

ACHIEVING THE PERFECT FIT



世界知名企业选人用人的观点

拼图

人与职位完美契合

【美】尼克·博尔特 等著
汪洱 译



领导人首先要学会“拼图”
将员工与职位正确“拼装”，
最终拼就组织最美丽的图景



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

HOW TO WIN WITH THE RIGHT PEOPLE IN THE RIGHT JOB

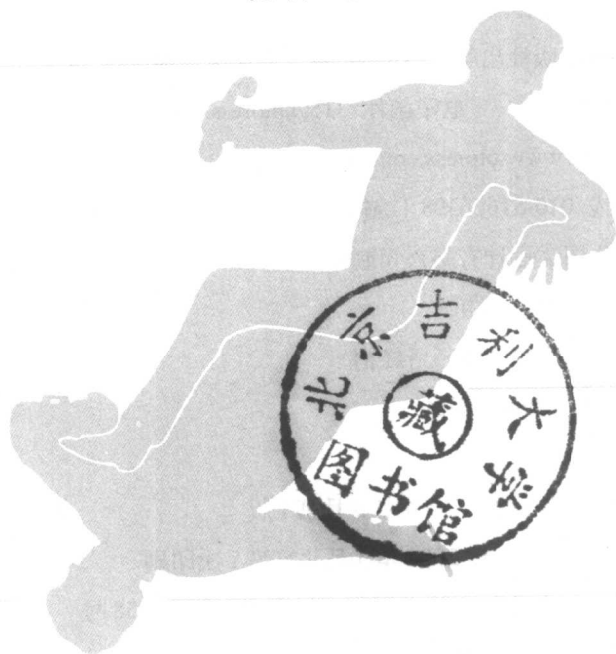


* T27719 *

拼图

人与职位完美契合

【美】尼克·博尔特 等著
汪 洱 译



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拼图: 人与职位完美契合 / 【美】博尔特等著; 汪洱译. 北京: 人民邮电出版社, 2004.5

ISBN 7-115-11874-4

I. 拼... II. ①博...②汪... III. 企业管理: 人力资源 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 036896 号

拼图

人与职位完美契合

◆ 著 【美】尼克·博尔特 等

译 汪 洱

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626377 (销售部)

北京汉魂图文设计有限公司制作

霸州市长虹印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 9.5

字数: 81 千字 2004年5月第1版

2004年5月北京第1次印刷

著作权合同登记 图字 01-2003-7958 号

ISBN 7-115-11874-4/F · 469

定价: 20.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

译者序

为企业的每个职位发现和培养最合适的人才,将使组织的运行效率更高,使员工的满意度更大。从这个意义上说,领导人首先要学会“拼图”——将员工与职位正确“拼装”,并最终拼就组织最美丽的图景。

本书阐述了如何依靠“人”实施战略,如何以人为本建立竞争优势,提供了在任何企业都通用的方法,帮助企业提高经营效益。本书探讨“素质”或称“职业能力”,通过观察人的行为模式,预测人的未来业绩。介绍了访谈技术和案例,以及如何利用访谈获得的信息,判断特定职位需要任职者具备哪些素质,任职者是否具备了这些素质。书中涵盖了适用素质的各种情况,指导企业利用素质框架培养员工的才能,建立高绩效团队。

本书的特点之一是理论性、全面性和完整性,提出了人与职位实现最佳匹配的理论框架。在人与职位实现最佳匹配的实践中会遇到的所有问题都可以参照该理论框架分析和解决。第二个特点是针对性、实用性和可操作性。例如,介绍了在招聘、招生面谈时应设置哪些题目,面谈的流程和技巧,如何观察应聘者等一系列具体细节,给出了相应的方法和技术。

经过严谨的学术研究和广泛实践,作者总结了很多方法、工具和技术,能将人变成真正的高效能人士,并用大量生动的案例指导我们如何使用这些工具实现变革。他山之石,可以攻玉。作者以渊博的知识和丰富的经验奉献了一本商业宝典,不仅是实用的操作手册,而且是作者多年咨询和实践经验的结晶。

世界是千变万化的,没有两片完全相同的树叶,单一操作手册不可能在任何情况下都能照搬照套。然而经验作为智慧与实践碰撞的产物,无疑是一把万能钥匙,帮助我们打开成功之门。本书通俗易懂的语言、组织严密的逻辑和设计精良但意蕴深刻的案例打动了,我希望读者也能感到收获的喜



悦。

我要感谢许多人对我的支持。首先感谢我的女儿、丈夫和母亲，他们是我坚强的后盾。我要衷心感谢高愉女士，她在逻辑和修辞方面有良好的修养和造诣，在很多专业领域有广博的知识，功底深厚扎实，她以执著的热情和敏锐的眼光提出了非常有价值的修改建议。还要感谢拜尔公司人力资源经理吴白莉女士，她在人力资源领域的战略眼光和丰富经验使我受益匪浅，她的专业性建议保证了人力资源观点和术语译文的准确性。我特别感谢张永恒先生，他给了我极大的帮助。

为本书出版做出了重要贡献的有：赵民、王敏、贾福新、张永恒、陈辉、杨岚、高晓春、胡少敏、许朝辉和张江燕。我向所有给予我帮助的家人和朋友表示衷心的感谢。

翻译过程中我力求做到表述准确、清晰、简练，但难免有不妥之处，欢迎读者指正，以便再版时修正，来信请致：wanger@puhuabook.com.cn，收到电子邮件后，我会尽快回复。

汪洱

2004年5月

英文版序言

几年前，在麦克莱兰 (McClelland) 新加坡分公司的开业典礼上，一个念头突然闪入我的脑海：为“企业”下一个定义，因为我是在帮助各种企业追求卓越。什么是企业？企业努力的目标是什么？我得出了如下定义：

一家好的企业是一个个体的社区，能提供有价值的（有用的或需要的）产品或服务，为全体参与者带来长期的、最大的满意度；参与者也称为关联者，包括企业的所有者、生产经营者和客户。

这个定义的含义非常广泛，涵盖了我们能想到的所有类型的组织，包括非营利性组织。在非营利性组织中，所有者或客户的满意度不以货币形式来衡量。该定义不可避免会引发对什么是“有价值的”的争论。有些人可能认为，销售烟酒不是有价值的服务。在这里争论这个问题并不重要，重要的是，我们认同提供有用的产品和服务是企业的目的，企业应当使许多个体之间开展协作，所有人的共同目标是使该利益社区中全体参与者的满意度最大化。

我的听众认为这个定义很精彩，这也是我在此介绍该定义的原因之一。这个定义使企业听起来很高尚，有价值，正像扶贫济困的社会工作是有价值的一样。企业有时也会受到责难，因为确实有不法商人剥削雇员或欺骗消费者，但不应当由此贬低我们对职业的理解——从根本上说，我们的职业就是“服务”。看起来这很天真，似老生常谈，但我从未忘记我岳父纯朴执著的热情。他为供暖系统提供活塞和蒸汽阀门，他认为自己在提供重要的产品和服务。他始终牢记，如果没有安全和畅通的蒸汽传输渠道，将使消费者花冤枉钱，降低其满意度，作为牧师的儿子，坦白地讲，我从未想过，帮助 10 000 个人为他们的家庭得到暖气与供养一个饥饿儿童一样有价值。随着我长大成人，我开始困惑，向饥饿的印第安儿童提供食物的救助工作可以使人被誉为圣人，而那些发明新品种水稻，可以使成千



上万印第安儿童摆脱饥饿和死亡的人却不被誉为圣人。

这已经成为我的使命之一，即鼓动商界人士去做有价值的善事。我深信，像麦当劳这样的快餐公司可以比施舍汤水的慈善机构更多地帮助穷人。麦当劳收集空的容器，使穷人可以用极低的价格购买食品。它的食品是精美的食物，绝不会成为降低麦当劳品位的廉价施舍品。但是麦当劳何时才能让人相信它为穷人提供服务呢？

我对企业的定义还希望各位关注一个事实：企业不仅提供有价值的服务，还应当成为人与人之间密切合作的事业。人们需要共同工作以生产产品和提供服务，最大化所有人的满意度。历史上，研究企业的专家们一直在尝试和设计便于人们共同工作的体系，同时为各种组织的决策者和领导者的工作分类，明确划分职责，以实现使所有人的满意度最大化这个目标。

20世纪以来，人们已经认识到，为了使人们之间能够更加易于配合、高效工作，仅靠设计工作和职位确实存在局限性。最近，我参加了一个提升团队工作效率的研讨会。正如事前所期望的，大家第一次将注意力转移到了以下方面：相信团队有一种明确的使命感，每个团队成员都被恰当地分配任务，能获得充分的信息和组织的支持，能获得足够的资源等等。这些确实必要，如果不具备这些条件，团队就不能卓有成效。但我仍然感到，你可以拥有所有这些要素，就像一块设计精良的瑞士手表，但团队仍可能止步不前。为什么？因为从根本上讲，必须拥有具备特定素质的“人”，团队才能高效运转，无往而不胜。

人们为感恩节餐会做准备的情景可以说明这个道理。通常会有几个人——团队——在厨房，他们的目标是在预定的时间将食物摆上餐桌。大家各负其责，有足够的原材料供应，有顺畅的信息沟通，大家交谈着各自在做的事情。食物总会被按部就班地摆满餐桌。但厨师们事后的反应却常常让我感到惊讶，他们会说：“卡西（Cathy）太好了，你需要时她总在你身边，不用提要求，她就知道做什么，能得到她的帮助真令人愉快。”或者说：“山姆（Sam）真是个麻烦，他从来不知道该干什么，他老是在问‘我现在应该干嘛？’我不得不放下手上的活儿帮助他。”我怀疑，任何合理细致的角色分配都解决不了山姆的问题。他没有组织观念，不知道组织中正在进行着什么；也没有人际敏感性，不知道谁在哪些方面需要帮助。

我发现,有组织意识和人际敏感性是善于团队合作的人所必需的素质。

所以,设计职位很重要,但是如果没有像卡西这样的人,任何为团队合作所做的最好设计都毫无用处。以团队为导向的人始终把团队放在优先的位置,与他人共同工作时则有合作的习惯。在职业计划设计者们不可能先知先觉的情况下,人必须学会更灵活、更快捷地做出反应。这就是为什么提高人的素质能够提高竞争优势。

但是,世界上有多少卡西呢?就算我们确实需要他们,又怎样找到他们呢?因为这类人是稀缺的,所以难以找到,或者他们要价太高,难以雇到。这使我想起了许多年前我与一位北美商人的对话,这位商人在墨西哥取得了巨大成就。

他知道我在墨西哥培训过当地的企业界人士,唤醒他们身上更多的成就动机。他同意我的观点,认为这是企业家成功的关键。可他一直反对我,认为我培训墨西哥人冒一定风险,为找到最佳工作方式而提前作详细的职业计划,完全是在浪费时间。他说,这不是那帮人的天性。墨西哥的企业愿意依赖像他这样的、有真正商业灵感的外来者。而历史证明他错了,年轻一代、优秀进取的大批墨西哥商界人士证明他错了。可困扰我们的仍然是:从哪里得到我们需要的具备综合素质的人才?不仅仅是为了团队合作,而是为了应对在全球随时随地可能出现的、各种新型的商业挑战。

素质可以通过培训和学习而获得,这是好消息。在一些经济最不发达的国家,如马拉维、厄瓜多尔、突尼斯和埃塞俄比亚等国,可以培养人的成就动机,可以使经过培训的人变成更富活力、更成功的企业家。

为期一周的研讨会就能很有效地提升管理绩效,前提是与会者能开诚布公地面对反馈,积极努力获取胜任工作所需的各种素质。在我们曾做过的一个咨询案例中,这种管理者研讨会会使与会者所管理部门的销售业绩大幅提升。(引自伯纳姆和麦克莱兰在《哈佛商业评论》上的文章,1995年1~2月号。)

博亚兹(Boyatzis)和他的同事已经在凯斯西储大学维德罕管理学院进行了广泛的研究。^[1]研究表明,如果学生较早地得到有关他们需要具备哪些素质的反馈,

注 释

[1] Boyatzis, R.F., Cowen, S.S., Kolb, D. A. and Associates (1995) *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

他们就能设定目标，努力培养这些素质，两年以后，这些素质在他们身上就会有明显改善。所以，这些学院的毕业生是具备理想的综合素质人才的来源，他们不仅接受了系统的商业训练，也接受了商场上需要的各种素质的培训。

最后，从对一家大型跨国公司高层人员的研究中我们发现，仅简单地告诉他们，哪些素质与职业成功有关，哪些素质他们已经具备、哪些尚不具备，并且让他们制定改进的计划，他们的绩效就会有大幅度提高。极少数人可能为此离开公司，但其离职为公司节省了开支。当然还有个性化的指导手册，帮助这些人在业余时间通过练习或实践，开发和培养应具备的素质。

所以，企业通过共同工作的人提供有价值的产品和服务。职业发展计划和职位设计能帮助人理解自己的工作如何与他人互相配合，但是，只有当人具备了履行职责的各种素质时，计划才会产生作用。发现和鉴别具备优秀素质的人，将其放在合适的位置上，是最重要的第一步，就像组装拼图。当然，通过培训使人具备职业所需素质同样卓有成效。

将具有必要素质的人放在合适的位置上，就能产生竞争优势，提高经营效益，为企业的终极目标——最大化所有者、生产经营者和客户的满意度作出贡献。

戴维·C·麦克莱兰博士
(Dr. David C. McClelland)

导 读

多年来杰出的专家学者们一直在致力于探讨，究竟是什么使一个人在工作中出类拔萃。直到1994年，默里（Murray）与赫恩斯坦（Herrnstein）再次提出了布里格姆（Brigham）在1923年提出的观点，^[1]^[2]优秀的工作表现很大程度上是由遗传智商决定的。但是，在招聘和选拔时，各种各样的智力测试、性向测试仍然大行其道，尽管事实一次又一次证明，这些测试得出的结论与个人业绩之间的相关性微乎其微。

本书阐述了如何以人为本建立竞争优势，通过更多地关注培养和管理人才，使企业经营业绩有所突破，超越竞争对手。同时本书还介绍了适用于大多数企业的具体实用的方法，以提高其效益。

本书以“素质”作为重点——用人的行为模式预测绩效，而不是用智力测试或性向测试的得分预测绩效。素质不仅能预示人在考场上表现如何，而且能预示人在工作场所表现如何。^[3]以往数十年的研究证明，过去的行为能最好地预测未来的行为，所以我们常通过访谈评估素质，研究被访者在与工作相关的事件中的实际行为。本书介绍了访谈的技术、案例，以及如何通过访谈获得的信息判断任职各种特定职位需要哪些素质，个人是否具备了所需的素质。

本书涵盖了可以应用素质模型的各种情况，并通过海氏/麦克伯公司的咨询案例作了详细介绍。

如果你是业务经理，可能已经注意到，随着企业越来越提倡分权和职能整合，例如，将人力资源职能或者外包，或者逐步过渡到其他职能中，业务

注 释

[1] Murray, C., and Herrnstein, R. (1994) *The bell Curve*, New York

[2] Brigham, C.C. (1923) *A Study of American Intelligence*, Princeton, Princeton University Press

[3] McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than for 'intelligence', *American Psychologist*, 28, 2-14



经理将面对越来越多的传统的人力资源事务。本书将指导你，在业务部门的流程或程序中与人力资源管理职能相结合，利用素质模型提高人的才能和绩效，从而建立一支高效能团队。

如果你是人力资源专业人士，就会发现本书介绍的工具是无价之宝。可以使你了解组织如何利用素质模型，更有效地招聘、选拔和培养业绩优秀者，如何制定和执行各种政策，以提高企业经营效益。

本书介绍的方法、工具和技术，都是在严谨周密的学术研究和广泛的实践基础上总结出来的。海氏／麦克伯顾问公司是海氏集团的分支机构，其宗旨是依靠人才帮助组织实现一战略目标。

我们感谢所有为本书贡献了案例和宝贵经验的组织。还要感谢乔尔先生为本书所作的努力，他曾是海氏／麦克伯公司的欧洲营运总监，目前任飞利浦（Philips）公司人力资源总监。

尼克·博尔特 杰基·希尔

(Nick Boulter and Jack Hill)



目 录

ieving the Perfect Fit	第1章 1
	以人为本建立竞争优势
	本书献给你什么 3
	驾驭快速永恒的变化 4
	宏伟蓝图与工作本质 5
	人力资源管理意义重大 5
ieving the Perfect Fit	第2章 13
	提升绩效：人员管理与战略相结合
	经营效益与人密切相关 15
	综合解决方案 16
	商业利润探源 18
	案例1 全球能源公司 18
	案例2 国际制药公司 19
	案例3 大型银行 20
ieving the Perfect Fit	第3章 25
	卓越者成功的秘诀
	素质包含6方面 28
	素质方法益处多 30
	定义素质6阶段 31
	未来需要的素质 35
	素质创造价值 36
ieving the Perfect Fit	第4章 37
	领导力在全球的差异
	差异化的世界 39
	素质需求因地而异 40
	通用素质——共同的起点 41
	关注焦点——墙上的手书 41
	建立共识 42
	追求成功 43
	不要忽视关键差异 44
	应对各种文化环境 46

achieving the Perfect Fit

第5章..... 51

联合利华培养未来领导者的经验

开发管理者能力 53

鉴别优异者和一般者 54

文化适应及全面认同 56

素质模型的广泛应用 57

achieving the Perfect Fit

第6章..... 59

引进空降兵失败剖析：

基于素质的评估及选拔案例

发现有成功潜质的精英 61

文化素质：适者生存 62

素质补充模型：成功有不同途径 63

结论 65

achieving the Perfect Fit

第7章..... 67

激励与改善绩效

如何做 69

常见现象 70

动机与工作需要 70

管理风格与实践 72

组织气氛：标准、责任感和激励 74

融汇贯通 75

结论和建议 77

achieving the Perfect Fit

第8章..... 79

内圣外王

绩效管理五种模式 81

混合模式 84

未来模式 87

素质模型的价值 88

绩效管理与薪酬挂钩 90

Achieving the Perfect Fit

第9章 91

薪酬与能力挂钩

薪酬与能力挂钩的必要性 93

正确理解术语 95

平衡关键因素 96

工作文化 97

薪酬与能力挂钩实践指南 100

Achieving the Perfect Fit

第10章 103

拼图：正确的人做正确的事

招聘——降低人员流动率 105

焦点访谈 105

必要前提 106

案例1 一家银行 106

案例2 大学商学院招录新生 108

案例3 凯斯欧洲公司 111

结论 113

Achieving the Perfect Fit

第11章 115

素质用于人才评估

正确评价“评估中心” 117

素质与经营业绩相关 118

Achieving the Perfect Fit

第12章 121

利维·斯猜劳斯公司如何培养管理素质

项目目标和要求 124

附加价值 126

作者简介 129

[illegible]

以人为本建立竞争优势

本书献给你什么

本书阐述的是如何依靠“人”实现战略。企业所处的商业环境发生了巨大变化,并以更快的速度继续变化着。这就意味着管理者越来越需要工具,帮助他们启动变革,以及管理变革中最主要的因素“人”。

20世纪80年代,我们研究了许多企业,研究了促进变化的人的因素。最近,我们回顾了这些研究,目的是要判断,20世纪80年代与90年代人的因素有哪些主要差别。有一点是相同的,即不论人的思想观念或技术多么先进,在变革中,关键的成功因素都是与人有关的,有变化之处只是现在的行动比以前影响更加广泛,意义更加深远。

20世纪80年代早期,我们面临的挑战是引进专门的技术或独立的项目。人们可能将计算机引入工程设计或生产流程,但是这些都是各自独立的活动。到80年代末期,人们面临的挑战就是保证引进的新技术之间具有某种关联性,这就意味着这些变化将影响人们工作的方式。

事实上,在20世纪90年代,我们对如何和为什么要做某些事是有疑问的。我们真的需要工程设计的这样职能吗?我们习惯于劝说自己的客户在变革中实践。但是现在,这越来越难。商业战场瞬息万变,企业制定的改革计划可能很快就不能适应新变化,甚至变为完全多余。认识到这一点,企业开始进行业务流程再造。从历史经验看,有多少业务流程再造的努力真正实现了最初承诺的效益?你是否在一个组织中,而该组织正在同时进行着多项改革计划?你会怀疑,人们怎么会愿意接受这种现状呢?

你是一位资深业务经理吗?你是否感到奇怪,为什么你关于变革的构想在组织中贯彻不下去?改革的速度并不像你希望的那样快,而你却无能为力。

也许你是一位人力资源主管,你知道需要重新关注组织中的某些基本政策,以支持改革。很自然,你对此有点儿担心。你不想仅仅为了改革而废弃已很完善的各种政策。无论如何,关于薪酬的伟大设想必须靠支付工资的支