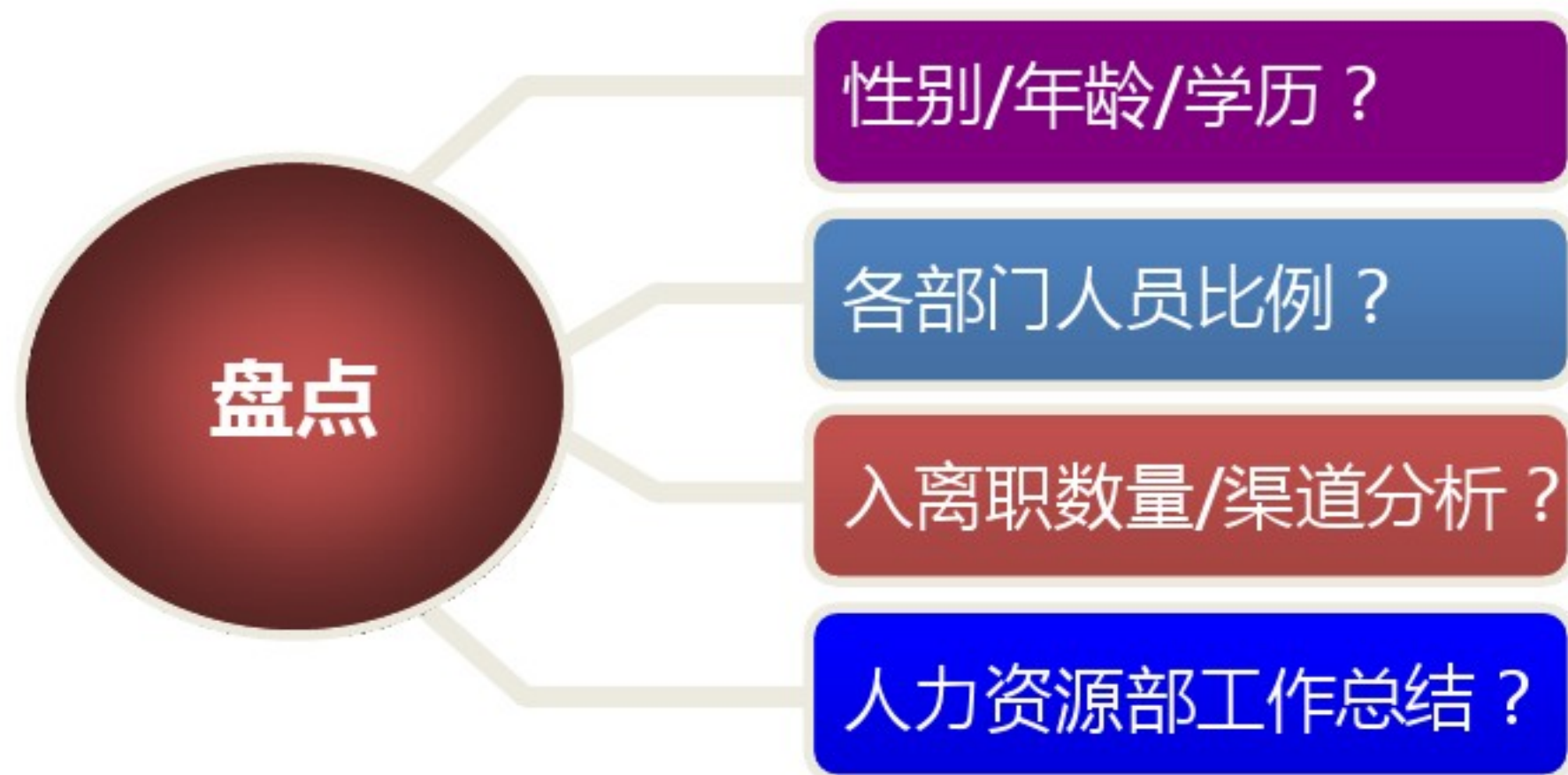


# 4招搞定年度人力资源盘点

# 人力资源盘点要盘什么？



# 老板眼中的人力资源盘点



# 为啥要做人力资源盘点

- 现有人力资源状况能否满足预期业绩实现？
- 搞定核心层/剥离淘汰层
- 匹配人力资源工作重点和策略



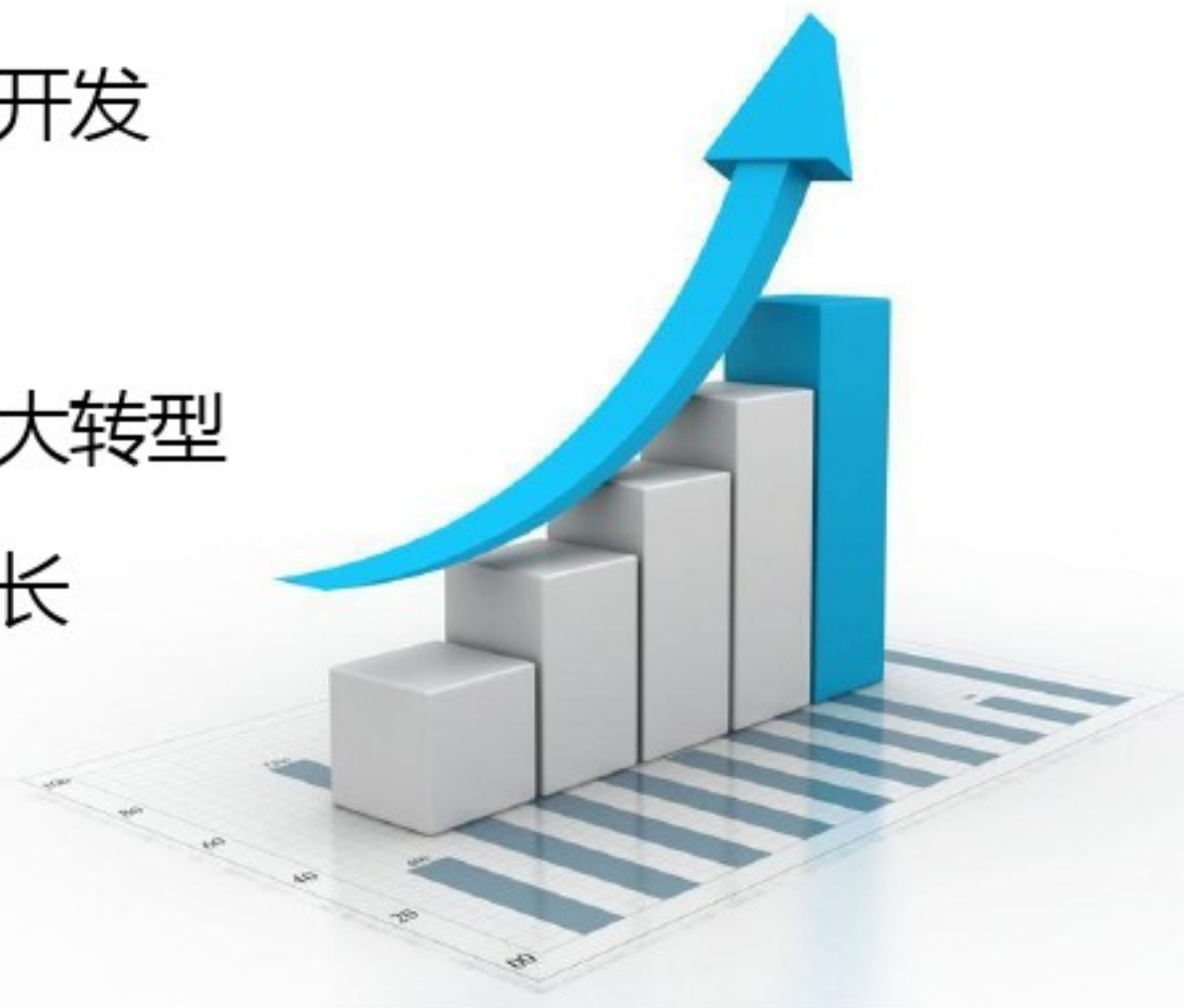
# 有效实施盘点的三个步骤



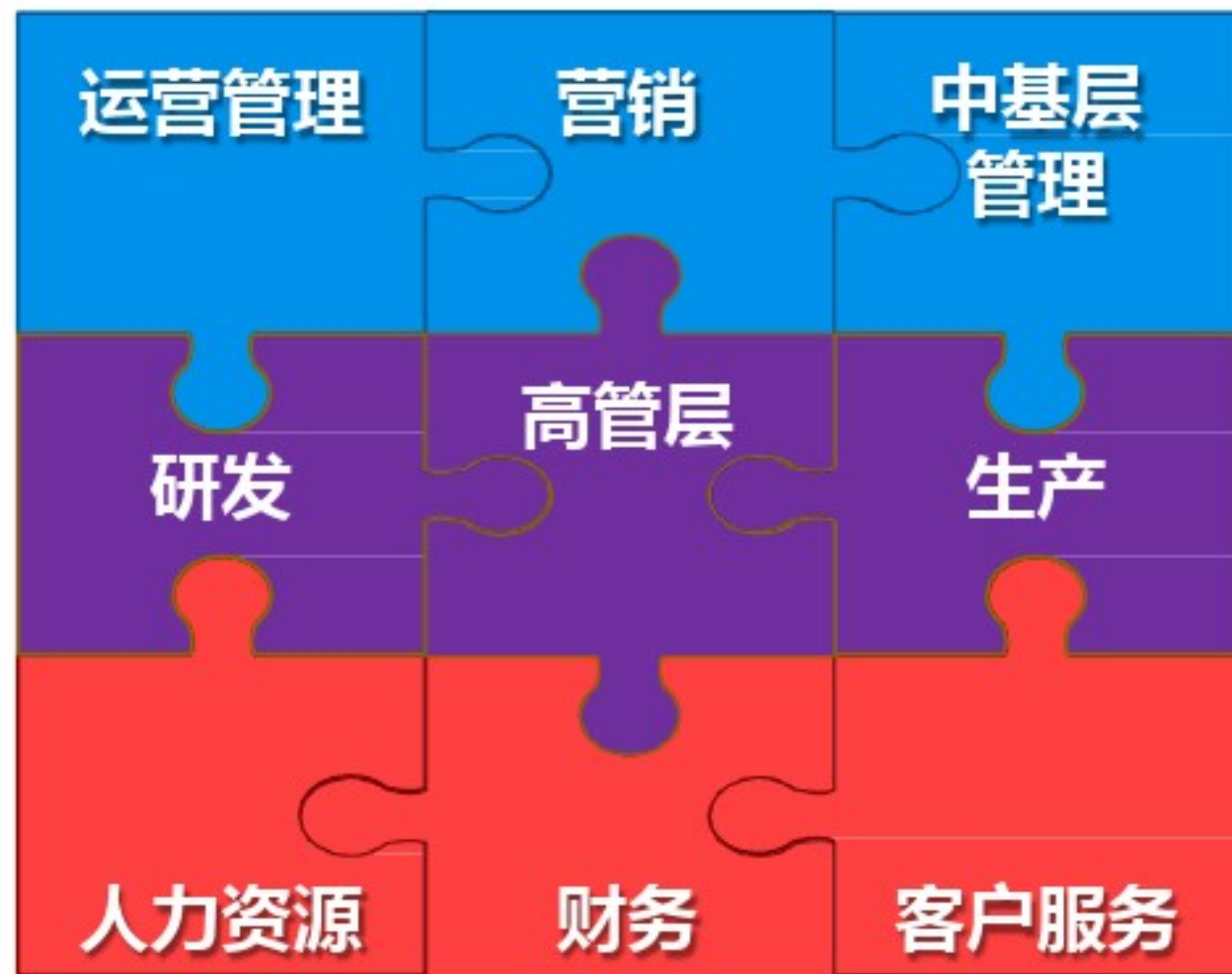


# 业绩预测

- 原有业务增长
- 新业务区域开发
- 新产品开发
- 服务模式重大转型
- 业绩目标增长



# 梳理核心岗位



# 设计盘点维度





# 基于实际成果和效果的业绩评价



- 没有结果的过程是垃圾
- 没有过程的结果是放屁
- 没结果的员工只是磨洋工
- 没效果的员工只是挣点工资

# 年度业绩评估方法

---

- 销售：业绩对比/年度业务计划编写与评估
- 非销售/管理人员：述职/360评价
- 保证有效性：
  - 用excel/不用ppt
  - 成立专门评价小组（客观/公正）
  - 数据说话
  - 预防“假性业绩”

# 业绩评估结果的三个等级

述职

360

数据稽核

面谈核实

**优秀** 远远超出平均业绩水平/未来年度 预期业绩优秀

**及格** 达到平均线/不好不坏/有明显业绩

**不及格** 平均线以下/没有达到预期目标

# 设计基于核心价值观的评估机制

- 道不同不相为谋！
- 公司有明确价值观是评价前提
- 主管评价/随时评价/综合评价

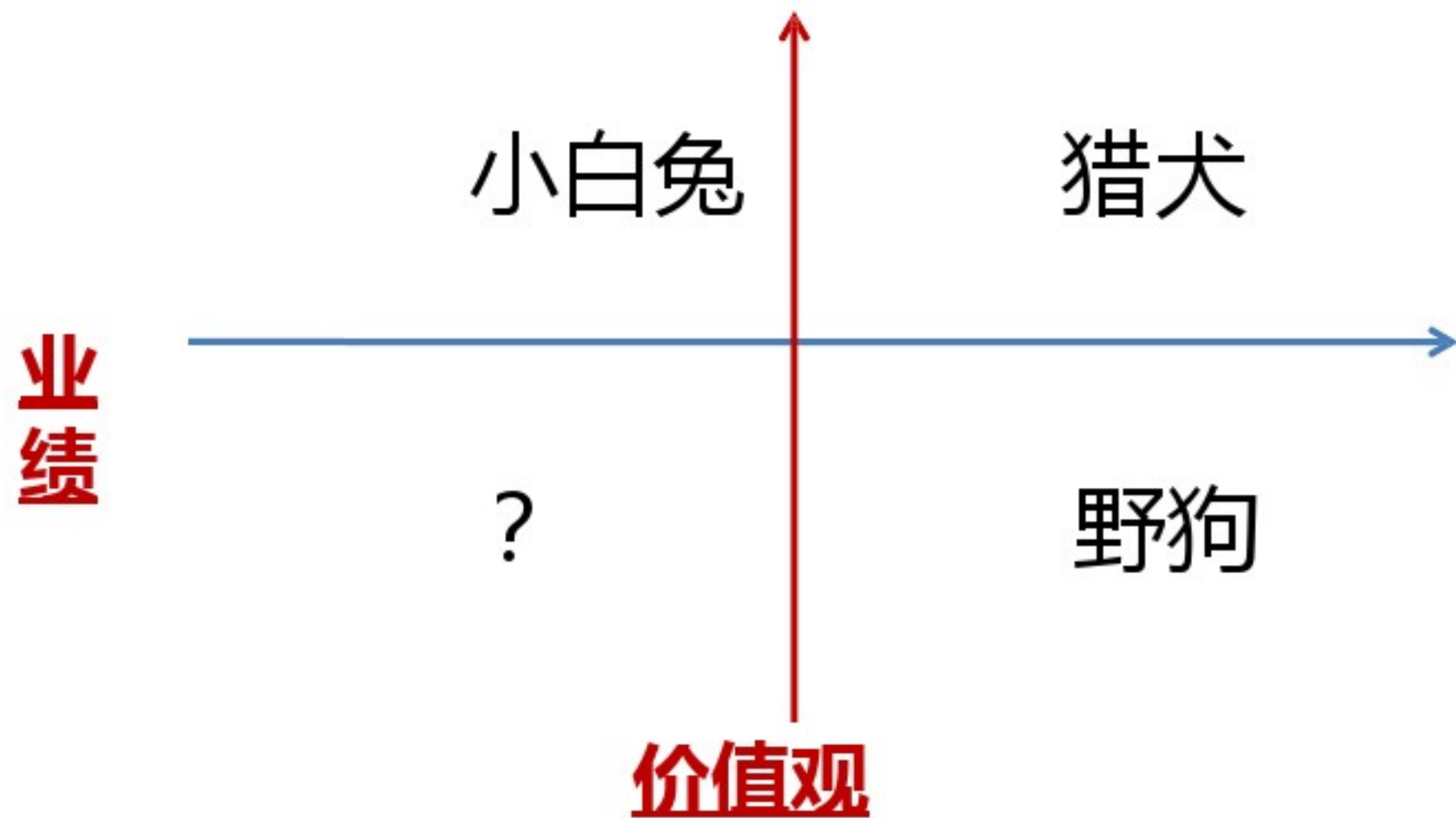


# 设计价值观评估方案并实施

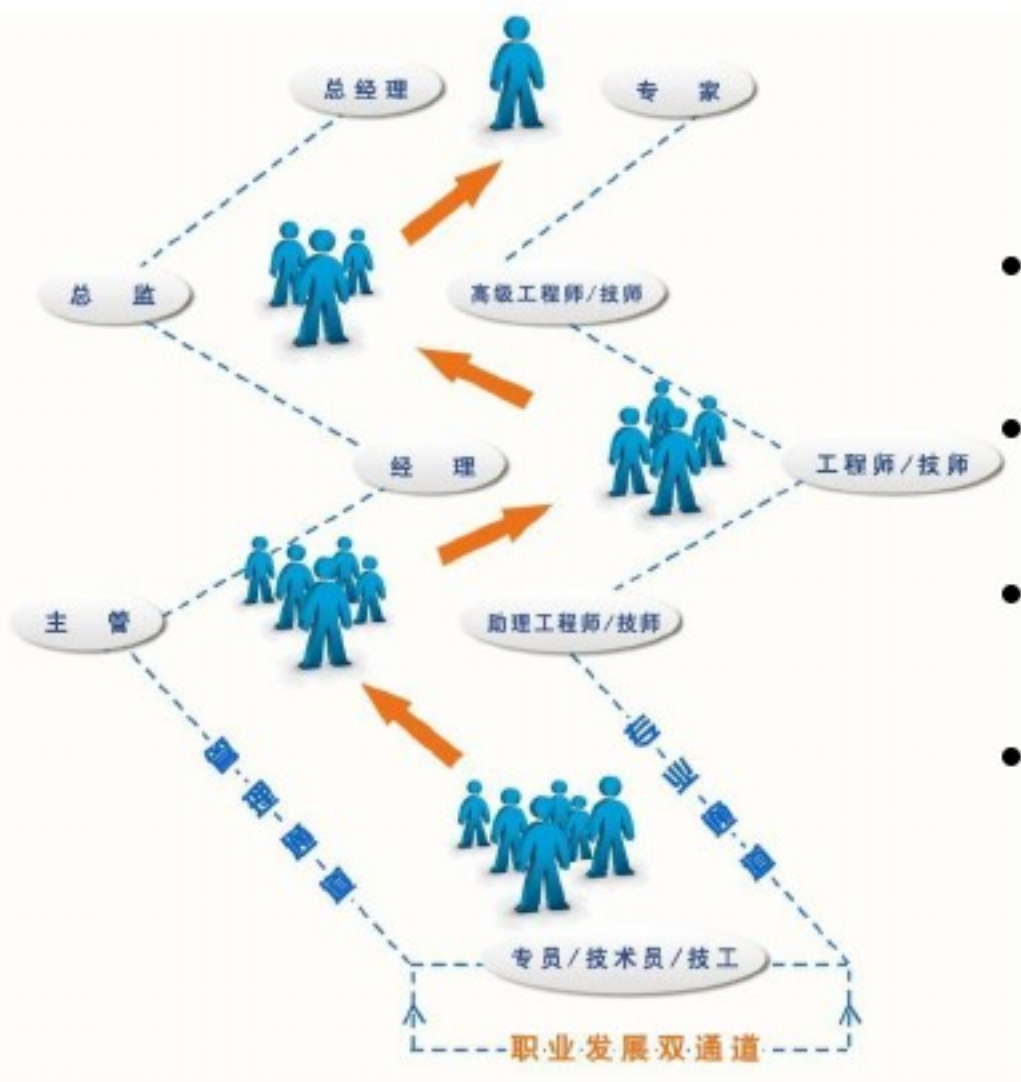
价值观	评分	意见
<b>客户第一</b>		
坚持深入去发现用户真正的困扰设身处地的为客户着想，并通过创造性的方法、产品和服务去帮助用户成功		
面对用户的问题和需求不轻易说不，找替代的解决方案		
<b>结果导向</b>		
以积极心态去面对工作和目标，在困难面前永不放弃		
对于理想和目标保持正向思维，不谈如何做不成，不找借口		
抓住工作的重点，分清事物的轻重缓急，做事有目标和计划，始终坚持结果		
<b>诚信坦诚</b>		
言行一致，说过的话一定要做到，言必行，行必果。		
坚决杜绝侵占公司资源或利用公司资源牟取私利；坚决杜绝利用工作之便，以任何方式（现金/物质）接收贿赂或回扣		



# 业绩与价值观员工分类



# 设计专业能力评估机制



- 专业知识+工具+关键行为
- 建立标准
- 设计评估机制
- 依据贡献评定

# 员工工作动机评价

---

- 出勤率/加班
- 周报/日报的发送及时和完整
- 人格匹配
- 工作主动性/责任心

态度决定一切！！！！

# 人格匹配盘点

序号	部门	岗位	*1	*2	*3	*4	*5	*6	*7	*8	*9
1	党群部	总经理	4	5	5	6	6	3	3	4	7
2	工会	工会副主席	9	9	11	6	7	6	10	9	7
3	人力资源部	总经理	6	7	7	4	3	8	10	7	8
4	综合部	总经理	12	7	9	7	9	9	10	6	8
5	财务部	总经理	5	4	7	4	5	3	9	5	9
6	网络部	总经理	6	7	10	3	8	8	12	11	10
7	网络部	总经理助理	12	6	8	8	11	12	9	7	16
8	工程建设中心	总经理	5	6	5	3	4	3	5	11	3
9	市场经营部	副总经理（主持工作）	8	9	3	4	7	6	5	5	4
10	市场经营部	副总经理	5	4	5	5	5	8	7	5	5
11	市场经营部	副总经理	6	11	9	8	10	9	9	13	8

# 对不同能力等级员工分类及处理

## 超出岗位等级

- 任命更高职位
- 赋予更大职责权限
- 离开公司（态度有问题）

## 达到岗位等级

- 保留/针对性激励
- 业务能力更上一层楼
- 谈话（态度有问题）

## 未达到岗位等级

- 态度好差距不大培养
- 差距太大的要汰换
- 招聘补充！



# 推动盘点项目

---

- 与老板沟通方案
- 与VP沟通实施要点
- 关注核心部门/岗位
- HR自己要明白评价标准
- 勤汇报

# 与业务部门总监/总经理沟通

- 从业绩实现角度
- 不要当面直接指出部门人员能力的不足  
（部门总监的面子），要让他自己说
- 和老板沟通每个部门的问题和你的建议
- 让老板去和部门经理沟通

**达到目的是关键！**

# 三种员工处理

---

- 优秀：表彰/标杆/事件挖掘
- 达标：鼓励/团队建设
- 不达标：快速提升/干掉

# 设计人力资源策略和工作计划

---

- 聚焦核心问题
- 不超过三项策略和重点
- 聚焦最短短板/最大业务部门/中层管理
- 做透是关键

# 总结-回顾课程内容

---

---

---

---

---

---

---

