / 16

第五章 全面人才管理时代，人力资源管理者角色 / 17

## 第二部分 全面人才战略

第一章 为什么企业需要特别地为人才制定战略 / 33

第二章 企业需要一个怎样地人才战略框架 / 34

第一节 全面人才战略出发点 / 34

第二节 全面人才战略模型 / 34

第三章 应用全面人才战略所需要做的内外部环境分析 / 38

第一节 外部环境分析 / 38

第二节 内部环境分析 / 43

第四章 制定全面人才战略的关键点 / 47

第一节 结构究竟何时而变，因何而变 / 47

第二节 结构也是一种生产力 / 48

第三节 提升谁的领导力，什么样的领导力 / 55

第四节 组织领导力也应成为一种重点培养的领导力 / 56

第五节 企业文化与人才的匹配 / 58

第六节 企业文化的传承与变革 / 59

第七节 人力资源管理的三大机制 / 62

第八节 机制的生产力作用体现在调动人们学习和工作的  
积极性 / 63

第五章 全面人才战略的责任归属 / 70



### 第三部分 全面人才评价

#### 第一章 为什么我们需要全面人才评价 / 73

##### 第一节 为什么我们需要全面人才评价 / 73

##### 第二节 为什么传统人才评价难以适应新时代要求 / 81

#### 第二章 什么是全面人才评价 / 87

##### 第一节 全面人才评价的定义与内涵 / 87

##### 第二节 全面人才评价的特点 / 96

#### 第三章 在构建全面人才评价过程中将面临哪些具体问题 / 101

##### 第一节 如何对不同类型人才进行区别性评价 / 101

##### 第二节 如何做好人才评价实施过程中的几类重点工作 / 125

##### 第三节 构建人才评价中心所需要注意的问题有哪些? / 132

### 第四部分 全面人才激励体系

#### 第一章 激励之难 / 141

##### 第一节 员工：激励就是给我们提高薪酬福利待遇 / 142

##### 第二节 管理者：人才激励，这事到底归谁管 / 143

##### 第三节 领导者：拿什么激励你，我的员工 / 144

#### 第二章 什么是全面人才激励体系 / 147

##### 第一节 什么是全面人才激励体系 / 150

##### 第二节 全面人才激励的理论基础 / 151

- 第三节 体系特色 / 157
- 第四节 诺姆四达全面人才激励理论的作用与意义 / 160
- 第三章 如何构建全面人才激励体系 / 161
  - 第一节 全面人才战略规划 / 162
  - 第二节 组织设计 / 165
  - 第三节 建立清晰的晋升标准与路径 / 170
  - 第四节 畅通的沟通与反馈机制 / 177
- 第四章 如何保障全面人才激励体系有效落地 / 184

## 第五部分 全面人才发展体系

- 第一章 为什么我们需要全面人才发展体系 / 195
  - 第一节 新常态新要求 / 195
  - 第二节 传统人才发展体系为何难以适应新时代需求 / 202
- 第二章 什么是新常态下的全面人才发展体系 / 210
  - 第一节 基于全面人才理论的全面人才发展体系 / 210
  - 第二节 全面人才发展体系与传统的人才发展方式的对比和意义 / 221
- 第三章 在构建全面人才发展体系过程中，将面临哪些问题 / 228
  - 第一节 如何解决几类关键人才的发展问题 / 228
  - 第二节 如何解决好人才发展过程中的几个重要关系 / 243

PART 1 第一部分

---

# 人力资源新常态和全面人才管理理论



## 第一章 中国经济新常态背景下的人力资源新常态

习近平主席在 2014 年 APEC 峰会上概括性地界定了中国经济“新常态”的三个特征。其一，中国经济告别了高速增长时代，回归到了中速的正常增长时代；其二，中国经济虽然是中速增长，但鉴于中国的经济规模，增长的绝对量仍然可观，更重要的是中国经济结构更为优化和合理，服务和贸易等第三产业要大于第二产业，消费在经济结构中占主体地位；第三，中国经济的增长方式将由过去主要以要素和投资增长驱动模式向创新驱动模式转变。

在“新常态”的背景下，中国的人力资源也出现了一些新变化和新特征，其中，人力资源多样性、人才高流动性、潜力成为人才最重要的资本是最重要的三种特征，我将其称为中国人力资源的“新常态”。

### 第一节 人力资源的多样性将成为新常态

过去，中国是传统的农业大国，真正的工业化快速发展是从改革开放以后。目前来说中国的产业结构还是以农业和第二产业为主，新兴产业和服务业并不发达，人力资源的多样性特征并不突出。但在经济新常态下的未来，随着中国经济和社会的发展、改革和开放国策的不断深入和扩大，未来一段时间，中国的人力资源将呈现出多样性。

首先，在劳动力结构中，知识型员工占比越来越大。随着中国教育水平的

提高，受过高等教育的人所占的比例越来越高，2015 年应届大学毕业生就达 749 万。

知识型员工的工作方式方法与传统员工很大不同，他们受到了系统性的教育和训练，知识丰富、观念新颖、学习能力强、视野广阔、成就欲望强烈，追求存在感和成长感是他们的优势，但价值观多元、藐视权威、自负清高、自我陶醉、特立独行也是他们的重要特征。企业中知识工作占比了越来越大，知识工作者的个人工作成果对企业整体的绩效和成败影响越来越大，因此，对企业人力资源管理者来说，管理好知识型员工是他们转型中面临的最大挑战。因为他们过去习惯于管理同质性较高的群体，特别以管理体力劳动为主的蓝领是他们擅长领域。

其次，新生代员工成为职场主力。当 80 后进入职场的时候，人们就惊呼大不一样，现在随着 90 后逐渐成为职场大军，人们直接用“看不懂”来表达困惑。“新生代员工”也成为当前媒体和研究者的热点。新生代员工由于生长的物质环境和社会环境的不同，形成了新的价值观念体系和行为准则，这些方式和准则与传统的差异较大，有些甚至是相对立的。所有企业都面临着新生代员工管理的挑战。

一方面，现有的人力资源管理体系基本上是基于 60、70 代员工的特点而设立的，而 60、70 代人才趋同性较高，尤其是在基本价值观念和行为方式方面共同点多，差异性相对较小。而新生代员工的差异不仅表现在代际之间，就是在新生代群体内部，个体差异性也越来越大。求新、求异、求奇、彰显个性和特点是新生代最明显的特征，新生代之间的差异点多，范围广，差异的尺度大，“语不惊人死不休”，就是最典型的写照。

第三，国际化员工管理成为常态。在开放的大趋势下，特别是亚太自由贸易区的推进，以及中国政府“一带一路”战略的实施，中国企业国际化的进程将明显加快。国际化不再是少数中国大企业的事，即使不在海外投资或设厂，企业的产品或服务也要走出国门，中国企业在国外的公司或办事处有本地化的员工。而且，随着开放的扩大，一批外国人进入到中国来，在中国本土的企业工作。另外，每年还有大量海外留学人员归来，从某种意义上来说，他们也是国际化的员工。很显然，中国多数企业还没有做好管理国际化员工的准备。

人力资源多样性是人类社会发展的必然趋势，也是社会生产发展的必然要求，反过来也支持了社会生产的发展。自工业革命以来，技术革命、产业革命频繁爆发，随着生产方式的变革，生产工具技术含量和科技含量的提升，对劳动者知识、技能、素质的要求越来越高，越来越细分，对人才的分类也会越来越细。企业组织发展呈现出多元化、集团化、全球化的趋势也在不断加强，因此，企业的发展也需要多样性的人才。同时，组织管理方式变革，扁平化，一线化（让“听得见炮声的人做决策”），小型团队化（阿米巴模式），更需要有多样性的人力资源支撑。

## 第二节 人才高流动性将成为新常态

过去，人才流动主要是农民工在产业发达和不发达区域之间流动，作为白领阶层的知识型员工流动率相对较低，人们总是首先选择公职或央企国企，因为这些地方稳定、有保障，人才流动率较低。近年来，人才流动性逐渐增加，未来高流动性将成为常态。

首先，社会改革及经济政策，导致人才流动加剧。十八届三中全会以后，经济、政治体制等深化改革的措施逐步实施将加速体制内人才向体制外流动。如“八项规定”限制了公职人员的权利和利益，国企央企的限薪决定，事业单位的分类改革等措施相继出台，民营经济更快速发展，可以预见，今后一段时间内，将会有相当一部分人选择离开体制内，到更为广阔的市场中去大有作为。

其次，产业的起落和兴衰加剧，也会造成人才的流动增强。传统产业的衰亡，新产业的兴起，必然会带来人才的流动。另一方面，技术的变革和创新也会引起人才的流动。如企业进行技术改造升级，将制造变为“智造”，工业 4.0、物联网、移动互联网等新产业兴起，国家推行的大众创业、万众创新活动，以及“互联网+”的潮流，都将会促使产业间和企业间人才流动增加。面对迅速变化的外部环境，企业必须进行灵活的战略和组织调整与变革、企业会主动淘汰不适应新战略的人才。

第三，流动频率加快，流动的主动性增强。

过去，人才的流动多数是被动的，国企改革、企业重组、破产等企业的原因导致人才流动。而现在，随着个体自我意识增强，价值观念的变化，人们会主动追求流动和变化，通过尝试各种可能，换工作或自主创业，寻找自己的理想目标。目前新生代的跳槽率很高，他们很多人跳槽并不理性，毫无理由，毫无征兆就跳了，深受当今“体验至上”，“娱乐至死”，“无理由退货”等思潮影响。应该说，这是一种不正常的流动。但是由于新生代的员工中很多是独生子女，家庭条件较好，工作挣钱养家已经不是他们的基本需要了。另外，社会物质财富丰富给社会成员提供的福利待遇越来越好，失业、养老、医疗、低保各种保障一应俱全，他们也不用为自己的未来生活担心。我国的《劳动法》对劳动者是强保护，因此，员工几乎是可以无所顾忌地跳来跳去，这种现象已经成为企业管理者最为头痛的事情，而且还将持续相当长一段时间。

人才的高流动性给企业人力资源管理带来的挑战是巨大的。比如，如何构建新型的人才供应体系，以确保企业的正常生产和运营？如何快速准确地评价人才，使引进的人才在最短的时间适应和胜任工作要求，为企业创造价值？如何留住成熟的人才，让他们为企业做出更多的贡献？如何在人才的培育上做出取舍，该不该在人才培养上做大量的投入？该对哪些人才进行投入？如何让人才培养的效果更好，见效更快？如何让员工在取得短期绩效与长远发展之间取得平衡？

### 第三节 潜力成为人才最重要的资本

中国经济新常态明确提出，旧有的要素驱动的经济增长模式不可持续，必须用创新来驱动经济增长，这是中国未来经济发展的唯一选择。

在过去要素驱动的增长模式下，经济的增长主要靠资源、土地、资金和低廉的劳动力成本。对人力资源的要求主要是体力、知识、经验和技能。因此，学历水平、所学专业、工作经历、技能证书等，就成为判断人才的基本标准。当中国



经济发展转型要靠创新驱动的时候，这些人才标准就不太适用了，取而代之的将是人的潜力，潜力成为人才最重要的资本。

未来具有很大的不确定性。其一，中美俄欧等国与区域角力，国际政治经济格局变化具有很大的不确定性。其二，技术革新对人类生产方式与生活方式的改变越来越大。新产业崛起，产业模式被颠覆，产业边界模糊，从跨界到无界，商业模式变化层出不穷，产品创新永无止境，唯一不变的就是变化。未知、不确定性、变化是我们共同面对的世界。

在未知世界面前，在不确定性面前，我们过去的知识和经验，包括我们过去解决问题的方式和方法，都是微不足道的，无用的，甚至还具有阻碍作用或反作用。最需要的是能够在黑暗中发现光明、在浓雾中看见出路，洞察方向，把握未来，引领胜利的能力，这种能力统称为潜力。因此，在中国经济新常态下，知识和经验、现实能力都变得不那么重要了，只有潜力才是人才的最大资本。所以，发现有潜力的人才，发掘人的潜力将是企业人力资源工作面临的重要课题。

作为企业的管理者，特别是人力资源管理者，首先必须真正建立潜力是人才最重要资本的管理意识。其次，需要界定对本企业来说什么样的人才才是潜力人才，潜力到底是什么，如何发现真正的潜力人才，探索潜力人才成长和发展规律，给人才潜力释放创设环境和条件，改进人才管理模式和方法。

在中国人力资源“新常态”下，中国企业人力资源管理出路何在？原有经验、模式显然不管用了，而一些在西方国家企业管理中成熟的理论方法在中国新常态下也显得不适用了，毕竟这些理论和方法的产生背景跟中国当下的情况差异是很大的。所以，我们需要一种新的视角、新的思维、新的理念和新的方法来指引广大的企业管理者去面对和解决人力资源的管理问题。这种新的人力资源管理理论，我们称之为全面人才管理理论。