



# 第十八届学习与发展年会

2017.08.23,北京





## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 人才培养，助力公司发展

二〇一七年八月

# 交流话题

---

一、三个背景

二、建立体系，策划项目

三、四个心得

# 背景1：近几年各家保险公司人才短缺



## 1.近五年保险行业大发展

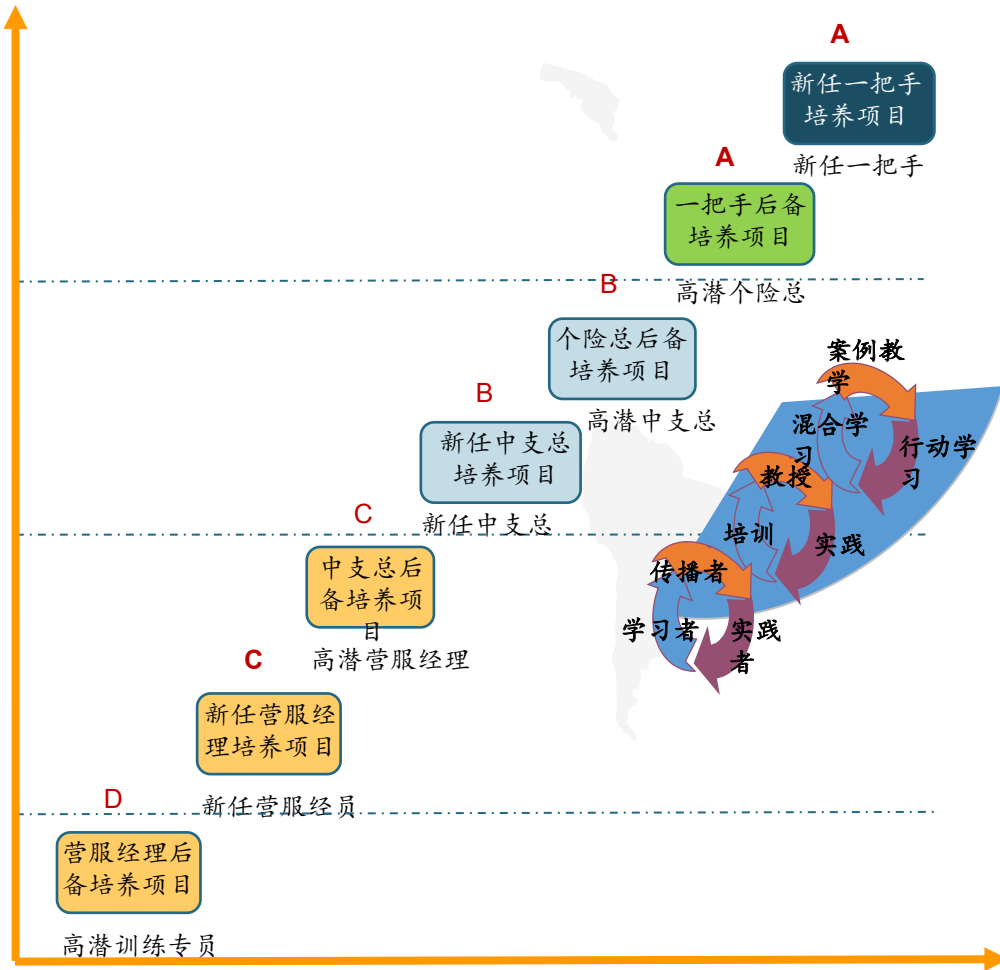
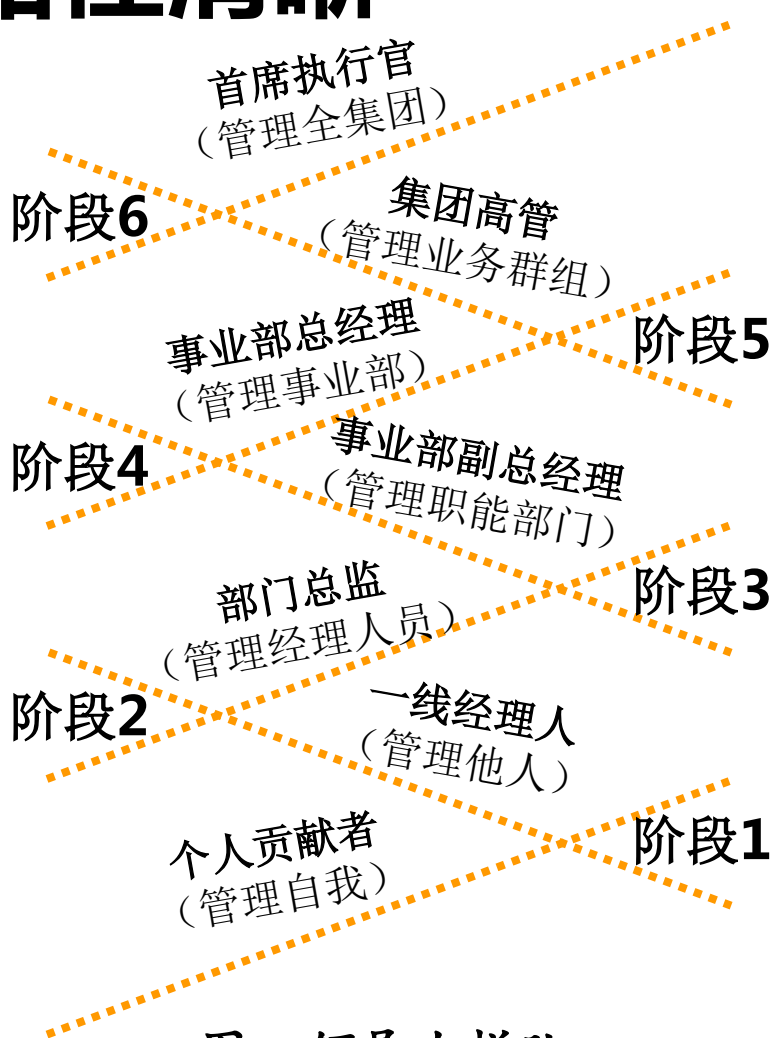
年度	2013	2014年	2015年	2016	2017 ( 1-6 )
人身险公司原保费 (亿元)	10741	12690	15859	21693	17864

## 2.行业新开公司较多

2010年以来，新筹22家人寿保险公司

## 3.财富金融公司、PtoP、保险经纪等公司挖角保险行业人才

# 背景 2：保险行业人才发展 路径清晰



图：领导力梯队

图：公司人才梯队

# 背景 3：公司快速发展对人才培养提出强烈需求



**追赶期**

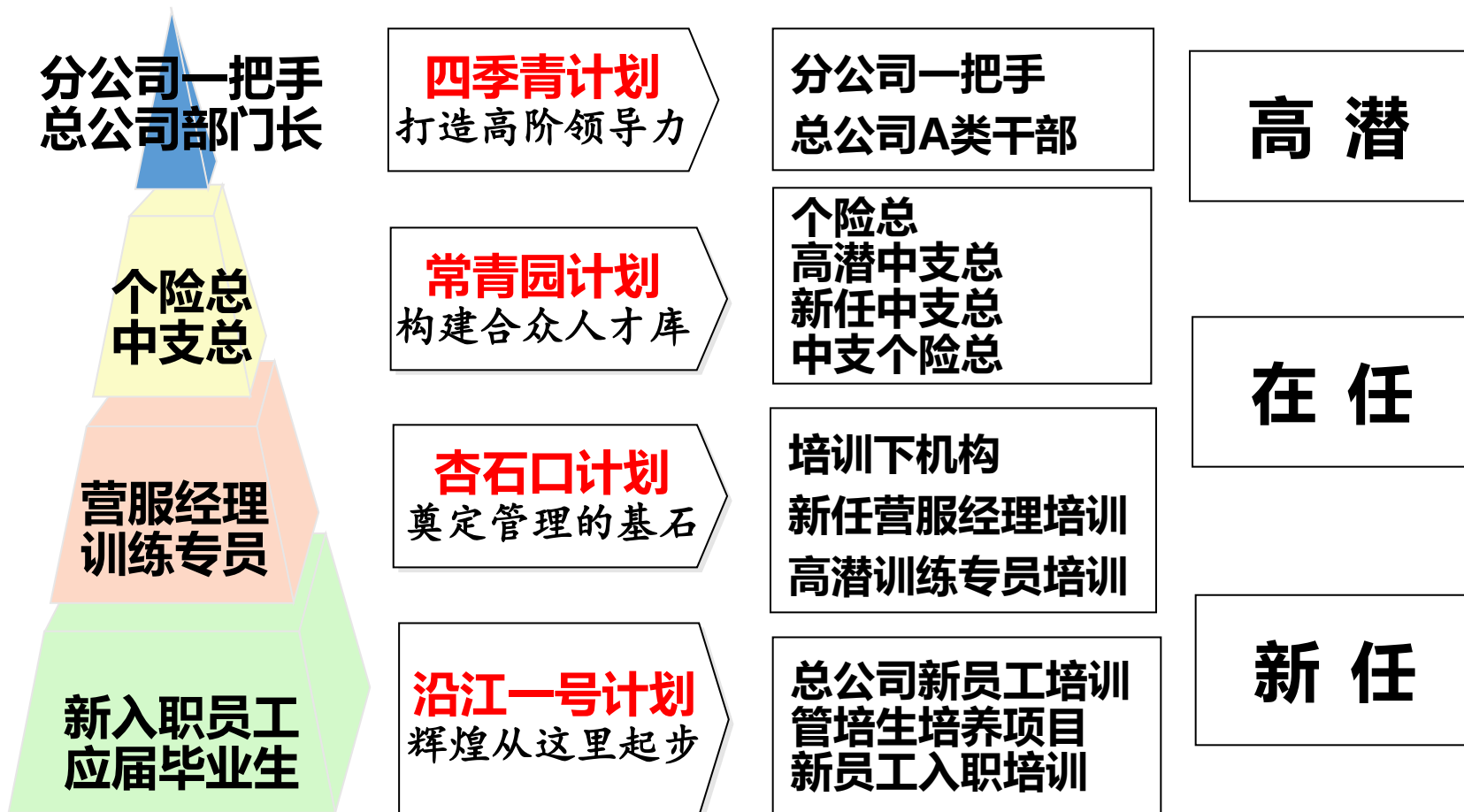
**中高端人才缺乏，能力需提升**

**在任干部能力需提升**

**快速发展期**

**新任干部要快速适应岗位**

# 建立清晰的人才培养体系，策划业务导向的系列人才培养项目



# 举例1：四季青领导力提升项目

推动增长

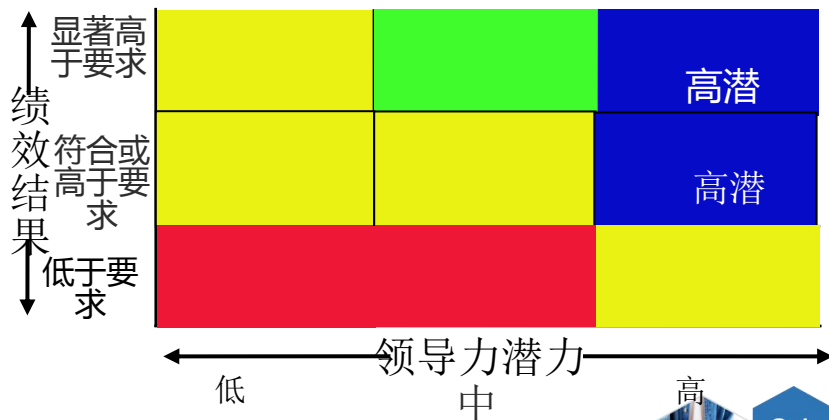


六个测评		外部培训：
素质360度测评	领导力全面自我认知-- 六项测评	《卓越领导者》 《教练式辅导》 《总经理的人力资源战略》
动机测验	制定个人发展 计划（IDP）	《问题分析与解决》 《会议管理》
PDP个性测验	面对面教练辅导沟通 领导力提升培训	<b>内部培训：</b> 《合众三年梦》 《科技支撑三年梦》 《人力资源支撑三年梦》 《机构建设支撑三年梦》
领导风格测评	参加总公司研讨会议 挑战极限团队活动	
团队氛围测评	复 盘	
商业推理测评		

**2016年破亿机构达10个**

# 举例2：省公司负责人后备干部培养

Life  
合众人寿



- 人才盘点结果
- 人力资源部推荐
- 区域总参与意见
- 总裁审定



- 01 总公司前线部门轮岗学习  
营销部、培训部、市场部、个管部
- 02 总公司各部门学习交流  
企划、运营、办公室、财务、人力等10多个部门
- 03 总裁室领导亲自担任导师

- 近距离考察干部，加强面对面汇报沟通
- 增加干部的总公司工作经历，提高统筹规划能力、扩大视野和格局，了解总公司部门运作规律。

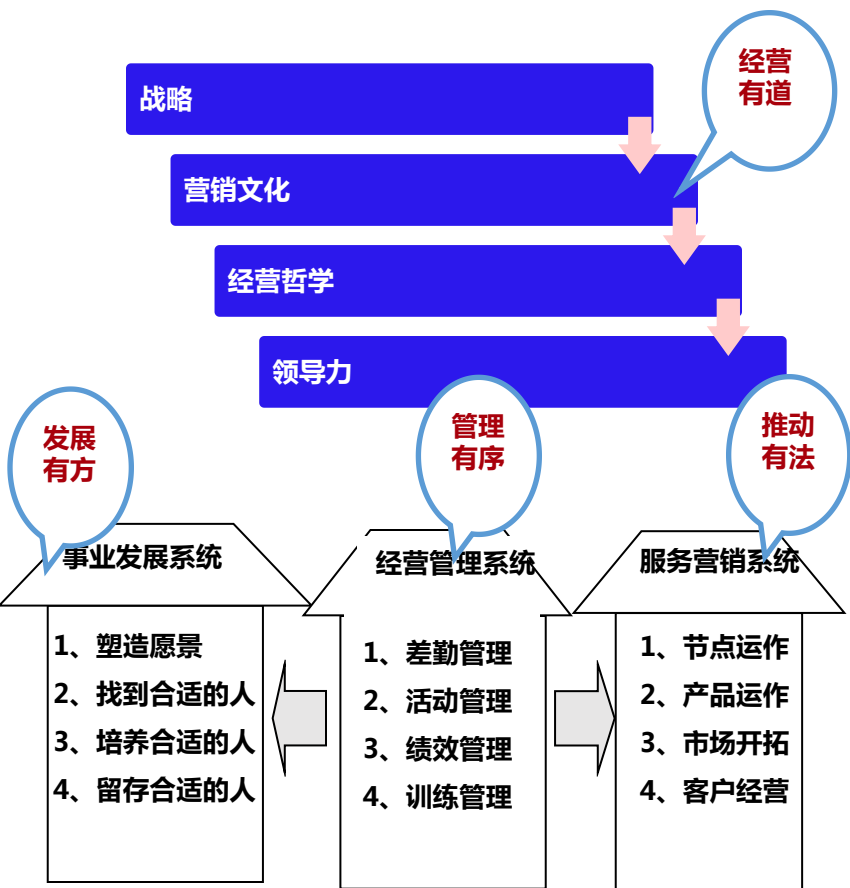
- 反馈：收获大，尤其是总公司部门交流
- 结果：5人中有2人短期晋升为省公司负责人

# 心得1：紧密融合业务，成为业务BP



营服标准化内容直接融入到《新任三、四级机构负责人》课程中

《问题分析与解决》课程中讨论的内容为业务当下的主要问题



《新任三、四级机构负责人》课程内容

P → A → S1 + S2

问题界定 (问题界定五步法)      分析原因 (因素分析法)      方案内最优 (优先分析法)      方案间最优 (评估分析法)

- |          |         |         |         |
|----------|---------|---------|---------|
| 1. 开放式询问 | 1. 描述问题 | 1. 方案描述 | 1. 目标描述 |
| 2. 事例陈述  | 2. 收集信息 | 2. 收集信息 | 2. 确定标准 |
| 3. 聚焦问题点 | 3. 焦点分析 | 3. 设定标准 | 3. 方案评估 |
| 4. 控制节奏  | 4. 澄清焦点 | 4. 确定优先 | 4. 方案优化 |
| 5. 澄清    | 5. 行动计划 | 5. 行动计划 | 5. 行动计划 |

培训机构行中界定讨论的问题是营服标准化中遇到的问题

# 心得2：扩大HR影响力，优秀干部积极参与

Union Life  
合众人寿

精选内部授权讲师，内化有价值的课程



《问题分析与解决》授权讲师

优秀干部在新任三、四级机构培训班上分享



分公司一把手

分公司一把手分享优秀实践



分公司一把手分享优秀实践



《新任三四级机构负责人》授权讲师



分公司一把手



分公司一把手分享优秀实践

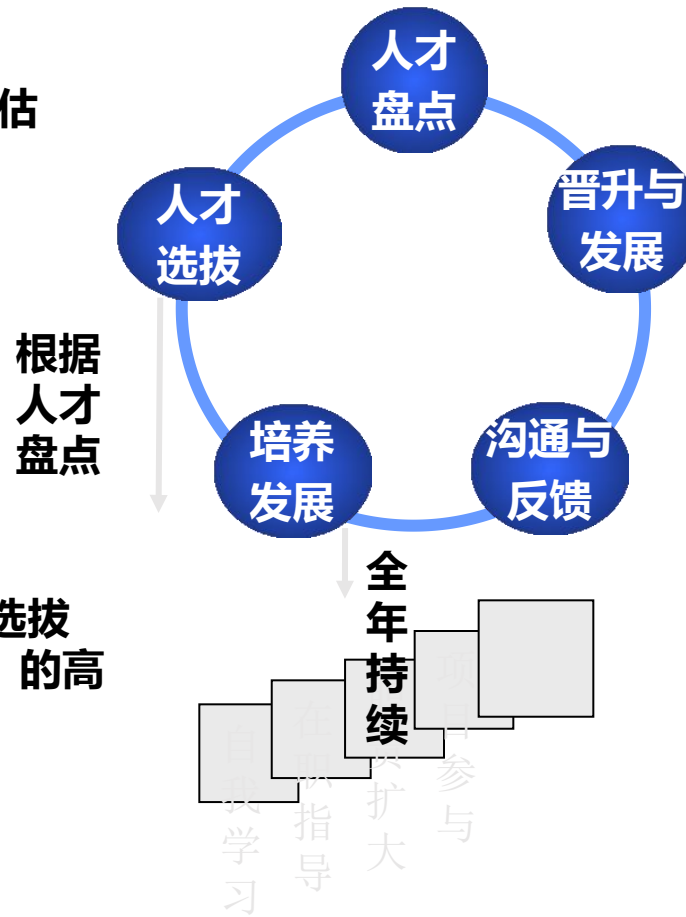
# 心得3：人才培养需密联HR各模块

## 人才盘点：

- 业绩、能力、潜质评估
- 发展潜力与方向
- 培养与培训措施
- 个人发展计划

## 晋升与发展：

- 任职经历
- 工作业绩
- 高潜项目



## 选拔高潜：

根据人才盘点结果，选拔“以德立身、推动增长”的高潜干部。

## 沟通反馈制：

- 业绩回顾
- 素质评价
- 培养使用方向
- 培养与培训措施
- 薪酬调整
- 工作目标

# 心得4：重视运营环节，形成品牌

Union Life  
合众人寿



## 培训运营操作手册

V1.0 版

总公司人力资源部  
2016年11月



### 目录

第1篇 前言.....	
第2篇 培训班带班流程及注意事项.....	
2.1 培训项目概览.....	
2.2 培训班带班流程概览.....	
2.3 训前注意事项.....	
2.3.1 培训班时间的安排.....	
2.3.2 参训学员的确定.....	
2.3.3 培训日程的确定.....	
2.3.4 讲师的确定与沟通.....	
2.4 训中注意事项.....	
2.4.1 培训第一天（以两天三夜.....	
2.4.2 培训第二天.....	
2.4.3 培训第三天.....	
2.4.4 其他临时事宜的处理.....	
2.5 训后注意事项.....	
2.5.1 教学管理.....	
2.5.2 训后作业.....	
2.5.3 费用报销.....	
第3篇 附件.....	
附件 3-1: 新员工入职培训课程安排.....	- 20 -
附件 3-2: 新员工训练营课程安排.....	- 21 -
附件 3-3: 新任营服经理训练营课程安排.....	- 22 -
附件 3-4: 费用签报的操作流程.....	- 23 -
附件 3-5: 《合保人工作通知书》（以训练专员培训班为例）.....	- 27 -
附件 3-6: 职场培训场地预定邮件.....	- 36 -
附件 3-7: 《酒店确认单》（以景园假日酒店为例）.....	- 37 -
附件 3-8: 培训学员通知邮件.....	- 40 -
附件 3-9: 《致学员的一封信》（以新员工训练营为例）.....	- 42 -
附件 3-10: 培训班讲师邀请邮件.....	- 44 -
附件 3-11: 一个培训班物品准备表.....	- 45 -
附件 3-12: 《学员手册-序》.....	- 47 -
附件 3-13: 场地布置安排表.....	- 50 -
附件 3-14: 训前会流程图.....	- 51 -
附件 3-15: 班委职责表.....	- 53 -
附件 3-16: 《培训评估表》.....	- 54 -
附件 3-17: “优秀团队”贺信邮件.....	- 55 -
附件 3-18: “优秀学员”贺信邮件.....	- 56 -
附件 3-19: 讲师感谢信邮件.....	- 57 -
附件 3-20: 培训班训后心得模板.....	- 59 -

# 挑战：关于评估



**如何准确、精确、正确**

**评估人才培养工作的有效性和价值？**

**谢谢聆听！**