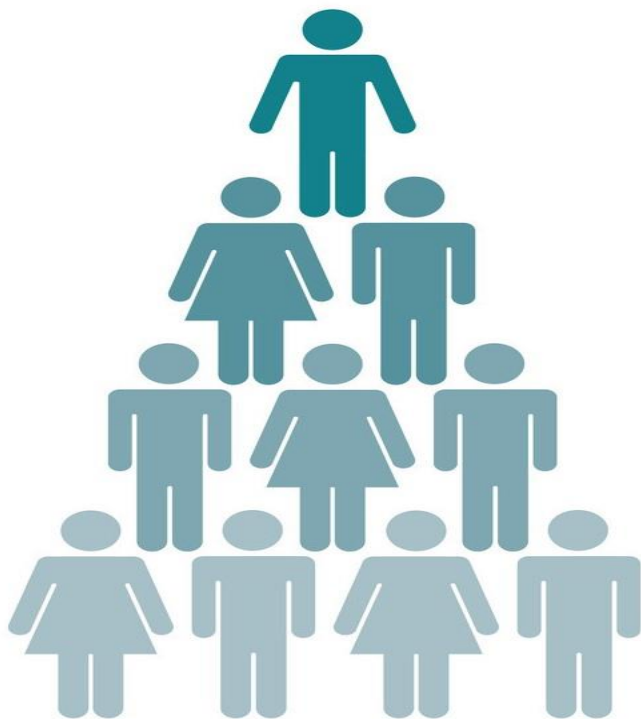


人才盘点的背后是 “经营”

--胡松如是说

中型或大型组织、独裁式、
聚焦领袖、一致性



团队受限制、共识和理解、
分享共赢、合作分工

★经营管理的实质？ 维持金字塔的稳定、保障“管理者”的利益

权责

目标

考核

薪酬/激励

教育

★经营管理手段的背后... 人 性

★人才盘点解决什么问题？



需要什么样的人？
(人才画像、共性、独特性...)

A

人才在哪？
(组织内外、行业/企业/岗位分布、
缺口)

B

冰山上....

C

组织人才处于什么状态？
(内外对比优劣、效率、归属感..)

D

如何对现有关键人才队伍调配优化？
(架构/岗位优化、评价与培养、激励结合)

冰山下...

.....

“金字塔的稳定与良性”

盘点输出



构建一套人才标准

开发一套测评工具

摸清一批干部特点

形成培养任用建议



罗浮宫家具公司中层管理者
人才培养项目

BEI 行为面试题本

2019年4月

罗浮宫家具公司中层管理者行为面试题本

罗浮宫家具公司中层管理者行为面试题本

罗浮宫家具公司中层管理者行为面试题本

个人报告

罗浮宫家具公司中层管理者人才培养项目

姓名：张孝江

职位：行政部 副总监

评估日期：2019年04月

罗浮宫家具公司中层管理者人才培养项目

罗浮宫家具公司中层管理者人才培养项目

罗浮宫家具公司中层管理者人才培养项目

人才九宫格：将绩效与能力进行交叉分析，为人才配置提供参考

能力水平

高 [7-10]

中 [6-7]

低 [5]

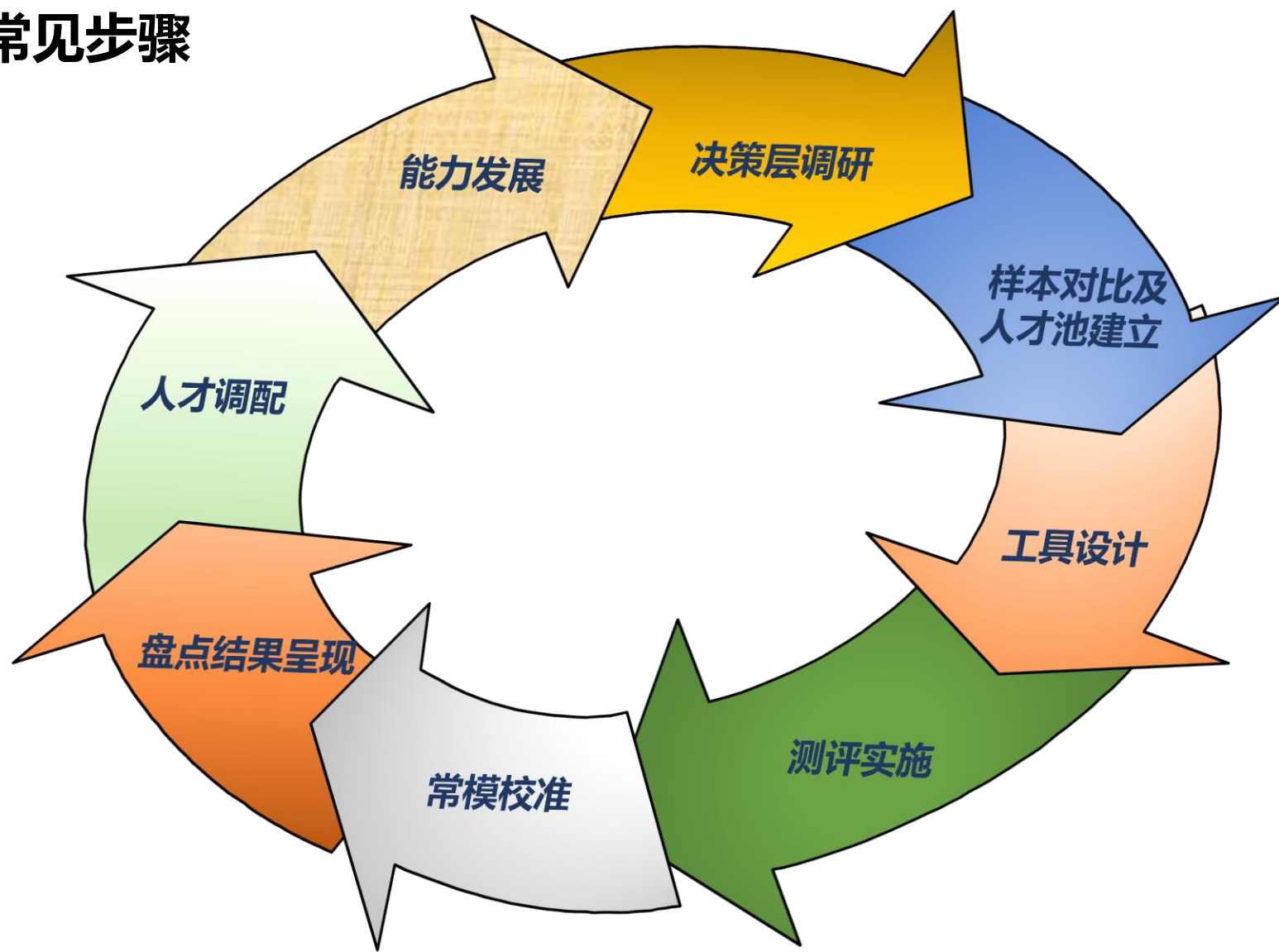
项目关键发现及管理建议

罗浮宫家具公司中层管理者人才培养项目

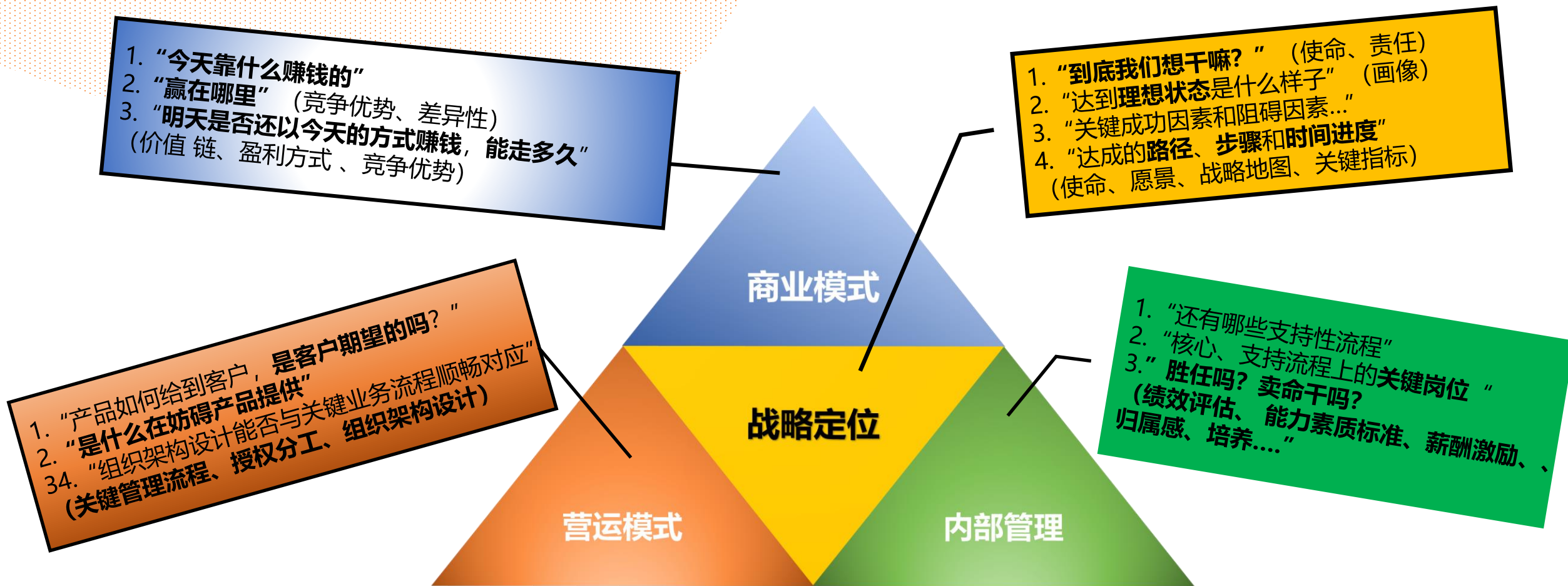
罗浮宫家具公司中层管理者人才培养项目

深层次输出：诊断组织、统一标准、识别人才、塑造文化、提升能力、形成内部造血机制

人才盘点常见步骤

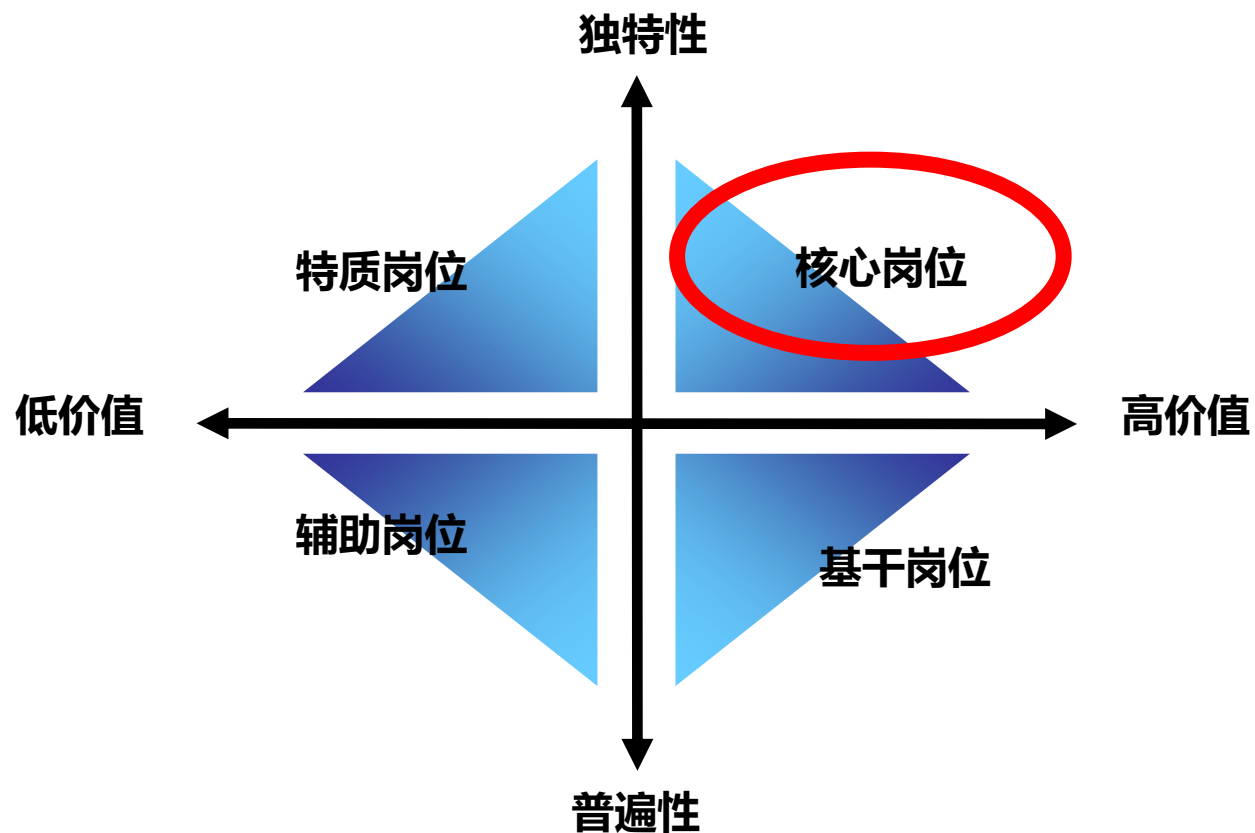


关键步骤：决策层调研—基于竞争需要的反思



“趋吉避凶”、“投注”是常态，不知道赢面多大、鬼才跟你去拼命

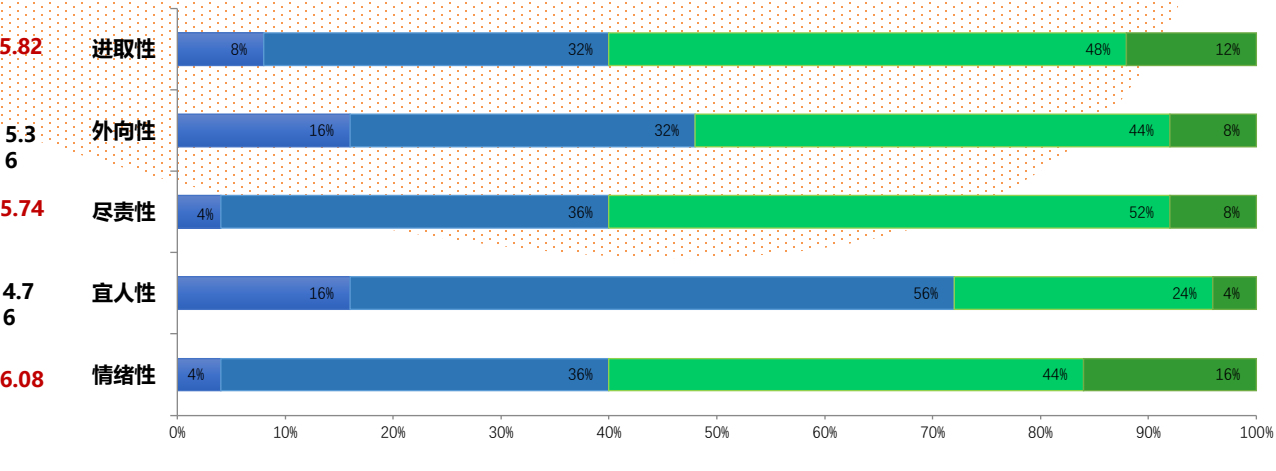
“核心人才可能在哪里”——从岗位、样本切入



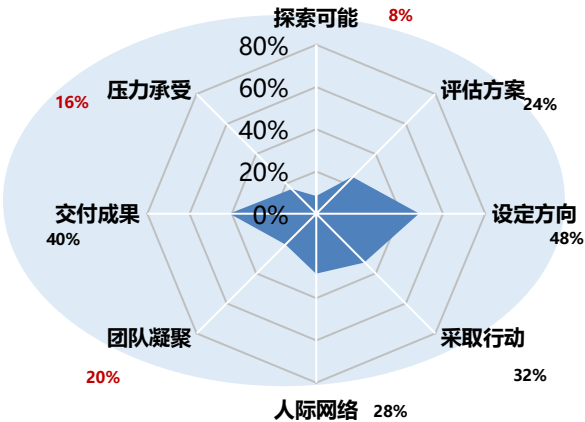
- 岗位——业务价值贡献度高、独特性强；
- 个体——能力符合岗位要求、有提升发展潜力、有成长意愿、能落实于良好的工作行为并得到良好绩效结果。

关键步骤：样本对比及人才池建设

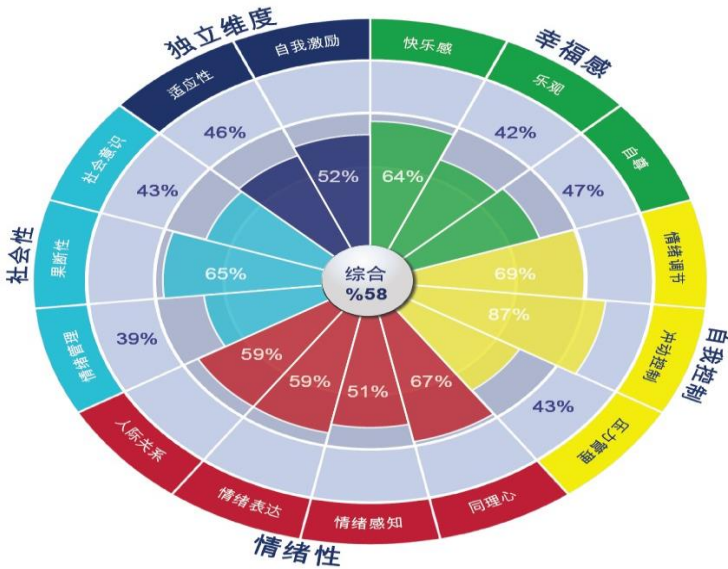
关键步骤：工具设计—测评工具的选择



备注：高分为7.5-10、较高为5.5-7.5（含）、较低为3.5-5.5（含）、低分为1-3.5（含），图中的数字表示人数占比。

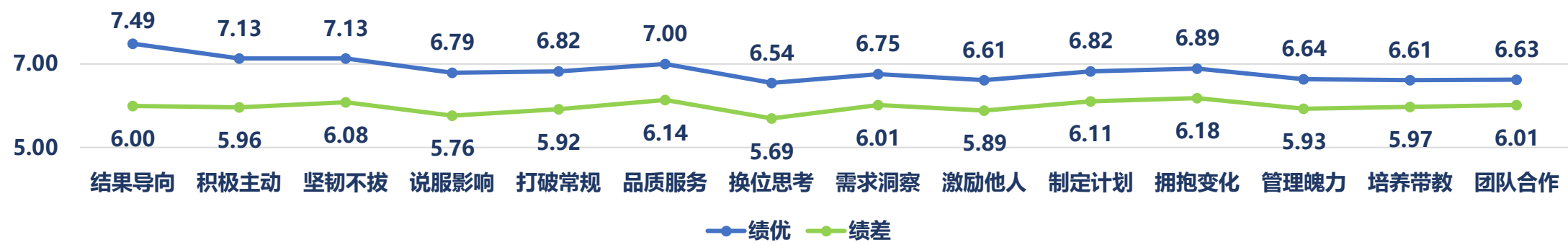


注：百分比为在该环节中处于优势水平的人员占团队总人数的比例。
[0%，20%]待发展，（20%，50%]中等水平，（50%，100%]优势水平。



选测评工具不是买狗皮膏药，“期望越大、失望越大”，工具是否对路来自你的目的

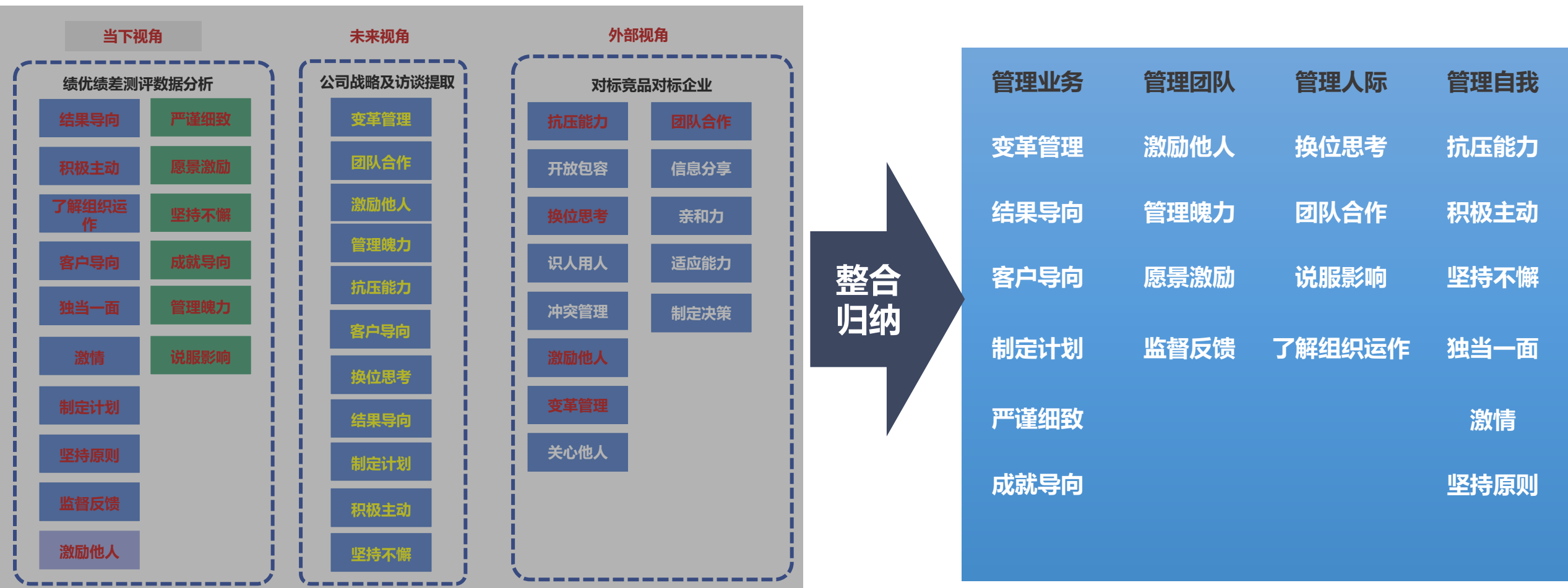
关键步骤：常模设计/校准—绩优绩差样本“显著差异因素”研究



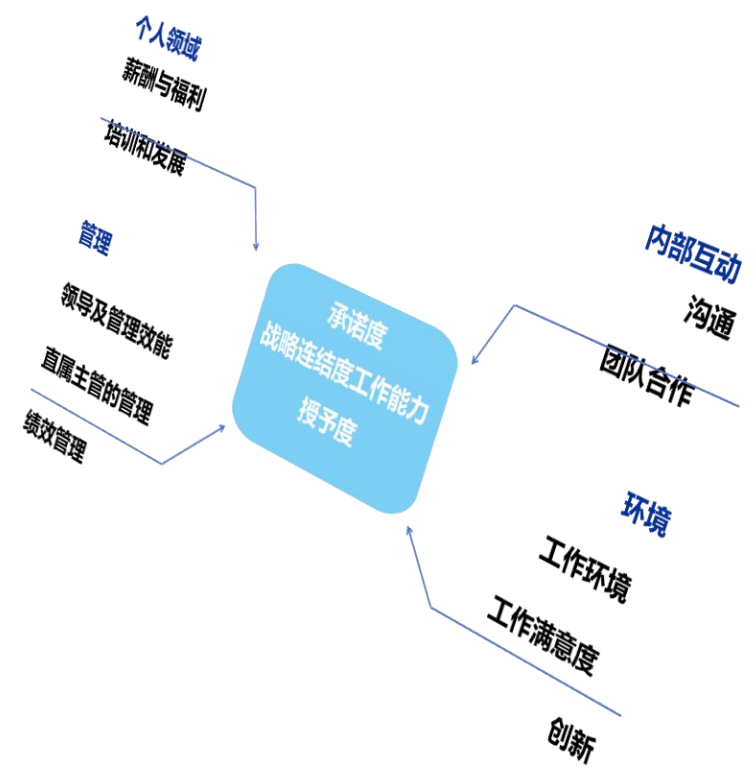
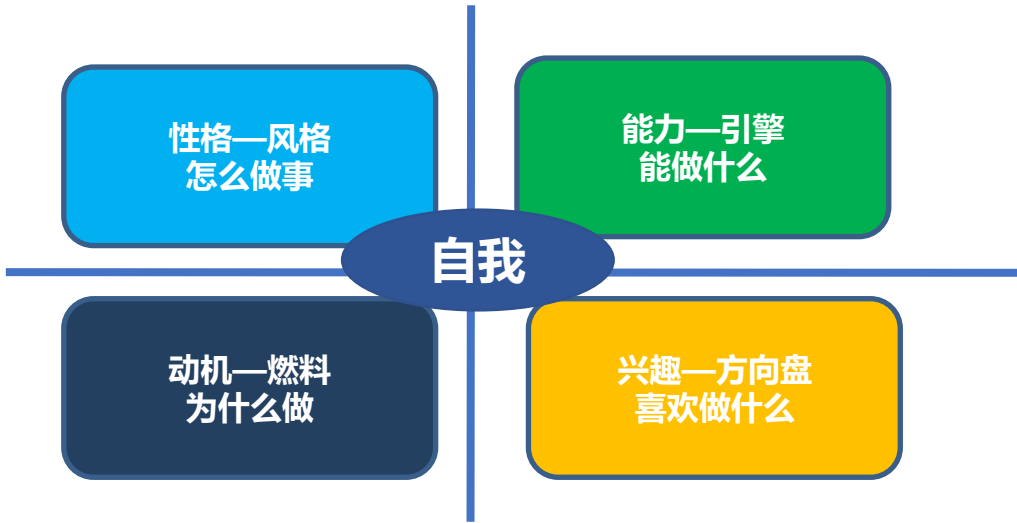
绩优绩差对比分析：绩优绩差在各个行为点上均有显著差异，差距最大的3项为结果导向、积极主动、坚韧不拔，差距最小为团队合作、培养带教、管理魄力

绩优绩差行为差异分析：绩优人员更加绩效导向，对待工作更为积极主动，善于管理压力，面对困难主动想办法克服，致力于达成本部门的工作目标，但是对公司跨部门协同的整体大目标关注不足，且倾向于通过自己的努力完成目标，在带领团队共创业绩方面的行为展现较不显著

关键步骤：三个视角校准常模



关键步骤：探究冰山下的部分--是什么在影响 “意愿”

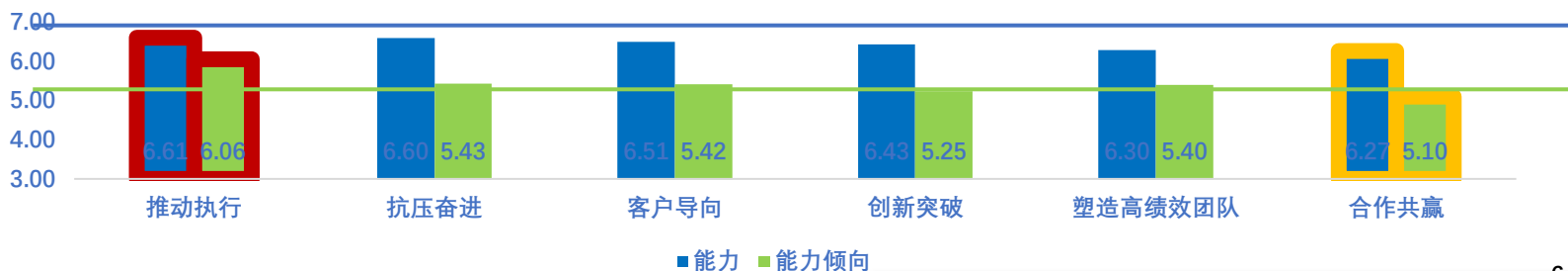


意愿测量呈现的三个基础数据：得分、对比差异、离散

关键步骤：核心人才盘点结果的基本呈现--回答三个核心问题

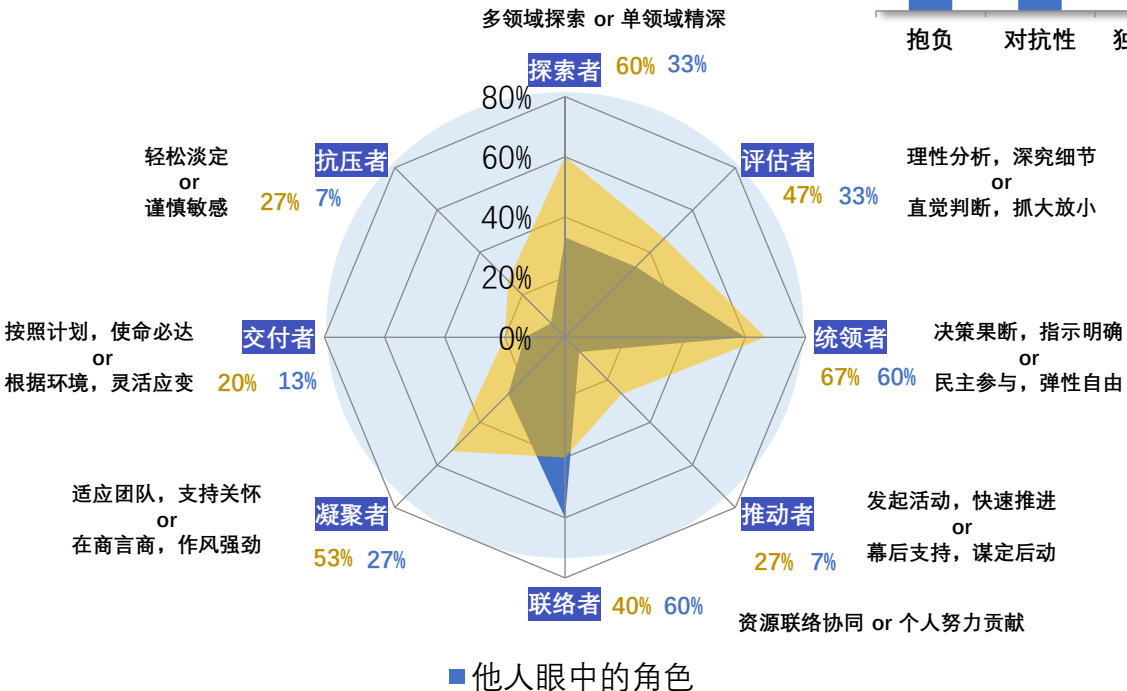
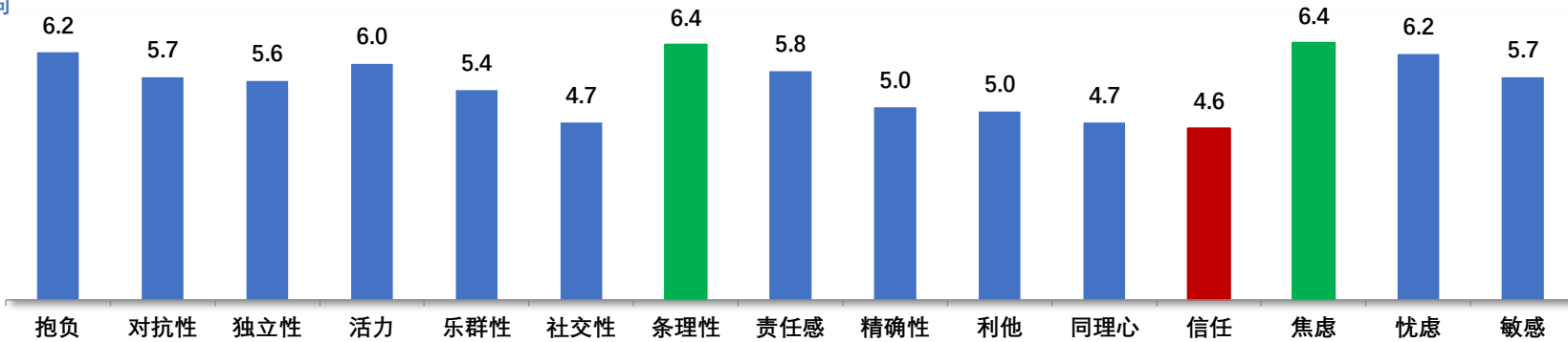
- “目前干部队伍是否能支撑/匹配经营战略？”
- “干的好和干的不好区别在哪里？如何辨识？”
- “如何排兵布阵能使队伍优化？”

(例) 核心人才盘点结果的基本呈现—团队特质



- 优势：推动执行
- 劣势：合作共赢

在“焦虑”、“条理性”维度上得分最高，“信任”维度上得分最低



- 整体特点:
团队能够向下传达清晰的目标，但自下而上的自主发起和推动较少，多数情况下需要权威型领导下达明确的指示要求方能很好的推进。
未来企业发展将更加迅速，就需要出现更多的推动者、凝聚者和交付者，能够自下而上地主动设立挑战性目标，快速采取行动并按照计划，使命必达。
- 角色认知差异:
探索者和凝聚者：自我角色认知明显高于他人眼中的角色
联络者：他人眼中的角色高于自我角色认知

团队整体特点

一、团队擅长管理事务优于管理人际

- 优势在于管理自我与业务，劣势在于管理人际与团队
- 共同相对优势为“推动执行”，共同相对劣势为“合作共赢”

二、“三高”团队：情绪性高、进取性高、尽责性高

- 团队对待外部环境保持敏感和危机感，具有明确的目标感，计划性和执行力较强
- 从性格子维度分析，在“焦虑”、“条理性”维度上得分最高，“信任”维度上得分最低

三、团队工作环：实干型团队

- 团队擅长既定的工作方向和任务目标下，为交付出高质量的成果付出努力
- 可能更多停留在单兵作战阶段，团队沟通和关怀不够，拉动团队采取行动不足

总结与建议

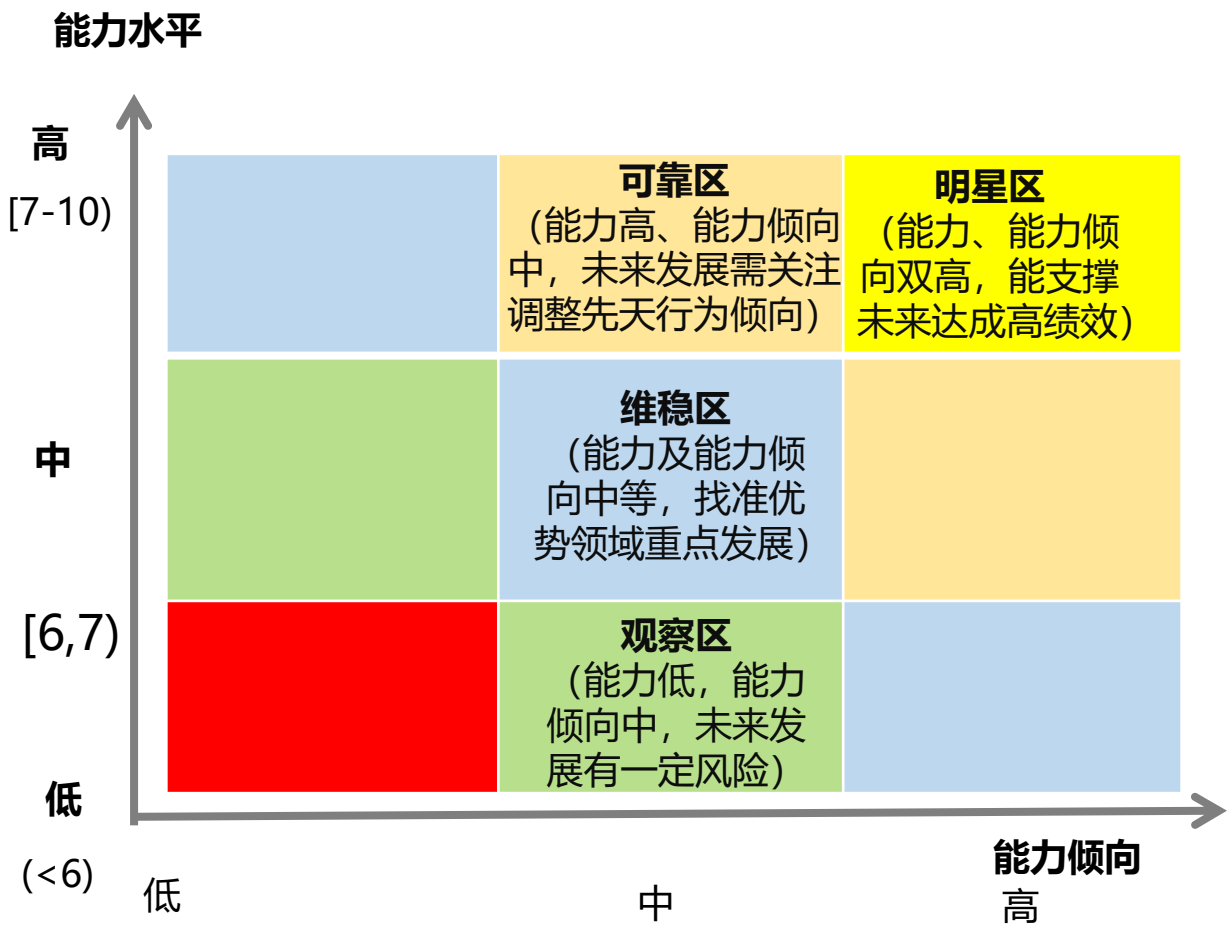
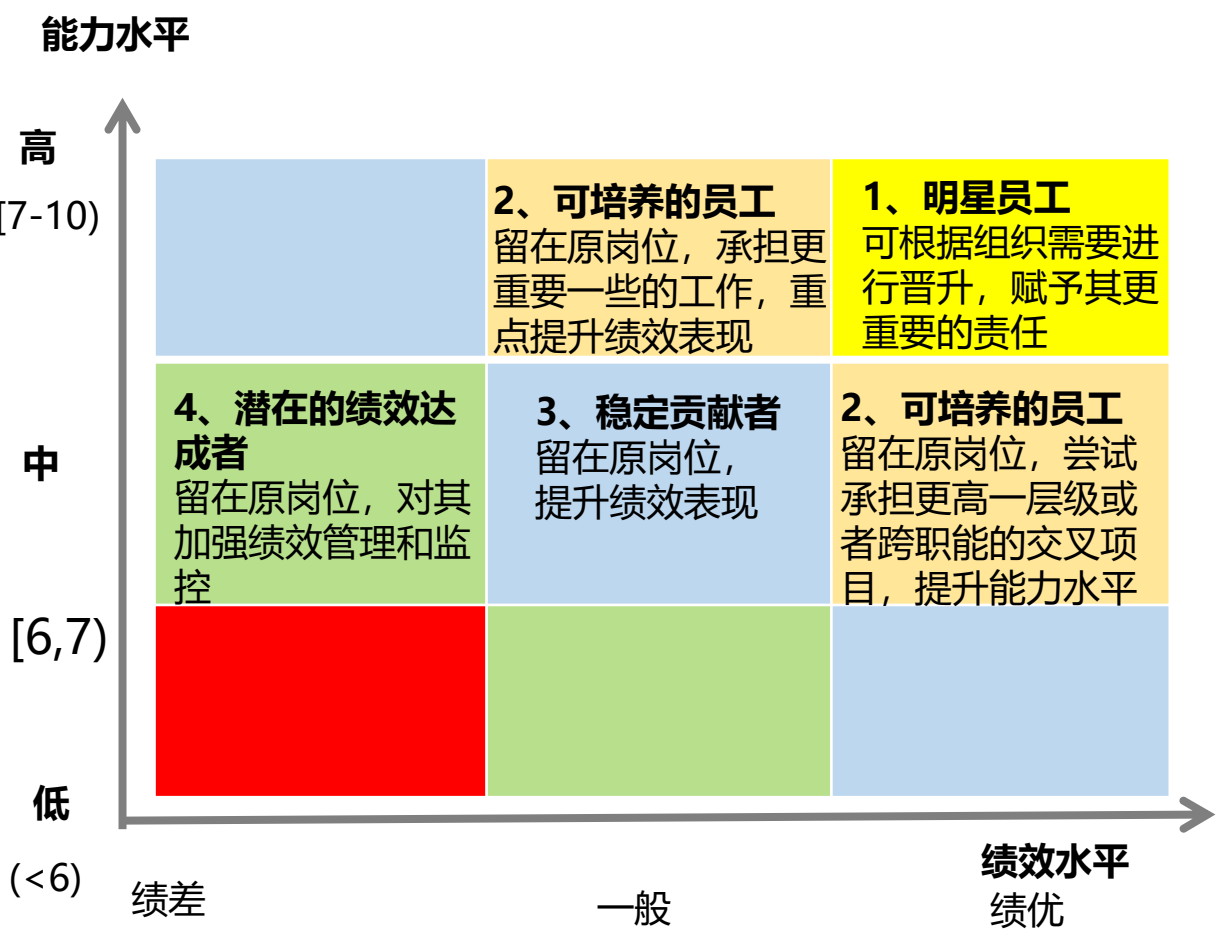
能力发展需扬长、补短、两步走

- **扬长：**继续发挥团队自身在推动执行、抗压奋进等管理自我和业务上的优势
- **补短：**对处理复杂人际关系上关注不足，合作共赢、团队发展等能力短板，需进行着重提升培养

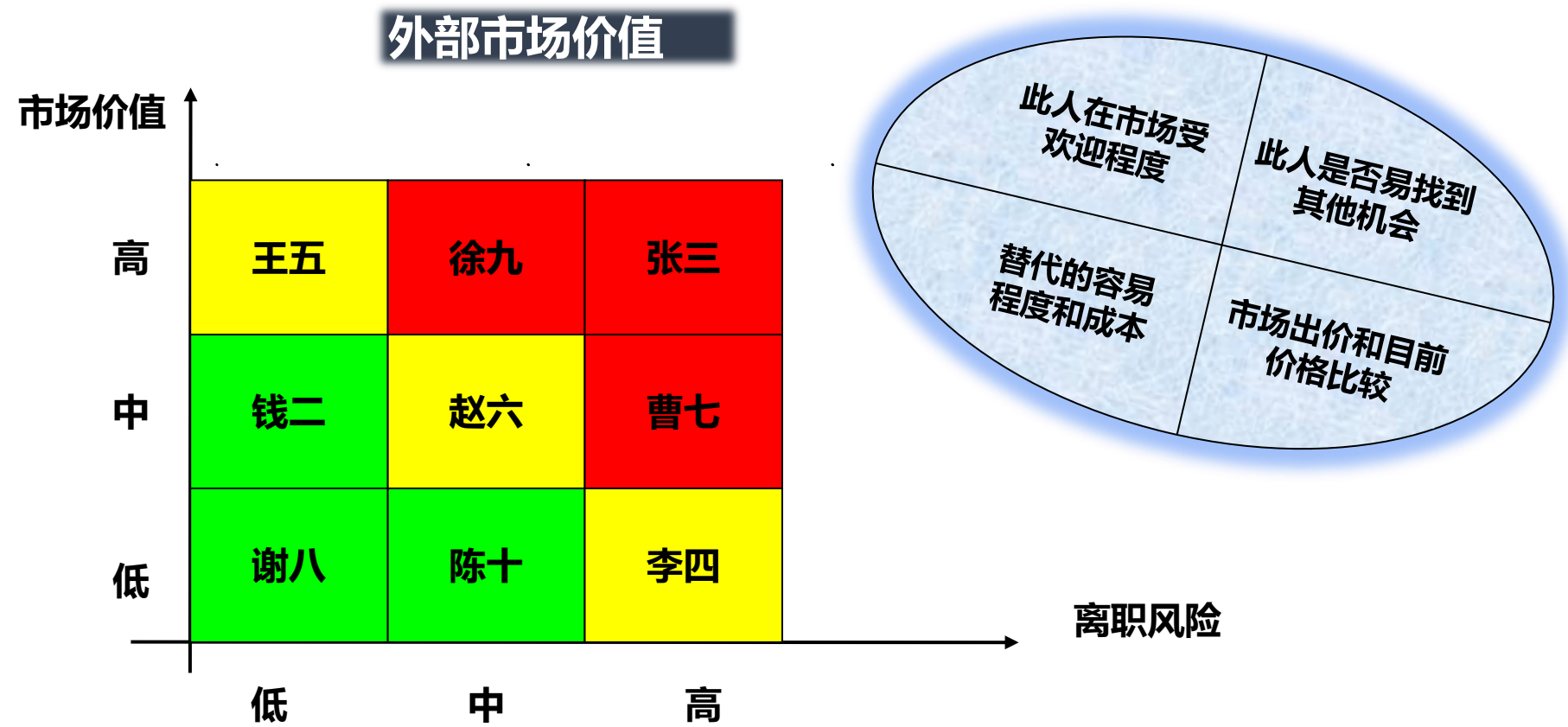
关注团队特质风格的优势和风险

- **团队优势：**1、高进取性及高尽责性，有利于业务目标实现；2、高情绪性有助于团队时刻保持危机感
- **团队风险：**1、对规则计划的过度关注，可能导致团队在创新突破、灵活性上相对不足；2、对“人”的关注不足，可能影响团队合力和快速搭建内外部资源网络；3、团队当下整体感受到较大压力，需要寻找到适合的压力释放方式

关键步骤：人才盘点结果的基本呈现—排兵布阵优化队伍



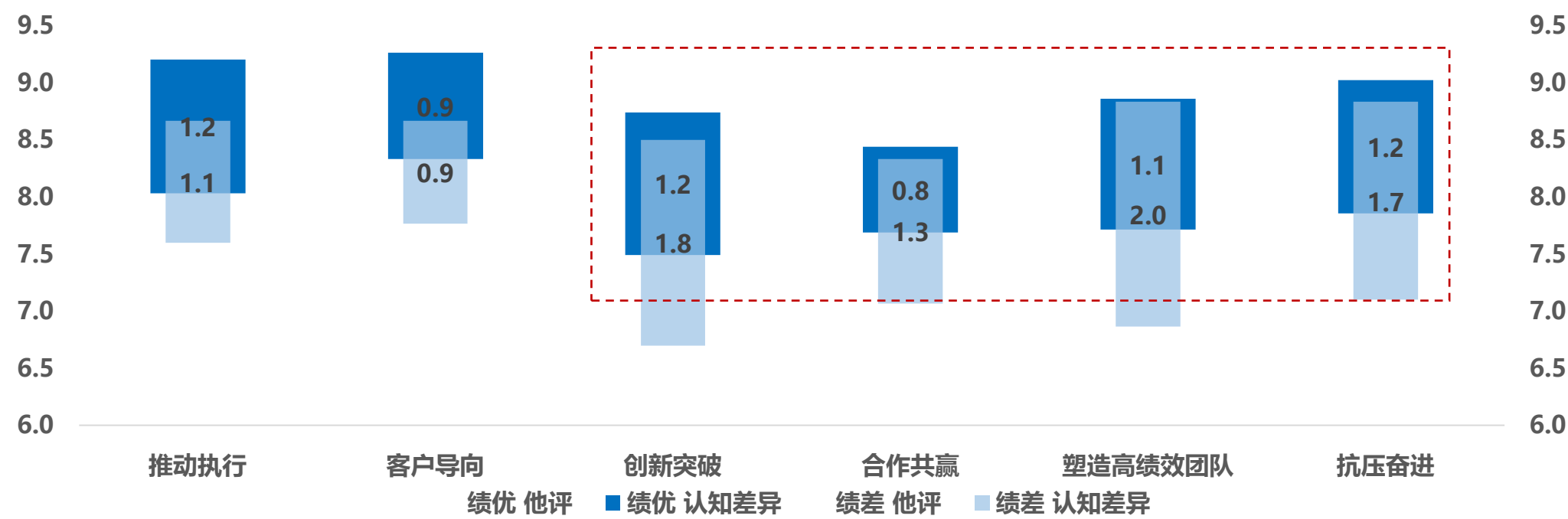
关键步骤：人才盘点结果的基本呈现——经济人算经济账



经济人还是要算经济账

“交易”关系对应的是“共赢互利”

关键步骤：人才能力发展—清晰自我认知



绩差人员整体对自我能力评价具有更大的认知差异，绩差相对绩优人员总体更加自我感觉更为良好

人才盘点的背后是什么？

经营人性

如何经营人性？

分而治之、树立标杆、奖勤罚懒、惩恶扬善

