

第二届中国管理培训生项目现状与发展调研报告

The 2nd China Management Trainee Program Status and Development Survey Report

调研主办方



@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）。



李旭红
大中华区高级招聘经理
宝洁公司



刘斌
招聘经理
四川长虹电器股份有限公司



马端升
人力资源部副总经理
招商银行信用卡中心



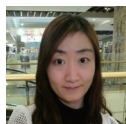
门浩岚
中国区学习与发展部经理
中国惠普有限公司



潘晓艳
高级招聘经理
欧莱雅中国



严肃
组织发展项目经理
诺和诺德（中国）制药有限公司



杨莹
中国区校园招聘经理
强生公司

关于作者

薛融 rita.xue@hrecchina.org



薛融现任人力资源智享会（HREC）的调研主管一职。主要负责的调研报告有：2014 中国高潜力人员发展项目调研报告，2014 中国领导力发展项目调研报告，中国企业内部教练制与文化建立调研报告，中国内部讲师团队建立与发展调研报告，中国人才管理状况调研报告等。薛融毕业于上海对外经贸大学，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

前言

企业的发展来自新生力量的不断吸纳与创新。人才梯队的建立除了搭建内部人才发展与晋升平台外，外部优秀人才的加入能够为企业注入更为新鲜的血液。而就针对外部人才的吸引而言，管培生项目一直是企业争夺年轻人才的一条重要途径。然而，随着企业发展的不断调整，面对外部环境的变化及市场竞争的加剧、有限的内部资源以及应聘者对“管培生”越来越趋于理性的态度，都导致管培生项目的开展面临诸多挑战。如何做好项目的前期业务需求分析，清晰定位项目目的，运用创新招聘方式获取高匹配度人才，应对人才多样性需求做好培养发展体系，以及增强对企业文化的认同感从而降低人才的流失等一系列内容都是企业在运行管培生项目持续关注并亟欲解决的问题。

因此，基于以上变化，人力资源智享会于 2014 年 12 月至 2015 年 3 月针对 390 名人力资源管理者进行了“第二届中国管理培训生项目现状与发展”的调研，并从“管培生项目概况”、“管培生的招聘”、“管培生的薪酬”、“管培生的培养”以及“管培生的发展保留与项目评估”五大模块深入研究当今管培生项目与人才的现状。同时，报告中的案例呈现更近距离的了解项目实际操作方法，尝试为负责管培生项目的相关人士提供更多标准化流程与个性化实践的借鉴。

目录

+ 第 1 部分 | 主要发现

+ 第 2 部分 | 关于本次调研

+ 第 3 部分 | 数据分析

+ 第 4 部分 | 我们的建议

+ 第 5 部分 | 案例启示

① 管培生项目概况

② 管培生的招聘

🗨 欧莱雅（中国）

🗨 玛氏食品（中国）

③ 管培生的薪酬

④ 管培生的培养

⑤ 管培生的发展保留与项目评估

🗨 宝洁

🗨 四川长虹电器

🗨 诺和诺德（中国）

🗨 招商银行信用卡中心

🗨 强生公司

🔍 第1部分 | 主要发现

管培生项目的主要发起人和执行者仍为人力资源部门，高管层与业务部门管理者在项目各阶段的参与程度还有待提高。

- 八成左右的企业表示人力资源部担任着管培生项目发起人的角色。
- 49.2% 开展通用型管培生项目以及 36.1% 开展定向型管培生项目的企业表示项目仅由人力资源部门单独发起。
- 由内部高管层发起项目的企业未超过五成，用人部门的参与度则更低（通用型 18.9%，定向型 37.3%）。
- 66.3% 的参调企业表示高管给予的支持主要体现在项目前期即项目设立与准备环节，但其他阶段的普遍支持率不高。
- 业务部门主要在选拔、培养辅导及定期沟通等具体项目的落实阶段参与，但在“项目设立和准备”阶段的参与度只有 36.5%。

企业在甄选管培生时非常看重候选人与企业自身文化的匹配度，然后这一看重因素却也成为管培生离职的最主要原因。

- 68.7% 的企业表示在进行管培生招聘时，非常注重候选人与企业文化的匹配度。
- 43.4% 的参调企业表示“与企业文化不匹配”是管培生主动离职的主要原因，这一因素在其他离职因素中占比最高。

定向型管培生在轮岗期间，定岗部门对其的管理和监督参与性不高，存在疏忽现象。

- 在开展定向型管培生的企业中，只有 27.8% 的企业表示是由轮岗部门、定岗部门及人力资源部门三方管理，七成以上企业在项目轮岗期间，定岗部门没有参与管培生具体的管理和监督中。

企业对管培生项目的有效性衡量缺乏完善的评估体系，并且欠缺后续人才培养计划的衔接。内部资源与晋升空间有限成为管培生项目体现价值的最大阻碍。

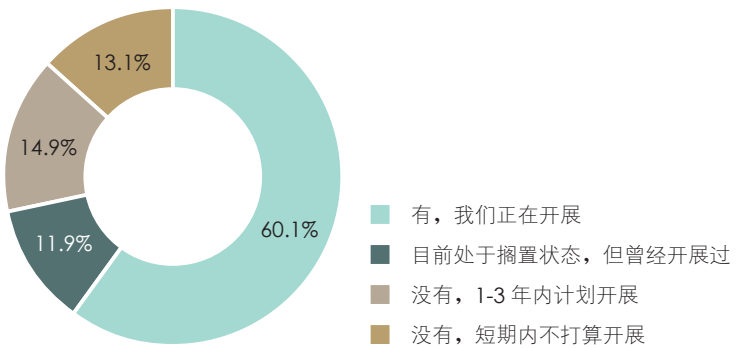
- 虽然管培生的年度绩效考核与主动离职率是企业使用率最高的管培生项目评估指标，但是使用这两者指标的企业仅有 50% 左右。
- 在管培生项目完成后，表示会与一系列后续人才培养计划衔接的企业未超过五成。
- “管培生发展的资源与晋升通道有限”成为管培生项目管理方面最大的挑战。

名词解释

- + **管理培训生项目** 亦为储备干部项目（以下简称为管培生项目），是企业“以培养公司未来管理者”为主要目标的特殊培养项目计划。
- + **通用型管培生项目** 企业以培养未来综合型管理者为目的，而开设的人才培养项目。
- + **定向型管培生项目** 企业以培养能担当某一职能的企业管理者为目的，而开设的人才培养项目。

第2部分 | 关于本次调研

图表 1 参调企业是否开展管培生项目 (N=390)



图表 2A 根据企业行业分类，参调企业数与开展管培生项目的企业数对比

参调企业所在行业	参调企业数 (N=390)	开展管培生项目的企业数 (N=233)
消费品 (含快消与耐消)	53	40
制造业	41	22
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游, 酒店等)	37	18
信息技术, 半导体及通讯	36	17
零售业与电子商务	28	20
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	27	17
汽车及零部件	26	18
化工与石化	21	12
生命科学 (如: 生物工程, 医药, 医疗器械等)	20	13
互联网与游戏业	17	6
运输及物流	16	11
电子电气	15	7
能源动力	12	7
房地产与物业管理	11	9
建筑建材	10	6
多样化生产	8	7
农业	3	2
广告媒体	3	0
造纸, 包装及林业	2	0
环境科学	1	1
其他	3	0

人力资源智享会于 2015 年 1 月至 3 月开展了第二届中国管理培训生项目现状与发展的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 390 份有效问卷。其中有 233 家企业正在开展管理培训生项目，占总调研企业的 60.1%(见图表 1)。

同时，我们还根据企业所在行业、企业规模以及企业性质分类，将此次参与调研的企业数与其中开展管培生项目的企业数进行比较供读者参考 (见图表 2A、2B、2C)。

图表 2B 根据企业性质分类，参调企业数与开展管培生项目的企业数对比

参调企业所有权性质	参调企业数 (N=390)	开展管培生项目的企业数 (N=233)
外商投资	178	105
中外合资	44	25
国有企业	45	26
中国民营企业或私营企业	120	77
其他	3	0

图表 2C 根据企业规模分类，参调企业数与开展管培生项目的企业数对比

参调企业规模性质	参调企业数 (N=390)	开展管培生项目的企业数 (N=233)
少于 100 人	15	2
100-499 人	61	30
500-999 人	41	17
1000-2499 人	91	55
2500-4999 人	55	35
5000-9999 人	36	22
10000 人及以上	91	72



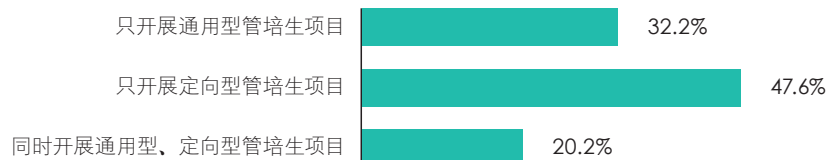
🔍 第3部分 | 数据分析

▶ 管培生项目概况

● 以下调研内容主要针对在中国开展管培生项目企业的现状分析：

在所有开展管培生项目的企业中，两成企业表示会同时进行通用型与定向型管培生项目（见图表 3）。而就总体开展形式而言，定向型管培生项目的开展率略高于通用型。调研企业纷纷表示，定向型管培生的培养对于业务需求、人才发

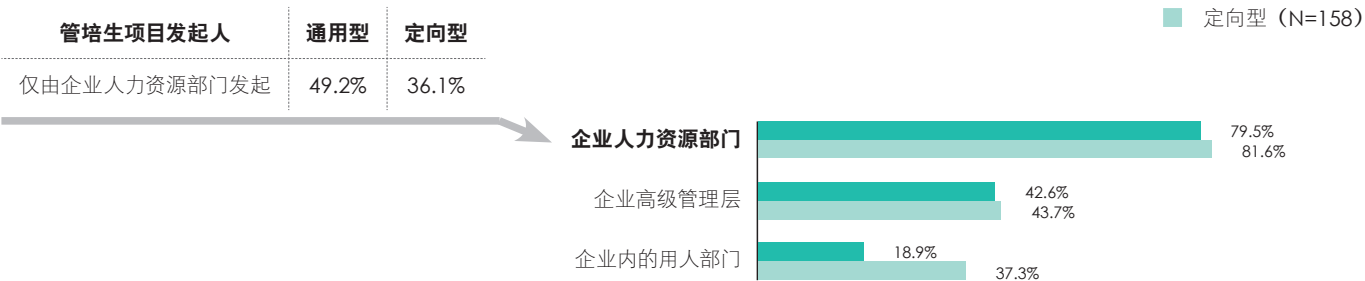
图表 3 参调企业管培生项目的开展形式 (N=233)



展方向等目标的确立更为明确与清晰。

对于管培生项目在企业内部的定位，我们主要从项目发起人，高管业务部门的参与度、以及项目预算三方面进行调研。

图表 4 参调企业管培生项目的发起人



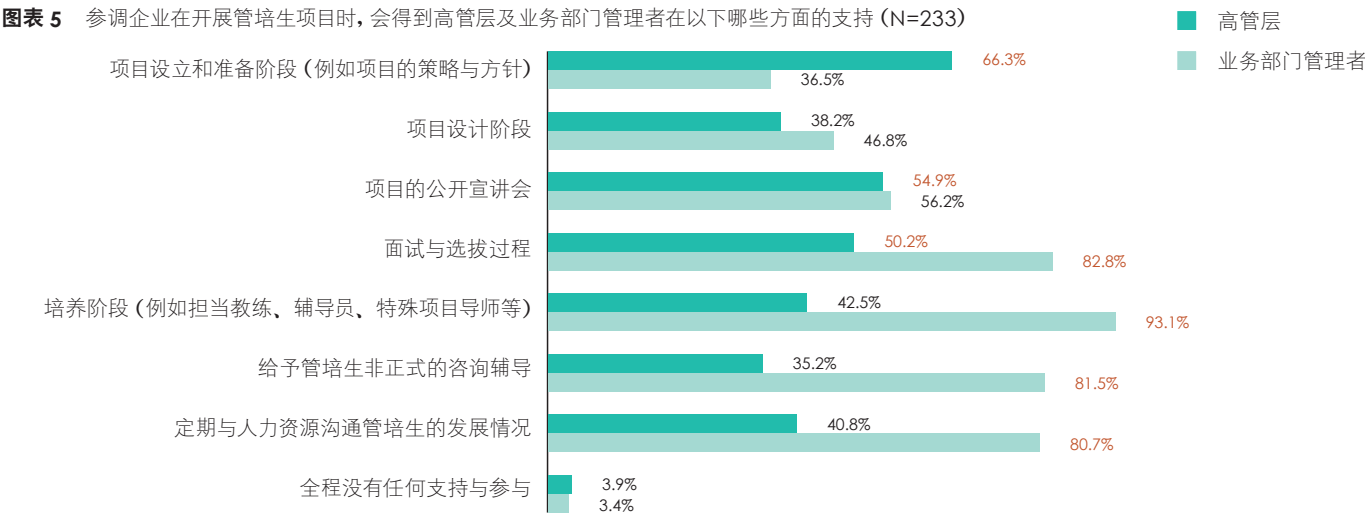
图表 4 中显示，无论开展通用型还是定向型管培生项目，八成左右的企业表示人力资源部担任着项目发起人的角色。而由内部高管层参与发起的企业未超五成，分别 42.6% 和 43.7%。针对由用人部门发起的管培生项目，由于定向型管培生的需求和发展相对聚焦，其参与率也会明显的高于通用型项目，为 37.3%。值得我们注意的是，在由人力资源部门发起项目的八成企业中，有 49.2% 开展通用型管培生项目以及 36.1% 开展定向型管培生项目的企业表示项目仅由人力资源部门单独发起。在企业中，任何人才发展项目的开展都应从业务的需求和角度出发，与高层目标达成一致后才进行推行。人力资源部则

应该更明确自我定位，可以在内部扮演着项目推动者、流程管控者甚至内部人才发展顾问的角色帮助业务解决实际用人问题，但绝不是作为单独项目发起人运营执行着管培生项目。

我们同时对开展管培生项目的企业就高管层与业务部门的参与程度进行研究。图表 5 显示，高管层给予的支持主要体现在项目前期，但在其他阶段的支持率普遍不高。业务部门的参与主要在选拔、培养辅导及定期沟通等具体项目的落实执行阶段，但在“项目设立和准备”阶段的参与度只有 36.5%。这一结果的呈现与图表 4 中管培生项目发起人的调研结果相对应。

管培生项目作为企业人才发展体

图表 5 参调企业在开展管培生项目时，会得到高管层及业务部门管理者在以下哪些方面的支持 (N=233)



图表 6A 参调企业通用型管培生项目的项目时长 / 周期

	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
通用型管培生项目的项目时长 / 周期	19.0 个月	12 个月	18 个月	24 个月

图表 6B 参调企业定向型管培生项目的项目时长 / 周期



图表 7 参调企业最近一届管培生项目的人均分摊成本 / 预算

	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
人均分摊成本 / 预算 (N=200)	22369.7 元 / 人	3000 元 / 人	8000 元 / 人	20000 元 / 人

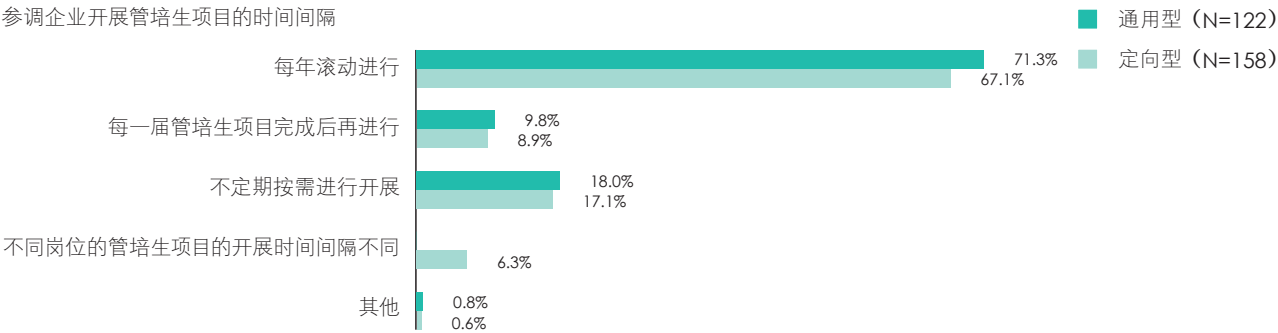
* 注：指整个项目的人均成本 / 预算，但不包括管培生本人的薪酬

系中的一部分，实行成功与否与高管层的支持和业务部门的把关密不可分。高管层的积极响应、影响力及对管培生的高关注度是项目运行的一针“强心剂”。同时，在项目宣讲、面试选拔等对外阶段的高参与度，也不失为吸引优秀人才的一计良策，让候选人能够感受到企业的重视与用心。而对于业务部门管理者而言，除了在项目运行中行使着“实际所有权”并承担人才培养的职责外，更为重要的是对项目前期的定位与策略把控。例如：项目所需达到的目的、管培生的需求数、人才标准、培养流程、职位分配、晋升标准以及考核指标等内容的设定都应提前获得业务部门领导人的计划制定或达成一致意见，以确保项目贴近业务并更好

的落地。否则，管培生项目在中后期执行的过程中会遇到各种各样的问题。这一现象也在我们后面的调研数据中有所体现。

就项目人均预算情况，针对图表 6A、6B 调研结果，管培生项目时长基本为 18-24 个月：我们了解到，基于这一周期为主的参调企业，其人均预算的中位数为 8000 元 / 人（见图表 7）。需要读者注意的是，这一数据与我们调研出的平均数有一定的差距，其主要原因为：一些企业的管培生项目在培养阶段会设置海外轮岗的培养方式，从而增加不少人均成本（共 20 家参调企业设置海外轮岗培养方式），因此人均预算的平均值会被这些极端值拉高。但就分位数而言，并无造成太大影响。

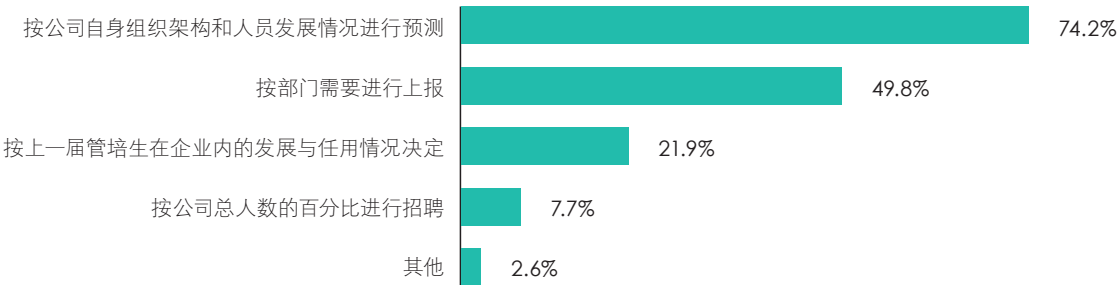
图表 8 参调企业开展管培生项目的时间间隔



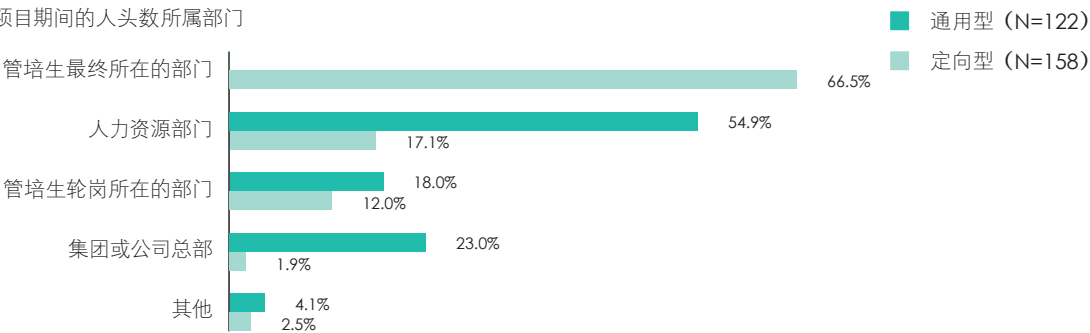
图表 9 最近一届管培生招聘人数占当年公司招聘总人数的百分比

	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
最近一届管培生招聘人数 / 当年公司招聘总人数 (N=221)	10.5%	2%	5%	10%

图表 10 参调企业的管培生招聘人数是如何决定的



图表 11 参调企业管培生在项目期间的人头数所属部门

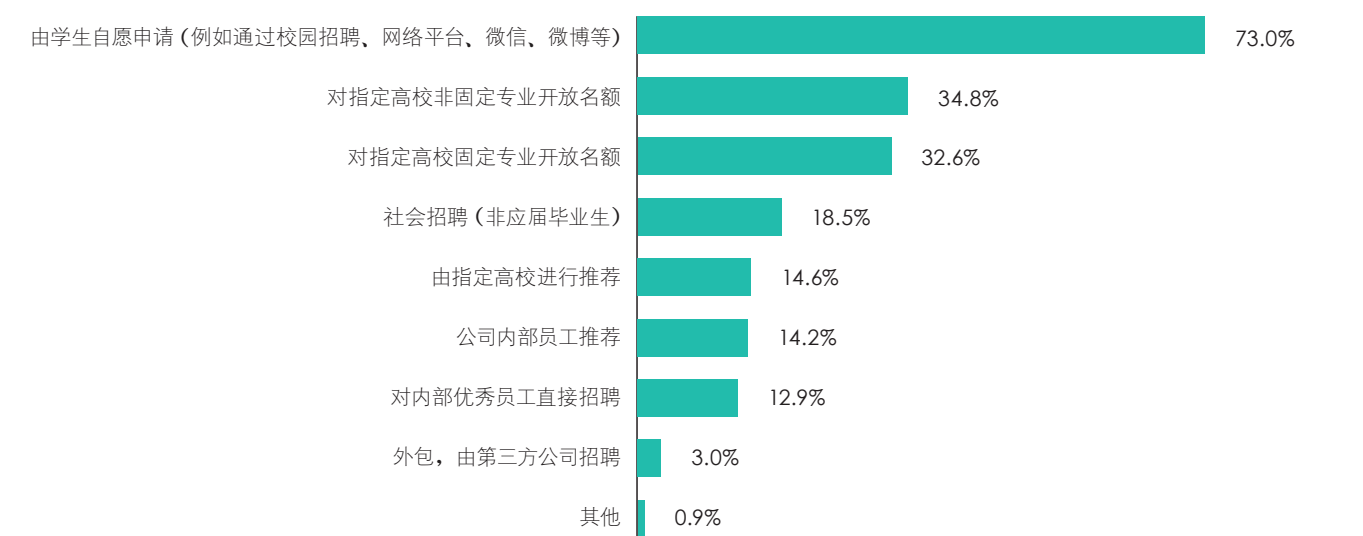


管培生的招聘

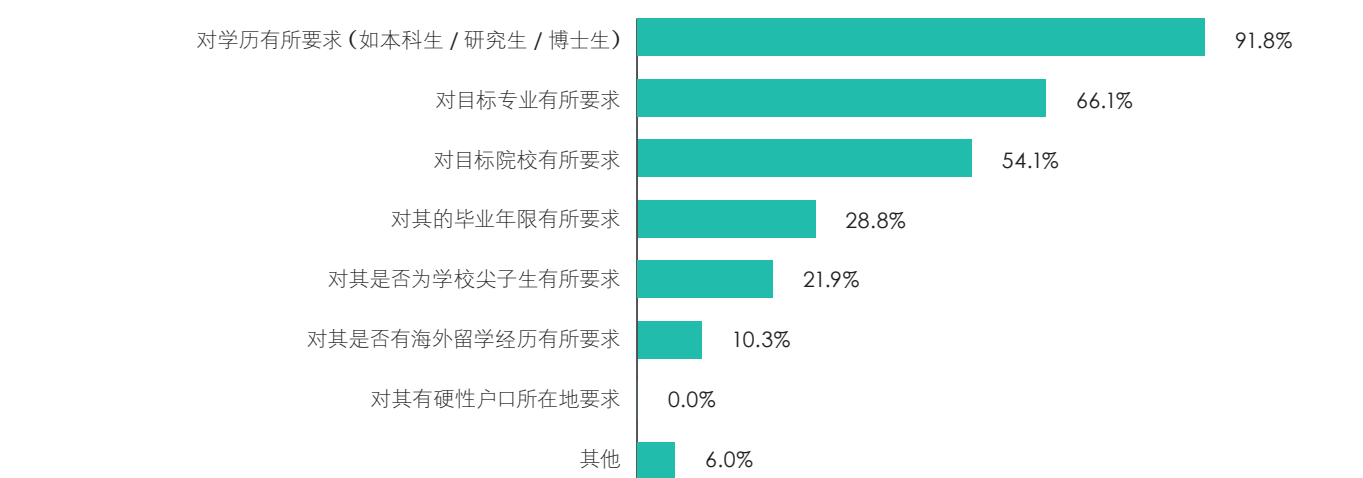
七成参调企业表示管培生项目的开展频率为每年滚动进行（见图表 8）。七成以上企业表示按照公司自身组织架构和人员发展的实际需求进行预测（见图表 10），并且就上一届的招聘情况，其管培生招聘人数约占公司招聘总人数

的 5% 左右（见图表 9 中的中位数）。针对这些管培生在项期间人头数的归属部门，图表 11 显示，66.5% 的参调企业将定向型管培生的人头数定在管培生最终所在部门。而通用型管培生由于在项期间无法定岗，因此大多企业会将其人员编制暂时归于人力资源部（54.9%）或者集团 / 公司总部（23.0%），待最终定

图表 12 参调企业招聘管培生的主要渠道



图表 13 参调企业对管培生筛选的硬性条件



图表 14 参调企业招聘管培生的学历要求分布

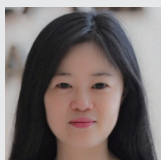
参调企业招聘管培生的学历要求分布 (N=232)	25 分位数	50 分位数	75 分位数
本科 / 学士 : 研究生 / 硕士 (及以上)	85:15	60:40	30:70

岗时再进行具体分配。

图表 12 显示，“学生自愿申请（例如通过校园招聘、网络平台、微信、微博等）”为企业招聘管培生的主要方式，占比为 73.0%。同时，也有三成多企业表示针对不同管培生岗位会对指定高校进行固定或非固定专业名额开放，享

有优先权。这一结果同时也在图表 13 中：企业对管培生筛选的硬性指标中得以体现。另外，多数参调企业对候选人的学历、专业和院校有较高要求。管培生学历的大致分布：本科 / 学士与研究生 / 硕士（及以上）的比例中位数为：60:40（见图表 14）。

由于“学生通过例如网申、校园宣讲会等渠道进行管培生项目申请”是企业招聘管培生最主要来源。因此，我们就管培生校园招聘的渠道与形式和企业进行深度交流与采访。更为具体的实践内容，读者可详见欧莱雅中国的案例。



欧莱雅中国

潘晓艳 高级招聘经理

作为集团总部“小树苗”计划（L'Oréal Pépinière Program）的有机组成部分，欧莱雅中国为管理培训生提供了研发、市场营销、销售拓展、生产运营等多个方向的职位，并设定了为期 12 个月的培训计划。高强度的工作节奏，为勇于挑战的职场新人提供了量身定制的轮岗培养机会，并拟定了从毕业生，到初级管理人员、团队监管、部门管理者，再到业务领导的五大模块能力拓展培训计划。在人力资源部和资深业务经理的紧密跟踪辅导下，管理培训生能够快速通过系统的培训和实践，获得全方位的个性化职业体验，并迅速成长为专业的职场人士。

为了持续性的在校园中吸引优秀人才加入企业，欧莱雅中国一直通过各种营销策划大赛、慈善义卖活动、创新社交媒体招聘以及实习生培养计划等形式在校园里建立良好的雇主品牌，保持着强而有力的宣传力度。

✦ 管理培训生微信网申平台

创新是根植于欧莱雅的重要 DNA 之一，近年来，欧莱雅在校园招聘渠道与形式上频频创新，积极探索科学、高效、最符合年轻人表达习惯的招聘模式。今年全新推出的管理培训生微信网申平台即是欧莱雅在移动互联网时代的一次全新的尝试。此举突破了传统招聘在简历上对应聘者学校背景、专业、地域、工作经验等条件的限制，给予更多应届生提供了向欧莱雅做“自我介绍”的机会，同时也帮助欧莱雅更科学、高效地招募到最适合的优秀人才。

✦ 欧莱雅校园市场策划大赛

作为传统招聘渠道的有力补充与创新，欧莱雅每年在大学校园中举办“欧莱雅校园市场策划大赛”等系列全球商业竞赛，旨在选拔一批具有企业家精神，勇于开拓创新的未来职业经理人。在竞赛中，富有潜力的新人们将模拟全新经济环境下的全球化妆品企业，结合各项商业竞争要素拟定全方位的战略决策。每年约 50% 的校园市场策划大赛参赛者获得进入欧莱雅（中国）实习甚至成为管理培训生的机会。

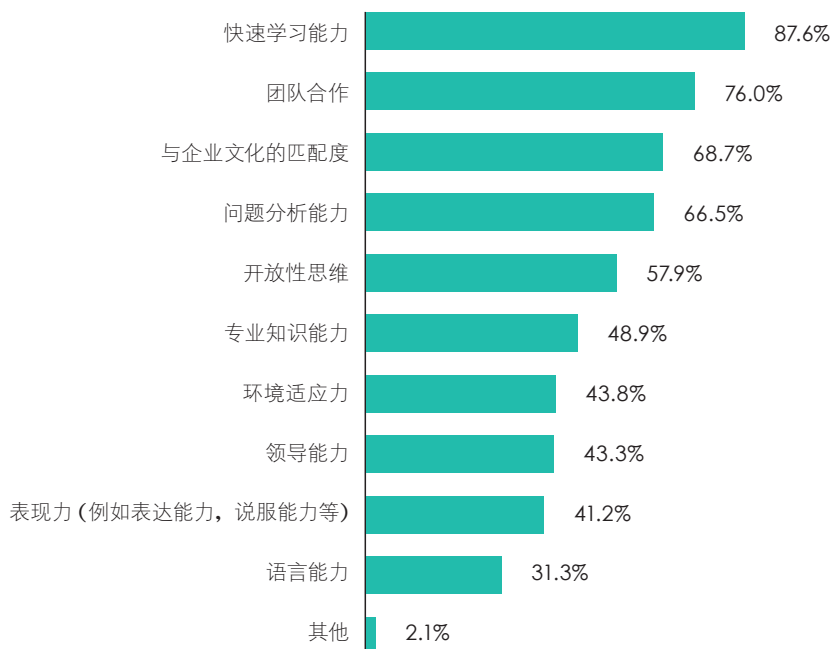
✦ 校园义卖

作为一家具有强烈社会责任感的公司，欧莱雅每年还通过“校园义卖”助学活动这一备受关注的校园公益平台发现和培养可塑之才。在义卖实战中培养大学生们作为未来企业家和职业经理人所必需的团队精神、竞争意识、责任感及组织管理能力。这一极富参与性和互动性的项目不仅为大学生提供了一个实践的平台，还培养了大学生重要的社会责任感和公民意识，也是欧莱雅管理培训生的人才储备库。

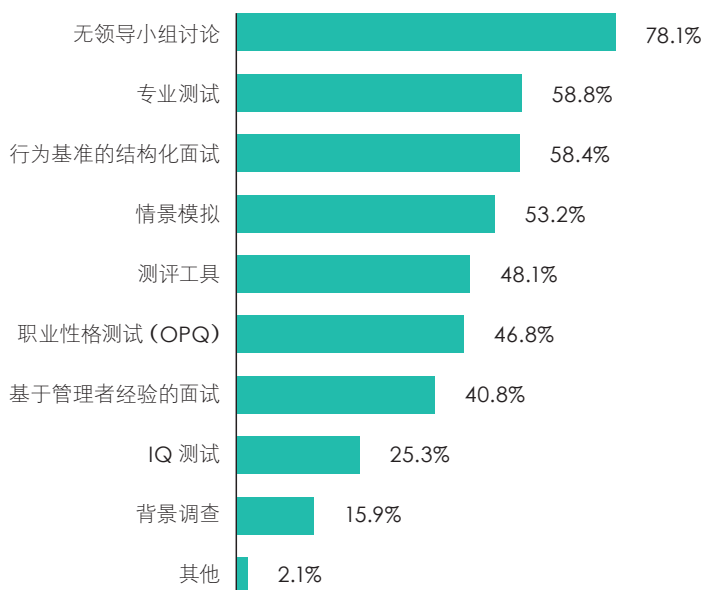
✦ 优秀实习生培养计划

欧莱雅对青年人才的重视不仅仅体现在对管理培训生的招募与培养，2015 年开始，欧莱雅还将倾力打造“优秀实习生培养计划”，为在欧莱雅实习的在校大学生们提供在职培训、职业发展讲座、工作技能培训等专业化、个性化的培养机制，鼓励和提供实习生与 CEO 对话的平台。实现从大学在校期间即开始进行系统的培养与长期的关注，并逐渐扩大从这个项目中留任的管理培训生的机会。

图表 15 参调企业招聘管培生时所注重的能力



图表 16 参调企业招聘管培生时运用的测评方式



针对管培生软性条件的要求,“快速学习能力”、“团队合作”以及“与企业文化的匹配度”是参调企业招聘管培生时最为注重的能力 (见图表 15)。并且对这些能力的考核,图表 16 中测评方式的运用情况也与之相对应。有意思的是,我们在此次调研中同时对管培生的最终离职原因进行研究,发现促使其离职的最

主要原因为: 与企业文化不匹配 (见图表 35A), 这与企业在甄选管培生时非常看重的“与企业文化匹配度”互相矛盾。我们在与一些人力资源管理者的交流中了解到,企业在招聘过程中,会比较注重一些例如“学习敏锐度”,“团队合作”等常规所应具备的能力,并且候选人这些能力也能从一些测评方式中较为真实的体现并予以考证。然而对于文化匹配度,虽然大多企业认为比较重要,但是在落实到具体行为并进行测评时,就很难用一些定量的方式考察。一方面,需要企业本身对人才的定义 (将文化价值观融入) 或通过“胜任力模型”进行界定。另一方面,也需要通过更多测评工具或体系进行测试才能较为客观或有效评定。但图表 16 显示,在招聘流程中会运用测评工具对候选人测评的企业未超过半数,从而导致企业对候选人这一能力的评估是有所偏差的。

我们对参调企业的管培生签约率与入职到岗率进行了数据调研。数据显示,管培生的成功签约率平均值为 75.0%,入职到岗率平均值为 83.0% (以签约人数为基数),并与样本中位数的差距不大。可见,管培生从发放“Offer”至入职到岗的过程中存在流失。虽然这种情况不可避免,但是企业除了可以适当的运用缩短过度期或制定违约条款等硬性措施以降低管培生的流失

图表 17 参调企业最近一届管培生的成功签约率与入职到岗率

	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
成功签约率 (N=220)	75.0%	60%	80%	90%
入职到岗率 (N=218)	83.0%	80%	85%	95%

* 注: 成功签约率 = 签约人数 / 发放 offer 人数 *100%
入职到岗率 = 入职到岗人数 / 签约人数 *100%

来自诺和诺德的案例

诺和诺德（中国）培训生的招聘：

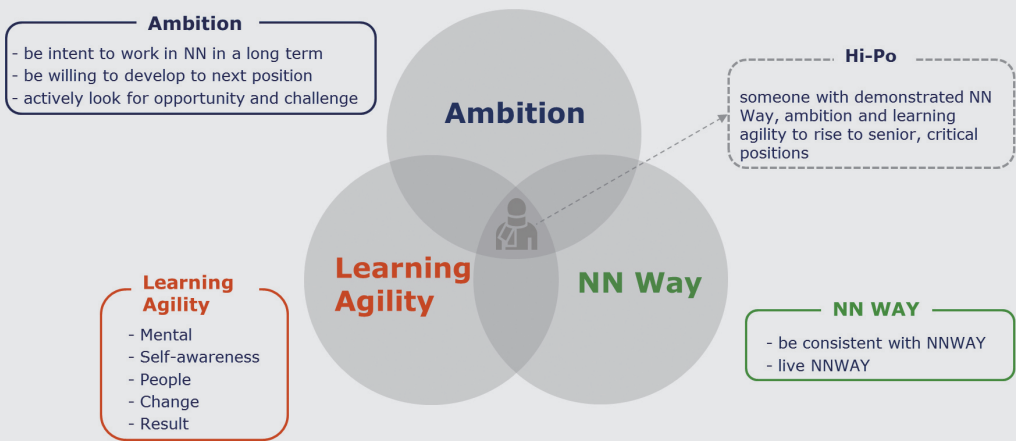
- 诺和诺德运用 EVP（企业雇主价值主张）吸引与保留人才，也为 IGP 项目奠定基础。
- 需求确认由招聘团队发起，业务部门、IGP 项目经理、招聘部门人力资源伙伴共同讨论。
- IGP 项目在招聘流程方面，与同类项目相比，流程环节更多，目的是希望通过一轮轮选拔，选择符合公司需求的候选人。（见下图）

IGP Assessment Centre Process



- 选拔阶段的测评中心为诺和诺德自行设计开发的产品。测评的参与性高、活动体验丰富，使得学生全面展示性格与能力，确保选拔到与诺和诺德文化高度匹配的人才。学生反馈道“提供了一次了解和发现自己的机会”、“有机会通过接触诺和的员工全面了解公司文化、特点”。
- IGP 招聘，针对的是应届相关专业优秀硕士毕业生，并且是有国际视野、能够适应多元文化的高潜力人才。关于国际视野和经历的考察，英文沟通能力是必备的，同时也要看测评中候选人体现出的成熟度与视角。关于高潜力人才，诺和诺德是这样定义的：与诺和诺德之道相契合（NN Way），有进取心（Ambition），并有快速学习能力（Learning Agility）。（见下图）

Novo Nordisk China Potential Assessment Model



值得一提的是，与诺和诺德之道（即诺和诺德的企业文化与价值观）相匹配是在招聘时非常看重的，这也保证了在培训生发展保留的过程中，不存在因个人价值观与企业文化不匹配而离职的现象。在测评中心的环节中，设置了体现诺和诺德之道的考察点，来筛选与之相符合的候选人。

* 完整案例，请见报告第五部分案例启示—诺和诺德

来自玛氏食品（中国）的案例

玛氏综合管理培训生的招聘流程包括网申、笔试、小组面试和评估中心（如右图所示）。

为筛选出符合玛氏管理培训生要求的学生，玛氏的网申除了个人简历填写外，申请者还需寻找两位优秀的小伙伴“三人组队”共申玛氏，一起完成有关“生意业务运营”的实际项目分析题（约 1000 字左右的回答），并以小组的形式通过评选共同晋级。玛氏认为，竞争与协作的相互催生是现代职场的主旋律。要在白热化的竞争中脱颖而出，寻求协作、团队共赢无疑是明智的选择。因此，玛氏非常看重团队合作。为了使学生们在网申阶段就能够感受到团队合作的重要性，玛氏 2015 校园招聘的首轮在线申请环节就采用“三人组队”的方式。

玛氏相信“三人行，必有我师”，再优秀的人也会因为势单力薄有力所不及的地方。而通过三人成组，学生可以与优秀的同龄人结伴而行，相互协助，不吝分享，各司其职，扬长避短，一同分享快乐，承担风险，共同进步和成长。学生可自由进行组队申请，但更建议申请者优先考虑身边优秀的小伙伴完成组队以提高成功率。“三人组队”的形式除了能让学生提前体验玛氏团队合作的文化，考察学生们团队合作、快速学习能力以及与人沟通的能力之外，也能通过申请管培生项目的优秀学生带来同样优秀的伙伴，以扩大玛氏人才吸引的范围。

网申结束后，能力测试环节开始。玛氏不再考察小组表现，而是根据申请者个人表现进行评估和筛选。通过笔试考察管培生的逻辑能力、英语口语以及听力能力。而小组面试环节则以全英文的无领导小组讨论形式开展，评估候选人的英语能力、领导能力和团队合作能力。通过该轮面试的学生可以参加为期两天的玛氏卓越青年峰会（Mars-YES），参观玛氏工厂，聆听玛氏高级经理和往届玛氏管培生的经验分享，通过这些活动让学生们更加了解玛氏的文化及价值观。最后测评环节为评估中心，以案例分析、小组面试和结构化面试测试学生们的综合素质。

通过网申、笔试、小组面试和评估中心等激烈严格的筛选，最终脱颖而出的同学会在 12 月收到“Offer”，并于次年 7 月入职成为玛氏 - 箭牌的管理培训生。然而在这 7 个月漫长的入职前期，玛氏仍然会通过各种活动以及邮件、微博微群、微信群等方式与学生们持续地保持交流和互动，以确保同学们能够全部到岗入职（如下图所示）。

玛氏为每个收到 offer 的学生配备了一位往届培训生作为伙伴（Buddy）以及一位高级经理作为导师（Mentor）。在学生入职到岗之前，他们就会与学生们通过邮件、电话、见面等方式对于职业发展、经验分享、日常生活等方面进行互动和交流。

在春节期间，恰逢玛氏巧克力糖果的旺季。玛氏会安排收到 offer 的学生们跑店，让学生走访市场，尽快熟悉公司的产品及客户，并完成一份跑店报告。后期，将有跑店报告的比拼。3 月到 7 月份，学生第一年轮岗的岗位已确定，学生们可以到玛氏的相关岗位进行实习。7 月份学生们的入职前夕，玛氏会为学生们安排入职典礼，欢迎学生们的加入。

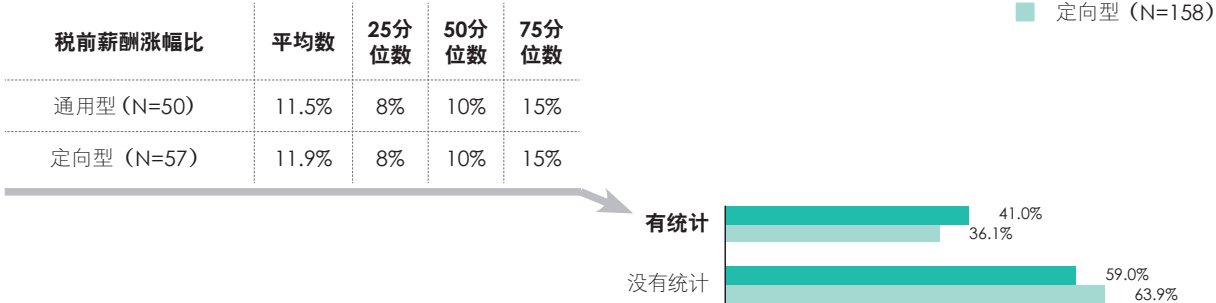


* 完整案例，请见智享会《2015 中国企业校园招聘实践调研报告》中案例启示—玛氏食品（中国）

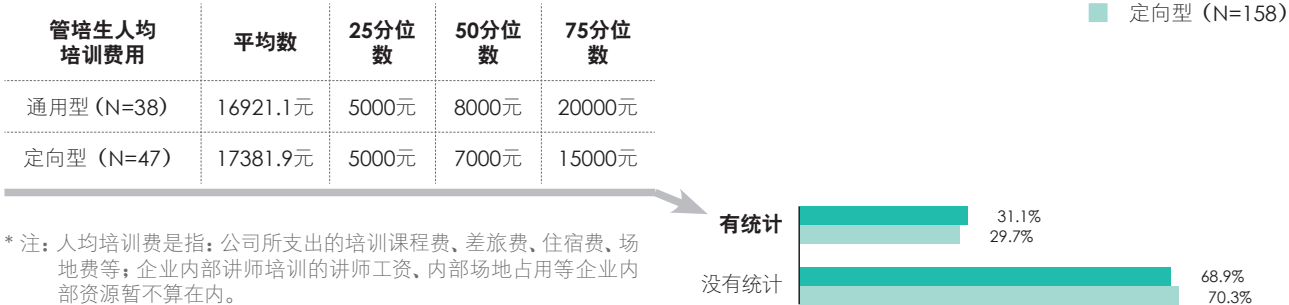
图表 18 参调企业管培生第一年的每月税前薪酬

管培生第一年的每月税前薪酬	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
通用型 (N=112)	6192.6 元	4000 元	5500 元	8000 元
定向型 (N=140)	7035.9 元	4000 元	6000 元	8000 元

图表 19 在项目期间，参调企业是否会对管培生平均年度税前薪酬涨幅进行统计



图表 20 参调企业是否对管培生的人均培训费用进行统计



率外，不妨还可以考虑通过一些例如提前入职培训、公司开放日等更为互动的方式与管培生持续性的交流与跟踪，让他们感受到企业对其高度重视的同时，也能使其提前对企业文化价值观、公司环境以及岗位情况能有所了解，并且确定是否与自身期望相一致。

管培生的薪酬

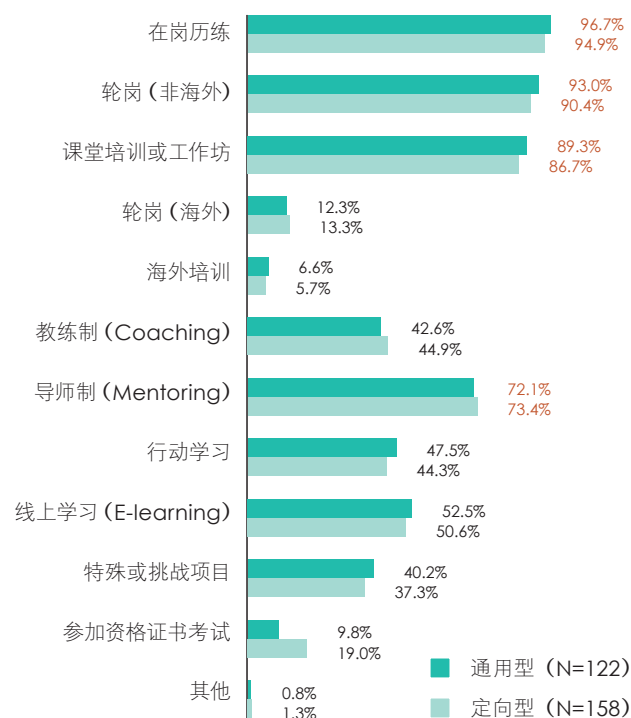
参调企业被问及管培生第一年的每月税前薪酬，图表 18 中显示具体的平均数与分位数供读者参考。另外，约四成

企业表示每年会对管培生薪酬作出调整并统计，涨幅为 10% 左右（见图表 19）。

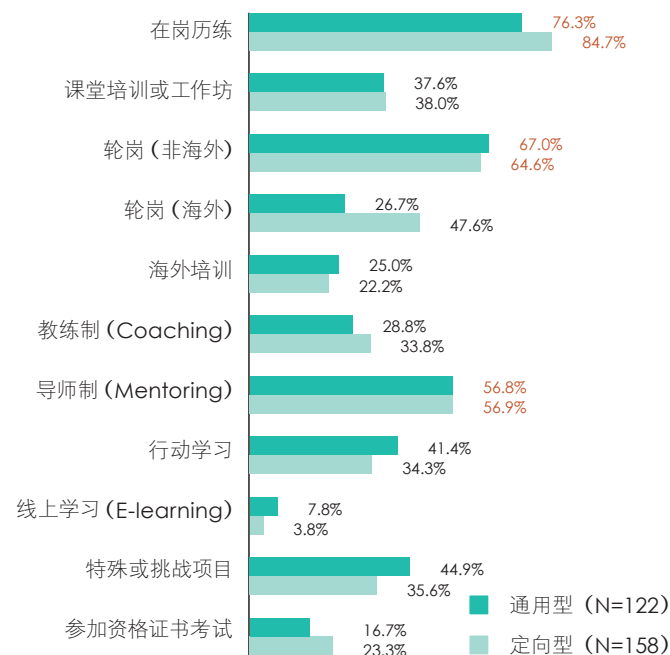
管培生的培养

我们对管培生的人均培训费用进行统计，三成左右参调企业表示无论是通用型还是定向型管培生项目都会进行具体的数据统计，中位数大致为 7000-8000 元 / 人（见图表 20）。需要读者注意的是，这一数据与我们调研出的平均数有一定的差距，其主要原因为：一些企业的管培生项目在培养阶段会出现海

图表 21A 参调企业针对管培生正在使用的培养方式



图表 21B 参调企业针对管培生正在使用的培养方式中, 认为其最为有效的为 (选择不超过三项)



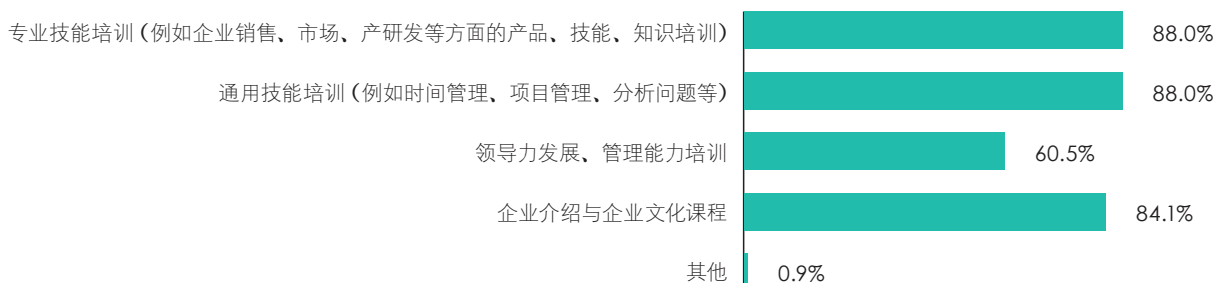
外轮岗的培养方式, 其会增加不少人均成本。因此人均培训预算的平均值会因这些极端值呈现拉高状态。但由于这种情况的样本量较少, 所以对分位数的统计并未造成影响。

关于管培生项目的培养方式, 图表 21A、21B 罗列了目前各企业正在使用以及现有方式中最有效的培养工具。调研显示, 目前各企业使用最多的方式为: “在岗历练”、“轮岗 (非海外)”、“课堂培训或工作坊” 和 “导师制”。而对应其

有效性, 除了“课堂培训或工作坊”的有效性相对弱些外, 其他培养方式的效用度基本与其使用频率相吻合, 这也符合“70-20-10”的学习法则。

另外, 参调企业被问及管培生接受的课程培训内容, 专业技能、通用技能以及企业介绍与企业文化课程是其培训的主要内容, 但也由于管培生项目的主要目的是将有潜力的毕业生培养成内部未来管理者, 因此 60% 的企业也会加以领导力课程的培训。

图表 22 参调企业需要管培生接受的课程培训内容 (N=233)

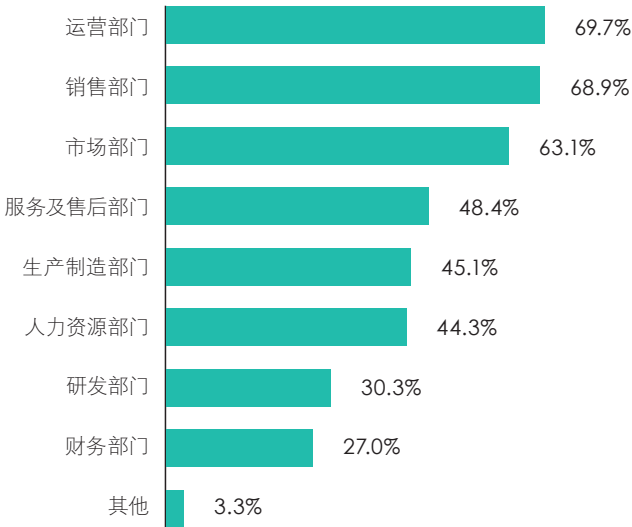


图表 23 参调企业通用型管培生平均轮岗数

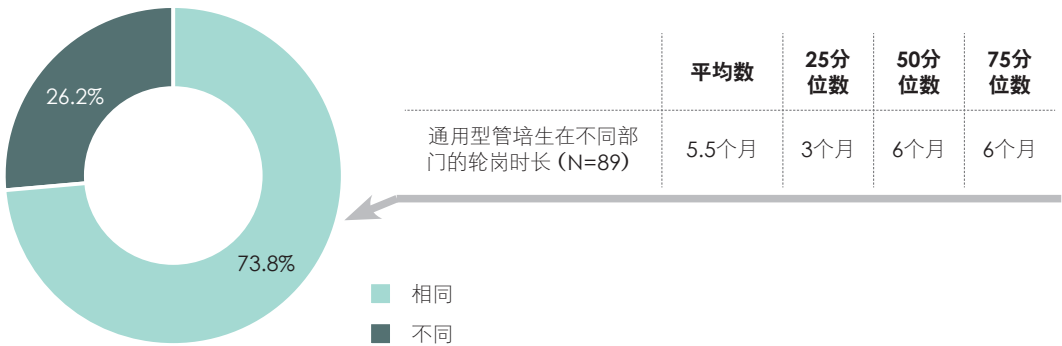
	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
通用型管培生平均轮岗数 (N=119)	3.4	2	3	4

轮岗是管培生项目较为重要的培养方式之一，我们针对不同类型管培生的轮岗情况作出分析，并对轮岗数、轮岗形式、轮岗部门、轮岗时长及定岗方式等不同维度进行数据统计，读者可根据自身情况作参考（见图表 23-29）。值得我们注意的是，仍有五分之一的企业表示，通用型管培生项目结束后，存在定岗情况不明确的现象（见图表 26）。

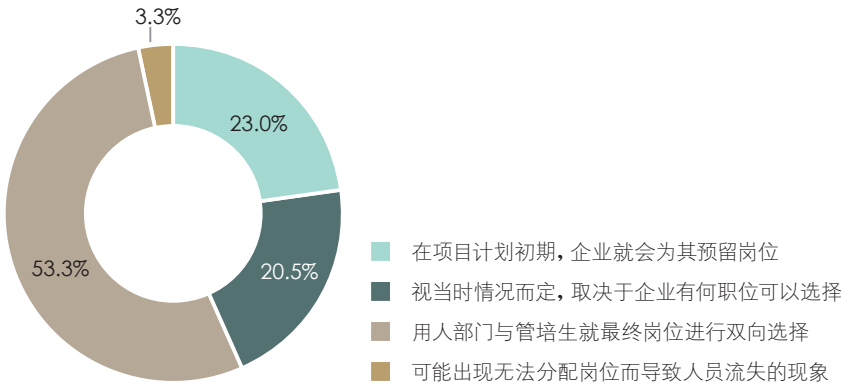
图表 24 参调企业通用型管培生的轮岗部门 (N=122)

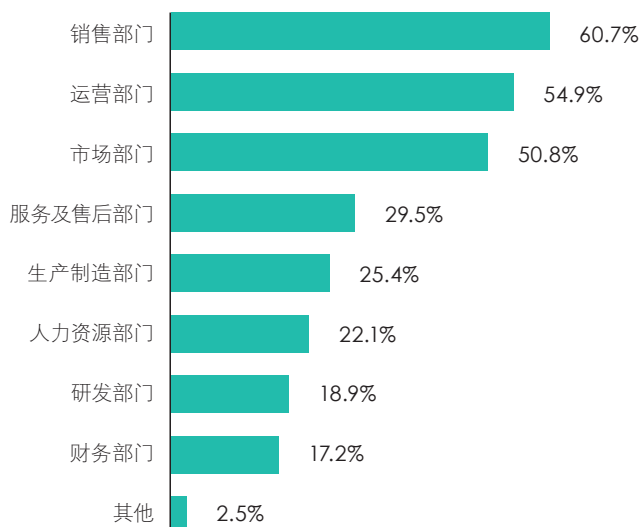
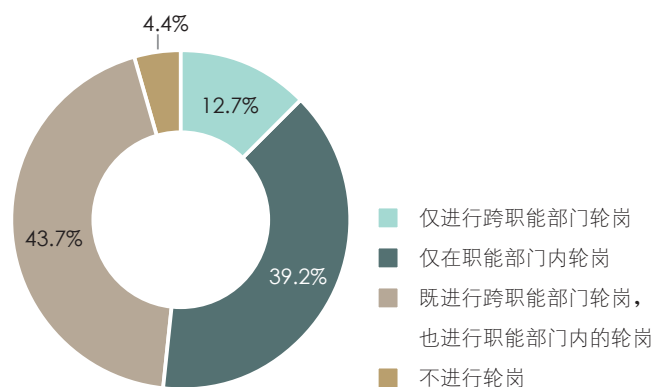
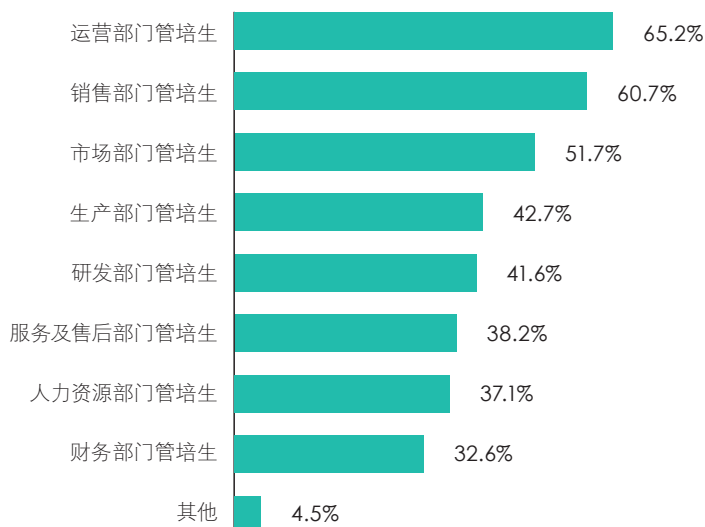


图表 25 参调企业的通用型管培生在不同部门的轮岗时长是否相同 (N=122)



图表 26 参调企业是否会为通用型管培生在其项目结束后安排好岗位 (N=122)



图表 27 参调企业的通用型管培生在项目结束后会进入的部门（请选择三个定岗率最高的部门，不要选择超过三个）（N=122）**图表 28** 参调企业定向型管培生的轮岗形式**图表 29** 哪些类型的管培生会进行跨职能部门轮岗

来自四川长虹电器的案例

长虹的“英才计划”属于通用型管培生项目。但为便于管培生最后能合理定岗并获得更为系统的培训，在招聘时，长虹倾向于选拔总部各技术研发部门或职能部门对口专业（子公司会更多地从人才短期内的投入产出方面考虑，而总部则更多地是从人才培养的角度进行长远规划）。

而就培养阶段，长虹会分为两部分：第一年，根据管培生的专业，将其安排在企业总部职能平台部门进行轮岗。第二年，长虹根据企业的业务情况及其个人的发展情况分配给管培生相应的管理岗位。

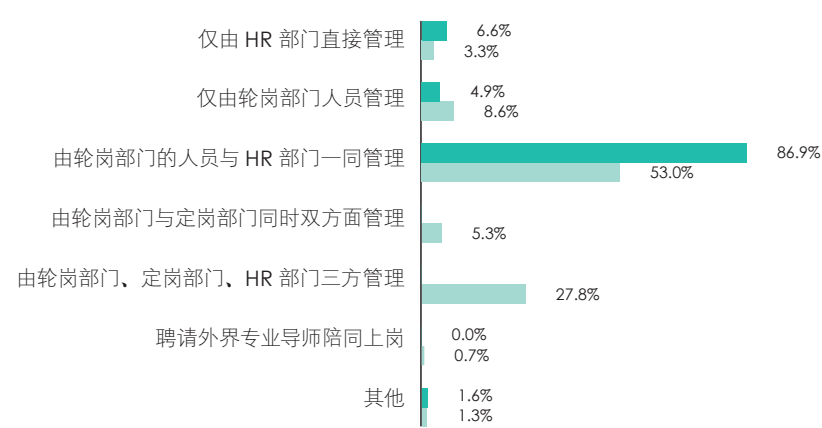
值得一提的是，在开展“英才计划”项目前，人力资源部会就管培生工作部门的安排（无论是轮岗还是定岗）提前与业务单位的领导进行沟通，了解该部门或者单位的可成长性。一般会把这些管培生放在衍生部门，即未来 2-3 年可能孵化子公司职能或产业的情况。处于这些部门的管培生，在未来培养的过程中，才能获得更多管理岗位上的锻炼。此外，人力资源部对组织发展、人员调整等方面具有信息优势，能及时了解新单位成立情况或管理岗位空缺情况。人力资源部也有能力与权力去协调其他单位，为管培生推荐合适的管理岗位进行定岗。

* 完整案例，请见报告第五部分
案例启示—四川长虹电器

“人力资源部需在项目培养期与轮岗部门、定岗部门责任人保持不定期跟踪与管理，其中包括了解项目是否按照计划进行，是否需要调整 and 沟通，部门同事的反馈以及管培生的稳定性等。如果发生问题，则需及时进行协调。”

在轮岗期间，企业对管培生的管理和监督是确保项目实行顺利与有效的重要方式之一。针对通用型管培生，86.9%的企业表示由轮岗部门人员和人力资源部门一同参与管理（见图表 30）。值得注意的是，在开展定向型管培生的企业中，只有 27.8%的企业表示是由轮岗部门、定岗部门及人力资源部门三方管理，七成以上企业在项目轮岗期间，定岗部门并没有参与管培生的管理和监督中。我们在与人力资源管理者交流中了解到，一方面，市场中很多企业的定向型管培生项目在定位时，只是将岗位专业方向作出大致分类，例如市场方向、运营方向。具体的岗位需要轮岗结束回到本部门后再进行分配，因此定岗部门可能没有一位具体的管理者对管培生进行跟踪管理。另一方面，这一

图表 30 在轮岗期间，参阅企业对管培生管理和监督的方式



现象的造成也可能由于在立项前期，业务管理者或用人单位没有积极参与到项目计划和制度安排中有关，并且就项目实施中所扮演的角色未和人力资源部、管理层达成一致，从而使得一旦没有具体的培养方式需要定岗部门尽责时，就忽略了对管培生管理的现象。

⊕ 来自强生公司的案例

• 关于轮岗

“财务未来领导培训生计划 FLDP”为两年期项目，管培生共有两次不同岗位的轮岗机会。在强生，由于每个公司财务部门架构差异并不大，因此首席财务官以下的架构基本分为 3-4 个部分：① 预测、规划与报告；② BP（业务伙伴）；③ 运营支持；④ 工厂财务与税收；管培生需要了解财务的整个知识与流程系统，强生会要求其在岗位上进行一年轮岗，而第二年的轮岗将可能跨公司，跨职能或跨地域。（例如上海强生医疗器材招聘的管培生在北京西安扬森进行轮岗）。这样做的目的是希望他们对不同行业、不同商业模式以及不同工作职能下的财务运营获得全方面的认知。

• 在项期间的管理和跟踪

此外，在“FLDP”培养期间，强生对于管培生的发展和跟踪实行四重保障。① 企业高管会担任 Mentor 对学员进行辅导，帮助他们快速成长的。② 各个公司的 HRBP 会监督整个项目的发展流程与方式。③ 来自财务部门的项目领导人会负责管培生在整个项目中的人才发展计划。④ 强生“Global Finance”会有专门的人才发展总监进行项目的管理设计、落实与跟踪，并且确定清晰地职业发展路径：管培生→分析员、会计→高级分析员→财务经理→财务总监→首席财务官→副总裁。

* 完整案例，请见报告第五部分案例启示—强生公司

⊕ 来自招商银行信用卡中心的案例

在整个轮岗过程中，招商信用卡中心会配备双导师给学员。其中一位导师（Mentor）为管培生定岗部门导师，来自该部门的决策层或高管层。从学员入职至轮岗结束，该导师会进行轮岗内容的安排并且给予例如业务指导、工作习惯、职场转变、心态关注、与他人沟通等方面的辅导。在学员进行每阶段轮岗时，导师会根据自己部门的特点给学员进行课题和任务的布置，让学员可以带着问题与目的进行其他部门的轮岗。同时，也会与管培生就课题与任务的完成情况进行深入的沟通与交流。

另外，学员在不同阶段的轮岗部门还会匹配导师。但这位导师会因岗位的不同而不固定。当管培生轮岗至某一阶段时，轮岗部门会有一位负责人就这一阶段进行整个轮岗的带领与协调，公司内部称之为“班主任”，其职责更多的是日常的组织和安排。而当管培生被安排至具体岗位时，他会有自己的导师进行业务上的辅导。例如，某一位管培生在第三阶段：分支机构进行两个细分岗位的轮岗时，则他就会有两位导师进行带教。

待管培生完成四阶段的轮岗后，学员会回到自己定向部门。这时，导师根据管培生自身情况进行协商，再次安排自选轮岗。人力资源部会帮助其牵线搭桥，并进行信息收集合并，与轮岗部门详细沟通。

* 完整案例，请见报告第五部分案例启示—招商银行信用卡中心

图表 31 参调企业最近一届管培生在项目结束时离职情况为

通用型管培生离职率 (N=113)	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
主动离职率	14.4%	1%	10%	20%
被动离职率 (淘汰)	4.7%	0%	0%	10%
定向型管培生离职率 (N=154)	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
主动离职率	11.8%	0%	6%	20%
被动离职率 (淘汰)	3.7%	0%	0%	5%

* 注：离职率 = 离职的管培生数 / 项目初始该类管培生入职总数 *100%

图表 32 管培生获得提前晋升的占比

管培生获得提前晋升的占比	25 分位数	50 分位数	75 分位数
通用型 (N=45)	10%	15%	50%
定向型 (N=50)	10%	20%	30%

图表 33 参调企业的管培生在项目结束后成功定岗的两年内，其保留和晋升情况

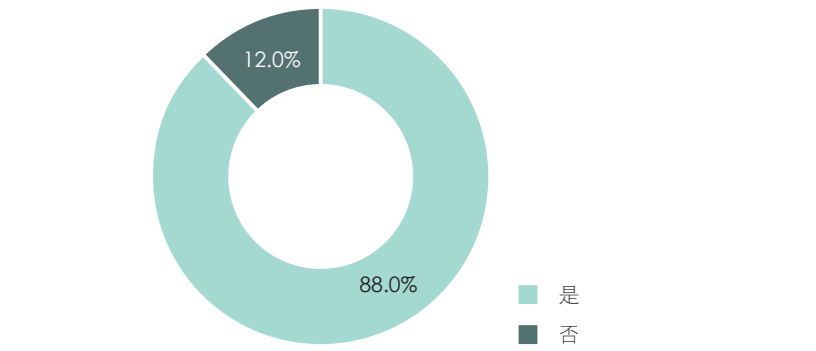
通用型管培生	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
晋升率 (N=104)	38.5%	10%	30%	60%
保留率 (N=95)	78.5%	60%	85%	95%
定向型管培生	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
晋升率 (N=117)	36.6%	10%	25%	60%
保留率 (N=124)	78.5%	65%	80%	95%

管培生的发展保留与项目评估

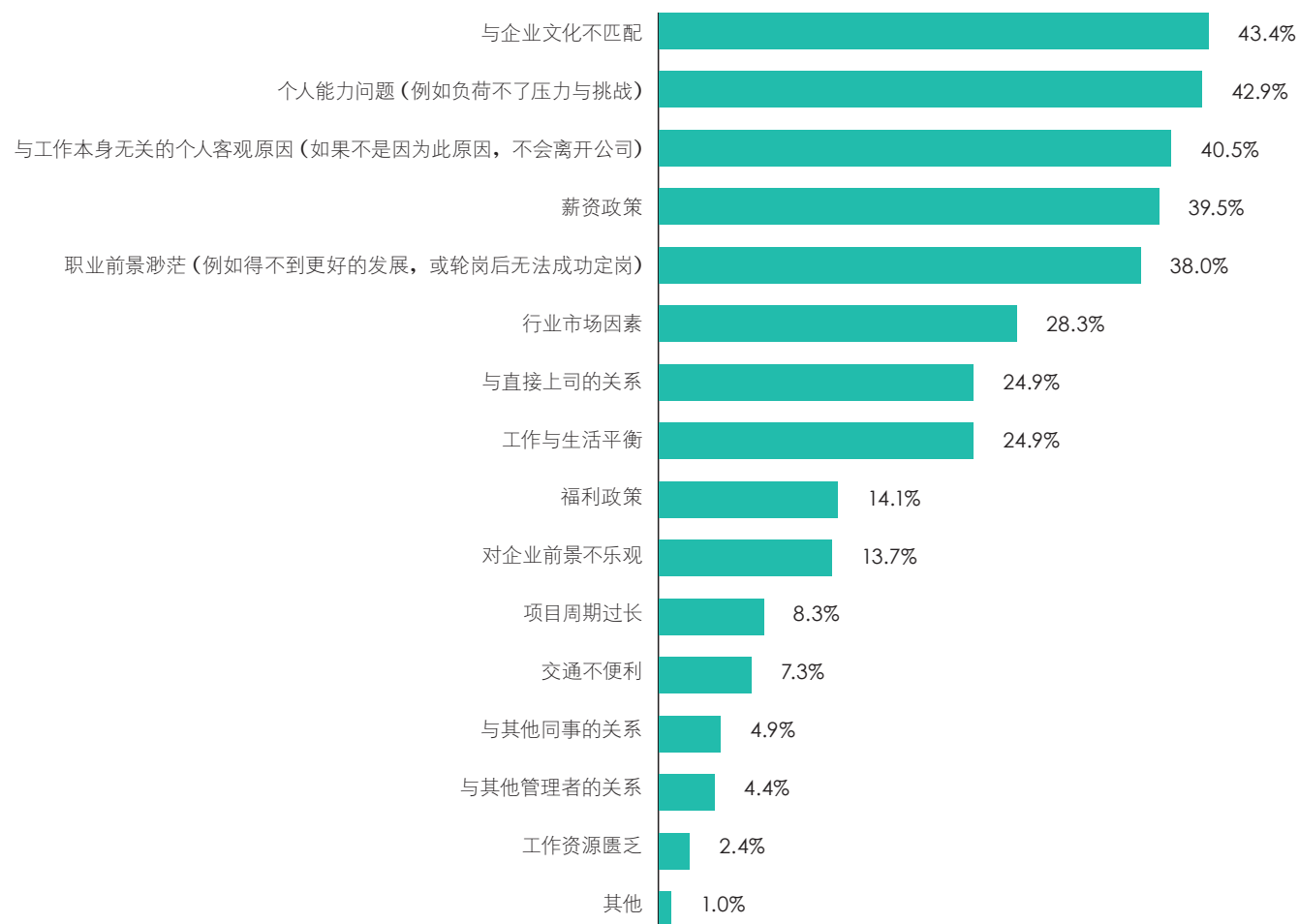
员工的发展和保留是很多企业面临的一大挑战，而对于投入很多资源并重点培养的管培生而言，企业则更为重视。本次调研针对企业最近一届管培生项目在项目结束时的离职率、提前晋升占比，以及一些长期指标（例如项目完成并成功定岗两年内，管培生的保留晋升率）分别进行了统计（见图表 31-33）。

而针对管培生离职这一现象，88.0%的企业表示对管培生主动离职的原因进行过调查（见图表 34）。“与企

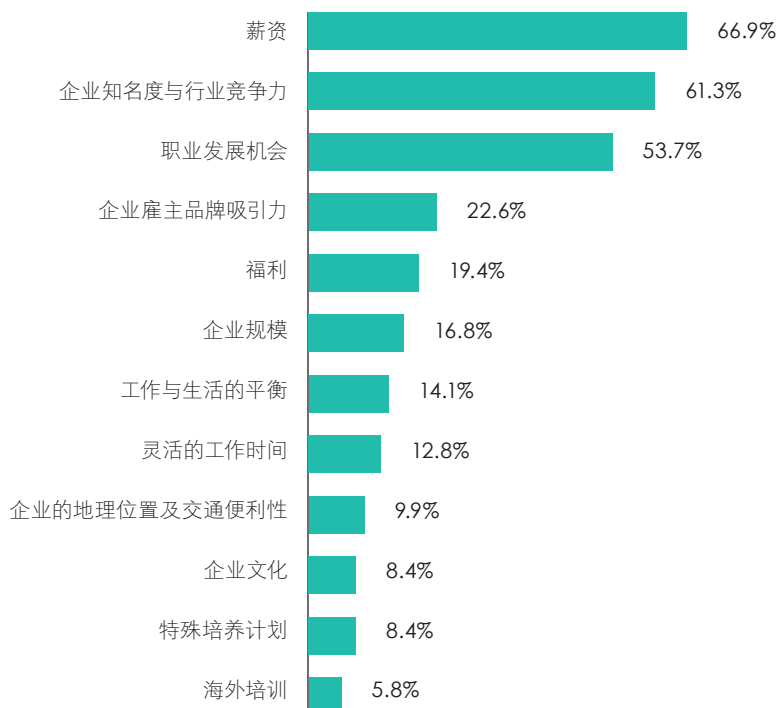
图表 34 参调企业是否对管培生的主动离职了解过原因（例如通过离职访谈、私下了解、离职回访等方式）



业文化不匹配”、“与工作本身无关的个人客观原因”以及“个人能力问题”是管培生主动离职的最主要原因（见图表

图表 35A 管培生主动离职的主要原因 (N=205)

35A)。我们对比了智享会曾在《2015 中国企业校园招聘实践调研报告》中对“学生认为企业最具吸引力因素”的调查数据发现, 他们的看重因素和这里所提的离职原因存在差距 (见图表 35B)。虽然, 这两者之间并没有直接关系, 但当学生进入企业后, 发现实际情况与自己所看重驱动力有所偏差时, 很容易产生众多不稳定性。因此就图表 35A 的结果来看, 尽管此处所列的离职原因也许能反映出员工的一些情况, 但是需要说明的是: 要确认员工离职的真实原因是一项较大的挑战, 其中所面临的阻碍包括: 在离职访谈中员工通常都会隐瞒真实原因, 而且一些管理者或人力资源也倾向

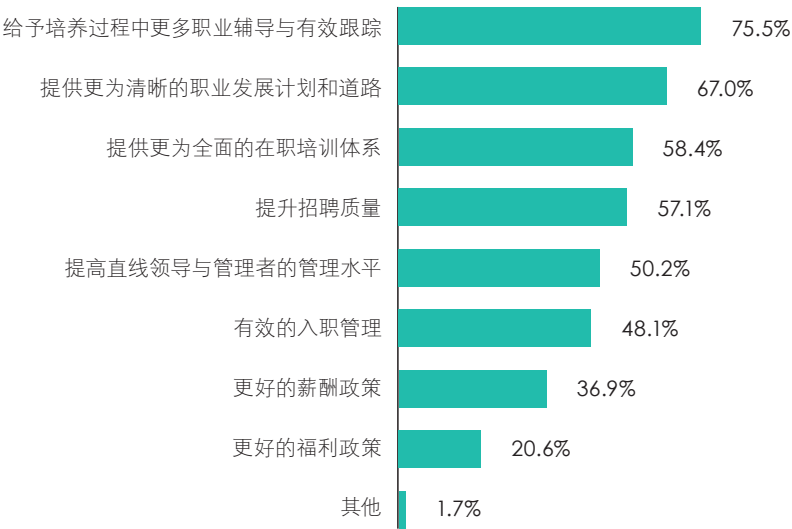
图表 35B 学生认为企业最具吸引力的因素

于将“企业文化”、“个人客观原因”以及“个人能力”等不在他们控制范围内的因素认作是员工的主要离职原因。

针对这些管培生的离职现象以及了解到的离职原因，参调企业也纷纷表示正在实行一些措施或项目流程的优化以提升管培生的保留率。这些措施包括提供管培生更为清晰的职业发展通道、自身项目中培养体系的不断完善以及在招聘过程中提升质量以确保招到符合要求的那个“对”的人（见图表 36）。

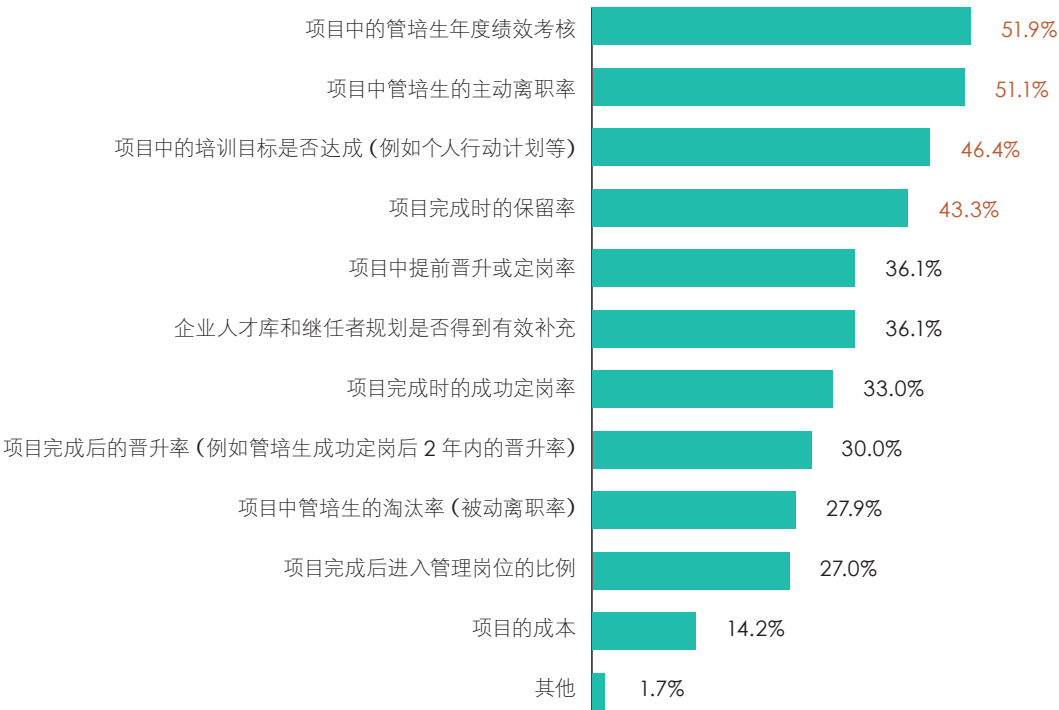
完善有效的项目衡量评估体系是企业内部任何人才发展项目的重点与难点。图表 37 显示，管培生的年度绩效考核与主动离职率是企业运用最多的管培生项目评估指标。然而表示正在使用这两种指标的企业也只有 50% 左右，更多企业是缺乏项目衡量指标与评估维度的。

图表 36 参调企业如何有效降低管培生离职率（正在进行的措施）（N=233）



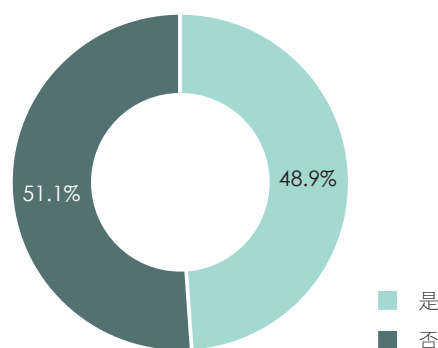
并且我们也发现，在与众多人力资源管理者交流过程中，虽然他们将管培生项目定位为企业内部人才发展中的重要

图表 37 参调企业如何衡量管培生项目的有效性（即项目衡量的短 / 长指标与维度）（N=233）



一环，但是就具体的落实以及项目完成后与其他人才发展项目的衔接上，都会存在“虎头蛇尾”的现象。针对这一情况，我们也能从图表 38 中得以验证。显然，内部资源与晋升空间有限以及项目开展本身与起初定位的差异，是成为管培生项目体现价值的最大阻碍（见图表 39）。

图表 38 参调企业是否在项目完成后，与一系列后续的人才培养计划进行衔接



来自诺和诺德的案例

衔接人才发展体系

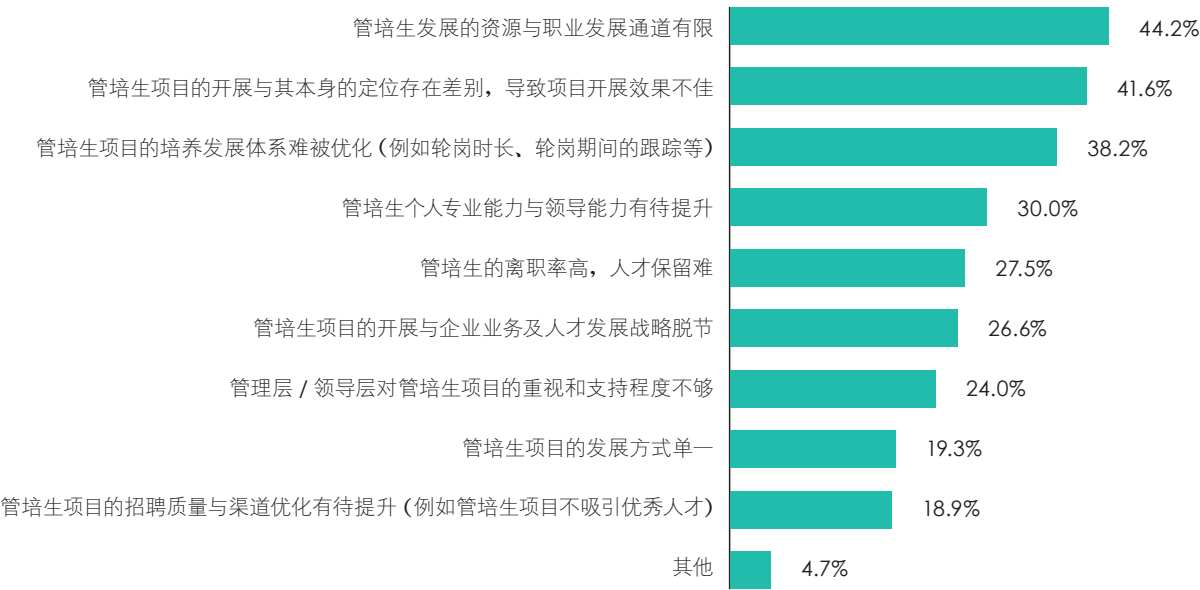
诺和诺德经过 10 多年项目开展，逐步积累出的最佳实践是：完善的人才发展体系是运行 IGP 项目的有效保障。基于中国大区的战略和业务发展状况，人才发展团队会评估内部人才库状况，提供人才发展与保留方案，确保健康的人才供给，支持组织发展。培训生作为年轻的人才也是人才发展体系中的重要组成部分。

在轮岗完成之后，诺和诺德会持续性的对培训生进行培养、发展与保留。定岗后，培训生开始为企业创造价值，3—5 年内是发展保留的关键时期。

- 1 人才发展与保留中，直线经理起着至关重要的作用。鉴于此，IGP 项目组将直线经理也纳入培训生发展与保留的方案。一方面，项目组定期组织针对培训生直线经理的研讨会，就培训生培养进行经验交流；另一方面，在日常工作中，直线经理也会对培训生的发展动向给予更多关注，尤其在制定个人发展计划的过程中。
- 2 在每年开展的人才盘点中，项目组协同经理，还会对培训生做额外的关注：培训生的领导力与专业能力、主要工作成绩、可能的下一个职位与成熟度、需要给予的发展资源、保留驱动因素等。
- 3 为培训生配备跨部门导师，帮助做好职业发展，面对各自不同的挑战。诺和诺德导师计划由来已久，项目组利用这一资源帮助他们增加跨部门视野，拓宽职业发展的路径。
- 4 打造培训生之间互动的良好氛围。项目组通过定期组织往届培训生的主题分享及聚会，帮助培训生们形成良好的互动，使得这个社群成为他们在组织内可信赖的人际网络，也藉此增强培训生与组织的连结。

* 完整案例，请见报告第五部分案例启示—诺和诺德

图表 39 参调企业认为在管培生项目管理方面面临的最大挑战为（N=233）



“我们发现，在与众多人力资源管理者的交流过程中，虽然他们将管培生项目定位为企业内部人才发展中的重要一环，但是就具体的落实以及项目完成后与其他人才发展项目的衔接上，都会存在“虎头蛇尾”的现象。显然，内部资源与晋升空间有限以及项目开展本身与起初定位的差异，是成为管培生项目体现价值的最大阻碍。”



🔑 第4部分 | 我们的建议

1 项目定位

关键词 | 业务发展与人力匹配的差距、发展空间、目标与初衷的达成

“人才强企”是企业重要的长期工程，人才培养项目必须从企业期望实现的未来战略结果着手、思考与规划。管培生项目作为以储备未来核心人才与建设人才梯队为目的的发展项目，企业需内外审视，并确定：当前人才架构与未来业务需求之间的差距、企业内部的发展空间（例如是否有一定的规模架构）、以及是否具备人才培养文化的“土壤”供管培生成长等先决条件后，再进行立项考虑，以终为始的清晰管培生在内部的存在价值。

项目的不同定位与成熟认知，直接决定管培生管理与发展体系搭建的完善程度以及最终驱动目标与初衷是否能有效达成。

2 业务需求

关键词 | 高管和业务领导层发起、人力资源部明确自我定位

管培生项目的开展需从业务实际需求和角度出发。高管和业务领导层应作为项目实际发起人，从公司层面主导并承担各种相关资源予以支持。而在这三方角色的扮演中，人力资源部应该明确自我定位，在内部可以是

项目推动者、流程管控者又或是内部人才发展顾问的角色帮助业务解决实际用人问题，但绝不应该“单枪匹马”作为项目单独或主要发起人运营和执行整个项目。

3 项目前期

关键词 | 人才委员会、高管层的积极响应、业务领导层的策略把控

高管和业务领导层除了作为实际发起人外，还需对项目开展前期的准备与铺垫尽责。企业不妨在该阶段成立人才委员会，邀请高管，业务领导层和人力资源参与，共同讨论业务与人才的问题，达成共识。

作为高管层，其责任需要明确管培生项目的定位和重要性，并身体力行的在内部积极响应。这种高关注度与影响力的扩大，势必将成为项目运行时的一针“强心剂”。同时，在项目宣讲、面试选拔等对外阶段的高度参与，也不失为吸引优秀人才的一计良策，让候选人能够感受到企业的重视与用心。

而对于业务部门管理者，除了在项目运行中行使着“实际所有权”并承担人才培养的主要职责外，更为重要的是对项目前期的策略把控。人力资源部可以通过内部访谈、问卷调研等形式与业务部门就项目所需达成目的、管培生的需求数、人才标准、培养方式、轮岗设定、责任人指定、定岗分配、晋升标准、考核指标等流程内容达成统一意见，结合上一届项目实行时的不足之处与问题进行优化与改善，以及新一届业务需求的调整共同起草具体计划和方案，以确保项目贴近业务使之更好的落地。

关键词 | 通用型管培生：定岗部门可成长性、人才选择倾向性

通用型管培生项目大多以培养综合型的领导储备人才为目的。因此无论从业务需求还是针对性培养，都容易出现因执行中的诸多不确定而无法合理定岗，最终导致管培生流失或项目效果不佳的情况。为了有效避免这

一状况的发生，企业在立项时需要“做足功课”。

在工作安排上，人力资源部除了和业务达成一致外，更应深入了解该需求部门或业务单元的可成长性（例如在未来 2-3 年内是否有新业务拓展或部门衍生的可能）。一方面，能够赋予这些管培生真正意义上的管理岗位锻炼。另一方面，也能有效的解决在实际过程中遇到的挑战，例如缩小因业务变化而造成的项目前后用人需求差异，又或是避免定岗时需要取决于当时有何岗位可选，甚至管培生无法定岗的现象。

在通用型管培生的甄选标准上，企业可以倾向性的制定一些和未来可能定岗部门相匹配的专业素养作为对候选人的主要考核，这样无论在轮岗体验还是最终定岗部门的双向选择上，都能尽量减少管培生因期望值差距或在轮岗过程中无法自我清晰认识所导致的人岗不匹配结果。

4 管培生的招聘

关键词 | 文化认同、期望值管理、入职前的沟通互动

管培生作为潜在未来领导者这一特殊目标人群，企业投入了许多资源对其培养和提拔，他们因此也担负着对企业文化更深层的理解并传承的责任。所以，除了能力潜质是企业在选拔管培生时最为看重的条件外，文化认可与价值观匹配显得尤为关键。企业需要将这一标准落实到具体的人才选拔行为，例如把文化价值观融入人才定义，或通过“胜任力模型”的测评在候选人面试时加以客观评定。只有在前期尽可能的完善考量与筛选，管培生才能在认同的文化氛围中更好地成长，并为公司的发展添砖加瓦。

另外，对于管培生期望值的合理管理，企业必须在招聘阶段就项目的内容及完成后的情况如实告知候选人，帮助他们有效地了解自我动机并获得对管培生项目的正确认识，以减小因心理落差导致的人员流失。

而在管培生通过面试获得录取通知书至入职到岗阶

段，往往会存在一定的过渡期。在这一阶段，企业可能会面临人员流失的挑战。除了适当的运用缩短时间或制定违约条款等硬性措施以降低流失率外，企业不妨考虑通过一些例如提前入职培训、“Buddy”等一系列为管培生量身定制的方式与其持续性的交流与互动。一方面，让管培生感受到企业高度重视的同时，提前对企业文化、环境以及岗位情况有所了解，确定是否与自身期望相一致。另一方面，也能帮助管培生更好的从学生到职场人转变，陪伴他们成长并建立企业归属感。

5 管培生的培养

关键词 | 人力：三方人员保驾护航

管培生入职后的培养遵循“70-20-10”的原则，除了“70”部分的在实践中历练，“20”部分便是“三人行必有我师”。除了人力资源部的全程管控外，更为重要的是业务部门三方角色的人员支持，更好的为管培生的培养发展保驾护航，为其借鉴宝贵经验。

“Buddy”---Buddy 角色的扮演者可以为刚进入企业 1-2 年的年青优秀员工担任。他们与新员工的年龄相仿有更多的共同语言。“Buddy”的职责更多是能够帮助管培生了解企业的运营环境以及解答初入职场所遇问题。

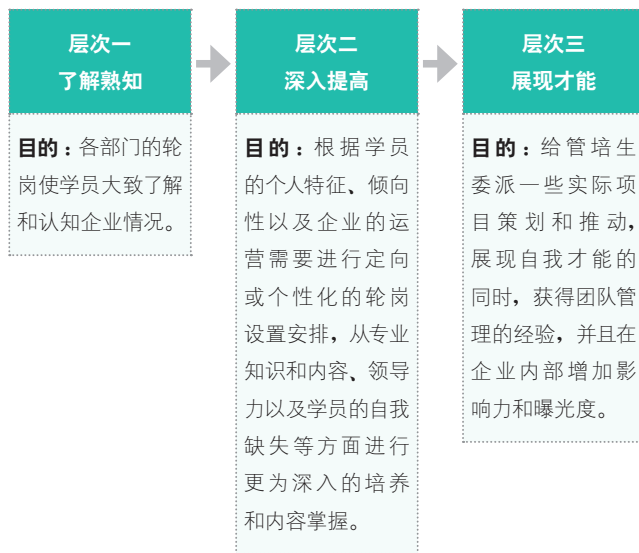
“定岗部门 Mentor”---对于定向型管培生，其中一位导师（Mentor）应为管培生所在部门导师，来自该部门的管理层或决策层。其主要任务是在管培生项目过程中，进行轮岗内容与工作的安排，同时也包括职业发展、个人生活指引以及经验分享等方面的辅导，以确保持续性并多方位的培养与关注管培生。值得一提的是，建议在学员进行每阶段轮岗时，导师可根据自己部门的特点给学员进行课题和任务的布置，让学员带着问题与目的轮岗，以避免在轮岗部门“走过场”的情况。

“轮岗部门 Mentor”---管培生无论轮至何部门，该部门还应匹配一位资深管理者担任管培生这一阶段发

展的相关责任人，提供与该部门有关的专业指导，并帮助和考察学员制定的行动完成情况。

关键词 | 工作内容：横向多元化、纵向由浅入深

在管培生的培养阶段，除了轮岗内容设置丰富化与多样性外，通过每一阶段由浅入深的工作任务，达成不同阶段性目标的培养模式是促使管培生更好成长的又一关键。企业可以将整个培养期的深入度划分为三个层次：了解熟知、深入提高、展现才能，以配合不同的培养方式达成不同的目的（如下图）。这样，无论是定向型还是通用型管培生，既能从横向帮助他们全面的了解企业全局，也能从纵向角度更为循序渐进的明确个人能力、人岗匹配以及获得更多自我展示的机会。而对于企业，这一做法可以使管培生得到充分发展，也能对项目的培养流程及学员的期望值进行更好的质量把控。



6 项目衡量与评估

关键词 | 短长期评估指标、三方人员的实时评估、管培生谈话、机会提醒

管培生的发展应当是一个长期过程，企业需要考虑建立短长期指标跟踪，并对体系做项目的持续性评估。这样不仅针对管培生项目，对于整个人才体系的发展都有着较为科学与详细的数据参考与分析。

当然，除了数据指标的有效性衡量外，人力资源部还需实时与各方责任人保持着信息对称：

轮岗部门与定岗部门负责人：人力资源部需在项目培养期进行不定期跟踪与评估，其中包括了解项目是否按照计划进行，是否需要调整和沟通，部门同事的反馈以及管培生的稳定性等。如果发生问题，则需及时协调。

管理培训生：企业应该与学员进行一些正式或非正式的对话和访谈，以了解项目内容和培养是否达到他们的预期，以及他们对项目的想法。

此外，人力资源部还需在项目结束后持续性的和业务领导者保持沟通。除了了解他们对管培生工作中表现的看法与反馈外，也需提醒他们能够定期关注这些学生，并且给予更多的发展锻炼机会。

关键词 | “项目 Owner”与“项目后续”都应衔接人才体系

作为人才发展体系中的一部分，管培生的发展与培养需要延续性。然而，这种延续性的达成无论是选择谁担任“项目 Owner”还是“项目后续”与人才体系的衔接，都存在一定的要求。

“项目 Owner”（项目负责人或团队）的选取很关键，他们的经验、影响力以及可协调的资源都会影响整个项目的实行结果。他们最好来自于企业中的人才发展团队，这样无论是从管培生项目的流程完善度考虑，还是资源调配、沟通以及权利管控等，都是基于整个人才发展体系并随业务情况灵活调整的。这样也能更好地避免一些内部矛盾的产生和资源浪费。

而针对项目后续，定岗后的管培生开始为企业创造价值，并进入发展保留的关键期。因此在项目完成后，企业需要有进一步相匹配的内部人才发展计划，保证高速发展的同时，也能起到有效保留管培生的作用。当然，无论在项目中还是项目后，直线经理、导师 / 教练（Mentor/Coach）都是管培生发展保留中的关键人物。有必要时，企业不妨可以将管培生培养保留计入相关责任人或者团队的 KPI 中，将这项职责与个人或团队的绩

效挂钩，以确保业务管理者能够更为尽心并负责的培养和发展管培生。

关键词 | 执行与产出相辅相成

管培生项目无论在企业还是校园中，其产生的影响需要时间。经过多年的改善与调整，真正产生成功案例后才能创造影响力。而其中最大的保证仍然是项目中与项目后期对管培生的培养和发展。因此对于企业，只有拥有多方位的人力、物力及资源的支持，才能培养出更为优秀的人才为业务所用。同时，也只有获得良好的产出，业务才会投入更多，并且确保项目更为健康正向的持续性运转。而对于管培生，进入项目后真正得到发展，他们才会在校园中口口相传，企业才能建立更为良好的口碑并源源不断地获得优秀生源。否则，即使企业甄选出优秀学生，他们在项目中得不到良好发展与锻炼，管培生项目的影响力也只会慢慢无声无迹的消失。

第5部分 | 案例启示

智享会于 2015 年 1 月至 2 月陆续展开一系列企业优秀管培生项目访谈。希望藉此访谈分享，使读者更全面与清晰地了解企业在进行管培生项目所面临的挑战，以及优秀的实践做法。

案例启示 宝洁



未来精英，从校园开始

李旭红 大中华区高级招聘经理 宝洁公司

项目背景：

宝洁的管理精英校园招聘项目在全球有着悠久的历史。自 1988 年进入中国，宝洁在 1989 年便开始该项目运作，成为直接从校园应届生中招聘初级管理岗位的第一家外资企业。25 年来，这个项目也经历了一系列的蜕变。在刚开始实行的 10 年间，宝洁对项目最大的需求是希望能够找到中国优秀的本土人才，将其培养成宝洁中国的领导人。然而从过去的 15 年开始，宝洁将目标放得更长远，不仅着眼于本土领导人才的培养，更是致力于把本土人才培养成未来亚洲地区甚至全球的领导精英。正是长久以来明确的培养目标和内部提升机制的推崇，使得其一直都通过“校招只招管培生”的方式招聘优秀人才，使员工拥有充分和多元的职业发展路径，更好切合宝洁文化，并且为公司的发展提供良好的基础和动力。

项目定位：

管理精英校园招聘项目即为宝洁的校招项目。在宝洁，校园招聘以招收管理岗位为主。当学生从校园招聘渠道进入宝洁，会被直接放到管理岗位上，成为某一领域的管理者。另外一个有别于其他企业的是，宝洁一直贯彻“内部

提拔”的用人制。所有高层管理者甚至企业的 CEO，全部是通过该项目进入宝洁，并逐步被培养、提拔成独当一面的业界精英。因此，宝洁对于此项目的期望值、定位及关注度非常高。整个业务部门呈现高参与、高重视的状态，每逢 9-12 月的招聘季，除了人力资源部会全力以赴外，整个业务组织也会投入大量人力物力参与该项目。

管培生的招聘：

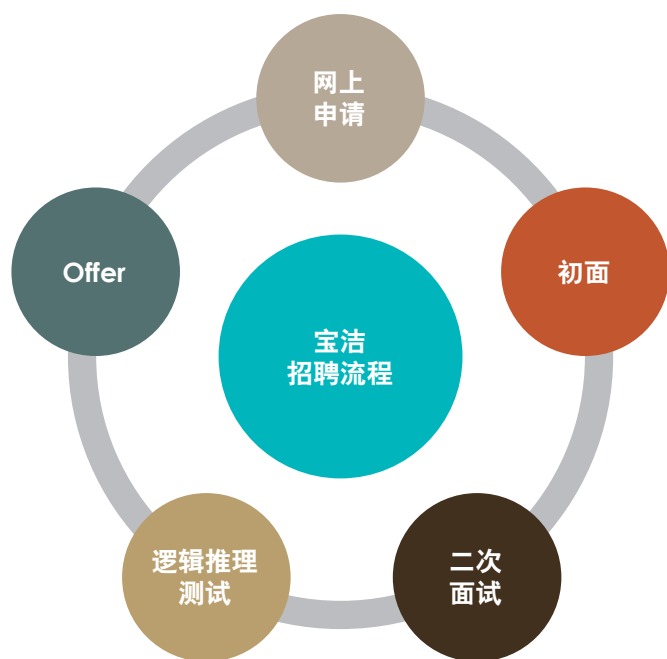
招聘流程（P30 图）

- 网上申请。包括：个人简历的填写、线上测评（驱动力 + 思维理解）
- 两轮面试。结构化面试
- 线下测评。逻辑分析能力测试（笔试），包括：语言理解，图形推理，简单计算
- Offer 发放。

招聘宣传

- 校园宣讲

宝洁在进行校园宣讲时，会有一套完整信息和资料供候选人了解。除了包括公司组织架构、个人薪酬待遇等内容介绍外，还会明确人才培养机制给予候选人参考。因此，



当候选人在进行宝洁或者部门的选择时，他对于未来的工作是有大致了解的。

• 宝洁精英挑战赛

除了传统校招时期的宣讲会及校园讲座外，宝洁对雇主品牌的建设也有一定投入。其中当属最受欢迎的“宝洁精英挑战赛”。这个活动的设立，帮助学生了解更多专业的实战案例，让他们有机会分析市场和研究消费者，并且获得品牌管理的学习与体验。于此同时，学生们也能拥有更多与宝洁资深经理人探讨和研究的机会。这个活动在学生乃至整个行业都建立了很好的口碑，每年都吸引几千甚至上万学生参与。

• 官网与社交媒体

1 官网：候选人从宝洁招聘官网不但可以全面了解招聘的相关信息，还可以通过这一窗口深入了解宝洁的生意、宝洁的品牌和宝洁的人文文化。从而给予求职者更好的择业参考。

2 社交媒体：除了在官方微博、微信上沟通校招信息外，在2014年校招期间，宝洁还在微信中推出了“发现宝洁”栏目。通过师兄师姐的现身说法，叙述他们的宝洁初体验，让候选人提前了解在宝洁的工作与生活。

人才培养和发展：

✦ 导师：

对于新员工，宝洁遵循“70-20-10”的原则进行精心培养。对于“70”的部分即在实践中学习，管培生第一天进入宝洁时，就被委任经理职位，他会在某个特定领域独当一面，成为独立的管理者。而对于“20”部分就是“三人行必有我师”，宝洁鼓励员工多与他人交流，借鉴宝贵经验。宝洁会为刚进入企业的新员工配备三位向导，在各方面提供不同的指引：

① “Buddy”。“Buddy”角色的扮演者主要由刚进入宝洁1-2年的员工担任。他们可能与新员工的年龄相仿有很多共同语言。“Buddy”的职责更多是帮助管培生清楚自我的基本定位，公司的运营机制以及初入职场遇到问题时的解答。

② 导师“Mentor”。导师通常由公司较为资深的中高层担任。其主要任务是在管培生的工作过程中给予建议，同时也包括职业发展、个人生活指引以及经验分享等。值得一提的是，当员工的职业生涯发展到一定阶段后，他可能需要多位导师。因为随着职位的晋升，其所涉及的业务管理范围和挑战都会更大更多，因此员工的需要可能也是多元化的。这个时候，直线经理会根据员工的发展阶段提供相应的导师推荐。

③ 顾问“Consultant”。新员工进入宝洁后，随时会被委派业务项目。而这些项目可能会由不同部门共同合作完成。在这过程中，除了工作本身所涉领域外，还会涉及某些特定专业领域例如技术方面的支持。因此作为项目负责人，他需要整合所有资源并且处理解决问题。此时，宝洁会为新员工配备一位“Consultant”，他可以帮助其解决某些专业技术问题或者进行项目点播。

✦ 轮岗：

轮岗方式对于宝洁而言，是人才发展体系中非常重要的一环。宝洁进入中国市场以来，一直是中国最大的消费品公司。因此其业务组织架构本身就能有非常多样化的机会供员工选择并长期持续性的得到发展。当新员工进入宝

洁 2-3 年后，他会进行跨渠道、跨部门甚至跨区域（例如中国、香港、台湾、亚太市场等）的轮岗。然而，值得一提的是，宝洁对于内部人才发展的态度非常开放。当新员工在与直线经理进行每年的工作计划制定与回顾时，可以将自己所期望得到的发展、锻炼与想法和直线经理探讨。直线经理可以根据其个人及业务情况，提前向宝洁人才委员会提出申请，制定轮岗安排。

管培生项目的评估与跟踪：

⊕ 对于“buddy”的反馈：

针对 buddy 的跟踪，宝洁定期进行“buddy survey”的调研反馈，询问管培生与 buddy 的联系情况，以及其提出的信息与问题是否得到及时处理。

⊕ 对于“直线经理”与管培生计划制定的跟踪：

人力资源部会要求直线经理在每年工作开展前，根据实际工作计划的设定以及需要达成的业务目标和管培生进行谈话，其中包括来年的工作计划、目标设定以及员工个人发展计划的制定。在计划实施后，人力资源部会有一套后期跟踪流程供直线经理及时反馈，其中包括培训、行动计划、目标等内容是否达成。

⊕ 对于项目的评估：

从招聘角度而言，宝洁会对招聘目标、签约率等量化指标进行考核。同时，也会通过员工每年的绩效评定作为招聘质量的评估依据。此外，就长期指标的考量，宝洁会设定在一定时间期限内，管培生进入公司中高层的人数进行统计。

案例启示 四川长虹电器



英才计划

刘斌 招聘经理 四川长虹电器股份有限公司

项目背景：

四川长虹电器（以下简称“长虹”）始创于 1958 年，从军工立业、彩电兴业，到信息电子的多元拓展，已成为集军工、消费电子、核心器件研发与制造为一体的综合型跨国企业集团。随着近年互联网时代的兴起，很多互联网

企业开始着手于家电行业，这样的变化对于家电制造型企业产生巨大挑战。因此从 2010 年开始，长虹集团提出向互联网企业转型，并向具有全球竞争力的信息家电内容与服务提供商挺进。与此同时，国企改革也将长虹作为试点单位之一。这无疑对企业未来的发展提出更高要求。为了

配合长虹的快速发展，也为了满足长虹未来跨越式发展的人才需求，企业需要储备一批能够与公司共同成长，并能成为公司未来各个领域的专家或高层管理者人才。在这些背景下，长虹于 2012 年启动“英才计划”管培生项目，并将对入选该项目的英才进行重点关注与培养，使英才能够短时期内迅速成长为企业各岗位的核心力量。

项目定位：

长虹的“英才计划”属于通用型管培生项目，并每年滚动进行。由于该项目在企业内部的定位较高，主要为了培养公司未来的高管人员。因此，每年的招聘人数非常有限，基本控制在 5 名以下。管培生入职后，即会直接进入长虹的“英才计划”人才库。入职满 1 年后，根据人才考评情况并结合公司经营发展需求，给予基层管理职位的安排，并进入管理实训。

高层、业务领导者及人力资源部的角色扮演：

➤ 项目发起人：长虹董事长

董事长基于长虹未来发展需要，提出从一流高校引进一批一流人才，并培养为长虹未来的人才支柱，支撑长虹的持续发展。

➤ 项目前期的设计阶段：

高管与业务领导者的主要职责：定义“英才计划”，管培生定位，确定目标学院与专业，人才甄选与衡量标准，培养与发展路径以及最后方案的确定。

人力资源部 / 项目负责人的主要职责：项目前期的内部访谈及问卷调查以了解企业需求的人才标准，起草整个项目的落实方案。

➤ 项目实施阶段：

高管与业务领导者的主要职责：高管面谈，担任面试评委，培养阶段的导师（Mentor）。

人力资源部 / 项目负责人的主要职责：实施阶段的持续性跟踪与非正式交流。

管培生的招聘：

➤ 管培生类型：

长虹“英才计划”属于通用型管培生项目，但为便于管培生最后能合理定岗并获得更为系统的培训，在招聘时，长虹会倾向于选拔长虹集团总部各技术研发部门或职能部门对口专业（子公司会更多地从人才短期内的投入产出方面考虑，而总部则更多地是从人才培养的角度进行长远规划）。

岗位：研发技术职管理培训生、财务职管理培训生、管理职管理培训生。

需求专业：设计类、金融类、工业工程、财务管理、计算机类等。

➤ 招聘对象：

- 应届或往届优秀硕士及博士毕业生；
- 毕业院校为清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学、浙江大学等国内一流名校。留学人才，海外毕业院校为世界排名前 100 名的高校。

➤ 招聘要求：

- 具有良好的沟通协调能力和分析解决问题能力；
- 具备较好的团队协作精神和积极进取的创新精神；
- 思维清晰，学习能力强，有管理潜质；
- 认同长虹企业文化。

➤ 招聘流程：

- 招聘渠道的选择：

由于“英才计划”的目标人群定位较高，因此最为关键的是如何获得优秀生源。除了在常见的官网与专业招聘网站上发布信息外，长虹还会通过猎头公司的渠道进行生源的聚焦。根据相应的要求，猎头公司会提前与目标学校进行联系，并获得更多的优秀生源累积与背景调查。

- 招聘环节：

第一轮 背景资料与简历的筛选，电话沟通。其中包括候选人的学校、专业、籍贯、性别和文理科比例的控制。

第二轮 小型交流会。针对“英才计划”的人员招募，长虹会于每年 11 月，在北京和上海的高端酒店组织两场小型

交流会。和普通大型宣讲会不同的是，小规模交流会能更好的达到确保人员质量与集中，并获得充分沟通的目的。在会议上，长虹会定点邀请各个渠道获得的优秀人选（在初筛之后，约 40 名），由公司的高管或业务领导者，就公司背景、发展战略、企业文化、英才计划的基本情况、管培生待遇与发展路径进行介绍与答疑。同时，通过游戏环节的穿插，促使企业与候选人之间的良好互动。在这一环节，长虹不进行候选人员淘汰。

第三轮 小组任务。将候选人分为 5-6 组，选择某个话题通过讨论及其他一系列方式解决问题并给出方案。人力资源部与业务领导者会在旁进行观察并作为评委予以打分。

第四轮 结构化、线上素质测评。

第五轮 总部参观、中高管半结构化面试及高管面谈。长虹将邀请进入最后一轮的候选人（10 名左右）赴公司总部参观及参加中高管面试和高管面谈。在这一环节中，会由 7 名中高管组成面试小组，候选人通过 PPT 汇报的方式展示个人情况，并回答面试官的提问。此后，公司会组织开展高管见面会，高管会就公司的发展现状、发展前景、人才培养规划等与候选人进行自由交流。

之后，招聘团队会就候选人在前期选拔阶段的整体情况进行综合评估，确定最终入围人员。

管培生的培养与发展：

对于整个“英才计划”的培养与发展，长虹会将其分为两个阶段。在第一年，长虹会根据管培生的专业，将其安排到相应的部门。一方面，通过从事与自身专业相关的工作，能够更快上手，并且更好地从学校向社会、企业过渡。另一方面，由于长虹的企业架构相对复杂，涉及多个事业部、产业及上百家子公司。因此，管培生在自己熟悉的专业领域中，可以逐步了解企业的整个架构，以及人员关系。在第二年，长虹会根据企业的业务情况及其个人的发展情况分配给管培生相应的管理岗位。由于长虹每年“英才计划”的招聘量非常少，人员本身优秀，而且企业又处于快速发展期，业务部门与子单位也较多，因此“英才”的管理实践机会也相对较多，基本都能进入管理岗位。

以第一届“英才计划”为例（2012 年启动项目，2013 年管培生入职，共招聘两名管培生）：在管培生进入长虹的第二年（2014 年），其中一名管培生所在单位新设立技术研究所，并且该管培生在第一年的专业岗位上表现优秀，管理能力的准备度较高，因此给予其晋升至研究所所长位置。而另一位，在第一年的工作实践中，发现自己更加适合专家型道路的发展，因此长虹提供职业双通道发展，给予其另一条完善的专家型发展路线：助理工程师→工程师→专家级工程师→权威专家级工程师→公司首席科学家。

另外，在管培生进入公司后，公司会为每位人员指定一名高管导师（公司总监级以上领导）。导师会对管培生进行工作上的指导，并保证每个季度至少有一次深度交流机会。同时人力资源部也会为每位管培生制定培养计划，推荐其参加公司内训或外部培训，弥补能力短板。

项目挑战：

⊕ **在管培生项目的实施过程中，通常会出现管培生光环、业务部门支持以及管培生是否能真正进入管理岗位等挑战。面对这些挑战，长虹主要从以下方面进行解决与克服：**

- 对于管培生第一年的工作内容设定，长虹会安排其企业总部的职能平台部门。一方面，从成本分摊角度考虑，由于管培生的薪酬定位较高，子公司作为独立成本运营可能并不愿意承担。因此，他们第一年的成本费用会从集团人力资源部预算。另一方面，从管理角度考虑，不仅项目负责团队在总部平台上的管控更为方便，高管的注重与信息了解也更加直接。此外，在安排工作部门上，人力资源部会提前了解该部门或者单位的可成长性，一般会将这些管培生放在衍生部门，即未来 2-3 年可能孵化子公司职能或产业的情况。处于这些部门的管培生，在未来培养的过程中，才能获得更多管理岗位上的锻炼。

- 长虹在开展“英才计划”项目前，会提前与各业务单位的领导进行沟通并及时说明招聘需求，询问是否有适合英才计划管培生发展的岗位。如果有，人力资源部才会招

聘相应专业的管培生。此外，人力资源部对组织发展、人员调整等方面具有信息优势，能及时了解新单位成立情况或管理岗位空缺情况。人力资源部也有能力与权力去协调其他单位，为管培生推荐合适的管理岗位。

⊕ 管培生项目定位较高，因此持续性的吸引最优秀学生，并确保企业、项目具有一定竞争力是项目实施的另一重要挑战。

长虹一直将“英才计划”定位为培养企业内部高管的重点人才项目。因此在学校与生源的挑选中，长虹只接受清华、北大等国内 5 所顶级高校及海外知名高校的优秀学生。此外，值得一提的是，有别于其他管培生项目，“英才计划”会根据每位管培生的专业与个人情况进行职业发展路径的“私人定制”，基本在入职后的第二、三年，就能进入长虹的管理层。当然，在薪酬待遇方面，长虹也提供

极具市场竞争力的薪酬。所以，“英才计划”在实施过程中，保证言出必行，同时对应聘者的信息传递等，长虹都力争做出更高质量更高定位的管培生项目，确保一定的行业竞争力与优势性。

项目建立基础与启示：

⊕ 公司高管与业务领导者的足够重视，并且作为项目发起人予以支持和参与是项目建立的基础与关键。毕竟管培生项目开展的目的是培养企业未来的管理人才。

⊕ 企业的业务发展与规模架构直接导致管培生是否拥有足够资源得到发展。只有企业具有一定的产业化或集团化，发展速度也较快，才会有更多的管理岗位予以管培生进行锻炼。这样才能真正达成开展管培生项目的初衷与目的。

案例启示 诺和诺德（中国）



国际培训生 International Graduate Program (IGP)

严肃 组织发展项目经理 诺和诺德（中国）制药有限公司

项目背景：

诺和诺德中国区“国际培训生项目 (International Graduate Program，以下简称：IGP)”至今已有 10 年历史。启动项目是源于中国区业务蓬勃发展，企业需要年轻人才为未来业务做准备，同时也受启发于丹麦总部的培训生项目体系。

项目概览：

- ⊕ **项目类型：**诺和诺德的 IGP 项目为定向型培训生项目，每年滚动进行。
- ⊕ **项目管理：**IGP 项目中，设置项目经理一位，项目组成员包括人才发展团队、HRBP、招聘团队等。
- ⊕ **招聘岗位：**主要有市场部、财务部、人力资源部、总

图表 1 IGP Assessment Centre Process



经理办公室、医学部、销售运营团队等。

➤ **项目时长** :20 个月（本部门轮岗 8 个月，总部轮岗 6 个月，一线销售轮岗 6 个月）

➤ **招聘人数** :每届平均 4-5 位

➤ **需求来源** :在项目实行前期，人力资源部会与各部门负责人根据业务需求确定培训生的招聘需求与数量。

➤ **项目定位** :毕业生进入 IGP 项目，其优势在于更多的学习渠道和机会，开拓视野，多层面了解公司业务，获得公司更多的投入与关注。项目结束后，公司并不承诺给予管理岗位，培训生从员工级别的职位开始，通过展示自身能力与实力，进行发展与晋升。

培训生的招聘：

➤ 诺和诺德运用 EVP（企业雇主价值主张）吸引与保留人才，也为 IGP 项目奠定基础。

➤ 需求确认由招聘团队发起，业务部门、IGP 项目经理、招聘部门人力资源伙伴共同讨论。

➤ IGP 项目在招聘流程方面，与同类项目相比，流程环节更多，目的是希望通过一轮轮选拔，选择符合公司需求的候选人。（见图表 1）

➤ 选拔阶段的测评中心为诺和诺德自行设计开发的产品。测评的参与性高、活动体验丰富，使得学生全面展示性格与能力，确保选拔到与诺和诺德文化高度匹配的人才。学生反馈道“提供了一次了解和发现自己的机会”、“有机会通过接触诺和的员工全面了解公司文化、特点”。

➤ IGP 招聘，针对的是应届相关专业优秀硕士毕业生，

并且是有国际视野、能够适应多元文化的高潜力人才。关于国际视野和经历的考察，英文沟通能力是必备的，同时也要看测评中候选人体现出的成熟度与视角。关于高潜力人才，诺和诺德是这样定义的：与诺和诺德之道相契合，有进取心，并有快速学习能力。（见图表 2）

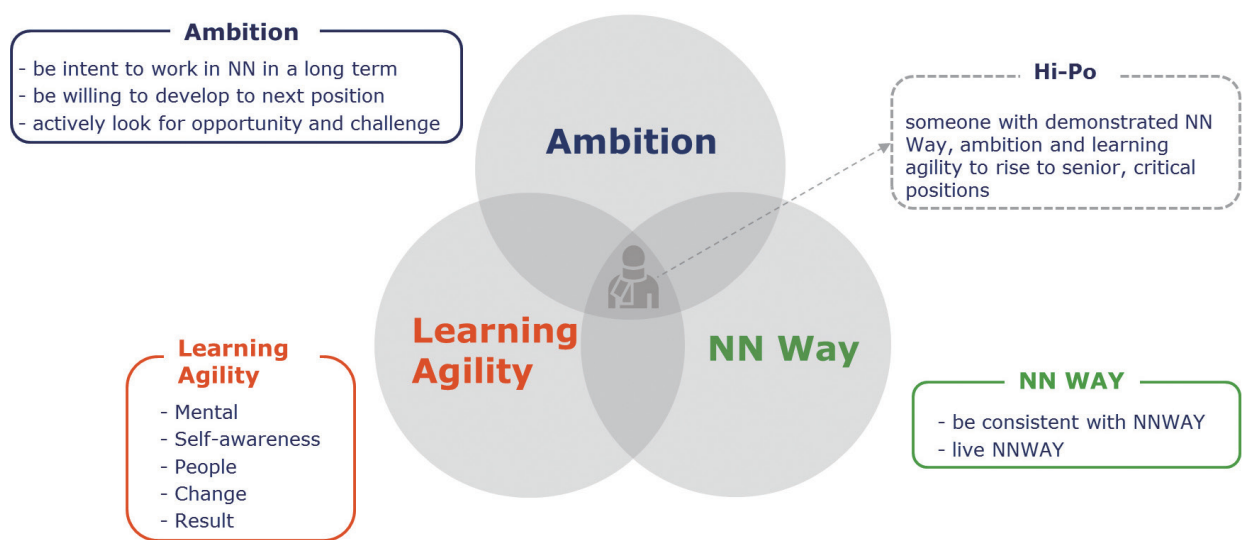
值得一提的是，与诺和诺德之道（即诺和诺德的企业文化与价值观）相匹配是在招聘时非常看重的，这也保证了在培训生发展保留的过程中，不存在因个人价值观与企业文化不匹配而离职的现象。在测评中心的环节中，设置了体现诺和诺德之道的考察点，来筛选与之相符合的候选人。

- 通过以患者为中心的经营方式来创造价值
- 设定远大的目标并追求卓越
- 注重我们的财务、环境和社会表现
- 不断创新，为利益相关方创造价值
- 与主要利益相关方建立和保持良好的关系
- 尊重每一个人
- 注重员工个人业绩和发展
- 有一个健康且富有吸引力的工作场所
- 优化工作方式，并力求简单
- 在质量和商业道德方面从不妥协

培训生的培养与发展：

诺和诺德经过 10 多年项目开展，逐步积累出的最佳实践是：完善的人才发展体系是运行 IGP 项目的有效保障。基于中国大区的战略和业务发展状况，人才发展团队会评估内部人才库状况，提供人才发展与保留方案，确保健康

图表 2 Novo Nordisk China Potential Assessment Model



的人才供给，支持组织发展。培训生作为年轻的人才也是人才发展体系中的重要组成部分。

诺和诺德 IGP 项目组中，人才发展团队与 HRBP 团队的持续关注追踪培训生，并提供专业、系统的人才发展与保留资源（见图表 3）。项目组还会与业务部门共同诊断培训生入职后在各个阶段出现的不同心理状况和行为结果，从而在每个阶段制定相应的发展和保留措施。

⊕ 轮岗：在轮岗期间，培训生带着强烈的自我驱动，快速成长。

• 阶段一：本部门轮岗

目的：通过 8 个月的工作，帮助培训生了解所在部门的工作内容，实现从学生到职场人的转变。同时，也能够考察人岗匹配度。

培养方式：季度向管理层汇报 / 伙伴计划 / 跨文化培训 / 旁听业务部门会议

• 阶段二：总部轮岗

目的：通过 6 个月的海外轮岗，培养全球化视野。在帮助培训生了解海外同事工作方式与风格同时，也能从对方的角度思考如何与中国区更好的合作。

培养方式：为培训生匹配总部轮岗的岗位 / 月度简报

图表 3 Novo Nordisk China Talent Development Programs



/ 伙伴计划

• 阶段三：一线销售轮岗

目的：诺和诺德坚持以患者为中心创造价值，公司特地为培训生增设了解一线业务的机会，以便增进其业务敏锐度，为公司创造更核心的价值。

培养方式：向管理层汇报 / 跨部门教练 / 销售经理给予培训生的发展与辅导。其中，鉴于人才发展的经验，项目组也帮助培训生通过增强自我认知，启发心智模式来获得成长。诺和诺德有良好的教练 (coaching) 氛围，因

此项目组与认证教练们合作，为培训生配备跨部门教练，并会一直持续到定岗后半年。

⊕ 衔接人才发展体系

在轮岗完成之后，诺和诺德会持续性的对培训生进行培养、发展与保留。定岗后，培训生开始为企业创造价值，3—5年内是发展保留的关键时期。

- 人才发展与保留中，直线经理起着至关重要的作用。鉴于此，IGP项目组将直线经理也纳入培训生发展与保留的方案。一方面，项目组定期组织针对培训生直线经理的研讨会，就培训生培养进行经验交流；另一方面，在日常工作中，直线经理也会对培训生的发展动向给予更多关注，尤其在制定个人发展计划的过程中。
- 在每年开展的人才盘点中，项目组协同经理，还会对培训生做额外的关注：培训生的领导力与专业能力、主要工作成绩、可能的下一个职位与成熟度、需要给予的发展资源、保留驱动因素等。
- 为培训生配备跨部门导师，帮助做好职业发展，面对各自不同的挑战。诺和诺德导师计划由来已久，项目组利用这一资源帮助他们增加跨部门视野，拓宽职业发展的路径。
- 打造培训生之间互动的良好氛围。项目组通过定期组织往届培训生的主题分享及聚会，帮助培训生们形成良好的互动，使得这个社群成为他们在组织内可信赖的人际网

络，也藉此增强培训生与组织的连结。

项目评估与结果：

⊕ 项目评估维度

- 定性 --- 用人部门的评价与认可度
- 定量 --- 培训生保留率

⊕ 项目结果

- 保留率：70%
- 晋升率：管理与专业双通道晋升各为 50%

项目启示：

⊕ 对于培训生项目而言，最为重要的是在定岗后的发展与保留。因此企业需要有完整的人才发展体系予以支撑和衔接。如果没有相应的体系与成熟的流程，也就意味着一部分人除了本职工作外，还需额外做培训生的发展和保留，或者完全交由直线经理去处理和执行，这样的支持是不够的。

⊕ 一个项目的高效运营，需要有效整合企业中的各种人力、物力与资源。无论是用人部门的大力支持，还是业务经理的积极参与，项目团队的高凝聚力显得尤为重要。从企业文化着手，让项目成为企业文化的一种体现，促使项目相关方积极参与并互相影响。久而久之，这种自发和主动就会变为互相激励和鼓励，也能使项目执行变得更为标准化、流程化与成熟化。

案例启示 招商银行信用卡中心



管理培训生项目

马端升 人力资源部副总经理 招商银行信用卡中心

项目背景：

管培生项目在招商信用卡中心内立项已有 10 年，而在这 10 年中，随着业务需求及项目定位的变化，人力资源部也在对其不断地做出调整以建立更为完善与成熟的项目体系。管培生项目发展至今，经历了三个阶段共十期的更新与变化（图表 1）：

管培生的招聘：

招聘岗位类型：

在招商银行信用卡中心，管培生岗位会被分为两个类型：分析、策划、管理岗位与运营、操作性岗位。因此在校招过程中，招聘模式会进行区分。

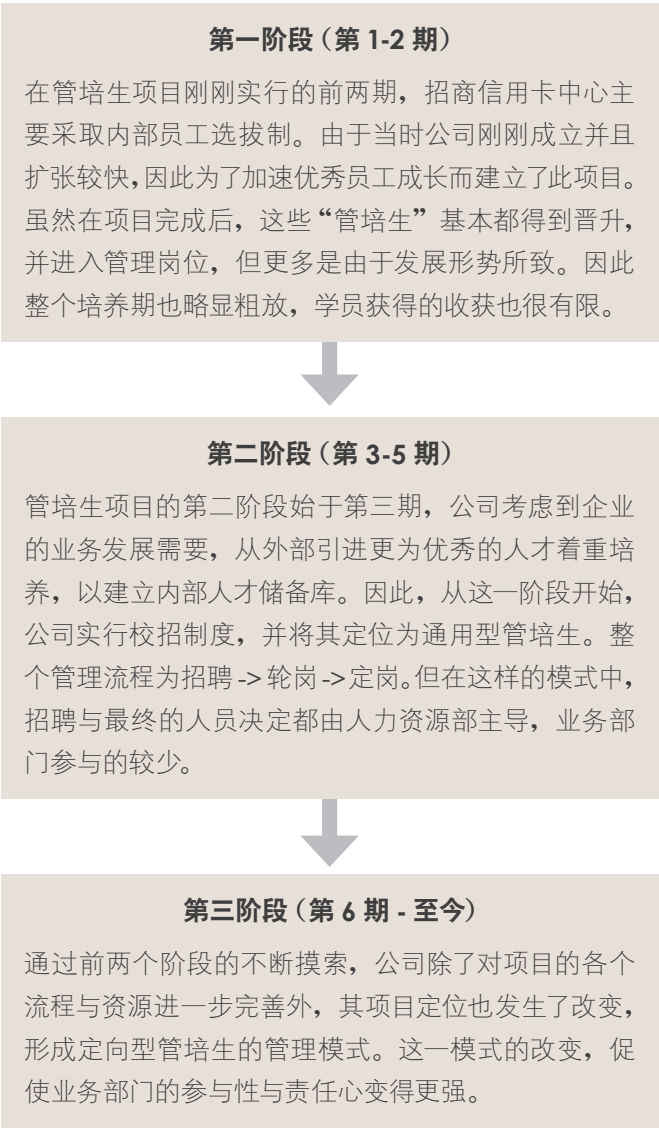
招聘对象：

目标院校硕士生，以理工类专业为主。

招聘流程与特色：

管培生招聘在整个招聘过程中，公司特别注重品牌影响力在校园中的宣传。其实在信用卡的领域中，招商银行信用卡一直是第一品牌，这是被很多人所熟知的。但是对于卡中心招聘岗位的了解，更多人存在着误解。因此，公司在招聘过程中，无论运用宣讲会、校园 BBS 还是卡中心自己建立的 APP 客户端，都在不断的解释强调招聘岗位多样化与其真正的职责。并且就企业定位而言，区别于传统的金融机构，招商信用卡中心也正在向移动互联网转型，

图表 1 管培生项目的三阶段变化



扮演着行业内领头羊的角色。这样的定位对于优秀人才在企业内部的发展前景和空间存在着众多机会。因此，公司会特别重视这种正确信息的传递，也就成为在整个招聘过程中非常重要的环节。

管培生的培养与发展：

管培生项目的整个培养期为1年，其时间分配为：

- ① 新员工入职 + 培训 + 本部门熟悉与适应（1个月）
- ② 轮岗（6个月）
- ③ 回到定向部门或自选轮岗（5个月）

➤ 轮岗

轮岗阶段时长6个月，共分为四个阶段（见图表2），但对于管培生的具体轮岗而言，每阶段的轮岗内容和岗位还会进行细分。因此每位管培生在6个月的培养期内，会进行至少8个岗位的培训学习，以确保更为全面的了解卡中心的操作运营业务。

值得一提的是，公司会在项目每年启动前，就将轮岗的内容及安排进行设定。项目负责人会与各轮岗部门进行协商，并且指定相关责任人。轮岗部门会根据协商结果，例如：上一届项目实行时的不足之处与问题改善，以及新一届业务需求的调整进行轮岗计划的安排制定，以确保轮岗内容及执行是与业务需求及人才发展相匹配的，并且始终获得业务部门的全面支持。

待管培生完成四阶段的轮岗后，学员可以回到自己定向部门，或与导师根据自身情况进行沟通，再次安排自选轮岗部门。人力资源部会帮助其牵线搭桥，并进行信息收集合并，与轮岗部门详细沟通并安排。

➤ 导师

在整个轮岗过程中，招商信用卡中心还会配备双导师给学员。其中一位导师（Mentor）为管培生所在部门导师，来自该部门的决策层。从学员入职至轮岗结束，该导师会进行轮岗内容的安排并且给予例如业务知识、工作习惯、职场角色转变、心态情绪、沟通技巧等方面的辅导。在学员进行每阶段轮岗时，导师会根据自己部门的特点给学员进行课题和任务的布置，让学员可以带着问题与目的进行

图表2：管培生轮岗的四个阶段

阶段一：客服部门
目的：① 熟悉信用卡业务。通过这一阶段的完整培训，管培生基本能对信用卡业务有全面的了解，能够在线为客户解决问题。② 培养服务意识。无论未来定岗在什么部门和岗位，无论产品设计、营销策划或是风险管理，都需要具备从客户角度思考问题的能力。
阶段二：风险管理部门
目的：① 培养管培生的风险意识。通过轮岗懂得通过技术手段与方法进行系统性的风险控制与经营。② 熟悉风险管理流程。管培生需了解风险管理的流程、运作规律以及与其他业务部门（例如产品开发）之间的合作关系。
阶段三：分支机构
目的：熟悉分支机构的业务和管理。招商银行信用卡业务在全国各地有分支机构，其核心业务为：① 客户端销售（C端）；② 商户端销售（B端）。通过在分支机构的轮岗，以B端销售为例，管培生需要了解和商户之间的合作，例如客户洽谈，优惠活动的推行等。因此公司会安排学员外派两个月，充分地体验异地工作，亲身进行销售谈判锻炼，了解整个分支机构的运作情况，包括如何发展销售，在与客户的交往中所遇到的问题和难点等。
阶段四：运营部
目的：运营部是整个信用卡运营的中枢，其中包括卡中心的资金运转，每位客户的帐户管理等。管培生需要在这个部门中进行轮岗，了解各种业务系统与流程。

其他部门的轮岗。同时，也会与管培生就课题与任务的完成情况进行深入的沟通与交流。

另外，学员在不同阶段的轮岗部门还会匹配导师。但这位导师会因岗位的不同而不固定。当管培生轮岗至某一阶段时，轮岗部门会有一位负责人就这一阶段进行整个轮岗的带领与协调，公司内部称之为“班主任”，其职责更多

的是日常的组织和安排。而当管培生被安排至具体岗位时，他会有自己的导师进行业务上的辅导。例如，某一位管培生在第三阶段：分支机构进行两个细分岗位的轮岗时，则他就会有两位导师进行带教。

项目评估、跟踪与结果：

⊕ 项目过程中的跟踪：

人力资源部在管培生轮岗期间，会与用人单位进行不定期跟踪，了解项目是否按照计划进行，是否需要调整和沟通。如果发生偏差，则需及时进行调整。

⊕ 项目完成后的跟踪：

项目负责人在每届管培生项目完成后，都会与学员进行一些正式或非正式的对话和访谈，从企业角度出发，以判定项目达成的目的。同时，也会从管培生角度了解项目轮岗的内容和培养是否达到他们的预期。

另外，人力资源部会在项目结束后进行持续性跟踪，除了了解业务领导者对管培生工作中表现的看法与反馈外，也会提醒其能够多多关注这些学生，并且给予其更多的发展锻炼机会。

⊕ 对于管培生的晋升：

项目结束后，公司并不会保证对管培生晋升，管培生仍需回到一般专业岗位就职。但通过严格的招聘选拔和项目的锻炼与经验积累，在随后的 1-2 年工作中，这些学生

的确展现出不少比普通员工更为优秀的能力，并被提拔至管理岗位。

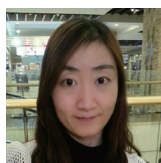
项目建议：

⊕ 对于企业未来人才结构的期待，应该是与现在有所区别的。这样才需要对整个架构作出调整，并匹配着例如管培生项目的发展计划。如果企业从上至下都认为现在的整个人才梯队已经建立的很完善，那么管培生项目的设立就没有太大的意义。

⊕ 管培生项目是人才发展中的一环。管培生的发展是需要长期培养的，也更需要企业高管层、业务领导人的持续性支持与关注。HR 无论在项目开展前期的铺垫，还是项目完成后的跟踪，都需时时和这些“Sponsor”们进行充分沟通以获取信任，了解需求和反馈以便作出调整。当然，良好的项目结果与指标是获得领导重视最为重要的筹码，只有真正将人才培养出来为业务所用，并获得良好口碑，企业和业务部门才会投入更多，项目才能越发成熟、平稳的走更远。

⊕ 从管培生角度而言，企业也需要管理他们的期望值，并且传达较为客观的信息以获得对于这个项目的正确认识，减小心理落差。管培生需要在实际的工作中靠自己的努力去证明实力以获得更多机会与晋升的可能。如果只是单靠制度保证培训生的发展优先权，则项目很难持久。

案例启示 强生



财务未来领导培训生计划“FLDP”

杨莹 中国区校园招聘经理 强生公司

项目背景：

强生“Finance Leader Development Program”财务未来领导培训生计划（以下简称“FLDP”）在全球总部创建于上世纪 90 年代，2010 年正式进入中国。其目的是为了发展和培养具备卓越财务专业技能的商业领袖，为企业创造价值人才库。同时，在财务管培生的胜任力模型的基础下，以达到以下行为模式：

- 达成出色的财务业绩
- 为了培养出色的领导
- 财务信息合规可信赖

在强生，“FLDP”的受众群体覆盖强生全部业务部门：消费品、医疗器材、制药。因此，在这三大业务部门中，各个公司会在统一时间内招聘管培生，并且在未来的发展上进行统一职业规划。学员在轮岗的过程中将获得相同的机会，包括跨公司、跨地域的工作机会。同时，在财务领域的不同岗位上，技能与行为习惯的培养等也会在这个管培生计划内有所体现。

管培生的招聘：

- **招聘目标：**财务方向专业的应届毕业生。
- **招聘人数：**4-6 名（每个业务部门 1-2 名，共三大业务部门）。
- **招聘方式：**

“FLDP”经历 3 年发展后，其在校园里已经具备了一定的知名度和影响力。在每年的招聘季，强生会针对一些目标学校进行特殊的校园宣讲。除此之外，在平时的校园活动中，强生财务执行官还会到学校进行职业发展规划讨论，让学生提前了解“FLDP”项目的同时，也能对迈出校园踏入社会后，对自身职业规划管理有所了解与认识。

➤ 招聘流程：

强生校招部门统一招聘，各个分公司的 HRBP 分别自行面试流程的设计与安排。候选人会通过笔试及线上测试（包括性格测试，潜力测试）、群面、终面等招聘流程。

管培生的培养与发展：

➤ 培养方式：

“FLDP”为两年期项目，共有两次不同岗位的轮岗机会。在整个轮岗期间，强生还提供五次六个星期在美国总部的培训，涉及商务知识、财务技能、财务流程管理、通用技能等培训课程。同时，全球财务管理的高层会与管培生们进行定期访谈。此外，在整个培养过程中，管培生还会得到一些从业务需求或实际问题出发的额外项目（Project/Assignment，涉及流程优化等内容），并且充当项目主管的角色进行管理运营。

关于轮岗。在强生，由于每个公司财务部门架构差异并不大，因此首席财务官以下的架构基本分为 3-4 个部分：

① 预测、规划与报告；② BP（业务伙伴）；③ 运营支持；④ 工厂财务与税收；管培生需要了解财务的整个知识与流程系统，强生会要求其在岗位上进行一年轮岗，而第二年的轮岗将可能跨公司，跨职能或跨地域。（例如上海强生医疗器材招聘的管培生在北京西安扬森进行轮岗）。这样做的目的是希望他们对不同行业、不同商业模式以及不同的工作职能下的财务运营获得全方面的认知。

✚ 培养跟踪：

在“FLDP”培养期间，强生对于管培生的发展和跟踪实行四重保障。① 企业高管会担任 Mentor 对学员进行辅导，帮助他们快速成长的。② 各个公司的 HRBP 会监督整个项目的发展流程与方式。③ 来自财务部门的项目领导人会负责管培生在整个项目中的人才发展计划。④ 强生“Global Finance”会有专门的人才发展总监进行项目的管理设计、落实与跟踪。

✚ 发展路径：

管培生→分析员、会计→高级分析员→财务经理→财务总监→首席财务官→副总裁

这一发展路径同时包括在不同职能部门进行跨职能的发展。

管培生的评估与结果：

✚ 评估流程：

对于管培生的评估主要看其个人绩效。整个评估流程为：学员目标设定→期中回顾→目标调整→最终目标达成评估。其中还包括调薪、调岗的校准。强生会将这些管培生的绩效与一般普通员工的绩效对比，也会与整个亚太区的 FLDP 学员进行对比，以决定最后的业绩以及是否获得晋升。

✚ 评估结果：

“FLDP”建立至今，以全球运营的效果来看，已有不少管培生晋升至财务执行官、总监等职位。而对于 2010 年才引进的中国项目，虽只实行三届，但管培生们的绩效都符合标准，有些甚至特别突出，其中一位管培生在项目实行一年半时，就已提前得到晋升。

另外招聘中心也会与业务领导者（用人单位）进行定

期访谈，了解其对于项目的评价。业务领导对项目的倾注度以及流程参与度有所提高，愿意投入更多地资源和关注度促使管培生发展。从这些访谈与维度上的评估结果来看，“FLDP”对于业务需求的满足及未来项目计划的目标达成是非常良好的。

项目挑战：

尽管在强生，有非常多毕业于“FLDP”项目的管培生，现在都身处要职。例如西安扬森的前任总裁出身于管培生，在不同国家进行过轮岗，成为分公司总裁。但就目前校园学生的认知度和行为习惯，他们可能对于第一份工作的选择仍会更加偏向于基金公司、银行、四大等行业。因此在招聘过程中也遇到了很大的挑战。因此为了应对这一挑战，强生对内在进行项目设计时，会更加注重培养的多样化及发展的体系化。对外在进行人员招聘时，会让候选人充分了解项目内容，更为凸显其在企业及整个人才体系内所能获得的发展。同时，使其能够真正了解加入“FLDP”相对于其他竞争行业的优势，例如：① 全球总部的培训能够让管培生获得更为全球化的视野。② 跨职能部门跨地区的轮岗，使得管培生提早了解整个财务管理的流程与运营，并且对不同行业、不同商业模式下的财务职能做一个全方位的认知，也能通过项目提前了解与认知自己喜欢与擅长的专业领域。③ 从企业管理的角度看待财务问题。

项目启示：

✚ 管培生项目的计划与执行只有从实际业务需求出发，整个项目才会得到业务的充分支持。项目的执行需要从公司层面主导，匹配各种相关资源。

✚ 从培养与发展的角度去考虑人员招聘，后期如何培养与发展比通过各种方式招到优秀人才更为的重要。

✚ 企业应合理的管理管培生进入项目的期望值。在强生，项目负责人在招聘阶段，就会将项目的内容以及完成后的情况如实告知管培生，帮助候选人有效地管理进入项目的动机，使得企业与管培生就项目的目的和意义保持信息对称。

⊕ 管培生的培养发展需要体系化，并且在项目实行前就进行整体规划与安排。项目负责人与业务高管就人才的发展与落实必须充分沟通并达成目标一致。另外，在执行过程中，强生还将管培生的培养植入辅导者（Mentor）及直线经理（带教者）的个人 KPI 中，将这项职责与其个人的绩效挂钩，以确保业务管理者能够更为尽心并负责的培养发展管培生。

⊕ 管培生项目在校园产生影响是需要时间的，经过多年的改善与调整，真正产生成功的案例后才能产生其影响力。而其中最大的保证仍然是后期的培养和发展。因此，只有学生进入项目后真正得到发展，他们才会在校门口口口相传，企业才能建立更为良好的口碑，持续性的招到优秀学生。否则，即使企业获得优秀生源，学生在项目中得不到良好发展与锻炼，管培生项目的影响力也只会慢慢无声无迹的消失。



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月，智享会的付费会员企业超过 1,600 家，汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”，这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”，是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

第二届中国管理培训生项目现状与发展调研报告

The 2nd China Management Trainee Program Status and Development Survey Report

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。