

# 人才盘点的三个关键问题



夏美萍 2019.4.18

# 1. 盘点人还是 盘点组织？



## 不做组织盘点的风险

---

人才盘点完了，  
人才也流失了



人才发展了，  
组织没有发展

# 组织可能存在的问题



缺乏战略关注度

资源匹配不佳

工作设计的复杂

不健康的文化

部门间关系紧张

业务流程无效或过时

# 组织盘点的问题清单

---

- ✓ 这种组织设计支持战略和财务目标吗？
- ✓ 这种组织结构我们能承担的起吗？
- ✓ 和其他业务部门之间的上下游关系如何？
- ✓ 该组织的健康度如何，运营状况如何？
- ✓ 业务最重要的部分是不是有足够的战略高度关注？
- ✓ **Span of control**如何？
- ✓ 员工士气如何？
- ✓ 领导力如何？



# 基于组织盘点的人才盘点清单

- ✓ 你的人员和你的业务目标之间的匹配一致性如何？
- ✓ 关键人才流失的风险有多高？
- ✓ 采取了哪些措施去改善领导力阶梯？
- ✓ 人才库的多样性如何？
- ✓ 关键人才当前和未来的变动是怎样的？与个人及组织的需求是否匹配？
- ✓ 哪些人才是关键人才，哪些是问题员工？
- ✓ 关键岗位是不是由高潜人才担任？



# 将盘点与短期及中长期目标结合

## 短期风险评估

- 我们有没有正确的人、预算和组织支持来确保项目成功？
- 我们怎样取舍来让其他项目重新分配资源满足需要？
- 支持该项目的人才计划是怎样的？
- 组织结构有哪些障碍或疏漏的点，可能会导致项目的失败？

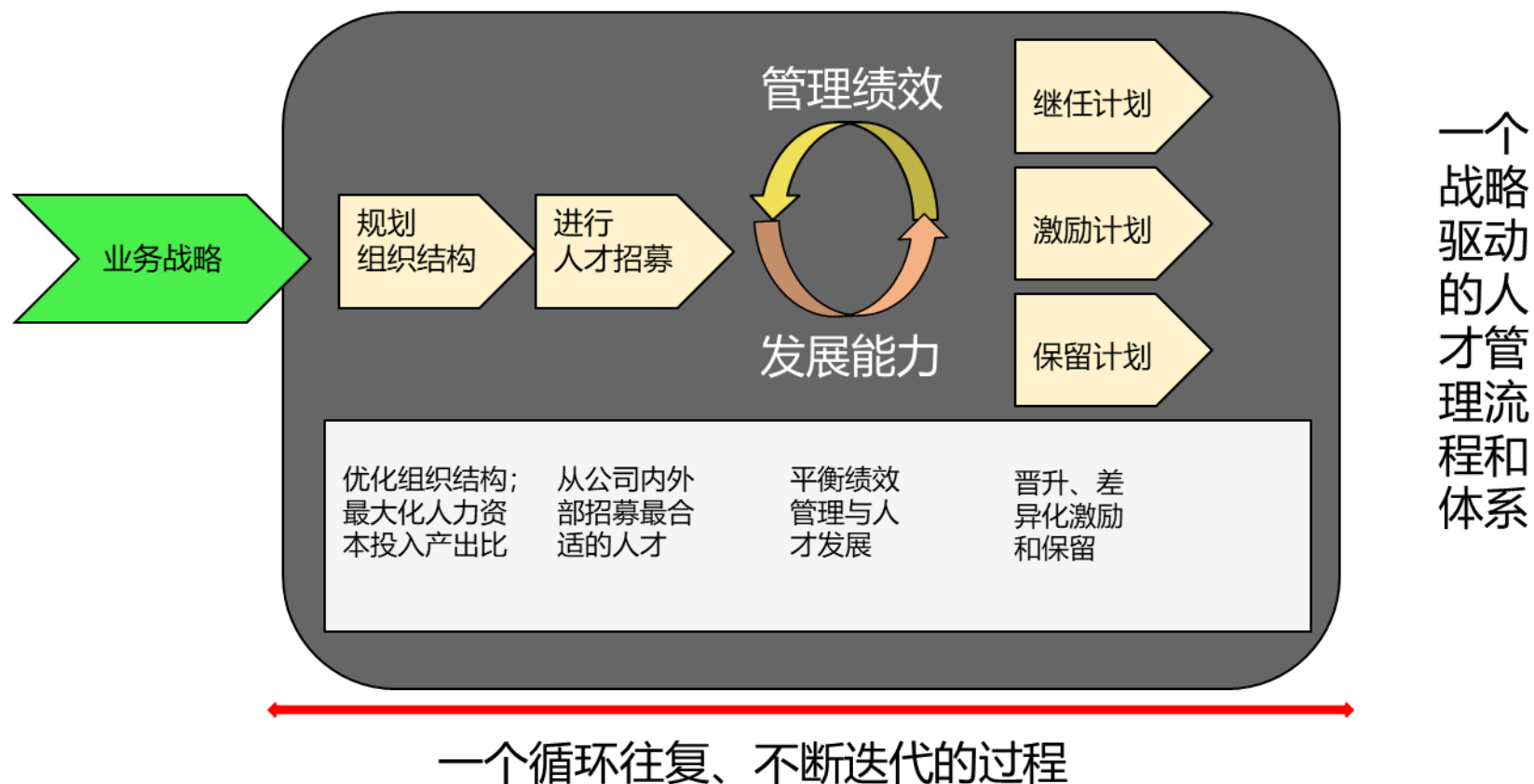
## 中长期风险评估

- 组织架构如何应对未来的变化？
- 应该打造怎样的组织文化？
- 未来最需要的能力是哪些？如何从现在开始规划和培养？
- 现有人员的动态变化如何？比如老龄化、退休、流失？



# 人才盘点是对组织和人才进行系统管理的一种流程

“人才盘点”通过对当前组织的运行效率，人才的数量和质量进行盘点，提前对未来组织发展、关键岗位的招聘，关键岗位的继任计划，以及关键人才的发展和保留做出决策。因此，人才盘点工作具有很深的战略意义。通过人才盘点，组织结构以及人才的绩效、继任、发展、招募、晋升、激励等将被讨论、规划和付诸行动，以确保企业有正确的组织架构和卓越的人才去达成其战略和推动业务持续增长。



## 2. 如何评估人才及继任度？

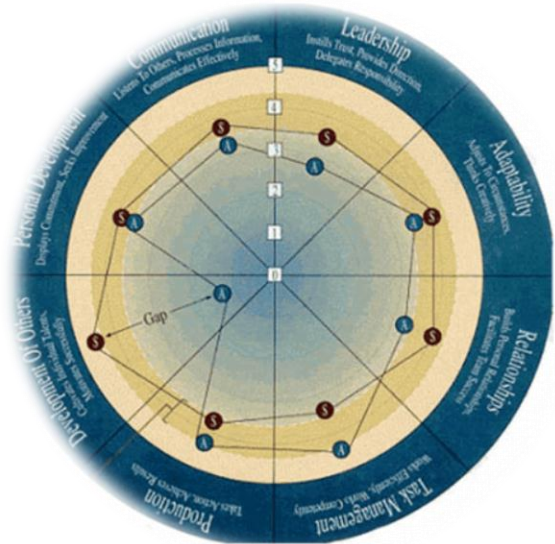
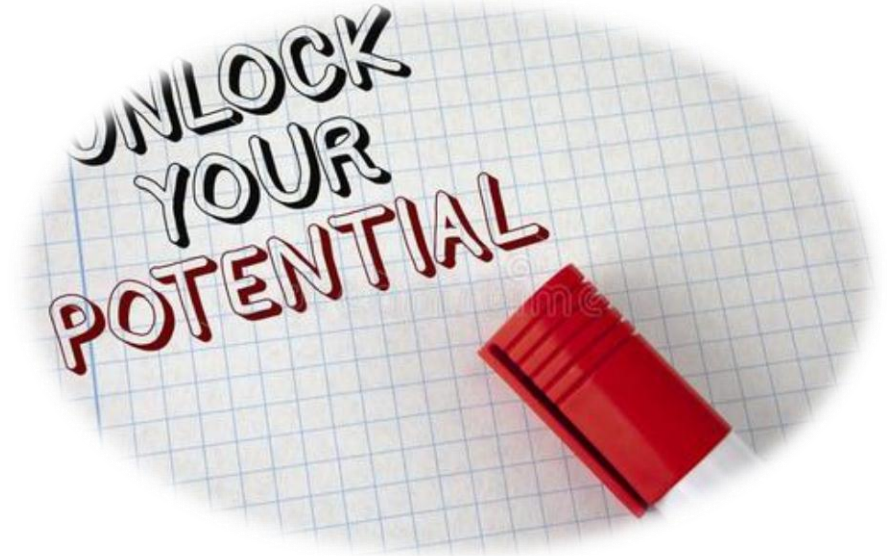
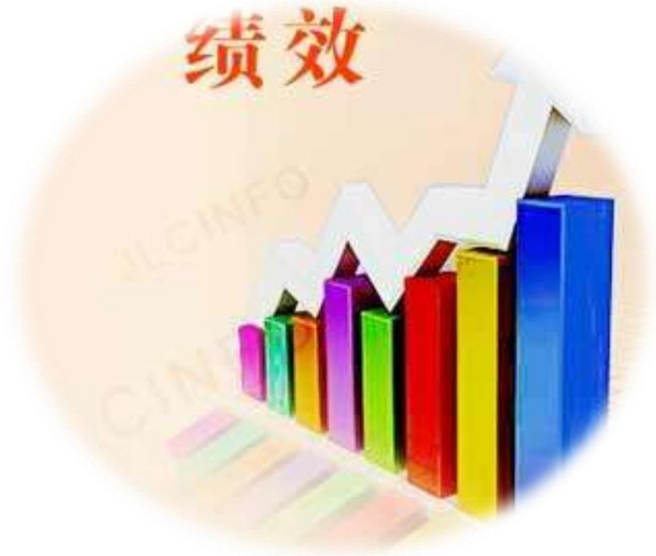


# 确定关键岗位

---



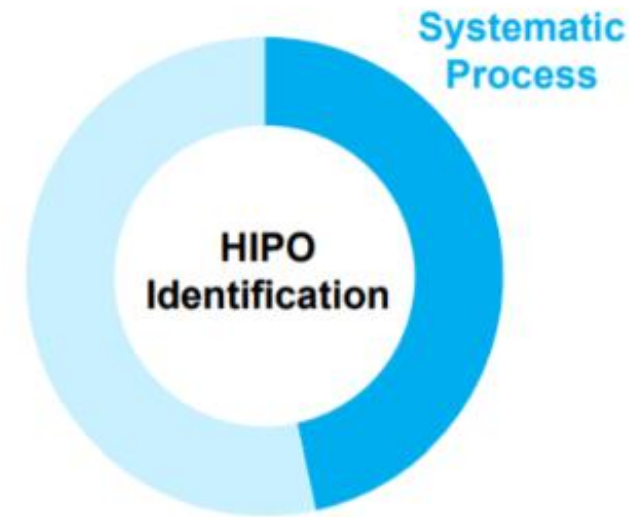
# 确定评估标准



# The Identification Problem: Current Performance Does Not Equal Potential



Only **15%** of High Performers  
Are High-Potential<sup>1</sup>



**46%** of Leaders Lack a  
Systematic Process for  
Identifying HIPOs<sup>2</sup>

Source: 1. CEB The Disengaged Star: Four Imperatives to Reengage High-Potential Employees.  
2. Edwards, S. (2012) Maintaining the Delicate Balance When Developing High-Potential Programs. T+D Magazine.

# Accurately Identify HIPOs

## Aspiration

- Motivations
- Behavioral Styles

## Ability

- Cognitive Capabilities
- Competency Potential

## Engagement

- Structured interview or online engagement survey



# 继任准备度要考虑的几个因素

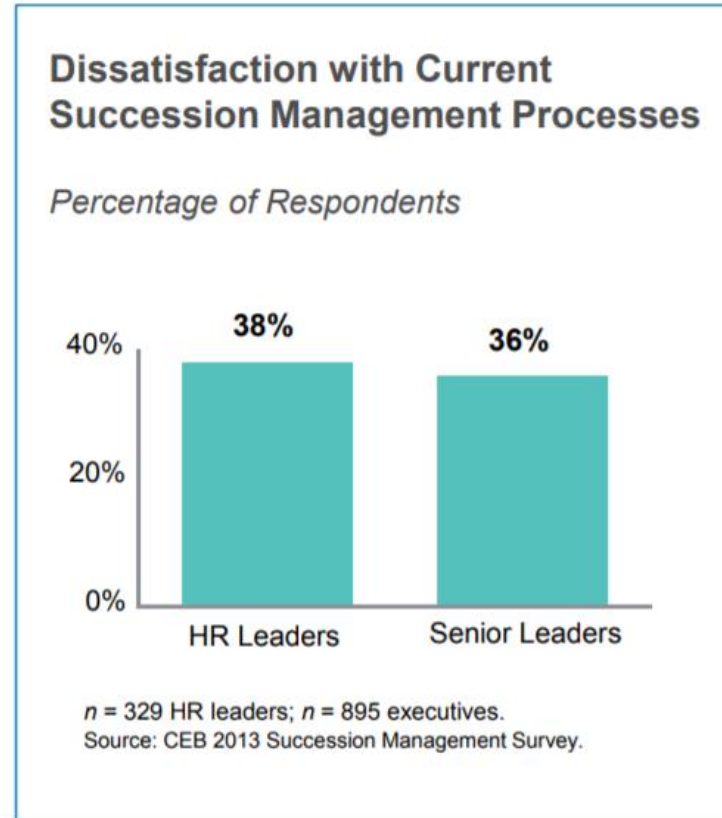
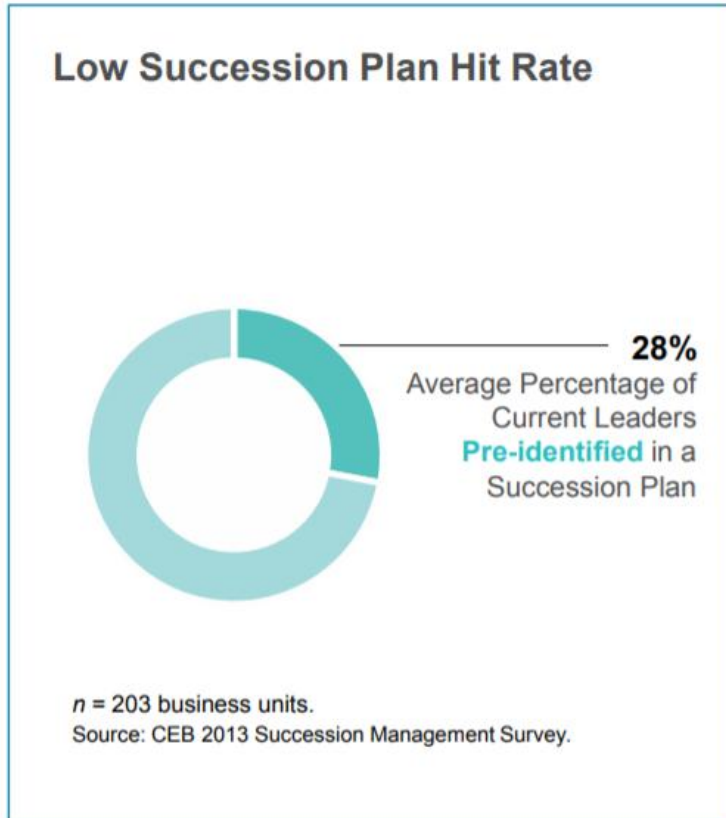
---

- 离职影响度（业务，团队）
- 离职风险度（发展机会，薪酬水平，任职时长，发展对话）
- 岗位胜任力模型
- 职业发展地图
- 可调动性（业务，地理，个人）



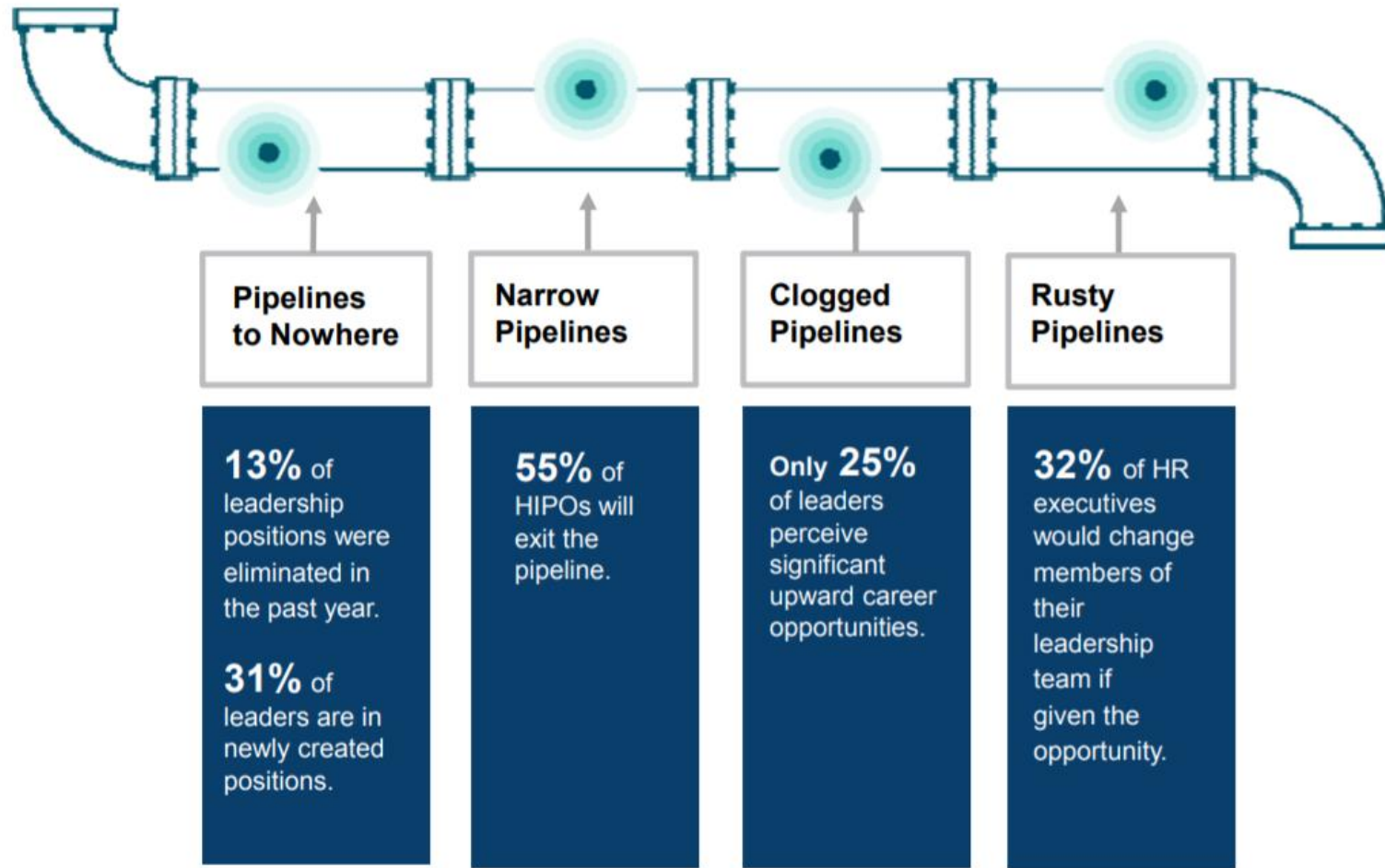
# 继任计划的几个新思路

## Succession Management is Broken



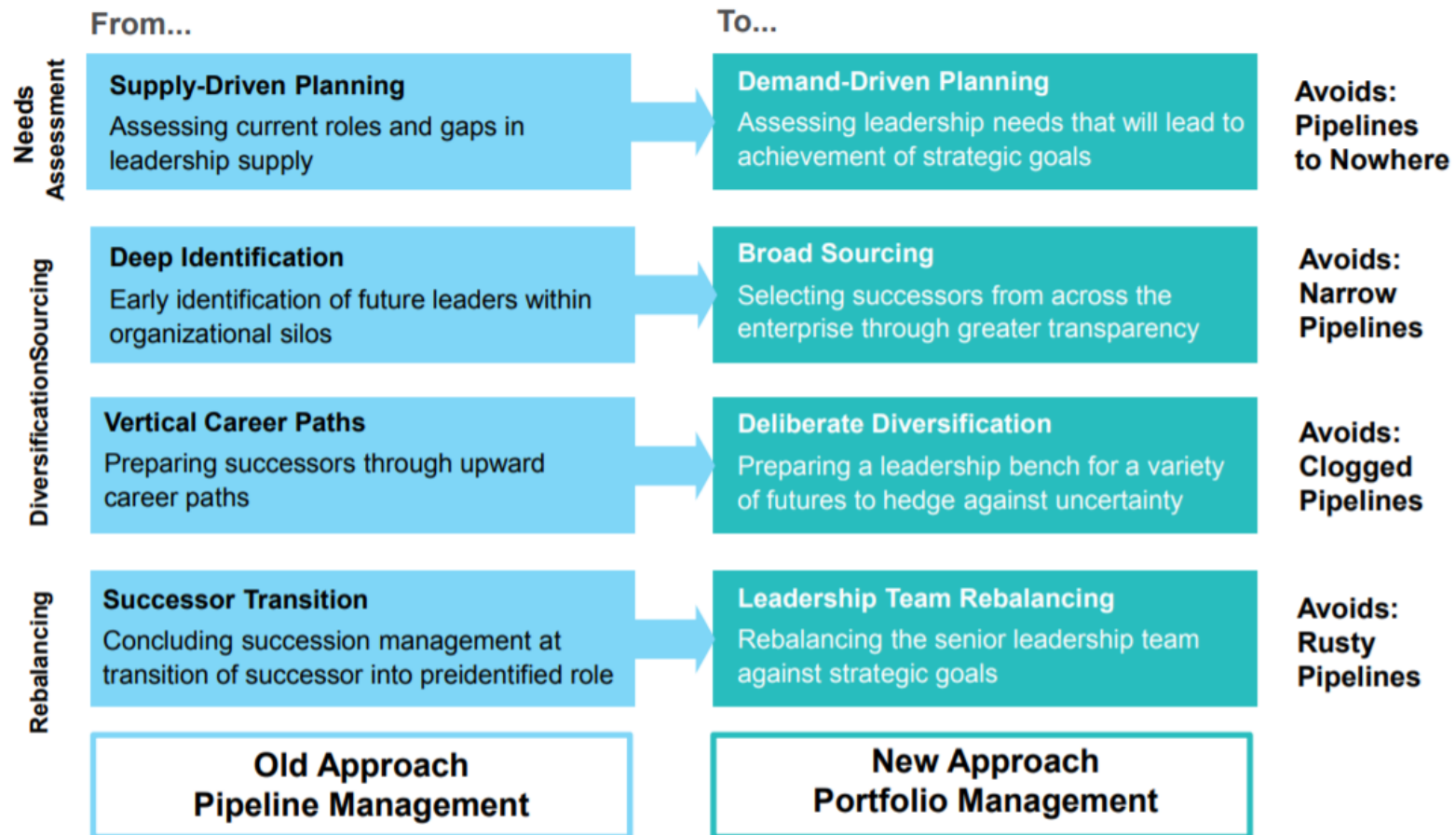
# 继任计划的几个新思路

## Most Common Succession Pipeline Failures



# 继任计划的几个新思路

## In Pursuit of Organization-level Agility: From Managing the Pipeline to Managing a Portfolio



# 如何最小化人才评估的失误？

- 评估标准本身的质量
- 评估工具的多样化
- 人才盘点校准会议
- 容错率和纠错机制

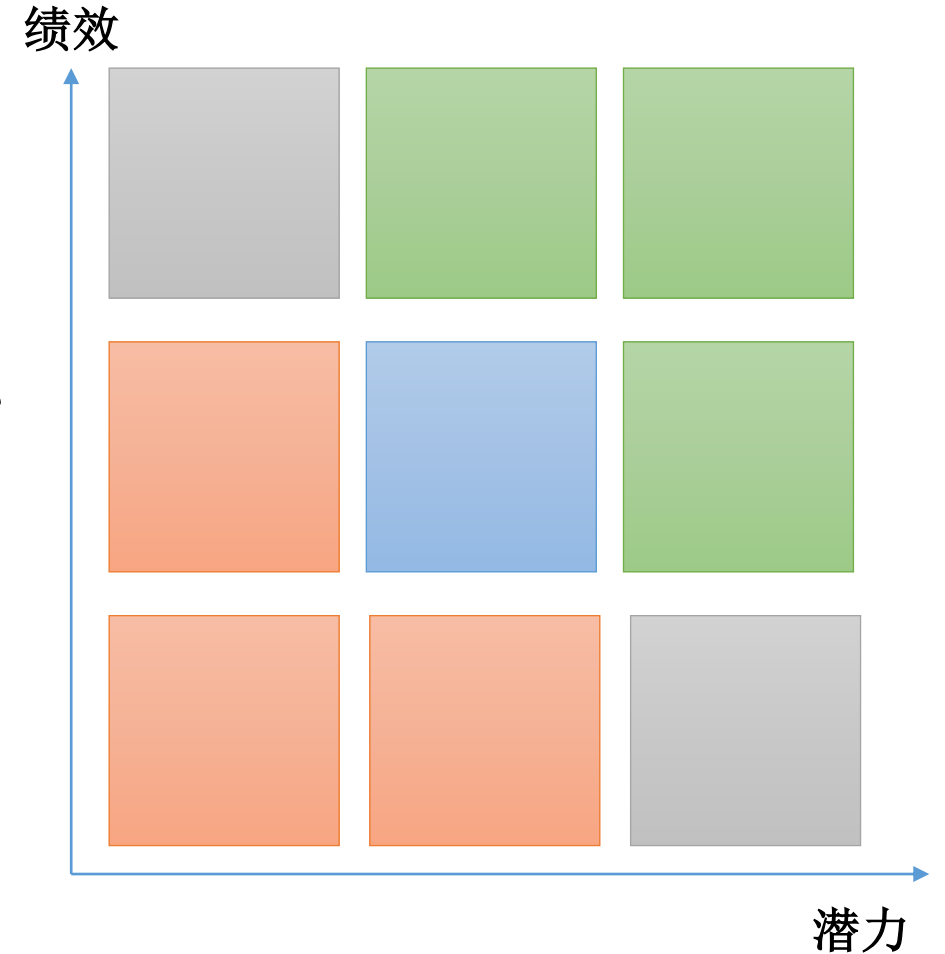


### 3. 人才盘点的 产出物和衡量 标准是什么？



# 一系列的组织和人才诊断数据

- 九宫格人才名单
- 关键岗位后备名单
- 组织短期风险（人才储备、离职风险、员工士气）
- 组织中长期风险（人才梯队，组织文化）



# 差异化的人才发展方案



下一步个人职业发展建议，  
及组织任用建议

匹配相应的发展资源：  
薪酬激励、保留认可、曝光  
推荐、70-20-10发展机会

# 过程衡量指标和结果衡量指标

## 过程指标

- ✓ %关键岗位有继任，继任准备度
- ✓ %高潜人才被提名作为关键岗位的继任

## 结果指标

- ✓ %的晋升与继任计划相符
- ✓ 高潜人员流失率
- ✓ %的高潜人才建立并实施了个人发展计划
- ✓ .....（下一页）



# 建立统一的人才语言和文化

	初级阶段	中级阶段	高级阶段
主导方	HR	业务经理	流程制度
盘点范围	试点某些关键业务部门的关键岗位和人才	全公司的关键岗位和人才	全公司管理团队以及关键岗位和后备人才
流程工具	评估表，个人材料	测评工具，素质模型，校准会	整合工具，校准会
产出	关键岗位的人才状况报告	关键岗位人才状况，及高潜人才发展计划	组织和人力资源战略
成功关键	抓住业务痛点	培养业务经理的人才盘点能力	打造组织人才文化
可能失败点	不清楚业务在人才上的需求，流程和工具复杂	没有界定和沟通好各自的角色和职责，评估零散没有体系	太关注个人，而没有聚焦在打造组织需要的能力上，领导者没有ownership

Thank You!

