

<<人才盘点>>

图书基本信息

书名：<<人才盘点>>

13位ISBN编号：9787111398011

10位ISBN编号：7111398017

出版时间：2012-10

出版时间：机械工业出版社

作者：李常仓,赵实

页数：201

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：<http://www.tushu007.com>

<<人才盘点>>

前言

看不见的资产企业中有这样的事实：在公司的资产负债表上，与员工有关的都在负债栏里，如应付工资、应付奖金、公积金；在公司的损益表上，与员工有关的都在费用栏里，如工资、福利、各种管理费用

的分摊。无论你愿不愿意承认，这在理念上把员工与公司的目标对立起来了。

不幸的是，有相当多的管理者认为这种分类理所应当。

他们看得到员工带来的负债和费用，而看不到员工创造的利润和价值。

“一个组织，如果不能在资产质量和经营成果上找到员工的位置，就是人才管理的失败。

”宁高宁此语值得所有企业家深思。

寻找优质资产当吉姆·柯林斯向富国银行（Wells Fargo）前CEO迪克·库利请教基业长青的秘密时，库利说“以人为先。”

尽管我不懂业务，但是我知道当业务出现问题的时候到哪里去找到合适的人”。

富国银行在过去20多年中，通过每年细致的人才盘点建立了强大的人才储备库。

在通用电气公司（GE），公司的运营体系除了那些战略会议外，还包括组织与人才发展会议，即著名的Session C，用于人才盘点。

正是基于这一机制，公司源源不断地识别和培养出一流的管理人才，包括现任CEO杰夫·伊梅尔特。

当很多国内企业还不知道继任规划为何物时，联想集团已经持续7年开展了以组织与人才盘点为核心的继任规划。

对于大多数《财富》500强企业而言，它们不是在为CEO寻找接班人，而是为整个组织选拔和培养人才。

寻找接班人，尤其是高层的接班人比想象中的还要困难。

企业领导力委员会（Corporate Leadership Council，CLC）的调查发现，仅有20%的企业对高管继任流程感到满意。

在GE，杰克·韦尔奇从22万名员工中选出24名候选人，通过6年的不断比较和淘汰，最终才选出了伊梅尔特。

我们不妨把自己想象成CEO，当你去考虑未来自己或者事业部一把手的接班人时，你的脑海中会冒出上百张面孔，究竟谁更合适？

要回答这个问题，组织必须构建一个机制来保证对各级候选人有着客观真实的评价，并能够源源不断地产生新的候选人，推动候选人持续成长。

这一机制不是为了形成纵横交错的接班人树状图，而是形成一个与公司业务规划完全一致的人才选拔和培养流程；这一过程需要CEO的亲自参与，并愿意投入大量的时间；这一过程不是仅仅覆盖几名核心副总裁，而是深入到一线经理，甚至像联想集团和卡特彼勒公司那样，涉及每一名员工；这一过程不是一次性的工作，而是坚持不懈的必须完成的年度战略工作。

这一过程的核心就是人才盘点，一个有效的人才盘点体系能够成为人才培养的发动机，帮助企业识别出最优质的人才资产。

这个体系背后可以列出所有优秀公司的名字：GE、戴尔、陶氏化学、汤姆森、德事隆、联合利华、美洲银行、富国银行、联想集团、李宁公司……这些企业通过人才盘点，让人才成为看得见的资产。

创建人才驱动型组织缺乏整合的人才管理体系的组织，即使拥有全球最优秀的人才也是徒劳。

埃森哲卓越绩效研究院执行院长罗伯特·托马斯等人在2008年提出人才驱动型组织的概念，其含义为“致力于创建人才管理的卓越手段，以此为组织带来巨大收益”；他们指出，人才驱动型的组织善于确定人才需求（define）、发现人才不同的来源渠道（discover）、开发组织中个人和集体的才智（development），并能合理配备人才（deploy），使人才全心全意地工作并顺应企业最迫切实现的目标。

一旦这些人才管理能力得到高度整合，与企业的经营战略相配合，并与企业的运营过程相辅相成，它

<<人才盘点>>

们将构成非凡的组织能力，成为持久竞争优势的源泉。

那么，如何实现人才管理在这四个方面的高度整合呢？

很多企业基于发展战略建立了人才标准，却将其贴在墙上、落在地上，耗费巨资建立的人才测评工具却变成了“马后炮”（测评结果服务于领导要求），引进国内外高端资源设计出的一套培养课程却成为管理者休假的首选……这样的企业的确重视人才，但没有把人才培养纳入企业的运营之中，以至于无论是人才标准、人才评价，还是人才培训，与人才自身在企业中的贡献、发展、激励都没有关系；人才培养体系与业务运营体系之间是两个独立的循环，结果人力资源每天很忙，却不被业务领导认可。

人才盘点体系的建立就是要在两者之间搭建通路，打通循环。

所谓人才盘点就是以组织中的人为核心，把人在工作中的行为与工作结果联系起来，结合组织发展的需求，对组织结构和人才进行系统管理的一种流程。

在此过程中，公司各级管理者要对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键岗位的招聘，以及关键人才的晋升和激励进行深入讨论，并制订详细的组织行动计划，确保组织有正确的结构和出色的人才，以落实业务战略，实现可持续成长，这一过程让管理者亲自参与到人才培养中来。

我们相信，人才盘点体系是推动企业形成人才驱动型组织的引擎。

本书将从理论到实践、从宏观到微观，以人才盘点体系搭建和应用为主线，为读者展开一段激动人心的旅程。

本书结构本书分为两部分，第一部分对人才盘点体系的理论基础进行说明。

第1章阐述人才盘点如何为企业创造竞争优势，主要回答如下问题：为什么企业对人才的需求变得如此紧迫？什么是人才盘点？人才盘点对企业有哪些价值？人才盘点成功的前提条件有哪些第2章从组织策略的角度阐述如何在组织内推动人才盘点，主要回答如下问题：谁造就了伟大的公司？在组织发展的什么阶段适合导入人才盘点？人才盘点中的角色有哪些，他们应有的权力和职责如何？在什么范围内开展盘点？人才盘点中要注意哪些组织原则第3章就人才盘点在三个关键领域（组织、个人、继任者）的具体方法展开介绍，主要回答如下问题：如何进行组织盘点？如何识别关键岗位？哪些是组织中的高潜力人才？如何诊断优势和不足？谁是最佳继任者第4章阐述人才盘点的运营流程，主要回答如下问题：人才盘点与公司运营体系如何融合？如何实施人才盘点？如何开好人才盘点会？如何衡量人才盘点的效果第5章从人才盘点结果应用的角度，阐述如何通过后续的一系列发展活动，培养杰出的继任者，主要回答如下问题：企业应该按照什么样的逻辑培养管理者？如何更加有效地推动领导行为转变？如何在岗位实践中培养领导者？如何在与人互动中培养领导者？如何在学习活动中培养领导者本书的第二部分为人才盘点最佳实践的介绍。

我们挑选了5家具有代表性的国内外企业，对收集的公开资料进行深入研究，同时结合我们在人才盘点方面的实践，形成了各有侧重的企业案例。

GE的案例讲述了GE如何进行人才盘点，重点介绍了GE的人才盘点会Session C的流程。

Session C成形于20世纪60年代，是最早的人才盘点流程之一，半个世纪以来的坚持，让GE成为名副其实的人才工厂，这也是GE能够不断培养出优秀人才的秘密武器之一，值得学习。

联想集团是实践人才盘点理念方面做得最好的中国企业之一。

依靠推行组织人才盘点（OHRP）项目，联想集团在较短的时期内准确地识别出一批高潜力的人才并输送到海外，极大地支撑了联想集团全球化战略。

在案例中我们将重点介绍它的人才盘点流程和结果应用。

渣打银行是银行业人才培养的标杆，在本案例中，我们将讲述渣打银行如何通过构建战略性人才会议(strategic people agenda, SPA)，有效地克服企业人才盘点过程中遇到的障碍，最大限度地发挥人才盘点在组织中的效用。

作为一个相关多元化的企业集团，联合利华像GE一样，有着一套标准的人才盘点流程。

在本案例中，我们将以其印尼公司为代表，对其在人才盘点流程及后续人才发展、效果评估等方面进行详细的介绍。

华新水泥是另一家入选的国内合资企业，作为传统生产制造业企业，它的实践对于国内很多企业而言

<<人才盘点>>

具有代表意义。

在本案例中，我们将侧重介绍支撑人才盘点的评价中心的设计和实施情况，以及这些工具如何与人才盘点有效结合。

中国企业的快速发展必将带动一批咨询公司快速成长，凯锐优才就是受益者之一。

我们在过去5年的咨询和实践中的积淀构成了本书的主要内容，因此，以文字的形式把我们的所知、所观、所想回馈给中国企业的管理者和有志于共同为中国企业发展尽力的同仁就理所应当了。

本书所涉及的内容大多基于我们对人才盘点的直接操作经验，难免会有不够成熟的地方，欢迎大家批评指正。

<<人才盘点>>

内容概要

在未来的数十年中，中国必须完成从人力资源大国向人才大国的转型，这场转型深刻而艰难，却是中国能否取得国家竞争优势的关键，也是中国企业能否取得全球竞争优势的核心。因此，越来越多的中国企业意识到，企业仅仅建立人力资源体系已经不能支撑新的转型，企业还需要建立完善的人才管理体系。

《人才盘点：创建人才驱动型组织》在咨询实践的基础上，对经验进行总结提炼，既吸收西方先进的人才管理理念，又兼顾中国企业的实际情况，具有很强的操作性和针对性。从支撑企业战略目标实现的角度，本书完整地阐述了人才管理的重要工具——人才盘点的理念、方法、步骤，并结合作者多年来的咨询实践，剖析了5家优秀企业在人才盘点领域的最佳实践。

<<人才盘点>>

作者简介

李常仓，凯锐优才（KeyTalent）总经理。
李常仓先生在集团人力资源管理、组织发展、素质模型构建、人才测评、领导力开发等方面拥有10年以上的实践和咨询经验，曾带领团队为国航、联想集团、中国银行、国家核电、大众中国、华新水泥、马士基、诺华制药、华润集团、金山软件、盛大网络等多家企业提供深度领导力咨询服务。除此之外，李常仓先生还以其深厚的心理学积淀，率领团队开发出一系列具有创新意义的测评产品，包括团队动力测评、班子领导力诊断、情商领导力评价等。

赵实，凯锐优才副总经理。

赵实先生在集团人力资源管理、人才盘点、继任管理、领导力培养体系构建等方面拥有10年的实践和咨询经验，曾为首都机场集团、柳工股份、国航、华新水泥、中国银行、农业银行、华润置地、中国移动、招商银行等多家企业提供领导力咨询服务。

他长期专注于对人才培养与组织发展相关性进行研究，并成为人才培养领域的专家。

赵实先生笔耕不辍，为《财富》（中文版）撰写高管教练专栏，也在《中欧商业评论》、《HR经理人》等杂志发表多篇专业文章。

注：凯锐优才系凯洛格公司（KeyLogic）旗下控股公司。

<<人才盘点>>

书籍目录

赞誉

前言 看不见的资产

第一部分理论体系

第1章人才盘点创造竞争优势

人在何处

突破中国企业的人才困境

人才盘点是培养人才的成功关键

人才盘点要解决的关键问题

人才盘点的成功因素

第2章人才盘点的组织策略

伟大的领导，还是伟大的组织

人才盘点：立刻开始，还是等一等

盘点范围与关键性岗位选择

人才盘点中的角色与权力

第3章人才盘点的三重门

从战略地图到人才地图

组织盘点：结构与氛围审计

识别关键人才

第4章人才盘点的运营体系

准备人才盘点

开好人才盘点会

其他关键问题

第5章培养杰出继任者

有效识别需求

推动领导行为转变

在岗位实践中发展

在与他人的互动中发展

在学习活动中发展

第二部分最佳实践

案例1通用电气公司：Session C

GE的人才盘点体系融入公司业务运营

GE的人才盘点会介绍

案例2联想集团：OHRP

人才理念

人才盘点体系

发展反馈

以经验发展的方式培养后备人才

案例3渣打银行：SPA

SPA会议的内容

SPA会议的准备

SPA会议的流程

SPA的成功保证

SPA会议的结果

案例4联合利华：ULI的继任体系

ULI的继任计划体系成为公司的业务战略

<<人才盘点>>

ULI的继任计划体系介绍

案例5华新水泥：领导力评价/发展中心

确定评价指标

开发测评工具

测评工具的试测

培训测评师

测评程序

分数汇总与整体评价

提供测评报告

总结

结语CEO的新角色

致谢

参考文献

<<人才盘点>>

章节摘录

第1章 人才盘点创造竞争优势 人才决断的能力恐怕是最后剩余不多的可依赖的竞争资源之一，因为擅长此道的企业很少。

——彼得·德鲁克 本章包括以F内容： ——人在何处 ——突破中国企业的人才困境
——人才盘点是培养人才的成功关键 ——人才盘点要解决的关键问题 ——人才盘点的成功因素 在过去的几十年中，全球企业都在经历巨大的变革，我们越来越清楚地看到，许多行业竞争优势的源泉已经从高效的执行力和可靠的运作流程转向创新和变革的能力，由提供客户满意的服务转向构建卓越的客户关系。

那些不思变革、官僚式的企业越来越不可能成功。

一些重要的企业因此而消失：西屋公司（Westinghouse），曾与通用电气公司一样伟大；宝丽来公司（Polaroid），曾经是一次性成像技术的王者；数字设备公司（DigitalEquipmentCorporation），曾在计算机领域中仅仅屈居IBM之后。

对于大多数企业而言，仅仅依靠传统模式和过去的积累已经无法赢得未来的竞争优势，应对这一挑战的最佳途径就是建立以人力为资本的组织，全力以赴使人才成为竞争优势的重要来源。

然而，德鲁克的担忧已成现实，擅长此道的组织确实不多，而此书的目的就是要通过阐述人才盘点体系的建立方法，帮助企业的高管们成功地解决这一难题。

.....

<<人才盘点>>

媒体关注与评论

塑造领导力绝非一日之功，更要在实践中不断磨练提升。

读过本书，发现盘点人才的过程其实就是经理人提升自我、理解他人、充分发掘他人潜能的过程。

因此，本书不仅企业HR要读，企业高管和业务经理也要学习。

——杨壮 北大国际（BiMBA）院长 北京大学国家发展研究院教授今天看来，一家企业之所以能够赢得市场、持续成长，归根到底还是在人。

因此，每个经理人都必须非常清晰地了解组织对人才的需求，并毫不吝啬地投入大量时间去解决人才的问题。

那么，经理人如何更有效地识别组织需求，更准确地发现高潜力人才呢？

我推荐大家读这本书，答案或许都在书中。

——迟京涛 中粮集团副总裁作为工作多年的企业人力资源管理者，我发现人才盘点绝非仅仅是“盘”，“盘”让领导者有更加清晰的自我认知，而基于认知基础上的自我反省才是成人发展的最好手段。

所以，本质上，人才盘点是人力资源帮助企业领导人做的最重要、最为企业增加价值的工作，非常高兴地看到凯锐优才把多年的咨询实践付诸文字，这本书将帮助我们更系统、更科学地做好这项最有意义的工作。

——张瑾 盛大网络高级副总裁在领导梯队中培养各级高绩效人员，以保证每个职位层级的领导岗位在现在和将来都拥有足够的高绩效者，这是确保企业基业长青的根本之一。

华新水泥作为一家百年老店，深感这一点的重要性。

本书为公司在各个领导层级选择和培养正确的人选提供了可行的方法。

——Maria 华新水泥副总裁

<<人才盘点>>

编辑推荐

《人才盘点：创建人才驱动型组织》：GE、戴尔、陶氏化学、汤姆森、德事隆、联合利华、美洲银行、富国银行、联想集团、国航股份、华新水泥、柳工股份……这些企业通过人才盘点，让人才成为看得见的资产，实现组织绩效倍增！

通用电气公司的案例重点介绍了人才盘点会Session C的流程——这也是通用电气公司能够不断培养出优秀人才的秘密武器之一。

渣打银行是银行业人才培养的标杆，讲述了渣打银行如何通过构建战略性人才会议(strategic people agenda, SPA)，有效克服企业在人才盘点过程中遇到的障碍，最大限度地发挥人才盘点在组织中的效用。

作为一家相关多元化的企业集团，联合利华有着一套标准的人才盘点流程。

本书以其印尼公司为代表，对它在人才盘点流程及后续人才发展、效果评估等方面进行详细的介绍。

联想集团是实践人才盘点理念最佳的中国企业。

依靠推行人才盘点(OHRP)项目，联想集团在较短的时间内准确地识别出了一批高潜力的人才并将其输送到海外，极大地支撑了联想集团全球化战略。

本书重点介绍它的人才盘点流程和结果应用。

华新水泥作为传统生产制造业企业，它的实践对于国内企业而言有代表意义。

本书侧重介绍了支撑人才盘点的评价中心的设计和实施情况，以及这些工具如何与人才盘点有效结合。

<<人才盘点>>

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:<http://www.tushu007.com>