拉姆·查兰：高潜人才选拔与培养宝典

作者：拉姆·查兰



新时代已经来临，很多企业已经开启了数字化转型。如何在新时代生存，是每家企业都必须面对的课题。转型路上，不能仅靠企业家一人单打独斗，必须靠**一支极具战斗力的高潜领导队伍**，才能推动落实、灵活调整。

企业在高潜人才方面，究竟做得怎么样？不妨参考以下问题，认真思考一下：

* 我们有没有强有力的领导梯队，让能赢在未来的高潜领导者不断涌现？
* 我们的高潜管理工作，相比于竞争对手，是否具备明显的竞争优势？
* 我们的高潜选拔标准，面对快速变化的外部环境，有没有过时？
* 我们的高潜培养方式，是否愿意冒些风险，为其创造跨越性的成长机会？
* 在促进高潜领导者加速成长的过程中，能否解决好相应的组织及人员问题？

**如何做好高潜人才的选拔与培养工作？**全球最具影响力的实战型管理咨询大师、世界500强企业一把手的贴身智囊**拉姆·查兰**先生为你指点迷津！

**高潜人才工作基本原则**

也许是时候全面反思企业的高潜人才工作了。基本原则有以下4项：

**1. 高潜人才是公司资源。**高潜人才是属于整个公司的重要资源，而不是专属于某位领导的个人资产。高潜人才的招聘、选拔、培养、任用，要从公司整体大局出发，以公司整体利益为准。这意味着，各级领导不能为了本部门的自身利益而长期霸占潜力高的下属，阻碍他们的快速成长。

**2. 高潜培养要因人而异。**高潜人才培养，要走个性化的路子，要为其设计有针对性的成长路径。正如新时代的客户越来越要求个性化服务，我们的高潜培养也必须如此。数字技术的普及，使个性化的绩效反馈及日常跟进成为可能。

**3. 高潜成长责任在自己。**高潜人才要对自己的成长负责，因此要积极参与，主动提升自身能力，主动寻求成长机会。

**4. 高潜培养必须要提速。**高潜人才快速成长，对于公司是好事。要给他们更大的挑战，让他们从中得到历练，更快掌握相关能力。按部就班的传统晋升路径，对于高潜也许不太适用，这样也许会让你失去他们。

**找到高潜，帮助他们加速成长，持续优化提升高潜梯队，是企业家必须做好的关键要务。**

**高潜选拔标准**

如果苗子选错了，再怎么培养，成效也不会太好。要想培养高潜领导，就必须区分两类人：**高潜力的个人贡献者，以及高潜力的领导者。**

要想赢得别人的尊重乃至敬仰，你必须有过人之处，或是某方面的专家。如果除了专业能力，还能兼具某些领导能力，你也许可以逐步成长为某个职能条线的某级领导。

然而，并非某个领域最牛的专家，就适合担任企业的一把手。有人认为，只有成为企业一把手或高层领导，才算事业有成，才能获得足够的物质回报，才能带来满足感和成就感。为了追逐最高职位，他们刻意把自己勾画成一把手的样貌。其实这样做，对组织，对自己都是无益的。建议大家动手做下第2章的[自我测评（点击查看）](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzIzMDI0NjM1MQ==&mid=2650430935&idx=1&sn=f0aaada9491854ccfeda56b457c09e1d&chksm=f0b8af77c7cf26617aa8d6dbcbe01ebc8541b638489d067a43264435fe1066dda836aadbb28c&scene=21#wechat_redirect)，看看自己究竟是个人贡献者，还是领导人才。

公司在选拔高潜领导人才时，一定要看此人的领导能力如何，切不可因为某人特别聪明，特别精通某个领域，就想当然地认为他也能做领导。好的领导未必是专业大牛，但能够将各种牛人有效组织在一起，达成共同目标，也是了不起的本领。

**因此，在制定高潜领导选拔标准时，要注意区分专家与领导的区别。**此外，标准也不能太多。有的公司动辄就列出三四十条，这实在太多了。建议大家将标准分成两类，一是**前提条件**，比如人品，如果人品有问题，那就免谈；二是**基本要求**，比如本书提到的五项能力要求就很有广泛的适用性。尽量精简的标准才会让各种类型的高潜人才涌现出来。每个人都是独具特色的，完美的人也是不存在的。要想找准高潜，公司高层需要与熟悉他们的人多沟通、了解。在这个方面，高层必须与全公司的各级领导通力合作。

达信保险经纪有限公司是世界领先的风险管理与保险咨询公司，是MMC集团（Marsh & McLennan Companies）旗下的子公司。2015年，该公司CEO彼得·扎菲诺和CHRO玛丽·安妮·埃利奥特希望提升公司的高潜人才工作，于是他们从选拔标准入手。

为了充分考虑个体及环境的独特性，他们决心放弃传统的一刀切式的选拔标准。“我们要找的人，是能够带领公司赢在未来的人。他们要有数字思维，要懂数据分析，要了解数字技术，要符合公司未来的发展战略及业务方向的要求。他们必须能与人协作，尤其是能有效地促成跨部门乃至跨组织的协同合作。我们没有列出选拔标准清单，而是将每个人视为一个独特的整体，充分考虑其面对的独特环境。比如，同样是当领导，在纽约和在首尔，方法肯定不同；同样是管业务，尚未成形的新业务与规模稳定的老业务，也会不同；同样是管职能，销售和财务，也会不同。”

为了做好选拔工作，他们的足迹遍布全球。但凡公司有业务的国家，他们都亲自前往，与当地的各级领导进行深入细致的沟通。这当然要花时间，花精力，但非常值得。“全球业务发展，需要全球人才支撑。法国的高潜长什么样？南非的呢？美国的呢？只有亲自深入一线，才能获得最为翔实准确的一手信息。”这次高潜人才选拔，他们从4500名候选人中初步锁定了200名重点培养对象。除了培养方式不同，对这200名高潜的激励政策，也可谓独具匠心。除了大家都有工资奖金，他们年终还有机会获得由CEO直管的特别奖金。

越来越多的公司**为了促进人才内部流动会定期发布岗位招聘信息。**这是实现人岗匹配的好方法，能帮企业找到既有兴趣又有能力的合适人选。不仅如此，这还能帮助公司发现高潜，尤其是那些愿意尝试新事物、敢于做出常人意想不到选择的人。

谷歌在发现人才方面，也是独具匠心。拉斯洛·博克是谷歌负责人力资源工作的高级副总裁。他介绍说：“我们公司招聘的绝大部分是技术专家，属于个人贡献者，但我们很看重领导力，希望每位新人都是高潜领导者。我们想要的人必须有主动性，遇到困难敢于顶上，但不贪恋权力，在需要移交给他人时，也能欣然配合。如果在招聘过程中发现某人过于骄傲自大，不能与人协作，哪怕只是细微的迹象，我们也会毫不犹豫地将其剔除在外。加入公司后，也必须证明自己。只有确认胜任后，才能获得提拔。在这点上，我们和麦肯锡的做法是一致的。”

**高潜培养方式**

除了要反思高潜选拔标准，还要反思高潜培养方式。高潜需要挑战，你应当**把他们放到陌生的环境里，考验他们、历练他们，让他们在克服困难中快速成长。**要想成将军，就得上战场。虽然自我成长的责任最终在于高潜自己，但公司也要帮助他们寻找乃至创造加速成长的机会。

在彭博公司的网站上有个专栏：“我是怎么做到的？”在那里，很多企业领导者讲述了自己的成长故事。你不妨关注他们从基层到一把手，经历了多少个岗位。特蕾西·梅西是美国玛氏公司北美区的CEO，她的经历就极具代表性。加入公司之初，她是在生产制造部门工作，之后去了财务。对此，她回忆说：“当时我在财务及会计方面一点儿经验都没有，于是我尝试了很多工作，从工资到收款，到预算，到管控，整个学了一遍。”后来，她又被调去做业务，直至做到北美区CEO。我特意数了一下，在过去26年里，她经历了7个工作岗位，但其中只有少数是真正加速成长的岗位调动。当今时代，企业都在大力缩减组织层级，这样的培养方式已不再适用。

**如果暂时没有现成的机会，你就需要为高潜创造机会。**比如，平行调动，虽然职位没有提升，但他们需要面对新的挑战，比如不同地区、不同职能或不同业务。

**要记住，如果没机会快速成长，高潜就会离开。**因此，有时你必须为他们打破常规。这个快速变化的数字时代，要求企业能够迅速调整，重新定位，但有些身居高位的资深领导恰恰缺乏这种能力。他们虽然在过去业绩辉煌，但也许并不具备在新时代生存发展的能力。时代变了，竞争格局变了，对人的要求也会随之改变。让有潜力的年轻领导者为组织带来新思维、新视角、新尝试，也许是一举两得的上策。对此，你要做好准备。

面对市场环境的变化，除了人员调整，企业还要思考组织架构以及岗位职责是否需要调整。2016年8月，IBM宣布招聘首席学习官（Chief Learning Officer），这是从未有过的全新岗位。既然是新岗位，为何不考虑让高潜新人担纲？很多企业的人力资源部门也在转型之中，正在调整角色定位，尝试新的管理工具与方法。在这种情况下，也许相比于那些习惯原有模式的资深人力资源领导，选用高潜新人来推动转型是更好的选择。要认识到，这些岗位是对高潜阶段性的历练，而不是永久性安排。在现阶段，这样的安排，对个人、组织都好。

另外，也可以考虑邀请高潜领导者**参加企业高层的战略研讨**，这样的研讨能提升高潜的格局，让他们从自身部门看到企业全局；还能拓展高潜的视野，让他们看到其他部门、职能、业务以及外部的不同视角与观点。高潜的加入，也能帮助高层了解数字技术、市场潮流，尤其是年轻消费者，所谓“新新人类”的不同思维及生活方式。

此外，有别于传统的培训学习经历也是培养高潜的有效方法，比如第8章提到的联合利华印度公司在培养管培生时，把他们放到充满不确定性的陌生环境中，让他们快速适应、快速做出成果。在达信保险经纪有限公司，还会为高潜安排**导师**。比如，在亚洲，高潜会有机会跟公司高级副总裁级别的高管讨论行业形势、当地业务战略以及自己的职业生涯规划，而且还有机会与公司其他高管交流。这是人力资源部正在大力推动而且密切跟进的重点工作。

**教练辅导**也是不错的选择。此前有些人对此有成见，觉得教练辅导是在帮扶后进分子，其实不然。现在大家普遍认为，这是荣誉，是公司看好你，愿意在你身上投资，是对你为公司做出巨大贡献的肯定与奖励。对高潜来说，这能有效帮助自己快速成长。高潜在面临新岗位、新领导、新部门、新业务、新地区等诸多方面的挑战时，如果身边能有人不仅了解自己、为自己着想，而且还能指导自己迅速适应变化，帮助自己取得成功，将是件多么幸福的事。教练可以是人力资源部的专家，可以是业务领导者，也可以是外聘的对公司情况特别了解的高管教练。

还可以鼓励高潜领导者自己**寻找公司之外的学习机会**，比如选择相关培训课程，或参加相关组织等。G100就是这样一个面向CEO的组织，每年会举办3次论坛，邀请演讲嘉宾，组织会员CEO相互学习交流。正如前面谈到的，高潜要对自己的成长负责。

循序渐进的高管培训课程通常能让高潜接触到新的管理思想、管理实践、管理工具及方法。如果能学以致用，假以时日，就会有较大的提升。

此外，有些培训项目还会有意识地把不同行业、不同文化背景的高管集中起来，让他们彼此分享、相互学习，拓展他们的视野，突破自己固有的思维定式。在这种项目中结下的友谊，有些能持续终生。比如，哈佛商学院的AMP项目就是这样。在项目正式开始前，会提前几个月将参训高管进行分组，尽可能保证多元化。与此同时，还会布置小组作业，让身在不同国家的小组成员们共同完成。项目结束后，很多人成了好朋友，并会长期保持联络。

有些大公司的**内部培训**做得很好，成为培养高潜的重要手段。最为大家熟知推崇的，就是通用电气公司。这样高质量的内部培训，不仅能让高潜学习业务发展中的实战案例，还能认识很多不同部门、不同职能的同事，有效拓展自己在公司内部的人脉网络。

**各级领导支持**

要为高潜创造有挑战的工作机会，要帮助他们加速成长，完成关键性的跨越，听上去确实有些风险。但换个角度想，如果他们真的能战胜挑战，开辟出一片新天地，那么他们能为公司创造多么巨大的价值！正是因为有风险，在选拔、培养高潜时，人力资源部门一定要确保信息准确、方法正确、判断靠谱。

要想加速培养高潜，必须有公司上下各级领导的大力支持。**对此，通常的做法是将**人才发展作为一项KPI，加入各级领导的绩效考核。但是，这并不是包治百病的灵丹妙药，更需要认真面对的是以下常见问题：

**现任领导不想放。**所谓“自己挣钱自己花”，对于效益好的部门，部门领导会想把利润及资金用于本部门的未来发展及当期激励。钱要留住，人自然更要留住。在这个问题上，公司的人力资源部门需要发挥引导作用，一是要奖励先进，大力表彰那些为公司培养、输送人才的领导，二是不能让“雷锋同志”吃亏，有出也得有进，要把优秀人才调入这样的部门。

**高潜自己不想调动。**对此，要深入了解其不想调动的真正顾虑是什么。在面临调动时，高潜需要考虑家庭，比如孩子及配偶不想搬家，尤其是赶上孩子马上就要升学这样的关键时刻。此外，工作方面的因素也要考虑，比如很喜欢现在的领导，觉得还能从其身上学到很多东西。面对这种情况，不能一刀切，要区分对待。公司方面也要想：这个调动是不是能助其快速成长、提升重要技能、完成关键跨越的唯一选择？如果很多人不愿意去某个岗位，公司也要想究竟是为什么。有的公司，因为历史原因，公司总部位于相对偏远的地区，因此大家不太愿意去。

**接收领导不想要。**尽管所有领导都知道，培养人是自己的重要职责，但如果接收新人的风险太大，他们也会三思而后行。比如，如何让新人尽快融入、尽快上手，让队伍尽快稳定下来。如果进入角色需要的时间太长，那么业务就会受到影响；如果不能融入团队，那么忙了半天还得换人。这都是非常现实的考虑，公司总部及高潜本人都需要认真面对。

**深入考察研讨**

企业一把手及人力资源负责人要密切跟进每位高潜人才的成长，对于其工作表现及成长情况，需要定期考察，及时反馈。高层领导要定期讨论高潜人才的整体状况，比如人才储备情况如何，会不会出现青黄不接的情况，能不能应对未来业务的挑战。这样的讨论，至少每年要进行两次。很多优秀企业对此非常重视，建立了有效的高潜人才管理机制，比如美国医疗保险巨头安森保险公司（Anthem）、通用电气公司、美洲银行及高露洁等。

**在考察高潜的成长情况时，必须实事求是。**高潜的直接领导需要定期认真评价，不能只有寥寥几句结论，也要深入思考结论背后的观察、依据及分析过程是什么。业绩不等于能力，业绩好不一定潜力大；没完成业绩指标，也不一定就是无能之辈。要把主观因素与客观因素分开，对某些影响重大且不可控的外部因素，比如宏观调控、严格限购等，要区别对待。业绩结果并不能说明一切，一定要深入分析结果背后的根本原因是什么。

对于那些正在经历关键跨越的高潜，要**重点关注他们具体在哪方面取得了显著的进步与提升。**比如，是不是在收集信息、分析情况、整理头绪、形成思路及聚焦重点方面形成了一套快速有效的方法？

这样的定性评估光靠人力资源部门不行，还**需要业务领导者的认真投入。**当四五位领导分享各自的观察结果，深入挖掘探讨时，大家对某个人的认识与判断就会深刻很多，也准确很多。这样的集体研讨能帮助大家看到及纠正对自己的偏见，提升整体的决策水平。

**在集体研讨时，可以通过追问具体事例的方式深入挖掘**，比如对某位高潜，有人认为其有“战略思维”，你就要追问，因为战略思维是个宽泛的概念，不同人的理解会很不同。有一次，四位集团高管正在讨论高潜人选，正好谈到一名30多岁的年轻人将来是不是有潜力成为集团的营销副总，甚至是一把手。这名销售经理的业绩虽不是最拔尖的，但也算比较突出的了。此外，他很善于培养、招聘人，而且与客户和同事的关系也不错。在讨论过程中，一位高管提到，他有战略思维。我不禁追问道：“能不能举个例子？”这位高管说，他曾经建议对客户群进行细分，对于高端客户，不再是简单地卖产品，而是另行聘请专业的销售团队，根据客户的实际情况，为客户提供量身定制的解决方案；对于其他客户，则通过互联网及呼叫中心等加以覆盖。这个建议的确非常了不起，能使公司一下子从激烈的竞争中脱颖而出。

在一次类似的研讨会中，恰巧也有位领导评价他的一名爱将极具战略思维。具体实例是什么呢？他说这名经理调整了销售激励机制，提高了销售队伍的业绩。这是重要的战术调整，但还不能上升到战略的高度。

除了业绩指标的完成情况，还可以考量其他一些重要但经常被忽略的维度，比如能促成跨部门团队及上级领导做出关键决策，能根据细微之处，敏锐捕捉到对方没有直接表达出的深层含义，等等。**要想真正帮助高潜成长，还要了解他们各自的特点，能做什么，不能做什么，都要心中有数。**有一次在研讨时，有人如此评价道：“她的确潜力很大。虽然现在管的业务规模不大，但作为业务一把手，她取得的成绩，大家有目共睹。她敢于构想大的创意，而且会付诸行动，非常坚持。但就创意本身来看，细节上还不太经得起推敲。之前我跟她讨论过，说实话，我的感觉不太好。”这样的负面感觉，也许还不足以马上就对此人下结论，但的确需要重点关注。当然，完美无缺的人，也是很难找的。

那么，什么样的缺陷会导致出局呢？那就是品质问题，比如某人总是投机取巧，钻空子抄近道，渐渐失去了大家的信任。如果发现得早，也许还能改变，但通常是本性难移。比如特别贪婪，特别看重薪酬，总是要求升职加薪，经常将别人的工作成果据为己有；比如特别自恋，经常会伤害到身边的人。如果这种情况没被及时发现，或是听之任之，让他们不择手段地爬上高位，这对组织，对他人，对他们自己，都将造成极大的危害。我见过不少这样的实例，有的后来需要接受心理治疗，有的甚至进了监狱。人力资源部门要对此负责，对这样的迹象、这样的人，一定要密切关注，不可姑息。

对高潜的持续关注，可以借助数字技术，比如他们的基本情况、目前的工作安排及下一步的提升重点等。但技术也不是万能的，对人的了解、与人的关系，还是需要定期沟通面对面接触的。

**招募吸引高潜**

既然是高潜，就会引起其他公司的注意，就会出现高潜被挖的情况。对此，你要**做好准备，要打造强大的招聘能力，持续吸引新的高潜加入。**你要敢于突破传统，大胆尝试新的招聘渠道和方法。很多人力资源领导开始在招聘方面另辟蹊径，比如通过举办竞赛来挖掘高潜，或通过在线测评来初步筛选。在看到为之心动的优秀人才时，他们还会主动打破原有的条条框框，不拘一格请人才。

建立公司在人才招聘、培养方面的口碑声誉固然有所帮助，但指望公司名气大、名声好就能一劳永逸的好日子已经一去不复返了。**高潜更看重的，是工作的意义。**谷歌公司人力资源高级副总裁博克先生说：“做出超酷的产品，成为市场第一，已不能满足高潜的要求。他们追求的，是更高层面的意义，是要对整个社会有所贡献。不光只有年轻人才有这样的诉求，40岁、50岁、60岁的人都有。”

谷歌的使命是改变世界，很多优秀人才正是因此被感召而来。其实，**每家公司都应该明确自己的使命，正如高潜需要了解自己的初心一样。**博克先生举例说，美国创业公司Thumbtack就是这样，其业务规模已经超过了10亿美元。“最初的创意源于乔纳森·斯旺森，该公司的创始人之一。他认为生活不该那么复杂，找人修水管、帮忙遛狗、指导健身这样的日常琐事，应该用更便捷的方式搞定。这可以开启业务，但还不足以吸引人才。在招聘时，他们会说，很多小企业主很善于做业务，但不知道如何打理公司，我们公司就是要帮助他们，让他们的生活更美好。这样的使命才有感召力，才能吸引英才。”

博克还补充说，“真正的高潜领导者通常渴望做出不同寻常的伟业。因此，快速成长的业务以及陷入困境的业务，很可能比四平八稳的业务，对他们更有吸引力。人力资源相关负责人应与公司高管共同讨论，找到最能吸引他们加入的机会。”

**要想做好高潜工作，必须持之以恒，必须真心实意。走个形式，敷衍了事，是不可能产生实效的。**要与每位高潜面谈，向他们介绍公司在高潜工作的新理念、新方法，既强调个人成长的最终责任在于每个人自己，也强调公司在培养他们、帮助他们释放潜能方面的投入决心。请他们认真阅读本书，想象希望在哪个方面重点提升自己，需要什么样的关键跨越历练自己。要提醒他们，能力提升是个持续练习的过程，在这个过程中要做到不放松、不放弃。

**此外，还要定期与高潜及其直接领导沟通，看看高潜的成长情况如何。**对他们自己想重点提升的领域，不仅要关注结论，还要了解具体事例。人力资源条线负责人要做好培训工作，确保负责高潜工作的各位同事都真正理解公司的新理念、新方法，能够与高潜本人及其直接领导进行有效沟通。

**还要借助数字技术、在线工具，及时了解高潜的情况。**如果某人总的说来做得不错，但在某个具体方面亟须提高，可考虑指派内部导师、外聘教练、参加专门培训项目等方式，有针对性地进行辅导。