



第十七届人才管理与领导力发展年会





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org





业务导向的人才发展项目 &高潜人才项目并行

智享会第17届人才管理与领导力发展年会
瑞安房地产 肖海佳 Christine

瑞安地产



怎样的人才发展项目是对业务发展有价值的？

应该把有限的发展资源投放在哪些人身上？

怎样的学习发展才能真正产生价值？

使一个人才发展项目成功的要素有哪些？



全面支持业务短期&长期发展的人才发展体系

Business Driven Talent Program

培养优秀的商业管理菁英来适应多变的商业环境，解决短期人才需求。



HIPO Program 培养综合能力强的高潜人才，为公司中长期的业务发展做好人才储备。



业务导向的人才发展项目 Business Driven Talent Program

项目定位

- 培养优秀的商业管理菁英来适应多变的商业环境。

- 根据业务发展及人才准备度制定灵活的培养周期和手段。

- Project Owned Corporate Support 人才发展项目。

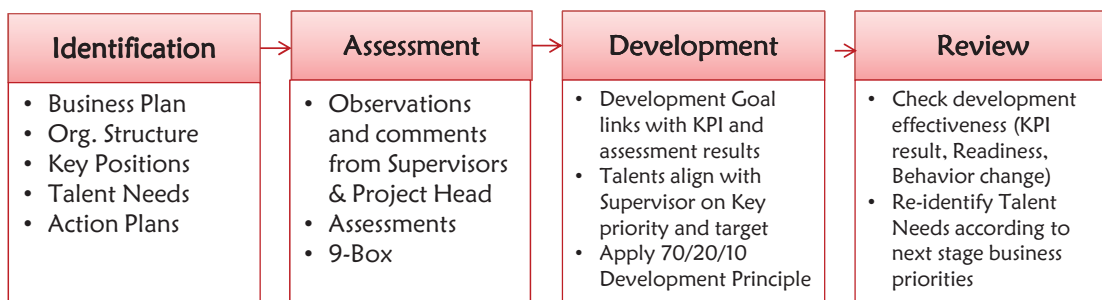
项目目标

- Project Function Leader and Key Staff

- 实现项目公司人才自给自足



业务导向的人才发展项目体系与流程



对话业务主管

- * 为什么去年业绩没完成？
- * 你有什么培训需求？
- * 你的员工有什么需要提升的？
- * 你希望HR给你什么支持？

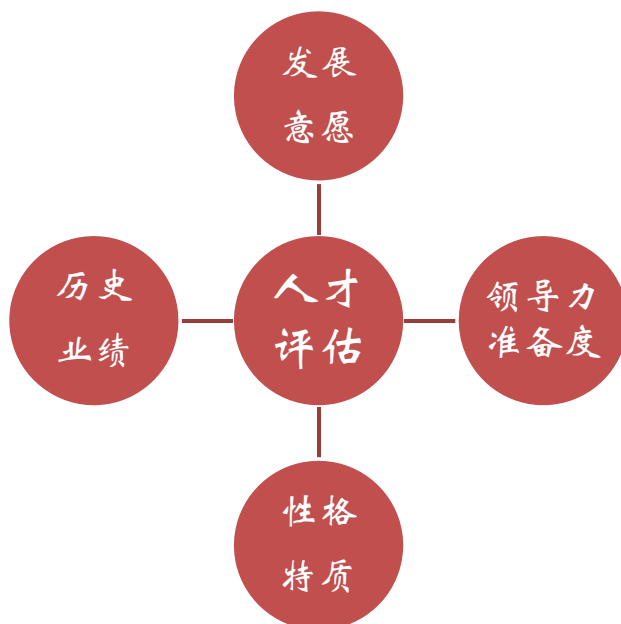
没有搞清楚目标/问题是什么，就谈解决方案等同于期望瞎猫碰到死老鼠。



- ✓ 3-5年业务策略？今年的业务目标和计划？最大的挑战是什么？
- ✓ 目前组织状态是否能够面对这些挑战？如何调整可以提升组织效率和能力？哪些岗位对实现业务目标有关键的决定因素？
- ✓ 这些岗位的人才是否具备相应的能力和知识经验？Right person in the right position?是否有必要外部引进？有什么特别的要求？
- ✓ 员工的准备度怎样？哪些岗位和人才要Fast Track？你会给他们怎样的发展机会？你会做什么？
- ✓ 你希望（3个月）后看到怎样的成果？你会用什么可视化现象或是数据来衡量？对组织和个人的意义和价值是什么？
- ✓ 可能会出现阻碍有些什么？
- ✓ 谁可以帮助你和你团队？你会怎么获得他们的支持？
- ✓



全面了解潜在人才

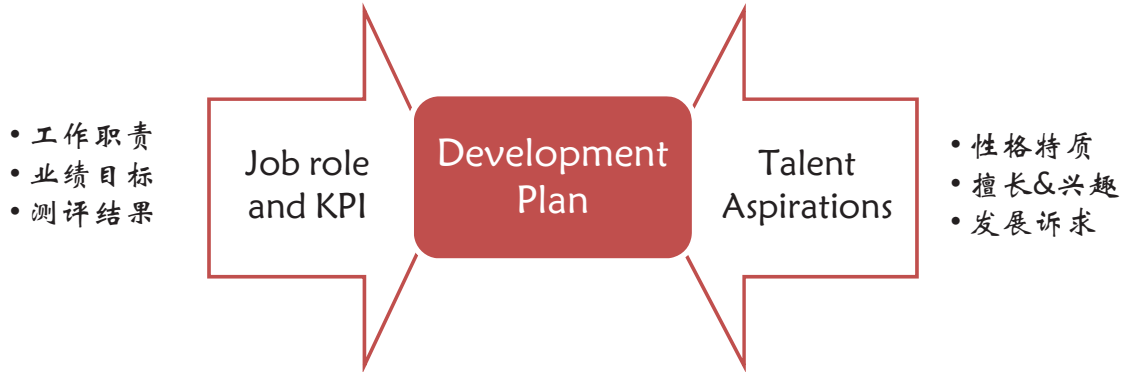


- 三方面信息有机结合相互验证
- 员工真正认可并接受是改变的前提



个性化人才发展

同步实现业务发展与个人发展



- Career Talk for Self-awareness and Self-development
- IDP alignment by Talent, Supervisor, Project Head and HR



个性化人才发展



商业管理、领导力:

- 投融资决策、资产管理特训营
- 优秀企业参观学习 (客户至上)
- 财务敏锐度
- 领导力、团队协作



内部主管辅导 + 外部职业发展专家:

- 拓宽业务管理及团队管理方面的思考、决策
- 关心员工的职业发展诉求
- 客观反馈员工的优势与发展空间, 协助员工有客观的自我认识
- 提供支持发展的资源, 协助员工有效发展



担当、决策、结果导向:

- 有挑战的工作任务, 对结果负责
- 跨团队协作的任务
- 处理突发事件, 或统筹规划类事务的机会



人才检视的目的与产出

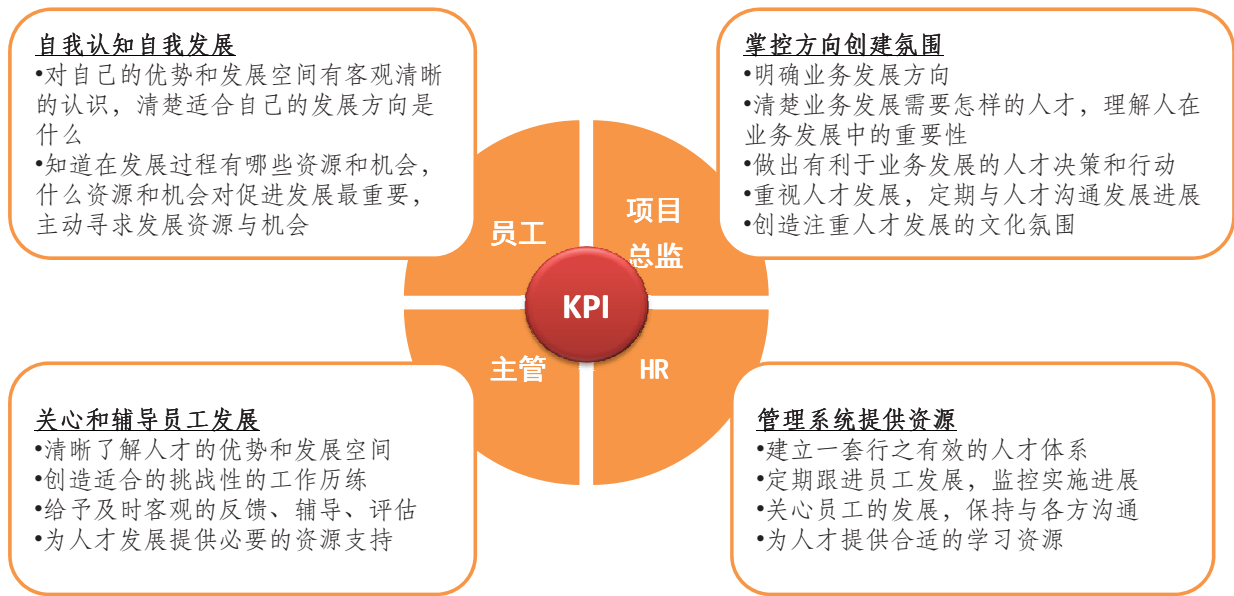
- 检验上一阶段的发展成果与有效性（业绩结果、行为改变等）
- 对重点关注及培养的同事做一次现状的通盘评估，包括绩效、能力、准备度等等
- 检视主管在关注及辅导员工发展方面的表现，并帮助主管提升识人评价人的能力
- 下一阶段新的业务形势下可以用哪些人，如何用好这些人，重点培养哪些人，有哪些有效的培养手段等关键问题的讨论



案例



人才发展项目的成功要素



高潜人才项目的价值与必要性 Hi-Po Program

企业传承：文化、价值观、品牌特质、
管理风格。。。。。

- 投资回报率？
- 选拔标准
- 培养目标
- 资源投入（轮岗、导师、学习旅程设计、个性化需求。。。）



「為確保集團擁有強大的領導力及專業的管理團隊，我一直努力為瑞安房地產的增長構建堅實的基礎，引入具有創新意念的年輕人才。我們一直重視培養年輕有為的管理人員，期待他們日後擔任重要管理職位，實現集團業務的持續增長及拓展。」

羅威瑞



高潜人才项目

Young Talent Hi-Po Program

- 始于1997年
- 培养超过200位
- 超过20人进入中层Hi-Po项目
- 每年选拔，培养期三年

Middle Level Hi-Po Program

- 始于2002年
- 培养近30位
- 一半以上的核心管理层及项目一把手
- 两年选拔一次，培养期五年

Young Talent高潜人才发展路径设计

深入实践:

- 拥有2-3个商业领域的实践经验
- 与团队共同达成目标
- 充分理解和执行公司战略与发展要务
- 学习基本财务知识, 并找机会在工作中实践应用

成为业务骨干:

- 拥有3个以上商业领域的实践经验
- 在某个商业领域有深入的实战经验
- 担任团队重要角色达成业绩目标
- 清晰的自我认知, 能够利用资源实现自我发展

成为初级
经理

3rd Yr

2nd Yr

1st Yr

加入高潜
人才项目

职业成熟度:

- 熟悉公司业务, 融入公司文化
- 培养职业素养
- 学习基础业务知识- 房地产价值链、商业项目管理、商业运营管理
- 拥有至少1个商业领域的实践经验



中层高潜人才发展路径设计

- 提升商业资产管理经验(项目投资/资产处置)
- 独立承担部分关键业务指标并对结果负责
- 参与商业项目策划及决策流程

4th&5th Yrs

成为中小型
商业项目负
责人

2nd&3rd Yrs

- 带领团队达成业绩目标
- 独立决策并承担结果
- 建立并维护人际资源网络(政府、合作方、其他利益相关者等)

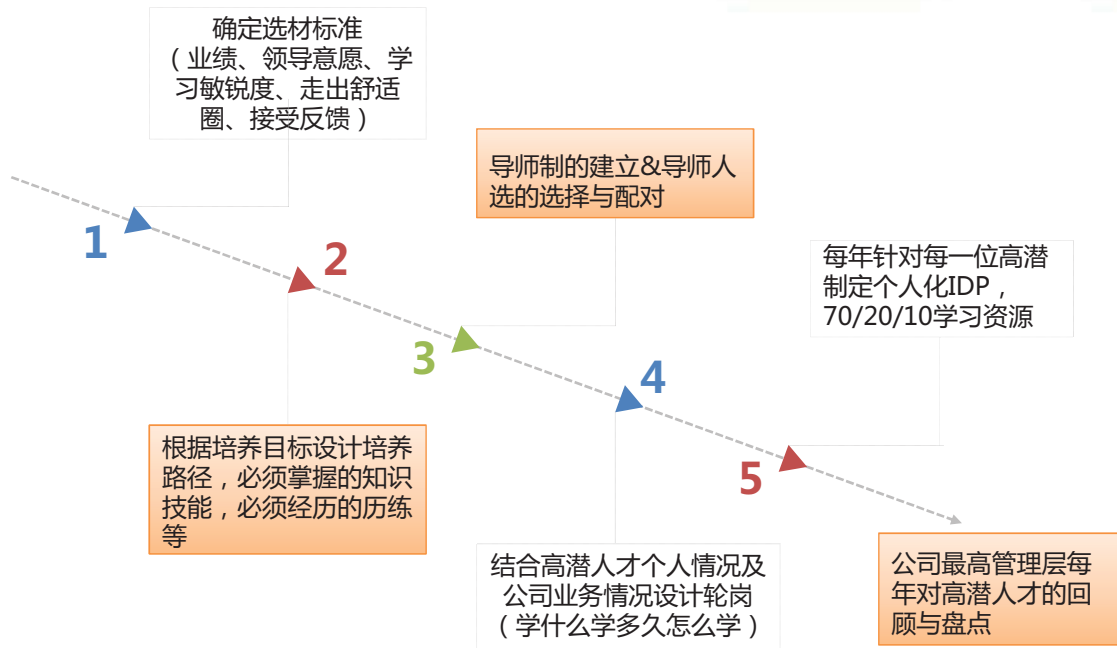
1st Yr

加入高潜
人才项目

- 理解资产管理全生命周期
- 提升财务敏锐度
- 提升商业管理经验(租赁/市场/营运)
- 由导师布置的特别任务扩大眼界提升全局观



Hi-Po Program的资源支持



成就高质量的人才发展项目, HR的自身修炼

- **Change the Mindset** 老办法不能解决新问题
- **Change the Role** 我不是HR专家, 我是业务经理
- **Change the Behavior** 走进业务, 走近员工





Thank You

