

Talent on Demand

managing talent in an age of uncertainty

沃顿商学院 最受欢迎的人才管理课

[美] 彼得·卡佩利◎著
(Peter Cappelli)

王素青◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS



Talent on Demand

managing talent in an age of uncertainty

沃顿商学院 最受欢迎的人才管理课

[美] 彼得·卡佩利◎著
(Peter Cappelli)
王素青◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

沃顿商学院最受欢迎的人才管理课 / (美) 卡佩利著; 王素青译. —北京: 中信出版社, 2012. 11

书名原文: Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty

ISBN 978-7-5086-3561-3

I. ①沃… II. ①卡… ②王… III. ①企业管理-人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 229688 号

Talent on Demand by Peter Cappelli

Original work copyright © 2008 Peter Cappelli

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press.

All rights reserved.

沃顿商学院最受欢迎的人才管理课

著 者: [美] 彼得·卡佩利

译 者: 王素青

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 189 千字

版 次: 2012 年 11 月第 1 版 印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-4130

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3561-3/F · 2735

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

1 人才管理的误区 / 1

人才管理问题是如何产生的 / 2

人才管理的新思路 / 5

人才管理现状 / 7

人才管理的新框架 / 11

如何按需管理人才 / 22

第一部分

传统的人才管理已经不合时宜 / 25

2 人才管理的兴起 / 27

早期的人才管理 / 27

对管理人员的需求 / 29

企业发展及其对高级管理人员的需求 / 30

从管理岗位到管理职业 / 34

不同的管理模式 / 35

通用电气职业模式和“组织人”模式的形成 / 36

人才管理更新的中断 / 38

严重的人才短缺 / 39

学习陆海空三军的管理经验 / 42

回到通用电气公司 / 45

20 世纪 50 年代最优秀的人才培养实践 / 51

潜能评价 / 53

职业和职业规划 / 55

“组织人”模式的遗训 / 58

3 一个时代的终结 / 60

AT&T 公司内部培养模式的滑坡 / 62

IBM 公司内部人才培养模式的衰落 / 65

传统的人才管理模式的衰退 / 67

“组织人”模式是如何被新经济形势粉碎的 / 69

人才管理崩溃的证据 / 80

人才管理计划的结局 / 97

现在的人才管理 / 101

附录：人才管理的国际比较 / 102

第二部分

人才管理的新模式：人才供求匹配的四个原则 / 107

4 内部培养与外部招聘决策 / 109

外部招聘的局限 / 111

人才清单带来的新问题 / 116

内部培养或外部招聘 / 123

关注供求不匹配的缺口问题 / 127

用实物期权管理人才风险 / 134

5 人才需求中的不确定性 / 136

关注内部发展 / 136

目 录

- 预测挑战 / 137
- 预测人才需求 / 138
- 从预测到行动 / 146
- 发展计划的设计 / 149
- 附录：为什么传统的继任计划已经不合时宜 / 162

- 6 人才管理的投资回报 / 170
 - 内部人才发展的成本 / 173
 - 降低发展成本 / 176
 - 使内部培养价值最大化 / 197
 - 附录：来自国外的发展模式 / 208

- 7 管理内部人才市场，使人才与岗位匹配 / 211
 - 市场模式的兴起 / 213
 - 内部招聘网站模式的意义 / 222
 - 提高内部人才市场效率 / 223

- 8 “有求必备的人才”模式的承诺和挑战 / 236
 - 另辟蹊径思考人才问题 / 237
 - 人才管理的挑战 / 240
 - 展望未来 / 246

- 致 谢 / 247

人才管理的误区

人才管理（talent management）是指雇主从预测到满足其人力资本需求的一个过程。对人才管理最常见的释义是让有适当技能的人才在适合的工作岗位上工作。对任何组织来说，这都是基本的人才管理挑战。人才管理往往关注管理和行政岗位，然而，对于那些任职要求高、难以轻易胜任的工作岗位，人才管理同样不容忽视。

人才管理决策将影响一个组织的能力和最终的成功；从为该机构服务的人员的角度来看，这些决策会决定他们职业发展的通道和步调。人才管理实践还会给社会带来一定的影响。以第二次世界大战后出生的那一代为例，终身雇佣模式给他们，乃至整个美国中产阶级的形成，提供了稳定的经济基础。

对人才管理的失败的理解比对人才管理的概念本身的理解更容易。人才管理的失败包括供求不匹配：一方面，拥有过多的雇员导致人员下岗和

重组；另一方面，缺少具有相应技能的人，将导致人才短缺。这样的不匹配是雇主所面临的挑战之一。过去的那一代，尤其是一些大企业，似乎徘徊在人才过剩和人才短缺之间。这种状况存在一定的问题。

人才管理实践，尤其是在美国，往往会步入两大误区。第一种情况，同时也是最常见的，就是不作为——不去尝试预测人才需求，也不制订计划解决问题。时过境迁，人才管理过剩的局面已被打破，目前，依赖外部招聘的反应性处理方法已经不合时宜。第二种情况在一些老企业中比较常见，依赖自 20 世纪 50 年代以来复杂的预测和继任计划的官僚模式——这种体制形成于企业可以高度预测的年代。由于这些模式的不确定性和高成本，现阶段已经不再适用。本书讲述了不同于前两种模式的第三种模式，它比第一种模式风险性小，比第二种模式更具快速反应性。

／ 人才管理问题是如何产生的 ／

许多观察家认为，人才管理实际上就是企业内部人力资源的开发机制，但是目前企业里大多数空缺职位都是通过外部招聘的方式解决的。企业内部的人才培养实践——比如高层管理人员的培训、人才培养任务的创建、评估中心的建立、高潜能项目的实施以及继任计划的贯彻——也都呈现出新的理念。这些方法和其他一些看似新颖的雇员发展实践，例如业绩等级评定体制、360 度反馈项目、高层管理人员培训等，在 20 世纪 50 年代是很常见的，然而现在除了在少数大公司，这些方法已经很少使用了，在很多情况下甚至已被摒弃。

当然，不是说这些实践不能培养和发展人才，而是它们的成本太高了。最昂贵的成本就是对人才需求的不可预测性的管理。20 世纪 70 年代，企业不能有效预测出经济不景气，而人才储备库在主观设定的企业繁荣发

展之下持续造就着人才，在此情况下，企业内部的人才发展陷于瘫痪状态。人才供给过剩和白领工人下岗的政策，共同导致了企业组织重病缠身。随之，1981年经济萧条的严峻状态引发白领职工下岗和终身雇佣制的结束以及企业重组。企业重组削弱了人才培养计划并削减了人才培养部门。令人费解的是，如果这时的首要任务是减少人才，那么为什么还要保留旨在培养人才的项目呢？

此后，雇主开始转向外部劳动力市场，以寻找满足企业需求的人才。这种外部招聘的办法在90年代初期大行其道，因为它在很大程度上利用了下岗的人才。然而，随着经济的持续增长，从竞争对手那里招聘自己所需的人才将导致内部员工的发展停滞。当员工外流到其他公司时，雇主又会进一步降低人才培养的投资。

我曾经和一个在医疗器械公司任职的首席执行官有过一次谈话，主题是关于他的人力资源主管对人才管理培养项目的提议。当时他否决了那个提议，他说：“当我们的竞争对手愿意为我们培养人才时，我们为什么还要多此一举呢？”到了90年代中期，几乎任何一家大公司都坚持把自己的目标定为从竞争对手那里挖掘人才并留住自己的人才，总的来说这是不可能的。一些老企业仍然依靠以前大多数公司遵循的方式，持续投资培养人才，因而被称为“学院派公司”——人才培养的基地。

但是，作为解决人才管理挑战的办法，外部招聘在20世纪90年代末开始遇到其不可避免的局限。当时，美国历史上时间最长的经济扩张耗尽了可利用的人才供应。大多数雇主开始认识到，即使他们能从外部招聘到有经验的人选，也有可能后院失火，失去企业内部原有的有经验的人才。他们挖来人才填补某些职位的空缺，结果自己的人才却流失到别的公司类似的岗位上。由于对外来的职位申请人进行综合素质评定非常困难，且雇用成功率较低，尤其是在管理级别上，雇主意识到获得及时所需的劳动力

有一定的难度。

鉴于外部招聘带来的前所未有的挫败感，吸引并留住合适的人才已成为企业关注的首要问题：

- 2003 年世界大型企业联合会（Conference Board）的一项研究报告指出，当劳务市场处于最低迷时期时，在首席执行官们感到焦虑的五大问题中，人才管理问题位列前三。
- 世界大型企业联合会 2004 年的研究报告称，在接受调查的公司中，有 65% 表示自 2001 年开始人才管理问题戏剧性地变得非常重要或比以往更重要。
- 麦肯锡公司（McKinsey & Co）采访了世界各地许多公司的首席执行官和其他公司管理人员，发现有半数管理者担忧他们的人才管理实践与企业预期目标没有相互结合起来；半数以上的受访人说，从总体上来看，生产线上的管理人员对人才培养缺乏足够的责任心，而且没有在人才管理上投入足够的时间。^①
- 2007 年 SEL's Center for Corporate Futures 的一项调查发现，在一系列商业挑战中，受调查者认为，“对寻找、保留和培养人才等方面的困难”的关注，在重要性上位居榜首，超过了诸如中印两国在商业活动上日益增长的影响等因素。
- 2007 年的另一份调查报告则称，81% 的美国雇主关心影响企业未来规划的管理人才的供给。

许多雇主，甚至可以说大多数雇主认为，现在的形势不稳妥。在研究领域和从业者社团中存在着一种越来越强烈的共识，那就是只有企业

^① Matthew Guthridge, Asmus B. Komm, and Emily Lawson, “The People Problem in Talent Management,” *McKinsey Quarterly*, no. 2, 2006. 受调查者对各种问题进行等级评定，他们的回答并不意味着那些没有报告人才管理问题的人认为这样的评定是精确的。

的内在能力才是成功之关键，这一点进一步加强了外部招聘给企业带来的挫败感。现在很多组织迫切需要知识管理实践，跟踪并组织它们掌握的企业运营情况，以提高业绩。在这种需求面前，企业对外部招聘的依赖似乎已土崩瓦解。同时，研究还发现，没有雇主愿意再回到终身雇佣制并放弃重组和人员解雇制。但是，只要有竞争者继续依靠挖掘企业外部人才来弥补企业内的人才缺失，雇主培养和留住内部人才的能力就会受到挑战。

／ 人才管理的新思路 ／

我们需要以全新的方式思考人才管理带来的挑战。首先要明确目标。人才管理本身不是终极目标，它既不是关于员工的培训，也不是制订继任计划，更不是要实现什么具体的基准点（benchmark），例如将新雇员比例限定在5%以内、拥有一批受过良好教育的职员，或者赢取其他战术性成果。相反，人才管理的目标是协助组织实现目标，这才是它更普遍、更重要的任务。在商业社会里，这个总目标就是盈利，而要盈利就要懂得人才管理方法的成本及其相关利益。

帮助一个组织实现其目标，首先要认识到这一点：几乎所有的雇主都需要在竞争激烈的环境里对变化作出迅速的反应，这是他们面临的最重要的问题。为了满足顾客的需求，并对竞争者的创新、监管改革以及其他外部因素作出迅速反应，雇主们不断改变着策略、组织结构和运营方式。但是，预测哪些发展会驱使他们作出这些反应却比较困难，而且这方面的反应性错误成本也很高，比如，如果等待时间过长则无法及时作出改变，或者为某种情况制订了计划，但是这种情况却没有发生。

在这种情况下，组织要解决的基本问题就是风险管理。这里所说

的风险，可以看作是与不确定事件或至少是与难以预测的事件相关的成本。^① 商业风险，尤其是商业需求不确定性带来的风险，会直接转化为人才管理的风险。人才管理最大的风险首先是雇员与技能不匹配成本（要么是人员短缺不能满足商业需求，要么是人员太多导致失业）；其次是雇员外流带来的人才培养方面的投资损失。这些风险将削弱组织实现其总目标的能力。

人才管理的新方法既不是沿袭 20 世纪 50 年代以来的官僚计划模式，也不是套用 80 年代和 90 年代期间的自由代理模式，这两种模式都有其特定的、暂时的历史背景。我们要讲的新方法代表了内部发展和外部招聘、雇员和受聘单位之间利益的平衡。究其根本，此种模式就是要承认商业世界里似乎永恒存在的不确定性，对其作出反应并尽可能适应这种不确定性。承认不确定性，意味着不能总是依靠驾驭劳动力规划和人才管理的旧有模式的观念，即我们可以预测未来几年或几十年的不确定性的假设。

幸运的是，你不必创立一系列新方法来应对不确定性和各种风险。当代人才管理面临的许多挑战，与运筹学领域里已经分析研究过的问题十分相似。例如，某些企业内部人才储备库（指员工通过发展性岗位和经验积累获得提升的途径）的管理问题，就非常类似于通过供应链运输产品的问题。这两种情况面临的重大挑战都是减少影响发展的瓶颈、加快运营速度、改进需求预测，进而避免供求不匹配现象的发生。利用其他经济学管理方法，可以更好地管理人才培养方面的投资回报，尤其是在雇员的技能有市场，而雇主的主要问题是留住人才的情况下。

商业领域里的一个巨大难题是，即使主管领导在理论上承认雇员的重

^① 这里的关键问题是如何区分真正不确定的事件和大致可以预测的事件。不过，这里所说的原则对于确实无法预测的事件也适用。参见 Frank H. Knight 关于本话题的讨论文章 *Risk, Uncertainty, and Profit* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1921)。

1 人才管理的误区

要性——“我们坚持认为员工是我们最重要的资产”，但是在实践中，他们往往轻视、至少是忽视人才管理。他们很难认识到人力资源管理实践与他们关注的问题——决定组织发展方向和竞争方式的商业策略所面临的挑战——如何相关。传统上，内部人才的发展实践长期与最贴近当代商业战略决策的要素脱节；外部招聘模式往往是在问题出现之后才有反应，这是一个执行问题，不仅成本高昂，而且滞后于人才需要，因而令人失望。

人才管理的这种新思路与商业决策直接相关。几乎在任何一个组织，人力资本都是最大的成本构成和最重要的能力资源。因此，在协助组织管理全部商业风险方面，采取一定的措施管理与人才问题相关的风险是至关重要的。如果一个组织能够以有成本效益的方式，让有适当技能的人才在适合的岗位上工作，就可以在战略竞技场上及时调整方案，作出相应的反应。

人才管理的这种模式在商业领域里的两个重要用途上极具战略性：它涉及必须以组织的需要为基础的人力资本管理决策或战略，以及直接与商业战略相关的决策。如果运用得当，通过为商业决策者绘制可行的蓝图，人才管理将有助于战略结构的制定。

/ 人才管理现状 /

近期的一项调查报告指出，大约 2/3 的美国雇主没有对他们的人才需求做任何规划。任何突发的人才需求都会对这样的组织造成严重的破坏。对公司来说，任何一个有技能的员工的辞职都是一场灾难；同时，对技术的新的需求也会给公司带来危机。一个没有任何人才管理规划的公司，基本上只是等待发展机会的到来，或是干脆等现任雇员离开后再去寻找解决办法。

目前，在商业团体诸多部门出现的用人恐慌有力地证明了缺乏人才管理规划的严重后果。这个恐慌体现在二战后的“婴儿潮”一代即将退休，而他们的技能、学识和能力也将随之流失。当然，最容易预测的还是人都会逐渐变老并最终停止工作这个事实。过去，一代代的员工从岗位上退下来，并未给公司的规划带来什么影响，可是现在却出现了恐慌。究其原因，在于很多组织开始认识到它们缺乏替代退休员工的相关安排，因为从外部招聘来的员工不具备公司需要的特定技能或符合公司传统的技能，而这些正是大多数退休老员工所拥有的。

唯一值得欣慰的是，在人才管理的挑战面前，大多数雇主还没有犯什么错误，实际上他们几乎不知道该如何应对这个挑战。遗憾的是，他们得到的建议往往都是回到 20 世纪 50 年代的管理实践。而 50 年代的人才管理，最主要的是长期的继任计划，即确定什么人在什么岗位上，并为其绘制未来的职业蓝图。

这种解决问题的方法是错误的。包括详细的人才储备库建设和继任计划在内的 50 年代的管理实践，早已不能适应新时代的需求，因为其适合的商业环境已经不复存在。旧的模式是以我们可以较好地准确预测公司未来几十年的发展前景为假设条件的。那时，人力资本的需求是可以得到准确预测的。当时另一个关键的假设是，公司内部的人才储备库（员工通过人才储备库建设在岗位和职责上得以提升）没有出现漏洞，公司一旦有需求，人才储备库会及时补充所需人才。威廉·怀特（William H. Whyte）所著的经典书籍《组织人》（*The Organization Man*）反映了历史上显著的雇员和雇主间的关系。员工与组织终身密切相连，以前这种关系只存在于军事服役和宗教礼拜中。

由于别无选择，早期在内部培养人才就成了各公司不可推卸的职责。它们的竞争对手也利用同样的内部人才培养方法，而且它们还以升职和加

1 人才管理的误区

薪的方式奖励成功者。即使有雇主愿意从外部招聘人才，也只有那些在本公司内得不到发展的雇员才愿意重新选择雇主。这是很典型的不利于雇员发展的选择，因为他们新的公司需要从更低的岗位开始发展。人才培养的失败意味着公司缺乏管理公司的人才，这在很大程度上与内部人才培养的成本不相关，尽管公司的内部核算体系很糟糕，很难估算像人才培养一样复杂的真正的管理成本。例如，轮岗这种人才发展的模式曾经根深蒂固地存在于企业运营模式中，其成本也几乎从未受到过什么质疑。

当前人才管理的环境已经与过去大不相同，因为过去曾支持“组织人”模式的两个假设已经不合时宜。第一，商品市场变幻无常，难以预测。20世纪70年代末商品市场放松管制，80年代外国竞争者不断增多，再加上消费者喜好的变化，意味着现在比以往更难预测哪种产品会热销，或者说在非盈利的世界里，很难预测什么因素会对产品销售起决定性作用。强大的竞争对手正在以比以往更快的速度推出新产品，而顾客对产品求新求异的要求也不断加强。70年代以前，在电信、交通、消费品以及金融服务行业，普遍存在一种观念，即公司可以准确预测10年内的产品需求。但是现在这个观念早已不存在了。现在的人才需求都是紧紧跟着商业和经营的需求，所以，只要商业预期和计划从10年缩减到5年（在很多情况下甚至缩减到1年），那么预测实施这些计划所需人才的能力也将随之降低。长期的人才培养项目很容易在准确性上出现预测误差，所以现在再选用长期培养项目已经过时了。^①

第二，内部人才的供给变得难以预测。从雇员角度来看，始于20世纪80年代初期的管理人员裁员使其失去了工作安全感；而从雇主的角度看，在90年代劳动力市场紧俏之前，他们还可以比较准确地预测公司内部人才

^① 有些企业仍然具有一定的市场稳定性。例如，石油公司对于油田的开发和利用可以长达几十年；制药业产品周期也同样较长。不足为奇，这些公司更倾向于利用长期的“组织人”方法。

的供给。此后，更多的公司开始从外部招聘人才，结果，一个雇主从外部招聘雇员，却对该雇员原来的雇主如何挽留人才提出了挑战。当雇员对猎头公司和其他公司的“邀请”表示欢迎时，雇员所在公司的人才储备库则损失惨重。公司的人才培养项目结束之时，很难估算有多少接受培训的后备人才会选择留在本公司。如果一个公司在管理职位上的新雇员比率达到10%——这已经超出了正常的水平——那么在5年内将会有半数后备人才从其人才储备库流失。这样的管理还能被称为人才储备库建设吗？或许把它看作是人才滤网更为合适吧。当然，会有一些员工坚持留在本公司，但是，有多少人在何时会中途离去就不得而知了。

除了这两种情况以外，还有一个重要的变化：与所有人才管理实践相关的财务回报都存在巨大的压力。现在，内部会计制度能够比以往更好地估算成本，继重组趋势之后，与早期的人才管理模式相关的做法，比如为了发展而保留某些职位，都已经被证明成本过高。如果不考虑成本因素，那么人才培养是没有任何诀窍的。因为外部招聘方式给内部培养方式提供了可替代的方法，而内部培养方式必须像任何其他的实践和某种形式的投资那样充分展示自己的存在价值。

即使是一个富有思想性的管理者，现在他也会束手无策：培养自己的员工太昂贵，而且充满不确定性；外部招聘不仅同样成本高昂，还不能满足公司独特的需求。人才管理该何去何从？看来，我们需要另辟蹊径，换个方式解决问题。

如前所述，人才管理应该有助于商业盈利，并帮助企业寻找最有效的成本模式来满足组织对人才的需求。必须承认，巨大的挑战伴随的是巨大的不确定性。在这种经济环境下，合理的人才管理模式是否能通过更好的预测和规划来排除不确定性，现在还不得而知。人才预测是以商业预测为基础的，但不可能比商业预测更准确，更何况后者本身就不可能很准确。

由于任何规划都涉及各种投入，而投入带来成本增加，因此长期的规划往往会因其预测误差而以代价过高结束。本书要介绍的更好的解决方法不是要消除不确定性，而是要寻找管理这些不确定性的方法。

/ 人才管理的新框架 /

如何使人才供求匹配？我曾经用了几年的时间大量阅读人才管理方面最优秀的文献案例，试图寻找解决这个根本问题的方法，结果一无所获。相反，我所读到的都是关于个体管理者的培养，无非都是老调重弹式的“组织人”阶段的人才培养实践。但我还是从看似毫不相关的两个领域——经营研究和供应链管理中看出一些端倪。近年来，这些领域在正确理解如何解决类似人才管理所面临的问题方面取得了很大进展。

参加过经济学培训的人往往很自然地认为供求问题需要市场来解决，但是，使供应与预期需求相匹配的任务首先存在于企业内部。没有几家企业会一味地、尽可能多地生产产品，把问题留给市场去解决。相反，它们会事先预测产品的价格、种类、数量或服务，以满足消费者需求。这与人才管理的挑战十分相似。人才管理也涉及相似的几个步骤：产品需求的预测等同于人才需求的预测；对最便宜和最快速的产品生产方法的估计等同于人才培养；决定哪个生产环节需要外界供应等同于从外部招聘人才；确保及时供货相当于继任计划。

当然，生产模式和人才管理之间存在很大差异。最主要的差异是员工不是产品。与产品不同，员工自己能活动，他们离开时会带走公司在他们身上的投资。这就给内部人才培养增加了很大风险，使人才管理更加复杂化。

20世纪50年代以来，商业的各个方面几乎都发生了变化，但是大约