

数据驱动的管理骨干人才盘点方案设计与应用 ——基于 A 公司的案例研究

黄 莎

(中国电子科技集团公司第十研究所,四川 成都 610036)

摘 要:“人才是第一资源”,也是企业生存发展的重要基础,培养、选拔一批综合素质高的管理骨干人才对企业来说极其重要。近年来,深感于“选人用人时后继乏人”的管理骨干人才困境,A 公司认识到摸清人才家底,优化人才供给,构建一支数量充足、结构合理、富有战斗力的管理骨干人才队伍,以支撑新时期人才强企战略的实现,尤为关键。在公司党委的高度重视和战略部署下,A 公司迈出了管理骨干人才盘点探索之路,按照“盘点-选拔-培养”的工作逻辑,迄今已开展 2 期盘点实践。本文以 A 公司为例,进行人才盘点方案设计,分析基于数据的管理骨干人才选拔实践过程,探讨企业如何更好地实施管理骨干人才培养选拔。

关键词:数据驱动;管理骨干;人才盘点;人才培养

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.026

在发展过程中,拥有一批骨干员工对于保障企业的健康发展和持续壮大有着重要的作用。但在 VUCA 的时代,企业的人才管理面临越来越大的挑战:人口的结构变化,劳动人口供给减少;创业风潮让工作有了更多的想象空间,选择离职创业骨干员工日趋增多;就业价值观多元化带来组织忠诚度下降,员工工作流动性增加;组织成功关键要素中人的影响因素增大等。因此,如何获取、管理人才以增强组织发展后劲对企业而言至关重要,本文通过分析 A 公司管理骨干人才盘点助力企业人才梯队建设,进而促成企业经营目标达成的实践经验,能为同类企业提供可以复制的方法论价值。

1 人才盘点的主要内涵和作用

人才从哪里来?要么外部招聘,要么内部培养。无论企业采用何种方式,首先都需要确定当前的人才现状,目前,较为科学、系统地梳理人才现状的方法主要是人才盘点。人才盘点是企业根据某一阶段、某一时期的管理需要,结合组织情况对全部或者部分人力资源进行的大盘查,以把员工能力透明化、数据化和结构化,建立看板式的人才账本。

从业务发展的不同需求出发,人才盘点可以帮助组织快速建立人才竞争的优势,在以下的六种情形中,人才盘点尤为必要:企业业务发展,需要选拔大量人才;新任领导到岗,需要了解团队的详细情况;业务整合并购,需要推动人才的融合;组织面临变革,需要推动文化的转型;统一管理语言,需要提升管理能力;组织业务萎缩,需要保留核心人才。

通过人才盘点,企业能够更加了解内部人力资源的现状与问题,有效地对人才进行识别和分类,为员工提供更加个性化的职业牵引和服务,为用人单位和公司领导

提供人才决策支撑,为人力资源部门制定各种人才政策、制度提供依据。在此基础上,激发人才活力,对更优质、更有潜力的人才委以重任或开展专项培养以发挥其更大的价值,满足企业战略的发展需要通常是企业盘点之后的重要行动。

建设与企业发展战略相匹配的管理骨干人才队伍是帮助企业获得核心竞争力的重要举措,和一般员工相比,管理骨干人才具有以下特征:具有较强的事业心和责任感,勤勉敬业,敢于担当,作风正派,团结他人,认同并积极践行企业文化,能严格执行企业各项规章制度和决定,切实维护企业利益。他们作为企业人才队伍中的重要力量,体现了企业的创造力和竞争力,既是本企业极力保留的对象,也是其它企业争取的目标。一个企业,如果不能建立好管理骨干人才识别、管理机制,将面临人才浪费和人才流失两方面的风险。

2 A 公司管理骨干人才盘点方案设计与应用

A 公司成立于 1955 年,主要从事电子装备和电子信息系统的研制。现有员工 3000 余名,大学本科及以上人员占比超过 85%,研发人员占比超过 60%。员工招聘以校园招聘为主,社会招聘为辅,招聘专业基本为通信、信号类工科专业,一言以蔽之,A 公司的招聘主体为工科类应届硕士、博士生。自 2017 年开始,集团公司提出要加强培养选拔优秀年轻领导人员,但截至 2021 年,A 公司仅有管理骨干 61 人,与中层管理人员的比例为 0.38:1,折射出管理人才后继乏人的困境,且按照惯例,A 公司管理人才基本从业务线选拔,因而,从一批工科的硕士、博士生中选拔中层管理人员梯队人才是迫切需要解决的问题。为落实集团公司要求,同时为公司战略实现提供人才保证,A 公司提出持续打造内生性管理人才供应链。为此,识

别管理潜力和管理意愿双高的员工，并加速培养是当务之急。本文将结合 A 公司的管理骨干人才盘点实践，从盘点目标和方案设计、盘点标准、盘点实施过程、盘点结果应用三个方面予以总结。

2.1 A 公司管理骨干人才盘点目标、方案设计和盘点标准

在正式开展盘点之前，人力资源部与党委主要领导一同确定了人才盘点的定性目标和定量目标，为后续开展盘点工作奠定了基调，定性目标主要包括三个方面：一是公司选贤才，引入外部专家和外部测评工具，更加客观地依托于数据进行决策，创新公司管理骨干人才选拔机制，为关键岗位储备精兵强将；二是人才露锋芒，为埋头于各个研发项目的技术类人才提供展现管理才干的平台，找到一批“源头活水”强化公司中层管理人员队伍建设的根基，为 A 公司实现“新选拔中层管理人员正职以 40 周岁以下为主体，35 周岁以下有一定数量，新提拔中层管理人员副职以 35 周岁以下为主体”的队伍建设目标厚实基础；三是氛围更积极，贯彻鲜明的人才选用价值标准，展现科学的人才选用程序，建设积极、进取的公司文化。

按照关键岗位继任者数量规律，每个副职岗位应储备 1-3 名继任者，因此，在定量目标方面，A 公司明确了管理骨干人才数量规模保持在 160 人左右，减去已在库人数 61 人，计划通过盘点选拔 100 名左右管理骨干人才入库；同时，按照培养优秀年轻中层管理人员的要求，结合人才招聘以硕士、博士为主的情况，将选拔重心放在博士、硕士群体。

基于以上目标，A 公司人才盘点方案设计主要包括四个方面：一是对标外部目标、规模相当的企业区域，配置选拔标准数据；二是聚焦与核心经营指标相关的能力指标，盘点管理骨干人才胜任能力；三是通过多种测评工具的应用，盘点群体胜任能力和发展潜力；四是结合校准会，甄选出有明显潜质可储备的优秀人才并进行人才梯队划分。

A 公司人才盘点的标准分为硬指标和软实力，硬指标包括年龄、工龄、司龄、学历、绩效结果等；软实力主要基于胜任力模型，包括管理人际与团队、管理业务和管理自我三个方面。

2.2 A 公司管理骨干人才盘点实施过程

基于人才盘点目标和盘点标准，A 公司的管理骨干人才盘点过程按照“漏斗模型”开展规律，共分为三个阶段。

第一个阶段是以年龄、工龄、司龄、学历、绩效等硬指标对全体员工进行资质筛选。将年龄在 35 周岁以下、工龄和司龄满 1 年，学历在全日制大学本科以上且近 2 年绩效等级为 B 及以上的员工纳入第二阶段筛选。

第二个阶段包括自主报名、胜任力模型优化、确定测评工具、题本开发、测评实施（线上测评+现场评价）五个

环节。

本阶段引入自主报名，一方面是考虑到本次盘点是以选拔为目的，因此最终入库人员自身要有在管理通道发展的意愿；另一方面是 A 公司员工规模超过 3000 人，在硬指标筛选之后，仍有上千人符合条件，为最大化发挥管理资源效益，只对有意愿的员工进行盘点。

胜任力模型优化采用战略分析+参考标杆的方式进行，优化考虑三方面重点：一是具有前瞻性，链接 A 公司战略发展需要，符合企业未来几年发展对管理人员的能力要求；二是在不确定经济环境和互联网时代，更加关注对管理人员的底层能力要求；三是胜任力模型需要精简而直指关键，更结构化，并非大而全。在此过程中，借助 B 咨询公司的力量，出具优化后的能力模型初稿，在此基础上，重点通过部分高管、中层管理人员研讨的方式，对初稿进行优化和确认，以在内部达成共识，最终确定新战略发展要求下的能力要求。经过共同的建模工作，A 公司管理骨干人才胜任力模型从管理业务、管理团队和管理自我 3 大管理方向，梳理出了系统性思考、大局意识、凝聚团队、管理自我、目标导向 5 大能力指标，并将每个能力指标细化为 3 个行为点，定义了行为点的详细描述，为后续开展选拔测评提供了依据。A 公司管理骨干人才胜任力模型如图 1 所示。

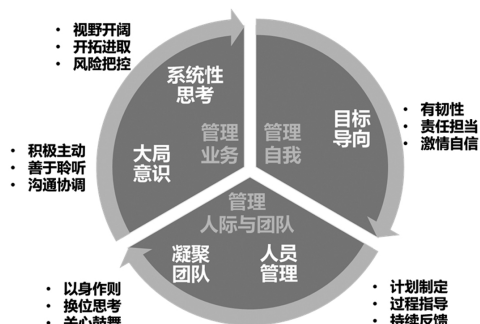


图 1 A 公司管理骨干人才胜任力模型

人才标准明确后，采用何种测评工具成为了确保盘点项目成效的关键因素。人才测评技术自 20 世纪初期发展至今，测评工具丰富多样，各有不同的信效度。结合人才盘点的主要目标——借助科学的工具，基于数据而非领导印象，通过盘点选拔一批具有管理潜质和管理意愿的骨干人才，A 公司设计了择优评估和参考评估两个类型的测评工具组合，实施途径涵盖线上和线下，具体如图 2 所示。

在确定测评工具的同时，根据评价标准，由 B 咨询公司配置线上测评题库，并针对性开发线下评价中心所使用的高仿真题本。题本关系着线下评估的科学性、便捷性，在开发过程中，首先，由 B 咨询公司结合行业发展情况、A 公司发展战略、管理骨干人才胜任力模型、测评工具特点找到关键点，通过研读、研讨等方式挖掘典型情景与问题，形成题本的原始素材，并经 A 公司分管人力资源

	时间	操作方式	考察维度	关注重点	
择优评估	商业推理测试	40分钟	线上测评	认知能力	<input type="checkbox"/> 基于商业情境来评估个体的认知能力,可以有效预测个体未来的工作绩效
	竞合游戏	45分钟	线下评估	胜任力	<input type="checkbox"/> 考察与人互动与处理事务的能力,同时考察个性特征和行为风格
参考评估	行为化面试	30分钟	线下评估	胜任力	<input type="checkbox"/> 对候选人的情景式回答进行考察 <input type="checkbox"/> 针对性对其过往经历进行追问
	大五职业性格测评&能力倾向测评	15分钟(不限时)	线上测评	性格、潜能	<input type="checkbox"/> 关注人员个性特质,预测能力模型关键能力的发展潜能 <input type="checkbox"/> 用以评估应聘者未来发展潜能,提供决策参考
	职业驱动力测评	10分钟(不限时)	线上测评	驱动力	<input type="checkbox"/> 用以评估应聘者的个人激励因素与岗位所提供的岗位激励因素的匹配性,提供决策参考
	任职风险因素测评	10分钟(不限时)	线上测评	任职风险	<input type="checkbox"/> 用以评估应聘者的任职风险,提供决策参考

图2 A公司管理骨干人才盘点测评工具组合

工作的副总经理审定;然后,结合A公司惯用的语言及沟通方式对原始题本进行优化,以更贴近实际,便于被测人员理解和接受。

A公司在实施人才盘点测评时,主要设计了测评宣导、实施线上测评、实施线下测评三个环节。测评宣导面向三类人员,由B咨询公司组织开展,不同对象的宣导重点具体如表1所示。

表1 测评宣导的三类对象

对象	宣导重点
HR	HR作为实施小组的关键成员,通过项目宣导会确保其充分了解项目流程和实施要点,加强过程管理和推进
内部评委	主要开展测评技术培训,包括本次选拔使用的测评工具介绍、使用技巧、评分原则等
候选人	一是制作、发送正式的测评邀请函,让候选人充分认识测评的目的及意义,同时让候选人充分感受到公司的尊重与诚意;二是制作操作指引手册,让候选人充分了解测评的具体操作。

在选定的七种测评工具中,商业推理测试、大五职业性格测评、能力倾向测评、职业驱动力测评、任职风险因素测评采用线上测评,为确保测评的严肃性,统一集中在A公司电子阅览室开展。竞合游戏和行为化面试为线下测评,评委由B咨询公司专家和A公司管理专家组成,在分数占比上,从环节来说,竞合游戏占60%,行为化面试占40%的权重,从评委来说,B咨询公司专家占60%,A公司内部专家占40%。竞合游戏每场组织2组候选人对同一题本进行讨论,首先需要在小组内达成一致,然后需要2组间达成一致,重点考察盘点对象与人互动共事的能力;行为化面试的功能类似于述能会,重点通过对候选人过往经历的分析判断其发展潜力。

第三个阶段主要是整合线上测评+线下测评结果,绘出人才地图,呈现选拔入库名单。测评过程中,有部分候选人由于工作等原因,没有参与全部测评环节,在分析中予以剔除,共得到164人的结果。结合按照强制分布原则,采用线上、线下测评结果的25分位值与75分位值作为分界线划分人才梯队情况如下:第一梯队:64人,占比

39%;第二梯队:47人,占比29%;第三梯队:38人,占比23%;第四梯队:15人,占比9%。在四个梯队中,经决策程序,A公司按照分数高低,选择第一梯队和第二梯队的前100名入库。

2.3 A公司管理骨干人才盘点结果应用

由于A公司盘点的主要目标是补充管理人员梯队,因此,人才盘点结果确定后,主要应用包括两个方面:第一个方面是,对个人个性特质脸谱、个人能力优劣势、能力提升的优先次序、发展建议形成个人综合报告,反馈候选人本人和其所在部门,通过盘点的分析数据,找到差距、针对性的制定个人发展计划,提供工作历练的平台。第二个方面是,对标标杆数据,分析群体的能力优劣势,形成整体分析报告和发展建议,制定并实施针对性的人才培养项目,本文主要介绍第二个方面的应用。

根据改革发展目标和成人学习的“7-2-1”规律,A公司对管理骨干人才培养的重点是加强多岗位历练,同时,辅以课堂培训(内训、外训、线上、线下)、上级指导、参观学习等方式开展培养,为此,A公司制定了管理骨干人才轮岗方案,出台了基层管理人员选聘指导意见,首批次在研发生产部门中试点实施,通过做实组织主导的主动性轮岗,强化管理骨干人才在室主任、班组长、项目主管、市场主管等基层管理岗位的轮岗锻炼和专项培养,促进管理骨干人才盘点目标的达成。

3 结论与展望

总体而言,经过实践,A公司探索了基于数据的管理骨干人才盘点实践之路,这次实践是基于外部标杆数据、内部战略数据构建选聘的基准,采用内外部两类专家保证评估的独立性、客观性,结合两个测评环节、六大测评工具的过程数据进行决策,具有较好的公平性、公正性,得到了管理层和员工的一致认可。未来,结合人力资源数字化转型,将部分流程线上化、敏捷化,并沉淀到组织数据资产中,加以时日的积累和应用,将会越来越适合新时期的人才管理,可以期待更加广阔的应用空间。

参考文献

- [1]北森人才管理研究院.人才盘点完全应用手册[M].北京:机械工业出版社,2019.
- [2]王荣峰.人才盘点在企业人才管理中的应用[J].人才资源开发,2021(12):95-96.
- [3]何叶.企业人才盘点的作用、路径与实施要点研究[J].中外企业家,2017(07):151-152.

作者简介:黄莎(1989-),女,汉族,湖南岳阳人,硕士研究生,一级人力资源管理师,研究方向:企业管理。