



组织核心人才盘点 应用实践

● 倍智人才研究院 方華博士 ●

Part 1

如何制定组织核
心人才的标准

Part 2

如何对组织核心
人才进行盘点

Part 3

如何分析组织核
心人才盘点数据

Part 4

如何反馈组织核
心人才盘点数据

Part 5

组织核心人才盘
点案例分享

Part 1

如何制定组织核心人才的标准



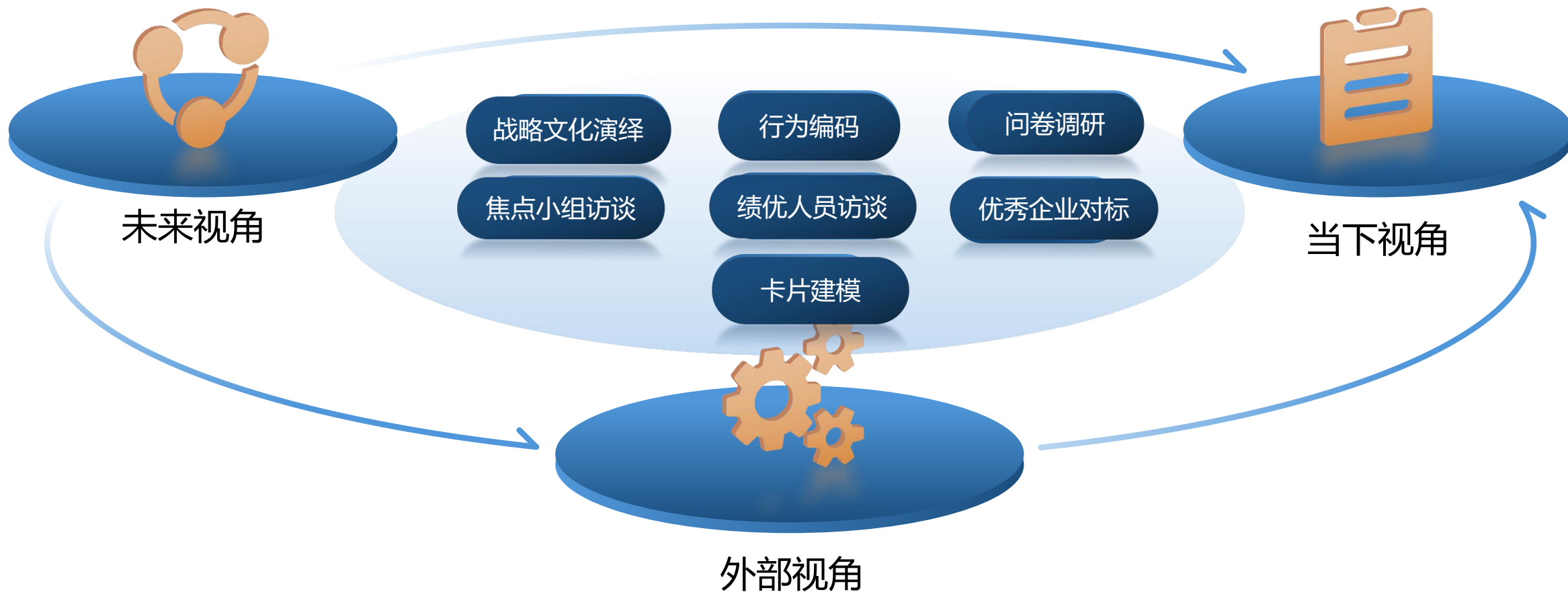
组织核心人才

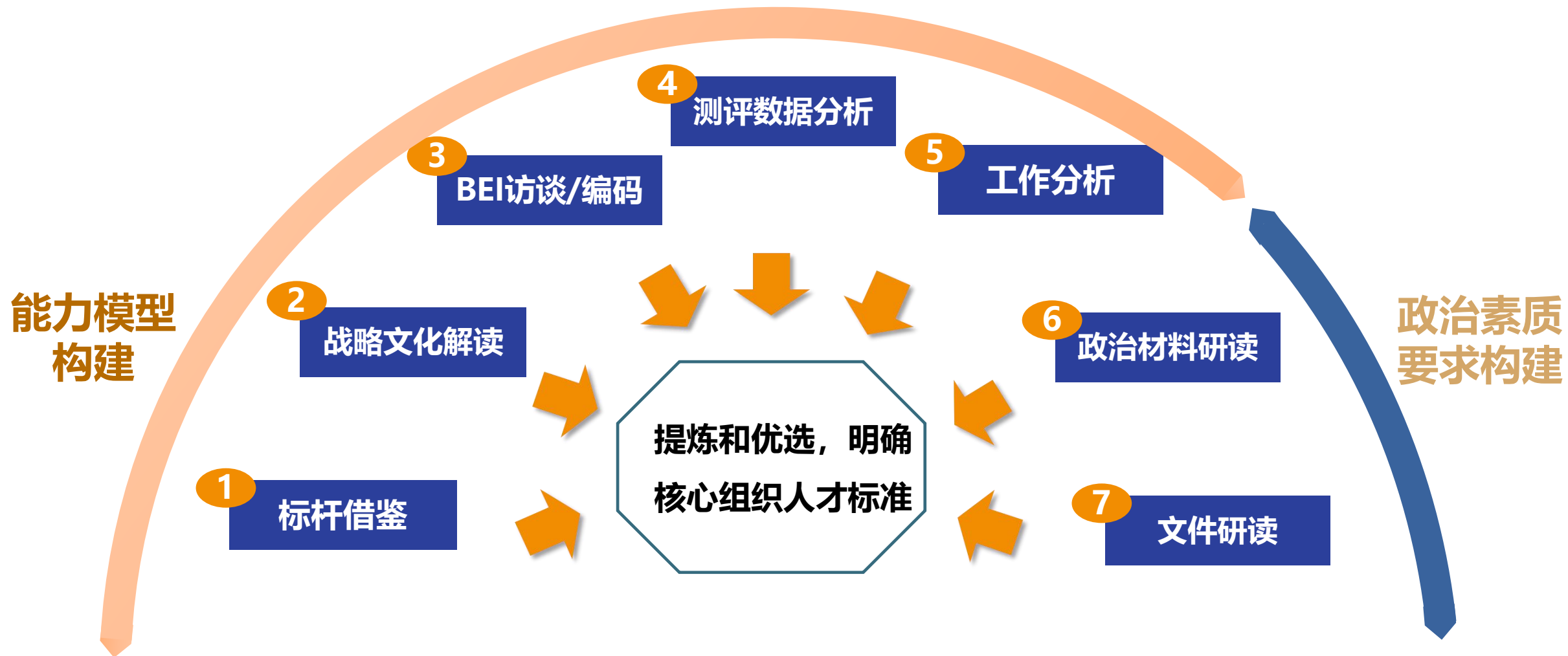
核心人才,就是在企业发展过程中通过其高超的专业素养和优秀的职业经理人操守,能够为企业做出卓越贡献的员工; 不同组织核心人才的共性: **为企业做出或正在做出卓越贡献的员工**



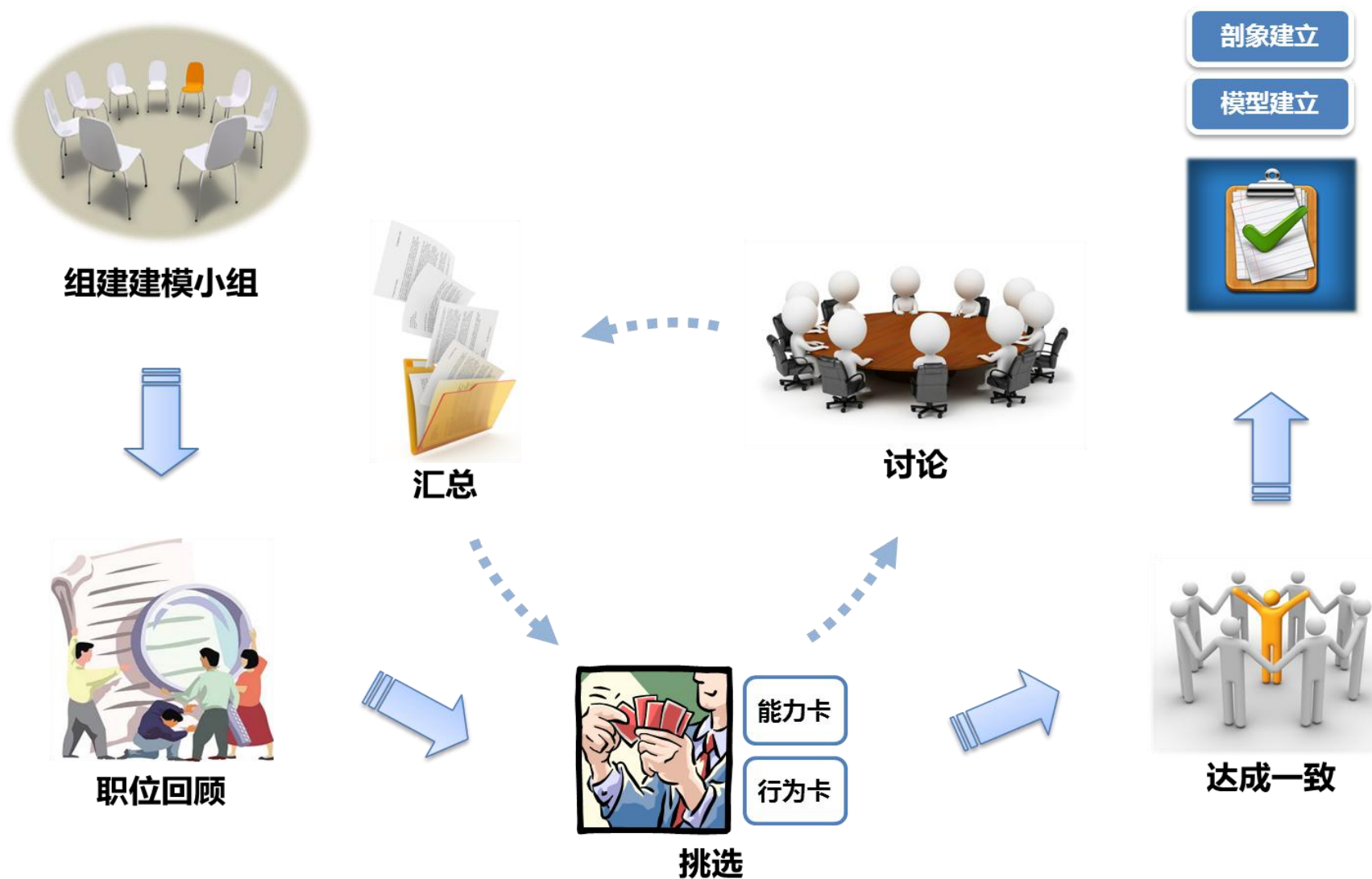
组织核心人才标准的制定方法

采用战略文化演绎、行为编码、行为调研、访谈、优秀企业对标、卡片建模等方式，**均可构建组织核心人才标准**





卡片建模法



Part 2

如何对组织核心人才进行盘点

人才盘点



人才盘点是指对人力资源状况摸底调查, 对当前组织的运行效率、人才的数量和质量进行盘点, 前瞻性的对组织发展、关键岗位的招聘、继任计划, 以及关键人才的发展和保留做出决策

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数据。

为什么要做组织核心人才盘点

人才盘点是一项流程，组织通过这个流程系统地思考公司的发展如何影响对其关键岗位人才的需求

组织通过主动推进组织与人才盘点，保证员工得到持续培养，以备填补每个有需求的关键岗位。主动建立“组织与核心人才盘点”计划，帮助组织储备后备人才力量，支撑组织的成长与进步。



人才盘点的一般流程（四步法）

01

前期准备

- 构建组织核心人才标准
- 选择核心人才盘点方式
- 确定各层级盘点的对象
- 准备核心人才盘点工具

02

实施盘点

- 实施核心人才评估
- 收集线上测评数据
- 收集线下评估数据
- 汇总线上、线下评估数据

03

盘点校准会

- 盘点校准会
- 相关人员对核心人才进行校准
- 最终达成一致，输出校准数据
- 书写个人评估报告、团队报告

04

盘点结果应用

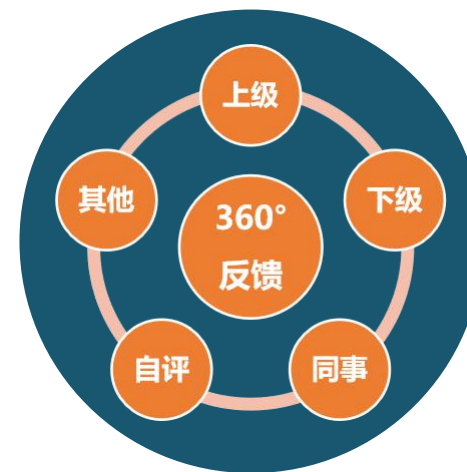
- 核心人才培养、发展、管理建议
- 外部招聘、内部培养、调配
- 淘汰、解雇、保留、激励



心理测验法



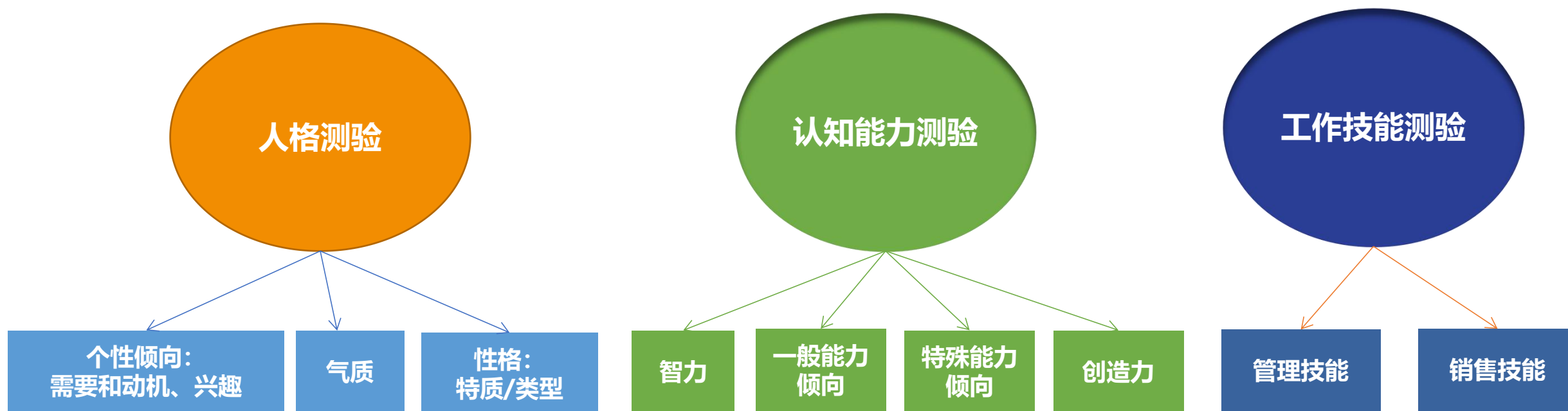
情景模拟法



360度评价

心理测验(Psychological Test) 就是由一整套设计好的项目(item)组成, 用来对于人类行为有关的特征进行测量。

Kaplan, K. M., & Saccuzzo, D. P. *Psychological testing: Principles, applications, and issues (7th Edition)*. Belmont: Thompson Wadsworth.



心理测验常用工具

倍智拥有丰富的心理测验工具，能满足核心组织人才盘点中对人格、认知能力、工作技能、心理健康、职业动力等测评的需求。

Talent5 大五职业性格测评™

iLogic 职业认知能力测评™

BA 商业推理测评™

iDriver 职业驱动力测评™

Menlth 职业心理健康测评™

Drisk 任职风险因素测评™

职业能力倾向测评™

PSA 管理人员情境判断测评™





公文筐测验是什么

被试在所安排的假想情境中扮演某一给定的管理者角色，对事先设计的文件进行处理，之后针对被试处理公文的方式、方法、结果等进行评价。



公文筐里装了什么？

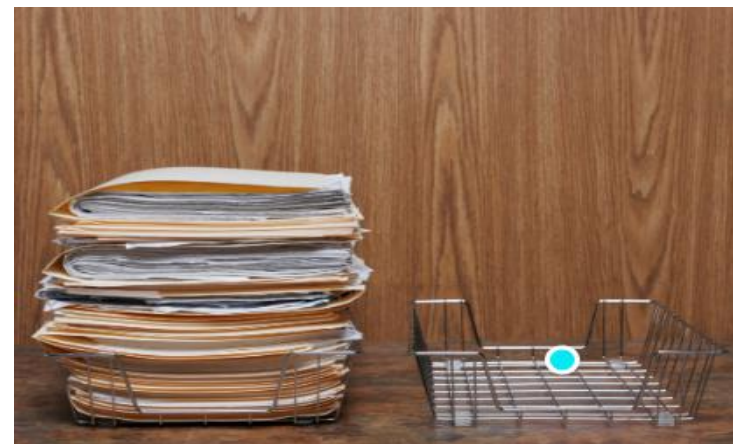
十几份甚至更多的书面形式的文件

信息来源：

- 上级和下级
- 内部和外部

内容涉及：

- 重大事宜
- 紧急事务
- 日常琐事



运营分公司车间副职
文件筐测验

- 无领导小组讨论(LGD)
 - 多名被评价者集中测试
 - 开展自由讨论
 - 不指定角色
 - 通过对言语及非言语行为的观察作出评价
- “无领导” 的含义



LGD题本样例

单位（外企）经费紧张，现只有20万元，要办的事情有下列几项：

- （1）解决办公打电话难的问题。
- （2）装修会议室大厅等以迎接上级单位委托承办的大型会议。
- （3）支付职工的高额医疗费用。
- （4）五一节为单位职工发些福利。

很明显20万元无法将这四件事情都办圆满，你们是公司决策委员会的成员，现在需要商讨如何用好这笔经费。

流程：

- 1) 5分钟的审题、思考时间
- 2) 2分钟的观点陈述时间
- 3) 25分钟的小组讨论时间
- 4) 5分钟总结

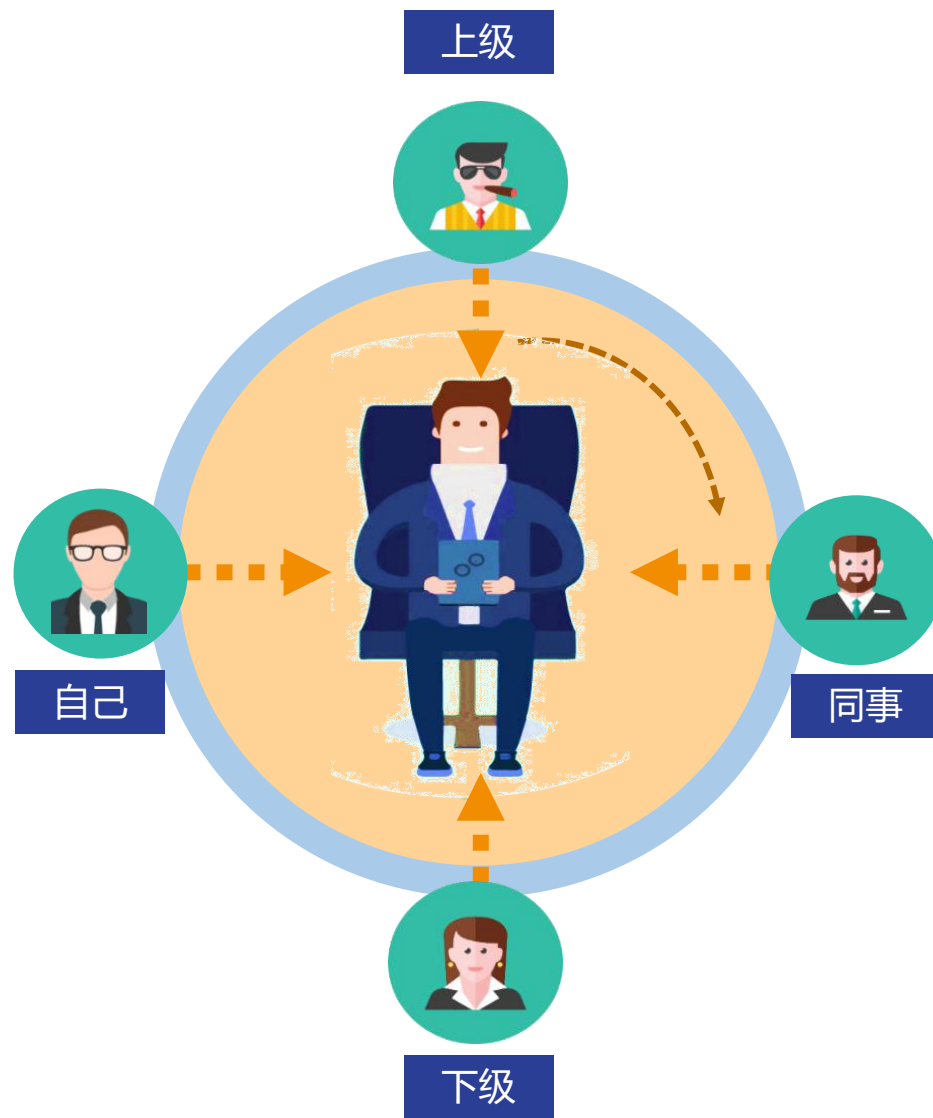
情景模拟法介绍（角色扮演）

- 主要用以测评人际关系处理能力的一种情境模拟活动，是情景模拟技术的重要方法之一
- 互动一般采用一对一的模式，主要通过对话的形式进行



简介：360评估采用360多源反馈技术，即由与被评估对象有密切工作关系的人（包括自己、上级、同事、下级等）对被评估人进行综合评估，从而全面、客观地搜集被评估人在工作中行为表现的相关信息。

应用：在企业中大量应用于**人才盘点、人才发展、选拔晋升、民主评议、文化价值观考察、述职汇报**等领域。





Part 3

如何分析组织核心人才盘点数据

组织核心人才盘点数据的统计分析方法

心理测验得分

+

情景模拟测评得分

+

360度评价得分

=

按权重计算人才盘点数据

评估方法	权重	维度1	维度2	维度3	维度4	维度5	维度6	维度7	维度8
心理测验	0.3	10	7	7	10	9	8	7	10
情景模拟	0.3	5	3	5	5	5	4	4	3
360度评价	0.4	7	4	4	7	5	8	5	4
盘点分数	1	7.3	5.8	6.4	7.3	7	6.4	6.1	6.7

样例

维度1=心理测验得分 (10) *权重+情景模拟得分 (5) *权重+360度评价得分 (7) *权重

答题不一致性

- 定义：答题不一致是测评者在测评中对同一题的回答存在前后矛盾的情况

趋中倾向

- 定义：趋中倾向是指评定者可能对全部自己做出既不太好又不太坏的评价

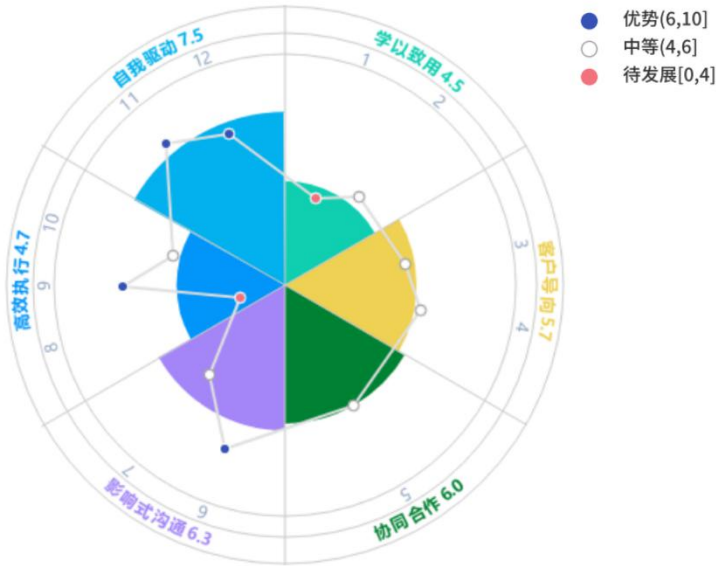
社会赞许性

- 定义：某一行为是社会一般人所希望、期待、接受的。大多数人越喜欢的行为，其社会赞许性也越高。

组织核心人才盘点数据解读：充分理解指标，明确分数意义

Sample的能力倾向得分为5.8分，处于中等水平。

具体而言，Sample处于优势的能力有：影响式沟通、自我驱动；处于中等的能力有：学以致用、客户导向、协同合作、高效执行，没有处于待发展的能力。



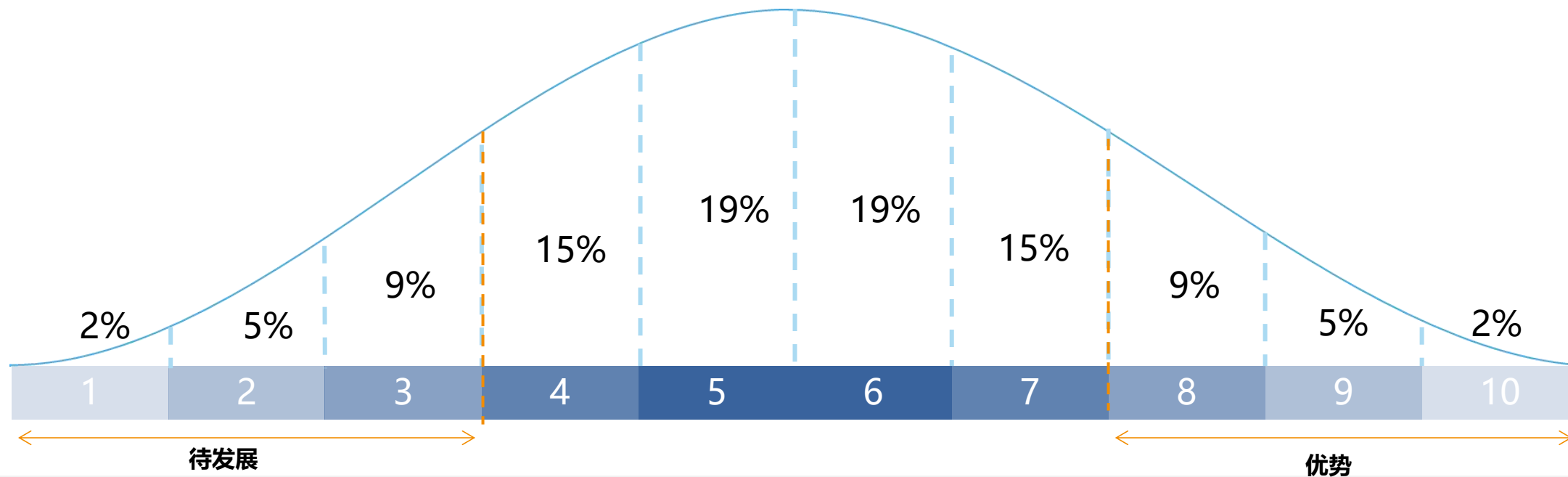
	得分	得分	得分	得分	得分
① 学习能力	4.0	③ 客户导向	5.3	⑤ 团队合作	6.0
② 分析能力	5.0	④ 换位思考	6.0	⑥ 说服影响	7.5
				⑦ 沟通表达	5.0
				⑧ 制定计划	2.0
				⑨ 行动力	7.0
				⑩ 结果导向	5.0
⑪ 成就导向	8.0				
⑫ 激情	7.0				

维度	定义	待发展	中等	优势	得分
学以致用	开放接受新事物，持续进行学习，善于分析问题原因，推动问题解决	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			4.5
客户导向	理解他人需求，不断提升服务品质	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			5.7
协同合作	与同事坦诚相处，妥善解决争端，与团队协同解决问题	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			6.0
影响式沟通	通过口头或书面等形式简洁表达意见，能够通过合适的方式影响他人	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			6.3
高效执行	将目标分解成详细的处理步骤和时间计划，迅速落实工作，直至达成高质量结果	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			4.7
自我驱动	有明确的职业目标，努力追求最好的结果，争当第一、勤勉实干，能够处理好压力和挫折	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			7.5

组织核心人才盘点数据解读：充分理解指标，明确分数意义

得分是根据相应的常模群体进行标准分计算的，采用**标准十**的计分方式，标准十 = $5.5 + 2 * Z$ ，测评者的得分代表**测评者在常模人群中的位置**。

标准十正态分布图



注意

指标本身没有好坏之分，只是反应不同的风格和特点。

分数的高低均有自身的优势和不足，要客观看待测评分数。

(如右图)

<div>优势：<ul style="list-style-type: none">· 专注于一件事情· 谨慎行动，不容易激动</div> <div>风险：<ul style="list-style-type: none">· 对新观念缺乏热情· 可能会精力不足</div>	<div>活力</div> <div><div>12345678910</div></div>	<div>优势：<ul style="list-style-type: none">· 精力充沛，喜欢同时做很多事情· 热衷于新观念· 愿意带头把事情启动</div> <div>风险：<ul style="list-style-type: none">· 容易冲动，显得不够谨慎· 可能专注度较低</div>
<div>优势：<ul style="list-style-type: none">· 工作时不需要有人作伴· 独自工作时会更高效</div> <div>风险：<ul style="list-style-type: none">· 避开人群，显得比较孤僻· 不愿意告诉别人自己的想法</div>	<div>乐群性</div> <div><div>12345678910</div></div>	<div>优势：<ul style="list-style-type: none">· 和团队一起合作会更高效· 团队合作意识较好</div> <div>风险：<ul style="list-style-type: none">· 可能过于需要别人的陪伴· 不擅长独自处理任务</div>
<div>优势：<ul style="list-style-type: none">· 低调内敛· 能与人建立长期持久的关系</div> <div>风险：<ul style="list-style-type: none">· 可能不愿意与人交际· 需要较长时间才能被了解</div>	<div>社交性</div> <div><div>12345678910</div></div>	<div>优势：<ul style="list-style-type: none">· 容易结交新朋友，与他人建立联系· 喜欢与不同的人打交道</div> <div>风险：<ul style="list-style-type: none">· 可能会比较爱出风头· 可能会干扰到别人的工作</div>

组织核心人才盘点数据解读：综合分析，点面结合

个人基本信息

姓名	XXXXX	出生年月	19XX年X月
单位	XXX	职务	XXX

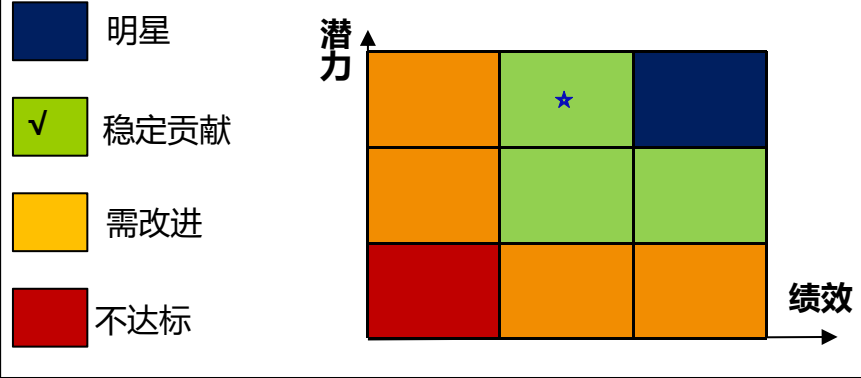
综合评价

- 优势：工作充满激情，责任感强，执行能力强，风风火火，善于同时把控多项目工作，有较高的自我要求，能够客观认识自我。
- 待提升点：视野局限可能导致难以有更高的突破；整体节奏比较急和快，可能会导致在团队工作缺乏耐心，不利于下属的成长和发展；容易陷入细节的关注，而忽略大局和关键问题。

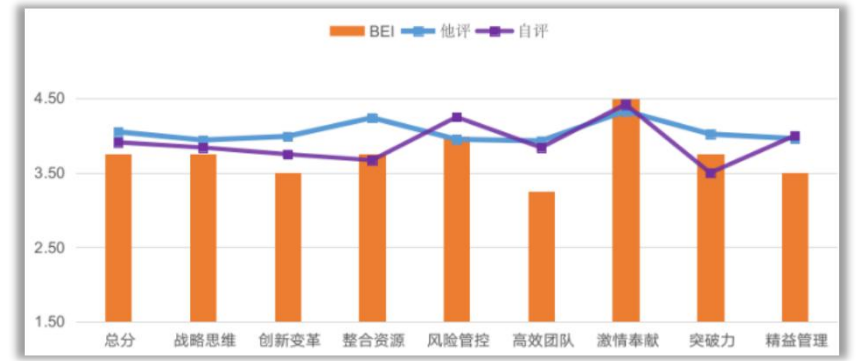
个人发展及任用建议

- 建议：可以继续任用。
- 需关注：一年后退休，需要关注现有工作未来的继任者，逐步做好分管工作的过渡。

盘点建议



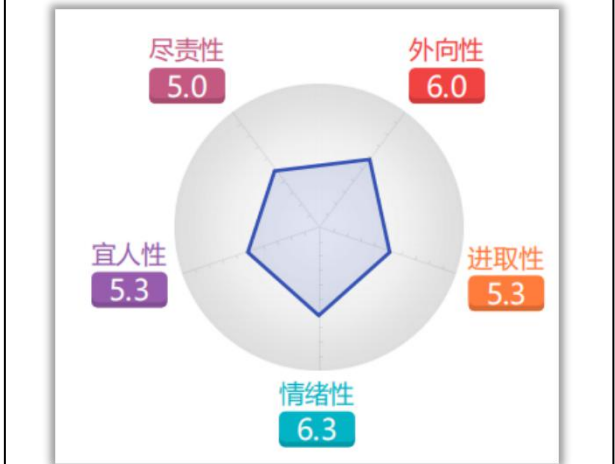
能力：BEI评价结果 3.75 (2/6) 等级：中



绩效：述职述能分数 3.86 (2/6) 等级：中

综合得分	20XXX年履职情况	工作与个人发展计划	对公司的建议	合计
总分	3.91	3.78	3.85	3.86

大五性格特质



- 比较愿意挑战自己，有一定独立性，可能会挑战别人的观点
- 比较善于社交，较愿意参与团队任务，喜欢同时开展多项事情
- 关注细节，较有条理，不喜被规则束缚，可能无法兑现承诺
- 对他人感受较敏感，需要慢慢建立信任，在必要时愿意帮助人
- 通常能保持积极，客观对待批评，但压力下情绪波动明显

Part 4

如何反馈组织核心人才盘点数据

如何基于组织核心人才盘点数据做出人事决策

各区域公司/中心/部门人才现状

能力	高能力	有多少人? 都是谁?	有多少人? 都是谁?	有人吗? 都是谁?
	中能力	有多少人? 都是谁?	有多少人? 都是谁?	有多少人? 都是谁?
	低能力	人多吗? 都是谁?	有多少人? 都是谁?	有多少人? 都是谁?
		不合格	合格	优秀
		业绩		



帮助各负责人制定客观的人事决策

能力	高能力	<ul style="list-style-type: none">分析原因、警告,严格要求业绩提升,调岗 (2和3)	<ul style="list-style-type: none">沟通明确下一步, 有计划的晋升、轮岗, 进行业绩辅导,合理激励 (7)	<ul style="list-style-type: none">制订下一步发展计划 (后备人员),重点激励 (9)
	中能力		现岗位上发展, 严格要求提升能力 (4、5、6)	<ul style="list-style-type: none">明确能力发展重点, 有针对性的培训或辅导,合理激励 (8)
	低能力	淘汰, 转岗 (1)		
		不合格	合格	优秀
		业绩		

如何基于组织核心人才盘点数据制定人才培养发展方案

01

精准识别组织核心人才能力短板

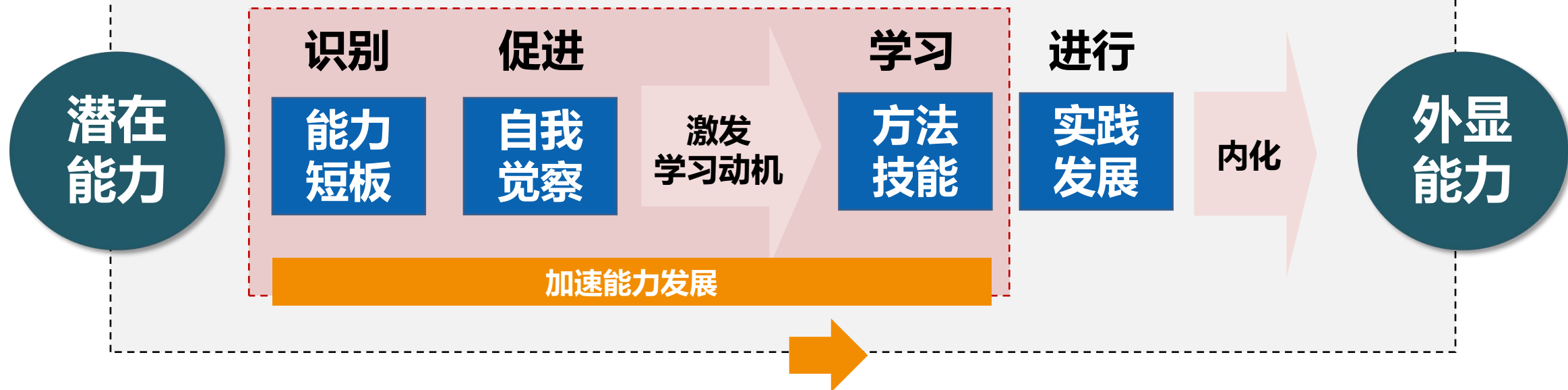
如何通过全方位的盘点精准定位组织核心人才的能力短板

02

提供针对性培养发展建议

如何将测评结果落地应用在后续培养发展，提供有针对性的培养发展建议？

一项能力的提升，需要在充分觉察的基础上，针对能力短板进行补充学习和有针对性的发展实践，而后才能内化为能力。
要加速员工成长，需快速让其觉察到能力短板，靶向学习专项技能、而后通过针对问题解决的岗位实践来提升能力。



如何基于组织核心人才盘点数据制定人才培养发展方案

组织核心人才综合提升计划



如何做好组织核心人才盘点测评反馈辅导（促进自我认知）



通过顾问1对1沟通反馈，针对性提升能力弱项，激发其自我提升的积极性，在工作中有更优秀的行为表现

肯定核心人才能力优势，增强组织核心人才工作信心

委婉说明在XX方面如果做进一步改善，你就会更加优秀，在XX方面还有进步空间

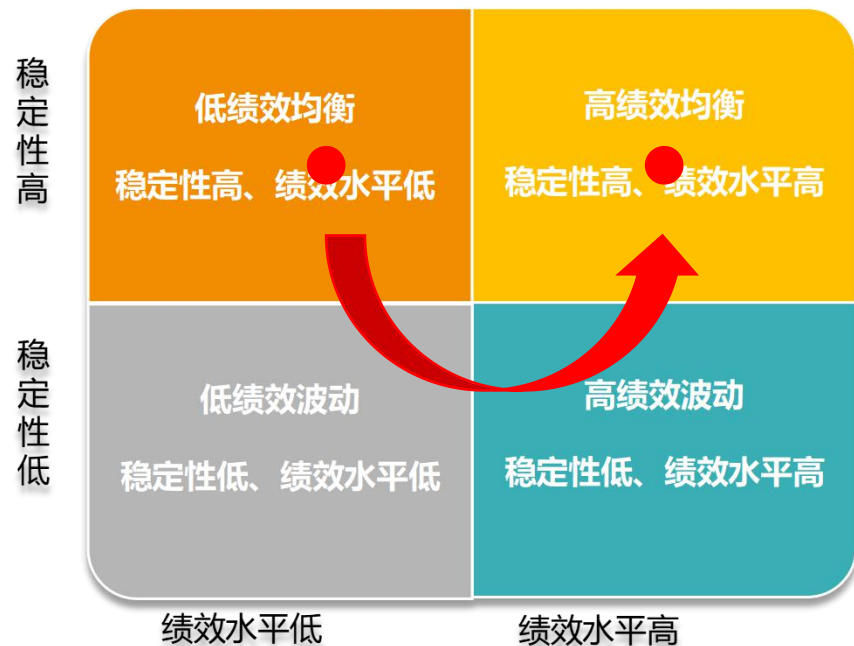
针对盘点结果，针对性给予发展建议，激发其工作积极性

Part 5

组织核心人才盘点案例分享

案例：XX公司2021年人才盘点项目（项目背景）

XXX公司力求通过技术革新和管理改善实现**盈利能力的提升**，不仅是短期营收的增加，更重要的是**持续高绩效产出**，这对公司的**管理机制**和**人才输出**都提出了更高的要求



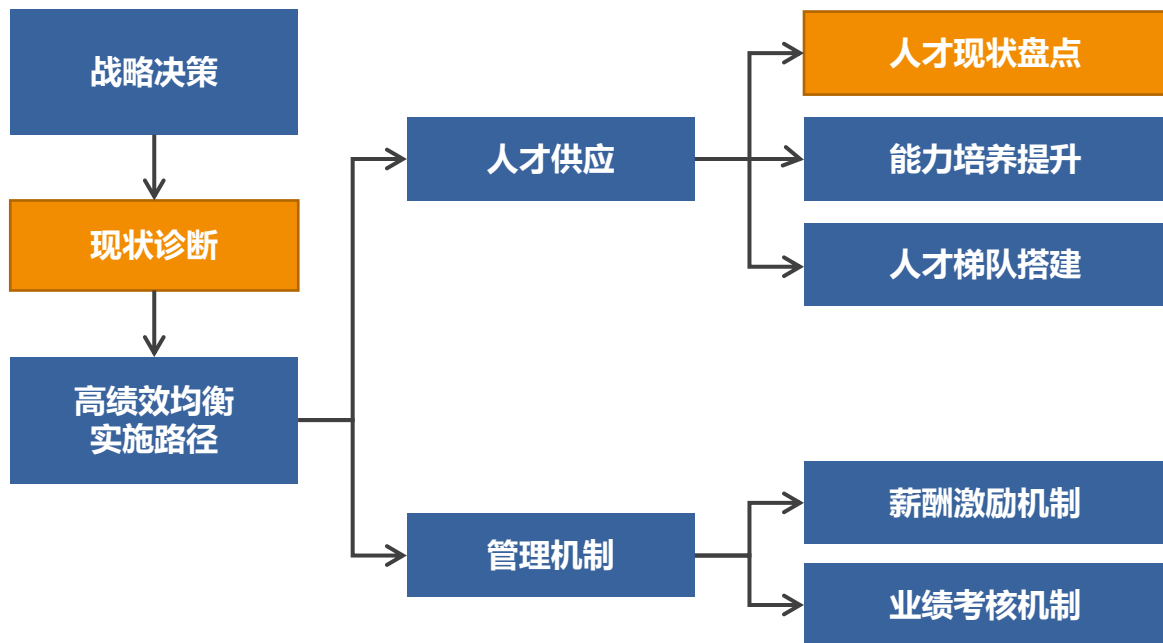
高绩效均衡：

- ❑ 不是简单的业务数据增长，而是**组织可持续发展趋势**
- ❑ 不仅仅是高绩效水平，而是**稳定的高绩效水平**
- ❑ **业绩水平高于行业平均水平，离职率低于行业平均水平**
- ❑ **不仅追求高业绩水平，更要追求高人均价值产出**

高绩效均衡是一种能够维持企业发展后劲的一种状态，它不关注企业在短期是否能够达到高绩效，而是关注企业**如何能够长期增长以及如何保持增长的动力**。
高绩效均衡能在企业的成长期和发展期持续提供动力，在企业的衰退期帮助企业跨越原有的生命周期，进入新的增长状态。
高绩效均衡是一种均衡、动态、发展的状态，是企业经营的最优状态。

案例：XX公司2021年人才盘点项目（项目背景）

高绩效均衡实施路径：基于XX公司战略业务规划，对人力资源管理现状进行诊断，明确实现高绩效均衡的关键举措和实施路径，提高XX公司盈利能力，提升人均价值产出



现阶段重点：回顾19年项目，结合未来发展战略对XX化公司人力资源管理体系进行诊断，明确XX公司管理能力提升的重点和关键举措；

近期重点：关注人才供应问题，识别人才现状，有效做到人岗匹配，搭建人才梯队，明确人才培养发展标准；

远期重点：关注管理机制，优化薪酬绩效管理体系，为人才价值产出提供机制保障。

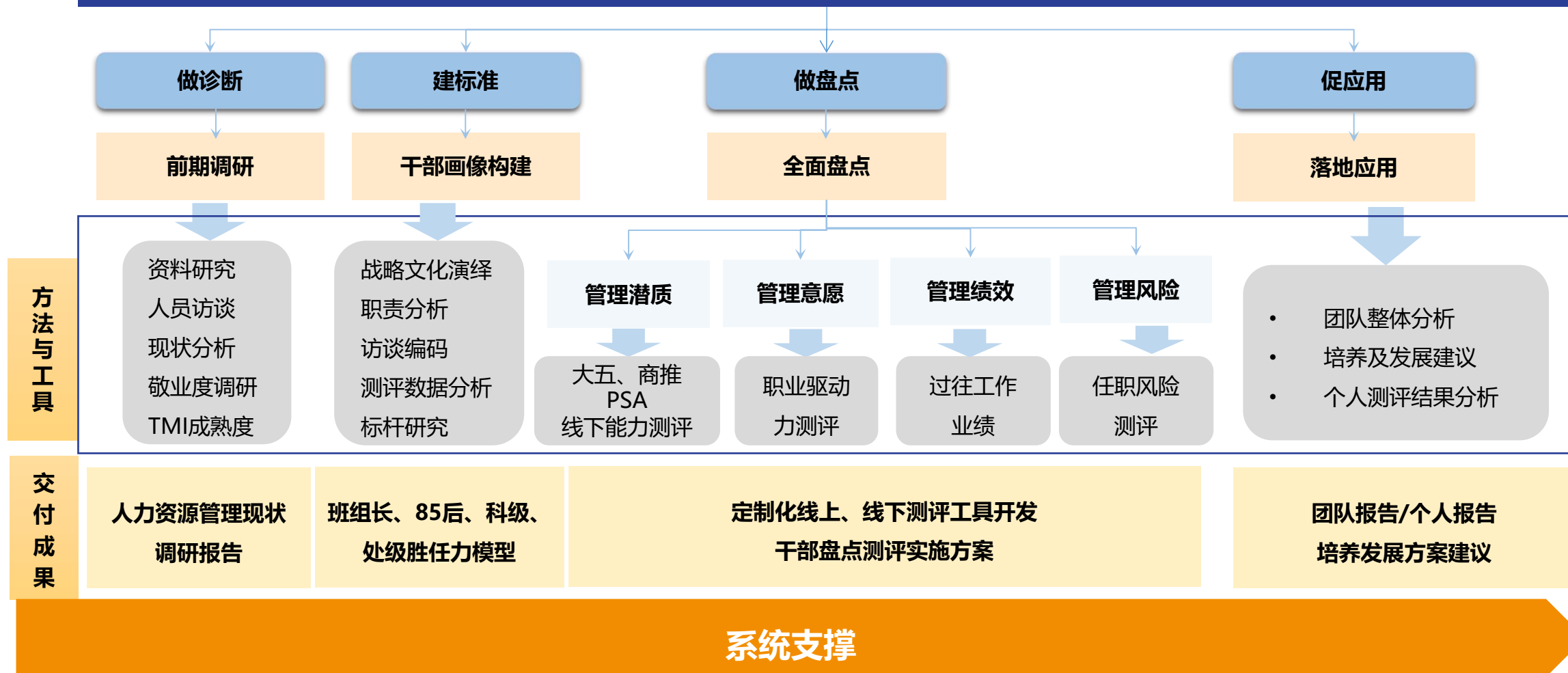
第一步：人力资源管理体系诊断，明确XX公司实现高绩效均衡的关键举措和实施路径；

第二步：优化处科级模型，构建班组长模型，明确人才发展标准。

第三步：人才盘点，对人员现状进行精准识别，明确人员优化配置的方向；

案例：XX公司2021年人才盘点项目（项目实施框架）

2021XX公司人才梯队项目整体框架



案例：XX公司2021年人才盘点项目输出



01

人才供应链成熟度TMI报告

02

组织敬业度
调研报告

03

干部胜任力
标准

04

干部人才画像
报告

05

团队报告及干部管理建议

01

年龄结构

“80后”高管逐渐崛起，成为中国高级管理人才市场的“生力军”

59%的高级管理人才是80后，其中46.3%拥有硕士及以上学历，2.5%的管理人才工龄仅在五年以内，高新技术和高学历迎来了高管年轻化的“模范生”。



02

人才流动

城市高级管理人才流动意愿较低，人才分布区域性强

七成高级管理人才位居一线城市，流出意愿较低，其余中的大多数分布于江浙地区。



03

任职经历

高级管理人才跳槽比例高达九成，人才培养更需要坚持“长期主义”

高级管理人才平均每三年会经历一次跳槽或岗位变动。其中，跳槽比例相对较低的是地产与建筑人才，比例最高的是互联网、快消人才。



04

个性特征

高级管理人才应是昂扬进取，勇于担当，从容稳重的目标执行者

高级管理人才的进取性、尽责性及活力高于一般管理人员，情绪性和宜人性则较低。

”

05

驱动发展

关注个体的组织认同需求，培养有希望感、有韧性的高级管理人才

高层管理人员最渴望外界认同并赞扬自己的成就，对薪酬福利的关注相对较低。同时，充满希望感、有韧性是高层管理者重要的正能量来源。

”

06

能力培养

聚焦靶向能力，精准促进管理人才向上发展

除战略意识、商业敏锐度等通用领导力素质以外，高级管理人才胜任力应匹配企业发展期，贴合企业经营发展状况。因此，企业应聚焦靶向能力，提升高级管理人才的领导力。

”

实践：中国高级人才管理发现

基于人才标准，以人才盘点为抓手，明确岗位人才现状，
进而制定招聘与培养计划。

制定人才标准

- 明确公司关键岗位
- 构建企业中高级管理人才岗位画像
- 确立未来3-5年关键人才数量、质量规划

实施人才盘点

围绕3C/R做人才盘点：

- 贡献
 - 绩效数据
- 素质/任职风险
 - 心理测评
 - 评价中心（无领导小组、BEI、角色扮演等）
 - 360评估
- 意愿
 - 心理测评

人才培养

- 制定个人发展计划
- 师徒带教
- 以战代练，实践培养
- 外部培训
- 定期反馈

人才招聘

- 定向挖猎
- 内部推荐
- 岗位竞聘
- 圈层推荐
- 网络招聘