



猎聘

# 人才盘点实操技巧

许莉 棋汇咨询联合创始人



# 目录

01 价值 Why

02 内容 What

03 方法 How



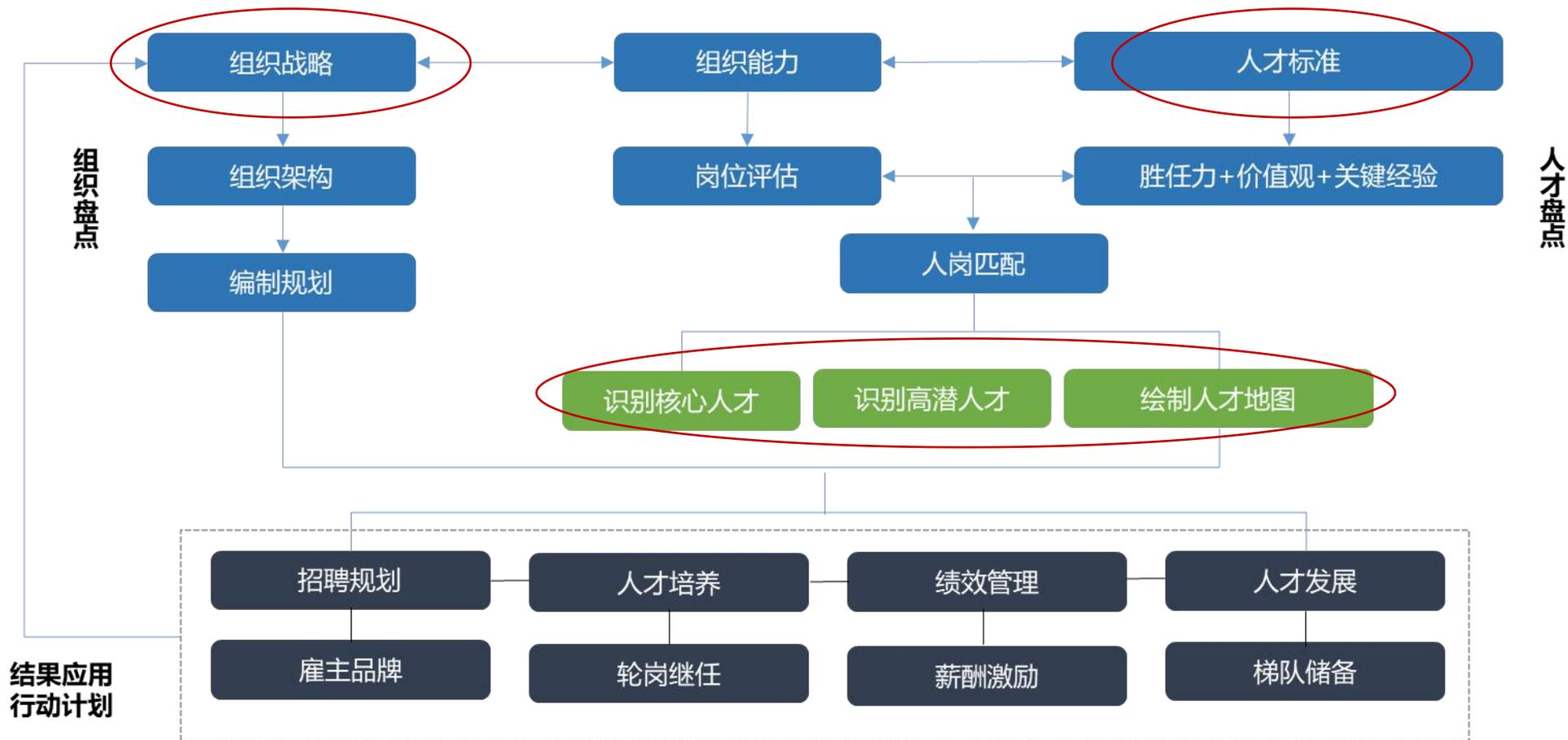
# 价值 Why

## 为什么做人才盘点

Part  
One

# 聚焦战略(目标)，专注组织

以组织战略为始，通过提升组织能力，建立人才标准，最终实现企业和人才持续发展



# 基于战略落地的人力资源规划

## 战略规划

年度目标  
面临挑战  
关键举措

## 岗位盘点

组织架构  
岗位说明书  
人才需求

## 人才盘点

现状分析  
人才画像  
人岗匹配  
人才地图

## 梯队建设

关键岗位储备  
核心人才保留  
人才培养计划  
绩效激励应用

# 盘点结果应用

## 定义人才

前任领导看重的人才，  
现任领导想优化……  
我们优化的员工到别  
人家风生水起……  
什么样的员工算人才？

## 识别人才

业绩好的就是人才吗？  
怎么判断一个人是否  
有潜力？

## 培养人才

明星员工，如何保留？  
资源有限，如何分配？  
长板加长，还是补短板？  
业务发展，有人才储备吗？

人才盘点不仅仅能够看清人员的现状，  
更能够有效驱动人才的各项管理工作的推进。

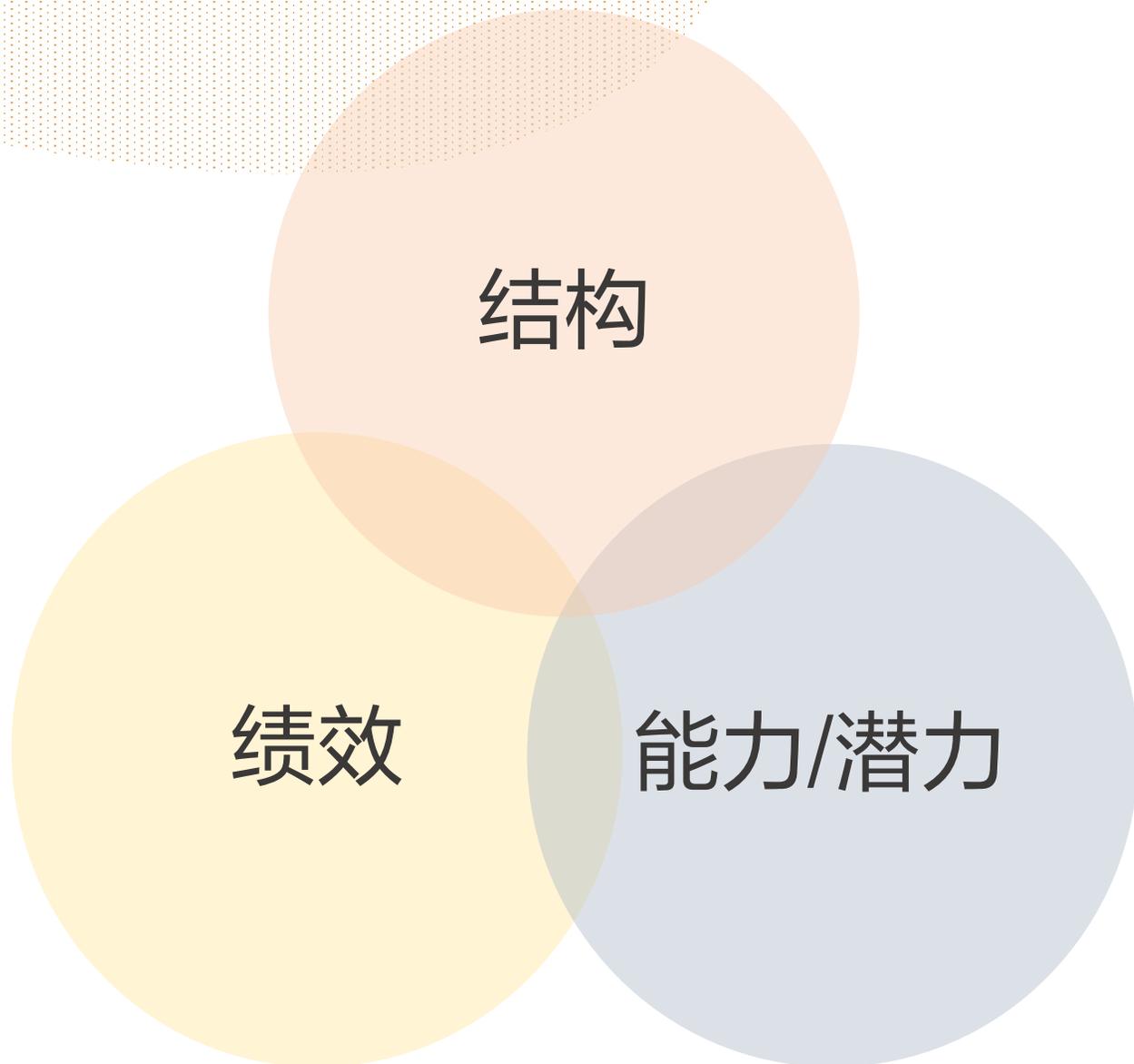


# 内容 What 盘什么

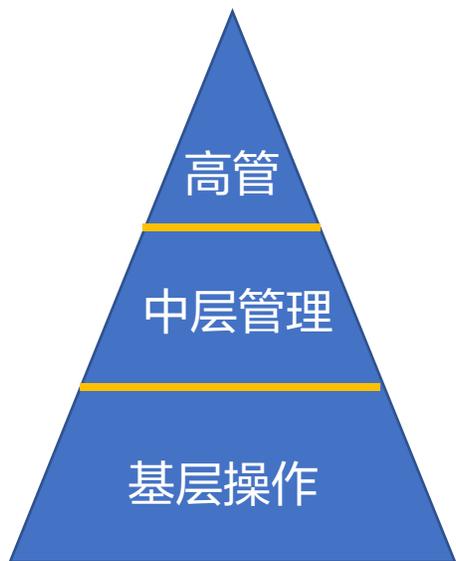
Part  
Two



## 人才盘点“三要素”



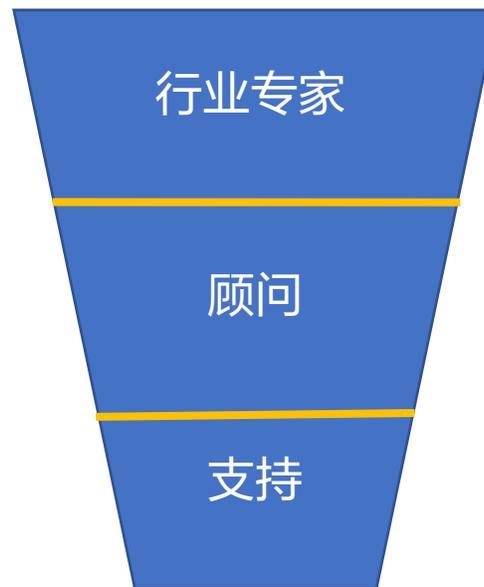
# 盘点——员工结构



劳动密集型



知识密集型



知识服务型

高层

中层

基层



## 盘点——员工绩效（过去）

- 形式主义的绩效考核，大家分数差不多，做好做差都一样
- 公司整体业绩没达成，员工绩效都达成了
- 有的领导手松，下属分数偏高，有的领导收紧，下属分数偏低，不公平
- 去年的市场行情好，随便谁都能做的好

# 盘点——员工绩效（过去）

目标制定

战略解码

目标分解

绩效评估

KPI、OKR、KVI

群组绩效等级	A+ 人员	A 人员	B+ 人员	B 人员	C 人员
A+	15%	20%	55%	10%	0%
A	10%	15%	50%	25%	0%
B+	5%	10%	45%	35%	5%
B	0%	5%	40%	45%	10%
C	0%	0%	35%	50%	15%

为避免偶发性事件导致的绩效波动，尽可能看员工2~3年的绩效表现

## 盘点——员工能力（现在）

结合业务部门需求和关注重点，评估各岗位的胜任力模型

通用能力模型	产品技术	生产制造	一线销售	领导力模型
持续学习	客户导向	成本意识	团队协作	前瞻思考
结果导向	问题分析解决	问题分析解决	关系建立维护	战略思维
团队协作	团队协作	驱动绩效	信息搜集能力	创新思维
驱动绩效	创新思维	结果导向	抗压能力	沟通影响
抗压能力	持续学习	持续学习	持续学习	持续学习

举例

## 盘点——员工能力（现在）

结合业务部门需求和关注重点，评估各岗位的胜任力模型

### 客户导向

物流经理：对客户和行业有深入的理解，能根据客户当下和未来的需求来定制服务方案；

---

物流主管：确保服务质量满足内外部客户的期望；  
优化工作流程，提升工作效率和工作质量；

---

仓管员：对客户的询问和抱怨做出及时回应，保持友好热情的服务态度；

---



# 搭建岗位胜任力模型

战略思维、商业头脑  
前瞻思考、变革管理  
风险意识、成本意识

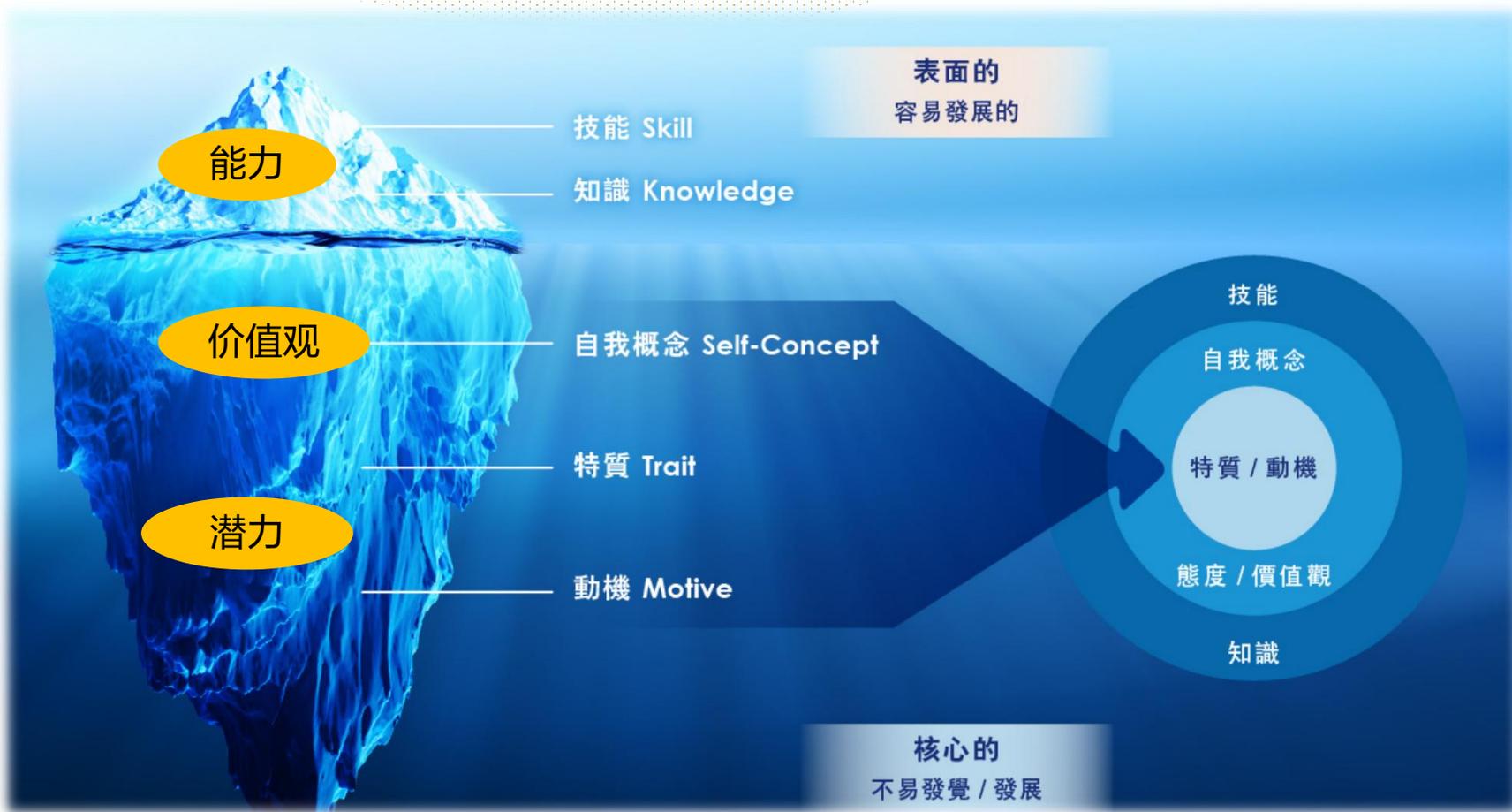
客户导向、产品思维  
结果导向、流程导向  
计划协调、问题分析解决

团队协作、凝聚团队  
绩效导向、辅导他人  
关系维护、组织认同

数据分析、信息搜集  
学习能力、创新思维  
抗压能力、归纳思维

关键能力	行为描述
风险意识2	敏锐发现工作中的异常，能依据过往经验做到短期内的提前预警
	能主动对工作中的风险进行预判，协同相关方一起研讨预防对策，规避、控制风险
	自身有一套风险检核的流程方法并在团队中推广应用
客户导向2	主动沟通，了解客户需求、偏好和动向
	对客户、相关市场和行业有深入的理解，能根据客户当下和未来的需求来定制产品和服务方案
	能独立把握客户的需求，并提供让客户满意的服务
凝聚团队3	系统评估、发现团队的薄弱之处，优化工作流程和资源配置，提升团队效率
	关注团队伙伴发展，根据不同团队伙伴的特点安排相应的培训和发展措施
	知道每位团队伙伴的需求，在工作中提供支持，推动员工的需求得到满足
有效沟通2	具有本领域的专业知识和行业经验，能获得沟通对象的尊重和信任
	在沟通中能用数据、逻辑、客户需求信息等加强自身观点的说服力，获得他人支持
	公认的在某个领域非常有发言权，人们会主动征询TA的建议
问题分析与解决3	掌握多维度分析问题的方法，能透过现象看本质，并针对性地收集信息和分析问题，锁定问题根因
	能将问题的解决方法总结提炼，用于优化未来业务运营标准
	系统思考，就复杂问题提出分步骤的解决方案，既着眼当下，又能放眼未来

# 盘点——员工潜力（未来）



# 如何判断潜力

## 成就动机 Achievement

有抱负、有理想，渴望获得更高的挑战机会；向上发展的愿望强烈，勇于承担风险和责任。

## 快速学习 Learning Agility

有好奇心，广泛涉猎知识，能够快速掌握问题和知识。

## 思维敏锐 Thinking beyond the boundaries

反应速度快，善于洞察问题本质，发现不同事物之间的联系，考虑问题的角度与众不同，提出的观点让人眼前一亮

## 人际理解 Understanding and Empathy

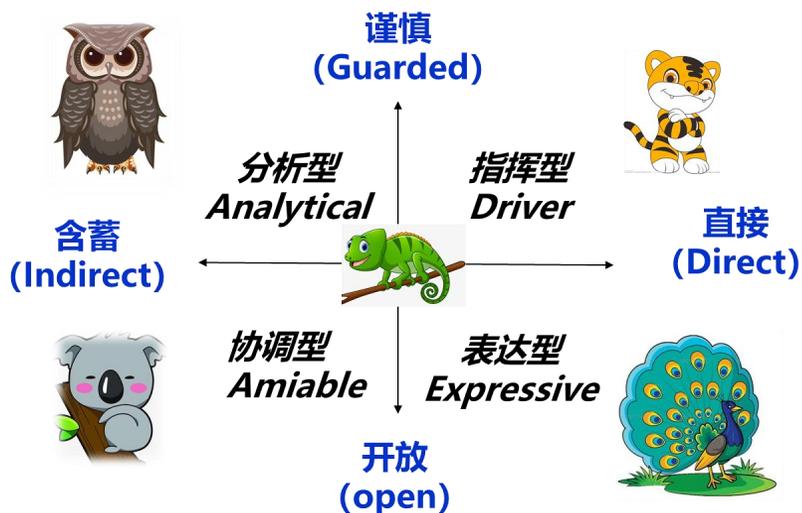
站在对方角度上体会其感受或领会其意图的能力，以及良好的心理承受力，持续保持乐观、开放和包容的心态。

## 影响力 Influence

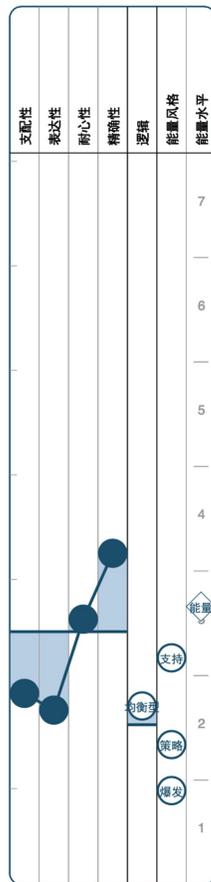
通过对他人施加特定的影响、留下特殊的印象，使他们接受或支持自己的想法或打算

# PDP 个人优势及活力能量动态测评

## 五种不同的个人风格

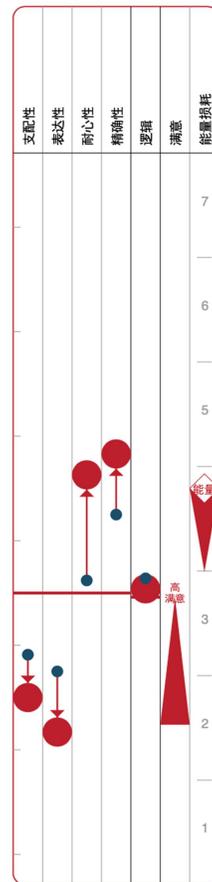


自然/天生的本我

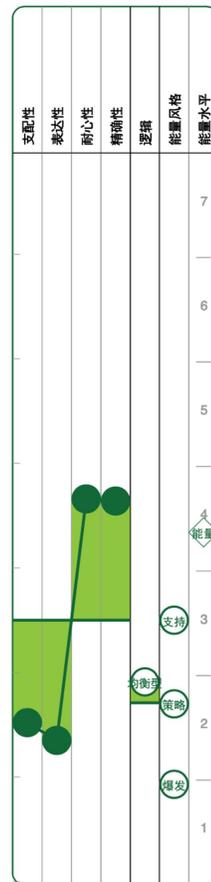


资料表

因应环境的调试/角色的我



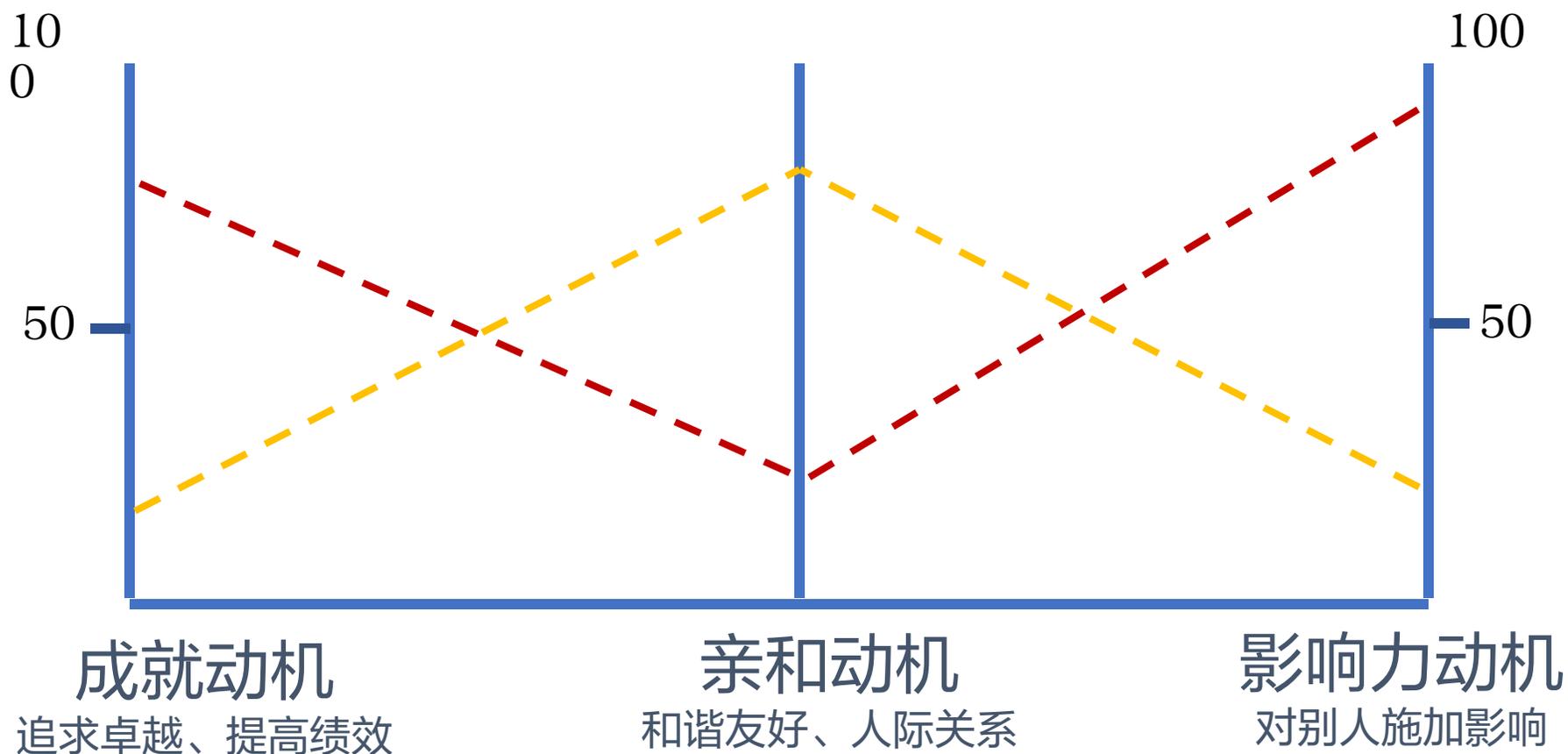
预测指针/外人眼中的自己



举例

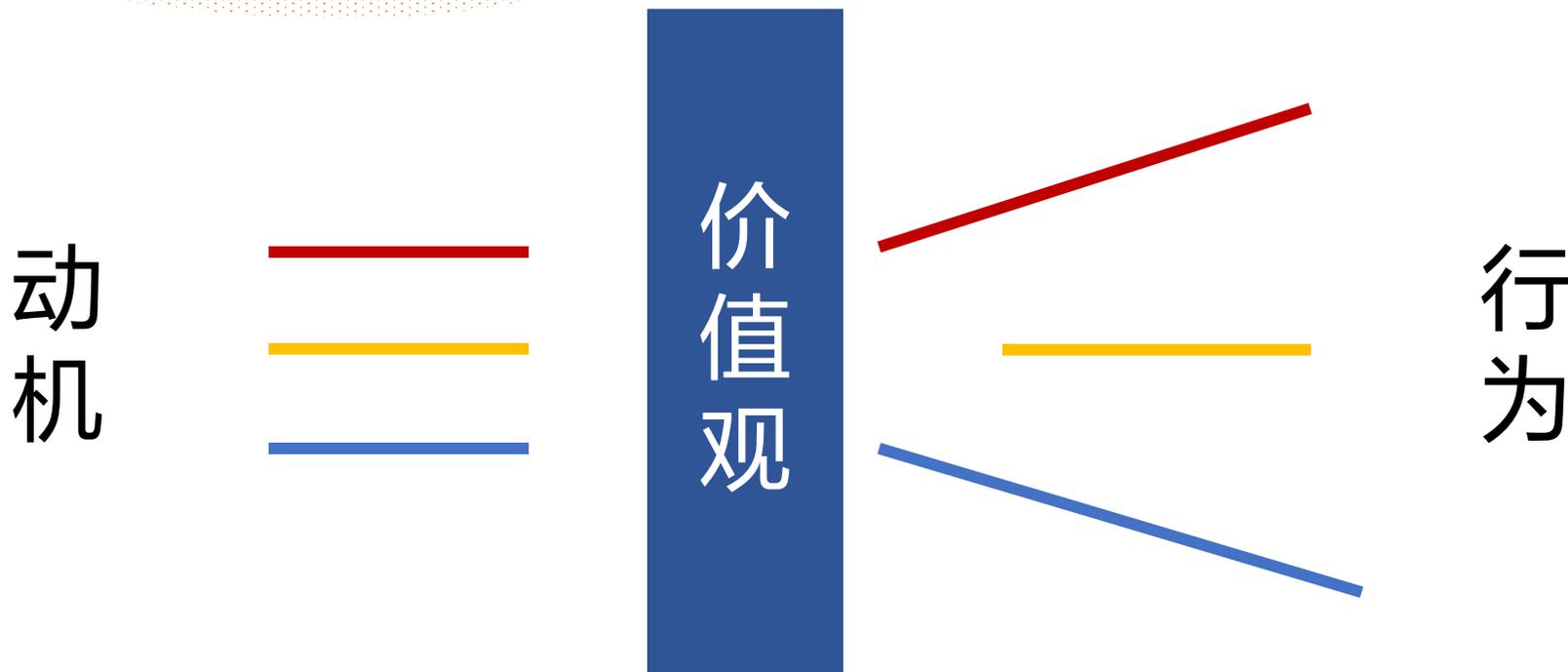
## 动机 (motive)

一种持续、反复地对目标的关注，是一种自然、自发的动力，可以激发、引导人的行为。



# 动机—价值观—行为

价值观是链接动机和行为的媒介，它可以改变由动机导致的行为表现





# 方法 How

Part  
Three

# 盘点实施流程

定标准

盘点范围  
岗位胜任力  
人才画像

评现状

确定维度  
选择工具  
收集数据

出报告

公司层  
部门层  
分析建议

校准会

重申标准  
案例佐证  
达成共识

抓落地

发展方案  
落地执行



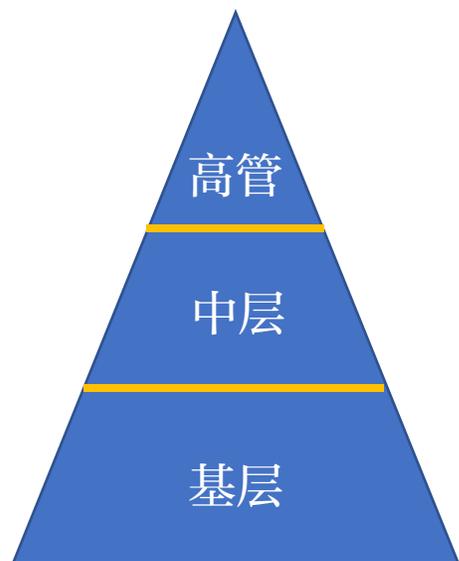
定标准

评现状

出报告

校准会

抓落地



个性特征, PDP/DISC性格测试

价值观、职业道德及素养

P5个性特质  
personality

P4职业素质  
professional quality

P3能力/潜力  
potential

P1先决条件  
prerequisite

P2绩效  
performance

从事岗位工作的基本条件、职场经历等

年度绩效结果或关键绩效维度展现

岗位关键能力项、通过笔试、外部测评等考量

## 某公司核心价值观

举例

关键词	诠释	行为
成就客户	客户为先，创造极致的服务体验，随需而变，成就卓越的客户价值；	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过有效沟通，想客户所想，急客户所急，以行动满足客户需求甚至超出预期；</li> <li>从自身做起，立足本职工作，为他人做好表率，从小事做起；</li> </ul>
创新包容	以创新之心，探求未知之路，以包容之道，佑护创新前行；	<ul style="list-style-type: none"> <li>将不同的观点、思想和方法结合起来，以开发更高效的解决方案；</li> <li>尊重、包容相左的意见、做法，在学习、工作中拓宽思路、扬长避短；</li> </ul>
平等尊重	平等相待，视对方为另一个自己，彼此尊重，用倾听和理解接纳他人；	<ul style="list-style-type: none"> <li>设身处地为他人着想，体会他人感受，不把自己的意志强加给他人；</li> <li>善于发现他人的潜质和特长，真诚地欣赏和赞美他人的优点和闪光点，给予他人积极的评价；</li> </ul>
开放共赢	拥抱变化，在开放中寻发展，求同存异，在合作中赢未来；	<ul style="list-style-type: none"> <li>勇于打破常规，与外部合作，互惠互利；</li> <li>对新知识、新应用、新趋势充满好奇心，乐于合作；</li> </ul>



定标准

评现状

出报告

校准会

抓落地

- 根据人才标准对接相应的测评，形成评估方案（胜任力测评+上级评估）
- 结合前1~2年的绩效数据，输出人才地图

维度		工具	说明
能力/潜力	胜任力	胜任力测评 + 上级评价	对个体工作行为有效性和能力素质状况作出更全面和准确的判断
	价值观		
绩效	绩效评价	年度综合 绩效评分	2019~2021年工作业绩呈现

举例

备注：

- 胜任力测评：根据岗位胜任力模型选择测评库，所有员工完成岗位胜任力测评；
- 上级评价：根据人才标准对岗位软性能力及价值观行为化描述，生成评估问卷，由业直线上级领导对员工进行评价。



# 猎聘

## 人才盘点工具模型：九宫格模型



### 九宫格优势

对于盘点人才较多，做有针对性的盘点时，非常具有实用性，它的好处就在于可以把人才放进去，做出一张“人才地图”，让人能够一目了然。

### 九宫格怎么用

- 1、需要先对人才进行测评得出最终能力和绩效的成绩
- 2、根据测评分值对人才进行比例分配，（如：2:6:2或者3:4:3）
- 3、根据相关数据资料进行讨论处于界线位置将人才名单放入九宫格的相应位置



定标准

评现状

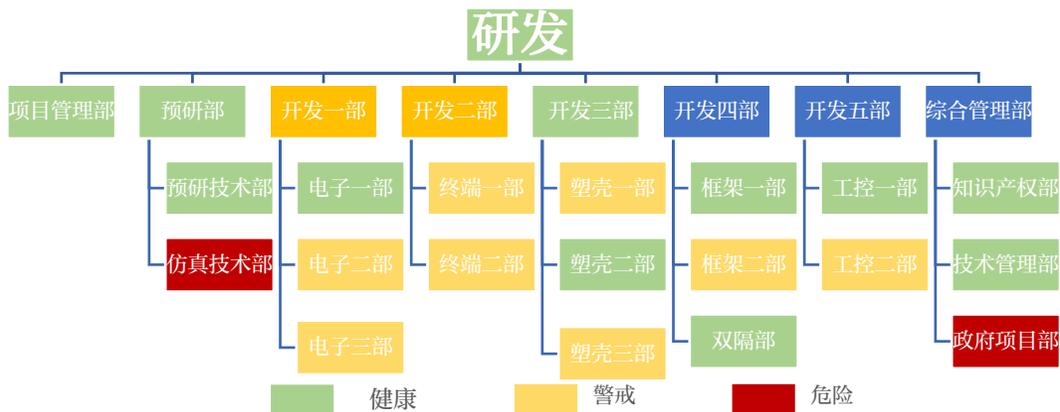
出报告

校准会

抓落地



举例

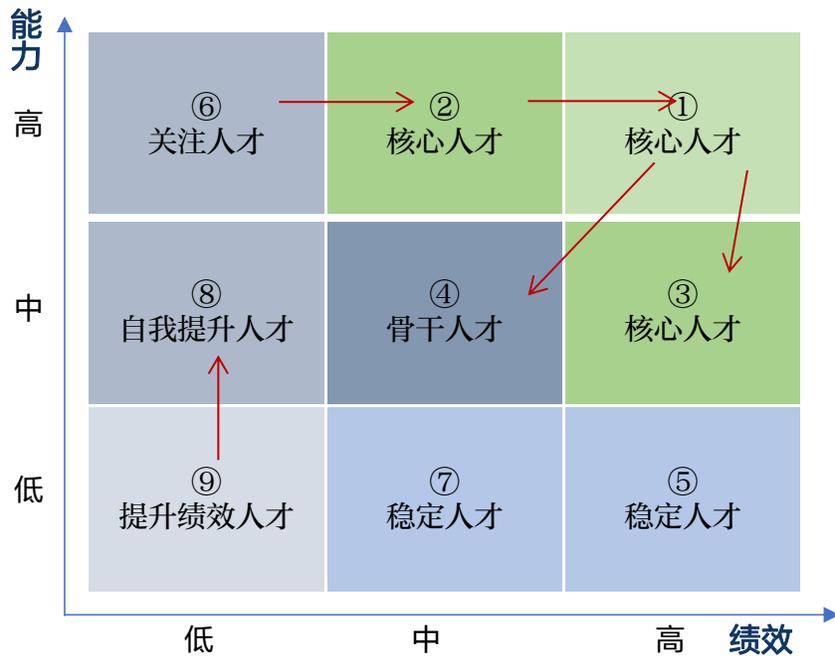




校准流程				
校准前，直线上级完成团队成员总体评估	在HR协助下，召开由业务部门上级主管主导的校准会议	各部门经理展示团队评估结果，讨论和校准	确定关键（高潜）人才和继任者	制定关键人才的发展计划、确定部门的人才策略及重点

人才盘点表

基本信息	个人基本信息、照片、现岗位在岗时间、关键履历等
绩效	过往绩效评分
九宫格和测评	九宫格的位置、胜任力测评结果
优劣势	来自上级的评价
发展建议	初稿来自上级评价、可以在校准后补充





# 关键人才档案



徐涛

### 基本信息

- 年龄: 33岁
- 籍贯: 上海
- 婚姻状况: 已婚
- 子女信息:
- 手机号码: 137.....564
- 常住地址: 上海市..弄

### 教育经历

- 2003/09-2007/07
- 电工与电气 本科 上海理工大学
- 2007/09-2010/01
- 电器 硕士研究生 上海理工大学

### 工作经历

- 2010/04/19-至今
- 上海.....有限公司 开发部经理

举例

### 职业路径

- 2010/04/19 入职
- 2010/04/19 研发 开发三部 工程师
- 2017/06/30 研发 开发三部 高级机械设计岗
- 2017/11/01 研发 开发三部 开发部经理

### 学习成长

• 2012/02/08	04	2012/02/23	08	2012/02/24	08	2012/02/27	11
• 2012/04/20	08	2012/07/25	44	2012/08/16	139	2012/08/21	08
• 2012/08/24	146	2012/01/12	02	2014/04/16	140404	2014/05/09	140501
• 2012/05/24	59	2014/02/22	140202	2014/04/18	140202	2014/04/19	140202
• 2012/04/21	44	2014/05/12	140502	2014/06/18	140601	2014/06/19	140602
• 2014/07/10	140701	2014/07/10	表面处理	2014/07/10	140704	2014/07/10	140703
• 2014/07/10	140702	2014/08/21	140804	2014/08/28	140805	2014/08/29	140806
• 2104/09/30	140904	2014/11/20	141102	2014/12/03	141202	2014/12/19	141206
• 2014/12/12	141204	2015/03/30	150309	2015/04/02	140202	2015/01/15	150102
• 2015/01/29	150104	2015/04/10	150310	2015/04/28	08	2015/06/17	150603
• 2015/07/01	111	2015/07/06	150701	2015/07/13	150704		
• 2016/03/03	机电功能设计介绍		2016/03/18	弹簧优化与设计	2016/11/25	财务成本基础知识	
• 2017/02/08	UL489/UL508认证标准及知识培训			2018/03/10	项目管理最佳实践		
• 2017/03/01	关于公司道德红线、质量红线、继任、轮岗、培训和人力资源池制度的培训						
• 2017/03/09	IPD流程体系培训		2017/04/27	磁性材料基础	2017/07/03	双金属系统设计	
• 2017/09/08	行业研究&产品解决方案培训 (光伏、风电)			2017/11/14	FMEA		
• 2017/12/28	分布式电源及微电网技术		2018/04/18	新任主管管理技巧			

个人特质		绩效																										
<b>岗位胜任力</b>	<b>特长</b>	<b>绩效</b>																										
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当前岗位评分: 3.5/4</li> <li>• PDT胜任力测评 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office软件应用 (尤其PPT和Photoshop)</li> <li>• 舞台编剧</li> <li>• 长跑</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>PEY2014S2</td><td>B</td></tr> <tr><td>PEY2014S3</td><td>B</td></tr> <tr><td>PEY2014S4</td><td>B</td></tr> <tr><td>PEY2015S1</td><td>A</td></tr> <tr><td>PEY2015S2</td><td>A</td></tr> <tr><td>PEY2015S3</td><td>A+</td></tr> <tr><td>PEY2015S4</td><td>B+</td></tr> <tr><td>PEY2016S1</td><td>A+</td></tr> <tr><td>PEY2016S2</td><td>B+</td></tr> <tr><td>PEY2017S1</td><td>B+</td></tr> <tr><td>PEY2017S2</td><td>A</td></tr> <tr><td>PEY2017S3</td><td>A+</td></tr> <tr><td>PEY2017S4</td><td>B</td></tr> </table>	PEY2014S2	B	PEY2014S3	B	PEY2014S4	B	PEY2015S1	A	PEY2015S2	A	PEY2015S3	A+	PEY2015S4	B+	PEY2016S1	A+	PEY2016S2	B+	PEY2017S1	B+	PEY2017S2	A	PEY2017S3	A+	PEY2017S4	B
PEY2014S2	B																											
PEY2014S3	B																											
PEY2014S4	B																											
PEY2015S1	A																											
PEY2015S2	A																											
PEY2015S3	A+																											
PEY2015S4	B+																											
PEY2016S1	A+																											
PEY2016S2	B+																											
PEY2017S1	B+																											
PEY2017S2	A																											
PEY2017S3	A+																											
PEY2017S4	B																											
<b>优势</b>																												
学习能力强、专业基础扎实、沟通表达																												
<b>不足</b>																												
团队管理经验																												



定标准



评现状



出报告



校准会



抓落地

绩效	高	保留计划 鼓励其保持专业领先性 让其传授专业技能	扩大职责或平行调动 给予挑战性任务	关键人才 给予更有挑战的任务
	中	观察判断其发展趋势 辅导其绩效达标	激励 设定挑战性目标 考虑平级调动（轮岗）	给予更有挑战的任务 可以从平行调动中受益
	低	为其制定绩效改进计划 调岗或离职	人岗匹配评价 在岗培训 调岗或离职	人岗匹配评价 帮员工制定个人发展计划（IDP）
		低	潜力	高



定标准

评现状

出报告

校准会

抓落地

举例

### 个人发展计划 (IDP)

一、个人信息 (以下部分由员工本人填写)		填写日期: 年 月 日	
姓名	性别	出生日期	籍贯
部门	岗位	入职日期	直属领导
主要教育经历	起始日期	截止日期	学校
			专业
主要工作经历 (包含公司内部调岗经历)	起始日期	截止日期	公司
			部门
			岗位
二、个人现状总结			
优势/专长:			
当前不足:			
发展目标	职业发展通道	职位	职级、职等
三、个人能力分析: 基于上期绩效考核成绩和职业发展目标, 参考所在通道的能力模型、能力要素, 确定半年内需要提升的能力			
待提升的能力	现状	期望达到的目标	计划完成时间

四、直接上级意见 (以下部分由直接上级填写)		填写日期: 年 月 日	
员工现状总结			
优势/专长:			
待提高项:			
五、个人职业发展规划: 针对提升以上能力拟采取的策略及行动计划			
策略	行动计划	期望达到的目标	计划完成时间
工作实践: 通过完成有挑战性的工作, 如主动承担挑战项目, 大会发言、课程讲授, 参加高阶会议等方式激发潜能, 提升专业和综合能力;			
知识学习: 通过参加课堂学习, 利用在线学习、读书等方式学习知识和技能;			
导师辅导: 通过接受导师辅导, 或辅导他人, 提升专业能力及个人影响力;			
轮岗锻炼: 通过转换岗位, 从事不同工作, 提升换位思考、全局视野等综合能力;			
其他方式:			

- 1、部门负责人先对部门业务发展进行战略规划梳理
- 2、根据业务战略规划进行人才梳理、面谈
- 3、讲面谈结果反馈给人资部门进行信息收集与整理并进行IDP报表的制作



# 人才发展计划

## 储备干部

### 管理自我:

追求卓越  
学习能力  
适应转变

### 管理他人:

影响说服  
激励他人  
沟通协调

### 管理事务:

规划安排  
任务分配  
监察反馈

## 中层管理

### 管理自我:

追求卓越  
抗压能力  
灵活应变

### 管理他人:

影响说服  
沟通协调  
培养下属

### 管理事务:

决策判断  
战略执行

## 高层管理

### 组织能力:

任务分配  
授权管理  
团队管理

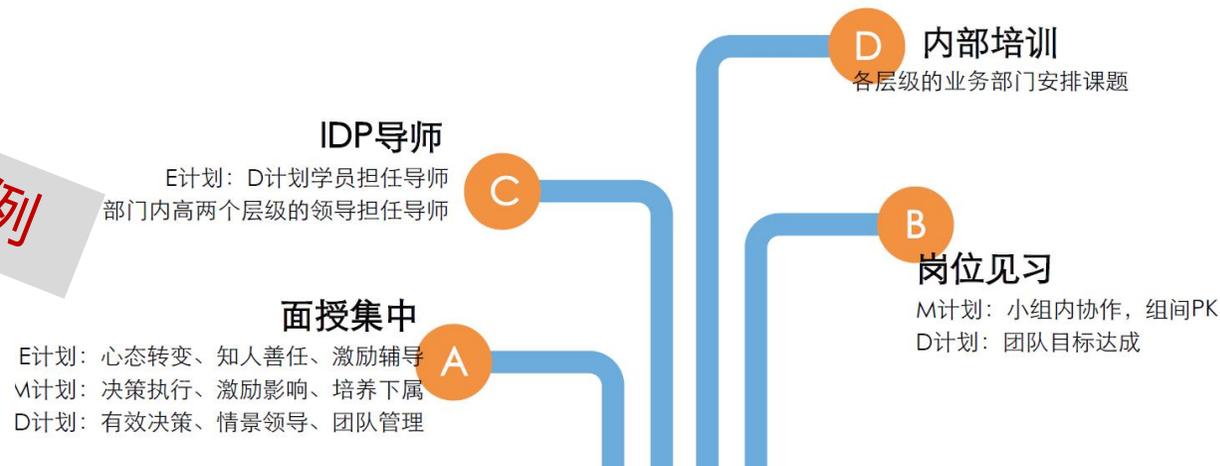
### 领导能力:

决策判断  
培养下属  
沟通协调

### 控制能力:

绩效管理

举例





科学的方法 + 极致的执行 = 有效的落地



如果以上人才盘点的理念和思路您是认同的，

您的下一步行动是什么？