



破局 打造人才供应链

(著) 许锋



企业经常遇到

公司变革

快速扩张

战略转型

扩大规模

产品线增加、丰富

人力资源 怎么办？



其实你需要

变革

人才管理体系

塑造

人才供应链

链接

业务战略



人力资源管理体系

目录

破局

1

人才管理现状及解决方法

2

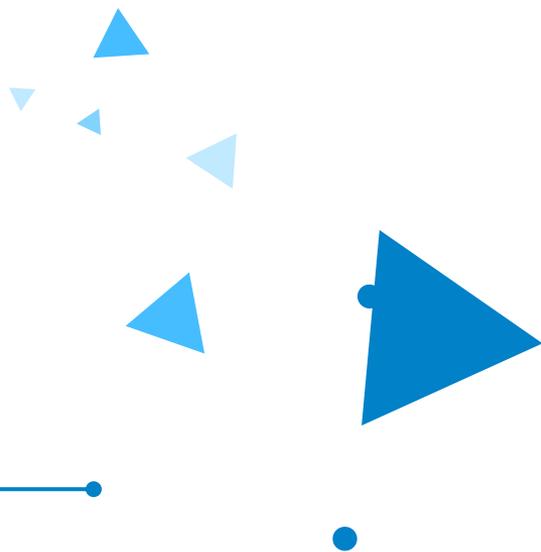
人才供应链的打造

3

棕榈园林变革期的人力管理启发

01 *Part One*

人才管理现状及解决方法



人才管理现状及解决方法

- ◆ 人力资源体系不能支持业务需求，人员能力跟不上业务发展的速度
- ◆ 人员管理单独从招聘、培训、绩效、薪酬等模块实现，如：单独实施内部培养，没有结合激励方式
- ◆ 组织能力的打造没有联系业务战略的需求

人力资源管理
(现状)

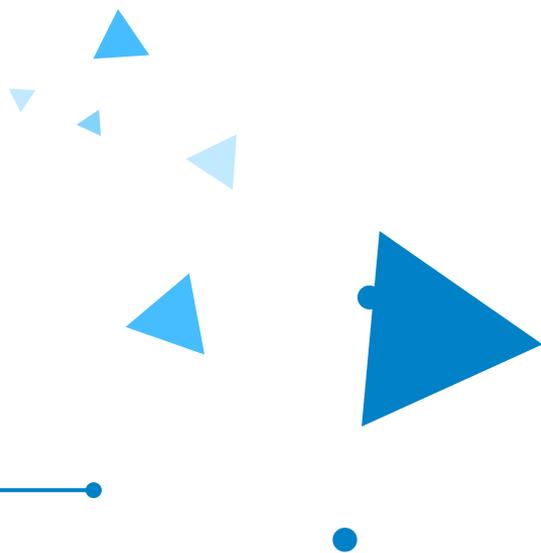


- ◆ 系统了解hr框架，建立人力资源供应链支持业务发展
- ◆ 整合前后端各种资源，通过系统思考方式，辅以相应的管理机制，确保补充符合组织发展要求合适的人
- ◆ 以业务为中心，从业务经营的角度出发进行牵引，以业务战略目标的实现为终点行进人才管理

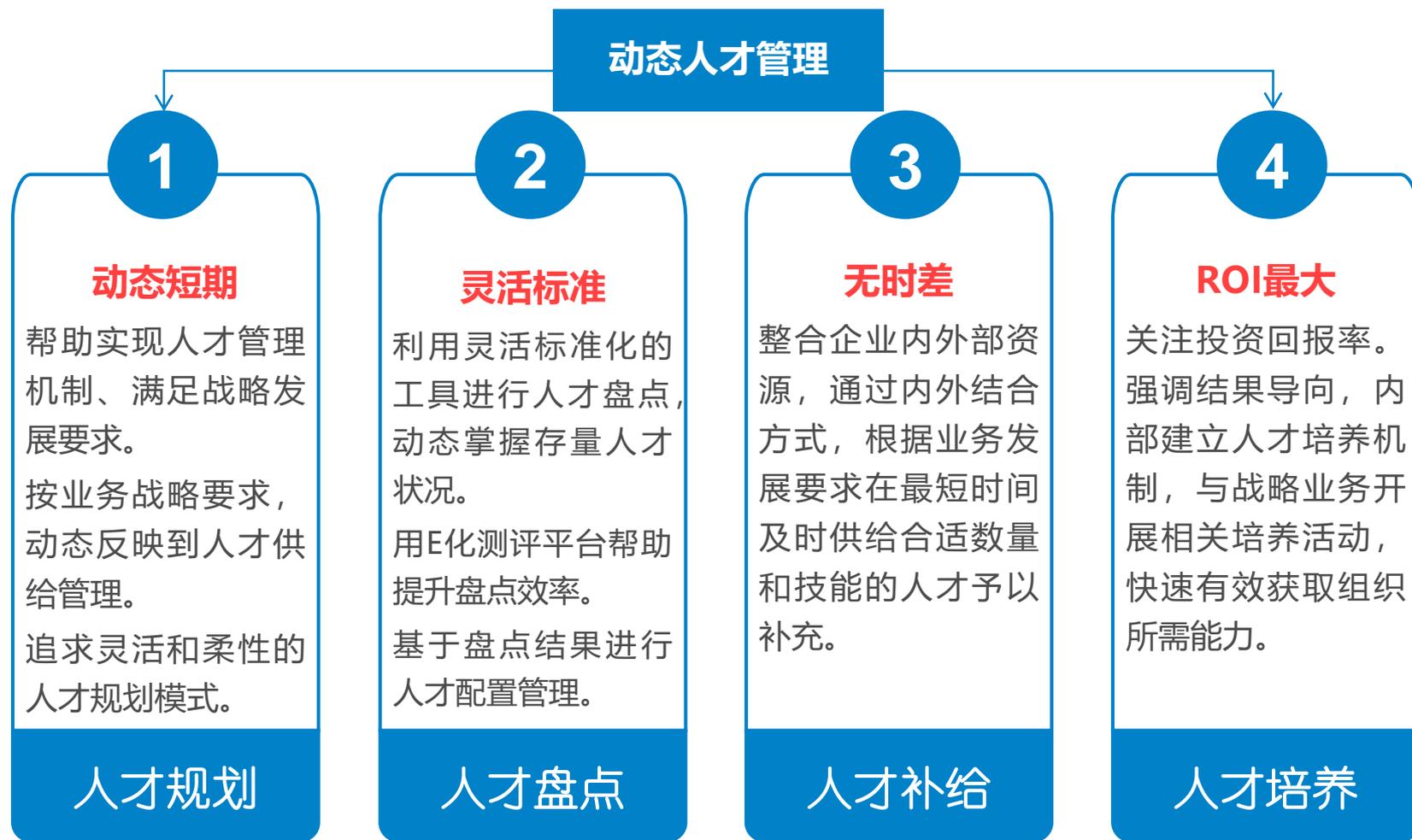
人才管理
(解决方法)

02 *Part Two*

人才供应链的打造



人才供应链的打造（精细管理）



人才供应链的打造（5步曲）

从无到有，抓重点，组织能力是核心

从有到精，人才管理上阶梯

01

02

03

04

05

人才规划

整体牵引，明确做正确事的方向。

从“方向、能力和动力”认知模型了解企业现状。

方向：明确组织管控模式、职责划分和授权体系。

动力：确保有效的绩效考核和薪酬激励机制。

能力：塑造组织核心能力。

人才盘点

针对供需关系对人才现状进行清点 and 了解，及时掌握现状和需求间的匹配程度，让公司/部门采取适当的对应策略，以适应企业战略发展的需要。

人才补给

分析招聘现存问题，提出解决方法，提升招聘有效性。采用内外结合的招聘方式，搭班子，建队伍。实现无时差的人才供给，建立外部人才库。

人才培养

制定系统的培养方案，帮助关键岗位在职业生涯中6大转点上成功转型。根据战略地图、人才地图，搭建学习地图，绘制成长路径，利用知行合一的多种培养方式结合，快速提高技能和能力。

人才盘活

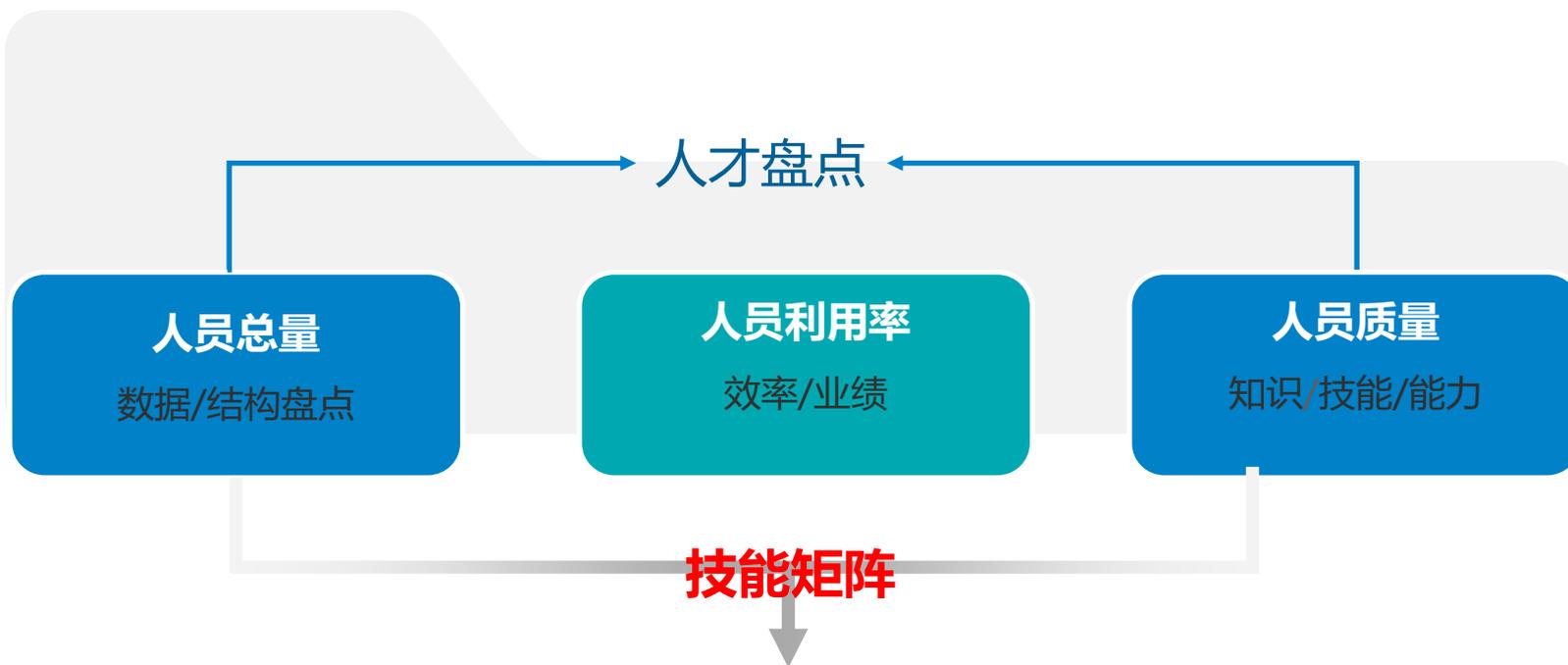
搭建职业发展管理机制，提供职业多通道发展模式。建立人才横向/纵向流动机制促进公司内部人才的合理流动，盘活公司内部人才库。

Part 1

人才盘点

Personnel inventory

人才盘点



能力体系的构建和完善 第一步：确定关键职位

1.原因：公司转型期，为支撑业务战略的发展，组织所需的核心能力建设是关键人员的补给和加强。

2.方法：识别经营单位实现战略目标所需的关键能力，确定实施关键能力的职位或序列或根据战略重要性/市场稀缺性分析核心价值环节岗位所处职位或序列。

Part 2

人才补给

Talent supply

企业招聘遇到问题及应对策略

一、需求预测不准确，人才获取策略不明确

解决方法：预测核心人才需求，构建胜任力模型；绘制人才地图，分析人才来源，明确获取成本。

二、招聘标准不清晰，评价标准应用效果差

解决方法：考虑人员和企业的匹配度，同时设统一的双重标准（硬性和软性）进行综合评估。

三、招聘甄选流程不科学，渠道有效性不高

解决方法：明确主/分流程和角色的分工，确保各环节的决策效率；建设雇主品牌，规划招聘渠道策略。

四、评估工具不客观，考官甄选技能待提升

解决方法：制定关键岗位差异化甄选工具，全面提高考官甄选技能。

五、后续的招聘效果评估中断，没有持续性

解决方法：界定招聘平衡记分卡，动态评估和反馈招聘有效性。

六、忽视新员工入职与培训

解决方法：将入职及跟踪纳入入职培训流程，根据新员工不同时间段的诉求，制定发展计划，加强人才融入与留用。

人才补给途径

外部招聘

适合范围： 岗位的培养周期较长，难度大，组织需求紧迫性强

引进方式：

传统招聘： 网站、猎头、校园

新型招聘： RPO、微博、社交网站、BBS、外部人才库

内部供给

适合范围： 组织需求的紧迫性不高，培养周期和难度较合理

引进方式：

人才梯队： 根据岗位特点，对四大核心的管理层级进行人才储备，确保岗位出现空缺，有合适人选快速补给

横/纵向流动： 盘活内部人才库，提供更多发展可能，对冗余人员进行减少或消除。

Part 3

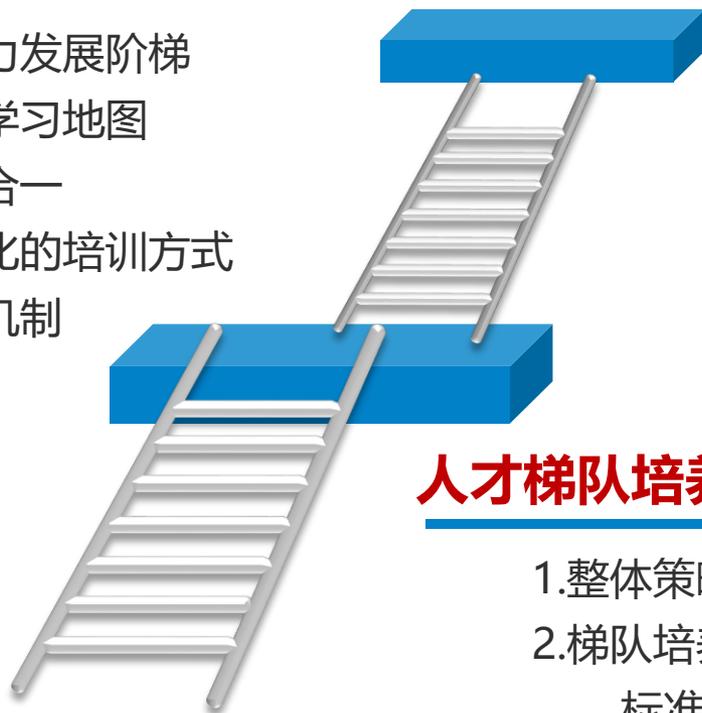
人才培养

personnel training

人才培养步骤

构建学习地图

- 1.领导力发展阶梯
- 2.构建学习地图
- 3.知行合一
- 4.多元化的培训方式
- 5.回炉机制



人才梯队培养建设

- 1.整体策略：前瞻性储备（选、用、育、留）
- 2.梯队培养分3步：
 - 标准机制，流程构建
 - 全面培养，准确选拔
 - 效率第一，系统上线
3. 梯队构建要点：2因素（保障和关键）

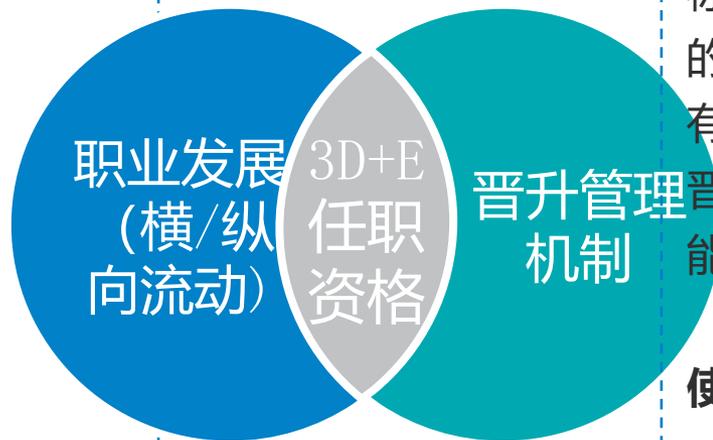
Part 4

人才盘活

Personnel revitalize

盘活内部人才

对岗位价值评估后，确定员工职业发展中遇到的问题，搭建系统内的职业发展管理机制，帮助企业实现人员的持续发展与输送，打造内部人才供应链。

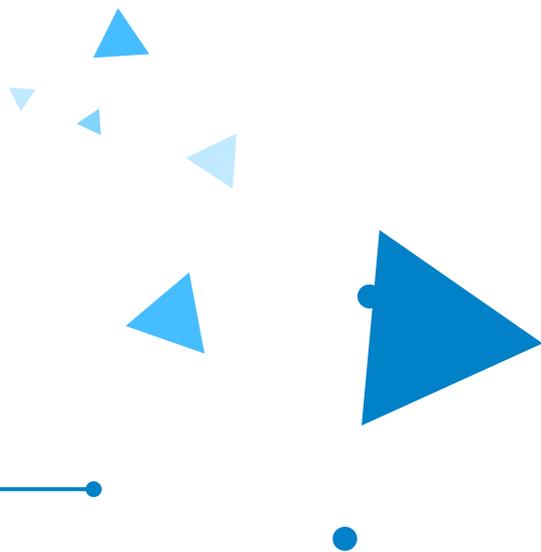


采用3D+E任职资格标准，确定晋升岗位的职责内容要求、现有岗位的性能表现及晋升岗位需要具备的能力。

使用工具：九宫格

03 *Part Three*

棕榈园林变革时的人力管理



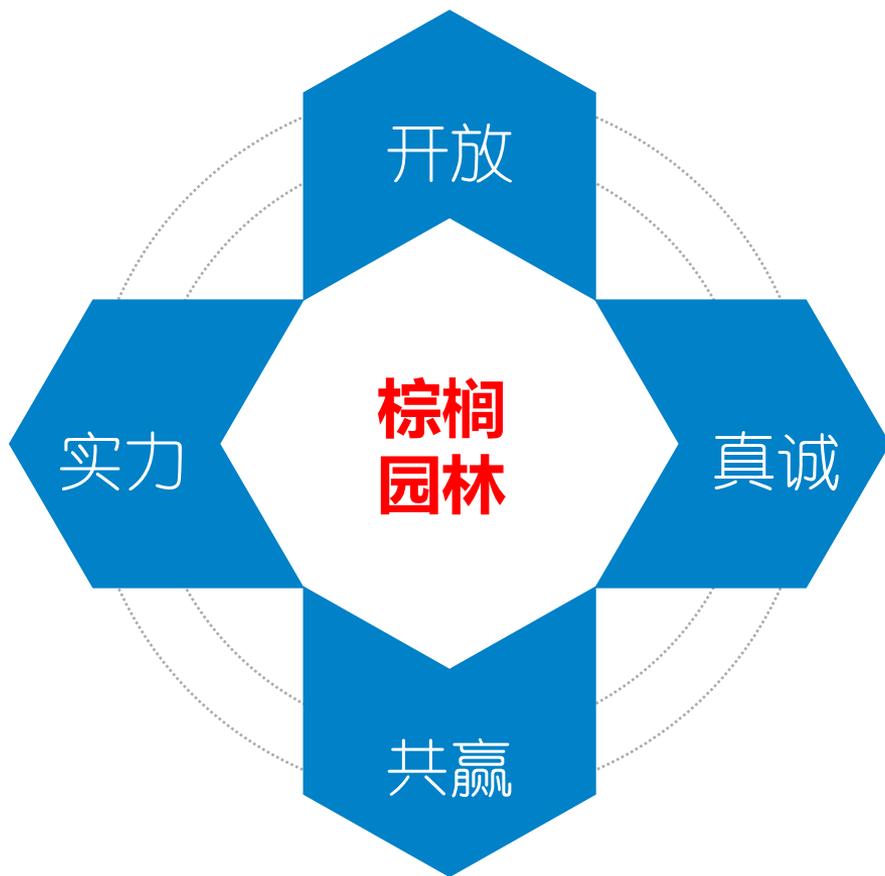
棕桐园林变革的人力资源管理

棕

桐园林2015年工作实施计划是在延续传统园林业务的基础上，进行新型的业务转型-打造生态城镇商业和业务模式，成立配套公司的经营方式。所以要保障棕桐的业务持续发展，人才管理机制和体系必须变革以支撑整个业务战略需求。

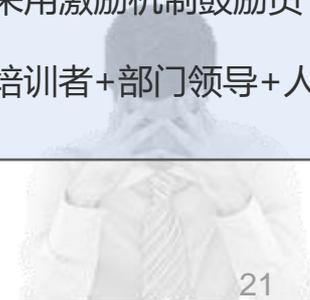
我

们不能再创造单一、零散的人力资源工具去解决业务中出现的人事问题，要从事务性人事管理中脱离出来，力求打造动态的人才管理模式，系统化去思考，使人力资源战略紧紧围绕经营的战略去实施。



结合“破局”的做法带来的人力资源变革实施中启发：

序号	项目	棕桐现状	个人建议
1	人才规划	人力资源战略未链接公司战略的实际需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.人才盘点，做好公司整体情况的诊断，确定需要支撑战略执行的短期和长期问题，比如人员引进的重点方向、人员结构调整或规划确、核心人才的定位、基础平台的建设步骤等。 2.决定工作的优先级，关键紧急的问题和短期问题优先解决。 3.脱离事务性、重复性、单一的模块工作，系统、正确做人力资源管理的事。
2	人才补给	<p>人员配置跟不上业务发展的需求</p> <p>招聘周期长，需求变化大且快</p> <p>只关注招聘达成率，未关注招聘有效率</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.对招聘需求全面分析，关注重点放在关键岗位，深入业务，多与用人部门充分沟通，传递未来公司战略执行落地必须依托这些核心能力支持的信息。 2.结合任职资格体系，建立能力导向的招聘标准，引导部门结合市场、公司实际情况确定正确的期望值和人才选拔标准的定位。 3.建立招聘体系闭环：从前端的招聘策略及招聘标准制定到后期人才入职、融入、跟踪培养，最后到整体招聘有效性的持续评估。
3	人才培养	<p>不同层级、不同时段为员工没有设立正确的成长路径</p> <p>培训积极性不高</p> <p>不关注培训后实施应用</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.识别不同层级/阶段的培养重点（如：高层管理者-关注经营、战略思维、带队伍和管理产业业务群能力；中层管理者-关注经营、管理决策和领导能力；基层管理者-关注管理、团队合作能力和沟通技巧；如：按入职时间设立新任期、发展期、稳定期） 2.加强重视培训意识，提高全员参与热情，采用激励机制鼓励员工共同学习。 3.引进回炉机制：培训后及时反馈和评估，培训者+部门领导+人力资源三方共同推进。



结合“破局”的做法带来的人力资源变革实施中启发：

一、行动方面：

- 1.在现有人才盘点和补给的基础下，以人才需求为中心，通过设计规划公司的人才结构体系，运用技能矩阵盘点现有人才素质，明确人才补给提升的重点和方向，借助外部人才库完成人才引进或通过知行合一理念对“君臣佐使”四层级储备人才进行混合式培养，搭建横/纵向人才流动机制，完成内部补给，使公司对人才的供给和需求达到整体平衡，以支持公司业务的快速发展。
- 2.在建设人才供应链的过程中，注重充分发挥人才作用，实现整体组织能力的提升，使人才得以发展，最终为企业的发展提供优质服务。
- 3.从短期解困的角度出发予以解决，从系统思考的角度及长远、持续发展的角度给出从无到有，先打基础，再精细化的优化提升的实施步骤，最终打造企业的长期绩效，维护企业的可持续发展。

二、思想方面：

- 1、发挥业务伙伴作用，推动业务成长，提升公司的社会价值。
- 2、成人达己，帮助员工个体价值成长。
- 3、进在公司内部各系统间形成有效协同和共赢。





谢谢