

Talent on Demand
managing talent in an age of uncertainty

沃顿商学院
最受欢迎的人才管理课

[美] 彼得·卡佩利◎著
(Peter Cappelli)
王素青◎译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



Talent on Demand

managing talent in an age of uncertainty

沃顿商学院 最受欢迎的人才管理课

[美] 彼得·卡佩利◎著
(Peter Cappelli)
王素青◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

沃顿商学院最受欢迎的人才管理课 / (美) 卡佩利著; 王素青译. —北京: 中信出版社, 2012. 11

书名原文: Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty

ISBN 978-7-5086-3561-3

I. ①沃… II. ①卡… ②王… III. ①企业管理-人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 229688 号

Talent on Demand by Peter Cappelli

Original work copyright © 2008 Peter Cappelli

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press.

All rights reserved.

沃顿商学院最受欢迎的人才管理课

著 者: [美] 彼得·卡佩利

译 者: 王素青

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16

字 数: 189 千字

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-4130

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3561-3/F · 2735

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

1 人才管理的误区 / 1

人才管理问题是如何产生的 / 2

人才管理的新思路 / 5

人才管理现状 / 7

人才管理的新框架 / 11

如何按需管理人才 / 22

第一部分

传统的人才管理已经不合时宜 / 25

2 人才管理的兴起 / 27

早期的人才管理 / 27

对管理人员的需求 / 29

企业发展及其对高级管理人员的需求 / 30

从管理岗位到管理职业 / 34

不同的管理模式 / 35

通用电气职业模式和“组织人”模式的形成 / 36

人才管理更新的中断 / 38

严重的人才短缺 / 39

学习陆海空三军的管理经验 / 42

回到通用电气公司 / 45

20 世纪 50 年代最优秀的人才培养实践 / 51

潜能评价 / 53

职业和职业规划 / 55

- “组织人”模式的遗训 / 58
- 3 一个时代的终结 / 60
 - AT&T 公司内部培养模式的滑坡 / 62
 - IBM 公司内部人才培养模式的衰落 / 65
 - 传统的人才管理模式的衰退 / 67
 - “组织人”模式是如何被新经济形势粉碎的 / 69
 - 人才管理崩溃的证据 / 80
 - 人才管理计划的结局 / 97
 - 现在的人才管理 / 101
 - 附录：人才管理的国际比较 / 102

第二部分

人才管理的新模式：人才供求匹配的四个原则 / 107

- 4 内部培养与外部招聘决策 / 109
 - 外部招聘的局限 / 111
 - 人才清单带来的新问题 / 116
 - 内部培养或外部招聘 / 123
 - 关注供求不匹配的缺口问题 / 127
 - 用实物期权管理人才风险 / 134
- 5 人才需求中的不确定性 / 136
 - 关注内部发展 / 136

目 录

- 预测挑战 / 137
- 预测人才需求 / 138
- 从预测到行动 / 146
- 发展计划的设计 / 149
- 附录：为什么传统的继任计划已经不合时宜 / 162

- 6 人才管理的投资回报 / 170
 - 内部人才发展的成本 / 173
 - 降低发展成本 / 176
 - 使内部培养价值最大化 / 197
 - 附录：来自国外的发展模式 / 208

- 7 管理内部人才市场，使人才与岗位匹配 / 211
 - 市场模式的兴起 / 213
 - 内部招聘网站模式的意义 / 222
 - 提高内部人才市场效率 / 223

- 8 “有求必备的人才”模式的承诺和挑战 / 236
 - 另辟蹊径思考人才问题 / 237
 - 人才管理的挑战 / 240
 - 展望未来 / 246

- 致 谢 / 247

人才管理的误区

人才管理（talent management）是指雇主从预测到满足其人力资本需求的一个过程。对人才管理最常见的释义是让有适当技能的人才在适合的工作岗位上工作。对任何组织来说，这都是基本的人才管理挑战。人才管理往往关注管理和行政岗位，然而，对于那些任职要求高、难以轻易胜任的工作岗位，人才管理同样不容忽视。

人才管理决策将影响一个组织的能力和最终的成功；从为该机构服务的人员的角度来看，这些决策会决定他们职业发展的通道和步调。人才管理实践还会给社会带来一定的影响。以第二次世界大战后出生的那一代为例，终身雇佣模式给他们，乃至整个美国中产阶级的形成，提供了稳定的经济基础。

对人才管理的失败的理解比对人才管理的概念本身的理解更容易。人才管理的失败包括供求不匹配：一方面，拥有过多的雇员导致人员下岗和

重组；另一方面，缺少具有相应技能的人，将导致人才短缺。这样的不匹配是雇主所面临的挑战之一。过去的那一代，尤其是一些大企业，似乎徘徊在人才过剩和人才短缺之间。这种状况存在一定的问题。

人才管理实践，尤其是在美国，往往会步入两大误区。第一种情况，同时也是最常见的，就是不作为——不去尝试预测人才需求，也不制订计划解决问题。时过境迁，人才管理过剩的局面已被打破，目前，依赖外部招聘的反应性处理方法已经不合时宜。第二种情况在一些老企业中比较常见，依赖自 20 世纪 50 年代以来复杂的预测和继任计划的官僚模式——这种体制形成于企业可以高度预测的年代。由于这些模式的不确定性和高成本，现阶段已经不再适用。本书讲述了不同于前两种模式的第三种模式，它比第一种模式风险性小，比第二种模式更具快速反应性。

／ 人才管理问题是如何产生的 ／

许多观察家认为，人才管理实际上就是企业内部人力资源的开发机制，但是目前企业里大多数空缺职位都是通过外部招聘的方式解决的。企业内部的人才培养实践——比如高层管理人员的培训、人才培养任务的创建、评估中心的建立、高潜能项目的实施以及继任计划的贯彻——也都呈现出新的理念。这些方法和其他一些看似新颖的雇员发展实践，例如业绩等级评定体制、360 度反馈项目、高层管理人员培训等，在 20 世纪 50 年代是很常见的，然而现在除了在少数大公司，这些方法已经很少使用了，在很多情况下甚至已被摒弃。

当然，不是说这些实践不能培养和发展人才，而是它们的成本太高了。最昂贵的成本就是对人才需求的不可预测性的管理。20 世纪 70 年代，企业不能有效预测出经济不景气，而人才储备库在主观设定的企业繁荣发

1 人才管理的误区

展之下持续造就着人才，在此情况下，企业内部的人才发展陷于瘫痪状态。人才供给过剩和白领工人下岗的政策，共同导致了企业组织重病缠身。随之，1981年经济萧条的严峻状态引发白领职工下岗和终身雇佣制的结束以及企业重组。企业重组削弱了人才培养计划并削减了人才培养部门。令人费解的是，如果这时的首要任务是减少人才，那么为什么还要保留旨在培养人才的项目呢？

此后，雇主开始转向外部劳动力市场，以寻找满足企业需求的人才。这种外部招聘的办法在90年代初期大行其道，因为它在很大程度上利用了下岗的人才。然而，随着经济的持续增长，从竞争对手那里招聘自己所需的人才将导致内部员工的发展停滞。当员工外流到其他公司时，雇主又会进一步降低人才培养的投资。

我曾经和一个在医疗器械公司任职的首席执行官有过一次谈话，主题是关于他的人力资源主管对人才管理培养项目的提议。当时他否决了那个提议，他说：“当我们的竞争对手愿意为我们培养人才时，我们为什么还要多此一举呢？”到了90年代中期，几乎任何一家大公司都坚持把自己的人才目标定为从竞争对手那里挖掘人才并留住自己的人才，总的来说这是不可能的。一些老企业仍然依靠以前大多数公司遵循的方式，持续投资培养人才，因而被称为“学院派公司”——人才培养的基地。

但是，作为解决人才管理挑战的办法，外部招聘在20世纪90年代末开始遇到其不可避免的局限。当时，美国历史上时间最长的经济扩张耗尽了可利用的人才供应。大多数雇主开始认识到，即使他们能从外部招聘到有经验的人选，也有可能后院失火，失去企业内部原有的有经验的人才。他们挖来人才填补某些职位的空缺，结果自己的人才却流失到别的公司类似的岗位上。由于对外来的职位申请人进行综合素质评定非常困难，且雇用成功率较低，尤其是在管理级别上，雇主意识到获得及时所需的劳动力

有一定的难度。

鉴于外部招聘带来的前所未有的挫败感，吸引并留住合适的人才已成为企业关注的首要问题：

- 2003 年世界大型企业联合会（Conference Board）的一项研究报告指出，当劳务市场处于最低迷时期时，在首席执行官们感到焦虑的五大问题中，人才管理问题位列前三。
- 世界大型企业联合会 2004 年的研究报告称，在接受调查的公司中，有 65% 表示自 2001 年开始人才管理问题戏剧性地变得非常重要或比以往更重要。
- 麦肯锡公司（Mckinsey & Co）采访了世界各地许多公司的首席执行官和其他公司管理人员，发现有半数管理者担忧他们的人才管理实践与企业预期目标没有相互结合起来；半数以上的受访人说，从总体上来看，生产线上的管理人员对人才培养缺乏足够的责任心，而且没有在人才管理上投入足够的时间。^①
- 2007 年 SEL's Center for Corporate Futures 的一项调查发现，在一系列商业挑战中，受调查者认为，“对寻找、保留和培养人才等方面的困难”的关注，在重要性上位居榜首，超过了诸如中印两国在商业活动上日益增长的影响等因素。
- 2007 年的另一份调查报告则称，81% 的美国雇主关心影响企业未来规划的管理人才的供给。

许多雇主，甚至可以说大多数雇主认为，现在的形势不稳妥。在研究领域和从业者社团中存在着一一种越来越强烈的共识，那就是只有企业

^① Matthew Guthridge, Asmus B. Komm, and Emily Lawson, “The People Problem in Talent Management,” *Mckinsey Quarterly*, no. 2, 2006. 受调查者对各种问题进行等级评定，他们的回答并不意味着那些没有报告人才管理问题的人认为这样的评定是精确的。

1 人才管理的误区

的内在能力才是成功之关键，这一点进一步加强了外部招聘给企业带来的挫败感。现在很多组织迫切需要知识管理实践，跟踪并组织它们掌握的企业运营情况，以提高业绩。在这种需求面前，企业对外部招聘的依赖似乎已土崩瓦解。同时，研究还发现，没有雇主愿意再回到终身雇佣制并放弃重组和人员解雇制。但是，只要有竞争者继续依靠挖掘企业外部人才来弥补企业内的人才缺失，雇主培养和留住内部人才的能力就会受到挑战。

/ 人才管理的新思路 /

我们需要以全新的方式思考人才管理带来的挑战。首先要明确目标。人才管理本身不是终极目标，它既不是关于员工的培训，也不是制订继任计划，更不是要实现什么具体的基准点（benchmark），例如将新雇员比例限定在5%以内、拥有一批受过良好教育的职员，或者赢取其他战术性成果。相反，人才管理的目标是协助组织实现目标，这才是它更普遍、更重要的任务。在商业社会里，这个总目标就是盈利，而要盈利就要懂得人才管理方法的成本及其相关利益。

帮助一个组织实现其目标，首先要认识到这一点：几乎所有的雇主都需要在竞争激烈的环境里对变化作出迅速的反应，这是他们面临的最重要的问题。为了满足顾客的需求，并对竞争者的创新、监管改革以及其他外部因素作出迅速反应，雇主们不断改变着策略、组织结构和运营方式。但是，预测哪些发展会驱使他们作出这些反应却比较困难，而且这方面的反应性错误成本也很高，比如，如果等待时间过长则无法及时作出改变，或者为某种情况制订了计划，但是这种情况却没有发生。

在这种情况下，组织要解决的基本问题就是风险管理。这里所说

的风险，可以看作是与不确定事件或至少是与难以预测的事件相关的成本。^① 商业风险，尤其是商业需求不确定性带来的风险，会直接转化为人才管理的风险。人才管理最大的风险首先是雇员与技能不匹配成本（要么是人员短缺不能满足商业需求，要么是人员太多导致失业）；其次是雇员外流带来的人才培养方面的投资损失。这些风险将削弱组织实现其总目标的能力。

人才管理的新方法既不是沿袭 20 世纪 50 年代以来的官僚计划模式，也不是套用 80 年代和 90 年代期间的自由代理模式，这两种模式都有其特定的、暂时的历史背景。我们要讲的新方法代表了内部发展和外部招聘、雇员和受聘单位之间利益的平衡。究其根本，此种模式就是要承认商业世界里似乎永恒存在的不确定性，对其作出反应并尽可能适应这种不确定性。承认不确定性，意味着不能总是依靠驾驭劳动力规划和人才管理的旧有模式的观念，即我们可以预测未来几年或几十年的不确定性的假设。

幸运的是，你不必创立一系列新方法来应对不确定性和各种风险。当代人才管理面临的许多挑战，与运筹学领域里已经分析研究过的问题十分相似。例如，某些企业内部人才储备库（指员工通过发展性岗位和经验积累获得提升的途径）的管理问题，就非常类似于通过供应链运输产品的问题。这两种情况面临的重大挑战都是减少影响发展的瓶颈、加快运营速度、改进需求预测，进而避免供求不匹配现象的发生。利用其他经济学管理方法，可以更好地管理人才培养方面的投资回报，尤其是在雇员的技能有市场，而雇主的主要问题是留住人才的情况下。

商业领域里的一个巨大难题是，即使主管领导在理论上承认雇员的重

^① 这里的关键问题是如何区分真正不确定的事件和大致可以预测的事件。不过，这里所说的原则对于确实无法预测的事件也适用。参见 Frank H. Knight 关于本话题的讨论文章 *Risk, Uncertainty, and Profit* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1921)。

要性——“我们坚持认为员工是我们最重要的资产”，但是在实践中，他们往往轻视、至少是忽视人才管理。他们很难认识到人力资源管理实践与他们关注的问题——决定组织发展方向和竞争方式的商业策略所面临的挑战——如何相关。传统上，内部人才的发展实践长期与最贴近当代商业战略决策的要素脱节；外部招聘模式往往是在问题出现之后才有反应，这是一个执行问题，不仅成本高昂，而且滞后于人才需要，因而令人失望。

人才管理的这种新思路与商业决策直接相关。几乎在任何一个组织，人力资本都是最大的成本构成和最重要的能力资源。因此，在协助组织管理全部商业风险方面，采取一定的措施管理与人才问题相关的风险是至关重要的。如果一个组织能够以有成本效益的方式，让有适当技能的人才在适合的岗位上工作，就可以在战略竞技场上及时调整方案，作出相应的反应。

人才管理的这种模式在商业领域里的两个重要用途上极具战略性：它涉及必须以组织的需要为基础的人力资本管理决策或战略，以及直接与商业战略相关的决策。如果运用得当，通过为商业决策者绘制可行的蓝图，人才管理将有助于战略结构的制定。

／ 人才管理现状 ／

近期的一项调查报告指出，大约 2/3 的美国雇主没有对他们的人才需求做任何规划。任何突发的人才需求都会对这样的组织造成严重的破坏。对公司来说，任何一个有技能的员工的辞职都是一场灾难；同时，对技术的新的需求也会给公司带来危机。一个没有任何人才管理规划的公司，基本上只是等待发展机会的到来，或是干脆等现任雇员离开后再去寻找解决办法。

目前，在商业团体诸多部门出现的用人恐慌有力地证明了缺乏人才管理规划的严重后果。这个恐慌体现在二战后的“婴儿潮”一代即将退休，而他们的技能、学识和能力也将随之流失。当然，最容易预测的还是人都会逐渐变老并最终停止工作这个事实。过去，一代代的员工从岗位上退下来，并未给公司的规划带来什么影响，可是现在却出现了恐慌。究其原因，在于很多组织开始认识到它们缺乏替代退休员工的相关安排，因为从外部招聘来的员工不具备公司需要的特定技能或符合公司传统的技能，而这些正是大多数退休老员工所拥有的。

唯一值得欣慰的是，在人才管理的挑战面前，大多数雇主还没有犯什么错误，实际上他们几乎不知道该如何应对这个挑战。遗憾的是，他们得到的建议往往都是回到 20 世纪 50 年代的管理实践。而 50 年代的人才管理，最主要的是长期的继任计划，即确定什么人在什么岗位上，并为其绘制未来的职业蓝图。

这种解决问题的方法是错误的。包括详细的人才储备库建设和继任计划在内的 50 年代的管理实践，早已不能适应新时代的需求，因为其适合的商业环境已经不复存在。旧的模式是以我们可以较好地准确预测公司未来几十年的发展前景为假设条件的。那时，人力资本的需求是可以得到准确预测的。当时另一个关键的假设是，公司内部的人才储备库（员工通过人才储备库建设在岗位和职责上得以提升）没有出现漏洞，公司一旦有需求，人才储备库会及时补充所需人才。威廉·怀特（William H. Whyte）所著的经典书籍《组织人》（*The Organization Man*）反映了历史上显著的雇员和雇主间的关系。员工与组织终身密切相连，以前这种关系只存在于军事服役和宗教礼拜中。

由于别无选择，早期在内部培养人才就成了各公司不可推卸的职责。它们的竞争对手也利用同样的内部人才培养方法，而且它们还以升职和加

薪的方式奖励成功者。即使有雇主愿意从外部招聘人才，也只有那些在本公司内得不到发展的雇员才愿意重新选择雇主。这是很典型的不利于雇员发展的选择，因为他们新的公司需要从更低的岗位开始发展。人才培养的失败意味着公司缺乏管理公司的人才，这在很大程度上与内部人才培养的成本不相关，尽管公司的内部核算体系很糟糕，很难估算像人才培养一样复杂的真正的管理成本。例如，轮岗这种人才发展的模式曾经根深蒂固地存在于企业运营模式中，其成本也几乎从未受到过什么质疑。

当前人才管理的环境已经与过去大不相同，因为过去曾支持“组织人”模式的两个假设已经不合时宜。第一，商品市场变幻无常，难以预测。20世纪70年代末商品市场放松管制，80年代外国竞争者不断增多，再加上消费者喜好的变化，意味着现在比以往更难预测哪种产品会热销，或者说在非盈利的世界里，很难预测什么因素会对产品销售起决定性作用。强大的竞争对手正在以比以往更快的速度推出新产品，而顾客对产品求新求异的要求也不断加强。70年代以前，在电信、交通、消费品以及金融服务行业，普遍存在一种观念，即公司可以准确预测10年内的产品需求。但是现在这个观念早已不存在了。现在的人才需求都是紧紧跟随着商业和经营的需求，所以，只要商业预期和计划从10年缩减到5年（在很多情况下甚至缩减到1年），那么预测实施这些计划所需人才的能力也将随之降低。长期的人才培养项目很容易在准确性上出现预测误差，所以现在再选用长期培养项目已经过时了。^①

第二，内部人才的供给变得难以预测。从雇员角度来看，始于20世纪80年代初期的管理人员裁员使其失去了工作安全感；而从雇主的角度看，在90年代劳动力市场紧俏之前，他们还可以比较准确地预测公司内部人才

^① 有些企业仍然具有一定的市场稳定性。例如，石油公司对于油田的开发和利用可以长达几十年；制药业产品周期也同样较长。不足为奇，这些公司更倾向于利用长期的“组织人”方法。

的供给。此后，更多的公司开始从外部招聘人才，结果，一个雇主从外部招聘雇员，却对该雇员原来的雇主如何挽留人才提出了挑战。当雇员对猎头公司和其他公司的“邀请”表示欢迎时，雇员所在公司的人才储备库则损失惨重。公司的人才培养项目结束之时，很难估算有多少接受培训的后备人才会选择留在本公司。如果一个公司在管理职位上的新雇员比率达到10%——这已经超出了正常的水平——那么在5年内将会有半数后备人才从其人才储备库流失。这样的管理还能被称为人才储备库建设吗？或许把它看作是人才滤网更为合适吧。当然，会有一些员工坚持留在本公司，但是，有多少人在何时会中途离去就不得而知了。

除了这两种情况以外，还有一个重要的变化：与所有人才管理实践相关的财务回报都存在巨大的压力。现在，内部会计制度能够比以往更好地估算成本，继重组趋势之后，与早期的人才管理模式相关的做法，比如为了发展而保留某些职位，都已经被证明成本过高。如果不考虑成本因素，那么人才培养是没有任何诀窍的。因为外部招聘方式给内部培养方式提供了可替代的方法，而内部培养方式必须像任何其他的实践和某种形式的投资那样充分展示自己的存在价值。

即使是一个富有思想性的管理者，现在他也会束手无策：培养自己的员工太昂贵，而且充满不确定性；外部招聘不仅同样成本高昂，还不能满足公司独特的需求。人才管理该何去何从？看来，我们需要另辟蹊径，换个方式解决问题。

如前所述，人才管理应该有助于商业盈利，并帮助企业寻找最有效的成本模式来满足组织对人才的需求。必须承认，巨大的挑战伴随的是巨大的不确定性。在这种经济环境下，合理的人才管理模式是否能通过更好的预测和规划来排除不确定性，现在还不得而知。人才预测是以商业预测为基础的，但不可能比商业预测更准确，更何况后者本身就不可能很准确。

由于任何规划都涉及各种投入，而投入带来成本增加，因此长期的规划往往会因其预测误差而以代价过高结束。本书要介绍的更好的解决方法不是要消除不确定性，而是要寻找管理这些不确定性的方法。

／ 人才管理的新框架 ／

如何使人才供求匹配？我曾经用了几年的时间大量阅读人才管理方面最优秀的文献案例，试图寻找解决这个根本问题的方法，结果一无所获。相反，我所读到的都是关于个体管理者的培养，无非都是老调重弹式的“组织人”阶段的人才培养实践。但我还是从看似毫不相关的两个领域——经营研究和供应链管理中看出一些端倪。近年来，这些领域在正确理解如何解决类似人才管理所面临的问题方面取得了很大进展。

参加过经济学培训的人往往很自然地认为供求问题需要市场来解决，但是，使供应与预期需求相匹配的任务首先存在于企业内部。没有几家企业会一味地、尽可能多地生产产品，把问题留给市场去解决。相反，它们会事先预测产品的价格、种类、数量或服务，以满足消费者需求。这与人才管理的挑战十分相似。人才管理也涉及相似的几个步骤：产品需求的预测等同于人才需求的预测；对最便宜和最快速的产品生产方法的估计等同于人才培养；决定哪个生产环节需要外界供应等同于从外部招聘人才；确保及时供货相当于继任计划。

当然，生产模式和人才管理之间存在很大差异。最主要的差异是员工不是产品。与产品不同，员工自己能活动，他们离开时会带走公司在他们身上的投资。这就给内部人才培养增加了很大风险，使人才管理更加复杂化。

20 世纪 50 年代以来，商业的各个方面几乎都发生了变化，但是大约

直到 2005 年，才有雇主尝试不同于 50 年代的人才管理方法。这些尝试和创新很少发生在传统的“学院派公司”。不足为奇的是，开始创新的往往是一些相对新兴的而且是美国以外的企业，因为他们没有在旧的管理实践中进行任何投资。

当代环境下，不确定性是人才管理面临的最大挑战。这些新兴公司的创新和从供应链管理的风险管理中得到的经验教训，使我开始构建当代环境下人才管理的四个关键原则。前两个原则解决商业风险和涉及人才需求的相关挑战；后两个原则解决人力资源风险，以及如何应对内部人才供应带来的相关挑战。

◎ 原则一：利用内部培养和外部招聘管理需求方的风险

一般来说，风险有两个方面：发生某种结果的不确定性和这个结果带来的成本。也许通过更好的预测，多少可以降低与商业结果相关的不确定性，但是，首先要弄清楚各种商业结果的成本，才能比较容易地在风险管理上取得进展。

举例来说，准确估算需要多少单位的产品比较困难，但是弄清楚产品与服务供不应求（后果是机会的丧失）和供过于求（后果是产品的积压）带来的成本相对容易些。成本效益要求选择能够使成本最小化的供应量。换言之，仅仅预测需求远远不够，还要知道预测失误的代价，因为我们生存的这个世界不可避免地充满着不确定因素。

人才管理也面临同样的挑战，尽管很少有人持相同观点。“组织人”阶段最大的担忧是内部人才短缺，因为当时没有任何获得人才的替代办法。如果一家公司不能培养足够的有技能的项目经理，公司就不得不把缺乏经验的人推到那些岗位上，或者放弃本来应该由有技能的经理负责监管的项目或业务。另一方面，如果人才管理项目培养的人才过剩，那么相对

容易可行的事情是建立庞大的人才库，把关键时刻愿意承担责任的后备人才储备起来。这些后备人才当时别无他处可去，只好静待时机。那时，雇主能够比较好地预测未来几年的商业需求，所以也就能够提前培养所需人才。由于人才短缺会使成本最大化，为了避免出现人才短缺，雇主不得不培养不同层次的人才。不过，预测并不能做到完美无缺。因此，保证不会出现人才短缺的唯一办法就是培养超过预期需求数量的人才。相比于人才短缺的成本，人才过剩的成本比较小。从雇员的角度看，这也确保了他们在未来某个时候获得提升的机会，况且他们当时也确实别无他处可去。

但是时过境迁，现在人才过剩也会使成本增加，因为现在的后备人才不愿意坐等机会的到来。本书第4章提供的证据表明，没有提升的机会给雇员带来的挫败感是促使其另谋高就的最主要因素之一。如果你的竞争对手给这些人更诱人的职位，并提供发挥技能的机会，这些人自然会抓住机会。他们在接受这些岗位的同时，也带走了你在他们身上的投资。以前可以对此不予重视，但是现在精细的成本核算可以计算出这个费用究竟有多大。因此，超出预期需求的人才培养成本很高。

另一方面，管理人员不再像过去那样关注人才短缺的问题，因为他们几乎总是能够通过外部招聘的方式弥补人才短缺。虽然外部招聘的成本要比在内部培养后备人才的成本高，但是与人才流失的成本相比，外部招聘的成本不足一提。因此，要想使供求不匹配成本最小化，就要采用与上一代完全不同的核算方式。由于工作性质的不同，各个公司的计算方法可能存在差异。但在目前大多数情况下，人才培养供过于求的成本比供不应求的成本要高得多。所以，企业的目标应该是构建合理的内部人才培养模式，降低人才培养过剩带来的风险。此外，由于预测缺乏准确性，人才的实际需求必然与预期有出入，若想确保人才供应不会超过实际需求，唯一的办法也许是人为地不满足预期的人才需求，然后通过外部招聘来弥补本

公司的人才缺口。

过去内部培养的旧模式如今已经不合时宜，而外部招聘也显露出它的局限性，现在到了积极寻找办法解决这个问题的时候了。但是单纯依靠任何一个策略都行不通，你的选择不是“内部培养或外部招聘”，而是“内部培养和外部招聘”。因此，现代解决人才需求的方法就是要打造内部培养和外部招聘之间的平衡，使预测失误的风险及其相关成本最小化。如何打造这个平衡，需要作出选择。这种战略性判断在各个组织和运营部门中会因其内部能力以及人才培养过剩或人才培养不足的相对成本而有所不同。不过，解决这个问题的框架是清晰的，而且非常明确。现在需要确立内部培养和外部招聘相结合的方法。

◎ 原则二：减少人才需求中的不确定性

人才需求的预测伴随着不确定性，第二个原则提出了减少这种不确定性的方法。问题是，我们想要预测的情况远比当代预测技术所能解决的复杂：市场中的竞争对手更多，创新速度更快，企业对竞争对手的战略反应更加迅速，经营企业的方式更加多样（包括外包、合资、收购等）。这些发展都给企业预测未来的发展方向和人才需求带来了更多的困难。

传统的继任计划为人才培养实践提供了这样一个例子：在这种模式中，计划不完善比没有计划还要糟糕。继任计划把人才管理的总体职责即供求匹配划归到个体层面，试图预测什么人最终走向什么岗位，尤其是预测多年后不同岗位的变换。这样做的问题是，每当战略改变、重组或者高层领导发生变化时，都得重新调整组织结构图。而且当有人在组织中得到升迁时，人才库中的许多其他后备人才会离开该组织另谋高就。结果是，提前预测多年后谁应在什么位置就好比抛硬币一样充满不确定性。

可能有人会问，尽管以有失准确的预测为基础的长期规划有许多不尽

完美之处，但是难道它不比没有规划好吗？也许你认为继任计划可能让参与者感觉较好，但是实际情况并非如此。实际上，一个不够准确的预测计划要比没有计划更糟糕。原因在于任何计划都涉及成本，不仅包括计划本身的发展成本，还包括为承担此责任付出的代价。承担这样的责任实际上限制了供求不匹配时组织的应对能力。

继任计划常见的情况是：重要职位出现空缺；领导层本来需要考察继任计划选出的候选人，但是忽然又决定从外部市场搜寻所需要的人才，因为他们认为当下的组织需求和工作已经发生了变化。这些都很好地证明了缺乏准确性的计划带来的后果。

这样的结果比没有计划还糟糕，主要体现在以下几个方面：第一，继任计划选出的后备人才认为，他们曾经得到过公司的承诺，如果得不到想要的职位，他们就会感到特别不公平。第二，在一定程度上，你已经投资培养这些后备人才，如果没有发生预期的人才和岗位的匹配，这些投资基本就付之东流了。第三，在这个培养环节上花费的时间和精力限制了你以其他方式应对新情况。为了跟上岗位和人员离职变化等新情况，多数公司每年都得更新继任计划。事实上，如果一个计划年年都必须更新，那它还有什么用处？又能解决什么问题？

更好的办法不是假定你可以围绕需求中的不确定性进行预测和制订计划，相反，接受特定情况下的不确定性，积极寻找解决办法并适应之，才是更好的办法。利用投资组合原则就是一个不错的办法。金融方面，持有一种资产容易引发较大的价值波动，造成资产总值变化不定。抗拒这种不确定性的办法是在一个投资组合里同时持有几种不同类型的股票，当某些股票下跌时，其他的股票会上涨，从而降低总资产波动率。

把这一原则运用到人才管理上，就要考虑许多大型、尤其是实行分权制的组织。在这些组织里，每个部门自负盈亏，并负责主持本部门的培养

项目。例如，其中一个部门要为满足该部门下一个5年计划之需培养项目经理，但是鉴于上述原因，各部门在培养项目上的准确率非常低，结果显然就是各个部门往往不能达到预期目标，这一点很容易预测到。

在某种程度上，各部门独立经营，所面对的商业需求各不相同，因此它们以这样那样的方式不能达到目标的概率很高。有些部门的商业和人才需求比预期需求高，而在另一些部门的情况则相反。在实践中，这意味着一些部门会出现人才过剩，而另一些部门会出现人才短缺。如果组织将这些培训项目合成一个项目，代替各部门独立管理，那么公司某一部门意料之外的需求和另一部门意料之外的需求短缺就会彼此抵消，正如股票投资组合会降低持有单只股票的不确定因素一样。考虑到上述原因以及分权制项目中的任务和基础建设的重复，缘何大型组织继续实行分权制培养项目就成了一个难解之迷。

人才库同样依赖上述理念。有了人才库，就可以避免只为有限的专门职位培养雇员，相反，你可以培养一批有多种通用能力的雇员，使他们的能力能够适应一系列岗位的需求。一经培训，他们就可以被分派到空缺的岗位上，这与原来预测几年后他们应在什么岗位的做法形成强烈对比。这些候选人员可能不是某一具体的工作岗位的最佳人选，但是你可以及时为他们提供培训，缩小差距。

减小不确定性的另一个办法是依据短期的人才预测，调整人才管理，因为预期时限越长，效果越差。短期预测往往胜过长期预测。依赖最新的预测进行项目重组——比如，把一个长期计划分割成独立的子计划，每个子计划单独预测——结果会更好一些。某些公司以职能为基础的内部培养计划就是一个很好的例子。这些计划往往有共同的目标，比如学习一般性的管理或人际关系技能。举例来说，一整套3年期的职能性计划，可以首先进行第一轮的培训，讲授一系列常见的技能，然后再进行第二轮培训，

讲授特定职能的技能。完成第一轮的培训后，公司就可以重新预测每个职能领域对这些后备人员的需求，然后把他们分派到该计划最终的、特定职能的部分中。新的预测只能完成整个计划一半的任务，因为新的职能计划就是从中途开始的。但是这样做的结果比整个3年期的预测要准确。

下面两个原则将解决人才管理供给方面伴随的风险。

◎ 原则三：赢取员工培养的投资回报

内部培养和外部招聘相结合的方法，有助于解决人才需求的不确定性。但是，留住人才以及其他的挑战却给人才培养的投资补偿带来风险，在这样的环境下，如何培养员工依然是一个大问题。

提高人才培养收益的一个行之有效的办法是减少培训时间，该实践允许你依靠更加准确的、周期更短的预测，提高投资回报的概率。供应链管理的经验对此有一定的帮助作用。我们先来看一看组织招聘一批新的后备人员之后的问题。一些雇主直接从大学校园雇佣员工，这样他们的后备人员储备工作就能立竿见影，尤其是在6月份。我们不妨做如下假设：应届毕业生加入一个人职培训项目中，他们参加基于课堂的培训，然后参加到角色发展中。如果这批候选人有100名，那么组织就必须立即给他们提供100个角色去发展，这对一个正在承受压力（比如需要降低成本或重组）的组织来说，就构成了一个挑战。

上述方法的一个替代措施比较喜欢以下这个事实：许多大学生不愿意一毕业就直接参加工作。这样，组织就能比较容易地分两批招聘新人：在6月份招聘一半的人选，9月份再解决另一半人选问题。6月份，先招聘50人而不是100人进行新的培训项目，3个月内让他们在新的岗位上轮换。这样当夏季结束的时候，6月份的这批人从培训岗位上走出，到了9月份，只需按同样的方式再招聘50人进行培训。这样，组织就不必在6月份为

100 个人安排长久的任务。这样做的最大优势在于招聘预期周期短、准确率高，减轻了公司员工职业生涯中初次的培训任务，以及随后的一系列培养工作——例如从测试工程师到工程师、高级工程师和首席工程师——的匹配工作。

另一个解决人才培养财务回报的办法是让雇员承担部分成本。实际上，雇员才是投资培养的主要受益者，因为在开放的市场中，他们具备了从不必担忧人才培养投资补偿的雇主那里领取酬劳的能力。因此，让雇员分担成本是合乎情理的，也是必需的。在美国，法律禁止让计时工人个人支付他们目前工作所需培训的费用。但是，对于增加经验、为未来发展奠定基础的培养项目，法律并没有对计时工人承担部分培养费加以任何限制。

员工个人承担培养费最简单的方式是，让他们自愿参加正常工作以外的学习项目。假定这些后备人员只是完成他们的常规工作而且薪酬不增长，那么，基本上可以说，他们是在免费参加这些培训项目。一些公司主动给有发展前途的员工提供机会，让他们自愿参加能与领导团队共同完成的项目。为了增加他们的阅历，有时会允许他们参加现任职部门以外的一些培训项目。通过参加这些培训项目，雇员有机会接触公司领导，开阔眼界，获得良好的专业技能。这都能让他们在以后的工作中获益，但是他们需要自己支付这些费用。类似地，另外一个共同承担培养费的方式是学费报销项目，雇主向学校支付雇员的学费，雇员根据自己的时间上课。

培养员工最重要的措施更加关注获益情况而不是成本方面的问题：尽快让雇员投入能给公司增加价值的工作中，提高员工的贡献价值。这就要求我们能及早发现人才和他们的潜能，并给他们提供快速提升的机会，否则员工的提升速度就没那么快。业务主管的根本任务是找出能胜任更高端工作的员工，这个任务引领我们完成最终的人才管理任务。

◎ 原则四：利用内部市场，平衡员工利益

人才供应方最大的风险是优秀员工离职并带走公司在他们身上的技能投资。优秀员工离职的主要原因通常是他们想要获取比现单位所能提供给他们更好的发展机会。

过去，职业决策——使个体找到适合自己的工作——是负责人才管理的管理人员最重要的任务。负责人才管理的管理人员曾经被称为“国际象棋大师”，他们在组织架构图这个棋盘上围绕相应的位置移动自己的棋子。在“组织人”时期，为了满足长期的人才需求，公司会决定谁适合参加什么样的培训。在这个问题上，员工几乎毫无选择。如果他们拒绝去新的岗位，那么他们的职业发展也就到此为止了。

当劳动力市场紧俏，尤其是优秀员工比较容易找到他们更喜欢的工作时，上述管理办法往往会在执行中遇到麻烦。为了更好地留住人才，几乎所有的公司——近期的一项调查报告显示约为96%的公司——已经抛弃了“国际象棋大师”模式，转向公司内部的“内部招聘网站”。在组织内部，员工更容易调换岗位。雇主得出的结论是，如果员工想要一份新的工作，我们至少应该让他们比较容易地在组织内部找到一份满意的工作。

内部招聘平台——员工在这里获得信息并竞争空缺岗位，几乎所有的内部调动都是通过这种方式进行的——恰恰符合了意欲放弃职业规划的雇主的意愿。他们有效地把个人职业规划问题转嫁到员工自己头上。现在，发起岗位调动并推动职业发展的正是雇员本人而不是雇主。

虽然这种新方法有许多益处，但是对雇主来说，存在一个不足之处，那就是他们对内部人才管理缺乏掌控。员工完全依据个人兴趣和需求选择岗位和发展路径。对于如何做好就业和职业选择，员工获得的信息相对不足。这会使员工的职业规划受挫，而且他们的选择也不总是与雇主的利益

一致。比如，一些岗位可以给员工提供积累经验和发展技能的机会，这些经验和技能在其他公司都会非常有用，因此员工的市场竞争力得以提高。申请选择这样的岗位的人员很多。但是，有些岗位是公司特有的，这些岗位专门培养公司传承下来的、但市场竞争力相对较低的技能，而这些岗位的应聘者寥寥无几。所以，公司会再次面临这样的管理风险：雇员在选择职业的时候不考虑公司的需求。

人才管理的真正新发展是，通过平衡雇员和雇主职业发展方面的利益，减小风险的项目。有些项目仅提供职业发展的信息，讲述某个人的发展轨迹，其他的项目则试图通过谈判，在组织利益取向和员工利益之间达成妥协。然而，公正地说，目前多数组织还没有开始考虑如何解决更加开放的内部人才市场的管理带来的挑战。雇主是否愿意发展一个真正的市场，让负责内部招聘的经理通过加薪或者提供更加诱人的工作岗位来招聘内部人才，依然是个值得探讨的问题。

内部招聘平台至少给雇主面临的一个人才问题提供了解决方法，即为发展性岗位和工作经历选拔有发展前途的员工。传统的方法是让监管者发现这些人才。但是，随着组织分权制单位模式的运作，各单位财务独立核算，为了组织的发展，让区域经理选送自己部门最优秀的员工等于让他放弃对自己单位的成功最有价值的资产。很多这方面的逸闻趣事表明，区域经理往往把有才能的人选藏起来。更糟糕的是，他们会把实际上不那么有发展前景的人选送出去。内部招聘平台通过让员工自荐的方式使其获得培养机会，可以避开上述问题。区域经理也就没有了雪藏人才的机会，因为这一环节已经不再需要他们推荐人才。事实上，一多半的美国公司允许员工在无须获得自己主管领导的允许甚至在领导不知道的情况下，竞聘公司里的其他职位。

但是究竟应该把难得的发展机会给谁呢？自荐模式可以避免这个难

题。大多数公司和组织依靠对有潜能的员工的预测取得未来岗位用人上的成功。然而，这么做风险很大，因为大多数对员工的评估并不准确，而且多数评估依赖员工的个人贡献，而员工贡献不受他们本人掌控。如果给员工的评价是他们不具备较高的发展潜能，那就等于打击了他们的工作动力；宣布他们得不到发展机会的原因是他们的情商、个性或者其他无法改变的事情，基本上就是告诉他们最好离职。

工作业绩当然是评判员工是否可以被列入培养计划的比较客观的标准。它能更好地激励员工，而且不会引发对公平性的质疑。如果只鼓励最有意愿的员工申请发展机会，自荐无疑是此选择程序中最重要的一個特色。这样做的目的是向员工发出信号，让他们充分认识自己的兴趣所在和能力，否则他们可能永远也没有意愿去展示自己这方面的兴趣和能力。

再看看大学校园里的情况。比如，有学生想要给老师留下一个好印象，表明自己对某门课程的兴趣和热情（而且还想让老师为他们的继续深造写很好的推荐信），那么他们就会报名参加难度更大、更高级的课程。为此他们要付出一定的代价——更多的作业、更努力的学习，于是那些并非真正感兴趣的同学就不会研习这样的课程。在工作场所，前面所提及的基于项目研究的发展性工作就是这样的一个例子。那些想拓展个人工作经历并且想通过认识领导层获得预期结果的员工，就会做一些额外的工作。所以，只有真正有动机的人才会自荐。

然而，最好、最准确的筛选工作，是给人们提供机会让他们去尝试某些工作，然后观察他们如何处理工作。如果想知道谁具备领导才能，最好的办法就是给员工机会去尝试相应的工作。这个环节是客观、公正的，而且比任何其他办法更有效。但这个办法也有明显的弊端，即犯错误的成本很高：为了知道谁善于驾驶航天飞机，而给人们试驾的机会，无疑是非常危险、非常昂贵的测试。所以，关键是寻找成本不是很高、又能接触更高

一级工作的机会。代替驾驶航天飞机最好的办法是驾驶一架模拟器，但是制造模拟器的成本也很昂贵。另一方面，如果想让某人直接管理一个团队来负责客户管理，不如让他先领导一个小团队，负责办公室工作。这样做几乎没有任何成本，也没什么风险。在人才管理这一环节上，对业务主管来说，寻找上述机会，是培养人才的关键，也是他们的主要任务。而且这样做可以最小成本地迅速淘汰那些不能胜任的员工。

／ 如何按需管理人才 ／

目前各组织都时刻准备着改变人才管理的范式。旧的计划模式已不合时宜，而且外部招聘的弊端已经表明，取代旧模式不能仅仅依靠外部招聘的办法。大多数雇主在担忧人才问题的同时，似乎更习惯采取观望的态度，直到有问题出现才随机想办法解决。

还没有哪些内部会计制度成熟到可以非常精确地计算棘手的人才管理问题，这个问题的确是让雇主感到非常头疼的事情。比如，在很多公司，一个优秀员工辞职的成本和这个成本预算的分摊归属问题，一直无法得到解决。这直接降低了公司改进人才管理的意愿。

从上述论述中可以看出，即使不存在财务上的问题，我们也有充分的理由相信重新设计人才管理方案有一定的道理。新模式暴露了商业领域其他方面的成本，并且引起了这些方面的革新。例如，库存成本一直存在，但是在供应链管理模式下库存成本比较容易地呈现出来之前，没有人对此给予关注。像房地产这样的实物资产，虽然其成本总是很高，却利用经济附加价值的会计概念，改变了管理人员对这些资产的看法和利用。如果我们能理解预测误差会带来成本增加，那么我们有充分的理由相信，类似的模式转换也会发生在人才管理领域。

雇员对新的管理范式也同样感兴趣，因为现行模式不能给他们提供值得信赖的发展方向，甚至不能提供有助于他们职业发展的信息。美国社会普遍热衷于更好的人才管理，尤其是允许雇主投资培训和发展自己雇员的管理模式。拥有一批有熟练技能的员工会给组织带来经济收益，但是有很多技能尤其是管理技能，只有在实际的组织运行环境中才可以掌握。

这里所描述的人才管理新模式与之前提到的有所不同，主要是因为它组织的起点目标而不是人力资源的目标。其目的是通过管理商业需求和新的更加开放的劳动力市场中的不确定性所引发的人才风险，帮助公司提高业绩。

人才管理的新模式对振兴人才管理的发展能起到一定作用，但是也会有无法得到实施的风险，因为雇主无法预见如何在现行环境下运作这种模式。内部人才发展不足增加了外部招聘的需求，这又反过来引起其他公司的人才留用问题，削弱了公司培养内部人才的能力，从而形成一个影响人才管理的恶性循环。发展的唯一出路就是要承认这些问题，并适应引起这些问题的不确定性。

对于现在尚未解决的人才管理的总体框架，有许多重要工作亟待完成，其中有人才招募工作，包括确定工作要求、发现合适的备选人才等，这项任务需要做一些有关人际关系、电子资源和其他新兴事物的管理工作；确定对内部发展非常重要的技能和学习这些技能的方法；理解并解决当前员工和潜在员工的新兴趣及其顾虑，尤其是关注他们的工作和生活问题以及如何平衡两者的关系。^①

^① 伴随着单亲家庭和夫妇二人同时参加工作的情况越来越普遍，人们对工作的需求越来越多。尽管如此，我认为“工作-生活”并非是个新问题。显然这个问题在日益加剧。新的情况是雇主需要解决他们的问题，至少是在劳动力紧缺时。但当雇主很容易招聘和留住员工时，除了空口承诺，他们是否关注“工作-生活问题”尚不明朗。

其他的工作包括采取一系列新措施，比如外包、签订合同和招用临时工，这样不需动用本公司员工，招用临时工就可以使某些工作得以顺利进行。这些新举措中当然还包括哪些岗位需要选拔什么人加以提升这一重要任务。圆满地执行这些任务至关重要，而且已经有文献介绍了如何执行这些任务。但是，只有在对人才有了充分认识、明确在内部培养多少人才，以及对如何管理完成这些任务的经济要求有了整体方案之后，才能开始着手完成这些任务。这正是撰写本书的目的所在。

本书第2章首先记述管理和执行级别上人才管理的历史。从人才管理史中我们可以获知，与20世纪80年代早期占主导地位的、“传统的”管理实践相比，当代环境与第一次世界大战前的管理有很多共性。第一次世界大战时期，人才管理的标准规范是外部招聘和非正式的网络。对很多人具有启发意义且令人惊讶的是，许多当代表面上看似创新的办法早在20世纪40年代后期就创建了。不过，第2章最主要的还是论述随着时间的发展，为了应对商业需求，人才管理实践发生的巨大变化。

第3章将说明经济和商业实践上的变化如何削弱传统的“组织人”模式背后的逻辑性。第4章开始论述指导人才管理的新原则，尤其是了解预测需求中不可避免的误差成本的必要性。第5章研究使人才需求预测的不确定性最小化的管理实践。

第6章就供应方的风险，讨论雇主面临的人才培养和有助于员工发展的投资补偿任务的财务问题。第7章探讨正在进行的创新，这些创新改变了员工和新工作的匹配方式，降低了人员更替的风险，但同时也增加了与长期的人才培养相关的新挑战。最后，第8章从雇主的角度转移至思考在雇主追求的人才管理战略中雇员和社会的利益。员工和社会的利益值得获得更多的关注，虽然这些关注远远不是本书所能面面俱到的，但是我们必须开始这项工作。



第一部分

传统的人才管理已经不合时宜

Talent On Demand



人才管理的兴起

用长远的眼光看待问题，有助于正确理解当代人才管理面临的挑战和解决方法。过去，公司如何为经营需求输送管理人才？当时的那些措施又是如何随着时间的推移而发生变化的呢？

令人颇为惊讶的是，当前的多数实践方法——强制排名体系、360 度反馈项目、评估中心等——早在 20 世纪 50 年代就创立了。这些管理实践是对二战后的独特境况的反应。当时的环境使制定长期的人才规划和发展内部培养模式成为可能。如今，依然有人倡导甚至是重新创立这些实践方法，但是现今的商业环境和二战后的情况已经没有什么相似之处，这说明当前基于计划之上的解决措施也已不再合理。现在，很多方面和一战前而不是刚刚过去的几十年更加相似。

／ 早期的人才管理 ／

正如企业史学家艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）所述，19 世

纪 80 年代中期之前，典型的公司结构一直比较单一，仅由一个职能部门独立运营，比如保险销售业或制皂业。这些“大师”级公司非常善于把公司规模削减到 20 世纪 90 年代所谓的“核心能力”（他们能真正驾轻就熟的、业绩良好的几个职能），而且要么外包要么削减其他一切事项。公司管理者就是公司的所有人。

亨利·福特（Henry Ford）可能是公司所有人兼管理者的原型，公司的一切事务他都事必躬亲，甚至像会计这样的抗管理系统的工作他都要亲自经手。他说：“把我们所有的资金都放到一个大桶里，当原料运送来时，从里面取出足够的钱支付货款。”福特曾被一个会计问题激怒，午餐时间，他冲向总公司，把所有会计学方面的书籍扔到了大街上。

当时，即使没有专业的管理人员，公司经营也可照常进行，因为许多公司经营的核心任务都靠外购完成。这些活动进展得很顺利，已不仅仅是购买零部件和供应品。举例来说，在 19 世纪和 20 世纪之交，像杜邦这样的公司还没有自己的销售和分销渠道。杜邦在美国拥有 215 个独立的代理商，负责与零售商的往来。这些代理商赚取佣金，并且在很多情况下，他们不仅代理一家公司的产品。有些代理商，像为麦考密克（McCormick）农业器械公司服务的代理商，他们本身就是总经销商，拥有大量业务，所以他们还雇佣自己的销售人员。（现在这种拥有自主经销权的代理商独立经营，不受他们所代表的公司约束的实践，就是在那个时期形成的。）他们甚至把生产任务外包给承包商，如果承包商觉得合适，就雇佣自己的工人，计件付给工人酬劳。据估计，在 20 世纪早期，有半数的制造业员工都是受雇佣的承包商，他们在雇主的大楼里工作，这非常有代表性。

在这些公司里没有等级之分，而且具有典型意义的是，公司的创始人几乎管理一切事情，直到他们因年事过高不能有效工作为止（实际上他们往往年事已高却还在工作）。鉴于这个原因，对于雄心勃勃但又不是公司

2 人才管理的兴起

家庭成员的管理人员来说，最好的职业发展机会就是离开他们为之服务的公司，另起炉灶。例如，沃尔特·克莱斯勒（Walter Chrysler）和查尔斯·纳什（Charles Nash）就离开通用汽车公司（General Motors），建立了自己的汽车公司；亨利·海德（Henry Hyde）离开 Security Mutual of New York（美国纽约的一家保险公司），成立了 Equitable 保险公司；杜邦的几名员工离开最初的火药公司，建立了自己的公司；拉摩特（Lammot）成立了雷波诺化学公司（Repauno Chemical Company）；在重新加入他们的家族企业之前，皮埃尔（Pierre）离开原来的公司，在达拉斯（Dallas）成立了一家铁路公司。今天，尤其是在高科技企业里，也可以看到类似的事情。高科技企业的一些管理人员通常会离开他们原来的公司，建立类似的竞争性公司。

／ 对管理人员的需求 ／

当公司变得越来越复杂，确实需要补充人员到真正的管理岗位时，人才管理才真正得到重视。很多观察家发现，这种现象首先发生在铁路系统，这主要是因为早期的铁路运营系统最为庞大、最为复杂。地方部门需要具有一定判断力的人做决定。这些管理人员被称为主管，他们负责铁路区域部门的工作。他们的职能与后来的生产模式中的经营部门负责人的职能很接近，除了企业所有人以外，他们经营决策的范围要比任何其他部门的管理人员大得多。在有些情况下，这些主管要对他们的决定负法律责任。为了防止决策错误，他们需要按规定缴纳一定的保证金。

1880 年，中等规模的芝加哥、伯灵顿和昆西铁路，拥有 191 名管理人员。公司分派这些管理人员到各辖区工作，并按职能赋予他们头衔。相比之下，同时期，收入与其相同的一个典型的生产型公司可能只有两三个管

理职位。铁路部门比较大的一个发展是，管理职位的扩张迎来了现代行政头衔和公司级别的创立。铁路总部的重要职位被冠以副总裁的头衔，这一实践在后来几十年里被传播到其他众多行业。

正在发展中的铁路部门需要监管人员来处理新地区的工作，对他们来说，简单易行的办法就是从宾夕法尼亚州铁路系统——当时世界上经营规模最庞大、分工最精细的铁路系统——雇佣人才，就像现在的公司从某些领头公司如宝洁公司（Procter & Gamble）挖掘人才一样。“偷猎人才者”不仅获得了有经验的管理者，而且还学到并采纳了宾夕法尼亚州铁路系统的实践方法。到了19世纪90年代，在铁路系统跳槽已经很普遍了。通过在各大公司间跳槽来谋取职业发展，专业管理人员的概念就此产生。

当从外购转向内化自己的经营时，公司设立了许多新的管理岗位，用于监管并协调公司的运营。人才管理问题就是伴随这些职位而产生的。首先需要考虑的问题是，公司和新的管理人员之间应建立什么样的雇佣关系。或许因为早期的白领雇员往往是家族成员或创始人的朋友，所以当时建立的是一种家族式协议。正如历史学家桑迪·雅克布（Sandy Jacoby）所说：“雇主和自己的高薪雇员签订的是一份君子协议。除非雇员不忠于公司或（在非常情况下）业绩糟糕，雇员不能被解聘。”^① 这样的协议在这些新的管理人员身上同样适用。

／ 企业发展及其对高级管理人员的需求 ／

企业的发展创建了更多的中层管理岗位，但是在很大程度上，即使是

^① 你可能会发现在我们讨论这个问题时所引用的材料中，所有的管理人员清一色都是男性。这并非是用男性代词指代之前的人才管理实践问题。在那个时期，人们通常认为，几乎所有的管理人员都应该是男性，而且在大多数情况下也的确如此。

2 人才管理的兴起

像福特汽车这样的大公司，依然在延续少数几个行政管理人员——比较典型的是公司的创立者和其他两三个人组成的小团队——领导下的运营模式。随着公司规模越来越庞大，需要专门的职能部门来领导，少数几个人管理公司的模式也随之发生了变化。由于总部需要专人领导这些职能部门，由此产生的岗位具有足够的职权和决策力，已经具备了行政管理层次的工作性质。例如，当美国烟草公司（American Tobacco Company）成立审计部门的时候，公司从普尔曼宫汽车公司（Pullman Palace Car Company）雇佣了一名审计员；当成立烟叶部管理烟草购买时，公司请来一位独立经营的烟草购买商领导这个部门。尽管有了新的管理职位，但是依然只有三个人参与制定公司的战略决策。

当时最有影响力的商业巨头美孚石油托拉斯（the Standard Oil Trust）以不同的方式成立了新的领导团队。因为该组织由独立的石油公司组成，所以公司的中心任务一般都是通过召开一系列委员会会议，由公司的受托人管理。每个委员会会有一个长期的员工工作组，支持并执行委员会的工作，这些员工就成了中层管理人员，协调各个委员会之间重要的工作。随着托拉斯在规模上的扩大和复杂程度上的发展，受托人转换身份变成公司的全职雇员和管理人员。正如幕僚岗位和他们的协调任务被保留下来一样，委员会体系也随之保留下来。

不过，企业现代管理职业的发展在很大程度上要归功于安德鲁·卡耐基（Andrew Carnegie）。通过让铁路上的许多运行环节适应生产环境，卡耐基变革了现代化大企业。卡耐基从宾夕法尼亚州铁路公司的一名信号员做起，通过努力最终成为铁路系统最重要的西部管区主任。他吸取了铁路系统很多复杂而详细的运营原则，特别是给每个岗位制定业绩标准，以及建立所有员工都应该为自己的工作业绩负责的理念。经营或生产线管理人员的理念来自主管岗位，他们对区域运营行使全部的权利并承担责任。卡耐

基钢铁厂及后来的所有钢铁公司的高级岗位上的管理人员都曾有铁路主管的头衔，这绝非偶然。

卡耐基以投资者或更准确地说以投机商的身份跨入钢铁企业，但是他很快就引进了宾夕法尼亚州铁路公司的运营原则。查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）是卡耐基钢铁厂最有名的主管，他后来成为伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）的领导者。他回忆说，卡耐基只信奉一条原则：“任何人都必须对全部工作业绩负全责。”卡耐基废除了交互重叠的责任，因此奖谁罚谁非常清楚明确。卡耐基钢铁厂的主管都像经营自己的公司一样履行着职责。

卡耐基还坚信，选拔人才应该基于个人的业绩。正如施瓦布所说，公司的规范是内部升迁，他说：“毫无疑问，任何人都可以进入内部管理层，所有的工人知道这一点。”依靠实力，在内部实行竞争性提升，这意味着随时会有人从后面赶超你，这跟通用电气这样的当代公司里的竞争环境一样。几乎无一例外，卡耐基的合伙人都是从公司里的工人做起的。与他的竞争对手金融大鲨J·P·摩根的管理相比，卡耐基说：“摩根先生（以外部招聘的方式）购买自己的合伙人，而我则是提升内部员工。”卡耐基设立了真正担负职责并享有自主权的经营性工作，虽然他的这一革新是为了填补公司内部基于工作业绩的职位的空白，但这毕竟是他对管理职业的一大贡献。在企业界盛行其他的管理技能之前，卡耐基创立的管理技能几乎延续了一个时代。

随后，管理岗位上的另一个重要进展发生在杜邦公司。皮埃尔·杜邦（Pierre du Pont）接管公司以后，首创了多部门组织结构：每个独立的经营部门负责一个爆炸生产线，并与不同的市场联系。由于各个部门相当于一个独立的公司，在经营上拥有相当大的自主权，所以需要一个新的高层管理人员。1902~1907年，杜邦公司收购了60家公司，大部分被收购企业的领导者是原来企业的首创者，他们在新成立的、更大的合并企业里，担

2 人才管理的兴起

任主管领导，负责企业的运营。美孚石油公司高级管理层顾问乔治·科利斯（George B. Corless）说，该公司早期采取的措施与杜邦公司的类似：“老约翰·洛克菲勒先生通过购买卓有成效的公司，给前公司所有人提供职位，为自己的公司招募了许多高管。”

美国通用汽车公司颇富戏剧性地演示了上述管理模式以及高级管理人员的流动性。通用汽车的第一任总裁是查尔斯·纳什（Charles Nash），他从杜兰特-多尔特马车公司（Durant-Dort Carriage company）来到通用汽车，并于1916年离开通用汽车，在波士顿投资银行家詹姆斯·斯托若（James Storrow）的资助下成立了自己的纳什汽车公司，当时斯托若掌管通用汽车的一切财政。通用汽车其他的主要高管还有查尔斯·莫特（Charles Mott），汽车轴轮公司的创立者；以及阿尔弗莱德·斯隆（Alfred P. Sloan），海厄特滚柱轴承公司（Hyatt ball bearing company）的创立者。这三个人都是杜邦代表通用汽车公司收购过来的人才。亨利·利兰德（Henry Leland）继而在通用汽车公司中建立了拥有一定自主权的凯迪拉克公司并成为该公司领导人。路易斯·雪佛兰（Louis Chevrolet）在其公司被收购后也加入通用汽车的高管层。沃尔特·克莱斯勒（Walter Chrysler）是极少数真正从公司内部成长起来的管理人员之一。他从公司的一个车间工人做起，直到后来被提升为别克公司总裁。跟纳什一样，克莱斯勒也离开通用汽车建立了自己的汽车公司。凯迪拉克和奥克兰分部（庞迪克汽车公司，Pontiac）的领导者通常不领取薪水，只按比例提取收益。

杜邦在通用汽车的巨大投资最终为其赢得了掌控权，皮埃尔在1920年荣升公司总裁，高管们的权利随之增长。皮埃尔开始对公司实行重组和现代化管理，部分依据是杜邦的多部门管理模式和阿尔弗莱德·斯隆提出的创立更大的核心或幕僚职能的组织计划。斯隆对这些岗位的工作做了如下描述：“不得以任何方式限制任何经营部门的总执行官的责任。”这个模式

的新颖之处在于，这些幕僚的工作（包括对部门的监督）变得和部门工作同等重要。那么谁来就任这些新的重要管理职位呢？更多的管理人员来自公司之外：唐纳森·布朗（Donaldson Brown），杜邦公司的财务总管，负责公司外部的财务；诺瓦尔·霍金斯（Norval Hawkins），从福特汽车公司聘请而来，负责销售和分析工作；李约翰·普拉特（John Lee Pratt），杜邦公司发展部负责人，在通用汽车继续从事发展部的工作。集团管理委员会委员是杜邦、斯隆、拉斯科布（Raskob）和哈斯克尔（Haskell）。斯隆说他们四个是“业余选手”——他们几个不但是从公司外部聘请过来的，而且之前也没有汽车业务领域的经历。

那么这些企业是如何发展到它们现在的规模的？又是如何把人才提拔到新的管理职位的？我们很难找到多少例子来说明这些问题。卡耐基钢铁厂只是个例外，没有几个公司能跟卡耐基钢铁厂一样。令人费解的是，为什么某些事情没有发生，我们却可以推测。有两个显著的原因，其中最重要的是从中层管理者到新的高层主管，在工作要求上有巨大的飞跃。没有办法评价各公司经理的能力并预测谁能胜任高层主管的工作，这个问题明显具有当代特色。另一个原因是，有些经理可能符合某些而不是全部的高管工作的要求，公司没有办法培养他们，或者说即使他们被推上了高管的位置，公司也没有办法给他们提供支持。

商业史学家托马斯·科克伦（Thomas Cochran）说，尽管很多大公司的行政管理问题在一战前便得到解决，但是依然有一个重要问题尚未解决：如何培训、选拔和鼓励员工承担协调和引领企业总体发展方向的任务。依靠这种随机的人才管理方法，企业能否持续发展和进一步繁荣尚不清楚。

／ 从管理岗位到管理职业 ／

与直接获得重要的职位相反，20世纪早期出现的一个新观念是，一个

2 人才管理的兴起

人若想获得重要岗位，需要在公司从基层一点点做起。在某种程度上，办公室勤杂工是员工获得提升机会的最适合的真正的入门工作。信差和跑腿员基本上就是从事这样的工作，他们受雇时往往年龄很小。1905年，一篇关于勤杂工管理工作的文章写到：雇佣勤杂工“最合适的年龄是14岁”，文章抱怨说年龄稍大的孩子酬劳会更高。一位受访的商人说雇佣勤杂工最不稳妥的一个地方是，他们可能会中途辞职返回学校读书。

第一次世界大战后，在销售、工程设计这样的职能领域，很多公司开始设置入门岗位，雇佣中学和大学毕业生，并对他们进行全程培训。威廉·怀特（William H. Whyte）描述了20世纪20年代初他在Vicks公司销售培训项目中作为一个新员工的经历。他说，公司把新员工带到场地，给他们做了一个简短的工作内容介绍，然后就期待他们立即投入Vicks公司产品的销售工作中。在受雇的38名员工中，很快就有30人被解雇。为了获得公司其他部门发展和提升的机会，年轻的员工们不得不各显神通，率先证明自己在某个职能领域的能力。

／ 不同的管理模式 ／

1926年，来苏儿消毒剂及其他清洁剂制造公司Lehn and Fink Products的总裁爱德华·普劳特（Edward Plaut）谈到，他曾经试图雇佣新人，把他们培养成管理人员而不是职能方面的专业人士。公司通过大学毕业生参加的课外活动，尤其是体育活动，力求寻找有一般领导能力的毕业生。一旦被雇佣，新员工将先在该公司各个业务单位从事低层次的工作，包括体力劳动，公司每隔6个月给他们调换一次工种。公司把岗位轮换当作人才发展的手段，目标是培训结束时能够选拔出熟悉至少两个职能领域的工作内容并展现出领导才能的人。这样的方式与以往大不相同，为了留住这些

接受培训的人，公司不得不向他们保证这种安排是暂时的，而且每次轮岗都会给他们加薪。普劳特总裁用美国企业界最生动的词语描述该培训项目的目标：“我们追求的是组织人才第一，专业人才第二。”

芝加哥柯蒂斯照明（Curtis Lighting）公司总裁奥古斯塔斯·柯蒂斯（Augustus D. Curtis）使培养管理人员的概念又迈上一个新台阶。他的公司发展很快，因为他认为，“我们不能慢慢等待并依靠偶然进入公司的普通员工‘和公司一起发展’。”他创立了一套以培训为基础的发展计划，新员工在公司 10 个部门中轮岗，并且计划让他们在全程培训中听 100 次由各部门领导就公司业务的各个方面所做的演讲。柯蒂斯说，对接受培训的人来说，该培训的目的不仅是让他们学习、了解公司职能，还要让他们明白各部门之间是如何相互配合的。

与此同时，北伊利诺斯公共服务公司（the Public Service Company of Northern Illinois）在 1926 年尝试性地进行了管理发展创新：通过旨在培养有潜力的员工的项目，发现并选拔具备高级管理能力的员工，然后对他们进行培训。公司总裁布里顿·巴德（Britton I. Budd）说，理论上任何一个员工——哪怕是体力劳动者，都有权参加这个计划。检验标准是良好的业绩和领导才能。至少部分地通过让员工接触不同的部门，该项目旨在吸引职能部门以外的人参加。培训结束后，参与者回到原来的岗位，等待为他们的提升创造机会的管理岗位空缺。

／ 通用电气职业模式和“组织人”模式的形成 ／

很多经历上述发展的例子都发生在 20 世纪 20 年代中期，但多数规模都比较小，而且是随机的。现代管理职业的突破发生在通用电气公司，其庞大的经营规模和人才需求，足以值得进行大量投资以培养雇员。

1892 年，爱迪生通用电气公司（Edison）和汤姆森 - 休斯顿电气公司

2 人才管理的兴起

(Thomas-Houston) 合并而成通用电气公司。与同期其他公司的人才实践模式一样，通用电气在最初几年中采用的是外部招聘的模式。通用电气首任总裁查尔斯·科芬 (Charles Coffin) 曾经是鞋业销售员和制造商，汤姆森-休斯顿电气公司以合并方式形成之时，他担任该公司总裁。通用电气的第一任主任研究员威利斯·惠特尼 (Willis Whitney)，在任职期间仍然在麻省理工学院 (MIT) 任教；通用电气最著名的科学家查尔斯·斯坦梅茨 (Charles Steinmetz) 做了十几年的研究工作，他原来在 Eickemeyer 公司从事研究工作，后来被聘请到通用电气。当时，通用电气内部的分公司有相当大的经营自主权，类似于通用汽车公司的汽车生产线。

1922 年，通用电气公司的管理开始发生变化，当时杰勒德·斯沃普 (Gerard Swope) 担任公司总裁。斯沃普也属于外来人员，他曾在西方电气公司 (Western Electric) 任职，负责西电公司面向通用电气的销售工作，之后被通用电气聘请。斯沃普对企业组织结构采取了革命性的措施，他清算了通用电气旗下大约 20 家分公司的资产和债务，把它们吸收到一个全新的合营企业里。为了满足公司日益增长的人才需求，通用电气开始雇佣没有任何经验的大学毕业生，让他们在技术性岗位任职，并填补管理岗位的空缺。新设立的管理任务是为了把没有参加过任何培训的可塑人员打造成公司的人才。从这些新的管理任务中，我们可以找到全球企业界现代培养实践的根源。

根据一年期的培养项目，新员工被派往通用电气的相关部门，参加为有潜质的管理人员安排的商业培训课程，或者参加为技术性岗位举办的测试工程师 (test engineering) 项目。(测试工程师这个词不仅在通用电气，而且在整个工业领域都一直存在。) 这两种培训课程都设有广泛的课堂培训和为期三个月的岗位轮换，目的是让受训者能够接触和了解公司各个重要部门。一年期的培训任务结束后，主要根据受训者自己的申请，分派他

们到公司的各职能性部门工作——比如，参加商业培训的人可以到市场营销或财会部门工作，参加工程技术培训的人可以到电子工程或生产部门工作。当时对他们的评价基于三个管理人员的看法，评价步骤非常成熟。同行评价也是这些培训项目的一个重要组成部分，主要用来打磨与众人格格不入的员工的棱角。更高一级管理岗位上的员工的潜能评估是保密的，公司用这种方式给员工升职，但是不会事前透露消息给他们。在职能层级上，员工总是能够得到提升，但是提升速度相对较慢，通常需要等待10年或更长的时间。

通用电气还举办一些非正式的、有趣的人才培养活动。公司在安大略湖有自己的岛屿，高层管理人员和有发展潜力的较低层的主管人员夏季会到此参加为期一周的野营活动，内容包括社交活动、新管理人员的教育、娱乐和游戏等。可以说，这些项目给他们提供了人际交往的机会，而且更重要的是，借助这个手段，公司各职能部门的思想可以交互影响。

／ 人才管理更新的中断 ／

经济大萧条大大延误了通用电气和其他公司的发展。商业活动总体上平均下降约25%，这意味着公司管理人才的供应远远大于需求，而且公司也没有在其他方面投资的意图。只有少数大公司继续培养着管理人才，但是由于后备人才缺乏，导致当时的培训项目开始萎缩，刚刚兴起的培训实践再也没能走出其试验性阶段。

第二次世界大战结束了经济大萧条，商业需求和对管理人员的需求开始复苏。但是由于过去没有多少公司雇佣管理人员，而且几乎已经有10年没有人才发展项目，导致没有新鲜血液注入人才管理体系中，造成一些公司高级管理人才短缺。一项以这样的公司为对象的专门研究对如下问题提

2 人才管理的兴起

出了批评：这些公司在大萧条期间缺乏对管理人员的培养，即便开展了某些培养工作，也是培养职能部门的专有人才，而不是一般的管理人员。

从经济大萧条一直到二战期间，由于缺乏人才招聘，导致人口统计学和发展经历失衡。这对公司造成的影响持续到二战结束后很长一段时间。其中一个后果是，公司原来的高级管理层年龄逐渐增大。卡耐基理工学院工业工程研究生院院长乔治·L·巴赫（George L. Bach）说，1928年，在美国的公司高层领导人中，虽然年龄超过50岁的人占56%，但是到了50年代中期，这个比例已经增长至64%。

20世纪50年代初，管理层老龄化的一个重大弊端是，这些人可能会在在职期间离开人世。在这期间，年龄在45岁的主管预计会有1/3的人在65岁之前去世。死亡和伤残带来的岗位缺口导致的新雇员人数，几乎和由退休引起的一样多。可悲的是，公司不但丧失了一批有管理才能的人，而且对此毫无预见。由于缺乏有序的体制来选拔继承人和制订继任计划，死亡和伤残意味着公司将面临持续的人才危机。琼斯和劳克林钢铁公司董事长本·莫雷尔（Ben Moreell）对公司继任计划的随意性做了如下描述：“当公司总裁退休时，公司管理就出现一片真空。随后，距真空管最近的那个没有心脏病的人就可能被吸纳进去，主持管理工作。”

/ 严重的人才短缺 /

乔治·巴赫注意到了这个问题的严重性，他说：“美国工业严重缺乏受过良好培训的管理人员。”《商业周刊》（*Business Week*）评论说，美国全国的企业在高端人才的供应上都面临着一个“难以逾越的瓶颈”。一系列商业活动都受到人才短缺的巨大影响，而且其中很多活动在当代环境下都比较相似。有观察家说：“合并企业所占比率上升，主要是这样一个事实

造成的，即被大公司吞并的小公司，没有为了取代逐渐衰老的、身体欠佳的高端管理人员而培养管理人才。”没有新一代管理人才，公司势必不能继续独立运营。

和上一代的公司一样，雇主的第一反应就是与竞争者展开人才抢夺大战。在零售业界，有管理人员如是说，“为了填补空缺”，“当时普遍采用的”方法就是“到别的商店去搜寻助理采购员、采购员和其他管理人员”。纽约私立办公室人事代理机构协会（New York Association of Private Office Personnel Agencies）是一家负责为雇主寻找后备人才的人才安置代理机构，它的一项调查指出，1940年，只有2%的雇主利用代理机构寻找人才，但是到了1948年，高达28%的雇主一直依靠这些代理机构，而68%的雇主会偶尔向它们求助。这些代理机构保存有正在寻找工作和想要换工作的人的名单，但即使是这样，这些代理机构在帮助雇主寻找高级人才方面也存在一定困难，这在当时颇具典型性。费城政府就业服务公司（Executive Employment Service）主管富兰克·津特尔（Frank Zintl）说：“显然，薪酬在25 000美元水平上的人才严重短缺。”这个数字相当于现在副总统的薪酬水平。

由于不能完全依靠代理机构寻找到足够的高级管理人才和执行官，各公司转而求助于人才咨询公司。这些公司采取比代理机构更深入的措施，它们寻找那些还不想调动工作但有可能被说服的合格人员。咨询公司日收费50~300美元，这在当时可是一笔不菲的费用。正如布兹-爱伦-汉密尔顿咨询公司（Booz, Allen & Hamilton, 以下简称Booz）的一位管理人员所言，“我们要寻找的人通常都是在职人员。”猎头公司就是在这个过程中诞生的。管理咨询公司最终从它们原来的人才搜寻公司派生而来：由于咨询公司同时扮演着咨询顾问和潜在的人才挖掘者两种角色，二者之间存在明显的利益冲突，所以管理咨询公司最终派生出人才搜寻公司，即猎头公

司。Korn/Ferry 从 Booz 公司派生出来，Heidrick and Struggles 从麦肯锡公司（McKinsey & Company）分离出来。[科尔尼公司（AT/Kerney）是个例外，其招聘职能延续到了 2006 年。]

但是即使从竞争对手那里聘请人才，也不能满足对高级管理人员的需求。《商业周刊》对 1949 年的形势做了如下描述：“你可能会认为像（劳动力市场紧俏）这样的情况往往造成管理第二层次人员聘用率急剧增长，四十几岁和五十岁出头的人开始崭露头角，获得提升。他们在一个又一个公司间调换工作，辞去较好的工作，寻找更好的，直到最后找到最需要他们的地方。但实际情况并非如此，用人力术语来说，管理人员的流动性很低。”

管理人员不想更换公司的原因有：第一，养老金计划把人们锁定在原职，因为在法律上他们可以要求享受既定退休金权利：福利待遇随着员工在公司工作时间的增长而增加，但是如果员工辞职，福利也随之停止。第二，二战后个人所得税最低税率高达 90%，所以对于处在收益分配最高端的高层管理人员来说，薪酬每增加 1 美元，他们也只能拿到 10 美分。因此用高薪吸引人才有一定困难，因为虽然工资增长较多，但只能给购买力带来有限的增长。第三，观察家注意到，二战后住房紧张，尤其是中层和较高级别的管理人员及其家属想要购买的房子非常紧俏。由于找到满意的房屋比较困难，对于是否调换工作，有能力的新员工往往犹豫不决。第四，和平时代的经济新格局正在开始形成，很大一部分管理人员从他们自己公司的发展中看到了提升的机会。为了飘忽不定的、快速提升的前景而调换工作，而且还有可能要更换居住地，这样的冒险和代价值得吗？

所以公司开始关注其他的人才培养发展方向。20 世纪 50 年代初的一份关于缺乏高层管理人员的报告指出，企业大量从军事领域雇佣人才——退休的将军、海军上将和其他军官，包括那些退休较早的军官——来满足

对管理人才的需求。

到大学校园里寻找人才是当时更流行、更重要的一个途径，二战后这种方式尤其具有诱惑力，一些已经有企业工作经历的前退伍军人在《退伍军人权利法案》的帮助下纷纷到大学里完成学业。《财富》杂志描述了1948年的场景：“为了招募有管理才能的人员，企业法人开始走校园迂回路线——用商业行话来说就是‘象牙塔里的狩猎’路线，他们抱怨说市场从没有像现在这样难以掌控。物价上升过快，比1941年至少提高了100%。学生们……都在尽情享乐，要想找到他们很难。”企业纷纷选派他们最有感召力的管理人员招募学生，有时还提供乡村俱乐部会员资格和高级轿车服务吸引学生，其狂热场面不亚于20世纪90年代网络招聘的繁荣景象。

／ 学习陆海空三军的管理经验 ／

从外部招聘足够的人才存在一定的困难，企业最终又转向组织内部，开始在内部培养人才——几乎再没有其他手段了。公司指望从军队中学习如何培养人才，这是战争给企业职业发展带来的第二个重大影响。通用食品公司（General Foods）总裁奥斯汀·英格哈特（Austin S. Ingleheart）讲述了他的公司是如何制订人才培养计划的：“战争期间，我花费了一些时间研究与军事行动相关的事情，对军队缘何可以制订人才培养计划并据此计划迅速培养人才感到非常惊讶。”他发现，1938年之前，军队里12 000名军官中有7 500人参加过军事学院（War College）的学习，在学院里他们不仅学习自己职能领域的知识，而且还学习不同的职能部门间如何相互协调、统一成一体。显然，通用食品公司（和许多其他公司）的管理措施借用了军队中的经验。让有潜能的管理人员接触并了解公司的不同职能，

拓展他们的职业经历。

研究军队的人才培养经验是很有趣的一件事。战争开始时，军队立刻认识到，为了管理飞速增加的军备，急需扩充军官培养。正如二战所揭示的，海军通过学习企业管理占据了领先地位。最重要的结果是美国海军学院创立的“管理层的人事管理”文献资料，该文献以战前 50 家主要大公司最优秀的发展管理实践为基础，从讨论如何调查在编人才（“人事清单”）开始，接着继续讨论如何开展后备人员升迁计划，这个步骤被称为“在编人才控制”。这些计划后来被命名为“人力置换图”，为公司继任计划奠定了基础。战后，许多雇主利用这个海军文件作为设立发展计划的基础。

此后新兴的人事心理学从军队进行的研究中得到启发并迅猛发展。心理学家之间的学术对话把切实可行的实践经验传播到了企业界。例如，对业绩和潜力进行同行评价的实践就始于二战期间的海军。海军广泛利用航空中队里被称为“同伴评价”的方法：军官学校每个班的每个学员都对其他学员的作战业绩作出预测评价。心理学家发现，由于同行有更多时间相互观察，而且能在更加真实的情况下观察，因此与主管领导的评价相比，他们对同伴的实际业绩的评估和预测更加准确。同行评价在早期的工业发展中起到了重要作用，后来延伸到对老板的评价。之后这种方法逐渐退出历史舞台，直到 20 世纪 90 年代以全新的面貌即 360 度反馈项目的形式席卷归来。

战时经验的另一个范例是利用强制排名体系评价个人业绩。第二次世界大战之前，军队指挥官每年都要对他们的官员进行两次评价。战争爆发后，军队认为需要提拔大量军官，但是指挥官的评价并没有起到多大指导作用，因为他们对军官人选的评价几乎没有什么区分度。所以军队实验性地尝试强制排名体系，指挥官按照从最好到最坏的顺序对下属进行排名定

级，决定应该提拔的人选。这种评价方法在 15 000 名军官中进行了试验，实践证明，这种方法比以往的评价方法更加简单、易于操作，而且更加公正有效。战后，企业采用了这个评价方法。有趣的是，战后企业采用这个评价体系之后，空军才采纳这个办法。若不是后来杰克·韦尔奇（Jack Welch）于 20 世纪 90 年代在通用电气支持强制排名体系，它将会和“同伴评价”一样逐渐淡出历史舞台。（自 20 世纪 70 年代初以来，强制排名体系一直是通用电气较低层次上员工存档的部分工作。）

对岗位申请人的系统评价又从军队传播到管理界。罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara），约翰逊政府时期的国防部长，后来担任世界银行行长，讲述了自己战后受雇于福特汽车公司高级管理层的经历。继在哈佛商学院任教授和二战期间在美国空军担任要职之后，麦克纳马拉和他的 10 个战友直接进入福特高级管理层，公司当时急需人才，他说：“我简直不敢相信，在公司 1 000 名高级管理人员中，竟然有 10 名大学毕业生。”

即使福特汽车公司不是由大学毕业生管理，但为了确定雇佣人选，公司也严重依赖战后受军队启发而进行的业务能力测试，该测试类型与（美国）候补军官学校（Officer Candidacy School）设立的考试相同。虽然麦克纳马拉和当时被称为“十大青年”的战友已经是很有经验的战时军官，而且将要直接进入公司管理层，但是在被公司雇佣之前，他们还得参加任何管理受训者都要参加的一连串入门级心理测试。麦克纳马拉是这样描述考试过程的：“他们会测试我们，两整天的考试……智力测试、性格测试，凡是你能想到的都有……这一切听起来很荒唐，我记得其中有这样一个试题，‘你想做一名花匠还是一名煤矿工人？’我的答案是煤矿工人。原因是显而易见的。”（这个问题旨在鉴别“男性”性格类型的人——指那些可能会成为最好的管理人员的人。那时候，种花被认为是女性职业。）

20 世纪 40 年代，在其他职业管理创新中，除了智商测试、词汇识别、

2 人才管理的兴起

数学考试、职业兴趣和能力倾向测验，以及标准化面试，史蒂贝克汽车公司（Studebaker Company）还利用体格检查来挑选雇员。体检的合理依据是，只有大力投资并培养那些能够活到中年的人才是明智的。调味品生产商麦考密克公司（McCormick & Company）创立了“初级”董事会，董事会由17名有发展前途的初级管理人员构成。董事会给这些初级管理人员提供锻炼的机会，让他们解决真正的董事会要解决的商业问题。很多卓有成就的公司都采用这种被称为“复试管理”的模式。麦考密克公司还在初级董事会里尝试同行评定业绩等级。

/ 回到通用电气公司 /

这个时期的许多公司都为培养经营管理人员进行了制度创新，但是最有意义的项目还是在那些经营规模足够大的公司中，通用电气公司在制度创新方面再次处于领先地位。通用电气公司的“制造业领导计划”（Manufacturing Leadership Program）负责培训受训者、管理人员和这两个层次之间的任何人。该项目依据的模式是提高职业责任心、改进由生产线主管实施的课堂培训，以及改善个性化咨询服务，也就是我们现在所说的个别辅导。

这个项目首先进行制造业基本原则方面的课堂培训。参加这个培训项目的人数以人事审核以及对组织等级中未来空缺职位的预测为依据。表现良好的学员直接进入下一个轮岗工作项目，让他们到两三个工厂轮岗。主管对他们的表现所做的评价、面试以及一系列心理测试——智商测试、职业兴趣、罗夏（墨迹）测试（Rorschach）以及主题统觉测验（Thematic Apperception Test）——都被用来评判他们是否具有胜任高层管理工作的潜能。

被选拔出来的最有培养价值的学员将参加为期 18 个月的高级制造业培训项目，这个项目以特定的工程、个案研究工作和推荐的阅读材料为基础，旨在开发学员的高潜能。完成任务后，受训者对以上所有工作都有一定的发言权，而且整个过程中他们要真正担负责任。因为该项目旨在让他们全面了解制造业领域，所以力求避免专门化。如果需要的话，他们还可以在其他需要提高自身业绩的领域享受个别辅导。

1950 年，通用电气本身开始发生转变。与一系列独立自治的经营相比，杰勒德·斯沃普（Gerard Swope）开创的把公司看作一个统一的、有共同需求的实体的模式，在查尔斯·威尔逊（Charles Wilson）的领导下，开始扭转方向。威尔逊引进了一个新的组织模式，试图平衡中央控制和地区自治之间的紧张局面（阿尔弗莱德·斯隆首次在通用汽车公司讲述了这种情况）。通用电气的多部门公司模式沿着地区控制的方向卷土重来，创立了很多独立的产品生产部门，这些部门实行总经理负责制，并几乎拥有全部的经营自主权。每个部门都有自己的雇员和生产线经理。1955 年之前，这种更加分散的经营模式一直盛行。

向新模式的转换增加了对普通管理技能的需求。拉尔夫·科迪纳尔（Ralph Cordiner）从威尔逊手中接过通用电气总裁的职位时，对公司缺乏普通管理技能的局面感到非常沮丧，他说：“今天，我们没有办法仅靠一批高端专业人士管理企业，除非我们时刻准备着每当需要作出管理决策时就召开委员会会议。”职能性人才失衡、更加广泛的技能缺乏，人们对这些事情的抱怨为当时的人才管理敲响了警钟。如同一战后率先尝试任用总经理一样，通用电气最初通过外部招聘的方式对这种失衡作出反应，其他很多公司也是这样做的。在 1951 ~ 1955 年向新模式转型期间，白领雇员大都在 50 岁左右，这表明通用电气雇佣的是有经验的人。然而，不久之后，公司就回归到内部培养模式上，把内部培养当作满足管理岗位的主要手段。

2 人才管理的兴起

到了 20 世纪 50 年代中期，通用电气的培养模式在几个重要方面都有了较大的发展。以前，雇员接受一年的培训后，可以到开放的企业人才需求平台寻找工作，但是雇员非常喜爱的这种方式在通用电气的一项重大变革中被废除了。员工自主挑选工作被总部的决定所取代。候选人直接被派往公司里最需要他们、最适合他们的岗位。当时的职业发展阶梯包括平级调动。为了升到高级管理层，雇员可以跨职能流动，也可以跨部门流动。在工程领域，这种流动相对困难些，但依然是可能的。在职能领域内部，跨部门流动——比如从照明工程部门到发动机工程部门——就相对比较容易。

公司横向调动的最初目的是让人才流动到最需要他们的岗位，这已经从企业发展和岗位空缺两方面得到了证明。从雇员的角度看，公司旨在寻找能给雇员提供发展机会的职业阶梯，尤其是为雇员获得他们渴望的总经理职位提供机会，然后再由此上升到企业高管的位置。为了帮助雇员跨职能、跨部门流动，当某个管理岗位有空缺时，公司要求招聘经理至少考虑该岗位所属部门之外的其他部门的三个人选，而且还要记录在案。公司对意欲调动的、有潜能的人员进行登记并保存记录，这样即使分公司经理不能从内部提供有希望的人选，招聘经理也能很容易地从其他部门寻找到合格的人才。

人才管理环节在通用电气公司得到进一步深化，拉尔夫·科迪纳尔要求公司高级岗位的继任计划延伸至 3 个年龄层次：最高管理层的人员负责评第二梯队的候选人——选择 2~3 个比本管理层在职管理人员年轻 10 岁，并且预期 10 年后可以接管高层职位的接班人。第二梯队的人员依次对第三梯队的人员进行评价——选择 2~3 个比本梯队人员年轻 10 岁的接班人，期望他们可以接管第二梯队的职位。这种方式使继任计划维持了 30 年之久。

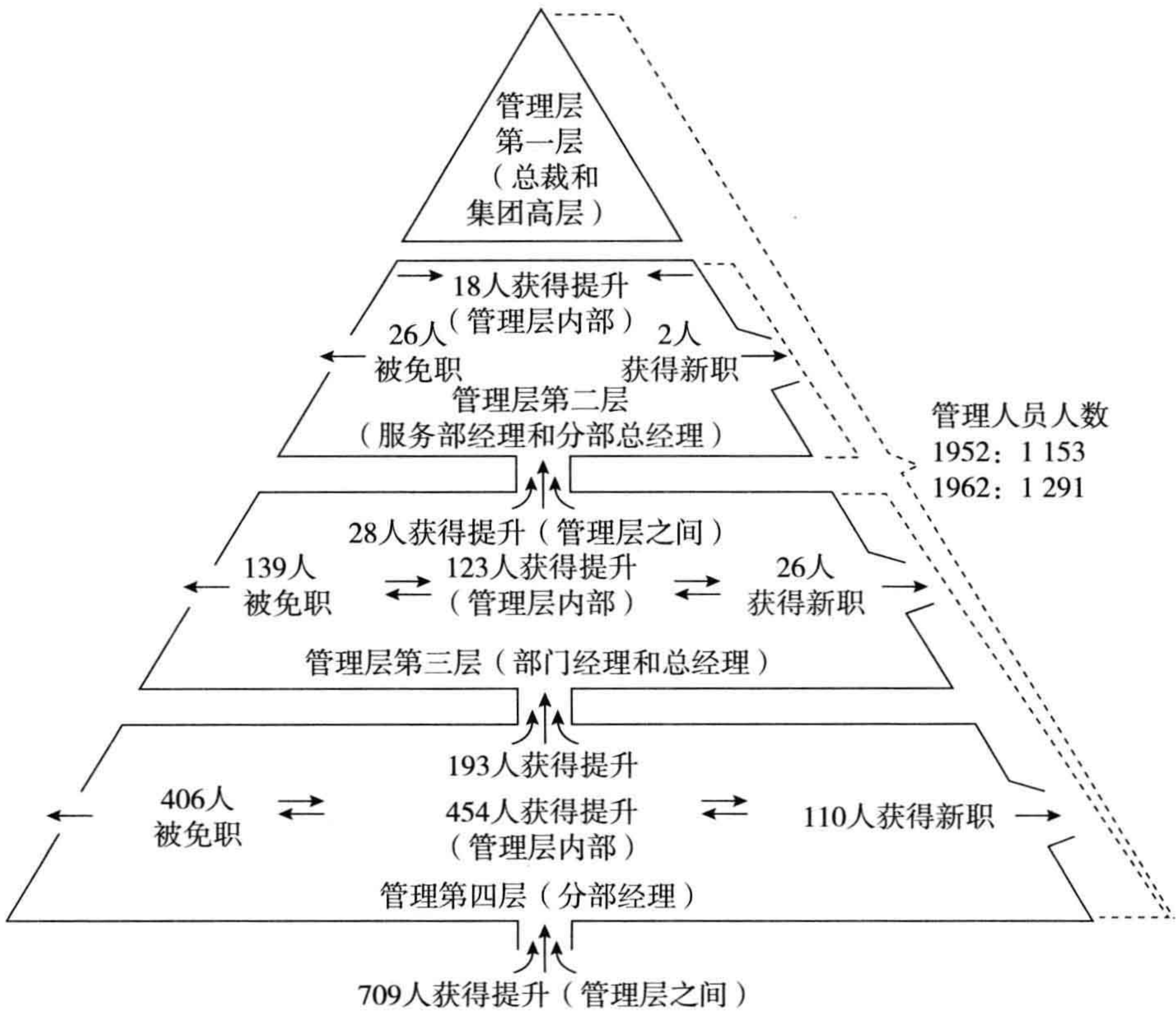
1956年，通用电气公司雇用了1 800名大学毕业生，这创造了新的纪录。其中85%的人直接进入当时10个培训项目中的一个。同年，通用电气创立了自己的研究与发展管理学院，它是高层管理人员的培训场所。该学院位于纽约州一个叫奥西宁的小镇，该镇位于哈得逊河畔，当时是声名狼藉的新心州立监狱所在地。“沿河之旅”（sent up the river）本来是指囚犯从纽约市沿着哈得逊河被押往新心监狱的行程，后来被接受培训的通用电气管理人员用来戏称他们到研究与发展管理学院参加培训项目。但学院并不能领会学员的幽默，选址在附近的纽约州克罗顿维尔（Crotonville），从此这个地方就以克罗顿维尔主管培训中心而闻名。其他公司也成立了类似的培训中心，这些中心的目的是把正规的课堂培训变成培养管理人员的一个过程。

图2-1摘自通用电气管理手册，说明了员工在管理等级上的升迁流动。这个管理等级图从第四层即最底层的部门负责人开始，第三层是总经理层。管理层的升迁计划提前10年就开始安排，而且计划制订得非常详细。例如，准确地说，10年内将有193人从第四层提升到第三层。任何一个层次都没有从外部聘请人才，所有的职位都是由下一个层次补充。

通用电气新模式最重要的一点是，企业总部掌控员工个人的职业发展。当分公司都朝着集团公司的目标迈进，为集团公司最重要的岗位提供最佳人才时，雇员和区域经理对工作和职业道路的支配权明显减弱。威廉·怀特（William H. Whyte）从管理者的角度讲述了通用电气新模式带来的显著差异：之前，公司培训项目的目标是发展后备人员，让个人为公司作贡献；而与之形成对比的是，通用电气其后的新项目旨在发展后备人才，但其明确目标是让他们管理其他人员。

虽然最为成熟的培养项目一般是在对总经理的需求量非常大的多部门工业公司里，比如通用电气，但是培养项目几乎是所有大公司不可分割的

2 人才管理的兴起



被免职人员总数（由死亡、辞职、伤残和退休造成）	571	（占现任在职人员的 50%）
从一个级别提升到另一个级别的人数	930	（占现任在职人员的 80%）
在同一级别内获得提升的人数（占不同级别中提升人数的 64%）	595	（占现任在职人员的 52%）
总提升人数	1525	（占现任在职人员的 132%）

图 2-1 20 世纪 50 年代通用电气公司管理层次

资料来源：Professional Management in General Electric; The Work of a Professional Manager (New York: General Electric Company, 1954) 99

一部分。零售业的平面组织结构不需要多少管理人员，也不要求管理者的管理技能多么纯熟和独特，但是其培养项目已达到令人惊讶的程度。1953 年进行的一项对 51 家大零售商的研究发现，80% 的零售商对新的管理人

员进行了正规的培训，而且其中 70% 的培训时间长达 3 个多月之久。

当然，这些项目仅针对年龄在 34 岁以下的年轻人，而且要求他们中 1/3 的人接受体检，以确保这些人身体健康，公司能够充分利用在他们身上的投资。公司在筛选这些人的时候非常慎重：28% 的公司进行专门的能力测试；24% 的公司进行智商测试；22% 的公司进行人格测试。培训项目包括以公司的特殊项目为基础的“行动学习”（25%）、为积累经验设立的工作安排（33%）、角色训练（25%），以及“私人会谈”——相当于个别辅导的课程（37%）。几乎所有的公司（大概占 96%）宣称，他们致力于制定在内部提升人才的政策，70% 的公司明确宣布他们的培训项目是为了员工的发展和提升。

希尔斯·罗伯克公司（Sears, Roebuck and Co.）开创了人才评估学。芝加哥大学协助希尔斯公司研发了管理潜力测试。20 世纪 50 年代，希尔斯公司 1 万名管理人员参加了一组名为“六项才能和能力倾向”的标准化测试。公司在很大程度上以这些测试为依据，把 5 000 名管理人员列为人才储备群体——实际上就是有很大培养潜力的一群人。“一旦某人被列入人才储备群体中”，《商业周刊》评论说，“他就登上了攀升的梯子。”之后，这 5 000 人中又有 500 人被选拔到“高级人才储备群体”，这的确是一条更加快捷的直接通往高级管理职位的道路。

同时，希尔斯公司注意到，人才短缺的部分原因在于，高级管理人员不愿意培养他们的下属。让高级管理人员培养其他人来接替自己的职位是件很麻烦的事情，因此，公司不得不尝试实行强制退休政策，让年龄较大的管理人员离开，为年轻人的职业发展铺平道路。希尔斯商品销售副总裁豪泽（T. V. Houser）说，实行强制退休政策是为了“保持发展路径完全开放”。他说，没有这些机会，最优秀的年轻管理人员就可能离开公司另谋高就：“只要他们一有风吹草动，其他公司就会立即向他们抛出橄榄枝。”因

此，提出强制退休政策是为了留住人才。

／ 20 世纪 50 年代最优秀的人才培养实践 ／

到了 20 世纪 50 年代中期，人们已经深刻认识到培养经营和管理人才的重要性。1953 年，《哈佛商业评论》发表了一篇文章，该文作者在采访了 204 位企业总裁之后得出这样的结论：企业面临的最大问题是缺乏内部人才培养机制。对当代首席执行官的研究（参见第 1 章）表明，人才管理问题也是他们关注的首要问题之一。20 世纪 50 年代，高层管理人才几乎清一色来自公司内部，对这一问题的认识，使公司感受到一定的压力，公司不得不关注内部人才。1953 年的研究表明，如果公司不改善内部人才培养机制，就会被迫从外部聘请高级管理人员。当时只能在一些小规模的公司找到合适的管理人才，而经营这些小公司所需的技能与经营大而复杂的公司所需要的技能相比有很大的差别。

1955 年，一项针对年轻的公司总裁的调查发现，他们上一年所犯下的最严重的商业错误——对公司伤害最大的错误——是没有给特定岗位找到他们所需要的合适人才。研究指出，“在很多公司，办公文员、秘书、销售人员和产品助理都是通过一系列测试和面试精心挑选出来的，而高端岗位却是靠预测、打赌和直觉来选拔人才，满足需求。”

《哈佛商业评论》的众多作者研究了像通用电气这样的公司的培养项目，提出了一些建议。这些建议似乎明显与 50 年后的今天所倡导的模式类似：岗位轮换，行政和生产线经历相结合，获得经营管理的机会，参与高级管理项目，以及心理咨询或个别辅导等。很多公司似乎都采用了这个较早的建议。到了 1955 年，世界大型企业联合会的一项研究表明，60% 拥有 1 万名或者更多员工的公司，其培养高级管理人才方面的项目都已经安

排就绪。相比之下，12年前有培养项目的公司数量还不足以供世界大型企业联合会进行研究。美国管理协会发现，20世纪50年代美国公司中人事部门的规模与其他部门规模的比例迅速增加——与之前相比，仅1955年就增长了30%，而且人力资源方面的投资也加大了。一家石油公司的官员说，仅仅为了鉴定一个员工是否具有管理潜能，公司就耗资10 000美元——相当于一个高级管理人员一年的薪水。

作为需要选拔后备管理人员的领域，新兴的工程技术学对雇员发展提出了和以往多少有些不同的新需求。1953年，弗吉尼亚理工学院（Virginia Polytechnic Institute）所做的一项研究发现，1/3的大公司领导者都有工程技术学背景；同时期另一项在加利福尼亚的研究发现，工业企业中40%的管理人员都参加了工程师培训。研究发现，在以前，往往能从银行家和律师中培养出高级管理人员。一位观察家说，工程师往往被管理岗位搞得“晕头转向”，因为管理工作的主要职责是监督员工，而这些工程师以前没有接受过管理方面的培训。所以，调工程师到管理岗位任职，对培训和发展管理人才提出了更高的要求。

随着公司着手解决发展管理问题，培养项目变得更加成熟、更具革新性。例如，洛克希德公司（现在的洛克希德·马丁公司）开发了一个特殊的后备人才储备库，公司直接从大学校园选拔后备人才，让他们参加一个为期两年的培训项目，旨在为公司培养具有通用技能的管理人员。万一某个部门出现不可预知的人才需求，学员学到的通用技能将保证其随时可到这个部门任职，这有点相当于现代的“人才库”。另一个革新者是孟山都公司（Monsanto），它开创了现在称为情商的领域里的人际关系技能培训和辅导。孟山都声称他们雇佣的是最好的化学家和工程师，“这些人大多智商超群，”一位公司管理者说，“但是他们却让与他们打交道的所有人感到恼火。”所以，公司决定设立广泛的人际交往技能培训项目和个人咨询服

务项目，部分服务工作由从外部聘请的顾问担当，这样做效果相当好，超出了我们现在看到的典型的高管辅导的效果。

加利福尼亚美孚石油公司开发了一项先进的内部员工安置和职业发展模式。该模式为每一个管理人员保存“个人简历”，其中包括他们的经历和技能报告；以及新的用于预测候选人的管理潜力的“第十四部分：关于员工的未来”，这一部分的内容包括雇员的缺点和实现其潜能所必须的弥补措施。这些记录保存在公司管理人员开发办公室（Office of Executive Development）的电脑里。当出现职位空缺时，办公室人员即可调出文档，提供一份后备人员名单和推荐建议，供招聘部门评价。

/ 潜能评价 /

在此阶段，鉴别谁具有提升的潜能、更值得公司为其投资，是人才管理的一个重要目标。以上所列举的培养项目和相关经历都需要巨大的投资，而一旦候选人不能获得相应职位，这些投资就等于白白流失。为了避免这种事情发生，像宝洁这样的公司，在招聘入门水平的员工时往往试图预测谁有可能升到高级职位。正如《商业周刊》所评论的，“宝洁公司直接从大学校园里挑选管理人员。”这些人一旦被选中，公司就会为他们制定一个从入职当天到成长为公司高层管理者的预计发展时间表。

公司在预测谁能成为一个成功的管理人员时，需要考察哪些方面呢？家庭背景和业余活动，尤其是社团和社交俱乐部是考察的关键因素。作为员工管理的领军公司之一，通用电气为了公司的管理发展，显然依赖现在被称为“特性评定”的心理尺度来评价每个后备人才。现在我们认为这些特性代表了个性，但是当时被描述成特征，是对管理人员的领导能力来说至关重要的固有素质。

我以前的一个同事欧内斯特·戴尔（Ernest Dale）对于管理上依赖特性和个性评价的做法颇感困惑。他曾经对比表 2-1 中所示的两个评级体系，并把它呈献给《纽约时报》的读者，以此方式戏谑上述管理模式。表 2-1 中的两个评估，一个来自企业的人事部门，另一个是当地幼儿园的成绩单。你能从中看出什么差异吗？

表 2-1 业绩评估：幼儿园还是（中层）管理？

体系 A

按照非常满意—满意—不满意量表，给候选人定级

- | | |
|-------|-----------|
| · 可靠性 | · 自我表达能力 |
| · 稳定性 | · 健康和活力 |
| · 想象力 | · 计划和控制能力 |
| · 创新性 | · 合作能力 |

体系 B

按照满意—正在改进—需要改进量表，给候选人定级

- | | |
|---------------|----------|
| · 可依靠性 | · 计划良好 |
| · 为他人的工作所作的贡献 | · 身体抵抗力 |
| · 批评和接受批评 | · 自我表达能力 |
| · 批判式思维 | · 创造能力 |
| · 创新表现 | |
-

这两个评价体系看似相似绝非偶然。两者都旨在评价在个人潜能中起主要作用的性格特征。唯一的区别是一个用来评价中层管理干部，另一个用来评价不到 4 岁的孩子（体系 B 是幼儿园的成绩单）。

戴尔从对企业实践的研究中得出这样一个结论：1950 年左右，公司在评价管理人员时，起初几乎全部关注个性和性格特征，工作业绩基本上不在这些评价体系的考虑之中。让戴尔焦虑的是，这些评价体系几乎不以自

然科学为依据——没有几家公司愿意费力验证哪些性格特征实际上可以用来预测未来职业的成功——虽然这样的评价体系相对容易操作，但也容易走偏。

1954年，63%的大公司在招聘时都会采用标准化个性测试，25%的公司在职位升迁环节中，把个性测试作为评价员工是否具备领导潜能的一部分。著名的心理学家阿尔弗雷德·比内（Alfred Binet，他协助创立了斯坦福-比内智力测验）提出，管理人员的成绩——包括他们所有的证书、能力和性格测试的成绩等——都应该标记在一张卡片上，即使调换工作，他们也可以随身携带，就像护照一样。美国西屋电气采纳了这个建议，并为所有管理人员设立了“管理发展人事编码卡片 24908”。

／ 职业和职业规划 ／

20世纪50年代中期，美国企业格局发生了戏剧性的变化。如果说20世纪早期的企业格局是由企业主和新兴公司形成的动态景象，那么20世纪中期就形成了一幅由专业管理人员经营的稳定的大型企业构成的画面。50年代中期，200家左右的公司拥有美国约40%的商业资产。几家分别拥有一千多名工人的制造商雇佣了当时34%的雇员，而1909年只有约15%的雇员受雇于那样的公司，两者形成了鲜明的对比。而且美国全国仅0.5%的企业就雇佣了大约40%的工人，这些公司部分是通过合并和收购扩大规模，美国每年大约有半数公司参与到合并或收购中。商业的发展意味着这些大公司内部的发展。二战后的大学毕业生员工在50年代差不多都位居管理层，对这个群体的一次调查显示，他们首先关心的是发展前景，其次是职业保障。他们的这两个要求都能在大公司获得满足。

公司不再从外部雇佣人才，所以职业发展是在组织内部完成的。美

国管理协会（简称 AMA）就 1956 年外部招聘和机构内部平级调动的程度两个方面对雇主做了调查，结果发现，在高级管理层上，15% 的公司根本不再从外部招聘人才，43% 的公司中只有不到 10% 的职位空缺是通过从外部招聘来填补的。更大的公司对从外部聘用人才更是难得出手。值得注意的是，“从外部被招聘过来”仅仅意味着该管理人员是从外部被招聘到公司的某个职位上，但并不一定被分派到管理职位上。AMA 的研究指出，公司几乎不再从其他公司寻找或挖掘人才：“有些公司认为这样做缺乏职业道德，只有在有人自己主动申请过来时，公司才会予以考虑。”

梅布尔·纽康默（Mabel Newcomer）对几代公司高管的研究发现，1900 年有一半的大公司领导人都从外部雇佣来的，但是 1950 年，这个数字降到了 20%。在纽康默的研究样本中，1950 年，有 47% 的管理人员从管理岗位上退休；与之形成对比的是，1900 年这个比率只有 11%。1950 年，那些从管理岗位退下来的人员中，有 40% 的人已经在其公司工作了 40 多年；相比之下，1925 年是 21%，而 1900 年只有 5%。由此可以看出，如果想要获得职业发展，最好是从公司内部做起。

虽然管理人员会一直留在同一个公司，但是他们发现，他们在公司内部的流动却更加频繁。为了升到总经理职位而跨职能部门流动，这是本书前面讲到的通用电气模式。这种模式现在已经很普遍了。尤金·詹宁斯（Eugene Jennings）讲述了组织中的流动标准是如何变化的：“新一代员工认为流动使人更具能力，而老一代员工认为能力引发流动。”变换工作是使员工获得能力的手段，因为成为一名高级管理人员所需的最主要的能力之一便是对组织的全面了解。

20 世纪 60 年代，管理人员在公司内部典型的管理工作只持续了 18 ~ 21 个月，就调任到别处。一般认为，80% 的学习发生在做一份工作最初

20%的时间里，因此优化学习最好的方法就是加速岗位流动。不过，18个月只是一个推测的数字，正如对最好的学习收获时机的估计一样。

较大的流动性在公司高层中也有所体现：1948 ~ 1953 年，总裁的任职时间平均约为 10 年；而到了 60 年代，仅为 5 年。只需回忆一下就能明白，前任公司领导是公司的创立者和所有人，至少在不用奋力抗争的情况下，他们不会被迫退休，公司也不能解雇他们。相比之下，新任总裁不得不服从强制退休政策，离职空出职位，给后来者提供升职机会。

早在 50 年代，社会学家诺曼·马丁（Norman Martin）和安塞姆·施特劳斯（Anselm Strauss）就开始着手解决在当时来说的一个新兴问题：如何说明个人在公司内部的发展？马丁和施特劳斯发现，该问题的答案是组织内部通畅的发展途径，以及妨碍职业生涯的路径。具有代表性的是，在人力资源部门的指导下，高级管理人员就像火车站站长一样，轻触转换器，就把管理后备人员送到了不同的发展轨道上。

预测管理层内部的发展也相对容易。只有当上一代公司领导被替代后，大多数管理团队的人才有机会走上管理岗位，这和现在的情况一样。由于公司的安排主要取决于领导日常的决策，所以新任领导都想要一支忠心于他的员工队伍，听从他的指挥。50 年代中期，当高层领导离职时，内部提升就更是摆样子。几乎每个人依然各司其职，因为当时管理公司的不是某个人，而是公司的规定和工作步骤。即使公司领导不能履行职责，整个公司系统也一切正常，公司几乎按原来的模式继续运行。纽康默针对高管所做的研究发现，50 年代即将离职的公司领导依然在“继承人提名”上起着非常重要的作用。但是到了 60 年代，这个影响几乎没有了，员工提升的事情全部移交给继任计划体系。

60 年代末，经济发展委员会进行了一项有关管理发展实践的研究，该研究发现，被调查的公司都把人才管理看作是一件至关重要的事情。他们

担忧的是公司内部的人才供应，所以为了满足对人才的需求，公司通常招聘优秀的员工并尽快培养他们。该研究认为：“大多数高层经理认为管理型人才依然短缺，因此优秀的人才仍然有很大的上升空间。”

／“组织人”模式的遗训／

第二次世界大战之后，基于内部培养的人才管理实践已经在各大公司十分稳定。表 2-2 列出了美国通用电气公司 1973 年的人才管理发展原则。通用电气的人才管理发展原则以大约一代管理者的管理实践为基础，该原则对那个时期所有的大公司来说几乎都是最好的。直到现在，通用电气还保留着一些和这些实践十分接近的东西，其他一些大型公司也是如此。否则，这样的管理实践恐怕在 10 年内就消失得无影无踪了。

表 2-2 美国通用电气公司 1973 年的人才管理发展原则

-
- 首席执行官最重要的职责是确保公司卓越的管理发展。
 - 各级经理必须都是尽职尽责的，必须“拥有”发展体系。
 - 公司的原则是激发个人价值的内部提升，没有例外情况。
 - 评估是管理人员发展规划中的一个关键步骤。
 - 管理者主要通过管理实践获得管理能力，其他行为都是有价值的附属活动。
 - 为了有发展性地填补职位空缺，必须控制选拔环节。
 - 公司要能够接纳并且需要各种不同的管理风格、特性和能力等。
 - 需要有不同的管理流和发展规划体系，以适应公司的规模、多样性和分散经营。
 - 有时有必要以其他方式改变合理的补偿措施，并且/或者调整组织结构来实现发展结果。
 - 员工必须在以上这些环节中创造价值，但他们的岗位对管理角色来说是次要的。
-

内部发展和职业终身制的“组织人”模式，是由供需双方一系列独特的因素形成的。也就是说，一方面，需求方稳定的市场使制订长期计划成

2 人才管理的兴起

为可能，公司规模日益扩大，各公司需要独特的技能来经营和管理公司。另一方面，对于供应方来说，外部招聘已经不合时宜，不得不从内部培养人才。

许多批评家建议回归到 20 世纪 50 年代的管理实践上，但是只要粗略地观察一下当代的商业环境，就会发现现在的情况已经与 50 年代大不相同。现在的情况和 20 年代前后的动态环境更加相似，那时很难制订长期计划，职权和责任都由个人而不是管理体系承担，职业流动性也很高。为什么 50 年代的人才管理模式在当今已经不合时宜？在与以往完全不同的当今商业环境中，哪种管理模式会取得成功？为了弄清这些问题，有必要首先了解 50 年代的管理模式因何瓦解。这个问题将在第 3 章讨论。

一个时代的终结

在全球著名的人才培养型企业中，美国电话电报公司（简称 AT&T）和隶属于它的地方贝尔运营公司表现非常突出。AT&T 不仅因为在员工职业规划上投入的时间和精力，而且还因为它对自身的研究而闻名。20 世纪 50 年代中期，AT&T 注意到了将要出现的人力规划方面的一些问题：

第一，公司首次预测到在不久的将来公司将需要大量高级管理人员，这不但是因为公司发展迅速，而且根据公司内部人口统计状况，公司预见到退休潮即将到来。

第二，和同时期其他公司一样，AT&T 预见到需要招聘更多受过大学教育的管理人员。当时横向雇佣并非解决问题的办法，因为能够从它那里挖掘到人才的竞争对手还不存在。而传统的解决办法，即把接受过大学教育的新雇管理人员提升到高层职位，需要 30 年甚至更长的时间。所以，与当时大多数其他大公司解决同类问题的方法一样，AT&T 为年轻的管理人

员创立了一个“快捷计划”，或者称高潜能项目。公司对那些被选拔出来参加这个培训项目的人进行评价，尤其是评价他们是否具备成为公司高层管理人员的潜能。

1956年，AT&T开始了一项针对管理人员和他们的发展的长期研究，试图弄清楚究竟哪些特质能够预测谁能获得成功。公司为此成立了一个评估中心，对管理者人选进行一系列的测试，其中包括性格和能力测试，心理学家对他们的面试，以及模拟重要的管理任务的测试。该评估中心的评估方法成为AT&T最有名的人才管理经验。AT&T通过复制战略服务办公室（Office of Strategic Services）——美国中央情报局（Central Intelligence Agency）的前身——在第二次世界大战期间的模式，开发自己的项目，模拟情报活动，预测谁能够在那些任务中获得成功。两年后，AT&T利用自己的评估中心选拔出了一流的主管。20世纪70年代，美国有1000多家组织建立了类似的评估中心。

虽然其他公司也采取了类似的措施，但是从为员工发展付出的努力来看，AT&T公司的发展规模与其他公司明显不同。AT&T公司规模庞大，到70年代末已经拥有超过200000名管理人员。公司在每个州都有运营公司，而且在每个城市都有地方性办公室。公司的迅速发展，以及在商业需求方面的可预测性，证明在发展管理上大量投资是合理的。

AT&T每个运营公司都存有一份后备人员名单，称为“白皮书”。虽然这个名单上的人数不多，但都是经评估具有胜任高级管理职位潜能的管理人员。要想让自己的名字进入这个名单，员工需要通过评估中心的测试，还要有来自不同商业环境的人的担保。“白皮书”里的管理人员是贝尔公司体系中众人瞩目的对象。关于所有高级管理人员和参加“快捷计划”的职员职业规划，区域贝尔公司运营委员会每年至少审阅一次。此外，AT&T的运营委员会还要审批其高级管理人员和那些纳入运营公司“白皮

书”的员工的职业规划。

贝尔公司员工职业发展道路上一个很重要的组成部分是，让管理人员到 AT&T 集团办公室获得管理经验。总部从运营公司内部挑选几名地区级经理，把他们指派到纽约参加为期两年的临时工作，目的是让他们全权负责一个比较小的但在整个体系中有重要意义的任务。比如，让某人负责协调全运营公司黄页电话号码簿的草案。完成任务固然重要，但真正的目的是让他们获得各方面的经验，如统一理念、共享信息、商议解决方案、在整个系统中贯彻执行公司决策、正确理解全国电话系统如何运营等（后来这个方法被再次发现并被冠以“行动学习”的名称）。然后，后备人员再轮岗回到他们自己的运营公司，此时他们已被贴上拥有 AT&T 公司发展经历的“标签”。

／ AT&T 公司内部培养模式的滑坡 ／

AT&T 公司将大笔资金投在人才发展上，使得其人才管理工作在当时可谓是最成熟的，但是 AT&T 后来决定废除他们的人才管理模式，而且比其他多数公司都更早地采取了行动。这一决策的重要性可以由两个事件来证明。第一个是联邦平等就业机会委员会（the Federal Equal Employment Opportunities Commission）反对公司就业歧视案件，该案件于 1976 年通过同意令，从而得到解决。

政府胜诉的依据是 AT&T 公司的职业发展和评估体系歧视女性和少数民族。最初，公司利用其先进的评估体系评定哪些女性和少数民族可以被快速提升到管理岗位，但是政府的同意令最终对 AT&T 的许多职业发展实践，尤其是评估体系提出质疑。因为随着该评估体系在其他公司的实施，这个体系演变成旨在预测个人在培训和发展方面的学习能力和获得成功的

能力，而不是业绩本身，而法律要求把业绩看作考核标准。很多以 AT&T 为楷模的公司认为，如果 TA&T 公司——有自己的资源和有博士学位的研究人员，可以利用最新、最尖端的技术手段评估雇员——由于歧视（女性和少数民族）而被勒令停止其评估体系的实施，那么他们自己的规划和展项目又会怎样呢？

第二个阻碍 AT&T 管理发展利益的更重要的事件是 1985 年通过了又一个同意令，该法令结束了政府对贝尔公司长达十几年的反托拉斯起诉，最终使地方电话服务部门和运营公司从长途电话服务部门和 AT&T 中脱离出来。新计划结束了统一定价，同时还结束了公司通过自己的规章体系把包括发展费用在内的成本转嫁到纳税人头上的能力。长途服务市场竞争的开始，对 AT&T 来说意味着一个完全不同的商业模式。

20 世纪 90 年代，当哈尔·伯林格姆（Hal Burlingame）接管 AT&T 的人力资源工作时，让他深感吃惊的是，虽然同意令已经实行了好几年，但是“（AT&T）公司的制度根深蒂固，所以公司体制基本没有什么改变。在 AT&T 公司，我们依然在为运营公司培养总裁，就好像‘白皮书’依然存在”。事实上，当时对领导者的业务水平要求已经与以往大不相同。“我们需要完成全部的新任务，培养新型的管理人员。我们必须弄清楚总经理需要承担自负盈亏的责任，而不仅仅是当一个职能型经理。而发展新人意味着什么？对此我们还要重新认识。”

问题是我们去哪里寻找以前从来都没有的新型总经理？正如通用电气早在 60 年前发现的人才问题的解决方法一样，AT&T 公司的解决方法之一就是走出去。AT&T 首次从其他公司招聘管理人员。但是这种方法也存在一定问题。伯林格姆说：“负责招聘的经理有时担心会引进一个新技能中心。”而且负责招聘的经理几乎总是很难接受外来人才。另一种方法是冒险性尝试：吸收有能力的、但还没有任何相关经验的经理，把他放到新的

岗位上，尽可能给他提供支持，并提供辅导和其他方面的帮助。

这些后备人才在“快捷计划”中，要么迅速得到提升，要么被淘汰，由于这些项目浪费了许多人才，所以已经被叫停。高潜能项目的新翻版是“领导能力的持续性项目”，这个项目不再培训直接从大学校园里招聘来的人员，因为此时对新管理人员和新雇人员的需求大大降低了。公司开始以工作业绩而不是潜能预测为基础，从现有劳动力中选拔后备人员。基于课堂教学的内部及外部培训项目均被叫停，取而代之的是以工作积极性为基础的新项目，这样做相对来说更廉价，而且实施起来更快捷，同时岗位轮换的速度也减慢了。伯林格姆说：“我们想要的既不是让他们快速轮岗，也不是让他们在各个环节轮岗，我们想让他们弄明白他们能在什么岗位坚守更长的时间，并顺利完成一个工作周期。因为如果没有下一轮的人员替他们承担责任、保护他们，他们就不得不学会真正地掌控所有的事情。”

另外，有两个方面的发展会对长期的人才管理和职业规划产生反作用。第一个发展是公司运营的不断重组和调整改变了工作岗位和升迁阶梯，很多情况下严重影响了人才管理和职业规划，结果造成有些人正在期待被提升到自己领域的主管位置，然而由于业务整合，原本可以提升到的职位被取消了。到了20世纪90年代，这些变化更加频繁，变化幅度更大，即使不断调整，现有的职业结构也无法履行职责，根本无法准确预测人才需求。

第二个发展与缩小经营、使经营简单化的企业重组的大趋势相一致。新形成的结构从保存下来的岗位阶梯中废除了许多环节，进一步削弱了职业发展的明确性。“即使有些项目保存下来，”伯林格姆说，“人们也会怀疑他们的未来会是什么样子，他们能获得什么样的职业发展。”职业发展的步骤变成跳跃式的，因为下一个层级的岗位要求有可能戏剧性地而不是渐进式地提高。

3 一个时代的终结

在 20 世纪 80 年代的时候，道格·拉帕斯塔（Doug LaPasta）是 AT&T 公司的顾问。他曾经和公司 15 名员工一起设计业绩评估体系，或者是和 AT&T 公司一个特殊部门的心理学家研究评估的事情。当他 90 年代中期回到公司时，再次被要求协助进行评估工作。“我依然在我曾经工作过的大楼里，”他说：“原来的评估单位已经彻底不见了，大楼里新的人力资源部员工根本不知道公司原来还有那样一个评估部门。”2006 年，AT&T 公司被新格勒无线移动公司（Cingular Wireless）收购。虽然 AT&T 的名字还在，但是它开创的人才管理模式却和公司一起消失了。

/ IBM 公司内部人才培养模式的衰落 /

另一个备受关注的方向性变化发生在 IBM 公司。沃尔特·E·伯迪克（Walter E. Burdick）可以说是 IBM 公司人力资源部传奇式执行副总裁，主要负责著名的终身制职业发展模式。当时流传的笑话是“IBM”代表“我被调动过”（I have been moved）。伯迪克说：“我们从不担心让某个人做他从没有做过的事情，他们都非常聪明。”

IBM 公司从 20 所左右最好的高等学府招聘人才，而且公司对各部门的一个评价标准就是有多少雇员毕业于这些名校。招聘来的人员被指派到不同的职能部门，接受该领域的专业培训。公司在两年内对他们进行评价，看他们是否可以被提升到生产线主管的位置，是否可以负责监管一个 12 人左右的工作小组。公司接着再对他们进行管理培训。以工作业绩为依据的候选人的发展提名需要业务单位对其进行评价。部门经理评价被提名人，决定谁可以被选派到公司管理委员会。设想一下，一个庞大的跨国公司运营委员会每年花费大量时间制订 450 人左右的后备人才发展计划，其中大多数人年龄不到 30 岁，这在当代条件下也是一件不同寻常的事。另外，监

管人员对下属的培养也是对其进行评价的部分依据。

伯迪克解释说：“公司里大家对于具备多职能能力对提升有多重要这一问题有很多争论。公司前总裁汤姆·沃森（Tom Watson）的确想要员工在不同职能间流动，尤其是在工程部门和营销部门之间。”多种职能经验背后的理念是给候选人才提供更加广泛的经验。当候选人才被提升到高层领导职位后，这些经验能够帮助他们构思公司的整体规划。

每一次提升都意味着较高的工资增长、更大的职责、很多额外的培训[众所周知，IBM 桑迪角中心（IBM Sandy Point Center）在“礼仪学校”（Charm School）为新提拔的经理举办的为期两周的礼仪培训也包括在这额外的培训中]，以及与高级管理人员就公司战略和政策的互动工作。（伯迪克说，为了节约来长岛桑迪角旅游的高级管理人员的时间，决定在总部纽约阿蒙克建立 IBM 公司著名的培训和发展中心。）也许 IBM 公司最有名的人才培养实践是，要求主管经理每年就管理事宜接受 40 小时的正规培训。

IBM 公司对管理人员的提职程序很严格，而且每次提职调动都必须重新安置相关人员的工作。不过，“只有当正式提议下来后，被提职的人才开始参与工作。”伯迪克说，“更高一级的经理与人力资源部人员合作，共同决定把他们派到最合适的地方。”当然，公司在做决定时，会参考被提职者自己的意见，问他们对什么最感兴趣，“但是，他们很清楚，要想追求更高的职位，他们必须得愿意调动。”在 IBM 公司用人高峰时，公司每年对 50 000 名管理人员中的 7 000 人进行重新安排。公司安排并管理这些经理人，直到他们退休。像早期的希尔斯公司一样，IBM 公司要求所有办公人员在 60 岁退休，这样可以协助公司为内部人才晋升提供开放的机会，使职业规划更容易预测，减少由于早退休带来的干扰。

1985 ~ 1993 年，IBM 公司裁员 25 万人次，打破了终身雇佣制的传统，新雇了 10 万名员工，他们中许多人都受聘于管理层。从公司外部聘请管理

人员很快成为公司的常态。但是这“在以前是不可能发生的。”伯迪克说。IBM 公司需要有新的竞争力来应对新的市场，这驱使公司从外部聘请人才。因此，内部员工工作的重新安置不再像以前那样普遍，发展机会也没有以前多。郭士纳（Lou Gerstner）说，他刚接管 IBM 公司时，公司行政助理（简称 AA）的发展规模让他惊喜。作为职业规划的一部分，聪明且积极进取的经理人使工作多年的中高级管理人员黯然失色。但是，即使是这样的项目也没能在郭士纳的重构中保存下来。郭士纳在任时，公司观察家开始担心公司从外部聘请来的人员向高层发展的速度过快，而且拥有不同部门工作背景的人不如职能定位稳固单纯的人有优势。

唐纳·赖利（Donna Riley）是 IBM 公司人才规划项目的主管，他说，自 1985 年以来，人才规划的作用被大大削弱，这充分反映了商业计划中的不确定性。过去，职业通道工作开展得非常深入，所以“我们能为每一个关键的领导岗位找到 5 个可能的接班人。”现在，职业规划更加直接：“我们会问候选人接下来他们愿意在哪两个岗位上工作，然后让他们找出两个可替换的岗位进行调动。为了协助企业进行人才规划，我们把他们的资料放到数据库里。”

／ 传统的人才管理模式的衰退 ／

AT&T 和 IBM 公司的经验在多数公司都已经不能继续发挥作用了。约翰·科特（John Kotter）讲述了 20 世纪 80 年代纽约一家大银行人才管理与发展的失败。在该系统中，业务主管负责遴选人才，提名参加培训的人员。业务主管的任务往往既耗时又繁重。1981 ~ 1983 年经济不景气，银行开始裁员。高层管理者的注意力转移到战略和重组问题上。当面临更迫切的要求，尤其是当公司裁减管理人员的时候，业务主管们拒绝对人才进行

评价。他们投合了高层领导的意思，因为高层领导认为这些发展任务并不是当时环境下需要优先考虑的事情。业务主管们随即停止了他们的人才管理工作，相关项目就此结束。

花旗银行（Citibank）拥有一套先进的商业经营和人才培养项目，但是桑迪·韦尔（Sandy Weill）就职后，他发现那些管理环节，尤其是继任计划并没有多大价值。韦尔依靠员工对企业的忠诚度及其在前一个岗位上为金融业绩所作出的贡献决定是否让其参与管理工作。

意见调研公司（Opinion Research Corporation）调查了对公司人才培养持良好或很好意见的管理人员的比率。80年代中期，只有27%的管理人员相信人才管理实践不仅做得好，而且结果非常令人满意。在他们看来，公司较糟糕的培养实践依次是：人才培养工作在其他方面的回报、给个人职业管理提供的指导、部门内和跨部门横向调动的工作安排。在整个内部人才培养环节中，这些都是旧的人才管理体制的中心所在。

2004年，美国国际人力资源管理协会（IPMA - HR）对雇主所做的一项调查发现，63%的公司没有任何形式的劳动力计划，这大概表明这些雇主把每一个职位空缺都看作是一个独特的、令人意外的事件。（回想20世纪50年代的时候，96%的大公司都有专门的人力规划部。）早在一年前，一项人力资源管理协会（简称SHRM）的调查发现，在接受调查的公司（均为SHRM会员公司）中，有60%没有制订任何类型的继任计划。然而在以前，不管规模大小，几乎每家公司都制订了成熟的劳动力计划以及经营管理层和高级管理层的继任计划。研究表明，在人力资本是其唯一真正资产的专业服务公司里，几乎没有任何人才规划。例如，大约只有19%的公共会计公司制订了与继任事宜相关的计划。针对大公司首席执行官的一项调查发现，只有25%的公司在首席执行官以下两个层次上，即高级副总裁以上的层次上制订了人才管理计划。

3 一个时代的终结

当然，这并不是说公司放弃了继任计划和其他的管理工作，转而利用新的管理方法。相反，他们似乎已经放弃了人才管理的系统措施。

传统的人才管理模式衰退的部分原因与计划步骤本身过于僵化有关。数字设备公司（Digital Equipment Corporation，简称 DEC）在 20 世纪 70 年代和 80 年代早期是人才管理行业的领军者。必能宝集团（Pitney Bowes）副总裁莉比·斯特巴科夫（Libby Sterbakov）谈到她早期在 DEC 的经历时说：“肯·奥尔森（Ken Olsen，DEC 的创始人）对人才评价这一环节非常感兴趣，但是后来该环节运行越来越僵化，而且领导阶层都对此感到厌倦。填写每个领导人的表格、完成人才名册，都变得比圆桌会议还重要。”唐纳·赖利说，当人才管理项目对行政要求过多时，IBM 公司的人才管理工作也出现了上述类似的衰退。人才管理已经被看成人力资源的幕僚职能，因此公司领导对它失去兴趣，其职能在重要性上随之降低。

然而，现有人才管理模式失败的最重要原因不是这些实践不能成功造就人才，而是因为成本太大而难以为继。

／“组织人”模式是如何被新经济形势粉碎的／

内部发展的原则是公司进行投资来发展雇员，通过雇员不断提高业绩来确保公司获得投资收益。我们可以把公司的投资规模看作是公司在发展项目上的花费和项目执行期间管理人员的产出之间的差额。项目上的花费不仅包括培训的直接支出和管理项目的行政支出，还包括候选人参与项目而获得的酬劳。

由于投资持续几十年，而且候选人几乎是全职参与发展培训，因而这些投资往往数额巨大。但是培训项目有助于人才储备库的供应，或者用当代术语来说，有助于留住人才。即使是现在，也有证据表明职业梯队越

长，提升的机会就越多，新雇人员比率就越低。这些项目给予雇员和雇主稳定的收入和酬劳。还有证据表明，参加培训的人员的薪水不仅在经济低迷时比外部市场高，而且经济好转时，他们的薪水也随之增长。

如果公司接收一批大学毕业生，并计划在20年的时间里对他们进行培训，让他们补充到市场或销售管理职位上，那么公司必须确保20年后依然需要雇员具有这种经培训发展起来的能力。如果将来对这种能力没有任何需求，那么大笔的发展投资就等于挥之殆尽。需要弄清楚多年后甚至是未来几十年后公司的定位，才能保证预测准确。这一点能解释内部培养的“组织人”模式缘何崩溃。

◎ 预测失败

宾夕法尼亚大学的劳伦斯·克莱恩（Lawrence Klein）过去几十年来都在开发预测经济趋势的技术，因工作杰出，他在1980年获得诺贝尔经济学奖。克莱恩在经济预测方面的突出成就和相关规划方面的努力最终得到了认可。一般地，所有的大公司都根据长期的经济预测制订其长期商业计划。

20世纪50~70年代初是人才管理的黄金时代，同样也是经济预测的黄金时代：当时可以准确预测未来的商业需求和要求。政府制定的相关条例限制了竞争水平和竞争性质——尤其是在信息、交通和金融方面，这限制了新公司的加入、价格的降低和其他我们现在认为是正常竞争的事情。这些规定的部分目标是为了促进公司层面上的长期投资，这种投资非常关键，能促使经济发展更有效率和效果。根据当代的判断标准，当时竞争得到有效控制的行业的数量是很高的。^①

^① 大型企业包括运输业（公路、火车运输和仓储、水运和空运）；通信和公用事业；电力、燃气和卫生服务业；金融业；保险业。

3 一个时代的终结

同时期，美国市场中几乎不存在来自国外的竞争。在制造业方面，国内的竞争对手常常在求大于供的市场情况下运营，这避免了以价格为基础的竞争大战，使竞争压力错后。比如，在汽车行业，每年秋季都有这样的新闻报道：“今天通用汽车宣布增长其新型汽车的年度价格。福特和克莱斯勒公司则紧随其后。”在这样的情况下，基本上没有价格竞争。

企业联合会通过在雇主间协商制定大家共同遵守的合同，使劳动成本标准化，有效去除了作为竞争优势资源的劳动力成本。在汽车工业领域，美国汽车工人联合会（United Auto Workers）承诺，确保工人工资每年增长3%（含通货膨胀），以满足经济领域可预测的生产力增长。经济萧条时期，产业工人下岗，情况好转时他们再被公司召回。但是经济低迷时期，公司依然保留白领和管理岗员工，避免让他们下岗。IBM公司辩称，公司提供的就业保障推动了不可预见的市场变化带来的低层次（按当代标准）运营的重组，这有一定道理。至少按当代标准，使持股者的价值最大化没有多大压力，而且，高层管理人员有足够的判断力，知道如何利用这些资源实现目标。

麻省理工学院运输与物流中心主任拉里·拉派德（Larry Lapide）站在大型企业雇主的角度谈了当时的形势：“80年代初期，拥有知名品牌的大型制造企业在市场上占支配地位，并大力推销其产品。制造商发现不论他们生产什么产品都能卖得很好，所以为了维持较低的生产成本，他们便生产大量产品。即使不能像预想的那样卖得好，市场营销人员也会想方设法让顾客买走剩余产品。”

一度被称为“人力规划”的人才管理计划是商业规划非常重要的一部分。其目的是确保工人、经理和高层管理人员的供给能满足与商业需求预测相关的要求。人力规划的典范可追溯到美国战时人力委员会（War Manpower Commission），该委员会责令企业汇报他们当前的人员编制和未来的

人员需求，因为缺少熟练工人可能会使生产和备战突然停顿。最初的模式以“（人员）更替计划表”（replacement planning tables）为基础，该计划表报告每个岗位的在职人员数，根据内部升职结构统一安排，指出生产线上哪些工人可以被提升到表中的某一职位。

到了20世纪60年代中期，对人事部门的一项研究发现，96%的公司拥有专门的人才规划职能部门。几乎每个公司都有一个管理人员（人力规划员）管理该领域的工作。人力资源组织中最关键的岗位——有些人认为它是公司里最有权威性的工作——是被戏称为“国际象棋大师”的职位。棋盘代表公司的各种任务，“象棋大师”则决定这些管理人员如何在棋盘上运动。少数受到器重的人在公司总部获得美差，那些不怎么受欢迎的人则被输送到偏远地带的新兴工厂。

当时预测劳动力的手段实际上已经相当成熟。例如，为了获得准确的数据，汤普森·拉莫·乌尔德里奇公司（TRW）以市场预测而不是生产线经营主管的预测为基础，调整了自上而下的劳动力预测。北美罗克韦尔电子公司（North American Rockwell）在预测中调整了雇员参加培训项目的时间。吉姆·沃克（Jim Walker）说，为了拓展规模，公司预测10年后建立美孚石油美国石油子公司。10年这个数字可能是非常典型的。

鉴于人才供应是公司掌控下的内部职能，因此应尽力使人才需求的预测与人才供应的预测相匹配。规划员利用当前的雇佣和升迁比率，估算企业内部能够给未来每个岗位提供的人员，然后据此调整人才供应库，确保能够和未来的人才需求匹配。除入门级工作外，其他的职位供应均来自企业内部，所以这个供应管理包括调整公司内从一个岗位提升到另一个岗位的候选人比率。

雇员在公司内部调动的正式模式以数学家 Andrei Andreyevich Markov 的工作为基础。Markov 研发了正确理解把物品从一个州运送到另一个州的

3 一个时代的终结

程序，而我们所谈论的则是在升职等级中，员工个人从一个岗位被调到另一个岗位的情况。该模式根据一些变量来计算调动比率，公司增长率和员工在每个岗位上的贡献（比如平均任职时间）都属于需要考虑的变量。由于该模式包括有利于员工提升（比如在公司“灵活的”等级中，工人可以跨职能部门调动）的各种安排，因此其复杂性以及描述这种复杂性所需要的计算量大大增加。

20世纪60年代后期被称为MANPLAN的模式大概可算是劳动力规划的高峰。这个模式试图模拟职业系统中个人的运动轨迹，包括个人行为和心理变量，比如工人的态度和工作目标、监管人的工作（评价、补偿、员工调动等事项）、工作场所的小组规范，以及劳动市场输出量等。这些个人层面的因素在公司管理层进行汇总，产生对员工的总体预期评价。这可以说是有史以来最先进的模式。

1973年和1979年先后出现了两次石油危机，之后预测经济领域总需求水平的能力逐渐减弱。这时劳动力规划（和相关的继任计划的实践以及雇员的总体发展）开始土崩瓦解。原来预计国民生产总值会像60年代那样按5%~6%的速度增长，但实际上1974年、1975年和1980年的国民生产总值却下降了。70年代因此被称为“滞涨”的10年——不但经济增长缓慢，而且还伴有通货膨胀。

在企业的内部培养体系中，由于其固有的从计划到实施的时间过长，人才培养工作往往会遇到麻烦。举例来说，招聘和发展人才决策启用之时准备就任主管职位的管理人员，其人数是早在10年前或更早的时候根据预测需求较高的情况确定的。结果，原来超出计划几个百分点的需求很快累加起来。人才储备库每年3%过剩的管理人员，导致了10年后过剩人数超过1/3。

组织如何解决这些管理人选过剩的问题呢？特别是对白领阶层实行终

身雇佣制的大公司，它们又该怎么办？最直接的问题不是这些过剩的人员带来的成本，而是在没有足够的提升机会时他们的工作动机可能带来的后果。桑德拉·贝尔特（Sandra Beldt）和唐纳德·朱厄尔（Donald Jewell）就公司发展速度下降及由此引发的提升机会减少进行了评价，他们说在某些公司里，升职是对雇员最重要的奖赏，也是他们最大的工作动力，但上述情况给这些公司带来了棘手的问题。他们发现，“很多公司只能通过增加职位来满足这些人提职的需求，但是这些创造出来的职位只有官衔而无相应的职责和权力。”换句话说，公司增加了经营和管理职位，但是公司的官僚气息也随之膨胀起来。

自经济大萧条以来，始于1981年的经济不景气是商业活动最严重的衰退。仅1982年，国民生产总值就下降了2%。与此同时，许多公司的内部培养体制导致人才过剩，给公司带来了沉重负担。这些情况引起了商业环境里一些更加重要的、势在必行的变革，这些变革进而又对人才管理实践产生了重大影响。

◎ 竞争性质的变化

产品市场上日益增长的竞争大大加剧了劳动力规划中的不确定因素，进一步弱化了传统的人才管理模式。最值得注意的变化是1978年始于航空公司的产品市场经济的弱化，交通运输业、电信业、银行业和金融业紧随其后。冷战的结束给以国防工业为代表的、较大的经济领域带来了类似的失稳效应。

吉姆·威廉斯（Jim Williams）在其职业生涯中一直在研究像通用电气和IBM这样的大企业的人才培养。“我注意到终身雇佣模式发生了变化，”他说，“于是我们尝试把国防生意转换成其他的业务。”在通用电气和IBM这样的公司里，国防部门依据计划模式运营；在一个工程项目中，比如武

3 一个时代的终结

器工程，员工团队一直伴随着该计划项目，时间可能长达10年之久或更长时间。当冷战逐渐平息，国防工业淡出时，为军事工程培养和保留的人力资本就转变成了人才管理的障碍。

一些大公司曾经是人才管理行业的领军者，他们的支配地位此时也开始下降。70年代，美国、英国、法国、德国和日本等国100家最大的公司的就业率，在他们各自国家所有就业中约占8.4%。到了2002年，这个比率下降到7.7%。在1955~1972年期间，这100家最大的公司中只有34家公司是新成立的，反映了企业具有相当大的稳定性。相比之下，1972~2002年，新成立的公司数量猛增至64个。制造业所占比重从1972年的71%下降到2002年的30%，而零售业却从1972年的8家公司增长到2002年的40家，这个事实进一步揭示出动态的经济状况。仅美国政府在地方层面上采集的数据就表明，拥有500多名员工的公司，在1970年占28%，到了80年代中期，下降到大约20%。

日益增长的外来竞争带来了拥有新产品、新理念的新竞争者，引起了更大的市场波动。从1990年到2004年，美国进口产品的总花费水平上涨了300%（同时期，美国经济总水平增长大约40%），没有什么能够比这个事实更能说明全球竞争在美国国内的加剧。在实践中，这意味着外国公司在美国市场中占有更大的份额，增加了每个行业领域的竞争者，提高了产品和营销的创新量，因此给消费者带来了更多的选择。比如，在汽车行业，20世纪70年代初，美国国内主要有三家大生产商，它们几乎占据了全部的市场；而现在，外国公司占据了美国一半的市场（见图3-1）。

更大程度的竞争引发了竞争环境中的第二大变化：商业策略变化迅速，生产周期缩短。像惠普这样的技术性和美敦力（Medtronic）这样的医疗科技公司，在他们的公司报告中称，大约90%的利润来自出产不到一年的新产品。随着产品的变化，生产产品需要的竞争力也在变化。例

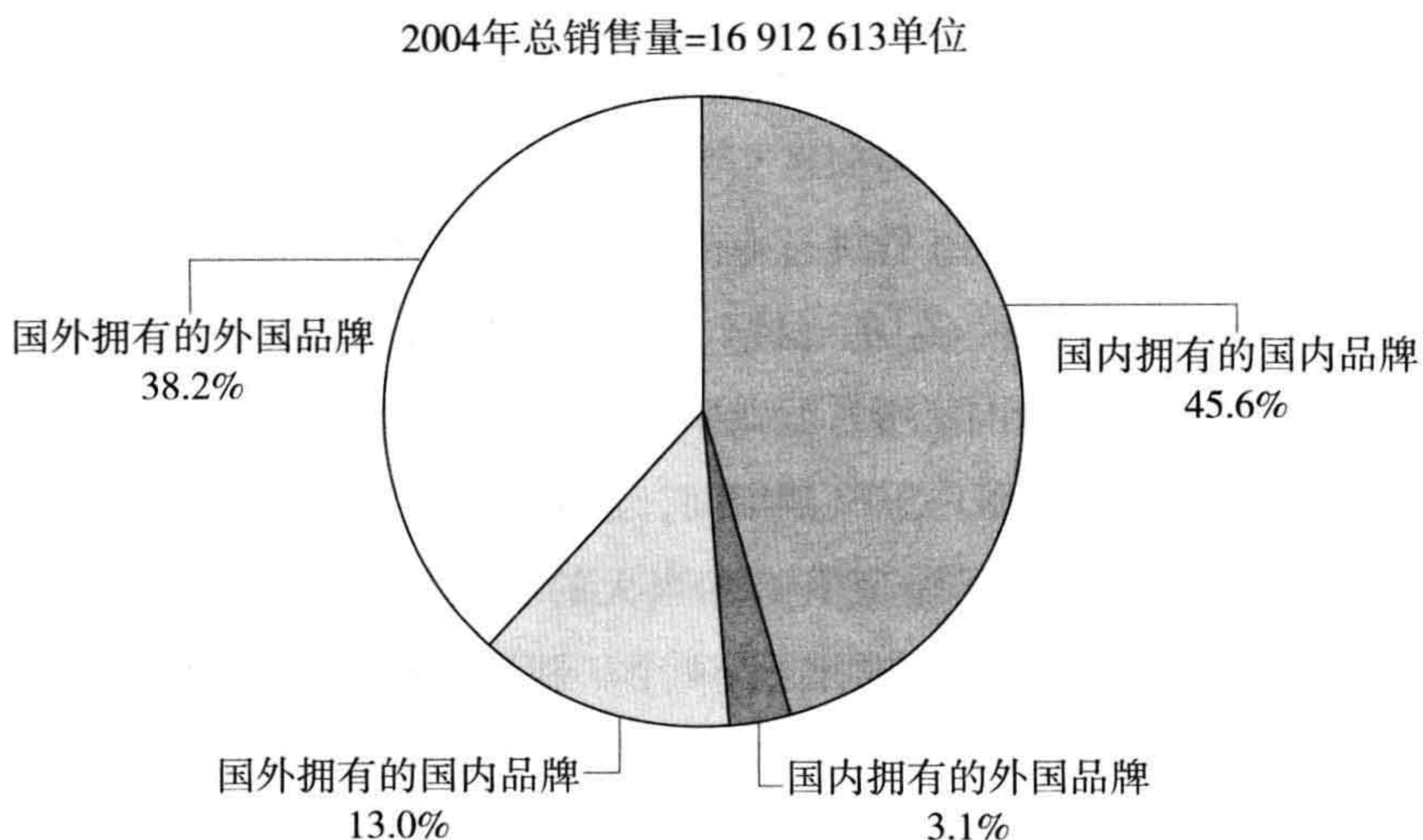


图 3-1 外国汽车企业现在占据美国汽车市场份额的一半以上

注：1. 国外拥有的外国品牌：宝马、迷你、劳斯莱斯、奔驰、迈巴赫、法拉利、讴歌（Acura）、本田、现代、起亚、五十铃、兰博基尼、莲花跑车、玛莎拉蒂、三菱、英菲尼迪、尼桑、保时捷、斯巴鲁、铃木、雷克萨斯、赛恩、丰田、奥迪、宾利、大众。

2. 国内拥有的国内品牌：福特、林肯、水星、别克、凯迪拉克、雪佛兰、吉姆西、悍马、奥兹莫比尔、庞蒂克、土星。

3. 国内拥有的外国品牌：阿斯顿·马丁、捷豹、路虎、沃尔沃、萨博、马自达。

4. 国外拥有的国内品牌：克莱斯勒、道奇、吉普。

资料来源：IMVP, *Automotive News* 2004 data

如，在制药行业，作为新药研发的基础，从物理化学到生物技术的变化使一套新的研究和发展能力成为必需，结果导致另一套冗余。东京大学（University of Tokyo）的 Takahiro Fujimoto 计算过，以汽车行业为例，产品开发的时间从 90 年代初期的 30 个月下降到现在的 12 个月。随着新的竞争者进入市场，商业策略也在不断调整。

产品和战略变化如此迅猛，致使雇主根本没有时间在内部开发培养他们需要的新技能。因此，雇主转向从外部雇佣他们需要的新技能。他们还依靠外部招聘获得新的管理技能和经验，促使内部行政管理的发展。这些

发展可以从如下角度来认识：与雇员重新调整提升自己的技能所需的时间相比，产品的生命周期现在大大缩短了。

这些变化产生了商业经营上的一个新模式，拉派德把它描述成：“一个焦点的变化……‘从出售你生产的产品’到‘生产你要出售的产品’的变化。”要做到这一点，必须能够提前预测出消费者想要什么。时装业的预测者齐斯·德巴特（Zees de Baat）说，25年前，季节性服装仅靠远期订货就能出售，也就是说，接到订单后公司才开始生产服装。这样根本不需要提前预测，而且同一款式的服装能卖上好几年。然而，现在，一年内能有6~10次新的服装产品上市，与过去一年只有两次形成了鲜明对比。提前订购这种方式基本上被废弃。

在现在这种新的环境下，预测更加艰难。举例来说，如果公司想要出售能适应不同市场需求的更多种类的产品，那么他们必须能够在更多的、需求不断变化的市场中，独立预测更多的产品需求，而每一种产品的预测都会有误差率。产品越多，预测过程就越复杂，因为预测要依靠历史数据，而新产品不能给预测提供相关资料。更何况预测本身就不是很准确，这是公司面临的更大难题。现在，单个产品层次的平均预测误差率每年大约是33%。

◎ 企业边界的变化

企业边界的变化，如兼并和收购、企业剥离和外包，都会干扰人才管理规划。这些变化往往给公司结构带来剧烈的，甚至是破坏性的变化，引起管理人员和雇员的频繁更替，改变公司经营所需的能力和技能。

20世纪80年代，一些公司受专业研究理论的影响，认为剥离不相关的行业、适当与收购企业合作，可以提高股东价值。而当一个公司被兼并或收购后，会有半数的管理和行政职位变得多余，这些职位上的人实际上

不得被迫离职。于是组织结构重组，职业阶梯被打破，与之相关的职业通道也随之消亡。自 20 世纪 90 年代中期以来，不仅在美国而且在全世界，几乎每隔一年，公司兼并和收购的纪录水平就会被打破。

企业剥离只是收购的一个次要方面。最初受到 20 世纪 80 年代研究理论驱使的企业剥离浪潮证明，当企业摆脱一些不相关的业务时，金融业绩提高了。20 世纪 50 年代和 60 年代形成的联合企业浪潮，旨在通过联合不相关的生意，稳定大公司的收入。海湾与西方工业公司（Gulf and Western）就是一个主要的例子（经营石油、电影和介于两者之间的任何业务）。有人争论说，如果投资者想要一组多变的投资组合，他们可以购买不同公司的股票。剥离不相关的业务，聚焦于一个共同的经营核心，不仅使原来的市场波动复燃，而且使长期劳动力计划的可靠度下降。另外，也有人强烈支持企业剥离，他们认为，和这些变化相关的财政所得，至少来自雇佣关系的打破和与终身雇佣以及尚未明确赋予的养老金职责等相关的隐形契约。

兼并、收购和企业剥离扰乱了成熟的人才管理成果。黛比·塞德曼（Debbie Seidman）在华尔街主管人力资源的几年中观察到，内部培养模式的转换与企业兼并和收购同时发生。她说：“正在考虑通过收购促进发展的公司不一定要开展人才培养工作。”因为当公司发生变化时，它们尚不清楚需要什么样的雇员。

◎ 外包的兴起

现在几乎任何职能都可以外包，而且外包和原来公司内部执行的“海外”职能，已经有了一个巨大的市场。人事代理机构还租借有多种技能的雇员，甚至包括首席执行官，这样劳动成本可以从固定成本转换成可变成本。如果很快就能证明外聘员工更节约成本，为何要费力发展内部的劳动力呢？

在商业环境里，这个总的变化意味着作为计划职能的商业策略，特别是战略规划，已经没有什么意义。公司能提前制定战略仅仅是例外情况，并非按规定例行公事。现在的战略更是一种反应性任务，是对新环境和由此带来的选择作出反应而不是进行规划：首席执行官能从中看到收购机会，市场意外枯竭或者竞争者引进重大创新，经济进入不景气时期等。这些新情况和其他类似的事情几乎都难以预测，需要新战略和新举措。旧的“战略计划”在这个步骤中失去了常规作用。

哈佛商学院的简·里夫金（Jan Rivkin）说，对几乎所有实施战略规划的公司来说，战略规划只不过是事到临头不得不做的一件事，与其说是谈论公司的发展方向，还不如说是几个人坐在一起商谈商业提议并达成一致。他还明确指出，真正的战略步骤和适应性程序相似，是对不断发展的商业环境里呈现的可供选择的事情作出反应。

斯坦福大学的凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）研究了有助于公司对正在变化的环境迅速作出反应的因素。她得出的结论是：一些大公司显然有比较成熟的、传统的战略规划部门，与相对较小的公司相比，这些公司对环境变化反应更慢，这恰恰是因为大公司依赖预测和计划的缘故。他们花费大量的时间和精力制订计划，结果却总是犯错误。适应能力最强、动作最快捷的公司并不制订长期预测和计划，而是依靠实时的数据，对看得见的变化作出反应。可以说，适应性和反应性击败了长期规划。

人力资源内部的规划也有许多类似的、变化无常的记载，例如，有人研究了一些减小规模的任务，发现实际上那些制定了最成熟、最详尽的减少劳动力规划的公司，他们的结局最糟糕。事实证明，与不那么详细的计划相比，更加详细的预测和计划往往错误更多且更严重，并能在雇员和管理层引起更大的麻烦。

／ 人才管理崩溃的证据 ／

面对内部人才的过剩、1981年严重的经济衰退和经济环境的巨大变化，各公司开始积极调整方向，打破员工终身雇佣制。20世纪70年代末，来自世界大型企业联合会的调查证据表明，在就业设置上，人才管理的首要任务是建立一支忠实的、稳定的劳动力大军。但是10年后，这个首要任务就转向了提高公司业绩和降低成本。另一份世界大型企业联合会的调查报告提供了这方面最强有力的证据。在这份调查报告中，超过2/3的被调查公司已经变革了雇佣方法，不再提供就业保障；只有3%的公司称，它们仍然给雇员提供就业保障。

新型雇佣关系最重要的体现是公司规模的减小。起初“缩减规模”（downsizing）这个词是“临时解雇”（layoffs）的委婉语，但是后来它的意义发生了变化。“临时解雇”被看作是对经济不景气带来的商业环境低迷的临时反应，主要对象是计时工人，但是在工作岗位上的“缩减规模”却是长期的，而且在公司级别上似乎也没有显示出什么差别。美国劳工统计局（the U.S. Bureau of Labor Statistics）甚至都不考虑这些被永久“缩减”掉的工作（这与经济不景气造成的失业和临时失业显然不同）。直到1984年之后，企业恢复经营，劳工统计局认为那些失业的工人想要恢复原来的工作，所以才开始考虑这些工作岗位。类似地，劳工统计局把“临时工作”（contingent work）定义为不久就会终止的工作，90年代之前劳工统计局根本不考虑临时工作的水准。按照这个定义，一直到90年代末，即使是在总失业率下降、劳动力市场紧俏的情况下，临时工作在受雇劳动力大军中也一直保持在约4.3%。

美国管理协会（AMA）调查了90年代其成员公司缩减规模的情况，

3 一个时代的终结

发现尽管 90 年代出现了经济扩张，但是在 1996 年前缩减规模的案例每年都在增长。大约有一半的公司报告了规模的缩减，40% 的公司在过去的 6 年里，每两年或两年以上的时间就会缩减一次公司规模。其他的调查也报告了大致相似的比率。经济扩张时期，公司裁员的规模反而是空前的。大萧条时期以来最糟糕的经济低迷发生在 1981 ~ 1983 年的经济不景气时期，与之相比，1993 ~ 1995 年期间，经济强劲扩张，总体上呈现繁荣景象，但是这个时期缩减规模的比率也与之前大致相同。

白领雇员和管理人员经历了新举措带来的最显著的变革，因为他们曾经是最受保护的、不会被裁掉的员工。然而，与其他群体相比，白领雇员个人失业的风险却增加了，而且失业率明显上升。这强有力地证明了白领群体曾经拥有的特殊保护已经离他们远去。白领阶层和管理人员同样面临产业工人面临的职业不稳定性，缺乏安全保障，这个显著变化削弱了过去区分白领工人和蓝领工人的基础。

白领和蓝领工人的区分源于美国新政时期的《公平劳动法案》（New Deal-era Fair Labor Standards Act），这个法案以如下的假设为基础：产业工人需要立法保护，但是白领工人不需要，因为他们有公司的保护。随着职业阶梯缩水，保住了自己工作的白领雇员同样见证了内部职业的蒸发；而且，重组扰乱了保留下来的提升道路，位居高职的外部招聘人员进一步妨碍了内部员工的职位升迁。因此，雇主基本上放弃了旧体制原有的一切，甚至是公司对雇员的职责的雄辩之辞。

能够为同一个雇主工作 20 多年的工人，其工作已经算得上是最稳定的了，这些工人遭遇裁员的经历如图 3-2 所示。图 3-2 把现代经济最低迷的时期即 1981 ~ 1982 年的经济不景气，与 30 年来经济发展最迅速的时期即 1999 ~ 2000 年，进行了比较。不足为奇，经济不景气时蓝领工人的失业率是经济发展兴盛时期的两倍。值得注意的是，白领工人在这两个时期的

失业率几乎没有差异。下面要讨论的重构和重组解释了即使是在经济高涨时期白领阶层失业率依然较高的原因。

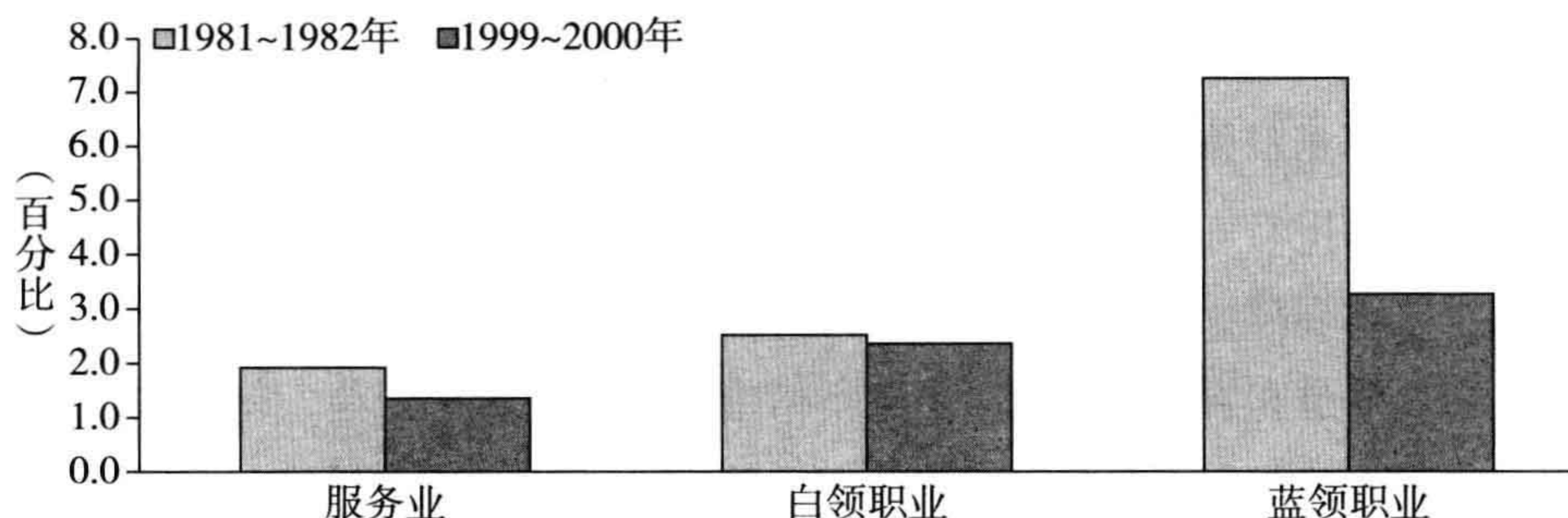


图 3-2 任职时间较长的员工经历过的裁员

注：1981~1982年和1999~2000期间，按照被裁岗位的职业群体统计的任期在20年和20年以上的员工的被解聘率。

资料来源：“displacement Rates and Occupations,” *Monthly Labor Review*, July 14, online edition

继1981年的经济衰退之后，众多公司开始寻找新的方法，试图用较少的人完成工作，这个过程就是重组。赋予员工权利的工作体制，例如跨职能团队，废除了监管职位，拓宽了监控范围；信息系统废除了许多中层管理的内部监控职能；创立利益中心，分权经营以及其他类似的工作安排，进一步减弱了对中央行政的需要。90年代，企业等级趋于平缓。随着总部的压缩和权利的分散，公司对管理人员的需要开始减少。

一旦外部招聘可以值得信赖，人们势必会对内部培养的成本和收益提出质疑。同时，被称为“股东价值”的运动对公司成本的挤压日益加强：股东给公司施压，争取自己的利益最大化。机构投资者拥有了大公司太多的股票，如果他们不同意公司的管理实践，就只能低价抛售股票。结果，这些股东往往给业绩不佳的公司高管施加压力，让他们提高股价。如果高管们做不到，首席执行官就会被迫下台。相关法律规定，上市公司的董事

和他们管辖的高管的唯一目标是使股东价值最大化，而且法律裁定公司只对股票持有人负责。现在，新的金融工具，如后保债券（junk bonds），很有可能使没有实现股东价值最大化的公司被恶意接收。尽管还没有确凿的证据，但投资者和分析家似乎肯定并接受了“裁员可以提高股东价值”的观点。新的会计技术，如经济增加值，力求使股东价值最大化，严惩固定成本的持有（包括对雇员的固定投资的持有）。

这些变化导致的共同结果是，公司不得不在重压之下缩减成本，其首要目标是压缩员工培养的成本。没有几家公司的内部会计信息能证明他们的人力资源项目非常划算，更不用说证明整个员工培养体系的价值了。但是，他们确实确定了成本，员工培养变成了成本中心。一方面，公司没有办法证明员工培养很划算；另一方面，作为替代选择，外部招聘的确具有一定吸引力，因此，在每一轮的成本削减中，员工培养项目的成本都会被缩减。

◎ 外部招聘

在某种程度上，20世纪80年代至90年代中期人们对人才管理有了比较系统的思考，这主要是指对外部招聘的思考。外部招聘的方法扩展到了领导岗位上，尤其是当公司竭力改变发展方向和战略的时候。新战略不断需要内部人才所不具备的能力，于是公司就到外部寻找具有这些能力的雇员。

CA是纽约的一家技术公司，在90年代迅速发展起来。该公司发展速度之快，已经使公司来不及运用有体系的内部培养体制。公司首席执行官约翰·斯温森（John Swainson）在报告中说，2004年他刚到公司任职时，CA已经是一个中等规模的公司，拥有16 000名员工，当时公司对任何空缺职位的反应都是“我们雇人来任职”。他解释说，公司从外部寻找合适的人员填补空缺职位，部分原因在于公司对内部人才缺乏了解，没有弄清谁能胜任什么工作。

在美国，外部招聘已经发展到了非常值得关注的程度：美国每月有 2.7% 的劳动力更换雇主，每年达到约 30%。Taleo 是一家就业软件公司，其近期的一项研究发现，在使用他们公司的软件的大公司里，大约有 2/3 的空缺职位是通过外部招聘的方式填补的。一个对 90 年代末新招聘员工的调查发现，传统上入门级的工作由新毕业的大学生承担，但是现在公司开始寻找有经验的人来承担。而且，这样的公司所占比率明显增长。笔者对公司所有权的调查发现，公司对依靠外部招聘来满足技能需求更感兴趣。

有很多关于雇主之间互相挖人才的趣闻。90 年代末，新泽西海滩上的一些城镇每到夏季就相互从彼此那里雇佣保安，护士常常收到传真过来的手术室工作的广告，墨西哥湾的一个州试图从新加坡政府那里雇佣整个城市规划部。另一个例子请参见“出售团队”。

出售团队>>>

这是一则易趣网上的广告（项目号为 386931954）：“我们是一支创新性服务团队，曾获大奖，思路清晰，专注于成效。我们可以马上全队上岗，为您创造价值和成果。我们寄望您的垂青。”这则广告是意欲离开仁科软件公司（PeopleSoft）的一个员工团队发布的，他们想以一个团队的形式受雇。（遗憾的是，中标价仅为 108.30 美元。）^a而且，《哈佛商业评论》还就如何打造这支从竞争对手那里招聘过来的脱颖而出的员工团队提出了一些建议。^b

a. Jena McGregor, “Engineering the Great Escape,” *Fast Company*, December 2005, 103

b. Boris Groysberg and Robin Abrahams, “Lift Outs: How to Acquire a High-Functioning Team,” *Harvard Business Review* (December 2006)

一些非学术性组织，比如微软，通过颁发非学历证书来证明工作人员在技术领域的技能和熟练度，这个情况的增长促进了低水平和传统职位上的外部招聘，这是外部招聘的一个重要发展。这种证书共计颁发了数百万个，超过了学位证书的颁发速度。其目的是证明某人拥有可以很熟练地完成标准工作所要求的核心任务的能力，为他们在不同公司间的跳槽提供方便。

在高级管理层，董事会和首席执行官经常请外部人员协助公司调整战略和制度。德勤咨询公司（Deloitte Consulting）的一些证据表明，美国的普通公司可能耗资 100 000 美元招募一个普通中层管理人员，其花费大约是他们培训一名雇员的所有费用的 50 倍。从外界搜索人才的招聘公司（corporate recruiting firms）上缴国家的税收在 90 年代中期增长了 3 倍，这个有趣的现象非常典型地代表了外部招聘情形的增长。

现在，我们有就业服务企业来管理外部劳动力市场，把工人和雇主结合起来。该行业的服务内容包括提供临时帮助、专业雇主组织（该组织承担雇主的合法义务，但是并不从事日常管理工作），以及各种就业安置代理。^① 2004 年 4 月，仅该行业就在美国雇佣了 360 万人，上缴税款超过 100 亿美元。但是很难估计该行业猎头公司的规模，因为有很多私人拥有的小型公司。最乐观的估计表明，全球税收大约有 115 亿美元，其中半数以上

^① C·本纳（C. Benner）为我们提供了一类劳动力市场中介机构。他把这些机构区别成私营部门、会员制单位和公共中介机构。私营中介有四种：临时援助公司、顾问经纪公司（为临时岗位招聘专业承包商）、基于 web 的求职网站和专业雇主组织（为公司提供行政人力资源服务，它是记录在案的为客户公司工作的雇员的法定雇主）。会员制中介比如行会性质的协会和专业协会安置他们的会员雇员。公共中介机构包括下列组织：旨在给处于劣势的工人寻找工作并构成劳动力培养体系的机构；给成年人提供教育，并就与工作相关的事情培训雇员的教育机构。这样的机构越来越成为市场中介组织；从事岗位培训和就业安置服务的社区和非营利组织。参见 C. Benner, “Labor Flexibility and Regional Development: The Role of Labor Market Intermediaries,” *Regional Studies* 36 (2003): 621–633。

产生于美国。亨特-司凯龙猎头顾问公司（Hunt-Scanlon）的顾问在报告中说，2003年美国25家猎头公司的税收加起来共有12亿美元。2001~2003年，美国半数以上（54%）的公司都依靠猎头公司来补充管理层上的岗位空缺，费用支出超过150 000美元。

对外部招聘的日益依赖，既是传统的人才管理模式下降的原因，又是该模式下降的结果。外部招聘降低了对内部培养的需求，却带来人才挽留问题。人才挽留问题使内部培养合理化成本更高。一旦内部培养的模式不复存在，公司除了从外部招聘人才，则别无选择。

很明显，上述情况在管理层尤为如此。对曾经依靠内部继任计划的大型上市公司的研究发现，从外部招聘的首席执行官——在90年代大约占25%——表现非常出色。另一项以大公司为研究对象的报告指出，90年代后期在所有的首席执行官中，从外部招聘的人数占到30%。与公司需要的特定技能形成对比的是，公司对可跨部门转换利用的管理技能的需求有所上升，这与从外部招聘首席执行官的上升趋势有一定关系。在全球2 500家大型上市公司中，首席执行官更替数打破了2004年和2005年的纪录，15%的首席执行官离职，这个比率比前10年高出70%。令人惊讶的是，首席执行官更替率最高的国家是日本，更替比率接近20%。在离职的首席执行官中，有1/6的离职是公司合并或收购造成的。有报告指出，1/3的CEO是被迫离职的，因为他们不能达到业绩目标。而且这些估计还是被打了折扣的，因为许多公司都竭力掩盖管理人员离职的原因。

图3-3比较了1980年和2001年《财富》杂志100强企业（这些都是与内部培养模式结合最密切的最大的公司）排名前10的公司高级管理人员的职业生涯。数字表明，终身雇员的比率已经明显下降，而且任期缩短更加明显，部分原因在于管理人员的提升速度比以往更快。

3 一个时代的终结

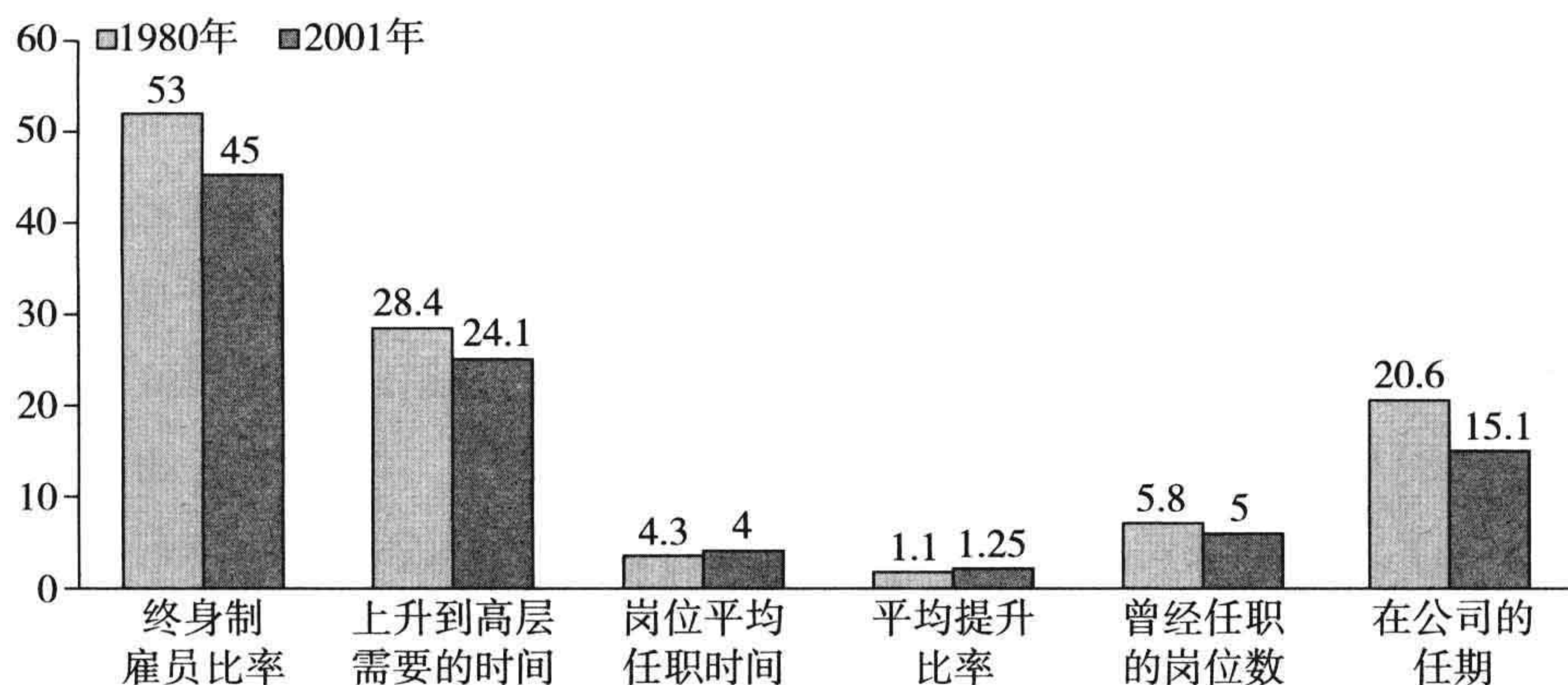


图 3-3 高层管理人员终身雇佣制的下降

注：以 1980 年和 2001 年的职业模式为样本（全样本），对高层管理人员进行的描述性统计。

资料来源：“The Path to the Top: Changes in the Attributes and Careers of Corporate Executives, 1980 to 2001”, Harvard Business Review, January 2005, 25-32

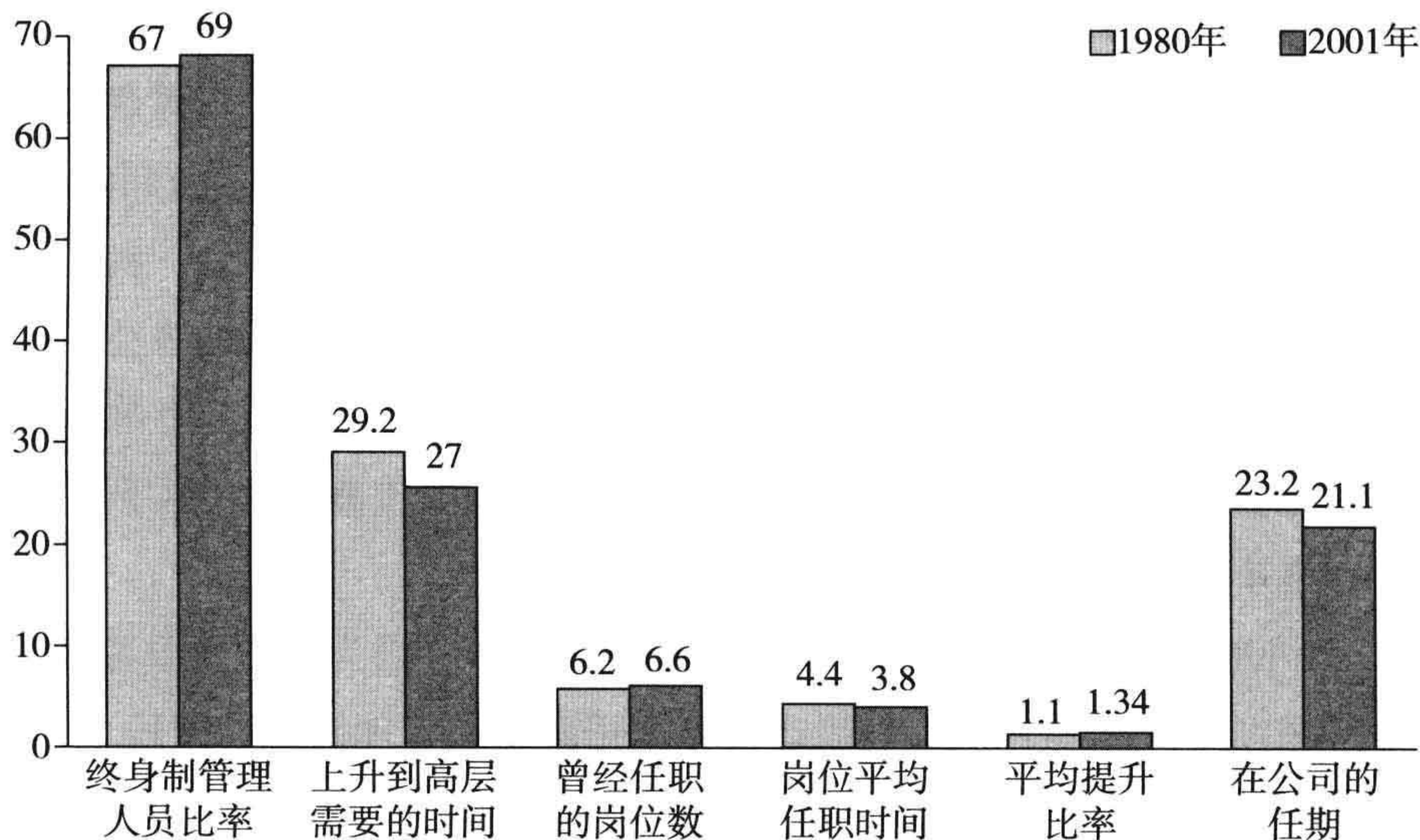


图 3-4 老企业里高层管理人员的终身雇佣制

注：以 1980 年和 2001 年 26 家公司为样本，对这两年内高层管理人员的特质和经历进行的描述。

资料来源：“The Path to the Top: Changes in the Attributes and Careers of Corporate Executives, 1980 to 2001”, Harvard Business Review, January 2005, 25-32

然而，任期总体下降掩盖了一些有趣的模式，尤其是一些老企业（1980年和2001年《财富》榜上的26家公司）和其他一些公司之间的差异，如图3-4所示。老企业中，与对公司的忠诚度相关的某些重要结果之间似乎不存在什么差异（如果有的话）。高层管理人员在公司的任职依然没有期限限制。据统计，2001年公司高管在公司的任职时间和1980年差不多。这些都是一些专业性公司，例如，通用电气、埃克森石油公司（Exxon）和IBM公司，这些公司依然在实行50年代的人才管理实践。

当然，如果各大公司的模式总体上正在发生变化，而那些历史最长久的老企业却没有发生任何变化，那么新兴公司的变革力度必须足够大才能驱动总的变革运动。而这正是我们的新发现。当我们把历史不足30年的公司和30年以上的公司，甚至是《财富》100强的公司进行比较的时候，发现了一些非常明显的差异：在相对年轻的公司里，只有17%的高层管理人员任期不受限制；相比之下，在老企业里是52%。新兴企业里的管理人员平均任职时间大约是9年，而在老企业里则是18年。这表明，年轻的企业和正在兴起中的公司经历了一些与专业性公司完全不同的事情。我们知道，即使是像通用电气和IBM这样的专业性公司，他们的实践也发生了巨大变化，尤其是终身职业保障的结束和外部招聘的扩大。不过这些实践并未影响到最高端管理人员，或许这是因为他们的职业生涯比这些实践还要早10年开始。

从外部招聘高级管理人员对人才管理尤为重要，因为新的领导者常常带来他们自己的经营团队，妨碍通过外部招聘补充管理岗位的继任工作。外部招聘把管理人员的注意力转移到他们有可能去的雇主那里，因为他们知道外部招聘是获得提升的一个途径。从外部被招聘过来的高级管理人员，往往会改变公司的发展方向，在较低层次上变革公司的政策和实践。因此，高级管理人员的更替率意味着公司发展方向和实践的变革比率。战

略变化使长期的人才规划受到重创。人力资源高级管理人员的更替率对人才管理至关重要，因为新的管理人员都更愿意革新所有正在进行的人才项目，这样做或许是想贴上他们自己的“标签”。

几乎所有的横向雇佣都来自其他公司，从公司的角度看，这完全出乎它们的意料。员工的离职给他们带来挽留人才问题，这一点将在第4章详细论述。最根本的问题是员工离职造成原来的公司损失了对离职人员的投资，而且公司的人才发展或继任计划均被打乱。

◎ 网上求职

在线招聘增加了有关岗位需求的信息量，有助于推进个人的工作调动。毫无疑问，这对员工个人有积极的影响，却加大了公司留住人才的挑战，加重了人才规划问题。网上求职始于互联网上可以利用的与职业相关的个人信息蜂拥而至之时。尽管发布这些信息的人并不一定都是在寻求新工作，但网上求职确实使公司能够比较容易地找到它们可能需要的员工。许多人只是把他们的简历发布到个人网页上，但是对招聘公司来说，更重要的是基于网络信息的客观资源，比如在网上发布有关工作业绩信息的行业协会，或更准确地说是和公司相联系的行业协会。

但是有些求职技术可能是恶意的，比如，网络上有时会“弹出 URL”（用于指定信息位置的表示方法），意思是进入公司内部网页去寻找像“月雇员”奖品这类信息或其他表明能力的信息。90年代末，劳动力市场紧俏时，一些网站给提供机密信息的人和给意欲调动工作的同伴写推荐信的人提供报酬。大量类似的资源给网络招募者提供了一臂之力，协助他们寻找那些所谓的被动申请人（与主动寻找工作的人形成对比）。为了获得潜在的员工，有些公司采取极富创新性的手段，让申请者充分展示自己的能力和。例如，作为寻找网络工程师的部分手段，思科系统（Cisco Systems）

举办在线有奖竞赛，从参加竞赛的申请者中寻找有创新潜能的员工。思科系统因这种技术手段而闻名。

在线信息解决了猎头公司初期外部招聘的基本问题：反向选择。如同格劳乔·马克思（Groucho Marx）的笑话：他永远也不想加入愿意接收他为会员的俱乐部。招募者只想要最好的人选，但是他们自己往往是最没有理由调动的人。就这个情况而言，部分原因在于他们很忠实于自己的公司，另一部分原因在于他们现在所在的公司比较重视他们。

图3-5中的人口普查数据表明，2003年1~10月，在16岁（含）以上的人中，1/10多一点的人使用互联网找工作。据Monster.com统计，在一个典型的星期一——求职高峰——2004年该网站有成千上万的求职板块供发布个人简历和职位空缺信息，大约有2000万人在该网站上找工作。但是有专门研究表明，搜索工作板块的人中大约有2/3是被动求职者。一

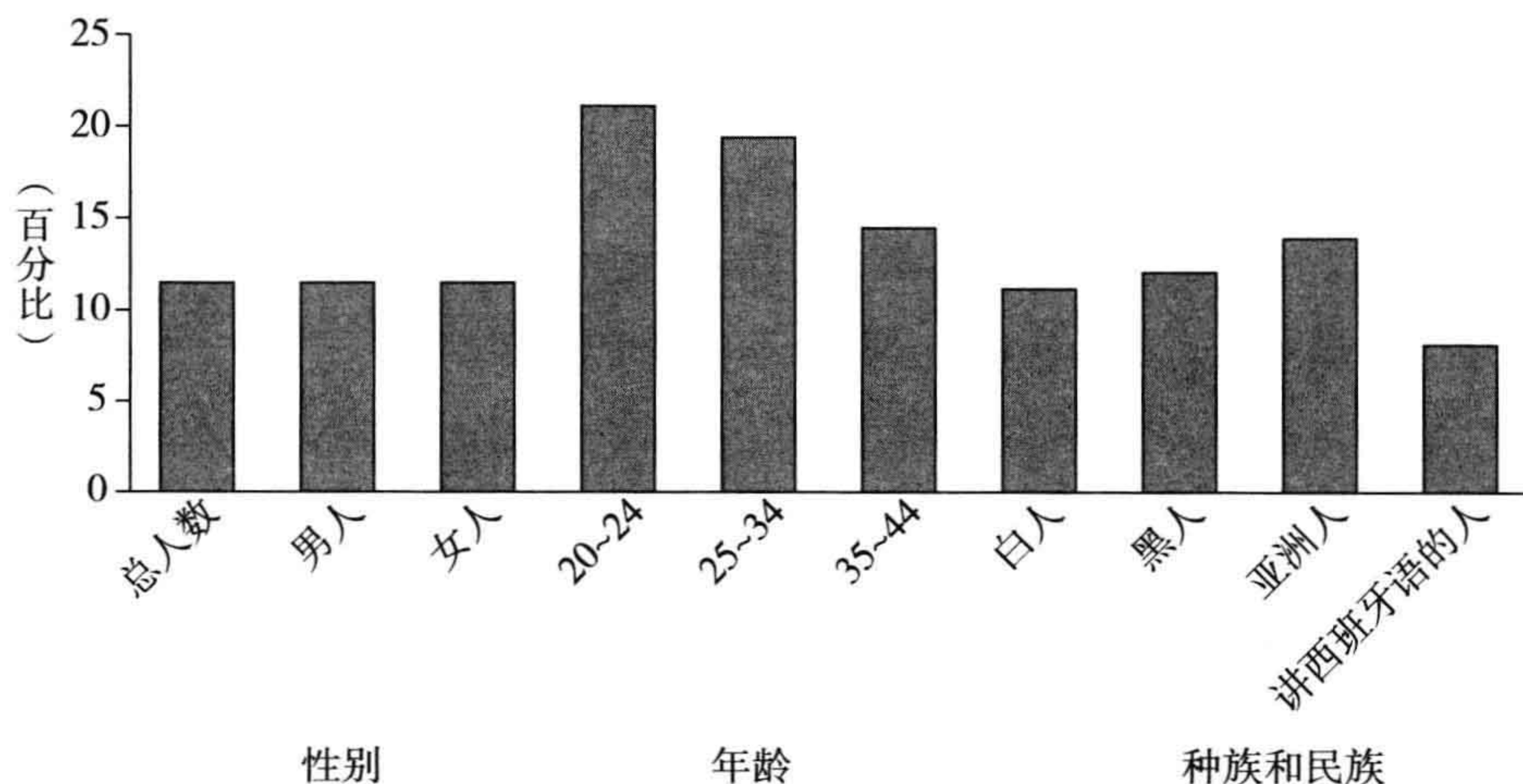


图3-5 网上求职

注：2003年10月，根据选定特征统计利用网络求职的非集体户人口比率。

资料来源：“Job Search Via the Internet,” *Monthly Labor Review* online edition, <http://www.bls.gov/opub/2005/aug/wk1/art05.htm>

些估测数据表明，有的求职者利用 10% 的时间在网络上找工作。

声称曾经把自己的简历投到网上的管理人员的数量从 2000 年的 52% 上涨到 2002 年的 75%。BlueSteps 是猎头顾问网页协会（Association of Executive Search Consultant Web page）中的职业管理服务机构，为高级管理人员提供服务。通过对 2003 年和 2004 年利用 BlueSteps 的 2 500 多名求职者的比较发现，曾经在网上发布个人简历的管理人员中，薪金等级在 200 000 ~ 300 000 美元的管理人员数量最多（29%）。

网上招聘给留住人才带来的挑战比较容易发现。过去，员工和老板生气或者和公司闹别扭后，即使他们想辞职，但在他们打印简历、找到自己可能想去的合适的公司的联系信息、投递求职信、得到对方答复之前，他们就已经平静下来。而现在，他们可以在几分钟内把简历发到网上，在 24 小时内就可能有可能有潜在的雇主联系他们。

因此，建议雇主积极防止导致员工离职的事件发生，因为一旦他们在网上求职，公司可能没有任何时间对此作出回应。即使员工不辞职，他们接到那么多关于工作机会的信息后，也很可能会被各种诱惑所动摇。对公司贡献的调查（详见下一部分）证明，选择工作的机会越多，员工对现职的贡献程度越低。网上招聘则以更加便捷的方式，给员工提供了更多的工作机会。

◎ 雇主和雇员之间日益降低的忠诚度

裁员和外部招聘引发的员工动荡，缩短了雇员和雇主协同、合作的时间，使对彼此忠诚度的不确定性增加，也使人才管理的任务更加复杂。大约 2/3 的工作变更都是由员工突然辞职引起的，员工辞职后常常立即到一个新的工作岗位就职。许多观察家很吃惊地发现，美国大约 40% 的工人在他们当前单位的工作时间不超过两年，这个数字在近几十年几乎没有发生

什么变化。

如果我们把 20 世纪 80 年代的情况与更早时期进行对比就会发现，在这两个时期，典型的员工在公司的平均任职时间相差无几；80 年代裁员率更高，不过由于工作岗位较少，辞职率反而较低。90 年代中期的数据表明，员工平均任职时间缩短，尤其是管理人员，劳动力大军总体上的任期更是如此。任职时间缩短最明显的是年龄稍大的白人，过去他们是内部劳动力市场的重点保护对象。例如，在接近退休年龄（58~63 岁）的人中，只有 29% 的人在同一家公司工作 10 年或 10 年以上；而 1969 年，这个比率是 47%。劳动力大军中，任职时间较长（一般是 10 年或 10 年以上）的员工比率从 20 世纪 70 年代到 1993 年持续下降，但下降幅度较小；到了 90 年代中期，该比率急剧下降。工龄长、年龄大的员工的被解雇率急剧上升，是年龄在 45~54 岁的员工被解雇率的两倍。管理岗位任期缩短是内部职业体系滑坡的有力证据。

图 3-6 显示的是人口普查局对当前人口普查的数据，说明了 90 年代美国整个经济领域雇员任职时间的变化。该图包括所有的工人，管理人员

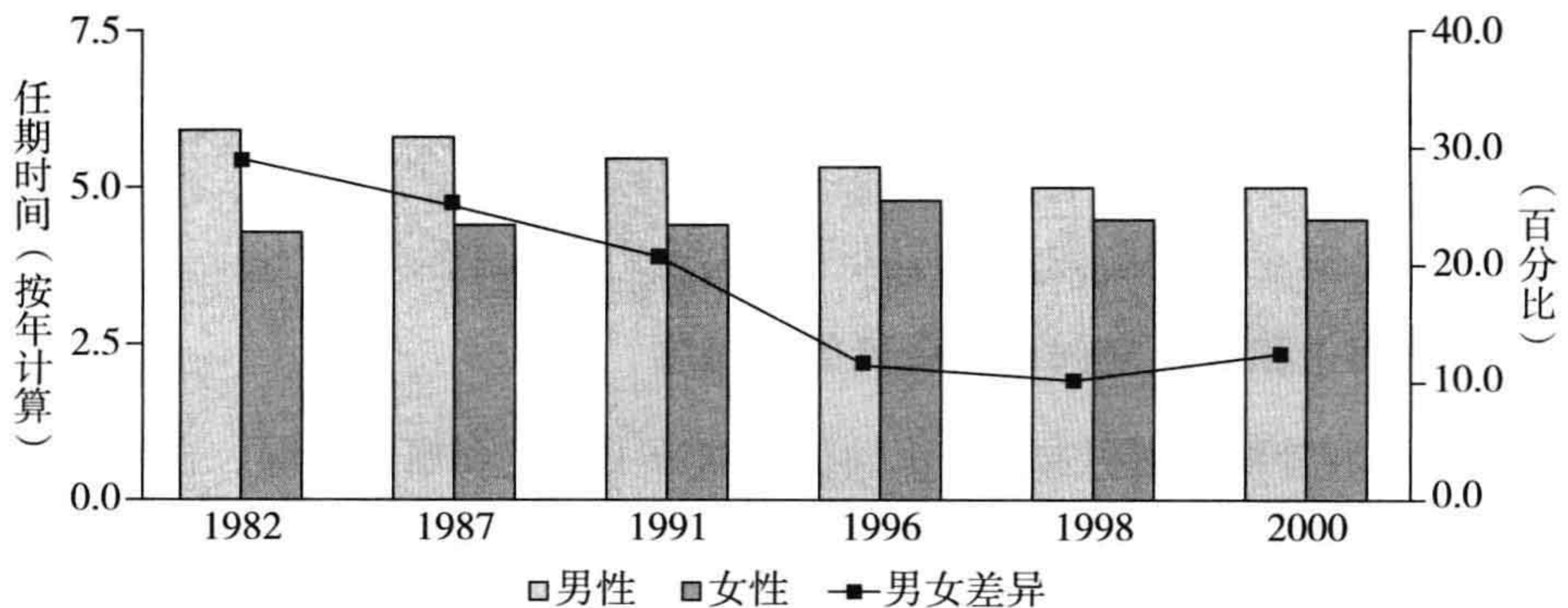


图 3-6 20 世纪 90 年代岗位任期的变化

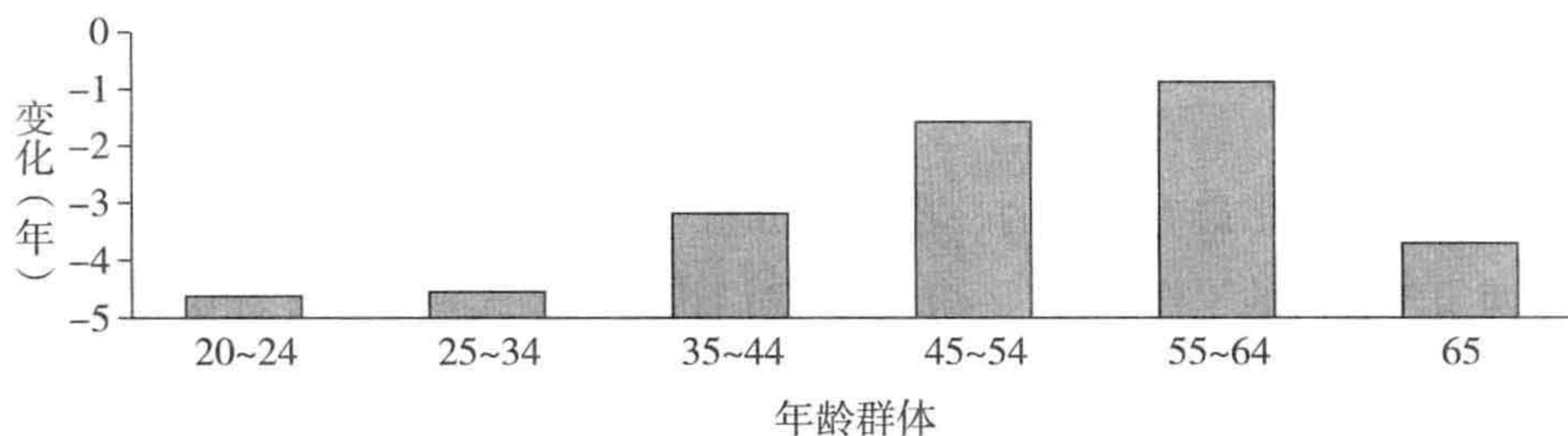
注：25 岁和 25 岁以上男女雇员的任期中位数，1983~2000 年。

资料来源：劳工统计局，<http://www.bls.gov/opub/ted/2000/aug/wk4/art03.htm>

3 一个时代的终结

和企业员工大体上仅占有所有工人的一小部分，可能不到10%。从该图中可以看出，虽然男性任期明显下降，但是女性的任期不但没有下降，似乎还上升了，因为女性生育孩子后往往不大可能再像以前那样辞职。这种现象部分归功于新立法对女性的保护。

如果按年龄群体观察任职时间的变化，会发现任期变化更加戏剧性。因为年龄大的雇员较少辞职，所以在过去10年左右的时间里，劳动力大军的老齡化本来应该使劳动力平均任期在总体上提高的。从一定时期内不同年龄群体的任期水平对比可以看到这个结果。图3-7中最突出的一点是，



注：按年龄划分的成年人任期中位数变化，1983~1998年。

资料来源：劳工统计局，“Median tenure declines among older men, 1883-2000,” <http://www.bls.gov/opub/ted/2000/aug/wk4/art05.htm>

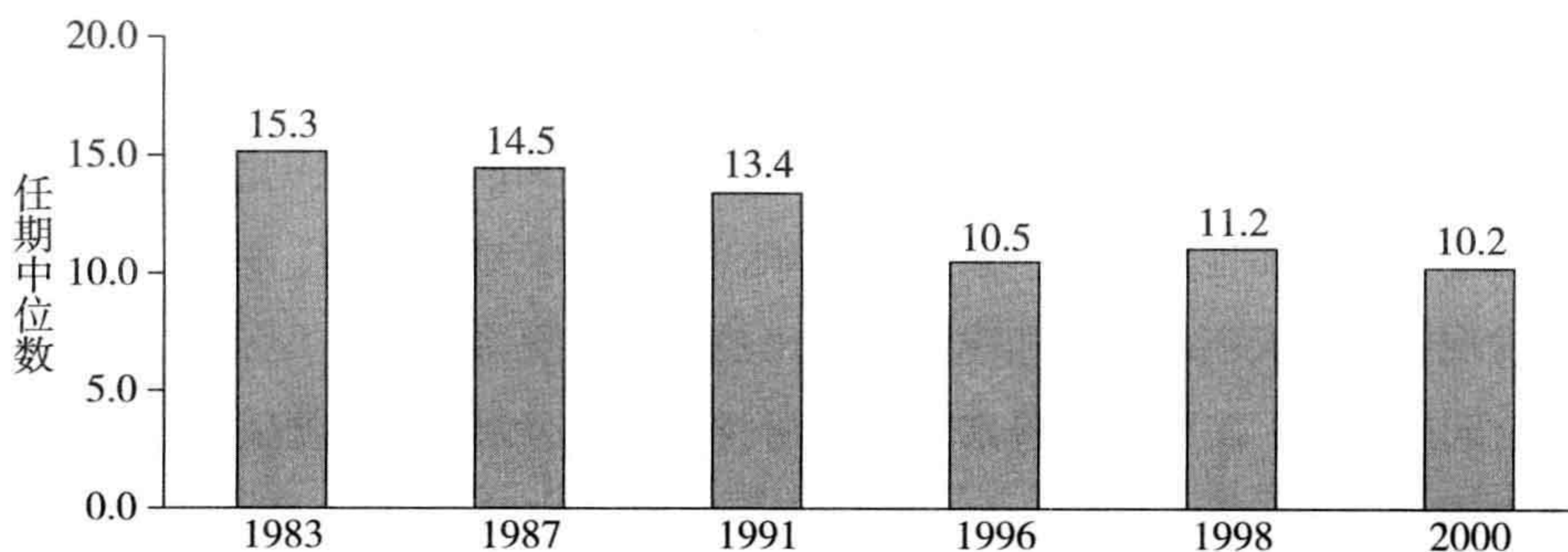


图3-7 年龄稍大的雇员的岗位任期变化

注：年龄在55~64岁的雇员在同一家公司的任期中位数。

资料来源：“Median Tenure Declines Among Older Men,” *Monthly Labor Review*, September 1, 2000, <http://www.bls.gov/opub/ted/2000/aug/wk4/art05.htm>

那些年龄较大的群体，尤其是最接近退休年龄的一组，任期下降最明显，而这些群体曾经对公司最忠实。

对雇佣关系的变化最有说服力的是一定时期内对一个群体的跟踪研究。近期，一项对 1957 ~ 1964 年出生的工人的跟踪研究表明，工人的工作非常不稳定，甚至那些我们认为进入“黄金岁月”的劳动者的情况也是如此。18 ~ 38 岁这个年轻的“婴儿潮”群体，他们每隔两年就更换一次工作。当这些人进入中年时，他们中的大部分人依然工作不稳定，缺乏工作保障。举例来说，90 年代开始从事一份新工作的人，他们中 40% 的人在不到 1 年的时间里就结束了这份工作；只有 30% 的人，工作时间持续了 5 年以上。

这些研究中最有权威的一项对比分析了 1966 ~ 1981 年和 1979 ~ 1994 年两组年轻人的工作经历。一般地，我们认为一个人在职业生涯中曾经在一、两个公司任职属于职业比较稳定的。按照这个说法，在前一个时期，大约 16% 的雇员工作稳定；在后一个时期，这个比率下降到 11%。在前一个时期，15% 的人在他们的职业生涯中换了 7 个或更多的雇主，这个数字在后一个时期上升到 21%。从对雇员个人的跟踪比较来看，后一个群体工作两年后离职——被辞退或辞职——的比率比前一个时期高出 43%。另一项研究表明，距离现在更近的群体，他们的工作和职业变化比他们前一代人的更大，即使他们在同一家公司任职，岗位变换也很频繁。还有一项研究发现，近期人们的行业 and 职业变换比前一代人更加频繁。所有这些情况结合起来表明，工作的不稳定性使公司收回员工发展和职业规划方面的投资很困难。

工资补贴是旧的内部人才管理体制最重要的一个特征，由此形成了与提升有关的明显的等级制。业绩评价技术描述了为实现晋升阶梯上高职位比低职位酬劳高而采取的岗位薪酬措施。该手段鼓励人才向高职位流动。

3 一个时代的终结

与调动工作相比，增长工资的结果是，员工留在现任职公司会更好地表现自己，因为留下来增加了提升的可能性。以资历和任期为基础的工资稳步、渐进的增长，是内部培养体制的一个标志。但是到90年代初，与不同公司间的调动相比，公司内部岗位调换已经不再有任何优势。雇员在同一家公司里的任期回报明显下降，进一步证明传统的报酬下降，雇佣关系松懈。

举例来说，半导体行业的研究人员发现，有经验的工人的奖励工资下降了。其中部分原因在于，现在的新技术、新技能越来越重要，但是这些技术不是在企业内部而是在外部学到的，尤其是在高等教育中习得的。在汇总数据中，按资历（指同一个员工的任期）获得的报酬近些年已经下降。从70年代到80年代，对于有10年资历的工人来说，他们按资历获得的报酬平均每年下降大约3 000美元。

自主调换工作的报酬戏剧性地下降，也能解释雇佣关系的下降。80年代末，一些工人每隔几年就换一次工作，他们的工资增长额度与那些在公司里任职10年的人相同。而且，员工辞职后能够找到工资更高的新工作的可能性提高了5%；相比之下，10年前那些被公司辞退的员工，其工资大大下降的可能性却提高了17%。这些都表明，从长远来看，雇员与雇主的终身雇佣关系对雇员的成功变得不再那么重要。与雇主的雇佣关系之外的因素，即那些与外部市场相关的因素，反而因此显得更为重要。

养老金计划是雇佣关系中有重要意义的薪酬福利的一个方面，因为即使雇佣关系结束了，养老金计划也代表着对雇员（至少是享有既定权利的雇员）的持续责任。虽然随着时间的推移，养老金总覆盖率下降，但养老金的性质从固定收益计划向养老金固定缴款计划的转变至关重要：根据服务年限，工人通过前者获得预先确定的福利水平，公司通过后者给每个雇员缴纳固定的退休基金，尤其是401（k）计划，员工通过该计划直接往自

己的退休金账户中缴存一定比例的资金。有了这个转变，雇主就不用再为保障员工的福利计划承担风险。相反，雇员需要对此承担风险。雇员也不再需要为了取得他们已经缴存的退休金而留在原公司。雇主对雇员的责任随着雇佣关系的结束而结束，表明长期的责任和雇佣关系开始从人们的生活中逝去。1980年，美国84%的全职工人享受到了养老金固定收益计划。但是到了2003年，这个比率却下降到33%。

最后，值得注意的是，劳动力总人数中日益增长的部分绝不仅仅是雇佣工人。举例来说，在劳动力中，独立经营的承包人所占的比率从2001年的6.4%增长到2006年的7.4%。

◎ 寥寥无几的内部人才培养

在美国，几乎没有什么证明员工发展甚或员工培训发展程度的证据，而且也没有什么相关信息能比较一致地证明内部人才培养是如何随着时间的推移而发生变化的。我们所知道的信息仅仅表明，员工培训并不是在大范围内进行的：1986~1991年的5年内，年龄在24~29岁的年轻人只有1/4参加过雇主为他们提供的某种形式的培训。那些参加过培训的人每年接受的培训时间大约只有36个小时，还不到一周的时间。1995年员工接受的管理方面的培训时间平均只有1.6个小时。

大多数雇主都声称他们提供了某种培训，尽管有多少人参加是另一回事。20世纪90年代中期，大约只有17%的雇员说他们曾经接受过某种为期一年的正规培训。公司组织的培训似乎定位在满足雇主独特的需要上，而不是培养可传递的技能。也有证据证明，与过去相比，现在的雇主没有对新雇员进行多少投资，尤其是在新岗位的培训中。2003年《培训》杂志对雇主的定期调查显示，上一年度的培训支出下降了6%，低于90年代中期的名义水平，而且这还不包括通胀带来的额外影响。在产业工人层次

上，传授工艺技能的学徒培训计划——曾经是雇员发展的核心部分——大大萎缩，以至于美国劳工统计局不再报导相关信息。

比较令人担忧的是，即使是对雇员的有限投资也将被雇主撤出，原因如下：第一，公司在发展方向、战略等方面的变化使雇主很难确定公司在多长时间内会对雇员的能力有需求；第二，日趋缩短的雇员任期使从他们身上获取投资回报更加困难。当然，我们有证据表明培训技术的变化带来的影响，而且可能因为新技术要求工人有新技能，它还没有引起培训投资的减少。

美国之外的培训数据表明员工的发展情况要好些。2002年，英国一项员工技能方面的研究对雇主提供的培训和发展做了一次至关重要的评估。根据国家法定体制，雇主每年要从工资总额中拿出一定的数额用于员工培训。但是该体制结束后，雇主提供的培训和发展也随之减少。部门技能培训机构（Sector Skills Development Agency）主任评价了雇主对培训的兴趣，并找出了问题的关键所在。他说：“重要的是雇主获取回报的速度有多快。”关于雇员的技能，英国对雇主展开的一个年度调查显示，在英国，为雇员提供培训的雇主所占比率和美国相同（大约是65%）。该调查还发现，由于不能找到有合适技能的员工，职位空缺率一直保持在25%左右。雇主自责说，大约25%的职位空缺是由于他们自己没有做好员工培训和发展；毫无疑问，考虑到有35%的雇主根本就没有对雇员进行培训，如果评价更加客观一些，职位空缺的比率可能更高。英国商业领导者声称，在技能领域，他们最关心的是管理和领导能力的发展。

／ 人才管理计划的结局 ／

上文概述的变化对人才规划和人才管理实践有着深远的影响。1984年

的一项研究非常有趣，该项研究调查了大中型公司的人才管理实践，并将之与一个类似的、涵盖70年代末的人才管理制度的调查进行了对比，结果发现一些成熟的预测人才需求的项目急剧衰退。用统计回归模型（statistical regression model）预测人才管理需求的公司所占的比率从30%下降到9%；精良的马氏链模型（Markov chain models）的利用从22%降到6%；运筹学（operations research）工具的使用也从23%降到4.5%。研究者们发现，这两个时期中实施继任计划的公司所占比率明显下降，而且下降幅度具有统计意义。有效实施继任计划的公司遇到的最大问题是商业计划缺乏准确性，即预测不准确。但是1984年，66%的公司仍然在实施继任计划。到2005年，类似的调查发现，只有29%的公司仍在继续实施继任计划。

雇员对这些变化有什么反应呢？一些观察家说，与2001年的不景气相关的经济衰退，使雇员对职业保障更加感兴趣，对跳槽的兴趣减小，员工更愿意为一个雇主服务。2003年就业市场低迷，当时在一项全国范围内对员工辞职概率的调查中，有一个问题是，如果让雇员离开现任工作到其他地方的相应岗位任职，他们希望获得什么补偿。表3-1中的联合分析结果表明，即使是在2003年，大部分雇员也愿意为了一小部分额外的补偿而离开现任职公司。特别需要注意的是他们的短期定位：1 000美元的奖励就会诱使雇员跳槽到一个新的岗位，如同5年内工资可能增长6 000美元的诱惑一样。这种定位反映了一种信任缺失，依靠当前的雇佣关系，员工怀疑自己是否能够在未来获得成功。

雇主非常担忧下一代工人对企业的忠诚度。正如在第2章对大学毕业生求职者的研究所发现的那样，他们第一关心的是职业发展，其次是职业保障。近期，对大学生求职者的调查发现，他们的第一兴趣则是雇主能给他们写一份较好的到其他地方任职的推荐信——这仍属于职业发展，只是方式不同。

3 一个时代的终结

表 3-1 能够促使雇员辞职的补偿

为了……， 我愿意辞职	25%的雇员		50%的雇员		75%的雇员	
	单位	美元	单位	美元	单位	美元
授予股票面值	50 股	500	100 股	1 000	1 000 股	10 000
假期	7 天	652	10 天	1 400	15 天	2 769
红利机会	1 000 美元	1 000	5 000 美元	5 000	10 000 美元	10 000
工资增长	10%	3 750	20%	7 500	35%	15 000
5 年后 可能的工资	6 000 美元	6 000	15 000 美元	15 000	35 000 美元	35 000
一次性 退休补贴	5 000 美元	5 000	20 000 美元	20 000	50 000 美元	50 000

资料来源：Sibson & Company，2003

笔者调查了 2006 级沃顿商学院 MBA 班 486 名学员的就业经历，他们大多数人在参加 MBA 培训之前有 5~6 年的工作经历。结果发现，更引人注意的是受调查者对他们自己在目前任职的公司里的职业前景的看法，而不是对自己调动工作的任意性的看法。一般情况下，他们说，如果他们觉得发展前景有阻碍，那么他们等待发展机会的时间不会超过 10 个月。他们工作的公司大都拥有两万名员工，所以大多数公司都有较为成熟的人才和职业规划实践。可想而知，那些 MBA 学员都是工作效率最高、办事能力最强的员工，但是当他们被直接问到下面的问题：“假定你还留在原来的公司上班，你能否确定你下一步的发展是什么？”这时 30% 的人对这个问题的回答是不知道（见表 3-2）。更加值得注意的是，他们中没有几个人认为如果他们仍然留在原公司，他们有可能担任领导职位（这样的反应不大可能是由于 MBA 学员过于谦虚造成的。）最好的解释是，这些公司里并没有从内部向领导岗位输送人才，甚至那些特别

出色的人才也没有得到提升。

表 3-2 沃顿商学院学生对他们的最近的工作岗位的看法

-
- 能够确认下一个提升目标的学员比率：69%
 - ☆ 30% 的人回答不知道
 - 认为自己有很好的提升机会的学员比率：69%
 - ☆ 31% 的人回答没有机会
 - 认为如果自己留在公司，就能有机会成为领导的学员比率：63%
 - ☆ 37% 的人回答没有机会
 - 来自公司内部的管理人员比率：40%
 - ☆ 30% 的人回答不知道
 - 获得提升机会需等待的时间：10 个月
-

在金融服务行业，对高级管理人员的一项行为研究更能揭示员工对公司的忠诚度。其中一个问题是，有多少高管愿意接受猎头公司的邀请成为其他公司管理职位的候选人。在这些高管作出回应之前，他们对他们可能获得的职位知之甚少。所以在这种情况下，他们的回答反映了他们对现任公司的忠诚。当被问到是否愿意调到另一家公司，并成为该公司某一职位的后备人员时，我们发现大多数管理人员（52%）回答“是”，而且级别越高的人越是如此；级别最低的员工中有 39% 的人回答“是”；而副总裁中有 2/3 的人回答“是”（见表 3-3）。

当谈到到其他单位任职时，现任高管的反应和 MBA 学员一样，他们觉得工作调动不受任何约束。这个事实表明，年代差异不是雇员对雇主不够衷心的决定因素。现任高管以及下一代高管不愿意像上一代那样成为忠心耿耿的“组织人”，即那些愿意等待公司规划他们职业前景的人。因此现在的发展变化使公司人才管理面临的挑战更加复杂，因为它意味着公司内部的人才供应不稳定、不可信赖或者说不可预测。

表 3-3 愿意到其他公司任职的管理人员比率

现职位	愿意到其他公司任职的人员比率 (%)
首席执行官 (CEO)	55.2
执行副总裁 (EVP)	64.7
高级副总裁 (SVP)	54.1
副总裁 (VP)	46.8
其他管理人员	49.8

资料来源：Peter Cappelli and Monika Hamori, “Executive Loyalty and Job Search”, working paper, Wharton School, Center for Human Resources, Philadelphia, 2006

/ 现在的人才管理 /

上述证据解释了 20 世纪 50 年代的人才管理模式缘何瓦解以及当前不再适用的原因。如果我们不能就商业需求制订长期的计划，那么制订长期的人力资本计划也就几乎成为泡影。作为回应，雇主开始转向严重依赖外部市场的人力资本模式。他们有效地从人才规划模式转向购买模式。遗憾的是，购买模式同样具有很多缺陷。寻找合适的人选需要花费时间和财力，意味着你必须依靠当时能在市场上恰好找到的人才。美国最大的电视购物频道 QVC 的人力资源副总裁汤姆·克拉迪 (Tom Clardy) 讲述了他们现在面临的人才挑战。他说：“我们面临的最大问题是大零售商现在已经没有管理与发展方面的项目，而这原来是我们最大的人才资源。”

现在，在现代竞争性的商业环境里，雇主面临的根本问题是人才管理的不确定性。寻找节约成本的办法，在充满高度不确定因素的经营环境下，预测并供应所需要的人才，是我们面临的巨大挑战。下一章，我们将开始构建人才管理的新方案，迎接这个挑战。

/ 附录：人才管理的国际比较 /

通过比较看看其他国家的人才管理实践，是非常有意思的。比如，在英国，甚至整个欧洲，由于有法律约束，解雇雇员存在很大的困难。反过来，这又给作为人才战略的外部招聘增加了难度，不过这可能有助于更加密切地关注内部人才的发展。

如图 3-8 所示，尽管各国人才培养情况明显不同，但其他国家似乎比美国更多地采用了以下三个模式：个人职业规划、组织继任计划，以及高潜能人才或“有远大抱负的人才”计划。欧盟只有大约 1/3 的国家制定了正规的职业规划，更多的国家（差不多 40%）实施继任计划。德国在这方面名列榜首，全国约有 2/3 的雇主采取继任计划模式。高潜能人才计划的使用相对较少，不到 30%；在这方面，西班牙名列第一，全国有 2/3 的雇主采用高潜能人才计划。

英国和美国的经济环境和法律构架最为相似。在 20 世纪 90 年代的时候，英国的继任计划和高潜能人才计划略微减少，而个人职业规划小有上升。2006 年，英国特许人事研究所（Chartered Institute for Personnel Department）关于英国培训和发展的调查报告指出，与美国的情况类似，英国 60% 的雇主没有制订正规的人才发展计划，49% 的雇主根本就没有人才管理的安排。

与美国相比，假定欧盟诸国更多地实施了传统的人才管理实践，尤其是和计划相关的实践，那么这就提出了一个耐人寻味的开放式问题：美国经历的许多商业上的变化可能最终会传入欧盟，并破坏他们的人才管理实践。从这个意义上说，欧盟是否落后于美国？欧盟最终要重新建立人才管理实践（这一点将在下文论述），在这方面欧盟是不是走在了美国前面？或

3 一个时代的终结

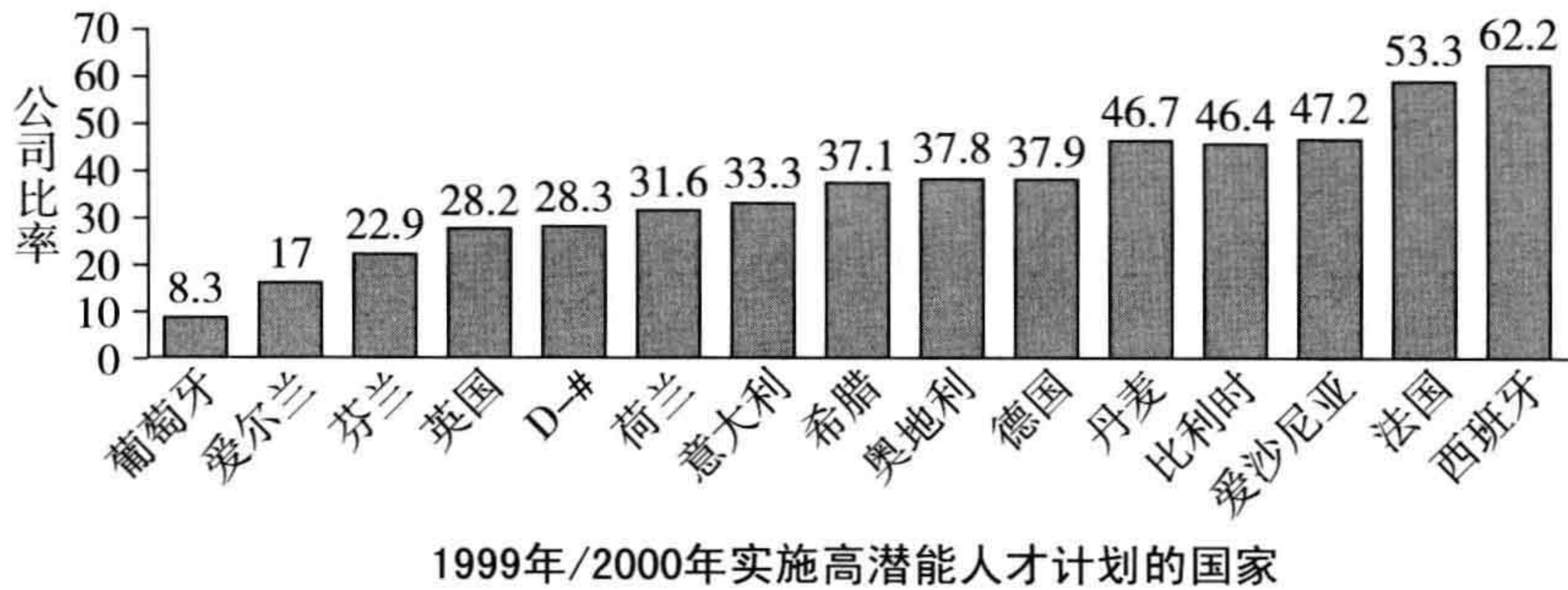
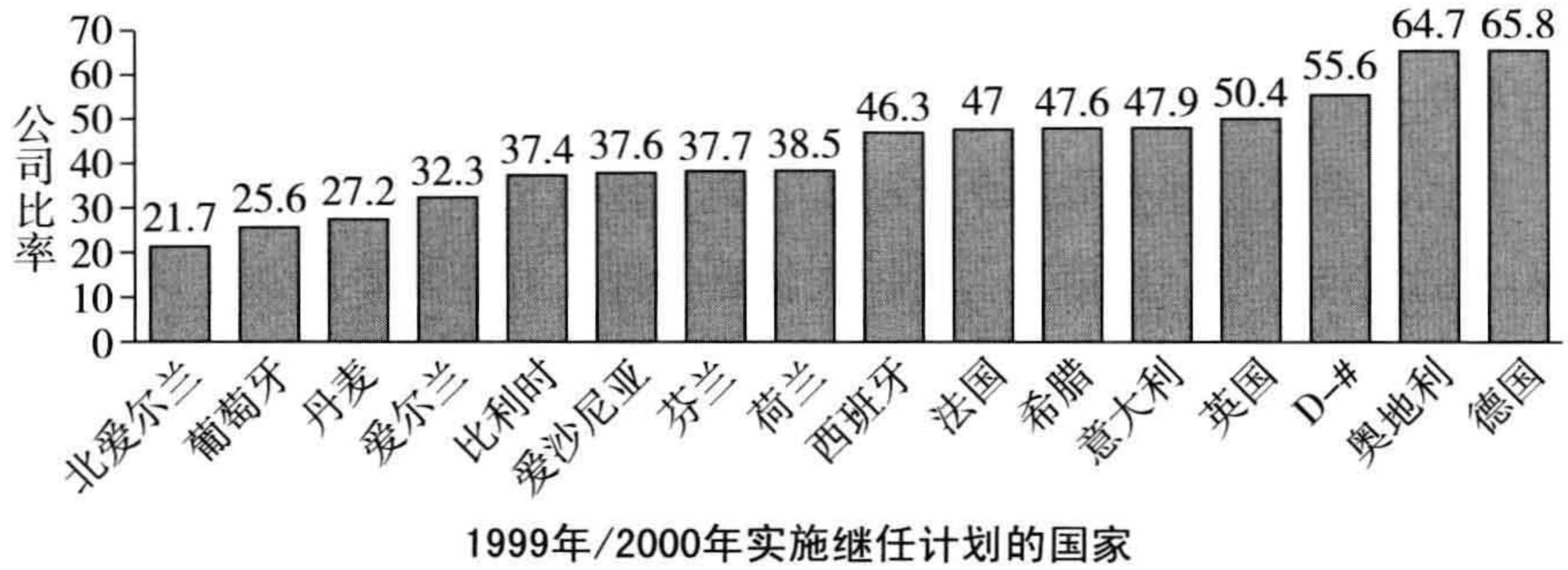
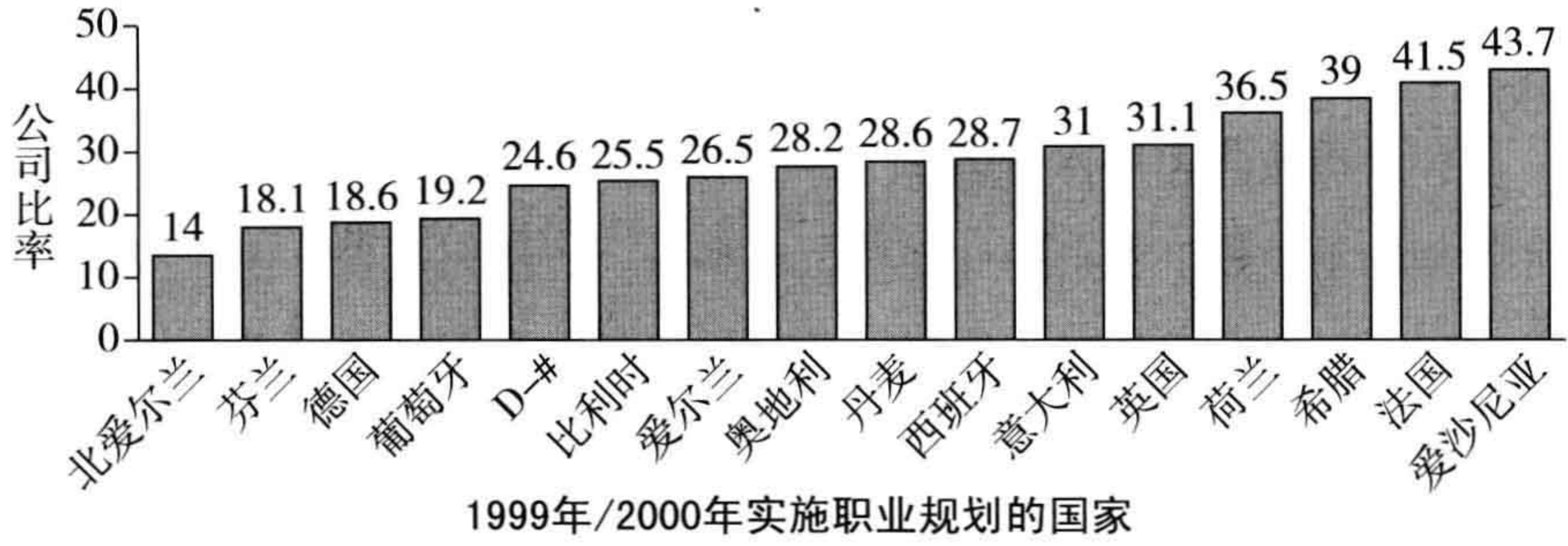


图 3-8 欧洲职业和人力资源管理调查

N = 3559

资料来源: Cmnnet data, 1999/2000 survey round

者说，因为欧盟和美国有不同的受规章限制的实践和经济环境，他们仅仅是选择了不同的人才管理路径？

比较新加坡的人才管理情况，对这个问题的理解会有所帮助。新加坡人才管理的手段始于李光耀（Lee Kuan Yew）的研究报告。他在报告中指出：“新加坡于1965年宣布独立，当时拥有两百万人口。对于新加坡这样资源贫瘠的小国来说，人才是国家发展的决定性因素。”李光耀说他对跨国公司的管理实践很感兴趣，也很欣赏。新加坡为了发展自己的人才库，正在实施跨国公司的管理实践。至少对于新加坡政府来说，那些管理实践中最重要的方法关乎领导人的选拔和发展。李光耀运用了许多这样的人才管理原则来治理国家。

然而，即使是拥有最体系化的人才管理实践的公司，似乎也经历了留住人才的困难时期。据估计，新加坡新雇管理人员更替率至少在10年时间里平均达到了30%。大多数公司流失了很多管理人员，而公司在这些人身上投资巨大。这些人才何去何从是显而易见的，因为几乎总有渠道从投资培养人才的大公司挖掘雇员到没有投资培养人才的小公司。一些雇员感到他们的发展前景受阻，这就形成了来自雇员的人员更替“推动力”；有些小公司需要技能但是又不能在内部有效培养人才，从而形成了来自这些小公司的对人员更替的“拉动力”。这两股力量对人才流失究竟有多大的影响力，目前还不清楚。但是毫无疑问，从大公司的预备管理职位跳槽到较小公司的管理职位，有一条“踏平了的路径”。

新加坡的公司似乎愿意在内部人才发展计划上进行再投资，其程度已经发展到令人吃惊的地步。几乎所有的公司依然在谈论人才管理，就好像内部培养已经成为一个典范，而外部招聘仍然不在他们的考虑之内。有人明确提出重建终身职业。有人解释说当前的计划对新加坡能够起作用，尽管对个别公司不适用。大公司有一定的规模和资源发展人才管理。大公司

有一部分人才流失到小公司，这个事实代表了对经济领域其他方面的某种经济援助。

既然如此，为什么大公司还在继续实施内部培养模式？那是因为政府想让它们这样做。通过对董事会尤其是上市公司的董事会的影响，然后通过社会规范传播，政府可以确保这种人才转移能够持续进行，因为它对更加广泛的经济和社会有益。

新加坡的例子表明，人们更加普遍关注大国（比如美国）的人才管理。在这些国家，发生了很多同样的从大公司到小公司的人才转移。整个硅谷的高科技经济发展可以追溯到从大公司辞职开始创业的管理人员。同样的事情发生在生物技术行业以及贯穿经济领域的创业公司。随着集团在人才发展方面的付出减少，人才库拥有管理能力的人员也减少了。

美国的人才库资源很丰富，以至于它发生变化后，需要过一段时间才能发现。20世纪90年代，经济开始腾飞，然而，此时对人才短缺的抱怨开始浮出水面。如前所述，实际情况是既不缺少人才，也不缺少大学毕业生。最主要的抱怨聚焦在管理和执行水平上。这些抱怨甚至来自高级猎头公司，他们说他们寻找准备升职的候选人也有困难。商业培训的兴起多少可以起到弥补作用。但是，与人才管理计划相关的工作能力很难复制。从这个意义上说，对人才管理实践下降的担忧具有一定的含义，而且已经超越了一个公司，蔓延到整个经济领域。



第二部分

人才管理的新模式

Talent On Demand

人才供求匹配的四个原则



内部培养与外部招聘决策

第3章论述了雇主面临的人才管理挑战：商业需求的预测难度非常大，而人才需求的预测更加困难。同时我们也无法确保组织所拥有的人才和培养渠道能够保持稳定。尽管存在这样的不确定性，雇主还是必须要寻找解决办法，以确保公司未来的人才需求能得到满足。决策失误会导致人才短缺或者人员下岗，公司要为此付出高昂的代价。为了找到应对这个挑战的方法，我们可以借鉴运筹学的概念。

正确理解人才管理在实践中的意义的一个办法是对下列问题进行思考：如果不能有体系地管理人才，尤其是商界里大部门的人才管理，组织的各种工作将如何开展？人才管理的失败等同于供应链管理的失败。在最简单的商业环境里，如果没有供应链管理，或许经营还能进行下去。比如，在家里办公，我就不需要仔细管理办公用品。如果打印机里的纸张用完了，可以看看是否还有备用的纸张。如果备用的也没有了，我可以停下

手头的工作去商店购买。此外，还有一个好的替代办法，那就是到楼下，从我妻子的打印机里去取。如果她的也用完了，那我们就一起到商店购买。当然，这样做我就把问题推给了妻子。停下工作到商店去购买打印纸，这个成本看起来很小，不值得为此费力做计划。

同样的事情也会发生在人力资本管理中，但是与纸张消耗殆尽类似的人力资本问题却不容忽视。当雇员辞职或退休时——假定只有在筹备退休晚会时才有人注意到这件事——如果还没有人接替他的工作，这会给企业带来很高的成本。比如，公司主要的联络员突然离职，公司就会因此失去部分客户，致使相关工作不得不停止；或者公司不得不出高价外包相关工作，直到招聘到有专门技能的雇员。

只有当老板环顾四周问“我们这里有没有谁能接管这个工作？”时，公司才开始着手解决意料之外的职位空缺带来的问题。如果有，我们就把他调过来，希望他知道怎样接手这项工作。但是该员工的职位空缺又会给另一个部门经理带来问题，就好像我缺少了打印纸去妻子那里取一样。一个空缺职位往往引起组织里的连锁“碰撞”问题，因为第一个空缺职位会引起内部一系列工作调动。你不得不到“商店”去“购买”新雇员。

黛安·罗斯巴德·马戈利斯（Diane Rothbard Margolis）在对70年代的企业状况的记述中描述了这些“碰撞问题”在职业塑造中起到的核心作用。在她研究的公司里，有一名管理人员说，他们公司一个职位的空缺能引发5个额外的岗位变动。

任何一种这样的内部调动，都可能引起经营性错误，特别是当后备人员被调任到他们毫无准备的岗位时。结果必然是公司业绩受到影响，后备人员也会因此而情绪低落并且辞职。

现在，当出现职位空缺时，我们往往从外部劳动市场聘请雇员。外部招聘具有一定的吸引力，能够避免“碰撞问题”的出现。外部招聘类似于

打印纸用完时到商店购买纸张的情况，不过它自身也存在问题。在找到合适的人才前，空缺职位上的工作不得不停止，或者至少是工作进展节奏缓慢，直到在外部招聘到合适的人才，这个过程需要花费一定的时间。如果雇主需要寻求猎头公司的帮助，就要付给他们酬劳，那么外部搜寻人才的代价就会很高。更何况，外部招聘妨碍了内部人才的升迁前景，使当前雇员的留用问题进一步恶化。

／ 外部招聘的局限 ／

现在外部招聘很盛行，所以花点时间更加仔细地思考一下它与生俱来的局限性是非常值得的。与早期的一些措施相比，外部招聘这种方式相当简单，因此在20世纪80年代普遍流行起来：当有职位空缺时，公司不再需要像以前那样组织花哨的人才培养活动，就能“及时”招聘到需要的管理人员。而且，公司不需要花费时间和金钱给这些管理人员传授技能，培养他们的工作能力，也不需要保留发展职位，并就如何成为一名经理人给他们提供指导。这些工作完全可以在公司系统之外进行重组。由于培养费用是在前任雇主那里发生的，用会计术语说这些费用就是“沉没成本”，新雇主只需要按市场价给管理人员发放工资。而且由于市场上管理人员供应充足，市场工资受到抑制，比内部培养成本低得多。因此，只要外部劳动力市场充足，企业就能比较容易地实现供需匹配。

但是依照这样的方式发展，外部招聘将带来员工留用问题，增加了内部发展的风险和成本。如果人才外流到没有对员工进行培训的公司，投资发展后备人才的企业会因此而损失惨重。正因为如此，没有对员工进行培训的公司才能够支付更高的工资。用经济学语言来说，这是一个典型的“不完全契约”例子：原来的雇主对雇员进行前期投资，希望通过雇员的

良好业绩补偿投资。

雇员投入雇主为他们安排的工作中，付出与个人发展相关的努力，保障个人的提升利益。但是，这个契约不明确。当雇主首先通过解雇员工而打破这个协议时，雇员开始对此提出质疑，为什么他们不可以利用这个不完全契约呢？如果雇主可以根据需要解雇管理人员，那么当形势有利于雇员时，为何他们不可以调动工作呢？所以，员工留用问题当然是雇主引起的，因为是他们首先给来自其他公司的后备人员提供工作岗位，并雇佣这些人员。

◎ 来自信息技术行业的经验教训

当雇主放弃了有体系的人才管理工作，转而依靠“即时制”模式从外部招聘人才时，会发生什么情况？信息技术（简称IT）行业给我们提供了看待这个问题的方法。IT方面的工作在20世纪90年代的经济爆炸中发挥了重要作用，现在IT技术对大多数公司的成功都是至关重要的。鉴于此，在IT职业中，特别是生产IT产品的公司里的IT工作中，尤为值得注意的是大多数雇主并没有在人才管理上付出多少努力。

早期，IT业由实施传统的人才管理模式的大公司支配，尤其是IBM公司，还有其他的公司，比如惠普、斯佩里（Sperry）和Univac。70年代末80年代初，位于波士顿128号公路地区的新生代公司引领着IT业的发展，这些公司包括：王安公司（Wang）、通用数据公司（Data General），特别是数字设备公司（Digital Equipment Corporation）。这些公司实施传统的人才管理实践，公司完善的规划模式以内部培养为基础。

20世纪90年代迅猛发展的硅谷采取了不同的新举措——根据需要，雇用公司外的技术力量，通过提供股票期权和令人兴奋的项目吸引人才。这些公司里的大部分人才来自更大的传统的公司，例如仙童公司（Fair-

child)、惠普公司和 IBM 公司。硅谷公司最终在产品市场，尤其是 128 号公路附近的市场上，战胜了更多传统的公司。他们的成功在很大程度上归功于依靠外部招聘迅速发展起来的能力。他们直接从竞争对手那里招聘人才，不需要进行人才培养的前期投资，因此可以推断，这种能力在他们的成功中起到了关键作用。

硅谷的成功把外部招聘的模式带到了其他的 IT 公司。传统的老企业的人才供应逐渐缩水，当所需的 IT 技能发生变化时，雇主开始把大学里的 IT 项目作为目标。此时，人才管理“即时制”战略的弊端明显表现出来：雇主受到易波动的劳动力供应情况的支配。快速回顾一下自 IT 业繁荣以来的种种迹象，就能说明外部招聘带来的风险。

进入 IT 业的大学毕业生的实际收入在 1986 年达到顶峰，然后开始下降，这与 IT 部门缩减规模和 1991 年的经济不景气恰巧吻合。1991 年的经济不景气给了 IT 业重重一击。这个时期似乎 IT 业工人供应过剩，尤其是高端职位的人员供应过剩。不管公司需要什么技能，都能从外部市场雇佣到。

20 世纪 90 年代中期，有 IT 学位和专业的毕业生数量呈下降趋势，这正是对自 1992 年以来的 IT 行业就业市场冷清的反应。随着 IT 市场逐渐升温、火爆，一小批毕业生开始加入 IT 业，90 年代中期，市场开始再次红火起来，高工资是这个时期最显著的标志。然而雇主在寻找他们需要的人才时遇到了困难。这个时期，大约只有一半的 IT 专职人才有 IT 相关领域的学士学位，编程岗位上只有约 10% 的人有学士学位。因此，IT 领域里非学位的技术证书凸显出其重要性，变成了比高等教育学位证书还重要的证明某人 IT 技能的手段。在信息技术领域，一些大的认证机构已经颁发了两百万个证书，证明某人在该领域的技能。这些认证机构中，许多都是 IT 公司，比如思科公司（Cisco System）和微软公司。有些公司给获得这些证书

的员工支付相关费用，但是随着时间的推移，大的趋势通常还是员工依靠个人努力，从以营利为目的的专门的培训学校获取相关证书。

雇主很难寻找到他们需要的人才，因此经常怨声载道。他们呼吁公共政策以扩大移民和高等教育计划的形式给他们提供帮助。雇主还发现，其他公司的外部招聘政策给他们自己的公司带来了人才留用问题。在这些公司里，软件工程师的更替率平均每年约为 40%，为了留住人才，雇主开始转向一系列精心设计的激励和“首选雇主”（employer of choice）计划。

随着工资的增长，就业机会的增多，以 IT 相关领域为专业的学生数量急剧反弹，1996 ~ 1997 年增长了 40%，1997 ~ 1998 年增长了 39%。这些大学生几年后就涌入了劳动力市场。遗憾的是，2001 年高科技市场快速紧缩，而此时也是大批毕业生进入劳动力市场的时间，于是引发人才大量过剩，人员工资下降。当雇主不得不依靠大学院校培养他们所需的人才时，问题随即产生：人才供应已经不在他们的控制范围了。企业对市场信号反应滞后。

另一方面，当组织需求发生变化，需要引进新型人才时，该模式要求原来的人才必须离职，IT 行业里几乎不存在再次培训。因此当需求发生变化时，IT 雇主往往在雇员中掀起层层波澜。90 年代，雇员辞职和员工脱离编程职业带来的职位空缺在数量上超过了网络编程新岗位。对全美大学毕业生的调查发现，毕业 20 年后（大多数人已经到了四十几岁的年龄），土木工程专业的毕业生中，有 52% 的人还坚持在本领域工作，但是只有 19% 的计算机科学专业的毕业生留在本领域工作。36% 的毕业生离开了计算机编程领域，到其他行业谋职。

乔治梅森大学（George Mason University）的一个研究发现，所有意欲调换工作的 IT 业员工是其他行业有此意愿员工人数的两倍。这种人员更替部分地说明了两个事实：第一，当专业技能陈旧时，想要继续留在本公司

的机会微乎其微；第二，这些岗位缺乏发展通道，程序员一直担任程序员，直到他们的技能过时，然后他们就不得不转行做其他的事情。

斯坦福大学从事软件行业研究的埃冯·巴尔（Avron Barr）和雪莉·特斯勒（Shirley Tessler）指出，至少在一些行业领军公司里，管理方相信，开发软件的关键能力在于吸纳更多有能力的雇员，公司没有必要对他们进行更好的管理。丹尼斯·李（Denis M. S. Lee）教授研究了与高科技雇员相关的工作，发现管理方仅仅是把他们领进门，然后就不管了。

公司把重点放在雇佣大学毕业新生上，会给老员工造成负面影响。很多关于 IT 劳动力的研究都说明了这样一个事实：雇主更喜欢年轻的员工，而且在有些情况下，雇主倾向于采取行动保护年轻人。在《信息周刊》对 IT 管理者的调查中，只有 2% 的管理人员说他们愿意雇佣有 10 年以上工龄的员工。《网络世界》所做的另外一项调查发现，年龄在 20~30 岁的受调查者中，只有 13% 的人说他们愿意雇佣 40 岁以上的人。

拥有丰富从业经验的 IT 从业者所获得的回报日趋减少，表明现在的雇主并不怎么看重经验。即使在 IT 工人失业率较低的时候，失业期自 1998 年以来也一直在延长，这与下面这个观点基本保持一致：年龄较大的工人最容易失业，他们正处在寻找新工作的艰难时期。在下岗的电子、电气工程师中，可能只有一部分人在 IT 部门工作。他们中只有 4% 的人说，在 1998 年紧俏的劳动力市场中很容易找到一份新工作；76% 的人认为年龄是他们寻找工作的最主要障碍，而且年龄越大的人认为找工作越困难。

◎ 来自其他行业的经验

20 世纪 90 年代末，IT 行业以外的众多雇主似乎都得出了这样一个结论：依靠外部招聘解决人才之需已经不可行。有些雇主开始考虑寻找替代办法，试图在内部建立人才清单。如此一来，人才管理就完成了历史

循环——从内部培养到外部招聘，再回到内部培养上。高品集团（Co-Operative Group）是伦敦一个拥有5万名员工的联合企业，该企业在报告中指出，它们80%的管理职位一直都是依靠外部的猎头公司来补充人才。但是首席执行官马丁·博蒙特（Martin Beaumont）描述了公司目标的急剧转变，从外部招聘的员工质量的不确定性是造成这一结果的部分原因。他说：“我们的目标是，70%的任命来自内部。”这大大逆转了以前的观点。

加拿大人力资源观察家也描述了同样的情景：20世纪80年代最受推崇的公司是那些从“组织人”模式向“撒手不管”和“即时制”模式转变最快的公司。但是现在，公司认识到发展员工是他们自己的事情。

如此看来，理想的模式似乎应该是：制订能够提前预测职位空缺的计划，并在内部拥有能够随时补缺的后备人员；这样，当有空缺职位出现时，可以避免不得不从充满不确定性的外部人才库挖掘人才。详细的计划和内部后备人才的发展旨在达到上述目标，然而，1981年之后该模式瓦解。如此看来，外部招聘和旧的内部培养模式在当前都已经不合时宜。

／ 人才清单带来的新问题 ／

通常我们认为供应和需求创立了两者之间的平衡，但是这仅发生在供方和买方云集的开放市场。供需平衡建立之前，个体生产商试图估算需求，然后按照他们期望的价格供给产品，满足对方需求。如果生产商供不应求，他们就会丧失商业良机。如果供过于求，就会出现库存商品。

在运筹学中，往往用典型的报刊经销商问题解释这个挑战：如果你是一个报刊经销商，试图预测第二天可能会有多少顾客到你的摊位前买报纸、你需要为他们订购多少报纸。你怎么办？弄清下面一个事实，就能知道这个问题缘何比较难：我们的需求预测永远也不可能做到精确无误，需

要把出错成本计算在内——我们可能会因订购的报纸太少而失去销售机会，也可能会因订购的太多而留下一堆废品。

与人力资本库一样，人才管理界也有可能出现人才过少或过多现象。举一个简单的例子：某些服务需求多变的公司可能需要额外的供应，比如机场搬运行李，其工作量随航班时刻表的变化而变化。有时候雇主需要有效安排其他时段的富余人员，协助搬运行李，满足高峰时段的需求。在这种情况下，额外供给的成本十分清楚：公司给高峰时段以外的、原本没有安排工作的人支付酬劳。大多数雇主通过“即时制”模式招聘兼职工人、临时工和其他工作时间灵活的人员，尽力降低类似搬运行李这样的事情带来的成本。人才管理的挑战和这个事情十分相似，只是比它更加复杂，因为需求变化和供应变化更难预测。

这种不确定性给内部人才培养带来的成本非常高。内部人才培养成本虽然很高，但最大的成本来自过剩的人才供给，因为这部分人可能会辞职，带走公司在他们身上的投资。雇员带薪被闲置、等待空缺职位时，尤其是当有另一个雇主想利用这位雇员的技能并给他提供机会时，他可能会开始考虑跳槽。对于雇员来说，最可能出现的跳槽信号是，他时刻准备着接手一份新工作，但又不得不等待这个机会的到来。最糟糕的情况是，如果老板出现意外情况，比如被车撞伤、被解雇，或者即使没有出现上述情况，而是老板决定停止相关工作，那么后备人员将被闲置起来，只能在传统的继任计划中等待升迁。这个过程很令人沮丧，特别是对胸怀大志的人，因为他们丝毫不能掌控自己的职业发展，公司也没有相关的日程安排。对于雇员来说，最好的一个解决办法就是到别处寻找机会，这样他们多少可以掌控形势的发展。一旦发现了机会，他们就会辞职。

2006年韬睿咨询公司（Towers Perrin）组织进行的全球雇员调查证明了上述观点。该公司对来自发达国家的86 000名员工，就某些问题进行了

调查，例如：组织中什么对雇员有诱惑力？什么能让他们留在组织中？什么促使他们积极参与到组织活动中，并心甘情愿努力工作？还有其他诸如此类的问题。全球 15% 的受调查者说他们正在积极想办法离开目前的雇主，43% 的人说其他地方的机会对他们公开的，只有少数人说他们愿意留在原单位。

在促使员工留任的因素中，最重要的是职业发展和升迁机会，美国和欧洲国家的情况尤其如此。职业发展和升迁在各国都是员工敬业的主导因素。换言之，员工不努力工作的最主要原因是缺少职业发展和升迁机会。缺乏敬业精神在很大程度上也能成为预测雇员流动率的依据之一。

华信惠悦咨询公司（Watson-Wyatt）的研究发现了对公司更加不利的情况。雇员更替率的最佳预报值是雇员最近是否接受过培训。接受过培训的人反而更容易辞职，这可能是因为他们会被公司的竞争对手挖走。其他的研究进一步证明，往往那些认为自己不得不等待很久才有可能得到升迁机会的管理人员更容易辞职。回顾本书第 3 章关于沃顿商学院学生的调查情况。一般情况下，他们会等待升迁的机会，但是如果等待时间超过 10 个月，他们就会认为升迁机会受阻，应该考虑调动工作了。

Bossard Trans-Pacific 是总部位于新加坡的一家制造公司。该公司首席执行官斯科特·麦克米肯（Scott MacMeekin）总结概括了候选人员太多的局限性及他对此的担忧。他说：“我相信如果有人非常优秀，能够有效管理一个公司，那么他们可能会辞职，因为他们早就想获得较高的职位……如果他非常有能力，那他早就被（其他公司）盯上了。”总部设在伦敦的英之杰（Inchcape plc）汽车公司首席执行官彼得·约翰森（Peter Johnson）用雄心勃勃来形容公司最有天才的后备管理人员，他说：“你花一两年的时间培训他们，他们准备好了承担更重要的岗位的工作，但是如果他们得

不到这样的工作，你就会失去他们，而且他们常常会成为你的竞争对手。”经济学人资讯社（Economist Intelligence Unit）就这些人才管理问题采访了一些首席执行官，得出如下结论：公司目前面临的最常见的问题是“那些认为自己的职业发展受阻的管理人员最容易离职，而且有很多其他公司供他们选择”。因此，培训最有前途的管理人才，然后让他们等待机会发挥才能，最容易导致管理人员更替比率上升。另外一个例子见下述“通用电气的人力资源人才”。

通用电气的人力资源人才>>>

.....

通用电气公司（GE）在内部人才培养方面非常著名。观察家经常提到，GE 许多前经理和高管最终都到其他公司担任领导职位。^{*}例如，有一份报告列举了 1998 ~ 2000 年 GE 7 名人力资源高管辞职到其他公司管理人力资源方面的情况。当然，这个问题还可以这样看待：它代表了公司过剩的人才——公司培养了太多的领导人才，不仅能满足本公司的领导职位需要，还能给其他公司提供人力资源。

公司消耗的相关成本是否抵得上公司的收益——包括公司吸引高素质人才的能力——是个重大的实证问题。像 GE 这样的“学院派公司”总是声称它们自己留住了最优秀的人才，让那些能力稍弱的管理者“去为我们的竞争对手服务”。这种情况在过去可能属实，当时外部招聘还不是那么普遍，在内部不被重视的后备人员就会辞职。现在情况不同了，那些被闲置的人员总能接到给他们提供高职的电话；为何还要在这里坐等机会呢？这种情况下辞职的员工并不一定是表现稍逊一等的，可能仅仅是他们急于另谋高就。

^{*} Robert Rodriguez, “Filling the HR Pipeline,” *HR Magazine*, September 2004, 78 - 84

◎ 供过于求的管理经济学

为什么过剩的人才储备已经成为当前人才管理中较大的一个问题？为什么它在人力资本的成本和效能中十分重要？正确理解管理发展经济学对弄明白这些问题十分重要。要想让后备人才作出最大贡献，重要的是要把他们安置在能够让他们所接受的培训发挥作用，并让他们利用自己的技能的岗位上。

图4-1非常典型地说明了雇员创造的价值与公司雇佣他们的成本的分布情况。图中的曲线代表雇员在职业生涯期间作出的贡献值；起初这个值比较低，然后由于公司投资培训发展雇员的缘故，雇员贡献值急剧上升。接着当员工接近退休时，他们的贡献值逐渐下降。图中的直线代表雇佣这些员工的成本。最初的成本是雇员被雇佣时外部劳动力市场的工资。之

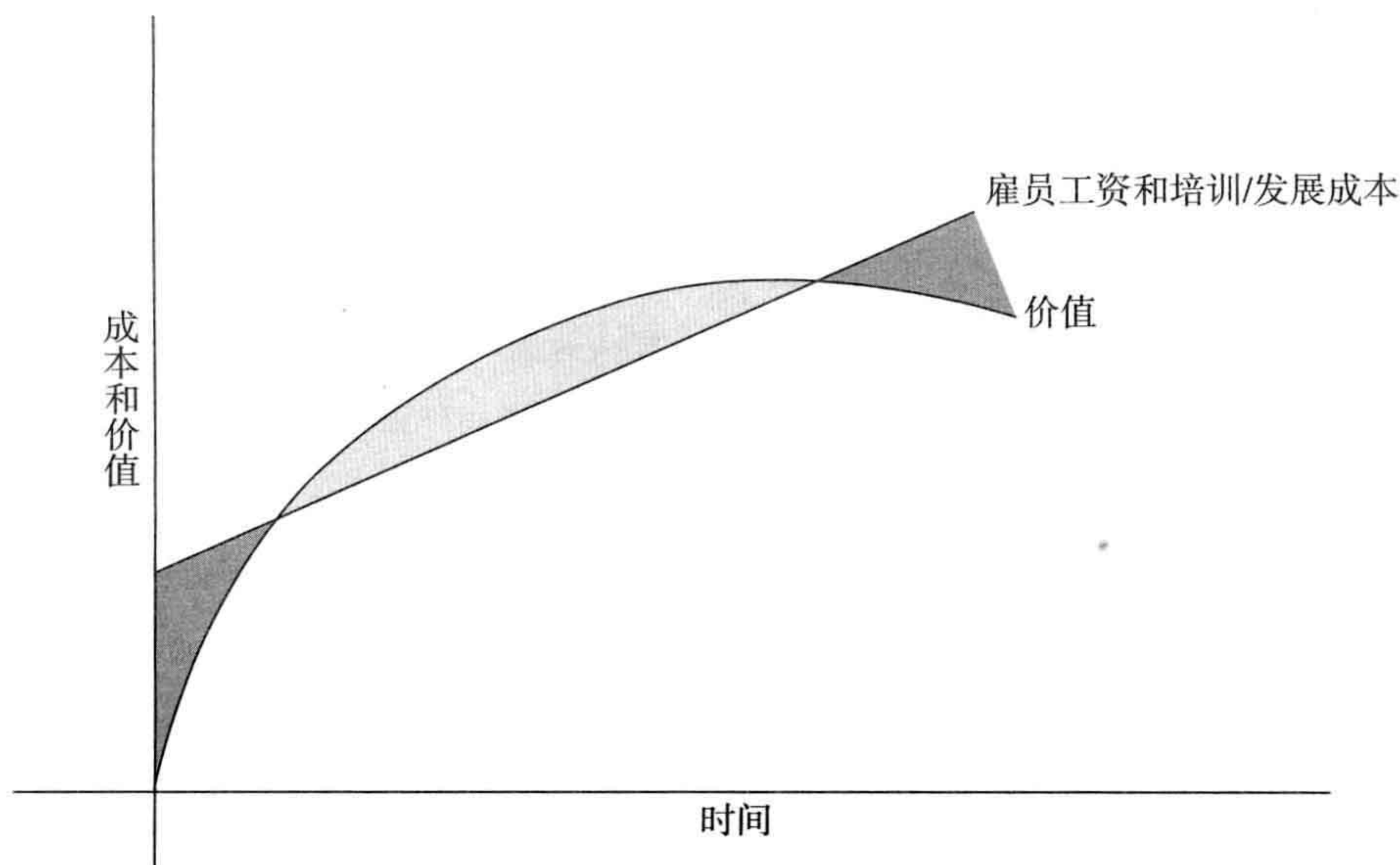


图4-1 员工创造的价值与雇佣他的成本之比率

后，雇佣成本由公司操控下的雇员工资水平决定，公司确保与提升相关的高职岗位的薪酬比低职的高。

绘制工资概图即把薪酬与组织等级中的职位对应起来，就是现在已知的岗位评价（job evaluation），也称职位评价。它是人力资源中的一个标准职能。最能体现这项工作的是薪酬顾问海氏公司（Hay Company）和该公司著名的海氏岗位评价系统（Hay System）。海氏岗位评价系统通过海氏要素积点法（Hay points），描绘某个岗位在薪酬等级中的位置。在“组织人”阶段，美国几乎各大公司和世界上大多数公司都采用这个系统。

对于任何一个岗位，雇主在最初的几年里要投资培训雇员，其成本远远大于新雇人员的贡献值。在随后的一个时期，大概是3~5年后，雇员的业绩迅速提高，而且业绩提高的速度超过了由职位评价确定的薪酬成本的增长速度。在图4-1中，中间的阴影部分代表雇主获得的投资补偿；右侧阴影区域代表雇员职业生涯即将结束的时期，在这个时期，雇主支付的薪酬要比雇员的贡献值高，因为以资历为基础的工资增长了，而员工业绩水平却趋于平稳。对于入门水平以上的职位，许多集团公司利用海氏要素积点系统和其他职位评价模式处理内部工资概图，目的是让工资的增长主要和提升挂钩，但又低于发展投资赚取回报所要求的水平。

图4-1还说明了在20世纪70年代不能给后备人员提供足够的职位时发生的事情。由于没有出现预期的机会，有一代中高层经理没能跨入该表中间的阴影区域。商业发展速度缓慢下来，但是依据早在十几年前制订的乐观的人才发展计划，人才库仍然继续迅速补充人才。雇主不得不设法给这些过剩的后备人员寻找空间，因而给任何可能的继任事件都储备了大量后备人才。公司还要给这些人才支付薪酬，这代表了公司持续的成本流失。

公司早期发展中无法明确人才培养成本，人才发展任务只是为了确保

有足够的人才。鉴于此，我们有充分的理由得出这样一个结论：人才过剩必然出现瘫痪状态。不过公正地说，我们需要花十多年的时间才有可能真正理解与产品库存相关的成本，更不用说弄清人才培养职能中的“库存”成本需要多长时间了。

20世纪80年代，当雇主开始雇佣有经验的工人时，内部人才培养模式开始解体。对于接受过培训的人员，新雇主比原来培训他们的雇主支付的工资高，因为新雇主不必补偿投资。给员工进行培训的公司，为了挽留自己的员工，要么给员工增加工资，要么坚持公司的政策。目前还没有任何其他的选择余地。而前者会侵害公司补偿培训投资的能力，后者则可能让公司面临损失人才的风险。

大多数雇主选择增加工资，至少在短期内是这样的。受市场驱动的薪酬增长趋势有助于削弱旧的经济模式，尤其是在管理决策层。管理补偿的显著增长，给管理发展项目资助增加了困难。投资净收益是指管理者的产出价值和公司雇佣他们的成本之间的差额。工资成本增加，意味着投资净收益减少。

举例来说，1993年美国上市公司CEO的平均补偿款是130万美元，到2003年，增长到250万美元，平均每年增长7.1%，或者说这个时期内工资增长了两倍多。据估计，公司给其他高级管理人员的平均补偿款是其首席执行官的40%，而且他们的工资也按照大致相同的水平增长。10年前发给每位高级管理人员的额外补贴是40万美元，与之相比，现在公司每年都额外发给CEO 100万美元，而且是通胀净值。^① 如果这些资金还保留在公

^① 关于补偿成本，参见 Martin J. Conyon, “Executive Compensation and Incentives,” *Academy of Management Perspectives* 20, no. 1 (2006): 25-44。可以说，雇主给管理人员提高报酬的承诺使管理人员更加努力地工作，使他们的生产价值更高。从这个意义上说，部分追加的报酬基本上不受任何限制。这样做依据的理念是雇员的报酬随个人业绩而变化，而且雇员在该岗位的表现都最大程度地综合在一起考虑。

司——如果补偿款数额相对较低——那么这些都是公司从管理人员身上赚取的回报。还可以从另外一个角度看待这个变化，即管理人员拿走了公司更多的，甚至是大部分投资培训带来的收益。资金向管理人员的补贴流动降低了公司培养他们带来的回报，侵害了管理发展的利益。

◎ 变化之需

现在我们能更好地理解为何早期的模式不再适应当前的环境了。“组织人”时期，公司最大的问题是缺乏人才培养，因为当时没有其他更好的办法补充内部空缺职位。在当前环境下，如果人力资本需求发生变化，特别是如果雇员辞职（这是两个常见的人才培养问题），那么补偿人才发展的巨大投资会非常困难。同样，我们也可以理解内部不能有效培养人才而完全依赖外部招聘所带来的问题。这种模式将使雇主完全受到劳动力市场的支配，一旦劳动力市场紧俏，就会给公司造成更大的人才缺口和其他成本的增加。

现在需要做的是寻找人才供过于求和传统的供不应求矛盾的解决方法。仅仅依靠传统的内部培养或者外部招聘已经不能解决问题了。

/ 内部培养或外部招聘 /

喝啤酒既可能是生活中出现各种问题的起因，又可能是解决这些问题的方法。可以说在人才管理环境中，外部招聘也能起到类似的作用。雇主现在面临的很多问题，尤其是人才挽留问题，可能是横向招聘带来的。但是它至少部分地解决了管理中的不确定性问题。

通过给内部培养提供一个重要的基准，外部招聘改变了人才管理，在内部培养出来的人才至少要证明比从外部招聘过来的员工工作效率更高，

才能通过测试。（有证据表明，从外部招聘的人员比在内部培养的后备人才业绩更好，原因可能在于雇主在从外部招聘人才时就制定的标准：外部人才必须达到或超过他们内部后备人才的素质。）

虽然有不同的办法可供雇主选拔人才时采用，但是如果认为这个选择表明不是在内部培养人才就是从外部招聘，两者只能取其一，那就错了。更好的选择是两个方法兼而取之。内部培养和外部招聘相结合的方法，对迎接人才管理的挑战将是非常关键的，尤其是迎接管理中那些不确定性的根本任务带来的挑战。

从对雇主组织的培训的调查中获得的一些有趣的证据，可以证明雇主究竟是对内部培养感兴趣，还是对外部招聘感兴趣。当失业率上升、剩余劳动力随时可得时，雇主对雇员的培训费用逐步降低。其中一个原因是，在经济低迷时期，雇主比较容易雇佣到新人；而在市场紧俏时，雇主在内部发展这些新雇人员的成本也相对较低。

但是对某些职业和某些情况，雇主确实别无选择。有些公司的专利技术和能力在其他地方无法获得，或者由于他们的企业文化太强势，外部人员需要奋力拼搏才能参与其中。另一方面，有时候组织需要内部没有但可以从横向招聘过来的雇员那里获得的新技能。有的公司必须通过横向招聘人才，才能改变其企业文化。例如，在核电业，存在安全问题的公司需要在核管理委员会的指导下，招聘新的管理者——通常是从有一流安全记录的海军中雇佣人才，以此来改变企业的运营文化。

除了上述情况，组织可以自己选择人才管理模式。近年，许多公司转向外部招聘，但是外部招聘会使人才库枯竭，引发集体问题。个体公司的利益可能会给经济带来整体问题，这个问题最终又变成公众政策问题。

显而易见，内部培养涉及相关的基础设施和成本，而且雇主有替代内部培养的办法，那么，为何他们还要在内部发展人才呢？这样问有一

定的道理。简要的回答就是这样做比较廉价。至少，它的成本优势来自不需要花费外部招聘所需要的寻找人才、雇佣人才和调动人才的成本。此外，由于内部提升上来的后备人才更具责任感、更忠于职守，而且企业给后备人才的提升承诺是一个很重要的留住人才的措施，所以组织还可以获得潜在的业绩优势。与从外部招聘过来的人相比，人才管理做得比较好的组织对自己内部员工的能力和潜力的了解应该更胜一筹；否则，他们的运营管理就是严重不当的。只有这样，公司才能尽可能少犯错误，业绩才能更好。至少与辞职到其他雇主那里相比，如果他们能很快在内部获得重要的岗位，对于同样的工作，公司支付给内部后备人员的薪酬可能比支付给从外部招聘的人员的低。

我们可以用如下方式看待内部培养和外部招聘的财务差异：前者的大部分成本是以发展成本的形式提前支付的。内部发展起来的管理人员的补偿费用往往较低，因为他们的工资不一定按市场水平支付，或者至少是滞后于市场。因此他们在公司任职的时间越长，成本优势往往越明显。与内部后备人员带来的预付成本相比，从外部招聘的有经验的人员给公司带来的预付成本更低，而且还能带来公司需要的技能，但是他们的补偿费用却很高。对于短期或不确定的雇佣关系来说，外部招聘的成本优势非常大，但是这个成本优势会随时间的推移而消失。

这些看法引导我们从如下几个出发点思考问题：

1. 你对人才的预期需求是多长时间？人才需求的时间越长，补偿内部人才发展的投资越容易。
2. 组织是否有供员工通过内部培养来学习的技能和可获得的职位等级？实际情况越是如此——职能领域里情况更是如此——在内部培养人才就越容易。
3. 保持企业当前的文化有多重要？特别是在高层职位上，从外部招聘

来的人才将给公司带来不同的规范和价值观，因此能够改变企业文化。如果改变企业文化很重要，那么外部招聘就能助一臂之力，使之成功。尽管外部招聘会给公司带来变化，但是，将会带来什么样的变化可能不是那么容易预测，尤其是同时从外部招聘进来好几个人人的时候。

4. 需求预测的准确性如何？你能确保人才需求的时间有多长？预测越不准确，内部培养的风险和成本就越大。

这些原则给人才管理指明了方向，即公司应该依靠内部培养与外部招聘的决策（make-versus-buy decision），权衡两者的利弊。而且，这些原则解释了我们发现的雇主采用的实践模式中的某些情况。例如，以有成本效益的方式发展人才，需要一定的规模。合理的可预测的产品市场能够使人才需求的预测相对简单、人才投资更加划算，有助于人才培养。这就解释了以内部人才培养而闻名的公司为什么往往都是大型职能性公司，如石油勘探行业和制药业。这些公司往往具备有效培养人才的规模，产品开发周期长，可预测的人才需求比较合理。

IBM 公司是当代内部人才发展与外部招聘比较平衡的一个实例。IBM 公司发现其高潜质人才项目中的人才过剩——空缺职位的后备人员过多。内部后备人员过多，限制了公司从外部招聘人才和引进具有新理念的新人的能力。因此，为了增加外部招聘的人数，公司决定从高潜能项目中裁员 50%。

理想状态下，不仅应该为整个组织，还要为各个分公司内的职能领域和岗位进行上述估算。根据以上 4 个问题的答案，或许仅在公司中的某一个部门发展人才比较合理，这个观点明显代表了和早期模式的分离。在早期的模式中，内部培养实践和优先权在整个组织内都是统一的。过去认为，给所有雇员提供发展机会是一件好事，正如我们给所有人提供医疗保险一样。那时候发展被看作是人人享有的权利而非投资。

4 内部培养与外部招聘决策

还有一点值得注意，外部招聘可能涉及保障人才的各种方法。最常见的例子是从外部招聘雇员，但其他的方法还包括通过临时援助或者员工代理机构租用雇员，或者把特殊的工作外包给独立的供应商。在这些工作中，你可以明确规定外包或转包的工作限制，并把应急事件写入合同中。例如，许多公司都把它们IT工作外包出去，因为它们很难预测其需求会发生什么变化，而且它们在该职能上不具备在内部培养人才的规模和深度。

签订合同可以降低供应方的不确定性：承包商承担保障所需人才的风险。不过，需求预测的问题依然存在，而且委托方要为把该风险转嫁到承包商头上付出代价。从需求要求方面来说，部分代价是承包商要求要有需求准确性，如果需求发生变化，必须重新商议合同，典型的情况就是提高价格。一些公司尝试通过签订更短期的合同来管理需求不确定性，而这些短期合同依赖更短期、更准确的预测。但是，承包商要求雇主为期限更短的合同支付额外费用。与较小的承包商相比，拥有广泛的业务组合的较大承包商可能会发现接受这些不确定性相对容易些，但是委托方依然要为这个优先权付出代价。当涉及与人才管理相伴的风险管理时，外包并没有给雇主提供免费的午餐。

／ 关注供求不匹配的缺口问题 ／

在运筹学和供应链管理中，供不应求和供过于求都被称为供求不匹配成本。运筹学和人才管理的目标是提供恰当的、满足需求的供应量，既不能供应不足，也不能供应过量。对供求不匹配现象应有忧患意识，并尽力最小化不匹配问题的两个方面。这可能是区别现代人才管理和组织人阶段人才管理的主要特征。组织人阶段仅仅关注人才短缺问题。

当供求不确定性增加时，不匹配成本随之增长。不确定性越大，成本的估算越容易出错。结果造成不匹配成本增长。^①

◎ 供求不匹配成本的估算

表面看来，供求不匹配成本的两个方面可以相互抵消，因为在一般情况下，估计过高或估计过低不可能同时出现。这正是大多数劳动力规划者的观点，他们只担心我们所称的需求点估计，即根据估算产生的准确数字。例如，如果预测我们部门来年需要 100 名计算机程序员，那我们就试着输送 100 名编程人员，仅此而已。这个方法实际上以下列假设为基础：估计过高的概率和估计过低的概率相等（例如，预测的概率分布呈正态），这种假设只有在排除其他一切干扰的情况下才会是合理的。但是这个方法也假设估计过高的成本和估计过低的成本是一样的，例如，缺少 10 个编程人员，与富余 10 个编程人员的问题是一样的。而这种情况极少发生。

与过去相比，现在人才需求估计过低的成本更低，因为短缺的人员可以通过外部招聘得到补充。另一方面，人才需求估计过高以及剩余人才带来的成本比过去更高。其中一个原因是当后备人员等候发展机会时，雇主往往面临人才挽留问题，这一点在前面已经讲过。另外一个原因与经营管理者周期性的重组压力有关，这意味着为了降低短期成本，公司需要寻找可以切割下来的多余“脂肪”。对于重组代理来说，未充分利用的人才就如同多余的“脂肪”。究竟是多余的“脂肪”还是“候选人才”，在旁人眼里造成这个差别的措施影响力度很大，主要由降低成本的压力有多大来决

^① 用标准术语说明不匹配成本：当人才需求的变异系数（指随着时间的推移对人才的实际需求的标准差与人才需求平均数的比）更大时，不匹配成本也更高。由于必须预测内部供应情况，所以还有对应的内部人才供应变异系数（指随着时间的推移，实际可利用的人才供应标准差与人才需求平均数的比）。由于这两个方法相互独立，这两个变异系数之和决定着不匹配成本的程度。

定。解雇员工的成本很高，至少对白领工人来说是这样，因为涉及遣散费、新职介绍费和诉讼风险。如前文所述，如果其他公司给他们提供机会，特别是当公司重组有风险时，在后备人员席位等候机会的人往往就会辞职。

这就是说，为了获得所需要的人才数量的平均值，只进行简单的预测远远不够。人才需求估计过高和估计过低都可能使成本增加。与之相关的信息对于不同级别的人才供应都是必需的。^①“联合利华在印度的供求不匹配问题”就是一个很好的说明需求估计过高带来的成本的例子。

不匹配成本在不同的组织和行业里往往有一定差异。对层次较低的行业来说，雇佣的员工太少带来的成本相对较低，因为低层次工作需要的劳动力在外部市场上比较容易获得，而且该层次上的员工内部工资水平与市场工资水平比较接近。在这种情况下，人才需求估计过低的成本不是很大。但是有些岗位需要的是公司特有的、价值更高的技能，在人才市场上寻找到有这种技能的合格人员非常困难。因此对于这样的岗位，如果人才需求估计过低，公司就要付出更高的成本，包括搜寻人才成本和市场溢价成本。让新雇员工掌握新组织运营所需的文化和隐性知识并迅速投入工作中，也可能会带来成本的增加。这个成本也必须考虑进去。最后，还需要预计到从外部雇佣的人员的工作成效不及从内部提升起来的员工理想，因为很难把握招聘来的员工的能力，而文化和健康等问题更难评价。这些事

^① 用运筹学术语表示，临界比率是指需求预测过低的成本与需求预测过高和过低的成本之和的比。当该比率上升时，需要提供更多的人才，但是会面临预测过高的风险；当该比率下降时，情况与之相反。在预测中需要做的是查看未来不同级别（可能需要的人才）临界比乘以预测过低的概率的分布情况（假定分布成正态，而且预测过低和过高的概率对称）。然后选择需要提供的人才供应量，使预测过低的概率（实际的需求水平与预测水平相等或高于预测水平）与临界比等值。

情还将因岗位不同而异。^①

联合利华在印度的供求不匹配问题 >>>

2000年之后，联合利华在印度的运营说明了人才需求预测过高带来的问题。*自20世纪50年代以来，联合利华一直是印度最好的公司之一，而且是人才培养的典范。公司高级职位的空缺差不多都是从内部补充人员，初级管理职位空缺则由严格筛选出来的中途辍学的大学生来补充。

新雇管理人员在很长一个时期内接受包括社区行动学习项目在内的正规培训，紧随其后的培训是旨在增加技能的岗位轮换。每个重要的岗位提升都有3个后备人才：第一名获得提升，第二名从事替代性工作，第三名退出该体系，也有人会从公司辞职。在10年内，大约有一半接受过培训的管理新人辞职，大部分人会到竞争对手那里去，因为很多公司都在寻找这些人所拥有的技能。公司开发了颇有影响力的“快捷计划”，称为“listers”，该项目越来越依靠有潜质的人。

但是大约在2000年前后，情况发生了变化。公司重组力度很大，摧毁了组织的“金字塔”，降低了管理人才的需求。如同职业发展缓慢一样，产品市场增长也变得缓慢。但与全国平均水平相比，公司薪水较高，

① 确定与预测过高相关的每个雇员的成本更加困难，因为这些成本包括：每个雇员的发展成本，而发展成本数额巨大，尤其是当它随时间的推移逐渐累加时；与雇员技能和能力相关的补偿成本，如果补偿计划不以市场为基础，这个成本可能比较小；过剩的后备人员必须等待被提升到合适的岗位的时间，如果有合适岗位的话，这个时间还包括预计的对他们的能力有需求的时间；随着后备人员等待概率的上升，他们可能辞职带来的成本。最后一条中还包括与从内部补充空缺岗位相关的成本的上升。如果成本估算包括与在一定时期内培养雇员相关的所有费用——如果雇员辞职，这些费用就白白流失掉——那么，估计过高带来的成本会非常巨大。另一方面，如果你认为外部招聘是个完美的替代办法，那么成本会相对较低。但是该替代办法对你为何仍然在内部为相应的岗位培养人才提出了质疑。

因此大多数管理人员不愿意辞职。到2004年，尽管对经理的需求已经下降，但依然有1400名部门经理——2000年有1100名。简言之，公司需要花费很长时间关闭管理人员的培养通道，而且公司面临管理人才过剩的问题。联合利华在印度的公司不想也不能让这些人员下岗，最后不得不把他们调到其他国际运营部门。

* Ravi Madapadi, *Unilever in India: Managing Human Resources* (Hyderabad, India: ICFAI Knowledge Center, 2004)

◎ 人才需求的预测

要想准确预测需要的人才数量，需提前下工夫，诀窍首先在于不要在需求点估计问题上花费过多时间并受其困扰。出于第5章即将论述的各种原因，所需人才的预测几乎都是不准确的，而且提高预测准确性很困难。其次，应该多花一些时间思考一旦出现预测误差应该怎么办？实际上预测误差是不可避免的。尽管计算人才预测的准确性很困难，但即使是粗略的估算也比什么都不做要好。

- 向预测团队发问：“不管是预测过高还是预测过低，如果你们坚信人才的实际需求，比如说在10%以内，那么这个概率是多大呢？”预计过低的概率是否大于预计过高的概率？弄清这个问题可能难度较大，但是这个问题确实值得一问。
- 再来问团队的其他成员：“如果我们的预测比实际需求低了10%，将会发生什么事情？通过外部招聘或其他方法补差的成本是多少？”更棘手但更重要的问题是，“如果我们的估算比实际需求高了10%，情况又该如何？人员闲置和留住人才的成本又是多少？”
- 为了避免更大的错误，还要不断地问如下问题：“如果我们低估了50%，会发生什么情况？我们是否依然可以通过外部招聘购买需要

的人才，或者，在市场上人才短缺的情况下，我们的工作是否还可以继续运行？”类似地，“如果我们高估了 50%，会发生什么变化？我们能为多少过剩的候选人做些有意义、有挑战的事情？有多少人会辞职？劳动力市场是否过于疲软，从而能阻止这些人辞职？”

在这些需要考虑的因素中，有一个是你期望的劳动力市场状况，它既能影响外部招聘，又能影响人才留住问题。组织内部的人口统计状况，比如退休和其他引起人员更替的因素都能影响组织“吸收”剩余人才的能力。组织在任务安排、团队工作、特殊项目的灵活性方面有什么余地？或者组织有什么其他可以利用的形式来发展人才并留住那些对于完成当前的任务来说资历过高的雇员？

这样如此反复几次后，与风险分布较为接近的事情就有可能显现出来。^①重要的是，除非估计过高的概率和估计过低的概率相同，否则按人才需求点估计规划就没有任何意义。出现风险相同的情况要求估计过低的概率和估计过高的概率相同，而且错误成本相同。

例如，预计需要 100 名计算机程序员。需求估计过高的风险要比估计过低的风险高：如果估计过高，他们中的大部分人将会到其他公司任职，给你带来损失；如果估计过低，你总能从外部市场聘请到人才来补齐缺口。考虑到这些，通常你只培养不到 100 名程序员，期望从市场雇佣人员补齐缺口。如果你认为你的预测比较准确，那么你可能只培养 90 名员工并制订计划，平均招聘约 10 人；如果你的预测只不过是个猜测，不够准确，那么你可能只培养 60 名员工，其他人员都寄希望于从外部招聘获得。

印度软件公司 Zensar Technologies 的高级副总裁 Vivek Gupta 在报告中

^① 我的同事保罗·休梅克（Paul Schoemaker）提出了一个替代办法，对很多人来说，利用这个方法回答下列问题可能比较容易：难道需求估计高出 x 个百分点的风险概率比抛硬币还要高吗？为了降低预测过高和过低的概率，可以不断重复这个问题，获取不同的 x 值。

4 内部培养与外部招聘决策

说，他的公司就利用了上述分析方法。由于担心人才挽留问题，Zensar 起初有意低估人才需求数量，并通过外部招聘弥补缺口。但是由于当时人才市场开始紧俏，从外部招聘所需的人才十分困难，不匹配成本发生了变化。人才需求估计过低带来成本增加，因为人才缺口不能通过外部招聘弥补，因而公司程序员太少，不能满足商业需求。鉴于此，公司不得不改变人才规划，增加内部人才培养的比率，最后决定有意高估人才需求，补偿消耗。

租用员工或者招聘临时工可以降低不匹配成本，因为改正错误的成本——招聘更多员工或解雇员工——比招聘永久员工的成本低得多。所以，在内部培养与外部招聘的框架内，可以考虑另外一种方案。降低对内部培养的人员数量的预期需求，部分剩余工作——这部分最容易预测——由外部招聘来的人员完成。其余不太容易敲定的事情，可以通过外包或租用人员的方式解决。完成最灵活的那部分工作的单位消耗成本最高，需要支付额外的费用，因此预测越准确，犯错的风险越小，需要额外支付费用的灵活的工作安排也越少。

现在已经开始有办法应对人才管理中的不确定性了。如果这是生产问题，而且你对产品需求预测没有任何把握，你可能会退出该行业。因为随着预测不确定性的上升，赚钱的机会相应减少。与生产问题不同的是，人才供应的挑战不可避免。或许你可以换个角度看待人才供应问题。当前环境下，人才需求估计过高比估计过低造成的不匹配成本大，因此当需求不确定性上升时，应该减少内部人才培养工作，因为通过外部招聘，很容易调整供应，使之适应需求变化。而且当需求的变化增大时，更需要这样的调整。这基本上就是在无法确定的产品市场中大多数雇主应当做的事情。

这些不匹配成本的估算听起来可能很恐怖。怎样才能确定坐在冷板凳上的后备人才辞职的概率有多大？由于几乎没有雇主意识到人才决策带来

的不匹配成本，所以你不一定非要为了完善人才决策而要求这些预测多么准确。况且，重要的估算是人才需求估计过高与估计过低的相对成本，它比绝对的成本估算要容易得多。换句话说，你真正需要做的是明确什么成本更高——人才短缺带来的成本还是人才需求估计过高带来的成本？然后需要确定其中一个成本比另一个成本高多少——2 倍还是 10 倍？当然大致的估算仍然非常有用。

／ 用实物期权管理人才风险 ／

人才管理的另一个重要方面是对下面这个比较独立的问题的关注：给既定的未来人才投资是否值得？这个问题常常发生在重组过程中。在重组中，由于公司对某个既定群体没有迫切需求，你必须决定这个群体是否能真正代表应该被切割掉的“脂肪”？或者，他们将来是否能证明公司对他们的投资是有用的？下跌市场中的招聘职能就是一个很好的例子，此时，组织不需要招聘人才：可能招聘职能在未来还会继续有用，但是这个时间会有多长无法确定。

为了解决这个问题，研究人员借用了金融领域的一个理念，即在未来发挥作用的期权可以给投资者增加价值。在金融世界里，期权允许你在未来按现在确定的价格买入或卖出某种特定商品。期权的价值在于它能降低与未来的价格变化相关的不确定性。比如，通过购买期权，航空公司可以获得保证在未来按照事先商定的价格购买一定量的燃料，进而降低燃料价格高涨带来的风险。如果市场价格比商定的价格高，航空公司依然能够良好运营，不受任何影响；如果市场价格比商定的价格低，那么期权就基本上没有什么价值。可以把期权看作类似于削弱燃料价格飙升的保险，抵抗由此带来的风险。由于燃料价格上涨会削弱航空公司的运能，因此这个保

险值得一投。

期权概念也可以用来协助组织做商业决策。研究人员把这个思维方法看作实物期权——把金融期权运用到真正的决策中。实际操作中需解决的问题是，如果现在某些行动涉及成本付出，那么为了能在将来采取特别行动，现在是否应该持有这个“期权”？一个完善的招聘职能部门，即使目前不需要它，但可能不久之后它就能发挥作用，这样一个职能部门是否还值得保留？

实物期权背后的技术性工作非常复杂，但是一个简单的决策树法足以说明问题。举一个招聘的例子：假如为了留住招聘职能中两个主要的招聘人员，来年公司需要耗资 100 000 美元，而当时并没有什么事情需要这两个人做，那么是否还要留下他们呢？

假如根据预测，贵公司有 10% 的发展机会可以在规划期内利用他们的技能。如果公司确实发展了，那么公司需要增加人员并增加其他相关的招聘费用，总花费可能达到 1 000 000 美元。但如果你需要招聘新人，那么把关键人员安置在合适的位置上能使你在整个过程中取得飞跃式的发展。粗略地估算一下，与一切从零开始相比，从外部聘请来的、素质更高的人员能够使公司人员配置更加快速，给公司节约成本约 4 200 000 美元。因此，从留住招聘人员中获得的净收益是 4 200 000 美元减去 1 000 000 美元，即 3 200 000 美元。因为招聘“期权”发挥作用的概率仅仅是 1/10，所以留住招聘人员的净收益是 $(1/10) \times 3\,200\,000$ 美元，即 320 000 美元。这个数字绝对胜过留住招聘人员 100 000 美元的成本，显而易见，选择期权方式十分划算。

人才需求中的不确定性

第4章探讨了慎重利用内部培养和外部招聘在解决人才管理风险问题上所发挥的作用。本章重点讨论内部培养，解释如何运用运筹学的技术手段，构建内部发展，减少不确定性，降低成本。这些技术手段包括：缩短预测周期（部分依靠重组环节，延迟预测决策）；依靠投资组合原则减少可变性；重新组织发展方案，提高反应性。

/ 关注内部发展 /

几乎所有的组织都开始考虑改变人才管理模式，主要向内部人才发展转变。它们态度的转变可以通过一系列报告表明。2002年，世界大型企业联合会就未来对商业领导人的要求进行了研究，在报告中公司对领导人提出了一个新的要求，即领导人要能够在组织内部发展人才。一年后，另一项对首席

执行官的研究指出，人才管理问题在他们首要关注的五大问题中位居第三。

2006年，人力资源管理协会有代表性的公司进行了抽样研究，发现76%的公司把完善人才管理措施当作首要任务。在那些没有采取任何人才管理措施的公司里，甚至有58%的公司报告将在下一个五年计划中提高员工发展方面的预算（只有5%的公司报告这方面的预算会下降）。

唐·鲁斯（Don Ruse）是康宁（Corning）和3M等公司的人才管理顾问，他说公司的兴趣——尤其是在技术型公司里——已经开始向技术岗位和面向客户的岗位转移，而不再仅仅局限于领导岗位。公司没有了削减成本的可能性，因此开始把创新和技术当作公司的竞争优势并向这两方面靠拢。因此人才管理问题正在向这些领域发展，人才管理项目的资金来自经营预算。

在不必要接受使“组织人”模式破灭的相同挑战的情况下，雇主能否投入更多资金发展内部培养工作，最终要取决于成本问题。只有用全新的方式思考人才需求预测，才能开创有成本效益的内部人才发展。

/ 预测挑战 /

20世纪60年代，劳动力规划的预测已经相当成熟，当时在劳动力市场紧俏时，几乎所有有经验的人才都是在内部发展起来的，雇主一般不会低估人才需求。不仅在美国，而且在英国和欧洲其他国家都通过检查内部人才供应开始，以建立复杂的劳动力预测体系。

公司开始研究每个员工的流动情况——提升、降级、退休、辞职和解雇——专门的职能领域或部门独立运作这些事情。一般情况下，工作调动比率预计能保持稳定，然而，当一个特殊的领域拥有的员工年龄比较大，或退休率将呈上升趋势时，也有例外情况。有些公司采取更先进的建模技术，把统计回归模式用于劳动力供应中发生的变化，然后再进行估算。值

得注意的是，这些旧的模式是在没有计算机的情况下生成的，需要用掉大量纸张，并且要接受过统计学培训的专家级员工进行笔算，因此这些模式的建立需要数周时间。

一项关于预测准确性的研究表明，两年内的总预测误差率大约是3%~4%。当代一位研究人员认为，这么高的误差率是不能接受的。但是现在的公司就连这样的预测也做不到。正如前文引用的SHRM研究所发现的，大多数公司根本没有任何劳动力规划，更不用说像20世纪60年代那样成熟的规划了。2004年世界大型企业联合会的一项研究以重视人才管理的公司为基础，发现即使是在这些公司里，仍有50%的公司称它们的劳动力规划是随机制定的。这些公司中只有19%（主要是那些最大的和最古老的企业）在1993年进行了劳动力规划。50年代96%的公司成立了专门的劳动力规划部门。如同前文提到过的原因，80年代初市场上有经验的人才供大于求，大多数公司放弃了自己的人才规划环节，实际上它们根本就不知道如何进行人才规划。新兴的公司更是从来都没有学会如何培养人才。

／ 预测人才需求 ／

现在公司在人才需求预测方面有了一定的优势。与60年代受过培训的解决预测问题的统计员相比，现在一台手提电脑和简单的电子制表软件就可以生成更为复杂的、精益求精的预测结果。企业资源计划（ERP）体系比相对完备的大公司还有额外的优势，因为这些软件能够收集在组织内广泛分布的包括按职称和工资水平分类的员工人数的会计数据，然后再按照标准方式集中这些数据，从这些数据中直接生成预测结果，至少理论上是这样的。

如果能够报告人才需求预测的发展，那将很有意义，但是尽管数据和

预测工具有潜在的优势，人才需求预测仍然进展甚微。

◎ 根据经验设计的模式

有两个基本的关于预测的方法，第一个非常标准的方法是，依靠统计学模式根据经验推测。这个方法的理念是未来的人才需求和过去相差无几。举例来说，如果要预测雇员更替率，就先回顾过去的情况，然后弄明白它缘何随时间的推移而变化。例如经济强劲发展、工作岗位充足时，雇员更替率上升；经济下降时，雇员更替率降低。旨在预测雇员更替率的模式首先就要利用对来年经济实力的预测，然后再查看与之经济实力相当的时期的雇员更替率。预测人才净需求时，有关上述因素、商业需求和人力资本需求的预测都要考虑在内。

不过，创建高度准确的统计学模式非常困难，因为它要求获取很多可能影响预测结果的因素，在这种情况下，需要把员工群体的行为考虑进去。这些因素中有些是十分具体的。例如，在“猎取”雇员的季节之初，宾夕法尼亚有些地方的辞职率和旷工率暴涨。

为了获取影响预测结果的特殊因素，准确的预测模式需要获取相关变量和大量历史数据。有的公司只有一两年有价值的历史数据，比如雇员更替率的数据。这些公司在建立准确的预测模式方面存在严重问题。借助历史数据，通过查看过去的预测情况，统计学预测模式可以估计预测准确度，这正是统计学预测模式的魅力所在。如果雇员更替率模式只能预测到30%的历史雇员更替率，那就别指望未来的预测能力能好到哪里去。不过与没有人才预测或粗略的估算相比，这已经是一个很大的进步了。

这些模式最大的弊端是，即使预测模式很准确，也只有在事实发生后，才能知道雇佣关系的基本结构发生了什么变化，从而造成预测模式不具备前兆性。正如在第3章所论述的，60年代整体经济增长有高度预言

性，但是70年代石油价格发生震荡，促使经济结构发生改变，此时这种预测就失去了作用。

◎ 评估未来因素的模式

还有一个可起到辅助作用的预测方法，试图预测尚未出现（或者实施时间不长，不足以产生数据）的因素（比如战略变化）的影响。这些模式依靠专家的评估。例如，如果公司更追求以顾客为中心的战略，对新的人力资本会有什么要求？

有很多预测的方法，比如情景规划技术，但是，这些方法最终都归结为专家的评价。世界大型企业联合会成员玛丽·扬（Mary Young）讲述了管辖俄勒冈州波特兰市三所医院的公积金医疗系统（Provident Health Systems）的情况，该系统面临一个计划在附近开辟一所新医院的强大竞争对手。这将会对该公积金医疗系统有什么影响？公司有多少雇员会被对方挖走？面对本城镇一个新增加的竞争对手，公司雇佣新员工可能会遇到什么困难？解决这些问题需要对员工进行透彻的评估。这都必须依靠主管人员就以下问题作出判断：如果新成立的医院给他们的员工提供职位，哪些人会辞职？

◎ 人才供需预测

人才管理首先需要两套预测体系。第一套用于查看本企业目前的劳动力，并预计未来的情况：如果不采取任何新行动，将来各领域具备相关能力的在职人员有多少？该数字代表公司内部可利用的人才供给。这个计算比较简单，但是要求独立估算每个相关单位的升迁率、退休、辞职、解雇等情况。

各单位情况越相似，估算越准确。按照地域、职业或劳动力市场独立

进行的预算比公司的整体预算准确，尽管后者可能比前者的总和更精确。虽然你可能会面临一些随机事件和新发展，如上述公积金医疗系统面临的情况，而且这些情况必须考虑在内，但是大部分估算仍以历史数据为基础。

这两种预测中更难预测的是人才需求。如前所述，现在竞争环境变化多端，公司不断调整自己的战略和实践模式，仅扼要说明影响需求的相关发展就很棘手，更无从预计这些发展带来的结果。跟所有的预测一样，最为精确的预测是那些最接近行动的预测：预测越是独立进行（比如，预测公司某一项业务，而不是整个公司的情况），越接近当前（比如预测来年而不是10年后）的情况，结果越精确。

供需预测的差距推动了人才管理的发展进程。杰勒德·布罗萨德（Gerard Brossard）是惠普公司负责劳动力规划的前副总裁，他讲述了他和公司高级管理人员如何通过比较公司依靠人才取得的成绩和他们的最终需求，共同支持惠普人才管理的新步骤。换言之，在现行体制下，不匹配成本是什么？结果证明这些成本相当高。

美国陶氏化学公司（Dow Chemical Company）拥有先进的预测模型，该模型尝试利用现代先进的计算机技术，完成60年代的预测模式所要做的事情。陶氏化学公司在每个区域的分公司都拥有一套独立的人才供需预测体系，但是由于界定标准不一致，它们不能被汇总到总公司。为了生成可以被汇总到总公司的预测数据，公司转向利用新的体系，从企业资源计划体系中探索标准数据，然后在大学里寻求合作伙伴，开发更加复杂精细的模型，利用标准的数据为每一个业务单位进行预测，再把这些预测数据汇总成全公司的数据。

陶氏化学公司运用传统的、以统计为基础的预测方法，结合广泛的、特定的地域因素进行预测。其中很多方法都包括没有历史经验可循的随机

发展，例如，陶氏化学公司的预测包括对下列各因素的预测：该公司在各国的政治和商业运营气候、劳动力和就业立法的改变，以及运营单位的业务规划（包括运营效率目标）。如果拥有一系列历史数据，就可以针对各单位的情况允许估算数据发生变化。例如，初创企业比成熟企业需要的劳动力更多。有了标准化的体系，公司就有可能将独立的预测数据合并起来进行总体规划。

◎ 模拟预测的益处

现代计算能力的优势在于预测结果可以即时生成，能够让你随时改变假设并看到随之发生的事情。围绕假设进行预测实际上把预测模型转变成了模拟模式，例如，如果退休人员增加或者内部提升率发生变化，预测总人数会发生什么变化？模拟预测的重要性在于它更能让业务规划人员和制定发展战略的人员认识到他们所做的人才决策的意义，预测人才制约如何影响发展战略，并调整他们的规划。

美国第一资本投资国际集团（CapitalOne）正在使用的是最先进的预测技术，第一资本公司是信用卡行业的创新公司，2001年拥有差不多2万名雇员。通过外包和其他决策，到2005年，第一资本公司的雇员总数缩减至1.4万人。经过系列收购后，到2007年，雇员人数增至3万。随着基础的迅速变化，显而易见的是2002年公司人才规划的需求已提上日程。

第一资本公司通过成熟的顾客数据分析，在产品市场上赢得了自己的声誉。其人力资源副总裁帕特·卡塔尔德（Pat Cataldo）把公司文化描述成一种“测试和学习”，即鼓励分析和应用。普拉桑特·塞提（Prasant Setty）从沃顿商学院来到第一资本公司的人力资源部门，而后又进入麦肯锡公司接受挑战，协助该公司的劳动力规划任务。他首先采取的举措是在员工人数制约范围内保持业务单位的员工人数。塞提组建了一个具有预测

和规划专门技能的 20 人团队，该团队大多数成员来自市场和运营研究等领域，团队中没有传统的人力资源专家。

塞提组建的团队采取数据挖掘技术和制造业中的系统动力学模型，利用公司的仁科软件（PeopleSoft）系统提供的信息，为每个业务单位生成人才规划模块。这些模块不仅预测每个岗位需要的人数，还模拟设计下列结果：人员流失率、员工士气、升职率和外部招聘人员比率。他们考虑的因素中有组织结构图——控制范围、（影响升职率的）等级水平以及为发展任务预留的职位。

在努力使人才管理实践和商业目标结合起来的同时，人力资源团队与业务单位管理人员联手，共同开发以具体的商业计划和目标为基础的人才发展模式。如同陶氏化学公司一样，第一资本公司的预测模型顺利转成模拟模型。生产线管理人员根据这些模型了解任何商业计划涉及的选择方案：“如果你计划近年按照 10% 的速度发展，那么它们就为你提供对人才的需求。如果你计划加强外部招聘，那么它们就提供内部晋升前景受阻的结果和对雇员士气以及人员损耗的相关影响。如果你计划改变控制范围，那么它们就提供管理层人才需求和晋升率受到的影响。”对首席财务官最重要的是，管理人员可以借助这些模型预见他们所有的选择方案的补偿总额的含义。生产线管理人员把人才管理问题看作是一个体系，预测他们对那个体系里任何一种结果的选择会给其他方面带来什么影响。

塞提现任职于谷歌公司，他说这种管理方法最大的好处是，有助于生产线管理人员经营自己的业务，理解他们的选择带来的影响。业务经理非常欢迎这种方法，把它当作一个非常有用的工具来使用。它提高了人力资源职能的地位，体现了一般的商业目标的具体含义。

其他的公司，比如花旗银行（Citibank），也非常愿意采纳这种模拟方法。例如，花旗银行的人才规划模式可以计算人力资本需求，以及其他

区域开辟新支行和拓展其他支行的成本。

◎ 寻找预测方式

人才供需预测最重要的发展是雇主有很多缩小供需预测差距的方法，EDS 公司就为我们提供了这样一个例子。EDS 是一个信息技术咨询和外包公司，和其他专业服务公司一样，在 EDS 公司员工就是产品。因此从概念意义上来说预测很简单：比如在陶氏化学公司，一个既定的化学厂生产量增至原来的两倍，那么公司就要估算所需的人才水平和各类人才。与陶氏化学公司相比，EDS 公司的预测简单得多，只需要确定每月承担 100 000 小时的编程工作需要多少有不同职称的人即可。

世界大型企业联合会成员玛丽·杨说，2004 年之前 EDS 公司还没有人才规划核心部门。但是由于业务发展非常迅速，公司不得不尽快雇佣员工。在此之前，EDS 公司（和许多其他公司的）高级管理层一直认为，信息系统技术变化太快，不会干扰人才需求预测。

2006 年，EDS 公司的新技术手段已经比较完备，可以进行简单的预测，但是它仅持续了 12 个月。每个业务领导仅从工作能力、职责和地域方面简要说明预期需求，而关键是要了解当前的供应情况。与大多数咨询公司一样，EDS 公司的员工可以从事多种项目，并和其他人组成团队，扩大组织能力的范围。生产线经理的任务是使员工和项目匹配。EDS 公司和与之类似的公司面临的挑战是弄清自己的供应情况：“我们究竟具备什么能力？我们能以什么方式部署工作，并满足顾客需求？”

回答这个问题，需要比一个有代表性的公司做更深入的评估工作，因为它要求明确拥有相似职称的员工之间的差异。EDS 公司真正的资产是它的技能量表，用于对员工能力进行跟踪。员工能力由下列因素衡量：员工利用不同的软件和编程语言的能力、已完成的任务、在公司扮演的角

色等。为了及时更新技能量表，公司要求员工每完成一项任务就更新一次量表。生产线管理人员根据这个量表部署任务。

技能量表还包括薪酬信息，这关系到计费率和向客户收取的费用。生产线管理人员利用这些信息协助公司制定有成本效益的任务。当目前的人才供应和预计需求之间出现缺口时，管理人员可以选择以外部招聘的方式补足缺口（人们通常都采用这个方法），根据技能量表采取不同的方式重新安排当前的员工，或利用承包商。

希伯森咨询公司（Sibson Consulting）的唐·鲁斯（Don Ruse）曾在康宁公司工作，他说那里的人才管理工作不仅敦促生产线管理人员制订计划，还要他们全面考虑经营中真正的价值来源。正如 EDS 的项目一样，康宁公司的人才管理工作迫使公司严肃认真地看待自己的人才供应。公司需要重新考虑每个岗位执行新的商业战略的价值有多大，而不是仅仅根据过去的员工水平进行推断。公司必须考虑新战略是否需要新的工作技能，已经不需要哪种技能，还要对劳动力进行重组。如果这一步骤进展适当，公司就能弄清楚哪些岗位需要加强，哪些技能（和拥有这些技能的员工）需要重新部署。

康宁公司全球人员编制和规划部前主管马特·布拉什（Matt Brush）谈到，当公司迅速发展而又不能预测或不能跟上雇佣需求时，公司往往需要新的管理模式。2001 年电信业萧条时期，公司失去了 90% 的市场资本价值，因而将目标迅速转向裁员。“从中我们认识到，我们必须能够更好地预测需求，而且要想在人员编制上做到这一点，必须从‘命令接受者’向协助业务单位预测它们真正的需求转移。”这里的问题仍然是不匹配成本。

也许康宁公司的方法中最值得注意的是，公司设法促使业务管理人员认真思考未来的人力资本需求和当前的人才供应情况——他们当前的员工中有多少人真正具有他们需要的技能，预计多少人可以被提到高级职位，

等等。犬儒学派的人认为这是业绩考核要做的事情，对人才管理几乎起不到什么作用。但正如布拉什指出的，这个方法与其他方法的不同之处在于，它能避免让雇员面对评估这个艰巨的任务。因为该措施旨在对需要的岗位展开讨论，所以在评估中能比较容易地做到客观公正。有些员工的技能在他们当前的岗位中已经不再需要，但是有些措施包括继续留住和发展这些人，所以业务管理人员能更准确地评估员工的劳动力。

尽管与业务管理人员的对话对精确的人才预测几乎起不到作用，但是至少它们提供了一个总的方向：“我们更需要某些技能，而对另外一些技能需求较少。”这样，人员编制工作可以从确定候选人开始，从中发掘人才。当预测更加清楚明确时，增加或减少以后需要补足的岗位数就变得比较容易。布拉什发现，如果没有这个环节，生产线管理人员会不断地低估他们未来的人才需求。

正如所有优秀的企业一样，康宁公司并非仅仅建立业务预测机制。它们还让业务管理人员参加关于公司未来的对话，和他们一起模拟有助于公司发展战略的情况。模拟趋势试图通过让组织管理者权衡公司各种战略措施——与某种既定措施相关的人才需求和满足这些需求所要做的事情——管理人才需求的不确定性。模拟任务可以使决策者思考满足人才需求的措施，这是从“组织人”模式转换过来的一种范式，组织人模式把商业战略看作一个既定的模式并逆向运作。

／ 从预测到行动 ／

在某些情况下，人才预测能合理地为人力管理提供明确的战略。例如，街站赌场（Station Casinos）组织了扩建项目，呼吁按照可预测的计划，在不同区域开辟新的娱乐场所。因为街站赌场能够确定目前的娱乐场所经

营中哪些岗位需要多少雇员，因此他们能非常准确地预测开辟一个新的娱乐场所需要多少人。

人力资源副总裁瓦莱丽·默泽（Valerie Murzl）讲述了公司是如何利用这些信息发展的。新娱乐场所的开业日期定在何时？哪些岗位需要娱乐场所和公司要求的特殊技能？哪些岗位不需要？对此公司都应一清二楚。对不需要这些技能的岗位，公司就何时从外部招聘人员、何时启动短期培训和职能定位项目制订计划。对于更需要公司经历的岗位，人力资源部会告知现有的员工哪些岗位是向员工敞开的，以及员工如何获得培训和工作经历，以便两三年后新娱乐场所开业时他们可以进入到那些岗位。实际上，公司是在利用当前的劳动力和它已有的娱乐场所提供的工作经历，发展需要的人才。

◎ 牛鞭效应问题

然而，对于大多数公司来说，人才需求的预测更加困难、更不确定。商业需求的预测非常棘手，常常出现误差，但也有一些人才管理自身的方法问题导致预测误差。

在产品市场上有一个引起误差的例子，被称为“牛鞭效应”，指近端的小幅抖动会使远端有较大幅度的波动。一个典型的例子是，某一季节中消费者需求上小小的增长能引起零售商提高10%的订货。比如，如果所有的零售商都同时在月初预订下一个季度的订货，那么供应方的需求会急剧上升，接着在本季度剩余的时间订货量迅速下降。即使需求逐渐上涨是合理的，但是如果所有的零售商都同时订货，就会引发“牛鞭效应”。研究发现，当供应链上发生逆向运动时，需求的多变性增加：零售商层面上的需求变化引发批发商层面上更大的需求变化，生产商层面上的变化则更大，如此等等。

“牛鞭效应”也会发生在人才管理上。比如，在第4章信息技术领域的例子中，当雇主不能自己培养人才，转而提前依靠追求信息技术专业的学生时，供需双方就会出现巨大的失衡。时滞意味着劳动力供应总是落后于市场需求。依靠学生自己做决定，形成了这个问题的另一个组成部分。当时，很多人同时决定放弃信息技术，根本意识不到他们的决定带来的集体影响，而接下来的一个群体则作出了完全相反的决定。

在公司内部，最常见、最简单的“牛鞭效应”发生在入门级的招聘中：公司所有的部门都向核心办公室递交补充入门级岗位人员的申请，于是办公室在春季从大学校园里为公司招聘全年需要的人员。由于这样的招聘一年只有一次，各部门需要确保招聘的人员能够满足所有预测到的职位空缺。业务发展良好时，哪个部门都不愿意缺少人手，不愿意再等待一年的时间招聘雇员，所以一般一次就招聘足够的人手。他们的招聘人员到各个校园去搜寻合适的应聘者。

假定第二年公司业务疲软，为了减少公司为不必要的新雇员承担的责任，各部门有意控制需求，招聘人员按兵不动。在接下来的一年里，如果业务保持稳定，公司需求就会迅速增长，急需补充上一年和当年的职位空缺。招聘人员也因此再次忙碌起来，他们的工作变化与经济的繁荣、萧条、再繁荣、再萧条相一致。类似这样的招聘事情发生在MBA校园，尤其是在咨询业务领域，从20世纪90年代初的繁荣到2001~2003年的萧条，再到2005~2006年的再次繁荣。

“牛鞭效应”最严重的一个方面发生在人才发展环节层级众多的公司内部。以赢得长期的大合同后公司将要发生的事情为例：如果生产线管理人员要求增加10%的高级工程师来完成一项任务，那么公司需要提升的工程师数量得超过10%（因为需要考虑人员损耗），但是在入门级工程项目中必须招聘的工科毕业生数量增长更高。他们中只有一部分人能满足获得

提升的业绩标准，每向上提升一级，就要有人选择放弃。由于公司需要人才在数量上的增长，所以公司入门级招聘人员数量增长率将大大超过10%，只有这样才能进行人才再储备。入门级人员招聘每年只有一次，所以招聘情况往往戏剧性地摆动：今年招聘人数大增——可能达到20%——有助于执行新合同时的人员配置，但是第二年随着需求回归到其典型的水平，招聘人数又可能急剧下降。

满足这样的简单合同的额外需求，却是人力资源规划中很难解决的问题。所以，为了避免内部发展中遇到的问题，消除与之相伴的“牛鞭效应”，许多公司从外部雇佣高级工程师，也就不足为奇了。

“牛鞭效应”也可以用一个简单的方法解决。信息技术业人才供应上的摆动，其部分原因在于雇主对外部劳动力市场的完全依赖。有能力在内部发展人才的雇主本来可以通过内部人才培养应对紧俏的劳动力市场，保护自己不会受到反复无常的外部劳动力市场的影响，进而消除这种多变性。

同样，雇主可以及时分散外部招聘环节，抵消人才需求的摇摆不定。即使是招聘应届毕业生，也可以在时间上分散开，降低基层压力，这一点将在本书后面论及。高层职位需求增长时，慎重利用外部招聘填补高层空缺职位，也可以降低“牛鞭效应”对内部晋升梯队的影响。

／ 发展计划的设计 ／

通过减少不确定性降低成本的理念给如何设计发展项目提供了一些思路。例如，第4章提到，当需求预测比较准确时，可在发展计划上多投资；而当不能确保预测是否准确，预测误差的风险更大时，应更多地依靠外部招聘。

然而，仅仅简单地采纳这个方法，也会对下面的一个理念提出质疑：发展是为了每一个人，并且因个人的工作岗位或工作部门的不同，发展会给他们带来不同的机会。毫无疑问，这是实践中经常遇到的一种情况，但是对有些组织来说，发展计划在实践中明确细致到何人在何岗位确实有一定困难，因为这似乎有违明文规定的公正标准。

◎ 分权制计划带来的问题

人才管理最大的问题之一是许多组织实行分权管理。像强生公司 (Johnson & Johnson, Textron)、美国标准公司 (American Standard) 和其他许多公司，它们的经营一直采取分散的组织结构。20 世纪 80 年代和 90 年代，很多公司都开始向这个方向发展。

从管理视角看，分权制是为了让这些较小的单位像一个个小公司一样运营，并具备一定的运营速度、灵活性而且能够获利。但是从人才管理视角看，这些小单位的运营和小公司的情况相似——资源不足，基于工作之上的发展机会受到限制。正如卢·格斯特纳 (Lou Gerstner) 所说：“我相信在八九十年代，许多公司（的分权制）都走向了极端，没有什么成效，而且多数情况下，其结果都极具破坏性影响。”这些破坏性结果和人才问题有关系。

实施分权制的公司往往存在这样一个问题：如何为企业的岗位工作发掘人才？更广泛地来说，就是如何在企业范围内提供发展机会？在很多像强生这样的公司里，企业层面上雇主与雇员非正式的关系，使雇员可以在许多运营公司间调动工作，获得很好的发展经历。但是随着公司的扩大和结构的复杂化，运营公司间的工作调动越来越困难。每一个运营公司都有自己的体系，有些公司还不止一个运营体系，有多达 400 个独立的发展计划。服务业务共享取代了运营公司的某些职能，也就是说，仅局限在一个

运营公司的发展经历不再包括那些职能。

显然，很多企业意识到了这个问题，因此，为了从整体上为企业发展人才，企业开始在运营单位层面进行干预，但是它们采取的措施反而使这个问题进一步恶化。它们要求基层单位管理人员协助它们发现可以被调到企业发展计划中的人才。2007年一项针对一些大公司的调查发现，采取这种措施的公司占60%。

基层管理人员比企业管理人员更能理解上述要求的隐性含义：这意味着他们将失去他们最优秀、最有发展前景的员工。的确，从长远来看，基层单位可以从企业的其他部门调动人员到本单位实行轮岗。但是，这个观念要求以信任为基础，而且应相信企业的总目标高于基层部门的直接利益和损失。这两种理念在“组织人”模式时代是非常合理的，但现在多数公司已经不接受这个理念了。能够把关键人才留下来而不向总部输送，这样的业务单位经济状况才能比较良好。这是一种经典的“搭便车”问题，在这个问题中，在逃避为企业做贡献的同时，个体私利还利用了公众利益——这里指企业的发展项目。

区域经理不但不为企业输送人才，相反，他们还把为企业培养的最优秀的人才藏起来。外部顾问在日常工作中发现，管理人员为了避免本部门有领导前景的人员被发现，他们会以一些或微妙或不那么微妙的方式妨碍业绩评估。总部从业务单位挖掘人才已经到了抢夺人才的地步，那些业务单位的管理人员因此开始思考，既然如此，他们何必继续投资发展将要离开的候选人呢？麦肯锡公司的一项调查发现，受调查者说更加有效的人才管理的三大障碍之一是人才隐藏（第一大障碍和第二大障碍分别是高级管理者和生产线管理者的不尽职）。

为了阻止业务单位藏匿人才，很多企业试图宣布员工是“企业资产”，他们的职业受总部而不是他们当前任职的业务单位的控制。典型情况下，

主任级别以上的管理人员的发展和职业由公司组织管理，而业务单位则在低层次上管理这些事情。这种解决办法沿着正确的方向迈出了一步，但是首要解决的问题依然是个体员工如何获得主任级别的岗位工作。而且这种方法不能解决低层次人才发展上缺乏积极性的问题，因为投资培养员工的区域经理在一定程度上会失去这些员工。

美国西图公司（CH2M）是一家全球性的建筑和工程公司，其高级副总裁鲍勃·艾伦（Bob Allen）说，公司 200 位表现最出色的经理人的职业由企业领导人管理，他们为之服务的公司安排他们的发展通道，但是其他领域的企业领导人会监督这些计划的实施。如果业务单位对候选人隐藏他们到其他领域工作的机会，或不给他们充分的发展机会，其他领域的企业领导人就会对此进行干预。

◎ “投资组合式” 解决方法

分权制人才管理实践中有一个非常基本的问题，是由人才供需不匹配造成的。以一个拥有 5 个部门的公司为例，在这个公司，各部门独立经营自己的人才管理和发展项目。为简单起见，设想每个部门预计在 10 年内需要 20 个总经理，5 个部门共计需要 100 名。然后每个部门着手为自己的岗位发展人才。如同任何人才需求预测一样，这些预测必然会遭遇不匹配问题。假定运营部门决定以不同的措施应对不同的市场（大多数部门都是如此），那么将出现跨部门的业务和人才需求变化，预测失误也是如此。假定某一年内某些领域的预测平均超过了实际需求，而另一些领域的预测平均低于实际需求，只要这些培养项目是独立进行的，每个部门独立管理自己的发展项目，那么预测误差就会逐渐累积起来：消费者产品部门终将出现后备人员过少的情况，产业部门则出现后备人员过多。在上文提到的 2007 年的调查报告中，1/4 以上的发展计划都是按照这种分权制方式设立的。

投资组合式原则有助于解决这个问题。金融界降低总风险的标准方式是拥有一组多种组合的投资，而且每种投资都有自己独特的风险。其理念是，当某些投资减少、回报率下降时，另一些投资可能会带来较高的收益。总而言之，投资组合比任何独立的投资都更加稳定。

还有一个类似的平衡人才发展的方法。在刚刚提到的例子中，公司应该组织或者至少是相互合作一个共同发展计划，而不是让5个部门各自掌控自己的人才计划，以免引起不匹配成本。当有些部门人才需求估计过高，而另一些部门估计过低时，公司可以通过在各部门之间调动候选人员，抵消不匹配现象。总之，这样可以降低公司内的不匹配成本。

实施分权制经营的公司正在努力使它们的发展项目更好地结合在一起。梅隆金融公司（Mellon Financial）是许多创立了优秀职能中心的公司之一。这些职能中心制订自己的发展计划，然后下发给不同的业务单位，业务单位再根据自己的需要调整人才培养计划。这些计划依靠公司的人力资源业务合作伙伴——指同时对业务单位和公司负责的高级人力资源管理者——决定实施哪些计划，并根据业务单位的需求修改相关内容。

强生公司在这方面取得了很大进展。公司首席执行官想在全公司范围内建立一个一般管理人才的培养体系。执行委员会根据全公司的能力并结合工作经历，创立了这样一个体系。运营公司复制总公司的项目，在某种程度上都拥有了自己的发展计划。此外，公司还单独开发了一个一般能力数据库，跟踪个体管理型人才。这些措施使员工在公司范围内的调动变得更加容易。

新加坡政府的管理安排更加官方化。政府代理机构和分支机构在管理雇员发展方面拥有一定的自主权，这些机构彼此相互学习，相互借鉴管理方法。被发现具有领导潜能并愿意从事行政工作的候选人员被定为“双重

职业人员” (dual career officers)。他们的职业至少部分受到现供职部门以外的、对他们感兴趣的部门的支配。^① 这些人才一旦被发现，就被派往另一个机构去从事管理工作，让该组织证实他们的潜能。如果他们能获得成功、潜能能得到证实，那么他们就成为“行政服务人员” (administrative services officers) ——这个称号使他们处在流动管理人员的级别上，在一个个部门间流动。新加坡大约有 160 000 名公务员，其中只有 300 名行政服务人员。他们代表政府人才管理项目的核心。我们可以把这个项目看作“快捷计划”，把候选人看作可以在政府部门间部署利用的企业资产。

从企业的角度看，最有效的方法是在企业级别上集中发展人才。多纳·赖利 (Dona Riley) 是 IBM 公司全球人才管理领袖，她指出，IBM 公司从来没有实施当时在其他公司颇为盛行的分权制经营，人才一直是公司的资产。在 IBM 公司的领导团队中，每年约有 1/3 的人员流动，而且通常是在业务单位间流动。赖利支持本书第 1 章讲述的经典的“棋盘大师”模式，但是她指出，“这些管理人员并没有多少机会选择他们到哪里去发展。”

根据波士顿咨询集团 (Boston Consulting Group) 乔治·斯托克 (George Stalk) 的观察，实施人才集中制的另一个特征是网络和社会关系的发展。管理后备人才在总部轮岗时逐步建立起来的人际关系，有助于创建总部需要的权力。

◎ 短期预测

短期预测比长期预测更准确，以长期预测为基础的发展计划更容易导

^① 政府各部门鉴定人才的方式有一定差别。可以说美国国防部的这类实践是最完善的。例如，美国国防部从荷兰皇家壳牌集团借用了“估测的当前的潜能”实践，该公司利用能力测试和其他心理测试工具预测 25 岁左右的后备人员在下一个 10 年中获得提升的潜能。

致严重的不匹配成本，因为长期预测更缺乏准确性。现在5年计划已经算是长期的了，而且多数行业中3年的预测期已达到最长的期限。因此，人才管理的一个重要目标是尽可能缩短期限。实现这个目标有许多创新性的方法。

投资组合技术的关键是，当公司有需求时，在各个培养项目间重新安置人才。这个项目可以减少公司对有失准确的人才预测的依赖性，从而降低不匹配成本。类似的原理也可以用在构建员工发展计划中，投资之前，先利用近期的预测进行投资调整。

例如，任何管理和行政岗位都需要满足一系列资格和该群体需要的特殊技能。为了最大限度地实现有效性和提高效率，理想的办法是尽可能长时间地把候选人当作普通员工对待。首先培训他们的一般技能，推迟进行区分职能和岗位的技能培训。这个方法的强大优势在于，首先，它开创了培训和发展大批员工的规模经济。缺乏成本效益的、针对小群体的培训项目和活动安排随着规模的增大，变得越来越具有成本效益。不过最大的效率来源仍是储备后备人员的能力，以及根据职能和职位的需求变化重新安置他们的能力。

举例来说：如果预测今后10年内5个职能领域需要100名新任经理，那么公司需要决定让多少人进入一般经理的发展轨道中。首先，公司要预测有多少人可能辞职，多少人可能不能满足提升要求。然后，公司再考虑不匹配成本，判定更大的问题是需求估计过高，并在不必遭遇培养过剩管理人员的巨大风险的情况下，对如何使预测更接近目标作出判断。

公司接着需要做的是基本技能的培训，尽可能让接受培训的人员长时间地履行普通员工的职责，推迟职能领域专门技术的培训。比如，如果首先集中培养员工的基本技能，把专门技能的培养推迟6年，然后在第6年根据每个领域已经更新的需求预测培养人才。公司及时更新职能领域的人

才需求预测，依靠每个领域为期4年而不是长达10年的预测培养人才，这样做准确性将大大提高。

由此我们得出一个至关重要的结论：发展计划越集中，相互配合越好，就越能降低不匹配成本。把培训和发展计划委托给下属单位，会大大增加不匹配成本产生的可能性，因为这种预测不像让他们集中参加共同的培训项目的预测那么准确，而且公司还不能根据更新了的需求预测重新配置人员。

◎ 提高反应能力

人才培养的时间越长，某些方面的成本越大。但是如果能提高人才培养体系对各环节的反应，成本会相对小一些。

在产品生产界，反应性问题可以用流程速率表达：流程越长，成本越高。部分原因在于时间越长，消耗的资源越多。在员工发展上，员工培训的时间越长，获得投资补偿的时间就相对缩短。一个典型的员工如果在公司只工作10年，那么对于一个5年期的人才管理项目来说，就只剩下5年的时间收取投资回报。

人才培养时间过长，会降低整个体系的反应能力。在一个5年期的培养项目中，培养出具有不同能力、能应对不断变化的工作要求的人才，需要5年的时间。同时，由于培养时间长，公司仍在继续培养的员工的能力已经不能适应不断变化的人才需求，就像第3章讲述的AT&T公司的情况一样。因此，人才培养时间越长，越容易出现所培养的人才不能适应工作要求的情况，因为工作要求在不断发生变化。

培养时间有两个方面的问题。显而易见的一方面是：每个具体的学习或发展计划需要多长时间，受具体学习内容和正在利用的学习体系类型的影响。这个问题将在下文详细论述。另一方面是等待时间，或许这一点更

加重要。等待时间是指雇员等待接受培训或完成培训需要的时间，以及培训完成后等待利用自己所接受的培训技能的时间。在当代环境下，这种等待会带来非常坏的影响，因为它往往引起下文将要提到的留住人才问题。优秀的后备人才在等待利用自己的新技能时，很可能会辞职另谋高就，结果公司投资培养员工的费用被白白浪费掉。这些延迟问题并非预测失误带来的结果，而是人才发展和职业规划体系内的问题引起的。

培养时间的另一方面是没有任何成效的等待。人们往往关注培训和发展环节中一个简单的瓶颈问题。这个瓶颈是该环节的一个组成部分，在这里个人能力尤其受限。瓶颈问题可能发生在培训之初。例如，在美国安全机构，雇员得先接受安全检查，才能开始工作，更有甚的是，雇员得接受了安全检查才能接受培训。个人背景检查和安检环节的其他方面使雇员发展推迟长达两年的时间，人才培养库中的其他事项也因此被耽搁。在这种情况下，人才发展的瓶颈代价很高，因为公司已经雇佣这些后备人员，在他们等待接受培训期间，公司必须给他们支付薪酬。

修复瓶颈：瓶颈的一个隐含意义是整个人才库的能力受瓶颈大小的限制。显然，可以通过向瓶颈中投入更多的资源，扩大瓶颈来解决这个问题。有时可以在公司外部给雇员提供替代性发展经历，例如通过与合资企业的合伙人合作。在其他情况下，瓶颈可能只发生在某一时间点，表明或许可以通过在瓶颈中调整员工流动速率来解决问题。但是，有时候这样做的结果很失败。例如，如果当下流行的培训课程在春季被超额订购，形成积压，夏季订购就会不足，那将是很糟糕的。这就需要重新分配从春季到夏季的后备人员的流动才能解决问题。

但是修复瓶颈的可能性似乎不大。例如，一些关键的有发展的职位的数量可能是固定的。在这种情况下，瓶颈出现前后扩充其容纳力都没有任何意义。瓶颈出现之前，剩余的容纳力往往引起许多后备人员排队等候向

上发展，但这部分人通常会到公司外部寻找发展的替代办法。瓶颈出现之后，过剩的容纳力就被浪费掉，因为已经没有足够的后备人员来利用它。因此明智的做法是，把该培养体系的容纳能力削减到最低限度，然后通过外部招聘弥补人才需求的缺口。

排队问题：当员工需要排队等候发展机会时，人才管理往往遭遇最令人沮丧的、不可预测的延迟问题。举例来说，监管层上的后备人员排队等待轮岗任务，但是由于监管层上的在任者无处可去，后备人员将没有任何晋升机会。轮岗队伍最后面的后备人员本应该迈向管理岗位，却没有空缺职位。除非将在任者调到其他岗位，否则任何后备人员都只能按兵不动，这与人才管理中的碰撞问题恰恰相反。

与生意不景气时的情况一样，公司发展缓慢时最常见的问题是排队等候发展机会。原计划通过扩大生意增加新职位的步伐变得缓慢，辞职现象减少，腾不出多少空缺职位。在人才储备库最末端的人无处可去，无法获得新职。尽管这对后备人员来说是个问题，但是对于公司来说，由于不匹配成本往往较低反而不是什么大问题：公司的人才需求基本都能得到满足，而且市场低迷时，即使后备人员感到沮丧，他们也发现此时辞职很困难。对雇主来说，更大的问题是业务扩大时，后备人员队伍中的其他问题会妨碍队伍中所有人的发展，致使他们感到无比沮丧并可能因此辞职，到别处另寻发展机会。

妨碍人才发展的一个原因是在任者不愿意从现职上调离。有时发展通道的改变会增添新岗位，但是，如果在任者因即将退休而不想在退休前变换岗位，那就会妨碍后面的人员的发展。英格索兰公司（Ingersoll-Rand）解决这个问题的方法非常有趣。企业人才管理掌控所有代表重要发展任务的职位以及这些职位上的员工，因此可以确保企业的调动能力，对于那些延误、妨碍后备人才队伍发展的在职者，公司有把他们调离现职。

更典型的情况是发展时间不均衡。例如，假定人才发展管理项目中第一个轮岗任务在金融领域，按照财政年度工作一年。下一个任务在制造业领域，按产品开发周期工作两年。那么在制造业有空缺职位之前，第一个任务中的后备人员必须空等两年。

还有一个更加普遍的情况，即发展任务所需的时间具有不可预测性。比如，从事产品开发的时间可能随产品的重新设计而变化。装配线领域里一个类似的情况是装配线不平衡，传输缓慢的一站会出现货品积压，或者说，这一站的任务需要花费更长的时间才能完成。

显而易见，解决这个问题一个办法是通过重新分配各项任务，重新设计发展任务，使各环节所需时间更加均衡。在实践中，尤其是当时间分配不均是由各项任务中出现的意外事件或延迟情况造成的时，解决这个问题很困难。

比较容易推广的一个替代办法是，拆分各培养环节，避免环环紧扣。设计各个步骤时，可以在后备人员完成一个发展性任务之后，让他们投入工作中，充分利用其学到的技能。从一个任务到下一个任务之间的工作时间可以有所变化，也可依据下一个发展任务中的空缺岗位而定。换句话说就是，在整个人才培养环节中，员工不再需要排队等候安排，而是以他们的工作时间为缓冲器来解决发展性任务中的时间不均衡问题。

大批后备人员同时涌入人才培养环节中，会妨碍人才培养渠道保持平衡。如果公司每年都招聘新人，让他们参加系列培训和所有发展性工作，那么该项目的容纳力（接收能力）必须是公司每6个月招聘一次新员工的两倍。少量的后备人员需要的容纳力相对较小，而且多频次招聘员工能提高公司对市场的反应能力。

如果你想招聘应届毕业生，其中一个解决办法是让他们在不同的时间就业。一些咨询公司根据项目需要，每年分两次招聘员工，摩立特咨询公

司 (Monitor Consulting) 就是这样一个公司。很多大学生毕业后在 6 月份参加工作, 但是还有一些愿意在夏季度假, 秋季开始工作。对于雇主来说, 推迟招收毕业生有一定好处, 他们不但可以从毕业生中招聘到新员工, 而且还可以间隔开来招收新人, 让这些新人参与到培养项目中, 更好地利用本公司的培养能力。

现在, 商学院里似乎流行在正式参加工作前几个月 (或提前一年或一年以上时间) 签订就业协议。假如未来的职业已经获得保障, 很多大学生就会在 1 月份毕业或设法在 1 月份毕业。如此一来, 雇主可以分别在春季、秋季和冬季轻轻松松招录到毕业生。春天招录近期毕业的大学生, 秋季招录那些夏季歇假的毕业生, 冬季招录 1 月份将要毕业的大学生。这样人才培养的固定成本能降低 $2/3$, 因为招录的人员数量降低了 $2/3$ 。分阶段每 4 个月而不是一年一次招聘新人, 还能增强人才体系对市场的反应能力, 因此能够更快速地调整培养项目, 使之适应不断变化的人才需求。

通常, 分散的培养项目越多, 培养环节就越复杂, 因为这会引起排队等候问题。最容易出问题的是培养项目中安排很多必须依次轮岗的任务。不过如果轮岗次序不是十分重要, 只要雇员能够参加轮岗, 就让他们参加, 那么排队延迟的问题就能得到很好的解决。将这些轮岗任务结合起来, 也可以减少延迟问题, 例如, 让一个参加轮岗的后备人员加入一个同时面临市场学和金融学挑战的团队项目中, 而不是让他花费一定时间分别参加市场学和金融学的培训。这种方法能够使排队等候的风险降低 50% 以上。

质量问题: 最后一个与人才培养项目的构成相关的问题是质量问题, 或者 (按生产方面的术语说) 是与员工发展相关的缺陷或错误率。常见的问题是, 有的员工参加了培训, 却没能获得相关的技能。换言之, 后备人员似乎没有获得解决他所在岗位问题的能力。参加了培训却没有获得成功

的后备人员所占的比率，就是我们所指的失败率。

过去，公司简简单单就辞退不能获得提升的员工是很常见的事，但很多情况下，这个失败（不能获得提升）的定义是相对的。像法律、会计和咨询这种领域的专业服务公司都根据相对失败率制定了有效的“晋升或出局”政策（up-or-out policies）。例如，只提升20%的后备人员。每一批招录进来的人中，只有那些最优秀的人员才能晋升为合伙人，并保留下来，其余绝大多数人将出局。在企业岗位中，从培养项目中败下阵的员工被赶出局的情况倒是不常见，但是他们的职业往往被边缘化，而且通常是永久性的。

专业服务性公司“晋升或出局”模式背后的经济逻辑是合作伙伴的贡献应当大于他们花费的成本，而有机会成为合伙人就成为所有合作伙伴努力工作的动机。不过，为了让合作伙伴更富有成效，公司会花费大量资源，如果他们因不合格而出局，就会增加公司成本。在企业界，“晋升或出局”政策从来都不具有经济意义，因为公司在后备人员身上进行了投资，不管什么原因造成他们离职，都会使公司损失巨大。此外，即使人们相信在某发展环节失败的员工注定不是一个优秀员工，但这只是人们凭经验判断的，真实情况是否如此尚待证实，更何况没有几个雇主愿意去证实。^①

假如能够更好地理解人才发展的投资成本，对于那些失败的后备人员，我们可以再给他们一次机会，让他们重新做那项工作，而不是让他们出局。重新工作的成本远远低于因让他们出局而损失的投资成本。问题是如何才能让他们做得更好？让一个不合格的后备人员第二次接受正规培训，如同小学生因考试不及格而复读一样，他们会觉得是一种耻辱，而且

^① 那些没有成功完成发展经历的后备人员会遭到拒绝或被迫退出，这已经成为不证自明的预言，因为那些后备人员从来也没有获得任何机会证明他们是否能在高一级岗位上取得成功。

公司发展成本会因此重复。更重要的是，这样做会妨碍后面那些等待接受培训的后备人才的发展通道。因此，重复工作包括替代性任务，比如代替所需的发展经历的特殊任务和辅导工作。虽然辅导资源昂贵，但可以根据情况调整。

当认识到人才管理是商业问题后，明智的做法就是，运用我们已经掌握的知识，以最有成本效益的方式迎接人才管理的挑战。降低成本的最大障碍是不确定性。供应链管理的经验为降低人才发展的不确定性提供了很多原则。第6章将更加明确地探讨人才发展的财务问题，讲述如何确保你的投资能够以带来财务回报的方式构建，从而保障这些投资的可持续性。

／ 附录：为什么传统的继任计划已经不合时宜 ／

许多人把“继任计划”视为人才管理的代表。至少他们把继任计划等同于内部提升或内部的人才发展。事实上，继任计划是指人才管理总过程中一个具体的步骤，即就某个具体的员工或某一具体的职位进行规划。

继任计划最简单的形式是，在某一职位等级中，找出适合被提升到下一等级的员工。如果所有的人才都在内部发展，雇主首先要做的是制定职位等级，我们可以把它视为职业阶梯，以确定个体员工在组织内获得职业升迁的途径。然后，继任计划利用职业阶梯改进计划，指出当职业阶梯上有空缺职位时，人才储备库中各层次上哪些人应该被提升到下一等级。这个环节中最重要的是人才评估：确定谁更适合提升，预测谁更能在职业阶梯中更高的一个层次上取得成功。

继任计划和简单的提升有什么区别？最大的区别是，在空缺职位出现之前，继任计划会就提升问题提前作出决策。哪些岗位会在何时出现空缺？人才库中的哪些人能接替这些工作？这都是继任计划涉及的预测任

务。本书讨论如下两件事：第一，长期供需预测的不确定性；第二，依靠近期的信息预测的优势。这些讨论会提醒我们对上述事情作出慎重决定。

继任计划的基本理念以及人才管理最初的模式都来自军队。指挥链（特别是在战场上）的地位极为重要。阵地上时刻需要有人传达命令，因为战场上至关重要的是对不同战况作出立即反应。一个军官倒下，需要有人立即补充上去，接替他的工作发号施令。“替代计划”（replacement planning）这个词就是在部队里当指挥链中有军官丧失了指挥能力，需要明确继任人以解决指挥问题时产生的。这个信息在部队广泛传播，因为让所有人知道他们听命于谁的领导非常重要。

第二次世界大战之后，企业界采取部队替代计划的理念，很大程度上是因为高级管理人员在任时可能会意外离世。人们可能会问：“万一老板被公共汽车撞伤，那该怎么办？”这听起来比真实存在的问题更富有戏剧性，实际的问题是，年事已高的高级管理者可能会因心脏病死亡。

当然，对企业来说，替代问题远不像军队中那样紧急。企业领导例行度假，不参与具体行动。有些人参加延期的发展项目或者请病假，然后又回到工作岗位上。况且，许多人尤其是公司奠基人，虽然已经不能胜任具体工作，但他们的原职仍将保留很多年。尽管如此，公司照旧可以顺利运转，因为一些重要决策已授权给下一级的人员来做。与战场上形势不同的是，企业界几乎从来没有出现过不得不同时替换企业领导人的现象。

诚然，车祸是少有的引起管理人员在任时意外死亡的事件，但这种事情的确发生过。研究表明，某些公司的首席执行官在任时意外死亡，但其所在的公司并没有因这样的事件而倒闭。事实上，研究还一致表明，这些公司的股票价值反而会增长，而且数额巨大。（毫无疑问，此时愤世嫉俗者会想，财务分析师是否会促使首席执行官不顾危险而横穿马路。）

相对而言，较低管理层上领导的即时更替显得不是那么重要。在公司

花费很长时间寻找接班人的同时，有人临危受命临时接手管理工作。愿意从外部寻找人才接替工作的组织——现在大多数组织都这么做——表示，过渡工作不是十分迫切。尽管公司存在一种固有的偏见：当公司业绩良好时，从内部提升人才；当组织需要变化时，从外部招聘人员；但是相对来说，较少有证据表明内部继任比从外部招聘人员更成功，至少在首席执行官层次是这样的。当然，这种情况很有力地说明了内部人才发展工作存在非常薄弱的地方，并不一定是说内部继任计划本身没有价值。

今天，高层管理人员被解雇或辞职，比他们遭遇车祸给公司带来的风险还要大，但是，与旨在围绕高层管理人员被解雇所做的规划相比，让领导支持旨在预防管理人员最终退位的项目更容易一些。但不论如何构建这个框架，支持如下观点的论据仍然微乎其微：为防止公司老板意外离职，维持足够的后备人才非常重要。

在“组织人”阶段，继任计划盛行，其动机与不确定的雇员更替率没有什么关系。相反，继任计划受到与退休相关的、可高度预测的人员变动情况的驱使。高级管理人员中几乎没有人辞职，更不会被辞退，因此总是当有人在65岁退休时，才会有新雇人员。由于这些职位空缺都是从内部补充人员，制订更替计划就显得尤为重要。另外，这些事情是可预测的，因此做起来很简单。换句话说，可高度预测的人才管理决策是传统的继任计划的前提。

那个时期典型的继任计划体现出每个关键岗位的指定继承人。一些更详细的计划试图弄清每个层次上哪些员工有能力在将来被提升到高级职位。这个方法以下面两个理念为依据：第一，提前作出上述决定是有可能的；第二（也是更加合理的），良好的发展职位的数量可以得到合理的限制。因此，有必要及早为高级管理职位挑选后备人才，把他们分派到有限的发展职位上。

继任计划到底如何有效？是否能在早期发掘人才？执行该计划时所做的决定对被选上的和落选的人有什么影响？这些问题目前还没有明确的答案。但是今天，人们开始怀疑这个方法，因为它以确定的人才需求和供应为前提。假设的供需确定性和不确定的现实之间的不匹配，说明了继任计划在现时造成的最常见的结果：高级管理职位空缺时，领导层首先依靠继任计划考虑指定的后备人才，然后才考虑这个职位的需求，结果又根据需求决定从外部聘请人员。当然，内部的后备人员并没有任何错，只是对那个职位的要求的变化速度比继任计划和发展环节能够跟上的速度还要快！

伦敦英国特许人事发展研究所（Chartered Institute for Personnel Development）这样描述英国人才培养的变化：“随着不确定因素的上升、商业环境的加速变化和结构单一化，传统的继任计划在20世纪90年代衰落了。人们对如何提前预测下一年可能不存在的工作展开了争论。显而易见，结果是越来越多的人到外单位就任高级管理职位。”

支持继任计划的人可能会争辩说，即使继任计划不完善，也比没有任何计划要好得多，但是实际情况往往不是这样，原因在于任何计划都附带相应成本。这些成本包括需要及时用现金支付的成本、制订继任计划需要的资源和其他更重要的不匹配成本。企业变化往往会改变对高级职位的要求，这一事实意味着被任命的人上任后，很有可能已经不适合职位要求。若继续实施继任计划，这个不匹配风险会进一步增强。麦肯锡公司近期对人才管理的一项研究引用了欧洲一位人力资源经理的话，来描述一个普遍存在的问题：“我们的继任计划已经到了令人难以置信的地步。即使我们制订了继任计划，也从不利用它。我们从来都不曾审查高级职位的空缺，并考虑继任计划，我们只是把它当作人力资源管理措施中很小的一个方面。”

至少对于高级管理职位来说，继任计划不合时宜的一个原因是，一些

诱发事件——通常是解雇——表明公司想要借助下一任的员工朝不同的方向发展：“我们不想要和上一任管理者一样的人。”而继任计划旨在培养和往届差不多相同的管理人员。但是几乎无法预测公司何时从不同的发展方向寻找替代者，也几乎无法预测到寻求的新发展方向和需要的新工作能力。

继任计划还存在其他问题。如果让一些后备人员时刻准备着被提升到高级职位，那么他们只能等待机会。继任计划按计划发展的同时，这些后备人员可能会到其他公司就任更高一级的职位，而不是在组织中静静等待空缺职位的出现。对于组织来说，这样的风险会大大增加。

继任计划带来的另一个问题是，雇员的期望往往得不到满足。告诉员工我们很看好他，下一个副总裁的职位是留给他的，这听起来很鼓舞人心，但是如果领导职位易人，发展战略和优先事项随之发生变化，新的团队需要从外部招聘人员，会发生什么变化？或者，组织重组，职位合并，原先可能被提升的职位被取消，对此该作何解释？认为自己应该而且有权获得那个职位的雇员，就会认为这种发展有失公平，所以他们的反应是要么辞职要么消极怠工。为了避免出现这样的问题，有些雇主对那些已被归到高潜能群体的员工，采取闭口不谈的策略。不过大多数雇主（有57%）不这么做，至少官方是这样的。然而，雇员依然能够发现这些事情，因而会感觉他们受到了伤害。

解决人才规划的这些挑战以及预测事件的一个可能的办法是，缩减规划时间，尽可能使预测更加准确。多数公司已经开始对他们的继任计划进行年度更新。但频繁更新也有不利之处，任何计划和更新都需要花费时间、精力和金钱。而且不论何时，只要公司发展方向发生变化，比如，组织从外部聘请有新理念的人担任高层管理者，那么原来的继任计划就过时了。

那么“即时制”继任计划又如何呢？实际上许多公司都采取这种方式。只有在出现职位空缺时，公司才立即确定该职位的需求，然后再从公司内部找出合适的人选，有时候公司还会制定不利于外部申请者的标准。这种方法基本上就是“没有规划的继任”。这些项目本质上仍是替代计划：“如果有职位空缺，那么根据该职位的需求，在当前的后备人员中，谁是我们认为适合向上迈进一个台阶的人呢？”由此看来，与一直等到有职位空缺时再决定合适的人选相比，很难看出传统的继任计划有何优势。

替代计划迫使组织对已拥有的人才进行评估，有其道理。人才评估是人才规划的一个相关环节，对任何公司都有一定的意义。人才评估是指对最重要的雇员能力的评估和评估方法的思考。人才评估始于20世纪50年代，有记录表明70年代首席执行官如何花费时间做这件事，他们花在人才评估上的时间比花在其他任何事情上的时间都多。之后需要做的事情要根据情况而定，但是主要包括给培养员工能力的任务和环节提出建议。

这两种情况都是“即时制”实践，不涉及长期规划，而长期规划是传统的继任计划的核心。设在孟菲斯（Memphis）的第一地平线国家银行（First Horizon National Bank）开展了非常有趣的即时制继任实践。除非能够给自己的职位找到合适的继承人，否则公司管理人员不能接受提职。

最后，很可能出现的一种情况是，职位特殊的执行官辞职，公司随即面临巨大风险。这种情况更容易发生在较小的组织中。在较小的组织中，一个人的业绩能够给公司带来巨大的影响，该组织的体系和各个环节不足以平衡员工各不相同的能力。我记得2000年总部设在伦敦的一个公司的管理人员在报告中说，该公司财务总监的可能辞职给董事会带来巨大恐慌，董事会就如何解决此类事件给组织施压。尽管董事们似乎希望通过传统的继任计划解决问题，但是该公司内部人才发展措施不到位，财务上没有形成一定的规模，缺乏培养内部继任者的财务职能深度。

相反，公司采取了完全不同的举措。如果现任高管离职，公司请猎头公司给他们找出 5 名具备相应能力和工作经历、可以立即担当财务总监角色的人名单。公司把这 5 个人的名单递交给董事会，董事会回应道：“好啊，但是，你们不能雇佣其中任何一人。”公司反驳说：“我们要做的就是雇佣其中一人。而且，我们还不保证内部的继任者是否会一直等到需要他们的时候。”董事会只得对此名单表示满意，同意公司的决定。现在，尤其是对一些小公司来说，依靠猎头公司为他们的关键管理职位制订类似的替代计划，已经是很常见的事情了。

现在我们来概述一下传统的继任计划。这个计划试图就个别员工和岗位制订计划，假定的可预测性远远胜过实际的可预测性。考虑到其中的不确定因素，继任计划不可能实现诺言，它不仅耗时、耗资源，而且还给组织带来一种错误的安全感。20 世纪 90 年代末对美国领导层的发展的一项研究报告提到，公司的人才培养开始从个体规划向人才储备库转移。传统的继任计划和高潜质人员的任命被人才库所取代，人才库代表“投资组合式”方法中一种更加广泛的方法，即给大致相似的岗位培养几组后备人员。这种转换是对工作岗位上发生的快速变化和不确定性的反应。

当然，不详细的继任计划与根本没有任何规划和没有任何发展都不同。

- 显然，预测人才需求有一定意义。
- 为了使最终的分配有一定灵活性，要努力为广泛的就业岗位广泛地培养后备人才。
- 实施人才评估，评价员工发展需要的技能和经验，具有一定合理性。
- 作为发展规划的更新方式，利用替代计划找出人才库中可利用的人才。这样有一定道理。

但是，提前预测多年后哪个员工可以到哪个岗位并没有什么意义。这个步骤充满不确定因素，容易引发众多远非公司所能解决的问题。欲了解不确定性带来的客观教训，参见“意想不到的后果”。

意想不到的后果>>>

.....

美国海军中，人才储备库在填补艰巨而重要的潜艇舰队军官职位中起着重要作用，一直比较稳定而且具有可预测性：尽管对于海军学院军官学员来说，最受欢迎的职位是航空飞行，但是很多对飞行学校感兴趣的学员不能通过飞行员职位要求的视力测试。因此这个群体只得去潜艇服役。然而，现在由于引进了激光眼科手术，使很多原本可能通不过视力测试的学员能够胜任飞行学校的工作。海军报告称，现在几乎1/3的军官学员集体做眼科手术。结果是，到潜艇服役的人力储备急剧下降。*

* 参见 David S. Cloud, "Perfect Vision Is Helping and Hurting the Navy," *New York Times*, June 17, 2006.

人才管理的投资回报

前面几章把与不确定性相关的成本看成是内部人才培养获得回报能力的损害因素。如果能找到更好的不同形式的方法补偿人才培养的投资，你就可以戏剧性地改进人才管理方法，扩大对雇员的投资。这种投资不仅对雇员的职业发展很重要而且对经济的总体发展也非常重要。

虽然在上一代公司发生了远离内部培养的重大改变，但是如果一个公司没有任何内部发展规划，几乎是无法想象的。内部发展模式似乎有很多优势。关于公司应该培养的能力，尤其是领导能力以及传授这些能力的最好方法，已经有大量文字记录。但在这些工作之前应该做的事情——使内部人才培养成为可能的潜在经济因素——至今尚未得到探讨和研究。

获得诺贝尔经济学奖的经济学家加里·贝克（Gary Becker）的成功，部分缘于他对员工培训和发展的简单经济学阐述。理解这些观点的关键是要牢记：员工（尤其是现在的员工）对他们的雇主和外部劳动市场都存在

一定的依附关系。

根据经济学的目的，可以把员工的技能和能力分为两大类。第一类是仅在一个既定公司内有用的技能——这套技能只能由一个潜在的雇主使用。对于这样的技能投资，雇员非常慎重，因为他们不大可能从中有多大受益。“我们希望你能够在本公司花一年的时间学习公司的体系，然后你将真正获得升迁。”这个提议往往遭到员工的拒绝。获得这些技能后，雇主可能会给你加薪，但也可能不会这么做，因为在其他方面你不能为他们做贡献。^①

第二类是在其他方面也有用的技能，实际上拥有这种技能的雇员对雇主更有吸引力，他们的市场薪酬更高，而且雇主必须支付较高的薪酬才能留住这些雇员。雇主不愿意为培养通用技能支付费用，因为那样做他们要为雇员支付两次费用：第一次是支付培训和发展的直接费用，第二次则是为挽留员工而给他们加薪，以免他们辞职带走宝贵的、有一定市场价值的技能。

在“组织人”时期，通用技能的培训对雇主来说只是个概念性的问题，并不怎么重要，因为当时几乎没有公司从外部招聘有经验的雇员，因此员工的技能没有真正的市场。要想获得有相应能力的管理人员，唯一的途径就是在公司内部培养人才，所以当时公司大力开展人才管理工作。那时管理人员不会选择离开公司，而且当时也没有外部公司给他们提供工作机会，这就意味着没有市场竞价抬高他们的薪酬。换句话说，所有的技能都是为了实际的目的服务，就好像只有他们的雇主需要他们的技能。

^① 严格地说，这是一个双边垄断的例子，至少在短期内是这样的。尽管雇员无法在别处利用自己的技能，但如果有这些独特技能的雇员辞职，雇主也会陷入麻烦，而且他们可能会达成某种给雇员带来利益的协议以留住雇员。但是经过长期一段时间后，雇主总能找到替代那些技能的办法，而且雇员以自己的技能控制雇主的能力最终会消散。

现在，几乎所有的雇主都在积极地从他们的竞争对手那里挖掘人才。几乎所有的技能都拥有一定畅通的市场，雇员可以辞职另谋高就。的确有人辞职，而且他们的薪酬也更容易调整到市场水平。在开放的市场中，他们的技能和经验几乎没有用不上的地方。事实上，经验证明，只要某种技能对其他雇主有用，就可看作是通用技能。本章关注的焦点是管理性创新，它在任何地方都能用得上，而且这种创新正是最优秀的员工留在原组织中所需要的。

我们能比较容易地理解内部发展的财务问题如何在公司发挥作用。假定主要由财务控制补偿——在入门级岗位被取消的工作更是如此——那么，财务就能够通过留住员工和给员工支付低于业绩水平的薪酬，给早期的培训和发展带来丰厚的回报（如图4-1阴影部分所示）。

对于高层管理人员来说，他们的岗位净贡献值很大。以一名典型的中层管理人员为例，假定扣除雇佣成本，他每年给公司带来的净值是100 000美元，在20年内共计2 201 900美元。这样大的回报证明在他管理生涯之初，公司在他身上高达330 000美元的投资是合理的，而且这笔资金还能为公司赚取10%的资本成本。假定当时的补偿成本相对很低，这笔资金实际上相当于他职业生涯前10年的发展费用。

就培训任务来说，早期雇主和雇员之间签订的是不完全契约：为了雇员的发展，雇主需要进行投资，但是雇主并没有要求任何回报，因为从历史观点看，当时雇员没有任何辞职的机会。美国的就业法能够解释这种情况，尤其是《公平劳动标准法案》（Fair Labor Standards Act），要求雇主支付与自己麾下的培训相关的一切费用。现在，有了外部招聘，雇员的能力可以在别处发挥作用，他们也因此拥有了一定的市场价值。事实上，雇员的价值对现任雇主的竞争对手来说可能更大，因为他们带给新雇主的不仅是他们的业绩，还有经验，及对他们原来的雇主的经营理念的了解和看

法。与雇员的现任雇主相比，新雇主可以给雇员支付更高的工资。尽管如此，这对新雇主来说依然划算，因为他们不需要补偿早期投资。所以，雇员的市场价值更接近行业价值，代表了他们对雇主的真正价值。但是随后雇主就会面临一个看起来不可能的选择：要么继续保持他们的人才发展实践，眼睁睁看着自己新培养的雇员离开本公司，到别处寻找机会获取更高的报酬，损失在这些雇员身上的投资；要么按新的市场标准给雇员提高工资，损失公司在雇员身上的投资补偿能力。

这些发展说明了雇主刊登招聘广告时要求应聘者至少要有3~5年工作经验的原因。这个时间接近于强化培训发展结束、雇员业绩开始提高的时间，还能说明雇主从这些投资中撤退的原因，以及为何入门级后备人员越来越难获得有良好发展机会的工作岗位。所以，解决人才发展问题必须努力应对与补偿发展性投资相关的挑战。

／ 内部人才发展的成本 ／

思考员工培训问题时应从成本入手。如果可以降低发展成本，那么收回投资成本就相对容易一些，而且还能给更多的发展计划注入资金。本书第5章已经简要概述过某些影响成本的设计因素。详尽的成本清单包含比较明显的直接成本，即与培训设施相关的费用、培训师的工资，以及实施这些项目的成本。不过，最大的直接成本是员工在培训期的工资和补贴。对于经营管理人员来说情况尤为如此，因为他们的补贴成本相当高。

当然，员工在工作期间接受培训时，他们为公司所作的贡献可以抵消这些成本。各种培养项目中最重要成本的决定因素，应该是雇员在接受培训期间脱离日常工作岗位的程度。不管这种脱离是由课堂学习造成的，还是在岗位学习过程中造成的，只要不能使员工为组织作贡献，任何培养项

目的代价都非常高。

客观地看待成本关系非常重要。如果把小时工从装配线上或呼叫中心撤离一天，那么这个培训项目就会损失一整天的生产力。但是对于白领工作人员和经营管理人员来说，他们对自己的工作有更大的掌控力，这种情况较少发生。如果一个经理要参加一整天的研讨会，他往往需要在当周其余时间加班才能完成那天本该完成的任务。我曾经利用好几年的时间观察沃顿商学院高层管理教育项目中的数千名高管，即便是参加为期一周左右的培训，他们大多数人也要履行自己的工作职责，回家后做完落下的工作。在这种情况下，研讨会的“成本”对于当天的业绩损失来说就不是很大，但是可能会引起长期的员工倦怠。更何况回家后继续关注工作又会反过来妨碍他们在项目中的学习。

比较严重的生产力损失往往发生在较长时期的培训和实践中，其中成本最大的是发展任务。例如，有些项目中的后备人员，他们的能力可能超过高级管理人员，可能有朝一日会接替这些人的工作（有的人可能还会拥有类似副主任的头衔）。这样的项目成本很高，因为他们的工资成本高而贡献相对较低。最常见的例子就是旨在开阔员工视野的轮岗，岗位轮换中常见的情况是，员工刚刚搞清楚他正在做的事情就被轮换到另一个岗位。如果一个雇员对组织的贡献和他的工资成本都比较适度，公司丧失的生产力价值也就相对较低，这就是培养任务往往集中在入门级水平上的一个原因。

◎ 发展资金的其他用处

对雇员的先期投资越高，我们期待的投资回报也必须更高才能划算。从历史观点看，补偿大额投资要求员工的工资水平低于业绩价值，这在劳动力市场放开之前很容易做到。

设立发展投资的基准点，需要考虑现金成本：发展投资的收支平衡意

意味着至少有另外一种等价的资金利用。现金成本由其他形式的投资回报决定。在过去的一代，一种例外情况是其他的投资机会非常多，正如美国股票市场所证明的那样，从1980年到2000年股票市场的价值增长了10倍。举例来说，如果一个公司的商业投资每年能赚取10%的回报——这一时期具有代表性的比率，那么，仅仅是为了达到投资收支平衡，某项投资的比率必须等价于这个比率，回报必须是7年内先期投资成本的两倍。一项投资从开始到赢取回报花费的时间越长、投资代价越大，那么投资回报必须更高才能证明该投资的合理性。^①

◎ 不确定性带来的经济成本

与内部发展相关的成本的一个方面是不确定性带来的经济成本，现在尤显重要。我们知道，金融投资的回报具有不确定性或者风险，它们代表着给投资者带来的成本。在其他条件都相同的情况下，投资风险越大，平均回报率应该越高，这样才能与额度更大但回报率较小的投资总价值持平。

同样，人才培养方面的投资也值得重视。这里讨论的不确定性有两个来源：需求和供应。未来是否还需要正在培养的技能？正在接受培训的人才将来是否还会留在本单位？把风险降到零几乎是不可能的，因此我们需要做的是解决不确定性带来的成本。

例如，假定公司的资本成本——公司在商业经营中能够赢取的回报率——每年是10%。再假定培训和发展投资的预测平均回报率与资本成本相同，而且投资回报的风险与商业经营的风险完全相同。那么，该发展就和

^① 捍卫培训和员工发展的人争论说，为了保持组织的业绩，对雇员进行投资是非常必要的；没有培训和发展，该行业的其他业绩会下降，影响投资回报。尽管这些事情很难量化，但是很值得考虑，而且估测这些投资的贡献时，必须把它们考虑进去。

商业经营面临的投资机会一样，是一种有益的投资。

为了更好地说明这一点，假设用于培训员工的投资按预期带来回报的不确定性是与公司其他商业投资相关的风险的两倍（因为工作需求可能发生变化，或者雇员可能离职），那么发展投资必须达到大约 15% 的回报率，才能够与风险较小的盈利为 10% 的商业投资平衡。^① 风险越高，意味着能够赢取回报的投资几率越小。因此，至少从对关注盈利的组织的角度看，这方面的投资应该更少一些。

上述情况有助于解释为什么员工发展项目、尤其是管理型发展项目在近几年骤减。为了让财政为雇主服务，我们应以全新的方式思考员工的发展，否则对于内部发展的未来，任何事情都显得非常苍白无力。好消息是这样做是可行的。

/ 降低发展成本 /

降低成本的研究集中在雇员必须先行支付的培训发展成本方面，最初依靠在线和基于网络的教学作为人才发展的替代办法。尽管开发这种教学课程的固定成本非常巨大，但公司为每个员工花费的成本几乎为零。没有资源自行开发学习课程的小公司也可以很容易地购买到他们所需的课程。

在线学习或分散式学习的另一个优势是，只要有需求就可以随时提供。以课堂教学为基础的项目必须有足够数量的学生才具有成本效益，因

^① 这个结果是利用著名的资本资产定价模型计算出来的：

$$K_c = R_f + \beta x (K_m - R_f)$$

其中：

K_c 是风险调整贴现率（Risk-adjusted Discount Rate/RADR）；

R_f 是无风险回报率，例如长期国债（Treasury bonds）（在本例中 R_f 是 5%）；

K_m 是市场基准收益率（在本例中，指公司其他的业务投资机会）。

此大多数情况下只能不定期举办。但是在线教学系统能够随时满足需求，而且没有什么能像对学习内容的迫切需求那样成为人们最大的学习动力。

但对大多数组织来说，出乎意料的是，目前在线学习的弊端仍是动机问题。学习的社会环境——课堂学习按照安排好的时间进行，有老师的指导和满屋的同龄人为伴——不仅迫使你按时出勤，做到有备而来，还给学习带来压力，影响注意力（如果没有其他办法能让你避免看起来愚蠢的话）。在线学习提供的课程能避免这些事情。但是由于在线学习很方便，在学习者自己的学习时间内，在线学习往往让位于其他要做的事情。尽管在线学习的知识讲授比典型的课堂更有效，但由于学习者往往缺乏集中学习的社会压力，因此他们不能很好地吸收学习内容，学习效率明显下降。

另外还有一些事情也给在线学习机制创造了学习动机，让学习者充分利用并认真对待学习。例如，要想获得证书、证明或者提升，必须通过考试才能证明对知识的掌握。这些使在线学习机制变得十分有效。但是，管理技能的发展更侧重于人际关系，强调以工作为基础，不容易量化，因此在线学习对于管理技能的学习没有多大影响。

最主要的成本不是培训和发展的直接成本，而是因参加培训而耽误的在生产岗位上的工作时间。因此，降低发展成本最重要的方法是减少脱离岗位的学习时间。如果时间合适，在线学习和其他分散式学习形式能给雇员提供更大的灵活性，让他们自主安排自己的学习，但是仍然需要花费时间。

把培训学习和工作结合起来，是减少脱离岗位学习时间的最好方法。这种策略可以追溯到早期以工作为基础的学习模式中，例如在工艺岗位中，学徒在旁边观看并协助有经验的工人一起完成任务。体验式学习（尤其是在管理岗位上）的重要性确凿无疑已经有几十年了。创新领导艺术中心（The Center for Creative Leadership）对管理人员的多次调查一致发现，

最重要的学习资源是工作经历，尤其是和同伴及监管者一起工作，并且参加能够增加学习者能力的任务。根据英国特许人事发展研究所的最新调查，人力资源管理者认为，最重要的学习资源是在职培训，其次是承担新任务。根据德勤公司（Deloitte）关于发展研究的调查，最重要的学习资源是团队工作。

行动学习（action learning）把工作场所的任务和学习模式结合起来，使体验式学习更进一步。例如，让参与者承担有助于其运用概念性知识的真正的任务或项目，比如为了让参与者把团队管理知识运用到实践中，让他在某个项目中领导一个团队。

从教学目的上看，行动学习通常围绕概念性材料讲授，比如团队管理或项目管理的教学：“这就是我们想要你们学习的概念，现在出发去创造或寻找一个你可以试验这个概念的项目吧。”不过为了成本效益，从一个已经存在的、有用的项目中开始学习可能会更好。需要耗费时间传授知识但对组织没有任何贡献的项目代价非常昂贵。

此外，组织还有很多非正式的方式使严格的发展项目贬值，最能让人失去动机的事情莫过于自己从事的工作得不到公司的重视。毫无疑问，员工在这样的项目中能学到很多，但是要有公司的全程支持和有体系的任务报告才能确保他们学到适当的知识。现在主要利用组织中的辅导，帮助雇员从与工作相关的经历中学习。

波音公司提供了一个非常有利用价值而且有成本效益的方法，公司让高级管理人员确定他们曾经在哪些工作经历中学到的最多，然后再从他们的回答中寻找理想的模式，将最重要的工作经历列出清单，并将此作为有效率的公司领导人所需要的基本能力。其中最有意思的是让员工“接管失败的项目”。波音公司列出的清单后来成为人才评估环节的基础，公司通过评估选派领导候选人到不同的岗位工作，让他们参加清单上的工作安

排。这种方式不应和岗位轮换混为一谈；工作经历与具体的职位头衔也不是始终如一地保持一致。波音公司的人才管理过程的精妙之处在于寻找体验这些经历的合适机会，并进行合理的匹配——实际上这更是一个“即时制”环节，而不是计划环节。

当然，在职学习并非总是最廉价和最有效的员工培养方式。主管和经理不会把时间花在讲授使用 Excel 电子数据表的细微之处上，而且主管们也不总是按照大家认可的方法去执行任务，比如如何处理营业费用问题，他们给下属讲述的方法各种各样，既有趣又有害。更何况，他们本身并不是训练有素的教师。

即使主管们是非常优秀的教师，他们的时间也不自由。以一个常见的情况为例：一个入门级经理——我们叫他麦克斯——正在解决一个问题，而解决这个问题需要掌握组织内部会计制度的相关知识。麦克斯的主管玛丽亚利用自己的时间给他讲这个会计制度。一小时对于玛丽亚来说可能是自由的，但是她这一天就再没有其他自由的时间了。如果她有很多下属需要监督，而且还有其他任务需要完成，就更没有属于自己的时间了。许多公司已经大大减少了正规的培训和发展项目，转而把学习问题推给主管。但这些措施仅仅是降低了成本，因为没有多少内部会计制度成熟到可以计算员工丧失的创造业绩的机会、考察员工教师方面的职业倦怠并总结从中吸取的教训。

另外，随机培训也不大可能发生。主管人和同伴可能没有共同的时间或不愿意为他人培训，尤其是当他们的业绩评估只涉及他们自己的任务时。随着组织图扁平化、控制范围扩大化，主管人对雇员的培训时间大大减少。

非正式的培训能否顺利进行，取决于一系列人际关系因素，比如，现任员工是否喜欢新来的员工。此外，背景和兴趣是否相似，都会给培训结

果带来很大的差异。

◎ 同伴间的学习

内部人才培养的一个替代办法是雇员之间的相互学习。这种模式是由英特尔开发的。尽管被称为指导性计划，但它更接近于像 Napster 这样的文档共享程序，雇员在该程序中相互传授工作技能。

该计划始于数据库的建立，雇员首先确定自己认为的对公司来说相当重要的技能。这些技能不仅包括技术性技能，还包括像构建人际网、对公司文化的理解以及领导团队等技能。当参与者输入一个他们想要学习的技能后，数据库会给他们列出值得他们学习的人名单。“教师”志愿者和学生按规定参加学习，详细的学习任务以合同的形式确立下来：“这是我想学的，这是为了给您提供帮助我愿意做的。”然后，双方再商定如何传授知识和技能。

这些非常有代表性的培训计划周期都很短，一般持续大约 6 个月。教师不一定是主管人员，而且活动安排重点放在明确的技能学习上。

这样的计划有助于明确一系列可自行训练的切实可行的技能，它和传统的、围绕职位头衔和岗位进行安排的培养计划形成鲜明对比。基于任务的培养方法的优势是在不需调换雇员工作岗位的情况下组织雇员参加学习。

有成本效益的人才培养的关键之一，是把工作和职位头衔分开。在拓展性任务中，雇员不需要等待轮岗任务，只要有机会，他们就可以承担各种职能性任务并扮演领导角色。州立农业保险公司（State Farm Insurance）正是按照这个方式在调动管理人员。管理人员通过他们在管理等级上的级别和他们所做的工作来认识自己：“我是一名在保险业工作的主管”，而不是“我是保险业主管”。两者的差别极其细微，但是代表了员工对岗位职

能的忠诚度下降，而与组织的联系更紧密。其他公司，如 Pfizer 和 Interbrew，也在积极寻找将任务及工作与具体的职位头衔分隔开来的办法。

◎ 寻求组织外的发展机会

即使是大型组织，也可能缺乏足够的、让员工到外部开阔视野的、有趣的发展机会，就更不要说较小的组织了。一个有趣的解决方法是到组织外部寻找与工作相关的发展经历。

一个经典的例子是大公司区域部门“出借”有前途的管理人员管理慈善组织项目。显然，管理联合劝募协会（United Way）的年度活动就是这样一个例子。在贝尔公司的旧体制之下，地方电话公司广泛采用了这个模式。他们的努力不仅对地方慈善事业非常可贵，而且对公司有重大意义，因为公司可以借此观察初级管理人员在管理有重大意义的事情时首先采取的措施是否得当。这样安排是为了降低失败（如果他们失败的话）成本，并尽快发现不合格的后备人员：志愿者项目时间短、规模小，管理者失败的成本也很小，所以公司能以较小的代价摆脱这样的项目。

美世咨询公司（Mercer Consulting）允许员工离开公司为自己的客户工作两年——工资由客户支付，然后再回到美世工作。这样做对美世有何益处呢？员工可以和客户建立更加密切的关系，更好地理解相关事情，拓展咨询顾问的经历。礼德国际律师事务所（ReedSmith）设立了出借年轻合作伙伴的项目，让他们到地方检查官办公室工作，礼德律师事务所为他们保留6个月的工资。与留在事务所工作相比，在此期间被借出去的合作人可以接触更多的审判案件。

杨百翰大学（Brigham Young University）的蒂姆·加德纳（Tim Gardner）调查了某些公司为了共享和培养人才而与其他公司订立的盟约。例如，一项小型研究发现，高科技行业约14%的公司采取各种方式，相互之间或共享或

借用人才。联合培训是其中最重要的任务之一。几个公司共同承担发展成本，把他们的培训任务联合起来供员工参加实践。韦格曼斯食品超市（Wegmans Food Markets）的罗伯特·韦格曼（Robert Wegman）捐献了500万美元，建立了一所药学院，部分原因是为了缓解公司面临的药剂师短缺问题，为纽约北部的店铺补充员工。韦格曼将学院院址选在大型的韦格曼斯集群附近，希望即将毕业的药剂师能留在该区域工作。

◎ 让员工承担部分成本

当前情况下，大多数培训和发展投资的主要受益者是雇员而不是雇主。几乎所有的发展投资都能提高雇员的市场可销售性。如果雇员愿意留在原单位，公司往往还会给他们加薪。因此，让员工承担部分培训费用看起来还是比较合理的。因为如果雇员不承担费用，雇主有可能支付不起相关费用。

我们发现了一些有趣的与美国就业法原则相冲突的事情。美国就业法可以追溯到旧的“组织人”就业关系模式。在“组织人”模式中，雇主往往被看作是培训和发展的受益者，因此雇主理所应当地支付相关费用。蓝领工人特别需要雇主的保护，但是由于雇主历来会尽可能照顾白领的利益，因此白领工人并不需要就业法的特别保护，毕竟，白领是组织的管理人员。

美国公平劳动标准法（Fair Labor Standards Act）主要负责监督就业培训。该就业法案保护按小时计酬的工人 [领取固定薪水的员工被称为“豁免”员工（exempt employees），因为该法案不涉及他们]。该法案要求雇主支付小时工的所有培训费用，包括支付他们培训期间的工资。雇员不承担任何培训费用。尽管这个要求不适用于豁免员工，但是在对待白领员工的培训问题上，几乎所有的雇主都遵守了这个原则。

美国的这项法律规定或许可以解释为何其他国家的雇员更多地依靠个人的努力寻找培训机会并自己支付培训费用。在美国，雇员自己发起的培训经历占 31%，而在瑞士则几乎达到 60%。加拿大与美国在很多方面都很相似，但该项比率是 45%。在美国，不到 10% 的培训需要员工自己支付费用，但是在瑞士，员工需要为将近 23% 的类似培训支付费用。

不过，美国的雇主有权要求雇员支付培训费用和发展成本，而且政府没有强制要求雇主必须对雇员当前的工作进行培训和发展。一般地，这种培训包括对组织中其他岗位（包括晋职）需要的能力和经验的培训。对雇主来说，典型的办法是在薪酬以外的工作时间给雇员提供可选的培训项目，让对参加培训项目感兴趣的员工根据自己的时间参加培训。实际上这样做对雇员自己的提升前景非常有利。临时帮助机构给自己的员工提供与工作领域相关的广泛培训，比如桌面软件的使用，就是一个有趣的例子。有些项目甚至颁发公众认可的证明。雇员根据自己的时间参加相关课程，就能具备谋取更好职位和更高薪酬的资格。所以，雇员和他们的雇主同时受益。

另一个办法是以“培训工资”的形式让雇员承担成本，也就是说降低培训期间的薪酬或补贴标准。“培训工资”逆转了图 4-1 模式的逻辑，因为雇员以获取低于他们价值的薪酬方式预先支付培训费用。发薪时即扣除相关费用（pay-as-you-go）的模式消除了不管是雇员还是雇主单方撕毁合同的动机，具有一定的优势。“培训工资”最好的体现在工艺领域，在该领域学徒比熟练工人报酬低，但是通过培训，他们自身的价值上涨很快。一旦学徒期满，工人的工资随即增长。这个制度补偿了公司的培训成本。

专业的法律、会计或者咨询服务公司的经济模式基本上都是以“培训工资”为基础的。合作伙伴的工作由客户按照比他们本人的工资高得多的比率支付，这个比率比雇佣他们的行政补偿成本高得多。当合作伙伴升到合伙人

的职位时，就停止这样的费用支付方式，因为合伙人从与合作伙伴的关系中收取利润。“受抑制的工资”（suppressed wages）持续时间相对较短，再加上合作伙伴有可能成为合伙人，这个诱惑促使合作伙伴在这个“游戏”中积极工作。^①

在企业界，也有类似的情况。例如，业界广泛认为，宝洁公司比它自己的竞争对手支付的工资低，是因为宝洁公司给新来的人员提供了更好的发展机会。

长期以来，盖洛酿酒厂（E. J. Gallo Wineries）以其最好的销售培训和发展项目而闻名。盖洛酿酒厂的前销售助理德鲁·洛根（Drew Logan）说，他曾受雇于盖洛销售团队，该团队共有12人，每个岗位都有25个候选人。他们的培训项目非常严格，对接受培训的人要求甚多。众所周知，该培训项目中雇员的薪酬待遇不是很高，而且许多人都可能被淘汰掉。但是，能在公司工作到7年的员工可以拿到公司的股权，所以他们一般不会离开公司。

但是参加培训项目的人都是其他雇主的搜寻对象，加入到培训项目中之后，他们的报酬被大大哄抬起来。洛根后来到了波士顿科学公司（Boston Scientific）从事销售工作，他协助公司的销售部门成立了类似盖洛酿酒厂销售项目中的人才库。尽管盖洛酿酒厂的项目是葡萄酒，而波士顿科学公司是医疗器械公司，盖洛酿酒厂却成为波士顿公司招聘雇员的头号公司——而且是从酒厂销售职能领域招聘。因此，盖洛酿酒厂艰苦的工作和相对较低的薪酬让雇员在后来受益，他们的付出在其他公司得到了回报。

^① 不利于这种安排的一个因素是，其他的雇主想把合作伙伴从他们的现任公司招聘走，造成合作伙伴的市场工资比他们的工资高得多。

◎ 学费资助

分担雇员技能发展成本的一个聪明的办法是学费资助项目。在大多数这样的项目中，雇主支付部分或大部分继续教育的学费，雇员在非工作时间学习。上课时间安排在工作时间之后，雇员下班后再去上课学习。人口普查局（Bureau of the Census）预计雇主资助的费用的平均水平大约能达到雇员支付的总学费和杂费的1/3。^①

据美国教育委员会（American Council of Education）的统计，大约20%的大学毕业生在学习上都受到过雇主给予的财务资助，尚未毕业的大学生中大约有6%的人得到过这样的资助。仅以成人学生为例，他们往往在上学期就能得到雇佣，因此他们得到雇主的资助更容易。国家教育统计中心（National Center on Educational Statistics）所做的成人教育调查发现，在颁发证明（学位或证书）的继续教育项目中，24%的成人得到过雇主的学费资助。

雇主提供资助的程度可以更直接地根据对雇主的调查来衡量，调查结果表明，雇主提供资助的情况普遍存在。在与人口普查局的合作中，我发现约85%的雇主会资助他们支持的课程。美国翰威特咨询公司（Hewitt Associates）的一项调查发现，受调查的公司中大约6.5%的雇员都在某个时期参加了课程学习。然而，有证据表明对学费资助的支持可能正在下降；2002年人力资源管理协会（Society for Human Resources Management）的一项调查发现，只有79%的大型企业提供某种形式的教育支持。不过，

^① 作为继续教育总费用的一部分，学费资助的预测是间接的：根据统计数字，有一半的学生（当然包括那些尚未工作的学生）受到过某种资助，而受到资助的人中有1/3是从雇主那里得到资助的。因此，大约有17%的学生受到过雇主的资助。如果雇主为那些学生支付1/3的费用，那么他们就支付了继续教育总费用的5%~6%。

大多数雇主仍然资助雇员接受继续教育。

因为发展成本最主要的一个方面是后备人员接受培训的时间，所以，学费资助对雇主来说是一个非常具有吸引力的选择。尽管如此，令人惊讶的是，仍有许多雇主为员工提供学费资助；它代表我们不期望雇主选择的投资类型，因为这些技能和知识可能对其他雇主有用。继续教育就好比是能证明个人能力的透明证书，透过它其他雇主很容易就能了解到员工的能力。^①

结果，雇主不得不补偿学费投资，他们一般通过从雇员身上获取超过他们工资价值的方式补偿投资。我在研究中发现，学费资助项目似乎对有更高潜质的后备人员有吸引力。弄明白这点比较容易。任何一个愿意在晚上和周末上学的全职雇员工作都非常努力，愿意提供学费资助的雇主也喜欢这样的雇员。那么雇员需要具备怎样的生产力或效率才能回报他们得到的资助？对参加该项目的典型员工来说，一个普通工人仅需要在一年中提高 10% 多一点的生产力，就足以补偿雇主对员工的投资成本。对于价值更高的雇员来说，这个比率更低。如果雇员在公司工作一年以上，只要雇员业绩稍高于平均水平，雇主的投资就能盈利。换句话说，雇员在公司工作的几年中，只要他们的生产力优势能提高一点点，雇主的投资就是值得的。

雇员接受教育并取得证书后，会不会更倾向于辞职另谋高就呢？毕

^① 或许最简单的解释是学费资助可作为有成本效益的补偿形式，它是雇主提供的免税优惠。雇员自己支付的费用只在有限的情况下（直接与他们的工作相关的课程作业）可以免税，但是雇主给雇员提供的学费资助最多可以减免 5 250 美元。类似地，对于这些费用，雇主还可以避免支付 FICA 税（联邦社会捐款法案税），否则他们必须为工资补偿支付税费，这被称为第 127 利益条款（Section 127 benefits）。1997 年纳税人救助法免除了所有接收单位应缴纳的本科课税，但是必须缴纳研究生课税，除非这些课程与工作有关。这一标准的释义颇为宽泛。但是对于更多雇员享用的其他津贴（比如医疗保险）来说，劳动力额外补偿的额度更大。因此，缘何愿意提供免税补偿的雇主还会选择劳动力补偿而不是其他的尚不清楚。

竟，受教育经历增加了员工对雇主的价值，提高了他们的市场薪酬。如果他们辞职，雇主所有的投资都将付之东流，因此对雇主来说，他们的学费资助项目就成了一场噩梦。但是事实上，结果往往是雇员更替率更低。原因是参加这些培训项目的雇员仅仅是为了利用这些项目而留下来，尽管对这一解释颇有争议。为了确保能拿到学位证书或其他有市场价值的证明，雇员往往要花费很长时间上夜校。即使仅仅把学费补贴看作是公司为了留住人才而给他们的红利，也是非常值得的。^①

总部在宾夕法尼亚的 Harleysville 保险公司，用学费资助项目使公司上升到一个新高度。公司很慷慨，领导层敦促雇员利用该项目不断学习、发展自我。在某一时期内，公司大约 1/3 的雇员——包括高级管理人员——都在接受大学水平的教育。公司的很多高级岗位，尤其是保险技术方面的岗位有很多要求，雇员只能通过参加工作以外的课程培训并获得保险业协会颁发的证明，才能满足这些要求。参加这些课程是正规的发展环节非常重要的一部分，雇员根据自己的时间参加学习，承担部分费用。

◎ 教育和发展合同

为了保障给雇员的投资能带来回报，现在雇主越来越普遍采用的方法是签订有法律效力的合同，用教育和其他昂贵的发展项目换取雇员的继续服务。这一方法在某些项目比如 MBA 管理课程班中很普遍：雇主给雇员提供学费资助，允许雇员脱岗学习。作为回报，雇员同意留在公司，在特定期限内为公司服务。

合同规定，如果雇员在合同到期之前辞职，必须偿还雇主对他们的教

^① 一个类似的利用个人数据的研究也得出了与我相同的结论。参见 George S. Benson, David Finegold, and Susan Albers Mohrman, "You paid for the Skills, Now Keep Them: Tuition Reimbursement and Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (June 2004): 315 - 331.

育投资。至少合同确保了雇主不会在该交易中损失钱财。大约 20% 的美国企业都有这样的规定，规定的平均留职时间很短，一般是 6 个月。

发展合同利用得最广泛的可能是新加坡公共服务部。新加坡建国之初，建立政府人才管理项目迈出的第一步就是创立一套高潜能项目，为政府最重要的岗位培养人才，可以说这是新加坡政府建国之初的政策之一。新加坡政府早就通过高级中学寻找最优秀的学生作为发展对象，选拔他们将来在相关行业就业。政府在很大程度上以高级中学的考试成绩——英国的“A”级考试为依据，每年大约筛选出 200 名有抱负的学生。政府给他们的承诺非常有吸引力：政府出资派他们到国外最好的大学读书，尤其是到美国和英国读大学。这项投资非常巨大，即使是中产阶级家庭，如果不依靠这种方式，也很难实现这个梦想；对于收入更少的家庭来说，就更不可能了。这些学生学成归来后（按规定他们必须回来）必须为新加坡政府工作 6 年，把他们欠政府的“债务”偿还清。^①

美国雇主资助 MBA 班学员的前后不同的方式，表明了签订合同的动机是怎样产生的。20 世纪 90 年代中期之前，主要由雇主为 MBA 项目支付费用。这在沃顿商学院这样的学校是入学的必要条件。

1995 年之后，雇主开始担心学生拿到学位后有可能到别处谋职，于是很多雇主开始撤回他们的资助，很多这样的项目面临失败的风险。教育合同扭转了事情发展的方向，在一年内或一年左右的时间里，几乎每个参加这些项目的学生都要对资助他们的企业承担法律责任。

2001 年之后，雇主开始降低他们支付的费用比率，可能部分原因在于他们认识到了项目的最终受益者是雇员。现在参加这些项目的人员开始

^① 尽早寻找最佳人才并不仅仅局限于从新加坡的学生中寻找。新加坡的奖学金为东南亚国家有前途的学生提供教育机会，希望他们能够留在新加坡打造自己的职业。本信息是本书作者 2007 年在新加坡人力资源部做访问者时通过与政府官员交谈收集到的。

抱怨说，雇主的财政资助非常有限，而他们必须在完成项目后履行法律义务留在公司上班，他们认为这样很不合理。因此许多人开始拒绝雇主的资助，自己支付费用。

◎ 先培训再雇佣

让员工承担部分培训成本的最直接方式是先让他们参加培训或发展项目，然后再雇佣他们。这听起来有点不合理，但是很多公司一直都在这样做。很多岗位规定后备人员必须满足下列某个条件：拥有思科颁发的某个IT系统的资格认证书，经纪行业要有执业资格，商务领域的工作要有MBA学位。对企业特定的、独特的培训项目，雇主一般不要求雇员自己支付费用。1985年，美国联合航空公司在实际雇佣员工之前，率先让500名飞行员进入到本公司的培训项目中，很多观察家对此大为吃惊。这些飞行员不用支付任何费用，只需根据自己的时间参加飞行训练。航空公司承诺，完成培训项目后将给他们提供工作岗位。

其他一些有趣的例子来自技术技能领域，包括社区学院。美国的社区学院是最重要的员工培训发源地。例如在北卡罗来纳，社区学院协助雇主设计提高通用技能的新雇人员培训项目，目标一般定在生物技术行业。学院给有潜质的后备人员传授这些技能，学员自己支付相对较低的成本费用，雇主给优秀的学员提供工作。这样的雇佣关系在设备供应商那里非常盛行，尤其是在试图在美国寻找立足点的外国公司中。他们利用社区学院给雇员和顾客讲授他们产品的使用方法。^①

那么，雇主要求后备人员提前获得证书的这一做法，是如何在大范围内发展起来的？我们可以从不同时期大学生的专业选择找到这个问题的答

^① 关于这些例子，要感谢哥伦比亚大学社区学院研究中心的吉姆·雅各布斯（Jim Jacobs）。相关细节和类似的安排参见 www.cerc.tc.columbia.edu。

案。例如，1971年，在大学生中，拥有与商务相关的学位的学生占1/5。到2004年，这个比率达到1/3。显然，人们越来越把社区学院当作提高工作技能的手段：社区学院学生中，大约28%的人都已经拥有学士学位或更高的学位，但是他们往往还会选修与工作有关的、没有学位的课程。

MBA课程班的情况最值得注意。70年代在所有硕士学位中，MBA仅占1/8，2004年却上升到1/3左右。这是由招聘制度引起的。当时雇主直接雇佣本科生，然后让他们参加课堂培训，给他们传授MBA学位需要的知识技能，这在1980年之前很普遍。现在，在类似的工作岗位上，雇主更愿意雇佣近期毕业的MBA。

两者有何区别呢？在前者中，雇主雇佣较为廉价的雇员，但是需要投资培训他们；在后者中，雇主高薪雇佣个人支付商务教育费用的雇员。从雇主角度看，这个差别就是一个风险问题——要么是雇员辞职带来投资损失，要么是人才需求预测过高增加成本。雇佣MBA学员是通过把风险转嫁给雇员来降低成本风险的一种方式。

◎ 先提升再培训

当雇员被提升到一个新的工作岗位后，雇主再为他们的发展提供帮助，这是一种新型发展管理模式。现在这个模式比较合理，因为它排除了不匹配成本带来的风险：雇主只给他们有把握能接替相关工作的后备人员投资，因此可以降低人才管理的不确定性，减少潜在的投资浪费或投资损失的成本。雇员一旦到新的工作岗位上任，公司就给他们提供多方位的支持——个别辅导、根据需要安排的培训课程、示范中心的帮助等。我们可以把它看作是一种“即时制”发展。

这种方式带来的成本是，雇主必须根据需 要 让 雇 员 参 与 发 展 性 工 作 ， 增 加 相 关 工 作 经 历 ， 但 是 这 样 做 缺 乏 规 律 性 ， 而 且 没 有 规 模 优 势 。 雇 主 经

常请承包商尤其是管理人员对员工进行这方面的培训，以降低规模成本。联合碳化物公司（Union Carbide）的实践非常有趣，利用退休高官或将要退休的人员培训管理人员，让他们扮演导师和顾问的角色，指导参加培训的人员。

“提升－指导”（promote-and-coach）这种模式的出现可能与以下两种情况有关：现在传统的人才发展工作已经不存在；缺乏经验的人被草率地提拔上来（因为有经验的后备人员短缺）。西南航空公司（Southwest Airlines）人力资源部前主任莉比·萨廷（Libby Sartain）在报告中说，他们公司一贯的做法是先把一线工人提升到监管岗位，然后再对他们进行后期培训，这样做的部分原因在于公司发展速度太快，人才需求不能得到满足。与更典型的模式形成对比的是，这些被提到新管理岗位上的员工学习动力十足，他们十分渴望了解学习内容，想知道为什么这些学习内容非常重要。因此，这种教学与实践相结合的方式有立竿见影的效果。

◎ 留住人才，延长员工培养的收益

通过采取较好的留住员工的措施，可以使人才培训和发展的投资更具成本效益。留住人才的措施使已经得到培训和发展的员工在岗时间更长，因此雇主有更长的时间补偿投资。即使留住人才计划不一定能让员工任期更长，也有助于更好地预测雇员任期。在这种情况下，投资回报相对确定，公司不需要支付多高的酬劳，就可以补偿不确定性带来的成本，这些连同公司在其他方面的投资可以使公司更具竞争力。

有大量文献对如何留住人才进行了讨论，但是实际上留住人才的基本原理简单易懂。第一个原理以几乎所有的雇员辞职后都立即到别处另谋职位为基础，也就是说，公司需要做的重要事情是如何让公司设置的工作岗位与这些雇员的替代岗位抗衡。

“首选雇主”（employer of choice）方式始于90年代劳动力市场紧俏的时候，依据是雇主认识到当时雇员处在竞争性的劳动力市场中，雇主给雇员提供的条件必须比竞争者提供的更好才能吸引员工。它催生了当时颇为盛行的礼宾服务（concierge services）、美味午餐和宠物保姆计划（pet-sitter program）。尽管雇员在市场上有竞争性，如果他们的岗位报酬标准低于其他雇主提供的，他们就可能辞职，但是与仅仅给每一个新雇员追加额外补贴相比，老雇主仍然有更具战略性的方法留住人才。

解决人才留住问题最根本的一个方法是雇员的发展。从早期关于人才发展对雇员的重要性看，这是一个非常有力的手段。例如，Sun Healthcare Group 关注雇员更替率，公司就“什么因素使雇员的工作更出色”这个问题对雇员进行了调查，主要的反馈是个人的职业发展机会。因此为了加大内部提升机会，该公司率先推出培训和发展活动，结果公司雇员更替率下降了20%。如果能够以有成本效益的方式给员工提供发展机会，那么这个办法就可成为人才市场中竞争优势的持续源泉。

匹配更适当。第一种方法以下面一个事实为依据：认为自己确实适合组织的雇员不大可能辞职。对于雇主而言，这意味着他们在招募人员时要明确组织与众不同的方面。这样不适合的雇员为了避免麻烦就不会提出申请。雇主在选择雇员时应慎重，确保选拔出来的人真正适合他们的岗位。

让雇员自己制定适合他们需要的技术性任务，可以使雇员与岗位匹配更良好。弹性工作时间表、自助餐式福利计划和其他的政策都对匹配工作非常有利。卡耐基-梅隆大学（Carnegie-Mellon University）的丹妮丝·鲁索（Denise Rousseau）说，很多雇员都和他们的直接主管就工作时间等问题制定特别的安排，而且不受官方活动的约束。

社会关系。员工既对组织负责，也对周围的人负责。人与人之间的关系比一个理论上的实体（比如企业）对他们的约束力大得多。因此，社会

关系可以作为留住人才的手段之一。在工作中促进人际关系的项目，如社交俱乐部和以社区为基础的活动，就能很好地打造这种关系。工作场所的活动也有助于此。

团队工作可以协助建立社会关系，树立员工对工作的集体责任感，能够调动团队成员努力工作的动机，因为任何人都不想让团队其他成员失望。团队对工作业绩越负责任，同伴间相互间施加的压力就越大，大家会相互鼓励，为团队的整体利益作出贡献。以团队为基础的补偿特别有助于建立员工的使命感，让他们感到社区的命运建立在团队成员的工作业绩之上。即使是在长期以雇员和雇主之间的敌对关系为特点的企业，比如美国汽车制造业，围绕团队进行的生产工作的重新设计也为产品质量的显著提高和总业绩水平发挥了巨大作用，这项工作至少部分是依靠培养员工更大的责任心来完成。

尽管有这些方法，但让员工永远留在公司，或者把雇员自愿离职率降为零是不现实的，也没有必要。合理而且有用的目标是让雇员更替率更具可预测性。下面介绍一些简单易行的技术手段：

补偿手段。像股票期权和红利这些手段都能起到留住人才的作用，这是因为股权发挥作用和雇员拿到红利之前，他们一直都会留在公司工作。虽然雇员拿到股票期权和红利后可能会调走，但绝不是说这些手段不可行。这些补偿手段的目标是，在一定时期内留住人才，如果雇员离职，他们的补偿就将受到影响。

项目工作。在项目中从事组织工作是留住人才的另外一个有效措施。研究表明，当雇员对一份具体的工作有一定掌控力时，他们就有更大的责任心确保工作的顺利进行，因为他们“拥有”这件事。如果项目进展顺利，他们也因此得到组织的赞扬，将会提高他们的声誉（有助于丰富他们的简历）。他们会留下来继续完成该项目，因为他们已经从身心上全力以

赴地投入到了工作中。

人才挖掘。降低人才流失率的一个方法是减少雇员对公司竞争对手的吸引力，避免他们被挖走。公司的培训和发展项目是雇员在外部市场上的价值信号。如前所述，这些信号中最明显的是技能证明或教育证明。因此有些组织对颁发这些证明性的东西非常慎重。

举例来说，蒙特利尔语言学院 [在美国海军研究生院 (the U. S. Naval Postgraduate Institute)] 给后备人员设计的硕士学位学历中，缺少取得 MBA 学位的一门课程。学院不打算讲授该门课程，部分原因是如果讲授这门课程，毕业生拿到学位后就更具市场价值。

现在，公司似乎更不情愿派雇员参加提供通用技术证明的管理培训项目，比如可以获得金融领域证书的项目。取而代之的是，公司转向讲授相同的课程内容但不颁发同样的证书的培训项目。例如在沃顿商学院，参加颁发通用证书项目的管理教育的学生从 60% 下降到不到 30%。不过，特定项目的上升抵消了颁发通用证书项目的下降。在特定的项目中，公司派雇员参加学习内容类似的但以公司的问题为焦点的项目，并给学员颁发公司的证明。顾问管理工程师协会 (Acme) 的管理项目就是这样一个例子。

更普遍的情况是，如果雇员发展断断续续，并需在一段时间内与工作经历相结合，那么该投资发展就不算是向外界发出的显而易见的信号。我们不妨以“组织人”模式的方法为例来思考这个问题。在这个模式中，后备人员参加严格的集中培训项目，明确规定培训结束的时间，项目结束时接受培训的人员将获得证书之类的证明——Acme 的领导项目。雇员在短期内接受课程培训，接着被派回单位把所学到的知识运用到工作中。然后再被派回来继续接受培训，再回到工作中，如此反复进行。在这个模式中，培训发展的时间被分散开，降低了雇员辞职带来的巨大投资损失。同时，这种模式也排除了投资培训结束后，其他招募者对受训者的关注。

大型企业还有另外一个解决人才留住问题的良好机制：为公司的经营选择地理位置的能力。通过选派不同的雇员群体到不同的地方任职，可以影响该群体的雇员更替率。例如，高科技公司可能发现在硅谷建立研究和业务发展、敲开最前沿的思维大门对公司十分有利。虽然这样做雇员更替率会很高，但也有优势。通过不断引进新人，公司能够接触一系列更广泛的理念。

不过，如果公司想要建立一个需要长时间才能完成的技术研发项目，他们可能会设法阻止员工接触硅谷极度活跃的人才市场，因为雇员更替率太高会使一切努力以失败告终。精明的公司可能会把项目地点选在对项目成员的技能需求不高的地方——比如拥有田园风光的农村地区。当然他们有可能迟早离职，但是总的雇员更替率会大大降低。

美国赛仕软件研究所（SAS Institute）软件业务的雇员更替率就非常低，大约是4%，而该行业的流动比率平均每年为20%。SAS的成功依靠的是雇主可选择的额外补贴方式和灵活的工作场所政策，雇主允许雇员根据需要安排工作。但是公司坐落在远离竞争对手的地方——北卡罗来纳，而不在硅谷——这意味着雇员若想离职，就得收拾全部家当搬迁。

使雇员更替率更具可预测性。即使不能降低雇员更替率或提高平均任期，仍然有可能设法提高雇员更替率的可预测性，提高雇员发展的投资回报。初级分析师没有任何规律的、无计划的更替比率曾经严重困扰华尔街投资公司。后来公司规定分析师工作3年后必须调离岗位，才解决了这个问题。

通过迫使分析师离职来解决雇员更替率问题看起来可能很奇怪，却不无道理。毕竟，真实的情况不是初级分析师离职——预计他们很多人会去商业学校充电——而是公司不能准确预测谁会在何时离职。结果往往是，项目团队人手不足，导致项目被延误并引发质量问题。现在，既然知道初

级分析师会在3年后离职，公司就可以设计与分析师任期吻合的项目。

明确任期结束的日期后，公司就能确定庞大的雇员群体的数量，使培训和发展顺利进行。现在3年的任期已成为行业标准，有助于确保雇员任期期满。一个初级分析师，如果他的简历显示任期不到3年，那看起来可不是一件好事。

离岗但不被解雇。在20世纪90年代中期之前，自动离岗被看作是不忠于企业的终极行为。留下来的员工则再也不会理睬那些离开公司的员工，至少官方上是这样的。当然也有例外情况。麦肯锡公司保留了一千非常忠实的校友，大通曼哈顿公司（The Chase Manhattan Corporation）也是如此。

这些离职人员大部分都是自行其事，缺乏组织管理。直到90年代，紧俏的劳动力市场迫使很多雇主重新看待离职人员。雇主可以把他们当作另外一种人才资源——被预先筛选出的资源来利用。Selectminds.com 帮助客户公司与他们的老雇员朋友建立联系并进行跟踪。给离职人员的诱饵是他们可以与他们在公司时曾经一起工作过的人保持联系。对公司来说，这样做的益处是公司有机会发现他们曾经的员工朋友在做什么——尤其是察看他们的简历——或许还可以把最有吸引力的人请回老窝。^①

雇主采取的积极主动的措施包括在雇员离开前一直诱使雇员留在原单位。2001年IT业市场低迷时，思科公司给雇员提供了为期1年的自愿休假：当时如果雇员回到不盈利的公司上班，公司愿意在这个时期支付雇员1/3的薪水。在不盈利的情况下，这个实践的确起到了留住员工的作用，而且还有助于保住思科这个品牌。这是把雇员留在思科的非常聪明的办

^① 细心的读者可能会发现，重新雇佣前任雇员不一定能让雇主从前期培训中得到回报。原因是已经到外部市场工作的雇员的薪水已经涨到了市场水平。比较划算的是雇主对雇员比较了解，知道谁适合他们的需要，雇佣成本因而较低。

法。一个不盈利的组织自然构不成其他公司的竞争对手，而且没有几个人能够依靠拿 1/3 的工资生存。休假的雇员有可能不愿意留在他们的新职位上，时刻准备着当思科业务好转、公司需要他们时，再回到公司做全职雇员，这就给思科带来了很好的机会。

德勤公司拥有一套覆盖范围甚广的计划，该计划使美国德勤的前雇员可以在离职后 5 年内填补公司空缺。公司给那些除了因另寻新职以外的缘故（家庭原因往往是目标动机）而离开公司的优秀员工设立了个人目标（Personal Pursuits）项目。该项目让参与者更新自己的证书和技能并为他们支付相关费用（会计师证书和技能的更新非常昂贵），让他们参与到公司职业和工作—生活项目中，规定公司人力资源人员定期检查该项目，保证参与者的职业机会和公司发展处于最佳状态。这样做是为了确保当这些技能娴熟、业绩优秀的员工准备回到公司时，他们也已经从业务上准备好，而且最好的去处是到德勤公司。

／ 使内部培养价值最大化 ／

上文提到的例子说明了降低内部培养的成本和风险可以使内部培养的利用范围扩大。另外，寻找适当的方法提高发展收益，也是创造价值的一个良方。

薪酬不一定能真正反映员工给雇主带来的贡献，相反它却能向市场发出信号，向其他的雇主证明员工的价值。发展计划和培训经历可能会向市场发出表示员工价值的信号，但最重要的信号来自雇员所在的工作岗位和他们履行的职责。举例来说，如果某人拥有 IT 部门系统分析师的头衔，却没有信号证明他能够完成系统分析师的工作，这种情况就比较难以理解。

20 世纪 90 年代末发起了一场使职称和个人承担的任务类型更一致的

职称变革运动。名片上开始出现炫耀性的职位头衔，如“XYZ 首创项目负责人”（Project Leader for XYZ Initiative）。但是这样的头衔并不能给外人传递他实际从事什么工作的相关信息。像美国信诺保险集团（Cigna）这样的企业都在竭力伪装自己关键雇员的 e-mail 地址，其中部分原因是为了让雇员免受外部招聘者的干扰。现在公司特有的职位头衔已经消失，我认为这在很大程度上是因为雇员个人想让公司以外的人员——市场上的人员——更清楚地认识到他们从事的工作如何与其他工作对接。

因此，赢得对雇员的投资回报，关键是寻找不必给员工增长工资就能提高他们价值的管理实践。在这方面，你的优势——这个优势还很大——是你非常了解并能充分利用雇员的能力。因为你能够在工作中观察雇员、衡量他们的业绩。雇员能够做什么？把有能力的雇员安排在什么岗位才能让他们最大限度地为公司做贡献？你是最清楚的。尽管有关雇员价值的信息最终会流向市场，而且猎头顾问一直在搜寻优秀工作者，但找到他们毕竟需要一段时间。

下面以两个将要获得提升的候选人为例来说明这个情况。琳达拥有一所知名商学院的 MBA 学位，在被提名为财务总监（CFO）之前，她作为公司的财务人员，工作踏实、努力，一路打拼升到该部门主任职位上。第二个候选人鲍勃没有研究生学历，但是由于在本部门表现出色，他从管理一个业务部门的财务工作被提拔到该部门财务总监的职位。

由于琳达有研究生学位和前期的工作岗位等信号，市场认识到了她的价值。假定她在工作中不出任何差错，公司的竞争对手会很乐意按市场薪酬水平雇佣她。这样，她的雇主就不得不按市场薪酬水平支付她的工资。相比之下，鲍勃没有任何表明他能力的市场信号。即使有，其他雇主也会为他的提升感到不解，至少他们会认为他的提升有点过早、时机不成熟。如果鲍勃想让竞争对手相信那个空缺职位合适的候选人是他，他需要付出

很多努力并在新岗位上取得一些看得见的成绩。从雇员的角度来看，这个提升对鲍勃是非常值得的，他也会对此表示感激。由于市场上没有其他雇主给他提供相同的职位，公司有可能支付他较低的工资。考虑到两位候选人具有同样的业绩水平，与琳达相比，公司从鲍勃身上赚取的利润更大。

有的公司只有当雇员证明他们能胜任新职以后，才让他们承担与提升相关的工作，并给他们新职和相关的工资，公司试图以这种方式延迟提升的市场信号。

在有能力的雇员从外部得到发展机会前，公司就给他们提供了发展机会，这将使人才管理的回报最大化。这里有两件事情至关重要：第一件是发现人才。谁有能力就职为公司创造更大价值的岗位？这样的人才确定得越早，他给公司创造的价值就越大。第二件是跟踪各种发展机会，一旦有空缺职位就把有能力的人安置在这个职位上。有能力的后备人员和使他们的价值最大化的空缺职位匹配得越早，他们给公司创造的价值也越大。

然而大多数公司并不这么看待这个问题。一项关于美国大公司人员安置实践的调查表明，当前只有 1/4 的公司规定招聘经理在到外部劳动力市场招聘人才之前，要先从内部寻找合适的人才填补职位空缺。不到 50% 的公司甚至推迟在外部市场上公布空缺职位的相关信息，目的就是为了让内部后备人员创造机会，让他们先申请。

◎ 通过高潜能项目发现人才

高潜能项目是发现人才的一个很好的办法。通过让员工参加这些项目中的任务安排，公司能够尽早发现有才干、有能力胜任高级管理职位的人选，然后为这些职位打造人才。为了让他们提升得更快，并让他们在长期的继任计划中发挥重要作用，培训发展经历的设置主要以这些人为目标。

这样的项目是否真的很好？如果是，应该怎样执行？可以先回想本书

第2章第二次世界大战后的情况：公司创立“快捷”升职通道，让新一代领导人快速进入领导阶层。高潜能项目的创立就是为了及早确定后备人才，然后对他们进行培训，将他们补充到“快捷计划”通道上。

现在已经不存在类似的问题了。即使某些行业和公司需要有新技能的新一代员工，外部招聘也很容易吸引他们到其他公司任职。如下文详细论述的，现在的升职通道都是开放式的，有潜质的领导人不需要在本公司等候获得提升的时机，所以几乎不需要专门的“快捷计划”任务。但是公司的发展资源不是没有限制的，公司必须作出把最重要的发展任务交给谁的决定。

通常采取的方法是在人们职业生涯早期设法预测谁具有成为高级管理人员的能力。过去，这些工作主要依靠评估测试来完成，但问题是评估的前提是以衡量标准就是领导人需要具备的才能为假设的。几乎从来没有人证实或检验公司内部的这些测试，而且验证这些测试十分困难，因为只有分数高的后备人员才能得到提升；没有有体系的检验，要想验证得分高者是否一定比得分低者能获得成功是不可能的，就像只查看那些全A学生而不看其他人的成绩，是无法检验学业成绩能否预测商业成功的。

然而仍有很多公司依靠测试和各种各样的潜能评估发掘人才。有人对80年代中期实施高潜能项目的公司进行了研究，发现1/5的公司在真正雇佣人员之前，先招聘后备人员，然后再正式雇佣他们。几乎所有的公司在最初的几年里都依靠这种方法招聘人员。

兰德尔·雷德（Randall Redd）讲述了80年代初他在杜邦公司作为一名新雇员的经历。杜邦专门为新雇员制定了一个“企业可晋升能力”等级。新雇员在公司服务大约两年后，公司用这个等级对他们进行独立评估，然后每一年左右的时间再继续评定他们。正如雷德所讲的，“这样做的目的是发现有潜能的未来高级管理人员，并尽早让他们进入企业雷达

网，好让他们沿着这个阶梯快速发展并发挥作用。能成为 CEO 的工程师或药剂师，一般每隔 12 ~ 18 个月提升一次，因为等级划分太多。”

有一系列评估标准用于评价后备人员的可晋升能力。“但是当我到了中、高层经理级别时，发现公司显然还重视其他一些事情。我身高 6 英尺，在那里算是比较高的，但是公司的管理人员都身高 6.2 英尺或 6.5 英尺。我很关心晋升机会，因此，当时我就问老板，公司对高级管理人员是否有身高要求，他回答说是。他们认为打造‘高管风度’的一个关键因素是，身高在 6 英尺以上。”那时，大多数企业高管个子都很高，如果公司严格执行符合成功高管特质的预测标准，那么身高就是其中一个因素。如果管理人员按照这个信息制定可晋升能力评价标准，高管将一直都是身材高大的人员，因为达不到身高要求的人永远都没有机会获得提升。

在把笔试和其他潜能测试作为决定后备人员是否能进入管理通道的最重要因素方面，荷兰皇家壳牌集团为我们提供了一个很好的例子。这种实践在该集团已实施一代之久。当时很多公司都在使用卖方提供的潜能测试。最好的测试方法包括“in-box-style”模拟工作任务。有证据表明，这些评估方法至少对工作业绩来说具有预测性，但是人们还不完全清楚为什么它们能在这方面起到一定作用——也就是说，人们并不清楚究竟是哪些关键因素能促进业绩成长。根据候选人当前的工作业绩和特性，比如教育和经历，我们可以对他们有所了解。除此之外，这些测试方法似乎不能提供什么有价值的东西。

在当前环境下，我看到的都是传统的高潜能项目的问题。首先，正如大家注意到的，这些项目旨在解决的问题已经不存在。其次，它们代表的是长期职业规划中最极端的例子，出于某些原因（前文已经论述过），长期职业规划往往不是职能性质的。最后，这些任务引起组织内部一系列公平、公正问题。例如，在某种程度上，高潜能项目被看作是对员工的特殊

认可和某种奖励，这种奖励不是为员工的业绩而是为他们的潜能颁发的。而公司的目标通常是提高业绩，而发现员工潜能很困难，而且对它的评判似乎具有武断性。

如果告知某人由于他没有发展潜能而得不到认可或提升，那将具有非常大的破坏性，因为那无疑是说他没有能力，不大可能成就什么大业。特别是当评估取决于认知能力和个人性格时，这等于是说他在公司里没有任何发展前途可言。如果他对提升感兴趣，他就应该辞职。如果公司坚信任职能力和个人性格等标准是评判一个人能否在高级职位上获得成功的必要条件，这个人应采取的最合适的行动可能就是辞职。但是在当前的工作业绩中，某些无法被观察到的因素对将来业绩的预测微不足道，因此，如果依赖这些因素，我们在评价工作中付出的代价就不值得了。

另一个高潜能项目中的问题是员工个人如何参加或脱离这些项目，也就是说，如何确定一个人是否不再有潜能？如果很难让没有潜能的人脱离高潜能项目，那么全部的努力很容易被看成是一个等级制度，影响该等级制度的是与工作业绩没有任何关系的出身和经历。

还有一些重要的法律事件与潜能评估相关。在各种公民权利案件的法庭裁决中，最著名的、有重大转折意义的是美国格瑞格斯诉杜克电力公司案（Griggs v. Duke Power Co.）。该案确立了这样一个原则：雇佣标准应该被限制在预测员工在当前工作岗位上的执行能力，而不是预测他在公司未来岗位上的工作能力。如果把对未来工作岗位上的能力评定从这些项目中去掉，放在以后进行——大多数观察家认为这样做比较合理，那么与雇佣标准最相关的就是工作业绩。在实践中，人才库的关键作用是依据工作业绩等因素从人才库中调入和调出后备人员。

和继任计划一样，高潜能项目在给提升带来希望的同时，也引起工作中的分歧。莉比·萨廷（Libby Sartain）现在是 Yahoo 人力资源部高级副总

裁，她说公司不能给某人贴上“高潜质人才”的标签。“如果你已经发现有同事被贴上高潜质人才标签，你会作何感想？你可能会想‘如果他是高潜质人才，而我不能确定自己是不是，难道这意味着我潜力不足吗？’”。

所有这些问题都表明，要把工作业绩而不是潜能当作评价雇员是否能参加发展培训的主要标准。然而，一个人有可能成为明星贡献者，却不具备领导才能。其中一个原因是，有的衡量标准忽视或不重视行为和业绩的相关方面，比如与同事的关系，而这些恰恰是重要领导才能的体现。如果确实想预测这方面的能力，我们可以衡量工作中的人际关系，至少是与提升相关的一些事情。如果现在的工作要求不允许我们观察高级职位需要的品质和能力，我们就会受到很大限制。不过仍然有其他替代办法或间接的措施来评估雇员的领导潜能。最简单的方法就是创造机会观察雇员的实际行为。

◎ 创造机会，发现人才

最后一个预测机制，也是唯一最可靠的机制，是给雇员表现自己的机会，其不足之处是机会成本太高。如果后备人员不能在工作中取得成功，那就相当于组织的相关培养工作以失败告终。宝洁公司有一个关于开发新产品的座右铭：“学会快速而廉价地失败”，这个座右铭同样适用于雇员发展。对于雇员发展来说，它意味着我们必须确定或创造某种形势，让后备人员承担领导职责，但他们的行为又不会产生什么重要后果。如果后备人员失败，组织能很快发现并及时干预，防止出现大问题。或者，即使他们的行为不会产生立竿见影的后果，负面风险也比较小。

如果评估工作规模很大，比如需要评价很多后备人员，那就需要建立系统工作来考察员工。评估中心旨在尽力模拟高级职位中的某些重要任务，检验后备人员如何处理这些事情。联邦快递（Federal Express）设计

了一套先进的一线监管人员的模拟工作，试图让后备人员尝试工作一天。这个项目旨在让多数后备人员——甚至是大多数人——不想要这份工作，并因此不再一味地申请提升。服装零售商 Lands' End 允许自己的雇员到另一个部门工作两周。如果工作安排让双方都满意，而且该部门有空缺职位，那么他们可以调到那个部门；如果不满意，他们就回到原来的部门上班。

众所周知，通用电气公司就利用了这样的“试用职位”。公司保留了很多所谓的“爆米花站”（指独立的、自负盈亏的小型企业，如果不是公司刻意保留，它们早就被合并了），目的是给后备人员创造低风险的工作机会。很多组织都有类似的机会，却未能开发利用。例如，很多零售银行抱怨缺少发展机会，然而他们有许多零售支行，可以按照自负盈亏的小型企业运营。这些岗位能够给区域经理创造快速而廉价的失败机会，因为他们能以潜在的、更低的失败成本利用大型运营单位需要的经营技能。

为了推动新业务的发展，IBM 公司在其管理发展工作中从管理职位上调动明星级高级管理人员到初创企业或新型企业，并给他们提供发展机会。公司派他们或让他们和同事一起研究如何把新理念灌输到一个商业机会里。在这个环节里，管理人员摆脱了旧的行为模式和理念，以较低的成本获得发展机会，并从零开始经营一个企业。

◎ 作为替代办法的自我选择

选择谁接受难得的培训机会，还有一个更简单的办法，那就是自我选择。允许雇员自荐，而不是估测谁更值得得到组织的支持，其理念是员工自己最了解自己，而雇主对他们的真实情况不甚了解，因为雇员缺少真实表现自己的动机。例如，面试中经常会有这样一个有意思的问题：“你最

糟糕的特点是什么？”没有几个人会诚实地回答这个问题。因此，替代办法的关键在于设计自我选择的步骤，调动员工真实地认识自我的动机。在很多需要了解的重要信息中，有一条是，如果雇员有机会担任领导职位，他会如何努力工作。大多数有雄心的人可能都会回答“非常卖力气！”但是他会用实际行动来证明吗？因此，明智的自我选择模式给员工提供了日常工作量以外的发展经历。

匹兹堡国家银行（PNC Bank of Pittsburgh）采取的措施就是一个很好的自我选择的例子。在匹兹堡国家银行，发展团队与银行高级管理人员共同开发一系列管理人员想在本领域内实施的项目工程。然后开发人员与一组有潜能的候选人（以总监级别的候选人代表）签订合同，看他们是否真正对管理有兴趣。由于这些项目旨在拓展员工经历，候选人不能在他们的现任职能领域中申请项目，但是他们又必须在现职中完成他们申请的项目。不过，开发人员需要面见候选人的老板，商谈工作中的回旋余地。这些候选人的额外付出得到的回报是，他们有机会接触新的职能领域并参与到高级管理团队中。

当然，并非所有人都认为这个事情有吸引力。只有一部分真正珍惜这个发展机会并愿意为之付出代价的人才会申请参加这样的项目。因此该项目能选拔出真正喜欢管理工作的人。

类似地，Nugget Markets 也允许雇员通过自我选择加入到发展岗位中。另外，雇员担心他们的经理和组织有可能不支持他们的利益。因此 Nugget Markets 还着手解决雇员的顾虑，让企业办公室给参加这些工作的人员发放补助金。

联邦爱迪生公司（Commonwealth Edison）是纽约的公共事业单位，该公司使自我选择模式迈上了一个新台阶。员工成为高潜质人才的第一步是自我提名，这是在管理层上获得提升的必要步骤。这个环节与对专业人员

的任期评估类似：有潜能的候选人给自己的主管递交一份名单，包括 5 个同伴和 3 个优秀经理。然后主管根据这个名单选择一个同伴和一个经理，完成能力评估工作。如果该候选人能超越目标分数，他的名字就被加入到继任计划人才储备库中；如果不能，他就留在现任工作岗位上。不管是哪种情况，他都能收到公司对他的评估反馈，让他认识到自己的优势和弱势。

公司为不同类型的提升保留着不同的继任计划人才库。根据能力评估类型，选择成功的候选人进入相应的人才库。他们一旦入选人才库，就能体验额外的发展经历，包括接受 360 度反馈评估。当有空缺职位出现时，人才库中适合该职位的人员就可以提出申请。招聘经理从这些申请者中选拔合适的人员。公司只在有限的情况下从外部招聘人员。

这样安排是为了使晋升和发展更加透明、公开、公正——实际上也确实如此，远离“轻叩肩膀”模式（指有雄心的雇员不得不等待机会，直到有人选拔、提升他）。自我选择模式赋予员工权利，能消除他们的焦虑，不至于让员工如同热锅上的蚂蚁一样坐立不安，等待发展机会，造成他们辞职另谋高就。与跟踪整个劳动力大军中雇员的管理业绩和候选人的选拔相比，这个模式更廉价。

如同在 PNC 发生的事情一样，理想的提名系统规定雇员在自我选择时必须提供有用的信息。申请人必须付出一定的代价，而不符合要求的人将不愿意付出某些代价。雄心是获得提升的一个重要因素，自我提名吸引的是那些有雄心的候选人。遭到拒绝的风险和请同伴和主管评价个人潜力和业绩的社会成本，足以阻止那些不适合的人员提出申请。不过，那些有雄心但缺乏足够自我正确认识个人能力的人不大可能受此影响，并将被延期培养。

印度塔塔集团（Tata）执行副总裁 Satish Pradhan 讲了他们公司的做

法。在 TAS 部门，想要获得提升的候选人需竞聘上岗，TAS 给合格的人员颁发领导证书并因此而闻名。候选人必须证明他们想要的工作将如何帮助他们培养个人能力。如果候选人能保证这些职位的工作正常进行，他们在完成这些发展性任务之后就会被安置在 Tata 集团其他公司的领导岗位上。

Taweer 是迪拜控股保护伞之下的一个开发公司，该公司在自我提名方面的工作更进一步。Tatweer 让有潜能的候选人申请高潜能项目，但是申请过程包括小组面试（成员包括公司以外的人），程序很繁杂，致使那些缺乏足够动机的人望而却步。如前所述，公司还希望参加项目的人员能协助公司支付部分费用，付费方式是这些人员在参加项目的同时，还要在现职上班——雇员在现任岗位上的业绩要维持在平均水平以上，才能继续参加项目。

◎ 建立市场， 营造机会

为了使后备人员和岗位任务匹配，英国古德里奇公司（Goodrich Company）对工程设计的入门级岗位进行了有趣的革新。负责生产的副总裁 Andrew Chrostowski 讲述了公司如何为参加项目的新工程师开发一系列岗位轮换任务。这些新人面临的第一个挑战就是确立能提供真正学习机会的有趣而有用的任务。公司不想设立不能给公司增加任何价值的岗位。第二个挑战是寻找好的方法，让候选人的发展需求与可利用的机会相匹配。

让业务单位利用发展任务中的新工程设计候选人，古德里奇制造业领导项目（Manufacturing Leadership Program）就始于这种动机。公司给候选人支付一半的薪水，业务单位支付另外一半。为了得到理想的后备人员，业务单位在向公司递交申请的时候，会描述工作岗位、说明后备人员需要履行的任务，以及他们能收获的知识，以这样的方式竞标招录候选人。因为有劳动力工资补贴，运营单位都非常想要这样的候选人。业务单位提供

的岗位数大约是候选人的两倍，因此项目管理委员会在选择业务单位时很慎重。业务单位非常清楚，他们的计划必须给参加者提供可学习的东西，如果不能给他们提供很好的学习经历，那么业务单位再次争取后备人员的机会就会受到影响。

就其本身而言，项目管理委员会努力使候选人的需求和兴趣与拟进行的项目匹配。因为每一个候选人都要参加 3 个发展任务，所以其中一个标准是相邻的两个任务要有一致性。

这种发展项目有一个额外的收益，因为与在市场上到处寻找发展机会相比，它给最有能力的候选人提供了一个更快、更容易的发展通道。这些任务的资助服务能让雇员自己掌控自己的境遇，有助于减轻压力，这对具有雄心的雇员来说有一定的意义。快速提升通道和掌控自己命运的机会或许是留住人才的最后一招，这个问题将在第 7 章探讨。

／ 附录：来自国外的发展模式 ／

◎ 新加坡的高级人才管理项目

新加坡政府从类似开放市场上的事情开始，采取有体系的方法发展人才。在开放市场中受到赞助的学者列出他们喜欢的工作。（这些人曾经领取继续教育奖学金，作为回报，他们致力于为政府服务。）以管理潜能的评估为基础，部分行政服务人员在大约 30 岁时被选拔到高级管理项目中。

高级管理项目提供为期两个月的关于管理和行政原则的培训课程，深化岗位轮换，并通过各种项目让他们接触最高级别政府官员的思想和决策。后备人员将从这里踏上当选下一代高级官员之路。人们往往把主任级别以上的职位当作行政入门级岗位，一般由各部的常任秘书长选拔人选。

权威人士组成的委员会评估候选人的潜能，时刻关注管理渠道，协助秘书长选拔人才。委员会需要了解工作岗位如何影响后备人员的发展、哪些岗位将出现空缺等事情。

最高岗位——指公共服务领导岗位，包括常任秘书长和机构领导——由公用事业委员会（Public Service Commission）任命，该委员会实际上负责监督政府各个方面的工作。一个不成文的规定是被提名人在这些最高级岗位上的工作不能超过10年。通过这样的方式，可以给这些职位的流动创造机会。

2003年，新加坡政府面临开放的劳动力市场的另一个挑战。学者们要求政府把他们从政府职责中解脱出来，允许他们偿还债务，然后立即到私营部门工作。在这种情况下，政府坚持自己的立场，采取了很多措施，其中一个威胁没有完成合同规定任务的学者，把他们的名字和故事公布于众，让他们蒙羞。

◎ 印度的人才发展

印孚瑟斯软件公司（Infosys）是世界上最重要的公司之一，在印度经济和全球信息技术领域起着举足轻重的作用。印孚瑟斯的人才需求急剧增长——1999年只有几百个雇员，到2005年员工人数已超过4万，仅靠雇佣接受过IT培训的大学生或其他形式的外部招聘，已经不能满足公司的人才需求。因此，公司转向内部培养。公司在迈索尔（Mysore）新成立的培训和发展中心占地287英亩，拥有自己的体育场馆、多厅影院和宿舍综合体。园区非常大，从高空往下看似乎能拼成I-N-F-O-S-Y-S。

我参观园区时，印孚瑟斯正准备一次性接收4000名接受培训的人员。公司从广泛的领域里招聘优秀的大学生，安排他们参加一个为期14周的实地培训项目，旨在把他们培养成IT专业人士。此后还有为期12天的年度

培训。公司的人力资本规划环节提前 20 个月扩建，该环节包括让一线工人加入到管理层特殊的领导发展项目中。

同时，惠普罗（Wipro）——印孚瑟斯的竞争对手，贯穿班加罗尔（Bangalore）城区——拥有类似的发展任务，包括非常详细的能力模式，说明新雇人员需要熟练掌握的准确技能，以及达到这个目标需要接受的培训等。

现在，世界上最先进、规模最大的员工发展项目就发生在印度这样的一些公司里，其原因和印度面临的人才危机有关。与二战后美国的公司一样，印度的这些公司发现大学校园里没有足够的人才能满足他们的需求，他们也不能从竞争对手那里雇佣足够的人员。因此，唯一的出路就是自己培养人才。

管理内部人才市场，使人才与岗位匹配

前几章讲述了不确定性给人才管理带来的挑战，它带来的最重要的结果是雇主已经不能继续代替员工制定长期的职业规划。职业规划（从雇员个人角度看）或继任计划（从雇主角度理解）都旨在确定合适的人选，并在合适的时间调任他们到合适的岗位上，但现在这个概念已经成为过去，即使是确立一个特殊的职业通道也很难。

那么替代这些过时的人才管理实践的是什么？如何确定哪些雇员应该在哪些岗位？或者从更广泛的意义上说，雇员如何在他们的职业生涯中运动和升迁？

不足为奇，正因为没有几个雇主能够或愿意在组织内部提供发展经历或指导职业发展，雇员才更需要这些。因此，当我们考虑为了招募员工和留住员工而实施的内部发展带来的益处时，与满足招聘和留住人才的预期需求相比，明智的做法是雇主给雇员提供更多的发展经历和在内部获得职

业提升的机会。职业发展似乎是雇员最想拥有的事情之一，然而从雇主角度看，职业发展充满很大的不确定性，而且代价非常高。那么，有一定现实意义、既不会冒险让雇员失望，又能够解决他们的个人发展的模式是什么？我们能提供这样的模式吗？

另外一个复杂的情况是，在旧的发展模式中，雇主可以塑造能为自己的目标服务的职业，而雇员没有任何选择。现在，雇员不愿意再沿袭旧的发展模式“被发展”。美国的情况是，雇员的地位、任务和发展前景完全靠他们在行政系统中的岗位和职衔决定。职业发展意味着变换工作和在等级分明的职业阶梯中升迁。

但是雇员有权力拒绝新岗位，尽管这种选择被看作是职业发展的终结。新的岗位往往是向上发展的敲门砖，是提升不可或缺的一步。西里尔·索弗（Cyril Sofer）撰写了一份60年代英国大企业中员工的职业发展报告。该报告表明，当时的职业规划的目正是剥夺雇员的决策权。索弗在报告中写到：“近年来很多高级管理工作都制订了正规的管理与发展计划，而不是冒险把（职业发展）环节交给雇员，让它按照雇员决定的似乎有利于他们的方向发展。”但是，罗莎贝丝·坎特（Rosabeth Kanter）后来观察到，雇员并不能掌控他们自己的发展，表明那些没有被提升到自己想要的职位上的人，或者没能按照自己的发展速度发展的雇员有挫败感；不知道下一步将何去何从，不知道何时将会获得提升，都会使雇员感到无能为力。

对于发展进程，雇员想尽可能地拥有掌控权。压力研究证明，降低焦虑最有效的办法是让员工自己有控制权，这就好比如果让服用止痛药的病人自己管理药物的服用，他们需要的药量就小。同样，如果雇员自己管理发展计划，那么他们的工作与家庭相冲突的事件就少。当雇员对自己的发展有更大控制权的时候，与职业发展相关的压力就相对减小。

这种解决方式更像组织内部开放的人才市场，雇主给了雇员更多的决策权。如果我们把早期的发展任务比作（产品）规划，那么新模式就如同是（产品）搜寻。现在后备人员和雇主都在积极寻找信息和机会，充分利用公司内部的短期匹配工作，按照满足人才需求和倡导有意义的职业发展模式组织安排后备人员。

／ 市场模式的兴起 ／

职业管理中一个最重要的新理念是，至少把职业发展的某些步骤交给雇员自己。20世纪90年代初，当经济还在受到一轮一轮企业员工下岗的影响时，很多雇主开始让雇员自己管理职业发展。但是如何管理职业发展？雇主既没有给他们提供任何建议，也没有提供任何发展手段。当时对雇主最贴切的指责是“别指望从我们这里得到任何帮助”。雇员获得的信息只是他们要在自己的职业发展中比以往付出更多。

开辟内部劳动力市场主要是指白领阶层，它的根源是加入联合组织的生产工作。在工厂的早期发展阶段，管理人员单方面负责选拔谁在什么岗位。大家很容易就能想到，工人对此不满意，因为管理人员的偏爱被看作是雇员发展的驱动因素。随着产业工会的兴起，发生了一些变化，资历成为决定谁应该获得什么职位的标准。

哈佛大学的萨默·斯利克特（Sumner Slichter）、詹姆斯·希利（James Healy）和理查德·利弗纳什（Richard Livernash）三位教授对劳资双方就工资、工作条件等进行的集体谈判（Collective bargaining）进行了一项百科全书式的研究，该研究概述了依靠资历申请职业发展是如何催生“职位公告系统”（job-posting system）的。由于管理人员的判断不总是十分可靠，建立职位公告系统是为了限制管理人员对发展环节的决策权和控制权，并

把权力移交给以书面合同形式体现的官僚原则。雇主列举（或张贴）出空缺职位（一般是在公告牌里），雇员根据资历条件竞聘上岗。管理方从这些人中选拔出最优秀的候选人。与许多工会组织的安排一样，职位公告很快扩散到非工会机构（收购加入工会的利益）；（为公正起见）职位公告也传播到原本不包括在工会合同中的白领工作人员。

不过，白领阶层职位公告系统的限制非常多。公告牌既不张贴管理职位，也不张贴能代表晋升阶梯中重要级别的岗位，甚至哪些雇员能够申请哪些职位都受到限制。大多数组织对此都有严格的规定，比如雇员必须在现职上工作多长时间才能申请公司内部的其他岗位。其理念似乎是工人必须支付他们的岗位会费，主要是偿还现工作岗位的培训费用，然后才允许他们选择其他的岗位。

为了进一步限制员工的调动成本，如果员工被选拔到新的岗位上，他必须获得现任老板的正式同意才可以离开。也就是说，如果老板认为员工的调动会影响单位的运营，那么他有权阻止。但结果往往是，越是优秀的员工越不容易根据自己的意愿获得老板的许可而调离岗位。老板会说：“你对我们太重要了，你不能走。”但如果工人业绩不佳，即使他参加竞聘，也不大会有人愿意接收他。这是职业发展领域里的“第二十二条军规。”在实践中它意味着即使有职位公告系统，“自愿的”调动也很难实现。

白领阶层中公告的公开程度从来都不明确，因为管理方会操纵这个系统，选拔他们喜欢的候选人，阻碍“所谓的不适合的人”参与竞聘，或者他们专门设置符合某人标准的岗位。例如，人力资源管理协会发表文章，给管理人员提出忠告：“即使你们自己内部张贴出空缺职位信息，有时候也可能不执行。”例如，他们可能只想给特殊的候选人提供发展机会。

对于大多数组织，尤其是组织中的管理人员和白领工人，职位公告系

统对他们的职业发展任务来说无足轻重。但是在 90 年代的经济环境中，职位公告系统变得越来越重要。

◎ 内部求职网站

20 世纪 90 年代很多有才能的雇员纷纷辞职另谋高就，雇主再也不能对留住雇员这一问题放任不管。与在本单位相比，如果雇员能在其他单位更容易、更迅速地找到新岗位，他们也只是变换了工作，并不一定能够获得提升，这其实很令人烦恼。

在外部更容易找到工作的一个原因是，很多公司开始转向外部招聘。但是它和集权制人才管理的衰退和分权制商业经营（指经营单位自负盈亏，并在经营决策上有自主权的一种实践）也有关系。申请内部职位首先需要在内部寻找发展机会并获得现任上司的允许，这被证明是员工发展最大的绊脚石。除了在直属责任范围内，雇主对有潜力的工人的知识、技能和能力了解甚少。

有一则硅谷公司的趣事，硅谷努力寻找 200 名拥有 Java 编程技能的计算机编程人员，以填补长期的职位空缺。经公司批准，设立利润丰厚的签约奖金来吸引外部候选人员。同时，公司对已经离开的雇员展开调查，结果发现，至少有 200 名员工是为了更好地利用自己的 Java 技能而辞职。类似的事情也发生在其他很多公司。

除了信息缺乏这个问题之外，拥有有才能的雇员的部门不想与其他部门共享优秀员工，尤其是当劳动力市场紧俏时，管理人员往往把这些人“储藏”起来。咨询公司里就有包括合伙人在内的这样的例子：为了防止合作伙伴回到储备库接受新任务，合伙人故意延长主要合作伙伴的发展项目，直到有新项目；在企业界，新职介绍顾问指出，为了防止优秀员工引起企业管理层的注意，某些区域经理似乎故意降低对他们的业绩评估，以

避免公司把他们从区域部门调离。^①

这个问题有点类似区域经理和总公司经理间的捉迷藏游戏，它跟上一代的情况完全相反。上一代实行人才管理集中制，发展机会扩展到整个企业中。可能雇员不能选择到哪个部门工作，但是优秀员工的确能够获得提升。

90年代雇主不能错过的发展方式是求职网站的兴起，如 Monster.com。职业发展受阻的员工可以轻而易举地利用求职网站到别处寻求发展机会。他们可以将单位内部的发展前景和外部市场进行比较，如果外部的更好就辞职。一旦寻找到发展机会，他们就立即离开现工作单位。旧的求职模式——打印简历、寻找公司并取得联系、寄送求职信并期待被选中，然后等待数星期参加面试等一系列事宜——现在已经被压缩在几个小时内完成。

◎ 员工赋权

为了解决员工对岗位变动的掌控问题，同时也是为了留住员工，有些公司开发了创新性任务。杜克电力（Duke Power）尝试给员工赋权。在杜克电力公司，主管允许雇员张贴自己的工作内容，看看公司里是否有同级、同酬的员工愿意与之交换岗位。可口可乐公司长期以来就有初级审计员招聘会；3年后他们可以在公司内寻找其他职位。服装零售商 Gap 创办了内部猎头公司（headhunting office），有两年或两年以上工作经验的工人可以在公司内部寻找其他职位。

对这件事最重要的反应是传统的职位公告系统的急剧扩展。这种发展有可能改变整个职业发展历程。人们用各种不同的比喻和语言描述这些新

^① 地方管理人员阻碍向总公司输送人才，通用电气公司试图对这种行为建立业绩评估，通过这种办法解决这个问题。

的发展任务，揭示出其背后的不同目的。^①“Internal job board”（内部求职网站）这个术语是从 Monster. com 开创的网络求职网站借用过来的，目的显然是传递职业管理中的员工赋权理念。

第一个内部电子求职网站应该是在 1992 年由全球知名金融机构 Household International 创办的，当时经济迅速扩张，岗位补充很困难，它的成立是针对这种形势采取的反应性措施。该方案从建立“技能银行”（skills bank）开始，技能银行有点类似于简历文档，雇员把自己优先选择的新岗位以及他们详细的技能和经历输入到“技能银行”。公司有空缺职位后，管理人员进到技能银行寻找内部候选人。然后公司开发了一种被称为“Inside Trak”的软件程序，列出全公司的空缺职位。不管雇员是否向技能银行提交了个人信息，他们都可以申请这些职位。

然而该系统并非完全开放，因为只有业绩评估达到要求的雇员才可以申请新职位。公司还有最低服务要求，而且并不是所有的空缺职位都发布到“Inside Trak”上。但是它对职业发展的影响是深远的。首先，该系统瓦解了职业发展分散的区域管理。全国的雇员都能获得公司在各地的岗位信息。区域经理可以进入公司在全国的就业库。更重要的是，据公司报导，雇员开始利用 Inside Trak 数据规划自己的职业，寻找空缺职位，了解空缺职位的要求，并和自己当前的个人情况做比对。

同时期，联邦快递（Federal Express）研发了自己的内部求职网站，旨在解决成本和效率问题。为了对人力资源的各个方面实行自动化控制，协助公司满足预期的扩建，联邦快递建立了详细的信息技术系统。该系统操控的一个职能是现有的岗位发布和招标系统。招聘经理在网上发布岗位

^① 没有建立职位公告系统的新兴公司用“内部求职网站”（internal job board）这个词，而已经建立了公告系统的公司，特别是集团公司，倾向于用“电子职位公告系统”（electronic job-posting systems）。

描述和薪酬等级后，世界各地的员工都可以立即获得此信息。该系统会分析申请者的资格信息，确定他们是否能够满足公司的要求。可获得的信息增长迅速，不过系统也会更改候选人的直接主管对他们的申请意见，并规定必须经主管同意才能将候选人的名字列入到交给招聘经理的名单中。岗位招聘的信息量大增，但是雇员要想自己真正管理这个环节，仍有一段路程要走。

90年代劳动力市场紧俏时，更多的公司利用内部求职网站，把它作为解决人才留住问题的手段之一。北美最大的电信设备制造商北电网络(Nortel)首当其冲。公司与Monster.com签订合同，成立内部招聘网站，网站与Monster.com的网页外观和氛围相同，与Monster.com共同管理该网站。北电网络发布除高级管理职位以外的所有空缺职位，允许所有员工申请任何职位，废除任期要求。其基本原理是，在充满竞争性的光纤产品市场中，任何辞职、另谋高就的雇员都会成为自己直接的竞争对手。从这个意义上说，失去一个优秀员工会给公司带来双倍损失。即使内部调动扰乱了生产线管理，但让优秀员工到Nortel内部其他岗位也比让他到公司的竞争对手那里好。为了公司的共同利益留住人才，远远胜过为了生产线的利益把人才留在现任岗位上。

2003年，加拿大贝尔公司(Bell Canada)也得出同样的结论：利用内部的流动性可以降低下岗和外部招聘带来的流动成本。有一位人力资源经理说，“[员工]认为，与在本单位相比，到另外一个公司更容易找到工作。”他感觉招聘经理在利用他们的内部网络填补空缺岗位，但他们不一定在公司内部寻找需要的后备人选。因此新政策规定，招聘经理必须首先在公司内部寻找需要的人才，10天后才能向业务部总裁提出从外部寻找后备人员的申请。公司还给招聘经理5000美元培训费，重新安置招聘来的内部人员，否则该员工可能遭遇下岗风险。

7 管理内部人才市场，使人才与岗位匹配

此外，公司还着手解决约束内部流动的重大管理问题。一名人力资源经理说，“多数部门都能成功地培养人才，但有些部门不愿意转交人才或不愿意让人才流动到其他部门。”新政策允许任期满 18 个月的、业绩评估优秀的员工，在不需征求主管经理同意的情况下调动工作，而且主管经理必须在 45 天内放人。

波士顿舰队银行（Boston's Fleet Bank）发现，影响雇员更替率的最重要因素是对内部提升的关注。唯一能解释雇员更替率决策的最重要因素是工人前期是否得到过提升：提升的人员越多，说明流动率越低。为了降低原来 25% 的流动率，波士顿舰队银行开辟了内部劳动市场，使内部流动和提升更容易。

在众多有趣的革新中，有惠普公司的革新。该公司的职位公告系统把重要的岗位发布到网上，并至少保留 20 年。公司允许申请者在网上检测自己的能力，查看个人逐渐培养起来的能力是否能满足空缺职位的要求。该系统通过把评估责任转嫁给雇员，让他们自己评价自己，协助公司改变企业文化。

美国陶氏化学公司在内部招聘网站上发布所有的职位，甚至包括国际性职位。大约每年有 10% 的陶氏员工在公司内部调动岗位。尽管人们担心在内部寻找工作可能引发雇员到外部寻求发展，损害人才留住工作，但是引进这个系统后，公司的雇员更替率总体下降了一半。不过，内部流动性增长了一倍。

Taleo Research 近期对《财富》500 强公司做了一个调查，结果显示绝大多数公司（80%）都已经有了正式的内部流动政策，目标是提高人才留住率（76%），降低员工成本（56%），岗位补充更快（53%）（见表 7-1）。96% 的公司把空缺职位发布到互联网上来更换雇员，62% 的公司首先依靠内部资源补充空缺岗位。从限制雇员流动方面看，89% 的公司声称业

绩评估不十分满意的雇员不能竞聘新岗位；目的是阻止业绩较差的员工在改进工作前通过调动工作逃避检查。只有 50% 的公司规定，雇员必须经现任主管同意才能调动工作。另外一点也很明确，雇主的选择保持开放，1/3 的空缺职位同时被发布在组织内及外部。这对那些认为自己的招聘需求胜过总公司留住人才利益的生产线经理能起到牵制作用。

表 7-1 大型公司内部招聘实践

-
- 在大型公司中……
 - ◇ 80% 的公司有正规的内部流动政策。
 - ◇ 62% 的公司至少在 3/4 的时间里首先依靠内部资源补充空缺岗位。
 - ◇ 96% 的公司网站上发布空缺岗位，提醒雇员利用内部机会。
 - 调动标准
 - ◇ 在 51% 的公司，内部调动与业绩管理挂钩。
 - ◇ 在 60% 的公司，内部调动与继任计划挂钩。
 - 内部调动构想的目标
 - ◇ 76% 的公司旨在提高人才保留率。
 - ◇ 56% 的公司旨在降低职工安置成本。
 - ◇ 53% 的公司旨在使岗位补充更快。
-

资料来源：Internal Mobility, Taleo Research, 2005。

◎ 平衡生产线经理的利益

当然，生产线经理最不想看到的就是在公司内部调动岗位的雇员影响本部门的工作，因此他们对这个问题的关注不容忽视。我们有必要寻求良好的解决方案，平衡生产线经理的利益和总公司通过员工赋权留住人才的目标。本节论述两个有意思的解决措施。

贝尔斯登（Bear Sterns）在投资银行业完全开放的劳动力市场中运营，

在这个市场中从一个公司跳槽到另一个公司是常有的事。在贝尔斯登，与内部流动相关的内部冲突由调解办公室介入，通过谈判解决。这种措施非常简单，其典型的办法是推迟员工调动或让该员工协助培训新雇员。但是这个环节不够正规，而且因为要适合所有部门，缺乏针对性。如果调解办公室无法解决内部冲突，他们就把问题推给执行委员会，作为仲裁人，执行委员会将裁决争端。在大多数组织中，岗位调动并不是必须由公司高层解决的问题，这些争端只得以非正式的方式解决。

美国丘博保险集团（Chubb）采取了与之不同的措施解决内部冲突。丘博是率先采取下列措施的公司之一：通过废除工作任期和必须经主管同意才能调动的规定，开辟内部劳动市场。丘博没有出现雇员跳槽的潜在影响，其中一个原因是公司继续实施强势的企业文化，并定位于核心承销业务。如果雇员服务年限不够长，不能偿还公司在他们身上的投资，那么招聘经理也不愿意挖这些人，因为它违背公司的文化规范。为了提醒雇员，这类事情保留在内部招聘网 Chubb Net 上。不管是作为招聘经理还是候选人员，他们在公司的名誉都十分重要。雇员十分重视自己作为一个好公民的声誉，当然，员工没有跳槽的部分原因还在于内部发展前景看好。

如果有雇员被调到其他部门，Chubb 通过采取美国二流职业棒球队的运营制度（farm system），协助补偿雇员原来所在业务单位和经理的损失，“farm system”是内部临时机构，如果出现上述情况，他们会给业务单位提供临时替换人员。Chubb 支付临时替换人员的使用成本（现在公司是否还在执行这个政策，不是很清楚，上周与我谈话的经理也不能确认这件事）。因此，对失去优秀员工的业务单位来说，他们可以免费利用临时替代人员，这样就能弱化他们不肯放走优秀人才的动机。

／ 内部招聘网站模式的意义 ／

内部招聘网站模式最重要的特点是把职业管理的权利和责任转嫁给雇员。不过管理方有可能通过各种非正式的方式影响雇员调动，比如管理方往往操纵岗位要求，使之有利于他们想要的某个雇员，使其他雇员放弃竞聘。但是对留住员工问题的关注——升迁受挫的雇员往往直接辞职——对该政策起到很大的制约作用。

作为职业提升机制，内部招聘网站还代替了官僚制度，更接近劳动力市场。申请人的兴趣和招聘经理的偏好相互影响，决定雇员到哪里发展。从雇员的角度看，这种形势确实代表了职业管理上的发展，因为雇员至少能够对他们的职业有一定的操控权。“结束职业生涯的调动”再也不存在了。如果雇员想要留在本单位，不参加新职竞聘就是了。如果他们想要调动工作，也可以避免竞聘他们不喜欢的职位，至少可以尝试竞聘对他们有吸引力的工作。

不过，内部招聘网站和开放的市场不完全一样。在市场上，价格机制调节供需，使之平衡，但大多数内部招聘网站没有这样的机制。公司发布岗位，说明岗位特点，雇员根据情况作出回应。可能有人会猜想，大家会排队争取更受欢迎的岗位，而那些不怎么有吸引力的岗位，竞争者则寥寥无几或干脆就无人申请。当然从雇主角度看，他们非常不愿意出现这种情况。因为这样，他们将无法控制谁应在什么岗位上，也不能确保所有的岗位都有足够的人员供应。

如果这是真实的市场，雇主可以调节薪酬，以增加不受欢迎的岗位的吸引力，甚至降低吸引力更大的岗位的工资，减少岗位人员供应。这种反应似乎并没有在任何体系中都占主导地位。大多数公司有较为含糊的规范——招

聘经理不应该设法把员工从他们的现任经理那里挖走。然而，市场机制确实可以从后台进入该环节。当招聘经理不能从内部找到合适的后备人员时，他们可以转向外部劳动市场。此时，他们必须调整岗位工资和条件（通常向上调整），目的是为了获得足够的后备人员。一般情况下，下次该岗位再出现空缺时，呈现给内部市场的条款和条件就比原先的更受欢迎。

以供需平衡的方式管理市场也是有可能的。例如，桂格燕麦公司（Quaker Oats）发现，有的岗位没有通过内部环节填补人员，公司随即对那些岗位的职业规划实施干预——确定哪些能力是必须的，公司其他哪些岗位培养这些能力，哪些员工具备这些能力，努力培养潜在的员工对这些岗位的兴趣。

/ 提高内部人才市场效率 /

连续很多年 IBM 公司都是人才管理的领军者，过去 20 年里 IBM 逆转了职业规划这类事情的方向，表明经济领域发生的巨大变化。80 年代初“组织人”模式在 IBM 公司确立，但是后来被废除，被废除的首要信号是管理层人员下岗，这是新型的社会雇佣关系最重要的标志。

作为始于 90 年代末的重组的一个组成部分，IBM 意识到公司不得不对不断变化的顾客需求作出更加快速的反应。这样做最好的办法是更快、更有效地重新部署当前的劳动力，保留现任雇员，从内部补充空缺岗位。有趣的是，这正是 IBM 公司 20 年前支持“组织人”模式的论据：终身雇佣制和全公司范围内的职业生涯使重新部署雇员更加容易，反过来，重组也更快，因为雇员不大可能抵制这样的调动。当然，这并不是说过去这样的做法不适当，现在才是正确的，而是说现在对重组的要求比以往更强烈，早期的模式无法适应。

IBM 公司的目标是在微观层面上寻找供需匹配的办法：在全球范围内，使拥有合适技能的工人和个别任务需求匹配。IBM 公司劳动力管理规划部经理马克·亨德森（Mark Henderson）说：“我们需要一个综合的生态系统来跟踪雇员的技能和就业机会，使技能和当前及未来的就业机会匹配。” IBM 公司设计了一个通用分类软件，描述公司所有的岗位要求；该软件以 500 个核心岗位描述为基础。每个岗位（包括临时工作）和承包商的工作都用通用语言描述，并简要明确对工人的要求，同样的软件还用于对每个雇员的描述。这样，匹配工作就可以迅速而有效地完成。

公司还用这个软件生成“热门技能指数”，说明最需要的特殊能力，比如讲西班牙语的 Java 程序员。所有的 IBM 雇员都可以查看热门技能指数，利用它来寻找职业机会；反过来，他们还利用它协助自己重新培养技能，以确保能找到合适的职位。公司估测，利用该系统能使雇员利用率提高 7%，通过减少外部招聘、人员下岗和培训，每年能节约 10 亿美元。

近几年，人才管理最有趣的一个发展可能是对下列问题的认识，即衡量工作如何完成、雇员如何学习技能的最合适的单位可能不是工作“岗位”，因为岗位要求变化更灵活、团队工作更普遍，在一个既定的职位中履行的任务范围非常大，所以，衡量工作岗位已经没有什么意义。雇员从事的具体项目，或是他要履行的具体任务，才是更有用的分析单位。

在上一代人中，职位界定比较狭隘，如果雇员想到新环境中学习新技能，需要调动工作岗位。现在有灵活的就业结构、矩阵组织和以工程为基础的工作团队，他们不需调换工作就可以获得相同的职业经历。专业服务公司在这方面表现最为明显，特定的客户参与就构成一个这样的项目。在这些公司里，通过类似招标制把项目分配给合作伙伴是非常普遍的现象。

麦肯锡公司亚特兰大办公室的合伙人米歇尔·霍恩（Michelle Horn）讲述了公司的招投标和职位发布环节如何为公司的项目配置合作伙伴。合作伙

伴指合伙人级别之下的初级雇员。所有需要合作伙伴的项目都在世界范围的招聘系统中列出，配以每个任务的描述性信息，如行业、客户、正在做的工作种类、主要合伙人等。合作伙伴对他们喜欢的职位进行排序，把他们的选择和个人信息（包括以前的业绩）一并输入到系统中。然后负责每个项目的合伙人查看愿意与之合作的人，再对他们想要雇佣的合作伙伴进行排序。

就此来看，这有点像市场型招聘系统。合伙人想与合作伙伴建立良好的合作声誉，并选择最好的合作伙伴。这更像是第6章讲的古德里奇（Goodrich）模式，生产型单位对低成本的新毕业学生投标。为了获得最好的项目，合作伙伴也有动机漂亮地完成任务。

很多成熟的计算程序可以用来匹配这些优先选择。或许最好的例子是使医科院校的毕业生和医院的选择相互匹配的数学模式。学生们对他们喜欢的医院进行排序，而医院则对申请人排序。该模式以最大限度地满足双方的选择的方式为医院配置实习医师。这些计算程序和以市场为基础的解决方式的问题在于，它们仅仅把匹配目标看作满足选手眼前的选择。实际上，当市场畅通时——买卖双方匹配时，一般都能成功地依靠市场解决问题。不过，企业的目标不仅仅局限于满足申请人眼前的选择，企业还有更重要的目标——在本例中就是为未来培养人才。

麦肯锡模式的与众不同之处在于他们考虑雇员的优先选择，并在避免使用复杂的市场型运算程序的同时，继续关注长期发展。公司利用一组专业开发人员（通常是高级合伙人）培养员工，他们的主要目标是使任务和合作伙伴的发展需求匹配。合伙人考虑参与者的选择，但更重视合作伙伴的前期经验以及他们能从合作任务中学到什么。

精心设计的回馈任务使该体系更加完善：每项任务完成后，公司以员工的13项技能为依据，对员工进行评估，一年两次，以书面形式反馈给员工，并就他们需要提高的技能给员工提出建议，指出对他们有所帮助的工

作任务。各种电子学习模块（e-learning modules）给这些技能的培养提供了及时的帮助。

尽管受到双方选择的影响，麦肯锡开发人员的匹配工作有点像 50 年代象棋大师的工作，跨企业岗位分配主管和行政人员。美国数字设备公司（Digital Equipment Corporation）瓦解前，诺姆·托尼纳（Norm Tonina）在该公司工作了 13 年，他说，1990 年后备人员根据他们对不同工作安排的喜欢程度对之进行排序，公司据此给他们分配工作，这和麦肯锡公司的情况类似。早在 20 世纪 20 年代，通用电气就允许后备人员在完成发展轮岗任务后，表明自己的工作意向。麦肯锡公司独特的地方在于，雇员能在项目级别上表明个人喜好，而且公司对此环节非常重视。

职业管理正规体制的技术典范，请参见“海员的连续学习过程”（Sailor's Continuum）。

海员的连续学习过程>>>

在职业管理正规体制一端，是为美国海军开发的 Sailor's Continuum，给海军中所有的人员创立了一个职业生涯路线图。它以 5 个领域的能力为基础，每种能力都有一套表达透彻的“发展标准”，用于决定个体人员是否能沿着明确的升职等级逐级向上提升。根据每套相应的标准评价员工的个人业绩，并与同伴的业绩相比较。评分体系非常透明，所以参评者能知道自己在升迁前景中所处的位置，而升迁前景则以相关的业绩得分为基础。^{*} 候选人员在他们的职业选择中没有过多的选项，但是他们很清楚自己的情况。

^{*} Jerry W. Hedge, Walter C. Borman, and Mark J. Bourne, “Designing a System for Career Development and Advancement in the U. S. Navy,” *Human Resource Management Review* 16 (2006): 340 - 355。

传统公司也尝试了开放市场中的项目任务。丹麦电子公司 Oticon A/S 建立雇员与项目匹配的电子交换模式，它更像麦肯锡公司的模式，不同的是项目经理有权分配参加项目的竞标人。后来当发现非正式的个人联系更有效时，该电子模式就被废除，这可能在小型集权制公司不足为奇。

回看企业发展史，我们发现，在很多公司里，像 Oticon A/S 公司那样的非正式网络模式在组织内部分配和发展人才方面都能发挥作用，尽管雇员在该环节没有什么发言权。但它只是在公司实行分权制管理之前发挥作用，当时所有的经理都效忠于整体的大公司，那时财政利益还尚未关注本单位的业绩。

◎ 人才：部门资产还是企业资产？

新的管理措施带来的附加益处是，这些管理有助于总部和企业办公室解决人才管理的一个根本问题，即帮助企业获得分权制经营中的人才。人们提出如果业务单位向公司输送有发展前途的管理人员，公司就从其他地方调遣接受过培训的管理人员到该单位上任。这样做必须以相信公司会坚持该项政策为基础，而且还必须正确面对如下质疑：未知的未来经理是否能够像现在的经理一样有才华，毕竟，一个已经上任的管理人员胜过人才库中的两个人。

很多公司试图反对企业级别上的管理实践。例如，IBM 公司通过或隐藏人才或忽视正规的后备人员调动任务，支持那些似乎不愿意配合企业人才发展目标的经理。内部求职网站和其他员工发起的任务，如本书第 6 章讲到的自我提名，给职业管理提供了另一个解决方案。

◎ 职业管理问题

求职网站和开放的市场模式的最大局限是它们对长期发展和职业规划

作用不大。内部求职网站和岗位竞聘及岗位发布环节，有助于废除旧的职业阶梯体制。市场模式打破了原来的旧观念，即职业发展按预先规划的步伐沿着可预测的阶梯等级发展。在市场模式中，雇员自己安排调动事宜。

雇员的问题是，他们没有任何职业发展路线图指导他们的岗位竞聘。如果除了耗费时间没有任何其他原因的话，特殊岗位及其能提供的发展经历将给他们未来的发展打开几扇门，但是也会关闭其他几扇门。而什么岗位能为他们打开哪扇门，雇员一无所知，部分原因是旧的职业阶梯大部分已经不存在。但在职能领域，比如从经理职位升到董事职位，再从董事职位升到副总裁职位，还是有可能的。但是这样的职业阶梯已经所剩无几，而且雇员现在可以通过很多渠道获得提升。没有几个雇主能告诉你如何从最初的经理职位发展到公司其他岗位甚至是公司外部。它还能打开或关闭其他哪几扇门呢？

道格·拉帕斯塔（Doug LaPasta）回忆了70年代末参观美国银行（Bank of America）人力资源信息的情况。当时美国银行人力资源允许雇员把他们当前的岗位、年龄和资历输入公司，并考虑在规定时间内他们期望自己提升到公司内部的什么岗位。（请记住，这是在利用现代计算机技术之前的事。）现在雇员也希望有类似的事情，“职业发展路径”这个术语就是用来描述这方面工作的。其弊端是，如果没有严格的职业阶梯，可能的发展路线似乎总是永无止境。“职业发展路径”是一张典型的组织“快速列车”快照。有人试图提出可能的发展途径，但他们的努力基本上都是对看似相互依赖的发展趋势的猜想，并以当前的组织图为基础。这些发展实际上就是新近发生的合并、收购或重组。

不过，现在仍有些公司采取上述措施。例如，埃克森石油公司（Exxon），把相关信息发布在企业内部互联网上，这些信息包括不同岗位上人们的职责、每个岗位典型的任职时间和下一步他们通常在公司得到提升的

岗位。因为埃克森石油公司运营高度稳定，那些以普通经验为基础的描述比较合理准确。但是公司也担心这些信息的发布可能会激起雇员的期望，但出于某些原因，比如和美孚石油合并，企业环境不能保持稳定，公司可能无法实现雇员的愿望。

与之不同的是，放弃构建合乎逻辑的发展路径，代之以利用“数据挖掘”（data mining）研究雇员实际的调动轨迹。很多公司试图从公司管理人员实际的职业路径中寻找职业发展模式，美国运通公司（American Express）就是其中之一。和其他公司一样，运通公司发现没有显而易见的范式可遵循。Navquest 是一家小型公司，接管了一个任务：在中到大型公司中，为大量管理级别上的雇员建立模型，寻找发展范式。因为有了更多的职业可以研究，Navquest 终于找到了一些范式，尽管公正地说，这些范式比较模糊。公司里只有一小部分现任管理人员愿意采纳大致类似的发展路径，而且如果有足够的样本研究，这些路径的确存在。通过这种方式发现的信息可以粗略指导雇员的职业发展。^①

富达投资有限公司（Fidelity Investments Limited）给雇员构建了类似的发展途径。尽管过去大多数银行和其他金融机构的多数初级人才是从出纳员职位上寻找，富达公司入门级岗位都设在客户服务中心。与技术性行业其他客户服务中心的雇员培训一样，公司投入大量资金培训这些雇员。结果发现如果得不到提升，他们中很多人就会在工作 15 个月左右后离开公司。通常那些辞职的人都是非常有志向和有发展前途的人。为了能让更多这样的雇员在公司服务时间更长，公司努力为他们开发职业通道。公司采访了 500 名员工，旨在确立他们的发展模式，找出典型的发展路径。富达终于找出了公司所有岗位都需要的能力。

^① 后来 Navquest 公司改名为 NavAgility，更关注帮助个体员工寻找描述他们能力的标准办法。参见 www.navagility.com。

富达采取的最新一个措施是创建软件系统，允许雇员输入自己当前的工作，并选择一个他们渴望的职位。该软件计算出雇员在这两个职位中的能力差异，给他们需要的学习提供指南。软件的一个特色是“我的岗位链接”（My Job Connection），给雇员提供他们选择的岗位的前任雇员如何获得这个岗位的相关信息。

富达还采取措施让主管人员对自己的下属更有责任心，以这种方式鼓励内部发展。如果下属离开公司，那么其主管就要受到相应惩罚；如果下属被提拔到公司另外一个职位上，其主管就能获得相应的奖励。公司还设立津贴，补偿损失明星雇员的部门。申请内部职位的雇员若没有得到聘任，公司会给他们一个详细的反馈，告知他们没有被雇佣的原因，以及他们当前的工作经历和能力所欠缺的东西。

毫不奇怪，最善于利用职业管理信息的公司是微软公司。微软“员工和组织”（people and organizations）的小组管理者诺姆·托尼纳观察到，早期“公司毫不留意人们如何在公司里调动以及领导层如何发展。”近期微软 CEO 史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）声称，如果微软想要在未来获胜，就得培养不同类型的人才。虽然微软有很多职能性人才，但是和很多相对新兴的公司一样，微软缺乏一般管理人才，而一般管理人才最好是在内部培养。因此，微软不得不更加有意识地培养这方面的人才。

职业指南（Career Compass）是公司培养一般管理人才的工具。它始于管理人员的年度工作自我评估，其中包括他们对未来的畅想。主管对此作出评价，并告知后备人员注意“career derailers”，这是一套独立的、影响职业生涯的 11 条因素，例如，不能吸引人才与之合作、岗位调动太快不能从他们那学到什么、对合作伙伴缺乏信任等等。这些信息被分类、整理、归结到一张称为“prep card”的分数卡片上。

雇员因此能接触到类似公司蓝图的文件，公司蓝图确定上至管理层、

下至每个职能领域内下属单位（如财政职能的业务评估）以及一般管理岗位需要的能力，以及对这些岗位的预期结果。要求雇员自己根据个人的抱负、工作经历和蓝图制定个人发展规划。个人规划要明确以下三点：第一，他们感兴趣的高一级职位是什么；第二，他们现有能力与他们获得那个职位需要的经验之间的差距；第三，制定时间表。根据工作经历安排向他人学习的活动，制订出缩小差距的正规培训计划。然后，他们再与直接主管协商如何实施他们的发展规划。

虽然很多组织要求雇员制定职业规划，但微软模式与众不同的是，进一步深化可利用的制定规划需要的信息，包括：每个岗位需要的能力的在线信息、每个雇员当前的能力，以及与特定职位的差距和缩小能力差距的培训活动清单。

在每年年中，雇员和他们的主管一起评估雇员的业绩，雇员和主管共同确定两个以他们当前的能力能够达到的、并有弹性发展空间的、可以调动的岗位。这些对缩小能力差距能起到关键作用。业务领导和 CEO 利用这些信息和“prep card”，对前 1 000 名管理人员进行评估。微软还确定了一系列对发展经历至关重要的岗位工作，并将人才评估确定的需要补充的职位公布于众。换句话说就是，领导团队带领有发展前途的后备人员向相关的职位发展，这有点像老的“象棋大师”曾经做的事情。

对其他的岗位和雇员来说（2007 年内部招聘网站系统在整个劳动力中推广实施），内部招聘网站在职业规划中发挥了重要作用。微软所有的空缺职位（上至最高职位）都发布在内部网站上，凡是在本岗位工作时间达 18 个月的雇员，不需经主管同意都可以直接申请一份新职位。另外，雇员可以找一个“工作代理”（job agent），代替他们搜寻空缺职位，发现他们感兴趣的空缺职位后立即通知他们。微软鼓励招聘经理对感兴趣的雇员进行信息访谈，好让他们在申请一份新职之前了解自己是否合适。公司这样

做的部分原因是，避免让内部人员遭遇被拒之尴尬。公司每年大约有1 000个内部岗位调换工作人员。

与人才管理的其他新举措一样，微软受雇员的驱使采取了上述措施。微软有两个与众不同的举措。第一个是细致入微的、严格的规划步骤。不过，严格的规划步骤的弊端是，这样的规划与预测业务发展的方向和未来岗位的能力一样。雇员可以为高级职位做准备，但如果想让这个规划发挥作用，当他们的准备工作完毕后，这些职位必须仍然存在，而且必须有空缺职位。微软的个人职业规划提供两个职位上的调动，这样能增加岗位继续存在的可能性，对低级别上的雇员来说情况尤其如此。从这个意义上说，微软的职业规划虽然是短期的，但比较合理。不过，短期规划不能提供发展方向，而且期限越长，不匹配问题的发生概率也会越大。

微软人才规划的第二个突出特点（至少在现代人才管理中）是，主管人员直接参与下属的发展工作。这似乎又回到早期的“组织人”阶段，当时主管是雇员发展的主要指导者、人才开发师和升职看门人。但微软和其他公司的举措没有“组织人”阶段做得那么深入。在微软模式中，雇员是责任方，主管只起督促作用。

总体上看，这些新的内部市场机制指导雇员向现有的具体岗位目标迈进，是他们未来职业的指南针。它非常合理地将雇员职业规划的焦点从组织图转移开，反映了职业等级和商业运营的不确定性。其弊端是，雇员的规划远景往往超越主管的发展。典型的雇员应该考虑在10年内或更长的时间里他将何去何从，思考他的责任和义务——住房抵押贷款、孩子上大学的费用、退休——这些都是可预测的，而且将持续几十年。那么，如何调节雇员的长期职业规划需求和短期业务规划的迫切需要呢？

有的公司帮助雇员规划他们的长期职业。与“组织人”阶段形成对照的是，公司现在给雇员提出的建议建立在雇员和他们的兴趣上。总部位于

多伦多、拥有 3.5 万名员工的 TD 银行，通过内部调查发现，最让员工敬业的因素是内部提升和技能培训，所以 TD 银行开始转向给雇员职业发展提供指南，银行得出如下结论：近年的培训投资一直定位于提高整个组织的业绩，而且卓有成效，但是银行没有为雇员个人的发展作多少贡献。为此银行建立了职业顾问网站，旨在给雇员职业管理和发展提供帮助。该网站首先建立互动诊断工具，提供关于雇员兴趣和能力的个性化报告，并就如何培养他们的能力提出指导性建议。这是一个自助服务措施，但雇员对此有非常强烈的需求。

德勤公司的美国业务提供的职业管理指南差不多是全球最先进的，通过 2002 年建立的德勤职业连接（Deloitte Career Connections，简称 DCC）实施。公司旨在帮助雇员管理他们的职业——帮助他们在组织内部的发展，但主要是为了帮助他们弄清楚自己的发展方向。公司的最终目标是通过帮助雇员满足他们的职业需求，特别是通过把雇员留在德勤，让他们的个人需求比较容易地得到满足，改善公司的人才留用情况。DCC 网站提供了一系列自我评估和反馈工具，为职业规划的建立和相关技能的提高与发展（如网络工作和面试技能）提供信息。网站还提供德勤公司的空缺职位、获得这些职位的条件、每个岗位在职业发展中如何起作用等方面的详细信息。

DCC 方案最有名的是指导人员的作用。指导人员一心为 DCC 方案服务，德勤雇员中也有人担任指导人员，但指导人员和与之联系的雇员之间的关系是严格保密的。指导人员就所有与职业有关的事情（包括何时辞职）给雇员提出建议。曾经利用过 DCC 服务的雇员比德勤现任雇员还多（雇员更替率能解释这个差异），（以 3.5 万为员工基数）德勤有 4 000 多人得到过某种形式的职业指导。德勤计算过，每个辞职的雇员给公司带来的平均成本是 15 万美元，预计至少 550 人由于 DCC 的介入留在了公司，

相当于仅靠降低雇员更替率，就给公司节省了大约 8 300 万美元。

现在，雇主开始从雇员的角度出发，心甘情愿地帮助雇员考虑他们的职业。这是职业管理上的一个显著变化。在“组织人”模式中，职业规划非常严格，完全定位在雇主的利益上，这种模式后来转变成雇员自己做主，公司不做任何规划，也不给雇员提供任何帮助。现在的情况是雇主协助雇员弄清个人兴趣，制定个人的职业规划。这是职业管理上的重要发展。当然，所有这些都受雇主驱使，也正因为如此，现在显而易见的问题是，这对雇主有何意义呢？

公司投资并给雇员提供职业规划方面的建议，帮助雇员决定自己是否离职从事其他行业的工作，这看起来似乎很奇怪。一个合理的解释是，80年代至90年代早期已经没有过剩的人才。这和人才管理降低不确定性的根本挑战有关。职业指导有助于雇员确定他们的去向，规划自己的未来。当雇员能明确自己的发展方向时，公司就能比较容易地围绕他们制订计划。马特·布拉什（Matt Brush）是康宁公司的管理人员，为了说明这个问题，他引用了一个简单却能大大提高公司规划能力的例子。布拉什说：“我们询问雇员是否愿意调换工作岗位。如果回答不是，我们就把他们从后备人才名单中清除。”作为一个全球性公司，康宁发现公司调动人才的能力对公司的发展和经营都有重大意义。如果不了解后备人才的兴趣和意图，布拉什说：“你会轻易相信公司的后备人才过剩。”

对于公司来说，最明显的胜利就是，优秀且有雄心的雇员在公司内部而不是在外部寻找到适合他们需求的机会。雇员有了个人的职业规划后，即使有机会（包括外部市场提供的机会）跳槽，他们也不大可能那么做。对公司来说，雇员辞职不一定构成他们留住员工的最大问题。毕竟，想走的人在“组织人”阶段都已经走了。不同的是，公司现在可以预测到雇员退休时的情况。职业规划大大降低了不确定性，而且还能为雇主节约资金。

此外，为了让雇员相信这样的规划步骤，必须客观地给雇员提供建议，真正反映他们的兴趣。如果雇员不相信指导人员和公司代表确实关心他们，他们就不会相信他们获得的有关公司内部发展机会的信息和建议，那这个步骤就毫无意义可言。最后，从第4章已知，当雇员能在外部寻找到发展机会时，公司内部职业前景的不确定性往往导致雇员跳槽。

职业规划过程中的自我认识有助于员工的敬业度。发展前景是促使雇员敬业的关键因素。当雇员无法掌控他们的职业时，雇员的挫败感连同职业问题会上升，直至达到高潮。而职业规划通过提高雇员的掌控意识，可能有助于减少雇员的挫败感。职业规划或许还可以帮助雇员判断他们的工作岗位与他们真正的兴趣何时不匹配，并在这种不匹配引起麻烦之前调离岗位（或在公司内部调动）。

或许我们有理由做如下预测：雇主在职业管理中为雇员投入的热情、资源和很多其他的以雇主为核心的举措，会因劳动力市场的状况而产生不同结果。毕竟，劳动力市场的情况通常是：当市场紧俏时，我们希望公司积极采取措施，阻止人才留用问题的发生；市场疲软时，我们希望公司弱化对各项政策的承诺。正如一战后管理者在任何经济低迷时期所做的那样，生产线经理会重申他们的主张，敦促公司总部给生产线更大的掌控权，由他们管理为之服务的雇员。

“有求必备的人才”模式的承诺和挑战

从事科学工作的研究者发现，已经创建的人才培养范式取得了一定的进展，但有局限性。现存的人才体系和范式打造了一些描述挑战和解决方法的特定用语。例如，即使现在没有几个雇主继续实施“组织人”模式，它依然还是大多数观察家思考人才问题的依据，因为到现在为止尚没有其他替代体系。“组织人”这个术语来自工程技术领域，其根深蒂固的理念是，通过人才规划我们一定能获得成功：“劳动力规划”可以确定未来某时需要的雇员人数；“人才库”建设可以按照可预测的比率和速度选拔后备人才；“继任计划”可以分配员工到指定工作岗位，等等。

“组织人”模式的影响妨碍着人们以不同的方式思考人才管理，因为已经确立的模式早已不适合新举措。特别是由于“组织人”模式否认不确定性是对人才管理的挑战，所以解决不确定性带来的挑战十分困难；相反，“组织人”模式认为预测和规划能消除不确定性。尽管旧的“组织人”

模式的有效力已被不确定性摧毁，但是“组织人”模式语言否认不确定性问题，因此确认这个问题的存在还是有一定难度的。

当旧模式面临无法解决的问题时，它们开始遭遇破灭。但是在旧模式被摧毁之前，必须有一个替代模式，该模式要比旧模式能更好地描述人才管理的新发展。因此，开发“有求必备的人才”结构的重要动机是，建立一套可使我们思考更宽泛的、超越内部人才发展目标的特定用语。

这些目标包括成本和财务效益，尤其是风险管理的新挑战——旧模式创立之初不存在这种挑战。新的范式还允许我们思考满足人才需求的替代办法，尤其是外部招聘。如果说旧模式中使用的语言被当作满足需求的机制，受工程学和规划的支配，那么“有求必备的人才”结构中的用语则是为了迎接不确定性带来的新挑战，它受到市场和以运营为基础的工具的驱动。

／ 另辟蹊径思考人才问题 ／

新范式包括下列设想：第一，必须认识到我们预测未来能力的局限性。诚然，给最可预测的、未来的人才需求投资非常有用，但我们必须认识到即使是最好的长期人才需求预测也缺乏准确性，预测和规划不可能做到确切无误。

客观地评价预测失误的可能性是向打破旧模式迈出的关键一步。如果预测确实有误，那么至关重要的事情是承认预测可能有失误。前期预测的历史记载能清晰地说明其预测缺乏准确性。情景规划技术可以给规划人员提供具体的预测当前需求的替代办法，检验他们预测的准确程度。评价预测失误的后果比评价预测失误的可能性更容易，因为失误的后果以计算不匹配成本为基础：当实际需求与预测结果不相同，会发生什么事情？一般地，我们对实际需求的估计不是过高就是过低。

现在，商业战略已经脱离了企业能够围绕不确定性进行规划这个假设，人才管理的关键能力是在取而代之的模式中对新机遇迅速作出反应。人才管理必须沿着这个方向发展，才能支持战略规划的新定位标准。

与旧模式的第二个决裂是，我们需要旗帜鲜明地思考“内部培养”和“外部招聘”。外部招聘是人才管理中必须考虑的事情。但由于预测人才需求的不确定性和不匹配成本，我们不得不考虑需在内部培养的人才数量和从外部招聘的人才数量。这两种方法结合可以使不确定性最小化，降低总的人才成本。

第三，为了降低不确定性并使风险和成本最小化，我们需要另辟蹊径思考如何在内部发展人才。我们的人才发展实践不应局限于确定必备的能力和开发培养这些能力的最好体制。必须以使成本（包括风险成本）最小化的方式组织人才发展实践，这些实践包括：能够抵偿失误的投资组合原则；组织各个环节，减少需要的预测时间；调整人才发展经历中的人才流动率，降低不确定性。我们需要着眼于投资补偿，选择特殊的培训手段。最有效的技术包括在岗学习和由雇员承担发展成本的发展机会。

与旧模式的第四个决裂是重新思考如何使后备人员与发展机会匹配，并最终达到人才与岗位的匹配。现在“象棋大师”模式已经不存在，只要有雇员辞职到其他单位供职，“象棋大师”模式就不大可能重新出现，而且我们已经见证了传统的继任计划模式的衰败。虽然现在还有很多公司制订继任计划，但是他们一面利用这些计划，一面又忽略它们，所以很难判断公司的真正目的。

创建新的匹配方式需要认真考虑的一件事是人才管理中分权管理的程度。岗位和后备人才越多，匹配机会更多，但它创建的自然优势被分权管理打败。如果组织得当、执行得力，内部培养的战略能给雇主提供更多的优势。依靠后备人员与工作经验的匹配，内部培养因此更具成本效益，能

快速提升后备人员，提高他们对公司的利用价值，改善人才留住问题，并增加收入。

然而问题是，很多公司特别是大公司自 20 世纪 80 年代以来一直受到下列理念的影响：经营单位越小、自主权越大，人才管理工作做得越好。毫无疑问，分权制在培养区域经理的责任心方面有巨大优势。但是分权制削弱了较大组织在人才管理上应有的自然优势——后备人才和发展机会都很多，人才和岗位的匹配工作可以做得更好。因此，至少为了实现人才管理的目的，雇主需要寻找瓦解储藏人才的办法，开辟后备人员的内部市场，为他们创造机会，否则雇主就会失去增加价值的最好机会。人才集中制管理（或使后备人员和任务匹配的能力）是人才管理中一个重要目标，而且该目标具有可管理性。

为了部门的利益，区域经理尽可能长时间地留住自己的人才，他们这样做增加了后备人才一起辞职的风险。因此，雇主必须平衡区域经理的利益和更广泛意义上的人才培养的利益。

“有求必备的人才”模式与当代人才管理文献中记述的其他方式有明显不同之处。这些方法关注与培养个人能力的心理学相关的组织发展问题，比如确定领导需要的能力和有助于他们培养这些能力的特别干预活动和经历。领导能力的培养是人才管理环节的重要组成部分，但也仅是其中一个环节，它们在本书概述的更广泛的人才管理框架内，这个整体大框架决定着人才发展的经济环境。

这是因为人才管理本身不是目的，而是达到目的的手段。没有哪个雇主会把培养雇员当作自己的终极目标。企业的目标就是盈利或扩大发展，人才管理就是要协助企业实现这个目标。人才管理在促进企业实现目标方面起着非常重要的作用。

本书概述的人才管理框架几乎对所有类型的人才问题提供了一个通用

的方法，但是雇主仍需要就他们追求的战略作出选择。我们或许可以得出这样一个结论：一个组织不做任何内部人才发展规划必然是错误的，但内部人才发展究竟应进行到何种程度，是组织需要认真分析的问题。现在有的组织人才需求仍然具有很高的可预测性，它们不大可能从外部招聘人员，这让我想到部队里的情况，对于这样的组织来说，类似于“组织人”模式的人才管理体制可能是最适合的。对其他情况不同的组织来说，实行更加开放的人才市场模式仍然有一定意义。在这些组织中，人力资本需求几乎完全不可预测，但外部市场的人才供应随时可得；这方面很好的例子是市场变化迅速的小型律师事务所或会计公司，或产品变化引发频繁重组的硅谷型 IT 公司。几乎所有的雇主都在内部培养和外部招聘两个极端中徘徊。

一旦确定了组织所属类型，就必须思考如何构建人才发展，实现价值最大化。如果不计成本，人才发展没有任何诀窍可言。只有在确定了内部人才发展的适当程度后，传统的领导发展课题——包括培养哪种能力、如何培养以及培养谁——才值得重点考虑。组织的所有目标都能在满足人才需求、有成本效益的措施中获益。如果说人才管理步骤中存在有最大优先权的事情，那就是以尽可能有效的方式提供人才。

／ 人才管理的挑战 ／

关注“有求必备的人才”模式的高级管理人员面临一系列问题。下面将逐个详细分析这些问题。

◎ 管理层注意力的局限性

如果不确定性是人才管理的主要挑战，那么管理层急躁行事就是影响

更加有效的人才管理成功的最大障碍。高层管理人员注意力短暂，他们对某些措施的关注和为之付出努力的能力有限，如果他们认识不到那些举措和他们追求的总目标之间的联系，情况更是如此。

人才管理中，危机的性质大大取决于外部劳动力市场的情况。90年代末，当劳动力市场非常红火时，招聘和保留人才问题都是危机性问题，是多数CEO工作日程中首要解决的问题。但2001年经济陷入不景气状态，招聘工作变得非常容易，对留住人才问题的关注相对减少。很多组织放弃了解决招聘、留住人才和人才管理挑战的措施。从表层上看，像免费午餐这样的额外补贴、礼宾服务和其他旨在满足雇员需求的事情，也都随着主要的内部培养计划一起消失。2007年，随着劳动力市场紧俏（至少对于一些关键技能来说是这样的），雇主大大恢复了对招聘、留住人才和总的人才管理的关注。例如，2007年的一项调查发现，在过去的18个月中，41%的公司开始全部或重点重新设计内部培养方案。在不到10年的时间里，我们看到公司在关注内部培养和放弃内部培养方面徘徊。简单地说就是，公司放弃他们曾经的努力，就是为了两年后再复苏。

在高级管理层上，通过外部招聘补充空缺岗位，有助于创立一种能在人才管理背景下发挥作用并延续外部招聘的企业文化：“我通过外部招聘来到公司，而且我能很好地履行岗位职责。“即时制”招聘方式有何不妥呢？”现在，虽然我们给雇主提供了一套完整的人才管理框架，供他们制定人才决策时利用，但问题是，他们这么做时有没有耐心？管理层只有在危机管理基础上才关注并支持人才管理，上述问题的答案是“不”，也就是说他们没有耐心利用人才管理的理论模式。

在利用人才管理实践方面，持续关注人才管理的能力正驱使国际性重要部门的形成和人才管理实践的日渐成熟。美国许多新兴的人才管理销售商正在为特殊的人才管理任务制作最尖端的工具。但总体上看，美国雇主

已经不再是主要的购买方了，主要原因似乎是他们不重视人才管理。

现在，对类似“组织人”模式的人才管理利用得最广泛、最熟练的是欧洲，原因是欧洲的企业往往从长远角度关注人才决策。像德国安联保险公司（Allianz）、德国邮政（Deutsche Post）和荷兰皇家壳牌集团（Royal Dutch/Shell Group of Companies），都依靠广泛的选择、评估和以长期规划和传统继任计划为基础的内部人才培养实践制定人才决策。其中一个原因是，欧洲的立法保护使公司解雇雇员更加困难。公司不能解雇人才，因此几乎没有空缺职位需要从外部招聘人才。结果，从概念上说，人才管理就更是定位在内部职能上。

对这些公司来说，即使是在外部招聘受限的环境下，长期的计划任务是否行得通并不是显而易见的，因为商业需求不可预测。在没有实施外部招聘的情况下，内部发展必须更具反应性才能满足不断变化的商业要求。但是目前还不清楚长期的规划趋向是否更具反应性。欧洲公司追求“组织人”模式的部分原因至少是缺乏可替代的办法。

印度的一些公司对人才管理的思考似乎比较成熟，这样的公司有惠普罗（WiPro）、塔塔集团（Tata）、HCL 信息技术有限公司和印孚瑟斯软件公司（Infosys）。首先，这些公司的人才需求增长迅速，远远超过他们仅依靠外部招聘满足人才需求的能力，结果可以预见，人才管理一直是他们面临的大问题。其次，这些新兴公司没有遗留下来的制度，不会妨碍人才管理的新思维。如同人力资源专家一样，他们的人才管理制度往往由工业工程师设计。与教育系统和其他雇主培养的技能数量和技能组合相比，像韩国 LG 这样的公司和多数在新加坡的公司都认识到他们的人才需求量太大，不能单纯依靠外部招聘补充人才。因此这些公司开发了成熟的人才管理实践。

让高级管理人员重视并持续关注人才管理问题，不仅仅是指出如果他

们不重视人才管理工作，可能会发生人才危机。这些要求我们必须说明如何才能更好地实施人才管理工作，如何做才能协助公司实现目标。

◎ 政策视角

回看“组织人”模式，把它当作人才管理的黄金时代也非常有意思。“组织人”模式有很多有利之处，尤其是给雇员带来稳定的工作状态，但是这种稳定性又引起僵化问题，显然有不利之处。在该模式中，好像雇员是封建社会雇主的奴隶一样，他们完全被企业前景和文化束缚住。岗位已经不适合或者定位发生变化的雇员，也只得深陷公司中，因为希望到别处找到同等的工作岗位的前景比较渺茫。从经济上看，从外部雇佣有经验的人才几乎不可能，严重限制了公司重组和改变发展方向以及创建新公司的能力。

不过，“组织人”阶段令人嫉妒的一个方面，是其发展人才的能力和给有前途的管理人员提供管理复合型大企业需要的技能和经验的能力。很显然，在美国，缺乏员工发展导致很多问题的发生。外部招聘引发其他公司的人才留用问题，进而又侵害人才发展。很难阻止这个恶性循环。

市场经济面临的一个重要问题是，雇主根据自身利益制定的自认为非常明智的决策却被证明对更大的群体有害，而且似乎人才管理的实际情况就是这样。雇主为雇员投资的兴趣受到限制，因为他们补偿投资有很大难度。在这方面进行投资的雇主受到一定程度的惩罚，因为其他雇主会挖走他们培养出来的雇员。由于投资培养人才的雇主越来越少，那些确实还在培养人才的雇主就越来越成为挖掘人才的公司的靶子，因为他们的投资变得更有价值。

与此同时，很多雇主抱怨人才缺乏。雇主和他们的合作伙伴不遗余力地表示美国劳动力大军中没有足够可得的人才。他们还暗示这样的形势不

是他们的错误造成的，也不能指望他们去解决这个问题。用经济术语表示，真正的短缺是指不能以市场价格购买到需要的商品和服务：钻石很昂贵，但没有出现钻石短缺，因为我们能以合适的价格购买到我们需要的各种钻石。尽管雇主惯常使用“短缺”这个词，但它的含义却和经济意义上的短缺不同：按照市场上规定的价格，他们支付不起他们想要的人才。

不过，更严重的抱怨是雇主说他们找不到拥有他们需要的技能的雇员。尽管人们持续不断地埋怨人才短缺，但雇主的抱怨是在转移人们的注意力。劳动力市场年年持续扩张，他们抱怨的问题跟劳动力短缺没有任何关系。20世纪60年代，劳动力市场比现在紧俏得多，工资增长更快，但当时根本没有像我们现在听到的对技能短缺这样的事物的抱怨。主要的差别是那时公司雇佣没有技能的一线工人和接受过普通高等教育的大学毕业生，然后把他们培养成有他们需要的技能的雇员。因此，当需求增长时，供应也在增长。

80年代中期，劳动力市场疲软，雇主仍然声称他们将培养自己的人才，但我们开始听到新需求：后备人员要有更高一级的基本技能和较高的职业道德，雇主才会为他们投资。90年代中期，伴随着科技信息膨胀，出现了一个不同的模式。雇主愿意雇佣最新的、变化迅速的科技技能，大部分这样的技能能够在大学里习得。因此，雇主情愿为这些技能支付更多费用，也不愿意培训新雇员。他们期待让新雇员立即就职。过去，先招聘没有经过任何培训的人才，然后再就雇主需要的技能对他们进行培训，这种旧模式现在看来有点奇怪，令人费解。

雇主广泛依靠外部招聘，结果把他们自己推向了劳动力市场的边缘。现在，我们从竞争对手那里听到的关于劳动力短缺的抱怨是向市场驱动的劳动力转移造成的，雇主依靠外部劳动力市场供应他们需要的技能。这个措施把人才发展问题推给了雇员自己。如前所述，自己投资发展自我的雇

员人数打破了以往的纪录，他们不仅投资参加正规的教育，还投资参加在工作基础上的培训，比如证明雇员获得特殊岗位技能的颁发证书和证明的培训。

然而，依靠雇员自己投资能在多大程度上解决问题有一定局限性。最短缺的技能是那些只有在真正的工作中才能获得的技能，例如一般管理技能和某组织特殊部门的领导技能。甚至对能够在课堂环境下学到的技能，也受到雇员支付费用的能力的限制，尤其是当他们还很年轻时。为了信贷和投资的目的，银行和金融机构不愿意、也不能像对待有形资本一样对待人力资本。债权人往往通过没收抵押品赎回权和拍卖权，收回抵押贷款损失，但是反对契约服役法和破产保护阻止债权人以同样的方式收取拖欠的人力资本贷款。

鉴于上述原因，有潜力的雇员可能不会按照雇主期待的方式对市场信号作出反应。高科技产业的雇主（特别是硅谷公司）常常抱怨，尽管他们起点工资很高，但还是找不到足够多的他们需要的有理工科学位的毕业生。其中一个原因是这些岗位虽然起点工资高，但岗位工作持续时间短，因此不够有吸引力。花费150 000美元才取得大学学位的学生应该考虑学位的长远价值。即使IT和科学技术岗位为替代性职业支付大笔奖金，但问题是这些技能在大约5年后就失去作用。在大多数公司，雇员在未来寻找工作的可能性非常受限。公司缺乏针对IT工作人员职业前景方面的人才管理，意味着不管起点工资有多高，对这样的短期职业感兴趣的人员数量有限。

雇主对这些问题的反应是试图把公共政策作为解决问题的方式，开放移民政策，从国外雇佣更多的毕业生。只要美国高科技领域的工资比其他我们想要招聘雇员的国家高，就可以把他们国家的理工科毕业生吸引到我们国家。对于其他有潜能的移民，他们有能力通过与工作相关的签证来到

美国，这种能力也给他们带来相应的工资补贴。即使当下的工作不能维持较长时间，但是入籍美国然后寻找办法留在美国的机会也许是对他们最大的补偿。

另一个更好的解决方案是，雇主完善自己的人才管理步骤，而不是完全依靠外部劳动力市场（这里指依靠高等院校）为自己培养人才。第6章提到的协助雇主补偿对雇员发展的投资的解决方法对优化人才管理大有裨益。在人才管理过程中，拥有更高水平的技能，尤其是管理技能，可以使整个经济从中获益。

/ 展望未来 /

雇主、雇员和更加广泛意义的社会方面的人才问题往往相互交织。雇主希望在他们需要某些技能时能以支付得起的方式获得这些技能。雇员想要的是职业提升前景，他们还想掌控自己的职业。整个经济和经济运行的社会环境需要更高水平的技能，尤其是高超的管理能力。

迎接这些挑战的能力，取决于雇主能否找到良好的策略来解决导致螺旋式下降的人才发展的不确定性问题。“有求必备的人才”模式为人才管理提供了新出路——利用这个模式，雇主可以解决人才需求，补偿人才发展的投资。该模式既能平衡雇员和雇主的利益，又能提高全社会的技能水平。

致 谢

在《职场新套路》(*The New Deal at Work*)这本书中,我论述了终身雇佣制的瓦解和向市场驱动的雇佣模式的转移。该书完成后不久,我就有了写本书的想法。我原以为一定会出现某种新模式描述雇主如何在更加开放的劳动力市场环境中——外部招聘和人员下岗——管理职业和人才发展。这种开放的劳动力市场已经形成十余年之久。

但是过了很长时间我才发现这样想是错误的。我参加了很多次人才管理会议和学习班,阅读了大量商业评论并与雇主、顾问和其他专家进行交谈。之后我才认识到美国大多数雇主在21世纪早期都没有做任何人才管理工作。那些从事人才管理工作的雇主似乎还在实施终身雇佣制,尽管终身雇佣制存在明显的不利方面:大多数后备人才流失到他们的竞争对手那里。

我在其他国家的旅行给我对人才管理的认识提供了很多帮助。我认识到已经传播到全球的美国人才管理模式并不是唯一的模式,其他世界各地的雇主都在以不同的方式思考人才管理问题。新加坡管理大学的沃顿研究中心资助我研究新加坡公司的人才管理实践的研究,对此我深表

感谢。近期，本人在印度的调查，特别是在那里的全国人力资源开发网络资助的研究项目的帮助下，使我认识到了一个不同的人才管理模式的开始。

有些美国雇主开始别具一格更加有系统地思考他们的人才管理工作。我尤其要感谢本书中提到的很多雇主，他们描述并与我分享了他们的商业发展。沃顿商学院人力资源中心所有支持这项工作的人员都提供了坦诚的意见，对本书的研究有很大的帮助。

玛丽·奥沙利文（Mary O'sullivan）、丹·拉夫（Dan Raff）和保罗·奥斯特曼（Paul Osterman）协助本人梳理了人才管理的历史发展和本书各章节前后关系的论述。可以说，在沃顿商学院我们拥有世界上最好的运筹学小组，我的同事都给了我很大帮助。特别是杰拉德·卡乔（Gerard Cachon），他最初得知我对运筹学感兴趣时大为吃惊，但惊讶之余他很快就如何运用运筹学参数给本人以指导，而这些完全是我个人能力远所不及的。杰拉德和沃顿商学院的同事克里斯琴·特威施（Christian Terwiesch）共同编写的《供求匹配》（*Matching Supply with Demand*）这本书是笔者对人才管理的理解的转折点，因为该书指出人才管理的基本挑战——确定需求，然后管理供应问题，使之与需求匹配——与商业管理的其他方面是一样的。约翰·赖特（John Wright）对本书的编写和出版工作发挥了很大作用。梅琳达·梅里诺（Melinda Merino）给本书的论说提供了有益的建议。在本书的写作过程中，约翰和梅琳达全程热情相助，给予了鼎力支持。

大量历史研究对我来说特别重要，尤其是罗莎贝斯·坎特（Rosalabeth Kanter）撰写的《公司里的男人与女人》（*Men and Women of the Corporation*）和威廉·H·怀特（William H. Whyte）的权威著作《组织人》（*The Organization Man*）这两本书。《组织人》给当时的职业管理和人才

致 谢

管理任务提供了一个从未有过的、而且可以说是一个范式定义性的描述。现在看来那段时期非常短暂，当时几乎所有重要的有影响力的人或事都处于公司监管之下。在本书的撰写过程中，我发现，怀特就是在离这里几英里之外的地方出生和长大的。也许这其中真的有什么值得探寻的奥秘，驱使我们始终对理解组织和职业问题着迷。

Talent on Demand

managing talent in an age of uncertainty

上架建议 © 企业管理

ISBN 978-7-5086-3561-3



9 787508 635613 >

定价：48.00元