

Talent Management

甄选、开发、提升最优秀的员工
让人才成为组织的持续竞争优势

人才管理 [第二版]

[美] 兰斯 A. 伯杰 [美] 多萝西 R. 伯杰◎编著 北森人才管理研究院◎译

*Creating a Sustainable Competitive Advantage by
Selecting, Developing,
and Promoting the Best People*



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Talent Management

甄选、开发、提升最优秀的员工
让人才成为组织的持续竞争优势

人才管理 [第二版]

[美] 兰斯 A. 伯杰 [美] 多萝西 R. 伯杰◎编著 北森人才管理研究院◎译

*Creating a Sustainable Competitive Advantage by
Selecting, Developing,
and Promoting the Best People*



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

人才管理: 甄选、开发、提升最优秀的员工, 让人才成为组织的持续竞争优势/

[美] 兰斯 A. 伯杰 [美] 多萝西 R. 伯杰编著

北京: 中国经济出版社, 2012. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1025 - 4

I. ①人… II. ①博… ②博… ③北… III. ①企业管理: 人才管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 179046 号

Lance A. Berger & Dorothy R. Berger

The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People

ISBN 978 - 007 - 173905 - 4

Copyright© 2011 by The McGraw - Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw - Hill Education (Asia) and China Economic Publishing House. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Simplified Chinese edition Copyright© 2011 by McGraw - Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw - Hill Companies, Inc. and China Economic Publishing House.

版权所有, 未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司和中国经济出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾) 销售。

中文简体字翻译版版权© 2011 由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司与中国经济出版社所有。

本书封面贴有 McGraw - Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作合同登记号: 01 - 2011 - 5258

责任编辑 伏建全 邱 耿

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 35.5

字 数 599 千字

版 次 2012 年 1 月第 2 版

印 次 2012 年 5 月第 2 次

印 数 5001 - 7000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1025 - 4/C · 179

京权图字 01 - 2011 - 5258

定 价 66.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

回溯到上世纪 90 年代,“人力资源管理”在中国还是一个新鲜的名词。记得 1993 年我去劳动人民文化宫做高考咨询时,就曾有家长问我人力资源管理是不是做计划生育的。十几年过去了,人力资源管理开发和管理的许多理论和实践已经成为我国经济社会不断进步的重要途径和推动力量,这是各类组织适应规范化劳动力市场、促进人员使用效率提高的客观需要,也是我国市场经济深化发展的必然趋势。

随着全球化的深刻发展和我国经济结构转型和升级,对人力资源的要求,尤其是对人才的要求和关注程度也越来越高。新近出台的《国家中长期人才发展规划纲要(2010-2020)》就将“人才管理”上升到国家战略的高度。中国的人力资源管理即将进入“人才管理”的全新时代。

在国外,受国际人才竞争加剧的影响和企业界战略人力资源管理的发展,人才管理逐渐成为人力资源管理领域谈论最多的话题,许多企业已经设立了首席人才官。在中国,一批优秀的企业也开始探索人才管理,将吸引、发展、保留和安置最优人才置于企业赢得竞争力的优先地位。尽管目前在报刊上流行着有关人才高地、人才港、人才特区的时髦表述及提法,但我认为,做好人才管理的关键是,要把这些人才管理的理念或想法变成一个可落实的可执行的体系。坦率地讲,在这个方面我们目前还有较大的差距。

首先,企业高层管理者需要真正提高对人才管理工作重要性的认识。中国企业的高层管理者对人力资源工作的重视程度与国外企业相比有较大的差距。“一个好的 CEO,首先是一个好的人事经理”——这是通用电气前 CEO,被公认为“伟大的人事经理”的杰克·韦尔奇管理实践的真实写照。他在谈到美国通用电气公司的成功之道时曾提及,他把 50% 以上的时间和精力用于人才培养和人才管理——“我不懂发动机,但我懂得用发动机的人”。只有企业高层管理者对人才管理工作高度重视,企业全员参与到人才管理工作中,人力资源部门作为人才管理的职能部门对人才招聘、培养和发展进行有效的指导和支持,企业才会真正实现传统人事管理向人才管理发展的重大变革。

其次,人才管理需要引入必要的技术和方法。人才开发和管理分为两大部



分：第一部分是价值取向、文化，我们称之为软的部分；第二部分是制度、方法和技术，我们称之为硬的部分。中国企业人才管理必须同国际接轨，引进和消化发达国家一整套人才开发和管理的技术和方法，推动人才管理的科学化，提升人才管理队伍的专业化和职业化水平。

最后，人才管理工作应该规范化和体系化。我们要构建一个程序化、流程化的制度，消除工作中的随意性，改变运动式的管理思路。我们需要针对人才管理中的招聘选拔、绩效管理、领导力开发和继任等关键环节设立规范的流程，建立一套科学的管理系统。一个程序化、流程化、规范化的制度对现阶段的中国企业是最大的挑战，也是最富有价值的。

北森很早就涉足人才管理领域。2009年，中国人民大学劳动人事学院和北森共同发布了国内第一份人才管理研究分析报告：《中国企业人才管理现状与展望》，在业界产生了较大影响。

由北森研究院翻译的这本《人才管理》(The Talent Management Handbook)是一本优秀的人才管理著作。本书围绕人才的甄选、开发和提升，让人才成为组织的持续竞争优势，以及建立可持续发展的人才管理体系进行了系统的探讨，并针对大家关心的人才管理方法、技术、流程及先进理念进行了深入而浅出的分析。本书荟众家之所长，既有来自学者的高屋建瓴，又有源自实践的经验杂谈；既对人才管理的理论、方法和技术进行了综合阐述，又介绍了国外人才管理理论和实践发展的现状；既是一本人力资源专业领域的高级教科书，也是著名咨询公司和很多顶尖公司人力资源宝贵实践的提炼和总结。书中的描述的一些情形看起来似乎与中国的现实有一定的距离，然而，当前在发达国家成功的东西很可能就是我们未来所要经历的。因此，不论是人力资源咨询顾问、还是从业者，甚至一线经理人和在校学生以及希望了解这个行业最新进展的人，这本书都值得一读。

过去三十年，低人力和高能耗成就了我们的“世界工厂”称号，也使我们付出了沉重的“蓝色代价”。但这并不是我们始终所想要看到的结果。打造人力资源的新优势成为我们未来的期望和追求。其出路在于真正重视人力资本，重视人力资本投资，成就“新企业经济”：即企业成为人才工厂，生产产品、提供服务之前先盛产人才。要实现这个目标并不容易，但如果我们能够在中国今天的环境中，执著人才管理，用超乎寻常的定力和坚如磐石的人力资本价值观指引行动，则实现目标指日可待。

曾湘泉

中国人民大学劳动人事学院院长、教授、博士生导师

2011年10月

译者序

当初,决定翻译《人才管理(第二版)》纯粹是一种冲动。当我们第一次在亚马逊的网站上看到这本书的时候,就知道,我们必须且一定会让它来到中国。

现在看来,这不仅仅是出于一种学生热爱、崇拜和占用权威教科书的本能,也反映了潜意识里我们自己对人才管理实践中遇到问题答案的渴望。还记得北森的高层最终决定要向人才管理方向迈进的那个时刻,每个人脸上浮现出兴奋的表情,当然大家也深知未来的人才管理之路任重而道远。三年过去了,我们欣慰地看到,人才管理已经不再是纸上谈兵,即使,对于大多数人来讲,它还是一个新鲜玩意儿。

一切新事物出现的背后都有潜在的发展逻辑,换句话说,新事物都是在已有的事物的基础上演化而来。

人才管理,就是这样的一个事物。它有着朴素的名称,朴素到所有人第一次看到都莫名其妙地表示“人才管理,这有什么难以理解的?”。人才管理有着似曾相识的内涵——“都与人才的招募与发展有关,会与人力资源管理一样涉及到流程和制度”。它又确实是一个新的概念,会引领完全不同的企业实践。当一个企业真正迈入人才管理的实践中,不仅仅是办公室门口的铭牌要重新制作,组织的架构,部门的职能,甚至 HR 人员的胜任标准可能全部要重新来过。当然,这个概念叫什么名字不重要,重要的是能否为企业带来价值,实现“持续健康的人才供应”的价值。

大概有半年的时间,我们肩负着帮助北森自己的员工了解人才管理是什么的责任。每天都会有人提问,“人才管理和人力资源管理有什么差别?”、“人才管理系统与传统 EHR 有什么差别?”有什么差别呢?对着同一群人做不同的事情?《人才管理(第二版)》对这些问题一一做了解答。这本书有什么用?如果你的答案是:

- 理解人才管理与人力资源管理的差别
- 希望做些尝试的时候,有前人的经验可以借鉴



——甄选、开发、提升最优秀的员工，让人才成为组织的持续竞争优势

- 转型做人才管理咨询时,方向明确
- 避免重走国外同行走过的弯路
- 送给迷茫中的同行的礼物

以上皆是。当然,也许你读完后还有更好的答案。《人才管理(第二版)》,不仅仅是人才管理领域的专门著作,也是众多人才管理实践先行者的经验集合。这本书的第一版也曾引进至中国市场,第二版从内容和组织结构上均与第一版完全不同,它是国外同行最新的实践足迹。

这本书在中国的出版与 McGrawHill 公司的支持密不可分,还要感谢中文版的出版商中国经济出版社。同时,也要感谢本书的主要译者李波、周丹、赵小迪、朱秀华、孙野、刘腾飞、纪伟国、赵冬艳、张旭辉、李奇、许洁虹、田娟娟、刘乔、张佳昱、李秋云、黎彦、宋晓辉、纪玲玲、吴齐元、辛伟华和其他曾给予过我们宝贵意见的北森人。

我希望本书能对那些想了解、学习和实践人才管理的人们有所帮助,希望能够吸引更多从业者加入到企业人才管理的实践中来。

期待中国的人才管理实践者能够在不久的未来出版自己的著作,让“中国式人才管理”影响更多的企业和人才的未来。

王丹君

北森人才管理研究院资深顾问、高级研发经理
2011 年 10 月

目 录

人才管理第二版

C O N T E N T S

第一部分 让人才管理成就卓越组织

第一章 卓越组织的基石:人才管理模型 / 003

人才纲领 / 003

人才战略 / 004

人才管理系统 / 006

测评工具 / 006

360 度评估 / 010

诊断工具 / 010

监控过程 / 011

第二章 提炼胜任力 / 013

忽视胜任力会对你公司造成怎样的损害 / 013

胜任力模型的使用 / 014

警惕:胜任力也可能对你的公司产生消极影响 / 014

通用模型 / 015

构建关键角色的胜任力模型 / 017

构建基于职类的胜任力模型 / 019

行为标杆 / 020

利用胜任力模型支撑人力资源系统和流程 / 020



第三章 胜任力模型构建 / 022

案例研究 / 024

第四章 构造面向未来的劳动力:塑造新的胜任力 / 032

组织转型对于人才和素质模型的影响 / 034

成为领导者或者高级专业人才 / 036

领导者常犯的错误 / 040

第五章 绩效考核助力组织成功 / 044

行为与结果 / 045

行为维度 / 045

职类素质 / 046

结果维度 / 047

工作中的“大石块” / 047

绩效测量是否有效 / 048

项目和目标 / 048

容易被忽视的部分 / 048

如何构建理想的绩效管理体系 / 049

那么绩效考核为什么还会失败 / 051

无限放大的自我错觉 / 051

第六章 全员绩效测量 / 053

常见测量错误一:过多的团队测量指标 / 053

常见测量错误二:迷信过程和行为能带来高绩效 / 054

常见测量错误三:评估频次过低 / 056

常见测量错误四:失控的衡量指标 / 057

常见测量错误五:衡量指标的权重带来的问题 / 057

最佳实践一:选择适当数量的衡量指标 / 058

最佳实践二:从绩优员工身上提炼更有价值的过程指标 / 059

最佳实践三:采用 IT 系统经常为员工提供反馈 / 059

最佳实践四:设定可靠的目标,引入对比数据 / 059

最佳实践五:各层级衡量指标的对齐 / 060

第七章 开展绩效评估以提升人才质量 / 062

更有效的谈话提升绩效评估效果 / 062

采用更好的绩效流程 / 065

有效绩效管理 / 066

领导层的支持 / 068

让 EPM 真正有效 / 069

有效使用绩效评估和 EPM / 071

第八章 中高层管理人才的评估 / 072

中高层管理人才范畴 / 073

中高层管理人才绩效评估指南中的标准词汇 / 073

发展有效的中高层管理人才评估标准 / 074

中高层管理人才绩效测量 / 074

中高层管理人才绩效评估流程 / 077

中高层管理人才的绩效反馈 / 080

绩效评估产出 / 081

第九章 选择正确的绩效考核方式 / 084

选择考核体系 / 084

设计绩效考核项目 / 086

选择评估者 / 086

评估方法 / 087

特质导向的绩效考核过程 / 089

行为导向的绩效考核过程 / 090

技能导向的绩效考核过程 / 091

结果导向的绩效考核过程 / 093

结果的衡量标准 / 093

比较各类考核项结果 / 094

设计结果考核项 / 095

结果导向的绩效考核过程 / 096

附件 A:绩效考核诊断 / 097



附件 B:绩效考核样例 / 098
附件 C:结果导向的绩效提升项目 / 101
第十章 通过员工价值交换提高绩效 / 103
我们如何到达这里 / 103
超越 EVP——EVE / 104
西南航空公司 / 106
期望—奖励比率 / 107
高绩效文化的归因 / 107
创建有效的 EVE / 108
超越单方面的 EVP / 111
第十一章 整合继任计划和职业规划 / 113
定义专有名词 / 113
对继任计划和职业规划产生兴趣的原因 / 114
为什么继任计划和职业规划项目应该整合及怎样整合 / 115
继任计划和职业规划项目最佳实践 / 116
确定继任计划和职业规划策略最佳时间 / 117
制定方针、目标、角色和职责 / 117
澄清当前工作职责和工作胜任力 / 117
管理和衡量绩效 / 118
招聘和选择有才能的人以满足目前和未来的需求 / 118
保持未来工作职责、员工胜任素质与公司战略一致 / 118
评估晋升潜力 / 119
通过个人发展计划和行动来缩小发展的差距 / 120
人才留任和知识传承 / 120
结合目标评估项目结果 / 121
第十二章 发现每个员工的成长潜力 / 125
过去组织如何识别人才 / 125
为什么每个员工需要展示成长能力 / 126
早期发现人才 / 127

成功的领导者不需要完美,但是需要在关键领域展现特质 / 128	128
水晶球 1:高潜质领导人如何处理商业事务 / 128	128
水晶球 2:高潜质领导人才如何与人相处 / 130	130
水晶球 3:高潜质领导人才如何展现自己 / 130	130
公司选拔领导人的方式 / 131	131
第十三章 继任规划体系的设计 / 134	134
第一步:确定人才管理目标 / 134	134
第二步:确定效果评估指标和基线数据 / 135	135
第三步:确定范围、标准、定义和政策 / 136	136
第四步:开发用于测评和追踪继任者的工具 / 138	138
第五步:沟通和发布! 行动第一 / 138	138
第十四章 良好继任的实践讨论 / 140	140
四种人才盘点 / 140	140
明确你需要什么 / 141	141
掌握合适的时间 / 142	142
确定影响力 / 142	142
观察会议室里发生了什么 / 143	143
注意在会议室外面发生了什么 / 146	146
利用盘点来分享人才 / 146	146
后来你说了吗 / 147	147
第十五章 全员职业发展 / 151	151
职业发展面临的变化 / 151	151
职业发展计划需绑定继任计划 / 152	152
职业发展的新模型 / 153	153
组织层面 / 155	155
管理层面 / 155	155
员工层面 / 156	156
HR 的重要角色 / 157	157
环境中的机会 / 158	158



获得支持和认同 / 159

挑战 / 160

第十六章 CEO 接班人计划 / 161

过渡期的准备 / 161

选择接班人 / 163

辅导接班人 / 164

交接指挥棒 / 165

第十七章 董事会如何确保 CEO 敏捷继任 / 167

CEO 继任是一个过程，而不是一个事件 / 167

CEO 继任是一项战略性举措 / 168

评估“适合”的个性特征 / 169

培育足够的候选人 / 169

CEO 必须领导继任全过程 / 170

为培养内部候选人创建领导力发展计划 / 170

董事会要亲自了解核心候选人 / 170

关注外部候选人 / 171

继任过程需要有明确的规则和数据驱动 / 171

帮助继任者胜任 CEO 的角色 / 172

第二部分 采用教练技术、培训和人才 发展手段推动人才管理进程

第十八章 培训与发展：学习与绩效面临新环境 / 177

培训与发展职责 1：定向学习与开发计划 / 177

培训与发展职责 2：管理内容开发与实施 / 179

培训与发展职责 3：有效传递学习内容 / 180

培训与发展职责 4：培训与发展的价值定位评估 / 184

贝克休斯公司培训与发展方面的成功实践 / 185

第十九章 开发全体员工:测量至关重要 / 188

战略责任法 / 189

平衡计分卡 / 189

为什么采用计分卡 / 190

参与者 / 190

委托人 / 190

开发计分卡数据 / 190

计分卡评估的五个层级 / 191

计分卡的测量与评估框架 / 191

计分卡指导原则 / 192

建立计分卡 / 193

指标与投入 / 193

反应、满意度及计划行动(第一级) / 193

学习(第二级) / 194

应用与实施(第三级) / 195

业务影响(第四级) / 195

投资回报(第五级) / 196

无形的测量指标 / 197

交流计分卡 / 197

计分卡的挑战 / 198

第二十章 开发顶尖人才:指导原则、方法论及实践 / 200

催化事件一 / 200

催化事件二 / 200

指导原则 / 201

方法论 / 203

顶尖人才开发 / 206

对未来的启示 / 207

第二十一章 教练计划成就期待:建立关系和培养人才 / 213

积极情绪引导法和消极情绪引导法 / 214



获得持久、期望的改变的教练过程 / 215

生理影响：积极情绪引导和消极情绪引导的体验 / 217

情绪感染和激励关系 / 220

第二十二章 应用 360 度反馈和教练技术发展领导力 / 224

360 度反馈过程 / 224

评估潜能 / 225

胜任力模型 / 225

填补领导力差距 / 226

辅导和提升 / 227

推进反馈面谈 / 228

保证反馈成功的几个步骤 / 229

第二十三章 将 360 度评估反馈技术应用于人才发展 / 232

关于 360 度反馈评估的流行观点 / 232

应用 360 度反馈的影响趋势 / 233

选择反馈工具 / 233

让工具为你的员工服务 / 236

反馈的应用 / 237

制定尽可能多的追踪活动 / 238

案例研究 1 / 239

案例研究 2 / 240

第二十四章 培养企业社会责任的教练技术 / 241

教练准备 / 242

教练过程 / 244

第二十五章 教练、培训和开发在人才管理中的实践 / 251

为有才干的员工制定一个学习与发展计划 / 252

教练 / 253

第三部分 让薪酬成为人才管理 计划中不可或缺的一部分

第二十六章 以差异化薪酬推动人才管理 / 261

为差异化定义一个模型:从职位入手 / 261

你希望由市场来决定你企业中谁最有价值吗 / 262

为差异化定义一个模型:细分人才 / 262

雇佣价值定理 / 263

建立一个有效的薪酬基础 / 264

识别并奖励 / 265

不仅仅是执行 / 266

结构 / 266

市场薪资细分 / 268

激励-绩效面临的挑战 / 269

结论和需要牢记的关键点 / 270

第二十七章 激励你的顶尖人才 / 272

整体激励 / 272

投资回报率 / 274

促使员工具有高敬业度 / 275

理论联系实际 / 277

互惠双赢 / 279

更多促使员工成功的因素 / 279

第二十八章 应用长期激励留住顶尖人才 / 281

未来的前景 / 281

长期激励的类型和作用 / 282

股票期权 / 283

限制股股份 / 283



绩效计划 / 284

需要考虑的关键问题 / 284

第二十九章 应用薪酬福利提升员工参与和敬业度 / 287

什么是员工参与 / 287

什么是员工敬业度 / 289

员工参与和员工敬业的关系 / 290

员工敬业度和企业产出 / 290

薪酬对员工参与和敬业度的重要性 / 292

薪酬对参与度、敬业度和组织成果产生的影响 / 292

对临时雇员的激励 / 295

第四部分 让人才管理进程推动企业文化建设

第三十章 建立人才管理文化 / 301

人才管理接受度模型 / 303

第一步：企业领导者的人才观 / 303

第二步：部门领导者的人才观 / 305

第三步：流程建设 / 305

第四步：通过指导联盟加强组织承诺 / 306

第五步：管理者也是人才领导者 / 307

第六步：雇员作为人才和职业发展的发起者 / 307

新人才管理“学院型公司” / 308

第三十一章 文化与人才管理的结合 / 311

定义文化和人才 / 311

定义人才 / 313

将 Stair 文化模型与真实的组织人才模型联系起来 / 314

文化改变的 5 个阶段 / 315

新的领导者 / 315