



数字化工具 助力人才盘点

How to Empower Talent Review with
Digital Tools



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.

ADVISORY GROUP 顾问团



冯奕晓

组织发展数据分析专家
北京诺华制药有限公司



胡克克

人才发展总监
蒂升电梯有限公司



李琪

人力资源部人才发展与招聘总监
费森尤斯医疗



刘亚玲

人力、行政、运营副总裁
华胜天成



孙本杰

人力资源副总经理
德邦证券



田涛

HRVP
百融云创科技股份有限公司



曹菲

本体建设中心执行总经理
绿城中国

AUTHOR 作者



刘炳灿 jessie.liu@hrecchina.org

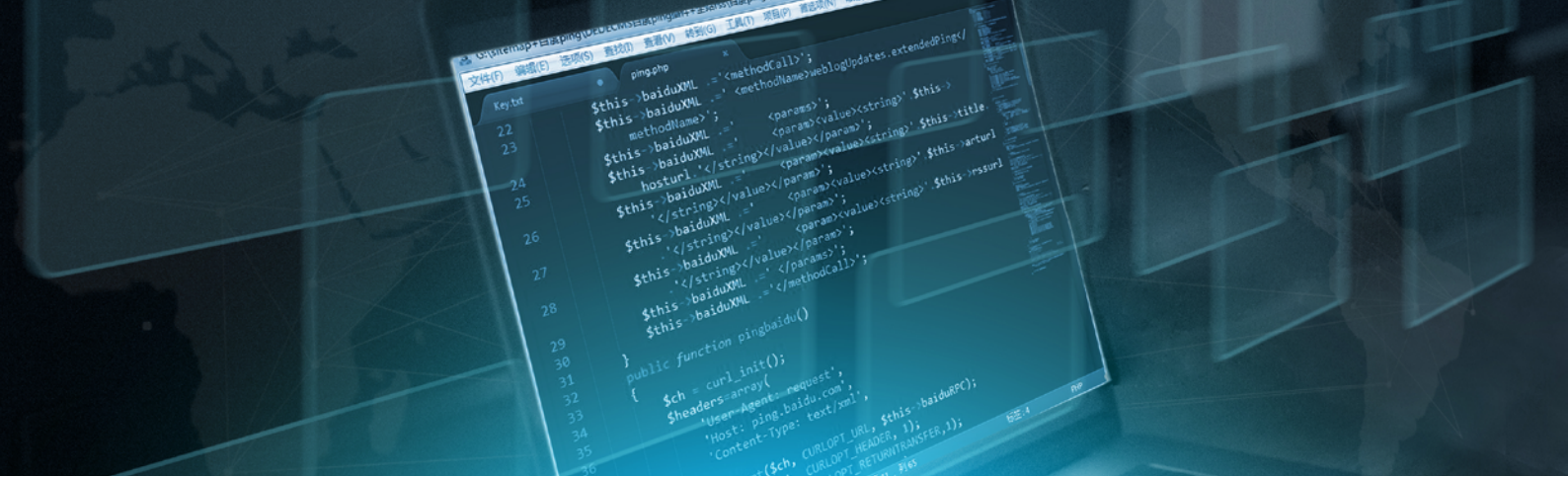
在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、案例采访与撰写、数据分析与报告撰写等工作。

现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research&Survey）一职。曾负责撰写的调研报告有《培训助力业务转化与发展新思考》、《2023 企业高端健康福利》等。

毕业于吉林大学，获得财务管理本科学位。

目录 CONTENTS

前言	4
研究框架	5
主要发现	6
Part1 再谈人才盘点：以变应变，不断精进	7
▶ 老生常谈，为何再谈？	8
▷ 业务与人才管理重点的变化：不确定性的环境下，重视内部人才的盘活	8
▷ 应对外部变化，人才盘点产生的四项变化	9
▶ 人才盘点变化的落地情况及其中亟待解决问题	11
▷ 盘点变化的落地情况欠佳，需重新审视解决方案	11
▷ 对症下药，解决落地中的问题	14
Part2 数字化工具助力人才盘点：不同实现度、不同实践思路	15
▶ 数字化工具的价值明确，但企业实际应用情况有待提升	16
▷ HR 对数字化工具的认可度较高，企业会考虑通过数字化工具助力盘点	16
▷ 企业对数字化工具的应用程度有待提升，还需加强对数据的分析与应用	17
▶ 不同数字化实现度下的实践思路	21
▷ 数字化工具的实现度分类	22
▷ 不同实现度中的实践思路	22
专家洞察	42
企业实践	48



前言

对于 HR 而言，人才盘点称得上是老生常谈的话题。虽说盘点在企业中的流程与方法论各有不同，但殊途同归，盘点之于企业的意义是被 HR 与管理者们一致认同的：作为人才情况的“扫描仪”，帮助 HR 与管理者们了解人才情况。可见，人才是企业的重要资产，人才需要被盘活，同时需要被管理者们看到。

2023 年国内经济逐渐好转：宏观政策的显效，重点产业所释放的积极信号均提振了市场的信心。但**纵观全球，经济预期不容乐观。**根据牛津经济研究院在《2023 年下半年全球及中国经济前景展望》研讨会中的观点，2023 年下半年全球经济将出现“浅衰退”的情况：GDP 增长速度将远不及疫情前，且欧美等主要经济体的 GDP 也将出现增长疲软或衰退。

可见，**当前企业正处于复杂且充满挑战的环境中。**企业要想活下去，一方面，需要确保成熟的业务可以稳定产生现金流。另一方面，需要努力寻找第二增长曲线。对于企业而言，**需要有足够质量与数量的人才支撑业务的稳步发展。**对于 HR 而言，**需要快速展现人才情况、并盘活人才能力。**在这样的背景之下，**人才盘点不仅变得更加重要，同时还要与时俱进。**

我们发现，在业务不确定性的加剧的背景之下，企业的人才管理逻辑从向外获取人才转变为了向内盘活已有人才。**此时人才盘点展现出了如下两方面的变化：**

- ▶ 盘点工作需要更敏捷，加快流程与精准度，以应对业务不断变化的需求
- ▶ 盘点工作需要提升其自身的价值，更好地支撑人才管理工作、更好地贴合业务。

实际上，不少企业的盘点工作仍依赖于繁琐的手工流程和大量纸质文件，一场盘点通常需要 2-3 个月才能完成；而且盘点后的结果散落各处，难以收集。对比之下会发现，速度缓慢、结果的分散的线下盘点，难以快速响应业务的需求、贴合业务需求，也盘点难以支撑人才管理工作。此时企业需要新的工具，助力人才盘点的顺利转变。

我们发现数字化工具的出现，催化了盘点变化的落地。数字化工具以其流程线上化、结果可视化、数据收集与分析等优势，**为盘点带来了如下两方面的价值：**

- ▶ 数字化工具缩短了人才盘点的时间，提升了盘点的效率，企业可以更加灵活地掌握人才情况
- ▶ 数字化工具使得数据驱动人才分析成为了可能，促进了盘点结果在人才发展、业务分析等场景的应用

可见，数字化工具既能提升盘点的效率，也能促进盘点结果的深度应用。因此，基于上述盘点的变化与数字化工具的解决思路，本研究对数字化工具助力人才盘点的方式与思路展开了讨论。

阅读报告您将获得以下信息：

- ▶ 业务与人才管理重点变化之下，人才盘点的应对之变
- ▶ 盘点变化的落地情况，数字化工具助力变化落地
- ▶ 当前企业在盘点工作中对于数字化工具的应用情况
- ▶ 数字化工具助力盘点的不同实现程度
- ▶ 不同数字化实现度中的实践思路

研究框架

第一部分 再谈人才盘点：以变应变，不断精进

老生常谈，为何再谈？

人才盘点需要以其自身之变，应对业务与人才管理重点之变

业务与人才管理重点变化

- 业务：经营恢复，不确定与挑战并存
- 人才管理重点：更倾向于向内看，识别盘活已有人才

应对外部变化，盘点的四项变化

- 更能支撑人才管理工作
- 盘点标准需要更加准确与多维
- 更敏捷地响应业务需求
- 增加对业务的贴合度

人才盘点变化的落地情况及其中亟待解决问题

落地情况欠佳，需对管理问题与盘点工作本身的问题分别进行解决

盘点变化的落地情况欠佳，需对症解决其中的问题

管理问题

- 建立制度
- 转变理念
- 提升能力

盘点工作本身的问题

- 盘点流程需要提速
- 建立全面详细的评估标准体系
- 快速收集大量盘点数据
- 直观、个性化地呈现盘点结果

第二部分 数字化工具助力人才盘点

盘点工作本身的问题可通过数字化工具解决，企业需按情况选择合适的数字化实现度

价值明确，但应用情况待提升

不同数字化实现度下的实践思路

企业关注数字化工具的价值

应用程度有待提升

实现度 1：盘点流程线上化与结果可视化

实现度 2：盘点结果的积累与进阶应用

HR 认可其价值

企业倾向在盘点中使用

提升在盘点前中后的应用

加强数据的分析与应用

线上化前的准备

盘点流程线上化

结果可视化呈现

数据准备

应用于人才发展

应用于业务分析

应用于战略分析

按盘点前、中、后 & 数据准备的思路展开

按盘点结果可应用场景展开

主要发现

Part1 再谈人才盘点：以变应变，不断精进

报告内容	主要发现
老生常谈，为何再谈？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 业务不确定性增大，人才管理的逻辑转变为向内看。凸显了人才盘点的重要性，同时要求人才盘点有所变化 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 仅4成企业认为2023年的经营会有所增长 ▷ 6成企业的管理层与业务重视人才管理，且盘活人才是人才管理中最重要工作 ▶ 人才盘点的变化有四项：更能支撑人才管理工作、标准需要更加地准确与多维、更敏捷地响应业务需求、增加对业务的贴合度
人才盘点变化的落地情况及其中亟待解决问题	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 盘点的变化落地情况不佳，需要寻找其中原因并对症改善 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 5成以上的企业难以实现上述四项变化 ▷ 增加与业务贴合度的难度最大，8成企业无法实现 ▶ 数字化工具可以以流程加速、建立全面的评估体系、快速收集大量数据、结果的直观与个性化呈现的方式，改善盘点中与流程、工具、数据相关的问题

Part2 数字化工具助力人才盘点：不同实现度、不同实践思路

报告内容	主要发现
数字化工具的价值明确，但企业实际应用情况有待提升	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 当前盘点工作中数字化工具的使用率不高，但较多企业认可其价值，并会考虑使用 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 5成以上HR认为其可以解决盘点中与流程、工具、数据相关的问题 ▷ 35%的企业运用了数字化工具；在未应用数字化工具的企业中，超过5成会在未来加以应用 ▶ 已应用数字化工具的企业，多数对数字化工具的应用较为基础，且不了解如何充分利用数字化工具 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 6成企业可以实现数字化工具基础的流程线上化、结果可视化功能 ▷ 盘点前的准备工作还需完善：70%的企业并未将盘点所需数据全部输入到数字化工具中 ▷ 盘点中与盘点后，未充分利用数字化工具的优势：实现数字化工具自动收集盘点结果的企业仅占3成；5成以上的企业未能通过数字化工具呈现动态的盘点结果 ▶ 对于盘点结果的积累与分类情况有待提升，从而促进盘点结果在人才发展、业务分析中的应用 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 6成企业没有对盘点结果进行收集与更新，也未对其进行细致分类 ▷ 仅2成企业的盘点能够助力业务
不同数字化实现度下的实践思路	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化转型的目的会影响数字化工具的实现度 ▶ 实现度1：流程线上化与结果可视化。关注盘点前中后三个步骤中数字化的助力点，以及数据体系的建立 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 盘点前：做好输入数据的分类与线上化 ▷ 盘点中：测评、意愿填写、数据收集、校准等工作线上化 ▷ 盘点后：自动呈现静态与动态盘点结果 ▷ 建立数据分类体系：将输入与输出数据按人才、岗位、组织等维度进行分类 ▶ 实现度2：结果的积累与进阶应用。关注盘点结果的应用场景 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 人才发展：梯队建设、人才洞察、发展计划等 ▷ 业务分析：分析人才的效能 ▷ 战略校准：判断人才情况能否支撑战略发展

Part I

再谈人才盘点：以变应变，不断精进

人才盘点是企业每年都会开展的管理活动，也是 HR 们熟悉的议题。但盘点工作年年做，年年都不变吗？如果有变化，又有哪些变化？在实现变化的过程中，人才盘点遇到了哪些亟待解决的问题，这些问题又应当如何解决？在此部分，我们将对上述问题进行解答。

老生常谈，为何再谈？

人才盘点需要以其自身之变，应对业务与人才管理重点之变

业务与人才管理重点
变化

- 业务：经营恢复，不确定与挑战并存
- 人才管理重点：更倾向于向内看，识别盘活已有人才



应对外部变化，盘点的
四项变化

- 更能支撑人才管理工作
- 盘点标准需要更加准确与多维
- 更敏捷地响应业务需求
- 增加对业务的贴合度

人才盘点变化的落地情况及其中亟待解决问题

落地情况欠佳，需对管理问题与盘点工作本身的问题分别进行解决

盘点变化的落地情况
欠佳，需对症解决其
中的问题

管理问题

- 建立制度
- 转变理念
- 提升能力

盘点工作本身的问题

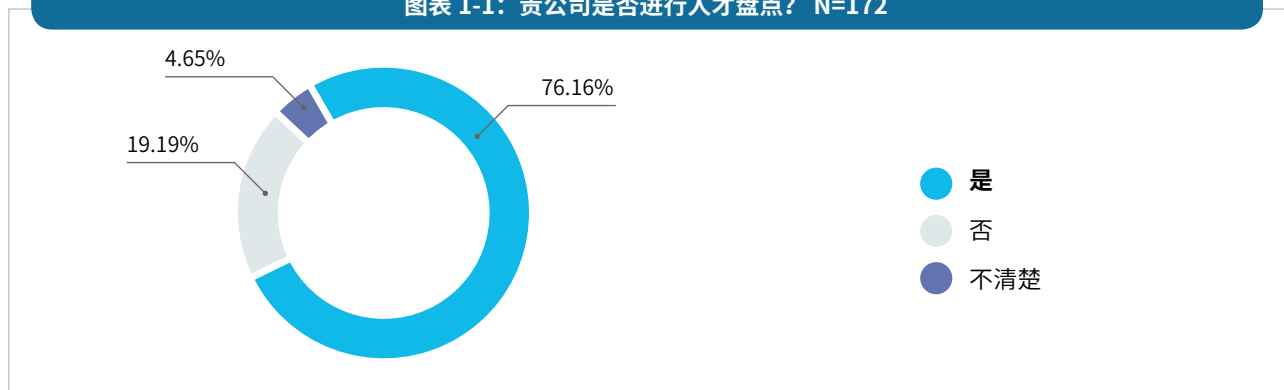
- 盘点流程的需要提速
- 建立全面详细的评估标准体系
- 快速收集大量盘点数据
- 直观、个性化地呈现盘点结果



■ 老生常谈，为何再谈？

人才盘点作为人力资源管理的重要工作之一，对于 HR 们来说并不陌生。从调研数据（图表 1-1）来看，76% 企业会开展人才盘点。较高的开展率说明了人才盘点工作是企业内部共识性的、较为普遍的管理动作。

图表 1-1：贵公司是否进行人才盘点？ N=172



但是普遍并非不变，常规并非循规。人才盘点一方面是帮助业务了解人才情况的重要方式，另一方面也是人才管理工作的重要组成部分。那么当前业务、人才管理工作是否面临着变化？这些变化对人才盘点提出了哪些新要求呢？结合调研数据与智享会《中国人才管理状况研究报告》¹与《从组织盘点到人才管理优化》²两份报告，我们发现**业务与人才管理的重点有了以下变化，同时我们总结了外部变化对人才盘点提出的新要求：**

◆ 业务与人才管理重点的变化：不确定性的环境下，重视内部人才的盘活

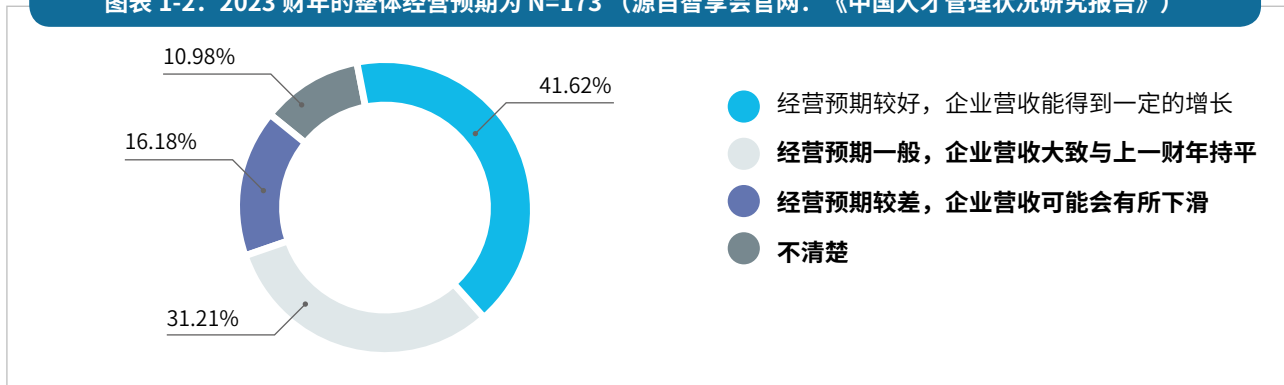
◇ 业务的变化：经营恢复，不确定与挑战并存

国家发展改革委在 2023 年 9 月 20 日的国务院政策例行吹风会上表明，随着政策组合拳效应逐步显现，经济运行持续恢复，多数指标边际改善，积极因素累积增多。同时表明，在经历三年疫情后，中国经济运行仍会受到内外部多种因素影响，经济恢复必然是一个波浪式发展、曲折式前进的过程。展望未来，随着存量政策与增量政策叠加发力，政策效应不断累积，积极因素不断增多，我国经济将回升向好、长期向好。

虽然宏观政策在不断发力，经济在逐渐回暖，但不可忽视的是回暖过程中的挑战与不确定性。根据调研数据（图 1-2）我们发现，仅有 4 成左右的企业认为本年营收会有所增长。这意味着**对于多数企业而言，企业营收想要有所增长，需要克服不小的挑战与不确定性。**

面对挑战，**业务会寻求已有业务的稳步增长，并不断寻找第二增长曲线；面对不确定性，业务会更多变，其变化也会更迅速与剧烈。**

图表 1-2：2023 财年的整体经营预期为 N=173（源自智享会官网：《中国人才管理状况研究报告》）



◇ 人才管理的重点变化：更倾向于向内看，识别、盘活已有人才

从图表 1-3 可以看出，在 63% 的企业内部，管理层与业务会重视人才管理工作，并参与制定人才管理方案。从图表 1-4 可以看出在人才管理工作中，内部人才资源的有效利用与盘活、以及关键人才的识别与保留是企业较为重要的两项人才管理工作。

图表 1-3 贵公司管理层与业务部门人才管理工作的支持情况如何？ N=172

管理层和业务部门较为重视和支持人才管理工作；管理层或业务部门会与 HR 一同制定人才管理方案	52.33%
管理层和业务部门较为重视和支持人才管理工作；人才管理方案几乎由管理层或业务部门独立制定，HR 不会对需求与方案做干涉	11.05%
管理层和业务部门一般重视与支持人才管理工作；管理层或业务部门几乎不会参与人才管理方案的制定，但方案落地时会给到相应的支持	25.58%
管理层几乎不重视和支持人才管理工作；只提出人才管理的需求，后续工作几乎只由 HR 完成	8.72%
其他	0.58%
不清楚	1.74%

图表 1-4 人才管理工作重点排序计分 N=173（源自智享会官网：《中国人才管理状况研究报告》）

内部人才资源的有效利用与盘活	4.07
关键人才的识别与保留	3.72
人才效能产出的提升	3.51
外部人才的获取	3.23
被动离职人员的风险管理与安置	1.62

（源自《中国人才管理状况研究报告》）

业务的不确定性与快速变化，对人才的数量与质量提出了新的要求，同时要求人才盘点需要敏捷地跟上业务的步伐，实时帮助业务了解人才情况。在人才管理更倾向于向内看的变化之下，要求人才盘点作为向内看的“扫描仪”，可以帮助企业更好地识别与盘活人才资产。

业务与人才管理重点的变化，一方面凸显了人才盘点工作的重要性，另一方面要求人才盘点以其自身之变，应对业务与人才管理重点之变。因此，人才盘点虽是老生常谈，但其重要性与变化值得我们再次聚焦讨论。

◆ 应对外部变化，人才盘点产生的四项变化

具体而言，人才盘点有哪些变化？依照盘点工作的基本逻辑：为什么做盘点（即盘点定位）、盘点时怎么做（即盘点标准、频次与速度）、盘点后怎么做（即盘点结果的应用），我们对《2018 中国企业人才盘点》³与《2022 企业敏捷人才盘点》⁴两份报告进行了对比。经过对比我们发现，在强调盘点赋能业务、支撑人才管理的背景之下，人才盘点在上述几个维度中有以下变化（图表 1-5）。

¹ http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/publication_yjbg_2.shtml

² <http://www.hrecchina.org/yulan.shtml?ID=309>

图表 1-5

研究		2018 中国企业人才盘点	2022 企业敏捷人才盘点	变化
为什么做盘点	盘点定位	<ul style="list-style-type: none"> 明确企业人才情况，寻找继任者、关键人才 	<ul style="list-style-type: none"> 明确企业人才情况 为继任者计划、人才梯队建设、人才发展等工作打下基础 	<ul style="list-style-type: none"> 人才盘点的目的从展现人才情况，转变为盘活人才资产、支持人才管理工作
盘点时怎么做	盘点标准	<ul style="list-style-type: none"> 以“能力 - 潜力”为主的九宫格 	<ul style="list-style-type: none"> 以“能力 - 价值观 - 潜力”为主的九宫格 对人才“贴标签”，以便于更快、更精准地识别人才 	<ul style="list-style-type: none"> 要求盘点标准可以更多维地衡量人才情况 要求盘点标准可以快速反应人才特征
	盘点频次与速度	<ul style="list-style-type: none"> 年度固定的管理动作全流程盘点，周期较长 	<ul style="list-style-type: none"> 不仅有年度固定盘点，还存在根据业务需求进行盘点的情况 缩短战略解码、标准制定等工作的时长 	<ul style="list-style-type: none"> 盘点频次增加：依照业务需求，增加非固定频次的盘点 盘点流程加快
盘点后怎么做	盘点结果的应用	<ul style="list-style-type: none"> 依据战略与九宫格结果制定人才发展方案 	<ul style="list-style-type: none"> 以业务需求为导向，结合员工个人发展需求，制定人才发展、招聘等 	<ul style="list-style-type: none"> 盘点结果的应用需要贴近业务的方向

总结上表，我们发现想要应对业务与人才管理重点的变化，人才盘点需要有以下四种变化：

- ◇ 更能支撑人才管理工作
 - 要求盘点的定位从展示人才情况转变为盘活人才资产，支持人才管理工作
- ◇ 标准需要更加地准确与多维
 - 盘点标准的信效度需要提升，具体来说，需要增加盘点标准的准确性与多维性
- ◇ 更敏捷地响应业务需求
 - 要求盘点可以依据业务需求，增加频次并在此过程中加快盘点的流程
- ◇ 增加对业务的贴合度
 - 要求盘点更加以业务需求为导向，积极应对业务的变化，并对业务发展给到人才角度的有力支撑

在《2022 企业敏捷人才盘点》报告中，虽说业务与人才管理等外部变化已经凸显，但盘点的响应速度有限，不少企业的盘点仍未采取变化的行动。那么在 2023 年，在更激烈的业务变化、与更注重向内看的人才管理工作的背景下，上面四个维度变化在盘点中的落地程度如何？在落地过程中是否面临着新的问题？接下来我们将对以上问题进行解答。

³ <http://www.hrecchina.org/yulan.shtml?ID=94>

⁴ http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/publication_yjbg_2.shtml

人才盘点变化的落地情况及其中亟待解决问题

此部分我们通过调研数据，展现对人才管理的支撑度、对业务需求的响应情况、标准的准确与多维程度、与业务的贴合度四个维度变化的落地情况。并通过对落地情况的分析，找出当前盘点工作中亟待解决的问题，最后我们将引出通过数字化工具解决问题的思路。

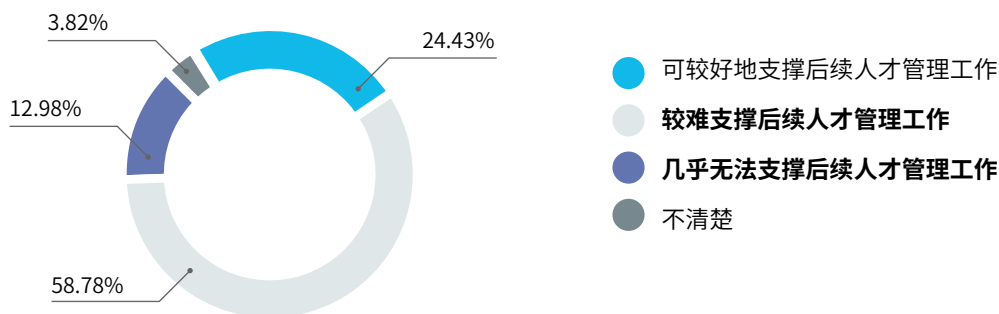
◆ 盘点变化的落地情况欠佳，需重新审视解决方案

◇ 对人才管理的支撑度

对于人才管理的支撑度这一维度，我们通过调研数据询问了企业人才盘点对于人才管理的支撑情况，并通过盘点数据在人才管理工作中的应用情况来解释当前盘点对人才管理的支撑情况。

从图表 1-6 可以看出，当前企业的盘点还未达到支撑人才管理工作的定位，超过 7 成的企业难以实现通过人才盘点支撑人才管理工作。

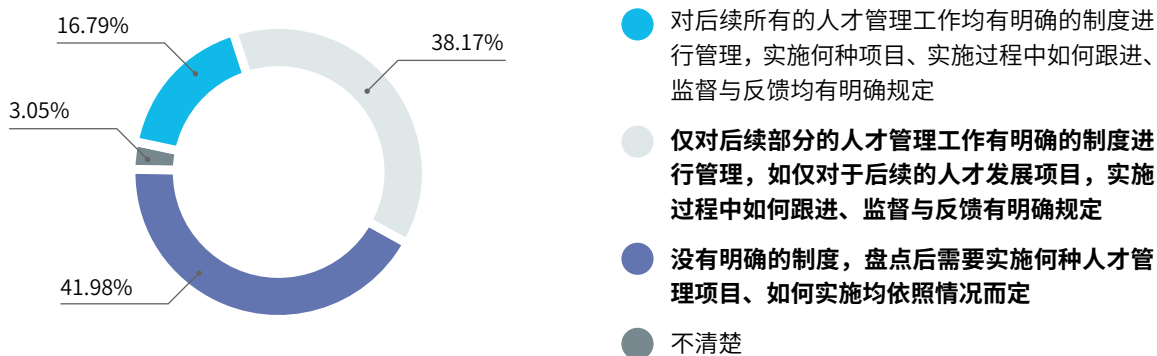
图表 1-6：贵公司人才盘点对人才管理工作的支撑情况如何？ N=131



“更能支撑人才管理”这一变化的落地情况并不好，我们认为可能有下面两点原因：

- 👉 **管理意识不足、制度不完善：**根据图表 1-7 可以看出，仅有不到 2 成的企业既意识到了人才盘点工作的新定位，同时建立的管理制度确保新定位的实现。

图表 1-7：贵公司是否有相关的制度，对盘点后的人才管理工作进行管理？ N=131



- ☞ **盘点结果在人才管理工作中的应用不足：**如果想要盘点真正对人才管理工作起到支撑作用，则需要在人才管理工作中合理地应用与洞察盘点结果。但根据图表 1-8 可以看出，仅不足 2 成的企业会对盘点数据进行深入洞察，并对人才管理工作起到支持作用。

图表 1-8 在贵公司的人才管理工作中，盘点结果的应用情况如何？ N=131

可以对盘点结果进行深入洞察，并对人才管理工作的决策起到支持作用	17.53%
将盘点结果进行收集、统计，并可以对盘点结果进行简单的分析与呈现	55.67%
对盘点结果做了简单的收集与整理，但并无后续的分析与应用	21.65%
没有进行任何盘点结果的应用	2.06%
不清楚	3.09%

◇ 标准的准确与多维程度

我们从是否对不同类别人才有清晰的评估标准、以及评估的维度是否多维两个角度，对标准的准确与多维程度进行了衡量。

根据图表 1-9 可以看出，盘点标准可以同时满足准确与多维的企业并不多，仅有 35% 的企业可以做到标准的清晰与多维。接近 3 成的企业的评估标准较为单一，接近 3 成的企业甚至无法理清盘点的基本标准，更无从提升标准的多维性了。

图表 1-9 人才的定义和评估标准符合如下哪种说法？ N=131

对不同类别的人才清晰的评估标准，且从绩效、能力、潜力等多维度进行评估	35.11%
对不同类别的人才清晰的评估标准，但仅从绩效或能力等单一维度进行评估	28.24%
有人才的评估标准，但标准并不清晰	22.90%
没有清晰的人才评估标准	9.16%
不清楚	4.58%

多数企业并没有落地“标准需要更加地准确与多元”这一变化，我们认为可能有下面两点原因：

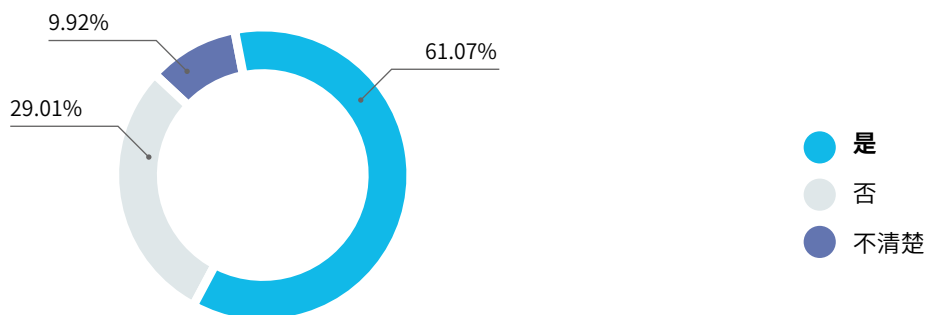
- ☞ **人才画像变动快，盘点标准难确定：**由于业务经常性的变动，人才画像也会随之变动。这也导致了部分企业难以形成清晰准确的盘点标准。
- ☞ **数据收集、归类、分析难：**对于部分企业而言，已有的盘点工具无法支持庞大的数据收集与分析工作，也难以对盘点标准进行细致地分类、分析。

◇ 对业务需求的响应情况

对业务需求的响应情况这一维度，我们选择了是否有非固定频次盘点作为衡量依据。如果企业可以按照业务需要增加非固定频次的盘点，人才盘点工作可以快速及时地应对业务的需求。

根据图表 1-10 与 1-11 可以看出，**人才盘点有敏捷响应业务的需求的趋势，但响应能力与速度有待提升。**6 成左右的企业的盘点会对业务的需求做敏捷响应，其中过半数的企业会通过增加非固定频次的盘点来满足业务实时、快速了解人才情况的需求。由于响应能力以及速度无法满足业务需求等原因，导致 4 成的企业的盘点没有展现敏捷响应业务需求的特点。

图表 1-10：贵公司是否存在非固定频次的人才盘点？ N=131



图表 1-11 贵公司因何会进行非固定频次的人才盘点？ N=80

业务领导需要了解内部人才情况时，HR 便会通过盘点向业务呈现实时的人才情况	62.50%
企业的战略及业务有转型需求，需要通过快速的人才盘点了解内部人才情况，并支持转型	55.00%
当企业有人才发展的需求时，需要通过盘点快速明确当前内部人才的能力与目标之间的差距，并及时制定后续的发展方案	40.00%
不清楚	1.25%

“更敏捷地响应业务需求”这一变化的落地情况相对较好，但仍有待提升，我们认为可能有下面两点原因：

- ☞ **HR 贴近与赋能业务的意识转变：**从这个角度看，盘点在一定程度上可以响应业务的需求的情况并不让人意外。
- ☞ **盘点流程不够敏捷：**我们会发现仍旧有 4 成的企业并没有进行非固定频次的人才盘点，这其中会存在盘点流程复杂、耗时长、速度慢的问题，导致难以敏捷响应业务需求。

◇ 与业务的贴合度

对于与业务的贴合度这一维度，我们以盘点是否可以做到以业务为导向，做到以终为始作为衡量依据。根据图表 1-12 可以看出，当前人才盘点与业务的贴合度并不高，近 8 成企业的盘点无法做到不能以终为始、也较难通过盘点结果对业务的发展情况进行判断。

图表 1-12 贵公司人才盘点与业务的贴合程度如何？ N=131

可以做到从业务现状出发进行人才盘点，同时以终为始，可用盘点结果判断内部人才的情况可否支持业务的发展	20.61%
可以做到从业务现状出发进行人才盘点，但较难通过盘点结果判断内部人才的情况可否支持业务的发展	54.20%
人才盘点没有从业务出发，盘点结果对业务的助力较小	22.90%
不清楚	2.29%

“增加对业务贴合度”这一变化在分析现状，我们认为可能有下面三点原因：

- ☞ **HR 对业务的理解力、专业技能不足：**HR 对业务理解不足、专业技能欠缺，导致了 HR 难以明确不同业务情形下的盘点目的，也难以给到业务人才角度的建议与决策依据
- ☞ **业务数据收集难：**HR 难以收集、盘点繁多的业务数据，难以从业务现状出发进行盘点

👉 **盘点结果呈现形式单一**：部分企业的盘点工具仅能实现较为单一的结果呈现形式，难以满足业务对于人才看板的多元需求

总结定量与定性研究，我们发现在多数企业中，难以实现盘点四项变化的落地。其中既有管理的问题，也有流程、工具的问题。不同类型的问题是否有不同的解决方案？面对盘点的变化，原有的解决方案依旧可以奏效吗？是否存在新的解决思路？接下来我们将寻找盘点的病症所在，并寻找新的解决方案。

◆ 对症下药，解决落地中的问题

在图表 1-13 中，我们对落地情况、成因、亟待解决的问题进行了总结。



从上表可以看出，实现盘点变化的落地，需要同时对管理与盘点工作本身的问题进行解决。经过成因分析与问题萃取我们发现，建立健全管理制度、促进意识转变、提升 HR 能力是解决管理问题的关键；而提速流程、运用新工具、发挥数据价值是解决盘点工作本身问题的关键。

不同类型问题对应着不同的解决方案。解决管理问题即是解决“道”中的问题，它既涉及到制度、意识、能力等方面，也要求的从更高的组织视角提出解决方案。智享会《2022 企业敏捷人才盘点》与《2023 从组织盘点到人才管理优化》报告中对如何进行盘点的管理变革、如何切换组织视角看人才盘点均有详细方法论，本报告中不予赘述。

本报告将着重解决盘点工作本身的问题，即解决“术”中的问题。这类问题与盘点流程、工具、数据密切相关，难以通过内部的管理变革解决，更多的需要借助外力加以改进。在数字经济时代，数字化工具的优势经常被提及，我们也同样好奇，数字化工具能否作为值得依赖的外力，促进人才盘点变化的落地？

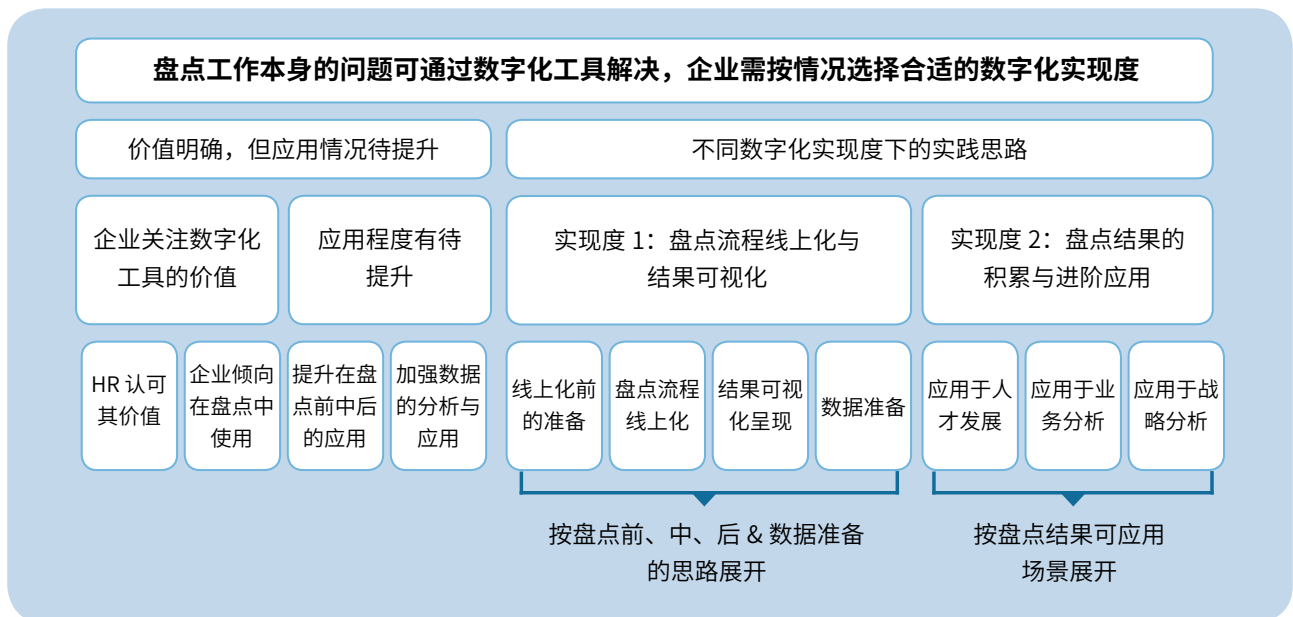
仅依靠 HR 手工收集与呈现盘点结果，难以解决流程的提速、指标体系的建立、大量数据的快速收集、结果的直观且个性化的呈现等问题。而数字化对于流程的加速能力，对于数据的分类、收集、分析、呈现能力刚好可以解决人才盘点中的问题。

在借助外力的思路下，我们思考数字化工具能否对人才盘点工作有所助力？如果可以助力，在盘点工作中具体的助力点又有哪些？在报告的第二部分，我们将对上面两个问题进行解答。

Part 2

数字化工具助力人才盘点：不同实现度、不同实践思路

在第二部分，我们将通过调研数据呈现数字化工具对盘点问题的解决方式，并对数字化的实现程度进行分类，最后我们将通过企业实践萃取不同实现度下的实践思路。



数字化工具的价值明确，但企业实际应用情况有待提升

虽说数字化工具的优势显著，但在企业中，HR们是否认同它的优势？企业是否会利用数字化的优势解决盘点中的问题？已经利用数字化工具的企业，它们的使用情况如何，在使用的过程中遇到了哪些挑战？如下的调研数据给了我们答案：

◆ HR对数字化工具的认可度较高，企业会考虑通过数字化工具助力盘点

由于数字化工具更多的是助力流程加速，助力数据的分类、收集、呈现。因此我们列举了与流程、数据相关的问题，询问了HR们对于数字化工具价值的认可情况。

从图表 2-1 可以看出，HR们对于数字化工具的认可情况较高。过半数的HR认同数字化工具可以助力盘点流程的加速，指标体系的建立，以及数据的收集与呈现。这表明，数字化工具对于人才盘点工作的助力作用，一方面来源于数字化工具本身的流程自动化、数据存储与呈现等功能，另一方面也来源于数字化工具中数据的价值。

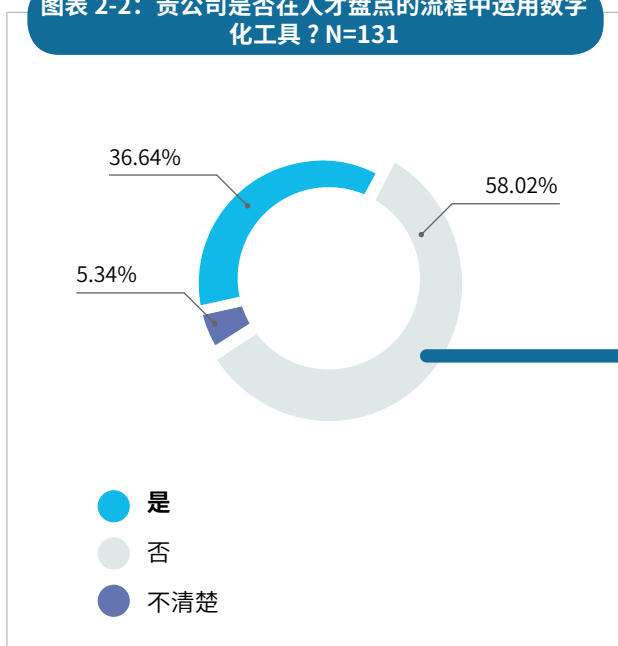
图表 2-1 您认为，数字化工具可以从哪些方面助力人才盘点工作的提升？ N=131

建立全面、多维的盘点标准体系	65.87%
盘点结果的可视化、个性化呈现	61.11%
盘点流程的加速	51.59%
盘点结果的收集	51.59%

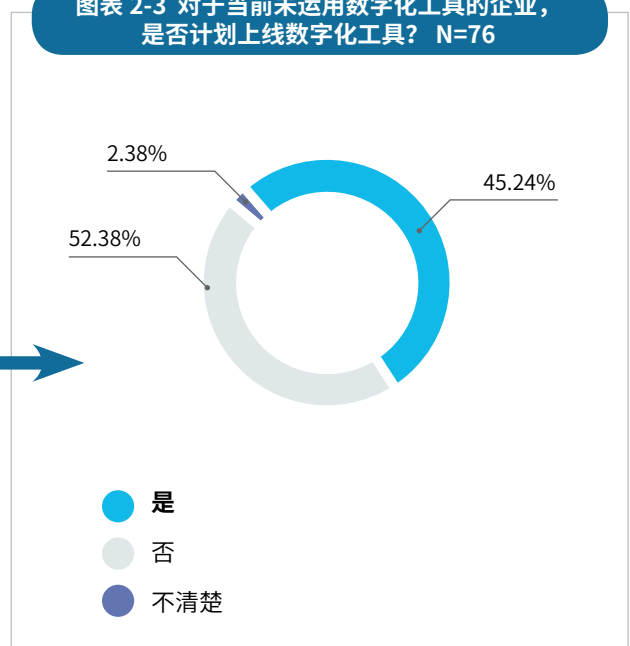
当我们询问企业是否使用数字化工具进行人才盘点时发现：数字化工具的实际使用情况并不乐观，仅有 35% 的企业应用了数字化工具（图表 2-2）。

虽然当下数字化工具的使用率并不高，但在未来多数企业还是会使用数字化工具助力人才盘点。从图表 2-3 可以看出，在当前还未应用盘点工具的企业中，过半数的企业在未来计划应用数字化工具。总体来说，越来越多的企业意识到了数字化工具在盘点工作中的价值，企业对于数字化工具的使用意愿度较高，接近 7 成的企业已经或计划上线数字化工具。

图表 2-2：贵公司是否在人才盘点的流程中运用数字化工具？ N=131



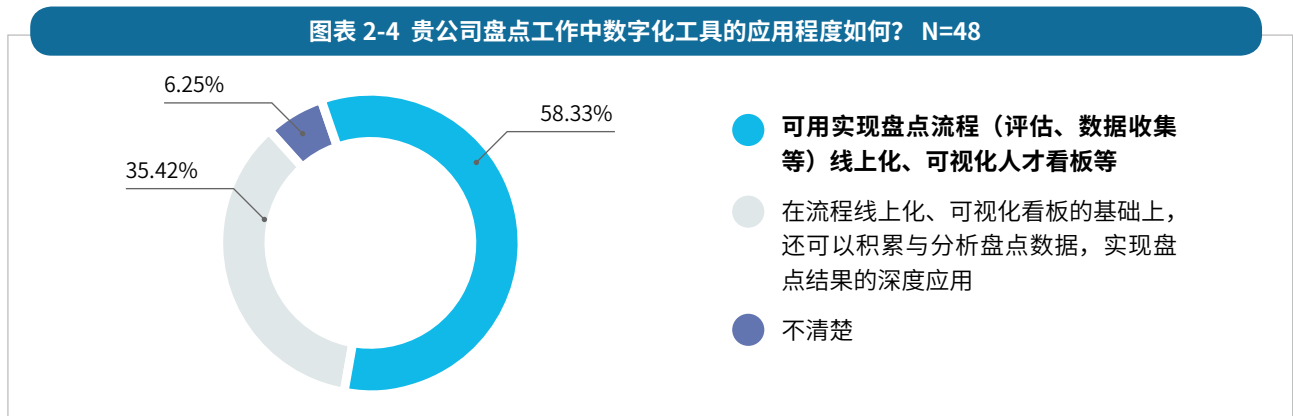
图表 2-3 对于当前未运用数字化工具的企业，是否计划上线数字化工具？ N=76



结合图表 2-1 到 2-3 可以看到，HR 们认为数字化工具对于盘点工作有较大的价值，但由于线下盘点流程还未成熟，难以向线上迁移、人才发展模块整体数字化成熟度不高等原因，导致当前数字化工具的使用率不高。但整体来说，企业对于数字化工具的认可度以及兴趣度较高，通过数字化工具助力盘点是企业关注的话题。

◆ 企业对数字化工具的应用程度有待提升，还需加强对数据的分析与应用

接下来，我们对已应用数字化工具的企业询问了数字化工具的应用程度，得到了如下答案（图表 2-4）：

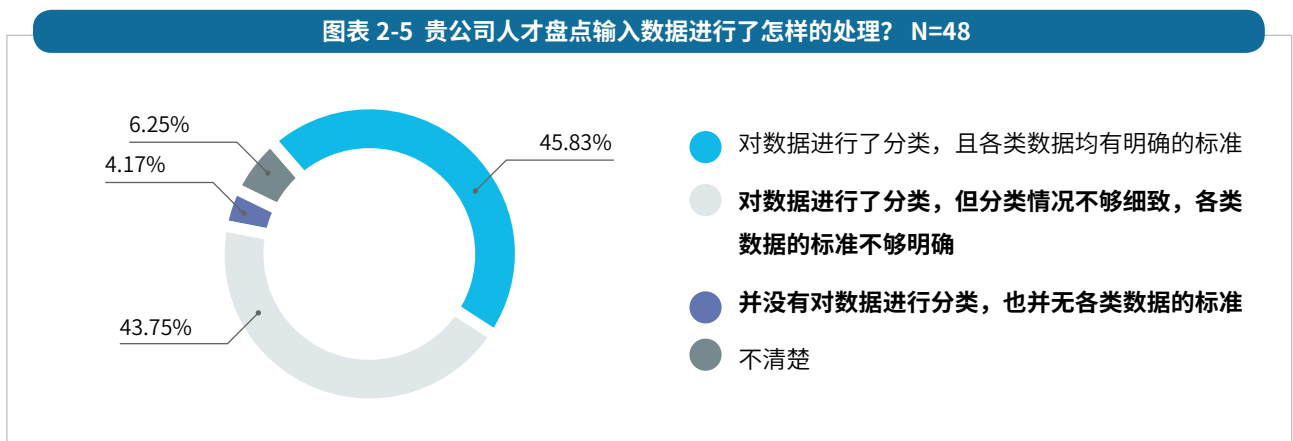


从图表 2-4 可以看出，在接近 60% 企业的盘点工作中，数字化工具会起到较为基础的流程的线上化与结果的可视化作用；在少数企业中，数字化工具的应用程度较高，可以实现对盘点数据的积累与分析，并助力盘点结果的深度应用。

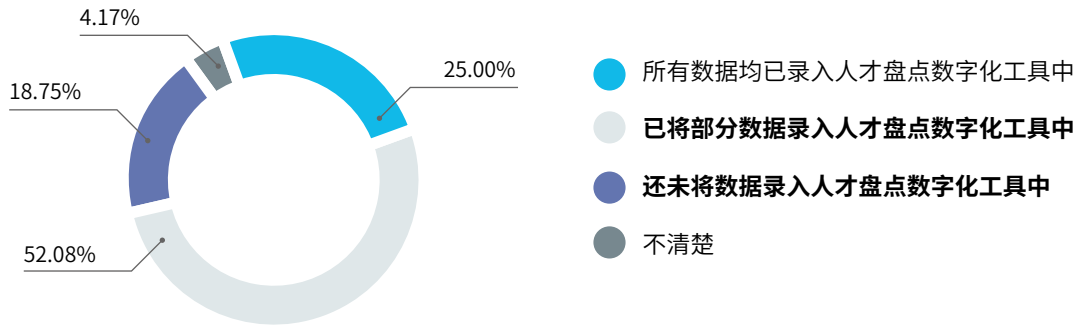
为何在多数企业中数字化给实现程度较为基础？在盘点工作的各步骤中数字化工具的助力情况如何？

我们对盘点工作中数字化工具助力的步骤进行了拆解，询问了企业在输入数据的分类与线上化、流程的线上化、结果可视化、输出数据的积累与运用几个环节中数字化工具的助力情况，得到了如下答案（图表 2-5 到 2-12）

◇ 盘点前：输入数据的分类与线上化情况



图表 2-6 贵公司是否将盘点所需的数据输入到数字化工具中？ N=48



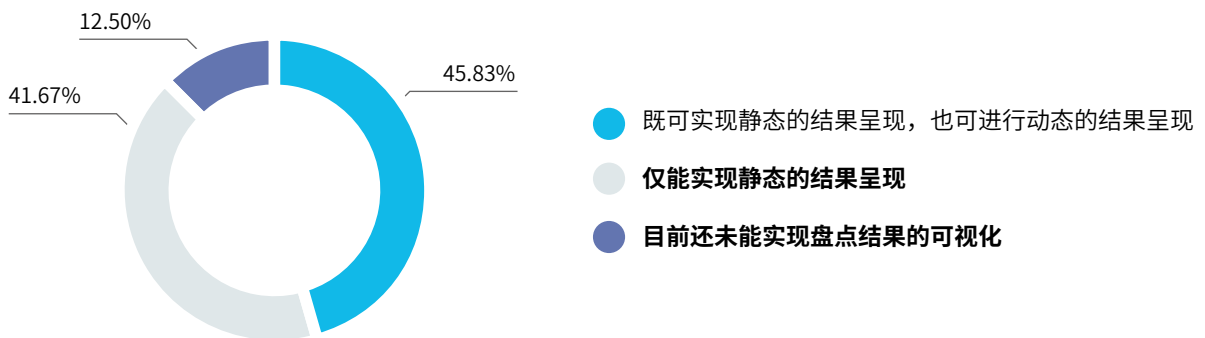
◇ 盘点中：盘点流程的线上化情况

图表 2-7 贵公司哪些人才盘点的流程可以通过数字化工具完成？ N=48

直线领导评估为线上进行	52.08%
人才自评或发展意愿填写为线上进行	45.83%
通过数字化平台完成盘点结果校准	37.5%
盘点结果通过数字化工具进行收集	33.33%
不清楚	2.08%

◇ 盘点后：结果可视化情况

图表 2-8 人才盘点结果在数字化工具中可视化的程度如何？ N=48



◇ 盘点结果的处理：输出数据的积累与运用情况

图表 2-9 贵公司数字化工具中人才盘点结果的积累情况如何？ N=48

已建立盘点结果时间轴，将盘点结果按时间顺序积累；且根据业务变化，对盘点结果及时进行更新与清洗	31.25%
只按照时间顺序对盘点结果进行了积累，但没有根据业务变化，对盘点结果及时进行更新与清洗	41.67%
仅对不同时间收集到的盘点数据进行了积累，没有按照时间顺序对盘点结果进行整理	18.75%
没有进行任何的收集与积累	4.17%
不清楚	4.17%

图表 2-10 贵公司数字化工具中人才盘点结果的分类情况如何？ N=48

按照岗位，及人才等类别对人才盘点结果进行了细致分类	45.45%
按照岗位及人才等类别对人才盘点结果进行了分类，但子类别的分类不够细致	47.73%
并未对盘点结果进行分类	6.82%

图表 2-11 贵公司盘点结果的后续应用情况如何？ N=44

人才盘点的结果不仅可应用于人才发展等人才管理工作中，还可用于分析业务经营情况与战略目标的实现情况中	22.73%
人才盘点的结果仅能应用于人才发展等人才管理工作中，对业务经营、战略分析的助力较小	70.45%
人才盘点结果后续几乎没有应用场景	6.82%

图表 2-12 贵公司人才盘点结果数据与下面哪些数据的打通？ N=42

人才发展	80.95%
绩效	76.19%
业务	38.10%
财务	14.29%

数据分析

- 盘点前，需将盘点所需数据进行分类、整理，并输入到数字化工具中
 - » 由图表 2-5 可知，半数企业未将输入数据进行细致分类
 - » 由图表 2-6 可知，70% 左右的企业并未将盘点所需数据全部输入到数字化工具中
 - » 整体来说，**企业还需完善运用数字化工具进行盘点前的准备工作**
- 盘点中，数字化工具可以将部分盘点工作迁移到线上完成
 - » 由图表 2-7 可知，半数左右的企业可以通过数字化工具完成评估与意愿填写，但可以实现线上校准以及数字化工具自动收集盘点结果的企业较少
 - » **在盘点中，企业还未充分利用数字化工具数据收集、流程自动化等优势**
- 盘点后，数字化工具可对盘点结果进行可视化呈现
 - » 由图表 2-8 可知，过半数的企业未能通过数字化工具呈现动态的盘点结果
 - » **盘点后，数字化工具对盘点结果的呈现方式较为单一、简单，企业还未充分利用数字化工具可视化的优势**
- 如果想要盘点工作更好地支撑人才管理与业务，则需要对盘点结果进行积累与分析
 - » 由图表 2-9 可知，4 成左右的企业没有按照业务变化对盘点进行更新，超 2 成的企业在结果收集与整理中存在问题
 - » 由图表 2-10 可知，近 6 成企业没有对盘点结果进行细致分类
 - » 由图表 2-11 可知，多数企业会将盘点结果应用于人才管理工作中，盘点能够助力业务的企业仅占 2 成
 - » 由图表 2-12 可知，近 8 成的企业会将盘点结果数据与人才发展、绩效数据打通。但与业务、财务数据拉通分析的企业占少数。
 - » 整体来说，**企业对于盘点结果的积累与分类情况有待提升，这也导致了盘点结果难以应用于战略与经营分析中，为业务提供支撑。**

总结图表 2-5 到 2-12 可以看到，企业对数字化工具的应用程度有待提升，还需加强对数据的分析与应用：

- ◇ **盘点前：数据准备工作还需进一步完善；**
- ◇ **盘点中与盘点后：数字化的数据收集、流程自动化、结果多样化可视呈现等优势有待被进一步利用；**
- ◇ **对盘点结果进一步应用时：企业还需进一步完善盘点数据的积累与分类工作，寻找盘点结果的具体应用场景，从而更好地支撑人才管理与业务。**

总结来说，多数企业并不清楚如何将盘点流程线上化、将盘点数据分类与信息化、在数字化工具中更直观地呈现盘点结果等基础问题。而盘点数据的积累与应用更是对企业的管理与数字化水平提出了较高的要求。那么，**如果企业想要充分利用数字化工具的优势对盘点进行助力，有哪些实践思路？企业又应当如何选择合适自身的数字化实现度？**接下来，我们将通过企业实践，展现不同数字化实现度下的实践思路。

不同数字化实现度下的实践思路

在前面我们发现了数字化工具在企业内部会有不同程度的助力，且整体而言助力情况有待提升。那么，对于希望通过数字化工具助力盘点的企业而言，应当如何确定数字化工具在盘点工作中的应用程度？

在前期的市场声音收集中我们发现，数字化工具的使用原因会影响其应用程度。因此，我们以此为假设，对调研数据中的数字化工具的使用原因与应用程度进行了交叉分析后，并得到如下结果（图表 2-13）：

图表 2-13

数字化工具应用程度如何？ N=48			
人才盘点工作中使用数字化工具的原因是什么？ N=48	可用实现盘点流程（评估、数据收集等）线上化、可视化人才看板等	在流程线上化、可视化看板的基础上，还可以对盘点数据分析数据，实现盘点结果的深度应用	不清楚
原因一：通过数字化工具提升盘点流程的效率，清晰展现盘点结果	73.68%	26.32%	0.00%
原因二：不仅通过数字化工具实现流程提速与结果可视化，还需通过数字化工具内的数据，实现人才盘点结果的深度应用	50.00%	42.31%	7.69%
不清楚	66.67%	33.33%	0.00%

从图表 2-13 中的数据在一定程度上验证了我们的假设：在原因一这一行中，73% 的企业倾向于通过数字化工具实现盘点的流程线上化与结果可视化。可见，对于仅希望通过数字化工具对盘点流程加速、盘点结果可视化呈现的企业而言，更倾向于选择较为简单的数字化工具实现程度。同时，对于希望进一步对盘点结果进行深度应用的企业而言，能实现数字化工具较为复杂的应用的企业比例高于原因一（42% vs 26%）。

但在原因二这一行中，交叉分析的结果似乎与我们的假设有所违背：虽然企业希望对盘点结果进行深度应用，但可以通过数字化工具加以实现的企业仅占 42%，50% 的企业的数字化工具仅能实现基础应用，难以满足企业对其的要求与希望。

为何数据结果与假设会有所趋同？为何会有所不同？数据背后的故事值得我们进一步思考：

? 图表 2-13 数据背后的思考

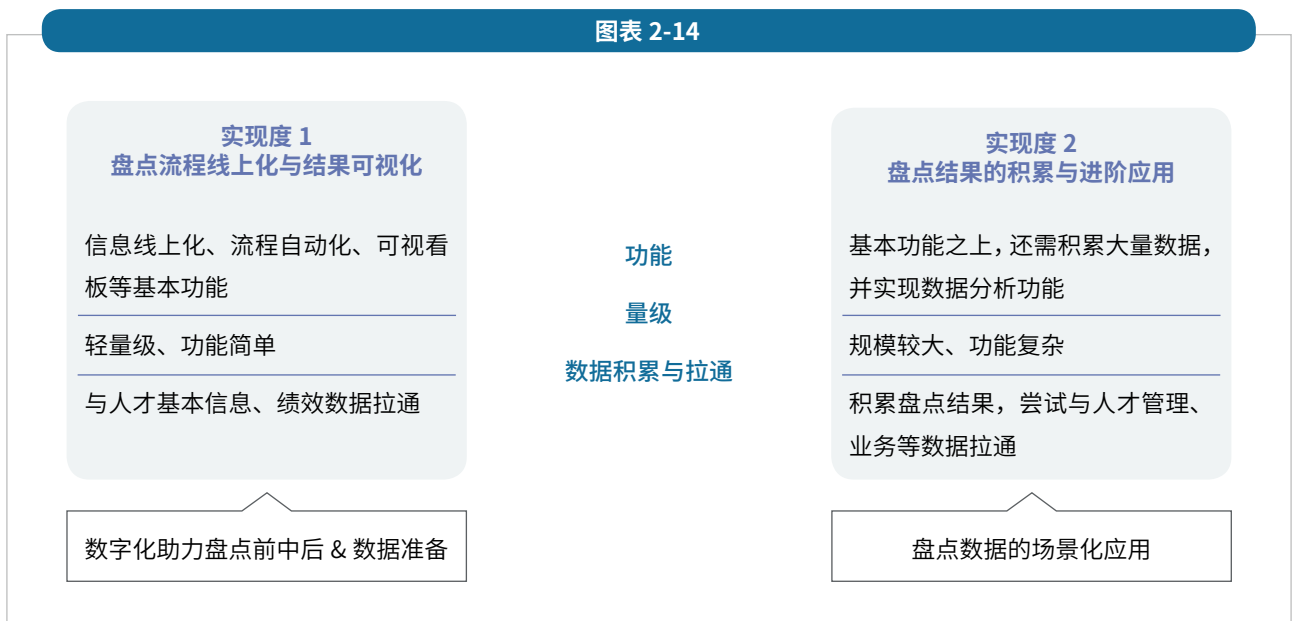
- **结果与假设的趋同：**意味着不同的数字化转型原因会导致企业数字化工具的实现程度有所差异，并非所有企业都要实现复杂的数字化实现度
- **结果与假设的不同：**意味着由于 HR 部门整体数字化程度不足、盘点相关数据的积累不足、供应商所提供的数字化工具的功能有限等原因，导致了数字化工具在盘点中的应用深度不足

总结上述思考我们发现，企业在使用数字化工具进行人才盘点时，**需要依据自身的数字化转型需求，选择合适的数字化实现程度**。同时在实现过程中，也需要考虑到内外部资源基础对数字化工具实现度的影响。

接下来，我们将对数字化的实现度进行分类，并分别讨论不同实现度下的实践思路，帮助企业更好地使用数字化工具进行盘点。读者可按照下述分类对企业数字化需求进行定位，并对实践思路进行针对性阅读。


◆ 数字化工具的实现度分类

在前面我们讨论过，**数字化工具对人才盘点的助力，一方面在于数字化工具本身，另一方面在于数字化工具中数据的作用**。因此，我们结合了工具与数据两个因素，对数字化工具的不同实现程度及特征的进行了如下分类(图表 2-14)：



◆ 不同实现度中的实践思路

接下来，我们将按照不同的实现度对数字化工具的实践思路进行讨论。



提示：

如果您企业希望达到**实现度 1**，您可以对**报告 23-35 页的数字化助力人才盘点前、中、后 & 数据准备思路进行重点阅读**

如果您企业希望达到**实现度 2**，您可以对**报告 36-41 页的盘点数据的场景化应用进行重点阅读**。

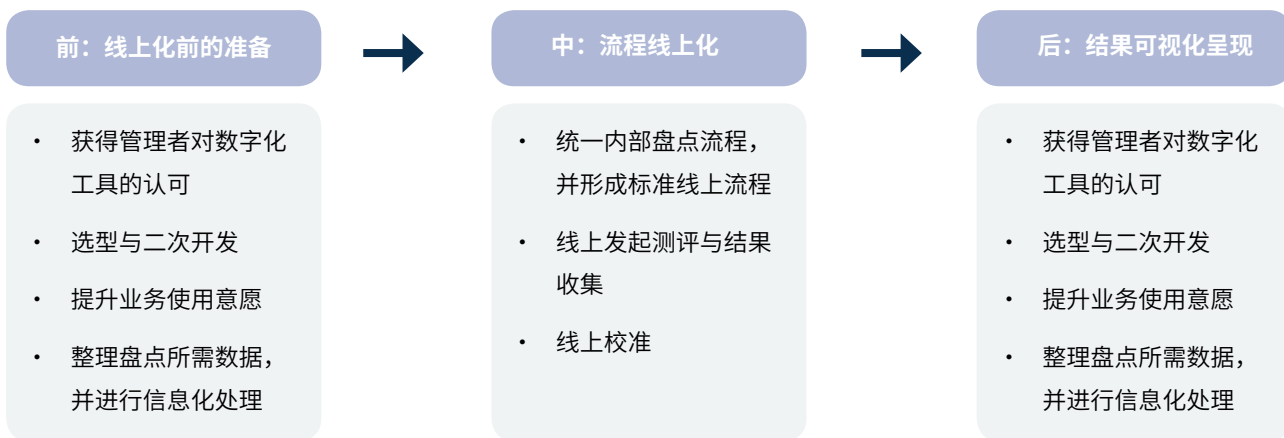
同时，我们将不同实践思路的**行动指南汇总在了各部分的末尾中**，若想纵览各实现度内的实践思路，可移步至各部分末进行阅读。



◇ 实现度 1：盘点流程线上化与结果可视化

由前文的数据分析可知，第一种实现度较为基础，且聚焦于盘点流程向线上的迁移与结果的线上呈现。同时，如果工具内数据的积累不够完善，数字化工具对人才盘点的价值也很难体现出来。

因此，在实现度 1，我们将重点讨论如何实现**数字化工具与数据的相辅相成**。我们将**按照盘点的前、中、后的顺序呈现数字化工具助力的方式**；同时我们会结合不同企业对于**输入与输出数据的分类方式**，形成**数据清单**供读者参考。



📁 盘点前：线上化前的准备

方法论萃取

- 获得管理者对数字化工具的认可
- 数字化工具的选型与二次开发
- 提升业务使用意愿
- 整理盘点所需数据，并进行信息化处理（具体分类方式您可参考 35 页的数据清单）

案例精粹

<p>费森医疗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 从管理层的视角呈现数字化工具的价值，以获得管理层对数字化工具的认可 通过培训等方式，对业务进行宣贯，以提高业务对于数字化工具的使用意愿 通过 HR 系统的建设，培养业务对数字化工具的使用习惯 对数字化工具进行反复测试，以适应业务的适应习惯
<p>蒂升电梯</p>	<ul style="list-style-type: none"> 按照不同人群的使用习惯、企业盘点流程、已有数据类别等因素，对外采的数字化工具进行二次开发与调整 明确各类信息的调取来源：人才基础类信息可从内部 HR 基础系统内直接调取，评估与意向类数据来源于员工与直线经理的填写
<p>百融云创</p>	<ul style="list-style-type: none"> 盘点前对两类信息进行整理 <ul style="list-style-type: none"> 个人信息：包括基础、愿力、能力、绩效等信息 岗位信息：人才在岗位上的发展信息、继任者的信息
<p>华胜天成</p>	<ul style="list-style-type: none"> 盘点前收集与积累人才、竞争对手信息 <ul style="list-style-type: none"> 人才：公司内部一级经理人及以上的月度业绩、战略、能力指标 竞争对手信息：竞争对手的人才构成、利润、总人力成本、人均费用、人均毛利等信息
<p>专家洞察 冯奕晓</p>	<ul style="list-style-type: none"> 可按照人才标准、人才评估、基本属性、对标类四个维度对盘点输入数据进行分类

企业实践

费森尤斯

■ 为数字化工具落地创造环境：提高企业整体对于数字化工具的接受度

费森尤斯认为，只有管理层认可数字化工具，业务愿意使用数字化工具，才能顺利地将数字化工具在企业内部落地应用。因此，提高企业整体对于数字化工具的接受度是盘点工作向线上转移的第一步。

◆ 获得管理者认可

对于一家跨国企业来说，无论是总部的管理层还是中国区的管理层均需要对人才全局情况有所把控。但费森尤斯在全球有几十万的员工，人才盘点工作不可能全部在线下实现。那么基于管理者的需求，人才盘点向线上转移便是势在必行的工作了。

◆ 提升业务的使用意愿

人才盘点数字化工具自上而下推行的时候，会出现业务不愿意使用、抱怨数字化系统不方便等情况。面对这样的挑战，费森尤斯认为可以通过基础 HR 数字化系统来逐步培养业务的使用习惯，并通过大量用

户测试确保系统的便捷性与实用性。

◇ 通过基础 HR 数字化系统培养业务使用习惯

当前在费森尤斯，业务对于人才盘点数字化系统的接受程度相对较高，这离不开基础 HR 数字化系统的建设与推广。

在费森尤斯，HR 数字化系统是逐步上线与推广的。从较为基础的考勤与薪资管理开始，逐步向绩效管理、人才盘点等模块延展。一方面，考勤与薪资管理是业务经常会使用到的模块，推广起来较为容易；另一方面，在推广过程中 HRBP 需要对业务进行大量的培训、宣贯。

通过上面的方法，业务会慢慢形成对基础 HR 系统的使用习惯，并将这样的习惯迁移到其他 HR 模块的系统中。因此，也会自然而然地接受并使用人才盘点的数字化系统。

◇ 用户测试

在盘点系统上线之前，HR 会联合负责技术的同事对系统进行反复的调试，确保系统可以符合业务的使用习惯。

企业实践

蒂升电梯

■ 数字化工具的二次开发

挑战

作为一家具有一定规模的公司，人才盘点及继任人规划可能已经有了较为成熟的流程和设置。而市面上提供的人才盘点数字化解决方案一般是较为标准化的设计，很难完全贴合不同企业现有的人才盘点流程。例如在蒂升电梯，人才盘点会涉及到企业内部各种不同的人员，如 TD 部门、HRBP、直线经理、员工等，涉及不同的交互界面和不同的数据来源。人才盘点流程也会包含不同环节，包括不同层级不同范围的校准会议。而外部供应商一般并不了解企业内部不同人员的工作界面和流程，其原有的数字化解决方案有可能与企业内部的应用实践仍有较大偏差。

解决

HR 需要了解盘点流程当中不同的数据来源、不同人员在盘点流程中的进入节点、所需进行的工作、需要操作的页面、甚至不同人群对于数字化工具的使用习惯等，同时还要了解供应商提供的解决方案中的每一个细节，仔细与本企业的需求进行比对，对数字化盘点工具进行调整。这样才能在确保数字化工具能够满足到企业的人才管理需求的同时，又能借助数字化工具的使用，进一步优化企业的人才管理全过程。

■ 人才盘点的前期准备

盘点流程

- ◆ 确定人才管理的战略目标：依据战略，明确人才梯队建设的目标、人才发展的目标等。
- ◆ 人才需求解码：解码战略目标下的人才需求，明确组织应具备哪些关键岗位、关键能力、素质模型等
- ◆ 明确盘点范围与盘点工具：在明确人才需求后，HR 需要与业务领导就针对性盘点的范围、流程、方法达成共识，确保业务领导在盘点过程中的高参与度

数字化的助力点

- ◆ 蒂升电梯将盘点的范围，以及人才需求解码后所得的关键岗位、关键能力、素质模型、潜力的定义等数据在数字化工具-人才盘点模块进行布局。在盘点后，可将盘点结果与人才需求进行对比，判断当前人才能力与素质的缺口。
- ◆ HRIS 即人力资源信息系统将提供人员的基础信息。在开展人才盘点时可结合系统中原有的人员基础信息与盘点当中产生的直线经理评估结果、人才发展意向等，对人才进行全面评估。

企业实践

百融云创

在人才盘点流程完全跑通的基础上，百融云创自研了数字化系统，希望通过数字化工具，提升人才盘点的效率和价值。

■ 在盘点流程线上化之前，百融云创会先整理人才盘点所需的信息与资料

具体来说，在盘点前需收集两个维度的信息，一个维度是个人信息，另一维度是岗位信息

- ◆ 个人信息包括：
 - ◇ 基础信息：学历、工作经历等信息
 - ◇ 愿力信息：岗位调动灵活性、地域灵活性等个人发展意愿度信息
 - ◇ 能力信息：360 测评数据，价值观测评、潜力测评等信息
 - ◇ 绩效信息：过往业绩情况、突出业绩贡献等信息
- ◆ 岗位信息包括：
 - ◇ 评价人才在岗位上的成长空间以及未来在岗的期限
 - ◇ 岗位继任者的信息：有哪些继任者，继任者能力与当前岗位能力要求的差距

企业
实践

华胜天成

人才盘点工作的前期准备

已有人才、竞争对手等信息的收集与积累

为了让人才盘点更贴合业务，华胜天成的人才盘点遵循了以人力数据为基础、以竞争对手数据为对标的两个原则。这意味着，人才盘点对数据的需求，不仅限于人力资源的数据的收集与积累，还需对外部竞争对手的数据进行收集。

◇ 人力数据

在还未进行线上化时，对于全员的信息进行积累与盘点是较难达成的，人力资源数据与财务、业务数据也较难打通。因此华胜天成会选择以高绩效、高贡献人才为重点，依据二八原则，抓大放小地对公司内部较为关键的人才的人力数据进行收集。这里所说的关键人才是指公司内部一级经理人，HR 会每月收集他们的月度动态指标，其中包括他们的业绩指标、战略指标与能力指标。

◇ 竞争对手数据

华胜天成会列出几个竞争对手，并对比分析公司与竞争对手在人才构成、利润、总人力成本、人均费用（薪酬水平）以及人均毛利的差别。

划分不同岗位类别、职级人才的价值衡量标准

在盘点前，华胜天成会按照岗位类别与职级，对不同岗位的价值衡量标准做划分。如按照销售、技术、职能、管理等类别，明确每个类别的价值衡量标准；再按照不同职级，明确各职级的价值衡量标准；最后将绩效目标进行上下分解，明确每个人的价值衡量标准。

数字化系统的选型工作

在完成了人才盘点工作的准备工作后，华胜天成开始对外部供应商的人力资源数字化系统进行选型。在数字化系统选型的过程中，华胜天成有如下的考虑因素：

◇ 系统的一体化程度

华胜天成会对供应商所提供的人力资源数字化系统的一体化程度进行考量，看其提供的系统能否做到人力资源各模块的流程以及数据的打通。

◇ 系统的成本

如果系统是按照使用人数进行费用计算，那么对于大规模集团性质的公司来说，每年在系统上的花费都是很大的。因此在线上系统前人力资源部门需要考量系统的成本是否是公司每年都可负担得起的，并向管理层明确数字化系统所带来的价值。

◇ 系统内是否有人效分析模块

由于华胜天成的人才盘点的最终目的是助力企业经营效益的提升，在盘点时也会较为关注人才所创造的价值。在选择数字化系统时，华胜天成会对其有专门的人效分析模块进行考量。

◇ 最佳实践

华胜天成认为，如果供应商可提供先进的最佳实践作为参考，那么企业就可以对当前数字化程度进行评估，并明确可进一步提升的空间。



专业
洞察

冯奕晓

人才盘点时，需要输入哪些数据？

在盘点时，企业需要拉通人才标准类、评估类、基本属性类、对标类等数据，与人才的评估结果做综合分析。因而，在盘点前企业需要对这些数据做积累与分类。各类数据具体所包含的数据内容以及各项数据在盘点中的作用详见如下清单：

一级类别	二级类别	作用
人才标准类数据	管理类：职级、层级、在岗时长	盘点时可将职级作为分析维度，分析出某一层级的员工的人才画像等信息
	专业序列类：部门、职能	对人才按照职能和部门打上标签，在盘点时可按照业务需求，对同一序列的人才做快速评估
	企业文化类：团队敬业度、满意度、价值观评分	可根据敬业度、满意度等数据，找出高绩效团队、高敬业度团队。在盘点中，可以高绩效或高敬业度团队为维度，分析人才画像等人才特征
人才评估类数据	测评类：360 评估结果	既包含评价型数据，也包含数值型的数据事实。人才评估类数据和基本属性类数据，可作为盘点时的主要依据
	胜任力类：绩效结果、学习情况、发展数据等	
	潜力类：是否有高潜、潜力评测结果、是否在高潜人才库中	
	风险类：离职风险、岗位缺少继任者的风险	
	自我认知类：自我认知评测数据	
基本属性类数据	员工基础信息：年龄、性别、职级、薪资	
	岗位基础信息：是否部门/某个职能的关键岗位，岗位胜任力模型、岗位未来规划、岗位的成本	
对标类数据	组织基数：当前组织基准数据，如组织离职率等；过往组织基准数据，如人才发展路径等	1. 在盘点时可将人才或岗位情况与组织当前的目标进行对比：如将组织已经设定的离职风险作为基准，某岗位的离职风险不得高于此基准 2. 另一种对比方式是盘点时将人才或岗位情况与过去的组织数据对比：如将过往某些人才的发展路径进行整理，形成某岗位的职业发展路径，并依照此发展路径判断当前某人才的发展情况是否符合公司的预期。
	序列基数：部门或职能的基准数据，如某一职能类别的胜任力数据	盘点时可对比人才在某一序列中的竞争情况
	市场基数：如市场平均离职率等	盘点时可对比企业的人才情况与市场人才情况的差异，判断人才与组织在市场中的竞争态势

👉 盘点流程线上化

方法论萃取

- 统一内部盘点流程，并形成标准线上流程
- 线上发起测评与结果收集
- 线上校准

案例精粹

华胜天成	<ul style="list-style-type: none">• 寻找内部最佳实践，结合外部供应商建议，形成简化、固定的盘点流程，并形成标准的线上流程
绿城中国	<ul style="list-style-type: none">• 数字化系统可自动向员工发起测评，向员工与领导发起发展意愿填写流程，测评与意愿填写结束后，可以自动收集信息• 同时调取 EHR 系统中人才基本信息，进行盘点
蒂升电梯	<ul style="list-style-type: none">• 直线经理对人才的评估均采用线上形式进行，员工自身也可以在人才盘点模块中输入自己的发展意向等相关信息• 数字化工具可对上述信息进行自动收集• 校准会议中，可直接在数字化工具中对盘点结果进行修改，并输入人才发展建议。
费森医疗	<ul style="list-style-type: none">• 线上完成校准工作时，需建立跨部门盘点机制与盘点结果更新机制，确保线上校准会议的高效完成



企业
实践

华胜天成

■ 通过数字化工具进行人才盘点

在完成信息收集与积累、价值衡量标准的划分以及数字化系统选型后，人才盘点的工作就可以通过数字化工具着手开展了。此部分案例会对通过数字化系统进行人才盘点的过程进行呈现，同时对实践过程中遇到的挑战与问题进行深入探讨。

◆ 人才盘点流程的线上化

在通过数字化工具进行人才盘点时，首先进行的工作是流程线上化。对于华胜天成而言，在流程线上化时遇到的最大的挑战是下属子公司盘点流程各有不同且相互独立，而想要流程线上化，就要求内部有统一的、标准化的盘点流程。

- ◇ 如何对内部人才盘点流程进行统一？华胜天成是这样做的
- ◇ 首先，HR 需要在内部寻找到最佳的实践流程，从盘点对经营效益助力程度最大的角度寻找合适的流程，再对其进行简化
- ◇ 其次，HR 需要参考外部供应商提供的业界较为先进的流程，对内部流程进行调整
- ◇ 完成调整后，可以形成兼具内部实用性与外部竞争性的，较为简化、固定、价值较高的盘点流程。

企业
实践

绿城中国

■ 线上收集盘点信息

◆ 发起测评

在盘点信息收集阶段，绿城的数字化系统可以向员工自动发起测评，员工完成测评后，可以在系统中查看测评结果，并对结果进行解读。

◆ 收集员工与领导发展意愿

同时，员工还需依据测评结果在盘点系统中填写个人发展需求、发展意愿等信息。而后，系统会将员工的测评结果与个人发展意愿推送给其直线领导，并要求直线领导在系统中填写员工的优劣势以及对其的发展方向

◆ 基本信息的调取

人才盘点系统是绿城 EHR 系统的一部分，同时实现了与绩效管理等系统的打通。因此员工的基本信息可以直接从 EHR 系统中直接调用，绩效结果可以直接从绩效管理系统中调用。



企业
实践

蒂升电梯

人才评估

盘点流程

- ◆ 人才评估：结合直线经理的评估结果、人才发展意向、人才基本信息，对人才进行盘点

数字化的助力点

- ◆ 在人才评估时，为了实现数据的快速收集与整合，利用数字化人才盘点模块，直线经理对人才的评估均采用线上形式进行，员工自身也可以在人才盘点模块中输入自己的发展意向等相关信息。

盘点结果校准会议

盘点流程

- ◆ 管理层对人才盘点结果进行进一步校准，并将调整后的结果重新落入九宫格中。

数字化的助力点

- ◆ 盘点结果的动态与实时更新：如果校准会议中对人才的评估有所更新，可直接在数字化系统中对人才九宫格进行移动修改。而人才画像、人才仪表盘中的数据也实时联动更新，非常方便。同时依据校准会议产出，也可实时录入对于人才的未来发展建议。

企业
实践

费森

设立结果校准机制

数字化盘点系统既可以帮助 HR 实现盘点结果的可视化呈现，也令盘点结果的校准工作变得更加灵活便捷。为了高效地完成校准，费森尤斯认为需要建立以下两个机制：

查看跨部门盘点结果的机制

由于校准会议存在跨部门的横向比对，则 HR 需要设定盘点结果的查看权限，以便于管理者可以看到其下属人才与其他部门人才之间的对比。

盘点结果更新的机制

有时管理者无法在校准会议上决定人才的最终的盘点结果，需要后续在盘点系统中更新盘点结果。因而 HR 需要与管理者们设定盘点结果的更新时间节点，确保盘点工作的按时完成。



👁️ 结果可视化呈现

方法论萃取

- 通过数字化工具形成九宫格、人才标签等静态盘点结果
- 通过数字化工具形成交叉盘点、动态预警等动态盘点结果
- 想要呈现多维的盘点结果，则需要对盘点后的数据进行分类（具体分类方式您可参考 35 页的数据清单）

案例精粹

蒂升电梯	<ul style="list-style-type: none"> • 校准会议后，可直接将盘点结果落入可视化看板中，其中包括人才九宫格、人才结构、人才分布、板凳强度、高潜人员情况等看板 • 九宫格中可以直接看到人才简历，长处与短板、成长轨迹、以往评估结果等
华胜天成	<ul style="list-style-type: none"> • 静态结果呈现：数字化工具可将盘点结果，以绩效与潜力两个维度。落入九宫格中，并为员工打上激励、提高、预警与优化等标签 • 动态结果呈现：基于不同岗位设定预警基准，若盘点后发现员工没有达到标准，系统进行自动预警
绿城中国	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化工具会按照能力与潜力两个维度将盘点结果自动计算，并落入九宫格中 • 数字化工具可将校准后的盘点结果存档，并形成一页纸人才档案、团队报告、人才标签等
百融云创	<ul style="list-style-type: none"> • 盘点结果可自动形成九宫格，并形成相应的行动建议以及岗位匹配度 • 调取个人级、部门级、集团级数据，进行跨部门情况对比，并形成交叉盘点的结果
专家洞察 冯奕晓	<ul style="list-style-type: none"> • 可按照个人、岗位、团队、组织四个层面输出盘点结果

企业
实践

蒂升电梯

盘点结果呈现

盘点流程

- ◆ 结果呈现：将盘点结果落入九宫格中，并形成人才画像，组织人才结构、人才分布、板凳强度等结果。

数字化的助力点

- ◆ 在盘点结果呈现时，数字化人才盘点模块可以将盘点结果进行可视化呈现。例如，通过数字化看板，

实现九宫格与人才画像的线上化；同时整合人才结构、人才分布、板凳强度、高潜人员情况等盘点结果形成组织人才仪表盘，为管理层的提供决策信息。在九宫格中，可以直接看到人才的简历、长处与短板、成长轨迹、以往评估结果等。免去了在多个文档中切换、寻找的麻烦，可以更高效地向管理者呈现人才信息。

企业
实践

华胜天成

人才盘点结果的可视化呈现

在完成了线上的绩效、潜力等方面的评估后，盘点结果可自动呈现在可视化看板中。除了静态的九宫格，华胜天成还建立了动态的预警机制，预警机制里会设定“基准”，若员工的盘点结果没有达到基准，系统会对其进行预警。

打标签并落入九宫格中

盘点后，盘点结果会自动落入以绩效和潜力分别为横纵轴的九宫格中。在九宫格中，系统会为员工打上红、黄、绿三种标签，以区分哪些员工需要被激励、哪些需要被提高，哪些需要被预警与优化。

建立动态预警机制

除九宫格之外，华胜天成还会对不同类别的岗位设定预警机制：如对于销售岗位，HR 会设定其成本与收入比的基准，若某位销售并未达到此基准，则系统会对其进行自动的预警；同样，对于技术岗位，HR 设定其工作时间与价值产出比的基准，若技术员工并未达到此基准，则说明其工作效率较低，系统会对其进行自动预警。

总体来说，数字化工具不仅可实现静态的结果呈现，还可依据内部管理的实际情况，对不同岗位进行动态的预警与监督。通过数字化工具，企业可将静态结构与动态指标进行结合分析，极大程度上提高了组织的活力。

企业
实践

绿城中国

信息自动落入九宫格

完成了盘点信息的收集后，数字化系统可按照能力与潜力两个维度将盘点结果自动计算，并按照能力与潜力两个维度落入九宫格中。

其中，能力维度包括绩效结果、360 评估、文化价值、胜任力情况；潜力维度包括员工的年龄、学历、潜力相关的测评结果。

自动形成最终盘点结果与人才标签

完成线上校准后，校准结果会直接存档，并自动生成一页纸人才档案、团队报告与人才标签。

一页纸人才档案

可以呈现人才历年的盘点结果、领导评价；

团队报告

可以呈现一个团队中基本的人才情况；

人才标签

可以依据系统中设定好的对于能力与潜力的定义，自动为人才打上标签。

数字化系统的自动生成结果与标签的功能，既为 HR 减轻了数据收集与分析的工作量，也为业务领导提供了一目了然的盘点结果，同时实现了基本的人才检索功能。



企业
实践

百融云创

■ 部门级别人才盘点流程的线上跑通，并实现可视化呈现

通过线上的部门层级的 360 评估后，盘点结果可自动形成九宫格，并形成相应的行动建议以及岗位匹配度。

■ 集团级、交叉盘点结果的可视化呈现

再通过个人与公司整体情况对比、同职能跨部门情况对比、不同时间段内绩效与能力的对比等方式，对人才进行更综合的评价，并将结果更新在九宫格中。



专业
洞察

冯奕晓

■ 完成人才盘点后，可以输出哪些盘点结果？

前一部分，我们讨论了盘点时可以将哪些数据作为输入数据，与人才评估结果一同分析。那么基于这些输入数据，可以形成哪些盘点结果呢？

此部分的洞察，将列举个人、岗位、团队、组织四个层面的盘点结果供读者参考，帮助读者形成全盘的盘点视角。同时，盘点结束后，企业也可从这四个层面对盘点结果进行分析，判断目前人才与组织的产出、能力与态度是否符合当前业务需求。其中，个人与岗位属于微观层面，只有微观层面的结果足够清晰和完善后，才能形成团队与组织层面的结果，并为后续的人才管理策略提供依据。

- ◆ 个人层面：涉及到人才全面发展的数据都应当被考虑到
 - ◇ 优势和劣势
 - ◇ 目标岗位
 - ◇ 绩效情况
 - ◇ 培育、发展、测评数据
 - ◇ 保留与培养方案
- ◆ 岗位层面
 - ◇ 人岗匹配度
 - ◇ 继任者强度
 - ◇ 岗位上人才的信息
- ◆ 团队层面
 - ◇ 人才校准后的人才报告
 - ◇ 九宫格
 - ◇ 人才地图
 - ◇ 关键岗位人才密度
 - ◇ 关键员工的保留风险
- ◆ 组织层面：展现整个组织人才盘点的情况，为人才管理策略提供依据
 - ◇ 组织人才数量
 - ◇ 组织人才质量
 - ◇ 人才梯队建设情况

实现度 1 盘点流程线上化与结果可视化

盘点前中后的行动指南

线上化前的准备

- 得管理者对数字化工具的认可
 - » 从管理层的视角呈现数字化工具的价值
 - » 向管理层呈现数字化工具的成本以及可量化的产出
- 数字化工具的选型与二次开发
 - » 按盘点目的、企业规模、数字化基础选择外采或自建数字化工具，并明确盘点工具的量级（轻量级 OR 重量级）
 - » 考虑外部采购工具的投入产出比、能否与 HR 其他模块的打通、能否实现企业个性化盘点需求
 - » 需要按照不同人群的使用习惯、企业盘点流程、已有数据类别等因素，对外采工具进行二次开发与调整
- 提升业务对数字化工具的使用意愿
 - » 通过培训等方式进行宣贯
 - » 反复调试数字化工具，使其符合业务的使用习惯
- 盘点所需数据在系统内的输入与分类
 - » 明确各类信息的调取来源：例如，人才基础类信息可从内部 HR 基础系统内调取，市场对标类信息可从外部进行获取
 - » 建立分类标准：盘点输入信息可按照人才标准类、人才评估类、人才基本类、市场对标类在数字化工具中进行分类，或按照个人类、岗位类进行分类

盘点流程线上化

- 统一内部盘点流程，并形成标准线上流程
 - » 寻找内部最佳实践，结合外部供应商建议，形成简化、固定的盘点流程
- 线上发起测评与结果收集
 - » 自动向员工发起测评，向员工与领导发起发展意愿填写流程，测评与意愿填写结束后，自动收集信息
- 线上校准
 - » 建立跨部门盘点机制与盘点结果更新机制，确保线上校准会议的高效完成

结果可视化呈现

- 静态盘点结果
 - » 可将盘点结果自动落入九宫格中，形成可视化的人才看板，并在九宫格中为人才打上标签
 - » 将校准后的盘点结果存档并形成一页纸人才档案、团队报告、人才标签等
- 动态盘点结果
 - » 可调取个人级、部门级、集团级数据，进行跨部门情况对比，并形成交叉盘点的结果
 - » 设定动态预警机制，对盘点结果进行动态预警与监督
- 多维呈现的盘点结果的基础是对结果数据的提前分类
 - » 将盘点结果分为个人、岗位、团队、组织几个层面，以支持部门内、跨部门、组织级

盘点前后的数据准备与收集清单

盘点前

- 人才级别信息
 - » 基本信息：简历、年龄、性别、职级、薪资等
 - » 意愿与认知信息：个人发展意愿、岗位调动灵活性、地域灵活性、自我认知评测数据等
 - » 能力信息：360 测评结果、绩效结果、学习情况、发展数据等
 - » 潜力信息：是否有高潜、潜力评测结果、是否在高潜人才库中
 - » 风险信息：离职风险、岗位缺少继任者的风险
 - » 企业文化类：团队敬业度、满意度、价值观评分
- 岗位级别信息
 - » 岗位信息：职级、层级、在岗时长；部门、职能
 - » 人岗匹配信息：是否部门 / 某个职能的关键岗位，岗位胜任力模型、岗位未来规划、岗位的成本
 - » 岗位对标信息：部门或职能的基准数据，如某一职能类别的胜任力数据
- 组织级别信息
 - » 组织基数：组织离职率、人才发展路径等
 - » 市场对标信息：市场平均离职率、竞争对手的人才构成、利润、总人力成本等信息

盘点后

- 个人层面：形成细致的人才画像或标签
 - » 人才优劣势
 - » 发展意愿
 - » 绩效情况
 - » 潜力
 - » 培育、发展、测评数据
 - » 岗位匹配度
 - » 个人发展计划
- 岗位层面：帮助管理者盘点某岗位上的人才情况
 - » 人岗匹配度
 - » 继任者强度
 - » 岗位上人才的信息：是否有高潜员工
- 团队层面：帮助管理者盘点团队中的人才情况
 - » 团队人才报告
 - » 团队九宫格
 - » 团队人才结构
 - » 关键岗位人才密度
 - » 关键员工的保留风险
- 组织层面：帮助管理者判断人才情况可否支撑组织发展
 - » 组织人才数量
 - » 组织人才质量
 - » 人才梯队建设情况

◇ 实现度 2：盘点结果的积累与进阶应用

根据前文我们了解到，多数企业会将盘点结果应用于人才发展场景中，应用于业务与战略分析的企业仅占少数，整体市场的成熟度不高。因此在第二种实现度，我们会对盘点数据的应用场景进行举例，为希望盘点结果的企业给到思路启发。

我们从市场声音与企业实践中总结出了盘点结果的三类主要应用方向：人才发展、业务分析、战略校准。下面我们将萃取企业实践与专家洞察中的方法论，为读者呈现盘点各应用方向中的实现方法论。

☞ 人才发展

方法论萃取

- 应用于人才梯队建设
- 应用于人才洞察
- 应用于制定发展计划，并呈现发展工作的效果
- 应用于完善内部人才库

案例精粹

<p>绿城中国</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化工具助力人才梯队建设 <ul style="list-style-type: none"> » 数字化工具自动筛选可进入梯队的人才 » 自动呈现人才结构的成熟度，并按照人才标签检索可以进入梯队的人才 » 数字化工具中对人才发展路径留痕 • 数字化工具助力人才洞察 <ul style="list-style-type: none"> » 按照业务需求，在数字化工具中调取盘点结果，进行小范围的人才情况分析 • 数字化工具助力完善内部人才库 <ul style="list-style-type: none"> » 在数字化工具形成的自动标签之上，加入人工标签与人事基本信息标签。不断完善人才标签，实现人才库中的智能检索
<p>百融云创</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化工具助力完善内部人才市场 <ul style="list-style-type: none"> » 在数字化工具中为盘点结果打上标签，并依照更新后的盘点结果更新人才画像与人才标签，不断完善内部人才库 » 可以在系统中对标签快速搜索 • 数字化工具助力人才洞察 <ul style="list-style-type: none"> » 在数字化工具中设定人才情况分析的维度，数字化工具自动抓取盘点结果进行分析，并呈现分析结果，帮助 HR 与业务进行人才洞察
<p>专家洞察 冯奕晓</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化工具助力人才发展 <ul style="list-style-type: none"> » 可应用于关键人才的培养方案、各团队胜任力、价值观等画像、继任者规划等
<p>蒂升电梯</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化工具助力人才发展 <ul style="list-style-type: none"> » 通过工具内的盘点结果，形成个人发展方案、培训课程等 » 通过数字化工具记录人才发展情况

■ 盘点结果数据的应用

当前，盘点系统中的盘点结果与人才标签既可以应用于人才梯队的建设中，也可以满足业务多元的人才洞察需求。未来，绿城将不断完善盘点系统中的人才标签，并实现人才智能检索的功能。

◆ 助力人才梯队的建设与发展

◇ 人才自动筛选

首先，HR需要在系统中设定人才的能力与潜力标准。依据盘点结果，系统可以筛选合格的人才进入梯队。在此过程中，数字化系统减轻了HR的筛选与判定工作，同时确保了人才梯队的质量。

◇ 提升人才梯队的成熟度

盘点系统在呈现人才梯队结构的同时，还可以依据HR提前输入的规则与标准，自动呈现人才结构的成熟度。在此基础之上，基于系统中的人才标签，可以按照梯队需求，检索可以进入梯队的合适人才，进一步提升人才梯队的成熟度。

◇ 人才发展路径留痕

为了关注梯队中人才的发展情况，绿城在盘点系统中嵌入了观察员机制：记录人才各阶段的评价结果、访谈结果，同时可调取人才过往的盘点结果。

观察员机制一方面可以对人才发展的路径进行数据留痕，另一方面，基于不同阶段的对比数据，HR可以为有明显进步的人才匹配相应的激励与发展计划，为进步不明显的人才匹配相应的调整措施。

◆ 满足业务多元的人才洞察需求

绿城盘点系统中的盘点结果既可以为业务提供年度人才情况的可视化数据，助力业务决策，也可以满足业务不定期查看人才情况的需求。

具体来说，如果某业务部门在某时间节点需要对人才情况进行进一步的洞察，则可以调取盘点系统中

的年度盘点结果，依据业务需求进行小范围的人才情况的比对与呈现。也就是说，盘点系统既可以实现大规模、重量级的年度盘点，也可以实现小规模、灵活的部门盘点，帮助业务部门实时了解其人才结构、人才能力等信息。

◆ 人才标签与人才智能检索

要想实现人才智能检索，需要不断完善人才标签库。当前，绿城人才库中有三种标签：

- ◇ 第一类是依据系统中能力与潜力的定义自动生成的标签；
- ◇ 第二类是只针对干部及以上人才的人工标签，其中包含其项目经历、评价等信息；
- ◇ 第三类是基础的人事信息标签，如是否为名校毕业，是否为青年人才等

在未来，绿城希望通过更全面的标签建设实现客观的人才情况分析能力检索。例如，通过人才当前能力与企业需要的能力之间的对比，检索人才的能力差距，进一步帮助业务领导判断人才的能力缺口与发展举措。



企业实践

百融云创

■ 第二阶段

在人才盘点流程在线上基本跑通后，百融云创积累了较为丰富的线上盘点结果。基于大量积累于数字化系统中的盘点结果，企业可通过数字化工具对人才特点进行洞察与分析。为了实现数字化工具在人才盘点中的进一步赋能，有以下行动：

◆ 积累盘点结果与人才标签，形成内部人才市场

当盘点结果信息逐渐积累与完善后，人才的标签的完善度与精确度也会较高，逐步可形成内部的数字化人才市场。如果公司成立新的业务单元，可逐步实现在内部数字化人才市场的快速搜索新业务所需的合适人才。

◆ 设定分析维度，多维度洞察人才特点

为了实现人才的深入洞察，HR 需要设定相应的分析维度，再考虑技术层面的实现。在百融云创，为了分析内部高绩效、高潜力人才的去留特点，HR 会分析绩效不同的人的晋升频率的差异，以及他们的绩效和能力模型分数之间关系。同时，HR 还会从绩效和 360 评估中，抓取不同部门、同层级同职能人才的共性特征，分析这类人才的特点。

在明确了分析维度后，要进一步需求技术上的实现。目前百融云创可做到输入分析的条件，系统可自动输出分析结果。

◆ 更新人才信息，修正能力模型

为了让盘点模型与不断变动的业务保持高度的契合，百融云创会不断优化能力画像，形成动态可更新的画像。对于系统内人才信息的不断更新，可确保人才画像与人才的实际情况的高度贴合。

专业洞察

冯奕晓

■ 盘点结果后续有哪些应用场景？

◆ 组织层面：应用于人才发展工作

在组织层面的应用场景中，盘点结果数据会重点应用于人才发展的工作中。具体的应用范围有且不限于下述所列举的场景：

- ◇ 关键人才的培养方案
- ◇ 各团队胜任力、价值观等画像
- ◇ 继任者规划
- ◇ 横向人才流动的建议
- ◇ 培训发展的规划
- ◇ 人才梯队情况
- ◇ 组织健康度
- ◇ 关键岗位的继任者情况

企业实践

蒂升电梯

■ 盘点结果应用于人才发展

盘点结果在人才发展中有如下三个方面的应用

- ◆ 依据个体的盘点结果，给出针对性的个人发展方案
- ◆ 依据整体的盘点结果，开发培训内容，解决人才的共性问题（例如跨部门协作中的挑战等）
- ◆ 依据继任者规划与人才梯队建设情况，开发针对性的发展项目，弥合当前继任者情况与目标之间的差距

数字化的助力点

- ◆ 无论是人才的进步情况，还是整体继任者能力的提升情况，都可以通过数字化工具进行动态呈现。帮助 HR 与业务了解人才发展工作的效果。

业务分析

案例精粹

华胜天成	<ul style="list-style-type: none"> • 应用于分析业务人效，为业务提供决策建议 <ul style="list-style-type: none"> » 建立信息流通机制，确保人力、财务、业务数据可以在规定时间节点拉通 » 通过盘点结果与财务数据的拉通，可对人才的产出与成本进行分析 » 通过盘点结果与业务数据的拉通，可对人才达成业绩过程中的行为与效率进行分析
-------------	--

企业
实践

华胜天成

■ 数字化工具的深度赋能：数据拉通助力经营效益的提升

当人才盘点流程在数字化系统中跑通后，华胜天成进一步探索了数字化工具深度赋能人才盘点的场景。华胜天成发现，如果将人力资源各模块数据与公司财务、业务数字化系统中的数据进行打通，不仅可将盘点的重点放在员工的人效上，还可对企业经营效益的提升起到助力作用。

此部分案例，将对人力资源与业务数据打通的关键步骤，打通哪些关键数据，以及如何对关键数据进行分析进行探讨。

◆ 数据拉通过程中的关键步骤

在实现人力资源各模块与业务、财务数据的打通的过程中，华胜天成认为消除阻碍部门之间数据流动的壁垒是一项非常关键的步骤。

实现人力、业务、财务数据综合分析的前提，是各部门间信息的无阻力流动。而信息流动的过程，会涉及到公司内部从上至下，许多人员的参与。因此，企业内部需要建立相应的制度与规则，确保各部门数据和人力资源的数据，可以按照规定的时间节点高效地流动起来。

◆ 关键数据的拉通助力经营效益的提升

企业内部的人力、财务、业务数据是庞大而繁杂的，打通关键的数据对于分析企业人力及经营情况至关重要。那么需要打通哪些关键数据，以及如何通过数据分析为企业经营提供决策建议？华胜天成是这样做的。

◇ 关键数据

关键数据不仅包括前面提到的人力数据，还包括财务与业务数据

👁 财务数据

一般来说，如下的财务指标对于多数公司来说是通用的，企业可以下述指标为基础，结合人力数据对员工的效能进行分析。

对于销售类岗位，需要拉通其毛利率、收入、成本等数据；对于研发类岗位，需要拉通其研发费用等数据。

👁 业务数据

企业内部的不同业务有不同的运营逻辑，因此对于业务数据来说，企业需按照各类岗位的业务逻辑，梳理出其中较为关键的运营数据，并与财务、人力数据进行打通。

◇ 综合人力、业务、财务数据进行经营分析

在数字化深度赋能人才盘点的过程中，HR需要回答数字化能为公司创造什么价值。HR也同样需要考虑，如何让从通过数字化工具对员工进行管理，转向通过数字化工具对经营进行助力。

在华胜天成，数字化工具创造的价值主要集中于盘点中对人效的分析，以及助力企业经营效益的提升上。因此，HR需要与董事长、CFO、运营负责人等，商议哪些如何将人力、业务、财务数据结合分析，对比分析不同业务线、不同团队领导、不同员工的效能，为企业经营提供决策建议。

例如，在对比负责相同业务、但不同部门的业务领导的效益时，HR可结合各部门的财务数据、业务数据以及业务领导的人力数据进行综合分析。以收入最大化与费用最小化为核心，结合各个业务领导的绩效与潜力指标，可以判断出哪位业务领导的管理能力较强，提升了公司的经营效益，哪位业务领导产出较小，拉低了公司的经营效益。进而形成对不同业务领导的奖惩方案。

☞ 战略校准

案例精粹

专家洞察 冯奕晓

- 应用于战略校准，判断当前人才情况能否支撑战略发展
 - » 前提是盘点结果在数字化工具中按照人才、岗位、团队的维度进行了积累与分类后
 - » 自下而上地聚合盘点结果，判断内部人才对于战略发展的支撑情况，实现人才盘点的以终为始

专业洞察

冯奕晓

■ 盘点结果后续有哪些应用场景？

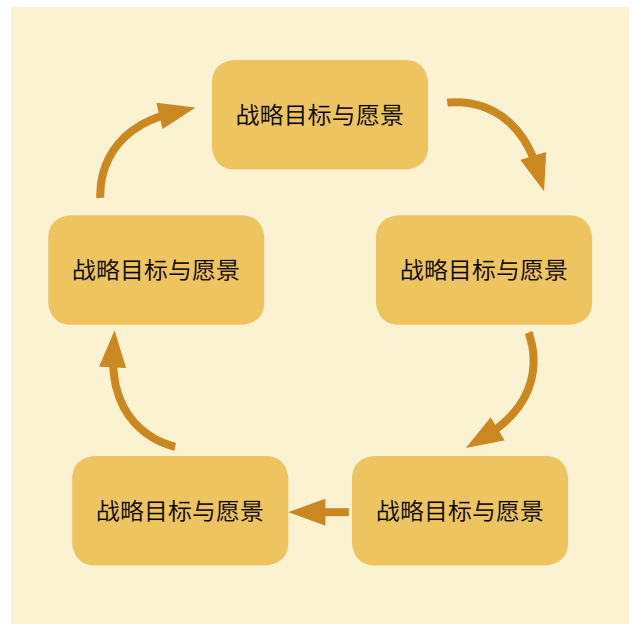
◆ 战略层面：应用于战略校准

在组织层面外，人才盘点的结果还可以应用于战略层面：通过盘点结果的向上聚合，对战略进行校准。

战略校准其实是包含在以终为始的盘点双向逻辑中的，具体来说：通过盘点，对组织中各团队、各关键岗位、各人才自上而下做健康度扫描。扫描后，将人才、岗位、团队的数据自下而上地进行聚合，判断内部人才能否支持战略与业务目标的实现，验证当前的组织能力与战略方向是否是一致的，是否需要调整与修正。

那么在人才盘点中，战略校准以及其背后的双向逻辑是如何落地的呢？在实际的盘点流程中，HR们通常是这样操作的：

HR在了解战略目标和愿景后，要找到对应的组织场景，例如是否需要建立新的团队、设置新的岗位、组织架构是否需要变动、需要多少人才能够支持到战略目标。然后再去对标外部标杆，看标杆企业的团队、岗位、人才情况，进一步明确自身的关键岗位人才画像、人才策略、获取方向。最后，针对性地进行自上而下的人才盘点，将盘点结果（如关键岗位的人才的能力、人岗匹配度、后续人才梯队情况）自下而上的聚合，对战略目标进行校准。



实现度 2：盘点结果的积累与进阶应用

不同应用场景下的行动指南

人才发展

- 应用于人才梯队建设
 - » 数字化工具自动筛选可进入梯队的人才
 - » 自动呈现人才结构的成熟度，并按照人才标签检索可以进入梯队的人才
 - » 数字化工具中对人才发展路径留痕
- 应用于人才洞察
 - » 按照业务需求，在数字化工具中调取盘点结果，进行小范围的人才情况分析
 - » 在数字化工具中设定人才情况分析的维度，数字化工具自动抓取盘点结果进行分析，并呈现分析结果，帮助 HR 与业务进行人才洞察
- 应用于制定发展计划，并呈现发展工作的效果
 - » 基于数字化工具中的盘点结果形成发展项目、培训内容等
 - » 数字化工具中可以动态呈现人才的进步情况、能力提升情况，帮助 HR 与业务了解人才发展工作的效果
- 应用于完善内部人才库
 - » 在数字化工具中为盘点结果打上标签，并依照更新后的盘点结果更新人才画像与人才标签，不断完善内部人才库
 - » 在数字化工具形成的自动标签之上，加入人工标签与人事基本信息标签。不断完善人才标签，实现人才库中的智能检索

业务分析

- 应用于分析业务人效，为业务提供决策建议
 - » 建立信息流通机制，确保人力、财务、业务数据可以在规定时间节点拉通
 - » 通过盘点结果与财务数据的拉通，可对人才的产出与成本进行分析
 - » 通过盘点结果与业务数据的拉通，可对人才达成绩效过程中的行为与效率进行分析

战略校准

- 应用于战略校准，判断当前人才情况能否支撑战略发展
 - » 盘点结果在数字化工具中按照人才、岗位、团队的维度进行了积累与分类后，才可进行战略校准
 - » 自下而上地聚合盘点结果，判断内部人才对于战略发展的支撑情况，实现人才盘点的以终为始

参调企业信息

贵公司所处的行业为 N=172

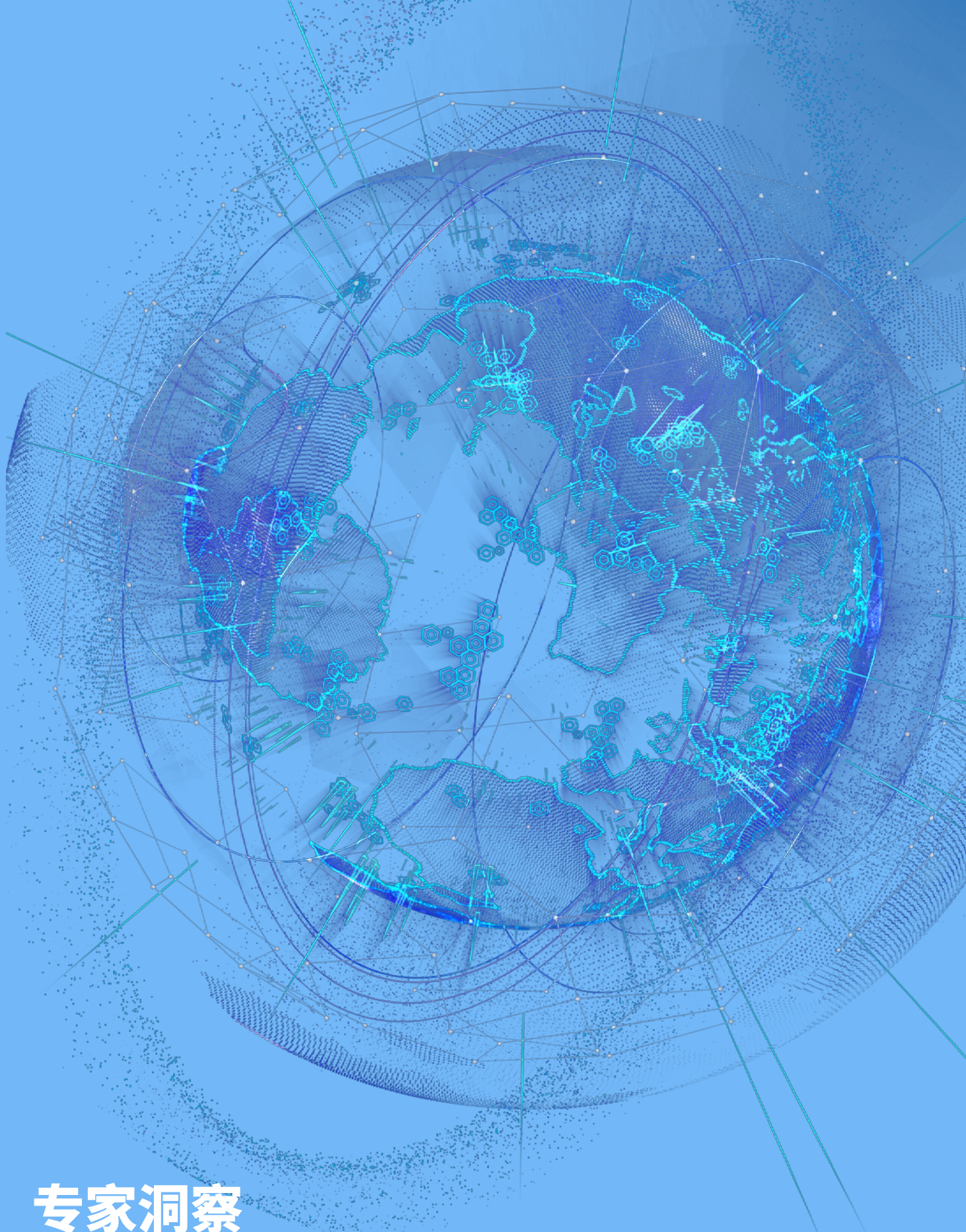
农林牧渔业	1.74%
采矿业	0.58%
制造业	50.00%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	2.33%
建筑业	1.74%
批发和零售业	8.72%
交通运输、仓储和邮政业	1.74%
住宿和餐饮业	1.74%
信息传输、软件和信息技术服务业	13.37%
金融业	8.72%
房地产业	2.33%
租赁和商务服务业	0.58%
科学研究和技术服务业	1.16%
水利、环境和公共设施管理业	1.16%
居民服务、修理和其他服务业	0.58%
教育	0.58%
卫生和社会工作	1.74%
文化、体育和娱乐业	0.58%
公共管理、社会保障和社会组织	0.58%

贵公司在中国大陆的员工数量 N=172

100 人以下	6.98%
100 到 499 人	14.53%
500 到 999 人	16.28%
1,000 到 2,499 人	19.19%
2,500 到 4,999 人	8.72%
5,000 到 9,999 人	12.79%
10,000 人及以上	21.51%

贵公司企业所有权性质 N=172

外商独资	29.07%
中外合资 (无论总部是否在中国大陆)	14.53%
国有企业	18.02%
中国私营及民营企业	38.37%



专家洞察

EXPERT INSIGHT

数据赋能人才盘点——HR 洞察



冯奕晓

组织发展数据分析专家

北京诺华制药有限公司

一、引入语

一个完整的人才盘点需要有人才信息、岗位信息等数据的输入，也会有个人级别、岗位级别、组织级别等盘点结果数据的输出。数据的收集与运用贯穿了人才盘点流程的始终，也同样为后续的人才发展与赋能工作、战略的校准工作提供了客观、定量的支撑。在人才盘点的数字化系统中，数据的收集与集成更加便捷，使得数据对于人才盘点的赋能作用更为明显。因此，这篇 HR 洞察，将聚焦于数字化人才盘点过程中出现的数据，对盘点数据的分析与应用方法进行深入探讨。

在讨论数据在人才盘点中所发挥的作用之前，我们先对人才盘点的流程做简单阐述，再讨论数据在人才盘点中的赋能作用。

二、人才盘点的流程：以终为始，支持战略

好的人才盘点，不仅需要呈现完整的盘点结果，还需关注盘点对战略的承接，以及盘点结果的深度应用。我们认为，如果希望通过人才盘点对人才的竞争力、战略目标的可实现度进行判断，人才盘点需要进行如下四个步骤：

1. 定义人才标准：依据战略目标的拆解，对内部的人才进行定义，并设定各类人才的评判标准。
2. 综合评估人才：综合测评结果、内部访谈、一线经理或管理层或第三方部门（财务、战略、人力等部门）的观察，形成整体的人才评估；并结合人才的能力、绩效等信息，对人才进行评估
3. 输出盘点结果：在综合分析人才评估、能力、绩效等数据后，会形成人才盘点结果。
4. 盘点结果的后续应用：基于人才盘点结果，进一步输出公司、业务单元、团队、个人的发展方案，并对战略目标进行校准

■ 通过数字化工具盘活人才：数字化系统与数据的相辅相成

数字化工具：实现盘点流程线上化、结果可视化

对比数字化的人才盘点与传统线下的人才盘点，数字化工具不仅可实现盘点流程的线上化与结果的可视化，还可对盘点所需的输入数据与产生的结果数据进行分类、收集与分析。具体来说，在数字化平台中，可将输入的盘点数据按照不同维度进行交叉分析，并形成可视的图表；依据数字化平台中的可视化结果，HR 可对后续人才发展措施进行定期跟踪，判断人才发展措施的有效性。

数据：数字化系统中的信息载体，人才盘点的决策依据

如果把人才盘点理解为人才信息进行清查与扫描，那么在数字化系统中，人才信息就转化成了一条条数据，为人才盘点提供客观、定量的决策依据。

如果没有数字化系统，很难做到大量数据的归类与分析，也难以做到对结果的定期跟踪；如果系统内数据的积累不够完善，数字化工具对人才盘点的价值也很难体现出来。可见，数字化工具的应用与数据的赋能作用是相辅相成的。如何积累与完善数字化系统中的数据，并通过数据的分析与应用对人才盘点进行赋能，是企业较为关心的议题。

因此，此部分洞察将重点放在“数据”上，向读者呈现人才盘点中数据积累与完善、分析与应用的方法，以及实现数据赋能人才盘点的思路。

■ 人才盘点时，需要输入哪些数据？

在盘点时，企业需要拉通人才标准类、评估类、基本属性类、对标类等数据，与人才的评估结果做综合分析。因而，在盘点前企业需要对这些数据做积累与分类。各类数据具体所包含的数据内容以及各项数据在盘点中的作用详见如下清单：

一级类别	二级类别	作用
人才标准类数据	管理类：职级、层级、在岗时长	盘点时可将职级作为分析维度，分析出某一层级的员工的人才画像等信息
	专业序列类：部门、职能	对人才按照职能和部门打上标签，在盘点时可按照业务需求，对同一序列的人才做快速评估
	企业文化类：团队敬业度、满意度、价值观评分	可根据敬业度、满意度等数据，找出高绩效团队、高敬业度团队。在盘点中，可以高绩效或高敬业度团队为维度，分析人才画像等人才特征
人才评估类数据	测评类：360 评估结果	既包含评价型数据，也包含数值型的数据事实。 人才评估类数据和基本属性类数据，可作为盘点时的主要依据
	胜任力类：绩效结果、学习情况、发展数据等	
	潜力类：是否有高潜、潜力评测结果、是否在高潜人才库中	
	风险类：离职风险、岗位缺少继任者的风险	
	自我认知类：自我认知评测数据	
基本属性类数据	员工基础信息：年龄、性别、职级、薪资	
	岗位基础信息：是否部门/某个职能的关键岗位，岗位胜任力模型、岗位未来规划、岗位的成本	
对标类数据	组织基数：当前组织基准数据，如组织离职率等；过往组织基准数据，如人才发展路径等	1. 在盘点时可将人才或岗位情况与组织当前的目标进行对比：如将组织已经设定的离职风险作为基准，某岗位的离职风险不得高于此基准 2. 另一种对比方式是盘点时将人才或岗位情况与过去的组织数据对比：如将过往某些人才的发展路径进行整理，形成某岗位的职业发展路径，并依照此发展路径判断当前某人才的发展情况是否符合公司的预期。
	序列基数：部门或职能的基准数据，如某一职能类别的胜任力数据	盘点时可对比人才在某一序列中的竞争情况
	市场基数：如市场平均离职率等	盘点时可对比企业的人才情况与市场人才情况的差异，判断人才与组织在市场中的竞争态势

■ 完成人才盘点后，可以输出哪些盘点结果？

前一部分，我们讨论了盘点时可以将哪些数据作为输入数据，与人才评估结果一同分析。那么基于这些输入数据，可以形成哪些盘点结果呢？

此部分的洞察，将列举个人、岗位、团队、组织四个层

面的盘点结果供读者参考，帮助读者形成全盘的盘点视角。同时，盘点结束后，企业也可从这四个层面对盘点结果进行分析，判断目前人才与组织的产出、能力与态度是否符合当前业务需求。其中，个人与岗位属于微观层面，只有微观层面的结果足够清晰和完善后，才能形成团队与组织层面的结果，并为后续的人才管理策略提供依据。



◆ 个人层面：涉及到人才全面发展的数据都应当被考虑到

- ◇ 优势和劣势
- ◇ 目标岗位
- ◇ 绩效情况
- ◇ 培育、发展、测评数据
- ◇ 保留与培养方案

◆ 岗位层面

- ◇ 人岗匹配度
- ◇ 继任者强度
- ◇ 岗位上人才的信息

◆ 团队层面

- ◇ 人才校准后的人才报告
- ◇ 九宫格
- ◇ 人才地图
- ◇ 关键岗位人才密度
- ◇ 关键员工的保留风险

◆ 组织层面：展现整个组织人才盘点的情况，为人才管理策略提供依据

- ◇ 组织人才数量
- ◇ 组织人才质量
- ◇ 人才梯队建设情况

■ 盘点结果后续有哪些应用场景？

◆ 组织层面：应用于人才发展工作

在组织层面的应用场景中，盘点结果数据会重点应用于人才发展的工作中。具体的应用范围有且不限于下述所列举的场景：

- ◇ 关键人才的培养方案

◇ 各团队胜任力、价值观等画像

- ◇ 继任者规划
- ◇ 横向人才流动的建议
- ◇ 培训发展的规划
- ◇ 人才梯队情况
- ◇ 组织健康度
- ◇ 关键岗位的继任者情况

■ 盘点结果后续有哪些应用场景？

◆ 战略层面：应用于战略校准

在组织层面外，人才盘点的结果还可以应用于战略层面：通过盘点结果的向上聚合，对战略进行校准。

战略校准其实是包含在以终为始的盘点双向逻辑中的，具体来说：通过盘点，对组织中各团队、各关键岗位、各人才自上而下做健康度扫描。扫描后，将人才、岗位、团队的数据自下而上地进行聚合，判断内部人才能否支持战略与业务目标的实现，验证当前的组织能力与战略方向是否是一致的，是否需要调整与修正。

那么在人才盘点中，战略校准以及其背后的双向逻辑是如何落地的呢？在实际的盘点流程中，HR们通常是这样操作的：

HR在了解战略目标和愿景后，要找到对应的组织场景，例如是否需要建立新的团队、设置新的岗位、组织架构是否需要变动、需要多少人才能够支持到战略目标。然后再去对标外部标杆，看标杆企业的团队、岗位、人才情况，进一步明确自身的关键岗位人才画像、人才策略、获取方向。最后，针对性地进行自上而下的人才盘点，将盘点结果（如关键岗位的人才的能力、人岗匹配度、后续人才梯队情况）自下而上的聚合，对战略目标进行校准。

数字化赋能人才盘点：HR 洞察



孙本杰

人力资源副总经理

德邦证券

此篇洞察，将始于剖析企业进行人才盘点的目的；再聚焦为达成此目的，人才盘点管理过程中面临的挑战；最后我们将探讨如何通过数字化的手段对挑战进行解决，及关注人才盘点前、中、后整个体系链条数字化赋能。

一. 人才盘点的目的

市场上一些企业把人才盘点当作一种考核、晋升和淘汰人员的工具，这种认知是片面的。我们应该用系统性思维和前瞻性眼光来看待人才盘点。通常来说人才盘点会有下面两个目的，其一是人力资源配置的角度，掌握人才现状，优化人才结构，另一是人力资本经营的角度，储备高潜人才，增强战略竞争力。

■ 人力资源配置的角度：

通过对现有人才的盘点，掌握各类业务、各条线人才现状，对照人才梯队模型，确定企业内部人才在不同业务、不同层级是缺少还是冗余，进而为下一步人才的招聘、晋升、调配、优化等工作提供科学依据。这是人才盘点最常见的目的之一。

■ 人力资本经营的角度：

企业发展战略会随着政策环境、社会环境、市场环境等外部因素调整，对人才能力的要求也是多变的，核心管理人才如果需要从外部招聘，难度和风险都比较大，特别是新兴领域和创新行业，往往市场上都没有合适的人才。企业通过人才盘点，能够识别出高潜力的人才，并加以培养，对企业战略转型和变革发展有着至关重要的作用。

可以看出，“人才盘点”这项工作本身并不是终点，人才盘点最终目的是为了人力资源更好的配置、培养和使用。

二. 人才盘点的挑战

从人才盘点的目的来分析，我们不难看出，人才盘点的结果精确与否，对人力资源配置和人力资本经营的效果和风险起到直接影响。因此，我们不能直接照搬照抄就进行人才盘点，而是要根据企业自身的需求来规划、设计和应用人才

盘点。

人才盘点的挑战主要有以下几点：

■ 如何提高人才盘点的信度：

如何尽量规避人为主观判断，避免评价标准差异，这是许多企业在进行人才盘点过程中遇到的第一个挑战。目前比较常用的人才盘点工具是业绩与潜力的双维度人才九宫格。由于不同的评价人对业绩、潜力的理解和评价标准不一致，就会导致人才盘点的信度不高。因此，人力资源组织人才盘点时，除了提供人才盘点的工具，还需要教授评价方法及标准，以减小评价偏差。

■ 如何确定人才盘点的效度：

人才盘点的效度通常包含场景效度和时间效度两个方面，一是人才盘点的结果在什么场景下使用是有效的、合适的，二是人才盘点的结果多长时间是有效的。首先，我们知道人才盘点是围绕业绩、潜力双维度的识别人才工具，可以应用于识别高潜人才、常规人才和待处理人才；同时由于评价维度的局限性，因此人员的考核、晋升与淘汰等场景还应当结合更多的指标和管理手段来综合确定；其次，短期的业绩好坏是有偶然因素的，人的潜力在短时间内也不可能有跨越式提升，一次的评价结果，或者在短时间的多次评估不能真正识别出人才，因此建议人才盘点的时间效度按年为单位，对于关键性岗位人才还应放在一个相对长的周期里（例如3年）进行趋势性评价。

■ 如何正确进行人才盘点的结果应用：

从根本上讲，人才盘点结果应用的挑战并不在人才盘点自身，人才画像、人才梯队模型、人才选聘机制、人才培养体系等等这些人力资源政策策略是否健全，才是影响人才盘点结果应用的因素。因此，我们要正确进行人才盘点的结果应用，必须将其放在人才发展整个体系中去通盘考虑。对于人才个体而言，人才在不同的职业阶段中的绩效、工作状态、心态、能力是不同的，人才盘点结果缺少时间上的延续与积

累，难以对人才进行长期的跟踪与评价。人才盘点时间档案也相当重要，有了它才能对人才进行长期、持续、全面的评价，提升人才盘点结果应用的正确性。

如上所述，人才盘点的信度和效度影响人才盘点结果应用，而人才盘点结果应用最终影响组织与人才的健康发展，不断提升人才盘点的精准度，持续跟进人才盘点的有效性，是我们进行组织与人才管理的核心工作之一。

三. 数字化赋能人才盘点

今天我们对数字化已经普遍认同，数字化带来的人力资源管理创新变革也成效显著，那么数字化对于人才盘点有怎样的赋能呢？围绕上述人才盘点的目的和挑战来阐述一下。

■ 数字化精进人才画像：

前面我们谈到，人才画像精准与否会影响到人才盘点的信度和效度。利用大数据技术，我们可以将岗位与人才画像定位得更加精准。首先通过大数据可以对岗位职责进行充分解析，从而识别出岗位所需要具备的基本条件、专业技能、综合能力、职业素养等，得到岗位模型；其次，通过系统，我们可以将每一个人员的基本信息、技能、能力和素质进行标签化管理，形成个体人才模型；然后，将岗位模型与个体人才模型进行比对，这样就可以得到岗位模型与人才模型的匹配度以及发展方向等人才画像结果。数字化在这个过程中所起到的核心作用就是通过大量数据收集、整理和解析从而保障模型的精准度和匹配的科学性，以及对模型调整的及时性、灵活性。

■ 动态化管理人才梯队：

人才梯队模型是我们对组织发展规划以及组织健康度的考量。如今的 VUCA 时代，我们发现企业战略调整频繁，组织进化速度加快，人才梯队模型也需要动态调整。数字化系统可以帮助进行更加灵活的组织架构调整，更加迅捷的管理人力编制与人力结构。通过组织雷达图，可以直观的呈现组织健康状况，指导组织调整策略。人力规模对比分析、人力层级结构对比分析、人效对比分析等数字化分析结果，可以直观找出人才梯队结构问题，并指导动态化管理。

■ 数字化赋能人才盘点：

数字化可以大幅提升人才盘点的信度和效度，让人才盘点的结果更加可靠，同时也可以提升管理者人才盘点操作过程的用户体验。通过数字化技术应用，建立人才盘点系统平台，一是将人才盘点从传统的表格盘点转为系统盘点，解决了信息数据分散的问题，还可以进行人才盘点实操的全过程系统化管理，对于人才盘点实操的时效、质量都有较好的监督管控；二是将由管理者主观判定变为问答式评价，管理者

不再凭自己的印象评价，而是根据系统设置的模型及问答，一步步进行更为客观的打分，解决了评价维度与标准不一致，人为主观判断影响盘点结果的问题；三是将人工判断盘点象限升级为系统数据化解析，进行长周期人才盘点“时间轴”数据透视，分析影响人才盘点结果的因子，解析人才盘点结果的偏离度，以及人才发展的趋势变化预测、预警。

■ 自动化追踪盘点应用：

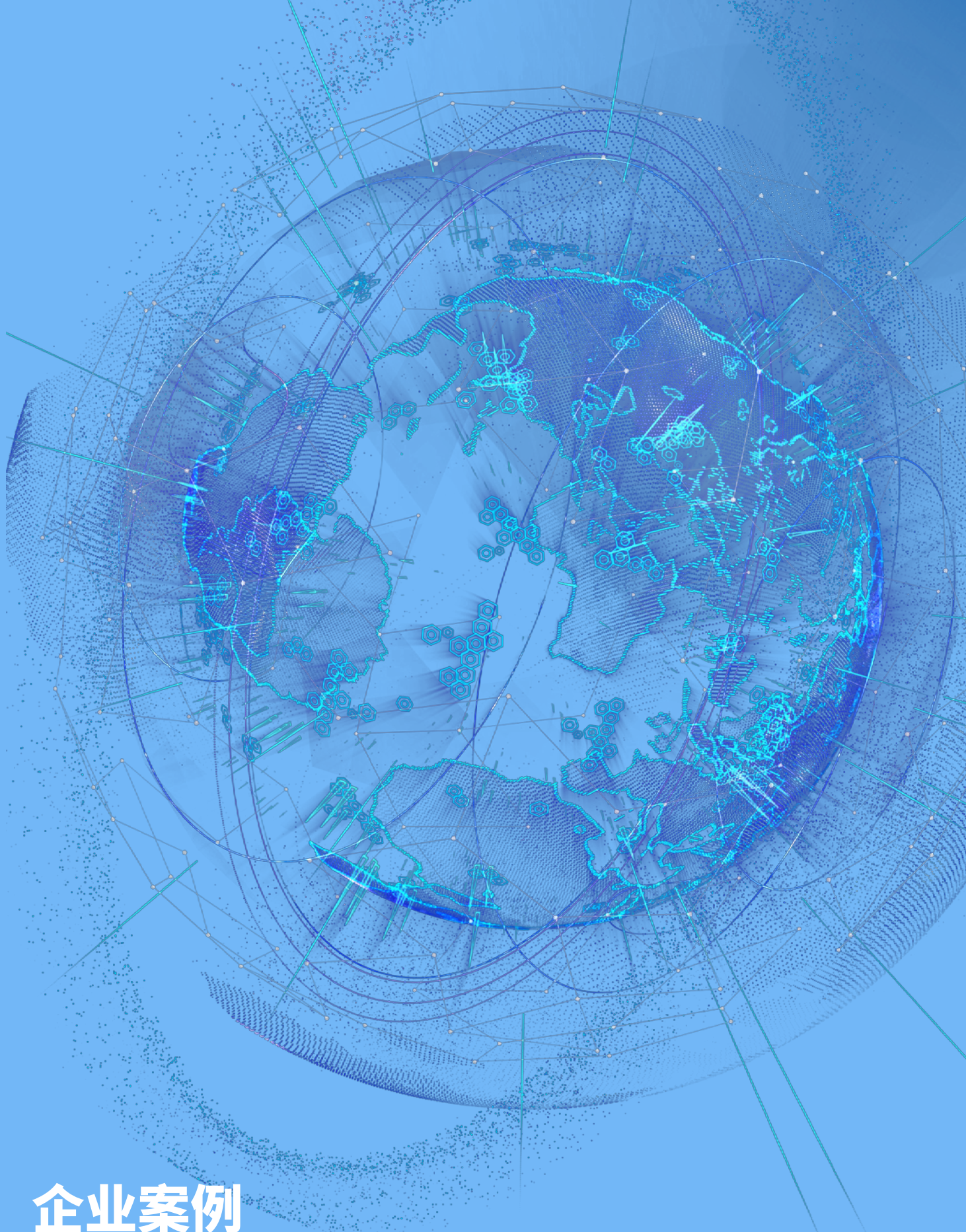
数字化对于人才盘点另一个富有价值的赋能在于将人才盘点后的结果应用的跟踪过程进行了系统化、自动化管理。在没有数字化系统的阶段，人才盘点结果应用的管理往往是松散的、脱节的，这会导致人才盘点对于组织与人才发展的真正价值没有得到实际体现，人才盘点流落为表格里的一数据。数字化时代，在人才盘点后，即将组织优化、人才调配、人才培养等一系列后续应用纳入系统，并定位到具体的责任部门、责任人员及时间要求进行管理，并通过系统设置自动督办，来确保各项应用的落地执行到位。并且，对结果应用的效果进行分析研判，进而反向反馈人才盘点存在的不足与改进建议。

■ 平台化人才发展培养：

数字化平台能够清晰的呈现公司人才地图，根据职能线条、人才类型（例如管理类、销售类、技术类等）、人才层次（例如初级、中级、高级）等盘点出人才的盈余与欠缺，通过潜才数据分析人才蓄水池，对人才招聘、选拔、培养提供数据支持。数字化平台可以记录并分析人才在技能、能力等方面的问题，使得人才发展培养更有针对性，节约了人才培养的成本，提升了人才培养的成功率。数字化平台对人才发展与培养的全周期进行“时间轴”管理，可以直观体现人才发展的全过程，对人才的发展潜力与发展空间有更加全面、精确的判断。

综上所述，数字化对于人才盘点的赋能的价值巨大，它解决或者改善了人才盘点以及人才盘点前、中、后整个链条上的痛点与问题，使得人才盘点的信度和效度大大提升，也助力了人才盘点结果的正确应用。

HR 洞察观点小结：人才盘点作为组织与人才发展的常用工具，却有着正反两面性。人才盘点结果可信用度高、有效性强，有利于组织进化和人才梯队优化。反之，如果人才盘点过程缺乏管理，人才盘点结果较大偏离实际，将对组织与人才产生严重的负面影响。数字化赋能人才盘点，能够实现人才盘点前、中、后整个过程的系统化、平台化、数字化管理，提升人才盘点的信度和效度，监督人才盘点结果正确落地执行，提升人力配置效能，增加人力资本运营价值，最终有效支持企业战略实现。



企业案例

ENTERPRISE CASE

数字化赋能人才盘点——蒂升电梯企业实践



胡克克
人才发展总监
蒂升电梯有限公司

一、人才盘点概况

在快速变化的市场中，蒂升电梯整体的业务也随市场变化不断发展。对于组织而言，组织需要做到能够灵活、敏捷地响应业务的变化。人才盘点作为判断组织是否能够支持业务变化与发展的方法之一，是蒂升电梯人才管理工作的重要一环。

蒂升电梯每年会针对经理级别以上的关键人才进行一次人才盘点，为了提升人才盘点的灵活性与敏捷性，蒂升电梯通过数字化工具将人才盘点的流程线上化，结果可视化，并通过数字化工具助力盘点结果在人才发展中的应用。

二、数字化赋能人才盘点

在蒂升电梯的人才盘点工作中，数字化工具以其“提效”、“灵活”、“实时”的特征，不仅帮助 HR 更高效地完成盘点工作，还帮助业务更实时地了解人才情况，同时为人才发展工作提供数据的支持。

在向读者展现数字化是如何助力人才盘点时，我们会对人才盘点的流程进行拆解，并细致分析数字化工具在各环节中的助力作用。最后，我们将对数字化工具应用过程中的挑战进行讨论，为读者呈现通过数字化工具进行人才盘点时需要注意的要点。

■ 数字化工具在人才盘点流程中的助力

◆ 人才盘点的前期准备

盘点流程

1. 确定人才管理的战略目标：依据战略，明确人才梯队建设的目标、人才发展的目标等。
2. 人才需求解码：解码战略目标下的人才需求，明确组织应具备哪些关键岗位、关键能力、素质模型等
3. 明确盘点范围与盘点工具：在明确人才需求后，HR 需要与业务领导就针对性盘点的范围、流程、方法达成共识，

确保业务领导在盘点过程中的高参与度

数字化的助力点

1. 蒂升电梯将盘点的范围，以及人才需求解码后所得的关键岗位、关键能力、素质模型、潜力的定义等数据在数字化工具 - 人才盘点模块进行布局。在盘点后，可将盘点结果与人才需求进行对比，判断当前人才能力与素质的缺口。
2. HRIS 即人力资源信息系统将提供人员的基础信息。在开展人才盘点时可结合系统中原有的人员基础信息与盘点当中产生的直线经理评估结果、人才发展意向等，对人才进行全面评估。

◆ 人才评估与结果呈现

盘点流程

1. 人才评估：结合直线经理的评估结果、人才发展意向、人才基本信息，对人才进行盘点
2. 结果呈现：将盘点结果落入九宫格中，并形成人才画像，组织人才结构、人才分布、板凳强度等结果。

数字化的助力点

1. 在人才评估时，为了实现数据的快速收集与整合，利用数字化人才盘点模块，直线经理对人才的评估均采用线上形式进行，员工自身也可以在人才盘点模块中输入自己的发展意向等相关信息。
2. 在盘点结果呈现时，数字化人才盘点模块可以将盘点结果进行可视化呈现。例如，通过数字化看板，实现九宫格与人才画像的线上化；同时整合人才结构、人才分布、板凳强度、高潜人员情况等盘点结果形成组织人才仪表盘，为管理层的提供决策信息。

◆ 盘点结果校准会议

盘点流程

管理层对人才盘点结果进行进一步校准，并将调整后的

结果重新落入九宫格中。

数字化的助力点

1. 盘点结果的快捷呈现：在管理层对盘点结果进行校准时，不仅需要九宫格中的结果，还需了解人才的简历、成长轨迹。在数字化系统中，点击九宫格中的人才名字，可以直接看到她/他的简历、长处与短板、成长轨迹、以往评估结果等。免去了在多个文档中切换、寻找的麻烦，可以更高效地向管理者呈现人才信息。

2. 盘点结果的动态与实时更新：如果校准会议中对人才的评估有所更新，可直接在数字化系统中对人才九宫格进行移动修改。而人才画像、人才仪表盘中的数据也实时联动更新，非常方便。同时依据校准会议产出，也可实时录入对于人才的未来发展建议。

◆ 盘点结果应用于人才发展

盘点结果在人才发展中有如下三个方面的应用

1. 依据个体的盘点结果，给出针对性的个人发展方案
2. 依据整体的盘点结果，开发培训内容，解决人才的共性问题（例如跨部门协作中的挑战等）
3. 依据继任者规划与人才梯队建设情况，开发针对性的发展项目，弥合当前继任者情况与目标之间的差距

数字化的助力点

无论是人才的进步情况，还是整体继任者能力的提升情况，都可以通过数字化工具进行动态呈现。帮助 HR 与业务了解人才发展工作的效果。

■ 在人才盘点中运用数字化工具的挑战与解决

在人才盘点线下转线上的过程中，蒂升电梯遇到了下面两个挑战，针对这两个挑战，蒂升电梯也给出了相应的解决思路

◆ 业务对于数字化工具的接受程度

挑战

由于人才盘点发生的频率较低、覆盖员工范围有限，在这种情况下引入成本较高的数字化工具，可能会使管理层会对数字化工具的意义与价值产生质疑。在管理层或业务领导不明确数字化工具的价值价值的情况下，他们对于数字化人才盘点工具的接受度与使用率也会比较低。

解决

在这个时候，HR 需要充分发掘数字化工具对于公

司整体人才管理以及业务领导的价值，从他们的角度阐明数字化工具的意义。例如数字化工具便于他们实时掌握人才情况，也可提升人才校准会议的效率与便捷性。数字化工具也让业务领导可以方便地检索适用人才，这对于推动人才的内部流动也可以起到非常积极的作用。另外，建议通过可视化方式来展示数字化人才盘点的功能，这样可以让管理层直观地感受到数字化工具带来的便利性。

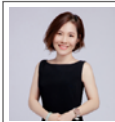
◆ 企业内部流程与数字化工具的磨合挑战

作为一家具有一定规模的公司，人才盘点及继任人规划可能已经有了较为成熟的流程和设置。而市面上提供的人才盘点数字化解决方案一般是较为标准化的设计，很难完全贴合不同企业现有的人才盘点流程。例如在蒂升电梯，人才盘点会涉及到企业内部各种不同的人员，如 TD 部门、HRBP、直线经理、员工等，涉及不同的交互界面和不同的数据来源。人才盘点流程也会包含不同环节，包括不同层级不同范围的校准会议。而外部供应商一般并不了解企业内部不同人员的工作界面和流程，其原有的数字化解决方案有可能与企业内部的应用实践仍有较大偏差。

解决

HR 需要了解盘点流程当中不同的数据来源、不同人员在盘点流程中的进入节点、所需进行的工作、需要操作的页面、甚至不同人群对于数字化工具的使用习惯等，同时还要了解供应商提供的解决方案中的每一个细节，仔细与本企业的需求进行比对，对数字化盘点工具进行调整。这样才能在确保数字化工具能够满足到企业的人才管理需求的同时，又能借助数字化工具的使用，进一步优化企业的人才管理全过程。

从线下到线上的人才盘点：变其形，不变其神



李琪
人力资源部人才发展与招聘总监
费森尤斯医疗

引言

费森尤斯医疗是一家总部位于德国、全球领先的为患者提供全面血液净化解决方案和医疗服务的企业。费森尤斯医疗的以关爱生命为己任，致力于为医护人员提供必备的药品和技术，并帮助他们寻找应对难题的最佳解决方案。

在达成企业的使命与战略目标的过程中，人才是尤为重要的推动因素。同时，要想在充满不确定性的行业中维持业务的稳步增长，管理者需要对内部人才数量与质量情况了如指掌，还需进行人才发展、激励、保留等一系列管理举措。基于如上背景，人才盘点工作在费森尤斯内部应运而生，并在多年的运营后走向成熟。目前，费森尤斯考虑将数字化工具引入人才盘点工作中，逐渐将线下盘点工作转移到线上进行。

一、人才盘点现状与挑战

■ 现状

在费森尤斯中国，人才盘点是一项年度的管理工作，由人才发展部门主导，并使用与总部一致的方法论与工具。具体来说，费森尤斯医疗的人才盘点分为盘点前准备、人才评估、盘点结果校准、盘点结果应用四个步骤

◆ 盘点前宣贯

在盘点前，人才发展部门会在 HR 内部再重新阐明人才盘点的方法论，HRBP 也会向业务经理进行宣贯

◆ 人才评估

利用专业测评工具，对人才的绩效、能力、潜力、行为表现进行评估，评估结束后，HR 会将评估结果落入九宫格中，形成初步的盘点结果。

◆ 盘点结果校准

在校准会议上，会通过横纵（横向：跨部门同职级，纵向：同部门不同职级）两种比对方式，对盘点结果进行调整。

并由 HR 在会将资料整理形成最终的盘点结果。

◆ 盘点结果应用

人才盘点的结果会应用于继任者计划、人才发展计划中。例如，具有较强领导力的人才会进入继任者计划，而专业能力较强的人才会进入人才发展计划。

■ 挑战

按照固有的方法论与流程，人才盘点工作在费森尤斯内部可以有条不紊地进行，但也同样面临了如下两个挑战：

◆ 数据收集、资料整理工作量大

HR 在盘点时需要收集人才的评估信息，校准会后需整理评价。繁杂的信息与资料无疑为 HR 们带来了巨大的工作量

◆ 盘点结果的呈现与校准需要 HR 手工进行

无论盘点校准会议是在线上还是线下进行的，HR 均需要手工形成九宫格，或以白板的形式，或以 PPT 的形式。并且 HR 需要在校准会议上对九宫格内的信息进行调整。这样的呈现与调整方式过度依赖于 HR 的人力，也很难实现人才盘点的灵活性。

为了解决上述的挑战，费森尤斯将于明年上线人才盘点系统，并将其嵌入到企业已有的 HR 系统中，实现人才盘点流程的线上化与结果的可视化。

二、建立新机制，辅助盘点工作向线上转移

费森尤斯认为通过数字化系统完成盘点工作，存在不变与变。不变的是，HR 仍可以依照基本方法论完成人才盘点；变化的是，HR 需要在企业内部创造数字化工具落地应用的环境与土壤。具体来说，环境是企业内部对于数字化工具的高接受度，土壤是确保线上盘点工作顺利完成的机制。

■ 为数字化工具落地创造环境：提高企业整体对于数字化工具的接受度

费森尤斯认为，只有管理层认可数字化工具，业务愿意使用数字化工具，才能顺利地将数字化工具在企业内部落地应用。因此，提高企业整体对于数字化工具的接受度是盘点工作向线上转移的第一步。

◆ 获得管理者认可

对于一家跨国企业来说，无论是总部的管理层还是中国区的管理层均需要对人才全局情况有所把控。但费森尤斯在全球有几十万的员工，人才盘点工作不可能全部在线下实现。那么基于管理者的需求，人才盘点向线上转移便是势在必行的工作了。

◆ 提升业务的使用意愿

人才盘点数字化工具自上而下推行的时候，会出现业务不愿意使用、抱怨数字化系统不方便等情况。面对这样的挑战，费森尤斯认为可以通过基础 HR 数字化系统来逐步培养业务的使用习惯，并通过大量用户测试确保系统的便捷性与实用性。

☞ 通过基础 HR 数字化系统培养业务使用习惯

当前在费森尤斯，业务对于人才盘点数字化系统的接受程度相对较高，这离不开基础 HR 数字化系统的建设与推广。

在费森尤斯，HR 数字化系统是逐步上线与推广的。从较为基础的考勤与薪资管理开始，逐步向绩效管理、人才盘点等模块延展。一方面，考勤与薪资管理是业务经常会使用到的模块，推广起来较为容易；另一方面，在推广过程中 HRBP 需要对业务进行大量的培训、宣贯。

通过上面的方法，业务会慢慢形成对基础 HR 系统的使用习惯，并将这样的习惯迁移到其他 HR 模块的系统中。因此，也会自然而然地接受并使用人才盘点的数字化系统。

用户测试

在盘点系统上线之前，HR 会联合负责技术的同事对系统进行反复的调试，确保系统可以符合业务的使用习惯。

为数字化工具落地创造土壤：建立新机制

基于人才盘点的基本流程，费森尤斯建立了以下三点机制，确保人才盘点工作顺利地向线上迁移：

◆ 设立信息收集的机制

费森尤斯拥有强大的 HR 数字化系统，可以实现员工的

全生命周期管理与员工自助服务。这样的数字化基础，也保证了人才盘点所需信息可以快速地调取与收集。

☞ 人才基本信息

在费森尤斯，HR 会监督、鼓励员工在 HR 系统内上传其工作经验、过往教育背景、语言能力、职业兴趣、是否接受异地调动、照片等个人信息。

由于费森尤斯已将 HR 各模块的系统进行了打通，员工转岗、工作地点、绩效结果也可以直接在系统内调取。

☞ 直线经理评价

当盘点系统权限开放给直线经理后，直线经理需要在系统内填写人才的优势、期望发展方向等评价类信息

当完成了盘点所需信息的收集后，盘点系统则可以自动生成盘点报告并形成九宫格，无需 HR 进行手工填写。

◆ 设立结果校准机制

数字化盘点系统既可以帮助 HR 实现盘点结果的可视化呈现，也令盘点结果的校准工作变得更加灵活便捷。为了高效地完成校准，费森尤斯认为需要建立以下两个机制：

☞ 查看跨部门盘点结果的机制

由于校准会议存在跨部门的横向比对，则 HR 需要设定盘点结果的查看权限，以便于管理者可以看到其下属人才与其他部门人才之间的对比。

☞ 盘点结果更新的机制

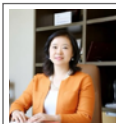
有时管理者无法在校准会议上决定人才的最终的盘点结果，需要后续在盘点系统中更新盘点结果。因而 HR 需要与管理者们设定盘点结果的更新时间节点，确保盘点工作的按时完成。

◆ 设立盘点结果的应用机制

费森尤斯认为，在 HR 数字化系统全面打通的助力之下，可延展盘点结果的应用场景，并建立新的应用机制。

例如，HR 可以在盘点数字化系统分析当前人才能力与组织所需能力之间的差距，并匹配相应的个人发展方案。同时，HR 也可以在系统内收集分析某团队的整体能力情况，并明确是否需要以团队为单位，进行发展或培训。

数字化赋能人才盘点——华胜天成企业实践



刘亚玲

人力、行政、运营副总裁
华胜天成

一、华胜天成业务背景介绍

华胜天成成立于 1998 年，是一家面向全球客户提供领先的云计算解决方案和基于行业的数字化服务的高科技上市公司。华胜天成立足中国，服务全球市场，业务机构遍及 15 个国家 40 个城市，全球设有 37 个交付中心，员工人数超过 7000 名。

对于一家集团性质的高科技上市公司来说，华胜天成的管理者一方面需要定期向投资人披露企业的经营情况，另一方面需要通过高效的管理与经营来应对内部的成本与外部的竞争压力。此篇案例，将重点呈现华胜天成如何从人力资源的角度，通过数字化的人才盘点，控制人力成本、盘活内部人才资源并进一步提升经营效益。

二、人才盘点的目的

基于企业的业务背景，华胜天成的人才盘点会有如下三个目的：

■ 把控人力成本

作为一家高科技公司，华胜天成的人力成本会占到总成本的 70% 左右，为控制企业的人力成本，需要定期对内部人才进行盘点，对人才的数量与成本进行把控。

■ 盘活内部人才资源

同时，华胜天成也面临着激烈的外部竞争，需要对企业战略进行不断地创新与发展，也同样需要确保内部有合适的人才能够支持到企业战略的创新与发展。因此，华胜天成将人才盘点作为整个人力资源工作的原动力，依据盘点结果形成人才选用育留的方案，不断盘活组织内部的人才资源，激发组织活力。

■ 助力经营效益提升

华胜天成认为，人才盘点的终极目标是助力经营效益的提升。因此在人才盘点中，员工的效益是被重点关注的。通

过盘点中对员工人效的分析，可帮助管理者判断企业的经营状况，并从人力资源的角度为经营决策提出建议。

三、数字化工具赋能人才盘点

华胜天成发现，常规的年度、仅面对 20% 关键员工进行的盘点无法实现上述的盘点目的。因此，华胜天成实施了每个季度一次、面对所有员工的人才盘点。敏捷性与规模性是华胜天成人才盘点的两大特点，时效性与准确性是对人才盘点的两大要求。仅靠线下的方式，是难以实现敏捷、大规模的人才盘点，也难以确保盘点的时效性与准确性。因此，华胜天成考虑将数字化工具引入人才盘点的工作中，依靠着数字化工具的流程标准化、结果可视化以及数据集成化等优势，实现了人才盘点助力企业经营效益提升的终极目标。

此部分案例会介绍华胜天成通过数字化工具进行人才盘点的关键流程与步骤，向读者展现华胜天成如何借助数字化工具完成人才盘点，并最终助力企业经营效益提升的全过程。

■ 进行数字化盘点前的准备工作

在上线数字化工具进行盘点前，华胜天成做了如下两方面的准备工作，一方面是人才盘点工作的前期准备，其中包括盘点前的信息积累以及岗位价值衡量标准的划分；另一方面是数字化系统的选型工作。

◆ 人才盘点工作的前期准备

◇ 已有人才、财务、竞争对手等信息的收集与积累

为了让人才盘点更贴合业务，华胜天成的人才盘点遵循了以人力数据为基础、以竞争对手数据为对标的两个原则。这意味着，人才盘点对数据的需求，不仅限于人力资源的数据的收集与积累，还需对外部竞争对手的数据进行收集。

👁 人力数据

在还未进行线上化时，对于全员的信息进行积累与盘点是较难达成的，人力资源数据与财务、业务数据也较难打通。因此华胜天成会选择以高绩效、高贡献人才为重点，依据二八原则，抓大放小地对公司内部较为关键的人才的人力数据进行收集。这里所说的关键人才是指公司内部一级经理人，HR会每月收集他们的月度动态指标，其中包括他们的业绩指标、战略指标与能力指标。

☞ 竞争对手数据

华胜天成会列出几个竞争对手，并对比分析公司与竞争对手在人才构成、利润、总人力成本、人均费用（薪酬水平）以及人均毛利的差别。

◇ 划分不同岗位类别、职级人才的价值衡量标准

在盘点前，华胜天成会按照岗位类别与职级，对不同岗位的价值衡量标准做划分。如按照销售、技术、职能、管理等类别，明确每个类别的价值衡量标准；再按照不同职级，明确各职级的价值衡量标准；最后将绩效目标进行上下分解，明确每个人的价值衡量标准。

◆ 数字化系统的选型工作

在完成了人才盘点工作的准备工作后，华胜天成开始对外部供应商的人力资源数字化系统进行选型。在数字化系统选型的过程中，华胜天成有如下的考虑因素：

◇ 系统的一体化程度

华胜天成会对供应商所提供的人力资源数字化系统的一体化程度进行考量，看其提供的系统能否做到人力资源各模块的流程以及数据的打通。

◇ 系统的成本

如果系统是按照使用人数进行费用计算，那么对于大规模集团性质的公司来说，每年在系统上的花费都是很大的。因此在线系统前人力资源部门需要考量系统的成本是否是公司每年都可负担得起的，并向管理层明确数字化系统所带来的价值。

◇ 系统内是否有人效分析模块

由于华胜天成的人才盘点的最终目的是助力企业经营效益的提升，在盘点时也会较为关注人才所创造的价值。在选择数字化系统时，华胜天成会对其有专门的人效分析模块进行考量。

◇ 最佳实践

华胜天成认为，如果供应商可提供先进的最佳实践作为参考，那么企业就可以对当前数字化程度进行评估，并明确可进一步提升的空间。

■ 通过数字化工具进行人才盘点

在完成信息收集与积累、价值衡量标准的划分以及数字化系统选型后，人才盘点的工作就可以通过数字化工具着手开展了。此部分案例会对通过数字化系统进行人才盘点的过程进行呈现，同时对实践过程中遇到的挑战与问题进行深入探讨。

◆ 人才盘点流程的线上化

在通过数字化工具进行人才盘点时，首先进行的工作是流程线上化。对于华胜天成而言，在流程线上化时遇到的最大的挑战是下属子公司盘点流程各有不同且相互独立，而想要流程线上化，就要求内部有统一的、标准化的盘点流程。

如何对内部人才盘点流程进行统一？华胜天成是这样做的

◇ 首先，HR需要在内部寻找到最佳的实践流程，从盘点对经营效益助力程度最大的角度寻找合适的流程，再对其进行简化

◇ 其次，HR需要参考外部供应商提供的业界较为先进的流程，对内部流程进行调整

◇ 完成调整后，可以形成兼具内部实用性与外部竞争性的，较为简化、固定、价值较高的盘点流程。

◆ 人才盘点结果的可视化呈现

在完成了线上的绩效、潜力等方面的评估后，盘点结果可自动呈现在可视化看板中。除了静态的九宫格，华胜天成还建立了动态的预警机制，预警机制里会设定“基准”，若员工的盘点结果没有达到基准，系统会对其进行预警。

◇ 打标签并落入九宫格中

盘点后，盘点结果会自动落入以绩效和潜力分别为横纵轴的九宫格中。在九宫格中，系统会为员工打上红、黄、绿三种标签，以区分哪些员工需要被激励、哪些需要被提高，哪些需要被预警与优化。

◇ 建立动态预警机制

除九宫格之外，华胜天成还会对不同类别的岗位设定预警机制：如对于销售岗位，HR会设定其成本与收入比的基准，若某位销售并未达到此基准，则系统会对其进行自动的预警；同样，对于技术岗位，HR设定其工作时间与价值产出比的基准，若技术员工并未达到此

基准，则说明其工作效率较低，系统会对其进行自动预警。

总体来说，数字化工具不仅可实现静态的结果呈现，还可依据内部管理的实际情况，对不同岗位进行动态的预警与监督。通过数字化工具，企业可将静态结构与动态指标进行结合分析，极大程度上提高了组织的活力。

■ 数字化工具的深度赋能：数据拉通助力经营效益的提升

当人才盘点流程在数字化系统中跑通后，华胜天成进一步探索了数字化工具深度赋能人才盘点的场景。华胜天成发现，如果将人力资源各模块数据与公司财务、业务数字化系统中的数据进行打通，不仅可将盘点的重点放在员工的人效上，还可对企业经营效益的提升起到助力作用。

此部分案例，将对人力资源与业务数据打通的关键步骤，打通哪些关键数据，以及如何对关键数据进行分析进行探讨。

◆ 数据拉通过程中的关键步骤

在实现人力资源各模块与业务、财务数据的打通的过程中，华胜天成认为消除阻碍部门之间数据流通的壁垒是一项非常关键的步骤。

实现人力、业务、财务数据综合分析的前提，是各部门间信息的无阻力流动。而信息流动的过程，会涉及到公司内部从上至下，许多人员的参与。因此，企业内部需要建立相应的制度与规则，确保各部门数据和人力资源的数据，可以按照规定的时间节点高效地流动起来。

◆ 关键数据的拉通助力经营效益的提升

企业内部的人力、财务、业务数据是庞大而繁杂的，打通关键的数据对于分析企业人力及经营情况至关重要。那么需要打通哪些关键数据，以及如何通过数据分析为企业经营提供决策建议？华胜天成是这样做的：

◇ 关键数据

关键数据不仅包括前面提到的人力数据，还包括财务与业务数据

👁 财务数据

一般来说，如下的财务指标对于多数公司来说是通用的，企业可以下述指标为基础，结合人力数据对员工的效能进行分析。

对于销售类岗位，需要拉通其毛利率、收入、成本等数

据；对于研发类岗位，需要拉通其研发费用等数据。

👁 业务数据

企业内部的不同业务有不同的运营逻辑，因此对于业务数据来说，企业需按照各类岗位的业务逻辑，梳理出其中较为关键的运营数据，并与财务、人力数据进行打通。

◇ 综合人力、业务、财务数据进行经营分析

在数字化深度赋能人才盘点的过程中，HR 需要回答数字化能为公司创造什么价值。HR 也同样需要考虑，如何让从通过数字化工具对员工进行管理，转向通过数字化工具对经营进行助力。

在华胜天成，数字化工具创造的价值主要集中于盘点中对人效的分析，以及助力企业经营效益的提升上。因此，HR 需要与董事长、CFO、运营负责人等，商议哪些如何将人力、业务、财务数据结合分析，对比分析不同业务线、不同团队领导、不同员工的效能，为企业经营提供决策建议。

例如，在对比负责相同业务、但不同部门的业务领导的效益时，HR 可结合各部门的财务数据、业务数据以及业务领导的人力数据进行综合分析。以收入最大化与费用最小化为核心，结合各个业务领导的绩效与潜力指标，可以判断出哪位业务领导的管理能力较强，提升了公司的经营效益，哪位业务领导产出较小，拉低了公司的经营效益。进而形成对不同业务领导的奖惩方案。



数字化赋能人才盘点——百融云创的实践



田涛

HRVP

百融云创科技股份有限公司

一、百融云创业务背景与人才管理数字化概况

■ 业务背景

作为国内金融行业数智化服务领航者，百融云创通过其独立研发的 SaaS 云，突破性的运用人工智能、云计算和机器学习等技术，为金融行业提供高适配性的产品及解决方案，助力金融机构完成数智化转型。

■ 人才管理数字化概况

基于强大的专业和技术背景，百融云创不仅为客户提供高质量的数智化转型方案，也自行研发出适合于公司人才管理的数字化系统。

在数字化赋能人才管理的场景中，百融云创已经实现员工全生命周期管理的线上化，即招聘、人才盘点、绩效管理、人才发展、薪酬管理等模块均已实现线上化与数据化。其中大部分数字化系统为企业自主研发，且在企业内部已经实现各系统间流程与数据的打通。在场景化的应用过程中，不同系统内的数据可灵活穿透与调用。

同时，在数字化赋能人才管理的过程中，百融云创会更重视以员工为中心，将员工作为客户，为其提供体验感更好的数字化产品。员工不仅可以在数字化平台上看到自己绩效情况、360 评价分数及评语、个人发展计划等，还可以看到自己在企业内部的成长经历与路径。也就是说，通过系统上的数据留痕，企业内的员工都会对自身情况有着清晰的了解和认知，这对于人才管理工作的推进起到了极大的助力作用。

二、数字化赋能人才盘点

“人才要有流动、要被管理层看到、要像资产一样被盘活”，这是百融云创的人才观。基于此人才观，百融云创会对企业内部的关键人才进行人才盘点，并在盘点后，将盘点结果深入应用于后续的人才发展、任用等人才管理工作中。但传统的线下盘点效率低、盘点结果难收集难分析，也难以实现通过盘点将内部人才盘活、创造更大的价值。因此，为了提升盘点的效率和价值，百融云创将数字化工具引入了人才盘点中。此案例会对百融云创人才盘点的基本流程进行介

绍，并展现数字化工具在人才盘点中的赋能作用。

■ 人才盘点的基本流程

完成年度绩效评估后，百融云创会开展一年一次的常规人才盘点。盘点主要针对关键岗位，被盘点人数占全公司人数的 20% 左右。

一般来说，百融云创的人才盘点会有下面几个关键流程：

a) 明确盘点重点

人才盘点负责人需要与公司核心管理层确认本年度人才盘点的重点、规则，明确通过什么方式，对哪些关键岗位上面的人才进行盘点。

b) 启动人才盘点的宣传与推广

由于盘点采用 360 评估的方式，会涉及到被盘点岗位的领导、下属、同事等多方面的人员，因此需要先对这些人员进行宣讲，以便于盘点工作的后续推进。

c) 部门级 360 评估，并将盘点结果落入九宫格

通过基于企业内部通用的人才画像形成的 360 评估模型，对关键人才进行评估，并将盘点结果初步落入九宫格中。

d) 集团级、交叉盘点结果的可视化呈现

在部门或业务单元开完人才盘点拉通会后，再进一步，CEO 等核心高管会对人才盘点结果进行校验。同时，HR 还会通过同职能不同部门中岗位的交叉盘点，对部门级盘点结果进行调整。完成调整后，将调整后的结果落入九宫格中

e) 盘点结果的后续应用

完成盘点的流程后，接下来就是依据盘点结果进行的一系列的人才管理工作，如群体性的培训与发展的动作、或相对个体的岗位调动与轮岗、或形成下一轮晋升的时间表等。

■ 数字化工具在人才盘点中的赋能

在人才盘点流程完全跑通的基础上，百融云创自研了数字化系统，希望通过数字化工具，提升人才盘点的效

率和价值。

在运用数字化系统时，百融云创经历了两个阶段。第一阶段的重点是流程与场景的线上化，其间经历了从无到有的数据积累、系统搭建、流程跑通过程；第二阶段的重点是通过数字化工具洞察人才特点，将数字化作为赋能的工具，对盘点结果进行深入的分析与洞察。

◆ 第一阶段

为了实现人才盘点流程和场景的线上化，有以下行动：

a) 整理人才盘点所需的信息与资料

具体来说，在盘点前需收集两个维度的信息，一个维度是个人信息，另一维度是岗位信息

◇ 个人信息包括：

- ☞ 基础信息：学历、工作经历等信息
- ☞ 愿力信息：岗位调动灵活性、地域灵活性等个人发展意愿度信息
- ☞ 能力信息：360 测评数据，价值观测评、潜力测评等信息
- ☞ 绩效信息：过往业绩情况、突出业绩贡献等信息

◇ 岗位信息包括：

- ☞ 评价人才在岗位上的成长空间以及未来在岗的期限
- ☞ 岗位继任者的信息：有哪些继任者，继任者能力与当前岗位能力要求的差距

b) 将所需信息在数字化系统中拉通

人才盘点所需的信息基本存在于企业的 E-HR 和绩效管理的系统中。目前企业绩效管理数字化系统相对成熟，从中调用绩效数据用于人才盘点是相对容易的事情。需要重点强调的是如何利用绩效的数据解读人才情况，一般来说，绩效的结果数据可用于给人才进行评分评级，而过程数据可用于判断人才的优势与劣势。

c) 部门级别人才盘点流程的线上跑通，并实现可视化呈现

通过线上的部门层级的 360 评估后，盘点结果可自动形成九宫格，并形成相应的行动建议以及岗位匹配度。

d) 集团级、交叉盘点结果的可视化呈现

再通过个人与公司整体情况对比、同职能跨部门情况对比、不同时间段内绩效与能力的对比等方式，对人才进行更综合的评价，并将结果更新在九宫格中。

◆ 第二阶段

在人才盘点流程在线上基本跑通后，百融云创积累了较为丰富的线上盘点结果。基于大量积累于数字化系统中的盘点结

果，企业可通过数字化工具对人才特点进行洞察与分析。为了实现数字化工具在人才盘点中的进一步赋能，有以下行动：

a) 积累盘点结果与人才标签，形成内部人才市场

当盘点结果信息逐渐积累与完善后，人才的标签的完善度与精确度也会较高，逐步可形成内部的数字化人才市场。如果公司成立新的业务单元，可逐步实现在内部数字化人才市场的快速搜索新业务所需的合适人才。

b) 设定分析维度，多维度洞察人才特点

为了实现人才的深入洞察，HR 需要设定相应的分析维度，再考虑技术层面的实现。在百融云创，为了分析内部高绩效、高潜力人才的去留特点，HR 会分析绩效不同的人的晋升频率的差异，以及他们的绩效和能力模型分数之间关系。同时，HR 还会从绩效和 360 评估中，抓取不同部门、同层级同职能人才的共性特征，分析这类人才的特点。

在明确了分析维度后，要进一步需求技术上的实现。目前百融云创可做到输入分析的条件，系统可自动输出分析结果。

c) 更新人才信息，修正能力模型

为了让盘点模型与不断变动的业务保持高度的契合，百融云创会不断优化能力画像，形成动态可更新的画像。对于系统内人才信息的不断更新，可确保人才画像与人才的实际情况的高度贴合。

三、结语

百融云创发现，在人力资源数字化转型的过程中，企业多会遇到如下几个挑战：

a) 对于数字化转型完全不知从何下手

b) 在运用数字化系统的过程中，没有很好的实施流程或没有持之以恒地在数字化系统中运营人力资源的工作

c) 在运用数字化系统的过程中，没有做到某些场景或问题可以通过数字化的方式去更好地实现与解决

百融云创的企业实践展示了通过数字化工具进行人才盘点的流程与方法，以及数字化工具在人才盘点中更深入的应用场景，可解决上述挑战中“方法论”的问题。

百融云创认为，在方法论之前，更重要的是数字化思维的建立。即使出于预算的原因，企业目前没有上线数字化系统的打算，企业也可尝试将数字化思维迁移到传统的人才盘点中。例如，以员工为核心，将盘点后的结果放到员工可见的公盘中，同步更新给员工；或是在 Excel 中创建盘点模型；或是通过内部的 excel 表格进行数据的积累、分析与洞察。当 HR 建立了数字化思维后，后续的数字化转型过程会更加地轻松及更容易水到渠成。

数字化系统助力人才盘点：绿城中国企业实践



曹菲

本体建设中心执行总经理

绿城中国

引言

绿城中国是国内领先的优质房产品开发及生活综合服务供应商，致力于实现全品质、高质量、可持续的发展。在房住不炒的政策背景之下，为了确保业务的稳步发展，绿城中国不断完善管理逻辑：更加关注精细化的管理与运营，同时对人才质量进行更加严格的把控。为支持上述的调整，系统性的人才管理工作成为了绿城中国 HR 部门的重要工作之一。经历了几年的实践，绿城中国建立了完善的人才管理体系，可以通过人才盘点、关键人才培养等方式，精准地识别人才，高效地发展人才。同时绿城中国 HR 部门还借助数字化工具，持续对年度人才盘点工作进行提速，并对盘点结果进行了深入的洞察与应用。

一、绿城中国人才盘点概况

人才盘点体系与机制的建立

建立体系

在外部咨询公司的帮助下，绿城中国建立了人才盘点的基础体系，其中包括人才测评、人才标准模型、盘点流程、盘点方法论、盘点师培养等。在多年的实践中，绿城中国的人才盘点体系逐渐完善，流程逐渐优化，人才盘点工作成为各个业务单元年度常规的管理动作，也成为了人才梯队建设、人才发展等工作的基础。

建立机制

同时绿城中国建立了相应的管理机制，逐渐提升业务管理者在人才盘点工作重的参与度，确保了人才盘点结果的顺利应用。

业务领导管理者赋能

HR 通过培训等形式，向业务领导宣贯人才盘点的价值与其中的管理逻辑，促进业务领导关注团队、重视人才管理的工作。在 HR 不断影响之下，人才盘点已经成为了业务领导的必备管理手段，在内部的接受度也较高

高管参与校准会议

在绿城中国，各级管理者会亲自主持本单位的盘点校准会，并在会议上由直接上级（业务领导）讲清被盘点人的任用情况。这样的机制促使着业务领导认真对待人才盘点工作，逐步提升盘点工作的效率与结果的真实度。

盘点师专业认证

在绿城中国，HR 需要经过人才盘点师的认证才能进行盘点工作。认证要求包括会解读测评报告、懂校准工作等标准。盘点师认证机制既提升了 HR 团队的专业度，同样让业务更加信任 HR，改善了内部的管理氛围。

盘点数字化系统

在建立盘点体系的同时，在 HR 系统的基础之上，绿城中国也完成了数字化系统的打造。

人力资源数字化基础

绿城中国的人才盘点数字化系统的快速建立，离不开已有的人力资源数字化系统的支持。在 EHR 系统基础上，绿城中国不断建设了各种衍生系统，包括前端的共享服务、绩效、招聘、学习发展，以及 BI 系统。人力资源数字化系统为人才盘点系统提供了平台与数据的支撑，使得盘点系统的建立成为了一件水到渠成的事情。

数字化系统对盘点效率的提升

起初，绿城中国的人才盘点对象仅包括干部级别及以上人才，在流程优化和数字化工具的双重助力之下，绿城中国的人才盘点范围扩大到了全员。原本需要 2-3 个月才能完成的全员盘点，在数字化工具的助力之下仅用 20 多天即可完成，对盘点效率的提升可谓非常显著。

数字化系统的成熟情况

当前，绿城中国的盘点系统可实现盘点流程的线上化、盘点过程的关键信息记录、盘点结果的收集与分析、盘点结

果的可视化呈现等功能。未来绿城中国的盘点系统将向智能化发展，实现智能人才标签、人才推荐等功能。

二、数字化系统助力人才盘点

绿城中国完成了全员能力与潜力的盘点后，会形成关键岗位人才梯队以及人才的激励、发展、调整方案。在盘点工作中，数字化工具以其流程自动化、数据可存储、结果可视等优势，助力了盘点流程的加速与盘点结果的深入应用。此部分将依据人才盘点流程，详细阐述数字化工具在各流程中的助力点。

■ 线上收集盘点信息

◆ 发起测评

在盘点信息收集阶段，绿城中国的数字化系统可以向员工自动发起测评，员工完成测评后，可以在系统中查看测评结果，并对结果进行解读。

◇ 收集员工与领导发展意愿

同时，员工还需依据测评结果在盘点系统中填写个人发展需求、发展意愿等信息。而后，系统会将员工的测评结果与个人发展意愿推送给其直线领导，并要求直线领导在系统中对员工的优劣势以及对其任用发展方向进行反馈

◇ 基本信息的调取

人才盘点系统是绿城人力资源管理系统的一部分，借助 EHR 系统的支撑，实现了与绩效管理等系统的打通。因此员工的基本信息可以直接从 EHR 系统中直接调用，绩效结果可以直接从绩效管理系统中调用。

■ 自动生成九宫格

完成了盘点信息的收集后，数字化系统可按照能力与潜力两个维度将盘点结果自动计算，并按照能力与潜力两个维度落入九宫格中。

■ 线上 + 线下校准

绿城的人才盘点校准会是借助线上系统和线下会议共同完成的，这让需要高管、直接上级、分管领导、人力负责人等多方参与的会议变得更加高效。在校准会议中，HR 可以在数字化系统中依照高管与业务领导的建议对盘点结果进行预沟通、调整、确认。线上 + 线下结合校准既确保了校准会议的高效，也确保了业务领导的深度参与、校准结果的公平公正。

■ 自动形成最终盘点结果与人才标签

完成校准后，校准结果会直接存档，并自动生成一页纸人才档案、团队报告与人才标签，这些信息可供 HR 和业务领导在线查阅，为后续持续的人才管理动作提供参考。

◆ 一页纸人才档案

◆ 可以呈现人才历年的盘点结果、领导评价；

◇ 团队报告

可以呈现一个团队中基本的人才情况；

◇ 人才标签

可以依据系统中设定好的对于能力与潜力的定义，自动为人才打上标签。

数字化系统的自动生成结果与标签的功能，既为 HR 减轻了数据收集与分析的工作量，也为业务领导提供了一目了然的盘点结果，同时实现了基本的人才检索功能。

■ 盘点结果数据的应用

当前，盘点系统中的盘点结果与人才标签既可以应用于人才梯队的建设中，也可以满足业务多元的人才洞察需求。未来，绿城中国将不断完善盘点系统中的人才标签，并实现人才智能检索的功能。

◆ 助力人才梯队的建设与发展

◇ 人才自动筛选

首先，HR 需要在系统中设定人才的能力与潜力标准。依据盘点结果，系统可以筛选合格的人才进入梯队。在此过程中，数字化系统减轻了 HR 的筛选与判定工作，同时确保了人才梯队的质量。

◇ 提升人才梯队的成熟度

盘点系统在呈现人才梯队结构的同时，还可以依据 HR 提前输入的规则与标准，自动呈现人才结构的成熟度。在此基础之上，基于系统中的人才标签，可以按照梯队需求，检索可以进入梯队的合适人才，进一步提升人才梯队的成熟度。

◇ 人才发展路径留痕

为了关注梯队中人才的发展情况，绿城中国在盘点系统中嵌入了观察员机制：记录人才各阶段的评价结果、访谈信息，同时可调取人才过往的盘点结果。

观察员机制一方面可以对人才发展的路径进行数据留痕，另一方面，基于不同阶段的对比数据，HR 可以为有明显进步的人才匹配相应的激励与发展计划，反之，对于不匹配人员，开展相应的调整措施。

◆ 满足业务多元的人才洞察需求

绿城中国盘点系统中的盘点结果既可以为业务提供年度人才情况的可视化数据，助力业务决策，也可以满足业务不定期查看人才情况的需求。

具体来说，如果某业务部门在某时间节点需要对人才情况进行进一步的洞察，则可以调取盘点系统中的年度盘点结果，依据业务需求进行小范围的人才情况的比对与呈现。也就是说，盘点系统既可以实现大规模的公司级年度盘点，也可以实现小规模、灵活的部门级盘点，帮助业务部门按需了解人才结构、人才能力等信息。

◆ 人才标签与人才智能检索

要想实现人才智能检索，需要不断完善人才标签库。当前，绿城中国人才库中有三种标签：

- ◇ 第一类是依据系统中能力与潜力的定义自动生成的标签；
- ◇ 第二类是只针对管理干部及以上人才的人工标签，其中包含其项目经历、评价等信息；
- ◇ 第三类是基础的人事信息标签，如年龄、籍贯、毕业院校等

在未来，绿城中国希望通过更完善的标签建设实现客观的人才情况分析与能力检索。例如，通过人才过往关键事件与能力等标签，与企业空缺岗位需要的能力素质进行对比，检索匹配的人才或者识别人才能力差距，进一步帮助业务领导判断人才的能力缺口与发展举措。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

· 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

· 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

· 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859
智享会官方网站: www.hrecchina.org
智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号: HRECChina

调研主办方



数字化工具 助力人才盘点

How to Empower Talent Review with Digital Tools

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.