



人才发展 五星模型

全面

力

忻榕◎著

人才发展模型的五个维度

能够帮助企业建立完整有效的人才培养体系，形成员工与组织之间相互投资的新型关系。应用人才发展五星模型，有助于企业突破人才发展瓶颈、实现组织效能全面提升。

FIVE-STAR MODEL OF TALENT DEVELOPMENT
KEY TO IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

人才发展 五星模型

全面提升企业人才竞争力

忻榕◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

人才发展五星模型：全面提升企业人才竞争力 / 忻榕著. —北京：机械工业出版社，2013.10

ISBN 978-7-111-44403-9

I. 人… II. 忻… III. 企业管理-人才管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第244041号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书介绍人才发展五星模型，包括企业文化、团队建设、知识共享、绩效管理和组织发展五个方面。这些要素之间相互衔接、紧密交织，构成了一个完整有效的人才培养模式，而这个过程远远超出了招聘和甄选的范畴，是公司留住人才、保证发展的关键。

企业人才战略的实施，已经不仅是企业追求利润的要求使然，更是承担更大的社会责任，对员工、利益相关者及整个社会负责的体现。坚持人才发展的理念，不仅对企业自身成长大有裨益，同时也有助于提高社会福利，促进更和谐、可持续发展的商业系统的形成。

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：王金强 版式设计：刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2014年1月第1版第1次印刷

170mm×240mm·16印张

标准书号：ISBN 978-7-111-44403-9

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 投稿热线：（010）88379007

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259 读者信箱：hzjg@hzbook.com



前 言

企业需要考虑的问题

中国企业在经营中面临的最大挑战是什么？有人认为是品牌和规模，有人认为是激烈的市场竞争，还有人说是产品和服务质量。但中欧国际工商学院发布的《2013年中国商业报告》则显示，挑战主要来源于人力资源领域。

在这份历经千人调研而成的报告中，有近80%的受访者认为“找到并雇用合适的人才”是头号难题，尤其是工程师、技师和中高层管理人才极度匮乏。紧随其后的人力资源挑战是“劳动力成本上升”（67%）、“激发员工的忠诚度”（43%），以及“年轻一代不切实际的期望”（33%）。在这些本土企业和外企高管的眼中，能否找到合适的人才，能否控制劳动力成本，在一定程度上不是企业单方面所能决定的。但也正因为如此，他们认为企业应该更加着力于培养和留住

已有的合适人才，降低人才流失率。而对于员工的忠诚度和年轻员工的期望问题，企业应该注重利用文化、绩效考评、职业生涯规划、培训和发展等手段，培养员工的胜任力、参与度和使命感，使他们爱上自己的工作，爱上自己的企业。报告研究指出，人才发展战略将在今后很长一段时期内决定着企业能否健康、可持续地发展。

人才发展战略之所以重要，还体现在另外一个方面，即它是企业竞争优势的重要源泉。我们知道，企业的竞争优势来源于对技术能力、财务能力和战略能力的整合，也就是我们所说的组织能力。什么是组织能力？组织能力是指企业通过独特的人力资源杠杆，包括人、内部架构和制度流程而打造的一种能让企业在市场中立于不败之地的竞争力。这种竞争力能够为客户创造价值，它是独特的、难以复制的，并且可以传承。显然，人、内部架构、制度流程等人力资源杠杆，也是与企业的人才发展战略密不可分的。

不过，在制定独特的、有竞争力的人才发展战略前，企业还需要思考一些根本性的问题：我们的核心价值观是什么？我们需要什么样的人？我们到哪里去寻找知识源泉，然后进行知识共享？我们应该用什么样的方法与标准考评和奖励员工？我们应该如何看待组织结构、变革能力和领导力发展……这些问题决定了企业人才发展战略的基石——企业文化、团队建设、知识共享、绩效管理和组织发展，也就是本书将要呈现给你的“人才发展五星模型”的五个维度。其中，企业文化是人才发展战略的导向，为人才发展奠定了一个正向的基调；团队建设是人才发展战略的关键，因为它直接作用于人才发展战略的核心要素——人；知识共享是人才发展战略的助推器，它有助于提升员工的个人绩效和企业的组织能力；绩效管理是人才发展战略的衡量手段，它可以检验人才发展战略的科学性和有效性，为企业灵活、适时地调整人才发展战略和人才发展方向提

供依据；组织发展是实施人才发展战略的保障，它给员工施展才能提供了有力的平台和支持。企业是否具备竞争力，很大程度上取决于其战略和执行战略的人才水平，即企业竞争力 = 公司战略 + 人才发展战略”。在本书中，笔者将会就人才发展战略的五个维度各自展开详细的解读。现在，你是否已经准备好，我们的人才发展战略的实践之旅即将起航！



目 录

前 言

第1章	人才发展：企业竞争优势的新来源
001	麦当劳与通灵珠宝有交集吗 …… 4
	人才对于提升组织效能的重要性 …… 6
	人才发展战略的前世今生 …… 7
	人力资源管理、战略和绩效 …… 8
	人才发展：将员工视为“主体人”的发展 …… 9
	人才发展：构建相互投资型组织员工关系 …… 11
	人才发展战略，给你全新的竞争力思考 …… 18
	本书的结构 …… 20
第2章	人才发展的五星模型
021	什么是五星模型 …… 22
	五星模型的核心要素及其角色 …… 25
	实施和应用的关键 …… 27

第3章	导向：企业文化建设
035	实而不虚的企业文化 …… 36
	企业文化一劳永逸？——没那么简单 …… 41
	选择怎样的文化：遵循共性，塑造个性 …… 44
	企业文化的塑造 …… 46
	案例分享3-1 淘宝网：武侠文化驰骋 江湖 …… 48
	案例分享3-2 通灵珠宝：让价值观 落地 …… 50
第4章	关键：团队建设
059	高绩效团队：人才发展的关键 …… 60
	人才规划 …… 61
	人才甄选 …… 67
	人才培育 …… 85
	案例分享4-1 百特的团队建设 …… 92
第5章	挖潜：知识共享
097	知识共享：从知识说起 …… 98
	知识共享的挑战与应对 …… 100
	知识共享的实施 …… 105
	案例分享5-1 智造网龙 …… 113
	案例分享5-2 青啤的知识共享体系 …… 122
	案例分享5-3 盛大网络的知识共享 …… 128
第6章	手段：绩效管理
133	绩效管理：内涵和内容 …… 134
	评估体系 …… 136

激励机制 …… 150

 案例分享6-1 小C的故事：撬动

 “上三层” …… 157

激励策略 …… 160

 案例分享6-2 方太的“身股制” …… 165

反馈提升 …… 167

 案例分享6-3 盛大网络之“游戏式管理”：

 独特的考评与激励体系 …… 171

第7章 / 保障：组织发展 177

组织发展：发掘潜力，提高效能 …… 178

组织发展的实施 …… 183

组织发展的实施过程 …… 190

 案例分享7-1 中航国际的“领导力提升”

 系统 …… 220

第8章 / 结语：人才发展推动企业成长 229

人才发展：一种主导理念 …… 230

五星模型：一个解决方案 …… 232

人才发展五星模型的挑战 …… 240

企业成长：最终持续之道 …… 242

第1章

人才发展： 企业竞争优势的新来源

人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业最终是大赢家。

——柳传志（联想控股有限公司董事长）

我想和大家一起建立一家中国人创办的世界上最伟大的公司，这个公司至少能持续102年，横跨三个世纪……而这样的一家公司没有优秀的员工是不可能建成的，我们的六脉神剑是所有阿里巴巴人共同遵循的价值观、人生观，它来源于人性最美、最善良的一面，也必能激发人性最美、最善良的一面，为整个社会所接受和认可；它能帮助我们选拔、培养、塑造世界上最优秀的员工，在这样的准则下成长起来的员工，一方面是社会上人人尊重的好公民，一方面是我们企业追求卓越的生力军。因此我们将旗帜鲜明但活色生香地推广我们大家遵循的价值观，为了我们的终极使命和远景目标贡献我们大家的全部智慧！

——马云（阿里巴巴董事局主席）

全球范围内，市场整合的趋势正汹涌地奔向世界的各个角落，只要有商业的地方，便如影随形。

世界级的公司很早就在全球范围内拓展业务，并且正在逐渐将其战略市场转移到新兴市场国家。而发展中国家，像中国这个新兴市场的代表，也无可避免地处在这张巨网的影子之下。经济增速的放缓以及在增长模式上受到的挑战，使得中国本土企业之间，本土企业与在中国经营的跨国公司之间，都经历着前所未有的激烈竞争。

中国企业挺进全球，跨国公司则逐鹿中国。全球化战略已然成为中

外企业的重要选择。尽管跨国公司和本土企业，以及不同规模、行业和所有制的企业具有差异化的背景、独特的公司战略和商业模式，但它们都需要面对和解决同一个问题，即在全球化背景下，在中国市场上，如何获得及维持竞争优势？当信息技术使得信息的交流和扩散越来越容易，商业模式变得越来越容易模仿时，企业如何塑造独特的、难以模仿的资源要素，使企业始终保持以创造客户价值为导向的市场竞争力，成为众多企业家优先考虑的问题。这些要素是什么，怎样管理好、落实好这些要素，正是本书要与大家探讨的。

20世纪90年代，管理学大师彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中说：“企业要在同行业中居于领先地位，就要具备同行业其他企业根本无法效仿，或是远不能及的优势。这种优势能将生产商或供应商的特别能力，与顾客所重视的价值有效地融合在一起。”他在《非营利组织的管理》一书中又提到：“人事决策是组织里根本的，或者说是唯一重要的管理。人决定了组织的绩效能力，没有一个组织能比它的员工做得更好。人力资源所产生的成果决定了整个组织的绩效。”

从大量的企业案例研究中，不管国内的诸如海尔、联想、淘宝、盛大，还是国外的GE、IBM、星巴克、沃尔玛，我们都隐约地可以观察到一条关于企业竞争力的脉络：员工、人才发展、组织、组织效能、企业竞争力。这些要素之间，在成功企业中存在着某种必然联系。管理学之父前面具有先见性的论断，都是对这个论点的佐证。

麦当劳与通灵珠宝有交集吗

也许你从来没有想到过，一家珠宝店与一家汉堡店之间会产生什么交集。然而，现实总是让人大跌眼镜。1997年创立于南京的通灵珠宝（Tesiro）就是这样一家令人叹为观止的珠宝店。通灵珠宝以差异化战略进入市场，自己设计产品，着力推广服务意识，并且首先提出了“7日无条件退换”和“零风险消费”的客户满意承诺，辅以价格战王牌，几年内便已扩张至无锡、常州、苏州、南通等江苏省的大城市，成为江苏省的知名品牌之一。配以公司差异化的战略，通灵珠宝在招聘员工的渠道上也是“剑走偏锋”。通灵珠宝企业文化的核心价值观是追求“客户满意”，由此，他们想到了到麦当劳招聘员工。

招聘卖汉堡的人来卖珠宝，似乎在气质、文化上都格格不入的两种销售业态，为什么反而成就了通灵珠宝。我们要从剖析麦当劳的“人才观”开始入手。

评选“中国人才发展最佳企业”的主办方《培训》杂志社主编朱伟正曾经说道：“我们的调查显示，麦当劳超过99%的员工都已经本土化，并且超过50%的餐厅经理和近1/3的中层营运管理人员是从餐厅员工成长起来的，从员工到餐厅经理的完善的培训系统为企业发展提供了强大的动力，这是麦当劳的成功之处。”^①

在麦当劳，公司为员工提供的不仅仅是一份工作，而是职业发展的机会。无论当你加入麦当劳时是一名餐厅员工、办公室职员还是管理人员，麦当劳都希望能充分发掘并发展每一位雇员的潜能。麦当劳为各级

^① 资料来源：麦当劳（中国）荣获2009年度中国人才发展最佳企业，中国新闻网，2010年4月28日。

员工提供系统的培训和灵活的发展计划，这些发展计划包括为餐厅员工和经理所设的培训课程，面向高级管理人员、营运顾问和餐厅经理的汉堡大学，以及各部门分享交流的年会，如每年召开的麦当劳经理年会。除此之外，麦当劳在中国还设有“中国领导发展计划”，旨在为麦当劳中国发掘并培养未来的本地管理人才。

麦当劳一位中国区高管表示：“一直以来，我们都将‘以人为本’奉为我们最重要的核心价值观。同时为公司及餐厅各级员工提供量身定制的培训、激励与发展，建立合理完善的薪酬及奖励体系，为他们的职业生涯提供不断学习深造的机会。人才是我们讨论的永恒主题，美国为什么能成为世界上最强大的国家，这个国家是由全世界的优秀人才共同建造的，对我们的企业来讲，也是一样。”麦当劳（中国）有限公司首席执行官曾启山先生不无自豪地指出：“人才是麦当劳在全球和中国市场取得持续成功的关键。”^①

堪称专业培训“黄埔军校”的麦当劳，以其保留和激励优秀人才的优势在中国不断迅猛发展。而在珠宝钻石行业，如果以需要“具备钻石专业知识”的标准来招聘门店员工，无论对于哪一家珠宝店来说，都是难以实现的。如果通过挖墙脚的方式，引进一些其他珠宝店的资深员工，代价无疑是高的。通灵珠宝从创店之初就秉持为顾客创造价值的理念，提倡“竭尽全力为客户服务”，所以，其门店员工的招聘、团队的建设、组织的发展以及绩效的考核都是围绕“如何提升客户满意度”来实施的。他们招聘麦当劳员工，也正是出于“麦当劳员工”的职业素养——微笑为顾客服务的真心，不厌其烦地倾听与讲解的耐心，遵守制

^① 资料来源：麦当劳（中国）荣获2009年度中国人才发展最佳企业，中国新闻网，2010年4月28日。

人才发展五星模型: 全面提升企业人才竞争力

度的恒心，这正是通灵珠宝急需的员工素质。相对于从珠宝鉴赏知识的角度来招聘员工，显然这样的“三心”员工更适合企业的现实战略。钻石专业知识的学习则可以通过师徒制等公司内部培训和学习方式来完成。这对于每一家珠宝店来说都是一样的。可以说，通灵珠宝在人才引进上实现了某种程度的差异化。

人才对于提升组织效能的重要性

通灵珠宝的例子让我们看到了合适的和有差异化的人才发展战略对于组织效能提升，直至竞争力提升的重要性。很多国内企业做计划，出战略，讲战术，降成本，但始终没有梳理清楚是什么能实现和锻造可持续的企业竞争力，以成就组织，实现基业长青。实际上，对于不同类型、不同发展阶段的企业来说，竞争力的形成都有其不同的框架和逻辑。每个企业都有自己的企业战略和文化，企业战略文化确定以后，需要我们思考关键的成功要素是什么，或者我们的商业驱动力是什么。显然，通灵珠宝在这一点的事逻辑是比较清楚的。

细看中国企业的常青树中，是不是它们的战略都很好，因此它们依然活着，甚至还活得不错呢？媒体传达给人的印象是肯定的。但是很多研究发现，实情并非如此。中国企业的短命在世界上也称得上是一大奇观。在这些短命的企业中，既有来也匆匆、去也匆匆、生无声息、死亦悄然的“小角色”，也有曾经盛极一时、大红大紫的“大佬”，诸如南德、三株、德隆、秦池、巨人、波导等。只有在动荡的环境中仍能持续发展的企业，在战略目标能够执行和落地的企业，才会在打造“组织能力”方面持续投入。显然，“组织能力”是企业实现其既定战略目标的

关键要素。

让我们回到开头的论点，如果我们将组织能力比作外在的一种竞争利器的表现形式的话，给它真正输送养分的便是实现这种能力的人才发展战略。这一观点从通灵珠宝、阿里巴巴、联想等无数企业的实例中可见一斑。换句话说，组织从战略的角度给了员工发展的空间和机会，就会促进员工的持续进步和发展，进而带动组织效能的提升，并外化为企业竞争力的提升。所以我们再回过头来看企业竞争力的脉络，就会有如下一条逻辑：人才发展战略是实现企业组织能力提升的有力推手，进而成为创造企业竞争优势新的重要源泉。

☆ 人才发展战略的前世今生

那么人才发展战略，究竟涵盖了一些怎样的内容，它与传统的人力资源管理或者说战略性人力资源管理又有何不同呢？纵观企业对人管理的几个阶段，我们可以看到，这是一个从实务到系统、从资源观到人本观的发展过程。

传统的人力资源管理是企业为了达到组织目标而进行的对人力资源有效运用的整合战略和有计划的开发过程（Laka-Mathebula, 2004）。它强调的是其在开发和运用人力潜能方面企业实践动机的重要性。近年来，很多学者达成一种共识，即人力资源管理实践通常包括六个核心组成部分：培训和发展、团队工作、薪酬或激励、人力资源规划、绩效评估和雇用安全。

战略性人力资源管理则更进一步，指的是公司将一些相互关联、具有一致性的政策和实践进行设计和实施，以此保证公司的人力资本

（包括员工的整体知识、技能和能力）能为达成公司的业务目标有所贡献。

可以说，战略性人力资源管理之所以被重视，是源于其对组织有效性具有的可能的作用，可将其看作一系列人力资源实践在特定组织情境尤其是商务战略中的适当组合和联结。而战略性人力资源管理所隐含的一个假设是，公司业绩是受到特定人力资源管理活动的影响的。

传统的或者技术的人力资源观包括高度统一和标准化的各项人力资源活动：招聘、甄选、绩效衡量、培训以及薪酬管理。由于传统的人力资源管理活动被广泛认可，基于制度理论中的合法性要求，股东通常要求企业采取标准化、高质量的传统的人力资源管理实践。

与此不同的是，战略性人力资源管理兴起的时间短，组织和实施尚未受到股东期望的压力，因而可以使组织维持其人力资源的异质性和不易模仿性。在战略性人力资源管理的各项实践中，由于存在诸如团队建设、授权、人才发展等因素，因此，企业的相关实践和做法是不易被拷贝的，进而可以获得较为持续的竞争优势。这是战略人力资源观成为主流观点的主要原因。

人力资源管理、战略和绩效

根据战略性人力资源管理的观念，人力资源管理必须与公司战略相匹配才可以发挥其应有的作用，进而有助于企业绩效的提升。人力资源管理对公司绩效的提升包括两条路径：一是直接对公司绩效产生影响；二是通过与公司战略的匹配和对公司战略的支持对公司绩效产生积极影