



当前人才状况



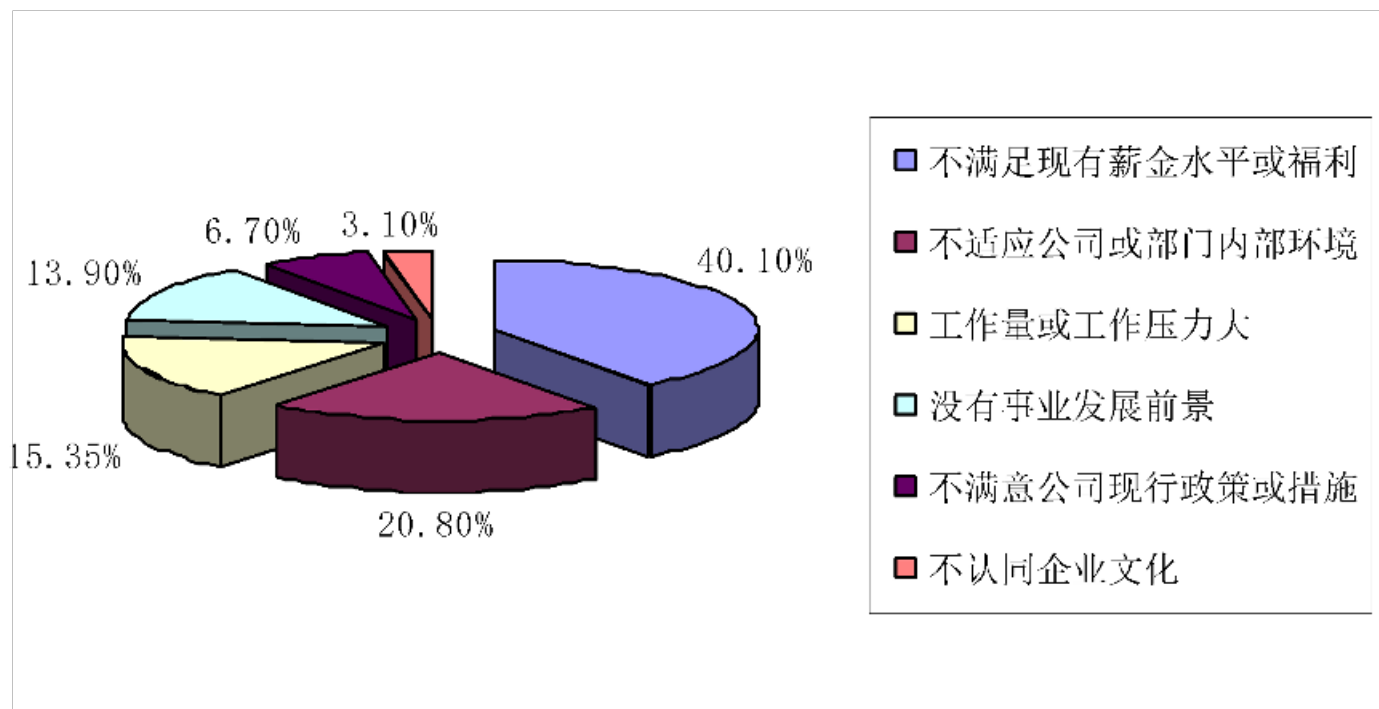


-
-
-

-



2007上半年因公司原因主动离职的情况分析



分析说明：从上图可以看出，因公司原因离职的，“薪酬福利”、“内部环境”、“工作压力”和“发展前景”是最普遍的原因。

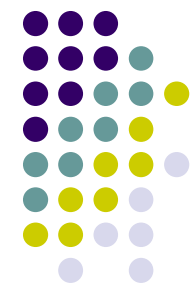


•

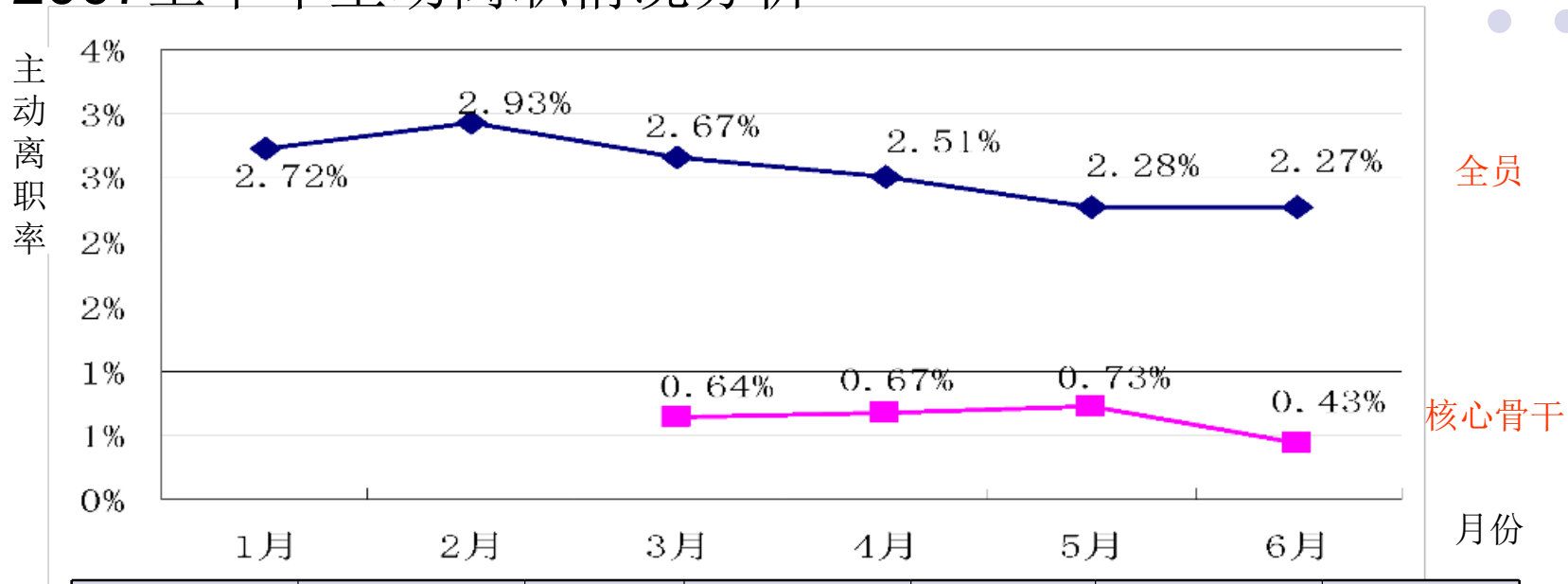
•

•

•



2007上半年主动离职情况分析



月份	1	2	3	4	5	6
员工主动流失人数	1074	1124	1137	1264	1184	1322
核心骨干主动流失人数			26	27	29	17

注：核心骨干离职率=核心骨干离职人数/核心骨干人数；

全员离职率=全员离职人数/全员人数。



2007上半年分部管理人员的转正、异动分析

		平级调动	晋升	试用期转正	代理期转正	小计	平级调动、晋升 岗位数占比
按条线 分类	监察	2	6	7	5	20	21%
	财务	1	4	2	8	15	13%
	人资	0	7	3	5	15	18%
	行政	9	14	2	10	35	45%
	管理	6	9	1	18	34	39%
	客服	7	20	0	7	34	53%
	品类	7	9	1	7	24	42%
	采销	16	17	8	17	58	35%
	连发	0	6	3	1	10	16%
	物流	3	6	4	8	21	24%
	门管	17	14	0	10	41	61%
	售后	8	3	0	3	14	29%
	店长	22	13	2	8	45	
	小计	98	128	33	107	366	

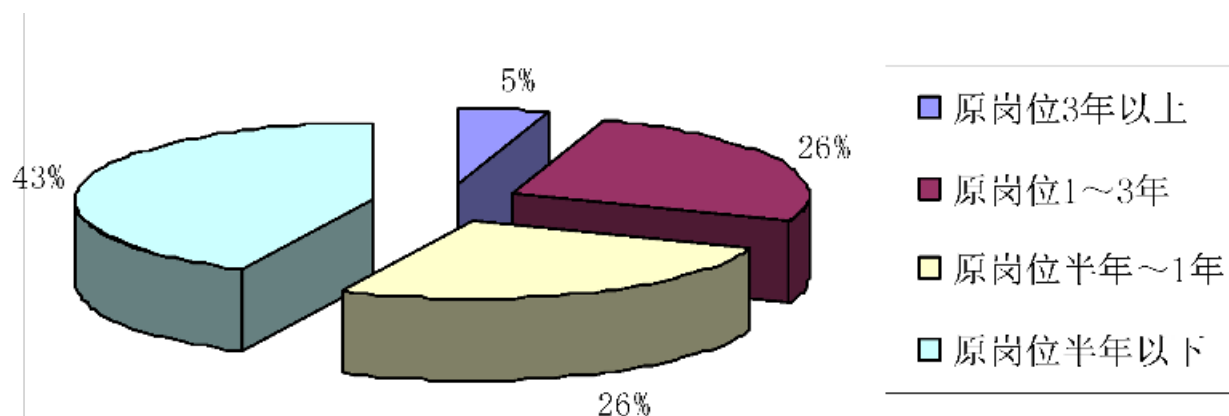
注：以上数据取国美系统数据；

行政、客服、采销、门管的实际编制和调整人数中含二级地区数据。

其他岗位数占比的岗位数按分部数38个计算。



2007上半年分部管理人员的异动情况分析



分析:

- 1) 在07上半年晋升和平级调动的分部经理级（含部门第一负责人）及以上人员中，有近69%的人，在原岗位任职不足1年；
- 2) 为保证管理人员的相对稳定和新晋升人员具备必要的工作经验和能力，总部人资下发了相关要求，要求晋升或异动人员在原岗位工作至少满一年。
- 3) 但实际上从数据统计看，各大区/分部在实际操作中仍然存在较多问题。

一方面在于我们没有充足的人员储备，另一方面在于我们在干部调整时考虑得不够长远和充分。



人才盘点—骨干人员的选拔





一流的干部队伍

考核/选拔

年综合考评制

- 业绩评估
- 素质评价

后备人才库

- 国美十六格图
- 人才盘点

干部培养

沟通/反馈制

- 业绩评估
- 素质评价
- 培养使用方向
- 薪酬调整
- 发展措施
- 工作目标

培养

干部任免

干部提名

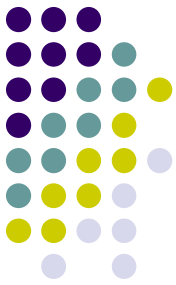
360度考评、评价

任免审批

任免、推荐

干部素质模式与领导力理念

企业文化



•

•

•



人才盘点的目标

1

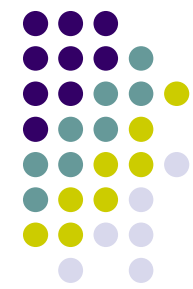
了解公司当前人员状况，发掘具有发展潜力、综合素质较好的人才

2

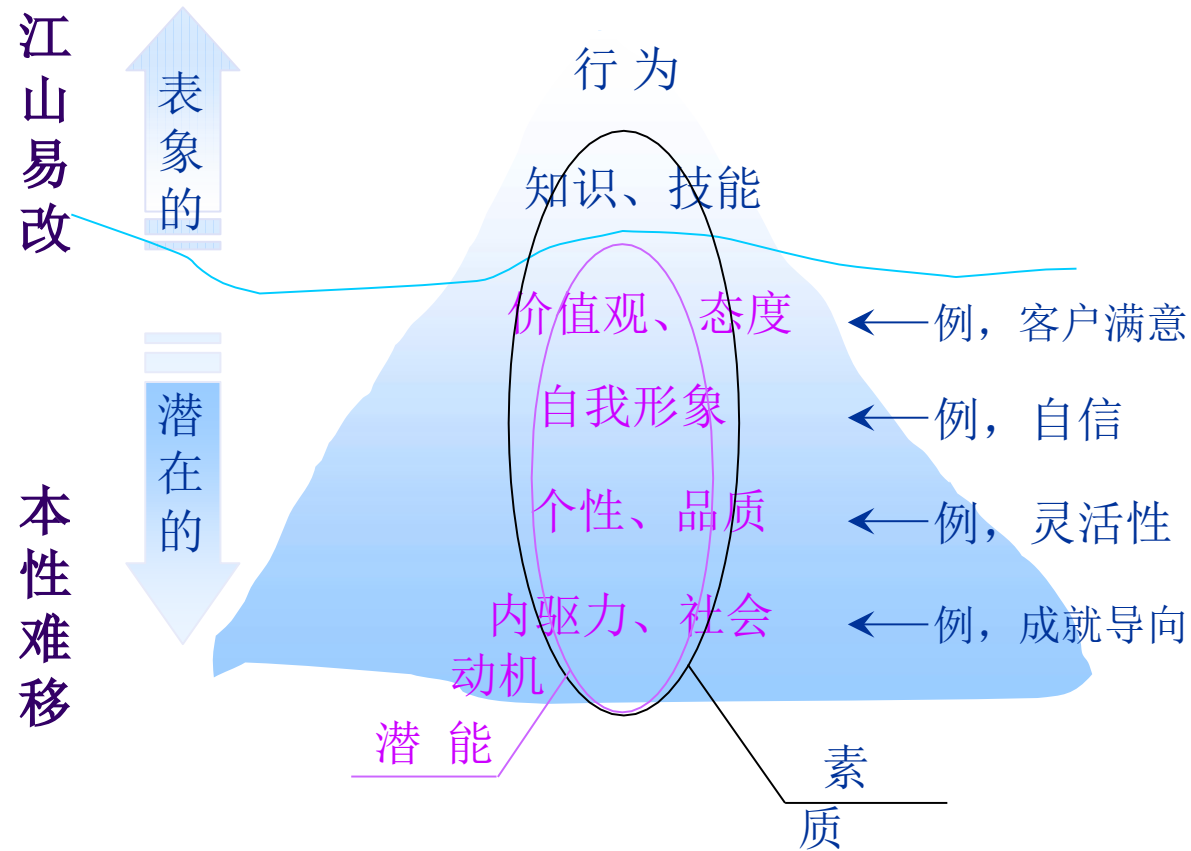
搭建公司人才队伍，做好人才储备

3

盘点公司当前人才优缺，提供与之配套的培训、轮岗等机会，开发人才发展通道



素质模型—冰



- 1、行为：外在的行动和表现
- 2、知识与技能：对特定领域的了解和对实践的掌握
- 3、价值观与态度：对特定事物的偏好和判断
- 4、自我形象：一个人对自己的看法，即内在自我认同
- 5、个性与品质：持续而稳定的行为与心理特征
- 6、内驱力：内心自然持续而强烈的想法或偏好，它将驱动、引导和决定一个人的外在行动

1) 通过培训、工作轮换、调配晋升等手段，可以相对比较容易地改变行为和提高知识技能水平；
2) 潜能是在经历了先天的塑造与后天的培养之后形成地，不易改变。因此这些潜在的动机、内驱力、个性、自我形象、价值观、社会角色等在一定程度上也是持久不变且与众不同的。



知识/商务

- 专业知识
- 商务知识
 - 财务
 - 市场
 - 流程
 - 员工管理

经验/成就

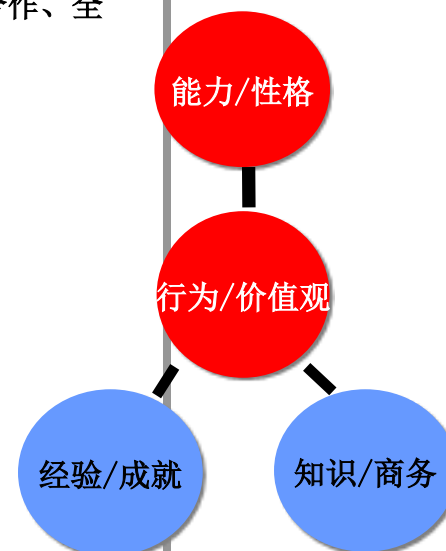
- 专业经验 *
(关键岗)
 - 领导经验 *
(关键岗)
- * 只有在关键岗位并取得优良业绩才能被视为具备了该岗位经验

能力/性格

- 驱动力
 - 独立性
 - 主动性
 - 变革力
 - 决策力
- 认知力
 - 学习能力
 - 分析能力
 - 战略导向
 - 结果/质量导向
- 影响力
 - 协调/沟通能力
 - 激励能力
 - 指导能力
 - 团队合作能力

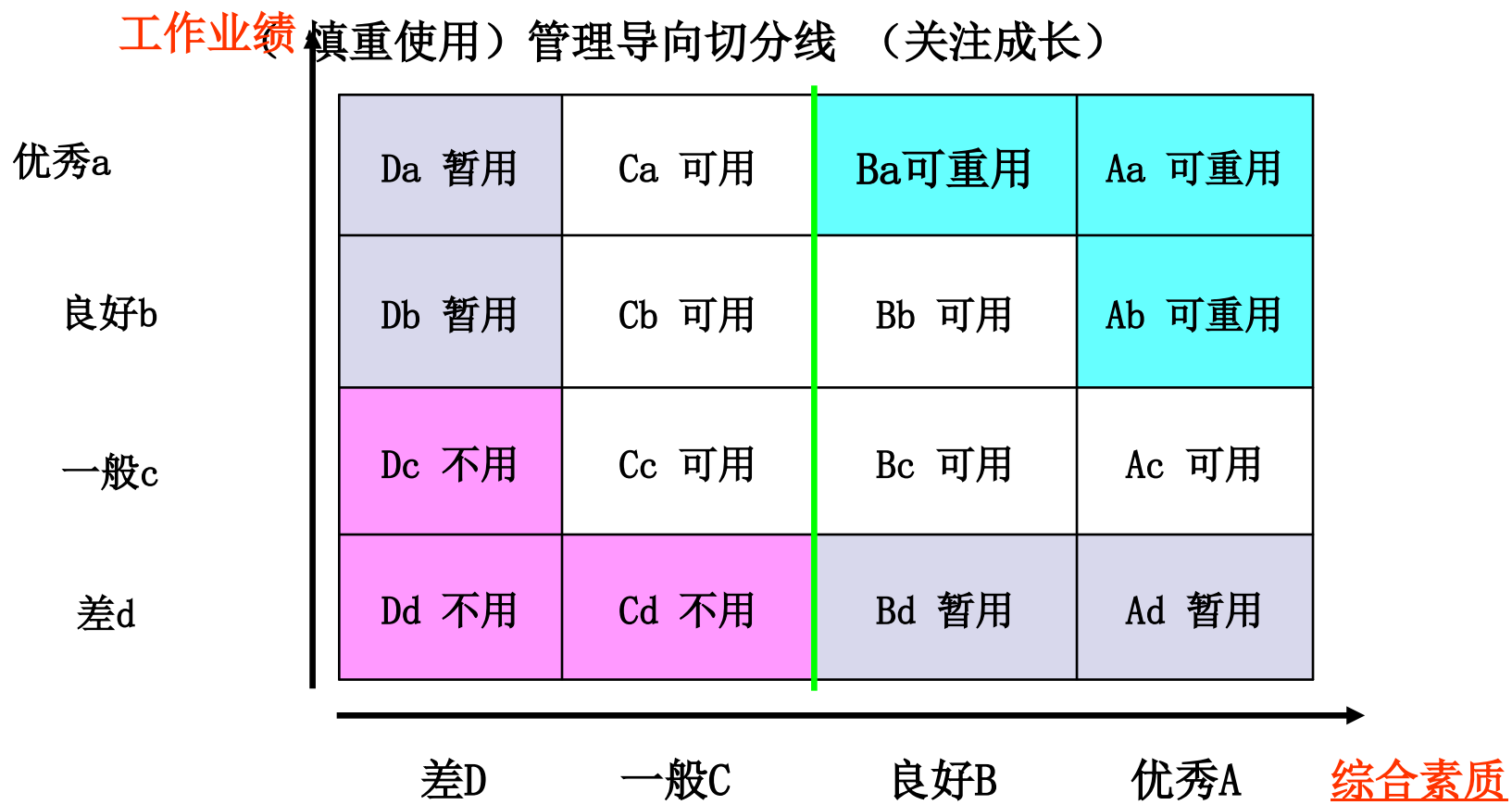
行为/价值观

- 诚信、正直、务实、纪律
- 敬业、主动、高效、尽责
- 团结、合作、全局观





集团员工素质模型评价结果分类图





核心骨干人员的选拔

-
-
-
-



必备条件

入职满1年以上的正式员工，不满1年的员工可列入重点关注人员。
素质模型评价为“可重用”；

优先进入条件

评估前12个月出现个人单次奖励10分，或累计奖罚超过奖励20分的个人；
评估前12个月系统排名在前五位达5次或以上的部门经理；
上个考核期所承担的销售超过目标任务的业务人员、门店店长/副店长、主任、营业员；

不得进入情况

评估前12个月内出现个人单次处罚10分，或累计奖罚超过处罚20分的个人；
上个考核期所承担的销售任务达成未达到分部整体任务达成率80%的业务人员、门店店长/副店长、主任、营业员；
评估前12个月系统排名在后五位达5次（不含）以上的部门经理；



核心骨干人员的选拔—工作分工

总部总部人资中心

大区综合管理部

分部行政总监、
人力资源部

总部、大区、分部
各中心/部门

负责素质模型的制定及评估流程、选拔标准的设定

负责操作环节的培训及实施过程的监督

负责总部范围内核心骨干遴选工作的组织实施及结果核定

负责全国核心骨干遴选工作的推动及原核心骨干队伍的检视

总部人力资源中心部作为人才梯队计划的主导者，起到指导与协调作用



核心骨干人员的选拔—工作分工

总部总部人资中心

大区综合管理部

分部行政总监、
人力资源部

总部、大区、分部
各中心/部门

负责指导大区所辖分部进行核心骨干的遴选工作

负责大区范围内核心骨干人员遴选工作的组织实施及结果的核定、负责后期的关注及培养

大区综合管理部作为承上启下的部门，需要及时了解分部操作存在的问题及总部要求，做好沟通和反馈



核心骨干人员的选拔—工作分工



负责组织分部范围内核心骨干人员遴选工作的培训、组织和实施

负责对分部各部门提报的核心骨干人员进行审核和确认、负责后期关注及培养

分部人资作为基层骨干的输出部门，需要深入了解基层实际情况，与相关部门沟通，确保遴选出真正的骨干人员



核心骨干人员的选拔—工作分工



配合各单位人力资源中心/部做好中心/部门内员工的综合评价工作

负责与被评估人的绩效面谈和沟通工作

协助人力资源中心/部进行核心骨干员工的遴选与调整の確認工作

作为各级单位/部门的负责人，需要深入了解员工，与员工沟通，
确保骨干人员质量



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/068104110126006074>