# 人才盘点与梯队建设

# 未来,已来。

# 将来,才有将来。

# 内容目录

人才盘点 → 能力地图

人才梯队 → 人才地图

人才培养 学习地图



# 以战略为本,将人才作为战略执行的驱动力

・战略的本质 是差异化和 价值创造

组织战略

### 战略能力

· 影响战略执 行的关键业 务流程 · 对组织战略能 力具有最大影响力的职位 战略性职位

## 关键人才

• 任战略性职位上、关键活动的人才

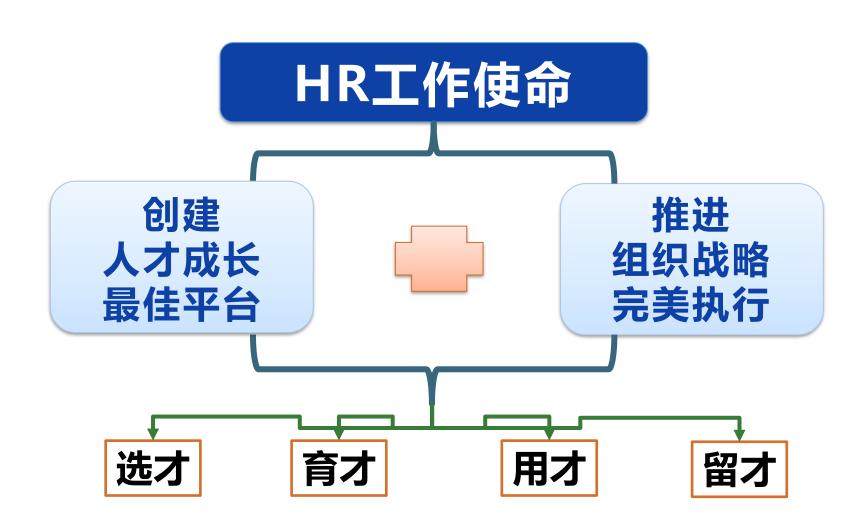
- ・把A级人才放 在A类职位上
- 提升B级员工
- · 撤销C类职位 人才差异化 策略

目标:把A级人才,放在A类职位上,为A类客户创造价值!

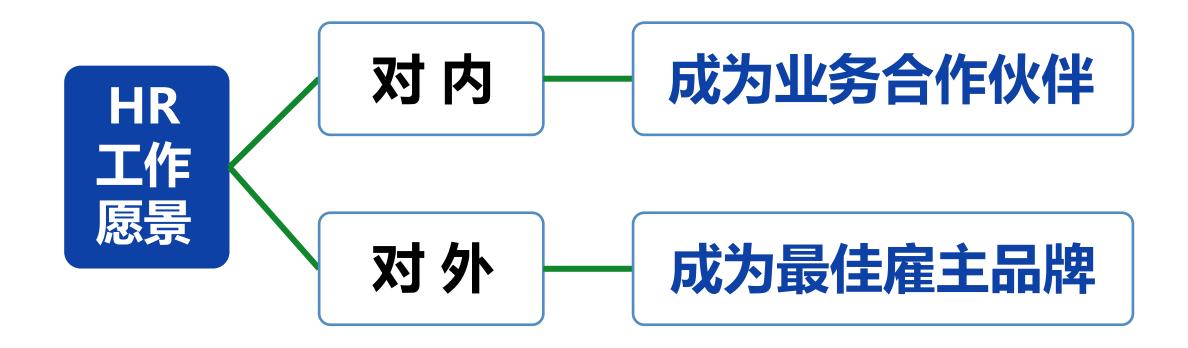
# 以战略为本,将人才作为战略执行的驱动力

类别	澄清战略	界定战略能力	识别战略性职位	评定员工 (级别)	调整措施
	●卓越运营 ●产品领先 ●亲近客户	●列出可能的战略能力 ●审核战略能力的评估 标准 ●评估每项战略能力对 (现在及未来) 价值创 造的影响 ●确定3-5项战略能力	●列出每项战略能力内的所有职位 ●评估每个职位对(现在及未来)价值创造的影响,初步确定战略性职位 ●明确这些战略性职位的 绩效变动性 ●最终确认战略性职位 ●检查其他职位(不在战略能力之内,但有影响价值创造的潜能)	●制定A、B、C类职位的评定标准 ●根据评定标准评价所有职位 ●将所有职位按A、B、C类进行归类 ●评定所有职位上 ●确定所有职位上A、B、C三个级别的员工	●撤销C类职位 ●将A类职位上的C 类员工调离 ●将A级员工放在A 类职位上 ●发展A类职位上 的B级员工,使其 成为A级员工
高管团队	√	√	√		
直线经理			√	√	√
HR部门			√	√	√

# · HR工作者的使命



# · HR工作者的愿景



# 内容目录

# 人才盘点 → 能力地图

人才梯队 — 人才地图

人才培养 学习地图



# 《论语》

用人之长,天下无不用之人!

用人之短,天下无可用之人!



- 人才就在我们身边
- 善于发现他们优势



60后: 什么是离职?

70后: 为什么要离职?

80后: 收入更高就离职!

90后: 领导骂我就窝职!!

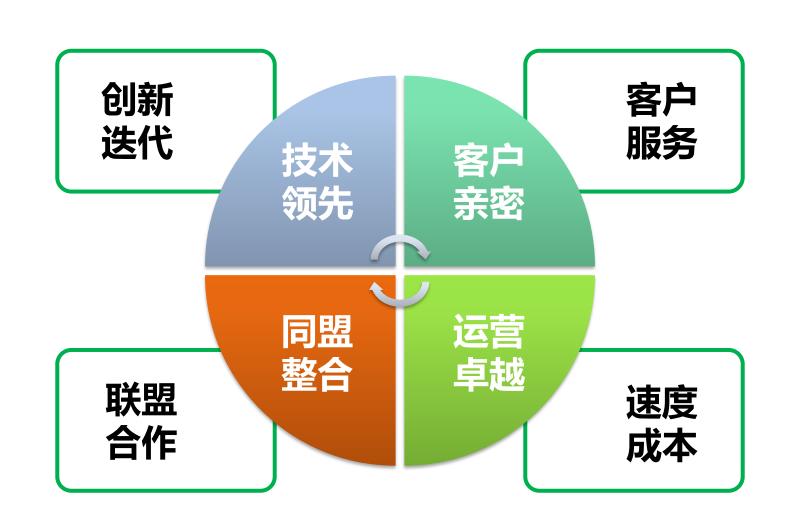
95后: 感觉不爽就离职!!!

00后: 领导不听话就离职!!!!

# 不同年龄层

#### 人才盘点"提步机" "四激" 认知本质 做好关键 用好核心 识 分 培 定 为 是 何 盘 别 析 养 活 活 活 什 什 时 组 效 2 些 盘 才 织 体 能

# 以战略为本,构建组织的核心能力





## 以战略为本,构建组织的核心能力

技术领先

技术突破、创新引领

如英特尔

运营卓越

体系建设、高效运营

如麦当劳

客户亲密

满足需求、增强体验

如星巴克

联盟整合

协作共赢、资源整合

如阿里

# 构建组织能力地图





# 内容目录

人才盘点 一能力地图 人才梯队 → 人才地图



# 思考分享

- ✓ 盘古论今 (业绩)
- ✓从今往后(能力)
- ✓ 后继有人 (潜能)



# 人才盘点是什么

#### 人才盘点由来

・ 由通用电气 (GE) 公司发展而来。 2008年,阿里巴巴 采用人才盘点方式。

#### 人才盘点定义

- ・ 对人才全面评价,发 现有什么、有多少、 缺什么、缺多少
- 人岗匹配
- 一项业务流程

### 人才盘点趋势

- ・ 由人才争夺战向人才 经营战转变
- · 重视识别未来可以和 企业走的更远的人

# 以组织能力为本,构建人才核心能力

技术领先

技术突破、创新引领 专业与创新能力

运营卓越

体系建设、高效运营 优化与执行能力

客户亲密

满足需求、增强体验

洞察客户需求能力

联盟整合

协作共赢、资源整合 | 关系建立与维护能力

# 以组织能力为本,构建人才核心能力

# 绩效

- 着眼于过去
- 强调个体所达成的业绩
- 不代表有潜力
- 绩效评价、敬业 度调查

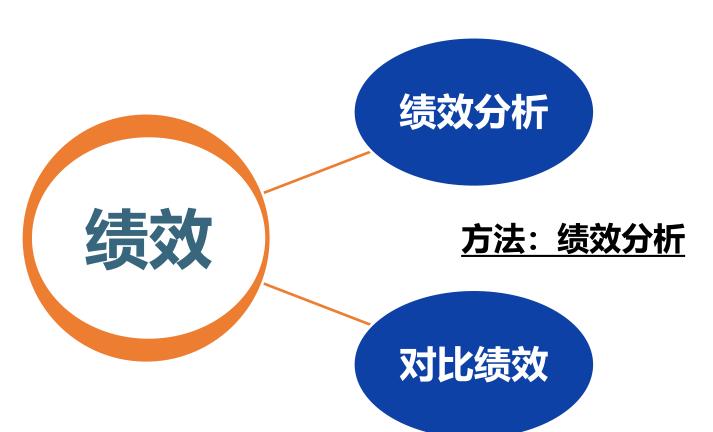
# 能力

- 着眼于现在
- 强调有助于达成绩效的行为
- 可能会有绩效
- 360反馈、访谈、 能力测评

# 潜力

- 着眼于未来
- 强调组织与个体双方需求
- 可能成行为
- 认知测评、个性/领导力测评、

# 绩效

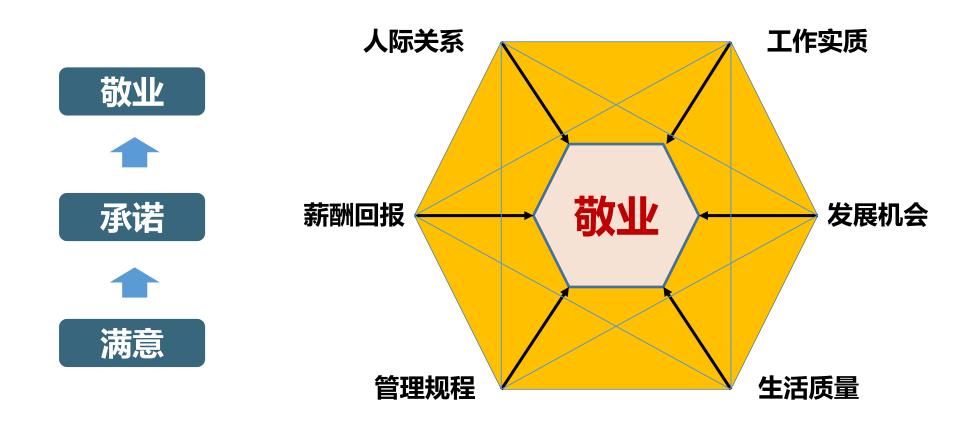




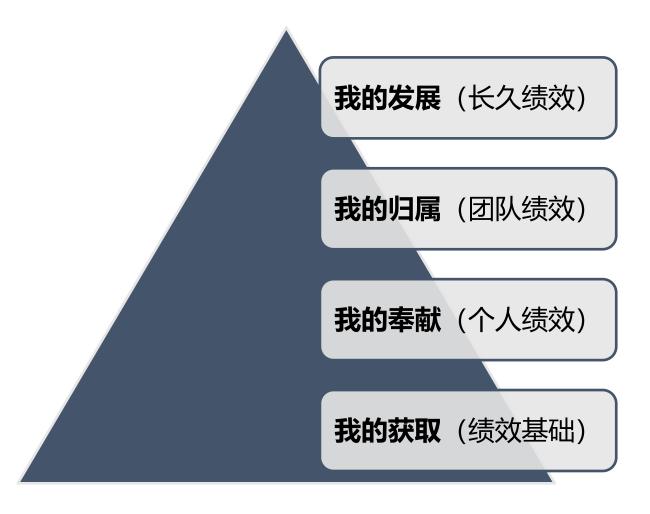
# 4) 什么是敬业度



# 5) 敬业度的影响因素



# 6) 盖洛普Q12: 员工敬业度阶梯

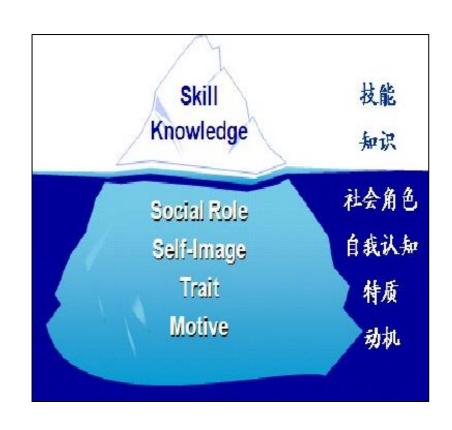


- · Q12 有机会学习和成长
- · Q11 有人谈及我的进步
- · Q10 有最好的朋友
- · Q9 同事致力于高质量工作
- · Q8 公司的使命使我觉得工作重要
- · Q7 意见受到重视
- · Q6 有人鼓励我发展
- ・ Q5 关心个人情况
- · Q4 过去七天受到表扬
- · Q3 有机会发挥所长
- · Q2 有所需的材料和设备
- · Q1 知道工作要求

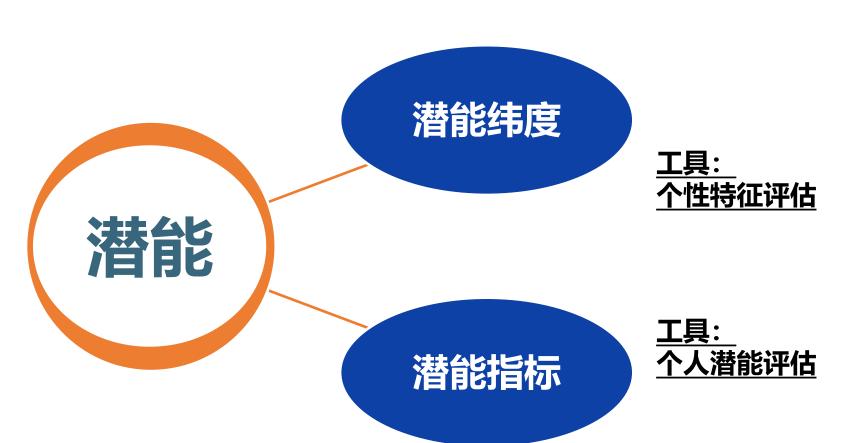
# 能力

工具: 知识/技能

知识/技能 能力 方法: 价值观测评 态度/价值 观

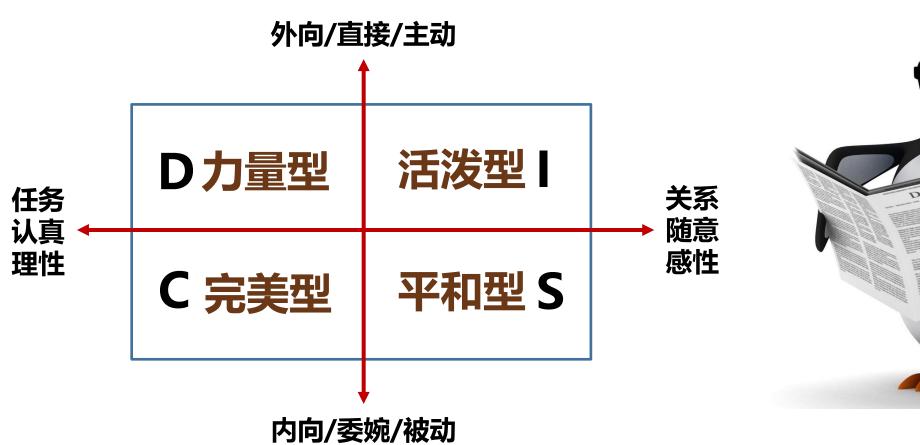


# 潜能





# 1) 个性特征







# 分析:

# 四人个性特征

## 2) 四种个性的人生座佑铭

力量型人生的座佑铭:

爱拼才会赢!

活泼型人生的座佑铭:

明天会更好!

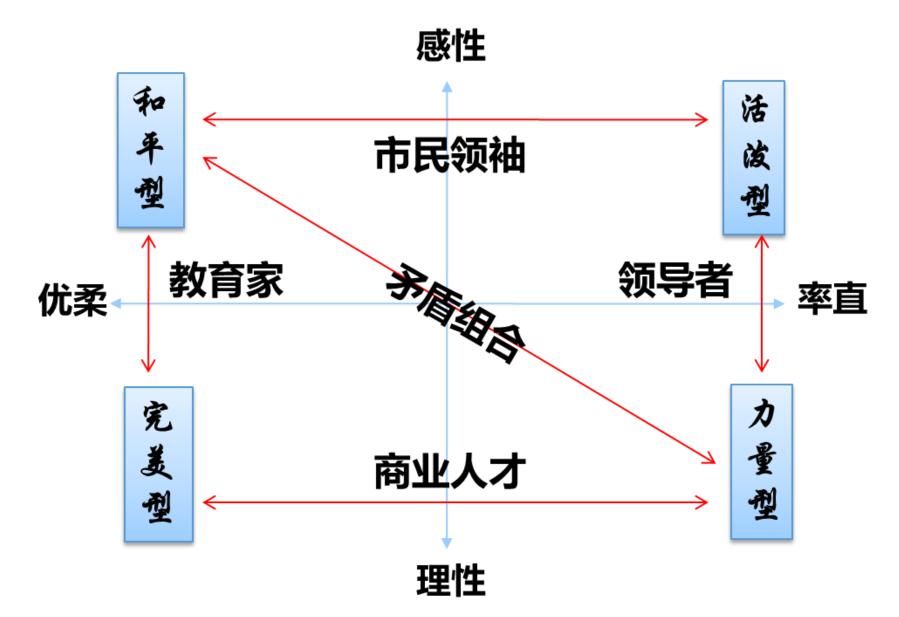
平和型人生的座佑铭:

家和万事兴!

完美型人生的座佑铭:

众人皆醉我独醒!

# 3) 四种个性组合



# 4) 潜能指标

### ✓ 五项潜能指标

从这四个方面,分别做 出五个维度的划分,每 个维度可以打1-5分。

根据总得分,20分及以上、14-19分、8-13分、7分及以下给出高、中、低、弱潜力的评价。

73力	思维心智	人际情商	变革创新	结果导向
能力	在相关专业领域有较 强的专业能力和视野	对于人际关系有较高 敏感度	不满足于现状,持续 改善	有较强的自我驱动力 和能动性
得分				
能力	具有解决问题的有效 方法	能够通过交流有力地 影响他人	愿意迎接挑战,不轻 易放弃难点	愿意付出足够的努 力,能吃苦耐劳
得分				
能力	从容面对复杂模糊的 环境	能够倾听和接纳不同 意见和负面情绪	善于引入新的观点和 方式	具有较高的绩效标 准,并激励团队达成
得分				
能力	向他人清晰解读和思 考内容	能够自我察觉内在情 绪和自我进化	热衷于收集和尝试新 的方案和创意	鼓励自己和他人发挥 潜力
得分				
能力	善于发现错误,并将此视为改进机会	善于组织和协调各方	能够推动变革	已结果导向,不拘泥 于方式方法
得分				
总分				(41)

FBEI访谈

心理测评

高潜测评

360度测评

敬业度测评

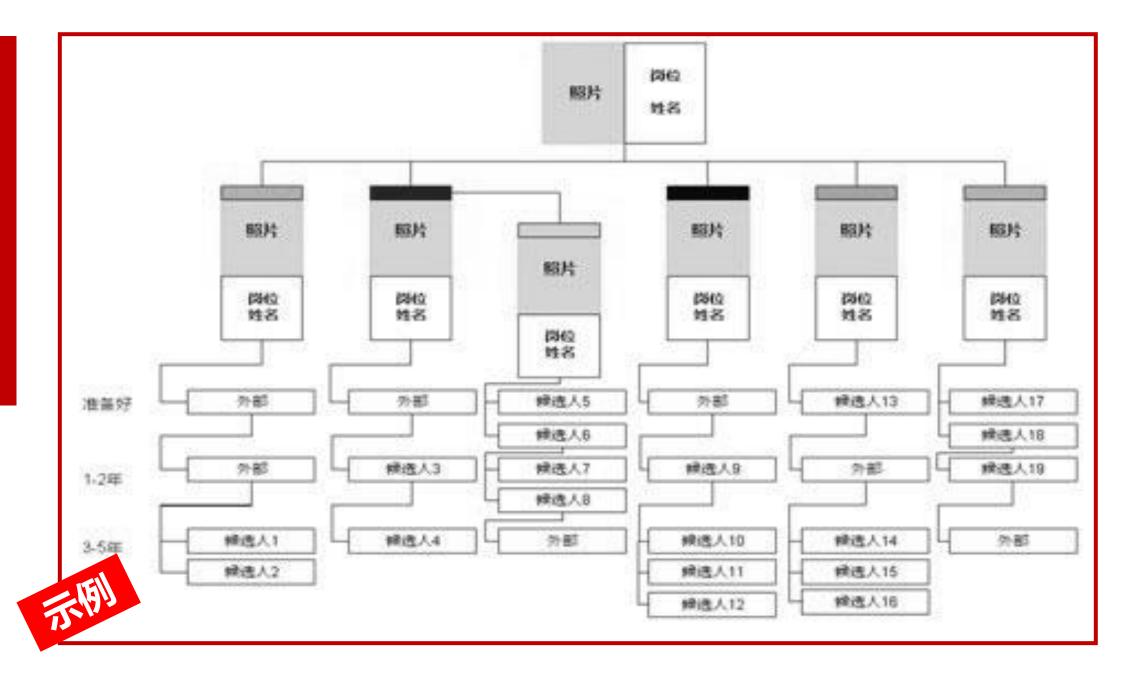
情景模拟

人才九宫图

人才校准会



# 人才地图



# 内容目录

 人才盘点
 能力地图

 人才梯队
 人才地图

人才培养 学习地图



# 人才发展计划



个人发展计划									
(时间周期:)									
姓名		部门		职位					
人才池		指导人		HRBP					
目标岗位									
发展目标 1: 目标描述:									
发展任务		任务描述		任务类型	截止日期				
售前轮岗									
发展目标 2: 目标描述:									
发展任务		任务描述		任务类型	截止日期				
计划总结									
员工总结									
指导人总结									

# 人才改进计划



管指引)

被考核者签

序号

#### 个人绩效改进计划(PIP)

考核月份: 时间: 姓名 工号 岗位 部门 指标等级 存在问题 绩效改进思 路(部门主

(次月考评 日填写)改 进情况或改 进效果评价 (由直接上 级填写)

改进计划

要求各部门统一使用该表

直接上级签名

#### 人才继任计划

现任

**CEO** 

姓名-级别

合格后 备人选

名称	级别	职称
Į.	à à	

名称	级别	职称
	-0	

1-2年后 合格者

现任

职位
姓名

职位姓名

职位姓名

职位 姓名

已合格

职位 姓名

已合格

职位 姓名

已合格

职位 姓名

后备 人选

已合格	已合格	
候选	候选	
姓名	姓名	
1-2年后合 格者	1-2年后合 格者	
姓名	姓名	

已合格 候选 姓名 1-2年后合 格者 姓名

候选 姓名 1-2年后合 格者 姓名

候选候选姓名姓名1-2年后合1-2年后合格者格者姓名姓名

已合格 候选 姓名 1-2年后合 格者

## ・高效团队文化三步曲

执行 机制 氛围

#### 企业文化培养

存在为什么

愿景 vision

我们渴望成为 什么样的企业

我们的客户是谁 它们的需求什么

> 使命 Mission

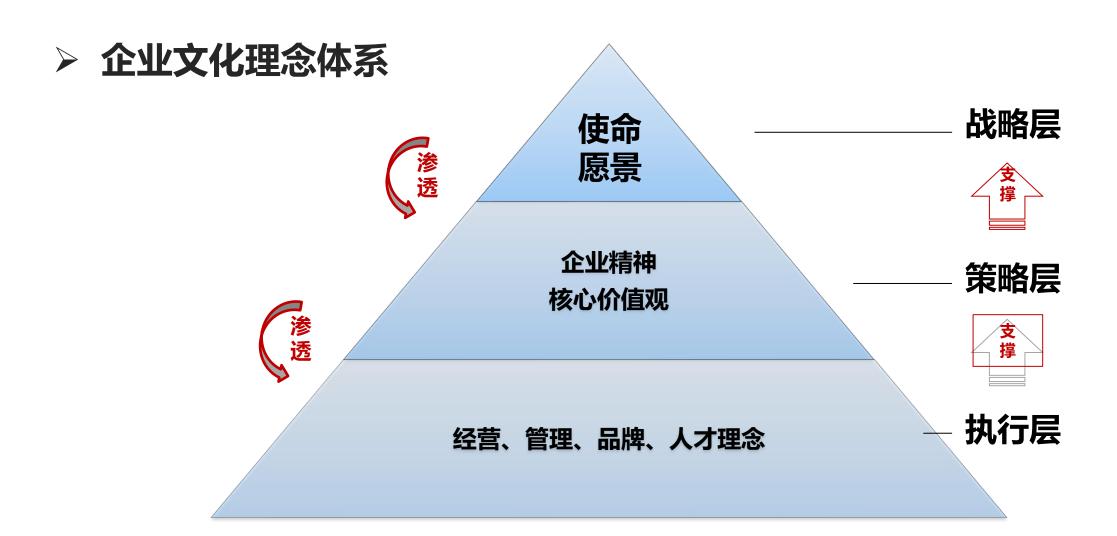
愿景、使命和价值观是 回答企业战略中最高层 次的理念问题 我们在追求目标 时遵循何种准则

价值观 values

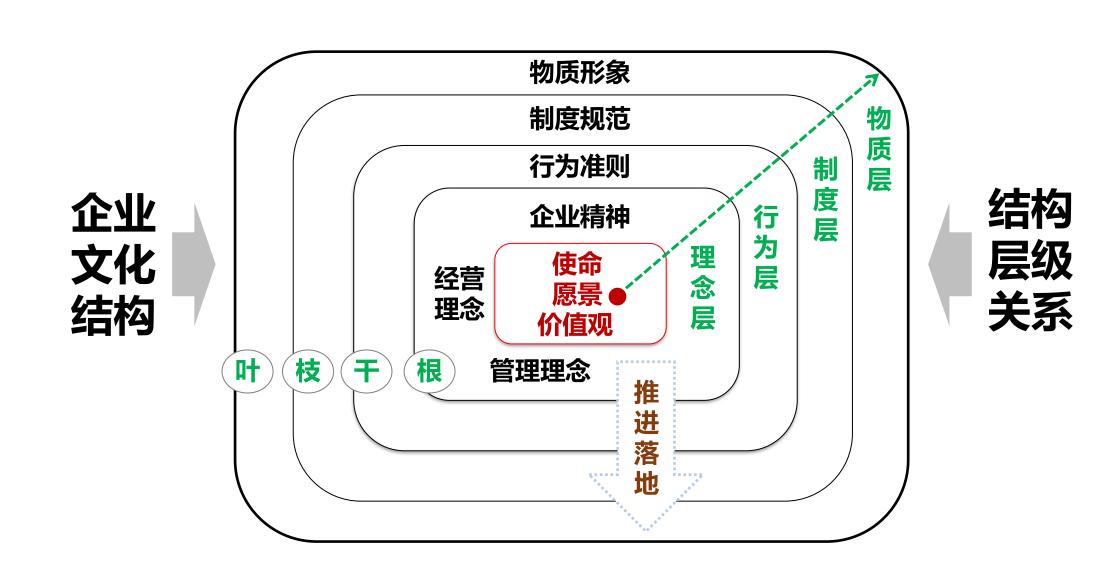
怎么样存在

为什么存在

## 企业文化培养



### 企业文化培养



3 三个阶段 4 四个层面 5 五个关键 9 九个步骤



#### 从我做起,践行文化之道

#### 承诺标准要求:

- 1、以一年为单位,数量上不超过三条;
- 2、务必说到做到,言而有信;
- 3、符合SMART原则(明确性、可衡量性、可达到的、实际性、时限)。

#### 承诺行为表:

践行文化之道	行动事项	时限	承诺人
【践行项名称】			
【践行项名称】			
【践行项名称】			

## 人才经营战

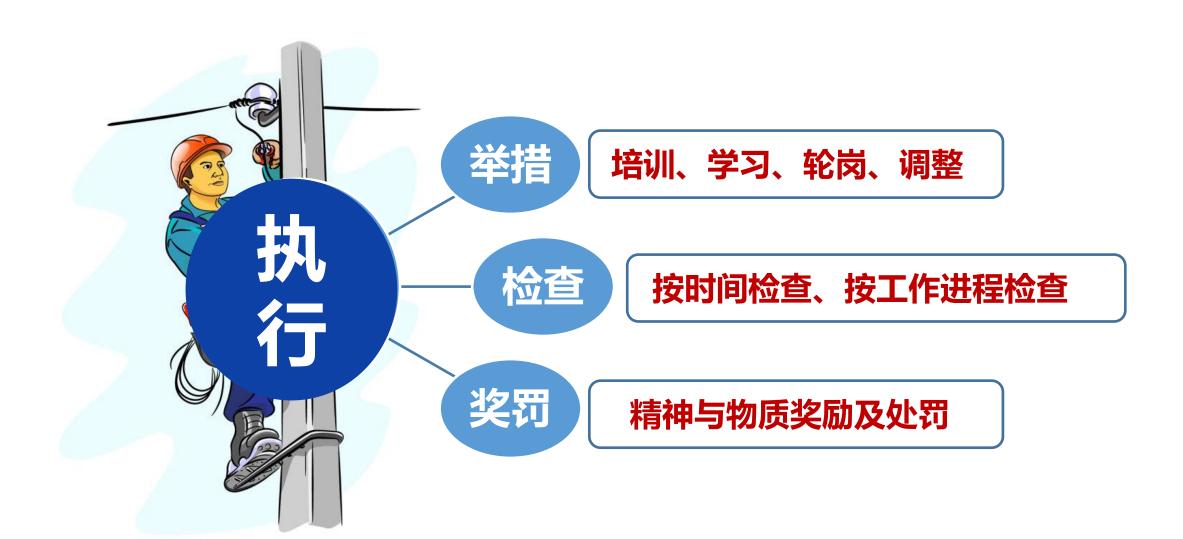




工作流程、工作规范、沟通方式

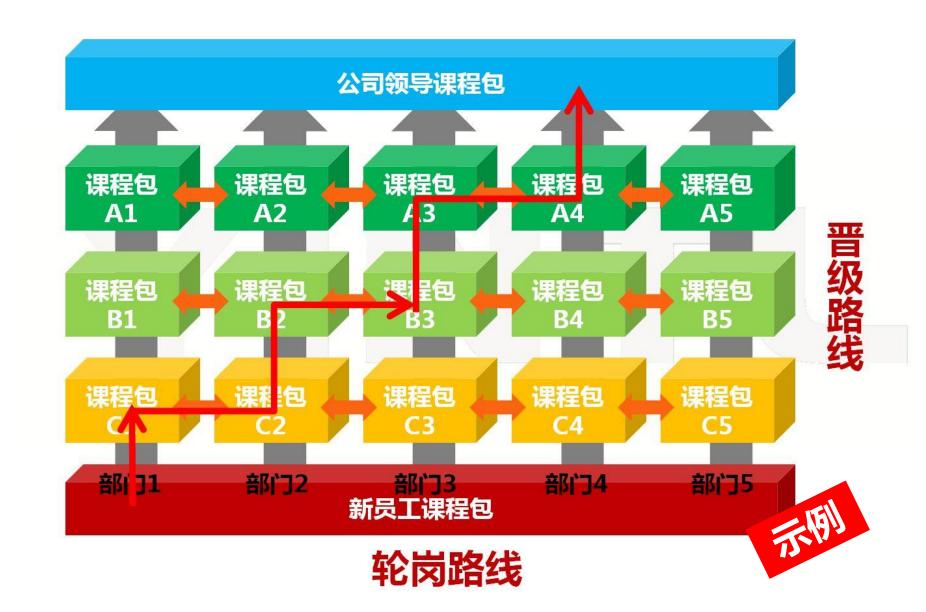
职责分工、岗位描述、协作要求

经验分享、知识分享、信息分享

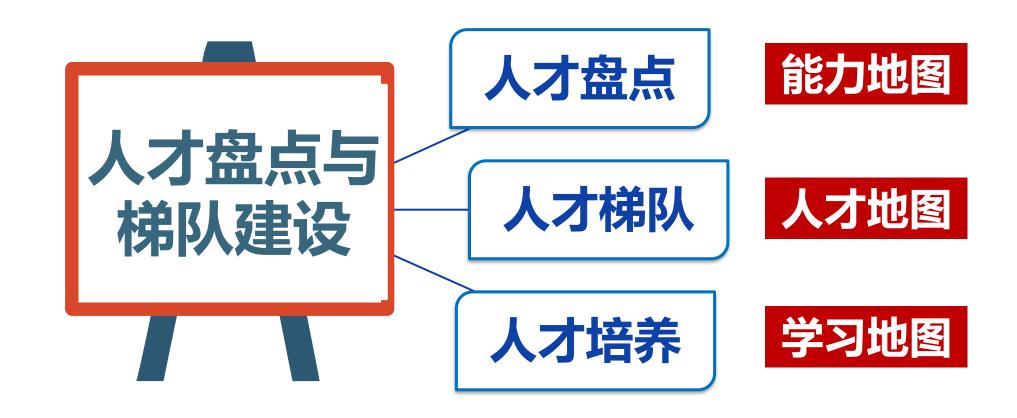




# 学 冬



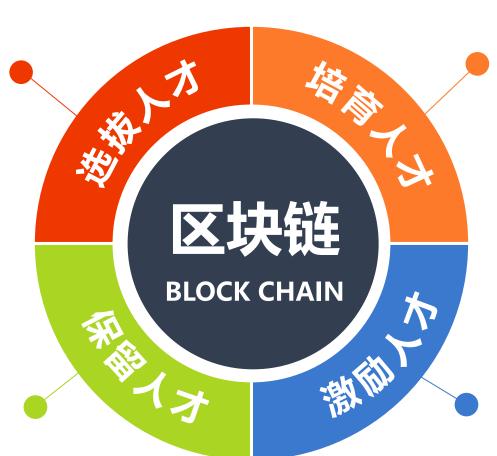
## 课程总结与回顾



#### ■ 区块链下的人才管理

- 面试与甄选
- ●识别与评估
- ●竞聘与任用

- ●盘点与梯队
  - ●职级与通道
  - 规划与培养



- ●组织与文化
- 管理与领导
- ●团队与关系

- 薪酬与股权
- 授权与辅导
- 事业与发展

