人才盘点是一个系统工程，联想的人才盘点有一个高逼格的名字，叫组织机构人力资源计划。

这个计划涉及到很多活动，比如，建立领导力素质模型、述能会、圆桌会、确立潜力标准、发展反馈等。

其中比较有特色的有管理者的述能会、被盘点人不参与的圆桌会、VP和CEO的跨级对话、点石成金的发展反馈，今天我们就来了解一下。

管理者的述能会

2005年，联想与IBM的PC事业部合并之前就已经有了一套自己成熟的人才盘点体系：述能会与圆桌会。

是述能会，而非述职会，它和述职会是不一样的，区别在于：

“述职”的核心是“业绩”，反馈的是上一个阶段的主要职责、任务、完成任务的情况、完成任务好坏的原因，寻求进一步改进的办法。

而“述能”的核心则是“能力”，指出在上一个阶段内自己行为上的优劣是什么，用具体事件做佐证，对自己过去的能力发展进行总结，并分析自己今后的发展趋势和如何提升能力。

联想规定总监级以上的管理者都要进行述能，从管理自我、管理团队、管理工作和管理战略四个方面向其上级进行个人能力的阐述。

会议上除了自己的上级外，还要邀请4～6名业务联系紧密的部门同事或下属参加自己的述能会。

在会上，管理者要以过去取得的工作成绩为基础，对自己的能力状况进行系统总结，用典型事件清楚地把自己的能力优劣势展现出来，提出今后的发展计划，形成述能总结。

述能后，上级对其个人的管理自我、管理团队、管理工作和管理战略四个方面的能力进行评估，选择优秀的人员参加圆桌会。

被盘点人不参与的圆桌会

在圆桌会上，被述对象不参加会议，他的上级、隔级上级、其他相关评价人参加，候选人的上级对候选人进行介绍，包括态度、品格、四项能力水平和工作业绩，在此基础上，评价小组就候选人的潜力进行评价。

评价主要依据定性问题进行判断：

· 想把事情做得更好的欲望是否强烈

· 学习掌握新东西的愿望、快慢

· 如何头脑灵活程度、看问题的深度、站位高度怎样

· 前瞻预测、宏观规划能力

通过讨论，那些潜力好、能力优秀的人才被定义为高潜力人才，公司提供系列的培养资源。

人才盘点表格工具

人才盘点表格工具是联想集团人才盘点的核心工具。

这套表格包含五个主要部分：组织的架构和人员信息、直接下属管理者的能力评价、直接下属管理者的继任者情况、高潜力人员库和组织发展改进计划。

这个表格清晰地勾勒出一个组织发展需要关注的核心问题，即关键岗位和关键人才的匹配和持续供给。

表格要求每位副总裁及以上级别的管理者都填写，并在人才盘点会议上予以呈现。

表格的内容并不复杂，但其中关注的问题非常直接，比如，作为某一业务单元的负责人，是否培养出了人才梯队，管理队伍和员工人数的配比是否合理，组织结构如何与业务匹配，关键人才下一步如何培养等。

如果有人觉得这些问题很好回答，或者仅仅通过几天的准备就可以完成，那他就错了。要知道，人才盘点不是一次性的检阅，而是周而复始的持续性工作，每一个问题的回答都会牵扯前后多个方面的人员和组织的调整。

而且，到下一年再做人才盘点时，首先要回顾的是过去一年的组织发展改进计划落实情况，所以副总裁们的每一个承诺和判断都务必准确到位。通常，准备这份表格所需要的时间最长。

跨级对话

人才盘点每年举行一次，分业务单元进行，每个业务单元的高级副总裁（SVP）将带领他的直接下属向CEO做该业务单元组织与人才发展的汇报。

这最终汇报并不是由该业务单元的SVP完成，而是由该SVP的下属副总裁们（VP）逐个完成的，即每名VP需要与CEO面对面地陈述人才盘点表格。

在此过程中，SVP在必要的地方给予辅助说明，但整体上是VP与CEO之间的跨级对话。

CEO会关注VP下属团队的组织结构的合理性、人才队伍的建设情况、关键岗位的人员准备度、以及与全年战略目标实现相关的人才问题等，并提出很多尖锐、敏感的话题。

在此之后，所有VP都离开，只剩下该业务单元的SVP、CEO和HR在场，讨论这些VP的发展潜力和工作安排。在每个业务单元盘点后，都会形成一套行动计划，作为今未来一年的人才培养的实施重点。

人才盘点会议沟通重点

· 上一次（年）人才盘点行动计划完成情况

· 目前的组织结构以及调整的规划，包括重点关键岗位   的职责、人员编制与空缺情况、组织效率和管理跨度是否合理等

· 重点关键岗位的人员盘点，包括业绩、能力、潜力和综合排序，以及个人发展计划

· 重点关键岗位的继任者计划

· 高潜力员工盘点，包括个人发展计划预计未来新增的 · 关键岗位需求

· 未来组织调整和人员调整计划

为了准备最后的人才盘点会，各VP会与他们各自的直接汇报团队做一次小型人才盘点会，即每名总监要向VP汇报他所带领团队的人才储备和组织结构状况。

而且，为了能够真正做好人才管理工作，越早举行这样的会议，越有利于最终的结果。

因此，每一个管理者都会被驱动着关注人才培养和发展，也都会积极地帮助下属和自己完成个人IDP的沟通和实施。

作为以上工作的基础之一，相关人员也会在每年较早的时候做一次领导力素质模型回顾，确定是否需要调整，或者明确今年重点发展的素质主要侧重于哪些方面，以便在发展人才时比较一致。

点石成金的发展反馈

在最终的人才盘点会后，将会产生一系列的重要决策，包括很多关键人员的调整、晋升、轮岗、外派，以及组织结构的调整。该结果的应用涉及整个人力资源的方方面面，发展反馈是其中的一方面。

发展反馈与人才盘点的结果更紧密地结合起来，要求凡是在盘点中表明具备高潜力的人才（副总裁及以上），都需要完成一次全球高管（SVP及以上）的发展反馈。

对于个人来说，该反馈是一次难得的高层辅导。

在形式上，会由来自与本人不同的其他业务单元的三位高级副总裁作为小组成员与该VP做面对面的交流，时间在2个小时左右，主要交流个人在工作中的困感和个人未来职业发展。

小组成员均是拥有极为丰富经验的管理者，往往能够一针见血地点出被反馈者的问题所在，并且给予个人极有价值的发展建议，因此是一种提升管理者满意度，明确职业发展方向的有力工具。

这些高级副总栽在进行反馈前会阅读该VP的各类资料，包括个人IDP、360度反馈和人才盘点结果等。

在反馈后，其中一位SVP还将成为该VP的导师，为期半年。

发展型反馈要求反馈者创设一种轻松、自然的非正式环境，包括硬环境和软环境。

因为很多反馈者本身会对候选人产生较大压力，在非正式环境下，容易使候选人与反馈者之间建立良好关系。

同时，该项目要求反馈者避免替候选人回答问题。它不是一种考试，应把焦点放在深入获取候选人的行为、看法或观点上，不是获取所谓的“正确答案”。

参加反馈的管理者要以接纳、共情和尊重的态度认真倾听候选人的回答和陈述。

研究表明，候选人与反馈者之间越早建立良好的关系，越容易达到评价的效果。

参加反馈的管理者还需要采取回馈、重述、追问或提出有挑战性的问题等方式，弄清楚／澄清候选人的真正行为或观点。

管理者要保持客观和中立态度，尽可能保证反馈结果的真实性。

整个反馈过程共有三个阶段：

√ 开场环节由HR担任主持人，介绍发展反馈的目的和主要流程方法；鼓励大家开放式地发言；候选人主动自我介绍。

√ 提问环节主要针对候选人个人职业发展中的困惑、挑战、未来发展等方面进行，以下是一些典型问题：

你如何看待自己的职业生涯？你觉得成功吗（请举事例）

到目前为止，你感觉自己的最大成就是什么

到目前为止，你遇到过的最大挑战是什么？你是怎么处理的

请与我们分享一个故事来说明你是如何在业务上解决问题的

对自己未来的领导力发展有哪些需求和期望

√ 结尾环节可以询问被评价者对这次会议的感受，以及如何改进这样的评价方式，对被评价者的积极参与表示感谢，告知评价者下一步行动计划。

在候选人小组对比未来岗位要求和候选人的能力现状进行讨论，就主要观点达成一致。会后HR以邮件的形式把管理者们对候选人的评价和个人发展建议发送给候选人和他的上级。

在发展反馈的过程中，HR扮演以下三种角色：

（1）专家

发展反馈实际是对候选人的领导力进行全面、深入的评价。

在进行评价时，管理者经常会陷入一些误区，例如，认为善于阐述豪言壮语的就是高潜人才。在现场，HR人员作为专家可以提出一些引导性问题，避免管理者陷入误区。

（2）主持人

开场时介绍发展反馈的目的，意义和背景；过程中解答他人的各种疑问和要求。

（3）记录员

把反馈的的问题、候选人的回答一一记录下来，以便会后进行总结。

联想的人才盘点工具已经日臻成熟，通过人才盘点，以战略目标为出发点，将人才发展所涉及的选拔、评估、培养工作有机地构造为一个闭环，不断循环。