# HR如何打好人才保卫战及人才精细化管理[合集五篇]

来源：网络 作者：蓝色心情 更新时间：2024-08-21

*第一篇：HR如何打好人才保卫战及人才精细化管理第一部分：人才与人才梯队建设认知1.咨询案例1：该客户为什么3年内新增6家分厂的目标没有实现？2.如何定义人才3.人才吸引战略VS人才投资战略4.企业为什么需要做人才与人才梯队建设5.什么企业...*

**第一篇：HR如何打好人才保卫战及人才精细化管理**

第一部分：人才与人才梯队建设认知

1.咨询案例1：该客户为什么3年内新增6家分厂的目标没有实现？

2.如何定义人才

3.人才吸引战略VS人才投资战略

4.企业为什么需要做人才与人才梯队建设

5.什么企业需要做人才与人才梯队建设

6.企业人才与人才梯队建设的关键性问题分析

7.咨询案例2：该客户如何在3年内培养1500名项目经理？

8.人才与人才梯队建设的主要内容

第二部分：能力素质分析

1.企业人才战略定位

2.企业通用能力素质分析

3.营销类专业能力素质分析

4.技术类专业能力素质分析

5.管理类专业能力素质分析

第三部分：人才选拔技巧

1.咨询案例4：该客户是如何选拔人才的？

2.人才选拔的特点

3.人才选拔的原则

4.人才选拔的流程

5.人才选拔测评工具选择

6.人才行为面谈技巧

第四部分：人才培育技巧

1.咨询案例5：该客户如何使人才培养周期缩短一半？

2.技术人才培育特点

3.管理人才培育特点

4.营销人才培育特点

第五部分：人才测评技巧

1.人才测评的主要内容

2.360°人才测评方法介绍

3.如何撰写人才撰写报告

4.人才测评的常见问题与对策分析

**第二篇：《人才保卫战企划案》**

‚人才保卫战‛企划案

人力资源部 2024年3月2日

目录

一、选人

1、招聘现状分析

◆《企业职缺招募计划报批表》 ◆《招聘情况分析表》

2、‚雇主‛品牌的建立

3、建立人才储备库（附表）

1）外部

 《人事资料表》

 《新员工综合信息登记表》（签核中） 《面谈问题表》  《面试测评问题表》  《新员工甄选报告表 》  《面试评分表》

 《新进中、高阶员工资历表》 2）内部

◆ 《职位分析面谈表》 ◆ 《员工发展规划表》 ◆ 《员工自我鉴定表》 ◆ 《工作评价表》

二、育人

1、入职培训

◆ 《新人检核表》

◆ 《新进中、高阶人员资历表》 ◆ 《员工发展规划表》

2、试用期跟进（含转正）

◆ 《员工每月工作状况考核表》

◆ 《试用期安排与转正考核表》（签核中）◆ 《部属缺点检查表》

3、个人职业发展规划

◆ 《员工发展规划表》 ◆ 《员工自我鉴定表》 ◆ 《工作评价表》

三、留人

1、人力资源动态分析（附表）

◆ 《招募情况分析表》 ◆ 《人事动态及费用资料表》 ◆ 《人事流动月报表》

2、人员面谈设计

1）离职

◆ 《离职面谈表》 2）面谈内容评估 3）面谈结果跟进

四、附表（见附件）人才作为企业的核心资源在企业参与市场竞争过程中所起到巨大的作用日益得到重视。卡耐基曾说过：‚即使将我所有工厂、设备、市场和资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，四年之后，我将仍然是钢铁大王‛。可见，招聘到合适的人才是企业管理者必须思考的的严峻课题。

而人才的流失无疑是企业贵重资源的流失, 意味着企业人力资本投资的丧失, 甚至是企业核心技术与业务机密的外泄, 进而导致产品市场的缩减，疑给企业发展带来极大的负面影响。

因此，留住人才,是企业刻不容缓的工作。人才流失的原因很多，企业从选人到育人过程中的每个环节，都直接影响人才的引入及发展。保护企业的人力资源，从人才保卫战开始，从细节工作开始。

一、选人

招聘工作是获取人才的第一步，松下电器公司创始人松下幸之助曾经说过：‘适当’这两个字很要紧，适当的公司，适当的商店，招募适当的人才，70分的人才有时候反而会更好。‛松下幸之助认为人才的聘用应以合适企业为基准，并非越高级的人才就越好用。企业如果迷信100分的人才，可能就会忽略70分的人才。企业招聘的核心工作，就是通过各种渠道及各种选拔方法招聘最适合企业发展的人才。招聘现状分析也是招聘最重

要的工作之一。

1、招聘现状分析

招聘工作是一项系统的工作，定期做招聘现状的分析，有助于企业招聘管理人员更系统的了解企业招聘现状及招聘难点，以做有针对性的改进及招聘计划。其中应包括： a.缺编岗位汇总 1）企业岗缺汇总

2）各部门日常的人员增补申请 b.招聘渠道分析

对该渠道的人才库进行分析，包括某一时间段渠道收到的简历总数、面试人数、录用人数、招聘成本等。

1）网络渠道：包括现有的前程无忧、智联招聘、138美容人才网、日化英才网、104人力银行、58同城、赶集网。2）现场招聘会 3）校园招聘 4）员工介绍 c.应聘情况分析

每月25日对职缺岗位招聘情况进行汇总分析，对招聘管道的反馈数据进行分析

2、招聘进度跟进

招聘进度跟进，是对招聘情况的后续工作的跟进，从初试、复试、录用等一些列流程工作的记录；并根据记录情况，分析应聘者的是否适合公司，是否放入人才库，是否继续跟进等。

3、建立公司人才库

公司需要建立合格的人才梯队，首先明确企业现阶段及未来所需的人才种类，合理地从社会和企业内部予以引进、培养和储备人才，并定期对已聘人员进行评估和管理，调整、安排好人才的职务，确保他们是工作在最适合自己的职位上，从而发挥其最大潜力。企业人才库的建立，要求人力资源部招聘人员定期维护、汇总和更新人才库。（包括电子档案及纸质档案）

a.对于暂时没有职位需求的优秀人才以及符合调啊荐未顺利入职的人员，存入储备人才库，以备将来需要时调用，防止人才断层；此类人才虽然暂时不能在本公司就职，但是人力资源部负责招募的人员需要至少每2个月联系一次，与其沟通本企业的发展，并获得对方最新联系方式。如QQ、Email、电话、MSN；高 阶由人资主管和副课长负责维护；行政职缺由招聘副主任跟进；展业人员由招聘专员跟进；

b.对于已离职的优秀人才，可建立做‚安婕妤人‛同盟会，定期向曾在公司效力的前雇员进行感情投资，如节日祝福短信、公司最新资讯，不仅让离开的雇员对企业有较好的评价同时可以在有朝一日能有效利用这些‚跑了‛的人力资源。由人事助理负责维护。

4、‚雇主‛品牌建立

雇主品牌可以帮公司吸引和留住最好的雇员，是一种将公司推销给雇员的方式，重视雇主品牌的塑造，不仅仅可以稳定现有的员工、提高外部人才加入的意愿与评价、吸引优秀的离职员工重回公司，还可以在其它人才主要来源（如竞争对手、猎头公司以及咨询公司等）中建立良好的形象，甚至反过来提升企业品牌，雇主品牌可以和企业品牌或者产品品牌协调统一并相互支持。‚创造良好的雇主品牌‛是人力资源管理发展的最根本趋势，伦敦商学院教授查尔斯。汉迪说：‚今后，我们将不再‘寻找工作’，而是要‘寻找雇主’‛。如果在人才的心目当中，你是‚最佳企业雇主‛，如果你留任的员工都和你一样具备相同理念、能创造高绩效且以公司为荣；如果企业对待员工的方式、企业文化在竞争中成为一个新的亮点等等，那么良好的雇主品牌能使企业在自己的领域更出色，不仅能够让关键人才不易被高薪挖走或另起炉灶，同时也能吸引更多的同业优秀人才。a.内部人才的雇主形象。对现有员工的重视及关怀，包括薪酬、福利、发展、关爱等，以建立良好的关系，使之与企业融为一体，使现有员工心目中的对企业有良性的印象和评价，从而有效吸引潜在人才。

b.外部人才的雇主形象。外部人才的对公司的认识，主要通过两个渠道，一是企业内部人才，二是通过与企业的接触。

企业内部的人才，包括在职与离职人员，若员工在职或离职后对企业带着不满，将雇主的表现四处进行传播，会影响雇主在潜在员工心目中的影响。企业外部的 人才，可通过各种招聘渠道进行引进，而与其进行最初最直接接触的，是企业的招聘管理人员及工作气氛和完善的招聘流程。包括入职的文化感受、面试接待、面试官形象、复试安排、结果跟进等。综上所述，相关信息的跟进以季为统计汇总，并做定期的汇总报告，详见《招聘情况分析表》

二、育人

招聘是获取人才的第一步，那么育人是企业最重要的一步，成功引入企业的人才，若不通过系统的培育，同样造成人才的流逝，无疑给招聘带来重大损失。要做好育人工作，从员工入职第一天开始就需做起。详见公司《新人训企划案》

1、新人训

新员工培训的目的，在于传递企业价值观和核心理念，并塑造员工行为的作用，为新员工迅速适应企业环境并与其它团队成员展开良性互动打下了坚实的基础。

2、试用及转正跟进

企业新入职的员工由于进入新的环境，对工作处于磨合状态，若未得到公司的关怀与指引，往往流动性比较大。对于新人的试用期安排，要求部门主管做到以下几点：

a.提报人员要求时指定该新入职人员的‚小天使‛；

b.提前做好新人试用期的工作内容、学习内容及转正考核标准，让新人有计划的适应企业；

c.每月10日上呈新人试用情况分析，直至新人转正；详细参见《试用期安排与转正考核表》

3、员工满意度调查

员工满意度调查是一种科学的管理工具，主要通过调查问卷形式，收集员工对企业各个方面的满意程度。通过‚员工满意度调查‛这个行为，搭建一个新的沟通平台，为更多真实的信息铺设一个反馈的渠道，让员工感受企业对其的重视度； 最重要的是让员工了解企业的发展目标及员工个人的动态及发展需要。只有双方都达到相对满意的情况下，才能达到共同发展的目的。满意度调查应每半年做一次，调查内容包括以下几点： 1）公司管理制度了解及认同度 2）职业发展（企图心）3）培训机会

4）薪酬、福利待遇及其他激励措施 5）沟通管道

6）同仁关系（与上司等）7）工作量和工作压力

三、留人

通过招聘及培训考核而沉淀下来的人才，对于企业而言，有着重大的价值体现。

（一）、人力资源动向分析

人员的离职意向，大多不是短期内形成，而是从企业发展过程中逐渐演变。做好人力资源动向分析，更有利于人力资源部门做好招聘准备，有效降低由于人员对接不上而造成的工作短暂性的断层。人力资源动向分析应该是一项持续而系统的工作，其中分析来源应该从以下渠道所得：

1、正式渠道。及通过与员工的正式交谈所得，具体如下：

1）新员工入职一个月面谈：由部门主管负责面谈事项并结合并完成《提高新 人留任率企划案》中所提及的《主管与新员工面谈表》及《新人检核表》的填写并交予人力资源部做员工人事档案的储存。

2）定期的员工访谈：由人事部主管直接负责访谈事项结合《部属缺点检核表》、《工作评价表》；将访谈的结果完善在《员工访谈表》做员工档案储存 3）内部员工的提拨和培养：由部门主管与部门优秀有培养提升潜力的员工做沟通

2、非正式渠道。即通过第三方的沟通，了解员工的离职意向，此种方式需要面谈者具备一定沟通技巧

人力资源动向分析，应该是企业内各部门需要重视的工作，各部门主管需每月汇总部门动向分析给人力资源部，以作更全面的分析。见附表《人力资源动向分析表》

2、离职面谈

离职面谈是在人力资源动向分析后或员工提出离职之时进行，离职面谈的目的，在于了解员工最真实的离职原因及企业潜在的管理或其他方面的问题，而在人力资源东西分析后对员工进行正式的面谈，可有效挽留企业人才。

2.2离职面谈的实施

离职面谈工作应该是在了解员工离职意向后第一时间进行，以让员工明白企业对其重要性，以改变员工改变离职的想法。离职的面谈，应该是正式的渠道进行交流，为避免离职员工对公司产生不满而可能会有诋毁公司的情形发生，面谈主导者应注意如下几点：

1）善于察言观色，在事先把握离职真实原因的基础上,还必须深入了解面谈对象的性格特征,捕捉面谈对象的心理状态

2）态度诚恳，选好交流的主题，面谈主题应该尽量与离职员工利益直接相关，体现出公司对其尊重与关怀。

3）擅于主动调节面谈气氛，注意避免过激言辞的出现，设法将自己的立场与被面谈者站在同一阵线，专注倾听其所抱怨的人或事。

4）对于面谈时出现的难题，在公司政策允许的情况下，应逐一为面谈者分析、解决。

3、面谈结果跟进

根据离职面谈反馈分析的结果采取行动是至关重要的。将离职面谈反馈转化为行 动，是验证和维护流程的重要性及实施效果的重要因素。面谈结束后，应将面谈纪录进行整理和分析，并回顾面谈过程，从中发现员工离职的真正原因。针对发现的问题提出改善建议，使离职面谈成为系统、有效的工作。见《离职面谈表》、《人才跟进表》

四、附表

◆《企业职缺招募计划报批表》 ◆《招聘情况分析表》 ◆《人事资料表》 ◆《面谈问题表》

◆《新员工甄选报告表 》 ◆《面试评分表》 ◆《职位分析面谈表》 ◆《员工发展规划表》 ◆《员工自我鉴定表》 ◆ 《工作评价表》

◆《新进中、高阶人员资历表》◆《员工每月工作状况考核表》◆《部属缺点检查表》

◆《人事动态及费用资料表》 ◆《人事流动月报表》 ◆《离职面谈表》 ◆《人才跟进表》

**第三篇：HR如何用好人才**

HR如何用好人才

人力资源选、育、用、留四个方面，最难做的是企业用人，因为用人这个领域既涉及管理的科学性，又涉及管理的艺术性，比如，有的企业，说不上有多好的机制，多高的报酬，甚至也不见得有多大的发展空间，但依然能让人一分能力发挥到十分，这种情况往往来自于企业领导的个人感召力或者营造出的企业环境。不同的企业之间，这种特别的东西基本不能互相借鉴。作为咨询者，我们研究的总是倾向科学性这头，因此，我来讲讲用人科学性的几个方面，也就是人力资源用人的几个重要机制。

第一个，相马不如赛马。什么人可以用，什么人不能用，什么人适合做什么事情，绩效考核是个好的手段，也就是白猫黑猫，抓住耗子，才是好猫。绩效考核帮助企业认清员工，也帮助员工认清自己并不断提高。绩效考核四个过程，指标制定、绩效评估、过程支持与结果兑现。其中指标制定和绩效评估是难点，过程支持和结果兑现是重点。比如，过程支持，企业是否给员工提供了实现绩效的资源，包括软性和硬性，硬性的比如指相关办公设备，软性的比如导师或者上级的指导。再比如，在员工证明了自己能，或者不能的情况下，企业是否给员工提供了个人能力发展的针对性计划，都是决定了员工绩效好坏的关键因素。在这方面，企业往往过多关注了“难点”，忽略了“重点”。

第二个，创造发展空间。用人就得有位置，没有位置，就是没有空间，没有空间就谈不上用人。晋升通道的设计包括四个方面，职位层级、通道转换、任职资格与晋级标准。职位层级的设计，要综合职系、序列、层级几个方面，形成矩阵管理。在职位矩阵管理的静态基础上，设定好动态的通道转换路径，对各个层级、各个岗位进行任职资格设计与晋级标准设计。就会建立相对完善的职位管理的体系。

第三个，注重团队管理。人都是生存在集体之中，企业只是一个宏观的概念，而员工往往更重视身边的微观环境，而且从人力资源管理的角度看，微观的人力资源管理是宏观人力资源管理的基层支撑力量，是直接产生生产力的，因此，用人，就不得不处理好小环境。这里我总结了四个针对，一是针对领导，建立领导力培训系统；二是针对人与人的信息传递，建立导师制；三是针对内部工作的相互了解与复合人才培养，建立轮岗机制；四是针对小团队的组织氛围营造与内部沟通，建立班组建设机制。

第四个，动态用人。用人首先要有标准，其次不能单一时点、一成不变的看人。因此，建立针对岗位的能力素质模型与针对人员的能力素质测评，就是十分有效的管理手段。经实践检验，并参照著名企业人力资源管理实践，如果能把以上几个机制做好，再辅以宽松上进的人才环境、和谐奋进的上下级关系、良好的职业人环境，我相信，HR在用人方面真的不会发愁了。

**第四篇：HR如何构建人才地图**

人才争夺战需要人才地图

麦肯锡曾于1997年进行了一次人才争夺战调查，提出了“人才争夺战”的概念，这在当时引起了大家对即将出现的企业高管短缺问题的关注！这是一场从未停止过的不见硝烟的战争，越来越多的国家和企业都意识到：所有的战争都没有人才战争更为根本与关键。对人才的争夺，甚至在一定程度上决定了当今世界的经济格局，以及一个行业的竞争格局。

时间过去了已经有十多年了，人才争夺战压根就没有停息过，如果说有什么区别的话，那就是情况变得更加糟糕。对于正在快速扩展以及开始国际化进程的中国企业尤为激烈！目前不少中国企业正面临“两多一缺”的现状：即资本多、机会多、人才缺。研究表明，中国企业要支撑全球化的发展模式，需要构建一个三级企业人才梯队：第一级是5万名能够领导百亿人民币收入的中国大型企业或胜任全球500强企业高管职务的顶尖企业管理人才；第二级是500余万名能够胜任大型企业部门经理及以上职务的中高级企业管理人才；第三级是1，500余万名能胜任大型企业的一线业务和基层管理的人才。但中国目前的人才储备情况与这个目标还有很大差距，这使得中国企业的人才争夺战形势更为严峻。

于是，在人才供给和储备“青黄不接”的局面下，“拔苗助长”式的人才速成方式开始出现。在发达国家，一个总监的成熟期至少需要10年以上的时间，而在中国，甚至5年都不到，就被委以高管重任。客观现实决定管理人才必须速成，这样才能赶上市场快速发展的班车，核心人才“被上岗”，这也致使企业的中高级管理者的能力与素质良莠不齐。

HP公司的共同创始人大卫·帕卡德曾深刻的讲到：“没有哪家公司能在收入增长持续超出能找到足够合适的人员来实现这种增长所需的能力的情况下，仍然能成为卓越公司。”这句名言哲理很拗口，但含义浅显易懂——如果公司的收入增长速度持续快于人才的补给速度，那么结果很简单，是不能建立起一个卓越的公司。

“人才补足率”滞后于业务的增长速度，组织能力就不能得以提升和有所保障，整个组织无法驾驭“高速的增长”，此时此刻只能享受“增长的痛苦”！基于此，越来越多的企业意识到人才储备的不足已经在很大程度上制约了企业的发展——人才不足已经导致了企业不得不放慢成长的速度。

如果在战争中缺乏清晰精准的地图，我们可以想象最后的惨败结局！在人才争夺战中，我们迫切需要一张张清晰精准的“人才地图”，这既是在人才争夺战中获胜的基本保证，也是制胜的关键策略！很遗憾的是，很多中国企业缺乏清晰的“人才地图”，而在人才争夺战中胜出概率颇低！从人力资源管理升级到人才管理

人才争夺战是一场“持久战”，绝不能做到速战速决！很遗憾的是，很多企业家们却缺乏足够的耐心去等待，他们希望人才能像“豆芽”一样在三天内快速长成。当在短期内看不到成效时，CEO们便不支持了，开始大敲“退堂鼓”！人才争夺战需要具备“猎人”式的制胜策略，更需要“农夫”般的耐心耕耘——建立完善的人才管理体系，持续努力，不容松懈！

企业高管层目前遇到的人才短缺问题在很大程度上应归咎于他们自己。在过去几年中，所有的中国企业几乎是异口同声的在宣称人才的重要意义，高管们似乎对此极为关注，但是掌握具体方法，并建立起人才发展体系的最佳实践并不多！对于短期业绩的偏重在很大程度上使得企业的管理层们往往是以被动反应的方式对待人才，“短期化思维”分散了管理者对于人才继任储备、领导力培训开发、培训体系构建等长期问题的注意力，比如只有当新产品销量猛增时才去招募更多的销售和营销人员，人才储备成为“救火式”的应急工作。

由于对人才这种无形资产的投资被视为费用而不是资本，管理人员可能会通过削减用于人员开发上的可支配支出来提高短期收益。虽然人力资本投资效益高，但是周期比较长，再加上人才培养本身具有天然的滞后性，更加导致这一趋势陷入恶性循环：人才短缺阻碍企业发展，带来更大业绩压力，而更大的业绩压力又进一步促使企业高管将注意力放到短期业绩上。此时此刻，我们更需要深入理解并坚定信奉哈佛商学院教授卡普兰平衡计分卡（BSC）的理念和方法：平衡短期和长期、平衡财务指标和非财务指标。

当企业确实把人才作为战略重点时，它们经常陷入另一个误区：即狭隘地关注人力资源系统和流程，在传统的人力资源管理领域里原地踏步；而忽视大多数障碍所在之处——员工的技能和素质，未真正升级为现代的人才管理体系。

人才管理（Talent Management），这一概念2024年左右在美国被提出来，并迅速在企业应用并发展。在中国，很多一线企业如联想、万科、国航、李宁，已经超越了人力资源管理阶段步入人才管理阶段。并且，人才管理已经在中国呈现大规模发展趋势。越来越多的中国企业越来越意识到，一个真正的卓越的公司首先不是一个简单的产品公司（Product Company），同时也不是一个简单的服务公司（Service Company），而是一个真正的人才公司（Talent Company）。

人才管理与人力资源管理并非迥异或者割裂，大部分公司建立了基础的人力资源体系后必然进入人才管理阶段，人才管理是人力资源管理按其自身逻辑进一步发展的必然结果。但两者也有根本的差别：人力资源管理更关注于流程和岗位，而人才管理更强调人员和能力。人才管理阶段要求企业的HR要更懂得战略、更具前瞻性和预见能力，并且逐渐由事务工作转向战略思考工作，从服务于企业战略转变成为构建企业战略。因此，人才管理已经不仅仅传递组织整体发展战略，同时也是组织整体发展战略的一部分。

那么，何谓人才管理体系呢？即从企业的发展方向和战略定位出发，通过人才标准界定、人才测评、人才发展规划等一系列手段，对人才进行系统的甄别、评价和培养，从而使人才不断涌现，满足企业未来发展的需求。

研究证明：人才管理体系的建立是明确任职标准、评估现有人才、弥补人才差距持续不断的循环过程，如上图所示。

人才管理体系解决的关键问题是三大问题：

1、确定人才要求：

哪些人才是企业发展所急需的？

在企业里，满足什么样标准的员工可以被称为“人才”？

2、评估现有人才：

企业目前的人才现状（数量、素质、潜力）怎样？

3、弥补人才差距：

企业的人才现状和未来发展的要求有怎样的差距？ 如何提升人才的数量和质量，从而弥补这一差距？

人才管理体系建设能够起到两大关键作用：首先，从组织层面看，能够使人才发展与企业发展相匹配，使人才成为企业的竞争优势；其次，从员工层面看，能够使人才明确自己的职业道路和发展方向。

对于许多组织而言，成功的关键在于：培养和运用人才，也就是说要做到人尽其才。从组织的角度出发，能够让员工适应不同的岗位，保证关键岗位的人才供给至关重要。同时，组织应该避免因放错人而面临巨大风险，而且员工在错误的岗位上也会非常挣扎。同时，对于个体而言，是否决定留下来还取决于公司提供给他们的机会。他们需要知道是否存在调任到其他部门的可能，以及这样的调动是否可行。如果他们渴望得到更高的职位，组织可以提供的路线中有哪些能够帮助他们实现这一目标？

总之，企业通过人才管理体系可以找到解决以下问题的钥匙：员工能力和岗位要求如何匹配？员工能力如何持续提升以适应其职业发展？员工能力如何经过团队学习、知识显化等耦合为组织能力？如何保证连续的人才供应？ 如何构建人才地图

构建企业人才地图，旨在帮助企业明确关键人才发展的现状，了解关键人才的整体优势、弱势，以便企业在构建培训和发展体系，以及在内外部招聘和选拔的过程中能够更加有的放矢，为企业人才梯队的建设奠定基础。

将关键人才定位到不同的关键岗位层次和类型上，并配合人才测评的结果所形成的人才地图，可以指明人才使用和发展的路径，也量化了人才的缺口，一张清楚的人才地图，公司能精确掌握人才分布，也将知道，最迫切需求的人才类型，可以更有效地招募和更有针对性的开展培训，补足人才缺口。

借助于人才管理系统等IT技术，企业就能像在谷歌卫星地图上直观察看地形地貌一样，高管层通过“人才地图”能及时了解不同区域、不同职能、不能岗位的人才分布、结构与需求，为人才资源的有效开发和优化配置提供决策依据。

人才地图构建的基础在于：对关键人才的全面、客观的评价；对不同层级关键人才优势、弱势的整合分析，从而明确不同层级管理者的现实状况，形成企业人才阶梯队伍的构建的客观、有序的依据，其具体步骤是：

1、从企业内部和外部进行人才供求分析。企业内部的人才需求预测，直接受到业务规划的驱动。企业可根据战略业务规划，从财务、经验、标杆等方面预测关键的岗位和人才在未来一定发展阶段的数量需求，对企业内部现有关键人才进行数量和质量上的盘点。当然，也需要对企业外部相关人才市场进行相关的分析。

2、明确人才缺口，形成人才地图。通过对比企业关键人才的供求分析，明确关键人才的缺口并进行量化，并结合岗位分析和通过人才素质测评的成果，将关键人才定位在不同的关键岗位类型和关键岗位层次上，配合关键人才与岗位适配度和人才特征的标示，形成直观的关键人才地图。因为企业的不同需要，直观的关键人才地图有三种表现形式，具体可见附录。

3、根据人才缺口，建议各种人才地图的应用策略。填补人才缺口一要靠外部获取，二要靠内部培养，为此需要利用人才地图的成果制定各种应用策略，包括针对关键人才的培养和培训建议、继任政策建议、审阅关键人才招聘策略、职业发展等，形成关键人才规划的体系。

图表：人才地图构建方法论

依据以上步骤，企业可以建立跨行业、跨区域、跨职能的关键人才地图，包括关键人才相对于岗位层次和类型的分布、关键人才与关键岗位之间的适配度、关键人才之间的关系、关键人才使用的路径等。在人才地图中，我们需要回答以下关键问题：

哪些岗位的人才是充足的？

哪些岗位的人才是目前足够，但在未来是紧缺的？ 哪些是目前就出现了短缺？

哪些人员准备好承担更高层次的工作胜任？ 哪些人员胜任目前的岗位？

哪些人员目前岗位尚不能胜任？

同时，这些评估使员工对战略目标有了清晰的理解，为其当前能力和业绩提供了有意义的反馈，基于测评结果和未来岗位的要求，也为其未来发展提供了实际方法： 基于人才测评的结果，描绘最合理的职业发展路线 制定个性化的能力提升计划

对测评结果进行反馈辅导，确保双方对发展计划达成一致

同时，根据人才地图成果，还可以制订各种应用策略，如为关键人才有针对性的培训和职业发展提出建议，为关键人才继任提出建议，为关键人才外部招聘方案提出建议，为人才库建设提出建议，为内部人才流动平台建设方案提出建议，如下图所示：

人才地图的表现形式

1、常见的人才九宫格示例

在人才管理制度中，最有名的非GE公司的Session C莫属。“Session C”是GE公司的人力资源评价流程，CEO杰夫？伊梅尔特说：“这个根据我们的战略目标对员工及其绩效进行的评估无疑是我们最重要的运作流程。这是我身为本公司一份子最感自豪的时刻，这时我就可以直接看到GE各业务集团无可匹敌的人才。” “Session C”是获取对组织内人员能力及潜能的了解以及对组织及其人员的现在和未来需求进行计划的一个系统方法。“Session C”的重要成果就是人才“九宫格”，如下图所示。

当然，也有企业根据本企业的行业特点和企业文化进行变化，如Adidas（阿迪达斯）的别具特色的“人才九宫格”。

当然，在人才九宫格图上，可以增加人才分布及其动态发展过程，如下图所示：

2、基于人岗匹配及时间序列的人才地图

另外一种是人岗匹配度模式，见下图。这种模式把岗位所有需要考虑到的信息综合到一起，通过对不同后备之间的直接对比，分析不同候选人的准备度。准备度通常可以划分为三级，已经准备好，需要1-2年，以及需要3-5年。根据不同的人才准备度，我们可以进一步形成关键岗位的继任计划。为了更加直观，可以采用下图的模式来展现，见下图。

图表：人岗匹配分析

图表：关键岗位继任计划

3、更复杂的人才地图示例

对CEO而言希望能够看到所有高管人才的质量和发展动向。整个高管团队往往包括不同职位层级、不同的岗位类型，如何把这些信息都囊括在一张人才地图里？如下图所示，把岗位类型按照价值链的前后端，分为运营类岗位、协调类岗位、规划和政策类岗位三大类型。运营类主要是对公司的经营结果直接负责的岗位，如销售、生产类岗位；协调类主要是对公司的经营结果间接负责的岗位，如采购、IT、客户服务等岗位；规划和政策类主要包括职能类岗位和研发技术类岗位，如人力资源、财务、研发等岗位。

从职位层级上划分为：战略制定、战略协同、战略执行、战术执行，把不同高管岗位按照对战略的贡献性质不同划分不同职位层级。对每一位高管标出了其所在的岗位类型和所在职位层级，同时给出其发展潜力的大小（用不同颜色表示，绿颜色表示高潜力，浅黄颜色表示在发展潜力一般，红颜色表示没有发展潜力），以及给出未来的发展方向或调动方向，用箭头表示。

最佳实践：一家银行（Consumer Bank）的人才地图

绘制人才地图的关键步骤就是确定战略性岗位（strategic job families）——在这些工作岗位上，拥有合适的技能、才智和知识的员工能对增强推动战略落地的组织能力能产生最大影响。确定战略性岗位，需要我们从数量和质量两个维度去思考以下问题：

理解战略性岗位：哪些岗位对战略定位和业务贡献具有最大的价值？

理解关键性人才：未来的业务发展方向和速度对人才的数量提出哪些需求？未来的战略所引致的组织能力对人才的技能和素质提供哪些新的要求？

在罗伯特？卡普兰《评估无形资产的战略准备度》一文中，他通过一些企业的具体案例指出，有些企业仅仅5种工作岗位上的员工就决定了公司80％以上的战略重点；某家公司的高级管理团队则确定了8种关键工作岗位，认为它们对公司战略——为客户提供定制化的创新方案——至关重要，这些关键岗位共有员工100名，不足公司员工总数的7％。战略性岗位上的“人才充足率”（数量上的）和“人才准备度”（质量上的）具有重要的战略性意义。因此，战略人力资本管理流程必须确定和关注对战略产生极大影响的战略性岗位。我们有理由相信，很多公司的战略能否取得成功，取决于它们在培养这些不到10％的员工的能力上成效如何。

在第一步完毕之后，第二步就是确定以上每一项战略性工作所必需的一套具体能力。公司一旦确定战略性岗位，就必须非常详细地界定这些岗位的具体要求，这一项工作通常被称为“岗位描述”（job profiling）或“素质建模”（competency model），如下图所示。这是一个将未来竞争战略“翻译”成现在可培养的人才“属性”（技能、知识、素质）的过程，为人才战略的实施建立统一的“度量衡”体系。

图表：job profiling及competency model示例

有效完成这些工作所需的能力与公司员工当前具有能力之间的差距就是“能力差距”（competency gap），它可以评估组织的人力资本的战略准备度。人力资本准备度指标反映了员工技能、知识和价值在执行战略流程时的有效性。

评估者可以采用不同的方法评估个人业绩和潜力，比如自我评估或360度反馈，下图是某个绩效主管岗位评估示例。比如一家化学公司经过计算确定，组织能力中的“客户管理业务流程”需要40名方案工程师，但是，通过评估该公司目前只有30名方案工程师能够满足战略需求，因而方案工程师岗位的人力资本准备度为75%.图表：岗位知识技能评估示例

副栏：专业知识和技能评估分类

A（入门）：对此项知识和技能有所了解。这一等级包括对相关概念、原理和技术有初步的了解，包括能够解释专业术语的含义以及知道标准的操作程序，但缺乏应用这些概念或方法解决实际问题的能力和经验，且对部分内容的理解存在偏差。

B（熟悉）：对此项知识或技能有比较深入和准确的了解。能够运用这些知识和技能解决常见的问题，但熟练度还不高，需要进一步学习才能达到熟练掌握的地步。

C（掌握）：准确理解该项知识的含义，能够熟练运用知识和技能解决常见问题。此外，能够比较灵活地应用该项知识和技能解决一些非标准化的问题。

D（精通）：能够清楚地把握知识和技能背后的原理，并能够通过掌握这些原理，有效解决工作中的疑难问题。

E（权威）：对行业和专业知识有广泛而深入的了解，熟悉行业和专业中前沿的知识和理论，善于通过技术创新创造额外价值。

把这些一个一个的针对性评估进行总体汇总，我们就可以完成下表，对人才进行整体判断，判断人才和岗位要求的匹配度。

图表：人才评估汇总表示例

要弄懂如何完成这一切，战略地图及平衡计分卡创始人罗伯特卡普兰教授在其《评估无性资产的战略准备度》一文中展现了消费者银行（Consumer Bank）的案例，这是从罗伯特？卡普兰与10多家零售银行合作的经验中提炼出来的一个综合性案例。

当时，消费者银行正想改变促销单个产品的传统战略，转向为目标客户提供全面的财务解决方案和一站式服务的战略。在这一新的战略地图上，公司确定了7个关键的内部流程，其中之一就是“交叉销售产品”。接着，人力资源经理和直线经理确定了财务规划师是对这一流程取得绩效最为重要的岗位。一个规划小组又进一步确定了财务规划师这一岗位必须具有的四项技能：解决方案销售、关系管理、产品知识和专业资格证书。对于战略地图上的每一个内部流程，消费者银行都采取同样的方法，确定其中的战略性岗位和该岗位需要的关键能力。副栏“消费者银行的人力资本准备度”对此进行了总结。

第二个步骤是评估每一类战略性岗位上每一名员工当前具备的能力。要完成这一步骤，公司可以选取的方法林林总总。例如，员工可以自己评估目前具备的能力在多大程度上合乎工作要求，然后与导师（mentor）或职业发展经理就评估结果进行讨论。另一种方法是360度反馈，评估者可以根据员工的上司、同事和下属的反馈评估其表现。通过这样的评估，员工可以更清楚地了解自己的目标、人们对自己当前技能水平和绩效反馈，并得到关于未来个人发展目标的具体建议。消费者银行估计自己需要100名训练有素的财务规划师来执行交叉销售这一流程。但是在评估近期有针对性的招聘、培训和开发项目时，银行的人力资源团队发现仅有40名财务规划师对业务的精通程度能达到要求。

因此，如下图所示，公司在这一项战略方面的人力资本准备度仅为40％。在用同一方法对各类工作进行分析后，消费者银行弄明白了公司当前的人力资本准备度状况，并且由此知道了银行采取新的战略能否快速前进。

资料来源：哈佛商业评论HBR，罗伯特·卡普兰，《评估无性资产的战略准备度》 在实际工作中，企业可以使用下表完成人力资本准备度评估报告。

图表：人力资本准备度评估表

这里我们可以看出，我们所研究的综合性公司消费者银行的人力资本如何与关键的战略流程联系在一起，以及该公司在所需技能与能力方面的得分情况。第一行列出了银行确定的对银行实现价值主张十分关键的内部流程。第二行显示了对以上这些流程产生最大影响的岗位，即银行的战略性岗位。第三行列出了每一个岗位所必须具备的能力，而第四行列出了银行所需要的拥有这种技能的员工人数。最后一行显示了消费者银行的人力资本对于实施新战略的准备度。综合起来看，这些内部评估指出了消费者银行对所需能力的实际拥有情况。在两个运营管理流程方面，该银行目前情况良好（准备度分别为100％和90％），但是，在两个客户管理流程（准备度仅为40％和50％）和一个创新流程（20％的准备度）方面表现欠佳。人力资本的综合准备度（红色区域）为65％，这是所有7个战略性岗位的加权平均值。就人力资本而言，这份报告告诉管理者他们可以用多快的速度实施新的战略。

**第五篇：HR招聘人才的心得**

招聘工作直接关系到企业人才选拔，能否招聘到合适人才，满足用人部门需求，是直接关系到企业长久发展，没有一个企业是不重视招聘工作的;具备招聘能力，为企业选拔合适的人才的岗位是非常重要，企业也越来越会重视，因此，作为一个优秀的人力资源管理者，必须具备识人、选人的能力，掌握一些专业技能和测评工具，来满足企业对人才需求。以下有几点心得，与大家分享。

1、作为招聘负责人，必须了解业务知识： 猎头网

一定要懂得公司业务运营，了解岗位情况，这样才能跟业务部门有效沟通，了解业务部门需求，同时能够初步把握应聘者的专业能力，不容易被应聘者忽悠，同时也体现面试官的专业功力;

2、一定要做好招聘需求分析，识别真实的招聘需求，为未来做好招聘工作奠定基础：

当招聘者拿到用人部门的招聘计划表，首先要分析这个岗位是否真有空缺、是什么原因导致空缺;是现员工将要离职，还是要异动其他部门、还是要晋升、还是退休、还是休假等原因造成的;其次，首先考虑内部选拔合适的人，来满足空缺，如果没有，在考虑外部招聘，或者有没有其他什么更好的途径来解决。

3、做好招聘计划后，一定要了解岗说明书和岗位其他情况：

识别用人部门真实的用人需求，做好招聘计划后，一定要对所要招聘的岗位，一定了解岗位说明书，对岗位的任职资格和工作职责清楚，同时还要了解岗位的薪资待遇、绩效考核、部门团队情况、公司发展平台等其他信息，更全面把握岗位，解决候选人疑惑，体现专业一面;

4、在确认用人部门招聘需求的时候，需要考虑软硬条件相结合原则：

不但考虑硬性条件要求,比如学历、工作经验、年龄、专业等;而且还有考虑一些软性要求，比如组织的文化氛围、候选人的性格、气质、用人部门领导个人用人偏好等，这样才能真实有效地把握用人部门的需求，才能为找到用人部门的合适的人才，提供合适的人才解决方案。

5、根据招聘岗位分析，选择好招聘策略和渠道是至关重要的：

拿到招聘计划，对岗位的基本信息了解以后，要根据招聘的难易程度，采取不同的招聘渠道和策略：1，对于一般基层员工，可以采取校园招聘、人才市场、内部推荐等渠道;2，对于中层，可以选择人才网络以及同行推荐等措施，如果有资源允许，可以选择猎头合作 3，对于高级人才，除了一一般的招聘网站，选择猎头以及其他特殊渠道招聘。

6、不是所有的岗位都难招聘，要具体问题进行具体分析，对待特殊岗位要特殊关注:

当大家拿到招聘岗位的时候，常常容易被一些难招的岗位所吓倒，应该全面分析，先易后难，对于重点的岗位可以采取重点攻克、专项招聘来完成，而不是因为一些个别岗位对招聘岗位丧失信心。

7、面试过程中，坚持客观和量化：

能够采用测评工具，积极运用，提高判断的客观和标准化，不能采用，尽量保持中肯，客观的立场，不受个人喜好影响比如对形象好的或者能言善辩的候选人，就加分，而忽略能力和岗位胜任力的要求。

8、不管候选人表现怎么样，都要表现你的礼貌和尊重：

招聘工作是一个企业和候选人是一个双向选择，不光是企业考察候选人的过程，而且也是候选人考察企业的一个过程，招聘者的一言一行直接影响企业的形象和在候选人的心目地位，是来了解企业的一个窗口，因此，作为一个合适的招聘者，不管候选人表现怎么样，不管是好，还是很糟糕，我们面试官都要表现出应有的礼貌和尊重，而不是更应聘者发生冲突和争吵，这都是不理智的，同时也影响企业形象。

9、对待特殊经历的员工，选择一定要慎重：

比如在面试中，经常换工作、换行业、性格怪癖、工作经验疑问重重、诚信有问题、品行有问题的候选人,这给未来工作带来很多隐患。

10、候选人录用不能一味地听用人部门，有时候需求是可以引导的：

比如你招聘一个男士各方面都符合要求，而用人部门领导由于个人偏好，坚决非要女士，这个时候，你就需要跟他沟通，说服录用男士也一样的道理，改变他之前的坚持;还有大家经常见到推荐给多个候选人，总说不合适的，这个时候就不能任由他来了，必须跟讲明招聘部门的原则，不是无限制的给你推荐人，有合适的差不多用就可以了，如果长久下去，影响的是他的业绩，需要切中利弊，让他自己掂量。

11、不管用人部门多么急迫，一定不能降低招聘标准：

有时候由于用人部门急需用人，催的招聘负责人很烦，为了不受其烦，就退而求其次地拉来一个人去应付，到头受害的还是自己，一方面，候选人不能胜任工作，还继续招聘，同时也被用人部门因看人不准而轻视和抱怨，代价很大，所以千万不要因为用人部门非常急需用人来工作，就降低了招聘门槛，降低用人标准，到后来会发现是得不偿失。

12、严格按照招聘流程来，做好背景调查，综合评估，慎重做出录用：

录用一个候选人一定要慎重，严格按照公司招聘流程选拔，对候选人的各方面考察，确定符合招聘要求，然后进行可信的背景调查，了解候选人在上级单位的工作表现、人际关系、业绩等，进行综合评估，决定是否录用。

13、对待不能及时参加面试以及陌拜的应聘者，录用一定要慎重，除非有可以理解情况：

大家面试中，经常遇到，通知一些候选人某是个时间面试，没能按时来，也没说明原因，直接在过去很长时间后不请自来，这样的人慎重录用，没有信用，有没有纪律和尊重人;还有一种情况是就没有通知过他来面试，直接就过来面试，说在网上看到我们的招聘信息，就过来，这种人很自大和很不礼貌，也很唐突，除非是熟人介绍还情有可原，否则，建议不予录用。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！