



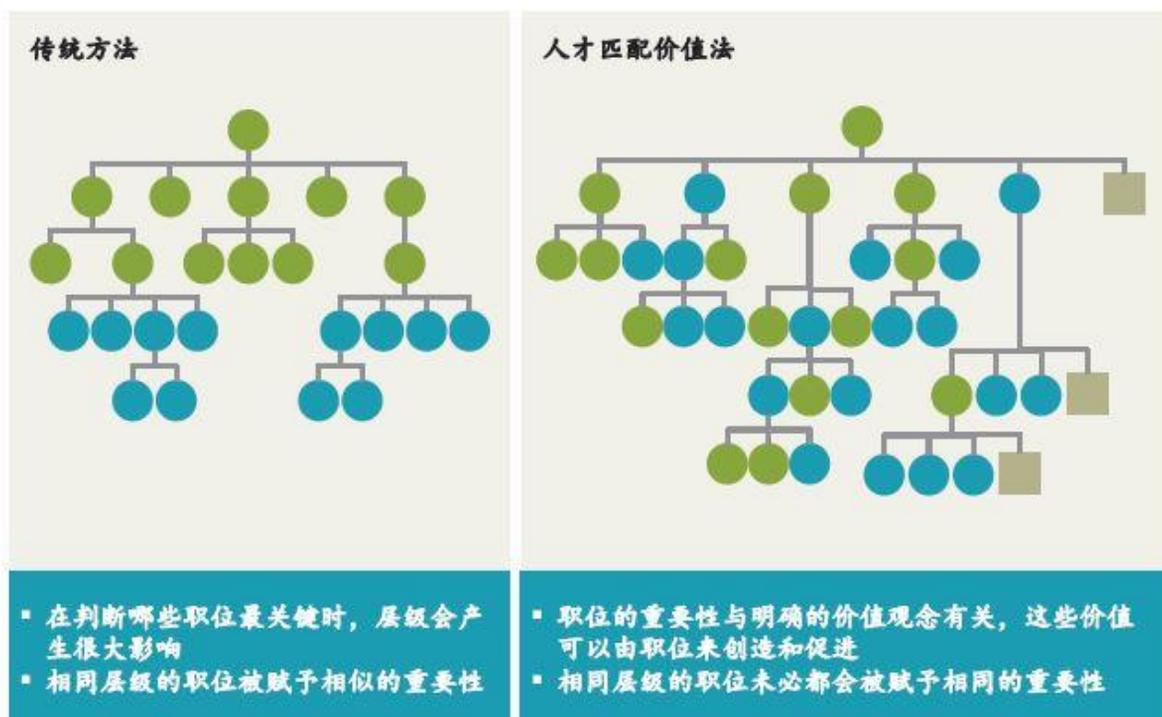
匹配人才与价值：把对的人 放到对的地方



Mike Barriere, Miriam Owens, Sarah Pobereskin

人才与价值脱节会带来风险，但这种情况非常普遍。高管往往利用等级制度、人际关系或个人直觉来做判断。他们认为，最关键的岗位肯定来自“级别最高的团队”，不可能来自比最高团队低3级甚至4级的团队（这种想法是错误的，我们下文将会解释说明）。事实上，组织的各个层级都能找到关键职位和关键人员（见图1）。

图1 组织的各个角落都能找到创造价值的●关键职位 ■新职位 ●其他职位



我们在本文讲述了一家消费品企业（“X公司”）首席执行官的经历。她最近正在思考如何才能大幅增加营收。这需要重新构思X公司的价值创造方式，然后重新定义关键职位和担任这些职位的人选。

第一步：确定价值蓝图

首先需要了解公司真正的抱负和目标，把这份雄心壮志明确地体现到具体的地域、产品领域和业务部门。X 公司所处的行业极具颠覆性，它已经确定了主要目标：用未来 5 年的时间把营收增加 150%。但如果具体来看，这位首席执行官和她的团队发现，一些规模较小的业务部门可能将实现更大的业务增长。设计和制造领域的创新显然会对所有业务部门产生积极影响，但必须充分利用全球市场的机会，通过数字化实现产品和服务的交付。

通过这种粒度模式来分解价值，可以为战略讨论创造基础，进而判断哪些职位最为重要，以及需要具备哪些技能和特征来胜任这些职位并推动未来增长。即便是在早期阶段，也要求 X 公司的领导层适应国际化环境，具备领导多元文化团队的能力；还要拥有前沿设计和制造流程方面的经验；而且要熟练掌握数字化技术。这些领导者还必须保持灵活性，随时准备应对无法预料的变革。

不幸的是，这些性格特征在 X 公司当时的领导层中并不普遍。这位首席执行官现在终于明白她正面对着怎样的严重问题了：X 公司现有的顶尖人才未必是它未来需要的顶尖人才。

第二步：识别并明确关键职位

识别并量化组织中最重要职位的价值，是匹配人才和价值的核心步骤。

这些关键职位通常可以归为两大类：价值创造者和价值赋能者。价值创造者直接创造营收、降低运营成本、增加资本效率；价值赋能者（例如网络安全或风险管理等支持职能的高管）则为价值创造者赋能。这些关键职位在组织的层级往往与其重要性并不相当。通常来说，如果一个公司有意识地去发现这些职位，它就会意识到，其中 60% 的职位都比首席执行官低 2 级，30% 比首席执行官低 3 级甚至更多。

麦肯锡的研究显示，能否真正明确关键职位，与整个组织的业绩表现和健康状况密切相关。关键是要做到优先考虑职位，而不是人。最初的目标是评估最有潜力的价值位于何处，以及需要通过哪些技能来实现这些价值，而不是找出表现最优秀的员工。通过这种方法，领导者就能更容易地从战略角度思考人才和价值匹配的问题，而不单单是关注个人能力。

X 公司每一个业务部门的领导者都确定了自己的价值任务，即与人力资源团队一起寻找最关键的职位。接下来他们要解决以下问题：

之后会进一步细化，利用未来 5 年的预期运营利润率指标来测算每个职位的潜在财务价值。价值创造者获配企业运营利润率的全部经济价值。价值赋能者则按照一定百分比获配价值，具体比例取决于其对相关营业利润率做出的相对贡献（基于考核和评价），还要结合一种分析视角来判断这些职能影响了哪些价值杠杆。

通过这样一个以事实为基础的流程，X 公司在所有的业务部门和公司职能中找到了 100 多个关键职位。根据我们的经验，其中有 20% 至少比

首席执行官低 3 级。超过 10%的关键职位集中于数字优先、先进分析和其他目前组织中非常短缺的能力。约有 5% 集中于跨职能整合。至少有 20%是全新的职位，或者职责范围发生了极大变化。

首席执行官、首席人力资源官和首席财务官对名单进行筛选，确定了 50 个价值最高的职位。之所以选出 50 人，并不是因为这个数字好听，而是因为首席执行官很难明确了解 50 个以上的职位。根据我们的经验，这 25~50 个顶尖职位通常可相互配合，发挥一家公司的大部分潜在价值。针对这些关键职位制定招聘、留存、绩效管理和接班计划，都应该成为首席执行官工作的重中之重。

CEO 之后需要与部门领导者合作，为每个关键职位制作一张独特的“职位卡”。每张卡都会详细说明该职位的使命；列出一系列需要完成的工作，还会通过一张清单列举哪些措施能激发该职位的潜在价值；以及关键绩效指标 (KPI)。例如，一个站点总经理的 KPI 包括：按时交付的百分比、具体产品和具体客户的盈利、现货数量的百分比，以及新客户贡献的数量比例等。这些详细的 KPI 让领导者能够客观地阐述职位要求。

识别和阐明职位的过程适用于任何类型的组织，包括敏捷组织。事实上，以价值为基础明确职位可能会给敏捷组织带来更大的好处，因为扁平化组织遵循的原则是：将人才置于正确的职位并适当赋权是释放价值的关键所在。

第三步：匹配人才与职位

X公司CEO接下来的任务是为这些明确定义的关键职位找到合适的人选。从效率和效果上看，基于价值明确职位要好于那些传统“高潜力”人才评估方法。

第一，把X公司的价值与职位结合起来，可以通过多个具体维度对候选人展开客观对比，而不再依靠主观直觉和草率的接班计划。例如，一个业务部门希望通过收购来增加价值，另一家公司希望通过积极压缩成本来增加价值，那么它们的首席财务官就应该分别拥有不同的背景和经验。

第二，详细而明确的职位要求可以鼓励X公司更加客观地看待现任管理者。按照与价值关联的职位要求对现任管理者进行严格评估之后，一家公司往往会发现，担任关键职位的员工有20%~30%都不太称职。这个数据驱动的流程让人们很难忽略这样一个事实，即某些现任员工或许并不符合该职位未来的要求，让他们继续留任会面临一定的价值风险。

久而久之，一些没有列入战略计划的价值就会出乎意料地出现了。例如，一款产品无意间像病毒一样迅速蹿红，一款新的服务提供了突破性的用户体验，打破了竞争格局等。这种偶然发生的重大举措既反映了战略的

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33972

