**九宫格法人才盘点实操**

一、人才盘点的意义：

随着经济迅速发展，企业的迅速扩张，业务的跨界经营，使许多企业面临管理人才的需求，做好人才盘点，增加高管团队的管理半径对于企业来说是一个具有战略意义，所以企业做好人才盘点的工作，是企业内部是否具备充足的人才库、是否有足够潜力的未来领导者将成为企业能否进一步保持竞争力的关键；同时经过企业内部培养的人才，人才的稳定度和契合度都会很高。

**二、九宫格法人才盘点**

九宫格法作为人才盘点的工具之一，有其独特的优势，对于企业人才较多，做有针对性的盘点时，非常具有实用性，它的好处就在于可以把人才放进去，做出一张“人才地图”，让人能够一目了然。具体操作如下：

**九宫格法**



九宫格法需要先对企业人才进行测评得出最终能力和绩效的成绩后，然后根据企业对于人才分类的将人才放到应该在的位置，然后根据相关数据资料进行讨论处于界线位置的人员应该放置的位置。

具体九宫格的操作方法有数据导出法、讨论共识法。我们先看一下数据导出法，数据导出法，需要企业根据人才的表现作出绩效的最终成绩，然后根据高中低排序，再依据企业对人才分类的比例进行分配（如：2:6:2或者3:4:3），将人才名单放入九宫格的相应位置。

当然，将名字贴上去之后讨论的重点就将是那些处于边界线附近的人，因为他们靠左一点就到左边去了，稍微往中间放一点就到中间来了，这值得我们再讨论斟酌到底把他们放在哪里。

对于讨论共识法，我们一般在被盘点的人数不是特别多的时候应用，比如说总共只要盘点15个人，九宫格的分布是有的格子两三个人，有的格子可能一个人都没有，这种情况下就不需要去强制分布了。强制分布这种方法在这里并不合理。所以，这时我们更多地通过直接讨论来形成共识**。**

这15个人的名字该往哪里摆，张三是不是右上角的9号格，李四是不是中间的5号格，王五是不是也是中间的5号格，就直接这样讨论。

同时，为了避免混乱，建议可以先从右上角开始讨论。右上角通常是绩效和能力双高的“超级明星”，现场可以问评委，“9号格里面，你们有没有提名，你们觉得谁可以放在这个‘绩效能力双高’的格子？”如果有提名就往里面放，如果对提名有意见，有分歧的也没关系，我们先把人名放上去，稍后再来讨论是不是应该在这个格子，还是稍微往左或者往下挪一点。

**三、九宫格法的应用**

在人才盘点的整个体系里面，九宫格的好处在于能够一目了然地把你的人才放进去，形成一个“人才地图”。还有一个好处，是能够比较显性地展现“谁是你最重要的，最值得发展和关注，最值得资源投入的人才”，而对于不同的人群，你要采取不同的对策。

我们最常见的一种九宫格的用法是把九宫格的图表也放在文字里面。九宫格里面在右上角的9号(9号格)，是绩效和能力双高的超级明星。这些人下一步要考虑晋升，重用，给他们更好的平台和机会，甚至点对点匹配公司的高管来给他做辅导、发展等等。

那么处于中原地带的5号格、6号格和8号格，这些员工属于稳定贡献者，下一步也是要投入不少的资源对于他们进行重点的关注和培养的，但是可能不一定是点对点，而是成批的来进行培养和发展。

还有一些，要么是能力需要提升的，比如说4号格和7号格，绩效还不错但能力不行的，这样的人我们要怎么样维护好他们工作的积极性和斗志，然后让他们持续高效的产出？我们是否需要通过一些专门的培训手段来帮助其提升专业能力，甚至是综合能力。这都将是我们下一步需要去思考的培养方向。

对于2号格和3号格的人群，是稍微偏右下角一些，综合能力、潜力都还不错，但是绩效不足的这部分人。这个人群值得我们认真分析一下：为什么他们能力很好，但是绩效做不出来？是因为外界的因素，需要我们下一步再给他们创造一些条件，匹配一些资源激发他们；还是因为我们没把这些人放对位置，以至于他们的能力在目前的岗位上用不上。这是下一步值得分析和讨论，然后再有针对性地采取改进措施的。

那么最最左下角不达标的人群，能力和绩效双低的，建议一是要给他们提供绩效辅导，全面分析问题所在。二是看看是否要给他们一些警告或警示。三是考虑下一步是否可能进行调岗、职责的调整等。

这些就是处于九宫格不同位置的人群，我们需要采取的不同的相应对策，所以，**九宫格既是人才盘点的产出，又是非常重要的下一步的人才发展体系或者是用人决策的重要的信息输入。**