

# 航空制造企业高效开展人才盘点工作及应用研究

徐伟

中航复合材料有限责任公司，北京 101300

DOI: 10.61369/SDME.2025050046

**摘要：**基于航空制造企业战略发展需求，本文阐述了人才盘点的实施流程、差异化策略及多元化应用。通过构建科学评估体系，精准识别高潜与核心人才，优化资源配置，为智能制造转型与全球化竞争提供人才支撑。研究结合行业特性，提出分类、分层评估模型与多维应用方案，以提升人才管理效能，推动企业可持续发展。

**关键词：**航空制造；人才盘点；能力标准；差异化策略；多元化应用

## Research on Efficient Talent Inventory and Application in Aerospace Manufacturing Enterprises

Xu Wei

AVIC Composite Materials Co., Ltd., Beijing 101300

**Abstract :** Based on the strategic development needs of aviation manufacturing enterprises, this paper describes the implementation process, differentiation strategy and diversified application of talent inventory. By building a scientific assessment system, it accurately identifies high-potential and core talents, optimizes resource allocation, and provides talent support for intelligent manufacturing transformation and global competition. Combined with the characteristics of the industry, the study puts forward a classification and hierarchical assessment model and a multi-dimensional application scheme to enhance the effectiveness of talent management and promote the sustainable development of enterprises.

**Keywords :** aerospace manufacturing; talent inventory; capability standards; differentiated strategies; diversified applications

## 引言

在全球化竞争与智能制造转型背景下，航空制造企业传统人才管理模式已难满足战略需求。人才盘点作为系统性评估工具，可精准识别人才现状与未来需求，为组织优化和人才发展提供数据支撑。本文结合航空制造企业技术特性与管理实践，探讨高效人才盘点的实施路径与应用价值。

## 一、航空制造企业人才盘点的实施流程

人才盘点是航空制造企业优化人才资源配置、支撑战略落地的核心工具，实施流程涵盖目标明确、评估实施与结果应用三大核心阶段<sup>[4,5,10,12]</sup>。

### （一）明确目标与盘点准备

盘点准备阶段，人才盘点旨在服务企业战略与解决人才管理难题，需明确核心目标<sup>[3,13]</sup>。例如，航空制造企业着重识别高潜人才以推动技术革新与产能扩张，评估关键岗位适配度以应对竞争，优化人才结构以提升组织效能，目标设定应与高层管理者达成共识。此外，需组建专业团队，包括人力资源管理部门与业务单元负责人及高层管理者，并可引入外部专家。同时，准备适宜的评估工具如心理测评、360度评估等<sup>[1]</sup>，并构建科学的人才标

准，结合行业特点与岗位需求，分层级、分类别制定评估标准，确保与组织核心能力要求相符。

### （二）实施评估：多维度数据采集与科学分析<sup>[11]</sup>

评估实施阶段。首先要收集多维度数据，包括历史绩效、评估工具结果、行为观察及半结构化面试等，制造类企业需关注安全生产与技术认证等特有数据。其次，差异化选取科学评估工具，依据管理、技术、职能及技能类人才差异，设计针对性工具与内容体系，实现精准诊断。各级人才盘点需遵循标准化操作，如确保360度评估匿名性，定期校准测评工具有效性。

### （三）结果输出：校准、分析与战略应用

在结果输出阶段，组织人才校准会议，由高层管理者、业务负责人及人力资源专业人员组成校准小组，复核评估结果，重点核实数据异常项、分析绩效与潜力匹配度、识别业务需求与人才

现状差距，通过讨论形成共识性人才评价，确保客观公正。根据校准结果，绘制动态人才地图，以可视化方式呈现九宫格人才梯队<sup>[2,7]</sup>、能力短板及差异化发展建议，特别标注航空制造企业新技术领域的人才储备，为战略转型提供有力支撑。

### 三、分类分层开展人才盘点的差异化策略

#### (一) 构建人才标准的系统化方法与实践

构建人才标准是航空制造企业人才盘点的核心<sup>[3]</sup>。企业需结合战略、业务及行业趋势，建立差异化、可操作性的能力模型，以系统化的路径提升人才管理效能，确保人才标准的科学性与适配性。

##### 1. 战略导向的岗位能力解码

构建人才标准应以企业战略为起点，逐层解码明确能力需求。依据战略目标，提炼核心能力，映射至组织，识别关键业务单元与岗位族群。通过岗位分析，明确各岗位具体能力。例如，航空制造研发岗位需技术前瞻性与跨领域协作能力；生产管理岗位则强调精益生产与质量管控能力。

##### 2. 分层分类的能力模型构建<sup>[8,15]</sup>

在构建多维能力模型时，应分层分类进行。纵向看，高层管理者需具备战略思维与变革领导力，中层应注重业务统筹与跨部门协同，基层则强调执行力与专业实操。横向则根据不同职能领域，如研发、制造、运营、营销等，定制专业能力模块。例如，研发类需包含技术攻关与创新应用能力，运营类则强调流程优化与资源调度，同时平衡通用能力与差异化能力。

##### 3. 输出能力标准与配套工具

最终形成系统化的能力标准文档，《岗位能力词典》：分层次、分类别列出能力项、定义、评估等级及行为示例；《能力-岗位映射表》：明确各岗位的核心能力组合与权重分配。同时，可以利用数字化工具（人才管理系统）实现标准在线化、评估流程自动化，提升实操效率。

#### (二) 差异化人才盘点策略<sup>[9]</sup>

航空制造企业人才结构多元且层次分明。应从岗位、管理层级、评估维度及关键人才筛选四方面构建差异化策略，匹配组织战略目标、业务与员工发展需求，推动人才管理体系动态化、精细化发展。

##### 1. 横向分类盘点差异化策略

航空制造企业的岗位体系可划分为管理类、技术类、技能类三大类别，每类岗位在能力要求与价值贡献上存在本质差异。因而针对不同岗位类型设计差异化评估方法，具体策略如下：

###### (1) 管理类岗位聚焦战略决策与组织效能

管理类岗位评估体系应侧重决策能力与组织影响力。对于参与国际项目的中层管理者，需重点评估其全球化视野与跨文化沟通效果，可通过海外项目成功率、国际客户满意度及跨部门协作效率等指标量化。基层管理者则聚焦任务执行效率、团队管理基础能力与问题解决时效。此外，360度评估工具可收集多维度反馈，全面审视领导力与组织贡献。

#### (2) 技术类岗位以创新成果与专业深度为核心

研发工程师与工艺工程师这类技术岗位是航空制造企业技术竞争力的核心。为高级别人才建立评估体系时，应注重创新成果与专业贡献。研发工程师的评估可依据专利数量、技术攻关贡献及成果转化率；工艺工程师则应关注工艺改进提案、生产效率提升及质量问题解决的时效性。同时，引入技术专家评审，通过技术答辩和项目复盘评估其技术前瞻性与问题解决能力，确保评估的全面性与准确性：

① 盘点对象：某项专业业务领域的中级技术骨干；

② 盘点目的与应用：发现高潜人员，形成该类专业业务的高级别技术人才储备池，并进一步开展人才的管理与赋能；

③ 核心关注点：技术深度、创新能力、成果转化能力、项目管理能力、技术预见性；

④ 差异化盘点技术与工具（示例与建议）：

工具名称	评估目的	开展形式	航空材料行业适配示例
技术能力矩阵	评估技术领域覆盖度与深度	专家评审（专家德尔菲等）	- 横轴：材料体系（如：钛合金/复合材料/涂层等） - 纵轴：技术阶段（研发/中试/量产）
项目复盘工具	利用模型量化与周边评价复盘与评估技术项目的管理能力	- 专家评审（专家德尔菲等） - 项目利益相关者360°周边评价	- 技术决策树分析：关键节点技术路线选择合理性 - 资源杠杆率计算：外部资源（高校/供应商）整合效能量化 - 风险熵值模型：对技术、供应链、政策风险的预判与应对效果
技术攻坚模拟舱	测试极端假设场景下的问题解决能力	情景面试、技术答辩	如：模拟航空发动机叶片热障涂层失效，要求48小时内提出修复方案
战略级技术路线图契合度评估	判断个人研究方向与企业战略匹配度	专家评审团队（专家德尔菲等）	比对个人研究论文与企业“十五五”专项技术攻关规划

#### (3) 技能类岗位以标准化操作与效率提升并重

技能类岗位（如装配技工、数控操作员）是产品质量与生产效率的基础保障。评估体系需聚焦操作标准化、效率提升及持续改进能力。通过技能等级认证、操作失误率、设备维护质量等客观指标进行量化考核，并结合自动化设备操作熟练度、工艺优化建议采纳率等实践表现，评估其技能延展性与创新意识。可引入“技能比武”“操作标准化示范”等竞赛机制，动态验证其技能水平。

##### 2. 纵向分层盘点差异化策略

在企业管理中，人才盘点可分为中层（业务型/职能型）管理岗位与基层员工岗位两层。各层级角色定位与能力要求呈阶梯式分布，需精准匹配管理需求：

###### (1) 中层业务管理者采用业务目标与团队赋能双维度评估

中层业务管理者肩负业务执行与团队管理双重职责。评估体系应兼顾业务目标达成与团队发展效能。业务管理能力可通过项目交付周期达标率、客户投诉处理时效、成本管控精度等KPI衡量；团队赋能效果则依据团队技能提升幅度、下属晋升比例、员

工满意度调查等评估。

#### (2) 中层职能管理者采用流程优化与协同效能维度评估

中层职能管理者（人力资源经理、财务经理）需推动制度落地与跨部门协作。评估重点包括流程优化成效、资源分配合理性、部门协作满意度等维度。同时，结合其战略规划参与度、变革推动阻力化解能力等定性指标，综合评估其职能管理价值。

#### (3) 基层员工采用执行效率与团队凝聚力维度评估

聚焦执行效率与技能稳定性。通过任务完成时效、操作规范符合度及问题解决速度进行量化评估，结合日常绩效记录与同事反馈。

### 3. 评估维度差异化设计

为构建全面精准的评估体系，应突破单一维度局限，建立“通用+个性”的复合评估模型，兼顾组织共性需求与岗位个性特征。

#### (1) 通用维度：夯实人才基础能力评估

组织战略与文化契合度至关重要。通用维度基础能力要求涵盖价值观契合、学习成长意愿及协作意识，其评估结果可作为人才晋升、调岗的基础门槛，确保人才与组织发展目标相匹配。

#### (2) 个性维度：岗位特性导向的深度评估

个性维度依岗位特性定制，精准识别核心能力。适航工程师强化法规与国际认证评估；智能制造岗位侧重数字化工具应用与自动化系统优化经验。

## 四、人才盘点结果的多元化应用路径

人才盘点结果应用贯穿战略、组织与个体三个维度<sup>[6,14]</sup>。

### (一) 战略层面：构建技术攻坚型人才供应链

人才盘点应与业务战略紧密融合，通过“专利-人才”热力

图分析核心技术领域的专利布局与人才能力，精准预警技术人才缺口。可启动“技术移民计划”，定向引进航天系统等核心人才。同时构建项目成功率预测模型，输入团队能力数据，动态预测新项目成功概率，指导资源配置。针对全球化布局，结合海外子公司短板定制跨文化人才培育方案，形成弹性储备。

### (二) 组织层面：驱动动态组织能力升级

在智能化产线建设中，为优化生产效能，建立了“技能-良率”关联模型，量化分析了关键技能与产品合格率的关系。同时，利用数字孪生模拟不同人才组合效率，优化团队配置。对“低绩效/低潜力”员工实施“绩效跃迁计划”，结合培训与考核推动能力提升，从而实现精准配置与效能优化。

### (三) 个体层面：实施精准发展投资

以数据画像激活内生动力。通过“客户-人才”适配算法匹配战略客户需求与销售人才能力，提升攻坚成功率。高潜研发人才推行“双轨加速计划”，兼顾项目攻坚与国际学术交流。技能岗高潜员工搭建“师带徒+创新实验室”双平台，积累晋升资本。所有路径纳入动态档案，定期调整方案确保个体与组织需求匹配。

## 五、结论

航空制造企业通过系统化人才盘点，构建动态管理生态。提出的分类分层评估模型与多维应用路径，解决了传统人才管理中“识别模糊”和“发展滞后”的问题。未来可结合大数据技术，优化人才预测模型，提升盘点精准度，助力企业可持续发展。

## 参考文献

- [1] 孙瑞敏. 航天企业人才盘点工作实践 [J]. 现代企业文化, 2022, (30): 121-124.
- [2] 范盈盈, 苏思凡, 肖林. 高新技术企业人才盘点实践研究 [J]. 中国集体经济, 2024, (32): 112-115.
- [3] 龚雪. 企业人才盘点工作实施要点探究 [J]. 中小企业管理与科技, 2024, (10): 103-105.
- [4] 李晓静. 企业人才盘点工作实施要点探究 [J]. 市场周刊, 2024, 37(06): 179-182.
- [5] 杨伟国, 房晟陶等. 人才盘点完全应用手册 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2019: 310.
- [6] 李锐, 陈宏刊. 人才盘点结果的九项应用 [J]. 人力资源, 2025, (05): 40-45.
- [7] 连琪绯. 基于精准发展的国有企业人才盘点九宫格模型实践应用研究 [J]. 上海商业, 2024, (12): 194-196.
- [8] 张艳凝. 浅谈人才盘点在国有科技型企业中的应用策略 [J]. 改革与开放, 2024, (21): 67-72.
- [9] 马思佳. 国有企业精细化人才盘点策略与实践应用研究 [J]. 中文科技期刊数据库 (文摘版) 社会科学, 2024(11): 0199-0202.
- [10] 刘俊. 关于人才盘点在企业中设计的研究 [J]. 黑龙江人力资源和社会保障, 2021(8): 121-124.
- [11] 张晴. 从统计学角度看企业人才盘点的流程和要点 [J]. 现代企业文化, 2024(16): 130-132.
- [12] 杨济成. 企业人才盘点及其实施要点 [J]. 企业改革与管理, 2015(19): 62-63.
- [13] 俞佳. 国有科技型企业人才盘点实施探索 [J]. 上海塑料, 2023, 51(2): 58-60.
- [14] 廖晖. 高科技企业人才盘点实践 [J]. 人力资源管理, 2016(7): 159-160.
- [15] 高菲, 费昱, 王一珂, 等. 某科研院所知识型人才盘点初探 [J]. 中外交流, 2021, 28(7): 892-893.