

本书提出的具有重大意义的五大观念

员工的工作业绩由他们的工作行为所决定

他们的工作行为是可观察的，所以也是可衡量的

员工的工作行为更多地由他们的工作环境所决定，而不是他们的人格特征

管理的重点要放在员工的行为上，这可以帮助员工取得最佳工作绩效

用职位行为规范替代传统的职位说明

千里马常有，而伯乐不常在

——中国古语



如果你发现你的员工不具备明显的竞争优势，如果你的企业还没有制订一份人才管理计划，那么请读这本书；如果你的企业已经制订了一份人才管理计划，那么把这本书读两次。

## 改变人才管理理念，创新人才管理方法

# WHO are Your Best People 谁是你的 千里马

[英] 罗宾·斯图尔特-科茨(Robin Stuart-Kotze) 克里斯·邓恩(Chris Dunn) 著 杨晨光 译

**WHO**  
*are Your Best People*

**谁是你的千里马**



中国市场出版社  
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

谁是你的千里马/(英)科茨(Kotze,R.S.), (英)邓恩(Dunn,C.)著; 杨晨光译.  
—北京: 中国市场出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5092-0623-2

I. 谁... II. ①科... ②邓... ③杨... III. 组织管理学—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 232783 号

Copyright © Pearson Education 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *Who Are Your Best People? How to Find, Measure and Manage Your Top Talent*, first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

**ALL RIGHTS RESERVED**

著作权合同登记号: 图字 01-2009-7542

---

书 名: 谁是你的千里马

著 者: [英]罗宾·斯图尔特-科茨 克里斯·邓恩

译 者: 杨晨光

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 12 印张 160 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0623-2

定 价: 38.00 元

---



# 培养你的最优员工团队

彼得·哈尼 博士

读这本书时，我常常有一种急切的冲动，要为书中的文字大声喝彩。在我阅读的经历中，这种感受并不多见。而这本书正带给了我这种喜悦和兴奋的心情。

为什么呢？

原因有很多。本书实用而又精彩。它不仅提供了大量真实的案例，也让许多含糊不清的概念（比如“人才”）变得像水晶般透明。它向某些无益的“神话”和“假设”提出了挑战，比如：一些人认为人才总是供应不足的。它提出了许多有用的问题和措施……

但是，真正的原因在于，当然——我对这本书无可救药的偏爱！阅读本书为我带来了巨大的快乐，因为它的思想与我的价值观和想法完全一致。比如：

- 员工的工作业绩由他们的工作行为所决定。
- 他们的工作行为是可观察的，所以也是可衡量的。
- 员工的工作行为更多地由他们的工作环境所决定，而不是他们的人格特征。
- 企业和管理者们有一种神秘的压制员工们工作业绩的怪癖。



- 采取一系列特定的管理行为，可以帮助员工取得最佳工作绩效。

通过这份列表，你显然可以发现我是一个行为主义者。换句话说，我坚定不移地相信——不管我们有多复杂，最终都是由我们的行为（我们的言行）来决定最终的结果。我并不否认其他因素的影响力，诸如潜意识、知觉、动机、态度和感觉。但这些无形的因素都隐藏在我们的内心深处，正如我们的大脑隐藏在头骨中，只能影响肌肉的运动。只有你外在的行为才能最终改变（不管变糟还是变好）你周围的世界。

有些人——你也可能是其中之一——对这种行为主义的看法不以为然。他们认为，就像只有冰山一角露出水平面一样，他们的行为只是他们真正自我的一个片断。但他们忽略了一点。一个赤裸裸的事实是：不管你认为你是谁，如果只考虑“现场”因素的话，你就是你的行为。

在这本书中反复强调的一个观点是：你应该采取一系列必要的特定行为，以保证一个明确的工作岗位能够输出高水平的工作绩效。在本质上，这一观点用职位行为规范替代了传统的职位说明——“它们从制定出来起就过时了”。只要明确和制定出岗位所必需的关键行为，员工就能根据相应的职位需求来规范自身行为——适度地采取自主进程的方式（在本书中也介绍了一种有趣的措施）。

把管理重点放在员工的工作行为上有很多优点。首先，对于工作行为的明确规定迫使员工们明确他们的期望值。每个人对于他们的同事和上级都有一定的期望值。但往往这些期望值都是内在而含蓄的。一直以来，我发现为岗位新手举行一次“期望值交换会”是很好处的。我要求他们说说他们希望我（他们的上级）对于他们采取怎样的行为方式，然后再反过来，由我表达对他们的期望。这是相互理解的开始。比如：有些人希望得到上级的指导，而有些人却希



望能够独立地开展工作。理解如何让他们更好地进行工作极大地改善了企业的管理行为。每个人都有权利了解别人对他们的期望值。明确了这一点有助于节省时间、消除不必要的误解，并给予他们必要的信息，以便他们作出决策和判断自身行为是否符合企业的期望值、是否合理或是否与他们的价值观体系相适应。

其次，明确必要的岗位行为有助于突出工作重点，也就是说，明确员工的行为内容，以保证高效率地工作。企业雇佣员工，是购买了他们的行为，因为（正如上文中所探讨的）行为是人类唯一可以改造世界的途径。工作业绩是工作行为的直接结果。工作行为不仅包括员工已经掌握的行为，也包括他们能够学习的行为。仅仅对于工作行为的描述不能保证工作行为的发生，但它至少明确地传递了必要岗位行为的信息。有些企业相信只要明确地描述了岗位行为，那么就像魔法一样，说句“波罗波罗密”这些岗位行为就发生了。仅仅描述岗位行为是不够的，只有实际的应用才能决定它的最终效果。

最后，对于必要的岗位行为的明确描述为各种协调、合理的岗位工作提供了必要的起点（我不得不承认，只是起点）。否则，这些岗位工作要么无法进行，要么以一种相互冲突、相互孤立的方式进行。当企业严肃地制定了必要的岗位行为时，它们会渗透到与绩效管理相关的每个角落。其中重要的流程，如：人员招募和选拔、考评和指导、培训和团队开发，甚至包括（我敢说），与绩效相关的奖金发放，都与岗位行为规范相对应。在绩效管理中，一种战略性的措施是鼓励、表扬和奖赏符合岗位行为规范的工作行为。

“融合性”行为主义是一种强有力的垃圾。它是一种形式化的行为主义。这种行为主义者只会四处鼓吹教条，用华而不实的小册子来邀功取宠。他们让整个企业的管理流程变得琐碎和浅薄。更糟的是，这种形式化的行为主义为冷嘲热讽提供了“炮弹”，因为有时（不可避免地）实际的工作行为会与预期的工作行为相背离。



谁是

你的千里马 *Who are your best people?*

往往，员工们不能按照我们希望的方式去工作，这不是说他们不愿意（虽然有时会这样）按岗位行为规范去做，而是因为他们不知道如何去做。岗位行为规范——只要足够具体，每次都能够发挥保障的作用。比如，采取经过实践考验的措施以最大程度地缩减会议时间——让与会者全体起立。或最大程度地保证某人履行他（她）的承诺——记录下他们的发言。或让某人坦率地说出想法——提出一个开放式的问题，在对方回答时不时地点头。或让员工们提出建议——向他们提出请求（十之有八会起作用，哪怕面对最沉默寡言的人）。

所以，我毫不客气地向你推荐这本好书。但是，不要只满足于阅读它，而要把其中的道理融入你的行为，从而为员工们发挥最佳能力水平创建一个适宜的环境。不可避免的事实是——行为带动行为。

2008年3月



谁是

## 你的千里马 *Who are your best people?*

|                    |          |     |
|--------------------|----------|-----|
| 培养你的最优员工团队         | 彼得·哈尼 博士 | I   |
| 导言：更好地了解本书         |          | 1   |
| 1 人才管理重要吗          |          | 7   |
| 2 如何发现最佳员工         |          | 29  |
| 3 如何培养最佳员工         |          | 43  |
| 4 如何留住最佳员工         |          | 65  |
| 5 在企业并购中保留人才——案例研究 |          | 83  |
| 6 如何招募最佳员工         |          | 101 |
| 7 如何实现最佳的“工作过渡”    |          | 121 |
| 8 如何毁灭人才           |          | 137 |
| 9 人才管理体系的实施        |          | 155 |
| 10 人才战争是真的吗        |          | 169 |
| 附录                 |          | 184 |



## 导 言：更好地了解本书

*Introduction*

我们的天赋各不相同，但我们应该拥有同样的机会去发展我们的才能。

——约翰·F.肯尼迪



在你阅读本书之前，请你先花上一两分钟时间写下在你的公司里最有才能的五个人。

你为什么选择这五个人呢？是什么让他们与众不同？你如何定义“才能”这个词呢？

哈佛大学调查发现，人才管理是跨国企业的高级管理者们所考虑的头等大事。为了在不断变革和发展的市场中抓住机遇，企业必须拥有高素质的员工队伍。这意味着这些企业要了解如何去发现、管理、开发和保留人才，并激发出他们的最大能力水平。在本书中，探讨了如何奖励出色完成工作的员工；如何对他们的工作进行衡量，从而能够对他们的工作进行量化和评分，为继任者接手他们的工作提供方便（当他们离开原岗位时）；如何帮助员工成长，开发他们的技能；如何确定员工的潜力；如何把这种潜力最大程度地发挥出来；以及如何维护员工团队的稳定。这是一本关于发现、招募、开发和保留人才的书。人才不仅要具备能力（当前的知识、技能和行为）还要具备接受力（未来的潜力）。高效地完成上述工作的最终结果是高效地改进和经营企业。有效地管理人才能够让效益增长、让成本降低、让利润和净收入增加。

但是，在我们进一步深入本书之前，我们首先要明确一点：世界并不缺少真正有才能的人，缺少的是能够发现、发展、招募和保留人才的伯乐。我们希望通过这本书，能弥补这种缺憾。

## 本书结构

关于人才管理的书籍和文章数不胜数。它已经成为 21 世纪的流行语之一。在任何一本商业杂志中或摆满商业书籍的书架上都不难找到关于人才和人才管理的内容。在这样一个时代中，有些人想知道人才管理是否会成为继品质圈、零基预算、准时制生产、企业社会责任之后的又一浪管理流行风潮。所有这些



概念，都曾经实实在在地为企业带来了价值。但它们已经倾向于被随意滥用而失去了它们的锋芒。

在第 1 章中，我们提出了问题“人才管理重要吗？”然后，我们引用了一些研究成果。这些研究明确地论证了杰出的人才管理代表着更高的收益、更高的净利润、更高的净资产回报率（ROE）和资产回报率（ROA），以及更强大的竞争能力。人才管理不应该是昙花一现的流行风。但是，正如在第 1 章中所指出的，在所有与人才和人才管理发生冲突的问题中，第一个问题就是这个世界本身。什么是人才？企业如何来定义人才？由于“人才”一词有着各种不同的定义、解释和含义，所以我们使用“最佳员工”一词，并把“最佳员工”定义为那些工作行为能够符合其岗位工作规范的人，即，他们的工作能够输出卓越的（最佳的）绩效水平。这就像是体操。在体操比赛中，如果你做对了某些动作，你会得分，如果你做错了某些动作，你会失分。最好的体操运动员的分数是满分 10 分。这意味着这个运动员做出了所有要求的动作，从而实现完美的结果。

在第 2 章中，我们开始探讨的问题是“如何发现最佳员工”。我们已经明确的一点是：并不缺少人才——你只需要去发现他们。每个工作岗位都需要一系列独特而具体的工作行为以保证工作绩效的最优化，当岗位员工的行为符合岗位行为要求时，就会产生最佳的工作绩效。所以，只有通过岗位工作本身才能够发现最佳员工。

在第 3 章中，我们探讨了如何对现有员工的能力水平进行开发，从而使员工成长为最佳员工，并介绍了许多相应的方法和技巧。在第 4 章中，我们解决了许多企业面临的一个重要问题——如何保留最佳员工。无论在经济萧条和衰退时，还是在经济快速增长期，这个问题都同样重要。在世纪之交时，在亚洲和西欧地区的经济快速增长，吹响了“人才之战”的号角。但当 2008 年的经济危机开始显现之时，各个公司保留自有人才的压力就日益增大，特别当他们无法肯定哪些是需要保留的人才时。尽管相应的问题背景不同，但在第 5 章仍

对如何解决这一问题进行了更深入的讨论，并探讨了如何在裁员的基础上仍能保留最佳员工。

第6章介绍了招募最佳员工的方法。有很多有才之士拥有成为最佳员工的潜力。当然，最终你要能够去发现他们。在电视真人秀《学徒》中，美国的唐纳德·特朗普和英国的艾伦·苏格先生解决这个问题方式是：让“学徒”们在14周的时间内接受一系列的任务，并根据他们管理任务的方式来作出评价，每周都淘汰一名任务失败的“学徒”。然而那是电视娱乐节目。在第6章中，我们将探讨如何在真实的世界中更快捷和成功地完成这一目标。第7章从员工的角度（而不是从企业的角度）来讨论如何管理从一个岗位到另一个岗位（或一个企业到另一个企业，或一个职业到另一个职业）的转变。

了解如何发现、发展、保留和招募最佳员工是重要的。而对于人才管理中的误区的了解也同样重要。在第8章“如何毁灭人才”中，谈到了个人和企业的错误和误区，或放任最佳员工流失，或压制那些能够成长为最佳员工的人才。管理员工并引导他们发挥出最佳能力水平并不是一件简单的事。这就像引导你走过一片近在眼前的雷区。第8章就像一张基本的地图以帮助你避免一些致命的错误。

第9章描绘了建立最佳员工的培养体系和管理体系的初始步骤。它为有效的人才管理体系提供了一些重要的标准。在最后一章中，我们从人才管理的细节中走出来，转而讨论与管理最佳员工有关的一些根本性问题。人们易于沉迷于工作细节之中，但对于企业来说，人才管理是如此的至关重要，它不仅值得我们去行动，也需要我们去思考。

## 诚挚感谢

许多人慷慨地帮助了我们，毫不吝异他们的时间，与我们共同分享他们的



观点和经验。比尔·库恩，我们的美国同事，是这其中的第一人。他好心地为我们写了一些小短文，我们称之为“不同视角”，并置于每章的结尾处。在人才管理方面，他所忘记的东西可能比大多数人知道的都要多。他的文章着眼于各章概念的实际应用，并提供了许多有效管理人才的案例。

罗杰·菲利比和凯文·霍斯为第6章“如何招募最佳员工”提供了巨大的帮助。罗杰开办了一家名为“凯米斯萃”的招聘公司。你可从他所制定的案例研究中发现：他采用了相当特别而又非常有效的措施去招聘最佳员工。凯文是一名企业绩效顾问。他所注重的正是我们心中最关心的——行为。他在第6章中的贡献是告诉我们如何帮助员工通过快速、有效而必要的行为改变而进入新的工作岗位。

卡尔·查普曼是那些工作速度和成绩都足以让其他人看得眼花缭乱的人。但他仍然热心地抽出时间阅读了本书手稿。他的建议（总是）一针见血而又无比珍贵。我们也不能忘记科琳·海阅读各个章节并给予我们的反馈意见。她有着令人惊叹的耐心。还有莱斯·福蒂斯，他常常要在西欧大陆、英国和中东之间往返忙碌，但仍多次给予我们详细的反馈意见。我们不确定他从哪里打来的电话，但听起来似乎来自不同的时区。我们的老朋友和同事，戴维·瓦斯特博士，总是有问必答，用他那令人惊叹的杰出批评来帮助我们融合某些观点。以及艾伦·尤，在我们撰写本书的早期阶段，一直帮助我们找到正确的前进轨道。为了以上的所有人，献上我们最诚挚的感谢。

还有其他四个人为本书的出版作出了重大的贡献。我们特此对他们致以感谢。理查德·斯泰格为本书提供了创意和标题，还有里兹·古斯特，我们了不起的编辑，花费了大量的时间帮助我们想法变成了现实。最后，我们还有两个极好的女性要感谢。她们用完全新鲜的视角来审阅我们的手稿，并给予我们无价的建议。凑巧的是，她们恰恰是我们的太太。谁说生命是公平的？



## 联系我们

我们期待您的反馈意见，以下是我们的电子邮箱地址：

[rsk@behaviouralscience.com](mailto:rsk@behaviouralscience.com)

[chris@behaviouralscience.com](mailto:chris@behaviouralscience.com)

作为对人才管理的一次非常重要的讨论，本书仅仅是一个起点。我们已经创建一个网站（[www.yourbestpeople.com](http://www.yourbestpeople.com)）用于刊登与人才管理有关的文章、案例研究和建议。我们期待您的参与。

罗宾·斯图尔特-科茨

克里斯·邓恩

2008 年 4 月



# 1

## 人才管理重要吗

*Is managing talent important*

企业总喜欢把“员工是我们取得竞争优势的最重要资源”挂在嘴边。但让人震惊的事实是：大多数企业仍然同十年前一样，没有做好迎接“人才之战”的准备，仍然不懂得如何有效地寻找、激励和保留人才。

——马太·古德吉、阿斯米尤斯·B.科姆、艾米丽·劳森

《麦肯锡季刊》，2008年1月



谁是

你的千里马 *Who are your best people?*

人才管理重要吗？不，它是极其重要。员工的确是企业最重要的资产。作为一名管理者，你正在你的企业中采取哪些措施去发现和开发人才呢？你知道哪些员工是你的最佳员工吗？你的员工了解他们的岗位需要他们如何最有效地工作吗？他们是否能够“参与其中”？在美国的一次民意调查发现，仅有 29% 的员工能够主动参与到企业的运营、发展和管理流程中，另有 56% 的员工无法参与，15% 的员工主动不参与。其中，后者被定义为“仅非不愿工作”。他们在他们不幸的生活中忙忙碌碌。每天，这些员工都在暗中侵蚀其他同事的工作绩效。同样，在英国，他们发现 20% 的员工主动参与，60% 的员工无法参与，20% 的员工主动不参与。这就是说，在企业中，只有 20% 的管理者和员工能够被称为“在工作中充满热情，推动创新和企业发展，为把自身和企业联系在一起而感到自豪”。

## 知识密集型企业与劳动密集型企业

世界经济正在经历着一场根本性的变革。在过去的 60 年里，信用得到了稳定的扩展，从而刺激消费水平不断提高。活跃的资金市场带动了企业的发展，也弥补了企业在人力管理上的不足。然而，现在情况已经发生了转变。研究表明，“知识密集型”企业的员工平均净收益要比“劳动密集型”企业高得多。在“知识密集型”企业中，企业鼓励员工开发和提出创意，获取和分享知识。而在“劳动密集型”企业中，员工的主观能动性被极大地忽略了。换句话说，如果你要求员工提出他们的想法，认真地倾听他们的想法，并对他们的好创意进行鼓励，那么他们将给予你非常有价值的信息。在过去的 40 年里，东芝一直在这样做，从而成为世界上最大（也是最赢利）的企业。

“劳动密集型”企业与“知识密集型”企业的唯一不同就在于——它已经相当过时了。每个人都会思考。每个人都有自己独特的想法。彼得·德鲁克说：



“要是你想知识怎样把一项工作做得更好，那么去问做这项工作的人。”当你一次次地重复某项工作时，你就学会了如何把它做得更好、更快、更简单。但是，如果你的老板认为自己知道得比你多，那么你又何苦去说出你的想法呢？研究也证明了这一点，同时也证明——相反——如果老板愿意倾听员工的意见，并把合理的意见付诸实施，那么取得的效果是惊人的。结论是毫无疑问的。但是，在现实生活中，人们往往会有一点“懒惰”，让老板承认自己并非无所不知也是困难的，而控制一切的感觉又是那么的令人向往！

在劳动密集型企业（以及所有的企业）中，有很多员工愿意思考，他们了解如何能够把工作做得更好，他们愿意在工作中发扬“主人翁精神”，他们愿意（也能够）推进企业的发展——但他们一直被人忽略。在企业的每个角落，都存在着人才。你只需要去了解怎样去发现他们、怎样去管理他们。这正是本书所探讨的主题。如果你不知道他们是谁，不了解他们的才能所在，不知道如何让他们在一天天、一周周的工作中积极、主动地发挥作用，那么即使你手下人才如云，也没有丝毫用处。

**在企业的每个角落都存在着人才。你只需要去了解怎样去发现他们、怎样去管理他们。**

## 人才管理与企业效益

人才管理对于企业效益有着积极的影响力。哈克特集团在 2007 年进行的研究表明：那些具备有效的人才管理体系的企业与那些不具备人才管理体系的企业相比，其营业收入高 15%，净利润高 22%，资产收益高 49%，净资产收益高 27%。

如果这还不足以说服你，那么看看麦肯锡公司进行的研究。它表明：如果某个企业的人才管理体系和流程能够在每个关键性的岗位上找到两名完全胜任