

北京智鼎管理咨询有限公司 编著

真相

人才管理的

THE TRUTH ABOUT TALENT MANAGEMENT



发掘人才潜能 打造卓越组织



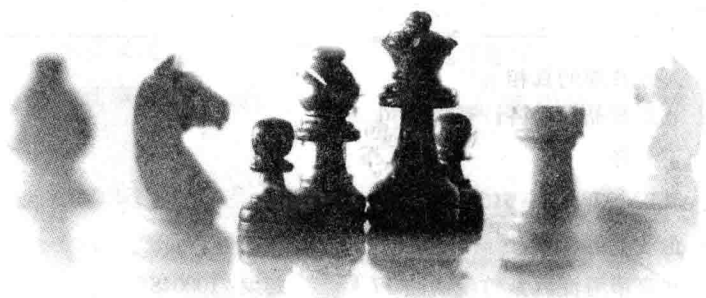
企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

THE TRUTH
ABOUT TALENT
MANAGEMENT

人才管理的真相

北京智鼎管理咨询有限公司 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人才管理的真相 / 北京智鼎管理咨询有限公司编著.
—北京: 企业管理出版社, 2014. 11

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0952 - 7

I. ①人… II. ①北… III. ①人才管理学
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233043 号

书 名: 人才管理的真相
主 编: 北京智鼎管理咨询有限公司
责任编辑: 丁 锋
书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0952 - 7
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701408
电子信箱: 80147@sina.com
印 刷: 北京欣睿虹彩印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 165 毫米 × 237 毫米 16 开本 15 印张 208 千字
版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷
定 价: 39.00 元

序

十年前的春天，怀着一腔把心理学更好地应用于社会的激情，我把在联想集团工作的同窗请了出来，一起创办了智鼎公司。从简单的四人工作室，到如今有七十多人的大家庭。从2004年为第一家国有银行选拔省行行长开始，十年来，我们不改初衷，信守承诺、共同成长、持续完善。为中国企业选准人、用好人，为推动评价中心技术在中国的科学运用，贡献出了自己的力量。

十年来，我们潜心研究人才管理与领导力开发的相关理论，首创了用于识别和提升个人领导力的MAP模型，多次应用于国内大型企业的领导力开发项目，成效显著。正是这个MAP模型，指导了我们的人才选拔和人才培养。更为欣喜的是，我们的很多客户也在使用这个模型来选人用人。

长久以来，我们专注于人才管理咨询，用最专业的理论知识和工具，结合客户的具体实际，在人才标准界定、人才测量、人才发展和人才体系建设等方面协助客户进行改善，完成了一个又一个成功案例。目前，公司已成功出版了6本人力资源专著，成为人力资源从业者的重要参考，并在市场上广受好评。在《哈佛商业评论》、《中外管理》等高端权威管理类刊物上发表的专业文章和研究成果超过百篇。

此次出版的《人才管理的真相》汇聚了我们十年来对实践的探索、理论的创新，同时配合企业中实战的案例分析，将人才管理的知识与方法娓娓道来，期待能够给读者带来新的启发。本书由人才测评篇、人才培养篇、人才体系篇和有感咨询业四部分组成。每篇文章都是智慧的沉淀，由智鼎公司优秀的咨询师们撰稿，曾于国内各大高端管理类刊物上发表，感谢相关杂志编辑在成稿过程中的建议和修订。

感谢智鼎公司优秀的咨询师们十年来致力于人才管理领域的研究与探索及其乐于传播与分享的精神！感谢智鼎公司市场部的天璐和小娴，她们在文字修改、校对和排版方面也付出了大量的心血。感谢企业管理出版社对人才管理领域的看重与支持！

当下，中国又进入了新的改革时期，人才管理驱动战略和绩效的观念已经深入人心。我们相信：智鼎积累了十年的经验和方法论，在帮助组织源源不断地产生关键人才方面必定会大有作为！未来的道路上，我们将更加执着而坚定。

此为序。

田敦勳

北京智鼎管理咨询有限公司 董事长

目录 | Contents

序	1
---------	---

人才测评篇

选人需要“慢思考”	3
人才测评在互联网时代下的发展趋势	5
高潜人才的“喜”与“恶”——留住高潜人才的关键	9
员工道德尝试标准化	12
前瞻性选才让你少受裁员困扰	16
高潜质人才怎么选	24
行为面试中如何辨识“尤虚”之人	27
压力面试，你用对了吗	32
过去预测未来：人事决策靠什么	37
新员工试用期内，企业的风险管控	46
校园招聘的发展趋势	52
如何提高面试评分的准确性——面试过程中的 ORCSE 过程	62

人才培养篇

好教练“长”什么样	71
开启“导师制”的 4 把钥匙	73
一种提升领导力的新方法——发展中心	80
点燃人才培养发动机——IDP 抓行动学习落地	85
授权与控制	89

什么样的人领导力提升快	96
用体验式练习提升领导力	100
领导力发展是个系统工程	107
PDECC——反馈的艺术	114
新晋管理者，如何让员工懂你所需	119
让“80后”与企业志趣相投	124
企业如何加速核心人才成长——EASE模式破解领导力发展难题	131

人才体系篇

激发个体“胜任力”	141
人才盘点度量HR战略	143
打造组织能力，突破发展瓶颈	147
适应组织文化是新入高管迈步的前提	149
人才“蓄水池”——企业继任计划的关键	156
从组织到个人——国有商业银行绩效管理的新趋势	160
加薪的艺术	170
“涨薪时代”企业薪酬管理何去何从	175
以绩效管理点燃客户经理的热情	180
员工才是开启绩效管理魔方的金钥匙	188
提高薪酬水平一定能留住人才吗	191
如何跑完人才盘点的110米栏——跨越人才盘点拦路虎	197
系统性：企业开发胜任力模型的关键	202
人与企业文化的“非诚勿扰”	207
“全球力”：选好“走出去”人才的标尺	212

有感咨询业

打开门做管理咨询	223
我所理解的“有效”咨询	226
我做咨询顾问的这些年	228
旅途匆匆，愿用青春为你护航	231
人在差途	233

人才测评篇

曾几何时，有的企业提出“赛马不相马”，在赛马中识别谁是好马。的确，人的能力素质、个性品质，在现实挑战性工作的历练中，能够更加充分、真实地展现出来。然而，在下面几种情况下，需要决策者用人之前进行科学的人才测评，以确保人才决策的精准性。

企业从外部引进高端人才时，需要对候选人的价值观、能力经验、个性特征进行全面深入地评估。此时，人才和企业供需双方都存在信息不对称的情况，均需要评估匹配性。特别是对于经营管理人才，更需要进行科学测评。

一个高管调到异地任职一把手，需要快速地将产生业绩的人用起来，此时，没有时间进行赛马，最好借助测评，用准人才。

大型企业挑选高潜人才进行重点培养时，更要借助评价中心技术，测评人的潜能。

另外，在人才培养过程中，评估培养对象的能力素质欠缺、优势和风格时，也会用到人才测评，以实现个性化培养，提高人才培养的有效性。

总之，在人才管理的关键环节，还是非常需要高水平的“伯乐”，借助科学的人才测评技术来“相马”的。

选人需要“慢思考”

田效勋 / 文

卡尼曼是一位心理学家，曾因对判断和决策的理性模式提出挑战而获得 2002 年度诺贝尔经济学奖。他的《思考，快与慢》在中国引起了许多人的兴趣，并慢慢地阅读、思考和应用。我是做人才甄选与培养的，自然对他的学说在这个领域的应用产生了浓厚兴趣。

卡尼曼认为，人的大脑有快与慢两种做决定的方式。常用的无意识的“系统 1”依赖情感、记忆和经验迅速作出判断，但“系统 1”也很容易上当，任由损失厌恶和乐观偏见之类的错觉引导我们作出错误的选择。有意识的“系统 2”通过调动注意力来分析和解决问题，并作出决定，它比较慢，不容易出错，但它很懒惰，经常走捷径，直接采纳系统 1 的直觉型判断结果。

在选人时，管理者会主要依赖哪种方式呢？大量的事实证明，情绪因素起到主要的作用。那些和你经常来往、有信任关系，并常常引发你愉悦情绪的候选人，自然更有机会被你评价为“能人”、“可信赖的人”。在对陌生应聘者的面试中，心理学家也做过一些有趣的试验。如那些和面试官有目光接触、时常点头、微笑的应聘者，即便是说同样的话，也会得到更高的评价。

这听起来有些让人匪夷所思：“这么重要的人事决策就这样做出了吗？”是的，在很多情况下，特别是在校园招聘和社会招聘中，这种凭借第一印象和直觉即做出决策，是司空见惯的事情。其结果是，我们很可能招聘到了一些善于给人留下好印象的人，而那些真正负责任、主动思考问题的人，很可能被筛掉了。

人事决策是一个非常系统和复杂的过程，它需要“慢思考”，即由

“系统2”来发挥重要功能。人事决策的目的是预测一个人将来在某个组织中、某个岗位上的表现，这可不是一件容易的事情。首先，你需要对这个组织、这个岗位有深入的了解，才能确定你需要评估哪些个人特征。接下来，你需要设计和给予合适的题目，来引发候选人的行为，从中推测候选人的重点胜任力达到了什么水平，潜力如何，其价值观和个性特征又是什么。然后，对其未来的表现作出预测，包括任务完成情况如何、与人合作如何、是否能够适应新环境等。

要确保人事决策的准确性，需要投入很多资源，包括专业的题目设计、面试官的充足时间等。而在现实中，特别是大规模招聘中，许多组织的面试时间只有20分钟，甚至十几分钟！这么短的时间内，对一个人的未来作出判断，是一件非常困难的事情。面试官更多运用了“系统1”来作决定。此时，面试官很难挖掘到应聘者非常全面、深入和细致的行为信息，也不太可能静下心来和其他面试官仔细讨论自己的发现和评价。就评价中心技术而言，它是管理者选拔的最好方法，但是，在现实中，许多组织并没有按照规范的程序使用。比方说，评价者要对候选人在不同情景模拟测验中的表现进行充分讨论，最后，对其胜任力作出评价。但是，很多组织为了提高效率，或追求表面上的公平性，在讨论环节投入时间极少，或者不允许讨论。

即便只有20分钟的面试时间，面试官也要利用好，尽量不要凭借前5分钟的信息即作出决策，要有延迟判断的意识，注意挖掘和倾听应聘者的回答，对信息进行整合后，再作出最终的判断。

现实中，很多组织出于效率的需要，只用无领导小组讨论这种形式来面试人。面试官又缺乏经验，其结果往往是：受过训练的、比较健谈的、善于抢机会的人获得高分。这是一个非常可悲的事情。对于一个组织来说，还有比把好人才入口关更加重要的事情吗？

对人才选拔的投资，其回报率是非常高的，这不是一种成本，而是一种划算的投资。有些事情，需要快，而选人这件事，需要慢下来。

人才测评在互联网时代下的 发展趋势

曾劭焯 / 文

最近身边的一位朋友和我们分享了他成功获得新职位的有趣过程。与前几次跳槽经历相似，他在求职网上公开他的简历信息后，很快收到猎头的推荐电话。谈了几家公司之后，都夭折了，要么是他感觉公司氛围不合适，要么是存在比他更优秀的候选人。正当有些沮丧时，他遇到了现在这家公司，不仅对公司文化、直接上级等都非常认可，岗位内容也能够发挥其所长，而且公司方对他也是青睐有加。后来了解到，促成公司一开始对他的关注竟然是来自一份性格测评结果报告。这份报告的非同寻常之处在于报告中呈现了这家公司成立 10 年来该岗位上最优秀员工的性格轮廓，而我的这位朋友性格轮廓与最优秀员工的性格轮廓极其接近，正是这家公司想要招的人，深入交谈后的印象与报告中的描绘也十分吻合，于是，他便顺利地进入了这家企业。

该公司的做法正是互联网时代下大数据与人才测评技术结合的体现。通过对企业测评数据的分析与挖掘，数据呈现出优秀员工的特点，企业通过对比新进人员与现职优秀人员的特点，一方面是可预测新进人员工作的胜任程度，另一方面可预测与组织和团队的契合程度，大大提升招聘命中率。

人才测评源于西方，最早用于区分正常儿童和特殊儿童，以提供给不同儿童适宜的教育。第一次世界大战以后，人才测评在征兵过程中因为能够快速排查出不合适的士兵，提高作战成功率而得到了大量的应用和推广。随后企业界也开始应用人才测评，最初主要以智力等方面的测评手段为主，随着胜任力概念的兴起，测评的范围也随之扩展到对性格、

动机、价值观等多方面的测评。有数据表明，全球已有 71% 的企业在外部招聘中使用人才测评技术，62% 的企业在内部选拔中使用人才测评技术，在中国，相应的数据分别是 54% 和 49%，可见，人才测评技术在世界范围内已有较广泛的应用，在中国的市场也有蓬勃发展的趋势。

如今，随着互联网的发展，企业寻找合适人才的方式正悄然发生变化，相对于以往在传统求职网站上发布空缺职位信息，等着应聘者投递简历，这种以雇佣方主动发布信息的单向沟通模式，逐渐地转变成雇佣方和应聘方基于社交网络互动，进而通过关系网的深度数据挖掘，从而达到企业与人才更为恰当的匹配。在这样的转变过程中，人才测评也将随之发生变化。这些变化将会体现在以下方面：

1. 人才测评的范畴将更为多元化和非结构化

传统的人才测评过程是：测评专家通过系统的设计给予个体“刺激”，如呈现一幅图或一个难题，收集个体被刺激后的“反应”（根据图画讲述的故事或是针对难题选择一个措施），并对反应（即故事或措施的选择）进行分析，从而判断个体的特点。给予个体的刺激经过挑选与设计，在诱发各类反应上有预估的作用，由此得到的反应就能被解释。但是，这种做法的缺点也是显而易见的，首先，刺激固定，诱发的反应有限，可能不足以覆盖人的多样化；其次，刺激固定，容易被识别，熟悉刺激后的反应是否如实就值得商榷（所以在能力类测评领域有曝光度的指标衡量测验好坏）。社交招聘模式和互联网技术的兴起恰恰能弥补这些不足。

基于社交网站的招聘，相对于传统招聘模式，应聘者的行为有了更多展现的机会，行为也更加容易被记录，这些行为包含人们在社会化交往工具上的所言所行，如网上发帖的时间、回复他人信息的频次，内容，语气，倾向于关注什么内容，乐于分享怎样的话题等，这些行为因为在网络的社交环境下产生，是真实的行为流露，利用好这些行为信息，结合人才测评理论，应聘者的人格、兴趣、价值观等特点立即鲜活生动，有助于雇主更早对应聘者进行判断。国外已经有测评公司开始利用基于网络的社交招聘互动信息对人的特点进行盘点，如 DDI 公司通过实证研

究发现在社交性网站上回复原帖数量越多的人比回复数量少的人可能在创意性工作中表现更好。

2. 人才测评的测验形式将越来越像游戏

通常对人的评价会从能力、性格、价值观、动机等方面进行考察，这几个方面中除了能力具有高低好坏，其他几个方面主要从个人特点与岗位或组织是否匹配的角度进行评判。相应地，能力测验通常会通过呈现一定难度的题目对应聘者进行考察，而性格、价值观、动机等方面的素质则主要通过自我报告的方式获得应聘者的特点。这些传统的做法通常被诟病最多的是能力测试像考试，在雇主更为主导的市场情况下，应聘者为了得到好的工作，大多硬着头皮参加，心里却是有抵触情绪的。而性格等测验则主要以自我报告的形式为主，有赖于测评者自我暴露的坦诚度。传统心理测评的这些不足越来越受到测评学界的重视，实践界开始尝试通过游戏对人进行评鉴。

比如在一个测评游戏中，测评者扮演餐厅服务员，根据不同顾客的需要为他们提供餐品，同时根据表情判断他们的情绪状态。通过 10 分钟游戏，过程中产生了大量测评者的行为数据，如选择顾客的顺序，准备餐品的条理性，对顾客表情做出反应的正确性和速度，行为变化的路径等，这些数据结合行为科学在对人的人际敏感性、思维条理性等各个方面的特点的鉴别提供了大量信息。

研究表明，游戏测评不仅能够有效弥补传统人才测评的不足，而且游戏中的人物行为与日常行为更为接近，在互联网技术和大数据分析技术的发展下，更有助于通过测评达到准确预测个体行为的目的。

3. 人才测评的内容将与工作结合更加紧密

传统的人才测评过程中，测评者往往是被考察者，实施测评的招聘方则是强势的考察方。测评的过程中，企业轻而易举地获得应聘者的信息，而应聘者则可能在对企业了解不充分的情况下被动地暴露自己的信息。互联网时代的到来，信息的公开和连接让人们越来越趋于平等和去中心化，应聘者和组织都能够平等地基于各自感兴趣和重视的方面搜寻更多的信息，比如先与企业的老员工聊一聊，了解工作内容和氛围，从

而达到更准确的动态匹配。

人才测评往往是应聘者和组织见面前的第一次“会面”，对于组织而言，人才测评不仅仅是鉴别人才的工具，未来也将成为传达企业文化的宣传工具。越来越多的测评系统启用企业色，用企业专有的语言。对于个人而言，测评不仅仅是在接受考察，也是主动了解组织和岗位内容的途径，比如现在越来越多的工作情景模拟测评技术的应用，实际上是给应聘者展现了实际工作容易在什么场景下发生什么问题，可能是人际问题，也可能是任务挑战，让个人提前预计到工作中的问题，对自己是否喜欢或者胜任工作有了提前的判断。因此未来人才测评的内容将会与工作结合更加紧密，让应聘者在测评时体验工作的内容或者方式，帮助进行判断和选择。

对数据的挖掘和利用在人力资源管理工作已成为趋势，越来越多的企业建立了基于人力资源职能的内部数据系统和分析中心。人才测评本身就是一门基于人类行为数据进行分析的学科，互联网的发展为数据的获取提供了便利，未来，人才测评技术也将与 IT 技术、大数据有更紧密的联系。

高潜人才的“喜”与“恶”

——留住高潜人才的关键

曾劭婵 / 文

互联网时代的到来，技术更新越来越快，新型的商业模式替代传统模式的速度和规模不可想象地快速增长。人才对于企业的重要性体现得越来越明显，特别是高潜人才成为企业竞相争夺的稀缺资源。获得高潜人才的方法有两种，从市场上寻觅高潜人才和从内部发现和培养高潜人才。无论哪一种，我们都需要知道高潜人才都看重什么、哪些组织或岗位特点对高潜人才具有吸引力。

美国爱荷华大学（the University of Iowa）两位研究者 Trank C. Q 和 Rynes S. L. 和圣母大学（Universtiy of Notre Dame）的 Bretz R. D. 对此问题进行了研究。在他们的研究中，高潜人才取样于刚毕业不久的大学生，专指能力强的人，他们曾经取得的优异成绩作为能力强的证明。其中有一类人属于学业成绩突出者，如在学校里成绩拔尖，在国际或国内顶级竞赛中取得名次；另外一类人属于在社会实践中表现突出者，如曾经在社团工作、学生工作中担任过重要职位或曾经成功创业的人。针对两类人，研究者们对他们的工作偏好做了分析。结果发现，学业成就高（即过往在学业上取得较高成就的人才）和社会成就高（即在社会实践活动中取得较高成就的人才），在选择岗位和组织时有其共同的和独特的特点，如表 1 所示。

表 1

工作偏好	影响因子（值越大，表示影响越大）	
	学业成就高	社会成就高
工作本身的挑战性	0.58	0.34

续 表

工作偏好	影响因子（值越大，表示影响越大）	
	学业成就高	社会成就高
工作的灵活性	-0.23	0.18
广阔的工作发展路径	-0.16	-0.25
培训机会	0.30	0.15
高薪酬	-0.25	0.29
提升机会	0.03	0.47
快速晋升	0.35	0.30
奖励及认可	0.33	-0.05
组织承诺感	0.29	-0.39

从表1中我们能够看到，无论是学业成就高还是社会成就高的高潜人才都非常看重的三项是：

- 工作本身的挑战性
- 能够学习新技能和知识的培训机会
- 快速的晋升

对此的解释是：首先，动机研究发现，曾经取得高成就的人对成功有更高的期望，接受有挑战性的任务，能够让他们更能体会到成就感。这与智鼎公司以往测评积累数据的结论一致。智鼎公司的一项完成句子投射测验中，请完成者填写“在一份工作中，我最想得到的是_____”。学习成绩越好的大学生更容易填写“挑战性”。

其次，由当前人才的流动趋势总结，高成就人才从学校毕业后对第一份工作的选择更加喜欢选择高脑力投入的工作，他们对工作、对技术、对社会都充满好奇，不断获取新技能和新知识的培训机会恰恰满足他们的求职欲望。

最后，快速晋升不仅意味着将要在一个更加有挑战性的职位上任职，同时晋升本身是一个公开的被认可的形式，因此，不难理解快速晋升对于高潜力人才的吸引力。

除了学业成就者和社会成就者在工作偏好上的共同点，从表1中也能够发现他们之间的差异：