

人力资源盘点，能力为先

入世了，中外企业纷纷使出浑身解数到处挖人，人才战硝烟弥漫。在眼睛向外寻求人才的同时，企业千万可别忽视了内部人力资源的挖掘，而做好人力资源盘点则是开发内部人力资源的基础。近期，北京工业发展咨询有限公司接受了某集团公司的委托，对其内部人力资源进行了大盘点，借《中外管理》，就本次盘点的过程和方法向大家做个总结介绍。

盘点背景：

该集团公司有 2400 多人，其中，大专以上学历占 65%，目前有五大业务板块，采用准事业部制模式进行管理。1998 年以来，主营业务市场竞争加剧，赢利能力迅速下降。新兴业务的核心竞争能力尚在培育之中。入世带来的竞争会更加激烈，如何扭转这一不利局面？为此，集团公司制定了新的业务发展战略，但需要强有力的人力资源做支撑，才能够顺利实现新的战略目标。

盘点思路：

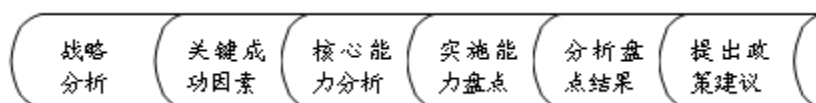
- 1、围绕新的业务发展战略及其要求的核心竞争能力，重点盘点

关键人才。人力资源管理的重点是吸引和留住关键人才，对该集团公司来讲，哪些人是恢复老业务的关键人才，哪些人是新兴业务迅速增长的关键人才，谁就是本次人力资源盘点的重点。

2、能力盘点比单纯学历、职称盘点更重要。传统的人力资源盘点主要是员工年龄、学历、职称、专业等人事信息的统计工作，这些信息很重要，但是，这种静态盘点在竞争日益激烈的今天往往不奏效。年龄表明什么？表明一个人的经验？但是，象该公司的新兴业务板块，技术都是全新的，整个中国甚至世界范围内有3年以上经验的人都找不到几个。学历表明什么？如果一个人毕业3年内不去充电，那么，他很可能就落伍了。只有能力是衡量一个企业人力资源实力的唯一具有说服力的指标。

3、盘点人力资源的同时要盘点人力资源政策。该集团公司已有40多年的历史，我们有理由假设，目前核心人才流失现象严重，其根源可能在人力资源政策和机制。只有解决了政策和机制问题，人力资源盘点才会为人力资源管理奠定坚实的基础。

盘点过程示意图



盘点方法

本次人力资源盘点，我们屏弃了传统的人事信息统计法，尝试了新的方法，着眼于能力盘点，是对人力资源能力进行的动态分析。所用的具体方法如下表所列：

盘点方法	主要考察内容
潜能测评	学习能力、创新能力、领导潜力、人际沟通与合作
履历分析	业务经验和业务技能
业绩调查	在实际工作中表现出来的综合能力
360° 反馈	管理风格、人际沟通、团队精神
基准借鉴	和优秀企业相比人力资源的优劣势

其中，潜能测评是本次盘点的重头戏，所运用的主要工具为：准结构化面谈、心理测验和情景测验，现场施测时间为3个小时。潜能测评不同于业绩调查，它关注的是人的比较稳定的个性和能力特征，而个性和能力对一个人业绩的影响是最根本的因素，也是影响企业核心能力能否持久并不断创新的基础因素。

通过业绩调查，除了分析关键人才的综合能力表现之外，同时能够发现业绩不佳背后的根源，为改进人力资源政策提供一手资料。为了达到这个目的，我们在进行业绩调查时，不仅仅查阅了员工的业绩档案，还对经理人员进行了深度访谈。

为了更加准确地把握员工的能力，我们还运用了 360 度反馈技术，征询员工周围同事的反馈，获得了大量的、很有价值的信息。

盘点结果

经过一个多月的工作，盘点报告终于提交。盘点报告包括每一个关键人才的综合能力分析报告（管理风格、人际与沟通能力、职业发展定向等），并对整体人力资源状况进行了具体分析，最后提出了应对的措施。

为更好地说明问题，现把整体盘点结果要点做些介绍，列表如下：

盘点结果	具体内容
核心能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 突出优势 <ul style="list-style-type: none"> ---大部分员工责任心较高 ■ 明显劣势： <ul style="list-style-type: none"> ---老业务骨干开拓和创新能力不足 ---缺乏既懂技术又有市场意识的带头人 ---新兴业务缺乏核心技术人才
关键人才库	<p>按照能力和业绩评价结果，对关键人才进行分类：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 高潜能、高业绩员工 ■ 高潜能、低业绩员工 ■ 低潜能、低业绩员工 ■ 低潜能、高业绩员工
人力资源政策和机制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新业务单元关键人才薪酬明显低于市场水平，从市场招聘核心人才很困难，在内部又找不到； ■ 老业务单元的工资分配主要靠资历，趋于平均化，有能力的年轻人的积极性不高，纷纷流失； ■ 新老业务单元都没有建立起行之有效的业绩管理体系，尚停留在“民主评议”阶段，员工能力得不到提升，建立不起按业绩付酬的人力资源机制；公司领导战略得不到有效落实。

案例点评

通过以上案例分析，我们可以看出，“软”盘点（能力）比“硬”盘点（学历、年龄等）更有价值，更能把人力资源和企业经营战略真正结合起来，“软”盘点实际上是企业核心能力的盘点，也是知识管理的重要内容。对于以人力资本为主要增值因素的企业而言，特别是在战略转型期，尤其是在中国加入 WTO 以后，人力资源盘点是人才竞争致胜的首要工作，也是企业竞争致胜的关键。本案例所应用的盘点方法突破了传统人事信息统计的方法，综合运用了现代人力资源管理的最新技术，紧密结合了企业的经营发展目标，

并对人力资源政策和机制进行了盘点，对国内企业进行管理再造有一定的借鉴意义。