

# 中高管发展培养与继任

Executive Development & Succession Research

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)



### Patricia Chew 周雯娟

沃尔玛中国人力资源部学习与人才发展副总裁、沃尔玛中国零售大学校长  
沃尔玛(中国)投资有限公司



### 邓少华

玛氏大学中国区总监  
玛氏公司



### 洪菁

高管继任与发展伙伴(受访时)  
现转作人力资源伙伴  
国际商业机器(中国)有限公司



### 廖亮

旭阳集团前人力资源部总经理  
旭阳集团



### 林健智

大中华区学习与人才管理负责人  
派克汉尼汾流体传动(上海)有限公司



### 缪海燕

人才与组织发展经理  
欧文斯科宁(中国)投资有限公司



### 赵亚

奥托立夫(中国)及全球供应链管理和运营部门人力资源副总裁  
奥托立夫(中国)

## 关于作者



### 金景 [mark.jin@hrecchina.org](mailto:mark.jin@hrecchina.org)

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



### 张晗晔 [shirly.zhang@hrecchina.org](mailto:shirly.zhang@hrecchina.org)

张晗晔现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。曾负责《第四届招聘渠道有效性及招聘成本调研报告》、《中高管发展培养与继任》、《招聘技术路线图与效能提升研究报告》、《EAP& Mental Well-being》。张晗晔毕业于上海师范大学, 获得管理学本科学位。



## 前言

在 VUCA 时代向 RUPT 时代进发的过程中，市场环境变化加速，如何获取下一代领导者是企业普遍面临的难题。许多企业通过外部招聘的方式满足内部人才需求。当然，这一方式虽能在短时间内能解决一定的用人问题，以及“避开”其培养的难度，但大量的外部招聘同时也会带来企业文化的稀释或“水土不服”等一系列问题。尤其，针对中高层管理者这一批的企业中流砥柱以及文化引领和传播者，这一问题便显得更为突出。因此，基于外界快速变化的环境，如何提升组织团队领导者的领导力，打造强大的未来接班人队伍，是企业正在思考和一直以来所面临的难题。DDI 在 2018 领导力展望报告中也指出，全球超过 1,000 多名企业 C 层级高管已经明确自己在未来一年内会特别关注挑战排名第一位的“发展下一代领导者”。值得注意的是，这一数据无论在全球（64%），还是在中国（51%），都是最为严峻的挑战。<sup>1</sup>

针对以上所谈到的市场环境现状，智享会再次聚焦于企业内部。在与人力资源从业者探讨的过程中，我们发现，中高管的培养与继任仍然存在着那些行业反复谈论，“老生常谈”的问题，但也面临着因外部环境的变化所带来的新的挑战：

“整个环境充满了不确定性，如何**预测继任者的成功是很难的。**”

“企业会重视绩效的问题，忽略管理能力和潜力的问题，**潜力有时很难通过数据表现出来。**”

“**如何识别出不止往前发展一步的人才**，能往前走两三步的人才非常重要。”

“**培养体系很难跟上外部市场的变化**，培养出符合企业需求的高管。”

“企业如何将**内部横向岗位打通**，提供能更多横向工作机会是主要挑战。”

“继任者计划难点在于在建立梯队后备人选后，**如何持续地跟进。**”

“组织架构变化，**如何把控好继任者的数量**是目前面临的挑战。”

基于这些挑战，智享会开展了调研研究，并进行数据分析，以对标中高管继任者计划的现状和管理流程上所发生的变化，并剖析其背后的原因。另外，这些变化又带来了哪些新的挑战？如何去解决这些挑战？在变化之下又有哪些不变的核心基础？

<sup>1</sup> DDI 2018 年《全球领导力展望》

在企业领导力发展中，除中高管继任者计划以外，高管的培养也是企业 HR 非常关注话题。高管的培养一直是 HR 工作的难点，HR 的往往相对被动，发展方向不清晰、培养方式采购难是高管培养中普遍面临的痛点。本次调研中与 HR 探讨后，我们将高管培养难点可以总结归纳为：

- ★ **从高层管理者自身出发**，高管经过漫长的挑战经验积累，往往能力相对全面，并且常常持有坚定的观点不易轻易被改变。
- ★ **从外部环境角度**，外部环境的迅速变化使得对于高管的能力需求在不断改变。因此高管的发展培养上，人才画像相对模糊发展目标也并不十分明朗，相应培养方式的选择和采购难度大，是高管培养的人力资源从业者普遍面临的挑战。

由于高管的培养个性化程度很高，难以一概而论。本次报告抛开具体培养不谈，从人力资源从业者在高管培养上面临的挑战出发，结合 HR 当下在高管培养中的角色现状，围绕三个问题探讨 HR 本身能做什么：

- 如何帮助高管“唤醒”自我认知意识？
- 怎样帮助高管选择适当的培养方式？
- 对于高管培养，如何评估培养效果？

### Tips：如何使用这份报告？

- **本报告分为 Part1 和 Part2 两部分，分别探讨中高管继任者计划和高管培养。**您可以自行选择关注部分进行阅读。
- **Part1 中高管继任者计划：**就目前市场在招聘管理流程和内容上发生的变化，分析变化背后的原因，解析变化带来的挑战，讨论如何解决挑战？您可以从主要面临的改变和挑战直接进入相对的流程进行阅读。
- **Part2 高管的培养：**高管培养 HR 面临的难点，由于高管培养比较个性化程度高，我们从挑战出发，探讨 HR 在高管培养中应该是怎样的角色？HR 又可以做什么？为读者提供一些思考的方向。
- **如果您想快速获得本次报告研究挑战解决的方案研究成果，**可以翻至附录的**中高管继任者计划开展挑战及解决地图**。



# 目录 Contents

## 02 前言

## 30 Part 2：高管的培养

32	高管培养挑战
HR 的角色：HR 当下更多是辅助促进者的角色，在环境营造者和教练方面的角色较弱	33
33	HR 能做什么？

## 36 附录：

### 中高管继任者计划开展挑战及解决地图



## 07

### Part 1：中高管继任者计划之变与不变

<b>中高管继任者计划之变</b>	8
继任时间	8
What：【变化一】继任准备时间调整，延长缩短都“事出有因”	8
Why：继任准备时间调整，延长缩短都是为了“适应业务快速发展”	9
How：贴合业务需求与发展，过程复盘是有效方式	9
甄选评估	12
What：【变化二】业务对于绩效和潜力认知更客观，对潜力认知更全面	12
Why：绩效是进入“游戏的资格”，而潜力可预测未来成功	12
How：潜力项目有轻重之分，测评工具需互相矫正	13
培养方案	16
What：【变化三】培养计划中的个性化部分在增加，宽口径培养比例下降，个性化培养比例上升	16
Why：环境变化带来岗位变动，更需要个性化培养支持	17
How：个性化培养方案，利益相关者须高度参与	17
培养方式	20
What：【变化四】轮岗和行动学习的比例在降低，就挑战性项目而言短期多于中长期	20
Why：长期培养方式难却重要；短期项目应势但效果有限	21
How：工作经历练，长期与短期的平衡	21
<b>中高管继任者计划之不变——集体共识</b>	24
0 到 1：“人才战略”的集体共识	25
1 到 2：继任者规划达成“集体共识”逻辑	28

## 38

### 受访者洞察 & 实践案例

# 主要发现与研究结论

## Part1: 中高管继任计划之变与不变

中高管继任者计划之变	
变化与分析	挑战与建议
<b>继任时间:</b>	
<p><b>What-</b> 【变化一】继任准备时间调整, 延长缩短都“事出有因”</p> <p><b>Why-</b> 继任准备时间调整, 延长缩短都为了“适应业务快速发展”</p>	<p><b>How-</b> <b>贴合业务需求与发展, 过程复盘是有效方式</b></p> <p>复盘频率更灵活 复盘维度更多元 复盘人员更“业务”</p>
<b>甄选评估:</b>	
<p><b>What-</b> 【变化二】业务对于绩效和潜力认知更客观, 对潜力认知更全面</p> <p><b>Why-</b> 绩效是进入“游戏的资格”, 而潜力可预测未来成功</p>	<p><b>How-</b> <b>潜力项目有轻重之分, 测评工具需互相矫正</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>潜力甄选思路:</b> 各项潜力重要性因岗而异, 品格个性重要性殊途同归</li> <li>* <b>潜力测评工具——多种方式互相矫正:</b> 行为数据为本的内部工具, 借用研究成果的外部工具</li> </ul>
<b>培养方案:</b>	
<p><b>What-</b> 【变化三】培养计划中的个性化部分在增加, 宽口径培养比例下降, 个性化培养比例上升</p> <p><b>Why-</b> 环境变化带来岗位变动, 更需要个性化培养支持</p>	<p><b>How-</b> <b>个性化培养方案, 利益相关者须高度参与</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 更多业务参与, 确保培养发展与业务战略贴合</li> <li>* 重视继任者本人对于培养项目选择的意愿</li> </ul>
<b>培养方式:</b>	
<p><b>What-</b> 【变化四】轮岗和行动学习的比例在降低, 就挑战性项目而言短期多于中长期</p> <p><b>Why-</b> <b>长期培养方式难却重要; 短期项目应势但效果有限</b></p>	<p><b>How-</b> <b>工作经历, 长期与短期的平衡</b></p> <p>短期挑战性培养项目: 培养同时也筛选观察 长期工作横向工作机会:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 增加机会: 企业工作岗位公布平台; 预见性的因人设岗。</li> <li>* 如何提升横向拓展的成功率: 360 Stakeholder Fit (360利益相关者适配); 继任者曝光和关心</li> </ul>

中高管继任者计划之不变	
不变与分析	挑战与建议
<b>继任者计划基石:</b>	
<p><b>What-</b> 0到1: “人才战略” 集体共识</p> <p><b>Why-</b> 企业文化: 自上而下便名正言顺; 顺利推行还需“集体共识”</p>	<p><b>How-</b> <b>推进机制:</b> 为达成“人才战略”的“集体共识”, 软硬兼施</p>
<p><b>What-</b> 1到2: 继任者规划达成“集体共识”逻辑</p>	<p><b>How-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 向前一步: 从未来业务战略出发, 达成“岗位职责”的“集体共识”</li> <li>* 从岗位职责到人才继任, 确保对“候选人认知”的“集体共识”</li> </ul>

## Part2 : 高管培养

<div style="background-color: #4a7ebb; color: white; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>挑战</b></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企业缺乏领导力发展文化和体系;</li> <li>◆ 高管思维模式固化;</li> <li>◆ 高管发展方向不确定。</li> </ul>	<div style="background-color: #9b59b6; color: white; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>HR 角色</b></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 主要是辅助促进者的角色;</li> <li>◆ 环境营造者和教练的角色较弱。</li> </ul>	<div style="background-color: #e91e63; color: white; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>HR 能做什么</b></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 营造领导力企业文化环境;</li> <li>◆ 提升高管 awareness;</li> <li>◆ 培养发展高管方式;</li> <li>◆ 培养效果的衡量。</li> </ul>
---	--	--



# Part 1

## 中高管继任者计划 之变与不变

08-29

## 中高管继任者计划之变

继任者计划的本质是以明确岗位为目标的人才梯队搭建——将继任者向目标岗位方向进行培养，直至将继任者“扶上马”。岗位超出以往速度的快速变动，加大了继任者计划落地的难度。外部环境快速变化，使得相当一部分企业的业务战略都在发生着变化，而业务战略的变化带来的是组织架构变动与岗位变动，包括岗位能力要求的变动和岗位是否还会存在的变动。

在调研数据中显示，中高管继任计划面临的第一大挑战是（选择

率：52.80%）：“组织架构变化快导致岗位**变化迅速**，继任者规划落实难。”

在快速变化的环境下，从前常态的继任者计划流程方法渐渐不再奏效，业务与 HR 的思维都需要进行转变。甄选评估、培养复盘、过程复盘具体管理流程中发生了哪些变化？在这些变化下企业又应该做哪些调整？

### 继任时间：

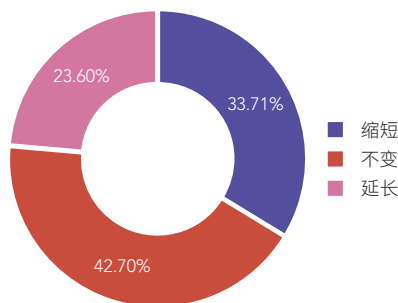
#### What：【变化一】继任准备时间调整，延长缩短都“事出有因”

1/3 企业继任准备时间在缩短，同时 26% 的企业延长了继任准备时间；近八成企业最长继任时间为 3 年以内，但仍有 25% 的企业最长继任时间为 5 年。

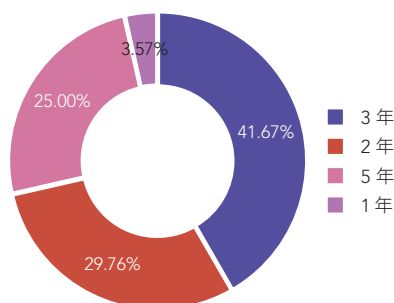
在快速环境变化下，继任时间缩短在意料之内，而为何有企业反而延长了继任时间？结合继任者具体胜任时间，从继任时间缩短和延长两个方面进行分析。



图表 1 参调企业继任者胜任时间（需要培养发展时间）最长考虑时间变化情况 N=89



图表 2 参调企业继任者胜任时间（需要培养发展时间）最长考虑年限 N=84



## Why: 继任准备时间调整, 延长缩短都为了“适应业务快速发展”



### ● 继任时间缩短：紧跟业务岗位变化

随着业务的快速变化迭代，继任者的准备时间正在缩短，调研数据显示(图表1、2)：75%的企业对于继任时间最长可接受度为3年以内，其中22%最长接受继任时间为2年内。33%的企业在继任者胜任时间上缩短。继任时间缩短的是为了快速适应外部变化，确保继任的有效性。

### ● 继任时间延长：继任到更高的位置

调研中仍有23%的企业在胜任时间上延长。继任时间延长也与

快速发展有着密不可分的关系。通过回访调研我们发现，在企业快速发展的情况下，将继任时间定义为3年或3年以上的，往往是继任到n+2及以上(比现有岗位高两个级别)的岗位。企业在将人才梯队搭建的眼光放得更加长远。因为越高的层级岗位变动可能性会更小。

**无论缩短和延长继任时间都是现象，究其本质是为了更好地将继任者培养与岗位变动贴合起来。过程复盘是紧密贴合业务发展有效方式。**

## How: 贴合业务需求与发展, 过程复盘是有效方式

关于过程复盘，我们从目前企业进行过程复盘现状出发，发现越来越多企业意识到了过程复盘重要性，然而大部分企业目前往往仅复盘环节仅仅由人力资源部门跟进培养项目完成情况和效果反馈。过程

复盘的方式会直接影响到继任者计划最终的成败，究竟应该如何进行过程复盘，结合优秀企业实践案例我们给出了建议。

### 过程复盘现状分析

- ☆ 越来越多企业进行过程复盘
- ☆ 仅跟进培养项目情况犹如刻舟求剑



### 过程复盘建议

- ☆ 复盘频率更灵活
- ☆ 复盘维度更多元
- ☆ 复盘人员更“业务”

## + 现状：进行过程复盘企业增加，但过程复盘方式与初衷相背离

### ● 进行过程复盘企业增加，培养目标意识有所提升

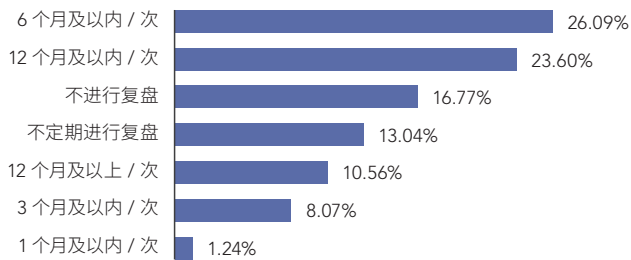
对比2016年、2018年和2019年调研数据(图表3)，对于继任

者计划/高潜项目进行过程复盘的企业明显逐年增加，从2016年的42.6%增加到2019年的83.9%。从图表4中，13.0%企业不定期进行复盘，35.4%的企业半年以内复盘一次。说明企业开始愈加重视培养项目的执行和效果。然而，在快速变化的今天，确保培养项目能达到制定目标时的效果就万事大吉了吗？数据证明这还远远不够。

图表 3 参调企业进行过程复盘比例



图表 4 企业继任者培养的过程复盘的频率 N=161



● 过程复盘方式与初衷相背离，培养效果不等于继任成果

图表 5、6 数据显示，继任者没有成功继任的原因中排在第一位的是：**继任者达到继任要求，但是没有岗位**。R1(Ready for 1year)，即 1 年内继任的继任者，作为企业投入大量资源培养的人才，没有成功继任的原因也是“继任者达到继任要求，但没有岗位”（选择率

86.36%）。

对于不同发展阶段企业没有岗位的原因各异：

- ◆ 对于快速变革期的企业，随着业务战略的变化，可能岗位消失，继任者计划与企业业务发展没有紧密贴合，达到人才梯队搭建的目标；
- ◆ 对人员相对稳定的企业，继任者培养完成但岗位没有空缺。企业需考虑当继任岗位没有空缺时，是否提前考虑有横向或斜向岗位供继任者进行选择。若无法进行适当保留措施，企业花费资源培养的继任者很可能会流失。

无论是哪种情况，共同指向原因是：**继任者计划与业务战略贴合不够，人才梯队不够敏捷。通过大量电话回访调研，人力资源从业者反馈除年度人才盘点外对于继任者的过程复盘内容主要是培养项目完成情况和培养项目效果。在快速变化的外部环境下，继任者过程复盘中仅仅复盘培养项目完成情况就好比刻舟求剑，培养项目如期进行，继任者胜任力得到了提升，但岗位本身却发生了变化（岗位消失或岗位要求发生改变），因此继任结果常常不尽人意。下面结合企业实践探讨如何进行有效的过程复盘。**



图表 5 参调企业近 2 年继任者没有继任成功最主要的原因 N=147



图表 6 企业三年内 R1 (Ready for 1 year) 的继任者，第二年没有成功继任最主要的原因 N=88



## + 过程复盘建议：复盘频率更灵活，复盘维度更多元，复盘人员更“业务”

过程复盘对于继任者计划能否敏捷地贴合业务战略变化至关重要。企业需要更灵活的复盘频率和更多元的复盘维度，帮助继任者计划最大程度上与业务战略需求匹配。

**复盘频率更灵活**——除年度人才盘点之外，根据企业业务变化情况，适当增加定期过程复盘。另外，针对企业业务增减更灵活地安排继任者计划的过程复盘。

**复盘维度更多元**——企业可以复盘的维度有：组织未来产生新岗位、未来将消失的岗位、企业发展转型对继任岗位要求的更新、内部轮岗或兼职等横向工作机会、培养方式和工具的效果、继任者个人意愿等。

**复盘人员更“业务”**——过程复盘为了继任者计划和业务变化更贴合，因此在过程复盘的流程设计上，更多业务人员的参与。

### 复盘频率更灵活

- 定期过程复盘
- 按需增加复盘

### 复盘维度更多元

- 未来岗位可能性
- 岗位要求更新
- 培养项目效果
- 组织岗位变动
- 内部工作机会
- 个人意愿跟进

### 复盘人员更业务

- 高管参与
- 业务负责人参与
- 直线经理参与
- .....

## 导引：案例

过程复盘频率与内容

IBM

奥托立夫

Mini Talent Review 内容及流程

### 案例 IBM：过程复盘

为了适应环境的快速变化，让继任者计划紧贴业务和组织的发展，人才盘点的频率和内容都随之发生变化。**在复盘频率上**，根据业务的增减和人员的流动情况，更灵活机动地开展人才盘点和继任计划；**在复盘内容上**，除现有岗位继任者情况外，还会考虑：基于现在组织计划未来 1-3 年内可能产生的新岗位，以及会消失的岗位。从更宏观长远地角度看待继任者计划。

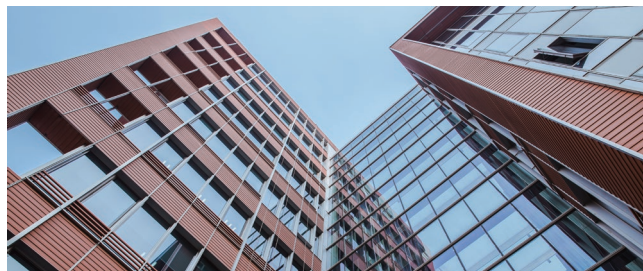
### 案例 奥托立夫：Mini Talent Review

由于业务环境变化迅速，以往一年一次的人才盘点已不再足够。奥托立夫在年中增加了 Mini Talent Review。**复盘内容包括**：更新组织的发展，人才的定位；回顾培训发展中的工具和方式的效果，以便及时调整；非常重要地，为继任者找寻 / 创造新的工作历练机会：将全球、中国区到当地地区的发展项目和机会同时展示出来，继任者可以主动报名。因为具有较多的选择，继任者更多是出于进步发展的初心选择。HR 会与继任者进行进一步沟通：为何优先选择该项目，有何职业发展的想法。通过沟通交流进步与继任者保持连接，更“懂”继任者。

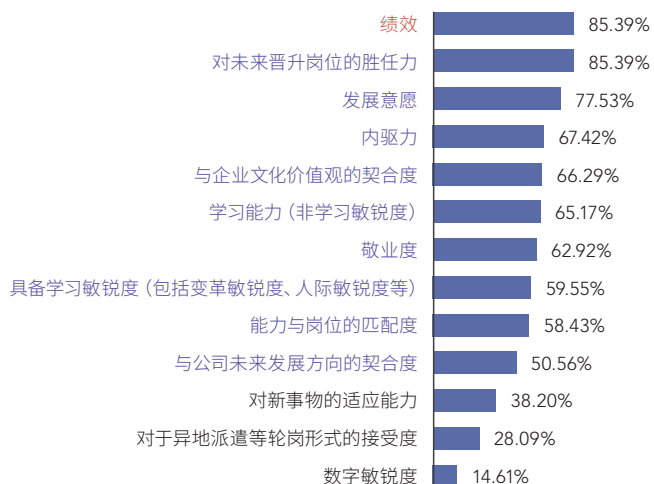
## 甄选评估：

### What :【变化二】业务对于绩效和潜力认知更客观，对潜力认知更全面

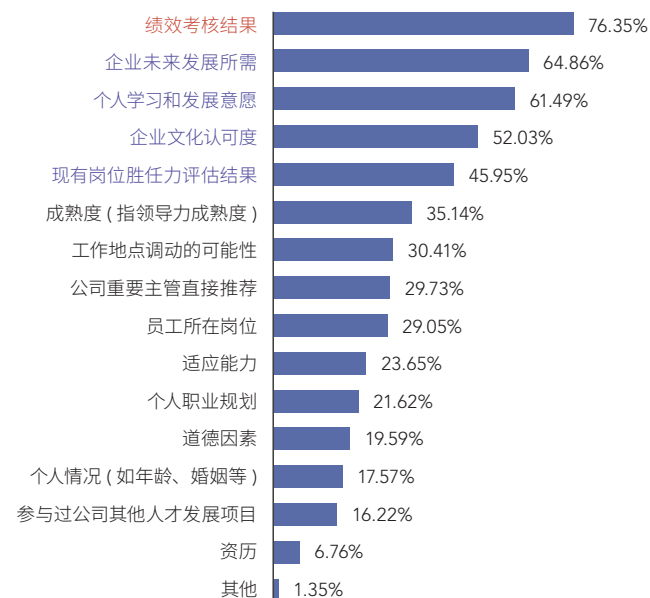
对比 2018 和 2019 年数据 (图表 7、8)，绩效、晋升岗位胜任力和个人发展意愿等指标从 2018 年至 2019 年从 70% 上下上升到 80% 上下，这说明企业在继任者计划上成熟度越来越高；可喜的是，除了绩效等可见硬指标，与学习敏锐度、适应能力、内驱力等与潜力相关的维度选择度在显著上升。这说明，企业对于潜力和绩效的关系与意义分得更清楚，仅通过绩效定义潜力的情况在减少。于此同时，企业对于潜力的认知也更全面，通过更多维度看待潜力。



图表 7 2019 年参调企业准备度划分维度 N=89



图表 8 2018 参调企业在甄选高潜人才时重点考虑的因素 N=148



### Why : 绩效是进入“游戏的资格”，而潜力可预测未来成功

绩效、胜任力和发展意愿作为最容易显性化的标准，一直以来是甄选评估后备人才的标准。在结合发展意愿的同时，绩效优异的候选人成为继任者在过去一直是理所当然的做法。

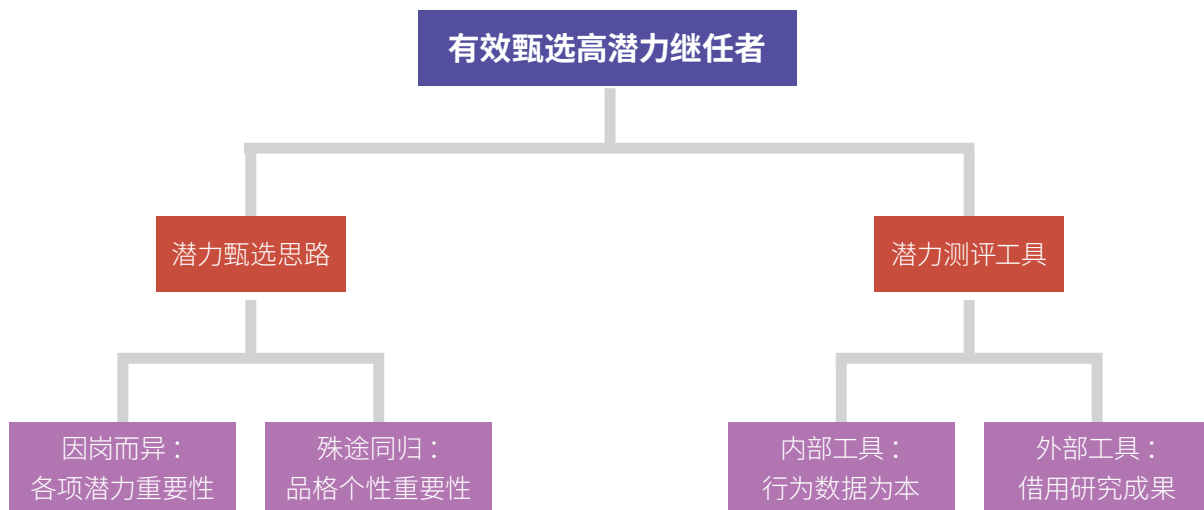
随着外部环境变化越来越快，发展意愿、胜任力和绩效成为最基础的标准。基础并不意味着成功，仅仅算是获取了进入“游戏的资格”。

在中高管继任者的甄选中，半数以上企业开始关注与“适应力”、“敏锐度”相关的维度。因为在快速变化的环境下，绩效代表的是过往的成功。“带你来到现在的，不一定能带你去未来”，绩效代表的是成功的结果挖掘成功背后的本质，往往和潜力有更多相关性。

## How : 潜力项目有轻重之分, 测评工具需互相矫正

随市场对于潜力的认知越来越客观和全面, 落实到具体甄选高潜力继任者上, HR 针对诸多潜力项目又应该如何选择? 潜力的不可可视化的特点给评估带来了困难, 怎样相对客观和准确地测试出继任者的潜

力? 在进行潜力的评估时, 可以怎样入手? 潜力测评工具如何使用? 下面我们从从继任者潜力甄选的思路方法和测评工具使用上为大家提供一些建议和思考方向。



### + 潜力甄选思路：因岗而异，殊途同归

#### ● 因岗而异：各项潜力重要性

潜力作为预测成功的方式, 受到企业的重视。学习敏锐度、事业企图心、自我驱动力、团队敬业度、赋能予人等潜力关键词, 企业需要思考如何进行各潜力项的优先级和重要性的排序? 在与多家企业调研访谈后: 企业基于发展阶段、业务战略和岗位不同, 对于各项潜力重要性的排序不尽相同。**人力部门通过与该岗位利益相关者、岗位拥有者访谈、参考外部研究报告, 甚至亲身参与业务等多种方式深入理解岗位, 制定出岗位潜力重要性排序。**

#### ● 殊途同归：品格个性重要性

对于任何岗位而言, 坚持原则、自我驱动、诚信、价值观等却在任何岗位都同等重要。品格和个性是最内核的部分, 对于领导组织内部发展和应对外界变化有着深远的影响。品格个性 (Personality) 是在潜力中最难以改变的部分, 因此在甄选评估环节就品格个性的甄选至关重要。了解继任者品格个性是为了规避风险。

### + 潜力测评工具：内外结合，互相矫正

企业目前使用的测评工具有居于内部经验自主研发, 也有与外部供应商合作的部分。据调研数据显示 (图表 9), 目前市场近 20% 的企业在甄选环节不使用任何工具, 有 44% 的企业在使用内部开发的

工具, 另外还有各 17% 的企业与外部供应商共同开发、直接采购外部的评估工具。在访谈中发现, 企业同时使用内部工具和外部采购合作工具就不同方面对候选人进行更加全面的测评。无论评估工具来自内部还是外部, 或是内外兼而有之, 企业应该注意将测评的结果与 360 度利益相关者的访谈或领导力调研进行互相矫正, 帮助潜力测试的结果尽量公平公正。

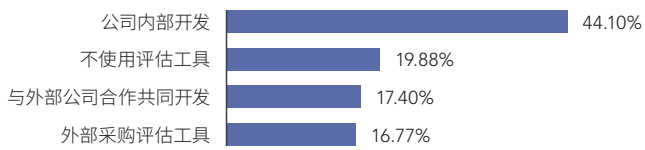
#### ● 内部工具使用：行为数据为本

内部研发工具的往往是具备一定人力资源数据储备的企业, 并且对于潜力有清晰的定义和深入的理解, 企业内部能够将潜力显性化成为具体的行为, 最后以行为完成情况给予评分, 测出相对应的潜力。比如, 旭阳集团和沃尔玛设有自主研发的问题。而工具中的题目随着组织内部人力资源数据的丰富, 外部环境变化对于领导力潜力提出不同的要求, 依然在持续地更新迭代中。

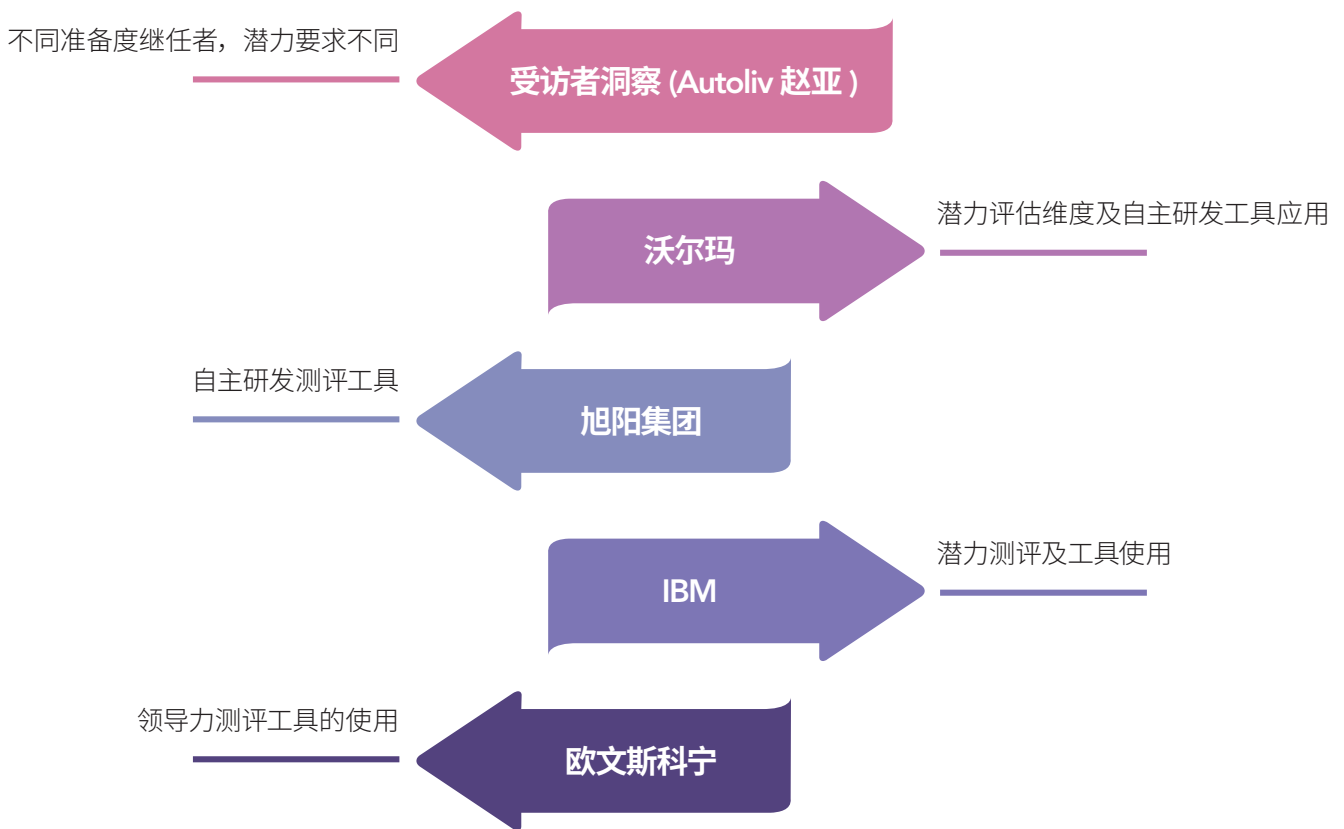
#### ● 外部工具利用：借用研究成果

与外部合作的工具, 常常是基于外部研究机构大量的数据研究成果, 探寻的规律进行测试, 外部机构将冰山之下如人性、性格、品格与中高管所需要面临的挑战具备的各项领导力 (leadership challenge) 进行匹配。**值得注意的是, 不同的中高管岗位对于各项潜力的需求程度不同, HR 要通过多种方式梳理岗位对于哪些潜力有较高要求, 哪些性格特征是该岗位的致命缺陷。参与体验业务工作 (如商业谈判的参与)、访谈现有岗位和利益相关者等方式。**

图表 9 在甄选继任者环节时，评估工具来自于 N=161



## 导引：案例及受访者洞察



### 洞察 受访者洞察：继任者甄选

Autoliv 赵亚

#### ◆ Now or Future

对于不同准备度 (Readiness) 的继任者，要求各有侧重。在奥托立夫，继任者分为 Ready Now、2-4 年或是 4 年以上三类。

对于 Ready Now 的继任者，若成功继任，业务模式、经营、管理可能在短期内变化不大，要求继任者有预判大势的能力，并在变化中乘风破浪；对于 2-4 年的继任者，潜力和品格价值观是

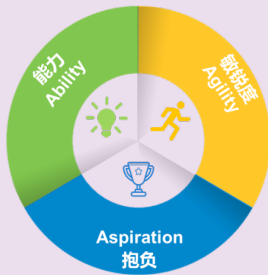
最重要的关注区。潜力是学习力，好奇心，开放性。这样的人才具备快速反应、顺应变化、迅速学习新知识和调整战略的能力。而品格和价值观是最基础也是难以改变的，比如：勇气

担当，正直诚信，善良真诚等等；对 4 年后的继任者，建议直接忽略，因为 4 年后，继任计划是否有，还是个问题。



## 案例 沃尔玛：人才潜力评估体系

沃尔玛使用人才潜力评估体系甄别人才，其包括三个潜力维度：能力 (Ability)、敏锐度 (Agility)、及抱负 (Aspiration)。有别于人才九格图，潜力评估体系更强调依据人才的日常关键行为，更客观地识别其潜力。



**能力 (Ability)** – 体现出思路开阔以及与他人有效合作所需的技能和特点。尤其是在复杂情况下能看到关键点，将关键点转化为具体可以执行的方案步骤后，执行并跟进到底，以解决问题。沃尔玛认为，这种能力不能通过绩效识别出来，因为绩效与正在做的职位及工作内容有关，如果职位和工作内容发生变动，绩效会随之改变，而能力相对于绩效而言，体现着更为稳定的特质。

**敏锐度 (Agility)** – 积极培养新能力，能在新的、不同的和极具挑战的情境下迅速掌握主动。敏锐度高的人能快速自我修正、快速学习新事物，及快速应用所学。这一点是沃尔玛非常看重的潜力维度，快速迭代使高潜人才可以推进更大的项目，承担更大的责任。

**抱负 (Aspiration)** – 表现出承担更多职责和担任更高领导职位的强烈意愿。沃尔玛认为，抱负不仅是想要提升的意愿，而是体现在行为本身。员工在现有职位上是否愿意更多地去接受新的挑战和新的事物。抱负是三项潜力标准中唯一可能有较大变动的，其随着人才所处的境况而改变。

### ◆ 潜力评估体系优势：

✓ 从“主观判定”转变为“以客观行为为证”

潜力评估工具中的 12 个问题基于人才日常工作的行为表现，结合潜力标准的特征对员工的潜力进行评分，相对于同一职级的其他员工，评价该员工为最佳、优良及差 / 一般。输入这些评价后，体系模型中按系统算法自动显出员工的潜力总分，把人才放入钻石模型的分类中。在人才盘点会议中，业务管理层会提供行为依据去论证潜力得分和分类。

✓ 从现时绩效转变为注重未来潜力

潜力评估体系的 12 个问题，从三个潜力维度进行算法模型设计。沃尔玛认为，市场及行业变化之快，真正考验业务管理层和 HR 的是，如何识别和培养高潜人才应对未来、变革创新，而不仅仅是应对当下的业务问题。

## 案例 旭阳集团：人才评估

### ◆ 人才评估：

在岗位和层级有清晰的继任标准后，人力资源部通过三张地图回顾人才的任职资格、历史绩效、日常表现，评估人才的专业水平与能力素质状况，判定部门的高潜质人才、关键岗位继任人才、需要调剂的人才和员工培训需求等关键信息，汇报给集团公司董事长。董事长会清晰地看出公司目前人才梯队的状况，包括哪些中高层管理者可以晋升到更高的层次。

### ◆ 自主研发人才测评工具

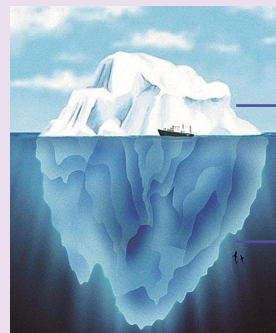
#### ✓ 人才测评工具建立过程：

旭阳集团以前的人才测评工具是与外部机构合作开发的，这些人才测评工具与旭阳集团业务需求匹配不够好。于是，旭阳集团自主研发人才测评工具。

#### ✓ 人才测评反馈：

旭阳集团人才测评后会反馈两份报告：结果报告和改进报告。测评结果报告，包括价值观、跨界思考、敏锐学习、人际通达、动机、性格特征、领导力、团队风格等方面的内容。随之会有改进报告，结合岗位和层级的具体场景针对每一个维度提出改进计划。

## 案例 IBM：水面之上，水面之下



### ◆ 水面之上——可观察到的领导力行为

“What got you here will not get you there”，层级越高、岗位越复杂就是越符合这一规律。对于高管岗位来说，绩效是基础标准，代表“过往的成功”。除了过往绩效，IBM 透过测评可观察到的领导力行为，来挑选未来的接班人。

### ◆ 水面之下——预测成功的潜力测试

除此之外，水面之下的冰山也非常重要，比如自驱力 (Motivation)、品格 (Personality) 等。研究表明，水面下的因素和绩效息息相关。IBM 正尝试将水面之下的人才数据纳入评估数据范围内，并以此为依据预测未来接班人的成功。

**案例 欧文斯科宁：领导力诊断工具**

**◆ 领导力测评**



在第一次会议前，所有参与者自行完成一份在线测试题目，考查答题者的领导力和性格特征。在第一次会议结束时，所有参与者还需要在监督的环境下，再完成另外关于认知能力的在线测试。

除此之外，欧文斯科宁还会对参与者进行 360 测评以及 Listening Skill 的测评，欧文斯科宁认为对领导者来说，聆听技巧非常重要。

以上提及的测试结果，以及每位参与者的个人履历、当前职务的职位描述、未来职务的职位描述和能力要求，都会被送到项目的外部专家手中。专家通过专业分析后，针对每一名继任者定制一份领导力测评报告。报告包括个人领导力特征、优势以及有机会提升和发展项目。

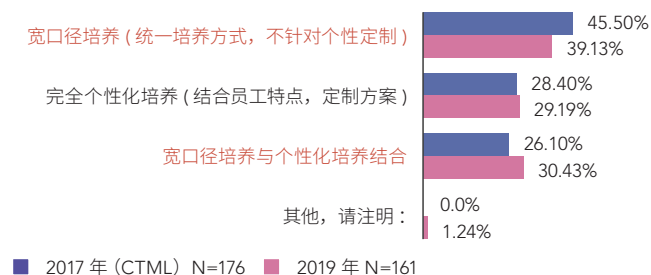
在参与者获得个人报告后，外部专家对每位参与者解读个人报告并给出领导力方面的建议。

**培养方案：**

**What：【变化三】 培养计划中的个性化部分在增加，宽口径培养比例下降，个性化培养比例上升**

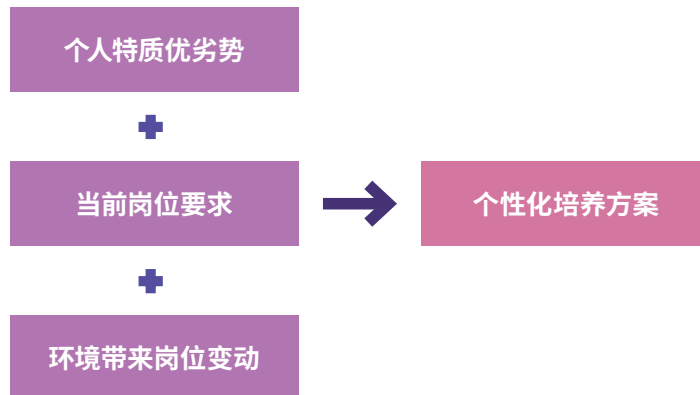
本次报告调研数据表明（图表 10），培养计划中的个性化部分在增加：使用宽口径培养的企业比例同比下降了 6%，结合个性化培养方案（包括完全个性化与部分个性化）的企业同比 2017 年增长了约 5%。DDI 2018 年《全球领导力展望》的报告中的数据表示，企业应用个性化高潜人才方案同比不应用时期，高潜人才成功率从 60% 上升至 69%。<sup>2</sup>

**图表 10** 参调企业对继任者的培养模式



<sup>2</sup> DDI 2018 年《全球领导力展望》

## Why : 环境变化带来岗位变动, 更需要个性化培养支持



**中高管继任者计划本身需要个性化培养方案。**管理层级越高, 对于培养方案个性化的要求便越高, 常规个性化方案基于每个人特质和优劣势不同制定培养方案。而继任者计划有特定的岗位目标, 因此培养方案需要个性化制定。

**个性化培养方案更灵活机动, 便于应对外界变化。**而现在对于继任者个性化培养方案的需求更高是因为: 继任者计划需要紧贴业务的发展, 岗位要求发生变化, 培养也需随之更新。

## How : 个性化培养方案, 利益相关者须高度参与

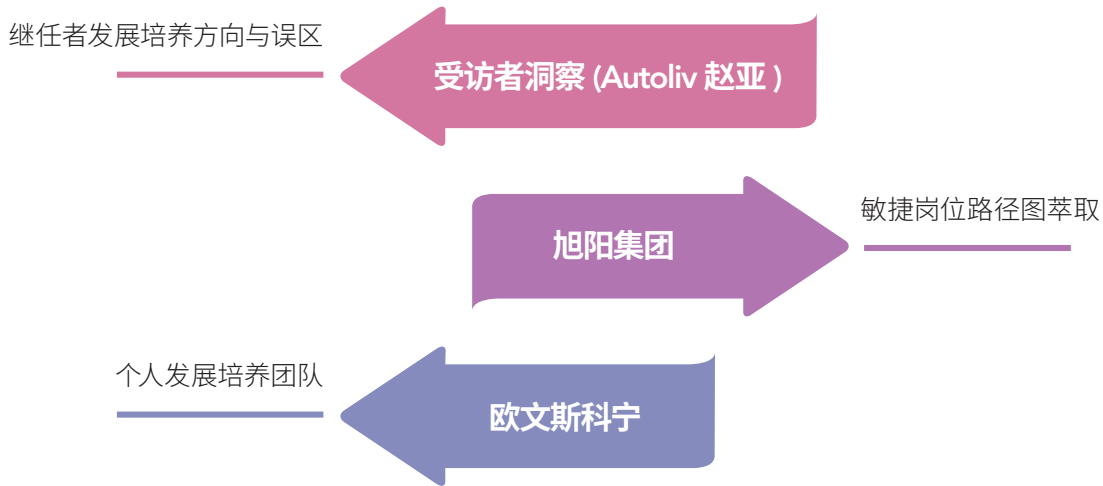
对于继任者计划而言, 因为需要集合具体岗位方向以及继任者自身条件, 因此个性培养方案是必要的。在工具角度, 岗位路径地图一般继任者计划企业会做, 但背后是否针对继任者培养是做到真正定制化? 从数据上, 企业对于继任计划方案个性化定制日趋成熟, 具体到制定个性化方案企业究竟又需要重点考虑什么?

关于个性化培养方案的制定, 从测评结果评定继任者的优势、机会, 再针对发展方面进行培养, 是企业中制定个性化培养方案的常规流程, 不必赘述。在快速变化的时代, 在制定个性化培养方案时需要更多地考虑:

- 更多业务参与, 确保培养发展与业务战略贴合。**在个人发展方案制定过程和方案持续跟进中, 更多地让业务进行参与, 使继任者计划的培养目标与业务保持一致。岗位发展路径图是继任者计划中的常用工具是继任者培养的重要根据, 发展路径图的敏捷性觉得发展方向是否正确。旭阳集团通过“敏捷继任地图工作坊”方式, 与业务一同梳理更新继任岗位发展路径。
- 重视继任者本人对于培养项目选择的意愿。**对于发展培养体系完善的企业来说, 培养项目机制的固化有时会成为阻碍继任者发展的力量, 有时使得培养流于形式, 与培养的初衷目标相悖。值得思考的是, 在多少程度上可以让继任者进行培养项目的自主选择? 培养体系(项目)跟不上环境变化是现今培养的一大挑战。企业HR以更开放的心态看待培养, 真正助力继任者解决业务痛点。



## 导引：案例及受访者洞察



### 洞察 受访者洞察

Autoliv 赵亚

#### ◆ 继任者发展培养：

#### ✓ Development with Direction or Not

当发展继任者时，制定 1-2 年发展计划的前提是明确继任者的目标胜任力要求，假设业务环境、团队成员与当下一样。但若 2-3 年后，假设不复存在，那些能力也失去意义。明确的发展项目和计划无形中框定了继任者的发展脚步。发展计划的本质是补足短板，而充足发挥长处通过团队合作达到组织效能最大化今天常用的有效模式。

在环境不断变化的今天，发展继任者的学习力、好奇心和开放的心态，帮助他们不断调试自己尤为重要。至于具体的能力项，让继任者去“自由泳”。



#### ✓ 10%, 20%, 70% 的误区

HR 通常将非常多的注意力放在 10% 的培训或导师 (Mentoring)，教练 (Coaching) 的项目中，这部分的输入和输出都可以容易调整和管控。

奥托立夫在与高管沟通交流中发现，管理者成长最快的几个场景是：面对巨大的挑战；失败后的反思；面临一个全新的岗位 / 任务。这都是 70% 的工作历练 (实践中学习)，包括轮岗、斜杠 (兼职岗位)、跨部门的任务 / 项目，自我学习后成为讲师辅导和发展他人等等。HR 应该在与业务沟通中发现和创造工作历练的机会，并且引导助力继任者成功完成，其中 360 fit 是项目成功的重要因素。

在 70% 的工作机会发现和创造上，奥托立夫目前是 HR 和业务单独交流，计划未来会放在平台社区上，业务部门可以将空缺岗位进行交流分享，这是不仅人才发展文化的建立，更是将内部岗位和人才都盘活。



## 案例 Owns Corning : 培养方案制定



### ◆ 个人发展路径图

在“进阶领导力”的第一次会议上，人力资源代表把项目相关工具介绍给所有的参与者，其中包括“发展路径图”。基于参与者的当前职务和未来职务，参与者需要使用“发展路径图”清楚描绘出胜任未来目标职务，所需积累的关键能力、时间。在项目后续的会议中，和个人发展团队对参与者的日常辅导中，欧文斯科宁保持对每一名参与者的“发展路径图”的持续回顾和跟进。

比如市场部的一位领导现任工作在 BD 领域，未来要继任方向是市场总监。而 BD 只是市场总监需要掌握的其中一部分，欧文斯科宁会安排其至市场的其他领域进行轮岗学习，积累全面市场经验。

### ◆ 个人发展团队 = HRBP + 直线领导 + 职业发展辅导员

在欧文斯科宁，每个项目参与者都有个人发展团队，由参与者的 HRBP、直线领导以及职业发展辅导员组成。其中，职业发展辅导员是其他业务或职能模块比较资深的领导或是之前在继任者计划中较成功的参与者。

个人发展团队通过会议，综合考虑参与者在人才盘点中的结果、工作中较强的能力、待加强的能力以及个人和组织期望的发展方向，基于以上因素制定发展计划。

### ◆ 导师

#### ✓ 导师的匹配

导师的匹配是基于参与者发展的方向，比如一名销售的管理者需要发展战略思维，那么匹配的导师会是来自市场部高管。

导师匹配的流程是 HR 和业务 VP 一起探讨参与者提升的机会和方向，并初步提议匹配导师。初步匹配后会与参与者的直线领导进行沟通匹配达成一致，通过交流进行微调或确认。

#### ✓ 高管导师执行中的挑战

挑战：由于参与者选定的导师多为亚太区管理团队成员，参

与者与导师的交流互动的的时间保证是最大挑战。

欧文斯科宁从项目参与者的主动性和季度活动安排两个角度最大程度上解决该挑战。

**参与者的主动性：**首先，欧文斯科宁建议参与者每个月都要和导师进行主动交流，参与者是自己发展项目的第一责任人。

**季度活动安排：**项目组委会在每季度的会议中安排专门环节讨论如何与导师进行更加高效的互动，充分利用导师的时间。同时组委会在每次会议时都会邀请部分继任者的导师亲临现场组成导师团，就成员们分享的个人职业发展规划及进展情况提供指导和反馈。这样一来，不仅使继任者们得到了价值颇丰的指导，同时也使导师们对项目的参与感、融入感得到了加强。更重要的是为参与者们争取到与他们的导师进行交流的时间。同时参与者会利用非会议时间与自己的导师进行一对一的沟通和分享。

## 案例 旭阳集团：岗位要求

### ◆ 三张地图

旭阳集团通过三张地图：岗位经验地图 (Experience Map)、专业经验地图 (Correlation Map)、和素质模型地图 (Competence Map)，对中层和高层的岗位进行扫描，评估关键岗位要求。



✓ **岗位经验地图：**旭阳集团通过对组织功能梳理，梳理确认岗位的基础要求、描绘中高层管理人员所需具备的岗位经验路径图。

✓ **专业经验地图：**专业经验地图是指作为中高层管理人员完成一项工作，需要具有的专业能力。旭阳集团在开启智能制造 + 金融科技双主业发展模式的过程中，需要中高层管理人员具备跨学科的知识。在旭阳集团仅熟知本专业的知识技能不足以作为继任的高级管理者。例如，以财务部门高级管理者为例，除了财务的传统知识之外，还需要掌握商业模式、财务分析、经营战略、金融工程、融资模式等方面专业知识技能。

✓ **素质模型地图：**素质模型地图是指中高层的管理者要胜任一个岗位，需要具备不同的能力素质。根据职位系列和岗位序列把能力划分为：核心能力素质、通用能力素质和专业能力素质。

### ◆ 敏捷继任地图：经验萃取工作坊

旭阳集团通过经验萃取工作坊的方式，更新继任岗位要求。

✓ **经验萃取工作坊的参与人员：**

旭阳集团通过三天两夜经验萃取工作坊的形式，与业务部门一同梳理岗位职责。参与人员有：BU Head（业务模块负责人）、核心骨干（不一定是高管，但是带有一些典型行为），人数控制在30人左右。

✓ **工作坊运用的工具及产出：**

通过行动学习法、世界咖啡、头脑风暴、故事曲线工具、工作任务分析工具、知识审查问题清单等工具进行梳理，梳理之后

会产出八张地图：战略地图、产业地图、价值链地图、行业地图、岗位经验地图、专业经验地图、素质模型地图和目标承诺地图等八张地图。产出八张地图主要是对标行业标杆公司所具备的能力以及旭阳集团工作资历和知识技能，将行业标杆公司所具备的能力与旭阳集团文化以及产业周期相结合。

✓ **输出内容的争议处理：**

梳理完毕后，有争议的部分采取投票的方式解决。旭阳集团人力资源部通过工作坊确立优先级项。在整个过程中，人力资源部门通过工作坊确立优先级项获得业务部门的全面认可，通过梳理员工更加清楚要晋升需要具备的条件。

 **培养方式：**

 **What：【变化四】轮岗和行动学习的比例在降低，就挑战性项目而言短期多于中长期**

继任时间的缩短对于工作经历（Experience）机会的创造也提出了更高的要求。我们发现目前轮岗机会相较2017年有所下降：从数据中我们可以看出，有30%左右的企业会将轮岗作为中层和高层管理者比较常用的培养方式。相较2017年的数据（对比图表11、12），这一比例不升反降了10%左右；挑战性项目的比例基本保持不变，在2019年调研中（图表13）将短期特殊挑战项目的运用远远超过了中长期挑战项目，中长期项目对于两年后继任的继任者运用较多。

**图表 11** 2017 年对于各准备度的继任者除在岗历练以外，最常用的培养方式 N=176

	R1/2 (Ready for 1/2year)	R1 (Ready for 1year)	R2 (Ready for 2year)
轮岗 (Rotation)	32.4%	42.2%	35.3%
行动学习 (Action Learning)	32.4%	38.7%	27.8%
挑战性项目与任务 (Assignment)	41.6%	45.7%	34.7%

**图表 12** 2019 年对于各准备度的继任者除在岗历练以外，最常用的培养方式 N=161

	R1/2 (Ready for 1/2year)	R1 (Ready for 1year)	R2 (Ready for 2year)
轮岗 (Rotation)	19.9%	29.2%	31.7%
行动学习 (Action Learning)	16.8%	20.5%	19.3%
挑战性项目 (Short-term Assignment)	31.1%	38.5%	40.4%

**图表 13** 2019 年对于各准备度的继任者除在岗历练以外，最常用的培养方式 N=161

	R1/2 (Ready for 1/2year)	R1 (Ready for 1year)	R2 (Ready for 2year)
短期特殊或挑战性项目 (Short-term Assignment)	22.4%	26.7%	11.8%
中长期特殊或挑战性项目 (Long-term Assignment)	8.7%	11.8%	28.6%

## Why : 长期培养方式难却重要 ; 短期项目应势但效果有限

**轮岗等长期横向工作经验的培养机会减少来自两方面：一方面是**  
**中高管本身轮岗难。**首先，中高管本身身居要职，轮换的岗位也是重要岗位，这一先天条件，决定了中高管的轮岗难度较高；外部环境的变化带来组织变革和变动，给常规相对固定的轮岗机制流程带来了很多的挑战。**另一方面，轮岗风险较大。**轮岗机制固定的企业来说，存在轮岗流于形式无法和轮岗目标进行良好结合的问题；继任者在新岗位的适应性也面临较大风险。**即使中高管的轮岗是难题，但企业仍然**

**坚持进行。**因为继任者必须通过核心工作经历（Critical Experience）具备继任岗位需要的能力，继任后的风险会减少很多。

**环境和业务的变化使企业选择更快速短期的方式培养人才。**短期挑战性项目是目前企业青睐的方式，短期挑战性项目和快速变化环境匹配，但存在碎片化、效果不显著等问题。

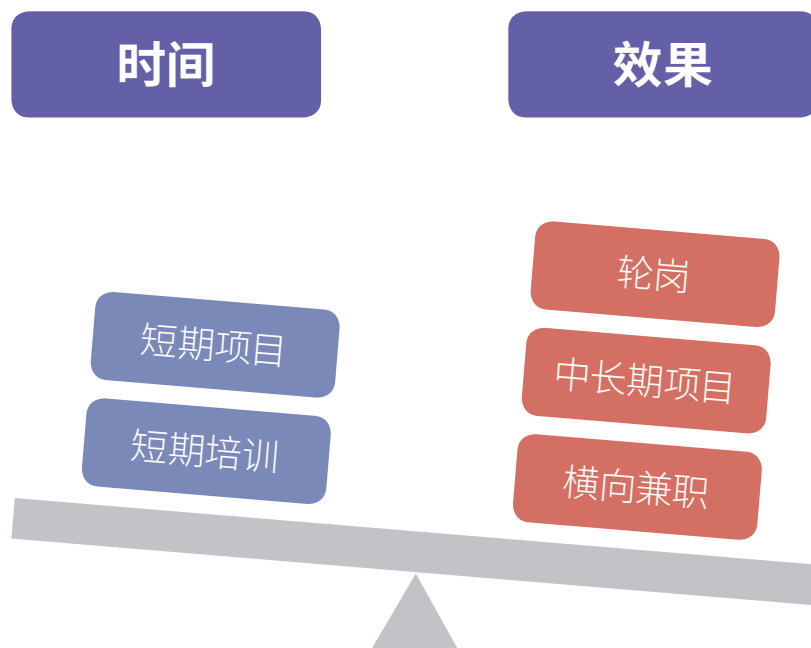
## How : 工作历练，长期与短期的平衡

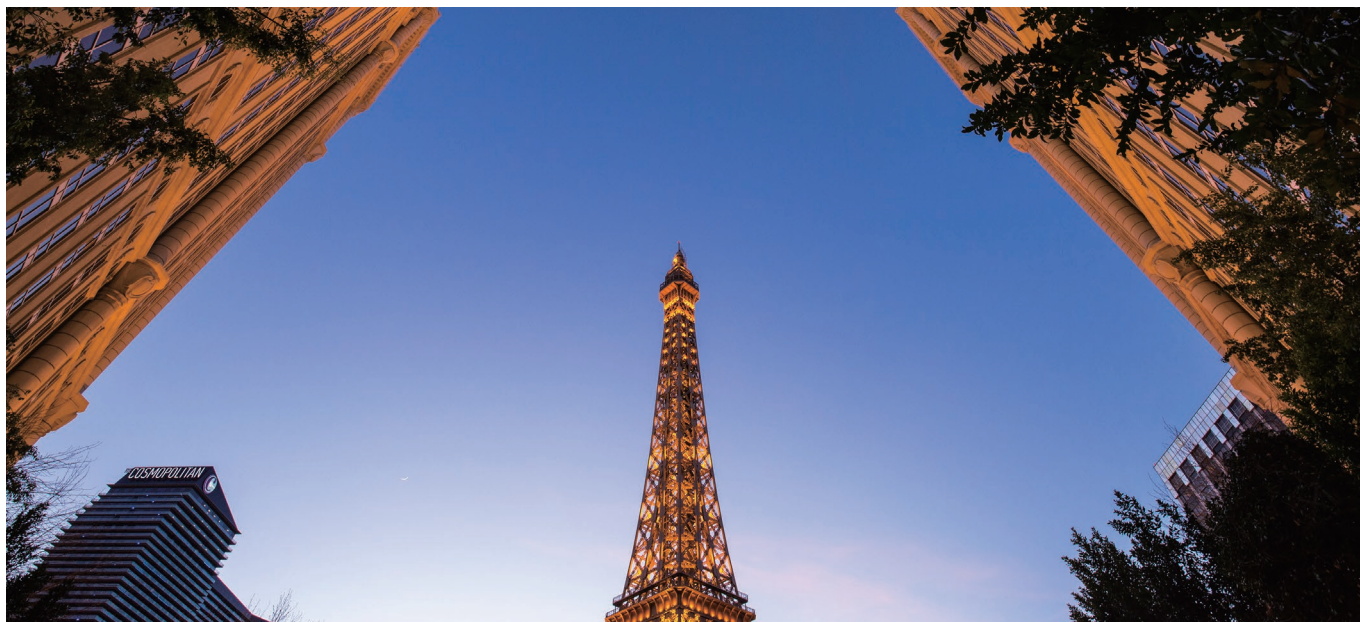
企业对于中高管准备度的划分主要依据岗位所需要具备的经验：继任岗位下一级多个岗位经验、海外工作 / 项目经理、管理团队数量等，这些经验都指向了——工作经历（Experience）。

继任者计划的培养，需要横向岗位经验的积累与历练。在调研中不少受访者表示，轮岗和横向工作经验对于纵向晋升的重要性。因为管理岗位越高对于全局观的要求也越高，横向对业务更全局观的认知积累促进纵向的晋升，即中高管的继任。除此之外，在快速变革的环

境下，建立团队和带领团队突破挑战乘风破浪至关重要，横向的工作经验也提供了在相对不熟知领域建立团队和管理团队的机会。短期的挑战性项目符合外部环境的变化，执行可行性更高。

企业需要根据组织发展情况平衡来自时间和效果的双重挑战，通过长短期项目较好的组合，为继任者提供更多 70% 工作历练中学习的机会。





## + 短期挑战性培养项目

企业在短期的挑战性项目中，在锻炼继任者建立团队管理团队能力的同时，也要高频收集反馈，通过项目完成情况、自我反馈、高管和教练的观察，进一步判定继任者在绩效和潜力上是否有希望成为未来的继任者。

## + 长期横向工作机会

### ● 如何增加横向工作机会？

#### ◆ 企业工作岗位公布平台：将机会透明公布，员工自主申请。

根据企业内部情况，通过 HR 自身的沟通或系统将企业内部的工作机会公布给员工，鼓励其根据自身的意愿进行选择，通过更多横向工作经验不断拓展机会。

#### ◆ 预见性的因人设岗：外部环境变化迅速，为高层级人才创造岗位充分发挥和发展其能力。因人设岗需要 HR 对业务有更深入的理解，并且能够在人才的认知上与直线经理达成一致。

### ● 如何提升横向拓展的成功率？

#### ◆ 360 Stakeholder Fit (360 利益相关者适配)：横向岗位移动面临较大风险，风险来自于对工作内容本身缺乏经验。而 360 度利益相关者的匹配是确保横向工作移动成功的基础。一旦在与利益相关者的沟通交流顺畅，工作内容本身带来的问题便很有希望在短时间内迎刃而解。HR 需要帮助继任者了解新岗位的利益相关者 (Stakeholder) 的情况，帮助继任者快速在新岗位上与同事融合。

◆ **继任者曝光和关心**：通过调研数据显示 (图表 15)，继任成功率 55% 以上的企业比 55% 以下的企业更多地会在培养方案执行中观察和关心继任者学习情况。在充满不确定性的现在让候选人感受到企业对项目的重视。从数据 (图表 14) 可以看出，业务部门负责人、直线经理和人力资源部门都会参加该环节，**这在一定程度上说明了企业普遍对于继任者培养的重视**。值得企业思考的是：如何让曝光和关心不仅流于形式，推动继任者进步的同时，管理者也能在过程中对继任者进行更深入地了解，帮助其更加动态地敏捷地进行继任者计划。沃尔玛的高管会在三个环节重点参与了解高潜。

图表 14 培养方案执行过程中观察和关心继任者学习情况 N=99

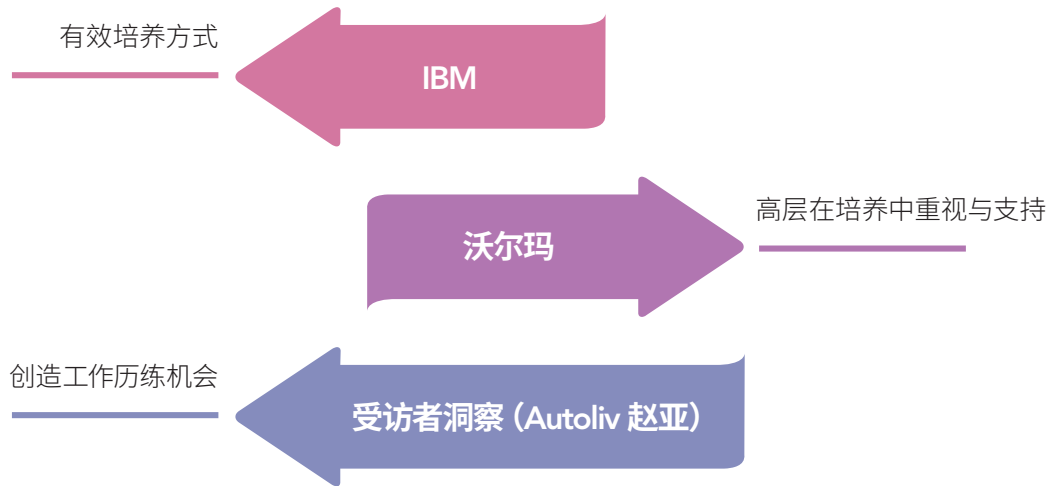
高层管理者	业务部门负责人	直线经理	人力资源部门
2.59	3.16	3.18	3.45

5分 决策者，该环节最终决策者，当出现意见分歧时最终决策  
 4分 主导者，主导该环节的进行  
 3分 参与者，参与该环节的进行  
 2分 支持者，在该环节在精神上提供支持  
 1分 知晓者，仅仅知道有该环节，但不关注与参与  
 0分 不知情且不参与

图表 15 培养流程与继任成功率关系 N=81

	继任成功率 55% 以上 N=24	继任成功率 55% 以下 N=57
培养方案执行过程中观察和关心继任者学习情况	79.17%	54.39%

## 导引：案例



### 案例 IBM：有效培养方式

IBM 认为针对高管继任者有三种有效的培养发展方式：增加曝光度 (Exposure)、工作经历 (Experience) 和课程培训 (Education)。

首先，增加其高阶领导层里面的曝光度，创造接受不同维度的辅导 (mentoring) 和反馈的机会；第二，对于大部分高管继任者培养而言，多元的工作经历 (Experience) 非常重要。对于国际性的组织而言，跨文化的沟通和管理能力尤为重要，因此对某些岗位对接班人要为其提供跨国历练的机会；第三，提供有针对性的优质课程供其根据需求进行选择。

工作经历 (Experience) —— 多元的工作经验，对于发展高管继任者多元的能力非常重要。积累有足够横向宽度的经验，才能胜任纵向的快速晋升继任。IBM 有几种方式促进内部人才的流动：首先，把职业对话 (career conversation) 作为每年管理者和员工必谈的内容，就个人职业理想，企业发展方向，岗位技能要求展开对话达成共识。其次，将岗位空缺 (包括部分高管岗位) 在内网公布，符合条件的内部员工可以自主申请。由于定期转岗已经成为企业人才流动的常规做法，对于长时间在一个岗位上工作的员工 (不是专家岗位)，直线经理会主动与员工交流，动员员工进行下一步的职业生计划。

### 案例 沃尔玛：高层对高潜培养的重视和支持

高潜人才被识别出来后，怎样培养他们更快成为继任者？高层在哪些环节以怎样的角色起着举足轻重的作用呢？

在沃尔玛，高层会在高潜人才培养的三个环节重点参与：第一，高层是商业沙盘模拟和行动学习中的教练 (Coach)，引导高潜在实践过程中不断提升；第二，每三个月高层参与高潜发展项目进展更新会议，对于人才动态及学习效果，他们会分享观察和建议；第三，高层出席高潜人才发展项目的毕业典礼。在毕业典礼中，高潜人才会展示他们的方案，高层会向他们提问，从而挑战和拓展他们的思维。最后，高层会根据高潜的表现给出反馈，以作为项目的总结。

### 洞见 受访者洞察：创造工作历练机会

Autoliv 赵亚

#### ◆ 如何创造 70% 的工作历练机会

**首先将内外部职位信息打通。** 最好有平台和系统提供支持，有开放性的岗位在平台上，内部继任者可以进行申请，做轮岗或是兼职。如果没有系统支持，集团公司的 HR 每月或半月就会进行沟通，并且把信息共享出来。

**基于对 HR 能力较高的要求，HR 应该有能力预见并且创造岗位 (因人设岗)。** 因人设岗需要 HR 对于业务有深入的理解，并且在人才发展上与直线经理达成“集体共识”。

奥托立夫在 2018 年开展了领导力发展项目“Basic of Leadership”：在全公司公开征集培训师，上至总裁、副总裁，下至经理，最后培训团由有 5 个 HR 和 7 个非 HR 共同组成，通过两次工作坊将课程落地。据参与者反馈课程接地气，对实际工作有实际帮助；同时，培训师的演讲技巧和设计内容的能力得到了提高。另外，意外之喜是：其中有一名培训师申请了继任总经理职位，有两名培训师做了同级别职位拓展。培训师在帮助他人发展时也在成就自己，受益者成为项目的代言人。通过这一项目达到了建立体系、培养人才、发展培训师 3-win 的效果。我们把这个项目称为 Raise Manager Up。

◆ 如何提升轮岗 / 兼职的成功率

当继任者对于轮岗或兼职岗位没有经验时，360 fit 非常重要。360 利益相关者的认可为继任者接任新工作起了重要铺垫作用。

当继任者来到新岗位，HR 通过告知继任者新岗位陌生利益相关者的情况帮助其更顺利地完成新工作，包括值得学习的同事、有工作疑惑时可以信任询问的同事等。

以上的工作，需要 HR 平时与企业的人才有更多的连接沟通，对企业中员工有熟悉的认知。

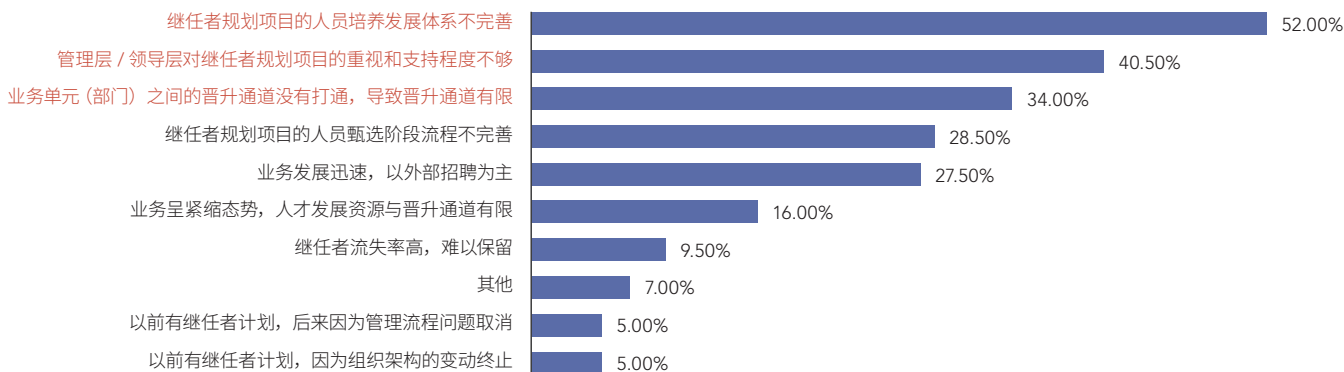
## 中高管继任者计划之不变——集体共识

前文探讨了外部环境变化对于继任者计划带来的变化以及企业做出的相应调整。是否做到了上述快速应对调整中高管继任者计划就能成功？

据调研数据显示(图表 16)，简单分析企业不开展继任者规划项目前三位原因：继任培养体系不完善、管理层重视支持不够以及业务

单元打通不够。**究其根本原因，都是出于在人才战略和人才梯队的搭建上没有达成集体共识。**在快速变化情况下，人才和领导力发展的文化至关重要。因为企业需要团队合作保持步调一致，更敏捷快速应对确保继任计划的顺利执行。

图表 16 企业不开展继任者规划项目的主要原因 N=200

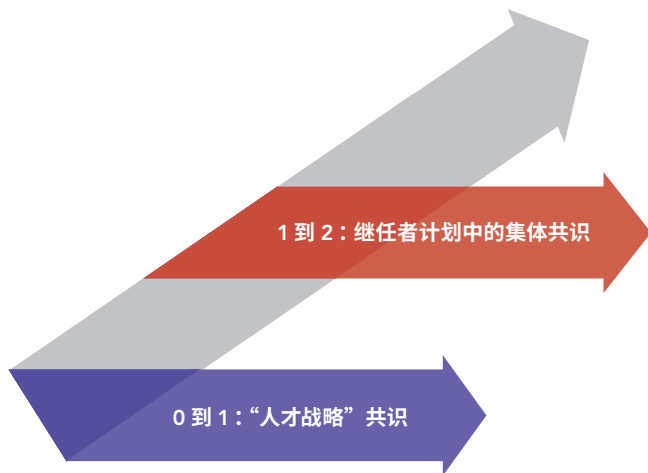


通过调研数据和访谈，继任计划开展不变的基石是企业的人才发展文化，自上而下的集体共识。不同发展阶段和规模的企业发展侧重和资源投放不同，因此不是所有公司都适合开展继任者计划。继任者计划的实行首先需要有人才发展文化，并将人才发展重要性上升到战略层面，并就人才战略达成“集体共识”。

人才战略“集体共识”是第一步，继任者计划在外环境变化的

情况下成功开展依然困难重重。继任者计划要紧密贴合业务战略，需要业务在继任者计划的各个环节中达成“集体共识”，而其中最重要的是对岗位要求和继任者认知的“集体共识”，只有在这两个基本点达成共识，继任者计划才会在正确的方向上开展。

下面从 0 到 1，1 到 2 探讨如何达成“集体共识”。



## 0 到 1：“人才战略”的集体共识

### + Why it is important ?

**企业文化：**自上而下便名正言顺；顺利推行还需“集体共识”

企业将人才重要性上升到战略高度，获得高层管理者的支持，无疑是人才发展类项目的基本保障，而继任者计划尤其甚。企业领导力和文化和高层的支持让继任者计划名正言顺。

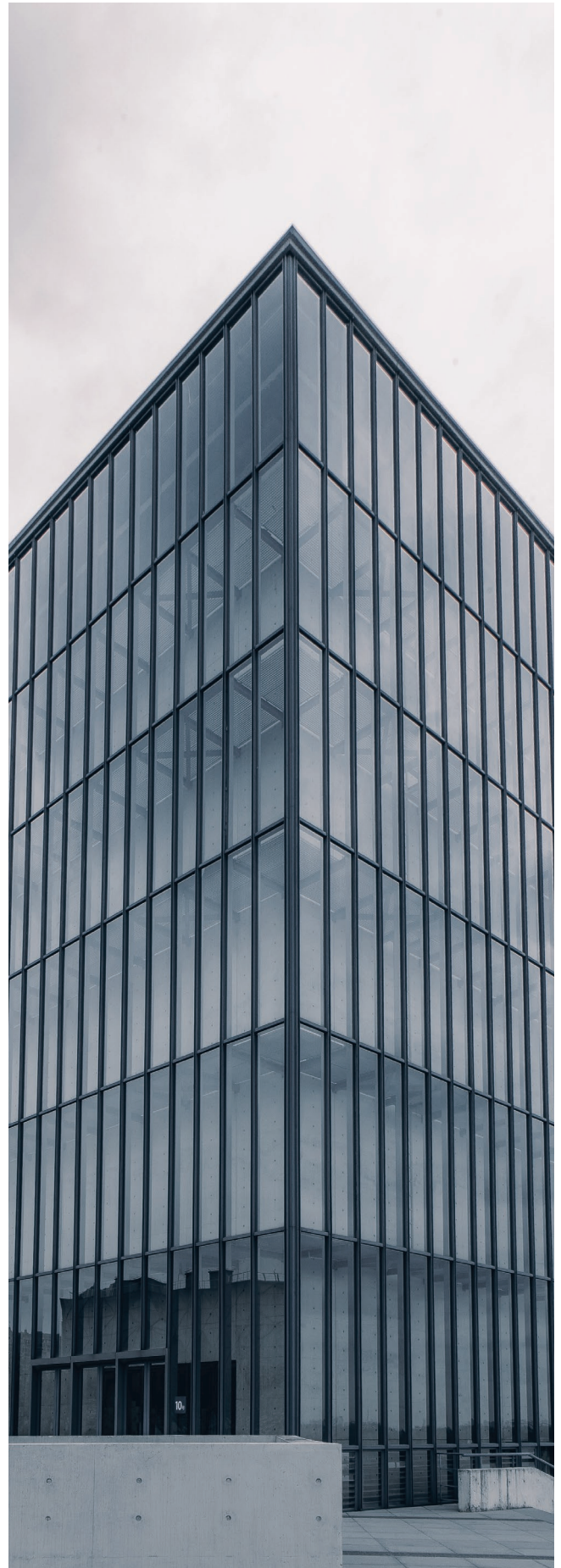
除人才重要性以外，组织内部还需要达成人才是公司共有资产的共识，而非某一部门独有资产。在快速变化的环境下，敏捷型组织的岗位和人员变动较大，除了外部招聘以外，更需要内部人员的灵活调整，包括横向的兼职轮岗或纵向的继任。因此达成“人才战略”的“集体共识”尤为重要。

### + How to make it happen?

**推进机制：**为达成“人才战略”的“集体共识”，软硬兼施

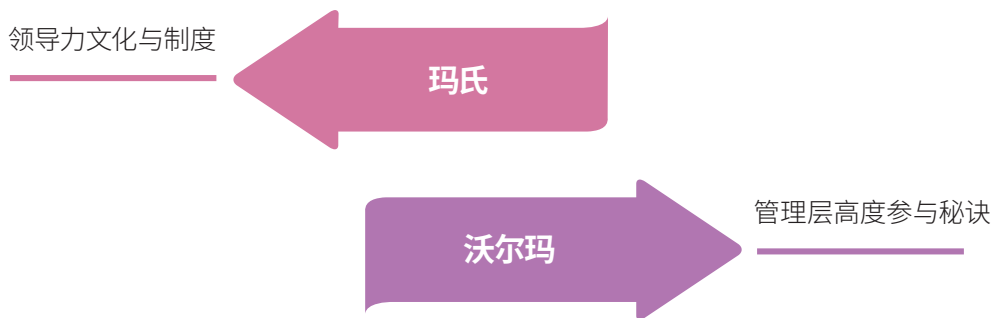
**环境熏陶，润物细无声：**通过微课和工作坊的形式，帮助业务理解继任者计划的重要性，理解人才是公司共同资产而非特定业务部门。另外通过真实的成功案例“Leading by Example”帮助业务体会人才发展和继任除了帮助组织盘活人才的价值，人才本身也是受益者。

**绩效机制监督：**在领导文化得到认同后，通过绩效来帮助业务规范行为。玛氏通过两种方式来看评业务的领导力行为：系统中抓取基本要求的行为，如在特定时间内是否在系统中完成和下属的 IDP 计划；通过调研下属同事体验和感受评估，形成绩效表现。





## 📌 导引：案例



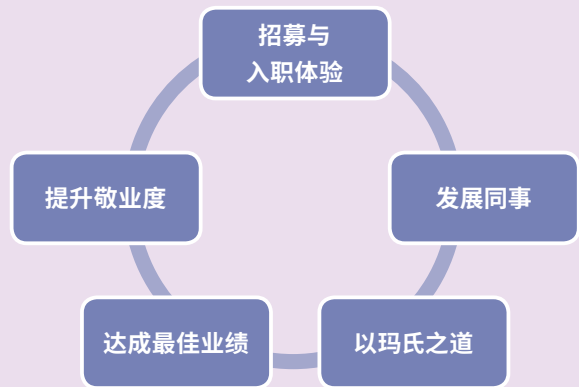
### 案例 玛氏：Great Line Management (卓越上级管理) 项目背景及概况

玛氏拥有良好的人才发展文化，公司在高管的培养、人的能力培养上都非常重视，玛氏的每个人也都在不停地让自己成长。在玛氏“**每一个同事都值得拥有一个上级经理**”已经成为了一句Slogan。如果你是一个领导者，就要成为一个值得下属尊敬的领导者。无形的文化氛围，让每一个管理者能够不断自我成长，成为下属眼中最优秀的上级经理。围绕这一文化，玛氏全球近两年统一推出了Great Line Management (卓越上级管理) 的理念。

目前，Great Line Management (卓越上级管理) 已经落地成为一个全球推行的实践。玛氏清晰地**从五大维度用行为定义了**Great Line Management (卓越上级管理)，并将其设计进每位领导者的KPI (逐步推进，两年时间适应，19年正式进入考评)。

KPI的考评不是最终目的，考评是让每一位管理者更清晰地认识到自己哪方面还可以做的更好，进而通过主动地学习，不断地成长和提。所以这个项目的其中很核心的一大项目输出就是针对五大维度提供了一系列学习资源，快捷方便地帮助同事去学习改进，从而达到玛氏卓越上级经理的标准。

### Great Line Management 的五大维度定义



玛氏对 Great Line Management (卓越上级管理) 进行了定义：

- ✓ **招募与入职体验**，一个优秀的上级经理首先能招募到优秀的人才并且提供最完美的入职体验。
- ✓ **提升敬业度**，通过每一天的实践，打造高敬业度的团队。通过盖洛普每年一度的 Engagement Score 进行衡量。
- ✓ **发展同事**，第三个维度是要发展你的同事。要和下属同事一



起制定并实施每年的个人发展计划，并帮助同事在玛氏获得职业发展

- ✓ **达成最佳业绩 (Maximize performance)**，带领团队做到最佳绩效。
- ✓ **In Mars Way**，以玛氏认可和崇尚的方式去做。

#### 五大维度的衡量逐步推进放入 KPI 考评

玛氏从以上五大维度去考评是否做到 Great Line Management，考评分为两部分：一部分是基本要求，是从系统中直接抓取客观数据；另一部分是绩效表现，是通过调研问题获取下属同事的体验和感受来评估。

#### ◆ **基本要求：系统抓取**

对于需要达到的基本要求是从系统里面直接抓取，比如：每年二月底之前，必须和下属有 IDP 的计划在系统里面。那么如果在系统中 2 月 28 下面有一个人没有完成，就没有达到基本要求。

#### ◆ **绩效表现：Survey**

玛氏每年都会开展调研，下属给上级经理打分数。调研的问题是以行为表现为依据进行评估。比如：**上级经理是否每个季度跟你做关于发展的谈话；是否帮你一起制定下一步的发展目标等等。**

**玛氏每个同事都要在年初设定年度 KPI，通常为 3-5 个（不建议过多），而对于每一个玛氏的上级经理来说，其中有一个必须有的就是你是否做到了“卓越上级管理”。**

#### 案例 **沃尔玛：管理层高度参与的秘诀**



**在企业文化层面**，沃尔玛注重人才培养。继任者计划从沃尔玛总部、国际部推至中国，层层展开。沃尔玛各个国家都积极响应“沃尔玛人才钻石模型”的推广和应用，推动变革，逐步渗透，继任者计划也是高绩效文化的体现。

**在获取业务部门支持和执行层面**，沃尔玛通过微课和工作坊，帮助业务部门管理层理解继任者计划的重要性、“人才钻石模型”的应用，使用真实案例及互动练习，协助管理层理解和应用，使他们在人才盘点会议中可基于人才行为的例证来甄选出高潜人才，并通过 70/20/10(70% 在岗学习、20% 向他人学习及 10% 课程学习) 全方位培养人才。

**在推进机制方面**，继任者计划需要公司高层、业务部门和人力资源部共同推进。经过几轮的人才盘点会议，部门高潜会被回顾，最终由沃尔玛中国高管商讨确定高潜人才名单及培养项目。

根据组织发展阶段，达成“人才战略”的集体共识，是开展继任者计划最基础。如果企业组织内部没有将人才提升到战略重要高度，继任者计划举步维艰。

然而在外环境变化迅速的如今，继任者计划若要相对顺畅的进行，就“人才战略”达成“集体共识”还不够。继任者计划需要紧贴业务战略的转型，需要在继任者计划更多层面上达成“集体共识”。

## 1 到 2：继任者规划达成“集体共识”逻辑：



### + 向前一步：从未来业务战略出发，达成“岗位职责”的“集体共识” Now or Future

从前业务和岗位相对固定，往往通过现有岗位拥有者具备能力或相对固定的能力模型出发定义岗位。现在业务和岗位变化快，岗位的能力要求在发生着较大的变化，为让继任者计划贴合业务需求，HR需要往前一步，从未来业务战略出发重新梳理岗位职责。

基于企业未来业务发展方向，通过部门负责人与核心员工共同参与的工作坊、对于企业内部标杆的深入访谈、同时结合外部研究的方式，达成对岗位职责要求的“集体共识”，保证岗位的职责要求具备一定前瞻性。

“对于高管的能力，我现在还不知道，从测评职能看出当下缺少什么，而什么样的能力能带到未来，要看未来的业务模式是什么”

### + 从岗位职责到人才继任，确保对“候选人认知”的“集体共识”

**对继任者候选人情况的认知的集体共识很重要：**继任者计划从岗位关键能力的识别到继任者的甄选；到轮岗、跨部门任务/项目的推行；再到项目复盘，都更需要高层管理者业务部门负责人、直线经理、人力资源部门的紧密协调配合。对于人才认知理解的共识（认可）是项目顺利推行的前提。

#### 达成候选人认知共识的校准大会存在着一些问题：

目前调研数据显示(图表 17)，在确定继任者的校准评估会上，高层几乎具有绝对的决策权(4.46)，业务部门负责人具有较强的话语权(3.69)，人力资源部门主要以流程支持为主(3.25)。在与人力资源从业者的访谈中发现：校准大会上，人力资源部门将候选人资料制作成幻灯片，业务部门负责人进行陈述，高管进行决策是通常的做法。而真正缺少的是恰恰是最重要的校准过程——就候选人的情况，展开讨论进行实际案例的列举，丰富对候选人的认知。值得一提的是，**直线经理的参与度不高(2.54)而直线经理对候选人的态度又是极为重要的。**直线经理对于候选人的认可与否，直接影响候选人能否有空间涉及更多的工作。

图表 17 校准会议上评估确定继任者各人员角色 N=107

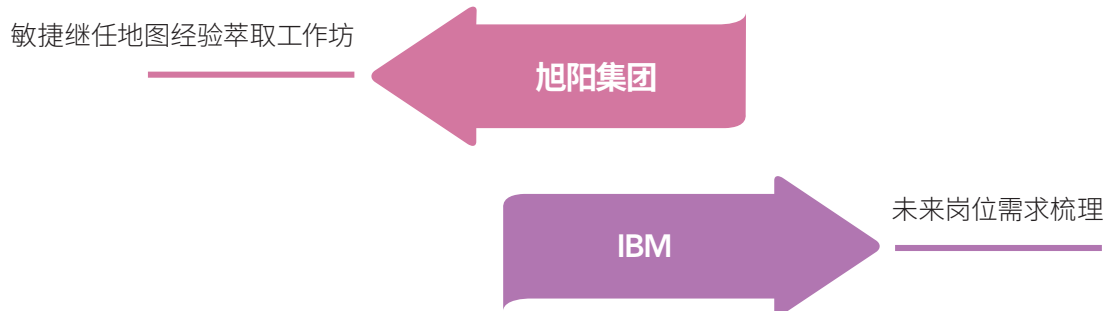
高层管理者	4.46
业务部门负责人	3.69
业务直线经理	2.54
人力资源部门	3.25

5分 决策者，该环节最终决策者，当出现意见分歧时最终决策  
4分 主导者，主导该环节的进行  
3分 参与者，参与该环节的进行  
2分 支持者，在该环节在精神上提供支持  
1分 知晓者，仅仅知道有该环节，但不关注与参与  
0分 不知情且不参与

#### Tips: 提升校准大会达成候选人共识

- **标准的再度明确：**确保是基于已经达成共识的标准维度在进行探讨，将评估标准再次张贴或打印出来提醒校准围绕以上标准进行探讨。
- **以具体行为例子进行说明：**对于候选人提出不同看法时，需用具体行为例子进行说明。
- **直线经理的参与：**在企业文化制度适应条件下，确保直线经理更多实质性参与，尤其在继任者候选人的校准上。
- .....

## 导引：案例



### 案例 旭阳集团：敏捷继任地图——经验萃取工作坊

旭阳集团通过经验萃取工作坊的方式，更新继任岗位要求。

#### ◆ 经验萃取工作坊的参与人员：

旭阳集团通过三天两夜经验萃取工作坊的形式，与业务部门一同梳理岗位职责。参与人员有：BU Head（业务模块负责人）、核心骨干（不一定是高管，但是带有一些典型行为），人数控制在30人左右。

#### ◆ 工作坊运用的工具及产出：

通过行动学习法、世界咖啡、头脑风暴、故事曲线工具、工作任务分析工具、知识审查问题清单等工具进行梳理，梳理之后会产出八张地图：战略地图、产业地图、价值链地图、行业地图、岗位经验地图、专业经验地图、素质模型地图和目标承诺地图等八张地图。产出八张地图主要是对标行业标杆公司所具备的能力以及旭阳集团工作资历和知识技能，将行业标杆公司所具备的能力与旭阳集团文化以及产业周期相结合。

#### ◆ 输出内容的争议处理：

梳理完毕后，有争议的部分采取投票的方式解决。旭阳集团人力资源部通过工作坊确立优先级项。在整个过程中，人力资源部门通过工作坊确立优先级项获得业务部门的全面认可，通过梳理员工更加清楚要晋升需要具备的条件。

### 案例 IBM：岗位要求——放眼未来，从能力出发

当提及继任者计划时，岗位要求是核心。由于市场快速变化，同一岗位要求在不断随之改变，在梳理岗位要求的时候除当下面临的挑战和问题，更需要向前看一步，将未来可能遇到的挑战考虑其中。因此，不能以当下岗位拥有者作为标杆。当企业做到行业领先地位时，通过对标企业往往不是有效的方式，而是基于企业发展的业务方向找出关键核心能力。

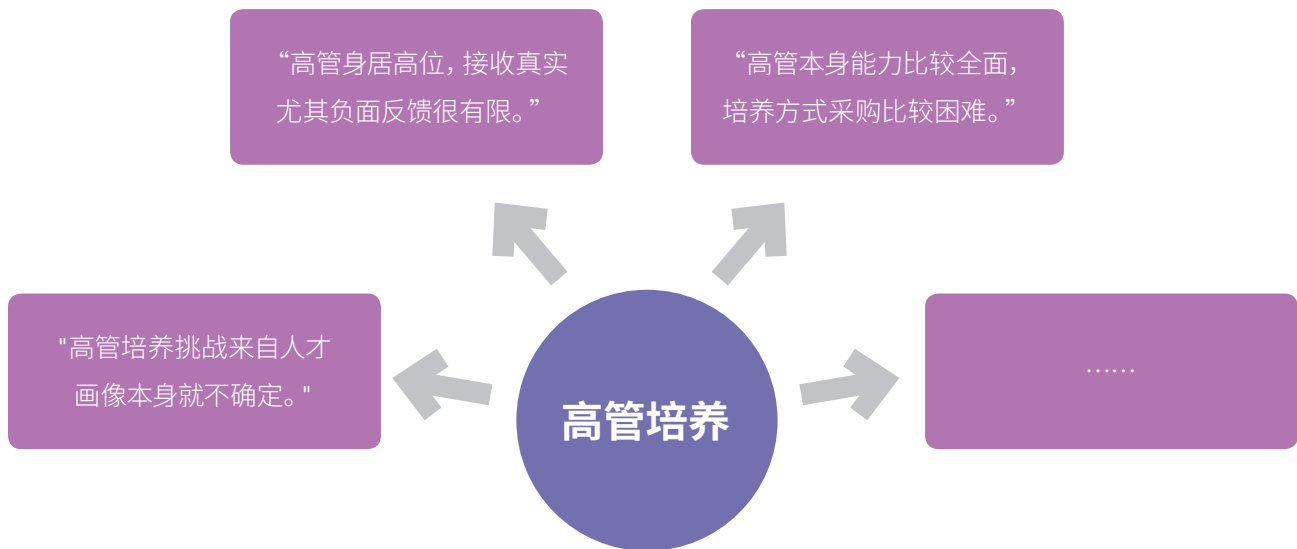
IBM的高管发展继任部门通过对内部标杆榜样的深入访谈以及外部研究，制定出岗位的 success profile。与业务进行沟通交流达成共识，甄选和发展都是基于对 success profile 的共识。

# Part 2

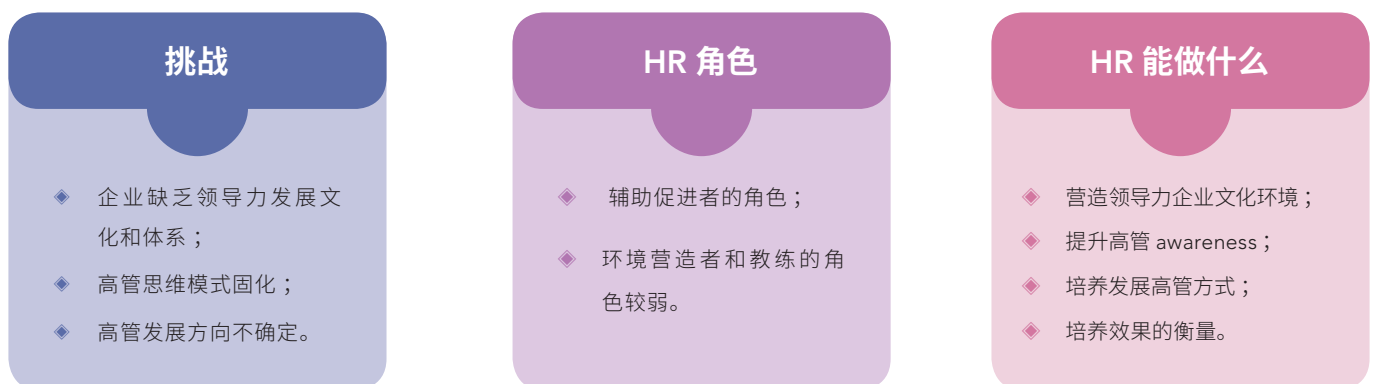
## 高管的培养

31-35

高管的培养一直都是企业中人才发展的难点，在前期调研中不少人才发展从业者提出外部环境的快速变化同样地，给高管需要具备的能力提出了更高的要求。需要高管打破固有思维，快速学习敏捷应对挑战。高管的能力大多相对比较全面，往往具备自己稳固的思维方式。在这种情况下，如何影响、促进、激发高管的自我意识 (Self-Awareness) 觉知并直面自己的挑战，并且为其选择合适有效的培养发展方式是高管发展培养通常会遇到的难题。



由于高管培养个性化程度高，因此本次报告的高管培养，从 HR 本身出发探讨 HR 在高管培养的角色？以及在高管培养中 HR 能做什么？希望能给各位带来一些启发和帮助。



## 高管培养挑战：



Top1 选择率：39.84% N=384

企业缺乏领导力发展文化和体系（包括 CEO 理念、HR 影响力、OD 部门的能力）



Top2 选择率：30.73% N=384

高管团队稳定，高管思维模式固化，缺少开放的空杯心态



Top3 选择率：30.21% N=384

高管发展方向不确定，因为市场环境变化大，组织发展方向不明朗

在高管发展培养上，排在前 3 位的挑战如上图所示。通过数据分析和人力资源从业者的探讨，我们发现三大挑战之间存在着一定相关性。

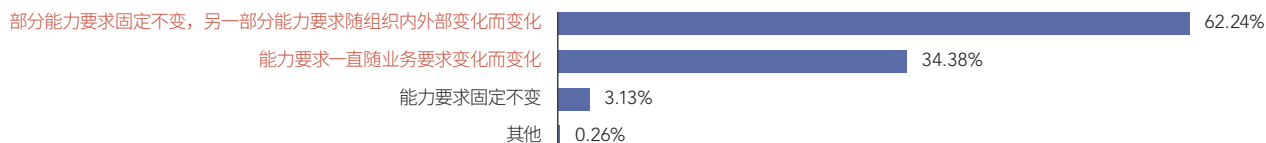
**领导力发展文化的缺失，对于高管培养带来的阻力巨大。企业高管思维模式的固化和企业缺乏领导力发展文化息息相关。**高管真正接收外部真实反馈的机会较少，而接受反馈是领导力发展中的重要一环。并且反馈对于提出者的要求比较高。当企业具备一定领导力发展文化，在不断成长寻求他人反馈上做到上行下效。而接受外部建议和反馈需要在心理安全的环境下才能进行。

在这种不确定弹性大的情况下，企业和 HR 对于高管需要具备的

胜任力有较大的不确定性。HR 作为助力推动业务发展需要**激发**高管，而激发不止止步于让其具备感知和意识（Awareness）。

**企业难以建立长期培养体系原因是市场变化快，业务不断转型，培养体系很难跟上外部市场的变化。目前 95% 以上企业对于高管胜任力的要求都在发生变化。**通过调研数据发现（图表 18）：34% 的企业对于高管的“胜任力能力要求一直随业务要求变化而变化”；62% 的企业高管的胜任力是“部分能力要求固定不变，另一部分能力要求随组织内外部变化而变化”。**企业需要根据自身情况思考：是否所有胜任力都在发生变化？如果不是，核心不变的胜任力是什么？变化的部分又是哪些？针对高管的培养是否有搭建体系的可能性和必要性？**

图表 18 参阅企业对于高管能力要求的模式 N=384



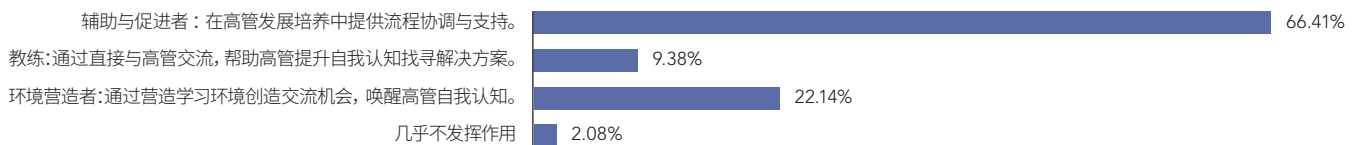
## HR 的角色：HR 当下更多是辅助促进者的角色，在环境营造者和教练方面的角色较弱

如上所述，在高管培养难度大的情况下，HR 是怎样的角色呢？

在调研数据中显示（图表 19），超过半数（66.41%）的企业当下 HR 在高管发展培养中最主要的角色是辅助与促进者——在高管发展培养中提供流程协调与支持；有 22.14% 企业 HR 更多是环境营造者的角色；仅有 9.38% 企业的 HR 会以教练的角色与高管进行交流，帮

助高管提升自我认知并寻找解决方案。上述数据说明 HR 在高管的培养中相对被动，造成被动局面原因：HR 对高管通过培养要解决的业务问题不够了解，导致主动提供的培养方式高管接受度不高。这种情况会发展成：高管提出要求，HR 更多是流程协助和满足。

图表 19 参调企业的实践中，HR 在高管的发展培养中最主要的角色 N=384



HR 在高管的培养中应该如何做？学习与发展领域都是从唤醒意识激发其改变动力，在帮助其挑选合适的培养方式，最后进行学习效果评估。学习发展具体落到高管这一人群，应该如何做？

## HR 能做什么？

HR 在面对快速变化，如何更主动的帮助高管培养？可以从以下几方面进行思考

### + 提升高管 awareness：

- ◆ 营造安全环境：创造环境，内部融洽氛围
- ◆ 同级感悟：建立创造外部交流机会，与身边同级交流
- ◆ 教练：注意需获得高管信任
- ◆ 360 测评
- ◆ 领导力调研 (leadership survey)
- ◆ ……

### + 培养发展高管方式：深入了解痛点，明确其发展需求目标

企业的更主动地了解高管真正的发展需求需要解决的问题，可以

参考以下问题：

- ◆ 挑战在哪里？
- ◆ 具体遇到了怎样问题？
- ◆ 行为哪里达不到要求？
- ◆ 希望通过培养达到怎样的目标和行为改变？
- ◆ ……

### + 培养效果：通过与高管交流，了解培养方式的价值和不足

由于高管培养有很强的个性化，是否帮助高管解决业务上的痛点是核心。用一些反思性的问题呈现：

- ◆ 在项目中学到什么是对工作有帮助的？
- ◆ 最愿意在工作中实现应用的有哪些？
- ◆ 对项目有什么建议？

## 导引：案例



### 案例 IBM：接受发展培养——安全环境下的反馈

高管做到一定程度，往往观点难以改变。提升高管自我意识 (Self-awareness) 可以让高管在“安全环境”下，接收到真实的、多角度的和高频次的反馈。

“安全环境”指心理上感到安全，当心理上感到安全，才能倾听反馈。心理上的安全不仅仅需要做辅导，企业中倾听反馈的文化氛围也很重要，这种文化氛围往往是上行下效慢慢建立起来的。IBM 鼓励管理者在工作中积极给予同事反馈，并乐于寻求他人反馈，借此营造信任的组织氛围。

真实的、多角度和高频次的反馈，像镜子一般帮助高管增加自我认知。资深的外部教练是一面很好的“镜子”。

### 洞见 受访者洞察：高管发展培养的思考

Mars 邓少华

#### ◆ HR 在高管的学习与发展中，应该是怎样的角色？

[“业务战略合作伙伴：既要唤醒认知又要实际输出一些有效可行的培养方式的建议。”](#)

不管是高层还是中层、基层的管理者甚至是普通员工，只要是学习与发展，第一步都应该是唤醒认知。只有唤醒了认知才能激发其主动性，从“要我学”变成“我要学”，才能带来真正的行为改变。而只有促成了行为的改变，所谓的学习发展项目 / 活动才是有效的，才有可能带来所期望的绩效改变和业务成果。

当认知被唤醒，学习的主动性被激发后，HR 就要能根据实际需求，给出有效可行的培养方式的建议。而这时的培养建议不是 HR 一厢情愿地将自己要推行的项目强行推荐给管理者，而是真正

以“被培养者”为核心，从业务需求出发，从一揽子你拥有的专业工具方法和资源中匹配出“因需而宜”的培养建议，才能赢得高管的接受和认可。

我一直认为，一个好的学习与发展的 HR，真的应该成为业务的伙伴。这个业务伙伴要懂业务，要能洞悉业务问题背后所折射出来的人才培养与发展方面的差距 / 需求，并能给出可行、接地气的发展建议。当你的“信誉 Creditability”和信任 Trust”在一次次这样的实践中建立起来之后，你就成为了高管学习与培养的业务伙伴。那么**当他们碰到人才发展培养方面的问题时，不论是关于自己的还是团队的，就会倾听你给出的解决方案，采纳你的建议。**

#### ◆ 唤醒高管认知，有哪些有效方式？

[“潜移默化地影响高管的认知，360 测评 & 同级感悟 & 教练是较好的方式。”](#)

在高管的培养上，唤醒认知并激发学习改变的主动性是最重要也是最挑战的。尤其是当企业业务比较好或者做到行业翘楚的时候，高管常常会觉得学习与发展没有必要，虽然他知道自己在某些方面是有提升的空间的，比如说如何更好地成为一个激励型的管理者，但是他可能会产生“So What? (那又怎样)”的问题，觉得没有必要去改变，认为有一些问题但是依然瑕不掩瑜。唤醒认知激发改变的主动性对于高管和普通中层来说，都需要使用工具，但方式可能是不同的。对于高管来说“潜移默化地影响”很重要。

首先，360 测评是一个很好的渠道让被测者知道不同维度的别人眼中的自己，是一个很有力量的工具。

第二是让高管有更多“同级感悟”的机会，可以通过公司内部案例或是外部案例的分享，让高管了解和他同样的人如何不断突破自己盲点、不断自我学习和发展。而且邀请高管进行分享本身就是一个帮助他们进行反思、梳理、和总结的一个很好的方式，他

们准备的过程就会增强对自我的更多的认知。另外，可以组织一些工作坊，邀请专业的高管教练来做 Facilitator，以小组的形式进行训练 (Coaching) 和讨论。高管会在其中发现自己与同级的不同点，悟出自己有待改进的地方。值得强调的是，在讨论之后要收集一些反馈，比如：在讨论中学到什么？发现自己有哪些方面可以改善？提供这样的机会给他们反思。

另外毫无疑问，专业的教练 (Coach) 帮助高管不断发现自己认知自己是非常有效和常见的方式。

#### ◆ 如何帮助高管选择合适的培养方式？

“有能力和勇气与高管进行“更深入的小对话”，深入了解其痛点。”

如果有资深的教练帮助高管，高管在遇到问题后往往会寻求教练的建议，这样通常是很有有效的。但并不是每个高管任何时候都有这样“奢侈”的服务配置的，所以大多数情况下是学习与发展的 HR 伙伴需要去根据具体需求给出建议和解决方案。可是很多时候高管们习惯直接提出他需要的培养方式然后让 HR 直接去提供和实施。但因为高管在学习与发展领域并不是专家，他所要求的并不一定是最能有效地帮助他的。

其实为高管提供能帮助他的有效培训方式，是 HR 作为战略伙伴能增加贡献价值的地方。这时 HR 应该要有能力和勇气和高管开展一个对话，去更深入地了解痛点，**比如：挑战在哪里；具体遇到了怎样问题；行为哪里达不到要求；希望通过培养达到怎样的目标和行为改变等。**然后再从专业的角度为其提供不同的培养方式回复给高管进行选择。

这是影响高管非常好的过程，这样提供的培养方式的选择能更好更精准地服务高管帮助他们解决其痛点，高管也更愿意接受这些培养方式。如果用另一种方式，直接告知高管因为 360 测评同事反馈你的某些能力弱所以要给你这个项目，高管肯定难以接受。所以，对于高管的发展培养使用的方式应该更多地是通过沟通对话达成共识。

#### ◆ 高管培养效果如何衡量？

反思性的问题衡量培养效果。

对于高管而言，中高阶的培养效果很难通过打分的方式进行衡量，而且其实也没有什么意义。可以用反思 (Self-reflection) 的形式进行。很多项目是持续数月完成的，在完成后应该有一个总结，用一些反思性的问题呈现：**在项目中间学到什么是对工作有帮助的；最愿意在工作中实现应用的有哪些；对项目有什么建议等等。**

这些问题一方面帮助高管反思他们的所学，体会到这些项目的实用价值；另一方面，也可以给 HR 一些建议帮助项目不断优化。当 HR 总结高管项目时有多少人打了多少分没有太大意义，**而多少学员认为在哪些方面给他很大帮助，哪些方面他愿意去做出改变，**

更有意义。因为只有发生了行为改变才有可能带来不同的绩效表现。

#### ◆ 如何促进人才发展文化土壤的养成？

当你抱怨公司缺乏发展人才的文化土壤，所以自己的项目很难推进时，调转眼光先问问自己：“你的项目给业务带来的价值是什么？”

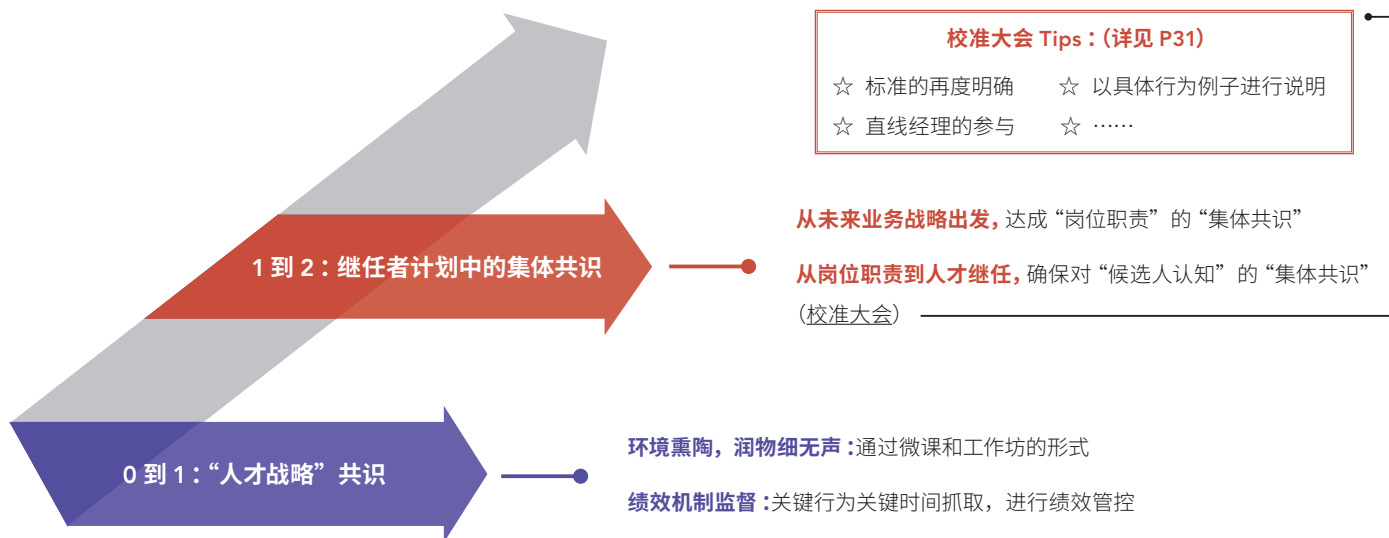
文化土壤和培训项目能否顺利进行像是鸡生蛋的问题，培训项目难以推行下去就特别容易归结于文化土壤，实际上改善企业人才发展培养的文化土壤也是 HR 的职责之一，而文化土壤的形成是可以靠一个个成功的人才发展项目去不断培养和塑造的。

如何设计有利于土壤养成的小项目？首先要问每一个项目的原点是什么，是因为 HR 自己期待这个项目还是业务需要这个项目。HR 需要很懂业务，在与每一个学习与发展相关人的对话时让他们感受到是从他们的需求出发帮助他。

了解他们的痛点和真正的需求后，要能将痛点“翻译”成有帮助的学习与发展项目。当完成一两个对业务有价值的项目后，业务会明白这些培养项目不是为了完成 HR 的 KPI 而是在帮助业务解决问题，这就是很好的小转变。随着项目越来越多，企业学习与发展的信誉会逐渐增加，品牌便得以建立。企业人才发展的文化土壤也就在点滴积累中养成。

# 附录：中高管继任者计划开展挑战及解决地图

## “集体共识”是继任者计划的基石



## 变化给管理流程带来的挑战及解决

### 甄选潜力

#### ◆ 潜力甄选思路:

- \* 各项潜力重要性因岗而异：人力部门通过与该岗位利益相关者、岗位拥有者访谈、参考外部研究报告，甚至亲身参与业务等多种方式深入理解岗位，制定出岗位潜力重要性排序。
- \* 品格个性重要性殊途同归：坚持原则、自我驱动、诚信、价值观等对于任何岗位都同等重要。

#### ◆ 潜力测评工具：多种工具，互相矫正

- \* 内部工具：将潜力显性化成为具体的行为，最后以行为完成情况给予评分，测出相对应的潜力。（企业需要一定人力资源数据积累）
- \* 外部工具：借用研究成果，将潜力与领导力 (Leadership Challenge) 结合进行相关分析测评。

### 个性化培养方案

#### ◆ 个性化培养方案，利益相关者须高度参与：

- \* 更多业务参与，确保培养发展与业务战略贴合。在个人发展方案制定过程和方案持续跟进中，更多地让业务进行参与，使继任者计划的培养目标与业务保持一致。（开展敏捷继任岗位路径图等工作坊活动）
- \* 重视继任者本人对于培养项目选择的意愿。培养体系（项目）跟不上环境变化是现今培养的一大挑战。企业HR以更开放的心态看待培养。（在多少程度上可以让继任者进行培养项目的自主选择？）

## 长短期 培养组合

### ◆ 短期挑战性培养项目:

- \* 锻炼继任者搭建团队能力; 项目完成情况、自我反馈、高管和教练的观察再次判断是否适合继任者

### ◆ 长期横向工作机会

- \* **增加横向工作机会。**企业工作岗位公布平台: 将机会透明公布, 员工自主申请; 预见性的因人设岗: 外部环境变化迅速, 为高层级人才创造岗位充分发挥和发展其能力。因人设岗需要HR对业务有更深入的理解, 并且能够在人才的认知上与直线经理达成一致; ……
- \* **提高横向工作经验成功率:** 360 Stakeholder Fit (360利益相关者适配); 增加继任者曝光和关心其发展, 高管更在培养中关键节点参与是很好的方式; ……

## 过程复盘

- \* **复盘频率更灵活:** 增加定期过程复盘; 按需增加复盘

- \* **复盘维度更多元:** 未来岗位可能性; 组织岗位变动; 岗位要求更新; 内部工作机会; 培养项目效果; 个人意愿跟进; ……

- \* **复盘人员更业务:** 高管参与; 业务负责人参与; 直线经理参与; ……

## 高管培养中 HR 能做什么?

### 提升高管 awareness ——安全环境下的反馈

- ◆ 营造安全环境: 创造环境, 内部融洽氛围
- ◆ 同级感悟: 建立创造外部交流机会, 与身边同级交流
- ◆ 教练: 注意需获得高管信任
- ◆ 360 测评
- ◆ 领导力调研 (leadership survey)
- ◆ ……

### 培养发展高管方式 ——深入了解痛点需求时, 可以参考以下问题

- ◆ 挑战在哪里?
- ◆ 具体遇到了怎样问题?
- ◆ 行为哪里达不到要求?
- ◆ 希望通过培养达到怎样的目标和行为改变?
- ◆ ……

### 培养效果评估 ——通过与高管交流, 了解 培养方式的价值和不足

- ◆ 在项目中间学到什么是对工作有帮助的?
- ◆ 最愿意在工作中实现应用的有哪些?
- ◆ 对项目有什么建议?
- ◆ ……

# 受访者洞察：

## 快速变革下“中高管继任计划”的再思考



**赵亚**

奥托立夫（中国）及全球供应链管理和运营部门人力资源副总裁  
奥托立夫（中国）

奥托立夫每年进行人才盘点，从工厂内部、不同产品线到中国区，再到全球逐层展开。继任者计划作为人才盘点中的重要一环，在外部市场快速变化的环境下如何让中高管的继任者计划有效地落地，奥托立夫进行了如下思考：

● **“集体共识”：**

继任者计划顺利进行的前提是在企业内部达成集体共识，包括人才战略重要性、业务战略、岗位要求、人才认知等方面的共识。

◆ **人才发展战略自上而下推行——文化战略共识，继任计划推行的基石**

企业首先要在“人才发展战略重要性”上达成集体共识，而人才发展战略在企业中的推行逻辑应是自上而下。当企业的第一把手成为人才发展战略的发起者，人力资源部门和业务部门才能将轮岗、跨部门任务/项目等重要的人才发展项目推行。在奥托立夫，每两至三年会开展人才管理战略工作坊，由中国区总裁、中国区人力资源总裁、也邀请总部的 EVP-HR 共同参与，确保高管之间在人才战略层面达成一致。

◆ **继任以未来业务战略为始——甄选逻辑共识，甄选标准的基础**

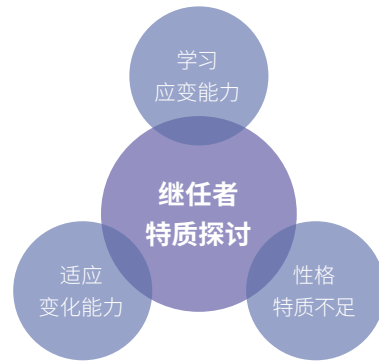


在谈论具体继任者之前，非常重要的一项是共同梳理组织未来 2-5 年（至少 2-3 年）业务发展方向；基于组织业务发展战略核心，探讨未来岗位角色的职责；而后再匹配继任者。

基于未来业务战略梳理的岗位职责，关注的是岗位本身需要的能力、品格、潜能以及经历。而非仅从现岗位拥有者的画像（Profile）提炼总结出岗位需求。

从未来岗位职责出发，在继任者选拔上应该“向前看”。绩效和优缺点指向过去，而潜力（Potential）指向未来。潜力分为两部分：

学习能力（Learning Agility）和适应变化能力（Adapt Change）。另外，常常被忽略却极其重要的是——性格特质上的“致命缺陷”，继任者是否能够满足岗位对于性格特质的需求，性格特质难以通过培训改变，因此在甄选校准大会上排出这类继任者便尤为重要。



◆ **360 fit plus——人才认知的共识，人才培养发展的前提**

对于继任者认知的“集体共识”——各利益相关者（stakeholder）均认为该人才是具有潜力并且为公司共有，是继任者培养计划得以推行的前提。当继任岗位现拥有者、直线经理和相关部门负责人对于继任者的价值达成一致时，企业才有更多需跨部门资源的培养机会提供给继任者，比如：轮岗、跨部门任务/项目。

在继任者讨论会（Penal Review）之前，继任者进行自我品牌演讲是很好的方式。一方面帮助继任者在冰上以及冰山下各维度上更好地自我审视，另一方面帮助同事更好地了解继任者。

对于继任者的认可，是自下而上，360 度全面的。在借助测评工具、自我品牌演讲的同时，听取下属、同事、外部客户和上司的反馈。对于继任者的认可应该是自下而上的，因为往往下属同事和外部客户的反馈更客观且有说服力。在不同人际关系中沟通适应能力是继任者制胜的关键。

● **继任者甄选：**

#### ◆ Now or Future

对于不同准备度（Readiness）的继任者，要求各有侧重。在奥托立夫，继任者分为 Ready Now、2-4 年或是 4 年以上三类。

**对于 Ready Now 的继任者**，若成功继任，业务模式、经营管理可能在短期内变化不大，要求继任者有预判大势的能力，并在变化中乘风破浪；**对于 2-4 年的继任者**，潜力和品格价值观是最重要的关注区。潜力是学习力，好奇心，开放性。这样的人才具备快速反应、顺应变化、迅速学习新知识和调整战略的能力。而品格和价值观是最基础也是难以改变的，比如：勇气担当，正直诚信，善良真诚等等；**对 4 年后的继任者**，建议直接忽略，因为 4 年后，继任计划是否有，还是是个问题。



#### ● 继任者发展培养：

##### ◆ Development with Direction or Not

当发展继任者时，制定 1-2 年发展计划的前提是明确继任者的目标胜任力要求，假设业务环境、团队成员与当下一样。但若 2-3 年后，假设不复存在，那些能力也失去意义。明确的发展项目和计划无形中框定了继任者的发展脚步。发展计划的本质是补足短板，而充分发挥长处通过团队合作达到组织效能最大化今天常用的有效模式。

在环境不断变化的今天，发展继任者的学习力、好奇心和开放的心态，帮助他们不断调试自己尤为重要。至于具体的能力项，让继任者去“自由泳”。



#### ◆ 10%, 20%, 70% 的误区

HR 通常将非常多的注意力放在 10% 的培训或导师（Mentoring），教练（Coaching）的项目中，这部分的输入和输出都可以容易调整和管控。

奥托立夫在与高管沟通交流中发现，管理者成长最快的几个场景是：面对巨大的挑战；失败后的反思；面临一个全新的岗位 / 任务。这都是 70% 的工作历练（实践中学习），包括轮岗、斜杠（兼职岗位）、跨部门的任务 / 项目，自我学习后成为讲师辅导和发展他人等等。HR 应该在与业务沟通中发现和创造工作历练的机会，并且引导助力继任者成功完成，其中 360 fit 是项目成功的重要因素。

在 70% 的工作机会发现和创造上，奥托立夫目前是 HR 和业务单独交流，计划未来会放在平台社区上，业务部门可以将空缺岗位进行交流分享，这是不仅人才发展文化的建立，更是将内部岗位和人才都盘活。



#### ◆ 如何创造 70% 的工作历练机会

**首先将内外部职位信息打通。**最好有平台和系统提供支持，有开放性的岗位在平台上，内部继任者可以进行申请，做轮岗或是兼职。如果没有系统支持，集团公司的 HR 每月或半月就会进行沟通，并且把信息共享出来。

**基于对 HR 能力较高的要求，HR 应该有预见并且创造岗位（因人设岗）。**因人设岗需要 HR 对于业务有深入的理解，并且在人才发展上与直线经理达成“集体共识”。

奥托立夫在 2018 年开展了领导力发展项目“Basic of Leadership”：在全公司公开征集培训师，上至总裁、副总裁，下至经理，最后培训团由有 5 个 HR 和 7 个非 HR 共同组成，通过两次工作坊将课程落地。据参与者反馈课程接地气，对实际工作有实际帮助；同时，培训师的演讲技巧和设计内容的能力得到了提高。另外，意外之喜是：其中有一名培训师申请了继任总经理职位，有两名培训师做了同级别职位拓展。培训师在帮助他人发展时也在成就自己，受益者成为项目的代言人。通过这一项目达到了建立体系、培养人才、发展培训师 3-win 的效果。我们把这个项目称为 Raise Manager Up。

#### ◆ [如何提升轮岗 / 兼职的成功率](#)

当继任者对于轮岗或兼职岗位没有经验时，360 fit 非常重要。360 利益相关者的认可为继任者接任新工作起了重要铺垫作用。

当继任者来到新岗位，HR 通过告知继任者新岗较陌生利益相关者的情况帮助其更顺利地完成任务，包括值得学习的同事、有工作疑惑时可以信任询问的同事等。

以上的工作，需要 HR 平时与企业的人才有更多的连接沟通，对企业中员工有熟悉的认知。

#### ● **定期复盘：Mini Talent Review**

由于业务环境变化迅速，以往一年一次的人才盘点已不再足够。奥托立夫在年中增加了 Mini Talent Review。复盘内容包括：更新组织的发展，人才的定位；回顾培训发展中的工具和方式的效果，以便及时调整；非常重要地，为继任者找寻 / 创造新的工作历练机会：将全球、中国区到当地地区的发展项目和机会同时展示出来，继任者可以主动报名。因为具有较多的选择，继任者更多是出于进步发展的初心选择。HR 会与继任者进行进一步沟通：为何优先选择该项目，有何职业发展的想法。通过沟通交流进步与继任者保持连接，更“懂”继任者。

## 案例启示

## 沃尔玛案例：全渠道人才战略中的继任者计划



Patricia Chew 周雯娟

沃尔玛中国人力资源部学习与人才发展副总裁、沃尔玛中国零售大学校长  
沃尔玛（中国）投资有限公司

## 继任者计划背景：

沃尔玛经过 50 多年的发展已经成为世界最大的私人雇主和连锁零售商，多次荣登《财富》杂志世界 500 强榜首及当选最具价值品牌。在世界各地，沃尔玛朝着全渠道快速转型：沃尔玛在美国与印度的多个收购以及在中国与京东、达达 - 京东到家、腾讯达成的战略合作、启动与中国初创企业共同快速成长的创新平台沃尔玛中国 Omega 8。

进入中国 20 余年以来，沃尔玛在 180 多个城市开设了 400 多家商场、9 家干仓配送中心和 11 家鲜食配送中心，拥有约 10 万名员工。沃尔玛注重人才本土化，鼓励人才多元化，特别是培养和发展女性员工及管理層，超过 99.9% 的员工来自中国本土，女性员工占比约 66%，总监级以上员工近 50% 为女性。为了更好地支撑全渠道发展，快速应对不断变化的环境，沃尔玛的人才梯队建设策略日趋完善，自启动继任者计划项目至今，人才甄别模型和流程不断优化，高潜人才培养项目随业务变化不断迭代。

## 沃尔玛人才钻石模型

为了更专注地讨论针对各类人才最重要的甄别维度，沃尔玛在 2018 年启动新的人才盘点工具 - “沃尔玛人才钻石模型 (Walmart Talent Diamond Model)”。

沃尔玛人才钻石模型中包含三大类别人才：

**高潜人才 (High Potential)** - 人才的能力、敏捷度和抱负使其晋升到更高领导岗位的速度显著快于同一职级其他员工。

**领域专家 (Subject Matter Expert)** - 难以替代且其专业知识或技能在某个领域对公司业务成功起到至关重要的作用。

**价值贡献者 (Value Contributor)** - 员工对组织产生积极影响，但目前尚未被评定为高潜人才或领域专家。

沃尔玛的继任者计划中包含这三大类人才。其中，高潜人才是高管继任者的坚实后备力量。结合个人发展计划，高潜人才会通过发展中心的测评、商业模拟沙盘及行动学习等项目，加速领导力提升，为继任做好准备。

## 高潜的人才盘点及校准

### ● 沃尔玛人才潜力评估体系

沃尔玛使用人才潜力评估体系甄别人才，其包括三个潜力维度：能力 (Ability)、敏捷度 (Agility)、及抱负 (Aspiration)。有别于人才九格图，潜力评估体系更强调依据人才的日常关键行为，更客观地识别其潜力。



**能力 (Ability)** - 体现出思路开阔以及与他人有效合作所需的技能和特点。尤其是在复杂情况下能看到关键点，将关键点转化为具体可以执行的方案步骤后，执行并跟进到底，以解决问题。沃尔玛认为，这种能力不能通过绩效识别出来，因为绩效与正在做的职位及工作内容有关，如果职位和工作内容发生变动，绩效会随之改变，而能力相对于绩效而言，体现着更为稳定的特质。

**敏捷度 (Agility)** - 积极培养新能力，能在新的、不同的和极具挑战的情境下迅速掌握主动。敏捷度高的人才能快速自我修正、快速学习新事物，及快速应用所学。这一点是沃尔玛非常看重的潜力维度，快速迭代使高潜人才可以推进更大的项目，承担更大的责任。

**抱负 (Aspiration)** - 表现出承担更多职责和担任更高领导职位的强烈意愿。沃尔玛认为，抱负不仅是想要提升的意愿，而是体现在行

为本身。员工在现有职位上是否愿意更多地去接受新的挑战和新的事物。抱负是三项潜力标准中唯一可能有较大变动的，其随着人才所处的境况而改变。

### ● 潜力评估体系优势

#### ◆ 从“主观判定”转变为“以客观行为为证”

潜力评估工具中的 12 个问题基于人才日常工作的行为表现，结合潜力标准的特征对员工的潜力进行评分，相对于同一职级的其他员工，评价该员工为最佳、优良及差 / 一般。输入这些评价后，体系模型中按系统算法自动显出员工的潜力总分，把人才放入钻石模型的分类中。在人才盘点会议中，业务管理层会提供行为依据去论证潜力得分和分类。

#### ◆ 从现时绩效转变为注重未来潜力

潜力评估体系的 12 个问题，从三个潜力维度进行算法模型设计。沃尔玛认为，市场及行业变化之快，真正考验业务管理层和 HR 的是，如何识别和培养高潜人才应对未来、变革创新，而不仅仅是应对当下的业务问题。

## 制定培养方案



沃尔玛在 IDP 的培养方案制定过程中，主要经过以下步骤：

1. 经过多轮的人才盘点后，高管参与的校准会议会对高潜人才的胜任力优势和机会点展开讨论，最终确定年度盘点的高潜人才名单，并商讨人才培养方式、具体项目及导师匹配。
2. 高潜名单确定后，发展中心会安排高潜人才参与相关测评，更加客观地识别人才的优势及机会点。
3. 将前两项信息结合在一起后，HR 会更深入地和高潜人才的直线经理及部门管理层探讨，确定机会点所对应的培养方案。
4. 与高潜人才进行沟通，邀请他们参与高潜人才培养项目（包括商业模拟沙盘、行动学习和项目汇报等），并做进展跟踪和复盘。

## 人才保留

沃尔玛发现，人才愿意与企业共同发展的关键在于：

- ☆ 个人价值观与企业文化的契合度

- ☆ 企业是否为人才提供机遇和平台，让他们可以发挥潜能，发掘更多的可能性，承担更多的新挑战

沃尔玛致力于成为最受中国顾客信赖的零售商和中国领先的全渠道零售商。沃尔玛的全球生态圈覆盖当今及未来发展关键领域，拥有广阔平台为人才发展提供无限可能。沃尔玛信任高潜人才，即使是人才尚未涉足的领域，沃尔玛也会为他们提供承担更大责任的机会，包括相应的培养、支持及海外交流机会，汲取国际化的最佳实践和理念，进而加速他们在沃尔玛的职业发展。

## 继任者计划参与度

### ● 管理层高度参与的秘诀



**在企业文化层面**，沃尔玛注重人才培养。继任者计划从沃尔玛总部、国际部推至中国，层层展开。沃尔玛各个国家都积极响应“沃尔玛人才钻石模型”的推广和应用，推动变革，逐步渗透，继任者计划也是高绩效文化的体现。

**在获取业务部门支持和执行层面**，沃尔玛通过微课和工作坊，帮助业务部门管理层理解继任者计划的重要性、“人才钻石模型”的应用，使用真实案例及互动练习，协助管理层理解和应用，使他们在人才盘点会议中可基于人才行为的例证来甄别出高潜人才，并通过 70/20/10（70% 在岗学习、20% 向他人学习及 10% 课程学习）全方位培养人才。

**在推进机制方面**，继任者计划需要公司高层、业务部门和人力资源部共同推进。经过几轮的人才盘点会议，部门高潜会被回顾，最终由沃尔玛中国高管商讨确定高潜人才名单及培养项目。

### ● 高层对高潜培养的重视和支持

高潜人才被识别出来后，怎样培养他们更快成为继任者？高层在哪些环节以怎样的角色起着举足轻重的作用呢？

在沃尔玛，高层会在高潜人才培养的三个环节重点参与：第一，高层是商业沙盘模拟和行动学习中的教练 (Coach)，引导高潜人才在实践过程中不断提升；第二，每三个月高层参与高潜发展项目进展更新会议，对于人才动态及学习效果，他们会分享观察和建议；第三，高层出席高潜人才发展项目的毕业典礼。在毕业典礼中，高潜人才会展示他们的方案，高层会向他们提问，从而挑战和拓展他们的思维。最后，高层会根据高潜的表现给出反馈，以作为项目的总结。

## 案例启示 IBM: 高管继任者计划



### 洪菁

高管继任与发展伙伴（受访时）  
现转作人力资源伙伴  
国际商业机器（中国）有限公司

### 继任计划项目背景：

IBM 规模与员工数量庞大，为了更好地进行人才梯队建设，专门设置了高管发展与继任部门，主要负责：筛选出有潜质人才以圈定高管继任的人才池；盘点核心高管岗位内部人才梯队现状，包括第一梯队是否有人才、其现任岗位、距目标岗位的准备度（Readiness）如何，第二梯队人才的情况如何，层层展开；开展具体继任者计划，IBM 的继任计划除常规一年一次外，在岗位变动（公司业务合并、新增业务、面临战略挑战等）时，将重新梳理继任者计划。

### 岗位要求：放眼未来，从能力出发

当提及继任者计划时，岗位要求是核心。由于市场快速变化，同一岗位要求在不断随之改变，在梳理岗位要求的时候除当下面临的挑战和问题，更需要向前看一步，将未来可能遇到的挑战考虑其中。因此，不能以当下岗位拥有者作为标杆。当企业做到行业领先地位时，通过对标企业往往不是有效的方式，而是基于企业发展的业务方向找出关键核心能力。

IBM 的高管发展继任部门通过对内部标杆榜样的深入访谈以及外部研究，制定出岗位的 success profile。与业务进行沟通交流达成共识，甄选和发展都是基于对 success profile 的共识。

### 甄选：

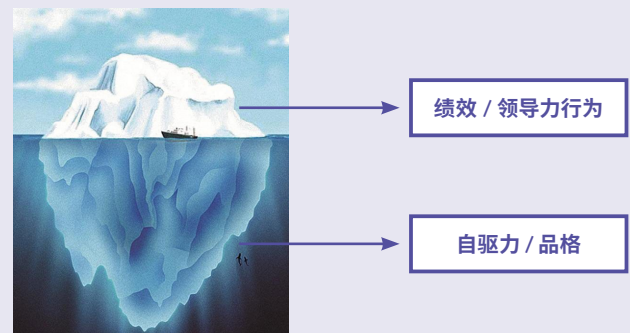


### 甄选维度方法需具备说服力：基于内部数据分析 & 外部研究洞察

IBM 认为，继任者计划获得业务支持的基础首先是在甄选维度标准上达成一致，甄选维度产生的方法需具有说服力至关重要。IBM 通过内部数据以及外部研究结果结合方式形成的甄选标准，在与业务沟通交流时比较顺利。

IBM 充分运用累积数据优势，通过对数据的分析研究，摘取关键点形成甄选维度。比如，观察晋升速度快、能在岗位上胜任的人才在性格特质上有哪些共性，运用统计学方法发现特质与绩效和晋升速度之间的关系。同时 IBM 也参考外部的研究结果，从中提取要素作为甄选标准的重要维度。

### 水面之上，水面之下



#### ◆ 水面之上——可观察到的领导力行为

“What got you here will not get you there”，层级越高、岗位越复杂就是越符合这一规律。对于高管岗位来说，绩效是基础标准，代表“过往的成功”。除了过往绩效，IBM 透过测评可观察到的领导力行为，来挑选未来的接班人。

#### ◆ 水面之下——预测成功的潜力测试

除此之外，水面之下的冰山也非常重要，比如自驱力（Motivation）、品格（Personality）等。研究表明，水面下的因素和绩效息息相关。IBM 正尝试将水面之下的人才数据纳入评估数据范围内，并以此为依据预测未来接班人的成功。

### 发展与培养：

● 接受发展培养——安全环境下的反馈

高管做到一定程度，往往观点难以改变。**提升高管自我意识 (Self-awareness) 可以让高管在“安全环境”下，接收到真实的、多角度的和高频次的反馈。**

“安全环境”指心理上感到安全，当心理上感到安全，才能倾听反馈。心理上的安全不仅仅需要做辅导，企业中倾听反馈的文化氛围也很重要，这种文化氛围往往是上行下效慢慢建立起来的。IBM 鼓励管理者在工作中积极给予同事反馈，并乐于寻求他人反馈，借此营造信任的组织氛围。

真实的、多角度和高频次的反馈，像镜子一般帮助高管增加自我认知。**资深的外部教练**是一面很好的“镜子”。

● 培养发展方式



◆ 能力模型

在培养发展方式的选择上，IBM 通过内部成功案例深入访谈和外部研究结果方式不断优化完善胜任力模型，胜任力模型的内容具体到行为和经历，胜任力模型呈现出完美的人才画像。

◆ 培养框架

针对能力模型中的每个因素，IBM 设计了一系列培养发展的框架，包括自修课程 (Self Pace)、专业引导师主持的课程 (facilitator lead 的 class) 和标杆人物 (role model) 采访、工作经历 (Experience) 等。根据不同的岗位和继任者，HR 进行一些调整，制作成发展培养方案。

◆ 有效方式

IBM 认为针对高管继任者有三种有效的培养发展方式：增加曝光度 (Exposure)、工作经历 (Experience) 和课程培训 (Education)

首先，增加其高阶领导层里面的曝光度，创造接受不同维度的辅导 (mentoring) 和反馈的机会；第二，对于大部分高管继任者培养而言，多元的工作经历 (Experience) 非常重要。对于国际性的组

织而言，跨文化的沟通和管理能力尤为重要，因此对某些岗位对接班人要为其提供跨国历练的机会；第三，提供有针对性的优质课程供其根据需求进行选择。

工作经历 (Experience) ——多元的工作经验，对于发展高管继任者多元的能力非常重要。积累有足够横向宽度的经验，才能胜任纵向的快速晋升继任。IBM 有几种方式促进内部人才的流动：首先，把职业对话 (career conversation) 作为每年管理者和员工必谈的内容，就个人职业理想，企业发展方向，岗位技能要求展开对话达成共识。其次，将岗位空缺 (包括部分高管岗位) 在内网公布，符合条件的内部员工可以自主申请。由于定期转岗已经成为企业人才流动的常规做法，对于长时间在一个岗位上工作的员工 (不是专家岗位)，直线经理会主动与员工交流，动员员工进行下一步的职业生涯计划。

● 继任发展培养有效性评估——追踪标杆上的位置改变，是最直接的评判



IBM 对于继任者发展效果从两个维度评判：利益相关者洞察 (Stakeholder) 和准备度转变 (Readiness)。

在准备度上的转变，是对发展培养效果最直接的评判。IBM 对于关键管理岗位有清晰的胜任力模型 (Capability model)，比如总经理必须具有国际交流经验、一定规模的项目经验、一定人数的团队管理经验。将胜任力模型和继任者现有情况进行对照，准备度便一目了然。

另外，与该岗位相关的利益相关者 (Stakeholder) 沟通交流的适配度也是评判继任是否成功很重要的标准。

🔍 复盘：

为了适应环境的快速变化，让继任者计划紧贴业务和组织的发展，人才盘点的频率和内容都随之发生变化。**在复盘频率上**，根据业务的增减和人员的流动情况，更灵活机动地开展人才盘点和继任计划；**在复盘内容上**，除现有岗位继任者情况外，还会考虑：基于现在组织计划未来 1-3 年内可能产生的新岗位，以及会消失的岗位。从更宏观长远地角度看待继任者计划。

## 案例启示

## Owens Corning : 进阶领导力, 打造企业接班人



缪海燕

人才与组织发展经理  
欧文斯科宁(中国)投资有限公司

## 项目背景：

早在 2010 年，欧文斯科宁在人才盘点后发现 61% 的公司高级管理团队在公司内部没有清晰的接班人计划，与此同时，面对公司业务快速发展和新资产项目的收购整合，公司希望通过多项领导力发展项目，不断丰富内部高潜人才库和提升团队领导者的领导力，从而打

造一支强大的未来接班人队伍。

欧文斯科宁的目标是不仅能建立高潜人才库，而且每位高级管理团队成员皆有继任者。因此，欧文斯科宁开发了“进阶领导力 (Leading at The Next Level)”项目，旨在打造和培养一支强大的接班人队伍。

## “进阶领导力”项目流程

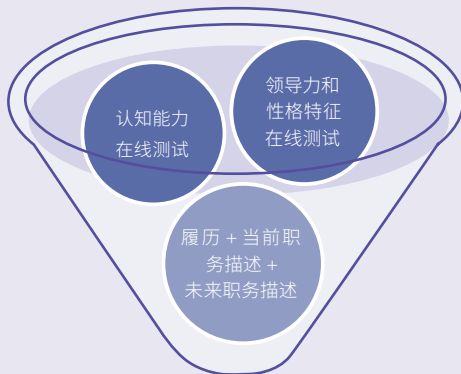
时间	内容	达成目标	参与者
每年3-5月	项目设计和筹备阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 确定参与者名单；</li> <li>★ 确定其导师和发展团队；</li> <li>★ 确定其未来的目标职务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人力资源合作伙伴</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> <li>✓ 大区高级管理层</li> </ul>
每年6月	领导力测评（一）： 领导力和性格特征在线测试	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 参与者单独完成部分领导力测评（领导力和性格特征）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 学习和发展部门</li> <li>✓ 参与者</li> </ul>
每年7月	举办 <b>第一次会议</b> 邀请公司高管参加和分享	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 让参与者了解项目的目的和过程；</li> <li>★ 让参与者对自己的职业规划和领导力风格有清晰的认识；</li> <li>★ 参与者推选第二次会议的组委会成员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 学习和发展部门</li> <li>✓ 参与者</li> <li>✓ 特邀嘉宾（高管）</li> </ul>
每年7月	领导力测评（二）： 认知能力在线测试	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 参与者在监督环境下完成领导力测评（认知能力）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 学习和发展部门</li> <li>✓ 参与者</li> </ul>
每年8月	报告解读和分享	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 外部专家向参与者解读报告；</li> <li>★ 参与者向其导师和发展团队分享个人领导力报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外部专家</li> <li>✓ 受众</li> <li>✓ 导师和发展团队</li> </ul>
每年8-10月	组委会筹办第二次会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 确定第二次会议的日程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 组委会（受众）</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> </ul>
每年11月	举办 <b>第二次会议</b> 邀请公司高管分享自己的职业故事	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 参与者介绍自己个人职业目标和发展计划，及如何塑造个人品牌；</li> <li>★ 参与者互相探讨和成长；</li> <li>★ 选取第三次会议的组委会成员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 受众</li> <li>✓ 特邀嘉宾（高管）</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> </ul>

每年12-2月	组委会筹办第三次会议	★ 确定第三次会议的日程	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 组委会 (受众)</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> </ul>
每年3月	<p><b>举办第三次会议</b></p> <p>邀请公司高管分享自己的职业故事</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 参与者报告最新的成长计划, 及领导行为的改变及自我反思;</li> <li>★ 参与者互相探讨和成长;</li> <li>★ 选取第四次会议的组委会成员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 参与者</li> <li>✓ 特邀嘉宾 (高管)</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> </ul>
每年4-6月	组委会筹办第四次会议	★ 确定第四次会议的日程	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 组委会 (受众)</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> </ul>
每年7月	<p><b>举办第四次会议</b></p> <p>邀请公司高管见证</p> <p>邀请下一届学员参加部分环节</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 参与者做结业报告;</li> <li>★ 参与者把知识和智慧传递给下一届;</li> <li>★ 一天的选定课题培训。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 受众</li> <li>✓ 特邀嘉宾 (高管)</li> <li>✓ 学习和发展部门</li> </ul>

## 领导力诊断

### 领导力诊断工具

#### 领导力测评



领导力测评报告  
外部心理学专家一对一解读报告

在第一次会议前, 所有参与者自行完成一份在线测试题目, 考查答题者的领导力和性格特征。在第一次会议结束时, 所有参与者还需要在监督的环境下, 再完成另外关于认知能力的在线测试。

除此之外, 欧文斯科宁还会对参与者进行 360 测评以及 Listening Skill 的测评, 欧文斯科宁认为对领导者来说, 聆听技巧非常重要。

以上提及的测试结果, 以及每位参与者的个人履历、当前职务的职位描述、未来职务的职位描述和能力要求, 都会被送到项目的外部专家手中。专家通过专业分析后, 针对每一名继任者定制一份领导力测评报告。报告包括个人领导力特征、优势以及有机会提升和发展项目。

在参与者获得个人报告后, 外部专家对每位参与者解读个人报告并给出领导力方面的建议。

#### 持续性领导力调研 (Leadership Survey)

欧文斯科宁的领导力调研是与外部第三方企业进行合作, 根据欧文斯科宁的领导力模型 (Leadership Capability) 定制, 它是基于推动业务成长而设计的领导模型。在欧文斯科宁, 为了推动领导者领导能力的持续性提升, 公司每年都会进行领导力调研, 持续追踪是否有持续性改善和对公司特别关注领导能力的深入研讨。

欧文斯科宁的团队领导者经过调研后, 将收到个人的领导力报告, 并根据报告中推荐的优先发展能力去制定个人的发展计划, 并且将个人发展计划落到年度目标上。

#### 准备度划分: 绩效和项目实践很重要

**参与者:** 由业务负责人、部门负责人和人力资源部门一同参与准备度划分标准的讨论。

**划分维度:** 依据候选人的绩效、潜力和实践项目, 欧文斯科宁非常看重是否能将潜力转化为产出, 因此在评定时绩效是非常重要的维度。除此之外, 还会看项目中的具体表现, 项目中有跨部门的组织合作。

**准备时长 (达到继任岗位要求预计所需时间):** 欧文斯科宁准备时间长度上, 一般看 3 年以内的情况。

## 培养方案制定:



## ● 个人发展路径图

在“进阶领导力”的第一次会议上，人力资源代表把项目相关工作介绍给所有的参与者，其中包括“发展路径图”。基于参与者的当前职务和未来职务，参与者需要使用“发展路径图”清楚描绘出任职未来目标职务，所需积累的关键能力、时间。在项目后续的会议中，和个人发展团队对参与者的日常辅导中，欧文斯科宁保持对每一名参与者的“发展路径图”的持续回顾和跟进。

比如市场部的一位领导现任工作在 BD 领域，未来要继任方向是市场总监。而 BD 只是市场总监需要掌握的其中一部分，欧文斯科宁会安排其至市场的其他领域进行轮岗学习，积累全面市场经验。

## ● 个人发展团队 = HRBP + 直线领导 + 职业发展辅导员

在欧文斯科宁，每个项目参与者都有个人发展团队，由参与者的 HRBP、直线领导以及职业发展辅导员组成。其中，职业发展辅导员是其他业务或职能模块比较资深的领导或是之前在继任者计划中较成功的参与者。

个人发展团队通过会议，综合考虑参与者在人才盘点中的结果、工作中较强的能力、待加强的能力以及个人和组织期望的发展方向，基于以上因素制定发展计划。

## ● 导师

### ◆ 导师的匹配

导师的匹配是基于参与者发展的方向，比如一名销售的管理者需要发展战略思维，那么匹配的导师会是来自市场部高管。

导师匹配的流程是 HR 和业务 VP 一起探讨参与者提升的机会和方向，并初步提议匹配导师。初步匹配后会与参与者的直线领导进行沟通匹配达成一致，通过交流进行微调或确认。

### ◆ 高管导师执行中的挑战

**挑战：**由于参与者选定的导师多为亚太区管理团队人员，参与者与导师的交流互动的**时间保证是最大挑战。**

欧文斯科宁从项目参与者的主动性和季度活动安排两个角度最大程度上解决该挑战。

**参与者的主动性：**首先，欧文斯科宁建议参与者每个月都要和导师进行主动交流，参与者是自己发展项目的第一责任人。

**季度活动安排：**项目组委会在每季度的会议中安排专门环节讨论如何与导师进行更加高效的互动，充分利用导师的时间。同时组委会在每次会议时都会邀请部分继任者的导师亲临现场组成导师团，就成员们分享的个人职业发展规划及进展情况提供指导和反馈。这样一来，不仅使继任者们得到了价值颇丰的指导，同时也使导师们对项目的参与感、融入感得到了加强。更重要的是为参与者们争取到与他们的导师进行交流的时间。同时参与者会利用非会议时间与自己的导师进行一对一的沟通和分享。

## 🔗 线上社区：

欧文斯科宁在内部使用的人才系统“人才中心”上开发了“社区”模块。在“社区”专设了“进阶领导力”的项目群，将全球分布在三个大区的所有参与者聚集一起，提供一个促进交流、便于分享、有一定保密性的平台。社区使参与者之间的全球化联系及经验分享和借鉴成为可能。

线上社区之于“进阶领导力”项目有两个功能：材料分享和观点交流。每次活动开始前，活动中材料会在“线上社区”发布，项目参与者可以提前通过线上社区了解项目的内容。另外，由于领导力的内容大多相通，并且层级越高相通的内容越多。领导力项目的参与者可以在“线上社区”发表对具体话题的观点和洞见，互相学习增强自我认知。

## 🔗 复盘

由于欧文斯科宁内部人员相对稳定，所以每一年复盘一次项目成果，与人才盘点一同进行。复盘的内容包括：发展项目是否完成、项目参与者的岗位变动情况、能力技能改进完善情况、目标岗位要求更新等、准备度的变化等。

## 🔗 保留

欧文斯科宁的业务处于持续增长阶段，公司会在业务增长的过程中不断有新的团队领导职位出现，并且会有带领项目的项目经理职位出现，一旦有这些重要的职位出现时，公司会首先考虑高潜库里的人才，真正落地于发展人才。

## 案例启示

## 旭阳集团：如何实施企业人才继任计划



廖亮

旭阳集团前人力资源部总经理

## 企业背景：

旭阳集团成立于 1995 年，主要从事综合焦炭、焦化产品和精细化工产品的生产和供应。旭阳集团是全球最大的独立焦炭生产商及供应商，是中国最大的工业萘制苯酐及焦炉煤气制甲醇生产商，同时也是全球最大的焦化粗苯加工商及第五大高温煤焦油加工商。

旭阳集团有超过一半的员工都是老员工，老员工的业绩非常不理想；同时，旭阳集团正在不断开发新业务，人才需求量大，而人才的快速扩张往往会引发企业文化的稀释。基于员工业绩非常不理想和新业务人才的快速扩张的契机，旭阳集团开展了继任者计划。

## 继任者规划管理流程：

### 岗位要求：

#### 三张地图

旭阳集团通过三张地图：岗位经验地图（Experience Map）、专业经验地图（Correlation Map）、和素质模型地图（Competence Map），对中层和高层的岗位进行扫描，评估关键岗位要求。



☆ **岗位经验地图：**旭阳集团通过对组织功能梳理，梳理确认岗位的基础要求、描绘中高层管理人员所需具备的岗位经验路径图。

☆ **专业经验地图：**专业经验地图是指作为中高层管理人员完成一项工作，需要具有的专业能力。旭阳集团在开启智能制造 + 金融科技双主业发展模式的过程中，需要中高层管理人员具备跨学科的知识。在旭阳集团仅熟知本专业的知识技能不足以作为继任的高级管理者。例如，以财务部门高级管理者为例，除了财务的传统知识之外，还需要掌握商业模式、财务分析、经营战略、金融工程、融资模式等方面专业知识技能。

☆ **素质模型地图：**素质模型地图是指中高层的管理者要胜任一个岗位，需要具备不同的能力素质。根据职位系列和岗位序列把能力划分为：核心能力素质、通用能力素质和专业能力素质。

#### 敏捷继任地图：经验萃取工作坊

旭阳集团通过经验萃取工作坊的方式，更新继任岗位要求。

#### 经验萃取工作坊的参与人员：

旭阳集团通过三天两夜经验萃取工作坊的形式，与业务部门一同梳理岗位职责。参与人员有：BU Head（业务模块负责人）、核心骨干（不一定是高管，但是带有一些典型行为），人数控制在 30 人左右。

#### 工作坊运用的工具及产出：

通过行动学习法、世界咖啡、头脑风暴、故事曲线工具、工作任务分析工具、知识审查问题清单等工具进行梳理，梳理之后会产出八张地图：战略地图、产业地图、价值链地图、行业地图、岗位经验地图、专业经验地图、素质模型地图和目标承诺地图等八张地图。产出八张地图主要是对标行业标杆公司所具备的能力以及旭阳集团工作经历和知识技能，将行业标杆公司所具备的能力与旭阳集团文化以及产业周期相结合。

#### 输出内容的争议处理：

梳理完毕后，有争议的部分采取投票的方式解决。旭阳集团人力资源部通过工作坊确立优先级项。在整个过程中，人力资源部门通过工作坊确立优先级项获得业务部门的全面认可，通过梳理员工更加清楚要晋升需要具备的条件。

#### 人才评估：

在岗位和层级有清晰的继任标准后，人力资源部通过三张地图回顾人才的任职资格、历史绩效、日常表现，评估人才的专业水平与能力素质状况，判定部门的高潜质人才、关键岗位继任人才、需要调剂的人才和员工培训需求等关键信息，汇报给集团公司董事长。董事长会清晰地看出公司目前人才梯队的状况，包括哪些中高层管理者可以

晋升到更高的层次。

#### ◆ 自主研发人才测评工具

##### ☆ 人才测评工具建立过程：

旭阳集团以前的人才测评工具是与外部机构合作开发的，这些人才测评工具与旭阳集团业务需求匹配不够好。于是，旭阳集团自主研发人才测评工具。

##### ☆ 人才测评反馈：

旭阳集团人才测评后会反馈两份报告：结果报告和改进报告。测评结果报告，包括价值观、跨界思考、敏锐学习、人际通达、动机、性格特征、领导力、团队风格等方面的内容。随之会有改进报告，结合岗位和层级的具体场景针对每一个维度提出改进计划。

#### ◆ 继任的周期选择

实施继任的周期一般为3年，根据实际需要可以适当延长或缩短继任年限。管理人员晋升上一级领导职务的，一般应具有在下一级两个以上职位任职的经历。旭阳集团在确定继任人选后，会明确地、分批次地公布继任者的名单。对于需要较长时间的继任人选，HR会与其沟通，告知其需要多长时间的准备期，在学习后可以达到继任要求，给予这部分继任人选更多期盼。

#### ● 培养继任者：

##### ◆ OPA 工具

旭阳集团使用 OPA 工具对整个继任者培养计划的执行情况进行追踪，基层、中层和高层都用 OPA 工具进行追踪，但在具体内容重点和数量上有一定差异。针对不同层级追踪的频率不同：对于中层管理者，每个月追踪反馈；对于高层管理者，每半年进行追踪反馈。

##### ◆ 项目——重点培养方式

旭阳集团认为管理人员晋升上一级领导职务的，一般应具有在下一级两个以上职位任职的工作经验。工作经验是在该岗位和层级里解决问题的数量和质量来衡量。通过项目给继任者更多解决问题的机会成为了最重要的培养方式。一般而言，在两年内集团公司会给继任者制定三个项目，导师在其中提出要求并给予指导。

通过具体的项目，能够客观地看出继任者对工作是否清晰、抓住重点的能力、整合资源的能力。绩效代表的是过去的成绩，而通过项目可以关注的是现在在新的岗位能做什么。因此项目既是新一轮的筛选也是重要的培养方式。

#### ● 保留：继任者轮岗制度

旭阳集团认为长期待在一个岗位上，工作稳定之后，思维模式也开始固化了。中层和高层的核心管理者需要积累丰富的解决问题的经验，通过横向流动不断尝试新的项目新的挑战，可以增加解决问题的经验。

旭阳集团认为，组织不断发展有利于人才的综合发展。由于旭阳集团开启智能制造+金融科技双主业发展模式，许多新业务单元需要大量人才，企业管理层需要学习跨领域的内容。当然，还可以通过在岗位上配备比较专业的下属，边做边学。

旭阳集团拥有完善的继任者轮岗文化，当继任者因为各种原因无法达到目标岗位A时，集团公司仍然可以提供BCD岗位供继任者晋升。

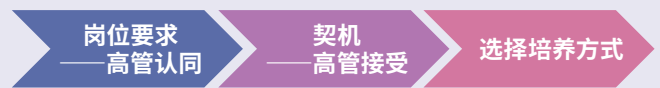
#### ● 继任后的再调整：半年观察期

旭阳集团对于新业务单元继任者的培养开发，通过新老员工搭班的方式进行。不管是新入职的员工还是继任的老员工，到新的岗位上都有半年的观察期，在这期间先不正式红头公布。

在半年观察期中，继任的中高层管理者需要重点抓五个表：一抓预算表，二抓计划表，三抓赢利表，四抓价值表，五抓改善表。半年后对照重点的五个表，如果达到要求再正式公布继任者，如果没有达到要求进行降级调整。

## ◆ 高管培养与发展：

#### ◆ 岗位要求——高管认同



旭阳集团高管发展的方向，旭阳集团通过对标行业标杆公司所具备的能力及旭阳集团价值链来确定的。旭阳集团人力资源部通过工作坊对高管理所需具备的能力进行萃取，这样总结出的学习和发展目标更能获得高管的高度认同。

#### ◆ 契机——高管接受

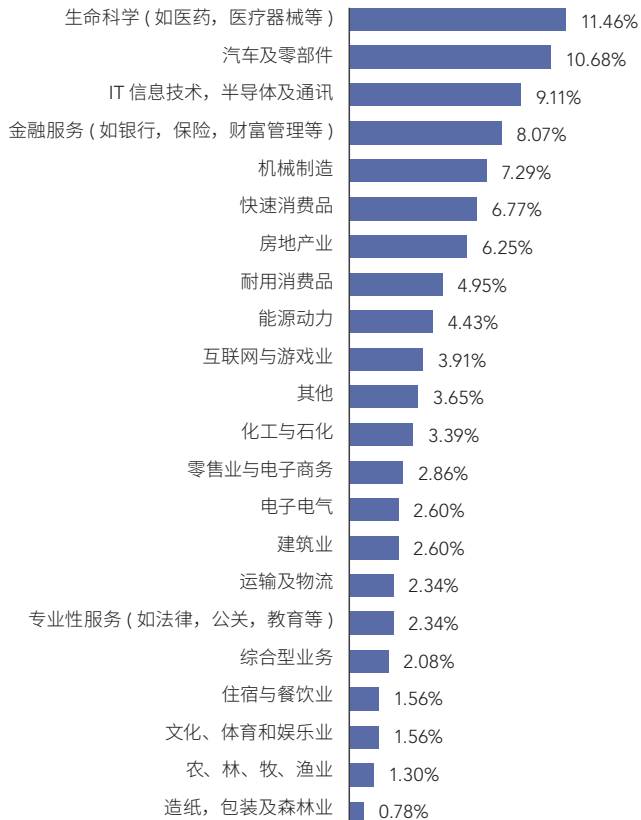
在平时的工作中需要让高管深刻感受到最缺乏的知识和能力是什么？例如，销售总监需要具备商业经营能力，集团人力资源部定期组织销售总监参加商业沙盘实战班。

#### ◆ 选择培养方式

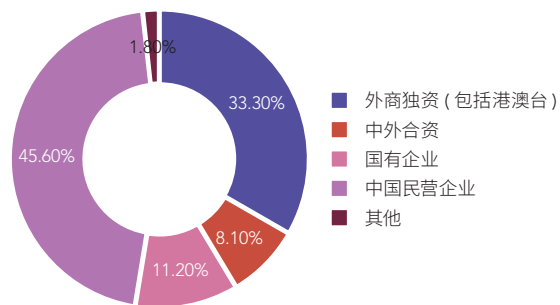
通过前面两步的铺垫，根据管理者继任者计划和个人发展规划选择转岗等培养方式。

# 参调信息

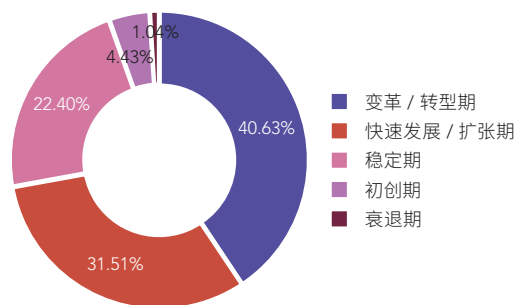
图表 1 参调企业所处行业 N=384



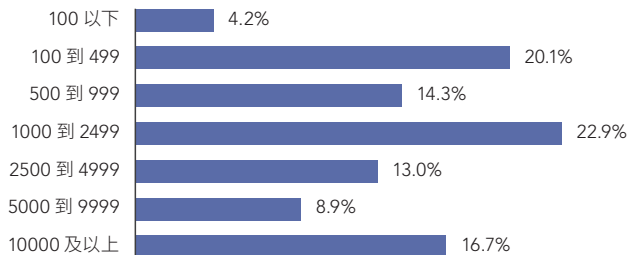
图表 3 参调企业的所有权性质 N=384



图表 4 参调企业 / 业务单元 (或区域) 目前的发展形势 N=384



图表 2 参调企业在中国大陆的员工数量 N=384



人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 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。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“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, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - ……
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - ……
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - ……
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics 的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - ……
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP 能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - ……



# 中高管发展培养与继任

---

## Executive Development & Succession Research