

人才盘点技术在职业经理人制度建设中的应用探析

作者 / 吕青松

职业经理人制度是与职业经理人有关的行为中，需要人们共同遵守的、按一定程序办事的规程或行为准则。建立职业经理人制度的目的是使所有相关人员共同遵守某些办事规程和行动准则，从而为完成与职业经理人有关的目标营造一种较为稳定的组织环境。通过建立科学合理的职业经理人制度，才能有效地激励和约束职业经理人，提高企业的经营管理水平，从而促进中国企业快速健康可持续发展。

国家政策的指引和地方企业的痛点

党和政府高度重视职业经理人制度建设，出台了一系列政策文件进行引导和支持。2013年，党的十八届三中全会提出“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度”。2015年，《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》提出“推行职业经理人制度，实行内部培养和外部引进相结合，畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道，董事会按市场化方式选聘和管理职业经理人。”2016年，国务院国企改革领导小组推出的“十项改革试点”即包括市场化选聘经营管理者试点和推行职业经理人制度试点。2017年，《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》提出“造就一大批政治坚定、善于经营、充满活力的董事长和职业经理人”、“有序推进职业经理人制度建设，逐步扩大职业经理人队伍。”“积极探索党管干部原则与董事会选聘经营管理人员有机结合的途径和方法”等。2019年，国务院颁布《改革国有资本授权经营体制方案》提出“积极探索董事会通过差额方式选聘经理层成员，推行职业经理人制度，对市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配制度，完善中长期激励机制”。在党和政府的一系列政策指引下，许多国有企业开始探索在本企业内建立职业经理人制度。在这些探索实践中，如何科学甄别和规范选聘职业经理人，如何促进现有经营管理者顺利实现向职业经理人的身份转换，如何培养造就一支有活力的职业经理人队伍，成为企业普遍关心的难点问题。

人才盘点技术概述

人才盘点，又叫全面人才评价，是评估企业内部人才的数量和质量，促进企

业拥有足够数量和高质量人才的一组业务流程。人才盘点的技术方法主要包括360°反馈调查问卷、人才盘点模型、素质测评、人才九宫格、人才档案等，九宫格是其中应用最为广泛的一种。这些技术方法能够帮助企业有效地识别人才，将合适的人放在合适的岗位上，使选拔、使用、培养人才的效率得到提升，帮助企业实现人岗匹配、人事相宜。

职业经理人人才盘点的目的

职业经理人是企业经营管理的领军人才，是企业中至关重要的人才资源之一。企业推行职业经理人制度，通过内部培养和外部引进双通道选聘职业经理人，存在外部人才“水土不服”、内部人才“固步自封，墨守成规”等多方面的问题或隐患，从而导致职业经理人选聘工作的失败。应用人才盘点技术，在企业开展职业经理人市场化选聘之前进行职业经理人人才盘点，明确企业职业经理人标准，梳理人才储备现状，合理选择人才选聘的途径和方法，将大大提高职业经理人选聘的成功率，有利于企业职业经理人制度的顺利推行和职业经理人队伍的健康成长。

职业经理人人才盘点的主要步骤和技术方法

(一) 构建人才盘点模型，确定人才评价标准

1. 建立职业经理人人才盘点模型的主要依据

首先是本企业行业特征、组织文化、发展阶段、发展战略等对职业经理人的要求为依据；其次是以标杆企业职业经理人的胜任特征为依据；第三是以国家标准《职业经理人通用考评要素》中的规定为依据；第四是以本企业职业经理人受聘岗位的任职资格要求为依据。通过对企业实际情况的访谈调研，参考借鉴标杆企业的先进经验，结合对国家标准、国家政策等文献资料的学习和研究，提出体现职业经理人职业属性的、符合本企业实际需要的职业经理人人才盘点模型。

2. 职业经理人人才盘点模型的主要内容
基于上述四个依据构建的职业经理人人才盘点模型，是通用模型，主要由职业道德(morality)、职业素养(professional quality)、职业能力(competence)、履历(experience)和业绩(achievement)等维度构成。以下为职业经理人人才盘点MPACE模型示意图(如图1)。

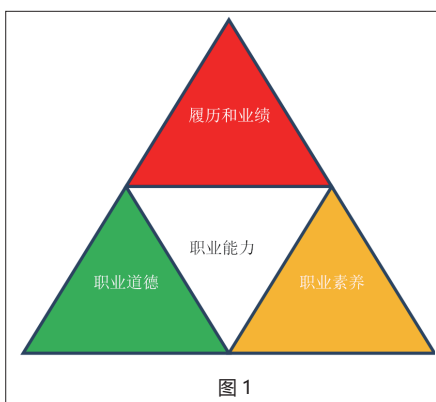


图1

职业道德包含的要素主要有忠于职守、诚信守法、公正履职、竞业禁止、社会责任等。

职业素养主要包括职业理念和职业心理。职业理念主要包含合规经营、协作共赢、国际视野等要素；职业心理主要包含自信、坚定、友善、乐观、抗压力、成就动机、情绪稳定性等要素。

职业能力主要包括通用能力和专业能力。通用能力是指作为职业经理人，无论身处哪个行业或专业领域，都应具备的可转移的能力，主要包含团队领导能力、经营决策能力、风险管控能力、沟通协调能力和变革创新能力、目标执行能力等要素；专业能力主要是指职业经理人所对应的行业、专业、岗位要求其应具备的独特的能力，如市场开拓能力、成本控制能力、项目管理能力、资本运作能力等。

履历和业绩主要包含个人履历和工作业绩两个方面。个人履历主要是指作为职业经理人的职场履历，也可包括个人的学习培训经历和其他工作经历等。工作业绩是指职业经理人在以往工作中的绩效表现，主要包括收入、成本、利润等经济效益指标，以及质量、安全、环保等社会效益指标。

3. 职业经理人人才评价标准

将职业经理人人才盘点通用模型中的要素，列入职业经理人关键素质能力360°反馈调查问卷中。分别针对企业拟选聘职业经理人的岗位，向内外部、上级、平级的相关人员发放该问卷征求意见。根据反馈意见，对各要素进行频次分析和聚类分析，建立对应某类岗位的职业经理人人才盘点模型。再一次向相关人员征求意见，主要针对公司董事会和党组织等。根据反馈意见修改完善后，形成某岗位专用的职业经理人人才盘点模型。对应模型中的不同要素，选择不同的评价方法，采用标杆参照法，从定量评价和定性评价两方面，确定职业经理人人才评价标准。

(二) 运用多种技术方法，落实人才盘点工作

1. 明确职业经理人人才盘点工作的目标和范围

人才盘点的核心任务是识别企业的高潜能人才。职业经理人人才盘点的核心任务是为企业拟聘职业经理人的岗位提供符合条件的高素质人才和高潜能的后备人才。盘点的过程就是人才全面评价的过程，需要根据职业经理人人才盘点模型中的各要素，对职业经理人候选人才进行综合评价。评价的对象，既包括企业内部的职业经理人后备人选，也包括外部招聘的职业经理人拟聘人选。

2. 职业经理人人才评价技术和方法的选择

人才盘点中可选择的评价技术和方法主要有三大类：一是基于人的主观判断的评价方法；二是基于专业测评工具的评价方法；三是基于实际工作业绩或成果的评价方法。第一类主要包括盘点会讨论评价和主管领导评价等；第二类主要包括心理测评量表、结构化面试、评价中心技术等；第三类主要包括曾任职单位绩效考核的结果、经专门机构评定的成果及获奖情况等。这些技术方法分别适用于不同条件下针对不同要素的评价。职业经理人人才盘点是对职业经理人的全面评价，因此需要根据实际情况制定综合运用多种技术方法的组合方案。

以笔者曾参与的某企业职业经理人人才盘点工作为例，职业道德、职业理念、履历和业绩等，主要采用简历筛查、工作设想汇报、背景调查等方法来考察；职业心理和工作潜能主要通过心理测评量表来考察；职业通用能力主要通过结构化面试、评价中心技术等方法来考察，专业能力主要通过盘点会讨论或主管领导评价等方法来考察。将多种评价技术方法有机组合，形成科学、合理的人才盘点技术方案。

3. 职业经理人人才盘点的组织实施

首先，要对企业职业经理人的潜在人选进行普查，对职业经理人人才资源情况进行总体分析和结构性分析，确定企业职业经理人内部培养和外部引进策略的主导方向；第二，通过对履历、业绩、职业道德、职业理念的考察，剔除明显不符合要求的人选；第三，采取盘点会讨论、主管领导评价、结构化面试、评价中心技术等方法，对后备人才的能力和绩效表现进行综合评价并打分；第四，使用心理测评量表进行人员素质测评，出具反映职业心理和工作潜能的评价报告；第五，综合各类评价信息，建立并完善企业职业经理人档案。

(三) 绘制人才九宫格，分析人才使用策略

1. 根据能力和绩效评价的评分结果，绘制人才九宫格

九宫格是人才盘点的主要技术工具之一，具有很强的实用性。九宫格横坐标是绩效的等级，纵坐标是能力的等级，通常分为高、中、低三个等级。高绩效是指业绩表现持续超出既定目标；中绩效是指业绩表现持续达到既定目标；低绩效是指业绩表现不佳，未达到既定目标，或存在需要大力提升业绩的表现。高能力是指胜任本岗位或同一职级的岗位工作，且通过培养具备胜任更高层次或两层岗位的能力；中能力是指在本岗位或同一职级的岗位上能够达到任职要求，并具有承担更加复杂工作的潜力；低能力是指在现有岗位上需要不断加强学习才能达到任职要求。根据企业的能力和绩效评分，将被评价人放入不同的官格中，形成令人一目了然的“人才地图”。以下为九宫格示意图(如图2)。

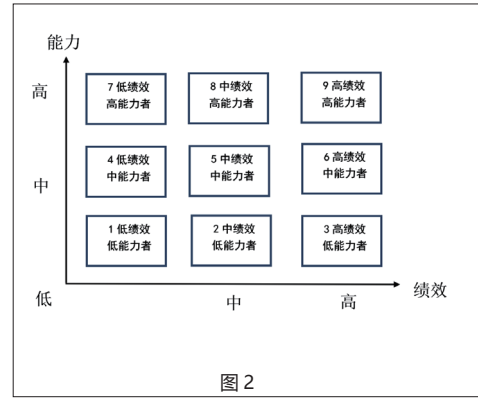


图2

2. 分析人才九宫格定位，确定人才使用策略

职业经理人通常都是企业的高层经营管理者，职业经理人的选拔和培养应遵循优中选优的原则。因此，九宫格中第一、二、三、四类人，基本上将不会被列入职业经理人人才梯队。九宫格中第六、八、九类人被定位为优秀人才或模范人才。其中第九类人是高能力高绩效的明星人才，是企业优先考虑选拔聘任为职业经理人的第一梯队；第六、八类人分别是高绩效中能力和高能力中绩效人才，是企业职业经理人的重点培养对象，是职业经理人队伍的第二梯队，企业应注意以岗位轮换、上级职位代理、扩大工作职权等方式，加强此类人才培养，促使其向第九类人才转化；第五、七类人分别是中绩效中能力和低绩效高能力的人，是有待进一步考察的第三梯队，企业应注意提供专项技能的辅导或施展才能的机会，促使其向第六、八类人才转化。

职业经理人人才盘点结果的应用

人才盘点是提供给管理者一把“尺子”，用于判断和衡量组织内的人才状况，指导人才队伍建设和人力资源管理工作。将职业经理人人才盘点的成果，应用到企业职业经理人人才甄选、培养和梯队建设等方面工作中，具有重要指导意义。

(一) 职业经理人人才甄选

依据盘点工作中构建的职业经理人人才盘点模型，对候选人在职业道德、职业素养、职业能力、履历和业绩等方面进行综合测评，选拔出德才兼备的高素质职业经理人人才，有利于提高职业经理人选聘的效率和效果。

(二) 职业经理人人才培养

依据候选人在九宫格中的定位，确定其培养方向，结合其能力、业绩中的短板，有针对性地开展培训，有利于促进后备人才补齐短板，成为高素质的复合型管理人才，向上一梯队人才转化。

(三) 职业经理人人才梯队建设和动态管理

根据候选人才的人才九宫格定位，加强人才队伍结构优化和动态管理，完善后备人才的日常监督，定期跟进评估，合格者晋升、不达标者则淘汰，使职业经理人人才梯队逐渐形成能上能下、能进能出的良好局面。

职业经理人人才盘点工作的注意事项

(一) 人才盘点只是工具方法，成功与否主要取决于领导的重视程度和实际运用效果。人才盘点单靠人力资源部门是做不好也做不成的，一定要得到高层支持及全体人员的深度参与。

(二) 人才盘点工作是起点而不是终点。人才盘点作为人才管理的一部分，在企业内往往作为一个项目来做，但项目的结束恰恰是人才管理的开始。企业至少每两年要对职业经理人候选人才和潜在人才进行再次盘点，以保证职业经理人才培养与企业战略的匹配度。

(作者单位系职业经理人研究中心。摘编自《新财经》2019年第20期)

“中国海洋大学管理学院职业经理人培训中心”揭牌仪式顺利召开

2020年1月11日，在山东青岛举办的“2020青岛市人才发展高峰论坛”上，职业经理人研究中心与中国海洋大学管理学院就合作开展职业经理人资质培训与评价、创新创业研究与人才培养等方面签署战略合作协议。

职业经理人研究中心党委委员、主任助理、全国职业经理人考试测评标准化技术委员会副秘书长王新伟，中国海洋大学管理学院党委书记王正林、中国海

洋大学管理学院副院长姜忠辉，以及青岛市人力资源与社会保障局、青岛市工商业联合会等相关单位负责同志出席了揭牌仪式。

为社会培养造就一大批具有全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力、社会责任感的优秀企业经营管理人员和创新创业人才以及开展相关研究等工作，职业经理人研究中心与中国海洋大学管理学院强强联合，携手共同成立“中国海

洋大学管理学院高级职业经理人培训中心”和共同建设“中国海洋大学创新创业研究中心”。这些工作的开展是落实党中央和国务院等文件要求的重大举措，也是深化高等教育体制改革的有益探索，将为山东企业经营管理人员队伍和制度建设、创新创业人才队伍建设搭建一个专业化、高水平的平台，为山东企业和经济发展提供有力的人才保证和智力支持。