

# 中国职城 简报

**宁波职业经理人专属内部参考**  
**2020年3月号（总第264期）**  
**主办：宁波市职业经理人协会**

# 目 录

## 【职场前沿】

人才盘点技术在职业经理人制度建设中的应用探析

## 【抗疫专报】

宁波职协参加“余红艺主任服务业复工复产调研座谈会”

市政协党组书记徐宇宁考察甬商文化，关心中小企业发展

宁波职协携手爱伊美集团致敬“疫”线公交司机

宁波职协抗疫复工事迹被国家民政部“中国社会组织动态”报道

宁波职协帮扶企业复工举措获《经济》杂志报道

## 【职城活动】

宁波职协携宁波高校院长走进民营上市公司，促进产教融合

宁波职业经理人向全国宣讲“疫情下首席行政官的立业之道”

## 【评选申报】

“2020 宁波杰出（优秀）职业经理人”评选活动申报中

## 【最新政策信息】

海曙区 2019 年度科技服务业企业奖励申报中

2020 年度国家科技型中小企业评价工作开展中

宁波上半年高技能人才直接认定工作即将开始

## 【最新服务信息】

心职平台为会员免费提供在线招聘服务

金蝶云星空：与移动办公匹配的业务系统，适用于中小型企业

## 【行业信息】

《中国职业经理人年度报告 2019》政策篇

## 【职城简讯六则】

## 【职协下月工作】

## 【会员生日祝福】

## 【职场前沿】

### 人才盘点技术在职业经理人制度建设中的应用探析

#### 人才盘点技术概述

人才盘点，又叫全面人才评价，是评估企业内部人才的数量和质量，促进企业拥有足够数量和高质量人才的一组业务流程。人才盘点的技术方法主要包括 360° 反馈调查问卷、人才盘点模型、素质测评、人才九宫格、人才档案等，九宫格是其中应用最为广泛的一种。

#### 企业职业经理人人才盘点的主要步骤和技术方法

##### （一）构建人才盘点模型，确定人才评价标准

##### 1. 建立职业经理人人才盘点模型的主要依据

首先是以本企业的行业特征、组织文化、发展阶段、发展战略等对职业经理人的要求为依据；其次是以标杆企业职业经理人的胜任特征为依据；第三是以国家标准《职业经理人通用考评要素》中的规定为依据；第四是以本企业职业经理人受聘岗位的任职资格要求为依据。

##### 2. 职业经理人人才盘点模型的主要内容

基于上述四个依据构建的职业经理人人才盘点模型，是通用模型，主要由职业道德、职业素养、职业能力、履历和业绩等维度构成。

##### 3. 职业经理人人才评价标准

将职业经理人人才盘点通用模型中的要素，列入职业经理人关键素质能力 360° 反馈调查问卷中。分别针对企业拟选聘职业经理人的岗位，向内外部、上下级、平级的相关人员发放该

问卷征求意见。根据反馈意见，对各要素进行频次分析和聚类分析，建立对应某类岗位的职业经理人人才盘点模型。再一次向相关人员征求意见，主要针对公司董事会和党组织等。根据反馈意见修改完善后，形成某岗位专用的职业经理人人才盘点模型。对应模型中的不同要素，选择不同的评价方法，采用标杆参照法，从定量评价和定性评价两方面，确定职业经理人人才评价标准。

##### （二）运用多种技术方法，落实人才盘点工作

##### 1. 明确职业经理人人才盘点工作的目标和范围

人才盘点的核心任务是识别企业的高潜能人才。职业经理人人才盘点的核心任务是为企业拟聘职业经理人的岗位提供符合条件的高素质人才和高潜能的后备人才。盘点的过程就是人才全面评价的过程，需要根据职业经理人人才盘点模型中的各要素，对职业经理人候选人才进行综合评价。评价的对象，既包括企业内部的职业经理人后备人选，也包括外部招聘的职业经理人拟聘人选。

##### 2. 职业经理人人才评价技术和方法的选择

人才盘点中可选择的评价技术和方法主要有三大类：一是基于人的主观判断的评价方法；二是基于专业测评工具的评价方法；三是基于实际工作业绩或成果的评价方法。第一类主要包括盘点会讨论评价和主管领导评

价等；第二类主要包括心理测评量表、结构化面试、评价中心技术等；第三类主要包括曾履职单位绩效考核的结果、经专门机构评定的成果及获奖情况等。

### 3. 职业经理人才盘点的组织实施

首先，要对企业职业经理人的潜在人选进行普查，对职业经理人才资源情况进行总体分析和结构性分析，确定企业职业经理人才内部培养和外部引进策略的主导方向；第二，通过对履历、业绩、职业道德、职业理念的考察，筛除明显不符合要求的人选；第三，采取盘点会讨论、主管领导评价、结构化面试、评价中心技术等方法，对后备人才的能力和绩效表现进行综合评价并打分；第四，使用心理测评量表进行人员素质测评，出具反映职业心理和工作潜能的评价报告；第五，综合各类评价信息，建立并完善企业职业经理人才档案。

#### （三）绘制人才九宫格，分析人才使用策略

##### 1. 根据能力和绩效评价的评分结果，绘制人才九宫格

九宫格是人才盘点的主要技术工具之一，具有很强的实用性。九宫格横坐标是绩效的等级，纵坐标是能力的等级，通常分为高、中、低三个等级。高绩效是指业绩表现持续超出既定目标；中绩效是指业绩表现持续达到既定目标；低绩效是指业绩表现不佳，未达到既定目标，或存在需要大力提升业绩的表现。高能力是指胜任本岗位或同一职级的岗位工作，且通过培养具备胜任更高一层或两层岗位的能力；中能力是指在本岗位或同一职级的岗位中能够达到任职要求，并

具有承担更加复杂工作的潜力；低能力是指在现有岗位上需要不断加强学习才能达到任职要求。根据企业的能力和绩效评分，将被评价人放入不同的宫格中，形成令人一目了然的“人才地图”。

##### 2. 分析人才九宫格定位，确定人才使用策略

职业经理人通常都是企业的高层经营管理者，职业经理人才的选拔和培养应遵循优中选优的原则。因此，九宫格中第一、二、三、四类人，基本上将不会被列入职业经理人才梯队。九宫格中第六、八、九类人被定位为优秀人才或模范人才。其中第九类人是高能力高绩效的明星人才，是企业优先考虑选拔聘任为职业经理人的第一梯队；第六、八类人分别是高绩效中能力和高能力中绩效人才，是企业职业经理人的重点培养对象，是职业经理人才队伍的第二梯队，企业应注意以岗位轮换、上级职位代理、扩大工作职权等方式，加强此类人才培养，促使其向第九类人才转化；第五、七类人分别是中绩效中能力和低绩效高能力的人，是有待进一步考察的第三梯队，企业应注意提供专项技能的辅导或施展才能的机会，促使其向第六、八类人才转化。

#### 职业经理人才盘点结果的应用

- （一）职业经理人才甄选
- （二）职业经理人才培养
- （三）职业经理人才梯队建设和动态管理

作者/吕青松 单位系职业经理研究中心

## 【抗疫专报】

### 宁波职协参加“余红艺主任服务业复工复产调研座谈会”

3月19日上午，市人大常委会主任余红艺等走进人大代表白云联络站，开展“三服务”活动，调研服务业复工复产情况，并召开座谈会。



宁波市职业经理人协会常务副会

长兼秘书长曹云参加座谈会，介绍了企业复工复产的情况和存在的一些困难，并提出了加大对商贸业免租降租等支持力度、加大对商业模式创新的引导和支持、加快服务业数字化转型等建议。

余红艺主任对协会在这次疫情中积极行动，第一时间传递民营企业呼声并帮助企业复工复产的举措予以充分肯定，同时也通过协会嘱咐广大民营企业，一定要坚定信心，生存下去，然后与政府一起破解难题，抢抓新一轮的发展机遇。

### 市政协党组书记徐宇宁考察甬商文化，关心中小企业发展

3月25日上午，宁波市政协党组书记徐宇宁等市领导一行，来到宁波市5A级月湖风景区内的甬商文化园，考察甬商文化以及传承弘扬情况，并关心和了解中小企业发展情况及疫情中的困难。



宁波市职业经理人协会秘书长曹云向徐宇宁书记介绍了甬商的发展历程和杰出代表人物的相关故事，以及当下协会为传承甬商文化所做的努力，得到了徐宇宁书记和各位领导的高度赞扬。徐宇宁书记称赞甬商在历史上作出的不朽成绩，希望宁波市职业经理人协会能够继续努力服务好企业会员，讲好甬商故事。同时，徐宇宁书记通过宁波市职业经理人协会对疫情下的宁波中小企业表示慰问，并鼓励大家要坚定信心，走出困境，再创美好未来。

## 宁波职协携手爱伊美集团致敬“疫”线公交司机

2020年，一场没有硝烟的战争与我们不期而遇。新型冠状病毒的蔓延，令所有人万万没有想到，期待已久的新年是这样的开始。

疫情面前，除了医护人员的身影，还有请缨支援武汉的志愿者们！他们，还有她们！让所有人的都热泪盈眶。

同时，还有这样一群人，他们直面疫情，逆行而上，默默奉献，坚守在一线工作岗位——公交司机。

3月16日下午，宁波市职业经理人协会携手爱伊美集团致敬“疫”线公交司机。



宁波市职业经理人协会秘书长曹云和宁波爱伊美制衣有限公司胡林生副总经理关心慰问“疫”线公交司机，并将800余个口罩捐赠予前线公交司机，希望他们在为广大市民服务的同时，也能照顾好自己的身体。

## 宁波职协抗疫复工事迹被国家民政部“中国社会组织动态”报道

《中国社会组织动态》公众号是由民政部社会组织管理局主办，是一个权威、专业的全国社会组织综合发布平台。

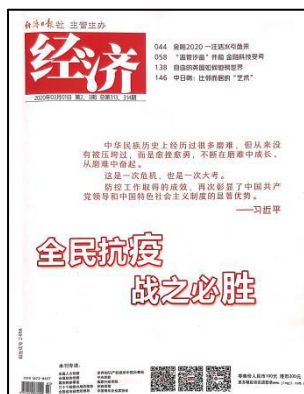
宁波职协抗疫复工事迹在《中国社会组织动态》公众号里的“社会组织参与疫情防控、助力企业复工复产（第50期）”中报道。

宁波市职业经理人协会贯彻落实“两手都要抓、两战都要赢”的决策部署，引导会员企业有序参与疫情防控战和助力复工复产。协会通过开展问卷调查活动，向200余家企业发放问卷调查，收集整理企业情况和意见建议500多条，第一时间向省、市递交

《关于尽快出台应对新型肺炎疫情中小企业专门扶持政策的建议》，多条建议被纳入省、市帮扶措施中。协会专门设立9名服务专员，“一对一”联系帮扶会员企业，全力帮助会员企业解决疫情防控复产复工中的困难问题。协会在微信公众号推出专栏，及时发布政府政策信息，目前已推送相关信息200余条，转发政策30多个。协会组织专家，开设公益直播课程，如“疫情期间企业如何发放工资”“疫情中，企业如何快速突围重新出发”等，及时帮助企业解开因疫情影响的困惑，广受会员好评。

## 宁波职协帮扶企业复工举措获《经济》杂志报道

《经济》杂志是由国务院的《经济日报》社主管主办，是一本权威、即时、专业的国家级财经刊物。



2020年3月刊《经济》杂志以“全

民抗疫，战之必胜”为主题，《宁波职协：传企业之需，缓燃眉之急》信息也在该期中报道。

疫情下，宁波市职业经理人协会充分发挥新时代社会组织责任担当，从传递呼声，帮企解困，到设立服务专员，点对点帮助企业防疫复工，从微信公众号推出“向前看”和“疫情政策”等专栏，向企业传递防疫和复工政策信息，到应势组织线上培训学习等，全面助力会员企业有序复工复产。

## 【职城活动】

### 宁波职协携宁波高校院长走进民营上市公司，促进产教融合

3月27日，疫情之后首次高校企业携手行——宁波高校院长走进民营上市公司活动于雪龙集团举行。



疫情影响着中国经济，也极大地影响了民营企业发展和高校教学秩序。好在宁波的企业和高校没有因此懈怠，疫情刚刚缓解，一场高校与企

业的携手之行就此展开。宁波十余位各高校商业经济类学院院长走进雪龙，与集团董事长贺财霖及高管团队零距离、面对面交流。

雪龙集团为中国制造业单项冠军，汽车零部件行业领军企业。又于2020年伊始在上海主板上市。恰逢疫情特殊时期，雪龙成为宁波第一家“云上市”企业。各高校院长纷纷介绍了各自学院的特色与优势，并期待与企业有更进一步的合作与交流。

本次校企行活动将促进产教融合，推进产学研合作，推动高校与企业间的人才项目对接合作。

## 宁波职业经理人向全国宣讲“疫情下首席行政官的立业之道”

由宁波市职业经理人协会和全国13家省市职业经理人协会主办“疫情下职业经理人的担当”全国公益直播于3月5日开播。

面对来势凶猛的疫情，企业纷纷停工。全国各地职协对中国企业家和企业高管团队的领导力和执行力思考，却一直未停止过。不论在任何时候，不论面对任何挑战和风险，都秉承为职业经理人服务宗旨。这份信念与担当，彰显了职业经理人行业协会的职业本色。



3月13日，宁波市职业经理人协

会荣誉会长何建平做客第四期“疫情下职业经理人的担当”公益直播，跟全国观众分享“疫情下首席行政官的立业之道”。

何会长围绕“发扬甬商精神，面对疫情危机，积极发挥职业经理人的担当”和“加强素质修炼，提高企业首席行政官的立业能力”两个观点进行了90分钟的分享，何会长尤其在讲到如何提高企业首席行政官的立业能力时，举例了一个又一个生动的例子，例如节选了当下热播的《安家》桥段，一下就抓住了听众的同理心，反向热烈。

职业经理人应如何去面对疫情带来的新问题，这场危机使得市场格局重新被界定，对于可以利用这种格局的企业而言，危机也是一种新的契机，需要职业经理人从多个方面的自我变革与适应。

### 【评选申报】

#### “2020宁波杰出（优秀）职业经理人”评选活动申报中

为树立职业经理人行业标杆，推动职业经理人队伍更好的协调发展，激励职业经理人为企业创造更大的经济效益与品牌效益，促进职业经理人为宁波经济发展做出更大贡献，我协会将在往年基础上继续举办“2020宁波市杰出职业经理人”评选活动，评选出杰出和优秀的职业经理人，并进

行表彰。

今年的评选主题为：抗“疫”中的侠义精英，我们期待有更多的优秀职业经理人参与到这场职业盛宴中来，让职场精英的成功经验得以传播，向社会传递职场正能量。

评选活动申报截止时间4月10日。电话：87189652，87317946



## 【政策信息】

### 海曙区 2019 年度科技服务业企业奖励申报中

近日，宁波市海曙区科学技术局发文《关于组织申报海曙区 2019 年度科技服务业企业奖励的通知》，面向

海曙区注册或登记的法人单位，申报截止 2020 年 4 月 24 日前。

### 2020 年度国家科技型中小企业评价工作开展中

近日，宁波市科学技术局发文《关于组织做好 2020 年度国家科技型中小企业评价工作的通知》，2020 年科技

型中小企业评价工作分多批次进行，企业受理截止日期为 10 月 20 日。

### 宁波上半年高技能人才直接认定工作即将开始

宁波 2020 年上半年高技能人才直接认定工作即将开始，申报时间为 4 月 1 日到 4 月 13 日。去年 12 月，市人力社保局印发了《宁波市高技能人才直接认定暂行办法》，明确具有绝

招绝活、业绩突出、贡献较大，已被行业或企业公认达到高级工、技师水平的，经评审直接授予高级工或技师职业资格证书。

## 【服务信息】

### 心职平台为会员免费提供在线招聘服务

**提供单位：**宁波杰博人力资源有限公司

**服务名称：**心职平台

具体介绍：共享人才，自助互助招聘。心职平台会在全国线上、线下门店和高校、地铁、电视、网络和短视频等渠道做统一推广。每个注册企业会员都会有一个自己公司的【企业

码】，可以做成海报分享到朋友圈或者群，也可以直接转发自己企业或职位的链接。人才扫码打开的首先是你发布和转发的职位，如果他感兴趣就可以注册投递。

联系人：陈增庆 18858069778

## 金蝶云星空：与移动办公匹配的业务系统，适用于中小型企业

提供单位：金蝶国际软件集团有限公司

服务名称：提供 财务云、供应链云、产品研发云、HR 云、生产制造云、全渠道营销云等。

具体介绍：金蝶云·星空，是金

蝶凭借 26 年对中国企业管理模式的深刻洞察和实践，基于云计算、大数据、社交、人工智能、物联网等前沿技术研发的新一代战略性企业管理软件平台。

联系人：张女士 15958287812

### 【行业信息】

#### 《中国职业经理人年度报告 2019》政策篇

2018 年 7 月印发的《国务院关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》明确提出：“国有资本投资、运营公司所持股国有控股企业中，符合条件的可优先支持同时开展混合所有制改革、混合所有制企业职工持股、推行职业经理人制度、薪酬分配差异化改革等其他改革试点，充分发挥各项改革工作的综合效应。”

国企改革“双百行动”是国务院国有企业改革领导小组选取百余户中央企业子企业和百余户地方国有骨干企业，在 2018-2020 年期间全面落实国有企业改革“1+N”政策要求，深入推进综合性改革，力求在改革重点领域和关键环节率先取得突破，打造一批治理结构科学完善、经营机制灵活高效、党的领导坚强有力、创新能力和市场竞争力显著提升的国企改革尖兵。组织开展“双百行动”是以“1+N”政策体系为指导，以前期各个单项试点成果为支撑，全面拓展和应用改革政策和试点经验，进而形成从“1+N”顶层设计到“十项改革试点”再到“双

百行动”梯次展开、纵深推进、全面落地的国企改革新局面。

“双百企业”遴选标准有三条。一是有较强代表性。企业主营业务突出，资产具有一定规模，在行业发展中具有较强影响力，原则上应当是利润中心，而非成本费用中心。二是有较大发展潜力。企业可以是深化改革与经营发展形势较好的核心骨干企业，可以是面临激烈竞争、亟须通过改革提高效率、提升核心竞争力的企业，也可以是暂时处于困难阶段，但有计划、有信心通过改革实现脱困发展的企业。三是有较强改革意愿。企业主要负责人及业务部门能充分理解掌握国企改革精神，能敢为人先、勇于探索、攻坚克难，能在改革重点领域和关键环节率先取得突破。在入选“双百行动”的企业中地方国企占半壁江山，表明国企改革试点范围正在扩大，重心下移趋势更加明显。“双百行动”使国企改革由点向面全面铺开，试点进一步扩围并向纵深发展。

2018 年是国企“混改”转折的一

年。即在“混”的基础上，进行包括在国有资本授权机制、董事会治理模式、职业经理人、中长期激励机制等方面配套改革在内的深层次的“改”，使“混改”效果逐渐显现。不少“双百企业”在落实董事会职权、开展混合所有制改革、经理层任期制和契约化管理、建立职业经理人制度、实施中长期激励等方面都迈出了实质性步伐，企业活力显著提升，运行机制更加灵活，经营业绩明显改善。

2018年8月国务院国资委出台的《国企改革“双百行动”工作方案》明确“双百行动”主要目标是“五大突破、一个坚持”，即在混合所有制改革、法人治理结构、市场化经营机制、激励机制以及历史遗留问题方面实现突破，同时要坚持党的领导。一定程度上反映并印证了国企“混改”已由“政策”向“行动”转变，由“混”向“改”转变。“双百行动”中的推行职业经理人制度和现有经营管理者

向职业经理人身份转换属于完善市场化经营机制范畴，是五大突破之一，职业经理人在国企改革“双百行动”中的份量可见一斑。与此同时，职业经理人与其他四个突破中的三个，即混合所有制改革、法人治理结构和激励机制高度关联、互相牵制，可以说是一个有机的整体。在市场化运行机制中，选聘经理层的权力应在公司董事会，而非握在主管部门甚至地方政府手中。若没有健全的法人治理结构，特别是董事会这个主体，没有对经理层成员的选聘权、业绩考核和薪酬分配权，如何谈职业经理人谁来选、谁来聘、谁来考核和给职业经理人定薪？若不构建工资收入市场化对标体系，规范实施员工持股、股权激励、岗位分红权等中长期激励，职业经理人如何实现差异化薪酬，如何激励和留住有业绩的职业经理人，也谈不上市场化选聘与市场化退出。

## 【职城简讯六则】

一、3月11日，宁波市职业经理人协会常务副会长兼秘书长曹云携秘书处一行分别来到协会会员单位宁波广源纺织品有限公司、中国移动宁波分公司和金蝶软件宁波分公司，了解企业复工复产情况。

二、3月18日，宁波职协继续企业的复工走访，此次分别走访了协会会员单位宁波圣龙集团有限公司、华纳圣龙（宁波）有限公司和宁波杰博人力资源有限公司。

三、3月18日，海曙区政协副主

席刘良飞一行走访了甬商公共服务平台。同时了解平台在抗疫期间的工作情况，以及帮助企业复工复产的一系列具体举措，并探讨了区政协今后与平台之间的合作与交流。

四、3月19日，我会召开了会员服务工作会议。会上针对会员服务情况展开探讨，进一步完善会员服务内容。

五、3月24日，宁波职协走访瑞华会计师事务所，交流职协财务经理人分会工作事宜。

六、完成3月号《甬商》杂志编印、发放工作。

## 【职协下月工作】

一、启动“2020宁波职业经理人活动日”主题活动。

二、做好“2020宁波杰出（优秀）职业经理人评选”活动申报工作。

三、组织名企交流互动。

四、做好会员单位走访工作。

五、做好4月号《甬商》杂志编印、发放工作。

## 【会员生日祝福】

### 预祝协会4月份生日的理事会成员生日快乐

李迎春	鄞州区甬致专利代理事务所 总经理	资深总经理
周宏伟	宁波中国旅行社集团有限 公司总经理	陈迪明 甬商乒乓球俱乐部会长
黄泯源	宁波鼎川文化发展有限公司 创始人	蒋宏光 宁波市众信人力资源服务 有限公司董事长
俞海峰	宁波时代百科工程咨询 有限公司总经理	郭志明 宁波均胜投资集团有限公司 副总裁
姚志坚	中国移动宁波分公司	包亦波 慈溪市鼎晨摩擦材料 有限公司副总经理
		李忠尔 宁波中瑞税务师事务所主任

---

报：中国职协，市委，市人大，市政府，市政协，市经信委，市工商联，市社科联，市民政局，协会名誉会长，顾问。

---

送：协会会长，副会长，常务理事，理事，会员单位，市各行业协会。

---