

人力资源之管理人员最佳选拔方式人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/537/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_537362.htm

在《管理的实践》一书中，彼得·德鲁克指出，企业在选拔来自外部的管理者的时候，大约3个中有1个是准确的。半个多世纪过去了，这个数据用在今天的企业身上依然有效，实际上中国企业的平均成绩尚未达到德鲁克讲的这个水准，即使在管理水平较为领先的西方企业那里，选拔外部管理者的准确率也始终在50%上下徘徊。通用汽车和万科的“秘诀”在寻找最可信赖的方式之前，让我们先来看两个人才管理的“最佳实践”。德鲁克曾在通用汽车内部研究管理课题。通过考察，他发现了通用汽车拥有众多人才的秘诀：慎重其事。斯隆本人几乎把大半的时间用于人事问题，在他的记事本上，有某一年份143个人事决策的备忘录，没有其他任何事情在他的时间表里占到这么大的分量。斯隆虽然在高管会议上积极参与策略讨论，却总把主导权交给专家们，但是一谈到人事的问题，主导的一定是他本人。通用汽车的高管会议多半时间也是花在人事问题的讨论上，而非公司政策的研究。有一次，会议针对基层员工工作和职务分派的问题讨论了好几个小时，/百考试题/收集/令德鲁克颇为不解。对此，斯隆的解释是：“公司给我这么优厚的待遇，就是要我做重大决策，而且不要发生失误。请你告诉我，哪些决策比人的管理更重要呢？”万科是房地产企业。房地产项目周期非常长，一般需要5年左右，因此人才队伍很难像其他行业如制造业那样迅速复制和膨胀，而万科不仅满足了自身的人才需求，还在客观上成为同行

的人才“黄埔军校”。是什么原因使得万科在如此高速的发展中，职业的管理者源源不断地涌现？万科的秘诀可以用“50”和“500”两个数字来概括。每年，在集团人力资源部的牵头下，根据员工的业绩和上级主管的推荐和人力资源部的审核，万科会从一线挑选出一个具有上升潜质的管理后备队伍，这个队伍包括两部分，一部分是从基层上升到中层的大概500人，/百考试题/收集/一部分是从中层上升到高层的大概50人。对于500人，万科采取问卷评估与反馈、职业发展对话等方式，对员工的能力有一定的了解，并制定针对性的发展计划，如轮岗、双向交流等。对于50人，万科通过360度访谈、领导力发展中心以及其他培养方式等，在对其能力加以了解的同时，也发展了其能力。在领导力发展中心实施期间，公司总经理、主管人力资源的副总经理等都会到现场，考察这些管理者的特点、能力所长、需要改进的地方等等。更为重要的是，在这些潜力人员晋升到更高的岗位之前，公司有较多的时间来考察他们，员工也能得到大量的实践机会，因此，公司很容易找出那些一贯业绩优异，且确有管理能力的人选，在公司用人之际，予以任命。通过“50”和“500”两个数字的持续滚动，万科实现了管理人才梯队的延续和扩张。“最可信赖的方式”通用汽车和万科的案例告诉我们，管理人员选拔最可信赖的方式，或许就是在实践中发现、培养未来的管理者。这种方法或许没有像招聘面试中的那样需要当机立断，也没有什么神来之笔，相反，它需要漫长、持续、稳定、艰苦的努力，但是由于它依赖的是一贯的业绩和可靠的行为，因此是最值得信赖的。不仅是通用汽车和万科，在无数优秀企业，我们都看到了类似的情况。如宝洁，/百

考试题/收集/公司总裁在每个周末都会在自己的后花园与公司的人力资源负责人就全球的经理人队伍进行详细的探讨。海尔“赛马不相马，人人是人才”的机制也在业内广为流传，这种培养管理者的机制使海尔获得了无可比拟的人才优势。是不是说外部招聘就不可取了？实际上，任何快速发展的公司都需要在内部培养相当数量的管理者，以满足业务增长对管理人才的需求，同样，任何公司在特定时期都需要招聘空降兵，以满足其特定需要并改善人员结构。因此，在招聘中准确识人的能力和在实践中考察人的方式，都是不可或缺的，任何企业都应该同时善用这些方式，而不能顾此失彼，否则就会造成长短不兼顾的局面。但是，从获得长远的人才竞争优势而言，显然前者更为重要。因为过于依赖空降兵，往往是公司灾难的开始。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com