



七步打造人才为先的组织



Dominic Barton

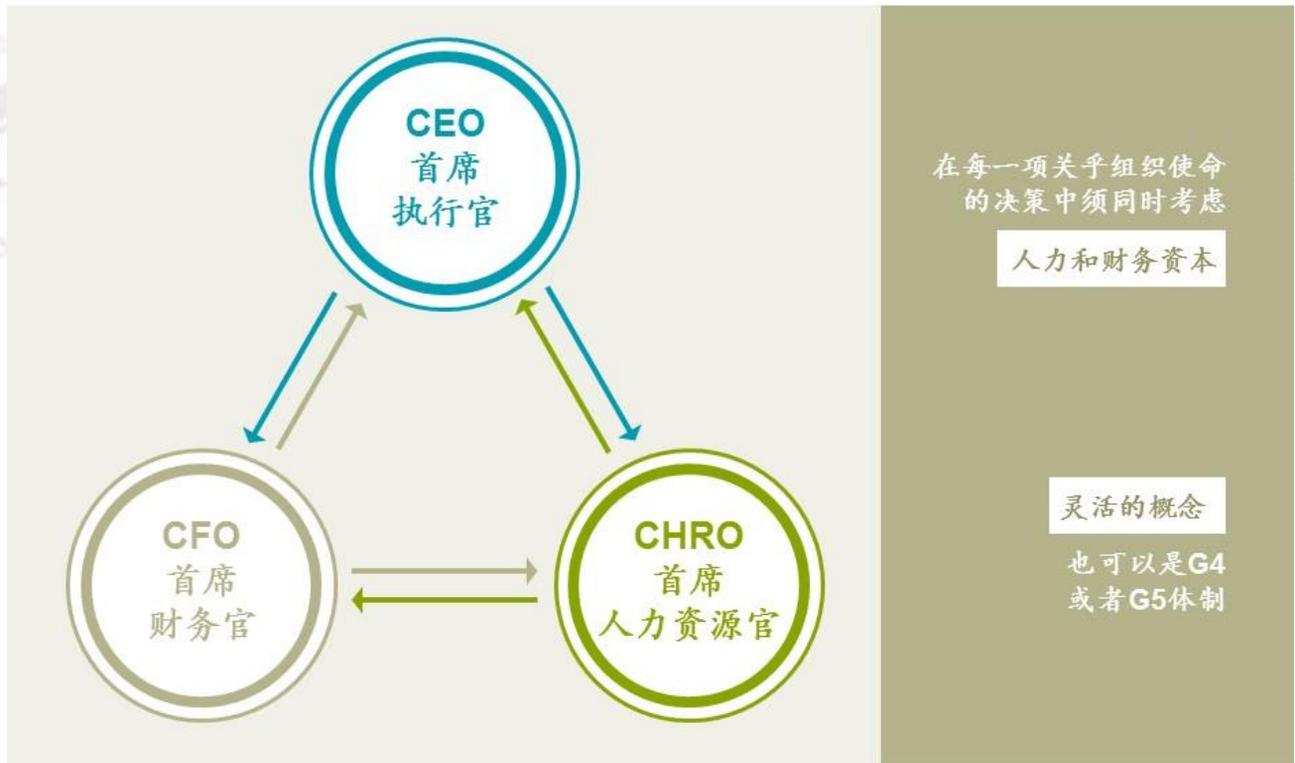
像重视资本配置那样重视人才配置，像了解财务状况那样了解人才梯队，打造人才为先的组织是 CEO 新的使命。然而，企业对人才的管理仍然倾向于沿袭老一套的做法。陈旧的组织形式和过时的人才管理方式已经与新的商业环境格格不入。企业必须用不同于以往的全新方式管理人才，真正做到让人才引领前进方向。在我与拉姆·查兰和光辉国际副董事长丹尼斯·凯里合著的新书 Talent Wins (中文版还未发行，暂译书名：《人才制胜》) 中，我们提出了七步转型法以帮助企业打造人才为先的组织。

为了在
新的商业
环境下取胜，
领导者必须
建立人才
为先的
组织

- 1 搭建 ‘G3’ 黄金三角 (CEO-CFO-CHRO)
- 2 找出关键的 “2%” 岗位
- 3 激发董事会活力
- 4 转型为敏捷组织
- 5 充分利用新的数字化工具
- 6 提升人力资源的价值
- 7 制定人才并购战略

第1步：搭建“G3”黄金三角

组建G3引领公司发展——“商业策略必须包含人才计划”



CEO 需要与 CFO 和 CHRO 搭建一个“黄金三角”（简称 G3, 见上图），成为新的核心领导团队，引领组织转型。这样做的目的是把人力资本放到跟财务资本同等重要的地位，确保人才配置与资金配置高度一致。当然，针对各个公司的情况，还可以灵活组成 G4，或者 G5（加入首席运营官、首席技术官等）。

我很喜欢引用的一个例子是全球最大的资产管理公司贝莱德 (BLACKROCK)，在其纽约总部大楼的第七层，紧挨着 CEO Larry Fink 办

公室的是 CHRO Jeff Smith，然后是 CFO。这其实是刻意为之的，让 HR 平起平坐，成为黄金三角的一个支柱。而通常 HR 不会与 CEO 在一个楼层办公。我希望未来有更多的 CEO 来自 HR 部门，业务部门领导能花更多的时间在 HR 身上。

第 2 步：找出关键的 2% 岗位

关键的 2% 岗位上的人才对业务影响最大，起着“四两拨千斤”的作用，是 G3 领导班子的支撑力量。2% 是一个参照值，在一些大企业，关键 2% 岗位上的人才可能多达 200 人。请注意，这些人可能存在于组织架构中的任何层级和部门，而不只是在高层领导岗位。CEO 应充分有效地予以关注、任用、培养和部署。

第 3 步：激发董事会活力

麦肯锡近期的一项调研发现，仅有 5% 的公司董事认为自己在培养人才和维持强大人才文化方面行之有效。即使标普 500 公司，在人才议题投入的时间与人才的重要性也是不匹配的。因此，CEO 应努力使董事会意识到人才是创造价值的核心，将人才议题，包括哪些是 2% 的关键岗位，怎么培养领导力，传承文化、CEO 继任计划等等纳入常规讨论范围。

成功案例

通用电气 (GE) 促使董事会统一认知，支持“人才为先”的组织需求。

GE 认识到要在市场竞争中持续发展，需要自上而下地对人才进行实质

性授权。这就要求高层领导从“战略为先”转变为“人才为先”。为了让董事会充分认识人才创造的价值，并将人才问题作为头等大事，GE 采取了一系列革新做法：

首先，将薪酬委员会重新命名为管理层发展与薪酬委员会（MDCC）；

其次，MDCC 与高级副总及以上级别的领导层会面讨论，让董事会了解 185 位高管的优缺点；

最后，MDCC 详细掌握 CHRO 和人力资源团队提供的主要员工信息，特别关注前 25 位高管人员，并推动董事会更深一步接触人才。

董事会对“人才为先”转型的关注和全面支持，不仅带来了实质性的回报，从某种意义上也将 GE 重塑为一个“人才培养机构”，并确保了持续发展。

第 4 步：转型为敏捷组织

敏捷性、市场化的内部平台和价值共鸣是构建人才驱动型组织的三大基石。每一个行业均面临关键拐点，敏捷转型已成为一件关乎企业生存的大事。从三至五年前的转型尝试，到两年前开始组织整体应用至今，敏捷正向非技术、非创业型公司快速大规模推广。

敏捷组织有八个要素，我觉得有两个尤其重要。第一个是崇尚速度，要像时钟一样不停运转。你可以只有 60% 准确，但速度必须快，持续迭代。不仅是产品，还要快速部署人才。现在的互联网初创公司，既有长期规划，

也有 8 周到 20 周的迭代规划。第二个是推行彻底的扁平结构。传统组织从金字塔尖到金字塔底有九层，指令一层层传达下去，很难对快速变化的市场做出灵活及时的应对。

第 5 步：充分利用新的数字化工具

在过去五年，美国风险资本有一个迅猛增长的领域，就是人力资源软件，2018 年风险投资额可能高达 60 亿美元。

新的数字化工具可以改变员工的遴选、招募、入职、培训、保留和奖励方式，还能帮助企业识别未来领袖的特质。比如人力大数据可以在员工队伍规划、学习发展、人才搜索、绩效管理等领域创造价值。再如用机器来筛选职位申请，我们把机器筛选 10 万份简历的结果与人工筛选的结果进行了对比，发现机器对于女性候选人的偏见要比人低 10%。

第 6 步：提升人力资源的价值

一直以来，HR 的地位并不太高，主要扮演着行政支持的角色。在过去几年由于高级分析技术的不断发展成熟，CHRO 的决策也越来越重要，

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_33973

