



新锐领导者思维系列

多样性并非独立于人才之外，它就是人才的本质

包容性人才管理

面对多样性企业如何顺势而为管好人才

[英] 斯蒂芬·弗罗斯特 (Stephen Frost) [英] 丹尼·卡尔曼 (Danny Kalman) 著 | 晏和淘 译



INCLUSIVE TALENT MANAGEMENT

HOW BUSINESS CAN THRIVE IN AN AGE OF DIVERSITY

二十一世纪的竞争是人才的竞争，
多样性和包容性则是人才竞争的核心

中信出版集团

—— 新锐领导者思维系列 ——

包容性人才管理

面对多样性企业如何顺势而为管好人才

[英] 斯蒂芬·弗罗斯特 (Stephen Frost) [英] 丹尼·卡尔曼 (Danny Kalman) 著 | 晏和陶 译

INCLUSIVE TALENT MANAGEMENT

HOW BUSINESS CAN THRIVE IN AN AGE OF DIVERSITY

图书在版编目 (CIP) 数据

包容性人才管理: 面对多样性企业如何顺势而为管好人才 /

(英) 斯蒂芬·弗罗斯特, (英) 丹尼·卡尔曼著; 晏和淘译.

-- 北京: 中信出版社, 2017.8

(新锐领导者思维系列)

书名原文: Inclusive Talent Management: How

business can thrive in an age of diversity

ISBN 978-7-5086-7851-1

I. ①包… II. ①斯… ②丹… ③晏… III. ①企业管理—

人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第162301号

INCLUSIVE TALENT MANAGEMENT: HOW BUSINESS CAN THRIVE IN AN AGE OF DIVERSITY by STEPHEN FROST
AND DANNY KALMAN

Copyright: © Stephen Frost and Danny Kalman 2016

This edition arranged with KOGAN PAGE PUBLISHERS through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: 2017 © CITIC Press Corporation

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

包容性人才管理: 面对多样性企业如何顺势而为管好人才

著 者: [英] 斯蒂芬·弗罗斯特 [英] 丹尼·卡尔曼

译 者: 晏和淘

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9.5

字 数: 206千字

版 次: 2017年9月第1版

印 次: 2017年9月第1次印刷

京权图字: 01-2017-4269

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-7851-1

定 价: 48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

对本书的赞誉

[PRAISE FOR THE BOOK]

我们身处多样性的时代，但是我们在创建包容性工作环境及构建机会共享、鼓励发声、从多样性中汲取价值的文化上依然任重而道远。斯蒂芬和丹尼是对多样性进行思考及践行方面的先驱，对于我们处于什么境地及应该做什么，他们为我们带来了全面而颇具可操作性的观点。身处现实中，我们必须与时俱进。本书不断挑战并指引我们，让我们所有人都行动起来进行改变。

彼得·契司 (Peter Cheese)

英国特许人事与发展协会 (CIPD) 首席执行官

这些思维发人深省并有极强的操作性，每个关注员工的高管都应考虑去读一下它。

安东尼奥·西摩斯 (Antonio Simoes)

汇丰银行 (HSBC) 首席执行官

多样性并非独立于人才之外，它就是人才的本质。斯蒂芬·弗罗斯特以及丹尼·卡尔曼通过这本优秀的著作让我们走进这场对话。对那些想从100%的“人才池”中获益并为世界带来改变的领导者来说，这是一本必读之作。

艾瑞斯·波纳特 (Iris Bohnet)

哈佛大学肯尼迪学院公共政策学教授及《什么最有效：可设计的性别平等》

(*What Works: Gender Equality by Design*) 作者

对任何想在当今的全球竞争环境中奋勇直前的公司来说，包容性人才管理都是成功的必由之路。基于独特的专业背景及从实用视角对这些课题的研究，斯蒂芬·弗罗斯特及丹尼·卡尔曼为我们带来了非常有创见的观点，让我们了解灵活的包容性人才管理策略对各自的公司有什么用。

多米尼克·图尔平 (Dominique Turpin)
洛桑国际管理学院 (IMD International) 院长

本书对所有组织提出了挑战，让它们重新审视自己的人才管理策略，并对如何改变自己的措施来提升多样性和包容性方面提出了一些可行性建议。所有处在领导者岗位或者人才管理岗位上的人都与书中讨论的问题相关，书中提出了一些能够满足未来人才需求的方案，如果能采纳这些方案必定会让他们获益匪浅。

斯蒂芬·皮尔斯 (Stephen Pierce)
日立 (欧洲) 公司首席人力资源官

这是人力资源从业者以及那些负责提升多样性和包容性的管理者的必读之作。我尤其喜欢本书第二部分中的列表，因为它们给出了非常棒的助推力，通过这些步骤可以使多样性及包容性思维为实施人才战略打下基础。

安·皮克林 (Ann Pickering)
英国 O2 公司人力资源总监

丹尼和斯蒂芬极富挑战性的新书对包容性人才管理（以及它为什么如此棘手）进行了分析，如果我们想加入这场论战并了解如何开始挑战成规，在更为广泛的意义上解锁人才，那么一定要认真阅

读此书。

加里·西奥博尔德 (Gary Theobald)

英国“健康教育英格兰”机构 (Health Education England)

人力资源与组织发展负责人

作为一种文化形态，斯蒂芬和丹尼认为包容性和多样性是商业的必由之路。从达尔文到格拉德威尔再到麦克唐纳，他们向我们展示了大自然给我们带来的答案，人才大战完全可以避免，多样性的劳动力是帮助我们驶向不确定未来的唯一道路。绝妙的事例、令人信念转变的数据、切实可行的建议，以及对该主题的热情让本书成为任何CEO、企业主、经理甚至人力资源从业人员的必读之作。

罗杰·菲尔比 (Roger Philby)

美国化学集团首席执行官

我发现这本书很有趣并且令人获益匪浅。它写得很精彩，引人入胜又不失幽默。

蒂姆·萨森 (Tim Sarson)

毕马威公司 (KPMG) 合伙人

献给彼得·詹姆斯·辛普森 (Peter James Simpson)

关于作者

[ABOUT THE AUTHORS]

斯蒂芬·弗罗斯特（Stephen Frost）在2012年创建了一家名为Frost Included的机构，通过系统重建和领导力发展来促进决策中的包容性。2007~2012年，斯蒂芬作为伦敦奥林匹克运动会（以下简称“奥运会”）和残疾人奥林匹克运动会（以下简称“残奥会”）组织委员会（伦敦奥组委，简称LOCOG）的多样性与包容性主管，设计、领导并执行了一系列包容性项目。2004~2007年，他建立并领导了石墙（Stonewall）项目工作组，因其多样性冠军项目已有超过600名成员而成为全世界同类项目中规模最大的项目。他同时也建立了石墙领导力（Stonewall Leadership）项目，现在已经为几百名LGBT（Lesbian Gay Bisexual Transgender，同性恋、双性恋及跨性别者，泛指所有非异性恋者）企业领导者带来了发展，其倡导的工作场所平等指数（Workplace Equality Index）现在已经成为全世界几百家组织的衡量标准。

他是牛津大学赫特福德学院（Hertford College）及哈佛大学富布赖特学院（Fullbright）的学者。他在2010年因为平等及多样性项目获得了彼得·罗伯逊奖（Peter Robertson Award），并在2011年被世界经济论坛（World Economic Forum）提名为全球青年领袖，在2016年被票选为英国最有影响力的20名LGBT人士。他是英国皇家艺术学会与特许人事与发展协会（Chartered Institute for Personnel and Development and the Royal Society of Arts）的研究员。

他在哈佛商学院教授包容性领导力课程，并且是法国巴黎政治大学（Sciences Po）的客座讲师。他同时也是英国政府、美国白宫、毕马威公司、国际残奥会委员会以及其他一些组织的顾问。斯蒂芬是《包容不可或缺：真正的包容性可以创造更好的商业并构建更好的社会》（*The Inclusion Imperative: How real inclusion creates better business and builds better societies*）一书的作者，并且经常到各地进行演讲。

丹尼·卡尔曼（Danny Kalman）的专长是支持组织采纳包容性人才管理策略。他竭力保证让组织在合适的地点与合适的时间获得合适的人才来实现商业效益的最大化。

丹尼在2008~2013年曾担任松下公司（Panasonic Corporation）的全球人才总监。他对该公司开发和实施的全球人才管理政策及流程意义重大。丹尼负责领导一个系统性项目来确认和发展松下公司的关键人事安排。

在此之前，丹尼还是松下（欧洲）公司的首位非日裔的人力资源总监。他负责公司在15个国家的人力资源部门，与日本总部联系紧密，还是松下（欧洲）公司的董事会成员。

丹尼从2013年4月开始为一些著名的组织提供人才战略咨询。他是国际教练联合会（ICF）认证的教练，经常在一些人才管理论坛上发表演说，并在英国、非洲、亚洲及南美等地区领导了很多领导力发展项目。因为他在日本文化中丰富的工作经验而被德勤公司聘请为顾问，为德勤公司的日本客户提供领导力发展支持。

丹尼也是《制造产品前先塑造自己的员工：通过人才管理打造全球组织的竞争优势》（*Make Your People Before You Make Your Products: Using talent management to achieve competitive advantage in global organizations*）一书的合著者。

致 谢

[ACKNOWLEDGEMENTS]

斯蒂芬第一个最想感谢的人是丹尼，正是丹尼首先邀请斯蒂芬写作本书。我对所有在此过程中提供了支持的朋友、同事和客户都心怀感激，是他们让我有时间和精力来完成这本书。感谢Frost Included机构的团队给了我激励，我从他们身上学到很多东西——卡莉·格罗弗（Carly Grover）、约翰·詹森（Johan Jensen）、伊尔凡·阿里夫（Irfaan Arif）、吉娜·巴德诺奇（Gina Badenoch）、道恩·弗雷泽（Dawn Fraser）、菲比·米尔斯（Phoebe Miles）、蒂娜尼尔森（Tinna Neilsen）、曼努埃尔·韦希特尔（Manuel Wachter）、乔纳森·艾圣-兰普泰（Jonathan Ashong-Lampsey）。还要感谢梅尔·理查兹（Mel Richards）以及毕马威公司的同事梅兰妮·理查兹（Melanie Richards）、希拉里·托马斯（Hilary Thomas）、玛格丽特·斯蒂芬斯（Margaret Stephens）、加雷斯·威廉姆斯（Gareth Williams）、亚历克斯·霍尔特（Alex Holt）、伯纳德·布朗（Bernard Brown）、奈杰尔·斯莱特（Nigel Slater）、克鲁·德赛（Kru Desai）、伊恩·莫法特（Iain Moffat）、卡尔·埃奇（Karl Edge）、斯图尔特·黑斯蒂（Stewart Hastie）、琳达·埃利特（Linda Ellett）、克里斯·黑尔德（Chris Hearld）、本·麦克唐纳（Ben McDonald）、蒂姆·佩恩（Tim Payne）、克里斯·谢恩（Chris Sheryn）、盖·沃林顿（Guy Warrington）、贾斯廷·萨托罗夫（Justin Zatouroff）、梅丽莎·艾伦（Melissa Allen）、克莱尔·华恩丝（Claire Warnes）、艾胥利·托马斯（Ashley Thomas）和

克莱尔·哈维 (Claire Harvey)。感谢哈佛大学的艾瑞斯·波纳特 (Iris Bohnet)，海德思哲 (Heidrick & Struggles) 和戴维·伯默尔 (David Boehmer)，以及世界经济论坛的青年领袖和每一个帮助他实现这本书出版的人。尤其应该感谢我的母亲及艾玛 (Emma)，她们认真地阅读了本书，另外还有斯特凡·赖兴巴赫 (Stefan Reichenbach)、蒂姆·萨森 (Tim Sarson)、麦克·英尼斯 (Mike Innes)、凯瑟琳·考恩 (Katherine Cowan)、安德列·库柏 (Andrea Coomber)、保罗·赛茜·多明戈 (Paola Cecci Domingo)、布鲁诺·桑切斯-安德雷德·鲁诺 (Bruno Sánchez-Andrade Nuno)、约翰·詹森 (Johan Jensen)、贝琳达·帕马 (Belinda Parmar)、玛丽-弗朗西丝·温特斯 (Mary-Frances Winters)，他们帮助我进行通读和校对，并对其中的案例及最新的包容性研究提出了很多建议。不能忘记的还有史蒂夫·哈默里克豪斯 (Steve Humerickhouse) 及 Forum on Workplace Inclusion 的团队，感谢劳拉·索利斯 (Lora Solis) 提供的番茄工作法 (Pomodoro technique, 微观时间管理方法)，感谢其他全球青年领袖和沙特团队帮助我们让一切工作都顺利实施。

丹尼感谢斯蒂芬给了自己与他一起写作本书的机会。很多家庭成员和朋友为他提供了宝贵的支持，在本书写作过程的不同阶段都花时间来读他写的这些内容。他们不断地为他提供很多建议和鼓励；他要特别感谢安妮特·库勒 (Annette Kurer)、巴里·史蒂勒曼 (Barry Stillerman)、艾玛·里斯 (Emma Rees)、菲奥娜·克拉奇菲尔德 (Fiona Crutchfield) 及希拉里·贝克 (Hilary Baker)。丹尼的妻子艾普瑞 (April)、女儿比安卡 (Bianca) 和女婿丹 (Dan)、岳母苔丝 (Tess) 都在写作过程中持续关注本书的进展。特别的感谢送给丹尼的孙子迪伦 (Dylan)，感谢他的“捣乱”。对所有这些人，丹尼表示感谢。

丹尼和斯蒂芬希望能够共同向 Kogan Page 出版社的团队表示感

谢，感谢他们在出版过程中的耐心、建议及所提供的咨询服务——凯蒂（Katy）、露西（Lucy）、梅根（Megan）、克里斯蒂娜（Christina）及海勒（Heler），同时还要感谢苏·布鲁克斯（Sue Brooks）和所有接受访谈的人。这么多人对于本书的完成给予了巨大的热情和鼓励，让一切的心血都没有白费。

本书尚有一些错误和遗漏之处，敬请大家不吝赐教。

前 言

[FOREWORD]

本书阐述的是引入多样性在人事决策中所带来的利益及不这么做将带来的危险。

人们常常做出次优的选择是因为他们的选择往往基于同事及自己所选的信息之上。他们的偏见干扰了自己的选择。那么，多样性为什么会是这个问题的首选答案呢？为什么不执行更好的经理人教育方法、更好的管理和更优的流程呢？

答案在于我们的固执己见。在多样性的时代，我们依然喜欢同质性而不喜欢多样性。这是一项发现，而不是指责。我们所选择的经理人教育方法、我们所进行的管理以及我们所采纳的流程如果同我们的偏好相符合，那肯定就是“更好”的。这才是真正的问题所在。

因为无意识（有时候是有意识）的偏见而造成的管理失误影响不小。偏见是造成糟糕决策的原因之一。我们并不否认21世纪的组织制定决策的复杂性和多变量特征，我们也理解如果没有其他的良好措施，多样性就无法带来成功。但是目前为止，偏见还没有引起足够的关注，多样性所带来的解决方案也没有引起足够的重视。

我们处在一场难以预测的、巨大的人文和科技变革之中，正是这场革命让本书的出版有了紧迫性。

从人文角度来说，某些地区的人口增长、老龄化及世界其他地区的人口下降，劳动力、工作场所及工作内容的变化，导致世界的中心正在从西方转向东方，从北半球转向南半球。

从技术角度来说，数据的大量发布让信息无处不在，但是这并不一定会带来更多的知识。我们对自己的消费行为比以往任何时候都具有更大的选择权，这更加放纵了我们自己的偏见并为人文上的孤立带来了新的隐性狭隘思维。

从这一点上来说，虽然技术和人文的变化为我们带来了前所未有的机会，但只有具备包容性的领导力才能实现这些机会。如果没有这样的领导力，人类生理上的隔离及心理上的狭隘就会取得胜利。这会给我们所有人带来危害。

虽然身处这场革命当中，多样性却常常被认为与人才互不相干。这种孤立思维有着深远的历史渊源，但是最大的麻烦在于，目前的技术和人文趋势反而加强了这种狭隘和孤立思维。

目前，在“招聘者”及“多样性招聘者”之间还存在区别。为什么不能让每个人都为多样性人才的招聘负责？我们目前的讨论还是针对“其他人”的，我们要解决的是“他们的”问题，而不是“我们的”问题。如何定义多样性候选人呢？数量如此之少的少数群体人才怎么才能进入组织的高层呢？

领导力比以往更加重要，因为要实现联合、共同目标及融合。我们不应该心存“包容性就是对所有人都很友好、不伤害别人的感情”这样的普遍假设，这一点非常重要。包容性在带来集体利益的同时也能利己。领导力是一种工具，帮助大家改变对多样性的理解，让人们意识到多样性不是零和游戏，而是为了让每个人把蛋糕做大。

除了商业范例之外，包容性的工作文化及环境还有一个价值，可以让其中每一个人的贡献都受到尊重和认同。这能让工作场所的氛围更加快乐，产出更高，毕竟这里是度过大部分时间的地方。

本书的前半部分对我们目前的困境给出了理由，后半部分告诉我们应该采取什么行动。其内容集中在招聘、发展、挽留员工及领导力

上，不仅给了我们希望，而且为我们的前进提供了具体方法。

本书极具紧迫性，领导层与决策层中的每个人，任何管理他人或者关注未来全球社会经济发展的人都应该读一下本书。

海伦娜·莫里西 (Helena Morrissey)，牛顿投资管理公司

(Newton Investment Management) CEO;

安东尼奥·西摩斯，汇丰银行CEO

图片与表格列表

[LIST OF FIGURES AND TABLES]

- 0.1 各组织所出现的章节
 - 1.1 生态系统、金融系统与人力系统
 - 1.2 达尔文理论的现代种草实验
- 2.1 与人才管理相关的偏见种类
- 2.2 多样性及包容性的成熟度模型[®]
- 3.1 同质性人才管理和包容性人才管理对全球多样性所采取的措施
- 4.1 包容性人才管理的三个要点
- 4.2 包容性人才管理的概念框架（组织）
- 4.3 包容性人才管理的概念框架（个人）
- 4.4 创造共享价值
- 4.5 实现共享价值的措施
- 5.0 如何包容性地管理人才
- 5.1 如何包容性地进行招聘
- 5.2 包容性选择
- 6.1 如何包容性地实现员工晋升
- 7.1 挽留员工的文化及技术因素
- 7.2 如何留住人才
- 8.1 能力的意识阶梯模型
- 8.2 如何实现包容性领导
- 8.3 职位与自我
- 8.4 圈内人与圈外人
- 8.5 技术性工作和适应性工作

图表 0.1 各组织所出现的章节

	1	2	3	4	5	6	7	8
埃森哲公司 Accenture						●		
美国国际集团 AIG					●			
北极海岸公司 Arctic Shores					●			
美国电话电报公司 AT&T								●
埃维诺公司 Avanade					●	●		
百安居公司 B&Q			●					
英国航空航天系统公司 BAE Systems					●	●		
美国银行 Bank of America							●	●
巴克莱银行 Barclays					●		●	
大乐透 Big Lottery						●		
法国布依格集团 Bouygues						●		
英国石油公司 BP					●	●		
博雅公关公司 Burson-Marsteller							●	
行政部门（英国） Civil Service（UK）					●			
瑞士信贷银行 Credit Suisse							●	
德勤 Deloitte	●		●		●	●		
德意志银行 Deutsche Bank							●	