

本期动态刊登国际人力资源管理领域一流刊物 **Human Resource Management Review** (人力资源管理评论) 的一篇关于《人才——与生俱来还是后天习得?》的研究文章,此文截止到八月底尚未正式出版,英语原文稿从网络版地址获取。

三位荷兰的学者通过研究阐明“人才”这个术语的内涵,讨论了人才的先天与后天因素的关系,从理论上解读人才管理实质。学习此类基础理论研究文章,对从事人才研究工作者大有裨益。故特请浙江省人才发展研究院苗青老师翻译出来,推荐给大家。

## 研究专题

# 人才——与生俱来还是后天习得？

## 人才管理的理论思考

本文来源:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000314> (2013年5月28日)

作者:

Christina Meyers 荷兰蒂尔堡大学人力资源研究系教授

Marianne van Woerkoma 荷兰蒂尔堡大学人力资源研究系教授

Nicky Driesb 荷兰鲁汶大学组织研究中心教授

翻译:

浙江省人才发展研究院 苗青

### 摘要

人才主要是与生俱来，还是后天习得？或是源于先天与后天因素（的特定层面）的相互作用？本研究通过回答上述问题，来阐明“人才”这个术语的内涵，从理论上解读人才管理实质。经过不同学科文献的整理，我们分别找到了支持上述三种观点的研究证据，把这些观点可以放置于一个从完全先天到完全后天的连续体中。在这连续体上，组织的定位十分重要，这决定了人才管理规范 and 制度安排，本文为人力资源管理者提供指导。

### 关键词

人才管理、先天、先天与后天的相互作用、后天

---

### 1. 引言

世界各组织都面临着有效管理人才的挑战。鉴于当今经济衰退和动荡，人力资本作为竞争优势被普遍公认，人才管理的意义愈加重要。(Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010)。即使如此，英国特许人事和发展协会(CIPD)等从业者导向机构在近期开展的研究表明，只有小部分组织(6%)认为人才管理制度非常有效(CIPD, 2012)。人才管理制度失效的原因可能是缺少理论

与实践基础。研究人才管理的学术文献后,我们意识到整个研究领域仍然缺乏严格的定义,缺乏可靠的理论框架和实践建议。“什么是人才?”这一基本问题迄今没有准确答案。这似乎是人才管理领域中概念晦涩的症结(Reilly, 2008)。有鉴于此,我们推断需要深入地从理论上讨论人才本质,从而消除人才管理的歧义,使其在实践中更为有效。

本文从理论上阐述了人才研究的必要性。具体地说,本文聚焦于人才是先天相对后天的程度(参看 Tansley, 2011)。体现在三个方面。

第一,研究人才或人才相关建构的学者在人才主要取决于先天因素或学习机会方面仍有分歧(Dai, 2009, Dai and Coleman, 2005 and Howe et al., 1998)。尽管大部分学者认同人才包含先天遗传和后天习得这两个因素,但他们对这两个因素的重要程度有不同看法(Walker, Nordin-Bates, & Redding, 2010)。因此,人才定义可以放在完全天生到完全后天的连续体上。

第二,我们认为人才被放在先天-后天连续体上的观点对人才管理实践有重要的意义,这能排除一些模棱两可的陈述。其中最普遍的理解是一种“排他性”说法(Iles et al., 2010 and Lewis and Heckman, 2006),主要针对的是小部分高潜力、表现好、或战略上十分重要的员工(Boudreau and Ramstad, 2005 and Collings and Mellahi, 2009),而另一种比较普遍的理解是“包容性”说法,主要针对的是全体员工(Buckingham and Vosburgh, 2001 and Yost and Chang, 2009),意指任何人在几乎任何领域都能成为优秀的执行者。因此,当认为人才是与生俱来的,就意味着“排他性”的人才管理模式是正确的。如果认为人才是后天习得的,那么“包容性”的人才管理才是正确的。

第三,我们认为,人才是先天论或后天论定义对人才培养和开发具有深远影响。举例而言,假设人才是与生俱来的,那么人才管理可能会更关注人才的发掘和招聘,而不是人才培育。相反,假设人才可以后天习得,人才管理可能更关注员工的培训和发展,人才选拔的基础不是先天能力而是过去的学习经历。

总之,本文有两个目的。第一,旨在通过系统地阐述人才的本质,从理论上加深对人才概念的理解。本文将按照“先天-后天连续体”逻辑,分析理论研究对人才管理的重要贡献。第二,本文力求阐明人才是先天或后天的不同主张,对人才管理实践的不同意义。本文提供的建议有助于人才管理制度的重新设计。

## 2. 什么是人才? 从历史和理论视角

“人才”一词追溯到上古世界(源自于希腊语 *talanton*; 拉丁语 *talenta*), 是被用来表示一种重量或货币单位 (Talent, n. d. -a 和 Tansley, 2011)。随后人才的含义发生了相当大的变化, 在 13 世纪时它表示意向, 性情, 意志或愿望 (Talent, n. d. -a)。在 14 世纪人才有了独特才能或天资的含义, 这或许是基于《天才寓言》(Matthew 25:14 - 30) 的比喻解释 (Talent, n. d. -a)。这则寓言的潜台词表明人才——不管是被解释为货币单位还是天赋——是有价值的且不应该被浪费, 这在今天仍然适用。

现今的词典将“人才”定义为“在某些方面天赋的才能, 而不是教育的结果” (Talent, n. d. -b)。该定义暗指人才是与生俱来的, 这仍与中世纪后期人才的含义相似。尽管人才的表面含义在几个世纪以来一直保持不变, 但是这一点有着很多潜在的不确定性。举例而言, 如果你问外行人是否认为爱因斯坦是人才, 他们很可能作出肯定的回答。但是爱因斯坦自己指出, “我很确定我自己没有天赋的才能; 好奇心, 痴迷, 顽强的忍耐力和自我批评给我带来了想法” (Albert Einstein, 转自于 Mih, 2000, p. 4)。同样, 人才管理过程中我们对人才的理解有很大差异 (在这个问题上参见 Dries 和 Gallardo-Gallardo et al.): 人才既可以是高潜能, 也可以是强领导能力, 或竞争力。不同跨国公司对人才的理解都不一样。例如有些公司在人才选择时, 侧重于看绩效评价 (Mäkelä, Björkman, & Ehrnrooth, 2010)。而在另一些公司, 人才选择则取决于文化适应性和员工价值观 (Stahl et al., 2012)。

许多人才管理的研究讨论起人才这概念, 似乎通俗易懂。也就是说, 他们根本没有进一步细化人才的定义 (Reilly, 2008)。本文旨在深入了解人才的具体本质。为了这个目的, 我们在网上搜索文献, 限于所有标题中含有名词“人才”以及被刊登在同行评审期刊的文章。搜索结果是总计 1023 出版物, 在理论背景方面它们相距甚远。一些出版物是战略人力资源管理背景的, 而另一些扎根于教育领域, 重点强调发掘和发展学校优秀学生 (Abbott et al., 2002, Walker 和 LaRocco, 2002 和 Walker et al., 2010)。再有一些出版物属于积极心理学这一新兴领域, 它们关注于个性优势和品格 (例如 Buckingham & Vosburgh, 2001)。即使这些学科不与人力资源管理全部相关, 但是它们深入思考人才的本质 (参见本期 Dries), 这使我们对该话题有全新而有益的见解。

## 2.1. 人才的理论视角

在后面的章节中, 我们将简短说明在所调查的学科领域中, 人才最为显著的五个视角: 人才被看作是天赋, 优势, 元胜任力, 高潜质和高绩效。表1显示

了这些研究的概述。五个视角中只有后三个与职场有关；前两个已在不同情境中得到研究。

	天赋	优势	元胜任力	潜质	绩效
学术领域	教育	积极心理学	人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理
有巨大影响的作者	Ericsson, K. A. Gagné, F. Galton, F., Sir Renzulli, J. Sternberg, R. J. Terman, L.	Biswas-Diener, R. Buckingham, M. Kashdan, T. B. Peterson, C. Seligman, M. E. P.	Boyatzis, R. E. Briscoe, J. P. Eichinger, R. W. Hall, D. T. Lombardo, M. M. Mahoney, J. D. Spreitzer, G. M.,	Church, A. H. Silzer, R. McCall, M. W.	Altman, Y. Welch, J. Grote, D.
研究对象	孩子们, 青少年, 成年人	孩子们, 青少年, 成年人	在职成年人	在职成年人(大多年轻雇员)	在职成年人
先天-后天辩论的立场	持续的“先天对后天”辩论；强调“先天-后天”相互作用	先天为主要基础；但在某种程度上可被开发	知识和技巧可被开发；能力和个体特征是与生俱来的	主要取决于先天因素，但可以被开发	
包容性-排他性辩论的立场	高度地排他性(约占人口的1到10%)	包容性	关于知识和技巧：相当具有包容性；对于能力：相当具有排他性	相当排他性	排他性

表1 重要人才视角与其主要特征的概要

### 2.1.1. 人才作为天赋

人才作为天赋的文献主要被归入教育的研究范畴，涉及在体育，音乐，数

学, 物理学, 国际象棋, 人文学科, 一般记忆任务和其他领域取得杰出表现的个人。这些人通常被认为具有杰出的才能或天赋, 使其在特定的领域表现出卓越的技能(Vinkhuyzen, van der Sluis, Posthuma, & Boomsma, 2009)。天赋十分稀少, 只有莫扎特之类有造诣的人被认为是真正具有天赋。大部分的天赋研究以孩子们或青年人为对象, 这试图解释天赋出现(在早龄期)的原因以及改善天才儿童的教育方式。相对其他几个视角, 天赋研究的理论基础更加扎实, 已经有一些成熟的模型和框架体系。但是在这术语的具体意义(Passow et al., 1993 和 Stoeger, 2009)是什么? 非凡能力多大程度由于先天或后天形成?(Howe et al., 1998)。天赋研究者并未达成一致。

### 2.1.2. 人才作为优势

人才作为优势的文献属于积极心理学这一最近新兴的研究领域, 它的定义是“积极主观经验, 积极个性和积极习惯的科学”(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5)。优势已被定义为“潜力卓越”(Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011, p. 106)以及“让一个人表现优异或取得最佳表现的特征”(Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011, p. 15)。优势通常被理解为特质, 大部分是先天的, 但在某种程度上可被开发(Biswas-Diener et al., 2011)。根据彼得森和塞利格曼(2004)建立的分类法, 优势的例子是创造力, 善良, 谨慎, 感激和公正。每个人都拥有某项优势, 其中伴随着积极的情感如鼓舞, 精力充沛, 内在动机, 真诚和自我实现(彼得森和塞利格曼, 2004)。由于优势的积极效应所在, 学者们陆续研究了学校, 组织, 医疗保健, 康复和医疗机构等多个情境中, 如何让优势得到认定、发掘、发展和运用等因素。

### 2.1.3. 人才作为元胜任力

Hoge, Tondora, and Marrelli (2005) 将胜任力定义为“有效的业绩所需的可以测量的能力”(p. 511)。胜任力被称为人才的行为表现(Boyatzis, 2008), 并通常在领导力发展, 晋升决定和继任计划的情况下被加以评估(Campion et al., 2011)。胜任力由知识的积累, 技能, 才干和个人或其它特征组成(Campion et al., 2011 和 Hoge et al., 2005)。有人提出大部分人可以发展知识与技能, 而才干和个人特征相当稳定。在更抽象的层次上, 研究人员认为, 胜任力的获取受强大而高水平的胜任力所影响, 这被称为元胜任力(Briscoe & Hall, 1999)。元胜任力是能够处理学习, 适应和发展的能力, 这种能力是各种各样工作必不可少的, 并且即使发生剧烈的环境变化时仍保持其价值(Briscoe & Hall, 1999 和 Lo Presti, 2009)。元胜任力的例子是一般智力(Schmidt & Hunter, 2000), 学习

能力(Briscoe and Hall, 1999, Lo Presti, 2009 & Spreitzer et al., 1997)和情绪智力(Dries & Pepermans, 2007)。

#### 2.1.4. 人才作为潜力

潜力是人才管理和战略人力资源管理常用的词语,因为它激发了组织和咨询公司的好奇心(Silzer & Church, 2009b)。尽管这词在企业界被广泛使用,但是理解它的具体含义,并清楚地定义是一个挑战(Karaevli and Hall, 2003 & Silzer and Church, 2009a)。潜力就是“人可以比他们目前状态更好的可能性”(Silzer & Church, 2009a),意思是它是潜在并还不可见的(Altman, 1997 & Yost and Chang, 2009)。这意味着潜力有先天的基础,但须被开发从而在出色的表现中得以体现。总之,潜力被认为是稀少的个人特征:只有小部分员工被认定为具有高潜力(Ulrich & Smallwood, 2012)。

#### 2.1.5. 人才作为高绩效

不同于人才是未来的潜力这一视角,人才也可被理解为目前的行动或行为,或简言之,绩效(Altman, 1997)。在这方面,上述人才研究视角关注的是“输入要素”(如知识,技巧和能力),而高绩效这个视角更多地按照“输出要素”来界定。相对于潜力之类的投入因素,绩效产出更容易衡量。有鉴于此,组织普遍使用绩效考核来发掘人才(Dries & Pepermans, 2008)。此外,强迫分布这样的考核方法把员工绩效的重要性最大化——那就是表现相对最佳的员工获得大量奖赏,而表现相对最差的则被解雇(Grote, 2005 and Welch and Welch, 2005)。总之,把绩效评估作为人才认定方法的指导思想在很多研究中都有出现,这是因为人才最终还是用绩效来体现的。(如 Subotnik, Olszewski-Kubilius, & Worrell, 2011)。

### 3. 人才本质论的不同观点及其主要论据

在确定人才的主要研究视角后,我们从中提炼最普遍的观点,发现主要是先天,后天,或先天-后天相互作用的结果。我们把这些观点放在先天-后天连续体上,如图1所示。

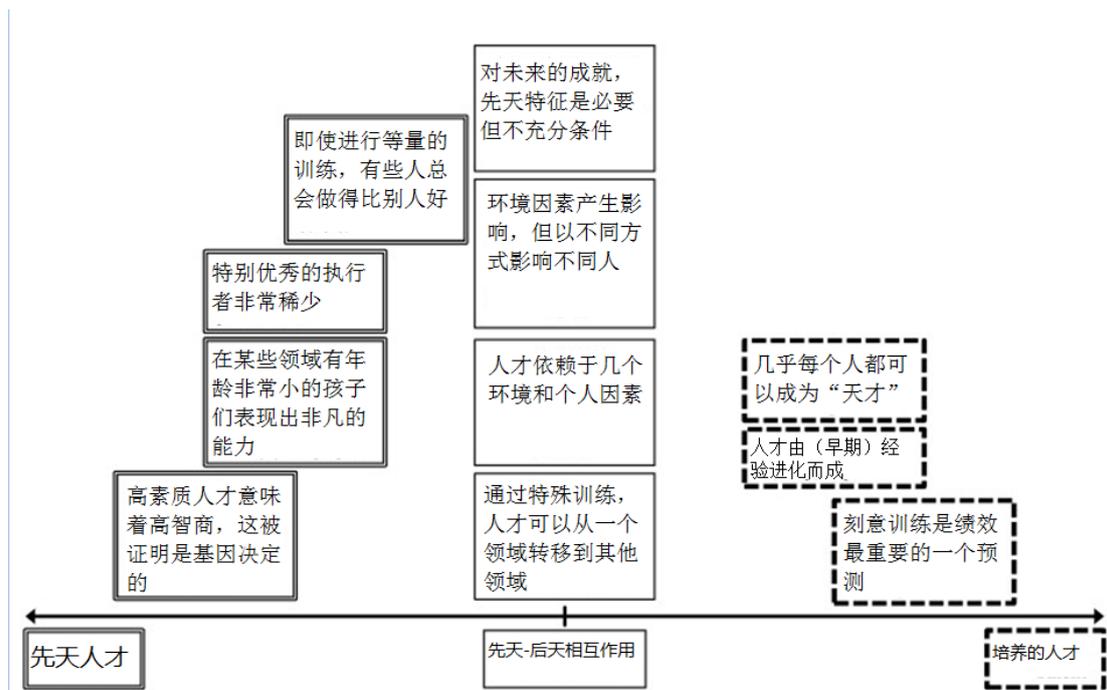


图1. 人才观与“先天-后天”的连续体

### 3. 1. 支持人才与生俱来的主要论点

在这部分，我们将提供理论和证据来论证人才是与生俱来的。但注意，所有理论和证据的研究者中没有一个完全否定培训和发展对于在给定领域成为优秀执行者的作用。他们主要认为达到非凡表现，天分是必要（但不充分）条件。我们将在以下段落证明这一假定：人才（至少部分）是与生俱来的。我们首先讨论最强调先天特性的论点。

#### 3. 1. 1. 高素质人才意味着高智商，这被证明是由遗传基因决定

刘易斯·特尔曼是首个对智力超常的儿童进行大量纵向调查研究的学者，通过将天赋定义为属于智力超常儿童的前1%，他将人才和智力以一种无法解释的方式联系在一起(Terman, 1925 and Terman and Oden, 1959)。人才常包括许多促成优秀表现的因素，智力是不可或缺的因素。譬如，曾有人提出，普通智力，专项领域技能（如乐感）以及不断练习被视为卓越绩效的三大关键因素，(Detterman and Ruthsatz, 1999 and Ruthsatz et al., 2008)。智力被认为是最重要的人才因素，而且智力的遗传力指数处于.60 至.80之间(Bouchard, 1998)，这证明人才至少需要先天因素。考虑到高遗传力，这论点被放在图1连续体的最左边。

工作环境相关的文献曾提出智力和人才的联系——表现为高绩效。特别是

文献报道,通常在招聘流程,晋升决定和行政发展中,智力或一般认知能力都会得到测试(Briscoe and Hall, 1999 and McLagan, 1997)。在这些情况下评估智力的原因是智力和工作表现之间的密切联系。元分析结果显示,对于大量的工作和职级,一般智力是未来工作表现最有效的预测(Schmidt and Hunter, 1998, Schmidt and Hunter, 2000 & Schmidt and Hunter, 2004)。

### 3.1.2. 在某些领域有年龄非常小的孩子们表现出非凡的能力

先天人才的常见争论起源于天赋研究和天才儿童。天才儿童已被定义为“能够在与文化有关的任务中表现出色以至于领域内专家也达不到该程度的10岁以下儿童”(Ruthsatz & Detterman, 2003, p. 509)。由于天才儿童在很小的时候就展示出特殊能力——如此小的年龄自然地限制了他们可能的训练和实践的时间——天赋解释了他们的早期成就(Feldman & Katzir, 1998)。最著名的天才之一是沃尔夫冈·阿玛多伊斯·莫扎特。根据轶事证据,他四岁开始谱曲(Abbott et al., 2002)。随着时间的推移,研究者收集了许多在不同专业领域的天才案例和实例。其中我们发现国际象棋大师博比·菲舍尔在七岁稚龄时,对其他孩子并不感兴趣,除非他们在玩象棋(Brady, 1989);患有自闭症的女孩纳迪亚在儿童早期画马,表现出超出她年龄的画画功力(Selfe, 1977)。

总之,这论点将先天因素描述为人才的主要决定因素,同时也承认练习和训练的重要性。因此,这论点被放在的图1的偏左侧。

### 3.1.3. 非凡的执行者非常罕见

天赋和工作绩效的文献很好地说明了人才的罕见。研究天赋的学者们认为拥有天赋的人相当有限,相对于同龄人,拥有天赋的人估计从1%到10%(Gagné, 2004)。这个低百分比引导学者们推断后天不是形成人才的主要影响因素。Protzko & Kaufman (2010)的推理认为:一般而言,许多雄心勃勃的父母们帮助和鼓励孩子们在不同领域发展,但雄心勃勃的父母们总比奇才孩子多很多。这意味着后天的培养环境并不能解释人才的许多变化,但先天因素可以。

工作环境的文献也倡导这样的想法——只有少部分员工有高绩效。在现今的组织中,为确定员工有高绩效,高潜质或人才而进行了相当多的努力。譬如绩效评估是其中一个被广泛应用的人力资源管理实践(Guest, Conway, & Dewe, 2004)。基于这个评估,公司区分为A类,B类和C类员工;最顶尖,中间的和垫底的员工;或高潜质对平均水平员工(如Axelrod, Handfield-Jones, & Michaels, 2002)。Ulrich & Smallwood (2012)估计只有10-15%的员工有高潜

质。同样，只有20%的员工被分为典型的A类员工，70%是B类员工而剩下的10%是C类员工(Welch & Welch, 2005)。20-70-10规则通常结合强迫排名体系使用，评价员工表现时会比较他/她同事的表现(Grote, 2005 & Welch and Welch, 2005)。通常，这个做法造成20%最顶尖的员工得到高报酬，而垫底的10%因合同中止需要离开，从而为人才腾出更多的空间(Grote, 2005)。高潜力员工或其他组织代表普遍认同上述所提及的规范或经验法则：组织中人才相对罕见。两组人都表明高潜力员工少而精(Dries & Pepermans, 2008)。

正如上述论点，这方式被放在图1先天末端和连续体的中心，因为先天因素被看作是人才的主要决定因素，而并不完全忽略训练的积极作用。

#### 3.1.4. 即使进行等量的训练，有些人总会做得比别人好

一个多世纪以前，法兰西斯·高尔顿先生(1869)提出培训仅能把一个人的体力和精神力量增强到一个预设的极限。在他看来，先天遗传对通过培训能达到的最佳水平早已“设了限”(Galton, 1869)。高尔顿引用了一个实例，他描述了剑桥大学的数学家期末考试。他们在3年的学习后进行考试，换句话说，每个人接受了3年同等的训练。但是，数学家的表现差异显而易见：顶尖数学家的分数是排名第二的两倍，是排名垫底的三十倍(Galton, 1869)。

从较新的天赋文献中我们发现类似的关于先天因素设限的结论，即先天因素对个体学习的速度或速率做了限制。在这方面可以提及一个例子：人才的定义是“在特定领域学习的与生俱来的能力或倾向”(Winner & Drake)。该定义意味着人才将在其人才领域比常人更快地学习。天赋文献也为先天因素帮助学习的假定提供了证据：研究显示不同棋手为达到大师或国际象棋大师级别所需的练习量有着本质的差别(Gobet and Campitelli, 2007 and Howard, 2008)。

个体在学习倾向有差别，研究组织人才的学者已对这一点达成共识，特别是研究元胜任力的学者。根据定义，所有的元胜任力促进其他胜任力的习得(Briscoe & Hall, 1999)。但是学习敏锐力是学习中最常提及的元胜任力。学习敏锐力被定义为一个人的“培养新能力的意愿和胜任力”(Lombardo & Eichinger, 2000, p. 323)。人们在学习敏锐力上相差很大(Lombardo & Eichinger, 2000)，而这差别常被视为职业成功的有效预测(Eichinger and Lombardo, 2004, Lombardo and Eichinger, 2000 & Spreitzer et al., 1997)。此外，学习敏锐度力认为是成功领导者的关键特征，因为这让他们对现今高度动态的商业环境做出适当的反应(Spreitzer et al., 1997)。

总之,上述文献明确地承认了培训提升绩效的能力,但同时阐明这能力提升受限于先天因素。因此,这论点比之前论点更靠近先天-后天连续体的中心(图1)。

### 3.2. 支持人才后天习得的主要论点

本文将在这部分介绍人才后天习得论的主要观点。正如人才先天论的拥护者并不能完全否定培训的作用,人才后天习得论的支持者也不能完全否定某些先天因素对最终绩效水平的影响。但是,他们仍然认为培训、发展和经验是取得卓越绩效的主要原因。在这些学者们看来,超出50%的因素可用后天因素解释。再一次,我们从图1先天-后天连续体中最末端的位置开始,表明他们将人才主要归因于后天习得。

#### 3.2.1. 有意训练是绩效的最重要预测因素

一些天赋研究者声称,要想成为顶尖数学家、棋手、音乐家、运动员等,至少要苦练成千上万小时(Howe et al., 1998)。举例而言,棋手要达到国家象棋大师级别需苦练10年(Simon & Chase, 1973)。因此,许多研究人员认为训练和实践是人才的决定因素(如Ericsson, 2007, Ericsson and Charness, 1994, Ericsson et al., 1993, Ericsson et al., 2009, Howe et al., 1998 and Sloboda et al., 1996)。有意训练尤为重要,这被界定为“(1)针对于提升绩效,(2)充分的难度,(3)持续获得有效的反馈,和(4)有充足的机会重复和改正错误”(de Bruin, Smits, Rikers, & Schmidt, 2008, p. 474)。根据Ericsson et al. (1993),个体投入有意训练的时间量与其达到的专业水平单调相关,也就是单调递增的假设。一些研究证实了该理论的适用性。刻意训练量决定着成就,如音乐家(Ericsson et al., 1993 & Sloboda et al., 1996)、足球和曲棍球运动员(Helsen, Starkes, & Hodges, 1998)、棋手(de Bruin et al., 2008)和每日打字员(Keith & Ericsson, 2007)。

基于Ericsson和他同事提出的理论,组织研究者也强调有意训练的重要性。Day (2010)最近声称人们经常忽略有意训练对领导人才发展的重要作用。管理大师Geoff Colvin (2010)甚至出了本书,讲述了他认为如果投入足够时间进行自我训练,那么每个人都可以成为杰克韦尔奇。

总之,由于Ericsson, Prietula & Cokely (2007)已明确表述,除了身高和体型外没有任何先天因素影响绩效,所以这一观点被放于图1连续体非常靠近后天习得的末端。

### 3.2.2. 人才由（早期）经验进化而成

人才后天习得论的支持者认为，单单是早期的能力不能证明人才是与生俱来的，因为它至少没有排除学习机会的存在 (Howe et al., 1998)。在天赋文献中，天才儿童也可以说是早期教育的结果。换句话说，如果在童年时没有接受特殊的机会和鼓励，天才儿童能否胜过他人，这是个问题 (Howe, 1999 & Howe et al., 1998)。举例而言，众所周知，莫扎特的父亲是抱负不凡的音乐家，他在他两个孩子的音乐教育上花费了大量的时间和精力 (Therivel, 1998)。那么，莫扎特在很小的时候就拥有无数的学习经验。天赋学者们认为这些独特的学习经验解释了莫扎特在孩童时代无与伦比的音乐感以及在后来日子里作为作曲家的杰出表现。这经验证据可在 Davidson, Howe, Moore, and Sloboda (1996) 的研究中找到，他们发现对于那些掌握乐器最高水平的学生们，他们的父母都非常支持其音乐教育。

领导力潜质的文献也强调了获取经验的重要性。举例而言，McCall (1994, 1998) 认为从经验中学习对成为未来领导者是必不可少的。在他看来，人才是从各种经验中尽可能学习的能力。在这方面，人才拥有不少特征：积极地寻求学习机会，尝试广泛地了解管理，从新角度看待问题，承担风险，寻求反馈以及从错误中学习 (McCall, 1998)。一些研究发现仅依赖于已掌握的技能而不学习新事物的员工更容易在以后的职业生涯失败 (McCall & Lombardo, 1983)。此外，Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, & McGue (2006) 发现领导角色的30%变化可用基因因素（潜力）解释，而变化的最大份额（70%）可用环境影响（经验、练习）解释。

总之，上述观点指出当解释人才时，后天习得比先天遗传更重要，但它也暗示一些先天因素可能有助于从经验中学习。

### 3.2.3. 几乎每个人都可以成为“人才”

行为主义者约翰·华生曾声称他可以将任何一个健全的婴儿训练成任意领域内的专家，只要有可能让他们在他所选定的环境中成长 (Watson, 1924)。与此相关的是，研究者认为如果父母愿意以及有能力在孩子的教育上投入足够的精力，他们或许可以“制造”一个天才儿童，(Howe, 1990)。一个经常被引用的例子是十八世纪威尼斯的孤儿院——皮耶塔医院 (Abbott et al., 2002; Sloboda, Davidson, & Howe, 1999)。在那时，孤儿院的孩子在安东尼奥·维瓦尔第的教导下学习精深的音乐知识。结果孤儿院产生了非常多的有造诣的音乐家和作曲家，考虑到一般人群中很少有大师级的音乐家，这一情况很罕见 (Abbott et al.,

2002 & Sloboda et al., 1999)。每个人都有可能成为人才，该假定的经验实证源于艾伦·施奈德 (2009) 进行的许多研究。基于每人都有潜在的特殊才能这一假定，他在研究对象上使用“低频磁电刺激”人为地激发特殊才能。他的研究表明这一技术可暂时提升画画技巧(Snyder et al., 2003)；在施奈德某些(但不是全部)正常研究对象上，该技术也提升了数字能力(Snyder, Bahramali, Hawker, & Mitchell, 2006)。

人能被开发以提升绩效，这一观念也普遍存在于潜力的文献里。在现今的组织中，高潜力人才被不断地培训，从而取得更高的职位或未来长期绩效(Silzer & Church, 2010)。Yost & Chang (2009) 也声称任何员工都能被开发为优秀执行者。唯一的前提是组织通过找到员工能发挥最大力量的位置，并且教导他们如何发展自己来实现潜力。

上述观点有力地论证了后天习得对发展专家行为的重要性。但是，经验实证表明，每人都能成才这一论点或许不太合适。另外也提出了个体特征和环境之间的配合问题 (Yost & Chang, 2009)。

### 3.3. 先天-后天相互作用的论点

天赋和人才的许多最新理论推断人才源于先天和后天环境的相互作用，但未能详细说明它们每个在人才形成中所占的确切比例(如 Abbott et al., 2002, Gagné, 2004, Gagné, 2010, Renzulli, 2005 and Vinkhuyzen et al., 2009)。Csikszentmihalyi (1998) 指出“人才不是要么全有要么全无的天赋，而是一种需培育才能结出果实的潜质”(p. 411)。先天-后天相互作用的支持者所提出的思想和理论将在下面讨论。因为所有论点都支持先天-后天相互作用，并强调先天和后天人才的重要性，所以他们都被放于图1连续体的中心。

#### 3.3.1. 先天特性是未来成就的必要不充分条件

研究者区分给定的先天人才和后天习得人才，后者是只能通过艰苦的训练才能获得的(Clifton and Harter, 2003 and Gagné, 2004)。这两个概念密切相关，因为后天习得人才总是建立于先天人才。为了让两个类别的差异更为明显，研究者引入不同的术语。举例而言，天赋研究者 Francoys Gagné (2004) 和 Gagné (2010) 使用天才一词，指的是具备特殊的天生的才能或天赋，而特殊才能一词是指“在至少一项人类活动中，超常地掌握一些得到了系统发展的能力(技能)和知识”(Gagné, 2004, p. 120)。根据他的天赋-天才区别理论(DMGT)，Gagné (2004) 进一步说明特殊才能是天赋在学习和训练中转变而成。天赋向特殊才能的

转化过程被称为发展过程。如果发展过程并未发生,那么天才会被浪费;它们不会表现为优秀的绩效(Gagné, 2004)。换句话说,天赋-天才区别理论意味着天才并不一定会称为有特殊才能的人(她有不同寻常的乐感但从未称为一个成功的音乐家,因为她从未学习过演奏一个乐器),而不是相反(五音不全的人绝不会称为一个成功的音乐家)。

在先天与后天发展的相互作用中,天赋-天才区别理论的总体构想也出现在天才领域的其他有巨大影响的模型中。在智慧、智力和创造力(WICS)之间的天才模型中, Sternberg (2003, p. 109)将天才定义为“在发展中具有高水平的技能”。这一定义是指与生俱来的才能须被开发以至进化为非凡的绩效或专长(Sternberg, 2003 & Sternberg, 2005)。同样,三环天才理论(Renzulli, 2005 and Renzulli, 2012)认为一些人具备潜质,能够发展天才行为(不同寻常的表现),而其他则不然。个体潜质取决于三个因素(三环):高于平均水平的能力、高层次的执著精神和高层次的创造力。这些因素由人和环境的相互作用所组成(Renzulli, 2005)。但是一个有潜质的人不一定会成为一个有天赋的执行者。因此, Renzulli (2005)认为教育者必须推动潜质向优秀绩效转化。

员工(高)潜力的文献也有先天因素与后天塑造人才的类似论据。潜力是指“人可以比他们目前更好的可能性”(Silzer & Church, 2009a, p. 379),表明潜力是潜在的以及还不可见的(Altman, 1997 & Yost and Chang, 2009)。潜力被看作为未来成功的必要前提,但只有被发现,壮大和发展,潜力才能充分实现(Silzer & Church, 2009a)。这意味着潜力很可能有先天的基础,这对在未来组织中变得有效率而言,是必要但本质上不充分条件。有人认为,先天的潜力很可能是为未来发展设置环境或打造基础的因素(Altman, 1997)。

先天和后天习得这两个因素对人才至关重要, Ruthsatz et al. (2008)提供了相关的实验证据。研究者发现先天因素(即一般智力加上音乐听觉)与累积练习的结合比单独练习更能解释音乐表演的变化。Vinkhuyzen et al. (2009)进行了双生子研究,结果发现相当多的基因遗传到人才和能力,尽管他们承认练习对达到很好的表演效果是不可或缺的。

### 3.3.2. 环境因素产生影响,但以不同方式影响不同人

研究者感兴趣于基因和环境的互动是如何影响人的行为(Bronfenbrenner and Ceci, 1993, Papierno et al., 2005 and Schmitt et al., 2003)。个人(如性格特征)和环境因素(如教育)并不是简单的相加;相反,一个因素可以

放大另一个因素的影响(Bronfenbrenner and Ceci, 1993 and Papierno et al., 2005)。换句话说,人与环境因素结合的整体效果比他们单独的影响要大。这些现象是乘数效应(Ceci, Barnett, & Kanaya, 2003)和协同效应(Schmitt et al., 2003)。

Papierno et al. (2005) 提议用倍增的人-环境相互作用或乘数效应来解释特殊才能或天才的出现。乘数效应暗示人或环境的初始输入可引发一连串人-环境相互作用,从而导致可衡量结果的重大进展(Ceci et al., 2003)。以一个有创造力和艺术灵感的女孩为例:由于她喜欢做创意工作,在小学时她比同学更努力地画画。她的老师欣赏她的付出并赞扬她的画作。老师令人鼓舞的话激励了她进一步改善自己的画作。她花更多业余时间创造性任务上以使得她的父母注意到她画技不断进步。他们决定将她送到课外美术班,让她在那里进一步提升技巧。最终,因为比起同龄人的画作,她的作品反映了更高层次的专业知识,她被艺术类学校录取了。

Papierno et al. (2005) 进一步指出马太效应,说明为什么一些个体能发展成为优秀人才并远远超过一般人。马太效应的名字来自圣经的经文:“凡有的,还要加给他叫他多余;没有的,连他所有的也要夺过来”(Matthew, 25:29)。这意味着任何个体拥有越多(如资源,能力,健康),他们越增加其财产,最终达到和拥有越少的人不相称的程度。因此,马太效应帮助解释为什么人或环境的原始、线性差异不会导致结果的线性差异(Papierno et al., 2005)。简而言之,这意味着初始环境刺激的给定水平(如钢琴课)可使人消除遗传倾向,响应刺激(如乐感)并获得高才能。在最极端的情况下,一个稍低遗传倾向的人不能增加才能。

总之,Papierno et al. (2005)认为人才的出现在很大程度上取决于小部分遗传或环境投入和人-环境之间相互作用。而且,初始投入起着决定性作用,因为其限制了个体最终能够实现的最大表现水平。

### 3.3.3. 人才依赖于几个环境和个体因素

人才不能摆脱环境和个体变化,(Abbott and Collins, 2004, Abbott et al., 2002 and Biswas-Diener et al., 2011)这一观点部分建立于这一观点:如得以发展或改善,特定的先天因素只会引起优良表现。这意味着如果环境不利于发展,那么有可能浪费掉初始人才或先天潜力(Abbott and Collins, 2004 and Biswas-Diener et al., 2011)。Abbott & Collins (2004)具体说明了有利的环

境因素包括父母的支持,充足的训练设施和有效的指导,而有利的个体因素包括动机和适当的学习策略。此外,与其声称个体和环境因素的交互作用是人才出现的必要条件,还不如说交互作用塑造了人才的具体表现。莫扎特是一个极端的天才,如果他在另一种环境下成长,那么他可能成为了奥林匹克赛艇运动员(Abbott et al., 2002)。

人才是一种优势的视角,研究人员认为跨越时间和环境,例如纯粹的特质,优势并不稳定;但其高度依赖于情境因素。这意味着对于不同人,相同的优势明显地反映为几种方式(Biswas-Diener et al., 2011)。例如勇敢可能使一个人成为消防队员,但也可能是一名高海拔建筑工人。成为消防队员的选择取决于环境因素(如家里几个成员是消防队员),个人价值(如服务社会),兴趣(如冒险),其他优势(如强烈的兴趣和乐观)或他们中几个的结合。

人才是一种优势的视角是不能孤立的。因为使用特定优势的适当性或相关性取决于背景或情境因素(Biswas-Diener et al., 2011 and Schwartz and Sharpe, 2006)。与优势用得越多越好的一般观点相反,最近一些研究人员强调在某些情况下过度使用优势可能是有害的(Biswas-Diener et al., 2011, Kaiser and Overfield, 2011 and Schwartz and Sharpe, 2006)。例如当转变工作角色时,常常需要或多或少地利用不同优势或特定的优势(Biswas-Diener et al., 2011)。特别是Kaiser & Overfield (2011)强调领导者过度用他们优势,最终导致一边倒的领导能力。举例而言,魄力通常是领导者希望拥有的,但如过度使用,可能导致员工的抵触情绪(Ames and Flynn, 2007 and Kaiser and Overfield, 2011)。

#### 3.3.4. 通过特殊训练(刻意规划),人才可以从一个领域转移到另一个领域

最近,运动领域的案例研究强调了一种新人才发掘和发展方式的潜在好处。这一方式被称为人才转移,基于人才是先天的和人才是有限的这些假定。同时,人才被理解为一种可通过训练改善的和应用到不同领域的资源(Bullock et al., 2009)。特别是,人才转移意指评估专项运动A的高级运动员在不熟悉的运动B的先决条件。如果选中的候选人拥有大量高素质的训练,参加竞赛的可能性和所有其他所需的资源,那么他可以在相对短的时间内(快速跟进)成为目标运动B的专家(Bullock et al., 2009)。一些实例有从速度滑冰到公路自行车赛,从体操到跳水,从疾跑到滑大雪橇,和从举重到掷铅球的运动员(Gulbin, 2008)。Bullock et al. (2009)描述了广泛的案例研究,当中女运动员发展为成功的俯式冰橇(滑动运动)运动员。她们最初是在田径比赛之类的运动中取得成功,并

形成了俯式冰橇所需的特定能力(如快速短跑运动员)。研究结果为人才转移的理论提供支持。它表明如果满足特殊的需要(如肌肉强度),有可能实现专项运动较晚的专业化(Bullock et al., 2009)。

人才转移的想法可能很容易应用于工作环境中。Rappaport, Bancroft & Okum (2003)提出主要人才短缺迫使组织应用更多有创造性的人才招聘策略。这意味着人才需从不寻常的目标群体中搜索,甚至是年长工人。此外,招聘中的要求可以比较宽泛,指出难以培养的,或者不可缺少的知识即可。通过这样做,组织会得到更多有潜力和取得卓越绩效的求职者。人才转移的理论表明人的潜力能在一定的时间和精力中转化为卓越的表现。举例而言,一个上了年纪的飞机技术员或许可以在医院内的辐射防护技师的职位上使用大量的技巧,因此他可能是一个好的申请者(Rappaport et al., 2003)。

#### 4. 人才的不同定义对人才管理的启示

理解先天论,后天论或先天-后天相互作用对人才管理实践的实践有重要启示。举例而言,这影响人才管理是否应当更关注于人才的甄选还是人才的培养(McCall, 1998)。因此在本部分,关于组织的人才定义可被放在先天-后天连续体的哪个位置,我们可给人才管理者一些实用指南。我们从五个方面讨论了人才管理方式的含意。根据Dries and Pepermans (2008)提出的人才管理四方面:人才发掘、人才发展、继任计划和保留管理。以及其他作者的研究(Stahl et al., 2012),我们将招聘补充为人才管理的第五个方面。

##### 4.1. 在先天-后天连续体上确定组织的位置

我们认为组织能根据所需人才的类型、先前的经验、人才的劳动力市场供给、劳动力市场监管和特定的战略思考来摆正自己的位置。最后,第一步将是回答以下重要问题:在这个组织中我们需要什么类型的人才?例如,我们更依赖领导人才还是技术人才?我们希望将人才放在哪一个关键的位置上?劳动力市场上人才供给是如何稀缺?到底员工是多容易被解雇?寻找这些问题的答案可能帮助有经验的人力资源管理者决定所需的人才能否在有限的精力下发展,或其发展过程是否相当复杂以及昂贵。

更具体地说,组织可能考虑他们是否对领导力或技术类/专家型人才有更高的需求。当人才管理主要针对领导时,在连续体上找位置可以归结为以下的哲学问题:领导是天生的还是后天形成的?当人才管理主要面向技术专家时,我们建议连续体上后天习得的位置,因为技术职务需要大量可被发展的专业知识和技巧

(Wanzel, Matsumoto, Hamstra, & Anastakis, 2002)。但是,对数学的理解和喜爱或许是技术技能发展的先决条件。在某些情况下,组织也难以预测未来人才需求,特别是当组织在高度动态环境下运转或组织在开创阶段时。在这些情况下,影响员工适应性和灵活性的元胜任力如智力和学习敏锐力可能是人才管理的中心(Dries, Vantilborgh, & Pepermans, 2012)。此外,在劳工立法阻碍员工停职的情况下,组织或许接受人才可被开发的观念,推行让员工出色发挥的策略。其次,如果劳动力市场的人才供给很匮乏,组织可以考虑先天-后天相互作用的环境下讨论过的发展可能,如将人才从一个领域转移到另一个领域(Rappaport et al., 2003)。

一旦根据所需的人才类型确定了在先天-后天连续体的位置,人才管理的启示主要如下,先天人才假定意味着人才管理更注重人才发掘和人才保留,而后天习得人才假定意味着更注重人才发展。再者,人与环境交互作用意指只有具备先天才能的人在特定工作条件下得到发展。

#### 4.2. 基于人才大部分是天生的人才管理

先天才能的基本思想与麦肯锡顾问宣告的“人才战争”舆论是高度相关的(Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, p. 1)。值得为人才而战的想法是基于真正的人才不可被开发,因而非常稀缺这一假定。人才之类的紧缺资源必然是分配不均的。也就是说,一些人(少数人)具备先天才能而其他人(大多数人)则不然。Snell, Youndt & Wright (1996, p. 65)认为“如果技巧的类型和水平如此不均匀分布以致一些企业能获取其所需人才而另一些则不能,那么(其他条件不变)人力资源就是一种持续竞争优势”。同样地,企业的资源基础理论认为组织来自有价值的,稀缺的,不完全模仿的和不完全替代的资源所形成的竞争优势(Barney, 1991),而所有的标准适用于先天才能。

总的来说,上述论点提供了可执行的人才管理方法,明确强调寻找和吸引尽可能最好的人,并在个体和组织之间创造持久的联系。因此,当人才被认为是与生俱来时,人才招聘、发掘和保留尤其重要。另外,应该创建一个强有力的雇主品牌以提升组织作为雇主的声誉以及吸引足够的合格求职者。

当招聘和发掘都是指寻求人才的过程时,招聘需先确定并聘用有天赋的外部求职者,而发掘是从内部候选人(目前劳动力成员)中发现人才。当人才被认为是与生俱来时,必须在儿童时代就观察得到并测量人才的一些标志。结果,当一个人进入就业市场时,他们自然很独特,并且引起公众注意。因此,人才管理

应当安排深入细致的人才招聘和发掘程序,其满足以下需要(Mönks & Katzko, 2005):它基于人才的理论模型(如智慧、智力和创造力之间的天才模型, Sternberg, 2005),使用高标准方法的有效诊断工具(如韦克斯勒成人智力量表-IV以测量智力, Wechsler, 2008)和它仔细处理如对妇女和少数民族的社会偏见。后者的实例是大众认为女人在数学、信息学、自然科学和技术科学方面不如男人,即使研究并不支持这一假定(Mönks & Katzko, 2005)。

一旦员工被聘用了,先天论主张者的建议是明确的。由于组织旨在防止人才员工离职,那么人才管理建议主要与保留管理有关。对于学者提出的员工保留,必然导致员工的细分和不同员工的差别待遇(Becker and Huselid, 2006, Boudreau and Ramstad, 2005 & Lepak and Snell, 1999)。员工的细分可基于不同因素。一方面, Lepak & Snell (1999)的人力资源架构一书中根据员工的独特性和战略价值来区别对待员工。另一方面, Becker & Huselid (2006)认为只有当高级人才能为企业的战略目标做出贡献时才对组织有价值。由于组织内的一些位置潜在创造更多的价值,作者建议根据工作战略重要性的不同来实施人才管理。

区分员工对员工的雇佣模式,雇佣关系和人力资源配置会有所影响。莱派克和斯奈尔(1999)在如何对待人才提供了具体做法。第一,他们应当在组织内部得到培养,以便形成有别于其他组织的知识和技巧。当人才被认为是先天时,人才培养的主要方法就是传达工作要求。第二,组织应当创造以组织为核心的雇佣关系,通过提供发展机会和参与决策来加强相互合作关系。最后,笔者建议用承诺为核心的人力资源管理制度,人事决策是基于潜力而不是现今绩效,职业培训和指导方案都要到位(Lepak & Snell, 1999)。总的来说,这些做法有利于创造企业和员工的长期关系,并增加人才的保留率。

同样,贝克尔和休斯理德(2011)建议组织把高级人才放在战略位置。这意味着评价中心从内部或外部的人才库中选择最佳候选者,以及重点对挑中的候选人加以训练。为了保证保留这些人,需将职业机会清晰地传达给人才员工。此外,在绩效评估会议上需给他们创造符合现实的期望。再者,需精确地评价个人绩效处于的战略位置,使得最优秀员工获得优厚回报,同时解雇绩效不佳者(贝克尔 & 休斯理德, 2006)。

#### 4.3. 基于人才后天习得论的人才管理

如果人才可通过训练获得,那么人才管理将不遗余力系统地培养人才。认

为人才可后天习得的人会同意“专家总是后天铸造的，不是天生的”（Ericsson et al., 2007, p. 116）。因此，人才管理制度必然强调人力资源发展的重要性，以及使用多样化的人才管理方式来扩展员工的知识、技巧和能力。这些方式包括管理技巧训练，具挑战性的任务，早期领导经验的准备，工作轮换，与下属的正式谈话和指导（参阅 Dries & Pepermans, 2008）。人才后天习得论相对于先天论来说，表现出更大的包容性。如果人才不是基于先天因素，那么可能更多人——所有人——都可成为人才。

因此，在此背景下的人才管理相对较少地把重点放在人才识别和招聘。

包容性人才管理的基本原理是如果提供适当的经历或适当的学习机会，那么组织的每一个成员都可能成为卓越绩效、高价值的员工。在某些组织，培训和发展可能只专注于特定的员工。举例而言，主要依赖技术人才的组织可以选择大量训练所有持有工程学位的员工。再者，包容性人才管理方式的支持者认为人才管理可带动所有员工的最佳绩效。这可通过确定吸引特定员工，并把他们放在有挑战性的职位，以发展其潜力的方式来实现（Buckingham, 2005, Buckingham and Vosburgh, 2001 and Yost and Chang, 2009）。在这方面，人才管理力图发现每个人的优势或优势群以便于将他们与胜任的职位，任务和挑战相匹配（Buckingham, 2005 and Yost and Chang, 2009）。Yost & Chang (2009)详细说明了人才管理实践通常缺乏有效利用员工，因为他们只关注于展现领导潜质的员工。根据这些作者，将所有员工包括在人才管理举措中是明智的。这可通过强调以下来实现：职员与工作相适是出现人才的必要条件，以及利用各种任务、指导、与下属的正式谈话、网络、发展计划、反馈和反思（Yost & Chang, 2009）。这些举措最终教导员工学会自我发展。

皮格马利翁效应的文献提出认定所有员工都是人才是多么重要。皮格马利翁效应假设学生因为老师的期望值高低而发生实质性变化（Rosenthal, 2002）。元分析发现，管理者对下属的积极期望提升了后者的后续表现，从而支持这假定（Kierein & Gold, 2000）。在这一点上，认为所有员工都是人才的组织在培训活动后可能会看到他们员工有更积极的发展。此外，消极的皮格马利翁效应，亦称戈莱姆效应，表明消极的领导期望会减弱下属的后续表现（Oz & Eden, 1994）。因此，这些组织也要避免不是人才的员工的绩效有所降低。因此，人才管理应当致力于建立组织文化，欣赏员工的能力，创建高期望和期待成功。

此外，改善培训的质量，提升学习环境和转化，可增强培训的成果。为此目的，可以参照从经验中学习（McCall, 1998 & McCall, 2010）和有意训练

(Ericsson et al., 2009)的文献。这些研究表明,从经验中学习是十分重要的学习手段。

关于如何设计培训和发展的实用指南也源于刻意练习的文献(Ericsson et al., 1993)。文献通常说明成为专家是耗时且复杂的过程,平均需要一万小时的锤炼(Ericsson, 2009)。有意训练是非常有效的学习工具(如 Keith & Ericsson, 2007)。应当按照以下方式设计培训:第一,学习经验应当允许试错;第二,它应当在安全的学习环境下进行。第三,应当给学习者提供即时且高质量的反馈。第四,它应当针对那些尚未掌握技能(Day, 2010, Ericsson et al., 2007 and Ericsson et al., 2009)。有人声称,即使是被认为稀缺的先天特性,如非凡的领导力,也可通过刻意练习来开发(Ericsson et al., 2007)。但是,有意训练并不是轻松的活动(Ericsson et al., 1993);因此员工需要被鼓励和奖励。一个可能的员工激励的方法是激发员工的参与激情。激情被定义为“一种对喜爱活动的强烈爱好,愿意为之投入时间和精力”(Vallerand et al., 2003, p. 756)。因此,管理者可通过增加员工对工作的激情来激励员工参与有意训练。

最后,在员工发展投入相当的资源后,组织可试图优化使用训练有素的员工。所有员工的简历数据库提供有每个员工先前学习经验的大致概述,并因此成为接班人计划一个有价值的工具。人力资源管理者可使用简历数据库去找出有特定经验的员工,来担当更具挑战性的组织角色。此外,求职面试或评价中心可用来测试所需的技巧和能力是否已被开发。最后,应当关注组织和那些得到培训会而获得专业知识的员工之间的持久关系。

#### 4.4. 基于人才由先天-后天相互作用的人才管理

当假设人才是基因和环境因素相互作用的产物,人才管理者可部分基于以上所述的人才管理含意。第一个现实意义是从人才转化的文献中得到的,它涉及人才员工的招聘(Bullock et al., 2009)。人才转化的研究表明一个领域的人才可在相对短的时间内以有限的精力转化到另一个领域,但条件是这两个领域都是基于类似的潜在能力。由于技工持续短缺,人才转移显得非常重要。有些组织已经对这问题做出应对,它们开始推选新的劳动力储备并且聘用曾经被认为相当不合需要的新工人群体,如女人,少数民族和老年人(Henkens, Remery, & Schippers, 2008)。

可以参照潜力的文献来更好地认识基础或先天特性的本质,更重要的是,人才发掘。潜力被定义为未被实现的潜在因素(Altman, 1997 and Yost and Chang,

2009)。同样也适用于成功人才转换需要的先天特性。Silzer & Church (2009a) 发展了差异化模型,其中描述了潜力的三个方面会随着时间而改变。第一方面是最基本的,包含了相对稳定和难以大变化的因素。如性格和智力商数。第二方面包含预测未来学习和发展的因素。如适应性、学习导向、动机或驱动力。这方面被提及为成长方面,其因素也相当稳定。潜力的最后一方面是职业方面,它包含随着时间可被开发的因素。如技术和功能性知识,以及管理员工的能力(Silzer & Church, 2009a)。通常,如果出现了如管理小型团队的能力,或如果员工有强烈成长因素,在特定领域表现卓越的动机,那么领导力很容易被开发。

于是就产生了三个方面的人才管理建议。第一,人才发掘应当强调基础和成长方面的因素,如潜力。第二,一旦发掘了潜力,发展和培训计划应当专注于属于职业方面的因素。那些因素的发展可通过有意训练和以经验为基础的学习来促进。第三,两种类型的诱因促进了人才发展进程:自我刺激因素如身体或心理特征以及自我目标管理;环境刺激因素如其他个人、环境或特殊培训机会(Gagné, 2004 and Gagné, 2010)。

在改进的天赋-天才区别理论中,Gagné (2010)重点关注了自我内在刺激动力。根据该作者,动力对人才发展是首要的,因为发展过程需要系统的,不遗余力的和持续的追求卓越(Gagné, 2010)。如果个体受激励,那么更有可能保持漫长和需要努力的过程,因此导致预期结果。关于如何提升员工动力,以下理论都是值得参考的。自我决定论(Deci & Ryan, 1985),期望理论(Vroom, 1964),目标设定理论(Locke & Latham, 1990)。

天赋-天才区别理论提到的人才管理外界刺激因素(Gagné, 2004 & Gagné, 2010)是人才管理的环境或背景。由于人才并不能分离于其工作环境(Biswas-Diener et al., 2011),也由于特定环境可能以不同方式影响不同人(Papierno et al., 2005),所以人才管理应当是动态的,能适应于背景或个体。更具体地说,以下三个行动步骤值得推荐。第一,一般而言,人才管理应当致力于营造组织的氛围以促进人才管理和防止浪费人才。第二,人才管理举措在不同职位,不同职级和不同组织有差异,因此可能需要不同的人才管理形式。第三,人才管理不应只关注充分发展天赋。人才管理的一个重要部分是应该注重教导员工何时使用和何时不用他们的天赋,以及如何使得人才与工作相匹配(Biswas-Diener et al., 2011 and McCall, 2009)。

## 5. 未来的研究

本文首次尝试在人才管理领域对人才下定义。从理论上讲，下一个必不可少的步骤是开发人才管理模型或框架以整合不同人才定义，并开发关于各种后果所带来影响的种种假设。在这方面需要更多的理论工作，为人才管理的学术领域建立良好的理论基础。

为了深刻地了解人才管理组织现今使用的人才定义，应当进行话语分析。这可用于分析关于人才先天论的官方组织政策或人力资源管理者的言论。此外，可分析对比案例来比较不同组织中人才的定义与其人才管理制度。跨文化或跨部门比较会更有趣，盈利或非营利组织中人才的观点可能会有其他影响因素。

下一个重要研究步骤是比较结果变量，如员工满意度，参与度和投入度，个体和组织绩效。为了这个目的，应使用多层次研究设计，从组织级别，部门或团队级别，和员工的角度来全面调查人才管理。

## 手机【人才时讯】信息汇编

(2013年7月)

**【2013-7-1】**昨天发布的《中国区域人才竞争力报告蓝皮书》显示，2011年省域最具人才综合竞争力前十名分别为：北京、江苏、上海、广东、浙江、山东、天津、辽宁、福建、重庆。在区域人才国际化方面，北京、上海、江苏处于领先地位。

相关链接：<http://news.steelcn.com/a/95/20130701/652249D57BEF1F.html>

**【2013-7-2】**由人力资源和社会保障部全国人才流动中心主办的中国国家人才测评网改版后全新上线。本次中国国家人才测评网改版提供了更全面的在线解决方案，增加了大量测评专业信息，提供了更多的个性化服务和更加丰富的资料内容。

相关链接：<http://news.xhby.net/system/2013/07/02/017831694.shtml>

**【2013-7-3】**在所有欧盟国家中，德国的青年失业率最低。这与德国独特的人才培养制度不无关系。在德国的教育体系里，职业培训学校和大学都享有重要地位。官方数据显示，高中毕业、有条件申请上大学的德国年轻人中，29%放弃上大学而选择上技校。

相关链接：<http://www.chinanews.com/gj/2013/07-02/4992417.shtml>

**【2013-7-4】**近日,中国科学院举办了第三届“海外人才走进科学院”活动。来自美国、英国、法国等国家的60多位海外优秀青年学者应邀访问中科院。他们中的许多人,正考虑以“海归”的身份回国继续从事科研工作。

相关链接: [http://www.cas.cn/xw/cmsm/201306/t20130627\\_3887866.shtml](http://www.cas.cn/xw/cmsm/201306/t20130627_3887866.shtml)

**【2013-7-5】**最新统计数据显示,截止2013年6月底,成立仅5年的万达百货取得了64家店扩张的成绩。作为中国百货业新王者,优秀人才成为了万达百货快速发展的驱动力。据悉,今年万达百货预计在猎头公司人才招聘上投入过千万的费用,高管的岗位薪资亦比其他零售企业高出很多。

相关链接: <http://www.ccstock.cn/finance/qiyexinxi/2013-07-23/A1265857.html>

**【2013-7-8】**今年深圳的积分入户政策“不拘一格选人才”,取消基本条件中要求“具备高中以上学历”的规定,同时也取消了投资纳税条件与学历技能条件不能叠加积分的规定。自5月15日启动以来,目前已有两批共8014人获得积分入户指标。

相关链接: [http://news.xinhuanet.com/2013-07/07/c\\_116436825.htm](http://news.xinhuanet.com/2013-07/07/c_116436825.htm)

**【2013-7-9】**有媒体保守估计,状元们出国留学的比例高达60%。而且,这些曾经的高考状元学成归国的仅占少数,人才流失问题严重。中国校友会网最新发布的调查报告也显示,近7成高考头名已难觅职场踪迹,大多数人恐已“流失”海外。

相关链接: <http://news.takungpao.com/society/topnews/2013-07/1743262.html>

**【2013-7-10】**2013年苏州国际精英创业周开幕。两千余名海内外高层次人才,带着千余个项目寻找创业的“婆家”。截止目前,四届创业周共引进国家“千人计划”人才39人、“省双创”人才32人、姑苏领军人才89人,吸引的844个落户项目,注册资本达67亿元。

相关链接: [http://news.cnwest.com/content/2013-07/10/content\\_9695228.htm](http://news.cnwest.com/content/2013-07/10/content_9695228.htm)

**【2013-7-11】**浙江省宁波市首家高技能人才公共实训中心近日在宁波技师学院成立,实训中心一年可培训两万名高级工及以上技术工人。中心的技能实训采取模块化管理,面向企业职工、院校学生、社会培训机构及学院开放。

相关链接: <http://news.cnnb.com.cn/system/2013/05/09/007714666.shtml>

**【2013-7-12】**韩国“全国经济人联合会”最近的调查结果显示,在韩国的十大产业里,销售额位居前列的企业平均“年龄”已达到54岁。韩国大学生最想去的就是这些名企,导致这些公司的人力资源部常年门庭若市,而很多急需人才的中小企业却门可罗雀,乏人问津。

相关链接: <http://www.jfdaily.com/a/6483121.htm>

**【2013-7-15】**据《今日印度》杂志7月14日报道,印度吉拉吉特邦首席部长穆迪(Narendra Modi)14日发表讲话称,印度教育需要现代化,但现代化不是西方化。他还指出,印度教育应像中国学习,因为中国不仅对教育有着高投入,还将人才与国家建设紧密相连。

相关链接: <http://www.jfdaily.com/a/6502984.htm>

【2013-7-16】金融领域人才的总体供求情况很不平衡，企业对金融行业人才的需求量远远大于人才的供应量，这个比例接近9比1。从职业分布情况来看，保险类的供求比例差距比较大，企业对保险类人才的需求较多，而市场上该类人才的供应量相对较少。

相关链接：[http://www.zhuhaidaily.com.cn/text.php?ud\\_key=24708&ud\\_date=](http://www.zhuhaidaily.com.cn/text.php?ud_key=24708&ud_date=)

【2013-7-17】据日本放送协会消息，目前，日本国内能够分析“大数据”的专家非常少。为此，7月16日，日本国内统计学者和企业成立了培育人才的新团体——“数据科学家协会”，致力于培养“大数据”分析人才。

相关链接：[http://news.xinhuanet.com/world/2013-07/17/c\\_125022460.htm](http://news.xinhuanet.com/world/2013-07/17/c_125022460.htm)

【2013-7-18】由北京两岸文创人才发展中心举办的海峡两岸设计人才培养计划签约仪式在民革中央礼堂举行。作为“两岸人才开发”项目的一部分，该计划将在未来3年内在大陆和台湾共培养10000名设计师。

相关链接：<http://www.taihuo.net/html/20130718/201307182630.html>

【2013-7-19】马来西亚政府于2011年启动的“国家人才回流计划”取得了很大成功，该计划实施3年来共吸引了2105名各个行业的精英回国从业。据统计，在这2105人中，华裔比例最大，超过60%，其次为马来裔和印度裔。

相关链接：[http://news.xinhuanet.com/world/2013-07/18/c\\_116597981.htm](http://news.xinhuanet.com/world/2013-07/18/c_116597981.htm)

【2013-7-22】宁波市首个围绕海洋经济建设、发挥青年人才作用而搭建的研究性平台——宁波海洋经济青年人才研究会成立。该研究会将分设科研、产业、政策、服务4个界别，通过调研、考察等多种形式，引导青年专业人才在海洋经济建设中发挥生力军作用。

相关链接：<http://city.ifeng.com/cskx/20130722/384439.shtml>

【2013-7-23】中国22日发布了外国人入境出境管理条例。该条例专门设立了Q字签证，还在普通签证类别中增加了R字（人才）签证，发给外国高层次人才和急需紧缺专门人才。此外，条例还增加了规范外国留学生参加校外勤工助学和实习的规定。

相关链接：<http://news.163.com/13/0723/10/94F9RCLR00014JB5.html>

【2013-7-24】由于人才工作机构存在职能交叉、多头管理、运行不畅等问题，广州于昨日成立国内首家地方人才工作局——广州市人才工作局，共设三个业务处（人才规划处、人才项目处和专家联络处），核定15个编制，统筹协调全市人才工作。

相关链接：<http://money.163.com/13/0724/03/94H5OQNA00253B0H.html>

【2013-7-25】近日，科技部认定北京中关村移动互联网等10个产业集群为首批创新型产业集群试点。入选试点后，各级配套政策及扶持资金都会向集群内的企业重点倾斜。各试点集群负责人都将其视为吸引人才的机遇，海归或海外人才也将成为重点引进对象。

相关链接: <http://finance.qq.com/a/20130725/013403.htm>

**【2013-7-26】**法国《欧洲时报》发表文章,为中国“人才签”与“亲情签”叫好。文章称,本次新法、条例的颁布实施,务实精神与亲切坦诚的人情味令人印象深刻。从中可以体会到:愈加开放与理性的中国,务实促发展、魅力促融合。

相关链接: <http://oversea.huanqiu.com/economy/2013-07/4175701.html>

**【2013-7-29】**《2013中国高等职业教育人才培养质量年度报告》近日发布。根据第三方对毕业生的独立调查,尝试向学生及其家庭提供一张简明的高职教育质量“计分卡”,把大众最关心的信息浓缩在就业率、月收入、自主创业的比例等5项指标。

相关链接: <http://www.cnsaes.org/homepage/html/resource/res06/7541.html>

**【2013-7-30】**近日,国内两大电信设备巨擘华为、中兴都准备在员工福利上进行大幅调整。华为正准备为中基层员工上涨25%-30%左右的工资,而中兴则发布了新的股权激励机制。处于“人才饥渴”状态的两家企业毫不犹豫地“撒钱”留人才,必将引发人才争夺新高潮。

相关链接: <http://www.jfdaily.com/a/6589870.htm>

**【2013-7-31】**据台湾《经济日报》报道,为吸引优秀文教人才赴台,台湾内务部门于30日修正发布“大陆地区专业人士来台从事专业活动许可办法”,对于大陆优秀教育、艺文及大众传播等专业人才赴台从事专业活动者,增订可发给一年效期之多次入出境许可证之规定。

相关链接: <http://news.163.com/13/0730/16/951UPNTB00014JB6.html>