

# 目 录



一、人才盘点的目的

---

二、人才盘点的路径

---

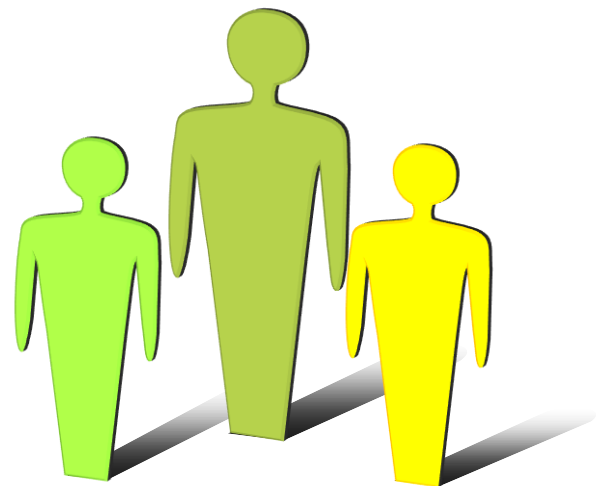
三、\*\*集团人才盘点报告

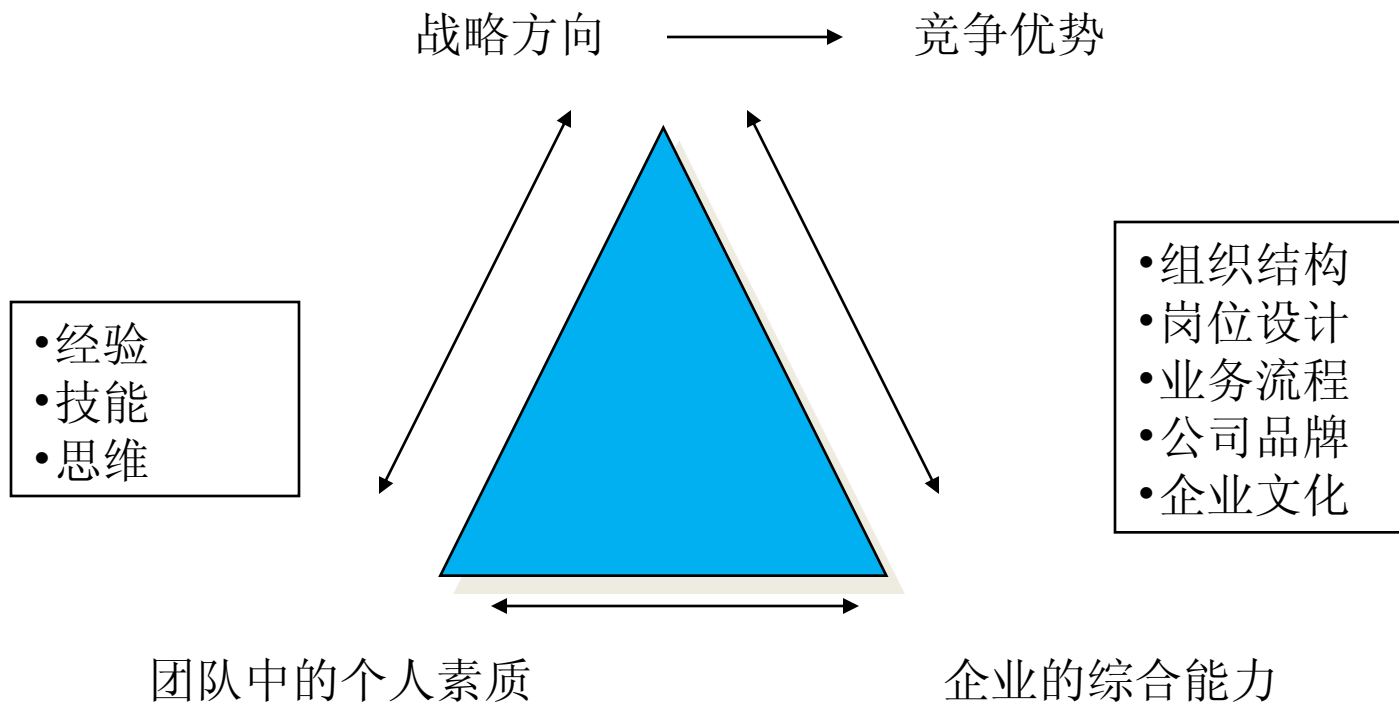
---

四、总结

---

- 人才盘点的目的





没有战略我们会失去方向  
人才战略是企业整体战略重要一环  
人才盘点则是实现人才战略的重要工具

- 运用人才库盘点来衡量个人和领导方面的表现，承接了领导力培训成果的落地。
- 人才库盘点的过程中，全公司整个机构运用统一标准来评估当前领导团队的工作表现和潜质，同时也将他们个人的发展需求和愿望考虑进来。
- 人才库盘点是一个管理过程也是一个整合的组织系统。在这个过程中首先要根据岗位素质模型与企业文化确定和昌所需要的人才，即“选择什么样的人”；其次要确定相关的概念、原则、衡量指标以及测评工具，即“怎样去选人”；最后根据岗位胜任力模型和人员的素质水平差距，确定发展方向和培训重点，即“培养所选择的人”。

- 对员工而言，人才库盘点是一个职业生涯发展的关键方法。
- 对经理而言，人才库盘点是一个强有力的管理手段。
- 对公司而言，人才库盘点是战略性的经营工具。

- 具备地产行业一流的人才。
- 提高个人的核心竞争力，为员工提供有效的职业发展道路。
- 领导梯队的各个领导人职位都有出众的候选人。
- 关键人才可以在跨区域、跨公司、跨部门之间平稳流动，及时填补因人才流动而产生的空缺。
- 培育集团未来的管理团队，人才成长速度高于业务发展速度，保证业务发展过程中有充足的人才供给。

- 人才盘点的路径

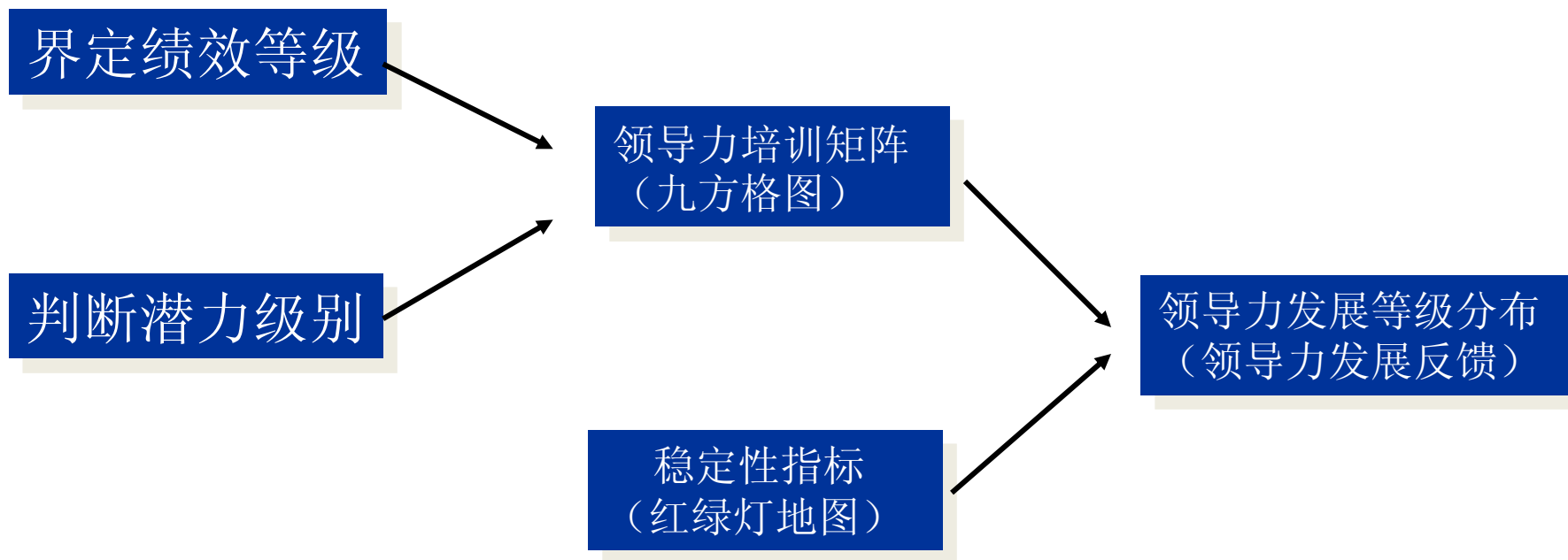


## 人才盘点的基本原则

- 1、满足集团战略规划对人才的需求，人才的开发培养紧跟随战略，领先于业务；
- 2、尊重人才成长的基本规律，通过压迫式成长缩短培养周期，培养模式的可复制；
- 3、坚持开放、稳定、动态原则，继任者的选择面向所有人员开放，继任者队伍保持相对稳定，继任者人选及培养方向处于优胜劣汰的动态过程；
- 4、倡导管理者对人才的成长负责，倡导培养不出人才的管理者不是合格管理者；原则上无接班人的管理者不能晋升。
- 5、本次人才库盘点面对的对象是不包括试用期员工、实习生；



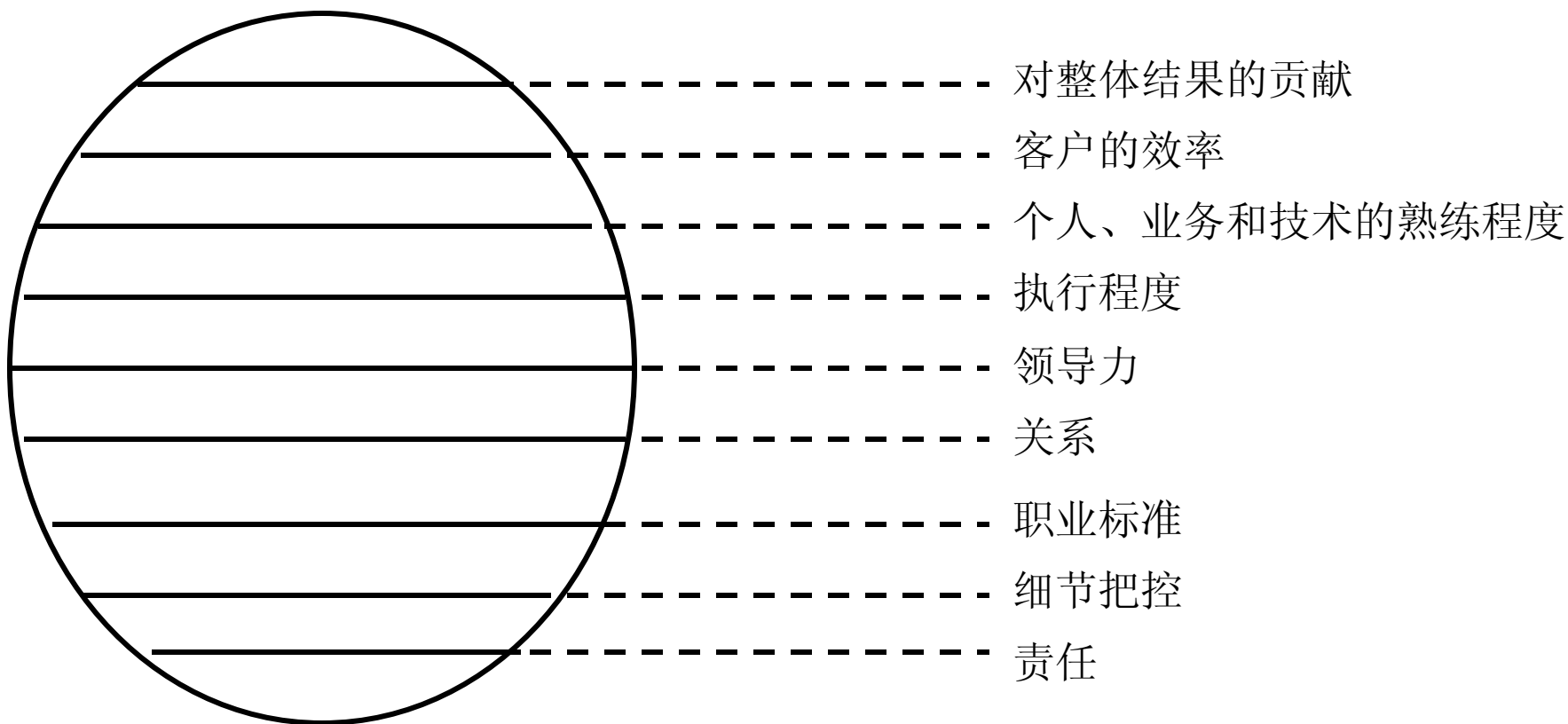
## \*\*集团人才盘点方法



# 界定绩效等级

## 人才盘点的方法

衡量绩效的维度

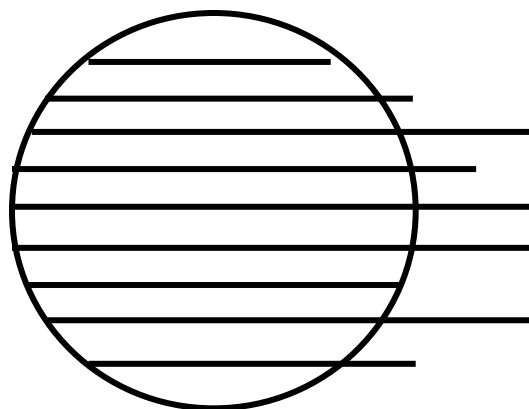


## 界定绩效等级

### 三个绩效等级

卓越绩效  
(A)

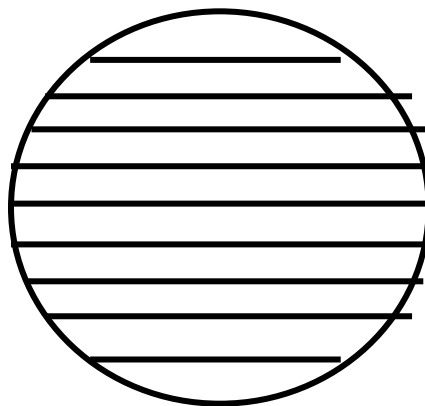
高绩效



20%-40%

全面绩效  
(B)

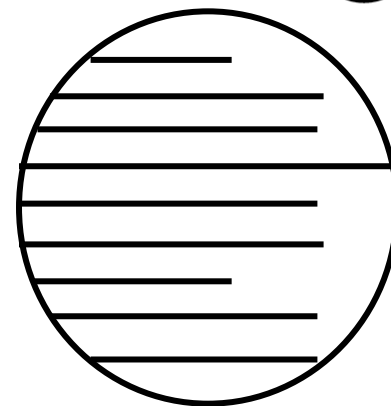
中绩效



50%-60%

非全面绩效  
(C)

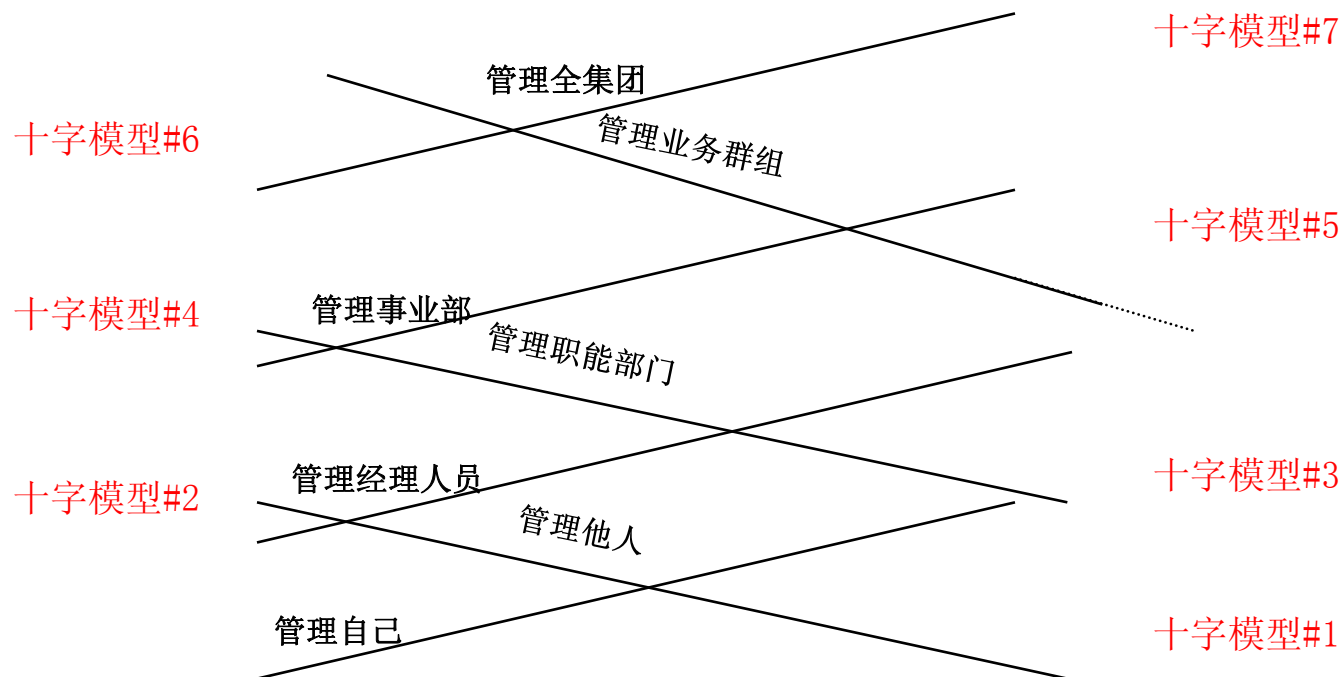
低绩效



10%-30%

### 十字路口模型

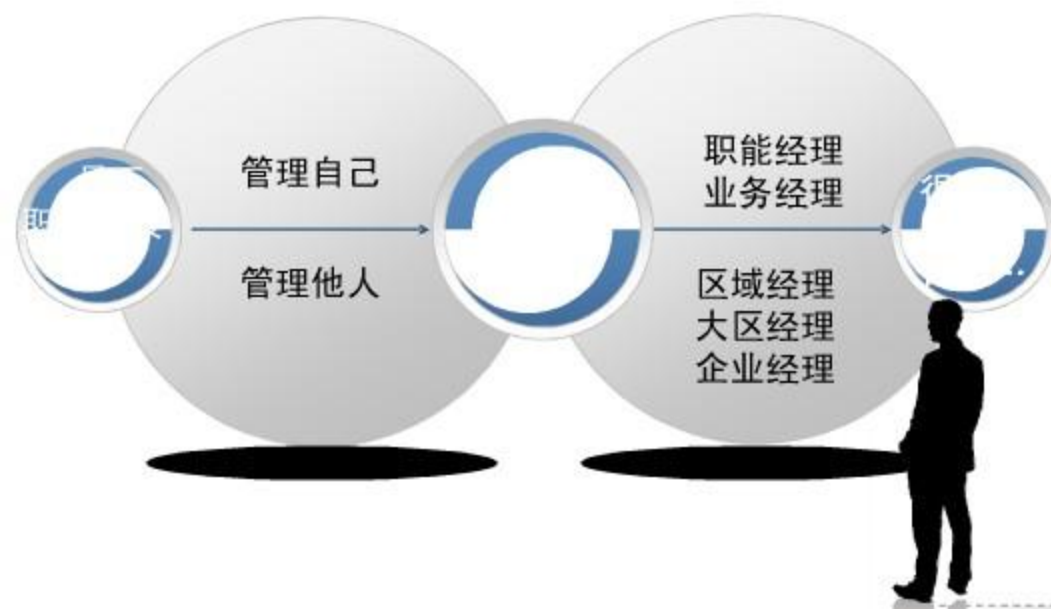
- 这个级别表示如何看待绩效和职业生涯的发展
- 在每个十字层都要求有不同的技能、时间和工作理念
- 每个十字层都确定不同的绩效标准



## 判断潜能级别

### 用十字路口模型来判断潜能

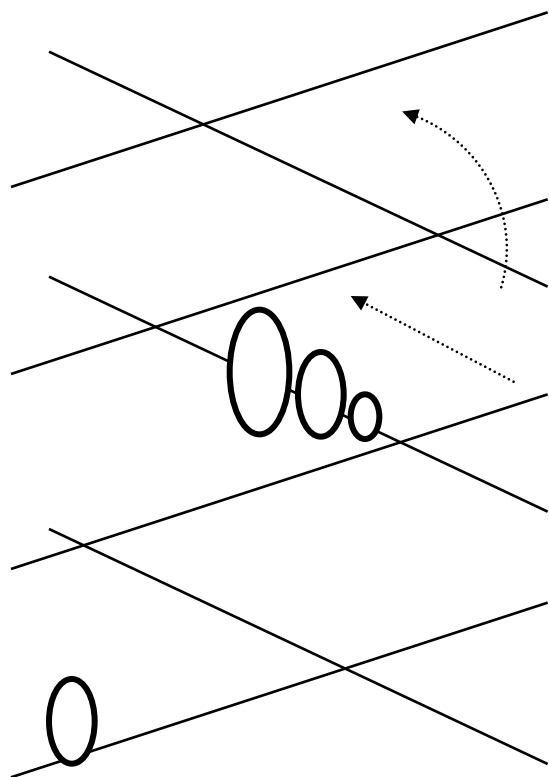
- 十字路口模型被用来判断基于以往的绩效表现出来的潜能
- 潜能不是绝对的衡量值
- 潜能是以下几点结合体：
  - - 表现出来的能力（以往的绩效）
  - - 在新的十字层，具有成功达到所要求的绩效的驱动力（学习新的技能，接受新的挑战）
  - - 乐于追求其所期望的职业



判断潜能级别

等级	指标	指标维度
一线经理	领导技能	工作计划、知人善任、分配任务、激励员工、教练辅导、绩效评估
	时间管理	时间规划
	工作理念	管理性工作意识
部门总监	领导技能	甄别人才、授权能力、评估一线经理、教练辅导、全局性思维
	时间管理	时间规划
	工作理念	管理者思维
事业部副总经理	领导技能	突破专业、沟通技巧、内部协作与竞争、制定职能战略能力
	时间管理	花时间学习专业外的知识
	工作理念	大局意识、重视未知领域
事业部总经理	领导技能	战略规划、管理不同部门、多方协调、利益平衡与协调、长短期目标平衡、欣赏支持性部门
	时间管理	虚实结合
	工作理念	盈利视角
集团高管	领导技能	评估财务预算和人员配置、教练辅导、评估投资组合策略、评估资源与核心能力、发现与管理新业务
	时间管理	大量沟通
	工作理念	善于学习、间接成功

以下定义和十字路口模型一起描述一个人在特定环节所表现出来的潜能



### 转型的潜能

- 具有调动到十字路口模型中另外一个不同层级的工作岗位上工作的能力和意愿

### 成长的潜能

- 具有调动到十字路口模型中同一层级更具复杂性的工作岗位上工作的能力和意愿

### 熟练的潜能

- 能够符合不断变化的工作要求，能够不断的深化经验和专业 and 知识。但是不会沿着该十字路口模型移动或者到一个更高的层次。

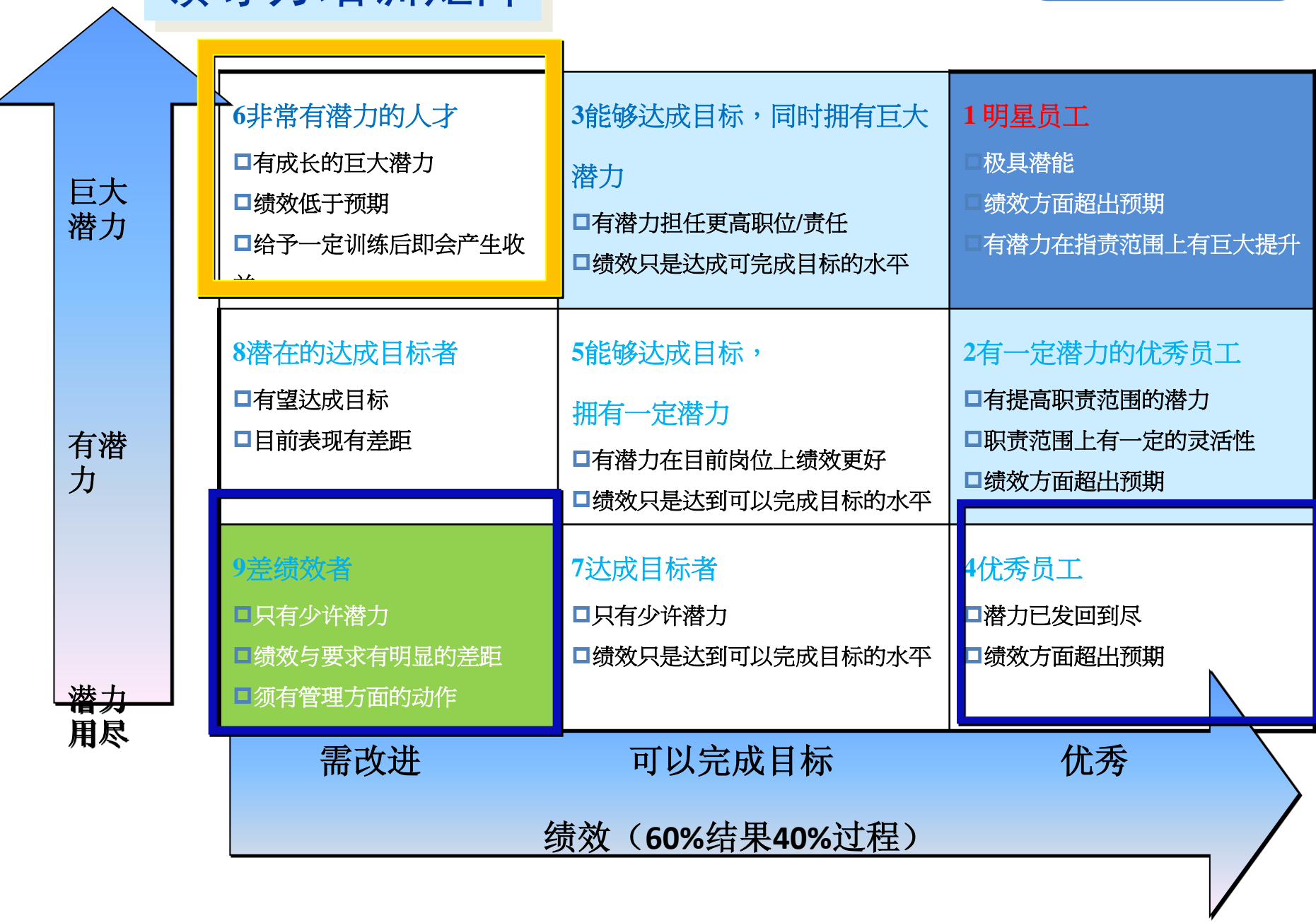
# 领导力培训矩阵

- 直接上级确定九方格图时，与下属进行一对一沟通
- 九方格图的结果需要经过两级审核

潜能	转变	6 (多是新提升人员)	3	1 (3年左右被提升到一个较高层级，否则会被挖走)
	成长	8	5	2
	熟练	9 (3-6个月内 岗位调整)	7	4
		非全面	全面	卓越
		绩 效		



## 领导力培训矩阵



# 领导力发展等级分布

•用红绿黄三种颜色代表员工的稳定系数

序号	姓名	绩效等级	潜能等级	领导发展等级分布	稳定性标识
1	XX	A	转型	1	 绿灯（很稳定）
2	XX	B	成长	5	 半黄半绿灯（比较稳定）
3	XX	B	熟练	7	 黄灯（稳定性一般）
4	XX	C	成长	8	 半红半黄灯（稳定性比较低）
5	XX	C	熟练	9	 红灯（稳定性极低）

- **\*\*集团人才盘点报告**

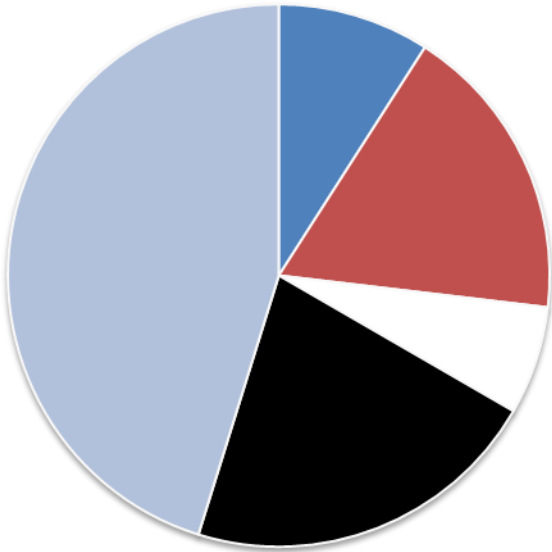
## 一、人力资源现状阐述

1、全体人员职务分布情况:

序号	职务分布	人数	占比（%）
1	高层管理人员		9.08%
2	中层管理人员	102	17.80%
3	基层管理人员	37	6.46%
4	技术管理人员	123	21.47%
5	职 员	259	45.20%
总计:		573	100.00%

- 高层管理人员
- 中层管理人员
- 基层管理人员
- 技术管理人员
- 职 员

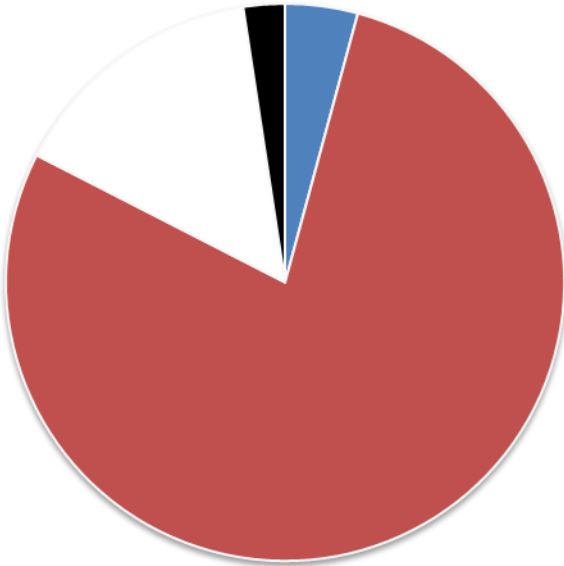
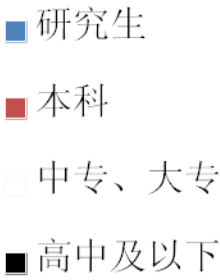
表1：公司全体人员职务分布表



2、全体人员学历分布情况:

序号	学历分布		人数	占比（%）
1	研究生		24	4.19%
2	本科	一本	253	44.15%
3		二本	172	30.02%
4		三本及成教、 自考、专升本	24	4.19%
	小计		449	78.3%
5	中专、大专		86	15.01%
6	高中及以下		14	2.44%
总计:			573	100%

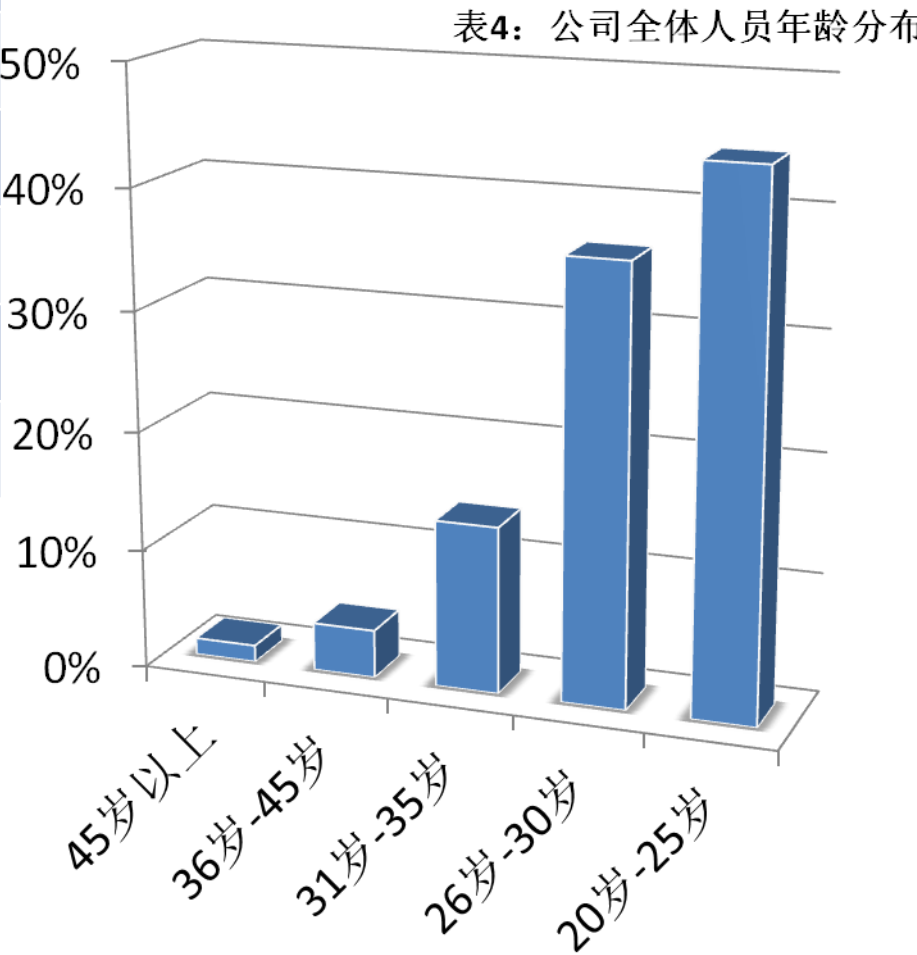
表2：公司全体人员学历分布表



3、全体人员年龄分布情况:

序号	年龄分布	人数	占比（%）
1	45岁以上	8	1.40%
2	36岁-45岁	23	4.01%
3	31岁-35岁	80	13.96%
4	26岁-30岁	208	36.30%
5	20岁-25岁	254	44.33%
总计:		573	100%

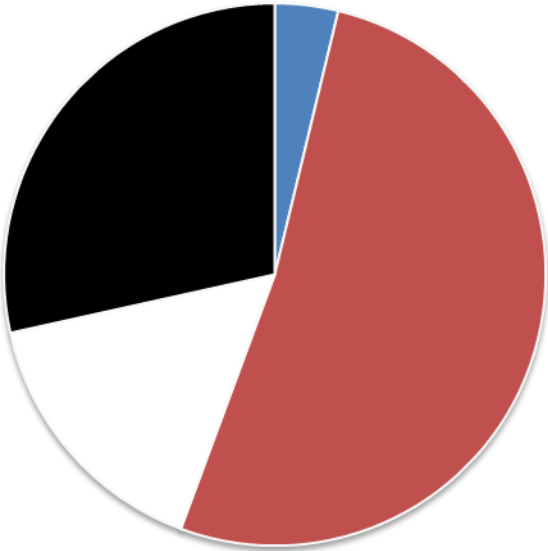
备注：目前公司男女比例为366/207；平均年龄28岁。



4、全体技术人员职称分布情况:

序号	职称	人数	占比（%）
1	高级	9	3.77%
2	中级	124	51.88%
3	初级	38	15.90%
4	从业资格	68	28.45%
总计:		239	100%

表4：公司技术人员职称分布表

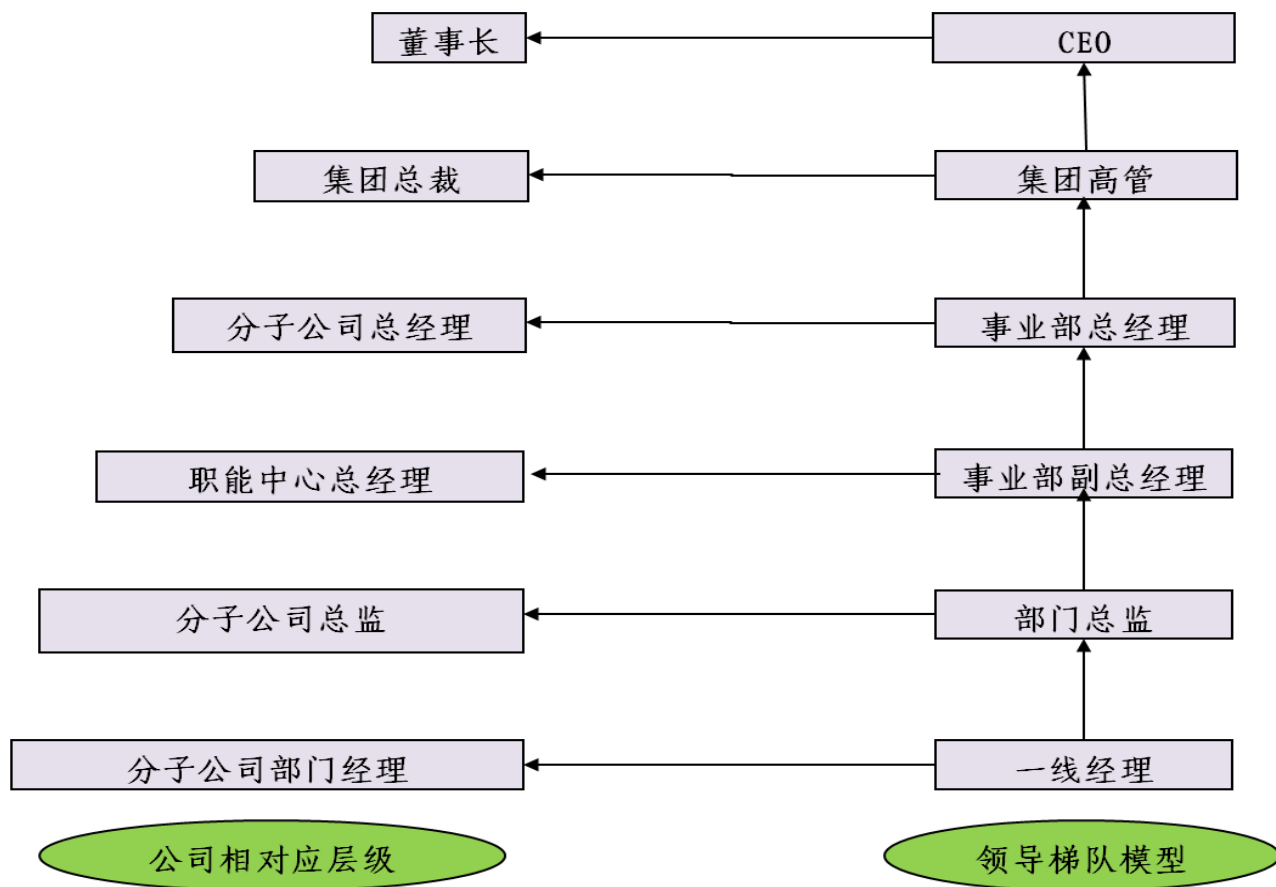




## 二、人才盘点报告分析（九宫格报告分析）

## A、数据统计

## 1、领导梯队与公司层级对照表



## 2、各层级九宫格分布图

39% 一线经理

领导层级		方格1	方格2	方格3	方格4	方格5	方格6	方格7	方格8	方格9	总计人数
行政/营销	人数	25	36	16	7	62	0	5	17	11	179
	所占比例	14%	20%	9%	4%	35%	0%	3%	9%	6%	
开发人员	人数	1	1	0	1	1	1	2	2	0	9
	比例	11%	11%	0%	11%	11%	11%	22%	22%	0%	
工程人员	人数	5	11	2	3	27	0	6	10	8	72
	所占比例	7%	15%	3%	4%	38%	0%	8%	14%	11%	
造价人员	人数	5	10	4	1	17	1	2	4	0	44
	所占比例	11%	23%	9%	2%	39%	2%	5%	9%	0%	
设计人员	人数	2	0	1	0	3	0	3	2	2	13
	所占比例	15%	0%	8%	0%	23%	0%	23%	15%	15%	
财务人员	人数	3	10	4	0	15	0	2	4	2	40
	所占比例	8%	25%	10%	0%	38%	0%	5%	10%	5%	
总计人数	人数	41	68	27	12	125	2	20	39	23	357
	所占比例	11%	19%	8%	3%	35%	1%	6%	11%	6%	

## 2、各层级九宫格分布图

48% 部门总监

领导层级		方格1	方格2	方格3	方格4	方格5	方格6	方格7	方格8	方格9	总计人数
行政/营销	人数	8	4	4	0	15	2	1	3	2	39
	所占比例	21%	10%	10%	0%	38%	5%	3%	8%	5%	
开发人员	人数	2	0	3	0	2	1	0	2	0	10
	比例	20%	0%	30%	0%	20%	10%	0%	20%	0%	
工程人员	人数	0	4	2	0	9	2	0	7	0	24
	所占比例	0%	17%	8%	0%	38%	8%	0%	29%	0%	
造价人员	人数	4	1	3	1	2	1	0	1	0	13
	所占比例	31%	8%	23%	8%	15%	8%	0%	8%	0%	
财务人员	人数	1	3	0	0	3	0	2	1	0	10
	所占比例	10%	30%	0%	0%	30%	0%	20%	10%	0%	
总计人数	人数	15	12	12	1	31	6	3	14	2	96
	所占比例	16%	13%	13%	1%	32%	6%	3%	15%	2%	

2、各层级九宫格分布图

53% 市场部副总经理

领导层级		方格1	方格2	方格3	方格4	方格5	方格6	方格7	方格8	方格9	总计人数
营销人员	人数	2	1	2	0	3	0	0	0	0	8
	所占比例	25%	13%	25%	0%	38%	0%	0%	0%	0%	
工程人员	人数	1	1	1	0	3	0	0	1		7
	所占比例	14%	14%	14%	0%	43%	0%	0%	14%	0%	
总计人数	人数	3	2	3	0	6	0	0	1	0	15
	所占比例	20%	13%	20%	0%	40%	0%	0%	7%	0%	

### 3、4个层级的九宫格人力盘点汇总表

42%

领导层级		方格1	方格2	方格3	方格4	方格5	方格6	方格7	方格8	方格9	总计人数
一线经理	人数	46	66	27	12	120	2	20	41	23	357
	所占比例	13%	18%	8%	3%	34%	1%	6%	11%	6%	
部门总监	人数	15	12	10	1	32	6	3	14	3	96
	所占比例	16%	13%	10%	1%	33%	6%	3%	15%	3%	
事业部 副总经理	人数	3	2	3	0	6	0	0	1	0	15
	所占比例	20%	13%	20%	0%	40%	0%	0%	7%	0%	
事业部总经理	人数	0	0	1	0	4	0	0	1	0	6
	所占比例	0%	0%	17%	0%	67%	0%	0%	17%	0%	
总计人数	人数	64	80	41	13	162	8	23	57	26	474
	所占比例	14%	17%	9%	3%	34%	2%	5%	12%	5%	

## **B、结果分析**



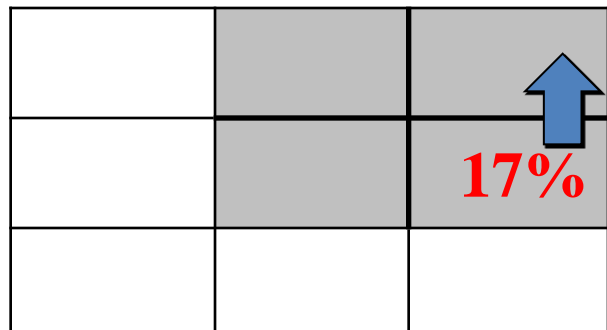
## 方格1 明星员工

- 组织的超级明星，不论是现有职务的绩效表现，还是未来潜能的发展，都展现出非常优异的成果或学习潜能。因此，应为此方格内的人才在极短的时间内安排合适的新职务，使他们迅速获得晋升。
- 要给予他们赋予更重要的责任，否则，这些优秀人才极容易在内部缓慢的作业过程中失去耐心，而对现有职务产生倦怠感或者是被其它同业挖角，如此一来，组织的损失极大。因此，对于此方格关键人才是公司的核心人才，要注重给予平台和机会，发挥其潜质。

		14%

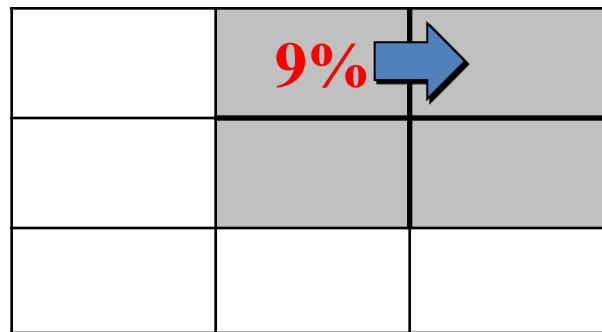
## 方格2 有一定潜力的优秀员工

- 在现有职务上表现优异，也展现出能够承担相同层级内更大职责的潜力。
- 此方格的人才主要是集中在一线经理和部门总监岗位，对于这类人才，应加强培育他们具备向上一层级发展所需的核心能力，以激发其展现更多潜能（往方格1移动）。



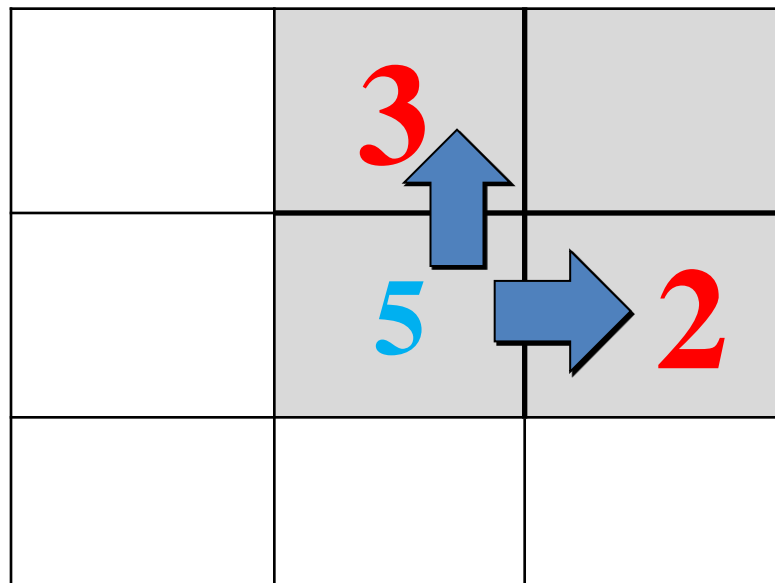
## 方格3 能够达成目标，同时拥有巨大潜力

- 符合现有职务的绩效标准，并展露出极高的潜能，未来可以往上晋升。对于这类人才，发展的重点应针对其优势，指派给他们更具挑战性的任务，或通过安排他们从事多样性的工作，以鼓励这些人才展现出更好的绩效成果（往方格1移动）。
- 一般而言，方格3和2的人才都是组织的重要人才资产，应该多投资资源在这些人身 上，发现他们最需要提高的技能。例如说，有些人才在同一个工作范围已经深耕许久，那他需要的发展重点可能就是开阔眼界，使他有机会到更多的岗位上去体验不同的工作内容；而对另一个已在多个不同岗位上历练过的人才来说，他的发展重点可能就是提升视野或是扩大其现有的职责范围。



## 方格5 能够达成目标，拥有一定潜力

- 达到现有职务的绩效标准，也有机会尝试承担相同层级内较大的职责。我们公司方格5的员工比例达到了**34%**，属于九宫格之最，不管是一把手还是人力资源部门都应十分重视此部分人员，而此部分人员发展的重点将根据这类人才的潜能发展趋势来决定是否赋予其更有挑战性的任务（往方格3移动），或强化现有的绩效表现（往方格2移动）。



## 方格 6 非常有潜力的人才

- 发展重点应是尽快教导、强化，使其绩效提升达到此职务的要求标准。

2%		

## 方格4 优秀员工

- 在现有职务上表现优异，并能在类似的工作范畴中内扮演不同角色。  
此方格的人才培训重点应在于持续提升其核心能力，以迎接未来挑战。

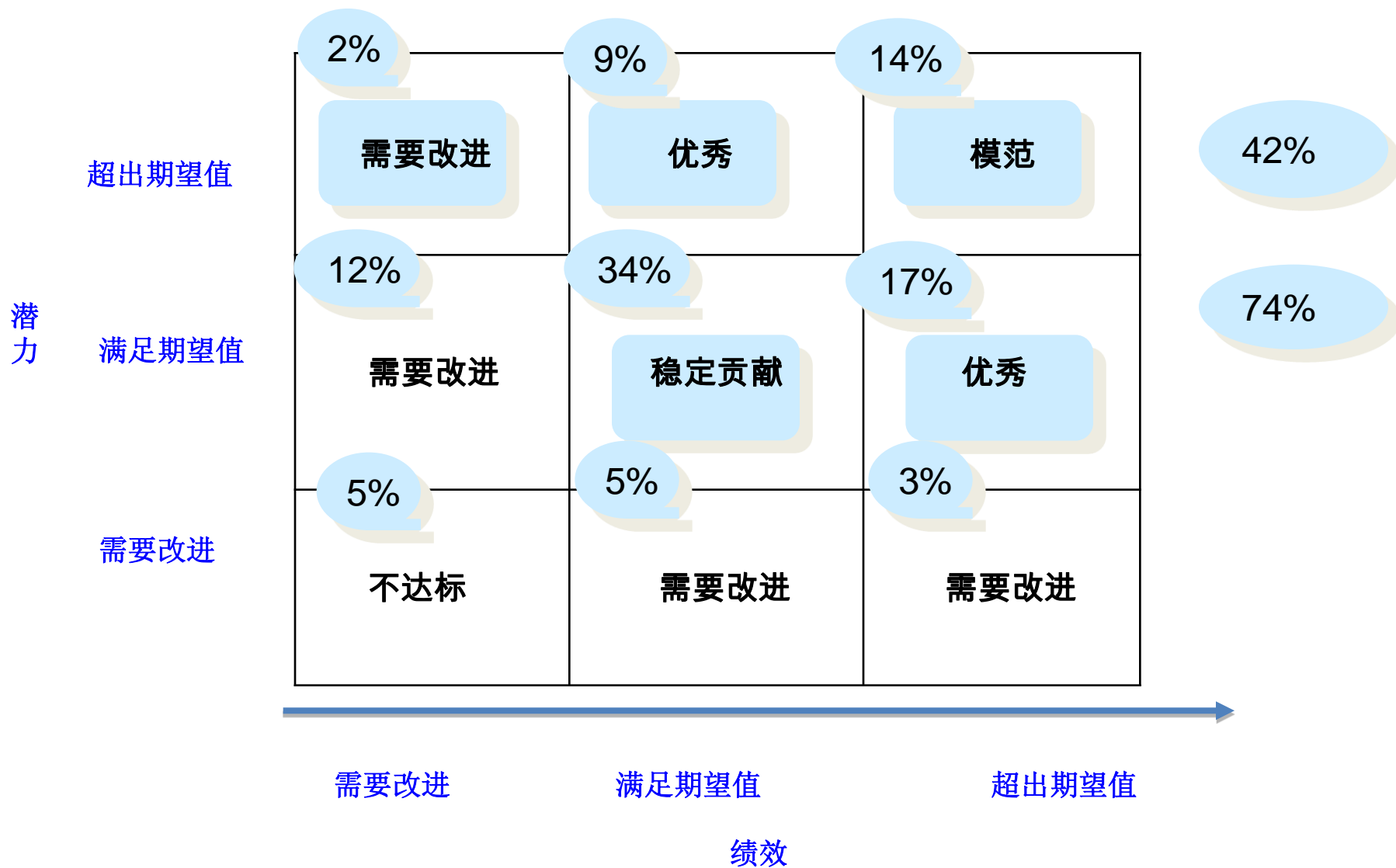
		3%

## 方格9 差绩效者

- 未达到现有职务的绩效标准，若不是有意愿或能力上的问题，应协助其改善，提升绩效；或者协助其转调其它合适的职务或者转任其它公司。

9%		

# 绩效VS潜力





- 除了以上针对不同人才评等的结果，所反映出九种不同的人才发展需求策略外。另外，为提升员工的绩效表现，也可以有不同的发展。例如：针对高潜质的员工（方格1,及部分方格2和3），除上述的发展规划安排外，为他们甄选合适的导师(Mentor)，提供未来职业发展上的建议与咨询（继任计划、领导力塑造），也有助于他们对全面了解其自身的职业规划。
- 而对方格2及3的员工来说，提升现有绩效是他们目前最重要的发展重点，因此，通过绩效辅导方案的协助或是安排一个较资深的员工(教练)来从旁教导（传帮带、师傅带徒弟）将有助于他们在既定的时程内有效提升核心能力或绩效。
- 除了此两类外，针对大多数绩效或具备中等潜能的员工来说，随着集团规模的不断扩大，此类的员工的数量会非常多，考虑人力资源成本及公司资源的整合，将来可能会依功能或职务的重要性和贡献度依次进行工作职务指导或咨询。

- 

## 总 结

## 总结

我们最深沉的恐惧并非我们自己无能为力，

## 总结

我们最深沉的恐惧是我们自己强大而无法测量的力量。  
最使我们惊惧的并非我们的黑暗面，而是我们所能展现的光明。

## 总结

畏缩的态度不能改变世界。试图隐藏自己让身旁的人们感到自在，更不具任何意义。

## 总结

我们都该像孩子们一样闪耀。这份天分并不只限于对特定的人，而是存在于每一个人身上。

## 总结

当我们发挥自己的潜能，同时不知不觉中使其他人也感到自信。

## 总结

当我们将自己从恐惧中解脱，我们的存在将自动解放其他人。



汇报结束  
欢迎指正