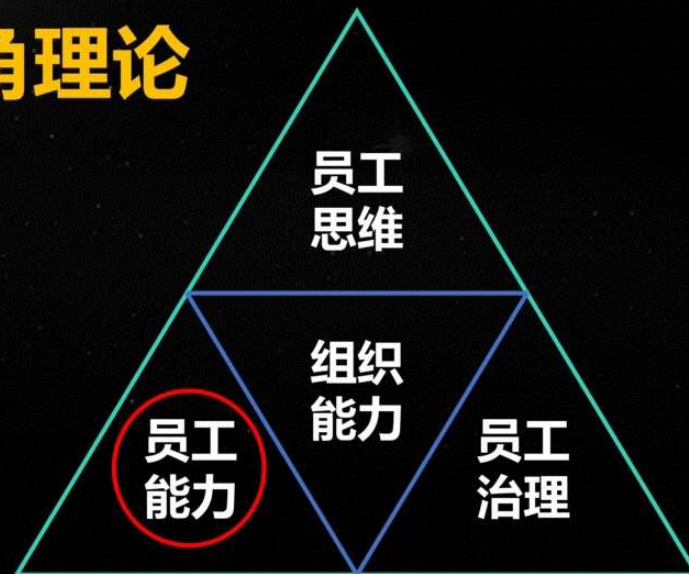


杨三角理论



什么是公司需要的人才?



专业能力

- ✓ 知识、技能、素质
- ✓ 跟工作相关，并会影响到工作绩效



核心员工能力

- ✓ 团队合作、冒险、灵活性、速度、求知欲、有纪律的、以客户为中心的.....
- ✓ 针对公司的战略，会影响组织能力



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学商学院



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学商学院



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

$$\text{人才} = \text{专业能力} + \text{核心员工能力}$$



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

$$\text{人才} = \text{专业能力} + \text{核心员工能力}$$



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

亚马逊对高管的14条军规

- | | | | |
|---------|---------------------|---------|------------------------|
| 1 顾客至上 | 5 学习并充满好奇心 | 9 积极行动 | 13 永远坚守核心，
处理好争议与承诺 |
| 2 主人翁精神 | 6 雇佣人才，
更要实现人尽其才 | 10 节俭 | 14 达成最好的成果 |
| 3 创新与简化 | 7 坚持高标准 | 11 赢得信任 | |
| 4 正确，很多 | 8 往大处着眼 | 12 深入研究 | |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

亚马逊对高管的14条军规

- | | | | |
|---------|---------------------|---------|------------------------|
| 1 顾客至上 | 5 学习并充满好奇心 | 9 积极行动 | 13 永远坚守核心，
处理好争议与承诺 |
| 2 主人翁精神 | 6 雇佣人才，
更要实现人尽其才 | 10 节俭 | 14 达成最好的成果 |
| 3 创新与简化 | 7 坚持高标准 | 11 赢得信任 | |
| 4 正确，很多 | 8 往大处着眼 | 12 深入研究 | |

员工能力审核

能力类型	现有能力	能力差距	未来需求
专业能力	产品经理: <u>5</u> 研发人员: <u>30</u> 销售人员: <u>40</u>	量 → 过剩 → 短缺	产品经理: 20 研发人才: 100 销售人员: 50
核心能力	客户导向: <u>3.2</u> 团队合作: <u>3.5</u> 学习能力: <u>3.1</u>	质 → 专业能力 核心能力	客户导向 团队合作 → 4.2 学习能力

5B模型

01 招聘 (Buy) : 从外部招聘合适的人才。

02 培养 (Build) : 内部培养现有人才。

03 保留 (Bind) : 保留关键人才。

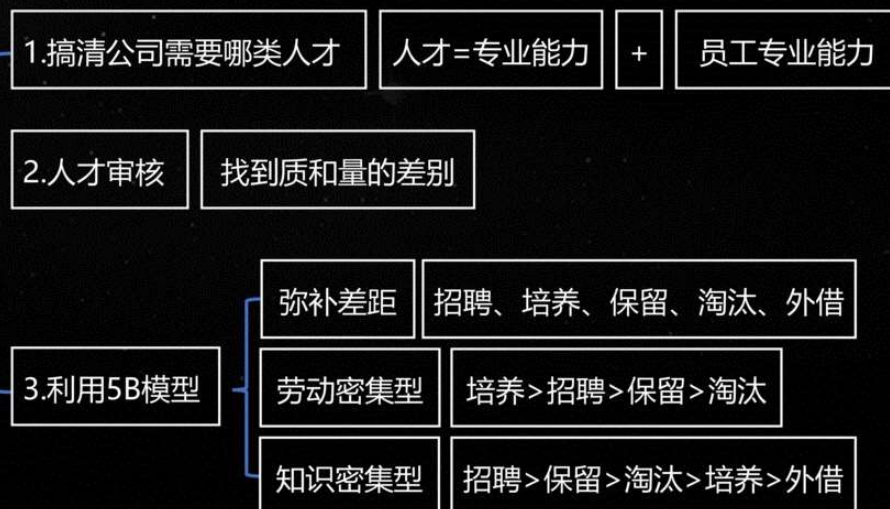
04 淘汰 (Bounce) : 淘汰不胜任人才。

05 外借 (Borrow) : 外部借用人才。

海底捞 VS 谷歌

	海底捞	谷歌
招聘	✓	✓ ✓ ✓
培养	✓ ✓ ✓	✓
保留	✓	✓ ✓
淘汰	✓	✓ ✓
外借		✓

第十三讲： 打造员工 能力三步法



杨三角理论



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院



持续有表现

找对人的
标准



愿意留在公司
一段合理的时间



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

招聘4S工具

我需要什么样的人才？

1. 专业能力与核心员工能力
2. 未来潜力：学习能力、激情、热情、爱好。

标准：
Standard

1

渠道：
Sourcing

2

通过什么渠道找到合适的人才？

1. 被动渠道：发放招聘信息。
2. 主动渠道：员工推荐、猎头、人才地图、定点挖掘。

如何辨别候选人是否具备所需能力？

1. 选择3个或以上工具：
 - ✓ 结构性面谈、心理测试、背景调查。
2. 选择合适的面试官：
 - ✓ 面试感兴趣、专业能力高。
 - ✓ 挑选、培训
3. 严格招聘过程
 - ✓ 设置多环节面试，确保找对人。

筛选：
Screening

3

巩固：
Securing

4

如何确保合适的人才接受聘任？

1. 有竞争力的薪酬
2. 感情投资
3. 突出公司卖点

第十四讲： 4S模型

1. 提高招聘效率

找对人

持续表现

留在公司合理一段时间

2. 4S模型

标准 Standard

专业能力

核心员工能力

未来潜力

渠道 Sourcing

主动渠道

被动渠道

筛选 Screening

工具多元化

面试官能力强

多环节面试流程

巩固 Securing

有竞争力薪酬

感情投资

突出公司卖点

5B模型

01 招聘 (Buy) : 从外部招聘合适的人才。

02 培养 (Build) : 内部培养现有人才。

03 保留 (Bind) : 保留关键人才。

04 淘汰 (Bounce) : 淘汰不胜任人才。

05 外借 (Borrow) : 外部借用人才。



“公司想要持续健康发展，
人才发展的速度要大于或等
于业务发展的速度。”

——戴维·帕卡德



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

三类常规人才培养办法

赶鸭子上架

- 企业：需要承担员工决策错误的损失。
- 人才：拔苗助长导致员工任务失败，不利于其职业发展。

- 零售行业：店长培训计划。
- 局限性：缺乏持续、体系性。

项目式

储备式

- 特点：寻找高潜力人才，提早培养以备不时之需。
- 效果：最佳，当需求产生时，人才及时跟进。
- 风险：成本较高，持续时间长，难度最高。

GE人才培养计划

1



高管的重视、参与和推动

2



结构性的人才培养体系

3



实践锻炼，从实际操作中学习

4



清晰的选材标准与流程



GE人才培养计划

1



高管的重视、参与和推动

2



结构性的人才培养体系

3



实践锻炼，从实际操作中学习

4



清晰的选材标准与流程



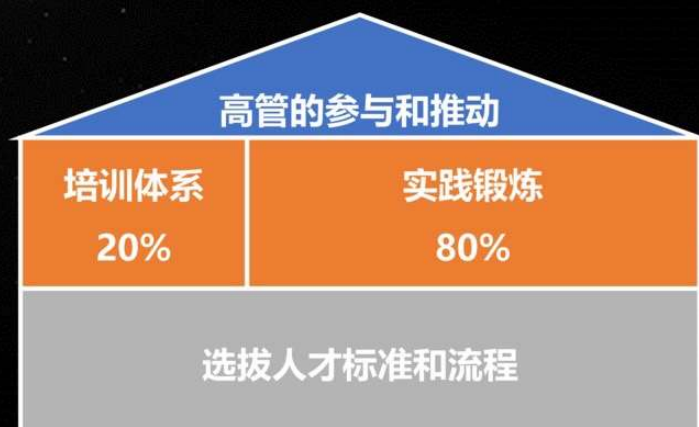
Crotonville成功的秘密：企业的大学中的哈佛

第一：学生——邀请制 对的人对的时间去上对的课

第二：老师——80%内部高管 20%教授顾问

第三：方法 行动学习 将个人发展与企业难题相结合

Build: 人才培养的小房子



第十五讲： 培养优秀 人才方法

1.公司持续健康发展

人才发展速度 \geq 业务发展速度

2.人才培养三种方法

赶鸭子上架

项目式

储备式



3.小房子框架

高管参与跟推动

培训体系

实践锻炼

选拔人才标准和流程

第十五讲：
培养优秀
人才方法

1.公司持续健康发展

人才发展速度 \geq 业务发展速度

2.人才培养三种方法

赶鸭子上架

项目式

储备式



3.小房子框架

高管参与跟推动

培训体系

实践锻炼

选拔人才标准和流程

第十五讲：
培养优秀
人才方法

1.公司持续健康发展

人才发展速度 \geq 业务发展速度

2.人才培养三种方法

赶鸭子上架

项目式

储备式



3.小房子框架

高管参与跟推动

培训体系

实践锻炼

选拔人才标准和流程

5B模型

01 招聘 (Buy) : 从外部招聘合适的人才。

02 培养 (Build) : 内部培养现有人才。

03 保留 (Bind) : 保留关键人才。

04 淘汰 (Bounce) : 淘汰不胜任人才。

05 外借 (Borrow) : 外部借用人才。

人才保留不是等人要走的时候才追悔莫及，
而是平时就要极力挽留。



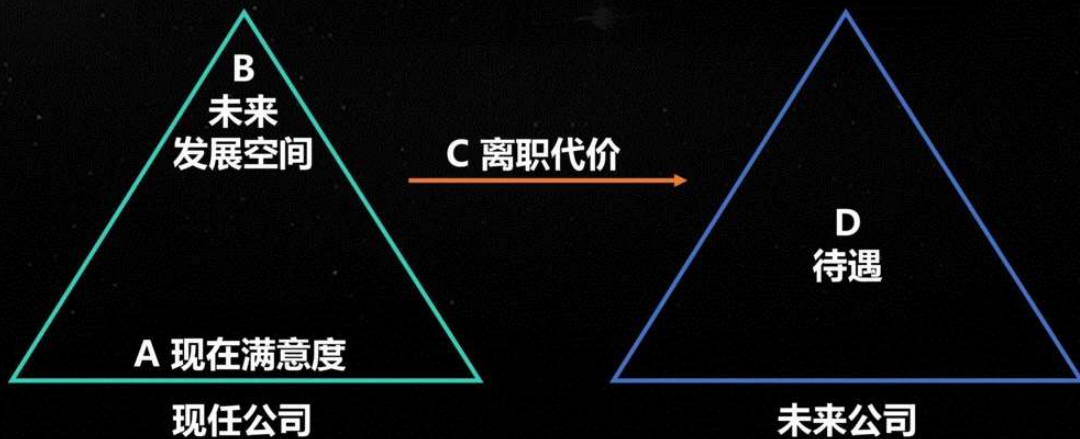
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院



员工跳槽四个因素



B类因素：员工对于公司前景的感知

- **公司的未来：**
 - ✓ 所在行业——朝阳行业、夕阳行业
 - ✓ 竞争力——衰退、成长
- **个人的未来：**
 - ✓ 职场晋升之路——机遇与速度
- **措施：**
 - ✓ 企业要不断和员工阐明行业、公司发展情况，提高员工自信心
 - ✓ 为员工提供职业发展通道：工作年份、专业能力、内部流动机制





A类因素：员工对于工作的感受及满意度

- **基本因素**

- ✓ 班车的安排、工作地点、基本饭堂、洗手间、制服

- **激励因素**

- ✓ 工作成就感
- ✓ 被领导信任与授权
- ✓ 绩效考核直接、清晰、公平，付出即回报，员工获得奖金、股票、调薪

- **措施**

- ✓ 定期向员工发放问卷，为员工创造轻松、愉悦的工作环境



5B模型

01 招聘 (Buy)：从外部招聘合适的人才。

02 培养 (Build)：内部培养现有人才。

03 保留 (Bind)：保留关键人才。

04 淘汰 (Bounce)：淘汰不胜任人才。

05 外借 (Borrow)：外部借用人才。

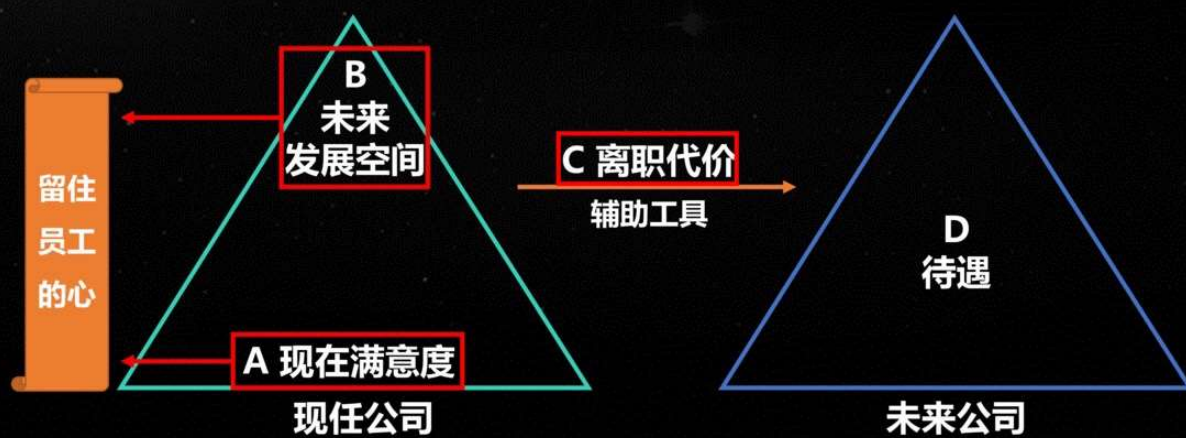
淘汰员工必要性

01 薪酬成本

02 机会成本

03 文化成本

员工跳槽四个因素





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

公司保留不合格下属的原因

01 不了解
实际情况

02 缺乏勇气

03 感情包袱

04 没有备胎



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

公司保留不合格下属的原因

01 不了解
实际情况

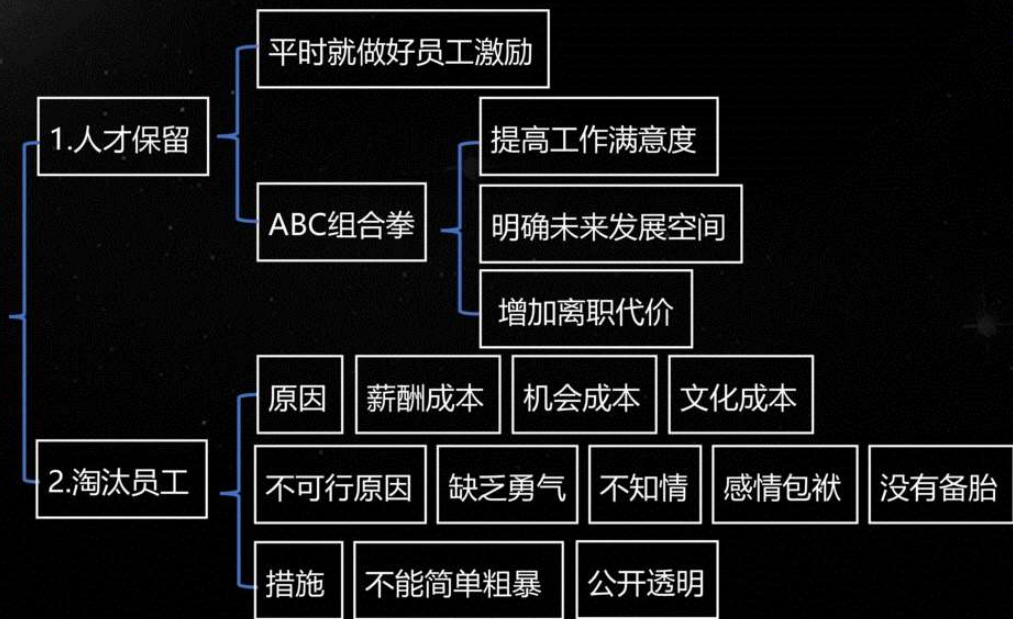
02 缺乏勇气

03 感情包袱

04 没有备胎



第十六讲： 人才保留 与淘汰



企业为什么要打造使命、愿景、价值观？

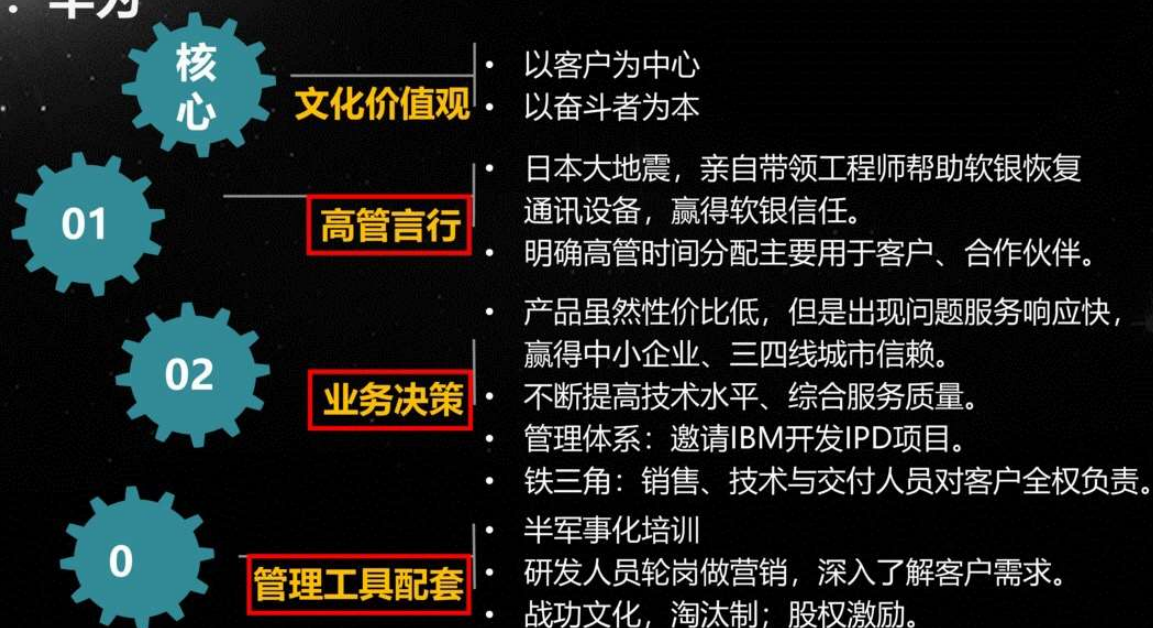
- **使命：**
 - ✓ 能够吸引一批志同道合的人才
 - ✓ 有助于人才保留
 - ✓ 保持业务方向清晰
 - ✓ 得到利益相关体的认同
- **愿景：公司提出高目标，让员工看到差距，加倍努力工作。**
- **价值观：公司有一套做事的方法，有助于降低沟通成本。**



企业如何打造使命、愿景、价值观？

- 高管的言行
- 公司的业务决策
- 管理工具的配套

案例：华为



第十七讲： 让员工投入 工作的方法

1.企业文化、价值观很重要

吸引志同道合人才

有助于保留人才

保持业务方向清晰

得到利益相关体认同

2.打造文化、价值观方法

高管的言行

业务的决策

管理工具的配套

企业核心价值观要与
企业成功关键因素相对应