




知享会

HR Excellence  
Center



Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

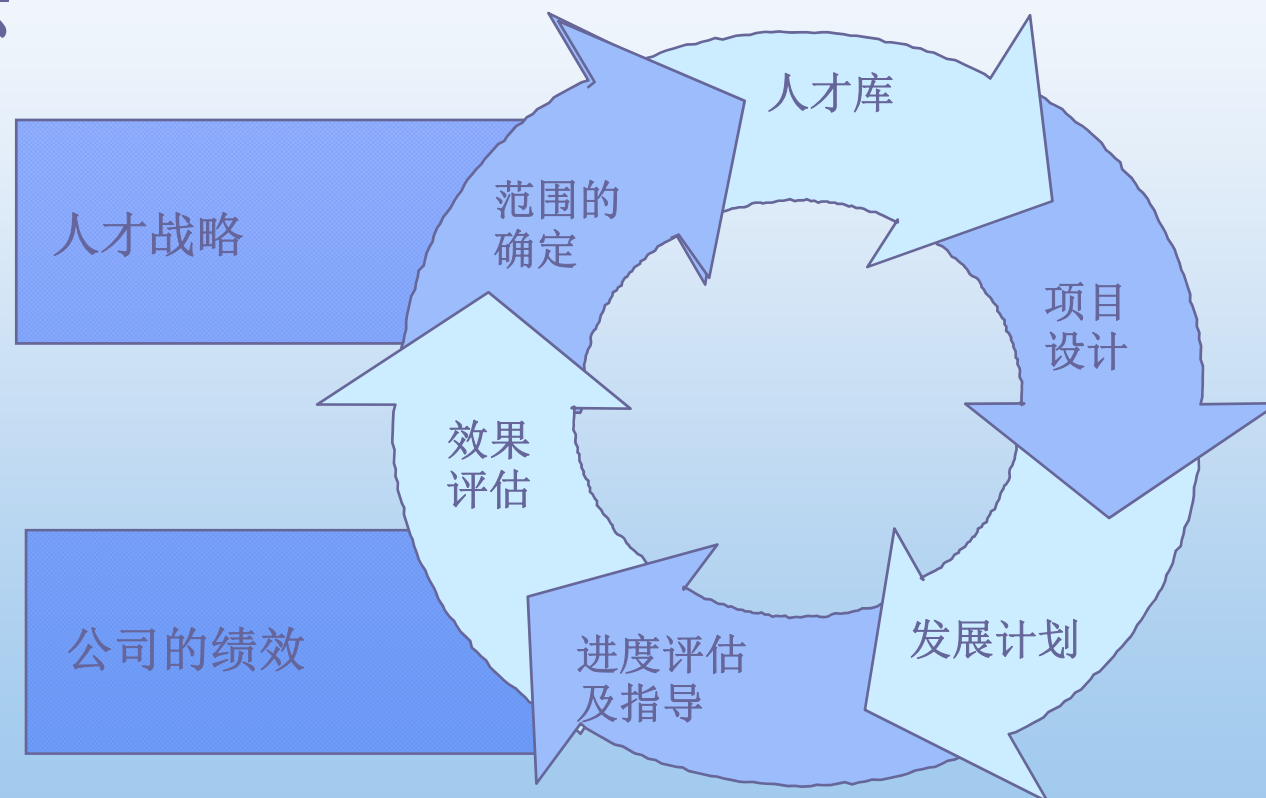
# 企业人才盘点



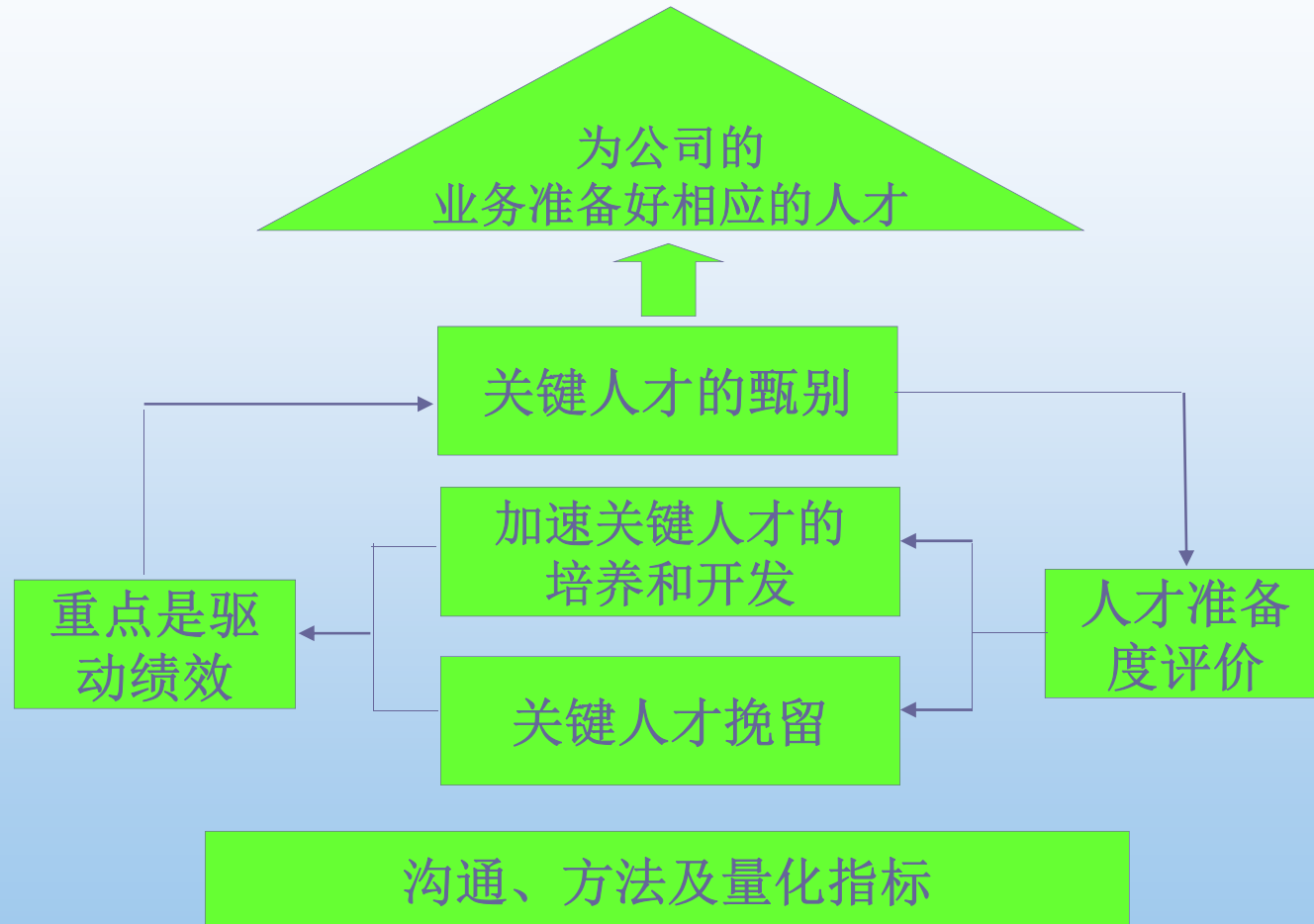
# 人才管理的常见错误

- 没有界定清楚人才的定义；
- 什么人都挽留；
- 单纯强调挽留，而不是人才管理；
- 挽留的手法单一；单纯强调挽留，而忽视了捆绑；
- 单纯强调挽留，而忽视了外部人才的引进；
- 把人才的挽留想当然；
- 不知道“人才周期”概念；
- 人才挽留的投入不足；
- 人才管理的职责划分；
- 人才管理不够系统、流程化及的持续改进；
- .....

- 人才管理是整合的流程、项目及方法以更好地发展和使用人才从而达到业务或战略目标

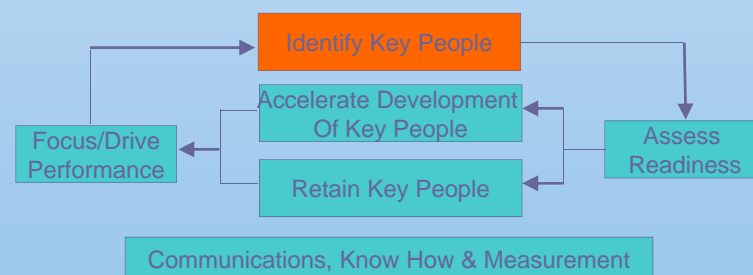


# 发展并挽留关键人才



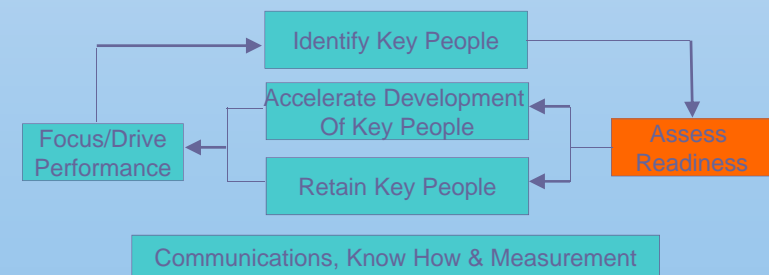
# 关键人才的甄别方法

- 优先顺序的排列：职族、工资级别
- 有绩效的人才库
  - 关键岗位任职人
  - 以往的绩效考核分数
- 公司高层管理人员对关键人才的提名

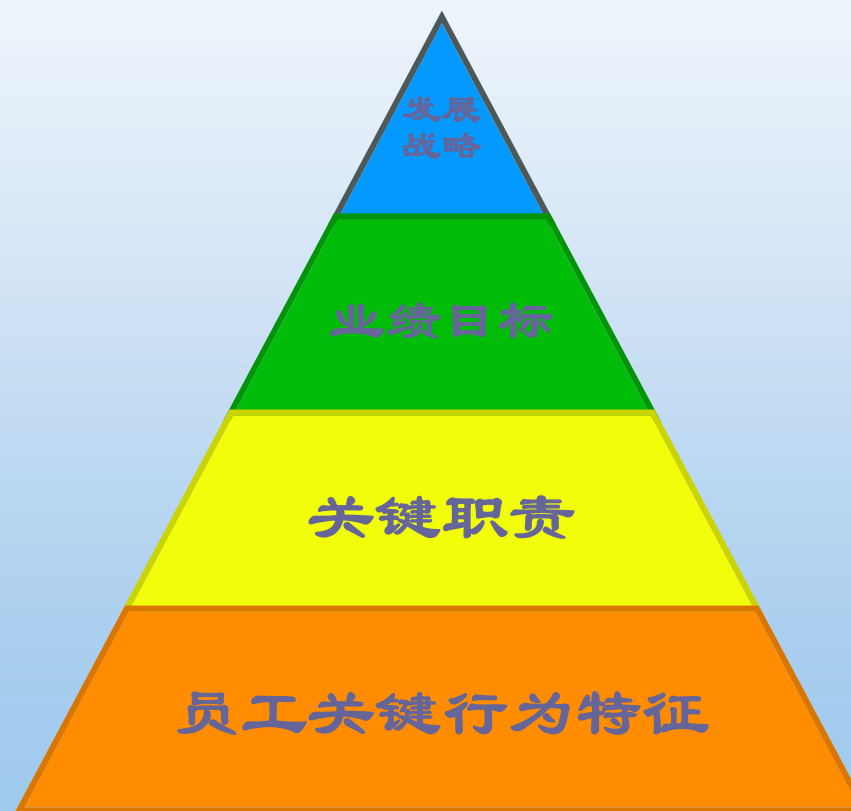


# 人才准备度的评价

- 与该岗位任职人的上级、同级和下级共同评价
- 再上级主管的确定
- 有绩效关键人才的优势和弱点的甄别
  - 绩效考核结果
  - 360度测评
- 需要测评的范围
  - 组织知识
  - 经验/工作挑战
  - 素质
  - 个人特质

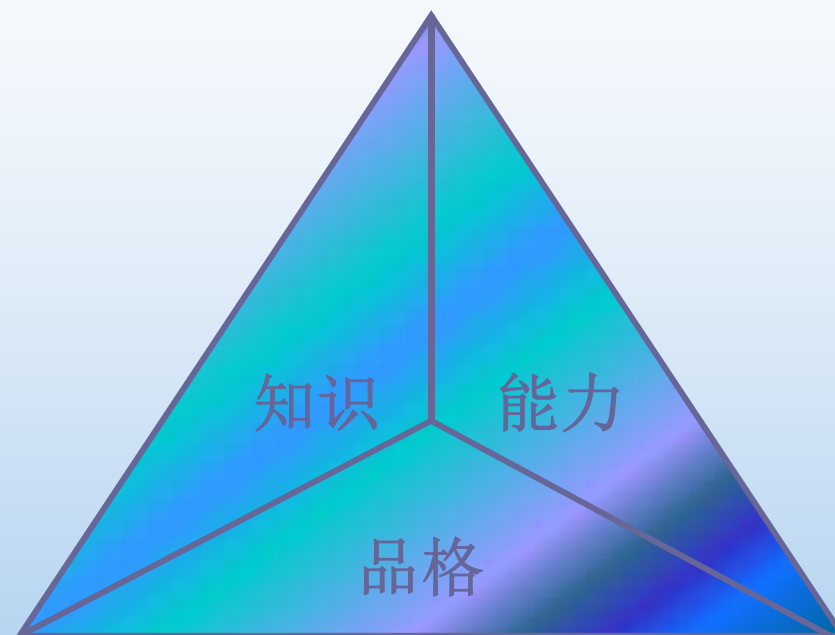


# 行为推导讨论是获取未来优秀业绩的个人行为特征的有效方法



# 能力素质模型的一种基本构架

- 行业知识
- 专业知识
- ◆ 管理知识
- ◆ 业务知识



- 领导能力
- 团队合作
- 沟通能力
- 逻辑思维能力
- 业务发展能力
- .....

- 正直诚实
- 工作热情
- 认真负责
- 🏠 .....

# 中国管理人员通用资质模型

示范

MC21™

每项资质分为5个等级



第1级：未显露

个人没有显示出来具备该项资质的迹象，是可能引发问题的个人弱项

第2级：待发展

个人目前的弱项亟需加强或管理

第3级：具备

个人已经具备该项资质，可以进一步加强或管理

第4级：优势

该项资质已经成为个人的优势

第5级：明显优势

该项资质已经成为个人明显的优势

# 能力架构

成功的管理者=业务能力+人员管理能力

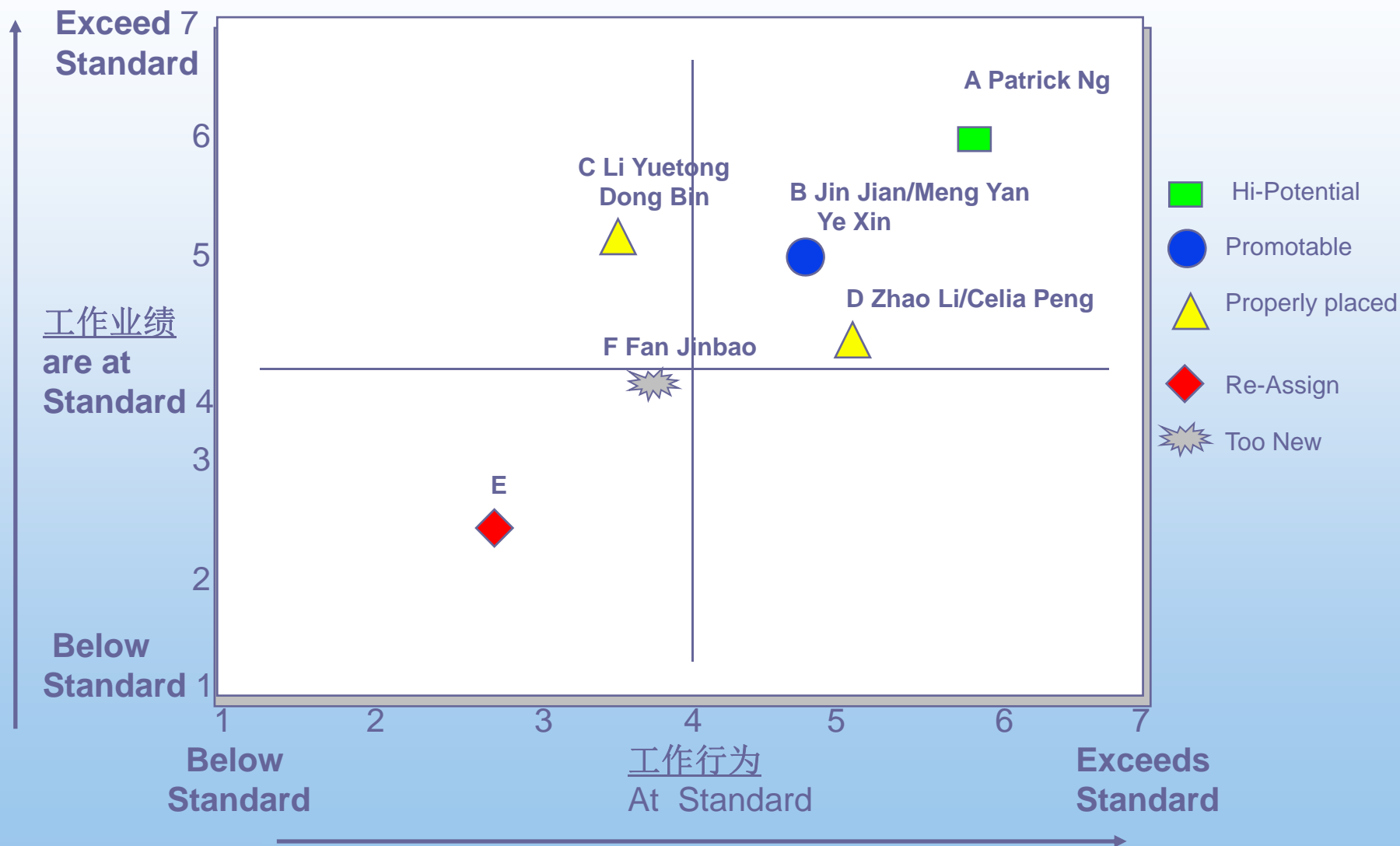


# 关键人才测评的标准

		<i>Future Potential</i> 发展潜力	
		High	Low
工作业绩 <i>Present Performance</i>	High	<b>未来之星 Stars</b>  HR Strategy: <ul style="list-style-type: none"> <li>Keep turnover low.</li> <li>Take steps to accelerate their development.</li> </ul>	<b>老黄牛 Workhorses</b>  HR Strategy: <ul style="list-style-type: none"> <li>Keep turnover low.</li> <li>Keep them motivated and productive where they are.</li> </ul>
	Low	<b>问号 Question marks</b>  HR Strategy: <ul style="list-style-type: none"> <li>Convert them to stars.</li> <li>Counsel them to accelerate their development.</li> </ul>	<b>死木疙瘩 Deadwood</b>  HR Strategy: <ul style="list-style-type: none"> <li>Convert them into workhorses.</li> <li>Terminate if they cannot be salvaged.</li> </ul>

以在公司的服务年限作为忠诚度的标志！

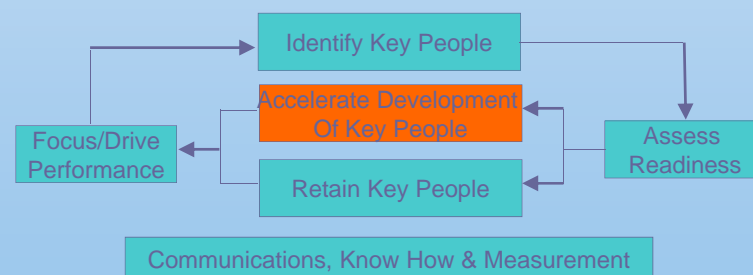
# 人才矩阵图



# 加速关键人才的培养和开发

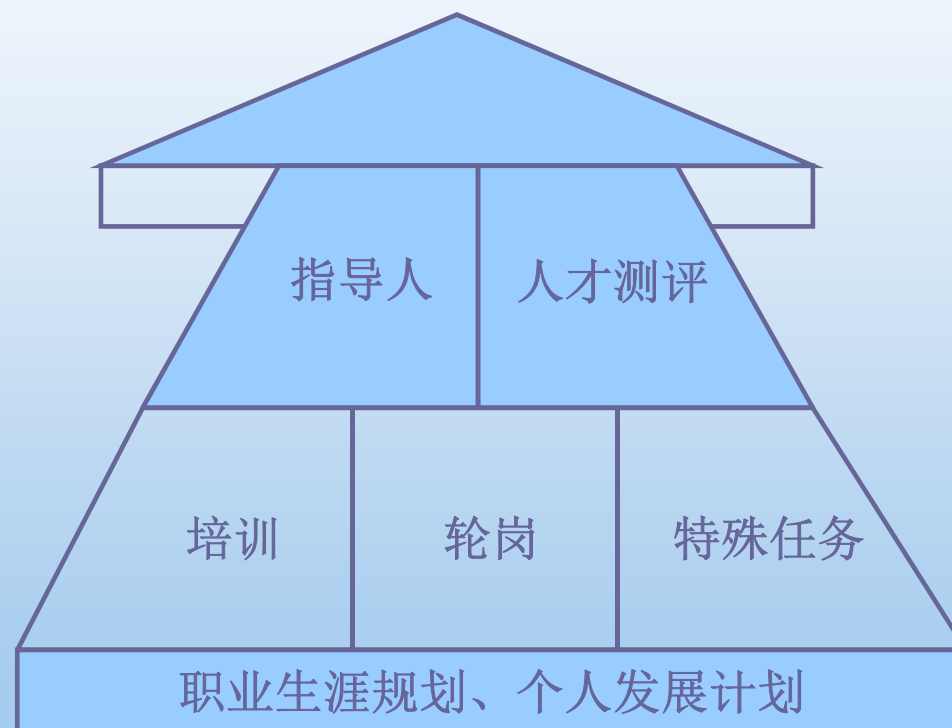
## ● 管理人员应该负有如下责任：

- 清晰的工作目标
- 有挑战的工作
- 嘉许
- 岗位所需的技能和知识
- 师傅和工作辅导
- 资源支持以助履行工作职责
- 规律性及非规律性业绩评价沟通
- 与上级主管的关系



# 潜质人才发展体系

## 高素质职业经理人



# 潜质人才个人发展计划



自我评估：  
人才测评  
访谈咨询

公司职业发展阶梯：  
组织特征  
组织发展战略  
人力资源需求

生涯机会评估

确定职业目标

选择职业生涯路线

长期目标：5年以上

中期目标：3-5年

短期目标：2年

识别个人发展重点

选择发展活动

制定行动计划

有关部门检验、核准、备案

# 公司个人发展行动计划总表



姓名:	职位:
-----	-----

## 我的职业目标

发展目标:

目前的职务

未来1-3年期望的职位:

目前的KPI:

期望职位的KPI:

目前自身胜任素质、职业技能、专业知识和心理素质的优势:

与预期职位要求的胜任素质、职业技能、专业知识和心理素质的差距项目(请列明):

## 我的发展行动计划

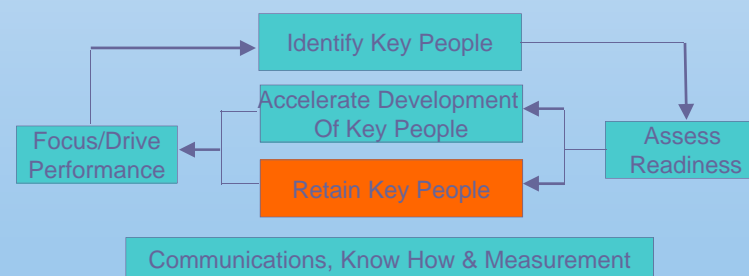
行动计划目标	具体方案和步骤 (具体行动过程, 行动中可掌握的技能 and 获得的经验)	所需时间和资源	达成目标的衡量标准 (工作表现、里程碑设定和成果取得等)
1.			
2.			

## 签名

计划人:	日期:
直线主管:	日期:

# 关键人才挽留

- 员工挽留是物质及非物质因素、短期和长期的整合
- 挽留方法的多样性以保证可选择性
- 管理层的努力
  - 精神激励方面得到关注
  - 人才谱图
  - 职位跟进计划
  - 工资调整时的优越
- 选择性物质因素
  - 教育资助
  - 特别奖金
  - 商业保险



# 人才挽留的具体行动

	短期类	长期类
物质型	<ul style="list-style-type: none"><li>•特别奖金</li><li>•有竞争力的工资</li><li>•薪资调整时的特别关照</li><li>•教育资助</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•特别奖金</li><li>•服务年限奖励</li><li>•商业保险</li><li>•股票期权</li><li>•公司更高教育学历</li><li>•灵活住房补贴</li></ul>
非物质型	<ul style="list-style-type: none"><li>•清晰的工作目标</li><li>•有挑战的工作</li><li>•嘉许</li><li>•岗位所需的技能和知识</li><li>•师傅和工作辅导</li><li>•资源支持以助履行工作职责</li><li>•规律性及非规律性业绩评价沟通</li><li>•与上级主管的关系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•规律性员工满意度调查</li><li>•发展的机会</li><li>•晋升计划</li><li>•后备人才培养计划</li><li>•工作轮换</li></ul>

经理和主管人员培养、发展及挽留关键人才的能力

# 人才梯队表

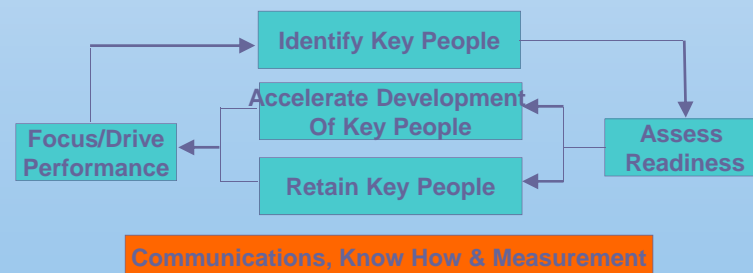
现在任的经理级及主管级员工							有潜力的替换者		
姓名	职位	年龄	打分			如能升职 注明职位和时间	(第1及第2选择)		
			替换日期	表现	潜力		姓名	职位	何时就绪

# GE 员工继任计划表



# 沟通

- 针对员工挽留能沟通到什么程度？
- **建议**: 沟通范围应该缩小范围
- 敏感的方面
  - 企业为挽留人才而真实地付出
  - 人才谱图
  - 职位跟进计划



# 有关考核

- 有潜力人员的甄别流程的制定及实施
- 就未来业务需要进行规律性人才盘点
- 人才库加速扩大的实施
- 针对关键人才的发展计划的制定和实施
- 与关键人才进行挽留的面谈
- 有效人才管理作为管理考核指标
- 关键人才的流失率呈下降趋势

