



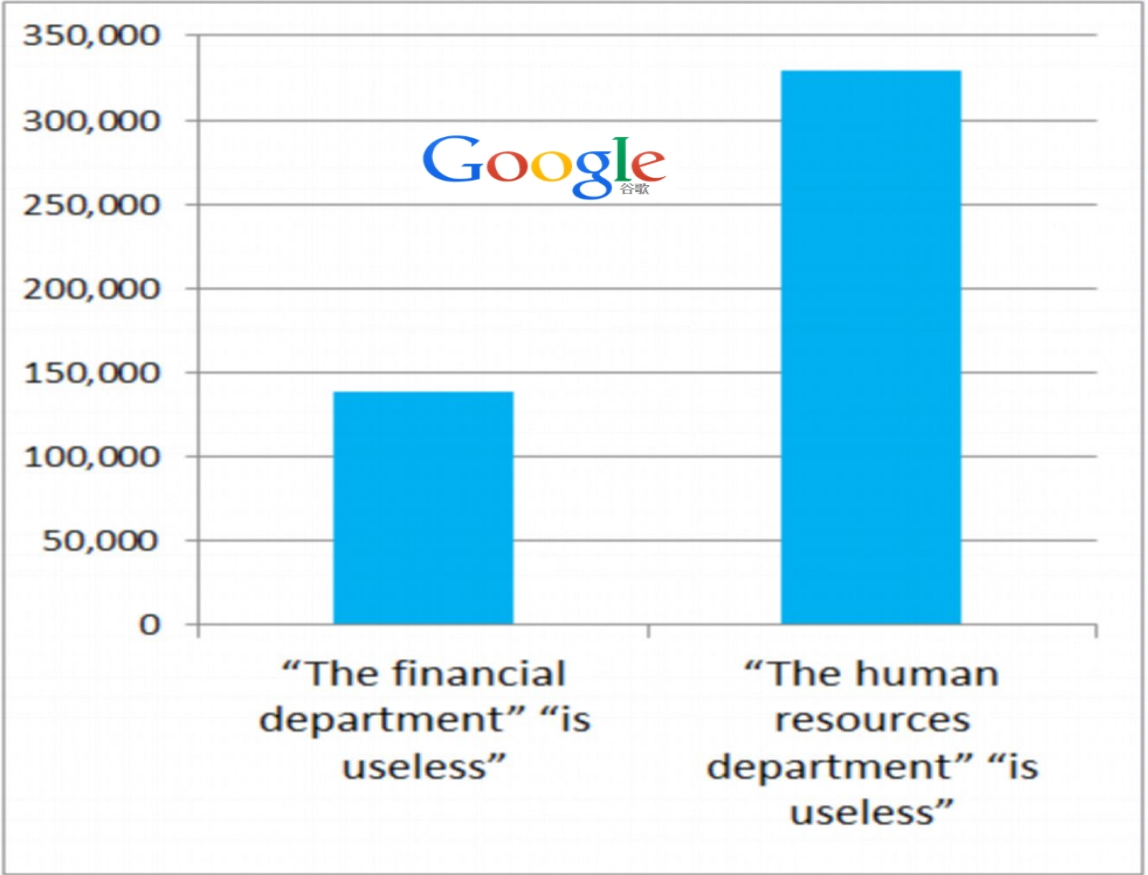
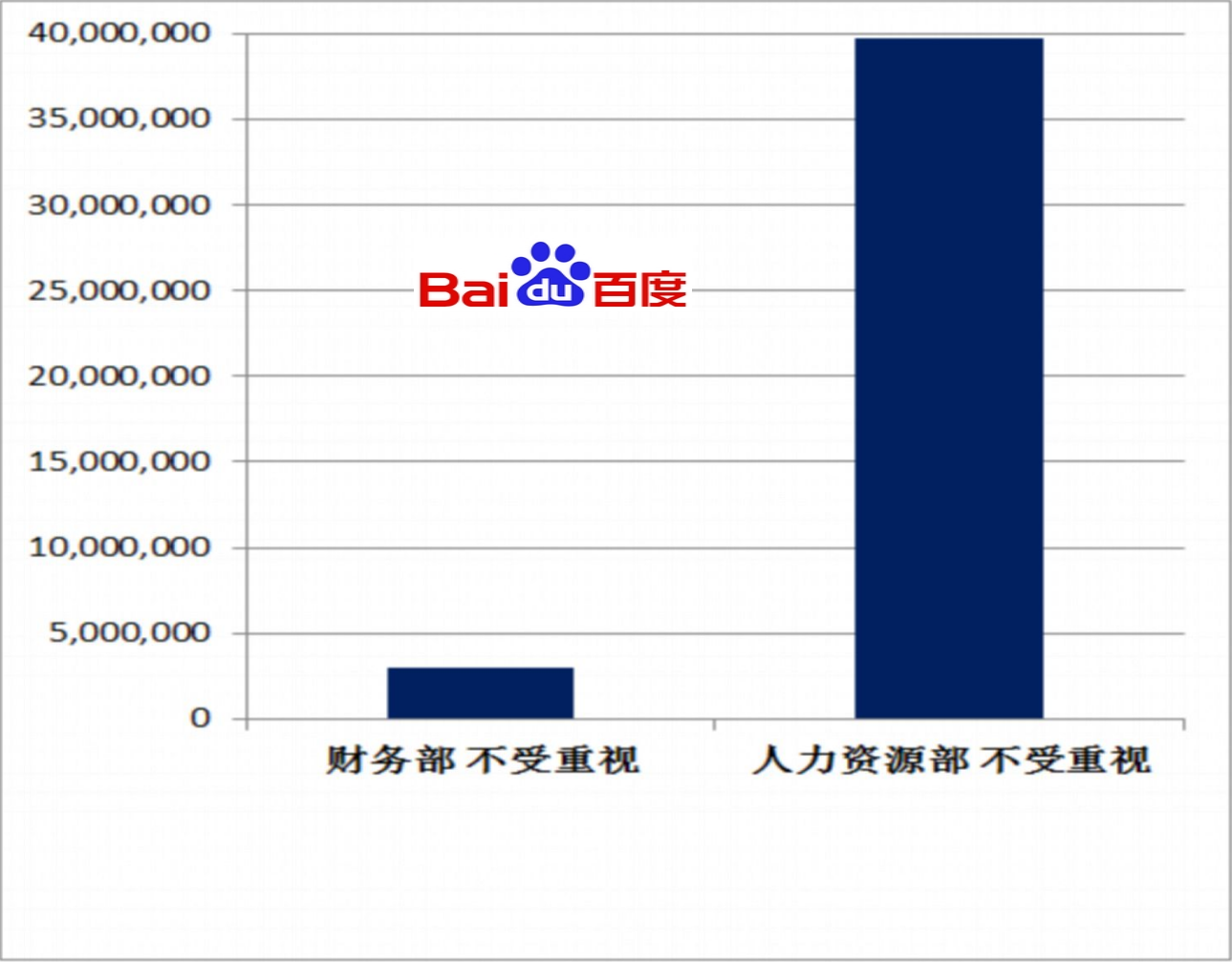
人才盘点专题：盘活人才 最佳实践

——高效人才盘点实操研讨会

北森研究院



人力资源部如何提升组织价值



九宫格怎么形成？



入池 出池标准怎么划定？

“总裁退休后。。。。。。

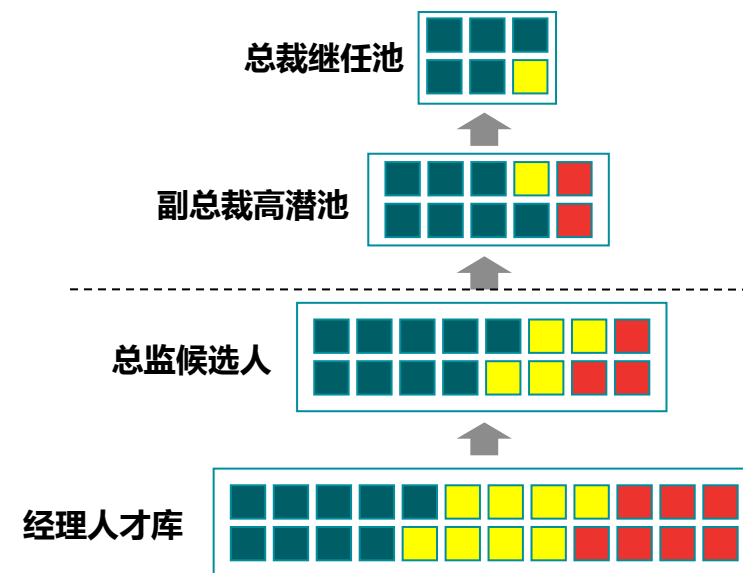
我们就雇用—个专员！”

为什么不直接雇用一名新总裁呢？？？

因为较之于内部晋升，**空降**职业经理人有更大的风险。而对于企业来说，空降职业经理人最大的风险是：空降职业经理人可能无法胜任工作，给企业带来损失。因此，企业在空降职业经理人时，必须做好充分的准备。首先，企业需要明确空降职业经理人的岗位职责，并制定相应的考核标准。其次，企业需要对空降职业经理人的背景进行全面的调查，了解其工作经历、业绩、人品等方面的情况。最后，企业需要对空降职业经理人的薪酬进行合理的设定，既要体现对其能力的认可，又要符合企业的实际情况。只有做好这些准备工作，企业才能最大限度地发挥空降职业经理人的作用，降低其带来的风险。

为企业准备**现在不用**的人才！

人才梯队供应健康度分析



如何让业务部门卷入？

业务挑战

- **集团化运营带来诸多挑战**：外部市场驱动，引领企业的发展，优化运用模式是企业的发展关键，领导力提升是企业发展的基石
- **人员缺口**：目前企业管理者，无人可上、无人可用，如何让人才平稳、有效的流动是重中之重
- **HR缺乏话语权**：内部晋升多为业务部门推动，且以业绩作为唯一考核标准，HR对于人员的晋升欠缺卷入度，同时内部项目的影响力与推动力较弱

原因分析

- **管理人员素质参差不齐**：不同板块管理人员水平参差不齐，这种差异性会为后续的**集团管控**带来挑战
- **缺少统一标准**：集团整合运营后，缺少整合标准，特别是**行为化的指标**和**层级化**的思路
- **无适应**：集团对人员指向过去，自我成长

解决方案

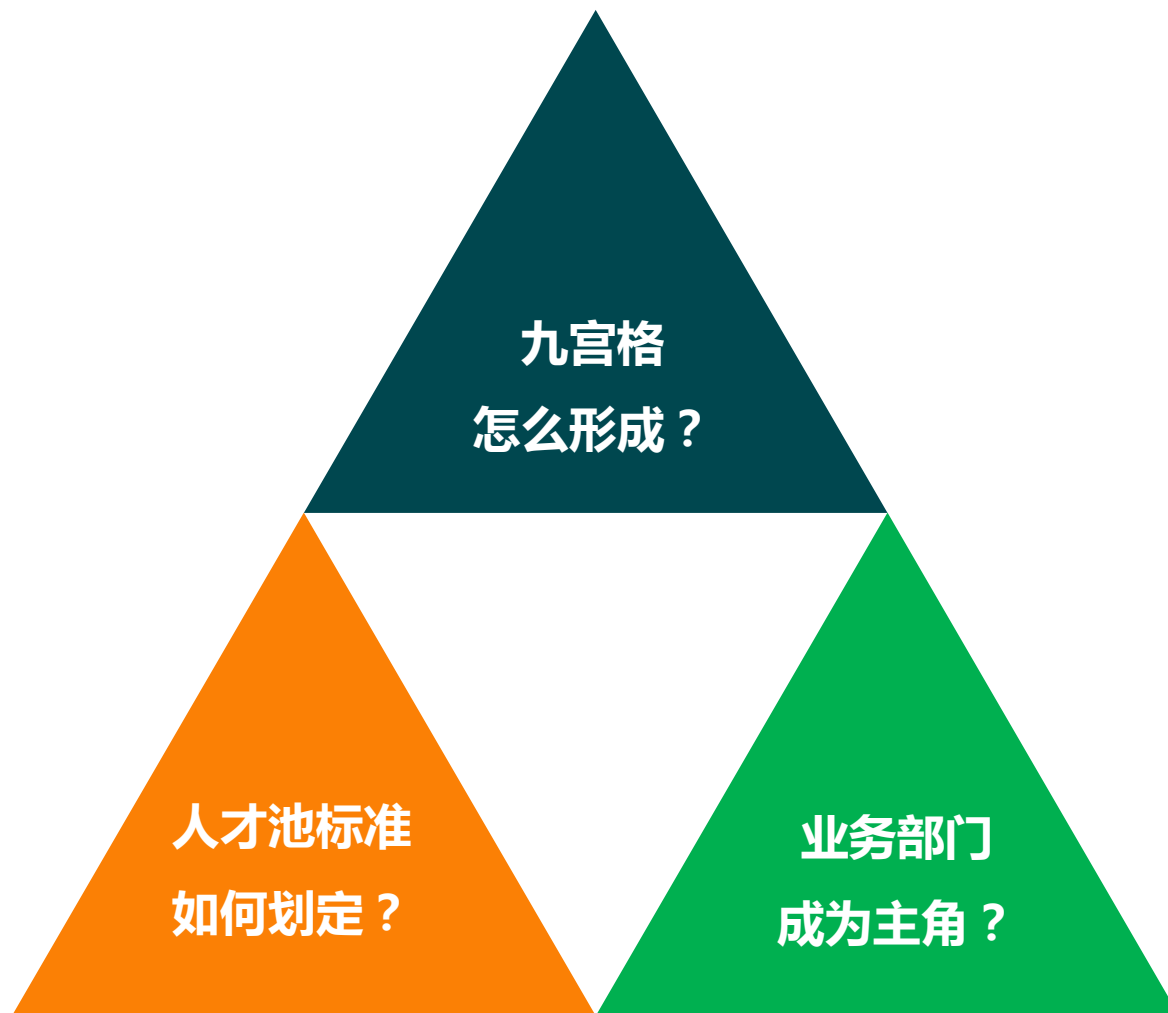
项目价值

让业务部门领导成为 **People Manager** !

提升建议：为红日的人力资源部，输出了9条不同层级的**管理问题**，并配套了相关的**改善建议**

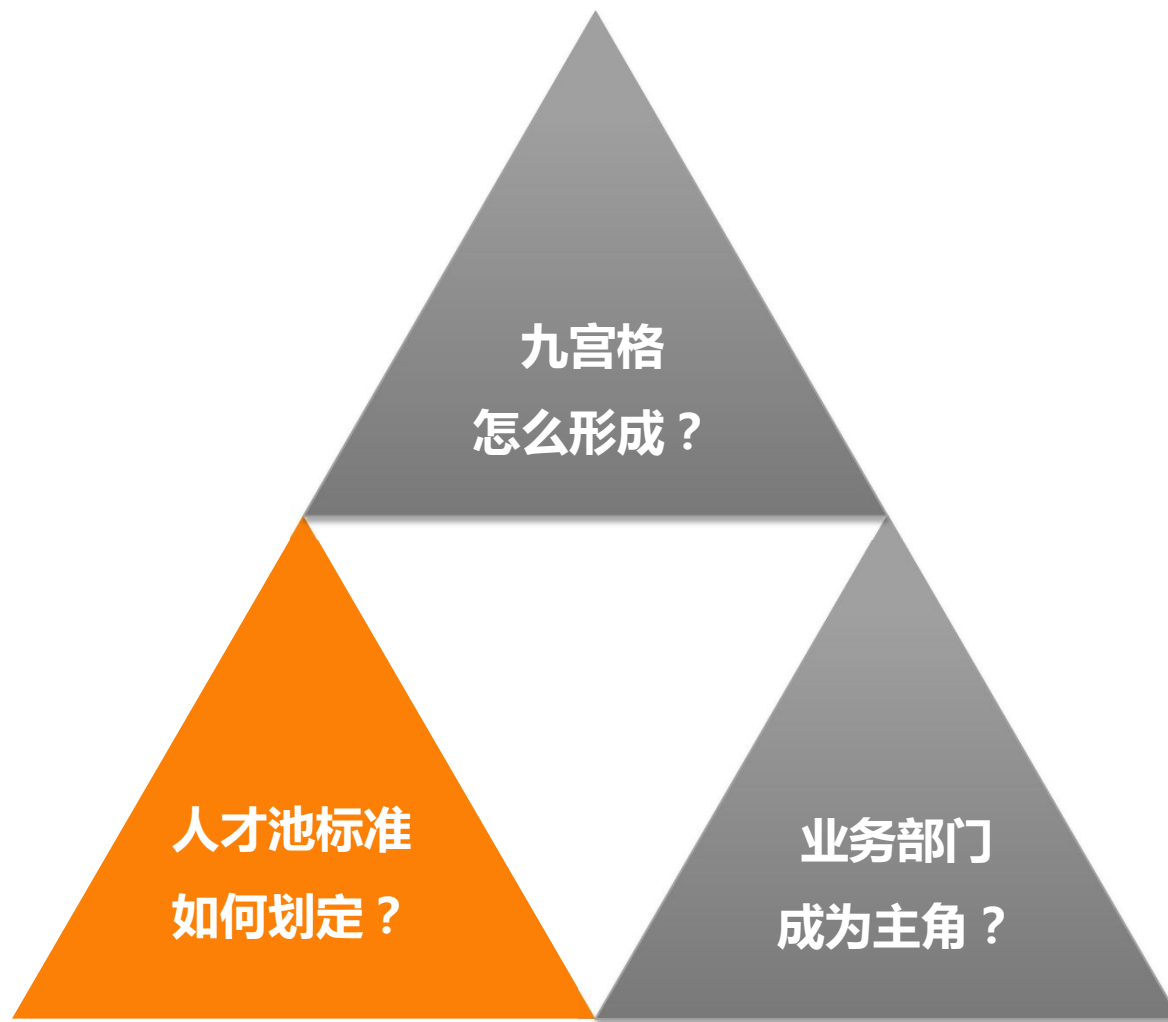
- **红绿灯计划**：对各板块人员进行盘点，搭建出人才梯队，对明显出现断层的板块给予**警示和辅导**

三大核心问题



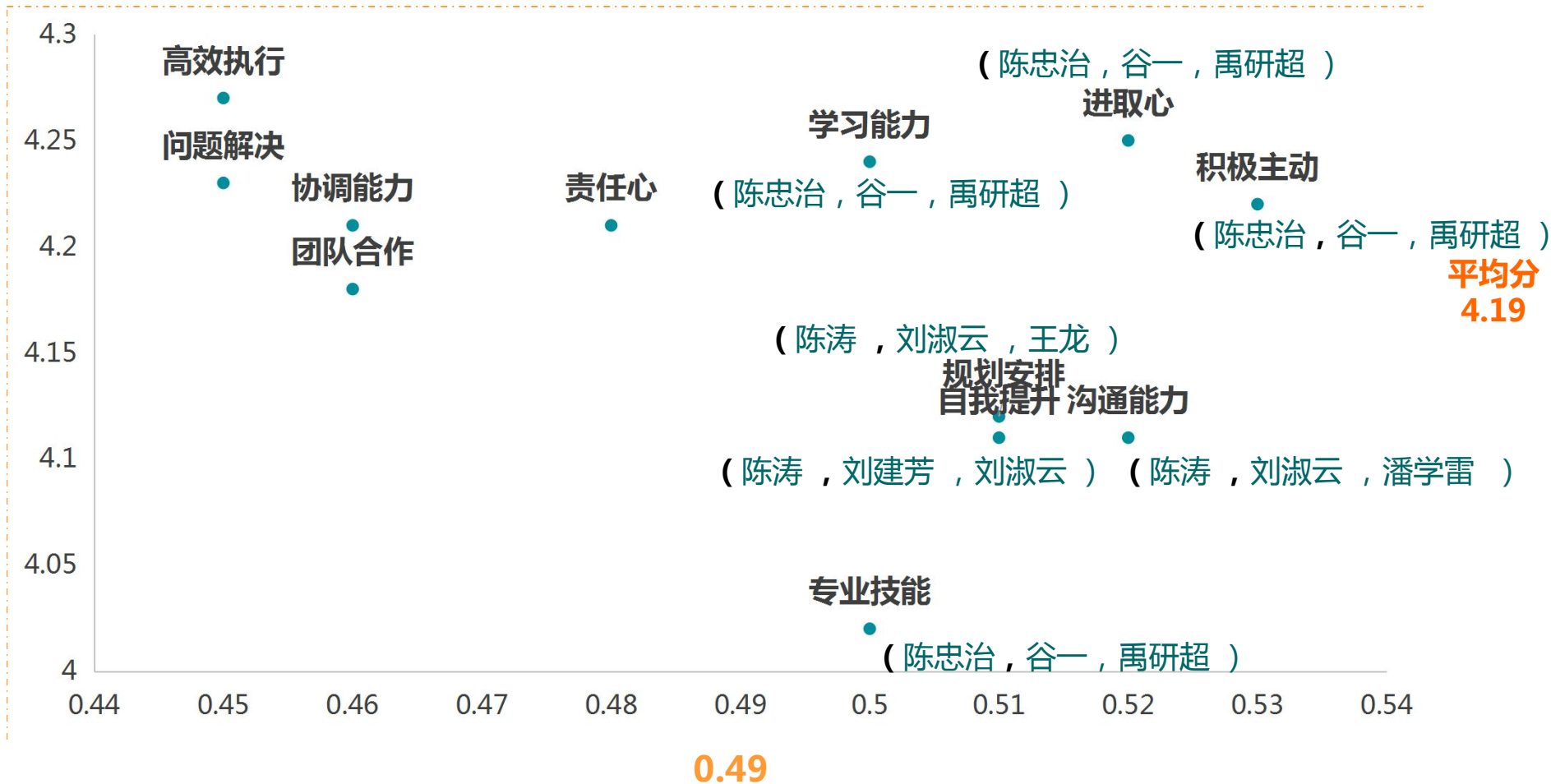
三大核心问题

回溯



某连锁行业-主管层级-案例1

指标得分



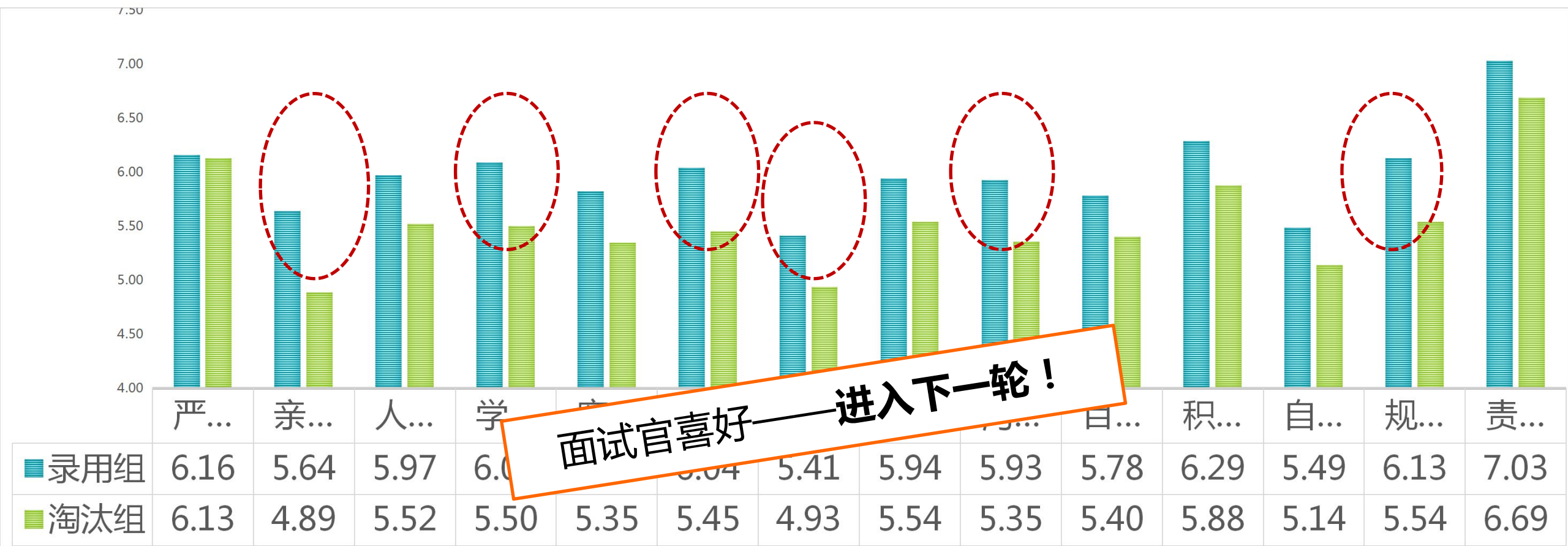
成员间离散度

B e i s e n

经理离散度分析：团队同质&发展方式

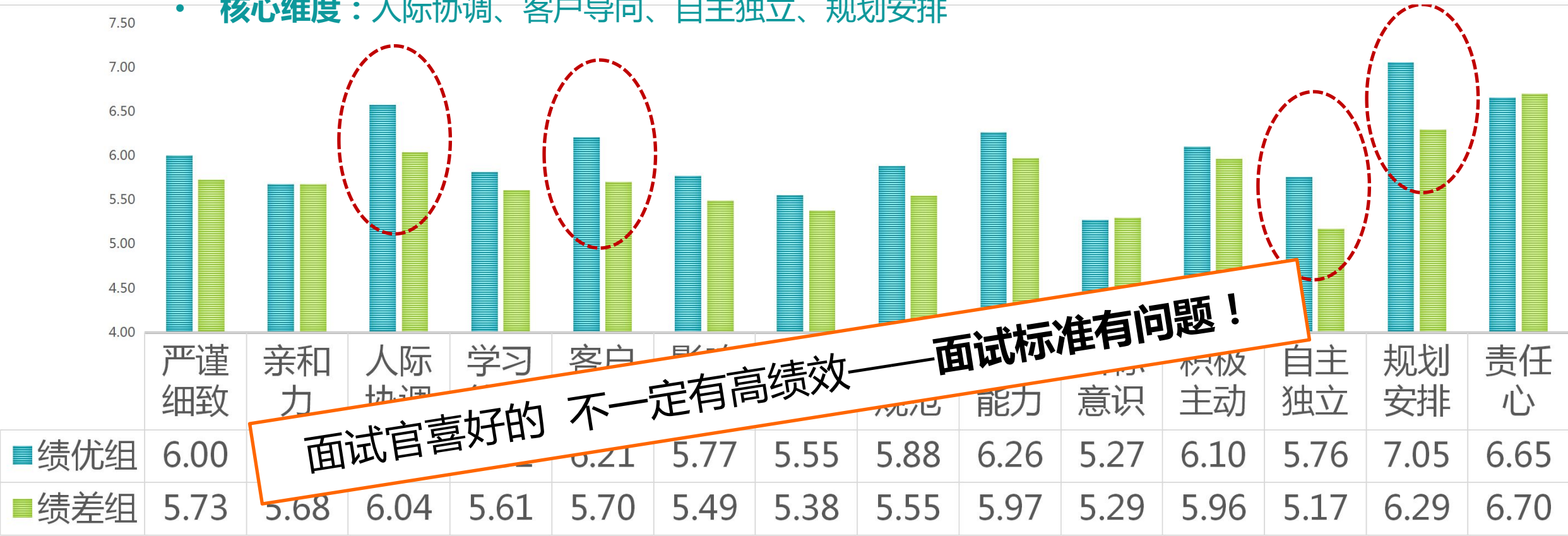
某小家电行业-校招管培生-案例2

- 面试官重点关注维度：亲和力、学习能力、影响说服、沟通能力、规划安排，在上述维度上得分高更容易通过面试官的面试进入后期的录用环节。

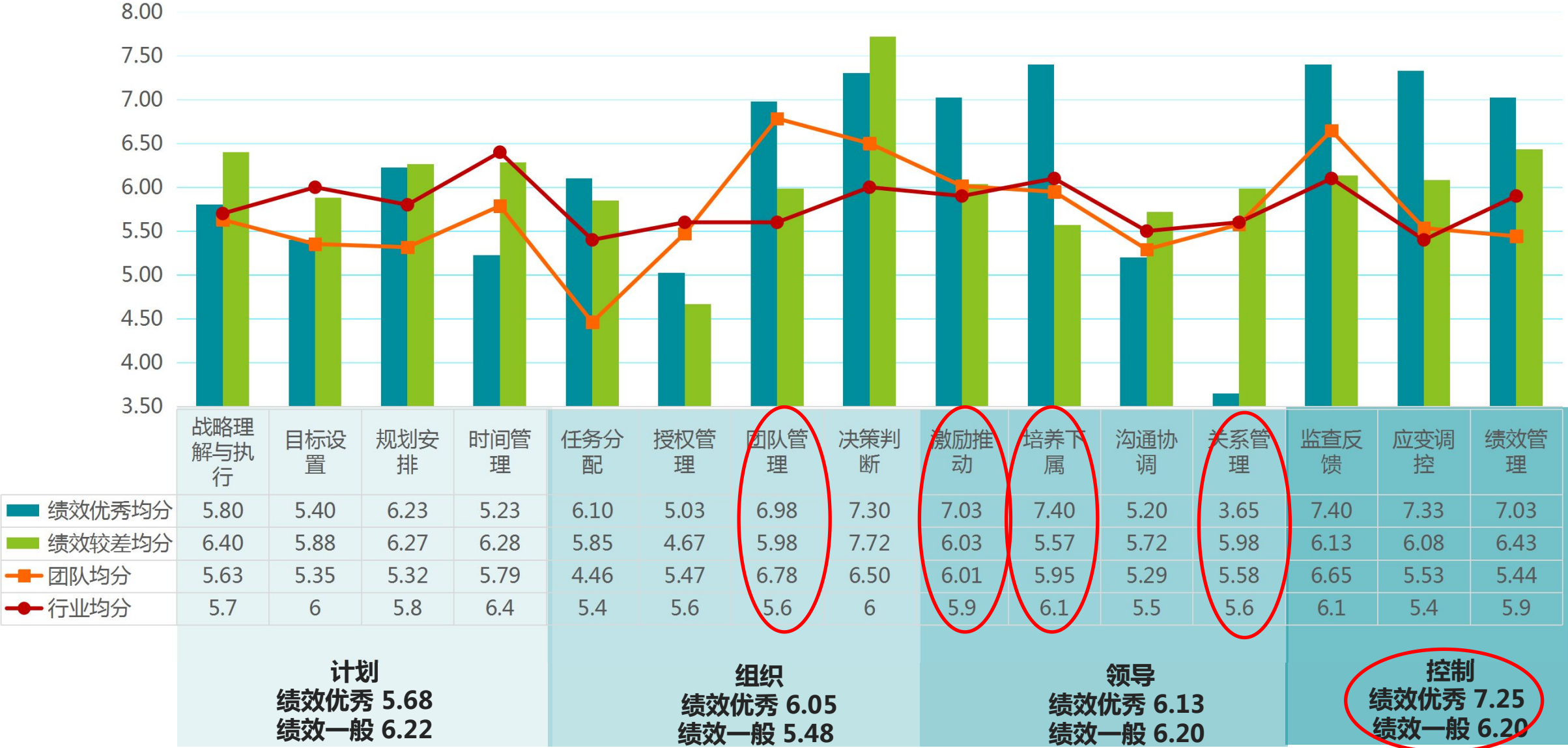


某小家电行业-校招管培生-案例2（续）

- **结论：**建议在管理岗位的后续校招中，可以重点关注如下核心维度，或在同等条件下优先考虑上述维度得分更高的受测者。
- **核心维度：**人际协调、客户导向、自主独立、规划安排



某房地产行业-中层-案例3



某房地产行业-中层-案例3（续）

针对提升项

组织措施

个人行为改善

➤团队管理



- 技巧和方法的集中培训
- 建立完备的人才档案指导配置优化
- 组织文化型或技能型竞赛活动



- 能够综合考虑人员的能力、特长、个人意愿等为岗位安排人员，实现团队结构最优配置
- 经常向团队成员阐述团队发展的方向 and 工作的愿景
- 定期组织团队活动，以促进成员的关系，加强团队凝聚力
- 在团队内部倡导良性竞争，激发团队活力

➤激励推动



- 挑选行为标杆，对其进行行为观察和访谈，抽取典型优秀行为以标榜
- 学习情感导入的激励方式
- 发展和愿景的传递教练方法：强调团队整体目标和主人翁精神



- 为下属描绘组织及其自身发展的美好前景
- 对他人的突出表现给予及时的表扬
- 激励方式多样，例如公开表扬，更多关注、情感投入等，而不仅限于物质奖励
- 知道他人需要什么，根据他人特点有针对性的进行激励

➤培养下属

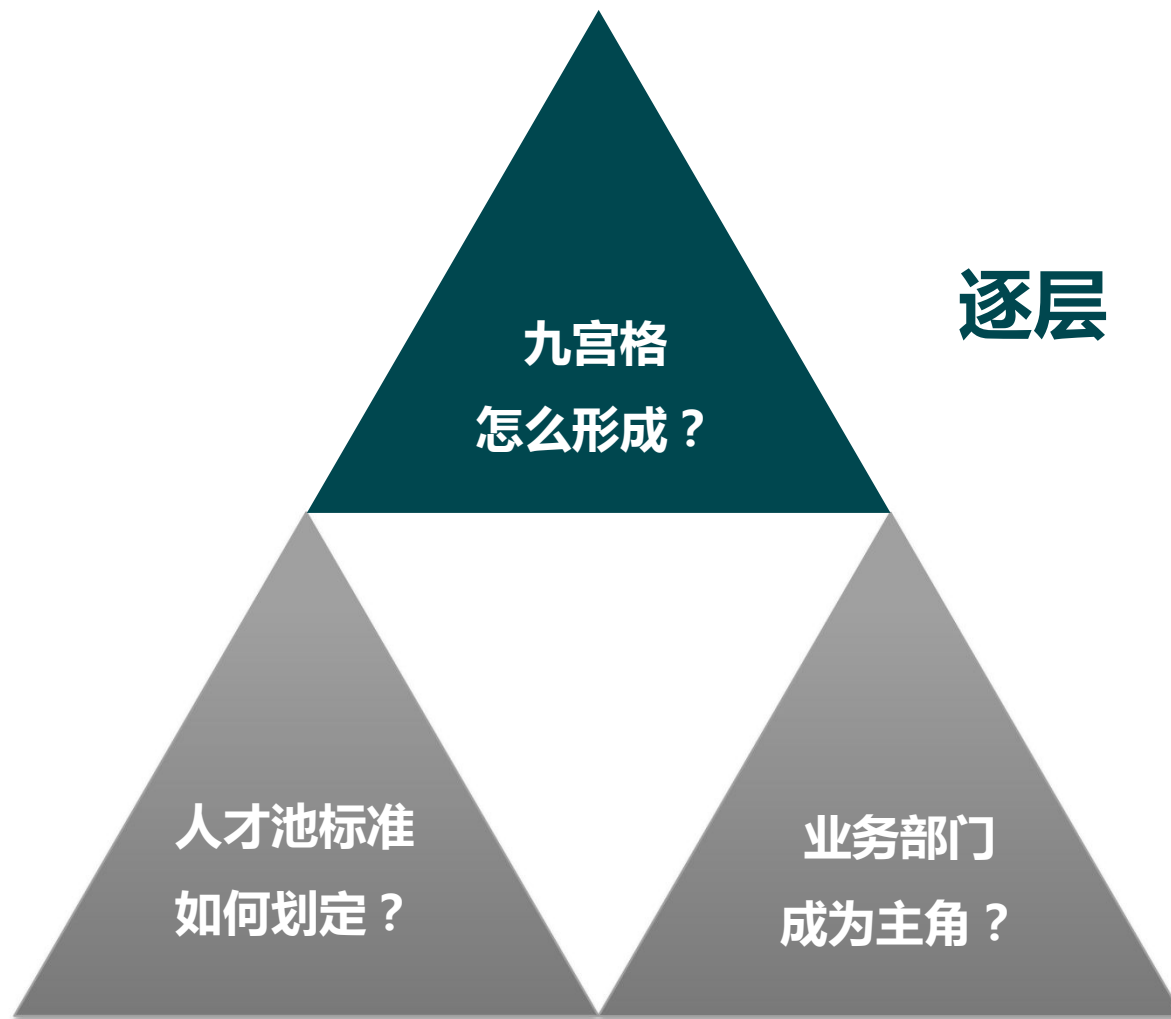


- 影子见习，收集实用的行为案例或典型方法进行分享
- 建立定期反馈机制，并掌握教练技术中的反馈技巧

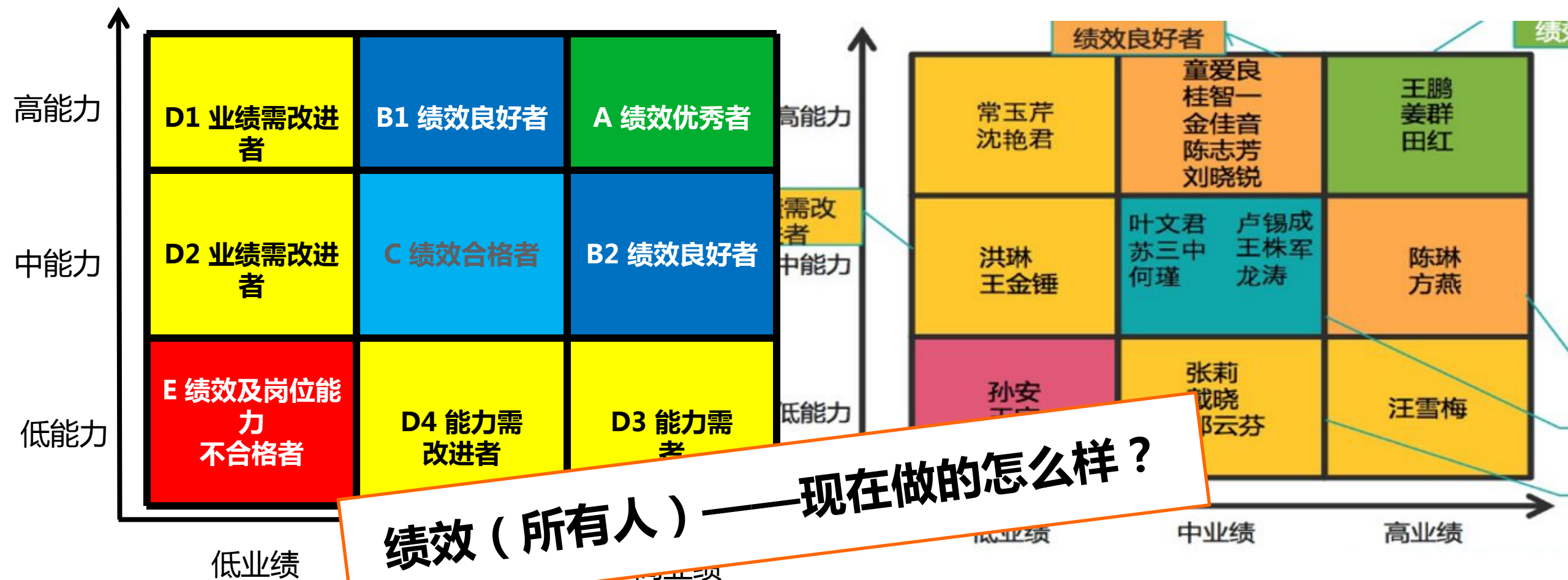


- 关注下属在工作中的收获与成长，而不仅仅关心任务的完成情况
- 为下属创造锻炼、发展自己的机会
- 采用有效的流程和方法促进下属的成长，如定期反馈、共同制定发展计划等

三大核心问题



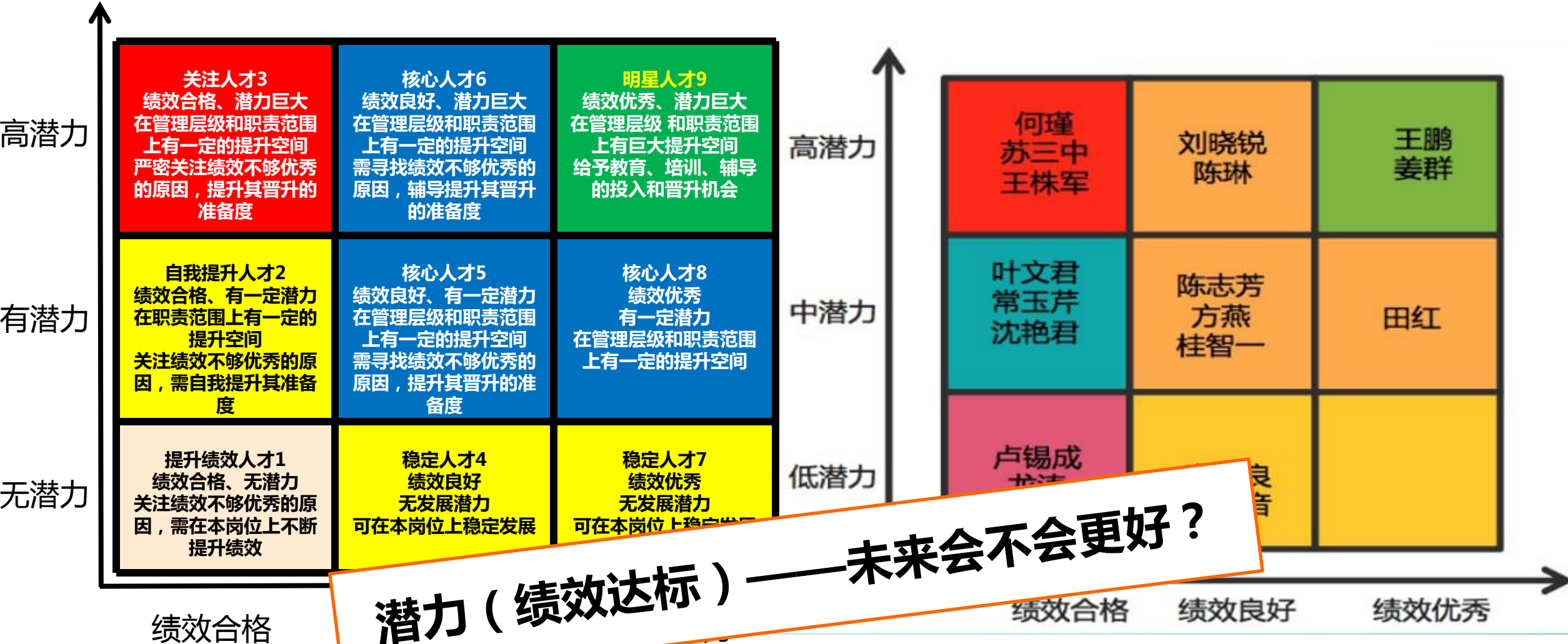
第一次盘点：业绩 - 能力



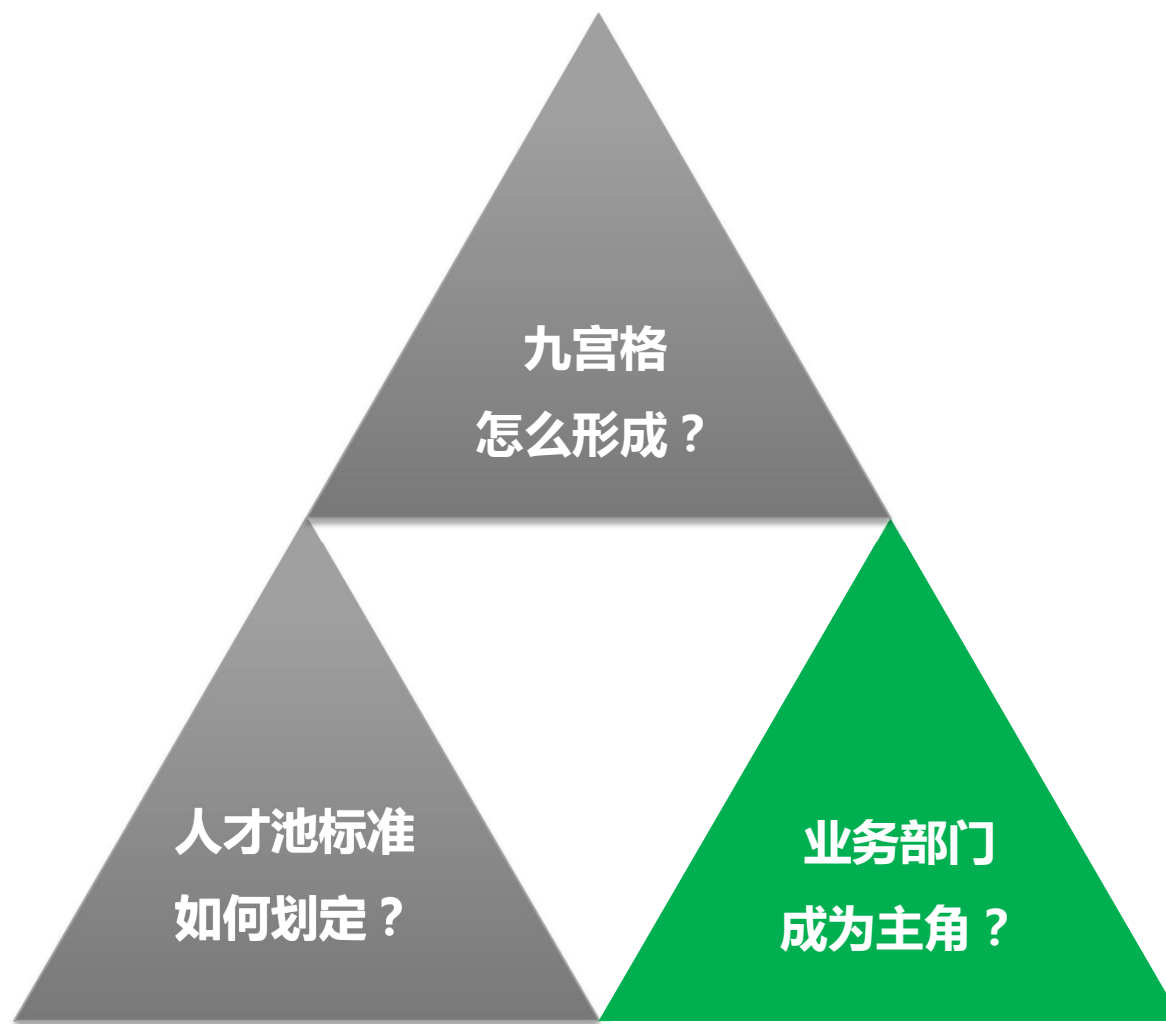
某公司积累的数据

姓名	2012年干部考核	2013年干部考核	2014年干部考核	2012年绩效	2013年绩效	2014年绩效
1	-	-	优秀	-	-	99.7
2	优秀	称职	称职	122.5	112.62	104
3	称职	称职	称职	89.38	97.4	100.28
4	-	-	优秀	-	-	100.28
5	-	称职	称职	-	100.8	97.06
6	优秀	优秀	优秀	96.83	101.4	102.2
7	优秀	优秀	优秀	107.6	108.95	105.1
8	称职	称职	称职	92.35	100.8	97.46
9	-	称职	称职	-	95.6	89.82
10	称职	称职	称职	85.49	90.9	98.73
11	称职	称职	称职	85.49	90.8	102.89
12	优秀	优秀	优秀	86.4	108.95	101.77

第二次盘点：绩效 - 潜力



三大核心问题



价值

与业务部门-四步走

项目宣导

- 规划项目
- 主人角色
- 管理价值



反馈应用

- 学习工具
- 绩效反馈



人才盘点

- 统一标准
- 校准人才
- 综合评估



团队研讨

- 团队诊断
- 行业对标
- 发展建议



三大核心问题

分层

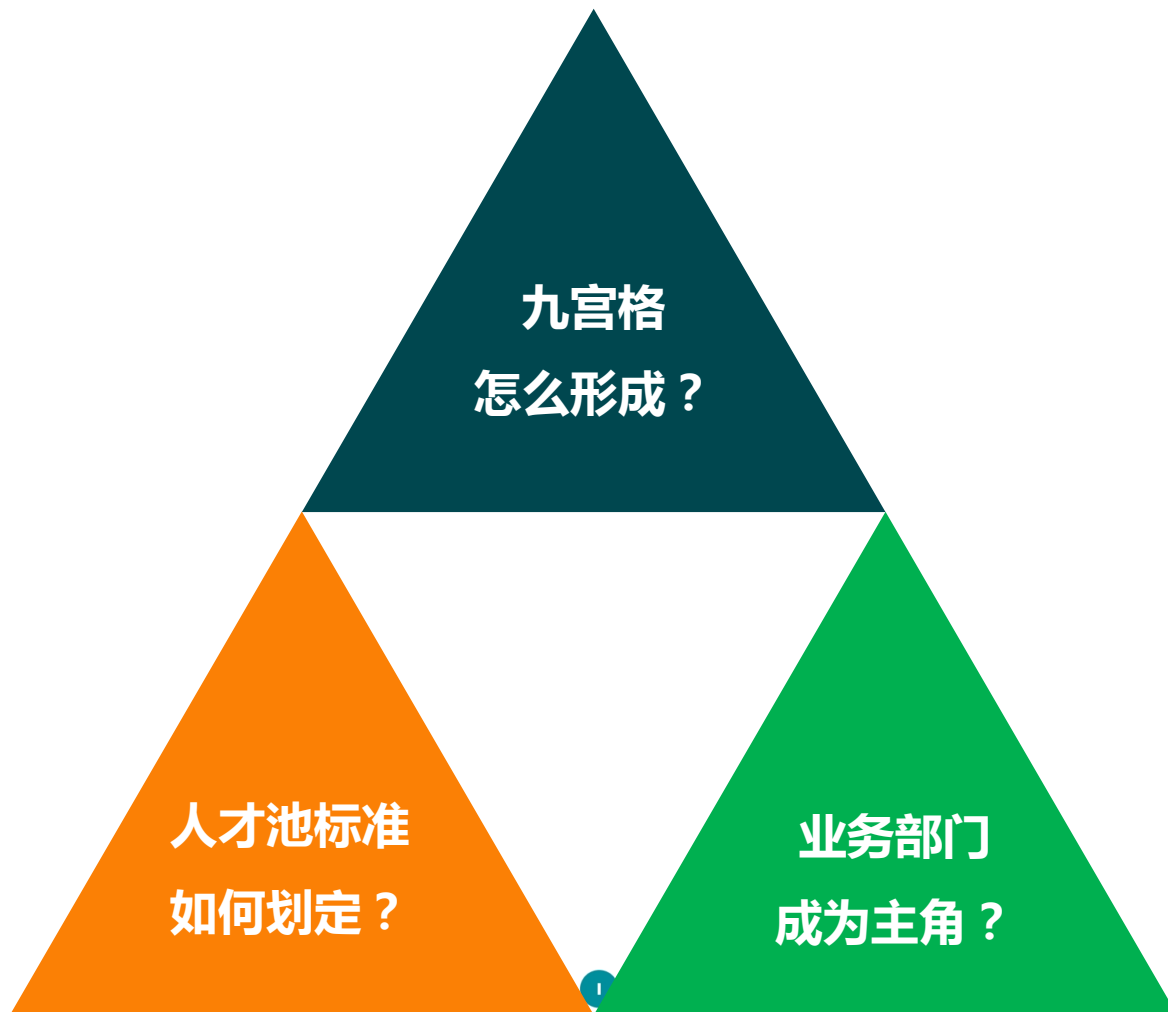
九宫格
怎么形成？

人才池标准
如何划定？

业务部门
成为主角？

回溯

价值



人才盘点需要方法



案例：从组织诊断看领导力发展



“盘活” 人才 我们在一起！



为践行这一使命，北森一直在努力！

**基于互联网，构建新一代人才管理软件，
帮助中国企业实现人才领先！**

Beisen 北森