



KeyLogic

凯洛格领导力丛书

人才

创建人才驱动型组织

盘点

TALENT
REVIEW

Building Talent Powered Organizations

GE、戴尔、陶氏化学、汤姆森、德事隆、
联合利华、美洲银行、富国银行、联想集
团、国航股份、华新水泥、柳工股份……
这些企业通过人才盘点，让人才成为看得
见的资产，实现组织绩效倍增！

李常仓 赵实◎著



机械工业出版社
China Machine Press

KeyLogic

凯洛格领导力丛书

人才

创建人才驱动型组织

盘点

TALENT
REVIEW

Building Talent Powered Organizations

李常仓 赵实◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书从支撑实现企业战略目标的角度，完整地阐述了人才管理的重要工具——人才盘点的理念、方法和步骤，并结合作者过去多年的咨询实践，剖析了5家优秀企业在人才盘点领域的最佳实践。书中所讲述的理念和方法适用于中国企业，可以帮助中国的CEO分担一份压力，推动中国企业成为人才驱动型组织。

本书从理论到实践、从宏观到微观，以人才盘点体系搭建和应用为主线，为读者展开一段激动人心的旅程。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

人才盘点：创建人才驱动型组织/李常仓，赵实著. —北京：机械工业出版社，2012.9
ISBN 978-7-111-39801-1

I. 人… II. ①李… ②赵… III. 企业管理—人才管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第222014号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 昕 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2012年10月第1版第1次印刷

170mm×242mm·13.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39801-1

定价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

Talent Review 赞誉

本书以敏锐的视角分析了企业人才管理的意义，比较系统地介绍了人才管理的理论和方法，具有指导意义。

——魏锁，国家核电副总经理

长期以来，我们一直在寻找一种系统的工具和方法来对组织能力、人员能力进行客观的评价，以便有针对性地改善和提高组织和个人的能力。这本书恰好能够满足我们实务性操作的需求。柳工股份是这套系统工具和方法的实践者，实际应用过的经理人都认为这是一套极好的方法体系。它为我们公司实施以继任者计划为中心的人才培养发展体系做出了巨大的贡献！

——吴荫登，广西柳工机械股份有限公司人力资源总监

在越来越多变的竞争格局里，谁能成为所属行业最后的赢家，很大程度上取决于谁能在人才的战争中取胜。只有对自己的人才状况了然于胸，才能谈其余的事，因此，人才盘点既是组织人才工作的基石，又是驱动器。本书结合了实际案例，从理论到方法进行了全面论述，填补了国内这方面的空白，推荐一读！

——刘永青，世纪互联人力资源副总裁

我们在衡量是否投资一家企业时，这个企业管理团队的成熟程度以及是否能够拥有持续补给的人才梯队是我们看重的关键因素之一。本书在很大程度上是教企业构建人才梯队的系统方法，这一方法对中国很多快速成长的企业都非常有价值，我推荐大家读一读！

——华平，软银中国主管合伙人

Talent Review 前言

看不见的资产

企业中有这样的事实：在公司的资产负债表上，与员工有关的都在负债栏里，如应付工资、应付奖金、公积金；在公司的损益表上，与员工有关的都在费用栏里，如工资、福利、各种管理费用的分摊。无论你愿不愿意承认，这在理念上把员工与公司的目标对立起来了。不幸的是，有相当多的管理者认为这种分类理所应当。他们看得到员工带来的负债和费用，而看不到员工创造的利润和价值。“一个组织，如果不能在资产质量和经营成果上找到员工的位置，就是人才管理的失败。”宁高宁此语值得所有企业家深思。

寻找优质资产

当吉姆·柯林斯向富国银行（Wells Fargo）前 CEO 迪克·库利请教基业长青的秘密时，库利说“以人为本。尽管我不懂业务，但是我知道当业务出现问题的时候到哪里去找到合适的人”。富国银行在过去 20 多年中，通过每年细致的人才盘点建立了强大的人才储备库。在通用电气公司（GE），公司的运营体系除了那些战略会议外，还包括组织与人才发展会议，即著名的 Session C，用于人才盘点。正是基于这一机制，公司源源不断地识别和培养出一流的管理人才，包括现任 CEO 杰夫·伊梅尔特。当很多国内企业还不知道继任规划为何物时，联想集团已经持续 7 年开展了以组织与人才盘点为核心的继任规划。对于大多数《财富》500 强企业而言，它们不是在为 CEO 寻找接班人，而是为整个组织选拔和培养人才。

寻找接班人，尤其是高层的接班人比想象中的还要困难。企业领导力委员会（Corporate Leadership Council, CLC）的调查发现，仅有 20% 的企业对高管继任流程感到满意。在 GE，杰克·韦尔奇从 22 万名员工中选出 24 名候选人，通过 6 年的不断

比较和淘汰，最终才选出了伊梅尔特。我们不妨把自己想象成 CEO，当你去考虑未来自己或者事业部一把手的接班人时，你的脑海中会冒出上百张面孔，究竟谁更合适？要回答这个问题，组织必须构建一个机制来保证对各级候选人有着客观真实的评价，并能够源源不断地产生新的候选人，推动候选人持续成长。这一机制不是为了形成纵横交错的接班人树状图，而是形成一个与公司业务规划完全一致的人才选拔和培养流程；这一过程需要 CEO 的亲自参与，并愿意投入大量的时间；这一过程不是仅仅覆盖几名核心副总裁，而是深入到一线经理，甚至像联想集团和卡特彼勒公司那样，涉及每一名员工；这一过程不是一次性的工作，而是坚持不懈的必须完成的年度战略工作。这一过程的核心就是人才盘点，一个有效的人才盘点体系能够成为人才培养的发动机，帮助企业识别出最优质的人才资产。这个体系背后可以列出所有优秀公司的名字：GE、戴尔、陶氏化学、汤姆森、德事隆、联合利华、美洲银行、富国银行、联想集团、李宁公司……这些企业通过人才盘点，让人才成为看得见的资产。

创建人才驱动型组织

缺乏整合的人才管理体系的组织，即使拥有全球最优秀的人才也是徒劳。埃森哲卓越绩效研究院执行院长罗伯特·托马斯等人在 2008 年提出人才驱动型组织的概念，其含义为“致力于创建人才管理的卓越手段，以此为组织带来巨大收益”，他们指出，人才驱动型的组织善于确定人才需求（define）、发现人才不同的来源渠道（discover）、开发组织中个人和集体的才智（development），并能合理配备人才（deploy），使人才全心全意地工作并顺应企业最迫切实现的目标。一旦这些人才管理能力得到高度整合，与企业的经营战略相配合，并与企业的运营过程相辅相成，它们将构成非凡的组织能力，成为持久竞争优势的源泉。

那么，如何实现人才管理在这四个方面的高度整合呢？很多企业基于发展战略建立了人才标准，却将其贴在墙上、落在地上，耗费巨资建立的人才测评工具却变成了“马后炮”（测评结果服务于领导要求），引进国内外高端资源设计出的一套培养课程却成为管理者休假的首选……这样的企业的确重视人才，但没有把人才培养纳入企业的运营之中，以至于无论是人才标准、人才评价，还是人才培养，与人才自身在企业中的贡献、发展、激励都没有关系；人才培养体系与业务运营体系之间是两个独立的循环，结果人力资源每天很忙，却不被业务领导认可。人才盘点体系

的建立就是要在两者之间搭建通路，打通循环。

所谓人才盘点就是以组织中的人为核心，把人在工作中的行为与工作结果联系起来，结合组织发展的需求，对组织结构和人才进行系统管理的一种流程。在此过程中，公司各级管理者要对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键岗位的招聘，以及关键人才的晋升和激励进行深入讨论，并制订详细的组织行动计划，确保组织有正确的结构和出色的人才，以落实业务战略，实现可持续成长，这一过程让管理者亲自参与到人才培养中来。我们相信，人才盘点体系是推动企业形成人才驱动型组织的引擎。本书将从理论到实践、从宏观到微观，以人才盘点体系搭建和应用为主线，为读者展开一段激动人心的旅程。

本书结构

本书分为两部分，第一部分对人才盘点体系的理论基础进行说明。

第1章阐述人才盘点如何为企业创造竞争优势，主要回答如下问题：

- 为什么企业对人才的需求变得如此紧迫
- 什么是人才盘点
- 人才盘点对企业有哪些价值
- 人才盘点成功的前提条件有哪些

第2章从组织策略的角度阐述如何在组织内推动人才盘点，主要回答如下问题：

- 谁造就了伟大的公司
- 在组织发展的什么阶段适合导入人才盘点
- 人才盘点中的角色有哪些，他们应有的权力和职责如何
- 在什么范围内开展盘点
- 人才盘点中要注意哪些组织原则

第3章就人才盘点在三个关键领域（组织、个人、继任者）的具体方法展开介绍，主要回答如下问题：

- 如何进行组织盘点
- 如何识别关键岗位
- 哪些是组织中的高潜力人才
- 如何诊断优势和不足
- 谁是最佳继任者

第4章阐述人才盘点的运营流程，主要回答如下问题：

- 人才盘点与公司运营体系如何融合
- 如何实施人才盘点
- 如何开好人才盘点会
- 如何衡量人才盘点的效果

第5章从人才盘点结果应用的角度，阐述如何通过后续的一系列发展活动，培养杰出的继任者，主要回答如下问题：

- 企业应该按照什么样的逻辑培养管理者
- 如何更加有效地推动领导行为转变
- 如何在岗位实践中培养领导者
- 如何在与人互动中培养领导者
- 如何在学习活动中培养领导者

本书的第二部分为人才盘点最佳实践的介绍。我们挑选了5家具有代表性的国内外企业，对收集的公开资料进行深入研究，同时结合我们在人才盘点方面的实践，形成了各有侧重的企业案例。

GE的案例讲述了GE如何进行人才盘点，重点介绍了GE的人才盘点会Session C的流程。Session C成形于20世纪60年代，是最早的人才盘点流程之一，半个世纪以来的坚持，让GE成为名副其实的人才工厂，这也是GE能够不断培养出优秀人才的秘密武器之一，值得学习。

联想集团是实践人才盘点理念方面做得最好的中国企业之一。依靠推行组织人才盘点(OHRP)项目，联想集团在较短的时期内准确地识别出一批高潜力的人才并输送到海外，极大地支撑了联想集团全球化战略。在案例中我们将重点介绍它的人才盘点流程和结果应用。

渣打银行是银行业人才培养的标杆，在本案例中，我们将讲述渣打银行如何通过构建战略性人才会议(strategic people agenda, SPA)，有效地克服企业人才盘点过程中遇到的障碍，最大限度地发挥人才盘点在组织中的效用。

作为一个相关多元化的企业集团，联合利华像GE一样，有着一套标准的人才盘点流程。在本案例中，我们将以其印尼公司为代表，对其在人才盘点流程及后续人才发展、效果评估等方面进行详细的介绍。

华新水泥是另一家人选的国内合资企业，作为传统生产制造业企业，它的实践

对于国内很多企业而言具有代表意义。在本案例中，我们将侧重介绍支撑人才盘点的评价中心的设计和实施情况，以及这些工具如何与人才盘点有效结合。

中国企业的快速发展必将带动一批咨询公司快速成长，凯锐优才就是受益者之一。我们在过去 5 年的咨询和实践中的积淀构成了本书的主要内容，因此，以文字的形式把我们的所知、所观、所想回馈给中国企业的管理者和有志于共同为中国企业发展尽力的同仁就理所应当了。本书所涉及的内容大多基于我们对人才盘点的直接操作经验，难免会有不够成熟的地方，欢迎大家批评指正。

Talent Review 目 录

赞誉

前言 看不见的资产

第一部分 理论体系

第1章 人才盘点创造竞争优势	3
人在何处	4
突破中国企业的人才困境	10
人才盘点是培养人才的成功关键	15
人才盘点要解决的关键问题	19
人才盘点的成功因素	20
第2章 人才盘点的组织策略	28
伟大的领导，还是伟大的组织	28
人才盘点：立刻开始，还是等一等	38
盘点范围与关键性岗位选择	40
人才盘点中的角色与权力	42
第3章 人才盘点的三重门	45
从战略地图到人才地图	46
组织盘点：结构与氛围审计	51
识别关键人才	55

第4章 人才盘点的运营体系	75
准备人才盘点	76
开好人才盘点会	87
其他关键问题	92
第5章 培养杰出继任者	96
有效识别需求	96
推动领导行为转变	102
在岗位实践中发展	108
在与他人的互动中发展	118
在学习活动中发展	129

第二部分 最佳实践

案例1 通用电气公司：Session C	139
GE的人才盘点体系融入公司业务运营	140
GE的人才盘点会介绍	142
案例2 联想集团：OHRP	150
人才理念	150
人才盘点体系	151
发展反馈	155
以经验发展的方式培养后备人才	157
案例3 渣打银行：SPA	160
SPA会议的内容	160
SPA会议的准备	161
SPA会议的流程	162
SPA的成功保证	163
SPA会议的结果	165

案例 4 联合利华：ULI 的继任体系	168
ULI 的继任计划体系成为公司的业务战略	169
ULI 的继任计划体系介绍	170
案例 5 华新水泥：领导力评价/发展中心	185
确定评价指标	186
开发测评工具	186
测评工具的试测	191
培训测评师	192
测评程序	192
分数汇总与整体评价	193
提供测评报告	193
总结	194
结语 CEO 的新角色	195
致谢	198
参考文献	200

第一部分

理论体系

Talent
Review

人才盘点创造竞争优势

人才决断的能力恐怕是最后剩余不多的可依赖的竞争资源之一，因为擅长此道的企业很少。

——彼得·德鲁克

本章包括以下内容：

- 人在何处
- 突破中国企业的人才困境
- 人才盘点是培养人才的成功关键
- 人才盘点要解决的关键问题
- 人才盘点的成功因素

在过去的几十年中，全球企业都在经历巨大的变革，我们越来越清楚地看到，许多行业竞争优势的源泉已经从高效的执行力和可靠的运作流程转向创新和变革的能力，由提供客户满意的服务转向构建卓越的客户关系。那些不思变革、官僚式的企业越来越不可能成功。一些重要的企业因此而消失：西屋公司（Westinghouse），曾与通用电气公司一样伟大；宝丽来公司（Polaroid），曾经是一成不变的王者；数字设备公司（Digital Equipment Corporation），曾在计算机领域中仅仅屈居 IBM 之后。对于大多数企业而言，仅仅依靠传统模式和过去的积累已经无法赢得未来的竞争优势，应对这一挑战的最佳途径就是建立以人力为资本的组织，全力以赴使人才成为竞争优势的重要来源。然而，德鲁克的担忧已成现实，擅长此道的组织确实不多，而此书的目的就是要通过阐述人才盘点体系的建立方法，帮助企业的高管们成功地解决这一难题。

人在何处

人才需求旺盛

近几年来，中国市场上人才需求持续走高，主要受到以下两个方面因素的影响。

第一，亚洲经济增长仍然保持强劲。亚洲经济在全球金融危机下并未受到重创，与欧美各国相比，亚洲发展的势头更为强劲。国内消费、国内投资和地区内出口正带动亚洲的经济增长（2010年，亚洲发展银行^①）。另一项调查也证明了这一观点。普华永道在2010年第四季度对全球69个国家的1201名商界领袖进行调查，并与31名CEO进行了深度访谈^②。对CEO的调查发现，经济逐步复苏让所有CEO对未来3年的经济增长充满信心，其中有90%的CEO预期业务的新增长点会出现在亚洲，而中国是最重要的国家之一。

与此同时，消费主体的变化将拉动国内经济持续走高。亚洲的中产阶级日益扩大，增长速度惊人。在今后20年，全球中产阶级的分布将会发生转移，到2030年，全球的中产阶级在亚洲的比例将会从2009年的28%上升至66%（见图1-1，2010年，Kharas和Gertz^③）。不用20年，全球中产阶级将主要集中在亚洲，其消费额将占世界中产阶级消费总额的59%。经济增长与消费增长必然拉动劳动人口，尤其是智力人口的需求增加。

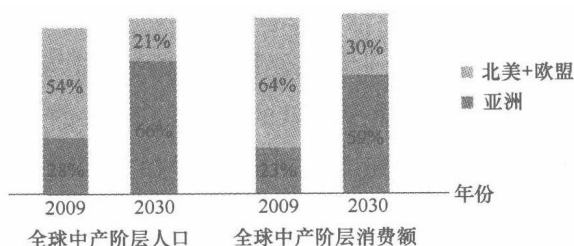


图 1-1 全球中产阶级人口与消费分布

① Asian Development Bank. April, 2010. Asian Development Outlook 2010: Macroeconomic Management Beyond the Crisis. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010. <http://www.adb.org/documents/books/ado/2010/>.

② 普华永道. 第十四期全球CEO年度调查报告. 2011.

③ Kharas, Homi and Geoffrey Gertz. 2010. "The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East." Brookings Institution, Wolfensohn Centre for Development. http://www.brookings.edu/papers/2010/03_china_middle_class_kharas.aspx.

第二，中国企业的全球化趋势加速。资本充足的中国公司越发青睐于在全球市场上寻找自己的位置。“十二五”期间，中国国际航空公司（以下简称“国航”）以实现“大型枢纽航空公司”为目标，将把50%的运力投放在国际航线；而广西柳工机械股份有限公司（以下简称“柳工”）制定的500亿目标，则要依靠其最近几年的全球布局，目前，它已经建立了印度和波兰两个重要基地，未来几年还将加速扩张。东风汽车公司制定了成为全球一流汽车制造商的宏大目标。这些公司大都发展迅速，乐于收购或直接建立自己的分支机构，拓展的方法大多是从海外发达国家和发展中国家收购品牌或资产。中国电器制造商海尔集团收购美泰克公司、中国汽车品牌吉利收购沃尔沃都引起了广泛关注。参与全球竞争的中国企业越来越多，对人才的专业要求也就越来越高。管理者们要求更加精通技术专长，对全球市场有更加深入的理解，能够在跨文化的环境中自由切换，具备创业家精神，善于建立更加广泛的人际网络，在快速扩张中持续推动组织变革等。中国很少有公司能够非常有效地培养出具有这些能力的管理者。中国企业同亚洲其他公司一样，进入了亚洲2.0时代（见表1-1），迫切需要具有新时代精神与能力的管理者。

表1-1 新时期管理挑战的变化^①

	亚洲1.0时代的挑战	亚洲2.0时代的挑战
战略	复制或调整已有战略，运用于亚洲市场	根据潜在市场的需求，制定全新战略
执行	运用已有的执行平台，很少做到本土化	建立新的执行平台，涉及新兴而多样化的市场
客户	服务既定的客户群和客户需求	寻找并开拓市场中全新的和潜在的客户
产品	在已知市场中对既有产品进行定位/重新定位	强调创新，开发全新的产品/服务品类
技能	建立/规模化发展具有良好技能的高效劳动力	建立和培养全球人才网络，重视创造性能力
团队和企业文化	在单一的文化环境中建立重纪律、重结果的团队	在全球多元文化背景下建立高绩效的团队

人才供给短缺

人才的培养也有一只“看不见的手”来左右，然而并不像调控市场经济的

^① 亚洲2.0：引领下一波亚洲经济增长，Indramil Roy, George Hallenbeck, 光辉国际，2010.