



# 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告

2<sup>nd</sup> CHINA HI-POTENTIAL EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAM SURVEY REPORT

调研主办方



© 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。

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

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)

---



### 陈雷川

资深总监, 组织发展本部本部长  
京东方科技集团股份有限公司



### 林建智

人才管理与发展经理  
派克汉尼汾(大中华区)



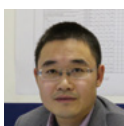
### 马冀

学习与发展中心负责人  
药明康德新药开发有限公司



### 卿琳

人才发展经理  
沃尔沃汽车亚太



### 谢会斌

人力资源部总监  
长安马自达汽车有限公司



### 朱美玲

学习与发展总监  
雀巢大中华区

## 关于作者



### 董伟

[Karen.dong@hrecchina.org](mailto:Karen.dong@hrecchina.org)

董伟现任人力资源智享会(HREC)调研专员一职。目前所负责的调研报告有: 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告; 第二届中国企业弹性福利实践调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学, 获得经济学本科学位。



在麦肯锡 7S 模型——企业组织七要素中，“员工”是七要素的其中之一，是的，“人才”已成为牵动企业成败的关键因变量，它不再作为企业的“成本”而存在，而是“资产”。为使“资产”保值，各企业越来越注重挖掘企业内高潜力人才，加强对其培养，以在时代不断变化的状态之下，使其与企业共存。

尽管随着中国人才管理体系的建设趋于成熟，企业对“高潜人才”已不再陌生，但在开展高潜项目的实践过程中，企业仍需跨越重重阻碍——项目目标是否和业务目标挂钩？识别标准和甄选流程是否得到大家认可？培养方案是否个性化？是否有持续跟进和评估体系高潜员工？是否有合适的发展渠道？

为帮助企业跨越高潜人才发展障碍，人力资源智享会于 2016 年 3 月至 6 月开展了第二届中国高潜力员工发展项目的调研工作，调研从“高潜项目的背景与目标”、“高潜力员工的识别与甄选”、“高潜力员工的培养与发展”、“直线经理的角色与担当”、“高潜项目的效果评估”以及“高潜人才的激励与发展”几大模块展开。并结合企业的最佳实践案例，近距离地分析讲解数据，尝试为企业提供借鉴和参考。

## 目录

### 主要发现

### 数据分析

高潜项目背景	4
识别与甄选	7
培养与发展	8
直线经理角色	10
评估与保留	11

### 我们的建议

### 案例启示

派克汉尼汾	18
朗廷酒店	21
药明康德	24
长安马自达	27
京东方科技	30
雀巢中国	34

## 主要发现

### ① 除人力资源部之外，高层管理者（包括业务负责人）也是高潜项目的主要发起人。

- + 超过四成的企业，其高潜项目发起人为高层管理者或业务负责人。

### ② 就高潜项目的保密性而言，更多企业选择施行保密制度，其中多数企业会对员工本人保密。此外，企业是否对员工进行期望值管理会影响企业高潜员工的流失。

- + 针对高潜项目的开展，70% 的企业实行保密制度，其中，55% 的企业会对员工本人保密。
- + 无论是否实行保密制度，67% 的企业会对员工本人进行期望值管理。进行期望值管理的企业，其高潜员工离职率明显较低。

### ③ 项目产出未能达到预期，是导致内部赞助者(Sponsor, 企业内部) 满意度不高的主要原因。

- + 将近四成企业的项目赞助者（企业内部）对高潜项目表示满意。与 2014 年调研数据相比，提高 13%。
- + 仍有 35% 的赞助者对近期完成的项目感觉一般或不满意。项目赞助者对项目满意度不高的原因主要是“项目产出未达到预期”，此外，“项目得不到利益相关者的重视”和“项目虎头蛇尾”也是重要原因。

### ④ 绝大多数企业对“潜力”有明确定义，且定义趋于成熟。但在潜力定义的过程中，业务管理者的参与度有待提高。此外，各企业甄选方式的选择与潜力的实际定义存在一定偏差。

- + 参调企业中，87% 的企业都会对本企业的高潜人才进行定义。
- + 各企业对“潜力”定义虽然难以统一，但“高绩效”、“胜任力”、“学习敏锐度”及“内驱力”是各企业定义中涉及较多的几个维度。
- + 在项目落地的过程中，企业不完全从“潜力”的实际定义出发选择人才的甄选评估方式。

### ⑤ 与个性化培养模式(为员工量身定制培养方案) 相比，企业更倾向于宽口径培养或两者相结合的培养模式。目前，对于各企业来说，个性化培养仍充满挑战。

- + 宽口径培养模式仍是主流的高潜员工培养模式，五成的企业选择使用这种方式。对于各企业来说，完全个性化培养仍然存在困难。

- + 对于实施个性化培养的企业，“持续性跟进”和“培养方案设计”是其在培养过程中所遇的主要挑战，另外，“资源匮乏”、“利益相关人的支持和配合”、“效果评估”也是重要挑战。

### ⑥ 企业最经常使用的培养方式与企业所认为最有效的培养方式存在一定偏差。

- + 内外部课堂培训和内部分享会是各层级高潜项目所使用的主流培养方式，但不是参调企业认为的最有效的培养方式。
- + “教练制”和“特殊或挑战性项目”是企业认为卓有成效的培养方式，却未能被普遍使用，只在层级相对较高的人才培养项目中涉及。

### ⑦ 高潜员工的直线经理在项目各阶段的参与程度喜忧参半。在项目开展前期的参与程度较高，但在项目的评估、各阶段的跟踪与监督、持续跟进等过程中却较少参与其中。

- + 在高潜力员工的甄选、培养和评估阶段，多数企业的直线经理能够予以支持和参与。
- + 在项目各阶段的跟踪与监督和结束后的持续性跟进两个阶段，直线经理的参与度有待提高，多数企业的直线经理仍停留在被动配合执行或无行动支持的状态。
- + 就如何提高直线经理的关注度和参与度而言，“争取高层管理者的重视”、“营造企业人才培养氛围”和“向直线经理阐述项目和职责”是企业认可度较高的三种方式。

### ⑧ 部分企业的高潜项目未能体系化，一定程度上导致企业的评估方式与项目目标存在偏差。

- + “培训满意度调查”、“绩效考核(业绩指标)”和“绩效考核(行为改变)”是企业所使用的主流评估方式，但只有 11% 的企业，其项目目标为“提升组织与个人绩效”。
- + 能有效衡量项目目标的评估指标和方式未能对应地被企业采用。实际上，多数企业的评估方式都不能与项目目标相匹配。

### ⑨ 企业内部发展资源和晋升通道有限是企业管理高潜员工时面临的最大挑战，同时也是实现项目最终价值的障碍。在晋升职位有限的情况下，企业对高潜员工的激励保留方式趋于多样化，不只局限于“提高薪资福利待遇”。

- + “企业人才发展资源和晋升通道有限”成为项目结束后管理高潜人才的最大挑战，是 60% 企业所面临的问题，远高于其他。
- + 与 2014 年相比，在没有职位晋升的情况下，随着层级的上升，企业对高潜员工的激励方式趋于多样化和均衡化。相对于短期激励，企业更愿意采取能有效锻炼发展员工的激励方式，如委派特殊或挑战性项目。



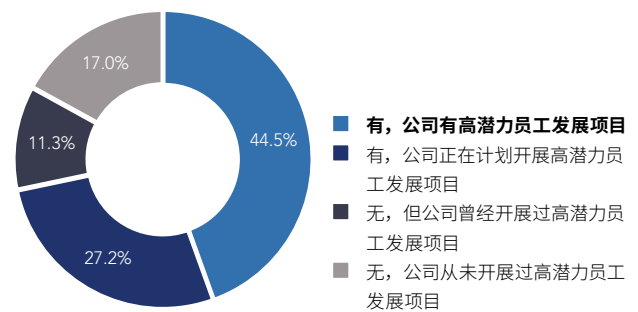


人力资源智享会于2016年3月至6月开展了“第二届中国高潜力员工发展项目”的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道共收集548份有效问卷，其中开展高潜项目的企业有244家（企业有高潜人才发展项目）。由于本调研报告中数据分析部分只针对开展高潜项目的企业，因此，我们将开展高潜项目的企业按照所处行业、企业性质和企业规模进行了关联分析。需要强调的是，所处行业与是否开展高潜项目之间无太大关联性，故在报告中未被单独呈现。

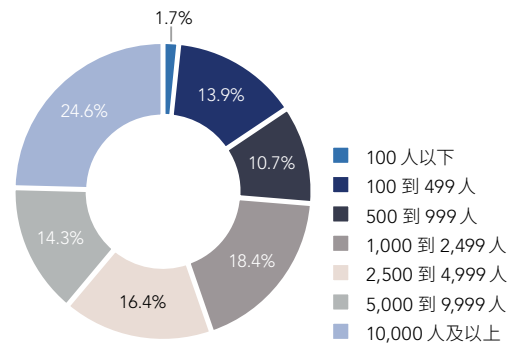
行业分布 (N=548)

选项	小计	比例
机械制造	62	11.3%
消费品 (含快消与耐消)	60	10.9%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	56	10.2%
汽车及零部件	48	8.8%
信息技术, 半导体及通讯	44	8.0%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	48	8.8%
其他	32	5.8%
互联网与游戏业	29	5.3%
化工与石化	26	4.7%
电子电气	24	4.4%
房地产	24	4.4%
专业性服务 (如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	23	4.2%
零售业与电子商务	23	4.2%
能源动力	18	3.3%
运输及物流	8	1.5%
建筑建材	8	1.5%
多样化生产	7	1.3%
造纸, 包装及森林业	4	0.7%
环境科学	4	0.7%

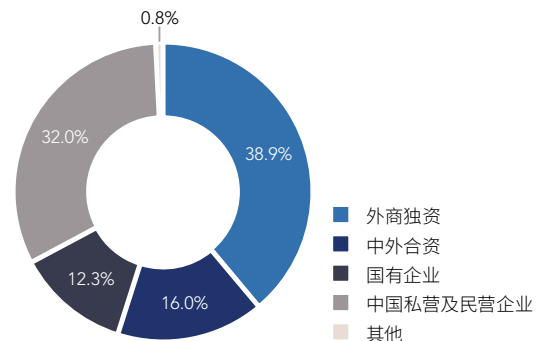
参调企业是否开展高潜项目 (N=548) :



开展高潜项目企业按企业规模分类 (N=244) :



开展高潜项目企业按企业性质分类 (N=244) :

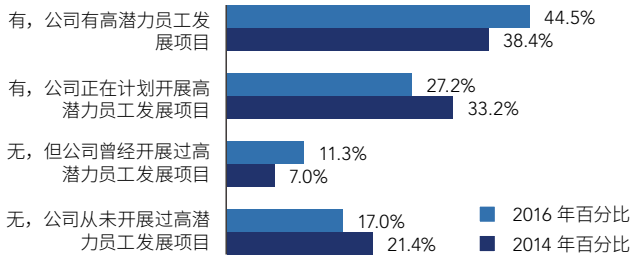


# 数据分析

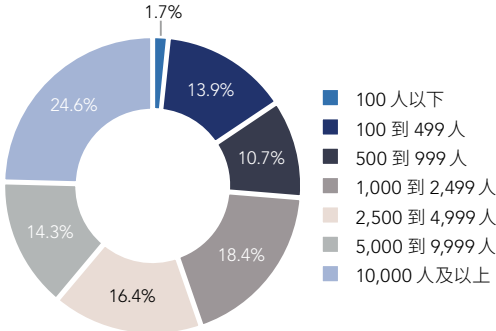
## 高潜项目背景

调研显示，44.5% 的企业开展高潜力员工发展项目，与 2014 年相比，略微提高（参考图表 1A）。不同性质、不同规模的企业开展高潜项目的情况可见图表 1B 和图表 1C，显而易见，高潜项目在规模较大的企业开展的相对较多。这主要与“企业规模”、“企业内部所能提供的资源”以及“岗位的分布和类型”相关。另外，随着中国私营和民营企业的发展壮大和人才管理观念的“渗入”，与外资企业相比，其高潜项目的开展数量明显增多。

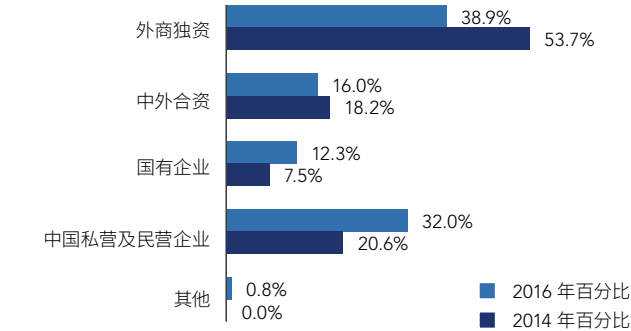
图表 1A 参调企业是否开展高潜项目：



图表 1B 开展高潜项目企业按企业规模分类 (N=244)：



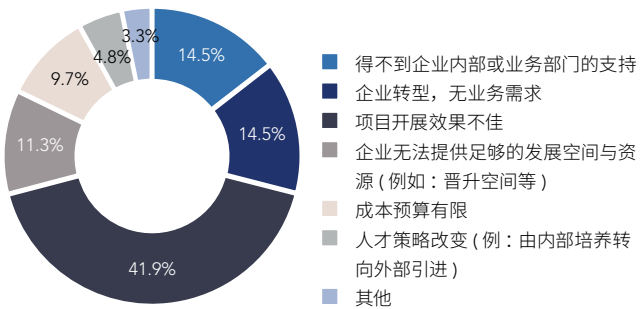
图表 1C 开展高潜项目企业按企业性质分类 (N=244)：



### 为何搁置高潜项目

企业在高潜项目的计划到落地的过程中，一些障碍会导致企业搁置项目计划。调研结果显示，项目最终效果是影响企业是否继续开展高潜项目的主要原因（参考图表 2）。这从一定程度上说明企业开展高潜项目以结果为导向对项目进行评估，当评估结果不尽人意时，高潜项目可能会被搁置。**但项目效果不佳背后的原因有哪些，这值得我们思考，是项目各流程的衔接问题？是培训方式不尽人意？是员工积极性不高，利益相关者的配合度不高？还是项目脱离业务战略？**

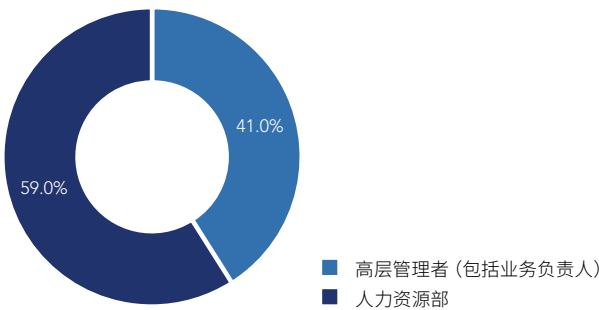
图表 2 企业搁置高潜项目的原因 (N=62)

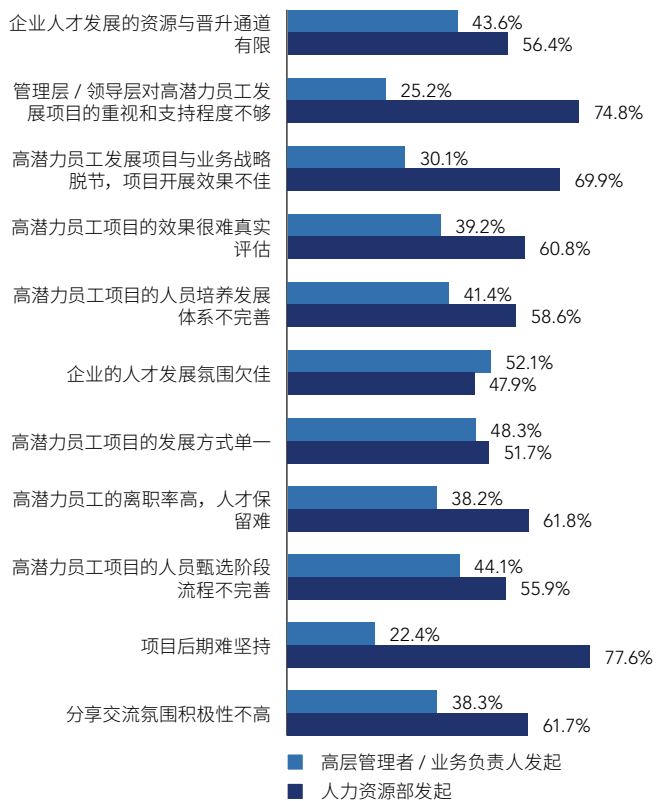


### 由谁发起高潜项目

就项目的发起人而言，调研结果显示：与高层管理者（包括业务负责人）相比，虽然由人力资源部发起高潜项目的企业占多数，但同时有 41% 的企业由高层管理者（包括业务负责人）发起高潜项目（参考图表 3A）。主要因为多数企业仍存在一种潜意识，即人才管理是 HR 的任务和责任，高潜项目理应由 HR 发起和组织。但在项目落地实施过程中，部分企业意识到：**充分利用高层管理者所具有的影响力，将有利于项目落地，故选择由高层发起项目。**这一现象得到了进一步证实，我们将项目的发起人与企业面临的挑战进行关联分析后确实发

图表 3A 高潜项目发起人 (N=244)：

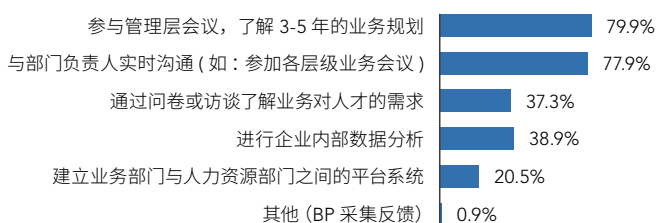


**图表 3B** 面临的挑战按项目发起人进行分类：

现：在项目开展过程中，相对于高层管理者或业务负责人发起的项目，由人力资源部发起的项目面临更多挑战，尤其体现在“管理层 / 领导层对项目的重视和支持程度不够”“项目后期难坚持”和“与业务战略脱节”三方面（参考图表 3B）。针对这一结果对参调企业进一步访谈，多数企业表示：高潜项目的发起会让高层或业务管理者参与其中，HR 作为项目的组织者各流程的催化师 (Facilitator)，这有利于项目的落地和目标的达成。

#### ◆ 人力资源部通过哪些方式了解业务需求（参考图表 4）

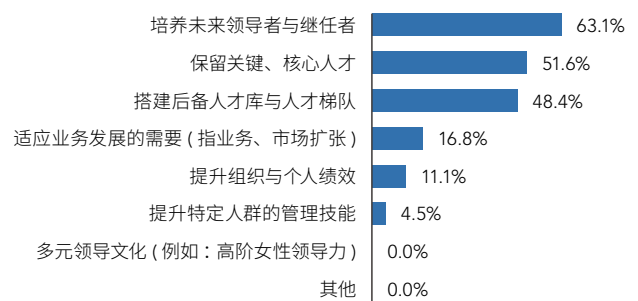
在制定高潜项目规划时，HR 会通过一些方式了解业务需求，以准确项目目标和需要解决的业务问题。就具体方式而言，调研结果显示：HR 主要通过“参与管理层会议，了解企业 3~5 年的业务规划”和“与各业务负责人实时沟通（如：参加各层级业务会议）”两种方式了解企业的业务战略和未来需求。需要注意的是，虽然“企业内部数据分析”的选择率相对较低，但其本身具有较强的客观性和说服力，较能客观地反映企业现有的人才资源和目前的人才管理状况，因此，在使用其他方式了解业务需求时，HR 可结合企业数据进行深入分析。

**图表 4** 人力资源部如何了解业务对人才的需求（多选，N=244）：

此外，企业也会采取其他辅助方式，如 HRBP 采集反馈需求和问卷和访谈调研。

#### ◆ 参调企业开展高潜项目目的

在开展高潜项目前，就项目需要达成的目的和解决的业务问题而言，企业应该有清晰的定位。调研显示，参调企业普遍以“培养未来领导者与继任者”、“保留关键、核心人才”、“搭建后备人才库与人才梯队”为目标。但针对上述三大目标，将其与对应的评估方式进行关联分析后发现：能有效衡量项目目标的评估方式未能对应地被企业采用，例如，项目目标为“搭建人才梯队”，但能较为客观地衡量“搭建人才梯队”有效性的“继任者准备度”和“晋升率”却不是其关键的衡量指标之一，反而在以“保留关键核心人才”为目标的情况下使用的相对较多。**影响企业的评估指标与项目目标能否匹配的因素主要有：其一，评估指标是否容易获取；其二，评估指标是否可量化；其三，企业是否明确项目目标，并按目标对项目进行持续跟进和评估总结。**

**图表 5A** 高潜项目主要目的 (N=244)：**图表 5B** 项目目的及其相对应的项目评估方式：

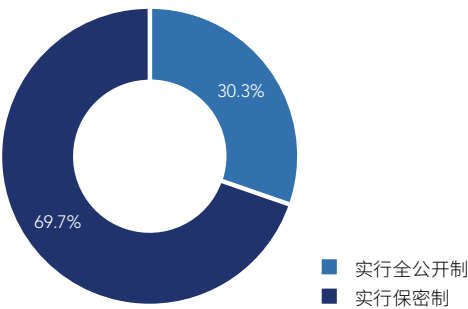
项目目的 / 项目评估方式	培养未来领导者 / 继任者 (N=154)	保留关键核心人才 (N=126)	搭建后备人才库 / 人才梯队 (N=118)
培训满意度	61.7%	66.7%	44.9%
绩效考核	75.3%	81.7%	60.2%
360°反馈	31.8%	39.7%	35.6%
培训阶段考核	41.6%	43.7%	34.7%
项目产出	37.7%	42.1%	41.7%
人才流失率	30.5%	46.8%	29.7%
测评工具系统	33.8%	33.3%	30.5%
继任者准备度	22.1%	34.9%	20.3%
晋升率	24.0%	33.3%	22.0%

◆ 高潜项目的保密性

有关高潜项目的保密性以及保密到什么程度是企业需要考虑的重要问题，因为其不仅与“激励员工”有关，也与“期望值管理”存在紧密联系。调研结果显示，近 70% 的企业实行保密制度，其中近 55% 的企业对员工本人保密（参考图表 6A、B）。企业倾向于实行保密制度主要基于以下原因：一方面，企业为更好地管理高潜员工的期望值；另一方面，企业对高潜员工的定义以及甄选标准和流程不完全被各利益相关者所认可；此外，从高潜员工的角度出发，相对于被冠以“潜力员工”，员工更关注企业为其提供的发展资源和培养方式。就保密程度而言，在与实行保密制度的参调企业进一步交流了解到，企业可能保密高潜力员工名单，但不对培养本身（项目目的、培养计划等）进行保密，以对“激励员工”和“员工的期望值管理”进行平衡。

在将“是否实行保密制度”按“企业性质”分类讨论后发现，外资企业中实行保密制度的企业远高于私营和民营企业（参考图表 6C）。就这一数据，通过与参调企业的 HR 进一步交流发现主要原因是：一方面，外资企业能为员工提供的资源较为固定。而与外资企业相比，本土企业近几年的发展却较为快速，能够为高潜人才提供充分的发展机会，因此，外资企业更需要借助于保密制度来规避后续的人才管理问题；另一方面，外资企业的管理权限相对分散化（Decentralized），而在中国私企和民企，决策权相对集中，因此相对于外资企业，公开制为企业带来的负面效应较少，故相对于外资企

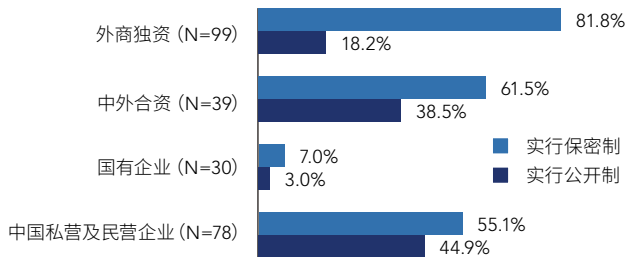
图表 6A 开展高潜项目时，参调企业是否实行保密制度（N=244）：



图表 6B 公司对高潜力员工实行保密制，但只对以下人员公开信息（N=170）：



图表 6C 企业性质与是否实行保密制度：



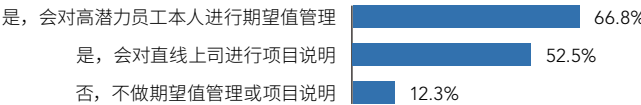
业，本土企业相对较为倾向于公开制。

总而言之，是否实行保密制度，企业应视情况而定，受两方面因素影响。其一，企业是否能够为员工提供充足的发展机会和资源；其二，企业是否采取科学且客观的方式公正地识别高潜人才“冰山以下”的能力——潜力，以及先天能力和内驱力等，以使入选者不被各利益相关者质疑。

◆ 期望值管理与高潜人才流失

在询问高潜项目的保密性后，进一步对企业是否对员工进行期望值管理进行了调查。数据显示：超过 66% 的企业在项目开展前会对员工本人进行期望值管理，以避免员工对企业和自身持有过高期待；超过 52% 的企业会通过直线经理对员工进行期望值管理（参考图表 7A）。将“高潜员工离职率呈上升趋势”与“是否对员工进行期望值管理”进行关联分析后发现：企业进行期望值与人才流失存在极大相关性（参考图表 7A），究其原因，主要是因为员工能力得到了提升，而企业却未能满足其过高（错误）的期望，进而导致其去外部寻找机会。为此，期望值管理应纳入企业应对项目后人才流失的前期工作之一。

图表 7A 是否进行期望值管理（多选，N=244）



图表 7B 期望值管理与离职率：

是否对员工进行期望值管理	高潜员工离职率呈上升趋势
是（N=163）	18.4%
否（N=80）	76.7%

◆ 赞助者对项目的满意程度

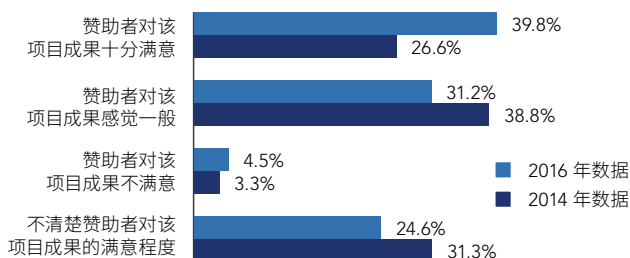
在本次调研中，我们希望通过询问赞助者对项目的满意度以了解项目执行和落地状况以及最终效果。调研结果显示：39.8% 的赞助者对项目表示满意，相对于 2014 年的调研数据有所提升（参考图表 8A），这表明：a) 企业的评估体系趋于完善，逐渐开始注重赞助者对项目的反馈；b) 通过不断实践和优化，企业现有的高潜项目产出有所提高。此外，仍有将近 25% 的 HR 不清楚赞助者的满意程度（参考图表 8A），可见，同时作为项目的利益相关者，HR 与项目赞助者之间依旧会存在信息不对称。

就影响项目赞助者对项目满意度的因素而言，“项目产出”是影响项目赞助者对项目满意度的主要因素（参考图表 8B）。进一步与参调企业的 HR 交流后发现：“不了解赞助者对项目的期望值”、“赞助者较少参与项目”以及“项目开展效果不佳”是导致项目产出未达到项目赞助者预期主要原因。

因此，在项目开展的各个阶段，为了使项目赞助者明晰项目产出，HR 应与赞助者及时沟通，以实时对项目进行调整，并适当管理其项目的期望值；此外，项目赞助者应加强对项目各流程的把控并参与

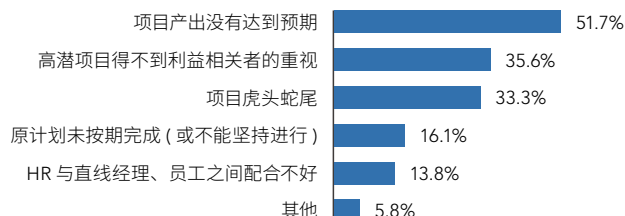


图表 8A 项目赞助者对项目的满意程度：



项目各阶段，尤其需要参与项目评估，在项目结束之后，企业仍需对项目进行持续性跟进，具体而言，HR 应与高潜员工的直线经理、业务管理者及项目赞助者一同评估员工的实际产出和持续性表现，以明确项目的投资回报率。

图表 8B 项目赞助者对项目不满意的原因（多选，N=87）：



## 识别与甄选高潜员工

### ◆ 对潜力的定义

识别高潜人才是项目流程的起点，也是重点。通过调研发现，87.3% 的企业对“潜力”进行了定义（参考图表 9A）。就定义的具体内容而言，虽未得到较为统一的答案，但“高绩效”、“胜任力”、“具备学习敏锐度”、“内驱力”是各企业所选中最为突出的几个纬度。值得肯定的是，其他几项能力素质（胜任力、学习敏锐度、内驱力）的选择率与绩效不相上下，这说明：企业考量高潜人才的维度已逐渐跳出“除绩效外，别无他选”的错误理念。

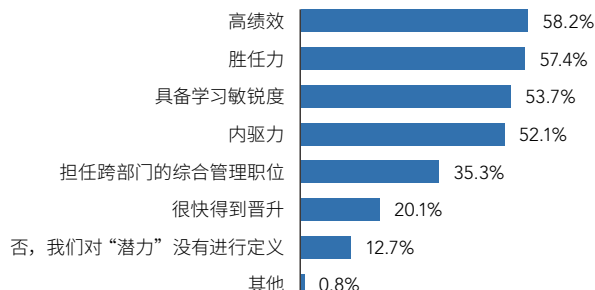
此外，“继任岗位或企业未来发展所需具备的能力”也是甄选高潜员工的三大标准之一（参考图表 9B），这进一步验证了在甄选高潜员工的过程中，除绩效外，企业逐渐将“潜力”纳入重要考量人才的范畴。换句话说，企业已逐渐将高潜力与高绩效进行区分。

### ◆ 甄选高潜员工的方式（参考图表 10）

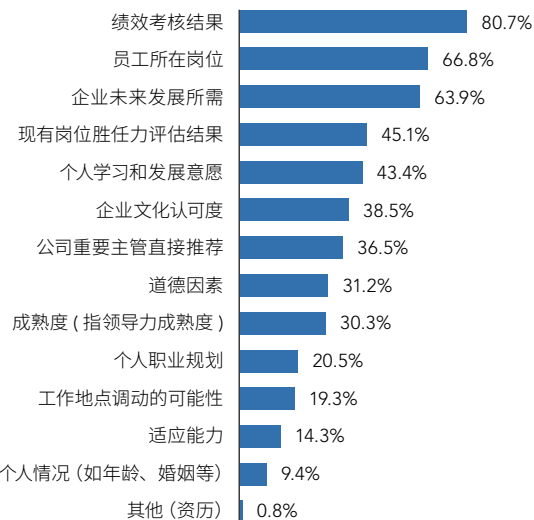
就调研企业所采用的甄选员工的方式而言，调研结果显示：“绩效考核”、“人才库”和“上级领导推荐、审批”仍是各企业普遍使用的方式。虽然具有高绩效的员工并不代表其具有高潜力，但高潜力员工普遍具有高绩效，因此，“绩效考核”仍是各个层级识别高潜人才的基础和核心；此外，随着层级的下降，高潜人才的数量逐渐增多，企业更倾向于使用甄选“人才库”和“上级领导推荐、审批”等容易操作和落地的方式，以提高工作效率。

值得注意的是，受资源、精力和甄选体系成熟度的影响，企业所使用的甄选方式与“潜力”的定义存在一定偏差。“绩效”和“人才库”等几项企业使用较多的方式，相对聚焦于评估员工过去和现在的能力，而不能完全代表员工所具有的“潜质”。这说明部分企业在甄选高潜员工的过程中，所关注的内容仍偏重于高潜人才已经展现出来的能力，而不是从发展的角度培养其潜在能力，这将会局限人才的发展方向 and 范围，也会使企业的战略方向受到限制。主要是因为“胜任力”、“内

图表 9A 对“潜力”的定义（多选，N=244）：



图表 9B 甄选高潜员工的标准 / 维度（多选，N=244）：



驱力”及“学习敏锐度”是较为抽象的能力素质，企业难以对其进行量化和评估。因此，针对这些较为抽象的能力素质，在评估的过程中，企业可借用测评工具、360°反馈（或团队反馈）等相对客观的评估方式，或将其转化为相对具体的指标进行评估，例如，可通过“在

图表 10 甄选高潜力员工的方式：

层级	甄选方式	人才库 (学历、工作经验、职业背景等)	测评中心	胜任力模型	360 度反馈	绩效考核	九宫格	个人意愿	上级领导推荐、审批	高管集体面试和讨论
总监以上公司高管 (N=79)		53.2%	51.9%	49.4%	50.6%	72.2%	44.3%	35.4%	48.1%	51.9%
部门总监或部门负责人 (N=126)		51.6%	38.9%	49.2%	46.0%	70.6%	46.0%	38.9%	61.1%	39.7%
经理和高级经理 (N=156)		51.9%	33.3%	47.4%	44.9%	69.2%	43.6%	35.9%	66.0%	42.3%
一线主管 / 一线经理 (N=127)		53.5%	28.5%	40.9%	33.1%	72.4%	37.8%	40.2%	69.3%	26.8%
个人贡献者 (N=47)		59.6%	31.9%	38.3%	29.8%	85.1%	44.7%	40.4%	89.4%	27.7%

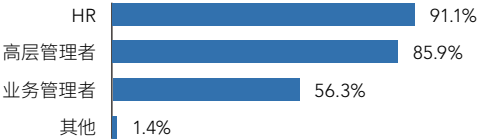
新业务领域的绩效”评估员工的“学习敏锐度”。随着高潜项目趋于成熟，企业在选取甄选方式时，应注意结合企业对“潜力”的定义，综合选择，以对人才进行较为全面的评估。

另外，企业对“个人意愿”的重视度有待提高，相对于其他甄选方式，“个人意愿”的选择率在各层级的选择率都相对较低。进一步对参调企业的人力资源相关人士访谈发现：各企业虽然意识到“个人意愿”会影响项目的持续性，但在实际评估过程中对其考量却相对较少，主要因为企业不能保证“个人意愿”的真实性和长期有效性；另一方面，企业需要内部人才配合企业战略和整体规划，对员工的个人意愿不够重视。需要注意的是，个人意愿一定程度上能够体现员工的成就导向和内驱力，而内驱力却是 52% 的企业对高潜人才的定义之一（参考图表 9A），同时也是推动项目落地和执行的重要因素。因此，企业对高潜人才的发展应以“双赢”为目标，即不但要与企业战略目标紧密挂钩，还要与员工个人职业发展目标相匹配，使员工与企业共同成长。

◆ 在对“潜力”定义的过程中，业务管理是否参与其中至关重要

“潜力”由谁定义不仅会影响其准确度，而且会影响利益相关人对定义的认可度和理解度。调研显示，企业的业务管理者对本企业所定义的“潜力”表示认可，认可度达到 4 分（满分为 5 分），但理解度仍有待提高（参考图表 11B）。针对这种偏差，我们进一步向参调企业 HR 了解到：在部分企业中，对“潜力”进行定义主要还是 HR 的工作，各业务管理者往往被动认可，实际上却不能完全理解“潜力”的定义（参

图表 11A 在对“潜力”定义的过程中，管理者的参与情况（限选 2 项）：



图表 11B 业务管理者对目前所定义的潜力的认可度和理解度：

<b>认可度：4.02 分</b> 5 分：业务管理者完全认可； 1 分：业务管理者与 HR 之间有分歧
<b>理解度：3.06 分</b> 5 分：业务管理与 HR 对“潜力”的理解一致； 1 分：业务管理者与 HR 对“潜力”的理解有歧义

考图表 10B)。这得到进一步证实：在“潜力”定义的过程中，业务管理的参与度相对较低（参考图表 11A）。

在对“潜力”定义的过程中，相对于 HR 和高层管理者，业务管理者的参与比例较低。究其原因发现，企业并非不重视业务对高潜人才的定义，而是因为其他原因导致这一现象，其一，部分企业的高层管理者包括业务领导者在内；其二，业务管理者虽然未系统地参与其中，但 HR 会通过其他方式了解业务管理者的意见。但需要注意的是，相对于面对面沟通，间接沟通易导致信息不对称，进而使业务管理者不能完全理解“潜力”的定义。

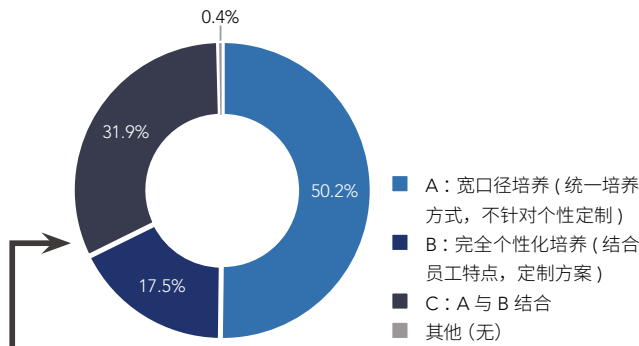
高潜员工的培养与发展

就企业是否针对高潜员工的个性特征制定培养方案、安排培训课程和项目而言，多数企业采取宽口径或部分结合个性化培养方式（详见图表 12A）。因为在个性化培养过程中，企业将会面临多方面的挑战，其中，“持续性跟进”和“方案设计”是较为突出的两方面挑战（参考图表 12C）。就主要挑战而言，在方案设计阶段，企业所遇到问题主要有“员工的多样化需求难以统一”、“员工需求与企业要求不一致”及“企业内部资源有限”等。上述问题会影响项目的落地和持续性跟进，企业可以从“建立完善的沟通机制”入手解决，包括“HR 与直线经理的沟通”和“直线经理与员工的沟通”两方面，简而言之，直线经理是 HR 与员工之间的“桥梁”，是个性化培养过程中的关键，其在识别

员工个性、制定个性培养方案、具体培养、持续跟进及评估反馈各阶段均扮演着重要角色。

针对个性化培养面临的挑战，在此次调研中，人力资源智享会与派克中国（派克汉尼汾）进行了深入的访谈，并因此获得其有关“个性化培养”的相关实践经验。我们从中了解到，派克中国的个性化培养方案之所以能顺利落地实施，关键在于企业内部资源充足，同时派克能有效规避“众口难调”的问题。简而言之，派克尊重员工个性，但不给予其完全的自主性，即企业将课程统一规划为“菜单”，再根据员工个性进行“点单式”选择。在这个过程中，企业尤为注重先“诊

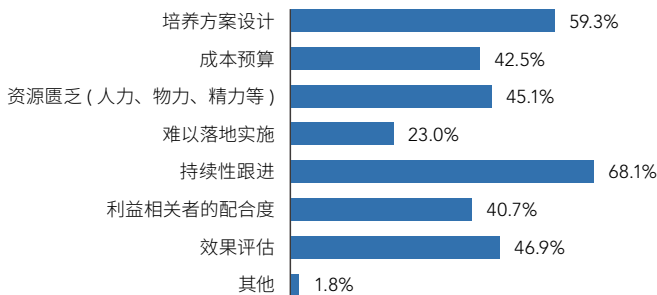
图表 12A 企业对高潜力员工的培养模式：



图表 12B 宽口径培养与个性化培养相结合时，个性化程度为 (N=73)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
个性化程度（个性化培养所占比例）	37.3%	20%	35%	50%

图表 12C 个性化培养过程中，企业所遇挑战：



图表 13B 针对不同层级的高潜人员，参调企业所使用的培养方式：

层级	培养方式	总监以上公司高管 (N=74)	部门总监 / 部门负责人 (N=118)	经理和高级经理 (N=149)	一线主管 / 经理 (N=118)	个人贡献者 (N=44)
内部课堂培训 (内部讲师)		41.9%	61.0%	61.1%	67.0%	63.6%
内部课堂培训 (外部讲师)		47.3%	61.9%	57.7%	58.5%	61.4%
特殊或挑战性项目 (Assignment)		50.0%	47.5%	45.0%	35.6%	31.8%
教练制 (Coaching)		46.0%	45.8%	44.3%	30.5%	36.4%
内部分享会 (workshop)		46.0%	49.2%	49.7%	55.9%	36.4%
外部工作坊 (如外部专业会议)		46.0%	43.2%	33.6%	22.0%	25.0%
导师制 (Mentoring)		43.2%	31.4%	56.4%	45.8%	38.6%
在岗历练 on-job training		41.9%	54.2%	47.0%	52.5%	50.0%
继续教育 (如 MBA、EMBA 等)		40.5%	20.3%	13.4%	8.5%	4.6%
轮岗 (非海外)		35.1%	30.5%	32.2%	22.0%	20.5%
行动学习		31.1%	42.4%	37.6%	35.6%	27.2%
线上学习		28.4%	29.7%	26.9%	27.1%	36.4%
挂职历练或角色转换		25.7%	28.8%	20.8%	12.7%	4.6%
轮岗 (海外)		24.3%	13.6%	10.7%	4.2%	6.8%
移动学习 (M-learning)		20.3%	14.4%	17.5%	17.8%	4.6%
其他		2.7%	4.2%	2.0%	1.7%	4.6%

图表 13A 针对不同层级的高潜项目，参调企业使用最多的培养方式与最有效的培养方式：

总监以上公司高管		部门总监 / 部门负责人		经理和高级经理		一线主管 / 经理		个人贡献者	
使用最多	最有效	使用最多	最有效	使用最多	最有效	使用最多	最有效	使用最多	最有效
特殊或挑战性项目	教练制	内部课堂培训 (外部讲师)	教练制	内部课堂培训 (内部讲师)	教练制	内部课堂培训 (内部讲师)	在岗历练	内部课堂培训 (内部讲师)	教练制
内部课堂培训 (外部讲师)	特殊或挑战性项目	内部课堂培训 (内部讲师)	在岗历练	内部课堂培训 (外部讲师)	在岗历练	内部课堂培训 (外部讲师)	教练制	内部课堂培训 (外部讲师)	行动学习
教练制	在岗历练	在岗历练	特殊或挑战性项目	导师制	导师制	导师制	导师制	内部分享会	在岗历练

断”再“点单”，即为员工选择课程和定制培养方案前，企业需要准确定位员工的强弱项。更多有关项目实践的内容，请详见案例分享部分派克中国的案例。

#### ◆ 高潜员工的培养方式（详见图表 13A 和 13B）

针对不同层级高潜员工的培养，参调企业使用频率最高及企业认为最有效的培养方式存在着细微差别，但基本符合“70-20-10”学习法则。结合调研结果，与人力资源专业人士进行深入交谈后，就其中几种企业使用较多或认为最有效的培养方式进行了总结：

◎ **课堂培训**：课堂培训是提供必要的知识技巧的重要方式，而且易于集中管理和落地，因此各企业对其使用的相对频繁。但它不是各企业所认为的最有效的培养方式。进一步对参调企业进行针对性调查后反映：授课讲师的专业性和影响力、课程形式的安排会影响课堂培训

的效果。因此在采“课堂培训”时，企业应调用具有较强专业能力和较大影响力的内外部讲师进行授课，同时课程形式尽量融合互动讨论或问答环节，另外，企业可将课堂培训与其他培养方式关联使用，如**在岗历练**和**特殊项目**，以让知识转化为实践。

◎ **教练制**：教练制是企业普遍认为最有效的培养方式之一，但在现实的运用中未能成为主流的发展方式，只在高层（总监以上高管）中有涉及。主要因为一系列因素确实会影响到教练制的使用率，如企业的保密制度、成本预算以及企业的培养方针（内部培养）等。

◎ **在岗历练**：在岗历练也是企业普遍认为最有效的方式，主要因为“在岗历练”能有效地将培养内容链接到实际工作，员工下意识地会投入更多精力和时间。但在岗历练不是使用较多的方式之一，主要的问题是，企业在使用过程中，很难对其进行持续跟进和效果评估，将其与工作相融合后容易脱离项目。

④ **特殊和挑战性项目**：随着层级的上升，特殊和挑战性项目的使用率不断增加，尤其在高层，其成为主流培养方式。主要因为该方式能够给予员工充分的自主性，即员工可自主选择项目和自主安排时间完成，**但考虑到学员的承受力和培养效果，在使用过程中，企业一般会配合其他培养方式，如教练制和导师制**，以对项目进行指导、持续跟进及评估，因此需要耗费较多的资源和精力，故“特殊和挑战性项目”很难覆盖所有层级。此外，企业在安排特殊或挑战性项目时，为有效地培养员工各方面能力，企业可安排综合性较强的项目，如投资并购、市场营销或发布新产品等。

⑤ **轮岗**：轮岗因其成本高、耗时长、机会少等特点而未能成为主流培养方式。通过进一步对参调企业交谈发现，**其中部分企业表示：轮岗和内部转岗计划是企业考虑使用的吸引保留年轻人才的方案，但因各方面原因一直难以落地，主要是因为高潜人才本身承担重要责任，部门或直属领导很难轻易支持其轮岗计划**。针对这一突出性问题，人力资源智享会对京东方进行了访谈，并获取了其在解决此问题的实践经验：

- 1 使轮岗成为企业主动的安排，将轮岗的安排与员工的 IDP 紧密关联。京东方会统一安排员工轮岗，并对以轮出为主还是轮入为主的部门进行明确界定，此外，企业会考虑轮岗人员在组织内的整体成长和长期发展，以使轮岗计划更具说服力。
- 2 采取“强管控”模式。即京东方集团在人事等方面施行强管控模式，成立专业化的人力资源组织，以对各业务部门及各子公司进行统一的专业化的人事管理。这客观上为轮岗机制提供了平台，这种模式下，各组织相互关联，并意识到：a) 人才不只是某个专业化组织的人才，而是京东方集团的人才；b) 高潜人才应该放在适合他的岗位去历练，虽然短期之内对现岗位的工作会带来一定影响，但长期而言，有利于高潜人才本人及企业的发展。
- 3 此外，在具体安排员工的轮岗路径时，京东方会综合考虑岗位的特殊性、业务情况及继任者情况等，尽量减少轮岗对现有业务带来的冲击。因此，管理者在进入轮岗池之前，京东方会要求其培养出其岗位的继任者。

直线经理的角色与担当

直线经理在项目各阶段的参与程度喜忧参半

值得肯定的是，直线经理在高潜员工的识别与甄选、高潜员工的培养、及高潜项目的评估阶段的参与度较高，这一结果反映各企业已逐渐认识到直线经理在项目中的担当；但直线经理在高潜项目策略与方针的制定、各阶段的跟踪与监督、及结束后的持续跟进阶段参与度仍有待提高（参考图表 14A）。就背后的原因，进一步与参调企业的 HR 进行探讨后，发现主要有两方面：a) 相对于高潜人才发展，直线经理更倾向于业务绩效，同时存在“人才发展和规划是 HR 和高层管理者的责任”这种潜意识，种种因素使直线经理较少参与其中，难以意识到自身在项目中的价值；b) 相对于高管和 HR，直线经理的管理范围较窄，因此其看待人才发展的视野相对狭隘，然而高潜项目策略与方针的制定需要全局观，因此在此阶段很少涉及直线经理。

如何提高直线经理对项目的关注度与参与度

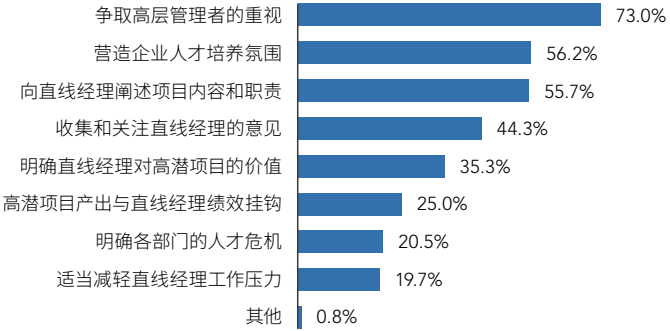
直线经理对项目的参与度与高层对项目的重视紧密挂钩，正如图表 14B 所示：将近 73% 的企业会通过争取高层管理者的重视来提高直线经理对项目的关注度和参与度；此外，由于“向直线经理阐述其在项目中的具体职责”有助于“问责机制”的落地，因此，超过半数的企业会选择利用此方式提高直线经理对高潜项目的关注度。但就调研结果，针对性与参调企业的 HR 进一步交流后发现：短期来看，“向直线经理阐述其在项目中的具体职责”是较为有效的方式，能快速提高直线经理对项目的关注度，但由于其带有一定的强制性，而不能完全调动直线经理的主动性，因此，提高直线经理的主动性，最终仍依赖于

图表 14A 直线经理在项目各阶段的参与情况（打分题，N=244）：

流程	平均数
高潜项目策略与方针的制定	3.2
高潜力员工识别与甄选	4.1
高潜项目实施过程中的培养	3.8
高潜项目的评估	3.5
高潜项目各阶段的跟踪与监督	3.1
高潜项目结束后的持续跟进	2.8

注：5 分 鼎力支持，积极参与和指导      4 分 在流程上予以支持和参与  
3 分 被动配合执行任务                      2 分 只在精神上支持  
1 分 不予关注                                      0 分 不参与

图表 14B 提高直线经理对高潜项目的关注度和参与度的方式方法（多选，N=244）



企业文化和人才培养氛围；另外，高层领导者的重视与企业文化和人才培养氛围的建设是互相作用的关系。**因此，长期来看，企业在提高直线经理对项目的关注度时，应以“营造企业人才培养氛围”为导向。**



## 评估与保留

### ◆ 项目结束后的有效性评估

就企业是否对项目开展有效性评估而言，调研结果（参考图表 15）显示，83% 的企业会对项目开展阶段性评估或最终评估，仍有 17% 左右的企业不对项目做有效评估。进一步对参调企业访谈发现，企业主要在以下几种情况下不对项目进行有效评估，其一，项目产出结果难以衡量，很难判断企业取得的某些成果是由高潜项目带来的；其二，企业把高潜项目作为企业的长期性工作，无固定的评估阶段，即在人才甄选 / 盘点阶段，对上一期项目进行总结评估；其三，项目虎头蛇尾，效果不佳或中途“流产”。

就是否进行阶段性评估而言，43% 的企业会对高潜项目做阶段性评估，其中，将近 63% 的企业会实行阶段性淘汰机制。**企业进行阶段性评估主要出于几种考虑：a) 项目周期较长；b) 项目规模较大，投入资源较多，因此企业承担较大风险，需要通过阶段性评估及时纠偏；c) 初次开展项目，无太大把握，通过阶段性评估对项目进行把控；d) 培养过程分阶段 / 模块进行；e) 企业文化。企业实行阶段性淘汰机制主要从企业自身情况和项目特点出发，如通过淘汰机制激励员工持续参与项目，或项目甄选阶段覆盖范围较大，需要在培养过程中通过实践做进一步筛选。**

### ◆ 项目的评估与衡量（参考图表 16A、16B）

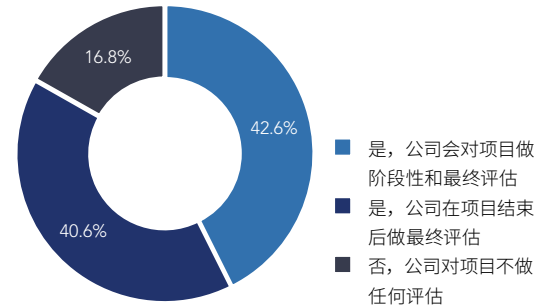
针对进行阶段性或最终评估的企业，我们进一步询问了其使用的评估方式。无论针对哪个层级的高潜项目，“绩效考核”与“培训满意度调查”都是主流的评估方式。究其原因，主要是：a) 相对于其他长期指标，“绩效考核”和“培训满意度调查”更为直接，较为容易落地和管理，无需企业进行长期跟踪；b) “培训满意度调查”更具有针对性，较能说明实际问题，而其他评估指标和方式存在较多的因变量，难以明确项目产出；c) 但也存在部分企业因项目目标和产出不明确，而选取此方式。**无论出于什么考虑，但为全面客观地评估项目，企业应适当结合其他评估方式，最终应使评估结果回归于项目，对项目进行完善。**

此外，值得注意的是，企业开展高潜项目的目的与最终评估方式不相符合（对比图表 3B 和图表 16A、B），例如企业开展项目的目的为“培养未来关键继任者”、“搭建人才梯队”或“保留关键人才”，但其评估方式却未涉及“继任者准备度”、“晋升率”及“离职率”等能有效衡量项目目的评估指标。可见部分企业的高潜项目仍未能体系化，缺乏全局性。当然，这也不排除少数企业的评估机制流于形式，最终以“绩效”和“培训满意度”等简单易行但不能全面客观反映项目效果的评估方式收尾项目。

### ◆ 审视人才流失的原因，选取人才激励方式

数据显示：“行业市场因素”、“薪资福利”和“职业前景”是影响

图表 15 项目结束后，参调企业是否对项目开展有效性评估：



图表 16A 针对不同层级人员，参调企业在项目完成后，最经常使用的评估方式排名分别为：

总监以上公司高管 (N=79)	部门总监 / 部门负责人 (N=126)	经理和高级经理 (N=156)	一线主管 / 经理 (N=127)	个人贡献者 (N=47)
培训满意度调查	培训满意度调查	培训满意度调查	绩效考核 (业绩指标)	培训满意度调查
绩效考核 (行为改变)	绩效考核 (行为改变)	绩效考核 (业绩指标)	培训满意度调查	绩效考核 (行为改变)
绩效考核 (业绩指标)	360 度反馈	绩效考核 (行为改变)	绩效考核 (行为改变)	绩效考核 (业绩指标)
教练制	在岗历练	在岗历练	特殊或挑战性项目	导师制

图表 16B 针对不同层级人员，参调企业在项目完成后，评估方式的使用情况：

层级	培养方式	总监以上公司高管 (N=79)	部门总监 / 部门负责人 (N=126)	经理和高级经理 (N=156)	一线主管 / 经理 (N=127)	个人贡献者 (N=47)
培训满意度调查		55.2%	57.4%	59.1%	48.6%	56.4%
绩效考核 (行为改变)		41.8%	48.5%	47.2%	48.6%	43.6%
360 度反馈		38.8%	46.5%	40.2%	36.2%	18.0%
绩效考核 (业绩指标)		41.8%	46.5%	57.5%	52.4%	41.0%
培训阶段考核 (书面测试, 答辩情况等)		37.3%	35.6%	40.9%	42.9%	33.3%
项目产出 (production)		34.3%	35.6%	37.0%	36.2%	25.6%
测评工具系统		34.3%	34.7%	33.1%	24.8%	18.0%
特殊项目完成情况		25.4%	29.7%	31.5%	21.9%	10.3%
继任者准备度		38.8%	27.7%	30.7%	20.0%	15.4%
人才流失率		31.3%	27.7%	31.5%	36.2%	30.8%
实际操作与工作模拟		16.4%	18.8%	13.4%	18.1%	10.3%
晋升率		28.4%	18.8%	29.9%	31.4%	25.6%
其他		1.5%	2.0%	0.8%	0.0%	2.6%

各层级员工离职的主流因素，因为相对于短期的薪资提升，高潜人才开始注重个人的长期发展和成长；对于高层级的高潜人才，“个人原因”也是影响其离职的重要因素之一，因为对于此层级的人才，其更渴望实现个人价值观、平衡工作与生活、回归社会，而不仅仅局限于职业发展；而对于一线员工，“与直接上司的关系”是影响其离职的重要因素，

图表 17A 各层级高潜人才离职的三大原因：

总监以上公司高管	部门总监或部门负责人	经理和高级经理	一线主管 / 一线经理	个人贡献者
行业市场因素	职业前景渺茫	薪资、福利政策	薪资、福利政策	薪资、福利政策
职业前景渺茫	薪资、福利政策	职业前景渺茫	职业前景渺茫	与直接上司关系
个人原因（与工作本身无关）	行业市场因素	行业市场因素	与直接上司关系	行业市场因素

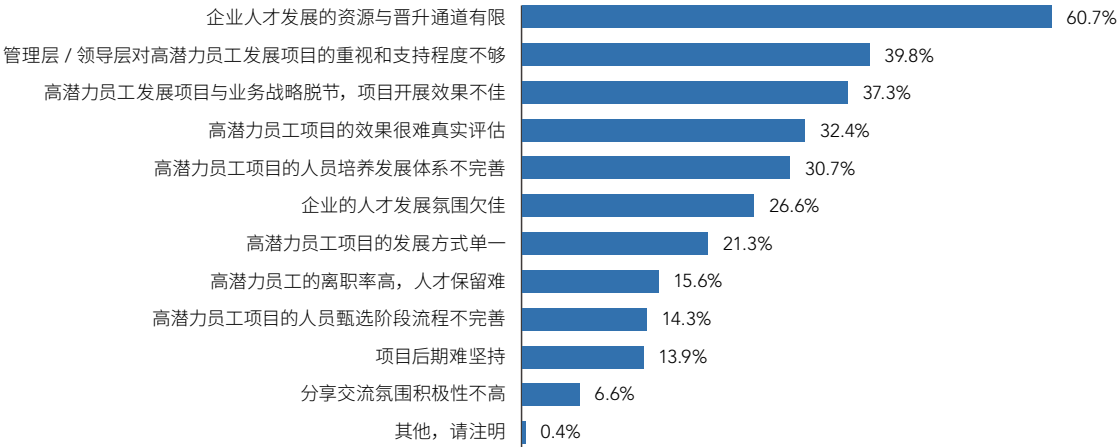
图表 17B 针对不同层级人员，参调企业最经常使用的三种激励方式：

总监以上公司高管 (N=79)	部门总监或部门负责人 (N=126)	经理和高级经理 (N=156)	一线主管 / 一线经理 (N=127)	个人贡献者 (N=47)
委派新项目或挑战性项目	提高薪资福利待遇	委派新项目或挑战性项目	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇
保持原有职位，但增加职权	委派新项目或挑战性项目	提高薪资福利待遇	委派新项目或挑战性项目	委派新项目或挑战性项目
跨事业部任职或晋升	保持原有职位，但增加职权	保持原有职位，但增加职权	保持原有职位，但增加职权	有计划的轮岗（事先已确定轮岗时长和职位布置，为之后的晋升做准备）

图表 17C 在没有职位晋升的情况下，针对不同层级人员，参调企业使用的激励方式为：

层级	激励方式	总监以上公司高管 (N=79)	部门总监 / 部门负责人 (N=126)	经理和高级经理 (N=156)	一线主管 / 经理 (N=127)	个人贡献者 (N=47)
	提高薪资福利待遇	41.8%	47.6%	49.4%	52.0%	57.5%
	委派新项目或挑战性项目	45.6%	45.2%	55.8%	50.4%	36.2%
	保持原有职位，但增加职权	44.3%	44.4%	41.7%	36.2%	27.7%
	拓展新业务并委派其负责	35.4%	39.7%	34.0%	30.7%	25.5%
	同事业内跨部门晋升	29.1%	38.9%	33.3%	33.1%	12.8%
	跨事业部任职或晋升	43.0%	37.3%	35.9%	22.1%	8.5%
	有计划的轮岗（事先已确定轮岗时长和职位布置，为之后的晋升做准备）	27.8%	32.5%	33.3%	32.3%	31.9%
	平级调动	24.1%	25.4%	26.9%	29.1%	19.2%
	长期激励（如：期权，股权）	35.4%	22.2%	17.9%	7.1%	4.3%
	其他	3.8%	4.0%	4.5%	2.4%	4.3%

图表 18A 针对高潜力员工的管理，企业面临的三大挑战为 (N=244)：



因为人际关系问题在流动率较大的岗位上表现较为突出 (图表 17A)。

就各企业对员工对企业对员工的激励保留方式而言，本次调研显示“提高薪资福利”仍是主要方式，但已不是主流方式，企业使用的激励方式趋于多样化，尤其是针对中高层级人才，企业所使用的激励保留方式更为多样和均衡 (图表 17B、C)。针对这一变化，我们进一步访谈人力资源薪酬福利及人才发展方面的专业人士发现，引起变化的原因是多方面的，其一，员工注重学习发展机会及长期的职业

发展潜力，而非眼前利益；其二，经济环境及行业效益不佳对企业效益造成影响；其三，目前，人才的薪资福利增长速度较快，使可增空间受限；其四，企业倾向于把激励方式链接到企业发展，将激励与企业效益进行捆绑。

值得肯定的是，对员工的激励方式和其离职原因存在一致性。即除“提高薪资福利”外，企业开始考虑到员工的个人价值和职业前景，为其提供更多的发展锻炼的机会，这与高潜项目的初衷相吻合。

**图表 18B** 高潜员工面临的三大挑战，按挑战程度排名 (N=244)：

选项	NO.1	NO.2	NO.3
企业人才发展的资源与晋升通道有限	47	20	12
管理层 / 领导层对高潜力员工发展项目的重视和支持程度不够	14	19	11
高潜力员工发展项目与业务战略脱节，项目开展效果不佳	65	23	14
高潜力员工项目的效果很难真实评估	11	40	32
高潜力员工项目的人员培养发展体系不完善	7	12	12
企业的人才发展氛围欠佳	17	15	25
高潜力员工项目的发展方式单一	5	9	30
高潜力员工的离职率高，人才保留难	4	22	45
高潜力员工项目的人员甄选阶段流程不完善	36	21	15
项目后期难坚持	26	34	37
分享交流氛围积极性不高	10	22	9
其他，请注明	2	6	2

#### ◆ 项目面临的挑战

对于项目进行过程中企业面临的挑战，通过调查发现，“企业人才发展与晋升通道有限”、“管理层 / 领导层的重视和支持不够”、“高潜项目与业务战略脱节，开展效果不佳”为企业面临的三大挑战（参考图表 18A）。

最为突出的挑战是“企业人才发展与晋升通道有限”。究其原因，主要有两方面：一方面，部分企业的高潜项目还未成熟，缺乏完善的人才发展体系，以至于在开展高潜项目前，企业未能对其资源进行全面的

评估；另一方面，在部分企业，“人才共享”的观念仍未深入人心，在部分企业，人才仍是部门的“固定资产”，而非作为企业的“流动资产”被自由调动，以至于人才横向流动较为困难，进而使其发展机会受到限制。

另外，“高潜项目与业务战略脱节，开展效果不佳”也值得注意。就挑战程度而言，其位列第一（参考图表 18B）。显而易见，高潜项目的最终效果与其是否与业务战略的关联程度紧密挂钩。值得欣慰的是，为获取业务管理者对项目的支持，同时也为定位业务需求和项目目标，企业已经开始意识到业务管理者的关键作用，正如图表 2A 与图表 10A 显示：有 40.9% 的企业，其高潜项目的发起人涉及业务管理者，有 56.3% 的企业，其业务管理者会参与对“潜力”的定义过程中。**总而言之，在开展高潜人才项目前，HR 需准确把握企业的业务战略，准确定位未来的人才需求，明晰高潜项目要解决业务问题，进而避免因业务战略脱节而影响项目的有效性。**

针对“高潜项目与业务战略脱节，开展效果不佳”这一挑战，人力资源智享会与雀巢中国进行了深入访谈，并获取了其在“如何定位业务需求”方面的相关经验：在计划开展项目前，雀巢的 HR 团队首先需要了解生意（业务）的需求、扩张市场的技巧、最大竞争对手、面临的挑战以及对应的解决措施等。雀巢认为，当 HR 了解业务部门的工作时，才能发现其人才管理和结构存在的问题，针对问题和需求向业务管理者提出人才发展方案，自然不会与业务战略脱节，同时也易赢取业务管理者对项目的支持。更多有关雀巢高潜项目的实践内容，详见案例实践部分。

## 标杆数据

在这部分，我们提供此次调研过程中所得到的一些数据指标（图表）供读者参考。

**附表 1** 参阅企业的高潜项目所针对的层级（多选题，N=244）：

层级	计数	百分比
总监以上公司高管	79	32.4%
部门总监或部门负责人	126	51.6%
经理和高级经理	156	63.9%
一线主管 / 一线经理	127	52.1%
个人贡献者	47	19.3%

**附表 2** 与上一财年相比，高潜项目的投入预算变化情况为：

层级	变化情况	投入预算明显增加 (15% 以上)	投入预算有所增加 (5%~15% 含)	投入预算持平 (-5%~5% 含)	投入预算有所下降 (-15%~-5% 含)	投入预算明显下降 (-15% 以上)	未统计或不清楚
总监以上公司高管 (N=79)		9(11.4%)	16(20.3%)	20(25.3%)	2(2.5%)	2(2.5%)	30(38.0%)
部门总监或部门负责人(N=126)		15(12.0%)	19(15.1%)	28(22.2%)	4(3.2%)	4(3.2%)	56(44.4%)
经理和高级经理 (N=156)		11(7.1%)	30(19.2%)	39(25.0%)	7(4.5%)	4(2.6%)	65(41.7%)
一线主管 / 一线经理 (N=127)		6(4.7%)	25(19.7%)	38(29.9%)	4(3.2%)	3(2.4%)	51(40.2%)
个人贡献者 (N=47)		4(8.5%)	4(8.5%)	15(31.9%)	1(2.1%)	3(6.4%)	20(42.6%)

附表 3 参调企业的高潜项目实施周期为 (N=521)：

层级	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
总监以上公司高管 (N=73)	2.2	1	2	3
部门总监或部门负责人 (N=124)	1.5	1	1	2
经理和高级经理 (N=153)	1.3	1	1	1.5
一线主管 / 一线经理 (N=1266)	1.2	1	1	1
个人贡献者 (N=42)	1.1	0.61	1	1

附表 4 项目实施周期及对应的选择率

周期	比例
0.5 年	7.7%
1 年	56.2%
2 年	15.4%
3 年	6.9%
4 年及以上	4.6%
其他 (如 1.25 年、1.5 年、不定期等)	9.2%

附表 5 参调企业对高潜员工进行识别和甄选后的安排 (N=244)：

选项	比例
是，公司有一系列的发展培养方式	93.9%
否，公司进行人才识别与甄选后，就无进一步的人才发展与培养	6.1%

附表 6 高潜项目结束后，是否会清晰规划员工的职业发展路径 (N=229)：

选项	比例
是，公司会提前规划清晰的职业发展路径，并确定晋升的时间	15.3%
是，公司会提前规划清晰的职业发展路径，但没有明确晋升时间 (视高潜力员工发展情况而决定)	47.6%
否，公司不会提前规划职业发展路径，但会视业务需求与项目执行情况制定职业发展路径	31.9%
否，公司没有针对性的职业发展路径	5.2%

附表 11 “是否有其他人才发展项目”与“高潜员工离职率的变化趋势”的关联分析：

高潜员工离职率趋势 \ 选项	是，有完善的人才发展体系，但需经过观察方可进入但是 (N=55)	是，有完善的人才发展体系，高潜员工直接被纳入其他人才发展项目人才库 (N=25)	无其他人才发展项目与高潜项目相衔接 (N=56)
上升	9.1%	16%	17.9%
持平	40.0%	40%	53.6%
下降	50.9%	44%	28.5%

附表 7 是否会对高潜力员工实行淘汰性机制

选项	计数	比例
是，公司会对各层级的高潜力员工发展项目进行阶段性淘汰机制	34	32.7%
是，公司会对部分层级的高潜力员工发展项目进行阶段性淘汰机制	32	30.8%
否，公司不会对高潜力员工发展项目进行阶段性淘汰机制	38	36.5%

附表 8 对淘汰出高潜项目的员工的管理方式为：

选项	小计	比例
本期淘汰，有机会进入下一期的高潜项目	36	54.5%
给予观察期，可重返本期项目	23	34.9%
不再有机会进入高潜项目	7	10.6%

附表 9 上一财政年度，总体员工和高潜员工的主动离职率为：

行标题	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
上年度 / 财政年度的总体员工主动离职率：%(N=214)	13.3%	6%	8%	16%
上年度 / 财政年度的高潜力员工主动离职率：%(N=204)	5.4%	1%	3%	8%

附表 10 高潜项目结束后，是否有其他人才发展项目相相衔接：

选项	计数	比例
否	99	40.5%
是，有完善的人才发展体系，但需经过观察方可进入	89	36.5%
是，有完善的人才发展体系，高潜员工直接被纳入其他人才发展项目	56	23.0%





## ➤ 如何使项目以始为终? 贴合业务

高潜人才发展项目是企业战略发展的关键催化剂，当“人”成为业务发展的短板时，一些企业不得不快速提拔缺乏经验、资历尚浅的员工；由于员工资历会影响业务运营，一些企业选择重金外聘资深员工，但外聘员工极可能“水土不服”——无法适应企业文化，业务同样会受到影响。因此，高潜人才的管理和发展也应跟随业务战略的脚步，甚至“先行一步”。

在高度成熟的企业中，项目目标及员工的学习目标会链接到组织的长期业务目标，并且人才发展项目与业务之间形成体系，具有一致性和持续性，进而使企业的人力资源能够支撑和推动业务战略的发展（参考图表 1）。然而，在一些企业组织中，人才战略却与业务战略相脱轨，为什么会人才战略偏离业务战略，我们需要思考：

- 高潜项目需要解决的业务问题和需要达成的目标是否清晰？
- 高潜项目的负责人是否包括有影响力的业务负责人？
- 在人力资源部和业务部门之间，企业是否建立完善的信任和沟通机制？
- 企业是否考虑：针对不同业务，人才标准和成熟度水平要求不同？

如何将以上问题落到实处，站在 HR 和业务管理者的角度，将有不同的实践：

### ◆ HR 是否能使业务管理者具备一种意识——我是项目的“Owner”？

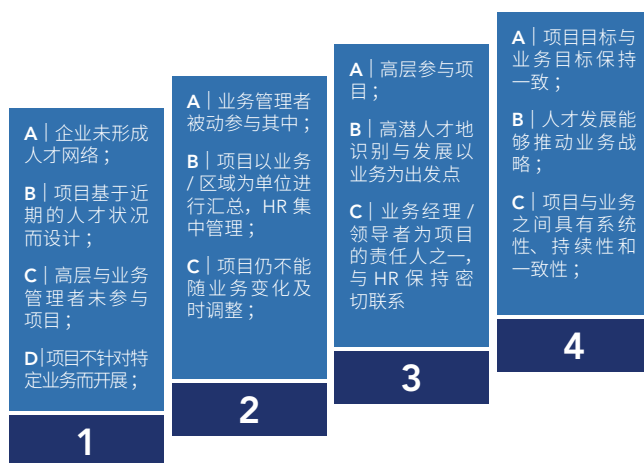
一方面，HR 是否具备业务思维、了解业务的想法并利用业务语言与业务管理者沟通？这很大程度上会影响业务对项目的关注度和参与度，进而影响业务与项目的关联度。

另一方面，HR 能够参与企业战略的制定和日常的业务管理会议，并与业务保持及时沟通和定期对话，进而使高潜项目不仅以企业战略为基础，并且面临业务突发情况时，能及时被调整。

### ◆ 业务管理者是否能够明确业务各阶段产生的人才需求？

一方面，业务管理者是否重视和关注人才的长期培养和规划？而不仅仅热衷于制定市场战略、产品研发、财务预期等。以避免“头痛医头，脚痛医脚”。

另一方面，业务管理者是否将人才放在时间轴上进行动态分析？即不仅能明确当前业务的人才需求，而且面临未来新业务时，能及时定位新的人才需求，并更新用人标准和能力素质模型。



图表 1：高潜项目与业务的贴合度（与企业组织成熟度相对应）

## ➤ 如何定义高潜人才？抛开绩效，谈点别的

绩效是员工如何履行目前的角色，潜力是员工领导能力成长的可能性，常常表现为冰山下的隐性因子，能够预测人才未来的发展空间。那么，如何定义高潜人才，是能在未来五年内承担更高级别的领导岗位？还是能够通过所具备的领导能力或专业能力实现更高的绩效目标？各企业标准不一，但唯一可以确定的是，各企业定义“潜力”标准不局限于“绩效”。综合调研结果，高潜力人才普遍指：

- 被证明具有高绩效（Performance，根据公司定义）
- 是关键贡献者

- 具有横向移动的能力
- 有资格在同一领域内担任更广泛的角色
- 在管理能力方面，具备“向上”移动的潜力

不可否认的是，高绩效仍是“潜力”的重要体现，是衡量人才的过去表现的基础性指标之一，但企业已逐渐意识到：过去表现只是高潜人才的一部分，员工的先天素质和潜力同样重要。但调研反映，在实际评估过程中，企业所选取的评估方式仍和实际定义存在偏差，即评估方式不能有效地评估高潜人才的先天能力和潜力。

针对上述现象，我们建议（参考图表 2）：

- a 企业在评估高潜人才过去表现时，可从“基础指标”出发，即绩效和行为表现，同时应结合 360 度反馈、特殊成就及关键经验等进行综合评估。
- b 针对员工的未来能力（目标工作的胜任力），企业应从“潜力指标”和“匹配指标”出发，适当采用测评中心、胜任力模型、评价中心等评估方式对先天能力和潜力进行考察。



图表 2：高潜人才评价体系

（据 Key Logic 杂志专栏“如何快速识别和发展高潜人才”整理）

➤ 谁来推动项目顺利落地实施？各方利益相关者

项目与业务管理者和 HR 之间的关系密不可分，项目能否按计划顺利开展，不仅取决于 HR 一方，还需各利益相关人积极推动，包括业务负责人、高层领导者以及直线经理。

◆ HR 积极推动

作为项目的催化师，HR 不仅需要设计项目方案、流程，而且需要考虑项目各阶段会存在的挑战，并制定应对措施。

- a 为避免业务管理者在“项目之外”，HR 不仅需要向业务管理者明确项目目标及预期成果，而且需要明确其责任和任务，并通过适当的培训加强理解。一方面，避免其不能明晰自身责任和任务；另一方面，避免其因对项目缺乏了解而持有过高期望。
- b 为避免项目出现“断层”，在项目各阶段，HR 需要督促业务管理者及支线直线经理对各阶段的效果评估和项目，并通过直线经理和业务管理者的反馈跟踪学员具体情况。
- c 为避免信息不对称，HR 应推动各利益相关者定期对话，以更好

地交流有关企业的需求、员工的个人需求及心得体会。例如，组织定期聚会，在此氛围之下，直线经理、业务负责人或高层更易获取员工的真实想法和意见，可适当与员工讨论其职业愿望、期望利益和潜在发展需求。

◆ 业务主导

企业短期内可以设计人才培养项目，但是让员工成长为合格的领导者或专业人才却是长期的，因为人才培养在直线经理和业务负责人的日常工作中持续发生。高潜项目作为人才持续性培养的一个加速阶段，仍需业务主导，在项目各阶段，业务负责人应根据业务的实际需求 and 变化，把控高潜项目不与业务相脱离。

- a 首先，确认所识别的高潜人才是否符合未来的业务需求，即甄选人才的标准是否符合业务需求。
- b 其次，判断培养计划、培训课程等是否针对业务问题。
- c 然后，在培养过程中，针对性安排工作任务，将实操的业务问题融入培养计划；并且根据人才培养计划，重新调整员工的工作优先顺序。

◆ 高层认可

高层（企业最高决策者）作为企业的引导者，本身具有较强的影响力和辐射力，其对项目的认可和支持将直接影响直线经理和学员本人对项目的认可和支持，也将促进企业人才培养和学习氛围的建设。高层对项目的支持不应停留在“口头支持”，而且需要“行动证明”。

- a 一方面，尽可能地莅临现场，例如，在培训阶段，高层可通过内部分享会、讨论或问答环节与学员进行互动。以让学员感受高层对项目、对员工的重视度。
- b 另一方面，高层领导者应把握全局，站在企业的角度上全面考虑“人”的问题，把合适的人才放到合适的位置，知人善任。

◆ 直线经理持续跟进

在项目各阶段，直线经理与员工本人的沟通尤其重要，作为与高潜员工的直接接触者，其能以较为直观地观察高潜人才的行为改变，应充当 HR 与员工本人之间的“信息传递者”。

- a 高潜人才的识别后，直线经理应给予员工反馈——向其重申项目意义、动员成长和改变意愿、分享培养计划、管理期望值等，以避免员工产生心理落差，进而提高其“发展承诺”实现的可能性。
- b 项目进行过程中，直线经理应对项目各阶段进行跟踪评估，观察员工的培养计划完成情况和行为表现，向 HR 给予反馈。
- c 项目结束后，直线经理仍担当重要责任，一方面，直线经理对长期性评估指标进行跟踪，评估项目的培养效果；另一方面，直线经理应关注员工的期望值是否得到满足，以及员工的持续性培养，并积极与 HR 进行沟通，避免造成不必要的人才流失。

## ⊕ 如何保证项目“有头有尾”？进行全面有效的评估

项目评估是各企业高潜项目的终点，但实际上，项目评估具有承上启下的作用，既是对上期项目的总结，也是下期项目的开始。这意味着全面的体系为项目所需，其应包括“阶段性评估”、“总结评估”和“持续性评估”。

### ◆ 阶段性评估

为加强对项目各阶段和流程的把控，在项目开展过程中，企业可分阶段对项目进行评估，以及时发现问题并进行调整。尤其当项目周期较长、规模较大、投入资源较多或承担较大风险时，企业需要通过阶段性评估及时纠偏。阶段性评估的周期可根据项目周期、培养阶段或模块而决定。此外，在阶段性评估时，企业可视具体情况决定是否采取阶段性淘汰机制，以激励员工。

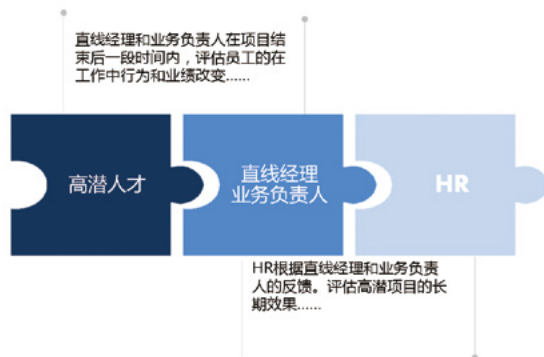
### ◆ 总结评估

在项目完成后，企业应对项目进行总结评估时，一个问题值得注意，即评估指标的有效性——评估指标是否能有效地衡量项目是否达成目标。为避免评估指标与项目目标存在偏差，在项目最终的总结评估之前，企业应明确项目目标，以此判断项目成果和产出是否达到预期。同时，在选取评估指标和方式时，企业应结合项目目标，考虑评估方式的可行性和有效性，以使评估指标能够准确衡量项目目标，勿使项目“虎头蛇尾”或评估机制流于形式。

### ◆ 持续性评估

持续性评估指在项目结束后的长期跟进评估，不只局限于项目的短期效果。持续性跟进评估需要保证 HR、直线经理和业务负责人都能参与其中，毕竟 HR 一方不能对所有高潜人才进行持续跟进，故在持续性跟进阶段，直线经理和业务负责人应作为 HR 和高潜人才之间的桥梁，负责高潜人才进行持续性跟进，根据员工在工作中的长期表现和贡献对培养方案的有效性进行评估和反馈（参考图表 3）。

另外，在持续跟进评估时，企业可结合高潜人才的 IDP。一方面，通过评估员工的 IDP，以判断项目是否偏离高潜人才长期的发展方向；另一方面，针对高潜人才 IDP，企业可针对性地将其纳入其他人才发展项目。



图表 3：项目持续性跟进阶段的利益相关人

## ⊕ 如何避免高潜人才流失？“未雨绸缪”是关键

激烈的人才竞争为人才带来机会的同时，也为企业的人才保留增加了难度，因此，企业在对高潜人才进行发展的同时，也承担着“为他人做嫁衣”的风险。为降低人才流失的风险，企业需要“未雨绸缪”，以终为始，即从“衡量内部发展资源，控制人才库规模”入手。

人力资源的重要性逐渐深入人心，但同时也面临一个陷阱，其一，企业不断加速培养人才，却不能为其提供“用武之地”。因此，确定高潜人才库的规模之前，企业需要明确现有的发展资源。

需要注意的是，企业的发展资源不仅指晋升机会，还应包括委派新项目或挑战性项目、轮岗或转岗、海外调动、开拓新业务以及横向调动等等。其中，“横向调动”值得一提，因为企业内部资源和晋升岗位有限的情况下，人才横向自由调动，即“人才共享”，能为员工提供更多发展机会。

然而，在部分企业，人才仍是各部门的“私有财产”，不能被横向自由调动，主要因为“人才共享”理念的推行涉及管理者思维的转变，必然是一个漫长的过程（参考图表 4）。

- a 在“人才共享”成熟度不高的情况下（Level 1），企业可适当采用强制性措施，HR 应对高潜人才进行持续跟踪，当出现流失时，明确其离职原因，并根据离职原因决定是否应该向其领导者问责？是否应该将人才流失与部门领导的绩效挂钩？
- b 在“人才共享”被各管理者所熟知但不能被认知的情况下（Level 2&3），HR 可通过高潜人才的发展和流失情况进一步对其进行宣传，并给予管理者适当的激励。
- c 但需要注意的是，推行“人才共享”的最终目标是使其成为企业文化（Level 4）。

Level 1 碎片化的 流动计划	Level 2 传统的 继任规划	Level 3 综合的 人才管理规划	Level 4 人才的 自由流动
A   无有意的、主动的人才共享	A   无激励业务领导共享人才的激励机制 B   业务领导害怕失去本部门人才，担心其贡献于其他业务部门 C   人才什么时候能在各业务平台共享仍是未知数	A   企业推行人才共享理念，并强调人才不为业务部门所有，而为企业所有 B   业务领导允许或不再强烈反对关键人才流入其他部门人才共享被各业务部门、各地区所认知	A   业务领导因具备培养人才和使人才能在企业内自由流动的能力，而觉得骄傲。 B   人才共享理念作为企业文化渗入企业，目标使企业利益最大化

图表 4：“人才共享”理念的成熟度  
(根据 Bersin 报告——“继任者管理”整理)

## 案例启示

在此次调研过程中，就调研内容的主要模块，我们与行业内的代表企业进行了深入访谈。访谈主要从“高潜项目的开展背景及目标”、“高潜人才的识别及甄选”、“人才培养方案的制定及实施”、“高潜项目的评估与成果”以及“所遇挑战”等几方面对各企业的高潜人才发展计划进行解读，以下是企业的相关实践内容，供读者借鉴与参考。

### 案例启示 派克汉尼汾高潜人才培养计划



林健智 | 人才管理与发展经理 | 派克汉尼汾 (大中华区)

#### 项目背景

① 自从公司并购和整合后，派克汉尼汾（以下简称“派克”）遇到一些挑战。一方面，公司需要确保有合适的管理者接替管理岗位和工作；另一方面，组织规模不断变大，面对快速的人员增长，管理难度有所上升，因此，如何保证管理者具备一定的胜任力是一个难题。

② 其次，与派克组织结构有关。派克在中国有多个事业单位，人才管理较为 decentralized。这导致部门的人才发展相对局限，以至于集团层面对人才进行集中管理和横向调动的难度加大。

③ 此外，人才培养流程上的调整。长期以来派克在甄选高潜力人才上投入过多资源，而且各方对高潜人才的判定标准仍难以统一。故企业认识到：与其在判定员工是不是高潜人才上纠结，不如把员工放入实际工作或项目中历练。为此，派克做出相应战略调整，即由集中关注高潜人才的甄选转变为集中关注其培养发展，以确保高潜人才的能力获得真正提升。

#### 项目目标及前期准备

##### 目标

- 50% 以上的管理空缺岗位由内部培养、提拔完成填补。
- 提高人才的适用范围，确保各事业单位的人才标准一致以形成人才共享机制。
- 管理人才的留任率达到 90% 以上。
- 确保个人发展计划能够很好地执行，执行率达到 80%。值得注意的是，按计划贯彻执行并不意味着个人发展计划一成不变，在执行过程中，派克会根据高潜人才的发展需求、定期回顾结果并进行实时调整。

##### 项目前期准备

- HR 依据公司战略需求制定高潜人才项目方案，并负责向高层管理者阐述（利用实际数据）当前企业的人才管理和发展问题，以赢取高管层对项目的支持，然后由高管层认定并发起推动。

#### 项目相关人角色

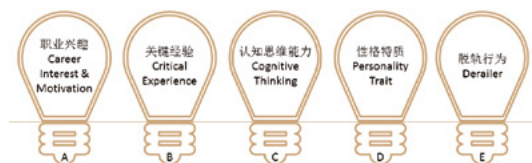
- **HR**：项目设计者、整个过程中的催化师 (Facilitator)
- **高层 / 业务管理者**：项目发起与推动的关键方，进行全局管控；在项目偏离目标时及时予以干预，并参与年度总结评估。
- **直线经理**：积极参与项目的各个环节，例如：识别人才、跟踪辅导（担任 Coach）、评估反馈等。

#### 高潜力人才的甄选

- ◆ **甄选对象**：所有管理者，包括高层管理者、直线经理以及早期人才 (Early Career Talent)

- ◆ **甄选前提条件**：绩效为先。

- ◆ **主要参照标准**：



以上为高潜人才甄选标准，主要是预测该高潜人才是否具备敏锐与快速的学习能力，以及在新的和具有挑战性的领导力情境下，获得高绩效的能力和意愿。

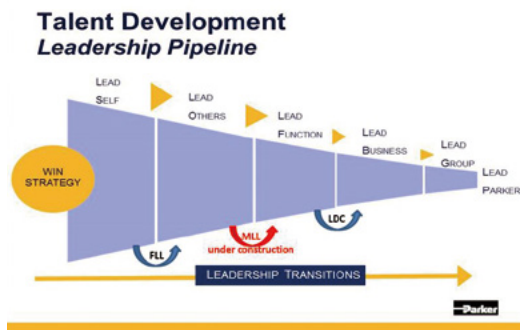


### ◆ 甄选流程：

- **Step 1:** 职业谈话 (Career Talk)。候选人可以经过一系列评估测试后，直线经理会与其进行职业谈话 (Career Talk)，以了解候选者的职业倾向和职业动机；当然，为避免职业谈话结果的表面性，管理者需结合候选者的相关测试报告对谈话内容进行分析，进而了解其职业动机。
- **Step 2:** 人才评估 (Talent Review)。人才评估针对管理层（一线、中层到高层）逐层展开，直线经理和利益相关人参与讨论。首先，由直线经理或直线经理的上级提名高潜员工，然后利益相关人对提名员工进行评价，当双方意见出现分歧时，HR 作为催化师 (Facilitator) 要出面处理。为了评估客观公正，HR 可要求利益相关人对人才进行评价时，提供行为例子作为支撑。

## ► 高潜力员工的培养发展

派克的高潜人才培养方案有两个突出特点。一是：个性化培养，即根据员工的不同需求，定制培养方案。二是：层级不同，培养方案不同，主要体现在“领导力加速项目”，以 LDC 和 FLL 为例（参考图表 1）。



图表 1：以转型基础的领导力加速发展计划

### ◆ 个性化培养

派克针对不同层级对能力的不同需求，列举出不同的发展方式。所有发展方式如同菜单一样被选择，选择之前，HR 对员工进行“诊断”，以准确定位每位员工的“优势”和“短板”，然后择其所需。

个人发展计划的定制遵从“70—20—10”原则：

- 在“10”这部分，列举出每个层级所需要进行的学习发展课程，比如经典的派克领导力行动学习的项目 LMCP, TCC, DCC。并以员工目前所在岗位和员工所需要提升的能力为准选择学习课程或项目。
- 在“20-70”部分，列举每一层级需要具备的关键经验和个性化的教练或辅导。并以目标继任岗位为准，“诊断”员工所缺失的关键经验然后由直线经理担任教练 (Coach) 进行对其针对性辅导、安排与关键经验相对应的工作、委派特殊项目、角色互换或轮岗等。

### ◆ LDC 领导力加速项目：

地区总裁发动项目，并提名未来两年内的潜在总经理，将其放入

人才库，然后加速其转型过程。LDC 跨时近 1 年，LDC 与其他层级的高潜人才的培养最大的不同是：甄选人才尤其侧重考查员工的关键经验和脱轨行为、引入外部高级教练 (Executive Coach) 给予个性化辅导。

### • 甄选总经理的标准：

与甄选其他层级的高潜人才相比，需要强调的是：对总经理的甄选侧重考查员工所具备的关键经验，以此判断未来岗位所需经验和员工本人的胜任力之间的差距。

### • 项目流程

**Step 1：**发起项目：由地区的总裁发起项目，召集相关人员并提名在未来两年会成为总经理的高潜人才，同时阐述每个人所担任什么角色、承担的责任和任务、以及项目的流程。

**Step 2：**评估诊断人才：LDC 的参与者 (Coach、Sponsor、HR) 通过评估中心对人才进行评估诊断。

**Step 3：**评估反馈并制定个人发展计划：由外部高级教练针对每个人的需要补强的能力进行评估反馈，并根据评估反馈报告制定个人发展计划。发展计划的制定同样坚持“个性化培养”的原则。

**Step 4：**执行个人发展计划：由外部高级教练对高潜人才进行定期辅导并给予反馈。

**Step 5：**评估和监测 (Measure & Monitor Success)：由地区总裁等高管评估每位 LDC 成员的发展效果。通过评估的高潜人才会填充进入总经理人才库或填补总经理岗位。

### ◆ FLL 领导力加速项目：

旨在加速个人贡献者向一线管理者转型的过程。派克每年甄选出未来一到两年内将从个人贡献者转化到管理者的高潜人才，并对其进行加速转型的“干预”（参考图表 2）。

① **甄选：**依据高潜人才的甄选标准。

② **培养** (FLL 与 LDC 不同的两方面)：

- FLL 对人才的培养分为两部分：FLL 项目的培养方案同样按“10-20-70”的原则展开，但被分为提拔前的“干预”和提拔后的“干预”两个不同部分（详见图表 2）。就两部分的培养方式而言，值得注意的是：

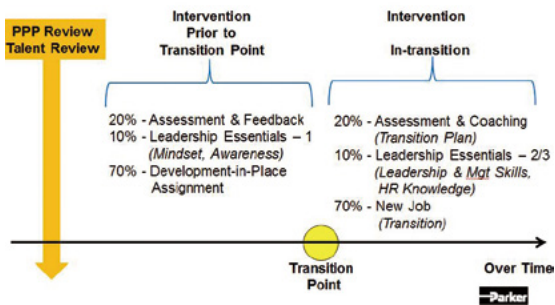
**提拔前的干预：“10%”**以基本培训为主，内容与领导者必备素质和能力相关，主要目的是为了加速思维和意识的转变。“70%”这部分即在岗发展 (Development-in-Place Assignment)，通过实践得到锻炼而且重新认识和评估员工的胜任力。

**提拔后的干预：**这个阶段企业会引入直线经理作为教练，以帮助员工快速进入角色。

- FLL 辅助使用移动学习平台。为确保有效性，员工须完成线上学习并完成游戏通关。

图表 2：FLL 领导力加速前后发展方式

G China FLL - Leadership Transition Program



注：Intervention Prior to Transition

- 20%: 领导风格的评估与反馈 (Leadership Style Assessment & Feedback)
- 10%: 领导要领学习 (Leadership Essentials) :  
Part 1 :移动学习平台 (共 16 个主题, 包含 49 个模块: 转型挑战、角色定位、团队建设、会议及时间管理等)。  
Part2 :课堂培训 (HPT Leadership Training) , 为期三天。
- 70%: 在岗历练 (Development-in-Place Assignment)

Intervention In-transition

- 20%: 直线经理进行教练指导 (以转型计划为依据)  
360°评估 (派克的能力素质模型, 尤其是领导力)
- 10%: 领导要领学习 (Leadership Essentials)  
Part 1 :课堂培训 (建立信任、影响他人、发展他人等等) , 为期四天。  
Part2 :课堂培训 (Basic HR for non-HR Manager), 为期三天半。
- 70%: 委任新工作, 以过渡到新角色 (Transition into the New Role as Front-line Leader)

高潜力项目的评估

值得一提的是派克的企业文化, 即言行一致。与企业文化相应, HR 提出高潜力人才发展方案后需确保贯彻执行, 因此派克的高潜力人才发展项目的评估工作开展是以项目目标为导向的, 评估标准与项目目标具有一致性。

评估方式：

- 关键指标 (Key Metrics) :HR 以目标为导向制定评估的关键指标, 主要包括所有管理者的留任率、内部员工填充岗位率 (Internal Fill Rate)、高潜力人才留任率、团队绩效。
- 高管层定期审查 (Review) :高层管理者定期审查关键指标的完成情况的结果, 在指标偏离预期情况下及时进行干预, 让直线经理和人力资源负责人给予必要跟进。
- 直线经理定期反馈: 以发展计划为背景, 对员工进行辅导的过程中, 直线经理不仅要给员工反馈, 同时需要向 HR 定期反馈项目的跟进情况。

项目成果

- 管理人员的留任率超过 90%。
- 超过 40% 的管理岗位空缺由内部的人才培养、提拔填补。
- 高潜力人才的留任率高于 95%。

项目过程中的主要挑战和解决措施

挑战 1：人才共享理念的推行

派克人才共享理念基于企业人才发展的需要, 旨在为高潜力人才提供了更多发展机会, 即在本事业单位无发展机会而其他事业单位急需人才填补的情况下, 人才能够调配。这既可提高内部员工填充岗位率 (Internal Fill Rate), 也可提高高潜力人才的留任率。

但推行人才共享理念是一个长期而复杂的过程, 也是派克在人才管理过程中的挑战, 仍需进一步的推动。

解决措施：HR 作为人才需求方和人才供给方之间的中间人

观念的转变既需要时间也需要方法, 赢取管理层的支持, 并让 HR 担任空缺岗位和高潜力人才的“中间人” (Talent Mediator) ; 另外, 由高管层明确人才市场的概念, 并触动各事业单位主动地把高潜力人才放入人才市场, 使人才能够调动和部署。

挑战 2：直线经理和 HR 的能力和执行力

尤其是资历较浅的相关负责人, 不具备相关的人才管理方面的经验和能力, 以至于执行的有效性需要进一步地改善和加强。另一方面, 流程和工具偏于复杂。

解决措施：提供相关辅导, 流程化繁为简

在获得高管的重视的前提下, 资深 HR 提供相关的培训和辅导。同时展开一系列的流程简化的工作, 比如 Lean Kaizen 等。

项目启示与价值

- 获取管理高层的认可 (Commitment) : 为争取高管层对高潜项目的认可, HR 的工作在于两方面: 一是: 要用数据说话, 合理利用内外部数据和案例; 二是: 要找准利益相关人 (Stakeholder) 的“痛点”。
- 因材施教: 因材施教的关键在于准确的诊断, 以定位人才的长处与短处。派克特别提到: 如“个性化培养”方案, 至少要清楚行业或企业对某个岗位所需求的能力, 然后针对性补强继任者的能力“缺口” (Gap)。
- HR 合理利用自身的影响力: 在推动项目的过程中, HR 应主动影响各事业单位的负责人, 并利用他们来推动项目。但与此同时, HR 也要讲究时机, 即在企业急需解决人才发展问题时提出方案, 即利用事实和说明企业高潜力人才发展的现状与问题、与同行业的差距、以及市面上成功的案例等。

## 案例启示

## 朗廷酒店的人才保留与发展项目——LEAD to leader



朱卓敏 | 人力资源总监 | 朗廷酒店

## 项目背景

① 2013 年朗廷酒店（以下简称“朗廷”）对酒店成立以来的人才管理状况进行全面分析之后，认识到酒店当前面临的严峻问题：中层管理者流动率高达 44%（层级划分详见图表 1，中层为 level3、4），这不仅远高于行业的平均水平（行业来讲中层流动率为 22% 左右），甚至远高于酒店基层员工的流动率。而其中影响留任率最重要因素就是员工在朗廷能否得到进一步发展，故朗廷希望通过该项目解决管理层员工发展和留任的问题。

② 朗廷预期在未来几年，集团将扩大酒店规模。新天地朗廷酒店将成为中国区旗舰店，也将作为朗廷集团中国区的人才培养基地，为其他连锁店不断输送人才。因此酒店对管理人才需求将不断增多。

③ 另一方面，人才流动使酒店的管理成本不断攀升。除离职成本、招聘成本之外，最令酒店担心的是机会成本，即外聘人才适应企业文化的周期较长、人员频繁流动导致的服务下降等，这些进而会影响酒店的口碑。

鉴于以上原因，朗廷 2013 年底开始计划高潜项目和确定人选，2014 年初开展培养计划。



图表 1：朗廷酒店员工层级划分

## 项目目标

- ① 保留酒店的管理人才，降低管理人才的流动率。
- ② 使酒店的管理人才得到系统的培训和发展，以顺利继任下一岗位。

## 甄选

- Step1：通过年度评估体系筛选人才。评估内容主要包括，核心才能评估、关键目标设定完成情况、培训与发展的需求。根据评估结果甄选高潜人才，并定位其职业发展趋势。
- Step2：部门领导提名高潜人才。提名时要明确推荐理由，并说

明员工的具体情况，例如目标继任岗位（将被提拔至的岗位）、预期完成提升所需时间、自身优势和需改进方面、领导与管理能力的培训需求、专业能力的培训需求、领导能力特征等。

经过甄选后，由酒店行政管理委员会讨论确定最终名单（20 位中层管理者最终进入本期项目）。

## 培养方式

## ◆ 利用测评工具评估被提名员工的相关能力

朗廷所利用的是针对个性分析的测评体系，测评包括测评者的行为特征、领导风格、管理潜力，同时会针对该测评者，做出“如何进行培训与发展”、“如何与其沟通”、“如何激励”等方面的最佳推荐。测评后，员工本人及私人导师都会得到一份详尽的报告，以保证采取正确的培养方式，从而使培训和辅导更具针对性。

## ◆ 酒店管理的快速通道 (Fast Track on Hospitality Management)

快速通道即是“短时轮岗”，相当于各个部门的小型管理培训，管理者能进入其他部门学习。它能让管理者学习酒店各个部门的工作技巧并拓展视野，另外在对其他部门的工作内容有进一步了解之后，各管理者更加理解和支持其他部门的工作。朗廷的“短时轮岗”具有如下三个特点：

## ① 全面轮岗

在项目进行期间，员工将轮流进入酒店所有部门进行全面学习。就酒店行业来讲，员工很难有机会进入酒店各个部门进行培训，朗廷便利用这种培训方式，以激励和保留员工。

但由于项目涉及的管理者较多，故不能让管理者完全脱离本职工作到其他部门工作。因此朗廷所采取的方式是：员工集中时间到一个部门接受培训（每两周“轮岗”一次 / 一个部门，每次半天，跨时 7 个月），培训由各部门经理或总监（Department Head or Div. Head）主导。培训前，部门会提供相关课程资料，让员工自行预习；培训后，部门会安排相关项目和工作任务，让员工深入学习、掌握工作技能技巧；培训全部结束之后部门会给予员工评估反馈。

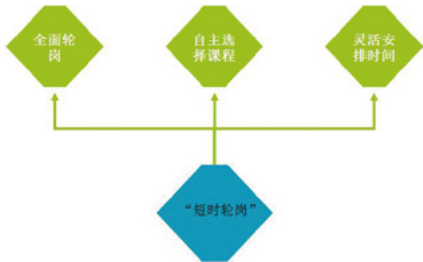
## ② 自主选择课程

各部门公开培训课程，然后直线经理结合员工实际情况帮助其选

择合适的课程，企业根据选择结果再确定课表。

③ 灵活安排时间

为保证项目不过度影响部门内部工作，在安排培训课程时，部门和学员都有选择权。HR 在每两周内会安排四个时间，然后相应部门从中选出三个时间开课，员工再根据自己时间选择一个时间参加培训。



图表 2：“短时轮岗”的特点

◆ “导师制”项目 (Mentoring Program)

“导师制”项目的目标是：在职业和个人发展方面给予员工帮助、提高其对酒店的忠诚度和敬业度、改善与高管层的关系。该项目所强调的是在企业文化、人文、管理、员工个性、职业发展方面指导员工，而不是技术技能方面。

项目流程：

- 项目启动会议 (Kick off Meeting)：HR 主持召开项目启动会议，阐述项目流程和导师与被辅导者在项目中的责任和角色。导师和被辅导者会得到各自的指导手册，指导手册会具体介绍项目情况和各自的工作任务，其中导师的指导手册会具体介绍：被辅导者的优势与弱势、如何发展他、如何与他沟通、以及他的职业发展趋势等。
- 选择导师：每位导师 (Mentor) 对应有 2~3 个被辅导者 (Mentee)，导师不能是被辅导者本部门的领导 (Department /Division Dead)，必须跨部门。由被辅导者选择自己的导师，但导师需先

Mentoring Interviews Topics

- Discussion 1: Mentee to share his/ her career advance interests or goals, goal setting
- Discussion 2: Mentor to share his/ her career development experiences
- Discussion 3: Mentee to share the biggest concern/ challenge/ difficulty in leadership/ people management
- Discussion 4: Mentee to share the biggest concern/ challenge/ difficulty in time management (how to make priority, how to work effective & efficiently)
- Discussion 5-7: Any of the above topics, in career advancement/ leadership/ Management skills --- mentee to share the status and difficulties on the execution of his/ her actions; mentor to assist/ coordinate or develop new plans
- Discussion 8: To Evaluate the achievement of the Mentoring Program and set the goals of next stage

图表 3：Mentor 与 Mentee 会面的参考话题

做陈述，介绍自己的情况和资源，最终由 HR 进行协调并确定，在协调过程中，HR 会考虑导师的个性、经历以及所使用语言等是否适合被辅导者。

- 导师会面 (Mentoring Interview)：按项目计划要求，导生与导师每月至少进行一次 1~2 小时的会面。关于会面所谈内容，HR 会提供参考性话题 (详见图表 3)，同时给出表格让导师和被辅导者填写会面目标、效果评估 (只要求填写简单的内容)，但导师与导生彼此熟悉之后，会面内容由其自行决定。

◆ 内部培训课程 (In-house training program)

在甄选报名表中，员工及其直线主管在酒店菜单式课程中选择其一年内所需的领导与管理能力全部课程，并标注重要性及紧迫性。而 HR 根据这些培训需求，编制每月课表。而实际实施中，还会根据与部门培训师月度会议，进行调整。这些课程不仅对参加本项目的管理者开放，也对其他管理者开放。

◆ 高管培训 / 分享会 (Executive Conduct Training/ Dialogue)：

朗廷每月举办一次由高管层 (executive level) 主导的分享会，即由高管层进行培训，分享其经历经验；每季度举办一次由总经理 (level1) 主导的分享会，并由其直接与员工对话。通过与较为资深的管理者交流，学员可以领悟他们的人生经验、对事物的看法、解决问题的方法。此外，通过对话，高管层也能判断员工的优势和潜力所在，进而较为客观地提出有利于酒店和员工职业发展的建议。

▶ 评估

为了清楚项目执行的情况和最终效果，同时也为了明确本期项目存在的问题和制定下期项目的行动计划，朗廷对本次项目做了系统评估。

主要采取的评估方式有：

- ① 季度总经理对话会。员工和总经理畅所欲言，提供建议与意见。员工在会议当中提到的问题都会一一得到回复，由 HR 跟进保证落实。
- ② 中层管理者的流动率 (Turnover of Participates)，预期低于 30%。
- ③ 员工满意度调查 ((Colleague Satisfaction Survey)。中员工会对培训与发展方面进行评分，预期达到 95% 以上。

同时，在项目结束后，要求提交培训师评估表与学员反馈表。反馈表将成为评估本次项目和改善下期项目的参考依据。

▶ 项目成果

- 晋升与发展：本项目中 10 位管理者 (50%) 在 2 年内得到了职位晋升；而且管理者在管理、领导工作中更具全局观。



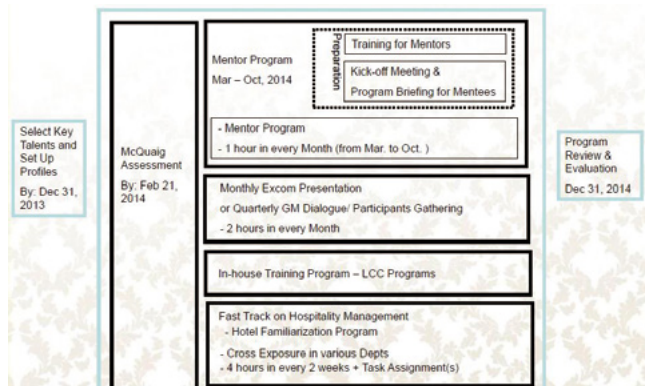
- **管理者流动率大幅下降**：一年的项目中，20 位管理人员当年无一流失。2014 年全年，中层管理者的流动率由 2013 年 44% 下降到 25%。
- **学员与高管层的认可**：学员对项目满意度达到 95%；高管层对项目的成果表示认可，并支持下期项目的开展。
- **工作关系改善**：通过短时轮岗，各部门对彼此的工作深入了解之后，部门之间的沟通与合作更易协调；另外通过这个项目，中层管理者加强了与高层管理者的沟通。从而酒店的工作关系得到改善、工作效率得到提高。
- 年度员工满意度调研中对于企业提供充足的培训机会满意度达到 96%，比 2013 年同期上升 6%，成为当年排名 2 的项目（当年提高最多项目为对于制服的满意度）。
- **整体企业经营业绩显著提升，2014 年酒店关键绩效指标全部达标**。在客人满意度方面，由 2013 年 78% 满意度提升至 2014 年 79.5%，完成集团设定最高级目标；总利润完成率达到了 110%，比 2013 年同期增长 22%；员工满意度从 92.4% 提升到 93.4%，为历史最高，达到集团设定最高级目标。

## 项目启示：

### ◆ 培养过程短时高效（项目时间安排详见图表 4）

一方面，朗廷的‘轮岗’与一般轮岗不同，一般轮岗基本的特点是：轮岗耗时久、员工脱产学习，朗廷的‘轮岗’不具备这两个特点。朗廷所采用的是采用‘短时轮岗’，即集中半天时间进行培训学习，课前的预习与课后任务都由其自主安排时间来完成。

另一方面，内部分享会与导师项目（每月两小时的内部分享会和一小时导师会面），导师和管理者针对员工的所遇问题进行指导，效率较高。让员工与高管层通过近距离、深层次的交流，不仅向企业高管层学习交流，更加深彼此的情感连接。



图表 4：Action & Timeline

## 仍需完善之处

本期高潜人才发展项目完成后，朗廷对项目进行了评估总结，并发现项目存在有待完善之处：

### ◆ 其一：

下期高潜项目将综合考虑三方面因素：员工的目标继任岗位（Next Role）、被提拔的时间（Time Line）、员工个人意愿（员工本人期待的岗位）。

首先，HR 在项目开始前将明确每个层级和岗位的关键角色和用人标准，主要从领导力和技能技巧出发。再根据岗位要求甄选高潜人才，领导力方面，将利用评估体系判断员工的工作表现；技能方面，将依据岗位所需求的关键能力或经验对员工评分。

然后，明确员工是否有下一继任岗位。对于无目标继任岗位的员工，酒店将以目前岗位的用人标准为依据，评估员工并确定其培训需求，以进一步提升完善员工；对于有目标继任岗位并随时能够继任的员工，酒店将以目标岗位的用人标准为依据，诊断员工在胜任力、领导力或技术技能方面的弱点，并针对性确定培训需求，然后由部门领导开展个人培训，以满足员工不同的培训需求、达到下一岗位的标准。

### ◆ 其二：

培训跟进方面，尤其是对于跨部门培训学习方案需要更多学员反馈，自我评估学习进度及后续的学习计划。原项目设计时，每阶段跨部门培训后完成一定工作任务或培训小结，由于员工紧张的日常工作安排，往往没有落到实处或流于形式。基于此类项目，在开展新一期项目前，我们需确认员工、经理、高层对于工作方面已做出相应调整并对于承诺。而由于下一期项目更多加入基层管理者，跨部门培训安排将更加个性化，即针对每位学员的实际情况，由直接主管与员工商议最需要跨部门培训目的、培训部门、所需时间，由 HR 牵头安排。培训结束后，员工、员工所属部门、培训的接收部门三方都需对员工进行评估，以判断员工是否达到最初的学习目标。

案例启示 “我的未来我把握” —— 药明康德 IDSU 人才发展计划



马冀 | 药明康德新药开发有限公司 | 学习与发展中心负责人

项目背景

近年来，药明康德 IDSU 的业务量和项目逐渐增多（IDSU 是药明康德规模较大的 BU），企业对研发人才的需求量也随之增加。但企业的人才供给速度却未能跟上业务需求。究其原因，主要有两方面，其一，企业研发人才的流失率需要加以管理，尤其是技能熟练的员工；其二，各个部门及项目组之间的人才分配仍需调整，而且部门和项目组之间的人才调动和共享存在一定难度；而这两者之间也存在关联性，使得人才难以共享导致员工发展机会受到一定的限制，进而成为人才流失的催化剂。

项目目标

- ① 建立 IDSU “创” 字号人才库，使研发人才能够自由调配，以支持新项目的开展。
- ② 为员工提供专业化的培训，以提升研发人才技能，储备研发人才。
- ③ 为员工提供更多发展机会，以降低人才流失率。
- ④ 人才被合理分配，以做好人才“传承”（资深研发人才带领新研发人员）。

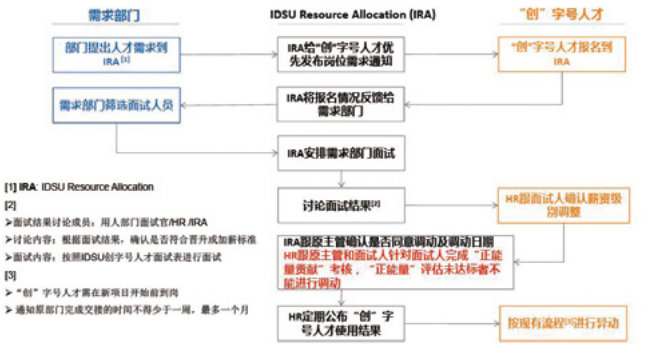
项目相关人员角色

- ◆ **高管层**：高管层是项目的关键方，担任多重角色。其一，总裁（CEO）和 IDSU 的总负责人是项目的发起人；其二，项目负责人协调各技术部门副总裁（VP）设计专业部分培训课程并担任讲师授课或作为导师指导小组项目；其三，各部门的主任担任论文评审委员会的委员评审论文；其四，在小组项目汇报过程中，高管层会参与其中，与 HR 一起进行评分。
- ◆ **部门领导**：负责小组项目的指导工作。
- ◆ **人力资源部**：HR 的角色主要体现在三方面，一是，人力资源部副总裁与业务部门领导一起主导项目各流程的运作；二是，在项目运作过程中，HR 负责人员的异动、与业务部门的沟通；三是，HR 设计部分培训课程并授课（软技能方面）。
- ◆ **直线经理**：负责管理员工的日常工作并提供在岗的指导。

项目框架

IDSU 项目共分为六期，每期跨时 8 周，每期学员 50 人。企业甄选出基层研发人才之后，便进入培养阶段，培养之后，通过考核评估的员工方可进入“创” 字号人才库，并颁发“创” 字号人才证书，新增项目所需人才将直接从人才库调用（“创” 字号人才使用流程详见图表 1）。未通过考核的员工，经后续培养（补强其在项目中未能获取的技能或能力）后方可进入后备人才梯队。

注：图表中“正能量贡献考核” 具体指结合公司的核心价值观与行为准则进行评分考核，并通过面试后填写考核表来完成的。



图表 1：创字号人才的使用流程

人才选拔

药明康德对高潜人才的定义是：激情（动机）、能力（绩效）和承诺（忠诚度）。就具体甄选过程而言，药明康德本着“宽进严出”的原则对高潜人才进行两次甄选。

- ① 首先，在项目开始前，由 HR 主导进行基本的甄选，此次甄选本着“宽进”的原则。
- Step1：员工自行报名。
- Step2：HR 根据一些基本标准甄别人才，主要参考标准有：
  - 绩效：连续两年的绩效考核在 B 级别以上绩效考核成绩分为 5 个等级：A+，A，B，C，D 五级），企业认为高潜人才的绩效能够持续保持（体现了“能力”）。
  - 层级：本项目以一线研究人才为主，也包括部分中高层研究人员。需

维度及权重	基本原则	参照标准
论文 (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>论文的主题为“积累、提高、创新”，意指：项目给员工带来的质的转变，反映所学内容是否支持业务发展</li> <li>在撰写论文的过程中，导师和部门主管会进行指导。</li> <li>由论文评审委员会进行评审，评分分数建议在 30-50 之间（3 位评委进行打分，取平均分）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是否切合主题“积累，提高，创新”；</li> <li>是否结合培训内容和实际工作；有没有实例（与工作相关的案例研究，提出问题，并运用所学知识提出解决方案）；</li> <li>是否有逻辑性和可行性；</li> <li>是否表达清晰，文笔流畅。</li> </ul>
小组项目 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 人为一组共同完成一个项目，题目自由选择，可结合工作中遇到的问题等自由发挥，以小组为单位汇报项目。</li> <li>由评审决定小组的得分（即小组每人的得分），优秀团队颁发额外奖品；好的项目可以再 IDSU 或者公司推广。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对潜在业务影响；</li> <li>创新性；</li> <li>项目回报与收益率；</li> <li>PPT 组织能力。</li> </ul>
小组成员互评 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>组内员工互评。排除自己，将小组其他 9 人依次排序。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目过程中的表现、积极主动性、参与度；</li> <li>课堂表现；</li> <li>对项目的贡献。</li> </ul>
员工出勤 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>培训当天未打卡即按照缺勤计算，但如果因打卡异常且组长 / 班长证明参加培训，可不计入缺勤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺勤 1 次扣 2 分；缺勤 2 次扣 4 分；缺勤 3 次直接取消评选资格。</li> <li>迟到早退扣分：每次扣 1 分，6 次直接取消评选资格。</li> </ul>

要注意的是，一线研发人才是药明康德的根基，同时也是企业目前相对紧缺的人才。

工作经验：在企业有 3-5 年的工作经验（体现了“忠诚度”）。

成就导向：考察员工职业愿景、参与项目的意愿度（体现了“激情”）。

- Step3：由 HR 和 IDSU 的负责人讨论和确定当期名单。由于每期培训滚动进行，故因名额满而未能进入本期项目的员工自动进入下期，不需重复报名和甄选。
- ② 然后，在对人才进行培养之后，企业对人才进行严格的甄选，侧重于培养结束后对人才的考核评估。此次甄选本着“严出”的原则，以确保此次甄选之后的人才百分百满足业务需求。（详见“项目评估”部分）

## 人才培养

药明康德对人才的培养以内部培训课程和在岗历练（小组项目）为主，培训内容分软技能和专业技能两方面。从时间安排角度来看，专业技能培养占比 60%。

- 内部培训课程：**课程内容包括专业技能培训和管理类培训，培训跨时 8 周，每周六一次（全天）。所有培训课程都由药明康德内部管理者授课，授课者主要包括：业务高管（VP）、内训师（由业务部门主管担任）、HR 管理者（领导力方面）。
- 在岗历练：**以小组项目为主，项目主题和内容与学员本职工作相关。企业为每个项目小组配备导师（部门主管级别以上），导师主要负责指导小组项目，项目开展前，负责指导项目立项、评估项目的创新性和对业务贡献率；项目进行过程中，提出专业性的指导意见。

## 项目评估

### 对学员的评估：

对人才培养之后，药明康德对学员进行严格的考核，并筛选出符合业务需求的研发人才，每期项目最终有 60% 的员工能够通过考核进入创字号人才库。考核以评分方式进行，满分为 100 分，评分规则如下：

针对最终进入创字号人才库并被调用的高潜人才，使用人才的部门（或项目组）需给出人才反馈，即根据相关人才标准（与专业技能相关的客观标准）评估员工实际工作中表现，并在三十天内给予反馈，反馈结果分为优秀、良好和合格三个级别。HR 会定期公布“创”字号人才使用反馈的结果。

### 对学员的激励发展：

① 企业会根据“创”字号人才使用反馈结果，对员工的职位和薪资进行调整。调整规则为：优秀者将被晋升并加薪、良好者将不会被晋升但加薪，合格者仍继续使用但不调整职位和薪资。

② 委任负责新项目、或带领团队、或分配到其他项目组支援。

③ 通过评估的学员将获得由 CEO 颁发的“创字号人才”证书，进入人才库。当 IDSU 业务发展产生新职位时优先考虑“创”字号人才，企业会根据新职位的需求决定其是否晋升或调整工资，该调整依据工作岗位需求确定，不受晋升名额限制。

### 对项目评估及最终成果：

① 学员反馈、高管层的反馈：通过问卷调查学员和高管层对项目的满意度，即按“5-4-3-2-1”（5 分最好）的标准评价课程。反馈结果为：5 分占比 73%，4 分占比 26.3%。

② “创字号”人才库使用率：90%。

③ 人才库员工离职率：1%，远低于平均离职率。

④ 人才库晋升比例：“创”字号人才库中 30.6% 的员工得到晋升（自 2015 年 8 月底开始统计）。

⑤ 人才提升的良性循环：进入人才库的人才可带领和培养资历尚浅研发员工，企业形成了良好的人才培养的良性循环。

挑战及解决措施：

- 内部培训课的时间安排。对员工来说，坚持每周末连续上课是一个重大挑战；企业来说，确保培训课程不中断也是一个很大的挑战。面对这个挑战，HR 在最初设计项目的时候已预料到，故在甄选人才过程中，注重考察员工参与项目的意愿度和成就导向，另外在项目过程中利用严格的考勤机制督促员工坚持完成课程。
- 每期培训的周期。第 1 期培训的周期为 9 周，在培训结束之后，企业收到学员反馈，即课程安排可以更合理，进而进一步提高培训效率、效果与改善缺勤率。企业根据反馈自第 2 期培训开始，重新调整课程，把时间压缩至 8 周。值得一提的是，每期培训结束后，HR 都会根据各方对项目的反馈情况及时对下期培训方案进行调整。

项目启示：如何转变业务管理者的观念？

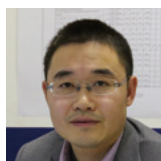
项目开展前期，药明康德面临一个重大工作，即如何让各部门和

项目组理解并积极贡献出人才到“创”字号人才库。随着项目进行，企业也获取了一些经验：

- ① 人员调配执行情况与部门主管的 KPI 挂钩：选取的“创”字号人才必须在新项目开始日到位（通知原部门完成交接的时间不得少于一周），人员调配执行情况及贡献人才的数量都与各部门主管 KPI 挂钩。
- ② 利用高管层的影响力：药明康德的人才发展项目由高管层发起，而且项目目标非常明确，对各部门领导来说具有一定压力和强制性。
- ③ HR 参与员工的调动安排：HR 作为项目的推动者，在项目开展前尽可能的宣传项目，让员工本人充分获取项目的信息；另外需与部门领导充分沟通。
- ④ 实践是最好的说客：项目开展前期，部分员工持观望的态度，因此在人员异动的过程中，HR 应充分利用每期项目所取得的成果去正面影响员工及其领导，最具有说服力的是已经毕业的“创”字号人才所得到的发展（能力提升、晋升或涨薪）。

## 案例启示

## 长安马自达高潜人才发展与关键岗位继任者规划



谢会斌 | 长安马自达汽车有限公司 | 人力资源部总监

### 项目成立背景及需要解决的业务问题：

长安马自达汽车有限公司前身为长安福特马自达汽车有限公司南京公司，成立于2005年4月，于2007年9月竣工投产。2012年11月，长安福特马自达汽车有限公司分立重组，设立长安马自达汽车有限公司，由长安汽车和日本马自达汽车株式会社共同持股。

面对这一背景，一方面，规模效应带来各方面的人才需求；另一方面，继任者的成熟度有待提高；此外，在管理岗位出现临时调动和人才流失的情况下，某些管理岗位和专业技术岗位由内部人才填补的比例有待提升。

总而言之，为使企业的岗位空缺能得到及时有效的填补以完成继任者规划和支持业务的运行，自2007年起，长安马自达开始开展高潜人才发展项目。值得一提的是，该高潜项目定位为长期项目，旨在持续性解决人才发展问题。

### 项目涉及层级及项目目标：

- **对象：**管理岗位（主管级及经理级）、专业技术性岗位（专业三级及以上）的员工。
- **目标：**
  - a 解决关键岗位出现人员的调动、临时空缺时无合适人选去接替岗位这一问题、打造梯队性的人才队伍并建立完善的员工继任培养管理体系。
  - b 关键岗位的空缺全部由内部培养、提拔来完成填补。
  - c 为企业的可持续发展提供充足的人才储备，以有效支撑公司战略落地。

### 项目各方参与者所扮演角色：

- ◆ **PDC（员工发展委员会）：**负责关键岗位及其继任者的梳理回顾、人才的甄选与评估。需要注意的是，PDC按照三级运行机制开展工作（参考图表1）。

- **第一层级，即 PDC3。**在此层级的 PDC 中，各部门总监作为主席（决策者），主要讨论部门主管级和关键技术岗位的接替计划、接替人选的成熟度和培养方向。
- **第二层级，即 PDC2。**在此层级的 PDC 中，各业务板块分管副总裁作为主席，并召集各职能部门（如质量、生产、工程、物流等）的总监，共同讨论经理级的接替人选的成熟度和培养方向，并审批主管级和专业岗位的接替计划。
- **第三层级，即 PDC1。**该层级 PDC 由公司的总裁、副总裁组成，负责推动发起项目。值得注意的，因合资公司的特殊性，长安马自达各部门的总监和公司的副总裁都由双方公司的某一方委任，因此 PDC1 无需讨论总监和总裁的接替计划，其职责重在批准经理级和主管级的接替计划和人选。



图表1：员工发展委员会分层机制

- ◆ **HR：**负责推动项目，具体指项目各流程的运行和实施。HR 在各流程中作为协调员被委派到每一层级的员工发展委员会（PDC），负责业务之间的协调沟通、政策的把握、流程和标准的把控推动。
- ◆ **直线经理：**一方面，负责评估候选者的成熟度，并决定其是否纳入继任计划；另一方面，在 HR 给出人才的甄选标准之后，直线经理需要结合甄选标准对员工进行诊断并给出培养方向和意见；此外，直线经理在培训过程中将会担任教练（Coach）对员工进行一对一辅导。



## 识别与甄选

### ◆ 甄选流程：

- **Step1：**员工发展委员会（PDC）每半年对管理及技术岗位的继任者进行一次梳理回顾，企业根据岗位需求甄选人才。
- **Step2：**甄选标准主要由 HR 制定，但 HR 在制定人才标准时，以业务需求为准。因此当 HR 与直线经理对人才的认定出现冲突时，直线经理会依据业务需求及时向 HR 反馈人才标准，然后 HR 将参考直线经理的意见并对甄选标准进行合理调整。这种沟通模式和观念避免了 HR 和业务之间信息不对称。
- **Step3：**人才的识别主要由直线经理负责。直线经理根据 HR 制定的人才标准，并结合自己对员工的认识和了解去识别人才。

### ◆ 人才甄选维度：

- **资历方面：**原则上要求继任者需在现岗位工作 2 年及以上；
- **绩效方面：**保证上一年度的绩效结果无 ME- 级别以下（绩效考核共 5 个级别，ME- 为第四级别）；
- **员工本人认可：**企业会通过访谈了解员工的个人意愿，以及职业期望，进而判断项目是否符合高潜人才本人职业发展意愿，这一工作由直线经理承担。
- HR 最终将结合岗位任职要求与员工成熟度之间的差距来确定最终继任人员。

### ◆ 高潜员工数量：

由于企业高潜项目的直接目标是培养部分岗位的继任者，因此甄选人才数量依据岗位数量来确定，原则上每个岗位可有 1-2 名继任人员，每人亦可作为 1 个或 2 个岗位的后备人员。

## 人才培养：

高潜员工的培养方面，长安马自达摆脱了传统大路化的培养模式，即给予员工统一的培训课程和项目，而是采取“5311”的模式，即 50% 为在岗工作培训、30% 为日常主管辅导，10% 为课堂培训、另外 10% 为自学。

就培养方案的制定而言，首先部门领导“定位”员工本人所需补充的能力，并给出培养方向；然后人力资源部门提供培训团队，同时 HR 对部门提供的培养方向进行整合部署形成个人培养计划（IDP）。

### ◆ 培养方式：

- **在岗历练：**在岗历练针对技能层面的培养，其目标是：加速继任者思维的转变，使其不仅能胜任当前岗位，而且能拓展目标工作岗位所需能力。由部门主导，但 HR 会帮助各部门建立“工作经验培养体系”（在岗历练）。高潜人才的直接上级针对岗位所必须

的经验培养员工，培养方式主要有：布置挑战性任务、安排特殊项目、送外培训等和定期辅导（以业务部门直线经理的辅导为主，即一对一的业务指导）等。

- **课堂培训：**对于知识层面的培养，例如管理能力和技巧的提升、主管级别以上的领导力提升等，由人力资源部提供统一的培训项目，帮助高潜员工认识自身潜力、明确职业动机、清楚个人素质和价值观。HR 从领导力素质模型和领导力学习地图（岗位模型和标准）的要求出发，针对不同层级，设计有关领导力提升和管理能力提升的相关培训活动（如沟通技巧、业绩辅导、工作布置安排、冲突解决）。

### • 内训师培养机制：

内训师培养体系是企业非常重要的培养机制之一。公司要求高潜人才沉淀本岗位的专业知识和技能，并接受内训师培养；内训师机制同时也为员工个人提供了一个成长平台和发展途径。

内训师分为部门内部的专业内训师（主管以上级别）和公司级别的认证内训师，因此培训内容为公司级通用课程和部门级专业课程。针对部门级内训师，企业会基于部门的专业学习地图开发一些课程，即把课程分配到部门内专业内训师进行开发，由其进行试讲。针对公司级内训师，企业拥有完整的公司级内训师认证体系，包括筛选、评估、认证和年审各个部分。

由部门内训师升级到公司级内训师需要通过“公司内训师认证体系”的审核。首先，人力资源部会对内训师进行基本审核，即内训师把其课程大纲、课件、讲师手册、学员手册、讲课和试讲记录等提交至人力资源部门，由其审核，此外，工作年限（3 年以上）和岗位也在审核范围；然后，评审会对其进行评估，评审会由 HR、直属领导及跨部门领导和已认证的资深公司级内训师（5~6 位）组成，在此过程中，讲师需要在 30~40 分钟内试讲其课程，试讲结束后，评委依据规范的评估表对其进行最终评估。企业会认证结果及名单。

## 评估：

企业每年对关键岗位的接替计划及继任者的成熟度进行两次评估和回顾。评估的具体工作主要由员工发展委员会（PDC）来负责。PDC 评估结束后，各个主管依据评估报告在日常的管理和工作中再针对性地安排工作和进行指导，并对下期培训项目进行调整。

- **宏观评估（项目评估）：**内容主要包括整个公司的关键岗位的空缺率、培养人才的覆盖率、被培养人才的成熟度。HR 根据评估结果分析成因，并制定下一步的培养计划。
- **微观评估（人才评估）：**评估内容主要包括个人的行为改变、表现（Performance，主要指哪些表现是正向的、哪些方面需要改善提升）。针对经理级别以上的管理人员，企业会对其进行领导力评估。

值得注意的是：由于企业施行项目保密机制（员工被纳入继任计

划对他本人进行保密，员工本人不知自己被纳入某个岗位的接替人选），因此评估结果只反馈到员工的上一级直属领导，直属领导可在日常的工作安排和指导上给予关注，但无法与员工本人就评估的结果进行沟通。

## 项目最终产出：

- ① 通过对项目进行不断的调整和完善，2016年4月，企业对400多个管理及专业岗位进行回顾及人员盘点后发现：企业80%的岗位空缺由内部人才来完成继任。之所以会出现20%的接替人选真空地带（某些岗位出现空缺之后没有合适的接替人选及时的补上去），一方面是因为个别部门的直线经理对项目的重视程度不够；另一方面是因为整个团队（部门）成熟度不够，导致部门无人才管理的体系和培养继任者的观念；此外，由于人员的流动造成部门无储备人才。
- ② 继任者对岗位的准备度提高，有效地为管理岗位储备了人才、支撑了业务发展、实现了人才梯队的有效管理。

## 挑战与解决措施：

- ◆ **挑战**：在多年的人才培养历程过程中，企业一直存在一个问题：员工被纳入继任计划并被培养后，却长期得不到晋升发展，只能长期作为岗位的后备人选，尤其是流动率较低的管理岗位的继任者。从而导致部门和员工本人对项目的积极性降低和人才流失的问题。
- ◆ **解决措施**：针对担任非管理职务的员工，在无法晋升情况下其可以向专业领域发展——建立管理类、专业技术类双重路径的职业发展通道，使具有中、高级专业技术能力的工程师、销售、人力资源管理、财务管理等人员的职业生涯都有相应的发展路径。长安马自达认为：优秀的专业技术人员不一定要竞争管理类岗位，同样可以在专业技术类路径上发展，职业生涯同样有发展空间，对组织的贡献同样会被肯定。这种机制既帮助专业人员找到适合自己的职业发展路径，也间接降低了人才流失率，同时也为企业关键岗位储备了足够的人才。

## 尚未解决的问题

### ◆ 关键岗位的界定问题

企业高潜项目和继任者计划目前虽然是以管理岗位为主，但也涉及部分非管理岗位（技术型和业务型），但是对于一些非管理岗位的核心稀缺岗位的界定，缺乏定性依据（暂无岗位价值评估）。这是HR接下来的重要工作。

### ◆ 后备人员的保密性问题

企业的继任者规划目前采用的是非公开方式（仅对直线上级开放），初衷是为了管理员工期望值，也为了避免对其他员工打击，但如何对未纳入后备员工进行有效激励又成了新的问题，因此企业需要衡

量保密制度的利弊。

### ◆ 部门对于后备人才管理的重视及系统化培养问题

目前对于各部门的后备人才培养缺乏有效的跟进和阶段性评估，而且培养多由各部门根据员工个人发展计划来自行培养，从而导致HR很难进行统一的跟进和阶段性评估，而且部门对项目的重视程度以及直线经理的管理辅导水平不一致，故容易导致实际培养效果的参差不齐。

## 项目启示：

- ◆ **直线经理的参与度**：无论是甄选、还是在培养方案的制定、具体培养以及最终评估，直线经理都担当重要责任，HR与直线经理和各部门领导保持沟通讨论，并充分尊重直线经理提出的意见。这避免了直线经理、高潜人才与HR之间的信息不对称。
- ◆ **甄选与评估相互关联**：长安马自达的高潜项目以继任者规划为导向，并一直作为企业长期的、日常的、周期性工作被持续推动。因此项目评估与人才甄选环环相扣，表现在：项目的评估涉及到关键岗位的填充率和人才的成熟度，这既反映上一阶段项目的成果，也反映项目的问题（如哪些岗位急需后备人才，哪些岗位流动率低、储备人才过剩）。因此项目评估结果是下阶段人才甄选的重要参考依据。

案例启示 京东方人才发展之 OHDP（组织人力资源发展计划）



陈雷川 | 京东方科技集团股份有限公司 | 资深总监，组织发展本部本部长

项目背景

主营业务超前发展

随着业务的快速发展，尤其是主营业务在行业内的超前发展，京东方不仅需要培养更多的人才，而且需要对现有人才的能力进行提升。

组织向集中化和专业化转型

自 2010 年开始，京东方集团内部推动组织变革转型，在启动组织变革项目的基础上，京东方对现有的组织架构进行了大规模调整，集中体现于集团的管控模式。简而言之，在组织转型之后，京东方集团对事业单元及下属公司的管控逐渐趋于集中化和专业化，各业务单元成立统一的专业化组织进行集中管控，人力资源管理也位列其中。

应对业务发展和组织变革对人才发展的迫切需求，京东方每年将依据公司战略设计“组织人力资源发展（以下简称 OHDP）”计划，并依据新的人才标准对管理类干部和专业技术人才进行盘点，建立集团人才库，然后为高潜人才制定针对性的发展计划，以加速能力提升过程。（参考图表 1）



图表 1：OHDP 项目流程

项目目标与实施步骤

目标

- 检讨、规划和落实组织架构、干部队伍、继任计划、员工发展的管理系统；
- 完成战略驱动的人力资源管理盘点。
- 保证集团和部门拥有适合企业发展战略的组织架构和人才结构，进而实现人才的加速成长和企业价值的不断提升。

实施步骤

OHDP 分为四步展开，即启动与宣传、各部门内实施、汇报行动计划

和实施。各步骤内的具体工作及成果详见图表 2。

步骤	项目启动及宣传	各部门内实施	汇报/行动计划	实施
主要活动	第三季度 • OHDP项目计划 • 确定盘点项目 • 确定评价标准 • 确定人员范围 • 制作相关表格 • 准备宣传用资料 • 在各单位宣传	第三季度 • 部门负责人制定 • 部门组织结构 • 干部现状 • 继任计划 • 个人发展计划 • 行动计划 • 向专业组织负责人汇报 • HRBP安排OHDP会议 • 部门负责人汇报本部门OHDP • 部门负责人汇报部长级OHDP • 准备向集团高层汇报资料	第四季度 • 专业组织负责人向集团高层汇报 • HRBP组织及调整计划 • 人才现状及继任计划 • 人才发展计划 • 导出课题 • 集团组织架构调整 • 集团核心人才库 • 集团人才发展计划	下年度 • 实施组织调整计划 • 实施个人发展计划
结果物	项目计划书 使用手册 宣传文件等	盘点结果 改善行动计划 OHDP汇报材料	结果报告书 行动计划 落实方案	实施结果

图表 2：OHDP 实施步骤及工作安排

项目涉及人员及各方责任

HR 组织

HR 负责制定和推动 OHDP 方案，并安排具体的实施计划；在具体实施的过程中，HR 也会参与其中。

值得一提的是，京东方的人力资源的管理采取“前后台”的管控模式。所谓“前后台”，一方面，企业为各专业化组织配备专业的 HRBP（前台），针对业务部门的需求，前台可提供整体的解决方案或将业务问题传导至后台；后台则主要负责设计和制定政策、制度、流程和方案，并负责推动集团内部人力资源项目。

简而言之，OHDP 的方案制定及重点方向的调整由后台来主导，但各专业化组织内的推动实施由 HRBP 负责。

高层管理者

高层管理者（核心管理层和专业化组织负责人）会参与高潜人才盘点，并负责盘点高潜人才的后续发展计划。高潜人才盘点是根据企业人员盘点的基本情况，有效输出高潜人才。

业务管理者及直线经理

业务管理者和直线经理负责人才的具体评估，主要体现在三方面。一方面，负责对人员的整体评估，如行为表现；另一方面，负责推荐管理岗位的继任人选，并识别继任人选的成熟度——判断继任人选是否需要长时间培养；此外，人才盘点结束后，帮助高潜人才制定后续的个人发展计划（IDP）。

## 人才甄选：

### ◆ 定义高潜人才：

京东方对高潜人才的定义集中体现于领导力素质模型的 5 个理念，即客户至上、打造团队、颠覆创新、开放整合、致力成功。京东方逐渐转向采用素质模型评价人才，而且，依据几年的高潜人才盘点经验，企业对素质模型进行了更新（参考图表 3）。



图表 3：京东方领导力素质模型

### ◆ 召开人才盘点会议

京东方每年会召开一次人才盘点会议，通过素质模型和绩效对人才进行基本评估。在数年人才盘点的基础之上，未来，京东方人才盘点将愈来愈聚焦于核心人才和高潜人才。

### ◆ 直线经理判定

在人才甄选过程中，直线经理负责与员工直接接触，并对其进行评价。在评价过程中，HR 会为其提供有效支持（提供人才标准）。尤其是甄选级别相对较低的员工，直线经理的判断尤为重要。

### ◆ 结合测评工具

直线经理甄选之后，对于中高层高潜人才，企业会介入测评工具（领导力评价中心和九宫格）对其进行进一步评估，以获取较为客观的评价（与素质项相关）。两者相结合使得人才评估更为完整，一方面，直线经理倾向于关注人才日常工作行为表现，即关注其过去表现；另一方面，测评工具倾向于评估其行为背后的素质和动机，即关注其未来潜力。

## 培养方式：

人才盘点后，京东方制订了高潜人才的后续培养计划。为满足高潜人才的需求，京东方侧重于多样化的人才培养方式，主要有轮岗机制、教练机制、专业化训练营、及课堂培训。

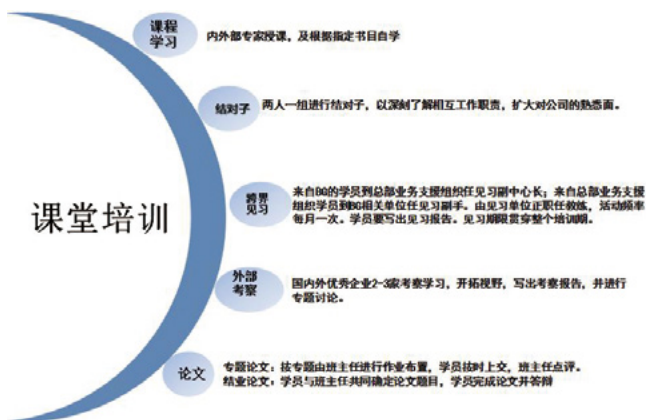
### ◆ 课堂培训

针对高层管理的继任者，京东方安排了较为系统的培训。2015 年，

京东方把内外部资源进行整合后成立了京东方大学，并针对集团的高层管理人员和后备人才，在京东方大学内设置了专业的领导力学院。

在去年实施的基础之上，京东方对培养的内容、体系和架构进行了调整。一方面，强化内部培养，即在培训内容的设计、培训整体体系的安排方面，主要采取集团内部资源；另一方面，除把内部课程体系的资源进行整合之外，适当引进外部资源，以把内外部资源进行有效结合。

课堂培训为期 18 个月，旨在培养互联网时代京东方高级领导人，即强化领导者的战略力、提升其领导力和锤炼其承受力。培训内容围绕 7 大主题展开，包括：战略与战略管理机制、市场与核心业务流程、跨界思维与颠覆性创新、专业课程（财务、HR、信息化等）、宏观经济与企业社会责任、文化艺术及修身修养及国家战略与安全。培训的方式包括 5 种，即课程学习、结对子、跨界学习、外部考察和论文（参考图表 4）。



图表 4：课堂培训方式

### ◆ 专业化训练营

随着业务国际化趋势愈来愈强，京东方对国际化人才的要求也有所提高。去年开始，针对国际化专业人才的培养，京东方采取“专业训练营”的培养方式，旨在：a) 打造京东方的国际化基因，建立国际化人才池，培养未来具有国际化视野的营销管理人才；b) 拓宽中基层技术人员职业发展通道。

培养对象为青年人才（平均年龄为 29 岁），涉及岗位均为营销岗、客户服务岗、研发岗或技术支持岗的专业人才。值得注意的是，专业化训练营实行阶段性考核和退出机制，最终只有部分学员通过考核，其将归任至原有部门，为本部门对外业务提供有力支持，或依据海外需要被委任其他任务。



京东方根据个人发展的“721”法则（参考图表 5），设计专业训练营的培养框架。主要包括三部分，即岗位实践、伙伴机制和封闭培训。岗位实践通过海外轮训、轮岗或回归原岗位三种形式开展；伙伴机制由导师学习和学员互相学习两部分组成；封闭培训又称强化培训，即在短时间内强化员工的企业文化认可度、国际商务和专业知识、语言能力。



图表 5：专业化训练营的培养机制

◆ 挑战性项目

由于高层管理者在各自的组织当中承担关键的角色，为保证学员的自主性，同时也为强化培训效果，企业把培训内容转化为项目，即为学员安排挑战性项目，如制定战略方向和目标、完成高难度的课题等。高层管理者可自行选择课题或项目，同时集团为其配备高级教练，以在培训过程中对其进行指导，以及在后续过程中跟踪课题和任务的落地和执行情况，进而强化培训效果。

另外，由于集团业务呈现多业务的形态，因此在教练的安排方面，京东方采取的方式，某业务单元（或专业化组织）的高级管理者会交叉指导其他业务单元（或专业化组织）的后备人才。“交叉指导”旨在激发学员在解决问题时，创新思路、方法和做法。

◆ 教练机制

教练制在京东方已成为较为成熟的并被大家认知的内部人才培养机制。教练为学员的上级或非直属部门的领导，主要帮助学员处理岗位上具体问题，以及在个人职业成长方面为其提供指导和建议。在京东方，领导者是否具有相关经验和判断力是其能否负责新产线和新产品的技术研发的关键考量，因此，教练的辅导更注重经验的传递。

而且，企业会针对性地为学员安排教练。一方面，根据员工的工作特点和个人特点，为其安排教练；另一方面，层级不同，教练的覆盖范围也不同。对于基层学员，一个教练会覆盖多个学员，随着层级上升，教练覆盖学员的范围会缩小，作为高层领导者，更多采取“一对一”辅导，甚至是“多对一”辅导，即不同业务部门的教练辅导同一学员。

京东方教练制的成长背景：京东方的教练机制起始于其进入主营业务之时，最开始进入主营的事业时，国内没有积累相关的技术和专业经验，恰逢京东方完成对一个韩国企业的收购，于是京东方引入了一批韩籍技术和专业人员，因此京东方主营业务第一条生产线的重要技术及管理岗位均由韩籍专业人员担任。面对这一人才结构，京东方希望通过教练制加速技术转移的过程，即招聘应届博士或硕士（985

和 211 占 90% 以上），为其配备教练。迄今为止，教练制在京东方已有十年的基础，在技术转移和经验传递方面效果明显，在这种情况下，京东方在人才培养模式下延续了教练机制。因此，在京东方，教练制主要为应对新业务扩张和强化领导者的专业素质。

◆ 轮岗机制

轮岗是京东方内部事业发展过程中所采取的培养机制。虽然企业会为各种类别的人才和各个层级都提供轮岗机会，但针对高潜人才，轮岗安排较为“主动”，即将轮岗的安排与 OHDP 的 IDP（个人发展计划）紧密关联，而不仅仅是为保留人才不得不采取的对应手段。同时要求也更多，体现在两方面，一方面，集团要求各部门全力配合；另一方面，企业为每位高潜人才制定轮岗计划，但管理者首先需要进入轮岗池，企业才将在高潜人才盘点会上讨论并设计其轮岗路径；此外，在进入轮岗池前，管理者应培养出其岗位继任者。

• 轮岗目的：

京东方希望通过轮岗机制盘活人才存量，准确定位高潜人才所适合的岗位，即判断员工是“专才”还是“通才”。针对向综合和管理类发展的通才，企业将会为其安排轮岗，以提供多方面的成长空间。京东方现在就有一批通过轮岗成长到职级高的领导者，这证明了轮岗的有效性。

• 主要两种轮岗形式：

一是在主营业务快速扩张过程中的区域平台之间的轮岗。当管理者完成某区域平台的基本工作后，企业会根据新的业务需要将其转移到其他新的区域平台（管理范围更大），使其承担更为重要的责任。

二是在体系内跨组织轮岗，例如技术人员或工程师会转换到销售、供应链等领域。

对于核心人才或高潜人才，企业更强调跨组织轮岗，基于两方面原因。一方面，京东方认为：通过跨组织轮岗，管理者的管理视野及专业知识面将更为全面完整，使其后续的成长更具优势和条件；另一方面，企业目前缺乏专业素质较高的一线人才（接触客户），如为售前售后提供技术支持的工程师，因此，企业鼓励高潜人才向一线转岗或轮岗。

🔍 项目评估

◆ 召开最高级别的人才盘点会（人事委员会）

项目结束后，京东方将通过集团人事委员会（集团最高级别的核心决策团队）会对人才进行整体的盘点，即为集团最高级别的人才盘点会。在盘点过程中，HR、高管团队及业务单元负责人一同讨论高潜人才的培养情况、后续使用情况，具体包括其在轮岗或转岗后的行为和业绩表现、岗位准备度和胜任力）；同时，HR 也会向高层提出人才管理建议。讨论后，由高层判断项目和发展方案的合理性、执行情况的有效性。



### ◆ 评估业务管理者的 KPI

在京东方，项目的执行情况与业务管理者的 KPI 挂钩，因此对项目的另一个评估体现在 KPI 的要求上。企业将要求细分成具体指标，例如轮岗机制，企业每年会对各组织提出基本要求，包括人员、以轮出为主还是以轮入为主等等。企业使项目进入业务管理者的 KPI 范围，一是为了提高其对项目的重视程度，进而促进项目的有效执行和目标的有效达成；二是为了保证人才盘点计划最终落地的效果。

### ◆ 评估测评工具和领导力评价中心的有效性。

项目结束后，企业会根据人才的实际产出判断测评工具和领导力评价中心的有效性，即评估标准是否与业务需求一致。

② 在人才盘点过程中应建立良好的沟通机制，HR 需要向高层传递并使其理解企业的人才结构现状、人员的具体情况，这有利于高层在人才的判断和人才的选拔及综合的调配方面具有较为清晰的认知。HR 通过我们有效的工具对这人才进行一个分类识别，以在人才后续的使用和管理上为高层提供决策支持和客观依据。

③ 就项目的持续性跟进而言，企业可将个人发展计划与项目培养方式相结合，即可跟进对员工的培养计划，又可强化项目培养效果。正如上文中提到，京东方会结合个人发展计划安排教练和轮岗路径。

## 🎯 项目成果

- 通过 OHDP，京东方建立了体系化的集团人才库。
- 2015 年，京东方全年完成近百人次的轮岗计划。
- 管理岗位的高潜人才覆盖率达 80% 以上，高潜人才在 1~2 年内完成晋升。
- 京东方的核心人才流失率保持在 5% 以内，其是考核业务部门负责人 KPI 时的重要指标。

## 🎯 未解决的问题： 如何精准识别新业务领域的高潜人才？

京东方的业务发展较快，而且正在由单一的主营业务向多业态转变，这一情况使得人才标准需随业务变化不断更新。因此，企业目前的高潜人才界定范围具有一定模糊性，总而言之，识别新业务领域的高潜人才新东方来说又是一个新的挑战，碰到许多操作性的难度，因为新业态下的人才与原主营业务的人才存在差异，即在主营业务状态下的高潜人才不一定是新的业态下的高潜人才。

面对这一问题，集团计划对素质模型进行更新，即结合集团未来的战略要求对人才评价标准进行新的梳理，以更精准的把握评价维度；另外，构建更为完善的领导力评价中心将是 HR 接下来的重要工作，因为企业希望用多元化的体系和工具来对人才进行精准的识别，而且希望评价中心为后续人才的使用提供客观依据。

## 🎯 项目启示与价值

① 人才盘点（识别）只是人才管理的第一步，有效地运用人才盘点的结果才是人才发展的关键。因此，在人才盘点后，企业应及时为其制定后续的培养计划，进行多样化的安排，并保证培养计划能有效落地。当人才盘点（识别）的结果落地到人才发展的具体的方面，项目才能得到业务管理者的支持。

案例启示 雀巢大中华区领导力培训与发展之经验分享



朱美玲 | 雀巢大中华区 | 学习与发展总监



背景

2000 年时，雀巢中国区大概有 7000 名雇员，包括近 150 名外籍雇员担任关键岗位。但随着中国地区业务的快速增长和中国市场的快速变化，雀巢当时预期：十年后即 2010 年，企业雇员将会倍增并且需要大批本地管理者担任关键岗位。因此，为使管理者快速本土化，中国雀巢于 2000 年 10 月开始开展雀巢中国管理发展项目（NCMDP，2011 年改名为 NEXT1），主要聚焦于发展本地人才。

目标

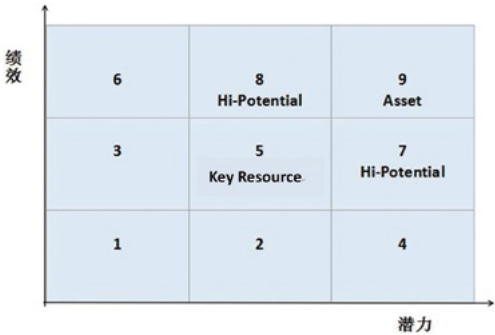
- ① 在 10 年内培养 500 位本地高潜人才（Local Leader），以满足 2010 年以及未来的需求。（2000 年制定）
- ② 建立中国区（大陆、台湾、香港）关键人才梯队，以满足本地关键岗位的需求。

甄选

尽管 NEXT1 的周期为两年，但为了快速培养人才，雀巢每年（偶尔每两年）都会展开新一期 NEXT1 并进行人才甄选。每期学员数约为 60~80 名（后因 2012 年开始合资公司学员的加入，人数增加至 100 人），受众范围覆盖中国各区的职能部门和业务部门，包括大陆、香港及台湾。而整个项目的甄选工作主要由业务部门总经理负责，并从以下几方面展开：

- **人才盘点与校准（Talent Calibration）**：每年，雀巢各业务单元总经理将与人力资源业务合作伙伴 HRBP 一同制定新的人才盘点与校准（Talent Calibration）。

- **定义高潜人才**：雀巢对高潜人才的定义体现在两方面，一方面是绩效（Performance），企业每年会根据新的人才校准（Talent Calibration）回顾员工的表现；另一方面是潜力（Potential），即员工在完成更大职责范围或者更高绩效目标上的潜力。
- **提名高潜人才**：根据雀巢的人才九宫格模型，各业务部门的负责人（The Head of Business /Function）会向 HR 提名本部门的高潜人才（参考图表 1）。
- **确定人选**：根据全面的业务需求，各业务部门负责人会共同讨论提名者，并将其排序。最终人选由总经理决定，或 HR 根据空缺岗位的数量决定并公开。



图表 1：雀巢九宫格模型

人才培养

培养战略：

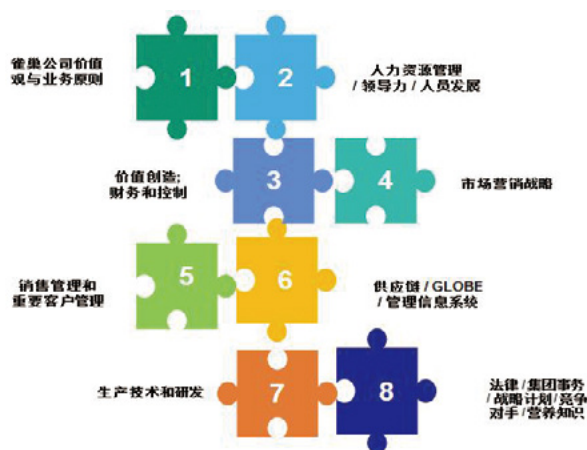
- **传递企业文化**：企业文化和价值观的传递被放在课程的第一个模块。雀巢认为：认可企业文化是领导者发展的第一步，因此，在培训课程中，企业将融合雀巢集团的企业文化、价值观和原则。
- **提升综合管理能力**：雀巢拥有众多业务单元，因此在培养过程中，其注重培养员工的综合管理能力，使其具有综合管理的视野和观念。在雀巢，各管理者（包括各个业务和职能部门的领导者）需要全面了解企业的运作，如市场营销、财务、技术与生产、销售、人力资源、供应链、战略、企业事务、研发、合规（法律法规）等。

培养方式

- **课堂培训**：

课堂培训由主要由雀巢内部设计和实施，也会根据需要邀请外部专家，以授课或讨论的方式开展。培训内容分为八个模块（详见图表 2）。在 18~30 个月内，企业通过 8 次课程完成所有模块的培训内容，每次课程为期 3 天。各模块的培训由相应业务部门的领导者及其团队主导，之所以由内部领导者主导培训，主要基于以下原因：

由雀巢内部领导者（覆盖中国各地区以及合资公司）主导培训，企业内将形成强大的人际关系网。一方面，每个模块培训结束后，雀巢设置问答环节（Q&A），在此环节，各个业务部门会针对所遇问题及合作环节进行沟通；另一方面，相应业务部门负责人（Senior Manager）可直接与学员对话，在对话过程中，学员会向业务领导者发问和反馈情况，相应业务领导者则针对问题进行解答或根据反馈改进方案。



图表 2：NEXT1 培训模块

#### • 学习最佳实践：

在两年的培训中，NEXT1 的学员不仅集中在北京培训，而且会实地拜访其他地区的公司（包括合资公司），学习其最佳实践（Best Practice）。雀巢认为：面对同样业务，不同公司有着不同的经验技巧，企业择其中最优进行公开学习，如此以来，整个集团将借鉴最新的雀巢技巧和最佳实践。

#### • 交流分享：

在培训过程中雀巢十分注重创造领导者之间的学习交流氛围，例如小组讨论，小组成员不仅由不同公司、不同业务部门的领导者组成，而且需要不断交换和变化。项目结束后，学员将通过线上聊天群等其他方式相互咨询。



## 背景

NEXT2 是基于两个背景设计和发展的。

- 一是，为适应中国市场的快速变化，雀巢的管理者不仅需要关注内部环境，而且需要关注外部环境。这是 NEXT2 与外部教育机构和国际商学院合作、由外部专家带领的原因。
- 二是，雀巢在中国的市场的业务在 2011 年进入高速增长期（在短时间内开展了数个合资、并购项目）。

基于以上背景，雀巢对中国本土高层经理人的需求愈加强烈。因此，2013 年 NEXT2 在新的雀巢领导力框架下展开。

## 目标

NEXT2 的目标是双重的。其一，建立更加高级的雀巢领导队伍，即培养雀巢中国经理人的领导技能和敏锐的商业意识，加速其未来成为优秀的全球或区域经理。其二，帮助雀巢中国经理人洞察“新的中国现状”——中国商业现实的最新趋势、转变思维、开放思想，进而使其成为中国具有竞争性和挑战性的高级商业领袖。

## 甄选

NEXT2 的甄选流程和维度及标准具有极大的相似性，但相对于 NEXT1，其在以下几个维度上与 NEXT1 存在不同。

- 层级：**NEXT2 针对雀巢的高层管理者（Top Manager），即 N-1, N-2 Managers（CEO 或总裁之下两级以内），同时包括部分专业人才（Experts）。
- 九宫格：**九宫格中的优秀人才和高潜者，即“Asset”和“Hi-Potential”。
- 资历：**由于 NEXT2 的学员是按照其现在及以前岗位上的出色表现被提名和选拔，因此绝大部分学员需具有 5 年及以上的雀巢工作经验。且有许多学员本身就是 NEXT1 的毕业生。
- 提名：**部门领导提名候选者，并将候选者名单告知 HR，然后 HR 及学习与发展部门根据综合评估及个人发展计划确定最终人选。

## 培养计划

NEXT2 对人才的培养定位于“领导人（Leading People）、领导业务（Leading Business）、领导组织（Leading Organization）”的理

念,以培养高级岗位 (Senior Position) 继任者为导向。在培养过程中, NEXT2 采用“70:20:10”原则。项目被分为两个部分,即课堂培训和课外培训,为期 12 至 16 个月。

#### ◆ 课堂培训

在开展课堂培训前,企业通过“360 反馈”和高管访谈,以准确定位培训需求和培训内容。

课堂培训内容围绕 5 个模块,即战略思维 (M1)、领导自己 (M2)、战略模拟与反思 (M3)、管理创新 (M4) 及领导高绩效团队 (M5) (详见图表 3)。其中,M1 与 M2 基于“领导人 (Leading People)”的理念,M3 基于“领导业务 (Leading Business)”的理念,M4 与 M5 基于“领导组织 (Leading Organization)”的理念。各模块相应课程由外部讲师授课。



图表 3：NEXT2 培训模块

#### ◆ 课外培训：

- **行动学习 (Action Learning)：**行动学习旨在让管理者获取领导力的实践经验,即在团队合作中解决重要紧急的项目。行动学习以小组形式展开,不同部门的学员组建成几个小组后,雀巢的执行委员会 (EXCOM) 会提出战略项目或业务问题,然后由学员思考、评估项目,并从财务、供应链或其他业务角度提出建议方案。针对学员提出的新方案,领域内的权威教授 (受雀巢邀请) 会结合中国最新趋向进行案例分析,以帮助学员打开新的调查思想 (与管理 and 生意相关)。在行动学习过程中,学员有机会通过领导力评估 (Talent View-Leadership) 和 360 度反馈深入了解自身的领导力状况。
- **生意模拟：**生意模拟是 NEXT2 一部分,在此学习过程中,学员有机会在真实的业务环境下运用所学的技巧。学员同样被分成小组,各小组模拟建立和运营公司,模拟过程中,会介入商学院的导师 (Mentor, 融资方面) 进行指导;模拟结束后,各小组向导师呈现公司的运营状况,由导师对公司进行估价。
- **参观市场及企业：**为更好地了解中国最新的市场和生意技巧,每个模块结束后,雀巢要求商学院安排管理者实地参观一些代表性企业,例如在新市场中快速转型的本土知名企业。通过实地参观,管理者能快速转变思维、意识到在中国经商,仍有很多方面需要学习、深入了解其他企业如何在快速变化的中国市场中生存。

## ► 评估与成果 (NEXT1&2)

- **人才数量：**历经十六年, NEXT1 已发展将近 900 名学员 (包括已经毕业和仍然在读的学员), 并且现有关键岗位 (业务执行经理, 品牌经理, LGO 经理, QA 经理, 工厂经理, 销售经理, 业务及品牌发展经理, 法务部门, 业务控制, HR 等) 中大量管理者毕业于 NEXT1。
- **学员晋升率：**NEXT1 的毕业生晋升机率远高于其它员工。例如 2014-2016 年间, 接近 50% 的毕业生有所晋升。NEXT2 的学员已经是高级管理者, 晋升机率不如 NEXT1 高, 但仍有 20% 左右的学员及毕业生获得晋升、海外及总部调动或派遣。
- **学员及领导者反馈：**每个培训模块结束后, 雀巢会征求学员的意见, 例如 NEXT2 中的学员反馈: 课程能鼓舞人心, 学到很多, 我能够马上在岗位上运用的新东西; 在项目结束后, 同样会调查学员项目对满意度和改进建议。雀巢的领导者对 NEXT1 及 NEXT2 的产出给予极大认可, 并积极主动参与。
- **员工流动率 (Turnover rate)：**2000-2016 年的 16 年间, NEXT1 的年均离职率通常是公司平均离职率的三分之一。
- **业务管理者的认可：**雀巢的业务管理者对 NEXT1 及 NEXT2 给予高度认可, 每期项目的开展计划公开前, 雀巢的业务管理者会主动向 HR 咨询项目以避免错过。
- **管理者能力提升：**NEXT1 的培养为管理者打开了一扇大门, 主要体现在对公司运营活动、业务本质和组织职能的全面了解。NEXT2 的培养强化了管理者的领导力、拓宽了管理者的思维与视野, 为其提供了中国区高层管理者所必需的知识和技术。

## ► 挑战： 如何获取新高层领导者对项目的认可？

就获取新高层领导者的认可而言, 雀巢认为: 与其 HR 费力向高层管理者介绍项目, 不如让其参与到项目中, 例如, 各模块的问答环节 (Q&A) 可让高层管理者参与其中与学员互动。当参与项目时, 高层管理者会明晰自己的角色和自身对于项目的价值, 同时也会进一步宣传和推动项目。

## ► 项目启示

#### ◆ 建立分享交流氛围

无论是 NEXT1 还是 NEXT2, 在培训过程中, 雀巢都强调注入“互相交流”的元素。因此各项目都涉及小组项目或小组讨论, 例如 NEXT1, 雀巢把各业务部门的精英与学员聚集一起, 形成强大的分享交流网络。正如学员反馈说: “项目设计的很好, 讨论很多, 有很多与工作相关的培训材料的分享, 也有很多有深度的、有洞察力的个人



经验的分享，我学到很多能运用和思考的东西”。

#### ◆ 最高管理层的直接参与

高层管理者的支持直接会影响各业务部门和员工本人对项目的态度，而且支持要体现在行动上，雀巢的高层管理者会参与项目各流程，如提名、课程设计和介绍、各模块培训结束后的问答环节(Q&A)。少数情况下，如高层管理者因故不能到现场，其定会委派代表前来。

#### ◆ HR 需要更加贴近业务、了解业务

人才发展项目若想赢得业务管理者的支持和参与，则需要了解业务的需求在哪里。因此在计划项目前，HR 团队首先要了解生意的需求、拓展市场的技巧、最大竞争对手、面临的挑战以及对应的解决措施等。当 HR 了解业务部门的工作时，才能发现其人才管理和结构存在的问题，针对问题和需求向业务管理者提出人才发展方案，自然易赢取支持。

#### ◆ 业务领导者发起项目，HR 跟进组织

为让项目更好地与业务关联，与一般人才发展项目不同的是，NEXT1&2 的责任人是 CEO 和业务领导者 (Senior Manager)，即 CEO 或业务领导者发起项目，HR 只作为项目的组织者和流程的管理者，负责整合资源；而且，HR 依据业务需求开展课程，以课程对业务的贡献为依据评估课程。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,100 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力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 份权威研究报告，撰写超过 150 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，提供人力资源行业优秀的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”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。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”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



#### 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](http://www.hrecchina.org)  
智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>  
智享会微信公众账号：HRECChina

# 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告

2<sup>nd</sup> CHINA HI-POTENTIAL EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAM 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、编辑或发布用于其他任何场合。