

# 合理应用人才盘点的结果 撬动人才管理

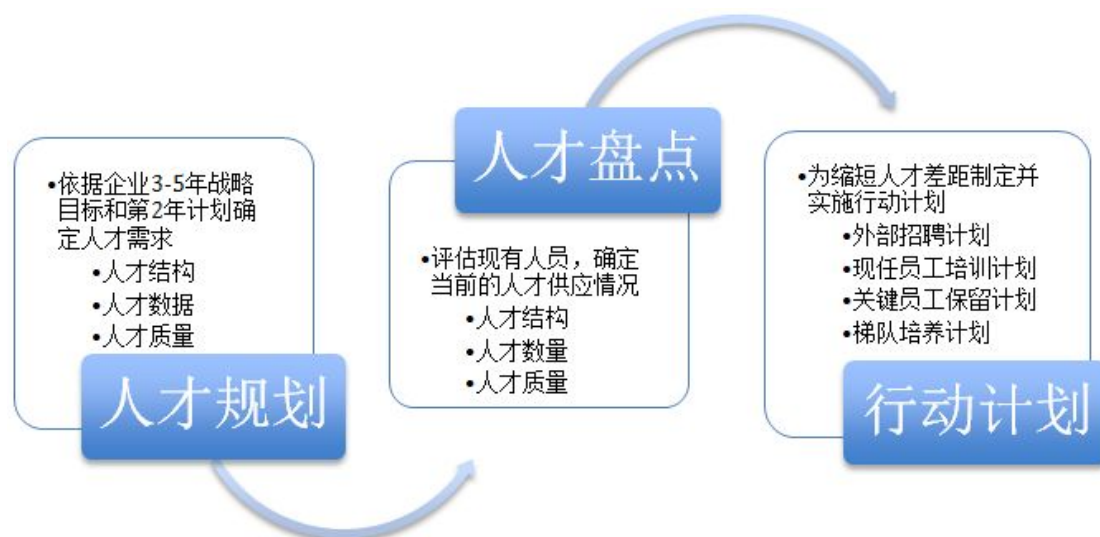
作者：北森

对 HR 来说，跟老板列举繁重的苦劳容易，但清晰地呈现自身价值却很难，若要在此基础上论证下一年人力资源工作计划的合理性，就更是挑战了。舆论的光环和现实的残酷，加剧了 HR 的苦楚。**人力资源管理的价值如何有效呈现？这种价值又如何逐步获得提升？**只有弄清这些问题，HR 才能在企业发展中真正赢得战略地位和价值。

作为人才管理的引擎，**人才盘点**能够较好地体现并持续提升人力资源管理的价值。**人才盘点**有着承上启下的作用——往上承接企业战略目标的人才需求，往下决定了**人才管理行动计划的必要性和价值**。行动计划的应用几乎涉及传统人力资源管理的全部业务模块，如招聘、培训、薪酬、员工关系等。这也正是现代人才管理远胜于传统人力资源管理的价值所在。HR 不再是从事相互割裂的事务性工作模块，而是从一体化的角度来解决企业发展的人力资本问题，从而支撑企业战略目标的达成。

## 人才盘点是人才管理的引擎

开展任何一项工作的思路都是：明确目标—确定差距—实施计划。人才管理也不例外，人才管理的实施分三步：人才规划、人才盘点和人才管理行动计划。



人才管理实施流程

## 一、人才规划

人才结构涉及员工组成的结构，人才质量涉及员工的能力构成。例如，一家提供手机 OEM 服务的企业要转型为自主品牌手机制造商，那么在人才结构上就需增加市场和销售员工，

还要提高研发体系的人才竞争力，在人才质量上至少需要增强客户导向、创新等能力。这就是基于企业战略目标和计划下的人才规划。

## 二、人才盘点

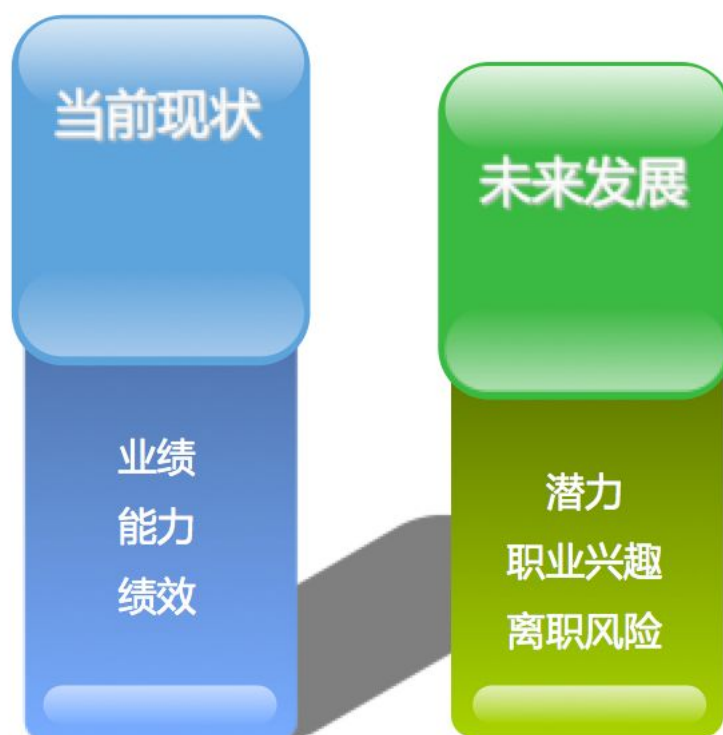
目标是掌握现有员工的人才结构、人才数量和人才质量，与人才规划的产出相对比，获得人才差距。

## 三、人才管理行动计划

根据人才差距，设计和实施有针对性的行动计划，有效地缩小人才差距，以支撑企业战略目标的实现。

### 盘点结果应用是人才管理的支点

人才管理行动计划是要为企业未来的战略目标提供人才供应，缩小人才需求的差距，塑造明日企业。许多 HR 说每年都做人才盘点，但只是评估和盘点员工的业绩、年龄、学历、就职经历等。这些都是员工过去和现在的表现，对于面向未来的盘点还远远不够。北森建议在人才盘点中不仅要关注与员工当前现状相关的核心指标——**业绩、能力和绩效**，还要关注与员工未来发展相关的核心指标——**潜力、职业兴趣和离职风险**。



## 人才盘点核心指标

业绩指的是结果（Results），而绩效指的是结果（Results）和行为（Behavior）的综合表现。有些企业的绩效是通过结果和行为考核结果加权平均而得，还有的企业是应用“业绩-能力”9宫格而得。

综合以上6个核心指标，可获得员工个人和团队的重要盘点结果：

	结果	差距	行动计划	负责人
个人	人才地图位置 优势、劣势 目标岗位及准备度 绩效改进计划 保留方案 培养方案	针对现岗或其他目标岗位的能力、经验差距	绩效改进计划 保留计划 薪酬激励计划 培养计划	直接上级 HR
团队	人才地图统计 绩效改进名单 高潜人才名单 关键岗位后备名单 重点保留员工名单	人员数量、结构差距 某层级/业务序列能力、经验差距 关键岗位板凳强度差距 关键人才保留风险	招聘计划 培养计划 保留计划 薪酬激励计划	部门负责人 HR

### 盘点结果其应用

#### 一、个人结果及其应用

员工的直接上级要结合员工6大核心指标的数据结果和组织的用人标准及用人需求，充分思考员工的优劣势、目标岗位、保留方案和培养方案，并在人才校准会上讨论、通过，确定员工在组织内部的发展通道和发展资源。在后续的行动计划中，HR辅助员工的直接上级制定明确的绩效改进计划（针对绩效不合格员工）、薪酬激励计划、员工保留计划或培养发展计划（针对有潜力的员工）。

因此，人才盘点不仅能够实现公平、公正的人才评估和发展，为组织未来的用人需求提前做好准备，还能够满足员工个人的职业发展需求。

职位信息		Email:			填写日期:	
姓名		大区		分公司		部门
职位名称		职位类型		现任岗位开始时间		直接上级
个人信息				绩效/潜能		
照片	入司时间		*业绩			
	参加工作时间		*胜任力			
	国籍/地区		*潜力			
	年龄		*离职概率			
	最高学历		*离职影响			
	毕业院校		*保留方案			
	专业		*目标岗位			
英语水平			*准备度			
本公司工作经历：请列举最近三段任职经历						
开始日期	结束日期	部门	职位名称	主要职责（请一句话描述，不超过30个字）		
以往工作经历：请列举加入本公司前最后五段工作经历						
开始日期	结束日期	公司名称	职位名称	主要职责（请一句话描述，不超过30个字）		
2014年工作总结：请列举过去一年的工作亮点及主要工作业绩（不超过300字）						

个人盘点结果表示例

## 二、团队结果及其应用

统计了员工的个人结果后，就可得到全体员工的人才地图，即当前员工的人才数量、人才结构和人才质量。在人才规划步骤中，把人才需求和现状中的数量、结构及质量相比较，就可得出人才差距。需特别注意的是，得到公司整体的人才差距还不够，还要依据部门、层级和业务序列进行更深入的分析，以便了解人才高地和人才洼地在哪里。

除了整体的人才地图之外，企业还可获得对人力资源部门来说很关键的名单：高潜人才名单、绩效改进名单、关键岗位后备名单、重点保留员工名单等。

为获得更多团队层面的人才差距，需对当前的团队结果进行更多更深入的分析，甚至还要应用行业对标数据，如高潜人才的比例、关键岗位的板凳强度、关键员工的保留风险（离职概率、离职影响分析）等，从而导出相应的行动计划。

## 人才盘点结果的应用示例

### 一、人才盘点背景

A 企业是处于稳定发展期的集团型企业，在全国分为 5 个管理区域，管辖 100 多家分公司，每年还会新增 4-5 家。区域的管理层、分公司总经理及部门经理属于集团公司的中层，

他们的员工业绩和能力表现对于集团发展很关键。在员工稳定性方面，HR 依据最近两年来的统计分析发现，40 岁以下的中层离职率高达 18%（两年前低于 10%）。为更好地掌控这些中层管理人员的现状并实施更有针对性的人才管理行动计划，公司在 2014 年上半年以华东区为试点实施了人才盘点。

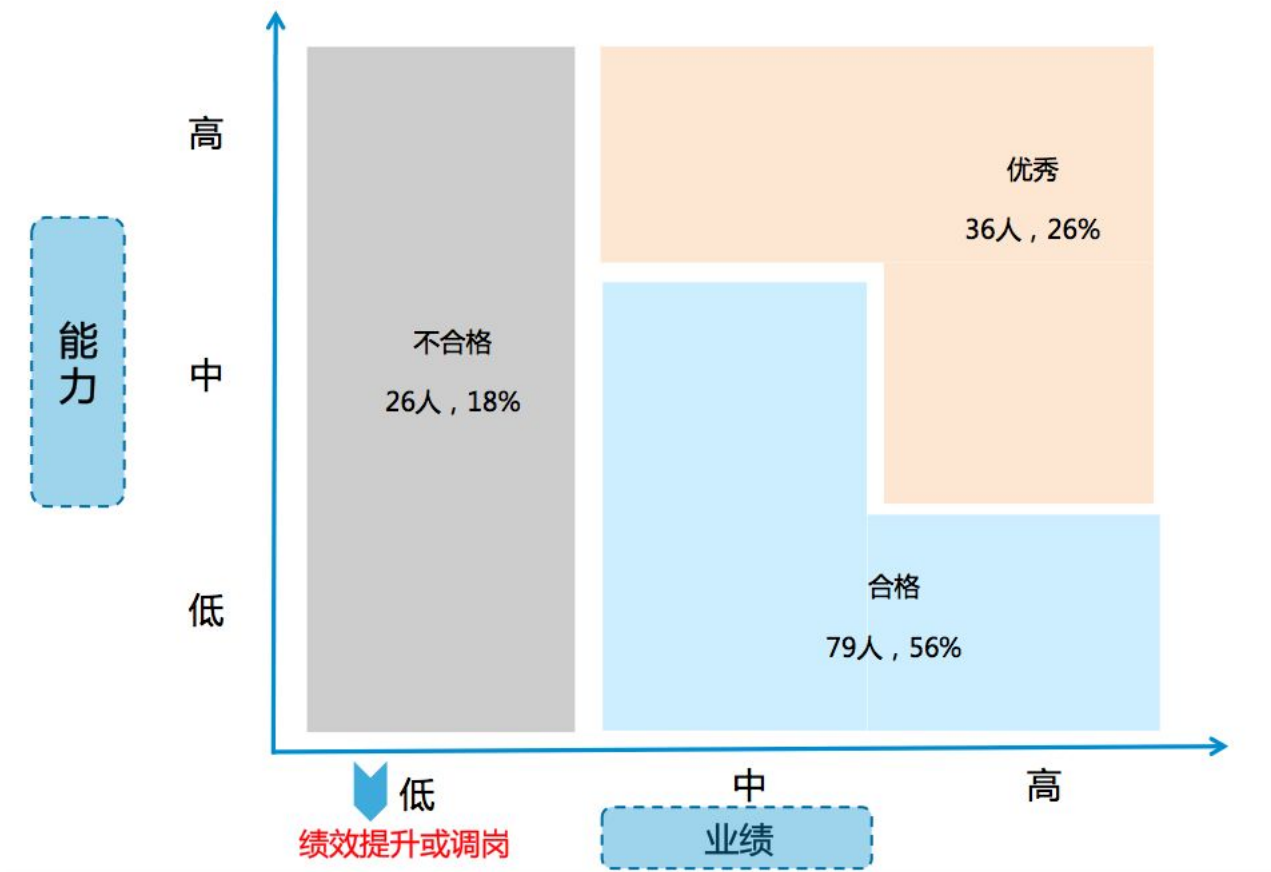
华东区共有 5 位区域副总，下辖 21 家分公司。此次盘点的对象是 5 位区域副总、21 位分公司经理和 141 位分公司部门经理。评估每个盘点对象的业绩、能力、绩效、潜力、职业兴趣、离职概率、离职影响和离职原因后，通过商讨最终确定了针对每个人的能力优劣势、业绩不合格员工的绩效改进计划和潜力员工的培养发展方案。

二、团队盘点结果及应用

以 A 企业的 141 位分公司部门经理为例，介绍下团队盘点结果及导出的行动计划：

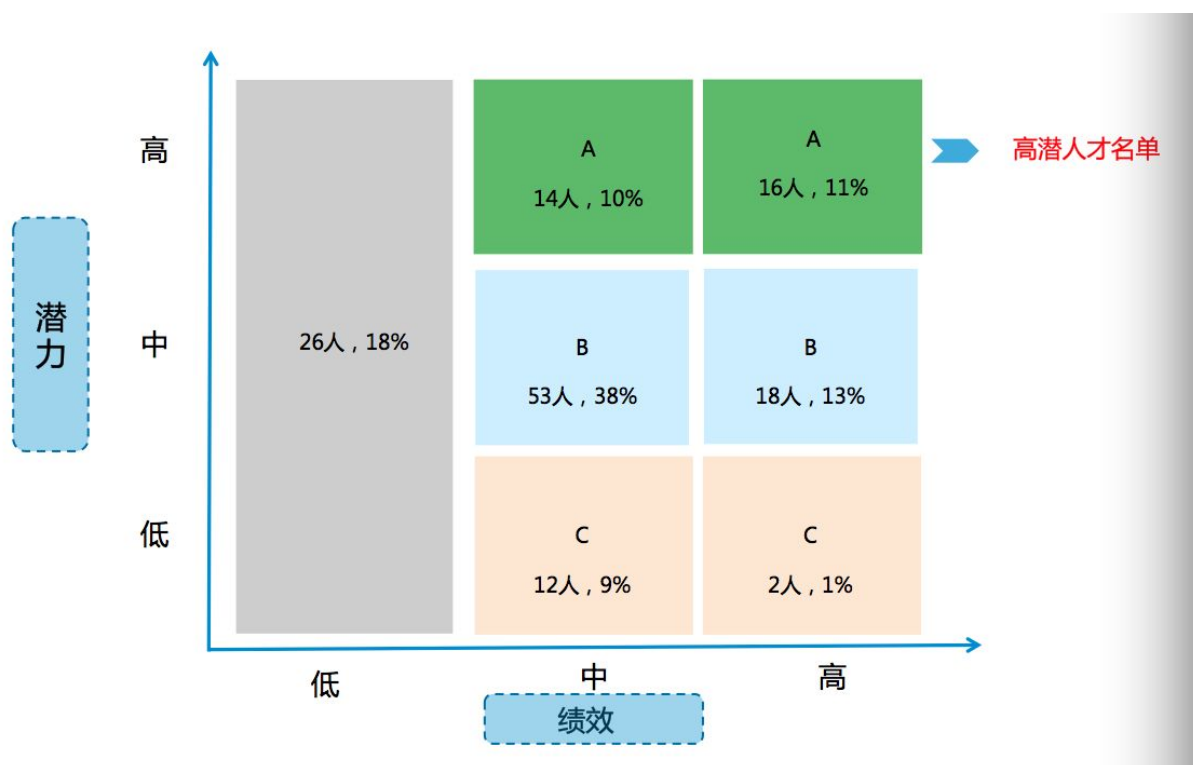
1、人才地图

常用的人才地图包括“业绩-能力”九宫格和“绩效-潜力”九宫格。在“业绩-能力”九宫格中，“优秀”的员工将获得更多的年终奖激励，而“不合格”的员工将进入绩效改进名单，需制定相应的绩效改进计划，严重者将面临调岗的选择。



## “业绩-能力” 九宫格

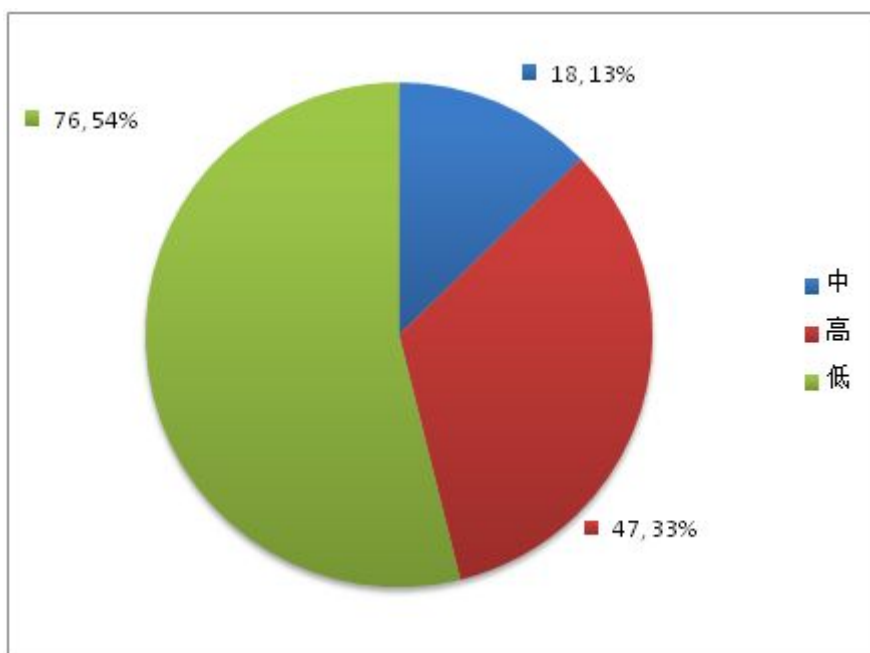
在“绩效-潜力”九宫格中，“A”类员工将有资格被优先提名到其他同级别或更高级别的关键岗位上，以作为企业后备接班人，还有可能被讨论提名进入公司的中高层高潜池中（比例约占总数的 1/3）。



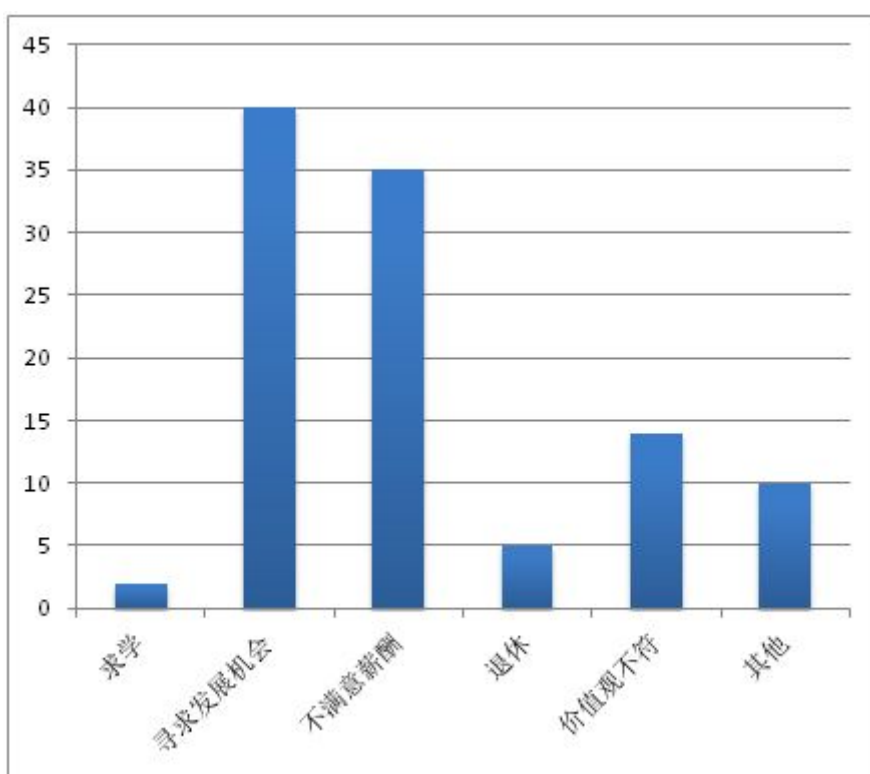
## “绩效-潜力” 九宫格

### 2、关键员工保留分析

针对分公司部门经理，不仅要分析其离职概率，还要分析离职影响及离职原因，结合行业对标数据可确定保留方案。



离职概率分析



离职原因分析

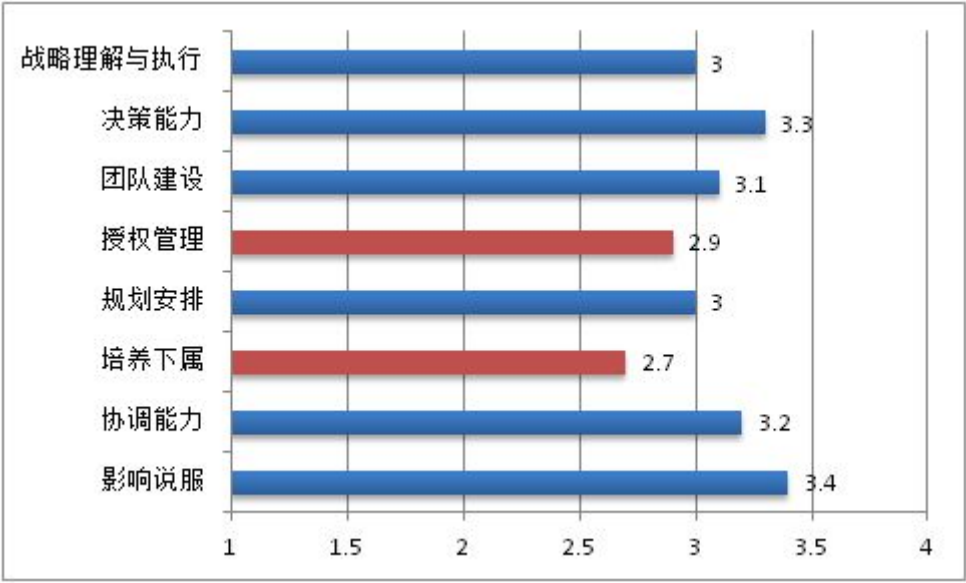
从上图不难看出，分公司部门经理离职概率约占 1/3，离职的主要原因是寻求发展机会和不满薪酬。从薪酬调研公司提供的薪酬报告得知，本企业在同业中的薪酬竞争力在逐渐减弱，这也与离职访谈中获得的信息一致。因此人力资源部提议发起薪酬普调的项目，获得



了高管的支持。

### 3、现任部门经理培训需求分析

针对现任部门经理，统计分析了其整体的能力均分、发现培养下属和授权管理的得分，结果显示这些数据都明显低于其他项目，这也与人才校准会上讨论的单个员工整体印象相符。于是输出“培养下属”、“授权管理”的数据来支撑培训需求，要求培训部门提供相应的培训课程和行动学习等培养资源，以提升部门经理的这两项能力。



部门分公司经理能力均分

### 三、行动计划示例

序号	行动计划	负责人	截止时间
1	绩效改进计划（26人）	赵玲	2014年7月20日
2	高潜人才池计划（10人）	韩雪	2014年8月15日
3	薪酬调整计划	李力群	2014年10月30日
4	部门经理培训计划	韩雪	2014年7月20日

A 公司华东区人才盘点行动计划

### 总结



越来越多的中国企业开始尝试人才盘点实践。综合应用人才盘点结果，导出和实施契合企业实际情况的行动计划，便可有效地体现人才管理的价值和提升人才管理的效率。

在盘点结果的应用中，值得特别注意的是实施主体的问题。除了盘点结果中的人才任用建议，更多的立足点会放在关键人才的发展上，人力资源、部门主管和关键人才。人才盘点除了对人力资源部的量化管理、人才的分类管理起到重要的引擎作用，更重要的意义在于这是将“业务管理者”转变为“人才经理”的过程。在北森追踪的中国企业中，业务经理的成熟速度在大幅增加，人才竞争的加剧也在促使他们更关注人才。在北森参与的项目中，业务经理的积极性由“观望”到“参与”再到“驱动”的过程，由原来的人力资源和业务两张皮逐渐整合为一个“三位一体”的过程，这可能是人才盘点带给企业更大的价值。