

智享会 2019

管理人才梯队建设

孙正忠

2019.05.05





RESUME

孙正忠

百事（中国）投资有限公司
PepsiCo Investment (China) Limited

人力资源总监HRD

目 录

CONTENTS

01 人才管理原则—**定方向**

02 人才进耗存缺—**算数量**

03 人才选拔标准—**定规则**

04 人才盘点会议—**论人才**

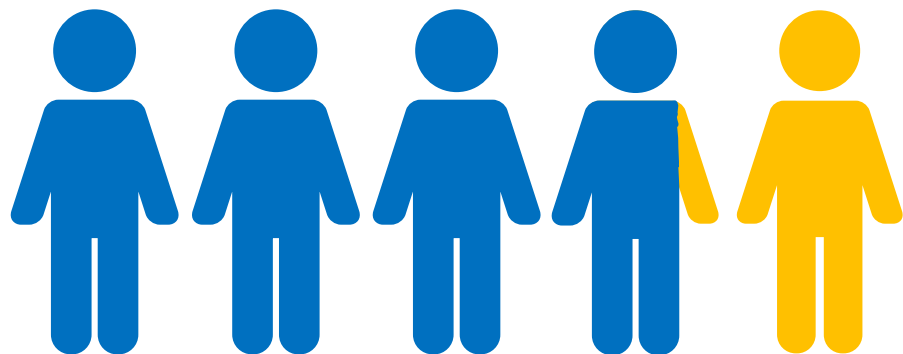
05 人才发展规划—**促成长**

/01

人才管理原则—一定方向

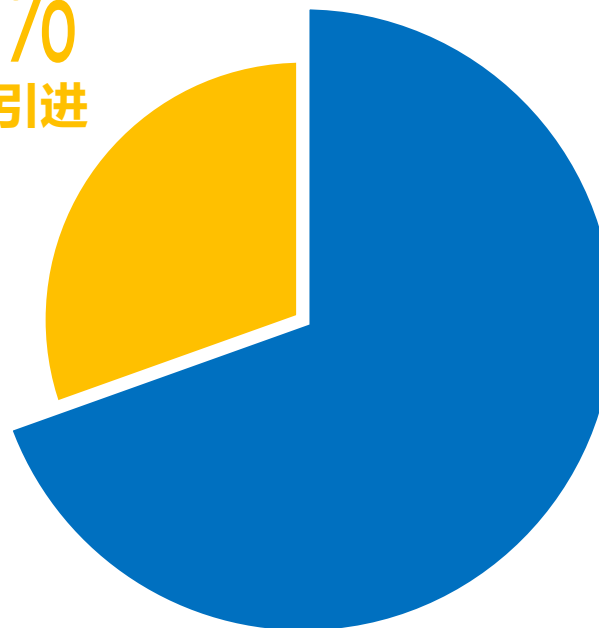


原则1—37原则



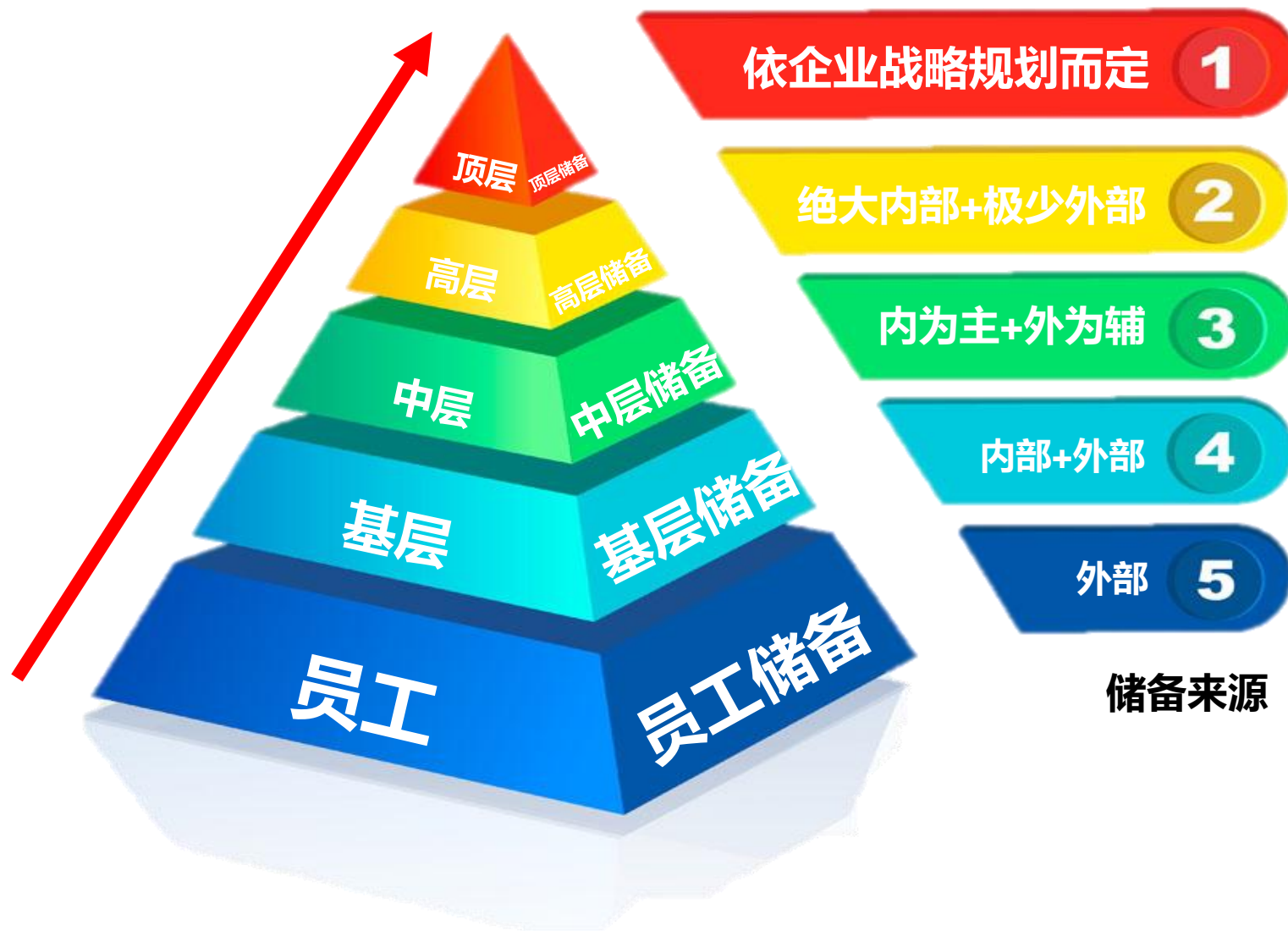
内为主，外为辅

30%
外部引进



70%
内部培育

原则2—金字塔原则



102

人才进耗存缺一算数量



人才进耗存缺一算数量



人才缺口计算公式 $Q=M-N+Z-J$

人才进耗存缺一算数量

EXAMPLE

人才类型	未来目标	-现有人数	-外招人数	+离职人数	-晋升到岗	+向上晋升	=差距
战略领导人	7	3	1	0	1	0	2
运营领导人	25	10	6	3	6	1	7
	80	35	24	12	18	6	21
基层领导人	530	210	90	180	75	18	353

人才进耗存缺一算数量

EXAMPLE

人才数量分析参数	人数	参数分析
未来目标	530	公司计划在12个月内，新增10家分公司，将新增320名基础领导人
现有人数	210	目前公司基础领导人数为满编210人
外招人数	90	公司非核心基础领导人可从外部招募，物流、后勤、
离职人数	180	按照以往离职率计算，12个月内将有180人离职
晋升到岗	75	按照目前公司内部人才储备数量，将有75人晋升到基础领导岗位
向上晋升	18	目前在职基础领导人中将有18人晋升到更高的岗位
人数差距	353	通过整体预测，12个月内的基础领导人缺口为353人

/03

人才选拔标准—定规则



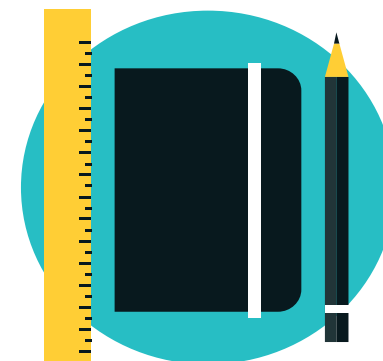
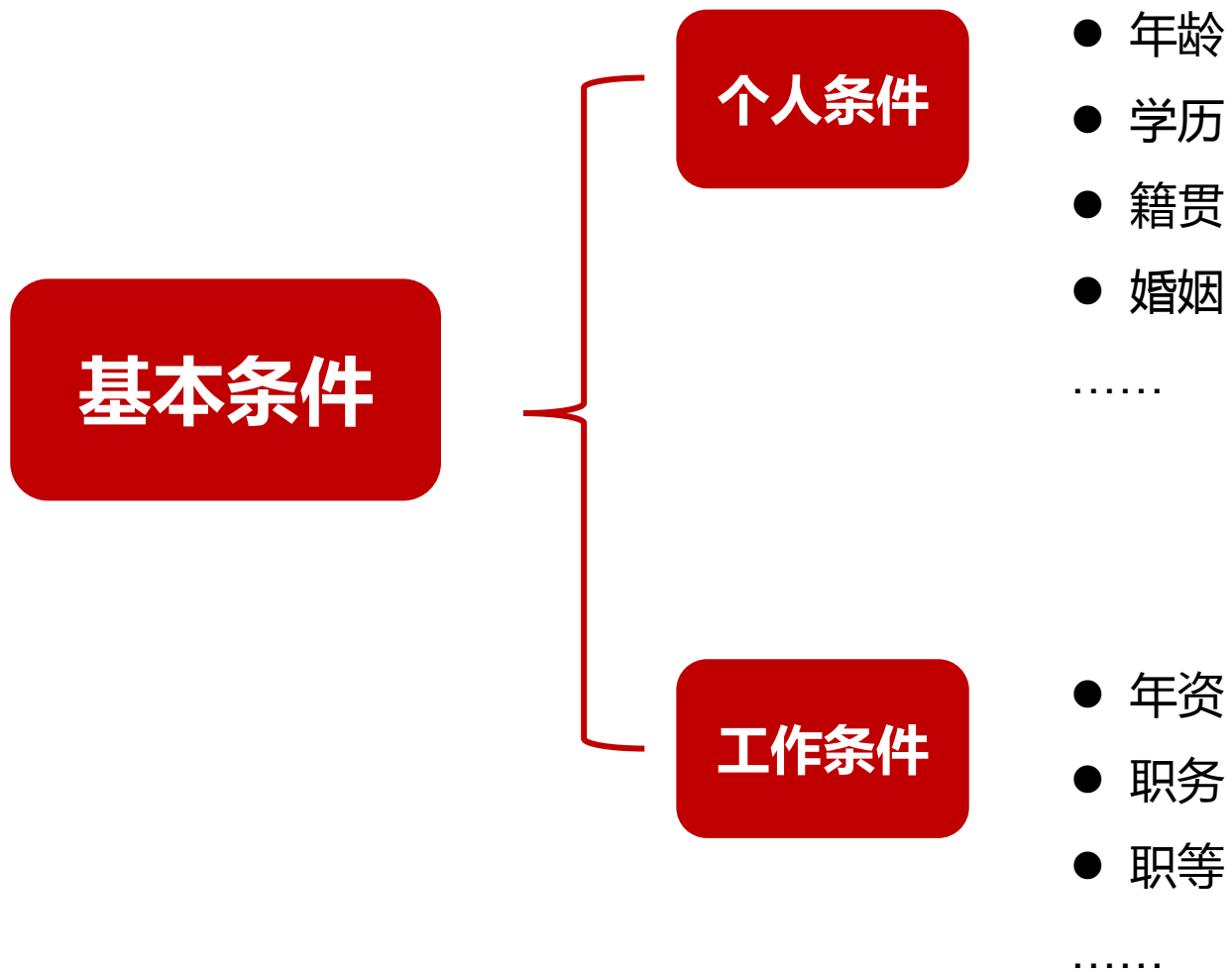
人才选拔标准—人才五维画像



人才五维画像

- 基本条件 **是否符合门槛条件？**
- 知识技能 **是否符合基本条件？**
- 经验历练 **做过什么？**
- 能力（现在） **做的如何？**
- 潜力（未来） **能走多远？**

人才五维画像—基本条件



人才五维画像—知识技能

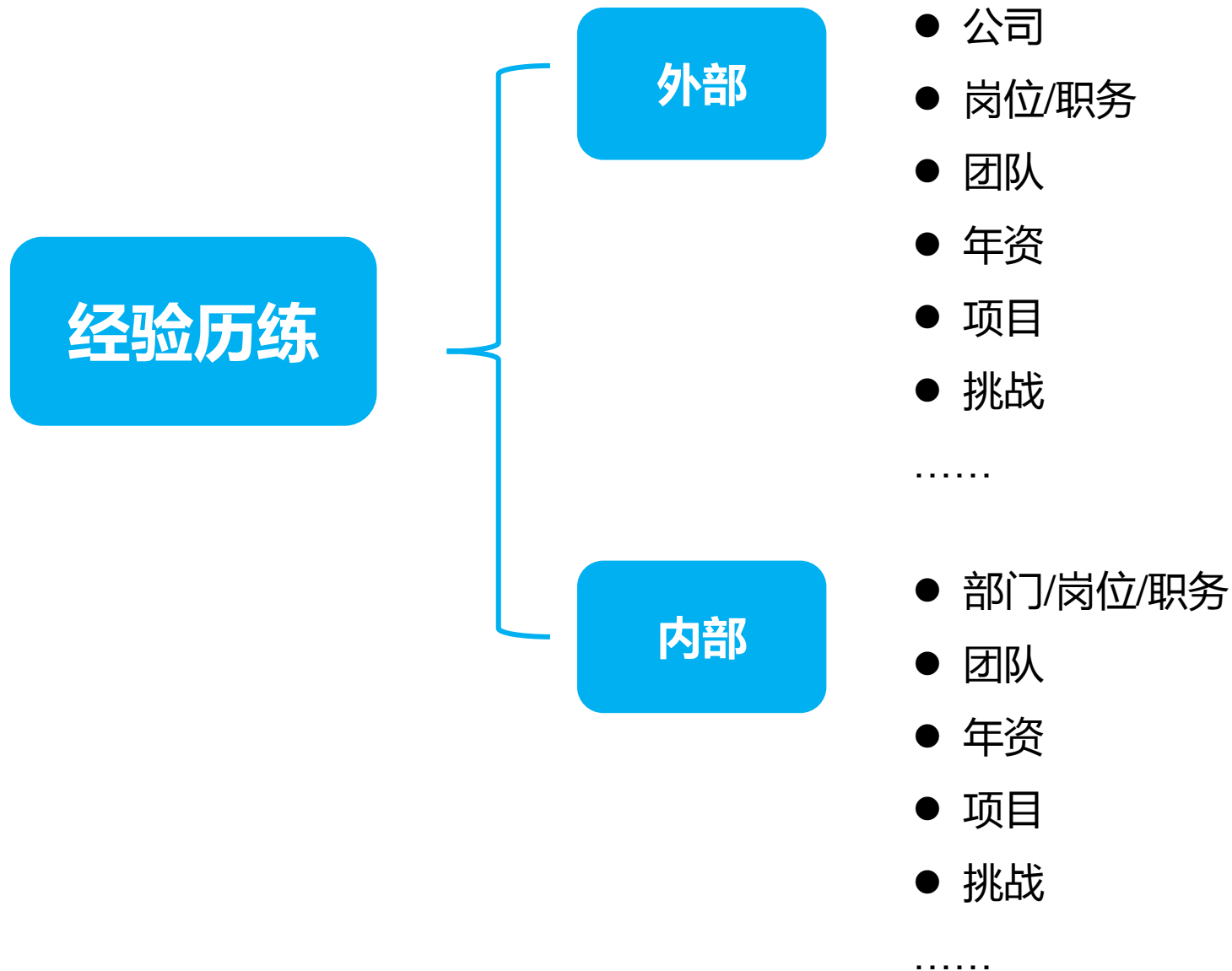
知识技能

- 院校/专业
- 教育/培训
- 资质/证照
- 评比/竞赛

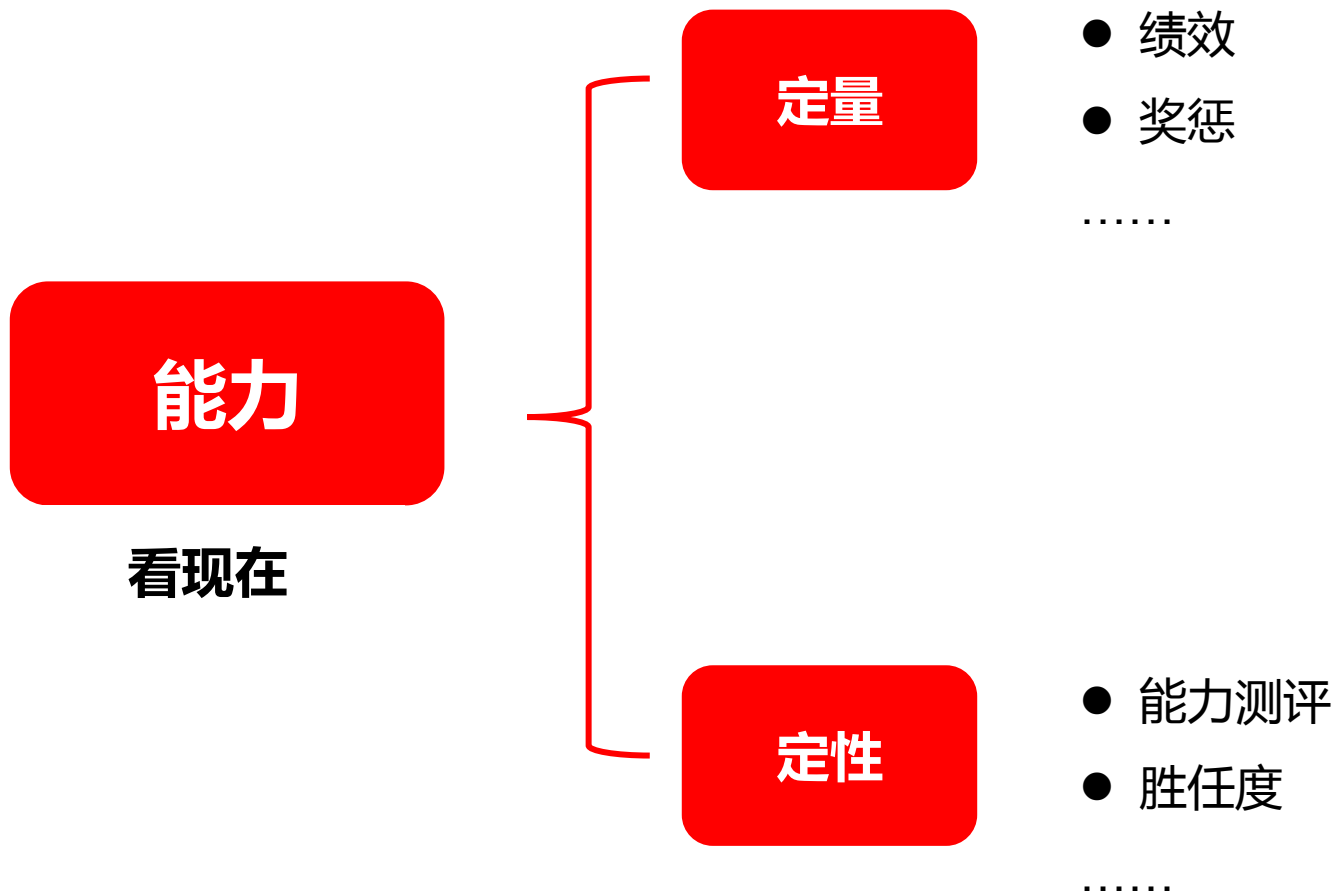
.....



人才五维画像—经验历练



人才五维画像—能力



人才五维画像—潜力

潜力

看未来

- 求知欲
- 洞察力
- 影响力
- 意志力

.....



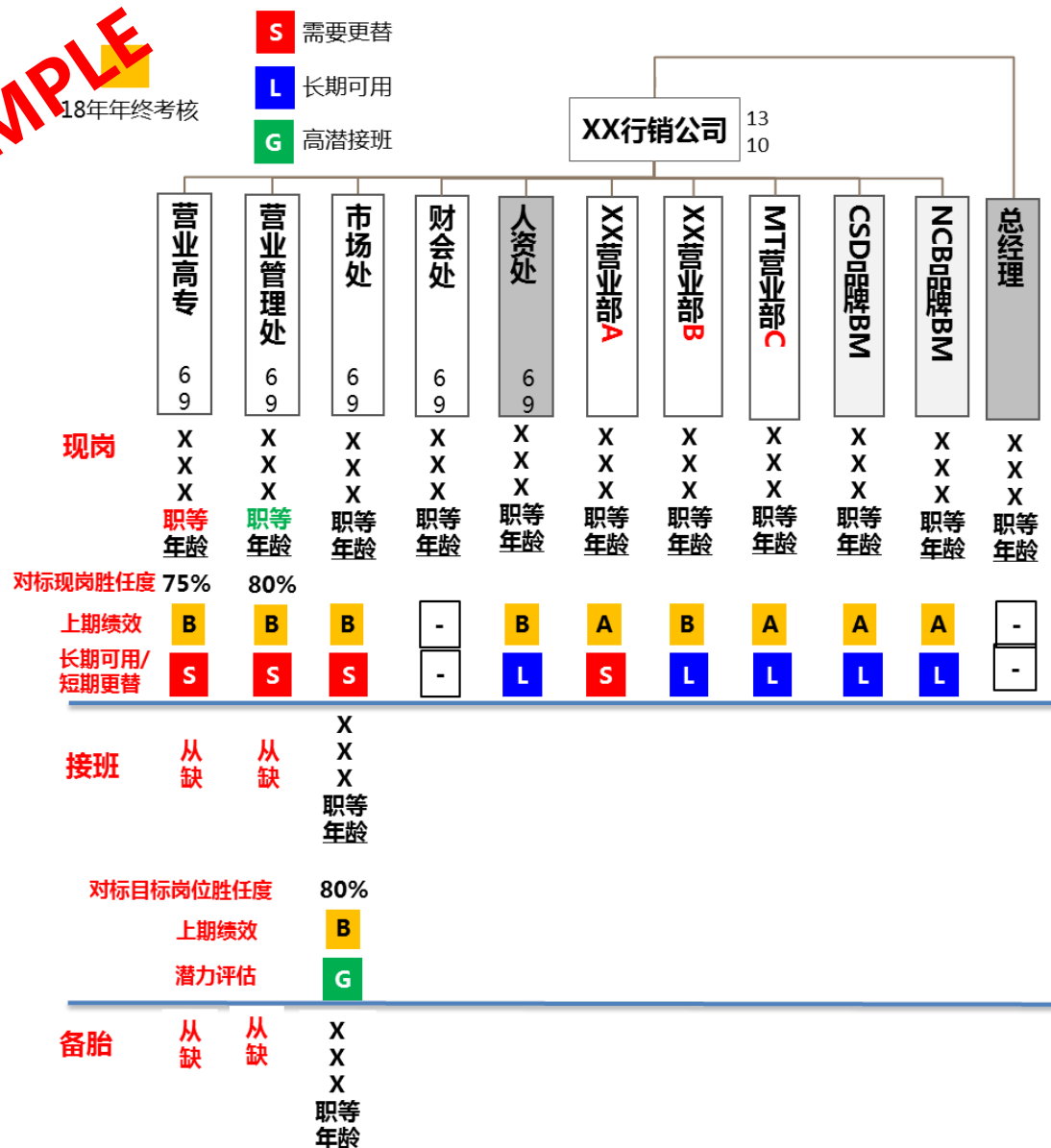
/04

人才盘点会议—论人才



人才盘点会议—论人才

EXAMPLE



现岗盘点结果：

优异：XXX、XXX

更替：XXX由于XX原因，计划任用至XX年X月X日

需补强：XXX、XXX

其他说明

兼任：XXX，XX年X月X日不再兼任XX岗位，XX将接班

内调：XXX，XX年X月X日将异动到XX岗位

轮岗：XXX，XX年X月X日将轮岗到XX岗位

19补强名单	补强重点	补强方案
XXX	团队管理	外部培训
XXX	市场管理	外部培训

其他现岗具体发展见后页“人才档案”

接班规划：

(按岗位)到位率：XX% (已到位X岗/所有需接班X岗)

现有接班提名人数：XX人

(重点接班人历练规划 - 见后页)

人才盘点会议—论人才

FBTR现岗人才档案：百饮事业 | XXX | XX公司 | XX岗位 | 现岗XX年XX个月

EXAMPLE

<p>照片</p>	<p>过往情况</p>	<p>岗位历练：职务顺序填写，历任职务名称（同类型职务，只需填写一个即可） 例如：业代（2年/2个）、组长（3年/1个）、所长（1年/1个）、营业部（2年/2个）</p> <p>奖惩记录（近2年）： 19年：嘉奖1次；警告1次 18年：嘉奖1次；警告1次</p>		
<p>性别：X</p>	<p>个人现析</p>	<p>对标现岗胜任度（评分范围10%-110%）：XX%（GM/本部一阶主管参考评分标准主观打分，详见P5）</p>		
<p>年龄：XX</p>		<p>长短板(GM/本部一阶主管主观评价)</p>	<p>如何发挥长板/补强短板（GM/本部一阶主管填写）</p>	
<p>婚育情况：X婚X育/单身</p>		<p>管人长板</p>		
<p>家庭居住地：省/市</p>		<p>管事长板</p>		
<p>户籍/招募地：省/市</p>		<p>专业长板</p>		
<p>年资（集团/现岗）：X年/X年</p>		<p>管人短板</p>		
<p>学历/学校/专业： 大专/大本/重本，XX学校/XX专业</p>	<p>团队分析</p>	<p>管事短板</p>		
<p>职务/职等：XX/XX</p>		<p>专业短板</p>		
<p>近4期绩效： X/X/X/X</p>		<p>团队规模：下属X人</p> <p>团队成熟度：下属平均年资：X年；年资结构：1年以下X人；1~3年X人；3~5年X人；5年以上X人</p> <p>团队稳定性：近12个月团队累计离职率X%；累计离职X人</p> <p>团队风险度：是否有备胎？是否有接班人？</p>		

人才盘点会议—论人才

FBTR接班人才档案：百饮事业 | XXX | XX公司 | XX岗位 | 现岗XX年XX个月 | 接班XX岗位

EXAMPLE

照片	过往情况	<p>岗位历练：职务顺序填写，历任职务名称（同类型职务，只需填写一个即可） 例如：业代（2年/2个）、组长（3年/1个）、所长（1年/1个）、营业部（2年/2个）</p> <p>奖惩记录（近2年）： 19年：嘉奖1次；警告1次 18年：嘉奖1次；警告1次</p>					
性别：X	个人现析	<p>对标现岗胜任度（评分范围10%-110%）：XX%（GM/本部一阶主管参考评分标准主观打分，详见P5）</p> <p>对标目标岗位胜任度（评分范围10%-110%）：XX%（GM/本部一阶主管参考评分标准主观打分，详见P5）</p>					
年龄：XX		对标目标岗位长短板(GM/本部一阶主管主观评价)		如何发挥长板/补强短板（GM/本部一阶主管填写）			
婚育情况：X婚X育/单身		管人长板					
家庭居住地：省/市		管事长板					
户籍/招募地：省/市		专业长板					
年资（集团/现岗）：X年/X年		管人短板					
学历/学校/专业：大专/大本/重本，XX学校/XX专业		管事短板					
职务/职等：XX/XX	专业短板						
近4期绩效：X/X/X/X	发展规划	培育时长	历练路径规划及目的（历练时长与岗位数不限，根据实际需要由GM/本部一阶主管填写）				
		5年	历练路径	现岗	XX岗	XX岗	XX岗（目标岗）
			历练时长	2019~XXXX	XXXX~XXXX	XXXX~XXXX	XXXX
			历练目的	夯实XXX	学习/提升XXXX	学习/提升XXXX	-
			对标目标岗位胜任度	XX%	XX%	XX%	XX%（不一定是100%）

论人才—6点提示

1、长期VS短期

长期针对能力和绩效表现良好，距离退休年龄尚远的现岗，定义为L，即长期可用；

短期针对能力和绩效表现欠佳，或距离退休年龄较近的现岗，定义为S，即短期可用。



2、接班VS备胎

接班是指未来现岗有规划空缺后，可以晋升到现岗的储备人才；当现岗定义为L时，有接班更关键；

备胎是指当现岗临时或突然空缺后，可以直接接替现岗开展工作的备用人才；当现岗定义为S时，有备胎更关键。

论人才—6点提示

3、能力VS潜力

能力着眼于当下；是对员工过往工作表现的评价；反映员工走多稳；

潜力着眼于未来；是对员工未来工作表现的预判；反映员工走多远；

一般而言，**现岗**既看能力也看潜力，**接班**更看重潜力，**备胎**更看重能力。



4、数量VS质量

数量人才数量可以通过“人才到位率”进行追踪与评估；

质量人才质量可以通过“人才符合率”进行追踪与评估；同时需参考能力测评及绩效数据。

论人才—6点提示

5、储备人才评估流程

人才盘点会议提名→了解员工意向→能力测评→家访→发展规划/追踪→晋升评估

6、人才立审决机制

立现岗同级人力资源部门；

审现岗上一阶管理层；

决现岗上二阶管理层。



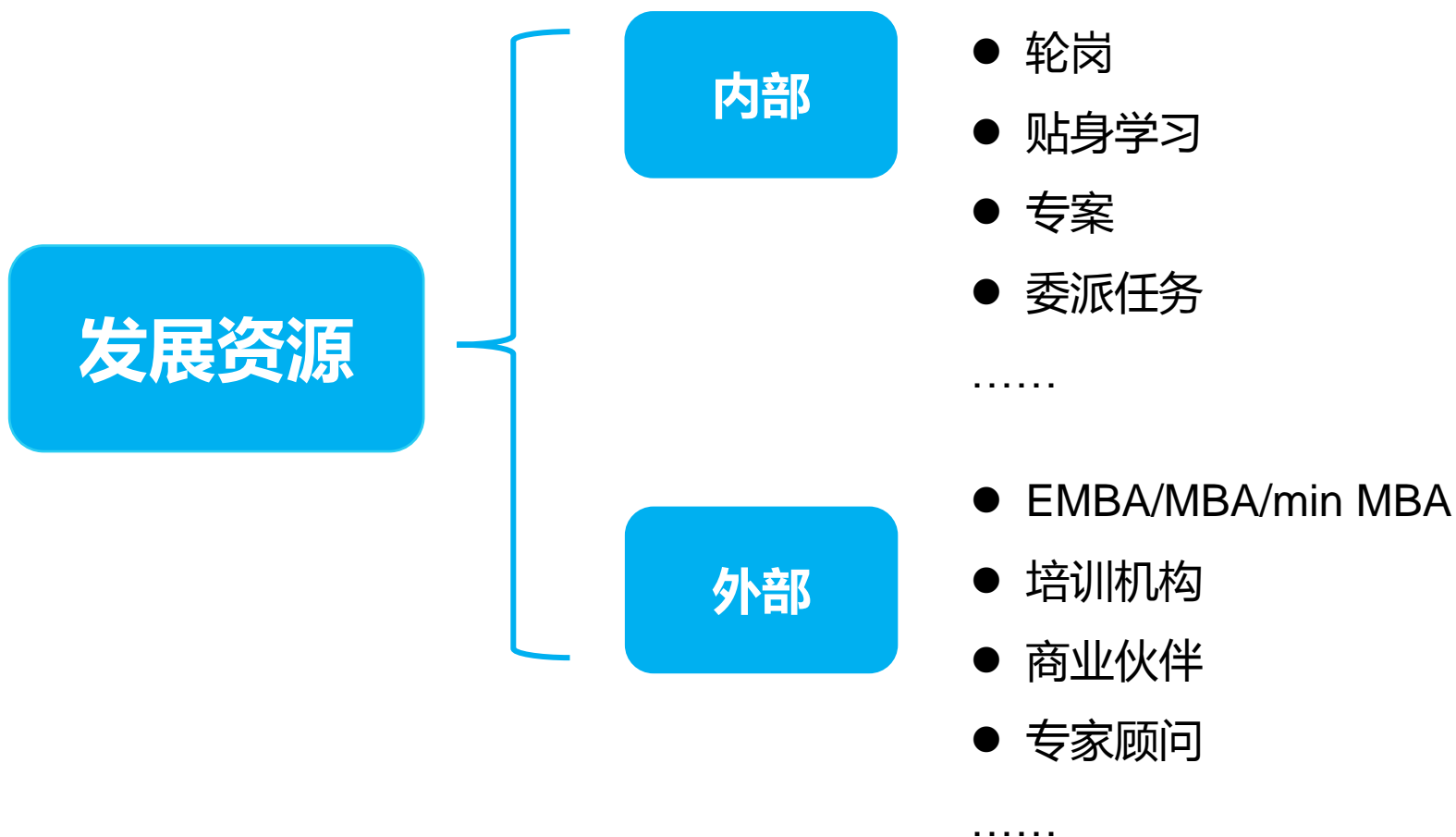
105

人才发展规划—促成长



人才发展规划—促成长

发展原则：用长补短、内主外辅、阶段培育、全程管控



Thanks

团队 技能 人才

