



中经管理
Zhongguo Jingji Guanli

Construct talent evaluation system
to win the future

没有测量就没有管理



人才评估 与 企业战略管理

付涛■著

国内第一本系统介绍企业如何搭建人才评估体系的书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Construct talent evaluation
to win the future

没有测量就没有管理



人才评估与 企业战略管理

付涛■著

国内第一本系统介绍企业如何搭建人才评估体系的书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人才评估与企业战略管理/付涛著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 4
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8849 - 1

I. 人… II. 付… III. 人员测评工程 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 169103 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏冰冰 (电话: 13611038580, E-mail: friendbing80@sina.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 11.5 字数: 185 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

册 数: 7000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8849 - 1/F · 7817

定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



序言：玉尺量才

“玉尺”，玉制的尺子，旧时比喻选拔人才和评价诗文的标准。玉尺量才，也就是指用恰当的标准来衡量人才和诗文。

用这句成语来开始本书的内容，我想再恰当不过了。本书内容正是围绕着在现代企业组织中如何用恰当的标准来衡量人才这一问题而展开的。很高兴能通过文字的方式跟各位同行和朋友“见面”，谈一谈对于人才评估在企业人力资源管理中应用的一点心得和体会。

为了便于您快速了解本书特点及内容，在这里对本书的大体脉络及核心内容做简要说明。

本书区别于市场同类图书的最大之处在于，虽然也是谈人才评估的应用，但并未仅仅停留在人才测评工具的介绍和教您如何设计测评工具上，而是将笔墨更多用于阐述站在企业人力资源管理者角度重新审视人力评估体系搭建的战略价值，阐述人才评估体系标准搭建过程中需要重点关注的要点，书中不免会对测评工具的种类做简要介绍，但工具部分绝不是本书的重点。

本书各章节的内容重点：

第一章，通过人力资源管理战略地图分析重新定位人才评估在现代企业管理中的重要价值，帮助您对于人力资源管理中的各个模块之间的逻辑关系有更清晰的认识，并了解到人才评估体系在整个人力资源战略管理中的价值；

第二、三、四章，对如何在企业中搭建人才评估体系的各个环

节做了详细的描述,并对如何确定人才评估体系的架构,如何选择人才评估的战略合作伙伴,如何选择适合的人才评估工具,如何确定人才评估的标准等问题做了详细阐述;

第五、六、七、八章,谈到人才评估体系与人力资源管理中的重要工作模块之间的衔接,在招聘选拔中的应用、在留人用人方面的应用、在培训发展方面的应用。

本书期望以宏观和微观相结合的形式,跟您一起探讨现代企业人力资源管理中的人才评估体系搭建这一关键环节,为企业战略管理扫除障碍,为企业发展的未来奠定根基。

最后希望本书的内容能够帮助您解决或澄清一些关于企业中人才评估方面的问题,使员工可以人尽其才,为企业创造更辉煌的业绩;使企业可以高效用才,创建企业—员工双赢的人才战略。

作者: 

二〇〇九年三月于北京



目 录

序 言	玉尺量才/1
第 1 章	人才评估在人力资源战略中的价值/1
	1.1 人才评估体系在战略人力资源管理中的价值/4
	1.2 人力资源管理者新的角色定位/19
	1.3 人才评估体系的价值/22
第 2 章	人才评估体系搭建的准备工作/29
	2.1 人才测评究竟是什么? /32
	2.2 人才测评工具好坏的衡量指标/35
	2.3 人才测评市场现状/41
	2.4 什么样的企业应建立人才评估体系/44
	2.5 人才评估的引入基础/45
第 3 章	人才评估体系框架搭建/47
	3.1 潜质评估/50
	3.2 岗位准备度/59
	3.3 绩效/64
	3.4 人才评估体系的框架/65
	3.5 人才评估体系搭建阶段的建议/71
	3.6 在企业内部推广的建议/73

第4章	人才评估体系测评工具的选择/75
4.1	正确选择测评工具应考虑的因素/78
4.2	常见测评工具及适用范围介绍/81
4.3	形成人才评估体系的工具库及标准/117
第5章	人才评估体系的运转和维护/125
5.1	人才评估体系的运转模式/127
5.2	人才评估体系的后期维护/131
第6章	人才评估体系与招聘选拔/135
6.1	人才评估体系在企业选人中的应用/137
6.2	人才评估在招聘流程中的固化/141
6.3	人才测评结果在人事决策中占的比重/143
第7章	人才评估体系与人才培养/147
7.1	形成企业的人才库/150
7.2	人才的分类管理思路/152
7.3	关于继任管理计划/154
7.4	后备人才的加速培养/155
第8章	人才评估体系与用人留人/161
8.1	打工一族的“理想家园”/163
8.2	企业靠什么留人/166
8.3	人才评估与员工职业生涯管理/169
	后记/174

第 1 章

人才评估在人力资源战略中的价值

- ☒ 1.1 人才评估体系在战略人力资源管理中的价值
- ☒ 1.2 人力资源管理者新的角色定位
- ☒ 1.3 人才评估体系的价值



现实的企业管理中我们的管理者们会面临各种各样的问题,这些问题当中相当一部分是跟人相关的问题,而下面这些问题或许是令人力资源管理者(HR)困扰的:

目前在岗员工的业绩如何? 多少人表现优异,多少人表现平平?

业绩表现优异的员工当中有多少是具备管理潜质的?

他们当中有多少人具备企业投资的价值?

目前的管理者中有多少人是具备晋升潜质的? 具备的潜质有多高?

如果企业给予投资培养多快能够见到效果?

高潜质的人才中哪些已经具备可晋升的条件? 多快能够提升?

他们目前的差距还有哪些?

这些问题可能会一直困扰着我们,将成为人力资源管理者一直研究的课题,直到有一天我们可以找到一个令人满意的解决方案为止。幸运的是,人才评估目前基本能够帮助企业对于这些问题做出系统的解决方案,并回答人力资源管理者所面临的这些管理问题。

本章我们一起就人才评估在现代企业人力资源管理中的价值做一下归纳,并重新梳理人才评估体系在整个战略人力资源管理中所处的重要位置。

人才评估,从字面上可以知道,它包含的范畴应当是很大的,举凡涉及到人的方面尤其是企业中的人的方面就会涉及到评估的问题。

每当企业要做用人决策的时候,决策者们总会有对这个人的诸多疑问,比如他的品行如何,有没有上进心,目前的能力如何,有没有发展的潜力? 而且往往这些问题都会转到人力资源管理者这里。假如,这些问题被问到,作为 HR 的你能够为你的企业回答这些问题吗?

每当企业做出新一轮战略调整的时候,就会关注自身的财务状况,现金流量是多少,资产是多少,负债是多少。而对于一家企业来讲,另一个非常重要的问题就是人,如果没有人力资源的支持企业战略的实现同样会面临重大问题。一般情况下,财务管理部门通常会为企业提供一个完整的财务报表,用于支持企业的战略决策,那么,对于人力资源部来讲,是

否也能够为你的企业提供一份完整的人力资源报表,用来反映企业现阶段的人才储备情况,人才素质状态呢?

为了解决这些问题,我们需要更清楚地了解人才评估在整个人力资源战略当中的位置,以及在整个企业战略地图中的价值。

1.1 人才评估体系在 战略人力资源管理中的价值

对于人力资源管理如何支持企业战略的实现,有很多表达形式。我们或许听到最多的也是最直白的一种表达就是对于人才科学的选、育、用、留,从人力资源管理的几个重要职能模块去说明人力资源管理如何支持企业的战略实现。对于一家小规模的企业来讲,如果企业能够把这几个方面做得不错,相信企业的人力资源管理水平应当还是不错的,基本能够满足企业日常的人力资源管理需求。但是如果对于一家规模很大,跨地域快速发展的上市公司企业来讲,人力资源管理仅仅做好上述的选、育、用、留似乎还远远不够,而这种对人力资源管理如何支持战略的笼统分析就会显得非常无力,我们需要对于人力资源管理中的各个职能模块究竟如何支持企业的战略实现有个更清晰的梳理,以便于人力资源管理真正能够从战略角度上服务企业的现阶段及未来的发展。

接下来我们用一张“蜘蛛网”式的思维线路图重新对企业愿景、战略的实现过程进行梳理。以期望通过重新梳理,发现一些人力资源管理中具有战略作用的工作重点,用以指导我们目前或者下一步的工作。(如果您是一位刚刚进入人力资源行业的朋友,相信这张地图对您是非常有帮助的。)

我们一步步地来看看这张图是如何绘制完成的。



1.1.1 战略导向的人力资源管理地图第一步：企业愿景的战略分解

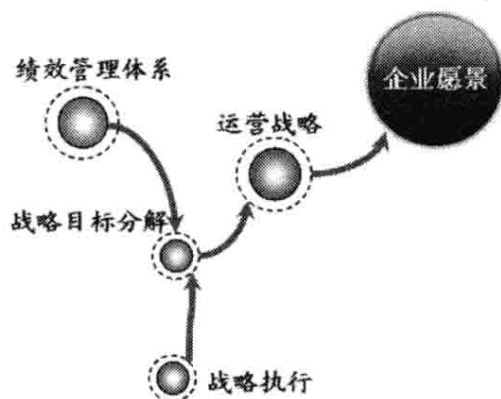


图 1.1 战略导向的人力资源管理地图分解第一步

企业的愿景就像企业为每一位员工所描述的未来蓝图,但是为了完成企业的近期发展目标,企业必须制定发展中每一步的战略,它就像远处的灯塔一样指引着所有员工的前进方向。

如企业每年度都会有明确的总体运营战略。接下来企业的运营战略需要继续分解到各个业务和职能单元,进而战略目标要继续下分到每位员工,那么在这里人力资源管理中的绩效管理体系是个非常关键的一环,绩效管理体系通过管理工具,如战略平衡记分卡将公司的战略一层层分解至公司、部门、员工,并分解为能够用于衡量的关键业绩指标,以保障战略最终的落地实现。绩效管理体系为企业的战略分解落地提供了支持,而绝不仅仅是为了年终如何分配员工的奖金。

管理者们常说的一句话就是“一个一流的战略加上三流的执行力永

远都不如一个三流的战略加上一流的执行力”。企业战略的最终实现始终都要落实到具体的执行环节。

1.1.2 第二步:战略的实现分解至团队和个人的绩效

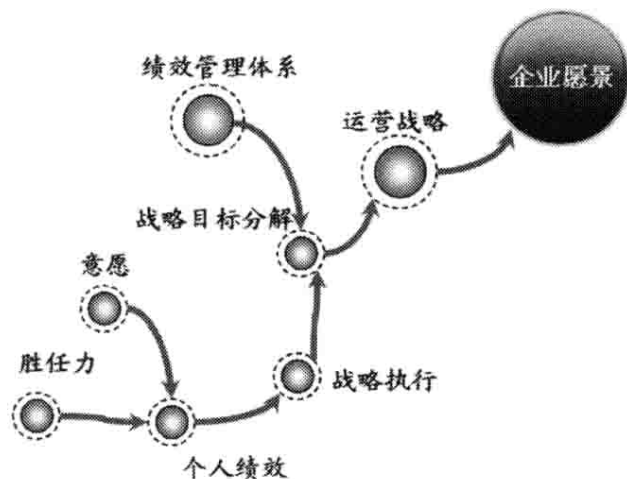


图 1.2 战略导向的人力资源管理地图分解第二步

而企业战略目标的具体执行如何保障呢,最终会落在企业的人力资源上,最终体现在具体的个体或团队所表现出来的绩效,即人的绩效。如果没有每个人的绩效的积累,企业的战略目标最终是难以实现的。这也体现了企业当中人力资源管理的重要性。

对于个体的绩效实现有两个前提条件,只有这两个条件都满足了,企业所期望的绩效才能够表现出来,这两个条件:

一是,能力。在实现战略目标过程当中,不同的岗位对能力有不同的要求,如果没有相应岗位所需的能力素质,要实现目标是不太可能的,所以,能力是绩效实现的前提条件之一。

二是,意愿和动力。这也是个关键前提,也是人力资源管理始终在关心的课题之一,人们工作的意愿和动力。如果一个人有能力,但是没有意



愿,或者对工作本身不认同、不积极,或者对企业本身不认同,那么即使他具备企业所需要的能力,恐怕也很难真正表现出来。

那么,要想真正体现出个体的绩效,一个是能力,另一个就是意愿。这是人力资源管理始终要解决好的两个前提。可以想一想人力资源管理中的各个模块是不是都是围绕着这两个关键点。

1.1.3 第三步:如何满足个人意愿的路径分解

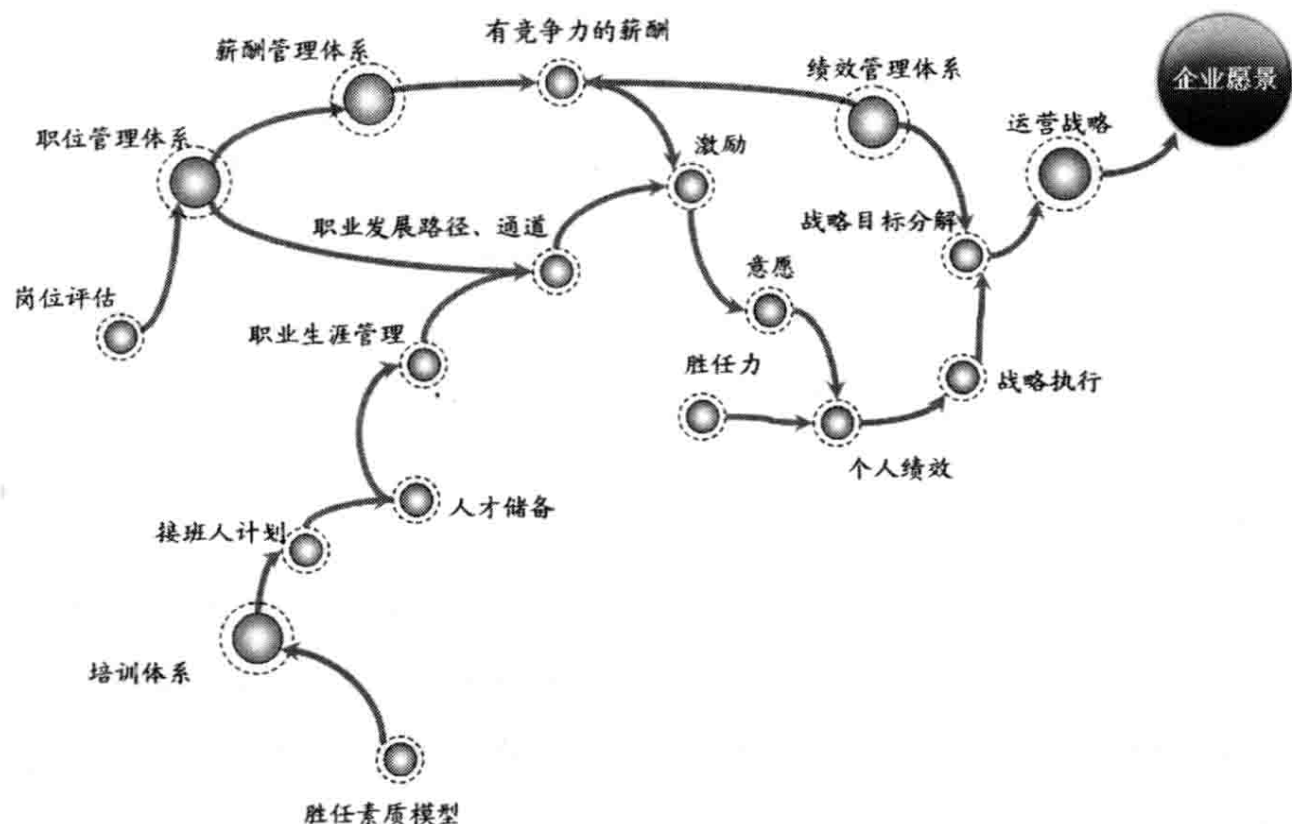


图 1.3 战略导向的人力资源管理地图分解第三步

继续我们的逻辑分析。对于个体的工作意愿和动力方面,其实就是如何进行员工激励。现在的企业激励手段有很多,曾几何时股权、期权激励一度成为众多企业相继效仿的时髦作法,其实就是在解决员工的工作意愿和动力问题。对于如何激励,每个企业都有其各自的手段和思考,从众多激励因素中我们可以进行仔细的研究,哪些因素才是员工最最关心的,哪些因素是其他因素不能够取代的,或者说哪些因素是人力资源管理者必须应当关注和解决的问题呢?

解决员工的激励问题,必须从企业的激励体系上着手,而不能够简单

地停留在一招半式。有些企业还没有解决好员工的职业发展路径问题,或者还没有建立一个公平、公正的薪酬体系,就开始搞员工持股计划、企业年金计划等等,虽说对于员工来讲能够起到不同程度的激励作用,但往往是不全面的。全面的激励可以从两个大的方面入手:

一是,公平、有竞争力的薪酬。员工需要高薪酬,这主要体现他的社会价值,同时还要求自己的薪酬是相对于同企业内其他人来讲是公平的。这就是薪酬模块需要解决的问题了。

二是,为员工搭建良好的职业发展路径和通道。这里需要强调一下职业发展的通道必须是全层级的,应当体现全员激励的思想,至少应当设计两条路径,一条是管理序列的发展路径,一条是专业序列的发展路径。

如何提供公平且具有竞争力的薪酬?首先需要企业有一套科学合理的薪酬体系,同时绩效管理体系用来衡量员工的业绩。通过前者确定员工的岗位价值及岗位薪酬水平,或者叫“固定薪酬”部分,后者用以确定员工为企业所创造的价值并依此作为浮动激励的标准,用以确定员工“浮动薪酬”的部分。

有了绩效管理体系以及科学合理的薪酬体系,基本上企业就能够为员工提供一份兼顾公平和竞争力的薪酬。对于科学合理的薪酬体系的建立,就要靠人力资源的基础模块建设来完成,需要做好企业的岗位薪酬管理体系,而它的基础则是基于对企业的岗位评估。

通过岗位评估来确定企业内部各个岗位的岗位价值,从而依据各个岗位的价值最终形成企业的薪酬体系;通过外部的薪酬调研与行业对标来确定企业的薪酬战略,是高位、中位、还是低位薪酬战略。

职业发展路径和通道设计的基础前提同样需要科学的岗位薪酬管理体系的搭建,而它的基础就是岗位评估。岗位评估是岗位薪酬管理体系的基础,也是人力资源管理完成激励员工目标的基础。有了企业内部的职业发展通道设计后,就可以延伸出员工的职业生涯管理,进而完成企业的内部人才梯队建设,做接班人计划,对每个关键的岗位或某一层级进行人才储备。

接班人计划又引出了人力资源管理中的另一重要工作模块——培



训。要做好培训工作,需要搭建企业的培训体系,其中包括了培训的课程体系以及讲题团队。培训体系做的是否科学,其中一种非常重要的基础就是企业是否做好了基于岗位的管理,对于关键岗位是否胜任的标准,而胜任素质模型的搭建就是解决这一问题的。胜任素质模型又是人力资源管理的一个基础工作。

至此,我们对于个体绩效实现的其中一项重要影响因素——意愿和动力做了逻辑上的梳理,接下来我们继续对个体的能力如何实现进行梳理。

1.1.4 第四步:如何实现人的胜任力路径分解

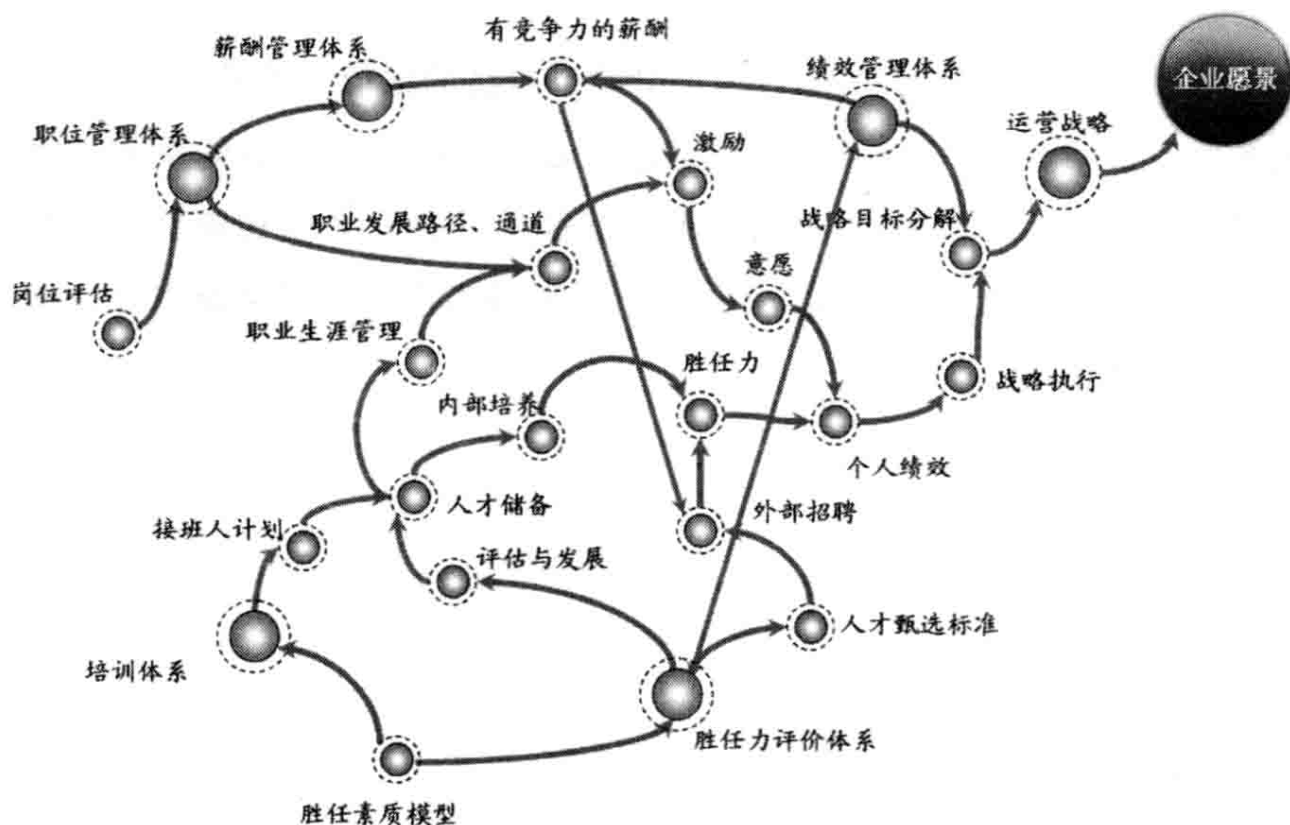


图 1.4 战略导向的人力资源管理地图分解第四步

能力或者在此称之为“胜任力”的载体是人,那么企业获得能力的途径就有两个:一是通过企业内部培养,使现有员工具备企业所需要的能力来最终完成绩效;另一种情况就是当企业内部无法满足战略发展所需要的能力的时候,企业需要通过外部招聘的手段引入具备能力的个体。

人才通过内部培养,就需要企业内中有完善的人才梯队建设,以及对人才的评估发展机制,这又与刚才的那条曲线连接上了。其中对于人才梯队供给而言,就涉及到一项非常重要的工作——人才的评估与发展。没有对人才的评估就没有办法判断其目前的发展阶段和能力水平,企业也就很难做出科学的用人决策,无法判断哪些人真正需要重点培养。

如果要完成人才评估和发展,首先企业必须有一套科学的人才评估体系或胜任力评估体系,这就是本书想详细阐述的部分。没有评估体系,也就很难有评估的标准,那么就更谈不上科学的评估了。人才评估体系的搭建同样也要以企业各关键岗位的胜任素质模型为基础,否则这样的人才评估体系会缺少企业自身的特点。

对于外部获得的人才,企业内部必须有自己的评价人才的标准,也就是企业自己的选人评估标准,而这是建立在企业的能力评价体系基础之上的。对于外部招聘来讲,企业是否能够提供具有公平性和竞争力的薪酬也是一个非常关键的吸引人才的因素。胜任素质模型又是能力评价体系以及培训体系的基础。