互联网+时代
企业管理实战系列

培育领军型员工
为企业赢得难以超越的人才竞争优势

共生

互联网人才模式
重构、变革与红利

闫　伟◎著

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网+时代
企业管理实战系列

共生

互联网人才模式
重构、变革与红利

闫 伟◎著

安徽师范大学图书馆
藏书

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

共生 ：互联网人才模式重构、变革与红利 / 闫伟著
. -- 北京 ：人民邮电出版社，2017.2
（互联网+时代企业管理实战系列）
ISBN 978-7-115-44118-8

Ⅰ. ①共… Ⅱ. ①闫… Ⅲ. ①互联网络－影响－企业管理－人才管理－管理模式－研究 Ⅳ. ①F272.92-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第271844号

内 容 提 要

互联网思维给企业带来组织变化，本书带领读者深入理解 “互联网+”时代下，企业人才管理模式发生的巨变，掌握互联网思维下的人才培养逻辑、手段及方法。企业管理者只有转变旧思维，用创新的视角用好互联网人才，才能打造一支具有战略眼光和创新精神的互联网领军人才队伍。本书适合企业总经理、企业首席教育观、人力资源总监、培训总监阅读和学习。

◆ 著　　闫 伟
责任编辑　冯 欣
责任印制　彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000　1/16
印张：18　　2017 年 2 月第 1 版
字数：247 千字　　2017 年 2 月北京第 1 次印刷

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055488　印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

前言

一个充满变革的时代正在开启，一个全新的数字化的商业世界迎面扑来，我们被卷入一场前所未有的伟大变革当中。这次变革给企业和身处在互联网时代的人才带来了巨大挑战，波及企业的方方面面，尤其对企业的人力资源冲击巨大：企业人才数量不足、质量不高、匹配度不足，人才缺口越来越大，人才危机不断加剧，优秀人才总是青黄不接，等等。这表明传统的人才模式已经过时了，无法吸引优秀人才。而人才是企业的“长寿秘方”，逐渐成为企业的关键竞争力。因此，传统的人才模式不得不改变，管理者必须将传统的人才模式变革为互联网人才模式。

随着互联网浪潮入侵到更多领域，我们生活的环境发生了翻天覆地的变化，随之引发了新商业世界的一系列变化。

首先，人们的工作方式改变了。某公司的业务经理告诉客户：“您无法与我们电话联系，请您发邮件！”如果你为这样对待客户的企业担心，说明你严重落伍了。事实上，邮箱、QQ、微信、微博等互联网媒体成为人们工作常用的交流工具。

其次，雇佣关系发生了巨变。终身雇佣制已成历史，被全新的自由雇佣制所取代。人才与 BOSS 之间的关系不再是简单的雇佣关系，而是同盟关系。BOSS 只有与人才建立互惠互利、共赢的关系，方可吸引、留住优秀人才，拥有稳定的人才队伍。俗话说，得民心者得天下。进入互联网时代，得人才者，方可得市场。

最后，在社交网络中，员工拥有了前所未有的话语权。这促使管理者变

革人才管理的方式方法，更让管理者认识到友好对待人才的重要性，从而包容地解决人才离职的问题。朱莉 · 霍瓦斯是美国 GitHub 公司的一名女程序员，离职之后，在社交网络推特上，抱怨公司的大男子主义文化，被众多媒体高度关注和海量报道。结果，这引发了该公司首席执行官离职。显然，管理者不尊重员工，会招来不必要的麻烦。一旦遇上这样的麻烦，几乎没有一家企业能安然无恙地度过，往往会导致高管离职。互联网催生了一系列变化，这提醒管理者进行互联网人才模式重构刻不容缓。

互联网人才模式重构要从七大方面入手。

第一，确定人才重构的航向。它的目的是明确人才重构的目标，有 2 个核心要素：一是互联网时代的新型人才标准，二是互联网人才重构模式的核心目标。

第二，组织结构重构。它的目的是塑造互联网人才环境。俗话说，近朱者赤，近墨者黑。某企业家也曾说，好的人才环境能使庸才变成精英，坏的人才环境会让精英变成庸才。可见，环境深深影响着人才的成长，什么样的人才环境塑造什么样的人才。企业培养互联网人才离不开塑造互联网人才环境。

第三，人才招聘重构。它的目的是为企业引入联盟型人才。进行人才招聘重构，管理者需要掌握 4 个步骤：（1）弄清楚人才招聘困惑；（2）重组招聘流程，从源头把控人才；（3）掌握互联网时代的招聘新渠道——社交招聘、竞价招聘、人才众筹；（4）利用现有人才搜寻新人才。

第四，人才培养重构。它目的是做人才的“领航员”，有 4 个方面的内容：（1）互联网时代人才培养新思路；（2）企业人才培养的 4 个阶段；（3）用成长氛围促进人才自发自强；（4）引领人才突破“职业高原”。

第五，人才激励重构。人才激励是人才热情和忠诚的“催化剂”，它可以让人才成为企业内部“粉丝”。人才激励重构有三大措施，即薪酬奖励、鲶鱼效应和情感联系。

第六，人才管理重构。它可以帮助企业建设高效和谐的团队。成功的企

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

业往往有一个与众不同的团队，而不仅有企业家。苹果公司的成功因为有创新的苹果团队，而不仅有乔布斯。阿里巴巴的成功因为有阿里巴巴团队，而不仅有马云。有人曾问比尔 · 盖茨："让你离开微软，你还能建立起一个微软公司吗？"比尔 · 盖茨说："只要让我带走 100 名工程师，绝对可以。"微软的 100 名工程师足以组建起一个优秀的技术团队。因此，我对比尔 · 盖茨的话深信不疑。这既强调了人才的重要性，又强调了团队的不可替代性和创造力。而高效和谐的团队对于企业的重要性更不言而喻。

第七，人力资源重构。它可以让企业在世代更替中保持持久动力。

我们广大的管理者针对这些新变化，进行人才模式重构，将会设计出全新的互联网人才模式。无论是大企业还是初创公司采用它都能高效地进行人才培养、建立起高效而和谐的团队。雇主可以将全世界的人才发展为自己的人脉、合作者和同盟军。优秀人才参透互联网人才模式，可将不确定的行业转变为可掌控的职业生涯，发掘未来职业成功的秘诀。

俗话说，适者生存，不适者淘汰。传统企业面对这场势不可当的互联网人才变革，只有唯一的选择，即主动地适应互联网的变革浪潮，方可避免颠覆。管理者、HR 和高级人才顺应互联网人才变革潮流，在未来的人才争夺战中，在激烈的人才竞争中，方可占据制高点，获得源源不断的优秀人才，打赢企业常青之战。

目录

第1章　互联网时代，人才危机来临　001

1.1　人才是企业的“长寿秘方”　002

1.1.1　百年企业看人才　003

1.1.2　人才成为企业的关键竞争力　007

1.2　人才危机，企业人才模式不得不变　010

1.2.1　数量不够，人才都去哪儿了　010

1.2.2　质量不高，企业缺乏革命性人才　013

1.2.3　匹配度不足，企业留不住人才的心　015

第2章　固定航向，明确人才重构模式目标　021

2.1　互联网时代的新型人才标准　022

2.1.1　互联网时代人才分类　023

2.1.2　互联网时代的员工角色　030

2.1.3　互联网时代的领导者角色　040

2.2　互联网人才重构模式的 8 个核心目标　049

2.2.1 蜂群思维整合集体智慧 050
2.2.2 搭建协作化的组织架构 055
2.2.3 消除等级制度的“恐惧感” 058
2.2.4 削弱既定规则的束缚 060
2.2.5 突破消极的筒仓效应 061
2.2.6 进行客户触点管理下的行为引导 063
2.2.7 实现互联网化升级 065
2.2.8 共同成长机制形成合力 067

第3章 组织架构重构：塑造互联网人才环境 071

3.1 从支配到支撑，互联网时代组织架构变革 072
3.1.1 搭建企业和人才共同成长的组织模型 074
3.1.2 组织层级的扁平化调整 076
3.1.3 组织制度的柔性化改善 079
3.1.4 组织管理者的角色转化 081
3.1.5 引导组织价值观的转变 083
3.2 新型组织架构对企业人才战略的作用 086
3.2.1 满足快速反应的互联网基本需求 086
3.2.2 形成具备学习氛围的人才团队 088
3.2.3 确保成长战略落实到每一位人才 090
3.2.4 吸引人才加入形成良性循环 092

3.2.5 降低企业内部的管理成本 094
3.2.6 提升企业整体的协同力和凝聚力 096

第4章 人才招聘模式重构：引入联盟型人才 099

4.1 为何优秀人才觅不得 100

4.1.1 人才招聘的“内部大敌” 101
4.1.2 人才招聘的“外部障碍” 103

4.2 重构招聘流程，从源头把控人才 104

4.2.1 搭建专业化的招聘团队和程序 106
4.2.2 明确评估标准，别被“漂亮简历”蒙骗 113
4.2.3 真诚沟通建立双向信任 115
4.2.4 善于发现应聘者异于常人的特质 116
4.2.5 “联盟型人才”的3层标准 121
4.2.6 以最高标准寻找“联盟人才” 125

4.3 互联网时代的招聘新渠道 130

4.3.1 社交招聘，网络化招聘的新趋势 132
4.3.2 竞价招聘，用拍卖模式找人才 135
4.3.3 人才众筹，传统招聘网站的互联网转型 138

4.4 举一反三，利用现有人才搜寻新人才 141

4.4.1 利用内部人脉圈获取信息 142
4.4.2 让信息提供者成为最佳“说客” 144

4.4.3 消除内部推荐的压力 146

4.4.4 固化机制，形成稳定的内部人脉网络 148

第5章 人才培养重构：做人才成功的“领航员” 153

5.1 互联网时代的人才培养新思路 154

5.1.1 创造力比胜任力更重要 155

5.1.2 价值观比技能更重要 158

5.1.3 效益比成本更重要 160

5.2 企业人才培养的4个阶段 162

5.2.1 适任期：加速新成员与企业的融合 163

5.2.2 转变期：给予人才充分的尝试机会 165

5.2.3 固定期：提供全方位的成长支持 167

5.2.4 调整期：岗位轮换挖掘人才潜力 168

5.3 营造利于成长的氛围 170

5.3.1 富有挑战性的任务是成长源泉 172

5.3.2 内部竞争学习推动共同进步 173

5.3.3 充分授权让人才学会自我决策 175

5.3.4 “人尽其才”赋予人才强劲的成长动力 177

5.4 引领人才突破“职业高原” 178

5.4.1 什么是职业高原 179

5.4.2 人才职业高原的成因分析 179

5.4.3 职业高原的突破策略 182
5.4.4 适度挖掘职业高原的积极作用 183

第6章 人才激励重构：让人才成为内部“粉丝” 185

6.1 人才激励，热情与忠诚的“催化剂” 186

6.1.1 人才激励的目标：热情与忠诚 188
6.1.2 互联网时代的人才激励原则 191

6.2 薪酬奖励，灵活运用的“正激励” 193

6.2.1 薪酬，简单有效的激励元素 195
6.2.2 设计灵活合理的薪酬体系 197
6.2.3 股权激励，“金手铐”并不好戴 199
6.2.4 绩效考核与薪酬奖励如何对接 201

6.3 鲶鱼效应，谨慎运用的“负激励” 203

6.3.1 鲶鱼效应的作用和应用条件 206
6.3.2 “鲶鱼”从哪儿找？如何选择 207
6.3.3 如何让“鲶鱼”发挥最佳的激励效应 209
6.3.4 “鲶鱼”人才的出路 211

6.4 情感联系，广泛运用的“心激励” 212

6.4.1 让人才从心底里爱上企业 214
6.4.2 让人才成为企业的永久合伙人 215
6.4.3 关怀和包容人才的个人世界 216

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

6.4.4 构建社群化的工作强关系 217

第7章 人才管理重构：建设高效的和谐团队 221

7.1 互联网式管理，企业人才管理变革之路 222

7.1.1 人人是主角的管理时代 223

7.1.2 人才管理模式和思维变革 224

7.2 建设多元化人才团队 228

7.2.1 “明星团队”未必是最佳组合 230

7.2.2 形成全面均衡的团队能力 233

7.2.3 始终保持团队的精神契合度 235

7.2.4 团队赋权，让人才团队迈上新台阶 236

7.3 以流程管理取代制度管理 239

7.3.1 全方位弱化硬权力的作用 240

7.3.2 打破职能壁垒，引导高效协同 242

7.3.3 改进人才管理流程，以人才实践为起点 243

7.4 在人才管理中深度融入企业文化 245

7.4.1 用文化引导和规范人才行为 246

7.4.2 利益冲突爆发，引导个人服从集体 247

7.4.3 “自省文化”使人才破茧成蝶 249

7.4.4 以文化“留人留心” 251

第8章　人力资源重构：在时代更替中保持恒久动力 255

8.1　人力资源失衡，企业传承中的“定时炸弹” 256

8.1.1　莫让“百年基业”毁于一旦 257

8.1.2　居安思危，时刻防范人才危机 260

8.2　战略式人力资源，为企业提供“新鲜血液” 261

8.2.1　以战略思维开展人力资源管理 263

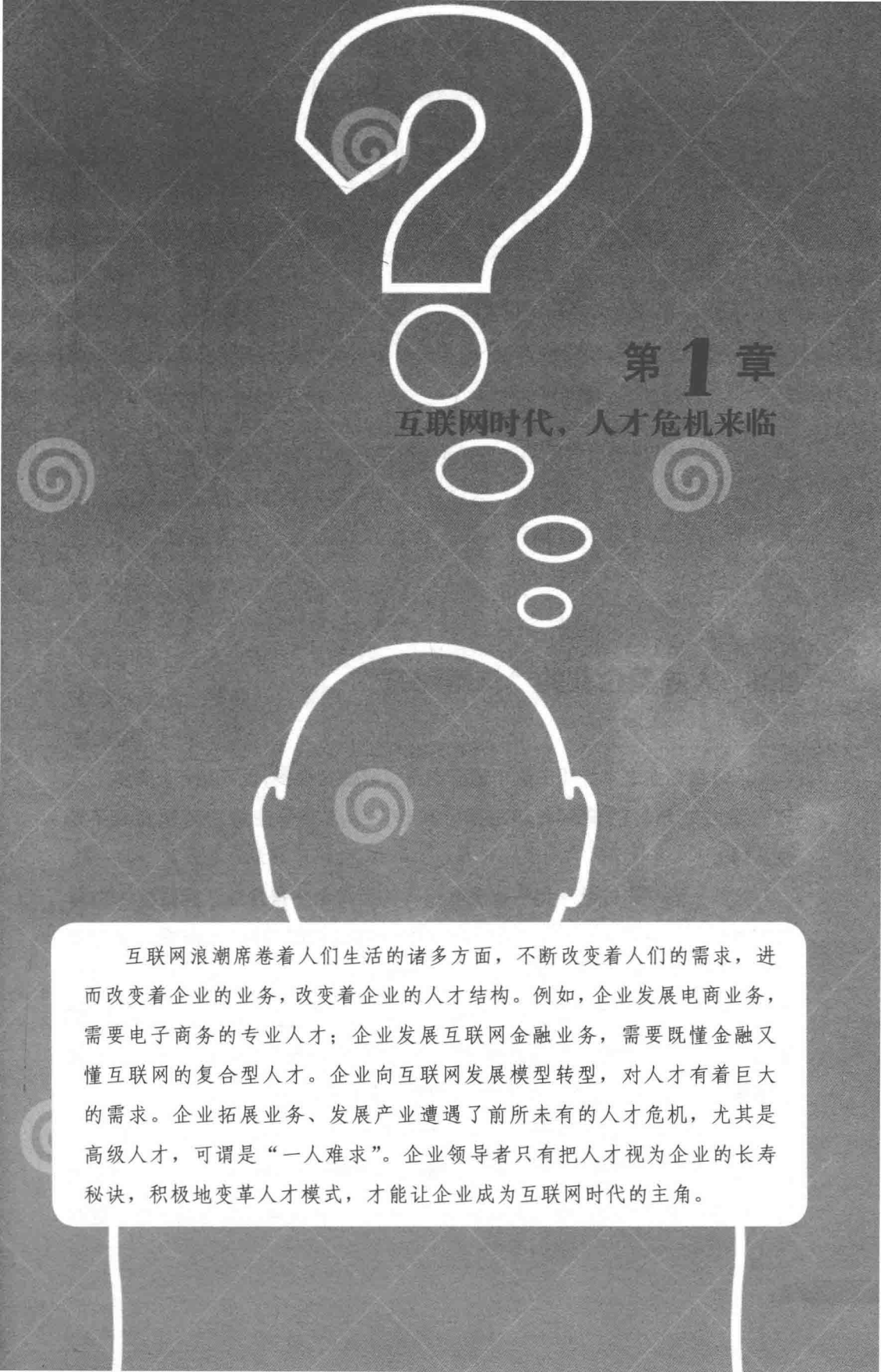
8.2.2　建立一套合理的继承人制度 266

8.2.3　好聚好散，做好离职人才管理 268

8.3　双重传承，让企业在“风雨飘摇”中坚定不移 270

8.3.1　能力传承，内部“传帮带”复制优秀人才 271

8.3.2　文化传承，坚守愿景和使命为人才指引方向 272



第1章 互联网时代，人才危机来临

互联网浪潮席卷着人们生活的诸多方面，不断改变着人们的需求，进而改变着企业的业务，改变着企业的人才结构。例如，企业发展电商业务，需要电子商务的专业人才；企业发展互联网金融业务，需要既懂金融又懂互联网的复合型人才。企业向互联网发展模型转型，对人才有着巨大的需求。企业拓展业务、发展产业遭遇了前所未有的人才危机，尤其是高级人才，可谓是“一人难求”。企业领导者只有把人才视为企业的长寿秘诀，积极地变革人才模式，才能让企业成为互联网时代的主角。

1.1 人才是企业的“长寿秘方”

人才是企业之本。明白这个道理的企业管理者很多，而不折不扣落实“人才是企业之本”的管理者却屈指可数。百年老字号企业的管理者无不重视人才。

酱料王国“李锦记”是一家驰名世界的百年老字号企业，拥有近 130 年的发展历史。其第四代传人李惠民在清华大学演讲时曾说，无论是个人还是社会，能够可持续发展才是有意义的。李惠民重视企业的可持续发展。“李锦记”企业的确获得了持久发展，其管理者很重视“人才”培养。“李锦记”的第四代家族成员都曾远赴海外深造，回国之后利用自己的所长来大力支持企业发展。“李锦记”还设立奖学金，帮助中餐烹饪培养复合型人才。

中华老字号“同仁堂”根据人们对健康、保健、长寿等需求，开拓了中西药结合的研究领域，为了尽快出结果，一边借助科学技术，一边积极地通过同仁堂中医院和同仁堂学院培养出了一代又一代优秀的中医药人才。这成

为“同仁堂”发展源源不断的动力，更是其成为享誉海内外老药铺的秘诀。

我们再看看阿里巴巴、百度、小米等发展快速且持续的企业，哪家不把人才视为企业的珍宝？

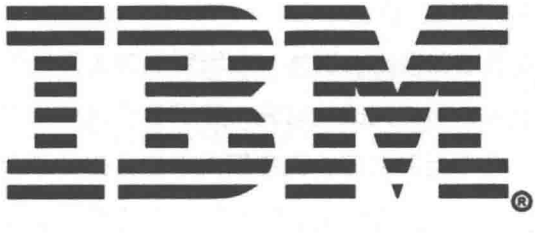
由此可见，人才就是企业的“长寿秘方”。

1.1.1 百年企业看人才

自古以来，得人心者，得天下。管理国家的道理同样也适用于管理企业。一个国家能不能富强关键看领导重不重视人才，有没有人才可用。一家公司具不具备百年企业的发展潜力，能不能成长为百年企业，同样要看人才。

人才是企业发展的原动力。企业只有有了人才才能不断地提高工作效率，才能跟得上“万众创新”的步伐。从来没有哪家企业不重视人才，还能获得持续发展的。那些持久发展、实力雄厚的企业无不重视人才，IBM 是其中最典型的一家。

IBM 是一家拥有百年发展历史的国际企业，它成立于 1911 年，位于美国纽约，其创始人是托马斯 • 沃森。它最初从事商业打字机业务，之后经营文字处理机，现在的主要业务是计算机和有关服务。IBM 的管理者很重视人才培养，并因此促进了业务飞速发展。它的业务覆盖了全球 160 多个国家和地区，员工突破了 30 万人。如今，IBM 成为全球最大的信息技术和业务解决方案公司。



IBM 在发展的过程中制定了“智慧的成长”人才培养战略，“IBM 中国高校合作项目”是其中的一项内容。IBM 与中国 60 多所大学合作十余年，联手建成了 100 多个合作实验室和合作技术中心，25 个 IBM 技术中心。IBM 的管理者一直把人才培养视为 IBM 生态环境中的重要环节，十分重视“高校合作项目”。此项目提高了高校学生的实战能力，为 IBM 的持续发展输送了源源不断的优秀人才和创意。IBM 技术创新全球副总裁伯纳德 · 梅尔森（Bernard S. Meyerson）博士认为，云计算、大数据等新技术的应用将促使企业“智慧的成长”，而“培养和重塑新人才”就是“智慧的成长”人才战略成功不可或缺的因素。

IBM 的管理者重视人才，IBM 人才辈出，使 IBM 拥有了持续的生命力。如今 IBM 拥有 105 年的发展历史，一直是计算机产业的领导者。这得益于 IBM 的管理者坚持不懈地重视人才、培养人才。其他企业管理者、创业者要实现百年企业梦想不妨向 IBM 学习人才培养经验。

IBM 的人才培养包括 3 种类型：第一类是新入职的员工培训；第二类是卓越领导人培训；第三类是培养接班人，为企业储存后备力量。

第一类是新入职的员工培训。新员工经过 IBM 的员工培训体系这个“染色机”最终会变成 IBM 需要的“新蓝”。IBM 的新员工培训往往是根据职位属性分为两类：一类是行政管理人员培训；另一类是销售、市场和服务人员培训，这是企业的主力军培训。

行政人员先经过两周培训，然后跟着指定的“师傅”，一边学习一边工作，这有利于新员工快速熟悉工作。

与行政管理人员培训相比，销售、市场和服务人员培训不仅时间长而且强度高，他们的培训分两步完成。首先，接受 3 个月的集中培训。其次，回到岗位上学习 6 ~ 9 个月的业务。而应届大学生会有 4 个月的全面培训。管理者进而根据他们的能力安排职位，让老员工与他们分享经验。IBM 的管理

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com