

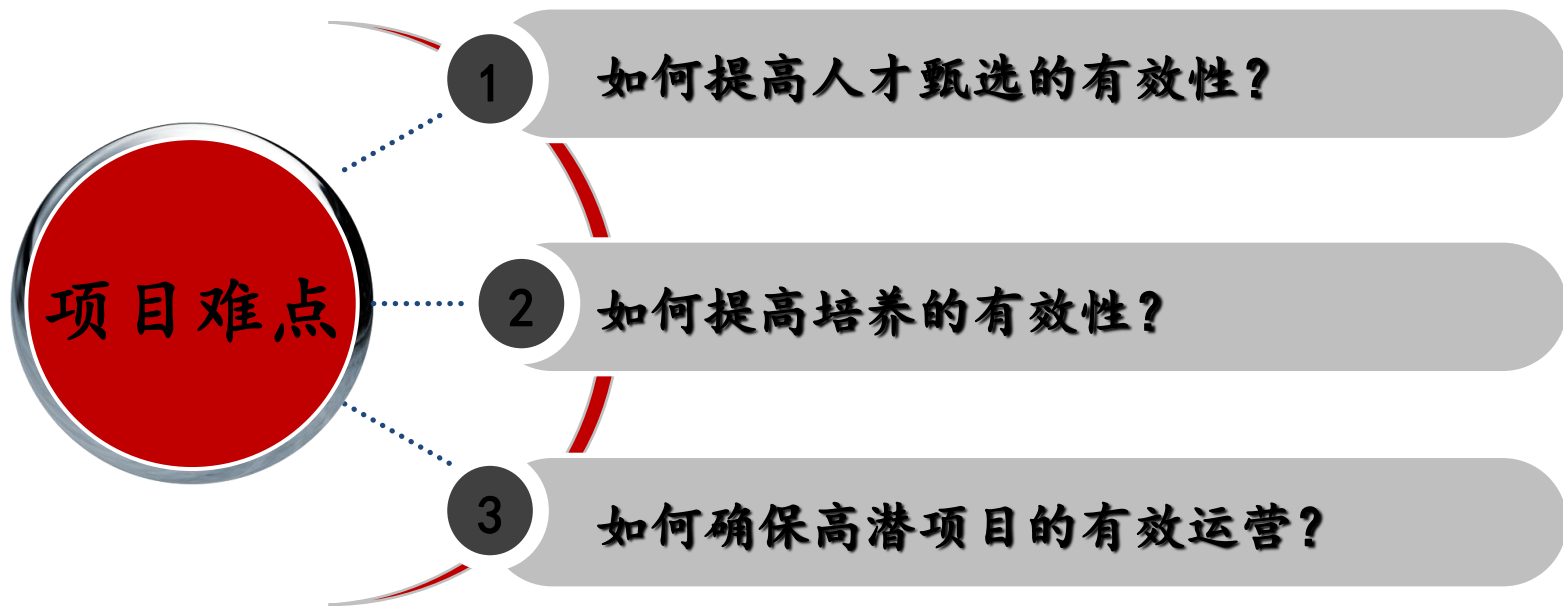


# 基于经验的高潜人才培养方案

北京合思管理咨询有限公司 逢增钢

2018 / 10 / 18

# 高潜人才培养的挑战



# 业务快速发展对管理人才储备提出高要求

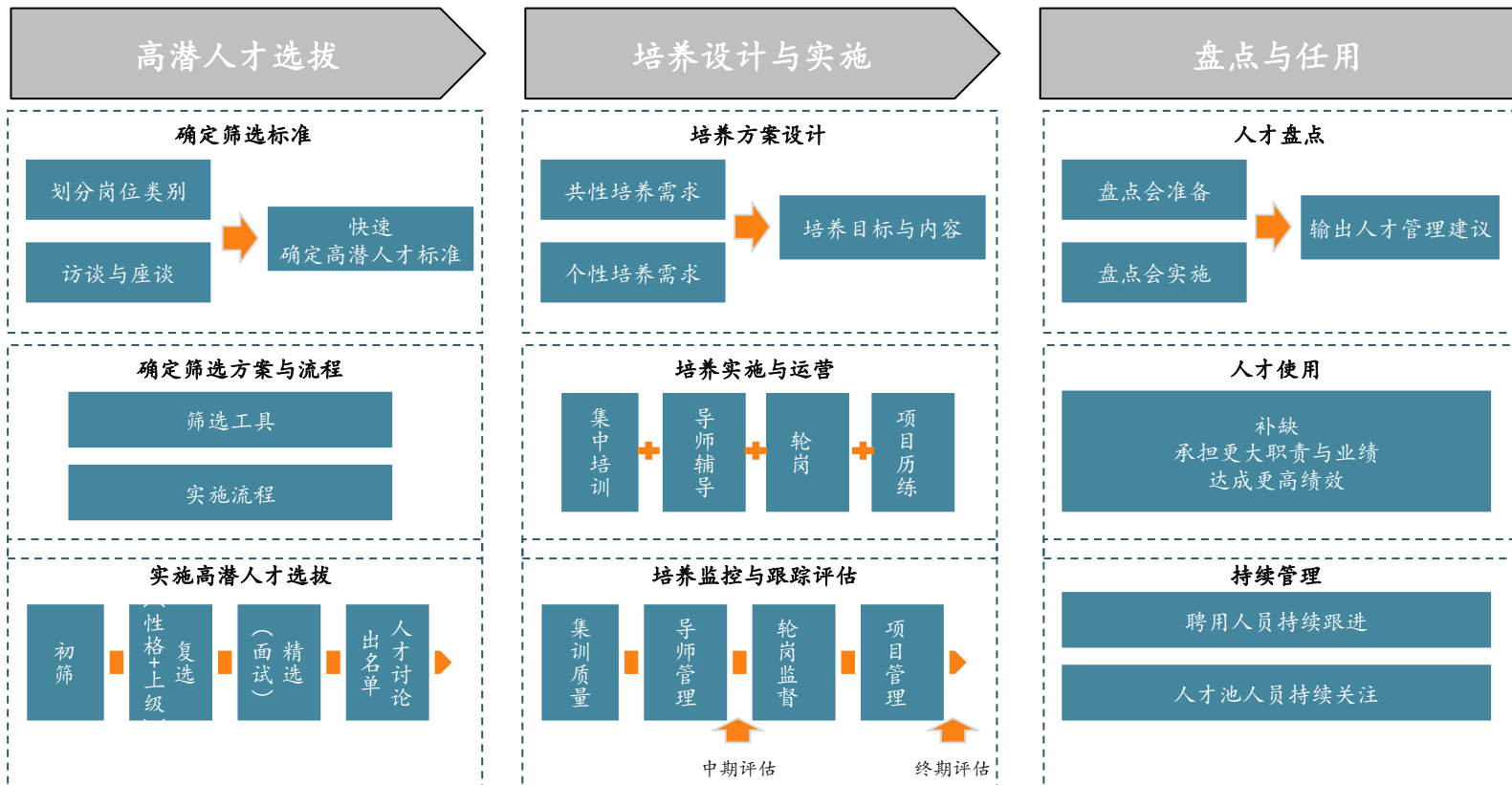
在开放的市场竞争环境下，作为传统国企，在优秀人才获取与保留方面面临越来越多挑战

内部管理人才老龄化，加剧了管理人才储备挑战

北京新机场的建设，对一线业务和管理人才提出大量的需求，地服部面临较大人才缺口

加速高潜人才  
选拔和培养，  
力争2年左右  
时间培养储备  
20名左右一  
线管理人才

# 系统性完整的解决方案

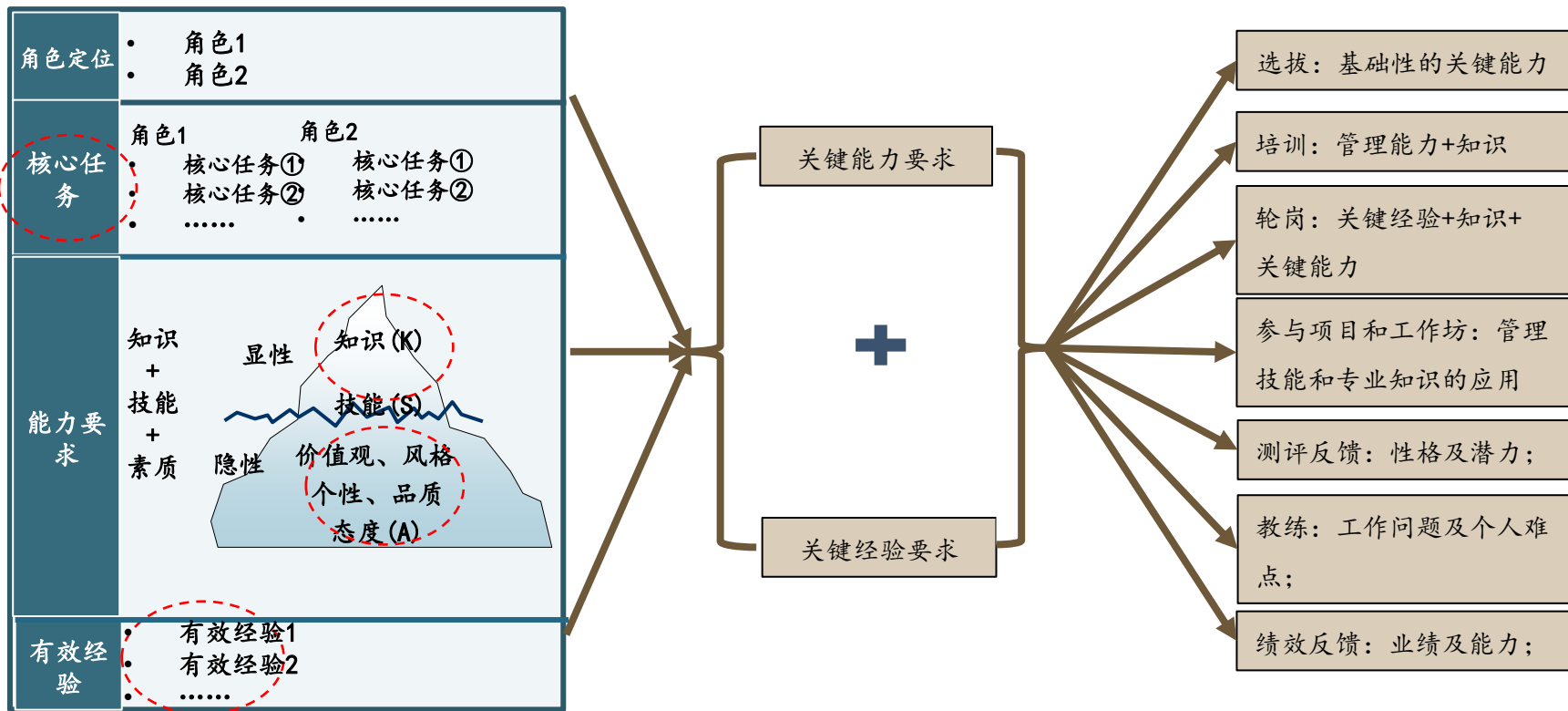




01

人才标准构建与甄选.

# 以角色模型为基础的项目设计思路

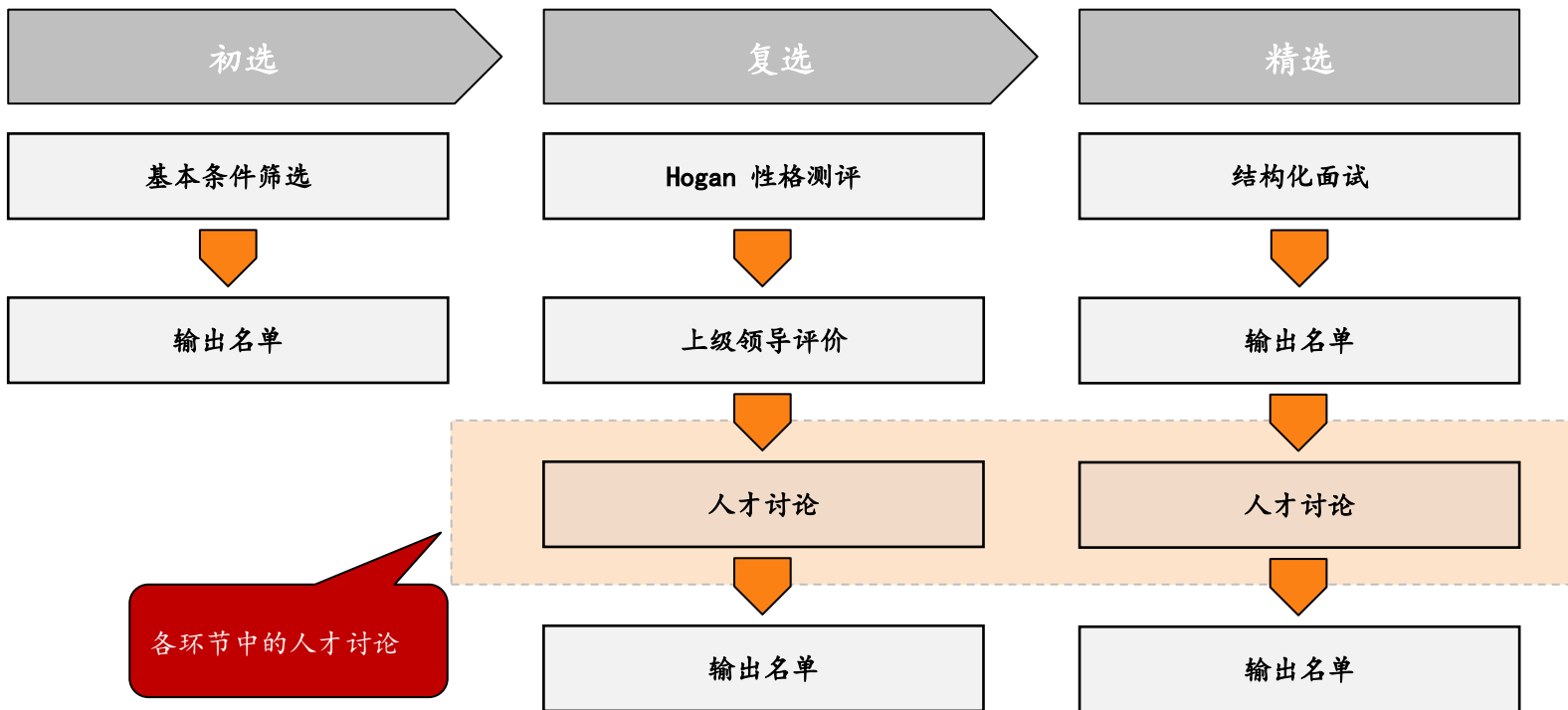


# 不同类别部门经理筛选标准

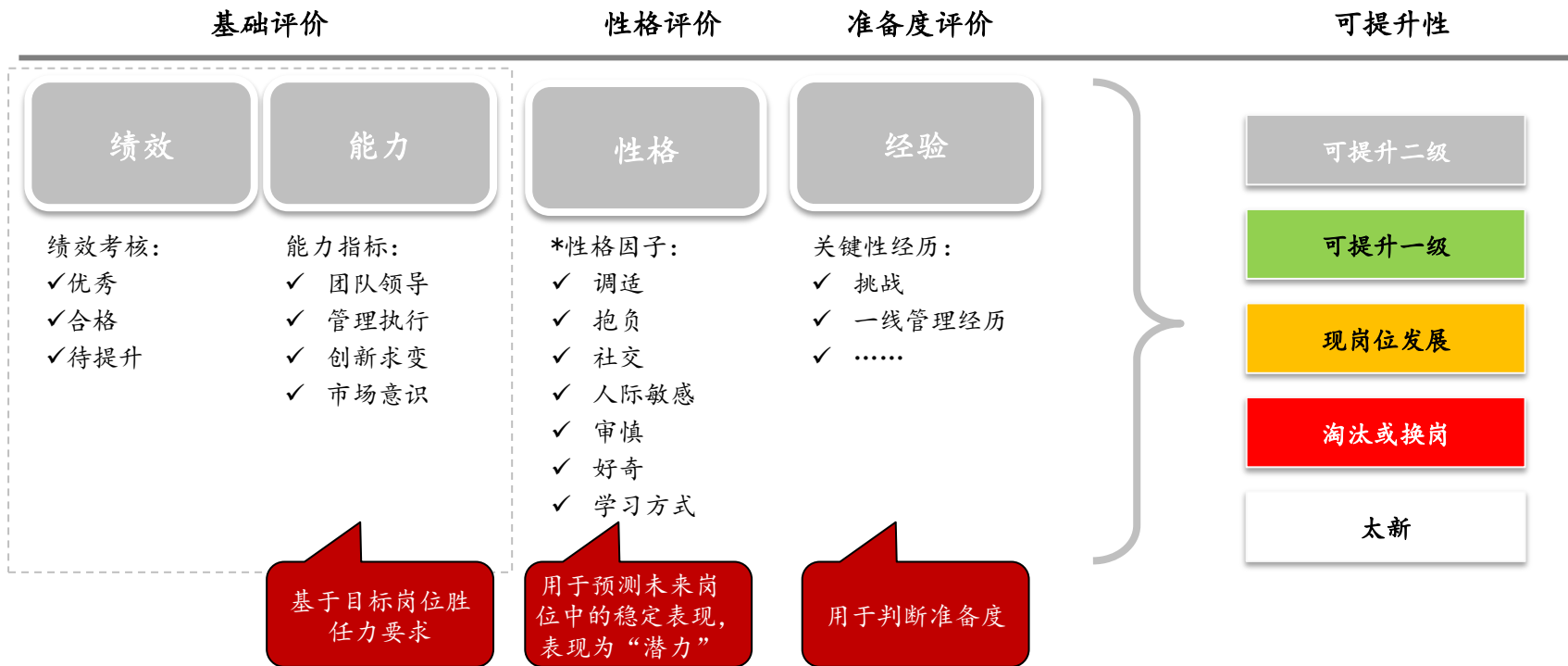
	服务类	专业类	外场类
1 基本条件	年龄35周岁（含）以下、大学本科学历、绩效部门排名20%，入职满1年		
2 性格	人际敏感不高于90%，抱负不低于10%；		
3 胜任力	责任担当 团队领导 管理执行 持续学习		
	客户意识	沟通影响	严谨细致 果敢决策*
4 经历	<ul style="list-style-type: none"> <li>一线业务经历</li> <li>应对挑战性人际关系</li> <li>应对困难的人事问题</li> <li>航班不正常处置</li> <li>服务危机处置</li> <li>发展他人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一线业务经历</li> <li>大面积航班延误处理</li> <li>危机处理经历</li> <li>处理困难的人事问题</li> <li>应对挑战性人际关系</li> <li>发展他人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一线业务经历</li> <li>应对挑战性人际关系</li> <li>处理困难的人事问题</li> <li>应急事件处置</li> <li>发展他人</li> </ul>



# 基于人才标准，设计快捷、易操作的筛选方案



# 建立绩效-能力-性格-经历四维筛选标准



# Hogan性格测评与结构化面试相结合应用于精准选拔

能力
□ 团队领导
□ <u>管理执行</u>
□ <u>持续学习</u>
□ <u>客户意识</u>

Xx 员工 Hogan HPI 性格特质测评								
调适	同理心	不焦虑	不内疚	冷静	性情平和	无抱怨	信赖他人	依附感
38	3	2	1	3	4	2	4	3
抱负	好竞争	自信	成就感	领导力	认同	无社交焦虑		
19	2	4	1	2	2	3		
社交	喜欢派对	喜欢人群	寻求体验	表现欲	风趣			
81	2	3	4	3	4			
人际敏感	容易相处	敏感	关怀	喜欢他人	无恶意			
100	4	4	4	4	4			
审慎	循规蹈矩	精通掌握	尽责	不独立自主	计划性	控制冲动	避免麻烦	
98	4	4	4	4	3	4	4	
好奇	科学能力	好奇心	寻求刺激	智力游戏	想出主意	文化		
90	4	4	4	3	3	4		
学习方式	教育	数学能力	记忆力	阅读				
100	4	4	4	4				

面试追问
□ <u>分享带领团队，激发他人完成挑战性目标的经历</u>
□ <u>当团队中有人绩效不达标，是如何处置的？</u>
□ <u>面对激励的客户冲突，是如何处置的？</u>
□ <u>平衡创新创意与日常事务性工作之间的经历</u>



# 02 基于经验的高潜人才培养.

# 整合性的高潜人才加速培养方案

## 管理培训生计划

目标及规划

### 轮岗计划

- 深度轮岗;
- 挑战性;
- 业务宽度;
- 岗位知识自我学习

### 培训计划

- 培训点识别
- 知识迁移;
- 行为转化;

### 项目计划

- 挑战性;
- 知识宽度;
- 与业务契合;

### 导师计划

- 选拔;
- 激励;
- 赋能;
- 辅导计划;
- 评价;

### 反馈计划

- 测评反馈;
- 导师反馈;
- 领导反馈;
- 知识/技能考核

### 曝光计划

- 曝光点设计;
- 曝光点评价。

量用为入原则

精准甄选原则

实践为主的培养原则

管理层承诺原则

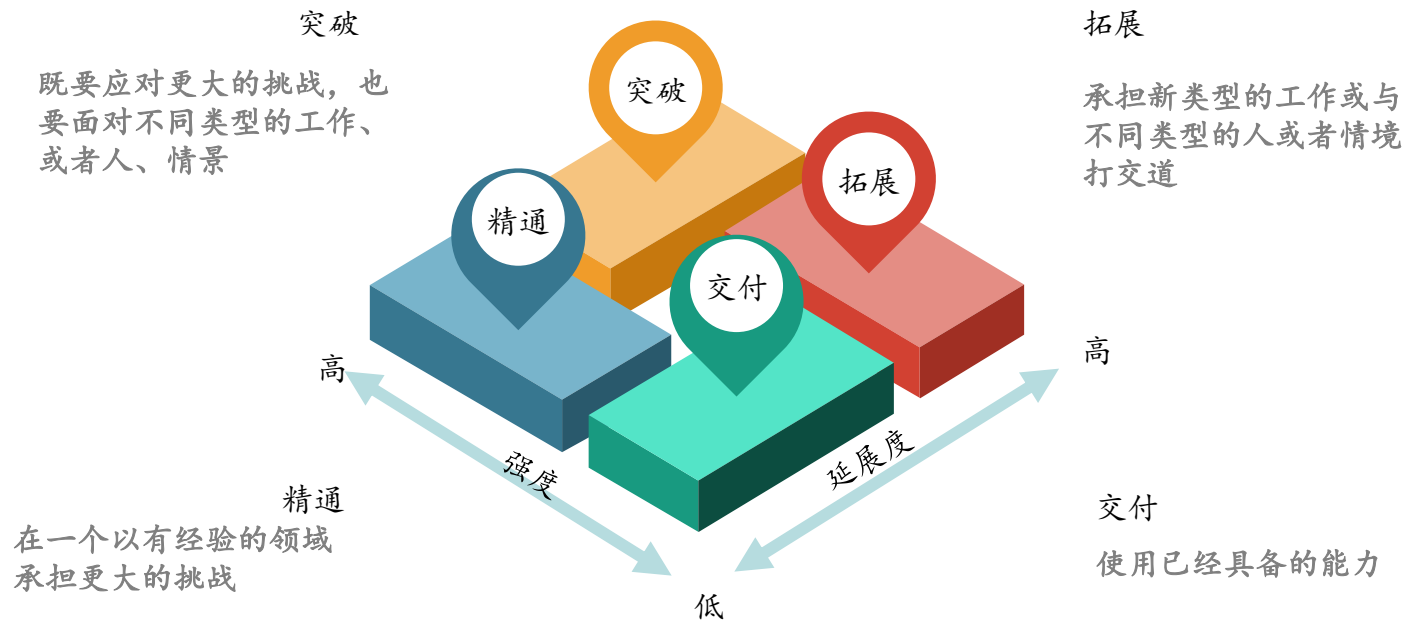
• 培养计划

• 原则和策略

• 组织机制

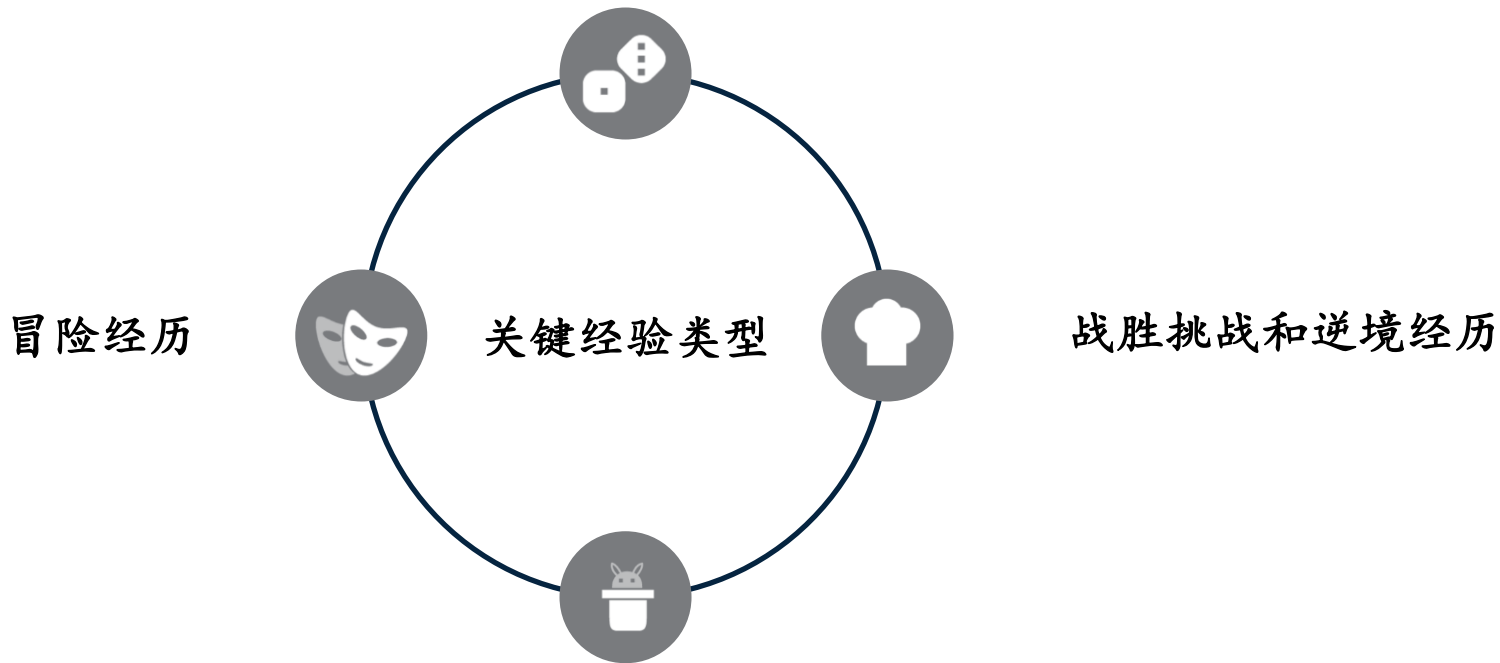
管理培训生管理机制 (选拔、管理、评价、淘汰、任用)

# 轮岗是加速成长的关键方法



# 基于经验模型的轮岗规划

一般管理与业务经历



人际关系和职业生涯相关经历

# 基于测评和胜任力评价结果进行轮岗设计

何大盛 基本情况

姓名	何大盛	毕业院校	复旦大学	专业	经济管理/硕士
工作经历	开始/结束时间	所在公司	部门	职位	绩效
	2011.9-2014.8	东方航空公司	地服部旅客服务中心	旅服专员(值机、登机)	A
	2014.8-2017.12	东方航空公司	地服部旅客服务中心	办公室文员	A

未来3年目标岗位/发展目标  
1、3年内的发展目标是地面服务分部的总经理；2、较长期发展目标为中心级领导

能力评价 (满分10份)		HOGAN测评结果								有效经验评估		
团队领导	7	调适	同理心	不焦虑	不内疚	冷静	性情平和	无抱怨	信赖他人	依附感	一般业务经验	缺少中转、行李业务经历
管理执行	7	11	2	3	1	3	2	1	3	1	危机处置经验	缺少服务谈判经历；
事业心	9	58	4	2	2	4	4	3			管理逆境或挑战	缺少挑战性人类关系处理经历；
持续学习	6	96	4	3	4	4	4				职业生涯相关经历	缺少发展他人经历
客户导向	8	47	2	4	4	4	2					
沟通影响	7	52	4	3	3	0	3	4	2			
		97	3	4	4	4	4	4				
		45	4	0	4	3						

主要优势	主要待发展项	需要观察事项
1、较强的事业心责任感，能够为集体利益做出奉献，持续在岗位任劳任怨做出业绩；	1、管理执行力有待发展，难以做出直接反馈，解决问题多基于策略性方式；	1、战略思维，做出快速决策的能力。
2、展现了更深强的沟通能力与人际处理技巧，擅长解决客户层面的难题	2、在新岗位上的开放性不足，对新事物持批判性态度，不善于应对外界的变化。	

# 基于经验模型的轮岗规划

## 何大盛的轮岗计划

经验差距	轮岗岗位		经历类型		轮岗要求				业务学习计划			项目计划		
	典型岗位	建议岗位	类型	风险性	轮岗周期	轮岗目标	考核要求	轮岗导师	学习内容	考核方式	考核责任人	项目名称	能力发展目标	考核方式
一线业务经历	值机 登机 中转 行李 行李 贵宾	行李	拓展： 延展度，学习 新领域业务知 识和技能	中	2个月	业务知识 全面性	工作 评价	张三	行李操作业务 贵宾室业务知 识（自学）	笔试 + 实操	张三三	——	——	——
服务危机 处置经历	中转 值班 主任	中转 值班 主任	突破： 在新领域中解 决更加复杂多 样的问题、风 险更大	高	3个月	旅客服务 危机应对	工作 评价	李四	中转业务知识 服务危机化解	实操	李四四	降低国 际转国 际中转 旅客投 诉	客户思 维 项目管 理	项目考 核
带团队 经历	区域 经理 经理 助理	经理 助理	突破： 在新领域，解 决更复杂的问 题	高	7个月	人力资源 管理 业务运行	工作 评价	王二	人力资源管理 项目管理 （培训）	笔试 + 实操	王二	降低中 转分部 人员流 失率	人力资 源管理 项目推 动	项目考 核



# 导师进行定期阶段性汇报

议程	内容	时长	时间	形式
辅导要求回顾	1) 项目情况回顾 2) 培养目标与要求回顾 (分部经理能力与经验要求) 3) 导师辅导下属的培养策略与方式回顾 4) 导师辅导要求	1小时	09:00-10:00	讲解
导师汇报	1) 介绍学员能力及经历发展目标; 2) 简介下属发展计划(轮岗、培训、项目); 3) 阐述发展计划如何支撑能力及经历发展; 4) 下属能力、经历改变情况; 5) 所需获得支持; 6) 评委点评与反馈	每人20分钟 (汇报15分钟, 提问5分钟)	10:00-12:00 13:00-17:00	逐个汇报



# 全面跟踪培养过程，设计全过程培养考核机制

第二期管理培训生项目考核计划						
	过程考核 (50%)				结果考核 (50%)	
	业绩考核得分 (20%)	项目1评估得分 (10%)	项目2评估得分 (10%)	导师评估得分 (10%)	中期考核 (20%)	终期考核 (30%)
评估人	轮岗岗位上级	评委	评委组	导师	评委组	评委组
内容	月度任务与绩效完成情况	项目选题、目标、方案、计划、项目执行、项目成果、项目价值情况		能力与学习态度	半年度业绩表现回顾 能力发展情况 经历评估	年度业绩表现回顾 能力发展情况 经历评估
形式	上级评价	项目汇报答辩	项目汇报答辩	导师评估	汇报答辩	线上测评 汇报答辩
频次	每月一次	每个项目一次		每季度一次 轮岗结束后整体评估一次	1次	1次
工具	业绩考核表	项目结项评审表		能力与学习态度评估表	能力评估表	能力评估表

# 培养结束后，实施人才盘点与讨论

## 盘点前准备

- 管培生全年培养及评估相关数据；
- 包括轮岗绩效表现、项目成绩、导师评价、中期评估、终期评估数据等，涉及能力、经历、发展风险等

## 实施盘点

- 开放式盘点与评估
- 关注能力发展以及经历的成长
- 业务部门领导的卷入
- 基于测评及实际表现的共识达成

## 盘点结果应用

- 人才的任用建议
- 为未聘用的人员提供持续的IDP建议

# 形成针对每位学员的人才管理建议

姓名	上级业绩考核	项目考核		导师评估	中期考核	终期考核	最终得分	使用建议
	平均分(20%)	项目结项(10%)	项目结项(10%)	平均得分(10%)	能力(20%)	能力(30%)		
朱泉	87.25	90	80	89	90	98	90.75	可提升一级
何xx	82.5	88	81	90	92	95	89.3	可提升一级
熊xx	81.5	86	82	96	91	89	87.6	可提升一级
王xx	87	84	83	97	93	88	88.8	可提升一级
张x	85.5	82	87	98	89	89	88.3	可提升一级
陈倩x	86	80	88	99	88	87	87.6	可提升一级
王xx	85.75	78	86	89	87	88	86.25	在管理复杂项目、业务推动执行方面还需持续关注
陶xx	89.25	76	87	92	85	89	87.05	在业务洞察力，团队领导方面还需持续锻炼

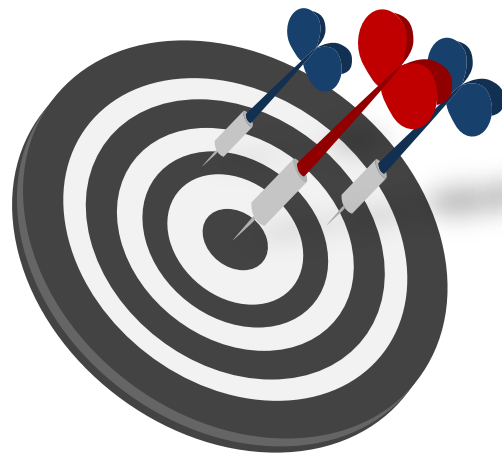
## 项目所取得的成果

经过评估讨论**13名**管培生得到聘用

还有**5名**管培生，因无岗位空缺而未聘任

培养了**12名**责任心强，辅导经验丰富的**教练型管理者**

过程中产出了**20多个**项目，有效地推动了一线业务问题解决



# 项目价值

在组织中传递了重视人才，关注人才培养的**信号**

建立了高潜人才发展的**通道**

在组织中建立和强化了导师和辅导文化，**管理者即导师**

在人力资源部、培训管理部与业务部门间建立了有效的**协作机制**





# 欢迎沟通交流

北京合思管理咨询有限公司

联系人：逢增钢

手机：13901355357