

# 人能尽其才，则百事兴

——BLM 业务领先模型之人才

上一期我们说到正式组织是通过分工和协同，来保证关键任务的执行到位，当组织确认之后，我们要考虑的自然就是组织内的人才了，**人才是战略执行的基础，是形成组织的必要条件**。人既尽其才，则百事俱举，一个没有人才的组织，是无法支撑战略落地的。

那么这一期我就带大家一起聊一聊人才的话题。

## 一、关于人才的定义

只有清晰对“人才”的定义，才能全面体系化的思考长短期相结合的战略性地人才规划与应用。

### 1、什么是人才？

从理论层面来说，人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动，并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。

从BLM中来看，人才是具备相应的能力以完成战略执行的人。

以上人才的官方定义清楚后，我们一起看看泽瑞需要的人才定义，我们需要什么样的人。

### 2、什么是泽瑞所需的人才？

**具备创业心态和学习能力的人是泽瑞需要的人才。**

一个人具备创业心态就体现在他拥有强烈的目标和结果导向意识，始终对目标负责、对结果负责且敬畏它们。也许目前条件不具备或不完善，也许一切都要从零开始，但具备创业心态的人一定能够基于艰苦奋斗的原则，从工作目标开始分解，分析需要什么条件，然后主动想办法去创造条件快速解决问题，最终实现目标。

一个具备学习能力的人，一定能够基于岗位职责和工作内容实现理论知识的内化。用通俗的语言来说，我们把一个人之前工作时拥有的理论知识和实践经验统称为能力，但是这种能力直接照搬到泽瑞一定是不可行的，一定要根据泽瑞的现状和未来进行内化，不仅要将对理论知识和以往的经验做内化，还要对欠缺的能力进行学习补足，再结合泽瑞实际状态进行再次内化，才能形成泽瑞的结果输出。

## 二、泽瑞的人才标准

### 1、具备大局观，大局观决定一个人的层次

大家可能会问我，什么是大局观？大局观如何体现？

我认为大局观是指能够全面、系统、前瞻性地看待问题，从整体上把握事情发展的趋势和规律。而具有大局观的人，一定是视野开阔，能够透过现象看到本质，能够从前因后果来分析事情的发展演变规律，任何决策具有前瞻性，这样他所作出的决策错误就会减少。而缺乏大局观的人往往难于理解公司的战略意图，或仅仅简单的了解战略意图是什么，但不明晰通过怎样的目标分解和关键任务执行才能保证战略落地，通常只会抓住局部一点猛攻，容易顾此失彼。

大局观不是与生俱来的，更多的是通过后天的培养获得，也就是说人人可以具备这种素质，只要你想，你就能。在这里我分享一个建立大局观三步法：

- 首先要有大局意识，明确公司的战略是什么，个人发展意愿与公司发展战略保持一致。
- 其次要遵守公司的流程制度，积极配合各个部门之间的协作，不能以自我为中心，按自己的做事方法我行我素，尊重别人的工作，是基本的素养。
- 最后要服从直属领导的管理和工作安排，可以提出合理化建议和不同看法，但是一旦形成决议就要坚决执行，做事不违背原则，不越底线。

## 2、以奋斗者为本，长期坚持“艰苦奋斗”

我认为与泽瑞一同进步、志同道合的人，必然要与泽瑞具备统一的价值观，以奋斗者为本，长期坚持“艰苦奋斗”。

什么是奋斗者？我相信很多人对奋斗者的理解是不同的，而我认为**奋斗者一定是不忘初心、牢记使命的人**，奋斗者有自己的理想和目标，无论在工作中遇到什么困难，都能够不懈努力，向着目标接近。奋斗者是能够不断接受挑战，勇于自我批判，实现自我超越的一类人。泽瑞以奋斗者作为核心价值观，是希望每一个人都能实现自己存在的价值，成为不可取代的人。

长期坚持“艰苦奋斗”，大家也许会问为什么我要在艰苦奋斗中加上双引号，我想说明的是这并不是真正意义上的艰苦奋斗，并不是让大家过吃糠咽菜、6个馒头3包榨菜的生活，而是说目前公司在创业的过程中，我们有着明确的目标，但很多条件不具备、很多机会不成熟，我们需要的是奋斗者用创业者心态和艰苦奋斗的精神贯穿我们的使命，以目标为导向，不断的创造条件，最终实现我们的目标。

## 3、持续提供价值和结果，具备独立思维的职场人

持续提供价值和结果，在其岗谋其政，泽瑞不需要“躺平”的人，也不需要“职场巨婴”。最近“躺平”作为一个新词迅速蹿红年轻人的社交圈，他们沉浸于日常例行工作，不想参与创新性和具有挑战性的工作，畏惧困难、满足于现状。我想告诉大家，可以“躺平”，但请一定要“站起来”，遇到暂时的困难，应该“趟”过去，

而不是“躺”下去。擅于发现工作中的问题并解决掉它，不断提高自身能力，如果你不去解决问题，那么你迟早会变成一个问题，

同时要做具有独立思考的职场人，会独立思考，用自己的知识、经验和能力去分析，坚持自己认为对的想法，勇敢发表自己的意见，不要因为不同于大多数人的想法而畏惧发言，也不要因为领导势大而妥协，只有集众人之智，企业才能快速发展。

对于人才的认知我们已基本了解，那么从组织层面来看，我们如何利用好人才，让人才发挥最大的价值呢？

### **三、如何使用人才？**

人才不是竞争力，对人才的管理才是竞争力。我们要做到有人可用，人尽其才，才尽其用，乐尽其能。

#### **1、人人是人才，赛马不相马**

什么是赛马？赛马就是以工作结果为导向。我们最终以赛马形式选中的千里马一定是具备创业心态、具有艰苦奋斗精神的奋斗者，能够实现从量变到质变转换的人！

公司要打造赛马机制，哪怕你来的时候是一个普通员工，只要你跑的足够快，你就能快速冲到公司的前列、成为泽瑞的人才。只要你能持续奋斗，基于本职岗位思考工作目标，并不断提升岗位价值点和结果，公司就会进行相应的岗位调整，为你打通职场通道！

#### **2、合适的人放到合适的岗**

泽瑞一直秉承知人善用的用人观，快速识别每个员工的优点和缺点，并将其放到合适的位置，使其发挥出最大的价值，最终实现员工的进阶成长。

将合适的人放到合适的岗，不仅要基于能力还要基于乐趣，大家都喜欢干让自己感到快乐的事，在能力具备的前提下，我们还要提出对管理者的要求，要善于引导员工去做合适的工作，激发员工的意愿，只有在合适的岗位上做出有价值的结果，才能进一步让员工拓宽赛道。

尽管目前泽瑞的机制和能力并不完善，但是泽瑞的用人观不会改变，我们希望每个人都能在自己喜欢并擅长的领域里发光发热。

#### **3、不让雷锋吃亏，奋斗者定当得到回报**

通过合理的薪酬绩效制度，让奋斗者获得巨大的价值回报。清晰应干应果，以应知应会作为支撑，以岗定薪、以能力评薪、以结果付薪。我们将通过预算管理制

度对前中后台进行资源配置，明确工作边界、细化岗位职责，进行价值点的确认。

**价值分配一定会向奋斗者、贡献者倾斜。**

有的人经常有一句挂在嘴边儿上的话：“我没有功劳也有苦劳啊，没有苦劳也有疲劳啊！”这些话听上去有些道理，也很让人理解，可是实际上，我想告诉大家的是多劳多得是功劳，而不是苦劳。市场竞争不相信眼泪，市场不会因为一个人或一个企业的努力或投入而给予恩惠，市场唯一相信的是符合客户需求和需要的结果。同样的，在泽瑞，我们倡导奋斗者，倡导那些能够为泽瑞创造价值的人，倡导那些坚持努力创造条件达成目标的人。

#### **4、优秀的人培养更优秀的人**

我们首先要选对人，让合适的人上车。其次梳理符合业务设计的人才培养体系和培训计划，提升管理者领导力和团队执行力，最大限度提升人才效能，实现业务战略目标，从而让优秀的人培养出更优秀的人，让组织变得更加坚不可摧。

说了这么多，人才对于一个组织的重要意义不言而喻，那么组织和人才之间的关联关系又是怎样的呢？

### **四、人才与组织相互依存**

**大河有水小河满，小河有水大河满。人才与组织的关系相辅相成、互相成就。**

每一个人只有在平台上才能创造更大的价值，个人永远代表不了组织。组织是群策群力，把所有的人智慧、资源和力量汇集到一起做一件事，成功概率一定大于个人的单枪匹马。

每一个人时间、精力、资源都是有限的，只有在组织中集合大家的力量才能创造更大的成果和回报，在这个过程中，成就组织，成就自我。每个人都要贡献自己的力量，基于公司平台输出结果，如果脱离平台，个人的价值实现会大打折扣，如果所有的人都伟大，我们的组织一定会变得伟大。

**一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人！**

泽瑞珍惜每一位来泽瑞奋斗的人，泽瑞愿每一个人都能够在泽瑞的平台上发光发热，让每一位员工在收获物质的同时，更能收获到可持续的学习养分，你的小步快跑才会迎来泽瑞的大跨步！

**郭瑞远**

于 2021 年 9 月 1 日