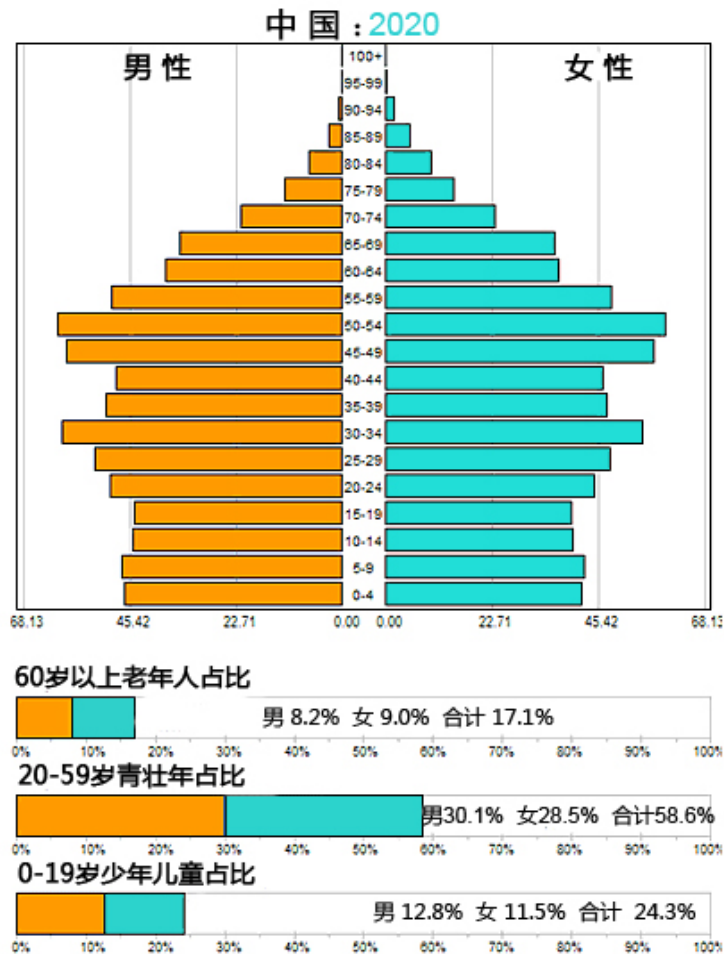


# 构建企业工作语言体系，开展精细化人才盘点

北森

# 我们面临的人才市场趋势

- 全球人口老龄化
- 经济全球化，跨国企业重视中国市场
- 中国经济的快速增长，对人才需求倍增
- 知识型员工的流失，导致公司知识的流失
- 明星员工、高潜员工的流失
- 《全球人才指数报告：展望2015》：在中国，未来10年，劳动力市场中15-24岁人口的比例将降低至30%，人才短缺因人口问题而越来越恶化



1

构建体系化人才标准，奠定人才管理基础

2

启动人才盘点引擎

3

人才评估新技术品鉴

# 未来人才管理的关键词：一体化

对 象	技术	流程	方式
应聘者 人才库	人才测评 评价中心 结构化面试	人才库 内部推荐 社交招聘	面试

招聘选才系统

对 象	技术	流程	考核
员工	360评估 主管观察评 估	目标设定 能力评估 个人发展计划	主管评 估

绩效管理系统

培训系统

对象	员工
技术	eLearning 行动学习 教练反馈
流程	企业大学 E-learning 导师制
方式	在线或线下 反馈

继任发展系统

对象	高潜人才
技术	潜力评估 九宫格 Round Table
流程	人才盘点 职业发展 人才池
方式	人才盘点会

能力技术  
测评技术  
发展技术

领导力发展系统

对 象	技术	流程	考核
高潜员工	360评估 教练反馈	360评估 个人发展计划	主管评估

选拔系统

对 象	技术	流程	考核
候选人	业绩评估 评价中心 工作观察	竞聘流程 圆桌会议 工作历练	任用 导师

B e i s e

# 人才标准

## Bars

二、\*\*\*\*中层领导力素质的定义与行为描述

素质名称	正直诚信		
驱动因素	文化导向	适用职系	职能支持/生产一线/营销一线
素质定义：做人真诚、处事公正、坚持原则、言行一致，坚持不懈的维护公司形象。			
层级	行 为 描 述		
优秀	<div>➢ 准确传递企业文化与价值理念，带动团队成员诚信开展各项业务工作；</div> <div>➢ 兼顾企业与客户、长期与短期利益，慎重做出承诺并践行；</div> <div>➢ 在涉及私人利益或敏感问题的情况下,主动且严格要求自己以避嫌；</div> <div>➢ 坚持原则，以良好的工作作风、职业品行、专业形象等赢得他人的信任；</div> <div>➢ 为公司利益，面临权威和巨大压力时仍勇于提出和坚持个人的不同意见；</div> <div>➢ 拥有积极向上的人生观和价值观，德行垂范，身先士卒，成为员工的行为榜样；</div> <div>➢ 运用各种方法营造健康良好的组织文化氛围。</div>		
合格	<div>➢ 遵守法律法规和社会公德，坚守职业操守，严格遵照****廉洁手册行事；</div> <div>➢ 遵守公司制度规定，合理行使组织所赋予的职权，维护组织利益；</div> <div>➢ 以开放的心态对待他人，对他人保持尊重与真诚；</div> <div>➢ 在表达自己的看法和观点时，说真话、讲实话，实事求是；</div> <div>➢ 待人处事公平公正；</div> <div>➢ 原则为先，主动、认真地履行自己的承诺；</div> <div>➢ 敢于承认错误，知错必改；</div> <div>➢ 勇于制止违规违纪、损害企业利益的行为，积极宣传并维护企业形象。</div>		
负向	<div>➢ 违反****廉洁从业行为准则要求；</div> <div>➢ 凌驾于制度和规则之上，搞特殊化，徇私牟利；</div> <div>➢ 任人唯亲，待人处事标准不一，奖惩受个人好恶和关系亲疏的影响；</div> <div>➢ 唯上论，弄虚作假，隐瞒真实情况；</div> <div>➢ 言行不一，不守承诺，不讲信用，损害企业声誉与形象；</div> <div>➢ 知错不改，明知故犯。</div>		

## Key Behaviors

### 影响说服

- 表达观点
  - 清晰、坚定说出自己的想法或主张
- 有逻辑地陈述方案
  - 不仅抛出一个概略的想法，还给出分析透彻、具体可执行的方案，降低各方对成本、风险等不确定性的担忧
- 引用坚实论据
  - 引用理论、数据、证言，支持自己的观点
- 说明利益
  - 运用说明益处、分享信息、给予好处等方式保持他人的关注和支持
- 回应质疑
  - 提出自己的提议、方案后，有理有据地回应疑虑或反对声音
- 提炼共识
  - 总结讨论中所达成的共识，明确接下来要采取的行动

# 北森管理梯队能力模型概览

梯队

挑战

能力

CEO

集团高管

职能体系/事业部总经理

部门经理/总监

一线主管

一般员工

长远、全局、平衡的思维方式；为组织设定方向；做出艰难决策；赢得他人对绩效的承诺...

建立职能部门/事业部的在行业内的竞争优势；保证企业短期和长期盈利能力...

整合工作，策略、流程化思考；执行复杂工作；重视管理、职能性工作；处理跨部门关系...

通过他人完成工作；关注团队发展；激励下属...

提高效率、展现绩效；合作；职业化表现...

制定战略  
愿景与价值观领导  
.....

战略性思考  
创造客户价值  
.....

推动执行  
跨域协同  
.....

分配任务  
辅导  
.....

分析与解决问题  
友好互动  
.....

# 从挑战到胜任力，以集团高管为例

## 关键词：

- 代表组织
- 应对竞争
- 打造组织
- 用人
- 驱动系统运转

应对模糊情境和激烈的市场竞争。组织所面临的既是集团高管需要面对的，包括复杂多变的商业环境、市场变化以及竞争加剧，这需要集团高管在模糊环境中看透局面、应对、明确方向，包括决断投资策略、开发商业策略

长远眼光。要为组织长期生存负责，需要思考如何打造一个成功的组织

要做出复杂、艰难的用人决策。一方面集团高管看的人至关重要，职位要求非常高，另一方面候选人中已经没有绝对合适的人，且难以改变。需要对人的洞察、权衡，并做好复杂的人事布局

设计和监控复杂的执行。需要驱动组织执行到位，从而实现既定目标/关键战略，难点在于所有执行工作不再是自己、某个人、某几个人的事，而是一个复杂的系统，过程中可能需要重构系统

处理复杂的人际关系，达成伙伴关系，实现合力和借力。例如如何与其他高管密切合作，产出集体智慧，如何为组织争取发展环境和发展资源

模糊的角色定义、不具体的产出。集团高管的岗位要求往往是模糊的，发挥的作用往往是间接的，需要考虑如何获得成就并赢得追随

商业洞察

促进组织  
优化

创新管理

招揽英才

愿景领导

倡导无边  
界

建立信任

确保结果  
可见

以客户为  
中心

人才管理

发展伙伴  
关系

发挥影响  
力

敏锐学习

# 与岗位成功紧密相关的胜任力

	一般员工	一线主管	部门经理	职能体系总监/ 事业部总经理	集团高管
确保工作结果		理解战略	推进战略	战略性思考	商业洞察
	分析与解决问题	系统化思考	系统化思考		
		高质量决策	高质量决策	高质量决策	
		制定可行计划	制定可行计划		
	达成结果	高效执行	推动执行	确保执行	确保结果可见
	专业				
	精益求精	持续改善			促进组织优化
	客户意识	客户导向	客户导向	创造客户价值	以客户为中心
带领团队成功		承担领导责任			
		分配任务	授权		
				建立成功团队	
			选拔英才	选拔英才	招揽英才
					人才管理
		管理绩效			
		辅导	发展他人	培育人才	
		激励	激励	愿景领导	愿景领导
促进人际协同	沟通互动	沟通互动	建立人际网络	建立人际网络	发展伙伴关系
	团队协作	协同增效	协同增效	促进开放沟通	倡导无边界
		影响说服	影响说服	发挥影响力	发挥影响力
发挥个人效能		建立信任	建立信任	建立信任	建立信任
	积极主动	追求卓越	追求卓越	追求卓越	
	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习
	坚韧				

## 胜任力在能力图谱上的演进

1. 延伸
2. 递进
3. 退出
4. 新生



## 辅导（L2一线主管）

- **了解辅导需要**
  - 观察员工的工作表现，明确需要改善的技能
- **解释**
  - 针对他人技能的薄弱环节，告诉他们正确的做法，包括标准、方法和步骤
- **示范**
  - 当员工技巧不足或缺乏经验时，亲身做出示范，给他们观察、学习机会
- **提供练习机会**
  - 给他人练习新技能的机会，特别留意并展现耐心
- **跟进与反馈**
  - 跟进员工新技能的掌握情况，提供及时的反馈和指导

## 发展他人（L3部门经理/总监）

- **识人特点**
  - 慧眼识人，能准确概况一个人的特点，包括喜好、优势、不足等
- **明确方向**
  - 探讨他人需要提高的能力，并共同找出可执行的发展活动
- **展开有效方法-以任务、辅导、反馈**
  - 布置挑战性任务以锻炼他人
  - 通过启发、传授经验、示范等方式帮助他人改善工作能力
  - 及时给人以清晰的、建设性的反馈
- **评估发展效果**
  - 看到他人能力上的变化，给予持续的鼓励和启发
- **保证资源**
  - 争取额外的资源帮助员工发展

## 培育人才（L4事业部/职能总经理）

- 了解人才现状

- 定期盘点关键岗位上的人才供给
- 了解人才状况，识别体系内的人才是否具备组织所需的能力，差距大小

- 确保体系运转

- 将关键人才的吸引、激励、培养、保留确定为组织的关键指标
- 投入精力发展下属能力，成为育才表率
- 过问关键人才动态，检查关键人才的保留与培养情况

- 保证资源投入

- 主动为人才培养投入资源

- 营造育才氛围

- 促进团队内形成学习与分享的氛围

## 人才管理（L5集团高管）

- 定义人才结构

- 清晰定义面向未来的人才结构，例如需要哪些人、需要什么样的人

- 发现潜才

- 建立人才发掘机制，让潜藏的人才曝光

- 发展和保留人才

- 承担人才导师角色，助力人才职业发展
- 为人才建立职业通道，并提供发展机会，保持优秀人才在组织内的稳定和活力
- 为关键岗位储备继任者，采取行动构建人才梯队

- 监控人才指标

- 关注人均利润、人才敬业度、关键岗位准备度、关键人才流失率等指标，监控组织人才健康度

**北森人才管理101是经过验证的可靠建模技术**

- 发展难度
- 改进行动  
( 历练 )
- 阅读物
- 培训课程
- 反馈辅导建议
- 同簇胜任力
- 关联脱轨因素

发挥影响力 ( L4 )

- 建立上层连结
  - 为提案寻求强有力的支撑，将自己的观点与企业文化、价值观、组织战略联系起来
- 设计影响链
  - 识别对决策有影响力的人和因素
  - 利用他人的影响力，形成影响链
- 迎合对方需求
  - 根据对方的身份和利益诉求，采取针对性的策略使其认同
- 树立共同目标
  - 要求别人时，描绘对双方都有吸引力的目标
- 运用影响策略
  - 提前与关键人物交换意见，确保公开讨论时的方案被理解和支持
  - 必要时运用权威结束无休止的争论

- 绩效相关性
- 晋升相关性
- 面试问题
- 关联潜质
- 对标数据
- 市场供给

# 体系化的人才标准，意味着什么？

集团高管

职能体系总监/事业部总经理

部门经理

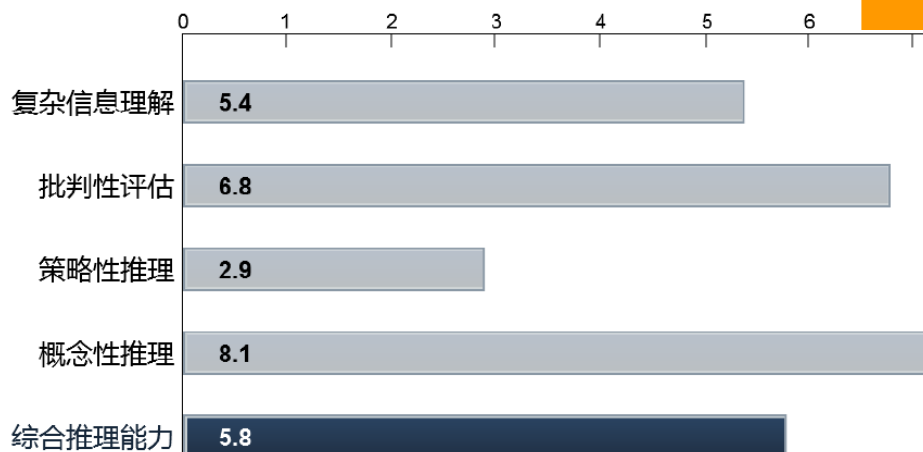
## 商业洞察

- 掌握趋势
  - 以全局和未来的眼光看待问题
- 审视当前业务
  - 审视当前业务，判断业务的取舍
- 关注新机会
  - 关注新兴发展业务，探索新的商业机会
- 应对竞争
  - 显示对竞争对手的优势、弱点和战略的深刻洞察
  - 开发差异化战略，以赢得并保持竞争优势
- 投资于未来

能力  
评估

能力  
预测

能力  
发展



根据事物的直接表象做出判断  
没有深入挖掘内在联系、本质  
的思维习惯

## 洞察力



习惯深入分析事物的内在联系  
尝试找出问题的本质  
避免浮于表面现象

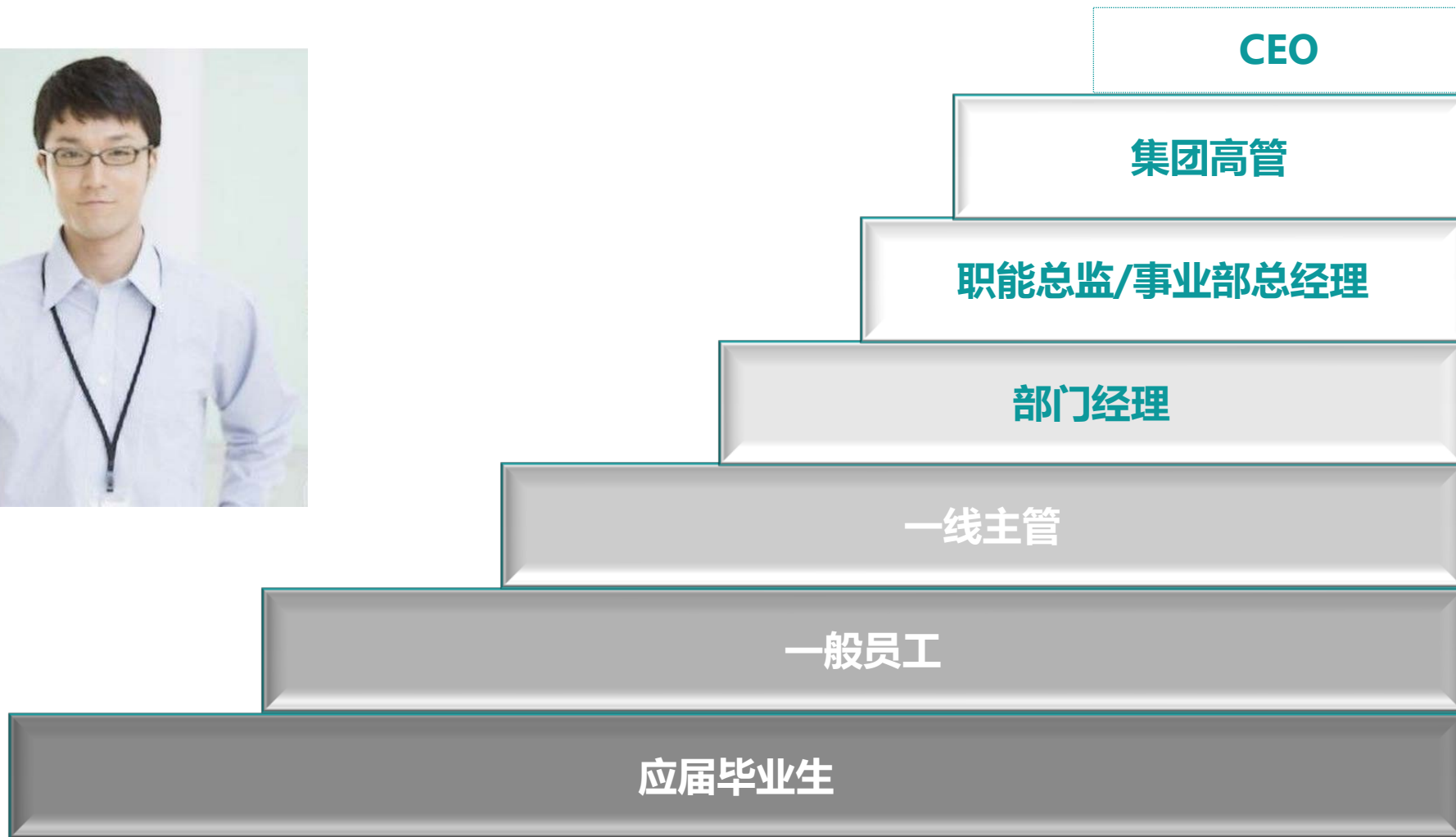
决策时顾虑重重  
显得犹豫不决  
避免做出最后的决策

## 决断的



当机立断  
毫不犹豫地做出行为决策  
果断，有魄力

# 实现规范化、系统化的人才管理



# 总结性观点：

- A. 心理学家和管理学家已经对胜任行为做了40多年的研究，您**无需从0开始**创造一套人才标准
- B. **评估、发展的流程和工具**必须与人才标准同时展开设计
- C. 在建立人才标准时，仅仅请业务经理参与还远远不够，他们应该成为**第一责任人**
- D. 一个单独的人才标准或许能解决一时之需，但有远见的您更应该放眼长远：最终组织需要为不同晋升通道、不同管理层级建立一整套人才标准，当下选择的人才标准理论基础**必须支持不同层级上的延伸**

1

构建体系化人才标准，奠定人才管理基础

2

启动人才盘点引擎

3

人才评估新技术品鉴

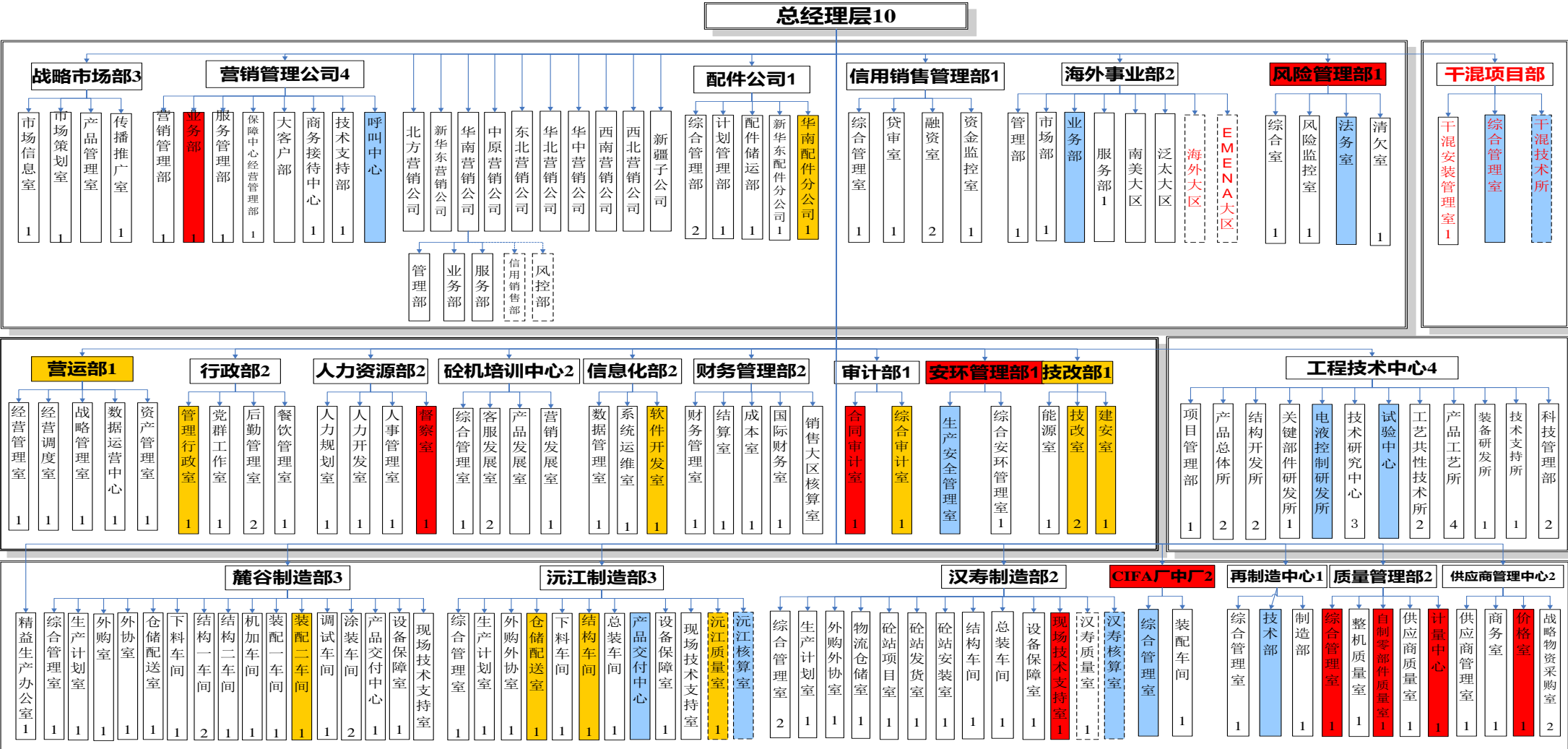


竞聘已经过时，  
人才盘点让组织打一场有准备的人才战，  
保证稳定的、高质量的内部人才供应链

产出？以终为始

# 产出1：明年的组织机构图

红色表示在岗干部年龄超过45岁      蓝色表示职位空岗      黄色表示在岗干部领导力水平需提升

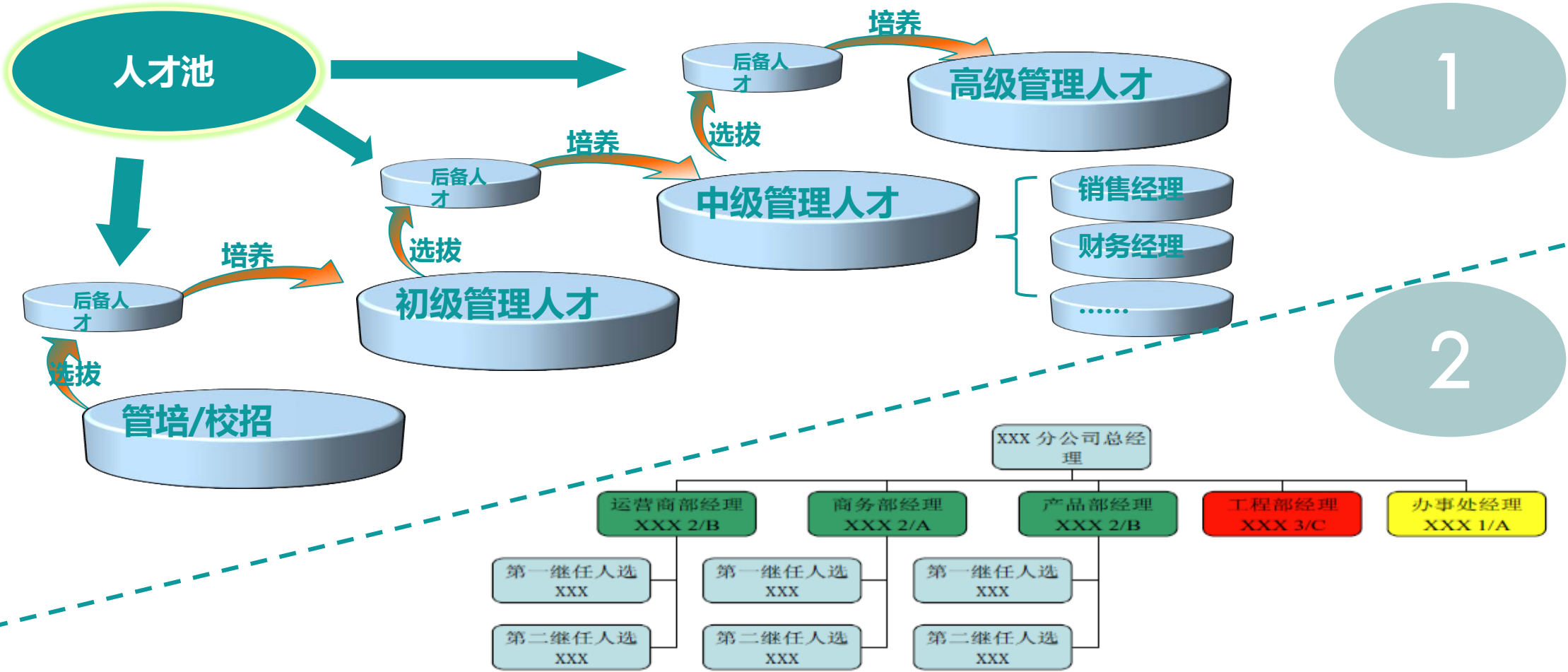


## 产出2：人才九宫格



- 李云
- 马化腾
- 马彦宏
- .....

# 产出3：人才池和继任计划



# 产出4：个人盘点报告



当前岗位：华北1区VP  
开始日期：2012.7.1

离职风险：高  
离职影响：中  
离职原因：完成MBA寻求更大发展

目标岗位：东北区SVP  
晋升准备度：RF

目标岗位：华北区SVP  
晋升准备度：RN

业绩	2012	3
	2013	3
	2014	4
潜力	综合能力	3
	学习导向	4
	发展意愿	4
	等级	高

胜任力	评分
商业化思考	4
高质量决策	3
确保执行	4
建立成功团队	3
培育人才	3
赢得信任	4
追求卓越	4

## 产出5：发展计划

姓名	九宫格位置	离职风险	离职原因	岗位是否有后备	行动计划
李丽	1	低	暂时不会离职	有两位准备好的后备	继续推进IDP，进入相关项目，关注准备后备
侯婷	1	高	去外部寻求更大发展空间	无准备好的后备	制定保留计划 搜索外部人才库
卢沙	1	中	最近有一些工作障碍需要克服	有一位准备好的后备	继续推进IDP，主管加强绩效辅导，关注准备好的后备
.....					

# 六个关键步骤，人才盘点业务流程成熟实践

---

第一步：为业务战略规划人才

第二步：计算你的人才数量差距

第三步：建立/更新统一的人才标准

第四步：业绩 X 能力，盘点当前表现

第五步：潜质评估+校准会，形成人才地图

第六步：制定、跟踪个人和组织的行动计划



## 第一步：为业务战略规划人才

# Organization and Talent Review

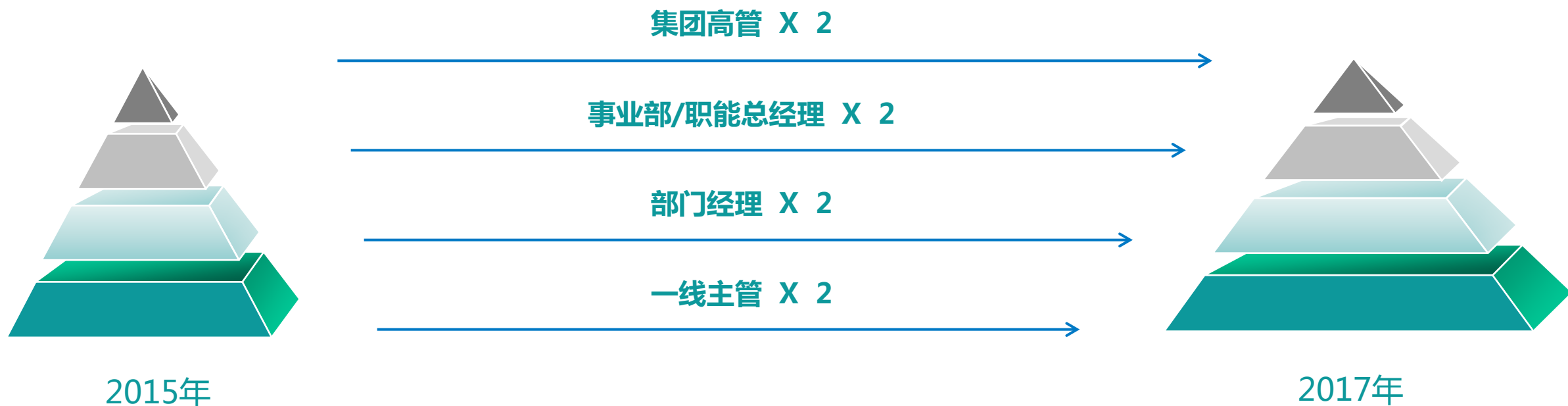
## 两硬件、两软件，盘点组织、界定关键岗位

---

1. 明年的组织架构需要做怎样的调整？包括岗位的设计、职责的分配。
2. 哪些岗位是核心关键岗位？
3. 关键岗位要具备和发展哪些能力？
4. 组织氛围/敬业度水平如何？问题出在哪里？

## 第二步：计算你的人才数量差距

# 明年、未来3年你缺多少人？



某关键岗位人才数量差距 =

目标人数 - 在岗人数 - 下一级晋升人数 + 这一级晋升人数 + 离职&退休人数 - 外部招聘人数

## **案例**（某电商企业，总监后备规模分析）：

目前总监级人数为50人，预计这些人中80%的人明年仍可胜任。

明年总监级别人数较今年预计有60%的增长。

现在总监队伍中50%以上为最近一两年招聘。

请问，需要建立多大规模的总监后备库（梯队人才池）？

## 第三步：建立/更新统一的人才标准

# 以“人”为中心的盘点

✓ 业绩，能力，潜力

✓ 工作经历，知识技能

✓ 个人发展

- ✓ 优势项、劣势项、发展建议
- ✓ 流失风险、流失影响、流失原因
- ✓ 发展的目标岗位或人才池
- ✓ 流动意愿、意向城市

✓ 继任者（接班人）

- ✓ 内部接班人、外部接班人
- ✓ 接班人的晋升潜力、晋升周期

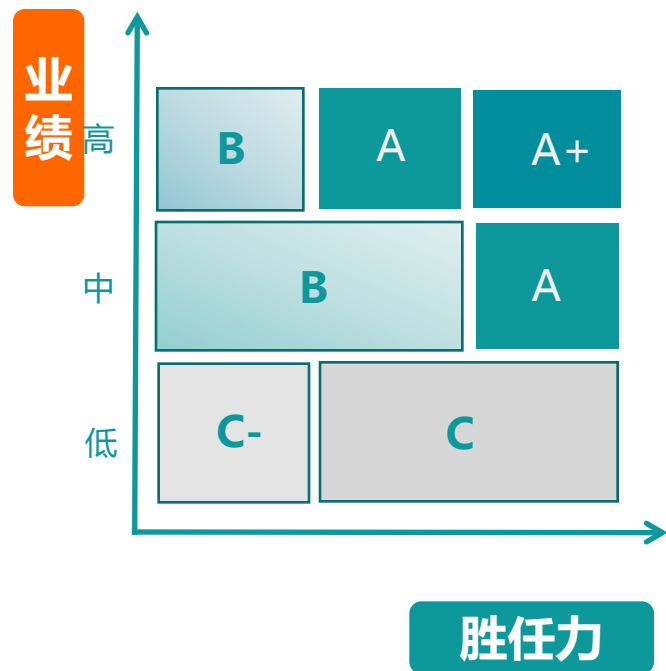


**第四步：业绩 X 能力，盘点当前表现**

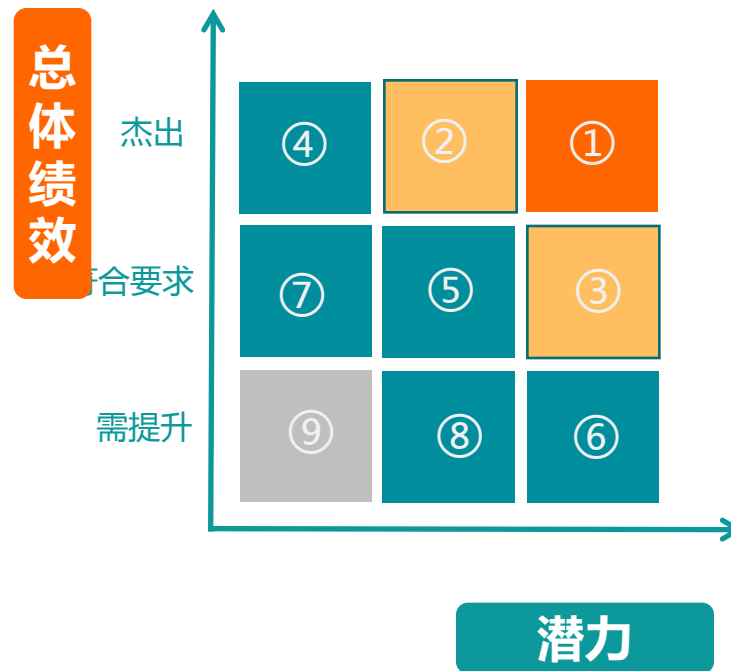


## 第四步（第一次盘点）： 当前表现

**绩效** = 高业绩 + 高胜任力  
= 结果 + 行为



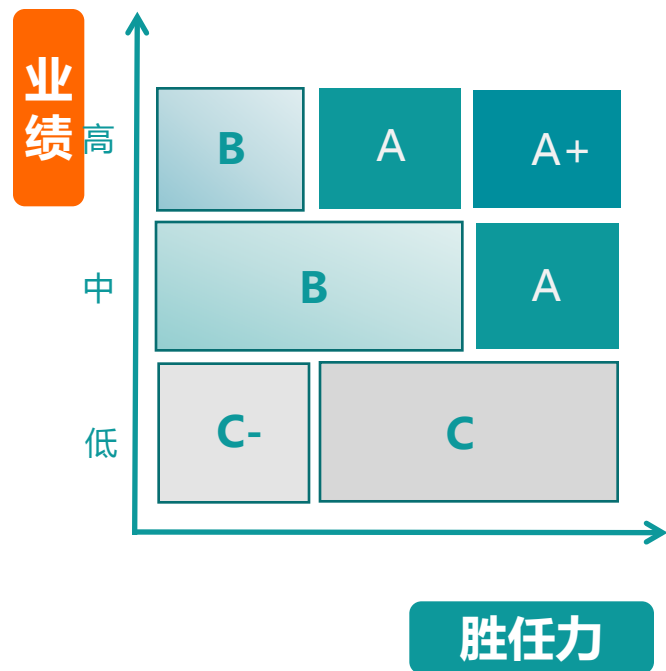
**人才** = “高绩效” + “高潜力”  
= （过去 + 现在）+ 将来



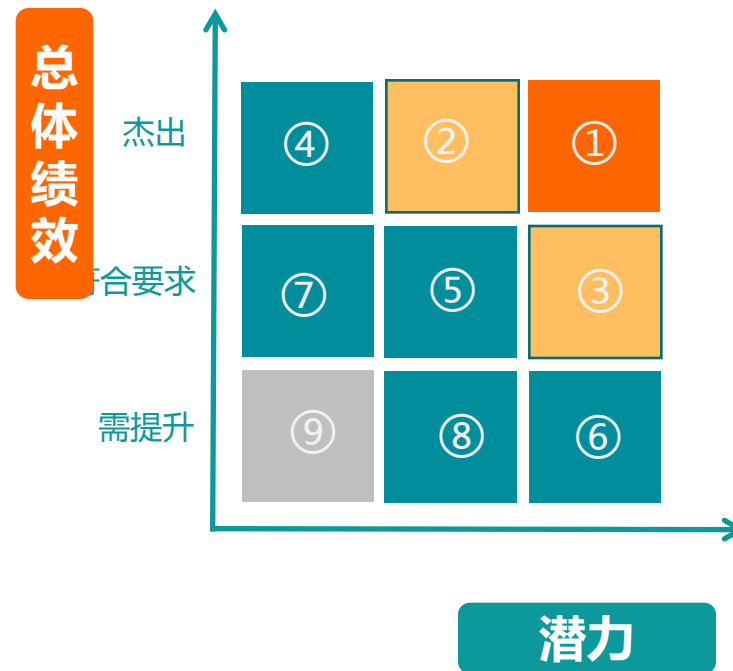
## 第五步：潜质评估+校准会，形成人才地图

## 第五步（第二次盘点）： 从现在，到未来

**绩效** = 高业绩 + 高胜任力  
= 结果 + 行为



**人才** = “高绩效” + “高潜力”  
= （过去 + 现在） + 将来



# 他们说的“潜力”指的是什么？

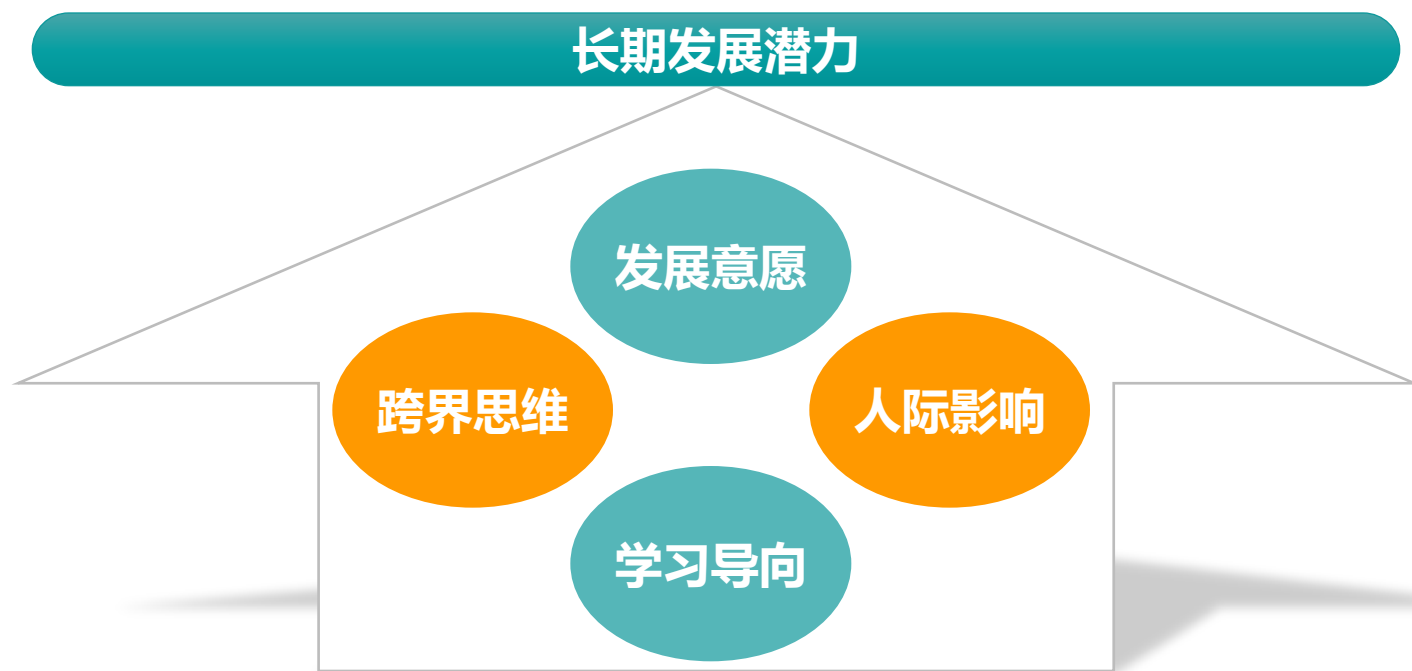
---

- **Jane:** “这次管理培训生招聘，目标是招到30名毕业于国内名牌大学的高潜人才，帮助他们在3年内成长为优秀的基层管理者。”
- **Frank:** “咱们准备做一个高层的后备人才培养项目，预计3-5年能够晋升到VP层。如何从当前的中层管理者中筛选出来真正有潜力的后备人才呢？”
- **Mike:** “对于市场总监这个职位，你认为这3个内部候选人谁更有潜力胜任？”

# 人才标准 - 潜力模型

高潜人才表现出有效的处理人际以及问题解决和积极的学习导向、发展愿意行为

预测成长可能性&长期发展性而非短期绩效成功



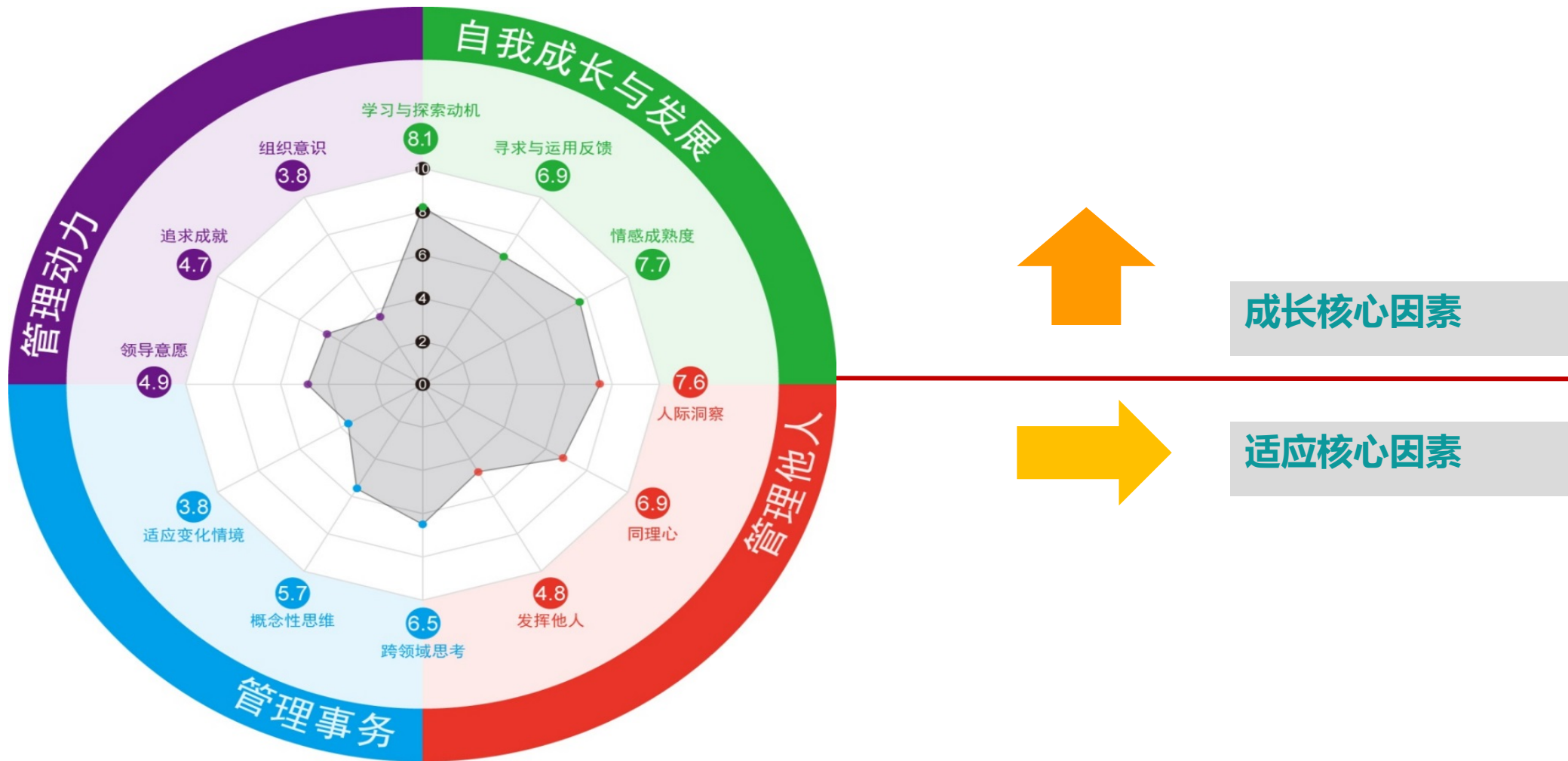
# 潜力评估的三种方法

评估方法	优势	劣势	适用范围
上级评估	易操作 与后续的发展计划更贴近 可以和校准会讨论相结合	受主管能力影响较大 信息来源单一	人才盘点机制 管理人员成熟度高
评价中心	和未来岗位比较贴近 效度最好	成本大，时间长 一般以项目的形式开展， 不容易流程化	适合少数高管
心理测评	成本低 时间快 易操作	测评内心 报告需要解读，对于hr和主管的专业度要求比较高	适用于大部分潜力评估 可以和主管评估相结合，作为参照工具，辅助判断

# 潜力之上级评估——麦当劳对潜力员工的行为界定

维度	学习导向	发展意愿
定义	指从实际工作经历中学习、改变和获取知识、并将所学应用于各种不同情形的能力与意愿。	渴望承担更大责任，愿意投入时间和精力继续在组织中有所发展
行为表现	Ø 习惯于主动寻求反馈并采取相应行动	Ø 无需他人要求，主动寻求和接受更多岗位责任
	Ø 从经验中汲取经验教训，杜绝错误的再次发生	Ø 平时总是愿意超越自己的使命，做出更多努力
	Ø 展示出不断自我完善的能力	Ø 当处于团队中能挺身而出扮演领导角色
	Ø 迅速领会、掌握新概念新信息	Ø 领先他人对其个人而言显然十分重要
评估规则（与同层级、同职类的人相比较）		
4	表现明显比同等工作层级的大多数人更出色或更频繁色或更频繁	
3	表现跟同等工作层级的大多数人大致形同	
2	表现跟同等工作层级的大多数人少	
1	表现很少或从未有过表现	

# 潜力评估：心理测验预测潜力行为





# 如果有人才档案，效率更高



## 基本信息

男，1979年12月  
邮电大学，乔布

## 重大项目经历

- 前后端技术架构  
2008/7/1-2009/8/1  
描述：暂无
- 前后端技术架构  
2008/7/1-2009/8/1  
描述：tita，企
- 前后端技术架构  
2008/7/1-2009/8/1  
描述：暂无

## 表彰与奖励



## 就职简史

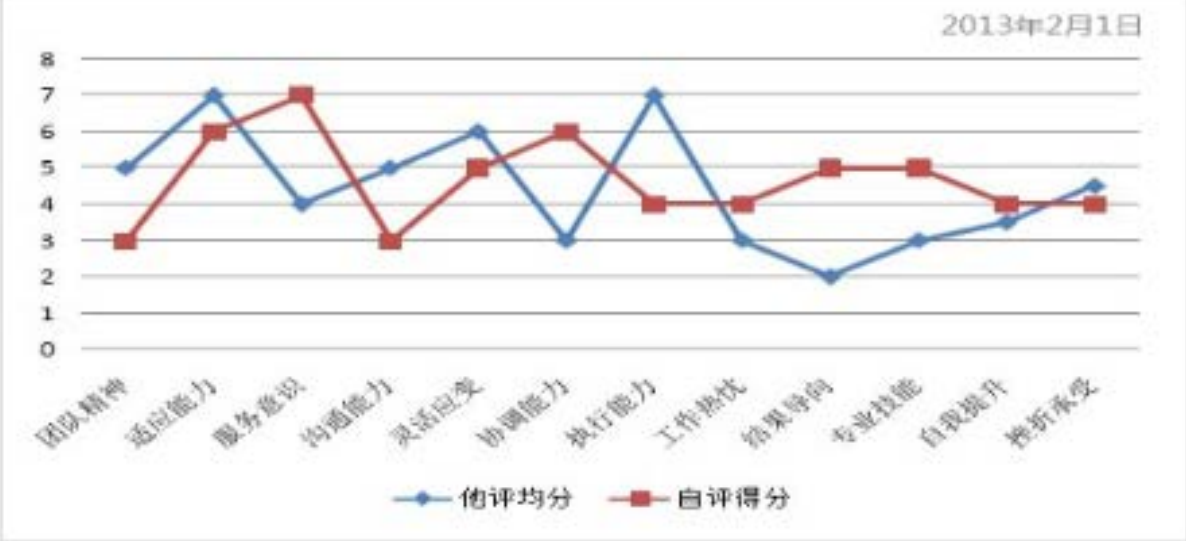
微软（公司地址：北京）  
2008/7/1-2009/8/1  
入职时职位：IT开发  
离职时职位：开发经理

Myspace  
2008/7/1-2009/8/1  
入职时职位：技术部C  
离职时职位：技术部C

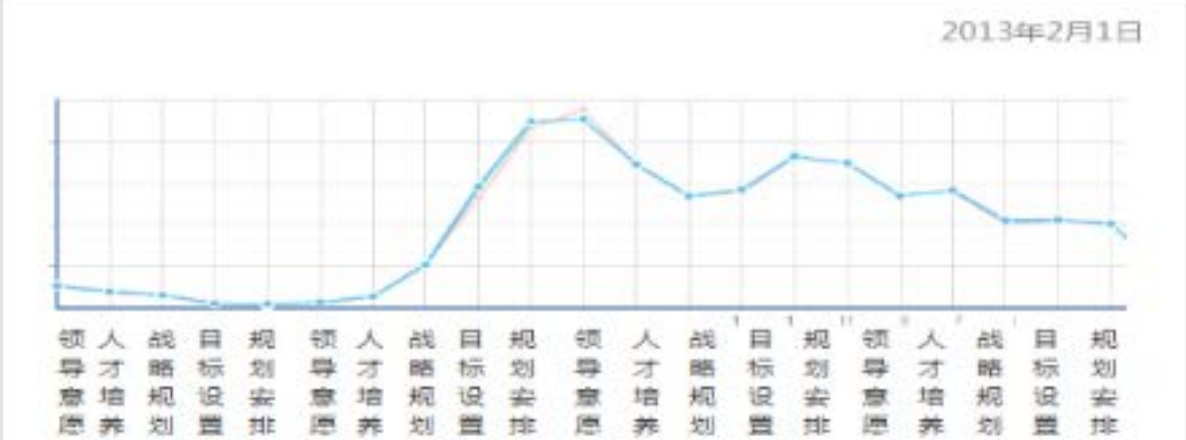
雅虎中国  
2008/7/1-2009/8/1  
入职时职位：技术部C  
离职时职位：技术部C

## 教育经历

## 最近参与的360活动评估结果



## 管理个性测验



低 中 高

## 一线工人心理风险因素评估测验

2013年2月1日

低 中 高

## 职业兴趣测验

2013年2月1日

艺术性，企业型

## 职业性格测验

2013年2月1日

ENTJ  
公关型

## 管理风格测验

2013年2月1日

参与式 教练式

# 产出4：个人盘点报告



当前岗位：华北1区VP  
开始日期：2012.7.1

离职风险：高  
离职影响：中  
离职原因：完成MBA寻求更大发展

目标岗位：东北区SVP  
晋升准备度：RF

目标岗位：华北区SVP  
晋升准备度：RN

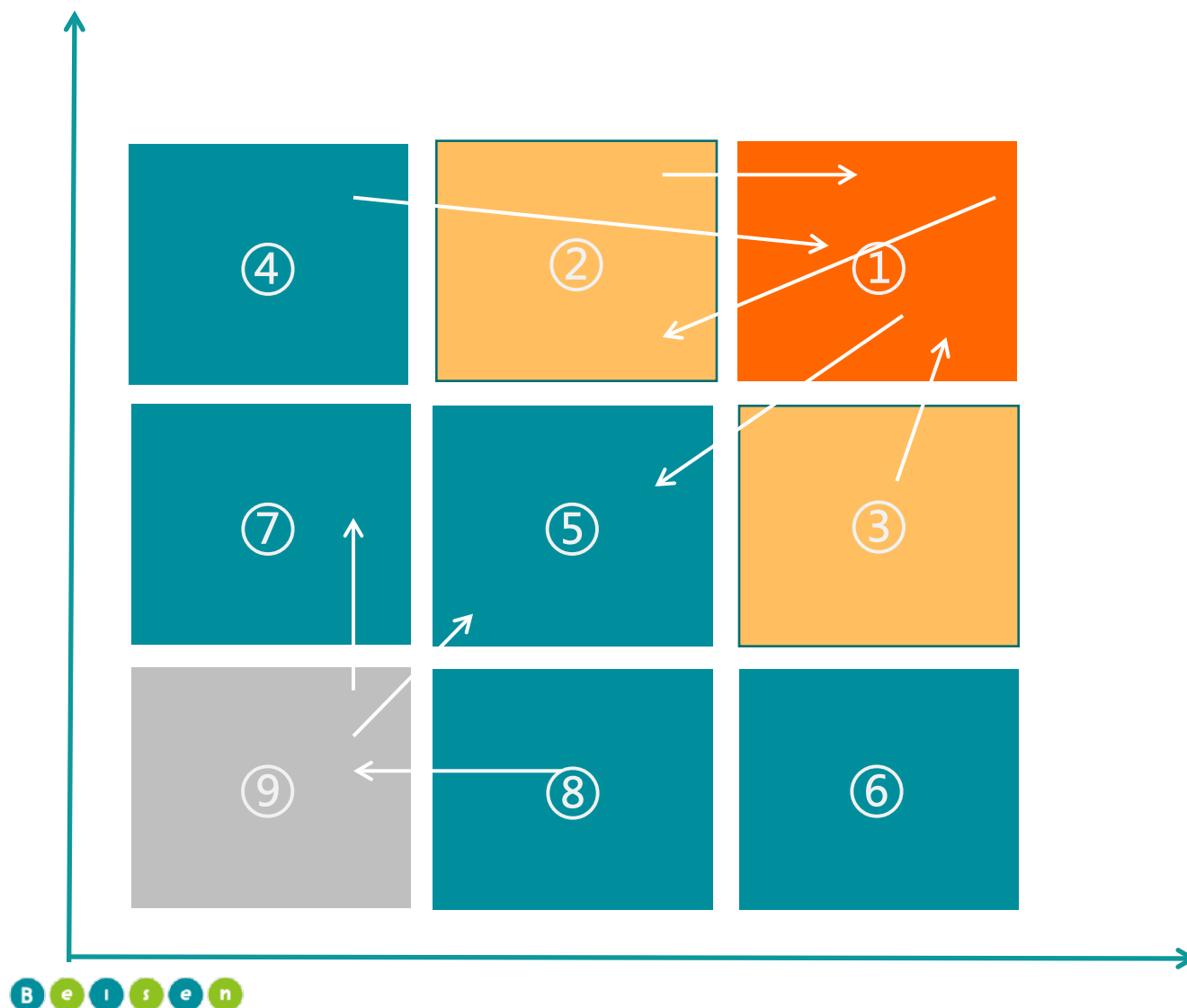
业绩	2012	3
	2013	3
	2014	4

潜力	综合能力	3
	学习导向	4
	发展意愿	4
	等级	高

胜任力	评分
商业化思考	4
高质量决策	3
确保执行	4
建立成功团队	3
培育人才	3
赢得信任	4
追求卓越	4

# 召开人才校准会，调整九宫格

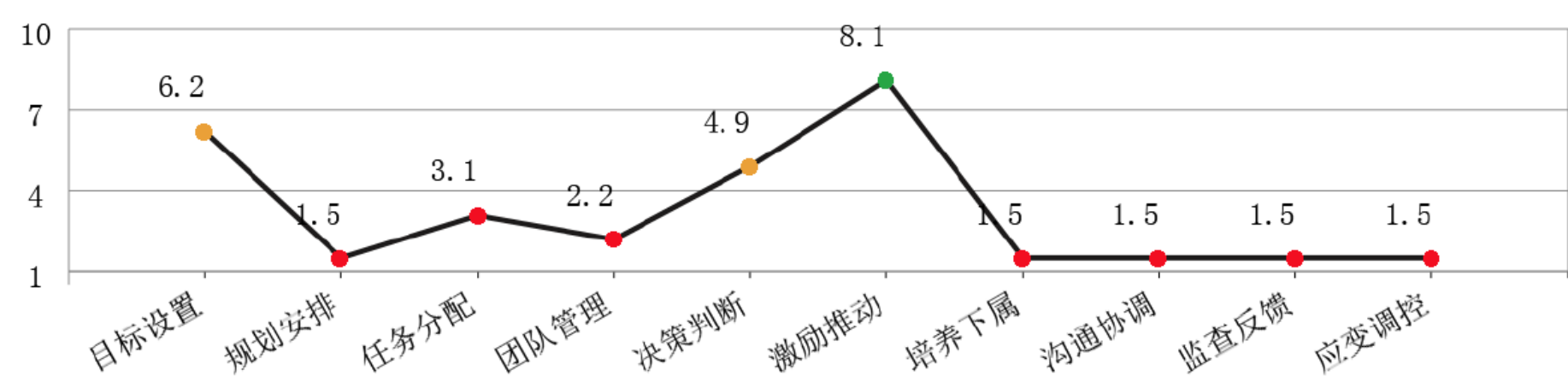
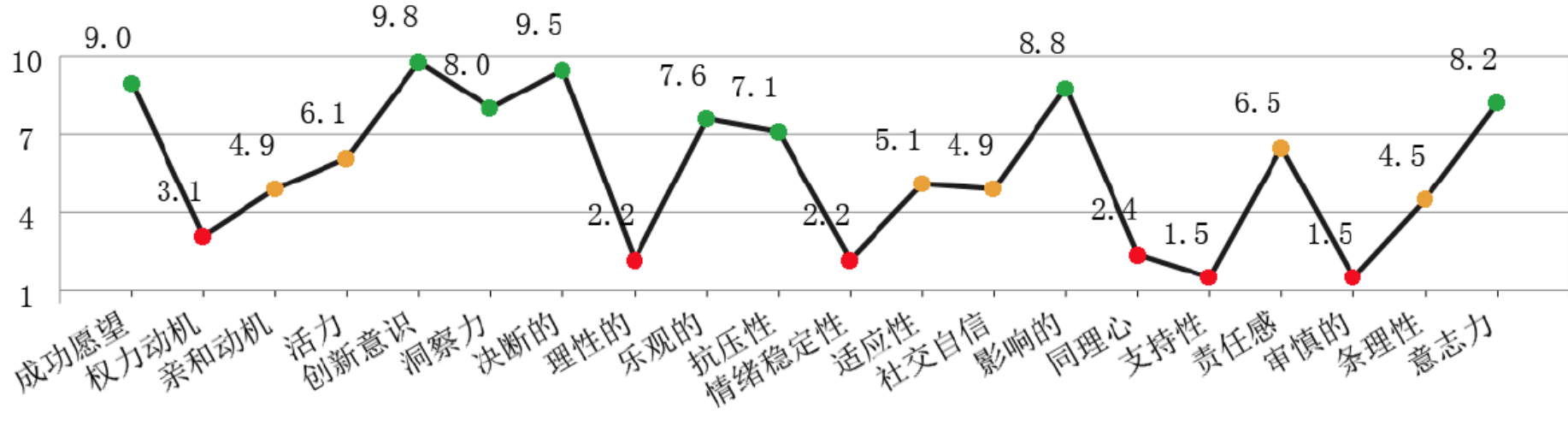
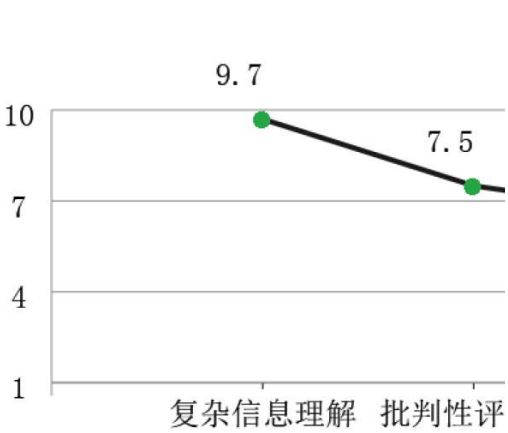
- 被盘点对象的上一级管理者  
(直接上级、斜线上级)
- 被盘点对象的隔级上级
- HRD、OD经理



# HR需要强有力的工具：如何评价一位经理

直接上级：最能干；团队顶梁柱；聪明、能解决难题

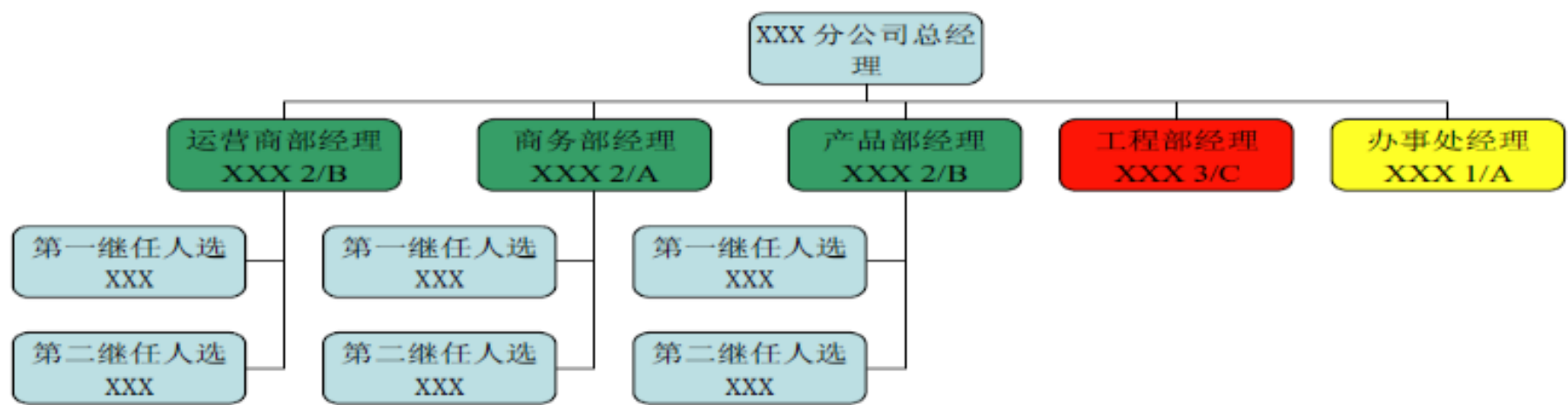
商业综合推理能力 (7.5)



# 团队层面盘点结果示例

- 统计和分析梯队的人才储备情况
- 制定相应的行动策略

	在岗合格	高离职风险	RN	RF	目标人数	行动策略
经理	60	7	50	70	87	离职风险最大在产品经理岗位上，重点关注产品经理人才池培养
总监	10	5	5	25	20	继续执行现有的总监人才池计划
VP	4	1	0	6	5	搜索外部人才库，启动外招流程



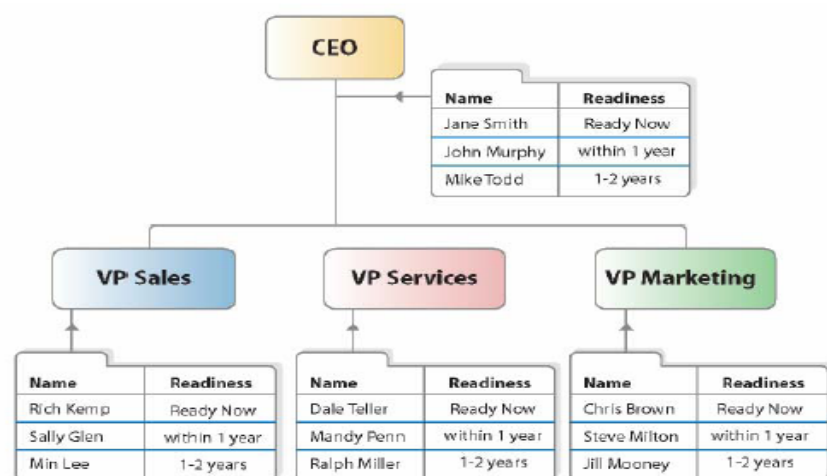
## 第六步：制定、跟踪个人和组织的行动计划

# 为关键人才设计个性化的发展计划

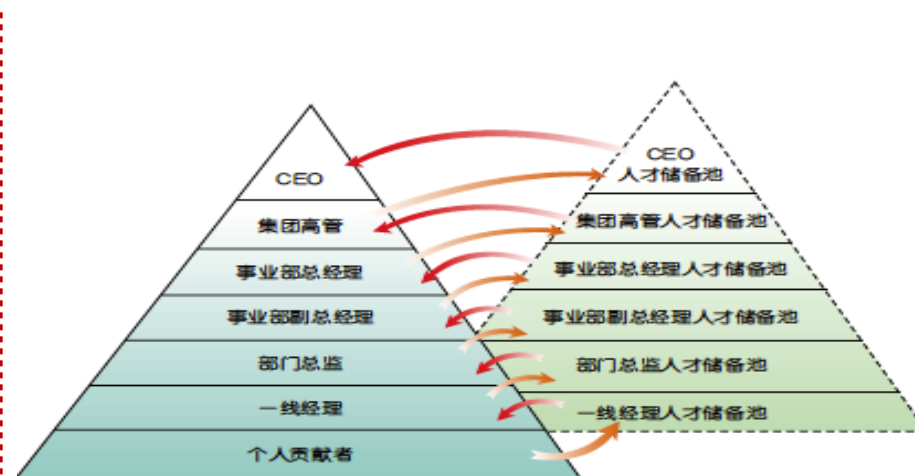
姓名	九宫格位置	离职风险	离职原因	岗位是否有后备	行动计划
李丽	9	低	暂时不会离职	有两位准备好的后备	继续推进IDP，进入相关项目，关注准备后备
侯婷	9	高	去外部寻求更大发展空间	无准备好的后备	制定保留计划 搜索外部人才库
卢沙	9	中	最近有一些工作障碍需要克服	有一位准备好的后备	继续推进IDP，主管加强绩效辅导，关注准备好的后备
.....					

7:2:1 原则  
历练    反馈    培训

# 盘点结果应用



接班人计划



管理梯队储备



高潜计划



1

构建体系化人才标准，奠定人才管理基础

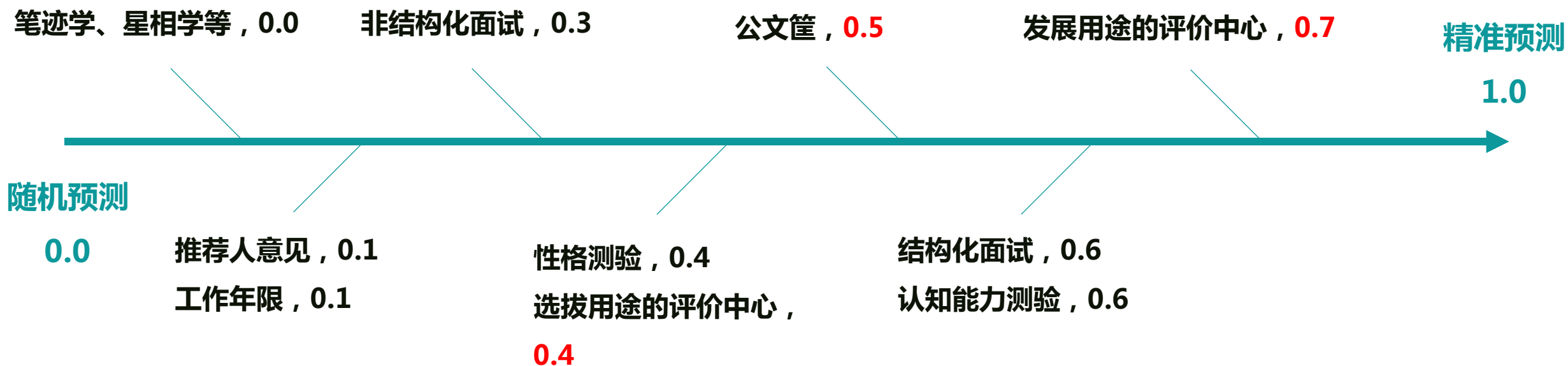
2

启动人才盘点引擎

3

人才评估新技术品鉴

# 测量方式更精准，组织会获得更有效的人才决策建议：



**THANK YOU FOR WATCHING**