

数字化时代的人才供应链打造攻略

# 数字化时代 人才管理新思维

New Thought of  
Talent Management in Digital Era

涂满章·著

无印良品的离职率为何这么低？  
CEO能为人力资源管理做什么？

未来绩效管理的设计：

- 一是围绕战略目标，强化过程管控、考核分析、激励改善的闭环运作；
- 二是围绕赋能于人，强化从人才标准、人才测评、人才盘点到人才发展的闭环运作。

# 数字化时代 人才管理新思维

New Thought of  
Talent Management in Digital Era

涂满章·著



图书在版编目 (CIP) 数据

数字化时代人才管理新思维 / 涂满章著. -- 北京: 企业管理出版社, 2019.3

ISBN 978-7-5164-1910-6

I. ①数 ... II. ①涂 ... III. ①企业管理—人才管理 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 036012 号

---

书 名: 数字化时代人才管理新思维

作 者: 涂满章

责任编辑: 侯春霞

书 号: ISBN 978-7-5164-1910-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68420309

电子信箱: [zhaoxq13@163.com](mailto:zhaoxq13@163.com)

印 刷: 三河市聚河金源印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 720 毫米 × 1000 毫米 16 开本 15.5 印张 285 千字

版 次: 2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

# 序

大数据的出现让数字化已经成为时代的新标签，数字化之于企业和人的生存而言，也许是机会，但也许会成为一种负担，关键在于，我们能否洞悉数字化的本质，以及数字化对企业和人的生存能力提出的要求。若能洞悉，数字化对于我们就是有效的，我们面对的数据就会转化为有价值的信息。从本质上讲，数字化是人类科学进步的重要表现，随着我们进入数字化时代，不论是企业还是个人，唯有具备更高的洞察力，才能更好地生存下去。因此，数字化要求在管理上洞察出适应时代的精准思维。

## 思维一：战略性人才思维

过去的人力资源管理是按照模块来进行的，只要将各个模块分别做好就可以了，这种做法将人力资源管理作为一种职能的专业性体现得淋漓尽致。但是，今天的人力资源管理必须融入更高的洞察力，才能保证人力资源管理本身是有效的。换言之，如果缺乏这种洞察力，即便人力

资源管理的各个模块做得都非常好，最后得到的结果也可能是无效的，而保证人力资源管理有效性的洞察力就是打破模块化的思维定式，将人力资源管理工作融入组织的战略价值创造链，形成战略性人力资源管理。

## 思维二：经理人的洞察力

经理人可以看作是一个企业管理人才的代表，甚至在某种程度上可以看作是企业业绩的代表，一个经营业绩突出的企业背后一定离不开卓有成效的经理人。因此，经理人实际上是对时代变化最为敏感的人，经理人能否扮演好自己的角色将决定企业走向何方，影响成员的行为和努力方向，最终决定一个企业的成效。

过去的经理人只要创造业绩就可以了，而今天对于经理人这个角色最大的要求是要具备洞察力，要对环境变化做出判断并带领企业做出改变。因此，经理人的角色要求会变得更高，经理人的角色内容也会变得更加丰富。经理人只有赋予冷冰冰的数据以激动人心的意义，才可以挖掘出数字背后的真实价值，才可以带领团队前进，才可以真正激发人的奋斗精神。这是数字化时代带给经理人和企业的真实挑战。一个不断追求有效性的经理人应该有意识地去调整和丰富自己的角色，从而履行好经理人的职能。

## 思维三：人与组织的匹配

懂得运用数字化的企业应该在管理中敏锐地洞察到，成本必须要更具有有效性。企业用人会产生成本，关键不在于这些成本的高低，而在于这些成本是否真正贡献出了价值。这是数字化时代企业管理应有的思维方式，这个思维方式的核心正是匹配。随着海量数据的涌现，再加上移动互联网的助力，看似有海量人才可以迅速呈现在企业面前，可是最后却发现人才效率并不高，原因正是违背了匹配原则。一定不要忘记，人

与组织的匹配才是最重要的，既不是高配，也不是低配，而是匹配。

#### 思维四：合作共生的思维

事实上，数字化在呈现机会的同时，也给相对独立的个体带来了一场生存危机，而要化解这种危机，不论是企业还是个人，关键在于打破个体思维，用合作的方式去迎接挑战。所以，不论是过去占山为王的企业，还是高人一等的强大个体，今天要生存，都不能仅仅依赖自身，还要开启合作共生的新思维，建立或融入共生体。

要获得更多全新的思维，建议读者读读这本书。数字化时代的重要生存技能是洞察力，而洞察力已经渗透在这本书的细节当中，希望读者从中发现关于人才管理的更多新思维，并将习得的新思维转化为有效的行动。

刘祯 博士

2019年2月于上海

# 目录

# CONTENTS

## 第一辑 人才管理新思维 1

---

- 数字化时代的人才供应链打造攻略····· 2
- 重新定义人才管理的传统与未来····· 4
- 三点，成就非凡人力资源管理····· 11
- 补上人才管理短板，就用这四招····· 15
- 管理的常道····· 17
- CEO，能为人力资源管理做什么？····· 23
- 年底时，总经理一定要做好关于“人”的六件事····· 26

## 第二辑 高管进阶之路 29

---

- 百万年薪职业经理人的成功逻辑····· 30
- 高效能管理者的七个行为习惯····· 34

职业经理人一人分饰四角·····	40
现代企业高管最重要的五种能力·····	43
领导凭什么带团队?《我不是药神》观感·····	46
企业高管开展人才管理的三项核心技术·····	49
老板的三项基本原则·····	52

### 第三辑 HR 蜕变指南 55

---

如何避免成为一个油腻的猥琐 HR?·····	56
高价值的人力资源总监应如何作为?·····	62
一杯咖啡吸收宇宙能量·····	65
狗贩子的营销对人力资源管理改革的启示·····	68
优秀人力资源总监是如何炼成的?·····	70

### 第四辑 揭秘人才招聘 75

---

只有符合这三点,才是企业的人才·····	76
从携程亲子园虐童事件看招聘的正确思维·····	80
选人有技巧,按图索骥帮你定位宝马良驹·····	82
改变世界的人力资源——员工招聘的 13 项标准·····	90
企业选聘高管要重点考察的三个基本点·····	94
五星级酒店为什么会变成无星级的窝?·····	97

### 第五辑 人才激励之道 101

---

建立赋能于人的薪资分配制度·····	102
--------------------	-----



老板，年终奖千万不能乱发！	107
会分钱才能得人心	110
利不可独，方太的全员身股制	116
Glassdoor：全球半数以上员工认为必须通过跳槽来获得加薪	119
安踏的“匹配”和恒安的“不差人”	122
与其挖墙脚，不如培养人	126
如何批量复制中层管理者？	130
员工是千万富翁，如何管？	132
用人用不好，管理越多越烦恼	135
精明的管理者如何留住人才？	146
无印良品的离职率为何这么低？	154
保证员工正确做事的五大思维与一个机制	157

## 第六辑 升级绩效管理 161

对考核最深刻的反思：您的企业还在傻傻地搞年终考评吗？	162
绩效管理的进化：从绩效走向能效的二维平衡	168
企业用 MBO 好，还是 OKR 好？	177
做好绩效管理的三个基本点：思维、人员和机制	181
绩效目标的制定与分解	193
如何促进绩效目标的完成——过程管控及绩效激励	205
没有这两点托底，绩效管理必败无疑	210
绩效管理运行的四大难题及破解策略	217

## 第七辑 再造企业文化

225

文化突围要做好三件事·····	226
美联航这样对华裔，我们在给出差评的同时还要思考什么？···	229
三种坏文化，坏了企业的事·····	233
恒安许连捷解决跨部门扯皮的两种方法·····	236

## 第一辑



# 人才管理新思维

### 管理之道

人才资源管理如果走不出人力资源部，如果不能变成全员参与的工作，那么人力资源管理一定不会成功。

# 数字化时代的人才供应链打造攻略

---



在确保企业发展方向正确的前提下，均衡而高效的人才供给，以及组织能力的提升，将会成为关系到企业战略实现和企业经营成功的重要因素。因此，打造人才供应链系统，构建全面人才管理体系去满足企业发展的需要，成了各企业的当务之急。

人才供应链如何打造，务必要按以下五个步骤进行。

## 第一步，建立人才标准。

这既是基础，也是核心。人才标准如何构建？同博咨询与合不合科技已经结合中国国情和企业实际，联合推出了“合不合理论”，建议从三个方面、五个维度着手：

- (1) 人与组织的合，建立第一个维度：人与组织价值观的匹配。
- (2) 人与岗位的合，要从三个维度去观察：第一，人的职业兴趣与岗位的匹配；第二，人的专业知识与岗位的匹配；第三，人的应用技能与岗位的匹配；
- (3) 人与人的合，这方面要重点观察的维度是人与上级的匹配。

## 第二步，进行人才盘点。

人才供应链中的人才盘点在于发现牛人、胜任者、高潜力者和需要退出者，以便进行人才激励、人才培育、人才规划等专业决策。在人工智能时代，企业要学会应用智能化的云端人才盘点系统，用人工智能来替代或补强传统的人工操作，以便实现精准识人。例如，现在同博咨询与合不合科技联合推出的“智能化人才盘点专家系统”就备受企业的欢迎。

## 第三步，做好人才规划。

要结合企业的发展规划，做好人才规划，尤其要能预判企业关键岗位未来的人员需求和变动情况。依笔者的经验来看，至少要做出对未来三年内的人才需求预测，这样才能从容应对企业的人才需求。请大家一定要记住：如果不提前准备，等到需要人的时候才去着急忙慌找人，往往是找不到人的，特别是高层次人才。而且，这样匆忙找人，质量是很难得到保证的。

## 第四步，布局人才渠道。

要从内外两方面去布局人才的供应渠道。内部要通过发掘高潜力人才，做好人才接替以及人才培养，保证人才供应。外部要和猎头、人才供应机构、高校等建立长期而紧密的联系，甚至将触角直接延伸到竞争对手企业。当然，在数字化时代，构建人才线上交流圈等方式非常有效，也是职场新生代比较喜欢的一种方式。

## 第五步，优化人才环境。

通过优化人才环境，一方面能激励人才更加高效地开展工作，提升组织效能；另一方面，人才环境的优化可以让同事之间的相处更加简单和融洽，从而提升职场幸福感，让更多的人愿意留下来，为企业的发展长期效力。

只要我们按照上面所讲的五个方面坚持不懈地努力，就一定可以实现源源不断的优质人才供应，帮助企业实现可持续发展。

# 重新定义人才管理的传统与未来

---



人是经济社会发展的“第一资源”，人的行为驱动了新技术的发展、商业模式的创新，进而推动了整个时代的发展。谁都知道“人”的重要性，但要做好“人”的工作，并非易事。在数字化时代，应该重新定义人才管理的传统与未来。

## 第一部分 人才管理要由“块”向“链”转变

传统人才管理，习惯上分为招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系等几大模块。这种“分模块”的说法和思路更多的是从专业的角度考量，而非从经营的角度做顶层设计和推动。这导致很多企业的人才管理虽然有专业思想，也有很扎实的操作功底，但并不能帮助企业更好地实现经营价值，人力资源管理部也始终进入不了企业经营的核心。

如何破局？答案就是，人才管理要由“块”向“链”转变。

由“块”向“链”转变首先要能洞悉商业的本质。全球最著名的CEO之一杰克·韦尔奇说过：“商业的本质就是能领导一群有使命、有激情、有方法的人去实现商业梦想和创造未来。”从这个商业本质出发，

人才管理要能打造驱动商业成功的四条“链”。

### 第一条链：战略聚合链

企业的梦想要转变为战略，战略要转变为可行动的目标，目标的落实要能保证一群人“力出一孔”。只有首先保证大家都走在正确的道路上，个人才能实现工作的价值，也才能因由一群有价值的人驱动组织实现商业成功。帮助企业实现战略澄清和目标分解，帮助员工更好地理解战略和目标，并全力以赴，达成使命，是人力资源管理工作的根本出发点。也就是说，只有帮助企业实现战略的人力资源管理才是有价值的。要做到聚焦战略，至少要有四个作为：

(1) 战略澄清。要考虑：战略愿景的定位是成为行业一流企业，那么，如何界定一流？该怎么做？要达到什么目标？要实现什么结果？对此，要有清晰的解释和澄清。只有如此，才能保证大家首先理解战略，进而更好地执行战略。

(2) 目标分解。要考虑：由战略而来的目标如何从公司分解到部门？在目标清晰的前提下，如何明确行动计划和关键结果，以明确组织绩效？

(3) 目标追踪。要考虑：谁来追踪？什么时候追踪？依据什么而追踪？有目标而不追踪，只会竹篮打水一场空。

(4) 目标改善。要考虑：如何对目标和结果之间的差异进行评价？什么时候评价？谁来评价？一旦发现目标和结果之间的差距，如何进行改善，最后达到组织绩效的提升？

人力资源部在确保各部门都能聚焦战略的前提下，一定要帮助企业明晰人才管理的第二条链。

### 第二条链：价值创造链

这条链由三部分组成：

(1) 价值创造。包括几个关键点：第一，明确每个岗位应履行的职责；第二，结合职责，明确各个岗位应承担的目标，并将目标转化成行动计划；第三，保证每个人都能理解职责和目标，并在此基础上，明确

年、月、周、日的重点工作和关键结果；第四，确保大家全力以赴，并建立计划、行动、审查、提升的工作闭环，以日进日新。

（2）价值评价。评价要实现两点功能：一是审查的功能。目标不仅仅是拿来完成的，更是拿来超越的。因此，通过比对目标和实际结果之间的差距，发现并巩固优势，明白不足并解决其中的问题，便成了评价要实现的首要功能。二是分配的功能。如果离开了利益的驱动，很多人会丧失工作积极性而流于平庸，甚至不作为。因此，评价既要保证客观，又要与分配挂起钩来。

（3）价值激励。企业是一个舞台，要让想舞、能舞、善舞的人有机会站在舞台中央，并且保证有足够大的舞台使其发挥。这就要求企业创造一个机会均等的环境，激励有能力、有业绩的人脱颖而出，创造一种新的可能。

围绕“战略聚合”而衍生的价值创造、价值评价和价值激励是企业人才管理的基本运营机制，而这一机制要能发挥作用，就要打造第三条链——人才供应链。

### 第三条链：人才供应链

通俗地讲，人才供应链就是：招得到人、用得好人、留得住人、育得对人、储得了人。

（1）招得到人。任何岗位的人，尤其是关键岗位的人，一旦缺失，要保证第一时间能够有合适的人接替。如果人力资源部门不能保证做到这一点，那就意味着人力资源管理的失败。

（2）用得好人。用得好人最重要的一个衡量指标是人均产能。如果非常优秀的人因为企业内在环境影响而变成了一个平庸的人，甚至是制造内耗的人，那么，这样的人才管理就是失败的。

（3）留得住人。组织内良性和高效的运作无疑是由一群高默契度的人通过团队协作而取得的。人和人之间高默契度的形成并非朝夕之功，而要靠长期的磨合。因此，任何一个组织都要想尽一切办法留住人，尤



其是那些身处关键岗位的优秀人才。

(4) 育得对人。一个有竞争力的组织，其标志之一是能让平庸的人变成优秀的人。这样的转变当然离不开企业的培育，但是培育有效的前提是首先要确保选对人。对于一个天生擅长技术的人才，企业哪怕用尽洪荒之力，恐怕也很难将其培养成一个出色的管理者。

(5) 储得了人。关键岗位的人才储备越多，企业的人才供应链越能显现战略价值。当然，人才储备不仅仅只在企业内部进行，也要做好在社会储才等相关工作。

以上是关于人才供应链的简要概述。人，最重要的是能够用心，否则很难保证个体绩效与组织绩效的提升。从人力到心力，仅有机制是不够的，还要有好的价值观引导。由此，第四条链就务必要做好做实。

#### **第四条链：文化和谐链**

这部分主要应做好三方面的工作：

(1) 价值观的塑造。价值观不是忠诚、责任、创新、超越诸如此类的词语，而要充分考虑企业的发展现状和行业特性。例如，初创企业突出的是“奉献”，成熟企业突出的是“创新”；互联网企业强调“快”，制造企业强调“匠心”。很多人都在说，企业文化是老板文化，但笔者认为，“从群众中来，到群众中去”的价值观塑造方法更能打动人心，深入人心。

(2) 制度的契合。有些企业的价值观强调“尊重人”，但考核制度的设计都是“达不到目标就扣工资”，非常简单粗暴，则这样的价值观很难影响到人的行为，也就无法引领人形成好的心态。由此可见，制度的审查是必须的，通过审查，一旦发现有违背价值观的，就要坚决改正。只有做到言行一致，价值观才能深入人心。

(3) 管理者的表率。价值观的落地，首先是靠管理者做出来的。如果管理者都视价值观为儿戏，那价值观在企业还有可能落地吗？因此，对管理者的提拔、任用和考核，价值观应该是最重要、最核心的衡量准绳。与价值观不相匹配的人员，哪怕能力再高、业绩再优秀，都不能将