

全球人才管理研究报告：

运用学习敏锐度指标发掘全球高潜质人才（节选）

作者 Kenneth P. De Meuse, 戴光荣, George S. Hallenbeck, King Yii Tang

内容摘要：

- 人才争夺战迫使跨国公司更具战略眼光和全球视野地利用人才。
- 数十年研究表明，学习敏锐度（从经验中学习的能力）是高潜质人才的重要指标。
- 研究还发现，评估学习敏锐度的标准化工具广泛适用世界各地选拔发掘高潜质人才。
- 全面深入的研究显示，世界四大地区间在学习敏锐度的评估分值上不存在差异。

纵观当今世界，绝大多数公司的经营通过贸易、信息技术传播、金融、制造和运输等形式已延伸至全球。据估计，全球货物和服务贸易截至2030年将增长逾3倍，达到27万亿美元（世界银行，2007）。

然而，单纯在国外有生意并不意味着企业真正的全球化。假如一家跨国公司仅仅多家独立子公司的集合体，那么，它就算不上全球化，也可能因此而丧失许多潜在的竞争优势。

真正的全球化公司规划并实施全球系统同时也满足本土需求。长期以来，人力资源管理过分拘泥于本土操作。区域性的法律、文化和雇佣政策更加强了人力资源的地方意识（Rosenzweig, 2006）；如今越来越多的企业意识到人力资源管理应更加放眼全球。



单纯在国外有生意并不意味着企业真正全球化。

全球调配的人员配置方式一般有三种：母公司外派、本土配置和全球配置。

随着日益全球化进程，企业必须摒弃传统单一的人员配置方式。

有研究报告表明，高达71%的业绩突出者并非高潜质人才。

人才争夺战迫使跨国公司更具战略眼光和全球视野地利用人才，以发掘、培养并留住高潜质人才。

三种全球配置人员的方式

跨国公司配置和培养员工的方式很大程度上影响着其全球商业竞争力。全球调配的人员配置方式一般有三种：母公司外派、本土配置和全球配置（Perlmutter, 1969）。

母公司外派是指公司内所有重要职位均由公司总部派驻的原籍人士担任。**本土配置**是指外国子公司的人员主要来自于本土。而**全球配置**则意味着在公司总部和子公司中选派最合适人才担任要职，不受员工国籍或驻地的限制。

以往，许多公司多采用母公司外派、本土配置等人员配置方法。母公司外派方式的优势在于公司原籍的管理者谙熟公司政策、目标和经营战略。然而，这些土生土长的管理者可能无法融入外国文化。

同理，本土配置的优势在于，本土管理者熟悉当地的文化、语言、民俗习惯和商业操作；但是在母公司和子公司的协调和沟通上，难免又会遇到重重困难。

随着日益全球化进程，企业必须摒弃传统单一的人员配置方式，将人员配置方式与其它商业战略相匹配。社会对能干、富有经验的经理人的需求与日俱增；成功的跨国公司必须不拘国界、种族地招揽人才。

至关重要的是公司如何能在全球范围挖掘人才？应考虑何种因素？诸因素权重如何分配？谁最合适评估候选人？在相关因素确定后，又应如何衡量它们？

学习敏锐度是高潜质人才的重要指标

数位人力资源专家建议，人才管理的关键要素是建立系统缜密的评估发掘高潜质人才的流程（Charan, 2005; 翰威特, 2005; SHRM, 2006）。一个备受关注的预测高潜质的要素即“学习敏锐度”。

在这份白皮书中，我们将界定学习敏锐度的定义，介绍评估学习敏锐度的工具，研究全球四大地区在学习敏锐度上的差异程度。除此之外，我们还将深入探讨研究结果对全球人力资源管理的启示。

许多公司都表示对高潜质人才至今还未有清晰的定义和评估标准。例如，很多公司仅根据员工的业绩判断他们是否是高潜质人才。事实并非如此。研究清楚地表明，绩优者并非能不辱使命地承担全新职责。

该研究报告同时发现，93%的高潜质人才也同样是业绩突出者。

有研究报告显示，高达71%的业绩突出者并非高潜质人才（企业领导力委员会，2005）。实际上，这些绩优者往往由于其自身能力、抱负、进取心或投入不足，而遭遇职业升迁的瓶颈。有趣的是，该研究报告同时发现，93%的高潜质人才也同样是业绩突出者。

McCall、Lombardo和Morrison三位专家在20年前曾做过一项开创性的研究。在三人合著的名为《经验之启示》一书中，他们发现，许多靠现有技能获得不俗表现的管理者在晋升之后，业绩差强人意。事实上，这些诸多经理人和高管脱轨的原因就在于过分依赖促其成功的旧能力，而忽略了新能力的学习和获得。一旦他们过度依赖过去的优势，或不适时宜地应用其优势，那么，优势就转化成了劣势。相反，成功的管理者（即高潜质人才）能泰然面对全新的、不同以往的、具有挑战性的环境。这些经理人和高管乐意学习，并能吃一堑长一智。

成功的管理者（即高潜质人才）能泰然面对全新的、不同以往的、具有挑战性的环境。

大量研究表明，区别成功与不成功的管理者的关键点是从经验中学习的能力（Charan, Drotter和Noel, 2001; Goldsmith, 2007; McCall, 1998）。成功的管理者从重大工作任务中总结出有效、积极的学习方式。他们的学习速度快，不是因为他们比别人更聪明，而是因为他们掌握更有效的学习方法和策略。他们更具学习敏锐度。

反观不成功的管理者（他们中的很多人曾拥有多年的成功，也曾被委以同样的重任），但却不能延续往昔的辉煌，因为他们没有从工作中汲取经验。他们低估了新工作的新挑战，而一味地墨守陈规。恰恰是这种从经验中学习的能力缔造和成就了出色的领导者（Lombardo和Eichinger, 2004, McCall和Hollenbeck, 2008）。

今天的企业比以往任何时候都需要心态开放、乐于学习并能灵活贯彻复杂战略的高潜质人才。跨国公司需要对世界怀有好奇心、乐于学习体验新事物、包容性强、人际关系好、富有远见和创新的领袖。“学习敏锐度”的概念恰好能够描述拥有上述特质的人群。它被认为是评估潜质的重要指标（Eichinger和Lombardo, 2004; Spreitzer, McCall和Mahoney, 1997）。

目前，学习敏锐度被认为是衡量潜质的重要指标。

学习敏锐度包括四个要素：思维敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度和结果敏锐度

在一场典型的人才比对会议上，人才管理委员通过一个绩效-潜力九宫图的评估表（如下图所示）对人才进行评估。

CHOICES®评估机制能对评估对象的学习敏锐度上进行整体评估。

学习敏锐度的评估工具

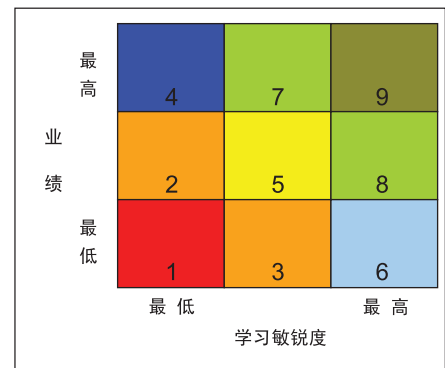
最常用的衡量学习敏锐度的评估工具称为CHOICES®。它包含81项评估维度，主要测评学习敏锐度的四个要素，即思维敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度和结果敏锐度。

思维敏锐度是指管理者能够从容面对复杂局面，深入探究问题根源，并建立不同事物间联系的能力。人际敏锐度是指管理者具有自我认知，并能与不同的人交往和解决棘手问题的能力。变革敏锐度指愿意尝试变革，并能处变不惊的能力。最后，结果敏锐度指管理者鼓舞团队，运用影响力，即使无先例可循也能产生结果的能力。

案例研究一

近日，我们应邀为一家总部设在欧洲的跨国制药公司对其发掘高潜质人才的有效性进行了评估。这家公司在过往一直投入大量时间培养高潜质人才，相对于其他跨国公司，它的全球人才管理体系处于较为先进的水平。公司每年在全球范围内最多举办三次人才比对会议（Talking Talent），目的就是发掘和培养高潜质人才。

人才比对会议是一个有清晰指引的、对人才进行充分讨论和比对的会议流程。这一促进机制，高管们可以公开地评价员工，并就他们的业务表现、潜力、准备度、个人意愿和工作地点的灵活度提出意见。在一场典型的甄选专场上，人才管理委员会通过一个业绩—潜力九宫图的评估表（如右图所示）为各位评估对象打分。根据每位评估对象在过去一年的业绩水平和观察到的学习敏锐度高低，他们将被放到相应的评估方格中。



公司很有兴趣了解，通过一种多评分者的评估体系所客观获得的学习敏锐度分数是否会改变评估对象在九宫格中的排位。于是，公司又运用了CHOICES®（学习敏锐度的评估机制），并对所有的排位重新进行了分析。

此时，我们已经收集了公司派驻欧洲、亚太和北美地区共58位高管的学习敏锐度分数。大部分的评估对象在人才比对会议的排名都处在第7、第8和第9格。因此，我们有理由预计这群人学习敏锐度的得分都会是较高的。CHOICES®评估机

制能够得出评估对象在学习敏锐度上的整体分数，同时也能根据得分的高低分成：高分组、中间组以及低分组（根据标准化数据库）。

案例研究二

多年来，某全球财富500强的化学公司一直运用CHOICES®评估机制，作为验证其人才比选会议选拔出人才的潜质高低的重要流程。公司的人才管理委员会在审核每一个高潜质人才后，会得到当年新涌现的高潜质人才的学习敏锐度分数。

我们利用所得到的数据可以回答两个问题。第一，世界各大地区之间，管理者们的学习敏锐度得分的平均值有没有区别？第二，由于人才管理委员每年都会从上一年度的CHOICES®评估机制中的获得针对所选人才潜质的反馈，那么学习敏锐度的分数会不会逐年增长？换句话说，公司选拔更具学习敏锐度的高潜质人才的工作会不会越做越好？

我们再次发现，学习敏锐度在世界各地区间不存在显著差异。

下图显示的是地区间管理者们学习敏锐度的整体平均分数，以及各地区具有高度学习敏锐度的管理者比例。由图可见，来自欧洲和北美的高管平均分数相近。（欧洲高管：3.72；北美高管：3.74）

地区	平均分数	具备高度学习灵活性的员工比例%
欧洲	3.72	71%
亚太	3.67	62%
北美	3.74	70%

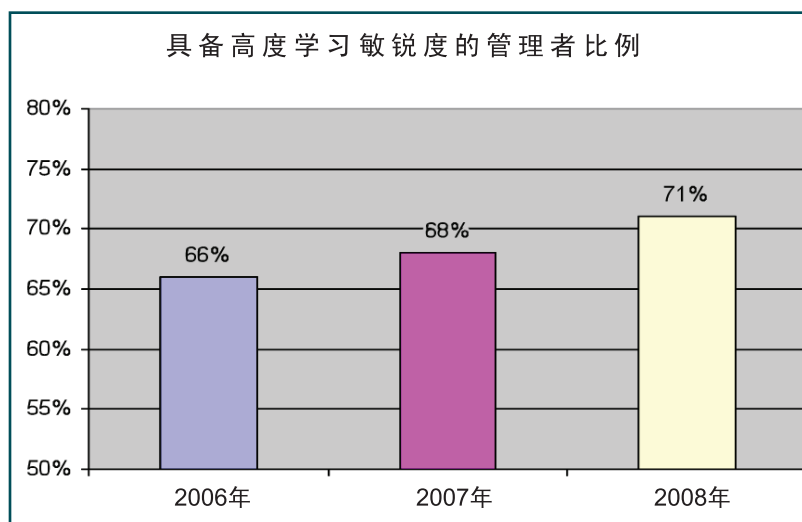
同样，来自上述两个地区的具备高度学习敏锐度的管理者比例也相似。虽然来自于亚太区的高管的学习敏锐度分数略低，但这种差别从统计分析角度来说并不明显（ $P>0.05$ ）。这再次证明：学习敏锐度在世界各地区间不存在显著差异。

基于该公司多年使用CHOICES®评估机制的管理实践，我们对该公司高潜质人才的学习敏锐度进行了长期分析，追踪学习敏锐度在一段时期内的变化。从2006年到2008年连续三年，每年都会有一批高潜质人才被甄选出来并相应的进行了学习敏锐度的评估。

最发人深思的是，具备所定义的学习敏锐度的评估对象比例随着时间的推移而增长。

如下图所示，每年甄选出的高潜质人才中的多数人员都具有比较高的学习敏锐度。这充分表明该公司在选拔高潜质人才方面的努力是成功的。

这一系列研究的结论进一步证明，学习敏锐度可以成为选拔高潜质人才的有效依据。



最发人深思的是，具备所定义的学习敏锐度的评估对象比例在逐年增长，从66%（2006年）逐步上升到68%（2007年）和71%（2008年）。这就意味着，随着公司开始实施人才比对会议，决策者们从经验中学习，不断调整高潜质人才的标准，提高了发掘高潜质人才的准确性。

结论和影响

发掘、培养和留住高潜质员工是全球人才管理的关键要素。跨国公司若想成就辉煌，必须为职位挑选最合适的人才，而不受其国籍或地域的限制（即采用全球中心型人员任用机制）。

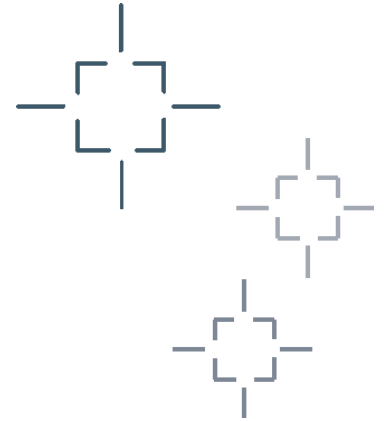
这一系列研究的结论进一步证明，学习敏锐度是选拔高潜质人才的有效依据。在这一方面，不存在性别劣势或年龄劣势，全世界的管理者学习敏锐度的分数分布基本相同，即无论在亚洲、欧洲或北美的高管在学习敏锐度的得分状况是趋向一致的。虽然北美管理者学习敏锐度的分数略高，欧洲管理者的得分稍逊，但是两者的分数差异其实很小。从学习敏锐度的要素和维度的评分高低的排名来看，全球四大地区基本相同。

基于以上对全球学习敏锐度的分析，我们可以得出以下结论：

- 虽然跨国公司所处地区不同，但均可以采用标准化的学习敏锐度评估机

制，评价并发掘高潜质人才。有效的全球人才管理离不开这样的标准流程，而CHOICES[®]评估机制恰好是一个可以在不同地区间适用的可靠评估机制。

- 不同地区的经理人和管理者表现出大致相当的学习敏锐度。所以，对在全球范围内寻找人才的任何怀疑或是抵制都是没有依据的。为了谋求全球发展的战略，跨国公司应该积极寻找最合适的高潜质人才，而不拘泥于地域的限制。
- 调查结果显示，员工对学习敏锐度进行自我评估的结果是不可靠的，单纯只看自我评估的结果是危险的。我们的研究一再表明，高潜质人才倾向于低估自己的实力，而低潜质人才倾向于高估自己。所以在甄选过程中，公司不应该依赖经理人的自我评估，而应该使用可靠的标准化流程，防止出现评估过松或过严。除此之外，公司还必须平衡评估机制的透明度和准确性。评估流程过于透明，也可能会导致分数虚高。
- 随着时间的推移，公司将逐步学会更有成效地进行人才管理。案例二说明，公司的确能从经验中增长智慧，逐步提高发掘高潜质人才的准确性。
- CHOICES[®]评估机制在很大程度上证明了人才比对会议的有效性。总的来说，通过人才比对会议的鉴定，大约有60%到70%脱颖而出的高潜质人才同样取得CHOICES[®]学习敏锐度评估的高分。这是一个相当高的比例。但是，同时也要注意，剩下的30%到40%的评估对象在CHOICES[®]评估机制下却表现平平，甚至不如人意。另外，公司还没有切实有效的办法来获知被遗漏的高潜质人才的数量。这种所谓的“虚假的积极结果”或者“虚假的消极结果”可能会耗资巨大。例如，公司花费大量时间、金钱和精力培养一名管理者，如果他最终辜负了公司的期望，业绩很差，那公司就得承担损失。所以，本研究对跨国公司的一个重要启示是，一定要明确定义、衡量和甄选能够成为公司明日栋梁的高潜质人才。



配合人才比对会议，使用标准化的学习敏锐度评估机制还有其他方面的重要性。例如，本文案例研究中提到的两家公司显示，人才比对会议选拔出来的高潜质人才在学习敏锐度评估分数上也表现突出。那么，获取学习敏锐度的独立数据似乎显得多余（也是不必要的）。

即使是已经具备成熟的人才管理系统的优秀跨国公司也可以通过系统地衡量员工的学习敏锐度，而获益匪浅。

我们必须承认，本研究所选取的两家公司都建立了严密的人才管理体系，并且拥有善于选拔高潜质人才的文化以及管理实践。而更多的跨国公司也许才刚刚开始认真审视其高潜质人才，相应的评估机制还不尽完善。但是，即使是已经具备成熟的人力资源管理系统的跨国公司也能够通过系统性地评估员工的学习敏锐度而获益匪浅。

第一，可以对学习敏锐度开展独立、可量化的评估，验证业已选拔出的高潜质人才的能力。公司也可以借用学习敏锐度机制评价人才比会议的效果，更好地调整和提高现有的甄选过程。

第二，学习敏锐度的数据可以全面评估培养经理人所需的不同因素和标准。同时还可以帮助公司避免严重的错误，不至于把重要任务指派给不适当的人员。

第三，从人才管理的角度看，大型跨国公司通常有成千上万名员工有待评估，高管对其中很多人了解甚少。所以，如果没有一个可复制的科学评估工具，对这些员工的潜力做出准确评价就会相当困难。

使用可量化的客观评估工具能让所有员工相信，公司的人才管理体系是具有科学性的。

第四，虽然公司可能具有甄选真正高潜力人才的能力（鲜有“虚假的积极结果”），但也可能会遗漏一些表面默默无闻、但却有过人能力的人才（“虚假的消极结果”频发）。

最后，使用可量化的客观评估工具能让所有的员工相信，公司的人才管理体系是具有科学性的。要让大家明白，那些受到公司的赏识的员工，不是因为他们的背景好、他们的学历高或是他们的家族显赫。另外，独立的数据能消除争议，证明甄选高潜力人才不只是依赖于公司高层领导的“直觉和本能”。

网址：www.kornferry.com

联系邮件：LTC.China@kornferry.com

联系人：Sophie Li

电话：(86 21) 5260 4534