



猎聘

促进绩效提升的年终人才盘点

惟思德（北京）管理咨询有限公司合伙人 赵楠

HR在财年末的状态

年终考核

年终奖金核定与发放

年度工作复盘

年度人才盘点

年度调薪方案设计

年会策划与组织

年度激励机制设计与制度布达

年度人力规划与预算管理

制度建设与更新

个人职业成长规划

抓关键
找节奏
有创新



年度人才盘点盘什么？

01
Part
One



人才盘点 九宫格



在人才盘点中经常会遇到：



小B确实是有潜力的，可为什么就是绩效不好？

小A很有潜力也很有能力，新任务TA能承接吗？给小A配个什么样的搭子更合适？

CEO问到这个团队整体特点和情况怎么样？

人才盘点每个人都挺好，团队问题到底出在了哪里？

组织年度的新战略、新任务可以由谁来承接，如何搭建团队更有助于拿结果？

降本增效目标下的组织策略？

.....



促进绩效提升的人才盘点工具

——贝尔宾团队角色

Part
Tow

贝尔宾团队角色能帮我们做什么？

- **人才发展**：通过自评+他评，在团队中看到自己优势并规避优势过度发挥带来的负面影响，扬长避短；
- **团队或跨团队融合**：澄清每位成员在团队中的团队角色，显性化每位成员的优势与不足，打造信赖、包容、理解的高绩效团队；
- **人岗匹配**：诊断人才与岗位的匹配程度；
- **团队诊断**：团队报告，俯瞰团队完成组织诊断，助力组织战略更好的落地；
- **岗位画像**：基于团队现状及组织业绩需要，澄清招聘或岗位人才画像。

看得见的成本

看不见的成本

高绩效团队的3C黄金法则

团队成员了解自己和他人的优点和缺点

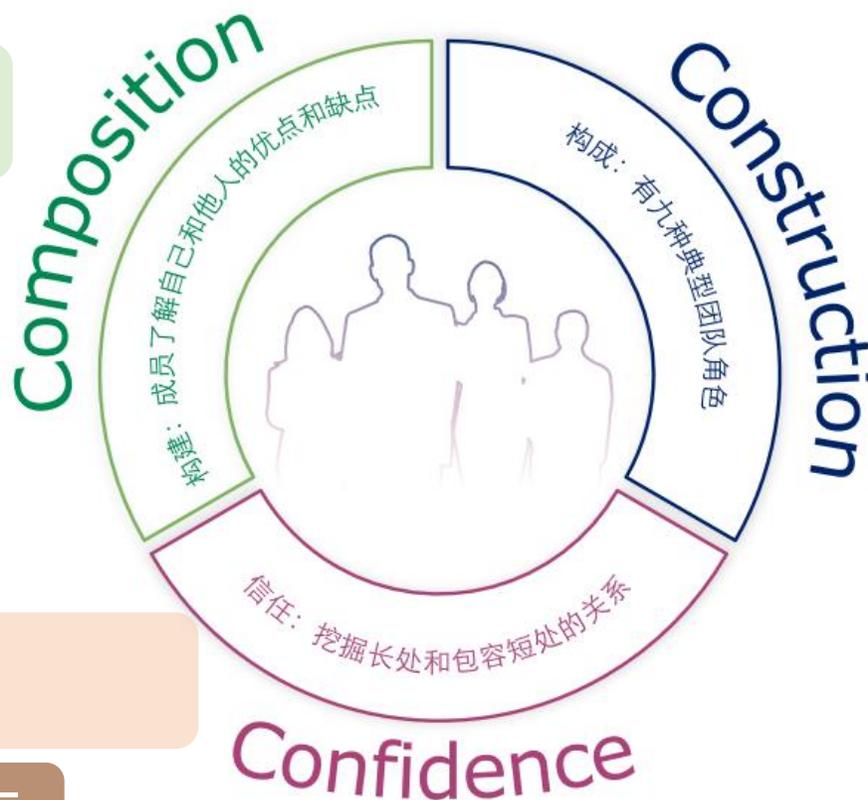
自评 + 他评

知人者智，自知者明

挖掘长处和包容短处

扬长 + 避短

相互包容，彼此信赖



九种典型的团队角色

行动 + 社交 + 思考

发挥优势，高效协同，不惧变化

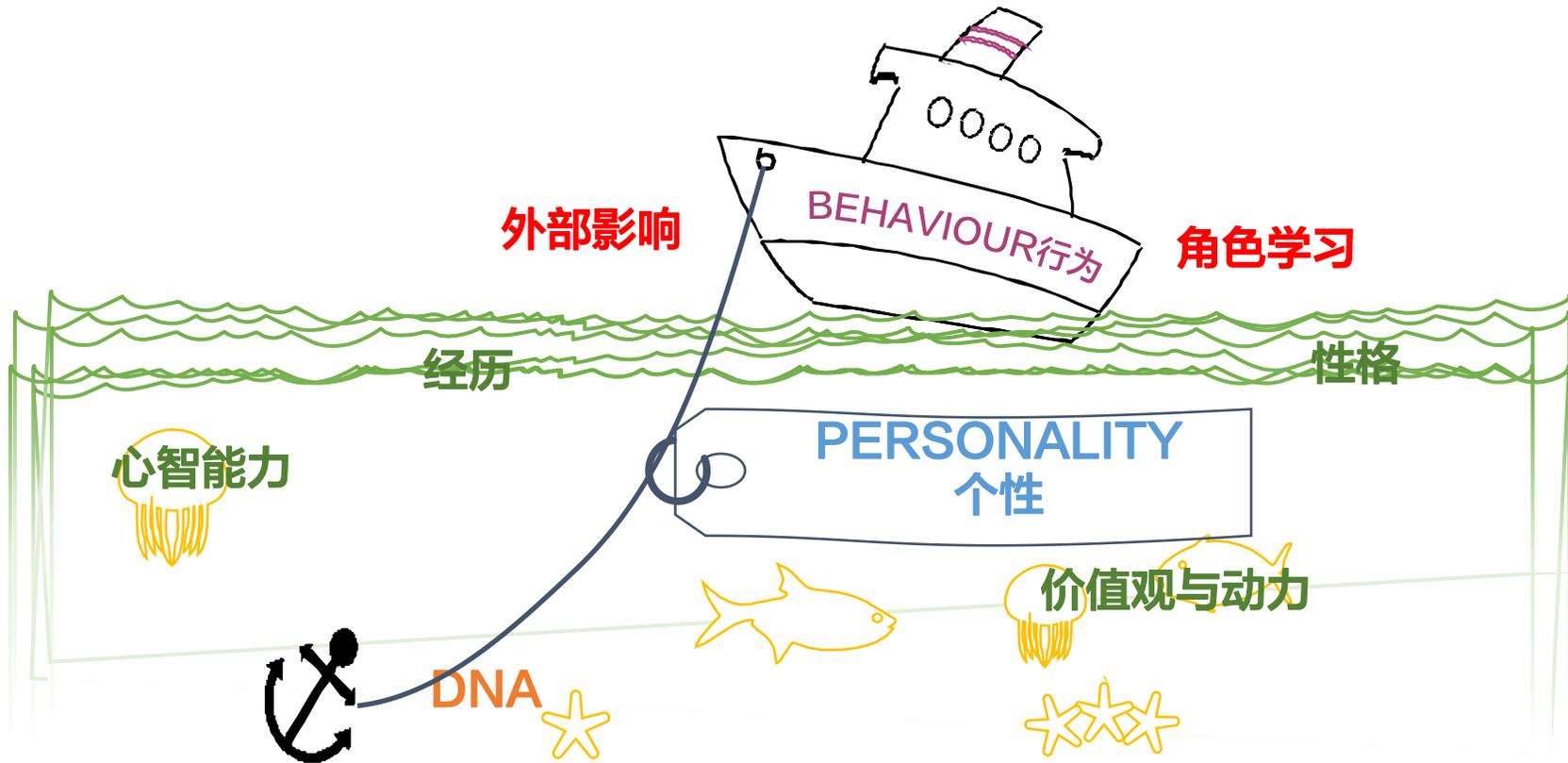
注：用看不见的成本支持看得见成本的持续优化

贝尔宾团队角色研究方向

个体在**群体内的行为、贡献与人际互动**的倾向性。



团队角色衡量的什么？





贝尔宾在人才盘点中的应用

Part
Three

行动类



Shaper
鞭策者



Implementer
执行者



Completer Finisher
完成者

社交类



Co-ordinator
协调者



Teamworker
凝聚者



Resource Investigator
外交家

思考类



Plant
智多星



Specialist
专业师



Monitor Evaluator
审议员

九种团队角色

团队角色概览



审议员 MONITOR EVALUATOR

善于分析	深思熟虑	判断准确	尖酸刻薄
------	------	------	------

PLANT 智多星

创造性	善于解决难题	有想象力	不切实际
-----	--------	------	------

协调者 CO-ORDINATOR

识人善任	善于鼓励	成熟自信	操控他人
------	------	------	------

SHAPER 鞭策者

结果导向	抗压	强于推动	不顾他人感受
------	----	------	--------

完成者 COMPLETER FINISHER

完美主义	注重细节	纠错	不善授权
------	------	----	------

Resource Investigator 外交家

建立人际网络	善于谈判	捕捉机会/信息	过于乐观
--------	------	---------	------

凝聚者 TEAMWORKER

温暖	乐于合作	倾听	优柔寡断
----	------	----	------

SPECIALIST 专业师

主动自觉	提供智能和知识	一心一意	领域狭窄
------	---------	------	------

执行者 IMPLEMENTER

对计划流程敏感	注重效率	实用主义	不善变通
---------	------	------	------





年度人才盘点实战案例

Part
Four

最擅长

最自然的角色

开发并完善这些角色

利用职业规划，最大化利用
这些优势

可以应付

需要作出团队角色牺牲

做好准备以备不时之需

可进一步开发这些角色

最不擅长

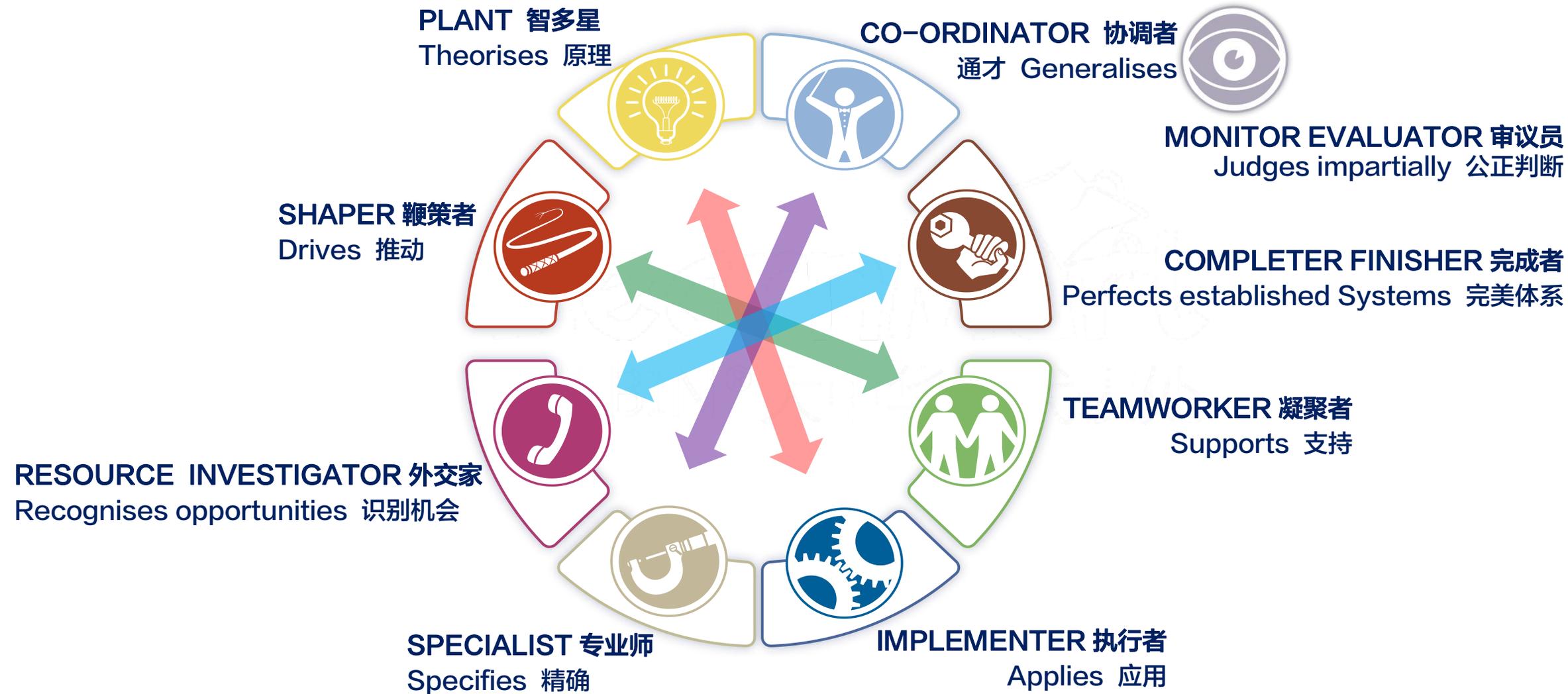
授权或宣布一个团队角色无效

尝试利用团队进行角色互补

建立平衡团队

适配组织需要的人才辅导与发展

对立角色



小结

贝尔宾团队角色在促进绩效的年终人才盘点中的应用：

一、贝尔宾的9大团队角色

行动类：鞭策者、执行者、完成者

社交类：外交家、协调者、凝聚者

思考类：审议员、专业师、智多星

二、角色冲突给带来团队张力

协调者—专业师 鞭策者—凝聚者 外交家—完成者

智多星—执行者 审议员—all

小结

三、贝尔宾团队角色在人才盘点中的应用

3.1 个人的成长与发展——扬长避短

3.2 团队成员的适配性诊断——团队诊断

3.3 面对年度战略，盘点组织能力——建团队搭班子

3.4 团队的有效融合——成员间相互信赖、理解、包容、高效协作，打破部门墙

让好工具为我所用