



华夏
众智

人才管理『三能』模式： 打造组织人才能力供应链

白洁 —— 编著

The P-A-E Mode
of Talent Management

复旦大学出版社

HR专业能力建设工程丛书

立足人力资本时代
全方位打造中国**超级HR**



人才管理「三能」模式： 打造组织人才能力供应链

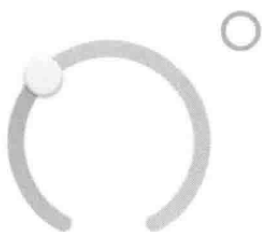
白洁 —— 编著

The P-A-E Mode
of Talent Management

复旦大学出版社

HR专业能力建设工程丛书

副主编 张小峰
总主编 彭剑锋 杨伟国



图书在版编目(CIP)数据

人才管理“三能”模式:打造组织人才能力供应链/白洁编著. —上海:
复旦大学出版社, 2018. 12
(HR 专业能力建设工程丛书)
ISBN 978-7-309-13955-6

I. ①人… II. ①白… III. ①企业管理-人才管理-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 220498 号

人才管理“三能”模式:打造组织人才能力供应链
白洁 编著
责任编辑/方毅超

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编: 200433
网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853
外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845
浙江新华数码印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 15.25 字数 139 千
2018 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13955-6/F·2504
定价: 58.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。
版权所有 侵权必究

总 序

提升 HR 专业能力,确立 HR 专业自信

中国正进入创新驱动与品质发展时代,而创新与品质发展的本质是人的创新能力与人的品质发展,它取决于对企业家创新精神的呵护与对创新投入的激励与保护,取决于对人才创新价值的认可与回报,取决于对创新人才个性的尊重与包容;更取决于对创新人才的选、用、育、留、出等人力资源专业职能的转型升级,取决于管人的人才(人力资源管理专业人才)的创新意识与职业能力的优先发展。

人力资源管理是一门以人的有效管理为研究和实践对象的专业性、技术性很强的综合学科。在数字化、智能化时代,随着技术变革的加速,组织与人的关系的重构,人力资源管理面临前所未有的挑战。人力资源管理理念的更新、技能的提升、职能的转型、机制与制度的创新比以往任何时候都变得更

为迫切、更为快速。人力资源管理要为企业战略的转型升级、为业务的持续增长、为人的发展贡献新价值，这就对人力资源管理从业者的观念、个人的素质与专业技能提出了全新要求，人力资源管理部门和人力资源管理从业者必须适应时代需求，加速开展最新专业知识的学习与专业能力的提升。

为提升企业人力资源部及人力资源从业者的专业技术能力，确立 HR 从业者的专业自信，中国人力资源开发研究会企业人才分会、中国人民大学劳动人事学院、华夏基石管理咨询集团自 2017 年起联合推出“HR 专业能力建设工程”，帮助企业人力资源部和人力资源从业者提升专业技能。该工程以最新、最实用的人力资源技能为核心内容，教授人力资源管理的最新理论、方法，为全国企业的人力资源部和广大人力资源从业者提供及时、快速的专业能力提升培训，帮助企业迅速培养出一支优秀的人力资源从业队伍。

我们的初衷，就是强调学以致用，以实用型的人力资源新技术、新工具、新方法为主要内容，学完即可实际操作应用。内容主要是人力资源管理实务性课程，既包括任职资格标准体系建设与应用、绩效激励与薪酬设计实务、培训设计与培训管理、招聘管理实务、员工关系管理与劳动争议处理技巧等即

学即用的专业内容,也包括基于共享时代的组织与人力资源变革、人才供应链管理、人力资源业务伙伴管理、组织知识与知识创新、人力资本合伙人制度等全新的趋势。同时,项目根据企业对人力资源工作者的能力要求不断优化课程模块和教学方式,以帮助企业 HR 专业人才加速成长步伐。

“HR 专业能力建设工程”开展以来,得到了企业界的广泛认可。为了更有效地开展该工程,实现“提升 HR 专业能力,建立 HR 专业自信”这个初衷,我们决定组织编写这套“HR 专业能力建设工程丛书”。我们选取了当前人力资源管理中的近二十个重点、热点、难点问题,组织了几十位在人力资源研究和实践领域有着深厚功底和丰富经验的中青年专家学者和咨询师共同编写。

具体说来,这套丛书有以下几个显著的特点:

突出实用性和可操作性。丛书编写以突出实用性为主,理论和概念讲述简洁、精练,方法和工具清晰、细致,图书的整体风格突出实用性和可操作性。

内容新颖。本套丛书的内容不仅结合实际,并且能反映人力资源领域最新技术和最优实践成果。

形式活泼,可读性强。文中广泛运用案例、插图和表格,

使得丛书文字变得直观与鲜活，增加阅读时的感性认识。

我们相信，通过众多专家和专业机构的努力研究、广大人力资源从业者的不断学习，中国人力资源从业者的专业能力一定会不断提升并与企业需求相匹配，中国人力资源管理水平一定会蒸蒸日上。

丛书编委会

2018年11月16日

前 言

新技术、新事物、新理念……科技进步与经济发展,给人类生活的方方面面带来巨大影响,企业的经营管理也呈现出复杂多样、迅速多变的特点,面对着新的挑战,也迎着新的机遇。在这样的发展过程中,唯一不变的是对价值增长点的持续诉求,在管理者们将目光投向资金、投向商业模式、投向用户与顾客群体的同时,对于组织中人的力量也有了更多的思考与期待。事实上,人力资源早已被大多数组织看作是一种重要的战略资源,人力资源本身的发展也经历着人事管理、专业职能、战略性资源以及信息与知识管理等各阶段的历程,只是在当下,时代发展带来了巨大的环境变化,组织中人的价值与人本身都有了新的特点,在这种情况下,对于人的管理也有了与时俱进的新思考,正如著名管理学家陈春花教授所说过的:“在商业模式的改变过程中,我更加倾向于对于管理本身的强化,而不是淡化或者去管理化,因为个体价值的崛起,

更需要平台与导引,创新与创造力如何转换成真正的价值更需要加以推动,而价值观演变剧烈更需要明确价值判断。”可以说,我们步入了一个个人价值的崛起时代,组织中人的能力价值与日俱增,使得人才管理的重要性上升到了一个新的阶段,聚焦人才、聚焦能力,这是人力资源管理按其自身逻辑进一步发展的必然结果,也是组织管理实践的进一步诉求。

做好新时代的人才管理工作,绝对不是简单地换上一套新的词汇,引入一个新的理念,而是立足现实、落于实践。本书以打造组织人才能力供应链为目的,聚焦组织内生人才能力的持续提升,创新性提出人才管理“三能”模式(the “P-A-E” mode of talent management),集人才的“潜能”(potential)、“能力”(ability)和“效能”(efficacy)于一体,根据组织目标与人员需求,剖析组织内部不同人员的能力激活与提升点,统一观念、建立制度、引入方法,通过“释能”“建能”和“赋能”的三大内在作用机制,有效激发并持续推进组织人才的整体活力与生命力。

也就是说,人才管理“三能”模式的终极目标是实现组织的可持续发展,在路径选择上强调聚焦于人的能力,做好人才能力的识别、激发、提升与支持工作。关注人才能力的发展思路并非完全初创,早在多年前,盖洛普咨询公司就已提出“盖

洛普路径”，该路径指导企业如何关注顾客与企业的情感联系、工作环境和员工敬业度、发展优秀的经理、识别个人的优势，因才适用，从而驱动企业可持续的发展和利润的真正增长，推动公司真正实现“有机增长”。区别在于，“盖洛普路径”以优势识别为核心，而人才管理“三能”模式集人才的“潜能、能力、效能”三位一体，在强调能力识别的同时，也提出了能力持续建设的可能性与可行性，积极倡导在人才能力价值链打造上组织主动性与能动性的发挥。所以，人才管理“三能”模式既呼应了已有管理理念与有效实践的要点，又提出了自身独特的作用角度和价值意义。除此之外，任何一个管理体系或者管理方案要想发挥作用，只有理念和系统设计是远远不够的，落实才是关键，管理唯有落于实处才能取得实效，人才管理“三能”模式对于组织人才能力供应链的打造也是如此，围绕“释能、建能、赋能”的三大作用机制，配套了相应的解决方案思路与工具方法，供读者思考与参考。

全书的基本结构与逻辑为：第一章内容阐述人才管理的背景及其意义与内涵，从外部环境的变化、对组织的影响，以及进而对组织与人关系的影响等方面出发，提出为何当前组织更需要做人才管理，人才管理的意义与本质是什么；第二章

内容聚焦于人才管理“三能”模式，介绍其使命与理念、构成要素以及三大作用机制，帮助读者勾勒出创新性人才管理方法体系的全貌；第三章到第六章的内容则为三大作用机制的落地的思路与方法描述，其中第三章是针对“释能”机制的作用发挥，阐述“人才潜能的开发方法与技术”，第四章与第五章的内容都是围绕“建能”而展开，帮助组织实现能力的可持续发展，分为两步走，第一步是进行组织现有人才能力的盘点，即第四章内容，第二步是基于盘点情况介绍能力提升方法，即第五章的内容；第六章是基于“赋能”的目的，阐述人才效能提升的组织支持建设的四个人手之处，以期给读者带来启发。

战战兢兢、如履薄冰，秉着对自己以及对读者负责的态度，本书在撰写过程中，每一个观点的提出都力图立足于扎实的专业思考与管理实践的现实总结，但管理实践如浩瀚深海，由于个人经历和水平之限，书中如有疏忽及不足之处，请广大读者予以批评指正！

目录

前言

第一章 新时代呼唤人才管理 | 1

第一节 环境与组织之变 | 2

一、环境的变迁 | 3

二、组织的调整 | 7

三、“人-组织”的思考 | 10

第二节 为什么需要人才管理 | 17

一、必要性与意义:人的价值提升要求组织做好人才 管理工作 | 17

二、人才管理是什么 | 20

第二章 人才管理“三能”模式:释能+建能+赋能 | 27

第一节 三使命+七理念 | 30

一、三大使命 | 30

二、“七化”理念 | 33

第二节 “人-事-物”三要素 | 40

一、“人”——管理责任人的明确 | 42

二、“事”——管理对象的选择 | 45

三、“物”——数字化平台为基 | 49

第三节 三大作用机制 | 52

一、释能：多元驱动的潜能开发 | 53

二、建能：可持续胜任能力提升 | 61

三、赋能：人才效能提升与保障 | 68

第三章 人才潜能开发方法与技术 | 75

第一节 组织层面的员工潜能开发策略 | 76

一、组织价值观的明确及落地 | 77

二、员工思维的塑造 | 85

三、敬业文化的打造 | 95

第二节 个人层面的员工潜能开发法 | 99

一、情商开发 | 99

二、灵商开发 | 102

三、教练技术 | 105

第三节 “高潜力”人才测评方法 | 107

一、盖洛普优势识别器 | 108

二、PDP 测试 | 110

三、职位/任务潜力测评 | 113

第四节 “高潜力”人才特征识别 | 120

第四章 人才能力建设之盘点 | 127

第一节 能力需求分析 | 129

一、DACUM 教学计划开发方法 | 130

二、未来能力需求分析 | 134

第二节 能力评价方法 | 137

一、无领导小组讨论 | 138

二、公文处理 | 142

三、演讲 | 143

四、角色扮演 | 144

第三节 人才盘点会 | 145

一、会前准备 | 147

二、会议过程 | 149

三、盘点呈现 | 152

第五章 人才能力建设之提升 | 163

第一节 人才能力提升策略 | 164

一、可行性分析 | 165

二、三维驱动 | 167

三、学习地图 | 172

四、外来思路 | 177

第二节 人才能力提升方法 | 180

一、“7-2-1”能力提升组合拳 | 180

二、高潜力人才提升方法 | 193

三、继任计划 | 195

第六章 人才效能提升建设 | 201

一、组织优化下的“人企联盟” | 202

二、合作倡导下的团队建设 | 205

三、权力分配下的组织赋能 | 212

四、资源与信息的共享平台 | 217

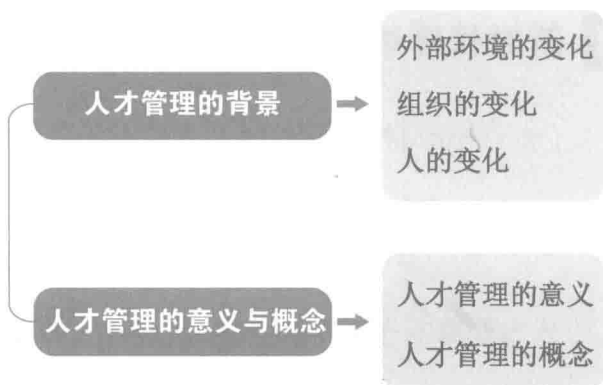
参考文献 | 225

声明 | 229

第一章 新时代呼唤人才管理

有人的地方就离不开对人的管理,从传统人事管理,到人力资源专业职能管理,再到战略人力资源管理……这些不同的概念反映出随着时代发展,组织对人的管理的内涵一直有所改变,越来越明确人在组织中的价值定位。当前,互联网时代的科学技术发展,给我们的工作与生活带来了太多改变,在某些领域甚至是颠覆式的变革。在这样的背景下,组织与人的关系也有了新的思考,人才管理的概念应运而生。本章包含两节内容:第一节将通过对环境与组织变化的阐述,来描绘人才管理所处的背景;第二节的内容将聚焦于人才管理的基本知识点与内涵要义。

知识重点



第一节 环境与组织之变

“初渐谓之变，变时新旧两体俱有；变尽旧体而有新体，谓之化。”

——《礼记·中庸》

这是一个新兴与传统并存的时代，这是一个新旧模式交替的时代，这是一个由“变”走向“化”的时代。快速发展的外