

# 科石人才管理与人才发展白皮书



Keystone 

# Keystone

科石 (Keystone Consulting) 是一家聚焦于组织与人力资源管理创新的咨询机构，基于“一体化”人才管理的思路，强调以问题和结果为导向，对接实践，实现价值创造。从信息调查、管理培训到管理咨询，推动企业组织能力和领导力的提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

科石咨询是英国曼彻斯特大学 (The University of Manchester) Revans 研究中心“行动学习”小组在中国地区的联络与推广机构。



The University of Manchester  
Manchester  
Business School

- 1 什么是一体化的人才管理？**
- 2 Keystone 发布人才发展体系五星模型**
- 3 最新企业培训管理及人才发展五大关键词**
- 4 人才管理的新趋势与新法则**
- 5 知识型员工的管理**
- 6 该让领导力回归本源**
- 7 为什么大多数的领导力发展项目都是一厢情愿？**

# 01

什么是一体化的人才管理？

该如何定义人才管理？我们需要简单回顾人力资源管理发展的关键历程。

在经历基础人事管理阶段之后，传统人力资源管理被结构化为六大模块，其关键根基在于岗位体系，是基于岗位分析和岗位职责的六大模块设计。其最大的价值在于清晰化并且分工明确，但这只是一种效率价值，过度专业化的内容设计让人们忽略了人力资源管理的出发点，聚焦人力资源专业事务，而非通过人的管理服务企业。

人力资本管理被推上历史舞台的时候，人力成本转变为一种投资，但若想通过价值法，而非成本法证明“资本”收益，却是一件极为困难的事情。最终我们发现，人力资本的拥有者不是企业，而是员工本人，企业需要做的是通过吸引、保留和激励，促使这种资本发挥最大化价值。

最终，我们开始真正进入到人才管理的阶段。Keystone 将人才管理定义为：基于组织效能的员工生命周期的管理。

定义是一种字面形式，我们可以构建一个4×4的分解图来解释人才管理与人力资源管理的不同点：纵轴表示人才管理的核心内容体系，横轴则体现人才管理的关键理念。

### Keystone“4x4”人才管理架构



人才管理的内容体系拆解为人才吸引、人才发展、激励与保留、风险管理四项内容。这其中：

- 人才吸引包括雇主品牌构建、人才库、招聘管理等系列内容；
- Keystone 人才发展五星模型揭示了人才发展的关键五项要素：人才观、人才标准、人才盘点、学习转化与继任计划；
- 激励与保留包括目标激励、短期回报、中长期回报、福利体系、雇佣环境等内容；
- 风险管理包括冲突管理、员工关系、成本风险等。

关键理念包括：基于组织效能、一体化管理、人才细分和数据分析，只有将四项理念注入人才管理内容体系，才能真正激活企业人才管理的价值与活力，这包括：

- 人才管理服从组织效能这一关键结果导向；
- 人才管理体现基于适岗度提升的一体化员工生命周期管理，这一过程最终指向一个结果——人岗匹配。
- 基于人才细分的差异化管理提升了人才管理的针对性和管理效力；
- 运用逻辑和数据分析的人力资源“循证”思想，构建、引导和监督人才管理的关键效能目标。

# 02

**Keystone 发布人才发展体系五星模型**

Keystone (科石) 基于对若干大型央企企业大学以及部分外资和民营企业人才发展体系构建的专项咨询经验, 提出了人才发展的五星模型, 借助人才管理聚焦价值的若干趋势, 开发了一系列基于一体化人才管理理念和 HR “循证” 思想的关键方法, 帮助企业更有逻辑、更有想象力的建设人才发展体系。

Keystone 人才发展咨询中心对企业培训管理的认知和价值聚焦进行了丰富的建构。企业开展人才发展亟待回归出发点, 建立更加清晰的目标体系, 回归基础管理价值。从学习到应用仅仅是一个过程与形式, 聪明的管理者需要将人才发展追本溯源, 动态思考。

Keystone 认为, 人才发展应从关注培训行为到关注人才管理体系化思考, 将人才发展与组织效能对接, 从而建立组织与人才发展的关键理念, 对接战略, 驱动商业目标。其中有四点内容需要重点关注:

- (1) 对接组织效能;
- (2) 以人才管理整合角度;
- (3) 基于人才细分;
- (4) 价值导向下的“轻”量级。

传统的培训管理经历了从模糊逻辑的培训课程到基于开放培训需求的系列培训, 转向基于胜任能力的学习地图设计, 并逐渐截至战略分析、组织能力和问题分析等更具效力导向的分析方法, 打造基于任务目标的人才发展体系。

Keystone 在此基础上, 对接企业大学建设和人才发展项目实践经验, 提出了基于组织与人才管理系统的人才发展项目建设。强化人才发展在人才管理体系内部的关联性和模块对接, 构建人才供应链体系。

人才发展体系关注和对接人才管理的趋势, 强化系统思考, 打破传统学习体系闭环, 对接人才管理趋势和目标。关注人、制度体系与组织的平衡。

传统的培训管理过度关注其本身的逻辑自治, 因此, 涌现了诸多培训管理模型闭环。例如, 从战略、组织能力、流程、问题或任务(主流分解途径)分解至胜任力项目, 从而建立培训管理方案(学习地图), 对于一个动态发展的组织来说, 人们对人才发展的理解往往存在两个误区:

1、建立课程方案而非建立基于人才能力素质差距的人才发展计划, 打造基于循证分析和促进管理改善的学习过程。

2、以学习为中心, 而忽略了对人才发展的管理。学习该是一个持续的过程和综合体系, 需要同时关注和对接人才质量、潜力和继任。

Keystone 对于人才发展体系的理解, 共包含五项关键要素, 我们将其称之为**“人才发展五星模型”**:



**1. 人才观** 从战略目标到组织能力, 从企业文化到核心价值观, 结合行业属性、发展阶段、人才定位和潜在变革等, 梳理人才发展理念和人才观。

**2. 人才标准** 基于组织与人力规划下的知识、经验、技能、潜力、个性、思维、价值观等。

**3. 人才盘点** 盘点人才质量与效能, 明确差距, 建立以人岗匹配为目标的人才地图。

**4. 学习转化** 从人才地图到学习地图, 明确内容体系和程序体系, 因地制宜学习形式, 发挥内外部学习资源, 建立学习与转化项目。

**5. 继任计划** 对接晋升与继任体系和人力规划, 指导员工个人发展计划, 管理员工职业生涯。

Keystone 人才发展咨询中心基于人才发展五星模型, 开发了从具体的培训课程设计和管理、培训项目设计、人才发展体系到大型人才培养工程这四个层面的培训管理升级路径, 帮助企业提升人才发展体系效力, 发挥人才管理价值, 协助企业迈向成功。

# 03

最新企业培训管理及人才发展五大关键词



在优秀的企业当中，人力资源管理已经不局限于人力资源部，而是参与到企业的经营决策当中，成为企业管理中极其核心的组成部分。

传统人力资源管理被结构化为六大模块，其关键根基在于岗位体系，是基于岗位分析和岗位职责的六大模块设计。其最大的价值在于清晰化并且分工明确，但这只是一种效率价值，过度专业化的内容设计让人们忽略业务支持和价值出发点，陷入人力资源的专业事务，而非通过对人的管理来服务企业，促进业务。

现如今 HR 职能的核心目标之一是关注人的价值创造，使每个员工成为价值创造者，促进经营，实现人力资本价值的增值。在这个过程中，领导者的角色应该是：促进每一个人学习。

Keystone 科石基于多年来在咨询和培训方面的管理实践，于日前发布最新企业培训及人才发展五大关键词：

### 1. 文化建设与培训管理的紧密连接

在当代社会，企业文化越来越显现出其“软性”价值：一个好的企业文化能够激发员工的使命感、凝聚员工的归属感、加强员工的责任感、赋予员工荣誉感、实现员工成就感。如何通过培训手段让企业文化得以宣贯、达成良好效果，这日益成为众多优秀企业的优先考虑事项。

这并不像管理类或专业技能类课程那么容易组织开展，因为很多传统观点都认为培训管理仅可以对接“冰山”以上部分的内容。

### 2. 对接战略达成与组织效能提升的系统性人才发展体系

传统的培训管理往往过度关注其本身的逻辑自治，因此涌现了诸多培训管理模型闭环。例如，从流程、任务分解至学习内容，从胜任力建模和人才测评结果，结合人才能力短板建立学习内容。对于一个动态发展的组织来说，人们对人才发展的理解往往存在两个误区：A、建立课程方案而非建立基于人才能力素质差距的人才发展计划，打造基于循证分析和促进管理改善的学习过程。B、以学习为中心，而忽略了对人才发展的管理。学习该是一个持续的过程和综合体系，需要同时关注和对接人效、人才质量、潜力和继任。

而事实上，我们需要做的是建立基于战略和组织效能提升的人才发展项目建设。强化对战略

与业务的对接逻辑，微观角度，从培训到学习，宏观角度，从培训到人才发展，从而对接和支持人才供应链体系。

因此，人才发展体系（具体可进一步了解科石人才发展五星模型）更关注和对接人才管理的趋势，强化系统思考，打破传统学习体系闭环，对接人才管理趋势和目标。关注人、制度体系与组织的平衡。

### 3. 升级课程内化能力

企业内部课程的建立，需要建立内化规则，形成长效机制。企业经营模式和业务流程的多变带来对内部课程开发的实用性、敏捷化的要求，以培训团队或企业大学为主导的内化机制正在被颠覆，课程开发机制不断创新，不断融入任务场景，不断对接焦点改善，不断激发业务团队的参与度。

### 4. 持续对接问题与绩效改进

将学习内容对接问题与绩效改进的思路，在近几年继续升温，绩效改进模式重点考虑用学习的手段，帮助企业解决具体的绩效问题，从而达到业务结果。培训管理强调“功利”主义，实现“有用”，解决实际问题和解决痛点是关键。

让学习凸显实效有两个阶段，第一个阶段称为学习迁移，或者叫知识转化。第二个阶段就是绩效改进。一切管理动作的目标，都是为了改进绩效。这是直接促进业务之前的两个关键动作。大多数企业这个环节是脱节的。

### 5. 移动学习带来的机遇和挑战

微学习（Micro-learning）的概念，最早由奥地利学者林德纳于 2004 年提出，具体表述为一种存在于新媒体生态系统中、基于微型内容和微型媒体的新型学习。当人们运用移动设备按需学习时，微型移动学习就发生了。微学习的处理目标是相对较小的学习单元、精炼的知识架构以及短期的学习活动。

边走边学、边娱乐边学、边工作边学，学习无处不在、无时不在。在互联网时代，学习真正变成一种生活方式。作为企业来讲，基于移动互联网时代的员工学习的帷幕才刚刚拉开。未来几年，移动学习、社区化、游戏化等元素将会以更多元的形式存在于员工学习培训领域，将带来一场新的学习变革。

# 04

## 人才管理的新趋势与新法则

这是一个巨变的时代。信息化极大地推动了社会经济、文化领域的变革，影响着生活方式和思维方式。我们面临的商业和社会格局正呈现出动态性和不可预见性，表现为易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），也就是当前热议的“VUCA”时代。

互联网极大地改变了生产要素之间的关系，使其在时间、空间维度上极大释放，改变了价值创造、传递和价值分配过程，企业开始关注真正的客户价值导向，关注客户体验、回归人性，组织设计和决策机制更加贴近一线，倾听一线打仗的声音。

组织从传统的链条长、中间环节多的垂直型转向扁平化与网络化，呈现出运营数据化、信息共享化和协同网络化特点。传统的经验判断遇到挑战，管理更加强调循证思维，尊重事实、数据、推崇理性和逻辑。

在这样的时代背景下，一些企业被淘汰，不是因为技术或市场，因为思维。无论是对企业老板或者是 HR 管理者，都要学会去管理不确定性，拥抱变化，与问题共存。无论过去的辉煌如何成就、如何灿烂，需要以归零和开放的心态面对时代，不沉迷、不纠结，接纳包容。

笔者过往咨询的客户中，一些老板曾经带领下属攻城略地，带领组织取得业务快速发展，但却无法带领团队实现二次飞跃，强势甚或固执的个人风格成就了企业初期的业绩，但也成为组织发展中的天花板，而不是组织中的人才托盘。

人才管理领域也呈现出几个典型的趋势，也需要相应的管理理念和方法。

### 1. 愿景驱动人才，人才驱动战略，要为关键人才提供个性化的发展机制。

“战略决定组织，组织决定人才版图”的思路主要适用于稳态经济下的大企业战略选择，企业往往按照既定战略，匹配合适的组织，因事设岗，按照企业产品计划推进决策，管理决策科层化。而对于创新型企业和中小企业而言，在一定程度上，则是人才版图决定业务版图，需要因人设事，基于人才设定公司未来业务目标。

HR 管理者要学会差异化的人才细分管理，无论是薪酬激励体系，或是人才发展体系，需要改善思路，放弃传统的大一统管理模式、为了统一而统一、为了规范而规范，服务业务、服务关键人才，为人才搭建平台。HR 部门需要花费精力帮助诠释公司愿景和核心价值观体系，学会讲故事，推动文化落地，用愿景和文化驱动人才。

优秀人才为公司带来的效能往往是几何倍数的，人才管理一定要“用心”，跳出专业，跳出部门，多付出精力。HR 应学会建立人才分类分层的管理机制，根据不同人才的特点拟定差异化的人才管理方案，要“用心”去盘点关键人才的需求，实施关键人才留任的访谈分析，建立人才风险预警机制。无论是国内的 BAT 公司，或是外资如诺华等知名企业，在关键人员的留任管理及离职管理上都有自己独特的借鉴之处，核心在于 HR 部门在“用心”做。新时代的员工更加热衷于自我认同，年轻人对新观念、新科技良好的接受能力胜过前辈，管理在去威权化，管理氛围也更强调有趣、好玩，因此作为 HR 管理者，一定要结合自身企业的特点，多关注新时代年轻员工的特点，拟定符合时代特色的管理机制。管理没有一成不变的方法，用心是关键。

顾问也常接受委托咨询，为客户搭建人才分层分类的管理方案，甚或为公司某几位员工搭建个性化的人才激励和发展方案，发挥人才能力，促进业务快速裂变，促进企业不断增收。有人才，有机制，收益何愁不会做大呢？

### 2. 人才培养模式在从传统培训向人才发展体系转变，人才培养追求轻便有效。

传统培训强调课程的设计、老师的传递和培训组织形式的多样化，并且在过去的组织生态中多数员工认为发展是 HR 培训部门的事情，多数组织缺乏自我学习的习惯，而对于人才培养而言，计划性自学将是一个重要的文化。

人才发展体系更加关注快速迭代人才梯队的搭建，基于公司管理痛点和业务策略搭建人才培养发展方案。人才培养体系追求“轻便有用”，课程更加网络化、课程 APP 化，案例更加强调自主开发。万达学院、京东大学等基于问题搭建培训方案，不再只是自上而下的做能力模型、课程

体系，根据管理中的问题进行学习研讨，提出解决方案，企业让训变得更加“有用”，培训变得更“轻”。

当然，处在不同发展阶段的企业一定要结合自身的实际情况，拟定适合自身的人才发展方案，跳出培训孤岛，从业务发展和人的发展角度拟定方案，使人才发展与组织发展和业务发展协同。

### **3. 人才管理更加数据化，数据化思维成为人力资源管理的重要思维。**

依据数据对员工进行个性化管理，是人力资源管理的重要趋势。通过 HR 数据与业务数据、财务数据的协同分析，可以有效观察组织人员效能，为公司业务单元组织设计、人员配置、人员管理提供有效的决策依据，使 HR 部门充分发挥战略协同作用。一些公司通过观察员工的工作习惯、日常行为等与员工的离职、业务发展等建立相关分析，拟定人员管理风险预警机制。当然，管理既是一门“科学”，也是一门“艺术”，数据化人力资源不能替代管理者的直觉判断，人才管理在客观基础之上，必须结合“主观”判断，但数据管理能够为管理者提供基于科学分析的决策参考。

无论时代如何变化，环境如何改变，经营管理者需要保持内心的冷静，保持确信的状态。人无信心无以前行。相信事业带给社会和自我的价值，相信梦想和目标的正确牵引。

# 05

## 知识型员工的管理

彼得·德鲁克说 21 世纪最大的管理挑战是对知识型员工的管理，谷歌掌门人埃里克·施密特的新书《重新定义公司——谷歌是怎么运营的》说谷歌成功的秘密是吸引“创意精英”加入团队，并且创造让他们可以茁壮成长的环境。

是的，我们已经进入了知识型员工或者施密特说的创意精英占主体的时代，传统的控制、命令式的管理对这些员工似乎越来越不适应，这是因为传统的管理追求的是效率：最短的时间做最多的事，而现在企业追求的是效能：最短的时间办最好的事，这需要更多的有自我管理意识、创新意识的知识型员工加入企业，那么对这些员工该怎么管理呢？

这需要研究知识型员工最看重的是什么。

知识型员工首先看重欣赏、信任，知识员工因信任和欣赏而释放创造力。知识员工和传统员工最大的差别是他们渴望伯乐、渴望被发现、渴望知音。

因此面对知识员工，首先一定要学会发挥其优势，成为他的伯乐。

其次，知识员工很有自主性，不喜欢被掌控、被规划。

因此对知识型员工，只要制定工作总体目标，并在完成目标过程中不断给予指导和资源支持，知识型员工会按照自己的方式完成目标，结果也往往会更好。

再次，知识员工很在意自己的成长，对未来会有主动的思考，有自己的观念和规划，更加注重机会和挑战，因为他们知道在机会和挑战中成长才更快。

因此，在企业规划的基础上鼓励知识员工自我发展是管理知识型员工的最有效方式。世界上最荒谬的事情莫过于由企业一肩扛下发展员工的责任。

最后，还有一点很重要，企业雇佣员工时不仅雇佣可他们做事的经验和能力，更雇佣了他们的头脑，这才是知识型员工最大的资源，利用好这块资源收益将远大于成本。

06

该让领导力回归本源

## 究竟什么是组织管理中需要的领导力？

这个问题似乎常常会从人才管理的角度进行探讨，无论是从理论还是实践角度，从各类论坛或沙龙对该主题讨论中，我们可以去归纳，近乎所有的思路都是从成功领导者素质的要求出发，归纳为核心领导能力。如全局观、引领变革、授权授能、市场洞见、激发士气...在这样一个个掷地有声的关键词里，引发了中国商业管理领域大范围的领导力提升的学习、培训、领导力发展或人才发展的项目、体系...

但有个例子很特别，一家大型民营企业客户，管理基础不弱，领导力发展项目做的有声有色。在选拔一位重要岗位继任者时，借助领导力评估工具，发现在综合得分方面，几位候选人得分差异不大。我参与了他们最终任用的讨论，大家最后一只认可的是一位谦逊、诚恳的一位候选人，在最终确认的依据里，和公司制定的领导力要素内容并不是一致的。

这件事情事实上很值得反思，是不是我们所追求的领导力模型出了问题？

当职场精英们大都被训练得具备较好的“战略眼光、高瞻远瞩、鼓舞人心、变革创新”这些“超能力”的时候，用这些能力进行管理者的区分就没有那么明显了，反而是“为人真诚、遵守承诺、谦虚谨慎、尊重他人、道德诚信、不贪私利.....”这些普通人追求的优良品德，在职场发展的关键时刻起到了差异化的作用。你也可以把这些理解为我们胜任力模型里谈到的“核心能力”。其实更准确的表达应该是一种“正确的核心价值观”。

只有将正确的核心价值观注入到企业内部的领导力定义中，才能有效进行思考或开展评估。

## 东方和西方领导力有何不同？

中西方的文化差异很大，西方文化根源于希腊神话、基督教等，带有很强个人主义色彩，崇尚自由平等和冒险精神，而中国文化更加强调集体主义、等级观念或中庸和谐。

中国文化的形成是一个复杂过程，儒家思想、道家思想、佛家思想、毛泽东思想、邓小平理论等都是复杂体系，加之时代背景下“乱世”和“金钱至上”观念。使得如今呈现出来的是各种思想流派

和观念交织的结果。

不同的文化影响了中国式的领导力定义的形成。必须要中国领导力的特色，除了常规素质的定义外，我想可以归纳为两个词“悟”和“中庸”。悟不属于禅宗中所说明心见性之悟，而是可以理解为人于事物的协调过程中产生的感受、积累和联想（实际上这里面我也很难一句话讲清楚）。“中庸”不是指中间，二是全局的感观，系统的思考。

这背后其实也是思维方式的差异，在西方，典型的思维是先去理解问题，然后探寻根源，再通过ABC去结构化的解决，是用逻辑思维进行判断。但在中国，很多人是在用感官、直觉、用心去感悟去做决策，有点像感性思维，但其也并非不强调分析过程。

麦肯锡提出了“正念领导力”的概念。正念是佛法用词，正念领导力是说一个领导者，有一个正确的符合自然规律的、向善的价值观，才能做出更加准确的决断，才能造就企业的永续发展。

## 领导者如何获得长久持续成功？

我们不能把领导者、企业主、企业高管理解为超人，因为是人总有个性或优缺点。但同时领导者也不能自我麻痹，把自己神化。我们对于领导力的理解应该回归本源：领导力无非就是具备一种让他人员因跟随前行，让一个团队一起向着共同目标而努力的能力。这个能力可能是聪明才智，可能是心胸宽广，可能是力挽狂澜，而这些能力，可能在某一个时点上，在某一个机会面前，很重要，但要注意，领导力的本质仍然是道德基准，其实是基于诚实、公正、胸怀和正念。只有具备了道德基准的基础，领导者才会获得他人的信任和追随。

领导力不是一个手段或工具，领导力不是一个管理过程或理念。而是作为人的基准的价值准则之上的经验和理性，这或许就是领导力的本源。



# 07

**为什么大多数的领导力发展项目  
都是一厢情愿？**

中国企业遇到的问题，经营的角度是向外求，向内求就是组织效能和人才发展。

有人说管理过程就是寻求组织和人的平衡，很有其道理，战略解决了企业往哪走，做什么的问题。组织的管理体现想怎么做，如何做的问题。人的问题就是能不能做，怎样才能做成。

很多企业、老板把没有做成的原因直接归结到人的问题，似乎很有道理。

这里面是一个管理逻辑问题，企业搭建组织规则在前，还是先发展人才，来不断解决问题，推动企业发展？这有点像先有鸡还是先有蛋的问题。但实际上，很明显，好的逻辑是先搭建组织规则和管理机制在前，才能事半功倍。

前两天一个朋友提到柳传志经典的“搭班子、定战略、带队伍”，核心首先就是人才问题。我们认为，联想的发展有其独特背景，我们思考问题，要谈普遍性，不应该谈个案。

就大多数的中国企业而言，很多时候首先需要思考的，（1）首先是组织和管理机制的问题，（2）其次是人适不适合在这个岗位的问题，接下来才是（3）核心人才能力、技能是不是需要提高的问题。

因为受限于很多企业管理基础弱，以及创始人大多或热衷业务、或技术、或资源，而普遍缺乏管理能力，所以如大家所知，这一基本问题普遍存在。

有了上述问题，所以基本的改善逻辑自然就是（1）首先在组织层面自查，积极调整，寻求改善，（2）二是建立好的聘用程序、人才梯队、人员调整与流动机制，（3）三是发展胜任能力或管理技能。

所以，从这个角度讲，在企业人才管理的过程中，很多做法需要进行反思。

例如说员工敬业度调查，员工视角下的敬业度要素，调查的客观和准确性先不谈，即便是调查出来了，又怎么样？调查出的问题，很多基本是知道的，只是不够定量，我们需要了解的不是员工怎么看公司，而是我们如何对待员工。当然，从员工视角可以反推，那是对于成熟企业，为了从优秀到卓越。而我们在管理上的短板既然自己都非常清楚，为什么不先主动解决，而是等着员工借助问卷主动吐槽呢。这就是问什么很多顾问公司和调研公司将员工敬业度调查升级为“员工效能调查”、“持续敬业度调查”或“组织效能调查”的原因，增加对企业在组织结构、流程机制、工作环境、管理风格、权限授予等客观基础的调研。

再例如现在大家都非常重视的领导力发展。同理，很多人将造成现状和目标中间差距的原因归结为核心人才领导能力的问题。表面上是正

确的，但实际上我们从大量的咨询案例和高管访谈中，常常发现，造成这一问题原因往往是因为组织层面的原因，我们有没有给予权限、资源、平台等方面的支持。我不太认可很多企业，在对某高管完成招聘后，给个方向，任由其发挥，之后给予评价的做法，可能仅限于部分行业或发展阶段的企业，对于大多数企业而言，公司需要给予组织规则、目标、管理机制方面的引导。

麦肯锡 2016 年 2 月发表的最新的一项研究表明，市面上大多数领导力的书籍以及论点，很“不靠谱”，一是写书人自说自话，二是孤立的看待领导力，而非商业世界中的带领组织发展的能力。麦肯锡认为，发展核心人才的领导力，两项基础工作很重要，一是公司组织有效性的自查，二是公司和个人正面价值观（正念领导）的引导和自我管理。

现在很多企业的人力资源部或企业大学都在搞培训课程、学习项目、领导力发展计划，其实培训的确很难对接业务收益，不是培训本身不好，而是管理逻辑混乱。这就像地基和房屋骨架都没搭好，一味的考虑设计、软装。

企业家和核心经营层需要多多“照镜子”，而不是一厢情愿的去责怪找不到好的人，人才不给力，人效低，从而不断花钱搞培训，美其名曰领导力发展或人才发展，往往事与愿违，事倍功半。那么，如果战略与业务模式暂不多谈，在内部管理方面，组织层面的事情主要都包括哪些？

首先，顶层架构是股权模式、治理结构、经营层管理结构、文化与价值观、组织绩效目标、高管评价、股权激励、长期奖励等。

再来，就是企业主体部分，包括组织结构、流程权限、岗位体系（职级、任职资格、编制）、目标分解、评价与激励机制等。

很多人都知道道斯·麦格里格（Douglas McGregor）的 X—Y 理论（Theory X—Theory Y），主要是对人性的理解。一个是性本恶——X 理论，一个是性本善——Y 理论。面对纷繁芜杂的管理界，每个管理决策和管理措施的背后，都有一种人性假设，这些假设影响乃至决定着管理决策和措施的制定以及效果。多从组织自身找问题，打造一个高效的组织运行机制，接下来引入合适的人才，放在合适的位置。这样的公司，多数是基于 X 理论，高成长、健康持续、基业长青的公司往往是这样的。当然，不同企业性质、行业属性，以及在一个企业内部，不同层级和类别的员工的管理，存在对上述观点适用方面的差异性。

所以，成功的企业家和经营团队，要懂得如何搭建组织，建立规则，找到并调配人才，并随着组织的不断扩大而循环推进。

Keystone 

**科石公司 组织发展与人力资源管理咨询中心**

电话 /Tel: 021-60509361 传真 /Fax:021-60899417

邮箱 /E-mail: [hr@keystonecn.com](mailto:hr@keystonecn.com)

网址 /Website:[www.keystonecn.com](http://www.keystonecn.com)

