



书籍 人才管理

六大名企成功之道

拉里·伊沙瑞特, 编者
ASTD Publications, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

企业里发生的无论是激情四射的动员讲话, 还是蛊惑人心的大众演讲, “人才管理”都是一个引人入胜、潜力无限的主题:学会管理人才、提振员工信心、传播企业愿景、做到选贤用能、培养接班领袖、创造可观利润, 所有这一切都属于企业中至高无上的工作内容。可惜的是人才管理的真实世界并非那么简单、激情洋溢, 然而它却为大量的灵感产生、创新与改革留下了空间。本书编者利宝相互保险集团 (Liberty Mutual Group) 副总裁、人力资源经理拉里·伊沙瑞特, 收集并编辑了针对以上要点的宝贵信息, 同其它作者一道为读者呈现了一个人才管理理念的全新视角。虽然有些作者的文章“人力资源腔”过于浓重, 不过其中的大多数观点都切合实际。从制定人才计划的四部曲, 到六大企业的成功故事, 再到掌控人才管理的十大建议, 本书为每一位寻求人才管理提高策略的读者提供了浅显易懂的建议。*BooksInShort*把这本书推荐给人力资源部门的员工和经理, 及其上级主管, 甚至上至首席执行官这一级别的领导。相信从中你会发现无限激情的。

要点速记

- 人才管理已不再是人力资源部门的专属职责。
- 组织中的每个人, 从管理层到业务员都应参与其中。
- 随着劳动力人口的老龄化, 人才库的储备正在缩减。
- 因此, 组织更迫切地需要开展综合性的人才管理, 理想情况下, 能自上而下展开。
- 根据企业和行业需要, 量身定制人才计划与人才发展战略。
- 应将人才需要与企业目标结合起来, 不然就会危及两方面的利益。
- 向领衔人才管理的六大企业取取经: 思科公司 (Cisco Systems)、麦当劳 (McDonald's)、雅芳 (Avon Products)、亚特兰大儿童医院 (Children's Healthcare of Atlanta)、讯远通信 (Ciena) 以及利宝相互保险集团 (Liberty Mutual Group)。
- 领导者公开透明、诚实守信、甘于奉献的作风会减轻员工对改革的抵触情绪。
- 不要害怕改进既定的体制, 例如绩效考核制度。
- 充分利用新技术, 但要力求方法简单且针对性强。

浓缩书

何谓“人才管理”？

人才管理对人力资源领导者或各大公司而言并不是一个新概念, 然而变幻莫测的经济时代已经赋予了人才管理更新的涵义和更大的意义。它的定义在不同行业、企业甚至同一企业内的各个分支机构都各有不同。总体而言, 这是一个好现象, 因为这意味着管理人员是在根据公司需要剪裁这个概念。最佳方法就是简单地将其定义为最大程度上挖掘人才潜力的工作任务——当然是要从员工的具体情况和组织发展底线需求出发。

人力资源部门不应独自承担人才管理的责任, 而应将其渗透到企业目标之中, 涵盖公司上下所有职员, 尽管方式并不见得要千篇一律。最终, 你必须为企业中的每一个人定义“人才管理”的内涵, 这包括恰当地进行人才分类, 争取使每一个为公司效力的人都能各尽其才, 甚至可能包括承包方在内。基于这个广阔的视野, 你的人才管理活动可能包括雇佣、培训、绩效考核、员工职业发展、管理层培训以及继任规划等。制定你的人才管理愿景, 然后普及并支持它的实施。

仅有**人力资源计划**远远不够

过去，人才管理无异于为未来的领导工作储备良将。而今，正如人才管理咨询师、分析师乔希·波森(Josh Bersin)所言，人才管理已成为每一家企业的基石。如能合理开展，人才管理能将企业战略、目标、人才及其实现目标所需的技能结合起来。出色的人才管理会在你面对行业扩张、结构重组、提高薪酬水平、改善业绩以及大量专业人才退休之际，提高你的决策能力。出色的人才管理者可以制定出处理这些问题的计划，不但不会沿袭旧的人力资源管理的做法，更会应用人力资源战略来满足企业发展的需求。波森采用的是被他称为“人才管理精华”的四部曲：

- 1. 确定企业未来面临的挑战——制定远至两年内的目标与计划。
- 2. 找到阻碍这些目标的人员问题——运用各种模型来检查你是否缺少某类人才，是否需要更多人才、更专业的技能或是不同以往的能力。
- 3. 制定一个解决这些问题的计划——解决方案可能需要建立一个全新的招聘体系，树立一个令人耳目一新的品牌，或做出其他方面的改善。寻求简单但具体的答案。
- 4. 实施计划——这并不一定需要一个新的计算机程序。如果行动计划不具备对企业问题或变化的针对性，再好的软件也没多大用处。

“人才管理体系能使人才的管理达到最佳效果。换言之，是今天的体系使人才管理的理念变成了现实。”

这一模型要求组织中的每个人都意识到，人才管理的拥有者实则是高层管理人员，而非人力资源部门。这使人力资源部门成为企业的后勤部门，承担的主要是咨询顾问的角色，信息技术部门人员、部门管理层以及培训部门的工作人员等都可以成为人才管理的后勤角色。任何人才管理方案都必须包含绩效的表现、能力的展示、领导力的开发及企业学习等方面。制定方案时要尊重企业文化，如此才能与员工的职业生活相契合。不妨向以下这六大企业取经学习：

- 1. 思科公司(Cisco Systems)——思科的人才管理主管预测了迫在眉睫的四大挑战：人才储备的缩减、巨大的员工年龄跨度、不断增加对具备文化背景多样化的领导人才的需求，以及员工聘用计划、招聘需求和招聘风险的全球化。因为这家市值400亿美元、发展迅速的企业致力于成为提供用户“解决方案”的企业，而非产品生产者，所以它要寻找能够在新市场乘风破浪的领导人。思科希望成为行业领导者就需从企业内部开始，正如思科首席执行官发表的愿景所示：“成世界之最，为世界谋福。”促进思科变革的企业计划取决于领导者的变革，思科为每一位高级管理人员都分别制定了个人转型目标，并为之提供了实现转型的“三步走”策略，也称为“三大支柱”。第一大支柱定义了遵循思科“C—领导力模型”(C-LEAD model)的五大领导力目标：合作，学习，执行，加速和转型(collaborate, learn, execute, accelerate and disrupt)；第二大支柱帮助这些高管利用个人测评和训练的方式提高自身能力，其中，未来的领导人通过“学习行动论坛”，来研究某个实际商业问题，并提出解决方案；第三大支柱的重点放在了推动实现思科整体目标的人才管理上。一旦遵循了这一步骤，就不能半途而废，集中全力加以实现，重点放在管理人员本身的提高、素质的培养和业绩目标的实现上。
- 2. 麦当劳(McDonald's)——2002年第四季度，汉堡连锁麦当劳公布了企业的首次亏损情况。此后的两年，麦当劳经历了史无前例的首席执行官大换血，其中就包括一年之内裁掉了两名首席执行官的举措。这引发了一场转折性的变革，整个企业也因此改头换面，当前业绩蒸蒸日上。麦当劳的“赢计划”(Plan to Win)战略为人员、产品、地点、价格和宣传(people, product, place, price and promotion)都设定了统一标准。这些系统性的变革，包括人才管理和继任规划的“四步走”，使企业经历了一个艰难的转型年，然而付出就有回报，因为，在第一阶段，粉饰太平的绩效管理系统就得到了改进。员工接受了层次更分明、更切实可行的评估体系；看到自己的工资变化与评估结果挂了钩；亲眼目睹了高层也在与自己同甘共苦。此后，剩下的三步也一一落实：制定一个面向未来的“人才计划”；开展有潜质领导人的培养项目；创办“麦当劳领导力学院”，作为培训并联系新老领导人的有效中心。麦当劳推行这些变革之后的五年，不但销售额上升，股票行市也创造了历史新高。麦当劳还根据企业在世界各地的独特市场情况，对这一战略计划做了相应的调整。
- 3. 雅芳(Avon Products)——2006年，雅芳这个以直销为基础的化妆品企业遭遇了扩张过快的风险，为了扭转这一态势，雅芳进行了以人才管理为基础的重大重组。其核心变革包括构建一个矩阵形状的组织结构及革除七个管理层面。雅芳着手解决了其人才管理项目的六大弊端：不够清晰、太过复杂、过于相似、零乱分散、过于针对个人，最后导致毫无意义，因为职员对企业措施的无视也不会受到责罚。企业领导人对这六大方面的改善尤为重视，半年之内就取得了进展。首先，他们通过建立一个简单易懂的360度全方位评估体系，抛弃那些阻碍部分管理人员查看员工评估结果之类的基本权利的隐私条款，努力提高企业内部的透明度。然后，企业进一步简化评估措施的实施，努力将每一个步骤的实施说明浓缩在一页纸内。该企业通过使员工培训项目紧密契合受众需求、克服过于青睐潜力较大员工的习惯，把人才管理工作安排变得更加具体化和个性化。同时，雅芳也提高了人员管理的工具性能，并以首席执行官钟彬娴为榜样，阐释了她对人才管理的重视程度。为了保持雅芳闻名于世的友好氛围，管理执行者还将更多的实况调查结果列入评估程序中，包括技能评级和高级经理的观察。最后，管理层解释了企业中的每个人都应参与到反思过程中去的原因。利用简单易行的程序解决问题，使得雅芳降低了成本，促进了增长，提高了收入。
- 4. 亚特兰大儿童医院(Children's Healthcare of Atlanta)——该企业旗下拥有三家医院、十四家本地医疗机构和一个自闭症诊疗中心。在维系高质量、高安全性的同时，企业也面临着巨大的压力。为了应对这些内外挑战，他们采取了“人才战略”，既是企业希望实现的梦想，也是企业的运营计划。企业的领导人把这一战略想象成一栋房子，企业的愿景和目标就是这栋房子的屋顶，人才战略支撑着屋顶，企业里的每个人都是它的主人：7500个员工、1400位医师合伙人、20000名志愿者。员工发展构成了支撑屋顶的墙壁，企业的基础设施就是基石，包含一个整合企业各个部门信息的综合数据和技术计划。企业在为员工发展和培训制定富有远见的计划的同时，其领导人也致力于追求“生活质量”的目标，员工也重拾了追求卓越的奉献精神。
- 5. 讯远通信(Ciena Corporation)——这一全球通信公司将人才管理融入了企业战略之中。“讯远咨询”作为人力资源部的分支，通过与全球各个部门的通力合作把整个公司的员工发展活动整合起来。这为讯远赋予了更迅速地加大培训力度、应对培训需求的灵活性。这一策略的出色之处在于，它将员工培训和发展与员工自身的资质背景联系了起来。讯远通信依靠的是一个全新的年度人才评估体系，执行官根据十四大“领导力指数”来评估经理的表现，并通过创建履历与发展计划来指导经理们未来的发展道路。讯远通讯为员工准备了成百上千的在线课程，涵盖业务、领导力、销售技能及其他课题。人才经理负责处理继任规划，根据公司需求选拔发展所需的人才。讯远把人才管理提升为核心业务的一部分，强调其对于“损益责任”的重大意义。
- 6. 利宝相互保险(Liberty Mutual Group)——首席执行官埃德蒙·特德·凯利(Edmund “Ted” Kelly)以身作则，利宝相互保险集团要求每一位经理都把人才管理作为自己最重要的责任。这一保险巨头的领导人认为，这一做法正是过去十年集团持续增长的原因。利宝相互保险竭尽全力，三管齐下展开人才管理。第一要素是“向心力”，员工因对三大共同理想的忠诚而团结在一起：坦诚沟通、相互尊重、提供高价值的产品；第二要素是“管理发展”，公司为管理人员提供培训，提高其开展人才管理的专业素养，利宝相互保险每向前迈进一步，都会就其希望集团内部四万七千多名员工如何完成各自职责进行描绘；第三要素是“绩效考核”，利宝的管理人员利用详细的报告和具体的等级来指导他们的表现，其中包括一年两次的“人才管理进度报告”，该报告追踪着每位员工完成必修训练目标和人才目标的进度如何。此外，利宝还利用征求员工反馈意见的调查方式发现继任规划中的任何人才断档或过剩问题，以此展望未来。

改革雇佣关系

人才管理顾问奈杰尔·佩恩(Nigel Paine)预测了五大劳动力变化趋势。他认为,员工将会:(1)获得工作机会之后将其转变为岗位;(2)把才干而非技能倾注到岗位中去;(3)期待职业发展机会;(4)为公司利益做出贡献;(5)为团队成绩而非个人成就欢呼。要应对这些即将到来的挑战,佩恩给出了十点建议:

1. 胸怀全局,动员每一位员工朝同一目标努力。
2. 挖掘全体员工的潜力。相信每个人,除非事实证明有误。
3. 认识到人才是整个公司的人才,对其培养不是某一位经理的职责。如果可以,让人员流动起来。
4. 监督人力资源部门及其目标,使之与企业目标相一致。
5. 确保绩效考核和其他程序符合业务发展的需要。
6. 争取获得资深领导者或董事会的支持。
7. 像在幼儿园里一样,要求员工学会分享,不过分享的是知识。
8. 如果决定利用社交网络,要制定相关规则。
9. 教会领导人学会倾听,对各自的错误负责,从而鼓励诚实公正的作风。
10. 收集数据,利用数据。

技术与人才

技术使人才管理不同领域之间的广泛联系成为可能:员工发展与教育、绩效管理、目标制定、培训项目以及继任规划。美国人才管理软件提供商Cornerstone OnDemand公司首席执行官亚当·米勒(Adam Miller)表示,技术能够改善人才的招聘、筛选和跟踪。最新的技术工具——社交媒体网站——能帮助企业创建网络,包括建立与全球公司的非正式联系。企业能从“人才管理套件”中获益良多,这一软件系统将人才管理工具整合在一个中央数据库中。管理人员可以打破传统界限,利用这些工具,例如,也能把自由职业者和经销商的培养包括在人才管理的体系中。

关于作者

拉里·伊沙瑞特(Larry Israelite):资深企业经理,利宝相互保险集团(Liberty Mutual Group)副总裁、人力资源发展部经理。
