

《如何编制好企业的人才管理账本》

——人才盘点与梯队建设

主讲：鄢雷

【课程背景】

在数字化转型与市场竞争加剧的背景下，人才已成为最核心的战略资源。与此同时，众多企业面临人才结构失衡、关键岗位断层、高潜人才流失等挑战。如何系统性地识别关键人才、评估人才现状、并构建健康的人才梯队，已成为 HR 和业务管理者、决策者必须掌握的核心技能。本课程旨在破解人才管理与业务发展脱节的难题，为企业打造可持续的人才供应链，支撑战略目标实现。

【课程收益】

- 帮助学员理解人才盘点与梯队建设如何支撑组织战略，建立从业务需求到人才规划的逻辑链路；
- 助力学员掌握九宫格、胜任力模型、360 度评估等核心工具，获得关键岗位盘点表、个人发 IDP 等可复用的工具表；
- 教会学员掌握独立设计人才盘点方案，制定梯队建设行动计划，解决实施中的各类场景难题；
- 学习行业及标杆企业的实战案例，提升跨行业问题解决能力。

【课程特色】

系统工具包：提供系统的人才管理工具包，涵盖从盘点到培养的全流程文档；
场景化教学：通过关键岗位盘点、高潜人才流失及应对等模拟场景，强化落地能力；
数字化融合：解析 HR 系统在人才盘点中的应用，提升效率与精准度。

【课程对象】

人力资源总监/经理、HRBP、OD/TD 负责人
业务部门中基层管理者、储备干部
组织发展顾问、培训经理等人才管理从业者

【课程时间】1 天（6 小时）

【课程大纲】

第一部分 人才盘点与梯队建设的战略价值

一、人才盘点与梯队建设的定义、区别与协同逻辑

数据：2025 年人才趋势—AI 技术、出海战略、产业升级对人才结构的影响

- 1、人才盘点：厘清人才现状（组织的人才账本与 CT 扫描）
- 2、梯队建设：保障人才供给（构建企业的人才供应链）
- 3、两者的关系：人才盘点是基础，梯队建设是目的

标杆案例：华为的组织与人才盘点如何支撑全球化扩张

二、用战略模型解析业务与人才的关联

操作方法：明确战略意图—拆解关键任务—推导人才需求

练习：分组讨论本企业人才管理痛点与战略匹配度

工具：战略-人才需求映射表

三、成功实施的核心前提与顶层设计

1、核心前提

一把手工程：赢得高层支持

明确目的：服务于哪些战略目标

2、顶层设计

流程闭环：设计从盘点到梯队的全链路

设置组织机制：明确谁来做、怎么做

工具：人才盘点项目启动 checklist

第二部分 人才盘点的系统工具与方法

学习目标：从战略分析到数据输出

一、战略对齐：明确盘什么（避免为盘而盘）

1、战略解码：通过 BLM 模型拆解战略目标，识别支撑战略的核心能力

2、业务场景映射：分析关键业务场景对人才的具体要求

3、输出人才盘点价值清单：明确盘点需解决的核心问题

工具：战略-人才能力映射表、业务部门访谈提纲

二、岗位分类：明确盘哪些岗位（避免全岗位覆盖而影响效率）

1、岗位影响力评估：从战略价值、稀缺性、可替代性三个维度评估打分

2、确定盘点优先级：优先盘点核心岗+重要岗（两者不超过 30%）

3、输出关键岗位清单：明确岗位的职责边界、汇报关系及当前在岗人员

工具：岗位影响力评估矩阵、关键岗位花名册

三、数据收集：获取数据支撑（避免主观判断）

1、数据维度设计：覆盖硬数据（绩效/学历/司龄/关键项目）和软数据（能力素质、潜力、文化匹配度、团队反馈）

2、多渠道采集

业务线：直属上级提供绩效达成度/解决问题的案例

HR 线：360 度评估（同事/下属/跨部门协作方）、人才测评工具

个人：自我评估（职业目标/能力短板）

3、数据清洗

剔除重复、矛盾数据

工具：人才数据采集清单、360 度评估问卷模板

四、量化评估：九宫格和关键事件法（定量+定性）

1、量化评估：用九宫格工具对人才进行分级

2、定性补充：结合关键事件法描述人才特点

3、输出人才画像卡：优劣势/岗位匹配度/发展建议/风险提示

工具：人才九宫格模板、人才画像卡模板

案例：某公司如何用九宫格识别明星员工与老白兔

五、结果校准：输出盘点报告（达成管理共识）

1、召开人才校准会：邀请 CEO、业务负责人、领域专家、HR 负责人

2、聚焦争议点：对有分歧的人才用数据+案例论证

3、输出最终盘点报告：关键岗位人才现状/缺口清单/风险预警等

工具：人才校准会议程及话术模板、盘点结果调整记录表

六、落地应用：落地到人才管理和应用中（形成闭环）

1、分层应用结果：对不同层级的员工给与不同的规划和安置方案

2、动态跟踪：每季度更新人才数据，每年重新盘点 1 次

3、复盘迭代：对比盘点结果与业务目标的匹配度，优化盘点维度或工具

工具：人才盘点结果应用清单、IDP（个人发展计划）模板

练习：分组为虚拟企业设计关键岗位盘点方案

第三部分 梯队建设的实施路径

学习目标：从需求分析到人才出库

一、需求分析：明确储备什么岗位、缺多少人

1、岗位分层分类

基于战略价值和岗位风险，用岗位风险矩阵分为三类：核心岗、重要岗、基础岗

2、缺口测算

结合现有人才数量及未来需求，输出关键岗位人才缺口表

3、明确合格标准

为每个关键岗位定义继任者画像，包括硬条件和软能力

工具：岗位风险评估矩阵、关键岗位人才缺口测算公式

二、人才选拔：筛选有潜力、能培养的储备对象

1、选拔标准设计

突破唯绩效论，聚焦潜力三要素：学习敏锐度/抗压韧性/角色适配度

2、多渠道选拔

内部：综合人才盘点结果、业务部门推荐、个人自荐

外部：针对内部无合适人选的岗位，通过猎头定向挖掘

3、选拔流程

采用笔试+ 行为面试+ 情景模拟三级筛选，输出梯队人才入库名单

工具：高潜人才潜力评估表、STAR 面试题库

三、分层培养—按需定制成长路径

1、能力差距诊断

用继任者画像对比人才现状，输出能力差距清单

2、分层培养策略

核心梯队：侧重实战历练

储备梯队：侧重能力补位

潜力梯队：侧重基础能力打底

3、培养方式创新

采用训战结合模式（培训→实践→复盘）

工具：导师带教手册

四、动态评估—确保培养有效、人岗匹配

1、评估维度设计

准备度：距离胜任目标岗位的差距

绩效变化：培养期间的工作绩效

意愿度：对目标岗位的职业意愿是否变化

2、评估流程

个人自评：填写季度成长报告；

导师/上级评估：结合实践表现打分；

HR 复核：对比培养目标，输出梯队人才评估结果表

3、结果应用

高准备度：升级至更高梯队或进入待出库名单

中准备度：调整培养方案（如增加实战强度）

低准备度：降级或退出梯队。

工具：继任者准备度评估矩阵、梯队人才动态调整表

五、出库与迭代—用起来、活起来

1、出库标准与机制

触发条件：目标岗位空缺情况、人才准备度、绩效表现

出库流程：HR 提交梯队人才出库申请→业务负责人审批→公示→正式任命

2、梯队迭代

定期补库：每半年根据人才缺口补充新的储备对象

优化标准：每年结合战略调整，更新继任者画像和培养方案

复盘总结：每年召开梯队建设复盘会，输出梯队建设优化报告。

工具支持：梯队人才出库审批表、梯队建设复盘清单

第四部分 落地执行与常见问题解决

一、人才盘点会议的组织与结果输出

会前：提前向参会人同步数据，避免会中重新看数据、重新理逻辑

会中：控制会议时长，按岗位重要性排序讨论，用共识四步法推进

会后：输出盘点结果三件套，避免会议结束即遗忘

二、数据质量提升：如何获取业务部门真实反馈

1、建立数据安全+隐私保护的信任基础

让业务部门确信数据仅用于人才发展，不用于惩罚

2、设计快捷有效的数据采集方式

减少业务部门的填表负担，用场景化工具替代抽象问卷

3、用业务价值倒逼数据质量

让业务部门意识到数据质量低=自己吃亏

三、管理层支持策略：从汇报到共创的沟通技巧

1、用战略价值说服管理层投入

避免向管理层汇报我们要做人才盘点，而是说明这能帮你解决什么业务问题

2、让管理层深度参与而非只签字

赋予管理层决策权+主导权，使其产生这是我的项目的归属感

3、用“小成功”强化参与感

通过快速落地+成果可见，让管理层获得成就感

四、挑战与解决方案

1、管理者认为人才盘点是形式主义—对策：三步破冰法

2、梯队建设备而不用—对策：动态调整人才库与晋升通道绑定

讨论：制定本企业人才盘点项目的风险应对计划

第五部分：总结与行动计划

一、课程知识图谱回顾：战略-工具-实施-优化的闭环管理

二、学员行动计划制定：30 天内可落地的人才盘点与梯队建设任务

三、成果输出：每人提交 1 份个性化行动计划，讲师点评并给出优化建议