

构建人才画像 升级组织能力

岗位成功者画像赋能培训

2023年1月



目录

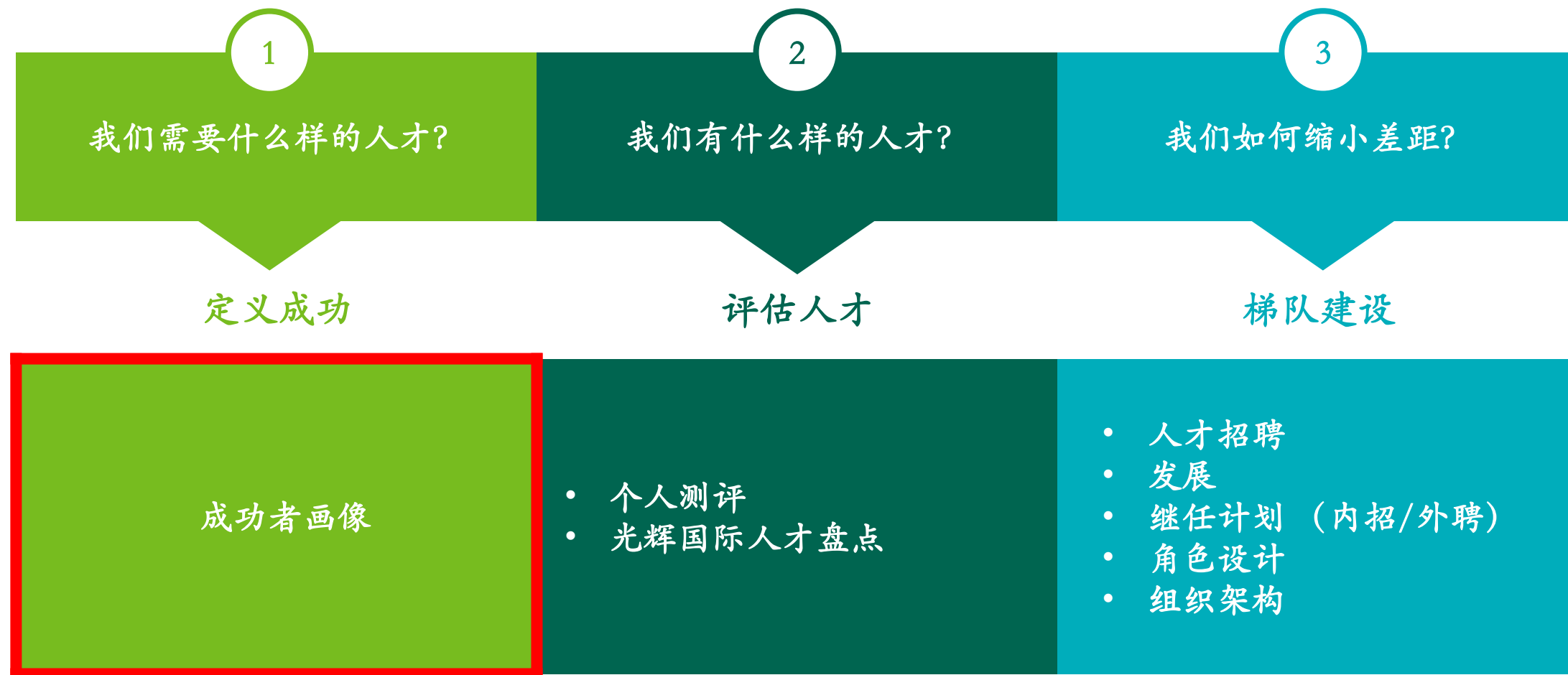
1 成功者画像总览

2 成功者画像构建过程

3 成功者画像应用



成功者画像是组织人才战略的基础

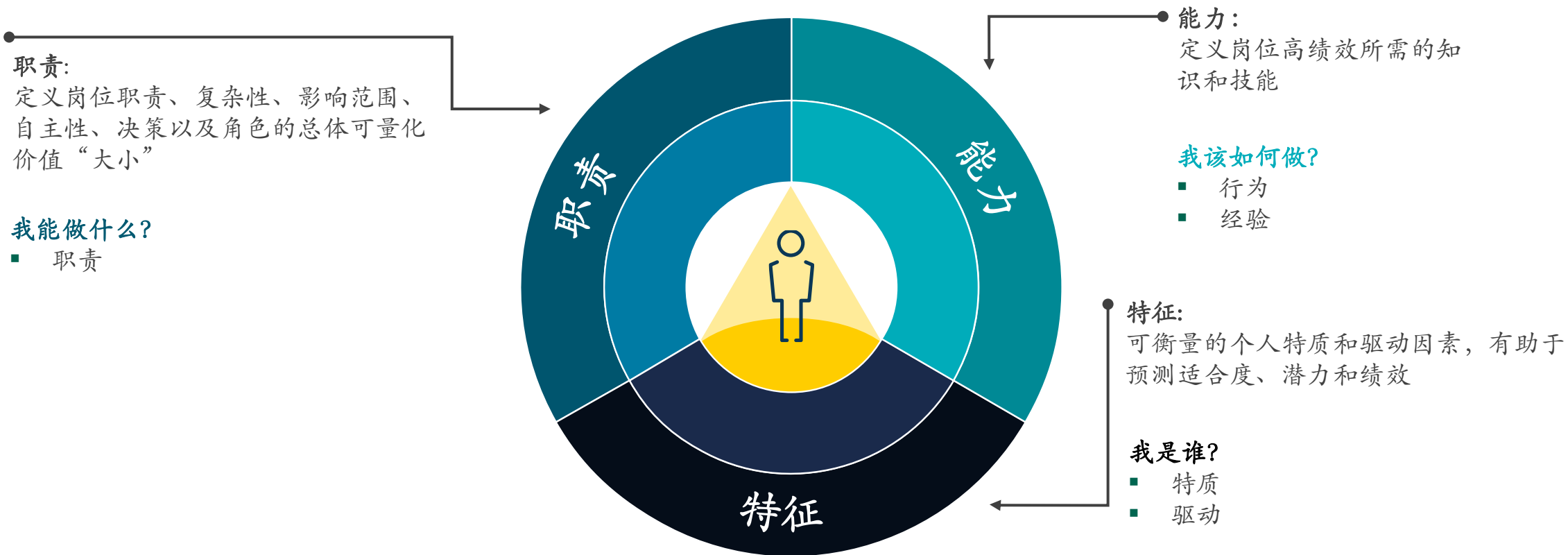


为什么需要成功者画像

- 依据战略和环境要求，清晰定义人才要求（职责、能力和个性）
- 上下同欲，达成共识，缩小对人才认识的差距
- 采用结构化的方法，精准定义人才
- 构建跨组织人才的共同语言，亦可灵活定制
- 确定评估和发展的基准，避免主观和猜想



成功者画像构建的理论基础来源于光辉国际多年研究提出的岗位成功者画像模型，旨在寻找和培养关键岗位上适合的人才



成功者画像使用ACI（职责-能力-特征）模型来定义人才所需的技能、经验、特质、驱动因素和责任的独特组合，从而推动客户的战略重点。



ACI模型涵盖了丰富的描绘人才所需能力、素质等资源库

KF 职责要点市场实践（部分示例）			
战略计划或公司计划	通用-领导和监督	生产	质量保证-合规/审计
业务规划	运营管理	生产计划	质量
企业战略塑造	领导力和指引	制造方法/工艺开发	业务合规
战略制定和实施	工作计划与分配		
政策和流程制定	绩效管理	财务和会计-财务规划和分析	企业事务-公关和传讯
.....	组织能力建设		
		预算	内部沟通
		财务管理与控制	

KF 4因素 12族群 38项能力			
维度I. 思维	维度II. 结果	维度III. 人员	维度IV. 自我
名称	名称	名称	名称
商业洞察力	以行动为导向	协作	魄力
以顾客为中心	善用资源	管理冲突	建立信任
管理复杂情况	指导工作	灵活交往	自我发展
决策质量	计划和协调	构建关系网络	管理不确定性
平衡利益相关者	优化工作流程	培养人才	灵活学习
全球性视角	确保承担责任	看重差异性	韧性
培育创新	追求结果	建设高效团队	情境适应能力
战略性思维		有效沟通	
		提升敬业度	
		说服别人	

积极心态	乐观	情境自我意识	镇定	
发奋图强	可信度	信心	成就需要	坚持
灵活性	专注	好奇心	适应性	冒险精神
风范	同理心	自信	善于社交	影响力
亲和力	友好关系	谦逊	信任	虚怀若谷



回避	固步自封	自我防御
自我中心	过度管理	机会主义
过于谨慎	取悦他人	孤僻
	多疑	反复无常

KF 5因素 20项特质

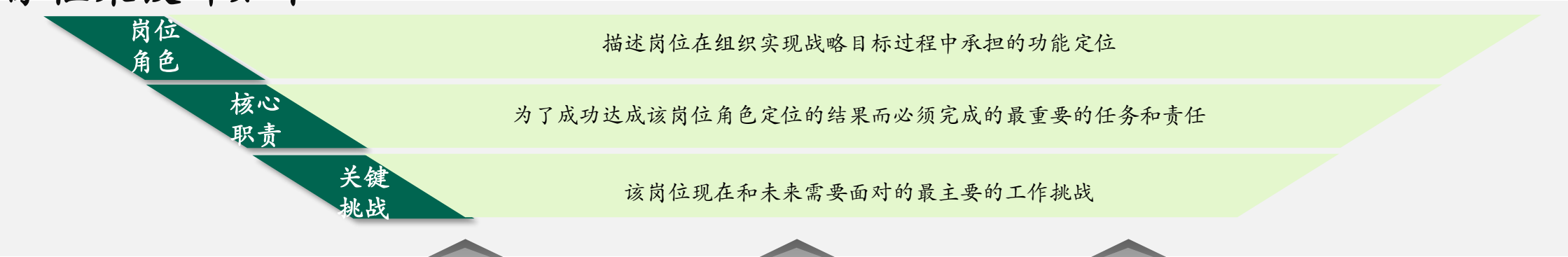
KF 6项动力

KF 11项管理风险因素

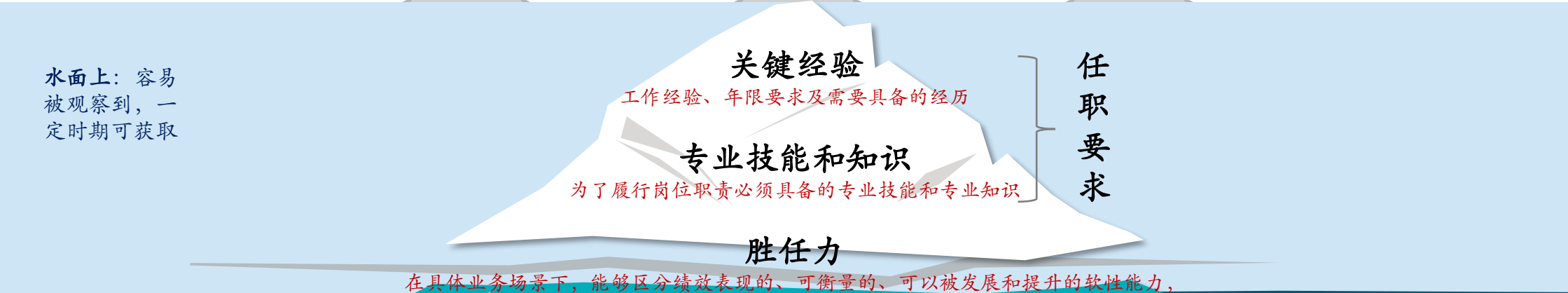


结合光辉国际ACI理论模型和某某公司人才现状，建议本次某某公司成功者画像框架设计如下

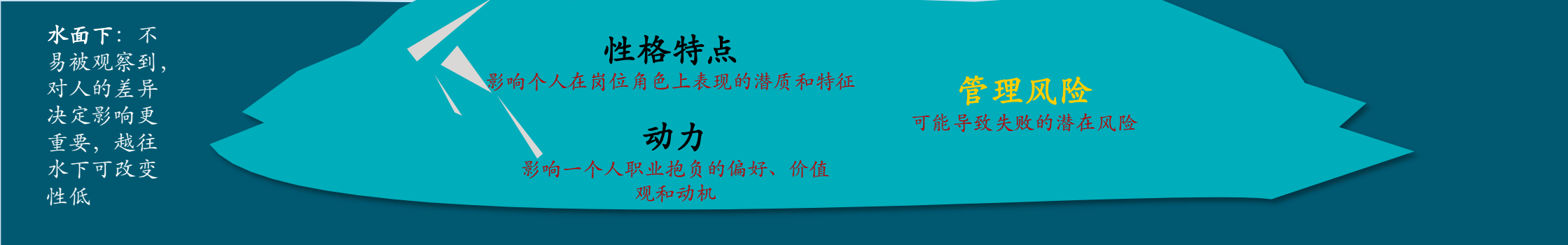
我为组织贡献什么



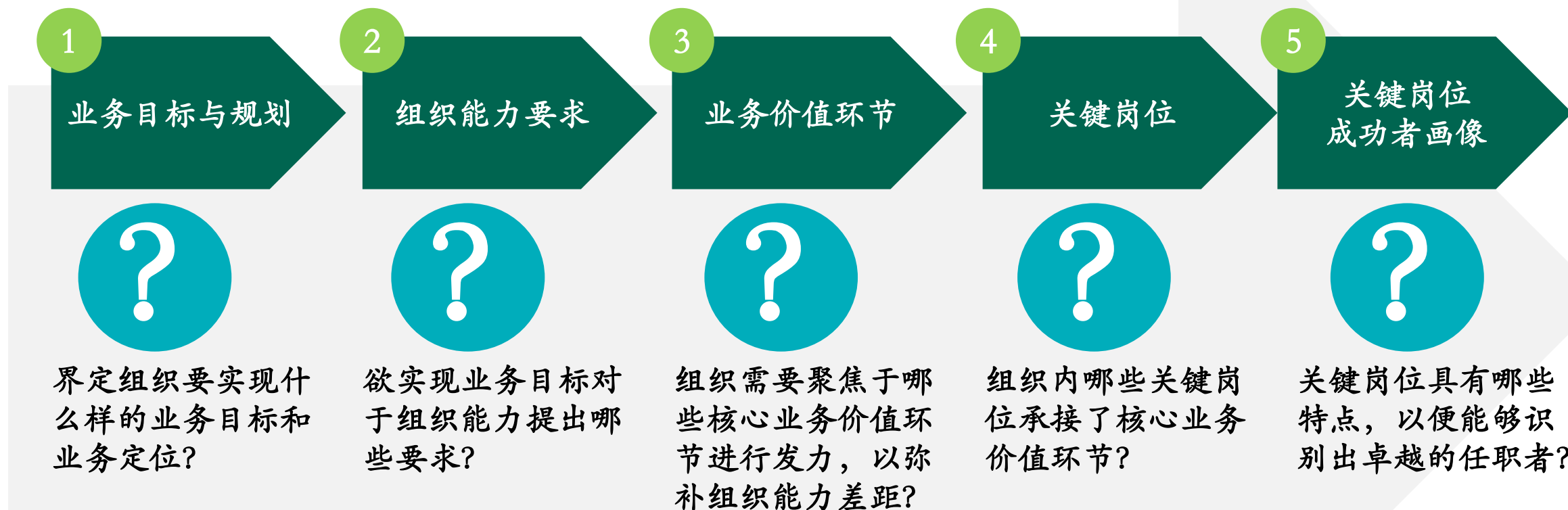
我如何做



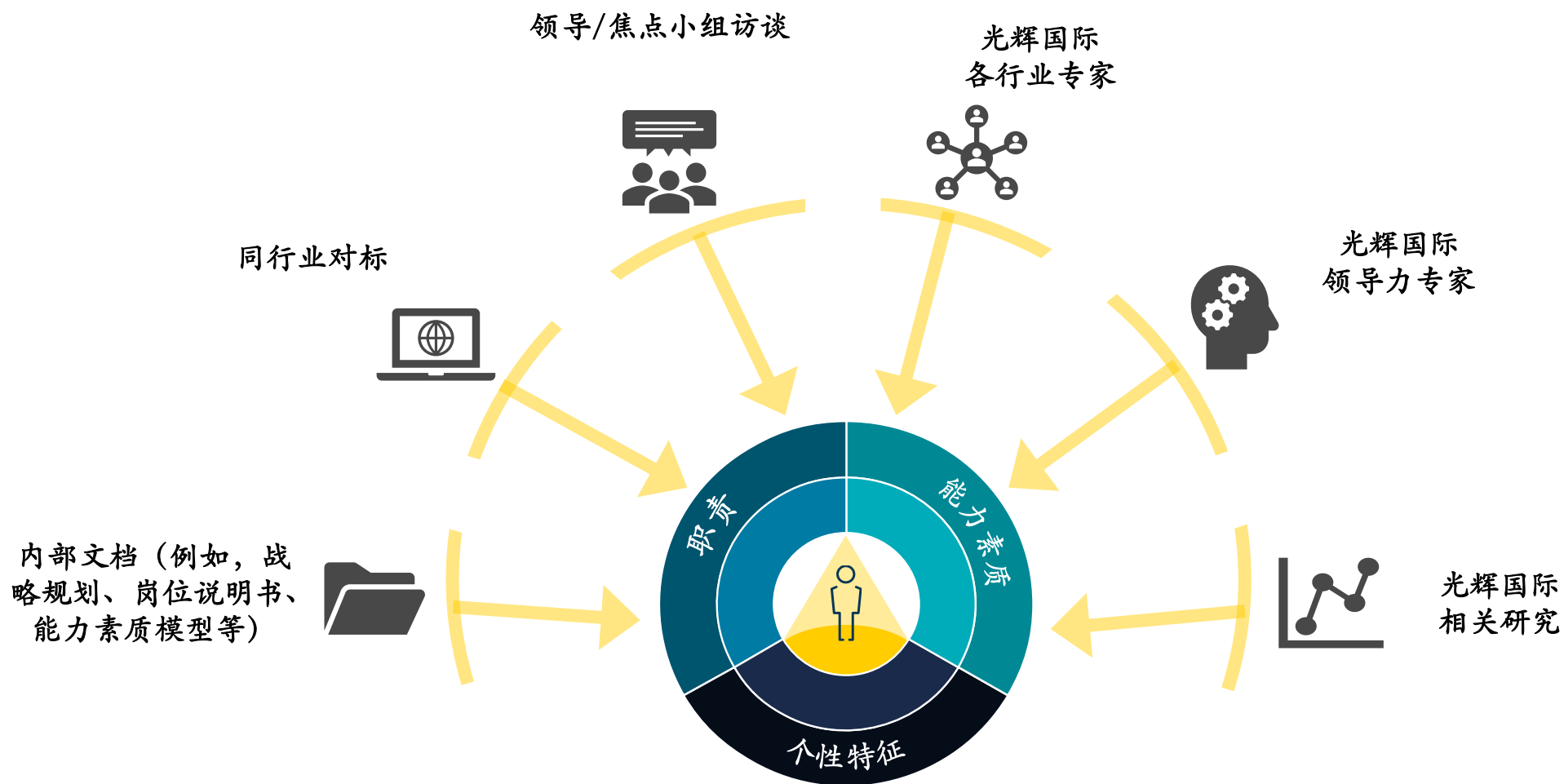
我是谁



成功者画像的产出思路



成功者画像的数据搜集方式



目录

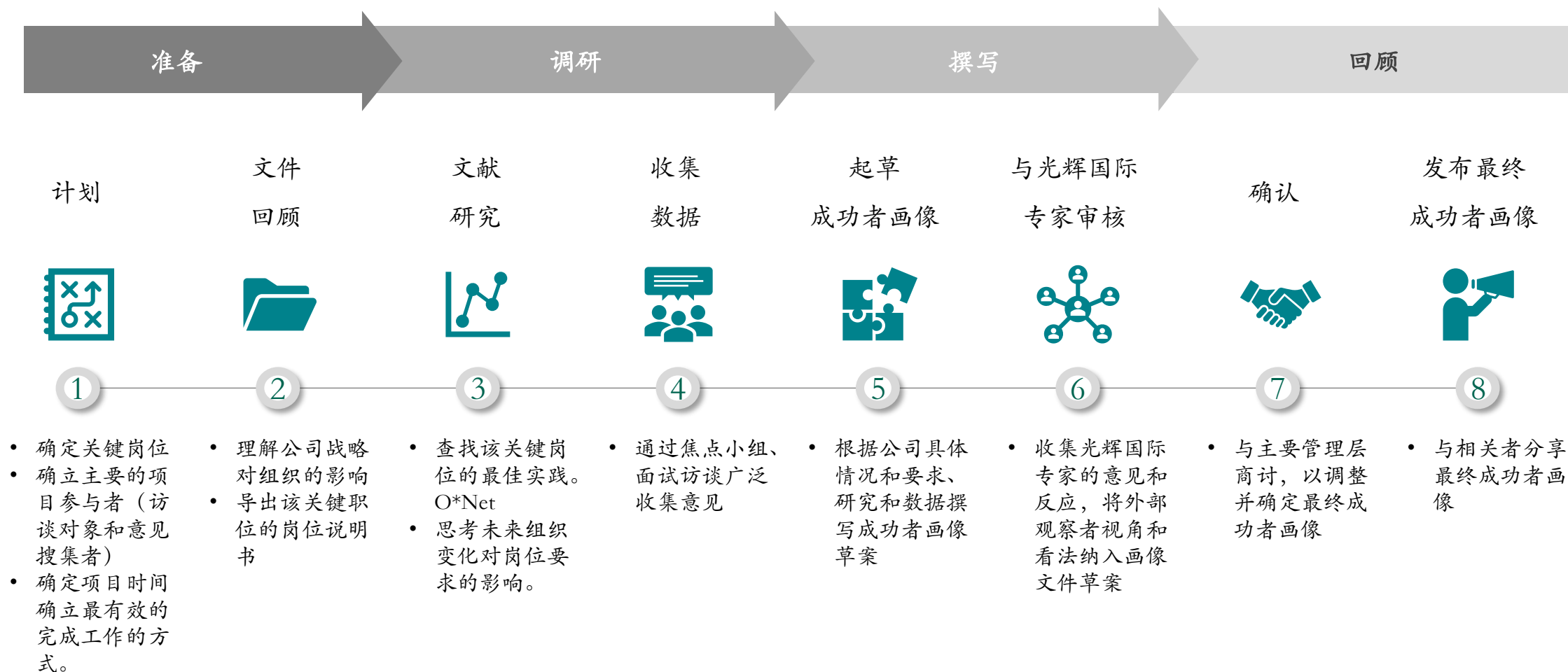
1 成功者画像总览

2 成功者画像构建过程

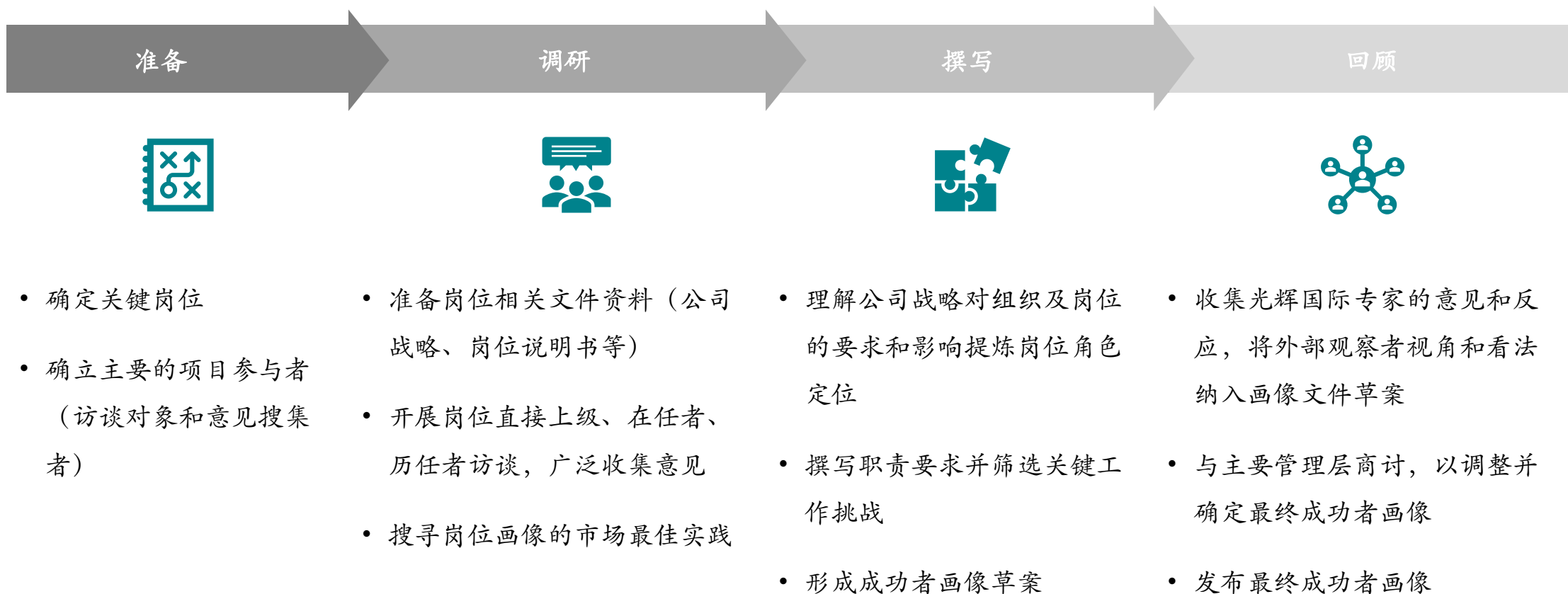
3 成功者画像应用



推荐的成功者画像产生流程



某某公司成功者画像构建的流程步骤如下



如何确定需要参与成功者画像构建的关键人员



通过资料研究、人员访谈、外部实践三个方面收集相关信息

	文件资料	人员访谈	外部实践
信息来源	从战略-组织-岗位，明确现在和未来的职责要求，思考未来行业、公司战略、组织变化对岗位要求的影响，以及对于岗位任职者能力、特征、性格特点	通过焦点小组、面试访谈广泛收集岗位相关人员对于岗位画像的认知和建议	收集外部市场相似岗位的职责内容、能力要求、性格特征等相关信息
收集方式	研究和分析现有内部资料： - 某某公司战略相关文件 《一层组织部门核心职责》 《管理岗位说明书》 	根据以下步骤展开访谈： - 列出访谈对象（一般1个岗位3-5个访谈对象） - 设计访谈提纲 - 记录和提炼访谈关键信息	可参考外部信息： - 光辉国际成功者画像实践 - 标杆企业相似岗位说明书及能力模型



访谈提纲示例

个人情况

请简单介绍您在该典型管理岗位上的任职情况（例如，什么时候任职、任职时长等）

一、现在我们来理解这个岗位

1. 您认为您所在岗位的主要目的是什么？或者它在某某公司实现战略目标过程中扮演怎样的角色？其短期和长期的目标是什么？
2. 您所在岗位的主要工作内容是什么？典型的一周或一天您具体在做些什么？分别花费多少时间？
3. 在日常工作中您需要和哪些部门常常打交道？协作关系是怎样的？（例如，复述和转交工作成果或说服和影响其他部门等）
您如果要成功完成岗位目标，需要这些关联部门提供的最重要支持是什么？当前协作过程中遇到最大的问题是什么？
4. 您如果要成功完成岗位目标，可能面临的关键挑战有哪些？
5. 根据某某公司未来的发展，您认为您所在岗位的工作目的、工作职责、工作内容和协作关系会有什么变化吗？

二、现在我们来关注该岗位对人员的要求

1. 您在工作中展示出了（或者您认为优秀的任职者应该展现）哪些卓越而有利于岗位目标实现的行为？
2. 您认为您的哪些性格特征（或者您认为优秀的任职者应该具备）有助于您在该岗位上表现优异？
3. 您在工作上最大的满足感和成就感来源于哪里？
4. 您认为您之前外部或内部工作经历中有哪些关键经验有助于您在该岗位上表现优异？或者您认为优秀的任职者应该具备哪些必须经历的关键经验？（请从附件1中选择，若有其他可自行补充）
5. 请罗列3条该岗位最重要的专业知识和技能。
6. 您认为有哪些性格因素或者风格会在该岗位上导致高风险？（例如，固守传统、犹豫不决、害怕冲突、急躁冲动等）
7. 为了适应某某公司未来的发展，您认为您还需要具备哪些专业知识和技能、经验？



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/297046200066006165>