

美国和思顾问集团丛书

钟虹添 奚国华 张建国 编著

*Hesi Eight-step Method for Talent Echelon Construction*

# 人才梯队建设

Hesi 和思 8 步法



厦门大学出版社 国家一级出版社  
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

美国和思顾问集团丛书

# 人才梯队建设

## 和思8步法

钟虹添 奚国华 张建国 编著



厦门大学出版社  
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

**图书在版编目(CIP)数据**

人才梯队建设和思八步法/钟虹添,奚国华,张建国编著. —厦门:厦门大学出版社,2011.12  
(美国和思顾问集团丛书)

ISBN 978-7-5615-4082-4

I. ①人… II. ①钟…②奚…③张… III. ①企业管理-人才培养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 210585 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

[xmup@public.xm.fj.cn](mailto:xmup@public.xm.fj.cn)

厦门集大印刷厂印刷

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

开本:889×1194 1/16 印张:23.75 插页:3

字数:580 千字 印数:1~3 000 册

定价:60.00 元

**本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换**

# 和思顾问集团

美国和思顾问集团是全球性的企业管理咨询机构,分支机构遍布 158 个国家,拥有超过 1.2 万名的企业管理咨询师。

和思顾问集团为客户提供的服务包括:区域经济发展战略规划、企业发展战略管理、企业管理咨询诊断、企业文化建设、企业转型和变革管理、集团管控模式设计、组织设计、人力资源管理体系建设、人才梯队建设、人才测评、人才猎头服务、股权期权激励体系设计、财务管理和税负筹划、企业流程梳理与优化、市场营销策划与销售管理体系建设、生产管理诊断与体系建设、技术管理、产品管理、创新管理、物流管理体系建设、管理干部能力素质提升辅导、企业常年管理顾问、总裁顾问等。

美国和思顾问集团直属机构——中国和管理顾问集团成立于 2005 年 1 月。

中国和管理顾问集团主要客户包括中国央企、世界 500 强企业、外资企业、上市企业、国有企业、民营企业、政府机构、大学院校、培训机构等。

中国和管理顾问集团培训大学为企业人员、政府公务员、其他人员提供各类课程培训服务。

和思顾问集团网站:[www.hesichina.com](http://www.hesichina.com)

和思顾问集团常年法律顾问:福建君州律师事务所律师王祥文。

# 前 言

2010年6月6日,中国发布了《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,规划全文约19 000字,共分序言、人才发展指导方针、战略目标和总体部署、人才队伍建设主要任务、体制机制创新、重大政策、重大人才工程、组织实施等部分。

序言指出:“人才是指具有一定的专业知识或专门技能,进行创造性劳动并对社会作出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高的劳动者。人才是我国经济社会发展的第一资源。

“在人类社会发 展进程中,人才是社会文明进步、人民富裕幸福、国家繁荣昌盛的重要推动力量。当今世界正处在大发展大变革大调整时期。世界多极化、经济全球化深入发展,科技进步日新月异,知识经济方兴未艾,加快人才发展是在激烈的国际竞争中赢得主动的重大战略选择。我国正处在改革发展的关键阶段,深入贯彻落实科学发展观,全面推进经济建设、政治建设、文化建设、社会建设以及生态文明建设,推动工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展,全面建设小康社会,实现中华民族伟大复兴,必须大力提高国民素质,在继续发挥我国人力资源优势的同时,加快形成我国人才竞争比较优势,逐步实现由人力资源大国向人才强国的转变。

“……同时必须清醒地看到,当前我国人才发展的总体水平同世界先进国家相比仍存在较大差距,与我国经济社会发展需要相比还有许多不适应的地方,主要是:高层次创新型人才匮乏,人才创新创业能力不强,人才结构和布局不尽合理,人才发展体制机制障碍尚未消除,人才资源开发投入不足,等等。

“未来十几年,是我国人才事业发展的重要战略机遇期。我们必须进一步增强责任感、使命感和危机感,积极应对日趋激烈的国际人才竞争,主动适应我国经济社会发展需要,坚定不移地走人才强国之路,科学规划,深化改革,重点突破,整体推进,不断开创人才辈出、人尽其才的新局面。”

然而,自1985年以来,清华大学80%、北京大学76%高科技专业毕业生都去了美国,并且从2006年开始荣登美国大学博士生来源最多的两所院校,美国《科学》杂志把清华、北大称为——“最肥沃的美国博士培养基地”。中国送出了世界最多的140多万留学生,却只有30多万人回国,中国社科院承认:中国流失的顶尖人才数量在世界居于首位!

在中国,还存在着大量的对人才不重视的企业,包括央企、中小型国企、部分外资企业、大中小型民营企业等。主要体现在以下四个方面:

1. 没有进行人力资源规划,造成人才断档,却又束手无策。
2. 培养人才的意识、手段、投资严重不足。
3. 没有进行人力资源管理体系规划,缺乏留住人才的机制。
4. 没有形成选拔、培养接班人的机制,造成企业一把手的接班人危机。

中国企业如何打赢人才战争?如何制定、实施接班人计划?如何进行人才梯队建设?国内缺乏专业的指导书籍。

本书以钟虹添博士长期的企业管理咨询实践案例为背景,结合高度、系统的专业理论,在奚国华、张建国两位专家的指导、协助和共同努力下,从专业、系统的角度介绍了人才梯队建设的步骤、方法和工具。

本书以人才梯队建设为方法,以培养人才、留住人才为措施,以满足企业战略性人才需求为目标。全书共分为九章,八个步骤。第一章是打赢人才战争的战略举措,介绍了世界和中国的人才竞争现状,指出了中国企业人才管理存在的问题,提出了全员打赢人才战争的战略举措——人才梯队建设,全面介绍了人才梯队建设的步骤和工具。第二章是人才盘点,介绍了人力资源规划的种类和方法、工具,以及人力资源需求预测和供给预测的方法和步骤。第三章是胜任力模型构建,全面阐述了构建胜任力模型的目的和意义,及构建胜任力模型的方法。第四章是人才任职资格体系建设,第五章是人才职业生涯规划,本书简单地介绍了它们的主要内容和建立的步骤,着重说明了人才任职资格体系、人才职业生涯规划与人才梯队建设的关系。后面的四章是本书的重点,第六章是人才测评系统建立,全面、系统地讲述了人才测评系统的内容和测评范围,介绍了大量的心理测评和评价中心的测评方法和工具,以及人才梯队建设中测评系统的使用等内容,具有极强的可操作性。第七章讲的是人才梯队资源库建设,系统地介绍了如何建设人才梯队资源库,以及人才资源库的类别、关键岗位的评估模型构建方法、关键岗位候选人进入资源库的评估模型和评估方法、步骤,还介绍了储备人才进入人才梯队资源库的评估模型,以及评估方法与工具。第八章讲的是对进入人才梯队资源库的人才如何进行培养,全面介绍了培训需求分析的方法、培训实施和培训评估的方法与工具、继任人才常用的培养方法等,后面还介绍了继任人才选拔的方法和步骤。第九章是人才梯队建设管理,说明人才梯队建设是一项复杂的系统工程,只有高层重视、全员参与、明确各层级的职责、制定完善的管理制度,才能保证建设工作的顺利实施。

读者以“人才梯队建设和思八步法”为企业建立人才梯队,可以为企业带来六大益处:

- 益处一:有利于保证企业承接新机遇,促进企业发展;
- 益处二:有利于企业人力资源的整合,强化企业文化;
- 益处三:有利于企业持续稳定发展;
- 益处四:有利于留住人才;
- 益处五:有利于企业改革措施的推进;
- 益处六:有利于促进员工主动积极地学习、促进良性竞争。

本书从策划、构思、撰写到出版,前后历时两年。本书得到了中组部和国资委的启发与帮助。在写作过程中,曾春轩小姐为本书的资料整理、文字校对做了大量的工作,付出了辛勤的劳动;钟芷渊小朋友给予时间和欢声笑语的支持;厦门大学出版社的领导、吴兴

友编辑和他的同事们,为本书提出了许多宝贵的建议。本书在写作的过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,及咨询同行的成功案例,由于篇幅所限,无法在此一一注明。对上述的帮助者,及所有对本书的构思、写作和出版提供过帮助的领导 and 朋友们,在此一并表示衷心感谢!

衷心感谢相关企业的领导对本书的重视和评价,感谢他们在百忙之中为本书撰写序言。

由于作者的知识和经验的局限性,尽管作者对本书的学术观点和实践应用方法进行了认真的斟酌,但仍不可避免有错误和疏漏,并且有些方法和工具的应用在业界还存在争议,在此恳请领导、专家、学者、管理咨询同行、企业界人士和广大读者批评指正,并欢迎随时与作者联系。

奚国华 张建国 钟虹添  
2011年8月

## 目 录

## 前 言

第一章 打赢人才战争的战略举措 .....	( 1 )
第一节 残酷的全球化人才战争 .....	( 1 )
第二节 人才梯队建设的重要性 .....	( 2 )
第三节 人才梯队建设步骤 .....	( 5 )
第二章 人才盘点 .....	( 8 )
第一节 人力资源规划 .....	( 8 )
第二节 人力资源需求预测 .....	( 19 )
第三节 人力资源供给预测 .....	( 35 )
第三章 胜任力模型构建 .....	( 44 )
第一节 什么是胜任力 .....	( 44 )
第二节 什么是胜任力模型 .....	( 46 )
第三节 胜任力建模方法 .....	( 60 )
第四章 建立人才任职资格体系 .....	( 73 )
第一节 企业人员管理的演变 .....	( 73 )
第二节 胜任力的局限性 .....	( 74 )
第三节 国家职业资格(NVQ) .....	( 75 )
第四节 从胜任力到任职资格 .....	( 77 )
第五节 任职资格体系的构建 .....	( 78 )
第五章 人才职业生涯规划 .....	( 80 )



第六章 建立人才测评系统 .....	(83)
第一节 人才测评概述 .....	(83)
第二节 测评技术——心理素质测评 .....	(109)
第三节 测评技术——评价中心 .....	(187)
第七章 人才梯队资源库建设 .....	(217)
第一节 认识人才梯队资源库 .....	(217)
第二节 关键岗位继任候选人甄选 .....	(223)
第三节 储备人才候选人甄选 .....	(246)
第八章 人才培养与选拔 .....	(248)
第一节 培训需求分析 .....	(248)
第二节 培训实施与评估 .....	(279)
第三节 人才培养方法设计 .....	(305)
第四节 继任者选拔 .....	(354)
第九章 人才梯队建设管理 .....	(356)
第一节 人才梯队建设职责分工 .....	(356)
第二节 人才梯队建设管理内容 .....	(357)
第三节 人才培养工作管理 .....	(369)
主要参考文献 .....	(372)

# 第一章

## 打赢人才战争的战略举措

### 第一节 残酷的全球化人才战争

进入 21 世纪,全球范围内的人才战争愈演愈烈。

地球自有人类以来爆发过各种战争:内战、外战、资源战争、石油战争、金钱战争、宗教信仰战争、统一与独立战争、征服与反抗战争、意识形态分歧战争、民族情结和文明传统战争。战争在我们这个多灾多难的星球上不断上演。

但是,许多国家已经意识到:所有的战争都没有这样一场战争来得更为根本与致命——人才战争。

有人说科技是第一生产力,然而,科技由人而来,为人所掌握,不过是人的意识产物而已。有人说“货币战争”至关重要,掌握财富分配的金融最为根本,然而所有的货币、资金以及实物,都掌握在人的手里,金融衍生物不过是聪明人的游戏。有人说只有武力才能彻底消灭对手,然而战略为人所设计,武器为人所发明。有人说能源才是最重要的资源,然而弹丸之地、四面受敌、不产几吨石油的以色列能够对抗中东石油国家半个世纪……许多国家还为自身的落后寻找了人口过多、土地与资源均量少、国家发展起步晚、自然灾害多、传统文化不利于现代化等种种借口。然而与中国和印度同属东方文化、起步较晚、非世界交通咽喉位置、面积不如中国云南省、人口却高达 1.2 亿、多火山地震同时资源贫瘠的日本,各类人均自然资源指标比中国与印度更为严峻,却成了仅次于美国、中国的世界第三大经济强国,人均收入一度高居世界第一。

人才战争所争夺的对象,正是那些能够左右全世界经济、军事、金融、能源、科技等所有重要领域命运的顶尖人才。知识经济就是人才经济,世界大国首先是人才大国。人才战争的成败,最终决定一个国家在全球化背景下走向世界的命运。

高端人才的战争在国际上打得激烈。国家之间的人才争夺战如何取胜,非常复杂,涉及一个国家的法律、经济发展、文化、民族感情、自由度、信仰、人才政策、生活便利程度、个人发展前景、教育发达程度、经济收入、社会主流价值观等诸多因素,要留住高端人才、从

国外“抢”高端人才,不是哪个人、哪个企业、哪一级政府能完成的事,需要从国家的层面制定战略、战术。

2010年6月6日,经党中央、国务院批准,中国发布了《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,规划全文约19 000字,共分序言、人才发展指导方针、战略目标和总体部署、人才队伍建设主要任务、体制机制创新、重大政策、重大人才工程、组织实施等部分。

美国重视人才,成为世界第一强国;中国移动重视人才,成为世界级的企业,中国建设银行重视人才,成为商业银行的佼佼者;华为重视人才,成为国际化企业、坐稳中国民营企业的头把交椅;联想重视人才,吃起了业界的大鲨鱼(IBM)。

但是,在中国,还有很多企业对人才是不重视的,严重影响了企业的可持续发展,包括央企、中小型国企、部分外资企业、大中小型民营企业等。这些企业对人才的不重视主要体现在以下四个方面:

1. 没有进行人力资源规划,造成人才断档,却又束手无策。
2. 培养人才的意识、手段、投资严重不足。
3. 没有进行人力资源管理体系规划,缺乏留住人才的机制。
4. 没有形成选拔、培养接班人的机制,造成企业一把手的接班人危机。

## 第二节 人才梯队建设的重要性

企业的人才来源主要有两个渠道:一是“空降兵”,二是自我培养。

### 一、空降与内部选拔的优点和缺点分析

“空降兵”指的是从外部引进人才,可以通过猎头公司、人才交流中心等渠道引进或直接挖“墙角”。内部选拔就是从内部找到合适的人选成为更高级的人才。两种方式各有利弊。

#### (一)“空降兵”的利弊

##### 1. 利

从外部引进人才在民营企业、中小国企/外企是很普遍的做法,对企业带来很多有利的方面,如:

(1)刚空降的人才可以以局外人的眼光对事件做出明确的判断,进而提出自己的解决思路,从而可以减少摸索的时间。俗话说得好,“当局者迷,旁观者清”。

(2)外部人才的引入,企业也由此注入新鲜的血液,整个企业的积极性容易被调动。

(3)“空降兵”在企业没有复杂的人际关系,人与人之间不必拘于人情这层关系处理问题。这样就可以直接面对问题而不是人情。

(4)外部人才带来新观念、新思维、创新意识。我们说创新意识、创新理念是企业成功的关键,外部引进人才更加容易滋生创新意识和理念。

(5)“空降兵”带来企业内部缺乏的专业技术或管理技术,这也是企业从外部引进人才最看重的。

## 2. 弊

### (1)不适应新组织的文化

每个企业都有自己特有的文化,外部引进的人才适应新的文化需要很长时间,并且可能不认同新“东家”的文化,给企业带来困扰。比如,我们从外企,甚至国外,或是“海归”中引进一个“空降兵”,很可能会产生很多企业文化上的问题。中国的企业很重视人际关系,很注意领会领导的意图和心思,开会时我们会很小心地讲话,生怕得罪人。然而,很多海外回来的人或是在外企工作过的人,并不适应这种企业文化。他们可能比较习惯就事论事,直言不讳,这又是另外一种文化。因此,有些时候,他们在国内的企业里,尤其是国企,可能会遇到这样的文化冲突,产生适应性的问题。

### (2)容易受排挤与打击

新来的人才很容易受老员工的排挤和打击,并且中国的企业一般都是管理不完善,对新进人才的权、责、利没有规范和明确,严重影响“空降兵”的工作效率和积极性。

### (3)不熟悉新组织的经营和战略

虽然企业一般都是经过了大量的考察和评估再引进人才,但这些评估有其局限性,不一定能全面了解引进人才的真实能力。“空降兵”若存在能力等问题,则会给企业带来损失。惠普公司的空降兵 CEO 卡莉就是一个例子,6 年的时间并没有将惠普带到第一名的位置。2010 年 3 月 15 日,各个电视台在播放着惠普出现电脑质量问题的画面,质量不过关,服务质量差,欺骗消费者等等一系列劣迹深深地印在了中国观众的脑海中。惠普到了这种与日俱下的地步与引入卡莉是有很大关系的。

### (4)道德问题

“空降兵”对企业做出违反、违背道德的事情屡见不鲜,如出卖企业机密、拉人马另立山头、侵占公款公物等。

事实证明,不管级别是高层还是中低层的“空降兵”,在融入企业文化和职业稳定性方面都不理想,中小企业选择“空降兵”也是无奈之举,因为这种类型的企业本身“造血”功能差。

## (二)内部选拔人才的利弊

企业内部人才对企业文化“领会在心里,融化在血液中”,具有较高的忠诚度,稳定性好,这些是企业非常看重的。企业领导在选拔人才时候对于员工了解比较多,能根据其优缺点把人才安排到合适的岗位。内部选拔的人才往往能非常好地了解到公司的经营、战略和行事方式,很容易秉承企业的优良传统做事;在企业内部有其人脉关系,有利于开展工作。

缺点是做事风格不会有很大的改变,做决策和制定战略时也不会有很大的动作,拘于内部,眼光不一定开阔。

综上所述,“空降兵”与内部选拔人才的手段各有利弊,企业应该取其精华,去其糟粕,适当合理地找好人才,用好人才,才能达到企业更快成长的目的。

现在越来越多的企业更倾向于自己培养人才,部分急需或内部无法培养的人才则从外部引进。

## 二、人才梯队建设

根据对成功企业的分析,多数都是以自己培养人才为主。所以企业要打赢人才战争,还是需要在企业内部培养自己的“嫡系部队”。但当今猎头公司无孔不入、跳槽风气强盛的情况下,企业要避免成为竞争对手的“人才培训基地”、为别人做“嫁衣”,就必须掌握培养人才、留住人才、激励人才的科学方法。

因此,企业进行人才梯队建设就非常重要,其意义在于:

### 1. 人才梯队建设,有利于保证企业承接新机遇,促进企业发展

企业在运行过程中,当找到新的机遇、新的利润增长点时,也常面临无才可用的情况,一些重要的机遇因无人可承接而流产,如果直接外聘人员,对新人的企业文化接受度,对企业的归属感与忠诚度都有待进一步了解,此时,最好的人才应当是企业自身储备的,因此,做好人才梯队建设,能为开拓新的业务领域提供人才支持。

### 2. 人才梯队建设,有利于企业人力资源的整合,强化企业文化

人才梯队的建设,有利于帮助企业厘清目前的人员配置状况,帮助企业选拔使用和培养适宜人才。同时,也帮助员工明确职业目标,充分发挥个人潜力。

### 3. 人才梯队建设,有利于企业持续稳定发展

铁打的企业流水的兵,一个企业要生存发展,其对个体员工的依赖也应尽可能地降到最低,以防止某个重要岗位,因内部人员流转、奖惩或者员工跳槽、离退休等原因造成岗位空缺时出现人才断层,以保证企业的正常运转。

### 4. 人才梯队建设,有利于留住人才

大部分应聘者都将在原单位发展机会小作为离职的主要理由。通过对社会同类企业的薪酬调查与分析,也能发现,许多很知名的优秀企业提供给员工的薪酬待遇并不是最好的,甚至明显偏低,但这些企业的员工的精神面貌,员工队伍的稳定性却是很多高薪企业所无法比拟的。确实,对于中高层人才,离职的真正原因可不是薪酬,而在于发展机会。如果企业有明确的人才梯队建设计划,对于中高层员工来说,就有了明确的导向,明确了职业发展方向。员工如果能在其所服务的企业看到发展前景,则更愿意留下进一步发展。

完善的人才梯队建设,也有利于树立企业招贤纳士的形象,吸引一流的人才加盟,同时,加强员工的归属感。

### 5. 人才梯队建设,有利于企业改革措施的推进

企业在运行过程中,势必不断调整,甚至需要进行管理变革,无岗位替代可能的员工因既得利益明确,极易对新鲜事物产生本能的排斥。公司担心关键岗位员工跳槽,并导致其所管理的模块成为空白,进而影响公司正常运行,故无法推行改革,因此,部分员工成为管理提升之障碍。

### 6. 人才梯队建设,有利于促进员工主动积极地学习、促进良性竞争

企业部分关键岗位如没有建立人才梯队,一个萝卜一个坑,则员工无竞争压力,极可能导致员工持岗自傲,不思进取,不利于其自身的业务能力与管理能力的发展;通过人才

梯队建设,每个人都有晋升的机会,每个人的职位都有可能被取代,这样员工就会主动去学习、参加培训。

### 第三节 人才梯队建设步骤

#### 一、什么是人才梯队

企业建立人才资源库,为某岗位/通道层级准备后备人才,即人才梯队(仿佛站在梯子上有高有低一样,形象地称为梯队)。为的就是避免人才断层。

一般来讲,人才梯队包括关键岗位继任人才、一般岗位继任人才、通道层级储备人才。人才库可以分为三个层次(高层人才库、中层人才库、基层人才库),有些企业除此之外,还专门构建专业技术型人才库和储备人才库(非针对某个岗位而准备的储备人才)。

#### 二、什么是人才梯队建设

搭建了人才梯队还不够,还必须进行人才梯队建设和管理,否则,这些后备人才能力素质可能达不到继任的要求,或造成后备人才不足等问题;建设是指建立人才梯队资源库,资源库是动态的,必须保证有足够的库存量,对资源库人才进行职业规划、培养和激励,当有人才需要时能及时补充上去和顶替上去,使企业永远有合适的候选人。

人才梯队建设当然包括企业一把手的接班人计划。

#### 三、人才梯队建设步骤

微软创始人比尔·盖茨说:“去掉微软最顶尖的前30个人,微软就成了一家平庸的公司。”许多企业正面临着人才危机。企业必须有自己的接班人计划,才能因应变革和竞争的需要。许多人在不断地问:企业未来的接班人梯队在哪里?

通过人才梯队建设,可解决企业接班人问题。人才梯队建设步骤如下:

##### 第一步 厘清与分析企业战略

厘清企业的愿景、使命、文化、经营策略和战略目标,分析其中的关键要素。

##### 第二步 人才盘点

根据企业的经营和发展需要,对企业人力资源进行盘点,再对企业人力资源需求进行预测,掌握各岗位还需要多少人力,最后对企业所需要的人力资源的供给情况进行预测,清楚人力资源有哪些来源,最终解决企业的人力资源需求,以适应企业的发展和变化。

##### 第三步 人力资源管理体系建设

为了留住人才、激励人才,发挥人才的能力,以求最大限度地减少人才的流失,不做其他企业的“人才培训基地”,使人才为企业发挥最大效用,决不浪费人才的才华,企业必须制定一系列的人力资源激励和评估政策,如薪酬激励制度、绩效考核管理制度、人才培养制度、晋升与降级制度等。

#### 第四步 建立胜任力模型

胜任力模型是针对某一个职位,依据其职责要求所提出的,为完成本职责而需要的能力支持要素的集中表示,它能够具体指明从事本职位的人需要具备什么能力才能较好地完成该职位职责,也是人才自我能力开发和学习的指示器。胜任力模型在人才梯队建设工作中发挥重要的基础性的作用,人才梯队建设的各项工作——任职资格体系建设、职业生涯规划、继任候选人与储备人才甄选、人才梯队资源库建设、人才培养、继任者选拔都需要以胜任力模型为依据。

#### 第五步 任职资格体系建设

为更好地对企业人才进行激励,有计划、针对性地对人才进行培养,促进人才的发展,需要规划多元化的职业发展通道,设计任职资格等级标准,建立在岗人员的晋升/淘汰制度,形成才能上能下的用人机制,为人才梯队建设打好基础。胜任力模型和任职资格体系是两种相互重叠又侧重不同的能力评价方案,胜任力模型倾向于与工作不直接相关的潜质的评价,而任职资格体系侧重于与该职业工作相关的能力评价,所以,胜任力模型与任职资格体系都是人才梯队建设的依据和基础。

#### 第六步 人才职业生涯规划

人才职业生涯规划目的在于稳定员工队伍,提高员工满意度,留住优秀人才,吸引外部优秀人才,并使每个员工的职业生涯规划目标与组织发展目标相一致,促进人才梯队建设,保证企业未来人才需求和企业的可持续、稳定发展,避免企业人才断档和后继无人的情况出现。

#### 第七步 建立人才测评系统

人才测评在现代人力资源管理活动中的使用越来越广泛,人才测量和人才评价为企业人力资源管理提供了重要的参考依据。人才测评在企业人才梯队建设中起到重要作用,人才梯队建设中的胜任力模型认证、任职资格体系等级认证、职业生涯规划、人才梯队资源库后备人才选拔、后备人才培养、接班人甄选等等,都需要进行大量的人才测评工作,所以,要做好人才梯队建设工作,必须建立人才测评系统。

#### 第八步 人才梯队资源库建设

通过前面的人力资源盘点,厘清了企业的人才缺口。企业必须进行人才梯队建设,解决人才缺口问题;对关键岗位制定继任者计划,相关岗位制定储备人才计划,建立企业人才梯队资源库;设计测评方法和工具,挑选有潜力的员工进行测评,使测评合格者进入人才梯队资源库,为对进入人才梯队资源库的人才进行系统、针对性的培养打好基础。

#### 第九步 人才培养

企业进行人才培养体系设计,实施体系方案。根据继任计划/人才储备计划,结合个人的职业生涯发展目标,企业对人才梯队资源库的人才规划培训课程体系,设计培养方法,制定培养管理制度,对他们进行有针对性的培养,以达到人才梯队建设的目的。

#### 第十步 人才梯队建设管理

人才梯队建设是一项相当复杂的系统工程,与企业人力资源战略规划、人才招聘(包括内部招聘和外部招聘)、人才培养、培训管理、职业发展管理、晋升管理、薪酬激励、绩效考核等息息相关。企业必须制定人才梯队建设管理制度,明确职责分工,规范人才梯队建

设过程,确定人才梯队建设的工作内容和范围,通过有效管理,保证人才梯队建设工作高效、顺利进行。增强企业各单位人才培养意识,促使各单位明确人才培养的重要性和紧迫感,对各单位的人才培养工作进行考核,考核结果作为整体绩效考核成绩的一部分,并且作为单位负责人晋升、奖励、处罚的依据之一。

#### 第十一步 继任人选拔与任用

进入人才梯队资源库的人才经过一段时间培养后,企业会根据目标岗位/通道层级对人才的需要,在资源库中选拔继任者,选拔成功者成为继任人而“出库”,选拔失败者淘汰“出库”。一批人才“出库”了,企业根据储备人才的需要,又会甄选一批人才“入库”,周而复始,不断为企业培养合格的继任人才。

#### 第十二步 实现企业愿景与战略目标

国家也好,企业也好,有人才,才能谈发展。正确进行人才梯队建设,正确进行人才激励和使用,必将实现企业的愿景和战略目标,跟人才相比,其他的一切,都是次要的。

回顾微软创始人比尔·盖茨说的:去掉微软最顶尖的前30个人,微软就成了一家平庸的公司。您所在的企业——不管是世界500强还是中小型企业,是国企还是民企,没有人才梯队,没有进行人才梯队建设,终究会变成一家平庸的公司。

企业怎样进行人才梯队建设?本书的精彩和特点在哪里?请听美国和思顾问集团钟虹添博士、资深移动通信经营管理专家奚国华先生、资深建设银行经营管理专家张建国先生向您娓娓道来。



## 第二章 人才盘点

人才梯队建设的第一步是人才盘点,进行人力资源规划。根据企业的经营和发展需要,为了保证人力资源的及时、充足供应,企业应对关键岗位制定接班人计划,对相关岗位进行人才储备,以建立人才梯队。所以,首先必须对企业人力资源需求进行综合规划,再对企业人力资源需求进行预测,掌握各岗位还需要多少人力,最后对企业所需要的人力资源供给情况进行预测,清楚人力资源有哪些来源,最终满足企业的人力资源需求,以适应企业的发展和变化。

### 第一节 人力资源规划

#### 一、人力资源规划的定义

人力资源规划是指为使企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源,以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟定的一套措施,从而求得人员需求量和人员拥有量之间在组织未来发展过程中的互相匹配。人力资源规划定义包括三个方面的含义:

◆从组织的目标与任务出发,要求企业人力资源的质量、数量、结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的要求。

◆在实现组织目标的同时,也要满足个人的利益。

◆保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分,着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力资源。它所考虑的不是某个具体的人员,而是一组人员。个别人员的发展规划寓于整组人员的发展规划之中。因此,人力资源规划实质上是一种人事政策,它为工商企业人事管理活动提供指导。

#### 二、人力资源规划的作用

企业竞争战略的成功与否很大程度上取决于人力资源的参与程度。只有制定科学的