

# 2020年度人才盘点实施方案

## 一、盘点目标

为了对公司整体人力资源基本情况进行分析，研究人力资源运行效率，对公司全体员工的胜任力进行评估，绘制公司人才地图，为公司的人才配置、培养、激励、发展及优化提供有效的参考依据，以打造一支适应公司战略需要和文化特点的人才队伍，提升人力资源整体效能，促进公司战略目标的达成。

## 二、盘点对象

公司全体正式员工（截止2020年12月31日已转正员工）。

## 三、组织与职责

为了保证人才盘点工作得以顺利有效的推进，确保各个环节切实落地，特成立年度人才盘点工作组，包括组委会、组织策划组以及推进实施组，各组织成员及职责如下：

组织	成员	职责
人才盘点组委会	总经办	1)年度人才盘点方案审批； 2)人才盘点过程指导与监督； 3)年度人才盘点结果校准。
组织策划组	人力行政部	1)制定年度人才盘点方案； 2)年度人才盘点工作策划组织； 3)方案的宣导与推进； 4)各部门人才盘点结果审核； 5)编制人才盘点报告。
推进实施组	各部门负责人	1)学习掌握人才盘点流程与方法； 2)开展对本部门人员的盘点评估； 3)本部门盘点评估结果的提报； 4)人才发展计划的制定。

## 四、人才盘点的内容

建立起一套符合公司战略需求的员工胜任力素质模型及评估工具，分析公司的人才分布结构，为关键人才激励、培养及人才优化提供指导方向。

### 1.1人才评估模型

公司人才盘点从业绩、潜力和价值观三个维度进行综合评定。业绩指标根据员工月度/季度绩效进行评定，潜力指标从知识技能、系统思维、解决问题、成就导向、学习发展等5个指标进行细化评分评定，价值观从真诚互信、高效创新、共生共享3个指标进行评定，以全面评估、分析员工综合素质水平。具体指标设置如下表：

维度	指标	权重
业绩	绩效折算平均分	100%
	评优加分	
潜力	知识技能	20%
	系统思维	20%
	解决问题	20%
	成就导向	20%
	学习发展	20%
价值观	真诚互信	33%
	高效创新	33%
	共生共享	33%

附件1：《员工业绩统计表》，附件2：《员工潜力及价值观评估表》。

### 1.2胜任力九宫格

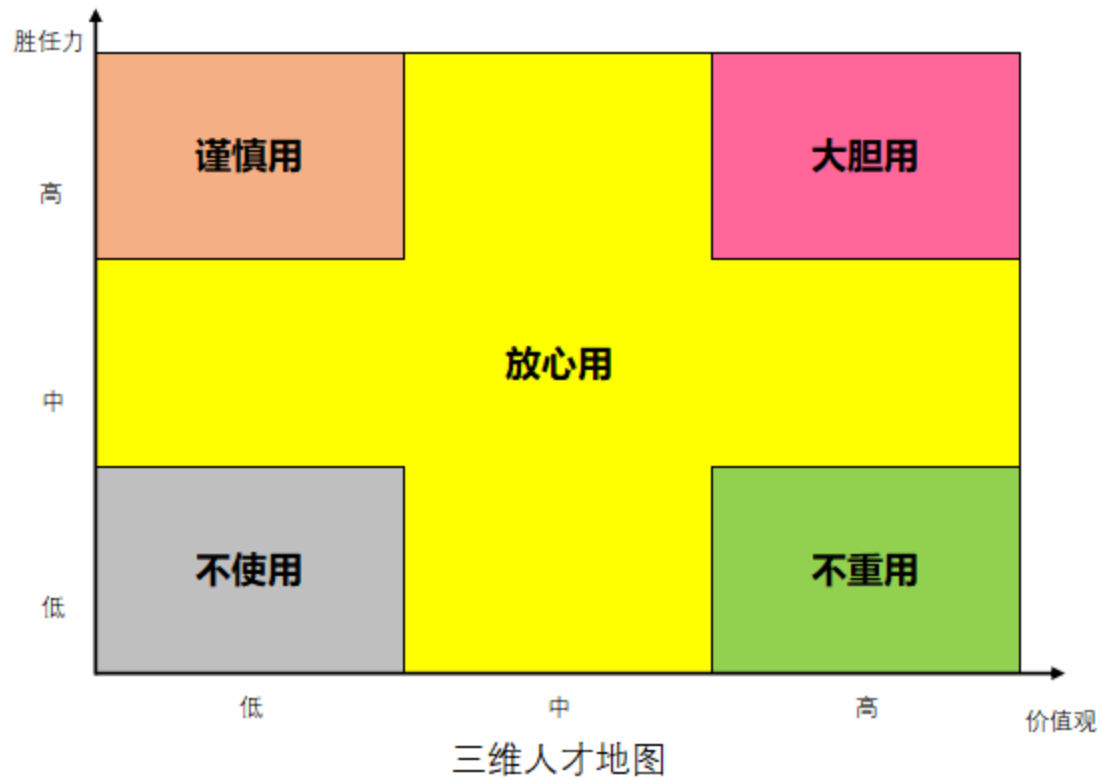
将人才按业绩和潜力两个维度的评分，将员工划分到九宫格中呈现，描述不同位置员工的胜任力特征。

高	<b>CA</b> 待观察者 业绩不佳但潜力优秀的员工，可能是工作方式方法问题，或是目前职位影响发挥，亦或是动力不足。	<b>BA</b> 明日之星 业绩良好潜力优秀的员工，是企业重点发展的对象。	<b>AA</b> 超级明星 业绩与潜力双优的明星员工，有能力承担更高层级的任务。
	<b>CB</b> 绩效不佳 业绩偏低潜力良好的员工，员工有一定的能力还未转化为绩效。	<b>BB</b> 中坚力量 业绩与潜力均良好的员工，属于企业坚实的基层力量。	<b>AB</b> 表现出色 业绩优秀潜力良好的员工，是企业的业务骨干。
低	<b>CC</b> 未胜任者 业绩与潜力均偏低的员工，属于不合格员工，可以考虑淘汰。	<b>BC</b> 表现尚可 业绩良好但潜力偏低的员工，可胜任一定的工作，但发展潜力有限。	<b>AC</b> 稳定贡献 业绩优秀但潜力偏低的员工，多为老练的专业人员。
	低	中	高

人才胜任力描述

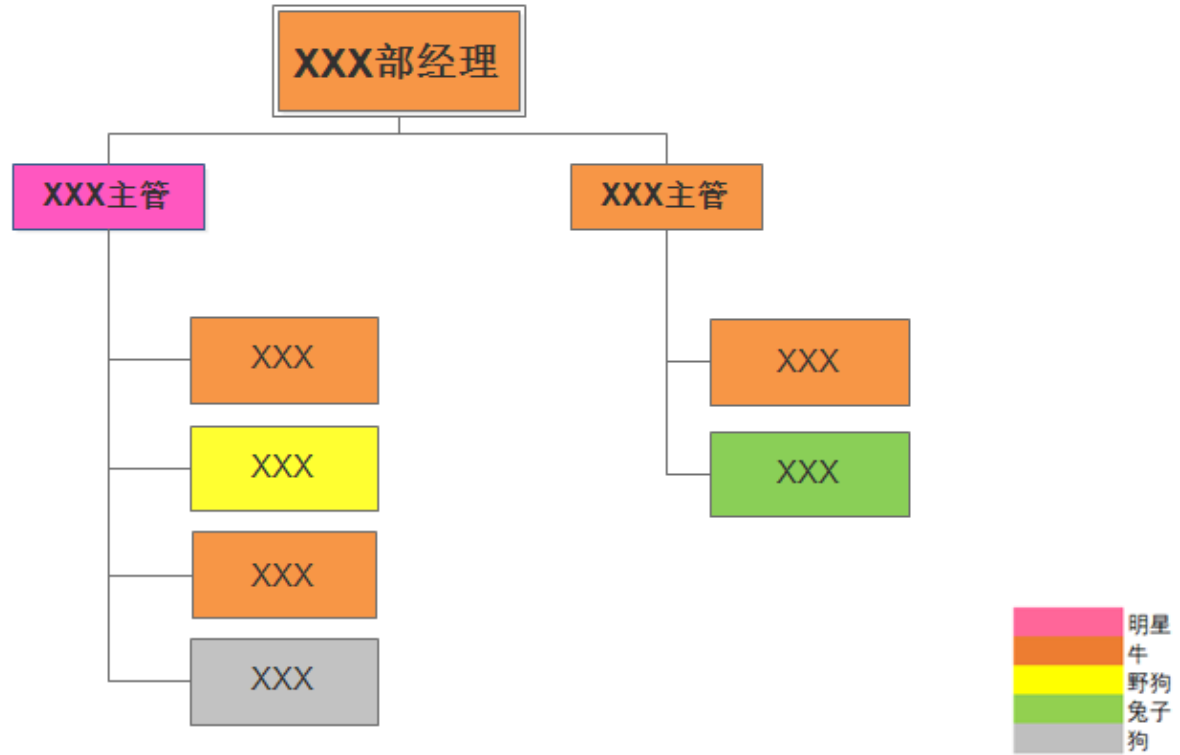
### 1.3 三维人才地图

在胜任力人才分布结果的基础上，加上员工的价值观维度，对人才进行最终的分布划定，形成最终的三维人才地图。附件3：《人才盘点结果表》附件4：《三维人才地图》



#### 1.4架构式人才地图

对各部门人才进行结构展示，分析各部门人才结构的健康情况，为部门整体人才策略提供参考。



### 1.5人才素质雷达图

对员工的潜力和价值观合计八项素质进行雷达图分析，直观、全面的分析其优势和短板，为人才培养和能力提升提供方向指引。附件5：《人才素质雷达图》

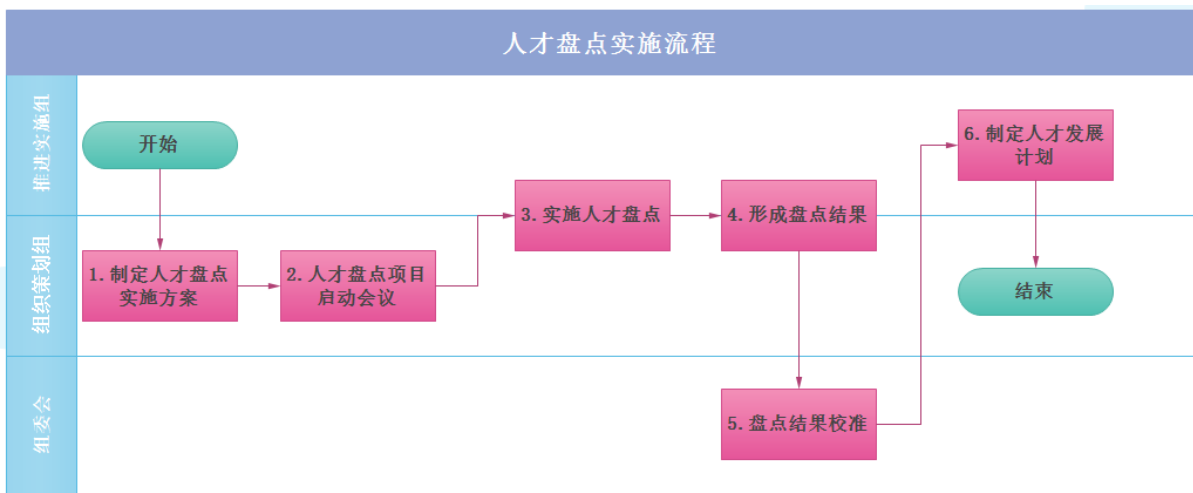


#### 1.6人才发展计划

对于人才盘点的结果，结合人才素质情况与继任计划，对员工的职业发展及培养针对性的制定可行性计划。

附件6：《人才发展计划》

### 五、人才盘点实施



### 1.人才盘点项目启动会议（1月29日）

项目组织策划组组织召开人才盘点启动会议，对去年人才盘点结果的复盘，并对项目组全体成员进行方案宣导培训。

### 2.实施人才盘点（1月29日-2月2日）

项目推进实施组实施人才盘点，包括对各部门人员的沟通、评估。

### 3.形成盘点结果（2月2日-2月3日）

项目组织策划组配合各项目推进实施组成员整理人才盘点结果，输出人才盘点结果。

### 4.盘点结果校准（2月3日-2月4日）

项目组委会对人才盘点结果进行审核与校准，确保人才盘点结果的合理性。

### 5.制定人才发展计划（2月5日-2月7日）

各项目推进实施组根据人才盘点结果及本部门人才规划，制定人才培养与发展计划。

## 六、相关附件





## 附件2：员工潜力评估表

说明：本评估表合计三个层面8个评价指标，根据每项要素的符合情况进行评价，每一项满分10分：

卓越：10分； 优秀：8分； 合格：6分； 不足：4分； 很差：2分。

姓名： 部门： 岗位： 入职日期：

维度	指标	分值	等级标准	评分
潜力	知识技能	2	本岗位基础工作所必须的通用知识及办公技能有所欠缺，如工作规范、流程知识，基本办公软件及设备的操作。	
		4	基本掌握本岗位的基础理论知识和专业技术知识、技术标准、规范和规程；了解本行业的技术状况和发展趋势，对其他相关岗位的专业技术知识了解甚少。	
		6	掌握本岗的理论知识和专业技术知识、技术标准、规范和规程，并对相关岗位的专业技术知识有所了解；对本行业的技术状况和发展趋势不了解。	
		8	精通本领域的理论知识和专业技术知识、技术标准、规范和规程；具备本岗位相关联的（横向及纵向发展）其他岗位的知识 and 技能，对行业的技术状况和发展趋势有一定的了解，能独立分析并处理难点技术问题，并能总结与传授经验。	
		10	本领域的理论和技术专家，可以制定本工作领域的标准；深谙本行业的技术状况和发展趋势，能够带领团队解决重大技术问题，并能对进行创新型预研项目。	
	系统思维	2	思维逻辑零散不聚焦，不能抓住问题的重点。	
	4	分析思考能力较弱，不具备独立思考的能力，在指导下能够找出问题重点并解决。		
	6	面对问题能够分辨事物之间的逻辑、因果关系，独立提出相应的解决方案。		
	8	思考问题能够从全局出发，考虑内部各环节、局部之间的联动性、资源配置合理性，并能权衡利弊，选择最优方案。		
	10	思考问题能考虑外部环境和内部条件的动态变化及发展趋势，能够预见事物内部外之间的相互影响，形成的方案具有前瞻性。		
	解决问题	2	可以处理简单的日常事务性工作，尚不具备解决异常问题的能力。	
	4	能够判断一般性问题，在指导下能并能够解决一般的异常问题。		
	6	洞察敏锐，反应灵活，善于发现问题本质，具备一定的问题分析能力，能够独立解决一定难度的问题。		

	8 能够理清复杂问题的脉络，将其分解为若干简单的问题，并部署有效的解决方案，协调资源去解决落实，以保证结果的及时性、有效性。	
--	--	--

10	面对问题能提出多种不同的解决方案，并能衡量不同行动方案的优势和可能存在的风险，思考问题具有前瞻性，能做好风险预案。能够举一反三，精益求精，并形成方法论。	
成就导向	2	对自己职业发展缺乏目标，总是等待被安排，工作过程需要监督。
4	对自己职业发展有模糊的目标，日常性工作完成较好，对工作结果好坏有一定自我鉴别能力。	
6	对自己的职业发展有较清晰的目标和规划，会自主思考如何将工作做到更好，认同个人的努力可促进自己在公司的职业发展，但不愿为此花费更多的时间和精力。	
8	坚定地履行个人发展目标及规划，具有较强的事业心、责任感，对自己有严格要求，为达成目标愿意付出额外的努力。	
10	具有强烈的自我价值实现的期望，希望通过个人的努力及关键业绩输出促成公司战略目标的达成，进而提升自身在组织中的价值。	
学习发展	2	缺乏危机感，不注重个人学习与职业的发展，得过且过。
4	具有一定的自我提升意识，能够在要求下被动的去了解专业及非专业领域的知识和发展动态。	
6	具有较强的学习发展意识，能够主动的寻找和抓住提升自己的机会，但尚不具备将所学内容转化并传授给他人的能力。	
8	能够充分创造并利用各种机会和资源来学习，包括吸取他人经验，承担创新型工作等，来提升自己的竞争力，具备分享知识和传授经验的能力。	
10	具有很强的危机感，能够贯彻终身学习的理念，能够根据行业及公司发展状况帮助团队制定学习与发展方向，并具备独立课程开发与授课能力。	
合计		#DIV/0!

附件3：员工价值观评估表

说明：本评估表合计三个层面8个评价指标，根据每项要素的符合情况进行评价，每一项满分5分：

卓越：10分； 优秀：8分； 合格：6分； 不足：4分； 很差：2分。

姓名： 部门： 岗位： 入职日期：

维度	指标	分值	等级标准	评分
价值观	真诚互信	2	工作缺乏沟通，完全不接受他人的观点与建议，无法正常与之沟通与合作。	
		4	沟通不够坦诚，拐弯抹角，存在浮夸、推脱、埋怨等消极行为。	
		6	日常问题沟通与协作比较顺畅，但相对比较自我，对于工作中的争议与分歧较难达成一致。	
		8	工作协作与沟通过程中，能够开诚布公，就事论事，言行一致，说到做到。	
		10	凡事以解决问题为根本出发点，对于工作中的争议与分歧能够本着以公司整体利益为重进行权衡。懂得换位思考，待人真诚，周边人乐于与其协作与沟通。	
	高效创新	2	缺乏工作动力，因循陈规，不能保证工作成果的准时交付。	
	4	执行力一般，基本能做到工作的准时交付，但效率低下，缺乏对工作改良的意识。		
	6	具有较好的执行力，有优化与创新意识，但缺乏具体的改进行动。		
	8	面对需求和变化，能够快速响应，并能持续优化工作方法，不断提升自己的竞争力。		
	10	思想和行动永远是先人一步，善于打破常规思维，创新变革，推陈出新，使自己永远保持绝对的优势地位。		
	共生共享	2		
	4	有一定的团队意识，但当遇到涉及自身利益的问题时，会优先考虑自己。		
	6	具有一定的团队精神，也愿意与团队成员互相帮助，但缺乏维护公司利益的意识。		
	8	具有较强的团队荣辱观和利他精神，团队利益高于个人利益，与团队共进退，有维护公司利益的意识。		
	10	具备主人翁精神和命运共同体意识，着眼长远，有着与公司、同事长期共同发展的信念和行为。		
<b>合计</b>				





39										
40										

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/636242145243010131>