

ATD总裁托尼·宾汉姆倾情作序



atd

# 人才管理手册

atd  
TALENT  
MANAGEMENT  
HANDBOOK

[美] 泰瑞·贝克汉姆 (Terry Bickham) 编  
曾佳 李群 罗白 彭雷 等译  
康至军 审校

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

atd

# 人才管理手册

atd  
TALENT  
MANAGEMENT  
HANDBOOK

[美] 泰瑞·贝克汉姆 (Terry Bickham) 编  
曾佳 李群 罗白 彭雷 等译  
康至军 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

Terry Bickham: ATD Talent Management Handbook

ISBN: 978-1562869847

Copyright © 2016 ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD)

Simplified Chinese edition Copyright © 2016 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development)授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-2397

#### 图书在版编目(CIP)数据

ATD 人才管理手册 / (美) 泰瑞·贝克汉姆(Terry Bickham)编; 曾佳等译. —北京: 电子工业出版社, 2017.1

书名原文: ATD Talent Management Handbook

ISBN 978-7-121-30184-1

I. ①A… II. ①泰… ②曾… III. ①人才管理—手册 IV. ①C962-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 255606 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 22 字数: 370 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版

印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



## 序

2014年5月，人才发展协会（Association for Talent Development, ATD）开始着手重新打造协会品牌。那时我们就已知道，协会的工作重点是帮助业内人士定义“人才发展”这一职能。我们希望给企业创造一个空间，让它们能够在其中解析“人才发展”的运作机制，了解这一机制是如何在特定的行业、在各不相同的组织架构中不断演变发展的。我们也知道，企业的规模、可使用的资源以及所属产业的不同是如何使人才发展的实践大相径庭的。

因此在 ATD 重塑品牌之旅伊始，他们就对“人才发展”做了如下描述：

“人才发展”的内涵包括这一职能的深度和广度，它包含 ATD 能力模型中的所有专业领域及其他相关领域。这些领域为业内人士提供了搭建“人才发展”职能的基础。除此之外，我们也将与 ATD 会员及业内人士合作，提供信息及专业意见，以持续定义该专业的工作。



### 建立无边界的人才发展框架

随后，ATD 在接下来的这一年里，对人才发展领域的专业人士进行了深度访谈及调查，目的是更好地了解那些构成人才发展职能的关键实践，以及这一职能持续面对的挑战和新兴的趋势。为了陈述一个清晰的、具有权威性的且兼收并蓄的对“人才发展”的定位，我们认真倾听那些专注于员工发展工作的从业者的想法。我们力争在对“人才发展”这一职能的剖析上既能做到面面俱到，又能突出核心要素，从而可以帮助大家建立最适合自己公司的人才发展职能。

这一系列活动的成果，就是 ATD 在 2015 年秋季发布了白皮书《建立无边界的人才发展框架》( Building a Talent Development Structure Without Borders )。该报告界定了发展人才的核心实践，包括需求评估、课程设计、培训实施、学习成果评估、学习项目的管理、学习技术、新员工入职引导、员工敬业度管理、教练技术、绩效改进、绩效管理、领导力发展、高管发展、变革管理及合规化。报告同时还指出，组织应该如何整合人才发展职能以支持关键战略举措，如创新、数据分析、移动及社会化学习、人才管理等。

报告中的每个组织，对人才发展的定义和实行情况都有其鲜明的特点，这也证明了“没有通用的人才发展套路”这一观点。但是，所有人才发展专业人士的目标都是相同的——建立一个有效且能够持续发展员工的职能部门，以对组织的成果产生积极的影响。

## ATD 人才管理手册的横空出世

伴随着人才发展研究的持续进行，ATD 开始着手出版一本汇集了人才管理最佳实践及未来趋势相关文章的书籍。我们聚集了超过 30 名相关专业领域的领军人物，在学习与发展领域的权威——泰瑞·贝克汉姆的指引下，设计了这本《ATD 人才管理手册》，以此展示人才管理各相关职能所涵盖的众多领域。

企业生产力研究所 (i4cp) 总裁兼首席执行官凯文·奥克斯，也是该手册的贡献者之一，他曾表示：“‘人才发展’就是在组织中使‘人才’的技能不断增长，并持续帮助‘人才’在组织中获得成长。‘人才管理’则在于用全盘思考的角度看待组织内所有的人力资本职能，并从这种整体视角中获益。”

正是从全盘思考的角度出发，我们在这本手册中收纳了人才发展方面的最佳实践，向读者表明人才发展是人才管理的基础。本书内容充满了真知灼见，告诉读者人才发展应该如何与人才管理互相呼应成为整体，并对其发挥直接影响。读者将通过领先组织的实践了解如何以职场学习的动力之源——人才发展为基础，对人才管理全流程（从人才获取、敬业度提升到领导力发展再到继任人计划）进行整合。



## 21 世纪的人才管理

全球化、新兴科技以及不断变化的员工期望值，使得我们的工作场所经历着持续快速的变化。以职能为划分依据的运营模块界限逐渐模糊，传统的组织架构正在扁平化。几十年前的人才管理与人才发展（当时被称为工作场所学习与绩效管理）还是泾渭分明的两个职能。而今天，高层领导们已经日渐发现将其合二为一的价值——这样才能对员工绩效和组织绩效产生最大的影响。

组织需要理解有效人才发展的实践及目的，理解人才发展在“人才管理”中的角色。能够做到这些的组织将在应对 21 世纪的新工作常态时处于有利地位。ATD 将致力于在行业演变中继续引领并赋能于业内专业人士，在工作场所发展人才，最终创造一个更美好的世界。

托尼·宾汉姆

ATD 总裁兼首席执行官



## 前言

就在写这篇前言的时候，我快速查看了一下，发现有 27 个无线设备通过我的家庭办公网络连接到互联网上，信息流涌进流出，极大地模糊了我们工作和非工作（不管是在干什么）的界限。我自己就经常会上网去采集信息，然后分析信息、对信息进行优先级排序，而很多人和我是一样的。根据德勤的《2015 全球人力资本趋势》（Global Human Capital Trends 2015）报告所述，处于“超链接”状态下的企业员工越来越多地感觉到信息过多，以至于精力分散且缺乏耐心；为了满足自己生活方式的需要，这些员工愿意变换自己的工作地点、工作内容——如此一来，他们成为短期合同工或自由职业者的可能性就日益增大了。“工作”，这一词语内涵的变化不仅影响着年轻的千禧一代，它也同样影响着那些更资深的上一代劳动者。

那么，在这样一种背景下，我们究竟应该如何管理人才？应该如何说服最优秀的人才来为我们工作？当这些优秀人才被我们说服、加入我们的企业后，我们又该如何创造一个诱人的环境让他们愿意留下来呢？正如我的研究生院教授艾莉森·罗塞蒂——她也是我的导师和朋友——常说的那样，经理们也许觉得员工们“应该会想留下来”，可事实上他们并不想，是不是这样？

实际上，现今的人才管理意味着我们必须把员工更多的当作客户和业务伙伴来对待，而不只是单纯的上下级关系。我们必须在工作内容的设计上转换思路，同时要创建鼓励合作与个性共存的办公室文化。员工的“个人期望值”与组织对他们的“影响力期望值”都在提升，我们必须对二者进行平衡考量。能否跟得上这些变化，对任何企业、任何级别的人才管理者都将是一次挑战。德勤的这份报

告还告诉我们，当前“人才管理”职能正在努力跟上业务的步伐，做出有助实现业务目标的人才决策，响应员工需求并变得更加灵活。对此，我们有必要做出自己的贡献。

面对上述挑战，要打造一本能够同时影响当前及未来的人才管理专家的人才管理手册，怎样做最合适呢？首先，我们需要了解过往的人才管理方式：传统的人才管理周期分为人才的招聘、管理、发展、激励和保留等环节，且各环节间相互独立。而据我近年经验来看，这种方式过于线性、过于孤立了，这一点在这本《ATD人才管理手册》的编纂过程中也由各位作者一一证实。“吸引人才、获取人才以及留住人才”这些都不能再是孤立环节，在“人才的组织文化认同”及“人才发展”方面也是如此。所有这些环节在行动中都是相互融合、齐头并进的。

如今的人才管理过程，与其说是在管理人才，倒不如说是在用企业目标和文化来不断吸引人才。这要求企业将管理权赋予这样的领导者：他们满怀激情，会把精力放在开发自身及下属员工的优势上，而非努力修补先天弱点。这又关系到如何利用常见并可靠的人才分析手段，帮助业务领导者们在衡量人才时不至偏离，能够做出更为明智的决策。

为了更好地反映出人才管理各阶段是相互融合的，我们将《ATD人才管理手册》分为四大部分。

- 第1部分：人才吸引——如何从战略高度“建立雇主品牌和雇主目标”，并以此吸引和留住顶级人才。
- 第2部分：人才融合——如何自入职第一天开始，就让员工对企业及企业文化产生强烈的认同感。
- 第3部分：人才使用——如何重新设计绩效管理系统，利用人才分析方法优化个人绩效和组织绩效。
- 第4部分：人才培养——如何将各层级的领导力发展及继任计划有机结合起来。

上述每个部分都包含几章内容，统一论述人才管理中的某个主题，同时，每个部分也都会包含其他多个甚至相互重叠的主题。这也进一步说明，如今的人才管理，其各个主题之间很少是相互独立的。



以“员工敬业度”为例。作为贯穿整个人才管理领域的重要主题，“员工敬业度”在全书 21 章的 13 章中都有出现。在第 2 部分，丽贝卡·雷及其同事非常巧妙地界定了创造高敬业度文化的八个关键因素，并且描述了如何评估这些因素并将其在组织中加以应用（第 7 章）。

再来看看“人才分析”。收集数据、挖掘数据的大潮已经能够说明，人才管理者在人才管理的各个阶段都需倚仗人才分析；在全书 21 章中“人才分析”在 10 章中都有出现。在第 3 部分，约翰·布德罗和埃德·劳勒用调查法解决了“人才管理者如何将人才分析方法和报告变成决策科学”的难题（第 14 章），而凯文·奥克斯和克里夫·史蒂文森则阐释了影响劳动力分析与人才测评方面需求的七大趋势（第 15 章）。

你可能注意到了，除了领导力发展和继任计划的章以外，我们没有单独阐述过有关学习与发展、人才发展、能力发展或胜任力管理相关的内容。我们是有意如此安排章节主题的，目的是凸显“人才发展始终贯穿人才管理的各个部分”这一点。

我们尽量让每个主题都含有最佳实践和前瞻性的先进思想。一部分作者负责的章中二者皆备；其他作者也至少能做到二者选其一。不管是哪种情况，作者们都会给出清晰的下一步建议，即告诉读者现在应该如何思考或如何付诸行动。每一位作者都充分考虑到了现实情况——包括弹性雇员在内的全新而复杂的人才模式正在迅速成为常态——并竭力提供最好的解决方案。

本手册从它的诸多贡献者（相关行业的领导者及相关领域的专家们）身上获益良多，其中很多名字耳熟能详：马库斯·白金汉、詹妮·迪尔伯恩、朱莉·克洛和凯文·奥克斯。另外一些人的名字可能对有些读者来说是新的，而他们的观点也新鲜有趣。和这些人一起工作是一种享受，每当我们督促他们梳理出某些观点，或者要求他们对某个我们认为读者也许想了解更多的观点进行展开时，他们总是表现出十足的耐心。他们在本书的研究和写作过程投入了大量时间，对此我表示真诚的感谢。同样诚挚地感谢 ATD 的安·帕克和杰克·哈洛，他们独到的专业能力帮助我最终完成了这本手册。你们都是最棒的！

我相信，无论你在人才管理方面是需要一个好的案例，还是想要一些新鲜的

理念，你都会发现这本手册将是你的首选参考书。如果不想麻烦，你甚至不用从头读到尾，只需潜心研读与你当前难题最相关的部分或章节即可。一旦开始研读，你会发现自己会被引导到其他部分的章节中，从而了解到这些章节是如何密不可分的。你可以在 LinkedIn 上找到我，让我知道你的想法。

泰瑞·贝克汉姆

2015 年 12 月



## 第 1 部分 人才吸引

<b>第 1 章 吸引顶级人才的简单方法 .....</b>	<b>2</b>
招聘在人才管理的职能中对业务的影响最大 .....	4
一个有效的人才吸引流程的收益和一个薄弱流程的代价 .....	4
人才吸引流程 .....	5
吸引顶级人才的常见错误 .....	8
推荐法在找人和说服力方面最有效 .....	10
吸引你已经认识的人的方法 .....	11
说服不情愿的候选人申请的策略 .....	12
总结 .....	13
作者简介 .....	14
<b>第 2 章 “人才吸引” 战略的七大指导准则 .....</b>	<b>15</b>
为什么“人才吸引” 战略在当前至关重要 .....	16
七大准则铺平道路 .....	17
总结 .....	28
作者简介 .....	29
<b>第 3 章 创建吸引人才的磁性工作场所 .....</b>	<b>30</b>
品牌培育 .....	31

赋予工作意义.....	33
了解顶级人才的诉求.....	35
职业发展机会的广而告之.....	36
对员工给予认可.....	38
教育福利.....	39
总结.....	40
作者简介.....	41

## 第2部分 人才融合

<b>第4章 通过入职引导加速人才融入.....</b>	<b>45</b>
成功的新员工入职引导计划不可缺少四个基本目标.....	47
下一步.....	52
总结.....	52
作者简介.....	53
<b>第5章 世界一流的入职引导体系的核心要素.....</b>	<b>54</b>
OM 框架模型.....	57
OM 成熟曲线.....	65
关键驱动因素及入职引导项目发展趋势.....	66
如何推动新员工入职引导项目的开展.....	72
总结.....	74
作者简介.....	75
<b>第6章 设计内部人员转岗引导（针对内部转岗人员的入职引导）.....</b>	<b>76</b>
在内部转岗引导项目上进行投资的商业价值.....	78
将入职引导原则应用到内部转岗引导.....	80
入门方法推荐.....	80
关于内部转岗引导的常见误区及关键成功因素.....	82
作者简介.....	83

<b>第 7 章 如何创建“敬业文化”</b> .....	<b>85</b>
什么是敬业文化.....	86
如何创建敬业文化.....	88
总结.....	99
作者简介.....	100
<b>第 8 章 将报酬转化为人才管理的战略贡献者</b> .....	<b>102</b>
“报酬”的过去和现在.....	103
与绩效薪酬有关的问题.....	104
聚焦未来.....	106
进一步转型的方案.....	108
人才发展模块如何支持报酬模块.....	115
报酬模块如何支持人才发展模块.....	116
正值时机.....	116
作者简介.....	117
<b>第 9 章 人才保留的基础：组织文化</b> .....	<b>118</b>
组织文化的定义.....	120
强有力的文化，强有力的留人.....	129
塑造组织文化.....	130
作者简介.....	131

### 第 3 部分 人才使用

<b>第 10 章 ACE：一种更为动态的绩效管理方式</b> .....	<b>135</b>
绩效管理的目的.....	136
绩效管理的定义.....	137
绩效管理体系因何失败.....	138
ACE 和绩效管理.....	140
绩效管理的另一种观点.....	144

一种全新的、动态的绩效对话方式.....	145
行动步骤.....	147
总结.....	147
作者简介.....	149
<b>第 11 章 关键对话：使领导者高度投入的绩效管理方式.....</b>	<b>150</b>
绩效管理为何失败.....	154
绩效管理的组成部分.....	155
改善绩效管理.....	158
案例研究：华盛顿都会区交通局.....	159
总结.....	162
作者简介.....	162
<b>第 12 章 发挥优势：新一代的绩效管理.....</b>	<b>164</b>
绩效管理的评分系统是不可靠的.....	165
错误的实践：绩效管理系统流水线化.....	167
蓝图.....	168
发挥优势：新一代绩效管理系统.....	171
总结.....	177
作者简介.....	177
<b>第 13 章 人才管理分析与报告系统.....</b>	<b>178</b>
什么是“人才管理分析”.....	179
评估你最中意的人才管理项目.....	180
评估你的人才管理项目组合.....	185
讲述故事并预测未来.....	186
对标.....	186
简单快速的做法.....	187
作者简介.....	188

<b>第 14 章 让“人才管理分析与报告”成为一门决策科学 .....</b>	<b>190</b>
人才管理测量与分析学的应用 .....	192
人才管理分析与测量的有效性 .....	198
总结 .....	202
作者简介 .....	203
<b>第 15 章 大数据时代和人才分析 .....</b>	<b>204</b>
竞争和绩效压力驱动着对更优的分析能力的需求 .....	206
技术、数据和领导力为“分析”赋能 .....	208
分析敏锐度在领导者和管理者中最高 .....	210
多数组织正在努力通过培训打造分析技能 .....	211
最重要的分析技能与决策相关，而非电子表格 .....	214
组织看到了大数据的业务价值和人才价值 .....	216
大数据最大的挑战是将数据转化为洞察力 .....	217
增长空间 .....	218
作者简介 .....	220

## 第 4 部分 人才培养

<b>第 16 章 适应不断变化的劳动政策问题 .....</b>	<b>223</b>
什么是技能差距 .....	224
全球性人才困境 .....	225
STEM 技能差距 .....	227
解决技能差距问题 .....	228
总结 .....	233
作者简介 .....	234
<b>第 17 章 人才梯队建设：更多，更好，更快 .....</b>	<b>235</b>
更多人才：明确目标 .....	235
更好的人才：诚实准确的人才盘点 .....	237

更快地培养人才：加速人才梯队建设 .....	242
总结 .....	244
作者简介 .....	245
<b>第 18 章 战略绩效学习：如何再造思维 .....</b>	<b>246</b>
场景化思维 .....	247
战略绩效学习法 .....	250
行动指南 .....	256
作者简介 .....	257
<b>第 19 章 建立领导力发展策略 .....</b>	<b>258</b>
为什么领导力发展如此重要 .....	259
建立领导梯队 .....	260
定义领导力标准 .....	263
课堂中培养不出领导者 .....	266
将以上综合起来考虑 .....	271
总结 .....	273
作者简介 .....	273
<b>第 20 章 人才管理者——变革推动者 .....</b>	<b>275</b>
变革能力是人才管理者的紧急要务 .....	276
变革型领导的特质 .....	277
人才管理者是变革架构师 .....	278
人才管理者是变革战略家 .....	283
人才管理者是变革催化师 .....	287
最后的思考 .....	291
作者简介 .....	292
<b>第 21 章 行动学习：培养、继任，一举两得 .....</b>	<b>294</b>
行动学习：绝不仅仅是能力发展 .....	295



以继任为目的的行动学习.....	296
角色定位与职责分工.....	299
如何选题.....	303
工作坊结构.....	306
将行动学习与继任计划有机结合在一起.....	309
作者简介.....	311
<b>后记 人才管理的未来之路 .....</b>	<b>312</b>
人才管理的颠覆性趋势.....	313
人才管理的新定义.....	318
面向未来人才管理的“七大要点计划” .....	319
采取行动的呼声.....	329
作者简介.....	330
<b>译者简介 .....</b>	<b>332</b>