

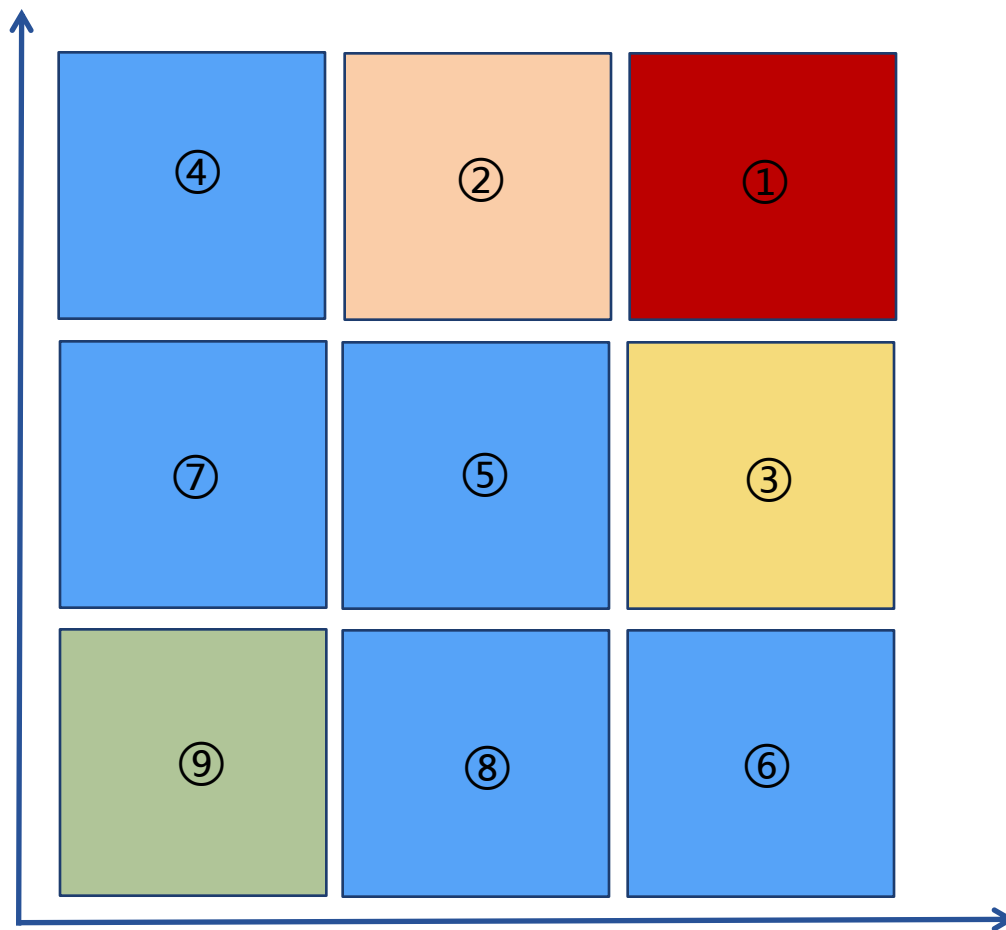
**人才盘点=**

**评估组织内部人才的数量和质量、  
并促进组织拥有足够数量和高质量  
人才的一组业务流程**

# 产出？以终为始

# 九宫格

绩效



潜力

# 个人盘点报告



当前岗位：华北1区VP  
开始日期：2011.7.1

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	2011	3
	2012	3
	2012	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
影响说服	4
协调能力	3
培养下属	4
规划安排	3
授权管理	3
团队建设	4
决策能力	4
战略理解与执行	3

# 人才策略（个人）

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
.....					

# 个人发展计划

发展目标 1-3 项	行动计划 做什么、怎么做以及谁参与	时间安排 何时开始、何时结束/ 频率	衡量标准 做到什么
【示例】：我希望 降低给下属的压力，发展更积极的 上下级关系	与下属一对一沟通前评估自己的情绪 状态（好、中等、差），当状态为差时 调整沟通时间	5 月 13 日~ 7 月 30 日	改善期末 Amy（注： HRM）与 3 位以上的 下属沟通，80%下属 在改善幅度指标上 反馈“比较明显”或 “明显”
	每次与下属一对一沟通时，至少提 3 个开放式问题以询问对方的意见	5 月 13 日~ 7 月 30 日	
	多人沟通时，轮到自己再发言，而且不 做第一个或最后一个发言者	5 月 13 日~ 7 月 30 日	邀请 Amy 参与两次多 人沟通，Amy 在改善 幅度指标上反馈“比 较明显”或“明显”

# 六步六工具，人才盘点业务驱动人才培养

**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**

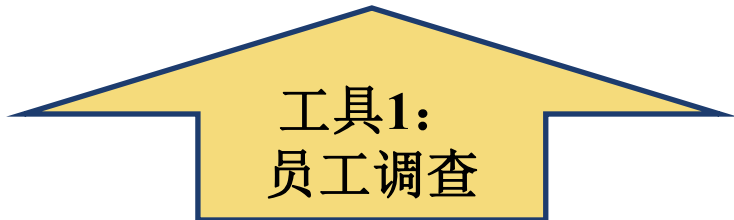
**第五步：潜质评估+校准会，形成人才地图**

**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



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？



工具1:  
员工调查

## 敬业度新内涵

敬业的员工已不仅仅表现为乐于努力工作，他应该有更高的工作状态，即乐于不断的创造，不断挑战自我，追求自我实现。

## 员工敬业的三层特征



# 敬业度影响因素

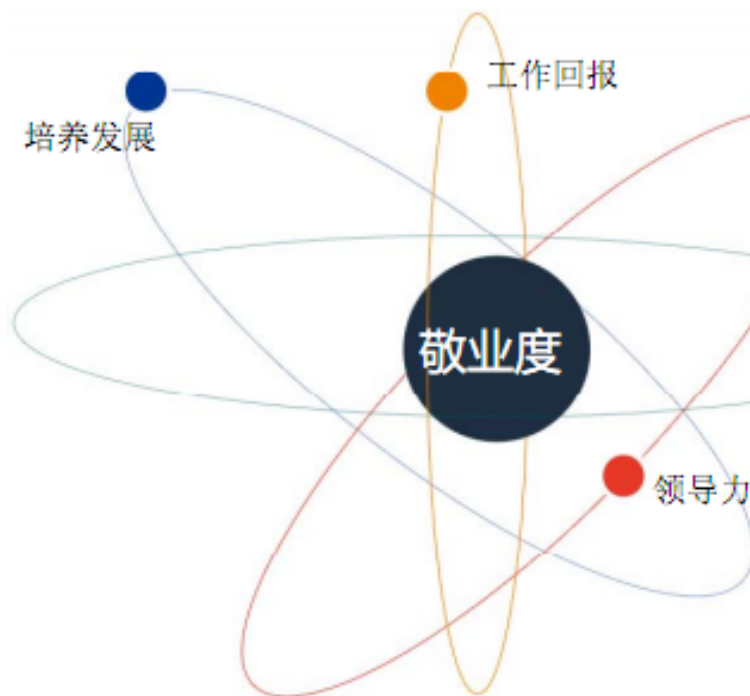
员工敬业度受一系列因素的影响，我们把这些因素统称为敬业度因素模型包括：工作回报、培养发展、领导力、文化愿景4方面

## ● 工作回报

人岗匹配  
工作资源  
工作的挑战性  
薪酬与福利  
工作生活平衡

## ● 培养发展

授权  
职业发展  
晋升机会  
绩效管理  
培训与学习



### ■ 敬业度ES20

指导语：

本问卷邀请您针对公司中的一些职责和部门发表您的意见。共有59道题，择最符合您评价的等级。所有选择题均为单选题。

1、我的直接上级为我提供工作所需的有效培训。

☐ 非常不符合

☐ 比较不符合

☐ 略有不符合

☐ 略有符合

☐ 比较符合

☐ 非常符合

2、我会长期在公司工作。

☐ 非常不符合

☐ 比较不符合

☐ 略有不符合

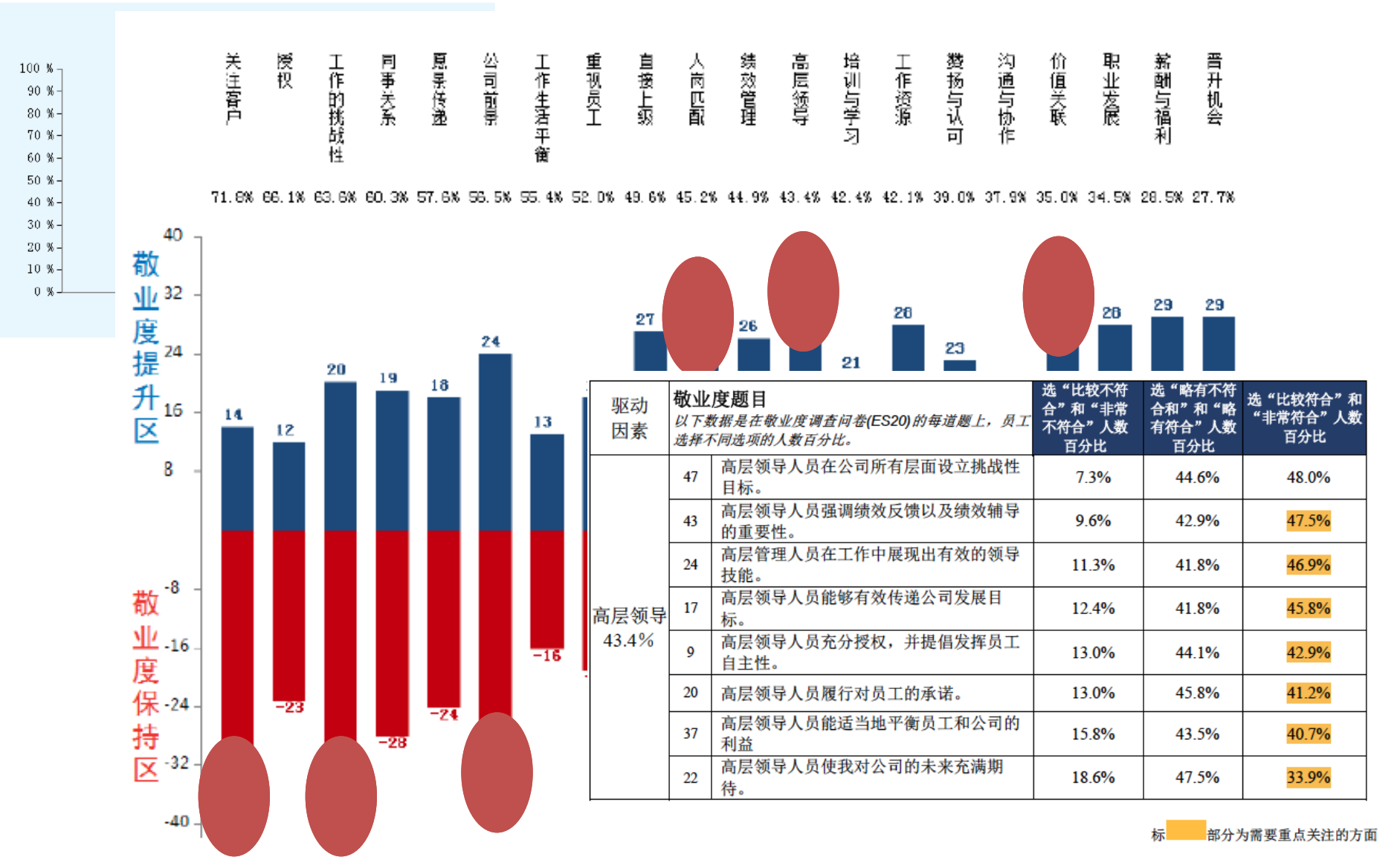
☐ 略有符合

☐ 比较符合

☐ 非常符合

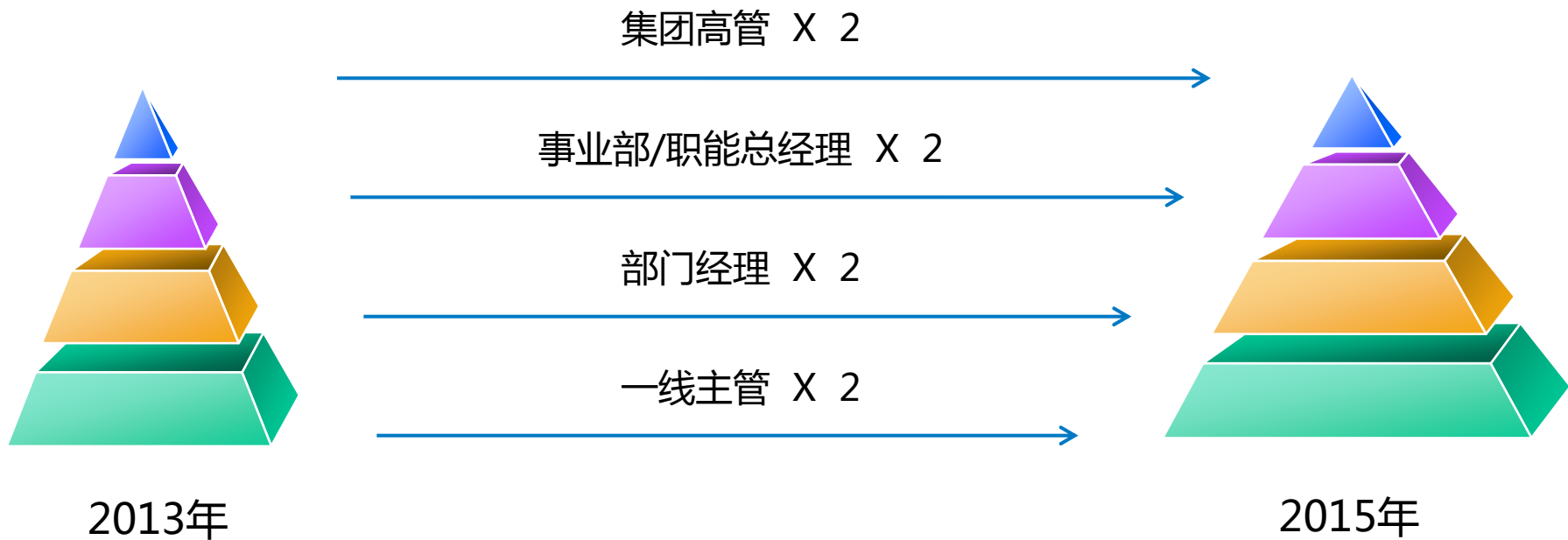
3、公司的绩效考核能够帮助我提高绩效。

# 与标杆企业比较，聚焦关键问题



## 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**



# 人才标准—能力模型

## 能力模型的两种范式

### Bars

### Key Behaviors

#### 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	<ul style="list-style-type: none"><li>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；</li><li>兼顾企业与客户、长期与短期利益，慎重做出承诺并践行；</li><li>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；</li><li>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；</li><li>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；</li><li>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；</li><li>运用各种方法营造健康良好的组织文化氛围。</li></ul>		
合格	<ul style="list-style-type: none"><li>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；</li><li>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；</li><li>以开放的心态对待他人，对他人保持尊重与真诚；</li><li>在表达自己的看法和观点时，说真话、讲实话，实事求是；</li><li>待人处事公平公正；</li><li>原则为先，主动、认真地履行自己的承诺；</li><li>敢于承认错误，知错必改；</li><li>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。</li></ul>		
负向	<ul style="list-style-type: none"><li>违反****廉洁从业行为准则要求；</li><li>凌驾于制度和规则之上，搞特殊化，徇私舞弊；</li><li>任人唯亲，待人处事标准不一，奖惩受个人好恶和关系亲疏影响；</li><li>唯上论，弄虚作假，隐瞒真实情况；</li><li>言行不一，不守承诺，不讲信用，损害企业声誉与形象；</li></ul>		

#### 影响他人

- 清晰、坚定说出自己的想法或主张
- 沟通中目标明确，知道哪些应该坚持、哪些可以放弃
- 陈述方案时，给出具体可执行的思路，降低他人对潜在风险和不确定性的担忧
- 引用理论、数据、证言，支持自己的观点
- 说出自己的想法时，给出令人信服的理由
- 说明提议给对方带来的益处，赢得他的支持
- 在质疑或反对面前，有理有据地做出回应
- 在有争议的局面下，主动提炼共识，并明确

#### 工具2： 建模技术

采取行动

# 北森管理梯队能力模型概览

梯队

挑战

能力

CEO

集团高管

职能体系总监/事业部总经理

部门经理

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  
友如  
……

# 能力在梯队上的演进

	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	制定战略
	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	
		建立计划	制定可行计划		
	结果导向	高效执行	推动执行	确保执行	
	专业				
			善用数据	善用数据	
	持续改善	持续改善			
	客户意识	寻求客户满意	聚焦客户	创造客户价值	以客户为中心
	创新	创新	推动创新	推动创新	开放包容
带领团队成功		承担领导责任			
		分配任务	授权		
		激励他人	激励人心	愿景领导	愿景领导
					价值观领导
		辅导	发展他人	培育人才	人才管理
			选拔英才	选拔英才	招揽英才
				建立成功团队	
		管理绩效			
促进人际协同		建立人际关系	建立人际网络	建立人际网络	
				促进开放沟通	促进开放沟通
	协作	协作	跨域协同		倡导无边界
发挥个人效能		影响说服	影响说服	发挥影响力	发挥影响力
		赢得信任	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	
	聪慧机敏				
	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习
	坚韧				



# 能力的奥义——有次序的、可观察的行为（1）

能力

推动执行

L3-01-05

编码

构面

• 合理用人

— 为任务落实安排合适人选，综合考虑他们的经验、能力、时间安排

• 获得承诺

— 获得尽责承诺，挑战“不一定”、“尽力”的态度

行为

• 监控进程

— 建立沟通机制，以定期开会等方式讨论工作进度，检验阶段性目标的完成情况

— 提前了解任务进展，当发现目标偏离时及时采取措施纠正

• 评估结果

— 以会议、简报、邮件或谈话方式，讨论项目或任务结果，给出明确的好或差的评价

## **第四步：业绩 × 能力，盘点当前表现**

# 以“人”为中心的盘点

## ✓业绩，能力，潜力

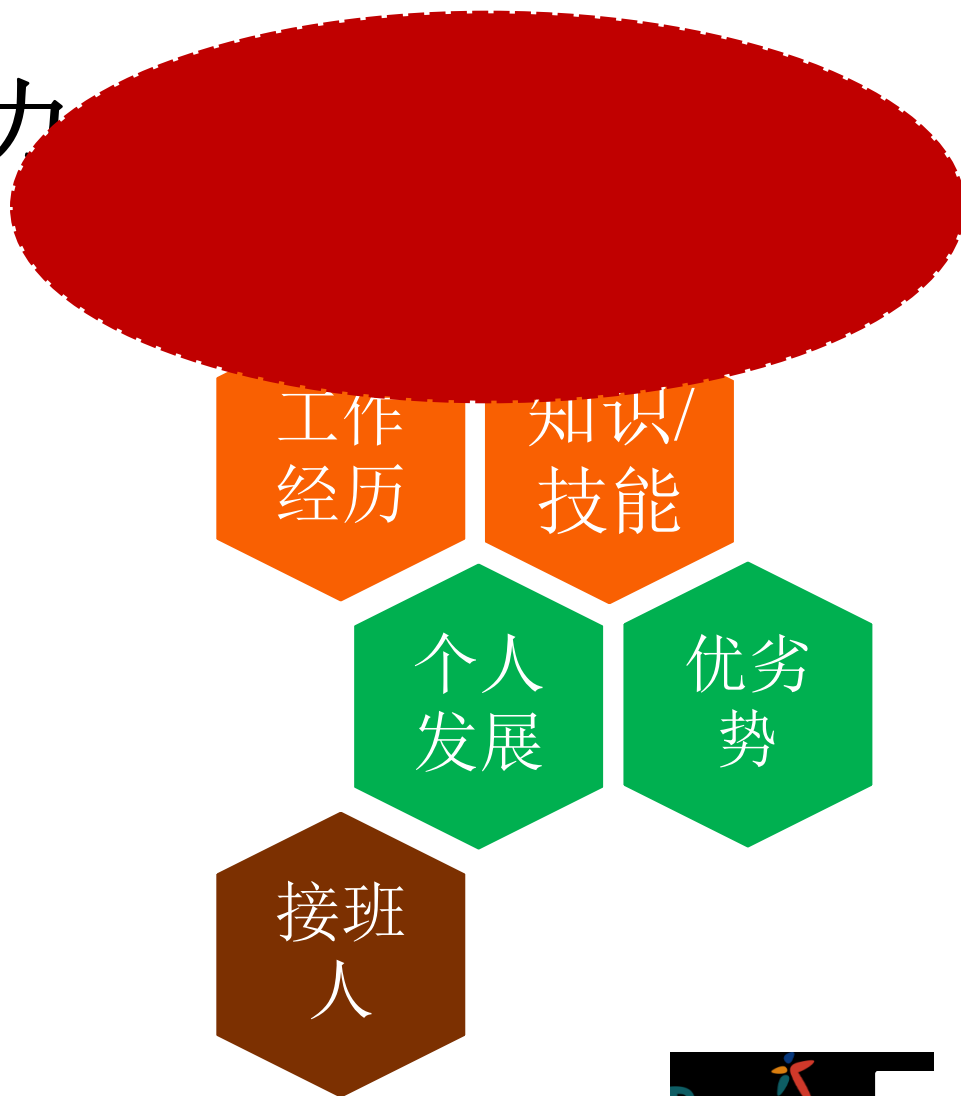
✓工作经历，知识技能

✓个人发展

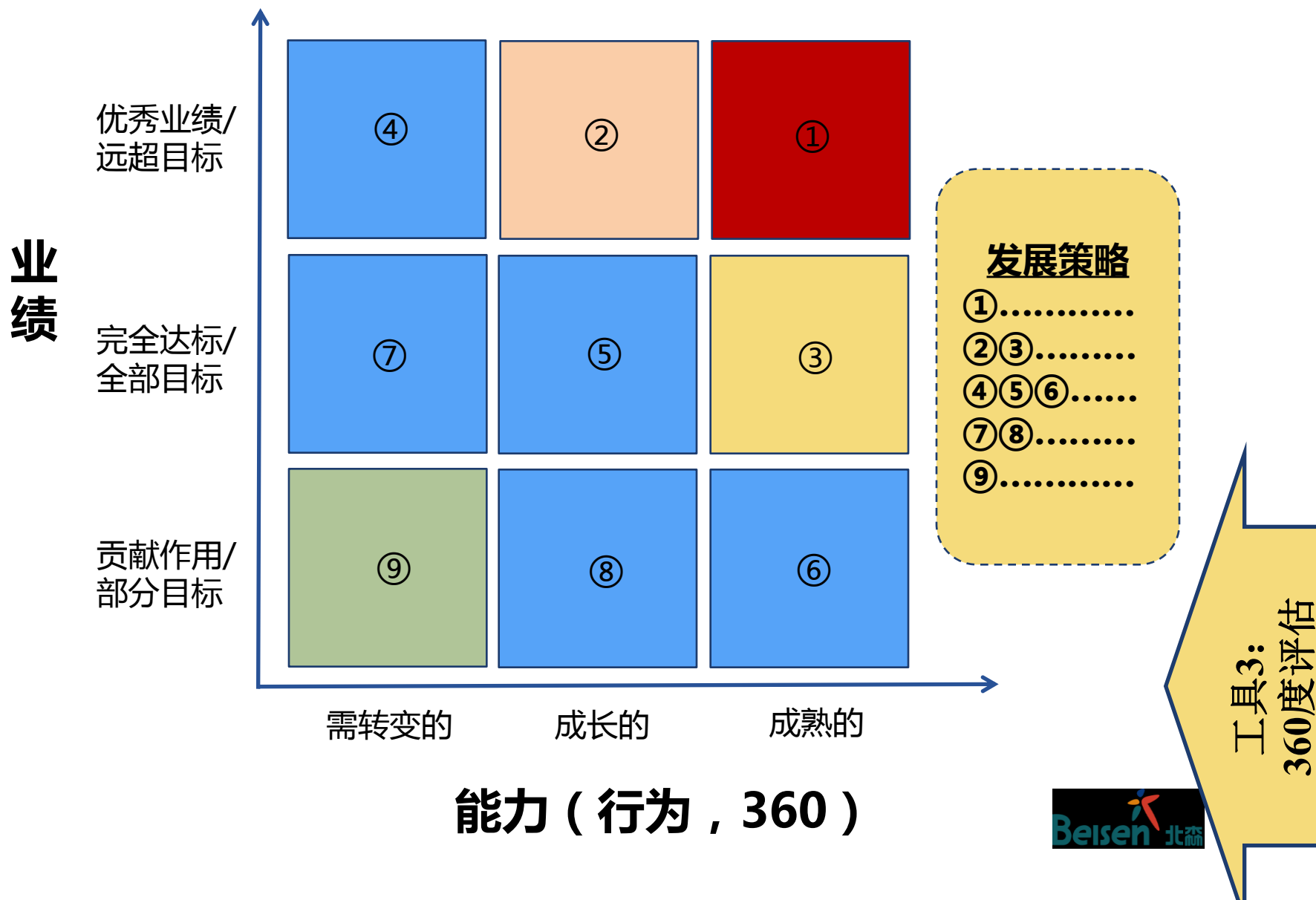
- ✓ 优势项、劣势项、发展建议
- ✓ 流失风险、流失影响、流失原因
- ✓ 发展的目标岗位或人才池
- ✓ 流动意愿、意向城市

✓继任者（接班人）

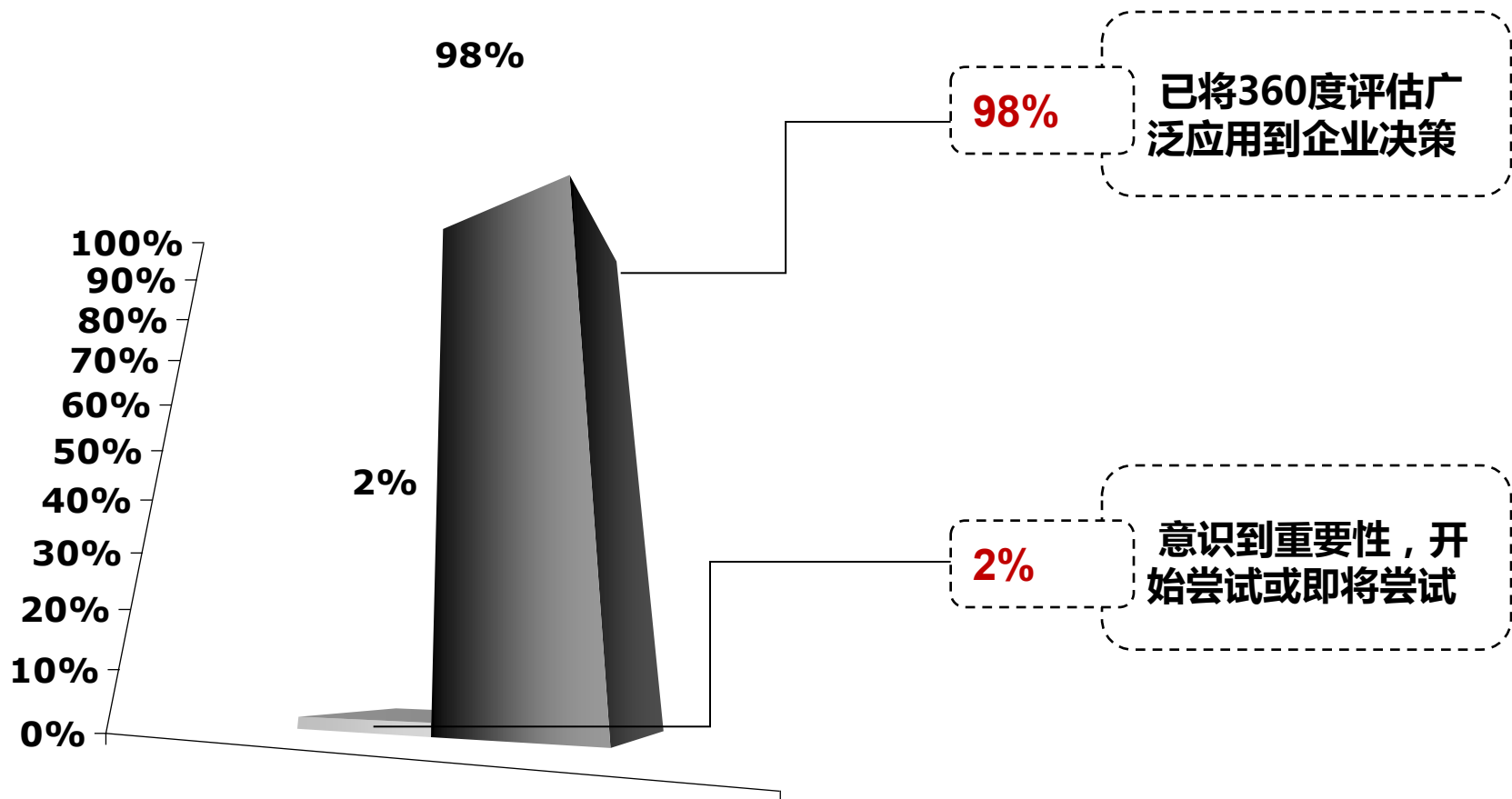
- ✓ 内部接班人、外部接班人
- ✓ 接班人的晋升潜力、晋升周期



# 数据驱动预分析，形成九宫格



# 工具链接：360度评估反馈



世界500强企业中超过98%以上企业将360度评估作为重要的人员盘点工具之一

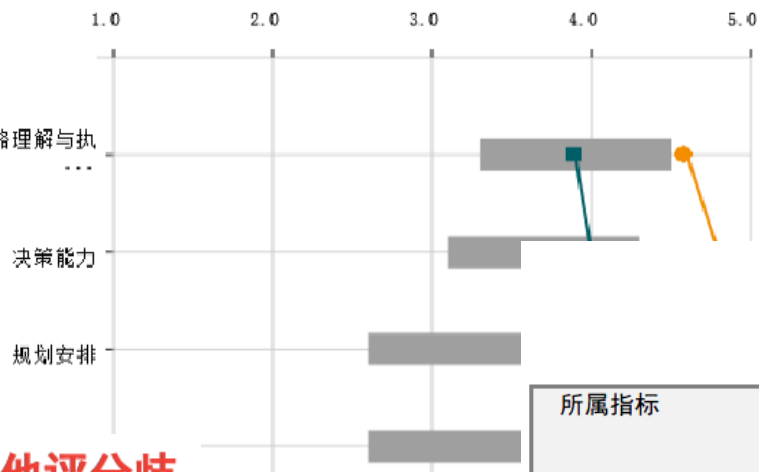


# 360评估，撰写一份专业详尽的报告

## 概况

您在各项指标上得分的概要情况，包括他评平均分、自评以及参照标准。

参照标准：与您使用同样问卷的评价对象的得分范围。



## 他评分歧

上级	同事	下级
人际理解力	能顾及别人感受，以得体的方式解决问题	
团队建设	有效识别关键岗位的高潜人才，将员工的成长诉求和业务梯队建设需要相结合，保证人才成长与业务需要的平衡	
沟通影响力	在理解公司战略和对方需求的基础上，用适合的方式和语言去沟通和解释复杂的概念和公司的战略	
团队建设	关注本职能的人才发展工作，亲自参与并为此付出精力和时间，如人才选拔、人	

## 优势与待发展

### OP1 风险意识

4.5

5. 思虑长远，关注并预测事态的发展变化趋势，提前考虑应对措施



6. 及时发现并指出运营过程中的潜在风险，避免对经营管理产生不利影响



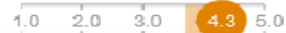
7. 对数据高度敏感，能够觉察财务数据中隐含的问题



### AST3 勇于创新 and 承担

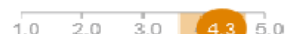
4.2

8. 经常对现有的工作方法、流程进行反思，提出新想法



## 自我认知偏差

展现自评与他评相比差距最大的题目。通过自我认知偏差的分析，您可以了解“他人眼中的您”与“自我认知”之间的不同，从而弥补盲点、发挥潜能。

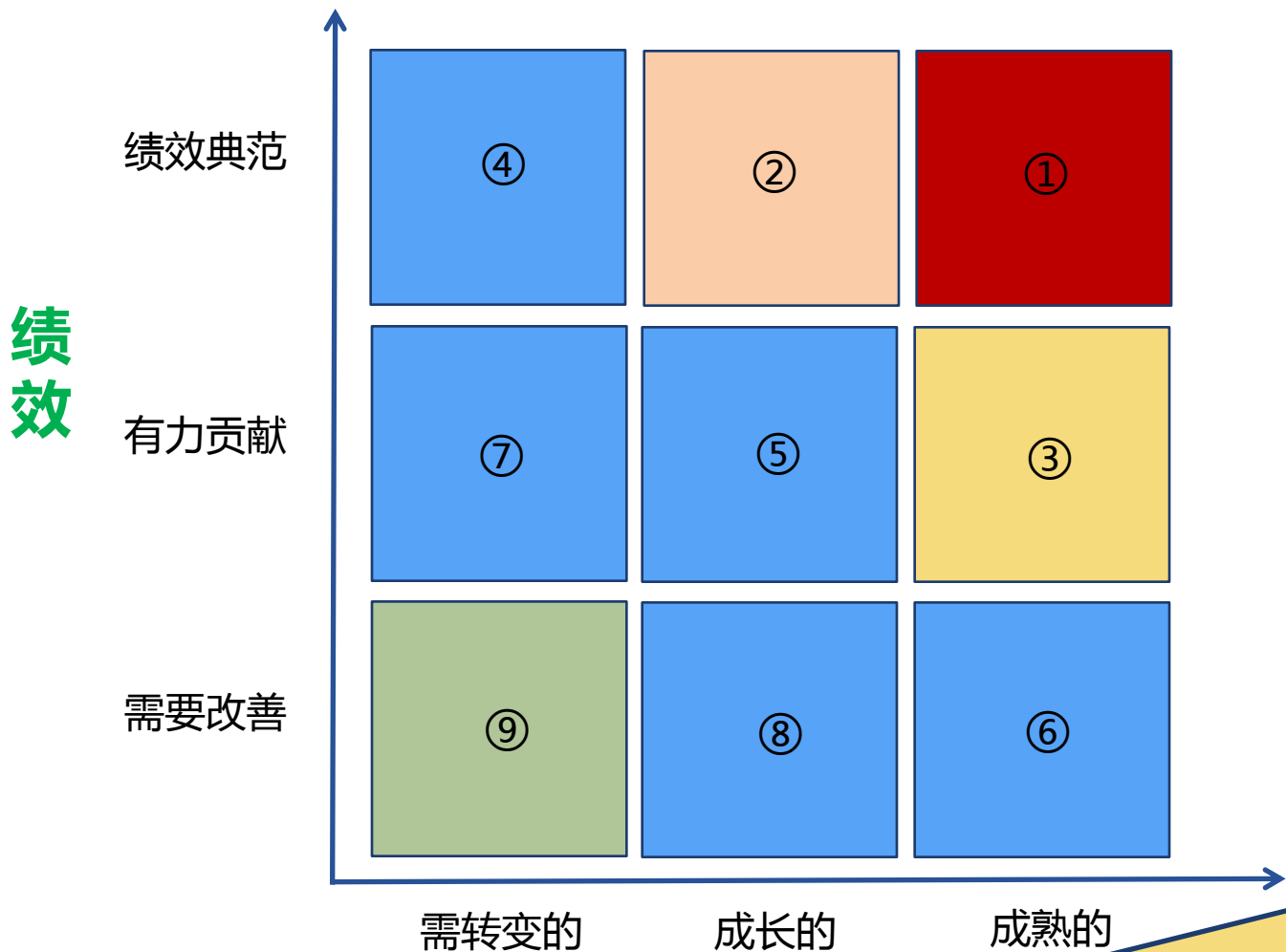


所属指标	上级	所属指标	上级	所属指标
自评低		自评高		
他评低	待发展共识区： 团队合作	盲区： 前瞻预测 绩效管理*		
他评高	潜能区： 规划安排 授权管理 抗压能力	优势共识区： 培养下属 人际关系经营		



## **第五步：潜质评估+校准会，形成人才地图**

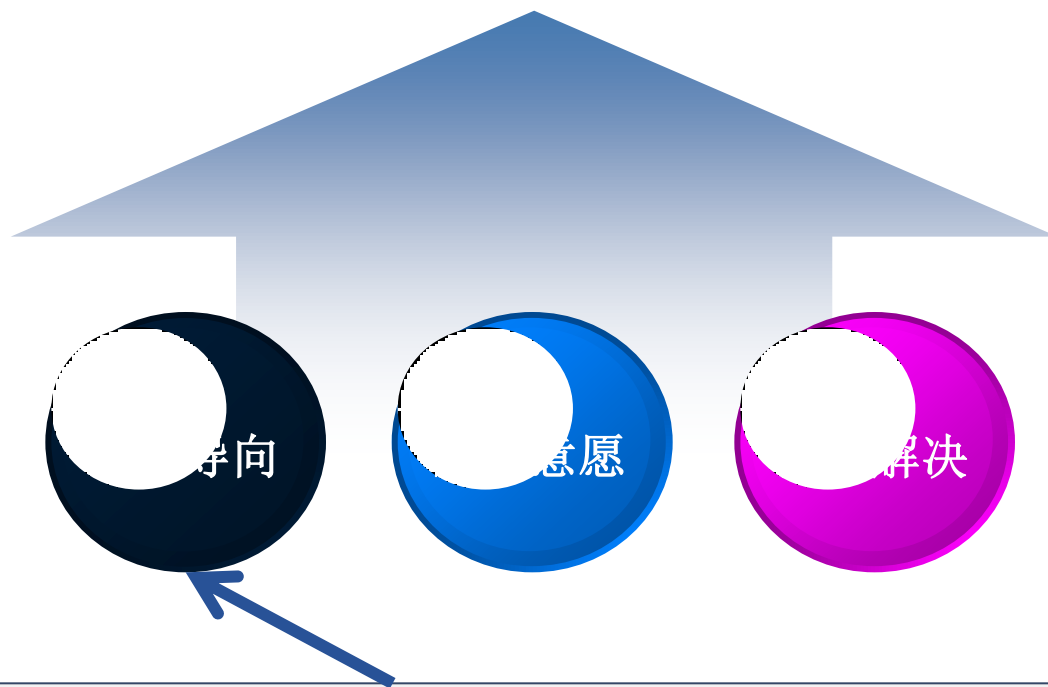
# 校准会准备1：潜质评估



工具4、5、6：  
潜力行为评估技术、  
潜质测评、评价中心

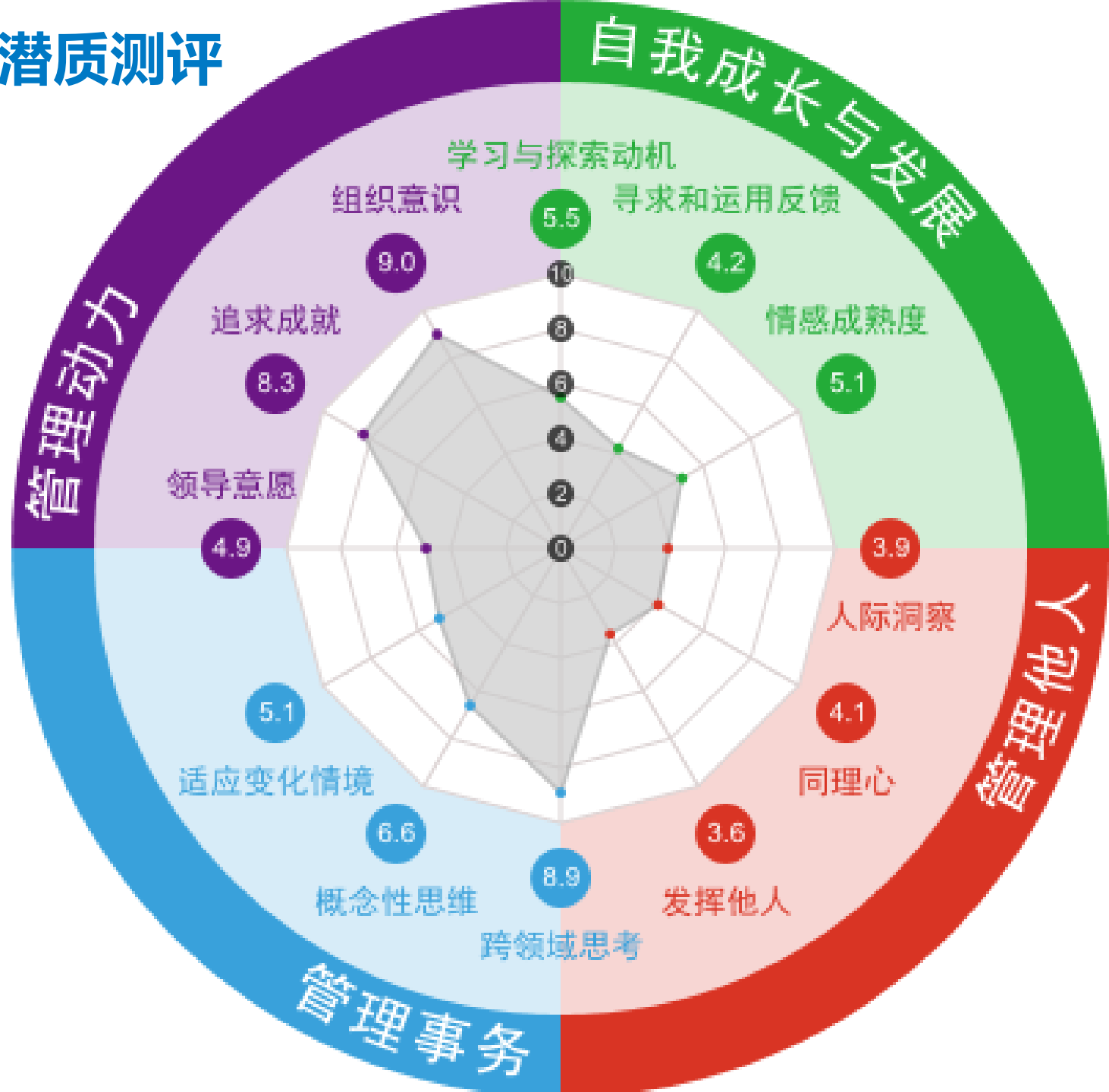
# 工具链接：潜质的行为化评估技术

## 潜质

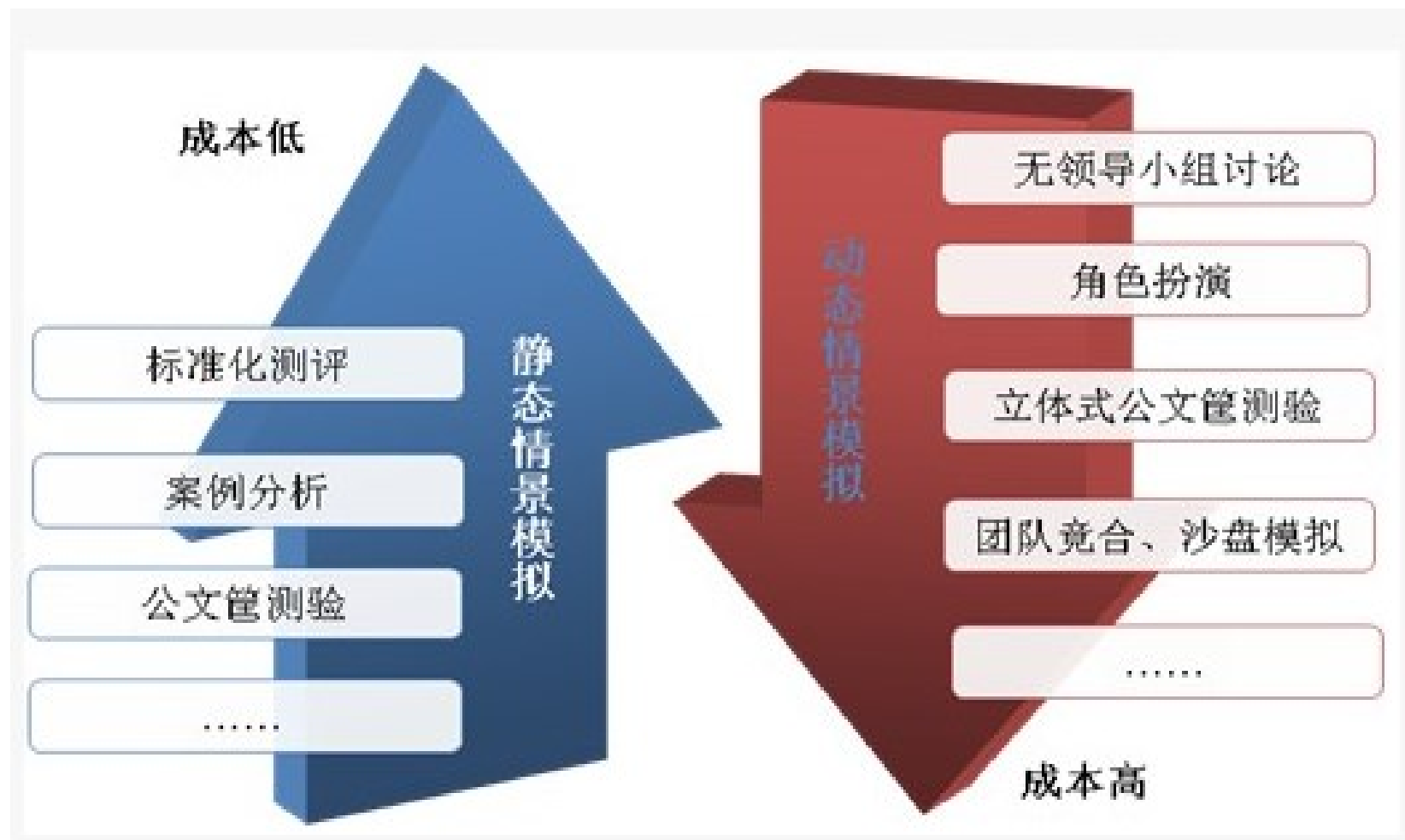


- 在学习任务和发展行动中表现积极
- 习惯于主动寻求反馈并采取相应行动
- 经常从经验中汲取经验教训，杜绝错误的再次发生
- 经常能迅速领会、掌握新概念新信息
- 主动学习岗位职责之外的知识和技能

## 工具链接：潜质测评



# 工具链接：评价中心



# 校准会准备2：收集和 汇总人才资料

## ✓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





# 如果有人才档案，效率更高



张庆化 (Ke)

  
 CTO，技术部

基本信息

男，1979年12月26日出生，籍贯安徽  
邮电大学，乔布斯型人才研究专业硕

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，企业协作平台，跟踪工作

前后端技术架构

2008/7/1-2009/8/1  
描述：暂无

表彰与奖励

创新奖  
2009年11月

土豆奖  
表彰最符合公司价值观的员工  
2012年2月1日

土豆奖  
表彰最符合公司价值观的员工  
2012年2月1日

土豆奖  
表彰最符合公司价值观的员工  
2012年6月1日

土豆奖  
表彰最符合公司价值观的员工  
2012年6月1日

就职简史

微软（公司地址：北京市上地东路35号7层）  
2008/7/1-2009/8/1，IT行业，  
入职时职位：IT开发  
离职时职位：开发经理

Myspace  
2008/7/1-2009/8/1，IT行业，  
入职时职位：技术部CTO  
离职时职位：技术部CTO

雅虎中国  
2008/7/1-2009/8/1，IT行业，  
入职时职位：技术部CTO  
离职时职位：技术部CTO

教育经历

【发展计划】  
提升专业能力、提升个人魅力

【绩效考核】  
2013年度考核  
2013年第三季度考核  
2013年第二季度考核  
2013年第一季度考核

【测评报告】  
年度评估  
管理层培训

【360评价报告】  
2013年度企业价值观评估  
展开更多

语言能力

英语（非母语），六级  
书写能力 良好  
阅读能力 流畅  
口语能力 熟练

汉语（母语），普通话八级  
书写能力 流畅  
阅读能力 流畅  
口语能力 流畅

证书执照

计算机国家二级  
生效日期 2010年1月20日



张庆化

CTO

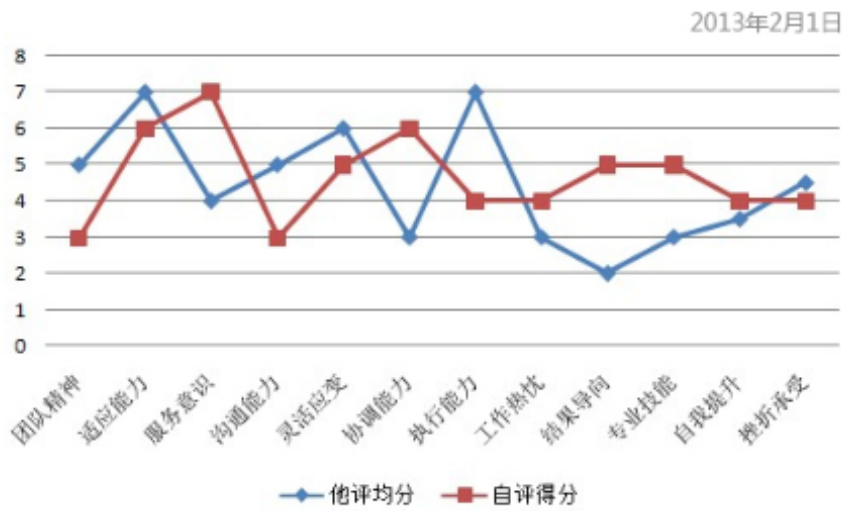
最近结束的绩效考核

- 2013第二季度考核  
2013年4月1日—2013年
- 2013第一季度考核  
2013年4月1日—2013年
- 2012年度考核  
2013年4月1日—2013年

最近完成的发展计划

- 提高战略理解能力  
完成较好，XX产品的实

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

关

# 形成个人盘点报告



当前岗位：华北1区VP  
开始日期：2011.7.1

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	2011	3
	2012	3
	2012	4

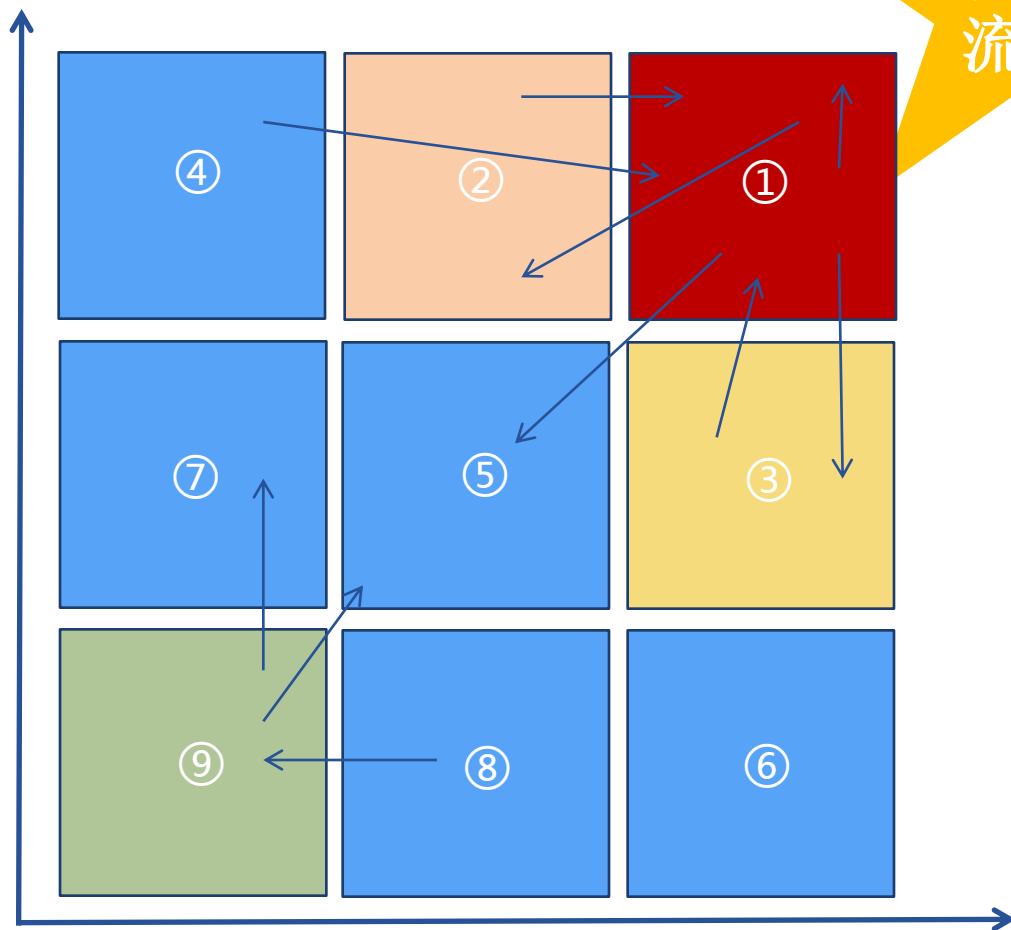
潜力	综合能力	3
	学习导向	4
	发展意愿	4
	等级	高

胜任力	评分
影响说服	4
协调能力	3
培养下属	4
规划安排	3
授权管理	3
团队建设	4
决策能力	4
战略理解与执行	3

# 召开人才校准会，调整九宫格

核心  
流程

- 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



# 校准会的议题及主导角色

主持人

直接上级

主持人

记录员

1. 开场

- 目标
- 时间安排
- 原则
- 参与人员

2. 上一年行动计划执行情况

- 已完成的
- 未完成的
- 经验和问题

3. 介绍组织架构

- 当前组织架构
- 未来可能的组织架构
- 关键岗位
- 能力要求

4. 讨论单个人才

- 业绩
- 能力
- 潜力
- 离职风险
- 职业发展

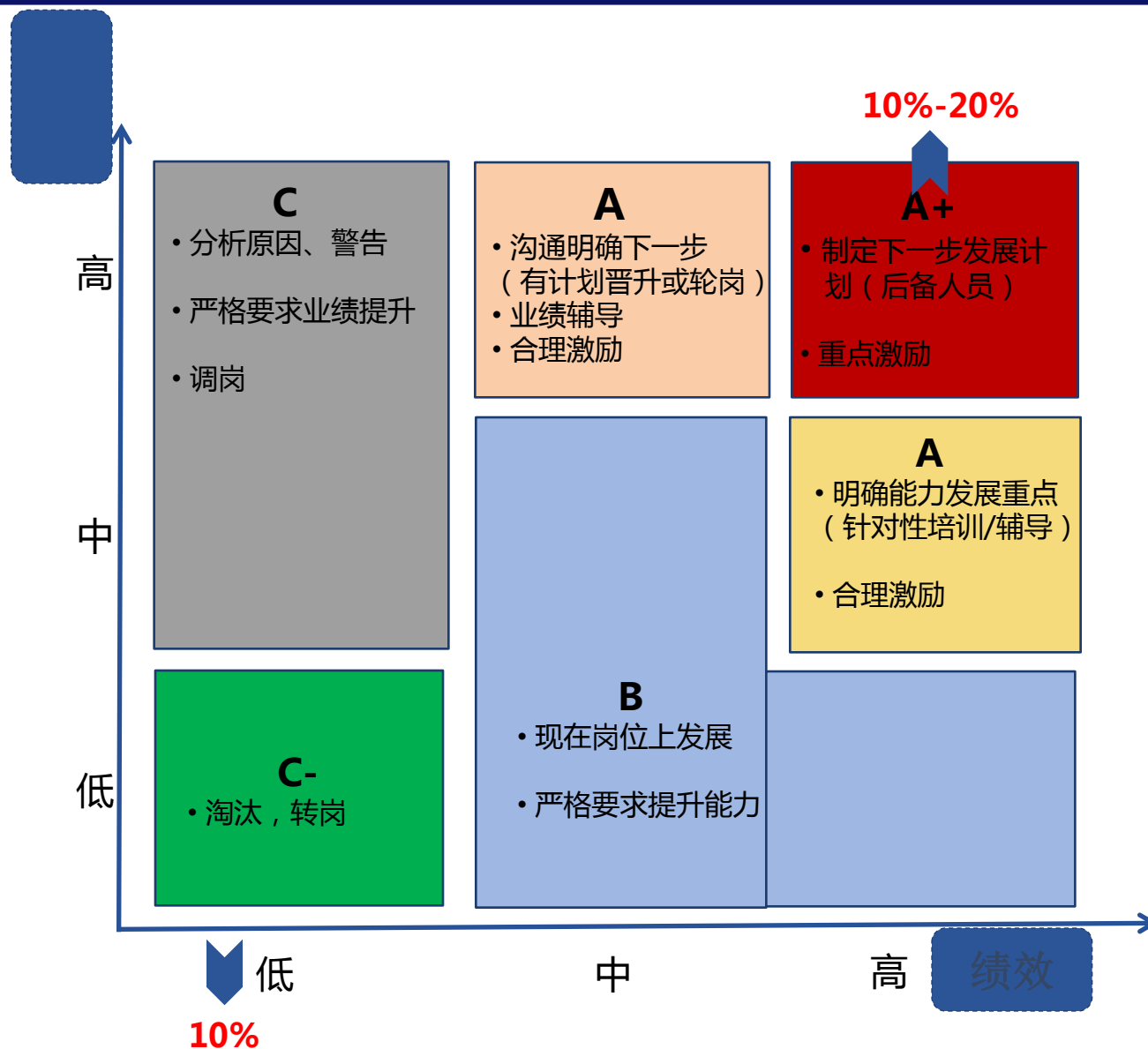
5. 讨论整个团队

- 高潜名单
- 后备名单
- 团队培训需求
- .....

6. 总结行动计划

- 总结
- 行动计划

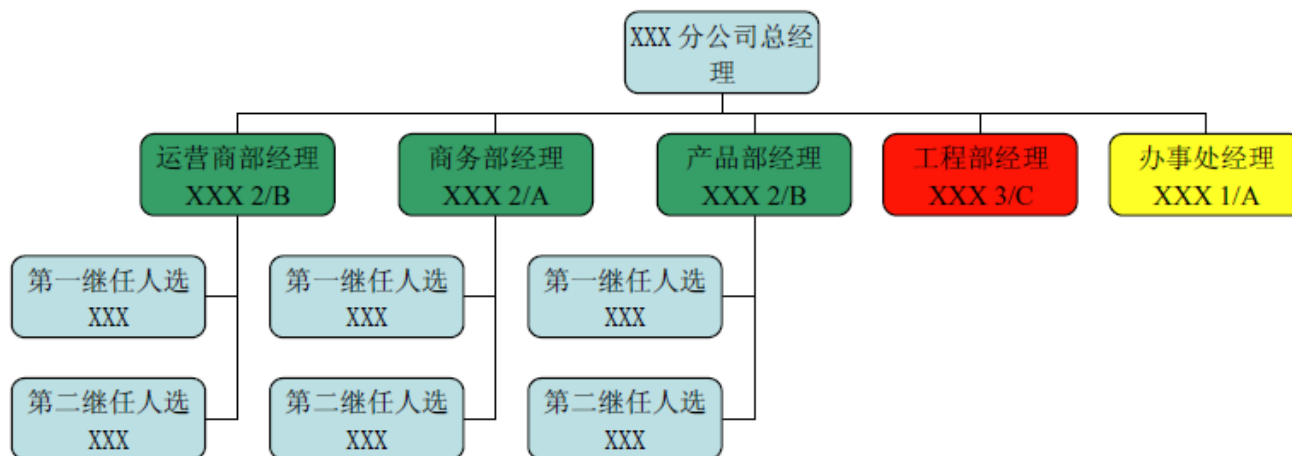
## 团队层面盘点结果示例



# 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
.....					

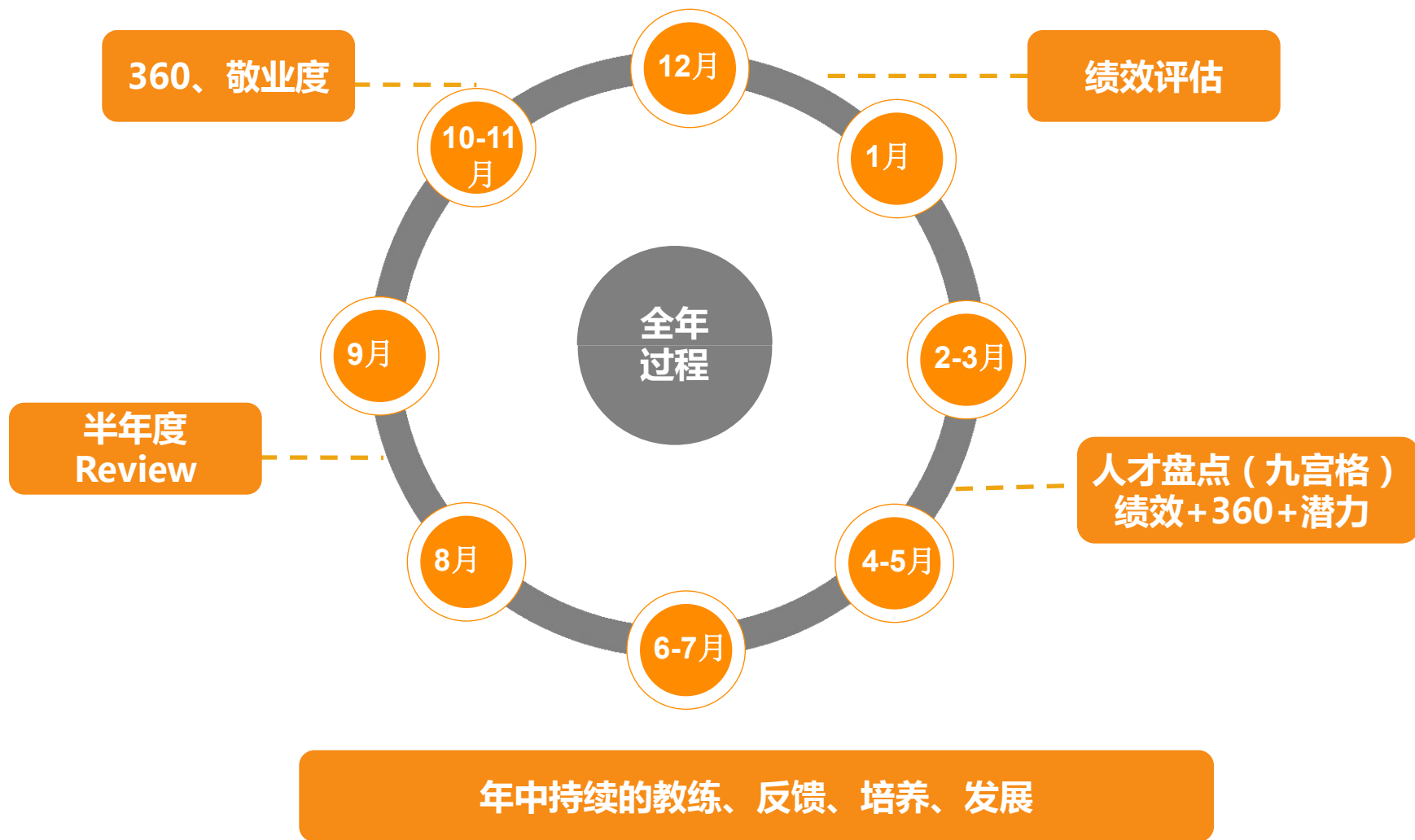
7:2:1 原则  
历练      反馈      培训

# 明确组织层面的行动路径

- 聚合各项行动计划，整体追踪执行进程
  - 责任人、完成时间
  - 成果、问题、所需资源等

行动计划	负责人	完成时间
实施新的组织结构调整	XXX	2014.6
选拔并培养高潜人才	XXX	2014.12
和研发总监沟通，加大产品经理池的培养	XXX	2014.12
搜索外部人才库，招聘VP1名	XXX	2014.7

# 在一年内开展各项工作



**标杆案例：XX集团关键人才培养项目案例(略)**

请关注北森官方微信

想获取最新鲜的人才管理资讯？想学习最先进的人才管理技术？想了解  
行业翘楚的人才管理实战案例？敬请关注北森官方微信

