

【干货分享】人才盘点

为什么人才盘点？

人才盘点是指对人力资源状况摸底调查,通过绩效管理及能力评估,盘点出员工的总体绩效状况、优势及待提高的方面。

为什么人才盘点？

组织

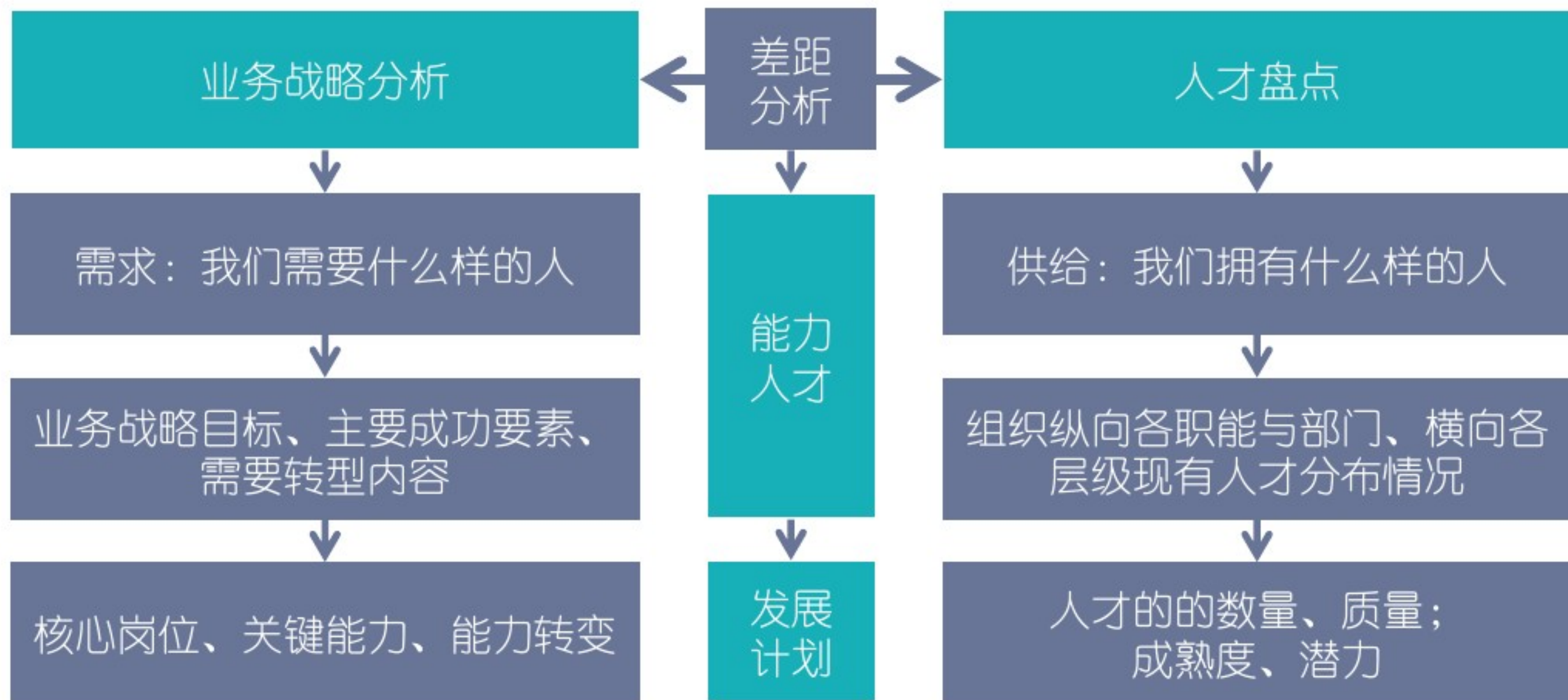
- 实现经营目标
- 发现内部人才
- 建立人才体系
- 人事决策依据

员工

- 明确发展方向
- 落地发展计划
- 激励员工成长

盘点些什么？

人才盘点做什么



人才盘点的操作模式

人才盘点的操作模式

关门盘点



价值

- 周期短、效率高
- 工具使用上较为丰富，有利于被评价者获得更加全面的自我认知
- 保密性高

开门盘点



价值

- 培养经理人识人用人的能力和组织发展的意识
- 推动人才标准落地，形成关注人才、发展人才的组织氛围
- 提升人力资源的影响力，实现人力资源向战略伙伴方向转变

人才盘点的操作模式

关门盘点

只是高层与HR亲自参与，依赖于外部评价工具

人力资源主导

仅限几个人知道的机密

仅覆盖关键管理岗位

无法直接与人力资源其他模块关联

开门盘点

从CEO到基层经理都亲自参与，依赖于他们的评价结果

业务经理主导

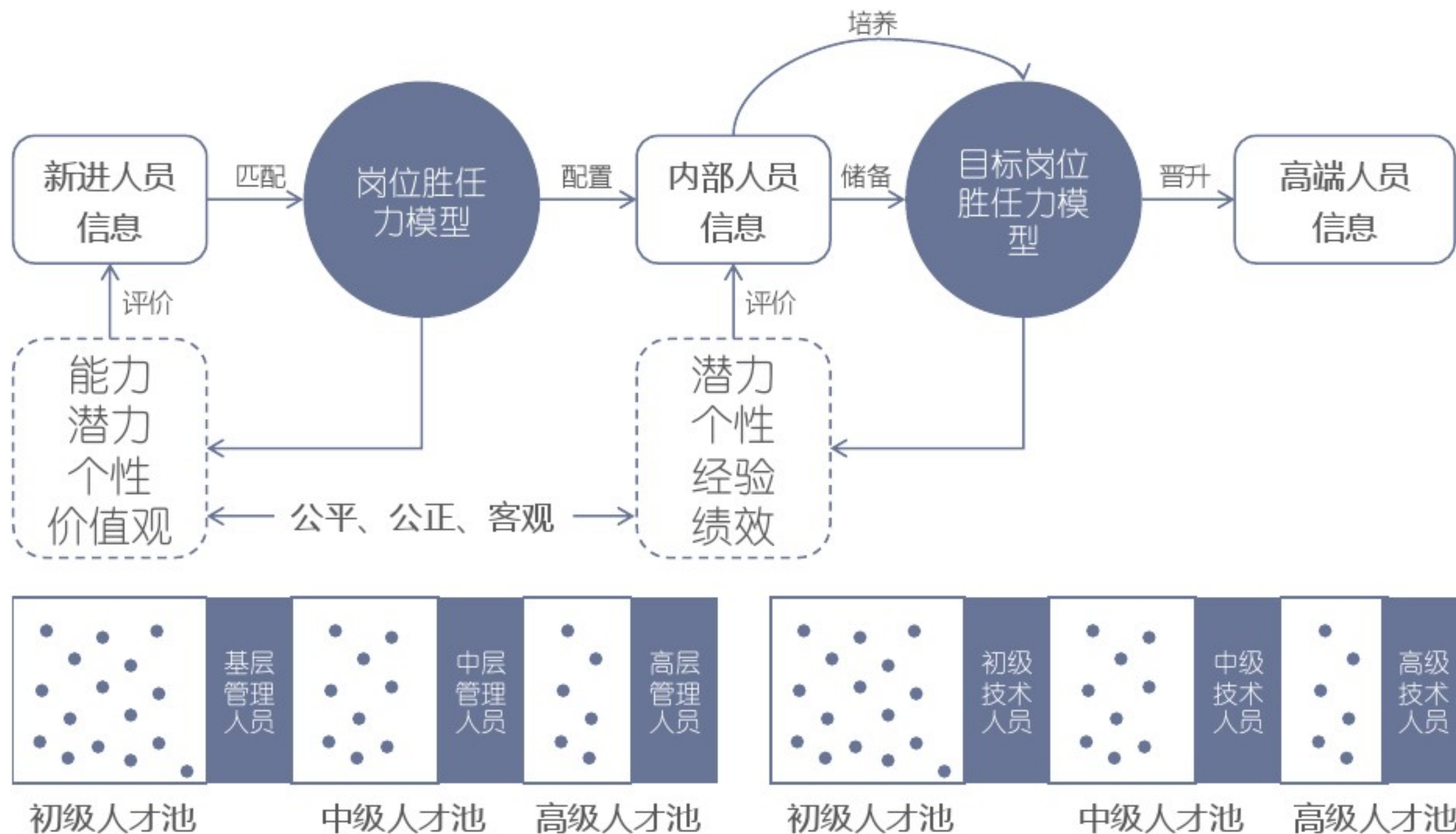
在一定范围内公开讨论对管理者的评价、任用

（逐步）覆盖全员

与人力资源的其他模块衔接紧密，是每年的“固定项目”

人才盘点的关键环节和成果

人才盘点的关键环节和成果



人才盘点的关键环节和成果



人才盘点会的与会人员？

人才盘点会是人才盘点工作的核心组成部分。在盘点会上，组织的管理者们将对内部人才的绩效、能力、潜力等进行充分且深入的讨论，并做出人才选用、培养等一系列决策。

人才盘点会

斜线上级

- 提供信息
- 了解其他团队的人才

直接上级

- 全面介绍下属、部分隔级下属
- 提供行为事例
- 提供并优化发展建议

主持人

- 引导讨论

隔级上级

- 了解隔级下属的关键信息
- 了解再隔级下级的关键员工
- 了解直接下级的人才盘点表现
- 平衡与解决分歧

笔记员

- 记录讨论中的关键信息
- 总结陈述



最佳实践：渣打银行

渣打银行战略人才会议（SPA）PPT

以下材料由总经理完成准备

战略人才会议（SPA）是一年一次的结构化沟通，从整体、战略角度传递业务、组织、员工事项等观点。这个交流从前几年到2011年，就提高领导才能方面的思路做了进一步拓展。这次交流将在我们所做的成果之上进行讨论。

交流内容要点（12页PPT）

1.回顾去年SPA的行动和进展状况

业务内容

2.CEO最关注的3个业务方面的问题

3.你的业务展望

焦点：人才评估

4.员工敬业度

5.多样性与内涵

6.你关注的10个高潜力人才

7.你的人才梯队

8.关键继任者风险

9.团队能力回顾

10.领导能力计划

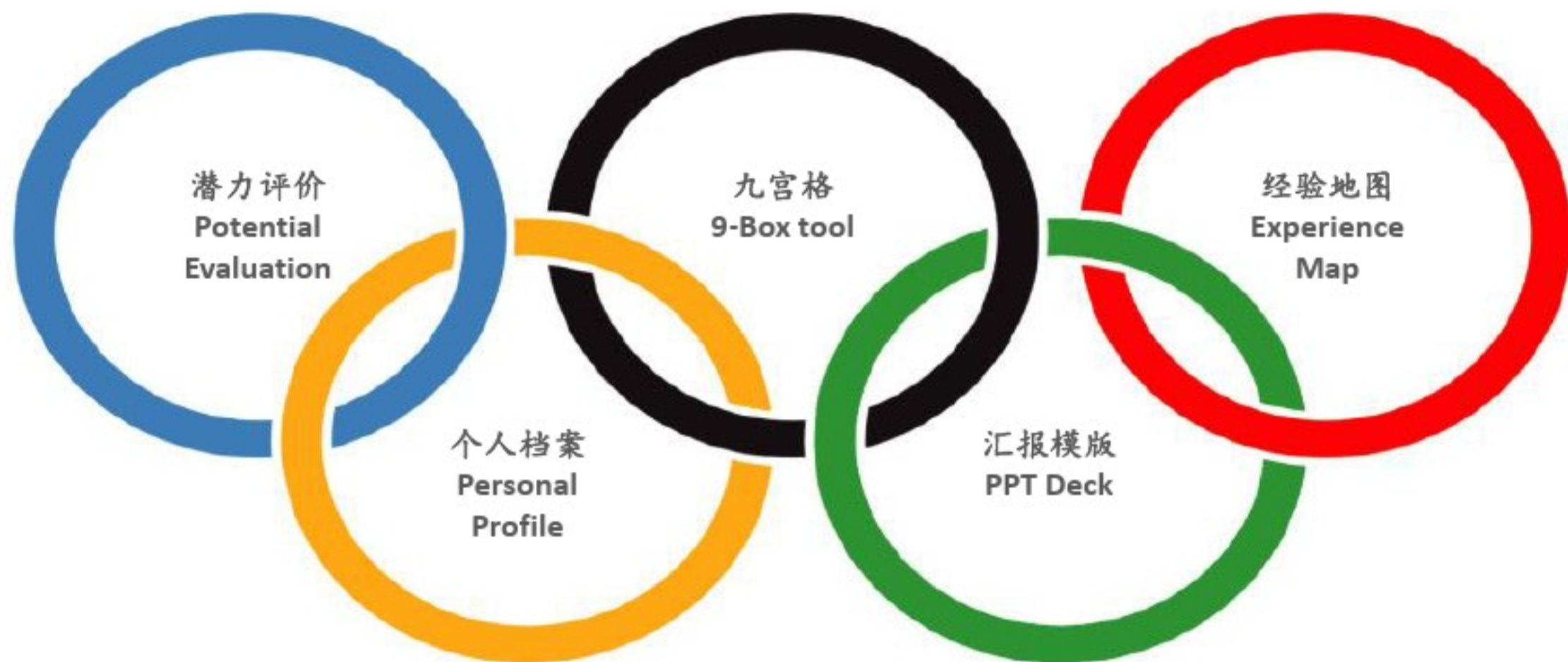
目前与未来的人才计划

11.未来3年，以人为本

12.行动计划初稿

人才盘点的工具方法？

人才盘点核心工具





如何进行潜能评价？

我们的定义:核心潜力指标包括以下5个方面，测评中将采用不同的方式进行评估

成就动机
Achievement

有抱负、有理想，渴望获得更高的挑战机会；向上发展的愿望强烈，勇于承担风险和责任。

快速学习
Learning Agility

有好奇心，广泛涉猎知识，能够快速地掌握问题和知识。

思维敏锐
Thinking beyond the boundaries

反应速度快，善于洞察问题本质，发现不同事物之间的联系，考虑问题的角度与众不同，提出的观点让人眼前一亮

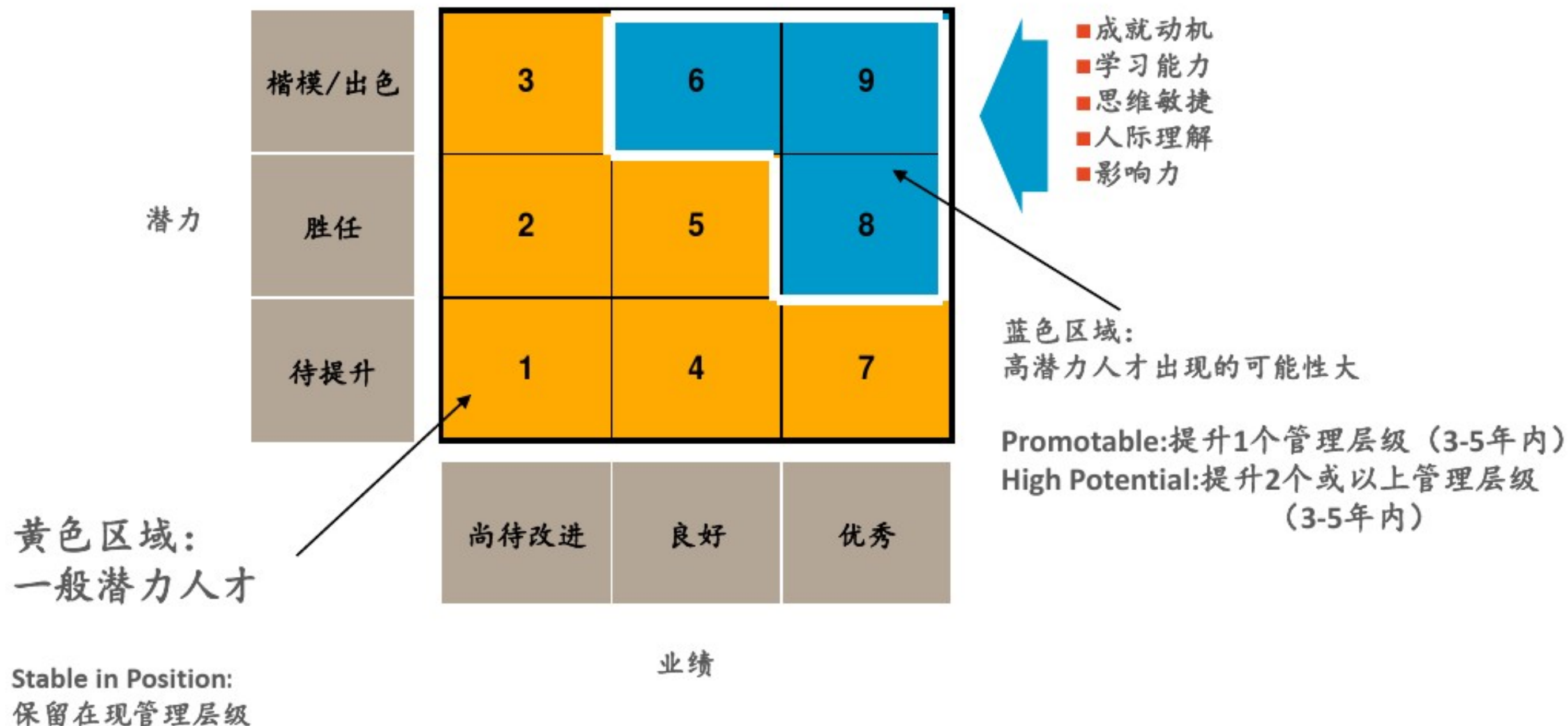
人际理解
Social understanding and empathy

站在对方角度上体会其感受或领会其意图的能力，以及良好的心理承受力，持续保持乐观、开放和包容的心态。

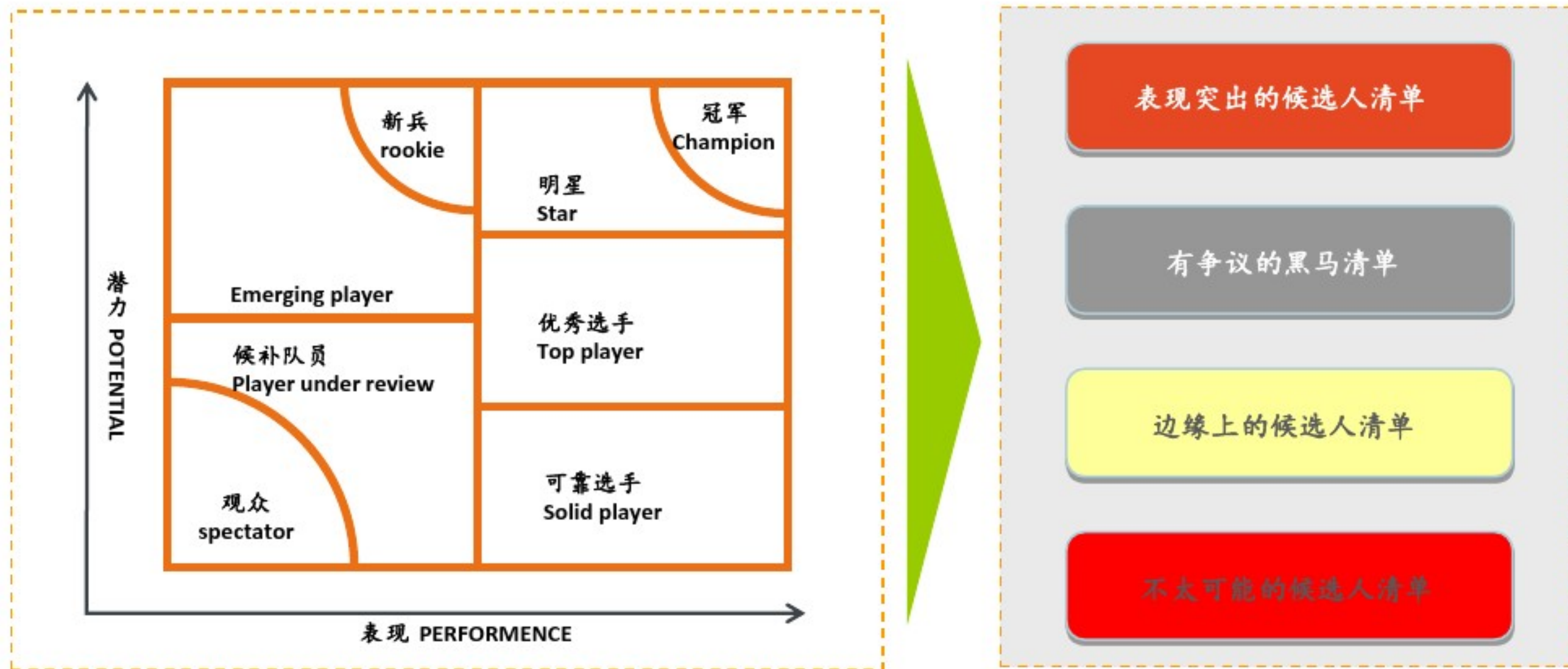
影响力
Influence

通过对他人施加特定的影响、留下特殊的印象，使他们接受或支持自己的想法或打算

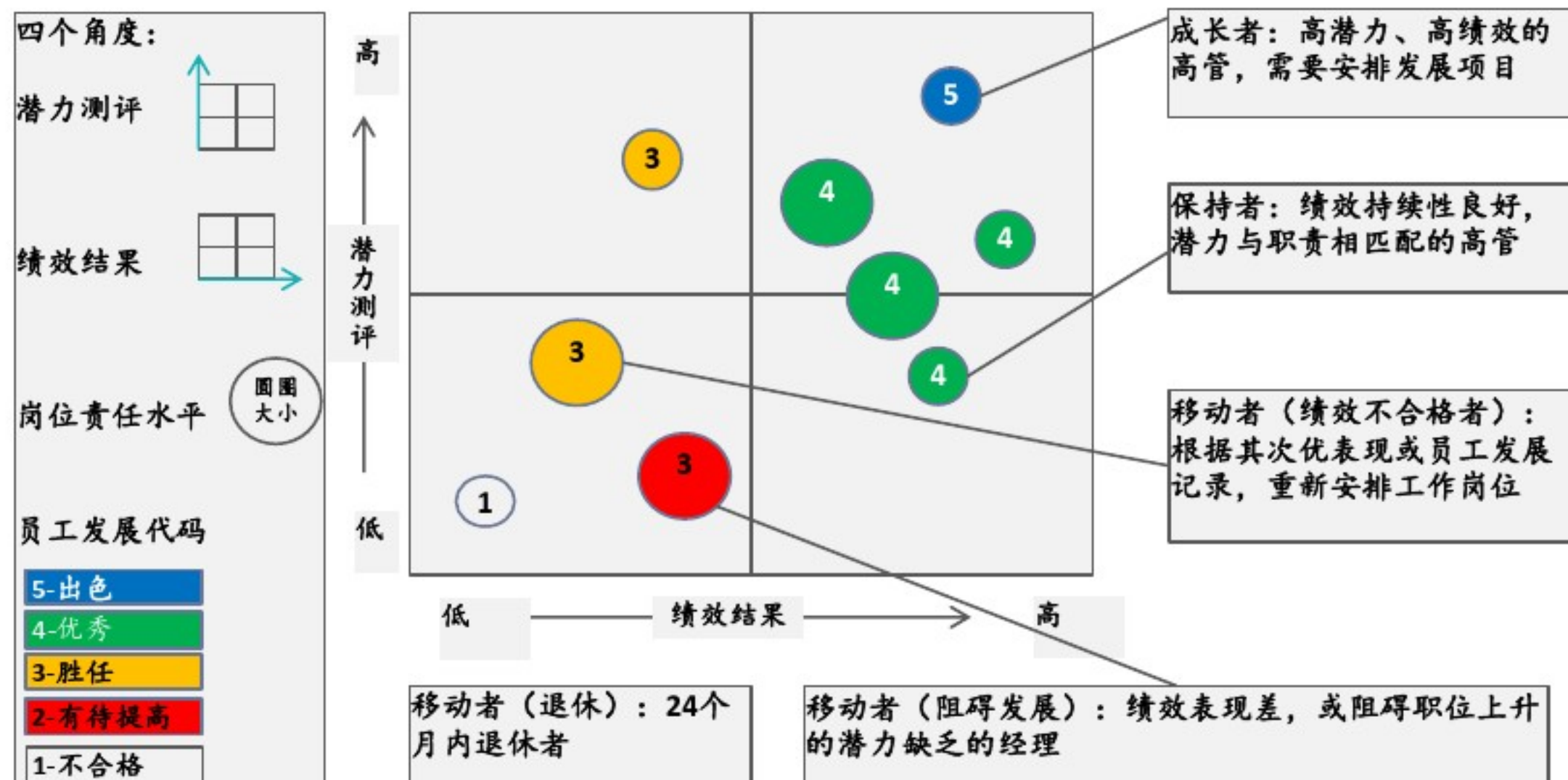
用九宫格帮助管理者判断高潜人才



最佳实践：Adidas九宫格



最佳实践：强生的人才盘点矩阵

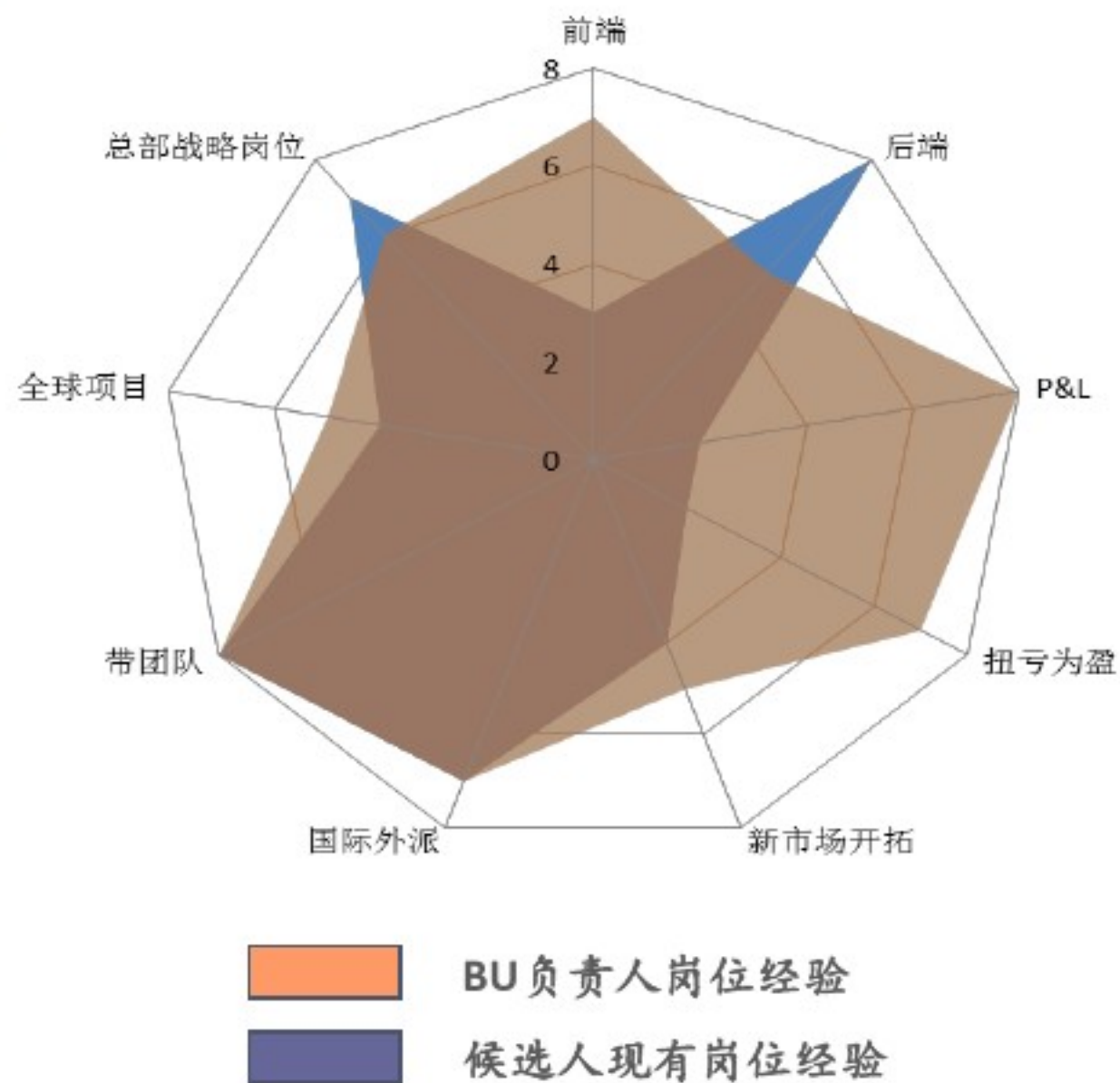


领导力经验地图

经验类型	典型岗位	解释
前端	销售、一线服务	直接的客户界面类的岗位，了解客户对公司业务的直接感受，体验业务增长的压力，了解公司战略对一线的意义
后端	职能类、产品研发类	非客户界面类的岗位，作为公司内部运营的一部分，了解业务协作，提升服务意识等
P&L	区域总经理、地区经理	负责价值链端到端的所有环节，完成价值创造的全过程，既掌握资源，也要对业务损益负责
扭亏为盈	亏损地区负责人	面对业绩下滑，在时间压力下完成对组织、团队、个人方面的困难决策，考验个人毅力
市场开拓	地区营销中心负责人	根据对市场机会的判断，策略性地通过多种途径，与当地政府、企业打交道，获取或储备关键资源，发展更多客户
国际外派	外站岗位	长期或短期国际外派
带团队	高级经理、副/总经理	管理一个团队，有多个下属；或者管理多个团队，平衡每个团队间的需求
全球项目	项目负责人/兼并收购	完成跨区域、跨职能的项目，持续时间超过一年，如主持或作为主要成员参与重大项目的商务谈判、招投标
总部战略岗位	战略规划、人才培养	在总部担任负责全局性工作的岗位，具有战略价值，要求全球视野

建立针对岗位的经验地图，对后续人才培养至关重要

BU负责人 经验地图	典型岗位
前端	销售、营销、一线服务
后端	职能类、产品研发类
P&L	区域总经理、地区经理
扭亏为盈	亏损地区负责人
新市场开拓	地区营销中心负责人
国际外派	海外代表处负责人
带团队	高级经理、副/总经理
全球项目	商务谈判、兼并收购
总部战略岗位	战略规划、人才培养



示例

对于高潜力的员工，建议使用内部轮岗的方式进行发展，首先要基于经验地图，确定员工需要提升的经验类型，以便确定轮换岗位（包括基于项目的任务委派）

案例：加拿大皇家银行（RBC）高层管理者的经验地图

发展型岗位/任务	定义
创业	创造一项新的业务
领导跨职能团队	与不同的跨职能人员一起工作
变化工作职责范围	承担更大的岗位职责、业绩目标或者增加下属人数
兼并收购	参与兼并收购
与关键领导者工作	与成功的领导者一起工作或接受辅导
解决问题	解决棘手的业务问题或者项目
从失败或错误中学习	学习在决策或行动产生的错误
负责业务结果	对影响业务的决策的结果负责
管理不熟悉的领域	在不熟悉的业务领域担任管理者
推动变革	为组织培养与引入新的观念、事物

科学的人才评价方法

信息内容	评价方法	评价者	结果代表
业绩	绩效考核	直接上级	过去的贡献
经验	工作履历分析	专家（内外部）	知识、经验的积累
能力	基于岗位胜任力的360度行为化问卷	上级、同级、下级、自评	当前岗位胜任度 同事的认可度
潜力	心理测验/ 评价中心技术	专家（内外部）	发展空间
个性	性格测验	专家（内外部）	行为风格

能力评价常用工具：360评估

【简介】 360度评估（360°Feedback）是指由员工自己、上级、下属、同事甚至顾客等从全方位、各个角度来评估人员的方法。



评价人	自评	上级	同级	下级
扬长项：专业能力	5	4.75	4	4.56
扬长项：组织协调	5	4.5	3.78	4.27
扬长项：结果导向	5	5	3.54	4.85
补短项：团队建设	5	4.75	4	4.39
补短项：换位思考	5	5	3.95	3.84
补短项：分析能力	5	4.5	4.33	4.56

潜能评估方法之一：在线测验



性格测验

潜能：能否愉快、持续地做好工作



管理能力测验

潜能：能否高效地做好工作



思维能力测验

潜能评估方法之一：在线测验

管理胜任潜质与工具矩阵表示例

管理胜任力潜质		能力预测		个性预测
		高潜人才思维能力测验	管理能力测验	MAP职业性格测验
管理自我	思维能力	★★		
	压力承受			★★
	成就导向			★★
管理任务	计划安排		★★	★
	问题解决		★★	
	监督落实		★★	★
	任用委派		★★	
	开放创新			★★
管理他人	激励他人		★★	★
	指导培养		★★	
	沟通协调		★★	★
	影响力			★★

备注：“★★”表示该项管理胜任素质主要靠对应的测验测量，测量结果主要使用该测验结果。

潜能评估方法之一：评价中心技术



面谈



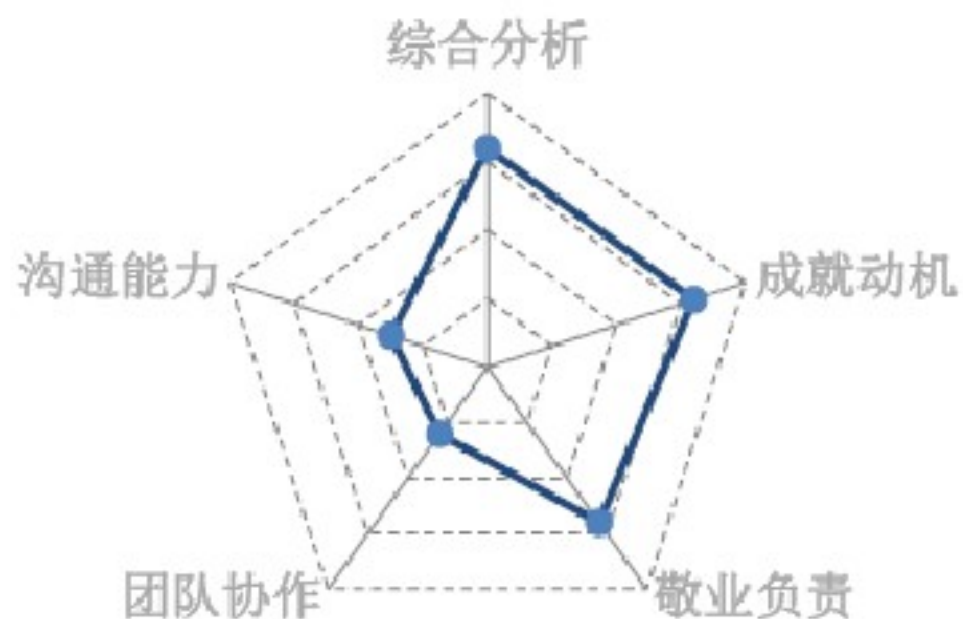
文件筐



无领导小组讨论



案例分析



	文件筐	团队讨论	结构化面谈	案例分析
综合分析	✓		✓	✓
成就动机		✓	✓	
敬业负责		✓	✓	
团队协作	✓		✓	

人才发展方法

排序	发展方法	排序	发展方法
1	行动学习	6	海外轮岗
2	跨职能轮岗	7	参与战略制定与研讨
3	360度反馈	8	正式的内部导师制
4	会晤高层管理者	9	非正式的内部导师指导
5	外部教练	10	企业内部案例学习

沃伦本尼斯对人才发展方法在企业中感知度的调研

人才盘点成功的关键因素？
什么公司不适合人才盘点？

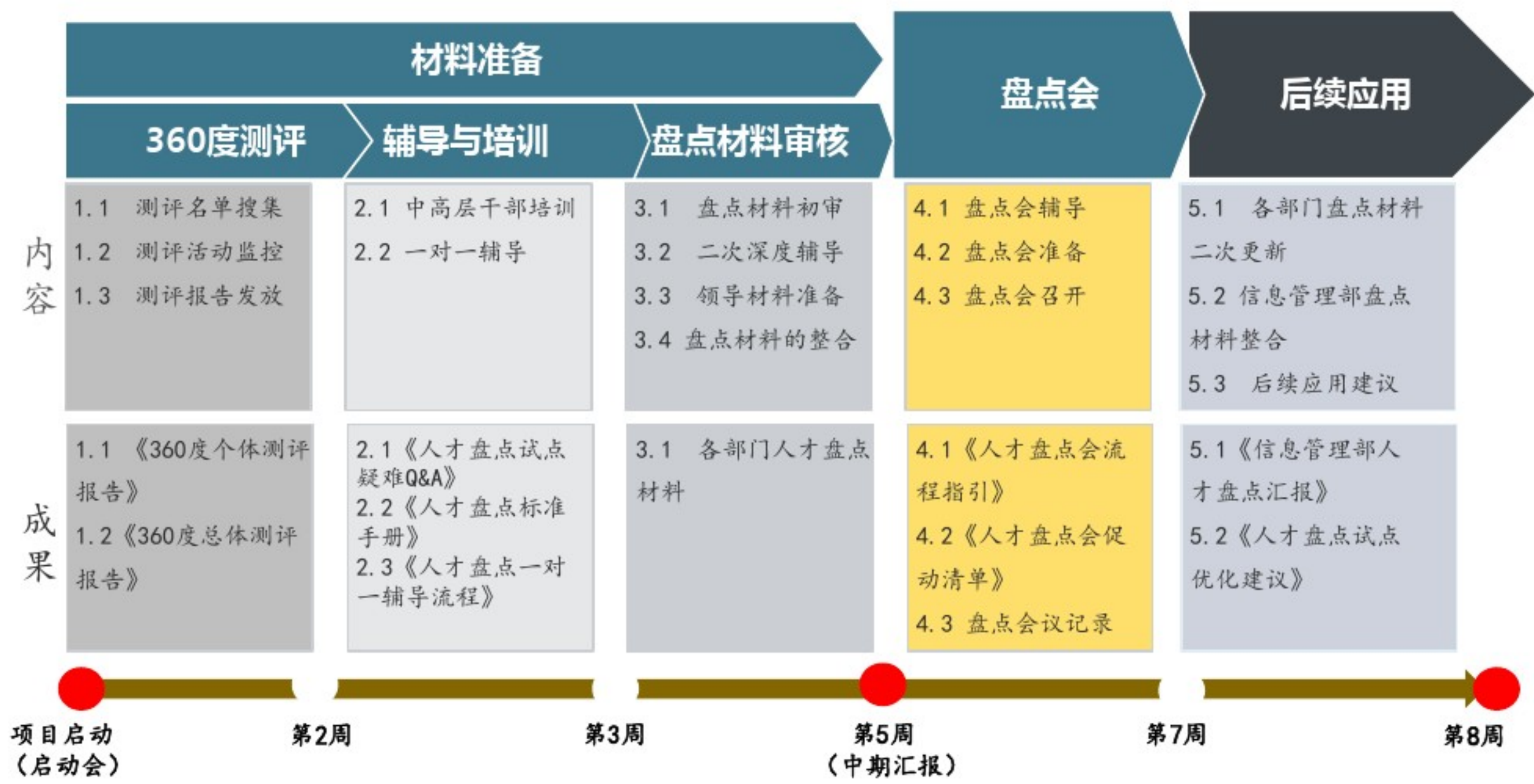
决定人才盘点的成功要素

- 业务策略**：是否清晰？
- 组织文化**：开放的程度如何？
- 高层投入与承诺**：时间、资源的投入能否保障？
- 适合的工具**：工具的匹配度如何？
- 与人力资源的整合一致性**：与其他人力模块的衔接程度如何？
- 跟踪与效果评估**：多大程度上行动计划能够落地？

不适合人才盘点的公司

- 1、规模较小的公司
- 2、没有清晰业务战略的公司
- 3、管理成熟度低的公司
- 4、高层不重视的公司

案例：某航空公司业务部门人才盘点实施流程



案例：某航空公司业务部门人才盘点结果

领导力评价日程安排表

8:20-8:30 签到、说明

		A1/B1	A2/B2	
8:30 - 8:40		阅读背景材料		8:
8:40 - 8:50		准备室		8:
8:50 - 9:00		案例分析阶段1-准备	结构化访谈	8:
9:00 - 9:10				8:
9:10 - 9:20				9:
9:20 - 9:30				9:
9:30 - 9:40		案例分析阶段2-汇报	阅读背景材料	9:
9:40 - 9:50			准备室	9:
9:50 - 10:00			考生休息	9:
10:00 - 10:10			考生休息	9:
10:10 - 10:20		结构化访谈	案例分析阶段1-准备	10:
10:20 - 10:30				10:
10:30 - 10:40				10:
10:40 - 10:50				10:
10:50 - 11:00		角色扮演1-准备	案例分析阶段2-汇报	10:
11:00 - 11:10		准备室	测评室A/B	10:
11:10 - 11:20		休息	休息	11:
11:20 - 11:30				11:
11:30 - 11:40				11:
11:40 - 11:50				11:
11:50 - 12:00		角色扮演1-扮演	角色扮演1-准备	11:
12:00 - 12:10		测评室A/B	准备室	11:
12:10 - 12:20		角色扮演2-准备	角色扮演1-扮演	11:
12:20 - 12:30		准备室	测评室A/B	11:
12:30 - 12:40		角色扮演2-扮演	角色扮演2-准备	11:
12:40 - 12:50		测评室A/B	准备室	11:
12:50 - 13:00		角色扮演2-扮演	角色扮演2-扮演	12:
13:00 - 13:10		测评室A/B	测评室A/B	12:
13:10 - 13:20		角色扮演2-扮演	角色扮演2-扮演	12:
13:20 - 13:30		测评室A/B	测评室A/B	12:

梁刚

男 1973.3 湖北分公司人力资源部高级经理

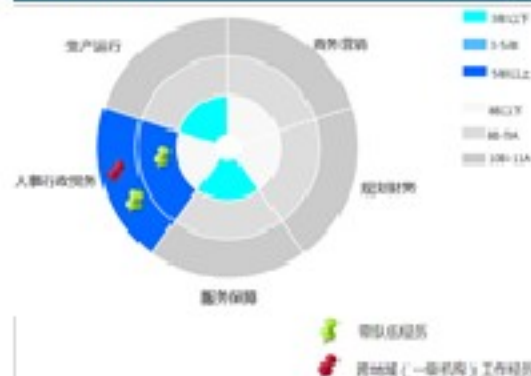
工作经历

2014.02-至今	湖北分公司	人力资源部	高级经理
2009.04-2014.02	西南分公司	综合办公室	主任
2008.01-2009.04	西南分公司	综合办公室	副主任
2004.04-2008.01	商务委员会	重庆营业部综合办公室	主任

年度考评结果：9/32 (50%) 9/23 (50%) 8/24 (50%)

性格类型：考拉型+猫头鹰型

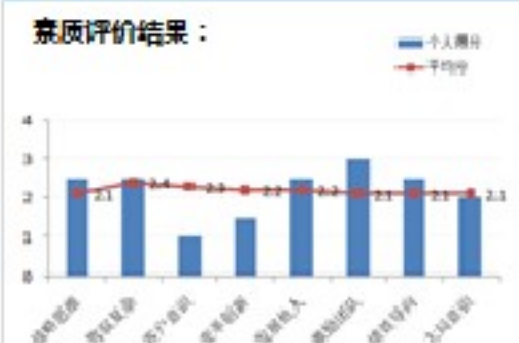
经验地图



团队氛围



评价中心测评结果



优势：

- 沟通能力：能够主动与团队成员沟通，建立良好的人际关系，提升团队的整体能力。
- 团队协作：能够与团队成员密切配合，共同完成团队任务，提升团队的整体执行力。
- 客户服务：能够主动了解客户需求，提供优质的客户服务，提升客户满意度。
- 问题解决：能够主动发现问题，分析问题，并提出有效的解决方案，提升团队的问题解决能力。

待发展：

- 决策能力：需要进一步提升决策能力，特别是在面对复杂问题时，能够做出正确的决策。
- 创新能力：需要进一步提升创新能力，特别是在面对新挑战时，能够提出创新的解决方案。
- 抗压能力：需要进一步提升抗压能力，特别是在面对高压环境时，能够保持冷静和专注。

培养建议

- 岗位轮换：可增加受测者在不同业务领域的工作经历，给予机会参与一些客户服务、改革创新等方面的工作，在实践中提升相关素质。
- 辅导反思：建议上级定期与其沟通，帮助其反思如何从现有岗位出发，提升客户服务意识和改革创新思维，并协助其在工作中落实。
- 学习进阶：参加客户服务和创新类课程，推荐阅读《关键时刻》《免费》《大数据时代》等书籍。

人力资源部综合意见

可以胜任：

- 需要较强执行力和团队协作的岗位。

存在胜任风险：

- 需要进行开拓创新、市场开发类的岗位。
- 需要进行客户服务的岗位。

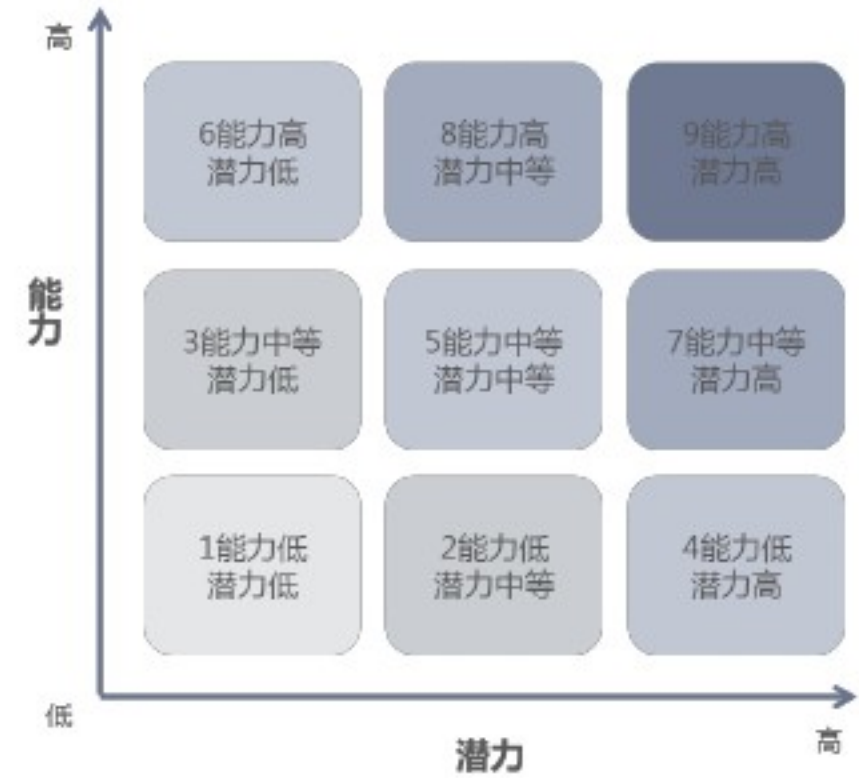
案例：某商业银行各层级人才盘点项目

该银行拟在全行内筛选工作表现突出、发展潜力高的人员，对其实施培养计划。

根据需求分析，我们从两个大类进行评估：

第一类是工作中组织较多考核的绩效相关的能力，如专业能力，业务能力，管理能力等；第二类是组织往往难以考核的、不易观察的、但是影响能力结果的胜任力——潜力，如学习能力，成就动机等；所以，从**能力**和**潜力**两方面对人才进行盘点评估。

	针对对象	成长聚焦
起跑期	3年内的员工	专业能力
奔跑期	3~5年业务骨干	专业能力、业务创新、研究能力
速跑期	基层管理人员	业务分析、管理能力、发展动机
领跑期	中高层管理人员	管理能力、战略思维



案例：某商业银行各层级人才盘点项目

针对员工的素质指标-工具矩阵：

	针对对象	评估素质	评估工具
起跑期	3年内的员工	能力：专业能力	业务笔试
		潜力：学习能力、成就动机	初级员工在线测评方案
奔跑期	3~5年业务骨干	能力：专业能力、研究能力	业务笔试
		潜力：创新精神、学习能力、成就动机、开放心态、人际影响力	高潜员工在线测评方案

案例：某商业银行各层级人才盘点项目

针对管理者的素质指标-工具矩阵：

	针对对象	评估素质	评估工具	
速跑期	基层管理人员	能力：业务分析、管理能力	基层管理人员在线测评方案	评价中心：无领导小组讨论
		潜力：发展动机、主动思考、执行能力、任务推动力		
领跑期	中高层管理人员	能力：管理能力	MAP职业性格测验（管理者版）	评价中心：案例分析+口头演讲
		潜力：思维全面性和布局、规划能力		

初级员工在线测评方案

【简介】 初级员工测评方案是针对非管理岗的基层员工进行的测评。测评要素包括思维能力、人合作和适应能力三个方面的8项胜任力。实践和研究证明，在这8项胜任力上表现良好的初级员工容易得到上级的肯定，将来有更好的发展。



评估模块：思维能力、实践能力、性格特征



测验信息：答题时长约80分钟



建议应用范围：筛选选拔；人员盘点；培训定位；人岗匹配

测评报告内容：
综合结果；综合评价；各项胜任力得分与评价；面试建议；性格轮廓；岗位匹配建议

测评维度

思维能力

- 逻辑思维

人际合作


- 亲和愿望
- 人际敏锐
- 团结合作
- 沟通协调

适应能力


- 主动进取
- 情绪稳定性
- 灵活应变

管理人员在线测评方案


【简介】 管理人员测评方案以胜任力为基础，针对在管理自我、管理他人、管理任务三个方面上，优秀管理者必须具备的8项重要胜任潜质进行全面评估。



评估模块：思维能力、管理能力、行为风格



测验信息：223题，答题时长约50分钟



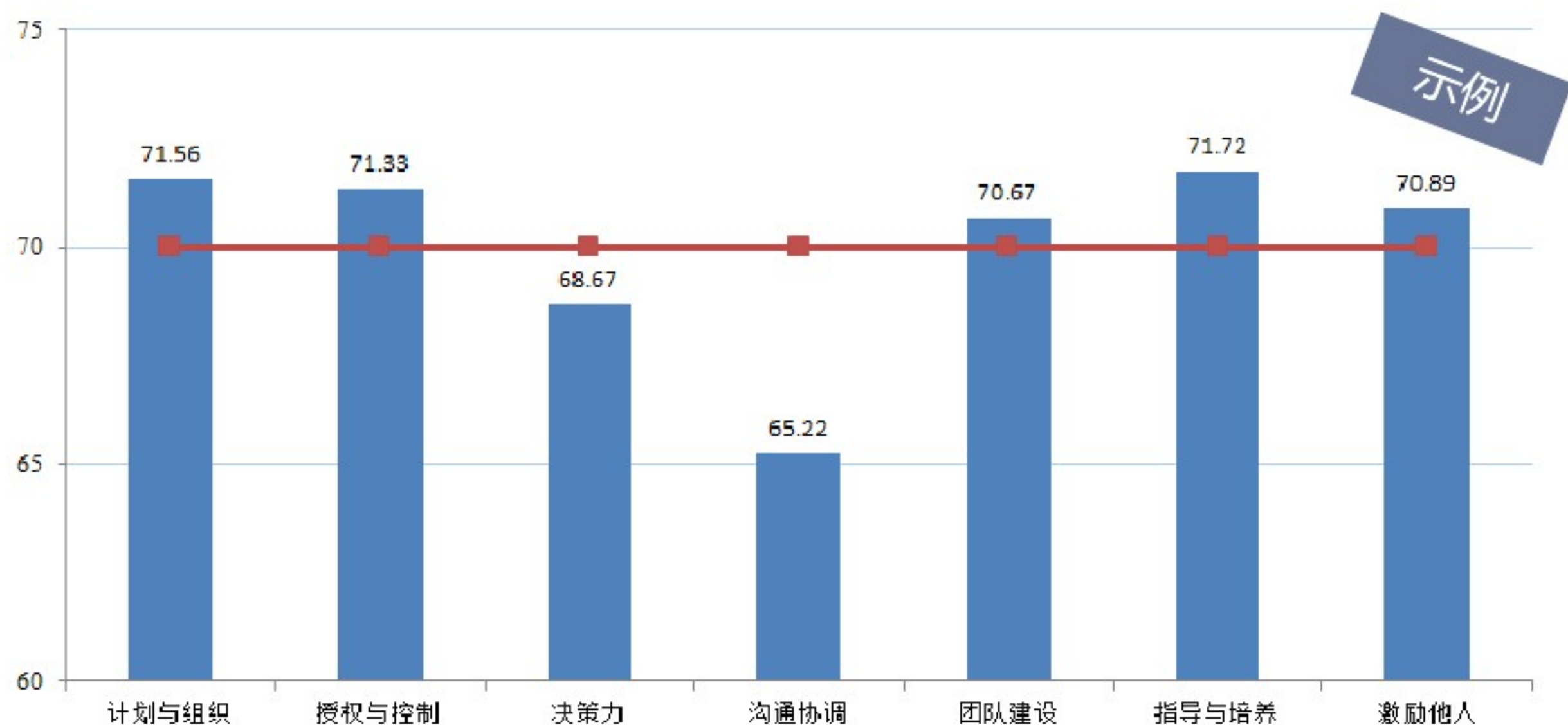
建议应用范围：筛选选拔；人员盘点；培训定位；团队搭建

测评报告内容：
整体胜任度得分；推荐录用建议；综合评价；各项维度评分与评价；面试建议

	基层	中高层
管理他人	<div><input type="checkbox"/> 激励他人</div> <div><input type="checkbox"/> 指导培养</div> <div><input type="checkbox"/> 沟通协调</div>	<div><input type="checkbox"/> 激励他人</div> <div><input type="checkbox"/> 指导培养</div> <div><input type="checkbox"/> 沟通协调</div> <div><input type="checkbox"/> 团队建设</div>
管理任务	<div><input type="checkbox"/> 计划安排</div> <div><input type="checkbox"/> 问题解决</div> <div><input type="checkbox"/> 监督落实</div> <div><input type="checkbox"/> 任用委派</div>	<div><input type="checkbox"/> 计划组织</div> <div><input type="checkbox"/> 授权控制</div> <div><input type="checkbox"/> 决策力</div> <div><input type="checkbox"/></div>
管理自我	<div><input type="checkbox"/> 学习能力</div>	<div><input type="checkbox"/> 学习能力</div>

案例：某商业银行各层级人才盘点项目

针对测评报告中详细的胜任力结果，能够一目了然地看出当前群体的能力发展长短板，便于为将来的培养计划提供方向性参考。



案例：中国移动某省分公司基层管理人员盘点与发展项目

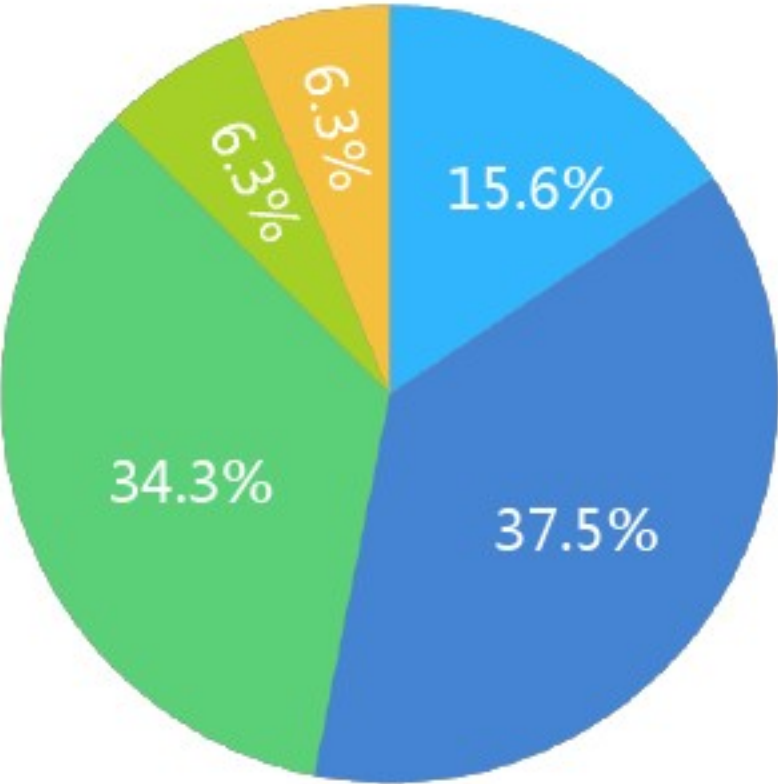
结合此次测评对象的层级——基层管理人员，按照管理自我、管理他人和管理任务三个方面8项胜任力素质进行评估。



管理思维能力测验	35分钟
管理能力测验	30分钟
行为风格测验	15分钟

案例：中国移动某省分公司基层管理人员盘点与发展项目

盘点结果分析：



- 强烈推荐
- 积极推荐
- 推荐使用
- 谨慎使用
- 淘汰不用

