人才盘点的这些雷，你可千万不要踩

雷区一：为了盘点而盘点

案例

A公司规模不大，公司老板在与人力资源经理一起参加了一次人力资源培训之后，对人才盘点产生了兴趣，决定要在公司实施。老板将任务全权交给了人力资源经理来做：“专业的人做专业的事儿，你做事我放心！”面对老板的信任，人力资源经理却苦恼起来：“老板的想法来得太突然。人才盘点目的何在？没有评估工具，没有应用方向，如此‘盘点’，老板放心，我可没办法安心啊。”

**分析**：A公司为了人才盘点而盘点，首先没有明确人才盘点要解决的关键问题，后期很难跟进和应用；其次，评估的工具和方法也不明确，两手空空就要去做盘点，看到这个开头就猜得到结局，必然以失败收场。

一般来说，进行人才盘点首先要在盘点前搞清楚公司的业务战略和组织架构，还要依据岗位设计，职责分工。之后，要结合组织需求和岗位特点去确定评估的维度。

比如在做管理者继任计划时，在人才盘点评估维度上一般遵循“1+X+Y”的原则。

**“1”**是企业文化价值观：重要岗位上的人员一定要和企业“一条心”，从内心认同企业的发展和价值观，愿意与公司一起发展，这是最为重要的。

**“X”**是管理层的能力要求：盘点管理层人员，当然要评定其是否具备管理能力和管理潜质。对于在管理岗位工作两年以上、管理能力依然不高、实际管理效果不好、通过培训等指导也未见起色的管理人员，应该考虑其可能不适合管理岗位。如果其专业能力出色，不妨考虑为其调整专业序列。

**“Y”**是各序列的能力要求：比如销售序列、客服序列、研发序列、职能序列，这些序列对任职者的能力、潜力甚至性格等的要求都有差异。在实际操作层面，最好以头脑风暴、研讨等形式将评估的维度确定下来。当然，如果有预算的话，引入专业的第三方也可以让这一过程更加高效。

实际盘点时，搜集了各方面的评价结果之后，一般会组织管理者召开人才盘点会，根据盘点的规模，人员构成也有所不同。比如管理层的盘点，一般由CEO或分/子公司/大区负责人作为第一负责人，通常按照管理序列层级进行分批盘点。一般由被评估对象的上级完成对下属的评估和汇报。这样分批盘点下来，也能反映出各位管理者对团队人员的了解程度和管理远见。

盘点后的应用是多方面的，但更多的还是用于能力发展方面。盘点的结果不能止步于一堆数据和表格，必须转化为行动计划，作为年度人才培养的重点。

**雷区二：将人才盘点当作**“万金油”

案例

B公司老板认为公司目前人太多，人力成本过高，而且对很多员工不满意，觉得能力不高，在公司就是混工资。他找来人力资源部经理，表示希望淘汰一些人，精简人员，提升人效。人力资源部经理向老板提议进行一次人才盘点，用人才盘点来衡量员工与岗位的匹配度。老板听了觉得有道理，就交给人力资源部去做。

开始操作后，人力资源部经理才发现工作量过大。不仅如此，老板对该任务的时间、成本都有严格要求。由于之前公司胜任力体系不够完善，人力资源部经理想要把每个岗位的任职资格、胜任力搞清楚，再通过员工胜任力的各种测评结果来看人岗是否匹配。如此大的工作量，在规定时间内根本无法完成。本来老板对人力资源部的招聘选拔能力已经有所质疑，这次人力资源部经理自己的提议也无法顺利完成，老板更加不满意了。

**分析：**人才盘点一般不用于“全员人岗是否匹配”的评定。人才盘点常用于人员选拔，比如关键岗位继任、人才梯队建设、人才能力培养、团队人员配置等方面。因为进行人才盘点需要投入较多精力和成本在人才测评工具上，如果用人才盘点的方式来评定全员人岗是否匹配，这项工作的成本太高。

对于B公司来说，在时间及成本要求都较为严格的前提下，人力资源部能采取的最简单快捷的方法，是直接用“任职资格+绩效”来检验人与岗是否匹配。当然，按照老板的要求，首先还应该确定岗位编制，而定岗定编又是另外一个大课题。

雷区三：评估工具360度“无死角”

案例

C公司董事长意识到管理层的重要性，决定对公司所有中高层管理者进行一次大盘点。人力资源部与各部门领导沟通后，决定采用360度全方位评估来进行盘点。在领导的支持下，人力资源部采购了专业测评公司的360度测评工具，评估维度和题目的科学有效性基本可以保证。专业工具在手，人力资源部对这次盘点任务信心满满。

评估很快出了结果，但评估分数普遍虚高，根本无法在实际中应用。HR私下访谈了一些老员工，这才发现，由于盘点前没有阐明评估目的，大家对这次盘点有所顾虑，以为公司要裁人，所以分数都打得很高。

**分析：**360度评估是管理层盘点常用的方法，C公司采用这个方法对中高层管理者进行盘点并没有问题。但360度评估在应用上是有前提的，即一定要做好前期“降噪”工作，明确评估目的。

C公司在前期宣传时，应该向评估者阐明，此次盘点的目的是用于能力开发，了解现任中高层管理者的能力优势和不足，进而提升其管理能力。其次，评估者要了解360度评估工具，掌握利用该评估工具打分的方法，严格按照评估标准评分。另外，评估一旦开始，由于涉及人员较多，中间很难再进行调整。为了保证分数的有效性，最好在正式评估前先进行一场小范围的试测，发现问题先行调整。任何工具都是一把双刃剑，360度评估用不好，可能带来人际关系紧张、团队凝聚力下降、人力资源部和高层领导者威信降低等问题。只有前期做足准备，才不至于使人才盘点“有结果，无用处”。

雷区四：因“时机不成熟”而放弃

案例

D公司成立十余年，当年和老板一起打江山的元老已经成为公司重要区域的老总。元老们业绩不错，对公司也忠诚，但总是对下属护短，也看不到自身在管理上的不足。对此，人力资源总监建议对大区的中高层进行一次盘点。消息一出，元老们纷纷表示反对：“我天天和手下在一起，你们不过是一群坐办公室的，能比我更了解我的下属？”“你们人力资源部这样做是什么意思？”盘点还未开始，元老们已将矛头直指人力资源部。为了安抚各位大区经理，老板不得不放弃已经着手进行的人才盘点工作。

**分析：**很多公司的销售业务都是按照区域的形式进行管理。企业在初创期，品牌形象尚未树立，拓展市场难度大。这时，企业通常会赋予区域业务人员较大的自主权，如销售管理权、人才招聘和使用权等。这种分权管理主要依靠“人治”，管理较为粗放。随着业务的发展，企业管理越来越精细化、复杂化，企业更多地依靠制度和流程来管理。同时，在人力资源管理方面，提升员工绩效和胜任力也变得刻不容缓，实施人才盘点，对人员能力进行摸底很有必要。

在实际操作中，D公司可以采取以点带面的方式，选择一个比较配合的大区先试点尝试。将盘点的目的和意义向区域老总宣讲清楚，让他了解到，人才盘点也是帮助他梳理团队，协助他更好地了解人才，使用人才，管理人才。这一点，在盘点前以及后期的结果应用过程中，一定要让区域老总体会到，获得他的支持。接下来的盘点工作一定要做得尽量完善。

如果盘点实施和后期应用做得好，可以举行经验分享会，用数据、事实来体现人才盘点的价值。当其他区域老总看到人才盘点确实有价值，且人力资源部在此过程中担当的是帮助的角色而非对立面，排斥心理就会渐渐消失。企业也可以请第三方专业人员来做这项工作，这会使人才盘点的过程、结果更加客观公正。