

浅析人才管理评价指标体系的构建

李晨雨,王国义

(中国船舶集团有限公司综合技术经济研究院,北京 100081)

摘要:人才管理评价指标体系用于评价企业人才管理工作的效果,围绕人才管理的概念、内涵和性质,从决策科学的视角提出了一个人才管理评价指标体系构建的方法框架。本文基于这个方法框架探讨我国企业当前人才管理评价指标体系存在的普遍问题,并提出相对应的未来研究展望。

关键词:人才管理;决策科学;指标体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.073

党的十八大以来,党中央做出人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源的重大判断,做出全方位培养、引进和使用人才的重大部署。在这样的时代背景下,企业人才工作的重要性愈加凸显。本文梳理了人才的定义,对人才管理的概念进行了辨析,并提出基于人才管理是一种决策科学的人才管理评价指标体系,有助于更好地了解人才管理的复杂本质,促进人才管理领域的研究与实践。

1 什么是人才

研究人员对于人才的定义有两种不同的观点。第一种观点认为,“人才”本质上是“人”的委婉说法,是一种无差别的资源。人力资源部门需要帮助每一位员工实现高绩效。第二种观点认为,人才是一种主要根据绩效水平进行管理的有差别的资源,提倡根据员工的绩效水平对员工进行分类,鼓励招聘和差别奖励绩效水平优秀的员工并解聘不称职的员工。与简单地绩效排名不同,Zuboff(1988)为人才的定义引入了“可替代性”和“可增值性”的分类指标。可替代性是一个劳动力供给市场要素,可增值性是一个客户需求要素。

根据《国家中长期人才发展规划纲要(2010-2020)》,我国对于人才的定义应该归属于上述第二种观点,认为人才是具有一定的专业知识或专门技能,进行创造性劳动并对社会做出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高的劳动者。与Zuboff(1988)的定义结合起来不难发现,人才的基本属性是专业性和价值性,创造性是时代赋予人才的新属性。

根据工作内容,我国还常常将人才进一步分为管理人才、专业人才和技能人才等。Farndale等人(2010)指出,人才管理工作常以管理人才为对象。

2 什么是人才管理

2.1 人才管理的三类定义

对于人才进行管理的人才管理工作目前尚没有一个明确的定义,R.E. Lewis, R.J. Heckman(2006)在他们的文献综述中将不同研究人员对人才管理的定义分成三类。

第一类认为人才管理本质上就是传统人力资源管理,

例如招聘、选拔、发展等,但是需要借助互联网、数据分析等技术更快且更好地开展,或者在跨部门甚至是跨企业的层面进行。例如,培训部门的人力资源管理视角是通过开展培训帮助员工获得岗位所需要的知识和技能,人才管理视角是通过使用领导者发展计划促进“人才增值”。

第二类将人才管理定义为对人才库的管理,与人力资源规划的概念类似,其核心是通过一套流程预测企业人才需求,确保人才供给,但是人才管理视角的人才库是企业层级的,而不是部门层级的。

第三类观点侧重于管理人才的能力,无论是无区分地将所有员工视为人才,还是从绩效或者其他方面将人才进行分级分类,这种观点都倡导要将人才的能力视为战略差异的来源进行管理。例如,CIPD(2009:2)将人才管理视为“系统地吸引、识别、发展、参与、保留和部署对组织具有特殊价值的高潜力个人”,这里的“高潜力”可以体现这类观点对于能力的强调。

2.2 人才管理是一门决策科学

以上三类对于人才管理的定义并没有将人力资源管理与人才管理明确地区分开,似乎人才管理只是一种升级版的人力资源管理,例如利用先进的数据分析技术开展工作;或者是专注于人力资源管理的某一项工作并做得更深入。Boudreau和Ramstad(2005)对人才管理与人力资源管理进行了明确的区分,使人才管理和人力资源管理的定义以及两者的关系清晰明了。根据他们的理论,人才管理是一种决策科学,而人力资源管理是一种专业实践,类似于财务与会计或者营销与销售的关系。

人力资源职能部门主要将重点放在人力资源专业实践工作上,包括人员配置、发展、薪酬、劳资关系等,但是无法系统地解决与人才有关的决策日益重要和复杂的问题。薪酬管理和人力资源规划非常接近决策科学的概念,管理者在制定招聘计划、绩效分配等决策时会考虑薪酬等级。但是,薪酬管理并不是一门决策科学,而是一个控制系统,主要通过限制自由裁量权以防止决策错误来创造价值。人力资源规划是支撑决策的一种方式,但还远没有达到人才

决策科学的高度,类似销售计划可以支撑企业的营销决策,但却仅仅是营销决策制定的考虑因素之一。

人才管理则是一种决策科学,它将企业战略与人才明确的联系起来;并且,这种联系不是简单地执行战略,而是需要影响战略的制定。人才管理应该提供一个有逻辑的、可靠的决策分析框架,可以用于改进与人力资源有关的企业战略决策。这个决策分析框架需要具有跨企业一致性,使人力资源专业工作者有共同的认知,能够在应对相同的业务挑战时用同样的逻辑产生一致的解决方案。Collings和Mellahi(2009)也提出人才管理需要创建一个将人才与组织联系起来的“差异化人力资源架构”。

2.3 人才管理决策框架

基于人才管理是一种决策科学的观点,Boudreau和Ramstad(2005)发现几乎所有与人才有关的企业决策都可以用三个要素来描述:影响力、有效性和效率,并以此为依据开发了HC Bridge™ 决策框架,包含三个决策分析要素以及各要素所涉及的相关内容。

HC BRIDGE™ FRAMEWORK

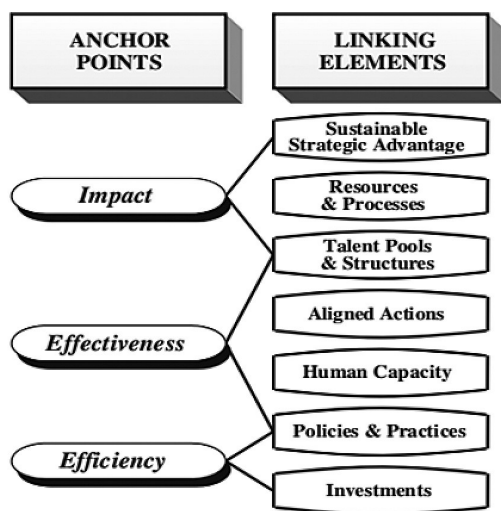


图1 HC BRIDGE™ 决策框架

“影响力”是指由于企业各项业务和人力资源规划之间的链接点是人才库,开展人才决策工作需要首先细分出对于企业战略产生较大影响的关键人才库。这一理念与Collings和Mellahi(2009)的人才管理起点是确定关键职位并汇集高绩效人员的想法一致。关键人才库的细分方法是考虑可持续战略优势、业务资源和流程,再横向对比各个人才库的同等价值增量能带来的企业竞争优势增量的差异。

根据AMO理论,员工绩效是员工能力(A)、动机(M)以及机会(O)作用于员工行为的结果。“有效性”是指在制定干预措施时需要考虑这些措施在影响关键人才能力和动机以及增加关键人才机会,以使关键人才表现出目标行为上的有效性。人才决策框架引导决策者将“有效性”与

“影响力”结合起来,推动在关键人才库开展有效的管理工作。

“效率”类似“投资回报率”的概念,指一定量的时间、资金、人力投资可以开展多少以关键人才为对象的管理工作,是传统人力资源部门的常用指标,例如单位员工成本、单位员工培训时长、单位员工薪酬等。只注重“效率”会导致以降低成本为目标的标准化和集中化的人才管理工作导向。Boudreau和Ramstad(2005)指出“效率”必须和“影响力”以及“有效性”结合起来。

3 基于人才决策框架的人才管理评价指标体系

从决策制定的角度来看,HC Bridge™ 决策框架提供了人才决策的分析维度,从结果评估的角度来看则提供了对企业人才管理工作进行评价的维度。结合人才的专业、价值和创造三大属性,我们认为人才管理工作的目标有两个:一是在数量上确保企业关键人才供需平衡,二是在质量上确保企业关键人才产出了一致的目标行为,从而使企业获得竞争优势。

从以上表格中不难发现,人才管理的三个过程指标是对关键过程工作质量的评估;结果指标则用于判断人才管理工作的目标是否实现。

4 研究启示与展望

我国企业目前广泛开展人才管理工作,也制定了相应的针对人才管理工作的评价指标体系。参考基于人才决策框架的人才管理评价指标体系,很容易发现当前我国企业的人才管理评价指标体系存在一些普遍问题。

一是指标过多且指向不清晰。由于人才管理的定义以及人才管理和人力资源管理的工作界限尚不清晰,企业所设计的评价人才管理工作的指标体系常表现出大而全的倾向。某高新技术企业的人才管理成熟度模型的指标体系包括4个一级指标、20个二级指标以及43个三级指标;这些指标中包含考核计划完成率、新员工转正率、退出员工比例等人力资源管理工作的评价指标。

二是指标的设计目的不明确。人才管理工作的评价指标应该围绕着工作目标来进行设计,最终需要回答两个问题,首先是企业所需要的关键人才是否供需平衡,其次是这些关键人才是否产生了企业保持或获得竞争优势所需要的关键行为。目前常见的指标无法回答这两个问题;例如,关键人才到岗率、核心骨干流失率、关键人才需求分析完成情况等指标单方面测量了关键人才的供给情况或者衡量企业是否开展了关键人才需求分析,但是无法结合起来评估企业关键人才库是否实现了供需平衡。

三是指标和战略结合不紧密。人才管理工作需要明确关键人才库。不少企业的人才管理指标中默认将技术专家、科研人员、高级职称人员等作为关键人才库,并没有深入分析企业获取战略差异优势的精准的关键人才类别;同时,也缺乏对关键行为的研究,人均论文发表数、人均专利获取数等指标是否能代表企业所需要的关键行为应该提

表 1 基于 HC BRidge™ 决策框架的人才管理评价指标体系构建思路

人才管理过程		人才管理指标	
考虑要素	关键过程	过程指标	结果指标
1. 预期发展或保持的企业战略优势; 2. 业务流程和资源 (包括人才资源)。	确定关键人才库	判断是否有与企业战略相匹配的关键人才库 判断标准: 关键人才所创造价值的变化量可以最大程度提高或削弱企业预期的战略优势。	判断关键人才库是否满足要求: 1. 关键人才需求与供给相平衡; 2. 关键人才产生了一致的目标行为。
1. 关键人才应该表现出的关键一致行为; 2. 关键人才表现出关键一致行为所需要的能力和动机; 3. 关键人才是否有机会表现出关键一致行为。	制定针对关键人才库的干预措施	判断针对关键人才库的干预措施是否有效 判断标准: 干预措施应该可以优化关键人才的能力、激发动机并提供机会, 使他们产生出关键一致行为。	
-----	计算应该为这些干预措施投入的资金、人员和时间	判断投资是否高效 判断标准: 在不影响针对关键人才库的干预措施有效性的前提下, 确保投入在一定程度上节省成本。	

前进行研判。

指标体系是某项具体工作的导向,人才管理评价指标体系中存在的问题实际也反映出人才管理工作中的问题。为推进我国企业人才管理工作向求真务实的方向发展,本文认为未来可以密切关注以下领域的研究。

4.1 企业关键人才的判定方法

人才管理的基础是要判断出企业的关键人才,并建立关键人才库。现有的企业人才管理工作往往缺少对关键人才进行判断的环节,或者仅仅是凭管理者的主观判断来确定关键人才。未来的研究需要一方面加强企业管理人员对于关键人才判定重要性的认识,另一方面探讨企业关键人才的科学判定方法。

4.2 关键一致行为的判定方法

企业中所有针对关键人才的干预措施,例如各类激励方法,都应该以促进关键人才自发性地表现出关键一致行为为目标。首先企业管理者应该明确这些关键一致行为究竟是什么,反观目前的企业人才管理,常常是跳过了对于关键一致行为的判定,而直接使用某些干预方法,对于方法应用的效果也没有进行评判。未来的研究还需要探讨企业关键人才的关键一致行为的判定方法。

参考文献

- [1]Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- [2]Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.

[3]Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80 (1), 80-88.

[4]Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

[5]Fardale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.

[6]Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40 (5), 12-16.

[7]Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.

[8]Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43 (11), 24-27.

[9]Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 63-70.

[10]Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25, 32-44.

[11]Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.

[12]CIPD. (2009). *Talent Management Factsheet*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

[13]Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 42(2), 129-36.

[14]Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-13.

[15]Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.

作者简介:李晨雨(1988-),女,汉族,湖南株洲人,硕士研究生,高级工程师,研究方向:人才管理、人才培养;王国义(1987-),男,汉族,四川广元人,博士研究生,高级工程师,研究方向:干部教育,企业管理。