



# 人才盘点经验分享

怡安翰威特 | 2020年5月



## 盘点概述及关键思考

人民教师马云曾经曰过：

---

“公司越来越大了，资产是桌子、椅子、办公用品及相关硬件，每年盘一遍。那为什么我们不对人盘一遍？人也只是企业的资产，所以每年要盘一下，就是要看一看到底人有没有增值。”

## 人才盘点是什么？不是什么？

每年都要进行一次常规管理流程，是一项系统工程，后续要有配套的管理动作



一个项目，仅今年实施一次热闹一场，形式主义

对当前人才队伍的“当下能力/绩效”和“未来潜力”作综合评价



仅仅以绩效或测评结果单一指标作为判断依据

管理团队坐在一起，运用统一标准来评估当前人才队伍，关注过程和实例，秉承透明、公正、客观，以求达成共识



管理团队仅凭主观判断护犊子，互相PK，缺乏客观数据和事实佐证

以发展为导向，为企业找出能支撑战略目标实现的高潜人才，推动建立企业的用人观和人才文化

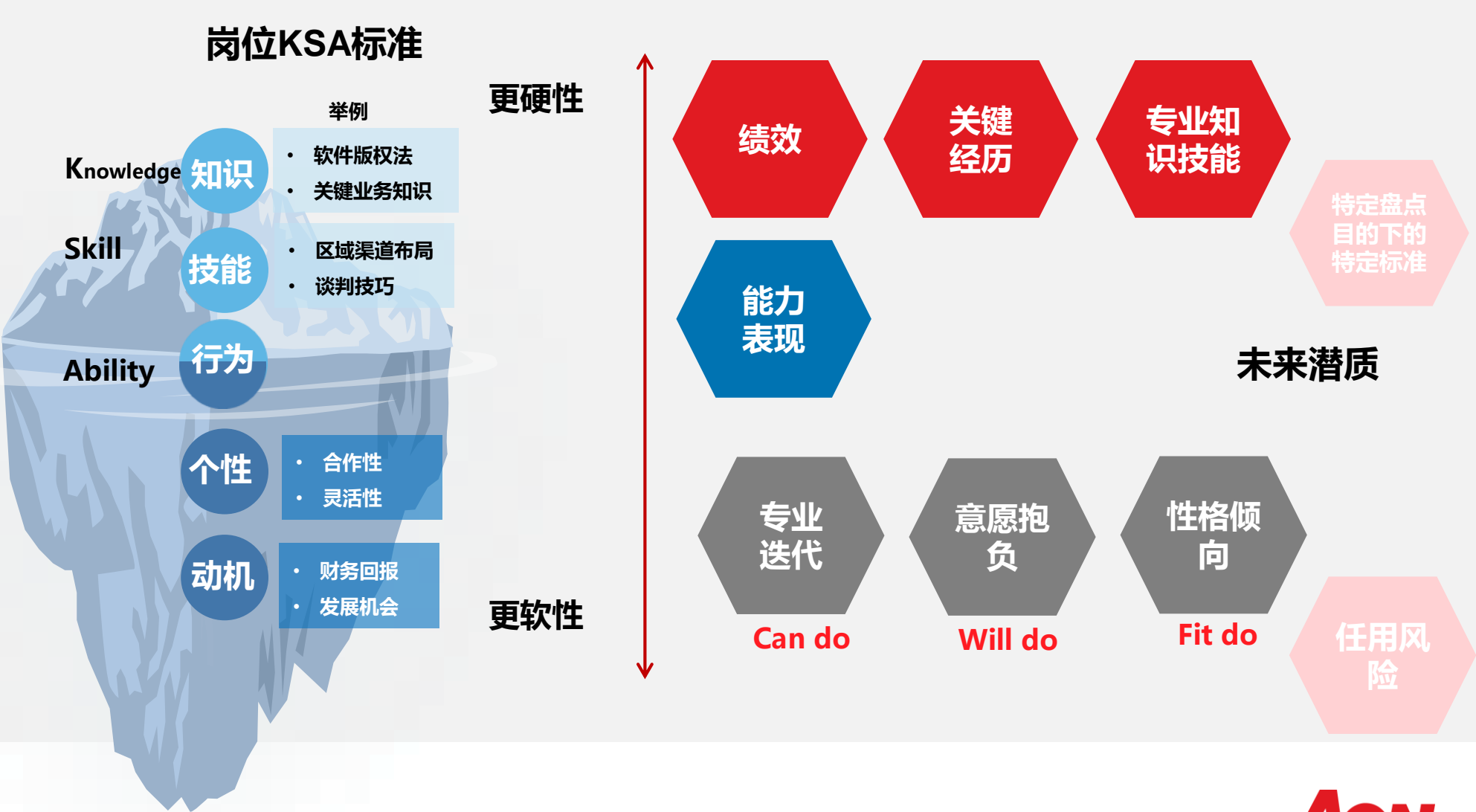


一盘定终身，对人才做最终的评判，仅与薪酬和晋升直接挂钩

## 当企业在烦恼什么问题的时候可以做人才盘点？人才盘点可以带来哪些价值？



# 关键思考一：人才盘点盘什么？



# 门槛条件数据：基于人才标准，收集门槛数据，如人的数字化信息、业绩表现、关键经历

## 人的数字化

1

### 在线测评

- 数字推理测试
- 认知能力测试

2

### 人口属性数据

- 性别
- 年龄
- 最高学历
- 成长城市
- 家庭结构
- 婚姻状况
- .....

3

### 企业属性数据

- 行业属性
- 岗位类别
- 司龄状况
- 晋升频次
- 跳槽频率
- .....

4

### 表征行为数据

- 考勤记录
- 上下班时间
- 表现评级
- 薪酬竞争力

5

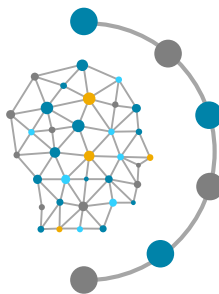
### 其他外部数据

- 住宿与公司间交通时长
- 企业社会影响力
- 公司政策（考勤、奖惩等）
- .....

6

### 未来预期数据

- 期望薪资
- 婚育预期
- 房产购置
- ...



## 数据收集示例

性别：男  
年龄：25岁  
最高学历：大专  
成长城市：襄樊  
婚姻状况：单身未婚

所处企业：A公司  
岗位类别：熟练操作工  
社会工龄：6年  
企业司龄：6个月  
晋升情况：无  
跳槽频率：更换过10份工作，最长2年，最短3个月

考勤记录：迟到2天  
表现评级  
-良品率：1~4月 - 88%  
离职意向：高  
薪酬竞争力：5k，市场50分位

上班距离：地铁45分钟

期望薪酬：8k  
发展预期：暂无，稳定即可  
婚育预期：希望2年内结婚  
房产购置：暂无

绩效：优秀

关键经历：有催收经验

## 业绩表现

## 关键经历

# 未来潜质盘点数据--线上测评工具预测未来潜质

## 未来潜质

- 针对**高潜人才**的识别与判断，往往从整个公司层面，按年龄或资深程度，进行整体后备力量的盘点
- 可能并非针对某一特定人群或特定岗位，更多看**中长期的可培养性和可塑性**
- 需要进一步定义对该公司来说，潜力意味着什么
- 数据准备**：借助部分行业内的标准化性格测试工具，关注进取心、学习意愿



## Shapes性格测评工具

考察18项个性特质与18项胜任力潜质，结合各项维度，可以甄别出候选人的个人风格与交互风格。将性格指标与胜任力模型相对接，全面把握候选人潜力与发展动力。



## 管理潜质测评工具

考察被盘点人在领导力模型各个维度上得分情况，了解其综合管理领导力潜质。





# 任用风险盘点数据

## 任用风险

### 品质风险

- 行为风格和道德品质

### 文化匹配风险

- 性格适应性
- 极端性格/心理健康风险
- 企业文化价值观适应性

### 流失风险

- 跳槽频率
- 离职风险及联动离职风险

**品质风险数据准备：**360°访谈、背调

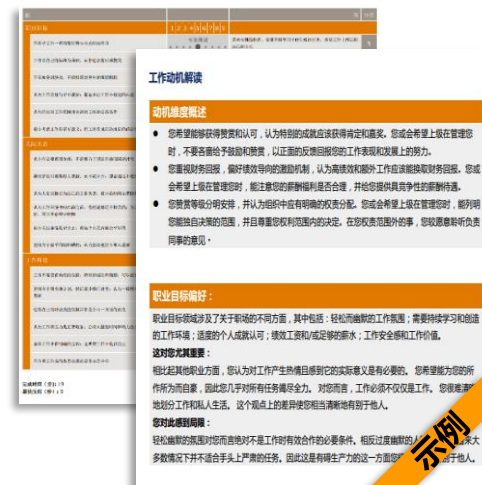
**文化匹配度数据准备：**Views动机测试

**流失风险数据准备：**跳槽频率、离职风险测试

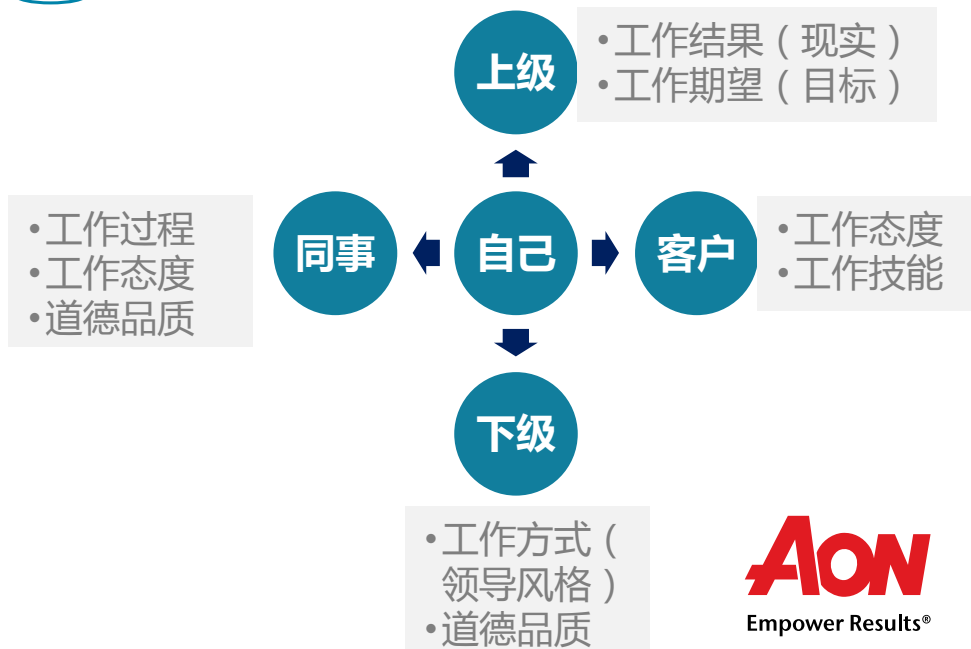


## Views动机测试工具

测评个人的价值观和工作动机的问卷，基于18个维度的价值观模型，分为三个方面：职业目标、人际关系和工作环境，可以全面地评估人才与企业、部门或团队的文化是否契合



## 360度访谈测评工具



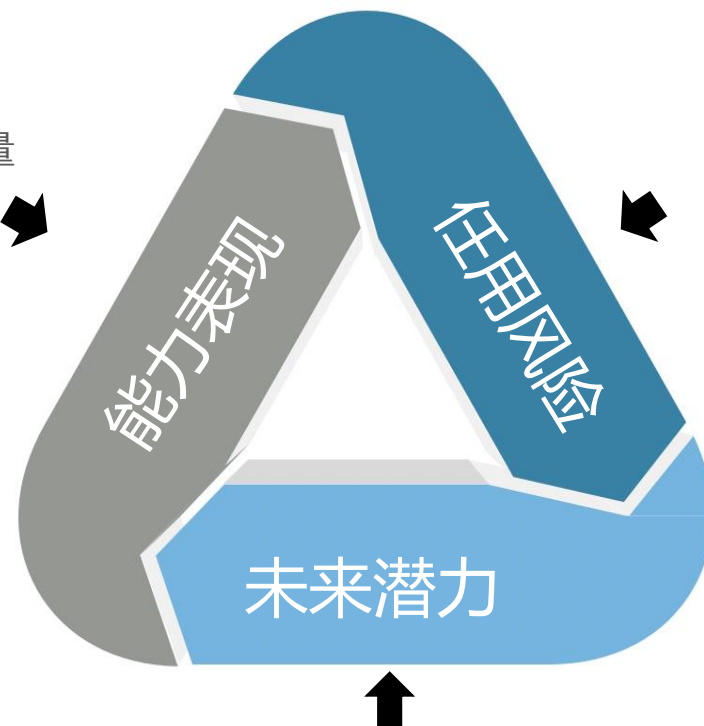
# 最终形成人才任用报告—对能力表现、未来潜力和任用风险进行全面评价

- **背景量化**

- ✓ 公司/职位量化
- ✓ 工作经验（年资/项目）量化
- ✓ 教育背景量化

- **专业能力**

- **胜任力**



- **品质风险**

哪些员工可能表现出风险或不合规行为

- ✓ 背调
- ✓ 360度访谈

- **文化匹配风险**

- ✓ 性格适应性
- ✓ 极端性格/心理健康风险
- ✓ 企业文化价值观适应性

- **流失风险**

预测并降低未来的流失风险

- ✓ 跳槽频率
- ✓ 离职风险

- **职业性格**

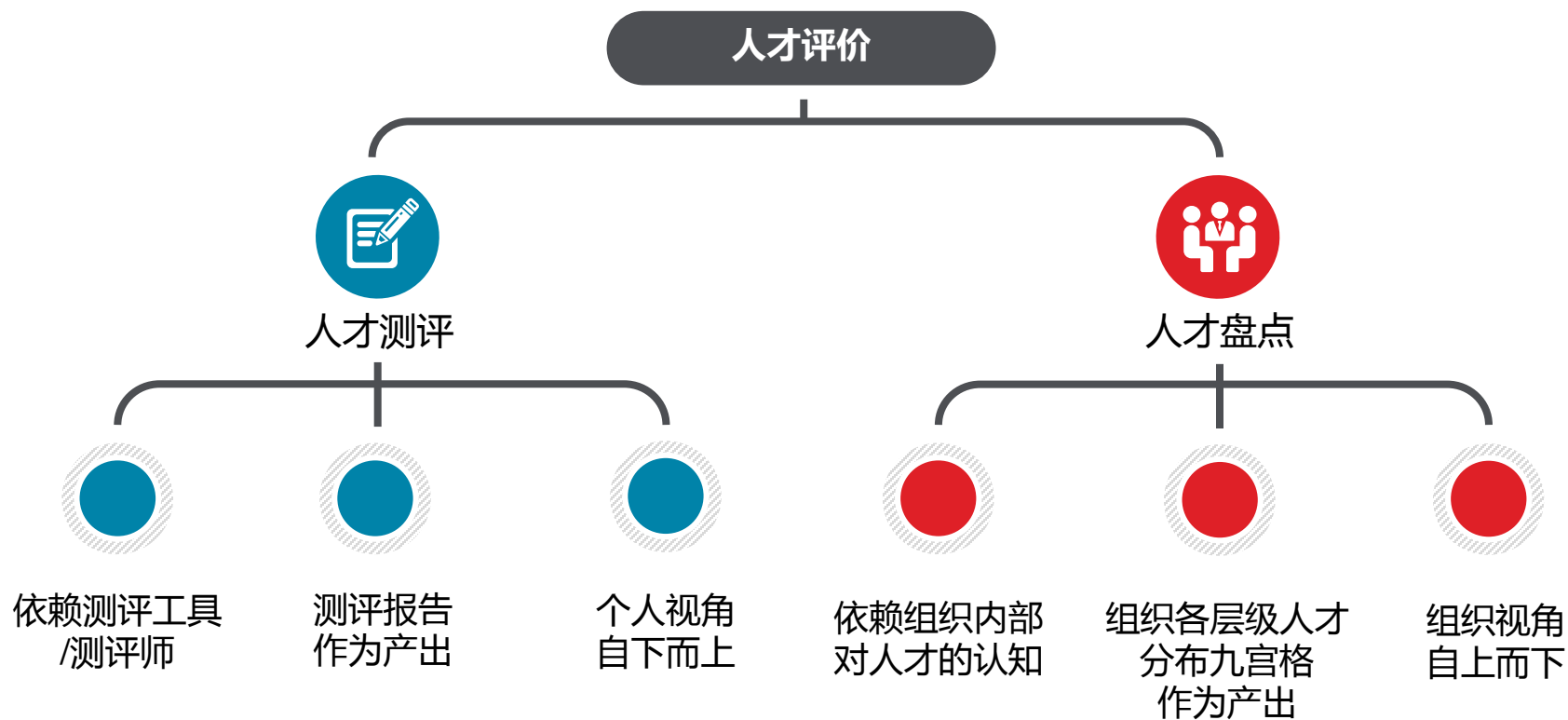
- ✓ 进取心
- ✓ 学习能力

- **年龄系数**

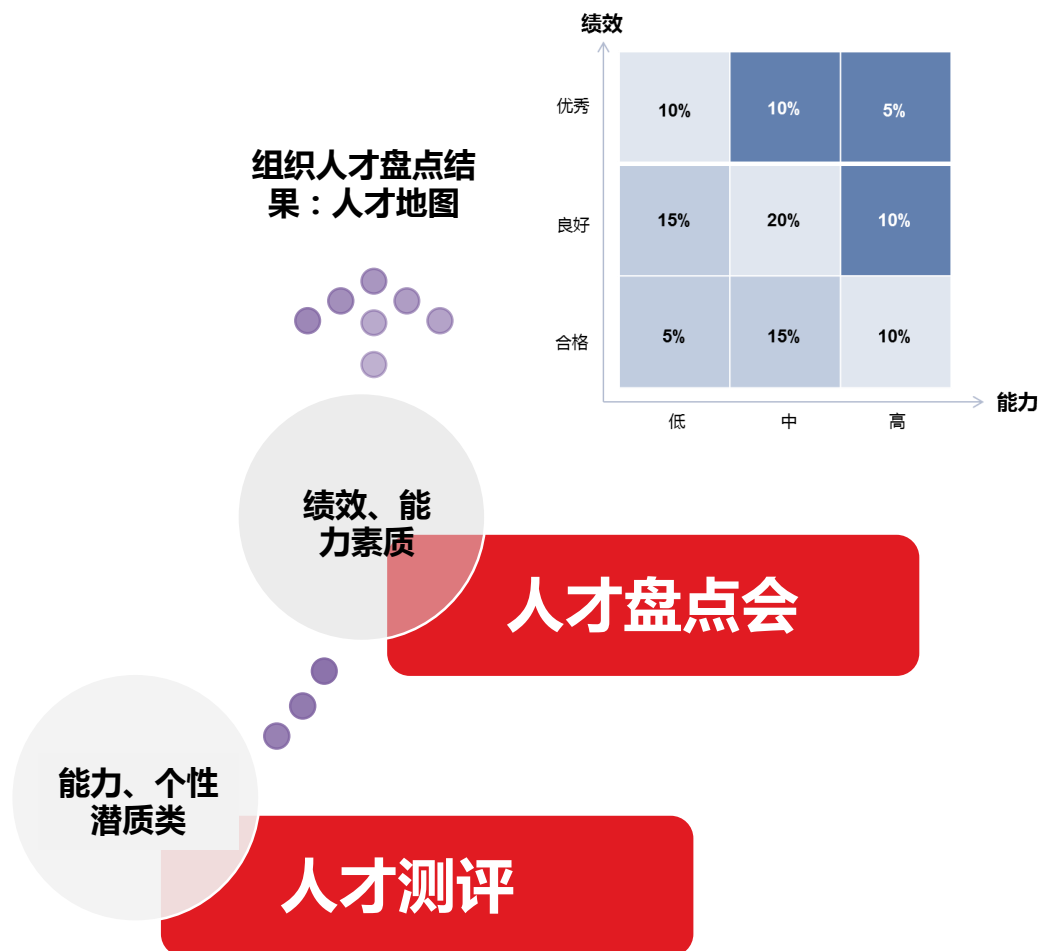
- ✓ 市场同类岗位年龄比

- **领导潜力**

## 关键思考二：人才盘点怎么盘？人才盘点 vs. 人才测评



# 人才盘点测评标准和方法设计



## 本次分享聚焦于以九宫格为核心工具的人才盘点流程



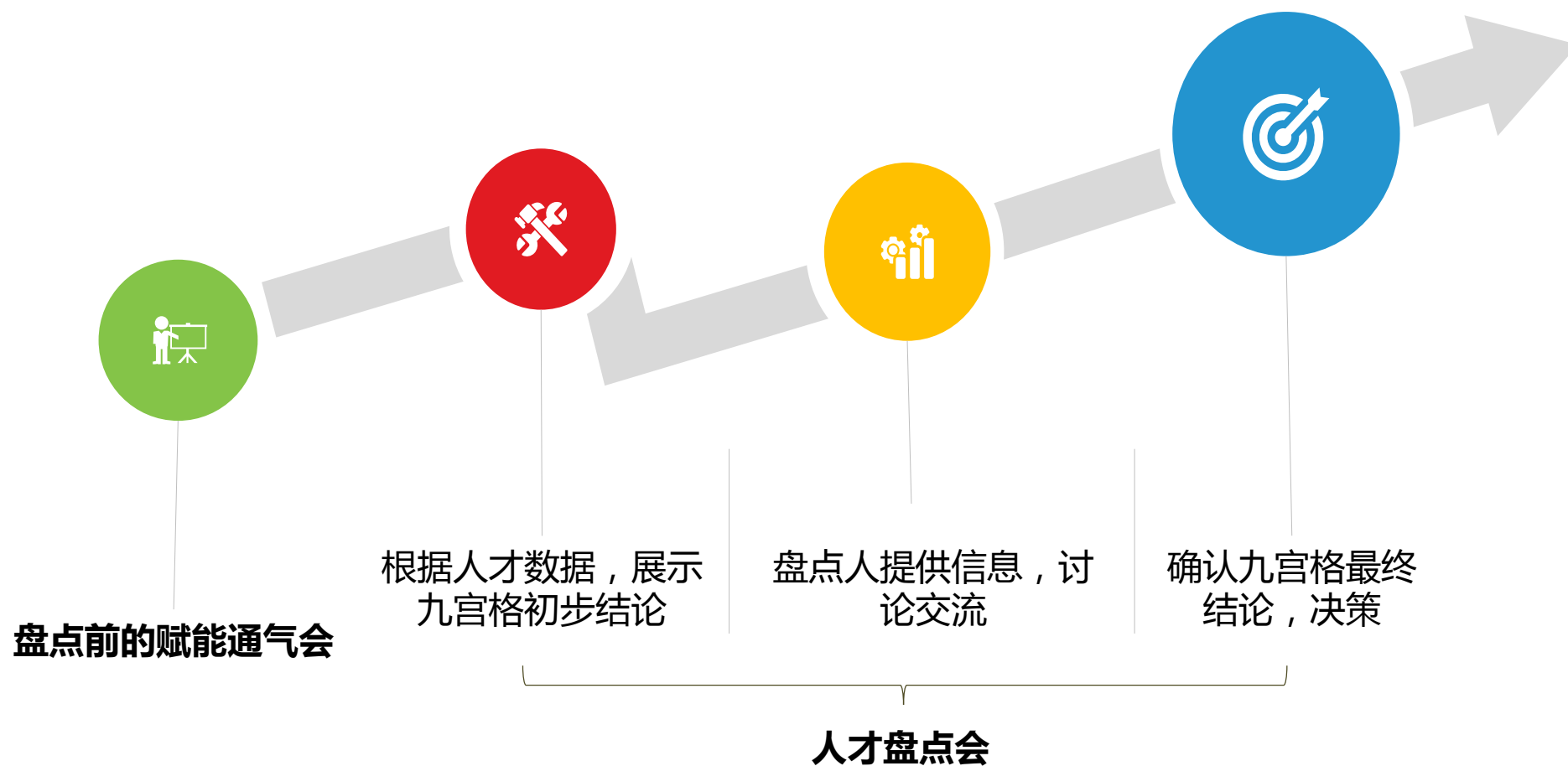


## 盘点流程及常见问题

## 人才盘点圆桌会议的演变

比较	过去	现在
思路	<ul style="list-style-type: none"><li>建模、测评为核心</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>应用为核心</li></ul>
操作	<ul style="list-style-type: none"><li>封闭</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>开门</li><li>业务部门全程参与</li><li>人力资源为合作伙伴，做主持</li></ul>
后期	<ul style="list-style-type: none"><li>基于个人发展动作</li><li>根据个人短板弥补个人短板</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>基于业务要求设计发展动作</li><li>发展业务需要的能力强项</li></ul>
态度	<ul style="list-style-type: none"><li>业务部门有一定的担心</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>业务部门热情高涨</li></ul>

# 人才盘点会议实施流程





## 为什么要开赋能通气会？

---



# 人才盘点的赋能通气会

## 会议目的

- 通过教授、讨论和模拟演练等方式，赋能核心管理层理解人才盘点的流程、机制、工具、标准及注意事项，激发其对于人才盘点的重视度和开放心态
- 赋能HR担任主引导师，为后续更广泛的人才供应链体系搭建工作打下基础

## 参会对象

- 需要在盘点会中担任盘点人角色的管理者
- HR  
(建议1场培训会不超过30人)

## 会前准备

- 设计人才盘点会议所需工具（人才盘点信息表模板、盘点人汇报模板、九宫格模板、个人及团队发展计划模板）
- 设计人才盘点培训会材料
- 准备盘点人自身的测评报告用于解读演练

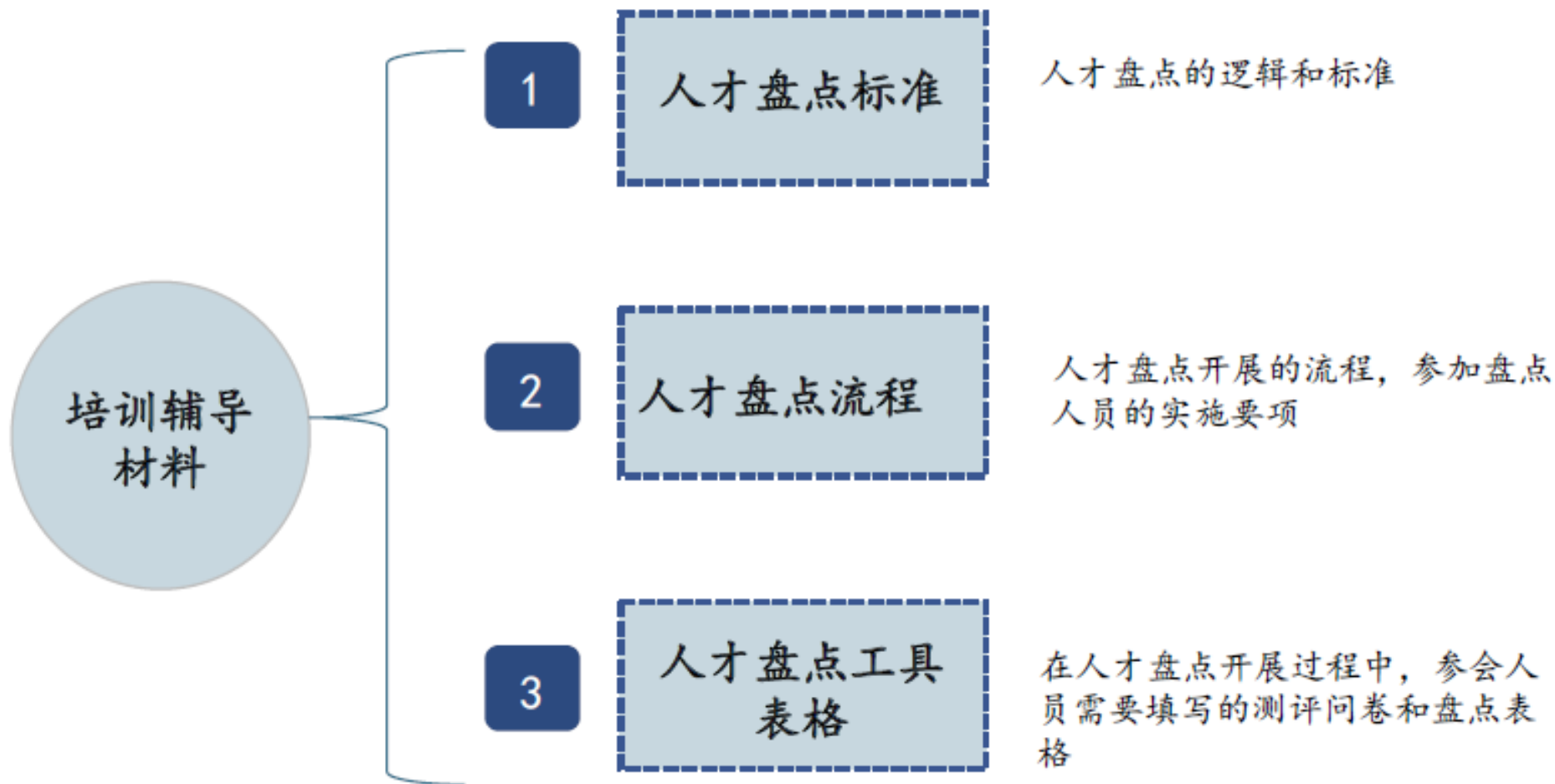
## 产出结果

- 盘点人加深对人才盘点的认识
- 盘点人理解人才盘点的基本流程，掌握盘点工具的使用
- 盘点人掌握测评报告的解读

时间	环节	内容
15min	项目整体介绍	项目背景，目标和整体设计
15min	人才盘点的意义	人才盘点的意义、目的，本次培训的收获
20min	人才盘点圆桌会议运作机制	圆桌会分工及流程及各模块的时间介绍
60min	人才盘点核心工具	九宫格人才管理流程、原则和人才发展策略；绩效维度、能力维度打分规则；能力标准阐释与练习；九宫格的建议比例及讨论校准
20min	人才盘点会的准则	准备工作，提问原则，决策步骤
10min	下一步工作安排	后续工作安排说明

示例

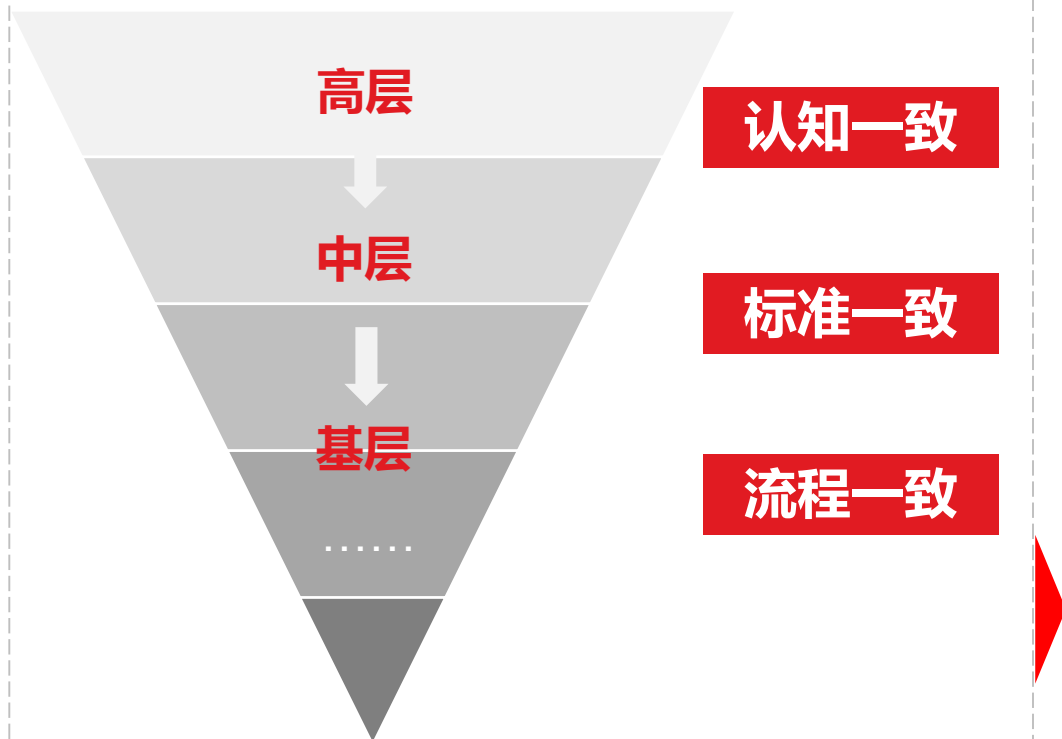
## 人才盘点前的赋能通气会：在盘点会召开之前，准备一套完整的人才盘点材料，对参与盘点会的主要领导进行培训辅导



## 人才盘点赋能通气会目的


盘点人赋能培训工作坊是组织人才盘点会的基础和关键，有利于形成统一的认知和标准

 **提升组织整体意识，推动组织内部宣贯**

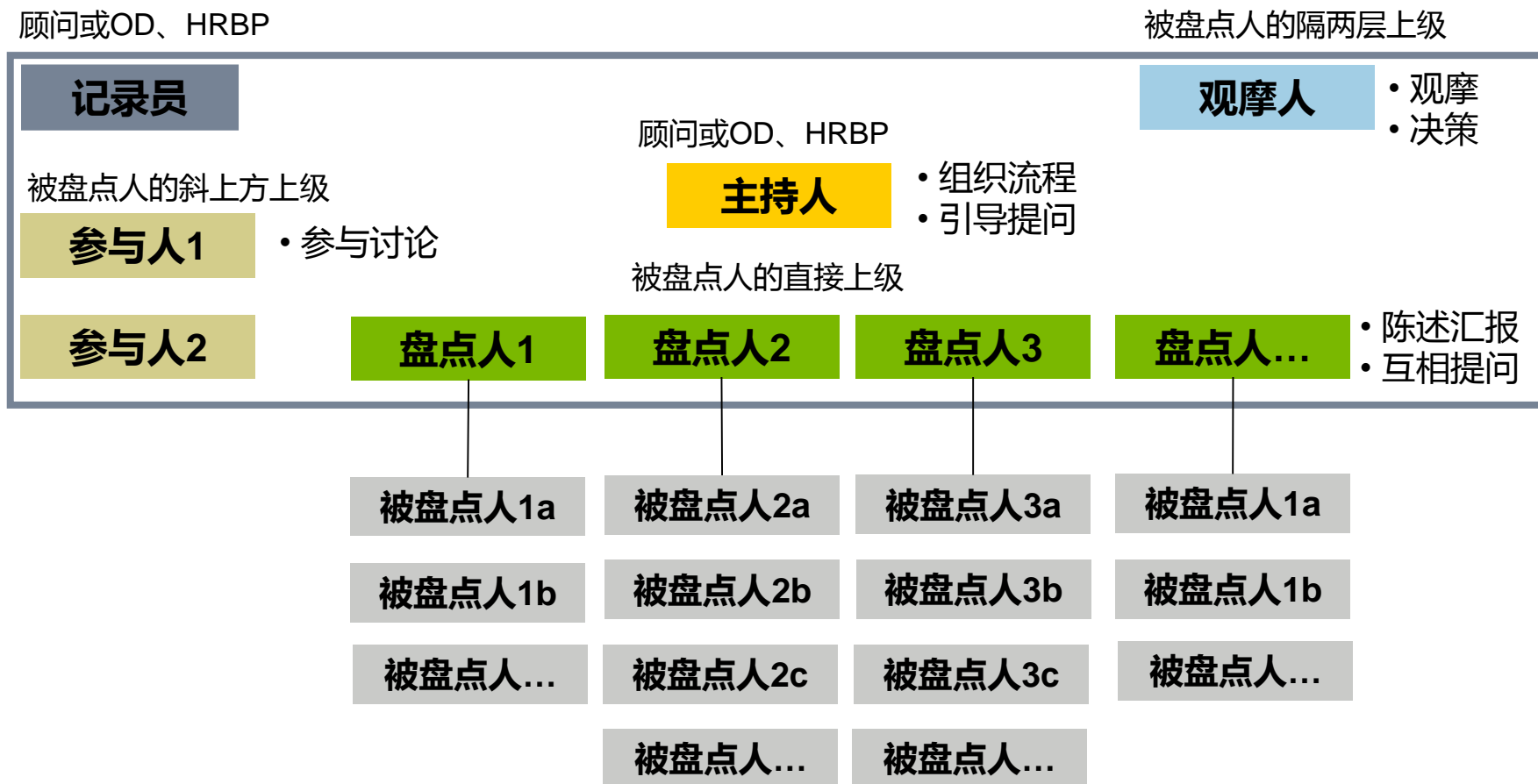


### 首场赋能培训工作坊面向组织高管

- 了解项目整体设计和后续工作
- 高管明确人才盘点的标准，提升识人用人的意识和能力
- 提出项目期望和方向指导
- 输入领导力要求信息

- 
- 保证人才盘点会的成功
  - 形成统一的人才标准、工具、尺度和语言
  - 从上至下完成能力内化，提升人才管理

## 人才盘点圆桌会议上“五大金刚”



## 盘点过程中的指导原则

---



开放心态



尊重人才



积极倾听

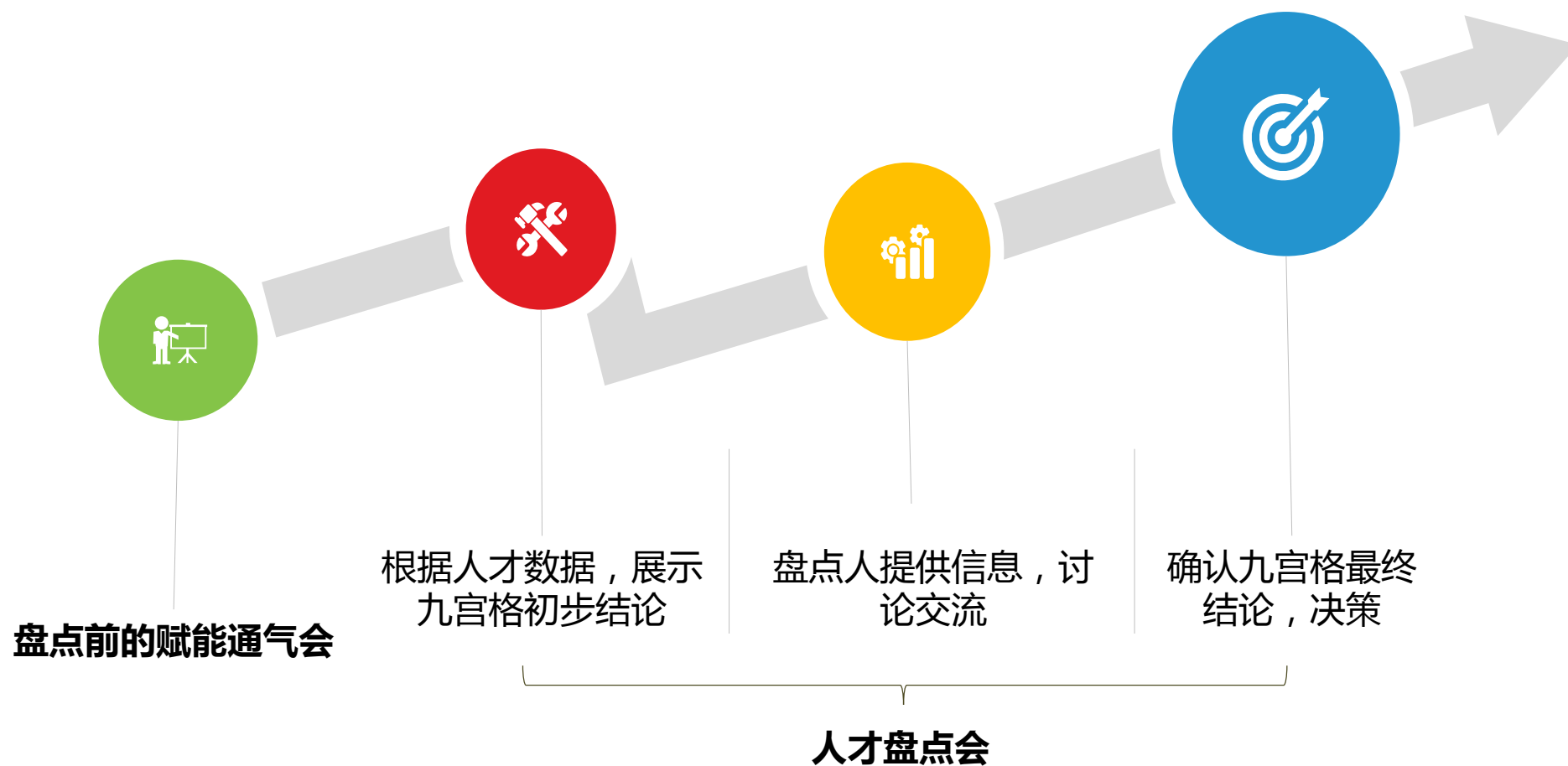


关注事实



严格保密

# 人才盘点会议实施流程



## 个人九宫格展示的步骤和原则

---



**本环节基于能力表现和未来潜质的数据，  
呈现预设九宫格**



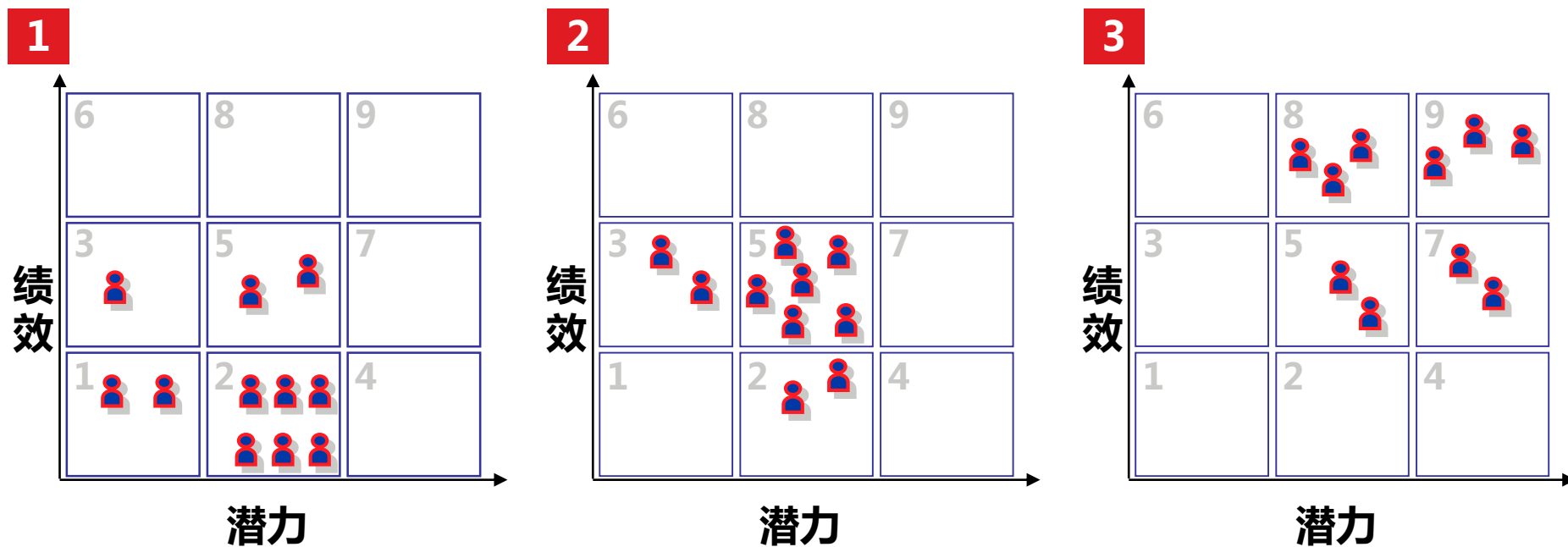
## 人才盘点的前期信息收集表

人才盘点信息表——填写说明

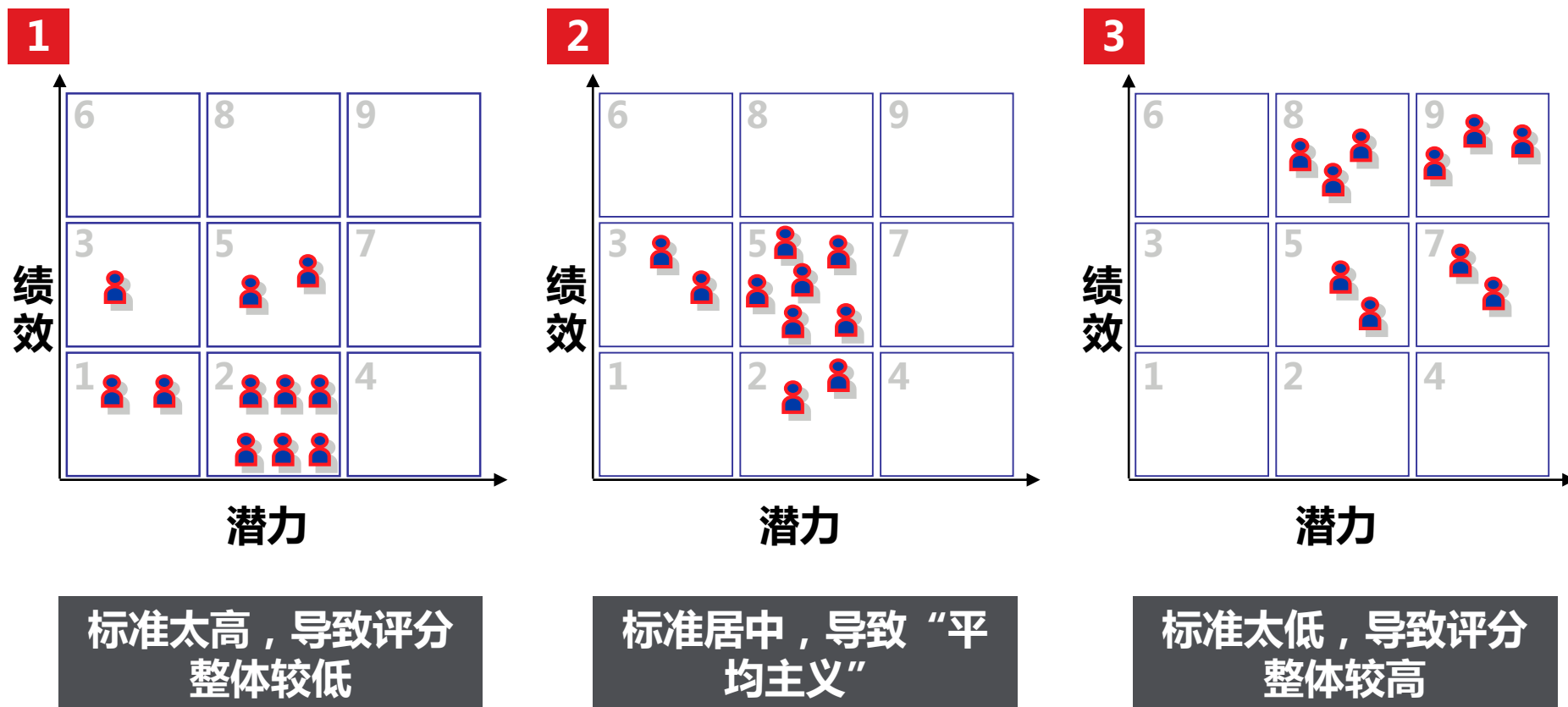
(注意: 请不要修改数据收集表里列的位置)

[illegible]

## 以下九宫格分布可能存在问题？



## 以下九宫格分布可能存在问题？



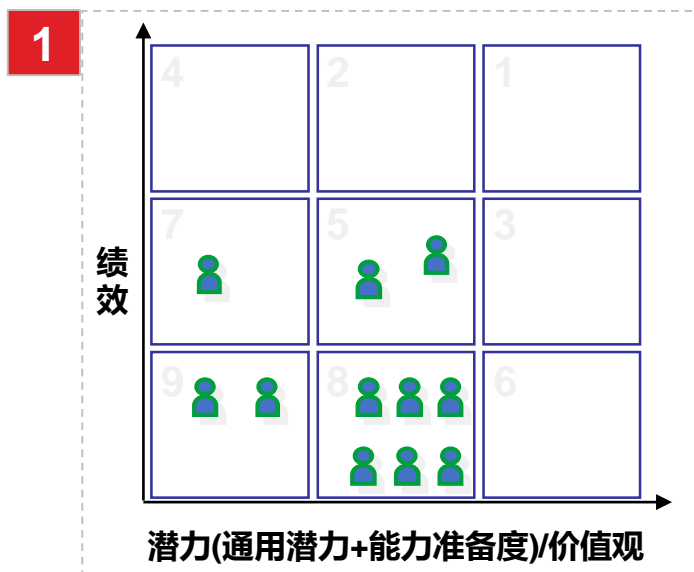
如九宫格出现以上状况，管理者应重新审视

评价是否客观，是否体现区分度

## 适用处于不同发展阶段企业的“盘”法

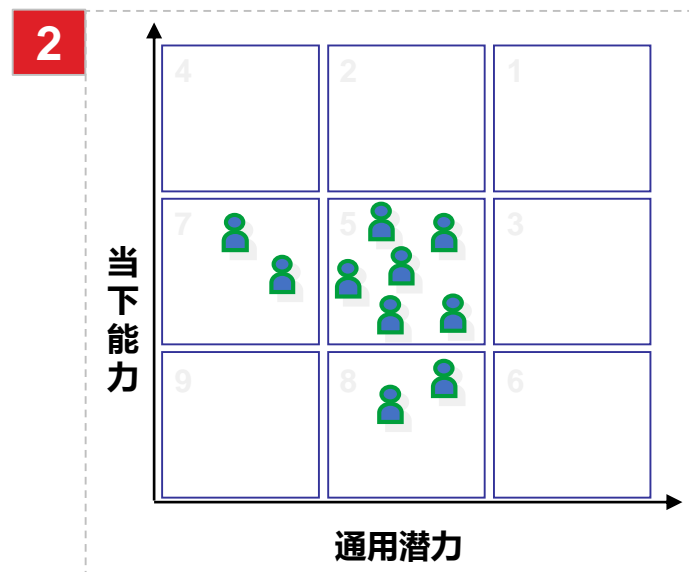
### 成熟稳定期的企业

- 已经有规范化的绩效管理体系，绩效结果具有公信力，通常使用绩效x潜力/价值观九宫格
- 人才盘点已经成为常规的年度管理流程，我们的价值通常是提供科学、客观的潜力/能力评价工具或方法
- 可以实行强制分布，强迫管理者择优，确保资源分配的最优化



### 快速成长期的企业

- 没有建立规范化的绩效管理体系，组织架构与权责划分尚未厘清，建议使用能力x潜力（通用）九宫格
- 没有系统性实施过人才盘点，我们的价值通常是赋能全做法、全工具，扶客户上马走一遍全流程
- 第一次做可以实行自然分布，让管理者直面各层级人才现状，才能有的放矢推进后续管理措施



## 盘点人讨论及补充信息的步骤和原则

---



本环节关注于充分收集多方意见，  
聚焦客观事实

## 人才盘点会议中的盘点人陈述

### **（团队九宫格分布+团队排序）**

我直接下属中5级别的员工一共有6人，在九宫格中的分布是第9格有1人，第8格有2人，第5格有3人。团队排序第一是张X，第二是8格的XX，第三是XX…。接下来我重点介绍9格和8格的三个人

### **（被盘点人姓名+个人履历+2013年绩效+能力优势+能力短板+职业发展倾向）**

9格的张X，他负责XX业务，2010年8月份加入公司，之前是在XX公司做XX。2年来他的表现…

2013年他的绩效非常突出，主要是…

在能力上他最突出的是积极主动，另外和其他部门的协作非常好，分享合作能力很强…。

他的短板是客户导向，比如说…。

我对他未来职业发展期望是希望他能够做到XX岗位/级别，负责XX业务，目前他的状态是…

# 人才盘点会议中的提问与陈述

## 如何提问？

**依据是否清晰：**“你能再介绍一下当时他本人做了什么吗”

**依据是否与能力对应：**“这个事例为什么能体现这个能力”

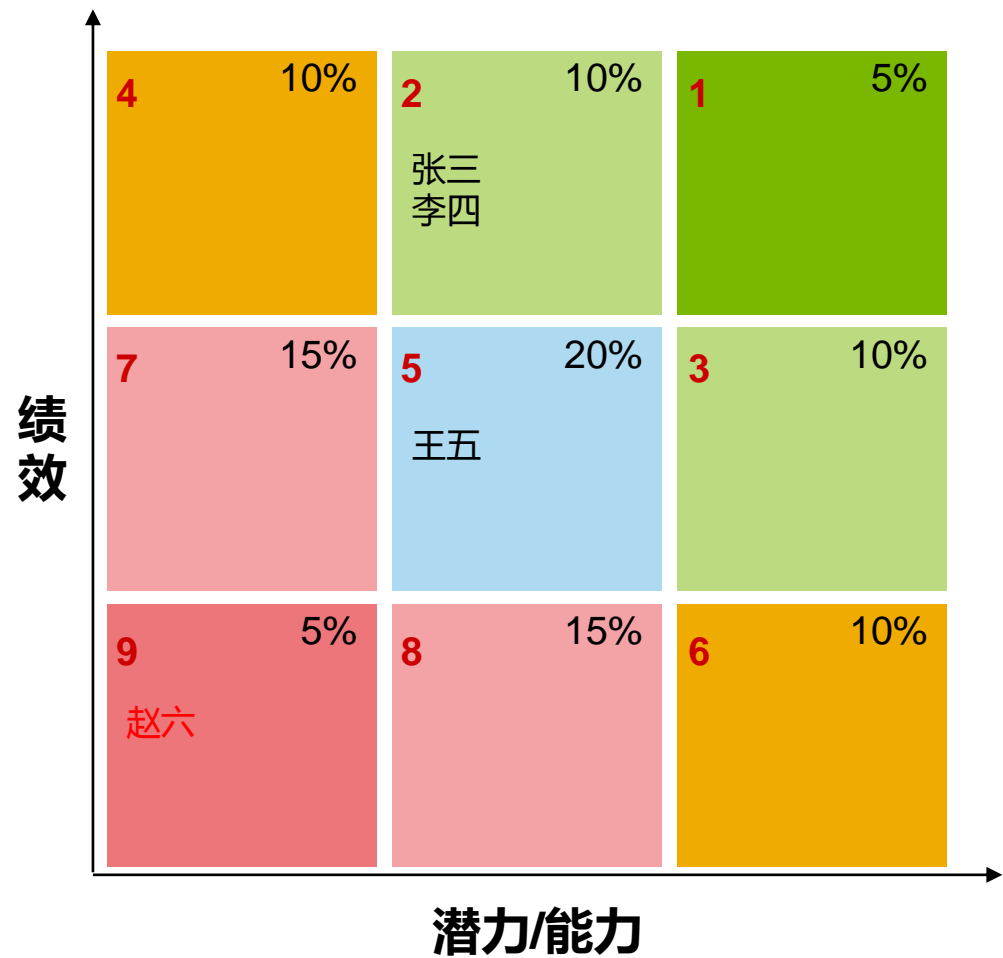
**依据与评分是否匹配：**“你举得例子很好，但我也看到了反面例子，是不是说明分数打高了？”

## 如何陈述理由？

**本人观点+STAR模型（在XX情况下，做了XX，结果XX）**

“张X的客户导向我给了4分，这体现在他今年做的IT系统升级项目中，在时间节点非常紧张的情况下，XX经销商提出了XX要求，他主动去和global去沟通...，带着团队加班加点配合...，最后不但让经销商很满意还提前2天完成了”

# 盘点人九宫格展示环节



位置	人数	当前比例
1格	0	
2格	2	
3格	0	
9格	1	

**建议陈述句式：**  
被盘点人姓名+九宫格位置+能力分  
项得分（1/2/3）+能力整体评价  
（低/中/高）+关键事件举例+最近  
业绩突出事件+优劣势+职业发展倾  
向+离职风险与影响

示例

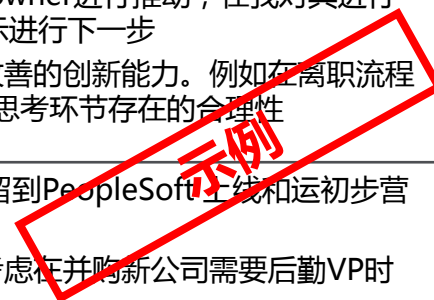


## 盘能力：人才盘点C会议个人结果展示



姓名	李XX
职位	**部副经理
九宫格位置	3
入职日期	XX
其他背景	MBA在读

业绩突出事件	<ul style="list-style-type: none"> <li>快速根据公司发展需要搭建了相对比较成熟的HR团队，另迅速的完成大量的招聘需求，公司的整体员工数量从其加入的3000人到目前的29000多人。比较任劳任怨</li> <li>在进行运营体系的人力成本分析时，鼓励团队开发完成了水晶易表分析工具，该工具可以很好分析运营一线的劳效等指标</li> <li>在招聘团队支持并鼓励团队进行linkdin国际社交平台的招聘尝试，效果很好，即培养了团队的国际化视野，丰富了公司猎取高端人才的渠道</li> <li>在察觉到新员工到岗第一天根据公司流程可能不能领取电脑的实际情况，迅速采取行动与行政协调，让新员工在第一天即可领取电脑，改善了员工的感受</li> </ul>
优势	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解公司的发展历程，对一线运营的情况比较感兴趣且有一定深度的了解；经常与区域公司负责人进行交流主动发现问题</li> <li>任劳任怨，肯付出；在上级给予明确指示且要求其承担任务时，不推脱且能够坚决执行；比如去年年底的HR整体预算项目</li> <li>有一定全局观，根据公司业务的发展，能主动从人力资源角度进行思考</li> <li>对HR班子的搭建有一定的方式方法</li> </ul>
待发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>成就团队的能力，在完成HR团队的框架搭建后，缺乏继续带领团队进行向前奔跑的能力；最明显的是在HR进行组织架构调整后，其所领导的四个团队中的两个leader都直接提出离职，在与他的访谈中均谈到没看到可以成就的前景；对人敏感度低</li> <li>推动力：即在完成项目时不能有效且主动的推动以使项目高效进行；特别是涉及到跨部门项目的推动时，weakness非常明显，例如绩效的落地，一直等待财务结果；XX项目最初一直等待PMO的帮助而不是主动让HR成为owner进行推动，在我对其进行coaching后有所改变；XX项目落地，不肯给团队指示进行下一步</li> <li>进一步带领团队思考，带领团队进行下一步思考和改善的创新能力。例如在离职流程的改善上，比较容易陷入遵从别的部门意见而不主动思考环节存在的合理性</li> </ul>
职业发展倾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉴于其对公司架构及运营的熟悉，建议将其 职位保留到PeopleSoft上线和运初步营，但把C&amp;B和绩效从其负责模块中剥离；</li> <li>对于其搭建团队的能力及对运营的兴趣，公司可以考虑在并购新公司需要后勤VP时（HR&amp;ADM），其可以是一个不错的开荒牛人选。</li> </ul>



## 整合九宫格确认步骤和原则

---



本环节关注评价标准统一  
最终确认整体结果

# 盘能力：人才盘点的结果总览

人才盘点圆桌会议侧重

人才测评初步盘点侧重

产生职位空缺，需要晋升/选拔某类专业人才时考虑，结果由股份公司与集团总部确认

部门总监后备人才盘点结果表													
姓名	职位/级别	所在部门	人才盘点-圆桌会议侧重					人才盘点-初盘侧重		人才晋升/选拔考量		流失风险	流失影响
			九宫格位置	绩效	领导力			潜力		专业要求			
					标准1	标准2	标准3	标准1	标准2	过往项目经验			
张X	副总监	本部：成本部	第9格	高	突出	突出	中等	突出	突出	突出	突出	高	高
王X	经理	本部：成本部	第1格	低	一般	一般	中等	中等	一般	一般	一般	低	低
吴X	高级经理	本部：成本部	第5格	中	一般	突出	中等	一般	突出	中等	中等	中	中
.....	.....	.....											
.....	.....	.....											

示例

# 人才盘点九宫格的调整

表现 Performance



潜力 Potential

调整前

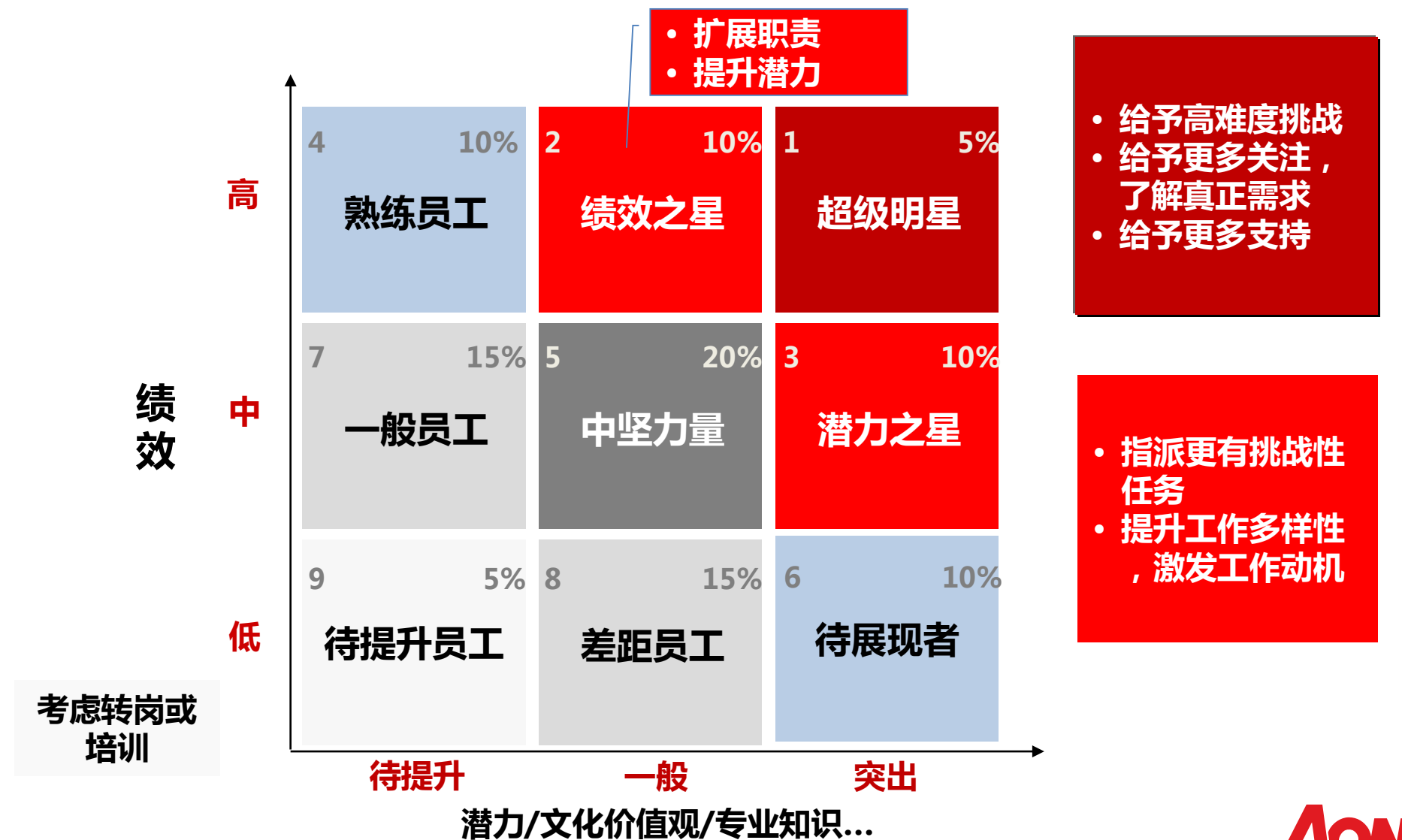
表现 Performance



潜力 Potential

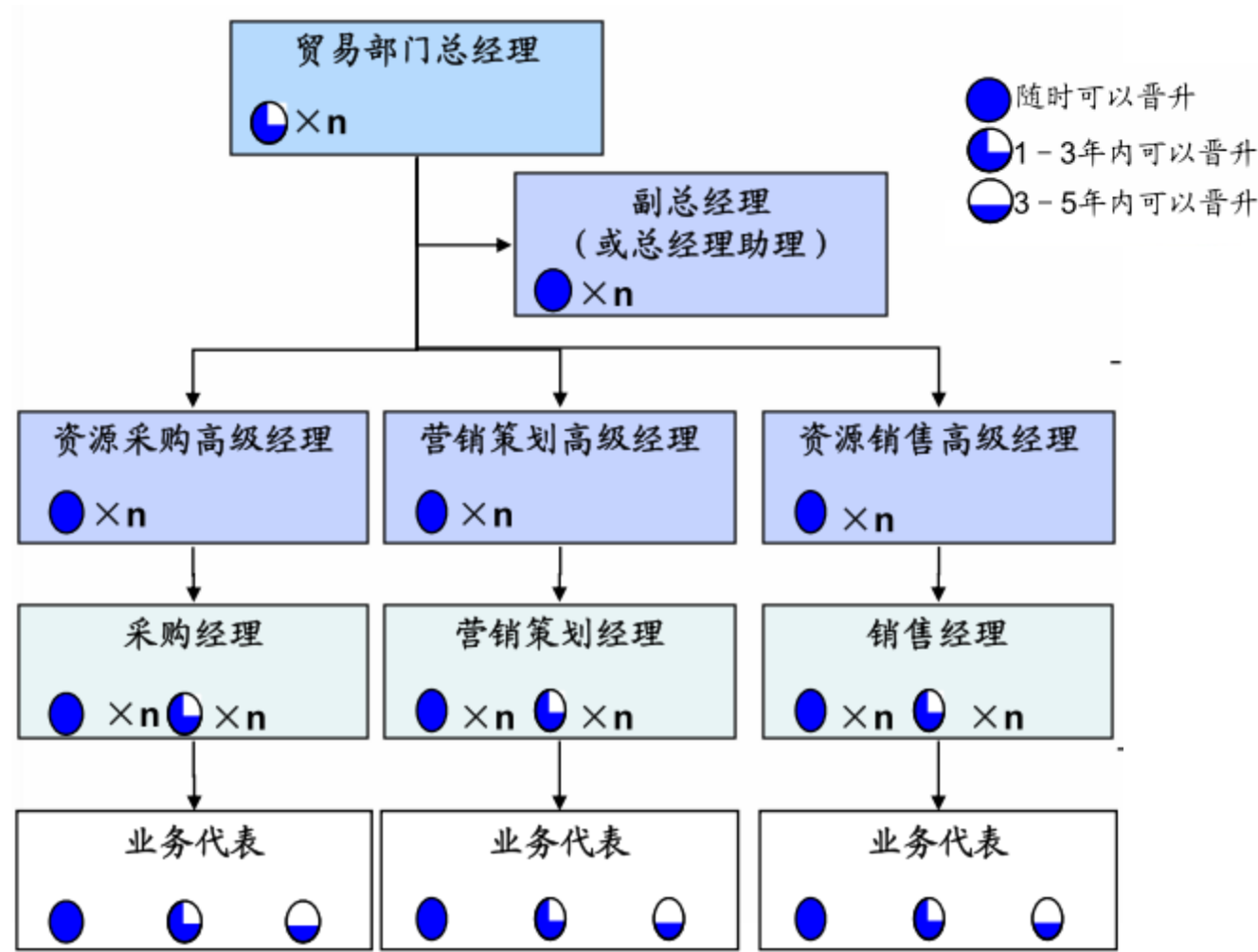
调整后

## 人才盘点的核心工具 —— 九宫格



根据人岗匹配度，再结合绩效和候选人的背景信息分析得出如右图的人才准备度结果。

- 人才准备度是绩效、潜能、年龄等因素的综合指标。



# 人才盘点结果与后续管理举措紧密衔接

		POTENTIAL		
		LOWEST	MIDDLE	HIGHEST
AVERAGE PERFORMANCE	HIGHEST	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus 75th <b>Development Investment</b> 150% average <b>Hi Po Program:</b> No <b>CEO/Board Expos.:</b> Maybe <b>Global Move:</b> No <b>Special Projects:</b> Yes	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus 75th <b>Development Investment</b> 200% average <b>Hi Po Program:</b> Consider <b>CEO/Board Expos.:</b> Yes <b>Global Move:</b> Yes <b>Special Projects:</b> Yes	<b>Compensation Targets</b> Base 60th, Bonus 90th <b>Development Investment</b> 500% average <b>Hi Po Program:</b> Yes <b>CEO/Board Expos.:</b> Yes <b>Global Move:</b> Yes <b>Special Projects:</b> Yes
	MIDDLE	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus 50th <b>Development Investment</b> 75% average <b>Hi Po Program:</b> No <b>CEO/Board Expos.:</b> No <b>Global Move:</b> No <b>Special Projects:</b> No	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus 50th <b>Development Investment</b> Average <b>Hi Po Program:</b> No <b>CEO/Board Expos.:</b> Maybe <b>Global Move:</b> Consider <b>Special Projects:</b> Yes	<b>Compensation Targets</b> Base 60th, Bonus 60th <b>Development Investment</b> 200% average <b>Hi Po Program:</b> Consider <b>CEO/Board Expos.:</b> Yes <b>Global Move:</b> Yes <b>Special Projects:</b> Yes
	LOWEST	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus -- NONE <b>Development Investment</b> None without approval <b>Hi Po Program:</b> No <b>CEO/Board Expos.:</b> No <b>Global Move:</b> No <b>Special Projects:</b> No	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus -- NONE <b>Development Investment</b> None without approval <b>Hi Po Program:</b> No <b>CEO/Board Expos.:</b> No <b>Global Move:</b> No <b>Special Projects:</b> No	<b>Compensation Targets</b> Base 50th, Bonus -- NONE <b>Development Investment</b> None without approval <b>Hi Po Program:</b> No <b>CEO/Board Expos.:</b> No <b>Global Move:</b> No <b>Special Projects:</b> No

类型	市场销售	内部运营	研发技术
战略层	BU总裁		
策略层	XX营销VP	区域公司总经理 财务VP	研发VP
战术层	销售总监 市场总监	财务总监 生产总监	研究总监 产品开发总监
运营层	区域销售经理1 区域销售经理2 区域销售经理3	高级财务经理 高级行政经理 高级制造经理	高级研发经理 高级产品经理

待发展项	发展方法	具体行动	实施期限	资源
项目营销技能 (1) 提高市场营销技能 (2) 提高商务谈判能力 (3) 了解不同类型项目模式的相关知识	C1/C3	• 参加关于BOT、PPP、EPC等类型项目的培训课程	2013年4月	培训部门
	B2	• 找一位在市场营销方面经验丰富的同事作为导师	2013年5月	赵XX
	C4	• 工作中参加1个大项目的商务谈判	2013年6月	上级
	B1	• 每个月找部门经理盘点部门的年度KPI目标完成情况	每月一次, 至2013年12月	上级
	C4	• 在团队中主动承担项目市场营销的工作	从2013年3月开始	小组长吴X

常用发展方法：

## A 激励类

A1 精神激励：认可、表扬等  
A2 物质激励：调薪、奖金等

## B 辅导类

B1 内部上级辅导  
B2 内部导师制辅导  
B3 外部辅导项目

## C 学习类

C1 外部培训课程  
C2 内部经验交流类论坛  
C3 内部培训课程（如：海尔大学）  
C4 承担相关方向挑战性任务

## D 调动类

D1 内部轮岗  
D2 调动部门

## E 其他

示例

## 人才盘点可以为人才管理工作提供可衡量、可追踪的数据指标

	指标	计算公式	描述
过程性指标 (年度)	人才供给准备度	已有继任者的关键岗位数量/关键岗位数量	关键岗位中有多少比例已有继任者
	人才供给健康度	高准备度人数/低准备度人数	继任者中, 有多少是准备度高 (1年内) 和准备度低的 (2年内)
	人才发展规划率	已有发展规划人数/总人数	已经制定发展规划的人数比例
结果性指标 (年度)	人才内部供给率	内部供给人数/外部招聘人数	当岗位出现空缺时, 内部供给与外部招聘的比例
	继任转换率	实际继任人数/关键岗位空缺数量	当岗位出现空缺时, 内部供给的人才有多少比例是来自于计划的继任者
其他 (内部人才库)	主动流失率	人才库内主动离职人数/人才库平均人数	进入人才库的人才离职的比例
	晋升率	人才库中晋升人数/人才库平均人数	进入人才库的人才晋升的比例
	被动出库率	被动出库人数/人才库平均人数	因绩效不合格其他行为导致被动出库的人数比例

示例



盘能力个人层面：人才盘点结果应用——反馈与IDP制定

行动计划（基于小组讨论及会后思考）

1. 明确下一阶段工作关键任务

区域目标	完成此目标所需采取的行动
短期（1年）	
中长期（3-5年）	

2. 目标和现状，明确区域重点发展领域（优势和待发展领域各1-2项）及可能资源

优势能力项	具体阐述
1.	
2.	

待发展能力项	具体阐述
1.	
2.	

3. 根据70-20-10原则，探讨待发展能力项可能的资源

大区待发展能力项	具体阐述	可用资源
1.		70%：从体验中学习 20%：向他人学习 10%：正式学习

个人计划（基于整体领导力 发展计划及个人报告）

1. 根据目标，填写个人行动计划第一部分 --- 设定目标

目标	完成此目标所需采取的行动
短期（1年）	
中长期（3-5年）	

2. 将集体待发展领域中的1项（无论是否个人待发展能力），作为个人发展目标，填写入发展计划

待发展能力1	目标设定（符合SMART原则）	学习渠道	行动方案	可利用资源	时间节点
		70%：从体验中学习			
		20%：向他人学习			
		10%：正式学习			

## 如何让人才盘点圆桌会议更高效

---

### 会前准备

- 注意观察和收集行为信息
- 主动收集他人（下属及相关人员）反馈
- 不要事先给下属承诺
- 在圆桌会议前完成人才盘点信息表

### 会中有效发言 及提问

- 结构化陈述（个人信息、能力优缺点、职业发展倾向）
- 积极倾听、尝试理解
- 关注事实和行为展现、紧扣能力标准

### 会末集体决策

- 基于事实力求达成共识
- 尊重集体表决结果（决策方式需在盘点会议之前共识）

## “盘”人盘得好又巧的成功秘籍 - MDE

---

### ✓ Mindset

- 核心高管层对人才盘点流程的持续支持和承诺
- 各关键利益方对于人才管理具有统一的信念，将人才发展作为盘点的主要输出

### ✓ Design

- 在设计人才盘点流程之初就考虑到如何让每一位参与人都能获得积极的体验和收获
- 在组织层面对人才数据持续地重视且客观地应用

### ✓ Empower

- 通过体验和实战练兵培养管理者在员工能力评价方面的成熟度
- 对待人才要有统一的评价标准，以及客观公正、科学可量化的评价工具



怡安翰威特期待与您携手，共同推动组织人才强企战略！

怡安翰威特 宋彬  
13761631549  
Vincent.song@aon.com

