

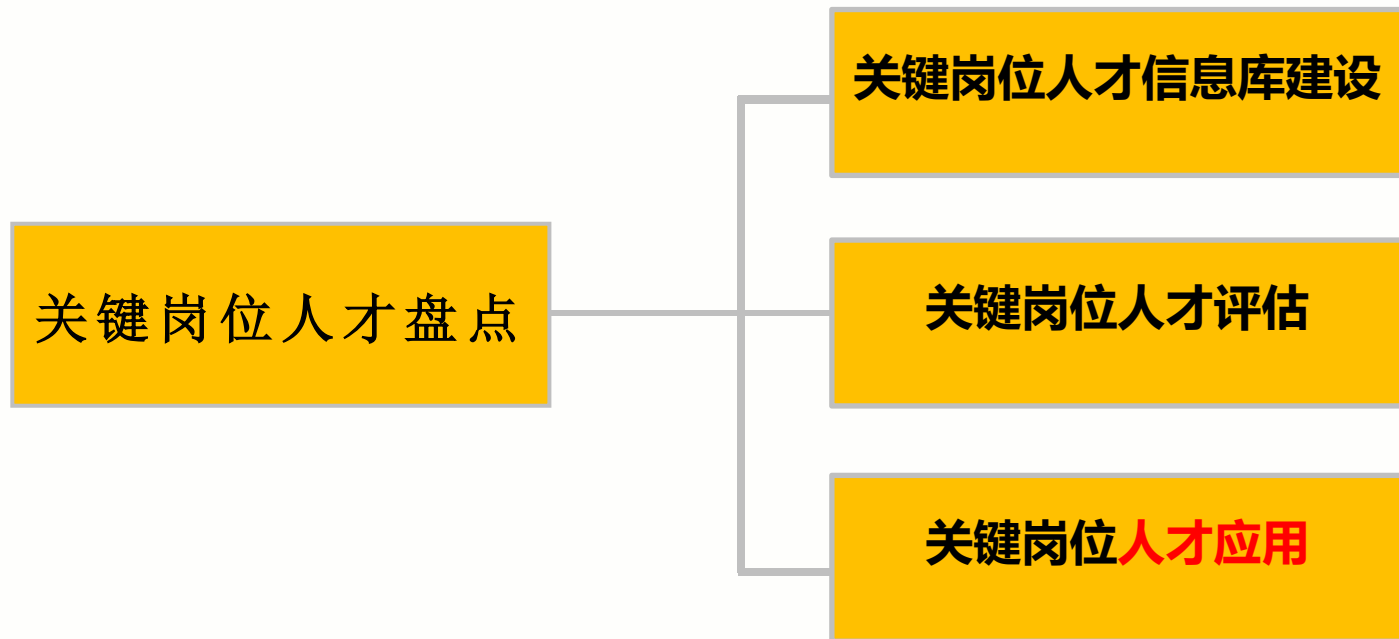
人才战略：人才战略规划、梯队、盘点及激活之道

一堂从管理者视野的人才战略课

第五单元：

一体两翼：人才九宫格在人才发展及继任计划端的应用

关键岗位人才盘点主要内容



技能卡片1、人才盘点的引应用载体和方向

人才盘点应用的载体：

人才九宫格/十六宫格

分析人才状态

人才盘点应用的方向：

人才发展、继任计划

打造梯队建设

步骤一：将人才的业绩与潜力盘点情况
分布在
人才九宫图

人才九宫图

根据业绩和潜力对人才进行评估和盘点：

» X轴：业绩

» Y轴：潜力

用这两个评价指标把人放在矩阵中不同位置，形成人才盘点的九宫格。

技能卡片2、人才九宫图

业绩

潜力

AB

- 以组织为单位绘制人才九宫图，实行分级管理，一个级别一张九宫图。
- 九宫图结果主要看业绩维度,潜力维启为重要参考,即
AB>BA,AC>CA , BC>CB等 (领号力=素质*绩效; 被证明的能力)

例：业绩为4.5分以上，潜力得分排名位于20-60%

潜 力	CA: Vexation (苦恼者) - 业绩3分以下 - 潜力得分排名前10-20%	BA : Major leaguer (核心骨干) - 业绩3-4.5分 - 潜力得分排名前10-20%	AA:High flier (展翅高飞者) - 业绩4.5分以上 - 潜力得分排名前10-20%	高 潜 力
	CB: Passive (消极者) - 业绩3分以下 - 潜力得分排名20-60%	BB : Performer (工作能手) - 业绩3-4.5分 - 潜力得分排名20-60%	AB:Achiever (成就者) - 业绩4.5分以上 - 潜力得分排名20-60%	良 好 潜 力
	CC : Negatively plateaued (消极停滞者) - 业绩3分以下 - 潜力得分排位于最后10%	BC : Positively platecued (积极停滞者) - 业绩3-4.5分 - 潜力得分排名60-90%	AC:Solid achiever (可靠的业绩创造者) - 业绩4.5分以上 - 潜力得分排名60-90%	有 限 留 力
	业 绩			
	差装效者	良舒绩效者	卓登绩敏者	

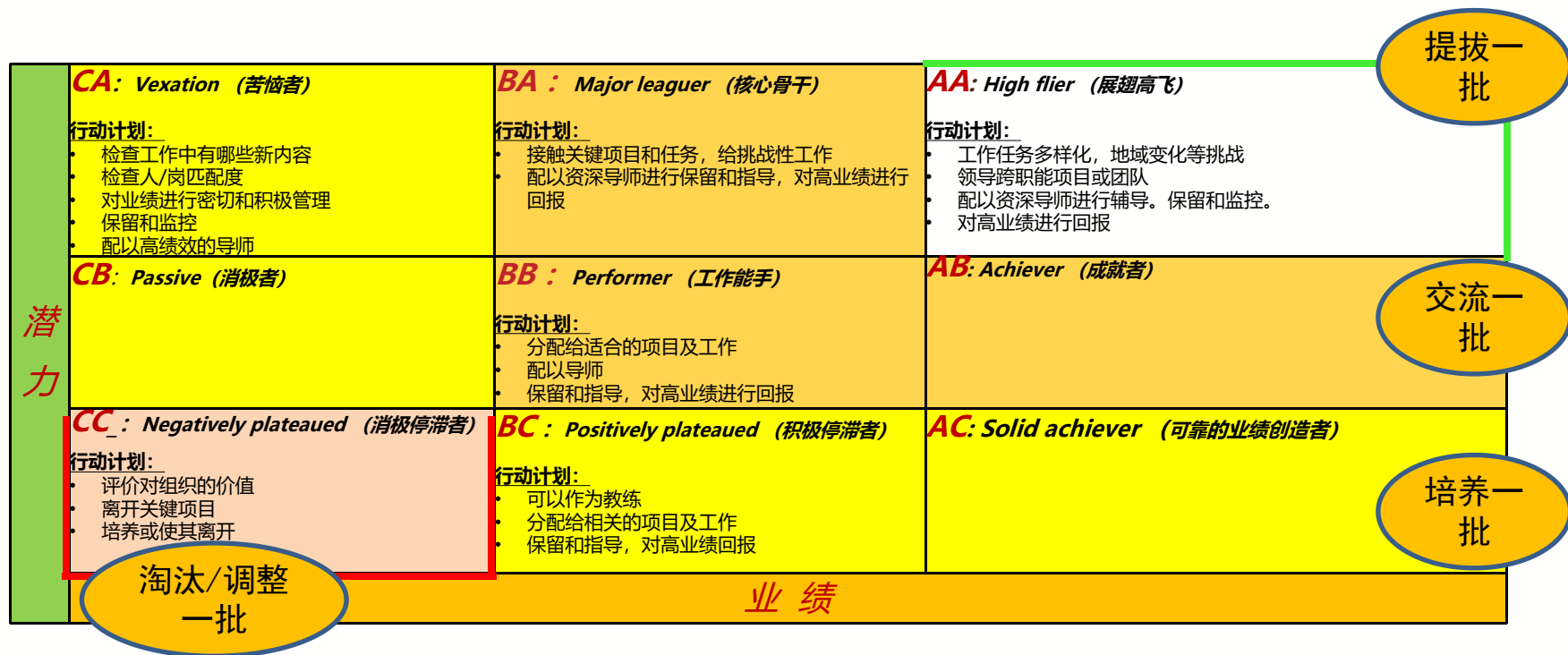
步骤二：建议将人才九宫格中的各类人 才，从两个方向考虑应用方式

- 方向1、培养与发展
- 方向2、继任计划

技能卡片3、基于培训发展的应用 (A\B\C)

- 人才九宫图是人才使用、发展的重要依据，以下图示作为重要参考，不是绝对
- 提拔员工，原则上AA员工，同时，AB和BA根据实际情况也可提拔

主要看业绩维度，潜力维度为重要参考



回顾第三章技能卡片3、四个一批

四个一批：人才管理的大方向



四个一批

提拔、交流、培养、
调整

场景：对人才的提拔、交流、培养、淘汰，是一种基于企业业务战略下的人才管理行为。

✓ 考虑的三个要素：

1. 组织：业务需求（当下、未来）
2. 人岗：人岗匹配（潜力、绩效）
3. 意愿：员工意愿（显性、隐性）

开展后备人才的培养：人才梯队的目标岗位与后备岗位

目标岗位	后备岗位	备注
高级管理层	中层以上员工	管理线
中级管理层	资深员工	管理线
关键技术岗位	相关经验员工	技术线

根据高级管理层后备人才原则上从中层以上员工中挑选、中级管理岗位后备人才原则上从资深员工中挑选、关键技术岗位的后备人才原则上从有相关经验的员工中挑选的原则，建立高级后备人才库、中级后备人才库和关键后备人才库，形成后备人才的储备梯队。

技能卡片4、后备人才范围

目标岗位	对应积极	下限	上限 (建议)
高级管理层	副总、总经理	1: 2	1: 5 (GE)
中级管理层	(主管)、经理、总监	1: 2	如有符合条件的优秀干部，数额不限
关键技术岗位	工程师、高级技工等	1: 2	如有符合条件的技术骨干，数额不限

入库: 后备人才推荐表 (样例)

部门	姓名	职位	考核排名		评语 (各填写3点)		潜力评价	
			2010	2011	优点	缺点	未来潜力	发展方向

1. “考核排名”一栏。只需在下拉菜单中选择考核结果（前20%, 中70%, 后10%）即可；
2. “潜力评价”一栏。其中:“未来潜力”为对其长期发展潜力的评价（下拉菜单:“高、中、低”）；发展方向为对其今后发展及培养方向的建议。

在库培养: 内部培养供给规划 (样例)

2016年储备规划

储备时间仿向	项目	储备人数	培养批次	启动时间	预计输出
半年 输出 区域营销负责人	总经理班 赢销上将	16	1期/半年8人/期	每年2月、8月	8
1年 输出 项目营销负责人	经理班 赢销中将	200	1期/年 (开设3个班)	每年10月	100
1年 输出 项目协管	新力军 赢销少将	140	1期/年	每年11月	70
1年 输出 基层主管	凤凰之子 赢销干将	200	1期/年	每年7月	100

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/886222140140011021>