



THE DDI TALENT MANAGEMENT HANDBOOK

人才管理圣经

刘伟师 【美】睿奇·威林思 著

全球华语地区最权威的人才管理指南
揭密发现、培育和留住人才的重要法则
企业高管与HR主管的必备工具书

上海远东出版社

人才管理圣经

DDI's Handbook of Talent Management

刘伟师 [美]睿奇·威林思 著



上海遠東出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才管理圣经 / 刘伟师, [美]威林思著. — 上海:
上海远东出版社, 2013

(DDI睿智HR书架)

ISBN 978-7-5476-0720-6

I. ①人… II. ①刘… III. ①企业管理—人才管
理—通俗读物IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第063377号

责任编辑: 李巧媚

装帧设计: 邵旻

责任制作: 晏恒全

人才管理圣经

著者: 刘伟师 [美]容奇·威林思

印刷: 上海文艺大一印刷有限公司

装订: 上海文艺大一印刷有限公司

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

版次: 2013年5月第1版

地址: 中国上海市钦州南路81号

印次: 2013年5月第1次印刷

邮编: 200235

开本: 787×1092 1/16

网址: www.ydbook.com

字数: 145千字

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

印张: 10.25 插页: 4

ISBN 978-7-5476-0720-6/F · 495

定价: 78.00元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8538

前言：建立持续的人才优势

现今在全球范围内，领导人才已直接影响到企业的成败，而在国内，也有越来越多的企业开始重视人才管理。作为企业持续发展的一个重要职能，领导人才管理体系已经被众多企业列入了发展战略议程。企业领导者除了运营之外，还应该思考如何建立一个基业长青的组织。因此，企业不仅要解决企业短期运营的领导人才短缺问题，更需建立一个可长期培养领导人才的机制，以维持组织的长期竞争优势。

一、企业在人才管理方面需要注意的要点

本书在上述情势下应运而生，越多公司碰到人才问题，越表明出版这本书的必要性。本书的内容涵盖人才管理的解决方案，为企业人才管理指明一条简明有效的道路，给企业高管及人力资源主管一份清晰的人才管理体系的结构蓝图。

企业在建立人才优势过程中，需要注意以下要点（以下“人才”一词指企业组织各级领导人才）：

1. 建立人才管理体系，让高管的经验转化为组织的能力

国内企业在成长的过程中，其大多数人才能力资料，以及谁是潜力人才、如何判定人才等工作多半落在公司内最有经验的总经理或是高管团队的脑海中。当组织小的时候还可以应付，一旦组织发展到百人以上的规模，这些资料与工作一定要发展成为体系，才能进行有效的管理。

2. 制定长期的人才需求计划

建立人才体系十分繁杂，如何下手？思考更长期的企业组织需求，才能排出优先顺序。人才战略要建立长远的组织优势，更要解决当前会碰到的人

才议题。长短期兼顾的人才发展战略才是好策略。

3. 发展六大人才管理体系

人才发展与六大人才管理体系密切相关。组织需要很清楚未来三年里对六大管理体系的优先级排序，以及期望的结果。这六个体系是选才体系、培训体系、领导发展体系、绩效体系、任用（升迁、轮岗）体系、人才梯队体系。企业高管的人才知识与经验应该融入体系的标准之中。

4. 以三大技术作为六大体系的核心工具

这六个体系不是只有公司政策、流程与表格而已，人才体系的核心关键是能力技术、评鉴技术与发展技术。欠缺能力技术、评鉴技术与发展技术，人才体系会流于空转。这也是国内许多企业组织未能建立有效人才管理系统的一大弊病！

5. 重视能力评鉴资料的应用对人才管理非常重要

人事资料包括年龄、公司年资、薪资、教育背景、专业执照、经历、培训记录等，但这些资料只能用于人才的粗略海选，无法借之产生完整有效的人才决策。利用能力评鉴资料才能形成有效的人才管理体系。

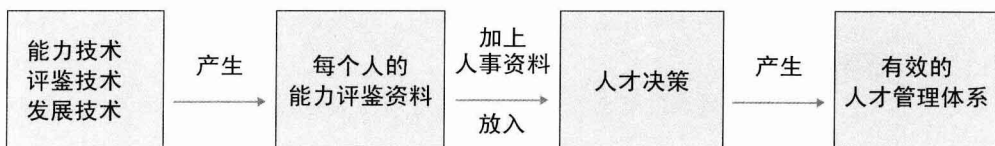
利用三大技术工具产生的能力资料包括行为模式（Behavior）、个性评鉴资料（Personality）、动力（Motivation）等以心理学为基础的信息，它是有效决策的基础。对领导人才而言，领导能力的行为模式是最重要的变量。在全球的实践中，行为是六大整合性人才管理体系的核心指针，是衡量人才能力的基本单位，就如同资产与负债是财务体系的核心指针一样。能力信息可应用于设定岗位标准、各层级领导人才的能力标准、将公司的价值观转化为行为要求，以及设定各职能部门的能力要求。

6. 能力资料与人事资料结合形成有效的人才决策

组织需要结合人事与能力评鉴资料，才能有效地作出人才决策与分析任用风险。常见的人才决策有两大类：个人决策类与群体决策类。人才决策包括招募选才决策、任用决策、锁定高潜力人才决策、关键职位候选人发展决

策、个人发展决策、人才盘点与发展进度追踪决策、领导团队能力对组织的影响分析决策（人才盘点）、群体发展决策。要作好这些决策与分析，需要有科学的评鉴资料形成的信息结构。

管理体系、核心技术与人才决策的逻辑关系见图A-1：



图A-1 核心技术与工具、评鉴资料与人才管理体系之间的关系

7. 人才决策的结果将用于改善领导行为模式

在完成八大决策之后，下一步往往就是如何改善领导的弱项能力（也就是发展新的行为模式）。行为模式的发展不同于知识的发展，模仿与练习才是关键。行为发展的方法称之为行为模式发展法（Behavior Modeling），与知识发展的方法不同。

本书结合了DDI（Development Dimensions International）企业咨询公司在各国人才管理方面的成功经验、对国内人力资源现状的深入了解，对人才管理体系中可能遇到的各项问题，以六大人才管理体系、八大人才决策、三大核心技术，形成一个结构化体系，为推行人才管理战略的企业提供一些专业经验和参考。

二、本书的结构与内容

1. 战略分析篇：第一章、第二章

第一章讨论如何分析目前组织的需求，确定领导人才数量和质量上的差距以及其他人才议题。第二章讨论如何根据上一章的分析结论排定议题的优先顺序，并在三年跨度中逐一解决。

2. 战略方案篇：第三章、第四章、第五章、第六章

第三章讨论人事资料与评鉴资料、人力资源管理与人才管理的差别，第

四章探讨人才发展过程中所需要的三大核心技术，第五章探讨具体的六大管理体系流程，第六章探讨如何通过六大体系产生的评鉴资料作出八大决策。

3. 战略执行篇：第七章

指出国内人才管理落地中的执行误区，并剖析一些国内常见的人才管理实践问题。

人才管理的关键概念在于三大核心工具（第三、四章）、六大人才管理体系（第五章）以及八大人才决策（第六章）。本书第54~55页的图5-1、第78~79页的图6-2说明这三者之间的关系，后面各章节将针对这两张表格加以诠释。

三、如何阅读此书

本书主要由业界目前行之已久并证明有效的实践与技术着手。这些实践与技术在不同的企业中形式不同，但核心原理与原则十分相像。本书将分享这些实践范例，并解释其基础原则与逻辑。

1. 国内企业在人才管理上的挑战

以下列出了国内常见的12种人才管理状况，每种状况都对应了本书的相关议题，进行勾选后可对企业当前人才管理上的挑战有一粗略检视，读者可在第VI页图A-2中查到相对应的本书章节。

（1）欠缺人才：公司欠缺高管，但在人才市场上和公司内部都无法找到合格的人才。

（2）没有建立领导人才库：没有建立或有效管理全球性的人才库，无法将公司业务真正地推向全球。

（3）不知如何开展人才管理：人才管理的策略到底是什么？需要从哪里下手？仅仅依靠培训不能解决这一问题，而需系统地制定并实施人力发展战略。

（4）缺少能力评鉴资料：当白手起家的小公司逐步发展到大规模经营的过程中，由于缺少管理人员的能力资料，因此无法准确判断衡量领导的

能力优缺点，也无法真正地开展人才盘点。

□（5）混淆人事资料与能力资料：市场上有很多高端的人才管理软件，但里面所保存的公司员工薪资、培训等信息只是人事资料，不能代替能力资料对公司人才升迁及其发展规划所起的作用。

□（6）找不到有效的能力评鉴方法：虽然很多公司知道能力资料的重要性，但是如果公司的基层领导者有上千人，那么在面对规模巨大的评鉴任务时，应该如何进行客观、迅速、高质量的评鉴？针对不同的公司，应该如何采取不同的能力评鉴方法？

□（7）不知如何使人才管理体系落地：公司在引入高端人才管理项目、建立各层级管理者的能力标准、根据能力标准对各层级的领导者进行评鉴，并且根据评鉴结果完成当年度的培训计划后，如何使人才管理真正落地？

□（8）没有将能力评鉴资料纳入人才任用决策：在任命企业高管时，如果企业内部有两个以上的人选符合升迁标准，那么，单单凭借人力资源部门提供的资料无法进行准确的判断，也无法预估人才任用后的风险。处理这种问题时，采用能力评鉴资料才是更科学、有效的方法。

□（9）没有将能力评鉴资料纳入关键岗位候选人决策：在庞大的集团中，各子公司的战略不尽相同，但是针对某些特定战略的执行，需要有适当的人选。例如，如果公司要扩充渠道，谁是扩充渠道的好手？如果公司需要打开市场，谁可以发掘市场利基、打开市场？如果公司需要整顿，谁又是公司整顿的最佳人选？如果不局限于子公司现在的一把手，是否还可以从这些一把手的接班人中找到适合的对象呢？同样，在关键岗位候选人决策时，同样需要能力评鉴资料。

□（10）不知如何运用能力评鉴资料：在投入大量预算针对各层主管进行多种评鉴工作后，某些公司会发现，在随后的人事升迁及人才任用上很少能用上这些资料，那么如何让专业的评鉴资料发挥出它的作用呢？

□（11）不知如何召开人才盘点会议：人才盘点与检讨会议中到底要讲哪些内容，准备哪些资料，应该按照怎样的程序进行，对公司有什么好处，要达成什么目的，很多公司都会感到十分茫然。

□（12）企业最高主管及高管团队没有负起人才管理的责任：在很多公

司里，高管只关心每天的运营与财务结果，而不注重建立组织团队与人才队伍。

2. 根据您的需求选择适当章节

根据上文所列的12种人才管理状况，图A-2列出了这些状况应该参考的章节。

人才管理状况	参考章节
1. 欠缺人才	第一章、第二章
2. 没有建立领导人才库	第一章、第二章
3. 不知如何开展人才管理	第一章、第二章
4. 缺少能力评鉴资料	第一章·二、第三章·一
5. 混淆人事资料与能力资料	第三章
6. 找不到有效的能力评鉴方法	第四章·二
7. 不知如何使人才管理体系落地	第五章、第七章
8. 没有将能力评鉴资料纳入人才任用决策	第六章
9. 没有将能力评鉴资料纳入关键岗位候选人决策	第六章·三/五/八
10. 不知如何运用能力评鉴资料	第六章
11. 不知如何召开人才盘点会议	第六章·七/八
12. 主管没有负起人才管理的责任	第五章·四、第七章

图A-2 人才管理问题与本书参考章节

3. 给高管的阅读建议

企业高管需要构建人才战略、作出人才决策，同时，也要与人力资源部门保持人才信息的沟通与对话，因此，本书的第一章、第三章以及第六章是企业高管必须阅读的部分。

第一章讨论有关人才战略的拟定过程。中国企业的高管所面临的巨大挑战是人才发展跟不上组织成长速度，高管可以依据第一章中提供的具体数字制定相应的解决方案，制定人才战略判断与计划。

第三章讨论如何获得评鉴资料的相关专业技术问题，虽然从技术上来讲，这部分内容属于人力资源部门的负责范围，但是，为了能与人力资源部门保持顺畅的沟通与对话，企业高管也必须对人才管理的技术性内容加以了解。

人才决策的基础是人才的能力评鉴信息，人事资料（教育、经验、年龄、专业等）无法确保人才决策的精准度，也无从对信息进行分析。只有依据人才能力评鉴资料才能作出精准的决策，并分析相关风险。企业高管需要了解人事资料与能力评鉴资料的不同，以及如何利用评鉴取得能力资料。

第六章讨论人才决策与决策流程问题。人才决策是一个流程，决策流程中牵涉到适当的决策结构，需要设计适当的信息结构以收集、组织人才信息。人才决策流程在人才发展六大体系中都会出现。例如：在选才体系中要作出选拔人才的决策；在绩效管理体系中要作出个人发展重点的决策；在发展体系中要作出群体发展重点的决策；在绩效管理会议中要作出对群体强弱的分析、对组织风险的分析以及如何降低风险的决策；在人才梯队体系中，要确认谁是潜力人才，以及如何发展他的决策。

决策流程与信息结构对人才决策有着关键的影响，高管在理解这些决策结构后可以要求组织的人力资源单位设计出标准化的决策流程，这样可以避免主观上制定人才决策的风险，并让高管团队取得比较一致、科学的共识。

有关高管需要了解的人才管理的更多内容，请参见本书第106页人才管理白皮书部分的《有关人才管理：CEO必须要懂得的八件事》一文。

4. 给人才发展及人力资源部门的阅读建议

除企业高管之外，本书为企业人力资源专业人员提供了十分有效的工具与范例。虽然很多人才决策必须由高管作出，但是人力资源发展部门需要理解组织的战略与人才需求，以进一步规划如何弥补人才缺口与解决人才议题，确保组织的人才发展速度跟组织需求相匹配（第一章）；建设这些基础体系（第五章）；在各体系的推动下取得各项人才能力资料并放入决策流程之中，以帮助高管进行人才决策（第三、第六章）；建立人力资源发展专职部

门以推动这些体系（第七章）。

有志于人才管理、人力资源发展、组织发展的专业经理人，则建议细读每一个章节。如果公司的战略涵盖了人才发展与管理，那么本书可以作为所有领导者与人力资源部门专业人员的起点读物。阅读本书将有助于迅速理解全球目前关于领导人才发展与管理的最佳实践。

本书引用了威廉·白翰姆博士（William C.Byham）《培养接班人》一书中的相关原理，如果对人才库和继任计划有兴趣，可以参考此书。另外，本书并未谈及绩效系统的基本原理，相关原理可以参考鲍勃·罗杰斯（Bob Rogers）的《实现绩效管理的愿景》（*Realizing the Promise of Performance Management*）以及《有效的组织变革》（*Organizational Change That Works*），本书仅解释绩效系统中能力模型对于人才发展的影响（这两本英文版图书均由DDI公司编写）。

目录

前言：建立持续的人才优势 / 1

导论：人才管理的过去、现在与将来 / 001

1 人才战略分析篇

第一章 人才数量分析、质量分析及其他 / 010

- 一、人才数量分析 / 011
- 二、人才质量分析 / 013
- 三、人才管理其他议题 / 016

第二章 排定优先等级，形成战略方案 / 017

- 一、用六大体系解决人才数量与质量问题 / 017
- 二、排定优先顺序的基本原则 / 019

2 人才战略方案篇

第三章 能力评鉴资料与人才管理 / 022

- 一、人事资料与能力评鉴资料 / 022
- 二、人才管理与人力资源管理 / 024

第四章 人才管理的三大核心技术 / 027

- 一、能力技术 / 027
- 二、评鉴技术 / 034
- 三、发展技术 / 045

第五章 六大人才管理体系 / 054

- 一、招募选才体系 / 056
- 二、培训体系 / 058
- 三、领导力发展体系 / 061
- 四、绩效管理体系 / 064

五、任用体系	/ 070
六、人才梯队体系	/ 071
第六章 人才管理体系的八大人才决策	/ 076
一、八大人才决策	/ 077
二、招募选才决策	/ 080
三、任用决策	/ 082
四、锁定高潜人才决策	/ 085
五、关键职位候选人发展决策	/ 087
六、个人发展决策	/ 089
七、人才盘点与发展进度追踪决策	/ 091
八、人才盘点与领导团队能力对组织的影响分析决策	/ 093
九、群体发展决策	/ 095

3 人才战略执行篇

第七章 人才管理落地的关键	/ 098
一、人才管理落地的关键变量	/ 098
二、人才管理落地的常见实践	/ 100
附录一：人才管理专用名词解释	/ 104
附录二：人才管理白皮书	/ 106
有关人才管理：CEO必须要懂的八件事	/ 106
成功典范（Success Profile SM ）	/ 118
有效人才管理九种最佳观点	/ 129
为员工领导者优化领导补给线	/ 141

后记	/ 148
-----------	--------------

导论：人才管理的过去、现在与将来

严酷的竞争、全球化的扩张、技术转型、持续创新的强烈需求……无论企业的业务方向为何，影响企业成败诸多变数中唯一不变的就是：对优秀人才的需求。而人才对中国的重要性更远超过全球其他任何国家，因为人才就是中国惊人成长的引擎！

根据DDI的全球领导力趋势报告结果，尽管中国企业已视人才为企业发展的首要条件，但在人才管理这条路上，中国的企业仍有很长的路要走。中国企业的首席执行官把寻求、吸引和保留人才视为最大的挑战，甚至超过了创新风险、全球化风险和政治风险。另外，我们的调研显示，只有12%的中国企业认为他们拥有足够的领导储备人才，以应对未来的业务挑战。

缺乏人才会有什么后果？有33%的首席执行官认为，这对企业的创新力有极大影响，29%的首席执行官指出这将错失新的市场机遇，有25%则称企业将被迫延迟或取消重大的结构性计划，由此导致的机会成本简直无法估计！

一、人才管理的历史

包括中国在内的全球性组织已经开始采用一种较新的流程来运用人力资本，即“人才管理”（Talent Management）。企业组织如何看待和管理人才，在过去60年里历经了三个主要阶段的演进。

人才管理肇始于20世纪50年代到80年代间，这也是人力资源发展的第一阶段，当时掌管人事资料的单位被称为“人事部门”（the Personnel Department）。此时该部门的看法还很原始，视劳动力为商品。基本的职能包括：工资管理、福利管理、基本培训和绩效考核。根据人力资源管理专家乔什·伯尔辛（Josh Bersin）所言，“人事部门的作用是招聘员工、培训他们以及提供基本的福利。大家都视其为一种业务功能。”当时尚未出现电脑

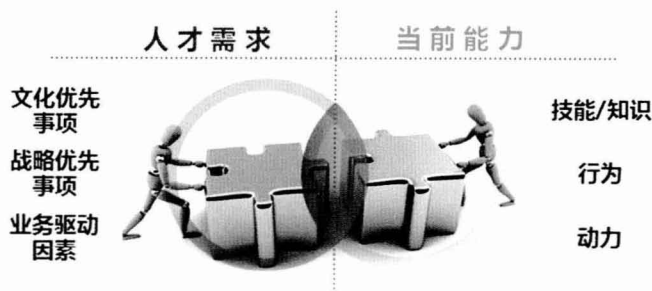
应用软件，仅有早期的应用表格。

20世纪80年代出现了“人力资源管理”（Human Resources Management）一词，尽管人力资源部门的业务仍然停留在技术层次，但“战略人力资源”（Strategic HR）等词已时有出现。此时人力资源已演进到第二个阶段，有许多复杂的电脑软件可供应用。部门主管的头衔从“人事部经理”变成“人力资源副总裁”甚至“人力资源高级副总裁”。该部门开始负责组织发展和设计、继任管理、员工满意度、更加系统化的人才发展，以及总体薪酬等职能。有些组织开始将人力资源部门视为业务合作伙伴，但是这一部门仍然无法如其他部门主管所期待的那样，将多重的人力资源体系进行真正的整合。

人力资源演化的第三个阶段始于20世纪90年代中期至晚期。此时，主管的头衔从“人力资源高级副总裁”改为“人才管理高级副总裁”。大家开始越来越多地要求人才管理的专业经理人针对重大战略及业务问题提出相应的解决方案、预测未来人才需求，并开始将员工视为重要的企业资产。极为复杂的人才管理电脑软件系统问世，企业组织前所未有地以一种基于能力（Competency）的模型、整合的方式来执行他们的解决方案。

二、人才管理的定义

任何组织都有当前的业务目标和未来的发展战略，大多数组织也还拥有一套价值观，进而形成组织的文化和工作环境。企业组织里还有员工，他们拥有某些技能与知识、动力和能力。根据我们的经验，人才需求与当前能力这两个圆圈总是存在差异与距离。有效人才管理的目标就是将这两个圆圈进行整合，消除存在的差异与距离，变成同一个圆圈（见图B-1）。



图B-1 有效人才管理的目标

再深入一点，我们将“人才管理”定义为一个**重要业务流程，该流程能确保组织拥有足够数量和质量的人才，满足组织目前和未来的业务发展及其优先顺序的需求**。这一流程包含员工“生命周期”的重要阶段，如：选才、发展、继任人才和绩效管理。以下为高效人才管理流程的主要组成内容：

- 清晰了解组织当前和未来的业务发展战略
- 确定目前拥有的人才和成功实现业务目标所需人才之间的主要差距
- 用于解决人才差距的一个健全的人才管理计划，这一计划应当与发展战略和业务目标进行整合
- 正确的招聘和晋升决策
- 将个人及团队目标与公司目标进行关联，并为前者提供清晰的期望和反馈，以提升绩效管理
- 发展人才，提高其在当前职位上的绩效，并做好其晋升准备
- 更准确地预测人才能力数据与业务绩效之间的关系

在本书的其余章节，你会详细了解人才管理的各种实践，并可以使用我们提供的方法解决人才需求与当前现状之间的差距。

三、DDI公司对人才管理的观点

在本书的其余章节，你会了解到人才管理的详细内容。你在阅读时看到的一些主题，代表了DDI公司对人才管理的理念或看法。我们在下文中简要列出这些实践背后的重要思路与原则，将能使你更好地了解DDI公司采用目前做法的原因。

1. 以终为始——在开始时就确定最后想要达成的结果，倒推需要怎样的人才

近年来多项调研显示，依据业务目标来制定的人才战略，可以提高组织的绩效。其实所有人才管理，必须要从企业期望达成的未来结果（愿景）开始着手思考与规划。企业从现在迈向未来的目标时，哪些战略需要优先考虑？企业的领导团队为了完成这些战略，必须迎接哪些挑战？完成哪些任务？这就是我们所说的“业务驱动因素”（Business Drivers）。

业务驱动因素是指领导为了能执行企业的战略、驱动组织的变革所必须

面对的所有挑战。只有确认了业务驱动因素，才能建立有效的能力模型。

然而我们看到，大多数组织并不理解这一点，在尚未理清业务驱动因素前便开始建立能力模型，进行人才管理。如果不知道未来的企业领导将面临什么样的挑战、承担何种任务，那么如何在当下决定企业的领导能力呢？比如说，企业的规划是防守既有江山、巩固及保持市占率，还是攻城略地、扩大战场？这两种战略需要不同的领导能力。如果不清楚企业未来三至五年的战略，就难以确认领导者需具备什么样的能力、知识、历练和性格，那么企业如何在领导者的遴选、提拔等关键决策上作出准确的选择，同时又能评估该决策未来可能面临的风险呢？

我们强调，企业首先应确定业务驱动因素，再根据业务驱动因素链接的能力建立与培养企业的领导与员工团队。专注于创新的企业与通过扩张全球业务或提高客户忠诚度来增加收入的公司，他们所需的能力模型必定不同。

2. 知道你要寻找什么——建立完整的能力模型（成功典范）

除了要在一开始就用“以终为始”的原则确定未来目标外，另有很重要的一点是，还必须明确在驱动因素制约下如何定义能力模型（成功典范）。我们认为，一套明晰的能力模型（成功典范）应该包含四个重要部分：行为能力、个人特质、必备的组织知识和过往经验。领导者的成功通常与他表现出的行为有关，而他们不恰当的性格与个人特质却往往会致失败。

有关“成功典范”的更多内容，请参见本书第118页DDI白皮书部分的《成功典范》一文。

3. 企业人才补给线的强度决定于最弱的部分

“Your talent pipeline is only as strong as its weakest link.”这句话常常让人摸不着头脑，翻译过来其实很简单：如果企业的人才补给线中某个级别的后备人才不足，该企业的整条人才补给线就会出现弱点，无法满足企业的人才需求。因此，企业在储备人才时必须均衡发展，不可以只投资某一个级别，否则整个人才补给线就将无法正常健全地运作。组织的竞争力决定于各个级别人才的总体绩效。