

2014 中国高潜力员工发展项目调研报告

2014 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

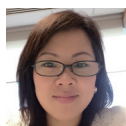
人力资源智享会感谢以下调研顾问团员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



鲍焯
干部总监
新奥集团组织与人力资源部



何辉
零导力咨询公司创始人



季菁
企业效能总监
惠氏营养品有限公司



瞿之恒
人才发展高级顾问
拜耳（中国）有限公司



许妍
组织人才发展咨询师
微软亚太研发集团



张影
专职组织发展拓导顾问



赵彤
人力资源总监
亚马逊（中国）



郑湘洲
人力资源总监
公牛集团有限公司

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，2013 中国人才管理状况调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

报告内容

- + 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 | 关键数据参考
- + 第 5 部分 | 我们的建议
- + 第 6 部分 | 案例启示

前言

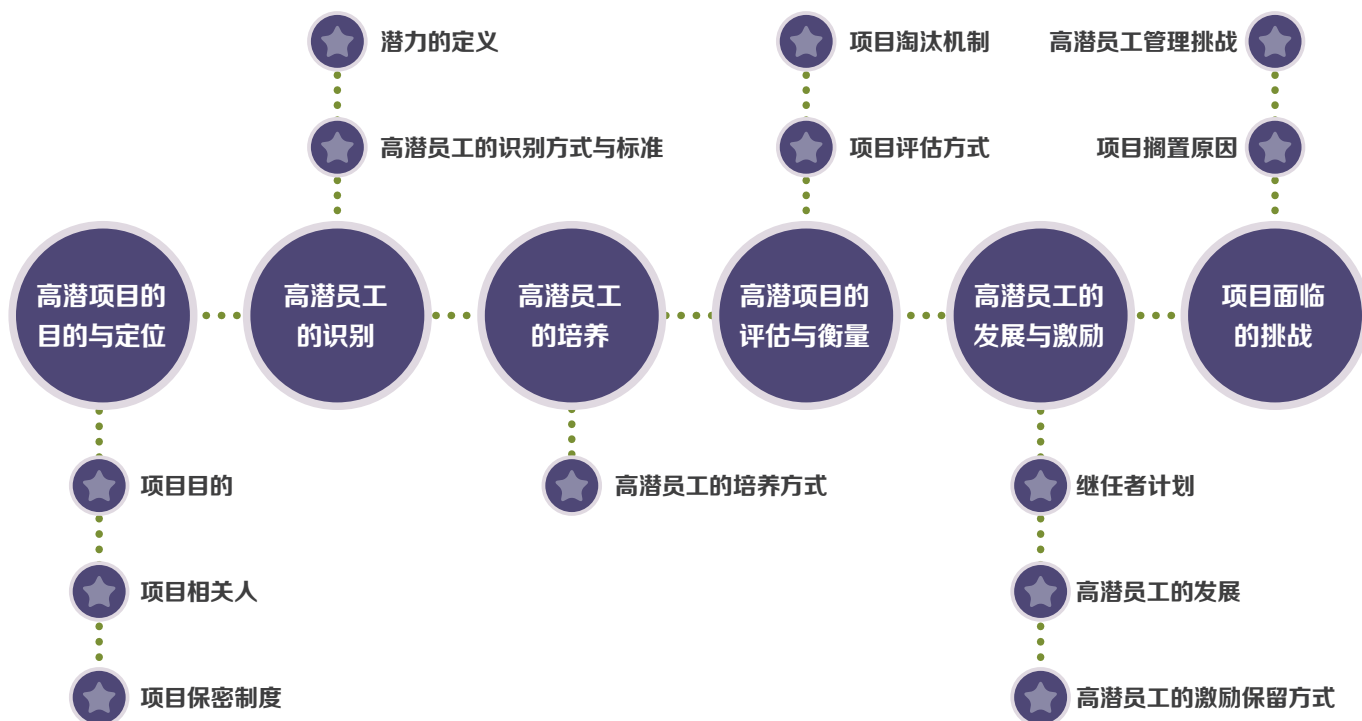
无论时代如何发展变化，人才之争始终没有偃旗息鼓的迹象，哪怕是在增长略显疲软的行业与领域，人才争夺也相当激烈。在这样的形势下，企业大多不约而同地更加注重内部人才的培养，制定科学有效的识别标准与方法，挖掘企业的高潜力员工，并为之制定快速发展的人才计划。

然而在实践的过程中，企业却遇到诸多问题与挑战……

- 高潜项目体系化设计存在落地困难；
- 如何确保高管与业务领导者的积极参与并获得持续性的支持；
- 保密制度与否让非高潜员工士气低落却养成高潜人才的自我定位不正或自我膨胀；
- 企业内部对高潜员工的识别标准定义不清，没有达成共识；
- 如何甄选出具有“潜力”的员工成为项目有效与否的关键；
- 企业对高潜员工的留用与激励往往毫无章法和效果；

……

因此，基于以上的情形，人力资源智享会于2014年6月至9月针对558名人力资源管理者进行了高潜力员工发展项目调研，并从“高潜项目的目的与定位”、“高潜人才的识别”、“高潜人才的培养”、“高潜项目的评估与衡量”以及“高潜人才的发展与激励”几大模块深入了解当今高潜项目与人才的现状。同时，报告中的案例呈现更近距离了解实际操作方法，尝试为负责高潜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。



第1部分 | 主要发现

1 企业高管与业务部门人员对项目的参与度与满意度有待提升，人力资源管理者对内部赞助者的信息沟通有所欠缺。

- + 超过四成人力资源管理者了解到项目赞助者 (Sponsor) 对项目成果持一般或不满意的态度。
- + 作为高潜项目的管理者，人力资源认为高潜项目最终效果显著的仅占 32.7%。
- + 尚有 31.3% 的人力资源管理者并不清楚赞助者 (Sponsor) 对项目成果的看法与满意度，存在信息沟通不及时的情况。

2 多数企业对“潜力”有比较清晰的定义，且逐步成熟。但在实际运用过程中，仍然存在偏差。

- + 六成企业已对“潜力”进行定义，虽然没有统一的标准答案，但是学习敏锐度、内驱力、胜任力等都在其定义的范围之内。值得肯定的是，大多企业已将高潜力和高绩效的概念进行区分。
- + 近七成参调企业将“继任岗位或企业未来发展所需具备的能力”作为甄选高潜员工的重要标准。除此之外，“领导力成熟度”、“学习和发展意愿”、“学习和适应能力”等维度也占有一定比例。
- + 在实际落地与执行的过程中，企业却仍然以“绩效考核”和“上级领导推荐”作为主要方式进行高潜人才识别。“九宫格”、“胜任力模型”等一些可以运用潜力定义的衡量方式却占比不高。

3 企业就现阶段而言，识别高潜员工时所看重的能力，和企业未来 3-5 年所需人才的能力存在些许差异。

- + “建立有效的团队”、“结果导向”、“领导力协作”是企业现阶段选择高潜员工时，最看重的能力。
- + “战略决定与视角”、“领导力协作”和“变革领导”是企业未来 3-5 年，最需要人才所具备的能力。
- + 具备“战略决定视角”和“变革领导”能力的人才，是

企业未来最需要的人才。然而在现阶段高潜员工识别的过程中，却未最为重视。

4 课堂培训仍然是目前企业高潜项目中使用最多的手段，普遍应用于各个层级的高潜人才发展，但在实践中，却被发现并不是最有效的培养方式。

- + 课堂培训是各层级高潜力项目最主流的培养方式。
- + “教练制”为发展中高层高潜人才最有效的培养方式，但使用程度却并不高。而随着层级的逐步下降，“导师”、“行动学习”、“在岗历练”是较为行之有效的人才发展办法，运用的也较为频繁。

5 高潜项目的最终评估维度仍然以短期指标为主，缺乏体系化、长期的衡量体系。并且与项目目标不匹配。

- + 无论针对哪个层级的高潜项目，企业最经常使用的评估方式仍然以“绩效考核”为主，其次为“培训问卷调查”、“360 度反馈”。
- + 参调企业普遍表示最主要以“培养未来领导者与继任者”、“搭建后备人才库与人才梯队”、“保留关键核心人才”为目的进行高潜项目的开展。
- + 能够有效衡量以上三种为目的的项目评估指标：“继任者的准备程度”、“高潜力人员晋升率”、“高潜力人员离职率”却未被频繁使用。

6 内部资源与晋升空间有限成为高潜项目体现价值的最大阻碍。为了让内部高潜人才继续等待可能的机会或对其进行保留，提高薪资福利待遇成为主要的激励手段。

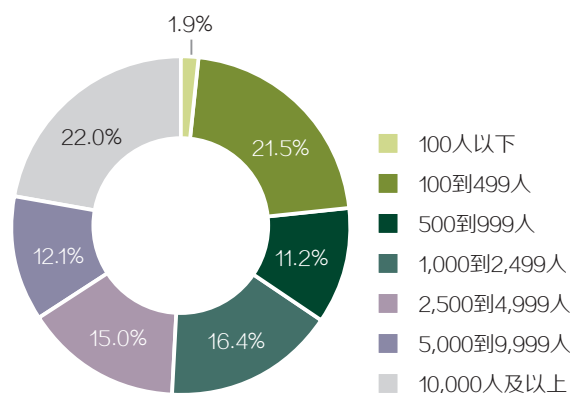
- + “企业人才发展的资源与晋升通道有限”成为高潜员工管理方面最大挑战。
- + “企业无法提供足够的发展空间与资源 (例如：晋升空间等)”是企业搁置高潜项目最主要的原因。
- + 在没有继任岗位或可晋升职位的情况下，针对各个层级的高潜项目，“提高薪资福利待遇”成为其主要的激励保留方式之一，高潜项目变相的成为员工加薪的跳板。

第2部分 | 关于本次调研

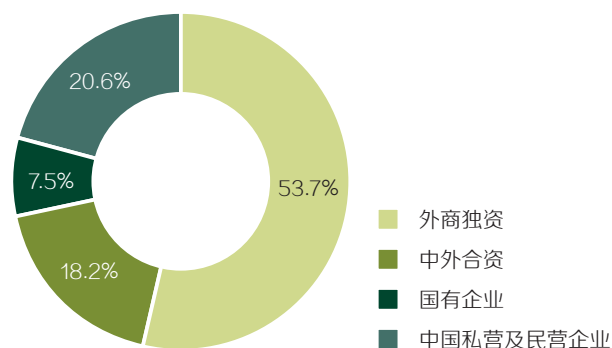
人力资源智享会于2014年6月至9月开展了中国高潜力员工发展项目(以下简称“高潜项目”)调研工作,通过在线问卷和现场调研渠道,共收集到558份有效问卷。其中,有214家企业正在开展高潜项目,占总调研企业的38.4%。于此同时,我们将有高潜项目的企业根据企业所处行业、企业规模、企业性质进行分类。以下是样本的统计数据。

另外,本调研报告的数据分析只针对开展高潜项目的企业。特别强调的是,由于考虑到数据结果可能与参调企业的企业规模和企业性质相关。因此,我们在数据分析的过程中,将调研数据根据企业规模和企业性质进行了分类讨论,但最终结果未有太大差别。因此,我们在报告中并没有将分类数据进行单独呈现。

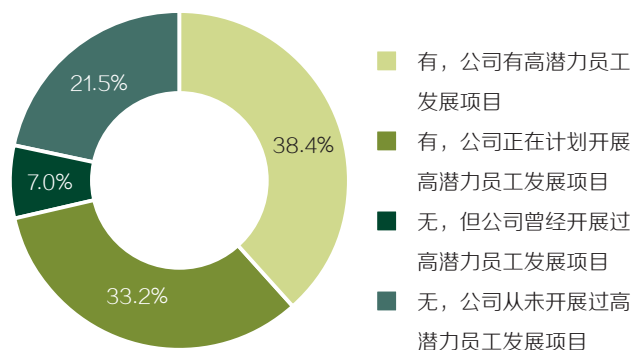
参调企业在华规模 N=214 :



参调企业性质 N=214 :



参调企业有无开展高潜力员工发展项目 N=558 :



参调企业所处行业 N=214 :

参调企业所处行业(N=214)	参与数	百分比
消费品(含快消与耐消)	27	12.6%
机械制造	25	11.7%
汽车及零部件	25	11.7%
生命科学(如生物工程, 医药, 医疗器械等)	20	9.3%
电子电气	14	6.5%
运输及物流	14	6.5%
信息技术, 半导体及通讯	13	6.1%
专业性服务(如法律, 广告, 咨询, 教育, 旅游, 酒店等)	13	6.1%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	12	5.6%
化工与石化	11	5.1%
互联网与游戏业	11	5.1%
零售业与电子商务	10	4.7%
建筑建材	5	2.3%
能源动力	5	2.3%
多样化生产	3	1.4%
房地产	3	1.4%
造纸, 包装及森林业	1	0.5%
其他	2	0.9%



第3部分 | 数据分析

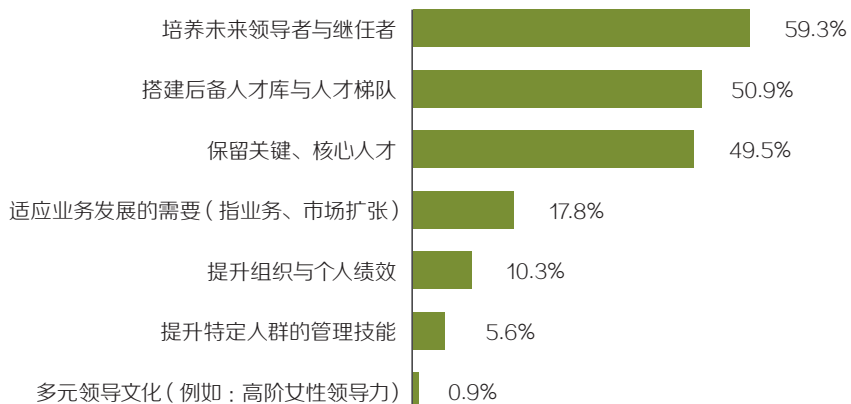
1

高潜项目的目的与定位

项目目的

在高潜项目的开展前期，企业对于项目需要达成的目的、解决的业务问题以及在企业人才发展体系中的定位都应该有清晰的确立。调研显示，参调企业普遍表示最主要以“培养未来领导者与继任者”、“搭建后备人才库与人才梯

图表 1 参调企业开展高潜力员工发展项目的主要目的 N=214 :



队”、“保留关键核心人才”为目的开展高潜项目。

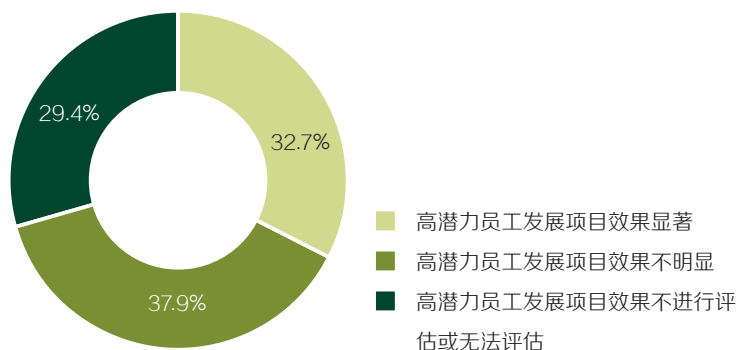
项目相关人

而对于高潜项目是否能够顺利地展开并取得相应的效果时，项目相关人员的参与度以及支持度也起着至关重要的作用。虽然在此次调研过程中，我们并没有询问参调者关于如何使业务参与项目的具体问题，但从询问人力资源管理对于高潜项目开展的满意度中，我们能够了解到一些项目执行的现状。图表 2A 与 2B 显示，37.9% 的人力资源负责人普遍认为项目开展效果不明显，38.8% 的赞助者 (Sponsor) 对项目的满意程度也有待提高。值得注意的是，有超过三成的人力资源对赞助者的满意度并不清楚。由此可见，作为项目的管理者，人力资源与赞助者之间就效果而言，是存在信息不对称的。**人力资源管理者从项目初始直至结束，都应该与赞助者保持信息沟通，了解其对于项目的要求以及期望，汇报项目执行情况与阶段性成果的同时，清楚他们的满意度，以便于对项目做出调整与变更，确保赞助者与业务领导者始终保持对项目的高支持与高参与度，以确保项目最终的有效性。**

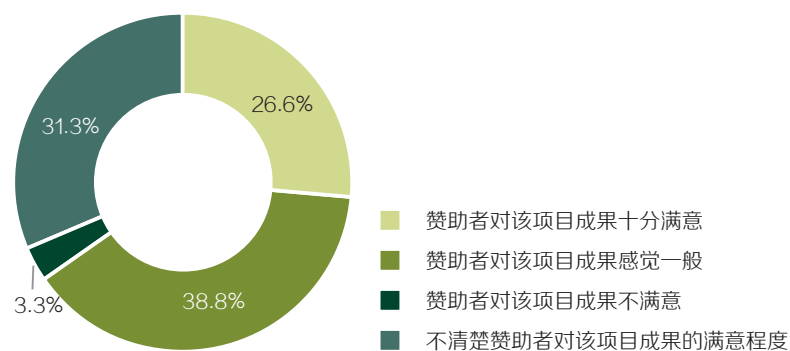
项目的保密制度

而就高潜项目的透明度来看，根据我们的调研数据显示，大部分企业对高潜项目实行保密制度。在这些企业中，六成以上选择的公开对象为公司高层或人力资源相关负责人或高潜员工的直系上司，另外还有 40% 的企业会进一步

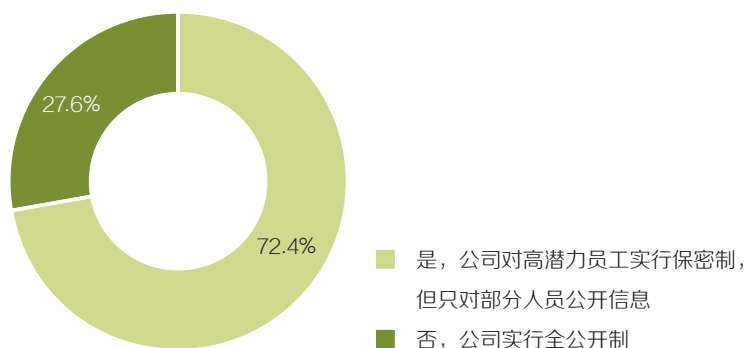
图表 2A 作为高潜力员工发展项目的管理者 (HR 角度)，参调者认为的项目效果为 N=214：



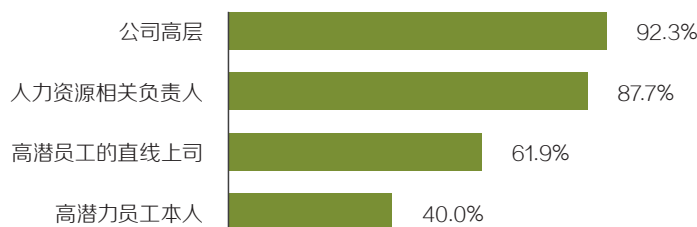
图表 2B 参调企业内部的项目赞助者对高潜项目成果的满意程度 N=214：



图表 3A 参调企业针对高潜力员工名单是否实行保密制度 N=214：



图表 3B 针对实行保密制度的参调企业，其公开信息的对象为 N=155：



告知高潜员工本人 (见图表 3A、3B)。通过调研结果以及与人力资源专业人士的非正式讨论，我们发现大多数企业认

为高潜项目的保密制度存在挑战，其透明度会导致内部员工发展不平衡、非高潜员工形成心理落差、以及高潜员工的激励与期望值管理等问题。毋庸置疑，实行透明制度需要健康的组织文化，包括完善的人才发展体系。在实行高潜项目的保密制度时，无论公开与否，企业不妨可以考虑以下问题：① 如果实行保密，则保密到何种阶段，项目制度还是项目名单？② 如果实行公开，那么是否能够平衡好企业中的人员发展，无论是合理定位高潜员工的期望还是关注非高潜员工的心理落差。③ 高潜项目只是人才发展体系中的一部分，企业是否已经形成完整性的人才发展机制来应对保密制度所带来的问题，也让员工意识到：他们在企业中，无论是高潜力还是高绩效、专业型人才，都能获得针对性的人才发展计划。

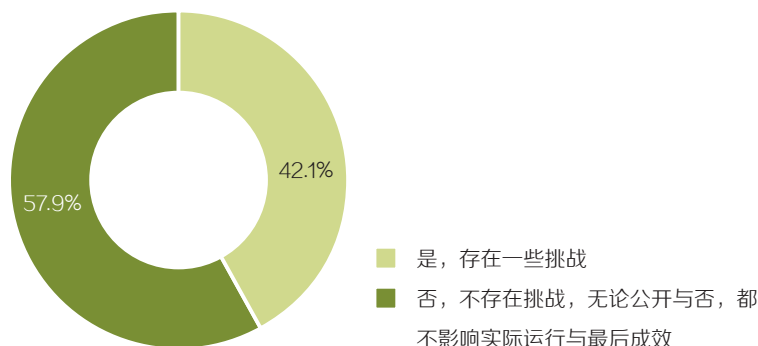
2

高潜力员工的识别与甄选

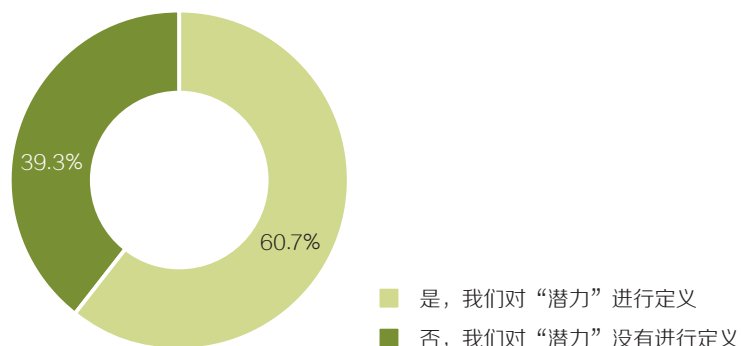
● 潜力定义

高潜人才的识别是整个项目实行过程中的重点。有个问题值得我们注意，即：参调企业是否对“潜力”进行定义以及定义的内容。从问卷结果来看，六成企业已将“潜力”进行定义，但就其定义内容而言，并未有公认一致的答案。学习敏锐度、内驱力、胜任力等都在其定义的范围之内，也有企业认为是很快（或指一定年限内）获得晋升的那部分人才。除了定义以外，“潜力”的重要性也

图表 3C 参调企业实行高潜力人员发展项目的保密制度是否存在挑战 N=214：



图表 4 参调企业是否对“潜力”进行定义 N=214：



图表 5 参调企业甄选高潜员工的标准为 N=214：

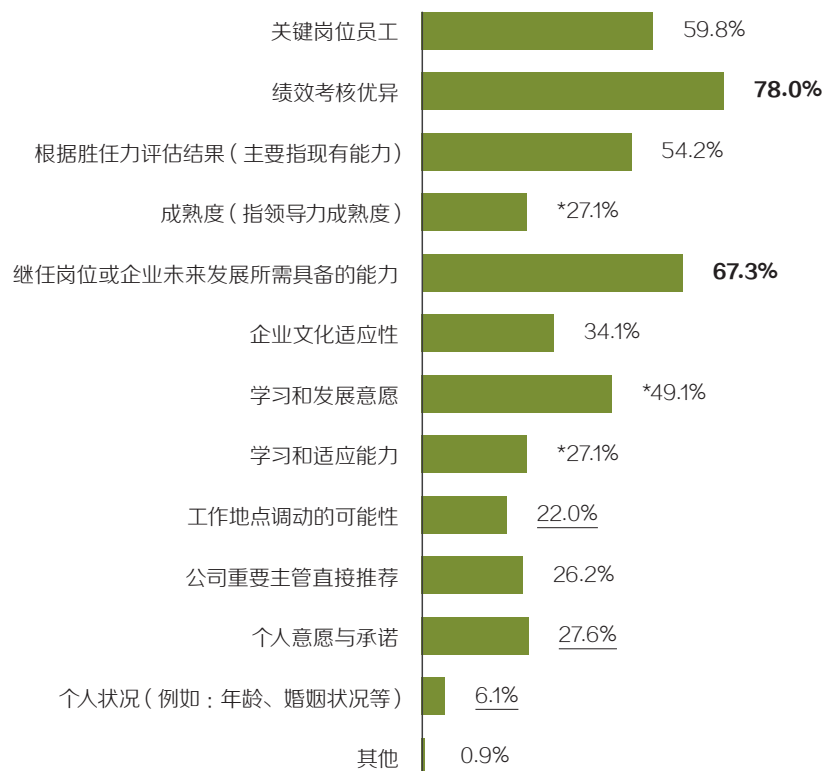
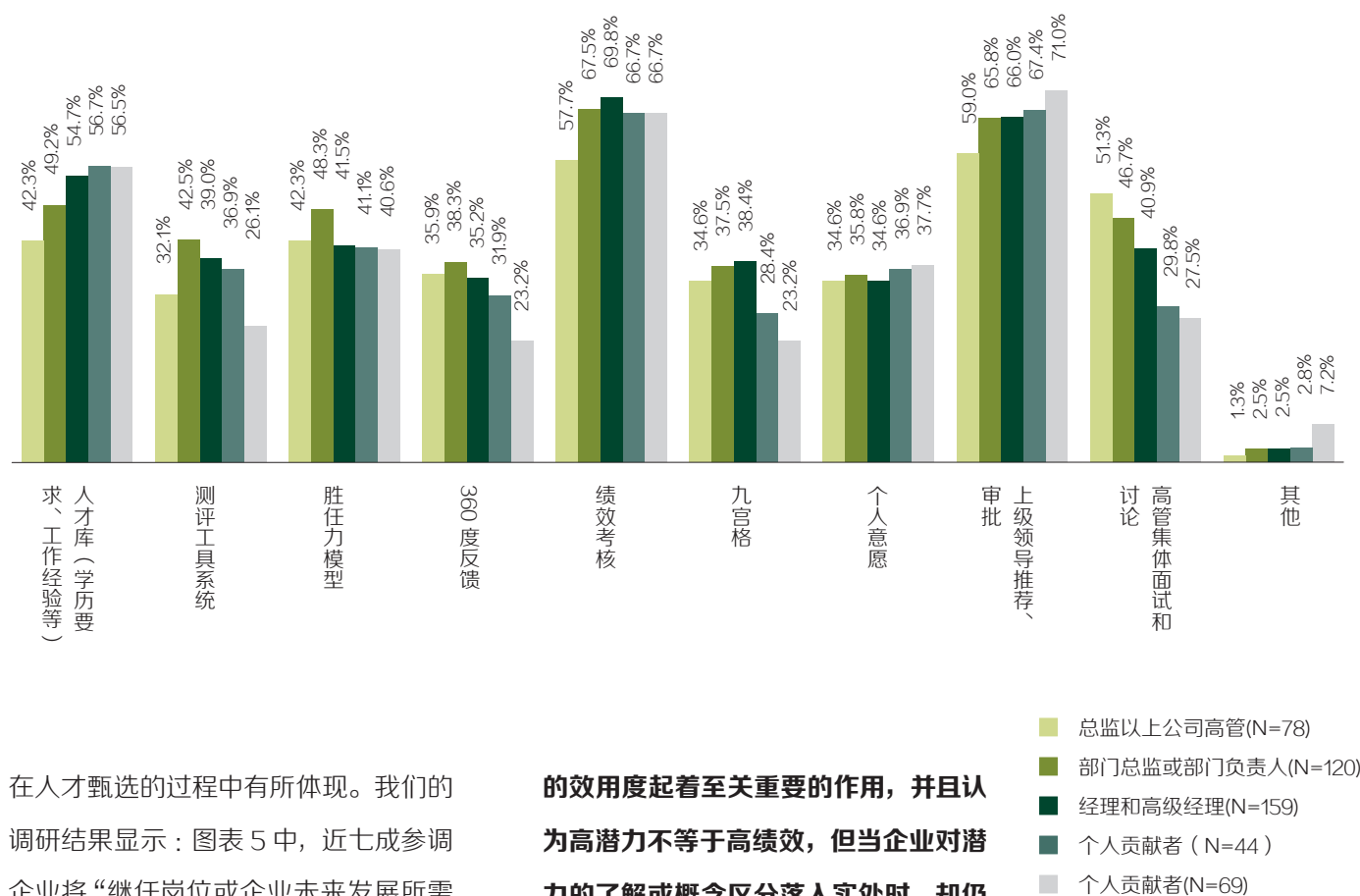


图6A 针对不同层级人员，参调企业甄选高潜员工最经常使用的三种方式排名分别为：

最经常使用的三种甄选方式排名	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
NO.1	上级领导推荐、审批	绩效考核	绩效考核	上级领导推荐、审批	上级领导推荐、审批
NO.2	绩效考核	上级领导推荐、审批	上级领导推荐、审批	绩效考核	绩效考核
NO.3	高管集体面试和讨论	人才库（学历要求、工作经验等）	人才库（学历要求、工作经验等）	人才库（学历要求、工作经验等）	人才库（学历要求、工作经验等）

图6B 针对不同层级人员，参调企业甄选高潜员工的方式分别为（具体数据）：



在人才甄选的过程中有所体现。我们的调研结果显示：图表5中，近七成参调企业将“继任岗位或企业未来发展所需具备的能力”作为甄选高潜员工的三大标准之一，并且也逐步将“成熟度”、“学习和发展意愿”、“学习和适应能力”等维度考虑在内。因此，值得肯定的是，大多企业都已将高潜力和高绩效的概念进行区分，并对“潜力”予以考量。

高潜员工的识别方式与标准

但值得注意的是，虽然大部分企业认为人才潜力的衡量对于整个项目

的效用度起着至关重要的作用，并且认为高潜力不等于高绩效，但当企业对潜力的了解或概念区分落到实处时，却仍然存在偏差。图6A、6B显示，针对各层级高潜项目所运用的人才识别方式，最经常被大家使用的分别为：“上级领导推荐、审批”、“绩效考核”、“人才库（学历要求、工作经验等）”，可见，这些方式基本为现状型指标，并不能较为全面的衡量出人才所具备的未来潜质，然而“九宫格”、“胜任力模型”等一些较为客观的衡量方式却在运用程度上不

高，显然，认知与实际运用中的一些偏差，是需要引起企业的重视的。

另外，除了需要对人才进行“潜力”的考量外，企业还需将高潜本人的一些个人意愿度考虑在内（见图表5），例如：“工作地点调动的可能性”、“个人意愿与承诺（个人状况，如婚姻等）”。这些都会是‘高潜项目后期人员发展’所面临的挑战因素。

3

高潜力员工的培养

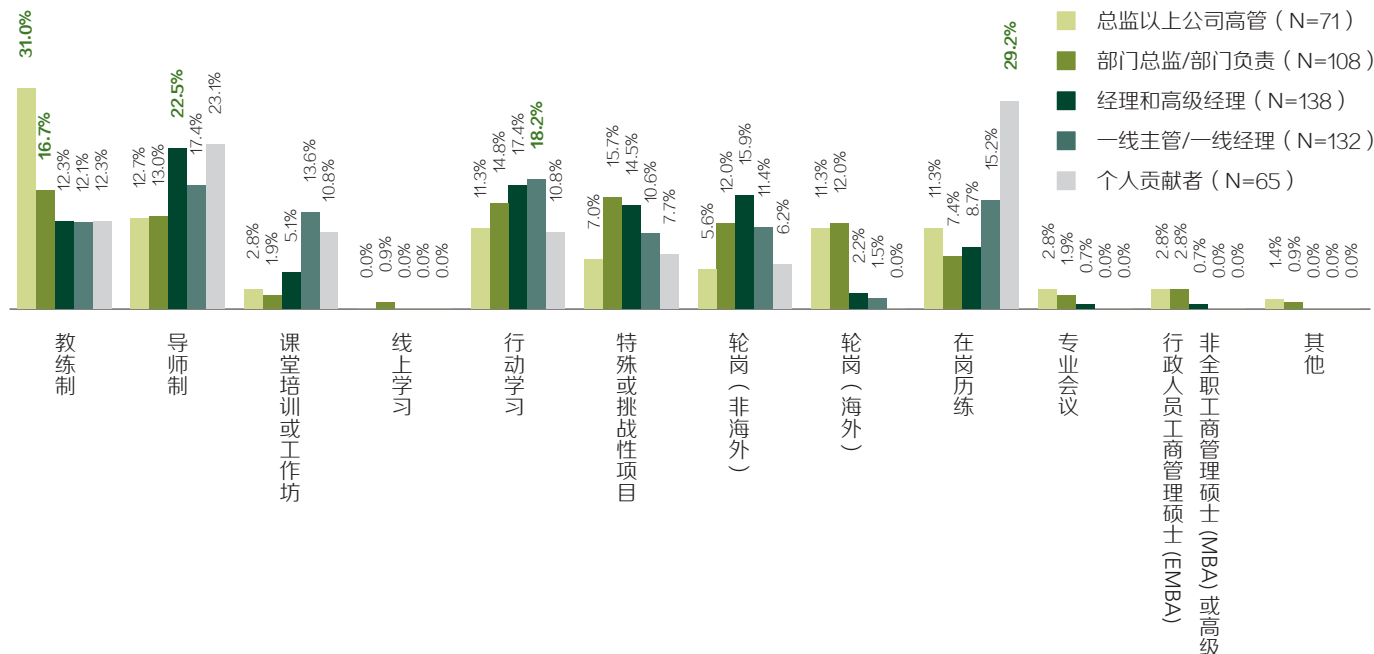
高潜员工的培养方式

关于高潜项目的培养方式，图表7A、7B 罗列了目前各企业最经常使用和最有效的使用方式。调研显示，目前各企业使用最多的方式为：课堂培训或工作坊。而随着不同层级高潜项目的变化，“在岗历练”、“行动学习”、“导师制”也成为其经常使用的培养方式，并就效用度而言，企业普遍认为是行之有效的。

图表 7A 针对不同层级人员，参调企业的高潜力员工发展项目在实行中最经常使用的三种培养方式排名分别为：

最经常使用的三种培养方式排名	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/一线经理	个人贡献者
NO.1	课堂培训或工作坊	课堂培训或工作坊	课堂培训或工作坊	课堂培训或工作坊	课堂培训或工作坊
NO.2	在岗历练	行动学习	行动学习	导师制	在岗历练
NO.3	行动学习	在岗历练	导师制	在岗历练	导师制

图表 7B 针对不同层级人员，参调企业认为，高潜力员工发展项目在实行中，最有效的培养方式为（具体数据）：



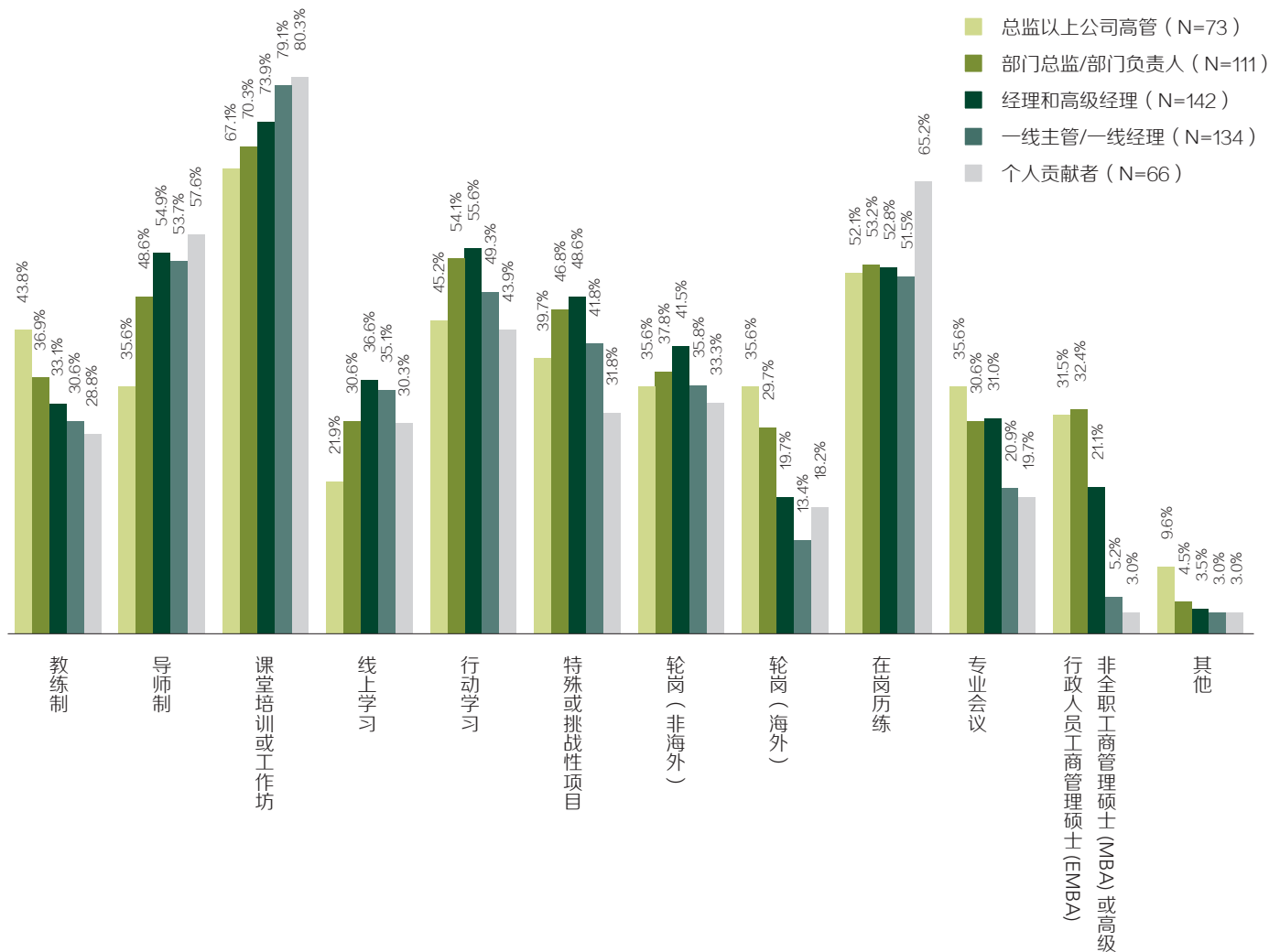
一般来说，课堂培训可以提供知识、技能、理念给相关学员，因而对于基层管理者而言，使用率会稍高一些，覆盖面也更为广泛。针对中高层，一些私人董事会，战略研讨会（Strategy Workshop）等在实际的运用中更多一些。而关于另一些发展方式，“在岗历练”、“行动学习”可以作为对课堂培训所学知识的实践与衍生，实行“做中学”并更加贴和实际业务。

但值得我们注意的是，随着层级的

上升，“教练制”成为中高层高潜项目中最有效的培养方式，但在现实的运用中，却并未成为主流发展方式。在与人力资源专业人士的交谈中，我们了解到，高管教练制的运用，的确会因一些影响导致最终在使用率上的限制，例如企业的文化氛围、保密性问题以及成本预算等。

关于更多不同层级高潜项目所使用的方式，读者可在图表 7B 中查询详细数据。

图 7C 针对不同层级人员，参阅企业的高潜力员工发展项目在实行中经常使用的培养方式分别为（具体数据）：



4

高潜力员工的评估与衡量

项目淘汰机制

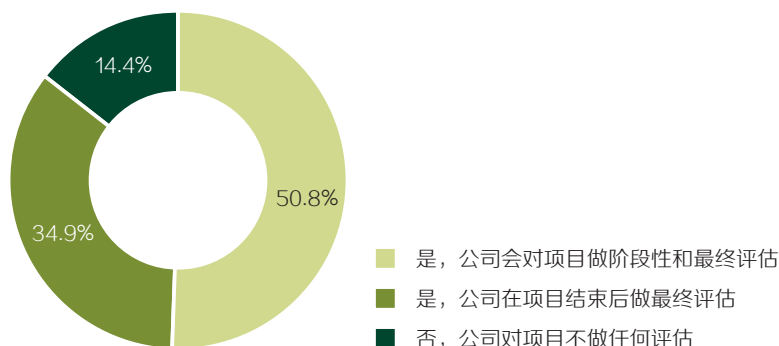
在高潜项目的评估方面，从图表 8 的数据可以看出，85.7% 企业会对项目进行阶段性或最终评估。近 15% 的企业表示很难就某一项目进行单独的有效性衡量。另外，也不排除一些人才体系发展非常成熟的企业，他们已将高潜项目作为每年人才发展的特定环节。因此，就这一项目的定位，在实际操作过程中，其内部也不会对高潜项目做任何评估。

而针对高潜项目的淘汰机制，六成以上的企业表示会实行阶段性的淘汰机制（见图表 9）。我们在与企业人力资源负责人的交谈中了解到，其淘汰的原因主要为：学员态度或无法平衡工作生活等，但一般淘汰率相对较低。就项目本身而言，仍然以发展激励员工为主要目的开展。

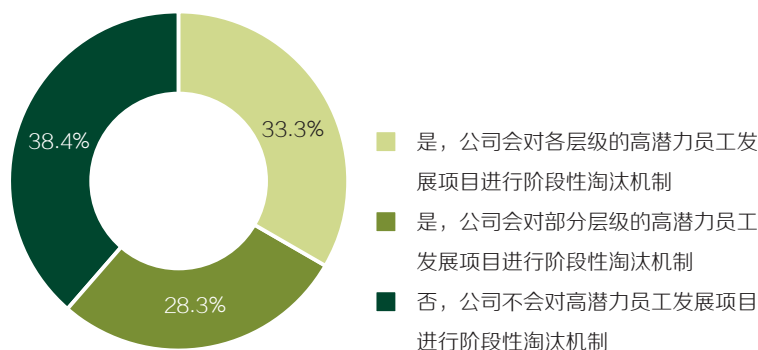
项目评估方式

我们询问了参调企业在高潜项目完成后使用的评估方式（图表 10A，10B）。无论针对哪个层级的高潜项目，其最经常使用的评估方式仍然以“绩效

图表 8 参调企业的高潜力员工发展项目是否进行有效性评估 N=195：



图表 9 参调企业对项目中的高潜力员工是否实行阶段性淘汰机制（淘汰机制是指：部分参与者在项目的下一阶段不再参与该项目）N=99：

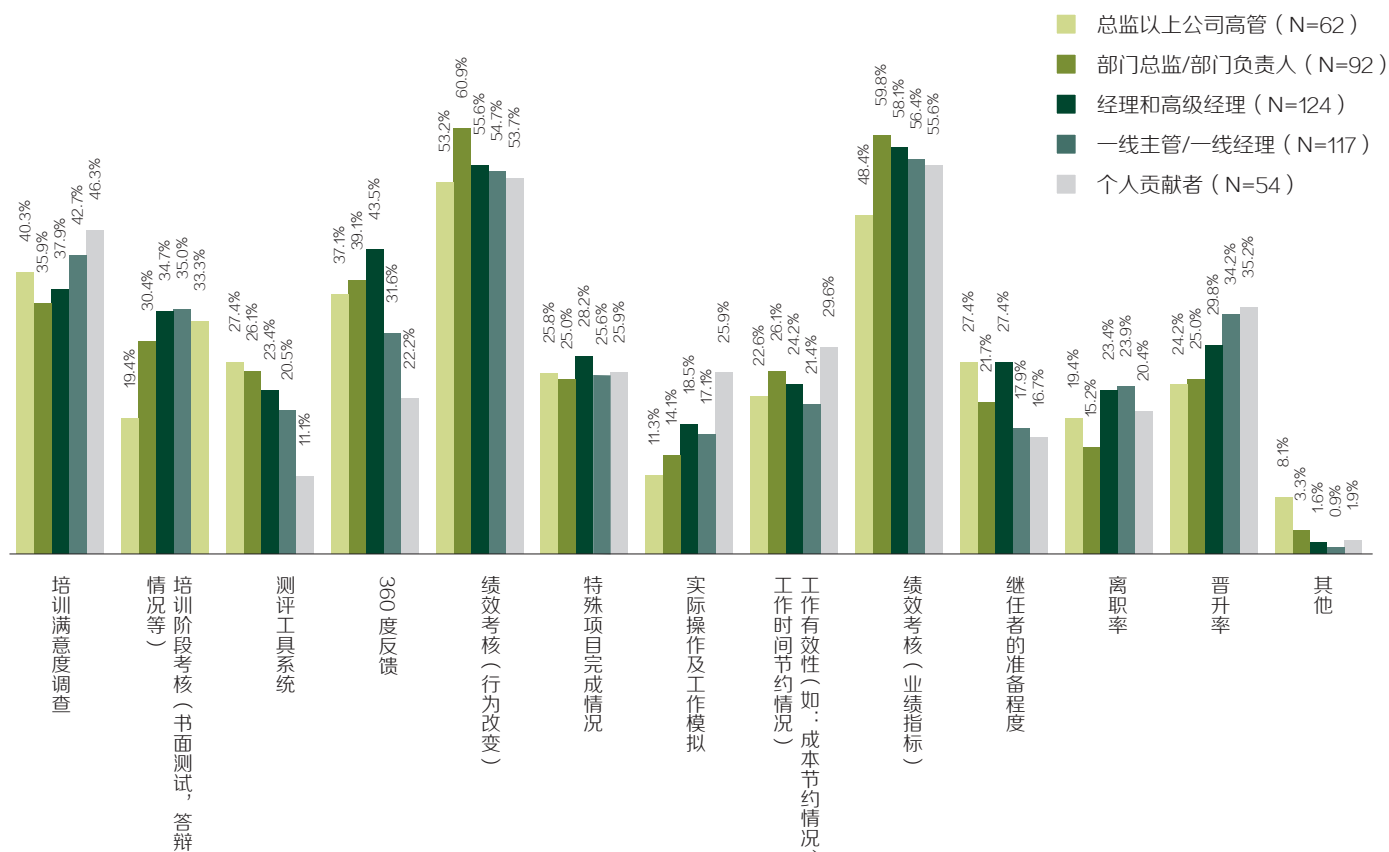


考核”为主，其次为“培训问卷调查”。这也与我们之前的调研结果：参调企业开展高潜项目最经常使用的培养方式分别为：“课堂培训”与“在岗历练”相符合（见图表 7A）。**但值得注意的是，在我们整个调研项目的初始，我们询问参调企业开展高潜项目的目的（见 P4 图表 1），“培养未来领导者与继任者”、“搭**

图表 10A 针对不同层级人员，参调企业在高潜力员工发展项目完成后，最经常使用的三种评估方式排名分别为：

高潜项目完成后最经常使用的三种评估方式	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/一线经理	个人贡献者
NO.1	绩效考核（行为改变）	绩效考核（行为改变）	绩效考核（业绩指标）	绩效考核（业绩指标）	绩效考核（业绩指标）
NO.2	绩效考核（业绩指标）	绩效考核（业绩指标）	绩效考核（行为改变）	绩效考核（行为改变）	绩效考核（行为改变）
NO.3	培训满意度调查	360度反馈	360度反馈	培训满意度调查	培训满意度调查

图 10B 针对不同层级人员，参调企业在高潜力员工发展项目完成后，使用的评估方式分别为（具体数据）：



建后备人才库与人才梯队”、“保留关键核心人才”分别为其最重要的项目目的，可在图表 7B 中，能够有效衡量以这三种为目的的项目评估指标：“继任者的准备程度”、“晋升率”、“离职率”却未被广泛使用。可见在大多企业中，仍然存在项目目的与项目评估手段不匹配的现象。企业更加愿意运用以绩效指标等一些短期评估标准去衡量员工是否得到能力的提升，甚至是整个项目的有效性，而没有一个体系化，长期的评估体系。这可能会导致很多企业在做人才发展项目时，出现虎头蛇尾的现象，甚至因为项目效果不好而产生搁置（见图表 15）。

5

高潜员工的发展与激励

高潜员工的发展

职业发展对于高潜项目而言，是个关键点。虽然对于高潜人才本人，进入项目并非意味着能够得到直接的晋升。但就以项目成立的目的来看，无论纵向的晋升还是横向发展甚至扩大职权进行在岗历练，都是为达到项目目标的有效发展方式。

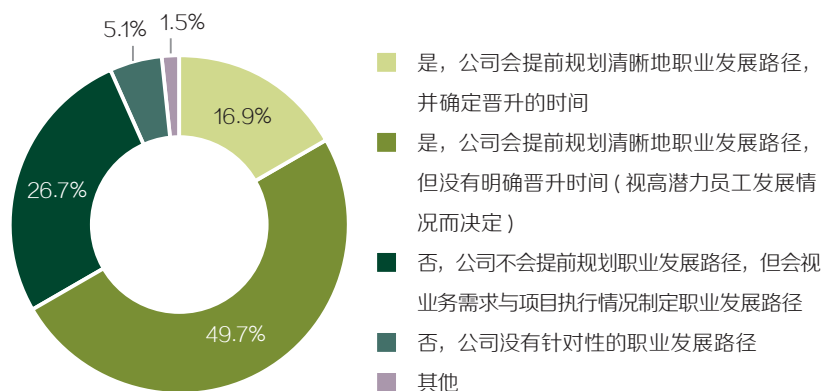
参调者被问及针对高潜员工，是否提前规划较为清晰的职业发展路径，超过六成企业表示会提前规划清晰的职业

发展路径，但大部分并没有明确的晋升时间，需要视高潜员工的发展情况决定。就一般而言，参调者表示其晋升时间为1-3年不等。（见图表 11A，11B）

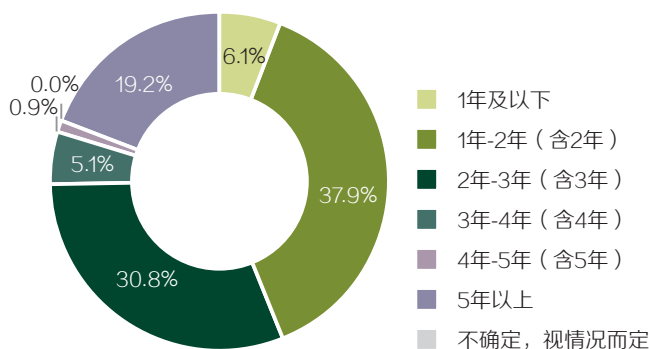
继任者计划

继任者规划与高潜人才发展项目紧密相连。图表 12A 显示，近 9 成参调企业表示正在或计划进行继任者项目。而针对已进行继任者计划的企业，我们还询问了其各个层级继任者的准备程度（见图表 12B），基本都处于 R2 阶段。通过我们的进一步了解，对于能力尚需时间准备的继任者，企业也普遍运用例如培训、辅导、行动学习、轮岗或一些特殊项目等发展方式进行更为针对性的培养发展，希望能够帮助继任者给予能力上的提升。而从通过高潜项目对继

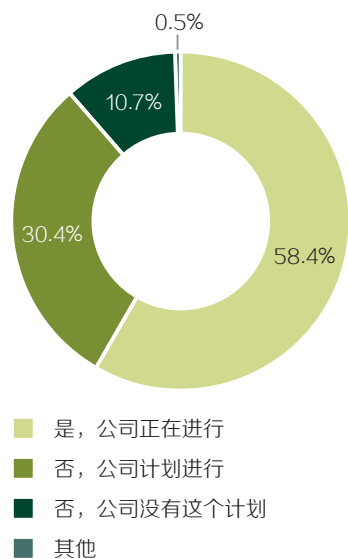
图表 11A 参调企业针对高潜员工，是否会提前规划较为清晰的职业发展路径 N=195：



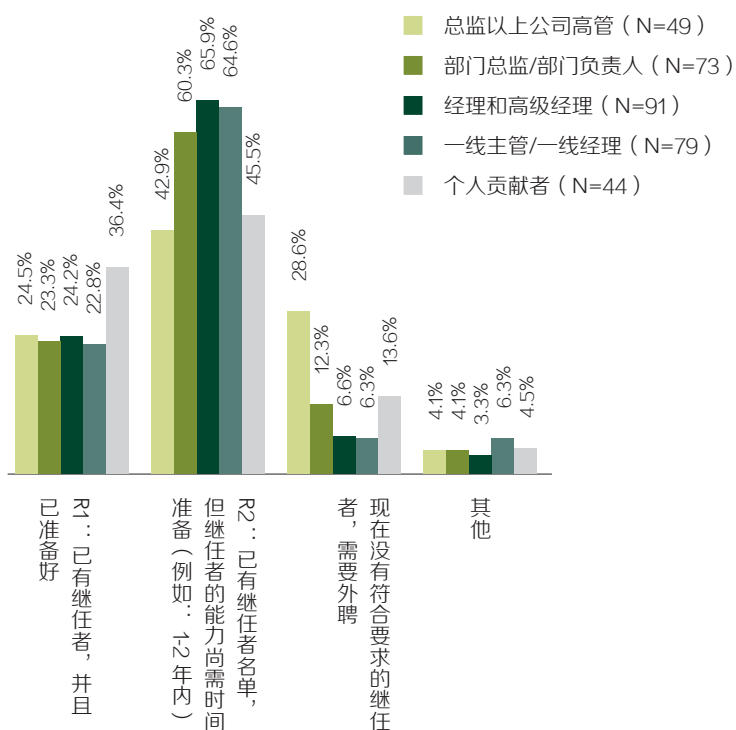
图表 11B 参调企业高潜力员工的晋升时间间隔 N=214：



图表 12A 参调企业是否有继任者规划项目 N=214：



图表 12B 针对不同层级，参调企业各层级的继任者准备度分别为：



图表 12C 参调企业的高潜项目，最终成功完成继任的大致比例 N=125：

参调企业的高潜项目，最终成功完成继任的大致比例 (N=125)	参与数	百分比
5%及以下	14	11.2%
5%-10% (含10%)	18	14.4%
10%-15% (含15%)	8	6.4%
15%-20% (含20%)	10	8.0%
20%-25% (含25%)	6	4.8%
25%-30% (含30%)	7	5.6%
30%-40%	5	4.0%
40%-50%	8	6.4%
50%以上	16	12.8%
有统计，但不知道具体比例	13	10.4%
未做统计	20	16.0%

任者贡献程度的角度来看，半数企业在30%以下(见图表12C)。

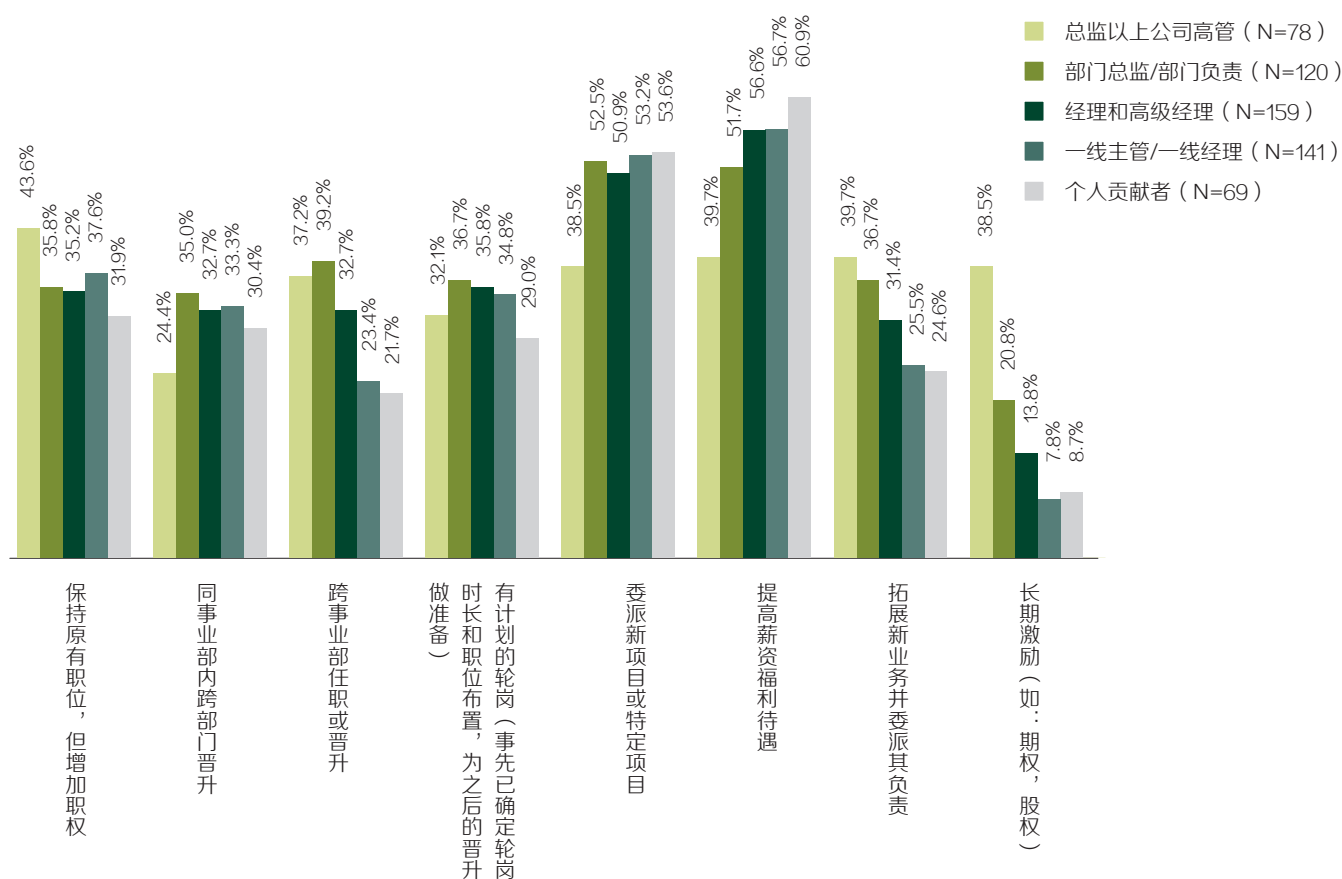
④ 高潜人才的激励保留方式

在没有继任岗位或可晋升职位的情况下，针对各个层级的高潜项目，我们

发现“提高薪资福利待遇”成为其较为主流的激励保留方式之一，这与高潜项目的初衷相违背(见图表13A, 13B)。在与人力资源负责人交流的过程中，我们了解到，企业内部存在晋升空间、人员发展手段有限的情况下，往往在项目后期，为了让高潜人才继续等待可能的机会或对其进行保留，企业通常会使用例如：重复性的给予这些人才更多的发展项目或直接提升薪资福利。面对这些挑战，首先，企业需要再次确认高潜项目在内部的定位，它应该作为人才发展体系中重要的一环给予员工学习发展机会。其次，企业内部应该更为仔细的考量高潜力人才库的规模，人才库过大会降低项目的质量。我们建议将高潜力人才库的规模与企业内部的人才市场以及继任者规划联系起来，进行战略性的整合。不要因此而使得企业内部资源与空间缺乏。另外，我们也应当有技巧性的管理员工的期望，不要对高潜力员工的职业发展做出过多的承诺，使其将高潜项目定位成自我加薪的跳板。

图表 13A 针对不同层级，在没有可晋升职位的情况下，参调企业对高潜力员工最经常使用的三种激励保留方式排名分别为：

在没有可晋升职位的情况下，参调企业对高潜力员工最经常使用的三种激励保留方式	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/一线经理	个人贡献者
NO.1	保持原有职位，但增加职权	委派新项目或特定项目	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇
NO.2	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇	委派新项目或特定项目	委派新项目或特定项目	委派新项目或特定项目
NO.3	拓展新业务并委派其负责	跨事业部任职或晋升	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)	保持原有职位，但增加职权	保持原有职位，但增加职权

图表 13B 针对不同层级，在没有可晋升职位的情况下，参调企业对高潜力员工最经常使用的激励保留方式（具体数据）：

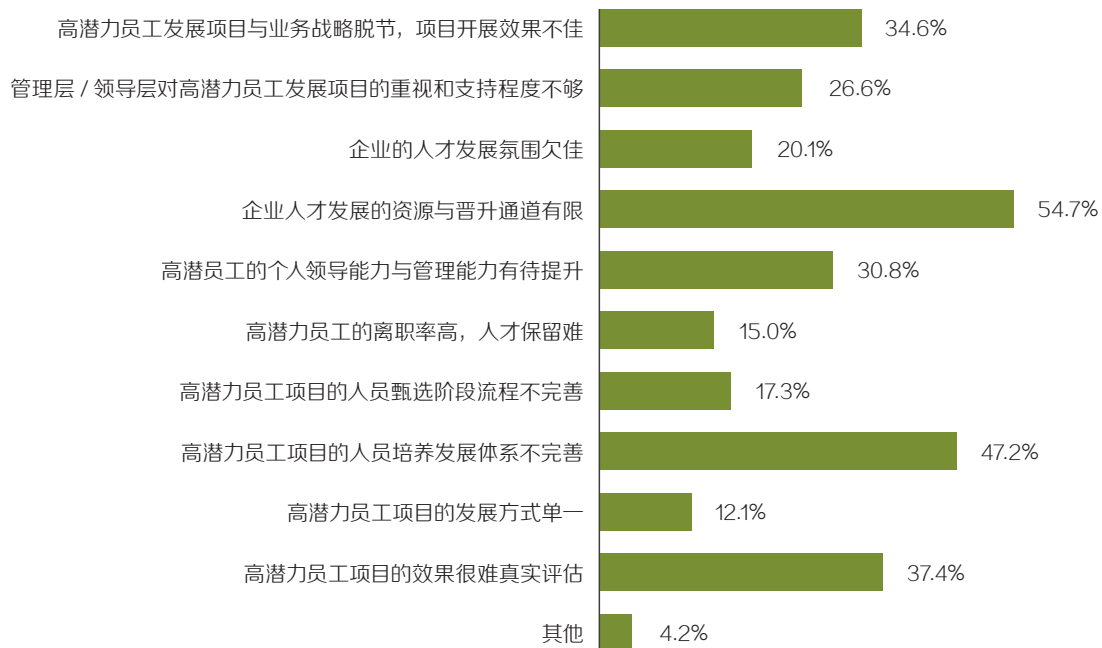
6

项目面临的挑战

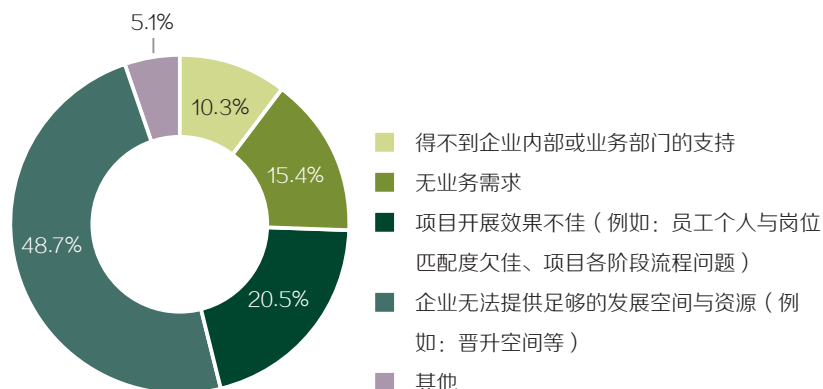
关于企业进行高潜员工管理所遇到的挑战，“内部资源与晋升通道有限”、“人员培养发展体系不完善”以及“效果较难真实评估”为其面临的三大挑战（见图表 14A）。显而易见，资源与晋升通道成为高潜项目是否能够成功运作并产生价值的最大壁垒，这也在部分企业将高潜项目搁置的原因中得以验证（见图表 15）。**当企业内部未形成完整体系的人才发展计划，并且其业务管理者的人才培养意识还未成熟时，人员发展变动的灵活度就会相应降低，那么这也就**

意味着无论横向流动还是纵向晋升，都会存在资源与空间的限制。另外，在实行过程中，如果从最初的人才发展项目，最终沦为学习发展（培训），并且只是用一些短期同时又存在众多不确定性的指标，例如绩效指标（见图表 10B）进行衡量，甚至不对项目本身进行有效、长期跟踪，那么在培养体系不完善的情况下，的确很难进行项目效果的真实评估。

另外，值得我们注意的是，“高潜力员工发展项目与业务战略脱节”这一挑战并未在选择率上进入前三甲，但就挑战的重要程度而言，却排列第一。显然，高潜项目与业务战略的紧密联系和业务领导者的实际参与度相关。但就先前所

图表 14A/14B 参调企业在高潜力员工管理方面面临的三项挑战为 (具体数据):

高潜力员工管理方面面临的最大的三项挑战 (按照挑战程度排名 N=214)	NO.1	NO.2	NO.3
高潜力员工发展项目与业务战略脱节, 项目开展效果不佳	45	16	13
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	23	20	14
企业的人才发展氛围欠佳	15	15	13
企业人才发展的资源与晋升通道有限	57	39	21
高潜员工的个人领导能力与管理能力有待提升	21	30	15
高潜力员工的离职率高, 人才保留难	4	11	17
高潜力员工项目的人员甄选阶段流程不完善	7	21	9
高潜力员工项目的人员培养发展体系不完善	24	31	46
高潜力员工项目的发展方式单一	3	11	12
高潜力员工项目的效果很难真实评估	14	18	48
其他	1	6	2

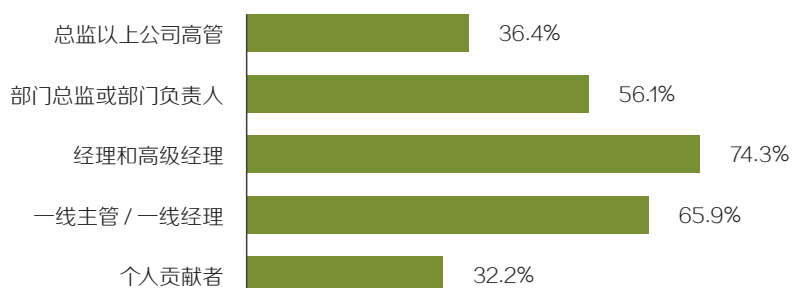
图表 15 参调企业搁置高潜力员工发展项目的最主要原因为 N=39 (针对曾经开展过高潜项目的企业):

调研出的结果, 30% 的项目负责人不清楚赞助者 (Sponsor) 对于项目的满意情况 (见图表 2B), 我们也能大致得到关于高管与业务领导者对于项目了解程度的信息。**我们需要积极地知晓业务领导所面临的人才挑战, 并且对解决人才问题采取整体思路, 以及及时的调整项目状态, 合理避免因业务战略脱节问题所导致的项目有效性问题。**

第4部分 | 关键数据参考

在这部分，我们提供一些此次调研研究的过程中，所得到的关键数据（图表）供读者参考。

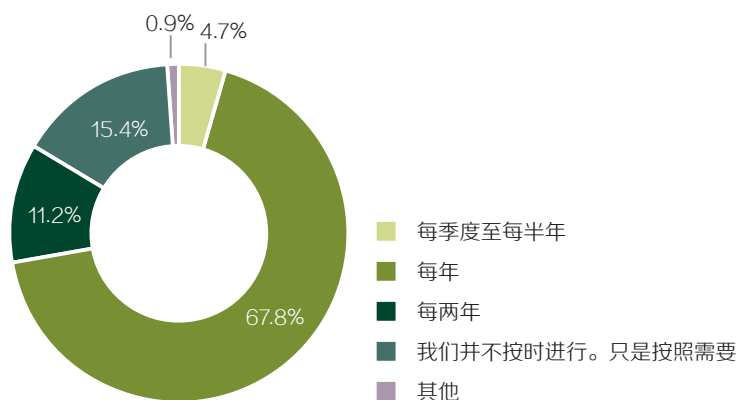
图表 16 参调企业高潜项目的涉及对象 N=214：

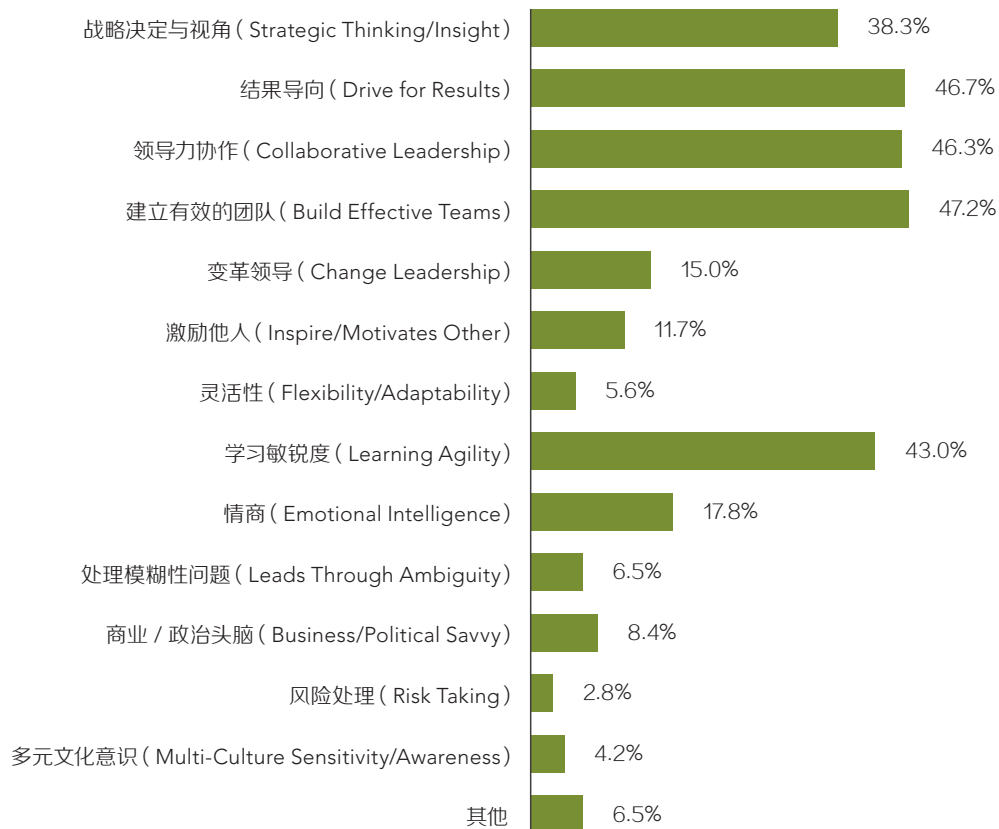


图表 17 针对不同层级人员，参调企业高潜力员工发展项目的实行周期分别为：

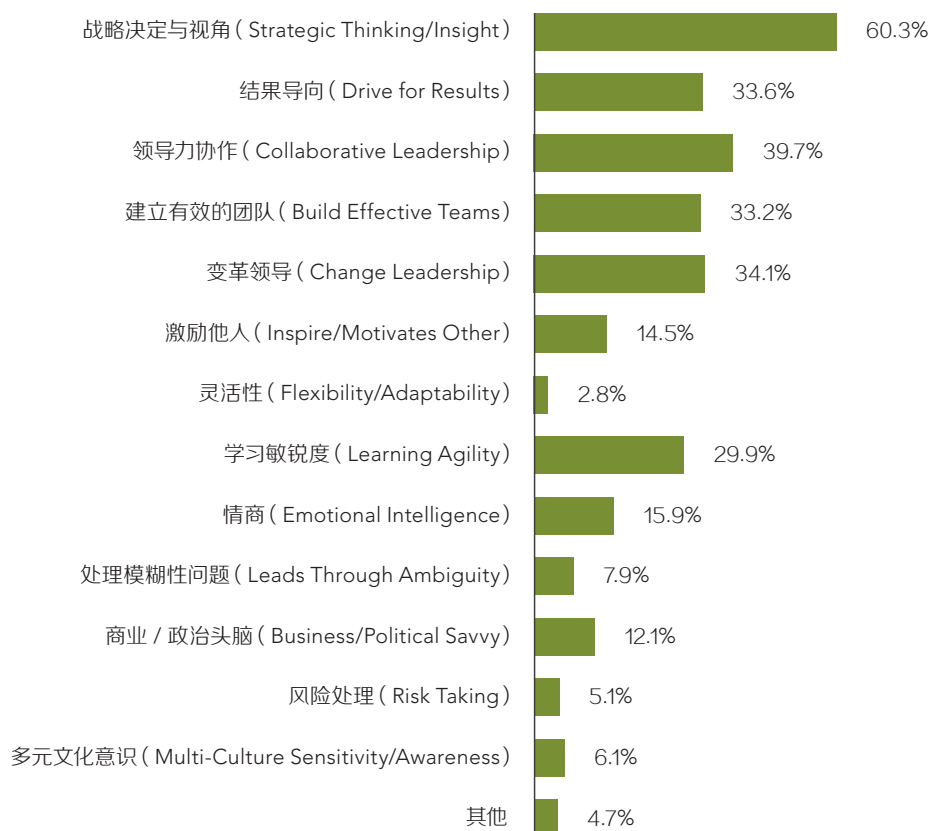
参调企业高潜项目的实行周期/涉及对象	总监以上公司高管(N=78)	部门总监或部门负责人(N=120)	经理和高级经理(N=159)	一线主管/一线经理(N=141)	个人贡献者(N=69)
1年以内(包含1年)	41.0%	34.2%	37.7%	46.8%	50.7%
1-2年(包含2年)	26.9%	38.3%	38.4%	32.6%	27.5%
2-3年(包含3年)	28.2%	25.0%	22.0%	19.1%	20.3%
其他	3.8%	2.5%	1.9%	1.4%	1.4%

图表 18 参调企业的高潜力人才库的评估频率 N=214：



图表 19A 参调企业在现阶段，选择高潜力员工时最看重的能力为（具体数据）N=214：

参调企业在选择高潜力员工时，最看重的能力为（按照看重程度排名 N=214）	NO.1	NO.2	NO.3
战略决定与视角 (Strategic Thinking/Insight)	53	14	15
结果导向 (Drive for Results)	51	33	16
领导力协作 (Collaborative Leadership)	35	35	29
建立有效的团队 (Build Effective Teams)	21	39	41
变革领导 (Change Leadership)	9	15	8
激励他人 (Inspire/Motivates Other)	3	6	16
灵活性 (Flexibility/Adaptability)	1	4	7
学习敏锐度 (Learning Agility)	24	39	29
情商 (Emotional Intelligence)	7	14	17
处理模糊性问题 (Leads Through Ambiguity)	1	3	10
商业/政治头脑 (Business/Political Savvy)	5	6	7
风险处理 (Risk Taking)	0	0	6
多元文化意识 (Multi-Culture Sensitivity/Awareness)	0	2	7
其他	4	4	6

图表 19B 与现在相比, 3-5年后, 参调企业最为看重的人才能力为 (具体数据) N=214

与现在相比, 3-5年后, 参调企业最为看重的人才能力为 (按照重要程度排名 N=214)	NO.1	NO.2	NO.3
战略决定与视角 (Strategic Thinking/Insight)	85	27	17
结果导向 (Drive for Results)	28	24	20
领导力协作 (Collaborative Leadership)	29	30	26
建立有效的团队 (Build Effective Teams)	32	33	6
变革领导 (Change Leadership)	18	33	22
激励他人 (Inspire/Motivates Other)	2	9	20
灵活性 (Flexibility/Adaptability)	0	2	4
学习敏锐度 (Learning Agility)	15	28	21
情商 (Emotional Intelligence)	7	10	17
处理模糊性问题 (Leads Through Ambiguity)	3	7	7
商业/政治头脑 (Business/Political Savvy)	9	6	11
风险处理 (Risk Taking)	0	2	9
多元文化意识 (Multi-Culture Sensitivity/Awareness)	1	3	9
其他	6	1	3

图表 20 参调企业的高潜力员工在其同级员工中的比例 N=214 :

参调企业的高潜员工在其同级员工中的比例 (N=214)	参与数	百分比
5%及以下	75	35.0%
5%-10% (含10%)	90	42.1%
10%-15% (含15%)	31	14.5%
15%-20% (含20%)	12	5.6%
20%-25% (含25%)	3	1.4%
25%-30% (含30%)	3	1.4%
30%以上	0	0.0%

图表 21 针对不同层级人员, 参调企业的高潜力员工发展项目的阶段性评估时间间隔 分别为 :

高潜项目的阶段性评估时间间隔/涉及对象	总监以上公司高管 (N=45)	部门总监/部门负责人 (N=62)	经理和高级经理 (N=75)	一线主管/一线经理 (N=70)	个人贡献者 (N=36)
3个月内	2.2%	0.0%	1.3%	7.1%	5.6%
每3个月	15.6%	12.9%	16.0%	10.0%	8.3%
每半年	17.8%	29.0%	25.3%	30.0%	38.9%
每年	35.6%	30.6%	30.7%	21.4%	22.2%
阶段性目标完成情况 (如: 特殊项目的完成)	11.1%	12.9%	12.0%	15.7%	5.6%
无固定间隔, 按实际需要开展	17.8%	14.5%	14.7%	15.7%	19.4%

图表 22A 参调企业在华正式员工的年度离职率 :

参调企业在华正式员工的年度离职率约为	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=174)	15.3%	6.9%	10%	18%
上年度/财政年度的高潜力员工主动离职率 (N=168)	4.9%	0.3%	3%	7.5%

图表 22B 相比上一财年, 2014 财年员工主动离职的趋势为 :

相比上一财年, 2014财年员工主动离职的趋势为	上升	持平	下降
总体员工 (N=192)	29.2%	41.7%	29.2%
高潜员工 (N=187)	11.8%	57.8%	30.5%



第5部分 | 我们的建议

人才的培养对于保持企业持续竞争优势至关重要。随着人才争夺战的升级，企业用人力求人尽其才，高潜力员工从选拔到提拔过程步步惊心。从此次的调研结果来看，高潜项目的实行现状存在诸多问题与挑战。因此，我们在这里为高潜项目的负责人提供一些建议，并且尝试罗列出在项目规划至落实的过程中需要注意的考量点，以供参考。

项目成立的基础

企业组织角度：

关键词：业务驱动、人才发展体系、人才发展文化氛围

① 业务驱动 以终为始

任何人才管理的项目，必须要从企业期望达成的未来业务目标开始思考与规划，企业从现在迈向未来的目标

时，哪些业务战略需要优先考虑？企业的领导团队为了完成这些战略，必须迎接哪些挑战与任务？在执行挑战与任务的过程中，需要哪些人来完成？等。然而，在现今企业中，大多数组织往往急于解决眼前问题，并不能厘清长期目标。在尚未了解业务驱动或需求时，就盲目跟风的推动一些“高大上”的人才管理项目，难免存在资源浪费及潜在风险。

因此在建立高潜项目时，由于其重点是在于为企业培养未来所需人才。那么对于组织而言，应该清晰地规划未来三至五年的战略并且确定业务需求，以这些结果为导向，扎实落实到人才的需求发展。这其中包括：建立评估人才所具备的价值观、能力、知识、历练、性格等的标准，再根据这些维度进行项目流程与工具的制定和匹配，已达成“以终为始”的目标，即在项目开始时就确定最后能够帮助企业与业务达成何种结果，再倒推需要何种人才。

② 人才发展体系的全面连动

高潜项目在整个人才发展体系中只是其中的一个环节，切勿认为是独立的项目甚至于唯一的人才发展项目。在高潜项目的执行过程中，人力资源管理者常常遇到例如：高潜员工的发展空间受限，员工透明制度以及员工激励等带来的挑战。因此对企业而言，不要过多的依赖于高潜项目，期望它能解决所有的人才问题，而应该建立人才发展体系，并且注重完整性、系统性与传承性：

✦ 完整性：企业中存在各类优秀员工（例如高绩效、专业型人才），应对其进行针对性发展项目的设定，并且均衡覆盖至各个层级，以达成打造多样化人才供血机制的目的。

✦ 系统性：“潜质”是一种需要长期培养的能力，单独的只是进行一次项目的设置与培养并不能够达到预期的目标。企业需要对“高潜员工池”与项目进行系统化持续性的培养和跟踪。

✦ 传承性：项目的结束并不意味着高潜员工培养发展的终结。企业内部需要维持学习激情，让各个层级的高潜项目都将其发展内容传递，并发扬共享精神。高层项目的高潜人员可以作为中、基层的高潜项目或其他人才发展项目中的教练或导师，使其将所学内容回炉的同时在内部进行传承。

③ 人才发展文化氛围

体系的搭建是企业人才发展的硬道理，而文化氛围的形成却是孕育人才的肥沃土地。企业内部是否能够灵活的进行人才流动？业务领导人是否对人才培养的义务职责产生意识？员工的价值观和企业的文化是否形成统一？等都是建立良好的人才发展氛围所需要具备的基础。

项目相关人角度：人力资源管理者

关键词：人力资源通才、信息沟通者

① 人力资源通才

现实情况中企业人力资源的各个模块相对独立，由专人负责。然而人才管理是系统工程，需要选，用，育，留各环节有效链接，高潜项目尤其如此。作为项目负责人，应熟知人力资源各个模块，以及在企业内互相的连接。除此之外，具备个人影响力，以协调和解决各模块之间存在的差异。

② 信息沟通者

任何项目的推行，都需要得到高层与业务领导者的支持和积极参与。在项目前期，人力资源管理者需要全方位的展示项目的目的、价值以及内部影响力，这其中包括：项目目的是否符合战略意义；对于企业而言，是否有业务需求，以及能够帮助解决什么业务挑战等问题。

在项目启动后，人力资源管理者必须在每个节点都进行汇总汇报，让项目相关者持续保持关注度。这其中包括：项目相关者每一阶段的需求、期望；高管层、业务管理者的反馈、学员反馈以及直线经理反馈等等。使得项目进展的沟通渠道在高层，人力资源以及业务部门始终畅通。

项目相关人角度：高管与业务领导

关键词：People Manager

作为业务领导者，可能拥有实现业务成果的资金、资本和流程，但是如果没有一定数量的优秀人才，企业也无法实现这些业务计划。因此，业务领导者对人才发展本身，需要承担一定职责与义务，在达成业务指标的同时，更需扮演好“People Manager”的角色。在一个企业中，“Better People Manager”的理念应该持续推动，并在内部各种渠道例如工作坊（WorkShop）等方式让业务管理者了解什么是人才管理，并且让其具备“每位管理者都有培养人才的职责”这一理念。

项目相关人角度：高潜员工

关键词：价值观

在高潜项目中，识别高潜人才和晋升人才的正确决策更为重要。除去一些潜能的因素外，个人内驱力和价值观是否与企业的文化相符合是被判定为高潜员工的基础。参与高潜项目的员工，是被企业定位为未来的将会担任关键岗位的人，也是需要企业长期培养的那部分人。因此，高潜员工本身价值观是否匹配是高潜项目甚至成功继任，长足以往为企业贡献的重要考量点。

项目运行的流程：

高潜人才的识别：

关键词：高潜力≠高绩效、理论与实际的结合、与业务达成一致、人才访谈

① 高潜力≠高绩效的理念需要得到落地

根据翰德(Hudson)的报告数据显示，93%的高潜人才都是高绩效人才，而在高绩效人群当中，只有29%拥有高潜力。虽然很多企业对此理念逐步形成意识，但在实际操作中，仍然以绩效考量、上级领导推荐审批为主进行员工的甄选。企业需重视运用更多能够将潜力考虑在内，较为客观的衡量方式：例如九宫格、胜任力模型。除此之外还需将潜在影响项目有效性的因素考虑在内，例如高潜本人对于工作地点调动的意愿度及个人承诺，尽可能全方面的考察高潜在企业内部发展与继任的可能性，降低企业的项目风险。

② 与业务达成一致

上级领导的推荐与审批是当前企业识别高潜人才的主要方式。然而业务管理者对于人才的潜能判定是否与项目本身要求拟合，以及业务管理者是否对人才标准有共识等产生诸多挑战。作为项目负责人，人力资源管理者应该使得企业中高潜人才的甄选标准和纬度达成共识，并且推动在人员推荐和审批的过程中落实标准。

③ 人才访谈，了解角色背后的人

在现实情况中，业务部门对高潜名单往往起决定性作用。但绝不意味人力资源部门就听之任之。相反，高潜项目负责人以及人力资源业务伙伴们应当通过正式或非正式的人才访谈，了解潜在高潜人员的职业发展曲线，个人成长旅程等过往的工作生活家庭经历，了解角色背后的人。担当业务部门选人的“参谋”，帮助其分析人员潜在风险，同时为后续做好后备方案。选人比发展人更加关键。

高潜项目的评估：

关键词：目的对应标准、体系长期评估

企业高潜员工的发展应当是一个长期持续的过程，高潜项目应该上接企业战略，下接个人发展，中间贯穿业务问题。而就现在而言，大多企业在项目初期设立目的，但往往随着项目的落实，其衡量指标却很难与目的相匹配，只是用一些单一的短期指标衡量人员的变化与效用度。因此针对这些现象，人力资源部门可以考虑建立持续的数据跟踪，对比体系做项目的长期评估，这样不仅针对高潜项目，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。

第6部分 | 案例启示

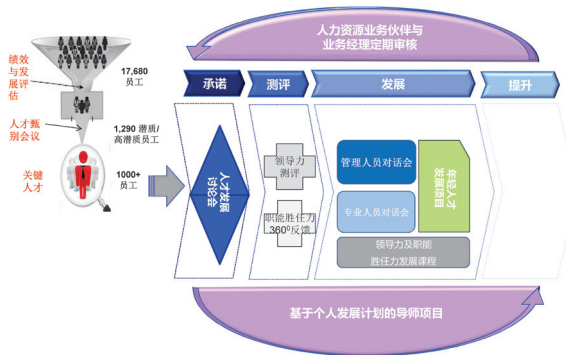
案例启示 | X企业

项目开展形式：

X企业于2009年开始针对全球推动绩效管理和高潜力人才管理，并将其流程合二为一。在每年年底，业务经理对下属进行绩效考核的同时，还需为其进行发展潜力的评定，制定相应的个人发展计划，帮助其更好的获得发展与晋升机会。图表1为X企业高潜人才发展项目的流程。

图表1 X企业高潜人才发展项目的流程：

人才发展重点项目



项目定位：

X企业的理念是发展人发展业务。因此，绩效管理更多地是对过去的绩效结果和行为进行盘点。同时，本着企业的最终目的是发展人，X企业会将两者合二为一，并且倡导作为业务管理者，不仅仅只是关注下属在当前岗位的绩效表现，更加需要了解他们的潜力以及未来发展的可能。

高潜人员的甄选：

甄选流程

在当年年底进行绩效环节的评估后，X企业会在整个中国区推动人才盘点，根据员工的潜力召开相应的人才

盘点会（人才甄别会）。盘点人员覆盖整个公司，并至下而上进行。以工厂为例：参与讨论会的人员，纵向 高潜员工的直线领导与二级领导。横向 跨部门的同事的直线领导和二线领导。因此在一家工厂中，人才盘点会由高潜人才的上司、二线经理以及跨部门同事的直线领导和二线领导共同讨论，以确保更全方面的考察。同样，X企业的各个层级都会实施相应的人才盘点会（更多层级的盘点受众人群，详见图表2）。因此，通过这些层层推进的人才识别与甄选，最终会形成潜力与高潜力的人员名单，那么，这些人员，就成为X企业下一年着重发展的对象。

图表2 X企业各层级人才盘点大会的受众人群：

受众人群/各层级	工厂	业务单元	事业部	中国区
盘点人	员工的直线与二级领导，跨部门同事的直线领导和二线领导	业务单元负责人，工厂总经理	事业部负责人，业务单元负责人	中国区负责人，事业部负责人
被盘点人	工厂中的潜力与高潜力员工	向工厂总经理直接汇报的潜力与高潜力员工	工厂总经理，向业务单元负责人直接汇报的潜力与高潜力员工	向事业部负责人直接汇报的潜力和高潜力员工

潜力的定义

X企业对于潜力和高潜力员工的定义为：该员工的绩效需达到和超出期望。同时，对于潜力员工，在未来两年内能够在职业发展上晋升一个职业阶梯。对于高潜力员工，在未来五年内能够在职业发展上晋升两个职业阶梯。

而关于潜力的判断，在人才甄别会上，业务经理对于潜力员工的提名时，需说明该员工未来两年发展的下一层级岗位是什么。随后在人才发展讨论会中进行人员讨论，确认员工的潜力，以及晋升至下一层级岗位的可行性。

高潜人员的培养：

X 企业将潜力与高潜力人员识别出并作出承诺后（即潜力的判断与职业发展的可行性），企业会对他们进行测评：包括管理路线的领导力测评和专业发展路线的职能胜任力测评。根据测评结果并结合之前甄别讨论会上的判断，分析潜力与高潜力人员的长处与短板，并为其制定相应的发展计划。

对于高潜人员的培养，X 企业主要从这两方面进行：

+ 对话会 (Talent Dialogue)：

对于职业发展的讨论，以往很多企业运用的都是上下级的直接讨论。而在 X 企业，其推行的是人才对话会（根据双通道发展开启管理人员对话会与专业人员对话会）。企业内部会成立专家委员会（Advisory Board，往往由跨部门的负责人担任），与潜力、高潜力员工一起探讨他们的职业发展。这样既能够提升员工在企业中的存在感，对其个人职业发展有所期望，也能够让跨部门负责人清楚这些人的发展路径，并且了解何种机会是适合他们的。另外，这一做法还能很好地平衡各单位与部门的利益，打破界限。让跨部门的负责人能够知道部门以外人员的职业发展期望与规划，以及个人强项。

+ 基于“70-20-10”的学习方案

为了加速年轻人才的发展，在内部跨公司和业务单元组成项目小组推行年轻人才发展项目。通过实际解决的业务问题，以及“70-20-10”原则，X 企业针对潜力与高潜力员工设计了一套完整的培养学习方案，让这些人员快速成长。

+ 导师项目

基于个人发展计划的导师项目会覆盖 X 企业中的各个层级，并贯穿整个高潜项目的始末。相比授之以鱼，X 企业更希望通过授之以渔的方式形成教练与辅导文化，让员工本人能够实时地得到辅导，也能够让业务经理们了解培养人才是他们工作中非常重要的职责。

项目评估与成果：

一年的项目完成后，人力资源业务伙伴会与高潜员工的上司及二级领导就项目进程进行回顾，评定其是否达到最初制定的计划与目标，再根据这一年的表现对其是否仍然在下一年的高潜人才池中进行考量。如果该员工没有达到既定目标，即被淘汰。如果达成既定目标，则第二年的计划会针对第一年的发展情况，进行更为优化的培养发展策略制定，帮助员工顺利得到提升。

项目启示：

- ① 人才发展需要注重体系化和整体性，无论从人员的绩效管理，还是之后的人才甄别以及后续的测评、发展，都需成为一个整体，这是企业成立高潜项目的关键与必要的基础。
- ② 企业需要建立职业发展的文化氛围，并给予员工一定的发展空间，无论是纵向还是横向调动。一方面，能够避免员工对工作产生倦怠。另一方面，也能够让员工自身在企业内部有所发展，使得能力得到锻炼，并且丰富知识技能。
- ③ 业务领导者在达成业务指标的同时，更需承担“People Manager”的职责。在 X 企业，“Better People Manager”的理念已推动十年。企业内部会通过各种渠道例如工作坊 (WorkShop) 等方式让业务管理者了解什么是人才管理，并且让其具备“每位管理者都有培养人才的职责”这一理念。随着人员意识的形成以及职业发展氛围的触动，人才发展项目的推动才会更容易深入人心，获得支持。
- ④ 在整个项目推动的过程中，项目需要贴近业务，理解业务需求，并真正帮助业务解决实际问题。必须了解业务实际面临的挑战是什么？如果人才发展项目能够帮助他们解决问题，那么他们自然会成为项目的主导者与主角，而人力资源更多的是扮演促进者 (Facilitator) 的角色，给予相应的支持。
- ⑤ 项目的各个阶段都需要做出及时的总结与分析，并将这些结果与业务进行分享。在 X 企业，每年完成人才盘点后，都会将结果在管理会上讨论企业遇到的问题和挑战，以及企业员工需要怎样的发展方式，这其实是一个让管理层认识到人员方面的问题与挑战。

案例启示 公牛集团有限公司



郑湘洲 人力资源总监 公牛集团有限公司

项目背景：

成立于 1995 年的公牛集团，秉承“忠诚信和、专业专注”的企业理念，逐步发展成为今天以转换器、墙壁开关和 LED 照明三大事业部为核心的大型集团公司。随着企业生产规模的不断扩大以及业务的迅速发展，需要有更多精通工作业务、管理经验丰富并且具有良好敬业和创新精神的人才来提高公司的整体管理水平，以确保公司可持续发展。而储备丰富、优质的人力供给，适时补充新生力量，最终建设一种新型的人才梯队培养机制是保证企业人才“不断层”的有效人力资源开发管理模式。因此，从 2011 年开始，公牛集团提出“高、中、基”三个层次的人才发展战略，引进优秀关键人才的同时，建立自身人才培养机制，帮助企业内部各个层级的优秀人才共同成长，为企业创造更多价值。

公牛集团对“高、中、基”三层人员分别设立了高潜力人员发展计划，在针对性发展的同时，项目之间得到了很好的衔接，学员也能够作为导师对下一层级的项目作出辅导，以获得内容的传承，真正做到了人才发展的体系化与整体性。

⊕ 高层：领导力发展计划

公牛集团针对总监以上层级的高层，主要以引进外部课程进行领导力、团队建设以及思维训练的发展与培养。

⊕ 中层：雄鹰计划、金鹰计划

公牛集团的雄鹰计划与金鹰计划分别针对经理级和课级管理人员。选拔条件主要为绩效的考核、工作年限、上级领导推荐，以及是否参与过企业内部的人才发展项目（例如雏鹰计划）。培养方式主要以导师、挑战性项目以及一些课堂式培训为主。其中，挑战性项目会以整个企业的

增值目标业务的设定为主，再对项目进行针对性设计并开展。这样能够有效地根据业务需求进行设计，与业务实际问题紧密连接。

公牛集团对雄鹰计划和金鹰计划的推行，一方面，能够帮助高潜关键人才熟悉相关领域及跨领域的业务情况。另一方面，企业也希望通过一些拓展的训练学习去促进他们对于整个业务以及自我发展定位有更高的认识。

⊕ 基层：雏鹰计划、朝阳计划

业务的快速发展需要新生力量的不断供给与内部储备人才的培养，而企业中的基层人员将是成就这一理念最初始的关注对象。雏鹰计划与朝阳计划是公牛集团对应届生与生产一线管理人员设计的人才发展项目，这将为一个企业打造良好的人才文化奠定坚实的基础。

潜力的定义：

公牛集团对于潜力的定义：上一层级岗位的胜任能力以及自我动机与意识。

以下主要介绍公牛集团针对“基层”设立的两个高潜力人才发展项目：雏鹰计划、朝阳计划。

雏鹰计划：

- 项目针对人群：应届毕业生（本科生与研究生）。
- 项目开展形式：

应届生作为企业未来人才的输入端与蓄水池，公牛集团从 2011 年开始实行雏鹰计划。与一般校园招聘不同的是，雏鹰计划甄选的是应届毕业生中的高潜力人才，并通过入职 6 个月轮岗实习的培养方式进行发展。在这半年的项目中，学员会经历三个阶段不同的培养项目。第一阶段：学员需要进行军训，并学习公司的规章制度。第二阶段：

学员在生产制造领域开展相关实习，企业会针对学员单独开设制造主线，让其组成生产流水线进行学习，其中包括生产管理、品质管理等内容，为期 2 - 3 个月。第三阶段：学员需要进入市场一线，了解企业的营销系统，客户拜访，进行为期 1 - 2 个月的营销学习。作为雏鹰计划的一部分，在计划的最后阶段，学员会进入他们所在相关部门开展工作，为期 1.5 个月左右。

• 高潜人员的甄选：

2014 年，公牛集团共招集 130 多位学员参与雏鹰计划，这些学员全部都为本科及以上学历。随着对学生的要求及素质不断提升，公牛集团还另外招收 6 名管理培训生与 5 名技术培训生，这些学生来自于国内著名高校，他们在就读期间，要么在综合管理方面展示了一定的潜质，要么在机械、电子，自动化及工业设计等领域获得过突出的成绩或拥有个人专利，展示了良好的专业素养。由于公牛集团对这一项目与学员投入重点资源培养，企业组成高管团队，并通过宣讲、无领导小组讨论、管理与专业测试（包括逻辑测试，性格测试）以及来自人力、技术、销售等部门的层层筛选等方式进行集中面试，力求全方位的获得优秀的潜力人才。

• 项目考核与衡量：

- 1 在这六个月的轮岗实习项目中，会通过阶段性的考核产生 5% 的淘汰率。考核的基本要素以学员的价值观、文化认同、意愿和态度为主。
- 2 学员意向调查以及用人部门的学员评价。通过这一维度的调查以获得学员参与项目的心得及用人部门的满意度。
- 3 学员晋升率。公牛集团每年 3 月与 8 月为例行晋升期。项目负责人会针对雏鹰计划的学员进行晋升率考核。针对 2011 届学员（参与项目学员 70+ 位），有近 20 位学员晋升至课长级职位，针对 2013 届学员，有 5 位晋升至车间副主任。
- 4 为了将公牛集团人才培养的体系化与整体化落到实处，项目负责人还会对参与雏鹰计划后进入其他计划项目（例如朝阳计划、金鹰计划）继续发展的学员进行人员统计，

以衡量项目效果。

朝阳计划：

- 项目针对人群：生产一线管理人员，如班组长等。
- 项目开展形式：

为了面向生产制造领域一线高潜员工的培养，并挖掘优秀人才，公牛集团特地单独设置车间副主任岗位，启动朝阳计划。在学员的选拔阶段，通过导师带学员做项目的方式，进行为期两个月共三阶段的公开竞岗。这种创新内部人才选拔的方式，不仅让高潜力优秀的一线人才拥有更多与企业中高层领导学习与互动的机会，也有效的激励员工，大大提升其在组织内部的存在感与价值。

朝阳计划的学员选拔阶段共有四位导师参与，他们分别为制造副总、总监以及人力资源总监。一线员工可自行申报参与项目报名，企业会根据例如：学历、工作经验等客观条件对其进行资格审查。同时，在项目开展前，公牛集团会将车间副主任的职责、权力、薪资待遇进行事前说明，让学员充分了解。

整个选拔过程会分为三个阶段进行。第一阶段为学员的自我介绍及问答环节。导师会根据学员的谈吐与介绍的完整性考察其逻辑性，同时，提问的方式也能够帮助导师了解学员的敏锐度、重点的把握，以及对问题的了解。根据这些结果，四位导师会对学员进行选择。如果只有一位导师选择该学员，则学员自动收入导师麾下。如果学员被两位及以上导师选择，则选择权交由学员手中，由学员判断进入哪个导师的团队进行辅导与交流。第二阶段为案例分析阶段。四位导师分为两组，每组两位导师会各派一位学员，针对同样的案例接受导师的问答（即两两 PK）。表现突出的学员进入下一阶段，表现欠佳的学员进入待定状态，最后通过演讲的方式进行复活和淘汰。这些案例全部来自企业生产一线例如：成本、质量、交期、团队建设等问题，导师根据这些问题考察员工的能力素质外，也能够了解员工对于这些日常工作中所遇到的现象与问题的看法，包括他们是如何进行解决的。第三阶段，导师会

带自己团队的学员在生产线上进行问题的寻找，包括在问题的甄选、鉴别上给予辅导，并帮助他们一起有效地解决，包括如何将解决方案进行呈现。最终，四位导师通过对学员案例的陈述进行车间副主任岗位的人员选定。

当然，以上只是在学员选拔过程中的创新，接下来，学员将参加朝阳计划的系列培训计划，重点从以下4个部分开展。第一部分“公牛车间主管训练营”，引入外部经典培训课程，对车间主管的角色定位、精益生产基础方法工具、人员管理方法和理念三个方面进行系统了解；第二部分为内部专业课程培训，主要对品质、交期、成本管理等方面进行课程培训；第三部分为项目历练，主要包括以人员管理和新人融入为目的的“三见面与辅导人”制度推行项目、以解决生产实际问题为目的的“QCC”项目等，并定期进行项目汇报，项目评审。第四部分为标杆学习，

通过参观标杆企业，学习、借鉴优秀企业生产管理的经验，利用“他山之石”进行思想上的碰撞和改变。

· 项目结果衡量与启示：

- 1 经过三个阶段的选拔，共9位员工最终任命为车间副主任。
- 2 项目完成后，公牛集团会评选出优秀导师团队，即该导师旗下的学员成为车间副主任人数最多。这种方式能够充分的发挥企业中高层的竞争意识以及积极主观能动性。
- 3 朝阳计划的实行，对于员工而言，不仅可以激励发展一线优秀员工，发挥它们潜力与能力素质的同时，获得更多与导师面对面交流和学习分享的机会。对于企业而言，中高层领导也能够获取更多一线员工对于企业生产现有问题的了解，态度以及建议，切实关注一线员工的成长与发展，与他们就对企业生产、提高效率等问题保持信息对称性。

案例启示



星巴克（中国）

+ 项目背景：

随着星巴克在中国市场的快速发展，其对应的人才培养已成为企业内部的重中之重。在星巴克的人才梯队中，门店经理在企业内部担当着非常重要的角色。每个店经理，都是一个营运的业务领导人。因此，为了将这群人培养成星巴克未来的区经理、营运主管，并承担更为重要的职责，星巴克大学成立了“星光计划”项目。项目的设立如同内部知识平台，对中国优秀的店经理进行潜力开发与个人能力提升，并提供针对性的培训和辅导，从而使得他们加速成长。

+ 项目开展形式：

“星光计划”实行于 2011 年，每年 10 月开始，项目周期为一年。在这一年中，星巴克会在不同城市（北京、成都、广州、上海）进行四次召集活动，符合项目要求的候选人会在这几个城市中进行为期三天的不同主题训练、学习与分享，每次召集活动的时间间隔约为 2-3 个月。

+ 高潜人员的甄选：

➤ 甄选流程

① 营运单位的推荐：

候选人需要得到所在营运单位的推荐，其中包括：符合绩效需求与标准、在营运层面的能力与口碑获得领导认可。

② 在线能力测评：

星巴克运用外部合作就企业的核心胜任力设计了一套在线测试系统，以判定候选人的潜质以及胜任能力。

③ 情景演练与角色扮演：

通过远程电话的方式进行情景演练与角色扮演。在考核的过程中，候选人会获得一个学习案例，他需要在一定时间内作出判断，并对其下属进行辅导对话。这一考核的目的在于了解个人的沟通风格、分析能力，以及反馈与辅导技巧。

“星光计划”的高潜人员甄选主要从以上三个维度进行，并将综合评判候选人的优劣势。值得注意的是，无论这些候选人最后是否通过甄选考核，他们及其上级领导都会得到来自星巴克大学正式的测评结果反馈，以帮助其更好的自我认识并在工作获得发展。

➤ 潜力的定义

在星巴克，对于潜力的定义主要分为上进心、敬业度以及能力。上进心代表候选人的内驱力，判定其是否能够获得持续的提升与发展。敬业度意味着他是否愿意为自己的成长付出努力，并达成目标。而关于能力，也是这三个维度中最为关键的指标，其包括学习能力、适应能力以及迅速的理解运用能力，这些是作为星巴克的高潜人才，能否达到下一层级所需的基本素质。

+ 高潜人员的培养：

当学员成功通过“入学”测试后，即成为当季的“星光计划”学员。每季项目都会进行四次召集活动，在不同的城市进行不同的主题分享与学习。对于前三次活动，其通常在“伙伴辅导”、“顾客关系”以及“业务管理”三大主题上轮流进行。主要开展形式为：店访、高管对话、小组讨论以及读书分享与视频学习等。最后一次活动将作为毕业典礼及终极考试在上海总部进行，其考核内容包括案例分析、小组讨论判断，并根据学员所学知识，SWOT 分析制定行动计划，最后以小组答辩的方式在裁判团（业务高管与 HR 负责人）面前进行成果展示。裁判团会对其打分，并评选出最终获胜团队。于此同时，其他小组也会得到裁判团以及星巴克大学的指点、反馈以及建议。并且将这一成果通过电话的形式和学员的直线领导进行及时讨论与回馈。

+ 项目评估与成果：

除了以上提到的在第四次召集活动中的终极考核外，星巴克主要通过对学员的晋升率以进行后期跟踪，衡量项

目持续的有效性以及投资回报率 (ROI)。这一做法能够很好地进行：

➤ 衡量个人发展

“星光计划”从 2011 年开始至今实行 4 期，其累计晋升率为 70%。即在这四年中，参加完项目后，学员陆续获得提升的比率（有些学员可能在项目还未完成就已获得晋升，有些学员可能在项目完成的两年后获得晋升。这一数据为 4 期项目的跟踪累计数据。）

➤ 项目改善

星巴克除了对每季学员人数以及最终获得晋升人数进行统计外，还会对其晋升所需时间进行考量。其目的在于通过数据结果对项目本身反思，分析归纳是项目流程有待优化还是市场发展问题，并作出相应调整，使得项目更加完善及体系化。

⊕ 项目挑战：

项目的价值所在与投资回报率 (ROI) 一直是业务非常关心的问题，如果在实行过程中得不到体现，会时常被业务质疑。为了应对这一挑战，虽然“星光计划”是星巴

克大学旗下的一个项目，但在项目的设计以及实行的过程中，星巴克一直持有透明与开放的态度，让不同的业务单位以及支持部门积极参与（例如在培养过程中运用的高管对话，其角色主要由用人单位的业务领导扮演），并希望每个人都能够贡献到项目中，分享前沿的知识与最佳实践，从业务部门的角度实际去解决当前遇到的问题和挑战。

⊕ 项目启示：

- ① 对于项目的开展，企业内部要对例如：潜力定义、发展高潜人才的原因、以及人员定位等问题达成一致，只有明确这一前提，项目才有推行与实施的意义。
- ② 项目要成功，需要保持透明度与一定的弹性。星巴克在项目的实行过程中，不断作出调整，并且收集各业务单元领导及学员的反馈进行优化。另外，及时沟通以获得业务的信任也尤为重要。在每次召集的活动中，星巴克会以开放的姿态与业务单位保持良好的沟通，并作出总结与汇报以传递信息，确保各个市场营运的管理层获得的信息是对称的，并且能够给予持续性的支持与跟进，使得其对项目的认知度保持一致。

案例启示 拜耳（中国）



瞿之恒 人才发展高级顾问 拜耳（中国）有限公司

➤ 项目背景：

人才发展一直是拜耳全球的战略重点之一，随着中国市场的日益发展，其对全球业务的重要性越来越凸显，因此加速中国本土人才的发展成为管理层十分重视的一个战略性话题。“Top Talent Program”项目就是针对中国本土中高端的潜力人才量身定制的发展项目。

➤ 项目针对人群和项目设计特点：

“Top Talent Program”项目的针对人群是中高端的潜力人才，分为两个层级人员：中级经理人员（Middle Level Manager，以下简称“Middle”）和高级经理人员（Senior Level Manager，以下简称“Senior”）。每年拜耳各业务部进行人才盘点，甄别潜力人员，并由业务部最高管理层提名合适的潜力人才参加项目。

因为是为中国本土人才量身定制的发展项目，所以在项目设计初期对市场标杆企业的高潜项目进行研究是必不可少的，而对目标学员进行深度访谈了解其成长阶段，面临的挑战，发展需求和学习风格等特点也是项目设计部分的重要部分，目的就是设计出满足组织需求并贴近学员特点的发展项目。

对于“Senior”潜力人才群体，项目的重点放在磨练其前瞻性的全球战略眼光，创新思维以及打造个人领导力品牌并为团队创造愿景。对于“Middle”潜力人才群体，项目将焦点聚焦在策略性分析和思考，带领高效团队，提高人际影响力等方面。

➤ 项目实行周期：

“Senior”项目：历时 10-12 个月；“Middle”项目：历时 7-9 个月。

➤ 潜力人员的培养方式：

不同于传统的培训方式，拜耳针对该层级的高潜员

工运用更多以思维碰撞，开阔眼界与视角为目的的方式，如创造平台引入集团内部高管和邀请业界标杆企业高管，让学员在高互动的工作坊中与内外部高层管理者直接面对面深入探讨重点话题。学员得以跳出自身所在领域或业务单元（Sub-group）的局限，获得企业内部更多优秀成功人才的成长路径与经验分享的机会。

① 高管对话：

邀请中国区或全球管理层以及人力资源负责人加入项目，与学员进行面对面的对话与分享是学员在项目中的学习形式之一。拜耳全球总裁就多次和学员进行面对面的沟通和对话。

② 外部标杆企业高管分享：

除了对内和高管直接对话，向外也邀请业界标杆企业的高管来与学员分享成功经验和就个人发展中的高峰和低谷进行分享和探讨。

③ 实战业务项目：

发展项目的另一重头戏是学员之间要组成跨业务部团队，在 6-8 个月内攻破管理层和业务负责人给出的实际业务重点和难点。项目会由高管层直接担任项目赞助者（Sponsor）以给予切实可行的支持。

这是运用行动学习的方式，其设计理念是希望员工能够在做中学习，反思并形成反思的习惯从而带到实际工作和生活中。因此在该项目实行前期，项目负责人和拜耳内部各业务单元的业务领导者就实际业务遇到的问题进行讨论，并最终确定话题以确保项目与业务的高拟合度。在项目的实行过程中，拜耳同时给予学员匹配外部导师（External Coach）以及内部人才发展专家担任学习伙伴（Internal Learning Partner）对学员进行跟踪辅导、支持与反馈，并促成学员发展相应的能力。最后行动学习完

成后，学员需要对高层进行项目汇报，一方面，展现就项目本身的突破性解决方案，另一方面，总结他们在过程中的学习收获，如思维，能力以及行为的改变。

➤ 项目评估与成果：

- ① 每个模块后的学员满意度调查以及项目完成后的整体调查以追踪行为和能力的改变
- ② 定期听取项目相关 stakeholder 的反馈并及时做出调整项目小组会在项目执行的各个阶段与内部相关 stakeholder 如管理层、业务领导以及学员的直线上司进行阶段性汇报以获取他们的及时反馈与期许。在这个过程中，项目小组会进行信息的收集，并进行总结，对项目本身做出调整与优化。
- ③ 项目完成后进行总结并与业务人力资源伙伴共同探讨项目的成果并寻找持续改进的方面

➤ 项目挑战：

① 管理层的支持与参与

拜耳的管理层和业务高管非常支持人才发展，但如何让他们在繁忙的业务工作中抽出时间了解并参与到高潜人才发展项目中来是一大挑战。而高管的直接参与又是项目成功的最关键因素。

因此，项目小组努力通过以下几个方面让管理层和业务高管了解项目的价值并提高自身参与的兴趣度。

- 在项目前期，向项目管理者全方位的展示项目的目的、

价值以及内部影响力以让管理层了解项目是如何支持业务战略性发展需求的。

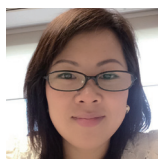
- 在项目过程中，邀请管理层和业务高管参加项目，了解项目中探讨的学习内容，深切体会项目的高互动方式带来的价值感
- 定期汇报项目进程，学员反馈和学习收获，让项目相关者了解到学员在项目中的高投入度和学习效果。

② 如何搭建高潜人才发展机制，体系化的培养各级高潜人才？

人才发展是一项长期的战略性工作，高潜人才的发展机制需要体系化，以便让各级人才在合适的时机和阶段得到合适并系统性的发展和锻炼。而且一些关键能力也需要长期培养。因此，高潜人才的发展项目拓展到“*Young Talent*”中，让人才在早期就获得相应的体系化能力发展是下一步的挑战。

另外，项目的结束并不意味着培养发展的终结。企业内部需要建立机制来维持学习热情，发扬项目中的学习精神，而学员也需要主动的进行自我学习，并且为发展他人做出贡献和起到表率作用。因此组织并促成完成项目学员的持续学习平台也是一大关键点。项目小组正在以学员俱乐部的形式让毕业的学员定期互动并共同探讨大家关注的话题，另外通过给后期学员做分享和教练他人的形式持续自我学习和促成整个组织的学习文化。

案例启示 惠氏营养品



季菁 企业效能总监 惠氏营养品有限公司

项目背景

公司在 2012 年正式加入了雀巢这个大家庭。如何基于公司总部深厚的文化底蕴和“以人为本”的领导原则，达成公司的团队文化和价值观的一致，成为公司高层管理者最为重要的任务。正当其时，中国医药行业和婴儿奶粉市场又经历了前所未有的震荡和变化，旧的秩序亟待打破，新的方向需要被厘清。惠氏人从中看到了机遇，并且希望能够用正确有效的方法把握住机遇。因此，惠氏内部建立了公司总部领导力框架下的公司战略领导能力，针对选拔出的高潜力人才，试着将其培养为既能达成绩效，又能发展他人的未来领导者，使他们拥有正确的价值观，清晰的方向并运用科学的方法带领大家一起向愿景前行。

项目目标与理论

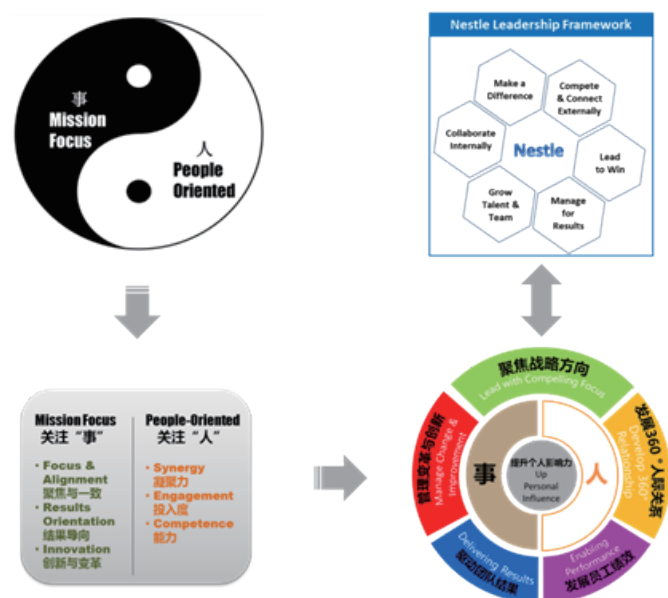
在越来越全球化的商业环境下，和许多成熟的组织一样，公司的销售团队也面临严峻挑战：

- ⊕ 为了建立优异的团队文化和高效的团队协作，培养具有战略领导力的高潜人才需求越来越强烈；
- ⊕ 对高潜人才进行综合培养和发展，必须采取量身定制、精心策划的领导力发展方法，一般的方法无法达到更大的效果；
- ⊕ 随着公司规模的不壮大，一线管理团队必须有更有效地作用去切实帮助管理人员在其职权范围内建立一流的辅导文化和标准，从而自上而下发展整个团队；制定必要的战略领导力，全面提升经理的业务能力、应变能力和引领部门全员参与文化建设的能力是重中之重。

为了达成这些目标，就必须为公司的明天培育人才。因此，SLP-- 战略领导力发展项目（以下简称“SLP”）正是在此背景下，历时 9 个月，在全国范围内进行项目启动。

它提供了一整套基于公司总部领导力框架和价值观来提升惠氏领导力的方法，并设立六个模块，通过关注“人”与“事”这两个焦点覆盖公司总部 6 个关键领导技能（见图表 1）：

图表 1 公司总部领导力框架和价值以及提升惠氏领导力所设计的六大模块



- ① 通过“聚焦战略方向”来“指引成功”。惠氏从公司总部的团队价值观出发，让公司销售团队达成一致承诺。拥有共同的愿景和目标，指引企业、团队和个体迈向成功。
- ② 通过“管理变革与创新”来“创造不同”。培养积极主动、富有勇气、接纳并引领变革的良好心态，使变革与创新具有原动力与持久性。实现差异化的竞争优势。
- ③ 通过“提升个人影响力”和“驱动团队结果”来“管理注重结果”。从自我认知到与他人沟通，直到最后影响他人。通过不断提升的个人影响力提高管理效率，带领团队达成目标。

④ 通过“发展员工绩效”来“培养人才和团队”。以人为本，通过必要的手段对他人进行辅导和发展。同时也是一次自我认知和自我提升的过程。

⑤ 通过“发展 360° 人际关系”来“积极参与竞争并加强与外部的联系”和“内部协作”。培养成为一流的沟通者，把自己的观点通过有效的沟通传达给他人。发展全方位的人际关系网络。

项目赞助者 (Sponsor) 与业务领导人的参与

⊕ 来自各部门高层的参与：集团总裁，销售部及市场部总经理，各部门总监。所有学员的直接上级，以及与学习项目相关的负责人等。

⊕ 项目参与方式：

- 从培训内容看，所有高管参与前期讨论，对培训项目

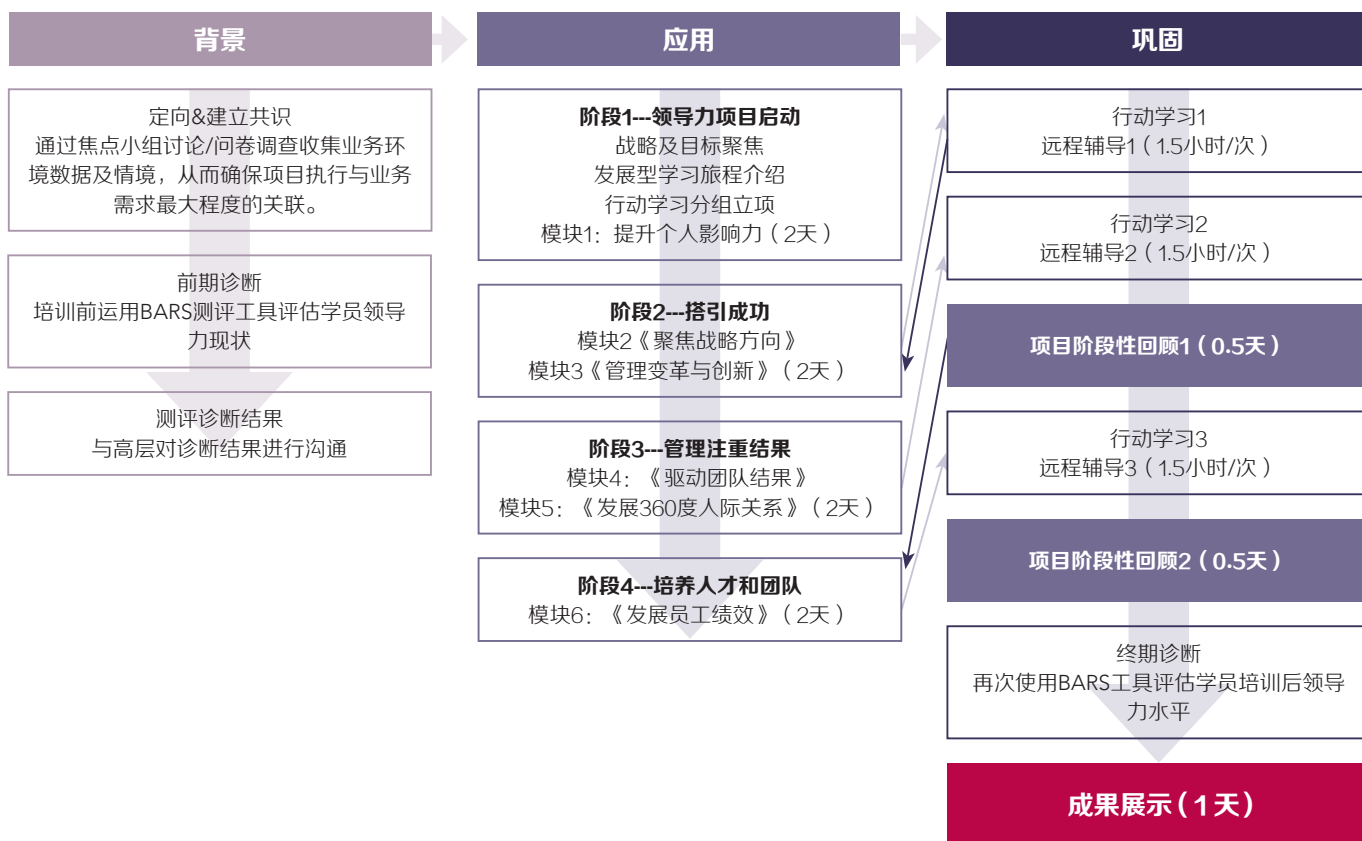
都达成共识，在企业文化上的角度及价值观上形成统一，对领导力模型达成一致。

- 从学习方式看，共同参与项目的 4 个立项，并选出其中 4 位担任掌门人，其余作为项目支持者共同参与，除此之外，还作为直线经理担任下属项目中的教练 (Coacher)
- 从选择项目成员上，从定义和衡量潜力的标准，结合学员自身工作职能及潜力选择合适的项目成员。不仅包括自己团队，还给予其他团队意见，从而保证所挑选的学员可以在项目中得到更高，更广的学习体验，并未来能够承担更多的职责
- 从执行角度上，项目掌门人的全程参与，项目支持者的全程指导。

项目设计

战略领导力项目 (SLP) 发展路径图：

战略领导力发展路径图



✦ 第一步：背景 --- 定向与建立共识 (知道我们在哪里)

本阶段的目标是：

- 根据企业及业务需求和确认的差距，确定发展重点
- 搜集各种数据和情况，以确保 SLP 最大限度地满足企业的需求
- 了解参加者情况、人际偏好、优缺点以及可能面临的领导力挑战
- 使所有利益相关方在预期的方向和目标、重要主题和核心战略上达成一致，并在他们的工作提高项目中对以上内容进行部署
- 取得参加者的认可，为他们设定整体发展的预期目标

✦ 第二步：学习和应用 --- 行动和成长 (符合领导力标准，学习技能，塑造行为)

本阶段目标是旨在帮助参加者：

- 学习实用的绩效领导力原则和方法
- 点燃学习激情
- 尽更大的义务建立卓越文化
- 获得必要的技巧，进一步加强他们的领导力，提高他们的业绩
- 适应和运用实践专业知识，提高他们与工作相关的能力
- 采取措施弥补第一阶段确认的差距 (如果差距存在的话)，并通过以下方面进行：
 - a 评估诊断结果
 - 对参加者能力水平的诊断结果进行解释
 - 揭示需要解决的困难和挑战
 - 确定发展的重点关注领域
 - b 行动学习项目
 - 向利益相关方介绍“问题导向行动学习”框架
 - 确定行动学习项目及其范围
 - 明确责任、目标和重要阶段
 - 利用系统的团队方法解决可能存在的问题
 - 在团队内强化团队精神意识和决心

c 提升阶段 1-4

- 绩效领导力提升阶段由 6 个核心模块组成 (见下图)。



✦ 第三步：巩固—保持和发展 (固化成功)

本阶段的目标是：

- 加强前期培训的结果，加大专业知识的实际应用力度
- 通过团队辅导激励参加者继续学习，以持续取得绩效
- 通过上级主管的辅导帮助参加者处理他们在工作环境中面临的实际问题和挑战，加速应用实施
- 提供培训效果反馈，辨识发展障碍和转变进度

高潜人才的培养

✦ 以问题为导向的行动学习方案

这套学习方法和基于问题的行动学习战略的重点是，在参加者应对现实世界挑战的同时，提高他们在组织内的学习能力。反思是经验的重要组成部分。参加者们利用自身和其他成员的行动和经验，习得跨领域的新方法，同时，在组织内协助培养系统的创新能力和学习能力。

✦ 提供明确的个人发展指南

SLP 主要目的在于提高领导在其影响范围内的工作能力。为了确保领导力发展项目取得可持续的效果，各位项目参加者都有一份明确的个人发展指南 (学习日志)，一套简单且易于使用的工具，便于他们在自己的工作环境中运用新获取的工作技巧。作为问题导向行动学习战略的一部

分，参加者们还将参与跟工作相关的各种项目，在项目中应用所学领导能力，并得到上级主管的辅导和支持。

⊕ 自上而下且横跨部门的内部辅导文化建立

已经证明，在组织内对领导进行跨部门和从上至下一致的综合培养方法是提升领导力、提高组织效率最为有效的途径。在 SLP 项目中，各个部门的老大们积极担当项目的掌门人，项目的支持者，还有作为上级对下属的辅导。每个学员可以从来自不同团队，不同工作职能，不同阶层的人员身上得到很多自身工作以外指导，这对他们的成长起到最有效的推动作用。

⊕ 向实际工作延伸并持续改进

结合实际进行学习，可以提高成年人对学习的有效性的认知，从而树立正确的学习态度；将所学及时运用到实际工作中，并采用机制进行推动，将学习效果做进一步巩固，并有效推动业务成果，让所有人对项目更有信心。SLP 的学习过程基于分为三阶段的领导力发展路径图：首先设置情景，加深领导对大局的了解；其次，进入学习和应用阶段，采取多种干预措施，提高他们对各自战略和策略的分辨能力，以应对变革挑战，实现变革目标。最后的保持阶段将确保在执行过程中保持学习的热情和持续深入，进一步提高领导效能。

⊕ 利用各种渠道，媒介进行广泛的沟通，提高项目的曝光率，为项目团队及学员赢得更多的支持

- 在公司高层管理会议上，介绍项目；在项目总结会上，邀请各部门负责人出席，展示项目成功；赢得高层关注和支持；
- 发布 Newsletter，及时报道项目进展和项目阶段成果；让更多人知晓；
- 建立微信群，提供互动平台，分享学习成果
- 提供各类素材，推动学员在自己的团队中分享，让更多人享受项目成果。

项目挑战

⊕ 项目时间

项目 9 个月的持续时间，跨度很大。如何让学员在每个阶段能够足够的热情是一个很大的挑战。

处理方法：

- 我们在项目各个阶段设置上有不同目标，不同的内容；
- 帮助项目小组进行有效的项目管理，设定项目计划，按时完成项目任务，享受项目阶段成果，让学员的学习欲望得以不断延伸；
- 建立沟通平台，微信群，互相的鼓励是很大的动力；
- 输送更多，更新鲜的学习资源，让学无止境成为学员共同的认知。
- 内外外部教练的加入，让学员收益满满

⊕ 跨部门的协调和沟通

SLP 是跨公司各个部门的项目，不仅是各个部门派遣人员来参加，还需要各个部门负责人和项目相关人员都要成为项目的支持者，得到大家的支持，9 个月中每个与要安排多个会议进行讨论等，都是挑战。

处理方法：

- 赢得部门老板的支持为先是关键，因此从价值观出发，从公司实际业务出发，使得项目意义得到老板的肯定；集团总裁，销售 GM 的参与，让更多部门开始跟随；利用各种机会，让高层充分了解项目，并承担具体职责，充分唤起角色的使命感
- 让项目通过行动项目具体落地，项目阶段成果可以惠及各个部门实际项目的进展，可以得到各个部门同事的支持
- 提前规划安排，协调好时间，利用电话会议，视频会议等先进通讯工具，让沟通会议更有效

项目启示

⊕ 从团队文化和价值观的角度出发，让参加人员具有使命感

SLP 从公司团队一致承诺的团队价值观出发，从公司“我们要成为最出色的孕产妇及婴幼儿营养品企业，提供

最优质和最先进的营养品；立志成为市场营销的行业标杆，为所有客户创造价值并提供最佳的服务”这个大愿景出发，共同承诺帮助项目在短期内迅速建立共识、并明确自己的角色和使命。

✦ 以问题为导向的行动学习方案

这套学习方法和基于问题的行动学习战略的重点是，在参加者应对现实世界挑战的同时，提高他们在组织内的学习能力。反思是经验的重要组成部分。参加者们利用自身和其他成员的行动和经验，习得跨领域的新方法，同时，在组织内协助培养系统的创新能力和学习能力。

✦ 明确的个人发展指南

SLP 主要目的在于提高领导在其影响范围内的工作能力。为了确保其取得可持续的效果，各位项目参加者都有一份明确的个人发展指南（学习日志），一套简单且易于使用的工具，便于他们在自己的工作环境中运用新获取的工作技巧。作为问题导向行动学习战略的一部分，参加者们还将参与跟工作相关的各种项目，在项目中应用所学领导能力，并得到上级主管的辅导和支持。

✦ 自上而下且横跨部门的内部辅导文化建立

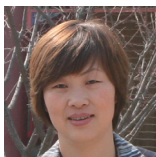
已经证明，在组织内对领导进行跨部门和从上至下一致的综合培养方法是提升领导力、提高组织效率最为有效的途径。在 SLP 项目中，各个部门的老大们积极担当项目的掌门人，项目的支持者，还有作为上级对下属的辅导。每个学员可以从来自不同团队，不同工作职能，不同阶层的人员身上得到很多自身工作以外指导，这对他们的成长起到最有效的推动作用。

✦ 向实际工作延伸并持续改进

结合实际进行学习，可以提高成年人对学习的有效性的认知，从而树立正确的学习态度；将所学及时运用到实际工作中，并采用机制进行推动，将学习效果做进一步巩固，并有效推动业务成果，让所有人对项目更有信心。SLP 的学习过程基于分为三阶段的领导力发展路径图：首先设置情景，加深领导对大局的了解；其次，进入学习和应用阶段，采取多种干预措施，提高他们对各自战略和策略的分辨能力，以应对变革挑战，实现变革目标。最后的保持阶段将确保在执行过程中保持学习的热情和持续深入，进一步提高领导效能。

案例启示

新奥集团



鲍煊 干部总监 新奥集团组织与人力资源部

项目背景：

新奥的人才梯队共分为五个层级：管培生，T1，T2，T3，T4。T1为星火库，是初级管理者的后备；T2为种子库，是中级管理者的后备；T3为经理人库，是高级管理者的后备；T4为杰出经理人库，针对更高层级人员，业务群管理者的后备。

“新奥集团企业一把手后备梯队培养特训营”旨在通过18个月的系统知识培训和行动学习训练、导师/教练辅导及岗位挂职锻炼等培养举措，打造一支能支撑战略业务发展的企业一把手后备队伍，提升其急需的“应对未来管理挑战”的关键能力，在人才培养的同时，不断完善集团独具特色的人才梯队培养体系。“特训营”（FLE二期）共分战略与市场智慧之道、卓越运营——专业管理之道、组织发展之道、个人修行之道四个模块，每个模块设置3个主题单元的集中培训，每次主题集中培训内容包括：核心内容学习、内外部实战案例分享、外部最佳实践分享、行动学习、主题对话/沙龙等方式。

项目定位：

“新奥集团企业一把手后备梯队培养特训营”旨在通过系统的知识培训和行动学习训练、导师/教练辅导及岗位挂职锻炼等培养举措，打造一支能支撑战略业务发展的企业一把手后备队伍，提升其急需的“应对未来管理挑战”的关键能力，在人才培养的同时，不断完善集团独具特色的人才梯队培养体系。

项目实施原则：

⊕ 基于战略、提升能力

基于组织未来的人才需求，关注专业知识素养、业务能力及发展潜力等方面的培养，使用多种综合培养手段，提升其通用领导力和管理能力。

⊕ 关注德能、循环培养

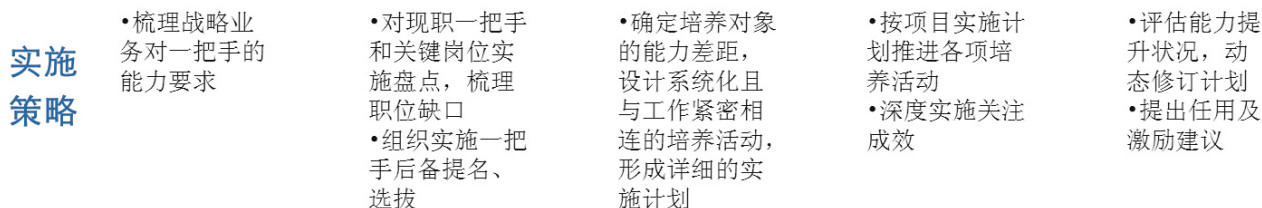
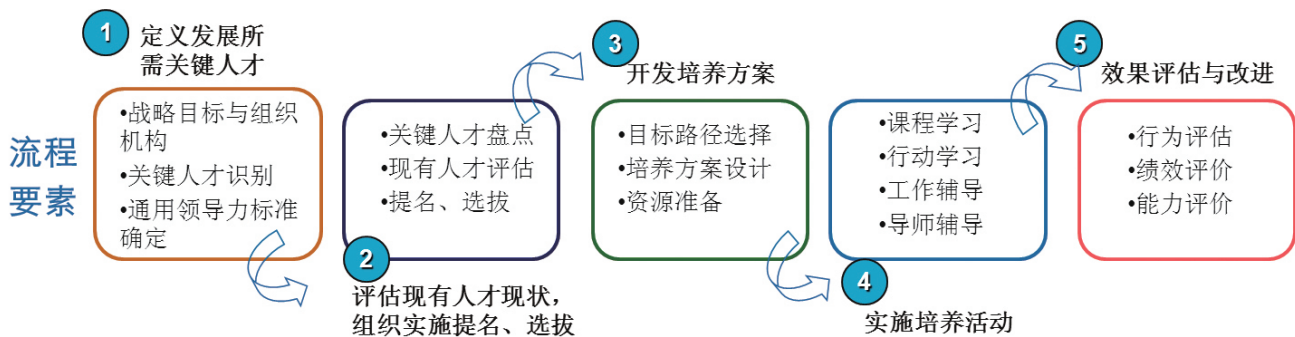
注重价值观、责任意识、职业修养及文化认同度、忠诚度等因素，实行过程动态管理，采取“动态跟进、优胜劣汰”的循环培养方式。

项目实施方式：

结合六种发展模式，形成几大发展主题，与新奥企业管理挑战及能力标准相关联；

每个主题模块约4个月，每45天左右集中组织一次三---四天的集中学习活动的。

主要发展方法	发展内容和方式
管理理论+实战案例教学	<ul style="list-style-type: none"> 名家先进管理理论技巧+针对新奥或外部同行业的商业案例教学 约12次现场教学
主题任务行动学习	<ul style="list-style-type: none"> 2-3个主题任务，每个为期4-6周
管理实践+培养型任务	<ul style="list-style-type: none"> 每个小组1个项目集中精力解决企业年度最关键问题（历时1年）
教练辅导	<ul style="list-style-type: none"> 每个学员配备内部导师，由集团及产业集团高层领导亲自担当过程观察及及时反馈
企业交流	<ul style="list-style-type: none"> 安排内、外部标杆企业学习交流5-6次
管理角色转换实践	<ul style="list-style-type: none"> 在18个月发展末期，针对成熟的培养对象，与集团高层领导共同制定可行的轮岗、挂职锻炼计划，准备上岗



项目实施流程(上图):

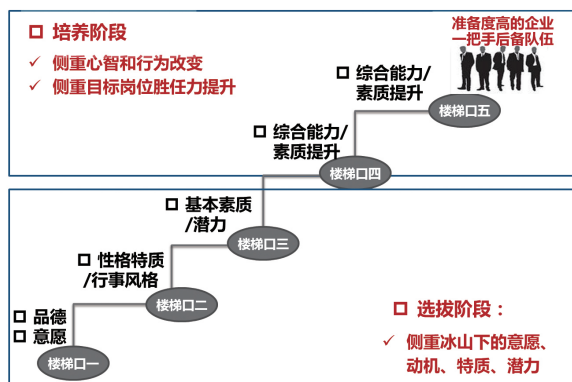
课程设计总体思路:

- 聚焦重点:** 结合成员企业一把手面临的关键管理挑战设计相应的课程; 结合成员企业一把手需具备的核心能力要求, 设计有针对性的培养活动及行动学习作业。
- 学以致用:** 采取开放式的课堂、模块化的学习方式, 核心课程注重课后多元化的活动设计, 力求课堂内容的有效延伸;
- 借鉴与优化:** 课程设计借鉴第一期 FLE 和现有成熟的知识体系(如清华经理人提升、清华企业大学接班人提升、haygroup), 以新奥成员企业一把手急需的“应对未来的管理挑战”为主线、以“提升领导能力”为辅线、以“系统化管理活动”为依托设计为期 18 个月的发展项目。

课程体系包括以下及部分: 专题模块及核心课程 + 实践与提升 + 学员活动

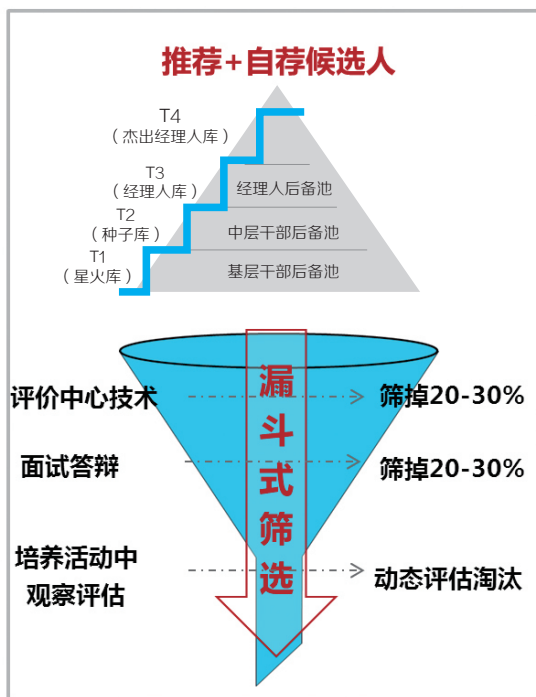
高潜人员甄选:

人员筛选评价侧重点



选拔标准及选拔方式

	选拔标准	选拔方式
楼梯口一	<ul style="list-style-type: none"> 品德 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 认同并践行公司的核心价值观 ✓ 没有违背行为规范的行为 ✓ 没有不良的投诉或审计记录 意愿 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 有成就动机 ✓ 个人有强烈的学习提升的意愿 ✓ 服从组织整体的调配安排 	<ul style="list-style-type: none"> 背景调查 资料查阅
楼梯口二	<ul style="list-style-type: none"> 性格特质/行事风格 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 创新性、想象力 ✓ 责任感、进取心 ✓ 跟不同的人交流合作 ✓ 情绪稳定 ✓ 抗压力、适应性、自信心 	<ul style="list-style-type: none"> 评价中心技术 (综合素质测评+案例分析+无领导小组讨论+面谈)
楼梯口三	<ul style="list-style-type: none"> 成长经历 基本素质/潜力 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 学习能力和个人学习发展的倾向 ✓ 思维、逻辑 ✓ 问题解决能力 	<ul style="list-style-type: none"> 面试答辩



背景调查

- 态度动机
- 文化价值观
- 个性特质
- 基本素质

评价中心技术

综合素质测评
(30分钟/人)

无领导小组讨论
(50分钟/组)

筛掉
20%-30%

- 管理能力
- 人际关系
- 个性特质
- 问题解决

面试答辩

筛掉
20%-30%

- 文化与价值观
- 行为风格
- 人际合作
- 态度动机

培养活动中观察评估

最终筛选出30名左右的
学员进入项目培养

学习行为观察

行为风格观察

综合素质观察

人员筛选设计(上图)

潜力的定义

新奥认为潜力应该是员工的一种综合展现,其中包括个性特质、情商、适应变化的能力以及内驱力。潜力评价关注领导者身上是否具有长期发展所需要的成长因素,成长因素不仅能够帮助员工学习新的工作方式和管理技巧,更重要的是帮助他灵活应对岗位角色的转变。

项目评估:

项目阶段性评估:

在项目实行半年度时,新奥会进行一次评估,主要考核学员的学习态度、项目的参与度以及所表现出的潜质。如果与内部要求差距较大,项目负责人会进行学员个人以及上级领导的沟通,如果仍未改变,或者无法顺利完成项目内容,则实行淘汰机制。

另外,项目的阶段性成果展示也成为其一个考量点。企业内部的业务领导会担任评委或嘉宾出席,考核学员的变化。

① 评估工具及方法

评估维度	评估输出	评估工具	评价方式	评估主体	备注
学习情况评估 (70%)	对学员的学习过程表现做客观评价	学员互评表 (10%)	给小组每个成员及班级中5-10名非本小组成员打分	学员	下发纸质问卷,项目组统一组织填写
		学员作业评估 (40%)	汇总学员作业完成情况	讲师及项目组	各单元作业完成情况统计
		期中论文答辩 (50%)	围绕课程主题自命题论文,通过论文答辩对学员的阶段学习情况做评价	评价小组	分组论文答辩
行为改变评估 (30%)	对企业一把手后备的行为改变做客观评价	学员行为改变评价表	学员直接主管、间接主管、产业集团人力资源部对学员行为变化做有针对性的考察评价	学员直接、间接主管、人力资源部	学员举证 直接、间接主管评价

② 评估结果应用

- 对于阶段评估成绩排序在后 10% 的学员，将亮红牌给予警示；
- 对于阶段评估成绩排序在前 30% 的学员，各产业集团将结合组织培养目标和学员个人 IDP，设计轮岗挂职锻炼或给予跨领域的工作历练 / 挑战性的工作。

注：关注学员的过程行为改变，见下表：

学员行为改变 —— 学员个人举证表

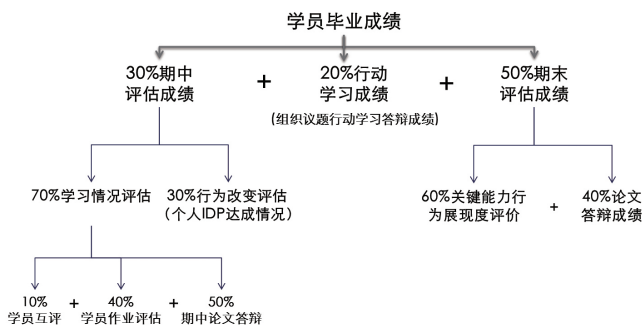
行动学习主线一：以解决个人工作中的实际问题为主的任务行动学习				
设定的任务主题	达成情况描述	项目承担的角色	项目贡献	其他
行动学习主线二：以个人IDP为主的行动学习				
个人能力提升项	阶段达成情况自评	关键事件说明	下学期能力提升重点	其他

➤ 项目结项评估

评估关注点及评估方式

评估点	评价指标	评估方式	评价主体	评估输出
关键能力的行为展现度	战略思维	<ul style="list-style-type: none"> • 测评中心技术 • 学员自评、举证 • 直接、间接主管评价、举证 	测评中心 直接主管 间接主管	<ul style="list-style-type: none"> • 基于一把手胜任力要求的准备度评价 • 评价结果分为：准备度高、中、低
	客户导向			
	变革创新			
	推动执行			
综合素质	逻辑分析、归纳总结、影响力、表达等综合素质展现	• 论文答辩	答辩评委	

评估权重分配



➤ 项目评估结果应用：

准备度评价	参考标准	结果应用
高	1.综合打分排名在前20%区间内 2.准备度评估为优秀或良好	在有职位空缺的情况下，岗位历练半年-1年后，即可上岗（三四类企业一把手或大中型企业副职）
中	1.综合打分排名在二十百分位及以上区间 2.准备度评估为合格	岗位历练2-3年后，在有职位空缺的情况下，优先考虑职位调配
低	1.综合打分在后20%区间内 2.准备度评估为不合格	退出人才池

项目成果：

学员晋升率：第一期学员已有 50% 晋升发展至一把手岗位。第二期学员有 30% 晋升发展至一把手岗位。

项目启示：

- ① 在项目成立初期，除了需要明确项目目的与针对人群外，必须确立实际的业务需求并且规划好参与项目的人员发展，不为做而做。
- ② 项目负责人需要管理学员的个人期望值，明确告知项目的意义以及定位。
- ③ 项目前期需要和高层领导或业务单位领导者就需求达成共识，并作出积极沟通。项目的责任人实为业务管理者，人力资源只是扮演促进者 (Facilitator) 的角色。



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

2014 中国高潜力员工发展项目调研报告

2014 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。