



# 人才管理之道

## — 关键人才的选、用、育、留

WHITE PAPER



## 目录 contents

如何定义关键人才 .....	3
基于企业战略的胜任力模型.....	3
人才管理之道 .....	3
建立体系化的人才管理流程.....	4
胜任力人才选拔 .....	5
胜任力人才管理 .....	5

## 定义关键人才

定义“合适”主要基于两个主要原则：

- “合适”二字根植于企业土壤，它并没有一个确定不变的唯一定义，在一个企业中的杰出人才可能无法在其他企业中发挥才干；
- 结合企业战略，而不是按照教科书和别人的模板定义“合适”人才。

## 基于企业战略的胜任力模型

基于企业战略的胜任力模型，结合了全球通用的胜任能力准则和各企业特定的战略要求下的能力要求。近几年，已被很多国际和国内的企业引入人力资源管理中，

- 通过定义出组织内优秀绩效员工的优秀行为标准，来有效指导和规范组织内战略性的人力资源管理；
- 通过相关的胜任能力评价方法，有效落实到人力资源的招聘、选拔、发展等各个环节中去；
- 发展为一套适合自己组织特征的衡量方法和手段，以实现个人行为特质与组织能力目标要求相一致；
- 促进组织人才发展和企业价值最大化的实现。

## 人才管理之道

从广义上来说，人才管理是指对企业内部人才流动的战略管理。

人才管理的目的是确保企业内部的人力资源体系可以保证合适的员工、合适的工作以及基于企业战略的业务目标在合适的时间内实现稳定的平衡，得到匹配。从某种意义上来说，人才管理已经远远不只是一个人力资源的过程。它是一种思维，会随着时间的推进而慢慢变成企业文化的思想和行为。

人才管理不仅仅是做事，它更是一种做事的方式，并保证在这种方式下员工和企业能够在短期和长期内获得成功。它基于以下理念：人才区分企业文化，人才孕育竞争优势。此外，人才思维不仅仅是一种人力资源潮流。它是根植于整个企业之中的---由领导者倡导，由管理人员打造，由业务人员和人力资源部门共同发展。

“ 21 世纪的竞争，归根结底是人才的竞争，摆在企业面前的一个现实问题则是：如何才能招募到关键人才，并让人才茁壮成长？一个更为重要的问题则是：怎样有效地保留这些关键人才，并避免人才流失到竞争对手那里？ ”

人才管理的核心是致力于发展少数人：将企业内部少量的关键人才发展成为领导和其他员工的榜样。除了明确发展范围，人才管理同样应该明确不适宜进行发展的人员范围。

- 人才管理基于全球的还是本土的？
- 是管理通才还是专才？
- 是否只针对未来的董事会成员？
- 所需要的是一些能够改变企业业务运营状态的人吗？
- 这个人才库的进入门槛高吗？
- 人才的有效期是一年还是永久？
- 你是在寻找最好的还是最合适的人才？
- 你能有效地管理绩效不佳的员工吗？

这些问题并没有确定的正确答案。你需要做出合理的决策，并使其符合公司理念和价值观。

## 建立体系化的人才管理流程

正确的人才管理流程是由一些关键的领导胜任力和管理能力共同支持的。胜任力的训练过程在本质上是帮助人从不同的角度来看待和执行任务---更好，更快，更有效。

当企业在构造人力资源体系和人才管理方针时，应考虑以下问题：

- 你的人力资源运作目标是什么？
- 你希望获得的关键结果是什么？
- 你是否已对胜任力和人才进行了定义？
- 你是否做好准备，以保证人才库中的杰出员工在 2 到 3 年的时间内达成他们期望的职业目标？
- 这是一个透明的管理方针还是保密的？
- 你是否定义了人才周期和阶段任务目标？

在胜任力模型的基础上，定义关键人才时还需要明确以下的问题：

- 技术层面：以重要的技术为准？综合能力最高的员工？高潜质的员工？具有高度创新能力的员工？
- 管理层面：管理层的数目领导人？企业的经营范围？对智力水平的要求？管理层的人员组成？

另外，对于跨国企业来说，还需要考虑地域因素：

- 采取的决策在不同地区是否能够有效执行？

## ASSESS 成功经验

ASSESS 系统中国-海问联合的研究和实践经验表明，要想成功地吸引和保留最富胜任力的人才，企业需要遵循以下四个主要原则：

- 创造一个使人才产生归属感的企业环境；
- 建立体系化的人才管理流程；
- 建立通过明确有效的手段来识别、甄选、配置具有胜任力的人才；
- 充分利用，合理使用和管理具有胜任力的人才

- 这是关于管理通才还是专才的？

## 胜任力人才选拔

决定一个人胜任能力的因素分为天生的和习得的两个部分：

- 先天的因素，如个性倾向和智商，是生来具有的或者在生活早期形成的；
- 习得的因素，如知识和技能，是从教育、培训和经验中获取的。

对于不同的胜任能力，这两方面因素产生影响的比重会有所不同：例如，与人交往时外向、喜欢交际的个性倾向会帮助一个人发挥其团队合作的能力（Teamwork）。不可否认的是，工作中的经验也会对一个人团队合作的能力有所帮助，但是与潜在的个性倾向相比，经验的因素对团队合作的影响要小得多。另一方面，如商业敏感性(Business Acumen)这类胜任能力则更多的受习得因素的影响。从对能力理解的角度来说，内在和外在的因素都将影响到能力，从而影响到表现行为。比如说团队合作的意愿性可能与内在，尤其是个性因素关联大一些；而商业敏感性则与后天学习因素关联大一些，那么它们反映到岗位核心能力上的比例可能就差别不大，不能直接就某一种内在或者外在的能力表现而断定一个人适合或者不适合某项工作。

传统的招聘方法，如面试，通常会更多的询问个人过去的经验和教育背景。同样，在员工的培训和发展环节中也更多的关注增加他们的技能和知识。胜任力的价值在于能够可靠的测量员工与工作相关的个性倾向，并对这些倾向如何影响行为和胜任能力做出反馈。在胜任力模型的概念下，招聘的出发点是为了获得优良的绩效表现。同时，在这一初衷下，企业还可以有针对性地发现、开发、安排与岗位相适应的评估和面试方式，以及安排后续的培训发展项目，并反过来对工作分析做出相应地调整，使工作分析、能力要求和绩效表现之间的差距缩小。

## 胜任力人才管理

在核心人才的使用方面应该注意以下几点：

- 在核心业务的初期环节中给予发挥机会；
- 担任初级的领导角色和有相当影响力的职位；
- 高利润率的辅助项目；
- 跨职能角色；
- 在企业内部开展新的业务；
- 全新的跨国职务；
- 允许失败、提供快速学习的空间

### 人才管理黄金定律

成功地建立人才管理体系需要将人才管理目标、企业经验战略和相关的胜任力要求进行有效的结合，这对于企业的整个人力资源系统也是至关重要的。

以下的黄金定律可以运用在任何的情形下：

- 优先次序意味着人才管理是关于少数人，而非多数人的
- 从最高领导层开始对人才管理体系进行持续支持
- 企业需要一个通俗的，稳定的人才管理观

## 关于 ASSESS 系统中国-海问联合

ASSESS 系统中国-海问联合是一家致力于提供人才发展咨询和评价的专业公司，是国内领先的人才测评和咨询公司。ASSESS 系统的美国总部位于美国德州的达拉斯，在世界 42 个国家为超过 4300 家长期客户提供用于人力资源管理的各项评估、发展咨询和人才管理服务。目前在中国，有超过 200 家跨国公司和优秀的本土企业在使用 ASSESS 系统中国-海问联合的专业服务，客户遍及医药、通讯、IT、金融、能源、服务、制造等行业。

## 关于 ASSESS 系统中国学院

基于为企业量身打造的胜任力模型和 ASSESS 系统的测评结果，ASSESS 系统中国学院为组织量身打造培训计划，提供以胜任力为导向的企业培训、人员发展规划、领导力发展和咨询式内部培训等服务。与此同时，ASSESS 系统中国学院为人力资源专业人士设计了一系列应用于人力资源运作和管理流程的精品国际认证和培训课程，提升和发展 HR 从业者的专业技能，有效支持公司内部的关键人才的招聘、发展、继任等一系列使命。



ASSESS 系统中国-海问联合

北京朝阳区东大桥路 8 号华远尚都国际中心 11 层 ( 100020 )

Tel: (86 10) 58700068

[www.hwassess.com](http://www.hwassess.com)

北京、上海、香港、深圳、广州、重庆、成都、南京