

《人才倍出》

图书基本信息

书名：《人才倍出》

13位ISBN编号：9787121197796

10位ISBN编号：7121197790

出版时间：2013-5

出版社：电子工业出版社

作者：胡八一

页数：325

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

前言

活字印刷发明以后，大家才知道图书能够成批发行； 板式制造应用以后，大家才知道家具能够批量生产； 连锁经营实践以后，大家才知道店铺能够重复出现； 复制模式落地以后，大家才知道人才能够层出不穷！ 何为核心人才？为何需要复制？理论派顾问重视研究“是什么”、“为什么”，而落地派顾问更加关注“如何做”。是故，本序言就来简明扼要地阐述一下如何复制核心人才。

第一节人才复制的四大条件 正如图书成批发行、家具批量生产、店铺重复出现一样，人才复制也需要有前提条件，可归纳为如下四点。 首先，明确“我想要的”； 其次，甄选“有潜质的”； 再次，营造“复制环境”； 最后，应用“复制方法”。

1. 如何明确“我想要的” 明确“我想要的”，即明确企业需要拥有何种素质、哪种能力的人才。 首先，我们要考虑战略对人才的要求，进行战略规划，明确企业需要哪几方面的人才，需要什么层次的人才；其次，结合企业战略与文化要求，对职位进行分析，按照一定的原则进行职位归类和分层分级；最后，为每个工种建立自己的任职资格标准，即明确在不同的业务领域中，企业需要具备什么能力（能力标准）、有哪些行为特征（行为标准）的人才。 当然，企业想要弄清楚“我想要的”并非轻而易举，因为任职资格体系的建立是一项复杂的工作。任职资格体系的建立是公司层面的工作，要统一规划，否则就会造成思想的差异、方法的不同、力量的分散，最终导致事倍功半。在这里，我们有一个高效的落地方法，即把岗位人才需求认真填入图1的三个坐标系中，或许就能落地了。

2. 如何甄选“有潜质的” 有潜质的人才，即经过培训之后能够胜任的人才。 员工是公司最重要的资产，而“有潜质的人才”更是公司未来发展的关键所在。然而，许多公司在甄选、培养“高潜质人才”方面往往毫无章法，他们要么是对“有潜质人才”的衡量标准的认识模糊不清；要么盲目地招聘博士或硕士生来“装点门面”；要么是让那些踏实可靠的员工因落选而士气低落；要么制订的培养计划让有发展潜质的管理者脱离了日常经营。结果是使那些“有潜质人才”要么离开，要么被废掉。 公司往往是结果导向的，企业需要人才的直接目的就是创造绩效！什么样的人才能够创造更好的绩效？有没有一些通行的办法，可以来衡量一个人的领导力潜质，从而判别他是否属于有潜质人才呢？ 从结果上来看，“有潜质人才”往往需要具备三大要素：第一，绩效表现优异且踏实可靠，能证明自己能够胜任某个职位，而且能证明自己踏实可靠；第二，掌握新型专业知识、技能，不断地拓展自己的知识领域，管理更大的团队，同时，认识到行为的重要性；第三，有潜质的人才往往有高情商，他们的工作态度、性格和品质影响着他们的潜力的发挥，他们追求成就感，对工作充满激情，乐于学习并富有上进心。 所以，对于如何甄选“有潜质的”人才这个问题，我们根据如上三大要素，设计一些甄选方法，或许就能落地。

3. 如何营造“复制环境” 复制环境，即培养人才所必需的外在条件。 很少有人会在肃穆的寺庙里吵吵闹闹，很少有人会在五星酒店里邋邋遢遢，这并非天性如此，而是环境使然！所谓“近朱者赤，近墨者黑”是也。 一家企业能不能招聘人才，培养人才，留住人才，关键在于这家企业是否注重打造良好的工作条件和人文环境。如果人才复制的环境好，那么企业就不愁没有人才；如果人才复制的环境很糟糕，那么即使高薪挖来的人才，企业也留不住。 再者，如果企业中职责不明、流程不清、权限不晰，企业文化缺失，那么在如此的“复制环境”中，又怎么能够使人才“倍”出呢？ 所以，营造“复制环境”，完善如图2所示的管理基础，或许就能落地了。

4. 如何应用“复制方法” 复制方法，即复制人才的流程与工具。 笔者在与一些企业家进行沟通的时候，发现他们有一个共同的苦恼——企业缺乏优秀的中高级人才。外部优秀人才招不来，企业自身又存在缺乏培养人才的基础或者人才培养速度太慢的问题。 出现以上问题是很正常的，因为绝大多数企业家没有掌握复制人才的流程与工具，更谈不上应用“复制方法”了。他们对如何培养现代化的、职业化的人才毫无经验。 相反，一些可以熟练应用“人才复制方法”的企业，每年都能批量培养出优秀核心人才。笔者总结了如图3所示的企业优秀核心人才的复制方法，仔细察看并深入理解下图，或许就能落地。

第二节人才复制的六大步 第一节中第4点提到了“如何应用‘复制方法’”，那么本节就来介绍一下复制方法。读者可先熟悉图4，以便掌握全貌。

第一步：建模（Model）——建立标准 建模，即建立所需人才的各项要求。 对于任何复制方法来说，首先当然必须要建立标准模型，所以，企业复制人才的建模，实际就是建立“我想要的”人才的各项标准，依据不同岗位的需求，分别建立以下标准，或许就能落地了。

A. 岗位职责标准、岗位绩效标准； B. 能力素质标准、职务晋升标准； C. 甄选方法标准、培养教材标准。

第二步：选料（Materials）——人才甄选 选料，即甄选有潜质的人才。 有了所需人才的标准，而且又有了甄选方法的标准，只需培训甄选官，就可选拔所需人才了。当然，在人

《人才倍出》

才甄选中，经常会出现“千里马常有，而伯乐不常有”的情况。而如果企业花费大量资金和精力，却总也招不到“有潜质的”人才呢？其实，即便这样企业也不用着急，参考以下两点，或许就能落地了。

A. 每个岗位所需要的能力素质不同，因此其面试方法、测评方法也不同； B. 选材对象也包括每个晋升阶段的老员工。

第三步：制胚（Mould）——人岗匹配 制胚，即依据不同岗位、不同类型的人才按计划培养的过程。即使你是伯乐，具有一双慧眼，然后根据用人标准，通过科学的甄选方法，得出“有潜力的”人才，那也需要经过实践来检验。但是在具体实践中，多数企业在人员入职之后，经过简短的注意事项式的培训便可上岗，若是高管入职或者老板自己找来的人员，便连这道理程序也免了，按照计划培养与轮岗也就做得更少。一个比较典型的案例就是，中国制造的工业产品相对于国外知名品牌而言，质量可能会逊色一些。中国制造的某些产品之所以并不精良，这与缺乏优秀的工艺工程师（IE）有关，而成为优秀的IE之前，必须要在研发、制造、品管等部门轮岗，IE人员的特质之一便是既有较强的动手能力，又善于抽象思考和归纳总结，可以形成自己的理论给他人以指导。如何建立人岗匹配呢？注意以下三点，或许就能落地了。

A. 通过入职培训、见习、实习等进行筛选； B. 通过轮岗、转岗、在岗培训等进行筛选； C. 正式定位并进入专业晋升渠道（如技术类、管理类等等）。

第四步：匹配（Match）——专业晋升 匹配，即把合适的人放在合适的岗位上，从而形成完美的人岗匹配。通过第三步的在岗、考核、培训，甚至轮岗、考核、培训，反复几次的考察后，等待晋升的员工是“驴”是“马”已见分晓。是“驴”，就用来负重；是“马”，就用来快跑。人才分类之后，通过职位胜任力匹配度分析，企业可以清楚地了解员工的能力强项与差距，对不同晋升候选人进行横向比较，以做出正确的任命决策。在被任命者没有完全达到目标能力要求时，还可以针对员工的能力短板进行密集的培养和发展，帮助其迅速适应新职位的要求。总之，不同的员工各有所长，总能形成最优的人岗匹配模式。基于胜任力的职业发展方法能帮助公司把员工放到最合适的岗位上，同时使员工有清晰的发展方向和目标。归类定位完成后，一定时期之内，员工便要专心地在其工作领域内深造，而企业要明确各级晋升标准，然后告知员工：风光就在楼上，我们会给你梯子，助你上爬。参照以下两点，或许就能落地了。

A. 强调个人特质与岗位相匹配。正式的定位便从某一层次开始培养、考核、晋升； B. 如果培养复合型人才，也可再考虑新一轮的转岗、轮岗。

第五步：成型（Molding）——持续定位 成型，即持续在某个领域发展，成为这个领域的顶尖优秀人才。人岗匹配实际上是一个动态过程，并非一锤定音、一成不变的，却也不可以朝三暮四、七上八下。定位之后，若是发现晋升之后的员工并未创造理想的业绩，那么企业首先需要分析外在环境是否制约员工的能力发挥，如一个销售经理，他的业绩不够理想的原因，是他的营销能力不强，还是外在的客观因素使然呢？通过客观分析，才能准确判断人才是否匹配。通过分析之后，其次才是考虑调岗，因为排除外在因素就只能找内部原因了。事实上学习能力越强的人，越有可能脱离专业而走向复合型人才。所以从第四步匹配到第五步成型是一个从量变到质变的循环过程，只是越到后期，其过程周期越长，因此古语有云：“四十不学艺”。那么如何处理这个辩证关系呢？注意以下两点，或许就能落地了。

A. 通过若干次人岗匹配后，就能发现最佳匹配对，这时就可以持续下去了； B. 岗位类型基本分为领导、管理、专业三大类型。专业类型又可分为研发、工程、财经、市场、销售等等。

第六步：修整（Modify）——追求卓越 修整，即针对局部不足而进行特别培训，促使人才更加完美，追求卓越。按照常理，经过匹配、成型之后，培养出来的人才从此便可以在这个领域快速奔跑。然而经过千锤百炼、层层甄选、严格考核才选拔和晋升的人才，为何还需要修整？答案是，人无完人，再卓越的管理人才，也有缺陷之处。既然有管理能力上的缺陷，就要不断对其进行修整、培训，这才是追求卓越的企业和个人应有的选择。我们可以举个例子进行说明。国内一家百强企业的一位技术人员，从毕业参加工作一路走来，已经晋升到高级工程师、主任工程师，自己研发出来的产品也是一流的，非常具有市场前瞻性的。然而，在研发成功之前，企业老板却总不采纳这位工程师的方案，事后才发现这位工程师的方案最有价值。这位工程师的科研能力与他的方案通过率形成了巨大的反差，原因就在于他不善于推销自己的主张，即沟通表达能力不足，这就是他需要修整的地方。又如一位业绩优异的销售人才，未必适合晋升为部门经理，但可让他在专家指导下归纳整理其销售技巧，以供同事们学习，这个“归纳整理”能力亦为修整之处。到底应该如何追求卓越呢？参考以下两点，或许就能落地了。

A. 如果已经具备了优秀人才的特质，但可能在某些细节方面还需要修整，如个性、形象、领导力、影响力、情商等，那就在这些方面努力； B. 自己优秀，能不能帮助别人也成为优秀？这就是修整一个人乐意助人的心态和助人的能力。

第三节如何预防人才复制后的流失 此中所说的“流失”包括以下三层含义。一、在人才复制的过程中，直属上司发现自己的地位和利益

《人才倍出》

受到威胁，想办法停止人才复制，令人才中途流失；二、部属已经从优秀到卓越，上司不得不让位，或者人才不再受到重用，因而流失；三、“复制”出来的人才刚刚成型，却被别人挖走或者主动另谋高就，企业白替他人做了一回嫁衣。所以，企业既需解决“我愿意复制新人”，又需预防复制的人才流失的问题。以笔者的咨询实践经验来看，至少以下几种方法比较有效。

1. 是教练而非管理者 教练会真心地为自己的运动员付出，不怕他会抢了自己的饭碗，虽然两者的利益是捆绑在一起的，分工却有所不同，不会同台竞技。企业培养人才，传、帮、带类型的以老带新、以上带下的贴身教法固然不可或缺，但若复制人才，则必须具备有极具操作性的教材和善于沙盘模拟的专职教练。教材需有专人采编实际案例，通过图、文、影像等现代技术立体式地呈现出来；而教练，最好是有实际经验的高手。在这一方面，一些美容连锁行业等销售型企业做得较好，其实这一做法完全可以复制到任何形态的企业中去。有了上述特点的教材和教练，即使出现复制人才的流失，企业也不至于痛心疾首。
2. 官爵两分离 古语云：“爵以授功，官以任能”。“官”是职位，着眼的是权力、责任，“爵”着眼的是地位、待遇和利益。岗位有限，而地位无限。公爵未必就是省长，大校未必就是师长。企业何不延用这一制度，使原有企业高管主动让出位置给新晋人员呢？我们知道，在企业中的高级工程师未必就是技术部经理，那为什么不可以出现五星业务员、人力资源高级管理师？人力资源部门经理只有一个，下属能力强了，现任经理又还年轻，如果再不授予“爵位”，千辛万苦复制出来的人才就会流失。如“薪酬管理”这个岗位，可能就只有一个人身处这个位置，但“爵位”等级可以分化出好几等级，可以让员工去慢慢晋升——薪酬专员、高级薪酬专员、薪酬主管、高级薪酬主管、薪酬管理师、高级薪酬管理师。当一个人知道自己还有很大的发展空间，依然处于上升趋势时，大多数员工是不会轻易离职的。“爵位”也有报酬，如能力工资。官爵两分离之后，上级领导也就乐意培养部属，不会担心下属会替代自己，部属也因为可以得名、得利，不会再去挤独木桥。
3. 培养人才有奖 在企业发展中，人才链和资金链一样，是企业强大的关键点，只有让人才链良性循环，企业发展才有希望。企业搭台，培养员工的卓越能力，这是企业管理的一项重要任务。而师徒帮带，奖励乐于培养下属的经理、主管，正是企业做好人才储备、有效复制人才的途径之一。在一些企业中，处于企业核心位置的工程师不一定乐于培养新进员工。这是因为，做师傅的为了保住自己的饭碗，难免会留一手。出现这种情况，对于企业核心人才的复制是极为不利的，因为老员工没有积极性，新员工则缺乏好学的精神和钻研的韧劲。为克服这些不足，企业可以变革人才复制模式，即施行有奖励的师傅带徒弟模式。师徒帮带是培养新人最佳的、最为快捷的途径，企业可以为师傅制定详细可行的培训计划，每周都有不同的培训内容。企业还可以制定激励机制，师傅带得好有报酬，甚至可以提前升四星级、五星级培训明星，并且年终有奖励。而徒弟学得好也有奖励，这样一来，师徒整体素质都得到了提高，就可以形成人才培养、复制的良性机制。
4. 找到接替你的人，否则就不能得到晋升 很多企业都会遇到这样一个人才困惑——青黄不接，公司总是招不到优秀的新员工，培养不起来优秀的接班人。比如，销售总监几年都招不到一个优秀的销售经理；而销售经理也是连续很长一段时间培养不出一个优秀的销售人员，最后导致公司中高层管理者后继无人，老板们总是受制于原先的中高层管理者和公司元老。事实上，千里马常有，只是公司中没有人愿意当伯乐而已。那些公司元老们一旦招来并培养起优秀的新员工，他们自身的权威性势必会受到威胁，搞不好自己的位置还会被取代，这也是那些销售总监、销售经理总也培养不出优秀销售人员的原因之一。如何解决这一问题呢？笔者根据管理经验，摸索出一套行之有效的解决方案，那就是所有中高层管理者，如果没有培养起合格的接班人，他们就失去了晋升的竞争资格，就得不到晋升。我们的客户中有一个这样的案例。有一家集团公司在全国各地都设有分公司，集团总公司董事长采纳了我们的解决方案，在经理级以上管理者办公室的显眼位置贴上一张条幅——找到接替你的人，否则就别想晋升。比如，财务总监如果培养不出来一个好的接班人，就永远别想晋升为副总经理；副总经理如果培养不出一个好的接班人就别想晋升为总经理；总经理培养不出一个合格的接班人就别想晋升为大区域总经理。如此连环施压，企业人才复制的难题便可迎刃而解。
5. 金手铐 笔者在讲课过程中发现很多老板对股权激励的认识不够，甚至形成误区。一说股权激励以为就是在分他的家当。其实真正的股权激励是“用明天的收益激励今天的员工；用社会的财富激励自己的员工”。股权激励的方法也有很多，虚拟股份、项目股份、资产增值股、分红回填股、延期支付股等。这些内容在笔者的《股权激励9D模型》一书中已有说明讲解，此处不再详述。总之，古今中外无数案例证明，股权激励是留住核心人才最为有效的方法之一，当然，前提是文案设计必须科学，否则也会人财两空。至此，我们已将本书内容做了精要提炼。或许有人会说：“建立人才梯队、复制核心人才需要这么庞大的工程，操作起来不会有很大难度吗？”

《人才倍出》

建立复制人才的整个体系的确是个工程而非一件工作，但是人才复制体系建立之后，操作也就不再复杂。世事就在为与不为之间，而非难与不难之间。企业家们要认识到，中国企业已经到了大批量、高效率地复制有全球意识的优秀核心人才的关键时刻，“核心人才培养和复制流程化”已经成为企业的重要选择，这不仅要求企业在领导人才培养方面要有全新的思维和方法，也要求有领导潜质的青年才俊时刻做好准备，主动把握机遇，掌握自己的命运。

《人才倍出》

内容概要

高速发展的企业不缺少人才，缺少的是发现人才的眼睛，更缺少复制人才的体系和方法。《人才倍出:6M模型复制优秀核心人才》以八章的内容讲解了优秀核心人才复制的6M模型，系统阐述了人才复制体系中的各个要点及建立方法，理论结合案例应用，并进行了相应的总结，目的在于使企业管理者及人力资源管理人员于实践中掌握核心人才的任职资格体系的建立，以及核心团队体系的维护，从根本上解决招人、育人无标准、无体系的弊端，使企业人才队伍具有长久的生命力。

《人才倍出》

作者简介

胡八一，中国人力资源管理“落地派”的布道者。现任柏明顿管理咨询集团董事长、首席顾问。曾为中国电信、农业银行、华为、美的、万科、松下、西门子等著名中外企业提供过培训或管理咨询。北京大学、清华大学、浙江大学、中山大学特聘导师。CCTV、东方卫视、东南卫视等财经频道特邀现场嘉宾。著有《8+1绩效量化工具与应用》、《三三制薪酬设计与应用方案》、《股权激励9D模型》等30余种专著。

书籍目录

- 第一章 核心人才复制是一个系统的工程
 - 优秀企业已经证明，核心人才可以快速复制
 - 企业高速扩张，人力资源如何蜕变
 - 如何快速培养和复制优秀人才
 - 核心人才复制就是构建后备人才梯队
 - 复制核心人才的四大必备前提条件
 - 建立优秀核心人才复制的“6M”模型
 - 建立人才复制模式，快速提升企业核心竞争力
- 第二章 能力素质模型构建——建模
 - 核心能力是公司战略发展的关键
 - 公司所需要的核心人才
 - 建立核心人才复制机制
 - 核心人才复制的前提是建模
 - 能力素质模型构建之道
 - 企业战略决定能力素质模型
 - 能力素质模型构建流程
- 第三章 选拔有复制潜质的人——选材
 - 优秀人才招聘的三种导向
 - 分析岗位，明确用人标准
 - 招聘策略的确定
 - 将能力模型运用于招聘面试
 - 基于不同情境的人才测评方案设计
 - 选录合适的人才与反馈
 - 现代跨国公司如何选材
- 第四章 有效建立人岗匹配——制胚
 - 从历史故事看人岗匹配
 - 实现人才与岗位的最佳配置
 - 企业要做到知岗、知人、匹配
 - 人才战略视野下的人岗匹配
 - 人员与岗位的完美匹配策略
 - 人力资源的有效配置和合理使用
 - 人岗匹配：让企业和个人双赢
- 第五章 优秀人才复制的逐渐晋升——匹配
 - 员工晋升体系与员工的激励需要
 - 用晋升通道“复制”人才
 - 人才复制计划：有青山才有未来
 - 员工晋升的人才复制战略
- 第六章 人才的持续定位——成型
 - 企业与人才的最佳匹配
 - 岗位与人才能力相匹配是最佳策略
 - 企业领导者的角色定位
 - 优秀管理者的角色定位
 - 企业如何定位和规划技术型人才
- 第七章 人才复制的针对性培养——修整
 - 复制强大的人才队伍
 - 复制优秀人才，打造中层领导力
 - 核心人才的复制在于有效培养

高管为什么需要被培养

合理培养领导梯队

培训是企业的战略投资

企业核心人才复制和培养法则

第八章 优秀人才复制后的持续管理

企业如何进行“核心员工备份”

人才复制不能仅指望师傅带徒弟

搭建有利于人才复制的HR管理平台

运用创造性的人才复制管理模式可以事半功倍

激励和留住核心人才

增加企业凝聚力，留住复制后的人才

营造有利于优秀人才复制的企业文化

确保优秀人才复制的可持续性

版权页：插图：企业的高层管理者认识到，如果不能及时解决所存在的问题，便会抑制企业的进一步发展，甚至有可能侵蚀企业已经取得的成果。鉴于企业自身能力和环境的限制，企业邀请柏明顿公司来同他们一起解决企业在快速发展中面临的这些挑战。企业所遭遇的挑战是清晰的，分析问题的本质性成因是提出解决方案的关键，在经过几轮深度的访谈、讨论，并仔细研究了企业现有的规章、流程（不局限于人力资源方面）之后，我们顺利地提出了如下解决方案。突破人才“瓶颈”：构建人才成长管道。在这家企业，人才结构分为五级：程序员、系统分析师、项目经理、事业部经理、总监，考虑到企业的专业特质，一般要采用从程序员逐级提拔的晋升逻辑，中高层管理者必须从程序员开始干起，从而形成一个金字塔形的人才结构。

一、核心人才缺乏的本质原因 经过我们的分析发现，这种人才的晋升逻辑在企业偏居一隅时没有任何问题，但是在企业业务快速扩张时，原有的晋升逻辑必然会导致企业人才的断层，企业现在缺乏项目经理也是源于此。原因在于企业招聘程序员时考虑的是专业的知识技能，从程序员中选拔系统分析师仍然考虑的是专业能力，同样企业的培训和考核也是围绕着专业能力展开的，但从系统分析师向项目经理晋升时就出现了问题，项目经理不仅需要具有一定的专业背景，同时必须有相当的管理和领导能力，才能带领好一个项目团队，才能同客户实现有效的沟通。换句话说，在程序员和系统分析师层级上，只要具备做事（技术水平）的能力即可，但在项目经理层级，不仅需要做事的能力，更需要做人的能力，并且做事的范围也不仅局限于技术范畴，还需要做洽谈项目、与客户沟通、拓展项目、内部的沟通等事情。因此原有的晋升逻辑无法使企业选拔出足够数量的、合格的项目经理，一些提拔起来的项目经理，要么不能胜任本岗位，要么会迫于工作压力离开公司。显然变革企业原有的晋升逻辑是构建企业人才成长管道、挖掘和培养核心人才、规划企业人才结构的关键环节。我们提出了引入胜任力模型来评鉴和选拔核心人才、建立员工职业发展双轨制的解决方案，得到了企业高层管理者的高度认可。

二、职业发展双轨制 所谓职业发展双轨制是指建立“职务+职称”的发展通道，职务系列可以沿用企业原有的结构，职称系列需要重新设计，根据企业的发展现状和未来的战略规划，将现有的程序员和系统设计师两层级细化和延伸，天软公司设计了六层的职称发展通道：初级程序员、中级程序员、高级程序员、系统分析师、高级系统分析师、技术总监，其中技术总监、高级系统分析师的基本薪酬可比照事业部经理、项目经理设置。当然在确认职称系列的同时，我们和企业共同制定了相关的升级评鉴标准和流程。这样，一些具备管理能力的程序员和系统分析师可以沿着企业原有的职务通道向项目经理发展；而不具备项目经理胜任能力的员工，可沿着职业通道发展。

《人才倍出》

编辑推荐

《人才倍出:6M模型复制优秀核心人才》编辑推荐：在一个精美陶瓷成型之前，都经过立模、选材、制胚、煅烧、修整等工艺流程。其实在优秀人才复制的过程中，也可像制瓷那样，运用“6M”模型，使企业优秀核心人才“倍”出。《人才倍出:6M模型复制优秀核心人才》由电子工业出版社出版。

《人才倍出》

精彩短评

1、本书以岗位胜任力为起点，作为培训、绩效、员工发展的依据，建立起可复制的人才梯队。

《人才倍出》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com