



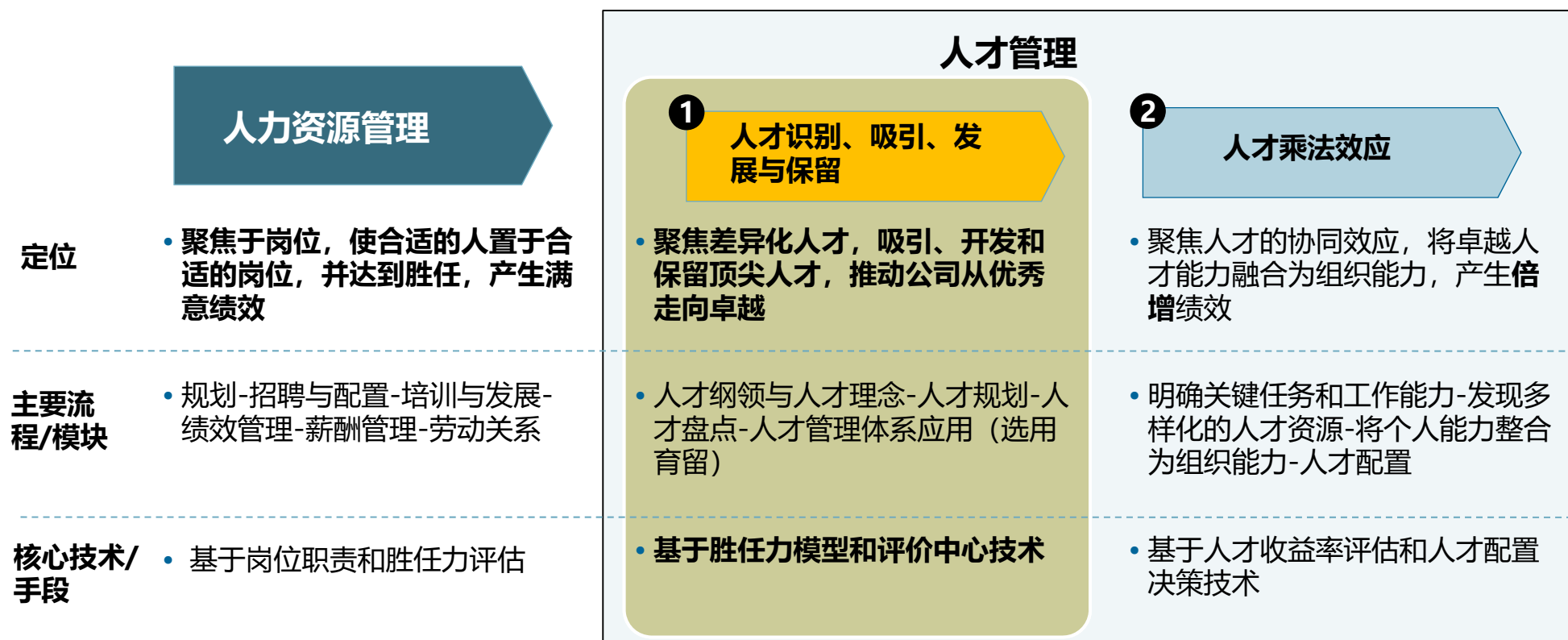
# 人才盘点与测评\_0版建议书

## 目录

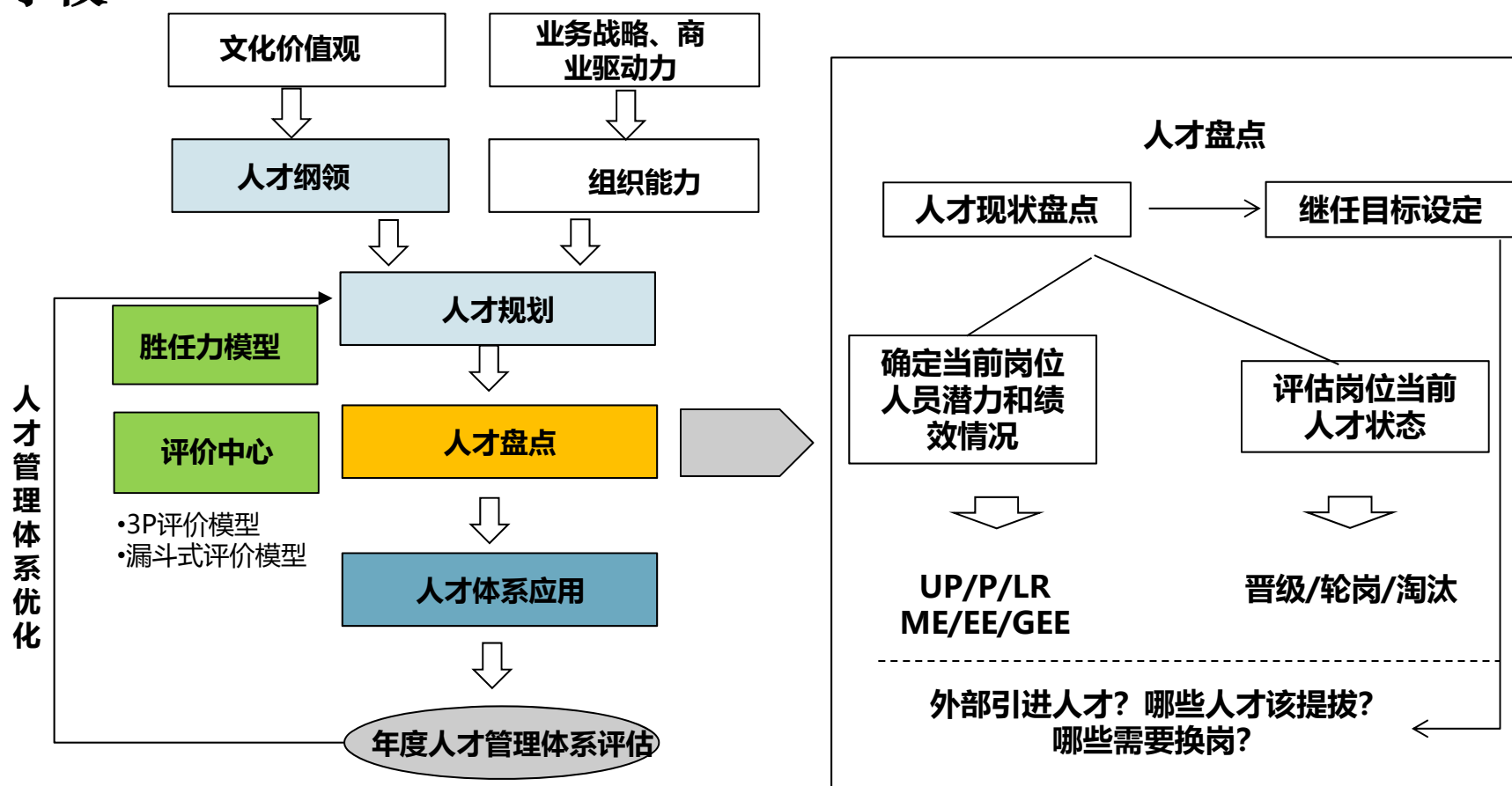
I. 对人才盘点与测评的理解

II. 实施步骤

## 关注差异化人才，并使其发挥卓越绩效，这是人才管理与人力资源管理的最大区别



人才管理是一个自循环体系，其中人才纲领与理念相对稳定，人才规划是人才体系应用的重要输入，胜任力模型是其基础，而人才盘点是决定人才管理体系能否有效发挥作用的中枢，评价中心则是其关键技术手段



人才盘点是借助系统的评价中心方法对组织人才现状进行客观量化的评价和统计，并建立更精准的人才需求规划和继任目标，包括现状盘点、岗位人才状态评价和发展继任目标设定

### 目标一：确定当前岗位人员潜力和绩效情况

潜力 ↑	UP 高潜力	d	h(A类)	g(S类)
	P 有潜力	b	e(A类)	(A类)
	LR 低潜力	a c		f (B类)
		绩效 →		
		BE NP	ME 满足期望	EE 超出期望
				GEE 极大超出期望

### 目标二：评估岗位当前人才状态

岗位*	理想：有合适的继任者
岗位*	空缺：目前没有继任者
岗位*	过剩：过多的继任者
岗位*	堵塞：在职无机会晋升，下属有机会
岗位*	绩效不佳：整体不能达到期望

### 目标三：统计当前岗位人才变动情况

	晋级	轮岗	淘汰	
岗位1	*人	*人	*人	

### 目标四：规划岗位人才发展和继任目标

	引进外部	提拔	调岗	
岗位1	*人	*人	*人	

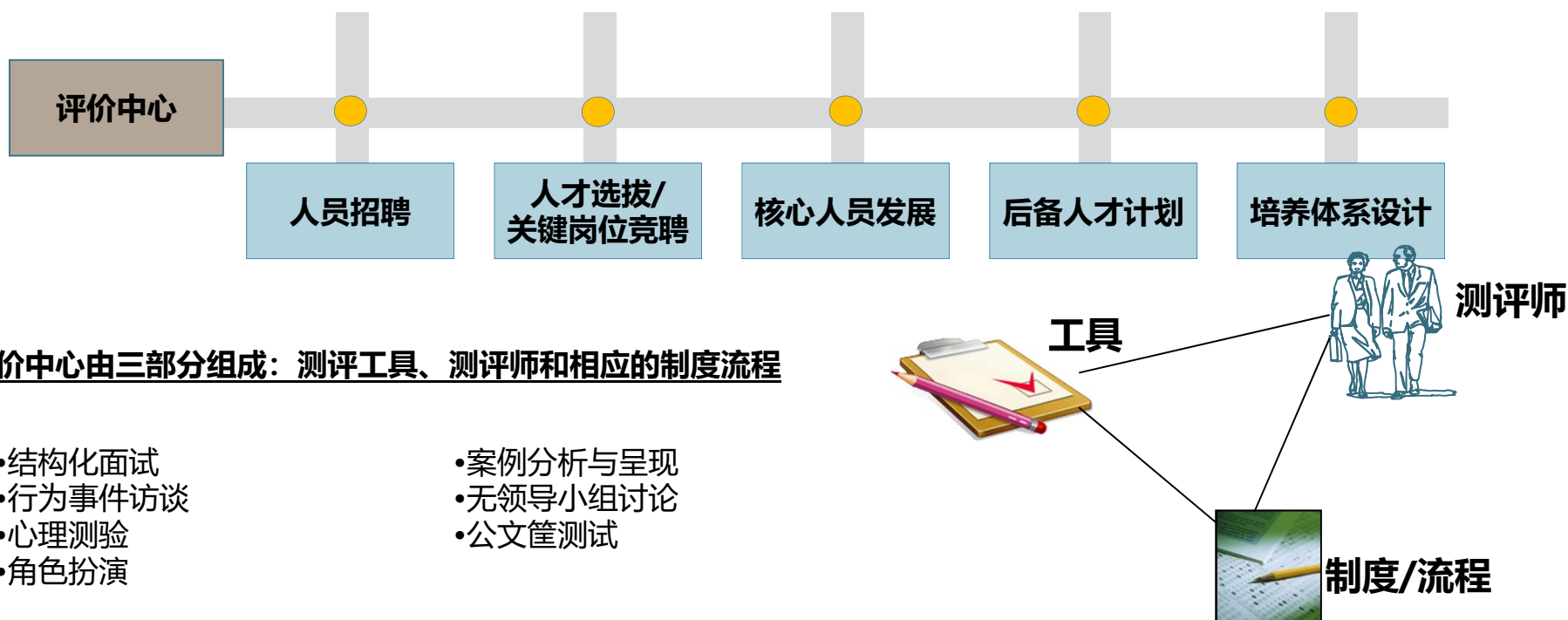
## 评价中心是人才盘点的核心技术手段，通常具有高效度和信度，可用于人才需求规划、人才招聘、人才选拔和人才培养等各个模块

评价中心不是一个地点或者空间，而是一种测评过程和理念，它具有如下特点：

多技术、多方法；以情境模拟技术为主，辅以访谈、测验和多角度评估；

多个测评师参与；测评多个对象；基于多个测评师一致的反馈形成测评报告

多种测评方法的应用尤其是情境模拟技术的应用是评价中心测评效度高的主要原因。多个经过培训的测评师同时参与可以有效地克服由单一测评师参与带来的偏差



## 目录

I. 对人才盘点与测评的理解

II. 实施步骤



## 人才盘点操作步骤：

## 工作流程与内容

人才现状盘点

继任目标设定

## 重点工作内容

- 1.根据人才测评情况和评审报告，盘点关键岗位人才的准备度；
- 2.盘点关键岗位的后备梯队，撰写关键岗位后备人才计划；
- 3.总结人才盘点信息，内部讨论确认，并绘制人才地图。

## 关键产出

- 1.《关键岗位人才地图》
- 2.《关键岗位人才后备计划》

## 双方配合

KeyLogic项目组

- 设计人才盘点方案
- 发送测评通知邮件
- 管理测评过程
- 绘制人才地图
- 撰写人才后备计划

XXXX公司项目组

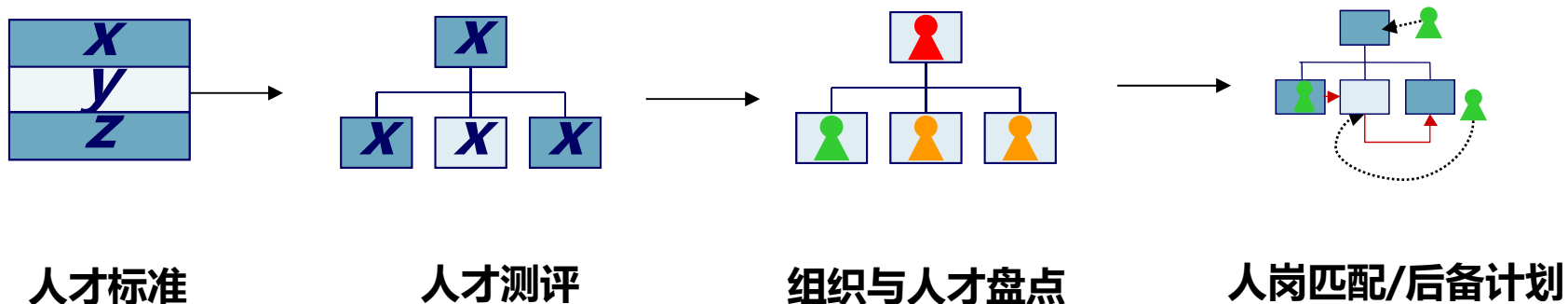
- 参与人才盘点方案的讨论
- 收集关键岗位人才的职业履历
- 收集关键岗位人才近两年的业绩数据
- 参与相关人才地图的讨论，确认相关工作成果



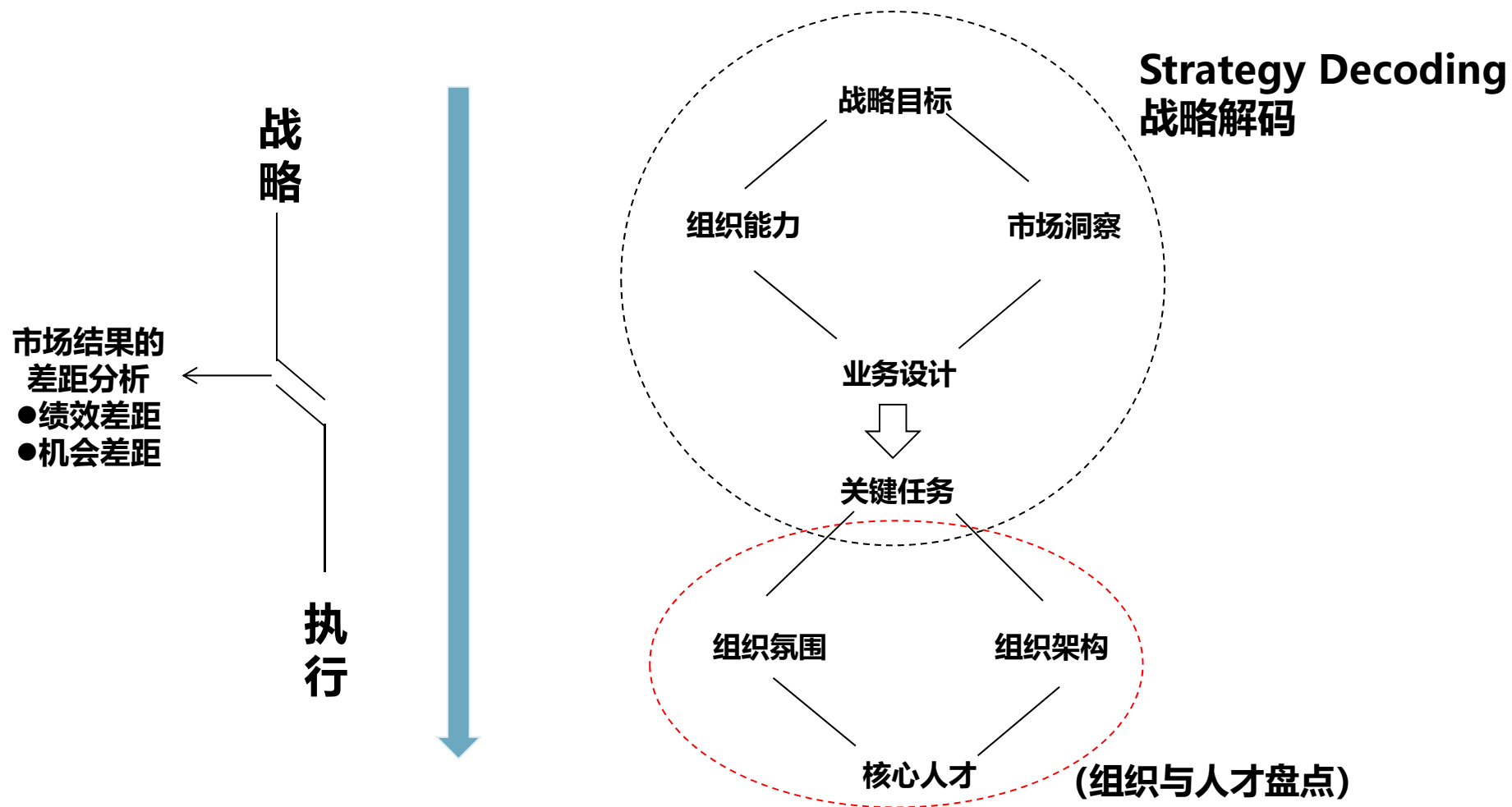
## 关于人才盘点

人才盘点是指以组织发展战略为出发点，为保障战略有效落地，公司或业务单元对本组织关键岗位的人员储备情况进行梳理、评估，从而形成组织在下一个阶段对人才选拔、任用、培养等方面的策略与规划。该工具在全球500强的绝大多数企业中被广泛应用，是人才管理的核心工具之一。

人才盘点不仅仅是对人的能力盘点，同时也是组织在保障战略落地层面的有关因素的盘点，例如组织架构、组织氛围、人员配比等。因此，我们将把人才盘点的名称调整为组织与人才盘点（Organization and Talent Review, OTR）

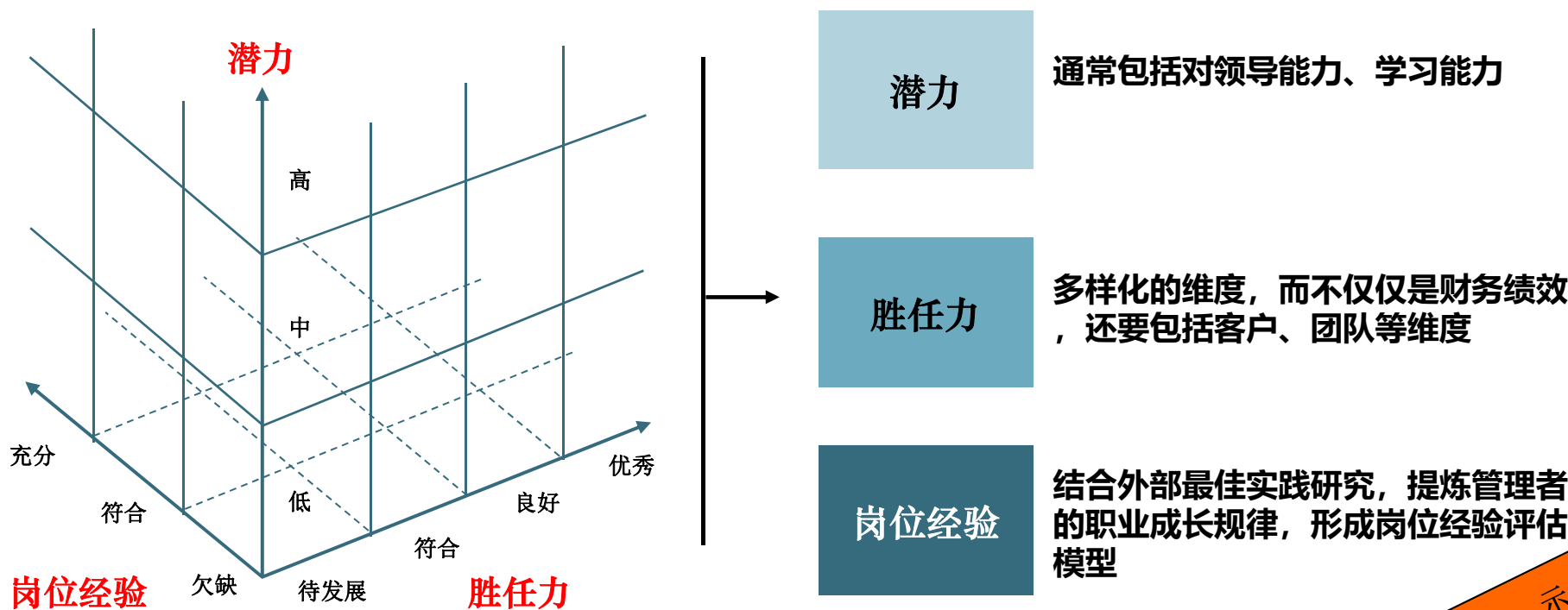


## OTR人才盘点的外部逻辑：从战略地图到人才地图

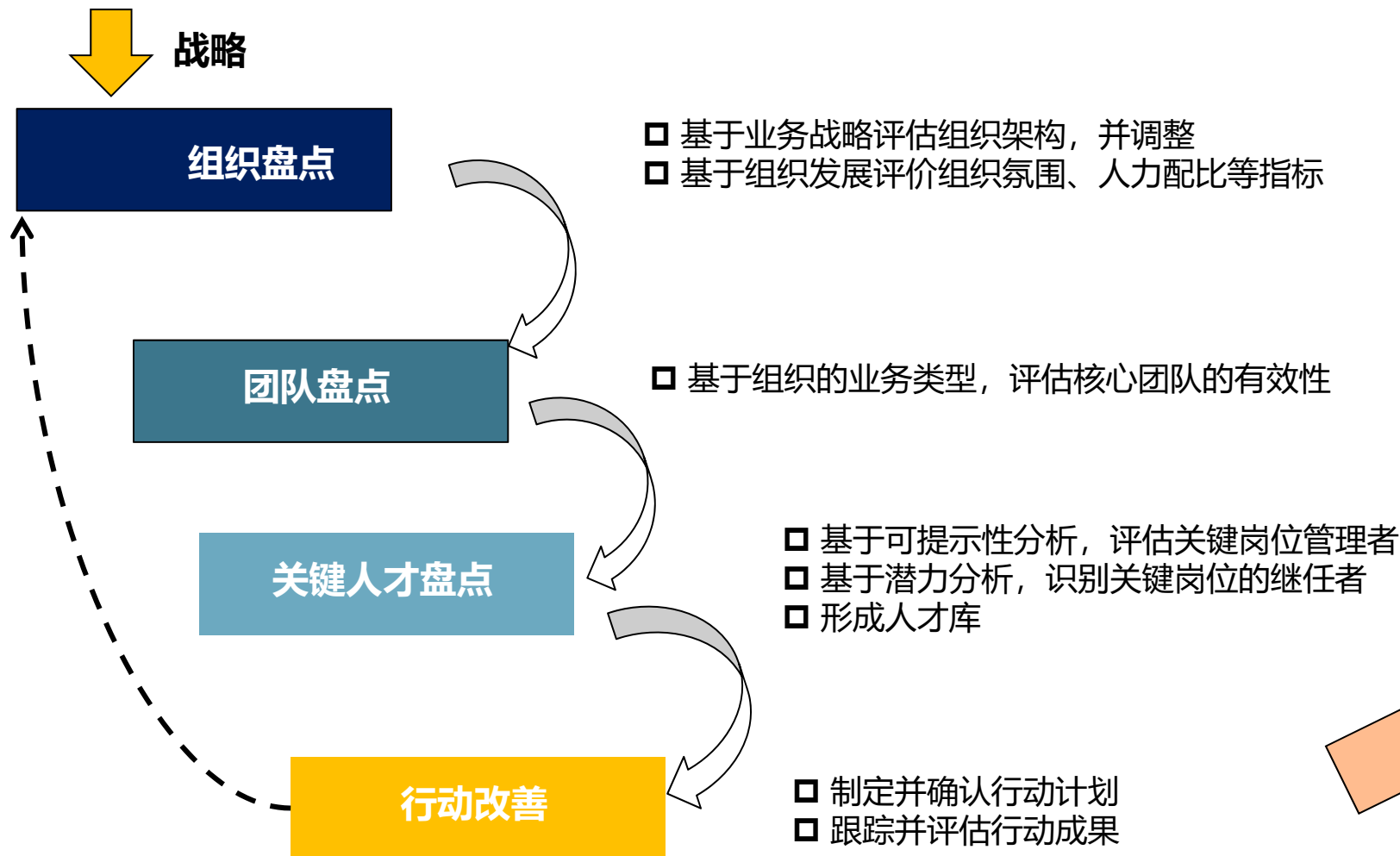


## 在胜任力模型的基础上，结合人才测评数据，从潜力、绩效和岗位经验等维度制定人才盘点标准

评估的3P模型：Performance(绩效行为、胜任力)、Position(岗位经验)、Potential(潜力)



## OTR的内部逻辑：从组织效能到个人效能

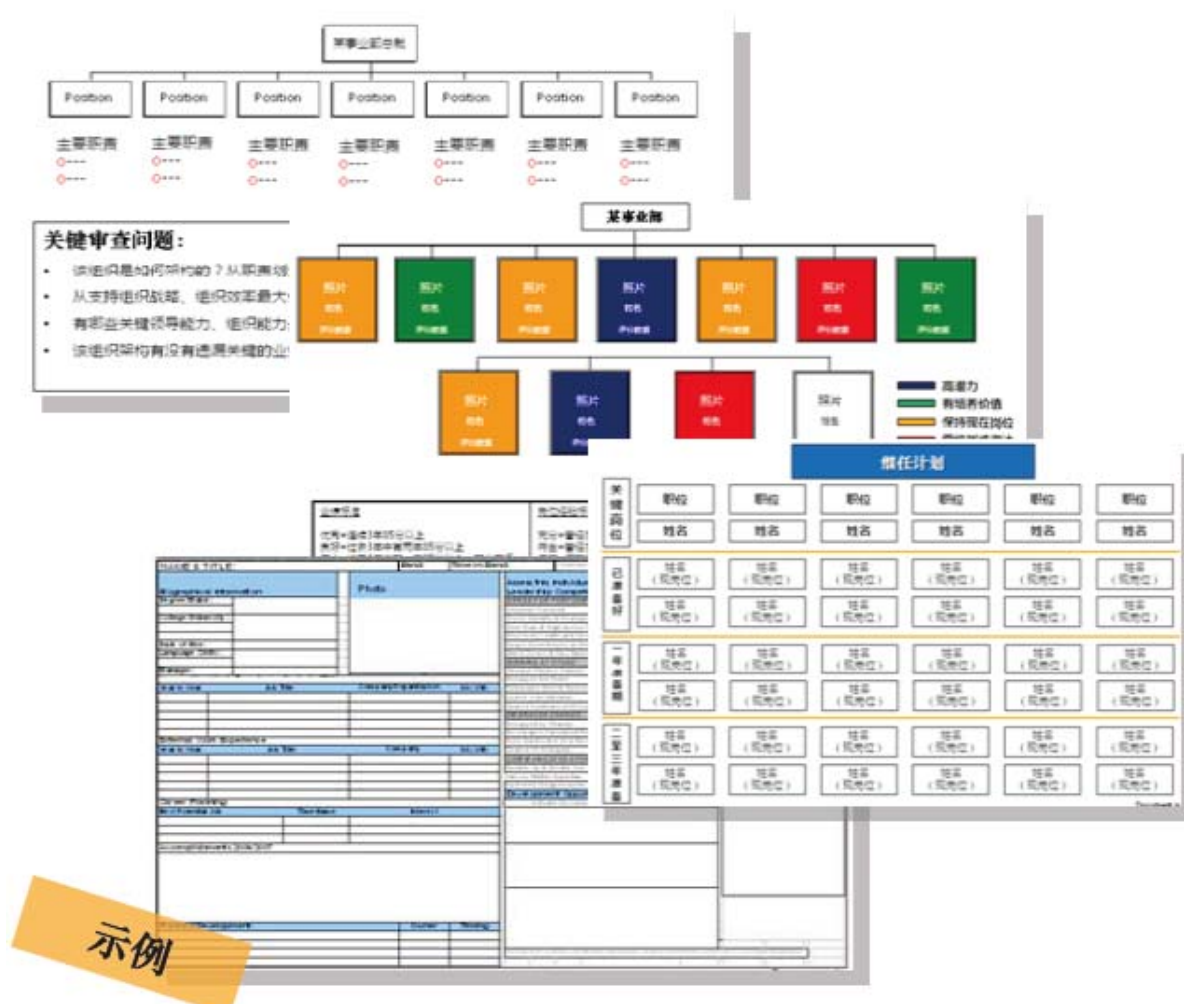


## 为了会议的高效和准确，配合盘点流程，需要设计一套完整的工具

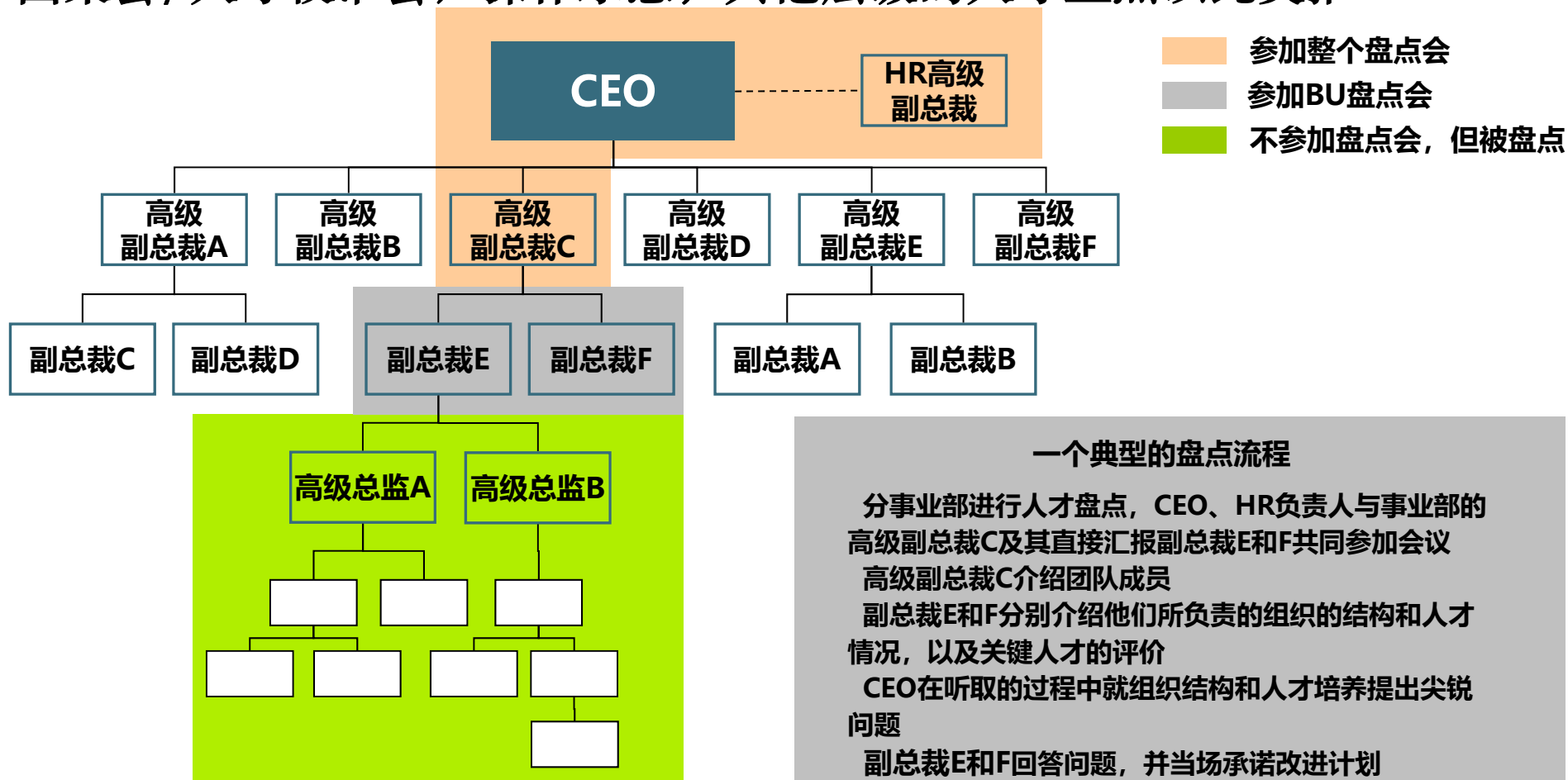
提供一套模版，帮组管理者审查所负责的组织和人力资源部门，解决以下核心问题：

- 1、组织的质量问题。从战略、效率、层级等角度。
- 2、以灵活/多样化的方法帮组管理者评估所辖人员的业绩、潜力和经验。
- 3、每一层级是否都有后备？高潜人才有哪些？
- 4、关键人才的职业发展计划？
- 5、实施职业发展计划

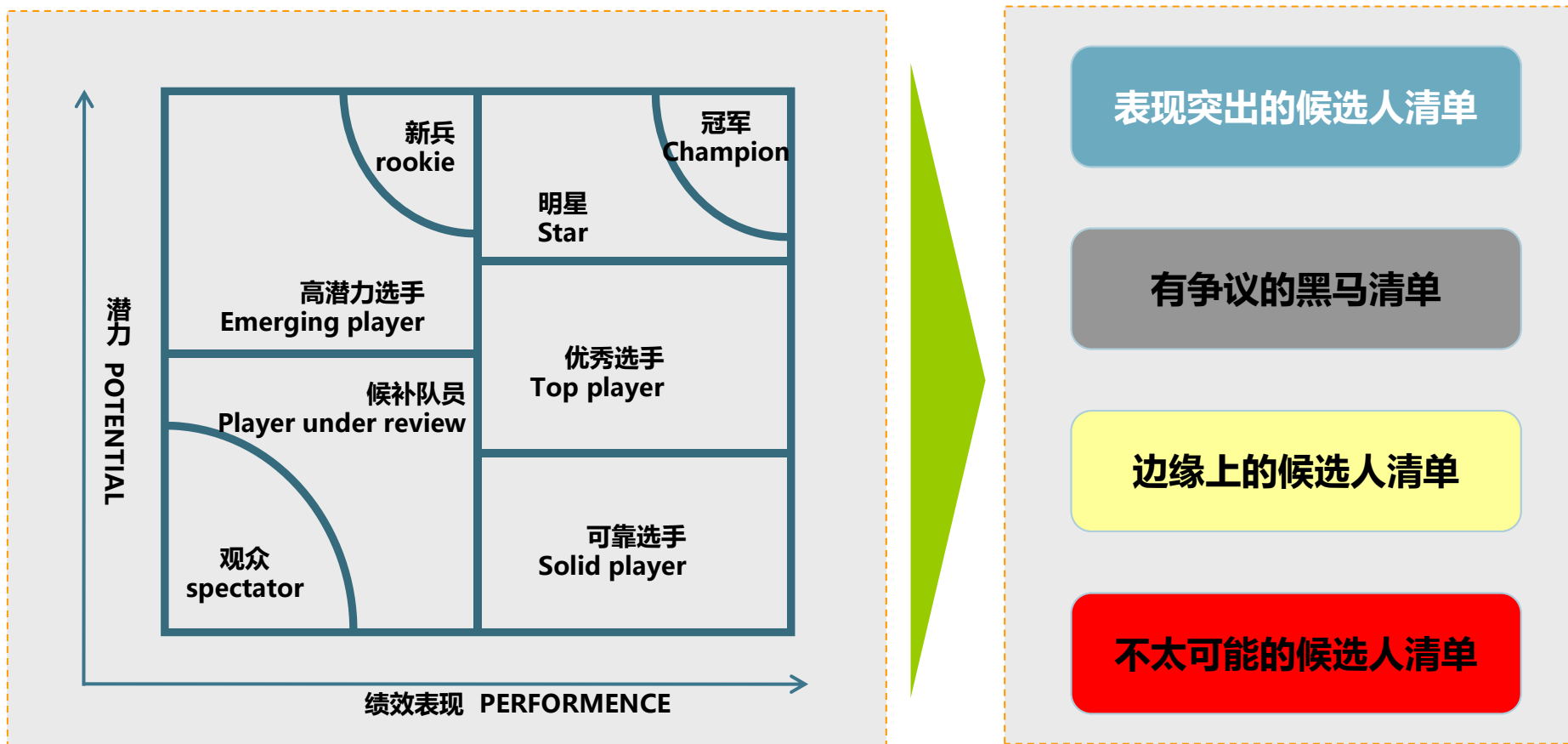
示意



示例：这是一个以高级总监为盘点对象的典型人才盘点会（或称人才圆桌会/人才校准会）操作示意，其他层级的人才盘点以此类推



盘点后，根据达成的共识，对关键人群的能力进行再对比，并采用与评价标准一致的九宫格模式筛选候选人，形成分层人才库





同时，设计对有潜力的候选人进行人岗匹配度分析的工具，这些分析都将作为辅助材料为确认继任计划提供支撑

业绩评估

	没有达成	达成	超额达成
业绩综合评分			⊗
业绩指标1			×
业绩指标2			×
业绩指标3		×	×
业绩指标4			

素质评估

	未达到岗位要求	达到岗位要求	超越岗位要求
素质综合评分		⊗	
素质指标1		×	
素质指标2			×
素质指标3	×		
素质指标4		×	
素质指标5		×	

目标岗位：集团营销总监

匹配维度

任职资格

领导力素质

总体人岗匹配程度

姓名	专业知识	工作经验	以往绩效	大局观	团队领导	市场意识	沟通协调	客户服务意识	合作精神	组织意识	
后备A	●	●	○	●	●	○	●	●	○	●	●
后备B	●	○	●	●	●	○	○	○	●	○	○
后备C	●	●	●	○	○	○	●	●	●	●	○
后备D	○	○	●	●	●	○	●	○	○	○	○
后备E	●	○	●	○	●	○	○	●	○	○	○

●

作好准备

该人才在此维度上已经达到目标岗位的要求。

○

尚需培养

该人才在此维度上与目标岗位要求有一定差距，但通过一年左右的培训发展，能够达到目标岗位的要求。

○

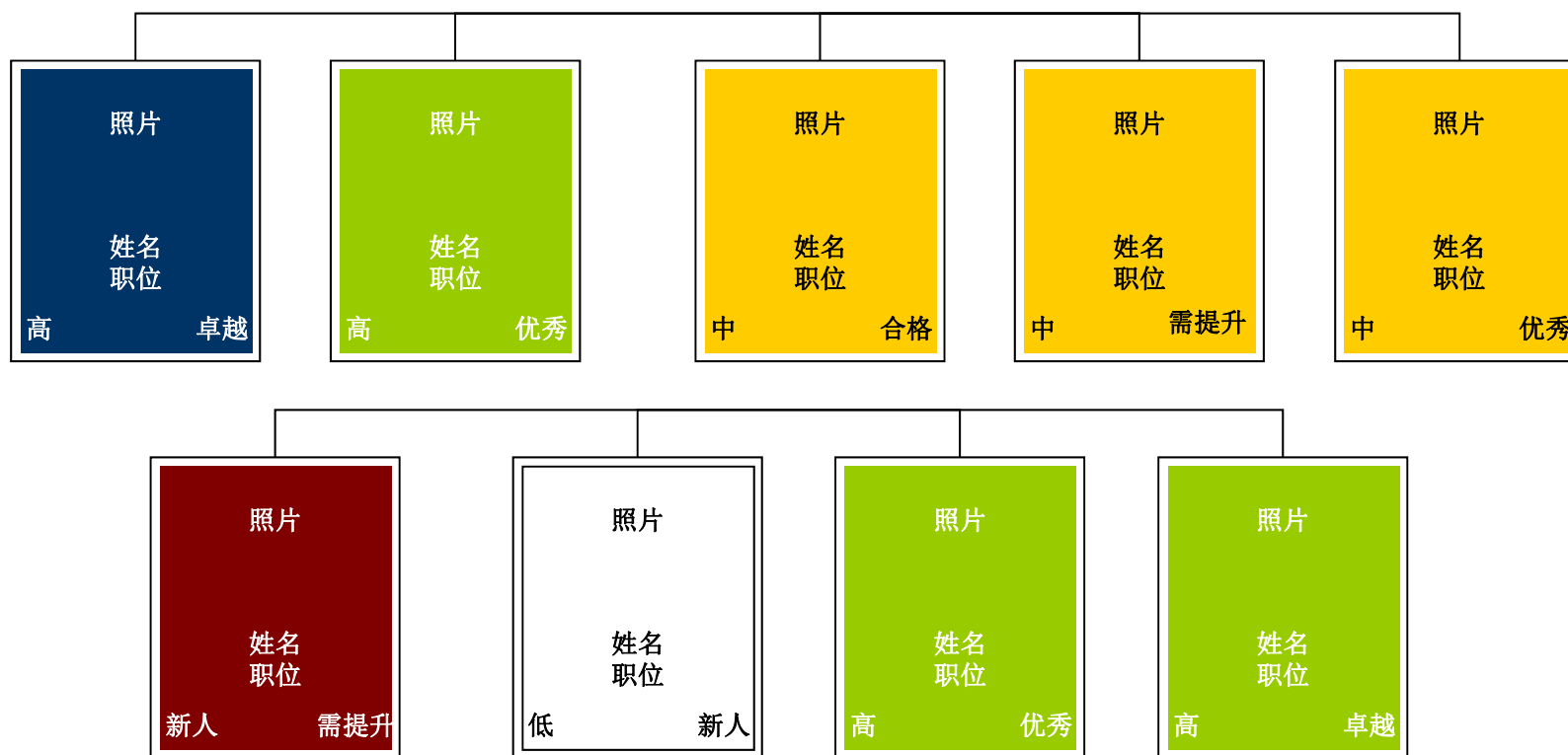
较难胜任

该人才在此维度上和目标岗位要求有较大差距，需要长时间的培养才有可能达到目标岗位的要求。

示意

## 人才盘点

## 据此绘制人才地图



## 可提升性评价 (Promotability)

- 高潜力
- 可提升
- 平稳
- 不胜任
- 新人

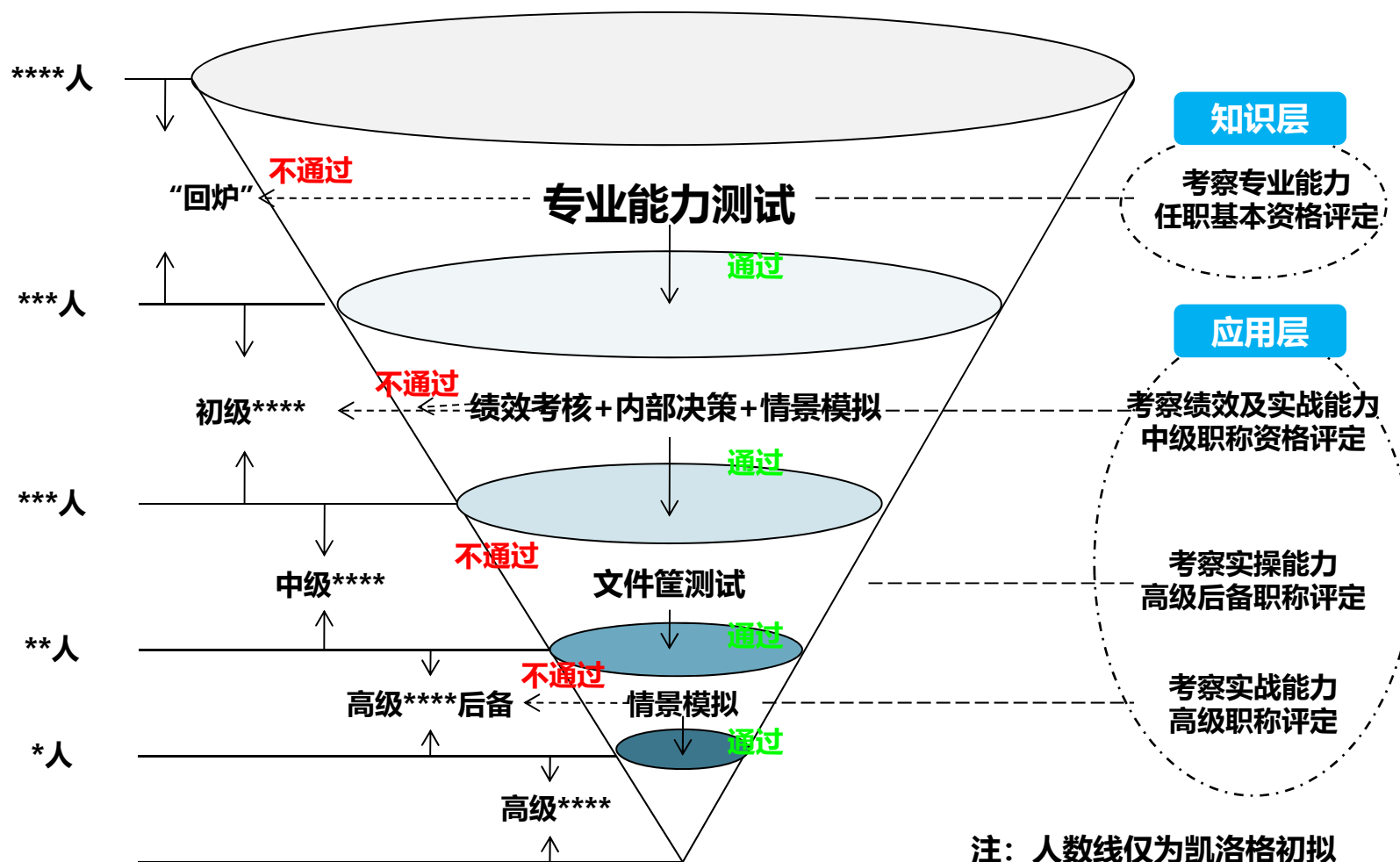
## 绩效评价(Performance)

高= 优秀的业绩，总是超出期望  
 中 = 符合要求的业绩，持续达到业绩要求  
 低=没有能够达到期望，需要进一步提升

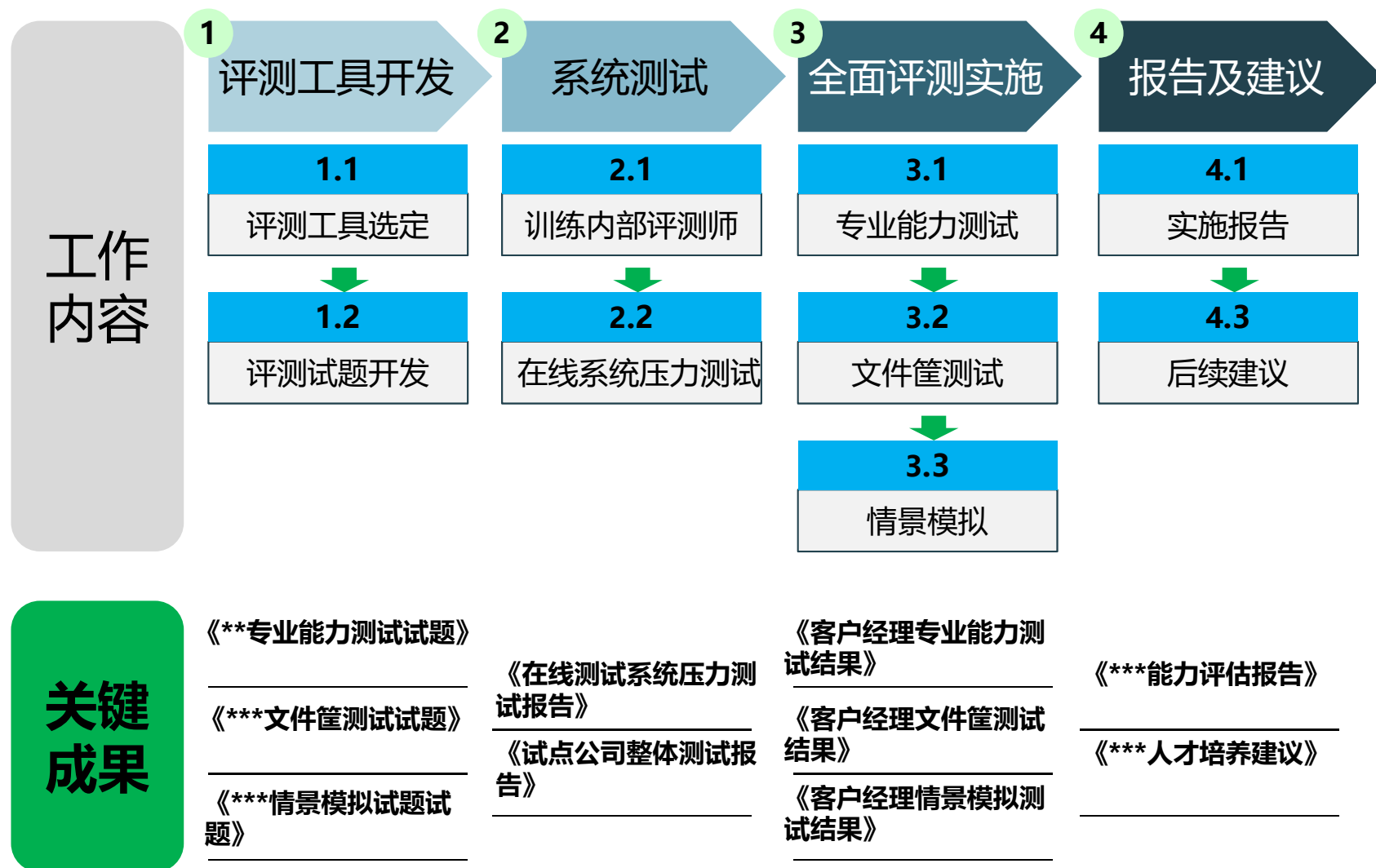
## 领导能力评价 (Leadership)

- 4 - 卓越
- 3 - 优秀
- 2 - 合格
- 1 - 需提升
- 0 - 新人

## Keylogic way :分阶段、分工具 “漏斗式” 的立体化方式进行关键人群的能力测评



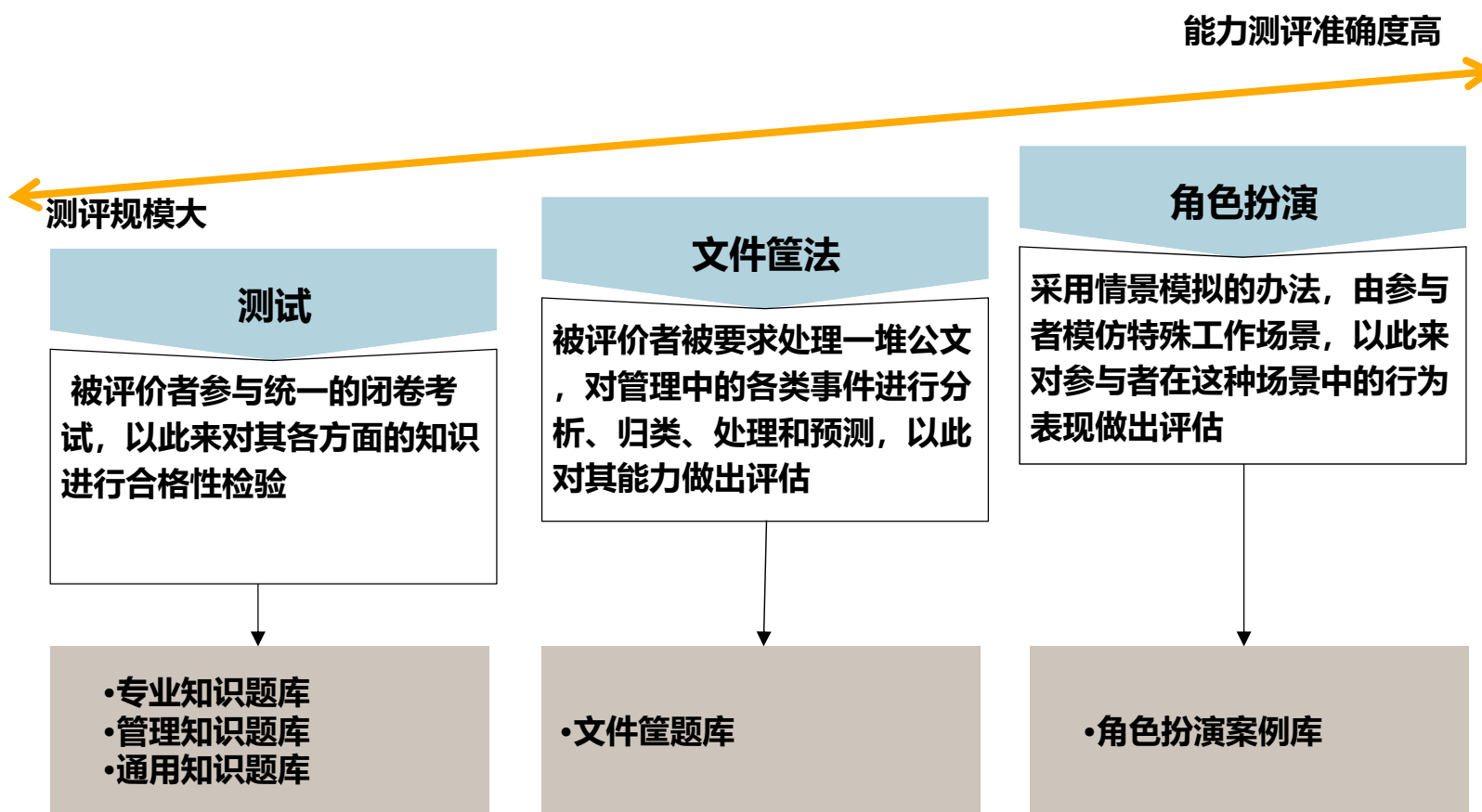
项目将通过以下几个步骤实现人才测评的目标：



根据keylogic对测评模块的核心理念并根据\*\*\*\*\*能力考察情况，拟选定“专业试题”、“文件筐”、“情景模拟”三大评测工具

评测目标	评测工具	评测形式	工具说明
•*****知识技能入门级测试	•专业试题	•在线测试	•精度较低 •适合于大规模的能力评估
•*****实操能力文字表达测试	•文件筐	•现场统考	•精度较高 •适合于较大规模的能力评估
•*****实操能力现场发挥测试	•情景模拟	•角色扮演	•精度高 •耗时长，投入多，适于小范围能力评估

## 凯洛格将与\*\*\*\*\* (客户业务部门) 共同进行测试题库的设计



对每一套试题进行反复多次验证性内测，以确保测试题目能有效反映受测人员能力水平

从评测的“公平性”和“可操作性”的设计理念出发，凯洛格在全员专业能力评测阶段采取在线测试，由于同时测试人数众多，基于可能出现的系统奔溃情况，在测试实施前凯洛格将对在线系统先进行**压力测试**

在线系统压力测试纬度：

- 服务器网络环境
- 服务器负载

压力测试样本抽取：

- 地点选择：全区各市
- 运营商选择：全部
- 用户数设计：线性区间
- 关键变量选择：  
页面上传/下载时间  
点击率  
平均下载耗时  
平均上传耗时

示例

	地点	运营商	测试IP	下载/上传时间 (ms)	
				A	B
服务器网络 环境测试	.....	电信	122.243.223.45	1.34	1.42
		电信	221.231.109.32	2.53	2.65
		电信	221.231.109.38	3.23	3.21
		电信	221.231.109.42	3.97	3.97
	.....	电信	218.58.204.189	2.13	2.09
		联通	120.32.112.67	2.32	2.45
		电信	218.58.204.182	2.01	1.98
	.....	电信	187.32.109.22	3.21	3.02
		电信	187.32.109.28	2.98	2.87
		移动	61.213.87.98	4.68	3.56
服务器负载 测试	.....	网通	210.209.136.21	1.21	1.32
		网通	210.209.136.29	2.47	2.76
	用户数	持续时间	Hits	TTFB Avg	TTLB AVG
	20	30s	88082	0.21s	0.23s
	50	20min	4403388	1.09s	1.31s



在专业能力评测实施方面，凯洛格将会以在线形式全区同时实施，确保数据真实性

评测形式	评测对象	参与角色	职责说明
<ul style="list-style-type: none"><li>• 在线测试</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全体*****</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• *****</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 评测进度把控</li><li>• 协助评测实施</li><li>• 关键结果审议</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• 凯洛格</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 评测过程监控</li><li>• 评测系统维持</li><li>• 评测结果分析</li></ul>

在文件筐评测实施方面，凯洛格将协助\*\*\*\*\*以现场统考的形式实施，并进行后期答卷评分

**评测形式**

- 现场统考

**评测对象**

- \*\*\*\*\*

**参与角色**

- \*\*\*\*\*

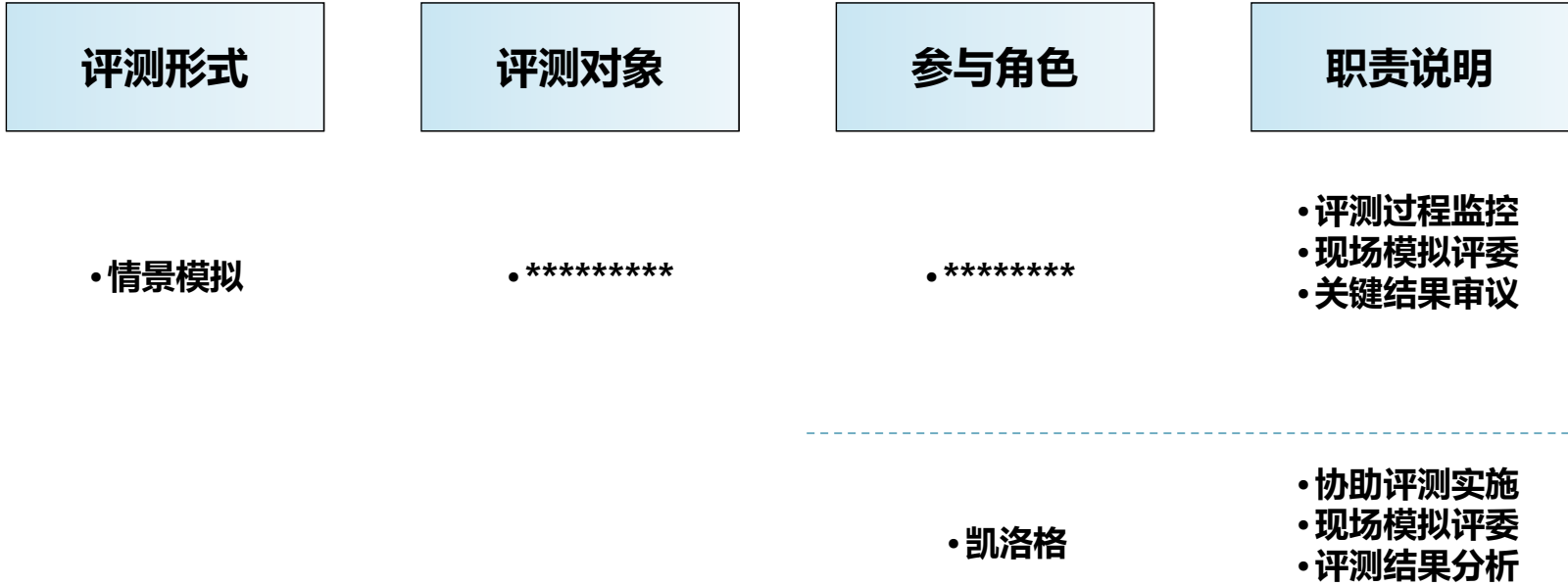
**职责说明**

- 评测进度把控
- 协助评测实施
- 关键结果审议

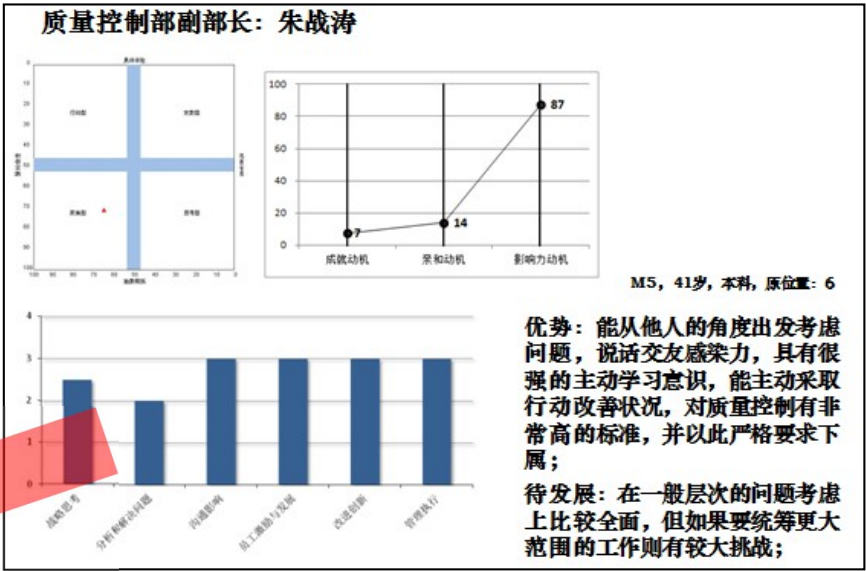
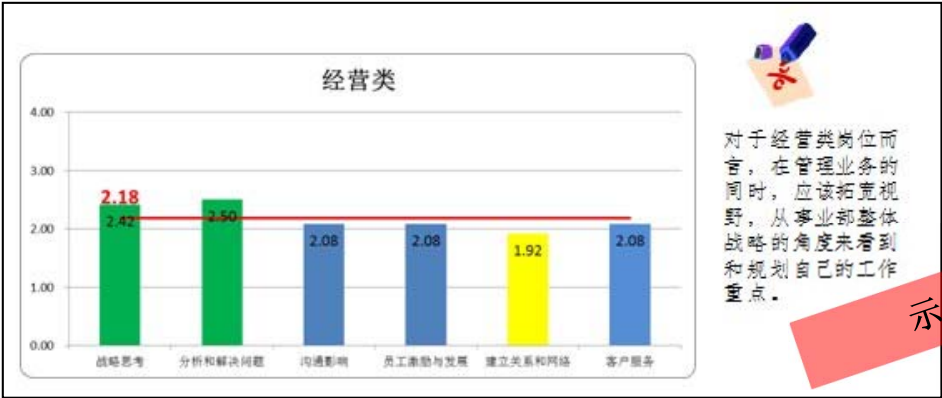
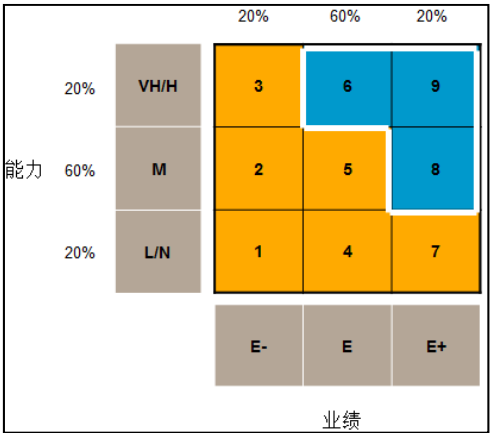
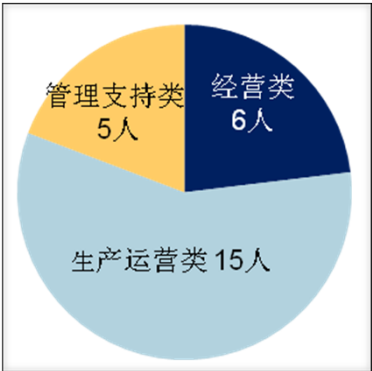
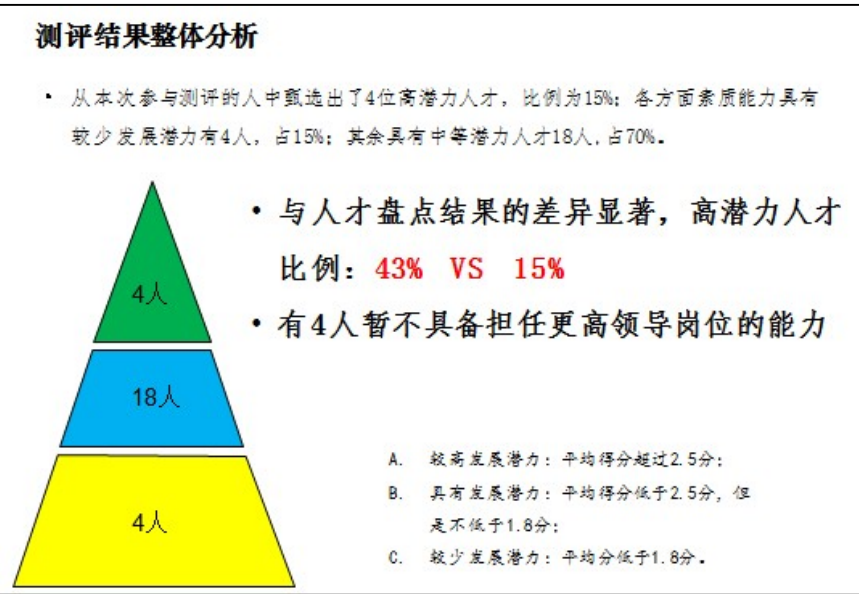
- 
- 凯洛格

- 评测过程监控
- 学员答卷评分
- 评测结果分析

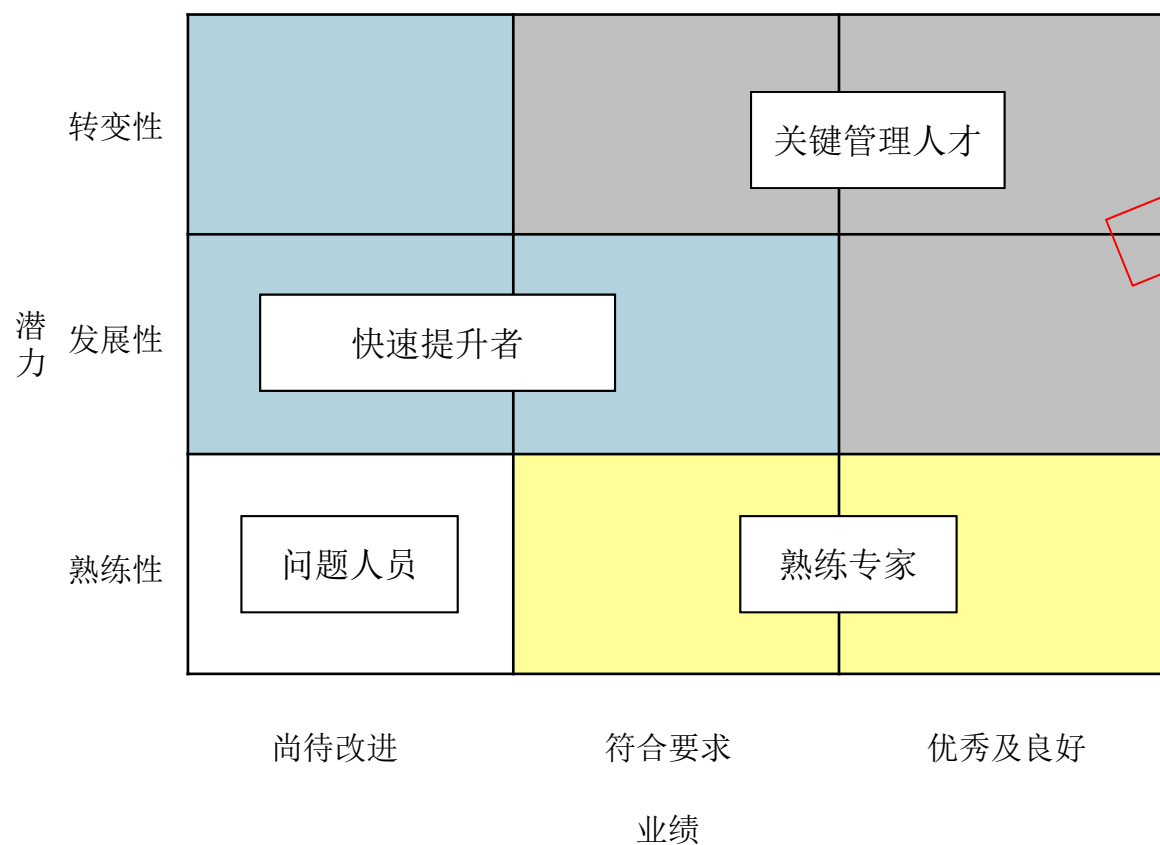
在情景模拟评测实施方面，凯洛格将提供行业专家与\*\*\*\*\*共同作为评委，给予高级\*\*\*\*群体最准确的评价



在测试结束后，凯洛格将撰写\*\*\*\*测评人才评估报告



## 并对关键人群进行人才梳理、排序，得出\*\*\*人才库 (Talent Pool)



关键管理人才：

- 1.
- 2.
- 3.

快速提升者：

- 1.
- 2.
- 3.

熟练专家：

- 1.
- 2.
- 3.

问题人员：

- 1.
- 2.
- 3.



职场成长社  
伴你每天成长一点点

