北森人才管理研究院
Beisen Research of Talent Management



2020 中国企业人才盘点白皮书

- 聚焦中型企业盘点实践 -

前言 Preface

当前，中国经济在经受着冲击与挑战，这也直接或间接影响到企业的人才管理。尽管处于不同发展阶段的企业在管理方面遭遇的挑战不同，但随着精益管理的迫切性不断增加，大部分企业的成功基线是一样的——需要有一本清楚的人才账本，以应对越来越不确定的内外部环境。伴随着中国企业的探索和成长，我们看到人才盘点作为一项HR的关键引擎来指引人才规划，已在愈来愈多的组织中得以实现和传承。

本报告以中型企业（员工规模为500-2000人）的人才盘点实践为主题，通过调研数据分析，结合企业实践访谈，尝试展现当前企业在人才盘点实践中的期待、诉求、实践现状和挑战，以期为企业未来的盘点实践优化提供方向指导和科学数据支撑。

本报告中的数据洞察，来自北森2019年发起的中型企业人才盘点实践调研活动所收集的信息。在此项调研中，我们收集了来自28个省市地区550家中型企业的盘点实践调研数据。在调研活动后，我们有幸邀约到了部分参与调研的企业开展深度访谈，进一步收集到了诸多珍贵的观点以及优质的盘点实践案例，这些信息中的部分也在本报告中得以呈现。

Contents 目录

前言 01
核心发现和结论 03
Part 1 何为人才盘点? 04
Part 2 企业为什么要做盘点? 06
2.1 外部环境 08
2.1.1 VUCA 时代冲击，推动人才标准全面升级 08
2.1.2 行业变化倒逼企业重视人才，实施人才盘点 08
2.1.3 人才管理理念逐步推广，推动盘点实践积累 09
2.2 内部因素 10
2.2.1 企业发展周期影响人才盘点的发起 10
2.2.2 “新掌舵者的加入”，驱动人才盘点的发起 12
2.2.3 “专业人士”和“开放氛围”也影响着盘点的发起 12
Part 3 企业怎么做盘点? 14
3.1 盘点目标：摸底任用、梯队建设和挖掘高潜 16
3.2 盘点对象：聚焦承上启下的中层管理者及关键岗位后备 17
3.3 盘点工具：多关注硬性指标，测评工具的使用日趋成熟 18
3.4 落地应用：聚焦人才池搭建，培养方向锚定 21
Part 4 关于人才盘点，HR 面临哪些挑战? 24
4.1 HR 挑战一：平衡多方诉求 25
4.2 HR 挑战二：后续落地到位 26
4.3 HR 的隐形挑战：掌权者的支持 27
Part 5 持续做盘点的企业，有哪些成功因素? 29
5.1 人员的积极卷入 30
5.2 流程的规范实施 32
5.2.1 明晰业务策略，确定人才需求 32
5.2.2 聚焦盘点人群，实施盘点流程 37
5.2.3 结果有效落地，后续持续追踪 39
5.3 文化的逐步建立 40
结语 43
北森人才管理研究院 44
附录 45

核心发现和结论

内外部环境变化推动企业实施人才盘点

◆ 外界环境推动越来越多的企业回望自己的人力资本“盘子”，规划梳理“人才账本”，为未来商业战略做好有效的人才支撑。

◆ 企业发展周期会影响人才盘点的实施。“青春期”的企业快速发展，需要快速锚定“潜才”加以培养，为一线作战单元管理者做迅速补位；稳定期的企业在快速抢占业务先机后，更关注从“人员管理”上要效益，因此优化人才结构，搭建人才梯队是其主要关注点；贵族期的企业正经历转型的阵痛，为了锚定引领变革的“领头羊”，新业务下的人才升级成为首要的人才任务。

◆ “专业人士操盘”和“开放的文化氛围”是人才盘点成功的“定心丸”。

人才盘点实践发现

◆ 多数企业发起人才盘点的**目的**有三：摸底任用、梯队建设和挖掘高潜。

◆ **在盘点对象上**，多数企业盘点对象聚焦中层管理者及其后备。从职责上看，中层管理者起着“承上启下”的关键作用，从产出效果上看，对中层管理者的人才管理动作产出效果更明显。

◆ **在盘点工具上**，多数企业使用硬性指标（如绩效、资格筛选等）来盘点人才。与此同时，越来越多的企业也开始引入客观的人才评鉴工具（如线上测评），以提升效率和确保评估结果的客观性。

◆ **在落地应用上**，“搭建人才池，锚定培养方向”是多数企业盘点结果应用的主旋律。

人才盘点成功保障：三角模型

◆ 一次成功的人才盘点，往往来自**“人员的积极卷入”**、**“流程的规范实施”**　和**“文化的逐步建立”**。

◆ 北森人才盘点“成功模型”整合了以上三大关键因素，包括**“高层牵引”**、**“业务配合”**、**“文化支撑”**、**“核心流程”**四个方面。

- “高层牵引”，指的是“自上而下”的力量牵动更能促进盘点项目成功。
- “业务配合”和“文化支撑”，起到双轮驱动的作用，驱动盘点顺利推进。
- “文化支撑”，一方面指企业的盘点习惯，另一方面也指企业内部“开放、坦诚”的氛围。
- “核心流程”，指的是企业有完善、规范的盘点规划和实施流程，这是盘点更有效、平稳落地的保障。

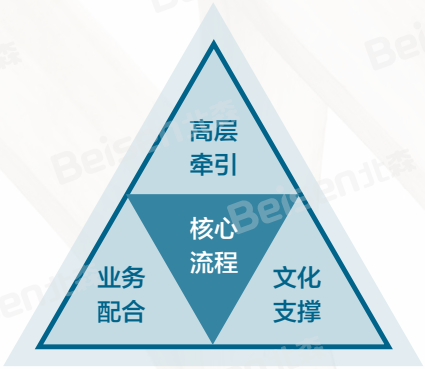


图 1 北森人才盘点成功实践三角模型



PART

何为人才盘点？

何为人才盘点?

广义上的人才盘点(Talent Review),是企业管理人才的一项重要流程。在这个流程中,企业盘点内部人才的优势、待发展领域、职业发展的可能路径、职业空缺风险以及现在和未来的继任者,通过系统评估目前内部的人才数量、质量、结构,建立起企业的人才账本,把员工能力透明化、数据化和结构化,从而加强员工自我认知、提升员工能力,撬动业务战略与决策。从更加通俗的层面来说,人才盘点,是“一桌子”人,通过引入多方数据(包括履历、经验、绩效、胜任情况、多方评价等),在企业内部通过充分的信息沟通和讨论,最终对某些关键岗位的关键人才的任用评价、管理建议与人才发展路径等达成共识的过程。

人才盘点这一概念最早源于美国通用电气(GE)公司的实践,之后在世界各地的企业中得到应用和发展。近年来,中国企业也开始积极关注并投入实践,尤其是各行业头部企业,逐渐将人才盘点内化为组织的关键管理流程之一。众所周知,阿里巴巴每年有三件大事:9-10月定战略,11-12月做预算,2-5月做人才盘点。

众多研究和企业实践表明,当企业的战略创新模式已确认的时候,能够决定企业成败的最大变量不是资金等物化资源,企业间的竞争力差异更多来自人才。人才盘点最关键的价值,就在于前瞻性地促进组织人才和人才需求之间的动态匹配,从而更好地支撑组织战略目标的实现。





PART

企业为什么要做盘点？

企业为什么要做盘点?

北森人才管理研究院2019年针对中型企业的人才盘点实践调研数据显示，有80%的企业实施过或者打算实施人才盘点。具体来说，26%的企业定期持续在做盘点，31%的企业考虑今年启动盘点，23%的企业过去做过盘点。

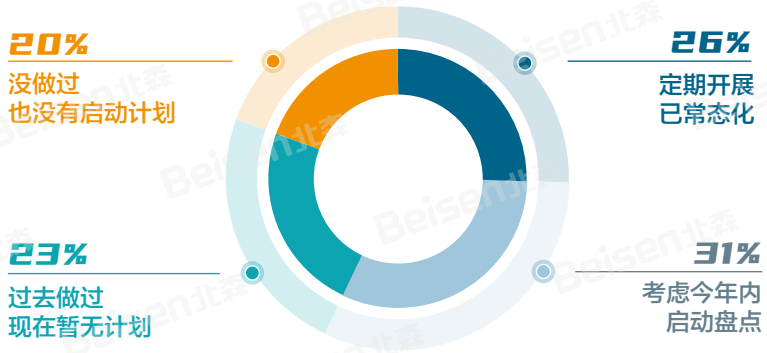


图 2 企业是否操作过人才盘点

盘点“大热”的原因，包括外部环境的变化和企业的内部发展情况两个方面。

从外部环境来看，伴随着VUCA时代的冲击、经济形势的变化，越来越多的中国企业告别跃进式发展，开始调整、优化、革新原有的商业模式，由此企业也势必面临着“缺乏新型人才”和“人才转型难”等人才困境。与此同时，各行业的平台化、生态化的布局与业务跨界也在倒逼着企业更加重视人才，需要了解人才全貌和打造高效团队。此外，随着中国本土化人力资源管理理论和实践的积累，人才管理理念逐渐推广，也推动着市场日臻成熟，为人才管理相关项目提供了发展的土壤。

从企业内部发展情况来看，企业不同发展阶段、战略和流程的变革、业务形态的变化、文化氛围的开放度等因素共同影响着人才盘点的发起。此外，一些企业中，核心管理层的变动，如新掌舵者的加入（CEO、二代接班人、新的HR高管等）也将促成人才盘点的发起。

2.1 外部环境

01 VUCA 时代冲击，推动人才标准全面升级

全行业企业都在面临着VUCA时代带来的剧变。如在制造行业，工业4.0时代来临，科技日新月异的发展推动制造业飞速变化。一方面上游服务商推进制造业变革，生产设备和服务商为制造企业提供自动化、智能化生产设备、相关服务和技术支持，传统制造不断与机器制造、信息化数控制造有机整合，以实现高人效、低成本、提升盈利空间。另一方面，下游互联网零售商也在赋能制造业企业转型，互联网零售商深入企业，利用大数据在精益生产、品质管控上对制造端产生影响。在此背景下，越来越多的企业面临着“缺乏新型人才”、“人才断层”及“人才转型难”的人才管理困境。

各行业企业在经历着VUCA时代的“人才阵痛”，走在前列的企业已经在积极拥抱变化，如银行业从“传统金融”到“互联网金融”的转变与融合，国有五大银行与腾讯、阿里巴巴、百度、京东等互联网企业的深度合作。VUCA时代下也催化出了更多的新经济模式、新商业模式、新技术和新生态，行业玩法快速变化，企业在对外拥抱变化的同时，对内更要做好人才的全面升级，寻找、投资、储备能够主动适应，带领组织迎接变化、快速创新的未来型人才。

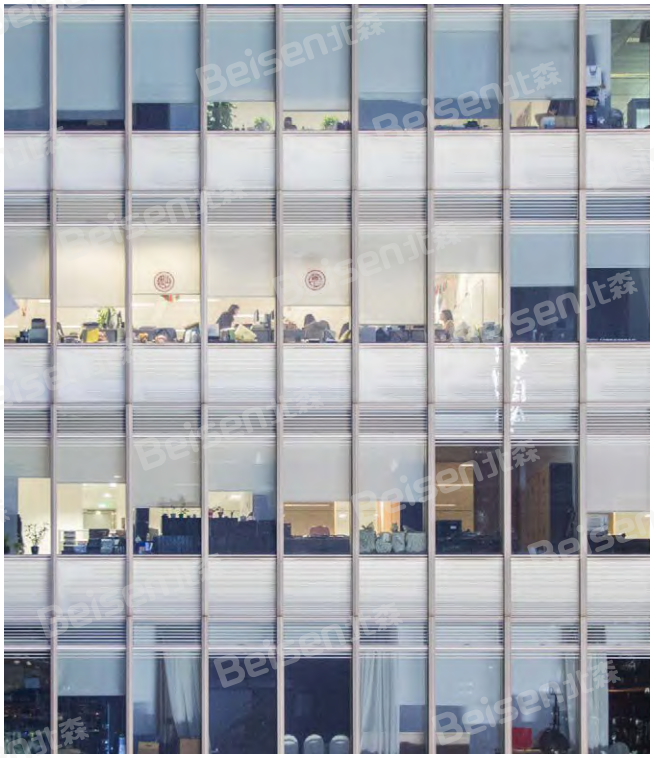
02 行业变化倒逼企业重视人才，实施人才盘点

就房地产行业而言，自2010年城镇化速度逐步放缓，需求端很难支持房地产继续爆发式增长。在行业增速放缓和竞争逐步加剧的背景下，企业如何提升自己的品牌、运营效率、管理能力方面的综合竞争力成为核心关注点。而这些竞争的背后，其根本是人才的竞争，新地产时代对地产企业的人才管理成熟度、人才储备质量提出了更高要求。这些挑战倒逼着企业寻找能够带领企业破局，打造持久竞争力的掌舵人，寻找能够将公司战略迁移分解到具体职能和业务规划上的“领头羊”，以及在企业中能承接执行任务的中坚力量。可见，行业的发展变化从某种程度上也推进了企业发起人才盘点。

再以互联网行业举例，伴随着AI、人工智能、大数据的广泛应用，相关人员的需求大幅增长（《人社部、市场监管总局、统计局联合发布新职业，2019》）。新进互联网企业如雨后春笋，蓬勃发展，组织间的人才争夺愈演愈烈，进一步催生了人才流动率的攀升，核心人才保留成为一大难题。面临这样的境况，企业需要“两条腿走路”，一方面要提升和打造自己的雇主品牌，增强对目标人才的吸引力，扩大人才入口；另一方面为确保企业文化不被稀释，企业也要对内寻找有潜力的人才加以培养作为后备，同时定位明星人才、骨干人才，实施资源的有效倾斜，实现有效保留和激励核心人才，进而提升人才管理投资回报率。可见，类似于互联网行业，产业结构的升级、科技的迭代加速和剧变的外部环境，也在推动企业对外扩大人才入口的同时，需要对内打造高效的人才团队，理清人才账，以助力企业在商业竞争中脱颖而出。

近几年，全行业数字化转型是大势所趋。信息化和数字经济

的不断发展，驱动着企业的数字化升级。在全方位的数字化升级中，企业对产品、运营、供应商、顾客、人才等都需要进行可视化、动态化的数据处理。而在数字化人才的进程中，就员工个体层面，企业也不再满足于对基础人事信息的收集和了解，希望能够积累和挖掘更加全面的人员数据，进而对员工的未来产出、留任、发展做出更加精准的预测。在某些头部互联网公司里，通过员工的日常工作动作和团队互动等数据的收集及分析，来检测员工工作状态和预测离职倾向，并及时为上级提供预警的技术已经不再是纸上谈兵。而在组织层面，随着业务的扩张或转型，企业的高层管理者和HR高层迫切希望能有更加全面、宏观的人才全景视图。在这些诉求之下，愈来愈多的企业期待通过人才盘点，去了解关键人才的画像以及全盘人才的全貌，来更好地支撑业务战略的落地。



03 人才管理理念逐步推广，推动盘点实践积累

纵观国内人才管理行业发展历程，2010年，人才管理理念在国内逐步发展并延展；2014-2016年，人才管理理念逐步深化，相关的项目也大量落地、遍地开花；进入2018年，人才管理行业开始步入了“数字化”的时代，HRIS、一体化管理平台理念开始广泛建立并被接受；而如今，越来越多的企业开始尝试连接一切互联网资源和新型技术，构建自己的人才管理生态系统。人才管理理论和技术的日趋成熟，相关实践的不断积累，为人才盘点项目的发起提供了坚实的土壤。

2.2 内部环境

2.2.1 企业发展周期影响人才盘点的发起

“企业所处的环境决定企业应采取的战略”（《战略的本质》），其所处的发展阶段亦会决定所采取的人才战略。处于“孕育期”、“婴儿期”的企业（企业生命周期参考图4），第一要务是在市场站稳脚跟，解决“生死存亡”的问题，这一时期，企业对人才标准也很难有明确的要求，因此这一阶段的企业较少发起人才盘点。而“青春期”到“官僚期”的企业，面临着业务扩张、转型带来的人才管理挑战，这些企业发起人才盘点的比例则整体比较高。此次调研数据结果也显示：**快速成长、稳定发展及转型变革期的企业更倾向定期开展人才盘点。**

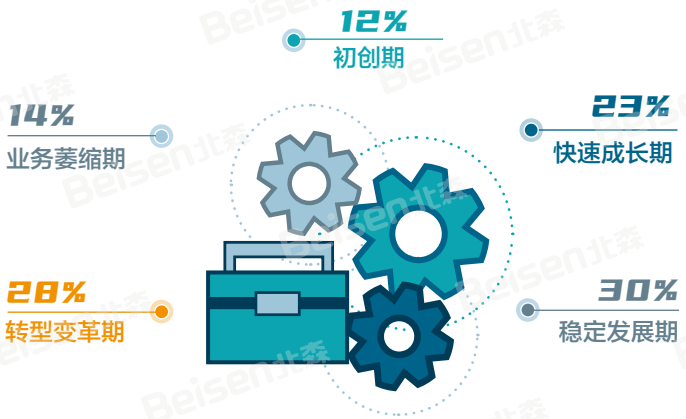


图 3 各发展阶段定期开展人才盘点的企业占比

具体来看，对于**青春期的企业**，业务快速扩张，组织裂变，如何保证一线作战单元的迅速补充，快速步入发展正轨，持续性地产出结果是企业的重点关注问题。为保证内部文化不被稀释，人员快速上手，企业更倾向从内部提拔“业务能手”，加以培养，成为基层管理者。在此背景下，人才盘点的发起，其实是践行“小步快跑”的策略：在确定大体的战略方向后，人力资源部门通过人才盘点，在内部定位高潜人才，倾斜资源，用好少数关键人才，获得快速的业务产出，并在快速推进的过程中去做动态调整。

而对于**盛年期和稳定期**的企业来说，过往“从规模要效益”也逐渐转向“从管理要效益”。之前在快速扩张阶段火速提拔的管理者们，是否逐渐暴露其管理能力不足的问题？在内部机制上，责权定位不明确是否导致了编制冗余？业务优化下人员结构持续调整，团队如何搭配才能发挥最大效能？因此，此阶段的企业更多需要明确管理层级和重点岗位的用人标准，优化人员结构，搭建人才梯队，有效激活和保留关键人才，从而实现“选用有机制、发展有路径、保留有方向”。

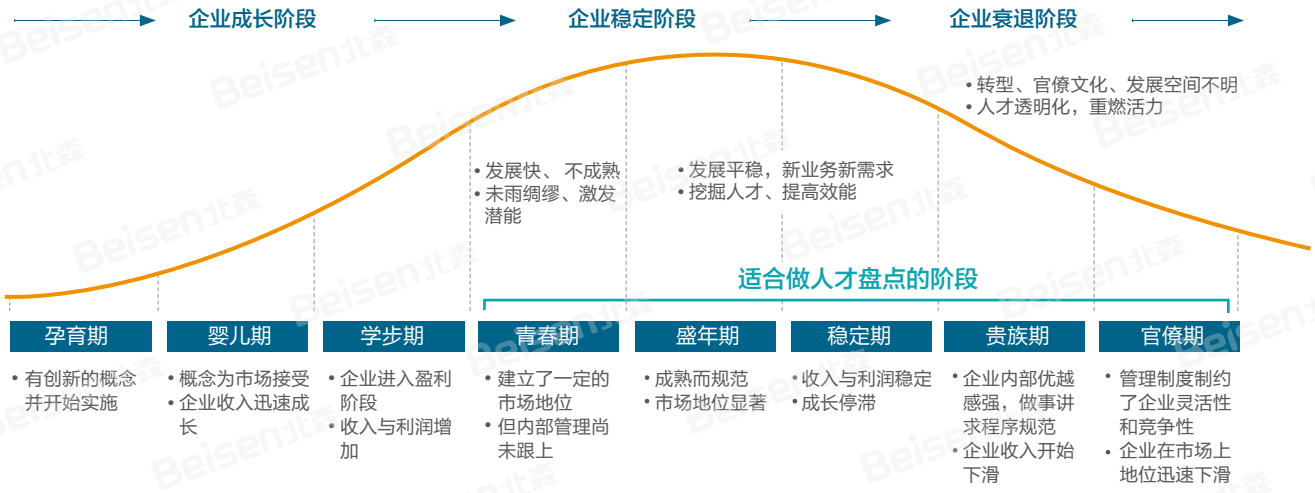
而**贵族期和官僚期**的企业伴随着业务的转型和升级，在人才的布局上，企业一方面需要自上而下推动变革的“领头羊”，另一方面也需要能够承接变革的高效执行者。变革的“领头羊”需要在

战略上带领企业破局，引领组织和文化的重塑和优化，打造新业务形态下的高效团队；而执行者则需要拥抱变化，积极主动，勇于创新，高效地承接企业业务转型的执行和推进。在此时发起人才盘点，往往能够定位到这样的人才，并推动变革文化在组织中的宣导和穿透。

调研数据也显示，多数发起盘点的转型期企业分布于地产、制造业、医药、金融行业。在地产行业，企业忙于“去地产化”的转型升级；制造业则以“智能+”为主题，转型智能制造；在医药行业，基于政策调整的背景，产业整合和业务改革势在必行；而在监管政策和竞争局势变化的当下，银行业也面临着“金融+零售”及“金融+科技”的转型挑战。在这些商业格局的变化之下，企业对组织管理的变革避无可避，在人才管理上也需要承接变革，而人才盘点则肩负着**重塑能力标准、确定领军人物、宣贯变革对人才的要求、识别并保留最核心人才的重要使命。**

综上，企业发展阶段不同，其对人才的要求也不同，因此对人才盘点的期待也各异。

在不同的商业挑战下，人才盘点作为企业规模化发展的重要引擎，是人才管理常用的切入方式，承担着解决人才问题的关键使命：在快速发展期能帮助企业去定位关键人才，实现更高效的人才供应，有效支撑业务；在稳定发展期能帮助企业明确人才画像，搭建人才梯队，实现人才激活；在转型变革期能帮助企业重塑人才标准，穿透变革文化，实现人才升级。



（Adizes,1989）

图 4 从企业生命周期管理看人才盘点时机

2.2.2“新掌舵者的加入”，驱动人才盘点的发起

除了外部环境及组织自身发展的因素，很多人才盘点的发起也往往是基于朴素的需求——**新掌舵者希望了解人才的现状**。新上任企业 CEO，家族性企业的二代接班人，新加入的 HR 高管，企业兼并购后的空降管理者，这些新的掌舵者在新职位的适应期，有较强烈的了解企业人才现状的诉求。在这样的背景下，发起人才盘点项目，更有类似“点花名册”的性质，帮助新管理者了解人才现状，定位同盟军。

除了新掌舵者的影响，我们在调研和访谈中还发现，在快速发展期的企业中，人力资源部门在推进人力资源管理体系化的过程里，会发起一些人力资源框架性的项目，如职级职等、薪酬架构、任职资格构建。而当这类项目获得阶段性的结果时，也往往是企业首次发起人才盘点项目的最佳契机。在这类项目成果的基础上，企业内部的人力资源分类、分层初步实现了制度层面上的构建；而人才盘点可以将视角聚焦于人才的精细化识别和管理，盘点的结果将直接应用于职级职等体系的补位。



2.2.3“专业人士”和“开放氛围”也影响着盘点的发起

调研数据显示，“没做过，也没有人才盘点计划”的企业中，43% 的企业认为原因在于“缺乏专业人士组织和实施”。人才盘点是一种技术性较强的项目，需要专业人士来策划、组织、控制和执行。总结后续的访谈内容，理想的人才盘点操盘手应该是这样的专业人士：**具备复合的知识结构，有良好的项目管控能力，且最好在企业内部具备相当的影响力。**而当企业并未拥有这样的专业人士时，他们发起盘点项目的概率会降低。

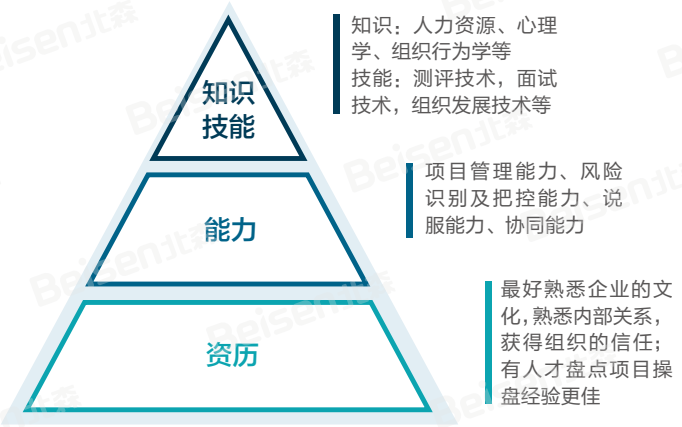


图 5 人才盘点操盘手所需的知识技能、能力和资历

此外，有33%的受访企业选择了“公司老员工较多，内部关系复杂，盘点过于敏感”选项，位列第二。这类企业一般组织架构相对稳定，而且内部氛围比较保守。因此，一方面人才盘点作为一个讨论人才、讨论人事决策的项目，被认为过于敏感；另一方面，因为组织架构的稳定，企业内部担心无法直接承接盘点后的结果，某传统能源行业的受访企业就表示，“我们迟迟不肯启动高潜人才选拔项目的原因很简单，因为内部无岗位空缺可填，无法为选拔出的高潜人才给出发展空间。”

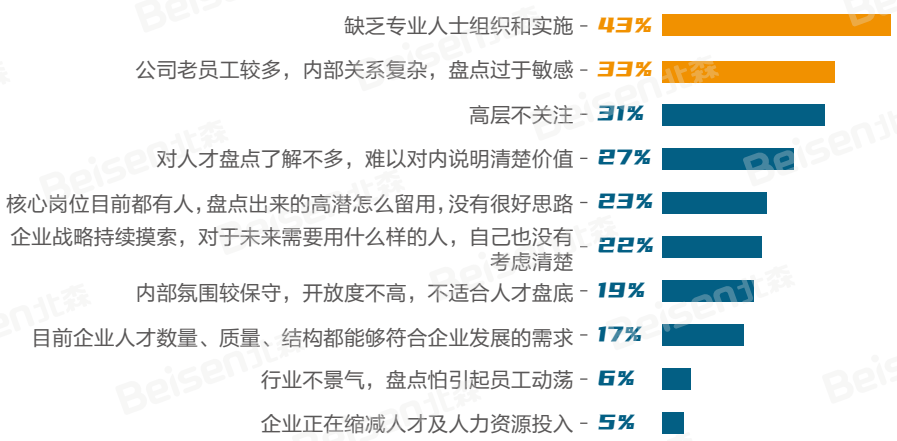


图 6 没有实施人才盘点的主要原因

值得一提的是，相比于民营企业，文化氛围相对更保守的国有企业发起人才盘点的概率明显更低；参与调研的国企中有30%的企业不做盘点，民企的该数字为14%。受政策环境等因素的影响，国有企业的人才盘点项目多为“青年干部培养项目”或“公开竞聘项目”。在这些项目上，多数国企通过资历筛选、民主评议、述职面试、潜质评估等多种方式进行综合评估，以达到更加公平、公开、公正、客观的效果。此外，在人才盘点的风格上，我们也发现国企相对更加委婉含蓄，例如会将盘点项目包装成“心理体检福利”等主题，而多数民营企业则相对更加直接和公开，甚至犀利。

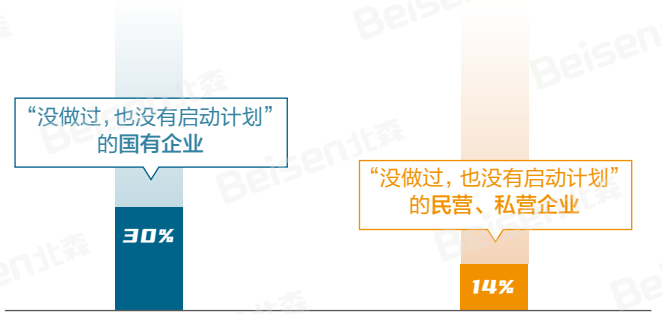


图 7 “没做过，也没有启动计划”的各性质企业比例

PART 3

企业怎么做盘点？

企业怎么做盘点?

企业实施人才盘点的过程大致分成四部分，准备阶段、评估阶段、校准会阶段与结果输出阶段。

最为关键的是以下四个动作：明确盘点目标，锚定盘点对象，配备盘点工具，落地后续应用。

通常情况下，明确盘点目标和锚定盘点对象属于盘点实施前的准备阶段，此阶段需要确定人才盘点的范围、目标、流程、产出物形式，以及与参与项目的业务负责人和高管进行沟通。如果涉及到IT工具的使用，或者聘请第三方机构协助，也会在准备阶段敲定。

准备阶段之后，**进入盘点的核心步骤——人才评估阶段**，此阶段是不确定性较强的环节，也比较需要HR的专业能力，包括使用能力技术、评估技术、发展技术和信息技术（如图8）来完成盘点工具的配备，尤其是在企业第一次做人才盘点的时候，更需要关注专业能力的储备。其中，存在不确定性的地方，主要是制定人才标准并确保其可持续使用。人才评估环节往往涉及的人数较多，还涉及到评估手段的选择，多种评估方法相结合可以更加立体地呈现人才的情况。此外，校准会虽不是所有盘点实践中的必备环节，但校准会往往能通过促进高效沟通，帮助组织获得合理的人才评估结果，并激发管理者的人才管理意识。



图 8 人才盘点采用的四大技术

最后一个环节主要是展现人才盘点的成果，通常会从**组织**和**个人**两个角度来呈现结果。简单易懂、可视化、可持续更新是人才盘点结果近两年的发展趋势。结果输出后，后续应用的落地需要紧扣目标进行专项设计。

3.1 盘点目标：摸底任用、梯队建设和挖掘高潜

调研数据显示，企业盘点的三大目标分别是摸底任用、梯队建设和挖掘高潜。

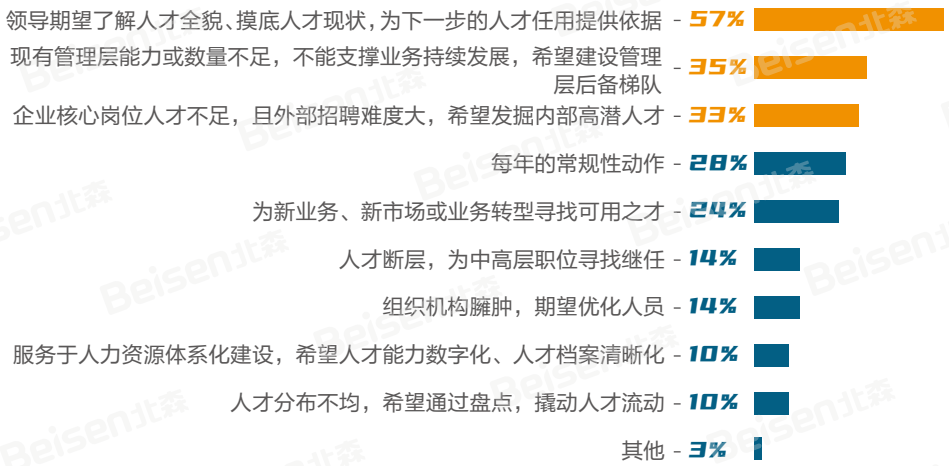


图 9 受访企业开展人才盘点的目标

开展人才盘点的目标中排在首位的是摸底任用,有过半的（57%）企业表示开展人才盘点源于领导期望了解人才全貌、摸底人才现状、获得组织的人才账，为下一步的人才任用提供依据。这种“摸底类”的盘点，企业的关注点主要是摸排人才的现状，做到心中有数。正如一位快速发展期的千人规模企业CEO在访谈中所言，“接下来业务上会有些规划和动作，但在这之前，我想理一理我有多少张（人才）牌”。

其次，有35%的企业认为现有管理层能力或数量不足，不能支撑业务持续发展，希望通过人才盘点建设管理层后备梯队。

再次，有33%的企业开展人才盘点主要为了发掘内部高潜人才，并通过后续的培养动作，打造企业关键岗位人才库。如某互联网电商平台每年都会通过人才盘点选拔出高潜员工，让他们参与到公司精心设计的培养项目中。在为期一年的培养期内，企业安排这些高潜员工按照“评估–挑战–支持”的步骤持续提升能力（评估：通过自我认知测评深度了解自我；挑战：在最挑战的工作战场上实践和提升自我；支持：借力公司内外部可支配资源提升自我），使其结合公司战略发展方向要求和个人发展意愿快速成长起来，成为各岗位上能够独当一面的优秀人才。

3.2 盘点对象：聚焦承上启下的中层管理者及关键岗位后备

调研数据显示，多数企业（61%）会把中层管理者（部门经理、总监）作为盘点的主要对象，排在前列的是均是各层级关键管理者，其次是核心岗位人才。该结果与受访企业规模直接相关，对快速发展的中型企业来说，向管理要效益是最常见和直接的做法。

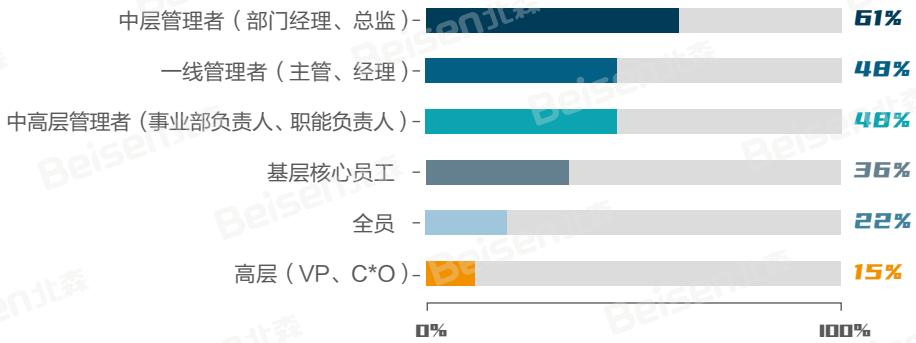


图 10 受访企业人才盘点的主要对象

企业选择中层管理者作为盘点的切入口，源于三方面的考虑：在职责上，“承上启下”的定位使中层管理者在整个公司结构中起到至关重要的作用；在中高层管理人才的供应上，外聘管理人才的成功概率并不高（一般约为35%），因此企业开始将目光更多地转向内部，希望更有效地识别、培养、晋升内部人才，输送至关键管理岗位；最后，从产出效果来看，聚焦中层管理者的人才管理项目，将为组织效能带来更快速、直接的收益和后续增长。



3.3 盘点工具：多关注硬性指标，测评工具的使用日趋成熟

调研数据显示，73%的企业在人才盘点工具选用中采用“绩效评价”的方式，其次是资格筛选（如：业绩、工龄、年龄、技能考级及资质证书等）、直线上级打分、客观的评价方式（如能力测试、潜力测试等）和360度评估。

其中，绩效通常代表一个员工过去的工作结果，资历则代表其过去的经验和技能积累，两者都是企业在人才盘点中需评估的基本信息；若从岗位标准出发，尝试了解员工行为是否达标，企业通常或引入上级打分，或引入多方视角，请直接上级、同事和下级对员工进行360度评定；关于未来发展的潜力，企业通常更多引入客观的评价方式（如能力测试、潜力测试等），通过科学验证的工具进行评估，最大程度保证结果的客观性，以更好地预测员工未来工作表现。因此，从**过去绩效、当前行为和未来发展潜力三大视角，能帮助组织确定盘点使用的工具，从而更全面、客观、科学地实施人才盘点。**

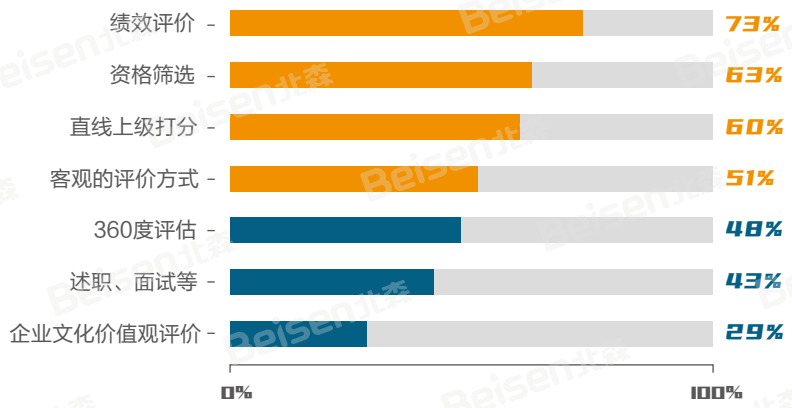


图 11 受访企业在人才盘点中使用的工具或方法

虽然企业在盘点中依然最看重传统的硬性指标（绩效、资格）以及上级打分，但也有较多企业尝试引入新的评估技术——此次调研中有过半企业（51%）在人才盘点中使用了人才评鉴工具，更有相当一部分企业将人才评鉴搬到了线上（30%）。企业采用线上测评工具的原因在于：**“测评相比访谈、面试等技术，其效率高，成本低，数据易量化，对施测者专业能力要求也相对较低”**。

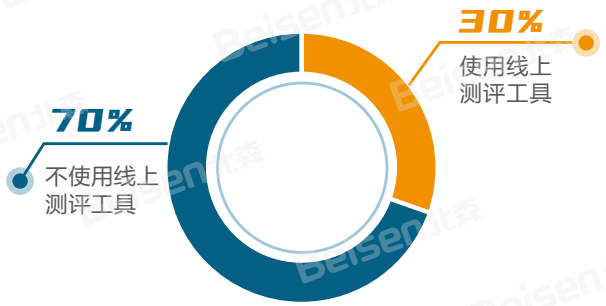


图 12 受访企业在人才盘点中是否使用线上测评工具

一般来说，对人才测评有一定了解、甚至使用过人才测评工具的企业会更倾向在盘点过程中应用这类工具。而随着国内人才管理市场的逐渐成熟和人才管理理念的持续深入，愈来愈多的企业开始考虑引入线上测评工具；原来作为“奢侈品”的能力测评、潜力测评工具，已经逐渐向“轻奢品”过渡，其成为“经济适用型产品”的未来也值得期待。

人才盘点实践典范：上药科园

公司背景 上药科园信海医药有限公司（以下简称上药科园）是上海医药直属企业，是一家集医院药品销售、跨区域药品分销、疫苗储配、医疗耗材及器械销售、零售及患者服务、进口保税、IT解决方案、第三方物流服务于一体的大型综合医药经营服务平台。公司秉承诚信、责任、创新、共赢的核心价值理念，依托供应链整合及服务创新，业务区域的拓展和综合服务体系的不断完善，致力于成为大健康领域多元化服务解决方案提供商，医疗健康流通领域产品经销、供应商合作及客户服务最优秀的商业企业；行业效率最佳和引领创新的领导者。

人才挑战 从外部大环境来看，国家医改政策的不断深入，对医药行业产生了很大影响。为了不断适应外部环境的变化，公司从人才战略上，需要提前做好人才储备工作。从公司内部因素上看，随着公司不断发展壮大以及新三年战略规划的落地执行，公司人才不足的情况日趋凸显，急需解决总部人员的专业化、下属公司管理团队老龄化、及下属公司后备梯队储备不足的问题。

解决措施 为应对这一系列的挑战，公司近两年重点工作之一就是规划管理人员综合能力的提升。一方面，针对公司的核心管理人员，与北大光华管理学院开展合作，举办了两期MBA培训班，并取得了较好的培训效果；另一方面也在积极储备后备管理人员，既从外部市场引进了一些专业化人才，也从内部选拔合适的后备人才。为了更好地选拔内部高潜力的后备管理人才，公司启动了人才盘点项目，期待更深入地了解员工的深层次潜质，定位到真正的高潜力人才。公司在此次盘点中引入了人才测评工具，并获得了很好的效果回馈。下属公司总经理普遍反馈，此次人才盘点让他们从更深层次维度对下属有了更全面的了解，有些角度都是他们以前很少注意到的，也帮助他们发现核心下属潜在的优势和不足，为后续的培养提供了更多的方向。同时，受测人员普遍反馈，这次人才盘点以及后续的测评报告解读，使他们更加充分地认识了自己的优势和不足，帮助他们更好地梳理了自身的职业发展路径。

盘点反馈 上药科园选择北森作为合作伙伴是基于北森是一家在国内领先的人才测评供应商，在市场上有较好的口碑。北森公司最吸引上药科园的是具备较为系统化的测评体系以及后期数据分析上的大数据统计能力，同时，北森的交付团队也展示出了很好的职业素养。在项目的实施过程中，首先通过测评落地了不同管理层级人员的模型，使公司对优秀人才的要求更加的具象化。其次，在高管汇报的环节对公司整体人才情况进行了梳理和分析，并对一些核心下属公司管理团队搭配情况进行了深入的分析，同时完成了重点岗位的人才画像，使公司高管更加全面的了解了各层级人员的情况。项目中使用的北森锐途测评是一种较为全面的测评工具，可以从多维度了解员工的能力素质，后续上药科园会在一些高管和核心岗位的招聘中也采用锐途进行测评，帮助公司全方位地了解候选人的情况。同时，上药科园也计划将人才盘点作为一个常态化的工作，因此也会在后续的盘点中继续使用。

人才盘点实践 HR 说 关于测评的使用

某军工国有单位 – 人力资源部副部长

“我最早是从《职位分析与职位管理体系设计》书中接触到测评，从书中大致了解到职位价值评估及测评。2018年公司和北森合作开展内部储备干部选拔，作为被测试者，我真正接触了人才测评，也正是这次测评让我对人才测评有了更深的认识和感触。通过题目的设计，大数据、云计算的运用，从人性深处剖析被测者，得到最真实的数据和结论。作为企业的人力资源管理部门，也是和北森合作引用了基于价值观、胜任力的人才测评系统，通过对应聘人员进行测评，与公司人才选拔要求进行匹配，在招聘和引进人才过程中，有效地提高了人才选拔的命中率。

人才盘点对我来说，是一套以塑造组织核心竞争力，对当前组织运行效率、人才数量和质量进行分析和梳理的方式方法。基于组织目标的实现，提前对组织关键岗位选拔、继任计划及关键人才的发展和保留做出决策。人才盘点是**‘功在当代、利在千秋’**。为什么说功在当代呢？在人才盘点实施的档期，能够有效分析出人才储备与业务发展之间的是否匹配，从而进行人才引进、招聘的决策；能够有效分析出人才队伍结构是否合理，从而进行人才队伍结构的战略部署和调整等等。帮助企业科学、准确、快速的解决问题。至于利在千秋，人才盘点是一套科学的方法论，通过实施人才盘点而让人力资源掌握人才盘点的实施方法、实施技巧，并转化为企业人力资源的自身技能，从而帮助企业持续健康发展。”

刘总监 – 某快消品公司 OD 总监

“我早年是在做招聘模块，从招聘工作中接触到测评的。**测评对我来说，是帮我和业务部门建立纽带的一个很好的工具，**通过跟业务部门交流 TA 底下的人，借助测评帮他们看人，对我个人的专业威信是很有帮助。另外测评在我们企业的人力工作流程中应用的也比较深入，已经成为我们对人才评价的一个固定工具。未来会持续应用测评，我们盘点时需要这么一个抓手来统一对人才的认知，有时大家各有说法，那到底这个人怎么样？我们还是需要一个更客观的工具帮助去看，另外，测评里面的一些维度已经成为我们对人的共同的描述，成为我们内部人才语言的一部分，一提这人哪些维度高，很容易就达成共识。”

梁经理 – 某国有银行一级分行人力资源部总经理

“我们银行用测评的时间已经很长了，总行每年校招都会使用测评，通常在笔试结束之后，面试之前会专门有一个测评环节，主要包含个性测评和心理风险。个性测评一般看这个人和岗位的匹配性，通常只是作为一个参考，我们比较看重的是心理风险的评估，最担心招到有心理风险的人，不仅对绩效产生影响，还要专门花精力来关注这个人。**我们在盘点项目上，一般是内部的竞聘或者后备干部选拔过程中也会用到测评，这时候主要会关注认知能力和管理知识方面的考察，**看其基础素质，再结合面试、无领导小组讨论等线下工具对人形成全面的评估。此外，我们省行在做二级分行行长后备的时候，还会用到文件筐、案例分析等等评估工具。”

3.4 落地应用：聚焦人才池搭建、培养方向锚定

调研数据结果显示，61%的企业把人才盘点的结果应用在后续搭建人才池，以实现“需用人时，可随需所取”。其次，另一个重要的应用方向在于“为培养、发展锚定方向”（53%）。

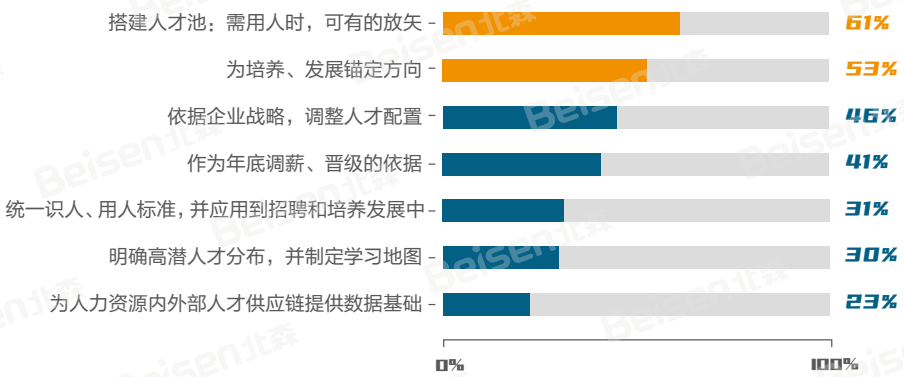


图 13 受访企业的人才盘点结果落地应用方向

当然，锚定培养方向本身不是目的，甚至人才培养本身也不仅是“培养”。宝洁的CEO雷富礼曾表示，“培养必须以复杂、艰巨的任务考验公司最出色的人才，清楚谁有潜力成为关键岗位人才”。宝洁会建议高潜力人才去业绩不佳的国家锻炼，或让他们负责某项落后于竞争对手的业务，或负责新收购的、不熟悉或长期表现不佳的业务作为锻炼。但与此同时，也不建议拔苗助长，让当事人做过于复杂，超出自己能力范围之外的工作。宝洁的这一人才培养理念，非常类似于教育心理学中“最近发展区”（Zone of Proximal development）的概念，强调在培养的过程中，**需要给予培养对象一定的挑战性任务，让其“跳一跳，能够得到”，但又不至于太难导致沮丧和无助，通过这种方式让其能力得到有效且持续的提升。**

在企业实践中，设计加速培养项目、针对明星人才制定IDP和个性化激励策略，都为员工发展提供了方式和方法。在培养过程中，为了让培养更行之有效，不单项目要根据企业发展阶段、人才现状“量身定做”，各方的高度卷入也是成功的重要保障。就员工发展而言，从来不是HR“一头热”能达成目标的事情，HR部门要参与跟踪和掌控项目，培养对象要全程高度卷入，且培养对象的领导者更要承担起相应的责任。创新领导力中心（CCL）研究结果亦强调，“最有效的领导力发展课程会把培养领导者的职责从人力资源部门转移到组织的现任领导者身上”。因此，**一个“量身定做”的培养项目同一个高度配合的团体，才能算为员工发展上了“双保险”。**

人才盘点落地应用实践典范—唱吧

▪ HRVP 邹婧玮

公司背景 唱吧（北京小唱科技）诞生于2012年，致力于为音乐爱好者搭建最好的音乐社交平台，打造全球最大的音乐社交生态圈，让每个人找到音乐带来的快乐。2012年5月上线后，一举拿下appstore第一名，自此开创了中国移动互联网KTV行业。2014年，唱吧拓展为音乐集团，集团业务涵盖手机KTV、智能音乐硬件、互联网连锁KTV、连锁mini KTV车载及电视大屏KTV，以及音乐厂牌业务。2019年唱吧进行了全面战略升级和文化升级，并在5月31日七周年庆典中，进行了战略及文化价值观全员发布会。此后，配合战略落地，各部门进行了组织及人才盘点，落实了目标的分解和组织的调整。并通过盘点，检查了组织的人才准备度。

培养落地 在人才盘点之后，唱吧将培养目标锁定在总监级。唱吧一直非常重视员工的发展，在培训方面不断尝试突破和改革。由于本次战略升级的需要，专业力和管理能力成为关注的焦点。考虑到知识的“社会化倾向”和传统培训的“个性化缺乏”，2019年公司决定将培训经费下发至个人，个人学习后，通过内部分享的形式结业。此举一出，得到经费的骨干，开始主动思考“我要学些什么，往常的“公司的培训计划”、“被动上大课”，陡然变为了“我自己的学习计划”。在这样的背景下，“学什么”就变成了重要的一环。

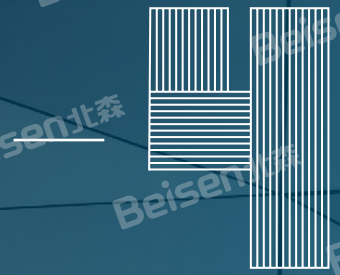
基于以上背景，公司引入了北森的“锐途管理人员综合测评”工具，从能力、个性、动机三个层面，全方位帮助员工进行自我诊断，帮助他们了解自己的优势和短板，进一步明确未来的成长方向。此外，对总监级管理人员，还通过“一对一反馈”式的报告解读，帮助他们觉察自己的个性特征给管理上带来的优势和挑战，深度分析工作困惑背后的原因，并指导其制定未来的个人发展计划（IDP）。

反馈过后，员工普遍反映结果对自己的触动非常大，如某总监在得到反馈后，发现自己当前团队的张力背后的原因主要在于自己“支持性”很高，但“同理心”较低，导致自己虽然很想帮助下属，但却很难了解下属的真正需求。挖掘到原因后，北森的专家老师有针对性地为其推荐了一些提升方法和行为练习计划。后续这名总监自己也翻阅了很多沟通类的相关书籍去学习，探索更多团队沟通的方式方法，并持续思考总结并记录笔记。在最终结业的时候，还将在公司大讲堂上进行分享。在之后的实际工作沟通中，这名总监也从“输出信息”向“多聆听他人心声”方面有了明显的转变。通过借助测评工具让管理者更了解了自己，也让公司更了解了管理者，为后续的培养锚定了方向，更在内部形成了很强的“自驱”型团队成长氛围。

文化落地 2019年公司的文化升级，是伴随着531战略宣贯同时启动的。通过半年多的宣导、认知和行动，在年末整体业绩明

显提升的情况下，公司决定进行一次全面的360度文化评估，检验目前的文化准备度，为明年的战略思考提供基础。在测评方案设计之初，公司邀请了北森的专家老师为内部分享了互联网企业文化价值观落地的实践思路，给后续项目设计和执行带来了启发和借鉴。最终，结合外部经验和内部探讨，整个文化价值观落地设计了“评估–反馈–行动”三大步骤。在评估阶段，我们将公司文化价值观细化，具体到行为表现这一颗粒度，让员工更细致、精确、深刻地明白“公司的文化要求是什么”。结合北森GENE 4.0胜任力词库的发展建议，将唱吧的文化价值观落实到具体工作方法上，并在评估中引导宣贯。在反馈阶段，请北森的专家老师对整体文化评估结果做了分析和反馈，并通过一场长达6小时的管理团队工作坊，将360文化评估数据，通过北森“五力模型”进行解读，分析公司文化表现，并从中找到“关键挑战”，引导参与者寻找完成挑战的关键路径，并全面复盘，达成一致行动计划。整个工作坊，大家的投入度都非常高，原计划的3小时的“360文化价值观评估结果分享”，在更深刻的目标和意义引导下，持续了6个小时。在此过程中，让参与者深度体验了文化落地对于战略实现的重要性，并为2020战略目标做了深度的文化准备，统一了战略意识和行动方向。





PART

关于人才盘点，HR 面临哪些挑战？

在多数企业内部，在人才盘点项目的实施上HR部门往往是当仁不让的主导者和责任人，承担着盘点项目的全流程推进的职责。对于盘点项目，HR部门往往非常重视，投入最强的人员和资源，因为他们将面临的是全方位多样化的挑战。正如某金融公司的HRD在访谈中所言："没有比我们HR更期待（人才）盘点能成功的了，我们非常精心地策划，全力地推动，但对盘点能否获得最后的成功，我们心里也有些没底。"

4.1 HR 挑战一：平衡多方诉求

如何平衡企业内部多方的诉求，解决分歧，获得多方的支持，是企业HR在人才盘点发起阶段最担忧的事情。在人才盘点的策划中，HR最担心和投入精力最多的就是如何平衡多方不同的诉求（30%），其次是最关键的评估环节（29%）。一个盘点项目的发起、策划、推动、落地及跟踪需要形成一个完整的闭环，而在每一节点上，企业内部多方力量的支持和参与是项目顺利运转及获得成功的必要保障。如何在保证盘点过程公平、结果公正的同时，也顾及到各方的诉求，平稳高效地推进项目，是盘点设计者最关注的核心问题。

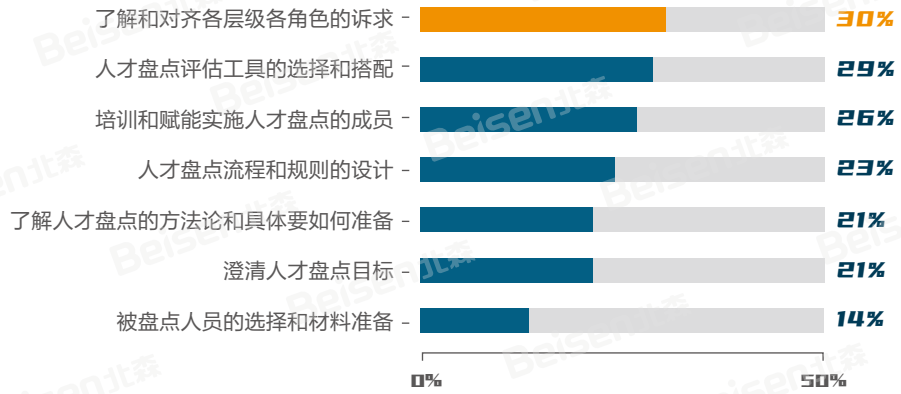


图 14 人才盘点计划中投入大量精力的环节

另一个数据也印证了这些担忧，实施过人才盘点的企业内部在盘点过程中有诸多分歧，主要体现在“潜力员工的评价标准”(55%)、“评估员工潜力和能力的方式”（50%）和“盘点后发展计划的设计”（43%）上。

这些分歧指向的是**人才盘点的三个基本问题：如何定义人才？如何评估人才？如何发展人才？**在这些基本问题上的不同回答，既源于企业内部各方对企业战略和岗位挑战的不同理解，也源于各方不同的立场和诉求。若这些关键问题上的分歧迟迟无法统一，盘点项目将很难推进和获得成功。

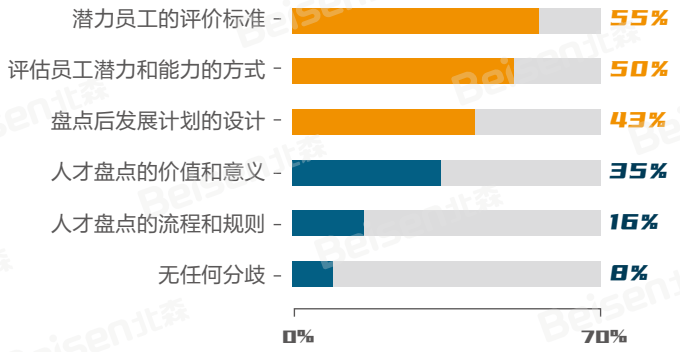


图 15 人才盘点过程中存在的观点分歧

4.2 HR 挑战二：后续落地到位

调研数据显示，在终止盘点项目的企业里，有45%的受访企业认为主要原因是“盘点项目的价值不明显”。究其原因，则是源于内部各方对人才盘点后续落地的结果不认可或不满意。所有的人才盘点项目在初启时，都要回答一个终极问题——“盘完后怎么办”。在这个阶段，对盘点结果的落地设计多是蓝图状态，当逐步走向实际场景时，HR会发现，每一步的落地都需要能力、魄力和协同的支撑。

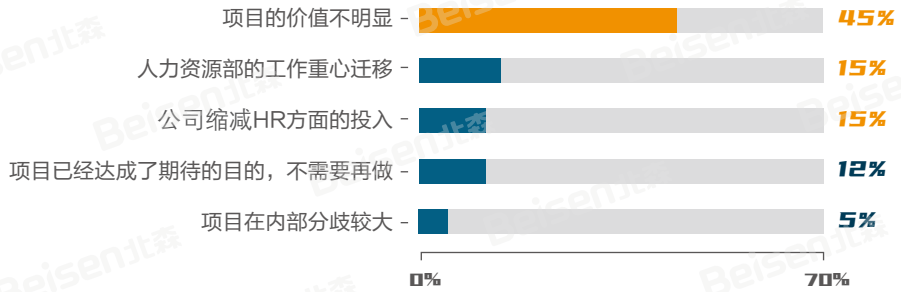


图16 受访企业没有持续做盘点的原因

“有能力承接”，即成熟度较高的团队能更好地承接人才盘点的结果。更有思路、有共识、有行动的团队，在人才盘点全流程的参与度和后续盘点结果落地程度都会更佳。某互联网资讯类科技公司在持续实施年度盘点的过程中发现，盘点结果在专家条线应用的效果比较好。进一步分析原因，发现核心在于专家条线的整体成熟度比较高：一方面，该条线的多数管理者具备多年的管理经验，参与过多项人才管理相关项目，管理者们对如何发展个人、团队有着较深见解和较多实操经验，这些成熟的积累良好地牵引人才盘点的落地；另一方面，该公司每年对专家条线倾斜投入大量培训资源，该条线的员工对“员工发展”类项目有较高的开放度和接纳度。可见，开放的员工、成熟的管理者，能为承接人才盘点结果建构良好的能力基础。

“有魄力执行”：人才盘点的后续落地应用，需要有魄力地推行。盘点结果的难落地，还源于各方对后续人事动作的迟疑。某大型金融公司，在年初启动了领导力高潜人才池项目，旨在通过人才盘点，发掘具有管理潜质的一线员工，进入加速培养计划，助其成长为一线管理者。在一期项目后，HR部门发现，高潜人员名单受到了业务部门的认可，但却被束之高阁，业务部门迟迟不与HR共建下一步培养计划。通过进一步沟通发现，业务部门非常担心后续的推进会产生消极影响：进入加速培养项目的高潜人才，可能会认为自恃特权，和公司大谈条件；未进入高潜人才库的员工可能会认为自己被低估，或准备离职，或消极抵抗，认为高潜人才应该“一马当先”，包揽有挑战性的工作。在这种僵持的情形下，HR部门不仅需要有魄力地“推一把”业务部门，推动其按照既定的培养方向推进，还需要做好业务部门的“后盾”。在经过多轮沟通和探讨后，HR部门决定将盘点结果向内部“透明化”，公布高潜人才的选拔条件，并公开说明该项目是持续的，而不是一次性的——入了该高潜名单并非一劳永逸，未加入的人依然有机会。且选拔之

后，HR部门将对该高潜人才池进行动态管理，只保留那些能够持续表现优秀的人才。与此同时，HR同各高潜人才的直线经理与其进行了坦诚的沟通，明确加入高潜项目不等同于晋升，而是会被赋予更大的挑战，如果在挑战中得到了成长和突破，在将来的晋升机会中他们会被公司优先考虑。在这样的一系列举措下，HR部门展现出了坚定落地项目的魄力，并用专业的辅助动作打消了业务部门的疑虑，有效推进了培养计划。

“有意识协同”：在能力和魄力的基础上，HR和业务部门的协同共进是盘点落地的保障。在实施完盘点的评估阶段后，HR部门需要与业务部门共同探讨、共建输出人才分析结果，避免因闭门造车造成的分析结果与业务需求的割裂。此外，也可以批量输出，发起多项培养计划（如“青苗人才计划”、“领航人才计划”等），定期按达成共识的“行动计划表”跟进落实，整体把控和追踪落地情况。



4.3 HR 的隐形挑战：掌权者的支持

我们在调研和访谈中发现，**对于人才盘点，掌权者往往有支持的态度，但却缺乏实际的支持力度。**在首次发起盘点的企业中，有接近70%的企业是由HR部门发起，这意味着HR部门在盘点的策划阶段需要做大量的内部沟通工作，去说服企业的老板和业务高层。且进一步数据分析显示，25%的企业中高管对盘点的态度是“明显的谨慎观望”，这对HR部门的影响力和驱动力是非常大的考验，也是HR的修炼之一。

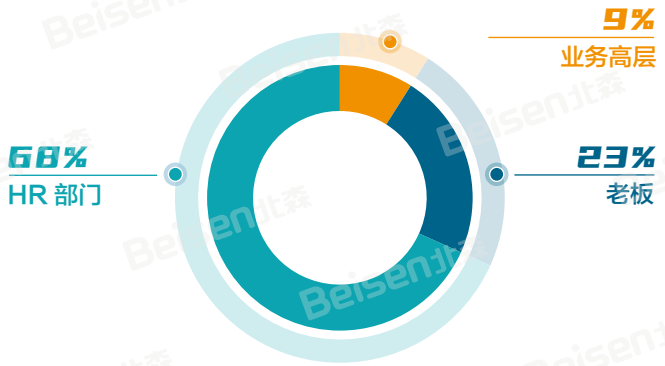


图 17 首次实施人才盘点的项目发起人

此外，76%的HR认为企业重视人力资源、愿意投入，但在人才盘点项目的预算上，却有50%的HR表示没有任何预算或不清楚预算。这些情况也从侧面反映出，虽然今年首次发起的人才盘点项目数量较多，但有“假性繁荣”之嫌，其中一部分项目很可能因为无法获得足够的支持而中止（在后续跟踪调查和访谈中也证实了这一发现）。

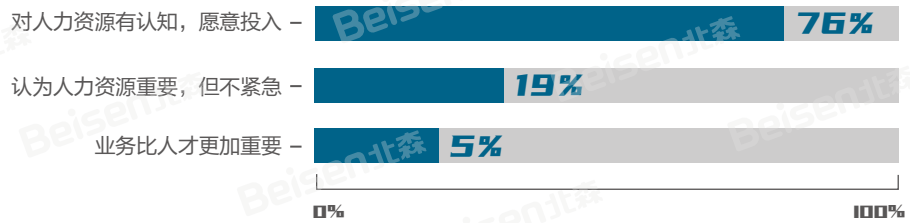


图 18 受访企业对人力资源的态度

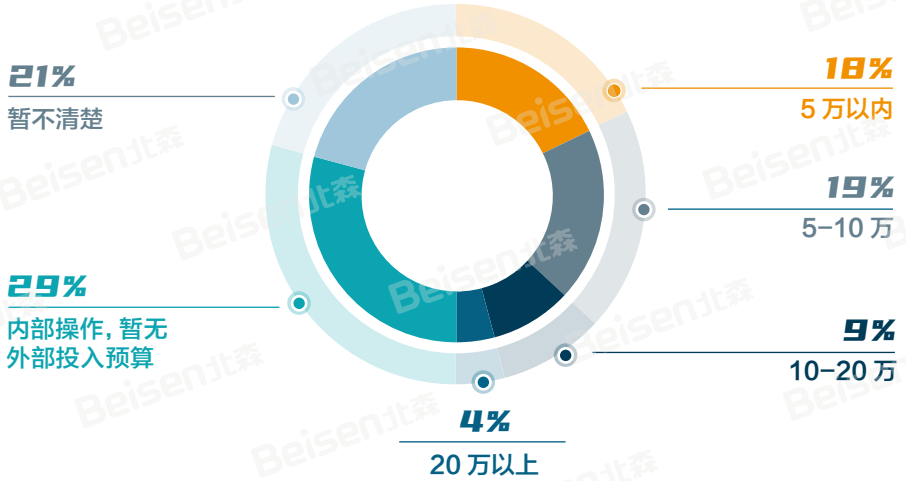


图 19 受访企业人才盘点计划的投入费用范围

人才盘点实践案例

某电商企业进入了发展的第6个年头，业务发展速度高于同行，人员规模500人。在新一年的人力资源规划中，为了支撑业务的继续扩张，人员规模将实现较大的增加。新上任的HRVP来自于同行业知名企业，在入职半年后，发起了内部管理者盘点项目，旨在了解企业的管理人员的现状，为接下来人才的排兵布阵做参考。HR部门做了大量的人才盘点准备，将项目和预算向上汇报时，得到了老板的模棱两可的答复。在和老板的几轮沟通后，HRVP和老板达成共识：在内部的基中层管理者中施行轻度盘点，由内部HR独立执行，通过访谈的方式进行评估。项目启动后，HR部门很快发现了各种问题：在盘点启动会上，老板并未出席，这也直接导致了业务部门的管理者参与盘点的配合度不高，很多管理者以业务繁忙的原因拒绝参与评估访谈；在HR部门组织的盘点会议上，一些业务部门的高层领导也毫不留情地表达出对盘点项目的不满，他们认为盘点的方式太主观，访谈的HR既不足够懂业务，也不够专业公正，盘点的结果和他们的认知偏差大。最后，盘点项目以黯然失败告终。

究其原因，主要是这家企业的人员规模并不大，老板自认为非常熟悉所有的关键管理者，管理者盘点的价值对他来说不明显；且在新的业务布局下，老板当下的人力资源关注点在于如何迅速地获取适合的外部人才上，而不是理清内部人才。总之，尽管对于这家企业来说人才盘点在理论层面上有诸多价值，但如果没有得到老板的真正认可，盘点项目失去应有的关注和配合，势必无法发挥理想的效果。

5

PART

持续做盘点的企业，有哪些成功因素？

结合对企业实践的持续观察和各项调研、访谈结果，我们将人才盘点项目获得成功的核心因素总结为以下三个方面：**“人员的积极卷入”，“流程的规范实施”，“文化的逐步建立”。**



图 20 人才盘点成功的三大核心因素

5.1 人员的积极卷入

HR作为人才盘点工作的主要宣贯者、推动者和监督者，在推行盘点时需把握三个核心：

• 打造客观公正的氛围，做出公正客观的评价；

• 统一企业人才观和人才语言，更全面地看待人才，打破“论资排辈”和“地方保护主义”；

• 赋能管理者，有效传递人才盘点不是一项任务，而是基于企业人才管理理念的一项支撑组织战略的重要手段和方法。

首先，业务部门需要积极卷入。在统一人才观和人才语言上，HR需要与业务部门共建人才标准，回答“如何定义我们的人才？”，“高潜人才需要具备哪些能力要求？”，“如何表现才算契合公司的文化理念？”等问题。所有这些问题，HR部门都需要与业务部门充分沟通，达成一致。为了进一步赢得业务部门的配合，HR需要在盘点的多项流程中卷入业务部门：在盘点的准备阶段，给业务部门做好宣贯；在盘点的初期，同业务部门共同制定人才盘点标准、实施计划等；在执行过程中，按照既定流程协调被盘点人员积极参与盘点和结果校准讨论；在盘点的后期，还需要赋能业务部门的管理者相关技术，共同推动人才盘点结果的落地。

其次，企业高管需要积极卷入。此次调研数据显示，39%的企业认为“企业老板发起人才盘点项目”是盘点项目成功的重要保障。从参与度影响的角度看，企业高层能够“自上而下”推动项目，可以保证项目的顺利进行。但如果公司的高管对盘点项目的态度不够积极，那么其他管理者也会认为项目无关紧要，因而不重视。在项目启动前，高管还可以从“员工发展”的视角，在企业内部进行项目价值的宣导，提高员工的重视度，也为后续员工积极参与项目提供基础。从人才共识角度看，企业高层的积极卷入能帮助整个人才盘点项目更高效地产出人才共识。在项目启动前，项目负责人应与高管深度沟通，明确企业战略下的人才需求，宣贯人才盘点为企业带来的价值，就人才盘点目标达成一致共识。从结果可控角度看，企业高管在项目前期充分的卷入和参与，能让他们对项目价值的理解更充分，对盘点结果的期待更合理，这也将保证人才盘点结果的接纳度更高，后续落地项目实施更为顺利。

人才盘点实践案例

某制造企业发起的以高潜人才培养为导向的人才盘点项目遭遇了尴尬的局面——盘点出的高潜人员并不会在业务部门提拔用人时被首要考虑，而且对于HR部门后续提供的系列培训，业务部门相关人员的参与也并不积极。究其原因，问题就出在HR太害怕“麻烦”各高管和各业务部门管理者了，以至于都是自己在独立开展盘点工作，企业高管们不知道、不理解、不认同，因此也不买账。

其中最明显的分歧就在人才标准的理解上，盘点的人才标准是由HR独立设定的，设定后没有跟业务部门的相关领导做过探讨和沟通。HR对高潜人才标准的定义，传承了该企业的传统模块的用人标准，着重于资源整合、成本管理、监督检查、专业沉淀；而业务部门正在经历工业制造4.0转型，除了传统业务的持续推进发展，也开始在内部推动智能制造的升级，以及从单一产品到解决方案的转型。因此，业务部门对管理人员有新的期待，着重于商业化思维、市场敏锐度、开放学习新知识等，这些对高潜人才的定义上的分歧，直接导致了业务部门对盘点出来的高潜人才并不认可。

可见，在盘点项目中，在人才的定义和标准上HR部门联合业务部门达成共识是至关重要的一步。HR部门不能因为自诩专业或害怕麻烦业务领导，而忽略了业务部门的真实需求。在共建人才标准的过程中，HR部门一方面需要认真倾听和分析业务部门的需求，另一方面也需要提供专业的人才管理方法论及系统工具，帮助业务部门将业务的诉求翻译成人才的需求，进而转化为真正有价值、实用且可落地的人才标准。



5.2 流程的规范实施

5.2.1 明晰业务策略，确定人才需求

战略决定组织，组织决定人才。

人才盘点的首要价值是支持组织战略，通过梳理人才缺口，为战略任务配置合适的人力资源，解决关键岗位人员继任问题，来支撑战略目标实现。在20世纪90年代初，IBM经历着从传统硬件制造向咨询业务转型的阶段，原有业务下管理者更强调命令控制、监控结果，关注流程，管理者行为是被动的“如果我不知道，我就不会做”，而新型咨询业务则要求管理者从组织的层面思考问题，要善于激励团队，关注外部市场，行动更加主动，意识到“如果我不去做，我就不会成功”。基于这样的战略思考，IBM提出了新的领导力素质模型：致力于成功（focus to win）、动员执行（mobilize to execute）、持续推动（sustain momentum），通过素质模型，明确了人才需求，并统一了管理者的思想和行为，为IBM第一次转型奠定了基础。

一家传统服饰制造企业，伴随电商平台的崛起，这家企业也开始探索自己的互联网化转型之路，尝试定位新市场，开拓新机会。在核心部门吸引力下滑，优秀人才严重流失的情况下，企业开始重新梳理自己的用人需求，聚焦关键人才进行盘点，期待实现每年为组织提供足够候选人的同时，保持原有体系的运营和发展。因此，HR部门将人才盘点流程的第一步设定为“以终为始”，从战略出发确定人才需求，去探索和思考“企业未来3-5年的战略是什么？”，“为支撑此战略我们的人才数量、结构需求是什么？”，“当前是否存在人才差距，如何缩小差距？”等问题。



A 人才盘点实践典范：某物联网公司

公司背景 某物联网公司成立二十余年，是国家高新技术企业、国家规划布局内重点软件企业之一。M2M（机器到机器通信）是物联网的前身及最重要的业务环节之一，二十年来该公司始终扎根在M2M产业，以极大的投入开展物联网移动数据通信系统的设计、研发、生产、销售及集成服务创新。近年来，该企业面临着由传统M2M技术向5G+物联网的逐步转型的挑战。

项目背景 该企业虽然在通信行业内有一定的技术积淀，内部的骨干人员稳定性强，但当前业务正经历关键的转型期，在人才管理上（尤其是研发序列）也需要同步升级，打造更专业的团队、更高效的组织。基于此，该企业计划打造升级的内外部人才供应链：在外部人才引进上，秉承“吸引+融入”的策略，希望能吸引到优秀的物联网技术的精尖人才，并在新人才的融入上提供了一系列的支持和保障；在内部人才供应上，该企业采取的是“锚定+升级”的策略，去锚定组织内部可以发力的关键人才，并帮助这些人才进行能力、心态上的全面升级。在此背景下，于年初在内部发起了“2019组织与人才发展项目”，盘点销售团队、研发团队、中高管三个群体，以明确和宣导转型背景下的人才期待，理清人才现状，促进组织与人才的共同转变和长远发展。

项目流程 该企业的组织与人才发展项目按照北森SAFE人才盘点方法论推动，分为六个步骤进行。

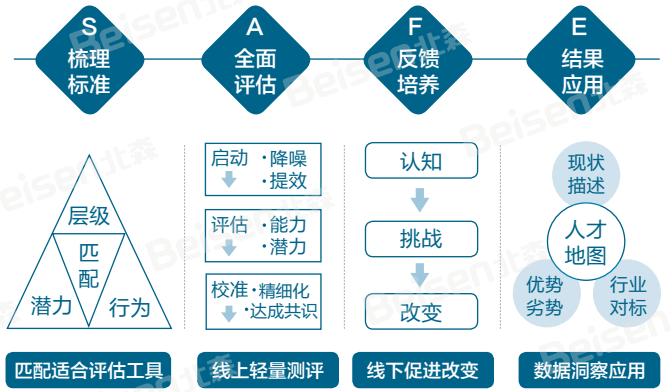


图 21 北森人才盘点 SAFE 方法论

一、在启动阶段，CEO在内部各类会议上强调了项目的重要性，HR也和各业务负责人多次宣导项目的目标和价值——帮助到大家的识人用人，从而推动人岗匹配、更好地提升组织绩效。这些宣贯起到了良好的降噪效果，为后续项目的顺利进行打下了良好的基础。

二、在人才模型的确立过程中，该企业使用北森3C敏捷建模方法论，通过资料分析和高管访谈收集战略要求、文化倡导、人才

期待等信息，通过召开人才模型研讨会，在研讨会上使用北森GENE4.0胜任力卡片工具， 结合组织及岗位视角梳理角色的定位、挑战，演绎推导产出了该企业人才模型。该人才模型包括拼搏力、洞察力、执行力、合作力，即明确了在未来转型的业务挑战下，公司对人才的期待是具有拼搏的创业精神、敏锐的市场嗅觉、坚定的执行信念及共赢的团队精神。且此人才模型为梯队模型，在不同的层级上，这四项能力的具体要求是递进的。在后续的盘点和评估中，也将从以上四个角度去评估员工的能力和潜力。



图 22 北森“3C”敏捷建模方法论

		管理自我		管理他人	
构建思维模式	思考与分析	分析问题	M-001	系统化思考	M-002
	创新	创新	M-004	创新	M-004
	决策	决策判断	M-007	决策判断	M-007
	以客户为中心	客户导向	M-009	客户导向	M-009
	商业敏感性			市场敏感性	M-011
	战略思维	理解战略	M-014	理解战略	M-014
确保工作结果	执行	**高效执行**	M-018	**推动执行**	M-019
	分配授权			任务分配	M-021
	工作优化	精益求精	M-023	持续改善	M-024
	体系化管理			方法沉淀	M-026
	专业	**展现专业素养**	M-028	专业引领	M-029
促进人际协同	建立人际网络	关系建立与经营	M-031	关系建立与经营	M-031
	合作	团队合作	M-034	协同增效	M-035
	影响他人	**有效沟通**	M-037	影响说服	M-038
带领团队成功	承担管理责任			**管理承担责任**	M-040
	吸引人才			识别人才	M-041
	发展人才	辅导他人	M-043	**辅导他人**	M-043
	激励人才			激励人心	M-046
	建立团队			建立高效团队	M-048

图 23 北森 GENE 4.0 胜任力词库节选

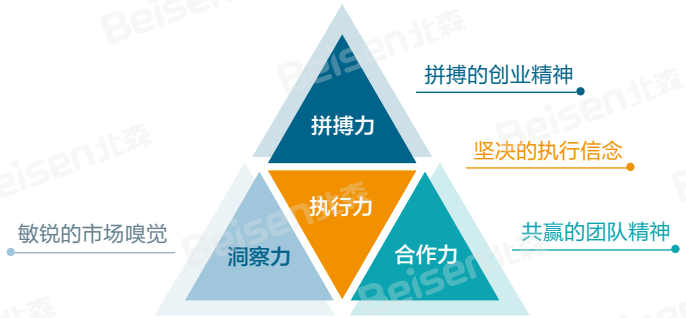


图 24 该企业在人才盘点初期所构建的人才模型

三、在人才评估阶段，该企业使用两项线上评估工具：综合素质测评（管理者使用北森锐途管理人员综合测评，非管理者使用北森全面人格测评）和360度行为评估，同时结合员工的绩效评估结果，将员工的工作结果（过去）、能力（现在）、潜力（将来）都量化成数据，形成全面的人才画像。

*注：①**北森锐途管理人员综合测评：**以冰山模型为基础，从能力、人格、动力三大方面对管理者进行评估，包含七大测验，旨在全面考察中层管理者的综合素质表现。包含多项测评技术的应用，如迫选技术、李克特量表技术，情景判断测验技术、平行卷测量、题库等，通过有针对性的评估模型，全面和深入洞察管理者的领导力水平，对管理人员的工作表现具有较高的预测力。

②**北森全面人格测评：**采用大五人格理论作为基本模型，根据职场人个性特点和北森多年人才评估实践，将大五的5大方面解构，从影响工作的动机、情绪、人际、思维和行动5个角度重新建构模型，更加适用于职场人的个性评估，测评的结果也更容易应用于实践，帮助组织进行高效的人才管理。

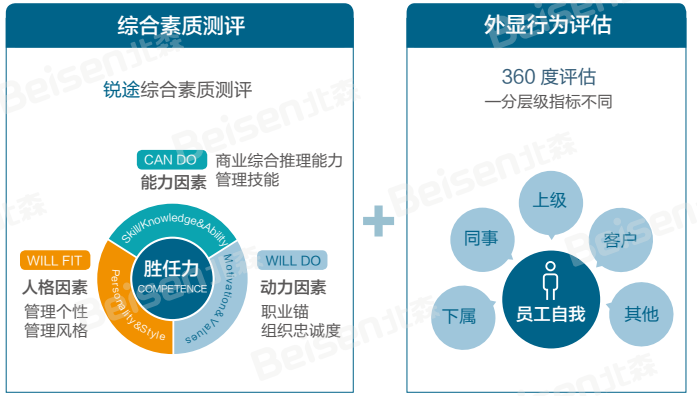


图 25 该企业所选择的线上评估工具

四、在团队数据分析阶段，基于收集到的所有员工数据和评价，分层级、分团队去呈现团队数据洞察结果，输出了公司骨干人才地图、各群体的人才画像、各群体在人才模型的四力上的能力、潜力分析等相关内容，使高层和HR清晰地了解了企业骨干人才的情况、核心人才的长短板，在知人用人上有了更有价值的参考。

	总监层级	经理层级	团队 A	团队 B	……
拼搏力	黄	黄	黄	红	黄
洞察力	绿	红	黄	红	绿
合作力	红	红	黄	黄	绿
执行力	黄	绿	绿	黄	黄

图 26 该企业人才评估结果（红绿灯机制）节选

五、在关键人才校准会阶段， HR、外部顾问及关键人才的上级、斜线上级、隔级上级聚焦地讨论关键人才的能力优劣势、发展潜力，形成清晰的用人策略。在实践中我们看到，很多管理干部是第一次以这样的方式来讨论人才，其中大部分管理者在项目结束复盘时反馈，全面的人才数据（尤其是潜质测评结果）补全了他们在管理上的视角，有助于他们对关键人才做出更高效的管理动作。



图 27 人才校准会的参与方

六、在一对一反馈阶段，外部顾问及HR应用反馈技术与关键人才进行一对一沟通，基于组织在转型阶段对人才的期待，就评估报告及工作中的挑战和困境进行个人优势、不足的挖掘，探讨改进方向和办法，从而达成共识，促进受测者的自我认知和规划，进一步落实改进目标和方法。这是将组织期待落地到关键岗位上的关键动作。

基于这六个阶段，该企业摸清了人才的现状，定位了关键人才，也明确了关键人才发展的聚焦方向；另一方面，他们用盘点中获得的洞察去指引人才发展，进而实现了通过人才的加速培养去反哺转型业务增长的目标。

这一案例再次证明：**所有人才盘点的需求都从业务中来，也终将回归到业务中去。**

5.2.2 聚焦盘点人群，实施盘点流程

在**准备阶段**，HR需要确定盘点的时间范围、目标人群、内容流程等并形成“工作计划表”。并在评估开始前对被盘点人群进行宣导，使其了解项目目标、流程，降低焦虑感，提升配合度。在实践中，有些企业还会设立盘点委员会，由高层、业务、HR多方组成，进一步确保盘点过程中各方有效协作。

在**评估阶段**，HR根据确定的人才标准设计评估工具及流程，通过使用绩效数据、客观测评、360度评估、述职、面试等方式进行综合的人才评估，确保过程开放，结果客观。在获得评估数据后，HR可使用数据进行盘点预分析，如产出初步的人才九宫格或关键人才分析结果。基于这些数据和初步结果，很多企业会开展人才盘点校准会，对人才进行充分讨论和校准，既充分避免用人决策失误，也能营造一种公平的用人环境和制度。校准会环节常发生的一个情境是直属上级的“护犊子”，面对此类问题，HR可以用客观评价结果“数据举证”，或采用STAR原则提问、引导，如“该员工若工作努力创新，可否举一个例子，在什么情境下，面临什么任务，采取何种行动，产生什么结果”。HR更要鼓励直属上级们从“发展视角”看待被盘点员工，客观的评价和聚焦的培养能更好地帮助员工自我发展。在人才盘点校准会后，将最终输出人才档案，人才地图等共识的、可视化的盘点结果。



A 人才盘点实践典范—某不动产金融投资公司

项目背景 某金融投资公司业务领域包含投资、基金、保险、养老、大健康等。该企业积极布局金融投资，期待打造多元化产业投融资的金融投资平台。2019年初，该企业接到集团下达的基金规模翻倍增长的业绩任务，且核心班子已硬着头皮签下了军令状。但组织内是否有精兵强将来承接如此艰巨的任务，无论是高管还是HR部门心里都没有切实的把握。往年，该企业只需将目标自上而下拆分到各业务条线即可，但今年靠简单的拆分和分派已经不够，更需要精细的战略规划和目标拆解，并落到具体的责任人及项目上。基于此，分管人力的副总决定发起人才盘点，目标是“捋一下公司现有的业务人员，看看有没有人，如果没有，得从市场上快速猎取”。

项目流程 考虑到盘点工作需要业务部门的高度配合，HR 部门的第一个动作就是和业务条线的 SVP 沟通，说明盘点目的，了解业务条线 SVP 对盘点效果的期待。

第二步，HR部门设计了一张预盘点表格，发放给业务部门BP及直属上级填写，该预盘点表格收集了被盘点员工简历、过往业绩、工作的表现。基于这些信息，HR和业务SVP进行人员的“预盘点”，帮助SVP既对盘点对象有基本的了解，也对后续的正式盘点流程能有所准备。以上这两个步骤，HR部门通过与业务部门的深入沟通，完成了了解期待、统一共识和换位思考，为后续盘点会环节打下了良好的基础。

第三步则是设计了线上的人才评估，这个过程相对比较顺利，HR部门从线上收集潜力测评和360度评估的结果，快捷地获得了系统自动统计的评估结果。第四步的盘点会，则是达成人才共识的关键过程，前期的预盘点表及人才评估报告在这个阶段作为重要的信息源给探讨提供了客观依据。在盘点会前，HR部门安排每个被盘点员工针对总体业务目标的变化进行述职，阐述自己的看法和后续一年的工作规划。在盘点会上，CEO、业务SVP及HR结合前期收集的信息、述职内容、员工日常工作、部门间配合情况等，判断被盘点对象的业务能力和未来潜力，并确定未来对该对象的激励、管理、发展策略。此外，HR在盘点会上也会对业务部门的团队搭配、高潜挖掘提供建设性的专业意见，并在外聘的端口加快节奏、明确画像，猎取最适合的人才，加强团队作战能力。

该企业的核心班子非常认可此次人才盘点项目的价值，某重要领导评价：“首先，我们知道了业务人员现在的能力gap；其次，对于指数级业绩目标的达成，在人上面需要两条腿走路，内部尽快提拔可用之才，外部尽快寻找资源型的业务团队，猎取牛人及团队。我们马上要达成今年的伟大（业绩）目标，这和我们在人才布局上的几个关键动作非常相关。”

5.2.3 结果有效落地，后续持续追踪

企业常常通过IDP（个人发展计划）落地盘点后的高潜人才培养。在制定IDP时，HR可以鼓励业务部门牵头，基于盘点校准会上达成的共识，与员工共同参与制定。业务领导对员工的工作现状最为了解，且是IDP计划的主要策划者和支持者，而员工本人则是执行者，HR可在此过程中提供工具。IDP制定完毕之后，HR要定期追踪回溯业务部门IDP执行效果，并提供必要帮助。如图28所示，可以统计关键员工离职率、内部晋升比例、内部晋升员工半年后胜任率等指标。总之，整个落地流程中，**HR更多承担的是辅助监督的角色，而业务部门则要承担起与员工共建发展计划，追踪IDP落地有效性的责任。**

效果检验

人才指标	当前	Q1	Q2	Q3	Q4	……
关键员工离职率	40%	40%	35%	30%	25%	
内部晋升比例	30%	0	20%	0	40%	
内部晋升员工半年后胜任率	30%	40%	30%	50%	55%	
……						

图 28 人才发展项目效果检验表示例

而从群体层面来落地盘点结果时，HR部门可总结不同层级、序列、团队的人才特点，例如人才结构的健康程度、高潜人才或关键绩效贡献者的占比、团队共同的能力优势和短板等。基于这些团队洞察，与企业高层一起共建，从组织的视角找到提升的方法，形成行动计划并执行。例如，某互联网企业在进行不同层级的人才画像分析后，发现公司内部的中高层管理者是一群“低头族”——执行力超强，只顾“低头干活”，而在战略思考、创新上却多有欠缺。经过与CEO和业务部门领导探讨后，HR明确了六项提升措施，其中有两条非常关键且成果显著的举措：一是加强对现有中层管理者全局思考能力的培养，通过少量的相关课程及大量的关键任务历练、情境模拟训练的方式，提升其战略思考能力；二是在搭建中高层管理人才池时，将战略思考、创新能力加入入池标准和培养重点目标，保证战略和创新人才的输送。

综上，盘点结果的落地，可以从关键人才层面来设计，也可以从组织或某群体层面来设计。但无论如何，**业务部门都应该是盘点落地的履行主体。**

5.3 文化的逐步建立

结合调研数据和访谈，我们发现“成熟的文化价值观”、“开放的文化氛围”更有助于盘点项目成功实施。

这一结果不难理解，因为人才盘点过程势必会涉及到“评价别人”和“被别人评价”。甚至在不少企业中，谈论自己的接班人是非常敏感的事情，培养接班人听上去更像“挖个坑把自己埋了”。有一些管理者也会认为谈论人才会导致一些负面效果，认为评价“谁比谁更适合”颇有风险。

开放的文化建设不是一蹴而就的，但是千里之行，始于足下。阿里巴巴从创业之初就开始关注人才，逐步形成人才盘点机制，到如今每年人才盘点会占重要一席；奈飞鼓励打造开放坦诚的文化，从高管出发，自上而下地推广透明反馈的练习，例如让高管团队在会议中做“开始、停止和继续”的练习（在练习中，每个人都要告诉一名同事一件他应该做的事、一件他应该停止做的事，以及一件他做的非常好且应该继续保持的事；练习后，高管回到各自部门，会将练习中大家说的内容都告诉部门成员），自上而下树立起坦诚的榜样，要求所有领导者不断分享反馈从而打造这样开放坦诚的文化（《奈飞文化手册》）。

随着开放文化的逐步建立，人才盘点的土壤也会愈加深厚，以滋养组织能力进一步提升，更强有力地支撑战略的实现。



人才盘点实践典范：某大型互联网公司

公司背景 某互联网公司是以原创内容为主要优势的传统门户网站，近年来，在以大数据和精准推送为主要特征的新媒体以及以直播为代表的富媒体带动下，整个媒体行业都在经历一场内容形态的全面变革，该公司也开始进行战略转型，随之面临一系列组织架构调整与人员变动。由此，自2016年第一次开展人才盘点后，历经三年逐步将人才盘点形成了一套机制和文化。

第一年“初窥门径，摸清人才账本” 友商快速崛起带来业务冲击，公司内部人员也出现了动荡。由于关键层级人员流失，加上公司用人一向很大胆，导致公司火速层层提拔一些新晋管理者。管理者能力参差不齐，公司期待通过人才盘点项目对人员整体情况做个摸底。考虑到公司整体氛围比较“敏感”，领导也存在“印象派”或“一言堂”的情况。因此在发起人才盘点项目的时候，首先，将整个项目包装成了培训计划，本着提升的目标，摸清人才账本，看到团队现状，降低人才盘点的敏感度。另外，从高管的角度，为了规避“印象派”和“一言堂”影响客观判断，也为了协助HR将项目更顺利推进，项目组邀请高管全程参与关键人才的校准会，并提供一对一的个人反馈技术赋能，让高管层掌握人才评价与辅导的基本方法的同时，也能更客观冷静对员工做出评价。

第二年“驾轻就熟，做好人才保留” 通过第一年关键人员的盘点，盘出了关键岗位的空缺和关键人才的胜任情况，摸清了人才账本。然而公司在第二年依然面临着人员流失的情况，甚至第一年盘出的部分高潜力人才都流失到了友商处。因此，第二年的重点在于如何对关键人才做好保留。从公司高层的支持力度来讲，通过第一年的高度卷入和赋能，高管对第二年的人才盘点有了更大的支持力度和开放度，这对盘点的顺利开展也起到了极大的推进作用。在落地人才保留动作上，也通过“评估离职风险”、“向下多看一层继任”、“IDP落地赋能培训”等方式做到“离职有预判，继任有准备，保留有方向”，以最大程度留住人才，降低人员流失带来的风险。

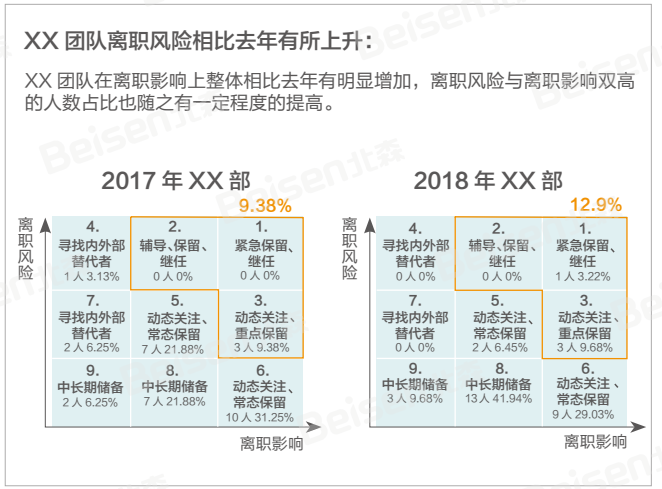


图 29 离职风险评估成果示例

第三年“炉火纯青，形成盘点文化” 在前两年的人才盘点项目积淀下，整个公司内部逐步形成了人才盘点文化，不仅扩大了盘点的范围，如条线的扩大、层级的下沉，还将盘点结果与业务目标更有效地进行了结合，如在年度绩效面谈的同时开展一对一反馈，即基于公司未来战略、组织对员工的要求，去帮助员工分析其工作挑战、个人优势和待改进的能力，并协助落地个人发展计划。

直线上级		职级	m3-2	现任职位	资深 xx 总监	司龄	6 年
计划有效期							

能力概述	
能力优势项	能力待发项
确保执行	高质量决策 – 快速行动
坚持用户至上	培养人才
提倡无边界	创新管理

员工发展计划					
待发展能力项 1：高质量决策 – 快速行动				计划期限	
发展方式	任务	行为措施	衡量标准	起止时间	所需支持
为公司决策给出建议		勇于在公司重要议题上给出自己的建议，会上做记录，尽快给出个人建议和看法。	每个公司重要议题，给出1个以上建议	现在 – 2018.2	xxxxxx
给决策设定一个时间期限，并寻找监督		在犹豫不决时给定一个时间期限，并把问题 xxxxx，给做决策的时间监管和压力。	记录自己决策的时间	现在 – 2018.2	xxxxxx
建立决策机制严格执行		xxxxxx 保障决策机制简单可执行，通过流程化和机制来减少决策的难度，并通过机制减少决策的负面影响。	针对团队的问题，制定2–3个决策机制，严格执行	现在 – 2018.2	xxxxxx

图 30　个人发展计划表示例

回顾该公司的三年盘点历程，从一开始“初窥门径”，到人才盘点方式方法“驾轻就熟”，到后来盘点和业务有机结合做到“炉火纯青”，伴随着人才盘点项目逐年开展，公司对盘点的开放度和接受度显著提升，盘点文化也逐步形成，最终实现了为业务发展逐步打好人才地基，做好人才战略支撑的关键目标。

结语

在仰赖管理效能的组织中，人才盘点是业务增长和组织发展的刚性需求，它推动管理意识和管理成熟度的螺旋上升，同时驱动了关键人才队伍的优化迭代。

我在北森从业十几年间，很幸运看到人才盘点在国内的发展历程，北森与众多企业一道，见证了人才盘点对组织发展的贡献——有些组织通过人才盘点，“赛马”也“相马”，为关键/紧缺岗位建立起高潜队伍，集中资源把高潜送上成长快车道；有些组织通过逐层逐单元的人才摸底透明，采取有共识有对策的人事决策，扶上马送一程，把年轻人送到台前，为组织带来新活力，那些通过客观透明的程序“两年三级跳”的明星人才，是组织用人审美的典范和风向标；有些组织通过人才盘点建立起“继任长板凳”，应对可能或可预期的关键岗位人员变动……

以上还是直观可见的贡献，如果我们透过单体的人，去进一步看人才盘点给组织带来的长期效能，这背后就隐含着组织能用好优秀人才的能力。实际上，更多的组织是通过系统化的人才盘点，给逐层的管理者管理意识的觉醒和管理技巧的贴身赋能，帮他们用对、用好更多人才，拉升管理效能，让“领导力”这项软能力和业务策略互为犄角、攻守自如。

2019年我们服务了更多中等规模的企业（500-2000人），在2019年有关组织的关键词中，我们反复听到和看到的是敏捷型组织构建、文化价值观的提炼及重塑、流程变革、组织能力打造，这些都是比人才盘点更大的话题，但人才盘点的成果都是落地组织变革的有力支撑，这就包括人才标准的清晰、在校准人才时对责任、贡献、能力以及准备度的梳理、透过看人反观的组织设计的盲区和重复交叉，甚至反过来，有时候我们把人这个“魂”理顺了，组织的“型”就有了，未来的迭代落地才能出来。

显而易见的是，中型企业在人才盘点上的实践已经从萌芽、观望、尝试阶段走过来，进入推广和普及，这一轮的调研数据对此也有所体现。旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家，在知识型员工大量聚集、人才质量至关重要的组织中，这种趋势当会持续，但在实践层面还有些需要改善的问题：

过去一年，越来越少的企业抛出“如何说服高管启动人才盘点”这个问题，因为如果不是一把手深有期待，人才盘点基本都会流于形式、难以年对年持续。但当一把手满怀期待的时候，人才盘点又很容易承载了组织架构优化、企业文化和价值观提炼穿透、员工活力的激发等等命题，期待人才盘点直接解决这些命题，定点攻坚这个层面的问题，虽不至于缘木求鱼，但也算舍近求远，所以从无到有开展人才盘点，还是要理性期待，到底是选高潜、还是搭后备，到底是重人才任用、还是求人才发展，不同的目的亦对应不同的操作方法。

人才盘点深度与技术准备度之间还存在差距。我们认为是否进行深度的“人才校准”代表了盘点的是否有深度，有时我们会比喻人才盘点流程是OD、TD的皇冠，人才校准则是皇冠上的明珠。但是现实来看，多数企业人力资源工作者、外部顾问，在人才校准的能力上是有很大差距的，要辅佐业务高管去看人、用人、发展人，本身就需要很强的业务视角和管理成熟度，这种能力如何快速被培养起来，或一定程度上被模式化、标准化，不仅是企业面临的困难，也是第三方专业公司要解决的课题。

与技术纯熟相对，进入技术的无限精细化也是一个误区，在人才标准上追求极度贴身定制化、在评估手段上追求无限量化——抛开成本和效率的损耗，当我们把技术上的精准作为主攻发力点，管理者的主观能动性、探讨人才的空间都会被挤压，

在过程卷入和落地应用中会困难重重。从我们的经验来看，在结果精准度上提高3分、不如让管理者的卷入度提高1分来得更有价值。

最后，人才盘点是专业的事，虽然我们极力去实践敏捷化、轻量化的理念，但多数项目中我们还是感觉做得有点“重”，因为往往是非常集中的时间、卷入很多人进入盘点流程，未来我们希望强化数据化、智能化的应用，数据采集的日常化、全面性，人才洞察的智能化、盘点校准流程的线上化、落地应用跟踪回溯的信息化，这仰赖一体化的人才管理平台的应用。

本期白皮书要感谢主笔赵睿、朱晓优，作为售前解决方案咨询顾问，撰写之时正是冲刺之季，她们在业余时间做专业的事。感谢研究院的齐雪梅，没有她的经验注入以及前前后后的操持，本次白皮书绝难成型。更要感谢参与调研的客户，以及接受我们深度访谈的客户，你们是智慧的源泉。

我们以白皮书的形式发布，私心里是希望能持续。趋势来源于对变化的洞察，看到年对年的变化本身就很有趣，穿越周期看到不变的东西更有价值，我们一起期待！

在报告发布之时，新冠疫情战如火如荼，企业的生存、发展都多了一个巨大的变数，对中型企业而言，保现金流、练内功一定是不可或缺的主题，疫情期间的人才盘点指向性、做法亦有变化。回想2003年的非典，彼时500人的阿里巴巴发布了淘宝，凝聚了人心，缔造了传奇。危与机的转换中，祝愿各位读者及所在的企业有智慧，有作为，有运气。北森愿以多年的经验，与众企业共克时艰。

北森人才管理研究院副院长
北森人才管理事业部资深总监



人才管理研究院

北森人才管理研究院（Beisen Research of Talent Management）成立于2004年，是国内成立时间较早的专注于人才管理技术的研究机构，由周丹女士创办和主持。以深刻的中国市场洞察为基石，积极致力于真正适合本土人才管理技术的研发。拥有一支富有活力且专业素质极高的研究团队，其研究成员由来自剑桥大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所、华东师范大学、复旦大学等知名高等学府的百余名毕业生组成，并持续与多所高校心理学院、管理学院或商学院开展合作。

北森人才管理研究院研究领域涵盖人才测评、招聘管理、继任计划、领导力开发等人才管理技术和SaaS、云计算等互联网前沿应用技术及解决方案，已经累计开发出具有知识产权的人才管理产品30余种。这些横跨人才管理、心理学、互联网技术的研究，促进了来自不同学科先进理念和技术的融会贯通，让人才管理走下神坛，真正帮助企业打造完善的人才管理体系，有效招募、测评、培养和保留关键人才以实现其战略目标。

写作团队



北森人才管理事业部
解决方案咨询专家



北森人才管理事业部
解决方案咨询专家



北森人才管理研究院研究员
北森云计算产品市场经理



北森人才管理事业部
客户成功部高级总监

特别鸣谢

- 感谢所有参与研究的**企业**和 **HR 伙伴**对本报告的大力支持。
- 感谢北森人才管理研究院**吕建红、王雪、刘涛、梁玉涛、扶现超**等专家对报告内容给予的帮助。
- 感谢北森人才管理研究院副院长**王丹君、赵小迪**对报告内容给予的指导。

引用

北森人才管理研究院 . (2019). 人才盘点完全应用手册 . 北京 : 机械工业出版社 .

比尔 · 康纳狄 , 拉姆 · 查兰 . (2012) 人才管理大师 . 北京 : 机械工业出版社 .

拉姆 · 查兰 , 斯蒂芬 · 德罗特 , 詹姆斯 · 诺埃尔 . (2019). 领导梯队 : 全面打造领导力驱动型公司 (第 2 版). 徐中 , 林嵩 , 雷静译 . 北京 : 机械工业出版社 .

刘伟师 , 睿奇 · 威林思 . (2013). 人才管理圣经 . 上海 : 上海远东出版社 .

马丁 · 里维斯 , 纳特 · 汉拿斯 , 詹美贾亚 · 辛哈 . (2016). 战略的本质 . 王喆 , 韩阳译 . 北京 : 中信出版社 .

尼克 · 皮特里 . (2011). 领导力发展的未来趋势 .

帕蒂 · 麦考德 . (2018). 奈飞文化手册 . 范珂译 . 杭州 : 浙江教育出版社 .

《人社部、市场监管总局、统计局联合发布新职业》, 2019.



《人才盘点完全应用手册》

一本写给 HR 从业者的人才盘点应用宝典、实操问题大全，
浓缩北森在人才盘点领域多年的方法技术沉淀和案例积累。

北京市海淀区上地东路35号颐泉汇7层
7h Floor,Yiquanhui,NO.35,Shangdi East Road,Haidian District,Beijing,P.R.China
www.beisen.com 400 650 6878 marketing@beisen.com

北森人才管理研究院

北森官方