
让组织排好人才队形

《轻松玩转人才盘点》

主讲：朴宏

【课程背景】

当组织希望突击提拔干部时，你去无从下手，您却不知道更应提拔谁？当组织出现危机，希望精简人员时，您却不知道应该精简谁？当组织盈利，希望奖励贡献更大的人时，您却不知道应该奖励谁？诸如此类问题出现，都说明组织在人才盘方面还没有起步，是时候一起学习人才盘点技术了。

如何让您在人才选拔时，做到有据可依？如何让您在人才精简时，做到公平公正？如何让您在人才激励时，做到奖惩分明？朴宏老师将带您进入人才盘点世界，让您能够掌握人才盘点技术，在人才选拔、人才优化、人才奖惩等各方面，做到有据可依。

拥有世界 500 强背景的朴宏老师，有近 30 年的管理经验，有人才发展与组织发展实践中积累并总结了丰富的经验，她将通过本次课程为您带来具体可行的实施方案与操作指南，为人才盘点提供技术体系保障。

【课程收获】

- 4~掌握四大人才盘点工具
- 3~掌握三大人才盘点流程
- 3~理解三大知名企业人才盘点特点

【课程特色】

课程结构将围绕着三个结合展开：理论与实践相结合，知识与问题相结合，能力与改善相结合。课程深入浅出，化专业知识为平常应用。

【课程时间】 2 天，6 小时/天

【课程对象】 HRD\HRBP\COE、管理者 咨询顾问

【课程方式】课程互动性良好、每个关键环节老师都会设计与工作场景相结合的互动，让学员边学边用。使课堂氛围非常活跃，学习与演练能够紧密结合。老师的逻辑性极强，学员能够由浅入深跟随学习、理解、接受、运用所学内容，学习收获较大。

【课程大纲】

一、如何为人才盘点的定义

1. 人才盘点三个定义
 - 人才盘点定义
 - 组织盘定义
 - 人才梯队建设定义
2. 三个定义的关系
 - 从属关系：人才盘点从属于组织盘点。
 - 服务关系：人才盘点服务于人才梯队建设。

二、人才盘点意义与目标

1. 健康评级的意义
 - 诊断组织的意义：战略保障、人才准备、发展定位
 - 校准组织的意义：人才数量、人才质量、工作负荷
2. 指标对比：优化团队-测量差距

-
- 优化：胜任标准、人员配置、实战训练
 - 测量：结构差距、匹配差距、胜任差距
 - 3. 对症开药的意义：发展个人-定向施策
 - 发展：自我辨识、成长定位、持续继续
 - 施策：雇员开发、高潜计划、继续计划

三、如何避免进入人才盘点误区

1. 盲目盘点误区：违背以终为始原则
 - 盲目开始
 - 盲目结束
2. 工具无效误区：违背方法科学合理原则
 - 信度无效
 - 效度无效
3. 缺失应用误区：违背成果应用原则
 - 无效反馈
 - 无效应用

四、合理划分人才盘点类别，奠定盘点基础

1. 以实施主体划分
 - 开门盘点
 - 闭门盘点
2. 以实施周期划分
 - 例行盘点
 - 临时盘点

五、科学定位人才盘点内容，避免过多消耗

1. 雇员发展类内容盘点
 - 组织承诺现状
 - 员工敬业状态
2. 工作动机内容盘点
 - 员工职业兴趣
 - 员工性格特质
 - 领导管理特质
 - 员工天赋特质
3. 工作能力内容盘点
 - 岗位胜任能力
 - 人员智力商数
 - 人员体能特质
 - 人员职业能力

六、人才盘点三大方法

1. 查：使用查阅历史资料或数据信息的方法。
2. 考：使用考试、考核的方法。
3. 评：使用讨论、评价、评议的方法。

七、人才盘点成果应用方法

1. 人才归类
 - 人才九宫格：纵向业绩、横向价值观，九种人格类型
 - 人才开发库：在职人才库、继续人才库，二者之间的关系
 - 继任人才清单：继任岗位、继任人员分类
2. 开发计划

- 开发清单：优秀清单、高潜清单、关注清单、优化清单
- 计划地图：奖-罚、留-弃、增-减、升-降

八、人才盘点四大经典工具

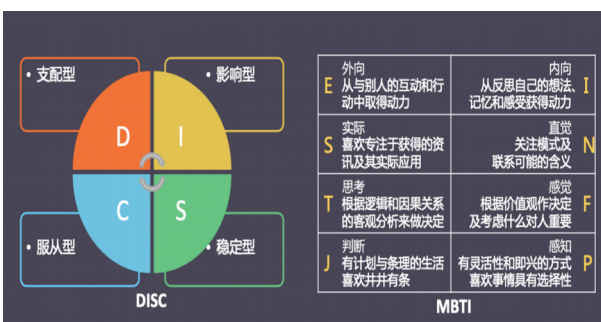
1. 人才盘点工具选择时关注要点
 - 确定盘点目的
 - 明确分析要素
 - 设计工具组合
 - 确定盘点流程
2. 经典四大盘点技术工具
 - 民主测评（360度测评）

沟通能力	上级	下属	同事	客户	自我
✓ 说服力	4.2	4.5	4.3	4.5	4.8
✓ 信息收集	3	3.5	3.6	3	4
✓ 写作能力	4	4.5	3.2	3	3.5
✓ 聆听力	3	2	3	3	3
✓ 有效反馈	4.5	4	4	4.2	4.5

- 评价中心

测评技能	文件筐	无领导小组	角色扮演	结构化面试	管理游戏
领导力	✓	✓	✓		
解决问题能力	✓	✓			✓
人际交往能力		✓	✓	✓	✓
管理技能	✓	✓			
人格		✓	✓	✓	✓

- 人格问卷



履职经历	典型岗位
前端	销售、营销、一线服务
后端	职能类、产品研发类
P&L	区域总经理、地区经理
扭亏为盈	亏损地区负责人
新市场开拓	地区营销中心负责人
全球项目	商务谈判、兼并收购
总部战略岗位	战略规划、人才培养

-
- 经验地图

3. 工具对比

九、人才盘点实施三大流程

1. 人才盘点启动前的各项准备
 - 确定人才盘点要素
 - 设计人才盘点行动计划
 - 收集人才盘点信息资料
 - 辅导与宣传人才盘点工作
2. 人才盘点实施中的过程控制
 - 召开人才盘点启动会议
 - 实施人才盘点任务
 - 收集人才盘点结果
 - 组织召开人才盘点会议
3. 人才盘点结束后的成果管理
 - 人才盘点结果反馈
 - 整体工作总结复盘
 - 召开复盘会议
 - 收集信息、数据分析
 - 总结经验形成案例报告
 - 资料归档
 - 案例分析

十、三大知名企业人才盘点案例

1. 阿里巴巴人才盘点案例分析
 - 人才盘点结果呈现：四类人
 - 关注三种人，打好一副牌
 - 三年动一下，合理赋能
2. 华为人才盘点案例分析
 - 人才盘点结果呈现：十六宫格
 - 学习量表设计
3. 腾讯人才盘点案例分析
 - 人才盘点类型：例行与临时
 - 学习量表设计

十一、人才盘点项目成败关键

1. 失败原因探索
 - 规模合理性探索
 - 战略紧密结合探索
 - 人才文化成熟度探索
 - 高管支持程度探索
 - 技术专家支持程度探索
2. 成功因子探索

总结&回顾