



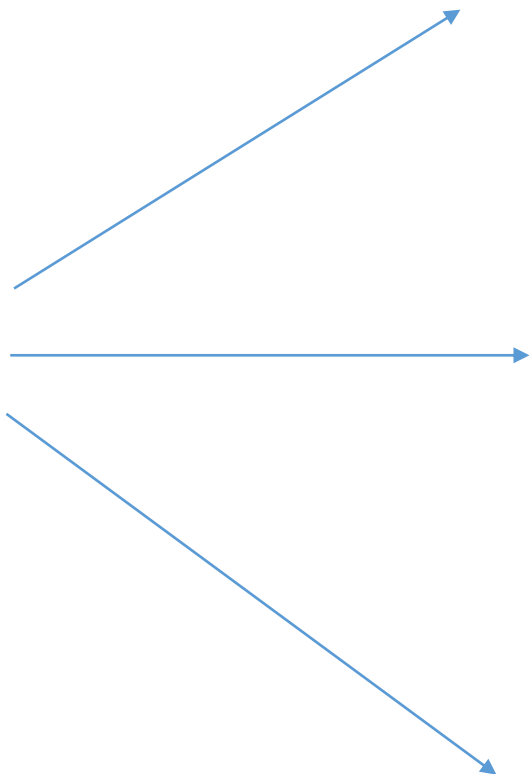
人力资源盘点

人力资源 2016.12.12

为啥要做人才盘点



人才盘点



发奖金



调薪/职位调整



筛选不胜任/干掉

人力资源要解决的核心问题

价值创造

- 员工分类分层
- 岗位关键职责设计
- 岗位存在价值分析
- 岗位关键任务设计
- 激励要素分析

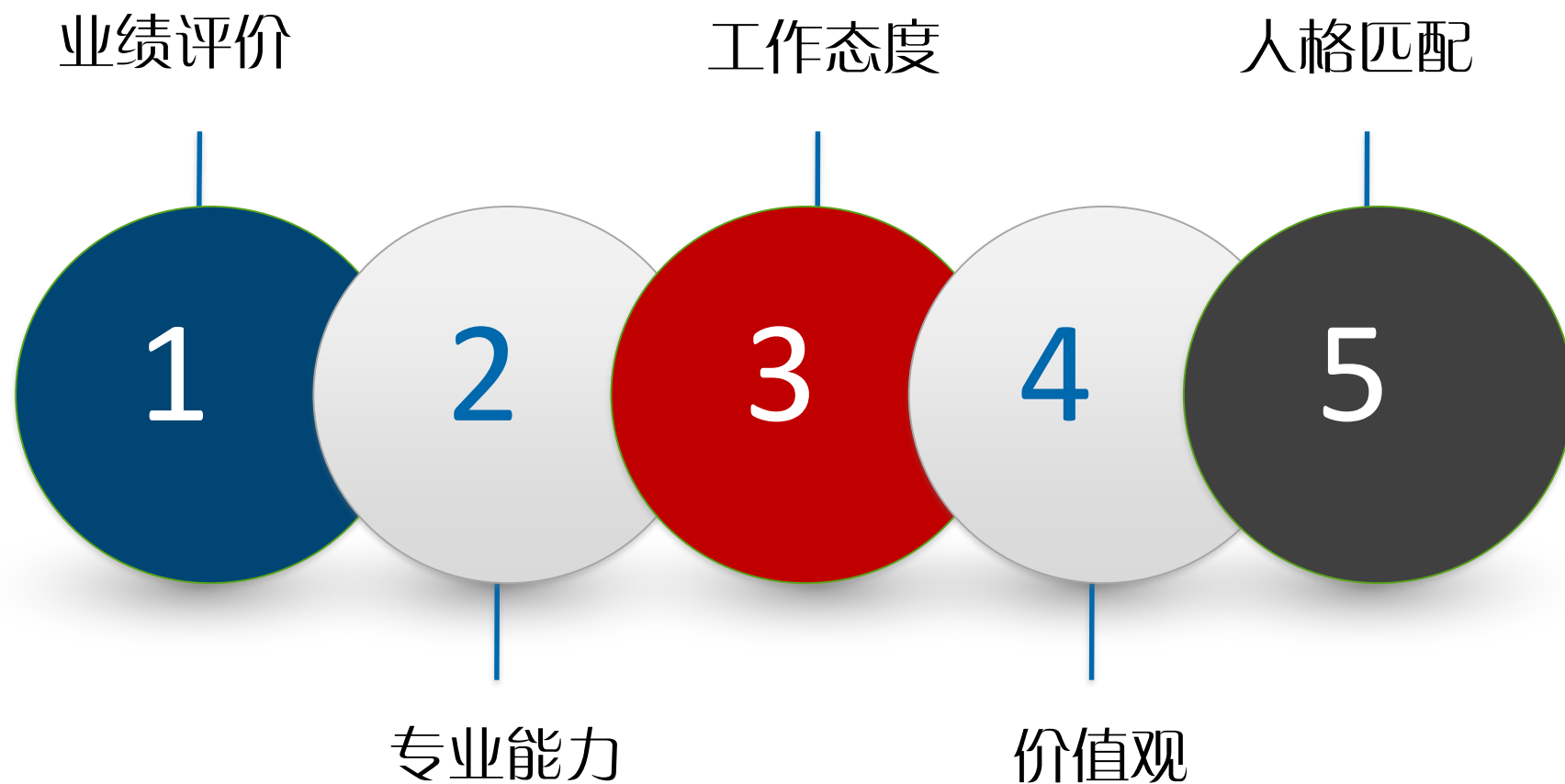
价值评价

- 业绩产出与岗位对接
- 专业贡献评价
- 设计薪酬要素
- 设计各类岗位薪酬结构

价值分配

- 底薪与岗位等级匹配
- 设计针对牛人的特别激励方式
- 提升高业绩人员的工作动力
- 全员奖励与公司业绩挂钩
- 核心员工薪酬要有竞争力

人才盘点的五个维度



评估专业能力



岗位等级梳理

- 明确职务序列
- 设计职业发展通道
- 明确职务等级
- 细化职务等级
- 建立专业序列表



任职资格标准开发

- 定义专业等级
- 设计等级条件
- 行为标准开发
- 知识标准开发
- 胜任素质/能力标准开发
- 标准发布



评审实施

- 建立评审小组
- 员工评审宣导
- 知识认证/考试
- 行为认证评审
- 确定员工等级



结果应用

- 制定个人提升改进计划
- 设计个人职业目标
- 薪酬等级与评审挂钩
- 根据标准规划课程
- 构建职业学习路径图

梳理职务序列

编号	一级	编号	二级	职务
01	管理类	0101	高层	董事长/董事会秘书/总裁/副总裁
		0102	中层	总监/副总监/经理/副经理
		0103	初级	主管/组长
02	营销类	0201	销售类	区域经理/销售经理/销售助理
		0202	销售支持类	产品培训专/客户服务工程师
		0203	市场类	市场策划/平面设计
03	技术类	0301	软件研发类	.NET开发工程师/PHP开发工程师/JAVA开发工程师/C语言开发工程师/Android开发工程师/UI设计师/软件测试工程师/前端开发工程师
		0302	产品策划类	产品经理
		0303	信息维护类	运维工程师
04	项目类	0401	项目管理类	项目经理/解决方案工程师
		0402	项目实施类	网络工程师/项目工程师/实施工程师/数据工程师
		0403	商务采购类	采购/商务
05	行政类	0501	人力资源类	HR专员
		0502	行政管理类	办公室主任/行政文秘/总经理秘书/行政专员/前台/司机/销售文员/项目文员/项目申报专员/部门助理
		0503	财经类	证券事务代表/会计/出纳
		0504	法务类	法务代表

构建专业序列表

类别	序号	专业序列	人数	一级	二级	三级	四级	五级
管理类	1	管理	61		组长	主管	经理	总监
营销类	2	销售	40	销售助理	销售经理	区域经理	大区经理	
	3	销售支撑工程师	2	助理	工程师	高级工程师		
	4	客服	12	助理	客服专员	高级客服		
	5	市场策划	3	策划助理	策划专员	高级策划	资深策划	
	6	平面设计	2	平面设计助理	平面设计专员	高级平面设计		
技术类	7	软件研发工程师	8	助理工程师	工程师	高级工程师	资深工程师	专家
	8	UI设计师	6	UI设计助理	UI设计专员	高级UI设计		
	9	软件测试工程师	9	助理工程师	工程师	高级工程师	资深工程师	专家
	10	产品设计师	7	产品专员	产品经理	高级产品经理	产品专家	
	11	运维工程师	4	助理工程师	工程师	高级工程师	资深工程师	专家
编辑类	12	策划	11	助理工程师	工程师	高级工程师	资深工程师	专家
	13	编导	4	助理	编导	高级编导		
	14	后期制作	5	助理	专员	高级后期制作		
	15	编辑	4	助理	编辑	高级编辑		
项目类	16	项目经理	4	助理	项目经理	高级项目经理	资深项目经理	
	17	售前工程师	7	助理	工程师	高级工程师		
	18	网络工程师	17	助理	网络工程师	高级网络工程师		
	19	项目工程师		助理	项目工程师	高级项目工程师		
	20	实施工程师		助理	实施工程师	高级实施工程师		
	21	采购	2	采购助理	采购专员	高级采购		
	22	商务	1	商务助理	商务专员	高级商务		
行政类	23		33	助理	专员	高级	资深	

组织开发等级标准

一、编辑级别划分及资格条件

1. 编辑级别划分

等级	含义	达到的专业水平
4级	资深编辑	能写行业综述、行业趋势、行业市场预测等深度文章，在行业内有知名度，能对行业从业人员进行行业走势培训，在行业人脉圈很活跃，有超强的业内人力资源的组合应用能力。能独立策划行业深度论坛，组织行业联盟，具备行业网站运营经验，把握行业网站运营方向，提出创新型建设性意见。
3级	高级编辑	精通网络编辑工作技能，策划或执行过行业重大专题，能独立撰写、策划行业大型活动、焦点事件的网络营销方案。
2级	编辑	具有独立完成网络编辑工作所需的知识和技能，能够独立完成专题（包括原创文章）的策划、设计、制作、推广等工作。
1级	助理编辑	具有基本的网络操作技能，有一定的文字编排功底，有较强的学习能力，能够完成信息采集、图片处理、产品库维护等编辑基础工作。

2. 各级资格条件

2.1. 学历及工作年限要求

	1级	2级	3级	4级
学历	本科1年	本2年	本4年或硕2年	本7年或硕5年
岗位经验	1年以上网络编辑工作经验	2年以上网络编辑工作经验	4年以上网络编辑或行业相关工作	5年以上行业相关工作和1年以上市场公关工作

备注：专指专科、本指本科、硕指硕士

2.1 编辑工作绩效考核（月度绩效评优）

	1级	2级	3级	4级
绩效考核	季度考核成绩全部在B级以上	季度考核成绩全部在B级以上	季度考核成绩至少有一个A级	季度考核成绩至少有两个A级

备注：考核时间为一年之内

3 原创和采访

3.1. 原创编撰

- 根据主流媒体和行业关注程度，选择具有可拓展、可讨论、行业内有共鸣的话题，作为原创新闻的选题；
- 以选定话题为中心，搜集、分析和整理相关资料；
- 提炼论点，谋篇布局、安排文章结构，形成原创文章，并签发；

3.2. 新闻采访

- 以创作新闻的素材需求或行业需求，确定采访对象（采访对象：新闻当事人、协会领导、业内资深人士、同行媒体、企业老总）和采访议题；
- 采访前，充分了解新闻背景及采访对象简介，明确采访目的，撰写采访提纲，并与被采访者确定访谈的时间和方式（面谈、电话和电子邮件），按时进行访谈工作；
- 访谈结束后，对访谈获取的材料进行整理，结合新闻背景资料，归纳重点并形成专访文章；

3.3. 五方联动专属服务执行

- 每月初，接收来自客户服务部的每月“五方联动专属服务订单”，认真梳理订单中的企业信息，并了解不同企业的服务需求；
- 根据“五方联动专属服务订单”中企业的服务需求，制定月度服务计划，确保工作有效执行，推进过程中遇到问题及时反馈；

3.4. 纸媒刊物内容编写

- 按照月度或纸媒项目计划，在截稿时间之前完成稿件的整理，并提交纸媒产品制作部；
- 对纸媒刊物的初稿、二稿和三稿进行认真校对，确保纸媒中资讯部分无错别字，无明显病句错句、无其他错误；

通过评审员工贡献确定等级

行为模块	行为要项	行为标准	权重	考评得分	实际得分	证据示例参考
1.团队建设	1.1搭建团队	根据本项目的本项目的 服务范围 （SOW）、 日常工作内容 设定相应的职能，并对团队进行 分工 及定义需要的人员 级别 ，制定团队的 R&R列表 及 组织架构图 ，设计并定期更新项目各 岗位说明书 。	6		0	服务范围描述、日常工作列表
		设定需要的 备份方式 （内备，外备或结合的方式），选定必须的 备份人员 ，对备份人员进行 培养、考核 ，确保备份人员合格；设计团队的 人才梯队 结构，对关键岗位做到一岗备两人。	6		0	组织架构（现状、review频率）
		定期 回顾各类人员（初级、资深、主管、后备主管）数量在整个团队中的 占比 ，主动调整/输出项目人员，并做好人员 需求预测 ；根据人员的变化，合理调整团队的岗位。	5		0	R&R角色与职责；岗位说明书，更新频率
	1.2员工考核	根据模板及项目的实施情况，设定 绩效考核指标及评定标准 ，在与团队讨论确认后制定明确的 PE考核表格 。	3		0	备份体系
		按照PE的奖惩机制，将PE结果提交公司HR，并 申请相应的奖惩 。听取对PE考核改进的建议，定期进行改版讨论，并发布 更新的PE表格 。	3		0	PE考核标准；PE考核结果；PE考核结果沟通
	1.3关键员工培养	定期与每个员工进行 发展沟通 （每年1-2次），评估现有人员能力及发展意愿，帮助制定 职业规划 ，完成员工发展沟通表。	3		0	PE考核激励/奖金；团队评比排名结果
		对于关键员工，按照其能力水平及发展意愿为其设计 培训计划 ；配合HR的培训计划，推荐并安排其 参加公司相关培训 ；根据HR要求及项目的情况，为关键员工 设定培训任务 ；对培训结果进行指导及评估。	4		0	设定培训计划，组织培训
考评员评价	优点： 改进点：				关键员工培训任务设定 安排参加公司培训	

根据岗位等级与市场薪酬对比设计固定工资

类别	岗位	太智岗位	太智标准数据		系数	市场数据		1-2	3-5	1级-初级			2级-中级			3级-高级		
			50分位值	75分位值		50分位值	75分位值	极差值	极差值	C等	B等	A等	C等	B等	A等	C等	B等	A等
市场类	产品工程师	产品规划专员	91914	116714	0.96	88237	112045	938	1,406	-	-	-	6,563	7,500	8,438	9,844	11,250	12,656
	市场应用/市场拓展工程师	技术支持	90402	118792	0.96	86786	114040	875	1,313	-	-	-	6,458	7,333	8,208	9,521	10,833	12,146
	市场管理专员	市场助理	55675	69544	0.96	53448	66762	729	1,094	1,667	2,396	3,125	3,854	4,583	5,313	6,406	7,500	8,594
销售类	销售工程师	区域销售代表	98540	119322	0.96	94598	114549	938	1,406	-	-	-	6,979	7,917	8,854	10,260	11,667	13,073
	区域助理/销售助理/销售管理专员	销售管理助理	62689	76258	0.96	60181	73208	250	-	4,000	4,250	4,500	4,750	5,000	5,250	-	-	-
技术类	研发工程师/技术应用工程师	研发工程师	101988	122499	0.96	97908	117599	938	1,406	-	-	-	7,813	8,750	9,688	11,094	12,500	13,906
	测试工程师	产品测试工程师	89861	101271	0.96	86267	97220	625	938	-	-	-	6,875	7,500	8,125	9,063	10,000	10,938
职能类	出纳/开票员	出纳员	57096	71721	0.96	54812	68852	250	-	3,583	3,833	4,083	4,333	4,583	4,833	-	-	-
	会计	会计师	80187	112332	0.96	76980	107839	979	1,469	2,583	3,563	4,542	5,521	6,500	7,479	8,948	10,417	11,885
	人力资源	人力资源专员	86515	121515	0.96	83054	116654	729	1,094	4,167	4,896	5,625	6,354	7,083	7,813	8,906	10,000	11,094
	法务	注册事务专员	104109	147701	0.96	99945	141793	1,042	1,563	4,167	5,208	6,250	7,292	8,333	9,375	10,938	12,500	14,063
	品牌外联/信息编辑	市场专员	78251	96490	0.96	75121	92630	313	469	5,000	5,313	5,625	5,938	6,250	6,563	7,031	7,500	7,969
	行政专员/事业群助理	行政专员	71134	85799	0.96	68289	82367	458	688	3,833	4,292	4,750	5,208	5,667	6,125	6,813	7,500	8,188
	计划跟单员/物料管理员/物流管理员/仓库管理员	仓储专员	53807	67430	0.96	51655	64733	250	-	3,167	3,417	3,667	3,917	4,167	4,417	-	-	-
	项目管理/运营管理	项目管理专员	59920	70550	0.96	57523	67728	625	938	2,333	2,958	3,583	4,208	4,833	5,458	6,396	7,333	8,271
	报关/采购/供应链管理	采购专员	76356	98511	0.96	73302	94571	896	1,344	2,667	3,563	4,458	5,354	6,250	7,146	8,490	9,833	11,177

评估业绩



个人述职/业绩描述

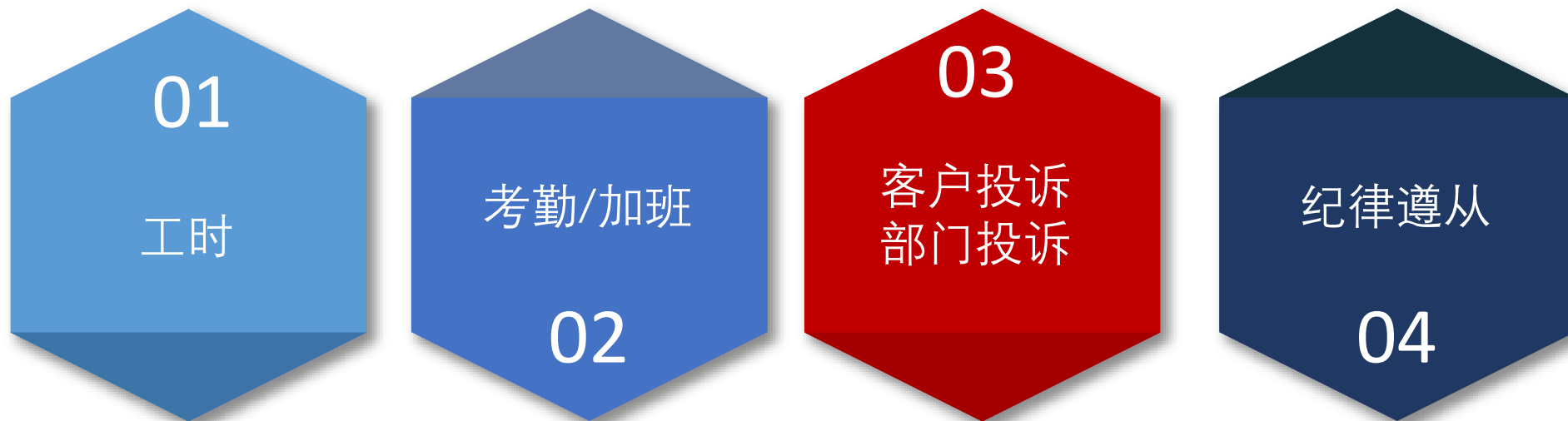


部门考核/HR参与



确定业绩排名

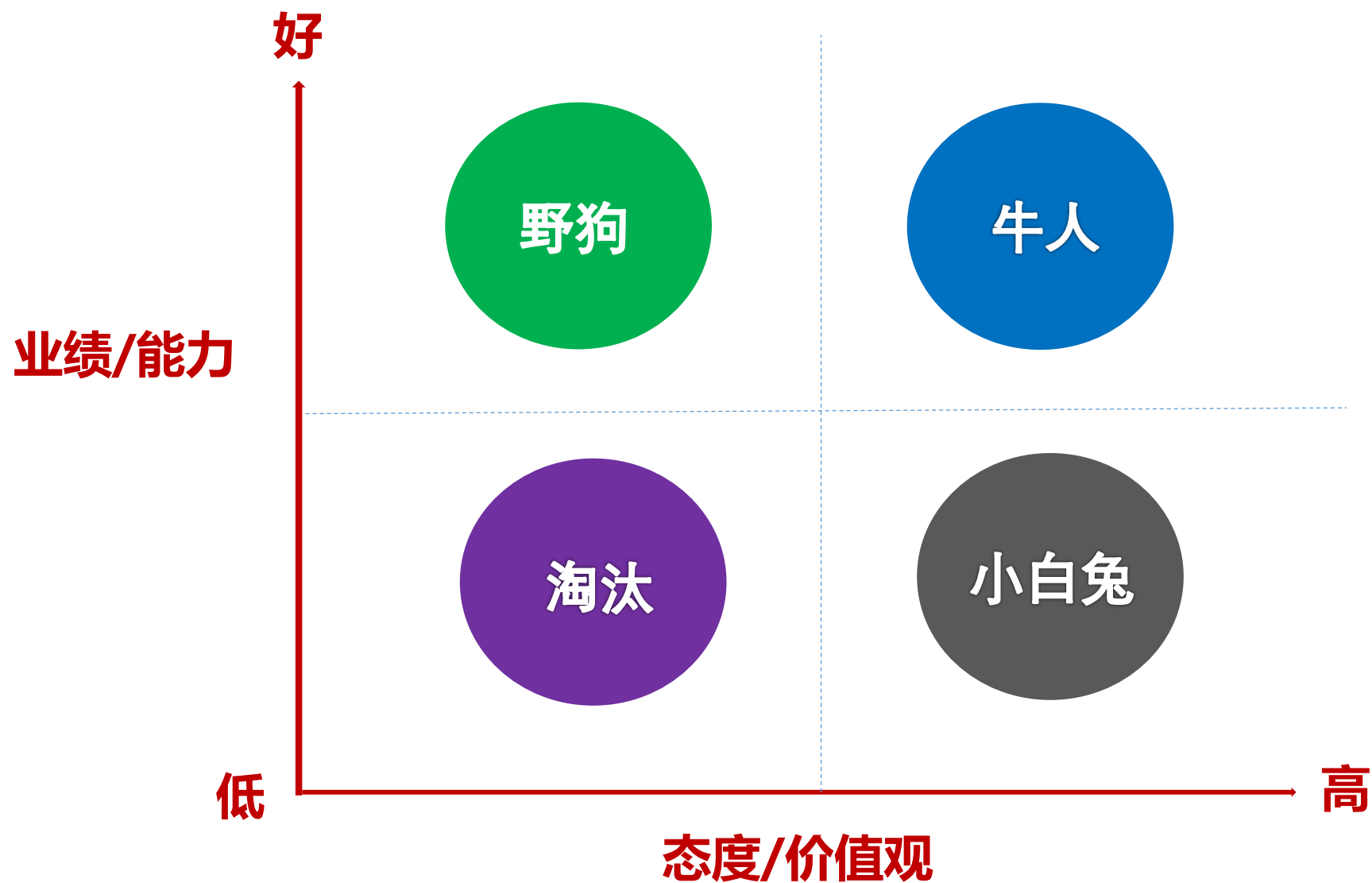
评估态度



评估价值观

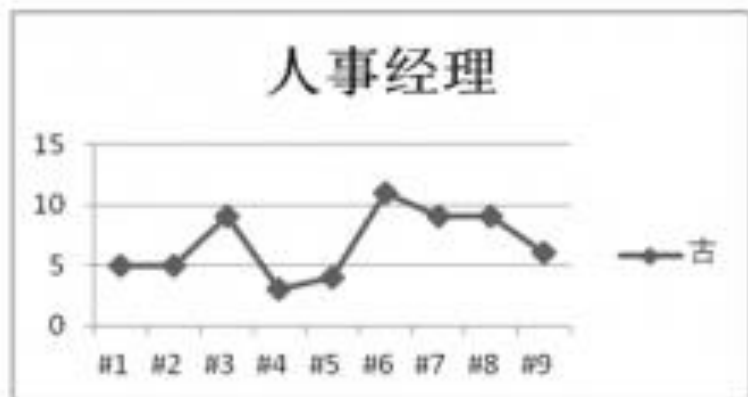
- 感恩（心怀感恩，永续前进）：感谢公司、感谢客户、感谢家人、感谢团队、感谢员工
- 狼性/坚韧：以结果为导向，坚持到底，永不放弃,不达目标，决不放弃
- 专业：在其所负责的领域内，深入研究，用专业感动客户
- 团队：当个人利益与团队利益冲突的时候，个人利益服从团队利益
- 激情/内驱力：不借助外力，每天都保持旺盛的斗志去工作，即使遇到困难，也会积极面对，会用左手温暖右手，不仅驱动自己，还能驱动他人，越努力越幸运
- 效率：努力寻求达到目标的最快捷方法，驱动自己，驱动团队，高效达成
- 极致：拥有一颗匠心精神，打造超一流的产品及服务
- 创新：关注用户，寻找无处不在的创意，不要害怕因为失败而失败，在不断迭代中前进

输出每个人/部门的盘点结果



人格匹配

- 九型人格评估每一个岗位对应的人格表
- 匹配报告



【测评结果】6 忠诚型、7 活泼型、3 成就型、8 领袖型

【性格描述】做事小心谨慎，是个行动派人物，追求话事权，喜欢做大事，喜欢群体生活，为别人做事尽心尽力，对自己有要求，也希望自己能够有一定的专业特长，有独立自主的意识，性格有些冲动、有好胜心、希望受人注目、要新鲜感，追上潮流，但在又不喜转换新环境，会安于现状，不喜承受压力。对玩乐的事非常熟悉亦会花精力钻研；相信权威、跟随权威的引导行事，然而另一方面又容易反权威，性格充满矛盾。团体意识很强，需要亲密感，需要被喜爱、平时和人的相处都不错，表现得比较和谐。

【主要特质】活力充沛、风趣幽默、满有把握、处世圆滑、多才多艺、有正义感。

【性格迁善】较易去逃避了事，对很多事情皆忧虑，做人很谨慎。害怕做错决定，所以当面对抉择的时候，你们大都显得很犹疑。做事欠缺耐性，易冲动行事，爱命令，说话大声、有威严，爱辩论，有时会予人侵略之感，会把自己最好的一面给友人看，好胜心颇强。

【岗位匹配】4 分，符合岗位性格要求，认真、细心、亲和力强。

岗位与九型人格匹配

类别	专业序列	岗位名称	匹配人格
管理序列	管理专业	初、中及高级管理者	高成就+领袖型
销售市场序列	销售专业	销售经理	高成就
		销售助理	高成就
	项目专业	项目经理	高成就
	策划专业	策划专员	创新型
	商务专业	订单审核专员	助人型+完美型
		广告投放专员	助人型+完美型
		商务专员	助人型+完美型
	销售运营/资源管理专业	销售运营	成就+助人

根据盘点结果优化人力资源

牛人猎聘

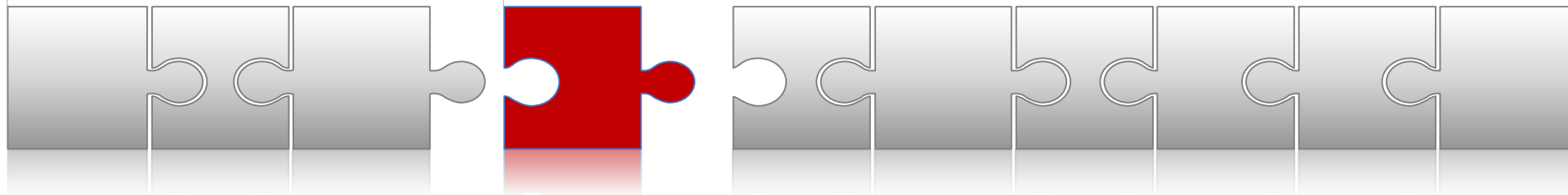
- 明确急缺岗位
- 专项猎聘
- 明确淘汰人员
- 人员优化

薪酬调整

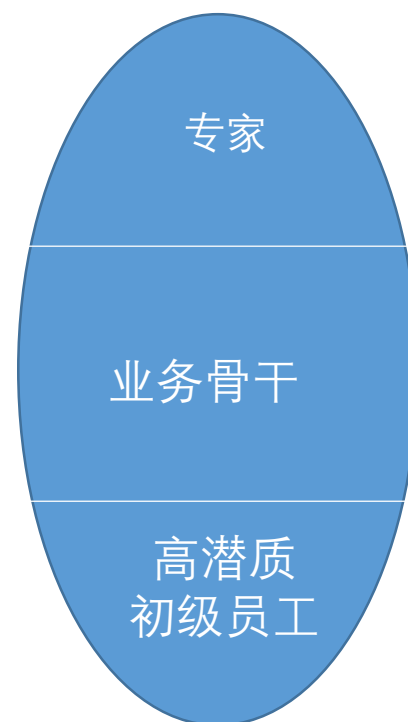
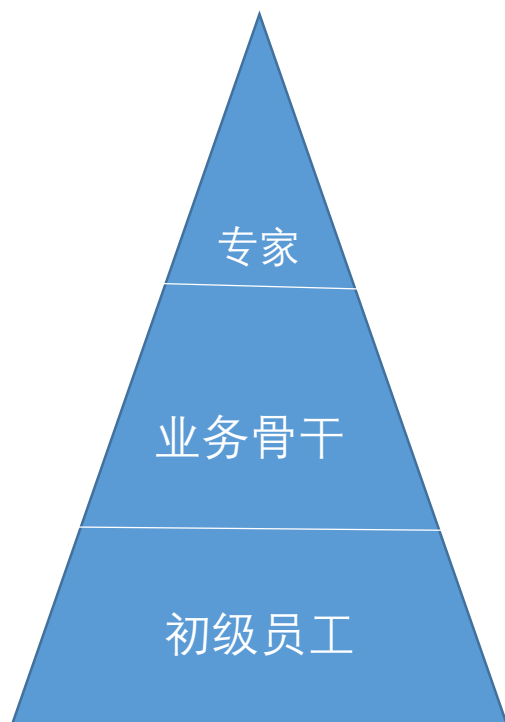
- 等级与薪酬挂钩
- 等级与市场对接
- 依据评价结果调薪

培训规划

- 构建学习地图
- 规划课程清单
- 开发系统课程
- 组织系统培训
- 牛人培养



优化人才结构



打造A类战队



A类员工



B类员工



C类员工

激励/提拔A类，转化B类，淘汰C类

项目时间计划

序号	项目	11月		12月			
		第四周	第五周	第一周	第二周	第三周	第四周
1	评估专业能力	岗位等级梳理	任职资格标准开发	评审实施	结果应用		
2	评估业绩				个人述职/业绩描述	部门考核/HR参与	确定业绩排名
3	评估态度					工时、考勤及加班	
4	评估价值观		评估价值观				
5	人格匹配	开发评估软件		九型人格评估	每一个岗位的人格表	匹配报告	
6	人才盘点						人才盘点报告