# 继任人才开发管理中的五大误区

来源：网络 作者：夜色温柔 更新时间：2024-07-04

*第一篇：继任人才开发管理中的五大误区继任人才开发管理中的五大误区中国企业越来越认识到“人”的重要性，随着“打江山”一代领导人逐渐走下管理岗位，人才继任计划也越来越被作为人力资源管理的重点。近三年，我们就继任人才开发管理访谈了上百名中高层管...*

**第一篇：继任人才开发管理中的五大误区**

继任人才开发管理中的五大误区

中国企业越来越认识到“人”的重要性，随着“打江山”一代领导人逐渐走下管理岗位，人才继任计划也越来越被作为人力资源管理的重点。近三年，我们就继任人才开发管理访谈了上百名中高层管理者，进而发现企业在继任人才开发和管理上存在着许多误区，其中有五大误区最为常见。

误区一：仅限单职位或单层级

聚焦在单一职位或序列：比如某家银行企业，每年会针对该企业销售/市场人员定制很多课程，并请第三方机构来评估这些人，企业会给选拔出的佼佼者大量的机会到各地分支机构去承担一定经营任务。但由于只聚焦于销售/市场，几年之后，这家银行面临的最大问题就是运营和技术支持类专业人才严重匮乏。把“继任计划”聚焦在单一层级：更为常见的是，企业仅针对中层管理者进行继任人才的能力素质评估和开发。从实际调研来看，在这样的环境之下，企业各级人才自我发展的意愿都不强烈，因为大家心里都很清楚，公开选拔的机会就这么一次，数量非常有限。这家公司每选拔一次人才，员工的积极性就被打击一次。

以上两种其实更像是“替代人才计划”而非“继任人才管理”，对企业而言是非常不利的。简单地一个萝卜一个坑地填空的人才计划无法应对组织的战略性人才需求。一旦外部环境巨变，企业则必须从战略和组织架构上做出应对，职位的核心价值也会发生改变，“坑”反而会越填越多。怎么解决呢？

区别于聚焦在个别核心职位或人才的替代计划，“人才池”系统应该最大限度地囊括企业中各类别、各层次的高潜力人才。人才“入池”的评估标准应重点放在通用的胜任素质和潜能的评估上，这些评估标准应来源于代表企业文化的全员核心胜任素质。人才的年龄、经验等方面的要求应该适度放开，允许企业中各层级、各年龄段的人员都有进入其中的机会。

“人才池”的规模和范围应该与企业的发展目标相匹配，同时也要考虑到当前人才开发的承受能力，毕竟开发人才是需要成本的。通过长期实践，我们发现影响“人才池”规模主要有以下三个因素：

●中高层管理者的人数、可用时间与可指导范围

●企业的组织架构和人才结构

●工作项目和轮岗锻炼机会多寡

误区二：人才识别方式粗放

这个误区普遍表现为以下几个问题：

简单化评价：在某国企下属的某省公司里，在当年为响应集团总部人才开发的号召，定了一个“管理培训生100”的计划，拟从全省公司中选出100名青年人才进入到之前的人才池中，为未来企业的发展奠定人才基矗但在选用评价工具时，该企业仅仅选用了无领导小组讨论和一项个性问卷来评估这些人才。这种测评方式虽然在一定程度上能够识别出人才特点，但更多的是会造成不适应这种开放式团队讨论的“专才”因此而流失。

标准不明确：在某国企做人才评估时，过分依赖第三方测评，而自己却没有明确的目标。一个企业连自己想要什么样的人都无法勾勒出来，如何让咨询机构提供“有针对性”的选拔与评价呢？

同样，有很多企业在实施继任人才管理时，在选人入库之初就遇到了困难。各级管理者不愿意“放人”入库，因为入库后经常要参加各类人才发展的活动，会影响各级管理者的工作安排，毕竟选出来的都是好苗子和骨干。而这个时候如果有明确的入库标准，只要符合标准的人员均需要接受潜力评估，那么继任人才管理就成为了一种组织机制，而非个人行为了。

一个好的评估系统应该是建立在企业不同职位序列和职位层级上的多个“业绩-潜力”，企业应该做好人才管理中的基础数据工作，才能高效地应用好这个评估系统。

误区三：方案缺乏针对性

“要有针对性地实施人才开发”在很多的企业中往往成了一句口号。我们常见的现象是这样的：

一个课堂打天下：在企业中，将继任人才开发理解为“上好一堂领导力课”的不在少数。很多企业老板、人力资源管理者也会把培训当作是关键时刻的救命稻草，往往不惜重金去聘请知名教授、专家来授课。实际上，不同的人才其短板和优势都是不同的，他们更需要的是针对性的开发，和一些继任人才沟通参加培训课后的感受，他们多数会觉得“有所得”，但“持续不了多久”。

仅看关键时刻的表现：这个问题似乎在中国文化环境中更突出一些，自古就有“一白遮千丑”的说法。在继任人才开发管理过程中，很多领导者迫于市瞅业务的压力，把目光全部放在了最终业绩突出的人才上面，但对于那些肯花功夫在企业长远战略性、基础性工作方面的人才来说，其工作在当下是不太能看出明显

成果的。

要想解决这个问题，企业应该从未来继任职位的核心价值和关键胜任力出发，搭建“胜任-开发”人才发展体系。

一个好的人才培养发展体系应该至少遵循两个基本要素：1.多方法和多层次结构；2.目标明确并有针对性。那么，企业有必要在实施继任计划之初，就将各管理层级、不同职位的胜任力体系建立起来，并设计一个基于胜任力体系的开发模块矩阵，让人才发展的工作“有据可循、有的放矢”。

误区四：培训流于形式

在一些企业中，很多继任人才在为期一年或者更长时期的开发过程中慢慢地就会觉得企业给设计的“优才计划”流于形式。每次的培养形式就那么几种，这就导致了参与者很难对这项工作引起足够的重视，尤其在未来继任目标尚未明确的情况下，我们经常会碰到：

继任人才并不清楚自己有哪些选择：很多人才开发管理计划设定的周期很短，或者缺乏长远的计划和安排，而且经常是阶段性的“走一步看一步”。继任人才有的不知道自己有哪些选择，以为就是要听听课，或者是某人一时间拿到了太多的选择，以为什么都要马上掌握。

学习计划缺乏吸引力：这应该是调查企业中人才开发工作流产的最常见原因之一。很多继任人才本身也是企业中的骨干，承担了组织中最核心或最繁重的工作，如果一项行动计划中没有引入吸引他参与的内容和人，那么最终这些行动计划只会是纸上谈兵。

管理层没有积极参与：回顾失败案例，我们发现无一例外不是因为管理层对人才开发管理的行动计划不够重视，或者参与不够，最终结果当然是不了了之。这项工作始终是一个组织最具战略前沿的事情，如果企业决策者们不站出来引导大家去行动，那么单靠人力资源和外部专家之力很难保证能达成最终结果。后期跟进和强化不够：很多计划在实施前期非常的顺畅并且也能初见成效，但越到后期，行动计划越少、对人才培养开发的跟进也越少，以至于我们的继任人才只能在后期野蛮生长。

只有将继任计划列入企业战略性工作计划中，并引入更有创意的人才开发办法和措施，才能有效保证继任计划的实施。

柳传志曾说：“定战略、搭班子、带队伍”，从中我们不难看出，要想人才活水滚滚来，人才开发的工作就必须放到企业战略的金字塔尖来看待。

误区五：未能自上而下推动

这个现象在当前国内企业中最为常见。因为职能和专业的关系，许多企业的继任人才开发计划的发起方仅仅是人力资源部，这对人力资源部负责人的推动力实在是一个挑战。

以某银行部门总经理的继任计划来看，涉及到四大事业总部、十三个业务条线和六个职能条线，而且这些继任者本身就是企业内的高级经理人，承担着重要的任务。如果单由人力资源部一个部门来推动，其跨度和难度可想而知。一个设计严密的人才开发计划通常会被以下的因素影响：

●巨大的日常工作压力

●继任者的直管领导并不清楚自己在开发计划中应扮演的角色

●导师指导的匮乏

●各业务单元对计划的认识不一致

●人才开发资源匹配不对或不足等

影响一个继任计划的因素很多，但是往往最根本的因素是各级负责人是否参与并主导这个计划。对于任何一家希望成为百年老店的企业来说，最高决策层的推动力是这项具有全局战略性工作的核心驱动力。

回顾改革开放后几十年间，中国企业经历了一轮又一轮的野蛮成长。越来越多的企业也发现：在这个经济环境瞬息万变的社会中，企业之间对各类资源争夺日益剧烈，很少有企业保证自己对资源的占有具有绝对的优势。这时候，企业最有把握能牢牢抓住的资源就只剩下人才。因此，要打造企业的核心竞争力，就必须要企业各级管理层把继任人才的开发和管理作为一项战略性的工作来抓，形成多层次、多结构、多方法的管理体系，才能使企业人才真如“源头活水，滚滚而来”。

**第二篇：继任人才开发管理中的五大误区**

智慧365在线学习管理培训继任人才开发管理中的五大误区(来源智慧

中国企业越来越认识到人的重要性，随着;打江山;一代领导人逐渐走下管理管理岗位，人才继任计划也越来越被作为人力资源管理的重点。近三年，智鼎公司就继任人才开发管理访谈了上百名中高层管理者，进而发现企业在继任人才的开发和管理上存在着许多误区，其中有五大误区最为常见。

误区一：聚焦单一职位序列，或者单一层级。聚焦在单一职位或序列：比如某家银行企业，每年会针对该企业销售/市场人员定制很多课程，并请第三方机构来评估这些人，企业会给选拔出的佼佼者大量的机会到各地分支机构去承担一定经营任务。但由于只聚焦于销售/市场，几年之后，这家银行面临的最大问题就是运营和技术支持类专业人才严重匮乏。把;继任计划;聚焦在单一层级：更为常见的是，企业仅针对中层管理者进行继任人才的能力素质评估和开发。

从实际调研来看，在这样的环境之下，企业各级人才自我发展的意愿都不强烈，因为大家心里都很清楚，公开选拔的机会就这么一次，数量非常有限。这家公司每选拔一次人才，员工的积极性就被打击一次。以上两种其实更像是替代人才计划;而非继任人才管理，对企业而言是非常不利的。简单地一个萝卜一个坑地填空的人才计划无法应对组织的战略性人才需求。

一旦外部环境巨变，企业则必须从战略和组织架构上做出应对，职位的核心价值也会发生改变，;坑;反而会越填越多。怎么解决呢？区别于聚焦在个别核心职位或人才的替代计划，人才池;系统应该最大限度地囊括企业中各类别、各层次的高潜力人才。

人才入池的评估标准应重点放在通用的胜任素质和潜能的评估上，这些评估标准应来源于代表企业文化的全员核心胜任素质。人才的年龄、经验等方面的要求应该适度放开，允许企业中各层级、各年龄段的人员都有进入其中的机会。

人才池;的规模和范围应该与企业的发展目标相匹配，同时也要考虑到当前人才开发的承受能力，毕竟开发人才是需要成本的。通过长期实践，我们发现影响;人才池;规模主要有以下三个因素：-中高层管理者（人才池;导师;）的人数、可用时间与可指导范围-企业的组织架构和人才结构-工作项目和轮岗锻炼机会多寡误区二：无法准确识别出真正的高潜力人才。这个误区普遍表现为以下几个问题：简单化评价：在某国企下属的某省公司里，在当年为响应集团总部人才开发的号召，定了一个;管理培训生100的计划，拟从全省公司中选出100名青年人才进入到之前的人才池中，为未来企业的发展奠定人才基础。

在选用评价工具的时候，该企业仅仅选用了无领导小组讨论和一项个性问卷来评估这些人才。这种测评方式虽然在一定程度上能够识别出人才特点，但更多的是会造成不适应这种开放式团队讨论的专才会因此流失掉。标准不明确：在某国企做人才评估时，过分依赖第三方测评，而自己却面有明确的目标。但一个企业连自己想要什么样的人都无法勾勒出来，如何让咨询机构提供有针对性的选拔与评价呢？同样，有很多企业在实施继任人才管理的时候，在选人入库之初就遇到了困难。各级管理者不愿意放人入库，因为入库后经常要参加各类人才发展的活动，会影响各级管理者的工作安排，毕竟选出来的都是好苗子和骨干。而这个时候如果有明确的入库标准，只要符合标准的人员均需要接受潜力评估，那么继任人才管理就成为了一种组织机制，而非个人行为了。一个好的评估系统应该是建立在企业不同职位序列和职位层级上的多个;业绩潜力，企业应该做好人才管理中的基础数据工作，才能高效地应用好这个评估系统。

误区三：继任人才开发管理方案缺乏针对性。

**第三篇：企业人才开发的五大问题**

企业人才开发的五大问题

企业的竞争力归根结底取决于企业拥有人才的数量与质量，大力开发企业人才资源是我国经济社会发展的重要支点。但从目前我国企业人才资源开发的现状看，企业人才资源开发仍然存在以下几个问题。

重管理培训轻技术培训

企业人才主要包括三类：一是企业经营管理人才，二是专业技术人才，三是技能人才。我国企业对这三类人才的培养一向侧重于企业经营管理人才的开发，绝大部分的培训资金用于“MBA”人才的培训。相比之下，我国企业的绝大多数工程技术人才和技能人才都处于原生态或自发成长状态，除了学校里学来的知识，主要就是靠企业原有员工的“传帮带”以及自己在工作中边摸索边学习。企业缺少对技术技能人才的长远培养规划，专业技术人才和技能人才外出学习、开会、交流的机会基本没有，知识长期得不到更新，技术上很难站到国际科技的前沿。

轻视后备人才储蓄

据有关人力资源网站的一份调查结果显示，有90%的管理者认为自己的企业缺乏人才储备。过去，我国国有企业作为人才的主要买方市场，集聚了大量的高等院校毕业生，并在此基础上有计划地形成了阶梯式的企业人才队伍。但是，伴随着国有企业改制、外资企业侵入、民营企业崛起，我国国有企业的后备人才大量流失，企业培养后备人才的动力不足，国企人才开始出现青黄不接的局面。而民企的用人机制比较急功近利，他们的目光更多地盯在有经验的实用人才身上，企业人才开发往往是引进为主。

信息来源湖州人才网www.feisuxs，更多资讯请上湖州人才网。

重点人才价值与待遇不匹配

我国企业平均主义比较严重，对重点人才开发重视不够。首先，人才分配机制方面，很多企业重点人才、高层次人才的价值得不到完全体现。其次，人才开发投入资金方面，我国企业的人才开发资金投入，尤其是培养高层次人才的资金投入严重不足。劳动法规定企业员培训投入应达到员工工资总额的1.5%，但是许多企业并不能达到这一基准线。同时，有限的企业人才发展资金绝大多数用于大众化的中低级人才培养开发上，如人才招聘、上岗培训、集训等，高层次人才占据企业培训资源较少。

人才管理“人治”重于“法治”

在人才管理机制方面，我国企业往往是“人治”重于“法治”。大多数国有企业的现代管理制度尚不健全，企业的规章制度往往随着管理层的需要而变化。民营企业的“人治”特点更为明显，家族统治、裙带关系在我国民营企业中还占有很大比重。“人治”管理使处于管理岗位的人员比其他岗位拥有更多的权利和实惠，结果导致我国企业的大量优秀人才不愿意从事工程技术工作，争相奔赴“管理岗位”，企业人才队伍整体功能受到严重影响。另一方面，“人治”又导致企业缺乏公平竞争的环境，造成人才流失。有调查显示，从国有企业辞职去外资企业或下海创办私人企业的经理，80%认为促使自己当初离职的第一原因就是原企业缺乏公平竞争的环境。

“国企栽树、民企乘凉”

我国企业的人才开发载体长期以来主要由国有企业担任，因为在计划经济体制下形成的国有企业人才管理体制便于统一规划、统一安排，人才的梯级开发比信息来源湖州人才网www.feisuxs，更多资讯请上湖州人才网。较成体系。资本市场放开以后，民营企业和外资企业的发展一定程度上带动了人才资源的大规模开发，但是，出于实用目的，民营和外资企业对人才的开发主要侧重于引进适用人才，大肆出击，到国有企业“挖墙脚”，从而迅速形成自己企业的中坚力量。但是，这种人才争夺方式对国有企业的人才队伍建设造成了很大冲击。“国企栽树，民企乘凉”，严重打击了国有企业培养人才的积极性。

信息来源湖州人才网www.feisuxs，更多资讯请上湖州人才网。

**第四篇：简历五大误区**

毕业生简历的4大流行病

绊脚石, 流行病, 毕业生, 大, 简历

随着校园招聘周的启动，各类简历模板、样本、范文流传于各大高校中。这可苦了没有经验的学生，从浩如烟海的指导文章中提炼要义并非易事。稍有不慎，简历不但成不了敲门

砖，还会变身绊脚石。随着简历的广泛投递，4大病症开始流行起来。

病症一厌写症

临床症状：“一页纸简历”大行其道

一位人事经理看简历的时间不超过30秒，冗长的简历会让人事经理心生厌烦。于是，一场为简历“瘦身”的运动在学生间兴起。

对症下药：在人力资源部招聘看来，为简历“瘦身”很有必要。“但一页纸简历适用于行政、管理、市场、HR等职位，却不适用于项目经理及技术类职位。”以招聘开发工程师为例，HR要在简历中看到应聘者的实践经历、能掌握何种语言等信息，一页纸难以承载如此多的内容。另外，还有一些学生缩排字号，这样会影响阅读。如果一页纸写不下所有内容，那就不妨创建一份足以列下你所有工作经验和技能的简历。

病症二大嘴症

临床症状：极尽夸张之能事

很多学生为了表现自己的组织协调能力，在描述实习经历时常用到“负责公司某某项目”

这样的语句。更有学生在进行个人评价时，将自己形容成一个毫无瑕疵的人。

对症下药：“遇到那种毫无缺点的人，我们反而不敢用，因为我们不知道公司还能教他些什么。”一位人事经理调侃。恰当的用语是一份合格简历所必需的，“人事部门都清楚，一个实习生是不可能独立承担公司项目的。„负责‟之类的语句会给人夸大其词的感觉，用„参与‟、„协助‟会更合适。

病症三健忘症

临床症状：忘写应聘职位和联系方式

不少学生没有表达自己的求职意向、希望应聘的职位。更有甚者忘记写或写错自己的联系方式，白白浪费掉面试机会。

对症下药：一些学生认为，不在简历上写应聘职位会更保险一些，就像高考填报志愿一样，一个不合适，还可以服从调剂。“但很多职位都需要有专业知识，你语焉不详，人事部门一不会帮你挑合适的位置，二则以为你在职业追求上没有做好准备。”，“简历首先要给

人事部门传达明确的求职意向。”

病症四偷懒症

临床症状：一份简历走天下

现在，很多学生广投简历。而为了省事，不少人不管面对的是哪家公司、哪种职位，都会递上一份内容相同的简历。

对症下药：“HR希望看到公司所招聘职位的职责在应聘者的简历中有所体现，更希望从中找到两者的契合点。”针对不同职位的需求，企业会有不同的考察侧重点。比如招聘技术型人才时，看应届毕业生的简历会比较注重其专业成绩、在校是否有过相关作品；如果招聘管理型人才，除了看所学专业和学习成绩外，还会注重他在校时担任的工作、参加的社会活动等。

临床症状：盛装简历成潮流

各色封面、数码冲印照片、用Photoshop特制的自荐信底纸等横空出世。有学生随简历附送VCD，还有学生在简历里作诗、配卡通图案，更有甚者在简历的第一页写上“通缉伯

乐”。

对症下药：为简历“扮靓”最后往往适得其反。比如给简历设置封面，既浪费人事经理的时间，又浪费纸张。“为简历扮靓也要分职位，比如会计、硬件工程师等强调严谨性的职位，需要的是朴素的简历，而有的广告公司招募„创意鬼才‟，应聘这种职位时在简历设计上动动脑筋是有必要的。”“如果面对日资、德资企业，花哨的简历可能会起反作用。”简历不要过

于太花样。

**第五篇：企业人才开发的五大问题**

企业人才开发的五大问题

企业的竞争力归根结底取决于企业拥有人才的数量与质量，大力开发企业人才资源是我国经济社会发展的重要支点。但从目前我国企业人才资源开发的现状看，企业人才资源开发仍然存在以下几个问题。

重管理培训轻技术培训

企业人才主要包括三类：一是企业经营管理人才，二是专业技术人才，三是技能人才。我国企业对这三类人才的培养一向侧重于企业经营管理人才的开发，绝大部分的培训资金用于“MBA”人才的培训。相比之下，我国企业的绝大多数工程技术人才和技能人才都处于原生态或自发成长状态，除了学校里学来的知识，主要就是靠企业原有员工的“传帮带”以及自己在工作中边摸索边学习。企业缺少对技术技能人才的长远培养规划，专业技术人才和技能人才外出学习、开会、交流的机会基本没有，知识长期得不到更新，技术上很难站到国际科技的前沿。

轻视后备人才储蓄

据有关人力资源网站的一份调查结果显示，有90%的管理者认为自己的企业缺乏人才储备。过去，我国国有企业作为人才的主要买方市场，集聚了大量的高等院校毕业生，并在此基础上有计划地形成了阶梯式的企业人才队伍。但是，伴随着国有企业改制、外资企业侵入、民营企业崛起，我国国有企业的后备人才大量流失，企业培养后备人才的动力不足，国企人才开始出现青黄不接的局面。而民企的用人机制比较急功近利，他们的目光更多地盯在有经验的实用人才身上，企业人才开发往往是引进为主。

信息来源湖州人才网www.feisuxs，更多资讯请上湖州人才网。

重点人才价值与待遇不匹配

我国企业平均主义比较严重，对重点人才开发重视不够。首先，人才分配机制方面，很多企业重点人才、高层次人才的价值得不到完全体现。其次，人才开发投入资金方面，我国企业的人才开发资金投入，尤其是培养高层次人才的资金投入严重不足。劳动法规定企业员培训投入应达到员工工资总额的1.5%，但是许多企业并不能达到这一基准线。同时，有限的企业人才发展资金绝大多数用于大众化的中低级人才培养开发上，如人才招聘、上岗培训、集训等，高层次人才占据企业培训资源较少。

人才管理“人治”重于“法治”

在人才管理机制方面，我国企业往往是“人治”重于“法治”。大多数国有企业的现代管理制度尚不健全，企业的规章制度往往随着管理层的需要而变化。民营企业的“人治”特点更为明显，家族统治、裙带关系在我国民营企业中还占有很大比重。“人治”管理使处于管理岗位的人员比其他岗位拥有更多的权利和实惠，结果导致我国企业的大量优秀人才不愿意从事工程技术工作，争相奔赴“管理岗位”，企业人才队伍整体功能受到严重影响。另一方面，“人治”又导致企业缺乏公平竞争的环境，造成人才流失。有调查显示，从国有企业辞职去外资企业或下海创办私人企业的经理，80%认为促使自己当初离职的第一原因就是原企业缺乏公平竞争的环境。

“国企栽树、民企乘凉”

我国企业的人才开发载体长期以来主要由国有企业担任，因为在计划经济体制下形成的国有企业人才管理体制便于统一规划、统一安排，人才的梯级开发比

较成体系。资本市场放开以后，民营企业和外资企业的发展一定程度上带动了人才资源的大规模开发，但是，出于实用目的，民营和外资企业对人才的开发主要侧重于引进适用人才，大肆出击，到国有企业“挖墙脚”，从而迅速形成自己企业的中坚力量。但是，这种人才争夺方式对国有企业的人才队伍建设造成了很大冲击。“国企栽树，民企乘凉”，严重打击了国有企业培养人才的积极性。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找