

人才管理才是真正的生产力

人才如果只是简单集合，哪怕是一群能力素质极高的人集合在一起，这个团队也是没有战斗力的。只有良好的人才管理才能发挥出他们的积极性和潜力，所以说，人才管理才是真正的生产力。

在经济转型的现实压力之下，人才的重要性开始引起中国企业管理者的关注，重视人才，尊重人才，在中国已经蔚然成风，“人才是第一资源”已经取得了共识。但是大多数管理者对人才管理重要性的认识还远远不够，仅停留在人才个体的数量和质量上。

要将人才资源转化为生产力，必须实施有效的人才管理。首要的、最根本的前提是企业管理者要转变他们的“发展观”、“人才观”和“人才管理观”。

首先，要真正树立“人才优先”的发展观

过去中国经济高速发展，主要推动力是生产要素的投入，即土地、自然资源、资本和廉价的劳动力。除了极少数像华为一样的企业重视人才建设外，绝大多数企业仅仅把“人才”看作是“劳动力”、“生产工具”，对人才的重视程度排在自然资源、资本，甚至社会关系之后。当时的背景是，中国经济刚刚开始发展，各行各业都处于较低的发展水平，对劳动者的要求以体力为主，以基础文化知识为辅，至于人才的综合素质和潜力基本用不上。这一时期，中国的基础劳动力供应充足，成就了中国企业早期的发展和成功。

在当前中国经济转型期，以创新驱动为主要发展动力的背景下，人才的价值开始凸显。企业经营者不得不开始重视人才，但多数管理者还没有真正树立“人才优先”的价值观。在他们的心目中还是把人才当成一种与土地、资源相同的生产要素，希望以较低的成本获得人才，占尽成本上的优势。他们没有认识到，人类社会几千年的发展历史，其本质是人的进步，企业是人类生活和发展的一种方式，如果脱离了对人本身发展的关注，就会出现本末倒置。所以，在当下，企业的经营管理者要树立的第一个观念就是“人才优先”的发展观，把人才

的发展作为企业根本的、最终的目标，只有“人”发展了，企业才会发展，把人才管理纳入到企业战略的高度，像经营事业那样去经营人才。只有树立这样的发展观，才谈得上建立起有效的人才管理体系。

其次，要树立“人人是人才，人人能成才，人人尽其才”的新型人才观。

一提到人才，绝大多数人想到的是那些高学历、高智商、出身好、情商高的人，这是当下一种普遍的人才观，也称为“精英型”人才观。在“精英型”人才观的驱动下，管理者只把目光聚焦到少数人身上，忽略了大量没有精英标签的人才。因此造成的人才浪费和闲置是惊人的。

在新常态下，中国人力资源的多样性特征越来越明显，人才管理也由“大众时代”进入到“小众时代”，人才管理由“大一统”的模式向细分人才类别进行“分类施策”的模式转变。在大众创业、万众创新时代，人才标准的定义要发生改变，要树立“人人是人才，人人能成才，人人尽其才”的人才观。

“人人是人才”的人才观并不意味着把所有的人当成一个样子来看待，等量齐观，反而是要求我们用心地去对待每一个人，深入、全面地了解一个人，发掘每一个人的长处和潜力，让每一个人的才能都得到发展和展现，进而推动企业的发展。

“人人能成才”讲的是每一个人都有至少一种或多种可能的发展潜力，在过去低水平、粗放式的管理中，很大一部分人才的潜力被我们管理者忽略了。有了“人人能成才”的理念，我们就可以耐心地关注、培养和发展每一个人。

“人人尽其才”就是要充分发现每个人的才能特长，通过优化人才管理的方式，为每位人才提供合适的机会，让他们的优势才能尽可能地展现出来。

第三，要树立“一体化”的人才管理观，做好顶层规划和设计

当前，多数企业都构建起了职能化和模块化的人力资源管理系统。包括人力资源规划、人才招聘、绩效、薪酬、培训和员工关系六大模块。在企业业务比较单一、社会环境变化比

较慢的大环境下，这种模块化管理方式的优势是明显的。但当企业规模扩大、业务多元化、战略转型、组织变革的节奏越来越快的情况下，其弊端也越来越突出。哪个模块有问题，就处理哪一块问题，由此经常出现“按下葫芦浮起瓢”的情况，管理者和人力资源部门成了救火队员。新近热火的“三支柱”和 HRBP 模式看似是解决这一问题的良方，然而它只是把人力资源管理职能重新进行了划分和组织，提高了工作效率，但是它并没有解决人才管理的根本性问题，即人才管理思想模糊、混乱、割裂的问题。

所谓“一体化”的人才管理观，是指企业的领导者要把人才管理纳入到经营层面，与企业战略问题放到一起考虑，并在宏观层面从结构、机制、领导力、文化等方面做出一体化的制度和机制安排，对人才管理的重点领域，如人才战略、人才评价、人才激励和人才发展等进行整体的规划和设计，并在诸如人才标准、人才管理工具、人才数据和管理流程等关键环节引入科学的管理思想和方法，摆脱管理者的随意性和个人的偏好性，使企业人才管理走上人本化、科学化和规范化的轨道。

第四，要树立“管理靠人人”的人才管理观

过去，绝大多数管理者都认为人才管理是人力资源部的事，第一责任人是人力资源部的老大，一旦人才管理方面出问题便归咎于人力资源部门，因为他们认为人才管理工作就是人力资源部所做的招聘、考核、薪酬、培训以及社保和劳动关系等工作。这种认识显然是片面的。

人力资源部是企业人才战略的执行者和助推者，在企业人才战略的指引之下，提供专业化的建议，制定具体的实施方案，甄选服务供应商，监督落实各项人才管理制度和计划的执行情况，为各级管理者和人才提供咨询、建议、专业工具和方法的帮助。

从经营人才的角度来看，人才管理的首要责任者是企业的主要领导，是各业务单元、各级部门主要领导，他们才是人才管理的主体责任承担者。

真正的人才不是靠别人来管理的，发挥人才的自我管理、自主管理的能动性非常重要，企业要从制度、机制、流程和工具技术层面唤醒、促发、督导人才进行自我管理的行为和能力。

人才管理靠人人，要充分发挥企业组织中每一个角色在人才管理及自我管理过程中的积极性和创造性。只要做到人人都能够自觉、主动地进行自我管理和人才管理，企业人才的生产力就会真正暴发出来，势不可挡。