

| 少喝水、多思考 |

人才盘点太猛乐

北京 | 2014年9月20日

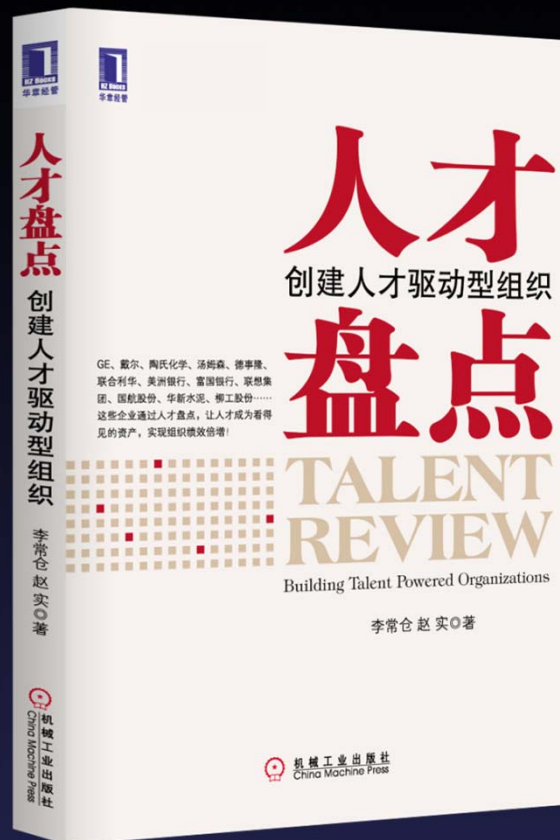
Wifi/password: humansmart

被需要，得不到



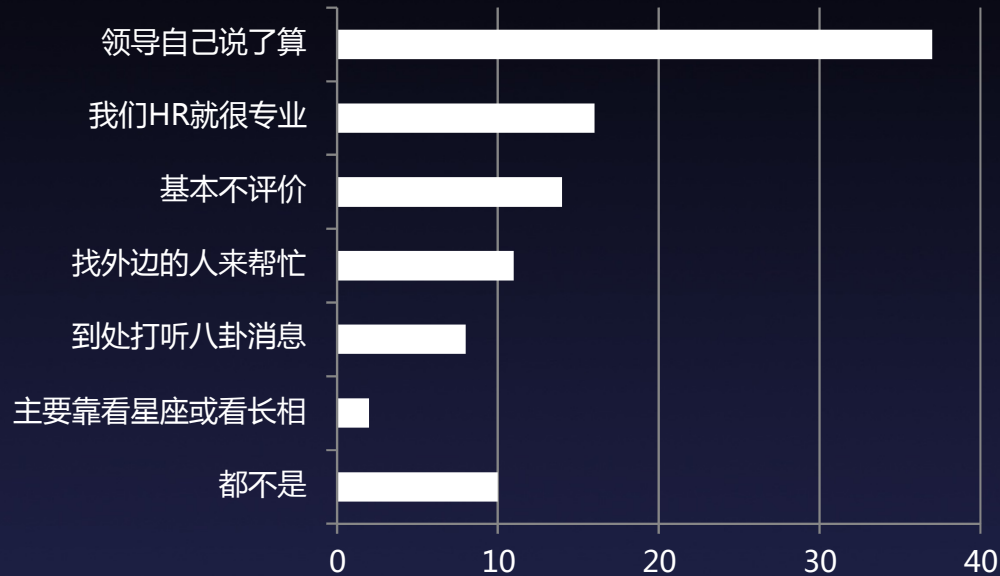
欢迎来到人才管理的小时代

**构建人才管理的能力
已经成为中国企业的战略命题**



No Zuo No Die

调研结果 | 你的企业是怎样评价人才的？



進來後看工作表現

360度，业绩，加领导评价结合

九宫格，绩效考核，360

述职答辩、360度评估、实操考核

结合业绩，360考核，专业技能考试和人才测评软件评价

从文化和能力的纬度，但落地效果不佳

简易测评

有评价工具但不专业

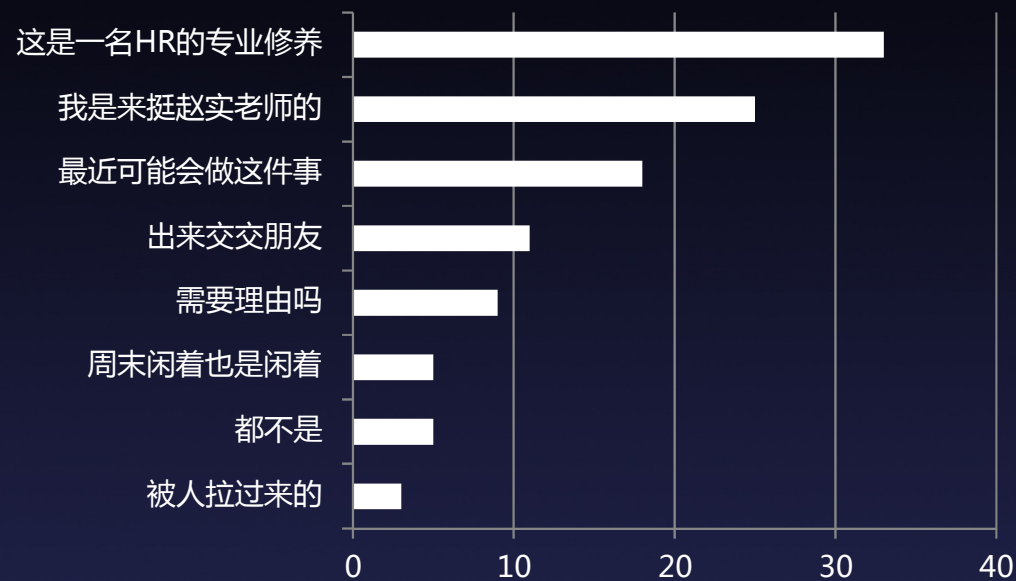
有在做，专业度代提升

公司自己在做，但做的很烂很烂！！！！

测评中心

人才盘点，干部考察。

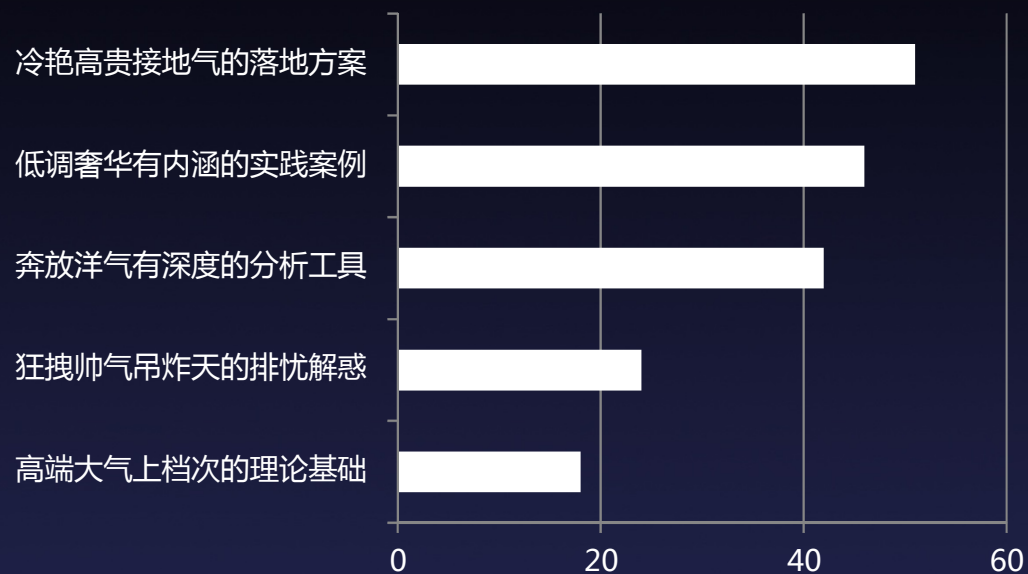
调研结果 | 你为什么参加本次人才盘点活动？



很直接，
我喜欢！

我没去.....被拉来填问卷的.....

调研结果 | 人才盘点当中你最关心什么??



很直接，
我喜欢！

会议地点？

企业在推人才盘点时有哪些常见挑战，怎么解决

人才盘点如何在不增加成本的情况下持续优化

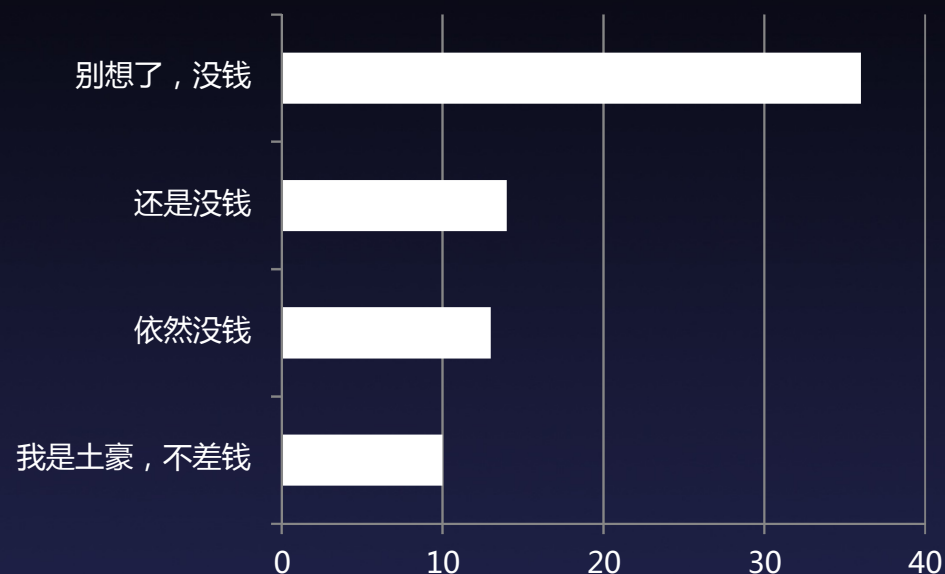
找出人才分布地图！

人才盘点的效果评估与难点

总报告制作

怎么确定盘什么人

调研结果 | 你所在的组织愿意花多少钱来做人才盘点？



不确定
看情况
视方案能提供的价值
视情况而定
看方案
不是我说了是算，也不清楚

三万内
一万内

10万左右
20w

赵老师知道
面谈

国企花多少钱领导说了算，搞不定领导一毛都没有，搞定了要多少有多少，你懂得

你是谁？

人才评价

一把手工程

人才管理

一种流程

组织有效性

每年持续进行

组织架构

组织层面的行动计划

人才梯队

人才地图

天秤座

关键岗位

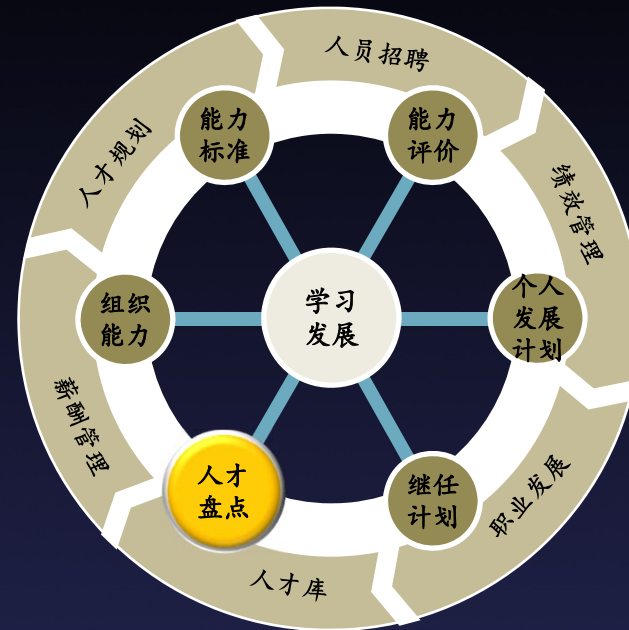
深入讨论

Why Talent Review

INSIGHT KCAICM

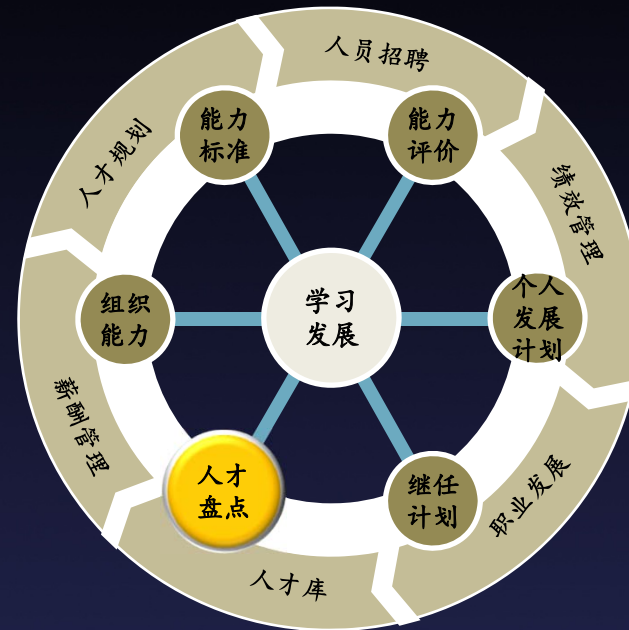
Why Talent Review

促进人才管理体系的建立 Building Talent Management System



Why Talent Review

促进人才管理体系的建立 Building Talent Management System



Why Talent Review

INSIGHT KCAICM

挖掘和发展优秀人才

Identify and Develop Key Talent



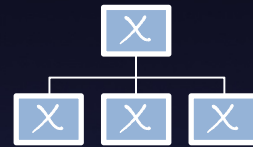
基础指标

潜力指标

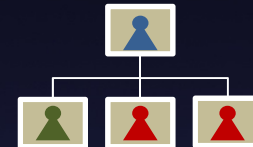
匹配指标

支撑组织变革 Support Change

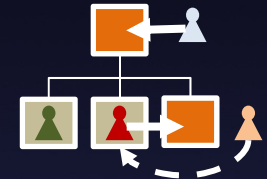
Why Talent Review



明确岗位及标准



识别关键人才

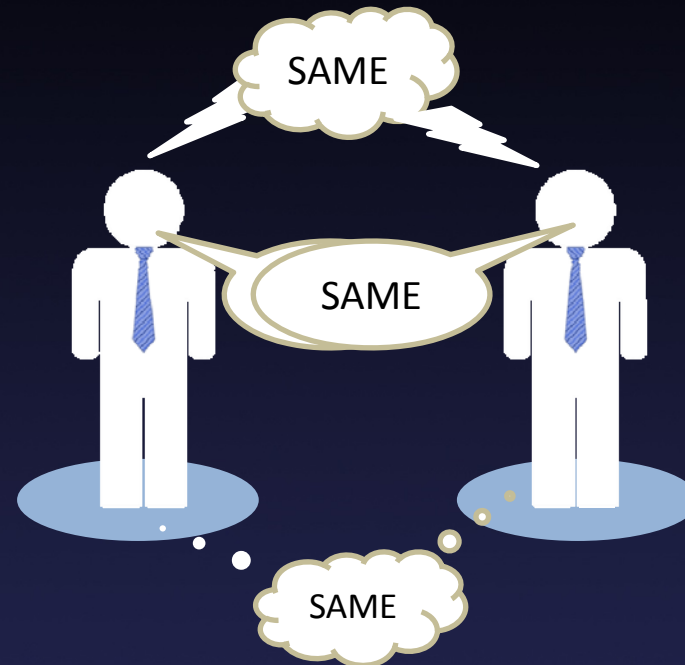


搭建继任梯队

统一管理语言和管理理念

Align Management Philosophy

Why Talent Review

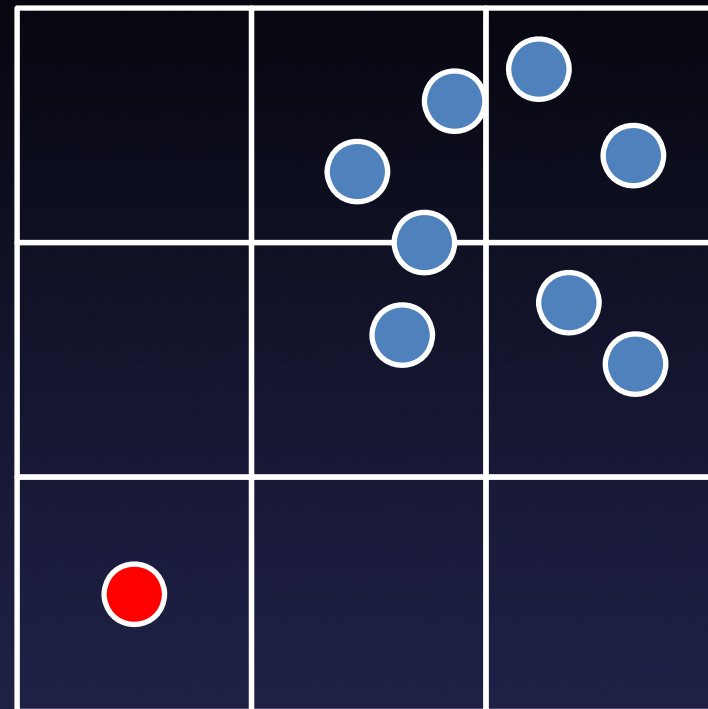


Why Talent Review

TSUCHI KOGAKU

提升经理人的组织管理能力

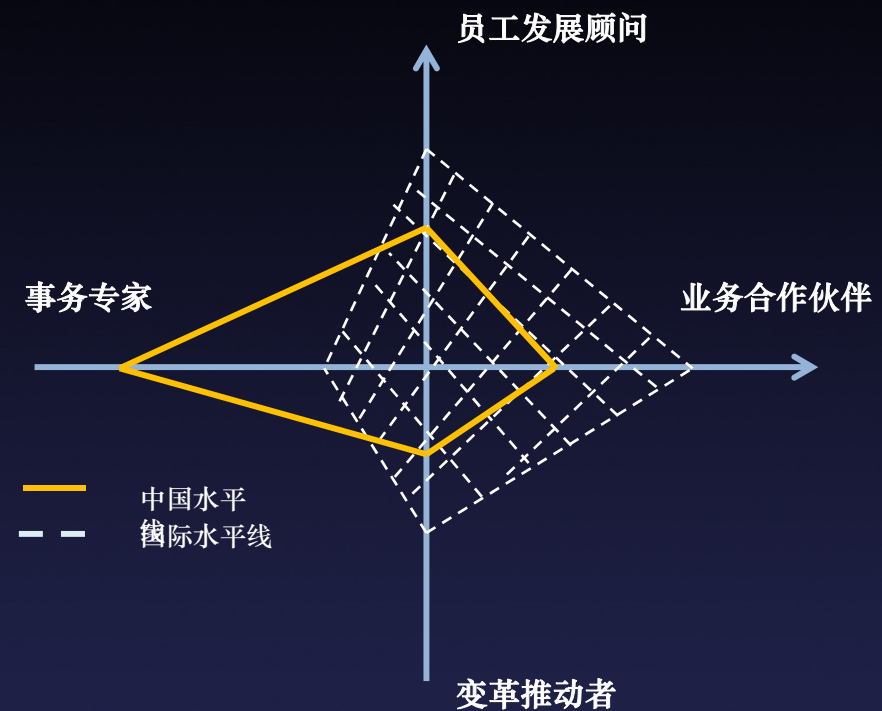
Improve the Ability of Org Management



**世界上最远的距离不是生与死
而是你在九宫格的右上角，我在九宫格的左下方**

Why Talent Review

推动人力资源转型 Impetus HR Transformation



Why Talent Review

促进人才管理体系的建立

Building Talent Management System

挖掘和发展优秀人才

Identify and Develop Key Talent

支撑组织战略变革

Support Strategic Change

统一管理语言和管理理念

Align Management Philosophy

提升经理人的组织管理能力

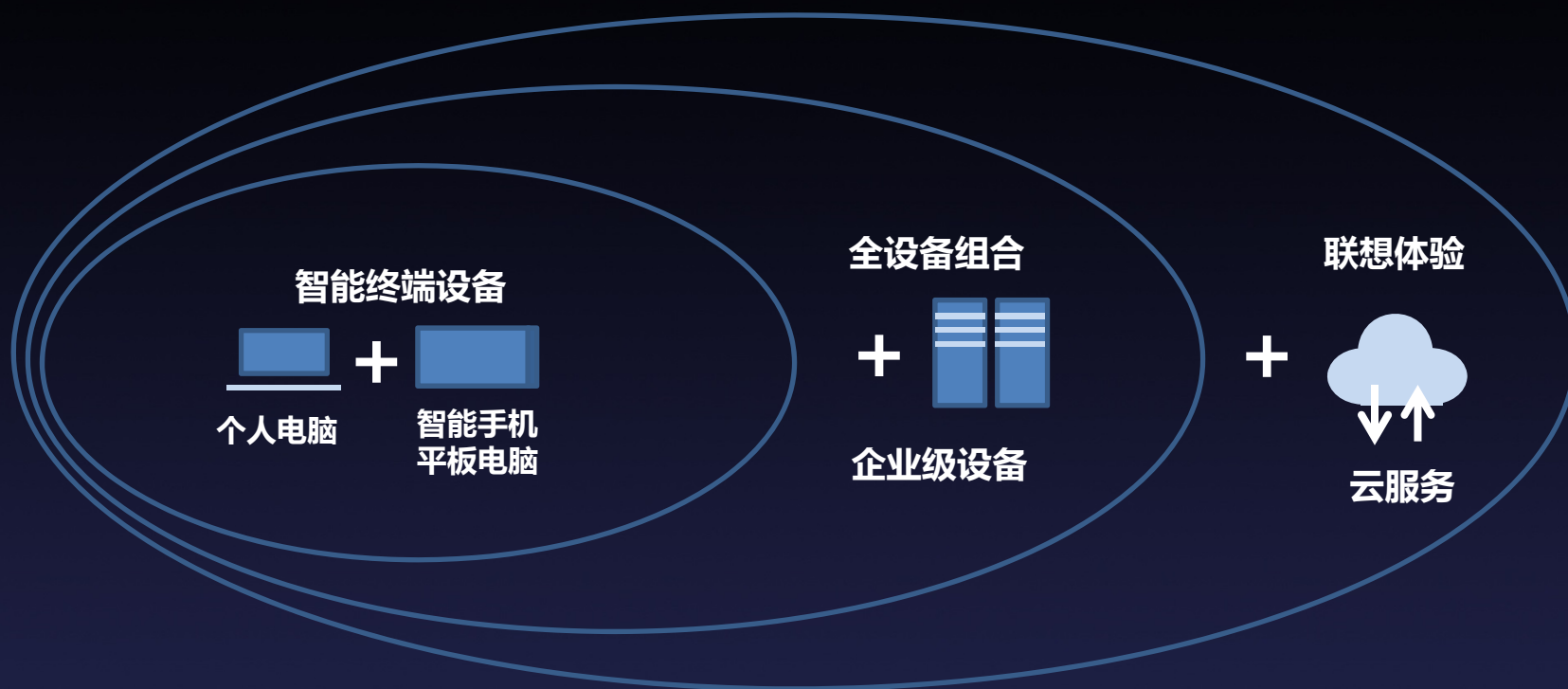
Improve the Ability of Org Management

推动人力资源转型

Impetus HR Transformation

Case Study

Lenovo



维度	人才盘点1.0 (2000-2004)	人才盘点2.0 (2005-至今)
战略背景	联想分家，业务增长乏力，尝试多元化	并购IBM PC，全球化，全面整合
关注点	重点在如何更有效的区分人才，与组织的关联不大	提升组织效能、整合文化、统一思想、加速培养
人才盘点范围	所有干部都参与	有所取舍，重点在高级总监及以上级别的人才
盘点维度	业绩+能力+潜力	业绩+能力+潜力+经验
盘点会议	述能会+圆桌会	OHRP
盘点结果运用	晋升+发展+激励	组织效能优化 晋升+发展+激励

搭班子 定战略 带队伍

开好两会

述能会

- 首先，请被评价者的下级、同事给出自己的定性评价
- 其次，被评价者的直接上级先发表自己的看法，然后对所有评价者的评价作出总结，并征询他人的同意
- 最后，大家没有异议后，由被评价者的上级把定性的建议写进评价表
- 定性评价的时间约为20 - 25分钟！

» 探讨能力，不讨论业务；
» 多提问题，多提建议；
» 坦诚、开放、深入、中
 恳；
» 简洁明了，不啰嗦，不
 重复

» “1长2短”，请大家如
 果要说1个长就提2个短
» 二是举例子
» 三是帮他深层分析原因

圆桌会

- 对干部个人业绩、能力和发展潜力的全面盘点，通过明确谁表现最突出、谁表现有问题、谁能够提高和成长？挑选最有发展潜力的，为干部的选拔任命、调配打基础。
- 针对不同潜力/业绩的干部，制定相应的发展措施，提升干部能力
- 核心班子对下属的认识达成高度共识，建立公司/部门成梯队的干部队伍

直接上级介绍

- ➔ 态度、品格：对联想核心价值观的认同度
- ➔ 在管理自己、管理工作、管理他人、管理战略上的优劣势情况
- ➔ 业绩：1—2年内的考核曲线走向；突出贡献的事例

联想人才盘点体系1.0的特点

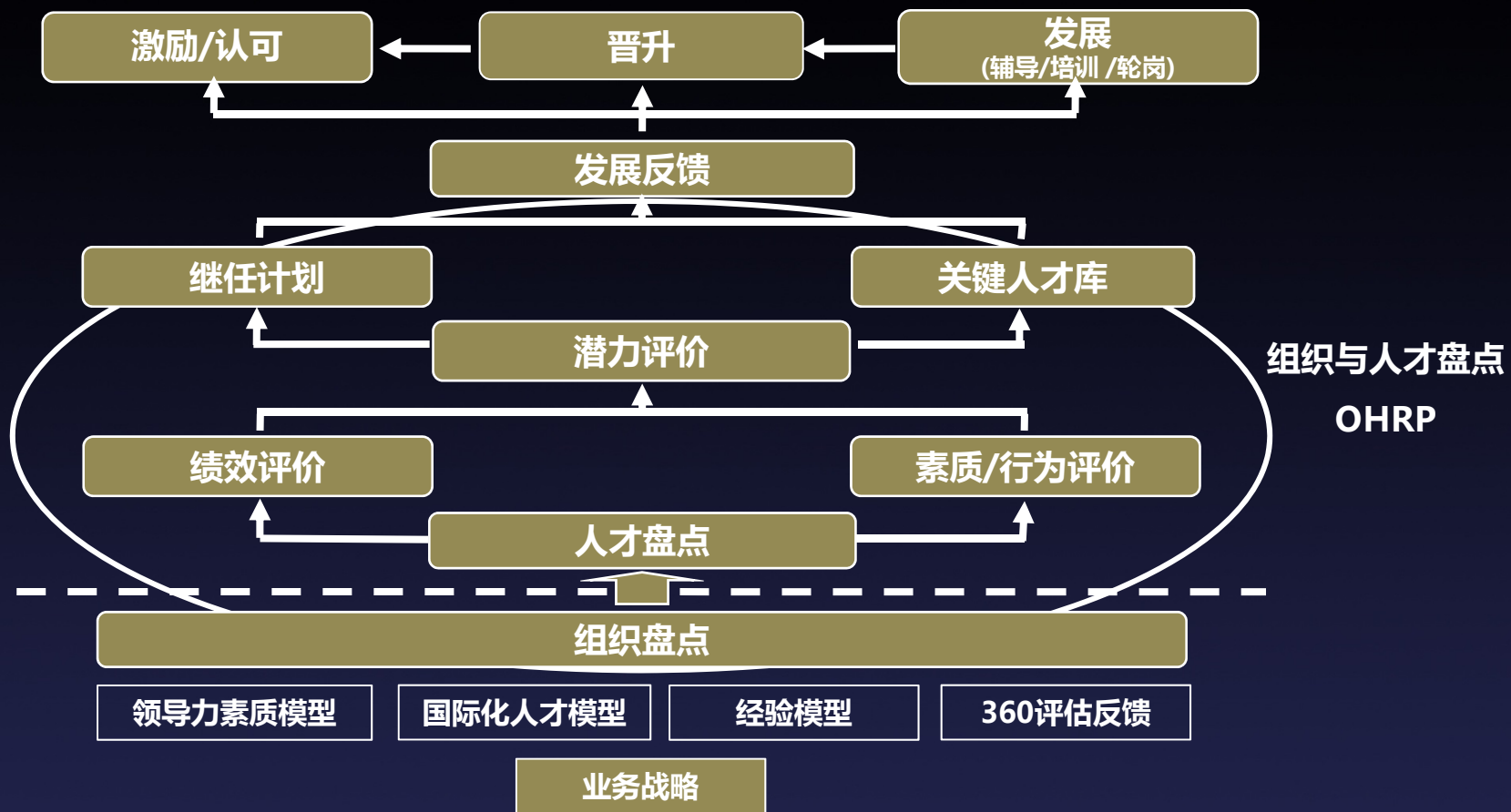
- 1 以人才评价、人才区分为导向，而不是以人才培养为导向；
- 2 主要以文化价值观为主要人才标准，而没有从业务战略需求出发建立人才标准；
- 3 从组织需求到人才评价再到人才培养和激励等环节没有整合在一起；
- 4 干部培训与干部管理之间各自独立；

人才盘点2.0：始于2006年全球化的业务战略

硬件
整合

软件
整合

盈利
增长



OHRP愿景

Organization & Human Resource Planning

建立全球最先进的**管理流程**，
推动**组织结构**优化，
确保每个**战略性关键职位**都有
最强的**人才储备**和强大的**后备梯队**，
以实现组织的**战略落地**和组织的**持续健康发展**。

从组织效能到个人效能

1

组织盘点

2

管理团队盘点

3

梯队人才盘点

4

行动改善

当谈论组织的时候我们聊什么？

所有的高级管理者必须能够回答以下问题

- 该组织是如何**架构**的？它是如何**支撑战略**的？
- 你觉得**组织结构的调整**哪些是成功的，哪些存在问题？
- 有哪些关键**领导能力、组织能力**是该组织要必须具备的？
- 组织氛围**情况？
- 该**组织的效率**如何？
- 该组织架构有没有遗漏**关键的业务/职责**？
- 基于以上思考，组织架构是否需要调整？如何调整？

关注组织效能

- 高潜人员的占比，可晋升、在岗明星员工和岗位调动
- 为表现突出的50名人才 (TOP 50)建立个人发展计划IDP
- 个人发展计划IDP 目标达成率
- 每个关键职位的合格继任者人数
- 岗位晋升：内部人员的占比
- 高潜人员占比 % of HiPo
- 可晋升人员占比 % of Promotable
- 合格继任者占比 % of “Ready-now” successors

传统人力资源管理与人才管理理念的碰撞



投资于岗位

投资于个人

能力

楷模/出色

胜任

待提升

3

6

9

2

5

8

1

4

7

尚待改进

良好

优秀

业绩

成就动机
学习能力
思维敏捷
人际理解
影响力

蓝色区域：
高潜力人才出现的可能性大
Promotable:提升1个管理层级（3-5年内）
High Potential:提升2个或以上管理层级（3-5年内）

黄色区域：
一般潜力人才

Stable in Position:
保留在现管理层级

用行为化描述来评价潜力

成就动机的关键行为

是否总是寻求挑战性工作？

在困难面前是否总是有不服输的勇气？

是否总是主动承担压力较大的工作？

是否常常谈起远大的梦想和抱负？

是否坚忍不拔，越挫越勇？

重视经验

关键职位经验模型 Critical Career Experience*

前端职位：销售、市场或服务
Front-end: Sales, Marketing, or Services

后端职位：全球供应链、财务、创新中心或技术
Back-end: GSC, Finance, COE, or Technical

负责损益P&L

转败为胜Turnaround

新市场Emerging Market

国际派遣IA (Priority: China, USA, Asia, EMEA)

领导团队Managed a team of people

跨职能/业务单元/区域的合作Large Cross-Functional/Business/GEO projects or HQ Staff role

新市场 EMERGING MARKET

- 界定和沟通清晰的愿景使命Clear vision and strong mission
- 快速决策与推进Speed
- 创新Innovation
- 敢冒风险Risk taking
- 有效应对不确定性Dealing with ambiguity
- 开放、灵活和适应性Open-mind, Flexibility, and Adaptability
- 好奇心和学习能力Curiosity and Learning agility
- 敢于尝试和去做的精神Attitude and can-do spirit
- 直接、开放的沟通Direct and open communications
- 其他领导力素质Other applicable Lenovo leadership competencies

“照片墙”



个人基本信息		
		
教育背景		
经验地图		
职业规划		
主要成就与奖励信息		

业绩/能力/潜力评价		九宫格
领导力素质		
对优势行为描述		
对待发展行为描述		

用STAR的方式进行
行为描述

姓名	职位
1. 张三	
2. 李明	
3. 王六	
4.
5.	
6.	
7.	
8.	

■ 这是对所有直接下属进行排序

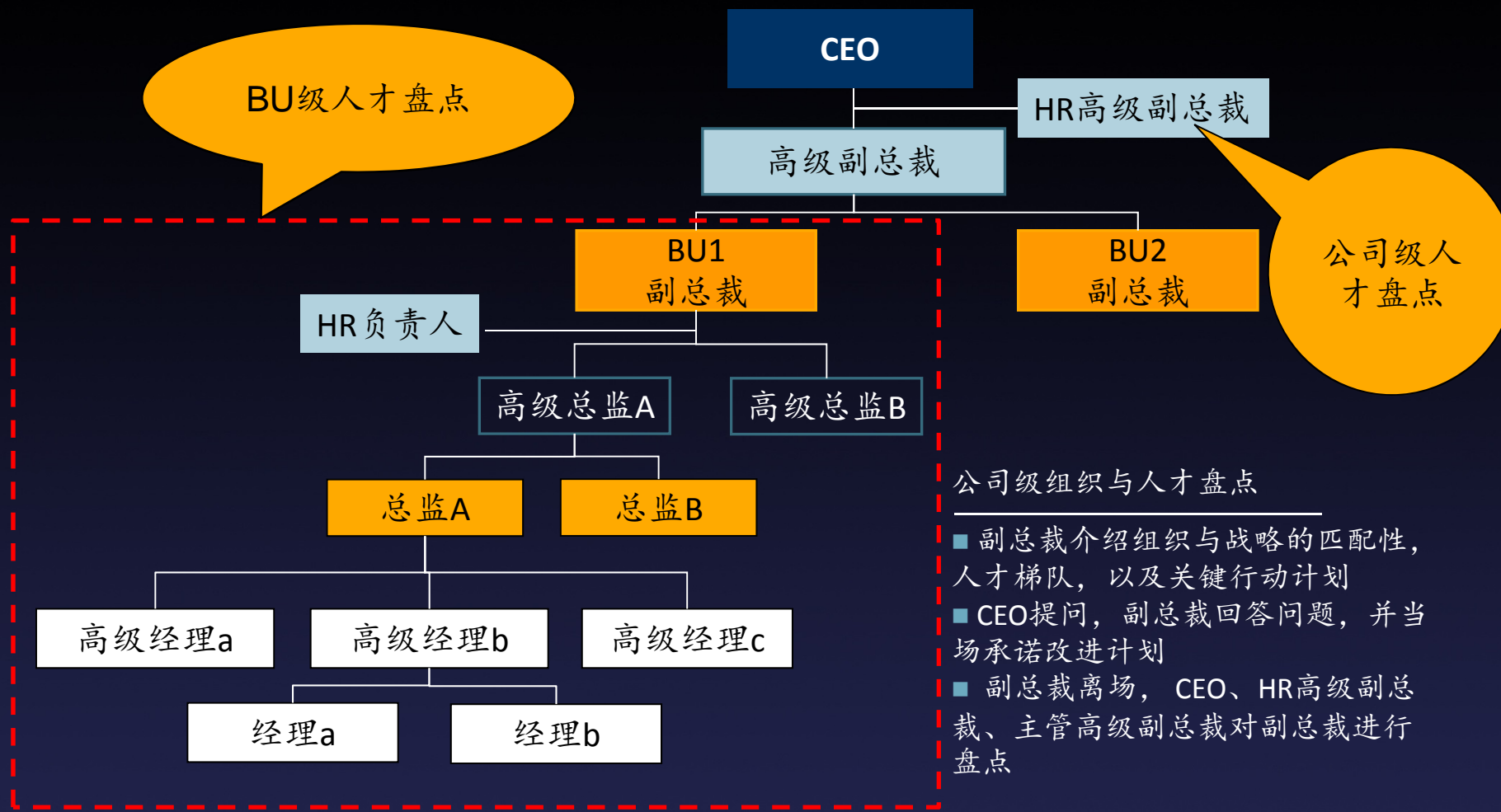
■ 要求上级从更加全面的角度进行思考

■ 思考:失去谁最让你难以接受?

行动计划（战略性的）	完成时间	负责人
实施新的组织结构调整	2012. 6	XXX
提升关键岗位人才梯队准备度（每个关键岗位只要有1名合格继任者）	2012. 12	XXX

注：

- 1、聚焦未来12个月要解决的重点问题，包括组织和人才问题
- 2、计划制定需要符合SMART原则



- 公司级组织与人才盘点
- 副总裁介绍组织与战略的匹配性，人才梯队，以及关键行动计划
 - CEO提问，副总裁回答问题，并当场承诺改进计划
 - 副总裁离场，CEO、HR高级副总裁、主管高级副总裁对副总裁进行盘点

CEO 的直接下属 (SVP, 高级副总裁)	<ul style="list-style-type: none"> • 上一年的行动计划回顾 • OHRP概要（针对SVP负责的所有BU） • 当前SVP负责的整个组织结构
高级副总裁的直接下属（VP, 副总裁）	<ul style="list-style-type: none"> • OHRP 概要 • 当前和未来的组织结构 • 领导团队评估 • 关键人才讨论 • 销售人才总体情况说明（仅针对销售团队）
高级副总裁的直接下属离场	
CEO 的直接下属 (SVP, 高级副总裁)	<ul style="list-style-type: none"> • OHRP 概要 • 当前和未来的组织结构 • 领导团队评估 • 关键人才讨论 • BU高管排序 • 国际外派人员清单 • 投资于岗位清单 • 继任计划 • 高管空岗 • 高潜力人才清单 • 下一年度行动计划

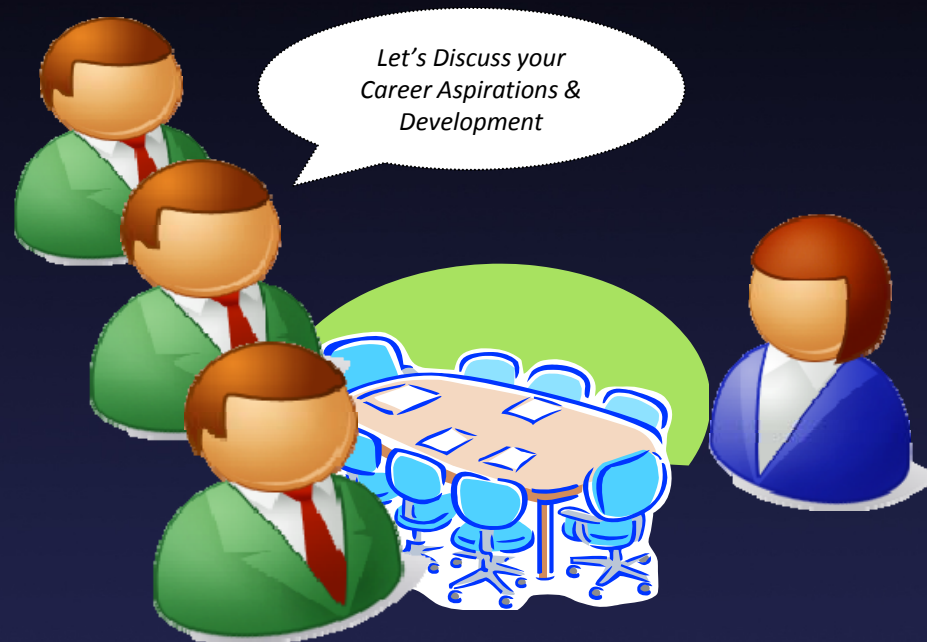
人才盘点会议原则

- 保密性 Confidentiality：即使上级会给个人提出发展性反馈，但谈话内容是保密的；
- 客观性 Objectivity：讨论对事不对人；
- 坦诚 Speak out：谈话请彼此坦诚相见；
- 倾听 Listening：倾听他人的意见比发表自己的意见更重要；挖掘他人的想法比提出自己的见解更重要；
- 决策 Decision-Making：服从多数原则；若场面出现僵持，OHRP 负责人具有最终决策权。

Business Unit/GEO	Date	Time	Location
GSC	Sept, 2008	9:00am-4:00pm	Singapore
COE	Sept, 2008	9:00am-1:00pm	Singapore
Services	Sept, 2008	1:30pm-5:00pm	Singapore
AP	Sept, 2008	9:00am-4:00pm	Singapore
HR	Sept, 2008	4:30pm-7:00pm	Morrisville
Americas	Sept, 2008	9:00am-2:30pm	Morrisville
Legal	Sept, 2008	3:00pm-4:30pm	Morrisville
PG	Sept, 2008	9:00am-5:00pm	Morrisville
Marketing	Sept, 2008	9:00am-2:00pm	Morrisville
Strategy	Sept, 2008	2:30pm-4:00pm	Morrisville

BU/GEO OHRP	Date	Time	Location
Finance	Oct, 2008	10:00am-2:30pm	Beijing
R&T	Oct, 2008	3:00pm-6:30pm	Beijing
GCR	Oct, 2008	8:00-12:00pm	Beijing
CIO/CTO	Oct, 2008	12:30pm-7:30pm	Beijing
Consumer	Oct, 2008	9:00am-2:30pm	Beijing
EMEA	Oct, 2008	10:00am-5:30pm	Paris

应用：发展反馈



联想人才盘点体系2.0的特点

1

是一项体系化的方案，帮助公司盘点人才质量，并保证公司拥有所需的人才以确保成功；

2

一种驱动绩效文化深入组织的方法；

3

一个在全公司范围内宣贯领导人才标准的过程；

4

一套每年公司例行的年度评估系统；

人才盘点面临的挑战和困难

联想人才盘点2.0是在1.0的基础上进行的，因此观念的转变不是挑战，管理者非常配合，最大的难点在于管理者的组织管理能力不足：

- 1、不知道如何从组织管理的角度进行思考
- 2、不知道如何进行行为评价
- 3、面对正式的汇报流程，非常紧张



Organization & Human Resource Planning (OHRP) Guidelines

For HR Partners

Doc. #2: OHRP Templates - ALL (File #1)

Confidential



Organization & Human Resource Planning (OHRP)

2008/2009 Tier1 OHRP Review Template
(Name of Business Unit/GEO/Function)
(Date of Review)

Lenovo Confidential | © 2008 Lenovo



IDP Guideline
—methodology for HR Partner

Lenovo Confidential | © 2008 Lenovo

成功之道

- **高层投入** *Leadership Commitment*
- **坦诚沟通** *Candid Discussions*
- **严格的流程** *Disciplined Processes*

这是一次公司整体组织能力的提升, 而不是人力资源流程的改进

Question?

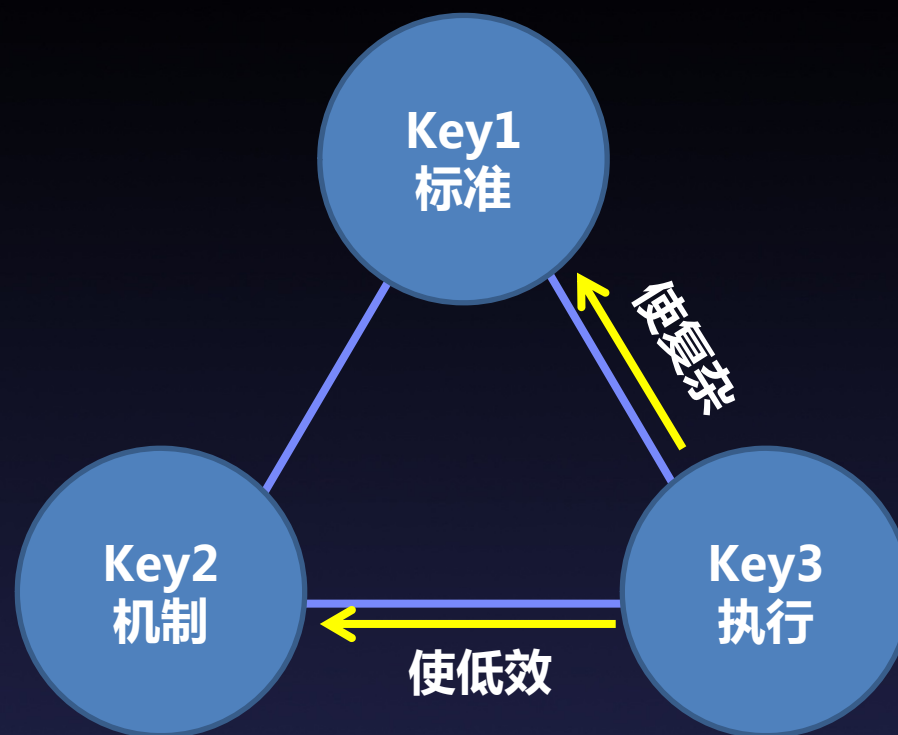
Question?

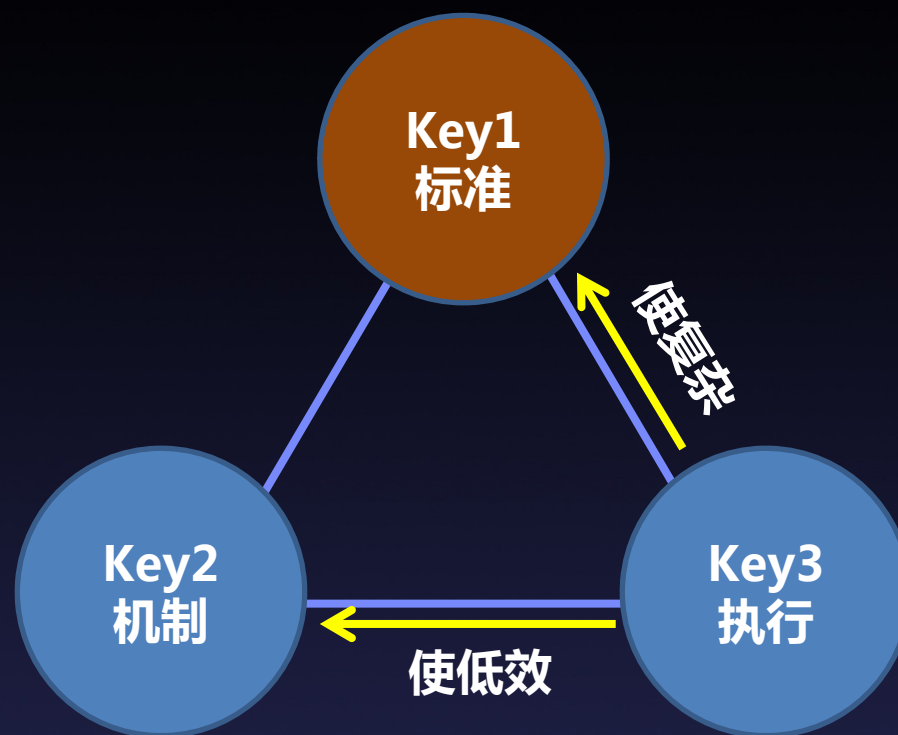
Break



Then How to Success

How to Success





东游记，你该淘汰谁？

唐僧
孙悟空
猪八戒
沙和尚
白龙马

业绩

3	6	9
2	5	8
1	4	7

能力

Step1 明确关键岗位

岗位任务复杂度高+对业务有重大影响
=关键岗位

Key1
标准

十年前，保险
公司的IT经理

现在，互联网
公司产品经理

未来，拉姆查
兰笔下的HR



Step2 开发人才标准

Key1
标准

潜力标准

领导力标准

经验标准

我们如何定义潜力



+



动力：自己

人际：他人

思维：世界

在既定时间内达到某一层级

- 3年晋升两级
- 3年晋升一级

我们如何定义领导力

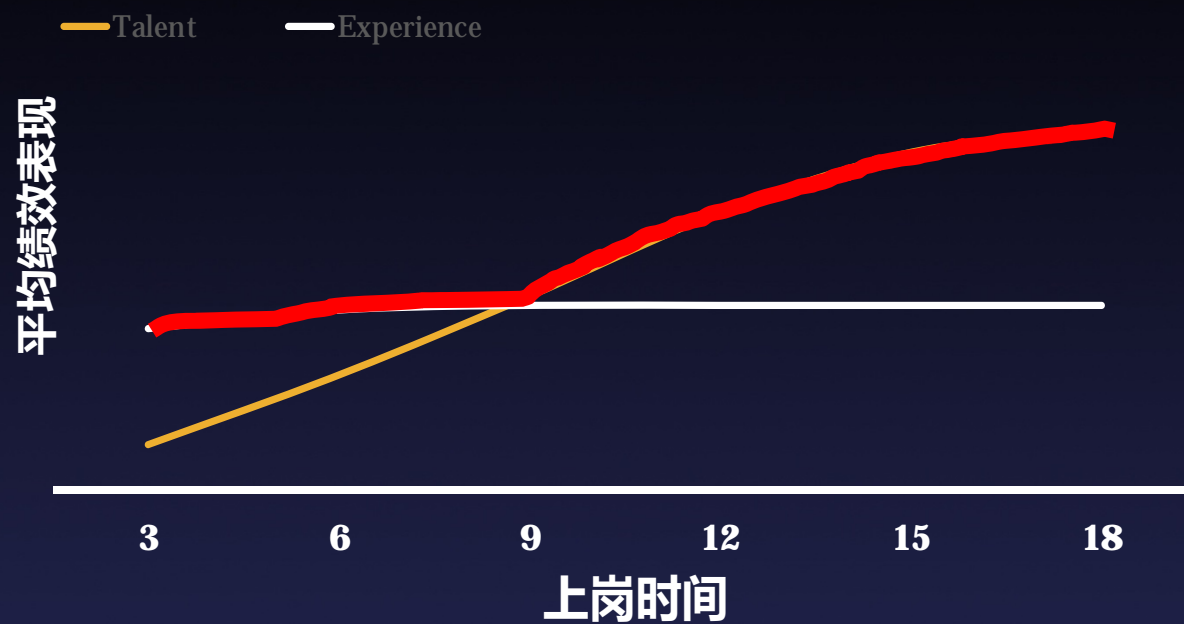


Key1 标准

关注结果	引领变革	品格	人际交往	个人能力
<ul style="list-style-type: none">• 结果导向• 设定挑战性目标• 积极主动	<ul style="list-style-type: none">• 战略思维• 推动变革• 外部导向	<ul style="list-style-type: none">• 诚信正直	<ul style="list-style-type: none">• 有效沟通• 激励他人• 建立关系• 发展他人• 团队协作	<ul style="list-style-type: none">• 技术专长• 问题分析与解决• 创新• 发展自我

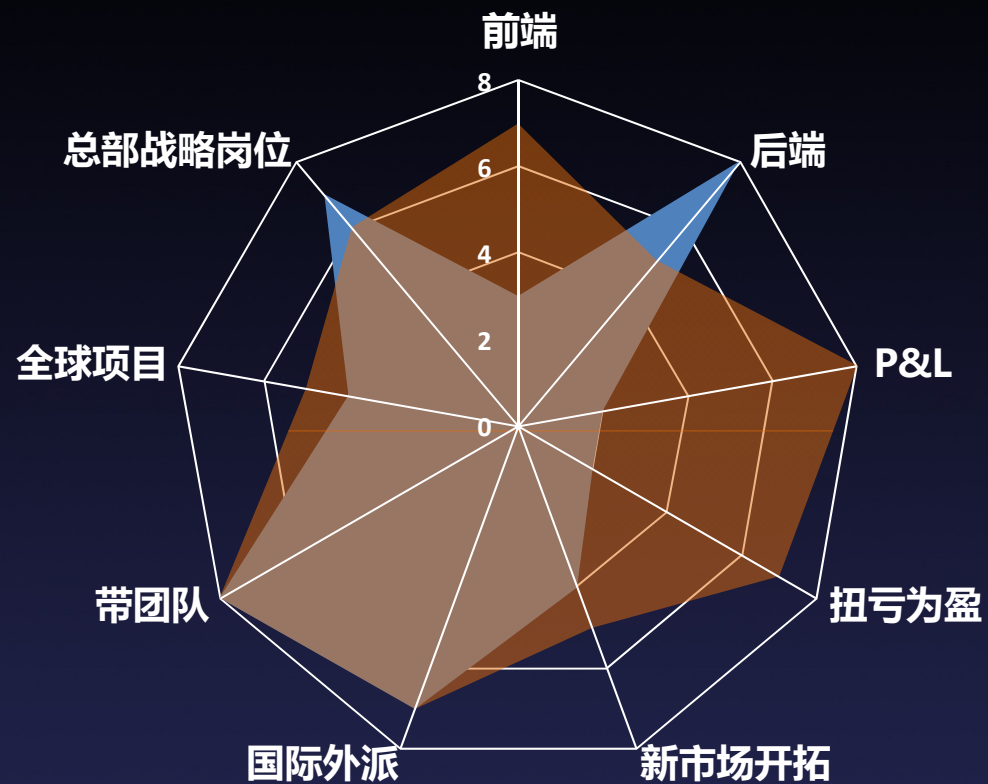
经验如何发挥价值？

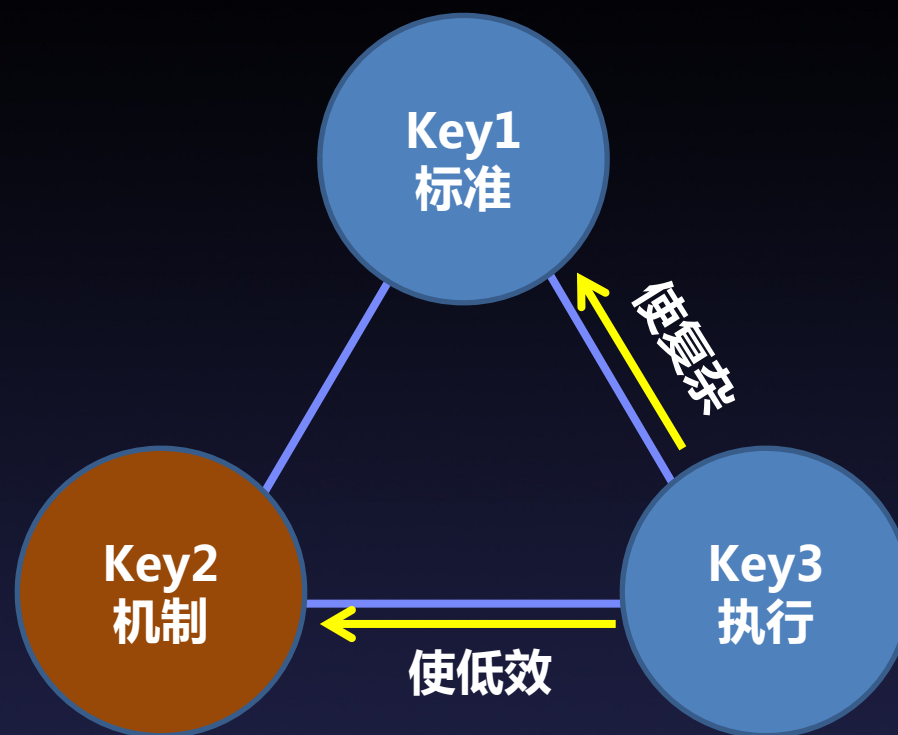
Key1
标准



经验如何发挥价值？

Key1
标准





两种极端

完全由HR主导

由HR采取测验考试、情景模拟、面谈等方式进行盘点

优势

- 掌握人才测评的理论\方法\工具
- 第三方视角，能较为客观进行评价
- 从整个公司需求角度考虑

缺陷

- 较难准确理解业务部门的需求
- 结果难以获得业务部门认可
- 借助于外部或专业工具成本较高

完全由业务主导

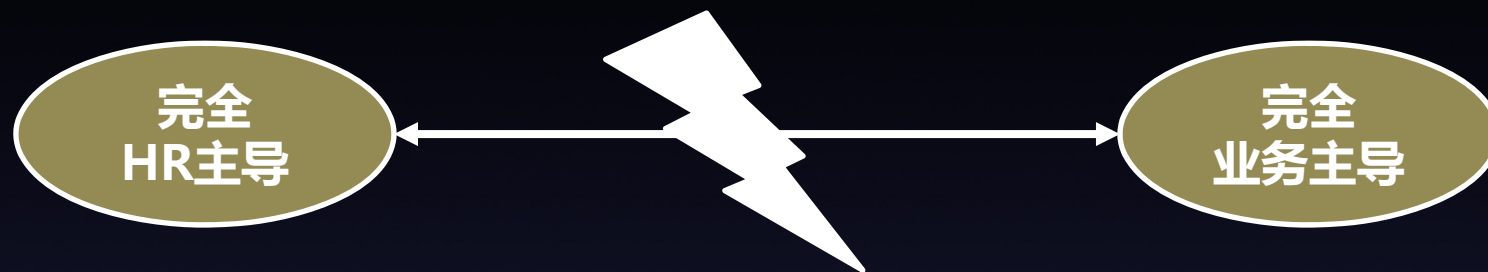
由业务部门在有需求时
根据自己的观察盘点下
属，给予提升任免

优势

- 对人才有长期的观察，基于客观表现
- 充分理解部门及岗位能力要求
- 不需要特别的工具，成本低

缺陷

- 对管理者自身识人用人能力要求高
- 可能出现徇私或者“趋同偏好”
- 较难跨部门进行横向比较



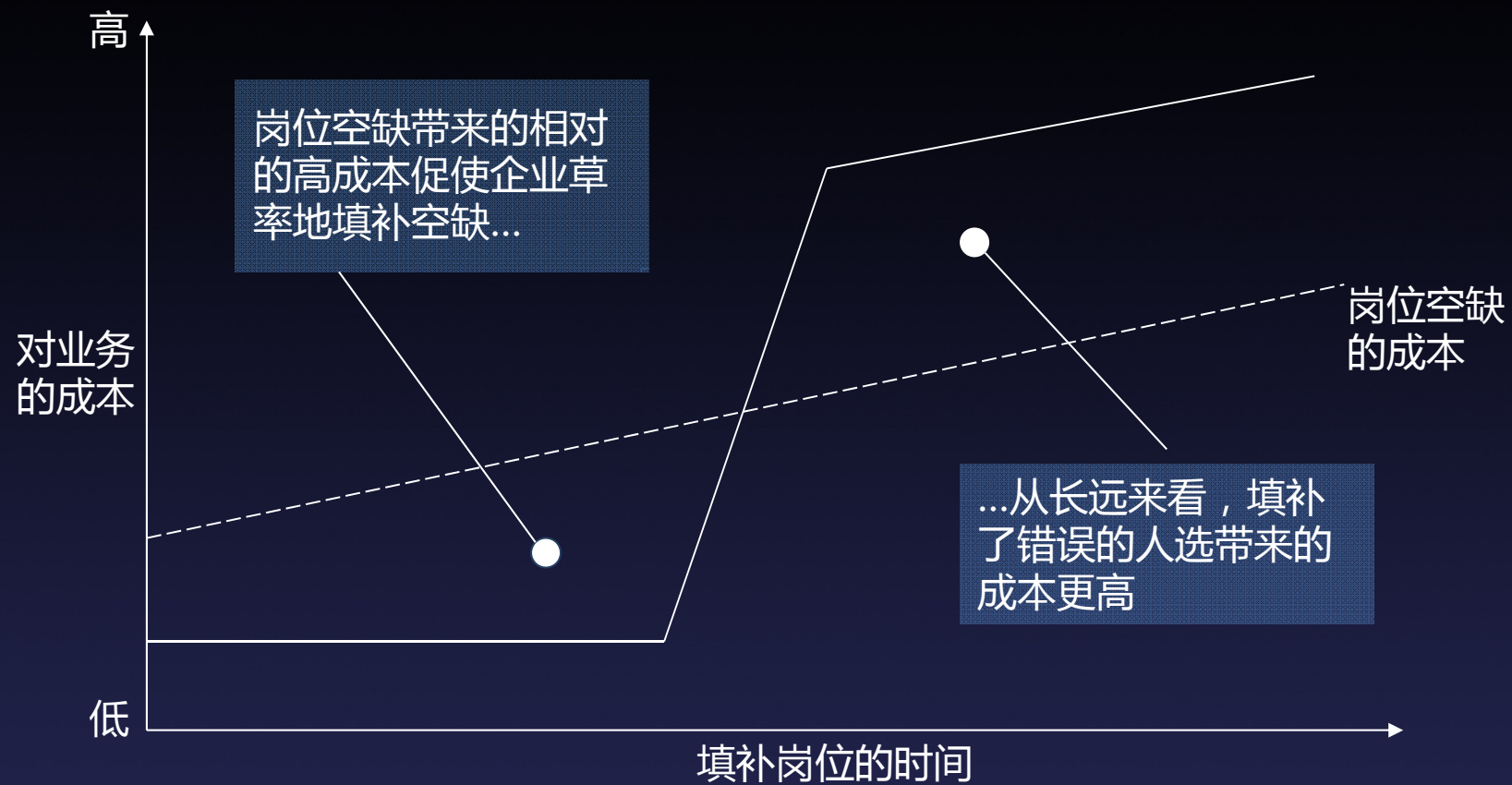
**世界是由矛盾组成的。没有矛盾就没有世界。
我们的任务，是要正确处理这些矛盾。**

毛泽东 《论十大关系》

《论四大关系》

组织

人



《论四大关系》

人

人

《论四大关系》

人

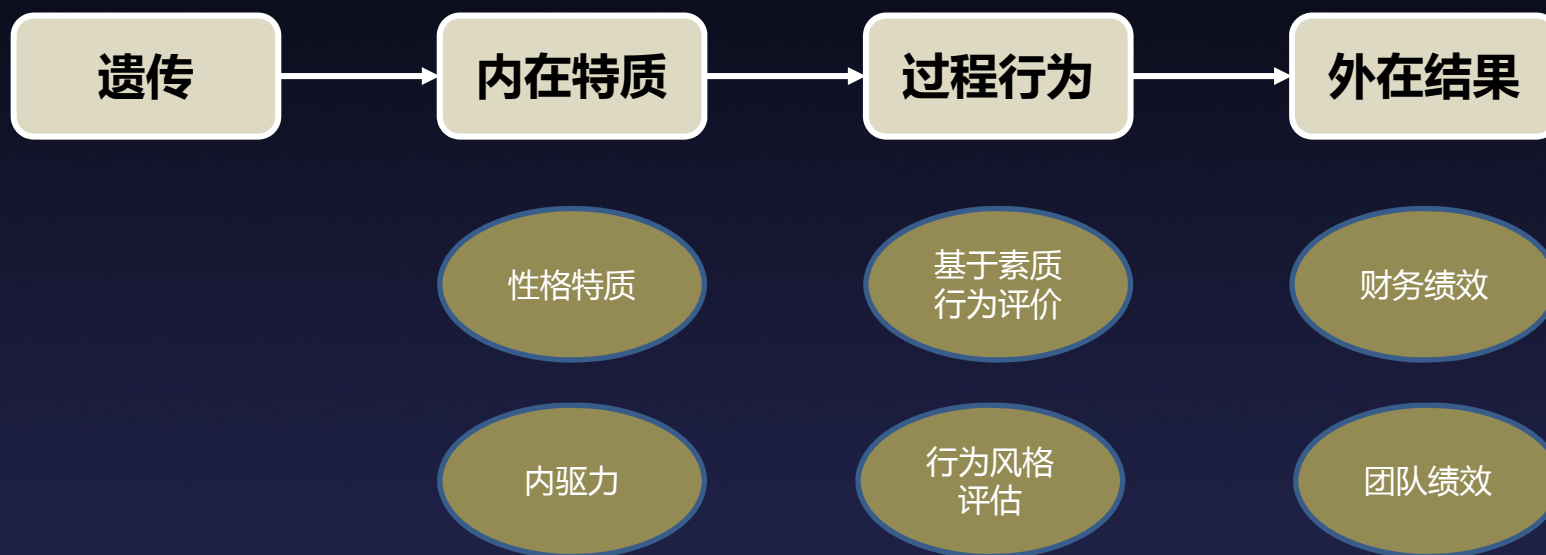
工具

《论四大关系》

工具

工具

领导者评价的思路



360度行为反馈
他人眼中的你才是真正的你

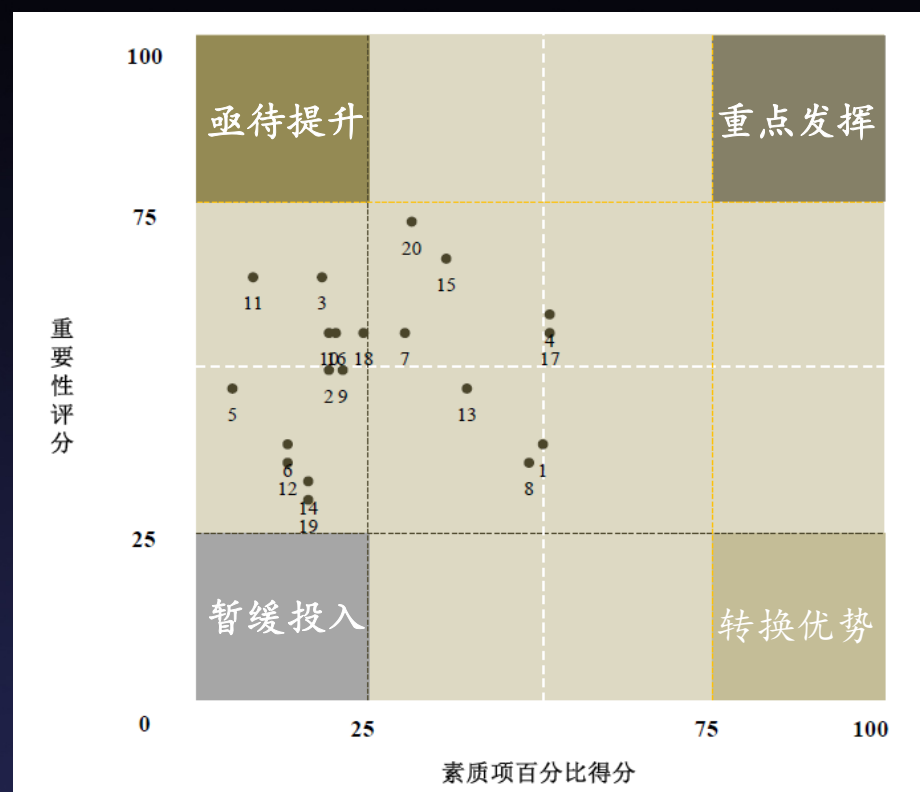
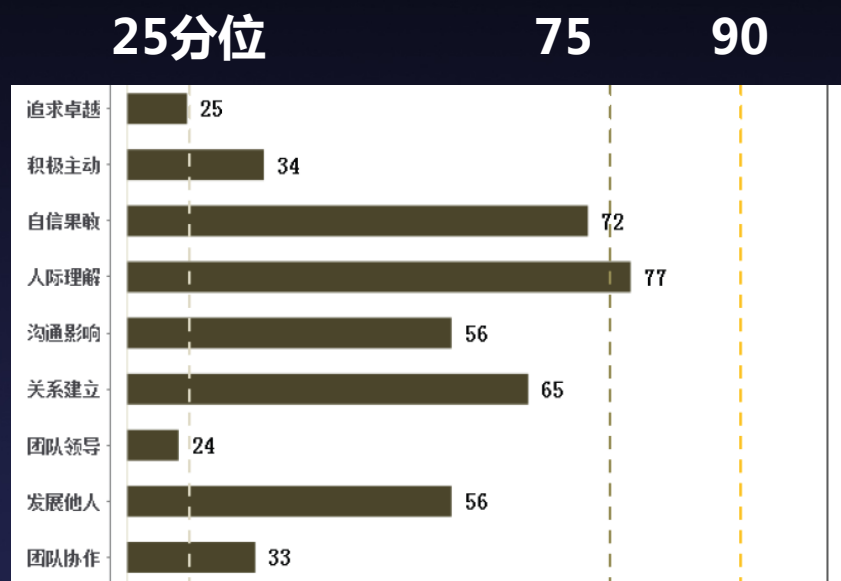
用于
发展

提高
标准

组织
要求

通过评估，比对常模数据，识别发展重点

与中国的多种管理者进行比较，才能发现真实的能力状况！



衡量团队绩效的工具 组织氛围



明确性



责任性



绩效导向



激励性



团队承诺

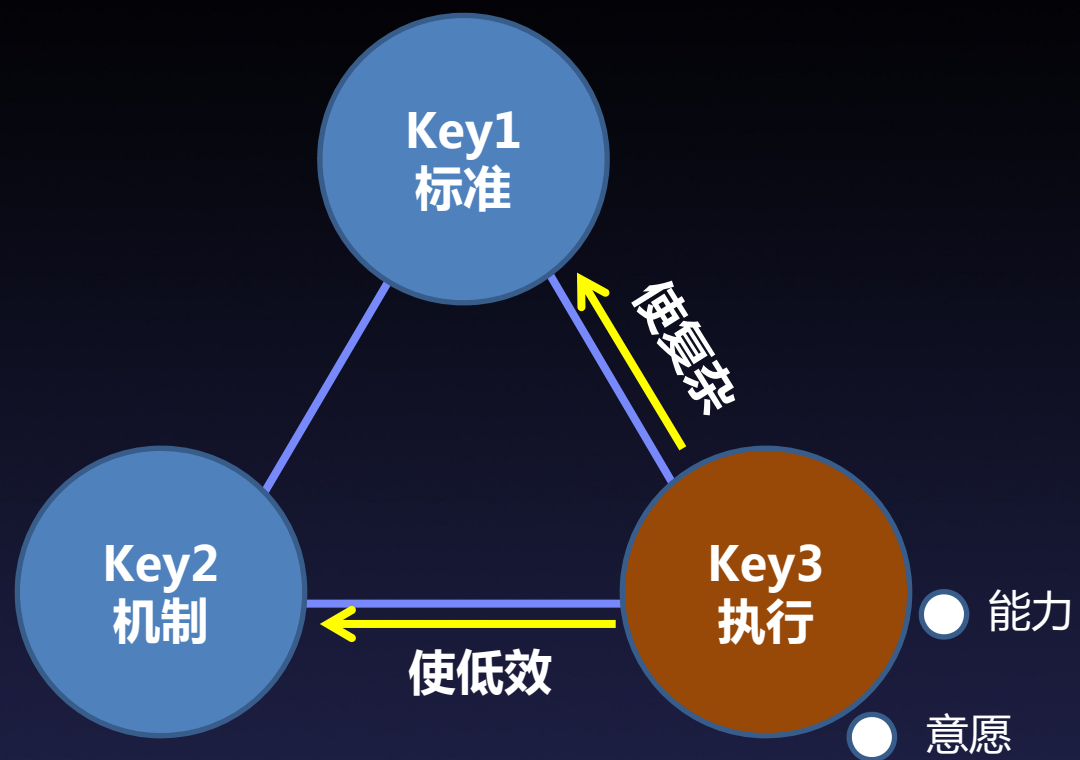


发展性

我真的是天秤座的



旁白 “只要不是处女座的就行”



透明度低

透明度高

HR主导

组织的替代计划；或者结合年度考核进行，注重工具有效性。

组织文化极为强势，人才外部流动空间低。HR像东厂，很流弊！不评价！

业务主导

业务发起，大多与组织变革有关，目标性强，阶段性工作。

业务发起，以长期梯队发展为目标，注重人才管理能力的建设。

内容

工具 / 成果

材料准备

实施测评

- 1.1 测评名单搜集
- 1.2 测评活动监控
- 1.3 测评报告发放

辅导与培训

- 2.1 中高层干部培训
- 2.2 一对一辅导

盘点材料审核

- 3.1 盘点材料初审
- 3.2 二次深度辅导
- 3.3 领导材料准备
- 3.4 盘点材料的整合

盘点会

- 4.1 盘点会辅导
- 4.2 盘点会准备
- 4.3 盘点会召开

后续应用

- 5.1 各部门盘点材料二次更新
- 5.2 盘点材料整合
- 5.3 后续应用建议

- 1.1 《360度个体测评报告》
- 1.2 《360度总体测评报告》

- 2.1 《人才盘点试点疑难Q&A》
- 2.2 《人才盘点标准手册》
- 2.3 《人才盘点一对一辅导流程》

- 3.1 各部门人才盘点材料

- 4.1 《人才盘点会流程指引》
- 4.2 《人才盘点会促动清单》

- 5.1 《人才盘点汇报（总）》
- 5.2 《人才盘点试点优化建议》

项目启动
(启动会)

第4周

第7周

第12周

第13周

第15周

HR成功要领

- ✓展现自信，赢得领导团队的信任
- ✓提出正确的问题，帮助管理者思考他们的决策
- ✓保证会议参与者在潜力评价和继任者上达成一致
- ✓记录并跟进会议结果

HR的角色

- ✓澄清会议议程和原则
- ✓保持会议聚焦于最关键议题，并按照既定安排进行
- ✓清楚关键信息和评价结果
- ✓提出挑战性问题
- ✓记录会议，并跟进结果

总结

- When 什么时候进行人才盘点，与其他业务流程有何种关系？
- Which 哪些岗位是关键的盘点岗位，确定原则？
- Who 盘点到哪一层级？不同层级的盘点策略是什么？每个参与者的角色有何不同？
- What 盘点什么？盘点内容在人才盘点之外是如何被应用的？
- How 人才盘点工作如何推进？主要的工具？盘点会议是如何进行的？结果如何应用？选用育留各个环节之间的关系如何？项目执行团队的能力如何？

~盘你妹啊！

大家一起来吐槽

“选人用人是个老大难问题，话说老大难、老大难、老大重视就不难，难的是老大不重视，你说的这些有啥用？”

Let's
Tu Cao Ba

“这么多标准，又是能力、绩效、又是潜力、经验的，我看都没有必要，谁能把业绩做好，谁就是第一”

Let's
Tu Cao Ba

“本来一个坑可以激励十个人，一旦做了继任计划，
九个人都懈怠了，怎么办？”

Let's
Tu Cao Ba

“业务部门说，测评就是科学算命，算了又有有什么用，
做的好不好，一眼就看出来了？”

Let's
Tu Cao Ba

“让大家进行人才讨论也挺好，但是对个人的评价如何才能全面、深刻、有益，而不是拉家常说闲话？”

Let's
Tu Cao Ba

“秀恩爱、死得快！盘点出来的人要么整天掰着手指头等着晋升，要么就是一潜四五年，潜到后来都到竞争对手那里去了”

Let's
Tu Cao Ba



职场成长社
伴你每天成长一点点

