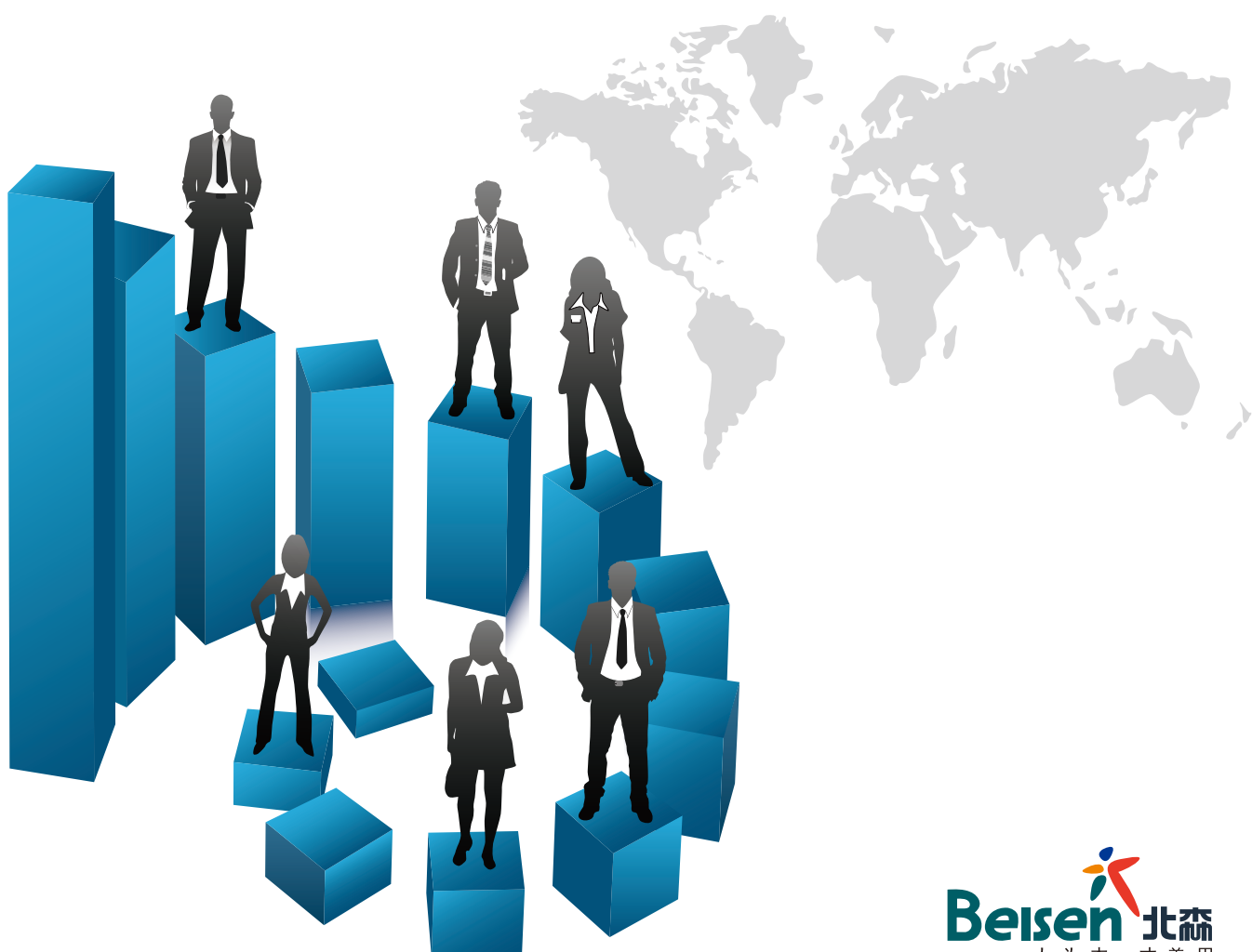


商业评论



人才管理专刊



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目录 Contents

2 最受赞赏的公司为何与众不同

■ 纪伟国

4 用供应链思路管理人才

■ 彼得·卡佩利 (Peter Cappelli)

11 三招成为优质招聘管家

■ 王丹君

16 保留核心员工的四大法则

■ 周 丹

21 关键人才管理的去关键化

■ 樊晓熙



最受赞赏的公司为何与众不同

■ 纪伟国

无论企业制订的战略多么完美，最终还要有人才付诸实施。然而，大多数公司在制定企业战略后，却发现缺少能够确保战略实施的人才。例如，一家房地产公司拟投资一项能够为公司带来上千万元收入的关联业务，但随后发现能够负责此项目的人员均已经在其他关键岗位上，最终由于缺少相应的人才，不得不任由竞争对手拿下此项目。

2010年，北森对国内1000多家企业进行了调查，希望能够找到真正适合中国企业的人才管理实践。然而我们发现，许多HR希望能够转换

工作角色，从薪酬、福利等事务性的工作转向人才的招募、管理、开发和保留等高价值工作，成为企业战略和业务的合作伙伴，但实际情况却是HR们仍然忙碌于行政事务性工作。

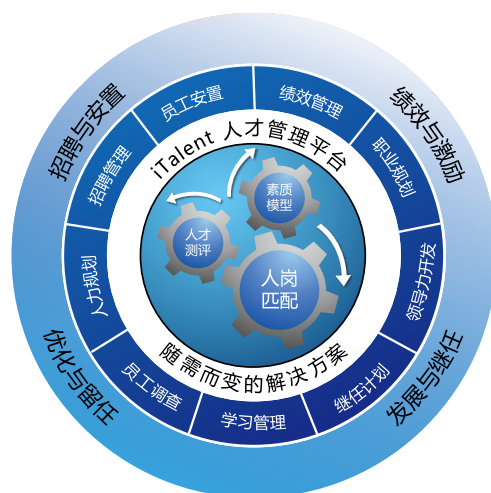
调研重点研究了卓越公司与一般公司在人才管理实践上的差异。结果显示虽然所有公司都宣称人才是它们最弥足珍贵的资产，但表现卓越的公司更进一步，他们已经拥有一套将人才战略付诸于现实的流程和方法。

通过对比各个公司的最佳实践，我们发现人才管理并不复杂，只需要把握“一个中心，四个基本点”，即

可在公司内部建立起流程化的人才管理体系。一个中心是指建立企业的人才标准，然后围绕此标准，建立人才的招募、管理、开发和留任等流程。（详阅北森人才管理框架）

一个中心是指对人才的定义，即建立企业自己的用人标准。有公司通过素质模型体系建立用人标准，也有公司建立全公司的领导力框架，再加上各个业务的具体要求，形成一套用人标准。当然，只有标准是不够的，还需要建立定量或定性的方法定期对人才进行评估。

建立了人才标准后，需要围绕



Beisen iTalent Framework

这一中心在四个基本点上构建人才管理流程，即：招聘与安置、绩效与激励、发展与继任、优化与留任。调研中，我们也发现：卓越的公司往往在其中二到三个方面做的比较突出。

招聘与安置

许多企业没有建立一套适合企业的招聘战略，也没有将各个招聘渠道、内部的流程进行整合，导致招聘效能低下。

优秀公司往往会建立内部的招聘信息管理系统，整合招聘渠道与内部流程，面试官会针对每一个应聘者进行详细评估，并记录在案，而后按统一的标准给他们评分。同时，他们会建立一套标准化的流程与体系，来帮助新员工更快地熟悉公司、理解业务，以尽快地融入公司。

外部人才库系统也是确保高效招聘的重要组成部分，企业应该学会经营企业的外部人才库，定位企业未来的人才。

绩效与激励

绩效管理的目标并非绩效评估，而是提升公司与员工的绩效。但在实际操作过程中，许多公司将绩效考核

等同于绩效评估，着力于结果的评价，忽略了过程的管理。显然，建立一个绩效管理文化，以及能够付诸于实现的业务流程非常重要。

发展与继任

许多员工离职，是因为看不到发展机会；许多新主管不能胜任新的岗位，是因为他们没有做好准备；管理者离任后公司只得再花大把的金钱寻找继任者……

优秀的公司会建立一套配合公司业务战略的员工继任和发展流程，通过人才储备库系统，追踪高潜质人才的职业发展，并定期进行评估，甚至安排合适的工作任务进行培养。

优化与发展

如何保留公司的关键人才，抵御住猎头与竞争对手的争夺，是一个难题。许多公司对此一筹莫展，搞不清楚为何人才流失严重。

在优秀的公司中，每年都针对员工敬业度、员工满意度、组织氛围中的一项或者几项展开调研，以追踪公司人力资源的现状，并根据发现的问题采取恰当的人才管理策略进行优化。最终，这些公司的人才流失率远

低于一般公司！

其实，人才管理并非一件难事，首先要把握好这“一个中心、四个基本点”，建立适合自己企业的人才管理流程；其次，需要通过一些信息管理系统，将人才管理的流程固化于业务中。

事实上，建立一套人才管理的实践与流程，不仅可以大幅提升员工的敬业度与满意度，而且保证了公司快速发展过程中持续的人才供应。这样的公司不仅更受人赞赏，而且赢利也更丰厚。

作者简介：

纪伟国

北森测评技术有限公司首席执行官，同济-ENPC国际MBA，北森iTalent人才管理平台关键设计者之一，具有丰富的人才管理知识与经验！



用供应链思路 管理人才

■ 彼得·卡佩利 (Peter Cappelli)

人才管理不善是现代组织管理者心头挥之不去的痛。在上一个时代，人才管理基本上处于“功能失调”的状态，企业在人才过剩和人才短缺之间来回挣扎，这一问题在美国尤为严重。

从本质上说，人才管理并不复杂，就是预测企业对人力资本的需求，然后制订计划来满足这一需求。对于这一工作，目前的做法主要可分为两类——不过，这两类截然不同的做法都没有多大成效。第一类做法是迄今为止最为常见的，即不采取任何行动：既不预测需求，也不制订计划来满足需求（让“人才管理”这个词变得毫无意义）。采取这种被动做法的企业基本上就依靠外部招聘。然而，由于管理人才日趋匮乏，这一做法已出现问题。第二类做法仅在大型老牌企业中较为常见，它们依靠20世纪50年代建立起来的复杂官僚模型来进行人才预测和继任规划，这些模型都是在业务容易预测的时代发展起来

的。然而，随着环境的不稳定性不断提高，这些模型的准确性降低，成本却越来越高，所以它们已经不合时宜了。

因此，我们现在需要一种全新的人才管理模式，能够将企业如今面临的高度不确定性考虑进去。幸运的是，企业早已有了这样一种范例，那就是供应链管理。经过数十载的发展和完善，供应链管理已经能够做到在不确定的环境下预测并满足需求。企业可以借鉴运营和供应链管理领域的研究成果，创建一个更加符合现状的人才管理新模式。在详细讨论这一问题之前，我们先来了解一下人才管理在过去几十年的发展历程及其现状。

人才管理的发展历程

20世纪50年代，内部人才培养是一种惯常做法，现在看似新颖的各种管理发展实践，如高管辅导、360

度反馈、岗位轮换、高潜质人才培养项目等，在当时都很常见。

到了70年代，除了在个别规模很大的企业，内部人才培养的做法已被淘汰，因为它无法解决市场不确定性越来越高的问题。当时，没有人预测到70年代发生的经济衰退。有关经济增长的假设已经过时，但企业的人才培养计划依然照旧。结果，管理人员大量过剩，再加上企业对白领阶层实行不解雇政策，导致公司机构臃肿。到80年代初，经济形势进一步恶化，企业不得不进行重组，缩减机构层级，取消许多人才培养方面的做法和岗位。结果，大量白领员工失业，终身雇佣的思想也随之瓦解。公司这么做并不奇怪——既然重点是削减岗位，尤其是中层管理岗位，那么这些为满足人才需求而制定的项目还留着做什么呢？

一些历史比较悠久的企业，如百事公司（PepsiCo）、通用电气（GE）等，仍在对人才培养进行投

入。它们沿用过去几乎所有企业都采用的一些做法，成为了人才培养基地，因此它们也被称为“学院型公司”（academy company）。许多这类公司安然度过了80年代的重组风潮，它们的人才培养项目也没有受到任何影响，不过后来，由于成本压力，这些项目也不得不有所改变。

联合利华（Unilever）印度公司2000年后面临的问题就是一个典型的例子。该公司自20世纪50年代起一直被视为模范雇主和人才培养的摇篮。可是，2001年经济危机爆发后，公司业务出现下滑，这时，公司才突然发现自己机构臃肿，举步维艰。在这种情况下，公司运作良好的人才培养通道在2004年仍然培养了1,400名管理人员，比2000年增加了27%，而事实上那时公司对管理人员的需求已然下降。由于联合利华对员工有过不裁员的隐性承诺，因此它必须把这些人员安排到其他国家的分公司，要不然就得支付一大笔赔偿金。

传统人才培养的一种替代方式是外部招聘，这种做法曾经在20世纪90年代初颇为盛行，主要原因是当时有大量的离职人才可供企业选择。然而，随着经济不断增长，越来越多的企业开始从竞争对手那里挖掘人才，由此产生了人才保留问题。看着自己辛苦培养起来的人才白白流失，公司就更不想对人才培养进行投资了。记得有一次，我和医疗器械行业的一位CEO讨论一个管理发展项目，这个项目是由他手下的人力资源主管提出来的。这位CEO不赞成这一提案，他说：“既然竞争对手乐意为我们培养人才，我们何苦还要自己培养呢？”到20世纪90年代中期，几乎每家大企业都定过这样的目标：更好地从竞争对手那里挖掘人才，同时更好地做

好自己的人才保留工作——但这只是公司单方面的美好愿望，从总体来看是不可能实现的。

到90年代末，美国经历了历史上最长的经济扩张，消化了所有可供应的人才，外部招聘因此不可避免地走到了尽头。企业发现，它们在吸引经验丰富的人才的同时，也在不断把同样经验丰富的员工送给竞争对手，二者的数量相差无几。此外，外部搜寻人才的成本不断提高，如果请猎头公司，则费用更高。而且，新聘人员阻碍了内部人员的晋升通道，使得人才保留问题进一步恶化。如何吸引并留住合适人才，成为高管们在企业经营中考虑的最重要的问题，而且至今仍是如此。

好消息是，在应对这一挑战方面，大多数企业都是空白的：它们都没开展过任何实质性的人才管理工作。例如，最近一项研究表明，美国三分之二的企业没有做过任何人力资源规划。而坏消息是，公司得到的建议是恢复20世纪50年代的人才培养实践，努力通过长期继任计划来规划未来数年的职业发展——尽管这些实践所基于的稳定商业环境和人才培养通道已不复存在。

但是，这种做法是行不通的。传统的继任规划是一个多年度的培养过程。但是，在这一过程中，公司战略、组织结构和管理团队都会发生变化，而所培养的继任者也可能离开公司。此外，还有一种常见的情况是，当出现重要的职位空缺时，公司却发现，继任计划确定的人选已经不再符合职位要求，只好从外部另找他人。从多个方面来看，这样的一种结果要比没有任何继任计划更加糟糕。首先，继任人选会有一种被出卖的感觉，因为继任计划意味着做出了

某种隐性承诺。其次，为培养继任人选所做的投资基本上是付诸流水了。最后，由于工作变动和人员流动，大多数企业现在不得不每年更新继任计划，从而浪费了大量的时间和精力。从实际角度来看，如果一项计划每年都得修改，那还能有多大用处？

人才管理本身并不是目的，它既不是为了培养员工或制订继任计划，也不是为了实现特定的员工流动率或其他任何策略性结果。它的目的是支持组织的总体目标，从本质上说也就是创造利润。要创造利润，就需要了解各种人才管理方式的成本和收益。在20世纪50年代，组织人（organization-man）培养模式的内在成本在很大程度上是无关紧要的，因为当时实行的是终身雇佣制度，在人们看来，跳槽即意味着失败。在这种环境下，企业如果自己不培养人才，就根本无法获得人才。岗位轮换等人才培养方式可谓根深蒂固，极少有人质疑由此带来的成本（不过，当时的内部会计制度也很不完善，要估算这些成本恐怕也是勉为其难）。

不过，时过境迁，如今客户的需求瞬息万变，竞争对手所提供的产品和服务也是日新月异；高管人员的流失率很容易就达到10%，而各种商业实践必须产生收益的压力亦在不断地加大。在上述情况下，内部人才培养速度太慢，风险太高；而外部招聘又成本高昂，且对组织具有破坏性。

人才管理的新思路

与陈旧落后的人才培养模式不同，供应链管理模式自20世纪50年代以来得到大幅改进。以前，企业都建有很大的仓库，用来存积几年内产品生产所需的零部件。由于那时候竞

争并不激烈，市场需求容易预测，公司有信心把生产的产品卖出去。而现在，它们再也不用那么大的仓库了。自20世纪80年代起，企业开始采用准时制（just-in-time）制造流程和其他供应链创新成果，并不断完善。这些新方法使企业能够越来越准确、越来越快地预见需求变化，并据此调整产品。我提出的人才培养新模式就是“按需供才框架”（talent-on-demand framework），它类似于准时制制造。稍加思索，你就会发现，这一模式可能非常适用于人才培养。

人才需求预测相当于产品需求预测；以最具成本效益的方式培养人才相当于以成本最低、速度最快的方法制造产品；外部人才招聘相当于把制造流程的某些环节进行外包；继任规划相当于确保及时交货。内部人才通道管理的有关事宜和挑战，即员工如何通过岗位培养和经验积累不断取得进步，也类似于产品沿供应链移动的情形：减少阻碍产品前进的瓶颈，加快加工速度，改进预测以避免与实际需求不符。

最具创新性的人才管理方式依据了4条具体准则，它们均来自运营和供应链管理理论。其中2条用于解决人才需求方面的不确定性：如何平衡内培还是外聘的人才决策，如何降低人才需求预测的风险。另外2条则用于解决人才供应方面的不确定性：如何提高人才培养的投资回报，如何通过创造内部机会鼓励新培养的管理者在公司安心工作。

准则1 通过内培和外聘相结合的方式管理风险

对于20世纪中期的制造商来说，它们最担心的是缺少生产所需的零部

适用于人才管理的运营准则

从供应链管理角度来看，人才管理需要遵循4条准则，其中2条解决了需求预测风险，另外2条解决了供应不确定性。

准则1 通过内培和外聘相结合的方式管理风险

大量储备后备人才成本很高，所以企业应当调低人才需求预测，并计划从外部进行招聘，以填补人才空缺。有些岗位可能从外部招聘更容易一些，因此企业应当深思熟虑，决定把宝贵的人才培养资源放到何处：人才管理是一项投资，而不是一项权利。

准则2 适应人才需求的不确定性

需求的不确定性是无可改变的事实，明智的企业会设法去适应它。一种方法是，把人才培养项目分成几个时间较短的部分。例如，企业不是让管理受训人员参加一个为期3年的职能培训项目，而是让所有职能部门的员工一起参加一个为期18个月的课程，学习综合管理技能，然后再返回各自部门进行专业培训。另一种方法是，创建一个公司人才库，在需要时可以在不同部门之间进行人员调配。

准则3 提高员工培养的投资回报

提高投资回报的方法之一是，让员工分担培养成本。例如，让员工自愿承担一些额外的培养任务。另一种方法是，与离职员工保持联系，希望有一天他们会重返公司，这样就能收回对他们进行技能培训的投资。

准则4 平衡企业与员工的利益关系，保护投资成果

有些人认为，优秀员工离开公司的主要原因，是他们在别处找到了更好的机会。这也就使得公司的人才培养成为了“易逝品”。要想尽可能长地保护人才培养投资成果，关键在于平衡企业与员工的利益关系，让员工参与自己的发展决策。

件；而对于20世纪50年代和60年代采用传统管理发展体系的企业来说，缺少人才是它们最大的忧虑，因为当时所有领导者都必须自己内部培养。企业如果培养不出足够多的技能过硬的项目经理，就只能让经验不够丰富的人员来担任新职位，否则就得放弃项目和收入。当时人才需求预测虽比现在容易，但也并非100%准确，因此避免人才短缺的唯一办法就是有意

高估人才需求。如果出现人才过剩，那也容易解决，就把他们作为后备力量储备起来，等待适当的机会，这就好比把零部件储存在仓库里一样。如果现在有人建议组织建立一个类似于人力资本仓库一样的东西，大家会觉得荒谬可笑；可是，在“组织人”时期，这种现象极为普遍。

今天，储备大量后备人才的成本非常高，而且他们也可能流失。

志向远大的管理人才不愿意，也不必充当后备力量。华信惠悦咨询公司（Watson Wyatt）的研究表明，近期接受过培训的人员最有可能流失，因为他们想寻找机会更好地发挥自己新掌握的技能。

如果企业有能力自己培养人才，这种做法还是可取的，因为它成本低，对组织也没有破坏性。但是，外部招聘速度会更快，也更灵活。因此，最好的办法是把两者结合起来，但问题是如何平衡这两种做法。

首先，我们必须摒弃这样一种想法：我们能够确切预测人才需求。我们应该认识到，预测，尤其是长期预测，是不可能做到完全准确的。单个产品的年需求预测一般会有33%的误差率，何况组织又总是在进行重组，在不断调整公司战略，因此，要想准确预测整个公司今后几年的人才需求，只能是一个不切实际的神话。一些领先企业，如第一资本公司（Capital One）、陶氏化学公司（Dow Chemical）等，都已放弃了对人才需求做出长期预测的做法，转而进行短期需求模拟：运营高管告诉人才规划人员今后几年最可能出现的业务需求情况，然后规划人员使用先进的模拟软件，分析出需要哪些新的人才。接着，规划人员根据不同的假设重复上述过程，以判断做出的人才需求预测有多可靠。如果预测的人才需求量非常大，高管往往会对自己的业务计划做出调整。

运营管理者明白，想对需求不确定性加以管理，就要了解预测过高或过低带来的成本。那么，过多或过少培养人才，究竟会有哪些成本呢？传统上，人才规划人员总是认为，培养人才过多或过少所产生的成本和风险是一样的，也就是说，如果我们预

测某个部门明年需要100名计算机程序员，最后发现多出10名或少了10名，但无论是多是少，产生的不利影响都一样。

可是，实际情况很少是这样的。在20世纪50年代，低估人才需求的风险要大于高估的风险；现在正好相反，高估的风险要更大，因为员工很容易流失。如果我们低估了人才需求，我们总是可以从外部招聘到人员，以填补空缺。尽管新聘一位员工的成本会高一点，有关该员工能力的不确定性也会大一些，但与留住员工的成本相比，上述成本是不足为道的。因此，鉴于主要成本来自需求高估，在上面提到的计算机程序员例子中，我们要培养的程序员就会少于100人，如若出现不足，就从外部招聘。如果我们认为100名编程员的估计较为准确，那么我们可能会在内部只培养90人，不超过实际需求，然后计划从外部招聘10人。如果我们觉得所做的估计只是一种猜测，我们就会在内部培养更少的人员，比如说60人左右，然后计划从外部招聘余下所需的人员。

在对内培和外聘进行权衡时，应当对以下问题做出切实的评估：

你使用人才的时间会有多长？用人时间越长，内部人才培养的投资就越容易收回。

你对用人时间的预测有多准确？预测的准确性越低，内部人才培养的风险和成本就越高，外部招聘的吸引力也就越大。

企业内部是否有不同等级的技能和岗位？这样，不具备必要能力的人选就能在工作中学习技能，而不需要公司设立专门的培养岗位或进行其他重大投资。这种做法尤其适合职能领域。企业内部越是有这样不同等级的技能和岗位，内部人才培养就越容易。

保持组织的现有文化有多重要？从外部招聘人才，尤其是高层管理人才，往往会带来不同的规范和价值观，从而影响到企业文化。如果企业需要改变自己的文化，那么通过外部招聘就能做到这一点，当然，有时候改变的方式可能是你不曾预料的。

在同一家企业中，职能领域和岗位不同，对上述问题的回答可能就不一样。例如，对于较低层级的岗位，外部招聘可能更容易，成本也更低，因为很多人都具备必要的能力，人才需求低估的成本也就相对较低。而对于技能要求高的岗位，需求低估的成本就要高得多，因为企业需要花钱到外部去搜寻，招聘时要支付高价，可能还要承担以下相关成本：让新聘人员融入公司，承担新聘人员与岗位不符等相关风险。

准则2 适应人才需求的不确定性

如果你大批量采购零部件，然后把它们储存在仓库里，你可能会采购足够的材料用于今后几年的生产，这样你就必须提前几年预测市场需求。可是，如果你小批量进货，进货次数多一点，你就不必提前那么长时间预测市场需求。这一道理同样适用于人才需求预测。我们可以通过某些简单有趣的方式，来缩短人才需求预测的时间跨度。

比如说，有企业要招聘一批新人。如果企业直接到学校去招聘，所有应聘人员就会一拥而上——一般是在六月份。可以想象，这些新人会参加入职培训和专业培训，然后安排到各个培养岗位。如果一批新人共有100名，企业就得同时提供100个培养岗位。如果企业正面临削减成本或重组的压力，这些新人无疑会成为企

业的一大难题。

但是，事实上，许多毕业生并不想一毕业就参加工作。因此，企业完全可以把新人招聘一分为二，六月份招50人，九月份再招50人。这样一来，在六月份企业只需提供50个培养岗位，然后在3个月时间里让新人轮换岗位。到了九月份，第二批新人入职时，第一批就可以腾出培养岗位。然后，企业只需为第一批员工安排50个正式岗位就可以了。更重要的是，通过让新人分批分次入职，企业就可以在这些员工的职业生涯中，对他们做出更短期的需求预测。这样一来，不但预测更为准确，还能更好地协调培养岗位和后续岗位之间的关系，例如，从初级工程师到工程师，再到首席工程师。

另外一种更短期、更灵活的人才需求预测方法是，把一个漫长的培训项目分成不同的几个部分，每个部分有自己的需求预测。有些企业仍在实行基于职能的内部培养项目，这些项目就很适合采用这种做法。它们往往涵盖相同的主题，如综合管理、人际技能等，以及针对不同职能的培训内容。因此，所有职能部门的员工完全可以一起参加综合技能培训，然后再进行专业培训。这样一来，原本为期3年的职能培训项目就可以分成2期课程，每期为时18个月。所有人员完成第一期课程后，企业可以重新预测每个职能领域的人才需求，然后再相应地分配人选。由于职能培训项目的时间一分为二，每次的预测期也就缩短了一半，从而提高了预测的准确性。这种做法还有一个优点：由于所有人员一起参加综合技能培训，就减少了对培训的重复投资。

人才管理者还可以从供应链管理那里借鉴一条避险策略，那就是

采用组合原则。在金融投资中，由于资产价值波动很大，所以如果只持有一种资产，持有人的财富变化也会很大。因此，投资顾问会提醒我们在同一个投资组合里应该持有多种股票。类似地，在供应链管理中，只依靠一个供应商也会有很大风险。

上述原则同样适用于人才管理。在许多大型，尤其是分权型组织里，各个部门自负盈亏，并有各自的人才培养项目。每个部门培养出适量的管理人才来满足实际需求，这种可能性是微乎其微的。于是，有些部门会出现人才过剩，有些则人才短缺。但是，如果把所有这些人才培养项目整合成一个，就可以用某个部门的人才过剩来弥补另外一个部门的人才短缺。这和股票投资组合是一个道理：持有多种股票可以降低投资的波动性。既然如此，再加上分散培养项目会在任务和基础设施上造成重复，为什么大型企业内部仍然实行各顾各的人才培养项目？这一点实在令人费解。实际上，有些企业已经在创建跨部门的人才库，培养具备综合能力、能胜任各种工作的员工。这样的做法虽非尽善尽美，但这些企业发现，提供一些适时的培训和指导，有助于弥补可能的差距。

准则3 提高员工培养的投资回报

当内部培养是获得管理人才的唯一途径时，企业对培养成本不加重视也就情有可原了。甚至，它们把费用高昂的人才培养项目看作是企业经营的必要成本，这样想也可以说是正确的。然而，现如今，导致员工忠诚度下降的种种因素，也为企业提供了机会，使它们能够降低员工培养成本，提高员工培养的投资回报，就像它们

从研发投资中获得回报一样。

要提高员工培养的投资回报，最新颖的做法就是让员工分担培养成本。既然员工可以在公开市场上用自己的经验来赚钱，他们就是人才培养的主要受益人，因此让他们有所付出也是合情合理的。美国法律规定，计时制工人不必分担与当前工作相关的任何培训费用。但是，美国法律没有规定，员工，哪怕是计时制工人，不需要分担为未来职业发展而产生的培养成本。

员工可以通过自愿参加学习项目来分担培养成本，也就是在正常工作之外参加学习项目。假设员工的正常工作时间没什么变化，收入也没有增加，那么他们实际上是在免费参加培养项目，不需要投入任何东西。目前有好几家公司为有发展前途的员工提供机会，让他们自愿参加由领导团队参与的培养项目，有时公司还规定他们只能参加自己职能领域之外的项目。总部位于匹兹堡的PNC金融服务公司（PNC Financial Services）就是其中之一。通过参加这些项目，员工可以与公司领导进行接触，拓展自己的工作经验，并建立良好的职业关系。这些对他们今后的工作大有帮助，但他们也有所付出，那就是自己宝贵的时间。

作为雇主，企业更愿意尝试其他办法来提高员工培养的投资回报，如延长员工的留任时间，或至少要求员工得工作一定的年限。约有20%的美国企业要求参加培训或培养项目的员工事先签署一份合约，规定如果在某个时间之前离开公司，他们就得退还培训费用。这种做法同“碳信用”交易市场是一样的，也就是为原来未计算的碳赋以一定的币值。这一做法在新加坡、马来西亚等国家尤为普

遍：员工会经常流失，但新雇主一般会对旧雇主做出补偿。

还有一种更有意思的做法，那就是，即使员工离职了，公司仍会努力以较小的投入与他们保持联系。例如，德勤会计师事务所（Deloitte）会向特定的原公司员工通报公司的重要发展情况，并出钱为他们更新会计资格证书。如此一来，一旦这些人又想换工作，他们自然首先会考虑仍与自己保持联系的老东家。由于他们拥有必要的技能，又了解公司的最新情况，一到任就能为公司做出贡献。

准则4 平衡企业与员工的利益关系，保护投资成果

现在的员工具有很高的流动性，其弊端是让管理发展成果成为了“易逝品”，这在内部人才培养鼎盛时期是从未有过的。过去，上司和高管决定着员工的职业发展，为每个人安排工作岗位。在组织人时期，为了满足组织的长期人才需求，公司会决定谁可以拥有哪些经验。个人几乎没有选择权，如果员工拒绝接受新的岗位，那就是自断前程。

如今，员工，尤其是最优秀的人才，在工作选择上拥有很大的自由度，如果他们在公司里没有得到自己想要的工作，就会选择离开。为了留住员工，大多数企业改变了指挥一切的家长作风，开始进行内部公开招聘，员工可以申请空缺职位，在组织内部调动工作。进行求职跟踪的Taleo公司最近进行了一项调查，结果显示，80%的企业都在这样做。例如，陶氏化学公司就开展了这样的内部公开招聘，结果公司的员工离职率降低了一半。

这些做法有效地将职业管理问题

转移给了员工自己。因此，企业对内部人才的控制力大大降低了。员工的工作选择未必符合雇主的利益，内部冲突也在不断增加，因为一半的美国企业在员工调动工作时不再要求得到上司的批准。

因此，企业的当务之急是找到更有效的方法来保护管理发展投资成果。要解决这个问题，关键是要通过协商，找出能够平衡各方利益的解决方案。麦肯锡公司（McKinsey）的做法是：把项目公布在网上，让咨询顾问根据自己的偏好对项目进行排序，同时负责各项目的合伙人对咨询顾问也进行排序。最终的人员配置由一位高级合伙人来决定，他会在尊重双方选择的基础上，考虑哪个项目最有利于培养每个咨询顾问的综合技能。贝尔斯登公司（Bear, Stearns）则成立了一个调解办公室，负责解决员工调动工作时不同主管之间出现的内部纠纷。

※ ※ ※

企业、员工，乃至整个社会的人才问题是相互交织的。企业希望员工能够以它们可以承受的价格提供必要的技能；员工希望自己有发展前途，并能掌控自己的职业生涯；整个社会和经济则希望企业和员工具备更高的技能水平，尤其是管理能力，而这类能力最适合在企业内部进行培养。

这些愿望往往相互冲突，而靠现有的管理发展实践又无法化解这些矛盾。虽然极少有企业在实际运用“组织人”这个管理理论框架，但这种思想仍然存在着，仅仅是因为人们没有其他什么选择。这种思想来源于工程学，它的基本观念是，我们可以通过规划来保证确定性，不过这种观念已

经过时了。然而，我们要想推翻旧的模式，就必须先找到新的替代模式，后者能够比旧模式更好地反映出新的挑战。如果说旧模式的理念主要源于工程和规划，那么新的按需供才框架的理念则主要借鉴于市场和运营工具，因为这些工具能够更好地适应不确定性挑战。按需供才模式为企业管理人才需求、实现人才培养投资回报提供了一种方法，既平衡了企业与员工的利益关系，又提高了整个社会的技能水平。

翻译：王胤九

作者简介：

彼得·卡佩利（eMail: cappelli@wharton.upenn.edu），宾夕法尼亚大学沃顿商学院（Wharton School, University of Pennsylvania）George W. Taylor管理学教席教授兼人力资源研究中心主任。他在《哈佛商业评论》英文版上发表过多篇文章，他撰写的Talent on Demand由哈佛商学院出版社于2008年4月出版，书中对本文所述观点进行了更加深入的阐述。



人才供应链，您的核心竞争力

未来，人才是你最弥足珍贵的资产！研究表明，表现卓越的公司“重视人才”已不再是理念和理想，他们拥有一套将人才战略付诸于实现的流程和方法，拥有属于自己的人才供应链，保证企业持续的人才供应。

北森iTalent人才管理云计算平台，涵盖了员工从入职、激励、发展、留任到离职的整个生命循环。企业可以利用这一平台构建自己一体化人才管理流程与体系，以满足企业快速增长对人才的需求，实现组织绩效的最大化。

请致电：400-650-6886，或访问：www.beisen.com



三招成为优质招聘管家

■ 王丹君

回顾中国企业在人事管理、人力资源管理和人才管理这条路上前进的脚步，不难发现无论企业处于任何行业、任何发展阶段、规模多大或者多小、人才的理念先进与否，“招聘”和“薪酬”都是企业两个永恒的主题。

招聘，在人才管理的语言体系中通常被称为“人才吸引”。这种改变不只是讨巧的文字游戏，同样预示着HR的地位和工作角度转换的本质。

在人力资源管理体系中，HR承担的职责以构建工作流程、为用人部门提供服务为主。其中，在用人部门需要时为他们招聘到合适的员工就是服务的一种。而在人才管理的体系中，HR成为企业运营的核心成员，这时他们的角色也转变为人才工作的引领者，工作框架和规范的制定者，

具体工作的组织者和协调者，以及专业技术支持的提供者。就招聘而言，HR正在经历着从“放下总也瞄不准的人才猎枪”，到“建立人才牧场、提供住所和工具，吸引更多的猎人自行狩猎”的过程。换句话说，HR这一“人才捕手”正在向“招聘管家”转变。

成为“招聘管家”有多难？人才吸引工作要做好，观念和执行上不能出现错位。下面的三招帮你迈出成为招聘管家的第一步。

第一招：转换观念 ——招聘不仅仅是hr的工作

“做招聘，真的太累了。”大学毕业即投身HR工作的Natalie Ng在

香港一家上市公司做招聘工作已有4年的时间。公司的快速发展不仅带给Natalie更好的工作回报和发展机会，也带来了更大的挑战。Natalie从不否认招聘工作带给她的成就感，尤其是看到亲自招进来的人在各个岗位上业绩良好，表现优异。谈到工作中的困惑，Natalie感叹道，招聘的工作实在不好做。用人部门的管理者往往抱着这样的观念：招到人是HR的本分，招不到人是HR的问题。“当用人部门向你求人，但是你却无法提供时，业绩不达标、工作目标完不成都成为你的错了”，Natalie感叹道。

Natalie的苦恼代表着一批负责招聘工作的HR的心声。不可否认的是，即使是世界500强企业，招聘工

作往往也是HR部门在独自忙碌。HR要为招聘的成败负全责？看起来合理，实则却是本末倒置。

企业中经常会见到这样的场景：HR追着用人部门提交用人需求和到岗时间；用人部门被催了很多次以后终于提交了需求，从此可以轻松地说“已经在招了”；或者用人部门追着HR“快点快点我们缺人了”。如此一来，一切责任都推给了HR，这样真的就可以高枕无忧了吗？

HR作为专业人士，有保证用人部门有人可用的责任。但真正要用人的是用人部门自己，对于岗位需求、用人标准用人部门把握的更加准确，从这个角度来说招聘绝不仅仅是HR的责任。

谁对吸引人才负责？组织中的每一个人都有责任和能力吸引组织外的人员成为未来的同事。调查显示，内部推荐的招聘成功率远远高于其他方式。当HR部门公布职位空缺和招聘信息并打造应聘通道后，组织中的每个人都可以参与到人才吸引中来。

谁是人才渠道的建议者？目前，

很多企业的人力资源部通常有固定的招聘渠道和对口院校，但一成不变的招聘渠道也可能会成为人才吸引的障碍。对很多企业来讲，校园招聘过程中对学校、专业等因素都有要求。企业的准入门槛和人才偏好往往来源于往年的成功或者失败的招聘经验。当A学校的毕业生在工作表现上往往高于另外一些学校的毕业生时，A学校毫无疑问会成为下一站校招的重点。而A学校的毕业生优秀的消息，则来自于用人部门的推荐和HR的总结判断，这正是优化招聘渠道的过程。

谁是人才评估的参与者？可以说，参与招聘面试和测评过程的人都是人才评估的参与者，只是分工略有不同。HR部门拥有掌握科学评价思路和技术的专业人士，可以通过实施测评提供专业分析；用人部门从专业能力、部门融合、人员搭配的角度参与评估；高层可以从价值观、工作态度等角度进一步评价。多角色参与、全方位评估是招聘工作珠联璧合的体现。试想航天器设计院的HR如何能独立完成火箭设计人员的招聘？专业的测评技术和知识可以帮助他评估应

聘者在前几份工作中的表现、性格特点、学习能力。但是HR永远不会有能力来评估，应聘者能否完成火箭设计工作。

谁是人才录用的决策者？毫无疑问，用人部门才是最有权威的人才录用的决策者，而HR通过提供专业的意见为决策降低风险。当用人部门将招聘责任完全转嫁到HR身上后，看似减少了麻烦、减轻了责任，但是实际上是提高了用人风险。

如此说来，谁说招聘只是HR的工作呢？

第二招：高效执行——“用好和候选人在一起的每一分钟”

最近有两件事让Samuel很恼火，第一件事是明明很早就给用人部门发过应聘者的简历，面试前一天又已经集中发一次简历，但总有面试官临到面试之前找不到简历。更有面试官因为不愿整理简历便毫不准备的去面试，连应聘者基本信息都不知道，严重影响了面试效率，让应聘者感受也很不好。另外一件事是好几位新员工在入职面谈的时候提到，每一轮的面试官问的问题都差不多，但是又没法说这个问题已经问过了，只能回答了好多次重复的问题。

Samuel的恼火不是毫无理由的。每一位负责招聘工作的HR都曾遇到过招聘过程各种信息混乱的状况：

◆ 各种格式的简历都有，纸质的、Word的、网页的，散布在各种存储介质中，难免会很混乱。

◆ 面试官没有保存和整理简历的习惯，通常是在面试前临时找HR

最佳实践：招聘不仅仅是HR的工作

如果招聘只是HR的工作：

- 用人部门降低了自己的参与度，没有发挥自己的优势，也就降低了成功招聘的可能
- 责任全都推给了HR，缺乏企业团队合作的概念
- 用人部门未能发挥自己的优势，人为地提高了招聘难度
- 用人部门被动等待，降低自己的工作效率和满意度

观点实践：

- HR部门是招聘工作的组织者。他们为用人部门和高管提供工作的框架和技术支持
- 通过让所有员工了解招聘计划，可以将全员变成积极主动的人才推荐者
- 用人部门对往年入职人员的能力和绩效回顾，有助于确定招聘渠道
- HR部门、用人部门和高管在人员的评估中可以各自把握重点，珠联璧合
- 作为人才录用的决策者的用人部门，应更主动地参与招聘，这对未来的部门绩效有直接意义

索要，而也许这份简历已经发给对方过多次。

◆ 一个应聘者的面试越到后面越麻烦，各种面试评价表、测评报告也都需要在面试官中间反复流转，信息遗失、混乱的现象屡见不鲜。

◆ 面试官没有填写评价表的习惯，导致后面的面试官难以了解面试情况，或反复问同样的问题。

反复面试和海量的信息就足以让HR的工作一团糟。应聘者的各种信息在不同人员之间流转，需要HR足够的细心和专注才能够保证把每个人信息整理的整整齐齐。一旦招聘压力太大，HR们就被折磨的心力憔悴，各种信息总要反复确认以确保没有丝毫遗漏。这不是任何人的错，归根结底是缺乏有效的招聘管理平台，以确保信息的整合，并为HR提供更充足的精力思考如何提升招聘质量。

“用好和应聘者在一起的每一分钟”正是高效的招聘过程的体现，而高效招聘的基础是信息安全完整地保存并及时有效的传递。让各种信息为招聘决策充分发挥着价值，让应聘者免于重复回答某一个问题，树立良好的雇主形象；也让面试官各有侧重，充分利用面试时间了解最有价值的问题。

微软的招聘过程常常让应聘者称道的一点就是面试官之间的信息共享，一次面试经历5轮，每一轮都是不同的面试官和主题，当应聘者完成第一轮面试，进入到第二轮面试中的时候，第二轮的面试官已经很清楚在第一轮中候选人的表现和提过的问题。让应聘者的每一分钟都得到充分的利用，时刻接受新的挑战。

这样做的好处是什么？

■ 高效——面试官在面试之前已经获得相关信息，全面了解前一位面

试官的提问和应聘者的表现，让面试保持良好的延续性。

■ 专业——让专业性传达的更充分，避免因为客观原因而造成“多面试官、多面试环节”的招聘体系形同虚设；让应聘者感受专业的招聘过程，拥有被尊重感。

■ 善用资源——让每一分钟每一分精力都发挥最大价值，最大限度地积累关于应聘者的有用信息，不浪费时间问重复的问题。

当然，即使用人部门已经认同这种工作方式，但还需要HR主动的推动工作开展，通常用人部门的面试官在面试后可能会直接做出决策，但是他们却没有动机把面试结果主动告诉HR，导致双方的合作变得很辛苦。作为招聘管家，人力资源部要为招聘过程的参与者创造一个共享的工作方式，让大家可以各取所需，获得相应的信息，打破信息闭塞和不对等的格局，畅通的信息平台在此时显得必不可少。

第三招：放开手脚——把“外人”纳入你的人才圈

森川龙一有一项能力让所有从业者佩服的能力，很多人甚至因此建议森川从事销售和公关工作而不是HR经理。这是什么能力？我们可以从一个例子说起：森川昨晚与竞争对手的CTO共进晚餐。这位CTO在3年前曾经应聘过他的公司，可是因为某些方面任职风险较大而未能成功。随后，这位人士去了森川所在公司的竞争对手那里。对此，参与过面试的面试官不乏耿耿于怀者，好像在这里的面试是为这位应聘者打开的另外一片蓝海一般。当然森川后来为公司找到更适合的CTO，服务至今，业绩不

俗。当大家知道森川和落选的应聘者保持着持续3年的“亲密”关系大跌眼镜。森川对大家的惊叹倒是颇为得意，正是他堪比开心网的人际网络覆盖面积和堪比新浪微博的信息更新能力，让他不仅随时把握着业内精英人才的动态，也为企业构建了外部人才储备库。

许多企业都宣称已构建了企业的外部人才库，然而事实是极少有落选的应聘者会接到企业推荐新岗位和面试通知；另一方面，每次招聘对HR来讲都是从零开始，之前的简历对于新一轮的招聘失去了价值。除了那些偶尔让HR印象深刻的人，企业所谓的外部人才库基本上是形同虚设。

坊间一直流传着“最高的招聘境界”——最牛的HR掌握着一幅“人才地图”。地图上描绘着满足自己企业需要人才所在的位置，简单来讲，HR知道他想要的人现在都在哪家企业从事什么工作。当然，对每一位人才也会有相应的评估，例如工作经验、成就、储备方向、与战略符合程度、招致麾下的最佳时机等。这样的事件并非没有先例，半年前当轰轰烈烈的Google退出中国的消息曝光后，腾讯就将不少眼馋许久的却正处于惶恐不安中的谷歌工程师定向挖走了。

外部人才库的概念一经提出，便受到整个业界的推崇，一时间众多企业摩拳擦掌开始着手好好实践一番。然而，事实证明，真能将外部人才库实践起来的企业少之又少。从理论到实践总会遭遇各种挑战和问题，那么，如果构建自己的外部人才库都需要做些什么？

1. 企业用人需要具备前瞻性。能够慧眼识别现在暂时不需要，但是未来可能会需要的人才，预见企业的发展，同时预见人才的成长。

2. 舍得。对于潜质很好，但是当前经验和能力一般的人，是纳入旗下自己培养还是暂时舍弃，让他在别的企业锻炼2年再挖过来，需要很好的进行平衡、取舍。

3. 有统一的评价条目。当企业想要在成千上万的候选人中找到记忆中的那个人时，统一的格式和筛选条件会变得很好用。

4. 用信息系统对外部候选人的信息进行筛选。招聘过程结束后，很多企业缺乏有效整理简历的习惯，不合适的简历很多就被封存甚至是丢掉了。用系统可以保证信息永久保存并随时调用。

5. 适度的联络。这是重中之重，定期的Email、EDM、短信都是保持联络的好办法。让外部候选人了解公司的重要动态，让他们成为被营销的群体，当企业再次邀请加入时，候选人对企业已经有了非常充分的了解，一切就会变的非常容易。

另外，还有几条加分的元素，也会对外部人才库的构建有推动作用：

6. 一次成功的经验。例如，成功地将2年前落聘的候选人招致麾下，充分体验外部人才库的优势并依赖上它。

7. 拥有数个对人际网络有超强维护能力的HR或者高层，让外部人才库不只是被动的积累，也有主动投递和流动的可能。

招聘，从任何角度来讲都是一项专业的工作，但是从服务的目标——企业持续的外部人才供应这一角度来讲，这不是HR一个部门能独立做好的工作。那么，扩大了招聘的参与范围后，HR部门在招聘中做什么？是的，做招聘管家。HR提供流程组织、提供工作框架和规范、提供专业技术支持和建议，HR为外部人才的

进入打造工作平台，提供工作框架和规范，为参与到招聘过程中的人员提供专业技术支持、培训和建议（如：测评技术应用），引导整个招聘工作的走向。

转型为招聘管家，你的HR做好准备了吗？

作者简介：

王丹君

英国剑桥大学心理学硕士，英国布里斯托大学心理咨询学硕士，现任北森应用服务总监。她曾主持研究多行业人才管理与测评解决方案和人才管理认证培训体系的研发，目前正作为首席研发专家参与开发招聘管理与人才库系统。

案例：From “do” to “manage”

蛙人科技是一家从事建筑信息管理系统开发的软件公司，发展至今已有五年的时间。这期间，HRD郭总负责的招聘管理工作也和许多年轻的企业一样，经历了“先有人把活儿干起来”，到追求“人岗匹配”的过程。

面对公司的快速发展和旺盛的人才需要，郭总又迎来了新的招聘挑战。各项目组经常投诉人手不足，但对招进来的开发人员又抱怨连天，有的太内向，有的不合群，有的难以承受加班压力，3个月内出现了多次试用期不合格的情况。

经过多方调研和学习，郭总把切入点放在了引入科学化的人才测评工具上。他发现，各个项目组对新进人员的评价缺乏统一的标准，面试的过程也存在着不规范和面试官缺乏经验的问题。于是，郭总在北森测评专家团队的指导下，利用胜任素质测评的素质库建立了蛙人科技的软件开发工程师的素质要求，并形成了标准化的测评题目。

“引入测评以后，对我们的帮助主要有两点：第一点，大家统一了标准，什么是好什么是不好，变得容易判断了；第二点，弥补了面试官个人经验带来的差异，测评的结果一目了然。”郭总对测评的应用颇为满意。

“我们最近在尝试在招聘方面的一次大动作：用一套SaaS模式的招聘管理系统重新规范招聘流程，并将测评和网中也集成进去。现在我们所有的招聘工作，都在这套平台上完成了。”郭总继续说，“我们企业的主营业务就是信息管理系统，所以深知信息化对企业管理的价值”。

郭总细心总结后说，“这套系统带给我们最大的价值主要有几点：

1. 招聘过程的信息存储很完整，应聘者的申请表、简历、测评报告、面试记录、Offer无一遗漏的都安全保存；

2. 这个系统相当于是一个信息共享平台，负责招聘的人员，不管是HR还是用人部门，可以更好的合作了。

3. 建立外部人才库，有些人目前没有合适的职位给他，但是将来可能会是我们需要的人才，我们就把他们集中在一起，定期发邮件保持联系；

4. 定期汇总工作数据、人才数据，这对我们招聘工作成果是强有力的支持。”

郭总表示，“人才是企业的源动力”这一理念不能只停留在意识层面，没有配套的实践，永远都是纸上谈兵。

保留核心员工的 四大法则

■ 周 丹



知识经济时代，核心人才已经成为企业发展快慢乃至兴衰的重要影响因素。一名核心人才的流失，意味着至少2个月的招聘期、3个月的适应期，6个月的融入期；此外，还有相当于4个月工资的招聘费用，超过40%的失败率。这些统计数据都让HR越来越意识到：留住核心人才，就意味着节省成本，也意味着效率的保障、创造的价值！

此外，留任核心人才还有几个不能忽视的社会因素：GDP连年高速增长带来新的发展机遇；80后的独生子女成为劳动力主流；中国的人口红利渐近枯竭，优质劳动力数量将出现减幅……这些都将导致人才竞争白热化。企业更应该充分意识到保留优秀员工的重要性，并尝试着从现在开始，采取相应措施，逐步提升企业软实力，创造员工愉快工作和发展的平台。

保留人才，并让人才保持较高的敬业度和忠诚度，受诸多因素的影响。调查表明：良好的职业发展前景、开放的企业文化、完善的管理制度、有竞争力的薪酬福利，都发挥了

积极的作用。反观员工离职因素，我们发现：组织缺乏透明度、员工不理解企业战略、员工与直接经理的冲突等是导致员工与企业的信任度降低，不愿意继续留在组织中的原因。

保留关键员工应遵循四大法则：

相融法则：

个人价值观与组织文化的一致

绩效优异的Natasha最终选择离开NK集团，原因是她对公司文化的不认同：“我期待同事间是温馨的工作关系，但NK严格的等级制度和末位淘汰制，让人与人之间有较多张力。过去的两年，我一直试图调整自己，但还是没办法完全融入。本着对公司和自己负责的态度，我选择了离开。”

在组织中，如果员工的价值观与组织价值观不一致，将出现较大的冲突，乃至引发离职；同理，如果员工的价值观与组织价值观吻合度高，员工会感到真正的自在和快乐。组织价值观、经营理念等的融合，最终形成

组织文化。

企业文化并非一般意义写在墙上的标语或印在员工手册的行为准则，而是影响员工言谈举止的潜规则。关于组织文化，伦敦商学院教授杰伊·康戈尔有一段非常形象的比喻：

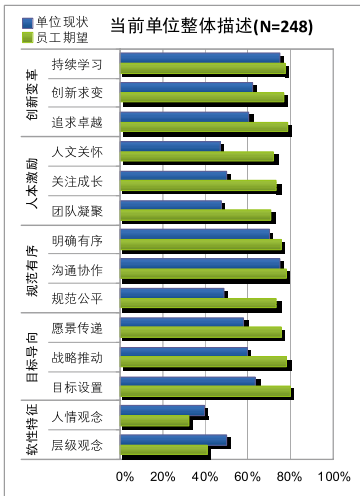
“文化非常像是鱼缸里的水，尽管它在相当大的程度上是不易被人重视的，但是它的化学成分以及其中能够支持生命的元素却深深地影响着鱼缸里的生物。”

相融法则指引我们，一方面要找到适合企业文化的员工；另一方面，管理者要密切掌握企业的文化现状，包括：员工对当前企业文化的看法如何？大家对文化有哪些期待？两者的差距（GAP）是什么？在当前的企业文化下，企业有无成为高绩效组织的可能性？还有更多的难题值得我们思考。

为了了解组织与个人的相融性，我们需要一些工具帮助企业更好的明确组织的现状以及员工的期待。组织氛围调查（Beisen Organizational Culture Survey, BOCS）可以帮助我们更准确、详细地把握上述信

息，了解员工动态，在政策制定、文化引导上更加有的放矢。

组织氛围调查结果示例



上图是企业组织氛围诊断案例，从结果中看出，该企业在明确有序和沟通协作两个方面，现状和员工期望差距很小，表明该企业内部各项规章制度和 workflows 都比较明确，这有利于员工顺利开展。但在人文关怀、关注成长和团队凝聚三个方面，现状与员工期望有较大差距，这样的情况最容易导致员工的满意度降低。因此，企业在强调工作的同时，还需要加强对员工的关心和关注。

微环境法则：
关注一线经理的领导力

哈佛商业评论的一项调查表明，卓越的企业实践中，84%的员工认为他们的上级能够有效地指导他们的工作，这个数字比其他雇主高出23%，其员工流动率也相应地比其他雇主低了8%。因此，直接上级在留

住和激励员工方面，起到极其重要的作用。

工作中，我们发现：员工离开经理或主管的情形，比他们离开公司或工作岗位更常见。在评价自己的组织时，员工心目中最能代表组织的人就是其直接上司。即，吸引员工到企业里来的是公司本身，包括薪酬、品牌形象、发展前景等企业层面的因素；而员工下决心离开企业，则主要是因为：在上司手下工作让人感觉很糟糕，心情不愉快。一线主管在保留雇员方面扮演着至关重要的角色，如果主管令员工感觉自己没有价值，终将导致员工离开企业的几率大大提升。

可见，在员工保留方面，一线经理扮演的角色极其重要，但是，改善一线经理的领导力水平也无疑是一

个任重而道远的工作。改善的前提是“发现问题”，那么怎样才能有效发现一线经理的领导力问题呢？

实践表明：部门满意度、员工敬业度、组织氛围现状，以及员工对于一线经理的360度评估，能够很好的从侧面反映管理者的领导艺术，包括培养下属、决策能力、感召力以及管理风格。作为人力资源管理者，要适时为管理者以及员工提供双向通过的机制与平台。

希望法则：
员工看得见的职业通道

Towson不能理解Scott的决然离职：留在公司，Scott一样有可能去工程部发展，他在公司已经5年多了，为什么突然这么急着走人？

案例：发现一线经理的盲点

张云是国内一家著名的房地产开发公司的市场部经理，一向努力工作、表现突出的张云在最近的半年中似乎遇到了麻烦：自己所在部门的业绩出现下滑的迹象；与下属关系处理、团队任务的执行上均出现了一些问题。这些现象都在指向张云在管理中出现了问题。但是通过跟上级的沟通和自我的总结反思，张云好像并没有发现管理方式上存在明显的不足，想改善也不知从何入手。

张云找到人力资源部总监，谈了自己的情况，总监认为如果一位管理人员的管理、领导的行为方式缺乏来自同事、下属、甚至外部客户的意见反馈，单纯依靠自己的感知很容易出现主观认识上的偏差。总监希望张云进行一次360度的评

估反馈，从多个视角考察张云的管理能力状况，发现改进的“问题”点。

基于公司的中层管理人员的领导力胜任力模型，设计了针对张云的360度评估问卷，并采用北森360度评估反馈系统进行实施。北森360系统出具的报告显示了她在领导力的各项指标上的表现和与标准的差距，盲点、潜在能力、优势和劣势一目了然。张云经过反思，逐渐意识到自己在开放沟通、强力执行、团队管理这些胜任力上面的疏忽。

通过360度反馈将各方面意见进行综合，人力资源部门、上级领导和张云都对需要发展的素质有了明确的认识，也找到了改善的方向，并帮助张云制定了半年期的提升计划。

Scott的理由非常简单：“我不知道自己才可以申请工程部的职位，我不清楚我该满足哪些要求、向哪里努力；在项目经理的这个职位上，我已经呆了4年，已经学不到什么新的东西，但又看不到新的变化可能性，所以想到外面看看。离开，自己也觉得很可惜，但是，我别无选择。”

象Scott一样，很多员工离职缘自看不到职业发展的希望。解决这类问题的最好办法，就是构建组织内良好的职业发展通道，这里的职业发展，既包括员工在管理序列的晋升，也包括在专业序列上的提升，以及向其他职系跃迁的可能性。

由于缺乏畅通的职业发展通道，其他问题也相应出现：我们经常发现新主管不能胜任岗位，究其原因，是没做好准备匆匆上马；关键人才离任后，公司不得不花大把的金钱委托猎头公司迅速寻找继任。

最佳实践表明，建立员工继任体

系能很好的避免类似问题的出现：进入人才池的员工，在导师/教练的帮助下，通过临时任务、短期体验、岗位轮换、内部兼职等方式得到成长。

员工职业发展体系做得好的公司，员工的敬业度比不好的公司高52%。最佳实践公司，员工每年大约与其主管或职业发展咨询师会谈两次，讨论他们的职业发展。而在职业发展体系不成熟的公司，这样的会谈每年还不到一次。

优秀的公司往往会建立职业通道、继任体系等配合公司战略的员工职业发展体系，通过人才储备库系统，追踪高潜质人才的职业发展，并定期进行评估，甚至安排合适的工作任务进行培养。形成良性人才循环体系，使企业内部人才流动起来：不断识别高潜质人才进入人才池和接班人池，池内人员通过发展计划提高准备度，当准备度达到一定水平，可以直接进入空缺岗位或者由人才池流动到接班人池。

**满意法则：
高满意度带来强竞争力**

一项调查显示：员工满意度每提高三个百分点，顾客满意度就提高5%，满意度达到80%的公司，其平均利润率要高于同行业其他公司20%。

连续20年保持赢利的美国西南航空公司。与其他服务性公司不同，西南航空公司并不认为顾客永远是对的。宁愿“得罪”无理的顾客，也要保护自己员工的做法，使得西南航空公司的每一个职员都得到了很好的关照、尊重和爱。员工们则以十倍的热情和服务来回报顾客。

弗里施定理指的是，没有员工的满意，就没有顾客的满意。有了员工满意，才有客户满意，员工满意度高可以大幅增加企业的效益。并且，员工满意度高的企业人员流动率低，减少了由于人员流动频繁给企业带来的损失；满意度高的员工以更大的热情投入到工作中，创造了更高的工作效率，而更高的工作效率意味着更大的利润。

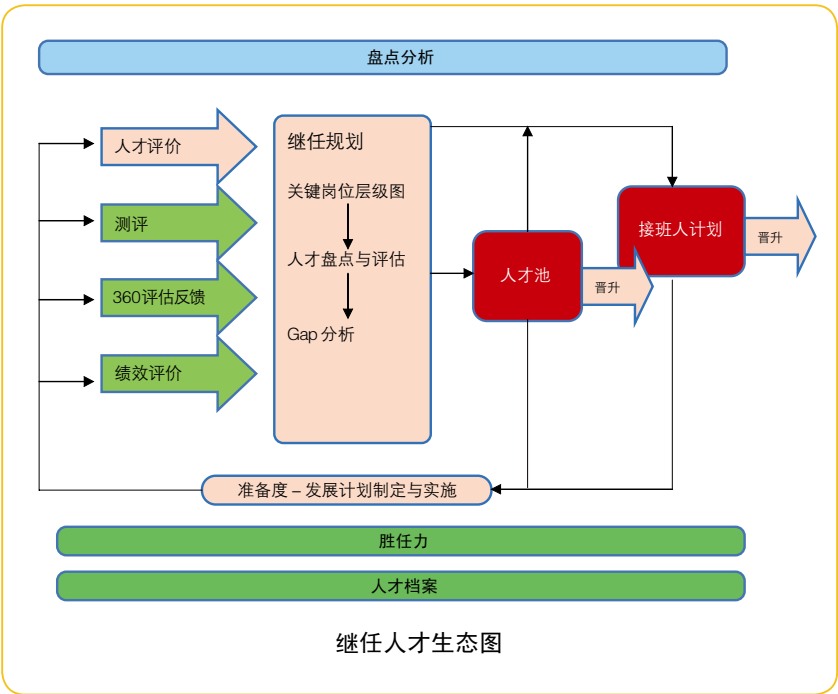
满意度调查有“1须2宜”，1须是，必须让员工感觉答题安全（例如由顾问公司施测或通过安全的IT平台答题等）；2宜：1宜定期实施（例如每年），2宜调查结果指引管理改进。

更多详细注意事项见：

◆调查前一定要向员工申明调查的目的和结果的用途，保证员工真实作答。

◆高层管理人员需要参与到调查中，而且需要向员工表达对满意度调查的重视。

◆满意度调查必须采用匿名的方式，让员工觉得有安全感。



案例：让80后快乐的工作

某公司为大型金融机构的下属分公司，公司刚刚成立2年左右，员工结构年轻化，多为80后。并且由于公司特殊的行业特点，因此对员工素质要求较高，员工多为本科和硕士学历。张经理作为公司人力资源部的经理，希望能够及时全面的了解员工对工作、公司的态度和想法，以便及时预警，提高公司员工的保留度。

张经理在与北森顾问沟通了背景和 demand 后，北森专家团队为其设计了一套调查方案，包括员工敬业度、工作满意度和组织氛围三个方面的调查内容，借以全面的了解员工的态度和想法。

调查发现，该公司各方面的氛围特征比较符合员工的期望，员工对公司各方面的满意度也较高。员工对其工作抱有热情并且积极投入其中，与其他金融机构相比，其员工的敬业度较高。但是，目前公司

强调快速发展，员工工作量较大，休息时间较少，基本是7*18小时的工作量，已经造成了工作和生活的严重不平衡。长此以往可能会严重影响到员工的保留。因此北森建议该公司能够做出相应的调整，包括要求员工保证每天的休息时间、强制执行轮休和倒休制度、每个月定期组织娱乐活动帮助员工放松身心等。

张经理将调查结果反馈给公司管理层后，得到了管理层的重视，公司领导根据调查结果，结合公司实际情况制定了相应的改善措施。张经理在第二年继续使用了北森员工调查系统进行调查，并进行数据对比，结果表明员工的满意度比去年有所提高。张经理认为：定期关注员工的态度变化、积累企业数据将对企业未来发展有非常重要的作用。

◆调查结果分析时，一定要排除干扰数据，保证结果的准确性。

◆不要一味的追求满意度的高分，并不是分数越高就表明企业越优秀。

◆调查结果务必要及时的和员工进行沟通，不要对所有的调查结果保密。

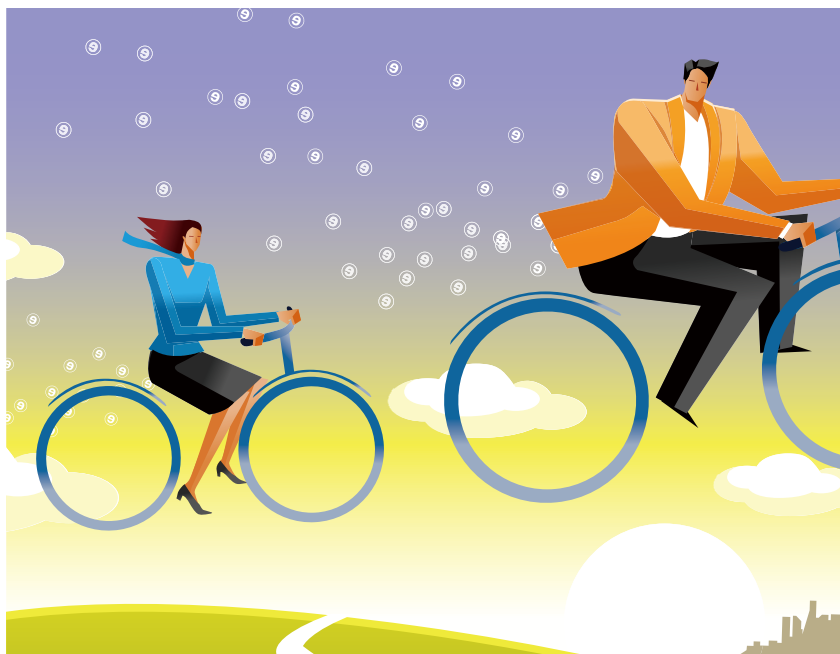
◆利用调查结果指导行动计划，并评估行动计划的可行性。

◆满意度调查需要持续来做，并不是做一次就一劳永逸。

结论：

在当今时代，保留关键员工最重要的四个方面分别是：管理者及时掌握组织文化现状，并适时调整优化；通过各种方法了解一线经理的领导状况，并制定改进措施；构建人才储备库、继任制度等职业发展体系，让员工在组织内寻求发展；把握并打造高的员工满意度。

这四方面工作，是人力资源管理的上层建筑，更是人才管理的核心内容。只有掌握了它们，才可以游刃有余的保留住核心员工。



作者简介：

周丹

北森研发副总裁，首席人才测评专家。由她主持的北森研究院（BSR）是国内唯一专注于人才管理和测评技术的研究机构。她精通心理学量表研发技术，在企业中高层选拔与评价、领导力发展、素质模型构建、评价中心构建等方面有丰富的理论研究和实际操作经验。



关键人才管理的去关键化

■ 樊晓熙

2010年的NBA夏季转会市场注定是不平静的，对于中国球迷来说，排在前几名的新闻应该是：

◆ “小皇帝”詹姆斯携手“龙王”波什加盟迈阿密热火，携手韦德组成超级三巨头；

◆ “小巨人”姚明没有行使自己的球员选择跳出合同，而老老实实在休斯顿火箭再打一年；

◆ 易建联从新泽西篮网被转卖到了华盛顿奇才，继续当他的“蓝领工人”；

◆ 让中国球迷恨多于爱的麦迪，以一年老将底薪，在应聘多支球队未果的情况下，最后一刻投身底特律活塞。

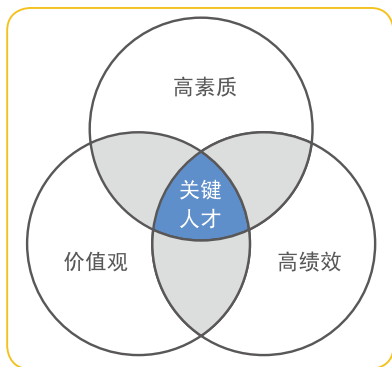
从NBA的风云变幻中可以看到：NBA其实就是一个社会的缩影，每支球队就是不同企业的化身，球队的老板就是企业董事长，球队经理是CEO，而球员既是企业中的生产要素，同时也是商品可以在球队间交易。

今天我们要谈的主角是人，是

球队中的核心球员，是企业中的关键人才。核心球员在球队中可以快速识别，得分高、协作好、年轻有潜力、对球队忠诚这样的球员一定是球队的核心人才。那么，在更为庞大复杂的企业人才体系中，哪类人才是关键人才呢？

关键人才的定义

关键人才必须是高素质的。智力、身体、心理各个方面都是出众



关键人才的要素

的，才能称为高素质。中国古代的科举制度是通过对人的智力判断，选择高素质的人才，而现在的中小学素质教育培养的是综合素质都高的人才。姚明无疑是符合高素质人才标准的，所以能够在2002年6月，成为NBA历史上第一位外籍状元秀。这一点易建联就要差点，身体条件、天赋、心理状态都差了一截，虽然由于中国市场的原因，在2007年以第六位的成绩被密尔沃基雄鹿队选中，但还是逃脱不了被数次转变，专干“脏活、累活”的命运。

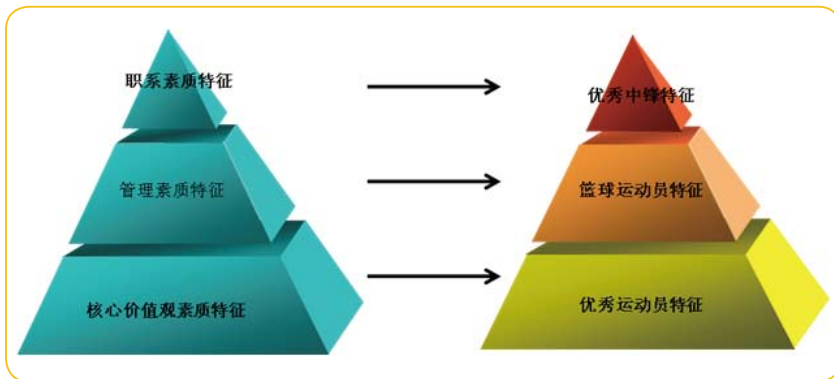
关键人才也必须是高绩效的。高绩效在企业中体现在管理能力、技术能力、业务能力的发挥上，这种绩效的发挥还同时应该是稳定的。詹姆斯是高绩效的，健康的姚明也是高绩效的。

关键人才还必须是符合企业价值观的。在关键时刻，关键人才是可以倚重的对象，他必须与企业同呼吸共命运，所谓“道不同不相为谋”，如果某些人才与企业的文化价值观不同，那么他坐的位置越高，今后可能给企业带来的危害就越大。在企业中，我们宁愿选择态度好而当前业绩一般的人，也不愿意选择能力强但“道不同”的人就是这个道理。麦迪是两届NBA的得分王，7次入选全明星首发阵容，但可能是由于伤病的原因，

在火箭队的几年给人以出工不出力的感觉，散漫、自我，这样的人显然不符合关键人才的定位。

素质模型构建与关键人才

企业构建素质模型的根本目的，就是要识别、发展、使用关键人才。



素质模型的构成

企业的核心价值观素质特征，就是那些绩效优秀的员工共同表现出来，符合企业发展战略和企业文化的，有别于一般绩效员工的素质特征。比如在Apple公司，这种核心素质特征更多表现为创新、激情，而在IBM，给人的感觉是稳重、可信赖。我们在选择运动员的时候，看中的不外乎速度、力量、耐力、协调性，所以才会出现踢足球出身的纳什和练百米起家的刘翔。可以说，核心素质是一些通用素质，有了这样的素质，就有了成才的基础。

作为一名管理者所呈现的素质特征，实际上就是我们通常讲的领导力，领导力是企业能力素质模型构建中的重要组成部分。一般企业会将领导力分为管理自我的能力（诚信、务实、成就动机），管理他人的能力（沟通、影响、激励）和管理业务的能力（业绩导向、客户导向组织）。

职系素质特征，就是该职系（生

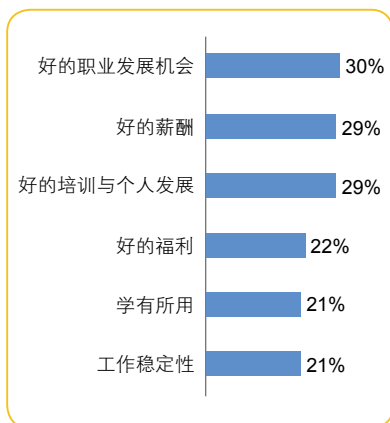
产、研发、销售、职能）所特有的能力素质。在一个企业中，不同职系所要求的能力素质是不一样的，同一个能力素质对不同职系重要程度也不一样。例如对于研发人员就要求创新、激情，而对于合规内控人员，就不能过于创新了。同样是篮球运动员，要求的能力也不一样，一个好的控球后

卫，需要很好的视野和精准的传球能力，而对于一个优先的中锋，就要求有极佳的站位能力和空中控制能力。

伯乐相马是说：“……若皋之所观天机也。得其精而忘其粗，在其内而忘其外。”我们有了能力素质模型，就相当于有了相马的标准，这一才能够真实识别企业的关键核心人才。

对关键人才的激励

如果你是NBA球队的老板，你会给谁的工资最高？和谁签的合同最长？不会是麦迪，他满身伤病而且太老了；不会是姚明，他的左脚永远是个未知数，说不定哪天就罢工了；也不会是“小飞侠”科比，虽然他正在一项项打破着前辈的记录，但是他已经33岁了，谁也不会冒险把一个6年的大合同给他，天知道到了39岁科比是不是还能飞得起来；最大的合同，



关键人才的激励

最长的合同，一定是留给26岁的“小皇帝”勒布朗·詹姆斯的，在2003年NBA选秀大会上，18岁的他以选秀状元的身份被克里弗兰骑士队选中，在之后的7个赛季里一直效力于骑士队，并且打破了联盟一系列最年轻的纪录。他代表了未来，同时符合我们关于关键人才的各项标准。

有调查表明，80%的企业正在通过提供更具竞争力的薪酬福利来吸引保留人才。对于中高级管理人才及核心技术人才，企业更倾向在提高固定薪酬的同时，侧重保留奖金、中长期激励及弹性福利计划。这里面所提到的薪酬，是整体薪酬的概念，除了固定薪、变动薪、福利外，还应该包括学习、发展的机会，越是企业的核心、高薪员工，对职业发展的机会就越看重。

很多企业也希望通过提供内部晋升空间来吸引保留关键人才。内部晋升作用通常是显著的，但需要薪资福利、培训及调整职责等整体支持。很多员工被提升后，由于支持不够（尤其是培训指导方面），会使其能力与职位要求存在较大差距，从而影响该员工及团队的满意度和绩效。同时，针对关键人才紧缺的能力，培训也是重要的一环，但目前的很多培训注重

形式而忽略效果，尤其是缺乏系统性及针对性，企业的投入与产出不成比例。因此，很多企业对于关键人才正在加大推进教练辅导项目。

关键人才的去关键化

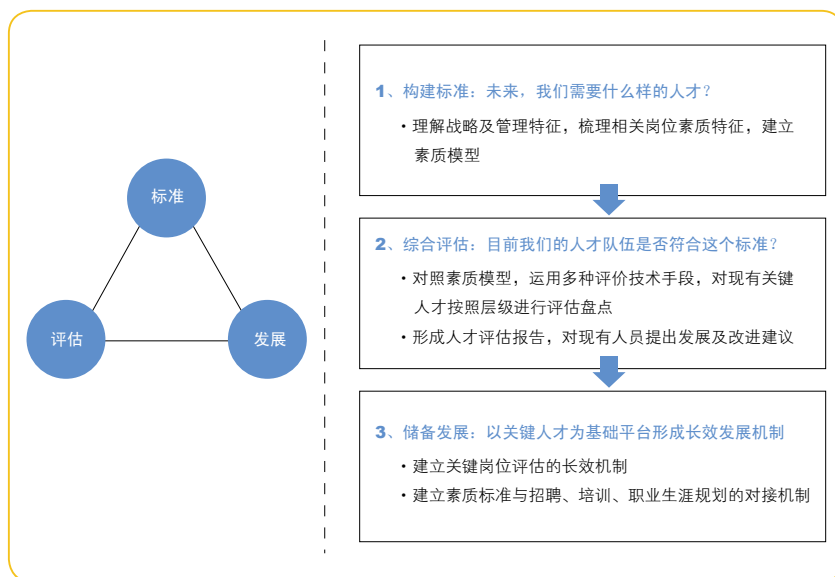
在NBA中有句名言，“一个人永远不能战胜一支球队”。不能否认核心球员的关键作用，但越是在季后赛，越是一个球队的整体实力左右着比赛的胜负。企业在为关键人才搜肠刮肚想尽各种办法“选、用、育、留”的同时，也在利用各种手段“去关键化”。如果能够将保存在关键人才头脑中知识，通过软件产品或者硬件设备固化下来，那么复制和传承就容易多了，企业也就更加安全，业务也容易做大。

对于企业来讲，必须是整个机体是健康的，不受限于任何单个人的发挥。那么一方面我们既要关注关键人才的培养与发展，同时也要运用人才管理的方法是关键人才去关键化。为了实现这一目标，管理者需要把重心放在关键人才的持续供应上。

首先，必须明确企业现阶段及未来所需的人才种类，梳理关键的岗位以及标准。

其次，关注关键人才的甄选与储备，使关键人才成为流动的人才池。首先要建立并完善人才招聘机制，关键人才的渠道分为内外两方面，人力资源部应根据企业现阶段及未来所需的人才情况，根据不同时期的用人需要，对所储备的人才进行面试、筛选和任用。对于暂时没有职位需求的优秀人才，存入储备人才库，以备将来需要时调用，防止人才断层。除了外部招聘，建立并完善员工培训机制即人才培养机制也是非常重要的。根据企业现状和未来发展趋势，根据每个员工不同的特点，针对性地做出小组培训计划，安排在企业中有晋升可能的员工参加培训，充分发掘其潜力，帮助他们适应更高岗位的需求。做出人才激励培训计划，帮助员工认清、认同企业发展前景，认识到自己企业中的重要性和发展性，充分调动员工的工作积极性。

最后，加强企业关键人才的知识内化以及体系建设，建立良性的人才



关键人才培养与发展

文化与价值观，这也是巩固企业人才库稳定性的一个重要环节。合理地从社会和企业内部予以引进、培养和储备人才，并定期对企业已聘人员进行评估和管理，调整、安排好人才的职务，提拔有实力的员工，确保他们是工作在最适合自己的职位上，从而发挥其最大潜力。只有形成了企业持续的人才库，才能真正实现关键人才的去关键化，使企业构建出一支合格的人才梯队，在需要人才的时候，确保有合适的人选。

作者简介：

樊晓熙

北森高级副总裁，由他主持的北森咨询服务部为客户提供整合性的人才管理咨询服务。曾任华信惠悦(Watson Wyatt)北京副总经理、正略钧策管理咨询公司高级副总裁，拥有十年大型国有企业工作经验，是卓越的人才管理咨询视角与HR实践完美结合的先行者。

案例：

看着摆在面前的百余份评估报告，Sam感觉特别欣慰，一张企业中高层管理人员的蓝图清晰的呈现在面前，通过后期一系列有针对性的培训、轮岗、特别任务等培养活动，这些人才将得到快速的成长，成为企业坚不可摧的中坚力量。

Sam所在的公司是一家高速成长的IT企业，近年来在国内市场取得了良好的业绩，并逐步向国际市场进军，于是企业对公司人才提出了两大更高的要求：全球化要求、战略性前瞻要求，这两项要求将直接决定企业战略是否能够得到有效的支撑和实施。

Sam认为，要实现这一人才目标需要从根本上解决问题：提升企业管理人员的整体能力并打造一支领导力过硬的核心管理团队。但，一切该从何开始呢？一次偶然的機會，Sam结识了北森咨询服务部项目经理，于是一场声势浩大的人才锻造计划正式诞生。

经过深入的分析，北森专家团队认为：要提升企业管理团队的实

力首先要构建中高层管理人员的岗位胜任素质模型，并根据这一模型对相关人员进行全面的评估，依据评估结果针对性的指定提升计划。

针对这一项目，北森项目组制定了五步走的项目计划：前期调研和准备、BEI访谈、问卷调查、模型初建和验证、模型应用。

第一阶段：访谈企业高管和有关人员，明确全球化、战略发展对企业中高层管理人员的要求；挑选合适的外部标杆进行研究，寻找共性和可借鉴的标准；对中高层各岗位的具体工作职责和任职要求进行分析，细化工作职责模块，提取可能的素质和知识技能要求。

第二阶段：了解被访谈人对当前职位素质要求（含知识和技能）的看法，行为事件访谈主要运用STAR技术，从而归纳出相关职位的主要行为信息。

第三阶段：基于阶段一和阶段二获取的信息，设计中高层管理人员素质调查问卷、知识和技能调查问卷，并就调查结果进行深入分析

提取岗位的胜任素质、知识和技能要求。

第四阶段：综合上述各部分的结果，通过进一步的解码和概念形成得到市场序列的通用胜任力和专业胜任力模型初稿，并就模型初稿组织内部专家进行研讨，校正模型；设计胜任力评价问卷，邀请各岗位的上级对下属岗位（员工）的相关情况进行评价，通过统计分析为培训发展提供基础信息。

第五阶段：通过多种工具将素质模型进行落地，并制定素质模型在不同情境下的应用方案。

经过近两个月的努力，Sam终于看到全球化背景下、战略导向的、契合企业中高层管理人员需求的胜任力模型。将岗位胜任素质模型进行落地也是很多企业头疼的问题之一，但是在北森项目组的建议下，Sam利用北森中高层管理人员系统以及北森360系统成功的将素质模型变成了可参考的报告。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

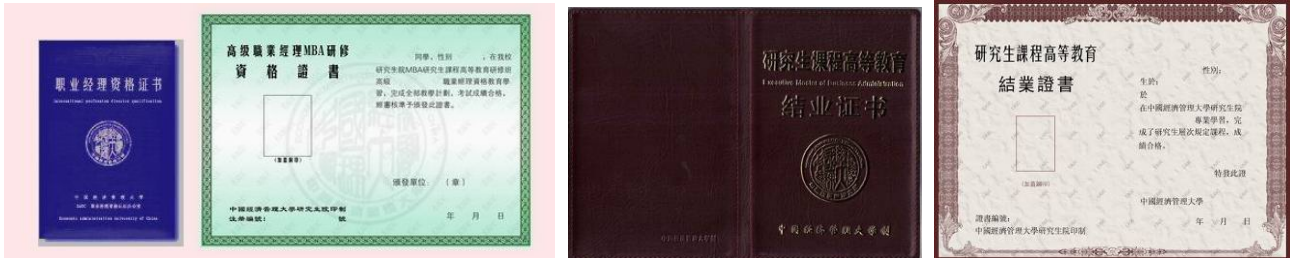
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。