

人才战争

[澳] 菲利普·蒂尔 魏桂东◎著
(Philip Teal)

WAR
FOR TALENT

当对手不惜成本地招揽人才时，
你，在做什么？



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



人才战争

[澳] 菲利普·蒂尔 魏桂东◎著
(Philip Teal)



WAR
FOR TALENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

人才战争 / (澳)蒂尔 (Teal,P.), 魏桂东著. —北京: 北京大学出版社, 2013.9

ISBN 978-7-301-22760-2

I. ①人… II. ①蒂… ②魏… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 146342 号

书 名: 人才战争

著作责任者: [澳] 菲利普·蒂尔 (Philip Teal) 魏桂东 著

责任编辑: 宋智广 刘照地

标准书号: ISBN 978-7-301-22760-2/F·3660

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: sgbooks@126.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82670100 出版部 62754962

印 刷 者: 北京佳顺印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.5 印张 200 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

乔布斯有这样一句话：“我过去常常认为一位出色的人才可顶两名平庸的员工，现在我认为能顶 50 名。我大约把四分之一的时间用于招募人才。”

人才的重要性不言而喻，企业家都求贤若渴，希望能囊括各路高手，让自己的企业人才济济。但，怎样才能吸引人才？《战国策》中记载这样一个故事：

有一位国君愿意出千金购买千里马，但三年都没有买到。

有一次，他得到消息，某处有一匹千里马，他立刻派手下带着千金去购买。当手下风尘仆仆地赶到时，千里马已经死了。手下并没有空手而归，而是用五百金买下这匹死了的千里马。

国君生气地说：“我要的是活马，你怎么能用那么多钱买一匹死马呢？”

手下回答：“一匹死的千里马，您都舍得花五百金，更何况活马呢？百姓知道了这事，必然会奔走相告，很快就会引来天下人为您送马。”

果然，没过几天，就有人送来了三匹千里马。

世间并不缺少千里马，缺少的是愿意为千里马一掷千金的“国君”。

一旦“国君”拥有识马、求马的好名声，千里马的供应也就源源不断。同样，企业只要树立了最佳雇主形象，优秀人才就会蜂拥而至。要知道，优秀的人才并不缺乏机会和选择。所以，企业要通过各种途径和手段，将自己的信息传送到人才面前，吸引他们的目光。

人才被吸引过来了，下一步该如何做呢？提供各种配套服务，使人才尽情发挥才能，做到才尽其用？仅靠这一点，恐怕过不了多久，人才就会觉得“被压榨”，甚至萌生离开的念头。这也是很多企业困惑的地方，明明提供了丰厚的待遇，提供了舒适的环境，为什么还拴不住优秀人才的心呢？

Facebook 创立初期，扎克伯格会邀请高潜力人才一起散步，当众人爬到山顶的瞭望台时，扎克伯格指着远处苹果、惠普等其他高科技企业的办公大楼，说：“总有一天，我们会比这些企业加起来还要成功，如果你们感兴趣加入的话，就可以成为我们成功之路上的重要一员。”

Facebook 提供的待遇也许没有苹果等公司优越，但它以公司的愿景吸引了大批顶尖人才的加入。毫不夸张地说，这些人加入 Facebook 绝不是为了金钱，他们更看重的是个人的发展。他们将个人发展与公司发展维系在一起，同公司风雨同舟，这正是企业期盼的。

精明的企业家从 Facebook 学到，薪资是吸引顶尖人才的基础，但是单

纯依靠金钱并不足以长期地激励和保留人才。结合本企业的实际情况，采用不同的措施，激励人才，维护人才，现在的企业在人才保留上可谓是“八仙过海，各显神通”。然而，保留并不意味着人才不流动，适度的人员流动对企业来说犹如新鲜血液的补给，常替常新。

道理无人不懂，但难于实行，自古就是“知难行易”。如何将人才的理念落地？如何与自己企业的实践相结合、怎样才能做到具体问题具体分析？这些问题是摆在企业家面前，需要迫切解决的。顺利解决了，企业就能在人才战争中高调胜出；被这些问题困扰，企业就会裹足不前。

所幸，聚成人才卓越中心（CTE）介入这一问题。聚成人才卓越中心成

立于 2011 年，它引进国际先进的人力资本管理理论，致力于研发实战型人才管理解决方案，为企业定制咨询解决方案，提供实用性强的培训课程，并分享有价值的发现。

在聚成十周年之际，这本书应运而生，是向十周年的献礼，更是聚成十年精华的提炼。在全球愈演愈烈的人才战争中，它必将指引中国的企业家打拼出一条属于自己的路！

我们期待聚成再创辉煌！

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Liu Songlin. The characters are fluid and connected, with a long horizontal stroke extending to the right.

刘松琳



创业之路很漫长，也很艰辛。我在这条充满挑战的路上走了很远，现在写这本书与大家交流。我必须说，人生的每一段路都是宝贵的学习过程，有些极美，有些则让我更加智慧。在这二十多年的创业旅途中，我内心始终有一个很真实的声音，就是要有坚定的目标感和追求丰富人生的勇气。

我曾经研究过那些取得了卓著成绩的各国企业家，关注他们在创业的每一个关键阶段，在最严峻的商业困境面前，是如何运筹帷幄、转危为机，最后成为我们心目中的传奇人物的。我真诚地希望通过这本书将其中的一些智慧分享给你。

这本书的出发点与焦点，是帮助每一位中国企业家探寻适合的人才战略，通过使人才潜力得到最充分的发挥来驱动企业未来的快速发展。我认为，中国最“富饶”的资产就是人。然而遗憾的是，传统的教育体制和过

时的管理教条等诸多因素，抑制了我们每个人将内在的才华天赋释放出来的能力。

在阅读本书的过程中，我希望你尝试思考这样两个问题：如何成为一名具有感召力的鼓舞型领导者？如何凝聚一批优秀人才和你一起走向成功？当然，我们既要吸引顶级人才的加入，也要建立强大的潜力人才梯队，这样的人才队伍，才能加速企业发展，增加投资者信心。

做鼓舞型领导者，不仅是指我们要善于发现人才，更重要的是要激发人才内在自我激励的热情，挑战他们不曾超越的心灵舒适区。正是人才这种“愿意比别人更努力、付出更多”的信念，使创新蓬勃，使企业竞争优势突显。但达到这样的境界，我们不能理所当然地以为通过发放“公平的薪水”和偶尔带员工外出聚餐就可以实现，这远不足以让人才如我们所期望的像企业家那样对工作全力以赴。

或许，你可以像我们所建议的这样，对那些在办公室或生产线上忙碌穿梭的身影，对你心仪的人才，看看他们的眼睛，而不只是关心利润，甚至是把企业经营视作获取个人利益的途径。我们应该用投资者的眼光看待人才，与他们建立一种互信双赢的伙

伴关系，关心他们的工作和生活处境，在企业里创造团结合作的文化氛围。或许，对于我们中的某一部分企业家以及他们当前对人才的理解，这样的建议会带来一些冲击。但是我们都应铭记于心的是，在合作共赢的基础上，主动从人才的利益出发，通常都将获得他们真诚的感恩和意想不到的回报。

我们可以做的其实也很简单，就是经常性地与人才沟通，让他们清晰地看到在努力帮助公司达成业绩和目标的同时，他们将获得怎样的回报和成长。

千万不要以为钱在任何时候都是最佳的奖励。今天，如果希望人才对工作的热情能持久保鲜，我们需要用心聆听他们的真实需求，设计最能使人才感动、使公司获得增值回报的奖励方式。同时，我们需要在人才职业发展与企业发展相结合的策略上进行更具创造性的构思，设计最佳的职业发展通道，让人才的潜力得到最充分的发挥，让他们尽情创造并不断超越自己的最好成绩，最终成为企业发展强劲的助推力量。

这本书向你揭秘了中国成长型企业在全球化人才竞争中如何出奇制胜。书中所分享的国际最佳实践（世界领先企业的成功经验），我们还将相关系列课程中为你进一步精致解析。我期望，这本书能推动你思考人才管理蓝图，并付诸实践。在此，我也向李国凤、李明炎、于波、张阳，

以及所有为本书编译工作付出了辛苦劳动的同事表示诚挚的谢意。

同时，我们也将建立读者和学员实践社区，作为持续学习和落地应用的交流分享平台。我希望，这些具有突破性意义的国际和本土化人才管理解决方案，在帮助中国企业家实现创业梦想和个人抱负的同时，能为中国的社会和经济发展作出一定的贡献。

随着低成本劳动力优势逐渐消失，中国企业在向领先创新者演进的过程中，必须创造更高价值的就业机会。我们相信，如果给中国最优秀的人才一个能够燃起内心激情的机会，也许少数人会选择在安全的“大树”下

流连，但大多数会加入“创智军团”，去施展才华和实现他们的人生理想。

希望我们一起来促成这个积极的改变，从而凝聚更多志同道合的优秀人才。让我们在人才战争中战无不胜，同时希望千千万万个“创智军团”的激情奋斗，让中国和世界的未来更加美好！



菲利普·蒂尔



推荐序 // V

前言 // VIII

第一章 成长型企业面临人才战争

- ① 数字潮流对人才的影响 // 003
获得人才对公司的认同 // 006
- ② 聘用和培养高潜力人才 // 009
人才总是稀缺的 // 010
满足人才需求的其他方法 // 012

- ③ 国际“人才战争”趋势 // 014
人力资源管理是企业的价值驱动引擎 // 014
忽视人才投资的后果 // 016

- ④ 聚成实战型人才管理解决方案 // 017
聚成人才卓越中心 4T 模型 // 018

第二章 如何引进高潜力人才

- ① 聚成人才卓越中心的研发重点 // 023
整体薪酬项目助力企业吸引、激励和保留人才 // 024
胜任力模型帮助企业招聘、选拔和培养人才 // 025

② 招聘中常见的误区 / / 027

错误定位招聘工作 / / 027

过时或不恰当的岗位说明书 / / 030

过度依赖传统的招聘方法 / / 031

没有向应聘者提供充足的信息 / / 031

过分注重简历 / / 032

面试准备不充分 / / 033

背景核查不充分 / / 033

决定聘用的时间过长或过短 / / 034

聘用决定忽略了团队成员的意见 / / 035

含糊不清的期望和无效的岗前培训 / / 035

③ 人力资源分析与规划 / / 036

为什么“最佳聘用人选”并不如意 / / 036

由谁进行人力资源分析与规划 / / 039

人力资源分析与规划的具体实施 / / 041

达成预期目标的保证 / / 056

④ 成为员工心中的最佳雇主品牌 / / 060

雇主品牌的战略高度 / / 060

用好雇主品牌的魔幻方程式 / / 062

增强你的EAQ / / 063

⑤ 甄选、面谈和准备聘用通知 / / 071

甄选有价值的简历 / / 071

面谈的技巧和准备 / / 074

聘用需要的文件和陷阱 / / 076

招聘错误清单 / / 079

第三章

使人才对企业的价值贡献最大化

① 人才敬业度对企业的影响 / / 085

培养“内部企业家”精神 / / 086

鼓励优秀人才进行创造性思考 / / 086

不敬业的代价 / / 087

② 不敬业的主要原因 / / 089

对人才的应用是否科学 / / 089

工作环境是否舒适健康 / / 091

社会文化的影响 / / 092

员工和公司的局限 / / 093

③ 提升人才敬业度的五个手段 / / 096

吸引高潜力人才 / / 097

人才定位意识：点燃人才激情 / / 104

关爱人才，保持最佳绩效 / / 108

业绩扩展：拉伸与铺成 / / 109

④ 重建人才关注点 / / 113

如何规划整体薪酬 / / 113

直销行业的绩效激励 / / 114

上市公司的常见做法 / / 116

强调生活平衡 / / 118

第四章

个人发展助推企业发展

① 从投资学习与发展项目中受益 / / 123

理解员工的真实需求 / / 124

传统课堂式教学的不足 / / 125

学习与发展应该是发展优势 / / 125

让员工主动接受学习与发展 / / 127

投资领导团队的学习与发展 / / 127

战略性学习与发展管理系统的思考 / / 128

② 确保合适的学习计划提供给合适的人群 / / 131

培训需求分析的主要价值定位 / / 132

有培训需求的员工的分类 / / 133

培训需求的五个分类 / / 134

培训需求分析的三个层级 / / 136

培训需求分析的三个步骤 / / 138

准备培训需求分析报告 / / 139

③ 干预措施及学习与发展管理 / / 143

确保计划的产出能够实现 / / 144

管理学习与发展及敬业类项目 / / 145

投资团队与组织学习 / / 147

调整沟通的方式 / / 148

④ 对学习与发展项目的管理 / / 152

以参与者为中心 / / 153

掌握激励参与者的技术 / / 153

确保所学应用于提升绩效 / / 156

⑤ 对学习与发展项目的评估 / / 159

关注人才核心能力的开发 / / 159

人才测评最佳实践 / / 160

第五章

人才保留：留住核心人才， 企业才能持续健康发展

- ① 人才保留战略在人才战争中的重要性 / / 165
 - 在员工离职事件上掌握主动 / / 166
 - 评估员工流失 / / 166
 - 对员工离职的分析 / / 168
 - 离职面谈的标准化流程 / / 168
- ② 如何经济有效地保留人才 / / 173
 - 评估个人对公司现在和未来的价值 / / 174
 - BANA法和整体薪酬法 / / 180
 - 人才保留工作的四个要素 / / 183
- ③ 转职就业管理 / / 190

第六章

管理 2.0 人才

- ① 2.0 人才对成长型企业的价值贡献 / / 195
 - 与广泛的人才建立协同联系 / / 196
 - 设计思维，驱动开放创新 / / 198
- ② 建设 2.0 人才管理最佳实践 / / 200
 - 人才引进——取之不尽的人才供应链 / / 200
 - 人才敬业——激发人才的全部潜能 / / 202
 - 人才发展——实现人才培养与发展的高回报 / / 204
 - 人才保留——为企业的健康发展留住合适的人才 / / 206

附录

赢得人才战争的 10 个锦囊 / / 209

第一章
成长型企业面临人才战争



章节学习目标



- (1) 数字潮流对人才的影响。
- (2) 聘用和培养高潜力人才。
- (3) 国际“人才战争”趋势。
- (4) 聚成实战型人才管理解决方案。

要点



在这一章，我们分析了数字化技术对人才的影响，尤其是人才的应聘模式发生了根本性的转变，企业需要顺应数字化浪潮，吸引优秀人才。成长型企业品牌较弱，可以通过聘用和培养高潜力人才的方式，加速人才成长。随着经济全球化的趋势，企业面临日益激烈的人才战争，人力资源管理也从简单的行政职能，转变为企业的价值驱动引擎，企业需要更好地吸引、使用和保留人才。

在中国经营企业，既要承受全球和本土市场需求不稳定所带来的渐增式经济压力，又要参与到与财力雄厚的大企业的人才争夺中。可能你会觉得有些危言耸听，但中国成长型企业所面临的现实是，我们已被卷入一场严酷的人才战争中，我们需要努力吸引和保留那些今天看起来还有些浮躁的新一代人才。

也许你开始思考“知识经济”对企业会有哪些影响。事实上，对成长型企业来说，把握住知识经济的下一轮机遇浪潮，就是抓住了绝佳的发展机会。为什么这么说呢？

我们亲历了互联网和智能手机技术的迅速演进及其对人类生活越来越显著的影响。像百度、搜搜和谷歌等搜索引擎提供商早已通过搜索结果排名悄悄地影响我们对事物的认知和思考，那些付了广告费用的公司就有机会让自己的产品和服务介绍出现在搜索结果列表的最前端。这就是搜索引擎优化，是

搜索引擎提供商早已通过搜索结果排名悄悄地影响我们对事物的认知和思考，那些付了广告费用的公司就有机会让自己的产品和服务介绍出现在搜索结果列表的最前端。

成长型企业进行品牌宣传性价比很高的方法之一。无论公司是希望吸引新客户、投资者，还是引进人才，搜索引擎优化都有助于提升目标受众对公司品牌的感知。

我们与朋友及国内外客户的联络方式也在不断变化着。QQ、人人网、微博、Skype、微信等层出不穷的聊天和社交工具，早已让书写和邮递信件成为历史。

今天，我们已经习惯在网上采购，在网上向潜在客户展示公司的产品和服务。我们可以建立自己的网站和产品在线目录，也可以利用淘宝、阿里巴巴、易趣等公开的电子商务平台。这些网上贸易方法最新的延伸是引入移动商务技术，例如中国移动的移动应用商城。我们的消费和经营企业的方式也因此迅速变化着。

聪明的商家开始参与到社会化媒体的话题讨论中，洞察目标客户的关注点，发现细微的偏好并融入到产品设计中，赢得竞争优势。各种基于

要跟上数字变革的步伐，抓住数字化浪潮所创造的机遇，我们需要优秀的人才，帮助我们挖掘网上可利用的知识财富。

增强现实技术的扩展应用，也正在快速兴起。

例如，智能手机用户可以按照应用指南，迅速找到最近的、喜欢的风味餐厅。还有一些零售店实现了社会化媒体功能，让购物者可以在决定购买之前轻松地获得朋友的建议。

这些数字技术影响着我们的生活，也影响着我们的客户、合作伙伴、投资者、政府和媒体等利益相关者。要跟上数字变革的步伐，抓住数字化浪潮所创造的机遇，我们需要优秀的人才，帮助我们挖掘网上可利用的知识财富。

数字技术的进步也同样影响着 we 可能聘用的人才。曾经主流的大众传播渠道，例如广播、电视和纸质媒体正在向新兴的数字和网络形式转变，招聘的方式也在向数字化迈进。求职者在找工作时，已经越来越少使用传统媒介了，他们把简历上传到智联招聘、前程无忧等招聘网站，他们也会浏览感兴趣的雇主网站，了解企业是否提供有吸引力的职业发展平台。他们根据企业在网站上所展示的信息，以及