



# 2015 中国人才管理状况调研报告

## 2015 CHINA TALENT MANAGEMENT LANDSCAPE 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)



### 程菲

首席人力资源官  
友邦保险



### Ines Olano

北亚区领导力发展总监  
联合利华



### 李娟英

人才发展副总监  
蒂森克虏伯电梯(中国)



### 李文超

高级领导力发展经理  
诺和诺德(中国)制药有限公司



### 梁向锋

学习发展部总经理  
东亚银行(中国)有限公司



### 刘伟师

总经理 / 资深顾问  
伟师咨询 Louis Development



### 罗锋

上海研究所学习发展总监  
华为技术有限公司



### 平静

大中华区人力资源总监  
喜利得集团(Hilti AG)



### 吴越

高级人才管理经理  
礼来中国



### 杨勇

电器事业部人力资源总监  
浙江苏泊尔家电制造有限公司



### 张瑛

前伊顿投资(中国)有限公司电气事业部  
亚太区组织发展经理

## 目录

### 摘要

### 关于本次调研

### 建立人才管理体系

- 数据解析 3
- 案例启示：◇ 礼来中国 6
- 我们的建议 9

### 高潜力员工发展项目和继任者规划的实施

- 高潜力人才发展项目的数据解析 10
- 案例启示：◇ 喜利得 ◇ 苏泊尔 ◇ 东亚银行 17
- 我们的建议 26
- 继任者规划的数据解析 28
- 案例启示：◇ 华为 ◇ 伊顿 30

### 员工保留与激励

- 数据解析 34
- 我们的建议 38

### 案例实践 | 人才体系搭建与领导力发展项目

- ◇ 蒂森克虏伯电梯 ◇ 诺和诺德(中国) ◇ 联合利华 39

### 标杆数据



## 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：第二届中国管理培训生项目现状与发展调研报告, 2014 中国领导力发展项目调研报告, 2014 中国高潜力人才发展项目调研报告, 中国企业内部教练制与文化建立调研报告。

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。

## 摘要

随着中国社会经济的发展，中国的企业置身于一个快速变化的世界中。激烈的竞争和复杂的商业环境促使越来越多的企业重视对员工能力的发展与培养。因此，无论为了企业开拓新市场，还是维持企业在市场中的优势地位，都要求企业拥有富有竞争力和领导能力的员工。这便也使得提升企业的人才管理水平更加势在必行。

为了持续地追踪国内企业的人才管理实践，并且发现适时而全面的现状与趋势，我们连续三届进行了此次调研，力求在管理好“人才”——这一现今企业最重要资源的课题上给予大家一定的启发。

为展示调研结果的精髓，我们列出如下几个主要发现和观点，并在之后的章节中进行更加深入的分析。

### 建立人才管理体系 本土化地致力于贴近战略业务

- 近四分之三的企业表示具有完整的人才管理体系。
- 人才管理体系源于全球/亚太地区统一体系的企业占比相较于2012年数据降低22.7%。
- 七成以上的企业表示人力资源部门会参加管理层或各层级业务会议以了解企业的中长期战略目标，并进行实时沟通。
- 高管层在“人才管理的策略与方针制定”阶段的参与度最高。3.5分(满分5分)的平均参与程度意味着有50%的企业已达到4分，即：由业务管理者主导，人力资源部门配合执行。
- “人才管理项目实施过程中的培养(如：担任导师等)”是直线经理参与度最高的阶段。人才培养已逐步成为直线经理最重要的职责之一。

### 高潜力员工发展项目和继任者规划的实施 效度有所提升，但缺乏持续性发展联动

- 八成以上企业对于“潜力”有较清晰的定义，并通常由若干个维度组成完整的定义内容。
- 高潜候选人是否具备“学习和发展的意愿”是半数以上企业视为重要的考量依据，说明企业已逐步关注人才本人的主观意愿度。
- 无论高潜项目是否实行保密制度，六成以上企业表示会与高潜力员工本人进行项目期望值管理的沟通。
- 无论何层级的高潜项目开展，“提高薪资福利待遇”都是其项目结束后最为主流的发展保留方式之一，而其他多样化与持续性的发展手段有所缺乏。
- 高潜项目的有效性衡量有待提升：近两成企业不对项目进行任何评估，而进行评估的八成企业中，多数存在衡量指标与项目当初的设立目的不匹配现象。
- 在近三年内，企业通过继任者规划成功继任的人员比例为30%，这一数据相比2013年数据提高了15%。
- 超过四分之一的企业针对各层级R1(1年内即可继任)准备度的继任者不提供任何培养手段或发展项目以进行能力的提升。
- 54.2%的企业表示：直线经理会主导自己职位的继任者规划，并与绩效评估(KPI)挂钩。

### 员工保留与激励 绝非“事后留人”，而是“防患未然”

- 在所有进行离职调查的参调企业中，企业的离职调查方式主要以离职访谈为主，部分企业辅以调查问卷。
- “职业前景渺茫”是各层级人才流失的最为主要原因之一。
- “提高薪酬政策”是企业认为最有效的人才保留实践之一。
- “与直线上司关系”是中层管理者及以下级别人才最为主要的三项流失原因之一。然而，企业与之对应所提供的保留实践中，“提高直线领导者的管理水平”并未在三甲之列中。



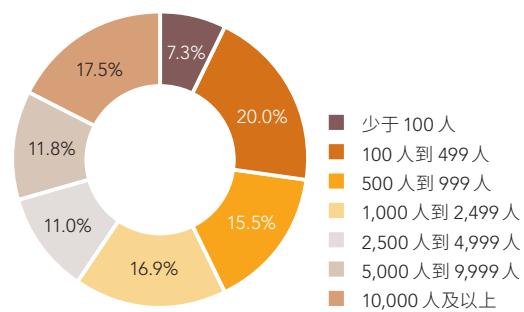
## 关于本次调研

人力资源智享会于 2015 年 3 月至 8 月开展了 2015 中国人才管理状况的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 355 份有效问卷（来自 355 家不同企业）。以下是样本的统计数据。

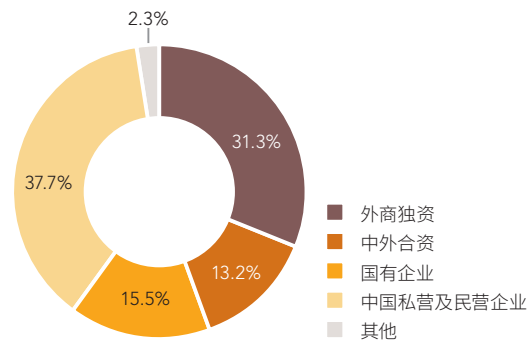
### 行业分布：

行业	参与数	占样本的 %
机械制造	40	11.3%
消费品（含快消与耐消）	35	9.9%
金融服务（如：银行，保险，财富管理等）	30	8.5%
生命科学（如：生物工程，医药，医疗器械等）	30	8.5%
信息技术，半导体及通讯	29	8.2%
专业性服务（如：法律，咨询，教育，旅游等）	25	7.0%
汽车及零部件	24	6.8%
电子电气	24	6.8%
互联网与游戏业	23	6.5%
化工与石化	21	5.9%
房地产	15	4.2%
运输及物流	12	3.4%
能源动力	12	3.4%
零售业与电子商务	11	3.1%
建筑建材	7	2.0%
造纸，包装及森林业	3	0.8%
多样化生产	2	0.6%
其他	12	3.4%

### 企业规模：



### 企业性质：



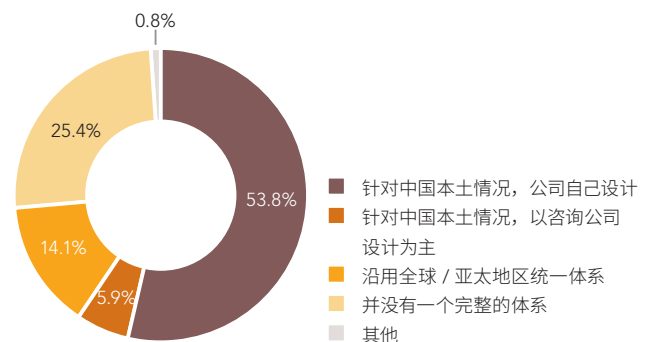


## 建立人才管理体系

本土化地致力于贴近战略业务

人才已直接影响到企业的成败，越来越多的企业开始重视人才管理。作为企业持续发展的一个重要职能，人才管理体系已经被众多企业列入亟需发展战略议程。可尽管如此，通过调研发现，仍有超过四分之一的企业表示缺乏完整的人才管理体系，并且这一情况主要以本土企业居多（见图表 1A、B）。而针对已建立人才体系企业的进一步研究，有关体系的设计来源，相比智享会《2012 中国人才管理状况调研》中的结果：“对于外商投资或中外合资企业，人才管理体系源于全球 / 亚太地区统一体系的企业占比为 52.4%”，图表 1B 显示：这一情况降至 29.7-29.8%。值得肯定的是，跨国企业已越发注重将本土元素加入其中，并意识到执行过程中的“水土不服”现象。

图表 1A 参调企业的人才管理体系主要源自哪里 (N=355) :

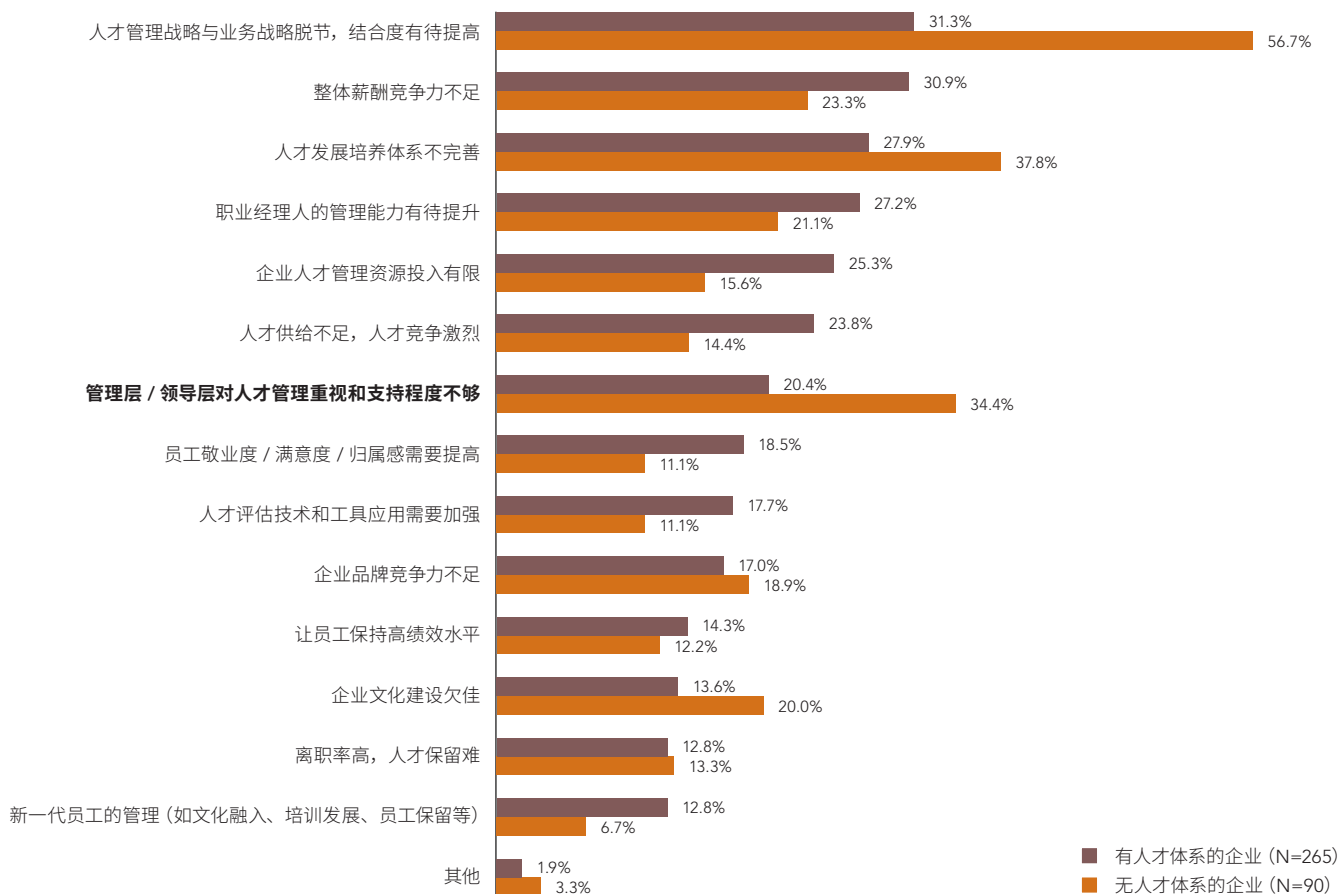


图表 1B 按照企业性质划分的人才体系情况 (N=355) :

	针对中国本土情况，公司自己设计	针对中国本土情况，以咨询公司设计为主	沿用全球 / 亚太地区统一体系	并没有一个完整的体系	其他
外商独资 N=111	43.2%	5.4%	29.7%	20.7%	0.9%
中外合资 N=47	53.2%	2.1%	29.8%	12.8%	2.1%
国有企业 N=55	69.1%	7.3%	/	23.6%	0.0%
中国私营及民营企业 N=134	56.0%	7.5%	/	35.1%	1.4%



图表 2 根据有无完整人才体系的参调企业划分, 其在人才管理方面面临的挑战分别为:



对于企业而言, 人才体系的形成、符合本土的设计以及落地的可执行度犹如引擎般制动着其发展, 这无关乎企业的性质与发展阶段。因此, 无论业务方向如何, 影响企业成败诸多变数中唯一不变的就是对人才的需求与发展培养。企业需要意识到这些人才管理的本质, 完善的人才体系是判断组织是否健康发展, 有效明确其业务发展方向, 并帮助维持长期竞争优势的基础之一。

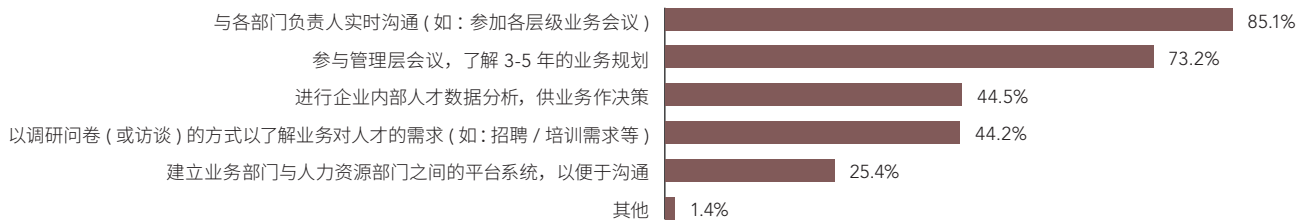
进一步的分析企业在有无人才体系下所遇到的人才管理挑战, 我们观察到这样一个微妙的不同之处: “管理层 / 领导层对人才管理重视和支持程度不够” 成为缺乏完整人才体系的企业最主要的三项挑战之一 (见图表 2)。显然, 企业业务管理者与人力资源团队就人才管理并没有真正的建立共识。这样长期而言, 对人才“选用育留”的理解与关注的缺乏使得其只能相对独立的按需进行项目设立或直接进入方案、工具的“搜索模式”, 无法确保人才管理完整性、系统性、传承性的全面联动。

而“人才管理战略与业务战略脱节”这一挑战, 是普遍参调企业都较为头疼的问题 (见图表 2)。人才管理战略作为整个业务战略不可

分离的一部分, 应该紧密结合为实现业务目标增值。可从结果上来看, 显然, 企业仍面临挑战。我们试图从人力资源团队与业务管理者平时相互沟通和合作的日常中进行双向深层的剖析, 发现:

✦ **人力资源团队了解业务对人才需求的方式:** 图表 3 显示, 七成以上的企业表示会参加管理层或各层级业务会议以了解企业的中长期战略目标, 并进行实时沟通。可见, 就形式上而言, 无论是从人才管理战略和业务战略相互形成的关系上, 还是人力资源团队对业务的积极了解和参与, 都意味着中国的人才管理实践正朝着正确的发展轨道前行。然而前路漫漫, 方式上的制度形成和习惯养成, 是否就意味着战略内容上的准确把控? 人力资源团队清晰理会业务需求的同时, 是否也一同参与企业的战略制定, 并以人才管理专家或顾问的角色为其出谋划策, 真正成为业务的战略伙伴呢? 这些问题, 值得企业思考与商榷。

✦ **高级管理者与直线经理在人才管理项目中各阶段的参与度:** 由于人才管理涉及面较广, 很难从调研角度将其具体划分至某一阶段。因此, 我们主要以某个人才管理项目作为调研假设, 并进行高级管理者以及直线经理在项目各阶段参与度的询问。图表 4 显示, 无论高级管理者

**图表 3** 参调企业的人力资源团队如何了解业务对人才的需求 (N=355) :**图表 4** 参调企业的高级管理者 (包括高管、业务负责人) 以及直线经理在以下各阶段的参与程度 (N=355) :

参调企业的高级管理者 (包括高管、业务负责人) 在以下各阶段的参与程度					
人才管理的策略与方针制定	人才管理项目的设计阶段 (如: 需求访谈, 调研问卷等)	人才管理项目实施过程中的培养 (如: 担任导师等)	人才管理项目实施过程中的阶段性评估	人才管理项目的最终评估	人才管理项目结束后的持续跟进
3.5	2.8	3	2.8	2.9	2.5

参调企业的直线经理在以下各阶段的参与程度					
人才管理的策略与方针制定	人才管理项目的设计阶段 (如: 需求访谈, 调研问卷等)	人才管理项目实施过程中的培养 (如: 担任导师等)	人才管理项目实施过程中的阶段性评估	人才管理项目的最终评估	人才管理项目结束后的持续跟进
2.9	2.9	3.2	2.9	2.8	2.7

注 \*

- 5分** 由业务管理者主导, 并鼎力支持, 积极参与并做出指导
- 4分** 由业务管理者主导, 人力资源部门配合执行
- 3分** 由人力资源部门主导, 业务管理者在流程上予以行动上的支持和参与
- 2分** 由人力资源部门主导, 业务管理者只在精神上予以支持
- 1分** 由人力资源部门主导, 业务管理者仅仅知道有这个项目, 但不关注与参与
- 0分** 业务管理者不参与, 并且反对

还是直线经理, 其在人才管理各阶段的参与度普遍为 3 分, 即: 由人力资源部门主导, 业务管理者在流程上予以行动上的支持和参与。

• **针对高级管理者**, “人才管理的策略与方针制定” 是其参与度最高的阶段。3.5 分的参与程度意味着有 50% 的企业已达到 4 分: 由业务管理者主导, 人力资源部门配合执行。可见, 令人欣慰的是, 整个人才管理的战略制定从业务需求出发, 并确立目标定位。但欣慰之余, 我们也发现了一些挑战: 高级管理者在项目的阶段性与最终评估跟踪的参与程度较低。对于人才管理项目的执行, 往往“好开始是成功一半”的同时, 也伴随着“虎头蛇尾”的危机。高级管理者在项目执行中的实时调整, 是能够确保项目以终为始, 并有效规避人力规划与业务规划脱节的。此外, 就人才本身角度而言, 人才最终为业务所用, 用人单位的管理者也需对人才有足够的关注与了解, 并严格进行人才质量的把控。

• **针对直线经理**, 其在人才管理项目的重点参与阶段并不明显, 并大多未超过 3 分。按照常理而言, 直线经理的担当和介入更有助于人才发展项目的成功。然而, 就图表 4 中的数据显示, 尤其需要其

在人才管理项目中对下属更好的培养与持续性跟踪以体现重要职责时, 直线经理的参与度显然不尽人意。我们在与一些人力资源管理者更为深入的探讨中发现, 一方面, 业务的发展使得企业通常要求他们专注于业务绩效。于是, 人才管理的工作就成为了他们职责以外的额外负担, 难以发现其中的价值。另一方面, 往往直线经理不像高管那样, 能够从全局的角度看待人才管理。当然, 也不同于人才本身, 在项目中直接获益。因此, 重视度及领导力不足的因素下, 使得其更倾向于从短期利益的角度看待人才的需求问题, 从而导致他们对系统性的人才发展缺乏兴趣与责任感。

在此次调研的过程中, 智享会与礼来中国进行了更为深入的访谈, 并获得有关“早期人才项目”的内容分享。我们从中得以了解, 此项目的顺利开展, 除了一贯秉持礼来中国“先有好的人, 才有好的结果”这一理念外, 公司高管与业务管理者在项目的各阶段都担任着主导角色。在积极投入关键环节之余, 还体现出极高的责任意识。更多有关项目的实践内容, 请详见下页礼来中国案例。

## 案例启示 礼来中国“早期人才项目”



**吴越**  
高级人才管理经理  
礼来中国

### ▶ 项目背景

#### ⊕ 人才现状

➤ **人才储备来源单一**：在 2012 年之前，礼来在中国本土的人才储备大部分来源于少数拥有 MBA（即工商管理硕士）学位的员工，公司将大量的学习和发展资源倾注在这部分员工身上。这一方面导致人才来源单一狭隘，另一方面也影响到了其他员工的敬业度。

➤ **人才评价标准主观**：当时礼来对于人才的定位仅仅依靠高管和主管的主观印象判断，缺乏统一的人才评估语系和客观的评估参考工具。

上述情况使管理者意识到，礼来中国在中国需要建立和维护更广泛的人才群体，创造更丰富的人才氛围和文化，使公司的人才体系更充实并多样化。

#### ⊕ 人才理念

➤ **人才影响结果**：礼来相信卓越的领导者是推动业务发展和成功的根源，并认为领导者凝聚员工、员工服务客户，并最终推动业务结果。所以，礼来秉承“先有好的的人，才会有好的结果”这样的理念。而在这一理念的推动下，“早期人才项目”得以顺利开展，且业务管理者在项目过程中体现出的极高责任意识 and 参与度也尤为突出。

### ▶ 项目目标

建立礼来在中国本土的“早期人才库”及其发展机制。

### ▶ 项目管理者

⊕ **人力资源部门**：前期推动，全程协助

⊕ **业务部门高层管理者**：跟踪观察项目发展阶段，并年度总结发展情况

⊕ **业务部门中层管理者**：识别人才，担任导师

特别值得强调的是，在礼来中国的“早期人才项目”中，公司高层管理者以及业务管理者在项目中担任着主导角色，投入到各个关键环节中。例如，在人才甄选阶段，业务管理者会进行人才识别和提名，公司高层管理者会和每一个候选人进行面谈；而在人才发展阶段，相

关业务管理者帮助建立人才与导师 (mentor) 之间的关系，并且很多中层和高层管理者都会主动担任导师；最后，在项目跟踪观察阶段，不仅相关业务管理者需要对人才的绩效表现和行为等情况进行持续性的观察，高层管理者也需要对人才有足够的关注以便能够在公司高管层的继任者会议讨论上进行汇报。

### ▶ 项目对象

符合人才甄选标准的员工

### ▶ 项目内容

#### ⊕ 项目定位沟通

礼来在项目启动阶段会与候选人沟通项目的定位。沟通会涉及两个问题，即“员工能够期望通过本项目获得什么”以及“企业希望通过本项目更多的了解什么”。管理员工的期望值，明确该项目不保证升职和加薪，也明确该项目不会影响员工的绩效考评。候选人若发现项目的实际定位与其原本的期望不一致，则可以选择不参与。项目定位的有效沟通能够很好的规避公司与参与者之间可能出现的期望值断层问题。

#### ⊕ 人才甄选

人才甄选阶段分为“识别”与“测评”两部分。“识别”部分由业务主管依据公司统一的人才标准进行，被提名的候选人将进入“测评”；“测评”部分主要使用工具进行客观评估。

公司在人才的整体甄选阶段更多关注的是候选人的特质、潜质而非能力，因为礼来相信，能力在很大程度上可以后天塑造，而特质是很难改变的。

#### ➤ 识别

#### “早期人才项目”甄选标准

- **年龄与工龄**：候选人年龄需在 35 岁以下，并且工作经验少于 8 年（同时，在礼来的工作经验少于 5 年），对于具有特殊知识和技能的人群，比如公司医学部，标准可以适当放宽。

- **绩效是潜力的前提**：候选人需有持续性的优秀绩效。在礼来，评估绩效是评估潜力的前提，只有具备了持续的优秀绩效员工，才有可能被认为是具有高潜力的。

- **晋升潜力**：候选人需有具备至少晋升两个职级的潜力。由于礼来的组织结构较为扁平化，此标准是希望进入发展项目的人才往后可以发展至副总裁 (VP) 等高管级别。

#### 人才识别语系

为了便于业务主管使用上述标准进行人才识别，礼来设计了一套

人才识别语系，并分为5个纬度进行评定：

- 绩效
- 基础（如：IQ/EQ等）
- 障碍
- 兴趣与动机
- 学习与成长（如：学习敏锐度）

业务主管需要使用这套人才识别语系对各自部门的员工进行识别。此外，在语系推广初期，人力资源部门会通过一道简单明了的问题帮助业务管理者进行思考来识别人才——“你是否认为这位员工未来会做到和你一样的职位，甚至做你的老板？”。

#### ➤ 测评

识别阶段提名的候选人将进入测评阶段。此阶段分为两部分：测试与面谈。

#### 第一部分：测试

候选人需要通过三项测试：

- 霍根性格测评的一系列测试
- 认知能力测试 (Cognitive Ability)
- 职业兴趣测试

礼来会将三项测试结果进行整合并放入潜力模型里比对。模型比对的分子最初来自礼来全球最成功的200多位领导者。礼来将这些领导者的性格，认知能力，职业兴趣设计成回归模型，并从中发现最适合礼来的人才潜力特质。最终生成的潜力模型测评报告是围绕上述人才识别语系中的5个维度展开，并将所有候选人进行排序分成5个级别，最高级别的名单将来自排名前20%的候选人，简称为“Top 20”。

#### 第二部分：面谈

- 面谈方式：所有候选人会被安排与各自所在部门的高层管理者进行30-45分钟的面谈。面谈问题主要围绕候选人的“兴趣与动机”以及“学习与成长”展开，这些问题都由人力资源部门设计并提供给相关的高层管理者，引导其与候选人进行有效沟通。
- 面谈目的：进一步查验候选人对领导力发展路径的积极性和动机，看其是否充分理解并能够承担作为领导者可能面对的决策和相应的压力，以及候选人是否具备足够的学习敏锐度来支持后续的发展。
- 面谈结果：根据面谈的结果，高层管理者可以确认第一部分的测试结果，也可以对第一部分5个级别中的候选人进行最多上下两个级别的调整。

#### 最终测评结果

“测试”与“面谈”的评估结果会被整合后得出最终结果。所有候选人将被划分在5个级别中。在公司层面主要针对“Top 20”的人才设计和实施后续发展方案。其余的人才暂时留在各业务部门的人才库中，并在随后的每年人才盘点中进行讨论。目前，整个“早期人

才库”约有150位学员，其中近30名候选人为“Top 20”。

#### 调整机制

整个测评结果对于候选人而言，并非“一考定终身”。礼来在“早期人才库”的5个级别中设置了“调整机制”，并会在每年公司高管层的继任者会议中进行盘点和讨论。高层管理者可以提名表现优秀的早期人才库中的员工进入“Top 20”，也可以移出表现和潜力低于预期的“Top 20”成员。

#### ⊕ 人才发展

公司层面针对“Top 20”制定了系统的发展计划，一共分为两个阶段。第一阶段为时2年，此后，公司会再根据每位学员的特定情况给予第二阶段的发展。

#### ➤ 第一阶段：10-20-70 发展法则

第一阶段是按照10-20-70的原则制定标准化的发展步骤，主要涉及培训，人际学习和轮岗等发展方式。

#### 10 阶段 – 培训

礼来每半年为“Top 20”组织一到二次为期3天的工作坊，其中既包含软技能培训，如演讲技巧，批判思维，快速反应能力，创新能力，英语能力等内容，也包含案例分析和演讲，团队建设等有助于学员在早期阶段打好基础、建立关系的环节。

#### 20 阶段 – 人际学习

- 导师关系：中层管理者在业务发展方面虽为公司骨干，但对于人才发展的认识和能力还需要不断发展。为了给公司范围内的人才创造更好的发展氛围，也为了不断提升中层管理者的领导力，礼来中国通过中层管理者（一般为部门总监）自愿报名的方式建立了“leadership champion”这个由大约40名中层管理者组成的团队。这个团队的成员会成为“Top 20”人才的导师。导师库实行透明公开制度。在数量上，公司规定一位导师最多同时带两位学员。

值得一提的是，礼来推动直线主管担任学员与导师之间的联系人。直接主管有责任根据人才的个人发展计划，帮助其匹配一位最合适的导师。其职责为：1 负责邀约导师。2 持续跟进后续情况。这样的方式，不但使得直线主管直接参与至下属的发展过程，也能为不同部门管理者建立跨部门联系。而对于该阶段，人力资源部门的角色主要为支持与协助。若业务主管有需求，人力资源部门才会介入帮助，这也体现礼来业务部门对于人才发展的主导性以及整个机制的灵活性。

这一关系的建立，不但对人才的发展大有裨益，而且既能够保障导师积极性，又能确保主管的责任感，同时能逐渐建立起公司的导师制文化。

- 跨部门关系：礼来为学员提供跨部门交流学习机会，帮助学员了解其他部门的情况，避免其思维过于单一的同时，也有利于学员在今

后的发展中建立全局观念。例如，在工作坊的环节里，人力资源部经常会邀请不同业务线的管理者来介绍各自的业务模式和相关知识，给予学员们的讨论案例也时常超出他们当前的工作内容。

- 学员与高层的关系：礼来会邀请高层管理者为学员拟定业务话题或讨论案例，并要求学员们分组就该话题对高管进行演讲陈述。演讲完成后还将特别安排午餐环节，方便高层管理者进一步了解人才的情况。

## 70 阶段 - 轮岗

礼来对于人才发展的理念是曲线晋升，希望学员能够在更多不同的部门领域里得到锻炼而非只是单一直线发展。因此，学员在第一发展阶段的两年中必须接受新的、有挑战性的工作，以鞭策学员最大程度的发挥潜力。人力资源部门在整个过程中起到沟通协调的作用。

### ➤ 第二阶段：定制化灵活发展

学员从第一发展阶段进入第二发展阶段的过程中，礼来并未制定相关硬性标准，而第二阶段的发展内容也无标准步骤。其更多的是体现发展方式的“定制化”与“灵活性”。在这个阶段，员工将有机会参与全球工作项目或获得海外任职的机会，但具体的形式主要依照每一位学员的实际发展情况以及公司所能提供的机会来制定。

### ➤ 发展阶段的持续性观察

- 持续观察方式：“早期人才计划”是一个“有始无终”的人才发展项目，学员一旦进入项目，只要不退出，则将持续的接受历练与发展，中层与高层管理者在此过程中需要担任观察情况并总结汇报的角色。在每年针对这批学员讨论的公司高管层的继任者会议中，高管们需要轮流进行汇报陈述，内容包括学员的发展进度以及下一步的发展计划。
- 高管承担观察职责的作用：值得特别一提的是，学员大部分为专员至经理级别，并不向高管层直接汇报工作。这一机制的建立，一方面，能够帮助高管清晰的了解一线员工的情况并做好汇报工作。另一方面，也能潜移默化的扭转业务管理者关于“人才发展是人力资源部门的工作”这一固有观念。

## 🎯 项目评估

“早期人才项目”暂时未设置明确的评估与淘汰机制，学员在项目中的进出是基于双向选择的结果。现阶段礼来对于项目的评估更多关注在过程的实现情况，例如学员是否有新的工作任务、是否都配备导师、以及学员轮岗比例等。这些评估内容都将用来衡量目前“早期人才库”的规模和质量。在今后的发展中，礼来会更着重对项目结果进行评估，例如晋升比例、晋升时间、晋升等级等。

## 🎯 项目成果

### ⊕ 建立优秀的“人才库”口碑

“早期人才库”在搭建和扩充过程中，不断挖掘公司内部人才，并对其能力进行塑造，使得这一批人才在礼来“炙手可热”，成为业务新项目或职位空缺的首选对象。礼来也在保证质量的情况下，加速人才库的扩充。

### ⊕ 提高业务管理者对人才发展的责任意识与参与度

一方面，业务管理者在发展项目中的职责使得其更加关注人才的发展情况，并对其有更为正确的认识。另一方面，通过此发展项目获得晋升的新任管理者相对于其他管理人员会更重视下属的发展，这部分新任管理者会主动为下属寻求学习发展的机会，如赞助英语学习和其它各类培训等，形成人才发展的良性循环。

### ⊕ 优秀人才的“低流失率”

“早期人才项目”不仅把散落在公司各处的“金子”挖掘收集，整个培养发展体系的完善更是将优秀人才的离职率降低。在目前 30 人左右的“TOP 20”中，3 年内只有 2 名学员流失，同时晋升率超过 70%。

## 🎯 启示与建议

### ⊕ 以“试点运行”作为开端

人才发展项目需要时间来证明其价值。也正因如此，项目在开始阶段往往容易受到来自业务部门的质疑。企业在推行过程中，不妨可以先尝试试点运行，在试点中建立项目口碑。优秀的成果自然会吸引更多业务管理者的参与和支持。

### ⊕ 培养的宽度影响发展的稳固

人才发展不宜求速度，同时单一发展通道会使得人才面临能力的局限性。以礼来为例，礼来重视的是宽度而非速度，因此在整个项目的初期目标是不断提供新的、有挑战性的任务和岗位以帮助学员涉足更多新领域，并在轮岗中逐步获得晋升。

### ⊕ 推动业务管理者参与人才项目

业务管理者（尤其是高管层）的痛处往往无法真正了解一线员工的情况。因此，在人才项目中，人力资源部门不宜事必躬亲，而是要以伙伴的角色推动业务管理者主导人才项目，扭转“人才发展是人力资源部的工作”这样的固有观念。

### ⊕ 存留弹性空间，避免“一刀切”

以礼来为例，不论是前期甄选标准，还是后期的发展阶段，处处体现了发展机制的灵活性需求。针对人才特点和其优劣势，在项目进程中需要存留灵活度和弹性空间，从而避免因“一刀切”而忽视针对性的现象。



## 我们的建议

人无远虑必有近忧，企业往往在构建人才管理体系与制定人才战略时面临挑战。如何于迫在眉睫前做到未雨绸缪，并把握方向，以下几个关键点需要企业重视与思考：

### 关键点 1 人才管理体系化

人才管理的形态需要体系化的呈现而非单个项目的存在。只有把项目转化成流程与体系，并建立长远组织优势，才能在长短期兼顾，并持续性的推动人才发展。然而，没有完善人才体系的企业大都没有真正理解“人才管理”的含义。DDI 咨询将人才管理定义为一个重要业务流程，该流程能确保组织拥有足够数量和高质量的人才，满足目前和未来的业务发展及有限顺序的需求。这一流程包含但不限于以下人才管理“生命周期”的各个重要阶段。企业不妨可以进行对比，思考“人才管理”在其内部定位究竟只是按需解决当务之急的碎片化模块，还是相互之间相辅相成的联动体系。

- ➡ 清晰了解组织当前和未来的业务发展战略
- ➡ 确定目前拥有的人才和成功实现业务目标所需人才之间的主要差距
- ➡ 用于解决人才差距的健全人才管理计划，这一计划应当与发展战略和业务目标进行整合
- ➡ 正确的招聘和晋升决策
- ➡ 将个人及团队目标与公司目标进行关联，并为前者提供清晰的期望和反馈，以提升绩效管理
- ➡ 发展人才，提高其在当前职位上的绩效，并作为其晋升准备
- ➡ 更准确地预测人才能力数据与业务绩效之间的关系
- ……

### 关键点 2 人才战略贴近业务战略

#### 1 业务驱动

人才管理必须要从企业期望达成的未来结果和愿景开始着手思考与规划，并为了执行企业的战略、驱动组织的变革

而面对所有挑战。人才战略源于业务战略是一种以终为始的态度，在开始时就确定业务驱动因子，并清楚最后想要达成的结果，才能倒推所需人才；人才战略贴近业务战略是一种相辅相成的结果，设定业务战略的同时，采取预期而积极的措施来满足其所对应的人才需求，使得业务策略的成功实现依赖于在对的时机拥有对的人才，并更为有效地达成人才质量与数量上的业务需求。

#### 2 了解业务

然而在公司战略作为起点的过程中，人力资源如何了解业务，提升自我战略意义并非易事。其在积极参与各业务战略讨论会议时，方式上的制度形成和习惯养成是否就意味着战略内容上的准确把控？清晰理会业务需求的同时，是否也一同参与企业的战略制定，并以人才管理专家或顾问的角色为其出谋划策，真正成为业务的战略伙伴呢？人力资源参与战略业务的多少，意味着企业高层、业务管理者对于人才管理的重视程度有多少。当然，这也基于人力资源与业务之间信任关系的建立程度。

### 关键点 3 沟通机制

构建一流的人才管理体系是一段漫长的旅程，无法一蹴而就。人才管理源于人力资源的职能但也不限于此。组织的高层管理、业务经理包括人才个体，都应具备恰当的人才管理理念，熟悉人才管理的流程和方法，并就定位目标达成一致。然而，各方人员对于目标的准确理解、方向把控，以及自上而下与自下而上的沟通显得至关重要。企业需要建立一套交流机制或是例如成立人才管理委员会的方式使得相关利益者各司其职，具备责任意识。并且，就上至业务战略下至员工的个人发展规划进行实时信息的有效沟通与结合，以最终确保人才规划的落地始终贴合业务，同时具备一定的灵活调整度。当然，组织也能提供符合员工驱动的职业发展规划，提升员工的留存率和敬业度。



## 高潜力员工发展项目和继任者规划的实施

效度有所提升，但缺乏持续性发展联动

在快速增长的环境中要解决员工招聘、保留以及发展问题并非易事。其中，中层管理者这一人群的挑战尤为突显。究竟是着重于内部培养还是外部雇佣有经验的员工，两者孰优孰劣？对于正处于高速增长市场的企业而言，掌握两者的平衡是一个令人进退维谷的难题。我们针对“经理和高级经理”以及“总监和部门主管”层级的内外选拔与培养机制进行了询问，下页图表 5 显示：60% 以上的中层管理空缺岗位是通过内部培养成功填补的。显然，中层管理者作为中流砥柱的重要担当，无论从文化相容度上考虑，还是承担企业内部承上启下的职责，内部培养都是其最为重点的考虑方式。当然，基于这些数据的考量与统计，我们做到量化的同时，是否还能更进一步的向质化的衡量过程迈进？例如：在通过内部培养成功填补岗位后，可否持续性的跟踪该员工担当此关键职位的能力变化与行为改变？以避免因一些其他客观原因所导致的必须提拔或晋升现象，真正更进一步的评估、验证内部培养的实际有效性。

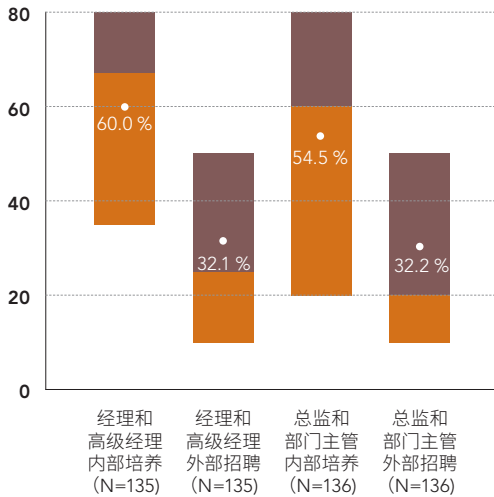
在这些清晰的认识与事实数据背后，一系列更为重要的问题接踵而至：如何在内部建立人才培养发展机制？如何衡量这一机制的质量和效率？企业出于对这些问题的考量及有效实施，才能建设一支优秀的领导力队伍和完善的领导团队，最终达到提高企业管理效益的目标。

因此，我们通过在调研前期的电话询问与访谈，根据市场企业的关注情况和热门话题，有关人才发展板块，我们主要针对高潜力员工发展项目和继任者规划进行更为深入和详细的调研，供读者参考。

### 高潜力员工发展项目

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。从过去挖角，到如今培养，市场竞争正改变着企业的用人态度。

图表 5 贵公司上一财政年度中，针对**经理和高级经理 / 总监和部门主管**，通过**内部培养**和**外部招聘**而成功填补空缺岗位的百分比分别为：



	平均值	25 分位数	50 分位数	75 分位数
经理和高级经理 内部培养 (N=135)	60.0 %	35 %	67 %	80 %
经理和高级经理 外部招聘 (N=135)	32.1 %	10 %	25 %	50 %
总监和部门主管 内部培养 (N=136)	54.5 %	20 %	60 %	80 %
总监和部门主管 外部招聘 (N=136)	32.2 %	10 %	20 %	50 %

注 \*

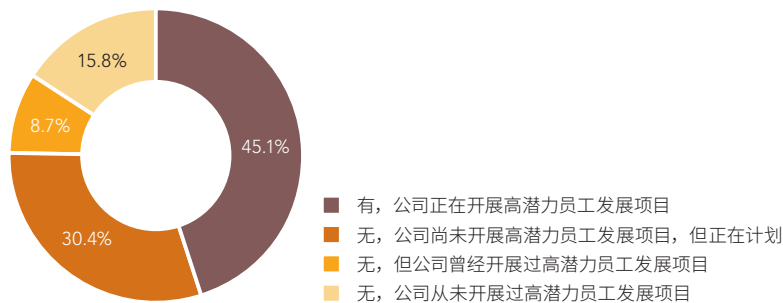
通过内部培养而成功填补空缺岗位的占比 = 内部培养成功到岗人数 / 该层级的空缺岗位  
 通过外部招聘而成功填补空缺岗位的占比 = 外部招聘成功到岗人数 / 该层级的空缺岗位

不同企业根据不同的人才战略目标为高潜力员工制定相适应的发展项目与培养手段，其中的共性与个性值得探讨。

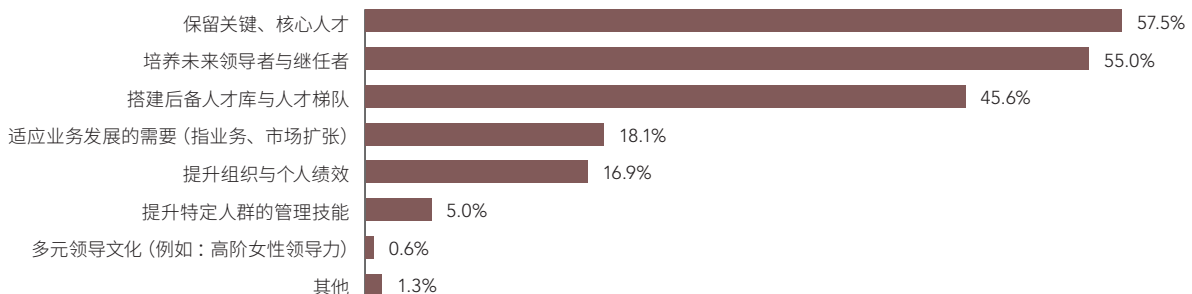
通过我们对 45.1% 正在开展高潜力员工发展项目（以下文章中简称“高潜项目”）的参调企业进行项目定位研究（见图表 6），“保留关键、核心人才”与“培养未来领导者、继任者”是半数以上企业开展项目最亟需达成的目的（见图表 7）。对于任何人才发展项目的成功与否，

除了明确的与定位外，中期的个性化培养与后期的有效性评估也需与前期目标清晰对应。但是，对照 P17 图表 16 的调研结果，能够衡量图表 7 中目标达成的一些**量化 (Quantity) 指标**：“离职率”、“晋升率”以及“继任者的准备程度”并未被广泛使用。可见大多企业仍然存在项目目的与最终评估手段不匹配的现象。更是无法上升至对**质化 (Quality) 指标**的运用与要求。

图表 6 参调企业是否正在开展高潜力员工发展项目 (N=355)：



图表 7 参调企业开展高潜力员工发展项目的最主要目的 (N=160)：



**图表 8A** 总体而言，高潜力员工平均多久会得到一次提升（单位：年）：

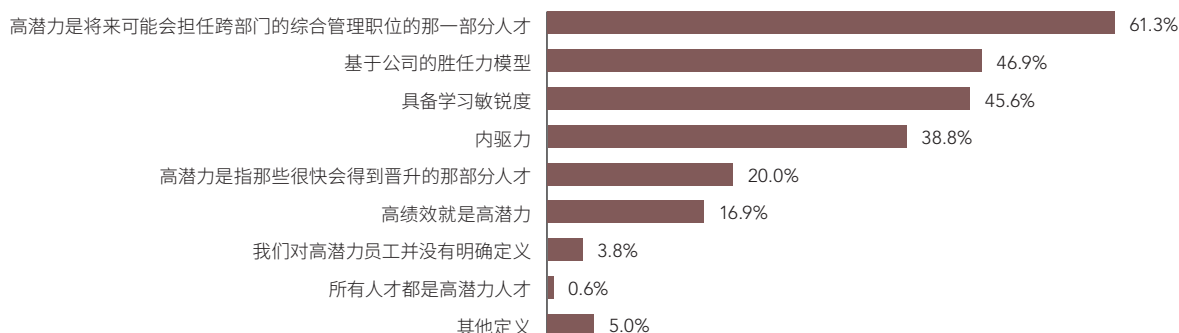
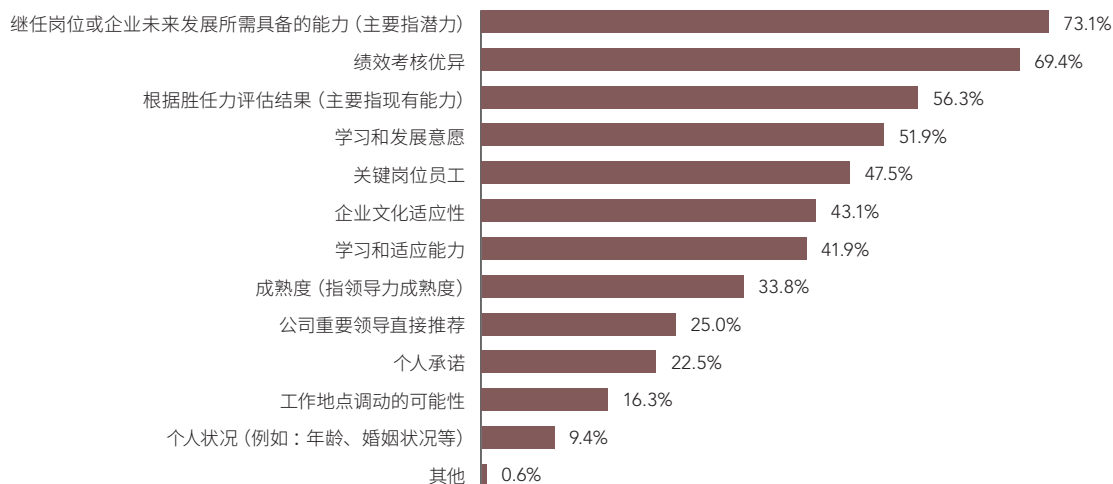
不同层级的高潜力发展项目	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
总经理，副总裁，总监及以上的公司高管 (N=19)	4.3	2.5	3	5
部门总监 / 负责人 (N=27)	2.7	2	3	3.5
经理和高级经理 (N=51)	2.3	1.5	2	3
一线主管 (N=36)	2.1	1.5	2	3
一线员工 (N=13)	2	1.5	2	3
技术研发人才 (N=28)	1.9	1	2	2.5

**图表 8B** 近 3 年内，通过高潜力员工发展项目最后成功晋升的人员比例为 (N=80)：

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
近 3 年内通过高潜力员工发展项目最后成功晋升的人员比例	39%	15%	30%	50%

高潜项目作为领导力与人才发展加速手段兴起的同时，企业也面临着一个两难境地：培养一个成熟优秀的管理者需要时间，但企业是否具备足够的时间等待？相比智享会《2013 中国人才管理状况调研》中的结果：“高潜力员工平均晋升期为 2 年以下的企业近 50%，2-3 年晋升期为 27.7%，半数以上企业的晋升率不足 20%”，图表 8A、B 显示，高潜力员工的平均晋升期为 2-3 年，而在 3 年内的晋升比例上升至 30%。可见，企业对于人才的培养逐步体现出耐心，充分注重价值与质量的形成而非急于求成。

高潜力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：参调企业对于“潜力”的定义，以及对应的标准。多数企业表示对“潜力”有较为清晰的定义，并通常由若干个纬度组成完整的定义内容（见图表 9A）。而对于人才的标准，除了对其能力与绩效的考察评定外，图表 9B 的数据显示，**候选人是否具备学习和发展的意愿是半数以上企业视为重要的考量依据。显然，这一纬度的选用，能够较好地获取企业与人才自身发展之间的平衡。至少，企业在**

**图表 9A** 参调企业对高潜力的定义 (N=160)：**图表 9B** 参调企业选拔高潜力人才的标准 (N=160)：

图表 10 针对不同层级高潜项目的开展, 参调企业甄选高潜力员工时, 使用频率最高的三项方式以及所对应的具体数据为 (N=160) :

总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管 (N=19)	部门总监 / 负责人 (N=62)	经理和高级经理 (N=109)	一线主管 (N=70)	一线员工 (N=25)	技术研发人才 (N=55)
绩效考核	绩效考核	绩效考核	绩效考核	上级领导推荐、审批	绩效考核
上级领导推荐、审批	上级领导推荐、审批	上级领导推荐、审批	上级领导推荐、审批	绩效考核	上级领导推荐、审批
胜任力模型	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)
360 度反馈		高管集体面试和讨论			

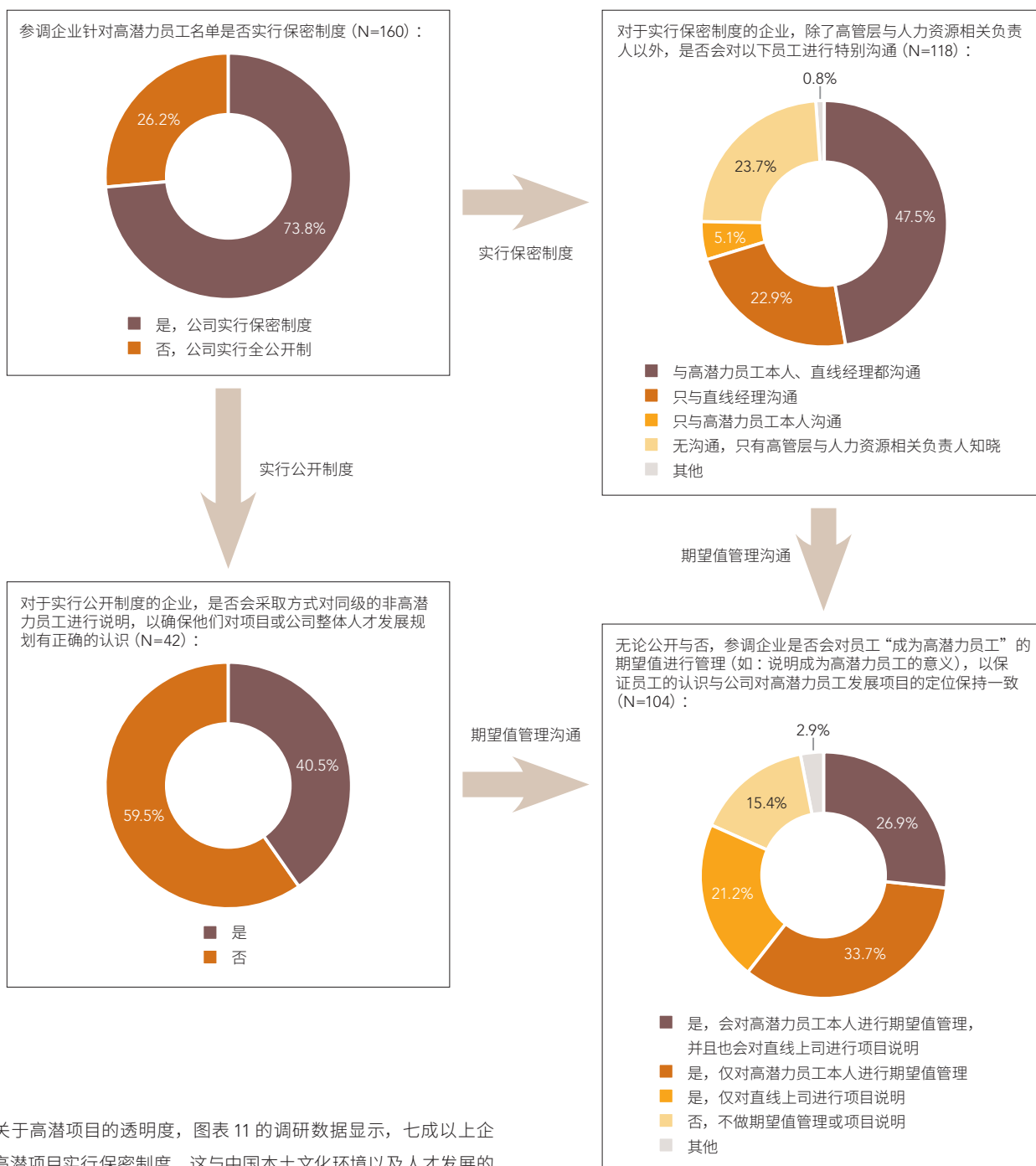
参调企业甄选高潜力员工的方式	总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管	部门总监 / 负责人	经理和高级经理	一线主管	一线员工	技术研发人才
人才库 (学历要求、工作经验等)	47.4%	53.2%	47.7%	44.3%	44.0%	54.5%
测评工具系统 / 测评中心	31.6%	37.1%	29.4%	27.1%	12.0%	23.6%
胜任力模型	52.6%	56.5%	45.0%	40.0%	44.0%	38.2%
360 度反馈	52.6%	50.0%	45.0%	28.6%	16.0%	25.5%
绩效考核	57.9%	72.6%	68.8%	72.9%	68.0%	72.7%
九宫格	26.3%	40.3%	42.2%	28.6%	32.0%	32.7%
上级领导推荐、审批	57.9%	66.1%	65.1%	65.7%	72.0%	70.9%
高管集体面试和讨论	47.4%	59.7%	47.7%	28.6%	32.0%	30.9%
在岗历练	66.7%	67.8%	60.2%	53.1%	60.0%	54.0%
专业会议	41.1%	47.5%	44.9%	35.9%	36.0%	46.0%
非全职工商管理硕士 (MBA) 或高级行政人员工商管理硕士 (EMBA)	38.9%	30.5%	13.3%	3.1%	0.0%	2.0%
其他	5.6%	5.1%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%

人才主观意愿上已逐步予以关注。当然, 若同时能够将对人才产生影响的一些外在客观因素, 如图表 9B 中的工作地点调动的可能性、个人状况等也能考虑在内, 那么就更加提高人才发展在落地的过程中与组织发展的契合度。

针对高潜人才识别的工具使用, 虽然大多企业都已将高潜力和高绩效进行区分, 但落到实处, 绩效考核仍是企业运用最多的甄选人才方式(见图表 10)。我们针对这一情况对参调企业进行更进一步的访谈, 其普遍表示: 对于候选人的潜力识别, 高绩效仍是对其判定的重要指标, 只有人才具备高绩效, 才有高潜力的可能。此外, 对于潜力等软技能的初步评估, 企业普遍会先通过候选人的上级领导推荐、审批以获得初步筛选, 随之, 再进行下一步相对科学、客观的测评中心与胜任力模型的运用。当然, 这其中也包括部分企业在获得上级领导推荐的名单后, 就无进一步动作, 直接完成高潜力员工的甄选。但无论如何, 业务相关责任人对人才“潜力”的识别方式尤其关键。与此同时, 其对“潜力”的理解与判定是否准确并符合项目或者企业本身要求也是人力资源团队需要引起重视的问题。

无论如何, 业务相关责任人对人才“潜力”的识别方式尤为重要。与此同时, 其对“潜力”的理解与判定是否准确并符合项目本身要求也是人力资源团队需要引起重视的问题。

图表 11 高潜力员工发展项目的保密制度



关于高潜项目的透明度, 图表 11 的调研数据显示, 七成以上企业对高潜项目实行保密制度, 这与中国本土文化环境以及人才发展的成熟度相关。而在该制度中, 与员工的沟通程度和内容是另一关键点。从沟通对象出发, 对于实行保密制度的企业, 除高管层与人力资源相关负责人之外, 五成以上选择对高潜力员工本人公开, 七成以上选择与直线经理进行沟通。而对于实行公开制度的企业, 选择对同级非高潜力员工沟通的仅为四成。从期望值管理出发, 无论公开与否, 对高潜力员工本人进行期望值沟通的企业占六成。结合调研结果与人力资源专业人士的非正式谈话, 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、非高潜力员工形成心理落差、以及高潜力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。因此, 无论采取哪种制度, 企业都需考虑以下问题:

- ① 如果实行保密, 则保密到何种阶段, 项目制度、内容还是项目名单?
- ② 如果实行公开, 那么是否能够平衡好企业中的人员发展, 并做出项目内容解释? 这其中包括: 合理定位高潜力员工的期望、关注非潜力员工的心理落差等。
- 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、高绩效还是专业型人才, 都能获得针对性的人才发展计划。

**图表 12A** 针对不同层级高潜项目的开展，参调企业正在使用的培养方式中，频率最高与最有效的方式以及所对应的具体数据为 (N=146)：

	总经理，副总裁，总监及以上的公司高管 (N=18)	部门总监 / 负责人 (N=59)	经理和高级经理 (N=98)	一线主管 (N=64)	一线员工 (N=25)	技术研发人才 (N=50)
使用频率最高的三项培养方式	课堂培训或工作坊	在岗历练	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
	在岗历练	课堂培训或工作坊	在岗历练	导师制 (Mentoring)	在岗历练	导师制 (Mentoring)
	教练制 (Coaching)	导师制 (Mentoring)	导师制 (Mentoring)	行动学习	导师制 (Mentoring)	特殊或挑战性项目
最有效的两种培养方式	教练制 (Coaching)	在岗历练	在岗历练	课堂培训或工作坊	课堂培训或工作坊	特殊或挑战性项目
	在岗历练	特殊或挑战性项目	特殊或挑战性项目	行动学习	导师制 (Mentoring)	导师制 (Mentoring)

正在使用的培养方式	总经理，副总裁，总监及以上的公司高管 (N=18)	部门总监 / 负责人 (N=59)	经理和高级经理 (N=98)	一线主管 (N=64)	一线员工 (N=25)	技术研发人才 (N=50)
教练制 (Coaching)	64.4%	30.5%	27.6%	28.1%	36.0%	32.0%
导师制 (Mentoring)	33.3%	59.3%	57.1%	59.4%	56.0%	62.0%
课堂培训或工作坊	72.2%	66.1%	72.4%	75.0%	72.0%	68.0%
线上学习	27.8%	45.8%	41.8%	48.4%	48.0%	46.0%
行动学习	50.0%	57.6%	55.1%	53.1%	44.0%	44.0%
特殊或挑战性项目	61.1%	54.2%	56.1%	43.8%	36.0%	56.0%
轮岗 (非海外)	38.9%	39.0%	51.0%	40.6%	52.0%	38.0%
轮岗 (海外)	22.2%	22.0%	21.4%	14.1%	16.0%	22.0%
在岗历练	66.7%	67.8%	60.2%	53.1%	60.0%	54.0%
专业会议	41.1%	47.5%	44.9%	35.9%	36.0%	46.0%
非全职工商管理硕士 (MBA) 或高级行政人员工商管理硕士 (EMBA)	38.9%	30.5%	13.3%	3.1%	0.0%	2.0%
其他	5.6%	5.1%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%

针对不同层级高潜项目的开展，参调企业使用频率最高以及最有效的培养方式详见图表 12A，其基本符合“70-20-10”的学习法则。此外，我们在与来自 Louis Development(LD) 咨询公司的刘伟师先生的交

流中，他从更为广泛与综合性的人才发展方式入手，并于知识、行为、应用三个层面所解决的问题进行判断，读者可在图表 12B 中阅读详细内容并作为参考。

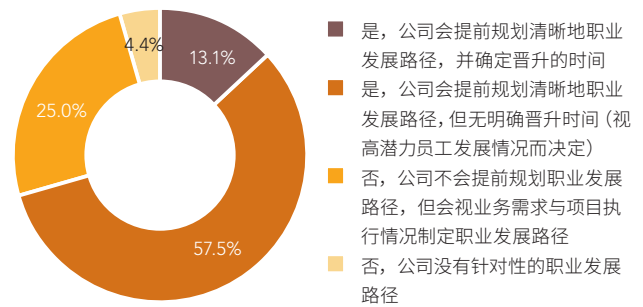
**图表 12B** 哪些人才发展方法能够从知识、行为、应用三个层面解决问题：

发展方案	知识	行为	应用	内容及注意点
培训	✓	?		提供必要的基本技巧
EMBA/ 商学院	✓			全面的基础商学知识
评鉴				• 决定发展优先级；任用信息 • 反馈提高当事人对自己的认知
IDP	✓	✓	✓✓	可以将其他的发展活动整合在一起，重点在执行
人才盘点				
代理 / 增加与取代部分工作 / 工作丰富化	✓	✓	✓	
项目 / 短期指派任务 (工作内外的几个月项目)	✓	✓	✓	
行动学习 (主题任务 / 角色挑战 / 企业挑战 / 内部顾问组 ...)	✓		?	可以讨论组织内跟上一层工作相关的挑战 比较难实行；能实行的多半是讨论现在工作的行动学习
在线学习	✓			
外部教练 / 内部教练 / 主管辅导	✓	?	?	跟教练 / 主管水平有关；提供未来的应用
导师	✓	?	?	
轮岗 / 过渡性工作 (1-2 年)	✓	✓	✓	成本高，机会少
角色转换计划	✓			学员提前知道并准备未来的状况与角色
短期 Exposure 机会	✓	✓	✓	不好控制，跟上级是否能掌握机会有关
企业参访	✓			
跨部门观摩	✓			
担任内部顾问，辅导其他单位	✓	?	?	跟题目有关
内部案例开发 / 教学 / 分享	✓			

注 \* 其中问号表示：发展方式的有效性落地，才能达到这一层面的运用。而其中，较为关键的问题在于人力水平 (例如导师、教练的选择)。

职业发展对于高潜项目而言，是除人才识别以外的另一关键点。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（见图表 13），近七成企业表示会提前进行规划，但大部分并没有明确的晋升时间，需要视高潜力员工发展情况决定。这就意味着，对于高潜力员工本身，进入项目并非都能够直接获得晋升。同样，也能从图表 14 的数据结果中获得验证：晋升并不是企业对于高潜力员工运用最多的发展保留方式。此外，图表 14 中的一个研究结果值得我们关注：无论何层级的高潜项目开展，“提高薪资福利待遇”都是其最为主流的发展保留方式之一。对于这一方式的选择，部分企业认为高潜力员工本身具备高绩效，即使没有得到晋升，其在每年的绩效

图表 13 针对高潜力员工，参调企业是否会提前规划较为清晰的职业发展路径 (N=160)：



图表 14 针对不同层级高潜项目的开展，参调企业运用最多的三项发展保留方式以及所对应的具体数据为 (N=160)：

总经理，副总裁，总监及以上的公司高管 (N=18)	部门总监 / 负责人 (N=59)	经理和高级经理 (N=98)	一线主管 (N=64)	一线员工 (N=25)	技术研发人才 (N=50)
拓展新业务并委派其负责	保持原有职位，但增加职权	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇	提高薪资福利待遇
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	委派新项目或特定项目
长期激励（如：期权、股权）	委派新项目或特定项目	保持原有职位，但增加职权	有计划的轮岗	有计划的轮岗	有计划的轮岗

运用最多的发展保留方式	总经理，副总裁，总监及以上的公司高管 (N=19)	部门总监 / 负责人 (N=62)	经理和高级经理 (N=109)	一线主管 (N=70)	一线员工 (N=25)	技术研发人才 (N=55)
保持原有职位，但增加职权	47.4%	62.9%	53.2%	42.9%	36.0%	34.5%
同事业内跨部门晋升	21.1%	27.4%	38.5%	38.6%	48.0%	36.4%
跨事业部任职或晋升	26.3%	50.0%	32.1%	31.4%	36.0%	14.5%
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）	47.4%	54.8%	49.5%	47.1%	52.0%	47.3%
委派新项目或特定项目	52.6%	59.7%	64.2%	57.1%	56.0%	70.9%
提高薪资福利待遇	57.9%	62.9%	71.6%	80.0%	96.0%	89.1%
拓展新业务并委派其负责	63.2%	48.4%	44.0%	34.3%	32.0%	29.1%
长期激励（如：期权 / 股权）	57.9%	29.0%	24.8%	21.4%	12.0%	45.5%
其他	15.8%	1.6%	0.0%	2.9%	0.0%	3.6%

回顾及薪酬调整时，也会是调整比例较高的那部分人群，因此企业会将这一现象归类于“提高薪资福利待遇”。当然，我们对于这一事实不可否认，但需要强调的是，企业有必要认清这一手段在内部运用的真正原因，即：究竟该手段只是定位于高潜力员工的基础保障，在这之上再去谈论对其的多样化发展？还是企业内部由于存在晋升空间、人员发展手段有限，为了让高潜力员工继续等待可能的机会而定位成供其自我加薪的跳板？企业不妨可以进行思考。

企业高潜力员工的发展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。而现在，大多企业在项目初期设立目的，但往往随着项目的落实，其衡量指标很难与目的进行匹配（对比 P11 图表 7），甚至没有评估手段从而无法判定其项目的有效性（见图表 15）。此外，就评估标准而言，企业只是用一些单一的短期指标衡量高潜力员工的变化与效用度，并且更加愿意运用以绩效指标等短期评估标准去判定员工是否得到能力的提升，甚至整个项目的有效性，而没有一个系统，长期的衡量体系（见下页图

表 16）。这将会导致很多企业在做人才发展项目时出现虎头蛇尾或是项目单独割裂的现象，甚至最终导致项目效果不好而产生搁置。针对这一现象，人力资源部门是否可以考虑建立持续的数据跟踪，对比体系进行项目的长期评估，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。

图表 15 参调企业是否针对高潜力员工项目进行有效性评估 (N=160)：

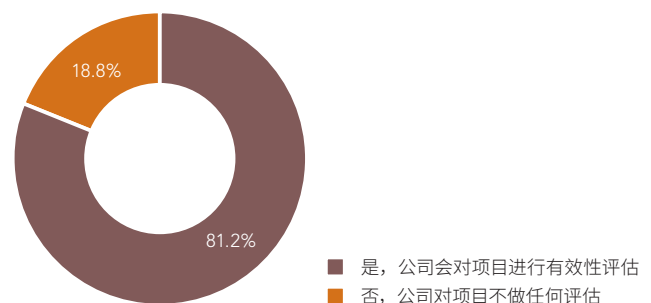


图 16 针对不同层级高潜项目的开展, 参调企业在项目完成后, 主要使用的三项有效性评估方式以及所对应的具体数据为 (N=130):

总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管 (N=15)	部门总监 / 负责人 (N=54)	经理和高级经理 (N=49)	一线主管 (N=56)	一线员工 (N=20)	技术研发人才 (N=44)
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)	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 (业绩指标)	绩效考核 (业绩指标)	绩效考核 (行为改变)	培训满意度调查	绩效考核 (行为改变)
特殊项目完成情况	360 度反馈	360 度反馈	培训满意度调查	绩效考核 (业绩指标)	特殊项目完成情况
绩效考核 (业绩指标)					

有效性评估方式	总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管 (N=15)	部门总监 / 负责人 (N=54)	经理和高级经理 (N=49)	一线主管 (N=56)	一线员工 (N=20)	技术研发人才 (N=44)
培训满意度调查	46.7%	50.0%	77.6%	42.9%	55.0%	36.4%
培训阶段考核 (书面测试, 答辩情况等)	33.3%	37.0%	71.4%	33.9%	35.0%	38.6%
测评工具系统	33.3%	40.7%	53.1%	28.6%	20.0%	27.3%
360 度反馈	73.3%	53.7%	81.6%	32.1%	15.0%	27.3%
绩效考核 (行为改变)	40.0%	57.4%	93.9%	50.0%	60.0%	56.8%
特殊项目完成情况	46.7%	46.3%	73.5%	26.8%	15.0%	43.2%
实际操作及工作模拟	33.3%	18.5%	26.5%	17.9%	30.0%	22.7%
工作有效性 (如: 成本节约情况、工作时间节约情况)	40.0%	29.6%	53.1%	30.4%	35.0%	40.9%
绩效考核 (业绩指标)	46.7%	55.6%	93.9%	57.1%	55.0%	59.1%
继任者的准备程度	33.3%	29.6%	46.9%	14.3%	15.0%	15.9%
离职率	20.0%	25.9%	55.1%	30.4%	30.0%	27.3%
晋升率	33.3%	33.3%	61.2%	32.1%	50.0%	27.3%

在此次调研的过程中, 喜利得、苏泊尔、东亚银行就不同受众人群及项目目标设定的高潜项目进行深入分享。读者可在下文中具体了解案例内容。

## 案例启示 喜利得“探索之旅”项目



**平静**  
大中华区人力资源总监  
喜利得集团 (Hilti AG)

### 项目背景:

- 2009 年喜利得中国开始制定未来 5 年的战略规划。根据未来业务的增长需求以及大力拓展二、三线城市策略的需要, 公司预测对一线销售经理数量的需求将迅速增加。
- 喜利得公司一直非常注重员工的发展, 坚持希望管理岗位中 80%

的空缺岗位来自于内部提拔, 并在全区及亚太区都设有中高层领导力发展项目。而针对一线销售经理, 公司也希望设计开发符合喜利得中国特色的项目, 以满足业务发展的需求。因此, 喜利得中国基于此设计了“探索之旅”项目。

### 项目目标与设计思路:

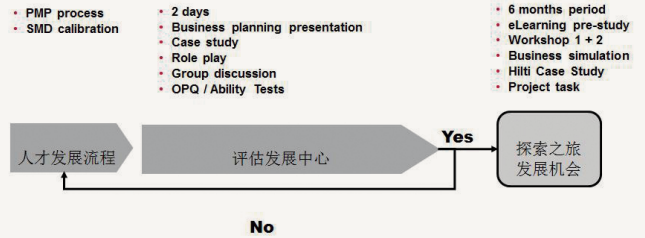
#### 目标:

- 设计客观公正高效的高潜力人员评估体系。
- 培养一线销售经理, 争取达到 80% 的未来销售经理空缺都由内部培养、提拔填补, 并支持业务发展。
- 通过参与本项目, 达到激励和保留高绩效、高潜力员工的目的, 并降低本群体的流失率。

**设计思路：**

- ① 根据高潜力人才标准，先设计评估发展中心。
- ② 在通过评估发展中心的确认后，将有潜力的员工纳入“探索之旅”学习项目。

**Process**



图表 1：喜利得中国“探索之旅”项目流程

**项目相关人员角色：**

- 人力资源部：**组织并负责整个项目的设计和执行。
- 公司管理层：**积极参与项目的各个环节，包括评估潜力、给予反馈、行动学习项目的催化师 (Facilitator)，高潜力人才的导师等，并对整个项目予以支持和评估。
- 员工直接领导：**积极参与项目的各个环节，并给予反馈和辅导。

- 甄选时长：**发展中心测评为 2 天，每次 6-8 人参加。
- 甄选对象：**参加者为部门提名并经过公司初筛的高潜力人员，主要是非管理岗位的员工；由于销售岗位在喜利得中国占比较大，因此结合培养一线销售经理的目标，发展中心覆盖的人群多为一线销售，其余则来自市场部，财务部，人事部等有潜力的员工。

**项目定位**

喜利得中国的“探索之旅”项目秉承的理念是：学习 (Learning)，分享 (Sharing)，成长 (Growing)，乐趣 (Having Fun)；项目主要由两部分组成，分别为“发展中心”和“探索之旅”。前者用于甄选具有高潜力素养的学员，通过发展中心的被评估者方可进入“探索之旅”发展项目。而对于未通过评估的员工，喜利得中国会给予其科学、客观的评估反馈。候选人可明确自身需要提升的能力，并在下一次项目启动时继续参加（整个项目流程可见图表 1）。

- 相关人员：**1 位中心经理（相当于主持人，一般由 HR 担任）；3 位评估者（1 位人力资源总监、1 位销售总监、1 位其他职能部门总监）；1 位行政支持者。此外，被评估者的直线经理可以参与旁听，观察自己下属的表现，并给予评价。这样一方面，可以使直线经理了解公司的用人标准。另一方面，也能够看到下属的优劣势，并进行针对性的反馈。

**测评内容：**

**1 高潜力定义**

喜利得中国将“高潜力”进行定义，并且每一测评环节都根据高潜力人才标准对候选人进行观察与评分。图表 2 显示了具体的高潜力定义以及与之对应的具体行为供读者参考。

**项目内容**

**项目学员的前期甄选 – “发展中心”**

Potential Criteria	Definition	Behavioral Examples
<b>学习能力 Learning Agility</b> Red Thread Connection: Develop yourself & others	学的快，行动迅速，承担评估过的风险 Learns quickly, acts fast and takes calculated risks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 较强的好奇心和学习愿望，而且是高于本岗位要求的</li> <li>• 寻找新方法，发展新能力</li> <li>• 喜欢尝试新的东西，从容应对变化</li> <li>• 主动询问别人的反馈并从中学习，能自我反省</li> <li>• 承担评估过的风险</li> <li>• 快速处理信息并转化为行动</li> </ul>
<b>人尽其才 Brings Out the Best in People</b> Red Thread Connection: Develop yourself & others	持续关注员工的敬业度和员工发展 Relentless passion about people engagement and development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有能力激励他人愿意为他工作/为公司工作</li> <li>• 发现他人的强项并帮助他人充分发挥潜力</li> <li>• 寻找不同的意见以使团队多元化</li> <li>• 招聘并发展有潜力的员工并超越自己</li> <li>• 喜欢帮助他人成功</li> </ul>
<b>制订方向 Crafting a Direction</b> Red Thread Connection: Understanding and defining what needs to be done	制定清楚的方向并清晰的沟通 Establishes direction with sharpness and clarity of communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 心里有大的方向 (big picture)</li> <li>• 超前思维</li> <li>• 质疑传统的做法 (为什么不可以改变?)</li> <li>• 描述一个令人信服的故事，将最终结果或新的观点视觉化，而不是迷失在细节里</li> <li>• 即使事实数据不全也能及时作出决策</li> </ul>
<b>追求卓越 Drive to outperform</b> Red Thread Connection: Getting things done + working with others	精力充沛，从不动摇的追求卓越成果 Energetic and unwavering determination for achieving outstanding results	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 用组织意识去影响关键决策着推进事情的进展</li> <li>• 巨大的决心去达成目标</li> <li>• 有驱动变化达到最终结果的成功案例</li> <li>• 在遵循公司文化和价值观以及驱动成功两者间保持平衡</li> <li>• 有个人影响力，可以鼓舞、激励、说服他人支持公司的目标</li> </ul>

图表 2：喜利得中国对“高潜力”的具体定义

## 探索之旅发展项目



图表 3：“探索之旅”项目的人才发展和培养阶段的具体内容

### 2 测评环节：

- **认知能力考核**：在参加评估发展中心前，所有参与者都需经过认知能力的考核，例如数理逻辑、语言、推理等测试和职业性格测试。
- **情景模拟**：假设该员工是在其直线经理的位置，并给出下一年的业务计划。
- **角色扮演**：对下属进行辅导。
- **无领导小组讨论**
- **沟通与建议**：整个过程中，项目组织者始终和参与者保持良好的互动和沟通，消除其紧张情绪。此外，全部活动做完后，所有参与者会一起讨论两天的收获，并对发展中心给予流程、测评体验等方面的反馈。
- **给予员工反馈**：测评完成后的一个月内，人力资源部会给予候选人与其直线经理关于测评的反馈，分析候选人能力的优劣势，并进行下一步的建议。

### ⊕ 项目发展手段 - “探索之旅”人才发展项目

整个“探索之旅”项目的人才发展与培养阶段由“2次工作坊”和“行动学习”组成。2次工作坊时隔半年，其中穿插行动学习项目。更多关于该阶段的发展内容，读者可详见图表 3。

值得一提的是，第一次工作坊的开展形式主要以授课为主。课程

设有课前预习、课中和课后跟踪环节。课前预习是通过公司内部包括喜利得业务模式和财务知识，学员通过公司内部学习平台完成这两部分在线学习课程。课中授课主要内容为公司战略、业务模式、财务管理、喜利得案例分析、分组讨论汇报，每组学员还将领取一个行动学习的项目，这些项目都是公司层面的真实工作项目。小组成员们需要在第二次工作坊开始前完成该项目。在第一次工作坊中，喜利得中国会配备3位观察员（获得公司内部 coach 认证的同事）全程参与，记下学员表现，并一对一或按小组给予反馈。在第二次工作坊中，其主要内容为行动学习项目的结果汇报，管理层会被安排参与。

此外，在整个项目期间，公司还会安排学员和高管两次聚餐。在聚餐中对话高管，从高管的经验和经历中学习。

### ▶ 项目内容评估

喜利得中国对整个发展项目的评估可以分为阶段性评估和最终评估：

#### ⊕ 阶段性评估

阶段性评估主要在两个工作坊中进行，评估侧重有所不同。评估人员由人力资源部和公司内部 coach 认证的员工组成，这些评估者同时具备了主持讨论和观察评估的能力。

- ① **阶段一**：在第一个工作坊中，观察员会全程跟进观察，针对学员的讨论、参与情况持续性的进行评估，并将反馈给到每个小组及学员个人。

② **阶段二**：在第一个工作坊结束至第二个工作坊开始前的半年中，学员分组完成行动学习项目，每个小组都配有赞助者（即，Sponsor 管理层），赞助者会在这六个月中选取两个时间节点要求学员汇报项目的进展与完成质量，并给予学员评估和反馈。

### ⊕ 最终评估

在第二个工作坊中，每个小组需要就半年的行动学习项目完成结果做最终的陈述，公司高管层会全程参与，就项目质量等给出评估与反馈。

## ▶ 项目的持续性跟踪与评估

⊕ **项目相关数据**：从 2010 年到现在，喜利得中国共进行了 16 期发展中心测评（每 4 期发展中心衔接 1 期“探索之旅”发展项目），共有 110 名员工参与测评（其中累计 65 名员工被确认为有潜力，占比近 60%）。同时，喜利得中国共进行了 5 期“探索之旅”项目，共有 60 名学员参与其中。

⊕ **学员发展成果**：在 60 名参与项目的学员中，已有 36 名学员被提升至管理岗位，提升率为 60%，达到项目设定目标。此外，据统计，参与该项目后的员工一般都能在 1-2 年内获得晋升。若在当地无空缺职位，喜利得中国也会给予员工外区晋升的机会。

⊕ **学员流失率**：60 名参与本项目的学员中，5 年共累计流失 8 名，其流失率远低于其他群体。

⊕ **公司高层反馈**：该项目受到喜利得公司亚太区和总部的高度认可，并逐步开始接受来自香港和台湾以及中国两个工厂的员工进入该项目，更为项目增加了多元化的元素。

## ▶ 人才发展项目的后续衔接

员工在完成“探索之旅”项目后将有机会晋升到团队经理的职位，我们为新任的团队经理也配备了一系列培训，让他们尽快适应新的角色。若员工在新的岗位上表现优秀，则公司会考虑在其新的岗位层级上给予其他发展机会。

## ▶ 项目遇到的挑战和解决方法

⊕ **挑战**：由于学员都分散全国各地，而又需在两个工作坊相隔的半年时间中共同以小组的形式完成行动学习项目。因此，对于时间节点上的把握、任务分配而言，是一个不小的挑战。曾经出现衔接时间过半，但学员之间仍然还未组织成讨论小组进行行动学习项目的达成，最终又因时间节点的到来而出现连夜赶工的现象。

➤ **解决方法**：在行动学习项目进行过程中，项目组织者给每个小组都配有赞助者（即 Sponsor），赞助者会在这半年中选取两个时间节点

要求学员汇报项目的进展与完成质量，并给予学员评估和反馈。这两个汇报节点能够帮助和督促小组进行一定的行动学习项目规划和执行。

⊕ **挑战**：由于通过发展中心测评的人员比例基本为 60%，故近半数员工无法进入“探索之旅”人才发展项目。这样的情况导致部分经理为未通过测评的员工以“打击员工积极性”“人员流失风险”等为由，要求项目组织者把这些员工纳入后续发展项目中。

➤ **解决方法**：项目组织者明确并坚守既定标准，并建议相关经理进一步辅导下属所需提高的能力，以参加下一期项目。在整个过程中，公司有例如“候选人在第一次测评中表现不理想，但经过辅导和发展后于第二次表现优秀并通过进入项目”的情况。这也证明了潜力在一定程度上是可以培养和发展的。因此，项目组织者会以此来鼓励员工本人继续学习和进步，以及员工的经理也需要给予员工更多的辅导。

## ▶ 项目启示

人力资源战略和各项活动需要紧密结合公司的业务战略，有的放矢。各种与“人”相关的话题和项目都需来自公司管理层强而有力的支持才能成功。同时，企业的业务领导者需要就“真的愿意发展人，花时间培养人，而不是仅仅流于形式的说：人是公司最宝贵的资源”这一理念认可并与人力资源部达成共识。此外，任何一个项目都需要精心的设计和坚持的实施。只有这样，才能看到项目对业务的影响以及在管理层和员工中影响的扩大。

## 案例启示

## 苏泊尔电器专业人才梯队培养“精鹰计划”



杨勇

电器事业部人力资源总监  
浙江苏泊尔家电制造有限公司

## 项目背景

浙江苏泊尔股份有限公司是中国最大、全球第二的炊具研发制造商，中国厨房小家电领先品牌。创立于1994年，总部设在中国杭州，目前在杭州、玉环、绍兴、武汉和越南建立了5大研发制造基地，拥有13000多名员工。苏泊尔是中国炊具行业首家上市公司，自2007年与拥有150余年历史的法国SEB集团合并以来，苏泊尔引入了外资企业的一些管理理念，在人力资源部门的大力推动和协调下，通过公司卓越的管理层团队的共同努力，优化了内部的流程，建立起有苏泊尔的特色内部体系。

中国大陆厨房小家电市场在过去的10年中经历了一个产生、发展、成长到成熟期的过程，一定意义上而言也是中国制造业在过去10年发展的缩影。小家电行业从暴利时代走向微利时代，小家电行业内的生产研发制造企业也从最初的5000多家减少至2000家左右。与此同时，外界的环境和渠道格局也在发生着巨变，一方面劳动力成本持续攀升、人民币升值，使中国制造业企业举步维艰，另一方面，中国电子商务渠道飞速发展，为企业带来了机遇和挑战。

在这样一个大环境下，一些重点厨房家电的产品品类，如电饭煲、电压力锅等的前三位品牌行业集中度已达到80%以上，处于寡头垄断、竞争异常激烈的状态。苏泊尔电器为达成未来的战略目标、解决所面临的人力资源挑战，应运而生了专业人才梯队培养“精鹰计划”，希望通过该项目能够精准评估人才差距，并加速人才能力的提升，从而快速培养并储备充足的创新型高潜力的产品管理人才。

## 项目目标

- 1 为公司培养一支富有远见的专业化人才队伍，并确保数量储备充足
- 2 为业务持续发展贡献人力资源
- 3 为公司业绩增长带来支持

## 项目管理者

- 1 项目管理高层：电器事业部总经理
- 2 项目参与高层：电器事业部分管产品高层管理者

3 项目负责人：人力资源部负责人

4 项目团队：人力资源部、产品部门直线经理等

## 项目定位

“精鹰计划”定位于创新，根据业务战略需求，针对性的培养发展产品团队中的高潜力人才。要特别指出的是，“精鹰计划”对产品团队中高潜力人才的定位无关职级，对目标群体中的管理级别与基层级别一视同仁。

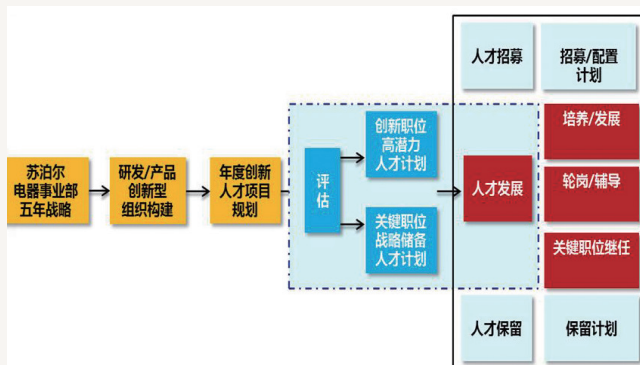
## 项目内容

“精鹰计划”的设计思路是从组织开始，并根据业务需要建立了专业能力素质模型。高潜力人才的选拔与发展都是基于这些基础上进行。

## 项目准备

## 战略分解、组织搭建

苏泊尔电器始终坚持“人才项目需回归业务战略”这一理念，故在项目正式启动之前，首先做出了组织战略布局。人力资源部门也积极参与企业组织战略的布局中，深入了解业务变化与未来需求后完善人才管理通道，以确保人才在培养后有用武之地。人力资源部门清晰定位业务所需人才，即富有远见的产品管理人才（负责产品生命周期管理、驱动各部门对产品生命周期管理、达成最优的产品定位和财务回报）。为此，苏泊尔电器启动了两项人才计划：创新职位高潜力人才计划和关键职位战略储备人才计划，前者主要为产品团队和研发团队进行高潜力人才培养；而后者主要以人才储备为主。本篇案例将重点介绍苏泊尔电器对产品团队的创新型高潜力人才发展经验。更多关于苏泊尔电器“精鹰计划”的设计思路与框架，请详见图表1。



图表1：苏泊尔电器“精鹰计划”思路

## 建立能力素质模型

根据战略分解，苏泊尔电器总结出产品管理人才所需能力，并在此基础上建立了针对“精鹰计划”的能力素质模型。主要的产品

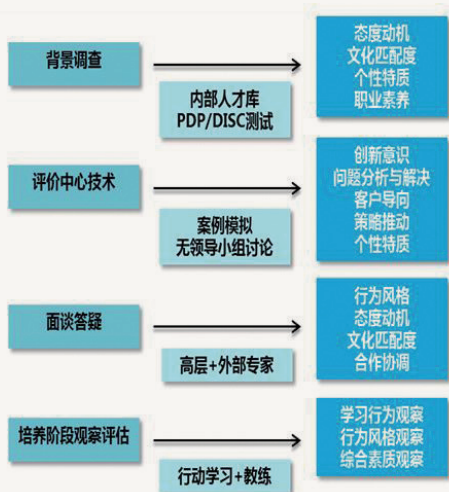
管理者思维定位为客户导向”，“市场导向”，“业务导向”，“技术导向”。具体内容详见“图表 2：精鹰计划能力素质模型——产品管理者的思维定位”。



图表 2：“精鹰计划”能力素质模型——产品管理者的思维定位

### 人才甄选

苏泊尔电器通过多种方式和工具对人才进行甄选。值得一提的是，每一种甄选方式所需评估的能力项是不同的，各有侧重，各司其职。图表 3 详细的介绍了每一选拔阶段所运用的方式工具，以及对应所需测评的能力供读者参考。



图表 3：苏泊尔电器精鹰计划选拔阶段

这里需要特别指出的是，考虑到业务环境和人才能力的快速变化，苏泊尔电器并未对“高潜力”进行明确定义。但在选拔高潜力人才时会有效地结合能力素质模型、工作表现以及性格特质三方面进行综合评估，以确保选拔出来的高潜力人才至少可以满足未来 1-3 年的业务与人才能力需求。

而对于在甄选阶段未通过评估的员工，苏泊尔电器也会提供针对

性的培养项目来提升其缺失的能力，或通过轮岗等发展机会来挖掘员工的其他优势。

### 人才培养与发展

苏泊尔电器对人才的培养共分为五个阶段，并以四项主要的能力素质为目标，结合案例教学、市场研究、内部讨论、分享会等多种学习形式进行培养。除了邀请外部培训机构进行合作，苏泊尔电器的高管及业务负责人也参与其中给予指导和帮助。有关“精鹰计划”培养与发展的具体内容，可详见图表 4。

Subjects Mode	5 Action	Entry 启动期	Adapt 适应期	Grow 成长期	Launch 执行期	Enrich 富足期
	客户导向	市场导向	业务导向	技术导向	1st: 14-15 人才发展	
行动学习	● 走访市场 ● 市场简报	● 市场驱动 ● 教练辅导	● 行业分析 ● 商业计划	● 教练辅导	● 行动反馈 ● 绩效反馈	
组织学习	● 消费者洞察 ● 外部学习	● 创新管理 ● 互联网思维 ● 商业决策	● 项目管理 ● 市场分析	● 产品组合管理 ● 价值管理 ● 工业设计	● 个人简报 ● 团队简报	
生活学习	● 客户导向工作坊	● 读书会 ● 创意赛	● 神秘客户 ● 电影圈	● 咖啡世界	● 导师辅导 ● 季度回顾 ● 半年小结 ● 年度总结	

图表 4：“精鹰计划”培养与发展的具体内容

### 项目评估

苏泊尔电器对项目结果设置了清晰的评估体系，评估项主要分为两部分：参与人员的学习结果评估（占 80%）以及项目结束的后期为评估（占 20%）。值得一提的是，若学员在评估后得分较低，则会被要求利用工作以外的时间进行“重修”以得到进一步提升。图表 5 中罗列了“精鹰计划”的具体评估内容”。

评估维度	输出内容	评估工具	方法	评估者
学习情况评估 权重：80%	学习过程评价简报	学员互评表 权重：10%	每个小组自我评估和对非本人成员评估	学员自己
		作业评估 权重：30%	学员作业完成情况评估	讲师
		项目论文答辩 权重：60%	课程主题自由命题论文通过答辩的评估	答辩小组
行为改变评估 权重：20%	行为改变评价简报	上级/导师辅导反馈	直接上级/指定导师对学员行为变化的评价	直接上级指定导师

图表 5：“精鹰计划”评估内容

## 人才保留方式

苏泊尔电器对高潜力人才也进行了一系列保留措施，如：

- 1 **提供职业发展通道**：专业发展路径和管理发展路径相结合；
- 2 **提供业务平台**：确保员工在经历发展项目后可以有发展的平台供其学有所用；
- 3 **激励回报**：员工在工作中负责的产品成功上市，经过评估后均可得到额外物质奖励和精神奖励、同时薪资、福利提升等多维度的激励回报。

## 挑战与解决措施

**挑战**：在项目启动之初，项目管理者最大的挑战是如何将“精鹰计划”有效的与业务战略需求相结合。

**解决措施**：苏泊尔电器为使“精鹰计划”不脱离业务需求，在项目启动之初先进行了组织梳理、职位梳理，明确业务在当下最需的人才以及相应的专业能力素质，并基于此基础进行人才选拔评估；同时，整个项目的流程和内容设计都尽量紧贴业务需求，课堂学习和实践学习相结合，并通过项目管理者对整个过程始终进行有效控制，以保障项目的各个阶段都以业务需求为出发点。

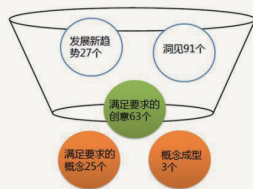
## 项目成果

“精鹰计划”由于始终以组织和业务为本，因而也获得了比较显著的成效。

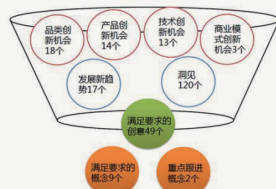
- 1 **人才梯队搭建**：项目为组织搭建出一支优秀的专业人才梯队；
- 2 **新产品与业绩回报**：项目所组织的工作坊为人才提供了更多思维碰撞的机会，加速人才队伍产生出符合消费者需求的创意产品，进一步带来市场业绩上的回报。

例如：

e.g. 客户导向工作坊产出



e.g. 创新变革工作坊创意产出



## 项目启示

- 1 人才培养项目最重要的是“组织需要、候选人才能、候选人职业意愿”三者的相互结合。任何一个人才培养项目都不可脱离组织的土壤和高层管理者的支持。从组织与业务出发的项目才能最终真正回报组织。营造学习型组织氛围更有利于项目顺利的执行并落地。
- 2 基于业务需求而建立的专业能力素质模型不但在人才甄选阶段提供有效的评估纬度，也可以在发展阶段成为能力提升的目标，使得项目进行过程紧贴业务需求。
- 3 对于人力资源工作者来说，要成为一名产品经理，树立“用户思维”、“组织思维”和“变革思维”。才能把人才发展项目经营成功。

## 案例启示 东亚银行“839 人才培养工程”



**梁向锋**  
学习发展部总经理  
东亚银行（中国）有限公司

### ▶ 项目背景

银行业普遍通过管培生项目进行人才培养，但由于应届毕业生缺乏职业经历和实用的专业知识技能、对外资银行文化也较为陌生，从而导致对其培养周期较长。另外，由于东亚银行人才储备与输送任务刻不容缓，因此，管理者开始将焦点转移到银行内部人才，并于 2012 年末启动“839 人才培养工程”（“839”是根据各人才梯队项目的人数规模而命名的）。

### ▶ 项目目的

**人才培养与储备：**从现有员工中挑选高潜力员工进行不同梯队人才的培养和储备。

**打造职业发展通道：**在满足公司发展对于人才需要的同时，也为公司各层级员工打造个人职业发展的上升通道，使员工个人职业竞争力的提升与公司发展相统一。

### ▶ 项目内容

#### ⊕ 项目框架：

项目定位于三个人才梯队，每个梯队配备如下不同的发展计划与目标（见下图）：

	项目名称	人才来源	甄选方式	项目规模	培养目标	项目周期
第一梯队	雏鹰计划	基层年轻员工	报名 + 测评	80 人 / 期	一线主管	约一年半
第二梯队	飞鹰计划	一线主管	报名 + 测评	30 人 / 期	分行副行长	约一年半
第三梯队	金鹰计划	现任分行副行长 / 行长助理	总行提名 + 测评	9 人 / 期	分行行长	约一年半

#### ⊕ 人才选拔：

人才选拔是此项目的关键阶段，东亚银行以“内外兼修”的创新方式来选拔人才，并由项目管理者与业务部门负责人一同参与。主要有如下三个步骤：

##### 初选（报名 / 提名）：

- 报名与提名：“雏鹰计划”与“飞鹰计划”的员工可自行报名，而“金鹰计划”的员工需通过总行提名方可参与。
- 初选：东亚银行根据银行业和行内对相关岗位的硬性规定（如：行龄，学历等）进行初选，并根据这些初选标准给候选人打分。最后，筛选出报名者 / 被提名者中分值达标的候选人进入复选阶段。

##### 复选（测评中心）：

###### ➤ 测评方式：

- 内部选拔模型：东亚银行通过与外部顾问一同梳理人才成功的典型案例、并对公司内部高管（即：行长，副行长，各业务模块的负责人）进行访谈，从而确定本公司所需的人才特质，并建立选拔模型。

- 外部测评中心：借助外部专业“测评中心”的考评工具。

- 内部绩效考核

- 高管面试评价：从候选人潜质、临场反应、与公司文化的契合程度等方面进行观察评价。

- 测评内容：不同梯队候选人的测评内容也不同。

- “雏鹰计划”：侧重于领导力方面的潜力测评。

- “飞鹰计划”：侧重于经理人成熟度。

- “金鹰计划”：全面测评。

- 人才会议：人才会议是最终决策环节，主要针对通过“金鹰计划”和“飞鹰计划”的复试候选人。例如：“金鹰计划”的候选人会通过业务主管、人力资源部和第三方顾问在人才会议上根据九宫格进行最终筛选。

#### ⊕ 人才培养：

- 行动学习：行动学习是该项目最核心的培养方式，并配备资深业务管理人员担任导师。

- **行动学习小组**：由于不同梯队员工的培养侧重点不同，项目管理者秉承“既体现差别，又高效利用资源”的理念，将“金鹰”、“飞鹰”学员分组，由金鹰作为组长带领飞鹰组员，共同完成小组集体任务。

- **内容**：学习小组各自认领管理层所出的业务命题，并且该命题者会成为相应小组的导师。另外，学员需要接受东亚银行合作高校的培训课程，行内也会对学员特别开放资源和权限。例如，飞鹰和金鹰学员所组成的团队会被派往异地新开分行担任筹备队伍，并进行新分行开设运营的辅导和支持。一年学习期满后，各小组会进行课题答辩。

- **成果**：从不同角度对金鹰、飞鹰学员的领导力进行锻炼提升，并且通过答辩的案例会被集成“东亚宝典”，汇聚业务解决方案的精华。通过这种学习方式，东亚银行给予学员打破常规进行新尝试的机会。

- ➔ **导师制度**：在培养阶段，东亚银行突破了由直接主管辅导下属的方式，邀请管理层亲自出任高管导师，从实战课题研究、职业发展、能力提升等各方面对学员进行辅导。学员可因此获得更多维度的辅导培养，而银行内部则顺势形成了“Mentoring Culture（导师制文化）”，得以优化柔性管理实践。

- ➔ **“带职实训”机制**：学员在总行、分行、甚至海外分行会进行轮岗，需要在确保完成原岗位任务的同时能够接受额外任务。例如，金鹰学员会被派遣到某发展成熟的现有分行担任挂职行长（或成为行长的特别助理），并在日常工作和沟通中充分认识行长工作的任务和挑战。“带职实训”机制一方面帮助学员实现快速成长；另一方面，学员自身丰富的经验使得内部轮岗更有利于业务发展。

- ➔ **晋升与发展**：东亚银行在雏鹰、飞鹰、金鹰计划之间设置了晋升通道。例如，进入雏鹰计划的学员名单自动被列入飞鹰计划候选人库，并以此类推。这样的通道设置赋予人才长期的职业发展路径，利于人才保留。

## 项目评估

### 对学员的评估：

评估以学员是否能够合格毕业为测量标准。毕业标准须参看学员培养期间的培训课程、轮岗、毕业陈述等方面的综合表现。

- ➔ **培训课程**：评估学员参加课堂培训的表现与学分。
- ➔ **轮岗**：评估学员的轮岗成绩。
- ➔ **毕业陈述**：毕业陈述是关键的评价项，并且各梯队的评估方式不同。
- ➔ **金鹰、飞鹰学员**：各个行动学习小组将本组所选业务命题的成果以毕业陈述的形式展现给公司高管导师与合作高校教授组成的答辩导师团。成功通过后，案例报告将被集结成册。
- ➔ **雏鹰学员**：每位学员需在与自己工作相关的内容范围中自行命题并进行陈述，由其主管及人力资源部共同组成的答辩导师团予以评价。

- ➔ **反馈**：每位学员均有学员手册，其中包括导师对学员的反馈；另外，东亚银行正在计划对被派遣到新工作环境后的学员进行360度反馈。

### 对项目的评估：

东亚银行主要通过两个维度进行项目有效性的评估，即：学员的晋升和发展以及行内对项目的认知度。

## 项目成果

- ➔ **晋升与发展**：截止至2014年底，“839人才培养工程”已为东亚银行输送了5位行长、1位总监、3位分行副行长、12位支行行长。

- ➔ **业绩提升**：学员通过跨分行联动、跨业务线联动、甚至跨境联动，不到半年的时间为银行创造增量业务数十笔、业务总额数十亿的骄人业绩。

- ➔ **人才提升的良性循环**：入选学员均为各业务线精英，对新分/支行的筹备和开业起到了有力的支援，同时也为学员自身发展积累宝贵经验。而随着新一期工程的不断开展，将在东亚银行形成高素质人才储备库不断丰富、人才不断提升的良性循环。

- ➔ **获得管理层的认可与支持**：在管理层的亲身参与并担当导师的基础上，公司形成了自上而下的支持氛围。总行、分行、业务条线对人才选拔、时间安排、人员调配、或差旅经费等方面都予以充分支持，使得本项目成为东亚银行全体支持的人才项目。

## 项目启示

- ➔ **管理层的认可度**：项目管理者可在初期为公司管理层设定对项目的期望值（如：明确项目可达到的目标），以此增加管理层在项目初期的认可度。

- ➔ **以终为始**：人才项目必须以业务出发，把学员放在业务环境中进行培养。同时，人力资源部门在项目设计时需与业务部门进行沟通，明确项目进程中可对学员开放的岗位。

- ➔ **业务参与**：项目需要业务管理者的参与，尤其在人才选拔阶段，有利于推动业务管理者给予项目更多的支持和认可。

- ➔ **项目资源投入**：企业需要考虑进入发展项目的学员所面临的挑战与压力，并给予适当的资源投入。以东亚银行为例，其为学员选择一流的合作高校进行培养、提供团队建设机会和所需经费，在团队建设过程中表现突出者可获得加分。

## 我们的建议

高潜力员工是企业决胜于未来的重要资源，他们对企业发展具有举足轻重的作用。帮助企业正确识别高潜力员工并提供针对性的发展是人力资源工作的重要组成部分。然而从高潜项目的定位，人才识别、培养、发展的过程并非一条平坦之路，因此，企业每走一步都必须慎之又慎。

### 高潜力员工的识别

#### 1 有关“高潜”的定义

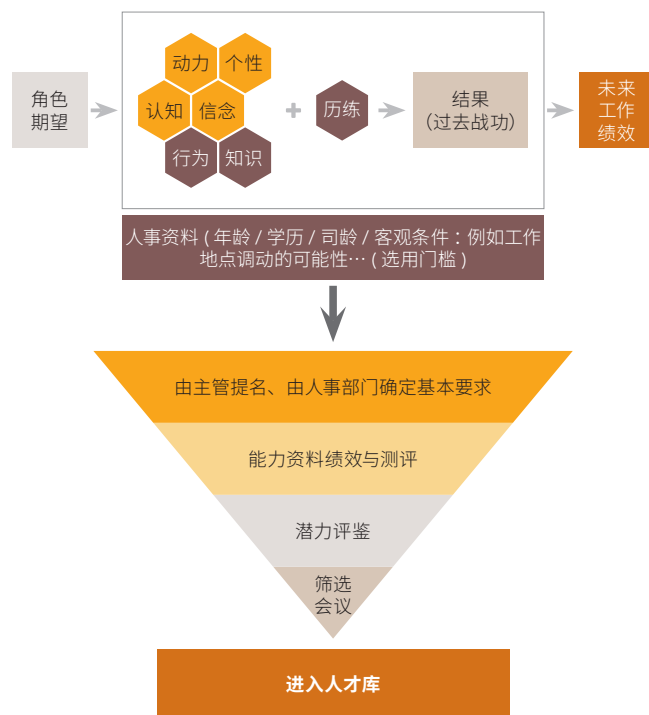
高潜力员工的识别，首先需要将潜力进行定义。在与调研企业深度访谈，并结合《人才管理圣经》中较为严谨的潜力定义，其基本包含十大潜力因子：① 乐意承担领导责任；② 真诚正直；③ 乐于积极培养团队和下属；④ 愿意接受反馈并改变行为；⑤ 学习动力高；⑥ 成就成果与绩效导向表现突出；⑦ 符合公司文化与价值观；⑧ 适应力强；⑨ 观念化思考能力强，想到全体而非部分，着眼于未来而非当下，想到跨部门流程而非本位主义，会利用模式与模型整合鼓励时间；⑩ 在信息不足、情况不明的状态下依然可以找出关键点，逐步推进。可见，除了高潜力必须是高绩效这一普遍认识外，其“能力”与“内在”是潜力定义中的另两个关键词。当然，对于不同层级不同角色期望的高潜力员工，其定义会有所侧重，应进行区分。

#### 2 高潜的识别工具

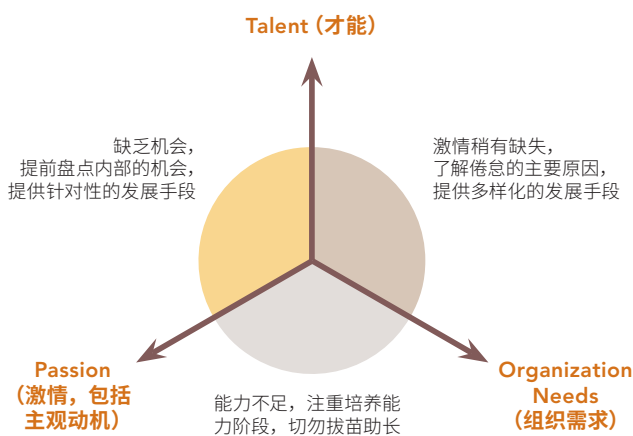
然而，对于潜力的识别，并非通过单一的工具就能较为客观的判定（结合文中附表1）。特别对于动力、个性、认知、信念等能力，虽然有发展的可能性，但是大多属于天生的特质。因此，在员工职业生涯的早期，可以试图观察。此时，无论从大规模基础筛选的角度，还是对于高潜人才的了解程度，上级领导的推荐与审批都是较为基础的方式。但需注意，业务管理者对于人才的潜能判定是否与项目本身要求拟合，并对人才标准达成共识是人力资源管理者需要重视的一个问题。

除此之外，对于特质的判定，仅靠人为区分是远远不够的。企业还需进一步的运用更多客观、科学的衡量方式：例如 360 反馈、

胜任力模型、测评中心等进行潜在能力的挖掘与综合评估。再将这些结果结合过去的目标绩效、过去的行为模式绩效，形成九宫格，在企业的人才校准会议中进行讨论、筛选，从而落实于方方面面以判定符合角色期望的高潜人才。



附表 1：识别潜力所包含的各种考量点以及流程工具



附表 2 基于“TOP 模型”的主导因素进行对高潜人才在项目中的培养阶段和后期发展进行具体分析

## ▶ 高潜力员工的培养与发展

高潜项目中的培养与发展选取在于个性化，无论是提供的培养方式，还是保留发展手段。每个人都是不同的，具备高潜质的人才一定在某些方面有特别要求。因此遵从 70-20-10 法则的同时，提供多样化、针对性的方案才能投其所好，帮助其成长。

在我们看来，当企业能做到个性化的时候，才是真正把人才发展项目做活，并能够让大家接受，而绝不是简单的千篇一律的培训课程。我们可以借用职业发展“TOP 模型”中的三个主导因素：T, Talent 才能；O, Organization Needs 组织需求；P, Passion 激情（驱动力）进行对高潜力员工在项目中的培养阶段和后期发展进行具体分析，两两之间的结合不同，会使得个性化发展方式的侧重有所不同（见附表 2）。

### ① O、P

高潜员工的激情、驱动力很高，组织也有对其发展、晋升的需求。但不足的是这些员工对于企业未来发展的能力需求而言，还有待进一步的提升。那么对于这部分人才，高潜项目的重点计划将会在培养阶段而非急于拔苗助长。在能力测评以及个人 IDP 计划制定时，根据能力的缺失来分析与匹配有助于能力历练的发展方式。

### ② T、O

员工有足够的才能，组织也有对其发展、晋升的需求，但是对于工作的动力、激情稍有缺失。此时，企业应引起重视，直线

经理或导师（Mentor）需要与高潜力本人及时沟通以了解员工进入倦怠期的原因，试着为其制定可激发动力，点燃激情的发展手段。例如，员工对于现有工作已游刃有余，企业是否可以提供一些额外的特殊性项目甚至启动轮岗机制？又或者，员工希望能够在企业内部获得认可，实现自我价值，组织不妨可以让其兼职担任内部讲师或下一层级培养项目的跨部门导师，提升自我能力的同时，也能将知识、经历在内部传承、分享，增加其曝光度。

### ③ T、P

有能力、有激情的员工在公司如果得不到发展，往往会产生“英雄无用武之地”之感，因此这部分人员，是企业更加重中之重保留对象。在高潜项目的落实过程中，企业需要将目标着眼于后期，盘点企业内部可能的发展机会，提前思考他的职业发展途径，再倒推制定针对性的培训手段，例如：直接任命到未来岗位进行实践（或兼任实习），让未来岗位的现任主管给予辅导。

## ▶ 高潜项目的持续性与有效性

作为人才发展体系中的一部分，高潜力员工的发展与培养需要具备持续性。然而，这种持续性的达成和成功无论从“量化”指标上的跟踪，还是“质化”指标上的根本性改变，都与谁担任“项目 Owner”以及“项目后续”的人才体系衔接有一定的关系。

“项目 Owner”（项目负责人或团队）的选取很关键，他们的经验、影响力以及可协调的资源都会影响整个项目实行的结果。他们最好来自于企业中的人才发展团队，这样无论是从高潜项目的流程完善度考虑，还是资源调配、沟通、权利管控以及后续的其他项目连接等，都基于整个人才发展的体系并随业务情况灵活调整，能够更好地避免一些内部矛盾所产生的项目不佳结果。

而针对项目后续，由于高潜力员工被定义为为企业未来储备的关键人才。因此在项目完成后，企业需要有进一步匹配的人才发展计划，保证高速发展的同时，也能起到有效保留高潜力员工的作用。只有将人才的培养联动起来，整个人才发展才能获得量化的持续跟踪以及质化上的有效性体现。

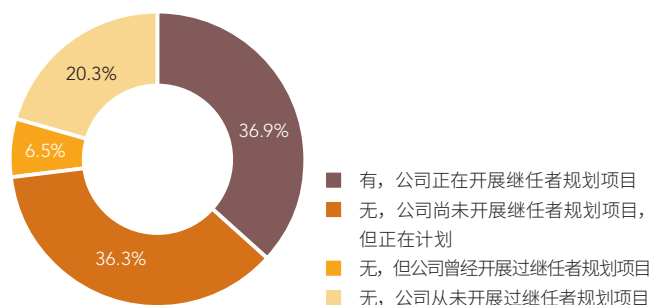
当然，企业的资源与机会是有限的，人才所获得的培养与发展也有先后顺序，高潜力员工进入人才库也并不是一成不变，企业需要根据业务的变化进行库内的人才数量分析与把控，以确保企业能够更为聚焦的发展与保留最为关键和重要的人员。

## 继任者规划

继任者规划与高潜项目紧密联系，在开展继任者规划项目的 36.9% 的企业表示，其受众人群主要为“部门总监 / 负责人”（见图表 17A、B）。并且在近三年内，企业通过此规划成功继任的人员比例为 30%（见图表 17C）。这一数值，相比“2013《中国人才管理状况调研报告》”中的调研数据：五成以上企业的继任比率不超过 15%”提高不少。我们与参调者就这一数据的变化探究了原因，其普遍表示，除了企业人才规划的业务贴近以及岗位盘点的深入，逐步成熟的内部培养发展是人才成功继任的又一关键。

而对于企业后备梯队的人员准备度，图表 18 显示，层级越低，继任者的准备度越高。这与初级人员基数较大，相对更好培养有关。我们将准备度划分为四个层级（四个层级的注释可见备注），并进一步对 R1、R2 准备度的继任者是否有后续培养进行了询问（见图表 19）。毋庸置疑，无论哪个层级，对比 R2 准备度，R1 准备度的人群获得了企业更多地重视与重点培养。但与此同时，值得我们注意的是，即使如此，仍有四分之一的企业并没有针对 R1 准备度的人群有任何针对性地培养或发展项目，只是进行了人才盘点将人员准备度进行了识别。R1 人员作为准备度最高的岗位继任者，是企业强而有力的后备储存人才。企业人才盘点的目的不仅仅按照业务需求，对人才库中的人员

图表 17A 参调企业是否正在开展继任者规划 (N=355) :



图表 17B 参调企业的继任者规划主要涉及哪些层级的员工 (N=131) :



图表 17C 参调企业近 3 年内通过继任者规划成功继任的大致比例为 (N=74) :

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
近 3 年内通过继任者规划成功继任的大致比例	33.2%	20%	30%	50%

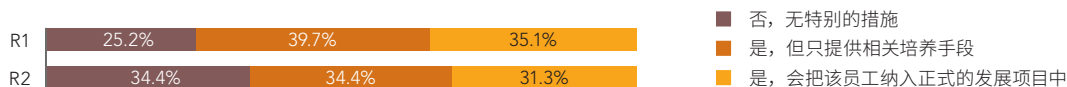
图表 18 针对不同层级的继任者规划，根据 Rn、R1、R2、R3 划分，继任者的准备度占比分别为：

准备度 / 各层级	总经理，副总裁，总监及以上的公司高管 (44/64)	部门总监 / 负责人 (N=63/95)	经理和高级经理 (N=51/61)	一线主管 (N=29/30)
Rn	21.9%	14.9%	22.5%	35.3%
R1	20.7%	25.1%	32.4%	28.1%
R2	33.5%	37.2%	27.1%	24.8%
R3	23.9%	22.8%	18.1%	11.8%

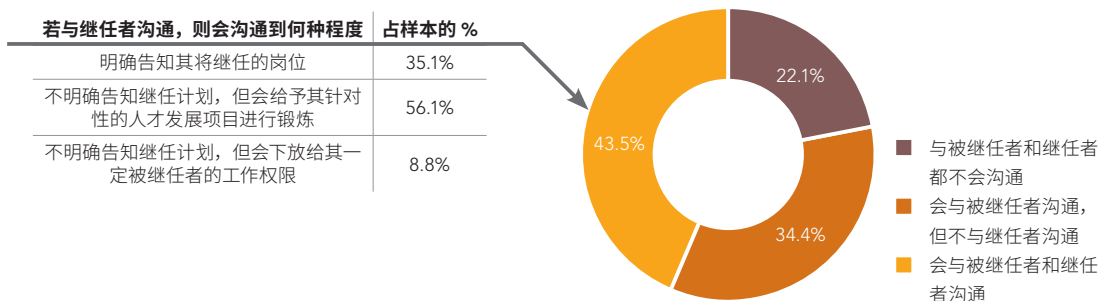
注 \*

Rn 即可继任    R1 1 年内即可继任    R2 1-3 年内继任    R3 3-5 年内继任

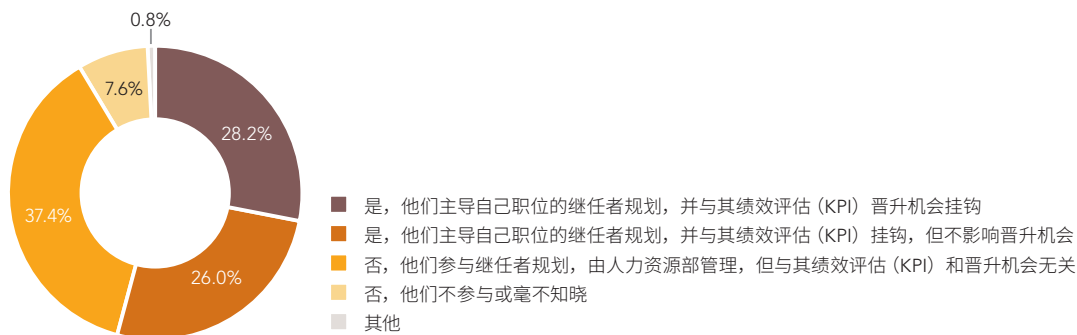
图表 19 若继任者的能力尚需时间准备 (R1 或 R2)，参调企业是否会采取后续措施给予继任者进行能力的提升 (N=131) :



图表 20 参调企业是否与继任者规划相关员工进行沟通 (N=131) :



图表 21 参调企业的直线经理是否对其本人的继任者规划负责 (N=131) :

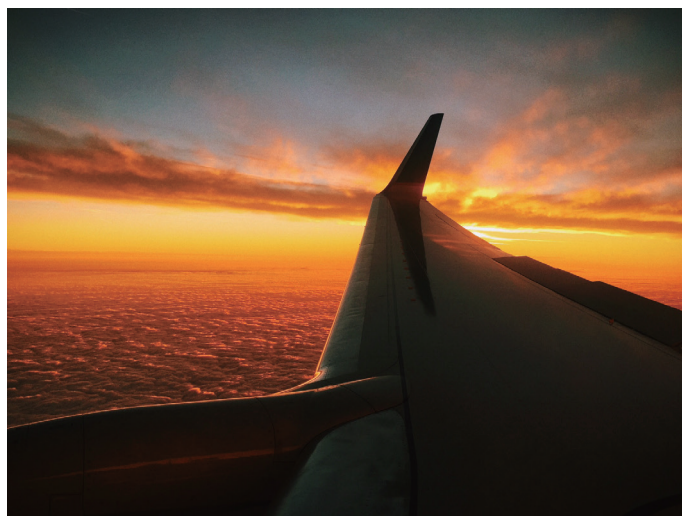


供需情况有所了解。其后续最为重要的，是将结果结合企业内部的人才培养机制帮助这些继任者们提升能力，并更好的胜任下一层级的岗位。即使存在企业各方资源有限的情况，企业也应挑选出最关键岗位的 R1 继任人才予以关注、培养或直接进行继任岗位的工作训练，而非毫无动作。

关于与继任者规划相关人员的沟通情况，图表 20 显示，四成以上企业会与继任者沟通，近八成企业会与继任者沟通，并且在沟通的过程中，近四成企业表示会明确告知其将继任的岗位。可见，企业逐步对人才培养持有开放态度，整个人才的发展氛围、文化也正向着积极、健康的方向建立，并且也越来越重视直线上司对下属的培养和发展。

我们对直线上司作为继任者规划的责任“Owner”所履行的职责进行进一步的调研。图表 21 显示，半数以上企业的直线经理具备继任者规划的职责，并计入自身的绩效评估，约三成企业更是将其与直线经理的晋升情况相挂钩。**将这些指标植入直线经理的 KPI，有利于引导他们对继任规划的正确认识，并明确“发展他人，自己才能有更好的发展”的意识。**

由于继任者规划在此次的调研中并没有作为重点板块进行数据调研，因此我们特地针对这一主题与**华为**和**伊顿**进行了一对一的采访。华为“技术专家岗位的继任者规划”遵从“四点一线”概念，从“业



务战略—人才需求—岗位要求—人才梯队”整个流程详细的阐述了其对于寻找、确定和持续追踪可能胜任的关键岗位的梯队人才，并进行针对性的培养、传承和发展；而伊顿的案例则通过针对四种人才类型：早期人才，中层管理者，高级管理者，以及关键岗位人才进行能力缺失评估，盘点其对于继任岗位的准备度以配备针对性的项目发展。更多有关这两家企业的实践内容，读者详见下页案例。

企业的直线经理作为继任者规划的责任“Owner”应对下属的发展尽责，并计入自身的绩效评估中。这样的举措有利于引导他们对继任规划的正确认识，并明确“发展他人，自己才能有更好的发展”的意识。

## 案例启示

华为  
“技术专家岗位的继任者规划”

罗锋

上海研究所学习发展总监  
华为技术有限公司

## 项目背景

华为是一家研发底蕴雄厚的公司。公司有 7 万多名研发人员，人数占比达 45%。员工有管理与技术两条发展通道。在华为，技术专家岗位的数量和管理岗位配比达到 1:1，存在大量的专家岗位需求。另一方面，由于技术专家岗位的专业能力相比管理岗位的通用能力更需要长期积累，从而导致填补岗位空缺的难度相对更大。因此，寻找、确定和持续追踪可能胜任这些关键岗位的梯队人才，并对这些专家梯队人才进行使用培养、传承和发展，以便其在适当的时间能够补充到关键岗位、满足业务需求，显得尤为重要。

## 项目管理者

业务主管是专家继任者规划责任 Owner，确定项目思路并做决策，由业务主管向上级汇报项目进程和结果。人力资源部门负责流程支持，提供专业方法论支撑。

## 项目思路

**专家梯队盘点：**其核心逻辑是“业务战略—人才需求—岗位要求—人才梯队”（简称“四点一线”），其中业务需求的专业人才澄清、专家岗位梳理与岗位要求是专家梯队人才识别的基础，直接决定着专家梯队盘点的质量。

**业务战略：**业务战略是继任规划开展的前提。华为每年会对业务战略进行更新，并根据每年最新的业务战略需求来构建和调整人才梯队。梯队盘点要基于业务战略，但业务战略不是梯队盘点报告的主要内容。

**人才需求：**组织对核心专业能力的诉求，及其对业务战略的承接。华为在每年更新业务战略的同时，也会根据业务战略梳理未来 2~3 年

的人才需求，并进行人才规划以满足业务需求。

**岗位要求：**结合业务与人才需求，公司会及时调整技术专家岗位的设置。例如：增加投入期与成长期业务的岗位数量，以及减少成熟期和衰退期业务的岗位数量。针对新增加的技术专家岗位，公司会根据未来 2~3 年的人才需求明确其岗位职责；针对既有岗位，公司也会进行相应的职责更新，有效确保了岗位职责与未来业务发展的紧密关联。

**人才梯队：**公司在技术专家岗位盘点并更新完成后，会进行专家人才梯队的建设。

## 项目内容

## 岗位要求

华为专家继任者规划在实施时，考虑到岗位数量过多，业务部门重点选择以下三类岗位：

- ① 从未来战略看人才需求，围绕未来业务战略选取核心关键岗位；
- ② 重点判断当前短板或急需提升发展的岗位；
- ③ 重点关注有空缺风险的岗位：现任可能发生变动，且候选人获取困难的岗位；

## 继任者选拔

## 业务部门提名：

人才标准：人力资源部提供相应模板和工具支撑。如将人才选拔的参考标准给予业务部门主管。例如：岗位能力要求、工作经验（包括成功的产品 / 海外经验 / 管理经验等）、综合素质（包括影响力 / 创新能力等）。在这些选拔标准中，华为首先关注人才的综合素质，其次再看其能力和经验。因为华为的管理者相信能力及工作经验可以后天培养，但综合素质最能体现人才的特质。

提名规则：为了确保业务主管在提名继任者时不单单局限于其所在部门，华为进行了适当的提名引导。即，在业务主管填写候选人名单时需考虑 3 个类别，分别是：1) 本部门员工，2) 其他部门员工，3) 公司外部人才。这样的引导方式一方面是由于华为针对能力薄弱的岗位会进行内部培养与外部招聘相结合，而另一方面也有利于业务主管拓宽视野、关注更多的人才。

人选确定：梯队盘点信息是保密的，不能和被提名人员沟通，避免造成被提名人员不必要的期望。上级会统一审视各下属主管的提名并作适当调整，当梯队盘点名单审视确定后，各主管可据此落实对后备人员的培养与发展。

## 人才发展

人才选拔完成后，华为按照继任准备程度将继任者候选人分为三个等级，分别是：Ready-Now，聚焦精准。One-job-away，聚焦发展，

需制定未来 1-2 年有针对性的详细培养发展计划。Two-job-away, 看重潜质, 可以指引员工未来 3-5 年的职业发展路径。针对 OJA 和 TJW 人员, 通过各种手段为人才提供发展和锻炼机会, 以缩小和岗位差距。

#### ➤ 能上能下机制：

针对专家岗位, 每年有一定比例的不合格淘汰比例。通过优胜劣汰的管理手段能够有效激活专家, 即便在业务平稳增长阶段, 每年也能保障一定比例的专家能晋级到更高岗位。

#### ➤ 发展项目：

华为在人才的发展中非常重视通过实践学习来提升工作能力这一方式, 在以下几个主要的发展项目也都体现了这一发展原则。

- 鸿雁计划：每年在公司内部选择若干位技术领域内的中层专家进行轮岗发展。轮岗主要基于两种目的：1) 事求人，基于业务需求，2) 人求事，基于员工发展需要。值得一提的是，考虑到上述“能上能下机制”对人才发展路径的影响，故在轮岗过程中，华为不仅会观察专家人才轮岗时的个人发展情况，也会对这部分人才设置一年的保护期，确保在其轮岗第一年内不会被降级。

- 拜师会：指安排高潜力人才与公司内部的首席技术专家结对拜师。华为拜师会相比导师制度更具实践性，关键在于“老师”会带领“学生”直接进行项目实践。

- 挑战性项目：创新项目会优秀考虑继任者梯队人选，同时也会通过一些老大难问题来给专家锻炼机会；

- 专家大讲堂：华为每个月邀请业界专家、公司顶尖专家、大学教授为员工讲授行业新技术等内容。

- 创新思维课程：由于公司在转型时期时创新较为重要，华为与第三方合作开展课堂培训和工作坊。安排技术专家去参加学习、锻炼创新思维，掌握创新思维方法。

在人才发展之后，华为会通过“继任者命中率”指标来判断继任者计划的实施效果。即：新岗位被填补后需要对比实际的任职名单与原先的继任规划名单的符合程度。不做考核，只做度量牵引，命中率过低的团队会让其分析原因；

## 🎯 挑战

由于华为的继任者规划是针对技术专家岗位，发现专家岗位类别较多、岗位之间的能力、经验要求差异性较大，无法用通用语言和标准描述出来，甚至会出现总结出上百种能力要求的情况。而华为也正致力于改善这一现象，寻求更有效的方式将技术岗位的能力要求进行规范化、通用化。

## 🎯 建议

- **站在后天看明天。**岗位要求会随着业务发展而变化，在继任者规划中，岗位职责的设定与对人才的能力要求都要从未来 2-3 年发展的角度进行考量。否则培养的人才永远达不到岗位的要求。

- **将有限的资源投入在重点技术岗位上。**以华为为例，在进行技术专家岗位的继任规划时，公司重点关注的是技术能力薄弱的岗位，以及对未来业务发展有重要影响的岗位。

- **内部培养与外部招聘并重。**企业不但需要持续性的内部培养优秀人才，也需重视外部人才市场。以华为为例，在继任者选拔阶段，业务主管提名候选人时需要从部门内部、公司内部、公司外部三个层面分别进行提名。不但帮助企业最大限度的获取人才，也提高了业务主管对人才的认识。

## 案例启示

## 伊顿“继任者规划及发展”案例



张瑛

前伊顿投资(中国)有限公司电气事业部亚太区组织发展经理

## 继任者规划及发展背景

伊顿的继任者规划分为三个步骤：① 评估，② 发展，③ 保留。员工通过评估会被划分为四种人才类型，分别是：早期人才，中层管理者，高级管理者，以及关键岗位人才。伊顿针对每类人才的能力缺失情况进行不同项目主题的发展。

## 发展项目

### 针对早期人才发展的销售管培生项目 (Sales DP Program)

#### 项目背景

业务需求：伊顿电力部门 (Power Distribution) 计划在未来几年的发展中完成新的业务增长指标，而实现此目标需要投入使用大量的销售型人才。

人才现状：伊顿根据业务需求，分别从三方面来进行销售人员的盘点，即 ① 目前人均销售指标，② 现有销售人员数量，③ 预估需要的销售人员数量及其人均销售指标。由此发现，若要满足业务增长对人才的需求，还需短期内补充大量销售人员来支持。

#### 项目思路

提出销售管培生项目：伊顿面临着需要在短时间内补充大量销售人员的挑战。但因成本、行业特殊性及内部人才资源紧张等原因导致常用的外部招聘和内部转型等人才补给方式无法满足需求。故伊顿从业内企业的经验中学习并提出需要建立有伊顿特色的“销售管培生项目”。

项目预前评估：伊顿每年会在公司内部进行 OCA (Organization Capability Assessment 组织能力评估)，并且在往年的 OCA 中发现伊顿的中层管理力量 (此处特指“销售经理”) 有所缺失。经过综合考虑，伊顿判断“销售管培生项目”可以同时满足短期和长期的人才需求：

既能满足业务对销售人员在数量上的需求，又可以在项目中培养中层力量来弥补 OCA 所发现的缺失现象。

#### 项目执行

前期准备：伊顿考察了业内企业的相关经验，也从本公司往年的项目中寻找成功的案例。同时，该项目的管理团队也会借用伊顿内部其他发展项目的平台进行对外宣传与推广，即节约了销售管培生项目的运营成本，同时也达到推广伊顿雇主品牌的目的。

#### 项目内容

##### 项目初期准备

#### 销售创意思维竞赛：

值得一提的是，在项目前期，伊顿安排了“销售创意思维竞赛”环节帮助项目推广。此环节要求业务部门提供案例题目，并将题目在网上进行发布。之后，伊顿会邀请全国的大学生参加竞赛，学生以投稿的方式来阐述解决方案。伊顿的竞赛组委会 (由市场部，销售部等专家组成) 会进行评选，并选出前若干名学生进入总决赛。在总决赛中，业务领导者会担任评委。最终获得前三名的学生可以在毕业后优先成为伊顿的销售管培生。

#### 轮岗：

轮岗阶段为时 6 个月，进入项目的管培生会被安排至与销售部门相关的部门进行轮岗，如工厂，市场部等。

#### 定岗培养：

轮岗结束后，管培生将直接担任未来需要胜任的销售岗位，并进行为时 1 年的实践。其中，前半年管培生无销售指标压力，但后半年需要和正式的销售员工一样完成销售指标。伊顿通过这样的培养方式以帮助管培生达到快速成长的目的。

### 针对中层管理者的领导力加速发展项目 (Leadership Acceleration Program)

#### 项目背景

继任者划分——伊顿将继任者划分为三种级别：

- Rn：即，可以立即继任
- R1：即，需要 1-3 年进行培养
- R2：即，需要 3-5 年进行培养

本项目是针对业务并购引起的人才断层问题。伊顿在一次并购完成后的 OCA 中发现工厂经理和业务总经理的层级出现人才缺失现象，这部分岗位无可以立即接任的继任者。所以，伊顿希望通过此项目将 R1 阶段的人才培养成 Rn 阶段。(注：本项目并未最终实施，下文相关内容属于项目规划。)

## ➤ 项目内容

伊顿将 R1 阶段的人才名单根据“工厂经理”和“业务总经理”的岗位要求进行能力的盘点，从每位人才的能力缺失中整理出共同点，针对共同点设计出为时 2 年的发展项目。

- 第 1 年：伊顿在第 1 年为学员提供学习工作坊进行学习和分享。
- 第 2 年：学员在第 2 年将被直接任命到未来岗位（如，工厂经理）进行实践，让未来岗位的现任直线经理给予工作辅导，并安排更高级别的领导者担任学员的导师。

### 第 2 年中的挑战与解决方案：

#### ① 挑战：学员担任新岗位后，其原本的职位如何处理？

解决方案：项目管理者必须提前与业务部门进行沟通协商，并安排好学员原职位的继任者，避免“拆东墙补西墙”。

#### ② 挑战：学员达到了发展目标，却无意愿留在该岗位的情况如何处理？

解决方案：伊顿通过以下几种方式来对学员起到积极的影响：

- 明确学员对工作的兴趣点
- 设计以留用为目的的特殊奖励 / 津贴
- 配备对目标岗位经验丰富并熟知伊顿历史的导师
- 配备相应的工具，如建立“职业路径跟踪”文件等以确保项目管理者掌握并记录学员的发展情况
- 根据学员的个人能力缺失情况进行沟通，并安排学员与导师一起设计发展计划，再与未来岗位的直线经理进行发展计划实现方式的探讨

## ➤ 项目启示

- 多元化方式满足业务需求：为满足业务对人才的长短期需求，可以通过外部招聘，内部调派以及培养等方式同时进行。
- 人才期望值管理：一方面，项目管理者需要明确人才的期望值，并传达清楚项目背景、设想、可能达到的目标及失败的可能性。另一方面，项目管理者也需要持续性的跟踪观察项目进程和人才变化，以及时采取应对措施。

## ⊕ 组织架构调整下，甄选需要保留的人才

伊顿公司针对组织架构调整这类特定情况也会进行相应的人才发展和保留措施，这里会特别介绍伊顿在变革的特定情况下对关键人才的甄选和保留。

### ➤ 背景：

伊顿属于典型的并购型企业，业务发展快速多变，继而导致岗位和人员的持续变动。为了在组织架构调整时保留关键人才，伊顿设计了一套甄选方案，用来识别在不同的组织架构变化情况下需要保留和发展的那部分人才。

### ➤ 工具 - 九宫格：

- 两个纬度：不同于常规的九宫格，伊顿的九宫格分为两个纬度：① 流失的可能性，② 对公司的影响。从这两个纬度中，伊顿会重点保留“高流失及高影响”的那部分人才。
- 判别标准：针对“对公司的影响”这一纬度，“高影响”意味着担任关键岗位和关键职责的员工；而针对“流失的可能性”这一纬度，则需要从多方面进行判定，如家庭因素，健康因素等方面综合考虑。

### ➤ 保留方式：

保留方式需针对不同的流失原因进行。伊顿沿用总部的“Stay Interview”工具，并根据需求与员工进行关键性谈话，从而为目标员工的多样化动机提供不同的资源，以此来提高人才保留的可能性。

## 🎯 项目启示

- ⊕ 企业面临诸多人才需求，但需要区分“人才的需求”与“业务的需求”，任何一个发展项目都需要以业务需求为基础。
- ⊕ 继任者规划中，被继任者对继任人的培养和辅导非常重要，企业需要引导被继任者对继任规划的正确认识，明确“发展他人，自己才能有更好的发展”这样的思路。



## 员工保留与激励

绝非“事后留人”，而是“防患未然”

“良禽择木而栖，贤臣择主而事”，在今天这样一个开放与竞争的经济环境下，人才的流动越发频繁，人才的竞争也到了白热化的程度。分析结果显示，相比“2013《中国人才管理状况调研》”的数据结果(2012年度的企业离职率)，2014年度企业的平均离职率略有上升(见图表 22)。然而，单看一个平均值可能会掩盖关于员工离职背后的一些重要信息。于是，我们进一步的调查了企业了解员工离职原因的方式并归纳总结了不同层级的针对性原因。

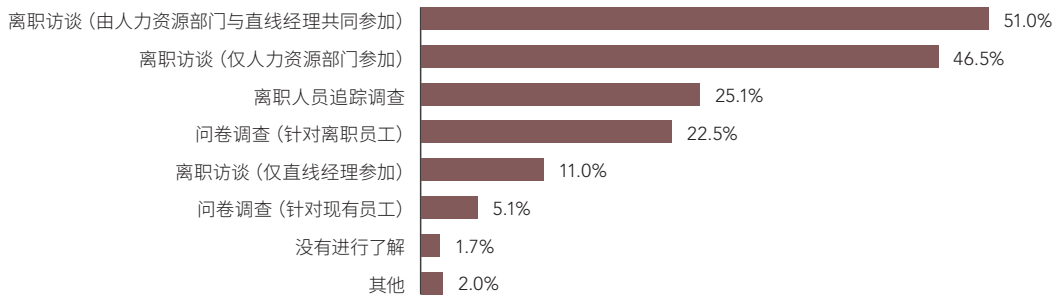
图表 23 显示，在所有进行离职调查的参调企业中，企业的离职调查方式主要以离职访谈为主、部分企业辅以调查问卷。我们通过对参调者的电话访谈，相比单一的调查问卷方式，其纷纷表示离职访谈的方式更具针对性与落地，也能更有效的了解员工真实的离职原因。而针对离职访谈，其作为主要的调查方式，访谈参与者的专业度以及

在访谈时的投入度直接影响到所获信息的真实性与准确性。从图表 23 中我们还可以发现，除了人力资源部以外，半数以上的参调企业会安排离职员工的直属上司参与离职访谈。由于离职访谈是企业非常关键了解离职原因的方式，因此我们更为具体的进行了调研采访，并了解到：**人力资源管理者与离职员工的直属上司在访谈中有明确分工。例如：人力资源部门侧重于公司层面立场，主要了解企业管理架构、工作大环境等宏观因素；而离职员工的直属上司或业务管理者则更多地关注与其所在部门相关的离职原因，如：部门氛围、团队关系、工作内容等。同时，企业也逐步开始建立相应的信息共享机制，以确保人力资源管理者与直属上司都能够得到完整、对称的离职信息。当然，企业也需注意的是，在离职访谈时，企业需事先判别部门主管（或直属上司）是否是导致该员工离职的原因之一，若是则需避免其参与直接访谈。**

**图表 22** 上年度 / 财政年度，参调企业在中国大陆的正式员工的年度离职率：

离职率	平均值	25 分位	50 分位	75 分位	2013 年调研数据
总体员工的总离职率 (N=132)	18.3%	10%	15%	24%	/
总体员工主动离职率 (N=126)	17.6%	8%	11.5%	20%	13.8%
总体员工被动离职率 (N=127)	6.7%	2%	5%	10%	5.4%
高潜力员工主动离职率 (N=82)	8.3%	2%	5%	10%	6.5%

**图表 23** 参调企业了解员工流失原因的主要途径为 (N=355)：



对于离职原因的分析，图表 24 显示，我们对参调企业的员工离职原因按照不同职级进行分类调查，并统计出各职级前三项的主要离职原因。其中“职业前景渺茫”这一因素普遍为各层级所面临的主要问题。并且我们从中发现，职级越高的离职员工相对而言会

越重视“行业市场因素”和“企业文化不匹配”；而职级相对较低的员工，则偏重于“薪资政策”和“与直接上司关系”这些原因。（更多关于不同层级员工的离职原因统计，具体数据请参考图表 24 中的具体对应数据。）

**图表 24** 参调企业的不同层级人才，其最为主要的三项流失原因以及所对应的具体数据为：

高层管理者 (总经理, 副总裁, 总监及以上的公司 高管)	中层管理者 (部门总监 / 负责人, 经理和高级 经理)	基层人员 (一线主管, 一线员工)	技术研发人才
行业市场因素	与直接上司关系	薪资政策	薪资政策
企业文化不匹配	职业前景渺茫	职业前景渺茫	职业前景渺茫
对企业前景不乐观	企业文化不匹配	与直接上司关系	个人原因 (与工作本身无关)

高层管理者 (总经理, 副总裁, 总监及以上的公司 高管) (N=328)		中层管理者 (部门总监 / 负责人, 经理和高级 经理) (N=338)		基层人员 (一线主管, 一线员工) (N=349)		技术研发人才 (N=328)	
行业市场因素	53.7%	行业市场因素	26.6%	行业市场因素	13.2%	行业市场因素	19.8%
对企业前景不乐观	42.7%	对企业前景不乐观	30.2%	对企业前景不乐观	10.3%	对企业前景不乐观	17.1%
企业文化不匹配	48.5%	企业文化不匹配	31.7%	企业文化不匹配	10.3%	企业文化不匹配	11.0%
与直接上司关系	22.6%	与直接上司关系	44.1%	与直接上司关系	35.5%	与直接上司关系	27.4%
与其他管理者关系	13.4%	与其他管理者关系	14.8%	与其他管理者关系	3.4%	与其他管理者关系	1.5%
与其他同事关系	1.5%	与其他同事关系	3.6%	与其他同事关系	6.0%	与其他同事关系	4.3%
职业前景渺茫	22.3%	职业前景渺茫	42.6%	职业前景渺茫	41.8%	职业前景渺茫	44.5%
培训机会少	1.2%	培训机会少	6.8%	培训机会少	11.2%	培训机会少	17.1%
工作资源匮乏	10.7%	工作资源匮乏	14.8%	工作资源匮乏	15.2%	工作资源匮乏	17.4%
薪资政策	13.4%	薪资政策	30.2%	薪资政策	71.3%	薪资政策	64.0%
福利政策	3.4%	福利政策	4.4%	福利政策	18.9%	福利政策	17.4%
工作与生活平衡	7.3%	工作与生活平衡	9.8%	工作与生活平衡	11.5%	工作与生活平衡	10.7%
交通不便利	1.2%	交通不便利	1.2%	交通不便利	9.5%	交通不便利	6.7%
个人原因 (与工作本身无关)	32.6%	个人原因 (与工作本身无关)	22.8%	个人原因 (与工作本身无关)	33.5%	个人原因 (与工作本身无关)	29.9%
其他	25.6%	其他	16.6%	其他	8.3%	其他	11.3%

**图表 25** 参调企业针对不同层级的人才，其最为有效的三项人才保留实践以及所对应的具体数据为：

高层管理者 (总经理, 副总裁, 总监及以上的公司 高管)	中层管理者 (部门总监 / 负责人, 经理和高级经理)	基层人员 (一线主管, 一线员工)	技术研发人才
构建优秀的企业文化	提供更为清晰的职业发展计划和道路	更好的薪酬政策	更好的薪酬政策
提供更为清晰的职业发展计划和道路	更好的薪酬政策	提供更为清晰的职业发展计划和道路	提供更为清晰的职业发展计划和道路
更好的薪酬政策	构建优秀的企业文化	更好的福利政策	提供更为全面的在职培训体系

高层管理者 (总经理, 副总裁, 总监及以上的公司 高管) (N=333)	
提升招聘质量	17.1%
有效的入职管理	9.6%
提供更为全面的在职培训体系	14.4%
给与培养过程中更多职业辅导与有效跟踪	9.3%
完善绩效管理	21.9%
提高直线领导者与管理者的管理水平	23.1%
更好的薪酬政策	39.3%
更好的福利政策	21.9%
提供更为清晰的职业发展计划和道路	41.7%
构建优秀的企业文化	61.0%
加强心理关怀	21.9%
其他	18.6%

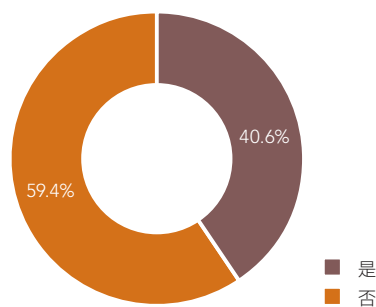
中层管理者 (部门总监 / 负责人, 经理和高级 经理) (N=340)	
提升招聘质量	11.2%
有效的入职管理	6.5%
提供更为全面的在职培训体系	20.6%
给与培养过程中更多职业辅导与有效跟踪	25.3%
完善绩效管理	24.4%
提高直线领导者与管理者的管理水平	32.6%
更好的薪酬政策	47.1%
更好的福利政策	18.5%
提供更为清晰的职业发展计划和道路	52.1%
构建优秀的企业文化	35.0%
加强心理关怀	13.8%
其他	12.9%

基层人员 (一线主管, 一线员工) (N=347)	
提升招聘质量	18.4%
有效的入职管理	13.3%
提供更为全面的在职培训体系	24.2%
给与培养过程中更多职业辅导与有效跟踪	17.0%
完善绩效管理	19.6%
提高直线领导者与管理者的管理水平	24.8%
更好的薪酬政策	70.9%
更好的福利政策	30.0%
提供更为清晰的职业发展计划和道路	30.3%
构建优秀的企业文化	21.9%
加强心理关怀	23.3%
其他	6.3%

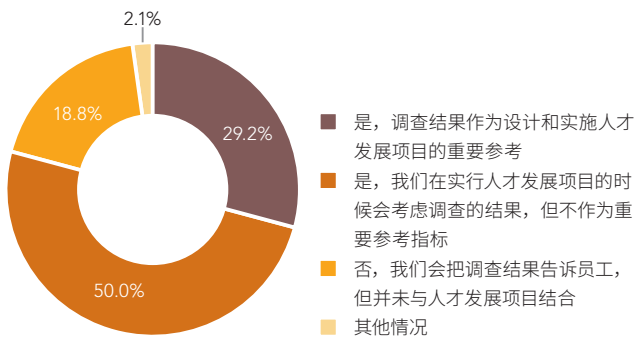
技术研发人才 (N=331)	
提升招聘质量	13.6%
有效的入职管理	7.6%
提供更为全面的在职培训体系	31.7%
给与培养过程中更多职业辅导与有效跟踪	24.2%
完善绩效管理	16.3%
提高直线领导者与管理者的管理水平	16.9%
更好的薪酬政策	66.2%
更好的福利政策	26.3%
提供更为清晰的职业发展计划和道路	44.7%
构建优秀的企业文化	22.4%
加强心理关怀	23.9%
其他	6.3%

然而，离职原因调查了解的只是表象，针对这些分析最终需要企业针对性的做出改善从而起到人才保留的真正作用。图表 25 表明，除了“更好的薪酬政策”外，“提供更为清晰的职业发展计划和道路”是企业普遍最有效的人才保留实践方法，和员工离职因素的结果相吻合。**职业发展不仅仅意味着纵向晋升。跨部门轮岗、横向流动、特殊项目、临时职位都能够成为更好的职业发展的替代方式。**

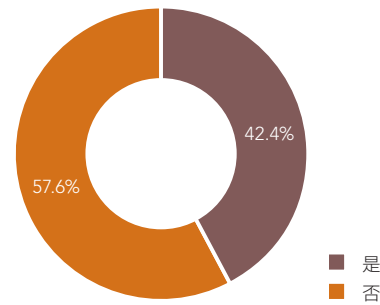
我们对进行员工敬业度调查，并将不同年龄员工最看重的敬业度驱动力做出分析，图表 29 显示的结果仅供读者参考。此外，值得我们注意的是，我们进一步的询问企业是否将员工敬业度调查的结果作为人才发展项目的参考数据，图表 27 显示，仅三成企业会将调查结果作为设计和实施人才发展项目的重要参考。在进一步的与参调者沟通后，其纷纷表示，敬业度调查后，如何形成统一方案，并落实行动计划是一项挑战，企业普遍有所缺失。

**图表 26** 参调企业是否会进行员工敬业度调查(或类似调查) (N=355)：

**图表 27** 参调企业是否会将会员工敬业度调查的结果作为人才发展项目的参考数据 (N=144) :



**图表 28** 参调企业在做敬业度调查时, 是否会细分年龄段 (N=144) :



**图表 29** 对于分年龄段进行敬业度调查的企业, 其员工最看重的三项敬业度驱动因素以及所对应的具体数据为:

30岁以下	30-40岁	40-50岁	50岁以上
薪资	职业晋升机会	工作与生活平衡	职业安全感
职业晋升机会	薪资	企业文化	工作与生活平衡
企业知名度与行业竞争力	实现自我价值平台	职位所赋予的权利	企业文化

30岁以下的员工 (N=60)		30-40岁的员工 (N=60)		40-50岁的员工 (N=60)		50岁以上的员工 (N=60)	
企业知名度与行业竞争力	33.3%	企业知名度与行业竞争力	18.3%	企业知名度与行业竞争力	21.7%	企业知名度与行业竞争力	51.7%
企业文化	13.3%	企业文化	18.3%	企业文化	35.0%	企业文化	26.7%
好的上司	26.7%	好的上司	5.0%	好的上司	6.7%	好的上司	3.3%
建立专业人际网	1.7%	建立专业人际网	13.3%	建立专业人际网	5.0%	建立专业人际网	8.3%
职业晋升机会	55.0%	职业晋升机会	58.3%	职业晋升机会	8.3%	职业晋升机会	1.7%
人才发展与培养项目	23.3%	人才发展与培养项目	13.3%	人才发展与培养项目	1.7%	人才发展与培养项目	0.0%
职位所赋予的权利	1.7%	职位所赋予的权利	21.7%	职位所赋予的权利	31.7%	职位所赋予的权利	23.3%
薪资	66.7%	薪资	53.3%	薪资	20.0%	薪资	11.7%
福利	20.0%	福利	13.3%	福利	20.0%	福利	18.3%
工作与生活平衡	8.3%	工作与生活平衡	21.7%	工作与生活平衡	40.0%	工作与生活平衡	31.7%
企业的地理位置与交通便利性	3.3%	企业的地理位置与交通便利性	3.3%	企业的地理位置与交通便利性	8.3%	企业的地理位置与交通便利性	13.3%
灵活的工作时间	10.0%	灵活的工作时间	1.7%	灵活的工作时间	5.0%	灵活的工作时间	10.0%
成就感	15.0%	成就感	23.3%	成就感	26.7%	成就感	21.7%
团队精神	0.0%	团队精神	0.0%	团队精神	3.3%	团队精神	5.0%
实现自我价值平台	21.7%	实现自我价值平台	30.0%	实现自我价值平台	31.7%	实现自我价值平台	20.0%
职业安全感	0.0%	职业安全感	1.7%	职业安全感	28.3%	职业安全感	41.7%
IPO (企业上市融资) 机会	0.0%	IPO (企业上市融资) 机会	3.3%	IPO (企业上市融资) 机会	6.7%	IPO (企业上市融资) 机会	6.7%

“提供更为清晰的职业发展计划和道路”是企业普遍最有效的人才保留实践方法, 和员工离职因素的结果相吻合。

职业发展不仅仅意味着纵向晋升。跨部门轮岗、横向流动、特殊项目、临时职位都能够成为更好的职业发展的替代方式。



## 我们的建议



企业员工的离职，给企业带来的损失不容小觑，《财富》杂志曾认为：“管理者们发现员工离职之后，从引进新人到顺利入职，仅替换成本就高达离职雇员薪水的1.5倍，如果离开的是管理人才，则代价更大”。因此，保留人才，绝不是“事后留人”，而是“防患未然”。相比在企业中多数运用的“离职面谈”或是“留任计划”，“留才面谈”和“建立核心人才造血机制”则是更为行之有效的方法。

### ▶ 留才面谈

每家公司都会存在离职率，也会在员工离职的时候进行面谈，试图找出员工的离职原因。但事实上，多数员工并不愿意说出自己离职的真正原因。为此，与其进行离职面谈，不如及时进行留才面谈。留才面谈应涵盖经理人为留住员工而采取的措施，并成为实现员工保留目标的最有效工具。相比员工调查和离职面谈，留才面谈更具优势：因为它要求经理人和员工之间进行面对面的直接交流，以便了解其工作感受，对公司、对个人的期望和目标以及公司所需改善等信息。这一方式的运用，不仅能及时有效地在问题还未发生或正在发生的情况下予以解决，提出留才方案并采取行动，也能给直线经理提供了与团队之间建立信任的绝佳机会。当然，如果对于一些企业而言，面对所有员工一一进行留才面谈会花费主管大量的时间和精力，这个时候不妨可以针对性地找到某类员工进行访谈，例如：关键人才和高潜力人才。

### ▶ 建立核心人才造血机制

几乎每位CEO都认识到人才的重要性，并认同建立核心人才的内部造血机制才能保证企业的可持续发展，但大多企业却总不愿在人才体系搭建和培养上投入太多的时间和成本。一则担心短期内看不到回报，二则害怕为他人做嫁衣。从而放眼于相对短期的“留任计划”。然而对比这暂时性的“立竿见影”，人才保有计划并不能够从根本上解决关键人才的流失问题，想要打造一副金手铐把人关在企业内的想法是不现实的，跳槽使然，流动的现状也将成为必然，只是时间问题。

因此，从长远来讲，企业内部的“造血机制”是关键。即便出现人员流动状态，企业也能储备足够数量与质量的核心人才予以应对，并允许一定良性“流失”的发生。同样，岗位人才的适度更新，也能使新的人才有机会的获得成长，展示自身的才干。当然，挽留核心人才并进行“造血机制”建立的前期，需要了解他们的职业生涯规划，包括他们的自我驱动以及下一步的职业发展需求是什么。因人而异，才能真正针对性的制定出适合他的培养与发展，达到长期留任的目的。

## 案例实践

我们此次还与行业知名企业就“人才体系搭建”和“领导力发展项目”进行了深入访谈，以下实践内容供读者借鉴与参考。

### 案例启示

### 蒂森克虏伯电梯案例



#### 李娟英

人才发展副总监  
蒂森克虏伯电梯（中国）

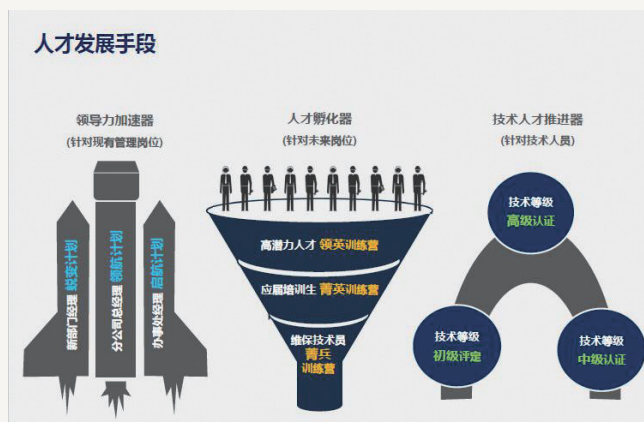


图 1：蒂森克虏伯人才发展项目

### 人才体系

蒂森电梯从“Where To Go (到哪里去)”和“How To Win (如何实现)”两个角度进行人才体系的搭建。

**Where To Go**：即，任务和目标。蒂森从人员发展的角度提出 3 项发展目标：

- ① 能力提升
- ② 公司价值观的推广宣传
- ③ 员工敬业度增强

**How To Win**：即，如何实现上述 3 个目标。蒂森根据公司现状与业务需求，将公司的人才管理从人才识别、到人才发展及留任进行人才体系的构建。

① **人才识别**：公司每年对全体员工进行关键人才盘点，并建立三个人才库，分别是：专业技术人才库，潜在管理人才库和潜在高级管理人才库。人才库中的员工会被给予技术或管理方面的针对性发展项目。

#### ② 人才发展：

- 管理型人才的领导力管道
- 技术型人才的能力发展项目
- 全员的通用学习和培训计划

③ **人才留任**：公司通过关键人才盘点项目制定未来关键岗位的人才规划，将人才发展与未来空缺结合，通过人才地图、继任者计划、留任奖金计划等项目实现人才的晋升、转岗及保留。

### 发展项目

蒂森就“现有管理岗位”，“未来岗位”和“技术人员”三类对象分别设置了不同的发展项目，使得发展项目更具针对性。每个类别的具体项目简介可参考图 1。

而关于以下的项目分享，蒂森主要针对技术型员工的发展体系和针对未来岗位的“菁英训练营”两部分内容展开。

#### 针对技术型员工的发展体系

##### 项目目标：

蒂森的业务部门员工中有 60% 属于技术岗位人员，公司希望通过建立技术型员工的发展体系达成 2 个目标，即：1) 提升技术人员的能力，2) 将技术人员的技能划分等级、并与绩效薪资挂钩，激发员工的工作积极性，提升绩效，促进业务增长。

##### 建立技术等级体系：

项目的重点是将所有技术人员进行盘点和等级划分。

- 技术等级定义和标准：公司通过与业务专家进行沟通探讨，将技术岗位划分成不同级别，并明确每个等级所对应的知识要求和技能标准。

- 技术等级简介：技术等级可以分为 3 档，即：初级（1 级~3 级），中级（4 级~6 级），高级（7 级及以上级别）。等级表明技术人员的技能程度，并且蒂森对各个等级的人数占比进行控制，处于中级的技术人员在日常工作中发挥的作用更大，人数占比约为 60%~70%。每个等级对应不同的薪资水平。具体的技术等级介绍请参考图 2。

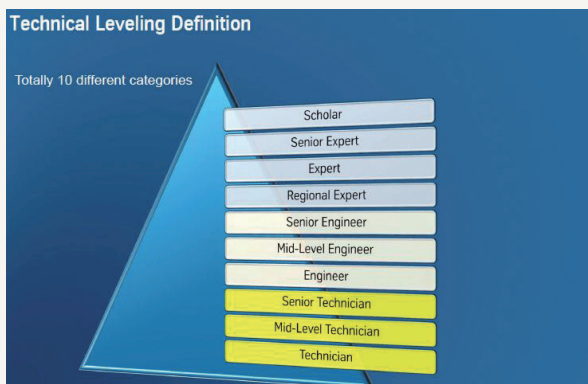


图 2：技术等级定义

- 技能考评：技术人员首次将根据资格要求初定定级，之后将接受考评并按照各自的考评结果确定技术等级。如图 3：技术人员的测评认证流程所示，考评有 3 项内容，分别为：

**安全考试：**蒂森非常注重安全知识，技术人员通过安全考试之后才有资格进入后续考评阶段。

**绩效考评 (KPI)：**占考评结果的一半比重。

**技能考评：**中低级别技能考评采用在线考试形式，内容以知识和技能测试为主；高级别技能考评采用答辩形式，内容以问题解决和原理为主；技能考评占考评结果的另一半比重。

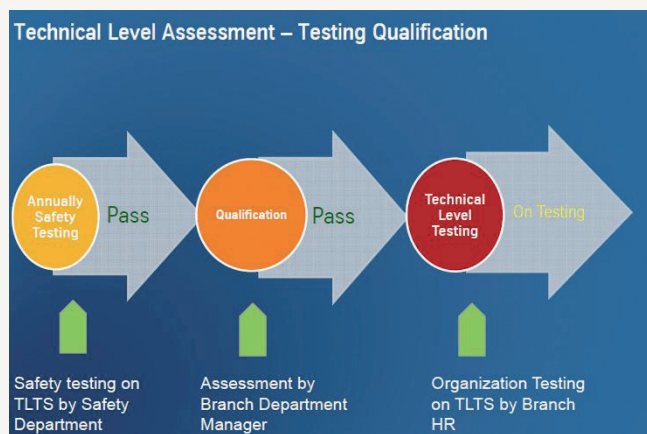


图 3：技术人员的测评认证流程

- 导师激励政策：针对高级技术人员，蒂森通过“导师激励政策”让其在公司中发挥更大的价值，并有效传承了技术能力。

**学员来源：**每位技术导师会带领不超过 3 位学员。在学员中，一类是公司通过校企合作招聘进入“菁英训练营”的大专或高职实习生，另一类属于技术管理培训生，两者均在实习阶段就开始配备导师。

**导师激励：**导师与学员之间需制定学习计划、带教计划。在实习结束后，

学员若考评合格并留用，则其导师会得到相应的激励。

#### 学习方式：

学习方式：对于不同级别的技术人员，其学习方式各有侧重。例如，初中级员工以自学、课程培训和考试为主，而高级员工则以参加研讨会和答辩为主。员工的技术等级越高则企业对其综合能力的要求就越高。

兼职讲师：针对培训课程这一学习方式，蒂森采用兼职讲师授课的形式。讲师均来自技术等级体系内的员工，以“高级授中级，中级授初级”的形式进行。蒂森在中国 7 个区域中共有 66 家分公司，每个区域都按照职能部门的要求来培养相应职能领域的初或中级课程的兼职讲师。为了保证兼职讲师的授课质量，要求兼职讲师在 1 年内完成至少 30 个小时的授课任务，并且，蒂森会相应减少兼职讲师的本职工作量、同时确保其授课时间不超过日常工作的 20%。

#### 技术等级升降制度：

等级期限：一般情况下，1~2 级的技术人员在该级别停留半年、3~4 级一般停留一年、而 5 级及以上技术人员基本在每个级别停留约两年时间。关于每个技术等级详细的任职期限，请参考图 4。

Technical Leveling Definition	
The Average time of each technical level	
TKEC	Average Time in one level
TL10 - Scholar 学者	3-4
TL9 - Senior expert 高级专家	3-4
TL8 - Expert 专家	3
TL7 - Regional expert 区域专家	2-3
TL6 - Senior engineer 高级工程师	2
TL5 - Mid-level engineer 中级工程师	1-2
TL4 - Engineer 工程师	1-2
TL3 - Senior technician 高级技术员	1
TL2 - Mid-level technician 中级技术员	0.5
TL1 - Technician 技术员	0.5

图 4：技术等级平均停留期限

#### 等级升降制度：

**新入职员工：**员工刚入职时，人力资源部会根据其学历、行业经验等标准确定其初始级别。在该员工试用期结束之前，公司会根据其绩效表现和考试结果来验证该员工是否可以保留初始级别，若其验证结果不合格，则会将其降级。

**在职员工：**公司总部的人力资源部每年会定期将等级考评通知下达到各地人力资源部，由各地人力资源部再通知各部门经理。最终，由技术人员自主报名进行等级考评。需要注意的是，虽然员工是自主报名接受考评，但除了升级以外，也有可能保级或者降级。由于考评主要依据客观的绩效表现，因此一方面给予员工公平发展的机会，另一方面也契合优胜劣汰的员工管理原则。

## ➊ 针对管理型人才的发展项目 - 菁英训练营

### ➤ 项目背景：

蒂森把对管理型人才的发展分为现有岗位以及未来岗位两个角度进行培养。而菁英训练营（又称为培训生项目）是以将早期人才（即，应届毕业生）培养成未来的部门经理或技术骨干为主要目标。该项目分为管理培训生和技术培训生两种，但基于蒂森的业务需求，目前主要以技术培训生为主。

### ➤ 项目内容：

#### 简介：

蒂森每年招聘约 60~70 位技术培训生，之后约 1 年时间里通过“实习 - 集中培训 - 在岗历练 - 进阶培训 - 项目汇报”等各个阶段的学习发展提升其业务技能，并在项目结束前通过相应的等级评定。最终公司结合业务需要和个人兴趣意愿的基础上双向沟通最终确定岗位。每年公司会对培训生中排名前 20% 的优秀学员进行为期额外 2 年的跟踪观察和评估，同时对这些学员制定详细的个人发展计划，表现持续优秀的员工将成为公司关键人才库一员。

#### 实习阶段：

候选人在正式进入“菁英训练营”前必须经历为期不少于 3 个月的实习阶段。

- **实习目的：**为确保项目推进的质量和成功率，蒂森设置实习阶段。可将此阶段视为学员和企业间双向观察和选择的缓冲区域，以确保实习结束后正式进入项目的培训生是真正可以进行长期培养的。

- **导师制：**值得一提的是，蒂森在培训生的实习阶段就为其配备导师来帮助工作方面的成长和对公司价值观更好的理解与适应。为了更好的推动导师制度的执行，蒂森会通过几个方面来评估导师是否完成计划，如：是否按照要求制定发展计划、培训生和人力资源部门对导师的评估等。蒂森会根据评估结果给予导师相应的津贴作为激励。

#### 轮岗阶段：

通过实习期的培训生将正式进入项目中进行轮岗。

- **总部集中培训：**公司集中培训分为四大模块，即：销售模块，项目管理模块，现场技术模块，工厂技术模块；培训生会根据培养方向参加总部为期 2~3 个月的集中培训。所有学员在总部会获得分公司或工厂没有的学习机会和资源。

- **当地部门轮岗并完成报告：**总部的集中培训结束后，培训生会回到当地部门进行 7~8 个月的在岗实践。为确保培训生获得有业务重点的轮岗经验，蒂森先将培训生定向，再进行所定部门的上下游部门进行轮岗。这样，一方面能够实现业务聚焦，另一方面又能让学员扩展技能和知识面。此外，在岗实践期间，公司要求所有培训生完成一个和提升工作效率或问题解决相关的任务报告。

- **总部进阶培训及主题汇报：**轮岗结束后，培训生需要回到总部完成进阶培训，并需要完成相应主题的演讲汇报。

- **举例：**安装部项目管理人员在总部集中培训结束后需要进行岗位实践，如：在销售部实践半个月~1 个月、在业务支持部实践约半个月、在售后服务部实践一段时间（注：在下游部门轮岗实践期限会少于其他部门）；轮岗结束后，该员工需要回到安装部门，期间会在导师的带领下完成相关工作主题（如：对公司流程或某个工作问题提出解决方案），最终回到总部进行集中汇报，届时职能总监和相关人员共同对汇报进行点评。

#### 观察与跟踪：

蒂森在项目过程中的各个阶段会对培训生进行评估打分（即：实习 - 集中培训 - 在岗实践 - 汇报），各阶段的分数占比不同。最终，通过打分结果挑选前 20% 位优秀技术培训生进行为期 3 年的观察（定岗前 1 年 + 定岗后 2 年），主要观察其晋升率，绩效表现等。对于这部分优秀学员，蒂森会给予其明确的个人发展与晋升目标。在这 3 年期间，优秀学员享有提前晋升的特权。

## 📌 项目成果

蒂森的人才发展项目在严谨的人才体系之下有条不紊地开展，并为公司带来了显著的成果。从图 5：人才发展项目成果中可以看到，这些项目一方面提高了关键员工的绩效水平，另一方面也提高了内部晋升率，从而使得公司的人才流失率明显降低。



图 5：人才发展项目成果

## 📌 项目启示

**发展覆盖全员：**公司特定的培养项目无法覆盖所有的员工。针对无法加入发展项目的员工，蒂森会通过通用的培训、引导自我学习以及安排工作任务令其在岗历练等方式帮助这部分员工成长。

**移动化平台：**由于公司规模较大，人员分散各地，蒂森为更为准确的传递学习即公司信息而设置了“我的微课”平台。员工可以通过手机和电脑客户端接收信息。同时，考虑到大量文字性资料会令员工无暇顾及，蒂森在平台上的信息一般只呈现最重点的内容，以方便员工快速了解。

## 案例启示 诺和诺德领导力发展项目



**李文超**  
高级领导力发展经理  
诺和诺德（中国）制药有限公司

### 项目背景

#### 人才发展体系：

诺和诺德为员工打造了一套全面覆盖的人才发展体系。公司把全部员工按照领导力发展梯队划分为五个层级，针对每个层级都设有相应领导力发展项目；另外，每个级别还设有相应的高潜力发展项目。结合不同部门的需求，诺和诺德还会针对部门专业特性设置专业培训发展路线，如销售培训、市场培训等。

#### 领导力发展项目的文化根基：

诺和诺德认为，企业文化和价值观是领导力项目成长的土壤，文化的不同会直接影响领导力项目的关注重点不同。在诺和诺德，每年会要求全体员工参加一次员工工作氛围调查 eVoice (eVoice 是诺和诺德全球统一的网上调研问卷，主要从公司前景与战略、工作环境、团队、管理风格、绩效等多维度进行反馈调查。公司会以每个团队为单位，提供团队 eVoice 报告，并要求管理者必须根据报告结果与团队一起进行团队改善。)。诺和诺德的核心领导力文化理念“真实领导力 (Authentic Leadership)”，希望每个人都“做真实的自己，并在此基础上具备更多的技能 (be yourself more with skills)”，鼓励领导者发现自己的优势，并利用优势来带领团队，形成多元化的团队，从而在团队绩效上达到“1+1 > 2”的效果。

### 项目对象

公司针对不同的职级会有不同的领导力发展项目，本篇案例中会针对管理大于五人团队的领导者进行领导力发展项目的介绍，即图 1：诺和诺德学习体系中的“Manager of Managers”以及“Functional Manager”。

Leadership Passage	Sales Training	Commercial Training	Marketing Training	Development Solution				
	DBD	CME	MKT	CMR	HRC	FLITAP	GAD	CAQ
Functional Manager (VP & Directors)	Global Leadership Programs, NNMP III, NN China EDP							
Manager of Managers	Leadership Development	NNCP Leadership Development Portfolio NNMPII/ NNMPIII/ Leadership Excellence/ B MBA						
	Talent	Seasmead program / Mentor program						
Manager of others	Leadership Development	NNCP Leadership Development Portfolio NNMP2/ NNMP1/ Performance Management and Coaching/ Effective Interview Skills/ B MBA						
	Talent	Eagle program / Navigator program						
Senior Professional - Individual Contributor	Leadership Development	NNCP Personal Development Portfolio for Senior Professionals General Skill Courses, Individual Leadership Development Courses, eLearning/ Learning Courses						
	Talent	APIS Program / Zoom Program						
Individual Contributor	Leadership Development	General Skill Courses, eLearning / Learning Courses						
	Talent	APIS Program / Zoom Program						

图 1：诺和诺德学习体系

### 项目内容

#### 领导力发展重点

诺和诺德在领导力发展过程中主要关注四个方面 (见图 2：诺和诺德领导力发展四大重点)，即：公司策略，重点流程，能力模型和团队绩效。而在本文所介绍的项目中，团队绩效是其关注重点。

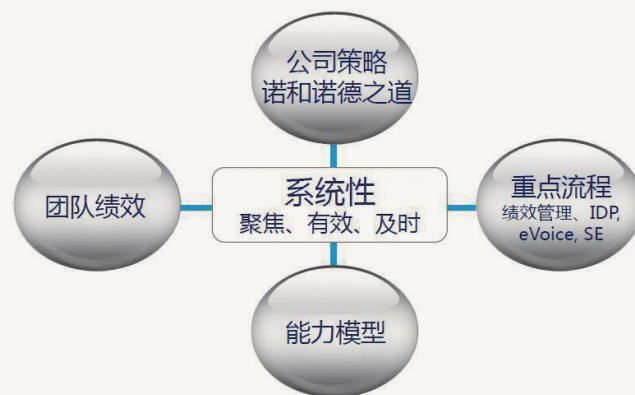


图 2：诺和诺德领导力发展四大重点

#### 领导力发展方案

诺和诺德的领导力发展方案主要有三种形式：公开课方案，诺和小微方案以及团队定制方案。三种方案形成分别来自不同的需求。

##### 公开课

- 公开课介绍：公开课是整合组织需求，员工需求以及领导力体系而产生。所有的公开课都与能力模型链接，能力模型中每一个能力点都会对应若干门公开课程，同时设置这些课程与该能力点的相关指数，如 1 星、2 星、3 星等，学员可以根据相关度自行选择。所有的公开课提前 1 年会全部公开。

- 了解培训需求的渠道：为了了解员工的培训需求，公司每年会进

行员工培训需求调研，并生成完整的培训需求诊断报告，报告中明确公司的整体培训需求点，以及各个职级的培训需求点；同时，公司会为员工做能力评估和发展选择，生成全公司的 IDP 诊断报告，来了解全公司的能力点和行为点的优劣势，及其发展方案的选择。

#### ➤ 诺和小微方案

诺和小微方案即企业内部知识管理，诺和诺德将公司中只属于部分员工的知识称为隐性知识，公司希望把这些隐性知识也可以转化为全公司的资源进行分享。例如，诺和诺德会将参与开发新市场的员工所积累的探索经验转化为课程知识，并安排时间邀请其进行分享。若公司认为这类隐性知识具有普适性，则会将其转化为公开课；反之则转化为团队定制方案。

#### ➤ 团队定制方案

相比外界公司，诺和诺德在团队定制方案的力度更强，主要原因是由于在其领导力开发顾问的角色中，一方面要求顾问承担组织所有的领导力和通用技巧的方案设置，另一方面需要其承担各部门的培训咨询工作，如市场部，财务部等，换言之，其一半的工作是与部门特性相关。团队定制方案与本项目中基于房子模型的高绩效团队的打造关联密切。

每年的发展方案细节完成后，所有的培训内容会通过全员个人发展计划 (IDP) 和领导力之声 (指诺和诺德的领导力文化与理念通过内部的微信、网上等平台进行推广与宣传) 等渠道对员工进行公开宣传。方案关系图请见图 3：诺和诺德领导力方案。

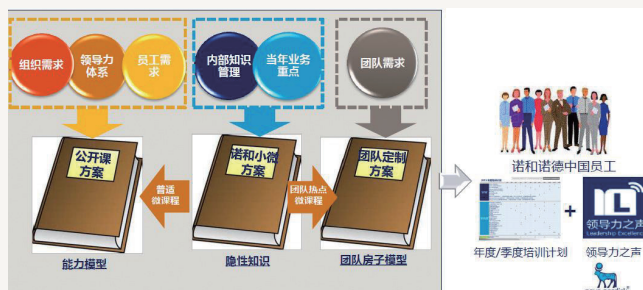


图 3：诺和诺德领导力方案

#### ⊕ 70-20-10 的领导力发展路径

诺和诺德的人才发展十分重视 70-20-10 的学习发展法则。在整个领导力发展体系中，不同的时间节点会提供不同的 70-20-10 发展方案，同时每个时间节点的具体项目也同样是按照 70-20-10 原则来设计具体模块。学习发展过程请见图 4：诺和诺德领导力发展路径。其中，特别要加以阐述的是 10% 的课堂培训阶段：

➤ 10% 的课堂培训：10% 的课堂培训阶段包含的课程分别是：

- 1 阶课程 (NNMP I)：针对经理级别领导力与管理基础。
- 2 阶课程 (NNMP II)：从思想认知上培养管理者以诺和诺德领导力理念来领导下属。
- 3 阶课程 (NNMP III)：针对带团队大于 5 个人的经理，重点培养团队的互赖能力 (interdependence)，帮助管理者的团队实现“1+1 > 2”的效果。本阶段重点打造的是团队领导力 (team leadership)。3 阶课程有别于其他注重领导者个人能力发展的项目，而是更注重把领导者放在整个团队中进行培养，重点是帮助其建立高绩效团队。虽然项目依然主要关注培养管理者本身的能力和知识的提升，但在过程中会适当的将其整个团队成员纳入项目中。所以，3 阶课程是理论知识和落地实践的综合培养方式。
- 课程制度：由于课程是必修课，公司要观察学员完成的覆盖率和完成率；另一方面，在课前公司也会通过人力资源业务伙伴来帮助学员认识到课程对其发展和工作的价值所在，同时，考虑到学员的时间安排，必修课会在 1 年中循环几次，学员可选择合适的时间，有效避免了学员的缺课情况。

Solutions	0-3 Months	3-6 Months	6-12 Months	12-18 Months	> 18 Months
On-job learning (70)	New Manager Covey Program		Leadership Excellence (on-going)		
	Coaching & Feedback by Line Manager and HRBP				
Coaching & Feedback (20)	Coaching & Feedback by Line Manager and HRBP				
Classroom Training (10)	NNMP I - Leadership & Mgmt. Fundamental		Performance Mgmt. & Coaching	NNMP II - NN Leadership Philosophy	NNMP III - Building High Performance Team
	Effective Interview Skills (based on request)				

图 4：诺和诺德领导力发展路径

关于 70-20-10 学习发展法则在具体项目中的运用，以“3 阶课程 (NNMP III) - 打造高绩效团队”为例：

#### ⊕ 3 阶课程 (NNMP III) - 打造高绩效团队

项目的基础框架是房子模型 (TeamWise® House)，其中有如图 5：房子模型 (TeamWise® House) 所示的六要素，公司会根据六要素先对团队进行诊断，发现团队现有问题并实施干预，并从以下三个步骤进行：

- 管理者培养：此阶段为时 2 天，主要培训管理者了解房子模型的理念和使用方法，让其在整体概念上明白“领导团队”的意义，以及如何看待团队中出现的问题，最终将所有问题聚焦到某一个要素上。由此，不同的团队会聚焦到不同的要素。
- 团队诊断：基于模型的诊断会将结果同时出 Belbin 报告和 eVoice 报告，利用报告结果综合来和经理讨论团队情况。
- 有针对性的落地：诊断报告完成后，公司会根据每个团队的实际

问题以工作坊和一对一反馈的方式进行干预。其中，一对一的反馈主要基于管理者的需求，如团队中若出现较为特殊的成员，管理者直接对其进行教导培养效果不明显，此时，人力资源部会以比较中立的角色进行干预和反馈，并且该员工个人也会有相应的 Belbin 诊断报告。特别要说明的是，工作坊在项目是可以反复进行的，当管理者结束了 3 阶理论课程后，若再遇到其他团队管理的问题，无需再重复课程，而是重复落地工作坊训练即可，工作坊内容会根据实际情况的不同而主要分为三大主题：

- 主题一：分配工作 / 项目任务

其内容包含：认识团队角色，了解每个团队成员的角色，结合团队工作 / 项目任务特点，应用团队角色进行分配，从而达成把合适的工作分给合适的人。

- 主题二：与 Stakeholder (利益相关者) 有效合作

其内容包含：认识团队角色，了解 Stakeholder，运用团队角色知识来分析 Stakeholder 的特点，以及未来如何与他 / 她互动更有效。

- 主题三：提升团队氛围

其内容包含：通过活动理解“团队效能”，分享团队氛围报告，运用所学团队角色，共同探讨作为员工、管理者如何从个人层面进行行为改善，从而有效提升团队氛围。

从三步骤的过程中不难看出，本领导力发展项目与业务结合十分紧密，除了第一步是课堂学习外，从诊断到落地阶段是从人的角度来“发现业务问题”和“解决业务问题”的过程。

将管理者真正融入到团队中，看其给团队带来的价值。

诺和诺德作为一家外资企业，当将领导力项目在本地运行的时候，不免也会遇到一些理念融入以及实践落地的问题，比如，本土的管理者对于真实领导力理念的认同，一些管理者对培训价值的认可等。要解决类似的问题，一方面要让管理者认识到发展项目对解决业务重点或痛点的价值；另一方面，项目各阶段设置上也需一定的灵活调整空间，根据本土管理者的实际能力和认知来适当调整项目内容。

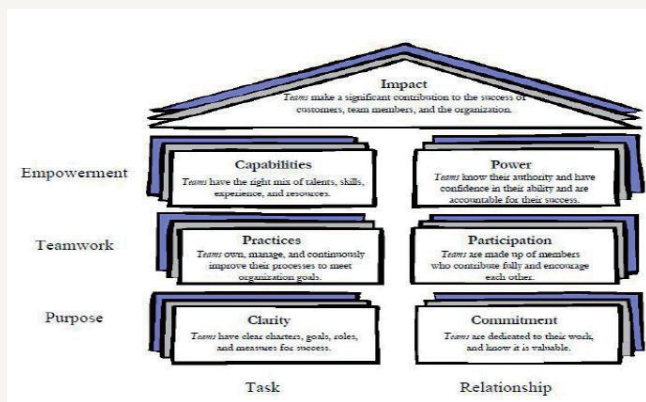


图 5：房子模型 (TeamWise® House)

## ▶ 项目成果与启发

领导力发展项目从诺和诺德领导力核心理念出发，肯定了诺和诺德每一个团队成员的必要性，及其在团队中的意义和价值。当诺和诺德评估一位管理者的时候，不再是只定睛于其个人能力或性格，而是

## 案例启示

## 联合利华领导力发展体系



**Ines Olano**  
北亚区领导力发展总监  
联合利华

联合利华是世界上最大的日用消费品公司之一。400 多个品牌的产品畅销全球 190 多个国家和地区，产品包括食品、家庭护理及个人护理产品。每天有 20 亿消费者在世界各地使用联合利华的产品，每年全球的消费者共购买 1700 亿件联合利华的产品。正如我们所说：“有家就有联合利华”！

联合利华致力于人才发展，打造国际商业领袖。联合利华现行的领导力发展体系致力于帮助企业吸引、发展及保留核心人才，进一步提升领导者与未来领导者的领导力，并以此打造体现公司价值观与多元化的绩效文化。

领导力发展体系基于“五大人才准则 (5 Talent Principles, 详见图表 1)”开展并且贯穿于公司的人才管理实践。



图 1：联合利华“五大人才准则”

在联合利华，绩效回顾周期同时也是领导力回顾周期。每个员工的表现都需从绩效目标达成情况和自身领导力行为体现两方面衡量。其中领导力评估基于 SOL (standard of leadership)，即领导力五大标准 (如图 2 所示)：



图 2：领导力五大标准

人力资源部门配合业务部门领导者在年初、年中与年终分三次进行绩效与领导力回顾的推进与完成。业务部门领导者对下属的人才发展负责，而人力资源部门则提供一系列工具帮助人才发展工作的落地。例如为了帮助业务部门领导者更好的与员工设立目标，鼓励员工和直属经理通过联合利华版 SMART 模型评估自身及下属的年度目标设定：从挑战性 (Stretching)，可衡量性 (Measureable)，统一性 (Aligned)，定期评估 (Regularly Review)，时间性 (Time Bounded) 等五个方面帮助业务部门设定发展优先项，落实每位员工的个人发展。每位员工在确保自身基本职责达成的情况下，每年将重点关注三个业务目标及一个个人发展目标，也就是俗称的“3+1”。

除此以外，人力资源部门会不定期追踪与抽查员工发展计划的制定，确保 100% 员工有 PDP (绩效发展计划)，并且鼓励所有员工制定 3-5 年的 IDP (个人发展计划)。

后期的发展方案则遵循“70-20-10”的原则 (如图 3 所示)。



图 3：“70-20-10”原则

“70”的部分主要通过不同的在岗历练项目培养领导人才，提供“做中学”。例如在部分领导力培训课程中有“行动学习”的项目，鼓励学员跨部门合作完成项目，帮助业务成长的同时提高自身的各项能力；在日常工作中，直属经理会根据不同的情况为下属安排不同的项目锻炼以提升需要的技能与领导力。譬如某个员工需要具备全球沟通经验，如果没有合适的课程，直线经理会寻求机会安排需要和其他地区同事合作完成的工作项目，发展其全球视野和领导全球团队的经验。

“20”的部分是联合利华鼓励员工通过和有经验的管理者进行定期回顾，建立导师学员关系提升自己的领导力与专业技能。在联合利华，许多员工都有自己一对一的导师。通常导师都是由 2 个职级以上

的(通常为跨部门总监以上)的领导担任,持续 12-18 个月(管培生导师除外),帮助员工发展。除此之外,新经理人和管培生还配有“buddy (伙伴)”,帮助他们能尽快适应在联合利华的工作和生活。

最后“10”的部分,指的是课堂或者书本这类传统意义上的培训项目,联合利华内部根据不同的职位及需求划分领导力课程(即针对处于不同阶段的员工设立不同领导力发展方案)。领导力培养体系基于 PACE (Perform, Achieve, Change, Establish) 模型展开,针对个人和公司的需求,不同职级的员工在不同阶段都有相对应的 PACE 课程(如图 4 所示)。

➔ **E (Establish 建立)**: 针对新员工或者员工入职新的岗位,帮助其尽快适应新的角色,了解岗位的绩效要求,为工作胜任打基础。

➔ **P (Perform 展现)**: 一旦员工适应了新的岗位,帮助员工更好的在新岗位上展现能力,特别是晋升到新的职级需要展现的领导力技能,例如教练技能(coaching),辅导技能(mentoring),韧性(resilience),亲和力(intimacy)等。

➔ **A (Achieve 成就)**: 员工在岗位上的绩效获得肯定,帮助员工加速技能,例如:业务灵敏度(business acumen)等,从而增加员工在企业内的能力展现同时确保其变革能力的准备度和职业发展。通常这些项目针对持续的高绩效员工。

➔ **C (Change 变革)**: 如果员工有意愿同时被证明有潜力可以晋升更高职级,则可参加该模块的课程,帮助员工的职业向更高级别转变。这些课程主要针对高潜力员工。不同的管理级别有不同的变革课程。例如:HP2 课程(从个人贡献者到经理岗位)主要涵盖人员管理技能,如:影响力,教练技能等。同时加上商业模拟课程。

除此之外,公司还特别制作了 mini bytes 的 1-2 小时短课程分享。邀请公司内部高级管理层以及外部的资深培训师、咨询师分享他们在领导力方面的心得、经验以及市场趋势。

发展卓越的领导型人才是联合利华的优势,而如今的商业社会对杰出的领导者需求更加凸显。吸引,发展与保留人才是企业毋庸置疑的竞争优势。只有通过发展优秀人才建立高绩效的组织才能实现公司愿景,取得业务的双倍盈利的同时担负企业的社会与环境责任。

**TALENT +**  
THE UNILEVER WAY

## PACING YOUR CAREER AMBITIONS

### ESTABLISH

As a new appointee or hire, we will support your orientation to establish yourself in your new role to understand your performance expectations and set you up for success.

### CHANGE

As your aspirations are confirmed, your potential to move forward is formally recognised. You will be invited to special learning programmes to provide you perspective to prepare for a successful transition. These programmes are for designated High Potentials, aligned to the Talent+ Listing 2.0 criteria.

### PERFORM

Once you're established in your role, we provide you with all of the appropriate learning resources to become fully effective in your role, realise your full performance and demonstrate achievements.

### ACHIEVE

As you become recognised for special performance, we will invite you to key learning programmes for additional visibility and testing to confirm your readiness for change and career growth. These programmes are for designated Watchlisters and Sustained High Performers aligned to the Talent+ Listing 2.0 criteria.



图 4 : PACE (Perform, Achieve, Change, Establish) 模型

## 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关键数据（图表）供读者参考。

附表 1 相比上一财年，参调企业在本财年对不同人才管理内容的资金投入情况为 (N=355)：

相对于上一财年，参调企业本财年在资金上投入增加 / 减少的人才管理内容为	投资增加的企业数占比 %	投资减少的企业数占比 %
培训与发展	62.8%	20.6%
人才保留	54.6%	17.2%
招聘	40.0%	41.4%

附表 2 相比上一财年，参调企业在本财年对不同人才发展项目的资金投入情况为 (N=355)：

相对于上一财年，参调企业本财年在资金上投入增加 / 减少的人才发展项目为	投资增加的企业数占比 %	投资减少的企业数占比 %
高潜力员工发展项目	57.2%	8.5%
针对中层管理者的领导力发展项目	52.7%	13.0%
对中层管理者的培养 (区别于领导力项目和高潜力发展项目)	39.7%	13.5%
针对高层管理者的领导力发展项目	31.3%	22.8%
基层管理者的培养 (区别于高潜力发展项目)	31.3%	26.2%
管理培训生项目	15.8%	43.9%
其他	3.4%	16.1%

附表 3 参调企业搁置高潜力员工发展项目的最主要原因 (N=31)：

参调企业搁置高潜力员工发展项目的最主要原因	参调企业 (N=31)	百分比
企业人才发展的资源与晋升通道有限	14	45.2%
高潜力员工发展项目与业务战略脱节，项目开展效果不佳	12	38.7%
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	12	38.7%
高潜力员工项目的人员培养发展体系不完善	11	35.5%
高潜力员工的离职率高，人才保留难	9	29.0%
企业的人才发展氛围欠佳	6	19.4%
业务发展不需要	3	9.7%
高潜力员工项目的人员甄选阶段流程不完善	2	6.5%
其他	5	16.1%

附表 4 按照参调企业对“高潜力人才”的定义，各部门的高潜力员工在公司同级员工中的比例为 (N=81)：

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
高潜力员工 / 同级员工	16.0%	10%	10%	20%

附表 5 按照企业规模划分，参调企业的高潜力人才发展项目是否针对所有部门 (N=160)：

企业规模	所有部门	非所有部门	对于高潜人才发展项目并没有覆盖所有部门的参调企业，其主要针对的部门为 (N=63)	占样本的 %
500 人以下 (N=24)	54.2%	45.8%	技术研发部门	61.9%
500-2500 人 (N=56)	58.9%	41.1%	销售部，市场部	57.1%
2500 人以上 (N=80)	64.2%	35.8%	业务支持部门 (如，财务部，人力资源部，IT 部门，法务部，运营部等)	28.6%
			工厂 (包括物流，质量，生产等)	11.1%
			其他	1.6%

附表 6 参调企业高潜力员工发展项目的主要对象 (N=160) :

参调企业高潜力人才发展项目的主要对象	参调企业 (N=160)	百分比
经理和高级经理	109	68.1%
一线主管	70	43.8%
部门总监 / 负责人	62	38.8%
技术研发人才	55	34.4%
一线员工	25	15.6%
总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管	19	11.9%

附表 7 参调企业高潜力员工发展项目的实行周期 (该处周期是指整个项目的周期) (N=160) :

高潜力员工发展项目的实行周期	1 年以内 (含 1 年)	1-2 年 (含 2 年)	2-3 年 (含 3 年)	其他
总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管 (N=19)	36.8%	21.1%	31.6%	10.5%
部门总监 / 负责人 (N=62)	16.1%	51.6%	22.6%	9.7%
经理和高级经理 (N=109)	30.3%	45.0%	22.0%	2.8%
一线主管 (N=70)	54.3%	34.3%	10.0%	1.4%
一线员工 (N=25)	52.0%	20.0%	24.0%	4.0%
技术研发人才 (N=55)	40.0%	43.6%	16.4%	0.0%

附表 8 参调企业针对高潜力员工发展项目的人均预算 (N=64) :

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
参调企业针对高潜力员工发展项目的人均预算 (人 / 元)	35,117	5,000	10,000	20,000

附表 9 参调企业对高潜力员工盘点的频率 (N=160) :

参调企业对高潜力员工盘点的频率	参与数	占样本的 %
不单独进行盘点, 与人才盘点频率一致	118	73.8%
单独进行盘点, 与人才盘点频率不一致	42	26.2%



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



---

**2015 中国人才管理状况调研报告**  
2015 CHINA TALENT MANAGEMENT LANDSCAPE 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。