

# 人才盘点 – 赋能组织发展

## People Review – An Enabler for Organisation Development

Bridget Du [HR Director]

# 分享提纲

---

- AB Sugar China是**谁**？
- 对AB Sugar China来说，人才盘点是**什么**？
- 在AB Sugar China，**为什么**要推行人才盘点？
- 在AB Sugar China，我们是**如何**让人才盘点落地的？

# 分享提纲

---

- AB Sugar China是**谁**？
- 对AB Sugar China来说，人才盘点是**什么**？
- 在AB Sugar China，**为什么**要推行人才盘点？
- 在AB Sugar China，我们是**如何**让人才盘点落地的？

# AB Sugar的愿景是成为世界领先的制糖企业



# AB Sugar China



- 在中国北方有两家运营工厂
- 年加工甜菜能力为150万吨，产糖18万吨
- 副产品包含糖蜜和甜菜粕
- 约700名员工
- 支持当地一万余名农户



# 分享提纲

---

- AB Sugar China是**谁**？
- 对AB Sugar China来说，人才盘点是**什么**？
- 在AB Sugar China，**为什么**要推行人才盘点？
- 在AB Sugar China，我们是**如何**让人才盘点落地的？

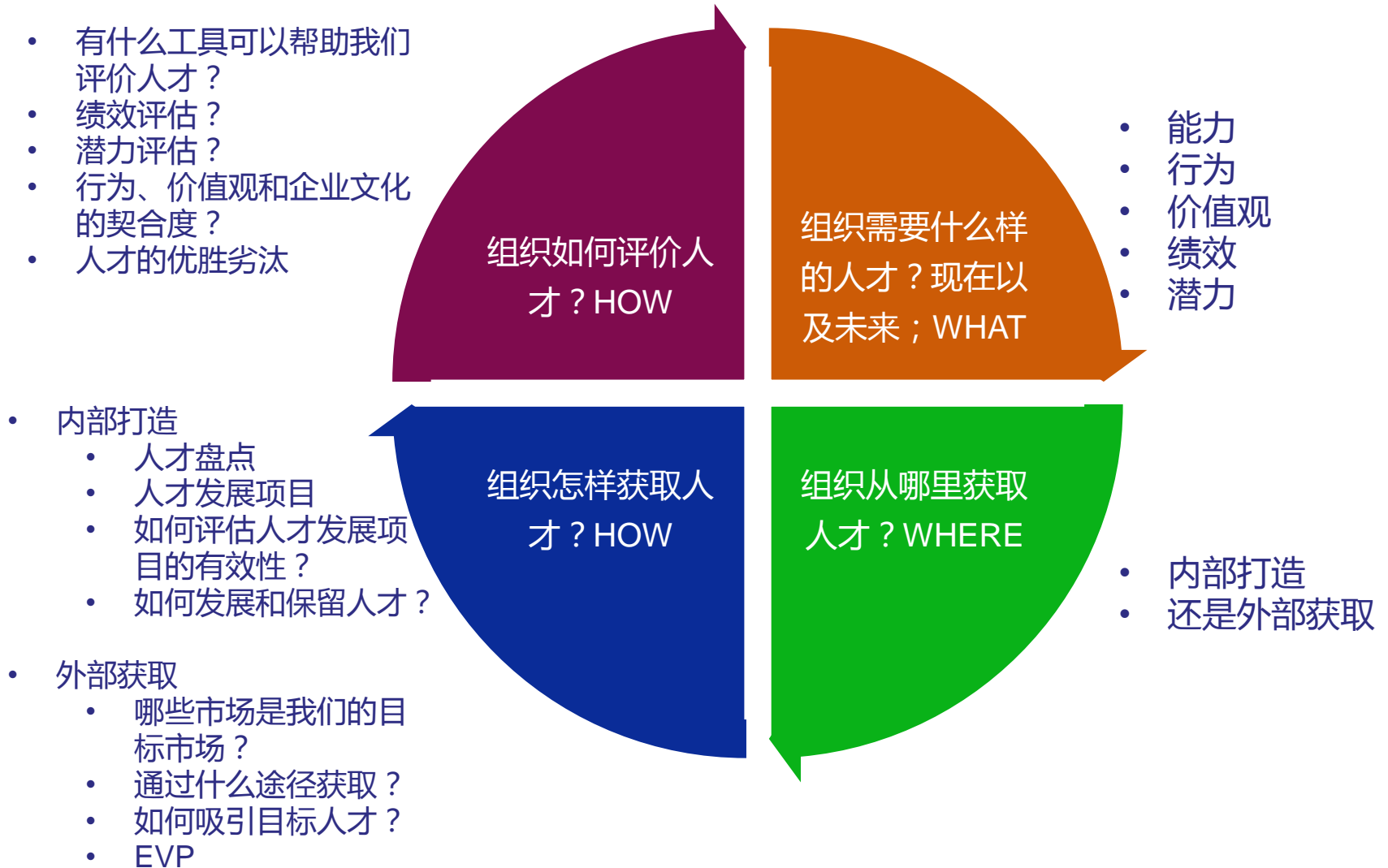
# 人才盘点是什么？

---

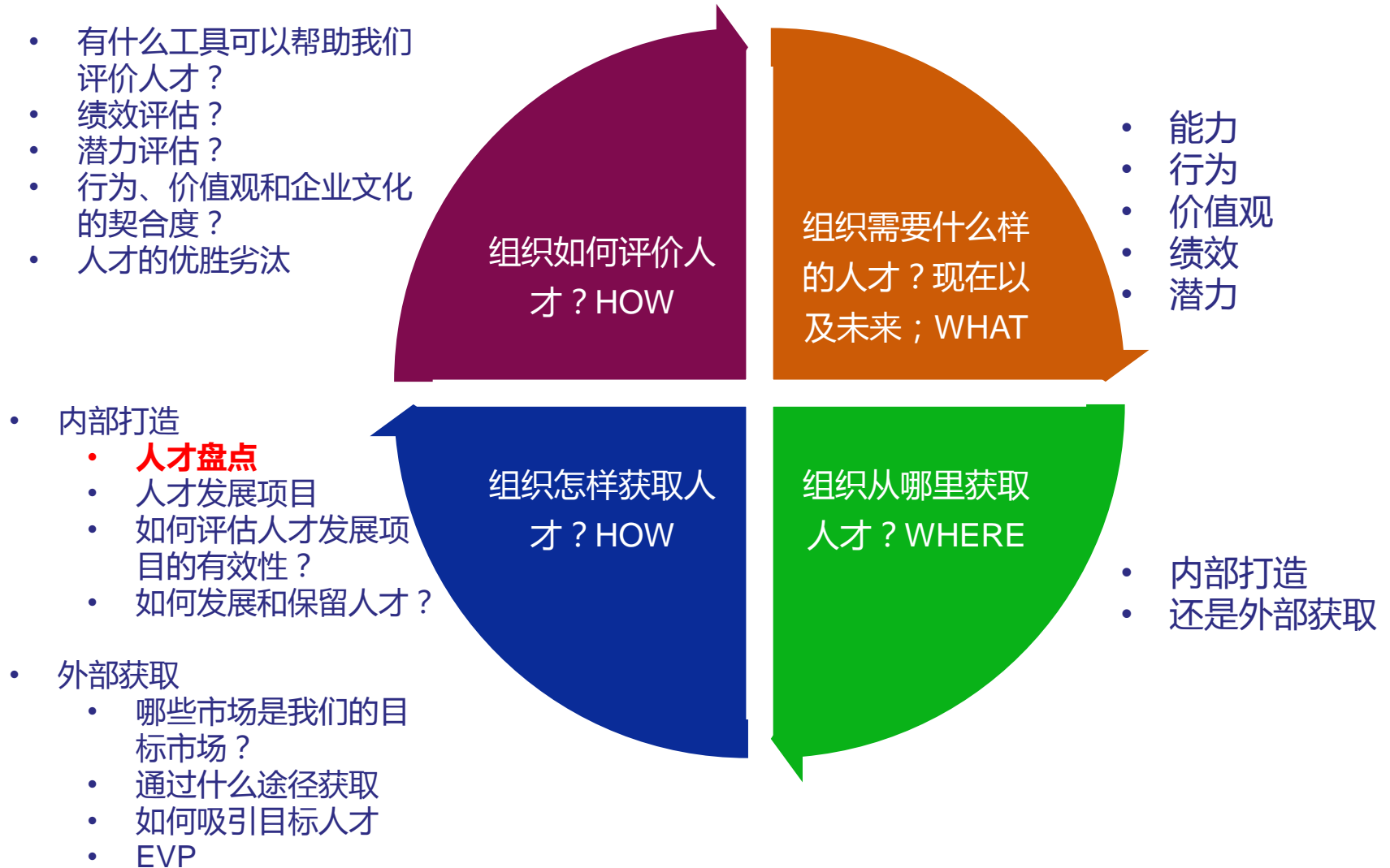
两个概念：人才管理与人才盘点



# 人才管理战略



# 人才管理战略



# 人才盘点是什么？

---

- 通过人才盘点，可以：

- 对组织内的人才分布情况进行全盘的了解；
- 识别高潜力、高绩效人员，并为其制定发展计划，规划发展通道；
- 识别关键或者高风险岗位，并为其制定应急计划与继任计划；
- 保留组织内的核心人才和重要专业技能；
- 基于组织未来的业务需求，发展特定的人员能力；
- 了解组织内部能力缺口，并针对缺口制定人才获取的策略；
- .....

# 人才盘点是什么？

---

人才盘点是指通过适当的工具、流程，  
根据组织人才管理战略，  
对组织内人员进行评估，  
并根据评估结果制定相应的行动计划，  
以最大化满足组织发展对人才的需求。



# 分享提纲

---

- AB Sugar China是**谁**？
- 对AB Sugar China来说，人才盘点是**什么**？
- 在AB Sugar China，**为什么**要推行人才盘点？
- 在AB Sugar China，我们是**如何**让人才盘点落地的？

# 为什么推行人才盘点？

- **在实施人才管理战略方面，AB Sugar China遇到的主要挑战包括：**
  - 尽管我们所处的是传统制造业，但是组织在不断创新和快速变化，因此对人员能力提出了高的要求；
  - 行业的特性以及地理位置的限制，导致外部人才吸引和保留方面存在很大挑战；
  - 因此，无论是关键岗位人员还是其继任人，我们均着力于内部选拔和培养；
  - 目标是80%的晋升来自企业内部；
- **基于此，如何在组织内部鉴别人才并通过高效的培养使其快速成长为组织需要的人才成了人才发展战略中的首要任务。**
- **对AB Sugar China来讲，在众多人才盘点可以实现的目标中，我们的priorities包含：**
  - 对团队内高潜力和高绩效人才的有效鉴别
  - 为鉴别出来的人员制定高效的、定制化的人才发展和培养计划
  - 为关键岗位和高风险岗位鉴别及培养内部继任人



# 分享提纲

---

- AB Sugar China是**谁**？
- 对AB Sugar China来说，人才盘点是**什么**？
- 在AB Sugar China，**为什么**要推行人才盘点？
- 在AB Sugar China，我们是**如何**让人才盘点落地的？

# 如何让人才盘点落地？

---

- 人才盘点制度的建立
  - 英国总部对人才盘点提出框架性要求，包括盘点覆盖的人群、盘点的频率、盘点使用的相关工具等；
  - 中国区团队在此框架之下进行制度的本地化，明确盘点目的，并细化或补充相关的内容。
- 人才盘点推行的节奏 – 逐级推行
  - 第一步覆盖了中国区总裁-2的级别，包括总部管理团队以及工厂总经理；
  - 之后逐渐推广至工厂总经理-2的级别，包括工厂副总、车间主任以及部门经理
- 人才盘点的必盘内容：
  - 绩效评级
  - 潜力评级
  - 关键岗位继任人选
  - 人员发展行动计划

# 如何让人才盘点落地？



- 在盘点会议召开之前，确保所有的被盘点对象的初步评估数据已经收集完毕，必备的数据包括被评估者的：
  - 绩效表现（包括WHAT and HOW）
  - 发展潜力（JDI Model）
  - 自我发展提升计划（SDP）
- 绩效、潜力与自我发展提升计划需要员工自评之后与部门总监沟通并达成一致；
- 确定必要的行政事宜，包括：
  - 盘点会议的时间、地点、盘点谁、由谁来盘点等；
  - 准备好详细的日程及会议过程中需要用到的材料。

# 如何让人才盘点落地？

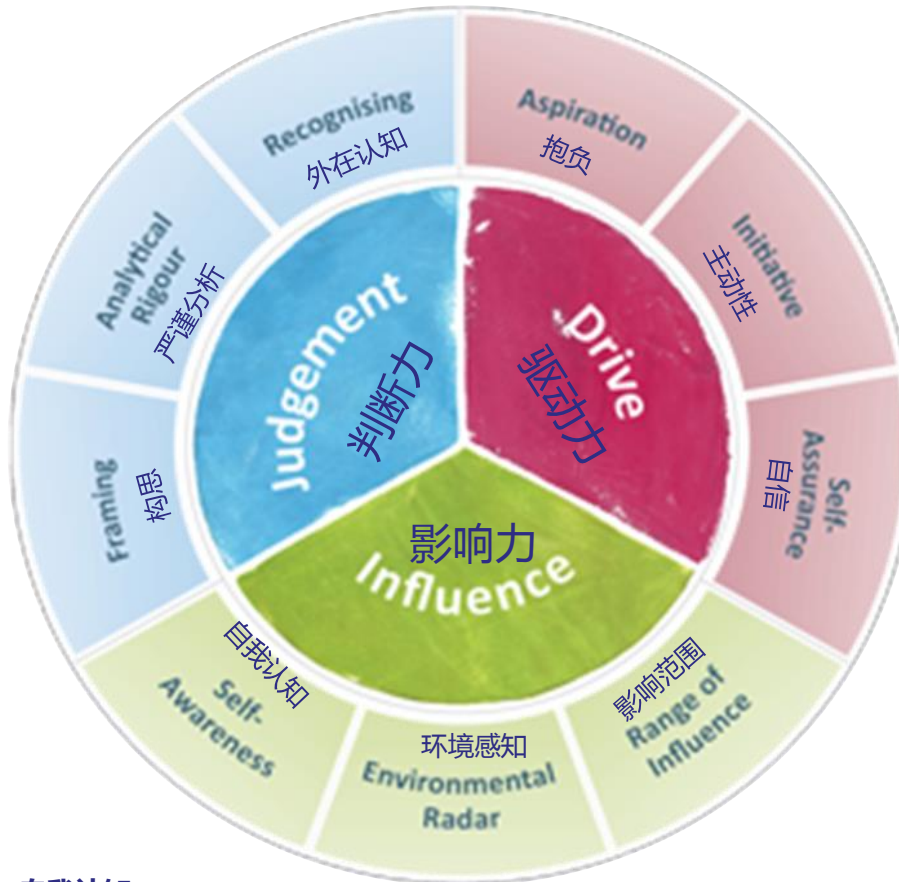
---

针对每个被盘点对象，AB Sugar China使用以下三个工具表来获取绩效、潜力、职业发展等必备信息：

工具表	可获取的必备信息
绩效回顾表	绩效结果与过程行为表现
自我发展与提升表	能力优势、待发展项以及个人职业发展愿景
潜力评估表	未来发展潜力

# 我们评估潜力所选择的工具是YSC在2000年开发的判断力推动力影响力（JDI）模型

- **外在认知**
  - 能够对动态环境作出有效预估和响应。
- **严谨分析**
  - 面对复杂情况，可以做到对情形进行有效且精准地评估和分析
- **构思**
  - 利用创造力和远见来构建复杂事物之间的联系性。



- **抱负**
  - 聚焦于成功且对事情的发展有巨大影响力
- **主动性**
  - 对目标有责任感，有效地平衡谨慎与勇气，并愿意突破自己的舒适圈去迎接挑战
- **自信**
  - 坚信自己的能力可以实现目标、克服挫折

- **自我认知**
  - 在专业和个人方面有均衡的洞察力
- **环境感知**
  - 有能力对环境，受众和个体做出准确的判断，并改变自己的行事风格以确保目标的达成
- **影响范围**
  - 富有感染力，善于沟通和影响他人

# 盘点前的准备 – 确保所有的被盘点对象的初步评估数据已经收集完毕

## 被盘点对象的绩效和潜力评估结果

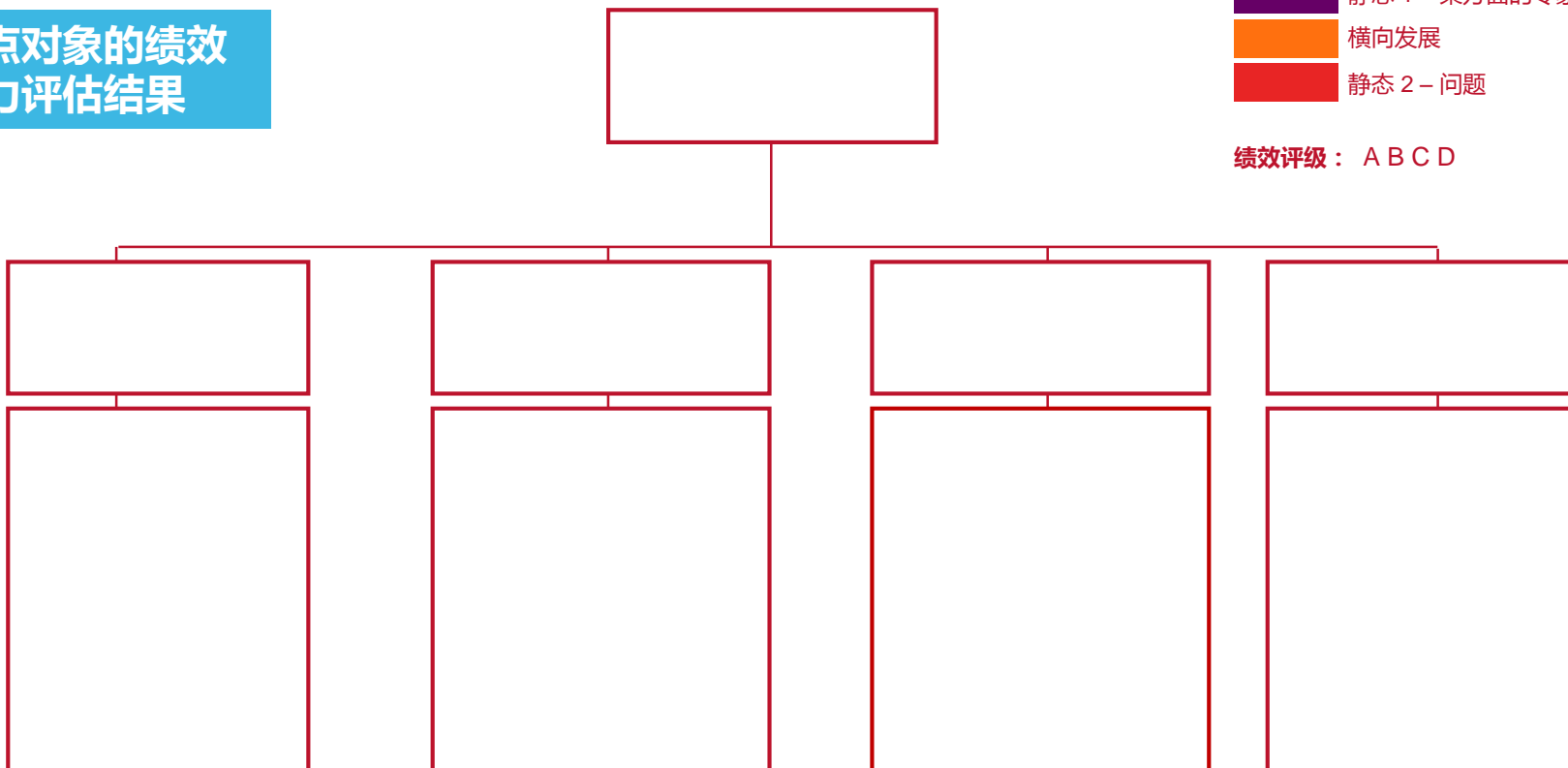
潜力评估：



绩效评级：A B C D

领导团队

领导团队的直线汇报



请注意：

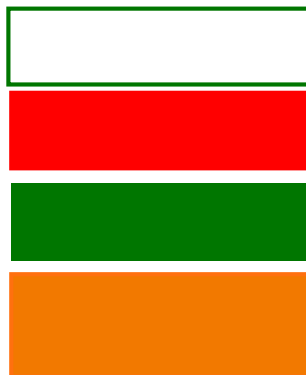
- ▲ 表示评级在上次回顾上有所提升
- ▼ 表示评级在上次回顾上有所下降
- 用标记和颜色重点突出之前潜在的评级

潜力	No.	%
蓝色		
绿色		
紫色		
桔色		
太新		
总计		

绩效	No.	%
A		
B		
C		
D		
太新		
总计		

# 盘点前的准备 – 确保所有的被盘点对象的初步评估数据已经收集完毕

领导团队和关键业务岗位的继任计划



Early calls: ( 请显示姓名 )



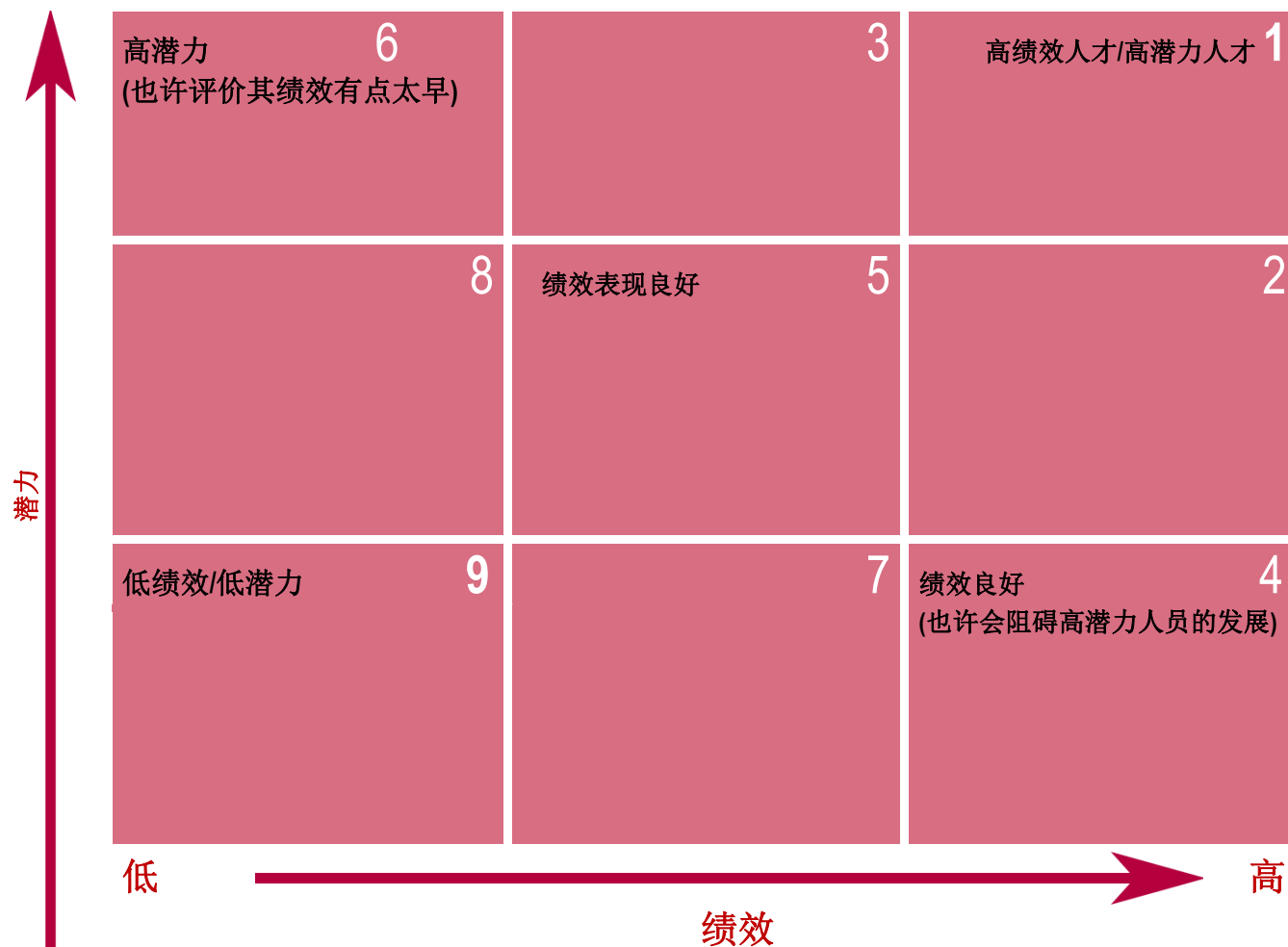
# 如何让人才盘点落地？



- 会议引导者在会议开始的时候阐明会议议程、基本规则和讨论流程；
- 请高级管理者发言，阐明当前的战略计划与明确的业务目标，组织的未来愿景与长期战略计划，为实现策略所需的人才和领导力，并明确通过本次盘点会议需要达成的目标；
- 为每个被盘点者分配合适的讨论时间，并确保每个被盘点者都有足够的时间被充分讨论，包括其过去绩效、未来的潜力、能力、行为以及职业发展的意愿度；
- 在谈论人员之前，要先从业务开始谈起：当前的业务模式，未来是否有需要调整等，该业务模式对人员提出了什么要求？
- 会议引导者需要保持会议讨论集中切题，提出挑战性问题，激发丰富的讨论；
- 会议结束之前需要产出人员评估九宫格，以及下一步针对重点人员的发展行动计划。

# 绩效潜力矩阵

领导团队和高潜人才  
在绩效和潜力矩阵里的  
简况



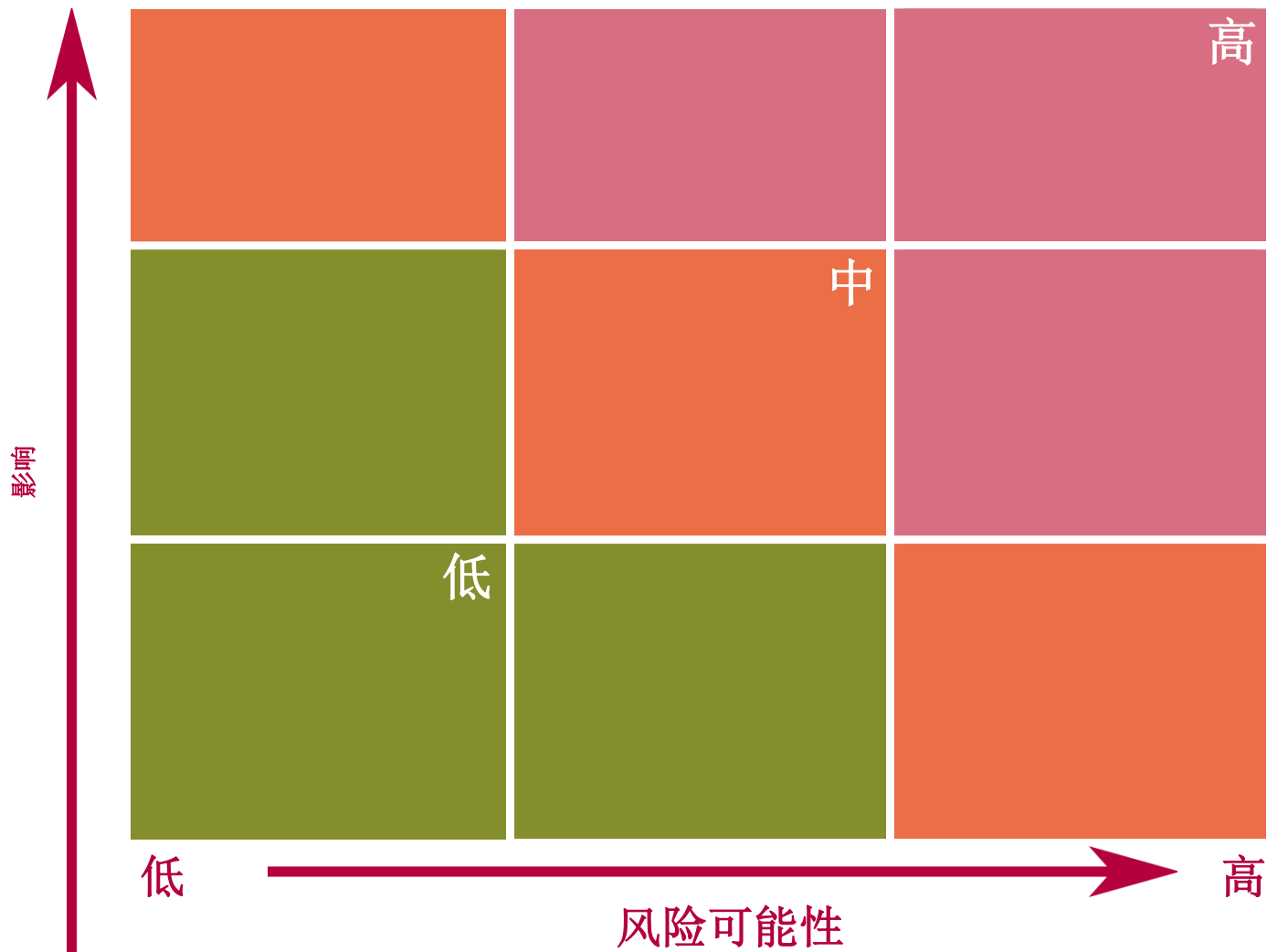
太新了无法确认放在哪:

# 9-Box



# 人才风险预测

评估以下人才的风险和能力：  
高管团队  
业务关键岗位  
领导层继任人员





# 如何让人才盘点落地？



- 盘点会议将根据对人才的讨论而产生具体的下一步人才发展行动计划；
- 该计划要确保有明确的行动负责人以及行动需要完成的时间；
- 且要约定相关的流程来不断跟进行动的执行情况；
- 组织内部要根据处在不同阶段的员工开发对应的人才发展项目和工具。

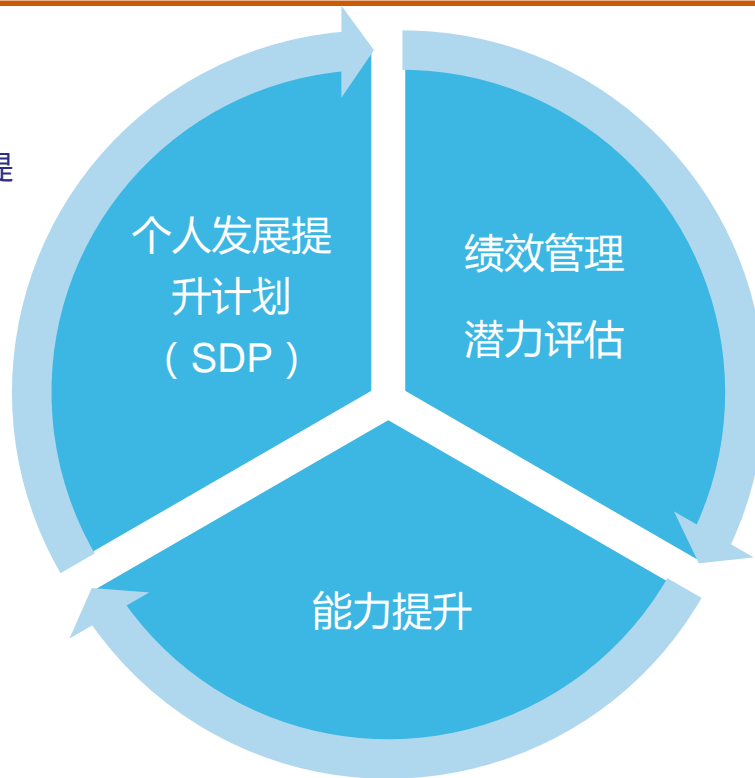
# 人才发展工具

## 人才盘点与继任计划

人才盘点与继任计划

人才盘点与继任计划

- 职业抱负
- 职业对话
- 自我管理的个人发展提升计划
- 来自直线经理和HR的支持与资源



- 目标设定
- 全过程的绩效辅导与反馈
- 绩效评估
- 聚焦于未来发展和提升的绩效对话
- JDI潜力评估模型

- 甜菜学院，技术学院
- 人才领养项目
- 岗位轮换
- 国际交换项目
- 教练

- 英才学院
- 高管对话
- 基于挑战性任务的人员发展计划
- 高管加速发展项目
- 导师

## 人才盘点与继任计划

# 总结

---

- 人才盘点是组织实现其人才战略的一个重要工具；
- 人才盘点的成功落地离不开组织文化的支持，建立人才盘点制度，为人才盘点提供土壤；
- 成功的盘点会议离不开会议之前、会议当下、以及会议之后的全盘准备、投入和承诺；
- 人才盘点要基于对组织或业务的盘点而开展；
- 开发适合自己组织的工具、流程、人才发展项目，让人才盘点真正赋能组织发展。

# Thank you

---