



人才盘点体系构建最佳实践

北森·赵小迪

1

人才盘点是风口

2

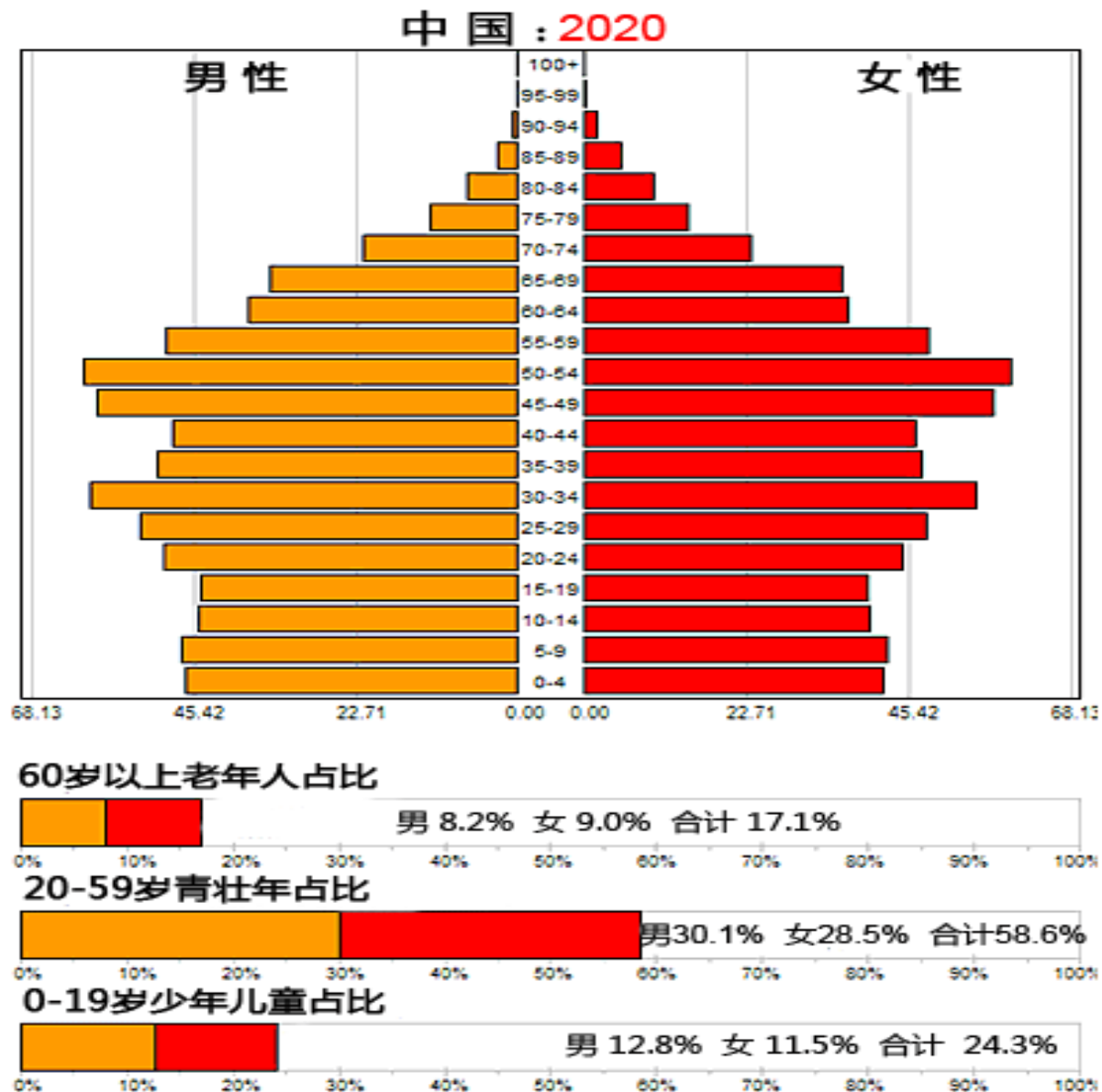
人才盘点工具箱

3

人才盘点结果的应用

全球人才供应的挑战

- 全球人口老龄化
- 中国经济的快速增长，对人才需求倍增
- 知识型员工的流失，导致公司知识的流失
- 明星员工、高潜员工的流失



我们面临的困难：

**人才
招募困难**

越重要的岗位，招聘周期越长、困难越大

**空降兵
难适应**

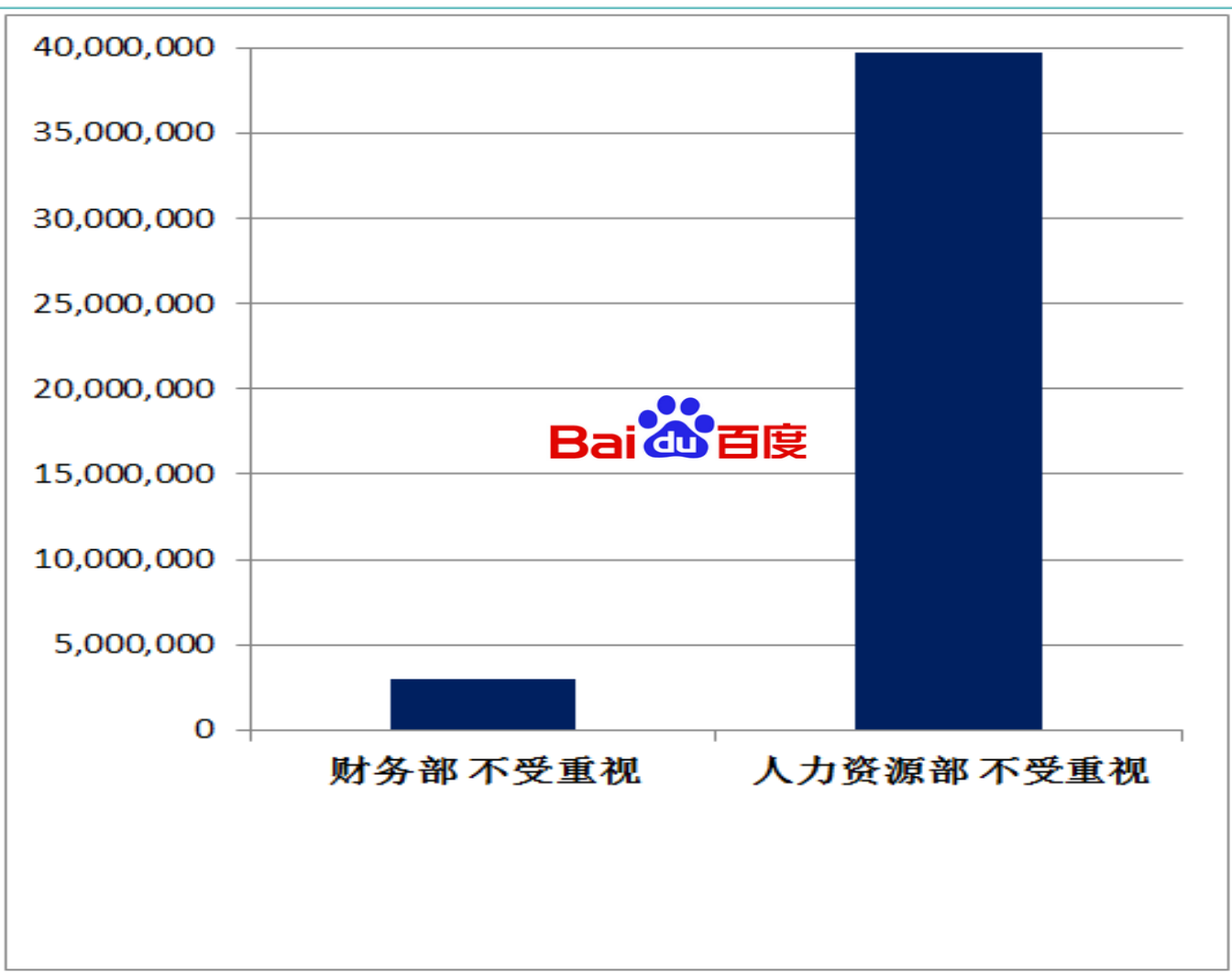
“空降兵”很难适应企业，忠诚度较弱

**人才
频繁流动**

缺少发展机会，优秀人才倾向寻找外部机会

企业的快速发展因此受阻

人力资源部如何提升组织价值



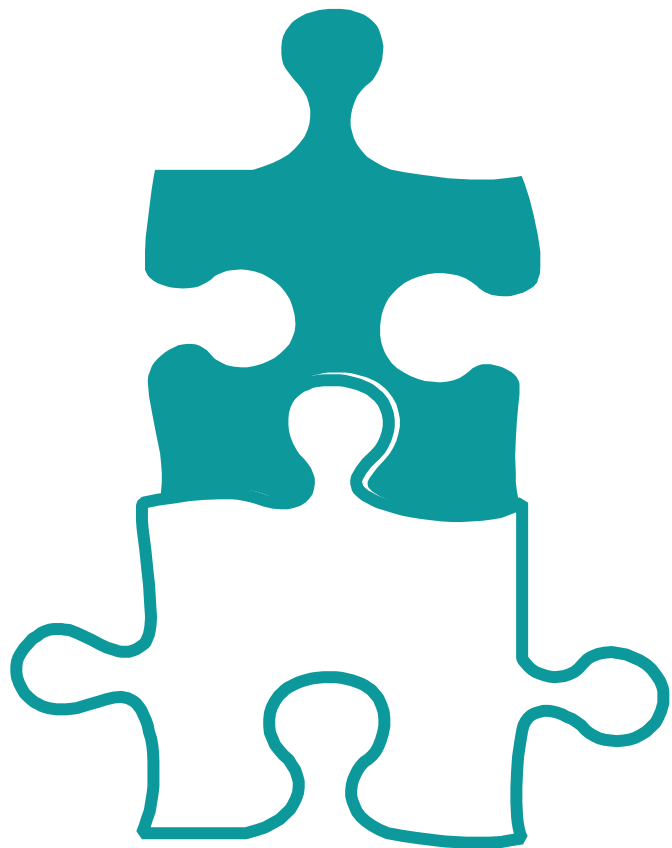
优秀的企业如何做？

GE家用电器部门总裁拉里.约翰逊于2001年宣布自己将离开GE，前往阿尔伯森担任CEO的时候，公司当天就宣布了他的继任者准备上任，并于同一天宣布了该部门各级人员的相应调动情况。

在电脑硬件激烈的行业转变过程中，**联想**之所以能够生存下来，在于联想通过人才盘点会议，让业务主管致力于发现、并培养公司所需要的人才



人才管理时代的人才理念



人才为先 people first

- 时间上，人员先于业务
- 资源分配，重点关注关键人才

人才经理 people manager

- HR是人力资源工作的协调者
- 业务经理25%的KPI与人才相关
- 业务经理参加《职业规划》课，规划自己和下属的职业发展

人力资源的重心正在转向人才管理

传统人力资源 VS 人才管理

传统人力资源

软件
合同
计划
制度
工资
eHR
考勤
薪酬
业绩

人才管理

素质模型
云计算
职业发展
教练
人才吸引
e-Learning
胜任力
提升
继任计划
领导力
培训
留任
沟通反馈

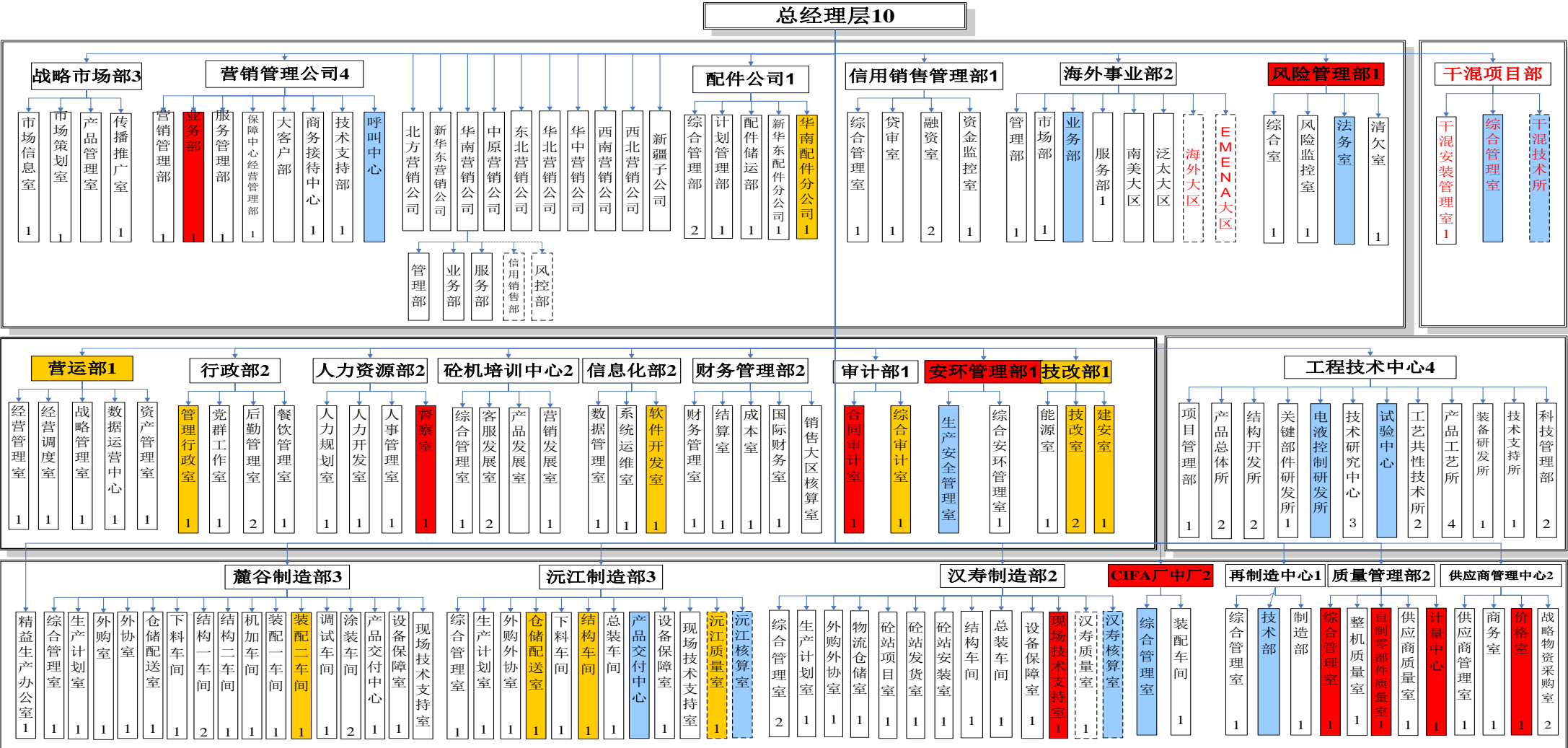
人才盘点=

**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 and 高质量人才的一组业务流程**

产出？以终为始

产出1：明年的组织机构图

红色表示在岗干部年龄超过45岁 蓝色表示职位空岗 黄色表示在岗干部领导力水平需提升

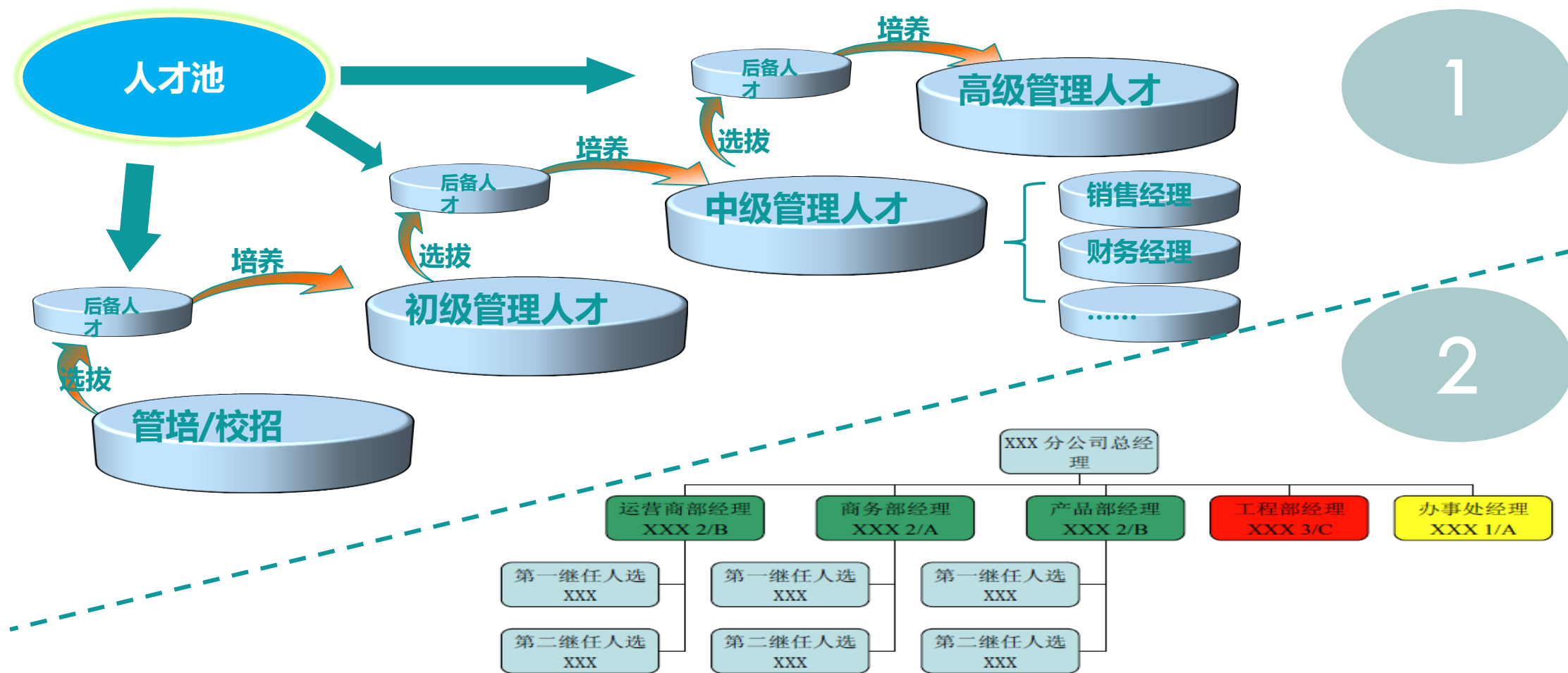


产出2：人才九宫格



- 李云
- 马化腾
- 马彦宏
-

产出3：人才池和继任计划



产出4：个人盘点报告



当前岗位：华北1区VP
开始日期：2012.7.1

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
	2013	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
商业化思考	4
高质量决策	3
确保执行	4
建立成功团队	3
培育人才	3
赢得信任	4
追求卓越	4

产出5： 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	1	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	1	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	1	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
.....					

盘点是一场有准备的人才战役

1

人才盘点是风口

2

人才盘点工具箱

3

人才盘点结果的应用

六个关键步骤，人才盘点业务流程成熟实践

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

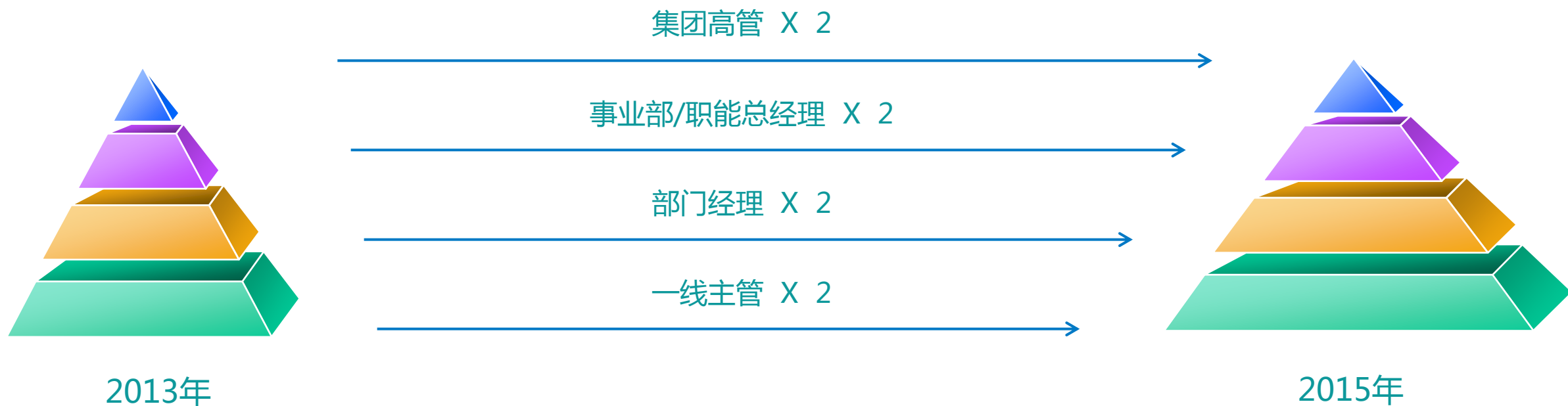
Organization and Talent Review

两硬件、两软件，盘点组织、界定关键岗位

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？

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

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	<div>➢ 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；</div> <div>➢ 兼顾企业与客户、长期与短期利益，慎重做出承诺并践行；</div> <div>➢ 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；</div> <div>➢ 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；</div> <div>➢ 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；</div> <div>➢ 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；</div> <div>➢ 运用各种方法营造健康良好的组织文化氛围。</div>		
合格	<div>➢ 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；</div> <div>➢ 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；</div> <div>➢ 以开放的心态对待他人，对他人保持尊重与真诚；</div> <div>➢ 在表达自己的看法和观点时，说真话、讲实话，实事求是；</div> <div>➢ 待人处事公平公正；</div> <div>➢ 原则为先，主动、认真地履行自己的承诺；</div> <div>➢ 敢于承认错误，知错必改；</div> <div>➢ 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。</div>		
负向	<div>➢ 违反****廉洁从业行为准则要求；</div> <div>➢ 凌驾于制度和规则之上，搞特殊化，徇私牟利；</div> <div>➢ 任人唯亲，待人处事标准不一，奖罚受个人好恶和关系亲疏的影响；</div> <div>➢ 唯上论，弄虚作假，隐瞒真实情况；</div> <div>➢ 言行不一，不守承诺，不讲信用，损害企业声誉与形象；</div>		

Key Behaviors

影响他人

- 清晰、坚定说出自己的想法或主张
- 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，并明确接下来要采取的行动

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
友好互动
……

与岗位成功紧密相关的胜任力

	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	商业洞察
	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	
		制定可行计划	制定可行计划		
	达成结果	高效执行	推动执行	确保执行	确保结果可见
	专业				
	精益求精	持续改善			促进组织优化
	客户意识	客户导向	客户导向	创造客户价值	以客户为中心
带领团队成功		承担领导责任			
		分配任务	授权		
				建立成功团队	
			选拔英才	选拔英才	招揽英才
					人才管理
		管理绩效			
		辅导	发展他人	培育人才	
		激励	激励	愿景领导	愿景领导
促进人际协同	沟通互动	沟通互动	建立人际网络	建立人际网络	发展伙伴关系
	团队协作	协同增效	协同增效	促进开放沟通	倡导无边界
		影响说服	影响说服	发挥影响力	发挥影响力
发挥个人效能		建立信任	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	
	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习	敏锐学习
	坚韧				

胜任力在能力图谱上的演进

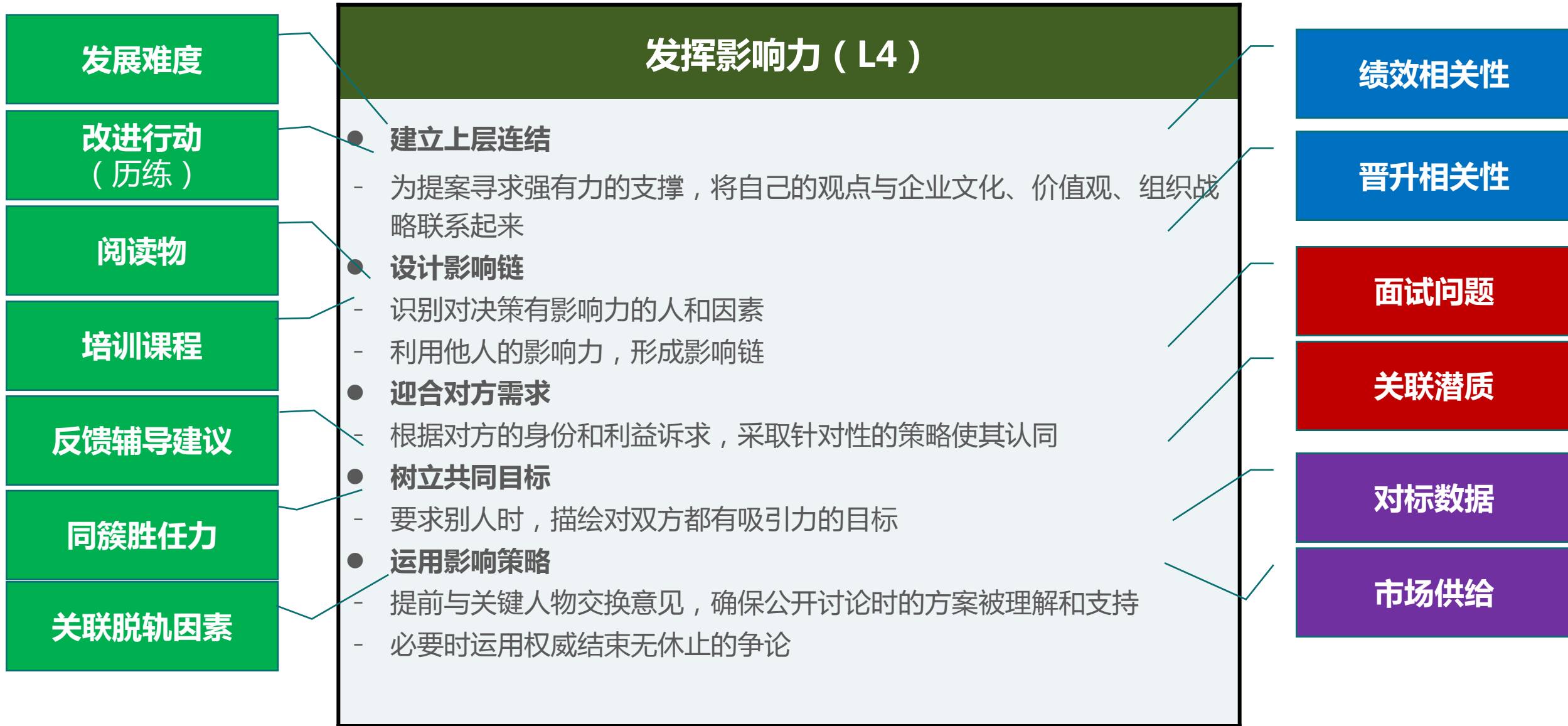
1. 延伸
2. 递进
3. 退出
4. 新生

辅导（L2一线主管）

- **了解辅导需要**
 - 观察员工的工作表现，明确需要改善的技能
- **解释**
 - 针对他人技能的薄弱环节，告诉他们正确的做法，包括标准、方法和步骤
- **示范**
 - 当员工技巧不足或缺乏经验时，亲身做出示范，给他们观察、学习机会
- **提供练习机会**
 - 给他人练习新技能的机会，特别留意并展现耐心
- **跟进与反馈**
 - 跟进员工新技能的掌握情况，提供及时的反馈和指导

发展他人（L3部门经理/总监）

- **识人特点**
 - 慧眼识人，能准确概况一个人的特点，包括喜好、优势、不足等
- **明确方向**
 - 探讨他人需要提高的能力，并共同找出可执行的发展活动
- **展开有效方法-以任务、辅导、反馈**
 - 布置挑战性任务以锻炼他人
 - 通过启发、传授经验、示范等方式帮助他人改善工作能力
 - 及时给人以清晰的、建设性的反馈
- **评估发展效果**
 - 看到他人能力上的变化，给予持续的鼓励和启发
- **保证资源**
 - 争取额外的资源帮助员工发展



第四步：业绩 X 能力，盘点当前表现

以“人”为中心的盘点

✓ 业绩，能力，潜力

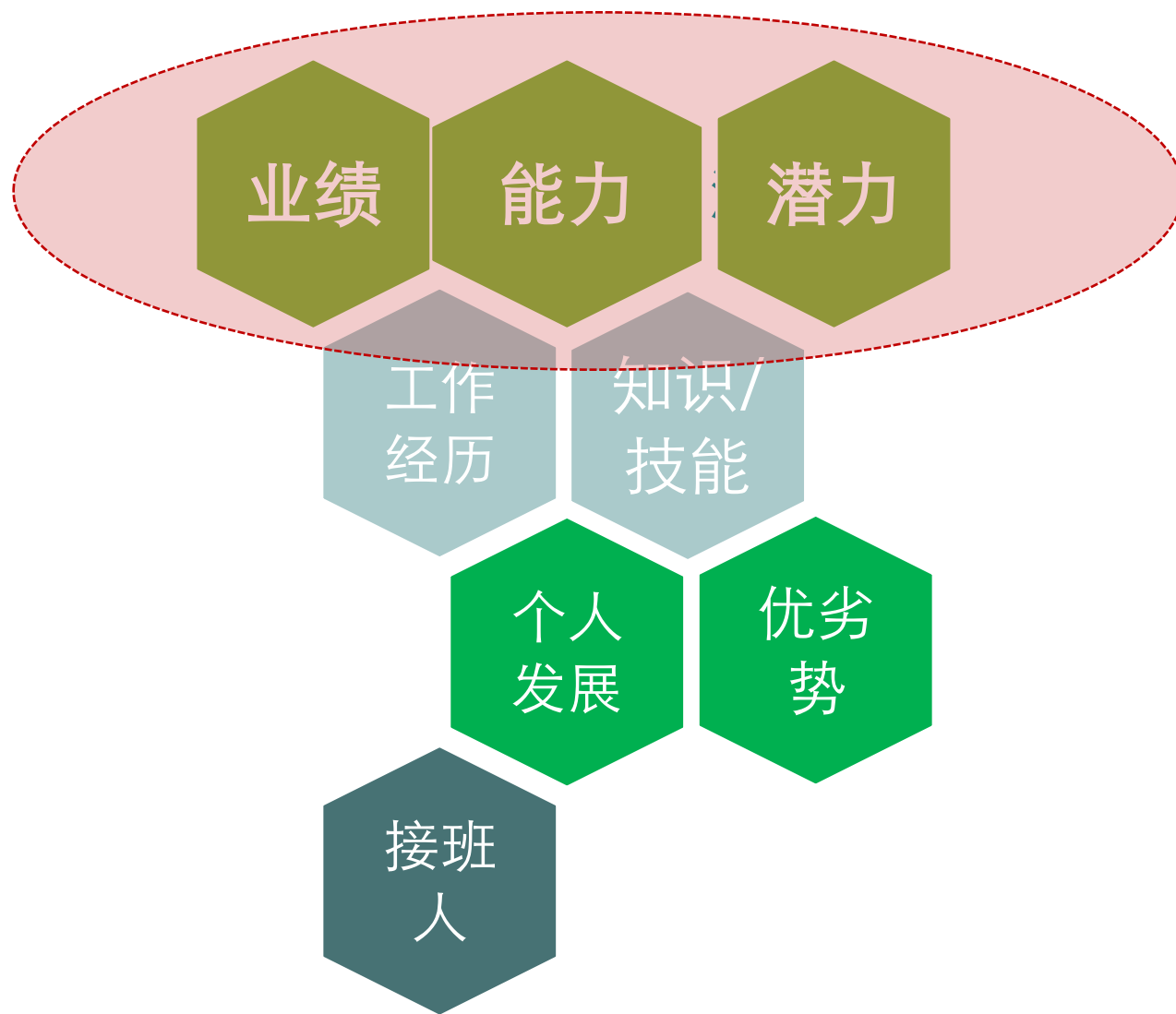
✓ 工作经历，知识技能

✓ 个人发展

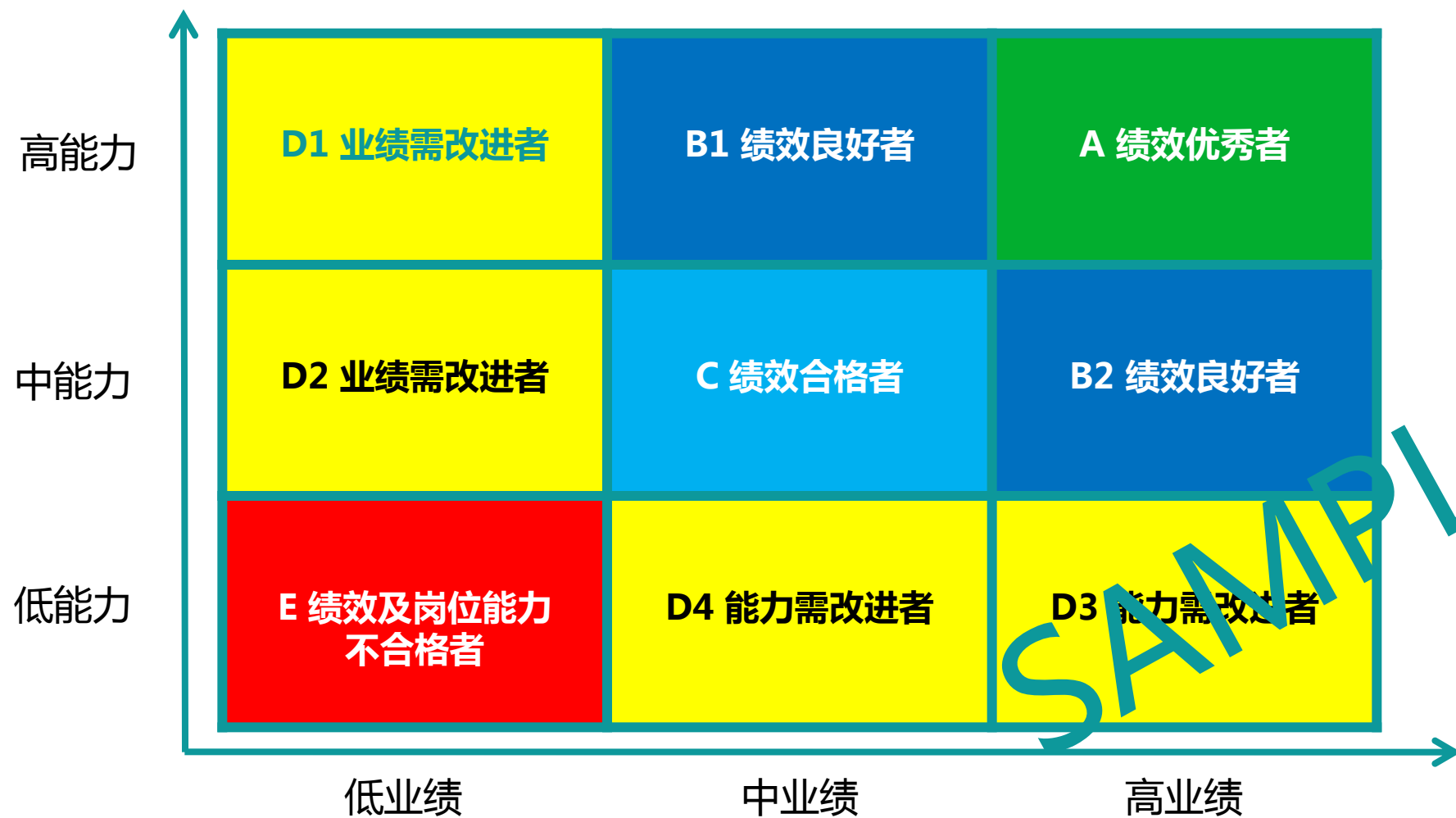
- ✓ 优势项、劣势项、发展建议
- ✓ 流失风险、流失影响、流失原因
- ✓ 发展的目标岗位或人才池
- ✓ 流动意愿、意向城市

✓ 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



第一次盘点：业绩 - 能力

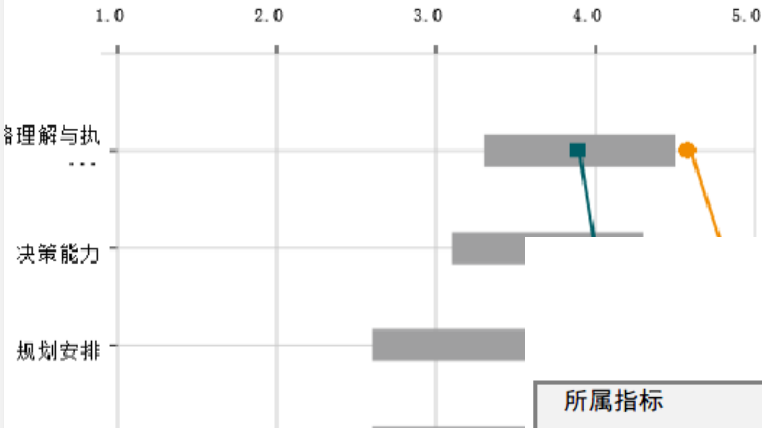


能力评估工具：360评估，撰写专业报告

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	人际理解力	能顾及别人感受，以得体的方式解决问题	
同事	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	
下级	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	1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.4
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	1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.6
7.	对数据高度敏感，能够觉察财务数据中隐含的问题	1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.5

AST3 勇于创新并承担

4.2

8.	经常对现有的工作方法、流程进行反思，提出新想法	1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.3
		1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.1
		1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.1
		1.0 2.0 3.0 4.0 5.0	4.3

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	题目	自评偏高	自评偏低
团队建设	15. 能够综合考虑人员的能力、特长、个人意	-1.3	-0.7

	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

第二次盘点：绩效 - 潜力



他们说的“潜力”指的是什么？

- **Jane:** “这次管理培训生招聘，目标是招到30名毕业于国内名牌大学的高潜人才，帮助他们在3年内成长为优秀的基层管理者。”
- **Frank:** “咱们准备做一个高层的后备人才培养项目，预计3-5年能够晋升到VP层。如何从当前的中层管理者中筛选出来真正有潜力的后备人才呢？”
- **Mike:** “对于市场总监这个职位，你认为这3个内部候选人谁更有潜力胜任？”

潜力定义各有不同

Harvard Business Review

高潜能员工会持续表现出高绩效水平，并且有能力和意愿承担更多的职责。他们会乐于并期望去学习新技能和知识，以不断应对新环境的变化和挑战。

DDI

高潜人才，有时也会被称为“顶端人才”，或者“人才加速池成员”，被认为是快速发展能力强，有最大可能地胜任更高层级领导角色。

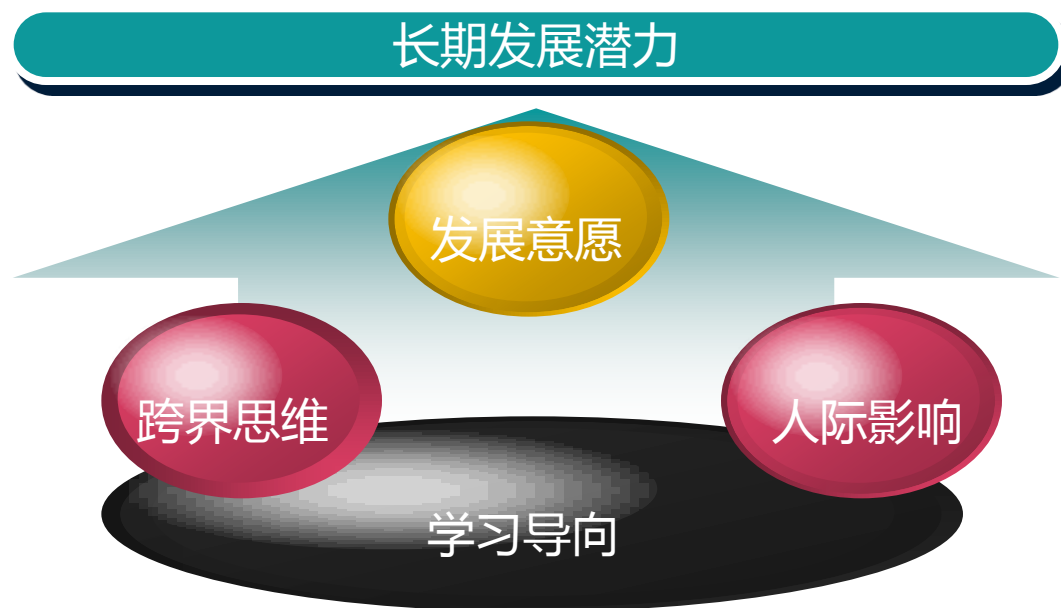
CLC

高潜人才，一般被评估为具有能力、组织承诺度和成长动机的人才，他们可以成功发展成为一个企业中更高级别的管理角色。

人才标准 - 潜力模型

高潜人才表现出有效的处理人际以及问题解决和积极的学习导向、发展愿意行为。

预测成长可能性&长期发展性而非短期绩效成功



潜力评估的三种方法

评估方法	优势	劣势	适用范围
上级评估	易操作 与后续的发展计划更贴近 可以和校准会讨论相结合	受主管能力影响较大 信息来源单一	人才盘点机制 管理人员成熟度高
评价中心	和未来岗位比较贴近 效度最好	成本大，时间长 一般以项目的形式开展， 不容易流程化	适合少数高管
心理测评	成本低 时间快 易操作	测评内心 报告需要解读，对于hr和主管的专业度要求比较高	适用于大部分潜力评估 可以和主管评估相结合，作为参照工具，辅助判断

潜力之上级评估

发展意愿

- 无需他人要求，主动寻求和接受更多岗位责任
- 平时总是愿意超越自己的使命，做出更多努力
- 当处于团队中能挺身而出扮演领导角色
- 领先他人对其个人而言显然十分重要

学习导向

- 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
- 从经验总结，犯过的错误不会再次发生
- 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

潜力评估：心理测验预测潜力行为

指导语：

请在下表每题的三种描述中，选出一个最符合自己以及最不符合自己的选项。每个问题都必须选出答案，一定要各选出一个最符合您自己以及最不符合您自己的答案，且此二者不能相同。

当您回答问题时，请想象您是处于平常的工作环境中。

请于20分钟内作答完毕，这不是考试，没有对错，您只需依直觉诚实回答。

不偏不倚

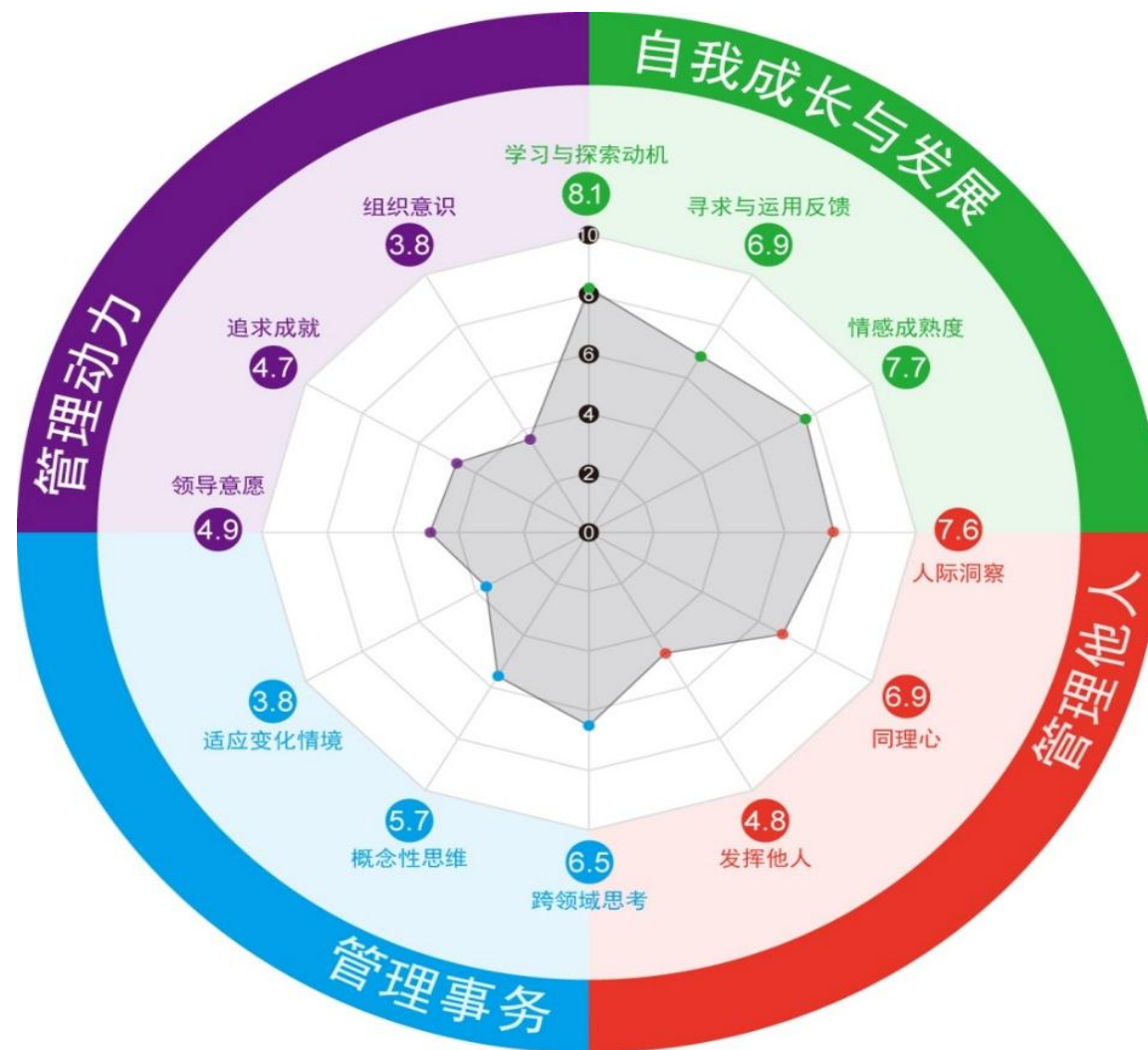
胸怀宽广

百折不挠

最符合

最不符合

潜力评估：心理测验预测潜力行为



成长核心因素



适应核心因素

校准会准备2：收集和 汇总人才资料

✓业绩，能力，潜力

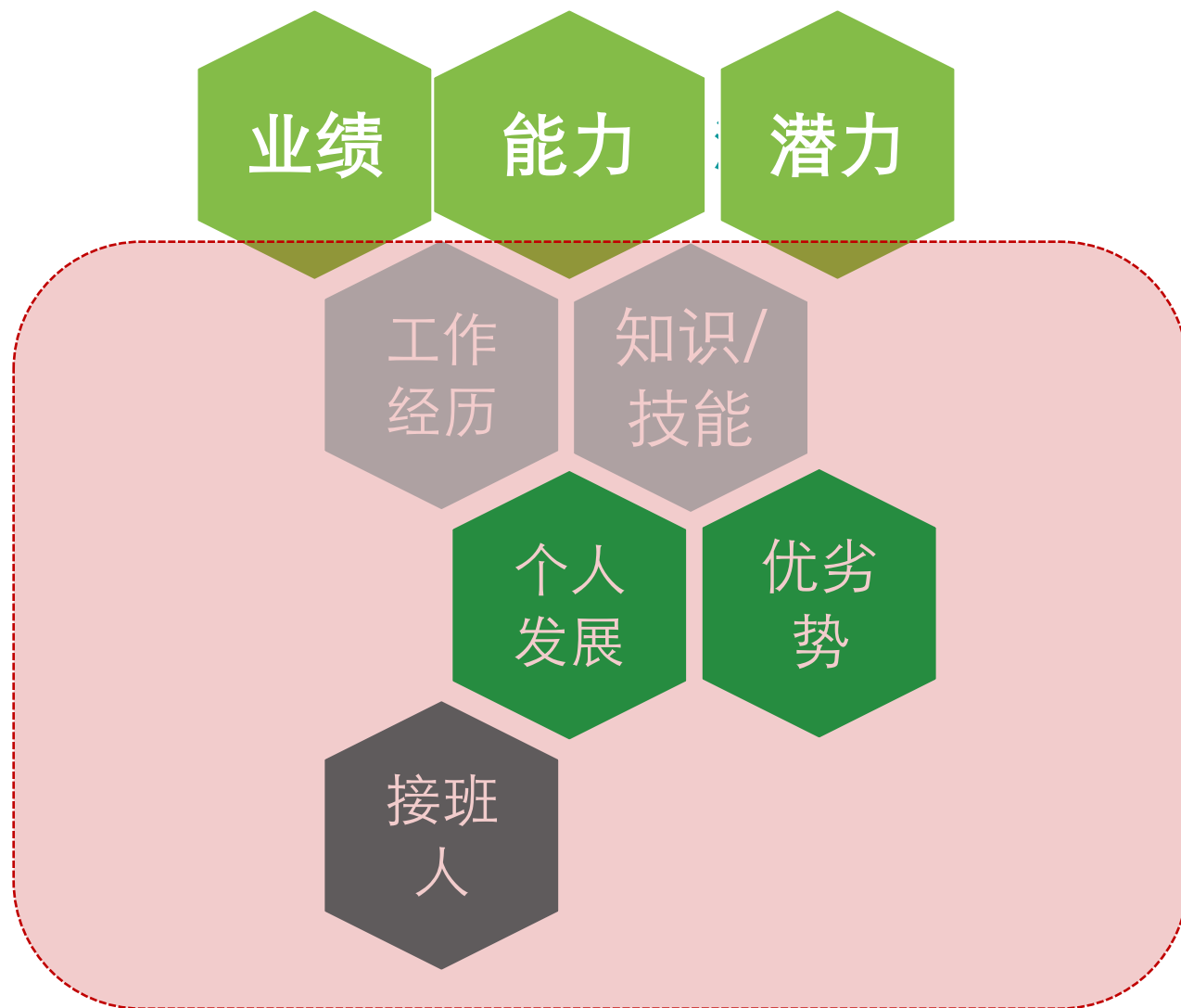
✓工作经历，知识技能

✓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士

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8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

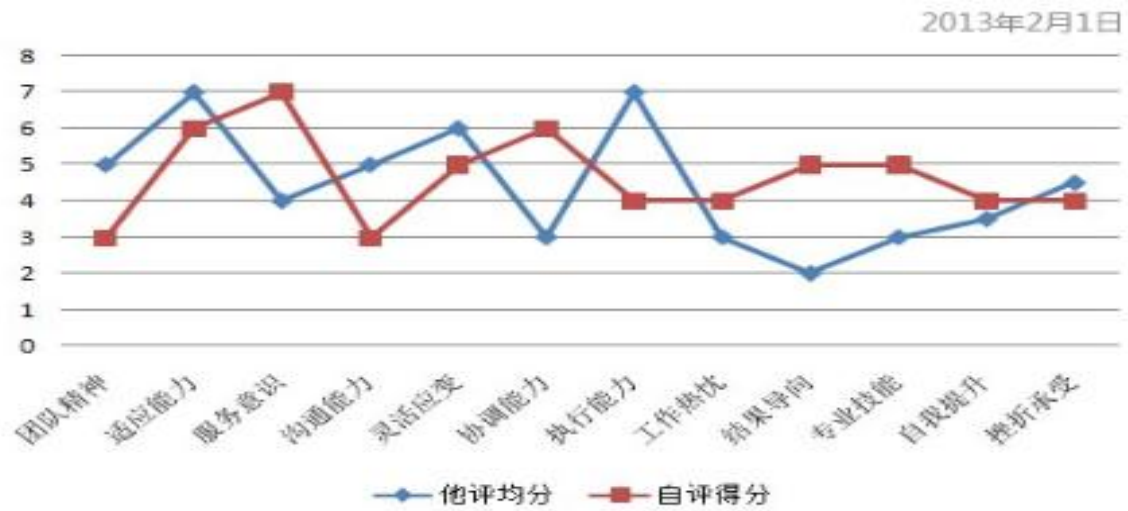
最近结束的绩效考核

- 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：2012.7.1

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

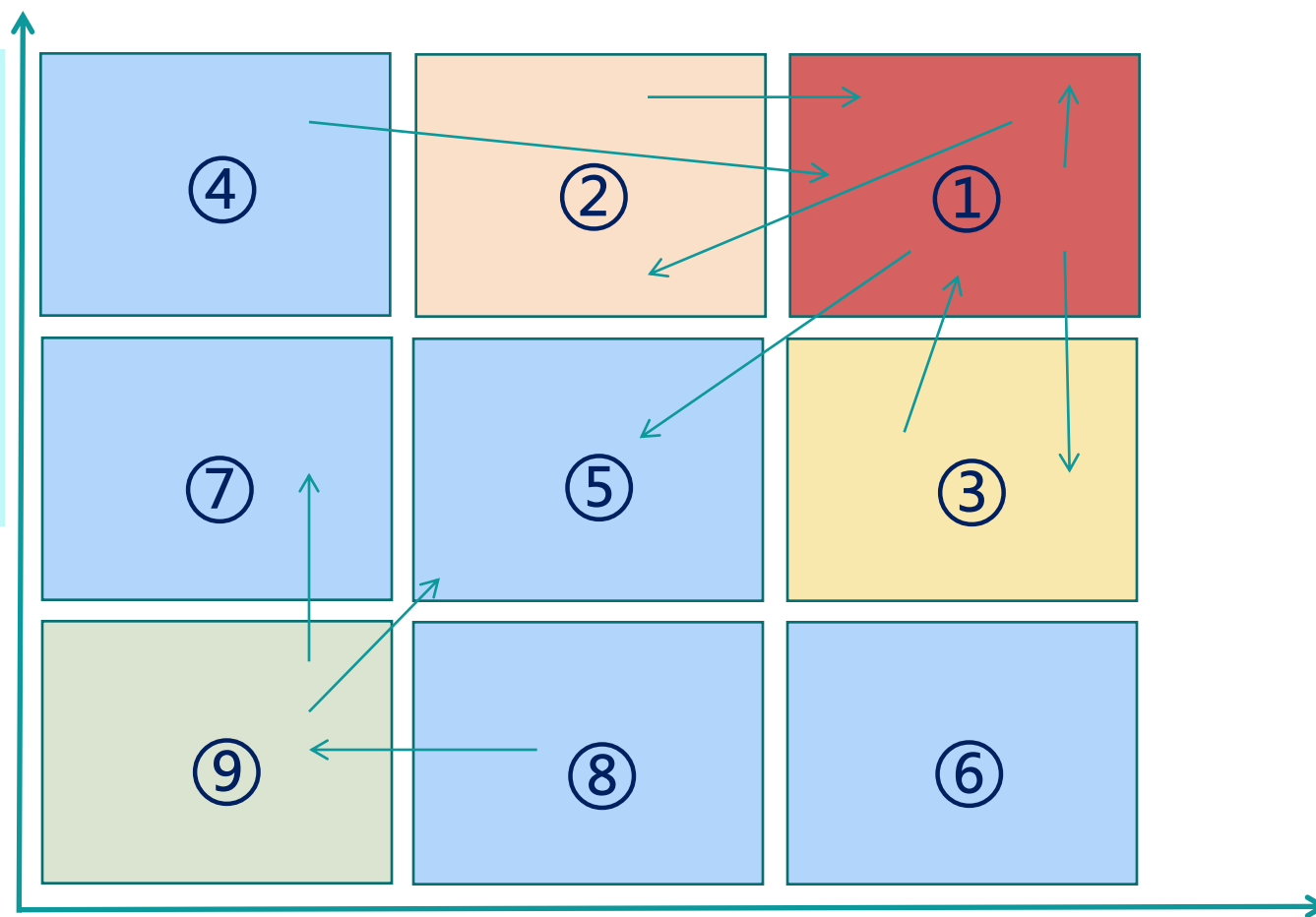
目标岗位：华北区SVP
晋升准备度：RN

业绩	2011	3
	2012	3
	2013	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
商业化思考	4
高质量决策	3
确保执行	4
建立成功团队	3
培育人才	3
赢得信任	4
追求卓越	4

召开人才校准会，调整九宫格

- 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



相关业务角色



HR需要强有力的工具——案例：

直接上级评价一位经理：

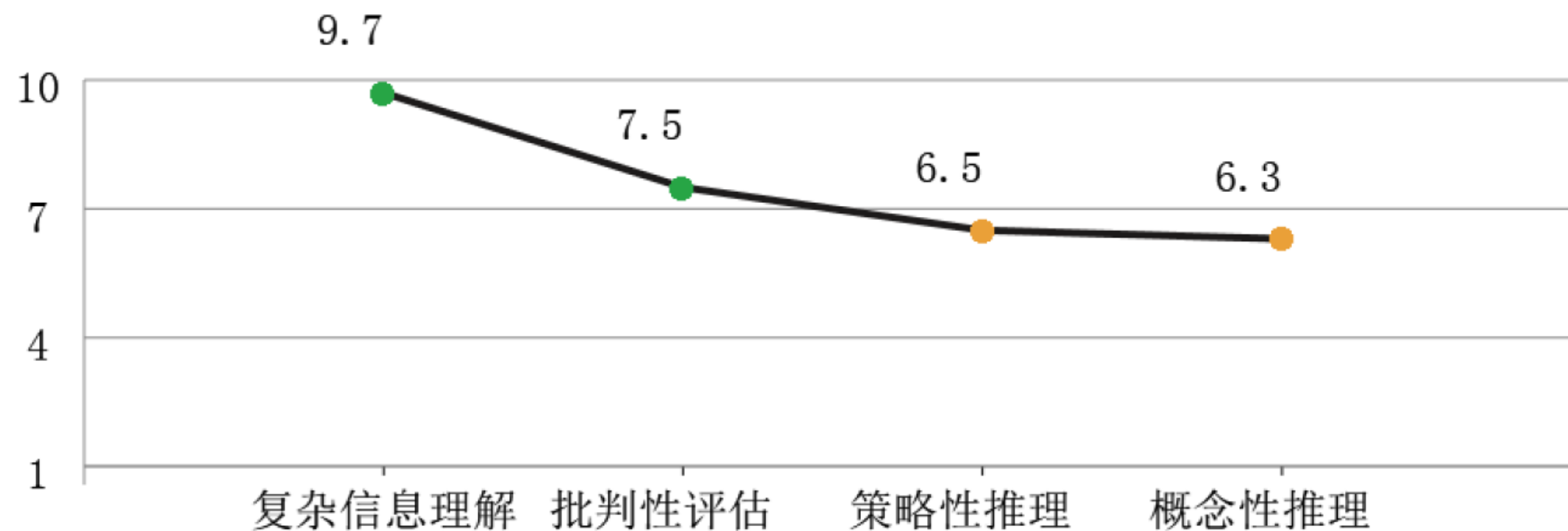
最能干一位经理

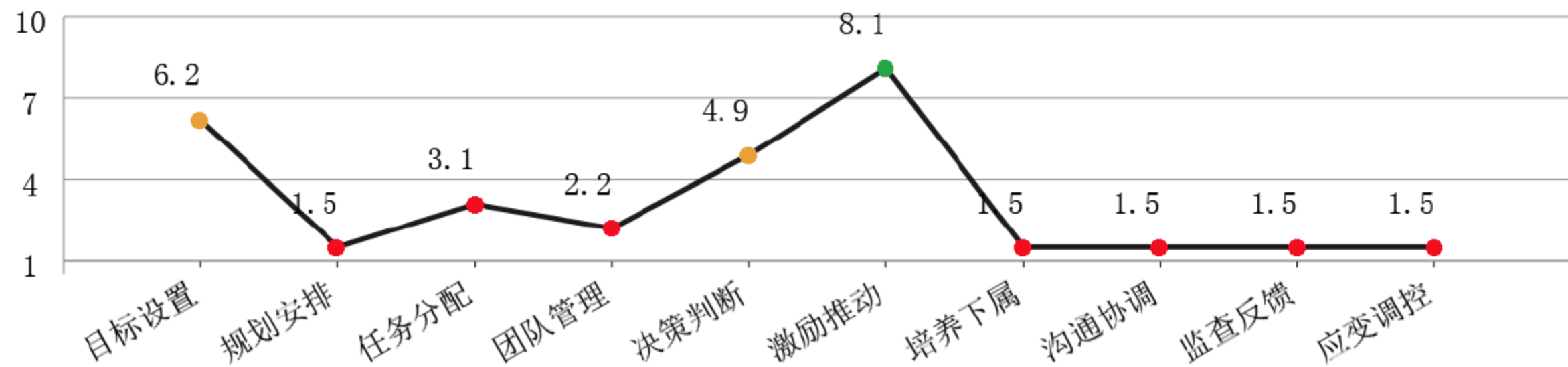
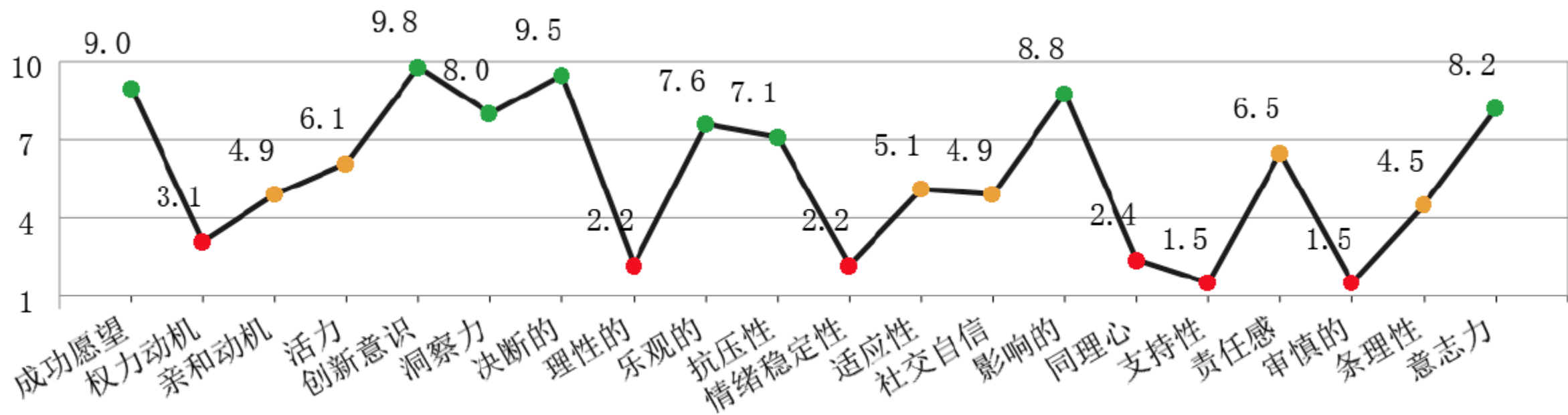
团队顶梁柱

聪明、能解决难题

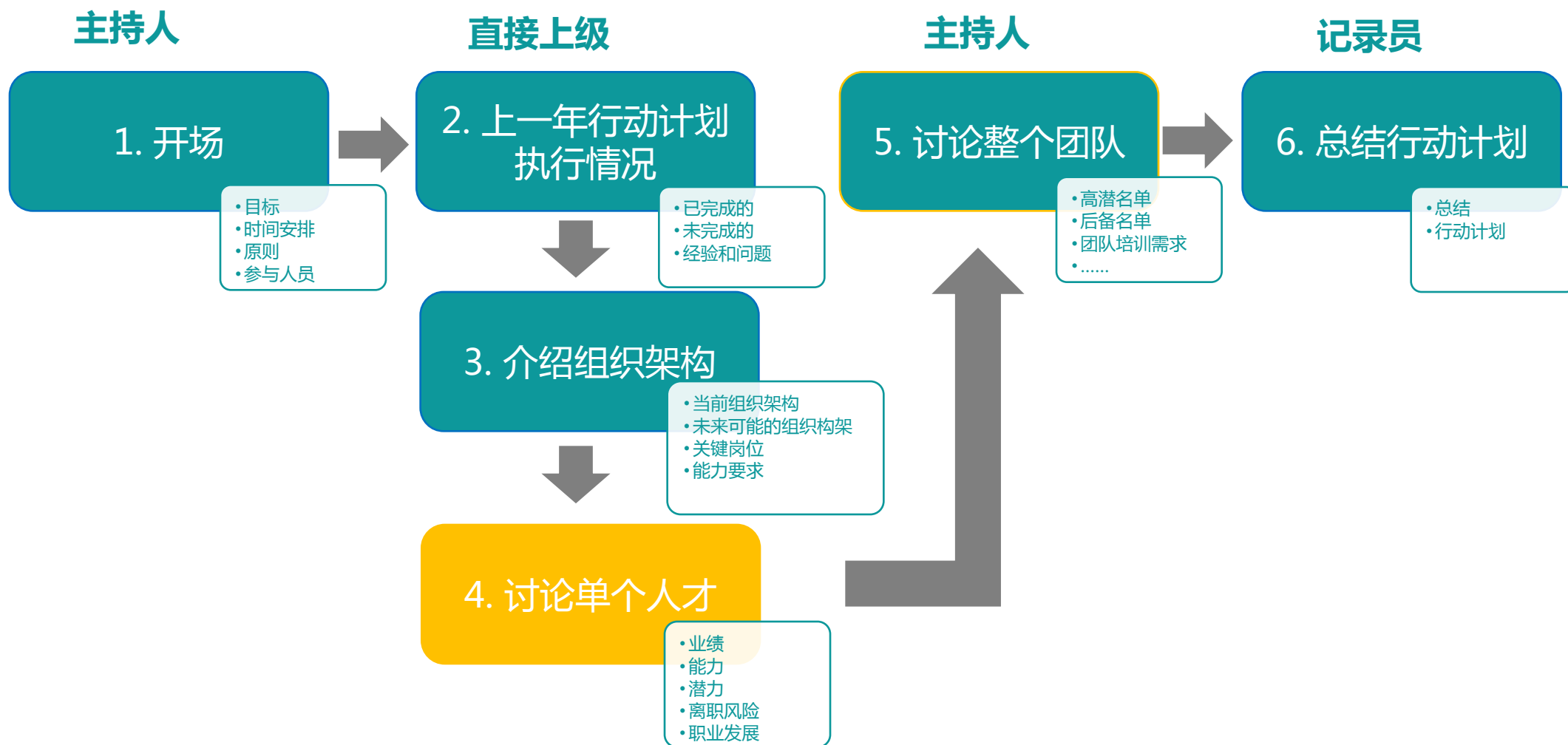
ODM提供的资料：

商业综合推理能力（7.5 分）

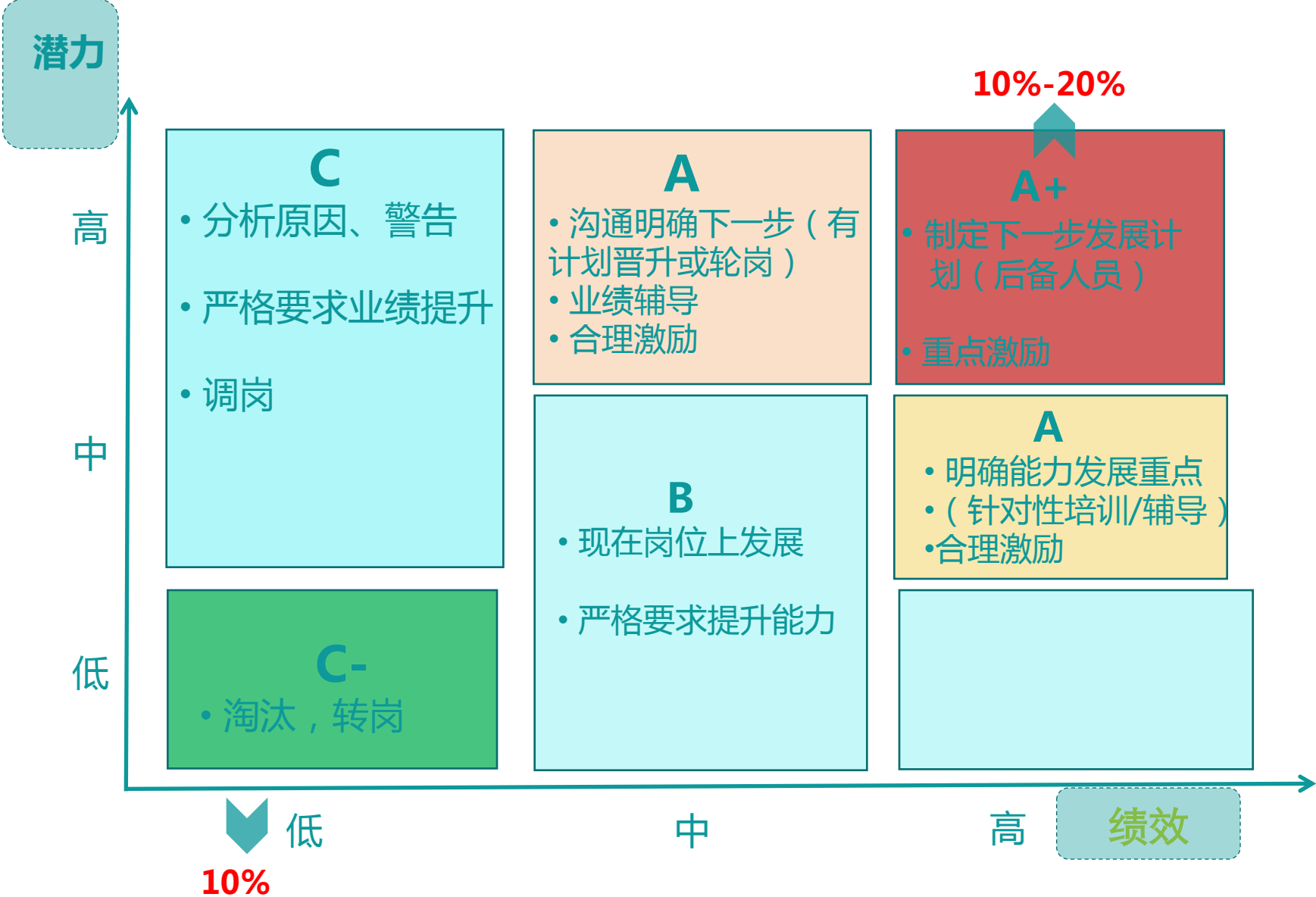




校准会议议题及主导角色



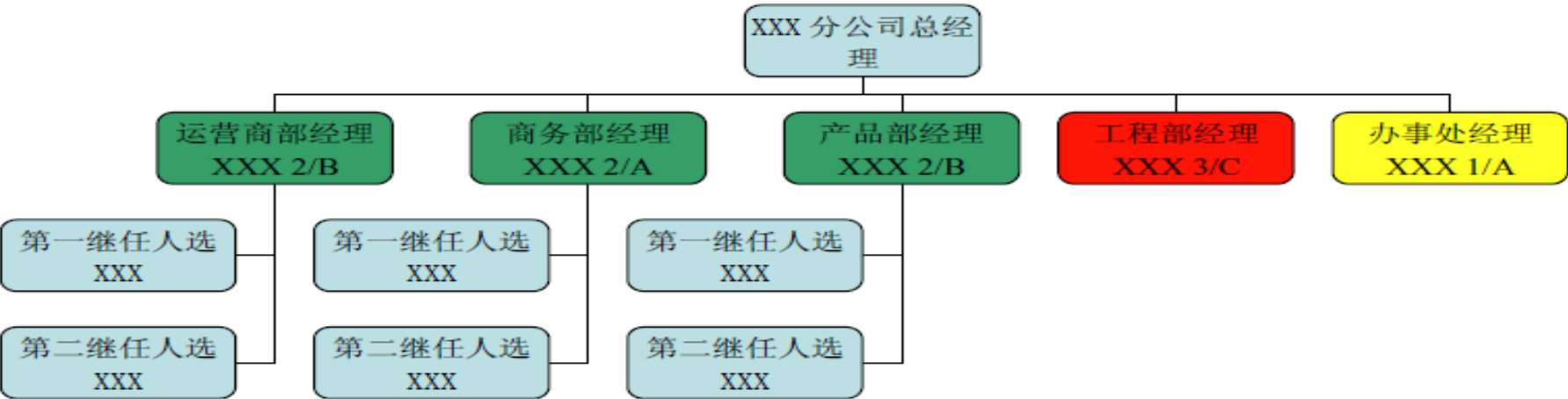
团队层面盘点结果示例



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

明确组织层面的行动路径

- 行动计划

- 组织架构调整、人员调动、招聘计划、人才培养等
- 要有明确的责任人、完成时间，以便后续追踪

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
提升关键岗位人才梯队准备度	XXX	2014.12
招聘销售经理3名	XXX	2014.7

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

1

人才盘点是风口

2

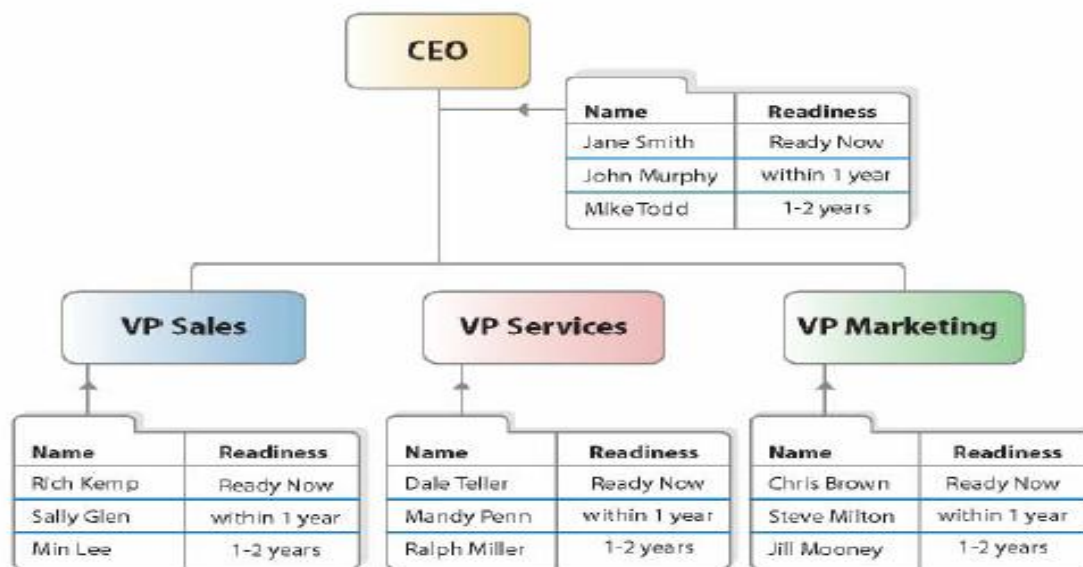
人才盘点工具箱

3

人才盘点结果的应用

接班人计划

- 通过为关键岗位提前准备1-3名接班人，以保证岗位空缺时，马上就能找到候选人
 - 关注替代，控制风险
 - 通常基于重要的岗位



案例：某公司区域总经理现年58岁，面临退休.....



Jeff
职位：营销VP



Mike
职位：区域总经理
年龄：58

虽然我快到退休了，但是我现在身体还好，还能干几年，公司里也有退休后又返聘的先例。如果一定要准备接班人，我提名Linda，还要5年准备好.....

Mike所负责的区域最近几年都增长乏力，我希望他退休后由David接替他。David年轻，更有冲劲一些，可以尝试一些新业务.....

孩子马上要上高中了，我希望能够有更多的时间陪伴他。也许去做压力更小、生活和工作更能平衡的企业会更好一些.....

我在这家公司的职业发展空间并不多，一是Mike还要2年才退休，二是接班人也未必是我。猎头推荐的A公司区域总经理这个机会看来很不错.....



Linda



Peter



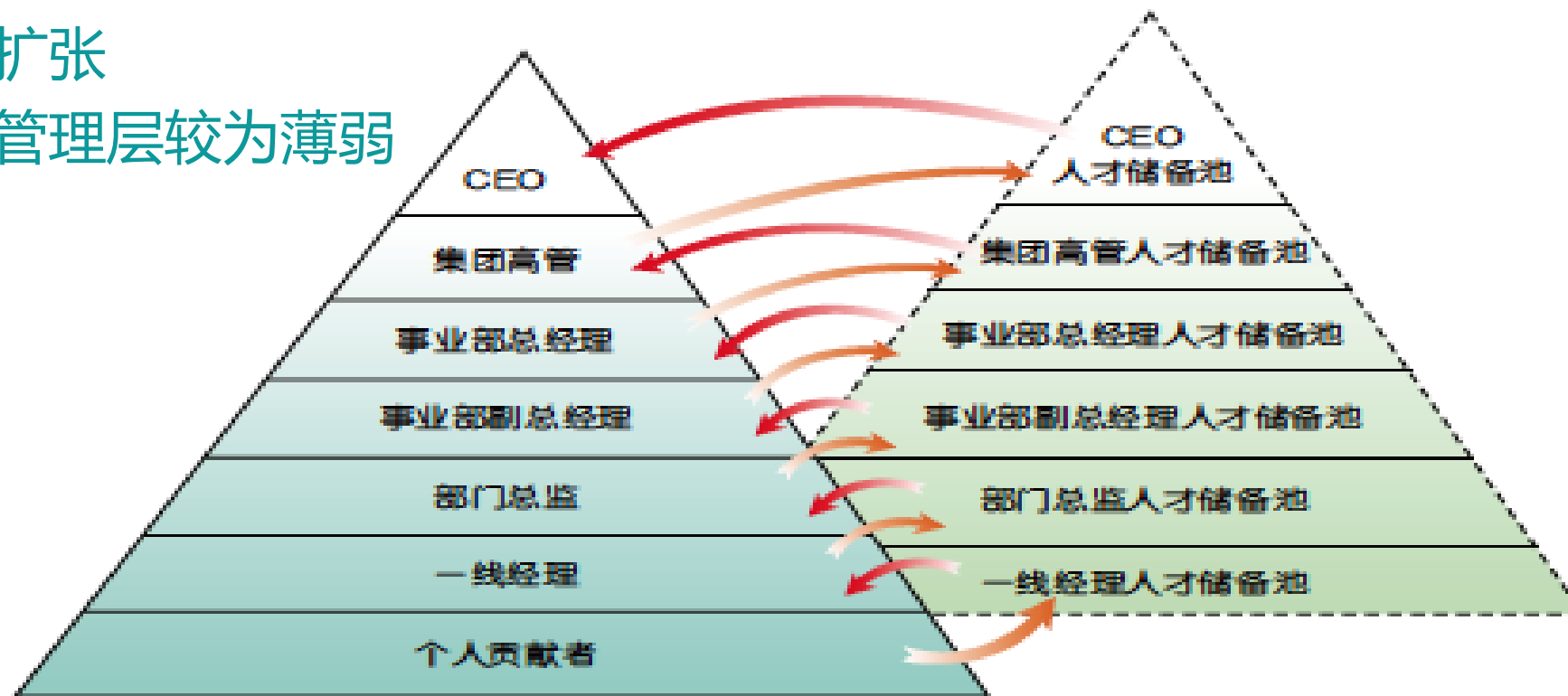
Mario



David

管理梯队储备

- 管理人员在管理通道上的发展是逐一层级，企业需要尽早识别能够在下一层管理层级上表现卓越绩效的员工，并帮助其提前做好准备
 - 公司扩张
 - 整体管理层较为薄弱



高潜计划

- **高潜人才：将来可能成为公司的最高层领导的员工**
 - 为其进行职业道路的规划，使其达到理想的职位
 - 不断挑战，提供更多资源
 - 5%左右，不超过10%

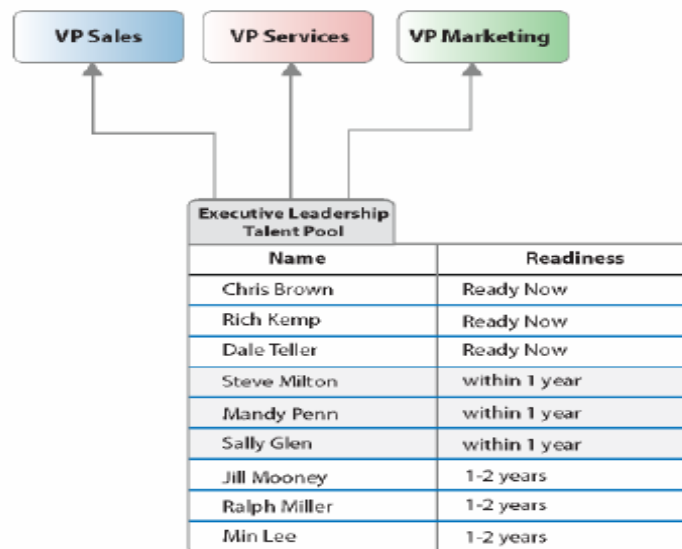


Exhibit 2: A Sample Talent Pool Chart

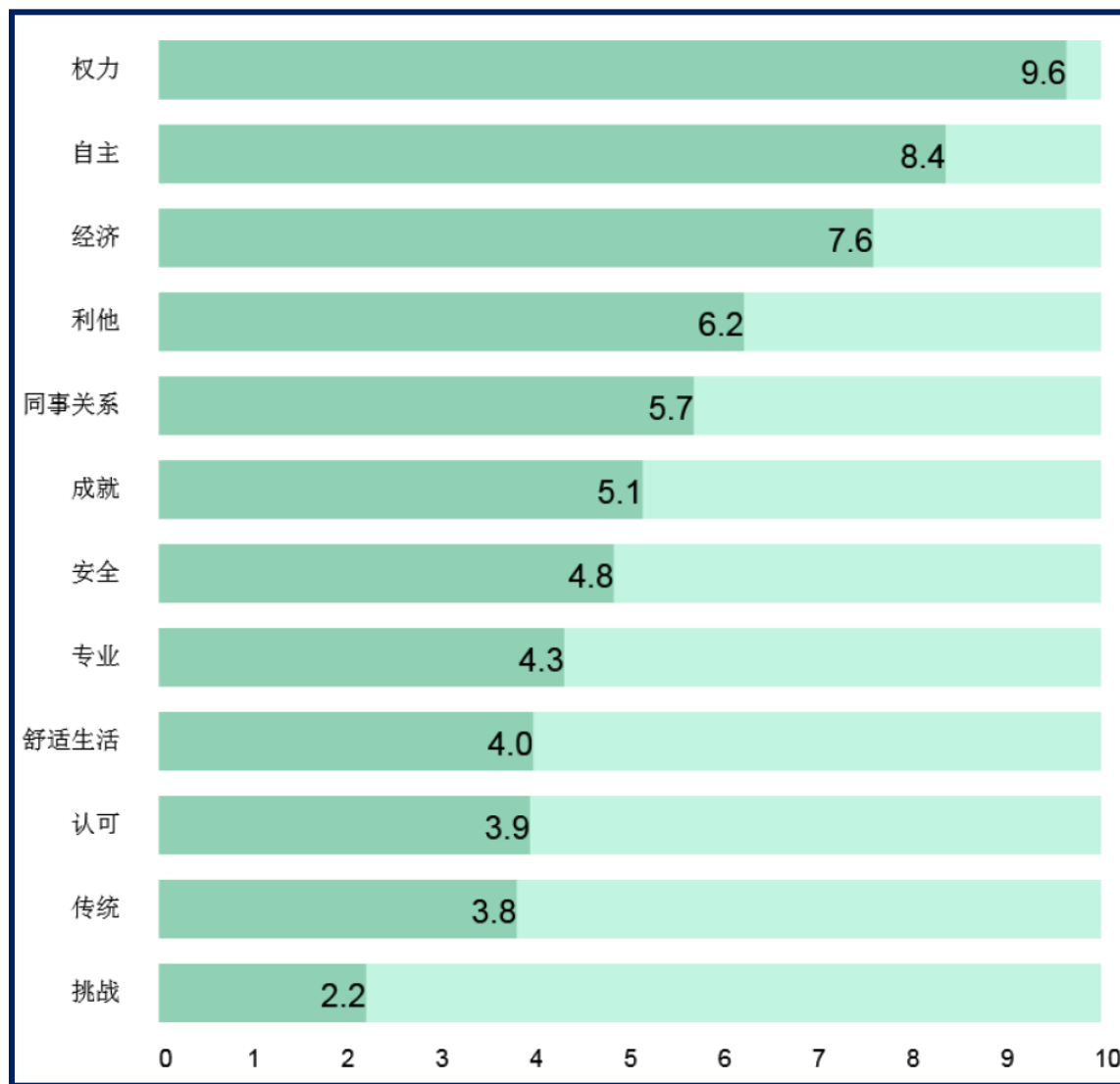


对关键人才实施IDP及保留计划



个性化、有针对性的激励和保留

案例：化解“7年之痒”



探讨：

企业在何种情况下需要做人才盘点？

贵企业在人才盘点中遇到的障碍是什么？

贵企业在高潜识别方面的经验？

贵企业在人才发展方面的经验？

如何衡量人才盘点效果？

.....

THANK YOU!

Leader of talent Management Software Cloud Service

北森 · 人才管理软件及解决方案