

第九届人力资源业务伙伴年会

资料分享

2016年11月23日-24日





★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

*行业资讯一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握

HR BP如何做好业务关键人才队伍建设

李晓明 中兴通讯 全球销售HR总监

上海 2016-11-24

交流大纲

- **了解下中兴通讯**
- 中兴通讯 BU HR方法论
- 实践案例：3大关键人才队伍建设项目

中兴通讯概况

深圳、香港**两地**
上市

6万+名员工 (含中方、本地、中方外派、第三国)

全球**107**个分支机构

全球建立**8+1**交付中心, 15个培训中心

为**160+**国家/地区客户提供
产品和服务

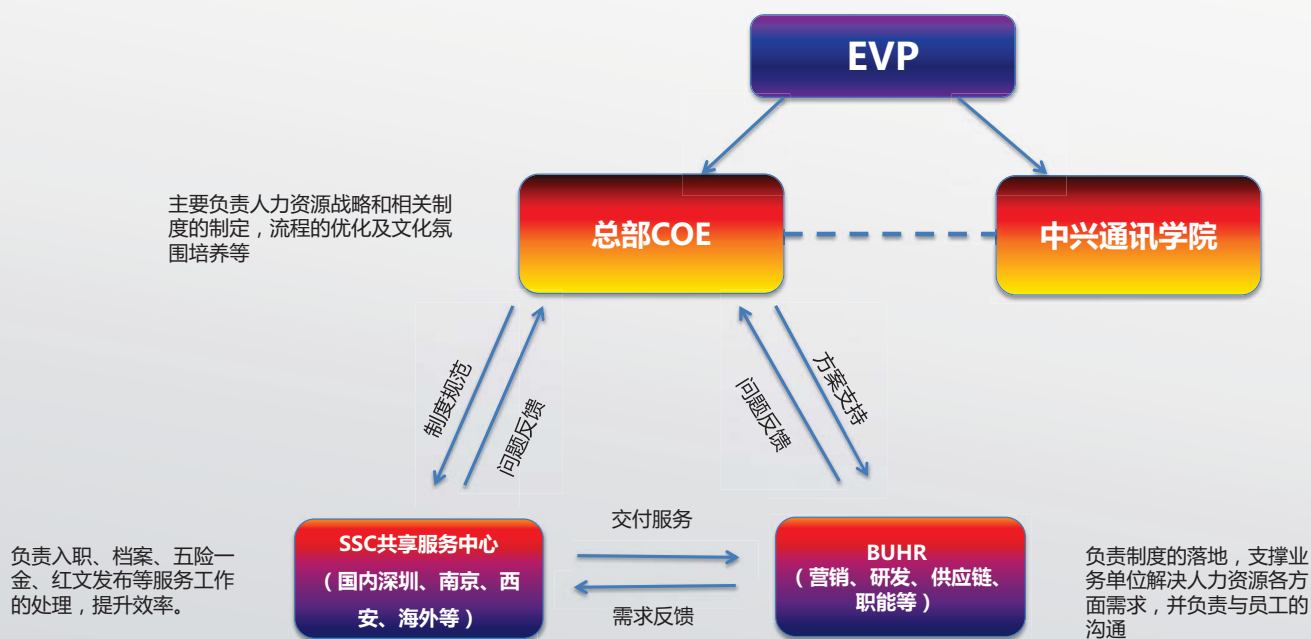
1个全球客户支持中心, **6**个区域客户支持中心, **46**个本地客户支持中心

超过**10,000**名售后服务人员, **3,000+**本地外包合作伙伴

全球**18**个研发中心实现
创新协同



中兴通讯人力资源架构



交流大纲

- 了解下中兴通讯
- **中兴通讯 BU HR方法论**
- 实践案例：3大关键人才队伍建设项目

中兴通讯BU HR的两大工作逻辑

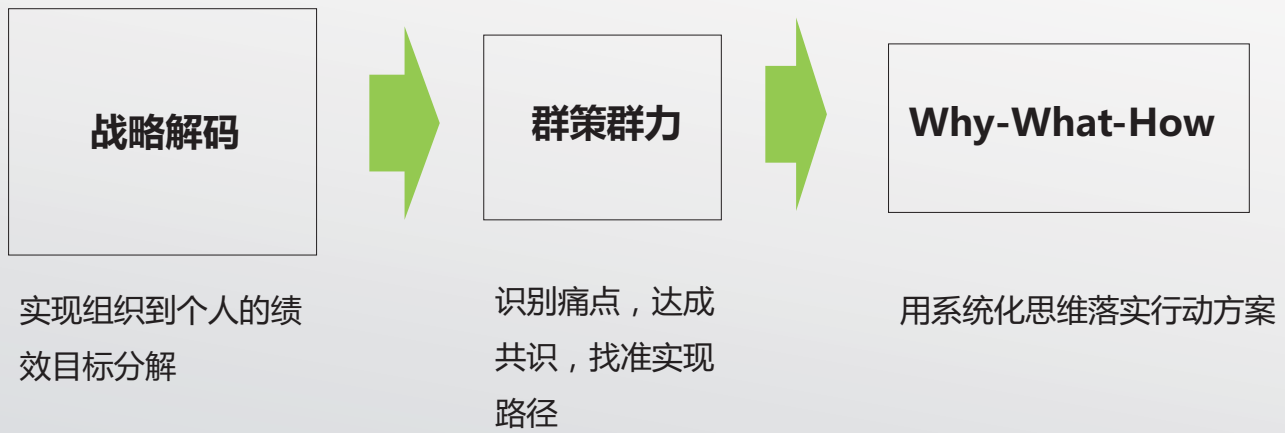
两个 延伸

- 以终为始，上接公司战略
- 落袋为安，下接业务需求

双管 齐下

- “规定动作”要达标
- “自选动作”要突出

中兴通讯BU HR的三大工具/思维



交流大纲

- 了解下中兴通讯
- 中兴通讯 BU HR方法论
- **实践：3大关键人才队伍建设项目**

群策群力：痛点解决切入点，人的因素

问题点

- 战略市场突破的高端人员匮乏；
- 快速成长的骨干流失率偏高；
- 校园招聘优质人才获取竞争激烈。

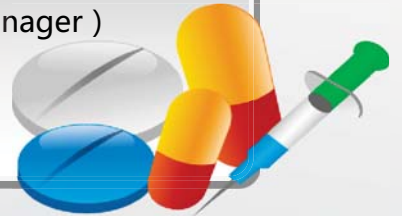


对策

- **K项目**，解决当前高端人才短板；
- **高潜计划**，凝聚未来3-5年骨干力量；
- **蓝剑计划**，孕育10年后的领军人物。

实践：K项目——引进高端市场突破的“特种兵”

- 国际部分战略及主流运营商的客户关系薄弱且长期没有进展的瓶颈，依靠现有人员已无法实现突破，引进外部高端关键人才势在必行。
- 聚焦战略客户，实施K项目，针对性引进核心客户经理（Key Account Manager）



数量目标

- 针对X个战略市场、主流客户，引进X个Director以上级别的核心客户经理

质量目标

- 能快速链接客户侧决策层高管；
- 能顺利入围客户采购“短名单”；
- 运营商内部高层或主要竞争对手

实践：K项目——引进高端市场突破的“特种兵”



实践：K项目——引进高端市场突破的“特种兵”

- ◆ 成立人才竞争小组，项目化运作；
- ◆ 经费专项保障，打消部门费用预算顾虑；
- ◆ 三级面试保障，业务领导亲自出马，高层领导质量把关；
- ◆ 过程可视，保障效率。

K项目进展周报
第十八周（截止至6月13日）

项目进展点评 | 营进展 | 营进展 | 营进展 | 进展 | 项目背景及总进展

职位时间	职位	候选人	候选人	OFFER	候选人	本周进展	问题阻塞及需要的支持	里程碑
2015年5月	信息搜集	候选人	候选人	OFFER	候选人	候选人已到岗并开展工作，等待其他人员引进！	暂无	里程碑
2015年5月	信息搜集	候选人	候选人	OFFER	候选人	本周进展	项目中国面临的问题	里程碑

过程监控跟进通报



招聘及效果评估关键流程节点

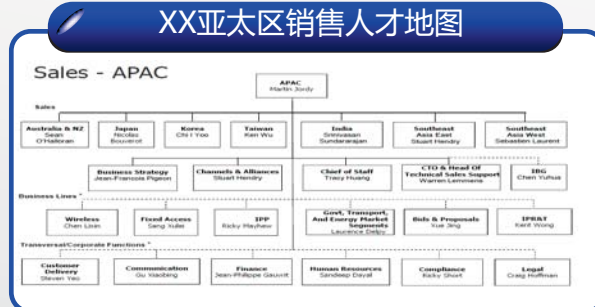
实践：K项目——引进高端市场突破的“特种兵”

竞情出击和品牌营销双管齐下。

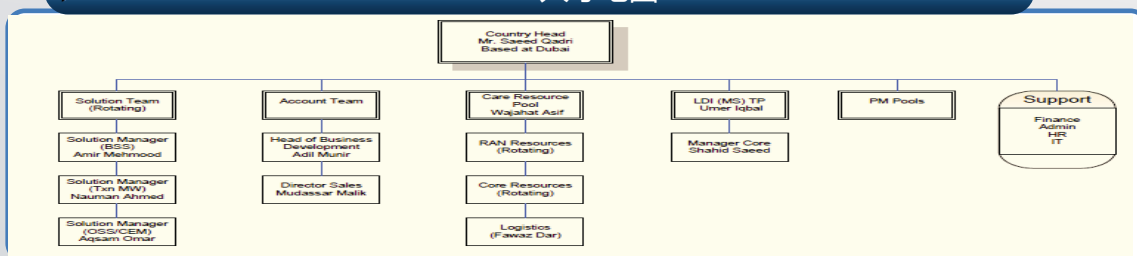
XX全球经营团队



XX亚太区销售人才地图



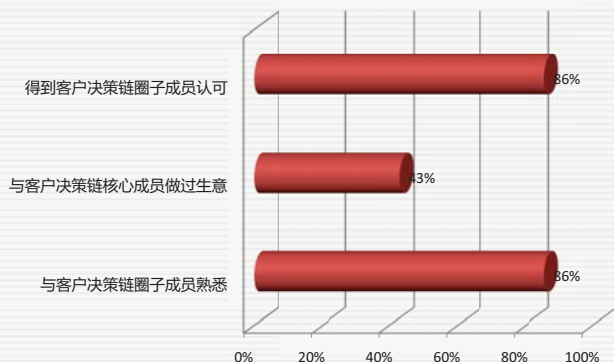
XXX人才地图



实践：K项目——引进高端市场突破的“特种兵”

项目成果

客户关系拓展个人能力评估



1. 招聘到位率：88%

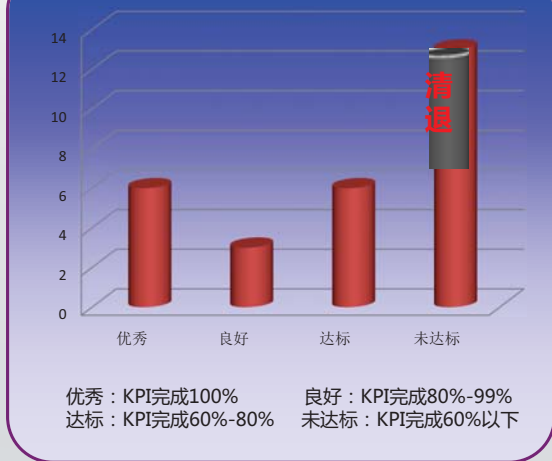
2. 个人能力现状评估

- 86%的高端与客户决策链的圈子关键成员熟悉并得到认可，
- 43%高端具备与客户决策链的关键人员合作项目的经历，具备突破客户关系和和签单的能力。

K项目：引进高端市场突破的“特种兵”——项目成效评估

对K项目高端定期进行KPI复盘及360度能力调研访谈评估，加强过程沟通与管理，帮助引导将员工个人能力快速转化成组织能力，业绩优秀员工重点激励保留，业绩和能力未达到预期目标的员工及时进行清退。

绩效评估



能力评估



实践：高潜计划——锻造未来3-5年能打善战的“独立团”



1

经过分析统计，中兴通讯自我培养的校园招聘员工中，3-5年的群体离职率偏高。

2

这部分人是中兴精挑细选的校园学生，也是经过最初的2-3年培养和历练后，即将承担核心任务的中坚，他们的流失，是公司的重大损失。

实践：高潜计划——锻造未来3-5年能打善战的“独立团”



实践：高潜计划——锻造未来3-5年能打善战的“独立团”

系统化培养

实战历练

指定导师
IDP计划
定期辅导
TS监控



团队分享

读书心得
业务经验
学员分享
导师点评



线上互动

议题讨论
微课学习
Elearning
在线学习



集中培训

定制课程
集中培训
团队拓展
高层沟通



IDP Sample

复盘答辩：半年一次

● 学员现场汇报答辩 ● 分享IDP进展及收益 ● 导师评价指导 ● 辅导学员改进提高

实践：高潜计划——锻造未来3-5年能打善战的“独立团”

激励机制



实践：高潜计划——锻造未来3-5年能打善战的“独立团”

成效验证



立体评估

从考核成绩，导师评价以及同级评估等多维度验证考量对人才培养的效果。

实践：蓝剑计划——孕育10年后的领军人物

Why

- ◆ 毕业生成就了中兴的现在，中兴目前80%以上高管和核心，均为自己培养的优秀毕业生；ICT产业的VUCA特点，意味着未来的机会，更要新生代力量的参与和主导；
- ◆ 最近几年，校招质量出现明显下降，尤其缺乏高精尖的人才加盟。

What

- ◆ 每年目标100名“蓝剑”，质量为先，宁缺毋滥。
- ◆ 快速成长、快速发展：
 - ✓ 90%的能力提升速度是他人两倍；
 - ✓ 30%的5年内成长骨干；
 - ✓ 70%的10年内成长领域专家或公司中层干部；
 - ✓ 10%-20%的能成为公司未来的各领域的领军人物。

实践：蓝剑计划——孕育10年后的领军人物

How

- ◆ 高标准：
 - ✓ 13所一类院校，理工科背景，英语流利；学习成绩，Top10%；
 - ✓ 国家一级奖学金、最高等级专项奖学金；国际/国际一等奖竞赛获奖经历；
 - ✓ 担任校学生会/研究生会/学生社团领袖精英；有创业或丰富的社会实践经验。
- ◆ 高待遇
 - ✓ 深圳安居房一套，价格只有市场价格不到1/10；
 - ✓ 公司高管、顶级专家担任导师2-3年，亲自带；
 - ✓ 优先股票期权计划；
 - ✓ 超常规晋升，晋升速度为同期毕业生的2-3倍以上；

实践：蓝剑计划——孕育10年后的领军人物

How

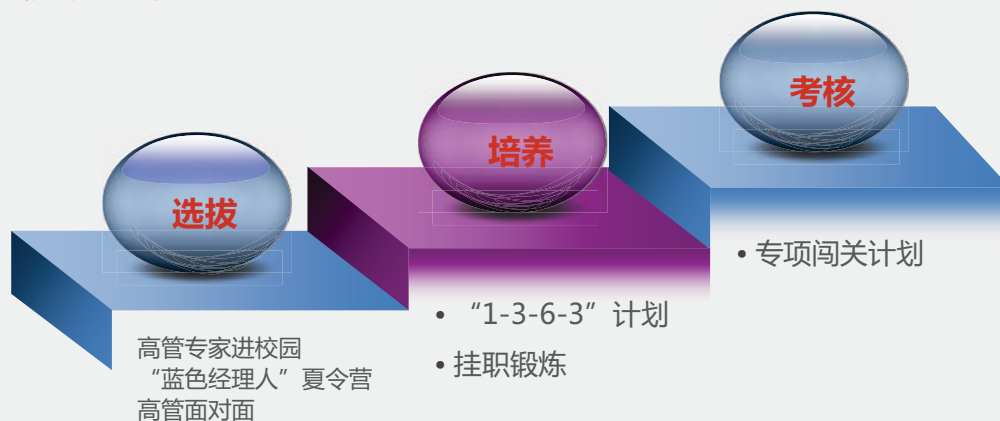
◆ 高效选拔培养组织保障：

- ✓ 13所一类院校，理工科背景，英语流利；学习成绩，Top10%；
- ✓ 国家一级奖学金、最高等级专项奖学金；国际/国际一等奖竞赛获奖经历；
- ✓ 担任校学生会/研究生会/学生社团领袖精英；有创业或丰富的社会实践经验。

实践：蓝剑计划——孕育10年后的领军人物

How

- ◆ 高效的选拔组织保障
- ◆ 系统的培养方案
- ◆ 严格的考核筛选机制



实践：蓝剑计划——孕育10年后的领军人物

销售类“蓝剑”闯关规则

智勇闯关 勇夺徽章！

每大关内含若干小关，根据每小关闯关细则，闯关优秀者可获得徽章一枚，定期公布“闯关榜”，优胜劣汰！

提升发展关

上岗验证关

学习培训关

Thanks