

人才管理圣经

作者：刘伟师 睿奇·威林思

内容简介

中国经济高速发展，企业领导者除要运营外，还要思考如何建立一个基业长青的组织。

在国内，越来越多的企业开始重视人才管理。作为企业持续发展的一个重要职能，领导人才发展管理体系已经被众多企业列入了发展战略议程，不仅要解决企业短期运营的领导人才短缺问题，更要建立一个可长久培养的领导人才的机制。

《人才管理圣经》详细解释领导人才发展的基本原理，分析其与行为模式能力技术、评鉴技术和领导行为发展技术的关系，并与组织的六大体系与八种人才决策流程相结合。除此之外，书中还列举不同流程的范例，详细解释不同流程的步骤，从而形成一本详细的企业人才管理必备工具书。

目录

人才战略分析篇

第一章 人才数量分析、质量分析及其他

第二章 排定优先等级，形成战略方案

人才战略方案篇

第三章 能力评鉴资料与人才管理

第四章 人才管理的三大核心技术

第五章 六大人才管理体系

第六章 人才管理体系的八大人才决策

人才战略执行篇

第七章 人才管理落地的关键

附录一：人才管理专用名词解释

附录二：人才管理白皮书

有关人才管理 CEO 必须要懂的八件事

成功典范（Success Profile SM）

有效人才管理九种最佳观点

为员工领导者优化领导补给线

人才战略分析篇

第一章 人才数量分析、质量分析及其他

人才管理战略问题一

某公司要建立“全球人才库”。人资主管知道公司目前缺少全球性人才，也知道这个缺口很大，但是他并不知道具体缺多少。公司现在已经有一些人才在全球到处奔波，但是并不知道还有谁将来可以发展为全球性人才。公司内部没有相应的人才培养流程，外部人才的招募也在持续进行中，但是这些并没有形成一个整体的计划。“全球人才库”的培养系统到底应该是什么样子呢？

人才管理战略问题二

某家非常大的多元化企业，旗下有 30 多家涵盖不同行业的子公司，总公司的任务之一就是管理好这些子公司的总经理和总经理职位的候选人。他们面临的问题是，公司的规模正在不停地扩大，新的子公司一家家地成立，虽然也在做外部人才的招募，但是有能力担任子公司总经理的人才匮乏，一个人可能要兼任两至三家子公司的总经理，而且总经理手下的团队也没有得到很好的搭配。所以，企业并不清楚如何建立总经理的人才库，如何去利用流程发展现任总经理。

人才管理战略分析

以上两个问题都需要一套有系统的分析方法，为此首先分析领导人才数量，然后分析领导人才质量，接着分析组织人才议题，最后排列出这些议题的优先级，确认推动人才体系的优先顺序，形成一年与三年的执行计划。人才管理的目标就是提供足够数量的高质量人才。

一、人才数量分析

由于中国企业在未来三到五年内仍持续成长迅速，许多公司的目标都是 3 倍以上的成长。但是，根据企业诊断的经验，大多数企业的高管以及人力资源部门并未意识到人才短缺的严峻形势。各公司人才数量需求的差距可由以下公式导出：

人才数量差距=目标人数-现有人数-外部招聘人数+离职人数-下层晋升人数+晋升到上层人数

依据实际经验，未来组织需要的人才数量一般为现有人数的 1 至 2 倍。如果不弥补这个缺口，意味着人才在数量上根本无法满足组织成长的需求。

无论是小型企业还是大型公司，人才差额除以现有人数，大约为 1.5 倍到 2 倍之间，需要至少重新建立 7.5 倍个组织才能满足未来发展的需求，这将对现有的人才管理体系产生极大的压力。企业的高层管理者以及人力资源部门往往没有意识到这一问题的严重性，因为组织现有人才管理体系的效能无法弥补这种数量差额。数量分析是人才战略的起点，管理团队可以对问题的大小有个初步的认识与理解。

二、人才质量分析

有家民企公司成立 20 年，老板的身边有一群老臣，他们在各个单位占据了非常重要的角色。这群人和老板共事 20 年，老板其实很清楚每一个人的强项和弱项。公司未来马上又会有新的战略，老板不清楚这群人是否可以和他一起去面对未来。公司决定要去海外扩张，但是这群人中却没有几个可以在海外扩张中帮助公司。即使自己从外部重新招募人才，他也不能确定这群老臣能否和新来的人才一起共事。公司同时还要推进新产品的发展，开发大量的新产品。可是这群老臣从前都是业务单位的主管和生产管理的专家，至于谁能够帮助发掘新的市场机会，创造新产品，建立新产品的机制，并有效推广到市场，老板并不清楚。

老板现在正在思考两个问题：自己身边的这群人，他们的水准和外界的人才相比，究竟如何？这群一起打拼天下的弟兄，可以执行下一个阶段的战略吗？

质量分析可以协助回答老板的上述疑问。质量分析需要利用评鉴资料，并找出关键

人员的能力特征，制定出相应的人才战略。

1. 利用评鉴资料进行质量分析

在对员工进行质量分析时，企业利用评鉴资料，如 360 度评鉴或评鉴中心的资料。

关键人员的能力特征如下：

业务能力：优势在于短期的运营决策、执行力以及驱动结果，但思考长远发展的相关能力比较弱，甚至无法掌握市场的机会。

领导能力：优势在于授权以及变革领导，不足在于团队发展、辅导 / 教导。带团队与运用人才能力强，但发展与培养人才能力差。

关系与影响力：优势在于客户导向，不足在于发展伙伴关系。对客户的影响能力较强，而对内部伙伴的影响能力较差。

下一步需考虑这些缺点对组织的影响，而后确定发展的优先顺序，讨论如何将个人能力特征与组织战略联系起来。

2 考虑对公司战略运营的影响

企业需要考虑以下几种状况：

- 如果想拓展市场，风险会在哪里
- 如果想快速成长，需要培养大量内部人才，风险在哪里
- 如果想与上下游整合或与国外伙伴形成战略联盟，风险在哪里

以第一种状况为例，这些高管的优势在于运营决策、执行力以及驱动结果，但是企业家精神以及建立战略的能力不足，因此可以预测，这个群体无法有效拓展市场。

3. 根据企业战略决定人才发展的重点

根据人才质量分析，可以看出这家企业的风险，第五章·二 / 三以及第六章·九会讨论如何发展这些高管，以处理上述状况并降低风险。

三、人才管理的其他相关议题

在企业内部，除了数量与质量问题，还需考虑其他影响组织发展的人才议题，并利用人才体系或其他方案加以解决。

第二章 排定优先等级，形成战略方案

根据上一章数量分析、质量分析以及相关人才管理议题，可以列出组织面对的诸多人才问题。接下来，企业需要对这些议题排定优先等级，并放在三年的时间跨度中逐一解决。在实务操作中，人资主管、外聘顾问以及高管团队应在战略会议或年度人才会议

中通过适当的引导，得出优先等级的结论。在决定优先等级之前，先理解六大体系如何解决组织人才数量与质量不足的问题。

一、用六大体系解决人才数量与质量问题

一家电信产业公司投资大量的金钱在经理层的教育和训练上，引入了很多经理层领导教材和课程。经过一两年的实务操作后，经理们的水平“感觉”上要比以前好，但是当公司要盖新工厂或要扩大规模时，董事长还是找不到足够的经理人数。他发现，培训并不能直接增加经理的数量，只能提升经理的质量。

通过六大人才体系的推动，人才管理可以解决组织人才数量与质量不足的挑战。可以在经理层级采用六大体系，以解决经理层级人才质量与数量的问题，同理，也可以应用在其他领导层级采用六大体系。

1. 经理层选才体系：企业通过构建招募选才体系并强化其效能，选入合适的人才以及增加组织的人才数量。强化经理的招募选才体系，可以增加经理层级的人数，也可以增加新聘经理的质量。

2. 经理层培训体系：企业构建、强化领导能力培训体系，可以建立一个涵盖由基层到高层且与各层级能力发展相对应的发展体系。由此，企业可以提升组织的人才质量，增加可升迁至上一层的候选人的人才数量。例如强化经理层的培训计划与方案，可以增加经理层的质量。由于经理的质量上升，可以增加经理升迁到总监人员的数量。

3. 经理层发展体系：企业构建改善经理层领导发展体系，主要解决经理层级人才的质量问题，以及加速升迁上一层级的数量问题。但是，经理层领导发展体系不能解决经理层级的数量问题。在建立领导发展体系的过程中，企业需要设定相应的能力标准，定期对人才进行评鉴，根据评鉴结果进行相应的发展。

4. 经理层绩效管理体系：企业构建、改善绩效管理体系，主要解决人才的质量问题。绩效管理体系不仅包括目标管理，还涵盖能力管理与个人发展计划。强化经理层级的绩效管理体系可以提高经理层级的质量，同时可以增加经理升到总监人员的升迁数量。

5. 经理层任用晋升体系：企业构建、改善任用体系，主要针对岗位职位的升迁与平级轮岗。升迁可以强化经理升迁到总监的质量，平级轮岗任用可以提升经理的质量，也可以增加经理升到总监的升迁数量。

6. 经理层人才梯队体系：假定总监级人数不足，平常的升迁速度太慢，又招募不到足够的人数，就可以在经理层级中锁定 70% 的潜力人才放入人才库。人才库内的成员

将被加速培养，公司会投入较大的发展资源用于这些潜力人才。一般人可能需要三到五年才能升到总监，但公司希望经理层人才库的潜力人才能在一到两年内升任总监(因此需要高潜力人才)。经理人才库能增加总监级的人才供给，也能增加经理层级的质量(注意，数量只有 70%)。

如果企业在每一层级建立人才库，就可以形成人才梯队体系。这也就是建立基层主管、经理、总监三级人才库。每一层都定义潜力人才，以加速提升各层级的人才数量与质量。

二、排定优先等级的基本原则

由于实际状况非常复杂，没有一个简单的公式能判定最佳的优先等级，具体情况应由公司高管团队判断。根据实务经验，如果数量与质量分析资料清楚准确，高管团队能达成共识作出决定。以下三种策略十分常见：

策略一：同时推动六大体系建设以逐渐解决所有问题。但是，体系均应非常简单，以便组织人员在学习这些体系时，不至于造成信息量超载。所以，通常应由顾问设计最简单的方案。

策略二：一般公司都已经建立了这些体系，所以，公司每年需要找出最重要的一至两个重点体系加以完善。在 2—3 年的时间内逐步调整与改善这些体系，最终解决组织人才数量与质量的议题。

策略三：每个单位的需求不同，有些组织按不同的层级、职能部门推行对应的方案，以解决各单位现有最棘手的问题。

此外，组织还需考虑的因素包括预算与成本、人员技能的成熟度、对公司运营的紧要程度、相应部门的接受程度以及产生效果的时滞(例如，现在要培养新的总经理，那么两年后其能力才会成熟)。

确定优先等级之后，组织可以画出三到五年的蓝图。每一年，组织需要对优先等级重新排列，然后将第二年的重点转成年度计划。企业在分析出人才需求差距之后可以制定出相应的三年计划。

2013 年：需要建立针对员工和经理主管的选才体系，针对经理主管的培训体系，针对总监与副总的的发展体系；2011 年：需要建立针对员工的培训体系，针对总监与副总的选才体系，针对经理主管的发展体系；2015 年：需要建立针对总监与副总的培训体系和绩效管理体系，针对高层领导者的选才体系与发展体系。

人才战略方案篇

第三章 能力评鉴资料与人才管理

客户：我们引入新的高端人才管理软件，以整合所有人才管理的流程。

顾问：目前为止，碰到了什么困难？

客户：流程都有了，也加入了很多资料，但是好像空空的，不太好用。

顾问：你放入了哪些资料？

客户：人才的教育背景、绩效、专业、参加的培训课程……

顾问：有能力评鉴资料吗？

客户：什么是能力评鉴资料。

人才管理六大体系要以能力评鉴资料为核心信息，才能作出进一步的判断。国内人才管理常常只有人事资料，而人事资料只能在海选时使用。

一、人事资料与能力评鉴资料

有一个背景良好的高管应征者来应征业务副总，他在行业中有相关的经验，比如推展新产品、年纪不超过 40 岁、带过团队、具有解决客户的经验和研发知识，在面谈中也有很好的回答。董事长很开心地聘用了他。经过三个月的观察，董事长发觉这个人的团队合作没有想象中的好，而他的下属也经常抱怨。这位主管只能在前方冲锋陷阵，但是在团队的优先级、对下属的指导等方面表现得都很差。董事长觉得疑惑，为什么当初没有发现他的这个缺点？到底当时做错了什么决策，忽视了哪些信息？

一般而言，企业在制定选才或任用决策时，主要利用人事资料与评鉴资料对候选人未来的绩效进行预测。但在上面的案例中，董事长只看到人事资料，没有就对方的能力评鉴资料进行评估。通常来说，人事资料包括经验、教育背景、语言能力、生理条件(色盲 / 身高等)、证书、专业知识等；评鉴资料则包括行为模式、动机、个性等。

第一种资料(人事资料)无法充分解释候选人的任用风险与绩效问题，只能作为基本的“门槛”条件——进行初步海选时使用。例如，在升迁时，公司规定候选人过去两年绩效为 A 等、工作年限不少于两年、在两个以上部门轮过岗等。无法达到要求者则不能被列入候选名单。尽管如此，企业依然无法决定进入候选名单的人是否可以胜任升迁后的职位，这是人事资料的缺陷。

第二种资料(能力评鉴资料)可以协助企业预测候选人未来的绩效表现，是人才决策

的重要依据。所以，能力评鉴资料的累积，对于公司其他几个体系的决策有很大帮助(在第六章《人才管理体系的八大人才决策》中，可以看到为何能力评鉴资料可以帮助公司进行人才决策)。

由于能力评鉴资料的获取需要运用心理学的研究成果，因此在人力资源领域，可以分为人才管理(TM)与人力资源管理(HRM)两大专业领域。

二、人才管理与人力资源管理

1. 人才管理与人力资源管理系统差别

目前，市场上存在各类咨询公司，有的侧重于猎头，有的侧重于培训，有的侧重于外包业务，不同公司的核心技术大相径庭。具体而言，可将这些公司分为两类：一类属于人才管理(TM，Talent Management)体系，一类属于人力资源管理(HRM，Human Resource Management)体系。

2. HRM 人力资源管理领域的核心技术——数学、统计、劳动法规

人力资源管理大多由人事行政管理而来。随着公司业务的发展，人事和行政逐渐演变为两个独立的部门。经过这种变革，人力资源管理的核心业务得到了加强，主要包括薪酬、福利、员工关系、外包、跨国人事管理五个方面。

对于人力资源管理，其核心技术主要包括两个方面：其一是数学和统计学，主要用于薪酬福利的制定和执行。例如，公司今年计划增加薪酬5%，在计算薪酬福利时，需要数学和统计学的知识。其二，人事主管或人力资源主管需熟悉法律。公司在雇用员工时，涉及的劳动合同签署等，与法律法规相关。所以，人力资源管理体系的管理者一般都熟悉数学、统计学以及法律法规的相关知识。

3. TM 人才管理体系的核心技术——能力、评鉴、发展技术

人力资源管理的不断发展，逐渐演变出一个旁支，即人才管理(TM)。今天，大部分人才问题的挑战及其解决方案多为人才管理体系的重要议题。例如，任用新的主管时涉及的技术就比较复杂。在任用过程中，组织需要利用以下技术：

能力技术

企业首先需界定主管的工作内容，从而推导出主管所需的相关工作能力。从工作内容推导相关能力时，需要利用能力技术，包含行为学、个性、动机理论等。

评鉴技术

企业还需运用相应的评鉴技术，来判断公司内外部候选人所具备的相应能力。面试应征者时，需对应征者的能力进行测试。此时，需运用评鉴技术对应征者进行评鉴。

发展技术

每个人在能力上都存在不同的优缺点。所以，企业需要运用发展技术对入选人员进行指导和培训，以弥补其缺点。

能力技术、评鉴技术和发展技术是心理学领域的议题。所以，人才管理领域的专业人员，包括培训讲师、人力资源发展经理、组织发展经理、职业生涯规划经理等，均需熟悉这些心理学方面的工具。组织要解决人才管理议题，也需要引入能力、评鉴与发展的技术。

4. 人才管理体系的误区——欠缺能力评鉴资料与相关工具

在本章开头提及的案例中，某家高科技公司董事长购买了高端人才管理软件，请咨询公司帮他建立人才管理体系，他要解决的问题是尽快提升干部的领导力，因为该公司欠缺领导者。经过一年的努力，资料库积累了一些资料，包括主管在公司的年资、男女比例、学历分布，以及他们培训的课时、平均薪水。当人力资源部门给他上述资料后，董事长心里就产生了一个疑问：这些资料跟领导力发展有什么样的关系呢？

这是在国内十分常见的误区，因为多数公司只把人事资料放进系统里，并没有能力评鉴资料。而人才管理与发展需要结合人事资料与能力评鉴资料这两种资料，才会提高决策与分析的效果。

要注意，每一个人才管理体系不仅包含表格、流程图或公司政策，还包括能力、评鉴与发展的人才管理技术。欠缺这些核心技术与工具，无法取得人才的能力评鉴资料，这些体系的运作便会欠缺有效的资料基础。

第四章人才管理的三大核心技术

人才管理所需的核心技术，包括能力技术、评鉴技术和发展技术。

能力技术最常运用行为技术推导出领导能力。行为模式设计不良，是国内企业难以推动人才管理体系完善的主要障碍之一(本章也将提及高管发展中需要考虑的其他能力变量)。

评鉴技术则包括四种常见的技术及其应用时机。其中的三项技术多可在企业内推行，只有评鉴中心技术多为外包处理，原因呈评鉴中心涉及成本与规模效益问题，并且技术的深度与难度不易掌控。

发展技术以领导行为的发展为主，本书主要讨论行为模式发展法（Behavior Modeling）。

一、能力技术

一家公司招募了许多主管，公司非常强调执行力、团队合作和学习，无论在公司手册、文件以及价值观中都有提及。但是有一次，新的主管在董事长面前坦然地问：“虽然公司说要把执行力、团队合作和学习放在首要位置，但是到现在为止我还不知道这些名词的本质是什么。”

一些公司文化中会提到一些比较抽象的美好名词，但没有把它们转换为可以操作的措施，也没有传授具体的技巧。所以这些名词实际上只是美好的概念，但是主管们不知道该怎么做，也无法把这些抽象的概念放在人才系内加以衡量与管理。

能力技术用来定义一系列与工作成败相关的行为、知识和动机。能力标准反映了目标岗位级别的工作和角色要求，也反映出企业的愿景、商业战略、目标和价值观。企业需要根据不同职位的具体工作职责设定相应的能力标准。

1. 能力技术的构成要素

高层主管与中层主管的能力技术变量存在很大的差别。需要注意的是，不同的变量有着不同的用途，因为行为可以被观察，所以行为变量这个工具最能反映实际问题。本书以行为变量的讨论为主，以简化复杂程度。本节的总结将解释为何行为变量最为重要。

中层主管与员工能力的模型比较简单，除基础的变量——专业知识技术之外，还包括工作动力和行为这两个变量，本书以行为变量的讨论为主。

高层主管的能力包括四方面的变量，包括个性、历练、行为与知识。

个性：指促成成功或导致失败的个性因素。它是比较深层的心理学变量，包括适应性、好奇心、人际敏感度等。

历练：是员工在成为高管之前应该经历，或者至少应该曾经参与过的各种管理情境，例如 深入参与过一次合并、收购、战略联盟，或者合作伙伴关系的建立；进行过一次全公司范围的变革；制定并执行过成本削减或者存货控制计划；和其他企业进行过谈判；在压力很大或者广受关注的情况下工作过 展示出企业家技能；精简过某项运营的规模等。

行为：指与工作成功或失败相关的领导力行为。

知识：了解企业运营的程度，包括各个职能部门，如营销、销售、生产、国内 / 国际；流程，如核心流程、业务流程、辅助流程；体系，如长期规划、预算、薪酬等体系；产品与服务。

2. 利用领导行为衡量领导能力

某公司在进行人才管理的过程中构建了素质模型，也就是能力模型，在能力模型中，根据访谈的经验获得了“谈判能力”、“带领团队”、“解决问题”等 10 个因子。关于这 10 个因子，有一次，公司的两位高层在一起讨论某个人的升迁决定时，如此争论：

甲说：我认为这个人的领导力非常好。我给他团队，他就可以把这个团队的绩效带起来，这是我所亲眼看到的。

乙说：我不同意，他虽然事情做得很好，但基本是在使用骂自己部下的方法去带这个团队。不仅如此，他没有去教他的下属。所以，我看到在他的团队里，新人进来后的离职率很高。这样怎么可以说是领导力好呢？

甲说：你是要他的绩效和结果，还是要他的过程？一个人可以做到结果不错就很好了，当然总是有缺点的。

乙说：领导力不就是在谈如何激励部属吗？当然过程也要做好。

这个例子说明，如果欠缺对能力的精准定义，主管将在讨论上存在很大的争议。有效的能力模型的关键是用行为模式定义能力。领导力就是有效展现的领导行为，衡量领导能力就是衡量其行为。

例如，企业需要领导者具备持续学习的能力，要求其表现出以下行为：

设定学习需求：寻求并利用反馈和其他信息来找出适当的学习领域。

寻找学习活动：找出并参与合适的学习活动，如上课、阅读、自习、指导、经验学习等，来满足学习需要。

提升学习效益：积极参与学习活动，以达到最佳的学习效果，如写笔记、提问题、批判性地分析资料、考虑实际工作应用、完成必要的任务。

应用知识技能：将所学的新知识、观点或技能应用在实际工作上，在试验与错误中进一步学习。

承担学习风险：让自己置身于不熟悉或不适应的环境中学习：不怕丢脸，勇于提问，接受具有挑战性或不熟悉的任务。

3. 不同情境、不同层级的相关领导能力

在组织内部，不同层级会面临不同的情境，所需的行为能力也不一样，每个层级需要具备的能力均可转化为相应的行为。

每一个能力都包括 3—7 个行为模式。以带领团队的情境为例，高层主管、中层主管与员工需要展现不同的行为。

高层主管：需要发展团队，有能力带领多个团队，并将其建立起来。

- 找到适当的团队领导者
- 定义每个团队的责任与任务
- 协助团队领导人设定团队结构与绩效期望
- 追踪每个团队的绩效进展

中层与基层主管：需要建立成功团队，亲自带领一个团队。

- 定义团队的绩效目标
- 有效划分团队成员的角色和责任
- 激励团队成员
- 适当的表扬与庆祝
- 实时追踪团队成员的绩效

员工：需要遵守团队纪律、执行团队任务。

- 遵守团队规范
- 针对团队目标提出建议
- 在团队碰到困难时愿意支援
- 完成自己本身的任务

4. 能力模型在组织中的构架和应用

能力模型一般分为三种：一是文化或价值观导出的能力，适用于全体员工与主管；二是采用分层级架构的方式，按用不同的领导层级进行架构，不同层级主管有不同的能力标准；三是分不同的职能部门与岗位，根据销售部门、市场部门、技术部门等不同的需要架构能力模型。

架构能力模型时要根据目的决定先做哪种能力模型。如果需推进公司的文化，那么可采用文化导出的能力模型；如果需要发展领导人，可架构层级领导模型；如果要针对某个职能部门进行大量招募，那么需对这个职能部门单独建立模型。

5. 架构能力模型的常见错误

K 公司知道，目前在市场中，能力模型非常重要。于是根据理论上的要求，把公司的文化和价值观融入能力模型，变成五种能力。除此之外，也为不同层级的主管建立了领导力的模型，每一个层级大概都有十种能力。同时又为每个职能部门建立模型，例如财务部门有六种能力，生产部门有七种能力等。在这一系列能力公布时，对组织形成了巨大的压力。因为他们发现，一个生产经理不但具备公司文化价值观的五种能力，还要具备经理层的十种能力和生产部门的七种能力。公司一共要考核他的 22 种能力，这几

平是一个不可行的系统。

能力模型的建构除了应考虑简化以外，还要避免以下的不佳设计状况：

- 只有名称，没有行为模式。例如只有“领导力”的概念，缺少具体的领导行为模式

- 能力的定义中只有叙述结果，欠缺行为。例如，主管需要具备良好的人际关系，但是缺少达到良好人际关系的具体行为

- 把个性叙述放入行为，导致不易衡量与使用。例如，领导者需要乐观、有智慧，但是企业很难对这些特质进行衡量

- 未包含某些能力的重要行为。例如，在决策中欠缺收集信息的行为

- 未使用业界标准的取样方式，而以公司内部员工的能力作为标准。例如主管需要具备优秀的决策能力，但是取样对象的决策能力欠佳

最关键的提醒

1. 领导能力必须反映出真正的领导行为，而不是随便找一些似墨面非的行为，把它们堆在一起就称之为某种能力。

2. 对领导能力与行为的研究需要以心理学为基础，这样才能真正抓到某个能力的关键行为。如果没有研发，只是随便请个顾问做个能力项目，这种能力研究基本是无效的，即使后续花再多的钱进行评鉴，都将是徒劳的。

3. 一种有效的方法是向做出这个能力模型的公司提几个问题：

- A. 贵公司有多少位心理学博士及专家在做能力研发？

- B. 贵公司一年将营业收入的多少个百分点用于研发预算？

没有心理学研发基础的能力模型，是完全无法使用的。

6. 行为是人才管理体系的核心语言

某公司的价值观要求自己的员工要阳光、要正面思考。一位主管在给自己部下评分的时候，认为这个员工想法很负面，不够阳光。但是当他就这个评分在与员工进行沟通的时候，员工完全否认他所作出的评价，并要求主管给出能够证明自己不够阳光的例子，而主管没有办法举出例子。即使员工勉强同意自己不够阳光，那么，如何才能发展一个人阳光的正面思考呢？主管会无从下手，因为在公司的培训课程中，没有哪一项课程可以培养员工的阳光和正面思考，

阳光和正面思考都不是“行为”，需要转换为“行为”才容易观察、改变。除此之外，行为模式信息很容易应用在六大人才管理体系中，因此六大人才管理体系已经成为

全球人才管理普遍使用的工具。例如在面谈中，公司取得应征者行为模式的强弱点，在应征进公司以后，很容易利用培训体系培训其新的行为，用绩效与指导来发展其新的行为模式，并在未来升迁与任用过程中，根据其行为模式的强弱与有无，进行任用决策。

在本书一开始的人才质量分析中，行为模式可用来拟定人才发展的战略，后续接上六大体系。行为可以观察、可以衡量，不用猜测，并且对绩效直接产生影响。在全球范围的实践中，这已经是一千被验证有效的语言。

相反，为何个性资料无法用作人才管理体系的核心语言，例如，当你在面谈中发现这个人比较不乐观，招聘进来后，乐观无法用培训处理，也无法作为绩效设定与指导的要求，因此不易形成整合性体系的语言。很多心理学变量如动力、态度、意见等，只能适用于某一个情境与某一个体系，无法为其他体系所用，这些变量可以用来作为能力的衡量标准，但是无法成为六大体系的核心语言，这就是为何本书会针对行为变量加以讨论的原因。

二、评鉴技术

建立能力标准后，企业需使用评鉴技术对候选人能力(行为模式)加以评鉴。利用几个相互补充的评鉴工具来衡量领导行为，就可以预测一个人是否能够称职。

在招募中高层主管的过程中，如果享有的资料只是关于此人过去的工作经验、成就等，公司对于该位主管的实际工作能力(也就是“行为模式”)并不是很清楚，那么，经过3~6个月的试用之后可能会发现，这个下属在带领团队或激励下属等方面的能力(没有这些“行为”)并不是很好，这样会浪费很多时间。

实际上，这种时间上的浪费是完全可以避免的。如果在最初的面谈过程中做过有效的评鉴，可以很早发现其能力上的缺失，在最初阶段就可以根据其能力特点进行有针对性的选才及培训。有效评鉴的价值就在于可以降低任用的风险。

评鉴技术包括四个方面：主管观察、行为面试、360度评鉴、评鉴中心。

1. 第一种技术：主管观察

在日常工作、辅导与绩效管理中，主管可以观察这个人有没有展现出相应的行为。以决策能力为例，其关键行为表现在：

- 确认争议点、问题与机会 察觉争议点、问题或机会，并决定是否需要采取行动。
- 搜集信息 确认信息需求并搜集，以便了解争议点、问题以及机会。
- 诠释信息 自不同来源处整合信息，发现趋势、关联以及因果关系。
- 提出选择方案 创造出相关、切题的选择方案来处理问题或把握机会，并达到想

要的效果。

- 选择最适行动 建立明确的决策准则，通过考虑意义与后果来评鉴选择方案，选择一个最有效的方案。

- 全力以赴 在合理的时间内执行决策或开始行动。

- 全员参与 全员参与制定决策的过程往往证明能够获得好的信息，作出适合的决策，以及确保大家接受并了解决策。

主管如果发现员工在进行一项决策之前已经搜集了相关资料，那么可以确定这位员工具备了搜集信息的能力。相反，如果员工无法提出多种解决方案，那么，可以判断其提出选择方案的能力较差。通过主管观察可以评鉴出员工的不同能力(行为模式)。

2. 第二种技术：行为面试

笔者在很多研讨会中都问过学员一个问题：“你在与应征者面谈时会看些什么？”并提出“看面相的请举手”，真的有人举手。我又会问：“有没有人看手相？”结果相对比较少。“那么有没有人看血型 and 星座？”也真的有少部分人会看血型 and 星座。那么我的另一个问题是，如果真的利用以上的信息把这位员工招募进来以后，你如何与你的上级或其他部门的主管去交流你选择这个人的理由，呈说他的面相很有福相 9 或者他的血型 and 星座很符合这个职位的要求，在现代化的组织中很少用这些工具，原因是无法用它来预测这个人的未来绩效。

再举一个例子，有位主管问应征者：“你最大的缺点是什么？”应征者答：“从小我妈就说我太老实，所以我常常被骗。”主管心想：这个问题有什么意义？对方可以轻易地把缺点讲成优点。事实上他的确问错了，他应该问行为式问题，以便收集到行为事例。“你最大的缺点是什么”这个问题不是行为式问题。

因此在招聘过程中，除了用人事资料海选外，常常利用行为面试法评鉴对方的行为模式。行为面试法搜集应征者过去工作经历中与未来的岗位职责有关的具体行为事例。这种行为面试活动有许多不同形式，其中最受欢迎的是目标选才(Targeted Selection，简称 TS)。这一方法是 1970 年由 DDI 公司开发设计的，已应用于全世界众多企业。“目标选才”是第一个行为面试体系，许多研究证明了它非常有效。

在“目标选才”面试过程中，每位面试者都会有一份面试指引，面试指引手册中对每项要进行评鉴的能力都列出了一些行为方面的问题，并将这些能力评鉴分配给不同的面试官。即使有多位面试官分配到同一种能力评鉴，面试指引上的问题也会有所不同。

如果面试者要考察候选人辅导方面的行为，就可能会问，“请告诉我，你曾如何帮

助员工提高绩效？你做了哪些工作？”这些问题经过精心设计，能够获取关于候选人的工作经历、具体行动及其结果的具体信息。面试官需要对每一种能力搜集多个行为事例，因此行为面试的目的在于“收集对方过去行为模式的例子”，是一种评鉴行为模式的过程与技术。

面试官经过培训，可以进行有效的访谈，并整合访谈结果，作出最后决定。行为面试法主要被用作招募选才的工具。一个受过正规培训的经理人可以在八分钟内测出对方是否具备某项能力。因此，受过目标选才培训的经理人很容易掌握这种“识人”技术。

3. 第三种技术：360 度评鉴

这种方法主要针对领导发展，它从一组与能力相关的行为标准入手，令被评者评鉴自身的行为效能，并让周围的人也用同样的标；佳进行评价，然后把被评者自己的看法与其他人的看法相比较。该方法通过提供同事、主管、下属和客户对被评者优势和发展需求的评价，向被评者表明了在工作环境中他人对其本人的看法。

尽管 360 度评鉴的价值很高，如果分析技巧足够好的话，其结果也非常准确，但是，在这种反馈中还是存在一些陷阱。

- 360 度可以用来测“行为”，但不能拿来测“非行为”，如测“智慧”对于 360 度来说就是无效的

- 必须考虑选择谁来填写表格。在大多数企业中，由被评者选择“填卷的人”。很多企业由组织来决定人选，以避免不客观的结果

- 评价者不是训练有素的行为评鉴师，因此，反馈可能有偏差，对此，需要运用一些分析的技巧

- 并不是所有的评鉴师都有平等的机会观察候选人。比如，同事也许不知道如何评鉴该对象对下属的辅导行为；同样，直接下属也许不够资格评价被评者的伙伴关系行为

- 被评者从来没有机会展示被测评问题中的能力

- 对 360 度评鉴的目的、重要性和用途没有与大家进行充分沟通。如果没有进行明确的沟通，人们对这种评鉴工具的目的就会有各种猜测，而最负面的解释会传播得最快。

根据经验，评鉴与被评鉴双方需要持续沟通 360 度评鉴的过程与目的

- 缺乏最高管理层的支持

- 利用 360 度评鉴资料作出聘用、提拔或薪酬方面的决定时应当谨慎。事实上，单用 360 度评鉴资料并不适用于这样的决策，一般要合并运用多次 360 度评鉴、绩效评估，甚至评鉴中心资料

- 欠缺反馈。要帮助一位被评者充分处理 360 度评鉴的结果，一份书面报告往往是不够的。反馈应能让当事人了解自己的行为模式与工作的关系，以及规划后续发展行动，从而尽可能发挥 360 度的价值

- 没有后续行动、支持和责任承担

- 360 度评鉴无法测出未来工作(更高层)的能力。360 度评鉴着眼于被评者过去的经历，而并不能证明他们在未来环境中的能力。例如，在评鉴一位中层经理的战略执行能力时，由于该中层经理并未实际执行过战略，因此 360 度的反馈会得到“看不到”的分数(NA)，无法客观评鉴到其更高一层能力

4，第四种技术：评鉴中心

某全球公司需要评鉴其人才库的资浅经理人有无做高一层主管的能力，他们用 360 度评鉴来评测这些经理人。但他们发现，很多能力无法通过 360 度进行评测。例如，总经理的职位需要有战略决策与开创市场的能力，可是被评鉴的经理们完全没有实践过这些事情的体验，因此根本无法用 360 度评鉴出来，即使鉴评其最后的成绩本身也没有意义。他们不知道该怎么办，是否有适当的评鉴工具来解决这个问题。

这就是为什么评鉴中心的系统化模拟，对人才库的资浅经理或是升迁到更高职位的领导的评鉴，具有十分巨大的效果。评鉴中心可以直接观察到资浅人员如何应对高层职位的挑战，直接发现这些主管现在的水平与弱点。同理，对于外来高管的招募，评鉴中心的模拟环境可以发现出面试中看不到的盲点。

这种方法主要用于高层领导人才的选才和发展。在市面上有多种被称为评鉴中心的工具，在运用时要注意以下几点

A. 评鉴中心不是什么？

- 不是问卷测试，问卷多半应用在测试知识或是专业的个性测试
- 不是选择题，真正的领导与管理早当场立即的反应，选择题的方式不能反映主管真正的行为模式

- 不是测知识，而是评鉴行为

- 评鉴中心应运用利用一组设计很精致且前后有关联的模拟情境，因此简单的一两个个案模拟不是评鉴中心

- 评鉴的现场十分动态，评鉴员几乎无法立即抓到受测者的所有反应，一般会利用录像以及收集过程中的资料，在事后由多位评鉴人员从不同角度加以分析 这些评鉴员还需要开会一起做资料整合，因此一位评鉴员现场评分的方式也不能算是真正的评鉴中

心

由于评鉴中心的名词已经在市场上被滥用，做个测试也叫评鉴中心，做千模拟也叫评鉴中心，因此，DDI 公司曾在 2005 年将其评鉴中心改名为领导力加速发展中心 (Acceleration Center)。以下提及的评鉴中心，与 DDI 公司的领导力加速发展中心是同一个意思。本书中所有“评鉴中心”一词，均以 DDI 公司的领导力加速发展中心作为标准。

B. 评鉴中心是什么？

评鉴中心(领导力加速发展中心)测试的准确性最高。评鉴中心的情景模拟超越个人简历和现有业绩，可以对个人完成未来目标的能力进行预测。

情境模拟像飞行员驾驶模拟飞行器一样，真实地表现出了高管面临的决策压力、互动以及战略挑战，反映了最高领导者必须应付的复杂环境。这些挑战需要具备战略方向、敏锐的全球意识、变革领导力等能力。大多数高潜质人才缺乏处理这类挑战的经验，因此，如果没有模拟，就无法搜集他们在各个能力方面的信息。领导力加速发展中心的模拟特色包括：

- 利用外部专业评鉴师，而不是公司内部的管理人员
- 利用电脑，加快并改进了评鉴过程
- 利用视频记录互动情况，评鉴师因而有更多的时间研究被评者行为模式。评鉴师并不在现场评分，而是事后评分
- 真正模拟高管一天的真实生活，而不是只有一两个模拟个案
- 有为评鉴专门建立的设施，提高了情境模拟的真实性和可靠性
- 需要 2—3 位评鉴师一起讨论、整合资料

C. 评鉴中心的操作横式

在评鉴中心(领导力加速发展中心)，被评者在一个模拟商业环境中担任高层主管的角色。被评者必须利用不同来源的信息{例如财务资料、客户调查、竞争对手分析、生产资料}制定战略规划、会见内部同事、辅导直接下属、与其他公司建立联盟，并维持运营的稳定。专业人员扮演各种角色，如同事、下属、销售商、客户、电视台记者或管理人员等，与被评者进行互动。评鉴中心模拟是精心设计的活动组合，目的是在个分逼真的环境下，衡量高管的具体行为模式。

评鉴中心：一位被评者的一天

评鉴中心允许被评者在模拟环境中尝试承担高管角色、职责和从事相关活动。参与

者往往发现，评鉴中心的体验能产生重要的自我洞察力，预先获得真实的工作感受。下面这个例子是从一位评鉴中心被评经理人眼中所观察到的，及其心得体会：

如果完全实话实说的话，有点紧张——还不是一点点：在模拟中你得到一家虚拟公司——A6C 公司的大量信息。从材料中你得知自己是新任副总裁，正在为繁忙的一天工作做准备。

首席执行官这几天出差在外，联络不到、现在是 7：30。你面对着令人眼花缭乱的大堆电子邮件和语音邮件，而且都需要回复。收件箱里还有一堆便条和备忘录。这还远远不够，你的日程安排得很满，尽是会议，老板还要你明天之前交一份战略规划，真是挑战！

- 开始投入工作，排定所有事情的优先次序并组织好时间、会见一位下满的同事高副总——此人曾经担任你目前的职务

- 又收到了三封电邮

- 和陈志群见面。在为新产品申请政府许可方面，他延误了时间

- 边吃工作午餐，边开始拟定自己的战略计划

- 会见李董事长，他的公司可能成为带来丰厚利润的战略合作伙伴，但现在他只是想购买你公司的技术

- 查看收件箱里的新邮件

- 接见了一位非常土气、准备另换公司的客户

- 接受当地电视台记者的现场采访。这位记者听到传言，说公司产品可能危害健康，因此想挖掘些材料来曝光

- 为自己的战略计划做最后的润色，准备提交给一个由副总裁组成的小组。再次审查自己的演讲稿，希望能激励士气低落的员工队伍

- 自己的发言和演讲尽管有几处小遗憾，但效果还是比预想的要好。现在大约是下午 6 点

这一天要求很高，任务非常繁重。你解决了战略问题，检验了自己的愿景，处理了销售商问题、员工问题、棘手的分歧以及同行的挑战，安慰了非常生气的客户，避免了灾难，培养了信任，表现了领导能力，委派了任务并制定了战略方向。你感到很疲倦，但是心情很好。这种过程让自己有更深刻的体会与自我了解。

D. 评鉴中心后的资料整合

- 在领导力加速发展中心的情境模拟后，将不同部分评鉴的任务，分配给不同的专

业评鉴师

- 使用多位评鉴人员进行评鉴，有助于消除一些无意识的偏见。例如，假如一个人在模拟的某个部分表现很好，他在其他毫不相干的部分不一定会有同样出色的表现

- 多位评鉴人员还可以就所观察的行为提出不同的看法，从而提高评鉴中心的公正性和客观性

- 在评鉴师对自己负责的模拟部分的报告都写好之后，评鉴小组就会开会讨论每位被评者。这一讨论过程被称为资料整合，是评鉴中心这一方法的核心

在资料整合的过程中，每位评鉴师都要分享所观察到的行为模式(被评者的言行)。评鉴师使用为企业所预先确定的能力标准，并相互质询，要求对方提供能证明自己结论的行为证据。评鉴小组及时达成一致意见，按照该企业的能力标准为被评者的表现作出评定；对其能力和缺陷之间的相互联系和发展趋势进行讨论，形成全面的看法并予以总结。评鉴小组也许还会集思广益，为被评者被诊断出来的需求拟定适当的培养指南，这在考虑发展计划时会有所帮助。

E.评鉴中心的好处

对于企业而言，评鉴中心是一个精；佳的重要工具，可以评鉴受测者在挑战性的商业环境中会作出何种反应。对于被评者而言，评鉴中心提供了一个机会，可以使其获得企业面临挑战的直接经验，并了解在这些情况下哪些行为将有助于自己，哪些行为会妨碍自己。

评鉴中心流程

第一步：被评者受到邀请，加入评鉴中心。流程、目的和重要意义都得到充分说明。

第二步：被评者看完预备材料(在线或通过邮件)。预备材料包括虚构公司的背景信息，如组织结构图、财务报表、产品描述。

第三步：评鉴中心测评开始。专业评鉴师和角色扮演者模拟一天的工作与会议。被评者不和其他同时接受评鉴的人进行互动，并只和角色扮演者打交道。被评者在行为方面的信息以音频、视频、电子资料、书面备忘录等形式记录下来。

第四步：专业评鉴师被指定负责模拟一天中的不同环节，对被评者作出评鉴，例如与一个感到不快的客户进行交谈。他们独立审查信息，根据目标能力和目前缺陷，然后作出评鉴。

第五步：专业评鉴师进行资料整合。他们分享并讨论研究结果，对最终评鉴结论达成一致意见。

第六步：撰写评鉴报告。总结被评者的行为倾向。

第七步：在反馈与辅导时将评鉴报告交给被评者。在这个环节，行为倾向得到回顾，补充信息得到考虑。

第八步：与高管资源委员会分享评鉴结果的执行概要，以帮助拟定培养计划。还可以与被评者的直接上司和导师分享这些信息。

F. 国内企业自建的评鉴中心常常有以下误区

- 能力模式部分不呈真的行为
- 平台的对象不对，如用基层主管个案去测试高管，或是用太难的个案测试中基层主管
- 模拟个案与要测试的能力不匹配，应测决策的个案却测不出决策能力
- 模拟个案与被评者的角色不匹配
- 评分指引与评分标准不够严谨，有太多灰色空间
- 客户、属下、上司、外界人员的各种角色设计粗糙，变成乱演一通
- 仿真后当场评分，欠缺数据整合
- 执行频率太低，没人记得住或搞得清楚这些复杂的内容
- 评鉴员草草培训完就上场，对能力的基础理解不够
- 中心没有足够的专家支持，无法辨识个案与能力的关联，也分辨不出领导行为的细微差异
- 从表面看自己建立评鉴中心更便宜，实际上却会碰到很多困难
- 自己建立评鉴中心成本不低，除了技术的设计成本之外，公司主管只能是偶尔参与评鉴，公司主管当评鉴员的机会成本太高
- 要聘请专业人才又无法提供足够的职业机会，往往会留不住评鉴员
- 人力资源部自己担任评鉴员，角色上会有冲突，有时候组织不一定会信任自己内部产生的报告，特别是在作重要决定的时候
- 国内的趋势是，可以把评鉴中心当作领导力发展的方法之一，但是由于评鉴的精准度不足，所以不会把评鉴结果拿来当作升迁与任用的依据，多半只拿来当作基本资料。重要的任命还是会委托外界专业机构做评鉴

5. 多种评鉴工具组合成评鉴系统

一位候选人去参加了新工作的面试，面试的得分非常高，主管可以清晰地看到，这个候选人在“建立关系”方面是强项。但是该公司规定，凡是要入职的高管都必须经历

评鉴中心测评。这一位候选人虽然通了面谈，但是在评鉴中心过程中发现，他在“建立关系”方面的表现并不好。

评鉴中心很清楚地看到，这位主管和另一家公司谈论合作的时候，他所展现的行为与弱点表现在：

- 他没有办法去总结对方和自己的观点
- 当对方提出不同意见和问题时，他没有根据对方的意见和问题来思考解决方案，而是只坚持自己的立场，阐述自己的理由

所以，他在“如何影响对方”和“如何取得共识”方面的能力是很弱的。那么，为什么在面试中，他在“建立关系”上有很好的记录呢，招募主管根据评鉴中心的结果重新确认，他使用的“建立关系”的方法更多类似于江湖中交朋友的方法，比如喝酒与讲交情，在他过去的产业与生涯中，这些方法很有效。但是由于他缺乏真正的“建立关系”的行为模式，在这家新公司讲究专业化的要求下，将无法胜任新公司的工作。这个案例显示，不同评鉴工具的组合，将对人才的能力与行为模式带来更细致的信息，从而更能理解。

运用多种相互补充的工具对考察对象的管理能力提供了不同的视角。360 度反馈、面试、绩效管理与日常管理中主管的观察、评鉴中心的运用，这四方面已经共同构成人才管理体系内重要的评鉴体系。没有这些评鉴工具，组织很难全面了解领导人员的实际能力。

同时兼顾两种类型的信息有利于开展更为深入、全面的评鉴。例如：

- 有些能力不易用面谈评鉴。例如在面试中，针对判断力或分析战略方面的问题，应征者可能会在回答中套用别人的经验。而通过评鉴中心，则能实际评测出他能不能进行战略分析

- 在人才梯队与潜力人才发展的体系中，可以用 360 度测试高潜力人才过去的行为模式，然后通过评鉴中心测试他面对新情境的行为模式，特别是应征者过去没有处理过的主题，例如拟定战略。将应征者送入评鉴中心，可以很快得知他是否能够应对他过去没有经历的情境

- 另一种组合 360 度反馈与评鉴中心的方法是：用 360 度测出被评者应用这些行为的次数与频率；然后用评鉴中心测出被评者应用这些行为模式的质量与技巧水平

- 两种工具的组合运用会得到不同的结果与诠释，并找出其真正的原因。有一位应征者做 360 度反馈的时候显示出其变革能力不足，但是在评鉴中心的测评中得分却很高。

原因是他现在的工作多半在执行标准化的任务，因此相关人员看不到他行为的表现，但是实际上他的技巧很好，在评鉴中心可以有效展现出来。两种工具的组合运用可以看到使用一种工具时察觉不到的盲点

•另外一个原则是 多次运用同一个工具也可以逐步看到被评者的能力成长。例如，主管对下属每年进行绩效考核与反馈，两三年后，基本上就能了解下属各方面能力的强弱

三、发展技术

人力资源部在公司推广“指导”的文化时，希望所有的主管都了解其含义。当人力资源主管到台上讲解“指导”的概念时，台下的学员问：不知道如何做“指导”，可不可以请讲师实际操作演练？这个人力资源主管当场愣在台上：到底什么动作才叫“指导”呢？只讲概念无法发挥领导力的效能。因为“知道”跟“做出动作”是两回事情。

如何让领导者展现新的行为，对企业是非常重大的挑战。如学习开车，仅仅阅读练习手册远远不够，需要在学车基地进行反复练习才能逐渐掌握，所以技巧的演练至关重要。同理，领导行为也需要进行反复训练才能具备。

一般的培训多半停留在知识层面，不能解决根本的行为问题。行为模式发展法 (Behavior Modeling) 根据心理学的研究所设计，能协助领导者有效发展新的行为。这种行为练习并非魔术，而是领导行为发展的重要程序。

1. 什么是行为模式发展法？

好的教练和不好的教练差距在哪里？

有个上司在教下属，但下属不理解他要教什么。上司说：“你作决策的时候要考虑清楚，你也要想清楚整个事情的来龙去脉，你的决策才能做得好。”这个下属一直搞不懂该怎么做才叫作“考虑清楚”，因为“考虑清楚”是一种概念，无法操作。一直到有一天他被调到另一个部门，才看到什么是好的教练。主管说，做决策的第一件事情是想清楚，你到底碰到什么问题，列出来；接下来要搜集关于这些待解决问题的资料。主管当场利用业务上的问题进行示范，直接教他如何做。然后，主管就让他自己做做看，这时下属就清楚了许多。主管一边观察他如何做，并立即给予反馈。这位下属不但解决了问题，并且学到了作决策分析的方法，之后老板再找他的时候，他用同样的方式操作就很快解决了问题。

领导力的学习需要知道具体的步骤、操练这些步骤，并取得反馈。只谈概念是无效的，因为下属不知道如何做。我们将这种学习方法称为行为模式发展法 (Behavioral

Modeling)。

用行为模式发展法建立新领导行为的过程可分为以下步骤：

第一，介绍新的技能。

第二，针对每个技能介绍相对应的行为要求。

第三，利用视频或者讲师示范正面的行为范例。

第四，进行技巧练习并给予反馈。技巧需要反复练习才能变成行为，同时，讲师需要根据一定标准，针对练习提供及时的反馈，最终使学习者的行为与课程要求的行为标准达到一致。

第五，应对挑战性的情景。除了一般的管理情境，在课程中提供工作中可能遇到的一些突发状况，或者有挑战性的情景，让学员加以练习。

第六，让学员写下应用计划，将所学技能应用到实际工作中。

一次课堂练习是不够的，要在一系列课程设计中应用同样的原理，让学员反复练习。每项技能要经过三到五次相同结构的课程培训(都是运用行为模式发展法)，才可以逐渐内化成个人行为。领导行为的练习就是不断重复的过程，行为不断内化，最终才能转变为能力。如果你上过技术课程，如空手道、瑜伽、高尔夫、开车，就能了解这个概念，不论你多熟练，课程都会在一开始失练习“基本动作”。当基本动作正确的时候，产生的效果就会比较好。

2. 行为模式发展法与角色扮演的不同

行为模式发展法经常与角色扮演产生混淆，事实上，它们是两种截然不同的教学方式。

行为模式发展法首先告诉学员整个培训的要求及其行为标准，而角色扮演没有行为标准，大家凭各自的诠释进行扮演；前者采用视频或讲师示范的方式，让学员亲身体验正确行为，而后者没有视频；前者需要根据行为标准进行反馈，而后者有时候没有反馈；前者需要多次练习，而后者基本做一次就可以，不要求多次练习。行为模式发展法与运动的基本原理相似，要求高频率重复基本动作，而角色扮演不强调是否有基本动作。

3. 行为模式发展法的有效性

经过行为模式发展法的培训，在培训后，领导人正面行为出现的频率比培训前大幅提高。其中，非领导层正面领导行为出现的频率由 42% 上升到 77%，基层领导则由 50% 上升到 84%，中级领导由 60% 上升到 87%，高层领导由 70% 上升到 89%。

培训课程也使领导者的行为发生极大的改变。营造相互信任环境的行为由培训前的

80%上升到95%，引领变革的行为由58%上升到89%，辅导员工改善绩效的行为则从52%上升到84%，其他如设定绩效要求、辅导员工迈向成功、复核绩效的进展、解决；中突、留住人才等方面，行为改变的比例也大幅提升。目前，已有无数研究证明，行为模式发展法是有效发展新领导行为的方法，以上仅仅摘取两个研究进行说明。

DDI公司尝试根据不同的学习理论，针对不同的主题，设计了相应的领导课程。只要是可培训的领导力，都可以在行为模式发展法的基础上设计出相对应的行为发展课程。这些课程可以针对各个层级形成有效的领导能力培训体系，并根据不同领导力主题加以搭配，提出解决方案。以DDI公司的培训课程作为范例，说明了以行为模式发展法为基础的领导力培训体系，如何涵盖组织各层级不同的领导力主题。

4. 将行为模式发展法应用在一般员工的培训课程

DDI公司的高绩效团队技能(Techniques)系列培训课程，列举了从员工到基层主管常见的领导力技巧。主要包括：适应转变、沟通与聆听、掌管自我发展、化解；中突、高效决策者、发挥最佳团队效益等。

5. 将行为模式发展法运用于总监到总经理培训的课程

DDI公司的业务影响领导力(BIL)中由总监到总经理需要的领导力技巧。在业务中，领导者面临四大关键挑战：在变革中推动绩效、在复杂的组织结构中实现横向整合、领导并培养人才，以及作出艰难抉择。每项挑战都需领导者具备相应的能力，如应对变革环境中推动绩效的挑战，领导者需要具备推动执行、确立战略方向、实现变革的能力。由于高管的领导力比较复杂，这个系列的课程除了应用行为模式发展法之外，还应用了知识学习、评鉴、测验等其他的学习理论。

根据行为模式发展法建立由下到上的领导能力培训体系，其好处在于：

- 组织上下学习的方法论一致，都是以行为模式发展法为基础
- 组织上下的管理语言一致，都强调了领导者的行为模式
- 这些课程可用于各层级的培训，建立领导发展体系与梯队体系

6. 将行为模式发展法运用于基层主管到总监培训的课程

让主管产生领导力价值的培训课程，是DDI公司的互动式管理技能(IMEX)系列培训课程，列举了从基层主管到总监需要的领导力技巧，主要包括：辅导支持、绩效管理、通过激发忠诚与信任留才、适应型领导、团队以及跨团队协调能力、发挥个人影响力、有效选才等。这些也是利用行为模式发展法的基本原理而设计的不同领导力主题的课程，对此经过反复练习，可有效培养领导者相对应的行为模式。

第五章六大人才管理体系

人才管理需要掌握其六大体系的核心原理，也需要掌握其能力技术、评鉴技术、发展技术在六大体系中的应用。

本章节将根据各个体系的不同状况，讨论每个体系中的几个重点：

- 各个体系的基本原理与管理流程
- 如何应用核心技术与工具，即能力技术、评鉴技术与发展技术
- 各种体系中决策流程的位置(人才决策的细节讨论将在第六章中展开)
- 应该注意的其他实务问题

一、招募选才体系

N 公司在选择部门主管的时候会考虑这个人的经验、工作成果、专业素养、教育背景和语言能力。但是他们发现，通过这种方式招募进来的部门主管，失败的概率很高。失败的地方往往不是因为他们没有业务能力，也不是因为他们没有专业知识，而是因为他们无法成为一个好的领导者。

后来，公司在筛选条件上增加了能力(行为模式)的要求。比如能否有效地制定决策、管理工作、给下属授权和指导、与客户进行谈判。这些行为模式都被列入评鉴的条件放入选才标准中，结果，招募的成功得到了大幅改善。那些部门主管的失败多半不是因为专业素养问题，而是行为模式的问题。

以下说明如何将这些能力要求放入选才体系之中。

1. 流程的基本原理

在招聘之前，需要通过对工作的分析，找出该工作的能力要求，包含人事方面基本条件以及需要的行为模式能力条件，然后根据需要审核评鉴人事与能力资料，将工具进行排列组合。工具的排列组合应该遵循三个原则：便宜的工具排前面、可以大量筛选人的工具排前面、先筛选后评鉴。

本例在筛选阶段有三个步骤，候选者只要一个条件没满足就被淘汰。步骤一，根据履历资料对候选者的经验、生理、背景、专业知识、英语进行考察；步骤二，对专业知识和语言水平进行考试；步骤三，通过电话面谈、HR 面谈进行筛选。注意，这些工具都不昂贵，而且十分适合大量筛选人员。

在评鉴阶段，本例展示了三个步骤，分别是主管一、主管二、评鉴中心的评鉴，分别利用不同的工具对通过筛选阶段的候选者的辅导、决策、工作管理、授权、客户导向

能力(这些能力都有对应的行为模式)以及动力进行评鉴，最终确定录用人员。

2. 核心技术在招募选才体系中的应用

能力技术：普通的人事资料，如经验、教育、语言水平、生理条件(色盲 / 身高等)、证书、专业知识等变量不足以解释能力的全貌，所以要加入行为模式或是动机、个性等，其中行为模式比较常用。

评鉴技术：在整个流程中，应通过面谈与评鉴中心(或是模拟及测试)来评鉴应征者的行为模式。

发展技术：录取后，应根据选才过程中评鉴出来的弱点，运用发展技术使主管发展新的行为模式，并将其列入新任主管的个人发展计划之中。

3. 招募选才体系中的决策

选材决策：决策点出现于流程的每一个步骤。在筛选阶段，只要应征者不符合基本要求，就会立即被淘汰。应征者通过筛选阶段后，将被运用评鉴技术测评其能力的全貌。比对几千不同应征者的能力与工作成绩，才能作最终决定。

个人发展决策：对被录取者也可根据面谈中的评鉴资料对其作出个人发展的决策。

二、培训体系

培训的形式有很多种，以下针对领导力发展的方案部分加以说明。此处不讨论专业培训、一般员工培训或是企业培训、行政培训等其他领域。行为模式发展法能有效地培训领导者新的行为，有两种最常见的方案：

1. 第一种方案：以培养新的行为模式为基础的领导力课程体系

A. 流程基本原理

以经理为例，经理需要展现的领导能力，这些能力都以行为作为其基础。

这些能力的培育有先后顺序，因此可以规划出两年不同阶段的课程。在两年中，以行为模式发展法设计的课程，可帮助学员进行多次重复的学习。

B. 核心技术在培训体系中的应用

能力技术：首先需要先设定经理层级的能力标准。

发展技术：然后依据能力标准设计一系列课程。每个课程都应用行为模式发展法，让主管在课程中实际练习新技巧，避免纸上谈兵。这一般适用于人数较多的领导力发展培训，而且课程内容已经固定下来，强调每个人都应上必要的课程。

C. 培训体系中的决策

群体发展决策：在这个案例中，决策点会发生在能力标准设定后，有了能力标准才

能够容易设计出一系列培训课程。如果人数不多(例如在梯队体系中, 潜力人才的人数下多), 往往会加入非培训的方案, 如行动学习等。

D. 其他重点

培训实施中, 常常牵涉到实施计划。以经理主管为例, 具体有七个步骤: 第一, 确定经理主管的人数并定义相对应的能力模型; 第二, 依据能力模型设计一系列的课程, 在此方面多半会同时参考绩效系统里的信息、部门主管的要求以及公司的实时需求进行调整(如加入服务、质量、流程等课程); 第三, 确定班数和课程; 第四, 进行讲师甄选、组织讲师团、培训讲师; 第五, 执行计划, 包括拟定和公布行政政策与办法、报名办法、沟通计划、课程试行; 第六, 开设行政课程, 接受报名并确定培训日期与场地等; 第七, 体系检讨, 主要是通过资料整理与总结报告对领导能力培训体系进行检查, 从而使之不断完善。

2. 第二种方案: 加入能力评鉴, 以及培训后的应用

A. 流程基本原理

如果人数不是很多, 领导能力培训中会加入评鉴, 这种方法可用在各层级主管的领导发展体系中。

对于新招募主管, 可以由招聘面试中取得能力评鉴资料。对于内部升迁的主管, 可以由同事、上级经理、客户处(多半是 360 度反馈)或是利用绩效考核获取评鉴资料。然后, 根据评鉴结果搭配相应的课程进行培训, 以提升这个层级较弱的的能力。最后, 针对岗位的新挑战, 为受训者提供多次实践机会以应用这些行为模式, 力求发展成为其领导能力。

B. 核心技术在培训体系中的应用

能力技术: 同样, 首先需要设定新任主管的能力标准。

评鉴技术: 然后依据能力标准对主管们进行评鉴。

发展技术: 最后利用行为模式发展法课程发现弱点, 设计发展计划, 这种设计可以应用在新任主管前六个月的发展上。

C. 培训体系中的决策

个人发展决策与群体发展决策: 在实际操作中决策点会发生在评鉴之后, 因此首先要得到领导者的整体能力强弱点资料, 然后才能有针对性地加以发展与培训。

三、领导力发展体系

某运动器材与服装品牌公司正在做领导力培训, 持续了多个过程, 培训做完了, 评

鉴也测完了，公司高层在思考下一步究竟该做什么。

其实这家公司所需要的是建立一个领导力发展的体系和流程，每年都需要进行评鉴和培训，而不是一个项目只做一年而已。

请注意，领导力发展体系与梯队体系很容易混淆。这两个体系的目的有所不同，领导发展体系用以发展领导者应对现有岗位的能力，人才梯队体系用以发展领导者应对未来岗位的能力。关于梯队体系的相关内容请参考第五章·六。

1. 流程基本原理

领导力发展体系每年有 1—2 次的循环周期，其中有评鉴与发展两个阶段，每阶段的步骤如下：

步骤一，确定目标层级领导人员的能力标准，一般来说，公司会对各层级分别设定不同的能力要求。

步骤二，定期对目标层级进行能力评鉴，一般采用 360 度评鉴以及评鉴中心测试的方式。

步骤三，分析与反馈个人与群体的能力强弱。个人反馈后的结果写入个人发展计划，在绩效管理体系中推行个人发展活动。如果一位高潜力人才在某些方面表现出的能力较弱，那么评鉴中心会在每年为他设计出相同的领导力发展流程以产生持续的改进动力，如果没有改进，他在第二年的评鉴分数仍然会很低。对于群体反馈后的结果，评鉴中心可以针对能力重点与相对应的群体弱项，进行适当的课程培训。

个人反馈主要针对参加者本人，对其本人的评鉴结果进行反馈是为了使他了解自身的优势和劣势；团体反馈主要针对参与的群体，对全体参加评鉴人员的结果进行分析和总结，是为了清楚地了解群体共同的优势和劣势，提出团体发展计划。

以经理层为例的能力标准，在各层级都应该建立这一个流程，这样才能持续推动领导力发展。依据 DDI 的经验，领导行为因此将在两到三年内有大幅改变。

首先，通过绩效考评资料以及 360 度反馈取得评鉴资料；其次，根据其弱点搭配领导高绩效团队、留住人才等相对应的课程对其进行培训；最后，通过扩展目前的职责、领导一个任务小组、协调团队的大型活动等机会应用这些行为模式，最终内化为能力。这些课程都是基于行为模式发展法设计的，而非知识性的课程，整个方案的目的在于让领导者学会新的行为。

2. 核心技术在领导力发展体系中的应用

能力技术：首先针对目标群体设定能力标准(行为模式)。

评鉴技术：然后利用评鉴技术评鉴每一个人的能力强弱点。

发展技术：最后根据个人反馈与群体反馈的结果，利用发展技术提升领导者的能力(新的行为模式)。

3. 领导力发展体系中的决策

个人发展决策与群体发展决策：对个人反馈之后需要决定个人发展计划，对群体反馈后需要决定群体发展计划，甚至决定第二年的培训计划。一般而言，领导力发展体系的周期为一年。例如，每年9月至10月进行评鉴，12月至1月制定集体或个人发展规划，2月至次年9月根据规划进行培养，次年再进行同样的步骤，从而形成领导力发展的周期体系。每个层级建立一套领导力发展流程，由下到上可以架构完整的领导力发展体系。

由图5—10右侧可以看到，决策发生在反馈之后，因此有些公司会整合群体的评鉴资料进行人才盘点。对此，请参考第六章·七/八。

公司由上到下的不同层级都应当制定相同的领导力发展流程。每一年的评鉴完毕后，公司会对同一个层级做一个总结，分析该层级的能力强弱、有没有取得进步、对于能力的弱点应该怎么弥补，并形成领导力发展的计划和预算，在年底前通过之后，第二年又可以运行新一轮的相同流程。

四、绩效管理体系

绩效管理体系在结构上有能力标准以及个人发展计划，只要主管受过良好培训，在绩效管理体系持续地运作下，员工多半可以获得良好的发展。除此之外，许多主管会将发展下属的责任写成目标，成为一项考核机制。因此，绩效管理体系可以解决组织的人才质量问题。

1. 流程基本原理

完整的绩效管理体系理论请参照DD公司鲍勃·罗格斯的著作《实现绩效管理愿景》(Resizing the Promise of performance Management)和《有效的组织变革》(Organizational Change That Works)。

A. 绩效管理的目的

设计良好的绩效管理体系可以达成许多目的，如：达成组织愿景与战略、强化组织文化与价值观、理清每个人的工作责任、推动执行力、促进人才发展，以解决组织人才质量问题。本部分将聚焦于促进人才发展，暂不讨论其他目的的机制。

B. 绩效管理的主要结构

一般而言，绩效体系分为公司战略绩效体系和个人绩效管理体系两个部分。公司战略绩效体系主要针对组织的愿景、商业战略、部门目标、价值观等，利用平衡计分卡进行考核。个人绩效管理体系则包括个人工作责任、个人目标、能力要求以及个人发展计划四个方面。

高管需要利用组织结构以及各部门目标设定组织的愿景与战略，然后各部门主管将部门目标转成部门内每个人的个人目标。

高管也需要设定组织的价值观。人力资源部门需要协助高管将价值观转为行为模式，放入绩效体系中。价值观只有“行为化”，才能在绩效中对其进行考核。

在每个人的绩效计划中，除了承接组织战略目标外，还要考量个人的工作责任，将工作责任转为个人目标，以衡量个人工作责任的完成程度。

由于每个人在完成目标以及展现能力方面往往需要进一步发展相关能力，所以主管应与下属讨论后者需要发展哪些能力以达成个人目标并发展新的能力。

最后，每一个人的绩效计划中应该包含工作责任、目标、能力要求以及个人发展计划。

C.绩效管理周期

此外，绩效管理体系多半在一年中以绩效周期的形式持续进行。绩效周期共有三个阶段：绩效设定阶段、绩效执行阶段、绩效考核阶段。

绩效考核阶段：在绩效周期结束时，员工与主管双方开会讨论员工的成就和贡献，并就员工的绩效表现评分达成共识。讨论包括两点内容，一是期末检讨，用以对比计划并检讨实际成果，如果之前一直进行追踪，就不应有太多偏差。二是持续行动及发展，这将决定未来应如何改善和提高。

在绩效管理中，可以通过目标设定、能力设定与个人发展计划的设定来提升人才的质量。以能力设定与个人发展计划为例，能力技术在绩效管理体系

一是可以将价值观转为行为标准，以强化公司的价值观，然后将其归入主管的绩效要求中；二是能力技术可以将各层级领导力的要求转为各层级的领导能力标准，将其归入主管的绩效计划中；三是也可将不同职能 / 岗位的能力要求，在工作分析后作为绩效要求。

至于在绩效计划中选择哪种能力作为考核依据，每家公司的规定不一样。有的只选择公司的价值观能力(由价值观导出来的能力)，有的选择该层级主管的领导能力要求(由领导角色导出来)，有的选择该职能部门 / 工作所需要的能力(由职能部门 / 工作要求导

出), 有的会混合这些要求。

绩效设定阶段: 下属的工作目标, 公司规定的标准(价值观能力或是工作能力)。这些能力往往与该层级主管的工作目标相关。例如, 该员工需要完成团队发展的责任时, 他的工作目标就包括: 达到员工发展计划 80% 完成度、招募 80 名服务代表、新人三个月内满意度 3.8 分以上等。

主管与当事人讨论之后发现, 达成这些目标需要三项能力: 计划与组织、建立伙伴关系以及团队发展。主管与员工进一步讨论时, 回顾去年的绩效反馈以及通过主管的观察发现, 该下属的团队发展技巧比较弱, 因此他们将进而拟定员工后续的个人发展计划。

绩效执行阶段: 主管利用观察评鉴的方法评鉴下属的行为模式, 并给下属持续的反馈与辅导。有时主管与下属也会参考 360 度评鉴的分数, 讨论后者是否有效地应用新的行为模式。

绩效考核阶段: 主管与下属进行评分。下一个年度, 根据上一年的评鉴结果以及新一年的工作目标, 锁定要发展的关键能力, 写成个人发展计划。

2. 核心技术在绩效管理体系中的应用

能力技术: 为了有效培育人才, 公司需要利用能力技术, 定义组织价值观、各层级领导力, 或是定义职能部门 / 工作岗位的能力, 并纳入绩效体系。

评鉴技术: 主管需要学习如何观察行为模式与评鉴下属的行为模式, 并在年中进行考核, 有时也会参考过去几年多次 360 评鉴的结果。

发展技术: 主管与下属也需要知道如何撰写个人发展计划, 公司多半有能力拟定参考手册, 供主管与下属挑选参加的发展活动或年度课程。

3. 绩效管理体系中的决策

个人发展决策: 在绩效管理体系中, 绩效设定阶段需要决定发展重点, 并写出个人发展计划; 主管需要理解如何作出下属的个人发展决策。

五、任用体系

1. 流程基本原理

根据不同层级管理者的不同职责以及评鉴资料取得的分析结果, 企业可以作出不同层级管理者的任用决策, 包括升迁、轮调以及特殊任务指派等。一家公司每年 4 月与 9 月有两次升迁, 人力资源部门在每次会议前后准备流程如下:

步骤一, 确定岗位工作要求。候选人通常为多位, 常通过人事资料海选。

步骤二, 对最后的几位候选人分别进行能力与工作要求比对, 以揭示任用风险、找

出任用策略、提出发展建议，最后决定可以升迁的人员。

步骤三，制定上任计划，安排临时教练与辅导，教授克服个性缺点的技巧，针对培训提供反馈，针对绩效计划里的着重点加强培训。

步骤四，实施上岗前后的培训计划。

步骤五，追踪上岗后的绩效与能力状况。

2. 核心技术在任用体系中的应用

能力技术：升迁需要先通过人事资料海选，组织多半会先有升迁的政策规定：也就是将人事资料的门槛条件纳入升迁政策中，例如资历要求、学历要求等。下一步是考虑新工作的能力要求(包括专业、行为模式等)，并运用能力技术加以分析。

评鉴技术：根据新的能力要求，评鉴候选人的能力。由于升迁的对象是内部员工，所以常常使用绩效体系的评鉴资料、平时 360 度反馈的资料，以及评鉴中新的资料。如果是关键职位，特别是高级主管，多半还需使用评鉴中心。

发展技术：应用这些评鉴资料，比对新工作的要求，可以了解某个候选人是否胜任。如果决定升迁，那么可以应用发展技术来弥补评鉴中发现的弱点，设计新上任主管的发展计划。

3. 任用体系中的决策

任用决策与个人发展：任用体系中的决策流程多半发生在升迁上。人力资源主管需要事先通过人事资料海选，综合候选人的人事与评鉴资料，在升迁会议上提出主管升迁或是调动的决策，并针对新任主管的风险进行领导力发展决策。

六、人才梯队体系

某公司听说人才库是很重要的系统，可以培养未来的人才，于是这家公司花了许多精力与时间建立人才库。但该公司曾一次性地把过半的员工放进人才库，结果还是不得不培训这些人，他们在质量上没有很明显的进步。一般而言，人才库只针对 5%—10% 的高潜质人才；而领导力发展流程与绩效管理则针对其他大多数的领导人。

在引入人才库与梯队体系之前需要知道以下原理，以及这个体系在人才战略上可以解决什么问题。

1. 流程基本原理

领导力发展体系用以发展领导者现有岗位的能力。它针对现在的领导者，主要解决现有领导者的质量问题。人才梯队体系用以发展领导者未来岗位的能力，它培育未来的领导者。

梯队体系筛选低一层级的领导者中有潜力的 5%~10% 人员，让他们进入人才库中从而得到加速发展。他们发展的目标是具备上一层主管的能力，用的评鉴工具多半是评鉴中心，发展的方案除了培训之外，多半需要使用任务指派、轮岗或是行为学习等方法，还需要导师的指引以及教练教导实际处理问题的技巧。人才梯队体系可以解决上一层主管的数量问题。

以运营领导人的潜力人才库为例，在其下层的经理层中有一个小三角形代表人才库，整个体系的运作有四个阶段。

A. 步骤一：提名、确定高潜质候选人

每年的某一个时候，公司需要从经理层级中挑选 5%—70% 的高潜力人才。各部门、业务单位主管根据绩效与一致的潜力标准推荐人才，由高一层主管组成的人才委员会根据遴选标准来评鉴候选人，并决定可以进入这个人才库的人员。该委员会往往包括首席执行官和 / 或首席运营官。

B. 步骤二：诊断发展机会

潜力人才加入人才库后，需要通过评鉴中心来评鉴其优势和发展需求。除了行为之外，往往还要评鉴其他能力变量。以总经理的后备人才库为例：

机构知识：我知道什么，作为总经理，必须了解企业各个职能部门、流程、体系，以及产品、服务或技术。如企业产品的特性，研发过程的运作，人力资源部门的职能，或者经营方面的重要知识。

工作历练：我做了什么？进入高级管理层的员工必须经历过或者至少感受过的各种情境，比如从头至尾执行了一项关键的职能任务，深入参与了一次并购、战略联盟或合作机会的达成，推动了一次全公司的变革，制定和执行了缩减成本或控制存货的计划，与其他公司进行过谈判，以及在压力很大的场合工作过。

能力：我能做什么？如领导的变革能力、建立战略方向的能力、创业精神以及对全球市场的敏锐意识。在这里，能力指的是行为模式。

个性缺陷：我是谁，应避免导致高管失败的性格特征，如：优柔寡断、感觉迟钝、好辩、；中动、傲慢、追求完美（事必躬亲）、爱出风头(自我炒作)、不敢冒险、逃避问题、反复无常、行为古怪等。

评鉴完以上四项变量后，将由专业人士向人才库入选成员解释评鉴的结果，帮助人才库入选成员充分发挥自己的优势，同时确定发展方法，决定上述四个领域中各项发展需求的优先次序。

C.步骤三：制定培养方案

人才委员会对诊断报告和发展方案进行评估，以确保人才库入选成员所选择的发展方向与企业战略方向相吻合。人才委员会批准之后，人才管理部门需要监控入选成员的工作任务、参加特别培训、参与高管的辅导过程。

在这个过程中，人才库入选成员将承担一系列有目的、可衡量的工作岗位或是特别任务，并对结果承担责任，使之从经历中学有所得。工作岗位、特别任务及其他的长期任务是培育入选成员最重要的因素，因为它们可以同时满足多个发展目标。例如在某项任务中，员工可能会遇到两项工作经历、三个领域的机构知识，需要培养一项能力、克服一项性格缺陷。

还需要强调的一点是，完成这些发展训练都必须有高效的工作表现，而

不是随随便便在工作之外做点什么。成功发展和工作绩效之间的联系十分清楚，它们是同时达成的。

D.步骤四：确保发展计划的执行 / 记录成长进展

持续追踪这些人的发展状况。人才库入选成员要承担发展行动的责任，导师和主管只提供建议、随时沟通并提供所需资源。

在完成一个培养项目(例如作为工作任务的一部分，领导一个研发团队)或是培训项目之后，入选成员根据事先定义的发展计划，与主管和导师一起评估自己的成就或缺失，并在档案中保存个人培养信息。

加入人才库时，入选成员同意向人才委员会公开他们的档案内容。反过来，人才委员会也定期评鉴档案记录，一般每六个月考虑一次是否重新安排入选成员的工作、派去接受特殊训练、接受高管教练辅导，或是保留他们现在的任务：决定之后再和成员共同讨论这个计划。

2. 核心技术在人才梯队体系中的应用

能力技术：为了培养未来的领导者，在能力技术方面对其多半设定为上一层主管的能力标准，而不是现在职位层级的能力标准，这一点与领导发展体系不同。

在筛选潜力人才的标准方面，目前有两种定义潜力人才的方法都很盛行。比较传统的方法是利用过去的绩效（将人分为好中差），以及现在职位所需表现的能力行为模式(将候选人分为好中差)，构成九宫格，然后挑选绩效好且现在行为能力也好的候选人，进入人才库。另一种更新的方式是将过去的绩效与行为能力（也视为绩效的一种)放入九宫格的绩效部分，再加测潜力因子放在九宫格的潜力部分。这部分的讨论请参考第六

章·四。

评鉴技术：多半使用评鉴中心，很少单独使用 360 度反馈，因为 360 度反馈无法有效评鉴未来的能力。例如，让现职经理的潜力人才做未来总经理能力的 360 度反馈，由于在未来能力中包含高一层的企业家精神能力、制订战略等能力，而这位经理在过去没有机会展现这些能力，那么评鉴人员根本不可能通过问卷观察到他在这些能力上的表现，所以答案会是无效的。

因此，评鉴中心中的模拟场景就很重要，这种方法可以用来观察他在未来状况下的行为模式。这是 360 度反馈做不到的，360 度反馈与面谈法只能评鉴过去的行为模式，只有评鉴中心才能测评未来的能力。

发展技术：培训已经不足以满足发展需求，多半需要进一步考虑培训外的方案，详情请看《培养接班人》一书。

3. 人才梯队体系中的决策

个人发展决策：在定义潜力人才程序中需要根据潜力资料锁定潜力人才；完成评鉴中心反馈后，需要决定个人发展决策及人才库群体发展决策。

群体能力对组织的影响：最后，人才委员会需要持续监控潜力人才库能力强弱对公司的影响，以及制定控制风险的计划。

第六章人才管理的八大人才决策

客户：我们公司的流程非常规范，员工的执行力很强，各部门也非常配合 HR 推动的各项人才管理措施。

顾问：那么，现在有什么问题？

客户：每次在开人才会议时总觉得空空的，不知道讨论什么，很乱。

顾问：你们在人才会议中需要作出哪些人才决策？准备了哪些资料？

客户：乱乱的，不太有头绪，每次会议都不一样。

企业每年需要事先规划何时召开何种人才管理会议、作出何种决策，才能从人才管理六大体系中事先抽取适当的资料以协助高层进行决策。人才会议效果不好的主要原因是目的不清，未事先确认要进行什么人才决策，以及没有事先准备适当的资料。

人才会议的目的到底是什么？是要讨论哪些人可以被升迁，讨论哪些人是高潜力，还是要讨论人才整体水平的强弱？目的清楚了才能事先准备充足的信息，形成有效的信息结构，让人一目了然。所以，人资主管必须考虑，怎样才可以让这些决策进行得更

效。

一、八大人才决策

1. 八大人才决策与人才管理体系的关系，

在人才管理六大体系运作中随时会产生大量的评鉴资料，这些评鉴资料可以帮助组织作出不同的人才决策。一般来说有八大决策：招募选才决策、任用决策、锁定高潜人才决策、关键职位候选人发展决策、个人发展决策、人才盘点与发展进度追踪决策、人才盘点与领导团队能力对组织的影响分析决策、群体发展决策。八大决策可以分为两类，个人决策类与群体决策类。

A. 个人决策类

招募选才决策、任用决策、锁定高潜力人才决策、关键职位候选人发展决策、个人发展决策五种人才决策属于个人决策类。

多种个人决策往往在某一个体系内合并使用。如在选才体系中，“选才后入职与新人发展=招募选才决策+个人发展决策”；在任用体系中，“任用决策后新主管发展计划=任用决策+个人发展决策”；“关键岗位候选人决策与发展计划=关键岗位候选人决策+个人发展决策”。这些决策可以组合在一起，其主要原因是前一个决策分析过后的能力评鉴资料可以运用在后一个发展决策中。

需要注意的是，梯队体系是个例外。锁定高潜力人才后，必须进一步评鉴其与上一级领导的能力差距，然后才能接着进行下一个决策。所以，组织无法在定义潜力人才后，直接应用潜力人才信息进行后面的发展决策。

B. 群体决策类

人才盘点与发展进度追踪决策、人才盘点与领导团队能力对组织的影响分析决策、群体发展决策属于群体决策类。在人才盘点会议中，上面三个决策常常合并在一起。如果加上第一章的数量分析、组织人才管理议题分析，人才管理会议往往可以与战略会议或是年度事业计划会议(Business planning)合并，讨论以下议题，如人才数量分析、人才盘点(质量分析)、发展进度追踪、对组织的影响、群体发展决策。

组织可针对各层级主管的群体状况，将同一组合运用在领导发展体系的人才盘点会议中，或针对不同层级的人才库群体状况，将同一组合运用在梯队体系中。群体决策讨论完毕后，往往会针对其中的关键人员进行讨论，这时又将回到个人决策的领域。

2. 人才决策的基础：信息结构

信息结构包括人事资料与评鉴资料。第三章谈及人事资料与能力评鉴资料，本节则

探讨如何整合这些资料以形成信息结构。

在进行常见的八大决策时，多半利用人事资料作为海选条件，然后利用评鉴资料作为最后决策的重要准则，从而选定最终候选人。以升迁的流程为例，公司会先利用人事资料海选，然后以评鉴资料进行最后的决策。这些决策流程往往会形成公司的人事政策。

后续各节将进一步说明，在进行不同人才决策时常常用到的信息结构。虽然各种体系与各家公司的状况不一样，但是基本原理相同。

二、招募选才决策

选才决策有三个步骤：利用人事资料海选、利用评鉴资料分析风险、思考任用策略与发展策略。在招募外部人才进行选才决策时，需要对这些变量资料进行整理，以形成便于决策的信息。

信息结构：利用 Excel 之类的表格，很容易将所有应征者的资料进行筛选与比较。

信息结构：利用 Excel 之类的表格，很容易将所有应征者的资料进行筛选与比较。

首先根据人事资料对 100 名候选人进行初步选择。通过考察经验 / 历练、生理 / 色盲、背景 / 学历、专业知识等筛选出 5 名候选人。下一步将由几位主管面谈评鉴。根据面谈评鉴资料对这几位候选人的能力强弱作进一步筛选，确定最终的主管晋升人选。面谈评鉴包括决策、计划与组织、授权、辅导、建立团队、变革、客户导向、伙伴关系、持续学习、积极主动等方面，因此，经过评鉴，剩下三名候选人。

三、任用决策

任用决策的信息结构与选才决策十分相像，最大的差别是信息的种类与取得渠道不同。例如虽然评鉴相同的能力，在招募选才体系中多数用面谈评鉴，而在内部升迁轮岗决策中，多数利用主管绩效管理评鉴或历年来多次 360 度反馈资料的辅助信息。

1. 利用人事资料对候选人进行初步海选

当公司进行升迁任用时，首先需要列出门槛条件，通过分析绩效、工作年限、轮岗部门、学历、专业等因素对候选人进行初步海选，并对最后选出的 3 至 5 人作进一步筛选。例如，首先列出筛选条件：工作年限两年以上、绩效成绩连续两年为 A 等、本科毕业、英语六级、主管推荐，经过初步海选，选出 5 名候选人供进一步筛选。

2. 利用评鉴资料对入围候选人进行任用分析

利用不同的能力评鉴方法和工具，可以针对个人能力进行具体分析，并主要考察能力、任用风险、任用策略和发展策略。

信息结构一：适用于有很多候选人可以比对的情况。针对 5 名候选人，对其工作内容与能力、个性、动机等进行评鉴资料的风险分析，最终选出 1 名得到升迁任用。整个分析过程可以像选才决策一样，利用 Excel 表将能力评鉴信息进行比对，以便于主管讨论。

信息结构二：适用于非常重要的职位，或是人选只有一两位。

第一栏是工作与角色，其多半来自于工作分析，或是在访谈主管时得到的结果。

第二栏是与每个角色相关的最重要的两到三项关键能力，这个部分可以由主管讨论取得共识，或是由人力资源单位利用工作分析得到。在本栏中填入每个能力的评鉴分数。加减符号、打分或是填入强弱符号(S / D)均可。

第三栏是需要考虑的任用风险。根据经验，如果参加这个讨论的主管对几位候选人很熟悉，效果会很好。因为这些主管可以看出信息背后的含义，可以进行比较详尽的任用风险分析。

以第一行“长期战略决策”这项工作为例；在能力上，任用候选人的企业家精神较强，但是不善于建立战略方向，那么，任用后的风险是战略布局比较混乱或者没有布局。为了控制任用风险，不能过多授权给主管，而且需要密切关注他有关策略方案的决策；在发展策略方面，则需要对其进行教练辅导，以帮助其形成建立长期战略的能力。

同理，在带领与建立团队方面，任用候选人的团队发展和授权能力较弱，其任用风险为团队角色分工等基本运作混乱。对此，可以由主管与团队协助，与其一起讨论团队基本分工与责任；在发展策略上则需要培训与发展其基本技巧。这种分析法已经考虑到了风险以及后续发展与任用方案。

有一家消费电子的生产型企业，在进行升迁决策过程中有很聪明的做法：他们不单单看主管升迁申请表上的简单信息，而是采用群体比较的方法。他们首先列出所有候选人过去两到三年的绩效以及他们的能力(决策能力、团队合作的能力等)，之后讨论新工作岗位的工作内容及所需要的能力，接下来则将讨论结果与之前列出的候选人条件进行对比。

利用排除方法，就可以确定一到两名可以升迁的人选。

但是，这家公司进行到上述步骤时就结束了，没有对所确定的人选做进一步的风险管理。如果要做到更好，可以分析候选人在工作中的风险，并将发展方法放在新任主管的培训计划中，定期给新任主管进行反馈，指出其出现问题的地方，那么这个升迁过程的管理就会比较完美。也就呈说，在升迁后的六个月之内，新任主管应该完全在人力资

源管理的控管范围内。

3. 常见的任用风险管理

任用分析需要十分准确的评鉴信息，对于十分关键的职位，在候选人不足又不得不任用的情形下(很无奈，但这是常常发生的情况)，这种分析可以促使组织采取一定的风险防范措施。任用策略往往包含以下几种方案：

- 不任用
- 任用，但将某一个角色切割出去
- 任用，但缩小权限，并且由主管密切关注
- 任用，但该角色或工作由团队内有经验与能力的助手协助
- 任用，进行领导力培养以缩小弱点
- 任用，完全没问题

不同公司所使用的任用体系不同、原则不同、表格不同，但是在任用决策方面的基本原理是共同的。如果欠缺客观的评鉴资料，只能利用人事资料进行海选，将无法进行进一步的分析。评鉴技术可以大幅降低任用风险。

四、锁定高潜力人才决策

某家高成长的消费电子公司老板很清楚高潜力人才是公司的财富。所以，要求各个主管向公司申报，哪些人是自己部门的高潜力人才。但是，上报的结果却存在很大分歧。有的部门主管上报的是部门内当前业绩非常好的人，认为他们是高潜力人才。但是 HR 知道，这些人中的一部分在公司中的人际关系并不好，要作为领导者去带领一个部门还存在很大的差距；有的主管上报的是部门内学历最高和毕业于名校的人，认为他们是高潜力人才。但是 HR 知道，这些人虽然都非常聪明，但自恃过高，会影响团队的合作。有的主管上报的则是部门内专业能力最强的人，认为他们是高潜力人才。

最后，HR 自己也很疑惑，究竟什么叫做高潜力？高潜力是指学历高、绩效好，还是指专业能力强？

1. 潜力的定义

每家公司在处理潜力定义时会有所不同。有些公司视行为模式为潜力，认为行为模式好的人潜力就高。因此，将行为模式的分数与绩效的分数形成九宫格，然后，挑选绩效好、行为模式强的人进入人才库。

另外一种对潜力的定义比较严谨，主要包括十大潜力因子。(1)乐意承担领导责任；(2)真诚正直；(3)乐于积极培养团队和下属，带过的团队人才辈出；(4)愿意接受反馈并

改变行为；(5)学习动力高；(6)成就成果与绩效导向表现突出；(7)符合公司的文化与价值观；(8)适应力强；(9)观念化思考能力强，想到全体而不是部分，着眼于未来而非当下，想到跨部门流程而非本位主义，会利用模式与模型整合孤立的事件；(10)在信息不足、情况不明的混沌(Ambiguity)状态下依然可以找出关键点，逐步推进。

请注意，这十大潜力因子有着共同的特点：虽然有可以发展的可能性，但多半属于天生的特质，因此，在员工职业生涯的早期，多半可以被观察出来。将这种方法结合过去的目标绩效、过去的行为模式绩效，形成绩效分数，将所有候选人进行排序；再运用潜力因子评鉴的分数进行排序，两个变量形成九宫格，从而可以选出绩效好(包括目标绩效与行为绩效)与潜力好的人才。

2. 潜力人才评鉴的程序

选拔高潜力人才的流程为

步骤一：考察人事资料，进行海选，各主管提名并进行筛选。由人事部门确定基本条件，如工作年限在两年以上、教育背景为大学本科、专业程度经过主管认可、经历两个以上部门、在公司有三年工作经验、发展计划完成 75% 等。

步骤二：主要考核绩效与行为，条件如下：过去两年绩效为 A 等，360 度评鉴的每个行为在 3.5 分以上。

步骤三：进行潜力评鉴，考察当事人的行为模式，对潜力评鉴项目打分。

步骤四：将步骤二与步骤三的分数合并为九宫格信息结构，请人才委员会根据九宫格作出最后的人才决策。

五、关键职位候选人发展决策

某公司的美国总部要求全球各个分公司做好关键岗位的候选人计划，但是总部没有给出参考的依据。这一道命令究竟如何执行，分公司的 HR 都非常头疼。最后，HR 采取的步骤是：

- 让各单位的主管列出候选人；
- 由主管评价候选人的强项和弱项；
- 请主管分析候选人的几年内可以被提拔至预定的职位；
- 整个过程中，HR 也会参考一些资料，比如这个候选人的年龄和教育背景等。

但是到了流程的最后，HR 发现，评估资料没有形成体系。有的候选人被评价为一个优秀的业务经理，但是他能否胜任业务总监或副总却无从判断。公司每一年都要开会讨论关键职位的候选人，但是会议要讨论的具体内容并不清楚。大家会坐在一起，参考

很多资料，但却得不出什么有价值的结论。

1. 考虑重点

这个决策其实与任用决策很像，但是有几点不同：

对象：由于组织精力有限，往往只针对关键职位进行规划，不可能对所有的职位进行发展作用决策。

时间：应提前检查是否有候选人，候选人是否准备好了。因此，这个决策的时间要比真正任用的时间提前半年到 18 个月。

风险：万一某个关键职位找不到内部候选人，或是对候选人分析之后发现其相差很远，这个时候应该如何降低任用风险，万一这个关键职位负责人突然离职，组织会措手不及，那么，如何降低离职风险，

加入个人发展决策：对候选人分析完后通常会接着拟定个人发展计划。

2. 决策程序

- 定义公司内部关键职位或关键职位群(例如业务副总裁)，并利用能力技术找到这些职位的能力标准。

- 主管列出几位候选人
- 对候选人进行评鉴(主管观察评分、360 度评鉴、评鉴中心)并收集这些资料
- 比对这些候选人的能力与能力标准之间的差距，列出任用风险(如果现在任用这个人，风险是什么)信息结构。对每一位候选人应该都有类似的分析表，分析其被任用的风险，以及任用策略与发展策略

- 决定接下来的发展计划。

六、个人发展决策

某公司有一个很好的绩效考核系统，该系统不但包含绩效目标和所需能力，而且还融入了员工个人的发展计划。这样做的一个好处是，给主管一个清楚的指示，所有的能力和个人发展计划都应支持员工达到目标绩效。所以，主管将和下属一起分析，哪些目标对这个下属来说是比较困难的，同时把这些目标链接到公司的能力标准，从而明确这个下属在哪些能力上需要强化。

比如一个新的主管要去带领一个较大的部门，这个部门非常乱，这些混乱的根源也很难理清。他发现，这个团队责任不明确，缺乏开会讨论的程序和处理争议的程序，会议的决议也不全被追踪。在查看公司的能力标准后，他认为这些现状可以链接到“授权”和“团队发展”这两项能力上。于是，这个主管就和上司一起讨论如何培育这些能力的

技巧。

公司的人力资源部门能够提供相关的课程，但是他的上司明白，培训内容并不能在团队中得到很好的应用。所以，他的上司在另一个团队中找到了“授权”和“团队发展”方面非常出色的主管，并请他作为教练来帮助这位新上任的主管，在上任的三个月的时间内，把团队运作的流程和每个人的职责做彻底的划分和明确。

新上任的主管也始终按个人发展计划和培训课程中学到的要点来做。这样，在三到六个月的时间内，团队就进入了一个高效工作状态。所以，做好个人发展计划，可以支持能力的发展和绩效目标的达成。

在领导发展体系、梯队体系、绩效体系、领导能力培训体系、任用体系、选才体系中都牵涉到个人发展决策。例如，在领导发展体系中，个人发展计划呈什么？在梯队体系中，潜力人才发展计划是什么，在绩效体系中，个人发展计划是什么？在培训体系中，个人应参加什么培训？在任用体系中，新任主管应该加强什么能力，在选才体系中，新进人员应该加强培育什么能力？以下解释两种常用于个人发展决策的信息结构。

信息结构一：单纯看能力的强弱，并联系个人目前的工作重点，对个人应该发展的能力排出优先级，由此可以分析出其不同方面能力的强弱。

信息结构二：通过教练辅导个人建立战略方向，从而培养个人长期战略决策的能力；通过培训培养个人授权、指导、团队发展的能力。

决定要发展的能力之后，通常会引入个人发展计划。市面上有许多书籍或培训讨论这方面技巧，此处不再赘述。

七、人才盘点与发展进度追踪决策

本章的二~六讨论个人人才决策，七~九讨论群体人才决策。群体人才分析与决策在人才会议中常被使用，而且程序往往是固定的。

某老板认为人才盘点与讨论非常重要，由此可以了解公司目前领导人才的状况。于是他让人力资源部门去准备人才盘点与讨论会议。但在会议中到底要讨论哪些内容，准备哪些资料，按怎样的程序进行，对公司有什么好处，要达成什么目的，人力资源部门并不知道。

人才讨论或是盘点会议通常由大方向开始谈起，先聚焦在群体分析与决策上，如果有时间，或是涉及关键职位或是个人，也有可能进入到少数关键人才的讨论。以下是其常见的内容与程序，完成下述工作，客观的能力评鉴资料是先决条件。

- 不同领导层级，例如全球人才、一把手、高管、总监、经理、主管等的能力强弱

分析

- 通过人才数量差额分析，探讨能否减少目前的数量差额
- 和去年相比的能力培育进展状况，通常也会检讨去年到现在的发展重点、策略以及相关因素

- 群体能力强弱对组织的影响分析
- 下一个阶段的群体发展方案

人才盘点信息结构一：本书第一章已剖析过群体质量分析的范例，注意，这个信息结构十分常用，它们的基本原理十分类似，可用于不同的领导层级上，如：

- 总部主管
- 经营层主管
- 一把手层级
- 中层主管
- 基层主管
- 全球外派主管
- 各层级潜力人才库

完成群体质量分析后，通过比对去年的资料，往往能够显示这个层级人才培养的进展状况。程序如下：

- 整合所有人的评鉴信息
- 观察群体的强弱点
- 统计弱点减少的百分比，或是强处增加的百分比

八、人才盘点与领导团队能力对组织的影响分析决策

分析人才的群体质量状况后，下一步往往就是讨论以下两个问题：能力与绩效分布的关系如何？这个层级是否能执行组织未来的战略？这两个问题可被加入到人才盘点会议的议程中。

下面两种分析结构可以回答以上两个常见的问题。注意，只有拥有最客观的人才评鉴资料才能进行下述工作。

人才盘点信息结构二：能力与绩效盘点。利用人才盘点，加上绩效分数及其排序，可以进行进一步的人才能力与绩效分析。对所有的人依据绩效与能力形成九宫格进行分析，基本原则如下：

- 绩效好、能力好的主管：给予更多的磨练机会

- 绩效好、能力差的主管：查找原因，了解该主管手下团队的士气、敬业度、团队绩效状况以确定原因，并给该主管拟定适当的发展计划

- 绩效差、能力好的主管：查找原因，移去障碍，进行适当的工作调动

- 绩效差与能力差的主管：在六个月内处理。了解该主管手下团队的士气、敬业度、团队绩效状况

人才盘点信息结构三：战略人才分析。

王董事主席的集团庞大，各子公司的战略不尽相同。各子公司一把手的能力都不错，但是针对某些特定战略的执行，集团需要有适当的人选。王董事主席希望人力资源单位可以提供候选人名单。例如，如果公司要扩充渠道，谁是扩充渠道的好手？如果公司需要打开市场，谁可以发掘潜在市场？如果集团需要整顿，谁又是集团整顿的好手？人选不仅包括现在的一把手，也包括一把手的接班人。但王董事主席一直无法取得上述名单、

注意：这种信息结构的处理有较难的技术与较多的细节，需要有专业顾问介入处理，公司内的人力资源部门一般难以应付。

在确定商业驱动力与能力的关系后，企业可以重新整理高管能力的信息结构，以对应到各项商业驱动力上。

可以看出，这些高管在提升运营效率方面能力较强，而在培养组织人才方面能力较弱。组织需要在培养人才这个领域找到其他突破口。

九、群体发展决策

群体发展决策信息结构的一般程序为：

步骤一 整合所有人才的评鉴信息

步骤二：观察人才群体的强弱点

步骤三：决定人才发展的主题

步骤四：形成年度人才发展计划

人才战略执行篇第七章 人才管理落地的关键

一、人才管理落地的关键变量

在构建人才管理体系的过程中，组织一般都会引入很多人才管理产品，或者与咨询公司进行项目合作。但为了使人才管理能够真正落地，应当注意相对应的配套措施。

有家公司在全国成立了四五十家分店。公司的新任总经理在上任后反复思考一个问题：我工作的最大价值是什么。他思考了很久之后发现，他工作的最大价值就是为组织

储备未来的领导人才。当时，他的公司没有形成任何的人才发展系统，他需要从头开始。他让人力资源部门去准备一份材料，告诉他所有分店当中哪些人是特别关键的。于是，四五十家分店的相关人员材料都递交到了他的手上。然后，他又向人事部门要了这些人以前的背景和履历资料，但是所有的这些资料其实都不完整。接下来，他开始给各个分店的店长打电话，询问下面这些问题：

在你的店里，哪些人是有潜力的，将来可以胜任更高的职位？这些人的强弱项分别是什么？如果某个人才升迁，哪一个职位适合于这个人才？接下来如何去发展这个人才？

一个月之后，总经理会打电话给同一家分店，询问之前拟定的人才发展计划实施得如何。这一做法的效果非常好，在不到两年的时间里，这家公司的中层主管都发展得特别不错，该公司已经形成了很好的人才体系。

上述案例中的总经理直接担任推动人才管理与发展的角色，直接对这一事情负责，这是一个特例。一般来说，公司需成立专责的人才管理部门协助总经理推动人才体系建设。下例中的负责部门人手不足的因素也会影响人才管理的落地。

某公司决心投资大量预算去推动全公司各级别的人才管理体系建设。可是当问到各部门意见时，大家都一致认为这是人事部门的责任。这一点遭到人事部门主管的强烈反对，并表示人事部门在处理新人招募、员工在职培训、薪酬计算，并处理每年层出不穷的劳资纠纷等问题方面，人手就已经明显不足了。而且，人事部门的专长也不是建立人才管理体系。关于这个问题，公司的老板很疑惑，人才管理到底应该是归由哪个部门负责呢？如果缺少专业的人才管理部门，人才体系建设是推不动的。

除了成立人才管理的专责团队与部门之外，还有几个要素与人才管理落地的成功有极大的关系，如：建立体系与流程、持续沟通与衡量、确保使用所有相对应的技巧并使用适当的工具、衡量系统的效能。

二、人才管理落地的常见实践

以下列出了人才管理落地每个关键变量下的常见实践。这些实践常常会有新的突破，例如在沟通方面应用博客、微博、微信等方式。

1. 沟通最佳实践

(1)公司高管、人力资源部门可以很清楚地了解公司战略与人才战略之间的逻辑关系。例如，为什么要推进领导力发展系统，是因为在某调查中发现公司存在一些质量问题；或者例如，公司未来几年要成长若干倍，所以需要扩大各层级领导相应的人数，在招募方面要找到一定数量的人。

(2)公司的人才战略包含具体的三年重点项目和年度计划，并有相应预算。

(3)在高管会议上会定期讨论公司的人才状况，除此之外，也可以讨论三年计划。以及每隔半年取得的进展。

(4)公司对人才管理项目的推动十分有效，很清楚地知道沟通的对象、沟通的内容，以及详细计划。

(5)公司有反馈渠道，员工、中层主管、高管以及相关人才管理都有相应的反馈。

(6)善用公司现有的会议系统，战略会议、经营会议、月度 / 季度会议都应该有人才管理的议程。

(7)根据需要设定人才判定标准，每季度或者每半年召开一次由人才管理委员会以及高管参加的相关会议。

(8)善用本书第六章中所介绍的工具作为人才管理方面的沟通方式，在高层会议及主管会议上定期沟通，并成立人才委员会定期讨论。

2. 流程最佳实践

(1)公司有具体的六大人才管理体系与流程。

(2)公司有定期评鉴人才的机制。

(3)每个流程有专人或专属团队推动执行。

(4)公司常有改善流程的讨论，并形成下一年度的修正计划。

(5)公司对人才流程每年都有持续的改善，并完善政策。

(6)每个体系与新的战略都要匹配，例如，公司如果要推动新的文化，那么就需要调整能力标准、升迁标准、绩效管理里面的能力、考核项目，以支持新的战略。

3. 技巧与工具最佳实践

(1)人力资源部门 / 管理层能背出公司关于能力、要求与行为的关键标准。

(2)人力资源部门 / 管理层知道如何用面谈以及观察判断一个人行为模式。

(3)人力资源部门 / 管理层知道如何发展不同能力。

(4)人力资源部门 / 管理层知道如何运用人事资料和能力评鉴资料，作出相应的人才决策。

(5)公司主管与人力资源部门每年有固定的时间与预算，接受人才管理方面的培训。

(6)直接主管要投入相当的时间开展人才管理方面的工作，包括教导部属、设定目标、当部属教练、参与人才评鉴，或参与某项人才评估项目。

(7)主管与人力资源部门能够运用科学的工具如能力模型展开讨论,对人才作出比较客观的判断。

4. 责任最佳实践

- (1)有专属的人才管理团队负责推动公司相关的人才管理策略。
- (2)主管知道人才的选择用留是他们的工作责任,而不止是业绩。
- (3)主管很清楚地知道公司人才管理政策与流程的各项规定,完成的绩效也很高。
- (4)主管会支持、执行、配合公司的人才管理项目。
- (5)各主管的绩效计划中有人才管理的目标。
- (6)主管会考察自己部门关键岗位的接班人问题,以便事先培养。
- (7)主管能参与人才的招聘过程,协助公司找到好的人才。
- (8)直接主管能善用公司的人力资源系统,以确保人才管理系统的完善。

5. 衡量最佳实践

- (1)公司对人才的质量和数量有定期执行的衡量机制。
- (2)公司很清楚每次衡量之间的逻辑关系。
- (3)公司对六大系统都有衡量的指标。
- (4)公司有人才管理的计分卡。
- (5)公司定期在高管会议、管理会议上沟通人才管理的有关指标,探讨进一步行动的方案。

附录一：人才管理专用名词解释

领导力加速发展中心(Acceleration Center)

DDI 的领导力加速发展中心为全球最先进的评鉴中心,有一套经过 40 多年验证的评鉴工具和方法,包含情景模拟、面谈、性格特质清单和领导力效能的衡量,能够在领导者能力方面提供非常精准的信息。领导力加速发展中心可以帮助企业组织识别中高阶重点人才的个人和团队发展需要。

业务驱动因素(Business Drivers)

支撑企业战略目标的一系列关键领导任务,由这些关键领导任务可以找出执行任务的领导者及团队成员需具备的专业及知识、能力、经验及性格特质。

业务影响领导力课程(Business Impact Leadership Series; 简称 BIL)

业务影响力课程的中高层系列,为针对企业的中高层领导者设计的课程,为提升不

同级别领导者的业务能力提供了解决方案。培养的能力包括以下领域：在不断变化的环境中提升绩效。对复杂的公司组织结构进行横向整合，领导和培养人才，作出关键决策。建立创新的企业文化与环境。**互动管理：卓越领导者……非凡成效领导力课程系列 (Interaction Management: Exceptional Leaders...Extraordinary Results; 简称 IM: EX 互动管理课程)**

DDI 的互动管理(IM: EX)基于多年的经验而制定，获得全球各行各业 300 万卓越领导者的证实。DDI 在完善 IM: EX 系统的同时彻底修改了这些优秀的领导力发展课程。这一套系统通过愉快且参与度高的学习体验方式，提高领导者绩效，使其可以在复杂、无法预测的商业环境中成功。互动管理使领导者可以有效地沟通和执行企业的业务战略；建立优秀、高度投入的员工团队，员工参与度高且充满工作激情；成功管理变革；进行迈向成功的辅导，帮助企业通过员工的努力实现增长；培养负责仔、有担当的文化；及时作出正确的决定。

经理人成熟度评鉴(Manager Ready; 简称 MR)

DDI 首创的经理人成熟度评鉴为一套先进的线上评鉴工具，是一项针对中基层领导者的评鉴服务，诊断质量与效果和评鉴中心相同，但成本远低于评鉴中心。与一般测试不同，经理人成熟度评鉴测试方法不是选择题，较像在评鉴中心一样，通过提供现实的情境，衡量受评者在基层主管职位上的准备度，具有高度准确性、该工具衡量了九个对基层经理的成功来说至关重要的能力：成功型辅导、改进型辅导、管理人际关系、引导互动、问题分析、判断力、授权委责、赢得认同以及计划与组织。2010 年在美国及全球推出后即荣获著名《人力资源经理》(Human Resource Executive, HRE)杂志于 2011 年所颁发的 TOP HR Products 大奖，成为年度人才管理领域的风云产品。

成功典范(Success Profiles)

为 DDI 首创，用来说明企业里每个岗位上的领导者或员工，要能成功达成其职务需求必须具备的条件，包括：他 / 她能做什么——能力/行为；他 / 她本性如何——个性；他知道什么——知识及专业；他 / 她曾经做过什么——经验与历练。有时候会考虑动力适配性，即个人的喜好与企业 / 工作特点的配合度，这通常与个人的性格特质相关，可能会直接或间接影响个人对工作的投入程度，甚至在组织中的去留。

成功典范卡片分析法(Success Profiles Card Sort)

DDI 的“成功典范”卡片分析法是一种进行工作分析的工具。卡片分析师在引领工作分析讨论时会先检视职位的本质：个人贡献者的角色、领导阶层与高管阶层职位的业

务驱动因素(Business Drivers)。然后才会讨论到每个职务所需要具备的能力(Competency)。企业中的角色与业务驱动因素及能力是可以直接关联的，而能力来自于职务上的业务需求，并为必要条件。整个分析过程与能力紧密连接。

人才盘点

检视企业各级领导人或是高潜质人才的能力强弱，以分析任用这群人才对企业的风险及影响；人才盘点还有其他形式，如：人才群体的能力及绩效分析、能力及潜力分析，或者应用 DDI 独创的人才评鉴技术来作出战略人才盘点(Strategic Talent Review)，检视与企业战略相应的人才分配机会与风险。

人事资料

指企业中的员工档案里关于性别、住址、家庭背景、学历与经历等个人信息的泛称，并不包括个人能力评鉴及性格特点的信息，无法成为人才决策上的关键信息。

360 度反馈(Leadership Mirror)

DDI 提供的选才工具。360 度反馈或多个评分者的评鉴对领导者的优势和待提高领域提供了精准的观察和洞见。通过整合多个反馈者的反馈信息，为发展计划提供了有意义的作用。

附录二：人才管理白皮书

有关人才管理：CEO 必须要懂的八件事

没有人比首席人才官(以下简称 CEO)更了解人才对组织的重要性。每个人都会这么想，但事实是 CEO 疲于日常业务运作，常常忽视或未能理解人才管理所需投入的时间、承诺和个人参与度。

当然，有许多 CEO 非常清楚他们在人才管理上的角色。我们接触过一位重视人才的模范 CEO，他常常会写个人信件给员工，并且每月固定要和组织里那些高潜力领导人共进晚餐，

但在我们的经验中，CEO 并不总是能清晰掌握人才管理对组织及其个人的要求，在下文中，我们提出了八项我们持续观察到的 CEO 缺乏认识或关注的人才管理领域、

我们发现，很少有 CEO 在所有的八个方面都不足，但是大部分 CEO 在某些人才管理方面的理解或关注尚需提升、绝对不要小看这些缺乏 CEO 理解或关注的因素，某一方面的不足能破坏组织对于人才管理的所有努力。

01 当谈到人才管理时，你说的和做的事情往往比你所理解的更重要

建立真正的共识，制定一个可行的计划，通过广泛而热情的交流使一切畅通——显

然，最好的 CEO 知道怎么去做，他们也知道如何区分用谈话手段去制定实施公司战略，以及只谈不做之间的差异。然而如果只停留于高层次的讨论，就永远无法转化为行动，

人才战略短缺的实际情况比公司愿意承认的情况要严峻得多、调研证实了这一点：在 DDI 的一项调查中。高达 96% 的董事长视人才管理为个业成功的关键因素。但有三分之一的企业继任计划是无效的。而月毫无改善的迹象。

然而，通常的情况是，人才管理可能不适合采取快速行动来解决。建构人才管理时需要仔细考量组织的未来方向、需要建立流程和制度、需要收集组织内的现有人才对何种挑战？你需要多少位，以及怎样的领导人？他们需要具备怎样的知识、经验、技能与动力才能成功？组织往往偏重于考虑领导者的技能和知识，而忽略其不良的个性和经历，从而导致用人失败。DDI 的“成功典范”（Success Profile）定义了通向成功所需的领导人才能力，全面阐释了人才管理成功所需的各项因素。

此外，针对不同的角色和挑战，“成功”的处方也有所不同，例如，根据詹姆斯的业绩记录，他似乎很适合担任国际运营角色。但是，如果整体地审视该角色成功的要求时（包括知识、技能、个人特质及经验），就会发现以下问题：他是否能有效处理与新兴经济体、新兴市场有关的模糊性问题？是否线性思维的工作（如协助运营、协助流程的展开）更能施展他的才华，如生产部门和应商部门？只有考虑了角色的全部“成功典范”，才能对角色的有效性开展有意义的讨论。

你的角色

为了将人才战略转化为实际行动，你必须努力与企业达成共识，以便调动企业的能量向同一方向发展，同时确定每个人在团队的职责。你应该与高管团队召开一次重点清晰的讨论会议，在会议上应明确定义下列要素：

(1) 关键的战略优先事项(What)：最具影响力的工作重点——聚焦员工能量、推动业务计划、扩展业务范围、提高市场份额或提高企业利润。简而言之，先用工作重点来推动及激励企业员工。

(2) 文化优先事项(How)：组织的核心价值观、信念及预期行为，这些决定了工作如何完成，以及员工彼此之间及和客户之间如何互动。可能组织已建立了价值观，但与组织的战略是否紧密一致呢？

(3) 业务驱动因素(Business Drivers)：较为抽象性、方向性的挑战，领导者必须加紧完成战略实施和文化优先事项，如推动变革、渗透新市场，控制成本等。然而这一工作

可能跨越多个层级和部门，也会因不同的市场而有所区别

03 人才管理不是继任规划

许多公司表明他们已拥有人才管理战略，而实际上，他们所有的只是高级职位替换的应急计划。虽然继任规划是人才战略的重要组成部分，但两者不可等同。

认真对待人才管理的公司会将目光投向各个层级部门，而不是将有限的时间和资源仅仅用于继任管理。人才管理与继任规划有三个关键区别：

- 人才管理用更广泛的战略支持每个层级的领导者转换，从基层员工到领导者、从基层领导者到高级领导者等，以达到对关键职位和关键人员的关注。而继任规划却会对人才库进行区隔

- 人才管理将重点放在建立一个现成的领导者梯队，继任管理则将个人与未来的某个特定角色相匹配。进行人才管理的企业将他们希望加速成长的人才纳入人才库，其成员具有不同的发展重点

- 人才管理不对所有的角色一视同仁,只对企业的角色作出规划,以保障未来的需要.关键角色不但对企业有独特价值,最难填补空白,同时,其绩效对组织的影响非常大

人才管理的指导原则是：你的人才管理的强度取决于最薄弱的环节我们不否定继任管理的重要性，但成功的企业需要在所有层级和所有职能部门皆具备高效率的领导者，如果梯队的某个层级较弱，则可能影响组织的其他层级。只关注继任管理会妨碍整个组织对人才管理其他重要部分的关注，从而导致人才梯队向上流动的阻塞。

此外，建立一个强大的人才通道是减少未来风险的最有效方式，这将确保组织拥有能应对未来挑战的领导者。

你的角色

首先，与你的高管团队和人力资源部门主管一起确认组织中最具价值的角色和领域，也就是企业战略的关键职位，而不是仅限于高层领导职位。接着，与人力资源部门一起确定如何发展组织未来所需的重要领导。

04 不能只凭你的眼光来识别人才

美国《财富》杂志资深编辑杰弗里·卡尔文在他的著作《人才被高估》中，介绍了在 20 世纪 70 年代全球知名的一家消费品企业工作的两位年轻人，他们每天下午在其工作区玩“垃圾桶篮球”游戏。

如果你是该组织的 CEO,某天下午走到了他们工作区附近，发现他们正在玩游戏，你会对这两位年轻人有何想法呢？你能看得出来他们具有成为受人尊重且成功的领导

者特质吗？答案是，他们后来真的成功了。他们是谁？一位是史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer），后来成为微软的 CEO；另一位是杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt），他接替了杰克·韦尔奇在通用电气的最高职位。

这个故事的意义十分明确：眼见的并不总是事实，对人才作出直觉的结论是有风险的。我们的确遇到过一些伯乐式的 CEO，不过，更多 CEO 认识到，他们识别人才的能力并不如他们之前所想象的那般敏锐，尤其是涉及到会对公司产生巨大而长期影响的选才、发展、部署决定。

我们并非在评判他人的能力，但是当今天的组织已变得更为复杂化、全球化，CEO 不像以前那样有许多机会与下属一起工作并了解他们，而缺少相处机会可能会导致错误的判断。见到一位中层领导者的一场精彩生动的汇报后，你可能会认为她应该能胜任业务部门的高级职位，但事实可能是，她并非一个具有特殊潜力的领导者，而只是一个有天赋的汇报者。这就像遇两位向垃圾桶扔篮球的家伙时，你可能会轻易地对他们作出错误判断。

人才管理就是通过系统化的方法来防止这些感性的错误，它有一个重要组成部分：收集作出正确的人才决定所需要的数据，这就是进行人才评鉴的原因。

评鉴领导者有两个方面：一是评鉴潜能，二是评鉴成熟度（如果要评鉴绩效，最好的方式为通过收集绩效反馈来确认）。

评鉴个人潜力时需要考虑多项因素，如学习能力、对反馈的接受度和领导倾向等。如果某个人展现出这些因素，那么在其走上领导岗位时，会获得较高的成功的机会。

成熟度评鉴是针对特定角色的成功典范（Success Profile）而进行的，如财务执行官、营销副总裁等，该评鉴提供了某人有能力担任特定角色或职位并取得成功的预测性信息。

两项评鉴工作都具有非常重要的价值，可以了解当前人才的能力和差距提供客观数据，这就是许多非常高效的组织同时应用这两项评鉴的原因。潜力的评鉴侧重于人才成长，成熟度评鉴则侧重于晋升和任命。

而且，较之“发现”准能在现在或将来胜任关键工作，两大评鉴方法将更加有效。

你的角色

避免过于简单、缩减的解释。接受直觉并不能保证你作出正确的决定，使用客观的评鉴方法才能准确评价人才。通常情况下，专业人才管理咨询公司可以提供更多清晰、客观和量化的信息。

05 潜力不是万能的

CEO 及其组织在人才管理上的最大误区,就是混淆了绩效、潜力和成熟度三个概念。

正确理解三个概念的独特定义是非常重要的:

- 绩效是一个人如何履行目前的角色
- 潜力是一个人的领导能力成长的可能性
- 成熟度是一个人是否能胜任特定角色或工作

混淆这三个概念后产生的人才决定会导致惨重的代价。能高效执行某个任务的人不一定胜任更高层级的工作,而那已被确认为高潜力且接受能力发展的人才,也可能还未准备好应对具有挑战性的角色和工作。

我们采访过一位奥运会体操教练,请她谈谈如何发现年轻体操运动员的潜力。在与最高竞技水准仍有很大差距的女孩中,她更看重态度、心理等个人特质。同样,在企业中,在寻找并识别那些具有领导潜力的人才时,当前的绩效不是最重要的(虽然当前的绩效是识别潜力的出发点),更重要的是,要准确判断某个潜力人才将在未来成长为何种类型的领导者。

不幸的是,仅有 34% 的公司认为他们在员工早期职业生涯中就能有效识别高潜质人才,后来也的确得到印证。识别人才的常见错误包括:

- 仅注重目前的绩效
- 标准不一致
- 对人才的想法与意见不容辩驳或未受质疑
- 狭隘主义——“推销自己”的战略
- 仅关注优势,不考虑领导者的负面性格因素
- 仅将其确定为潜力人才,但没有对其后续发展作出诊断

你的角色

考虑到潜力、绩效和成熟度的主要区别,确保你的组织能有效地识别那些具有领导潜力的人才。由于资源(即时间、金钱、发展机会)总是有限的,你必须尽力地将有限的资源用于组织中最关键的一小部分领导者身上——通常不超过领导者总数的 10%——他们将代表着组织的未来。

06 你相信你有人才战略,但也许你并没有

很多 CEO 与他们的团队经过漫长而辛苦的工作,认真地描绘出适合未来特定工作的高潜质人才。CEO 倾向于这一理念:组织内拥有具有凝聚力的人才战略。这真是大错

特错！想想看，没有对相关人员、角色或业务不断发展变化的性质作应急处理或调节，如此狭隘而静态的方法如何能支撑一项动态的企业战略？

人才管理不是为未来特定的工作寻找有能力的候选人，而是从战略上在更广泛的范围内加强组织的领导能力。

DDI 认为，以下五个方面对发现和优化高潜力人才很关键，而作为系统性增长的引擎，这五个方面是战略方针的一部分，是与绩效、潜力和成熟度有关的决策的基准，并且有互联性：

(1)评估当前绩效：绩效评鉴指评鉴个人担任当前角色时其绩效和行为的有效性，在评鉴潜力之前就应做出绩效评估。在当前职位上保持高绩效是潜力的先决条件。当然，当前的绩效最好由经理人和同事通过完善的绩效管理流程来共同评鉴，也可以使用收入目标、结算率等确定职位绩效的指标来衡量。

(2)识别潜力：确定谁最具成长的前景，谁最能充分利用并积极回应不同的发展机会，谁将支持组织的价值观，谁能在组织内高效地运用所学。

如果你能有效地识别潜力，你可以将自己的时间和精力集中于产生高回报率的个人，因为他们能快速而全面地提升个人能力。根据我们的经验，提名时应关注构成潜力的因素，如领导倾向、学习能力、积极追求结果、适应能力，以及其他个人特性因素。

例如，一位名叫伊莱恩的领导者，在担任工业产品公司区域经理时表现极其出色。但是，对照“成功典范”就更高层级的角色对其进行全面评估后，发现她缺乏适应能力，而适应能力是国际化角色所必需的，大部分企业的未来增长领域正在于此。因此，伊莱恩成长潜力的评估成绩比看起来的要低。

(3)创建一个人才加速储备库（Acceleration Pool）一旦你筛选出符合标准的具有领导潜力的人员，这些人才就进入了“人才库”，或者更准确地说，进入了人才加速储备库，他们将接受更为集中、快速的培养。建立该人才库的好处是其提供了灵活性，且能更大程度地实现组织当前和未来所需人才的自给自足。当企业需要填补高价值角色或出现特别任务时，首先去人才库看看。同时，人才库也成为新兴领导者的论坛，他们能分享经验并组织业务学习。规模较大的企业可以在几个层级上运作人才库，有时甚至可以细分到内部的某全职能部门（如 IT 或财务部门）。但它不是精英俱乐部，保持绩效是唯一的通行证，成员需要理解组织的承诺并回报组织。因此，它是企业留任人才的强大工具。

(4)评鉴成熟度为领导力的过渡作好准备：有许多评鉴工具可以协助企业作出决定，

每一种工具都有不同的优点和适合的应用范围。依据业务、层级或角色的需要仔细选择。可以帮助你组织作出有效，候选人模拟他从未担任过的（未来将要担任的）角色进行“试驾”。行为评鉴法模拟一天的工作，为候选人提供了各种情境与他人互动，并模拟在较大压力下作出决定。事实证明，行为评鉴在衡量能力和人格特质方面也是有价值的，它可以识别那些因为其企业进入了未知的领域而处于失败风险之中的领导者，这一点在经济衰退期间变得非常重要。

对于高阶领导力的评鉴，人格测验将揭示出性格、倾向和潜在的脱轨风险，有效地补充行为数据，有助于预测个人是否有某些类型的角色转变的取向，例如，从业务到战略角色的转换。

(5)加速发展：评鉴完成后，需要为个人制定全面可行的发展计划，以弥补其与未来岗位的差距，为未来的角色作好准备。在发展计划中需要根据个人发展领域及优势制定发展重点，使个人能同时匹配领导者的要求、自己的角色需求和个人的职业目标。在理想的情况下，评估反馈和发展计划应提供这三个方面的结论和重点战略。

系统的领导技能培训通常始于进行新的工作任务时（即完成遴选并入职后），为未来的晋升或任务作准备时（即在未来继任或在职发展的情况下），或在领导者进入新的职业生涯时。高层人才的培训较之低级别岗位的培训更为个人化，在此类发展计划中，基于课堂技巧的培训相当有效。可将高层管理人员的课程设计为“学习之旅”，在自我洞察、体验练习和行动学习的同时，补充同事间人际交往和高管辅导的课程。

对于中层和高层领导者，团队式的领导力课程特别有价值，尤其是在商业模式转变或文化转型时

你的角色

人才战略的内容远远超出为关键角色识别人选，而 CEO 的角色同样也是多方面的。

评估当前绩效时，CEO 的作用是示范并支持管理层关注以下几点：

- 设定明确的绩效目标，确定可行的绩效衡量方法
- 拨出时间用于绩效管理（观察、辅导、提供反馈），使整个组织方便地应用该数据

进行评估

- 以行为来平衡考量评鉴结果

你应该保障建立一个结构化的人才库，以系统地识别、发展和配置人才。你需要为人才库挑选人才，并积极参与人才审查讨论。你还需要对人才库成员严格要求、持续考验，使入选人才库的人才真正成为企业里最有才华的员工。

为了能成功建立人才加速储备库，你能作的最大贡献是：

- 亲自建立“C”级人才加速储备库，为你的高管团队储备高潜质领导人才。通过特别任务、高管委员会简报等推动创新学习的机会，使储备人才能见到及了解高层团队
- 了解其他人才加速储备库里有哪些成员及其入选原因，尽可能多地会见人才库成员
- 积极支持整个梯队的领导人才发展活动

评鉴个人成熟度时，应充分利用人力资源负责人的专业知识，建立正确的评鉴工具组合，并带头了解和应用这些工具产生的数据，以支持你的人才决定。

最后请记住，你最重要的角色是总教练和老师，除了辅导你的直接下属外，领导人才管理战略还意味着实现你的领导力愿景。同时，你还是一位观察者、导师和楷模，可以让整个组织上下的领导者都参与进来。

07 团队成员的合作力最大于个人能力

作为 CEO，你自然坚信企业应当雇佣最佳人才，在挑选团队成员时你也会遵守同样的原则。但是，这一“最佳”人才不仅应当最适合担任某项特定职务，还应当能够与其他团队成员通力合作。

适合担任特定职务的最佳人选不一定是最佳的团队成员，但决策者通常只会考虑前者。找到满足特定职务所需的人才虽然已经很难了，但还是要根据此人的性格、优点和缺点考虑此人是否能够融入团队。如果没有对这方面的因素进行评估和观察，那么团队和个人均可能无法实现最佳绩效。许多企业在任用团队成员时也希望建立多样性（以增加客户群、产生新的想法、使文化多元化等），但在寻求差异性的同时也要保证“匹配性”。

如果团队中过多的成员拥有相同的优势和技能，会发生什么情况？假设高管团队中的每个成员都是创业家而缺乏实干者，他们可以放眼未来，为下一个绝好的机遇而跃跃欲试，但是谁能专注于战略执行呢？同样，如果团队中的每个成员都不愿冒险，那么整体团队将无法把握新机会并确保其成功实现。

你的角色

在考虑招聘和晋升决定时要问自己两个问题：此人是这一职务的最适合人选吗？此人是最适合该团队的人选吗？要记住，如皋第二个问题的答案是“否”，那么第一个问题的最终答案很可能也是“否”。

怎样在团队中保证适当的差异性来实现积极的协同效应，而不是产生问题或冲突？

你必须深入了解团队的现有成员以及新成员，才能实现积极的协同效应。如果你没有掌握足够的信息，可以寻求他人的帮助，或者通过人力资源部门提供的评鉴工具获得有效的信息，帮助你作出相应的判断。

08 所有领导均应为员工发展负责，他们也需要技能来完成这个任务

你是否认为所有的领导者都是人才支持者？毕竟这是我们的期望，不是吗？我们对1000多名高层领导者进行的调研显示，发展和支持人才是他们最薄弱的领域之一。能力发展不是一种补救措施，然而许多中高层领导者都不能接受这种想法。他们可能没有经历过重要的职业转变，在领导能力方面具有重大缺陷，但他们不重视培训机会，甚至对此不屑一顾。此类领导者更专注于纠正“缺点”，而不是运用每个员工的独特才能。尽管这些领导者获得了成功，但成功的原因并非他们的领导才能。

如果每个领导者均具备观察高潜力人才的技能、进行有意义的绩效讨论和培训、制定创新的发展计划、作出高效的雇佣，晋升决定，便可实现一流的人才管理流程。因此，领导者需要启发性的行为榜样，也就是说，以高层领导者作为自己的学习模版。因此，CEO应从自己做起，体验和研究如何通过发展实现可衡量的结果，掌握人才管理所需的八条成功原则。这些原则适用于从CEO到普通员工的所有企业成员：

- 高效发展的第一步是准确的诊断：准确的诊断能够使人致力于改变，并根据个人或团队的优先需求制定发展计划
- 确保现在和未来的发展计划与业务战略密切相关：最优秀的发展计划既能提高个人工作能力，又能促进未来的职业发展
- 发展人才要在纠正弱点和发挥优势之间找到平衡：领导风格是很难改变的，应当让领导者发挥自身优势，并专注于几项发展需求
- 重视高潜力人才：尽管机构内所有人员均应当获得提高技能、获得知识的机会，但是宝贵的资源应主要运用于能够创造价值的高潜质人才身上
- 高效的发展计划需要包含指导、教室学习、辅导，工作任务、行动学习等，可根据具体的发展目标和个人学习方式，对上述活动进行适当组合
- 不要低估领导者的支持：领导者不仅需要亲自示范他们期望在员工身上展现的行为，还应当花时间制定计划、进行审查、重新聚焦员工的发展，并且认可员工取得的成绩
- 适当的学习压力能够实现最佳成果：在工作中能否有机会运用或者衡量新学习的技能或知识？

- 将发展员工的能力作为可衡量的绩效管理目标：导师和领导者应当公开负责人才的发展过程。这种公开的成果对比能够确保发展员工能力成为各层级领导者的日常工作之一

你的角色

作为 CEO，必须坚持让人力资源部门实施适当的人才管理系统，以发展各层级领导者的人才管理技能。除此之外，你的个人投入会产生最重要的影响：

- 尽可能与未来的领导者共同参加拓展和学习课程
- 在这些学习活动中找机会介绍自己对业务的理解，以及个人职业生涯关键点的故事。如果需要，你可以提前录制好视频并在活动中播放，以表示你对学习课程的支持与参与
- 让董事会成员参与这些活动
- 提高自身的辅导技能，花时间对直接负责的团队成员进行绩效评估和辅导
- 担任一些高潜力人才的导师，你从这些人才身上也会学到很多

成功典范（Success Profiler）

一、整体分析职位要求，实现 360 度人才管理

在当前的商业环境中，许多公司都面临激烈的竞争，市场份额遭到蚕食。面对这种现状，高层领导人意识到，公司需要转变战略方向，如转变销售模式，推动新产品创新，大幅削减成本，保持利润水平等。应对这些业务挑战自然是公司 CEO 与领导团队的主要任务。

但是，高级领导人如何确保众多员工了解企业的战略，鼓励他们与企业同甘共苦，积极献计献策，共同应对未来的挑战呢？

业务拓展、卓越服务、品牌认同——无论面对何种挑战，企业都需要找到一条有效的途径，将企业的人才战略与业务战略相统一也就是说，企业必须了解，若想在新的商业环境下取得成功，企业需要什么样的人才，同时调整聘用、人才发展、绩效管理等人

才管理系统，以此选拔优秀人才。

这就意味着，要成功执行业务战略，首先要创建一种 360 度全方位的评鉴体系，确定各个岗位、职能或级别对人才的要求，然后将这些要求应用到所有人才管理系统中。

在创建 360 度评鉴体系时必须将人才管理人员的专业术语转换成高层领导人所熟悉的语言，这一点至关重要。人才管理部门精心定义的“能力”（Competency）往往不能

引起战略决策者的共鸣，因为所用的不是他们熟悉的语言。这常常导致高层领导人缺乏推动变革的动力。

从目前的接班人管理统计中可以看出，企业战略与战略执行人才的 360 度管理体系之间出现明显脱节。知名咨询机构伯尔辛联合公司在 2007 年 5 月发布的一份报告显示，51% 的受访者将缺乏高潜质领导人列为其首要挑战。

在 DDI 公司和美国《经济学人》智库于 2008 年进行的一项独立调查中，55% 的被调查对象表示，由于缺乏领导人才，其公司业绩可能在不久的将来受到影响。这项调查还表明，有效执行企业战略的最大障碍在于关键职位用人不当（36% 的被调查对象选择此项）

那么，如何遴选胜任关键职位的领导人，用以执行最为重要的企业战略呢？建立“成功典范”（Success Profiler）是将企业战略与人才能力紧密关联的最有效途径“成功典范”与其他方案（如能力模型）有着根本性的小同。它跳出了单纯从能力着眼的局限，开创了业务人员讨论人才管王掣，人力资源从业者了解业务需求的途径

历经几十年间的发展，“成功典范”已逐步成为一项非常重要的最佳实践。但据伯尔辛公司调查，时至今日，认为自己拥有世界一流的人才能力管理流程的企业尚不足 6%。

过去，人才管理部门负责制定岗位说明——列出重要的岗位责任以及关键的经验与知识要求。到了 20 世纪 80 年代，企业已不再仅仅着眼于岗位任务与职责，而开始关注胜任岗位的能力。能力描述了某岗位或职位的行为要求。如今，明智的企业不仅要确定人才的能力，还要进一步建立完整的“成功典范”

“成功典范”将从整体上考量胜任该岗位所必备的各种条件，即哪些知识、经验、能力和个人特质决定了人才能否在特定岗位、级别或职能上成功推动业务战略。这些档案确定了个人、团队乃至企业实现成功的要素——反之，缺乏这些要素就会导致失败。准确描述成功的定义，包含模型中四个组成部分，是有效的、基于业务的人才管理系统的基石。

作为业务战略与人才要求之间的联系纽带，“成功典范”有什么作用呢？

我们继续以一家面临业务增长压力的公司为例。为了应对现有及未来的挑战，该公司认为“推动新产品创新”是实现业务增长的重要因素或驱动力。因此，在创建结合人才管理系统与业务战略的“成功典范”时，关键要确定每个岗位或级别需要什么样的人，才能将新产品有效推向市场。例如，企业内不同级别的人才对于企业的成功负有不

同责任：

- 高层领导人 当产品创新成为推动企业发展的动力时，我们的调查显示，改进领导力、贯彻企业愿景以及授权委责是高层领导人在面临这一挑战时应该具备的能力。您可能会想起一些真实例子：一家汽车公司的高层领导人要求员工在十年内将车辆的燃油效率提高一倍；推出一款支持新兴技术或符合发展潮流的产品；推广一种全新的产品，以拓展新的市场。

- 基层与中层领导人 中基层领导人在推动创新、实施变革的过程中发挥着重要作用。能力字典显示，促进变革、指导下属和以客户为中心的能力对于这些领导人成功实施上述变革至关重要。

在创新方面，这些领导人就是执行者。他们负责执行高层领导人制定的宏伟目标，同时还要激励其团队支持这些工作在经济困难时期，他们要凭借对公司客户群的深入了解确定哪些创新切合实际，因而在企业中起着举足轻重的作用。

- 基层员工 所有的基层员工在企业中发挥着重要作用。调查显示，适应性、积极主动和不断进取等能力与个人特质有助于企业内这一级别的成功创新。

基层员工在创新中同样扮演着重要角色。计划或产品中的瑕疵在概念构思阶段并不明显，而亲自动手实践的员工往往能够发现这些问题。富有创新精神的基层员工能够将变革与改进融入整个流程当中，从而解决棘手问题，获得更出色的总体效果。

上述三个级别的领导人，“促进新产品创新”的动力适配性（Motivational Fit）类似。当创新成为业务驱动力时，企业应该激励员工变革，而不是安于现状。创新者喜欢解决问题，看重新事物中的机会。地点匹配度(Location Fit)是另一种不容忽视的动力适配性。例如，工程师能否适应与世隔绝的沙漠环境，从事爆炸性设备的测试工作？他可能喜欢这个工作，但如果必须牺牲其他许多乐趣，他能否从工作中得到满足？

许多公司意识到，只对一个岗位或级别的业务驱动力进行简单说明是远远不够的。业务驱动力不应停留在纸卜，而须与至关重要的人才能力相关联。人才能力（或“成功典范”）构成了人才管理系统，用于招聘、培训、评鉴和提升各个级别的人才。

在本文的以下部分我们将详细介绍，企业在执行与业务对接人才管理战略时通常会面临哪些挑战。我们将向您说明如何建立准确的“成功典范”。此外我们还将展示这些内涵丰富的“成功典范”如何为有效的企业人才战略奠定基础，为各级人才的遴选、培养、绩效管理和培养接班人流程创建框架。

二、挑战

“人力资源部门跟我们没关系。他们的作用就是为我们发工资，制定企业战略就谈不上。有时，他们甚至会拖我们业务部门的后腿。”这是相当严厉的批评，但我们希望公司不会出现如此状况。这种情绪反映了采用与业务对接的人才管理之前的尴尬状况。基于业务的人才管理战略在所有人才管理计划中，均强调目标能力与业务的相关性，以此促进业务的成功。同时，它还支持就人才管理计划（如人才管理计划的效用）及其对业务成功的影响进行衡量。举例来说，可以根据招聘质量、新员工创造效益的速度以及保留率来衡量更出色的人才遴选系统的影响。

除了要衡量人才管理计划的影响外，还有很多因素凸显了准确、最新且可扩展的“成功典范”的重要性：

- 共识对于实现目标至关重要任何公司都需要关键人员了解自身在执行战略过程中的作用。随着企业在全球的扩张，形成共识——并将其作为业务目标落实到人才管理工作中——就成了问题。与其他方式的岗位分析不同，“成功典范”是业务部门与人才管理部门之间沟通的桥梁，也是用于加深理解的共同语言。此外，企业还需要确保所有管理人员在如何应用能力定义方面达成一致。如果两位经理的下属做着同样的工作，却给其中一位经理的下属制定了较高的绩效标准，那么这位经理可能丧失获得奖金或提升的机会，因为从表面来看他的绩效得分较低。您肯定不希望出现这样的情况。

- 全球化改变了岗位要求 随着业务范围的不断扩大，企业领导人发现，信息管理、协作与决策变得越来越复杂。因此，领导人也必须调整领导力行为，以适应不同文化背景。驻国外工作的领导人面临着众多问题。一些人努力适应新的文化，其家人也受到熏陶。另一些人则发现，在任期结束后仍难以接受不同的文化，也无法找到应用其新领导技巧的途径。

- 随着婴儿潮一代的退休，企业需要经验丰富的领导人接班 许多企业尚未准备好如何填补这些即将空缺的职位，因为他们缺乏系统化的新一代领导人遴选和培养流程。

- 企业忠诚度呈下降趋势 最近的调查显示，全球劳动力中高达一半的人对企业缺乏忠诚度。当员工看不到职业发展前途，或遇到企业裁员与合并时，他们对企业的信任就会受到损害。这时，竞争对手会闻风而动，为他们提供更好的待遇，从而引发一波跳槽和人才外流现象。

- 做好提升准备的时间较短，短期内创造效益的要求较高 由于新任领导人无法在短期内上手，容易造成工作效率降低，下属士气低下、军心不稳。没有支持，新领导人根本不知道如何应对领导力的全新挑战。而职位越高则意味着可获得的指导和可借鉴的

经验越少。

通过领导力培养，完善的人才遴选与提升实践以及稳健的绩效与接班人管理可以应对这些挑战。我们认为，这些系统的基础是与业务相关的“成功典范”。下部分，我们将讨论如何制定的有效“成功典范”，沉着应对上述挑战、

三、“成功典范”管理：入门指南

“成功典范”管理的四大要务：

- 将“成功典范”应用于所有的人才管理系统与流程中
- 随着业务的变化迅速更新“成功典范”

接下来，我们将详细介绍每项要务。

1. 要务 1：了解业务战略

以终为始，“成功典范”才能发挥最有效的作用。换言之，必须考虑到企业当前及未来的业务需求。有效的人才管理要求根据业务目标与战略确定所需人才的质量与数量。

以下两个问题可以帮助您确定未来三到五年内您的企业在全世界获得成功的必要条件。

第一个问题：我们是否拥有具备相应能力的领导人来应对这些挑战？如果没有，我们如何发现最具潜力的人才并实现快速培养？

第二个问题：人才成长过程中有哪些可衡量的指标？一条著名的管理格言是“不能衡量，何以管理”(You can't manage what you can't measure)。以终为始是实现出色人才管理的最重要原则。

2. 要务 2：确定岗位对知识、经验、能力和个人特质的要求

您了解了企业的业务战略在此基础上，还需要以“成功典范”的形式将业务战略转化为人才管理策略。有效建立“成功典范”的步骤如下：

- 规划
- 收集数据
- 建立、确认并记录档案

步骤 1：规划

在为岗位或某级别的岗位建立“成功典范”的流程中，首先要进行规划。负责这部分工作的人员（即分析师）需要努力了解与待分析岗位或职位相关的业务环境、战略和目标。掌握这些情况后，分析师便可以确定合格人才必备的潜在知识、技能、动机和能

力。

分析师可以检查目前的能力模型，确定其与目标岗位或级别人才要求的相关性。这样有利于高效开展“成功典范”并创建流程，而无需浪费时间收集冗余信息。然后，考虑实施战略——即哪些技术或人才管理流程会受到新“成功典范”的影响，以便仔细调整这些支持系统和流程，使其适应新的“成功典范”。

一个好的规划应该确定有哪些人员要参与此流程。并且为模型的创建提供必要信息——包括利益相关方、部门经理、人才管理经理以及现任在职者。只有与业务部门进行充分沟通“成功典范”对业务的影响力，才会使其乐于接受“成功典范”，进而对现有系统与流程产生预期影响、

步骤 2：收集数据

完成规划后，便可开始数据收集环节了。常用信息来源有三种：

- 现任在职者
- 对任职者进行管理的人
- 企业愿景的制定者以及对业务战略及业务驱动力有发言权的高层领导人

上述每种来源都能提供有价值的观点。成功的现任在职者应详细介绍新人在岗位上可能遇到哪些挑战，管理人员会提供不同的观点。对于目标岗位/级别的现职在解决挑战方面的成功或不足之处，他们是可以举出实例来说明的最佳人选。

企业愿景制定者会提供更深远的见解。了解业务发展方向的领导人知道，人才的哪些素质会影响到未来的成功，而现任在职者及其管理人员可能并未意识到这一点。

步骤 3：建立，确认并记录档案

完成信息收集工作后，分析师要整合来自三个来源的观点，草拟“成功典范”。此档案需要经过企业战略制定者的审核和确认，特别是在业务或人才要求有重大变更时。在有些情况下，可要求管理人员完成一份调查问卷，给“成功典范”中的具体要素打分和评级。最终的“成功典范”应包括明确定义的能力，以及具体的知识、经验、个人特质。负责执行该流程的人应撰写相应的文件和报告，具体说明“成功典范”的编制流程和结果。报告应符合相关的法律或专业指南。

在实施制定“成功典范”计划时，以下最佳实践可以帮助您获得最准确、最有用的结果：

- 明确定义，消除歧见您的能力模型最终要求使用这些模型的人来解读——在大多数情况下，可能涉及许多人。主观的阐释可能导致互不一致，因此在创建能力模型 或

“成功典范”时必须以可衡量的术语明确定义各种能力。例如，“业务敏锐度”(Business Acumen)容易说但却难操作。通过描述可观察、可衡量的行为，您就可以消除因能力的定义模糊不清而造成的误解和混淆。

- 区分可培训和不可培训的部分人们可以通过培训学会如何与人沟通，指导和培养他人，管理工作，甚至建立合作伙伴关系。然而，“工作主动性”、“工作压力的管理”或“喜欢领导他人”这些能力是难以通过培训掌握的。最佳的“成功典范”会区分可培训和不可培训的部分。在将“成功典范”应用到各种人才管理流程中时，人才遴选流程可能涉及档案中的大多数要素——即便不是全部，但应重点考察不可培训的成功要素。在人才培养流程中应更多地注重可培训的要素，这样便可在两个流程中更有效地利用宝贵的时间和资源。

- 降低风险和提高业务相关性的黄金法则与业务不相关的能力模型可能导致其他的风险。在开始时便将希望达到的业务目标牢记在心，这样有助于降低风险。“成功典范”必须能够将业务战略与岗位挑战清晰地联系起来。同时，这样的“成功典范”也会为您带来可喜的收获——从投入的时间与资金中获得最大回报。

- 从最高层领导人的能力入手，自上而下地创建“成功典范”高层管理人员负责制定战略，当然在执行战略方面也负有最重要的责任。他们面临的挑战当然应该反映在高管层岗位的“成功典范”中。此外，他们也会影响高管层以下管理人员的“成功典范”。例如，如果一位高管具有与“领导变革”有关的能力，其下属的“成功典范”中就可能包含“推动变革”的能力，以便下属支持高管的工作这种自上而下的视角有助于将企业内所有级别的人才能力与核心的业务驱动力相统一。

3. 要务 3：将“成功典范”应用于所有人才管理系统与流程中

创建“成功典范”流程，随后将其束之高阁，这样无法获得投资回报。您必须将其合理地应用到各种人才管理系统和流程中。这项工作说起来容易，但经常无法达到预期效果，尤其是在业务经理拒绝使用“成功典范”中的术语来描述人才绩效时。更重要的是，如果“成功典范”并未应用到多个人才管理模块中，通常无法得到有效实施。

为了保证“成功典范”得到广泛应用，必须在多个领域的人才管理系统中——如招聘、发展、绩效管理和接班人管理等，使用统一的术语来阐述对人才的要求。这样便可以加深用户的理解，提高“成功典范”的可扩展性和使用效率。例如，使用从招聘流程中收集的数据为人才发展流程提供建议，帮助新任领导人快速适应新的岗位。由于在领导人必备的素质方面达成了共识，避免了“一刀切”，在新领导人面对角色转换的挑战

时，其上级便可以提供有力支持。同样，任职者也清楚如何在当前的岗位上获得成功，并规划自己的职业发展道路。

能力表格越少越好。企业可以对各种岗位进行归类，以便创建“成功典范”。常用方法是按照职能（制造、销售、人力资源）或岗位级别（高管、管理人员、专业人员）进行归类。当人们关注的是岗位之间的细微差别，而不是共同点时，能力表格便失去了作用。律师、会计和人力资源专员在知识、教育和经验方面肯定有重要的差别，这些差别应该反映在“成功典范”中。但是，从能力的角度来看，这些岗位均要求任职者善于合作、计划和沟通。这种共同之处有利于简化“成功典范”模型。企业内的不同职能或级别可能对能力有同样的要求。

为了帮助开发和应用“成功典范”，企业在技术系统中的投入在不断增加。在理想情况下，所有系统都应该相互集成，使用通用的“成功典范”框架。但是，IT 系统的集成并不重要——真正重要的是每种系统应使用同样的信息。换言之，它们应基于通用的“成功典范”框架。如上文所述，我们在人才遴选流程中会收集到关于应聘人的丰富信息。那么，是否有相应的流程来收集与个人的优势和有待提高之处相关的信息并制定最有效的发展计划？新人的绩效计划能否反映招聘流程中确定的个人优势和发展需求？渴望提升的员工是否了解，要在更高级别的岗位上获得成功需要具备什么样的条件？只有在岗位要求方面达成共识，才能制定更可靠、更准确的人才决策。

4. 要务 4：随着业务的变化迅速更新“成功典范”

“成功典范”应该多长时间更新一次？答案是：只要业务战略的变化引发了对人才的新要求，就要对“成功典范”进行更新。对于一些企业而言，这种变化多年不遇；而对于另一些企业来说，则每隔几年就会遇到。平均来讲，企业应考虑至少每隔 18 个月到两年时间对“成功典范”文件进行一次审核在出现以下常见情况时，企业应对其档案进行重新评估。

- 业务环境或市场发生改变
- 新竞争对手打乱您的战略
- 新技术的出现影响您的流程
- 为了满足新的需求，业务经理要求提供当前尚未开展的培训
- 招聘经理希望改变您的面试目标，因为他们觉得其无法满足自己的需求
- 使用您的绩效管理系统的人发现，难以将完成绩效的方式与其对绩效结果的影响相联系

- 业务和运营管理人员不重视您的人才管理计划

由于人才系统需要覆盖多个国家和地区，其复杂度在不断提高。相应地，企业需要在全中国推广对“能力”的要求和“成功典范”，作为推动“一个公司”（One Company）战略的途径。能力的含义在翻译后可能造成误解。尽管任职者或候选人的熟练水平可能因地区不同而有所差异，但无论在哪里使用，能力的含义都应该保持一致，这是最关键的一点。在对来自不同地区的人才进行比较时，统一的目标和标准尤显重要。

四、与有效实施“成功典范”有关的最重要因素

如何从“成功典范”的创建、应用和管理中获得最可观的投资回报？，以下业已验证的最佳实践可以帮助您的企业更有效地完成这些工作。

1. 围绕通用的“成功典范”整合各种人才计划

最常见的情况是，为不同流程和计划开发不同的能力模型。结果却是，在人才的评鉴、发展和提升方面没有统一的框架能力模型或更具体性的“成功典范”是一种强大的工具，可以链接这些人才管理流程，使其同步实现。

2. 降低风险

在“成功典范”的创建方面可能存在两大风险。

(1)在需要时，该模型能够在法律方面提供最高级别的保护吗？

(2)它能够真正推动企业的业务和文化战略吗？

为了达到法律和战略方面的效果，“成功典范”必须在目标岗位/级别所要求的人才能力与业务驱动力之间建立连接。

明确定义且可衡量的能力在抵抗法律风险方面能够发挥更火作用。确保能力成为人A评鉴和发展依据的途径是使用“关键行为”（Key Action）。关键行为即个人在成功应用能力时所表现出来的重要行为（而不是任务）。此外，您要确保各种能力之间不能有太多的重叠之处。如果每种能力都互不重复，围绕模型设计的各种培训和人才遴选流程便会少些冗余，效率也会更高。

3.使用可快速更新的模型

变化无处不在。市场变化、企业合并与重组、优先级调整、技术进步，员工和客户期望提高等，都给需要与业务保持一致的人才管理工作带来了真正的挑战。因此，必须能够轻松地调整“成功典范”中各种要素的优先级，或引入新的要素，以推动未来的成功。

在构建或更新模型时，企业无力进行耗时数月甚至数年的数据收集工工作，开展细

致入微的研究。采用这种方法的人会发现，等准备好模型后，业务环境早已改变，他们的“成功典范”又失去了与业务的相关性。理想的情况应该是，企业每次制定业务规划或改变战略方向时，都应该对高层管理人员的能力进行检查。确定是否需要添加、删除、提高或降低能力、知识、经验或个人特质要求，以推动业务取得成功。为了实现“成功典范”项目的既定目标，灵活性至关重要。一些企业指定了流程维护人员，负责保证模型处于最新状态并保持有效沟通。在技术支持下实现有效的“成功典范”创建流程，这是确保灵活性并快速更新档案的最佳途径。

4.确保可持续性

以下是确保“成功典范”的可持续性并发挥其最大效用的方法：

- 宣传 请高层领导人宣讲业务案例，为“成功典范”的推广营造良好氛围。
- 责任明确定义模型开发和使用过程中的职责分工，确定所有关键利益相关人（从首席执行官开始）所负的责任。
- 技能为了帮助人们了解如何在各种人才管理流程中阐述和使用“成功典范”，必须进行培训。能力分析师需要通过培训了解，如何以能够降低法律风险、对业务产生积极影响的方式编制“成功典范”。
- 一致正如我们前面讨论过的，只有在各种人才管理流程中使用定义一致的能力才能实现协同作业，提高效率并实现更出色的效果。
- 衡量在需要使用能力的人才管理流程中，对结果进行清晰、准确的衡量、提高招聘质量和缩短上岗时间是衡量招聘系统的常用标准，而更出色地应用各种技能则是衡量培训计划的常用标准

五、衡量“成功典范”对业务的影响

根据《岗位/职位能力实践调查报告》(Job/Role Competency Practices Survey Report)，通过围绕能力来设计培训和发展流程，91%的被调查企业改进了人才遴选流程和培训计划设计流程。相反，在未将岗位能力融入人才管理流程时，仅有48%的被调查企业达到了上述效果。在将能力作为人才管理流程的基础时，91%的企业建成了更为公平的人才遴选和提升系统，89%的企业实现了更有效的绩效管理，91%的企业获得了更出色的人才培训和发展效果。当将能力应用于三个或更多的人才管理系统时，60%~70%的企业提高了财务业绩、生产效率、产品和服务质量、员工或客户满意度、高素质员工的保留率等效益指标、

尽管以上数据证明了实施“成功典范”后的影响，您仍然需要在自己的企业内确定

并跟踪与各层领导人负责的与业务相一致的各种指标。通过衡量与领导人的业务直接相关的指标，人力资源专员才能制定更明智的决策，以便进一步改进人才战略。此外，您还可以通过这种方式获得高层领导人的大力支持。没有高层领导人的支持，您的人才管理计划难以获得全面成功。

有效人才管理九种最佳观点

一、介绍

全球经济环境竞争激烈且日趋复杂，企业认识到优秀的人才成功之至，企业在了解雇佣、发展和保留优秀的人才的必需时，也意识到，必须将人才作为重要资源进行管理，才能达成最佳成果

目前，只有极少数的企业具有足够的人才储备。不仅仅是高层领导缺乏后继人才，中层及基层领导均面临相同的问题。人才越来越稀缺，因此必须对之进行管理以发挥最大的效用。

在经济衰退期间，企业的人才争夺战可能暂时停息，但同时我们也看到，有些企业会面临人才枯竭的新压力。现在的领导者能否运用更少的资源获得更大的成果？最优秀的领导者可以做到这一点。因此，人才战略的重点关注于保留这些领导者，并且培养继任者。许多企业在经济衰退期间会裁员缩编，但一定不能过度，以免在经济复苏时造成人才的严重匮乏。

人才管理的理念并不新鲜。四五十年之前，人才管理已被视为人力部门的次要责任。而现在，人才管理作为一种企业职能，得到了极大的重视。美国世界大型企业联合会（Conference Board）的《2007 年 CEO 挑战》研究中，重视“寻找合格管理人才”的 CEO 比例比上一年高出 10% 以上。DDI 公司与美国《经济学人》智库在 2008 年对一些公司管理人员进行过一项研究，其中 55% 的人表示，由于缺少领导人才，公司在未来的业绩很可能受到影响。在研究过程中，与高级管理人员一对一的面谈也验证了这一看法。

企业一般需要将销售额的 1/3 以上用于员工的薪资和福利，因此人才管理对企业来说至关重要。你的企业可以开发出新的产品，竞争对手也可以做到这一点；你的企业可以降价，竞争对手也可以仿效。只要你找到有利可图的市场，其他公司就会跟进，还会避免你曾经犯下的错误。但是，复制一个高素质、高敬业度的员工团队几乎是不可能的。有效招聘、留任、配置任用各层级人才，并使其积极参与工作的能力，才是企业唯一的竞争优势。

二、人才管理的定义

全球企业领导者对于人才管理的定义各有不同。DDI 公司认为，人才管理是一种关键任务过程，能确保企业拥有足够的高素质人才来满足当前和未来的企业优先事项。这一过程包含一名员工“职业生命周期”的所有方面：选才、发展、继任和绩效管理。

高效人才管理过程的重要部分包括：

- 清晰地理解企业当前和未来的业务战略
- 确定达到未来目标所需人才与目前人才之间的数量与质量差距
- 制定优秀的人才管理计划来解决这一差距，并与企业战略进行整合
- 准确的招聘和雇佣决定
- 将个人和团队的目标与公司目标相关联，并为绩效管理提供清晰的目标和反馈
- 发展人才，提高人才在当前职位上的绩效，并作好担任更高职务的准备
- 不仅专注于人才战略，也要专注于成功执行所需的行动要素
- 在战略执行期间和执行完成后衡量业务变化和员工效率

三、是什么让现在的企业更为重视人才管理？

企业讨论优秀员工与卓越企业绩效之间的关系已经长达几十年，为什么现在更加重视人才管理？这背面的确有几个推动原因：

1. 优秀的人才与高绩效业务有明显关系

越来越多的企业希望将人才投资的回报进行量化。大量证据显示人才对企业绩效具有重要的影响，以下为部分调研事实：

• Hackett 集团在 2007 年进行的研究显示，擅长管理人才的公司获得的收入要比同行业其他公司高出 15%。对一家财富 500 强企业而言，这意味着收入会增加数亿美元

• IBM 进行的一项研究显示，将规模类似的公司进行对比，人才管理效率较高的公司获得的优秀财务指标的比例要高于人才管理效率较低的公司

• McBassi 公司在 2006 年进行的一项研究显示，在人力资本五个分类（领导力实践、员工敬业度、知识可说明性、员工组织和学习能力）中得分较高的公司，股市回报和安全记录也更为出色，这是目前高级领导者非常重砚的两个企业目标

2.人才产生的价值越来越大

人才的质量通常会决定公司的财务价值。布鲁金斯研究院（Brookings Institution）在 1982 年进行的一项研究发现，有形资产（设备和设施）在公司总体价值中所占比例为 62%，而无形资产（专利、知识产权、品牌和人才）所占的比例为 38%。2003 年的

研究则得出相反的结论，无形资产所占的比例为 80%，有形资产所占的比例仅为 20%。

3.商业环境更加复杂且多变

全球市场竞争日趋激烈，想要长期维持竞争优势变得更加困难。新产品和商业模式的生命周期变得更短，需要不断地进行创新。科技让我们获得更多的信息，并迫使我们加快速度以与商业环境同步？全球性扩张进一步增加了挑战的难度，例如，一家公司的总部可能位于日本，研发部门位于中国，而全球销售部门则位于美国加州。

而且，在经济快速增长几年之后发生的衰退使人才管理变得更加复杂。裁员、低敬业度和更少的晋升机会，这些额外的挑战，让企业的人才管理工作雪上加霜。

4. 董事会和金融市场的期待程度更高

《战略+商业》杂志曾经把 CEO 形容为“全球最显要的临时工”。2007 年，CEO 的流动率为 13.8%，平均任期约为六年。董事会和投资者对 CEO 给予厚望，希望他们创造价值。这种压力自上而下进行传递，加强了企业对于各个层级人才素质的重视

5. 员工期待也在发生变化

这一变化让企业不得不更加重视人才管师战略和做法。

现在的员工更喜欢具有挑战性和有意义的工作，对于专业本身的忠诚度要高于对企业的忠诚度，越来越不适应传统式的组织结构和权威，更重视工作与生活平衡，希望掌控自己的职业生涯和发展。

由于存在各种外部挑战，获得员工的青睐变得更加困难，但 IBM 和人力资本研究院(Human Capital Institute)指出，企业必须做到这一点。他们在 2008 年 7 月发表的报告显示，56%财务表现良好的企业理解并重视员工敬业度。企业文化对于吸引和保留优秀人才非常重要，这一报告只是众多证据中的一个例子。

6. 员工人口统计特征正在发生变化，目前企业正在开展新的“人才争夺战”

凯业必达（CareerBuilder）在 2009 年进行的一项调查显示，受金融危机的影响，年龄超过 60 岁的员工中有 60%决定推迟退休时间，其中许多人身居领导职位，挤占了低阶人才的晋升机会。年轻员工感觉升职无望，进而可能跳槽到其他企业。当就业市场不振时，推迟退休会减少新的就业机会。

四、人才管理：DDI 的看法

过去 40 多年，DDI 帮助了全球数以千计的企业招聘、发展和留任优秀的人才，以实现卓越的业务结果。结合实战经验与广泛调研，我们认为以下的虽佳观点应当成为人才管理系统的基础。

1. 最佳观点一：以终为始的思维——人才战略最终必须与业务战略紧密结合

有效的人才管理要求，业务目标和企业战略能够推动企业获得足够数量的优秀人才。例如，宝洁公司认为，“商业决策与人才决策密不可分”。阿伯丁(Aberdeen)集团进行的研究显示，一流企业将继任管理战略与企业战略相结合的比例要比其他企业高出34%。

下列企业在实现业务目标、推动企业战略时遇到了各种人才需求问题：

- “我们收购了一个主要的竞争对手，拥有了大量的人才。我们如何保证能够留住最佳的人才？谁会监督整合过程？新公司的管理团队应当由哪些人组成？谁能够帮助我们专注于质量和成本控制，同时进入新的市场？哪些员工能够融入新的公司文化中？”

- “我们是一家全球化汽车生产商，但在逐渐丧失市场份额。何种人才能够改变现状、重塑品牌，并且制定逆转颓势的行动方向？”

- “我们计划推出一种效果惊人的药物，因此需要在未来八个月内将销售人员的数量增加一倍。我们不仅要增加人员数量，还要确保这些人员符合要求，能够采用咨询式的方法与医生进行沟通。”

上述真实情境说明了为何根据业务需求选才可以发挥巨大效果。这些企业都坚信，业务的成功依赖于在对的时机拥有对的人才。上述企业均采取预期而积极的措施来满足其人才需求。然而大多数企业都是在制定业务战略之后，才想到将人才战略因素考虑进去，通常已迟了一步。

2. 最佳观点二：人才管理经理人不仅需要参与人才讨论，还应当营造人才管理的平台

我们每次邀请人力资源主管参加活动时都会问他们：谁负责人才管理？得到的答案多半是企业高管、很多人力资源主管已经能参加业务会议和战略会议了，而之前，只有董事会成员能讨论这些战略问题。但是，对于人才管理主管来说，只是参加会议、有聆听的机会是远远不够的，他必须负责人才管理的部分流程，在此过程中成为公司人才的合作伙伴、导师以及可信赖的顾问。

调研显示，要做到这一点很不容易。事实上，似乎掌控人才管理战略的既不是人力资源部门，也不是企业高管。DDI 公司定期调查全球企业的领导做法，在《2008/2009 全球领导力展望》报告中，企业领导们对人力资源部门进行综合质量评价时，只有四分之一的领导者给出优秀或卓越的评价，且只有 30% 的 CEO 将人力资源部门视为战略伙

伴。

另一方面，CEO 自身也面临挑战。据称，通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇(Jack Welch)将一半的时间用于人才管理上。一流企业的领导者参与招聘优秀的人才、培养高潜力人才，并审查人才库。在谈论到人才管理时，Campbell 的 CEO 道格·科南特(Dong Canant)告诉我们：

“我认为，大多数 CEO 对于人才的理解和重视程度要高于其他人，因为他们知道这些人在工作中不可或缺。”但是《全球领导力展望》调研报告显示，并非所有的 CEO 都持相同的理念。我们询问 CFO 和人力资源主管在参与四种人才管理活动的程度时，尽管有半数的 CEO 称亲自参与高管的发展和指导，但是在其他方面得到的评价却低得惊人。

如果人才管理属于企业的核心部分并归入企业最主要的结构和运作中，那么人力资源部门和高管就必须合作。全球最成功的人才管理案例，都是因为 CEO 或其他企业高管能够给予人力资源部门主动和热情的支持，并提供所需的资源、预算和沟通。

人力资源部门也必须跨出条条框框，扮演比过去更加重要的角色。没有人会询问谁负责营销过程，或者谁负责企业的财务监管，所有人都知道这是营销、财务主管及其团队的责任。同样，人力资源部门需要负责并实施专业的人才管理过程。他们需要更贴近公司业务，与部门经理们一起发展、整合企业人才的业务计划，包括就现有员工能力是否能满足业务目标提出建议。假如人才的能力存在差距，人才管理经理就需要提供解决方案。简而言之，企业的人才管理经理需要成为值得信赖的业务顾问，执行企业的人才管理流程。

3. 最佳观点三：知道你要寻找什么——建立完整的能力模型（成功典范）

大量的研究显示，财务表现较佳的企业大多使用能力模型作为继任管理、外部招聘和内部晋升的基础。研究结果的重点如下：

- 阿伯丁集团研究结果显示：53%的一流企业具有明确的能力模型，而财务业绩较差的其他企业只有 31%拥有能力模型

- 阿伯丁集团的研究还显示：一流企业为关键职位和所有职位确定能力模型的比例，分别比其他企业高出 45%和 64%

- 翰威特集团研究显示：一流的跨国企业不断将能力模型应用于整个企业，其员工能力与总体业务战略的整合度亦高。84%的一流跨国企业实现了人才与业务战略的整合，而其他企业的这一比例只有 53%企业可以通过“成功典范”(Successful Profile)扩

大人才能力的作用。这种方式比仅仅运用能力模型更加有效，首先最重要的是，“成功典范”的作用是根据业务目标对人才进行管理，反映出了重要的计划和优先事项，并随着新战略而变化。此外，“成功典范”不仅包含能力要素，还包含了其他三种互补的组成要素：

- 能力：造成工作成功或失败的相关行为组合
- 个人特质：与工作满意度、成功和失败相关的个人倾向和动机
- 知识：与成功工作绩效相关的技术和专业知识
- 经验：与成功工作绩效相关的教育和工作成绩

“成功典范”的最终结果为：对特定角色或工作的卓越绩效进行清晰的定义。“成功典范”同时可以运用到整个人才管理范围中，包括招聘、绩效管理和个人发展。

4.最佳观点四：企业人才补给线的强度决定于最弱的部分

许多企业认为，人才管理便是高管继任管理。继任管理固然非常重要，但我们认为，人才管理应当包含更广泛比例的员工。并不是只有高层领导者才能创造价值，企业的竞争力依赖于所有重要人才的绩效，以及企业发展和提升这些人才的能力，这就是领导补给线(leadarship Pipeline)。

阿伯丁集团在 2008 年发表的一份关于继任管理的报告中，证明了领导补给线的重要性。他们发现，一流企业专注于发展企业各层级领导补给线的比例比其他企业高出 40%。

主动积极地管理各职级的升迁过渡期，这一人才管理方法更具包容性。我们可以看到，模型的每个层级都具有不同但重叠的“成功典范”，以及各自的升迁挑战。有效的人才管理不仅需要根据员工目前的职位对其进行发展，还应该协助其为未来的晋升作好准备。例如，普遍员工在升任基层经理人时，定义其成功的标准必须从个人绩效变为团队绩效，这是一个非常关键的转变。同样，有望担任战略领导职位的运营领导者，需要将视野从业务部门扩大到整个企业。

当企业将更多的重心放在培养内部接班人而不是从外部聘用风险较高的经理人时，为领导升迁转变做好计划就非常重要了。不幸的是，很少有企业在基层领导上运用继任管理流程。《全球领导力展望》调研结果显示，受访的企业为重要基层员工实施继任管理的比例只有 28%，为基层领导者实施继任管理的比例只有 38%。

5. 最佳观点五：人才管理并不是民主

美国银行秉承这样的理念：投资最佳的人才。但是许多公司的做法恰恰相反，他们

将有限的发展资源平均分配给所有的员工。我们发现，如果企业对高潜力人才给予更多的重视，便会实现最大的回报。

哪些人才应获得更多的重视？有两类人：高潜力领导者和为企业创造价值的个人。例如，太阳石油公司更加重视中层工厂管理人员，因为这些领导者首次管理多个部门。更多的投入可以增加这些领导者在重要角色上的成功几率，因为许多企业选择在中层管理人员中寻找未来的战略领导者或高管。有些企业较重视价值创造者，例如工程师和销售人員，这些人员的成功能够为企业带来更多的利益。对于这些群体进行投资往往会获得最大的回报。

6. 最佳观点六：潜力、绩效和成熟度是不同的

许多企业了解针对高潜力才库或某员工提供较多发展资源的理念，但他们有时无法认识到潜力、绩效与成熟度之间的差异。我们可以用运动员的早期生涯来了解潜力与成熟度之间的差异。运动赛场的体育明星均具有很高的成熟度，他们作好竞争和获胜的准备，但成功的背后是教练和训练员的心血以及日以继夜的准备和练习。

人们可能认为他们在各个阶段均有卓越的表现，然而，事实上，在高中表现优秀的运动员可能在大学里的表现很一般；在某个级别上的竞争表现优秀，并不能保证在更高一级的比赛中也能表现出色。在这些运动员的早期生涯中，有些教练很可能看到其潜力。年轻的运动选手还在学习握球棒或扔球的正确方式，但是在经过数年的练习和辅导后，教练可以发现哪些运动员具有成为体育明星的天赋。

将具有潜力的领导者发展为合格的领导者也需要漫长的过程。高潜力领导者一般需要十年时间才能成为企业高管，他们在这期间需要辅导、拓展任务、实行个人发展计划和发展活动来提高重要的能力，这需要大量的努力。

但是我们发现，许多企业没有作出这样的努力。《全球领导力展望》报告称：全球只有半数的企业确定高潜力人才，只有 30% 的企业制定了人才加速发展计划。如果企业不去寻找人才（如同找出优秀运动员）并帮助他们实现最佳绩效，又怎能在未来取得成功呢？

7. 最佳观点七：人才管理是为正确的人才安排正确的职位

已故的道格拉斯·布雷博士是一位在工业和组织心理学领域备受尊敬的思想领袖，他将大部分的工作时间投入了一项在人才管理领域非常著名且重要的研究中：AT&T 管理过程研究（The AT&T Management Progress Study）。在布雷 30 多年的职业生涯中，他密切关注 AT&T 的管理人才，记录这些人才在技能和创新方面的变化。10 多年前，他

完成了一项笔者个人非常认同的声明，即“如果你只有 1 美元可以用于改善员工的发展过程或选聘过程，那么你应当选择后者”。

为什么企业应当更加重视选才，而不是发展呢？

- 并非所有人的能力均能够通过发展得到提高。“成功典范”中的许多要素不可能（或者很难）得到发展。人才的一些核心能力，如判断力、学习能力和适应能力，几乎无法通过培训得到提高。对于某一工作缺乏热情，以及个人价值观念与企业价值观念不一致，会导致员工表现较差，任何教室经验或学习活动都无法改变这种基本问题。但是，你可以在招聘和晋升过程中设计详细而科学的表格，以了解员工的这些方面

- 招聘拥有适当能力的员工比培养这些能力的效率更高。那么怎样看待可以发展的领域，例如交际能力、决策制定能力或技术能力？如果能雇佣到能力优秀的员工，便不需花费大量成本对其进行发展

8. 最佳观点八：人才管理更重视如何做而不是做什么

企业有很多与人才管理相关的执行方法，如高管资源委员会、人才管理软件、比较潜力与绩效的九宫格、能力发展计划以及大量的培训。方法(What)本身其实无法保证任何结果，关键在于怎么做(How)才能确保健全的人才管理得以实现。人才管理在企业真正落地，必须应用以下五个因素：

- 沟通将人才管理计划与业务驱动力进行关联，制定可以团结所有人的企业愿景以及未来目标。

- 责任为人才管理计划中的每个人划分清晰的责任。

- 技能发展正确的技能，由辅导员和导师给予帮助。

- 整合将人才管理计划与业务驱动力进行整合，但同时需要确定高潜力人才、评估发展领域与绩效管理相关联，以进行卓有成效的发展。

- 衡量人才管理必须有可衡量的结果。衡量可以产生压力和清晰的目标，使人才战略能有效执行，最有效的衡量方式不仅能通过数据量化人才管理的成果，还能了解为什么这些计划会产生效果，以及这些计划对企业产生何种效果。

作为《全球领导力展望》研究的一部分，我们将企业领导力发展计划的效率与五个实现因素的使用情况进行了比较。拥有高效领导力发展计划的企业，能够更有效地运用实现因素执行发展战略，其成效要比拥有低效领导力发展计划的企业高出 28%~62%。

9. 最佳观点九：软件并不等同于人才管理

拥有一套软件并不意味着拥有完整的人才管理系统，这就好像拥有食品加工机不一

定能够制作出五星级的美食一样。如果计划或菜单很棒，这些工具可以提供很大的帮助。使用正确的工具可以使执行更加顺利，并可能改善最终的产出，但如果没有正确的专业技能和原料，这些工具毫无意义。

一份五星级的“人才管理”菜单，包含强大的组合：内容、专业及技术，需要由优秀的内容来推动员工的评估和发展，并由资深专家建立一个系统。这些专家拥有丰富的计划执行经验，了解何种方法最为有效。软件应当为过程提供支持，而不是替代整个过程。

五、关于 DDI 的人才管理方法

DDI 在人才管理方面综合了上述最佳观点。我们在多个企业中成功运用了这一方法，该方法包括系统管理企业人才的所有重要步骤、过程和活动。

企业目前和未来的重要商业背景和挑战是什么？其中包括长期经营计划中确定的战略优先事项以及文化优先事项，指导员工应当具有怎样的行为。进行组合后，这些优先事项可以明确企业的业务驱动力，领导者必须面临这些挑战，才能成功地执行战略和文化。DDI 客户使用的一些业务驱动力包括：建立高绩效文化、推动产品创新、进入新市场。

由于这一理念的核心为最终的目标，因此下一步要查看“商业成果”方框。

尽管“商业成果”方框处于模型的末尾，但是提前查看结果非常重要。达到怎样的目标才能算成功？如何进行衡量？员工效率措施旨在提高重要的指标，例如：敬业度成本、招聘成本、提高生产效率所需时间、从内部填补空缺职位所需时间，以及领导能力提高所需的成本与时间。商业影响措施专注于人才管理系统的效率，包括生产效率的改善、创新或专利的数量，以硬在新市场的增长等。那么我们要获得最后的成果，首先要解决“人才需求”，见图 E-5。

企业在重要的职位上是否有足够的人才来执行目前和未来的战略，只有了解内部人才的数量和素质，才能了解数量与能力差距。许多企业通过“人才资产负债表”来追踪领导者和其他重要价值创造者的优点和缺点。提前进行能力判断，预测未来企业的发展方向，以及能否实现长期目标二人才趋势也是人才影响方框的一部分。

退休、文化多元化和地区雇佣趋势等内外部因素也会对未来的成功产生影响。企业需要确保有足够的领导者满足需求，因此确定和解决未来差距应当成为目前计划的一部分。

最后，分析企业情况可以了解公司内部的人才管理状况。它定义了谁负责人才管理，

哪些系统为个人发展提供支持，以及人力资源部门在战略执行过程中扮演的角色。

人才影响之后，重心转移至“成长引擎”。它提供了能够减少人才差距的系统和综合性方案。

- 通过选才确保各层级拥有足够的人才储备
- 通过发展，提高个人的成熟度，实现企业、角色和个人目标
- 通过绩效管理创造执行战略所需的整合和重心
- 通过继任管理发展和提升人才

根据常见的能力模型或“成功典范”来执行这些计划时，就能有效地获得最佳成果。

“成功典范”的优势在于它是基于企业的商业环境而找出的业务驱动力，自然能够与企业的业务一致，而我们认为，这就是人才管理得以在企业中成功贯穿的关键条件。

六、计划的价值

当今，企业对于人才管理的需求前所未有地紧迫，但是企业不能因为没有人才管理就急于匆忙建立与执行。我们呼吁：绝不是为了人才管理而管理，而是要为企业规划一个健全完善的人才解决方案后，才能采取行动。

人才战略必须进行精心制订与完善，并且与企业总体业务战略和需求相关，才能融入企业的文化。只有做到这一点，人才管理才具有有效性和可持续性。

为员工领导者优化领导补给线

当询问人力资源经理，他们的企业如何挑选新的基层领导者时，答案通常是“技术最好的基层员工：”，但当问到这种方式是否有效时。回答通常是“无效”，公司渴望寻找更好的方法来选择和发展新的领导者，他们也希望通过更加有效的方式提高现有基层领导者的技巧和能力，使其能够应对复杂且不断变化的商业挑战。总而言之，领导补给线的开端在于基层。

企业必须认真地选择和发展基层领导者，因为这些人员需要担任许多复杂和不断变化的角色，在担任一些角色时，领导者需要设置目标并使人员为责任负责，进而提高绩效。基层领导者根据基本目标而努力，确保人员、过程和战略之间产生协同效应，完美地实现业务目标。他们必须使员工参与其中，营造的工作环境应当让员工愿意努力、感觉自豪和展示出工作主动性。这些领导者也需要吸引，发展和保留人才，确保拥有正确技能和动机的人员在正确的时间担任正确的职位，满足业务需求。

基层领导者需有履行这些关键角色的能力，才能实现企业战略。

一、挑战

首次担任基层领导者的员工面临的转变挑战也许是最大的。基层领导者必须能够鼓励和吸引他人，同时应对复杂性和模糊性，并且建立由新的同事和高级管理人员组成的网络。一些重大的挑战包括：

- 建立一个成功的团队，并与他人合作完成工作，一些团队成员可能位于不同的地点甚至时区。新任领导者面，临的一大挑战是辅导之前的同事

- 更努力地实现公司的目标，更深入地了解企业的业务。基层领导者需要将日常任务与更大的目标相联系。尽管他们无需盲目地遵从“公司路线”，但代表企业的领导者依然需要展示“领导气质”

- 建立一个更高且更大的网络，培养一个包含基层员工和其他人员的同事团队，并且与更高级的管理人员进行有效合作。这需要优秀的社交、影响和合作技巧，以及管理企业内更多人员的信心

其中一大挑战是，首次担任领导角色的基层领导者应当具有哪些特点？

二、员工领导者“成功典范”

一个成功的基层领导者应当具有独特的技能、知识、经验和个人特质组合，这些是成功典范(Successful Profile)的组成部分。

1.能力

基层领导者应当具有的重要能力和技巧包括：

- 使用适当的方法和灵活的交际方式建立高凝聚力团队，同时促进团队目标的完成
- 发展和使用合作关系，促进工作目标的完成
- 提供及时的辅导和反馈，帮助他人增强完成任务或解决问题所需的知识和技能
- 通过多种媒介向个人或团队清晰地传达信息和理念，传达方式具有吸引力，并且可以帮助他们理解和记得信息

- 确认、理解问题和机会；通过对比不同来源的数据以获得结果；使用有效的力法选择行动计划或者发展适当的解决力案；考虑现实与限制因素以及可能出现的后果之后再采取行动

- 向适合的人员分配决策执行权力和任务责任，使企业和个人的效率达到最大化
- 为个人和团队设置更高的目标；使用衡量方法监测目标的进展情况；在达到或超过目标时，从成就和持续的改善中获得满足感

- 运用适当的人际风格和技巧使员工接受理念和计划；同时根据任务、情况和个人

涉及程度改变自身的行为

- 为自己和他人执行行动计划，确保高效率地完成工作

2. 知识

基层领导者需要：

- 深入了解业务单位的产品、服务及客户
- 了解业务流程，并且理解自身团队在企业中的任务及角色
- 掌握企业的整体业务，包括公司战略、竞争情况、供应链和财务指标等知识

3. 经验

对于经验的通俗定义是“这位领导者过去做过什么”，但这还不够，我们必须以“成功”二字来区隔高效领导者与低效领导者。

成功领导者的重要经验应包括：领导一个跨部门团队或特殊项目团队，在绩效周期内管理他人的绩效，为员工的当前和未来角色提供培训和发展，提供与绩效相关的反馈，与其他团队或业务单元紧密合作。

4. 个人特质

现任基层领导者和有志成为基层领导者的人员应具有以下特质：

- 吸引、鼓励他人与之紧密合作
- 对于遇到的挑战保持积极的看法，充满自信和乐观情绪
- 拥有积极和坚强的成就导向，努力获得成功
- 使用结构化的方式角色制定或管理自己和他人，并保持自律性
- 在工作和道德方面保持高标准
- 获得他人的信心，并与直属下级建立互信关系
- 展现出持续的学习倾向，并且能够快速运用新的知识解决问题

三、评估员工领导者

确定“成功典范”后，应当使用大量的评估工具，帮助企业对个人进行衡量，并与典范中包含的技能、知识、经验和个人特质进行比较。促使企业对基层领导者进行评估的原因通常有三个，分别为：

- (1)评估领导者在当前角色中的表现。
- (2)查看领导潜力以及领导力发展的可能性。
- (3)确定个人对于新的角色、工作或工作类别的就绪度或适应度。

四、评估绩效

现任基层领导者在其角色中的表现如何?需要确定哪些优势或发展领域才能提高绩效?可以使用两种工具解决这些问题:

- 多角度评估 任何 360 度评估工具,如果要发挥效果,现任基层领导者必须在其职位上至少任职一年。来自同事、主管和直接下属的反馈能揭示其优势和发展需求。DDI 的“360 度反馈”(Leadership Mirror)通过在线方式有效地收集信息,而“目标反馈”(Targeted Feedback)则进一步确认最重要的三个优势和发展领域,使领导者可以专注于发展努力。这些高效工具可以评估该级别领导者的能力。

- 绩效管理 DDI 的“达成最佳绩效”(Maximizing Performance)可以帮助基层领导者了解自身责任。通过年度绩效目标、能力衡量和发展计划,使领导者专注于重点,并能够根据绩效目标评判是否成功

五、评估能力

根据不同的需求,应当采用不同的方法选择和晋升正确的人选担任基层领导角色,并判断其发展需求。在一个健全的多层级领导补给线上,找出基层领导层级的高潜质人才是关键的一步。在考虑领导角色时,技术能力和以往的绩效仅为“基本门槛”,并非晋升决策的唯一标准。

晋升和发展投资决定应当基于对于候选人的总体评估。以下工具可以帮助企业确定候选人的潜力:

- 测试和分析 测试和分析不仅可以用于选择基层领导者,也可以用于确认有潜力的新领导者。这些高效、低成本的工具可以用于评估大量的候选人。例如,DDI 的适职测试(Career Batteries)和领导力素质测试(Leadership Insights Inventory),使用测试问题格式来解释领导者成功所需的核心技能和特质。测试和分析很容易管理,并且为候选人在领导职位上实现长期成功的潜力提供宝贵的见解。

- 行为面试 进行到这个阶段时有一点非常重要:发现候选者正式或非正式的领导经验、动力或志向信息。“目标选才”(Targeted Selection)为基于行为的面试,是一种可以有效收集这类信息的工具。这个方法是通过检验以往的行为,对未来的行为进行预测,久经验证、极为有效。所有的面试问题皆是根据组织里基层领导者的“成功典范”中重要的能力而设计出来的。

六、评估就绪度

领导补给线的一个重要功能就是在管理阶梯上晋升领导者。辨别判断一个人能够成为领导者是不够的,企业需要确保此人已准备就绪,无需较长的学习曲线,便可以担任

新的角色，快速产出优秀的绩效。以此为目标，评估就绪度时必须考虑二个重要的变数：

- 风险：如果此人不适合新的职位，会产生怎样的风险？
- 数量：需要评鉴多少人？
- 角色：在为某个职位作出选择决定时，使用哪些工具(模拟、练习、调研、测试等)可以获得最具相关性的信息以作出决定？

在基层领导者的级别，最重要的变数通常是领导者的角色。基层领导者需要作出主要的转变：从管理自己到管理他人。基层领导者的失职会造成很大的影响，因为他们直接面对客户，并且负责管理、激励与发展基层员工。企业通常让技术最好的员工担任领导职位，但常有闪失。通过评估领导就绪度，企业可以在候选人就职之前避免代价昂贵的错误。

潜力和就绪度是不一样的，需要不同的工具。有潜力成为领导者的基层员工需要发展一些重要能力领域。才能担任基层领导者。以下工具非常适合确定候选人的就绪度，并确定需要哪些发展能力来促使候选人作好准备。

- 行为评鉴 行为评鉴以未来为导向，用于评估未来和现任领导者管理和激励工作团队、发展和保留人才的技能和就绪度。DDI 的“评估人才：员工领导者”(Assessing Talent: People Leader)平台使用模块化的网络模拟，判断基层员工和领导者的发展需求。由于行为评鉴在模拟环境中进行，因此既可以观察基层员工在领导角色中的表现，并可预测他们在未来领导角色上的表现，帮助他们决定自己是否适合这一工作。DDI 的领导就绪度评鉴。采用类似于测试的行动准则问题，来快速并准确地评估重要领导者的能力。

七、发展基层领导者

DDI 的调研显示，高效的基层领导者通过辅导和发展获得结果，推动实现业绩、鼓励诚实和信任、建立合作关系(团队内外)、运用个人力量影响他人，并能明智地选择人才。因此，领导力发展计划在为短期和长期业务需求提供可行的解决方案时，必须考虑到这些能力。基层领导力发展必须专注于行为变化和能力发展。

DDI 的研究显示，多种方法会对学习和发展产生更大的影响。学员通过快速的、参与式的、互动型的活动获得技能和能力，例如模拟、技能练习、学习地图、发现式学习、与工作相关的案例研究等。通过正确组合传统和虚拟教室与网络培训，以及在线绩效支持和在职学习，可以提高应用程度、学习满意度和熟练程度。“混合学习”方式也可以减少培训成本。

在发展基层领导者的基本能力方面，以下解决方案具有重要作用。

- 教室或网络培训 DDI 通过备受赞誉的“互动管理：卓越领导者”(IM:EX)系列提供教室(传统和虚拟)和网络培训课程。这些课程可以提高“成功典范”中的能力和技巧，包括建立合作关系、培训、授权、领导变革、鼓励他人和解决冲突。

个人贡献者发展系列中的一些课程可以用于培养基层领导者的技能。

- 在线绩效支持 培训结束后，领导者在应对一些挑战时可能需要帮助，或者需要重温培训中所学习的技能。许多企业提供在线领导图书馆，例如 DDI 的在线绩效和学习(OPAL)工具，领导者可以随时获得支持。OPAL 中包含信息、行动计划、评估、工作表、绩效工具和视频，领导者可以掌握自己的能力发展，及时解决在工作中遇到的问题。

- 在职学习 DDI 课程和优秀的实施计划可以推动在职应用和持续的发展。

- 特定情境 采用工具和计划推动“非正式”学习，在“正式”培训后持续运用学习到的技能。

八、常见企业客户情境

以下是企业客户对于高级别领导者提出的一些常见要求。

1. 加快新任基层领导者的发展

大多数新任基层领导者很难掌握基本的领导技能。为了减少掌握这些技能所需的时间，他们通常在任职后的 90 到 120 天内接受结构化的培训计划，并且定期接受管理人员的辅导和反馈。

2. 提高领导和互动能力

有经验的领导者通常需要技能支持来应对艰难的挑战，或者主动积极地掌控自身对组织作出的绩效、工作及贡献。

3. 培养辅导技能

基层领导者需要为员工进行关于成功和改善的日常辅导，或者提高推动团队绩效所需的人际沟通互动和辅导技巧。

4. 建立客户导向的团队

领导者及其团队在提供卓越服务时要展示出能力和信心，提升客户的忠诚度，而能够介绍新客户和保持合作关系。

5. 推动绩效和责任

基层领导者必须采取果断的行动，传达清晰的责任，在冲突升级前进行处理。

6. 激励和保留人才

基层领导者对企业的人才具有极大的影响力。他们需要计划和辅导员工的发展、建立充满信任和成长的环境，鼓励员工实现企业目标。

7. 领导团队和优化团队成功

企业通常需要为领导者提供实施和领导高绩效团队的技能。为了让团队从一开始就取得成功，领导者需要为团队成员提供工具，使其了解团队发展的各个阶段并且依次完成。

当评鉴和发展连接后，领导补给线才会开始运作。无论企业是要发展现任领导者的能力，还是要加快新领导者的发展，只有将评鉴和综合发展计划相结合，才能获得完全准备就绪的基层领导者。

—完—