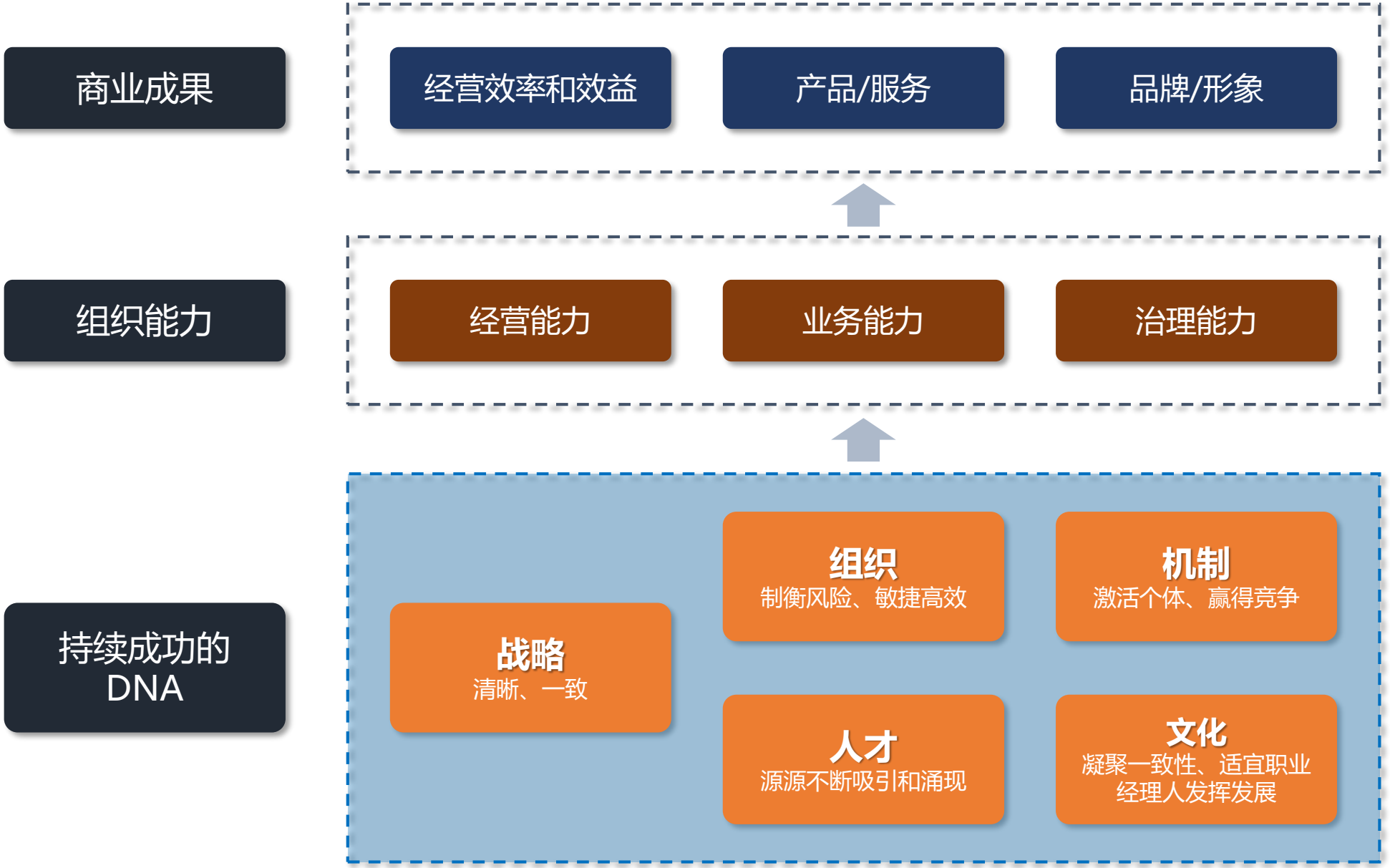
企业变革跃升期的人才管理实践

By Rocky Jiang

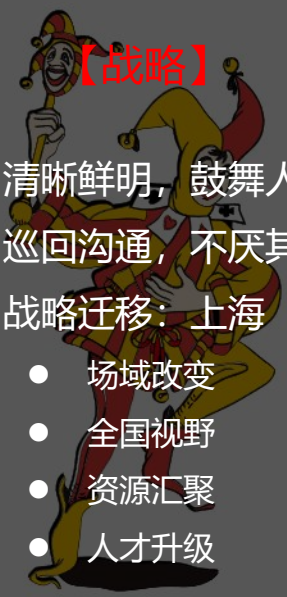
商业持续成功的本质


商业成果
经营效率和效益
产品/服务
品牌/形象
组织能力
经营能力
业务能力
治理能力
持续成功的DNA
战略
清晰、一致
组织
制衡风险、敏捷高效
机制
激活个体、赢得竞争
人才
源源不断吸引和涌现
文化
凝聚一致性、适宜职业经理人发挥发展

企业变革跃升期打出关键牌

示例

JOKER



【战略】

1. 清晰鲜明，鼓舞人心
2. 巡回沟通，不厌其烦
3. 战略迁移：上海
   - 场域改变
   - 全国视野
   - 资源汇聚
   - 人才升级

JOKER

JOKER

【文化】

1. 去中心，开放互联
2. 自动自发，高绩效
3. 阳光：简单、温暖
4. 融疵精神

JOKER

2♥ 【机制】

1. 推竞争，打破属地
2. 以产、以能定投
3. 投融管退专项激励
4. 长中短期激励

2♥

2♦ 【人才】

1. 严把入口
2. 高绩效，高效能，提高薪酬给付能力
3. 人才盘点机制
4. 新老融合，On-Boarding

2♦

2♣ 【组织】

1. 大公司，小组织
2. 精总部，强一线
3. 组织孵化与裂变
4. 眼睛盯紧，手放开

2♣

聚焦，一致，打通

（背后推导逻辑、详情省略）

1 Part 变革跃升期的人才挑战

死亡赛道

典型行业：家电、O2O、房地产

典型特征：明知死路，却不得不奔跑

1. **天花触顶：资源有限，殊死搏斗**
2. **战略趋同：看谁能熬**
3. **红桃皇后：奔跑仅在原地**
4. **诺亚方舟：争抢最后船票**

现实业务痛点

外部大量引进，原有体系不断受到冲击	组织需要造血，员工需要发展
核心员工离职，新城市、新项目无人可用	是让人才成为业务瓶颈，还是让人才驱动业务？
人力资源政策失灵，好的留不住，不适岗无调整，一团和气，躺在舒适区不愿挑重担	是求人人平等，还是建立机制寻求公平？
依据每个人的经验、喜好选拔、使用人才	是武大郎开店、千人千面，还是猛将如云、精英精进？（人才理念、标准、流程急需建立，人才管理技能提高）

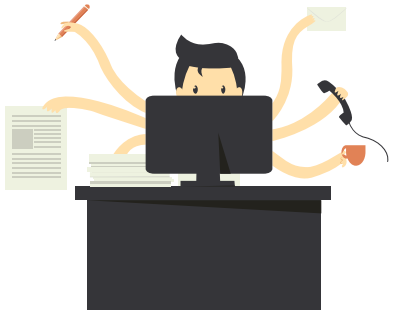
人才管理的核心理念

因为**珍视**所以**辨识**，能够把更多**机会**给内部员工，让金子不再埋没

资源向**绩优者**、**拼搏者**、**贡献者**倾斜

让组织**永葆活力**，一起可以**走的更远**

A



激励、培养、重用核心骨干
（1、2类人才）

B

认可、发展、保留中坚力量
（3类人才）

C

人性而果敢的调整不胜任员工
（5类人才）

管理者都应该询问自己2个问题

我们是一个家庭，还是一支球队？

家庭：和和睦睦、相亲相爱，好坏都要一辈子

球队：为了共同的目标和荣誉去努力。

收获冠军，“我” 也身价倍增；

状态不好时，最牛B的球员也要坐坐冷板凳

如果有下属要辞职，哪些人我会拼命挽留？

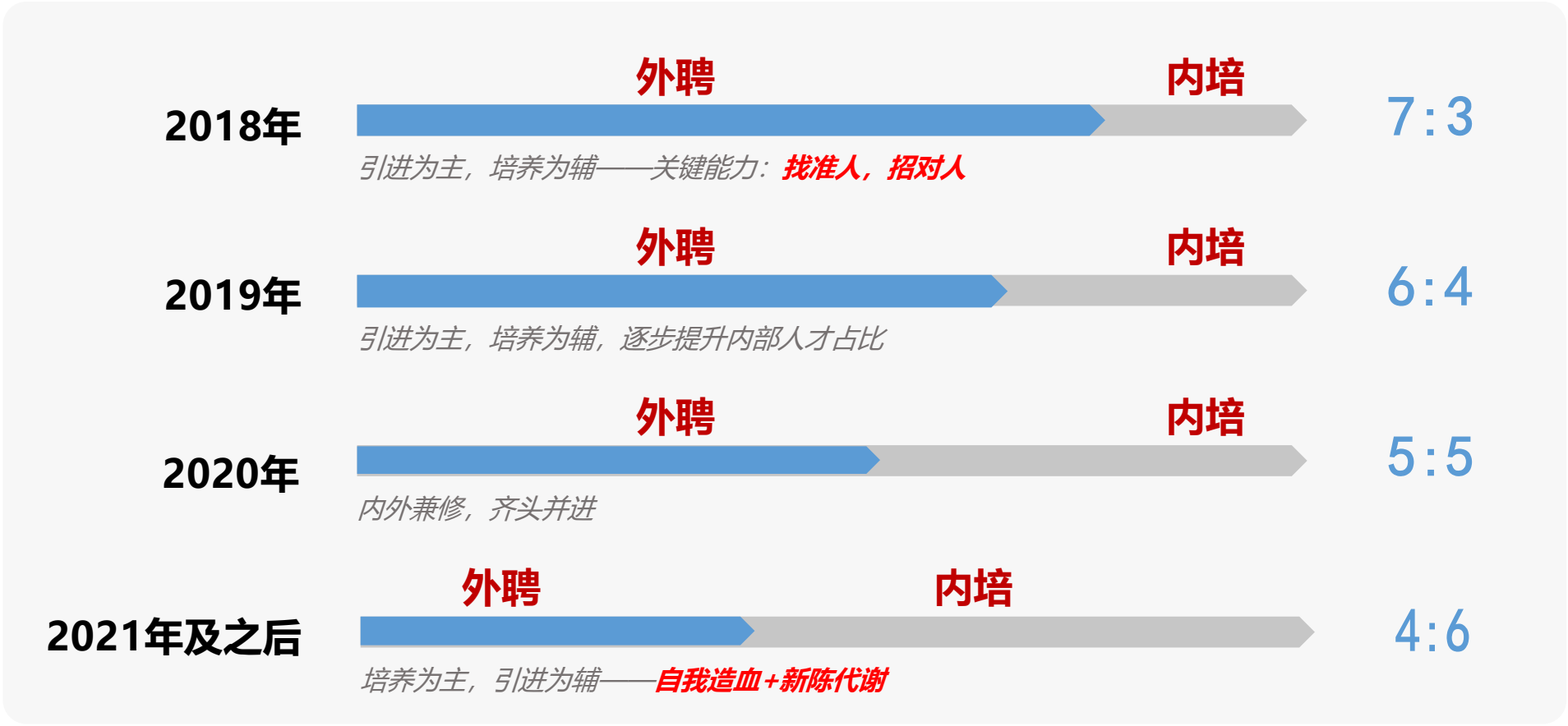
保持人际勇气：敢于质疑跟我们价值观不一的行为

保持坦诚：作为领导者，你团队中的任何成员都不应该对你的评估感到惊奇（原则和衡量标准）

这个问题有助于识别出我们最核心的人才

避免出现劣币驱逐良币

人才供应的策略规划


2018年
外聘
内培
7:3
引进为主，培养为辅——关键能力：找准人，招对人
2019年
外聘
内培
6:4
引进为主，培养为辅，逐步提升内部人才占比
2020年
外聘
内培
5:5
内外兼修，齐头并进
2021年及之后
外聘
内培
4:6
培养为主，引进为辅——自我造血+新陈代谢

2 Part 人才运营体系

运营和流程才是人才源源不断产生的根本

运营管理也包含人才运营，是一个完整系统

特征

- 主题明确
- 分类分层
- 前后承接
- 持续跟踪
- 滚动运营

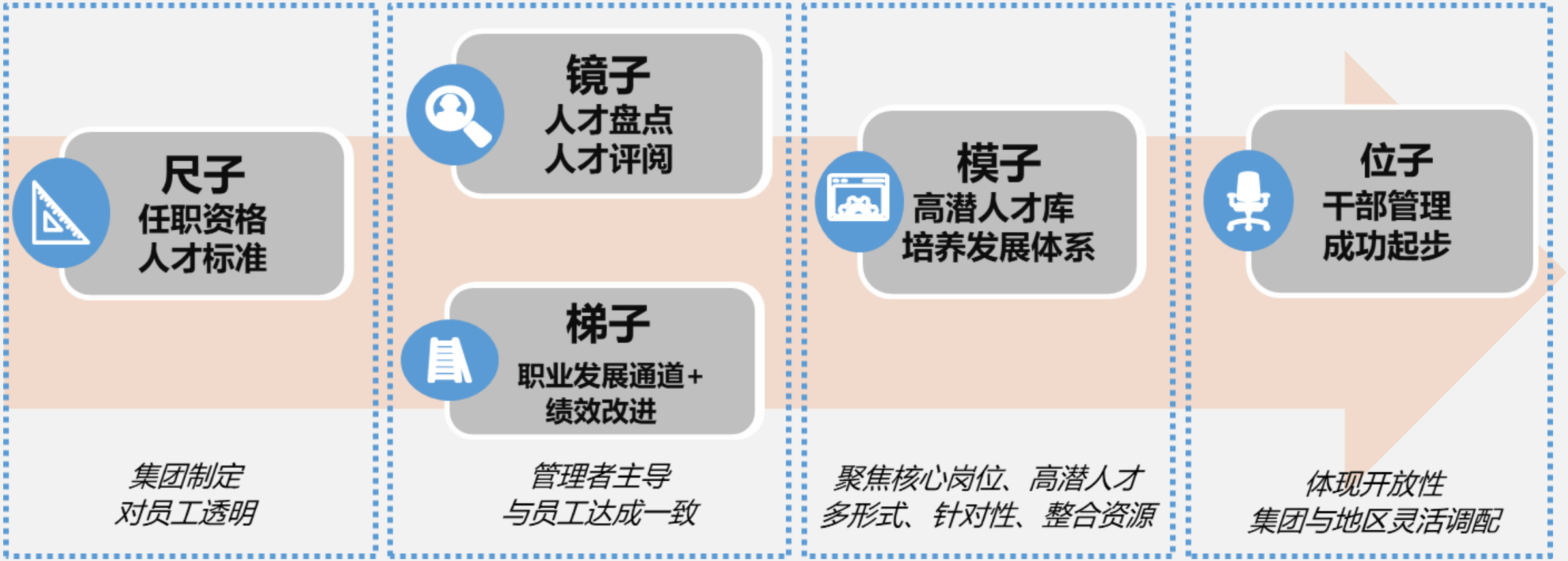
GE 的核心会议

- **SessionC（人才管理）**
- S-1（长期战略规划）
- S-2（短期业务规划）
- Session D（遵纪守法、诚信评估）

阿里的三件大事

- 9月-10月做战略；
- 11-12月做预算；
- **2月-5月做人才盘点。**

人才管理体系之工作领域（五子登科）

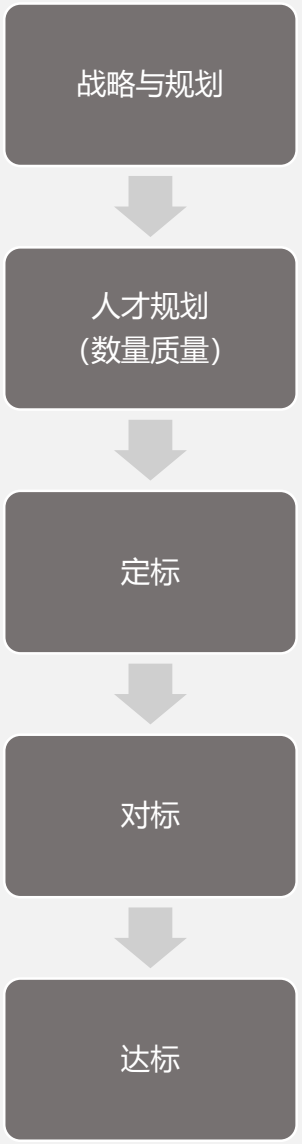


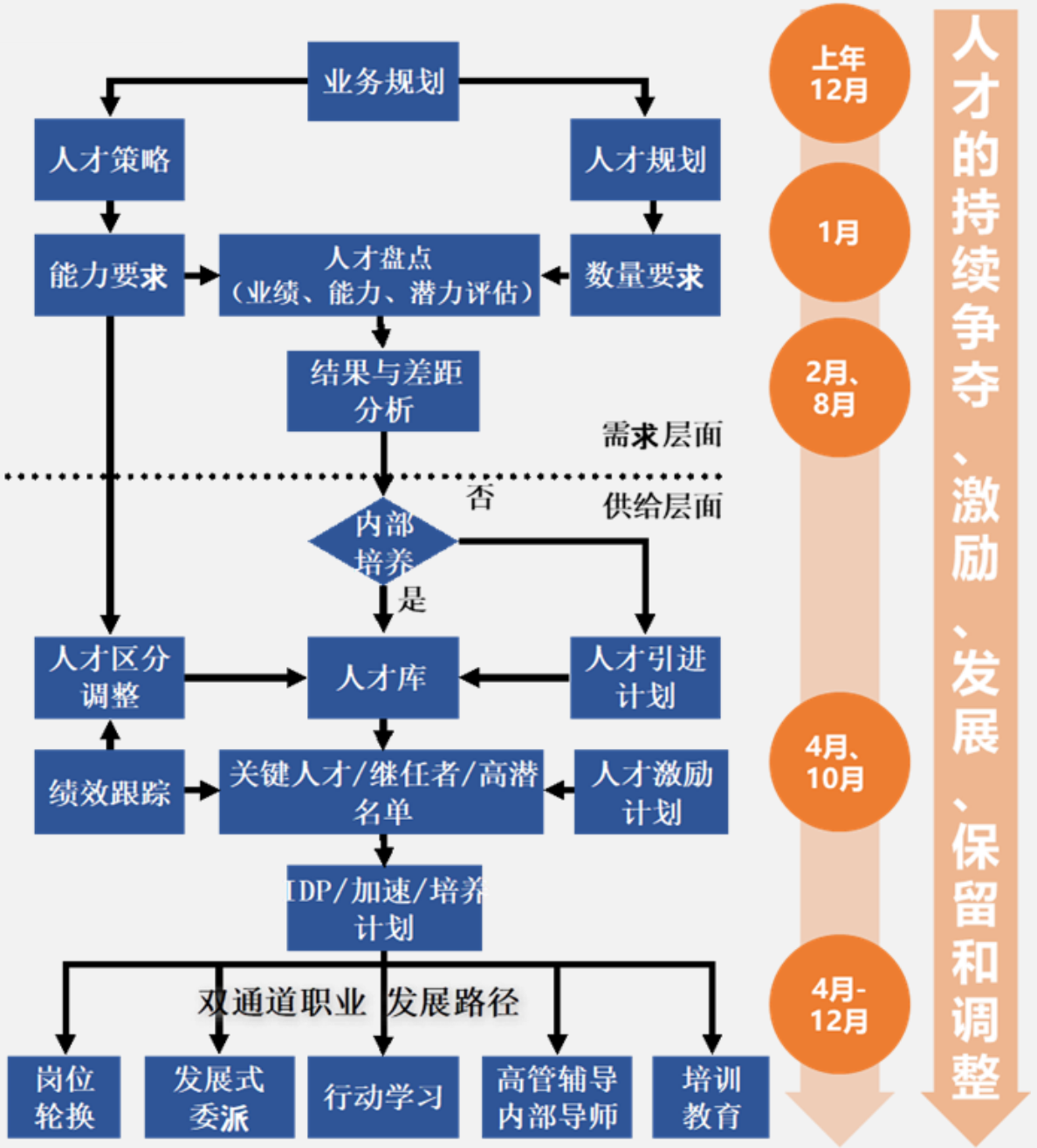
评价上重业绩、重能力、重潜力、重价值观；

发展上以能力提升为目标，不画饼，不承诺员工一定可以获得职位发展；

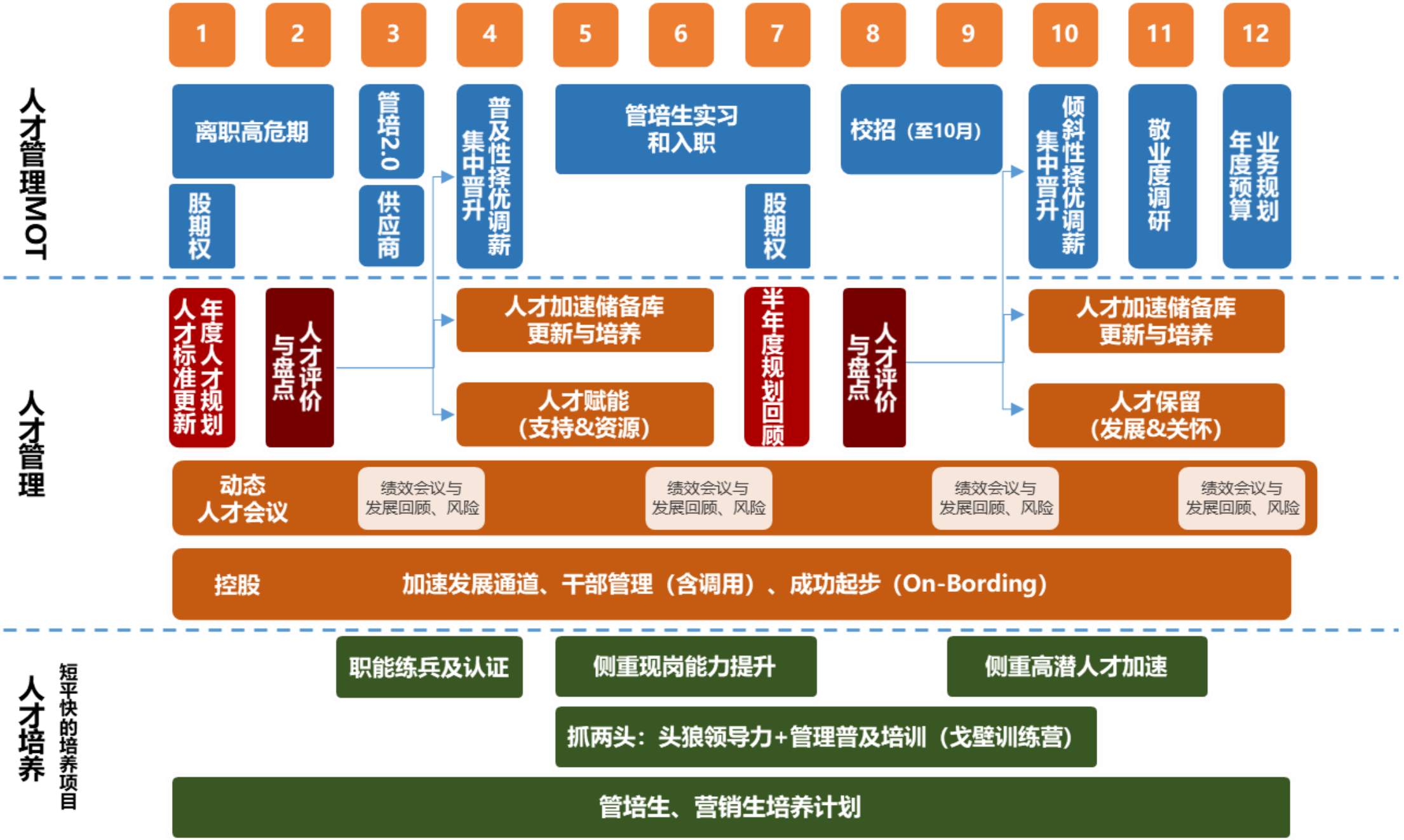
员工是个人发展的第一责任人，培养下属是管理者的第一要务。

人才管理体系之运营机制



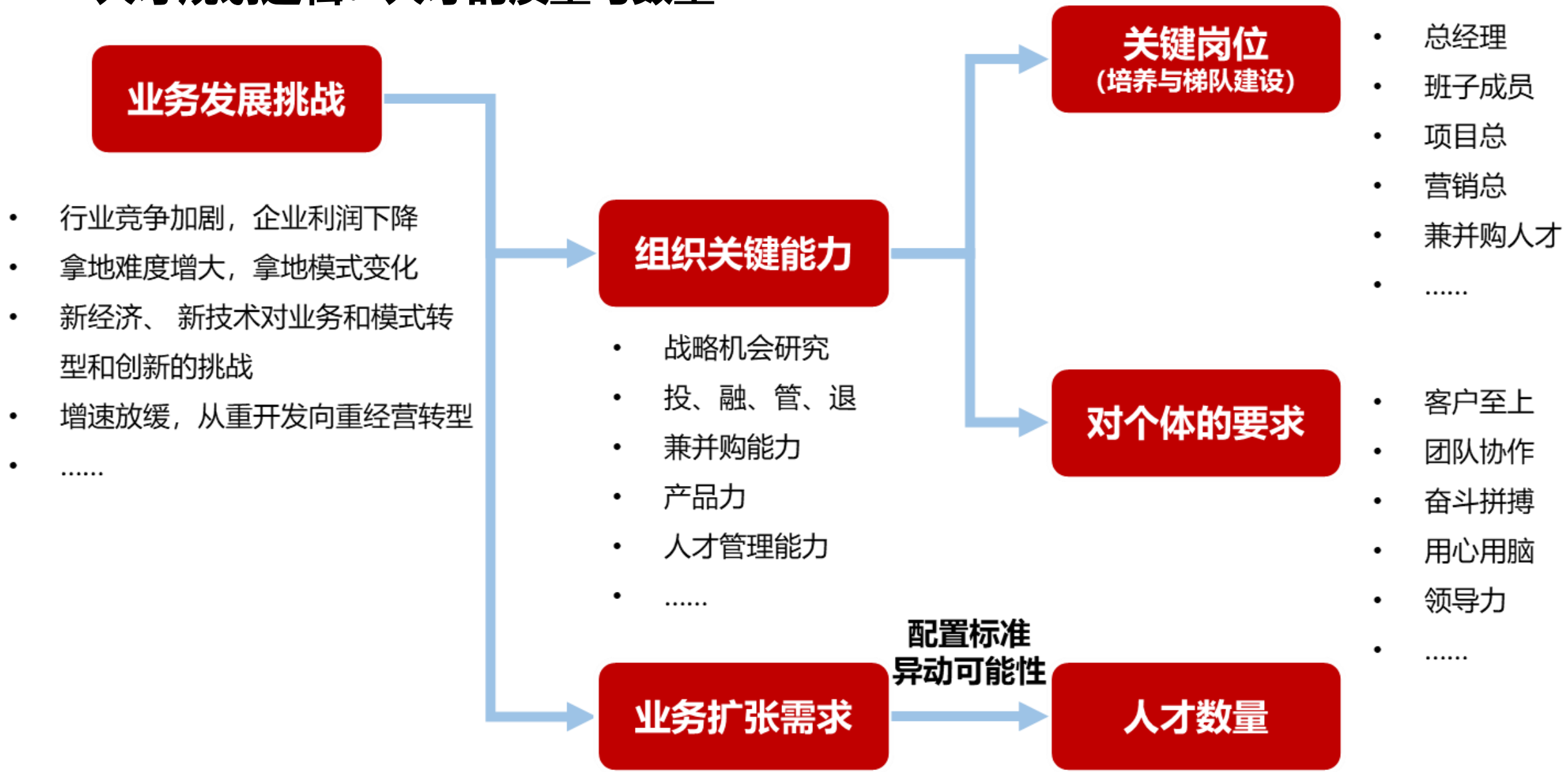


人才运营系统全景图（年度滚动）

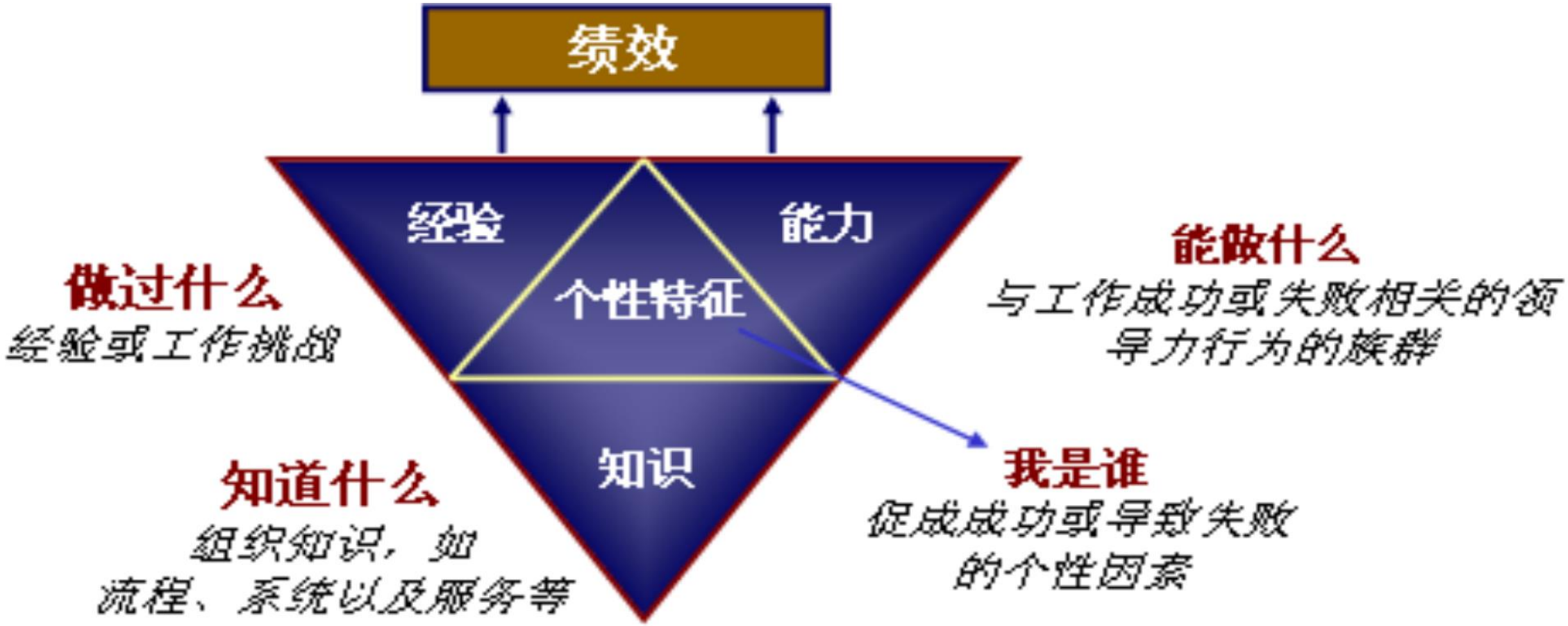


3 Part 人才规划与人才标准（定标）

人才规划逻辑：人才的质量与数量



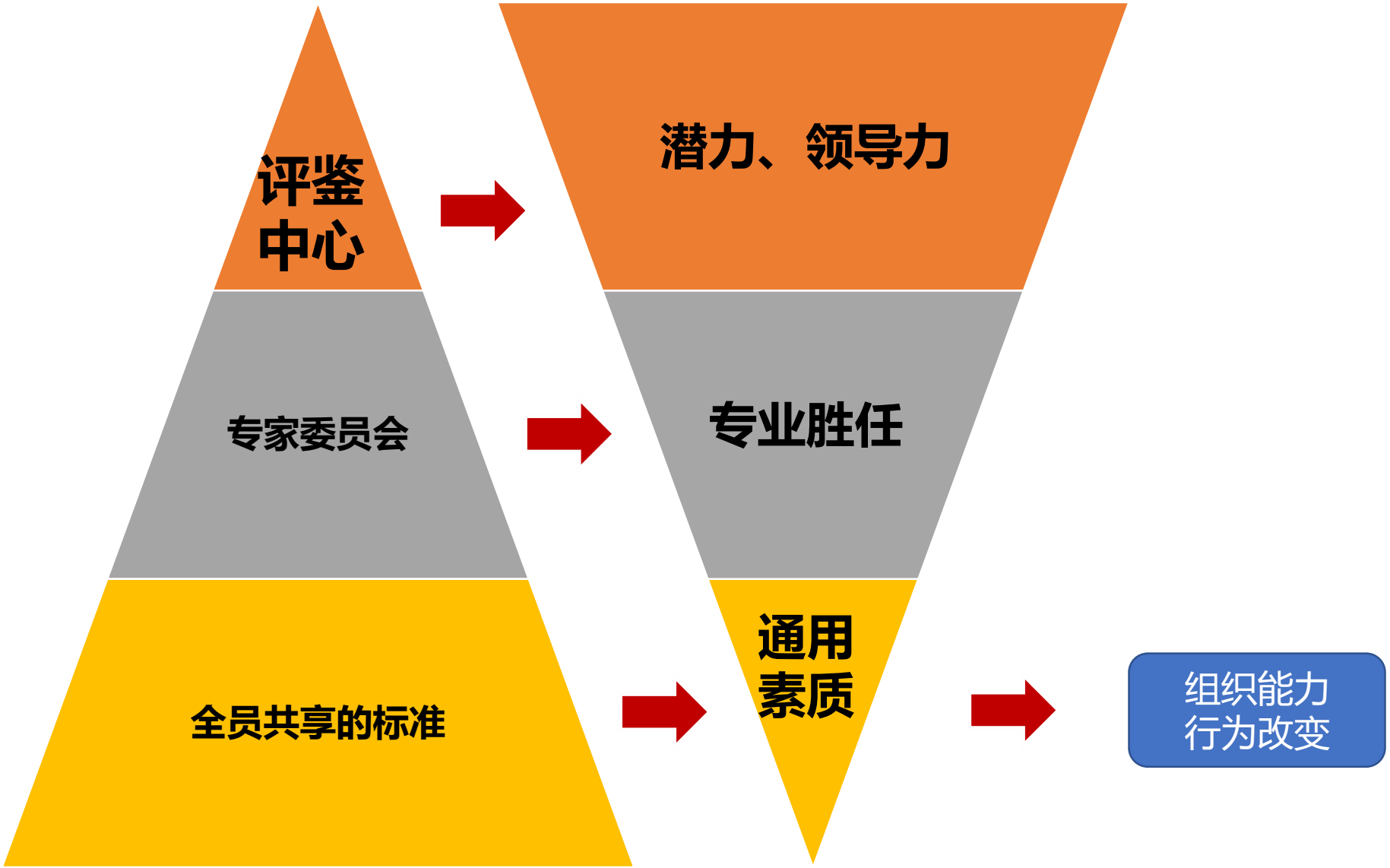
从**知识/技能、能力、经验、个性特征**4个角度建立关键核心岗位的成功典范。



示例

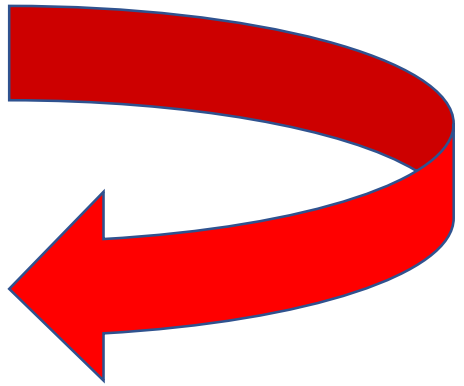
		“弘阳化”能力	“职业化”能力	“专业化”能力	“管理/领导力”
Do 职责认知		角色认知	职业经理人的职责、角色认知 （尽职尽责）	本岗位专业要求所对应的角色要求（文员、专业人员、骨干、专家等）	本岗位管理范围所对应的角色要求（项目负责人、职能负责人、部门负责人、事业部负责人等）
Deliver 业绩结果		评优评先	工作输出 求	专业领域输出专业成果 水平达标 业人员数量	所属部门绩效水平达标 培养合格管理或专业人员数量
Display 技能要求	Knowledge 知识	企业发展史 企业文化	时间管理 高效会议 有效沟通等	岗位所要求的专业知识体系	非人知识、非财知识、情景领导知识等
	Skill 技能	十大工作好习惯 “群策群力”技能	OFFICE	工作问题、协助上级做出专 策 、工具提出创新改进	五才技能、冲突管理、变革管理、经营能力、人际技能
	Competency 胜任能力	通用素质、组织能力	【低】自我驱	销】狼性精神 【人力】亲和力	【中】全局意识、组织协调、塑造高绩效团队等 【高】引领变革、愿景激励、经营意识、战略思维、资源整合
Experience 经验组合		集团+区域+（一线）	过往在市场化、职业化程度高的公司\团队任职经验	专业领域从业经验	团队管理经验

不适合
现阶段


评鉴
中心
专家委员会
全员共享的标准
潜力、领导力
专业胜任
通用
素质
组织能力
行为改变

快速发展期企业的人才特质

激情、事业企图心
自驱力、担当、抗压能力



弯道超车和扩张战略

人员分层画像

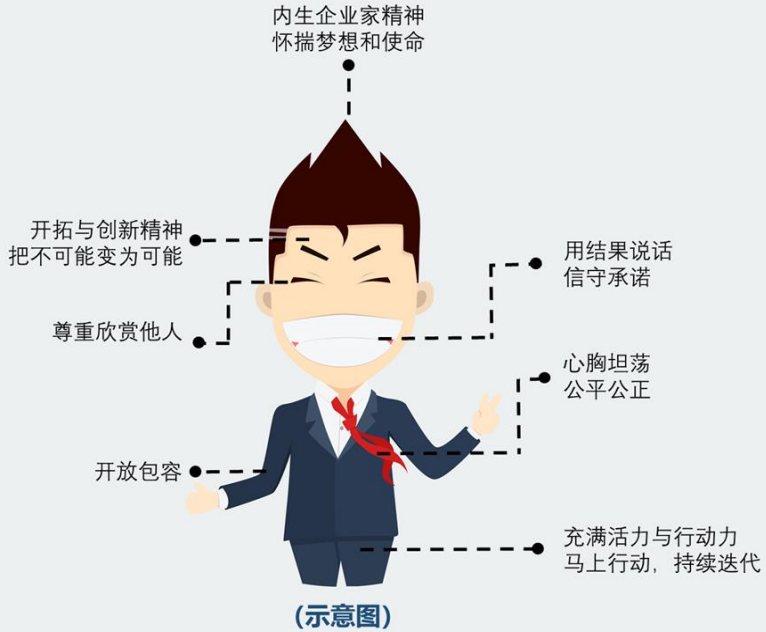
高层：有企业家精神的事业合伙人（总部-专业权威、区域-业界精英）；

中高层/中层：有亮剑精神的高业绩团队管理者(青年近卫军、4-7年的标杆企业管培生)；

一线：用心用脑的高素质员工(学生、1-3年经验的标杆企业管培生）。

闻味道：人才画像

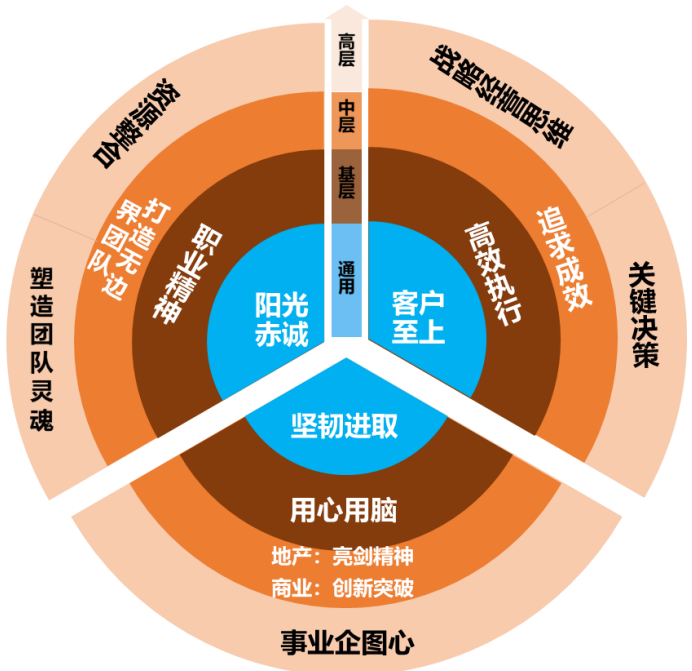
阳光无畏的内生企业家



内部提效
力出一孔

外部竞合
弯道超车

地产+商业

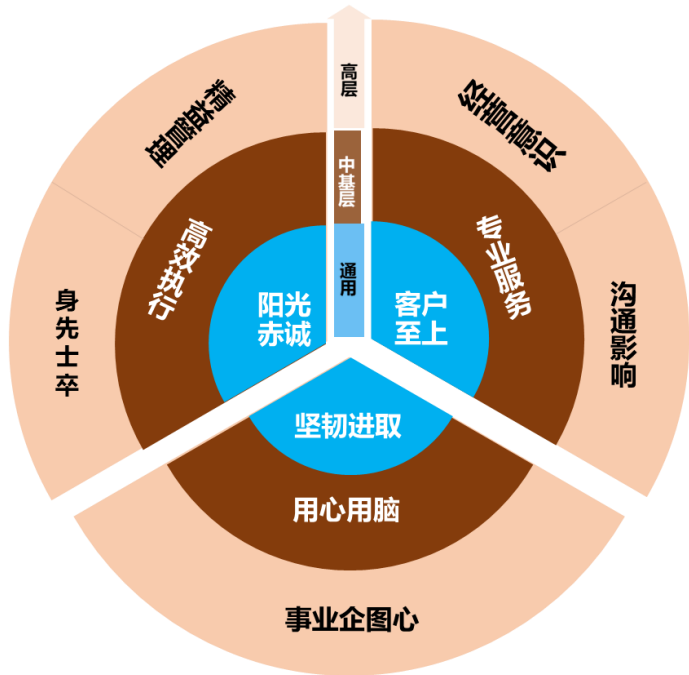


自我突破的企业家精神

内部精益
力出一孔

外竖口碑
品牌增益

物业



操心的员工

[4] Part 人才评价（人才盘点-对标）

人才盘点（Talent Review Process）是什么（WHAT）

人才盘点是指对人力资源状况进行摸底调查、评价、对话与讨论的过程，结合组织发展需求，通过绩效、能力、态度/潜力的评估，做出如下人才决策：

所有员工
的人才等级

员工培养
与发展机会

关键岗位
的继任计划

不适岗人员
调整计划

空缺岗位
招聘与内补计划

人才盘点的本质

进入九宫图，分层分类差异化管理，有针对性、策略性实施人力资源举措

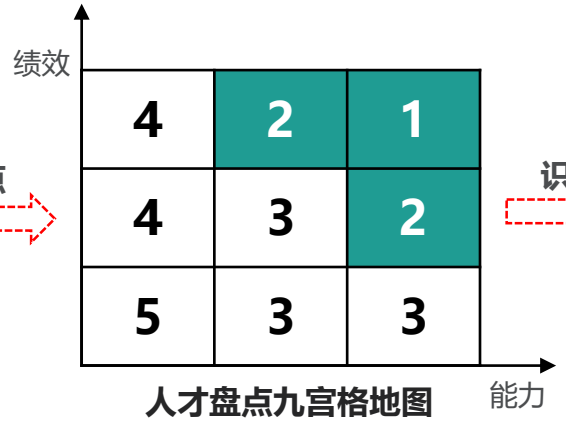
其他标签：

- 准备度
- 离职倾向
- 地域灵活性
- 关键岗位后备

人才盘点

- 基于**胜任当前**的人才评价
- 以**能力**和**绩效**为主要评价内容
- 划分人才等级，识别**双高人才**
- 结果应用于**分配**、**激励和调整**，如：择优调薪

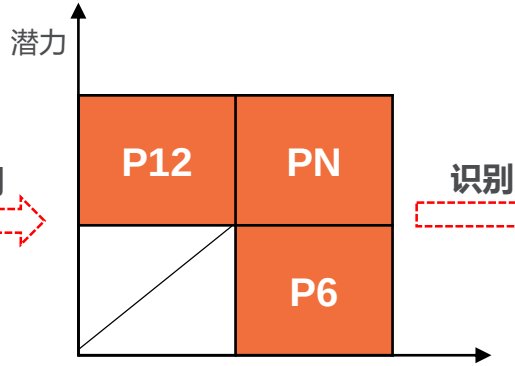
全员 → 盘点 → 识别 → 双高人才



人才盘点九宫格地图

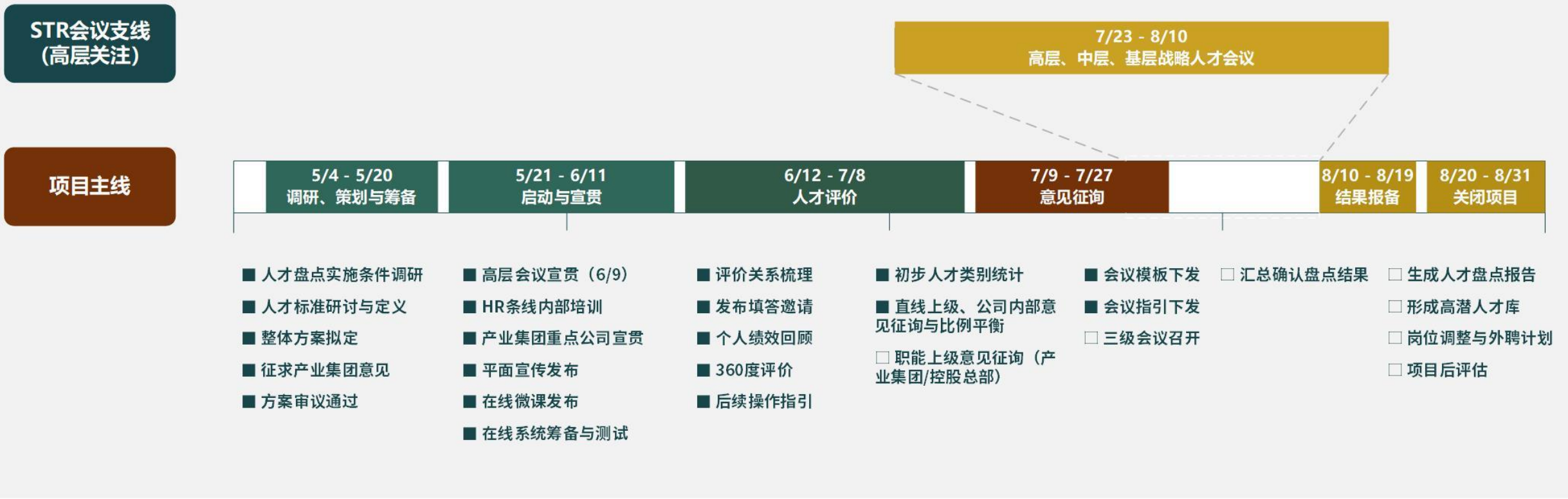
- 基于**胜任未来**的人才评价
- 以**人事资料、能力、绩效、潜力、文化价值观**为主要评价内容
- 识别**关键岗位HIPO**，专项培养计划
- 结果应用于**培养**

双高人才 → 评阅 → 识别 → 关键岗位 HIPO

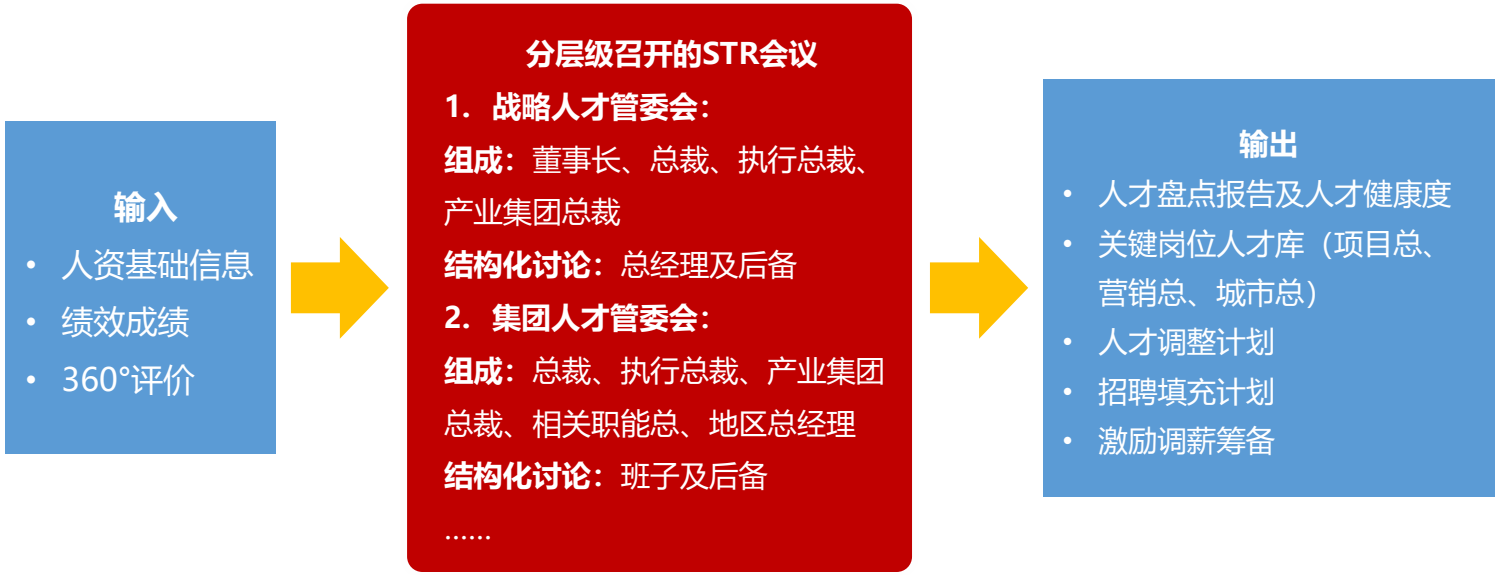


四宫格地图

人才盘点常规项目流程


STR会议支线
(高层关注)
7/23 - 8/10
高层、中层、基层战略人才会议
项目主线
5/4 - 5/20
调研、策划与筹备
5/21 - 6/11
启动与宣贯
6/12 - 7/8
人才评价
7/9 - 7/27
意见征询
8/10 - 8/19
结果报备
8/20 - 8/31
关闭项目
■ 人才盘点实施条件调研
■ 人才标准研讨与定义
■ 整体方案拟定
■ 征求产业集团意见
■ 方案审议通过
■ 高层会议宣贯（6/9）
■ HR条线内部培训
■ 产业集团重点公司宣贯
■ 平面宣传发布
■ 在线微课发布
■ 在线系统筹备与测试
■ 评价关系梳理
■ 发布填答邀请
■ 个人绩效回顾
■ 360度评价
■ 后续操作指引
■ 初步人才类别统计
■ 直线上级、公司内部意见征询与比例平衡
□ 职能上级意见征询（产业集团/控股总部）
■ 会议模板下发
■ 会议指引下发
□ 三级会议召开
□ 汇总确认盘点结果
□ 生成人才盘点报告
□ 形成高潜人才库
□ 岗位调整与外聘计划
□ 项目后评估

战略人才会议



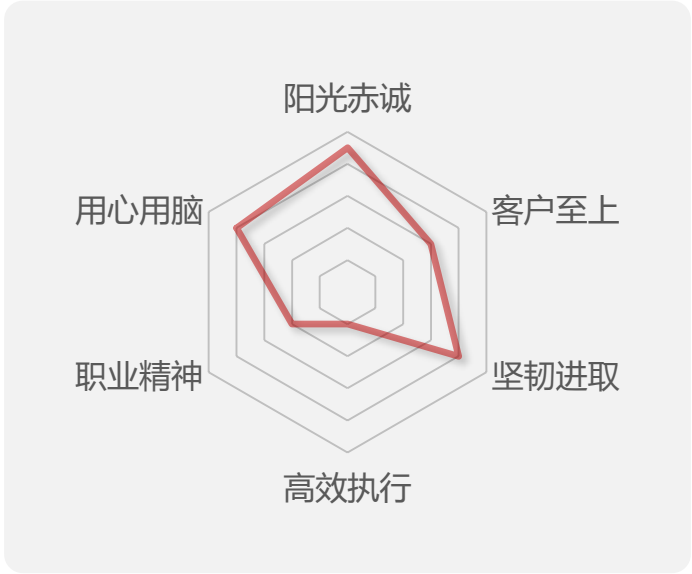
核心关键：

直接上司：举例、举例、举例（我认为该员工……）

隔级上司：质询、质询、质询（你为什么觉得他是一类人才、为什么具有较高潜力）

质询的过程就是：①对标的过程②人才文化、高绩效文化、公平文化落地的过程

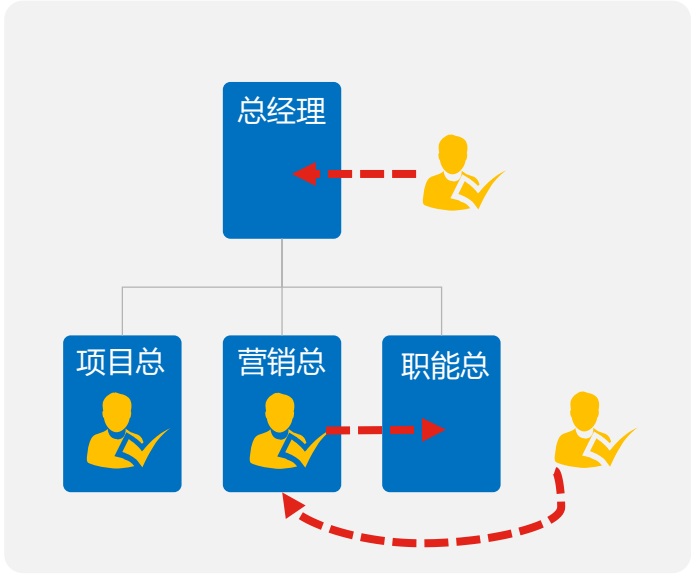
人才盘点产出的成果和应用



人才盘点报告

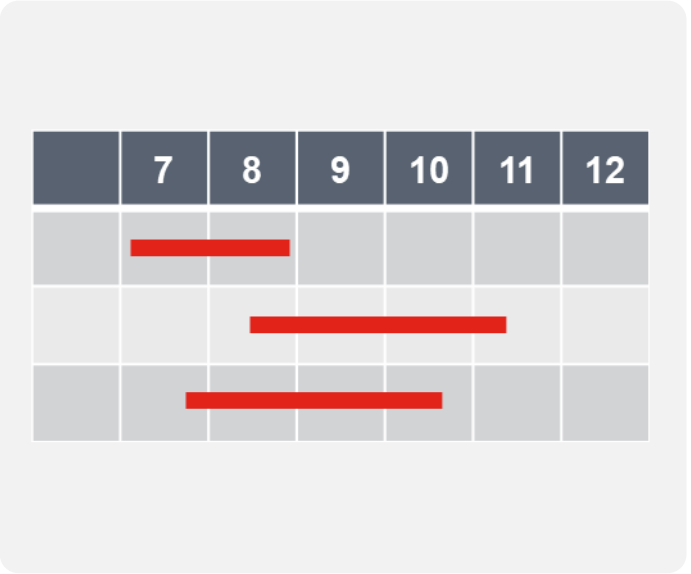
人才健康度

个人评鉴报告



关键岗位后备人才库

(进入培养计划)



10月择优调薪与晋升

不适岗人员淘汰与调整

招聘补充计划

项目成员角色分工

业务负责人的角色

1. 人才管理第一责任人；
2. STR会议参与者，直接上司负责陈述组织规划和人员判断，隔级上司负责质量把控；
3. 会议决议坚决执行。

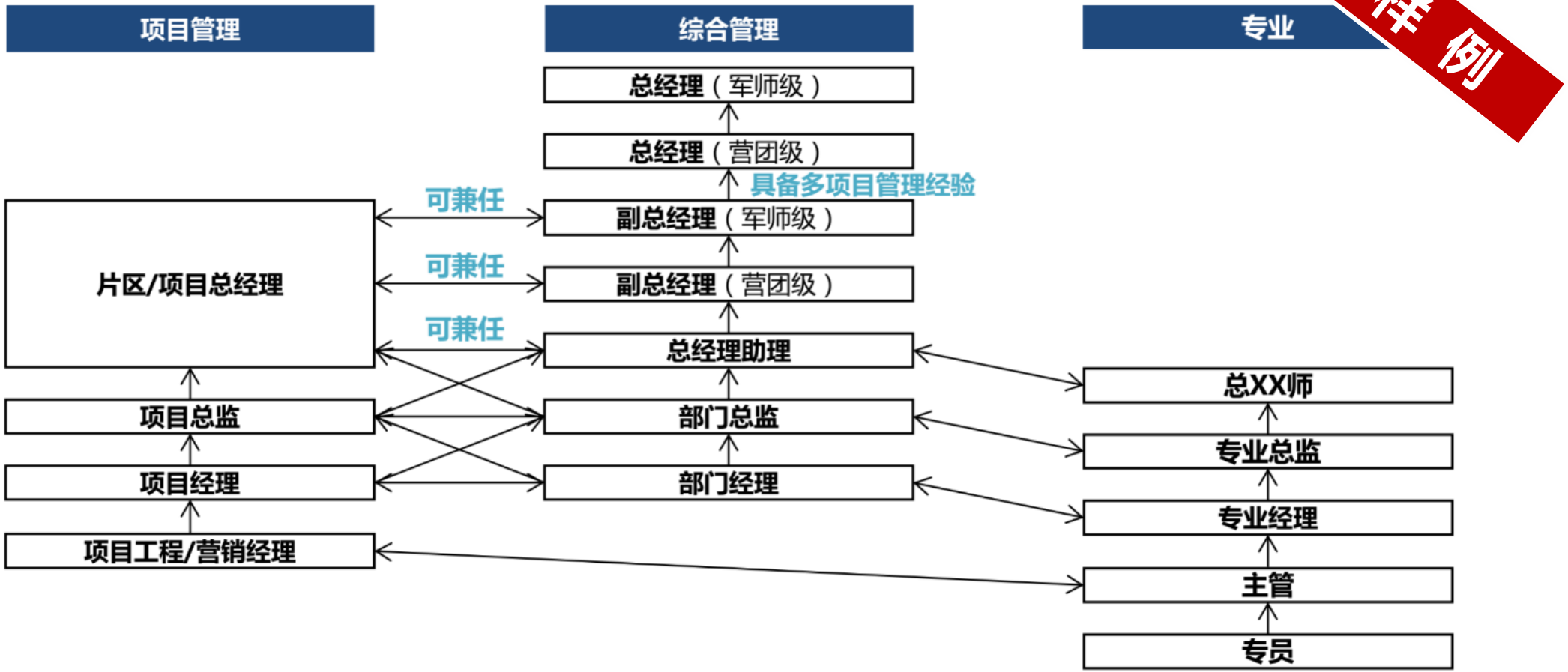
HR的角色

1. **催化师（Facilitator）：** 过程设计、提问引导，通过提问引发参会成员进行深刻的质疑反思；
2. **咨询师（Consultant）：** 作为方法论和工具的专家，在讨论的过程中给予支持和指导；
3. **监督者（Supervisor）：** 确保会议形成决议，对讨论过程和成果是否符合制度要求进行监督，对会议决议的执行进行跟踪和辅导；
4. **记录人（recorder）：** 负责记录、汇总各类讨论结果，编制、上报、归档。

[5] Part 发展通道与人才培养（达标）

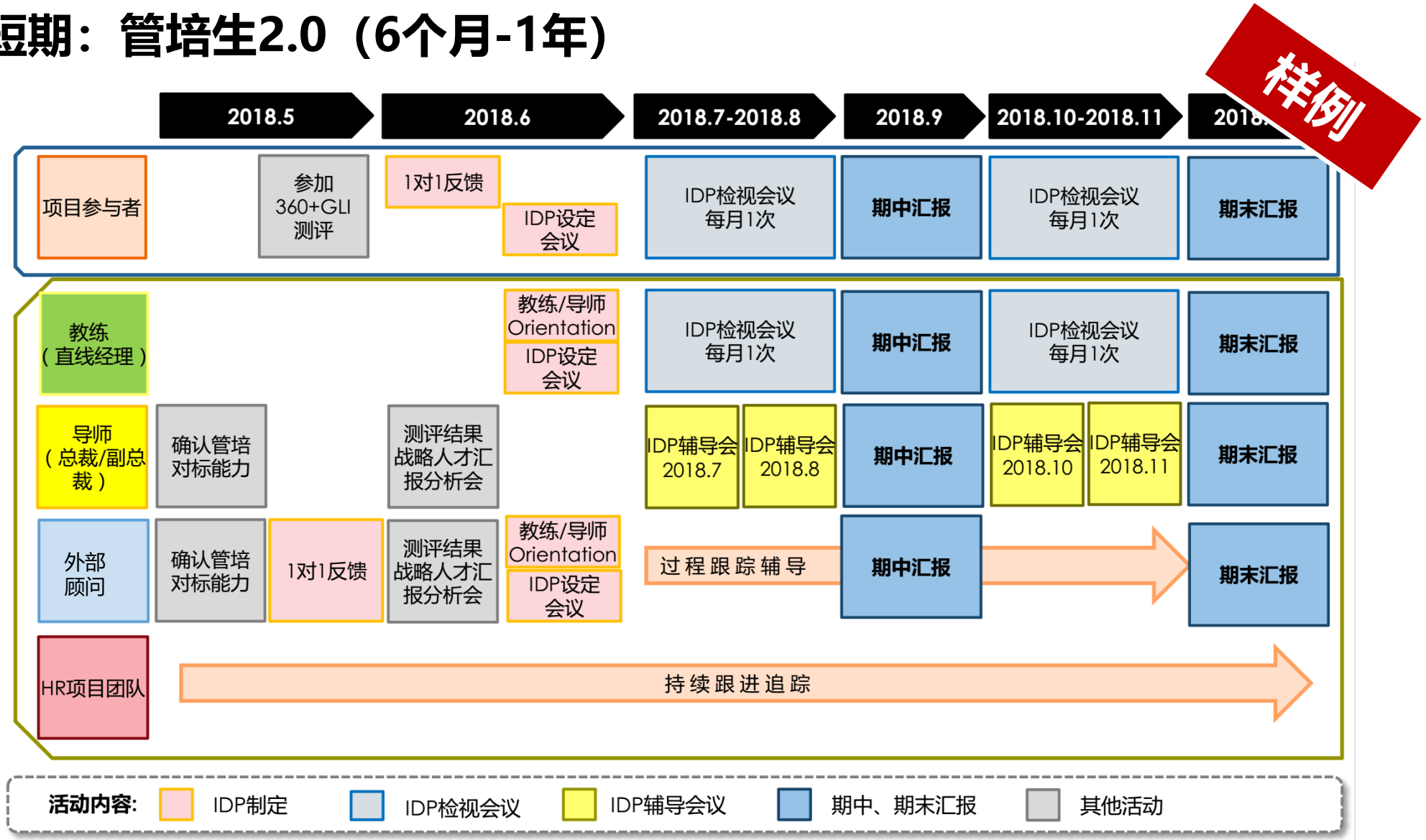
人才加速发展通道设计

样例



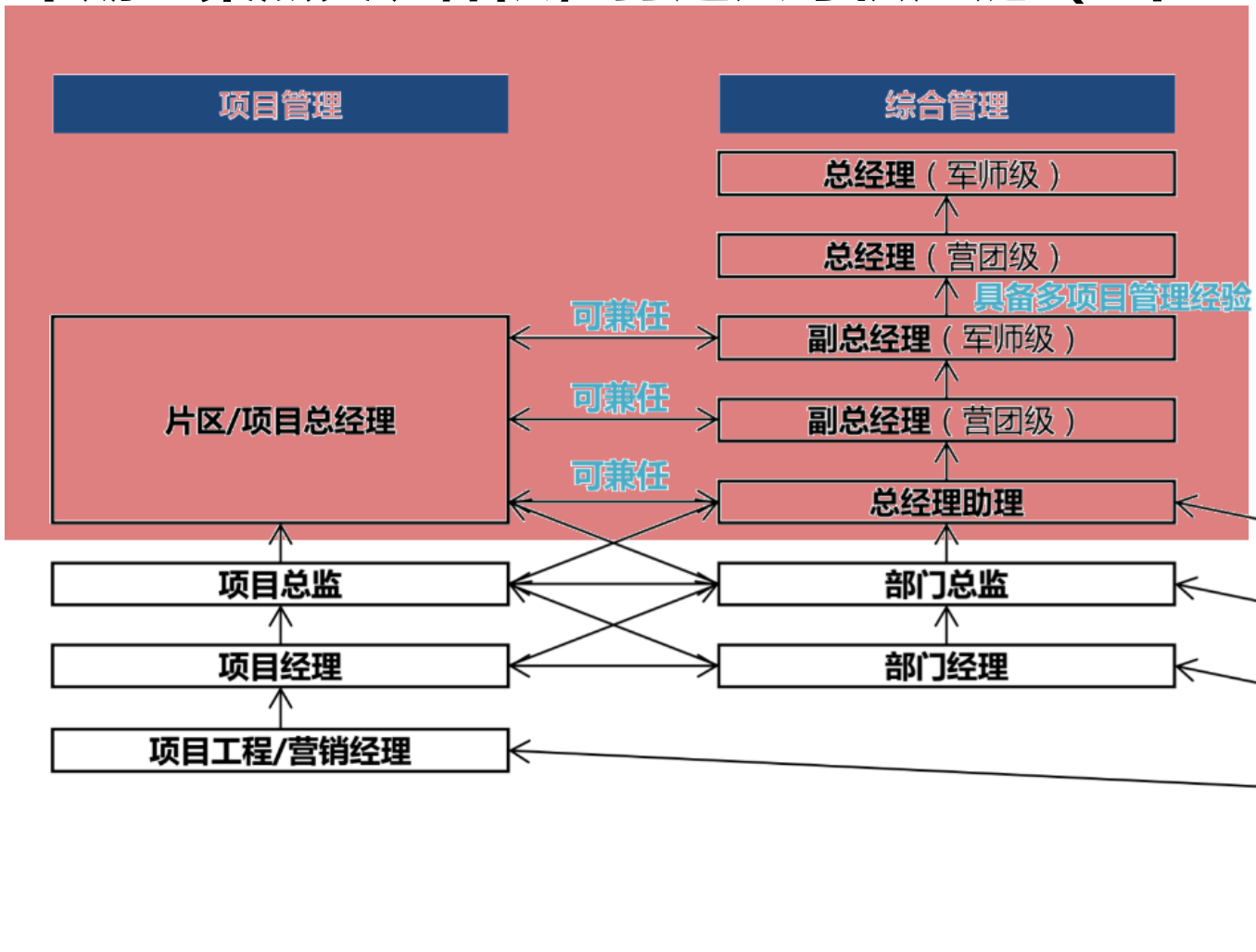
人才的培养项目

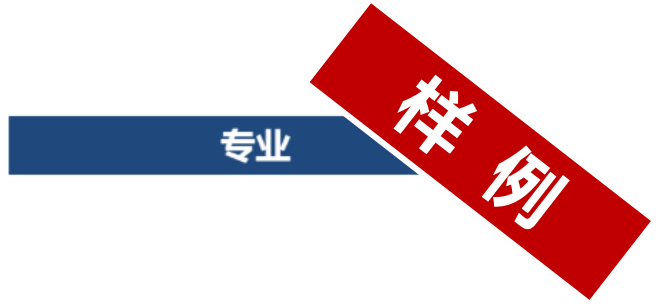
短期：管培生2.0（6个月-1年）



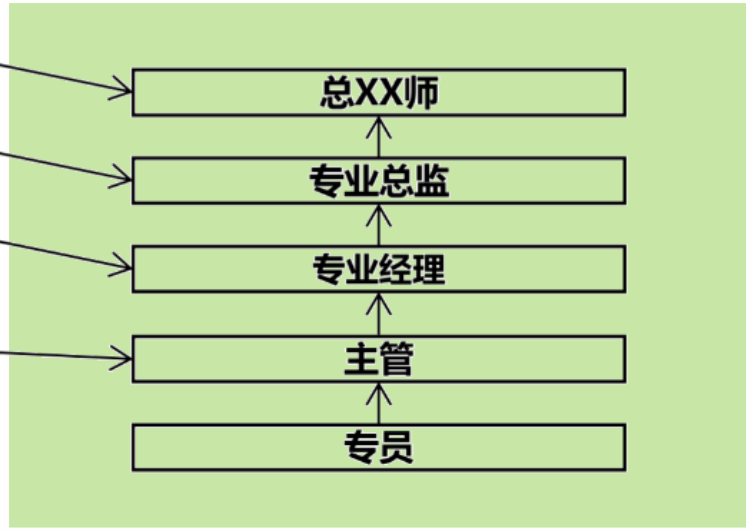
人才的培养项目

中期：聚焦关键梯队，打造人才供应链（1年-2年）





配合职能建立弘阳大学XX分院



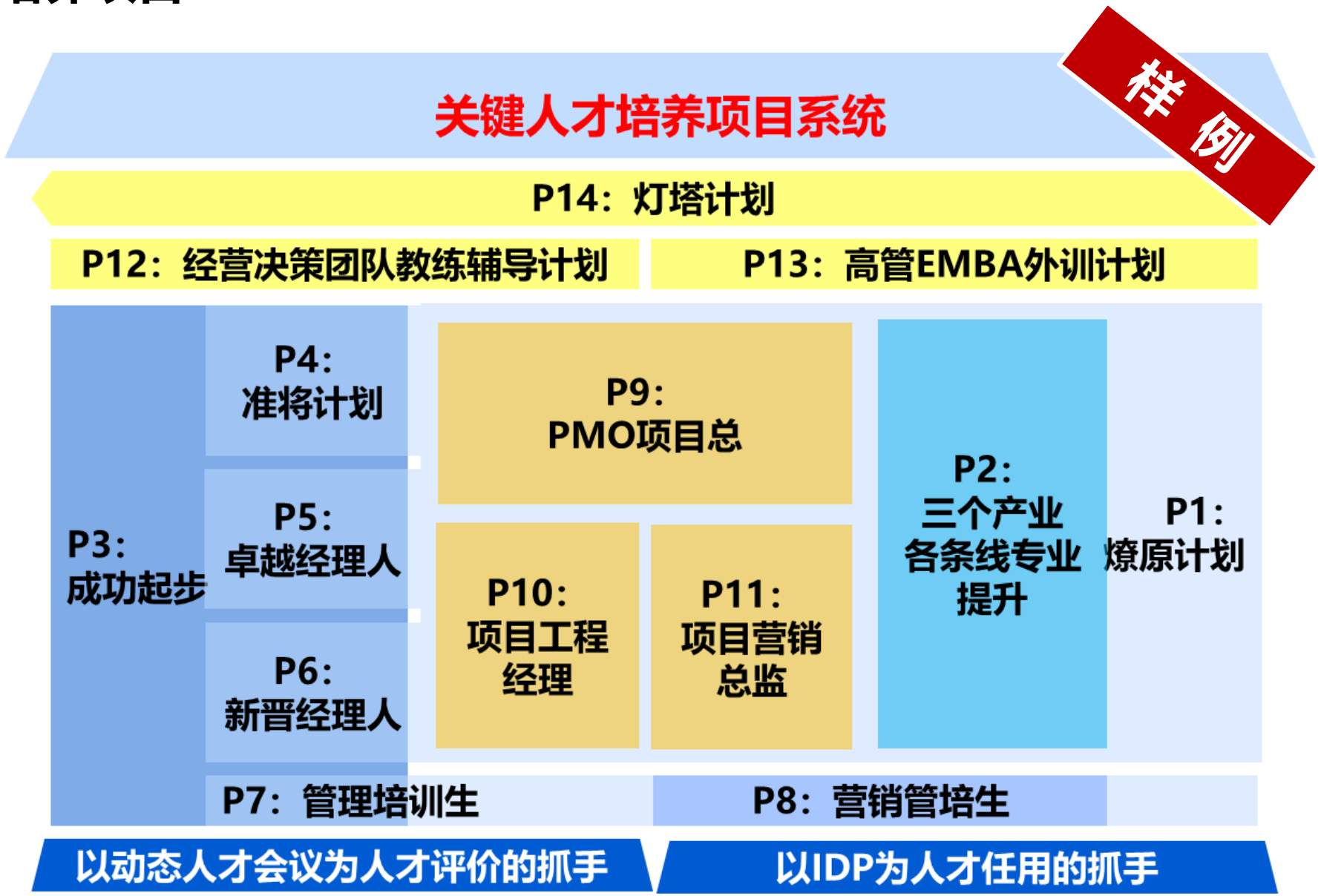
人才的培养项目

长期：管培生1.0千日计划（三年以上，加速历练）

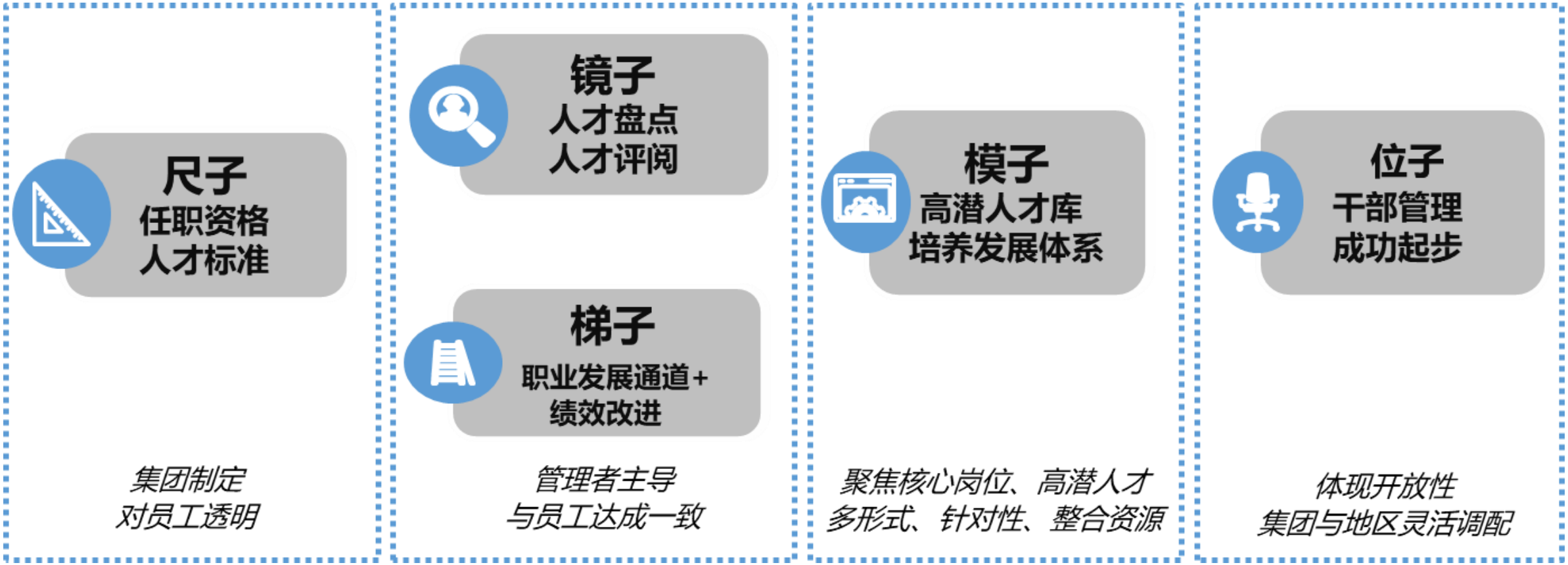
样例

中南置地财务条线管培生岗位学习发展地图				
阶段	第一年			
目标	掌握会计专业知识和基本技能、培养沟通能力			
职业发展规划	管培生——会计			
时间	1-1.5月	1.5-3月	4-6月	7-12月
HR督导	总公司HR协助各专业制定管培生培养路径，对培养成果进行评估考核；城市公司HR协助过程管理，作为教练辅导导师培养学生，定期组织管培生活动			
带教内容	案场实习	工程实习	房地产财务知识讲解； 财务标准制度、标准流程、应知应会培训宣导	指导完成基础账务处理
集中培训内容	《销售专项培训》		《财务流程、制度》培训 《财务系统操作》	《税收的相关法律法规》
在岗实操内容	1.收集客户对于工程质量关注点并形成分析报告。 2.学习了解销售过程中产品介绍的内容，规定动作和主要环节，并做汇报。 3.参与组织实施一次策划活动，了解推广思路。 4.参加销售专业培训，学习销售说辞，接待不少于50组客户	1.使用Project完成一项工程计划。 2. 罗列所在项目有哪些一、二级节点，了解工程节点划分的原则 3.学习了解为工程进度的保障措施。 4.学习了解现场材料验收。 5.参与项目例会，学习跨部门沟通技巧和分歧解决方法。 6.至少组织一次会议，并独立完成会议纪要。 7.学习了解工程质量的保障措施。	1.完成发票合理性、合规性审核； 2.参与完成房地企业银行相关业务的办理	1.熟练编制收、付款相关凭证的制单 2.独立对共享系统单据进行审核 3.独立进行日常税务申报
文化活动			1.组织月度座谈（参观公司、文娱活动） 2.读书会 3.建立管培生微信群 4.专业知识竞赛	

人才的培养项目


样例
关键人才培养项目系统
P14：灯塔计划
P12：经营决策团队教练辅导计划
P13：高管EMBA外训计划
P3：
成功起步
P4：
准将计划
P5：
卓越经理人
P6：
新晋经理人
P9：
PMO项目总
P10：
项目工程
经理
P11：
项目营销
总监
P2：
三个产业
各条线专业
提升
P1：
燎原计划
P7：管理培训生
P8：营销管培生
以动态人才会议为人才评价的抓手
以IDP为人才任用的抓手

回顾


尺子
任职资格
人才标准
集团制定
对员工透明
镜子
人才盘点
人才评阅
梯子
职业发展通道+
绩效改进
管理者主导
与员工达成一致
模子
高潜人才库
培养发展体系
聚焦核心岗位、高潜人才
多形式、针对性、整合资源
位子
干部管理
成功起步
体现开放性
集团与地区灵活调配

成功起步

- 理解战略文化
- 明确绩效期望
- 建立关系网络
- 实现早期成功

新员工入职90天学习地图——全览

1 入职前三天 自我准备	**2** 入职当天 手续办理 融入环境 熟悉团队 学习地图	**3** 入职7天 文化适应 战略理解 企业认知 上级共识 建立关系 融入团队
4 入职30天 正向反馈 获取资源 熟悉业务 参与调研	**5** 入职60天 新员工培训 早期成功	**6** 入职90天 绩效总结 发展规划

三、入职7天

学习任务	沟通任务
文化适应 自学《中南置地企业文化解读》，了解企业文化的使命、愿景、价值观、精神。了解企业的文化符号合语言、倡导的行为规范和模式	**HR沟通** 完成与人力资源负责人的一次对话。了解组织、机制、文化、人才、氛围等组织基本情况、基本制度。探讨即将融入的组织或团队的业务情境
战略理解 自学《中南置地战略解读》，了解组织战略目标和战略实施路径，思考自身在战略实现中的角色定为和作用	**上级沟通** 完成与上级的第一次沟通对话，彼此了解，明确期望。
企业认知 自学《中南置地企业介绍》，完成一次老员工沟通对话。充分理解组织历史，了解业界荣誉、优质项目、产品	**横向沟通** 完成一轮与运营、财务、营销等横向业务关系人的沟通，建立联系，明确他人的期望。
基础制度应知应会 自学《中南置地新员工入职基础制度应知应会》，了解基本的人事、财务、福利制度和办公软件基本操作办法	**下属沟通** 完成第一轮下属沟通，彼此初步了解，建立联系。

感谢诸位观看

BUSENESS PLAN