

如果一个组织内部的人才管理获得高度整合，与企业的经营战略相配合，并与企业的运营过程相辅相成，它们将构成非凡的组织能力，成为企业持久竞争优势的源泉。

——埃森哲卓越绩效研究院执行院长罗伯特·托马斯

如何才能实现组织内部人才管理的高度整合，打造企业持久竞争力的内在驱动力引擎呢？



做好人才盘点

什么是人才盘点

概念：

- ❑ 人才盘点是对组织结构和**人才**进行系统管理的**一种过程**；
- ❑ 对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键岗位的招聘，以及对关键人才的晋升和激励进行深入探讨，并制定详细的**组织行动计划**，确保组织有正确的结构和出色的人才，以落实业务战略，实现可持续成长。
- ❑ 人才盘点是组织与人才盘点的简称。

现状：

- ❑ 很多企业在做所谓的人力资源盘点的时候，更多的是在盘学历、职称、年龄、司龄、合同期限等；
- ❑ 没有明确：盘后的价值在哪里，也就是为什么要盘(why)？到底要盘什么（ what ）？什么时候盘（ when ）？谁来做这事(who)？怎么盘（ how ）？

人才 盘点 价值

从公司管理角度

- 有效组合人才以实现企业的经营目标
- 基于胜任能力的人力资源盘点，发现人才
- 有效建立职业发展规划和人才发展体系
- 为人员选拔、绩效、培养、薪酬提供依据

从员工角度

- 明确标准，牵引自主努力方向
- 牵引员工努力提高个人绩效
- 了解并实践与企业经营战略相一致的人员吸引、激励与留用等人力资源管理体系

盘什么？

□ 盘点人才的现状及未来

现状

- 目前人岗匹配情况怎样？
- 现有的人员稳定性如何？
- 影响员工稳定性的因素有哪些？
- 员工现岗位绩效如何？
- 绩效高低的原因是什么？如何改善？

未来

- 员工的未来发展方向在哪里？
- 核心骨干是谁？
- 谁可以进入人才梯队？
- 人才培养的方式是什么？

管理潜力的人才

- 人才盘点的过程实际上是识别关键人才的过程。因此，人才盘点的范围不局限于关键人才，而是对全企业所有具有管理潜力的人才进行盘点，从中甄选出关键人才。
- 关键人才一般包括：高业绩、高能力人才；高业绩、中能力人才；中业绩、高能力人才。

组织盘点

- 组织盘点，包括组织的战略、组织架构、关键岗位的职责、人员编制、组织氛围等进行盘点。
- 组织盘点按照战略——组织——人才的逻辑，组织结构的盘点优先于对人才的盘点。

人才盘点的方式（怎么盘）

□ 人才盘点主要有两种方式：“开门”盘点和“关门”盘点。

关门盘点

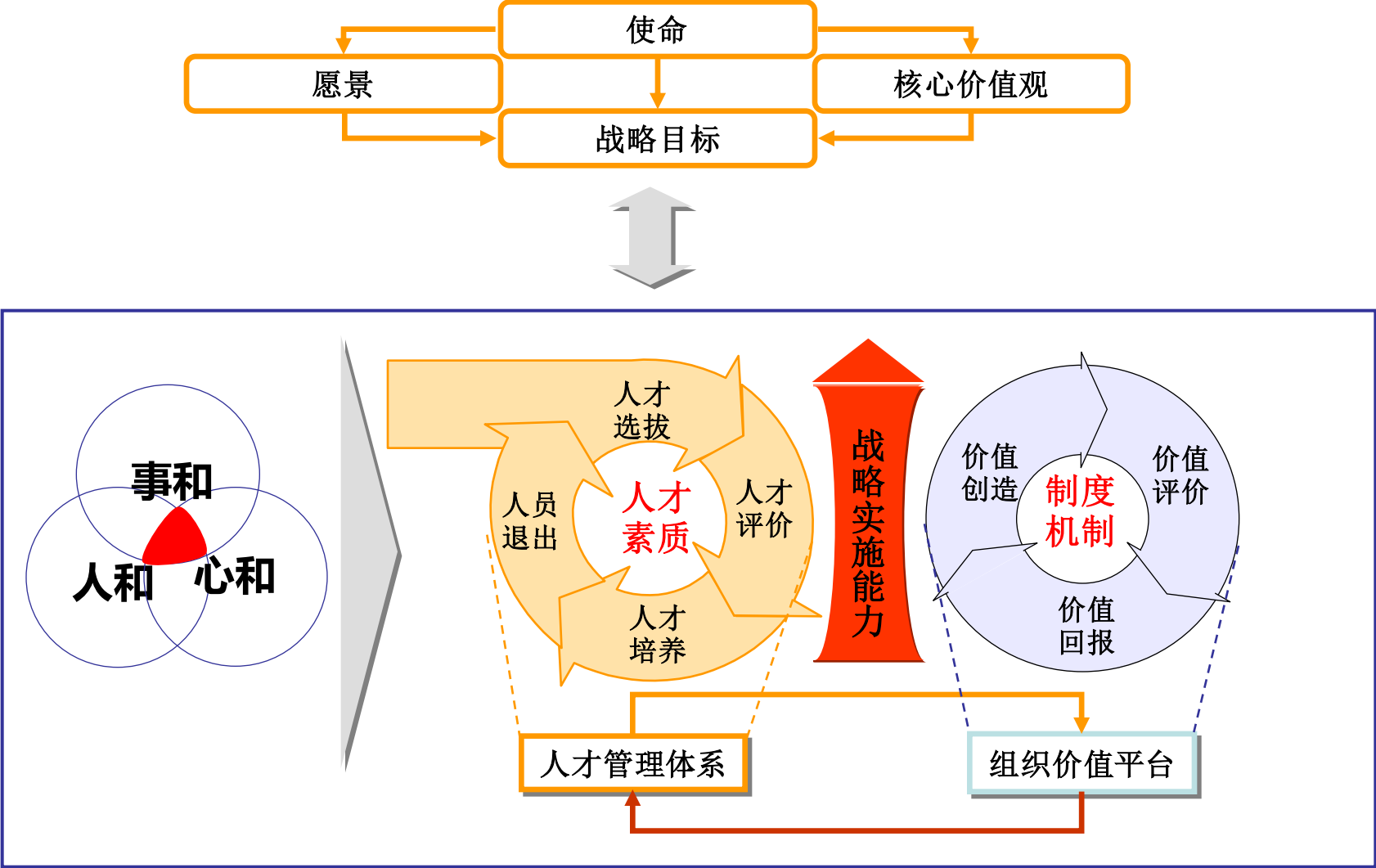
- 人力资源部会较大程度地依赖外部咨询机构的测评工具；
- 业务部门的经理是被评价者，盘点结果对他们完全保密；
- 很少考虑公司未来的业务经营战略发展对人才的要求；
- 盘点结果主要应用于关键岗位的晋升选拔，而没有跟人才的发展、激励和保留相结合。

开门盘点

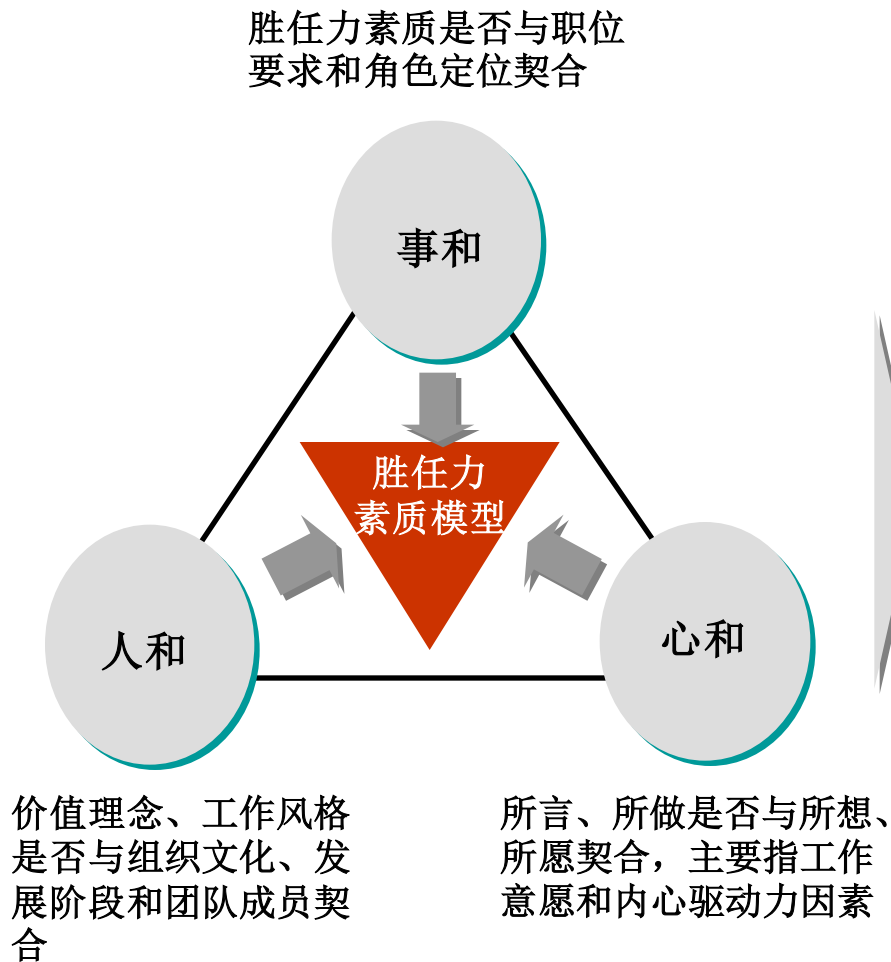
- 从CEO到基层经理都亲自参与，依赖他们的评价结果；
- 业务经理主导，人力资源部提供人才盘点的方法、工具并支持业务经理；
- 在一定范围内公开讨论对管理者的评价、任用；
- 盘点覆盖全员（不仅包括关键的领导岗位）；
- 与人力资源的其他模块衔接紧密，是每年的“固定项目”

“开门”盘点更能起到培养管理者用人、识人的能力

人才盘点的标准——基于能力素质模型



“三和”模型

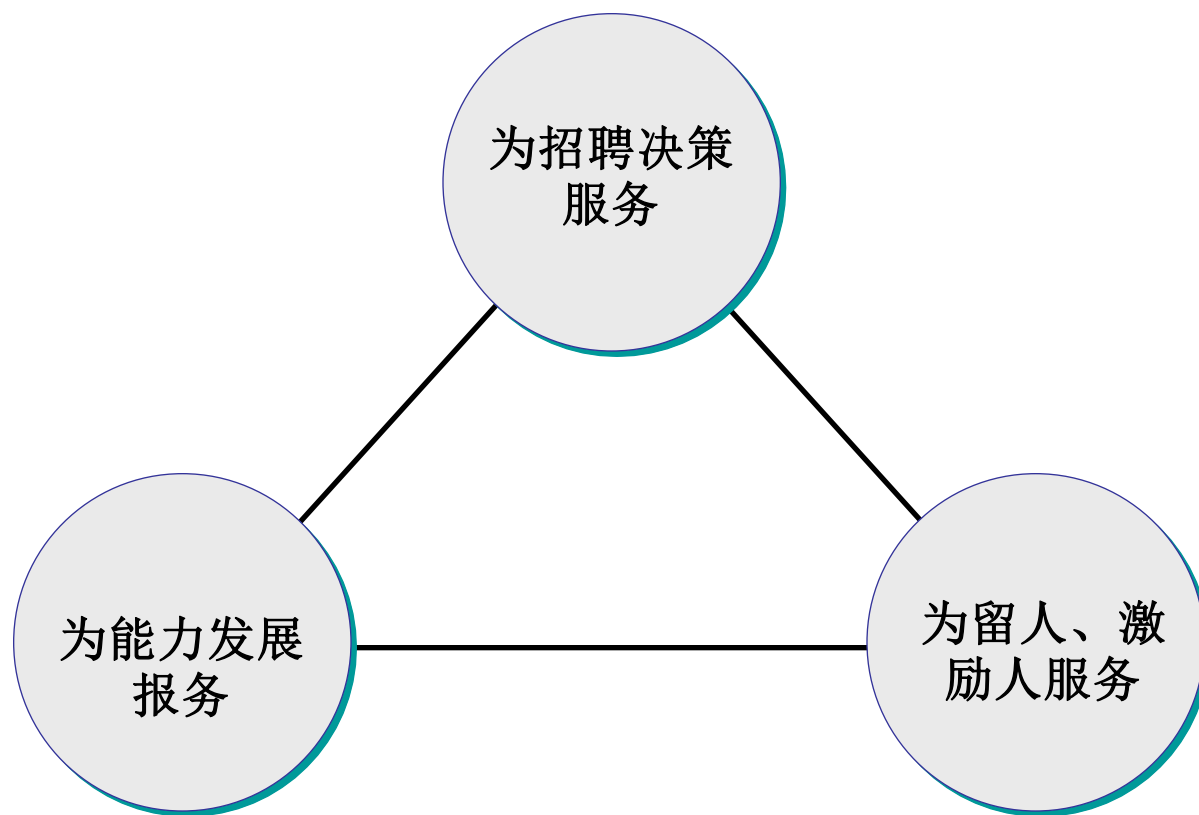


的“三和模型”

- 人不仅仅在职位上工作，还在特定的团队、特定的组织中工作。
- 人能否取得高绩效的关键，在于管理人员能否做到“事和”（人与职位的和谐）、“心和”（人与内心驱动力的和谐）与“人和”（人与团队、组织的和谐）。
- 因此，应当充分考虑事和、心和、人和的要求，设计立体的人员胜任力素质模型以及相应的评估方法。

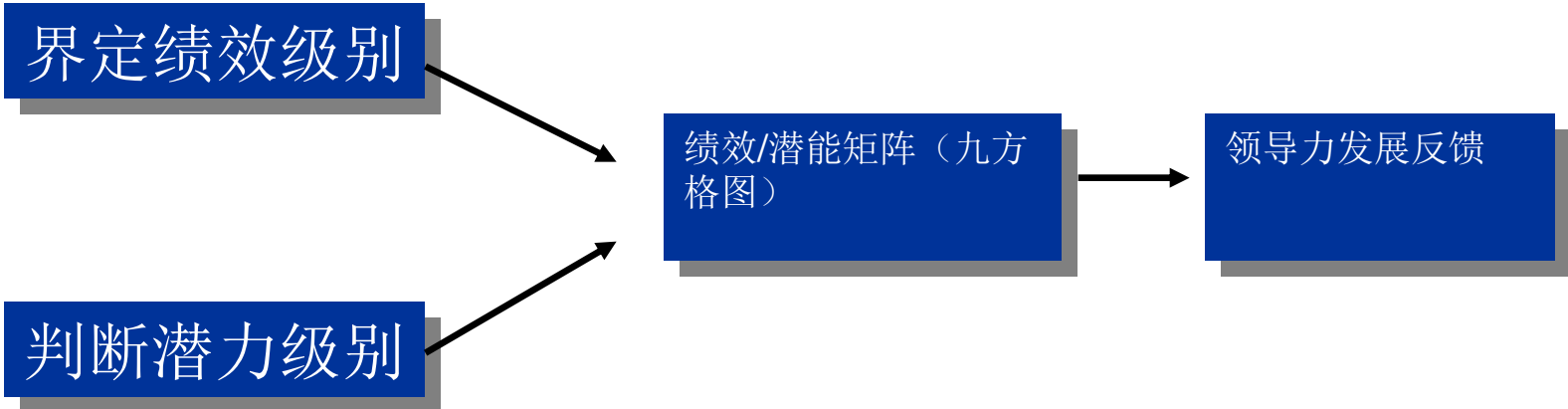
人才盘点的结果

- ❑ 人才盘点是中间产品，不是最终结果；
- ❑ 盘点的结果：公司需要增加的人员数、人员来源、人员能力如何、怎样提升人员能力，哪些人员要离职、如何减少人员流动；
- ❑ 人才盘点至少有三个用途：

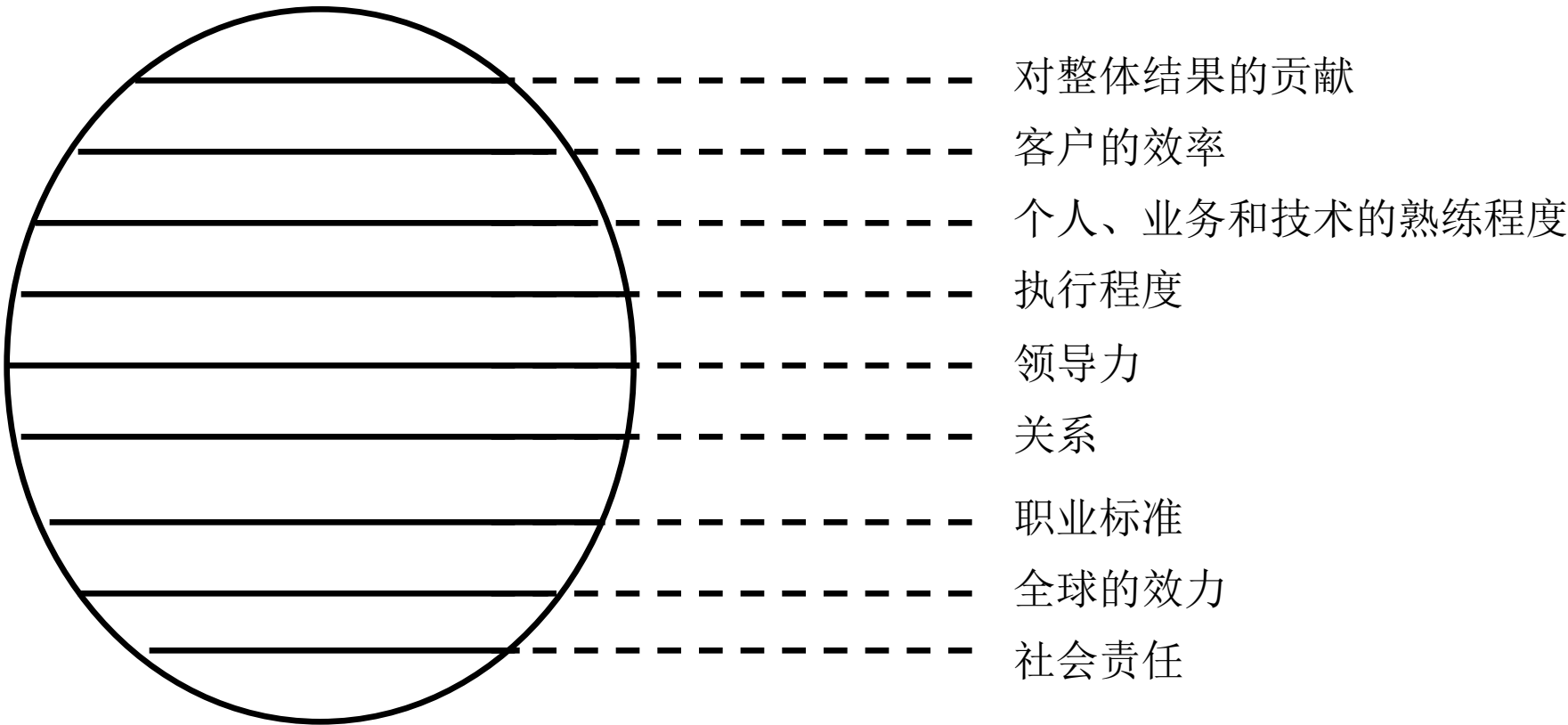


阶段	内容	
阶段Ⅰ 建立素质模型	<div>1</div> <div>人员分类</div> <div><ul style="list-style-type: none">人员分类确定各类人员的角色定位人员访谈，确定各类人员胜任力素质模型的重点和难点明确建模的方法和工作计划</div>	<div>2</div> <div>素质访谈和素质分析</div> <div><ul style="list-style-type: none">战略分析和人力资源解码绩优管理人员关键事件访谈专家小组座谈访谈信息解码</div>
阶段Ⅱ 人才素质盘点评估	<div>3</div> <div>素质盘点评估</div> <div><ul style="list-style-type: none">确定各类人才评估的评估要项制定各评估要项的测评方法，以及评估题库选取关键人才进行评估测试</div>	
阶段Ⅲ 建立长效机制	<div>4</div> <div>形成应用机制</div> <div><ul style="list-style-type: none">进一步修正，建立人才素质盘点评估方案建立关联机制，将评估结果与职业发展、培训培养、绩效管理结合起来</div>	

- 花旗银行如何做人才库盘点

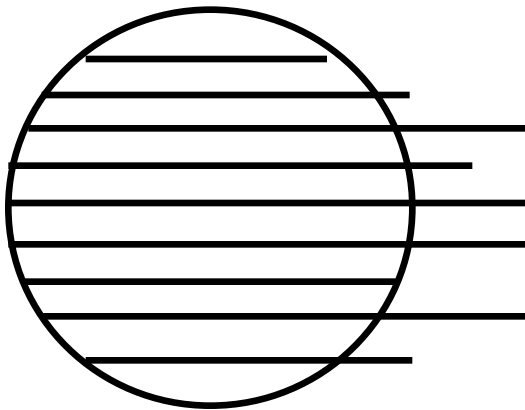


衡量绩效的维度



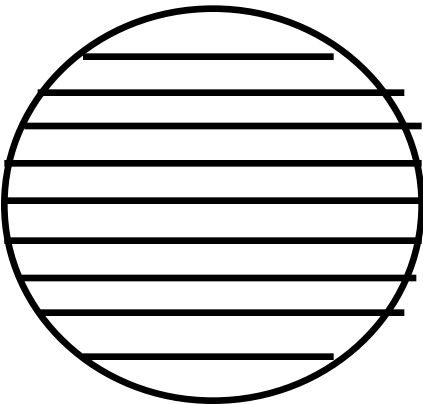
三个绩效级别

优秀的绩效



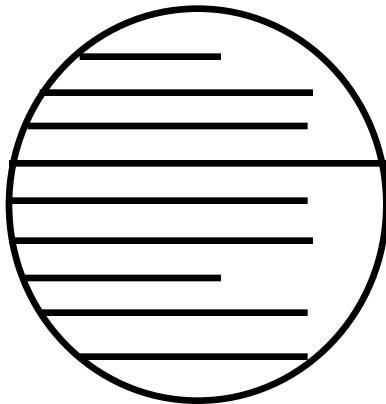
30%-35%

完全达标



50%-60%

起贡献作用的绩效



5%-20%

(注：以上比例为现场记录)

定义绩效的三个级别

- ❑ 评估绩效时，需求考察3年期限内的九个关键要素的每一绩效程度。
- ❑ 需要注意：在某一领域内突出的绩效或一段短时间内的杰作成就并不能代表优秀的绩效。当所有的要素都被评估后，才可以做出综合绩效水平的评估和判断。

优秀的绩效

- 持续性地超出操作上、技术上以及专业上的绩效要求；
- 持续性地超出管理任务，与同事及其他人沟通；和员工发展的要求；
- 表现出优秀的领导力，包括建立和交流战略方向并能推动员工表现出最高水准；
- 在与各方建立和维持建设性工作关系方面，取得成功

完全达标

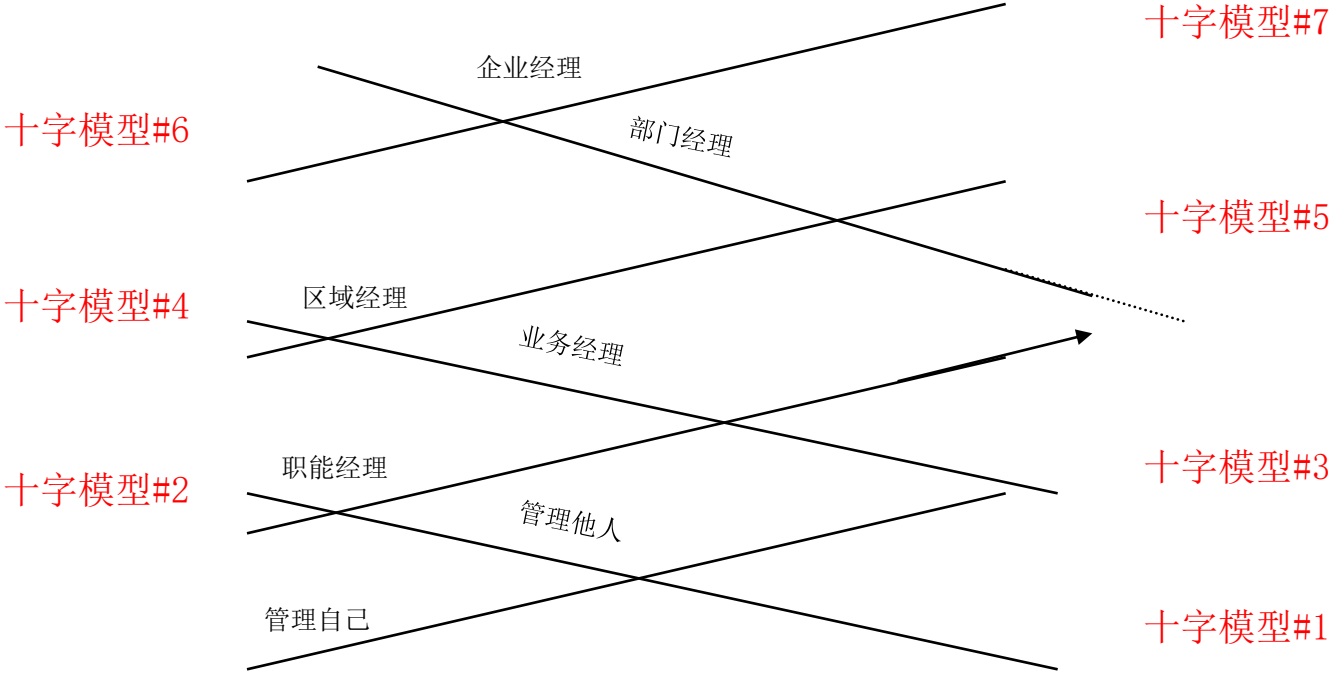
- 持续性地达到，甚至在很多时候超出.....；
- 持续性地达到甚至在很多时间超出.....；
- 表现出有效的领导力；
- 能够建立和保持建设性工作关系；
- 偶尔被指派的额外工作

起贡献作用的绩效

- 没有达到.....；
- 偶尔表现出微弱的领导力
- 很难建立或很难保持工作关系；
- 需要占用经理大量的时间和精力

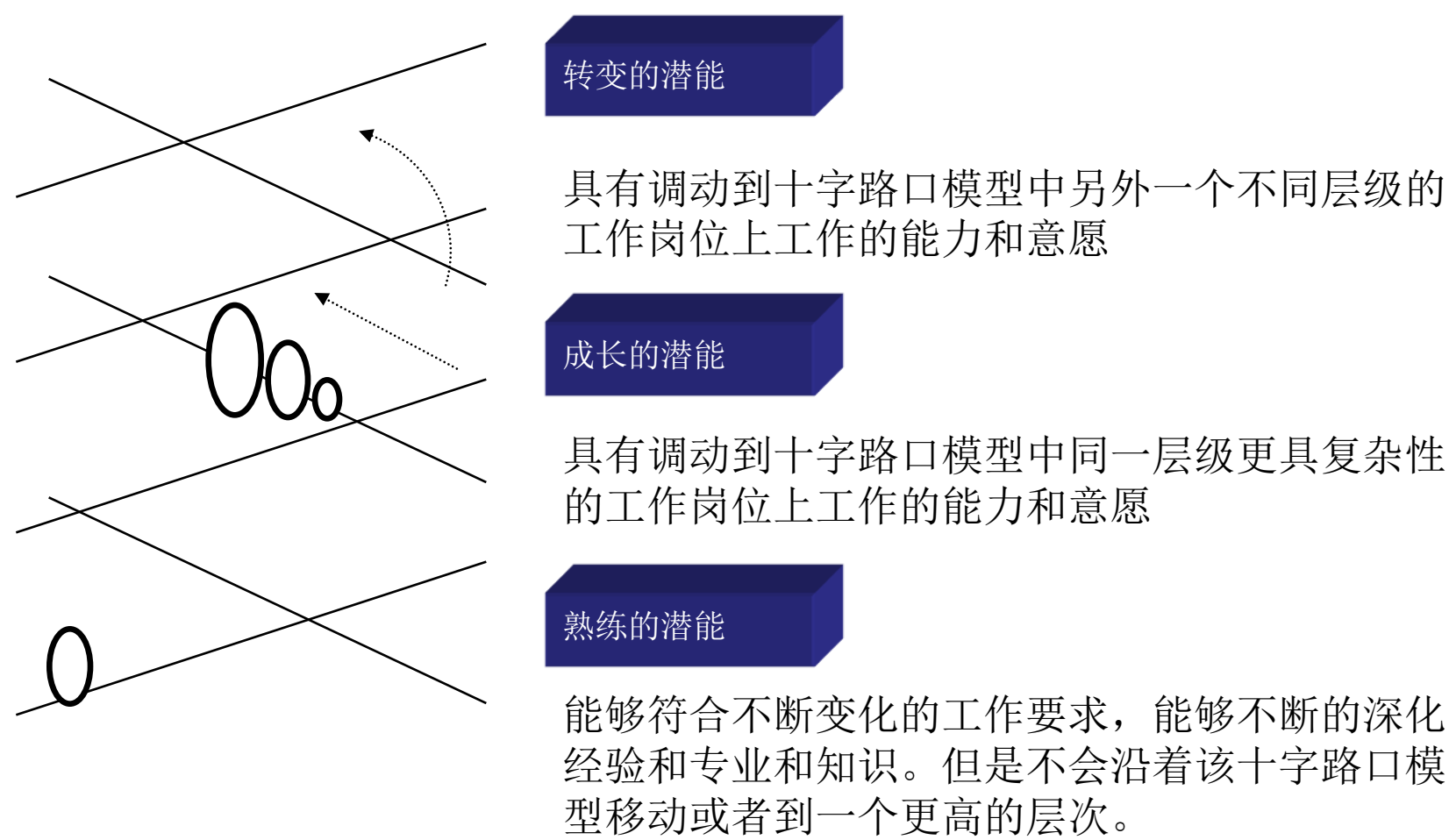
判断潜力级别——十字路口模型

- ❑ 这个级别表示花旗银行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、时间和工作价值
- ❑ 每个十字层都确定不同的绩效标准



如何判断潜能——3个级别

□ 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



转变、成长和掌握新的技能的定义

转变的潜能
(具有十字路口模型中更高层次的潜能)

- 表现:
- 具备非常广泛和深入的操作和专业技能
 - 具有在下一个最高级别所需要的执行能力和领导技能
 - 活学活用新的技能和知识
 - 渴望获得更高的挑战 and 机会;
 - 具有超前的商业眼光
 - 朝着整体业务目标努力, 而不是只关心自己管理的业务是否成功;
 - 愿意 (被公司重新安排以达到) 为了发展 (的目的) 而进行内部的流动。

成长的潜能
(在同一十字层级内承担更多责任的工作岗位上工作的潜能)

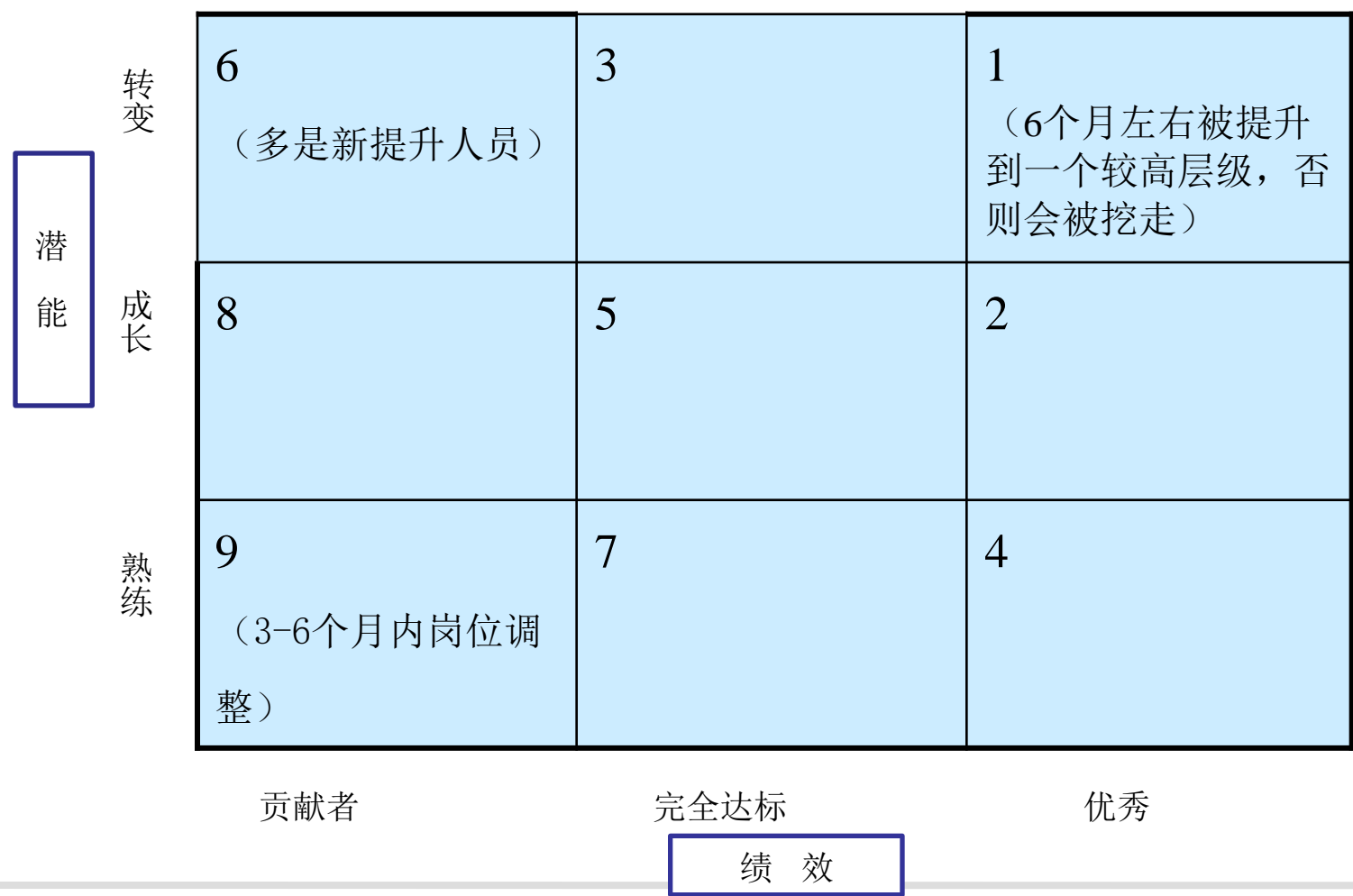
- 表现:
- 具备高于现在的级别所需...
 - 具有超出现在的级别所需...
 - 常常学习和运用新的技能和知识
 - 渴望在同一级别上有更大的挑战;
 - 具有超前的商业眼光
 - 在关注整体业务目标的前提下, 关注自己业务的成功;
 - 愿意承担更多工作的愿望。

熟练的潜能
(在现在的工作岗位继续发展)

- 表现:
- 具备现在级别所需...
 - 具有现在的级别所需...
 - 常常学习和运用新的技能
 - 对目前工作中的成长感到满意
 - 具有目前工作岗位所需的商业眼光
 - 在关注整体业务目标的前提下, 关注自己业务的成功;
 - 希望能够在目前的工作岗位做得更出色。

绩效/潜能矩阵（九方格图）

- 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



领导力发展反馈

- 九方格图的结果由上级反馈本人
- 上级的评价如超过如下一页，则说明不够了解下级情况

候选人资料

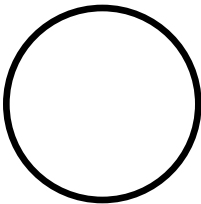
姓名:
职务:

时间:

领导力表现

绩效因素
1、
2、
.....
总分

绩效等级



绩效小结

优点:
差异:
发展计划

评估经理:
反馈讨论时间:

被评估人: