用专业助力人才森林茂密成长

——利尔达人才盘点项目不断深化

■**企管部** 冯箬

利尔达在不断构建物联网市场及行业产业链的过程中，将人力资源的持续引进、培养与激励留用作为关键环节。难能可贵的是，在全球经济形势剧变、行业环境激荡以及因人口变化带来的人才战争等宏观环境影响下，集团并未出现明显的人才瓶颈。这得益于很多因素，尤其是人才盘点这一“外在输血和内在造血”机制，确保了利尔达人才森林的茂盛生长。

2011年由企管部人力资源牵头的人才盘点工作，集团每年都在按周期推进。“人力资源”，和其他资源一样也需要进行定期盘点与分析。传统的人力资源盘点仅仅就员工的年龄、学历、职称、专业等人事信息进行统计。这些信息固然非常重要，但是由于相对静态，无法反映出公司目前的人力资源战略、能力分布和配置等更多有效信息。

利尔达的人才盘点摒弃了传统方法，尝试了新的思路：借助专业设计与流程进行系统梳理。同时集团成立“利尔达人才管理委员会”，专门牵头进行人才的评价和评鉴工作，规划利尔达的“人才森林”，让优秀人才来支撑组织的战略发展。

梳理职位体系，打好盘点基础

将目前的工作岗位梳理清晰，从各职类和体系的角度分类整理。在区分职位具体的工作性质、工作内容和属性后进行分别盘点。由工作内容与场景相同或相近的职位使用共同量表，能够在保证效果的同时减少无效工作量。该工作推进过程中，需要提前与部门宣贯和沟通其项目的重要程度及后续使用范畴，打好盘点基础，为后续盘点效果分析提供保证。

提取岗位关键胜任标准，明确盘点维度

开展人才盘点需确认出四大关键维度：任职资格、职业素质、任职能力和工作业绩。这四个维度较为全面地涵盖了目前人力资源的任职要求、质量、结构情况。

任职资格：指承担某职位的资格，即员工担当某职位工作的最基本要求。我们选取了学历、专业和工作经验作为盘点项。

职业素质：通过教育培训、职业实践、自我提升等途径形成和发展起来的，在工作中起决定性作用的、内在的、相对稳定的基本品质。如：成就动机（进取心）、责任心、主动性或者服务意识。

岗位能力：从事的职位或工作岗位领域上表现出来的实际操作的各种技巧或能力。如：专业技术能力、计划执行能力、客户关系维护能力等。

工作业绩：从关键绩效指标或工作效率、工作质量情况来衡量员工工作结果的项目。另外，为全面盘点各项有效信息，盘点中还加入了员工的性格特点、优劣势分析及职业发展建议等内容。

人力盘点设计中针对职业素质、能力、业绩三大维度进行分项定义，再根据每一项要素来划分关键行为的程度（四级）。每一级对应的关键行为再赋予细化、科学的分值和权重。

人才评鉴与评估是重中之重

在收集整理资料与盘点数据后，我们需要进行统计和分析，并针对各层次人才进行潜质与业绩评估，将人员纳入人才地图或人才九宫格。同时，对人员进行分级规划。基层员工主要采用盘点表进行数据收集；高级员工和干部，集团还引入了在线测评、访谈和述职校准会等方式来评估其个性特征、管理技能，增强其自我认知，确保选拔、培养出符合目标岗位的人才，让高级员工和管理干部清晰了解自己的优劣势以及与其他员工的差距，激发其自我成长的动力。基于数据做出人才策略行动，最重要的环节是“个人讨论”和“团队讨论”，通过讨论得到下一年度的个人行动计划和组织行动计划。毫不夸张地说，90%的管理人员都是内部培养起来的。经过这样的人员评鉴，可以审视目前培养和激励计划的合理性，便于在总结中持续改进策略。最后，根据以上各项工作的分析结论撰写人才盘点报告，整理个人人才档案，提交公司领导层作为决策依据。

我们发现通过人才盘点，能够：

◆盘点出员工的总体任职资格、职业素质、岗位能力和绩效状况，进一步了解员工的优势及待提高的方面。对整体人力资源进行动态分析后，精确掌握人才问题并制定应对措施，确保组织有正确的结构和出色的人才可用；

◆统一人才要求，摸清人才发展现状，将人力资源系统性地整合起来，使胜任力与任职资格、绩效考核与能力评价融为一体，无缝对接人才选拔和人才培养；

◆发现未来或继任的高潜力人才，同时加快淘汰不适合组织发展的人员；落实业务战略，形成人才规划，实现组织的可持续成长。

有专业助力的人才盘点机制，就像是为利尔达“人才森林”建立的营养供给链，通过分层选拔培养和定向储备，为“人才森林”输送源源不断的养分。相信利尔达的“小树”会健康茁壮地成长，“大树”也会延伸繁衍，二者相互促进，令利尔达的“人才森林”愈加枝繁叶茂！