

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑
Volume 4

以能力为导向的 人才管理

Alan Robertson and Graham Abbey

〔英〕艾伦·罗伯逊 格雷厄姆·阿比 著
张永军 李 娇 刘新颖 译

managing
talented
people

Getting on with and getting the best from your top talent

10

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑
Volume 4

以能力为导向的 人才管理

[英] 艾伦·罗伯逊 格雷厄姆·阿比 著
张永军 李 娇 刘新颖 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

以能力为导向的人才管理 / (英) 罗伯逊等著; 张永军等译. — 北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-938-8

I. 以... II. ①罗... ②张... III. 人才管理学
IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第050362号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 骆 珊

技术编辑: 晓 成

责任校对: 静 心

787mm×1092mm/16

11.5 印张 178 千字

2004 年 10 月第 1 版

2004 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1 5000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 7-80162-938-8/F·852

· 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

序 言

处于风险地域的疑惑

这有一个疑惑。

如果企业意识到保留人才的必要，为什么他们不把这件事做得更好呢？

管理咨询师麦肯锡 1996 年的报告第一次探索和系统分析了人才战，它在 2000 年更新，表明这一问题变得越来越紧迫了。

这里还有和以上第一个有关的另一个疑惑。

为什么最有才能的和通常报酬最高的人往往也是最难于管理的人？

围绕“人才战”问题的出版物之多令人恐怖，但与单个管理者有关并适用的上述问题，却莫名其妙地被忽略了。大多数的建议集中在公司层面上，例如“怎样成为一个人才想要为其工作的公司”或者“招募并且留住人才”。

还有第三点。（你可以集中我们有兴趣的疑惑。它们指出怎样能有与众不同的机会。）

确切说人才意味着什么呢？

我们相信，对于第三个问题的回答是解决我们另一个疑惑的钥匙。人才意味着概念的清晰。对人才概念清晰性的基本缺失，产生了迷惑和误解，因为它使我们在期望中潜在的不同认识更加模糊。在这些不同的期望中存在的活力，使管理人才变得非常有挑战性。

本书研究这些期望，使这些潜在开发更加清晰，并且提供了一种实用的管理方法。

总 结

当然，商业需要人才，任何复杂、竞争性、多变、革新的产业都明显需要人才。你不需要找另一本书告诉你这些。我们正在给你提供建议。

正如你所读到的，人才的需求比以前更尖锐了。人才的需求是对工作性质基本结构变动的反应，无论什么暂时的经济下滑都可能导致你相信这一点。如果你不相信或者你没有想有关于此的更多内容，之后你可能会看这个讨论。我们在本书中已经对此做出了总结，如果你需要的话，可作为你的参考。

本书并非劝告人们认识到人才问题的紧急。只是请人思考为什么这一点仍没有被解决，并且探索在实际日常的管理过程中人们对此能做些什么。

人才很难被管理。

为什么会这样呢？并且对此你能做些什么呢？

确切说，困难是什么呢？部分问题是“人才”是什么仍旧难以搞清楚。但是，正如我们所要展示的，人才仍然是一个模糊的概念，至少在短期内，尤其对管理来说，这从某些角度是合适的但这种合适是伴随着高昂的代价的——因为人才并不是由管理方单方定义的。

“人才”是什么？仍旧难以搞清楚

人才是一系列期望。一个复杂的系列，这些期望中一些是管理方面的，一些是人才的，但是大部分都不清晰。来自缺乏清晰度，产生了管理人才的大部分困难。大部分的问题是混合的期望。

我们将提供什么帮助？

- ◆ 我们将帮助管理人才。

- ◆ 我们将使多种多样的期望清晰化，这些期望存在于人才的头脑中。我们将梳理并感知想法。我们将提供一种有用的定义，通过此定义，你能在实际中应用。因为我们的兴趣在于实际应用。

◆我们将对你作为一个管理者的角色寻求更广泛的内容。因为管理人才需要一种与众不同的领导方式。

◆我们将说明各种人才管理中产生的挑战，发现表面之下隐藏的东西，解释你能应用的方法以成功地应对这些挑战。

◆我们将提供一个框架，使你能有计划地管理你的人才，帮助你解决可能遇到的任何问题。

请注意：你不能用传统的观念管理人才，如果你想找到新的固定的控制方法，你就会处于失望之中——因为人才是不能被控制的。

成功地管理人才是基于一种不同类的关系和不同性质的对话中。这需要人才管理者在人才为他们自己所做事情中扮演不同的角色。

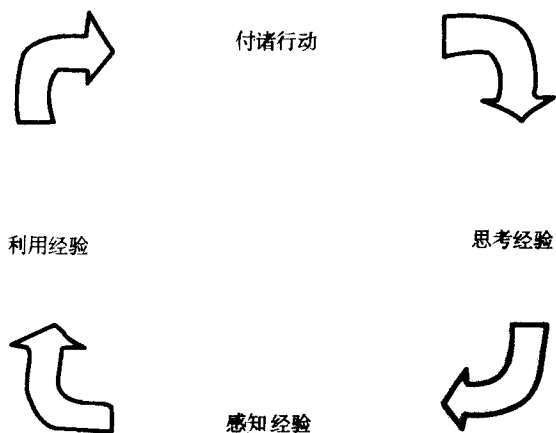
并且，根据人才的属性，这只是一种暂时的角色。

作为序言，说得已够多了。让我们给予你一些怎样使用本书的建议，尔后你就能应用它了。

使这本书为你工作

事实上，本书必定帮助你在处理人才管理遇到困难时变得老练、成熟并伴有艺术性。这有两个原因。你的实际困难不会与下一个人相同。不同的人用不同的方法学习。

我们用四部分写作本书，每一部分都要与其他部分相互联系来学习。人才反映的是用来探求那些考虑人才定义的观念。一种人才管理的理论，拥有多种观点、在实践中具有重大意义，显示了我们在人才管理方面的原则，因为这些人发现理论离他们的实际太远了，管理人才的实践注意这一点——实际上你必须做什么。最后部分是管理人才的行动，是很简短的因为这是任何书中不涉及的问题。这个事业是你自己的，我们提供了一套系统，来帮助你根据你自己的实际工作，成为一本你的行动手册。



在这四部分中，不存在正确的顺序，最好把它们叫做 John, Paul, George 和 Ringo（人才的四个图像），而不是把它们想成 1、2、3、4 部分。

你在短时期内拥有一部分（之后就完全是你自己的了）每一部分都自成体系。反复思考这些直到你觉得合适，无论你发现什么有用的，都吸收它。

目 录

第一部分 对人才的思考

第一章	什么样的人可以定义为人才?	(3)
	每个人都认为他们是人才	(5)
第二章	人才的管理层面的定义	(9)
	以优秀业绩定义人才	(12)
	以恰当的要素定义人才	(13)
	看待同一种事物的不同方式	(14)
	属于期望的问题	(15)
第三章	潜藏的期望	(17)
	对创造的期望	(20)
	大多数的公司并不真正想要人才	(26)
第四章	人才的期望	(29)
	人才在说什么?	(30)
	什么构成了人才?	(33)
	确凿可靠的证据	(41)
	人才可能是双面的	(43)

	人才不是商品	(47)
第五章	潜在的压力	(49)
	管理人才的思考	(51)

第二部分 管理人才的一种理论

第六章	导论	(55)
第七章	指导人才	(59)
	人才需要为自己说话吗?	(60)
	为人才说话	(63)
	展示人才	(64)
	人才需要从你这里得到什么忠告?	(66)
第八章	造就人才	(69)
	一个人才开发不成功的例子	(70)
	人才的开发	(73)
	释放出人才的能量	(82)
第九章	激励人才	(85)
	支持人才	(87)
	领导者要敢于承担风险	(88)
	激励人才的合适时机是什么呢?	(90)
	为什么要激励人才?	(91)
	识别一些危险的信号	(94)
第十章	噢,到你了!	(97)
	AEIOU	(99)

第三部分 管理人才的实践

第十一章	典型问题	(103)
第十二章	挑战的本质	(107)
	共享	(108)
	政治性	(109)
	突然性	(109)
	复杂性	(110)
	个性	(110)
	积极性	(111)
	新鲜	(111)
	人才生活中的一段场景	(112)
第十三章	“实用”的建议是什么呢?	(115)
	观察	(117)
	理解	(118)
	传递	(119)
第十四章	I ——观察发生了什么事情?	(121)
第十五章	II ——理解你们每一个人想要什么?	(129)
	好的(GOOD)——一种独特的思考方式	(130)
	GOOD 思考方式的整体运用	(134)
	回到我们的根本问题上来	(136)

第十六章	Ⅲ——有技巧的表达	(139)
	对话的模式	(140)
	谈话导向	(143)
	配合——在一起工作	(145)
	行动中的具体方法	(149)

第四部分 人才管理实践

第十七章	行动计划	(157)
	北面——潜在的期望	(158)
	南面——问题	(159)
	东面——人	(159)
	西面——情景的动力	(160)
	前进的路线——第一步	(160)
	然后	(161)
总结		(163)
	先行篇(为了那些想得到它的人)	(164)
	下一步要做什么?	(164)
	开始之前	(165)
	技术变革	(166)
	经济变革	(167)
	社会变革	(168)
	当今时代的知识员工	(168)

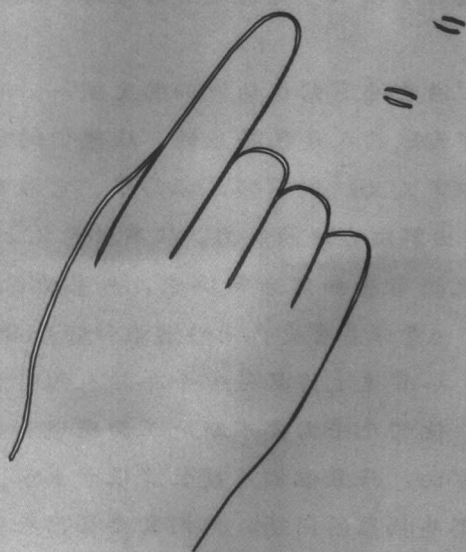
第一部分 对人才的思考

本书的这部分对怎样理解人才以及由此产生的对人才的期望进行了很多不同角度的思考。而正是因为缺乏对这些期望的共同理解，使得管理人才成为本质上困难的事。我们挖掘这些不同的观点，从何而来和持有这些观点的一些启示。（因为它是一个探索，因此这部分比本书的其他部分有时看起来更加冗长与不连贯。）

如果你想对如何管理人才有更深入的理解——本质上这是一件极富挑战性的事情；如果你想花时间来吸收和借鉴不同的观点，那么本书是非常有价值的。

第一章

什么样的人可以定义为人才？



如果我们想要变得善于管理人才，那么我们最好需要知道他们是谁。什么是天赋？我们怎样理解人才？谁这样说？以及他们确切地说了什么？

实际上，这些是很难回答的问题，比你通常认为的近年来受公众注意的现象更加富有挑战性。

这就是贯穿本书第一部分的核心主题。人们口中所说的才能究竟是什么意思？

我们的主要学习方法就是对那些与此相关的人们的经验进行反省。这样做能够使我们的每一章都具有丰富的内容并为我们展示各种观点。尽管我们在叙述中对这些观点进行了概括和综合，但是我们的首要目标是让你们去思考（和反省）。

我们的主要目标是使你思考。

在我们开始之前先看一位叫 Anne-Marie 的经理谈论人才。请注意当中的问题、矛盾和思想的线索，所有这些我们都将涉及到。Anne-Marie 是一个 40 岁出头的美国人。她在过去的 10 年中一直在英国工作，她的职业是战略营销沟通。

作为经理，我们没有对怎样管理人才进行足够的思考，我们也没有这样的空间来进行思考。

那些与我在一起工作的人通常没有意识到他们的天赋——我们倾向于共同发现它。一方面，有天赋的人是很明显的，从他们的影响力和业绩就可以知道，但是怎样定义天赋就不那么容易了。它涉及处理问题的能力和综合分析信息提出解决办法的能力。从某种意义上来说，有一条定律——思考，对情况进行感知然后解决它。如果你做不到，那么就不是有天赋。但是天赋也意味着有更广阔的思维和好奇心。

人才总是不甘于安稳的，尽管这也许只是一个年轻人的特点。结果是，他们需要鼓励和培育。他们几乎需要不断地正面反馈和帮助他们了解他们正在做的事情的方向。而且他们不擅长着眼于未来。当他们第一次遇到问题，尤其是那些抽象的问题，他们需要帮助来使问题得到解决。但是一旦他们成为人才，我就会惊讶于他们有多少次提出了足可以打倒我的问题。

成为人才的管理者是不容易的。我至今仍然感觉作为一个管理者，我必须无所不知。人才让你感觉没底和恐惧。他们希望从你这里得到普通的东西，如尊敬、机会、指导，但是也想要你不管他们。因此，这是很棘手的事情——找到一个合适的程度。你要相信他们会做得很好，他们不需要亲密的接触，但是同时你要知道你应何时介入。

社会技能是重要的。他们扮演着润滑剂的作用，可以使你粗糙的边缘变得柔和。人才与创造力相联系，并且这种能力由“优秀技能”来支撑以产生高绩效。教授优秀技能是管理者的一个重要任务。但它也是艰巨的，需花费大量时间。

朋友们，我们需要给予这个问题以更多的思考。

人才争夺越来越激烈的今天，你也许在期待有人对 Anne-Marie 提出的问题进行解释——清楚地知道人才的定义。但是人们对人才的理解倾向于或者模糊或者狭隘。

每个人都认为他们是人才

每个人都认为他们是人才，不是吗？你可以去试着问问。“你是人才吗？”听他们是怎么说的。

“我有些天赋。”

“在某些方面是的。”

“我确实有特定的天赋。”

你认为他们会怎样回答呢？“是的，当然。”你会认为他们不会说自己是人才。因为那样太傲慢、太自信，如果他们目前或将来的某个时候不是的话，那么他们给自己增添了被反驳的危险。如果他们确实那样说了，那么他们会赋予他们的回答一些幽默的成分，这样他们在被反驳的时候有规避的方法。

那么他们能说什么？“我，人才？不，肯定不是。”他们也不能那样说，不是吗？太过自我轻视；有太大破坏他们前途的危险，因为可能下次工资调整或到下次晋升的时候，这样的回答会使他们丧失机会；有太多

给不严格认真的经理一个容易完成任务的依据，譬如在他正处于要发奖金或保证至少一些员工的绩效等级被分类到“低于平均水平”的等级中的困难选择时。

冒险的组织啊，在组织中试试问“你是人才吗”这样狡猾的问题。我们在这本书的研究过程中问了很多次这个问题，然后当人们回答这个问题时，我们进行仔细地观察。而他们的回答都是谨慎的，甚至有些警惕，同样的问题有不同的回答。“在某种程度上是的”，他们说。下面是我们比较喜欢的回答。

“你是人才吗？”

“这是一个不好回答的问题，我希望我是。”

一些人在回答时提到了这是一个不好回答的问题。人才问题是政治性的。它涉及了人们的利益。人与人之间的利害关系是不能轻视的。在那些利益之争是不可避免的组织、人群、场所，是不太容易对人才这个问题进行公开讨论的。

人才问题是政治性的。它涉及了人们的利益。

人与人之间的利害关系是不能轻视的。

但是，那些为你工作的人确实在乎关于人才的定义，这对他们很重要。

“我的天赋被确认了吗？”

“我的天赋被完善了吗？”

“我的天赋被浪费了吗？”

人才们自己问自己。

“你有多聪明？”

“你是一个关键人物吗？”

“你充分利用了你的天赋吗？”

管理者们需要问以上问题。

这些问题是重要的，但很少被直接提出来，它们很少成为坦率的或直接对话的主题。而这些问题的答案也是不准确或模糊的，这使得管理者和人才看来要理解彼此对人才的认识，但同时他们回避说明自己的意见。精确规避或依据听者调整自己的立场以机会。

人才的政治特性是管理中人才定义模糊的重要原因。并且，人才的定