

大家好，我是茅庐学堂的合伙人苗朝辉，上次我们聊了如何更好地和业务对话，今天我们来聊聊如何理清团队做好人才规划。

和很多 HR 朋友交流过这样一个问题，作为一位新加入公司的 HR 要做的第一件事情是什么？答案五花八门，有人说和管理层建立信任，方便后续的工作推动，有人了解公司的各项 HR 政策，规章制度，看看公司有哪些地方需要调整，找到自己的可为之处，也有人说，看公司的具体情况，需要和老板沟通，看公司对于 HR 的期望是什么来做决定等等，我不去评价这些做法是对还是不对，今天想和大家分享一下我在阿里及在赶集的一些经验给大家。作为一名 HR 加入到一个团队，阿里的 HR 做的第一件事情是了解这个团队的业务战略，策略及团队结构和人员情况。也就是我们通常说的人才盘点。人才盘点也是阿里的 HR 每年都要做的一个非常重要的工作之一。人才盘点这个词是通用电气发明的，08 年引入阿里巴巴的。阿里巴巴每年有三件事，9-10 月做战略，11-12 月做预算，1-2 月做人才盘点，马云每年有两件必须要参加的事情，一个是战略会议，另外一个就是人才盘点。

那为什么要进行人才盘点呢？

第一：所有的事情是有人来完成的，人才盘点，其实是衔接了战略和结果之间的一个很重要的连接。那么，人才盘点不仅仅只盘人，在整个内容里面有从战略层面，先谈战略，再谈遇到的挑战是什么，业务策略是什么？然后才是人的战略。那么人的战略，首先看我们的组织结构是否是合理的，是否是高效和完善的，是否能够支撑业务策略执行。然后是我们有现有的人才的盘点，核心岗位上的关键人才是否胜任，稳定性如何，板凳队员在哪里？组织规模是否合理？需要招聘还是现有人才的能力升级？

第二：人才盘点不是为过去盘点，人才盘点是为未来盘点的。我们有现有的人的盘点，也有一个来为了提高人才升级准备做的动作，所以它是一个组合拳。那怎么样做好人才盘点，理清团队结构呢？

第一步，定目标，定范围

我们的人才盘点，是为了什么业务目标服务的？想达成的目的是什么？清楚了这个问题，我们才能定出这次盘点的范围和参与盘点人员有哪些？一切都是从实际业务出发，而不是为了盘点而作盘点。这样才能形成 HR 与业务部门的共同目标，形成合力，而不是让业务部门感到：瞧，这又是 HR 部门给我们派的任务，老子的业务整天都够忙了，别给我添乱！

其次，要争取和影响更多管理者的投入和关注，特别是业务 Leader 的支持与投入，要在定目标时达成一致。从短期、长期两个角度去看，对业务单元的影响是什么？在盘点的参与者范围上，要和业务 Leader 达成一致。在阿里人才盘点的 owner 是业务 Leader，这和公司的开放程度、管理者的成熟度都有关系，大家可以根据公司情况灵活决定。

另外，特别想说明的是，HR 在人才盘点中要充分发挥业务伙伴的角色，用阿里的话说，就是定好规矩，搭好台子，要倾入三力——心力、脑力、体力，让参与人才盘点的管理者清楚规则，并能从 HR 的角度给予管理者专业的意见并跟踪整理整个人才盘点的实施和结果反

馈。

第二步， 建立人才盘点模型

基本信息				
姓名/花名		年龄		最高学历
入职时间		层级		最近一次晋升时间
重要职业经历				
阿里前				
时间		公司		部门/职务
时间		公司		部门/职务
在阿里				
时间		公司		部门/职务
时间		公司		部门/职务
未来的发展方向				
基本信息				
时间段	绩效分数	趋势		
20**年		1、进步 2、原地踏步 3、退步		
20**年				
20**年				
个人强项			个人待发展项	
举例：1、学习能力			1、	
2、钻研能力			2、	
3、人际影响力			3、	
工作成就与整体评价				

(图 1)

结合盘点的目标，制定人才盘点的纬度。人才盘点的常见纬度包括很多，硬性的有业绩、KPI，软性的有能力和潜力之分，能力又分为专业能力和管理能力，专业能力涉及到专业的精深能力和专业的复合能力，还可以包括知识技能、过往的工作经历、素质模型、潜力、性格、文化价值观等等。如果前期有人才数据库的基础，可以抽选与本次盘点目的相关的数据项，建立更科学、精准的模型，如果前期没有这么多的基础内容，也不用过于担心，可以精简软性中的内容，先建起人才盘点的框架，再逐渐完善，经过积累才能沉淀出适合本公司发展的一套人才盘点体系。

比如，这次人才盘点是为下一年度的业务目标而做的，那么我们就结合这个业务目标去研究，对于组织的要求是什么？比如公司要快速扩张外地的分支机构，那我们就要看这中间需要什么能力，分支机构如何管理，需要明年扩张的速度是什么？那这可能就会涉及到组织结构的调整，对于人才盘点的业绩、管理能力、过往的工作经历、潜力等会更加看重。

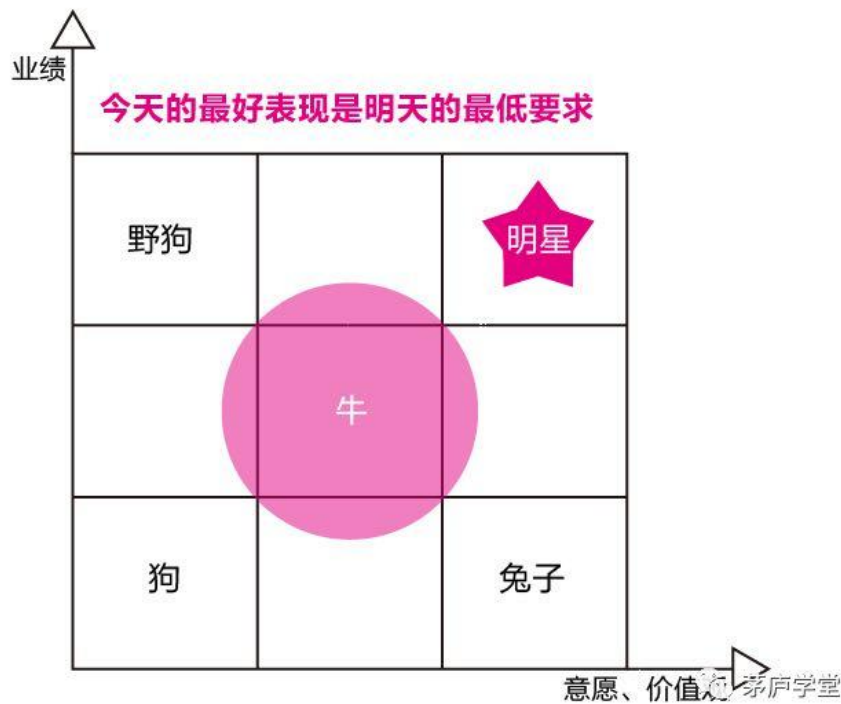
第三：盘点方法

在人才盘点的方法上 我们可以选择纵向和横向两种。常见的横向，是根据高管层、中层、基层，一层一层的盘，这样可以参考同层级人员的能力进行横向比较，可以清晰的看到同层级人员之间的差异和特点，也便于跨部门的人才流动和建立统一的人才标准。纵向盘点，可以根据一条职能线的不同层级的人才比较，看到不同层级之间的人才差异和典型的标杆，有的放矢的培养人才。无论是哪一种，都是结合盘点目标和组织结构的特点来定的，是变化的。阿里在进行人才盘点的时候通常是采用横向的方式，由业务 leader 盘点三类人：第一种人是他的直接下属，5-10 个人。阿里对于管理者的要求是，你如果管不好自己最重要的

5-10 个人，请你先不要管别人。马云说过，如果你的下属和老婆闹离婚了你都不知道，那你就是失职了。所以你的直接下属你要了解得很清楚。第二种人是：团队中 2 和 1 的员工。第三类是团队中的明星，也即是最重要的人公司里除了管理岗位，还有同样重要的技术岗位。在这些技术岗位上我们有我们最重要的销售，最重要的设计师，最重要的技术专家，等等。

在组织盘点的时候，以下四点是需要考量的：

- 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？



(图 2)

我们刚才讲了，人才盘点，盘点战略，盘点团队，组织结构，还有很重要的一点是盘点人。阿里巴巴在进行人才盘点的过程中，对于人的盘点，是通过九宫格去进行的。

阿里在做人才盘点的过程中学习了通用电气的人才划分方法，基于人才象限，以意愿和价值观为横轴，以业绩为纵轴，将人才分为明星、兔子、老黄牛、狗和野狗五大类。面对这五大类人群，阿里采用不同人才规划。

明星：有才又有德。这类员工在在业绩和价值观方面都表现的非常好，在公司治理和文化培养中都扮演这积极的角色，不仅仅在业绩上可以引导团队往更好的方向去做，在文化价值观方面也可以正面的给团队做好带动。在工作上阿里会对他们进行资源倾斜，提供支持，给到更多的项目锻炼，扩大职责范围，激发他的潜能并且会找到合适的时机进行晋升。也会对这些员工着重进行领导力，职业基本的培训。达到精神鼓励和物质鼓励的双重效果。

老黄牛：老黄牛是公司中员工普遍的存在，70%的员工都在这个象限里。老黄牛的业绩

和潜力相比明星会差一点，但是踏实肯干，具有成长的巨大空间，属于值得培养的员工。对于老黄牛，阿里会往明星的方向去培养。比如更多培训机会，更多的辅导和带教，同时通过项目锻炼与挑战性工作任务，或者用轮岗的方式去交流学习提升员工绩效。

野狗：在阿里巴巴，那些个人能力强，对目标和价值观认同度却极低的员工，被定义为“野狗”。

如果不能使其迅速提高价值观认同度，成为“明星”，就会呈现出强大的反作用，在其业绩数据的掩盖下，给团队带来负能量，长期下去整个团队的价值观都会被削弱甚至走向反面。阿里对这种野狗型员工采取零容忍的原则，对野狗进行价值培训，矫正他们的价值观，当不能矫正的时候，阿里会及时清理，从严从快、公开处理。

兔子：有德无才。阿里把价值观和意愿度比较好，但是业绩和绩效不太好的这类人群称之为兔子，兔子又分小白兔和老白兔。小白兔是指短时间业绩不好的员工，阿里会通过拓展培训，增强个人发展意愿，给予其更多的机会促进其成长，但不会一味的给予其“无限机会”。对于持续给辅导机会依然绩效不好，潜力非常一般的员工，阿里称之为老白兔，老白兔也是要及时清理的员工。因为野狗有比较明显行为表现，周围的人能觉察，会警惕、提防他。大家有了提防，他造不成太大危害，或者造成的危害是一时、短暂、一次性的，危害不持久。而老白兔人缘好，讨大家喜欢，但他不出业绩；霸占着岗位、资源和机会，更容易产生不好的影响，会让整个团队的斗志都消失，所以，老白兔的危害会更大，更要及时清理。

狗：业绩萎靡，价值观认同度低的员工，被定义为“狗”。对于狗员工，要采取的方针就是立即清理。