

21 | 如何物色和培养核心人才？

2018-10-02 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 14:03 大小 6.45M



能够带着团队把一件事做好，只能算是一个好的项目经理（特指以项目交付为目标的 Project Manager）。如果能够带出一个良好的团队，持续不断地把一件又一件事情做好，才算是一个好的团队管理者。所以，**团队产出是否可持续，是考量管理者价值的一个很重要的维度**，它体现了这个团队是否健康，是否有耐力和韧劲。其中，耐力让团队走得远，韧劲让团队走得稳。

在第 16 篇文章中我们提到，提升一个团队的耐力和韧劲，有两个要素：梯队培养和团队文化。一个团队的梯队，就好像一个团队的“骨架子”，这“骨架子”是否健康良好，决定了团队是否健壮。而团队文化就好像是团队的气质和调性，它会吸引“气味相投”的人持续加入，而把不符合团队气质的人筛选出去，越来越鲜明的团队价值观让大家紧密地聚拢在一起，从而让团队越来越“结实”，越来越“经得起折腾”，不断增强团队的耐力和韧劲。

团队文化的打造，我们下一篇文章会专门介绍，**今天我们主要聊一聊梯队培养的问题。**

我们通常所说的“梯队建设”，其实包含了“梯队规划”和“梯队培养”两部分内容，你可以认为规划和培养的关系，是“计划”和“实施”的关系，是“想”和“做”的关系。梯队规划的部分，我们在前面介绍“规划四要素”的时候已经做过介绍，所以今天我们把焦点就放在梯队如何培养上。

“梯队培养”实际上就是选拔一些人，并把他们培养成团队的核心骨干，也就是团队的“骨架子”。这其中包含了两个部分的工作：**一个是选拔和物色培养对象，另外一个培养这些人。**

人才的选拔和物色，是个仁者见仁智者见智的话题。有“务实”派，认为“能者上”；有“务虚”派，认为“有德者居之”；有“现实”派，认为“能自己冒出来的才是人才”；有“理想”派，认为要“德才兼备，宁缺毋滥”。

在我看起来，**作为管理者的你可以有自己的人才观，但是物色培养对象应该要满足以下两个原则：**

第一，要保持人才选拔和团队建设的一致性。即，你对核心人才的选择，需要和你团队建设的理念保持一致，这主要体现在能力、协作和文化三个要素上。

1. **能力。**主要是确保其个体能力和业务特点相互匹配，能力潜质是可成长的。一般来说，技术团队的梯队，个体的专业能力肯定是要不错的，至少在业务特点方面要匹配。比如，对于功能交付的团队，其功能开发质量和效率是否突出；对于算法团队，其算法能力是否良好等。这是一个团队的能力基因。
2. **协作。**其协作的意识和能力，和你团队的要求和期待是否匹配。一般来说，团队的核心骨干都要有比较好的协作意识，才可以干更大的事情，才可以发挥一个骨干需要发挥的作用。尤其当你团队特别强调协作的时候，如果他在协作上有明显不足，那你就得考虑是否要把他作为培养对象了。
3. **文化。**其行为风格和价值观，和团队文化价值观是否匹配。比如，你团队如果倡导“积极主动”或“自驱”的团队文化，那么一个专业能力很强但是被动的人是否值得你培养？你团队如果提倡“强执行”的做事理念，那么在执行上有明显短板的人，你也就需要慎重去考虑。

所以，什么是好的高潜人才和培养对象，和你做团队建设应该是一脉相承的。应避免你一方面倡导和推崇某个理念，而在选人上又是另外一个理念。注意我这里强调的是一致性要求，而并没有说什么样的人一定是好的，因为“好”这个字充满了个人偏好，没有定数。

第二，和你相似的人才是人才，和你互补的人才是更宝贵的人才。如果说上一条原则我们强调了价值观层面的一致性，那么这条原则就是在强调行为风格和思维方式的多样性。

管理者作为成长发展方面的“成功人士”，多少都会有些“成功路径依赖”，也就是认为“类似自己这样的人才才是好的”，所以很多管理者自然而然地会喜欢用和自己风格相近的人。事实上，风格相近的人协作效率的确会高，但是会缺乏更丰富的见地和视角。而在信息时代，多元才能带来更大的创造力，所以在价值观相近的情况下，行事风格和思维方式与自己不一样的人，更值得你关注。

比如，如果你是一个做事非常细致谨慎的管理者，不妨选拔一些行动特别迅速的人；如果你是个特别关注事的管理者，不妨选拔一下特别关注人的人……当然，这只是一个选择、一个视角，而不是说必须要这样选。

至于其他人才物色的原则，那就仁者见仁智者见智了，这里我就不展开探讨了。

接下来的问题是，人才物色出来了，要怎么培养呢？有三件事情很重要：

第一，对齐期待，达成共识。常用方式是 IDP，即个人发展计划。

关于 IDP 的制定，每个公司都有自己的模板，按要求炮制就好。我的习惯是把绩效计划和 IDP 合二为一：其前半部分是关于绩效的约定，比重在 80% 左右，换句话说，培养人才也是要以做出绩效为依托，而不只是为了培养而培养；后半部分是关于成长的约定，比重在 20% 左右，主要约定了未来的一个绩效周期内，个人需要特别聚焦的成长有哪些，并通过“把哪几件事情做到什么标准”来体现，也为之后的评估和反馈提供了一个参照。

在对齐期待的环节，有一个原则需要引起重视，就是**不承诺原则**。你在和培养对象共同制定培养计划的时候，最好秉承“不承诺原则”，意即，“我培养你，但是不承诺为你做职位设定和晋升”。很多管理者为了激发培养对象的成长动力，常用句式是，“如果你干得好，将会如何如何……”我的建议是，只明确培养的意向和计划就足够了，最好不要作出成长之外的承诺。

这主要有**两个方面的原因**：一是他能否成为团队核心骨干，或晋升某个岗位，是靠他自己的影响力来获取的，而不是靠你们的约定和承诺；二是为培养失败留下退路。如果你承诺了，未来却又兑现不了，那这个人才大概率就流失了。但如果你们聚焦于个人的成长而不是承诺，那么就不存在失败之说，即使没有培养成为你期待的骨干，也有各种方法继续激励和留用他。

当然，IDP 只是一个手段，只是为了对齐你和培养对象彼此的期待，让他清楚你关注和在在乎的是什么，在这个事情上形成共识，从而形成良好的互动和有效的反馈。

第二，提供机会和发挥空间，做好授权。

做培养计划只是第一步，而能力和影响力都是在实战中积累起来的，这就需要给培养对象提供发挥空间，让他在“事上练”，所以就不可避免地要做工作授权。关于授权，我调研过的大部分管理者都有自己的心得，这里我开列出一个表格，供你参照和查漏补缺。

阶段	要点	示例1	示例2
事前	1.审视初衷	“做项目人手不够”（被动授权）	“某人需要锻炼和学习”（主动授权）
	2.明确期待	“这个项目最核心的是进度”	“把这个业务以及相关的人熟悉起来”
	3.听其思路	“你觉得从哪些方面入手”	“你打算怎么做”
	4.重要约定	“每周三、五通报进展”	“你觉得可能delay时跟我说”
事中	1.了解进展	每周三、五检查和询问进展	不主动询问进展
	2.给予支持	指导：“这事这么来做……”	教练：“你需要什么样的帮助？”
事后	1.评估结果	项目结果不错，这种规模的项目OK	进步明显，但离期待还有差距
	2.洞察优势	行动迅速，做事情快	周密严谨，靠得住
	3.积极反馈	“整个过程中，有三点做的特别好”	“我看到你在xx事情上特别擅长”
	4.一条改进	“如果和xx沟通主动些就更好了”	“希望主动进行进展通报”

“工作授权三段法”

工作授权，并不只是用于人才培养，还可能是因为自己应接不暇时，迫不得已把一些工作授权给员工来做，这种授权以交付结果为核心目的，姑且叫做“被动授权”，不是今天的话题。今天我们探讨的是用于培养人才的“主动授权”，也就是图表中的“示例 2”。你可能会发现我用的是“示例”这个字眼，而且其中有很多带引号的描述，就表示这不是一个标准的做法，而只是按照左侧的“要点”举的例子，只是为了方便你理解这些“要点”的。

接下来，我对要点清单逐一做个说明：

1. **审视初衷。**主要是管理者审视自己想要在此次授权中收获什么，你是想把某件事做出来，还是想把人带出来，抑或是其他？你可能想说，“我都想要！”也不是不可以，但是总得有个先后主次。明确初衷，就是为了避免“什么都想要”的心理最终导致自己决策标准模糊。
2. **明确期待。**如果说“审视初衷”是为了让你明确想要什么，那么“明确期待”就是为了让培养对象清楚你对他的期待是什么，也就是你们就授权目标达成的共识。既然是目标，也就需要符合 SMART 原则。这一点是管理者普遍能够想到的，可能会有不同的表述，比如明确要求、明确口径等，都是一回事。
3. **听其思路。**这一点管理者很少能想到，大家往往想到的是在授权过程中如何把控风险。我建议，当你交代好授权任务之后，你可以首先听听他对这件工作的看法和思路。你从他的思路和方案中就大体可以判断出，他独立负责这项工作的靠谱程度如何，这不失为风险把控的良方。
4. **重要约定。**即，你需要对你特别关心的事情和他做一个约定，比如在什么情况下他需要告知你。这里我想强调的是，既然是授权，你最好不要动不动、时不时就去询问和干涉他的工作。在“向上沟通”的访谈中，很多人都非常反感和抵触“上级时不时就过来问进展”，因为在他们看来，这是上级的不信任。所以，关于怎么 check 进展，你们最好提前有个约定。
5. **了解进展。**大多管理者都能够想到这一点，就是在工作进展过程中要了解进度、评估风险，而不是任务交代完了就撒手不管了。
6. **给予支持。**在工作执行过程中，管理者需要给予必要的支持和帮助，这一点也是大部分管理者能够想到的。在人才培养的主动授权中，我推崇的方式是教练式的引导和启发，而不是直接告诉答案，因为经过他自己的思考，他才能更好地掌握工作技能。
7. **评估结果。**对于任何一次授权，针对授权对象的工作结果和表现给予有理有据的评价和及时的反馈，都是必要环节。有些管理者在工作完成之后认为事情就了结了，其实这样授权的效果便大打折扣，因为对人的培养和激励，都蕴含在反馈之中。
8. **洞察优势。**盘点在整个授权过程中，授权对象所表现出来的突出的优势有哪些，比如特别谨慎周密、特别有责任心、思路特别灵活、特别善于合作、善于沟通表达等等。在他的工作表现中，你会对他有更多的认识 and 了解，也会在以后的授权中有更好的匹配。
9. **积极反馈。**就是对于授权对象的工作，一定要给出一些“正向”的反馈，即，有哪些做的好的方面。主要目的是告诉他，哪些做法是你们推崇和提倡的，哪些是需要持续保持和增强的，同时也能起到激励的作用。
10. **一条改进。**就是要给出 1~2 条改进建议，也许你认为他需要改进的地方非常多，但是你需要明白，要想取得良好的改进效果，就得逐条改进，所以，不妨先提出 1~2 条建议，剩下的以后再说。

以上就是授权的 10 个要点，我把它们划分为**事前、事中、事后**三个阶段。从要点的分布你可以看出，授权的重点在于事前的安排和事后的反馈。因为既然是授权，事中最好不要干涉太多，只做约定好的 check 和支持就好。

第三，建立反馈机制。

在前面我们探讨授权要点清单的时候，已经提及了在一次授权工作中反馈的重要性和方法。现在，我再提几点外围的建议。

1. **建立周期性沟通机制。**即，和你的重点培养对象，建立周期性的沟通机制，让沟通常规化，而不是想到了就沟通一下，想不到就不沟通，这样会比较随意，沟通不系统也不深入。至于周期是多长，就和你具体情况、具体需要有关，两周常常是个不错的间隔周期。
2. **review IDP。**IDP 做出来之后只是发挥了一部分价值，即双方明确了目标和期待；对于 IDP 执行情况的评估和反馈，才能体现 IDP 更大的价值。因为只有在反馈中，你们才能对齐对这件事情的看法和观点，这里不但蕴含着是非对错的价值观，还蕴含着指导和激励。
3. **安排第二导师，给予支持和反馈。**为了使培养对象得到更好的成长，也可以为他安排一个除你之外的“指导老师”，这个导师未必一定是团队内的，团队外的效果常常也不错。只要是你信任和认可的就好。

这样，你对于核心人才的多角度的反馈机制就建立起来了。

很多管理者托词工作太忙而没有时间带人，但如果你不把带人这件事作为你工作的“大石头”，你会发现，你只会越来越忙，而且，能做的事情也很难扩展。所以，团队核心人才的培养对于管理者来说，是一个非常重要的工作内容。

好了，在核心人才选拔和培养方面，你有遇到过哪些困惑吗？你又有哪些经验可以分享呢？欢迎给我留言。

技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 20 | 有什么方法可以有效提升团队凝聚力吗？

下一篇 22 | 如何建设团队文化，营造团队氛围？

精选留言 (10)

写留言



乐呵呵

2018-10-02

5

老师说的培养人还是非常全面的，回想自己带人的历程，有些细节还是做的不够。前期带人偏命令式的，工作太紧，有时候也没办法。后期带人偏教练式的，可以支配的资源更多了，再一有了之前的基础，可培养的空间更大。非常赞同培养与自己风格不太一样的人，这样团队更加多元化。培养人还是挺复杂的，需要更多耐心，有些人资质不行，有些人动力不足，有些人想法太多，等等。充分发挥他人长处，尽量弥补弱点，不断的成长，协...

展开 ▾

作者回复：每片都有感受啊，厉害





cqc

2018-10-04

👍 2

通篇看了两遍，感觉干货很多，对我而言，总结了一句话就是：人才选拔上求同（价值观）存异（行为/思维），培养上有的放矢的授权。

作者回复: 📖精辟



Jade

2018-12-02

👍 1

授权以后，如何确保事情不塌下来呢，对于靠谱的人，我们只跟进里程碑或者只是结果，对于不靠谱的人，需要跟进过程。细节，过程，结果，不同的人，你跟进的颗粒度是不一样的，根据实际情况合理安排与调整。

展开 ∨

作者回复: 你这是自问自答么：)



谢真

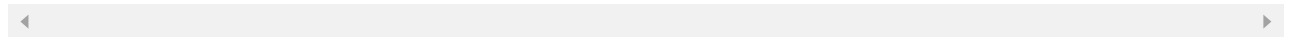
2018-10-05

👍 1

培养原则：一致性和互补性

培养过程：制定计划，放权，定期review跟踪

作者回复: 精辟：)



enjoylear...

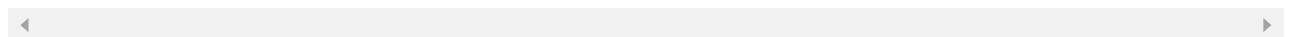
2018-10-05

👍 1

如果去应聘一个技术管理者，简历应该怎么写呢，还是强调项目经验吗？还是只写团队规模以及给公司创造的效益，偏技术的管理者有的时候还真是不太好描述，希望作者后续可以写一写。

展开 ∨

作者回复: 一般找猎头：)





信芳

2018-10-10



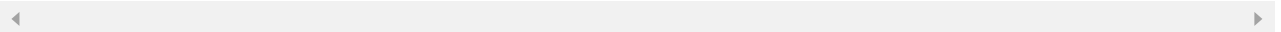
看了这篇文章，联想到最近工作中的帮带。

这里关于授权的介绍，感觉同样可以运用在帮带的过程中。事前、事中、事后——目标（计划）、跟踪、反馈、评估。

最近也有同事提到了帮带会花费太长时间，或者帮带效果不好，包括自己一直担心帮带效果不好，应该还是没有认真思考过这个问题吧。...

展开 ∨

作者回复: 帮带是啥概念啊？我看上去挺像是培养核心人才，那就跟我的授权式培养是一回事？



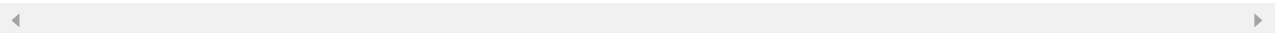
温LELE

2018-10-07



喜欢工作授权三段式的总结。觉得这不仅仅适用于自己授权给组员，对自己和上级经理的沟通也会有极大的帮助。

作者回复: 举一反三



Randy Li...

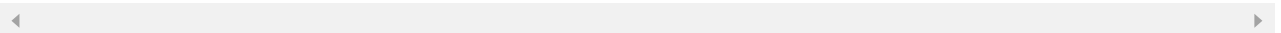
2018-10-05



梯队建设比较重要，发挥多头狼，多团队协作与竞赛。

展开 ∨

作者回复: 各有神通啊：)



sunny

2018-10-04



不错

展开 ∨

作者回复:



enjoylear...

2018-10-03



所以作为个体，要想被上级提拔和培养，首先要专业能力达到8分强才有可能。

作者回复: 不会成为短板就好，在此基础上越高越好，但是对你来说性价比不见得最高：)