



智享会
HR Excellence
Center



第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



激发组织活力的人才盘点系统

孙钦娥
费森尤斯卡比

费森尤斯集团四大业务领域均居全球领先地位



费森尤斯
卡比公司



费森尤斯
希柳斯公司



费森尤斯
医疗用品公司



费森尤斯
奥美德公司



313



费森尤斯卡比的使命

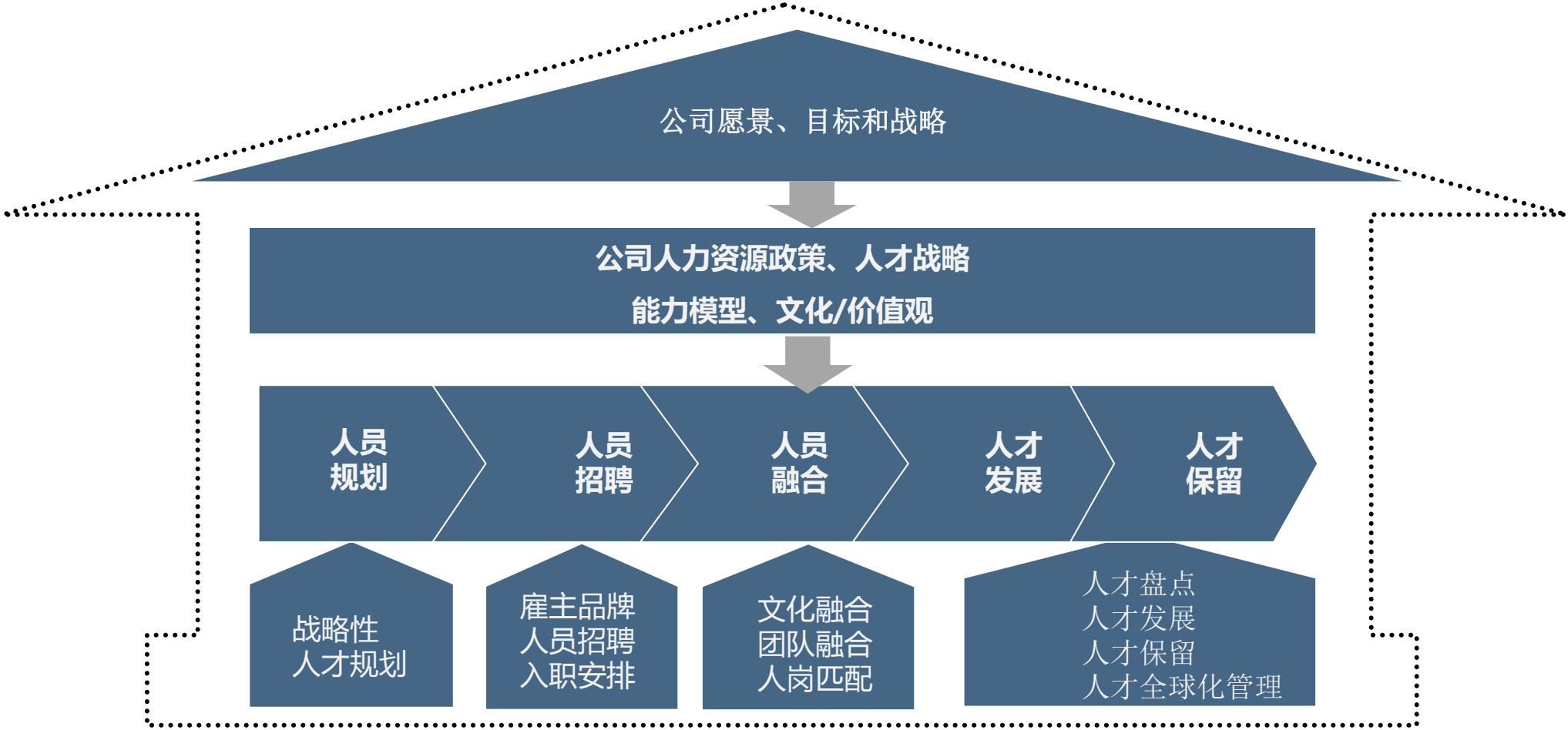
Our Identity 我们的公司

费森尤斯卡比集团是一家专注于输液、输血和临床营养治疗领域的全球化企业。我们以优质的药品、医疗器械和服务，为重症及慢性病患者提供可靠的医疗保证。

Our Mission 我们的使命

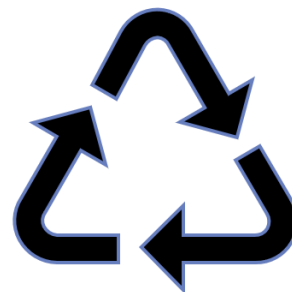
我们以关爱生命为己任，致力于为医护人员提供必备的药品和技术，并帮助他们寻找应对难题的最佳解决方案。

费森尤斯卡比人才发展促动公司战略目标的实现



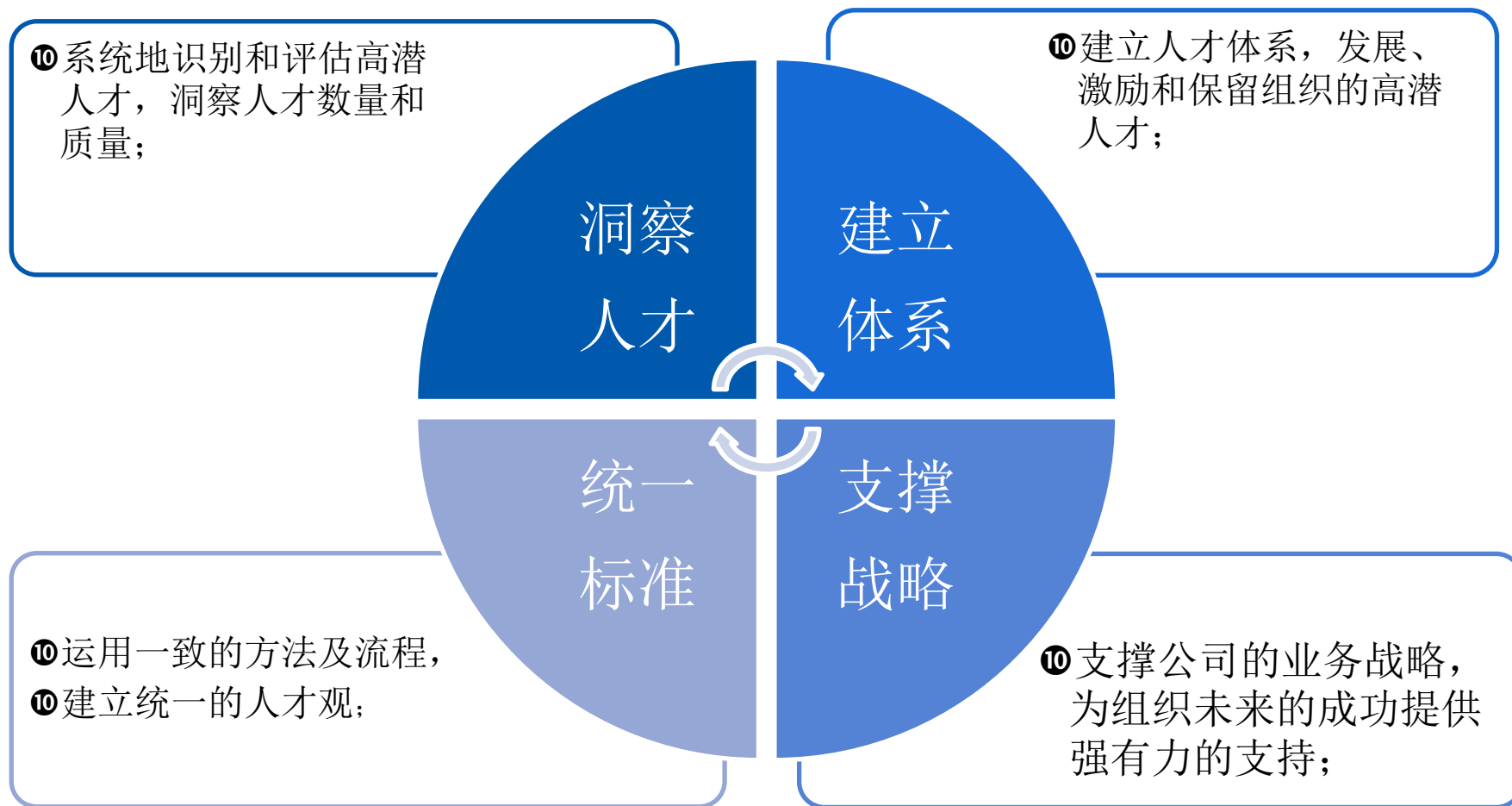
费森尤斯卡比人才盘点背景

- 行业政策频出，行业环境充满不确定性
- 在持续深化成熟业务的同时，探索新的业务模式
- 组织能力不断进化，渴求人才的无时差供给
 - ✓ 人才供给的缺口有多大？
 - ✓ 内部人才数量是否足够？
 - ✓ 人才的能力是否能支撑业务的需求？尤其是新的业务模式？
 - ✓ 哪些能力是内生型？
 - ✓ 各部门的人才是否旱涝两重天？





费森尤斯卡比人才盘点目标



人才盘点3A流程



- 绩效评估
- 能力评估
- 潜力评估
- 行为表现

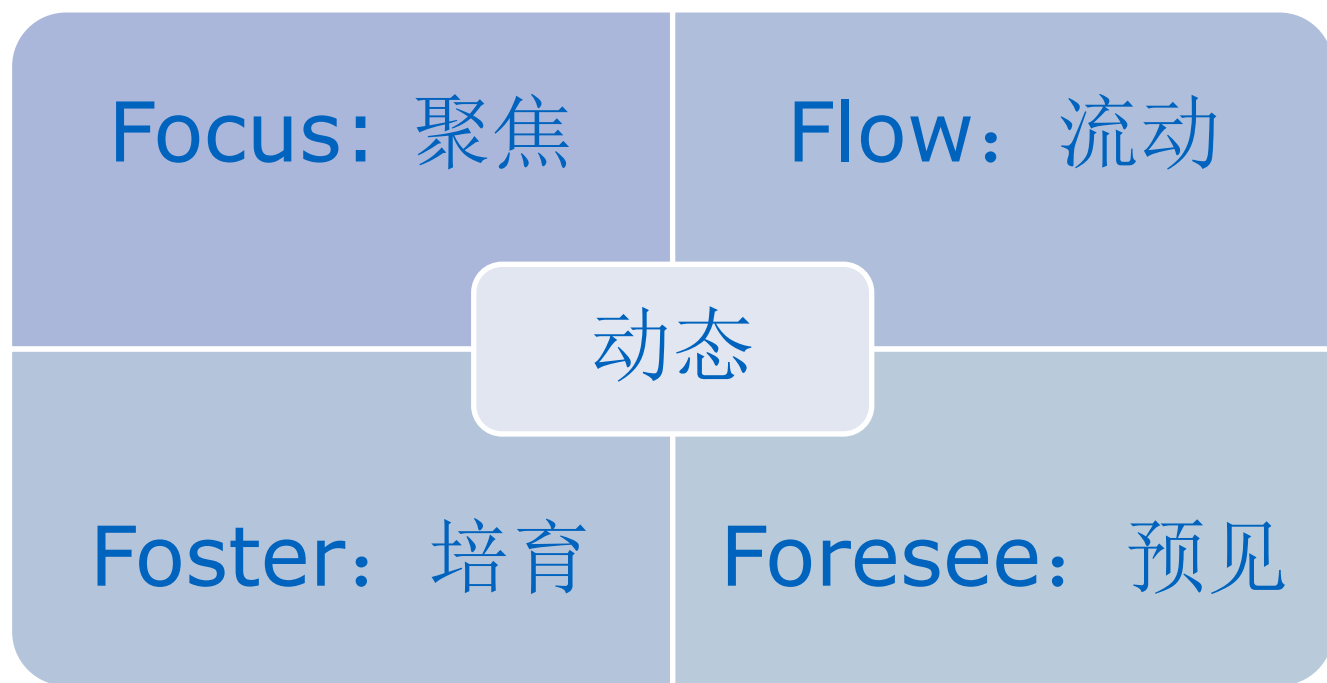


- 校准会议准备
- 校准会举办
- 会后资料整理



- 九宫格
- 人才档案
- 发展项目
- 员工异动/晋升
- 关键岗位招聘
- 组织架构调整
- 关键岗位继任
- 关键人才保留

费森尤斯卡比人才规划4F 原则



费森尤斯卡比人才盘点群体和时间

群组1：一线推广人员和一线业务经理

- 4-6月盘点
- 发展周期1.5年
- 隔年盘点

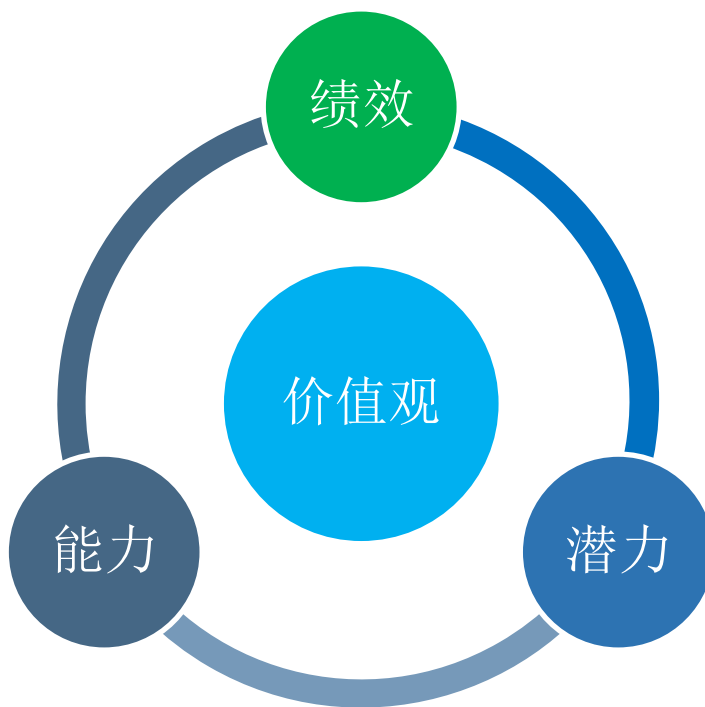
群组2：所有二线经理、职能部门一线经理及普通员工

- 7-9月盘点
- 每年盘点

Assessment评估—三位一体的评估维度



一线经理潜力因子



二线经理潜力因子

1张评估表，3个维度

Alignment-校准：人才画像

姓名：王小二
BU：糖尿病事业部
职位：大区经理
任职时长：5年
入公司时长：3年
年龄：40

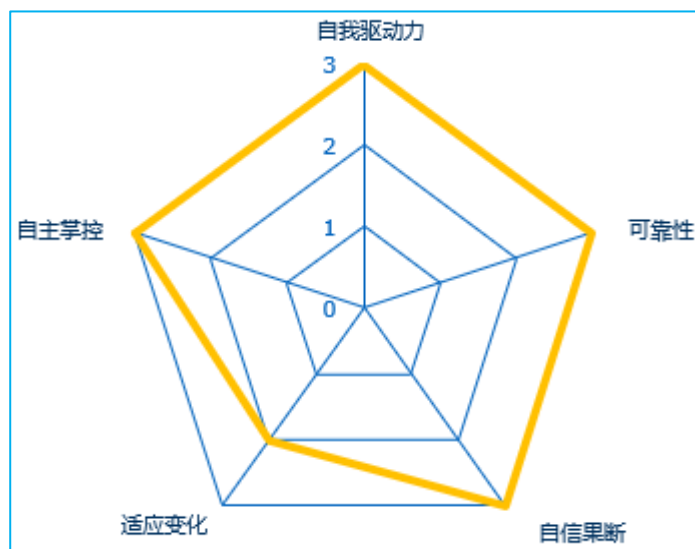
- 团队人际产值200万/年，高于事业部平均
- 2018年开发新市场5个，2019年开发市场8个；
- 主导2018年抵御竞争项目；
- 主导2019年事业部新市场开发项目；
- 参与客户管理系统开发，
- 团队人才梯队完善，高潜销售经理2人，高潜销售代表6人；



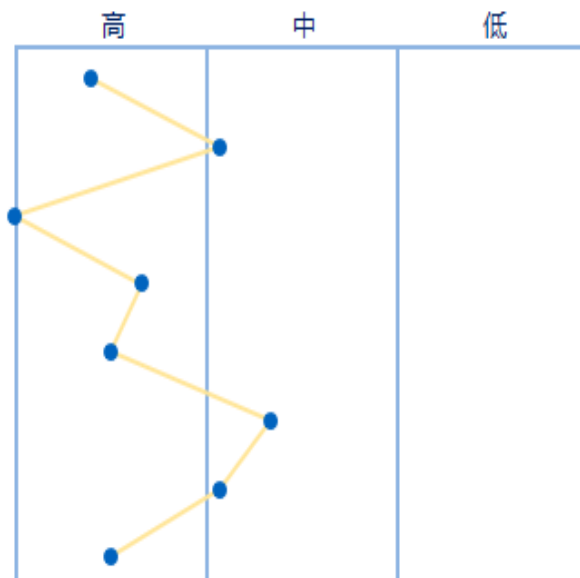
绩效

2019绩效评级：C
2018绩效评级：A

2019年业绩达成：98.43%
2019年业绩增长：19%
2018年业绩达成：105%
2018年业绩增长：24%



- 制定运营决策
- 培养组织人才
- 推动战略执行
- 引领团队成功
- 推动创新
- 授权赋能
- 策略影响力
- 培养人际网络和合作关系



Alignment-校准：校准会原则



- 基于行为
- 不贴标签



- 接纳反馈
- 补充STAR



- 讨论内容不外传



- 隔离邮件/电话/微信等

Alignment-校准：校准会流程

- 部门内同一场次的盘点，拆分职级
- 跨部门同一职级的盘点，拆分职能

- 画像+九宫格
- 陈述STAR

- 不同视角，补充STAR
- 负面STAR至少2个

- 调整评估分值和九宫格位置
- 确认准备度
 - Ready now
 - Ready soon
 - Ready later

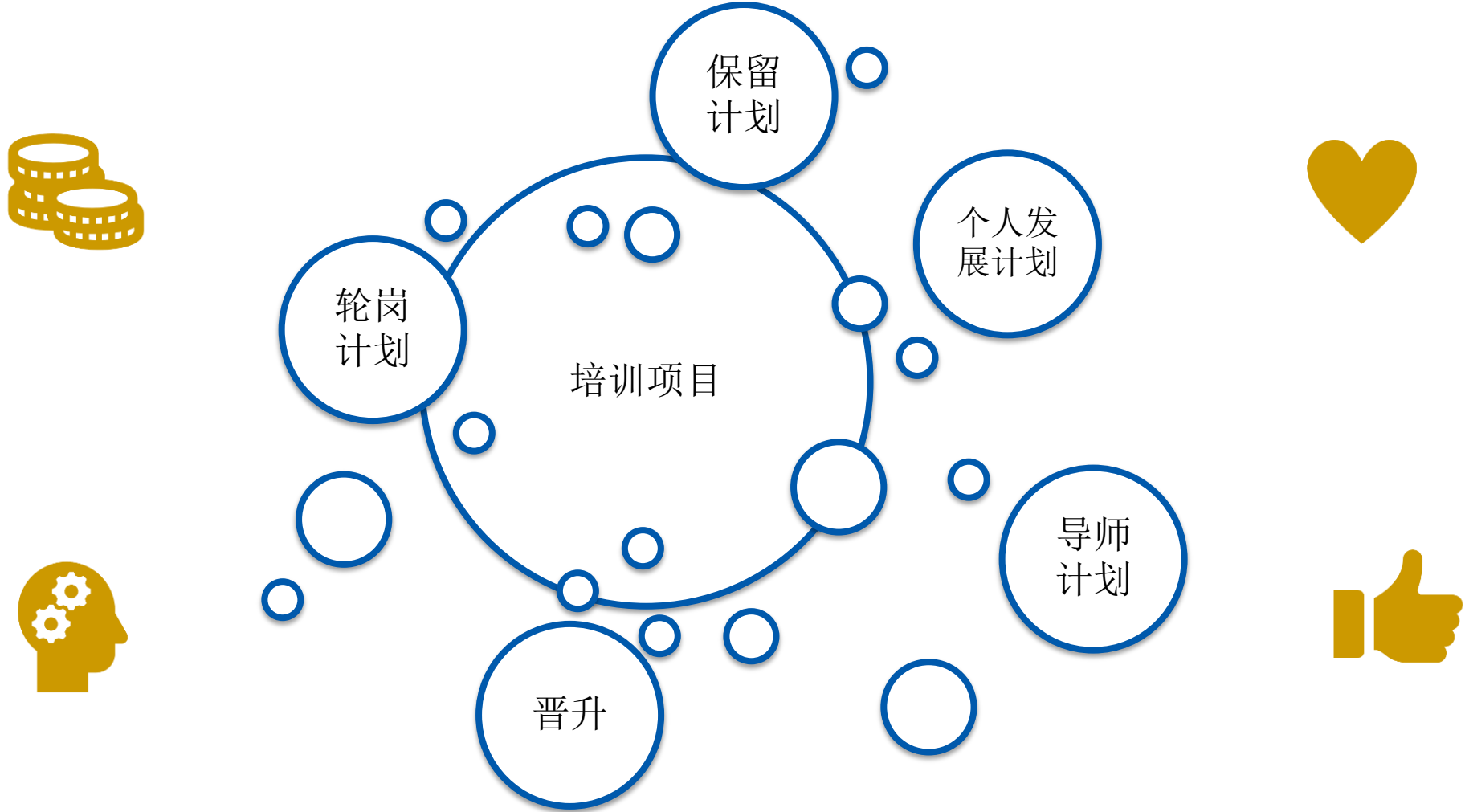
Alignment-校准：会后资料整理

姓名	孙红	张红	刘红	李红	王红	徐红	赵红
上级主管	王军	刘军	徐军	陈军	赵军	张军	胡军
上级主管9宫格	高潜， 能力-潜力为中-高	高潜， 能力-潜力为中-高	绩效明星 能力-潜力为高-中	高潜， 能力-潜力为中-高	高潜， 能力-潜力为中-高	高潜， 能力-潜力为中-高	高潜， 能力-潜力为高-高
能力-潜力九宫格	高-高	高-高	中-高	高-高	高-高	高-高	高-高
绩效-潜力九宫格	高-高	高-高	高-高	中-高	高-高	中-高	中-高
准备度	1-ready soon	1-ready soon	1-ready soon	2-ready later	1-ready soon	0-ready now	0-ready now
跨区域流动意愿	高	低	低	低	中	中	中
发展意愿	高	高	高	中	中	中	高
年龄	35	37	39	35	40	34	38
本岗位时长（年）	6（含 前公司2年）	3.3	2.5	6.6	9（含 前公司6年）	4.3	2.5

Alignment-校准：会后资料整理

盘点结果	BU1	BU2	BU3	BU4	All
岗位数量	31	19	12	13	75
现任	30	18	12	12	72
盘点人数	21	8	8	6	43
盘点人数比例	68%	42%	67%	46%	57%
能力&潜力					
9 超级明星	7	0	1	0	8
9 超级明星比例	23%	0%	8%	0%	11%
6 明日之星	3	1	2	0	6
8 绩效之星	6	0	2	2	10

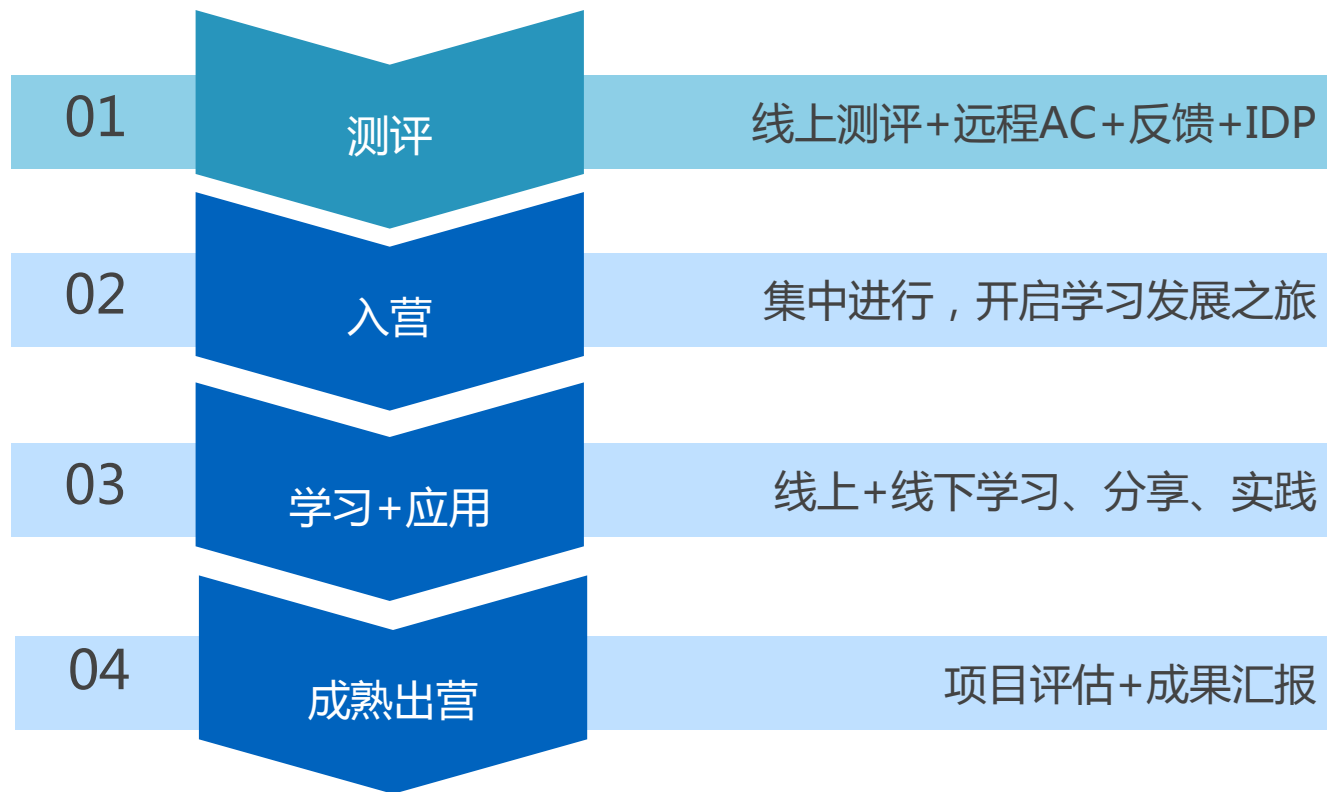
Application应用



Application应用： 群组1之培训发展



— FLYING EAGLE —
鹰才计划

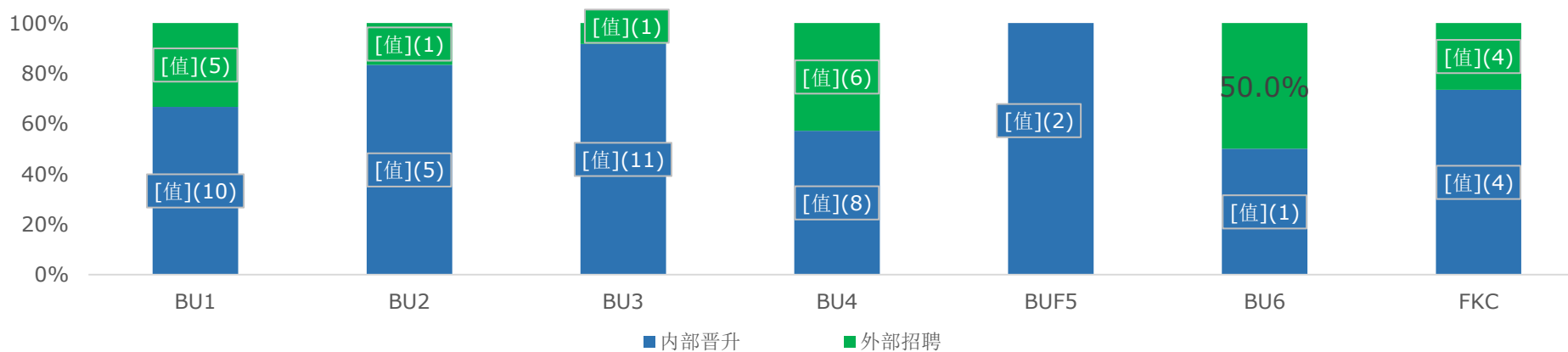


Application应用：群组1之晋升

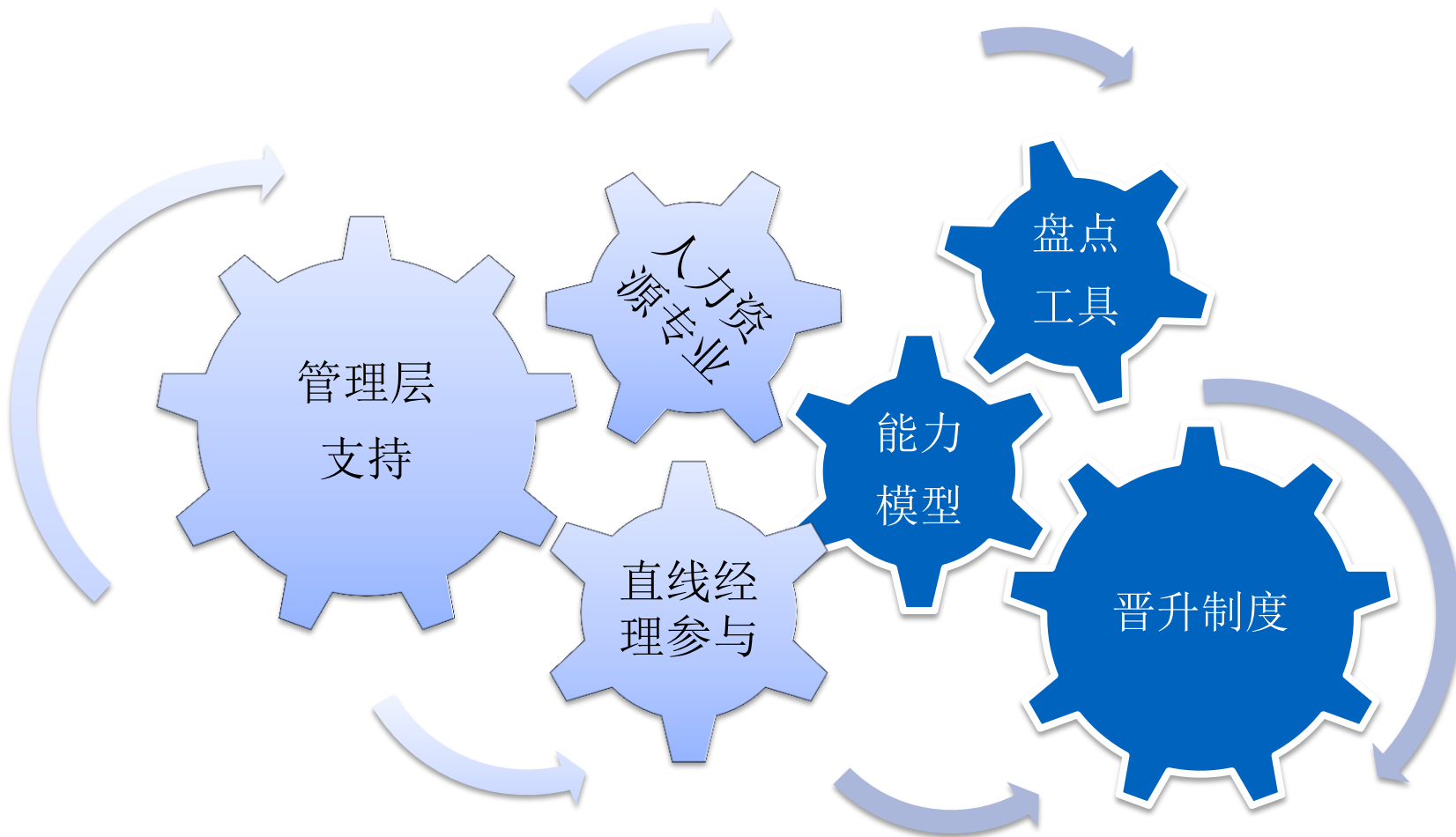
鹰才人员去向 – 截止2020年6月



管理岗人员来源分析 – 2020上半年



人才盘点过程的资源和制度保障



问渠哪得清如许？
为有源头活水来。