



# 2018 中国企业人才盘点调研报告

2018 CHINA TALENT REVIEW SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



### 陈燕

人力资源管理部部长  
深圳市华星光电技术有限公司



### 樊文渭

原组织与人才发展总监  
鄂尔多斯控股集团



### 贾春娟

人才发展总监  
海尔集团 / HR 专业资源平台



### 王荣

人才经理  
达能亚太(上海)管理有限公司



### 王瑜

HRBP, 高级经理  
联想(上海)信息技术有限公司



### 王宇星

原资深人事经理 - 学习与发展  
礼来苏州制药有限公司

## 前言

众所周知, 人才始终是每一家企业的关键和核心。无论企业处于成长期还是稳定发展期, 都需要持续不断的人才支持。相应的, 如何快速有效的增加所需岗位以保证高管管理半径的扩大与核心业务的持续增长, 让企业保持恒久的竞争力, 成为每个企业面临的首要问题。实践中, 很多企业会发现: 建立企业人才池, 从内部选拔和培养管理人才与技术人才, 相较外部招聘渠道的投资回报收益更高, 人才与企业文化环境的契合度也更好。因此, 人才盘点逐渐成为各个企业做好人才管理工作不可或缺的一环, 其盘点的结果也被广泛应用在人力资源规划制定、薪酬调整、奖金分配、发展方案制定、员工职业生涯规划 and 人才配置等各个方面。

在人才盘点过程中, 并非所有企业都可以做到一帆风顺。通过调研我们发现这样一些挑战:

- 1 企业业务人员在盘点中会由于各种原因对人才标准不能达到一致理解, 因此造成人才选拔和评估时的众多分歧;
- 2 在评价员工时, 业务主管作为被盘点对象的主要评估者难免出现主观判断的失误, 对员工潜力的界定方面也与 HR 存在一定的分歧;
- 3 召开校准会议时, 在不同的会议流程下如何才能保证校准会议高效和高质开展;
- 4 在制定发展方案后, 怎样才算落到实处, 员工个人发展意愿要如何兼顾。

我们通过与人力资源管理者深度交流、分析调研数据、寻访最佳实践案例等方式, 在本次报告中对上述疑问和挑战进行了探讨和分析。

## 关于作者



### 金真瑞

Eric.jin@hrecchina.org

金真瑞现任人力资源智享会(HREC)的调研顾问一职, 曾负责第二届中国企业雇佣前测评调研报告。在此次人才盘点调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学, 获得人力资源管理本科学位。

## 目录

	<b>报告导览</b> .....	2
	<b>参调企业</b> .....	3
	<b>人才盘点准备</b> .....	4
+	确定盘点目标.....	4
+	确定盘点流程.....	5
+	确定盘点分工.....	5
	<b>人才盘点流程及挑战</b> .....	9
+	<b>确定人才标准——让使用者理解一致</b> .....	9
•	人才标准的制定：业务深度参与不够	
▲	存在挑战：人才标准理解不一致	
+	<b>评估员工现状——把控评估质量</b> .....	12
•	评价员工：受主观因素影响大	
•	HR 与业务主管分歧：潜力评估值得关注	
▲	存在挑战：主观判断偏差较大	
▲	存在挑战：HR 与业务在潜力水平界定上分歧较大	
+	<b>人才校准会议——提升效率与质量</b> .....	16
•	校准会议：多方参与，流程不一	
▲	存在挑战：校准会议效率和质量如何确保	
+	<b>员工发展方案——落到实处</b> .....	19
•	员工发展方案：基于战略和九宫格制定	
▲	存在挑战：员工发展方案的落实	
	<b>案例启示</b> .....	24
	<b>鄂尔多斯</b> ：以人岗匹配为目标的初次人才盘点	24
	<b>达能</b> ：以员工为本，制定发展方案	26
	<b>礼来</b> ：利用人才盘点把握人才脉络	28
	<b>联想</b> ：组织和人才盘点	30
	<b>某外资企业</b> ：以年底与年初评估为基础做人才盘点	32
	<b>华星光电</b> ：以终为始，人才盘点赢在设计	34
	<b>海尔</b> ：海尔基于人单合一的创客竞争力动态显示	37

## 我们的建议

### 人才盘点前准备 ⑦

- + 盘点前达成一致
- + HR、业务和高管的分工
- + 培训业务部门盘点人员

### 促进标准理解一致 ⑪

- + 制定标准时业务深度参与
- + 用具体行为阐述细节标准
- + 足够的宣传工作

### 降低主观判断失误 ⑭

- + 人才标准与具体行为对应
- + 校准会议多方参与

### 减少潜力界定分歧 ⑮

- ✓ 运用线上人才测评时
- + 选择合适的测评工具
- + 推广测评工具循序渐进
- ✓ 不用线上人才测评时
- + 高级别主管主持潜力评估

### 提升校准会议效率与质量 ⑮

- ✓ 在 HR 的角色方面
- + 校准会议伊始，重申人才标准
- + 充分发挥 HR 的专业性
- ✓ 在会议讨论方面
- + 各抒己见，案例佐证
- + 规范会议讨论流程

### 推动发展方案落实 ⑲

- ✓ 针对员工因素
- + 制定发展方案兼顾员工意愿
- + 与员工沟通具体发展方案
- ✓ 针对企业因素
- + 分阶段与员工沟通发展方案内容
- + 设置多种措施跟进落实情况

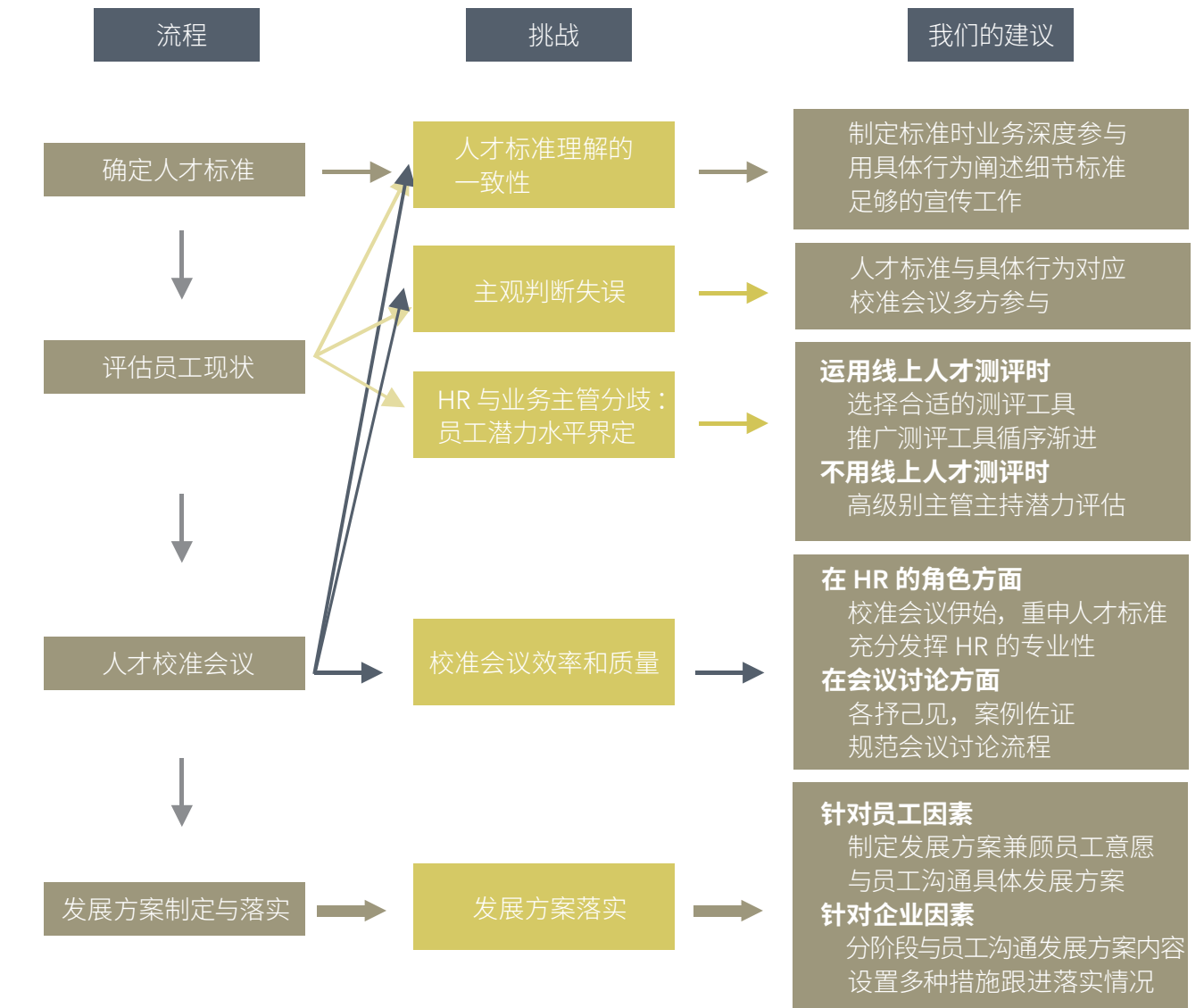
# 报告导览

本次报告将分成两个部分呈现：人才盘点准备、人才盘点流程中的挑战与解决方案。在第一部分，从确认盘点目标、确认盘点流程和确认盘点分工入手，阐述人才盘点前期需要首先明确的基础内容；在第二部分，分析人才盘点实际操作过程中 HR 们遇到的挑战并提出相应的解决方案。

## 第一部分



## 第二部分







## 参调企业

图表 1 参调企业所处行业 N=270

行业	比重
汽车及零部件	12.59%
机械制造	11.85%
信息技术，半导体及通讯	10.37%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等）	8.89%
消费品	6.30%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	5.93%
互联网与游戏业	5.93%
零售业与电子商务	5.19%
房地产	5.19%
专业性服务（如，法律，咨询，教育，旅游，等等）	4.81%
运输及物流	4.07%
化工与石化	2.59%
能源动力	2.59%
电子电气	2.22%
建筑建材	2.22%
多样化生产	1.11%
文化传媒	0.74%
造纸，包装及森林业	0.37%
环境科学	0.37%
农业	0.37%
贸易业	0.37%
其他	5.93%

图表 2 参调企业在华员工规模 N=270

规模	比重
少于 100 人	4.85%
100 人到 499 人	17.16%
500 人到 999 人	14.18%
1000 人到 2499 人	19.03%
2500 人到 4999 人	12.69%
5000 人到 9999 人	8.21%
10000 人及以上	24.44%

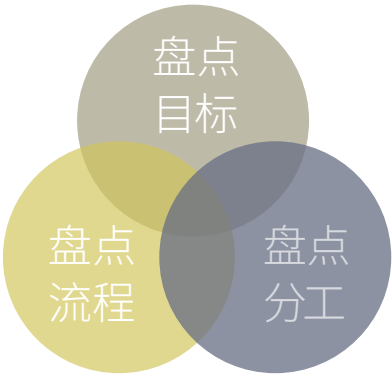
图表 3 参调企业所有权性质 N=270

性质	比重
外商独资	34.07%
中外合资	13.70%
国有企业	11.48%
中国私营及民营企业	39.26%
其他	1.48%

# 人才盘点准备



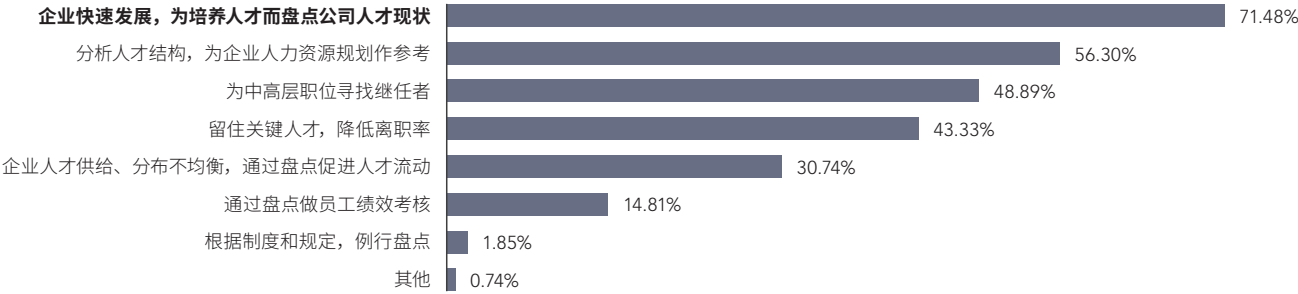
人才盘点以终为始，在一家企业真正开始人才盘点之前，企业的 HR 和高管要相应做出哪些准备，才能切实保证人才盘点的效率与质量？接下来我们将从确认人才盘点的目标、流程和分工三个角度阐述如何做好人才盘点前的各项准备。



## 确定盘点目标

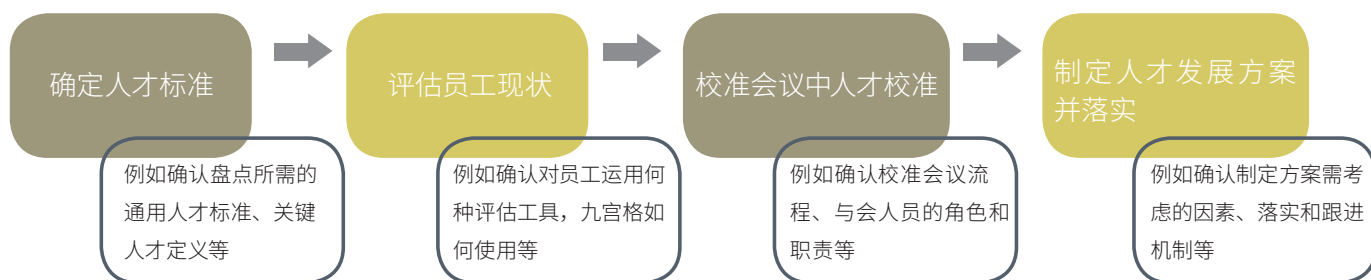
在开展一场人才盘点之前，首先要对人才盘点的目标进行明确。从图表 4A 可见，人才盘点的主要目的不仅仅是为了培养人才而盘点公司人才现状（71.48%），还有分析人才结构（56.30%）、寻找继任者（48.89%）、关键人才保留（43.33%）等。对于一家企业而言，盘点的目标常由多个细分目标所组成，作为“以终为始”的“终”，细分目标的设定将影响人才盘点从始至终的所有实践。因此，确定人才盘点的目标是第一要义。

图表 4A 进行人才盘点的主要原因和目的 N=270



## 确定盘点的流程

人才盘点目标确认后，企业 HR 和业务人员还需确认人才盘点的流程。通常，人才盘点有以下四个主要流程：确定人才标准，评估员工现状，校准会议中人才校准以及最后制定人才发展方案并落实。在每一个流程中，都需提前设想好相应的流程和细节。



HR 与业务主管可以在盘点开始前拟定彼此的职责及范围，做好相应预案，以减少后续操作过程中出现的分歧。从图表 4B 中我们可以发现，减少分歧最主要的方式是 HR 与业务部门协商并达成一致（73.30%）。在这方面详细的做法我们可以参考礼来在人才盘点开始前所做的一些准备。

图表 4B 在盘点中减少分歧出现的方式 N=270



### 案例 礼来：就盘点流程与业务达成一致

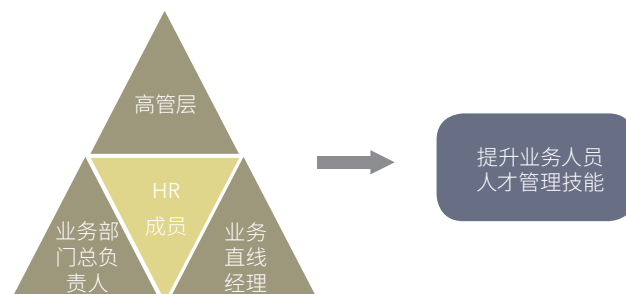
礼来 HR 和业务主管在人才盘点中各自清晰和明确自己的角色和职责，以保证人才盘点顺利实施。而礼来 HR 的两个重要职能：学习与发展职能（L&D）和业务伙伴（BP），在各业务单元就方法流程达成一致工作中起到了至关重要的作用：

- + L&D 会将每年操作的流程，时间设置、评估工具方法和操作重点与公司最高管理层达成一致，获得高管的支持，随即向下级管理层进行培训和宣传。
- + BP 在整个人才盘点过程中扮演着问题诊断、专业指导、协调等角色，起着非常关键的作用，且对于业务单元内盘点能力的强弱，知识获取的程度有非常清晰的认知。他们会对业务单元中存在的问题逐个指导和击破，确保业务单元内的盘点能力达到一致的水平。盘点工作由下至上进行，BP 支持业务单元完成业务单元内的盘点，业务单元完成后将结果输入到公司级别，完成整个公司级别的盘点。

## 确定盘点分工

人才盘点前期还需明确的另一项工作是确定 HR、业务和高管在各流程中的分工和参与程度。与此同时，我们也发现在盘点中业务管理层操作主体的角色，在这种情况下，提升业务管理人员人才管理技能就显得很有必要。

首先，上述三者在人才盘点各流程中的具体参与情况我们可从图表 5 数据有所了解，不同角色在各流程中的参与程度也在一定程度上反映出其在某个流程中发挥的作用大小。



图表 5 盘点过程中不同角色的参与程度（最低到最高表示为 1-5，表中为均值）N=270

流程\角色	高管层	HR 成员	业务部门总负责人	业务直线经理
分析战略和人才需求	3.93	4.06	3.61	2.88
定义人才标准	3.44	4.2	3.54	3.06
评估员工绩效	2.97	3.39	3.77	3.54
评估员工潜力	3	3.71	3.73	3.77
校准盘点结果	3.16	3.96	3.59	3.1
制定发展计划	2.87	3.89	3.56	3.54
与员工沟通盘点结果	2.37	3.51	3.22	3.78

针对高管层，我们可以看到其在“分析战略和人才需求”方面的具有主导作用(3.93)，同时业务部门总负责人也有较高的参与度(3.61)，以确保人才盘点的战略制定从业务需求出发，符合发展实际。针对 HR 成员在流程中的高度参与，能够发现其始终担任人才盘点中评估工具和方法论的提供者与流程支持者的角色。

针对业务部门总负责人和业务直线经理，我们可以看到人才盘点的整个流程中都有着相对较高的参与程度，可以说是人才盘点的操作主体。我们在与一些人力资源管理者更为深入的探讨中发现：

一方面，业务的发展使得企业要求业务人员专注于业务绩效，于是，人才管理的工作就变成了业务人员职责外的负担，难以投入较多精力；另一方面，业务主管作为盘点工作的主体，虽然有 HR 成员从旁辅助，但真正的员工考察和评估始终以业务主管为主体，其人才管理技能的强弱直接影响本部门盘点的效率和质量。由此我们可以发现业务人员人才管理技能的提升显得格外重要。CEB 在《亚太人才调研》报告中列出的十个 HR 高管们最关注的点中，也将发展企业业务经理的人才管理技能位于首位，由此可见其重要性。（见图表 6）

Top 10 Priorities of Regional Heads of HR for 2018

Rank <sup>1</sup>	Top Priorities	
1	Developing managers' talent management capabilities (e.g., having effective career conversations)	Manager Development
2	Accelerating development of local leaders	Leadership Development
3	Managing impact of organizational change (M&A, market expansion, leadership transition, etc.)	Change Management
4	Ensuring HR staff skills keep pace with changing business needs	
5	Digitalizing HR processes and systems	
6	Better managing and analyzing workforce data to support workforce planning	
7	Using HR analytics for talent decision making	
8	Developing local leaders for global roles	
9	Acquiring specific talent segments	
10	Building leaders' coaching capabilities	

n = 24 HR executives in Asia.  
Source: CEB Asia HR 2017 Agenda Poll Survey.

图表 6

通过 HR 的沟通，我们发现，业务人员人才管理技能的提升能大幅提高人才盘点的效率和质量。这些技能中尤以以下技能为要：

- ◆ 对部门业务发展所需人才的标准有系统认识与理解；
- ◆ 与员工沟通技巧，例如保持倾听、结构化面试技巧在沟通中的运用等；
- ◆ 观察并记录员工行为事例，评价员工时言之有据；
- ◆ 对马斯洛需求理论、双因素理论等需求理论的掌握，能较准确地把握下属需求，给予恰当激励。

在培训业务部门盘点人员方面，我们可以借鉴礼来在盘点开始前用多种方式培训沟通技巧和评估技巧等技能的做法。

案例 礼来：就盘点流程与业务达成一致

在实施人才盘点的过程中，HR 部门扮演评估工具提供者和人才盘点支持者的角色，真正执行盘点工作的始终是业务部门的人员，因此，礼来会着重对业务部门的盘点人员加以培训，尤其是新业务主管。HR 部门会专门抽出时间集中培训工具使用技巧、员工沟通技巧、人才评估技巧等。

盘点过程中，与人才的沟通环节是重点也是难点。主管与人才沟通的透明度，对人才的激励程度，直接影响到员工的敬业度及自我发展的承诺度，进而影响到人才保留和人才培养的结果。因此做好主管的沟通技巧培训至关重要。在人才盘点前，礼来会组织有关员工敬业度，沟通方面的课程或者主题分享会，也会提供手把手沟通手册，以此辅助主管做好沟通、达到预计效果。

图表 6，摘自 CEB，2017-2018《亚太人才调研》



## 我们的建议——人才盘点前准备

在人才盘点准备上，我们站在人才盘点全局的视角，从盘点前达成一致、HR、业务和高管的分工、培训业务部门盘点人员三个方面给出相应的准备建议：

### 盘点前达成一致

在人才盘点真正开始前，HR 可先将盘点操作的流程、时间设置、评估工具方法和操作重点与公司最高管理层达成一致，随后从上到下予以传达。其内容可以包括：

- + **人才盘点的目标。**人才盘点的目标通常由高管基于组织和人才战略进行匹配和设定。盘点开始前，HR 要与业务的盘点人员通气，确保理解的人才盘点目标一致。例如，为了配合哪些战略的实施而进行盘点、人才盘点以了解发展现状为主还是寻找岗位继任者为主，其中高潜员工的比重又是多少、盘点出的人才放入哪些不同的发展项目以及大致的分布比例是多少等等。
- + **具体的人才标准和定义。**包括本次盘点会基于哪些能力标准或者岗位胜任力模型盘点员工现状、目前有哪些岗位是关键岗位，定义是怎样的、未来伴随组织发展会有哪些关键岗位出现，又怎样定义等。
- + **对员工运用何种评估工具。**例如九宫格、360 度评估、评鉴中心、线上人才测评等；
- + **人才盘点每个流程的时间安排，**包括流程时间截点，每阶段任务的重点和需要达到的目标等。

### HR、业务和高管的分工

一次成功的人才盘点离不开 HR、业务和高管三者之间的通力合作。我们按照人才盘点从确定人才标准到最后人才发展、员工沟通等环节中 HR、业务和高管的主要的一些分工做出整理，以供读者们参考。

#### 高管层

- **人才标准：**参与制定企业通用的人才标准
- **校准会议：**1. 参与高级管理岗位的人才校准会议，掌握业务部门高级管理人员的后备情况并对这些人员发展提供支持；2. 盘点高级别员工时，高管作为被盘点对象的直接上级参与校准会议
- **人才发展：**可在员工发展计划中担任高级别发展对象的导师

#### 业务部门成员

- **人才标准：**参与制定本部门专用的人才标准
- **人才评估：**在 HR 成员辅助下运用评估工具评估员工现状，包括绩效、潜力、胜任力等
- **个人发展计划制定：**直线经理帮助下属员工完善个人发展计划，以作为人才盘点的辅助参考资料
- **校准会议：**参与直接下属和隔级下属的人才校准会议，提出个人评估意见，校准被评估对象九宫格位置，制定合适的员工发展方案
- **人才发展：**在校准会议之后，与 HR 和其他业务人员按照校准会议上确定的人才发展方向细化发展方案；必要时直线经理要与发展对象沟通，促进方案执行
- **结果沟通：**与 HR 一起或单独与被发展对象进行沟通，就发展方案细节达成一致

#### HR 成员

- **人才标准：**收集高管和业务对人才标准的要求，将之系统化和完整化
- **工具支持：**为所有员工提供制定个人发展计划的模型并指导使用；为业务主管提供潜力评估工具并指导使用
- **会议组织：**协调各业务主管的时间，组织召开人才盘点会议、人才校准会议、人才发展会议等
- **绩效评定：**向直线经理确定被盘点对象的绩效水平
- **潜力评定：**运用线上测评工具评定员工潜力水平，并向业务主管做出解读；不使用线上人才测评时，向业务经理提供潜力评估的方法论并予以指导
- **人才发展：**在人才盘点的会议上提出发展思路作为参考，在会议结束后负责与业务主管敲定发展方案细节；最后负责跟进、记录发展项目执行情况
- **结果沟通：**单独或与直线经理一起和被发展对象沟通、交流发展方案细节
- **培训业务主管：**指导业务主管运用工具评估员工（尤其新主管）、培训业务主管人才管理技能，包括工具使用技巧、沟通技巧、评估技巧等

## 培训业务部门盘点人员

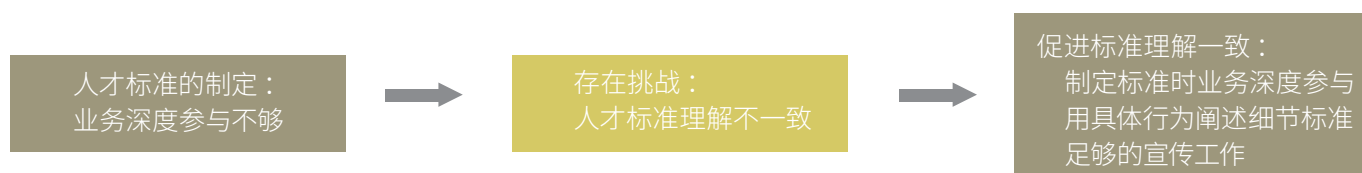
- + **HR 除去人才盘点，还要从人才管理全局的角度看待业务人员技能的提升。**从员工最初招聘过程中的面试与雇佣前测评工具使用、入职后员工的培训，到员工相对成熟后进一步的发展，HR 都可以向业务人员灌输人才管理理论，指导业务人员正确运用面试技巧、沟通技巧、使用人才测评工具等。
- + **统筹 HRBP，在每个人力资源活动中灌输理论知识。**HRBP 作为扎根在业务部门中的 HR 成员，可以因“业务人员”制宜，采取灵活的沟通方式，在各种人才管理活动中向业务人员灌输人才管理理念，帮助其提升人才管理技能。
- + **外部顾问参与人才盘点。**在企业人才盘点体系不成熟、业务主管缺乏相关经验时，可以适当邀请外部人才顾问予以协助。外部顾问作为第三方的中立角色，发表的意见和观点更容易被业务主管所接受，同时也能对业务主管进行专业培训和指导，帮助其理论和技能的提升。



## 人才盘点流程及挑战

人才盘点的实践过程中，并非所有企业都能一帆风顺，在各个流程中都或多或少会遇到一定的挑战。接下来，我们将从企业 HR 们关注较多的**确认人才标准、评估员工现状、召开人才校准会议、员工发展方案落实**等四个方面着手，阐述人才盘点中所遇到的挑战及其应对建议。

### 确定人才标准——让使用者理解一致



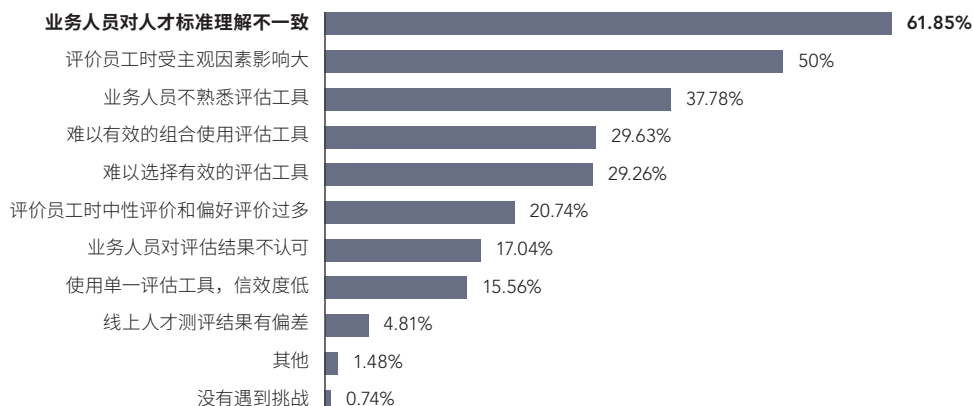
人才盘点的人才标准是评估和选拔人才的标尺，或是按照部门制定对应的岗位胜任力模型、专业技能标准，或是从企业整体出发，制

定通用的人才选拔标准。但人才标准的主要运用者——业务管理人员，对人才标准的理解却并非都有非常高的一致性。

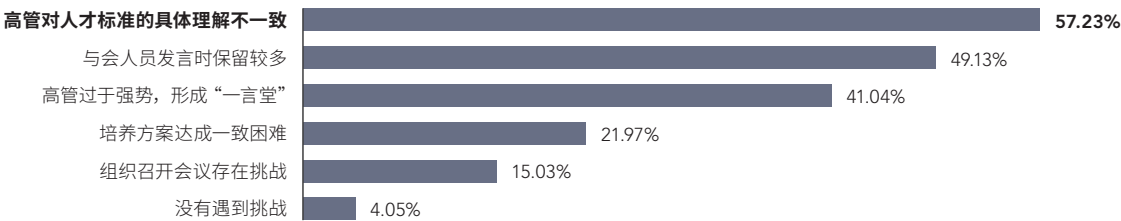
图表 7A 定义人才标准时不同角色的参与程度（最低到最高表示为 1-5，表中为均值）N=270

流程 \ 角色	高管层	HR 成员	业务部门总负责人	业务直线经理
定义人才标准	3.44	4.2	3.54	3.06

图表 7B 应用评估工具时遇到的主要挑战 N=270



图表 7C 召开校准会议时遇到的主要挑战 N=173



图表 7D 在盘点中 HR 与业务主管出现的分歧 N=270

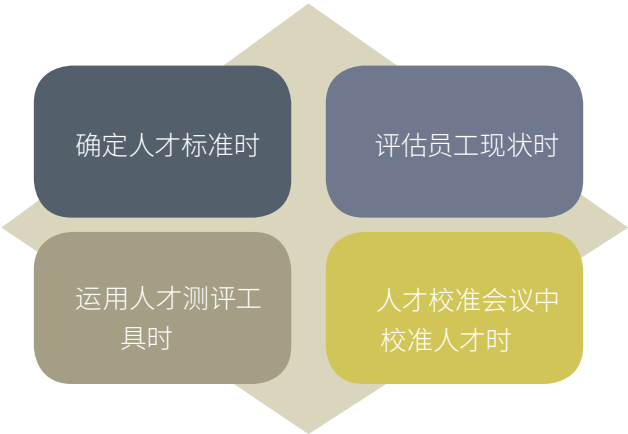


人才标准的制定：业务深度参与不够

从图表 7A 我们可以发现，定义人才标准时，不同角色的参与程度中业务直线经理 (3.06)、业务总负责人 (3.54) 和高管层 (3.44) 的参与度较 HR 成员 (4.2) 明显有较大差距，也意味着定义人才标准时，业务人员不能与 HR 成员有很好的配合，并未深度参与人才标准的制定。由此推测，对于人才标准的理解，HR 成员、业务总负责人与业务直线经理之间会存在对企业人才标准理解的潜在分歧。

存在挑战：人才标准理解不一致

通过我们的数据调查发现，人才标准理解不一致的问题是企业在应用评估工具和召开校准会议时遇到的首要挑战 (61.85%，见图表 7B；57.23%，见图表 7C)，同时也是盘点中 HR 与业务之间最主要的分歧点 (73.70%，见图表 7D)。结合数据分析，我们可以看到人才标准理解不一致问题通常会在四个阶段出现：



针对这四个阶段问题的出现，我们对背后的原因分析如下：

- **确定人才标准时。**在这一环节的出现理解不一致问题往往在于 HR 和业务部门没有就人才标准的细节维度反复校准并达成一致。业务人员多专注于处理部门内部事宜，在人力资源专业技能方面尤其是抽象的概括自己部门的核心人才特点时较难做到十分精准的把握，业务总负责人的理解未必就能得到其下属业务经理的一致认可；而当 HR 用自己的专业知识帮助业务主管们订立标准时，部分业务主管会因为工作繁忙而抽不出太多时间精力给到 HR，为图一时省心，在人才标准细节尚有模糊的情况下就给出肯定答复。且此时对标准理解一致性的问题是隐性的，不明显的。
- **评估员工现状时。**倘若在标准制定环节没有对人才标准的细节仔细敲定或达成一致，潜藏的理解一致性问题就会爆发出来。由于存在理解的偏差，或大或小的意见分歧就会显现。最明显的就是在上级推荐下属的优秀员工时，因在标准维度理解上的偏差而产生人选确定的矛盾。
- **运用人才测评工具时。**一方面是测评工具所测评的维度是否能够和企业人才标准相匹配，如果不能做到对标准的深度理解，就很难达到最优化的匹配；另一方面，当测评结果出来后，业务人员如果没有对人才标准的细节掌握，亦会对测评结果产生质疑或不接受。
- **人才校准会议中校准人才时。**在这一环节中 HR 和业务主管们通常会对员工九宫格位置的校准进行发言。当对人才标准理解不一致时，就意味着彼此内心的评判标尺出现偏差，在此基础上做出的评判亦会出现较大分歧。

为了让尽可能多的 HR 和业务人员就人才标准细节达成一致，我们可以借鉴华星光电在人才标准的普及和推广方面的实践。



### 案例 华星光电：多举措普及人才标准

华星光电会从绩效、胜任力、管理潜力和价值观四个维度评估员工现状。其中，业绩和胜任力会作为九宫格的两个最主要的维度，管理潜力被当作员工的重要标签，而是否具备华星光电所需的价值观则作为基本的门槛条件使用。为了让全公司的员工尤其是管理层都能够熟悉和掌握人才标准，帮助更好的完成人才盘点和人才管理工作，华星光电的 HR 团队运用了多种方式和手法：

#### + 管理层人手一“册”

华星光电为公司所有的管理层都配备了一个干部管理手册《好干部兵法》，供管理层随时阅读和了解。此外，每年还会组织主题学习和考试，加深管理层对干部标准的印象。

#### + 培训课程植入

在各个层级的各种培训课程中，华星光电会植入相应的人才标准内容。例如，在所有的管理后备班培训课程里都会有一个“标准解读和 IDP 制定的环节”。

#### + 构建评鉴中心

华星光电基于胜任力模型构建出自己内部专用的评鉴中心，并由公司优秀的业务主管和 HR 共同担任评鉴师，所使用的人才评价标准也与人才盘点所用的标准为同一套。而华星光电日常的干部任职考察都需通过评鉴中心来进行，这就倒逼所有想担任管理职的干部仔细了解和熟悉公司所使用的胜任力模型内容，不断强化理解和记忆。

#### + 长期稳定使用

当一套成熟和完整的胜任力模型制定出来之后，华星光电会在很长一段时间里保持标准的稳定使用，仅根据业务状况每 2-3 年对标准进行一次回顾和更新。这样不仅可以给员工留出熟悉、理解和运用的时间，还可以避免因标准更新迭代过快给员工造成的误导和带来的不安全感。

归根结底，人才盘点的目标始终是为了给业务部门以持续的人才支持与保障，因此，制定人才标准时需要业务的积极参与。



## 我们的建议——促进标准理解一致

针对 HR、业务人员之间存在的标准理解不一致问题，我们从标准的制定、设计和宣传方面给出相应建议，以促进标准理解一致性提高。

### 制定标准时业务深度参与

归根结底，人才盘点的目标始终是为了给业务部门以持续的人才支持与保障，因此，制定人才标准时需要业务的积极参与。在制定最初的业务部门人才标准时，HR 可先让业务部门员工拟定人才标准的初稿，之后根据初稿与业务协作完善具体的细节，确保各个维度之间的界限足够分明、没有交叉，尤其是在各个大维度之下数量不一的小维度之间能够做到彼此之间界限清晰，尽量降低不同的业务主管对标准的理解和认知出现的偏差。

### 用具体行为阐述细节标准

企业在制定人才标准时，在每个细分维度下都可以添加职场行为、技术表现等具体的行为描述。业务主管可直接根据这些具体的行为描述加以运用，降低在理解上出现偏差的可能性。同时注意：

**避免只叙述结果而不描述行为**，例如，主管应与下属良好沟通，但没有描述达到良好沟通的具体行为；

**描述行为时避开个性**，因其较难衡量，例如，某岗位员工应乐观积极，但对于评价者来说，很难有确切标准对其衡量。

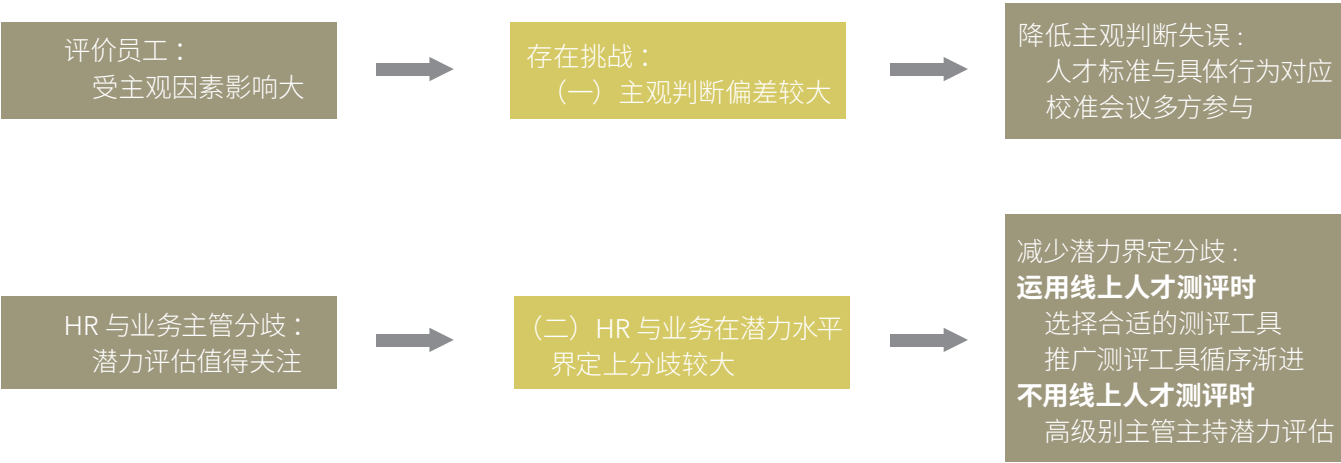
### 足够的宣传工作

人才标准制定之后，HR 不能将其束之高阁，应尽可能的在内部宣传系统、日常培训等渠道中穿插人才标准的宣传环节。具体可以采用以下宣传措施：

- + 在员工的各类培训课程中加入人才标准理解的相关环节；
- + 在招聘员工时，向担任面试官的业务主管们灌输人才标准理念；
- + 将员工晋升的要求与人才标准挂钩，倒逼业务主管们熟悉企业人才标准；
- + 制作企业人才标准口袋书，发给业务主管们，便于随时查阅；
- + 人才标准确定后，在较长一段时间内稳定使用，让员工有从陌生到熟悉的时间。



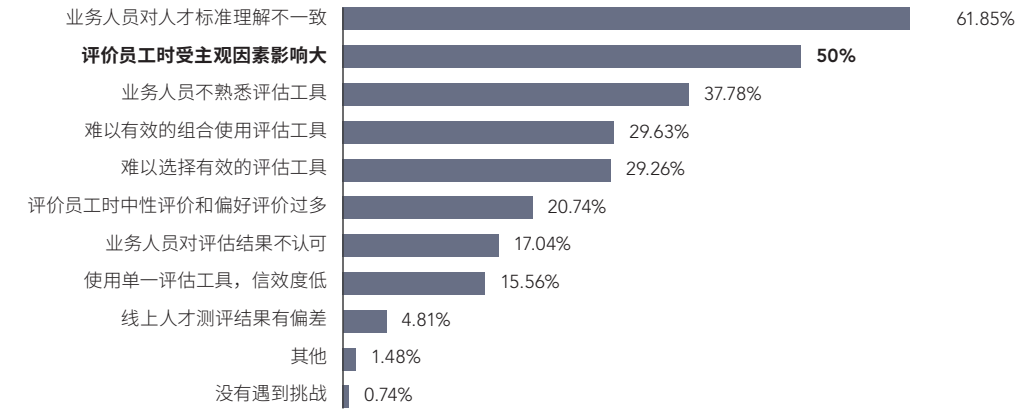
评估员工现状——把控评估质量



HR 在人才盘点中为业务人员提供各类所需工具与流程支持，协助业务主管做好对本部门员工的盘点工作。但在评估员工现状的实践中，并非所有流程都能保质保量完成，我们从中找出**主观评价员工**和

**员工潜力界定**两个方面的内容进行分析和阐述，探讨怎样在评估企业员工时把控评估质量。

图表 7B 应用评估工具时遇到的主要挑战 N=270

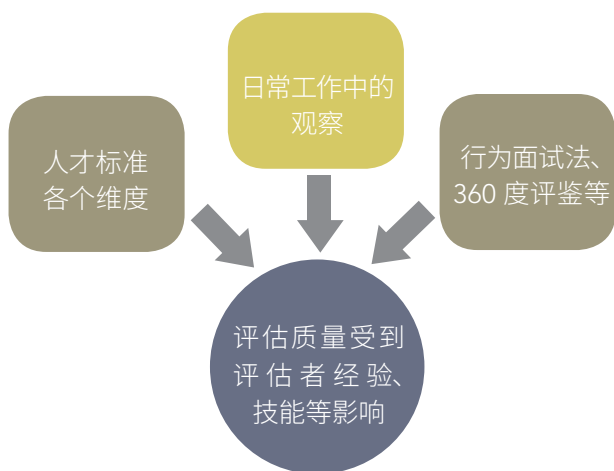


图表 7D 在盘点中 HR 与业务主管出现的分歧 N=270



## 评价员工：受主观因素影响大

应用评估工具评估员工现状时，除对人才标准的理解外（61.85%，见图表 7B），另一个较大的挑战就是评价员工时受主观因素影响较大（50%，见图表 7B）。在与 HR 的沟通中，我们了解到通常一位直线主管在评价手下员工现状时，会运用以下几种方式：业务主管依据人才标准的数个维度，结合日常工作中的观察进行评价、HR 成员或直线主管运用行为面试方式对员工进行了解，或采用 360 度评鉴的方式评估员工等。而在这些方式的操作过程中，评价者自身的经验、技巧、能力以及对人才标准理解是否深刻等对评价结果都会有较大的影响。



## HR 与业务主管分歧：潜力评估值得关注

HR 与业务主管也难免就盘点工作产生或大或小的意见分歧。这些分歧中，居于首位的就是对人才标准的细节理解（73.70%，见图表 7D），背后缘由在上文分析人才标准理解不一致时已经说明，在此不多赘述。居于次两位的分别是对员工潜力水平的界定（65.93%，见图表 7D）和评估员工潜力的方式（47.78%，见图表 7D），由此可见评估员工潜力受到企业普遍的重视和关注，但同时也存在对潜力水平界定的诸多分歧。

### + 存在挑战：

#### ◆ （一）主观判断偏差较大

站在业务主管本身的角度，出现主观判断偏差可能的原因如下：

- **业务主管对人才标准理解不准确**，在此之上对员工做出的评价有较大偏差。
- **近因效应、晕轮效应等的干扰**。业务主管可能会因为员工近期的一些良好表现而对员工做出较高评判，或者会因为员工在某一项技能、能力的表现上十分突出，连带提升对该员工的其他能力的评价。

- **业务主管个人好恶和情感因素影响**。业务主管可能因为个人好恶或者因为人情原因在评价员工时无法做到完全客观，存在某些评价的偏向。

针对上述出现判断偏差的因素，我们可以从联想将潜力工具标准化、邀请多方人员参与校准会议，以及某外资企业的多种应对措施中得到一些应对方式的启发。

### 案例 联想，人才评估质量把控

在管理者对下属员工潜力进行评分的时，难免会夹杂个人主观的想法，为减少业务主管们的主观判断失误，做好质量把控，联想主要从以下两个方面着手：

- + **潜力评估工具标准化**。从六个基本的维度着手：思维方式 / 问题解决、人际关系、变革敏锐度、结果导向、自我意识、事业心。每个维度下各有三个细分点，每个细分点会专门对应至员工具体的行为表现，按照行为得当程度对应 1 到 5 分的分数。
- + **多方参与进行校准**。联想将高潜的比例设置在被评估员工总数的 20% 以内，在校准这部分员工时，不仅需要所在组织负责人、HRBP 参与，还需要邀请平级相关负责人参与其中并给出建议。多方聚集，详加讨论，最终确认高潜人员的名单及其排序。

### 案例 某外资企业：降低主观判断的失误和影响

- + 在制定员工个人发展计划时以员工为主体，HR 和直线经理凭借自己的观察和经验作为辅助，帮助员工完善自己的个人发展计划；
- + 在评估员工潜力水平时，借助线上测评工具的帮助，并由各个事业部的主管统筹潜力界定工作；
- + 在事业部内部进行人才的初步盘点，做继任者计划和员工发展方案时，尤其针对关键的人才，会仔细阅读其个人发展计划中描述的强弱能力项、职业规划等，作为决策参考；
- + 在公司层级的盘点会议上，对关键岗位继任者的安排再次进行讨论和确认；
- + 考虑到实际可能存在的变化，留出应变空间，发展方案制定完成后不会立刻全部与被发展对象说明，而是在计划即将发生的前 2-3 个月才会与员工详细沟通。

◆ （二）HR 与业务在潜力水平界定上分歧较大

目前市场上的潜力测评工具都是基于一定数量的常模和数据统计而加以设计，有其自身信效度的上限，HR 在使用这些线上测评工具时难免会引起业务主管的挑战和质疑，尤其是当测评结果与其心理预期天差地别时；

另一方面，在没有潜力评估工具参与的情况下，业务主管们凭借岗位胜任力素质模型、与下属的直接行为访谈等对下属做出各方面素质的评分，这种评分多是以自己工作经历和识人经验做出判断，因此也会由于缺少专业依据而无法令 HR 信服。这种差别尤其会在一些潜力测评工具使用不成熟的企业之中。

从潜力测评的角度出发，我们可以参考华星光电循序渐进推广潜力测评工具，以及某外资企业由事业部主管主持员工潜力评估的做法。

案例 华星光电：提升业务对潜力测评工具的认可

在潜力上，华星光电更加关注员工的管理潜力情况，为此也会特别引入线上的潜力测评工具，而市场上比较成熟的工具是华星光电的首选。在实际运用过程中，针对总监层级和总监以下层级各有一套不同的潜力测评工具。

潜力测评工具从引入到被业务人员接受和认可不是一蹴而就的，也是一个循序渐进的过程。起初，HR 会在人才解释会上进行人才校准时，会用一些有争议的员工做详细解读，先描述 HR 角度观察到的个人特点，之后与测评工具测评的维度作对比，综合阐述。业务主管也会根据 HR 的解读和描述与自己的日常观察作对比，这样一来就对测评报告的信效度有一定切实的感受。慢慢的，也会增加对测评工具和测评报告的认可。

案例 某外资企业：事业部主管主持潜力评估

在评估员工潜力时，该企业要求每个事业部的主管及其下一级的管理人员一起来做员工潜力水平的评估。一方面，这部分评估者级别高，普遍能站在更高、更长远角度看待下属的发展潜力，对被评估对象潜力水平的界定也更加准确；另一方面，这部分评估者总数少，HR 部门可以集中精力进行人力资源技能的培训和指导，培训的效益更好。最后，在界定员工潜力水平时，由事业部的主管在参考测评结果、直线经理评价等信息后做出决定。

✎ 我们的建议——降低主观判断失误

针对主观判断偏差的问题，我们从人才标准本身和人才校准的多方参与给出建议。前者用于提升标准理解，夯实判断的基础，后者则打破业务主管对下属员工的一言堂，集思广益，得到更优结果。

人才标准与具体行为对应

企业在制定人才标准时，在每个细分维度下都可以添加职场行为、技术表现等具体的行为描述，当业务主管基于人才标准给员工打分时，可以最大限度地保证评判尺度的一致性，进而降低业务主管对员工真实水平的误判。

针对不同业务部门的特殊性，可以邀请这些业务部门的主管帮助撰写不同维度下的行为描述，再用业务可以理解的语言加以呈现和表述。理解更通畅，更一致，失误相对就越低。

校准会议多方参与

在盘点之初，企业多会由 HR 成员和直线经理们基于绩效和潜力、领导力等的能力评估结果对员工进行初步的评估，这些结果（尤其是关键岗位员工评估结果）汇总整理后将在校准会议上进行讨论、修正。一般情况下，校准会议与会人员为被盘点对象往上两个级别的管理层和 HR 成员，其中直线经理必须参与，隔级上级酌情参与。

具体与会人员及其参会作用如下：

◆ 业务部门的 HRBP 或者 HR 人员	<ul style="list-style-type: none"><li>会议主持人、引导讨论</li><li>流程把控者</li><li>争论调解者</li><li>提供发展意见和思路</li></ul>
◆ 被盘点对象的直线主管	<ul style="list-style-type: none"><li>被盘点对象的主要评估者</li><li>提供行为事例</li><li>提供并优化发展建议</li></ul>
◆ 被盘点对象直线主管有业务合作的同级别同事	<ul style="list-style-type: none"><li>了解其他团队的人才状况</li></ul>
◆ 在矩阵式组织结构中，被盘点对象所汇报的另一位主管	<ul style="list-style-type: none"><li>基于部门协作过程中的观察给出客观评价、人员发展建议等</li></ul>
◆ 被盘点对象隔级上级	<ul style="list-style-type: none"><li>了解隔级下属的人才现状</li><li>对潜力和领导力水平等的校准做把控，平衡和解决分歧</li></ul>
◆ 其他业务部门的负责人	<ul style="list-style-type: none"><li>便于处理员工跨部门的调动事宜</li></ul>
◆ 在高级别员工的校准会议中，可适当邀请高管列席	<ul style="list-style-type: none"><li>展示企业对人才发展的重视</li><li>对业务部门主要管理人员的后备做了解</li><li>在人员校准及发展方案制定时适当发表意见</li></ul>
◆ 员工本人个人发展计划 (IDP)	<ul style="list-style-type: none"><li>人才校准和制定发展方案时参考员工过往经历、奖惩、发展意愿等</li></ul>

## ✎ 我们的建议——减少潜力界定分歧

针对 HR 与业务在员工潜力评估方面的分歧，我们将是否有线上人才测评工具作为分界点，对处理 HR 与业务之间的分歧进行探讨。

### 运用线上人才测评时：

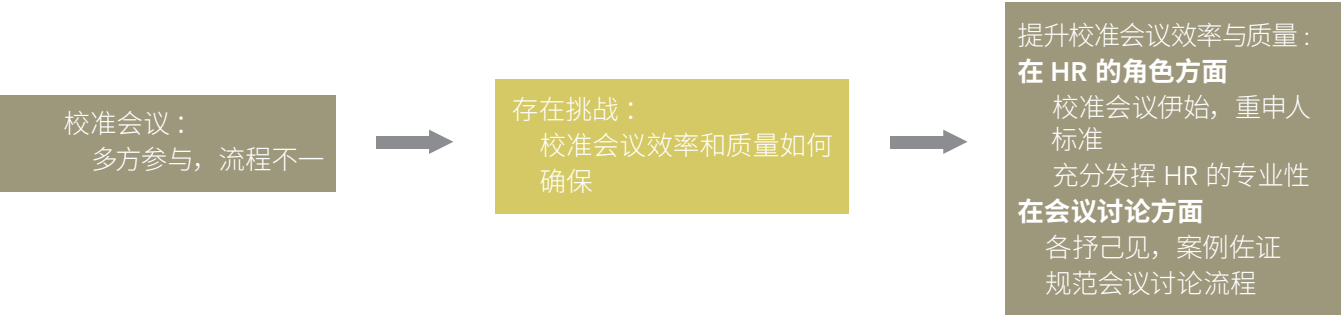
- + **选择合适的测评工具。**在选择测评工具时，不仅要基于企业人才标准进行选择，还需安排业务部门员工（最好是主管）参与试测、收集使用体验反馈、测评体验和题目难度等信息并做好测评反馈，通过良好的使用体验增强其信任，确保测评工具真正符合业务部门发展需要。
- + **推广测评工具循序渐进。**HR 如果需要在评估员工学习能力、领导力等方面的发展潜力时运用线上人才测评工具，就需要注重工具推广的循序渐进。工具使用伊始，HR 可以强调对低分员工的淘汰或排除，同时在会议上向业务主管们解释中、高分员工的测评表现并与其实际表现相关联，以此来逐步增进业务主管们对测评工具及其测评结果的信任。当测评工具运用成熟、为大多数主管认可后，HR 就能不断提升测评结果在员工潜力水平评定过程中的重要程度。

### 不用线上人才测评时：

- + **高级别主管主持潜力评估。**在评估员工潜力水平过程中，由业务部门的高级别主管主持工作可以起到较好的效果。首先，可以直接引起其下属管理层对潜力评估足够的重视；其次，高级别主管的工作经验和人生阅历更加丰富，眼光更加长远，相对的看人也会更加准确。例如，某个中层经理有没有潜力晋升到事业部主管或公司高管；最后，高级别主管的总数相对较少，HR 能够集中更多的培训资源提升这部分管理者的人才管理技能。

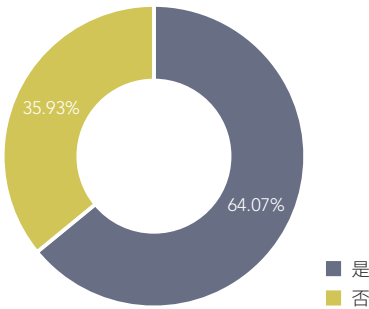


人才校准会议——提升效率与质量



人才校准，不管是小范围的仅由少数管理层和 HR 进行人才校准，还是邀请多方管理层人员参与开放式的人才校准会议，都是每一家企业在做人才盘点时必然会具备的一个流程，而开放式的校准会议则显然被更多的企业所青睐（64.07%，见图表 8）。

图表 8 参调企业是否召开校准会议 N=270



校准会议：多方参与，流程不一

在校准会议召开前后，企业的 HR 多作为贯穿始终的支持与辅助人员。一方面是会议的组织和流程的把控者，另一方面辅助业务人员做好会议准备并站在 HR 的专业角度输出人才发展理论和技巧，促进业务人员达成一致意见。除 HR 外，校准会议的参加者主要有业务

部门总负责人（92.49%，见图表 9）、高管层（68.21%，见图表 9）与职能主管（48.55%，见图表 9）。在召开校准会议的诸多企业之中，我们也会发现其人才校准会议的形式和流程各有不同（见下表“校准会议流程”）。这些各具特色的校准会议召开时，或多或少会存在会议效率和质量方面的挑战。

图表 9 校准会议除 HR 外的参加者 N=173





校准会议流程（从左至右）					
达能	会前，每个主管完成对自己团队成员总体评估	在 HR 协助下召开由上级经理主导的校准会议	各团队主管展示团队评估结果，讨论和校准	制定关键人才的主体发展计划、确定团队的人才策略及重点	HR 将校准会的确认结果传达至更高一级，由更高一级的经理们再做其下一层的人才校准
联想	校准会议前，员工完成个人盘点	Review 组织架构	Review 人才	确认晋升人选，做出晋升安排	制定组织改进计划和人才发展方案
某外资企业	上半年进行一次人才盘点	事业部层级，确认关键岗位继任者及其初步发展规划	公司层级，各事业部主管逐个阐述本部门的继任者规划	各事业部主管彼此商讨，就人才的发展发表看法，最终达成一致	下半年进行一次人才盘点

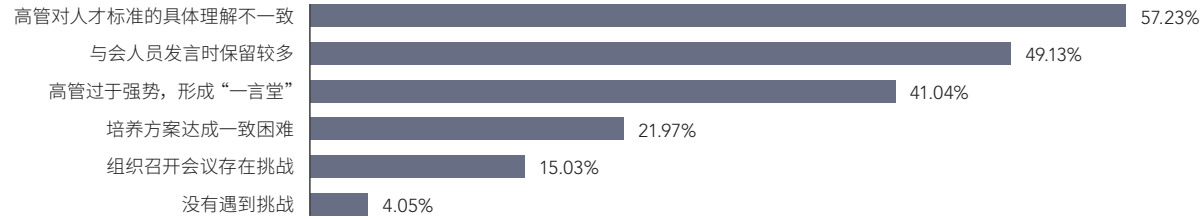


存在挑战：校准会议效率和质量如何确保

在召开校准会议时，同样也会存在诸多挑战。例如高管对人才标准的具体理解不一致（57.23%，见图表 7C）、与会人员发言时保留较多（49.13%）、高管过于强势，形成一言堂（41.04%）等。这些挑战背

后有人才标准理解一致性的问题，也有企业高管领导风格和企业文化氛围因素的影响。其中后两者因素的影响短时间内很难有较大的改变，但我们仍然可以从校准会议流程管理上着手采取相应的措施予以改善，以提升校准会议的效率和质量。在校准会议流程管理上我们也可从鄂尔多斯、礼来、达能各自的校准会议实践中寻找一些借鉴。

图表 7C 召开校准会议时遇到的主要挑战 N=173



案例 鄂尔多斯：校准会议流程

- + **HR 向所有人重申本次人才盘点的整体状况。**包括整个项目的介绍、目前开展的进度、以及开展人才盘点的根本目的，强调是为了帮助员工提升、达到人岗匹配，而不是为了淘汰和惩罚。
- + **由外部专家详细介绍冰山模型。**包括哪些能力是可见的，哪些能力不可见，不可见的情况与哪些因素相关等等，将冰山模型的理论知识内容再次向所有人做分享和介绍。
- + **HR 向所有人讲解本次会议期望的产出以及管理层的职责。**包括讨论和校准员工在九宫格中的具体分布、公司未来人才培养的大方向、以及管理层在人才培养中的重要性、价值和应当担负的职责。
- + **之后进入研讨阶段，讨论和校准九宫格中每个员工的位置和分布。**在研讨阶段，HR 会提供每个人在测评中的强弱项表现，

- 业务部门的管理层则根据自己在实践中对员工的评价和印象，做出修正和调整，必要时也会邀请某个部门的前任管理者参与。通过这样多方的发言和评价，彼此互补和修正，以降低主观评价的失误，确保判断准确和全面。在此阶段，当初被暂放在九宫格之外的少部分人员也会进行能力方面的讨论，并放在相应的格子中。
- + **最后商讨九宫格不同位置员工的培养、发展方案，并达成一致。**在讨论过程中，HR 和外部专家会给出一些培养方案的建议和思路，以供业务管理层参考。同时对于业务管理层的一些不当的人才培养观念做出纠正，例如高估培训的效果、过于重视培训而忽略领导者自身的辅导作用等。
- 校准九宫格的分布和制定发展方案并不一定要在一次会议中完成，对于成员多的部门，会选择在专门开一次人员发展会议，专门商讨员工培养、发展方案。

案例 达能：人才校准

在人才评估的过程中，达能的 HR 更多的是作为评估工具和方法论的提供者，以及应用过程中的指导者，对员工的评估主要由其直线主管完成。但直线主管在评估过程中不可避免地会加入自己的主观判断，因此，开展人才校准会议可以有效地降低这样的主观判断失误。

达能一般按照公司不同层级，由下到上逐层召开盘点会议。在每一层级的校准会以上，由这一层级的主要负责经理作为会议主导者，同一层级的 HRBP 作为校准会议的支持者促进校准会议的开展。在校准会议开始前，HRBP 需事先通过日常交流或专门讨论等形式向与会人员（尤其业务部门管理层）详细阐述校准会议的定义和概念，以及相关的准备工作：

- + 清晰自身在会议中的角色：
  - Chairman( 主席，一般由这一层级的团队负责人担任 )
  - Facilitator ( 促进者，一般由 HRBP 担任 )
  - Representative & Challenger ( 人才代表 & 意见挑战者，参与校准的主管担任这两个角色 )
- + 各个经理要理清自己下属的员工中有哪些是需要专门拿出来进行讨论和校准的，并准备相应的事例支持自己对下属员工的判断
- + 作为 Challenger ( 意见挑战者 )，也需从各个方向了解其他团队员工的人的表现情况，例如某位员工在与自己合作过程中的实际表现情况

在校准会议进行之前，每个主管需要完成对自己团队成员总体的评估。主管完成评估后，会由上级经理主导，在 HR 协助下召开校准会议。在校准会上，会把所有的团队主管及其团队打分结果做出展示，再由上级经理讨论其评估结果是否合适。同时要求无论发表正反面意见，都需有一定的事例作为佐证，在相互论证的过程中达成一致。最终，HR 将校准会的确认结果传达至更高一级，由更高一级的经理们再做其下一层的人才校准。以此类推直至公司总部层。

特别说明的是，校准会议不仅会校准潜力评估结果，还会集思广益，制定关键人才的主体发展计划、确定团队的人才策略及人才重点。

我们的建议——提升校准会议效率与质量

校准会议中，HR 作为专业的盘点支持人员，对会议的成有着举足轻重的促进作用，因此针对提升校准会议效率和质量方面的挑战，我们将从 HR 的角色和会议讨论两个方面给出建议。

在 HR 的角色方面

+ 校准会议伊始，重申人才标准

在企业校准会议的最开始，HR 成员或者与会的外部专家可以再次对企业采用的人才标进行强调，向与会的业务主管和高管们阐述其中的关键点和易混点，强化印象和理解。例如，鄂尔多斯在校准会议开始之初，会由外部专家详细介绍冰山模型。

+ 充分发挥 HR 的专业性

主持人

在会议一开始奠定会议主题与基调，重申人才标准及细节，同时注意会议各个流程的时间把控

促进者

站在 HR 专业的角度给出对员工客观的评语，提供给业务主管不同的员工发展方案思路，同时在讨论僵持时予以协调和沟通

纠错者

当与会的业务主管或者高管对人才标准的理解出现偏差，或者会议讨论明显偏离主题时，HR 要敢于体现自身的专业度，及时站出来纠正错误并将话题引导回正题

在会议讨论方面

+ 各抒己见，案例佐证

在校准会议中，可事先约定人才过程中所有与会人员都可以畅所欲言，并要求不管是否被评估对象为自己所属，在评估时说出的每一个点都必须列出相应的实践案例作为佐证。在此期间，有两点需要特别予以关注：

- 统一评估的方法和实践，用相同的工具，相同的评价标准校准。
- 领导层起到跨部门讨论合作、客观公正、率先校准和表率作用，自上至下施加影响。

## + 规范会议讨论流程

我们把线上问卷的调研数据分析结果、与 HR 交流和案例采访的内容进行整合与归纳，梳理出校准会议前后需要进行的主要准备和流程。

### 会前准备：

- 完成对被评估对象九宫格位置的初步确认并挑选出需要在校准会议中进行校准的员工；
- 拟定会议目标、流程以及每个流程所需的时间；
- 邀请正确的人员参加校准会议，通常包括被盘点对象的直线经理、直线经理同级别主管、直线经理上级主管这两个级别的管理层进行参与，并确保召开线下面对面的会议；
- 了解员工发展意愿，制定个人发展计划。（HR 提供工具和模板，员工自己撰写，再由直线经理修正，直至达成一致方案。亦可在会议结束后制定。）

### 会议流程：

- 会议主持人发言（一般为 HR），阐述会议目的、流程、各类注意事项；

- 回顾上一次人才盘点的结果和人才发展方案实施情况；
- 主管们依次介绍下属员工，经讨论校正盘点结果，同时评估优秀员工的离职风险、离职后对业务影响、可移动性等；
- 确认高潜员工和关键岗位继任者；
- 确定高潜员工和继任者的发展大方向；
- 必要时确定招聘需求；
- 会议主持人或高管做总结性发言。

### 会议后续：

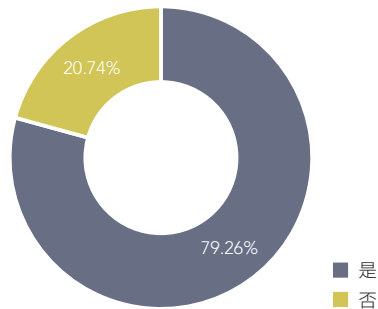
- HR 协调和辅助各业务主管完善发展方案细节内容；
- HR 或业务主管就发展方案具体内容与被发展对象做一对一沟通；
- 从多个角度做好对关键人才的持续关注。

## ▶ 员工发展方案——落到实处



人才盘点发展方案的制定是人才盘点中的一项重要工作，在所有参调的企业中，会在盘点工作结束后落实员工发展方案的企业占 79.26%（见图表 10）。但是在这部分企业中，是否真正将发展方案落到实处，值得我们进一步思考。

图表 10 人才盘点后是否有相应的发展方案落实 N=270



员工发展方案：基于战略和九宫格制定

通常，员工发展方案的制定都是基于企业战略、业务战略和员工九宫格进行制定。前者是企业对于未来业务发展过程中人才需求的考虑，后者则是基于员工当前绩效、能力和潜力的实际表现情况。例如图表 11 所示九宫格中，不同位置的员工对应有不同的处理方式，分布于右上角格子的员工注重保留、奖励和发展，对于左下角格子中的员工则注重评估、提升技能和妥善处理。这些不同的员工发展方案一般能较为顺畅的拟定出来，但能否在拟定后真正落实却存在一定挑战。



图表 11

存在挑战：员工发展方案的落实

正如我们所见，开展人才盘点的最主要目的仍然是了解企业人才现状 (71.48%，见图表 12)，尤其是当前各岗位员工人岗匹配的情况。而在“为培养人才而盘点公司人才现状”这个最主要目的之下，并非所有的企业在人才盘点之后都会紧跟人才发展方案的落实。部分企业 (21.24%) 虽然设定了培养人才的人才盘点目标，但在真正进行人才盘点时却出现了盘点目标和人才培养的脱节，人才发展方案未能真正落实。就这一现状，我们在和 HR 沟通后，总结出可能的原因如下：

员工因素：

- 员工对公司提供的发展计划不接受或不重视，配合度低；
- 由于盘点结果完全保密，员工对于发展方案没有感知，抵触加重的工作任务；
- 员工在培养和发展期间出现离职等。

针对员工因素，我们可借鉴以下企业的相关实践：

- 礼来帮助员工认知自我发展方向、与员工沟通具体发展方案；
- 联想在人才盘点中加入员工个人盘点并制定个人发展计划作为校准会议参考资料；

- 达能在校准会议结束后协助员工制定个人发展计划。

企业因素：

- 业务主管不重视，发展方案缺乏有效执行；
- 培训资源发生变化，既定的培养和发展方案搁浅；
- 原定进行调岗或轮岗的员工，不被本部门主管放行或不被目标部门主管接纳等。

针对企业因素，我们可借鉴以下企业的相关实践：

- 百事为确保发展方案落地而采取的一系列方案。

图表 12 进行人才盘点的主要原因和目的 N=270

原因和目的	比重
企业快速发展，为培养人才而盘点公司人才现状	71.48%
分析人才结构，为企业人力资源规划作参考	56.30%
为中高层职位寻找继任者	48.89%
留住关键人才，降低离职率	43.33%
企业人才供给、分布不均衡，通过盘点促进人才流动	30.74%
通过盘点做员工绩效考核	14.81%
根据制度和规定，例行盘点	1.85%
其他	0.74%

是否有发展方案的落实 (N=193)

是否有发展方案的落实 (N=193)	比重
是	78.76%
否	21.24%

案例 礼来：

(一) 帮助员工认知自我

- 处于发展早期（初入职）的员工，由于其职业经验和认知的局限性，以及职业兴趣探索的多种可能性，所以职业发展方向可能尚未完全确定。因此对于早期人才，礼来通过早期人才评估的流程和工具帮助其产生自我认知，根据早期人才发展的特点定制的培训发展项目也着重培养和挖掘员工的未来潜能，帮助其探索对职业发展方向的兴趣。
- 对于职业发展方向认知比较清晰人才，礼来会在领导力和技术能力两个方向对其存在的潜力进行盘点，帮助员工深化自我认知，锁定职业发展的重点，通过辅导以及多种培训项目的方式帮助其成长，并制定职业发展的中长期计划。

图表 11，摘自 CRG emPerform, <https://www.employee-performance.com/pdf/Build-your-own-nine-box.pdf>, 2/8

## （二）员工沟通

礼来的业务主管在校准会议结束之后，会跟被盘点的下属做单独沟通。在此之前，HR 一方面会对业务主管进行谈话技巧的培训，特别当 HR 观察到一些业务主管有沟通上的不足时，会主动提出培训要求；另一方面，HR 会给出谈话大纲供业务主管参考，以确保谈话效率和质量。

### 与员工沟通的步骤：

- 对员工绩效和潜力的认可
- 员工阐述自己的职业兴趣和方向
- 直线主管结合人才校准会议的结果，给员工反馈公司对其的发展建议
- 两者就发展方案的细节进行沟通，确定具体发展方案
- 鼓励其做出发展承诺，并帮助其跟踪发展进展

### 案例 联想：人才盘点中的个人盘点

人才盘点过程中，对高潜人才、重要岗位继任者召开会议进行校准的同时，被盘点对象也需在 HR 和直线经理的协助下完成对自己个人的盘点。

- + 借助 HR 提供的量表和操作方法论，每名被盘点对象需先对自己进行个人的盘点，形成自己的详细个人介绍。其中不仅包括个人基本信息，还包括员工在岗时长、服务年限、过往公司内部的工作经历、个人的职业发展规划，以及过去几年在联想工作的绩效表现、潜力评估状况等，都要进行详细的阐述。
- + 除此之外，还需在量表中加上直线经理的反馈意见。包括直线经理给下属制定的下一步发展目标、当前展现出的强项和弱项等，同样需要跟员工进行正式沟通讨论并达成一致。
- + 员工根据上述信息，制定自己个人在联想的发展计划。计划制定完成后由直线经理给出反馈并加以修正，最后敲定。
- + 最终被盘点对象的个人详细介绍和个人发展计划会成为自己上级和 HR 对自己进行校准和制定发展方案时的重要参考资料，尤其是在对某位员工的安排出现意见僵持之时，通常会选择仔细阅读员工个人资料，才最终做出决定。

### 案例 达能：盘点结束后制定发展方案

在达能看来，员工的发展方案不能仅由主管和 HR 决定，还需要慎重考量员工个人的发展意愿。因此，每次人才盘点结束之后，达能就会开始员工 IDP 及其相应的发展方案的制定。

在人才盘点中，各个业务部门的主管会基于上一年度员工的 IDP 和公司实际发展需要，得出希望员工进一步成长和发展的方向，例如，成为某个岗位的继任者、作为某个项目的主要负责人等。在此基础上，达能会专门花时间对员工现在的发展意愿作了解，力求在公司、员工双方达成一致的状态下发展员工。

#### + 员工：

HR 提供制定 IDP 的方法论，由员工自己制定自己的发展规划，包括：

- 员工的中期发展目标、远期发展目标
- 目前的强项和弱项
- 在弱项中主要缺少的内容，哪些是领导方面的、哪些是专业技能方面的，
- 目前急需提升的是哪方面能力
- 针对弱项，依据“60-20-10-10”原则制定具体发展方案。“60-20-10-10”分别指：在实践中学习、在互动中学习、电子学习和课堂学习。
- 必要时，由 HR 专门开展课堂培训，讲授制定 IDP 的技巧

#### + 直线主管：

员工在制定 IDP 的同时，直线主管也需要做出思考：

对员工的能力情况做出判断，思考其未来可能的发展方向

理清目前掌握的可以给到员工的相关资源

#### + 每个员工和直线主管约时间做沟通：

员工基于 IDP 阐述自身发展意愿

直线主管基于 IDP 和公司现状给到员工反馈和修正

双方达成一致后，确定最后的发展方案并予以执行

沟通过程中，避免谈及员工在九宫格中的位置分布，主要以员工个人发展计划为主



案例 百事：发展方案与培养落地关键点

通过一系列的测评与盘点，人力资源部门对人才的优势、机会点已经有所了解，并且也制定了针对性的发展方案。为了确保发展方案的落地，百事公司在制度和流程上主要采取了以下措施：

- + 人才盘点时，百事公司会主动邀约各部门负责人共同参与讨论。并且通过长期的合作，各部门之间就关键人才或岗位的定义已经拥有了一定的共识。
- + 员工本人需要和其直线经理共同商讨出发展目标，发展目标的完成情况与员工本人和直线经理的年度 KPI 挂钩，实施情况会影响绩效评价结果。
- + 通过线上系统，HR 可以清晰、实时了解到员工发展计划的执行情况，从而更好地跟进。
- + 为了充分提升员工自身的内驱力，寻找出“什么让自己能全情投入到发展中？”，以最适合自己的方式成长，百事使用简单易行的职业规划工具—ACE（Aspiration 职业抱负、Capability 能力、Engagement 内驱力）。即让员工规划职业发展目标，在设定了短期和长期的发展目标之后，评估自身现有的能力水平，从而制定相应的职业发展计划。

（百事的案例摘自智享会《2017 中国人才管理状况调研报告》）

我们的建议——推动发展方案落实

对被培养员工来讲，发展方案落实能使自身受益，对被培养员工所在部门而言，发展方案落实同样能为业务增长带来积极影响。针对上述员工和企业两方面阻碍发展方案落实的因素我们也给出相应的建议以供参考。

针对员工因素

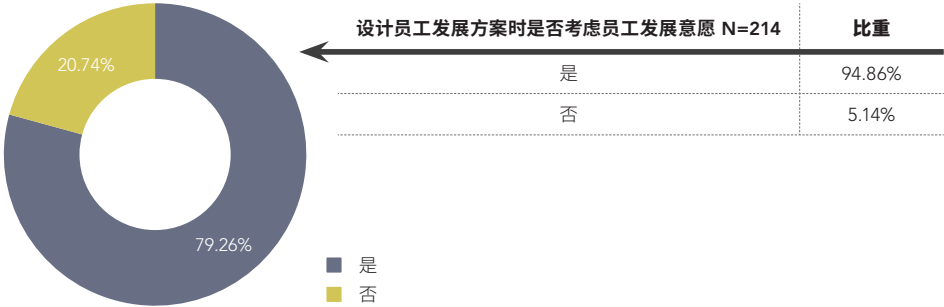
+ 制定发展方案兼顾员工意愿

从落实员工发展方案的企业角度，我们可以看到其中会在设计员工发展方案时考虑员工发展意愿的企业达到 94.86%（见图表 13），显然这是一个十分值得在制定发展方案时关注的重点。

在制定员工发展方案时，可制定员工的个人发展计划作为参考，大体流程如下：

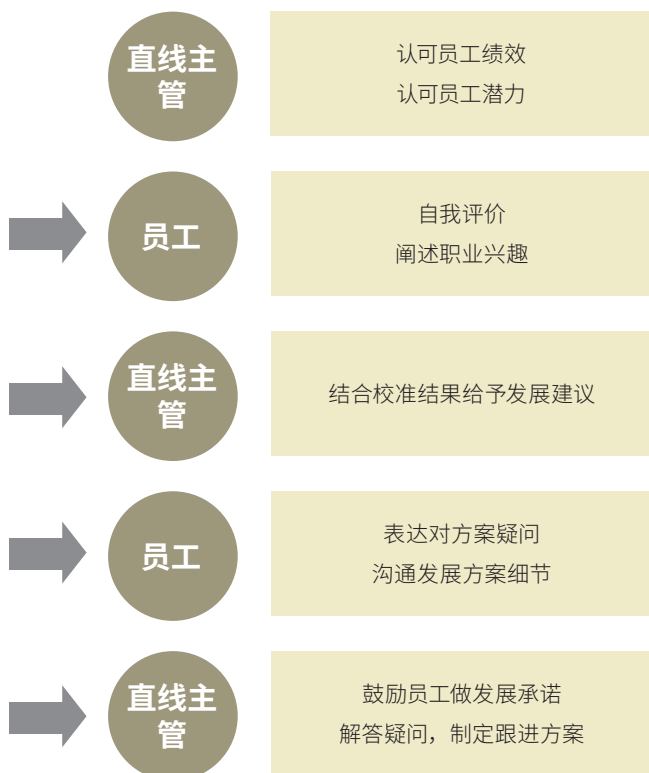
- 员工个人发展计划（IDP）的制定可在校准会议前，亦可在校准会议后。
- 由 HR 提供量表，员工在量表中填写自己的个人信息，包括：个人基础信息、个人优缺点、过往工作经历和在岗时长、个人绩效表现、所获公司奖惩、潜力 \ 领导力等的测评结果、个人职业发展规划等，做出详细的介绍与描述。
- 量表制定完成后与直线经理进行沟通，对其中直线经理和员工本人意见不一致的地方、缺失的内容等进行讨论、修正和补充，最后达成一致。如果条件允许，亦可将最后结果登入公司内部数据库中，方便随时调用。
- 制定完成后的员工个人发展计划即可作为制定员工发展方案时的重要参考。

图表 13 人才盘点后是否有相应的发展方案落实 N=270



## + 与员工沟通具体发展方案

人才盘点结束后，对于盘点会议和校准会议的各种结果，倘若涉及到被盘点对象的发展方案落实，包括轮岗、晋升、新职务安排等等，可以选择由直线经理或 HR 与员工就发展方案施行做一对一的细节沟通。沟通的流程如下：



## 针对企业因素

### + 分阶段与员工沟通发展方案内容

员工发展计划制定后，如果周期较长或者涉及到较多不确定性因素，为留出应变空间，发展方案制定完成后不必立刻全部与被发展对象说明，而是在计划即将发生的前 2-3 个月，结合实际情况后再向员工详细阐述。

### + 设置多种措施跟进落实情况

为了尽可能提升培养效果，可从以下几个方面着手：

- **直接上级作为员工发展主要负责人**，在确认人才盘点结果后，与员工做一对一沟通，设定相应发展目标；
- **设定培养、发展期限**，在期限内为发展对象提供能力发展和技能提升的锻炼机会，亦可同时与发展对象及其发展负责人的绩效考核挂钩；
- HR 根据预先设定的发展目标，**阶段性的向直线主管了解发展对象目标达成情况**。



## 案例启示

### 案例启示

### 以人岗匹配为目标的初次人才盘点



樊文渭 | 原组织与人才发展总监-鄂尔多斯控股集团

#### 项目背景

鄂尔多斯在经历过组织变革之后，一方面旧有的岗位职责发生变化，另一方面也出现了一部分新的职能岗位空缺需要相应的人才进行填补，在此背景下，鄂尔多斯开展了针对企业全体管理干部的盘点。希望借助此次人才盘点对企业人才能力业绩现状有所整体了解，在发展、任用员工时有所凭借，达到人岗匹配的最终目标。由于鄂尔多斯在此前没有系统进行人才盘点的经验，因此在盘点过程中借助了外部专家的帮助和指导。

#### 人才盘点所用标准

鄂尔多斯从员工能力、绩效和任职资格三个方面着手评估企业管理人员的现状。能力维度包括领导力和核心价值观；绩效维度主要看员工连续三年的绩效表现；任职资格维度包括知识层面和经验层面，主要考察员工的学历、教育背景以及在行业内外的从业时间和经验。

- ◆ **在领导力方面：**鄂尔多斯集团最高决策层（七名执委会成员），在盘点开始前，由外部专家引导，全部高管团队参与，根据企业文化、对领导干部的要求和未来用人需求导出相应的领导力标准，形成领导力模型草案。同时，进行了全体干部的领导力在线测评，用测评结果与领导力模型草案进行比较与调整，产生试用版的领导力模型。
- ◆ **在绩效方面：**将所有干部连续3年的绩效结果分为3个层级，三年内有两次业绩未达成的为最低级，三年内有两次业绩超额完成目标的业绩优秀者为最高级，其他为业绩中级。

- ◆ **在任职资格方面：**这一要素用在人岗匹配的岗位没有合适的任职者，需要寻找合适的外部候选人时，作为重要资格条件使用。但并不在已有的干部确定九宫格位置时运用，不作为已有干部人才地图确定的必要筛选条件，尤其是对一些工作经验、管理经验丰富的老员工而言，他们的学历未必足够高，但却足够胜任相应的岗位。

#### 选择有权威性的测评工具

鄂尔多斯的HR基于高管层制定的领导力模型，与市场上的人才测评工具进行对标和筛选。由于鄂尔多斯的人才盘点刚起步，会优先选择市场上常模受认可度高、知名度高、具有权威性的人才测评工具供应商，这样一方面可以确保测评工具本身的质量，另一方面也能给予参加人才盘点的业务人员以信心，促进其对人才盘点工作的认可和重视。

#### 校准会议：

##### ◆ 准备：

HR会先根据员工线上测评的结果和员工的绩效情况，分别把员工能力和绩效表现各划分出三个级别，再把员工放在九宫格相应的格子中。由于鄂尔多斯的一些业务部门的管理人员以前没有接触过线上测评工具，所以在线评估对这部分人员本身是一种挑战。因此，在统计线上测评结果时，如果碰到分数较低或者一致性较低的情况，HR会主动与该员工进行沟通，了解其做线上测评时的精神状态和网络状况，以及是否能够完全理解测评题目的内容和含义。当员工的确是因

为网络状况或者做测评时不够重视等原因导致测评结果不正常时，HR 会给出两个选择：重新做测评或者把该员工暂放在九宫格之外，即在九宫格绩效一栏旁边另画三个格子，把该领导力情况不明的员工先放在相应绩效水平的格子里，待校准会议上再具体讨论将该员工放在九宫格的哪一格中。

#### ◆ 流程：

- **HR 向所有人重申本次人才盘点的整体状况。**包括整个项目的介绍、目前开展的进度、以及开展人才盘点的根本目的，强调是为了帮助员工提升、达到人岗匹配，而不是为了淘汰和惩罚。
- **由外部专家详细介绍冰山模型。**包括哪些能力是可见的，哪些能力不可见，不可见的情况与哪些因素相关等等，将冰山模型的理论知识内容再次向所有人做分享和介绍。
- **HR 向所有人讲解本次会议期望的产出以及管理层的职责。**包括讨论和校准员工在九宫格中的具体分布、公司未来人才培养的大方向、以及管理层在人才培养中的重要性、价值和应当担负的职责。
- **之后进入研讨阶段，讨论和校准九宫格中每个员工的位置和分布。**在研讨阶段，HR 会提供每个人在测评中的强弱项表现，业务部门的管理层则根据自己在实践中对员工的评价和印象，做出修正和调整，必要时也会邀请某个部门的前任管理者参与。通过这样多方的发言和评价，彼此互补和修正，以降低主观评价的失误，确保判断准确和全面。在此阶段，当初被暂放在九宫格之外的少部分人员也会进行能力方面的讨论，并放在相应的格子中。
- **最后商讨九宫格不同位置员工的培养、发展方案，并达成一致。**在讨论过程中，HR 和外部专家会给出一些培养方案的建议和思路，以供业务管理层参考。同时对于业务管理层的一些不当的人才培养观念做出纠正，例如高估培训的效果、过于重视培训而忽略领导者自身的辅导作用等。

校准九宫格的分布和制定发展方案并不一定要在一次会议中完成，对于成员多的部门，会选择在专门开一次人员发展会议，专门商讨员工培养、发展方案。

## ▶ 盘点结果

对于九宫格中右上角“双高”的员工，鄂尔多斯会将其放在人才库中，作为未来重点发展的对象，对于九宫格中左下角的员工，则会做出一些人员安置。在与员工具体沟通时，HR 不会将该员工在九宫格中具体的分布公开，只会与员工沟通具体的发展方案。

## ▶ 外部专家的角色与作用

- **理论知识的普及者。**以冰山模型为基础向业务人员讲解冰山理论，以及人才盘点的外部市场状况。同时也会在中高层制定领导力模型时，提供专业工具的使用与辅导。

- **介绍人才测评工具，辅助解读人才评估报告。**作为第三方，显得更为客观、可信，并容易让员工更容易接受，有利于人员岗位的调整，以及在新岗位的尽快适应。
- **提供更多的员工培养、发展思路。**在制定员工发展方案时，外部专家基于自己经过的实践案例，为业务人员提供一些发展方案的新思路、新做法。
- **辅助 HR 部门把控人才盘点质量。**外部专家作为一个来自外部的中立角色，更能使业务人员信服，因此较方便帮助 HR 部门“说话”。能够帮助业务人员理解细节的人才标准，此外外部专家在事业部层面和公司层面的人才校准会议中也能很好的帮助 HR 推动校准会议高质量、高效率的完成。

## 案例启示

## 以员工为本，制定发展方案



王荣 | 人才经理-达能亚太(上海)管理有限公司

## 项目背景

达能每年会基于组织战略、业务战略的目标，在 4、5 月份对企业内部经理层以上的员工进行盘点。一方面了解当前组织人才的潜力水平、继任者的准备程度、人才梯队的健康度等；另一方面，通过盘点，达能各个部门对自己能够掌握的资源加以了解，在根据人才现状和业务战略要求之间的差距制定人才发展计划时能做到有的放矢。

## 提升业务人员的人才技能

为了保证人才盘点结果的质量和效率，减少过程中不必要的矛盾和冲突，达能会**十分注重对业务人员人才技能的培训**，比如沟通技巧、评估员工的技巧等。

每次人才盘点评估之前，HR 会给担当评估者的员工做专门培训。**但人才技能水平的提升并非一蹴而就，而是要放在整个人才管理的流程中去提升。**达能的 HR 十分注重在日常工作中给业务主管灌输相关的人才管理理论和技巧，提醒业务主管注重记录员工日常工作中的正反案例，以便在做员工评估的时候可以言之有据。在这样日复一日的影下，业务主管才会形成一个清晰的人才概念，有效提升人才技能。

## 人才盘点流程

其中，在各个事业部执行人才评估的同时，HRBP 也会向业务负责人了解当前事业部的业务战略内容及其开展业务时的优先项，当前

事业部员工和业务战略目标之间存在哪些能力、经验上的差距，以及可以从哪几个方向进行发展。为接下来的人才校准和发展方案制定奠定基础。

## 人才评估

达能的业务主管在评估自己下属员工时，除去要输出员工在九宫格的具体位置之外，还要在三个方面提供相应内容：

- ◆ 对该员工流失影响和流失风险的判断，分为高、中、低三个等级
- ◆ 该员工详细的行动方案，包括职业路径的规划，改进计划等
- ◆ 对该职位具体的继任者规划，包括继任者的数量、能力和技能要求等

## 人才校准

在人才评估的过程中，达能的 HR 更多的是作为评估工具和方法论的提供者，以及应用过程中的指导者，对员工的评估主要由其直线主管完成。但直线主管在评估过程中不可避免地会加入自己的主观判断，因此，开展人才校准会议可以有效地降低这样的主观判断失误。

达能一般按照公司不同层级，由下到上逐层召开盘点会议。在每一层级的校准会以上，由这一层级的主要负责经理作为会议主导者，同一层级的 HRBP 作为校准会议的支持者促进校准会议的开展。在校

制定盘点流程  
确定评估工具各事业部的 HRBP  
执行人才评估由低至高  
逐层校准

制定人才发展方案



准会议开始前，HRBP 需事先通过日常交流或专门讨论等形式向与会人员（尤其业务部门管理层）详细阐述校准会议的定义和概念，以及相关的准备工作：

- ◆ 清晰自身在会议中的角色：
  - Chairman( 主席，一般由这一层级的团队负责人担任 )
  - Facilitator ( 促进者，一般由 HRBP 担任 )
  - Representative & Challenger ( 人才代表 & 意见挑战者，参与校准的主管担任这两个角色 )
- ◆ 各个经理要理清自己下属的员工中有哪些是需要专门拿出来进行讨论和校准的，并准备相应的事例支持自己对下属员工的判断
- ◆ 作为 Challenger ( 意见挑战者 )，也需从各个方向了解其他团队员工的人的表现情况，例如某位员工在与自己合作过程中的实际表现情况

在校准会议进行之前，每个主管需要完成对自己团队成员总体的评估。主管完成评估后，会由上级经理主导，在 HR 协助下召开校准会议。在校准会上，会把所有的团队主管及其团队打分结果做出展示，再由上级经理讨论其评估结果是否合适。同时要求无论发表正反面意见，都需一定的事例作为佐证，在相互论证的过程中达成一致。最终，HR 将校准会的确认结果传达至更高级，由更高级的经理们再做其下一层的人才校准。以此类推直至公司总部层。

特别说明的是，校准会议不仅会校准潜力评估结果，还会集思广益，制定关键人才的主体发展计划、确定团队的人才策略及人才重点。

## 盘点结束后制定发展方案

在达能看来，员工的发展方案不能仅由主管和 HR 决定，还需要慎重考量员工个人的发展意愿。因此，每次人才盘点结束之后，达能就会开始员工 IDP 及其相应的发展方案的制定。

在人才盘点中，各个业务部门的主管会基于上一年度员工的 IDP 和公司实际发展需要，得出希望员工进一步成长和发展的方向，例如，成为某个岗位的继任者、作为某个项目的主要负责人等。在此基础上，达能会专门花时间对员工现在的发展意愿作了解，力求在公司、员工双方达成一致的状态下发展员工。

### ◆ 员工：

HR 提供制定 IDP 的方法论，由员工自己制定自己的发展规划，包括：

- 员工的中期发展目标、远期发展目标

- 目前的强项和弱项
- 在弱项中主要缺少的内容，哪些是领导方面的、哪些是专业技能方面的，
- 目前急需提升的是哪方面能力
- 针对弱项，依据“60-20-10-10”原则制定具体发展方案。“60-20-10-10”分别指：在实践中学习、在互动中学习、电子学习和课堂学习。
- 必要时，由 HR 专门开展课堂培训，讲授制定 IDP 的技巧

### ◆ 直线主管：

员工在制定 IDP 的同时，直线主管也需要做出思考：

- 对员工的能力情况做出判断，思考其未来可能的发展方向
- 理清目前掌握的可以给到员工的相关资源

### ◆ 每个员工和直线主管约时间做沟通：

- 员工基于 IDP 阐述自身发展意愿
- 直线主管基于 IDP 和公司现状给到员工反馈和修正
- 双方达成一致后，确定最后的发展方案并予以执行
- 沟通过程中，避免谈及员工在九宫格中的位置分布，主要以员工个人发展计划为主

## 案例启示

## 利用人才盘点把握人才脉络



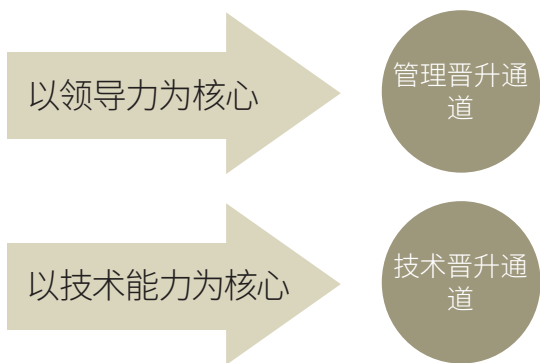
王宇星 | 原资深人事经理-学习与发展 | 礼来苏州制药有限公司

## 项目背景

礼来作为一家传承百年的医药企业，始终保持关注与重视人才培养的优良传统。礼来每年都会以地域为单位，在公司内部开展例行的人才盘点工作，以便对公司当前的人才分布状况有细致的掌握。另一方面，礼来在中国的业务长期保持良好的发展势头，也十分需要做好人才选拔和培养工作，为业绩增长注入人才动力。常规人才盘点之外，每当礼来的局部业务单元有特殊变化和需要时，礼来总部也会鼓励和支持业务单元进行业务单元层的临时人才盘点。如此一来，人才盘点常规与灵活兼顾，为礼来人才培养与发展提供有力支持。

## 盘点对象和目标

礼来的人才发展目标围绕两个职业晋升通道而设置：管理晋升通道和技术晋升通道。因此在盘点过程中，礼来会根据这两个方向制定两套不同的人才标准，一套以领导力为核心，另一套以技术能力为核心。



员工随着职业认知、学习和发展，对自己的职业发展方向会越来越清晰。

- ◆ **处于发展早期（初入职场）的员工**，由于其职业经验和认知的局限性，以及职业兴趣探索的多种可能性，所以职业发展方向可能尚未完全确定。因此对于早期人才，礼来通过早期人才评估的流程和工具帮助其产生自我认知，根据早期人才发展的特点定制的培训发展项目也着重培养和挖掘员工的未来潜能，帮助其探索对职业发展方向的兴趣。
- ◆ **对于职业发展方向认知比较清晰人才**，礼来会在领导力和技术能

力两个方向对其存在的潜力进行盘点，帮助员工深化自我认知，锁定职业发展的重点，通过辅导以及多种培训项目的方式帮助其成长，并制定职业发展的中长期计划。

## 人才盘点前的准备

- ◆ **清晰认知标准和人才盘点意义**。对职业方向的清晰以及潜力标准的清晰认知是精确找到人才的前提。如果职业方向及其要求模糊、辨识不清，人才盘点和发展都会遇到困惑甚至障碍。同样，如果对潜力的理解仅停留在业绩好的层次也不利于找到真正的人才。甄选人才既要重视业绩，又要着眼于潜力。

礼来有两个不同的职业发展方向：管理型和技术型，针对不同的职业晋升通道，我们有不同的能力和晋升标准。以此为参考，并根据当地业务的特点，我们开发出两套不同的人才发展模型：领导力模型和卓越技术模型。**在组织中经常反复沟通和让员工理解者两套模型，有利于员工对自身能力、优劣势和兴趣方向做出清晰准确的评价，继而产生正确的认知。人才甄选的准确度和有效度也能大大增加。**

对于人才潜力高低的评估，礼来内部也有相应的评估工具。礼来的潜力标准评估既重视持续优秀稳定的业绩，也重视员工展现出来的学习能力等潜力特质，将参考过去和着眼未来结合起来。提高潜力预估的准确度还在于着重“发展”，评估的目的不在与结果，而在与对结果的应用，这个结果既含有员工的短期培训发展目标，也含有与礼来重要岗位相结合的中长期职业规划目标。以此出发不断的良性循环，育出真正的组织精英。

- ◆ **就盘点流程与业务达成一致**。礼来 HR 和业务主管在人才盘点中各自清晰和明确自己的角色和职责，以保证人才盘点顺利实施。而礼来 HR 的两个重要职能：学习与发展职能(L&D) 和业务伙伴 (BP)，在各业务单元就方法流程达成一致工作中起到了至关重要的作用：
- L&D 会将每年操作的流程，时间设置、评估工具方法和操作重点与公司最高管理层达成一致，获得高管的支持，随即向下级管理层进行培训和宣传。
- BP 在整个人才盘点过程中扮演着问题诊断、专业指导、协调等角色，起着非常关键的作用，且对于业务单元内盘点能力的强弱，知识获

取的程度有非常清晰的认知。他们会对业务单元中存在的问题逐个指导和击破，确保业务单元内的盘点能力达到一致的水平。盘点工作由下至上进行，BP 支持业务单元完成业务单元内的盘点，业务单元完成后将结果输入到公司级别，完成整个公司级别的盘点。

- ◆ **培训盘点人员。**在实施人才盘点的过程中，HR 部门扮演评估工具提供者和人才盘点支持者的角色，真正执行盘点工作的始终是业务部门的人员，因此，礼来会着重对业务部门的盘点人员加以培训，尤其是新业务主管。HR 部门会专门抽出时间集中培训工具使用技巧、员工沟通技巧、人才评估技巧等。

**盘点过程中，与人才的沟通环节是重点也是难点。**主管与人才沟通的透明度，对人才的激励程度，直接影响到员工的敬业度及自我发展的承诺度，进而影响到人才保留和人才培养的结果。因此做好主管的沟通技巧培训至关重要。在人才盘点前，礼来会组织有关员工敬业度，沟通方面的课程或者主题分享会，也会提供手把手沟通手册，以此辅助主管做好沟通、达到预计效果。

## ▶ 盘点与校准会议

- ◆ **召开顺序。**礼来的校准会议自下而上分为两个等级，首先是在业务部门层面进行盘点和校准，达成一致结果之后会再在公司层面做更高一级的盘点。
- ◆ **人才评价。对人才的评价，重点在于有效和公平。**礼来用自主开发的客观和主观评估工具对人才的业绩、学习能力、障碍等多方面进行有效评估。人才评估过程中经常存在一个争议点，即如何达成公正性和一致性。为克服此难点，为确保结果的合理公平，礼来自己摸索出几个要点：
  - 统一评估的方法和实践，用相同的工具，相同的评价标准校准。
  - 领导层起到跨部门讨论合作、客观公正、率先校准和表率作用，自上至下施加影响。
  - 评估人才要求多方参与，摒除直线主管一言堂。评估中我们会邀请除直线管理层之外的其他人员共同参与，如业务合作者、被评估人员的虚线或者前主管、以及 HRBP 等。当然考虑到多人达成一致的难度，并非参与人员越多越好，HR 会给出关于参与对象方面的具体指导。
- ◆ **会议流程。**在会议之初，由 HR 和公司高管共同奠定会议的基调：对会议要达成的目标、会议的主要内容、达成一致的方式、鼓励什么样的氛围，以及需要记录的内容等做出事先说明。会议结束前，公司高管对与会人员做出良好的感谢与认可，并就一些做的尚不到位的地方做出反思学习与总结，适当给出改进意见。

**在整个讨论过程中，HR 担当会议促进和流程控制的角色。**首先，要设计好日程，就讨论重点事先与公司最高层达成一致。其次，把把控好发言和讨论的顺序及需要遵守的规则，做好时间的控制。之后，在讨

论被盘点者和其继任计划时，要从专业角度，提出有可能疏漏的点和就人才发展方案发表意见，帮助业务部门做出有质量的发展和继任计划。

### ◆ 注意事项。

- **讨论重点为要。**出于对时间和公司盘点会议高度的考虑，在校准会议上应讨论员工优劣势的突出方面，并重点讨论员工短中长期发展目标和方向，以及未来继任的可能性。避免就员工的优缺点等细节争论不休。
- **人才盘点与人才保留相结合。**盘点出来的人才需系统分析其敬业程度，根据需求做好留任措施，以避免人才的流失。对于已经符合晋升要求的员工，需要及时晋升。如因客观原因一时无法采取晋升措施，就要考虑是否需要赋予其有挑战性的项目、能否拓宽员工的工作领域，或者是否可以和邻近岗位进行换岗。**重点是要为其创造不断挑战和学习的环境。**同时，业务和 HR 要重点跟踪和定期关注这部分员工的状态，及时采取措施，避免重要人才的流失。

## ▶ 重要观念

- **开放的人才观。**礼来一向鼓励人才在公司内部的流动和跨岗历练，并且会通过各种方式向业务主管灌输一种观念：“**人才不是一个部门的人才，而是整个大的地区、整个公司层面的人才。**”通过这种观念的树立，帮助业务人员提升选人用人的眼光、塑造开放的心态、推动人才在平行层级的流动和历练。
- **高管做好表率。**礼来的高管在参与校准会议时，十分注重“保持倾听”，**无论在靠前还是在靠后位置发言，都不会倾向性的影响或者暗示其他与会人员的发言。**这也是礼来在领导力方面对所有管理层的要求，以便在人才评估的过程中能保证最大限度的公平公正。

## ▶ 员工沟通

礼来的业务主管在校准会议结束之后，会跟被盘点的下属做单独沟通。在此之前，HR 一方面会对业务主管进行谈话技巧的培训，特别当 HR 观察到一些业务主管有沟通上的不足时，会主动提出培训要求；另一方面，HR 会给出谈话大纲供业务主管参考，以确保谈话效率和质量。

### 与员工沟通的步骤：

- 对员工绩效和潜力的认可
- 员工阐述自己的职业兴趣和方向
- 直线主管结合人才校准会议的结果，给员工反馈公司对其的发展建议
- 两者就发展方案的细节进行沟通，确定具体发展方案
- 鼓励其做出发展承诺，并帮助其跟踪发展进展

## 案例启示

## 组织和人才盘点



王瑜 | HRBP, 高级经理 - 联想(上海)信息技术有限公司

## 项目背景

联想通常在每年八月份的时候进行常规的人才盘点。在盘点过程中, 联想会回顾上一年度的业务战略和组织人才发展目标的达成情况, 总结成功经验和失败教训。在此基础上, 联想会盘点组织架构情况, 判断其是否仍然能够适应当前的业务发展要求以及需要进行何种程度的优化和改进; 盘点人才状况, 对企业内部的人才现状加以掌握, 在确认出相应的高潜人才、重要岗位继任者后给予一定的培养发展方案, 并对达到下一级标准的优秀员工予以晋升。通过每年一次的人才盘点, 联想不断优化组织架构, 盘活了企业人才梯队, 保持了良好的发展势头。

## 人才评估质量把控

在管理者对下属员工潜力进行评分的时, 难免会夹杂个人偏主观的想法, 为减少业务主管们的主观判断失误, 做好质量把控, 联想主要从以下两个方面着手:

- ◆ **潜力评估工具标准化。**从六个基本的维度着手: 思维方式 / 问题解决、人际关系、变革敏锐度、结果导向、自我意识、事业心。每个维度下各有三个细分点, 每个细分点会专门对应至员工具体的行为表现, 按照行为得当程度对应 1 到 5 分的分数。
- ◆ **多方参与进行校准。**联想将高潜的比例设置在被评估员工总数的 20% 以内, 在校准这部分员工时, 不仅需要所在组织负责人、HRBP 参与, 还需要邀请平级相关负责人参与其中并给出建议。多方聚集, 详加讨论, 最终确认高潜人员的名单及其排序。

## Review 会议

联想每次人才盘点时都会专门抽出至少半天时间对组织和人员盘点的所有议题进行深入讨论, 包括上一年组织人员发展状况回顾, 组织架构、人才现状、继任计划, 人才晋升、组织和人才发展方案等进行细致的讨论和研究。其中, 对于组织架构的讨论一般会放在人才讨论的前边。一方面, 组织架构的调整可能会改变一些岗位的职责范围, 另一方面, 组织架构发生大的调整和变化时, 也必定会影响到相关员工的任用和委派, 而这两者都会对人才发展计划产生重要影响。因此,

需首先对组织进行盘点。

## (1) Review 组织架构

- ◆ **不同规模的调整方案:**对于组织架构的调整方案会由下级对上级提出, 倘若仅仅是针对一个部门内部的调整且上级和 HR 都认为行之有效, 即可直接施行。当涉及多个同级部门的协作时, 就需让所有相关部门的负责人都参与到讨论中, 权衡利弊; 而关系到外部资源的调用时, 就需在仔细研讨后将改进方案后提交更高层的上级批准。
- ◆ **讨论的流程:**在正式讨论中, 首先会回顾去年的组织架构及其各个部门的职责划分, 看是否有优化的可能; 再基于明年的业务战略, 看是否有可能进行重组以更好地支持业务战略的达成。如此从下到上展开对组织的盘点, 最终形成一系列的组织优化方案, 供高管层在第二年调整组织架构时做参考。
- ◆ **会上未达成一致时的处理:**由于组织架构调整会涉及多个部门, 且不同部门的负责人都有着自己的工作节奏和工作方式, 因此会出现彼此难以达成一致的情况。此时, 一般由业务最高负责人决策, 或者委托 HRBP 另外组织召开线下会议, 本着达到最高工作效率的目标引导各个业务的主管最终形成一致意见。

## (2) Review 人才

- ◆ 由参会的业务负责人, HRBP, 所有下一层级业务负责人对被评估的下属员工进行九宫格位置的校准
- ◆ 参会的所有人员开诚布公, 集思广益, 讨论在不同岗位下, 由哪一位被盘点的员工担当继任者会更加合适, 以及相应的准备期需要多长时间。在讨论过程中, HR 会时刻注意引导发言, 保证讨论的内容和方向不会偏离主题。当出现争执不下的情况时, 通常会按照少数服从多数的方法决定。

## (3) 确认晋升人选

- ◆ 对于少数已经达到更高一级岗位要求的员工做出晋升安排

## (4) 制定组织改进计划和人才发展方案

- ◆ 在组织层面, 对于目前组织架构、办事流程, 讨论出具体的改进

### 计划和方案

- ◆ 在人才层面，对于高潜人员制定高潜人员发展计划，给继任者不同的历练项目，培养提升相应的管理能力、领导能力等
- ◆ 针对人员晋升，确定人员晋升的具体时间

## 人才盘点中的个人盘点

人才盘点过程中，对高潜人才、重要岗位继任者召开会议进行校准的同时，被盘点对象也需在 HR 和直线经理的协助下完成对自己个人的盘点。

- ◆ 借助 HR 提供的量表和操作方法论，每名被盘点对象需先对自己进行个人的盘点，形成自己的详细个人介绍。其中不仅包括个人基本信息，还包括员工在岗时长、服务年限、过往公司内外部的工作经历、个人的职业发展规划，以及过去几年在联想工作的绩效表现、潜力评估状况等，都要进行详细的阐述。
- ◆ 除此之外，还需在量表中加上直线经理的反馈意见。包括直线经理给下属制定的下一步发展目标、当前展现出的强项和弱项等，同样需要跟员工进行正式沟通讨论并达成一致。
- ◆ 员工根据上述信息，制定自己个人在联想的发展计划。计划制定完成后由直线经理给出反馈并加以修正，最后敲定。
- ◆ 最终被盘点对象的个人详细介绍和个人发展计划会成为自己上级和 HR 对自己进行校准和制定发展方案时的重要参考资料，尤其是在对某位员工的安排出现意见僵持之时，通常会选择仔细阅读员工个人资料，才最终做出决定。



## 案例启示

## 以年底与年初评估为基础做人才盘点

## 项目背景

某企业作为一家大规模外资企业，始终以消费者为导向，紧跟市场变化的步伐。作为该企业的员工，自然也要求具备对市场、对业务战略的快速反应和适应的能力。当公司业务变化时，公司对组织架构的安排、对人在组织架构中的安排、对人的定位及其未来发展方向等都可能会有所改变，因此，该企业每半年时间就会进行一次人才盘点，以确保人才发展的方向始终符合业务发展的需要。

## 年底与年初评估——人才盘点基础

## ◆ 利用九宫格划分员工潜力水平

每年年底，该企业各个职能部门的管理层会和 HR 一起对员工做绩效评估，和在线上测评工具和公司能力模型的辅助下进行潜力的评估，最终形成九宫格。其中，位于中高潜位置的员工会作为人才盘点的主要对象。

## ◆ 细化能力模型

该企业自身所运用的能力模型具有多个细分维度，在每一个细分维度下都对应有相应的具体行为描述，以便帮助管理层对下属潜力水平做出判断。

## ◆ 事业部主管主持潜力评估

在评估员工潜力时，该企业要求每个事业部的主管及其下一级的管理人员一起来做员工潜力水平的评估。一方面，这部分评估者级别高，普遍能站在更高、更长远角度看待下属的发展潜力，对被评估对象潜力水平的界定也更加准确；另一方面，这部分评估者总数少，HR 部门可以集中精力进行人力资源技能的培训和指导，培训的效益更好。最后，在界定员工潜力水平时，由事业部的主管在参考测评结果、直线经理评价等信息后做出决定。

## ◆ 员工发展计划制定

每年年初，该企业的每个员工都要做发展计划，这套个人发展计划制定后，员工需要与自己的直线经理和部门内部的 HR 商讨和完善。整个过程通过系统来管理。

## 人才盘点与校准

## ◆ 事业部层级

① 当员工的发展计划制定完成之后，由 HR 进行汇总并将员工分为三个层级：

第一层，需要拿到事业部主管处做汇报，未来有可能担任事业部主管的员工；

第二层，中层管理岗位的员工；

第三层，较为年轻，进入公司不久的高潜人才。

② 在对这些层级进行划分之后，HR 按照既定的模板，将员工的强弱项和职业规划放入其中，之后会与事业部的管理层一起做两件事：

第一件，结合员工过去走过的职业道路，考虑可以给予的发展机会；

第二件，按照岗位的级别、关键程度和每个岗位的胜任力要求将每一层的员工根据准备期长短进行排序，将整个组织的岗位都过一遍后，最后得出每个岗位的继任情况：

✓ 没有继任者的岗位，评估该岗位现任员工离职后对部门及公司业务的影响，并寻找解决方案，比如内部培养，外部招聘等；

✓ 有继任者的岗位，评估该岗位继任者储备情况，讨论对尚未准备好的这部分继任者，尤其是准备期 1-2 年的员工，可以给到什么样的发展计划。

③ 把关键岗位和关键岗位的继任者分别放在横纵轴，制作事业部关键岗位的继任者计划图表，并拟定好对关键岗位继任者的发展方案，最终由每个事业部的主管和 HRBP 携带事业部关键岗位的盘点结果参与公司层级的盘点会议。

## ◆ 公司层级

每个事业部内部的人才盘点和校准结束之后，会召开公司层级的盘点会议。全公司每个事业部的主管和 HRBP 都会带上自己事业部关键岗位的继任者及其初步的发展计划参与其中，并且公司的高管层也会出席旁听。会议具体流程如下：

① 各个事业部的主管逐个阐述自己事业部关键岗位的继任者情况，以及对其拟定的初步发展计划，包括项目历练、轮岗等，其他与会主管会聆听并根据自己在实际工作中与该员工接触后所观察到的情况提出自己的一些判断和意见；

② 当设计某位员工在两个或多个部门之间进行职位调整或历练时，由相关的事业部主管之间作协商，彼此之间表明态度并列举相应的事实佐证自己的看法；

③ 当各事业部主管之间意见不一致，达成共识困难时，由与会的 HR 人员负责在其中进行协调和引导，并站在不同的角度提出发展意见。同时，员工此前确定的个人发展计划也会被调出进行讨论，

以便促进主管们就发展方案和继任计划达成一致；

- ④ 最后会由与会的公司高管做总结性的发言。

#### ◆ 降低主观判断的失误和影响

- ① 在制定员工个人发展计划时以员工为主体，HR 和直线经理凭借自己的观察和经验作为辅助，帮助员工完善自己的个人发展计划；
- ② 在评估员工潜力水平时，借助线上测评工具的帮助，并由各个事业部的主管统筹潜力界定工作；
- ③ 在事业部内部进行人才的初步盘点，做继任者计划和员工发展方案时，尤其针对关键的人才，会仔细阅读其个人发展计划中描述的强弱能力项、职业规划等，作为决策参考；
- ④ 在公司层级的盘点会议上，对关键岗位继任者的安排再次进行讨论和确认；
- ⑤ 考虑到实际可能存在的变化，留出应变空间，发展方案制定完成后不会立刻全部与被评估对象说明，而是在计划即将发生的前 2-3 个月才会与员工详细沟通。

案例启示 以终为始，人才盘点赢在设计



陈燕 | 人力资源部部长-深圳市华星光电技术有限公司

项目背景

华星光电是一家年轻的高新技术企业，从 09 年底成立至今无论在业务还是员工规模上都处于高速增长阶段。由于华星光电所处面板行业的特殊性，专业人才较为稀缺，而外部引进人才的成本又十分高昂，因此，内部培养人才的做法受到华星光电的重视。另一方面，由于人才得之不易，华星光电也十分注重对关键岗位人才的保留，减少人才的流失。伴随人才管理工作的成熟，华星光电的人才盘点也逐步成熟和全面。每年 9、10 月份，华星光电会对所有管理层和骨干业务人员进行盘点，从人才盘点结果的应用出发，把继任者培养和人才保留作为重点目标，同时为人才的激励、培养、调薪和晋升等多方面提供支持。

华星光电在设定人才盘点目标时，HR 部门会先对公司组织战略和业务战略进行研究和拆分，划出其中需要 HR 部门提供支持的部分，针对性的做出规划和对人才管理的安排。

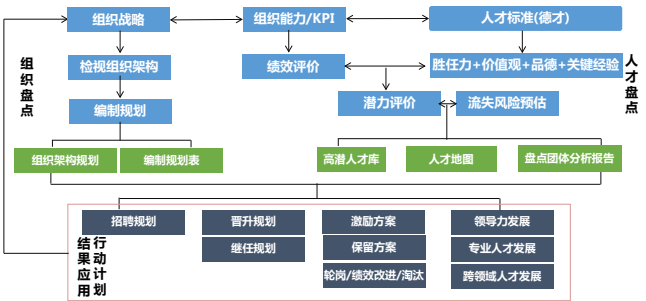


图 1：华星光电盘点总体框架

多举措普及人才标准

华星光电会从绩效、胜任力、管理潜力和价值观四个维度评估员工现状。其中，业绩和胜任力会作为九宫格的两个最主要的维度，管

理潜力被当作员工的重要标签，而是否具备华星光电所需的价值观则作为基本的门槛条件使用。为了让全公司的员工尤其是管理层都能够熟悉和掌握人才标准，帮助更好的完成人才盘点和人才管理工作，华星光电的 HR 团队运用了多种方式和手法：

◆ 管理层人手一“册”

华星光电为公司所有的管理层都配备了一个干部管理手册《好干部兵法》，供管理层随时阅读和了解。此外，每年还会组织主题学习和考试，加深管理层对干部标准的印象。

◆ 培训课程植入

在各个层级的各种培训课程中，华星光电会植入相应的人才标准内容。例如，在所有的管理后备班培训课程里都会有一个“标准解读和 IDP 制定的环节”。

◆ 构建评鉴中心

华星光电基于胜任力模型构建出自己内部专用的评鉴中心，并由公司优秀的业务主管和 HR 共同担任评鉴师，所使用的人才评价标准也与人才盘点所用的标准为同一套。而华星光电日常的干部任职考察都需通过评鉴中心来进行，这就倒逼所有想担任管理职的干部仔细了解和熟悉公司所使用的胜任力模型内容，不断强化理解和记忆。

◆ 长期稳定使用

当一套成熟和完整的胜任力模型制定出来之后，华星光电会在很长一段时期内保持标准的稳定使用，仅根据业务状况每 2-3 年对标准进行一次回顾和更新。这样不仅可以给员工留出熟悉、理解和运用的时间，还可以避免因标准更新迭代过快给员工造成的误导和带来的不安全感。

提升业务对潜力测评工具的认可

在潜力上，华星光电更加关注员工的管理潜力情况，为此也会特别引入线上的潜力测评工具，而市场上比较成熟的工具是华星光电的首选。在实际运用过程中，针对总监层级和总监以下层级各有一套不同的潜力测评工具。

潜力测评工具从引入到被业务人员接受和认可不是一蹴而就的，也是一个循序渐进的过程。起初，HR 会在人才解释会上进行人才校准时，会用一些有争议的员工做详细解读，先描述 HR 角度观察到的个人特点，之后与测评工具测评的维度作对比，综合阐述。业务主管也会根据 HR 的解读和描述与自己的日常观察作对比，这样一来就对测评报告的信效度有一定切实的感受。慢慢的，也会增加对测评工具和测评报告的认可。

## 人才检视会

当所有被评估对象的管理潜力、价值观以及初步的九宫格分布得出之后，华星光电会从上到下逐层召开人才检视会。

	主要内容	时长
1	人才盘点简介(目的、意义、盘点内容、工具等)	10 分钟
2	汇报讨论盘点对象情况	150 分钟
3	决策反馈检视结果	30 分钟

图 2：人才检视会流程

### ◆ 主要内容：

- 对被评估员工的九宫格位置进行校准
- 确认高潜员工名单和继任者梯队
- 确定优秀员工未来发展大方向
- 安置第 9 格员工

◆ **主要参加者：**被评估员工的直线主管，直线主管的同级主管（有业务合作的），直线主管的上级，以及 HR 成员。其中，其他主管与直线主管的上级负责提供多维度的参考信息，HR 则负责把控会议进程、引导讨论、促进一致意见达成。

### ※九宫格调整规则：

- 允许水平、垂直调整一格，不允许斜线调，同时，必须给出调整理由；
- ①~④格人员不超过总人数的60%，第⑨格人员不低于总人数5%；
- 高潜人员需同时满足：在①~④格内，潜力为H或M，价值观为H（若价值观为M，给出理由），年龄不超过35岁，人数不超过总人数的20%，用蓝色字体标注；
- 第⑨格人员绩效为C或D，不允许调出，用黄色字体标注。

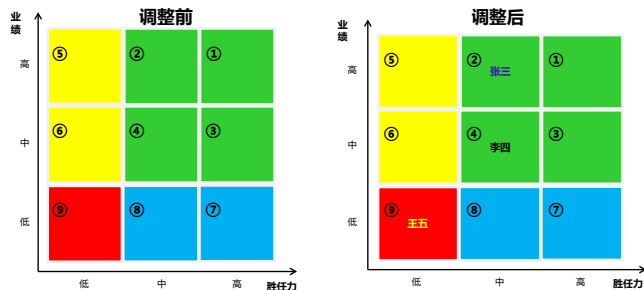


图 3：九宫格调整规则

部长	XX部		
A (1年内)			
B (1-3年)			
C (3年以上)			
科长	XX科	XX科	XX科
A (1年内)			
B (1-3年)			
C (3年以上)			

图 4：某某单位继任情况建议

盘点对象	组织者	与会者
总监 / 厂长 (含副职) 专家及以上	HR COE	CEO, VP, HRD
部长 (含副职) 资深工程师 / 专员	HRBP	VP (分管), 总监 / 厂长 (含副职), HRBP 部长
科长 (含副职)、主任 & 高级工程师 / 专员	HRBP	总监 / 厂长(含副职)、部长(含副职)、HRBP 科长

图 5：人才检视会与会人员安排

- ◆ **分歧处理：**在校准员工九宫格位置时，与会人员发表各自意见并用实际案例佐证，最终由直线主管的上级决定最终的九宫格位置。
- ◆ **发展方案制定：**由于时间精力限制，在会议中商讨的发展方案主要是员工未来发展的大方向。当涉及轮岗或者跨体系的调动时，则在会后由 HR 负责协调，促进各业务主管就员工调动和工作安排达成一致。

	工号	姓名	流失风险	任现职是否超过3年 (若为技术人才, 填“/”)	采取措施	实施时间	回顾时间
高潜人员			高				
九宫格第⑨格			/		限期改进/免职/轮岗		
其他任现职超过3年干部			/				

图 6：某某单位决策建议

## 赋能、干预与支持

### ◆ 充分赋能

**赋能 HRBP：**HRBP 作为业务一线中基层干部及核心技术骨干盘点的组织者，做好技术转移及观念统一尤为重要。华星在盘点方案策划阶段就将更多 BP 纳入讨论范围，了解业务的需求。同时，在新工具 / 方法引入的时候，赋能工作要更加细致、专业，要考虑结合实际应用情景进行设计。在第一次引入人才检视会的时候，HR COE 不仅邀请了外部咨询顾问进行专业赋能，同时还编写了检视会操作指南和剧本，为后续检视会的顺利召开奠定了基础。

**赋能业务主管：**业务主管的赋能更多体现在对盘点本身的认可程度和理解上，甚至是对构建一种开发探讨人才发展的组织氛围的营造上。为此，HR 需要层层深入，由上至下，先撬动高层取得支持，再往下推展，以人才发展等后端实际应用打动中基层主管，让他们能够敞开心扉，做出公正客观的人才评价。

### ◆ 适度干预

HR COE 和 HRBP 做好配合工作，在一些管理基础相对薄弱或者人才分布明显不均的单位，HRCOE 参与其中，并适时给予建议。增进互动互信的同时，也管控了整体项目质量。

### ◆ 系统支持

批量性人才盘点一定要借助了信息化系统，方能在短时间内完成便捷、快速、精准的基础数据输入。华星自建了 360 度评价平台以及人才盘点平台，实现了在线评价的同时，评价结果可以直观地在经理个人页面上呈现出来，便于业务主管及时查询和应用。



## 案例启示

## 海尔基于人单合一的创客竞争力动态显示



贾春娟 | 人才发展总监-海尔集团 HR专业资源平台



海尔集团于2005年正式提出“人单合一”模式，“人”指的是员工，“单”指的是用户需求和市场目标，“人单合一”是指员工为用户创造价值的同时实现自身价值。

海尔生态圈平台上只有两类组织，即平台和小微\*；只有三类人，即平台主、小微主和创客。海尔的平台型生态圈组织是开放的、无边界的，人才发展平台随之也是开放且动态优化。因此，“以人单合一为核心、以创造价值为原则、开放动态优化”是海尔人才发展的核心主张，能够更好地为用户创造价值也是海尔平台上每位创客自主发展的目标和方向。



### 创客发展信息化平台的搭建

伴随着集团的战略转型，如何快速响应市场、满足用户体验个性化需求成为每个小微的目标。而人是一切的核心，如何激发创客活力、即时掌握人才的竞争力状态、精准锁定并发展有潜力的人，成为各小微的关注点，这对人才管理提出了更高的要求。

基于此，海尔搭建了创客发展的信息化平台，通过对与人相关的数据进行整合与探索，实现了对人才竞争力的动态即时显示。

#### ◆ 数据整合：分散→集成

海尔将与创客个人发展相关的、分布在不同信息平台上零散数

据进行集成，如个人履历、绩效、工作历练、培训等，这就形成了一个人全面的发展信息，组织可以随时了解到每个人的历练足迹及发展全过程。

#### ◆ 动态显示：全面高效

数据有了，如何将数据变成与业务场景相融合的动态信息？海尔通过信息化平台，把创客的发展过程自动生成了直观的轨迹图（见图1），这个轨迹既体现跨不同专业领域的历练，又体现出“单”不断变大、创客个人持续提升的过程。海尔把几万条这样的轨迹归类成七大场景，创客可以对照目前的发展状况，自主探索自己的发展空间、明确自己的发展目标。同时，针对每类场景也会给予不同的发展建议。

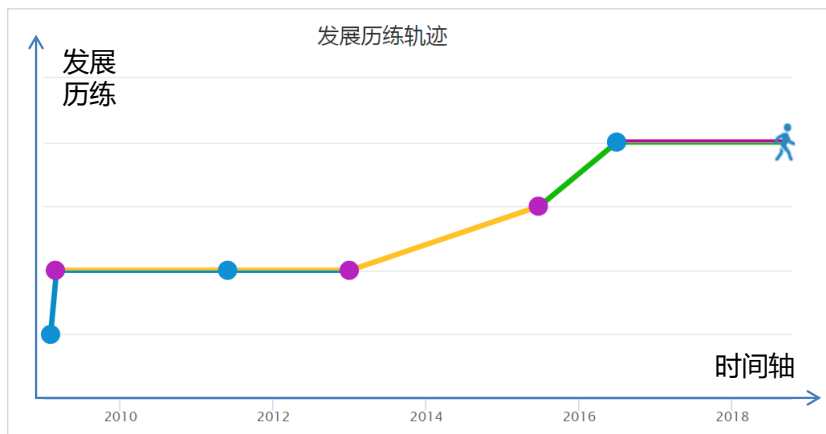


图1：发展历练轨迹图

有了创客的动态发展轨迹显示，那么每位创客的竞争力又怎样呢？基于这些客观的数据信息，横轴为绩效、纵轴为单承接力动态生成了每个人的动态竞争力地图（见图 2）。整体来说，单承接力归为三大类：第一类为历练，如跨领域的发展历练、项目历练等；第二类为活跃度，如开放分享、获奖情况等；第三类为能力 / 潜力测评，如各项专精能力。对于单承接力，海尔实现了可定制化，即各平台可根据各自业务发展状况，定制化选择单承接力维度（必选 + 可选），

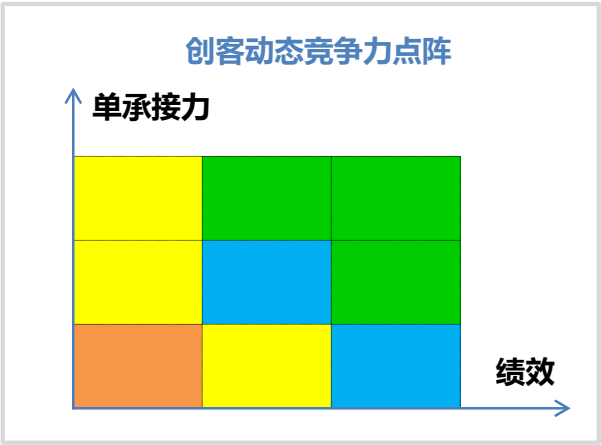


图 2：创客动态竞争力点阵

从组织的角度而言，通过对小微的整体人才竞争力的动态显示，为小微人才吸引、人才发展策略提供参考依据。

对小微主：

- 事先算赢小微承接能力，实时洞悉小微人才竞争力；
- 事中精准定位并发展有潜力的人，快速锁定想要的人，实现人才的开放动态优化；
- 事后能够支持团队按创造的价值发展。

对 HR：

- 体现专业增值，共建小微组织能力，为小微发展赋能；
- 人才管理工作更便捷、更高效。

◆ 创客自我探索、自主发展全流程

除了动态显示，海尔为创客搭建了一个自我探索、全方位展示自

并定义重要度，这样就能更贴合业务的发展需要。同时，信息化平台实现了创客在不同范围内的竞争力动态对比，如在不同组织范围内（如集团、平台、小微内）、各自族群范围内、同入职年限人群内、同龄人等。通过人才竞争力地图，创客就可以动态的了解自己的竞争力状况，而横向对比，既可以让每位创客的视野更开阔、全面认知自我，又激发了创客的活力。

我、感受价值提升的舞台，整个平台会更注重用户的体验，体现简洁化、趣味化、交互化的特点。

- 我是谁（自我认知）：创客自我探索价值观、优势等，明确自己的内在动机和长短板；
- 我在哪（发展现状）：通过动态的显“好”、显“差”，了解自身发展现状，并找到可进一步提升的空间；
- 我要去哪（明确方向）：创客结合组织目标、榜样的力量、小微能力需要及个人发展现状明确发展方向，并形成阶段发展目标；
- 我怎么去（自主发展）：为创客提供非线性发展路径、自我展示舞台以及多元化的发展资源，并可实现基于发展目标的资源定向匹配，帮助创客成长。

这样，通过创客发展信息化平台，创客一方面可以全方位展示自己，另一方面可以全面自我认知，自我探索关键的路径，“抢”到更多的发展资源，实现从“要我发展”→“我要发展”的转型。

▶ 人才管理新探索

随着海尔网络化战略的深入、组织转型的加快，小微不断挑战更高的目标，如何事先算赢小微承接能力，成了摆在 HR 和小微主面前的重要课题。围绕此题，海尔也做了“小微承接力预测”探索，让数据会“说话”。

小微承接力预测，主要从两大维度综合分析：第一、小微整体绩效趋势；第二、小微团队的承接能力，即小微主及小微成员各自是否具备承接能力，结合人才竞争力分布、活跃度等，通过反复模拟试套、综合形成小微整体承接力的预测结论，对于承接力差的小微进行事前的预警关差。

对于新的探索，海尔也将进一步追踪，持续动态升级优化。

## 总结

通过对人才竞争力的动态显示探索，为创客打造自我展示舞台、驱动自主发展；对各平台和小微而言，及时掌握人才竞争力，为战略承接、人才管理提供了有效支持。

通过对项目进行复盘，总结两点经验和建议如下：

- **用户思维，融入业务**：两个索引，以小微为索引、以创客为索引，进行系统的架构，不仅关注功能，更要注重体验，事前深度交互、满足业务需求；
- **迭代思维，动态升级**：信息化实现过程中不是一蹴而就的，项目的架构、实施、应用过程中，需要多方的参与和支持，并反复验证升级。

海尔集团董事局主席张瑞敏先生说：“没有成功的企业，只有时代的企业”，人才管理的工作亦是如此，海尔也将“上下而求索”，不断创新以助力战略落地、赋能业务发展、加速创客竞争力提升。

\*注：“小微”是海尔平台上创新创业的业务单元，满足用户需求的主体、创造用户价值。

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的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3500 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% 的企业正在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 场的大型品牌年会及展示会; 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) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(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) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 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。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

- **线上学习渠道:** 60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 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、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 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。

### 智享会满足采购需求

- 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。
- 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。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 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

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina





# 2018 中国企业人才盘点调研报告

## 2018 CHINA TALENT REVIEW SURVEY REPORT

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

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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。