

# 阿里巴巴人才盘点实践

阿里巴巴每年有两个最重要的会：一个是人才盘点会议，第二个就是战略会议。人才盘点是排在战略会议以前，先有人，再有事。

@马云

# 阿里巴巴人才观

人才是最好的财富

平凡的人做不平凡的事

让员工快乐地工作

# 阿里巴巴人才标准

## 腰部人才或者腿部人才的人才准入

- 聪明：智商与情商双高，专业有两把刷子
- 皮实：经得起摔打，经得起锻炼，不骄傲
- 乐观：理性了解真实情况,依然充满好奇心
- 自省：经常自我批评和参与团队review

## 头部人才准入

- 有底线：有道德底线，不要滑头
- 有潜力：有学习能力，能够从0到1开创业务
- 要严谨：不要因为挑战新机会，让整个企业翻船
- 同理心：站在团队角度、对方角度、受众角度，多关心别人，多感同身受

# 阿里巴巴人才盘点出发点

## 人才角度

看人才本身是否增值

## 组织角度

树挪死人挪活，  
通过人才来激活组织发展

# 阿里巴巴人才盘点价值

盘战略

盘挑战

盘人才  
(现有的&准备未来的)

从战略到结果的组织保障  
战略和结果重要的连接  
提高人才升级准备做的动作

# 阿里巴巴人才盘点理念

**01 把人当人看：看人性，看本质，体现温度**

**02 问题导向：谨慎判断，是人的能力问题还是业务发展问题**

**03 自上而下：从马云到CPO亲自抓，给平台，给土壤**

# 阿里巴巴人才盘点概况

## 核心理念

- 对得起好的人，对不起不好的人。奖勤罚懒，奖优汰劣，确保客观公正的评价，给予相应合理的回报

## 价值点判断

- 明确人才标准、摸清现状需要、发掘高潜人才、规划人才发展、整合人力资源

## 常用工具

- KPI指标库、360度测评、性格测验、述职会议、圆桌会议、深度访谈、组织架构图、公司战略的分析图等  
.....

## 结果报告

- 人才测评个人报告、人才测评团体报告、人才发展的规划表、关键人才的继任计划、核心人才发展规划等



# 阿里巴巴人才盘点内容

## 公司层面

### 1、业务布局

分析年度的战略、目标是否实现

未来的战略和方向是什么，当前人才是否能支持这些业务

公司需要什么样的人才

### 2、整体的人才结构各维度分布数据

层级：根据层级的分布和业务需要来调整层级层面的人才分布情况

职能：分析各职能的人员的比例以及人员的配比结构是否合理

工龄：工龄是指加入公司的时间长短。阿里一级是按照1年以下

年龄/性别/学历/地域/入离职

### 3、关键人才：

关键业务的人才现状：比如关键业务的人才的情况是怎样的，关键岗位是否有接班人

重点人才的发展情况：盘点当年招聘来的某领域的专家的成长和发展情况，了解他的落地的情况。

## 团队层面

### 1、人才梯队

每个部门的leader主要会盘他下面两层的人员结构，保证上传下达

### 2、管理动作

管理者需要盘点这一年在他下面两层里hire了谁，free了谁，remove了谁，批评了谁，表扬了谁

### 3、人才现状：

潜力绩效的九宫格

## 个人层面

### 1、绩效

### 2、潜力

### 3、个性

# 阿里巴巴组织盘点(1/2)

人才盘点首先要盘业务规划，产出关键人才，关键的岗位，关键的业务流程的。

基于未来的业务规划,组织架构要做哪些调整。

领导者对于战略、组织文化是否是贯穿的

组织是不是跟未来有连接

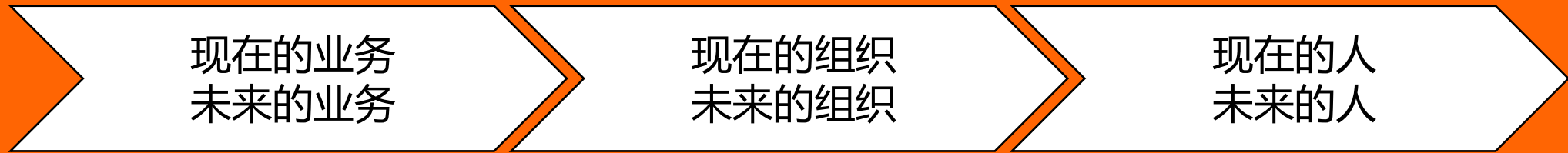
为培养人做哪些东西，而不是只关注事情本身

冉冉升起的明星是不是有足够大的舞台，是不是放到合适的位置

# 阿里巴巴组织盘点(1/2)

人才盘点首先要盘业务规划，产出关键人才，关键的岗位，关键的业务流程的。

基于未来的业务规划,组织架构要做哪些调整。



挑战

基于当前业务态势与战役  
思考当前组织架构设计与  
人才匹配度

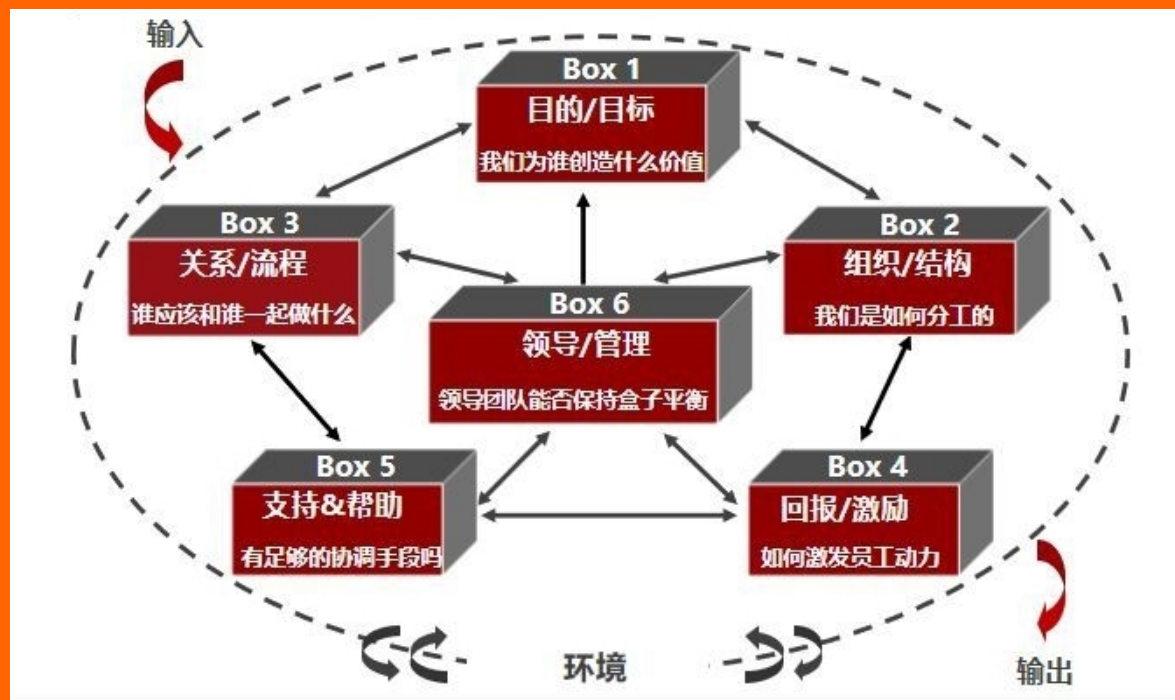
问题

基于业务趋势思考未来组  
织架构调整的规划与人才  
梯队情况

差距

# 组织盘点的六个盒子

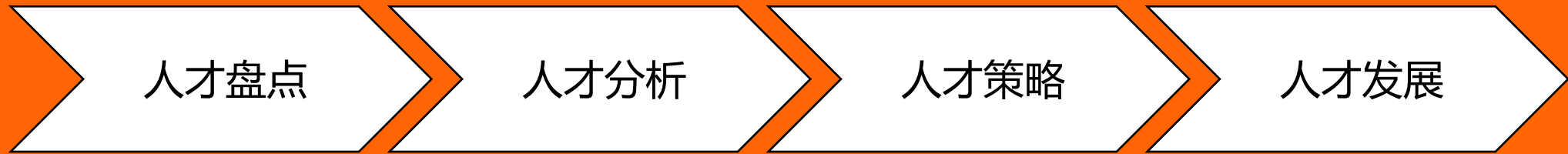
六个盒子可以“盘点现状”、打开未来，  
以及搭建现实与未来的桥梁，建立业务团队的组织大图。



业务怎么样?——盒子一、二、三(目标、组织、流程)

团队怎么样?——盒子四、五、六(激励、帮助、管理)

# 阿里巴巴人才盘点框架



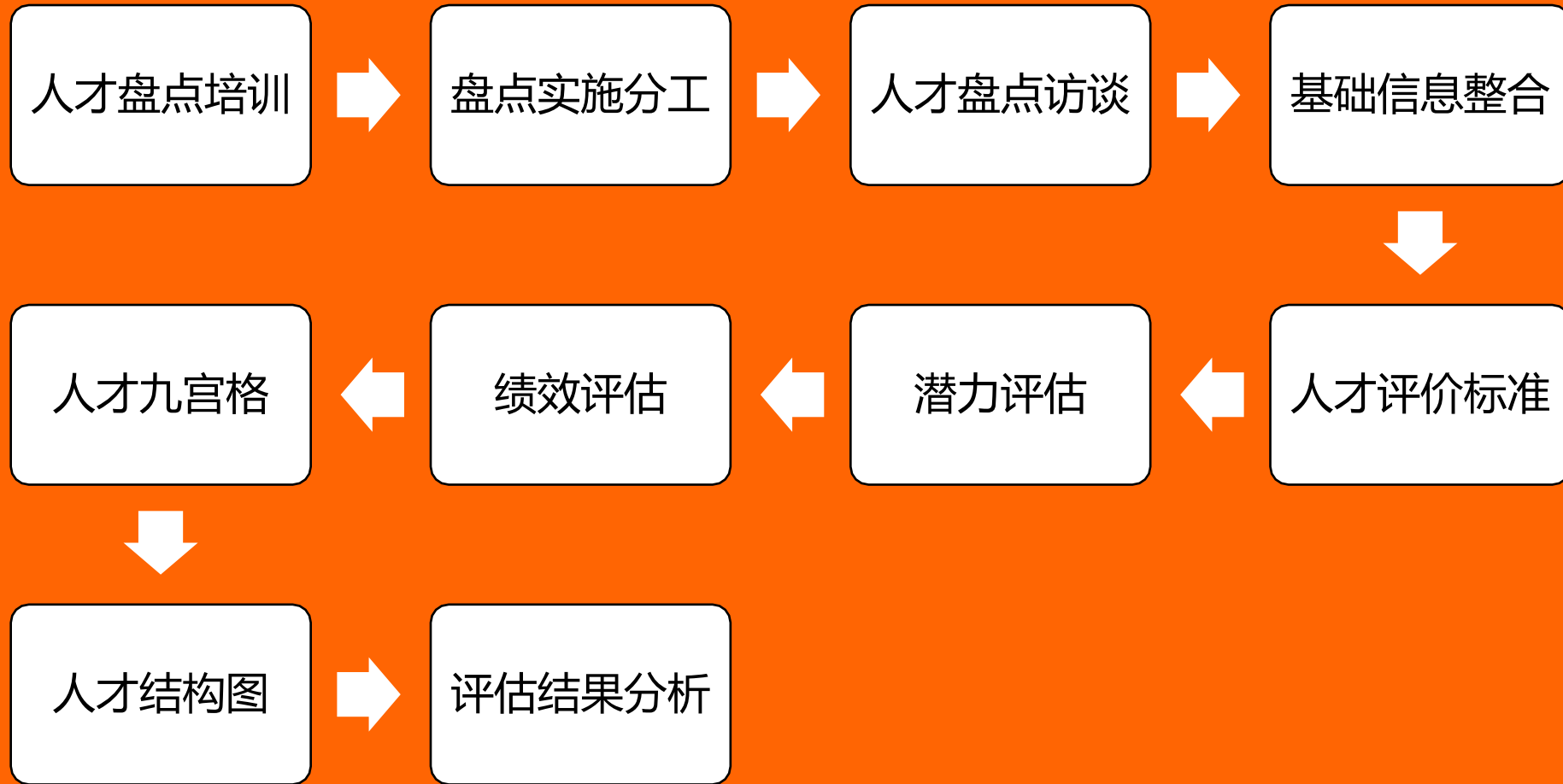
人才九宫格、  
盘点表、结构图

人才盘点报告  
团队分析报告

年度人才策略  
(培训、激励、发展.....)

招聘 | 轮岗 | 培养

# 阿里巴巴人才盘点实施步骤



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/226123134143010220>