

# 人才盘点

模板

# 人才盘点如何助力业务发展

## 了解业务策略

从业务策略出发制定人力资源战略

1

## 组织结构盘点

组织结构是否能支撑战略实施，如果不能支撑，需要做哪些调整

3

## 继任者计划

保证公司的关键岗位都有短期和中长期的继任人选，对继任者有针对性的培养计划。

5

## 是否满足需求

现有的组织、人才是否能够满足业务策略的需求？

2

## 人力资源盘点

现有的人才是什么样的？  
是否能够支撑业务发展？  
还需要增加哪些新的技能？  
还需要增加哪些新的岗位？  
人才和能力是自己培养还是外部招聘？或资源整合？

4

## 组织和人才策略

根据盘点的结果对组织进行调整  
制定人员的发展计划

6

# 人才盘点的意义



## 对公司/组织的价值

- 为战略落地提供支持
- 保障组织的健康发展



## 对人力资源工作本身的价值

- 更紧密的和业务产生链接
- 发掘下一阶段的工作重点



## 对员工的价值

- 确认个人能力与组织的匹配度
- 找到未来改进和努力的方向

# 人才盘点的流程

A

现在的业务  
未来的业务

● 挑战

现在的组织  
未来的组织

● 问题

现在的人  
未来的人

● 差距

B

现在的业务—现在的组织—现在的人

基于当前业务态势与战役思考当前组织架构设计与人才匹配度

未来的业务—未来的组织—未来的人

基于业务趋势思考未来组织架构调整的规划与人才梯队情况

# 如何解析和盘点业务战略

## 环境/趋势分析

- 社会趋势
- 行业趋势
- 竞争对手



## 业务现状盘点

- 原有业务梳理
- 新业务规划

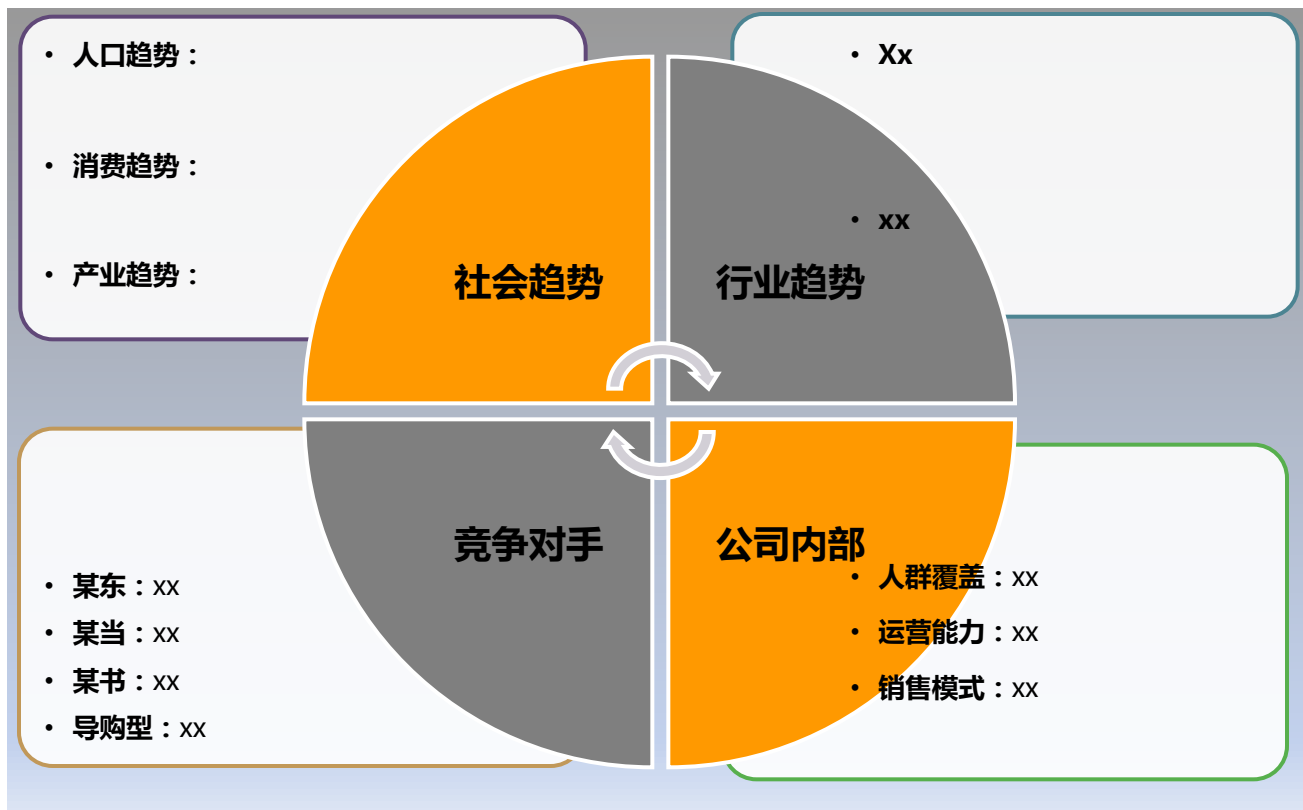


## 战略生成

- 我们去向何方？
- 我们如何到达？
- 我们言出必践



# 如何解析和盘点业务战略-环境/趋势分析举例

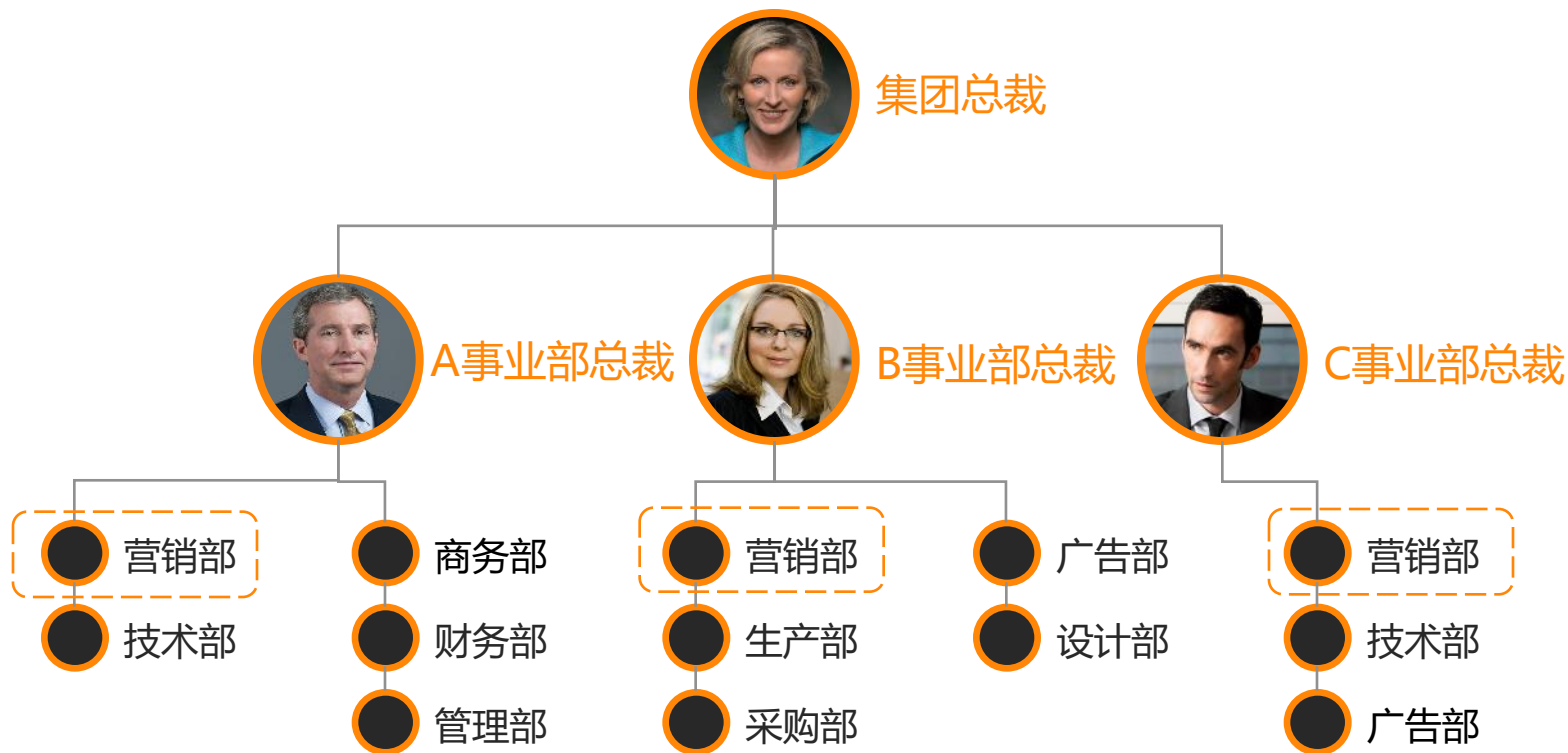


# 组织盘点-组织能力的GAP

■ 差距较大领域

	B事业部	A事业部	现存差距明显领域
理解客户需求			■ 尽管已建立一定的理解客户需求能力，A与B事业部在市场敏感度方面皆有较大差距，也是建立企划能力的关键所在
市场敏感度			
需求转化为技术要求			
不断学习			
视野			
灵活适应			■ 由于当前的财务管理原因，预算控制是在众多项目管理所需能力中最容易被忽略也是最薄弱的环节
前瞻/远见			
积极主动			
计划组织			
问题解决			
决策判断			■ A与B事业部共同反映了研发人员当前的管理效率问题，效率低下可能造成研发中心雇佣过多的人员
工作质量监督			
预算控制			
善于授权/分配			
过程管理(管理效率)			
沟通聆听			
工作协调/资源整合			
冲突解决			
关系建立			
跨专业理解能力			

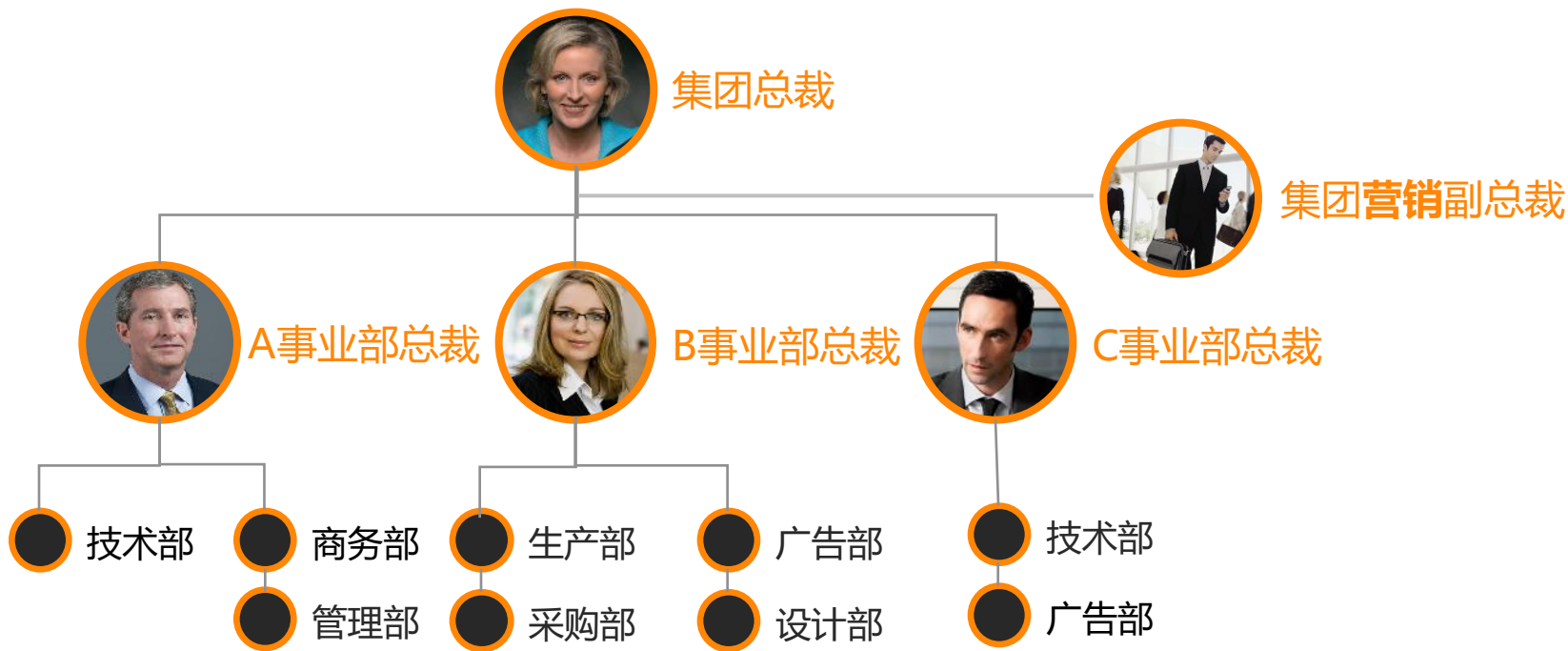
## 组织盘点-在旧业务模式下的组织架构



对上述组织架构图的思考：为什么这么搭建团队，是否有调整的想法等。

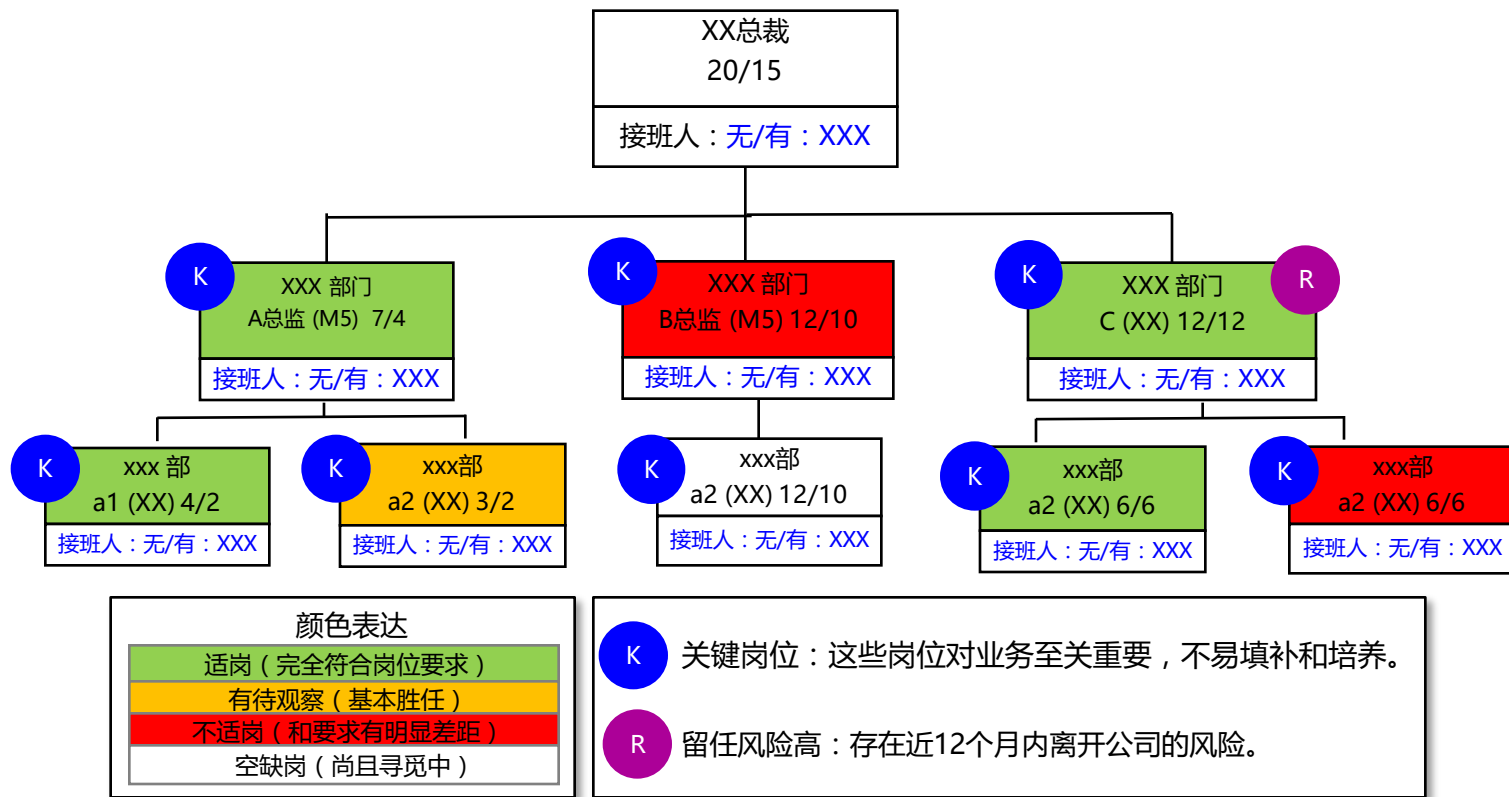


## 组织盘点- 基于未来业务需求的架构调整



针对未来业务模式的组织架构图和组织策略，思考线从业务到组织架构再到排兵布阵。

# 组织盘点-岗位匹配度矩阵



通过岗位匹配度矩阵，可以明确各岗位满足度、匹配度、留任风险和接班人情况等核心信息，有效支撑组织人才管理的选用预留退。

# 组织盘点-岗位的人才“热图”

## 确定关键岗位与胜任度

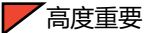
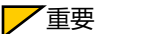
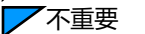
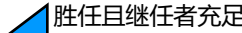
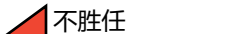
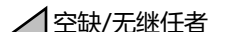
关键岗位：

- 重大业务影响
- 总体战略影响
  - 特殊市场机会
  - 监管或技术知识
  - 市场高度稀缺
- 对组织影响重大
  - 岗位本身对部门而言不可或缺，不是为继任者设置的虚职

胜任度：

- 绩效优秀
- 能力强：
  - 领导力
  - 特殊技能/能力
  - 拥有组织中亟待提升的能力

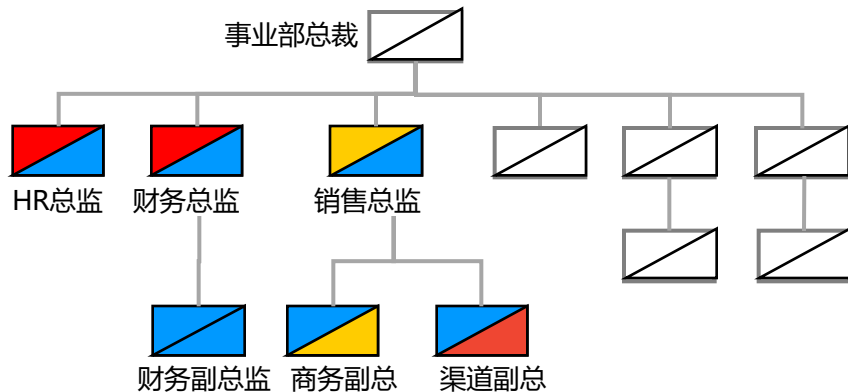
## 热图举例

岗位	胜任度/继任者
	高度重要
	重要
	不重要
	胜任且继任者充足
	胜任但没有继任者
	不胜任
	空缺/无继任者

需警惕情况：



岗位重要但不胜任或缺乏继任者



虽然出现了部分不胜任的高管，但整体情况较好，未出现高度重要岗位的高管人才稀缺

## 组织盘点-接班人计划

总裁/总经理/BU head/BU Head D的接班人

被接班人	接班人	接班时间 1-2	接班时间 3年或以上

核心岗位的接班人(关键战役战将)

核心岗位	现在战将	接班人	成长时间 1-2	接班时间 3年或以上

# 人员盘点-人员现状分析

王xx 人才盘点表

## 一、基本信息

姓名/花名	王刚/小呆	年龄	28	最高学历	本科
入职时间	2010/3/3	层级	P7	最近一次晋升时间	2015年
目前岗位	产品经理	在现岗位时长	2年	下一理想岗位	产品总监

## 二、重要职业经历

### 入职阿里前

时间		公司		部门/职务	
时间		公司		部门/职务	

### 阿里期间

时间	2010年3月-2015年5月	公司	淘宝	部门/职务	运营专员
时间	2015年5月至今	公司	天猫	部门/职务	产品经理
未来发展方向	产品总监				

# 人员盘点-人员现状分析

## 三、业绩、能力及潜力评估

时间段	绩效分数	绩效趋势
2014年度	3.75	1 进步 2 原地踏步 3 退步
2015年度	3.5	
2016年度	3.25	
优势		劣势/待发展
1、工作态度良好：吃苦耐劳、认真负责		1、学习能力：对新事物的学习和领会较慢
2、团队精神：愿意帮助同事，乐于分享		2、沟通能力：沟通风格单一，容易引起同事误解
3、对文化的坚守：有很强的文化认同感		3、影响力：在团队中和在对外的沟通中影响力偏弱
工作业绩评价	在上半年的XX项目中，始终冲在第一线，在完成个人工作的同时，积极帮助同事解决问题，确保了项目的按时上线。	
晋升潜力:	A. 半年内有能力晋升 D. 降级或需重点关注	B. 1-2年内有能力晋升 E. 终止合同 C. 在原层级继续发展 F. 新入职或换岗，暂不评估

# 人员盘点-人员现状分析维度清单

## 整体数据分析

- 全员数据（层级分布、职务和司龄分布、年龄分布、性别分布、学历分布、区域分布）
- 入职情况（入职清单、按部门、按职类、按渠道、按目标公司等）
- 离职情况（离职清单、按部门、按职类、按服务年限、可惜离职率-高绩效或者高潜或最近一次获得期权、闪离率）

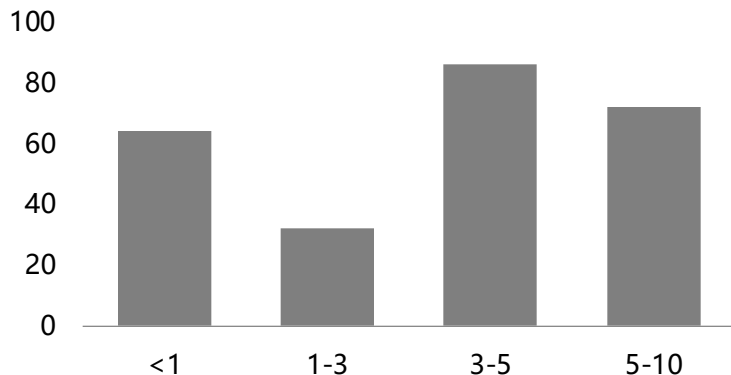
## 深入具体分析

- 关键员工的九宫格的分布
- 关键员工的九宫格的比例变化
- 一年内入职员工（结构分布、九宫格分布）
- 五年以上员工（结构分布、九宫格分布）
- 校招新人成长（层级分布、潜力分布）
- 五年未晋升人群情况
- 双高、双底人群比例

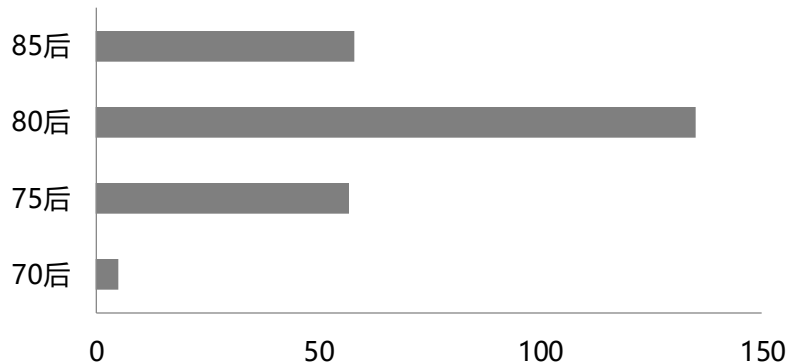
# 人员盘点-人员现状分析维度清单

## 分析维度举例：总体数据分析

司龄情况



年龄分布



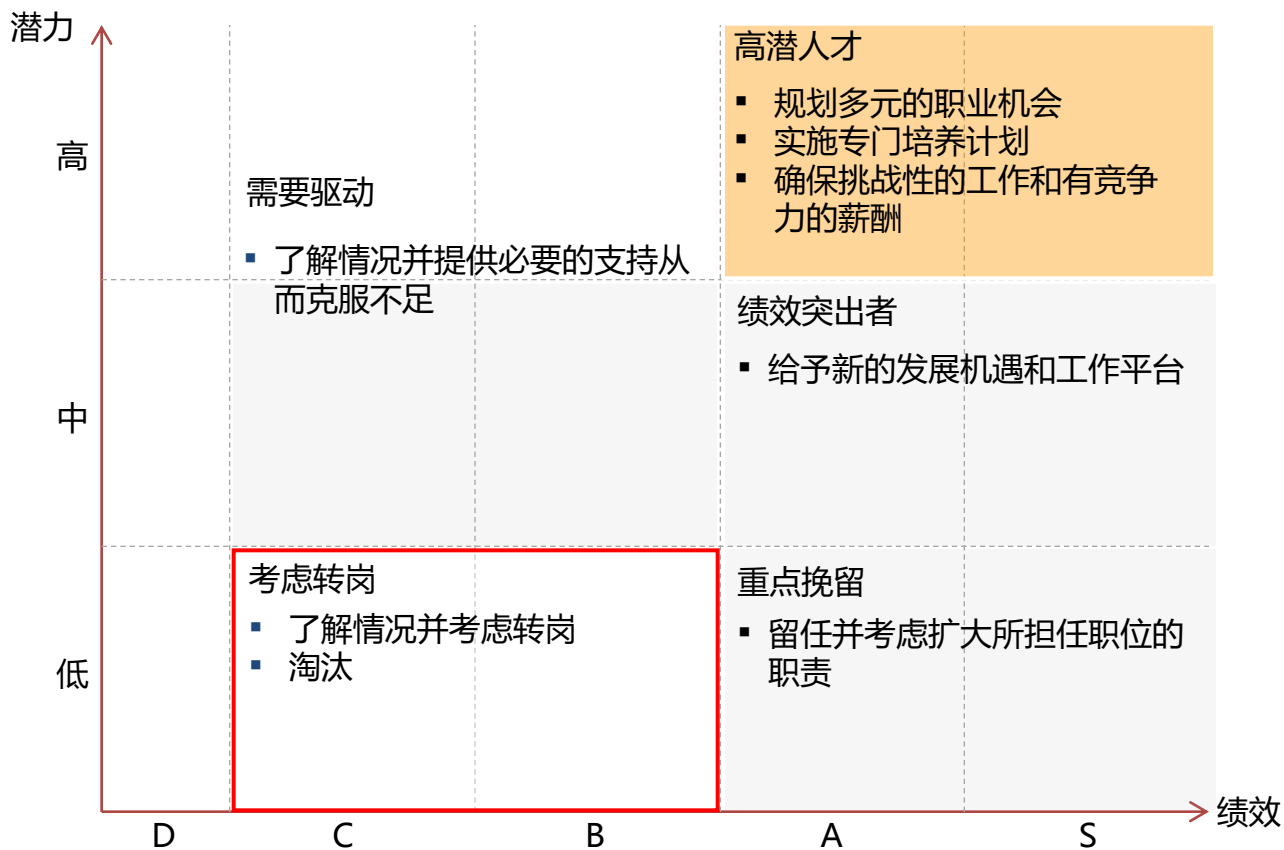
- 老人偏多多，如何突破原有视角不断创新？

- 平均年龄xx，.....
- 80后为主力军，85后也逐步雄起

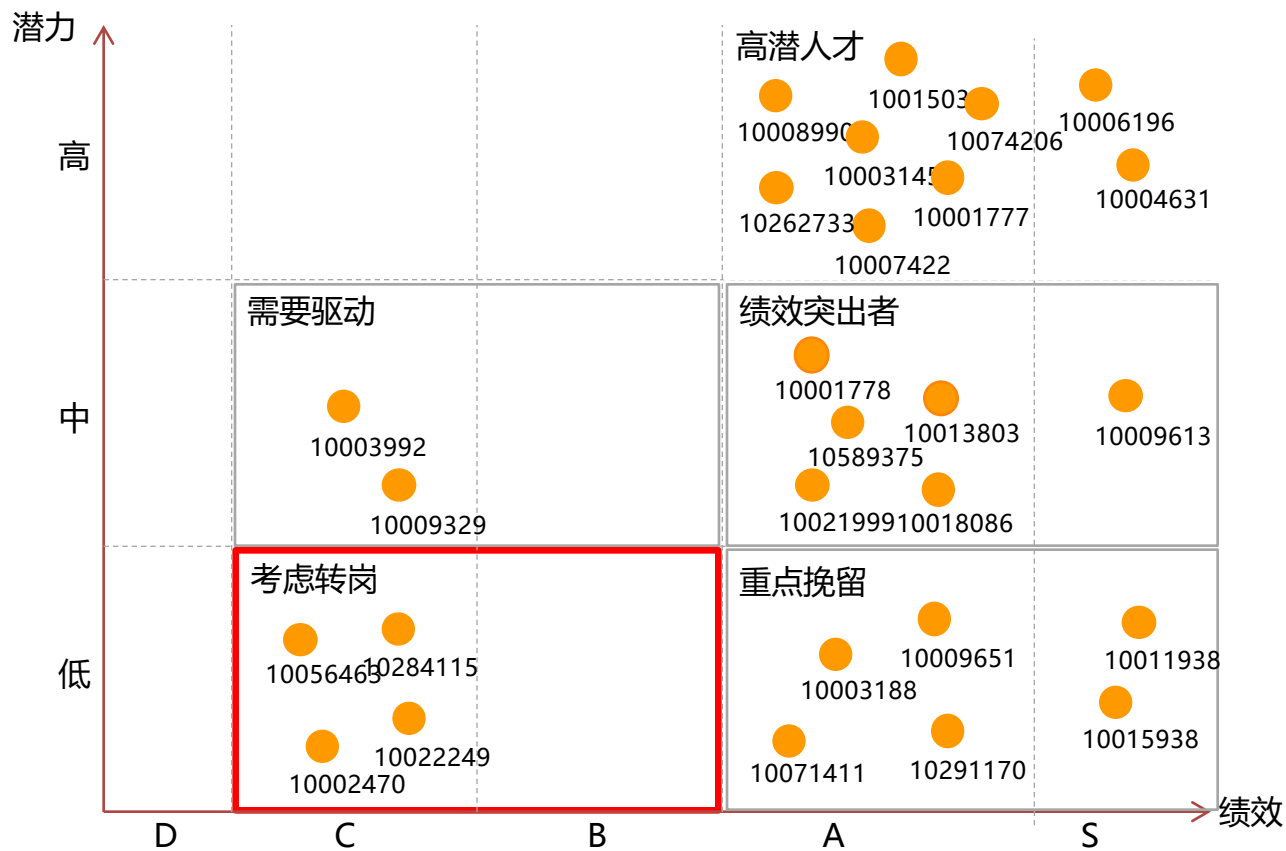


# 人员盘点-人才评定和人才策略

高潜人才评定模板



# 人员盘点-某BU人才现状盘点



## 人员盘点-潜力评估



在陌生或变化的环境中有效应对的学习能力

# 人员盘点-学习力（潜力）评价表

学习力	思维心智	人际情商	变革创新	结果导向
能力	在相关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	不满足现状，持续改善	有较强自我驱动力和能动性
得分				
能力	具有解决问题的有效方法	能够通过交流有力的 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反馈	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	向他人清晰解读思考内容	能够自我察觉内容在情绪和弱点并开始自我进化	热衷于收集好尝试新的方案和创意	鼓励自己的他人发挥潜力
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资源	能够拥抱并推动变革	以结果导向，不拘泥于方式方法
得分				
总得分				

## 人员盘点-核心战将名单

序号	姓名	层级	司龄	部门	绩效	潜力盘点
1	xx	xx	2016/12/16	xx	3.75A	高

# 人员盘点-人才画像



## GG 经理

个人特质：**闷骚，爱装，超强的语言组织能力和沟通能力；**

优势：对自身和目前的工作都有非常清晰的认知，学习能力和适应能力强，有的放矢；

待提升点：还没有全力以赴，对团队的关注较少，管理能力需要提高；

发展投资：扩大业务范围，从而提升业务的综合视角；同时帮助其推动内部协同资源，提升内部影响力；



## MM 总监

个人特质：**大嗓门爱管事，思维快说话快，号称灭火女超人；**

优势：专业能力和通用性强，执行力、沟通能力及项目管理能力强，个性开朗、积极正向；团队管理的能力也很强，员工口碑很好；

待提升点：逻辑能力和数据分析能力，总结提炼能力，有点小话唠；

发展投资：保持原岗位，提升格局和看全业务链条的能力，提名晋升；

## 人员盘点-个人层面（核心战将IDP）

姓名	角色	战役/战斗的挑战/个人要突破的点	通过战役/战斗期待长成的是什么	特别培养方式
XX	XX战役主将	1.从承接业务需求到主动融入业务 2.从做项目到带兵打仗的转变	1.带兵打仗的能力 2.建立该团队服务口碑（不是你去找业务要项目，而是业务来找你要资源）	1.导师 2.走出去
XX				
XX				

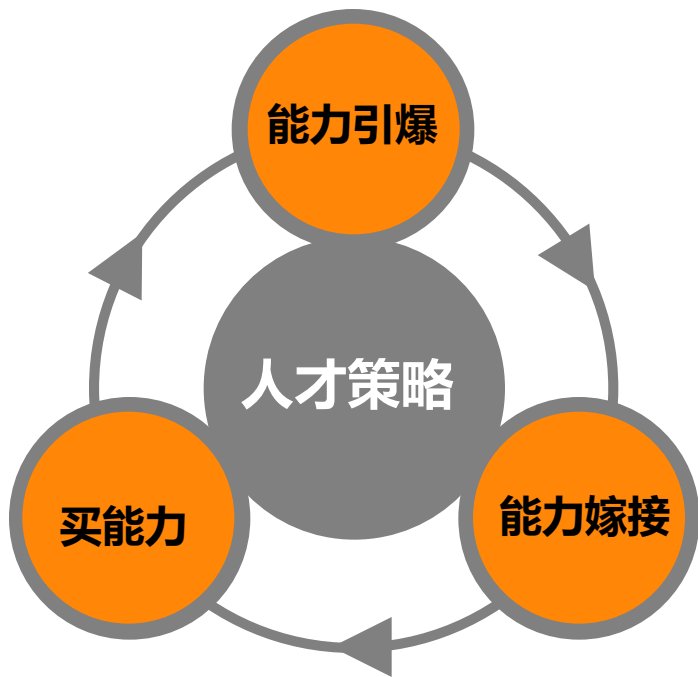
# 人员盘点-行动计划

说明：从下列12个发展项目中，选择对该员工最重要的不超过3项的发展项目，并制定具体的行动计划；

发展项目	行动计划	责任人
增加决策权		
领导力发展计划		
团队管理技能培训		
专业技能培训		
通用技能培训		
同级辅导		
教练/导师		
在新的职能领域工作		
在其他子公司工作		
负责新业务		
增加下属人数		
提升下属能力		
其它		



# 人才策略



## ● 能力引爆-培训

项目实验田  
市场调研、走访  
团队内部PK

## ● 买能力-招聘

招聘标准  
流程分析  
人才需求

## ● 能力嫁接-巩固

业务知识梳理沉淀  
师傅带徒弟

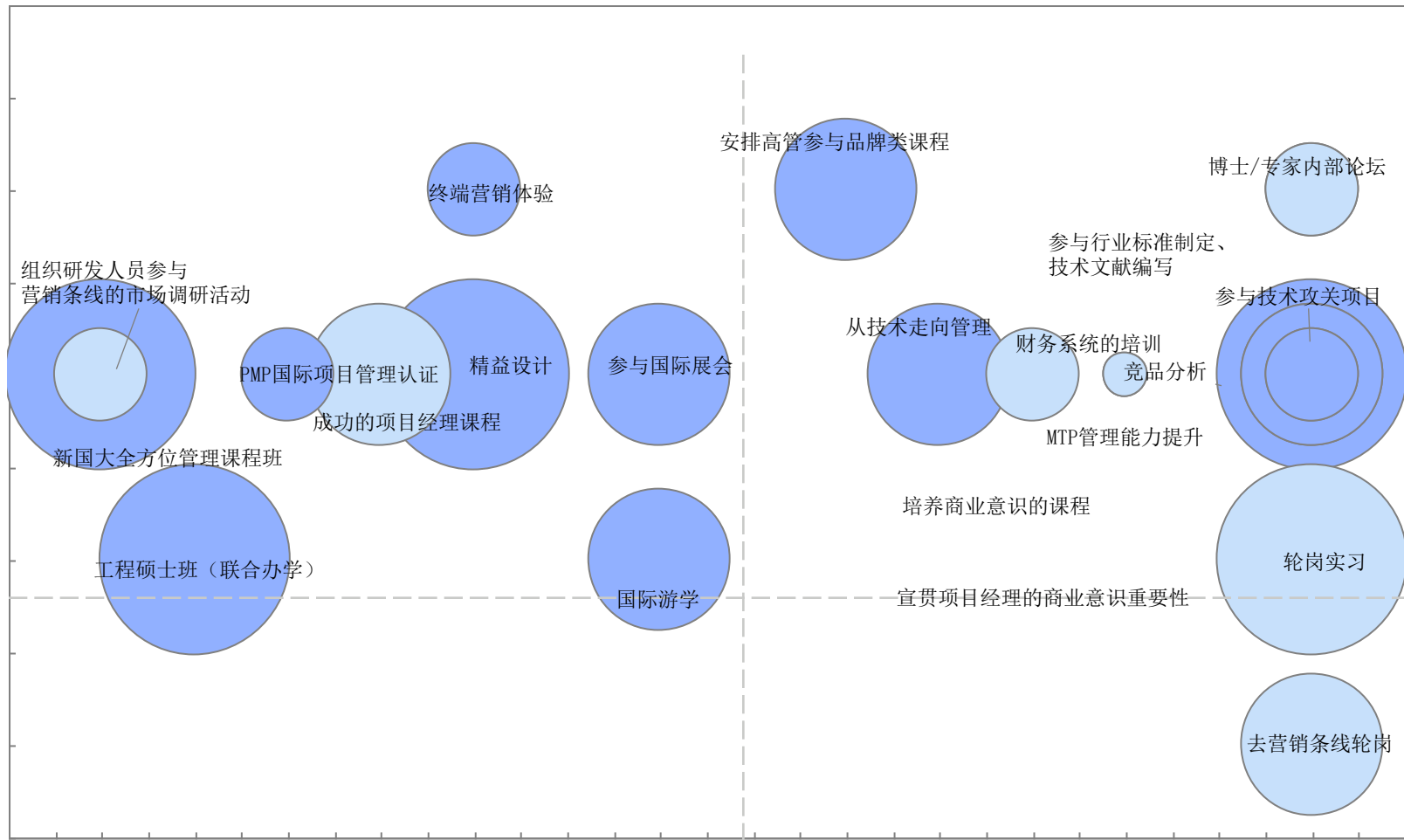
# 人才策略-招聘举例

## 紧急岗位目标

核心战役	帅	子战役	将	人才需求	进展
战役一：XX	李某	● XX	王某	项目管理专家2名	面试通过，待offer
		● XX	何某	流程专家1名 业务分析1名	已招到

# 人才策略-培训举例

易执行



成本低

# 制定落地工作计划

1

聚焦核心问题

2

不超过三项策略和重点

3

聚焦最短的短板和最大业务部门

4

做深做透是关键

