

## 结合人才盘点如何做人才规划

最近在和做企业的朋友聊天的过程中发现，人才盘点后几乎所有的公司都会有两个问题：一是组织发展跟不上业务发展的需求，老板永远觉得团队的能力需要提升，二是从高管团队的眼界格局到基层管理者的管理能力都需要提升。第三是企业总是需要新的血液进来，业务增长需要招人，开辟新的业务战场更是需要。千军易得，一将难求，很多老板对HR工作不满意的地方也经常在于没有招到合适的“千里马”。如何才能基于未来的业务招到合适的人才呢？接下来我会分享一下阿里的HR的一些做法。

- 1、 清晰了解组织当前和未来的业务发展战略
- 2、 根据战略和业务模式设计有效的组织结构
- 3、 甄别组织结构中的关键角色
- 4、 基于关键角色进行画像，也就是建立相关岗位的能力模型。



(图 1)

这里面最核心的指导思想是：以终为始的倒推需要什么样的人 and 什么样的能力，以及以此为基础的建立能力模型，也就是我们说的成功典范（美人图）。

所有的人才管理都需要从企业希望达到的未来结果来思考和规划，企业要实现战略目标，核心的战略抓手是什么？会遇到的挑战是什么？只有了解了这些，我们才能知道核心岗位的负责人要承担什么职责，完成什么任务，会遇到什么挑战，再去看我们需要的关键人才具备什么样的能力和知识，我们才能够更准确的建立能力模型，然后有针对性的去招聘。

在招聘的过程中，分享几个关键技巧给大家：

- 用好人才地图，通过和业务端进行对焦，绘制关键岗位的人才地图通过绘制人才地图，定位到业务发展需求的人才或者能力分布在哪些行业、哪些公司、哪些岗位、对标公司的人才策略、对标人才群体的特征等，人才 Mapping 所需要

的信息可以通过三个渠道获得：1、公司现有员工的介绍；2、通过跟猎头沟通获得；3、面试对标人才深度挖掘获得。

- 可以通过交流的方式先和部分候选人建立联系。阿里云在业务发展之初，阿里的 hr 就是通过业务交流的方式和大量的云计算行业的专家建立联系，长期跟踪，最终招聘成功的。我建议初创公司的 HR 可以通过这样的方式去储备合适的候选人。
- 很多时候我们按照画像找来的候选人并不符合业务端的需要，是因为之前我们的画像有可能不准确，可以通过前三个候选人来进一步明确人才画像。通过面试候选人的过程中，根据候选人的匹配度来调整人才画像。很多猎头公司推荐给公司的前三个候选人都是用来明确人才画像的，并不是他们真正推荐的人。是为后面的精准推荐打基础。

刚刚也说了，人才盘点结束后，大部分组织都会发现人才不够用，公司的组织能力需要升级。人才招聘我们讲了几个技巧，组织能力提升中，关优秀员工的发展与保留也是非常关键的。今天和大家分享的内容是基于我们对于优秀员工的盘点，怎样更好地激发他们的工作热情，提升他们的工作效率。

阿里在做人才盘点的过程中，有四个需要考量的点：

- 1) 领导者对于战略、组织、文化是否是贯穿的？
- 2) 组织是不是跟未来有连接的？
- 3) 为了培养人才做了哪些事情，而不是只关注事情本身？
- 4) 冉冉升起的明星是不是有足够大的舞台，是不是放到了合适的位置？

其中有三条是和优秀员工的发展有关系的。阿里巴巴10年以上的员工占比超过在职人数的40%也充分说明了阿里在员工，特别是优秀员工的发展与保留方面有很多值得借鉴的地方。那么阿里巴巴的HR在核心员工的发展与保留方面是怎么做的呢？

（1）视人为人：看人性，看人的本质，带有温度的。阿里的HR在看一个员工的时候不仅仅看这个员工的简历、业绩表现、排名怎么样，潜力怎么样，还会去看他们的“心、脑、手和钱包”。因为员工的简历，业绩表现和排名以及潜力怎么样都是员工外在的，功能性的，而员工本质上的东西是关于他这个人的。

心，是指他的兴趣和激情所在；脑，取决于家庭、教育和工作阅历，出身不同，他的思维方式、习惯也不同；手，是指一个人拿结果的能力，这个人过去做了什么事情；钱包，是指这个人的利益、需求是什么，如何让他的利益和公司结合起来。视人为人不仅仅可以让员工感受到充分被尊重和认可，也可以有针对性的给予舞台和发展机会。

（2）因人设岗给舞台。2004年阿里巴巴集团前CP0邓康明离开微软降薪加入当时默默无闻的阿里巴巴为是因为马云和他谈了三次，最后一次对他说，给他二个选择，一个是做我的HR，第二你可以去中供事业部，学习做网站和业务。这对他震撼很大，一般公司都恨不得把你之前的工作能力和经验榨干，阿里还让他拿着工资去学习。阿里有很多新的业务长

出来也是因为公司愿意给员工在新业务的探索方面以资源支持，可以让员工不断的去试错。新人做老业务，老人做新业务，就是很好的把新老人的发展需求和公司发展相结合的做法。

（3）一个人干三个人的活，拿两个人的钱。阿里巴巴在头部员工的激励方面做的非常到位，年度绩效前30%的员工会享受年度调薪，绩效奖金和股权激励三重激励，做的优秀的部门和员工的绩效奖金甚至会是一般员工的3-4倍。所以，很多猎头感觉阿里的员工难挖，这也是非常正常的，因为有可能一个员工的年度基本薪资只有40万，但是加上绩效奖金，股权就会超过百万，所以，单纯从收入来说，如果没有翻三倍的薪水，外面的机会对于阿里的员工来说是没有吸引力的。