



智享会
HR Excellence
Center



房地产行业人力 资源论坛

2017. 9. 20



人才引爆点：关键业务人才及高管培养策略

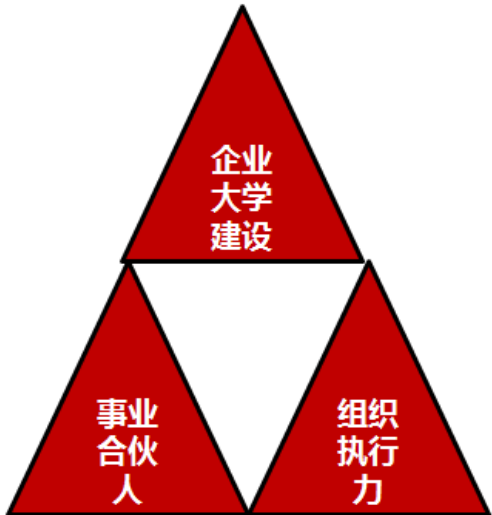
我在碧桂园、万达、平安、华润等企业的实践

讲师：何欣



何欣

- 一个读书人、两个女儿的爹、三家世界五百强的高管、资深职业经理人、企业大学及组织发展专家。
- 职业经历：曾任平安大学首席学习官、碧桂园营销学院院长、万达学院教学副总、华润置地培训总监、家乐福南区讲师。
- 武大CHO班特聘讲师、《培训》杂志专栏作家、猎聘《人才官》栏目作者、企业大学联盟理事，《在组织中高效学习：如何把学习成果转化为工作绩效》译者，即将出版《重新定义培训：基于业务的培训创新与突破》。



一、开门见山：关键岗位打造五步法

二、三位一体：关键管理人才培养实践

(现任：项目总；新入职：总监以上高管；后备：高管后备培养)

三、关键业务人才培养策略及实践

关键词：五个要素、四个范例

四、两个补充：组织学习方法及八大培训管理能力

一、开门见山：关键岗位打造五步法

人才打造的整体逻辑（务实、落地）

外部选聘
内部选拔

找到人员

人

才

能力提升

平台打造
落地培养

聚焦 · 发散

解答好三个“简单”问题

- 怎样去评价一个人？
- 怎样去找到合适的人？
- 怎样把人的能力调动起来？

反复提醒做好三件事情

- 让前线部队能动起来！
- 让资源渠道全面运作起来！
- 让有益创新和标杆榜样充实起来！

关键岗位打造第一步——界定

关键岗位：

直接影响组织发展及绩效达成的、起到了至关重要作用的管理类及专业管控类岗位的总和。

总部职能部门负责人
区域业务总经理
总部职能组别负责人
一线项目负责人
区域专业版块负责人

以“产品生产”的视角，来看待关键岗位建设，我的结论是三个：规模产出、质量控制、注重效益。



关键岗位打造逻辑第二步——供给

外部供给为主
内部供给为辅

引领组织发展与多元综合的提升

- ✓ 行业挖猎：顶尖人才
- ✓ 内部绩优：晋升人才
- ✓ 跨行业搜寻：未来人才

.....



强化内部供给为主
外部供给补位为辅

为组织发展坚实适应且稳定的腰部力量

- ✓ 适应企业文化、流程的业务人才
- ✓ 对职能管控有充分理解的板块负责人
- ✓ 对公司事业坚定不移的潜力人才

.....

关键岗位打造第三步——识别（要素1-空间：胜任力模型）

要解决的问题

人各有爱

每个人口中说出来的关键人才标准都不一样，千人千面

冰山模型

只能从行为和业绩去对人进行把握，看不到潜在素质

决策模型

有时在做用人决定的环节摸不准，缺乏更多有效的支撑依据

范例：XX管理人员胜任力模型

依托CEB的全方位胜任力模型（UCF）卡片法快速定位岗位要求，实现销售总监/经理的胜任力定义



落地应用

招聘端

- 面试时更加精准识别候选人情况
- 录用时帮助决策判断
- 评估时了解各类特质员工的绩效产出关系

发展端

- 有针对性的发展培养
- 员工明晰自己的能力提升方向
- 选拔时帮助决策判断

人才培养全周期管理

(人才梯队规划、培养设计及实施、效果评估、结果运用等)

人力资源部

人才培养

企业大学

(或培训中心)

人才培养中培训环节的交付实施

(根据人才梯队项目的培养规划，针对性开展培训内容策划、组织实施等)

关键岗位打造第五步——评价（学习、实践到评估）

学习

1 新入职管理干部培训

- 结合到位时间分批次开展，以企业概况及业务初探为主

2 新晋升管理干部培训

- 针对内部新晋升人员分批次开展，以协助适岗内容为主

3 优秀项目参观学习

- 结合参观计划分批次安排学习优秀项目营销打法

4 新入职管理人员座谈会

- 结合管理人员集训或职能轮岗视情况安排，精神层面辅助融入

实践

1 总部职能轮岗

- 1个月，安排重点职能学习，了解管控业务及要求

2 标杆项目实战

- 匹配新弱区域结合开盘节点安排，熟悉标准化营销管理流程

3 区域/项目副职锻炼

- 配合区域/项目负责人进行操盘，熟悉碧桂园营销操盘管理

评估

1 职能轮岗评价

- 由轮岗部门考核评估学习情况，作为转正评估参考

2 项目实战360°评估

- 由所在区域主导，作为转正评估依据信息

3 副职锻炼360°评估

- 由所在区域主导，与转正评估一同作为“联席会审”参考

4 “联席会审”任用评价

- 作为区域/项目负责人正式任用的评估环节，顺利通过则正式任命

二、三位一体：高管培养实践

(GM：现任高管、项目总；Officer：新入职高管；talent：高管后备培养)

1、GM：项目总经理培养的关键要点

关键词：三大驱动要素

三位一体：高管培养策略的三大驱动要素

密联人才发展，则效果最大化

以领导力素质模型驱动（全面）

以精品课程驱动（视野）

以关键业务能力驱动（聚焦）

2、Officer：新入职管理干部培养的卓越之旅

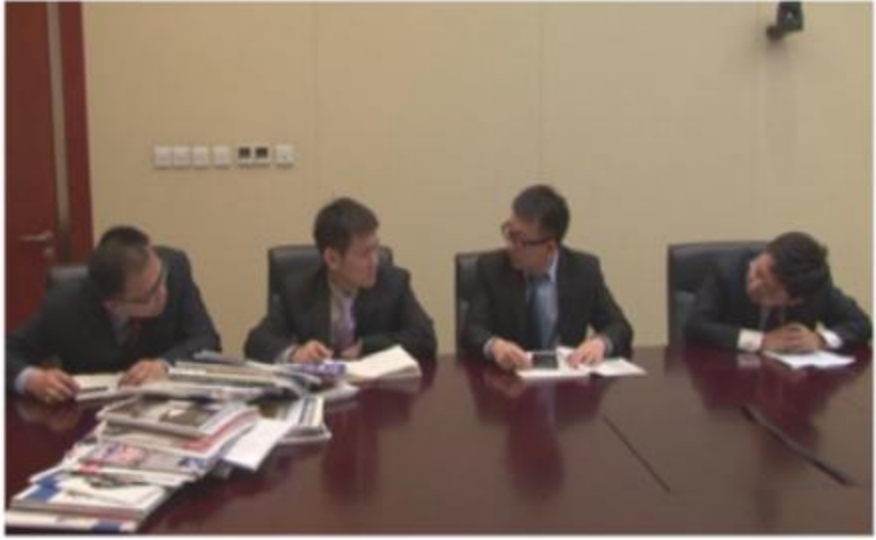
万达集团（万达学院）

如何让一群桀骜不驯的高管新人快速融入万达？



万达学院新入职高管（总监以上）集训营

时间	6月30日	7月1日	7月1日	7月1日	7月1日
08:30-12:00	《开营仪式》	《企业文化》	《消防安全管理》	商业地产与万达	《看片论道》 《结业典礼》
	《破冰活动》				
12:00-13:30					
13:30-17:30	分组选题策划	《计划模块化管理》 张毅 网络课+研讨	《万达广场规划管控》	《商德》	离校
		【依然爱】 音乐拓展课		影子教练 专业课测试	
19:00-21:00	分组产出剧本	剧本优化 审核拍摄 分场景拍摄	分场景拍摄 粗编剪辑	精编剪辑、审核	



»传统培训：你说我听（单向、被动）
»万达学院：案例实战（双向、主动）

3、Talent：高端人才后备的培养之路

天龙八步

要素1：明确的发展路径（范例）



三、业务人才培养策略及实践

关键词：五个要素、四个范例

专业人才培养策略五要素

系统化

职涯化

场景化

协同化（纵向）

互补化（纵向）

关键业务人才培养范例1：

碧桂园海外业务精英培养项目

培养目标--2合1全面顾问（驴？马？骡子！）

国内置业销售与海外置业销售服务，客户需求差异较大！

国内置业销售服务	VS	海外置业销售服务
客户本地化	➡	客户来自全球
本地客户对置业城市熟悉	➡	客户对新马环境不熟
国内置业诉求简单	➡	海外置业关注面广
国内置业容易多次到访，可持续跟进	➡	海外置业到访难度大，需一击而中

关键业务人才培养范例2:

华润置地高级专业研修项目（针对业务负责人）

重点工作项目展示-专业研修班

围绕专业能力提升方面，在12年年内，学院已经设置并正在推进多种专业与管理研修班。已实施的有针对高品质落地和大区工程精益管理的“工程管理高级研修班”、基于高品质落地和经营减亏的“物业管理高级研修班”。研修班紧密联系工作实际、着眼于解决置地实际问题，各项主题作业实战性很强，同时针对参与人群均为专业条线中高层人员的特点，综合了文化、团队建设、外部专家交流等内容，使培养班做实。2013年将有更多专业能力提升的主题研修班陆续举办。

培养班名称	参与人员	举办时间	模块/主题内容	形成成果
高级工程精益管理研修班	总部与各大区工程与成本合约管理负责人	6、8、11月，三个模块	《工程高品质》 《项目精益管理》 《大区工程精益管理》（含华润文化与价值观）	<ol style="list-style-type: none"> 1、工程高品质标准V2.0 2、XX规范范本与案例 3、XXXX实施规划 4、XXX幕墙设计施工管理指引优化 5、大区工程管理体系诊断及能力提升计划 6、华润置地建安成本指标V2.0 7、大区XXXX管理指引 8、大区XX目标成本管理体系指引 9、大区XX管理体系组织能力诊断与提升计划等
高级物业管理研修班	总部与各大区物业管理团队	8月	《客户满意度提升》 《物业经营XX》 《物业经营XX控制》 《物业安全管理体系建设》（含华润文化与价值观）	<ol style="list-style-type: none"> 1、高品质落地范例 2、物业经营XX方案 3、物业运营XX管理指引



工程研修班引入内外部专家评审制度，充分保证成果专业和实用性。



物业研修班是专业学院在华润大学交付的第一个班级，整合了专业+领导力+文化。

关键业务人才培养范例3：

行动学习及战训结合项目（针对业务负责人的战训系统）

三位一体式行动学习系统：
主题任务、战训结合、ALRM

企业实践：营销学院行动式学习系统 V1.0

行动学习

解决问题

培养能力

➤ 三位一体的行动式学习系统：

- 1、基于问题解决的行动学习：主题任务
- 2、基于开盘实践的行动学习：战训结合
- 3、基于优秀项目基因传导的行动学习：ALRM

➤ 希望各位一把手踊跃参与进来：

- 1、提供问题研究型项目
- 2、提供开盘实战型项目
- 3、提供优秀经验型项目



开门见“山”

引“郎”入室



✓ 对学员的收益：

- 1、提升解决问题的能力
- 2、提升开盘实践的经验
- 3、提升优秀技能的复制

✓ 对区域的收益：

- 1、引进内部专家解决问题
- 2、介入外部人手强化开盘
- 3、促进强弱项目相互成长

关键业务人才培养范例4：
不培养能力、只控制归属（精英俱乐部项目）

我对组织内学习方式的界定

海：交互式学习



陆：传统课堂学习



空：在线及移动学习

- 1、开盘战训（每月一次）
- 2、优秀项目交流（每季度一次）
- 3、强弱区域/项目结对学习
- 4、导师或师带徒

- 1、新员工培训（区域）
- 2、鹰雄汇聚（总部）
- 3、专业研修（区域、总部）
- 4、考试（关键岗位认证上岗）

- 1、学院在线（PC端、手机端）
- 2、案例学习（学习经验、避免犯错）
- 3、在线考试（一课一考）
- 4、社群学习（主题研讨）

为支撑关键人才培养必备的八大培训管理能力

➤ 能力结构自评图（营销学院）

➤ 学院每人自评之后，取平均值

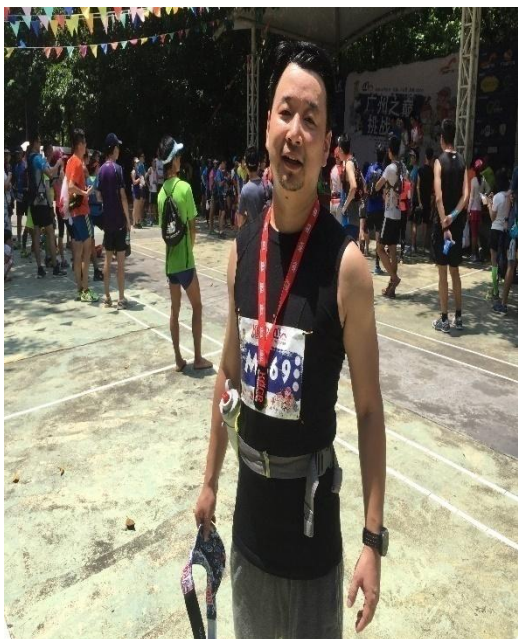
要求能力点	能力点描述	工作期望值	自我评估值	挑战点
1、问题挖掘	对业态的问题/需求挖掘（痛点）、课题分析组织的能力	9	7	A、通过有效手段精准获取业务需求，并设计成培训方案
2、方案撰写	围绕业态问题/需求（痛点），进行方案撰写（包括PPT制作）	9	7	
3、培训组织	培训交付行政组织、课堂引导及安排工作	9	8	B、微课的制作和使用
4、课程开发	通用课程的主力开发，以及对业态专业课程的优化	9	8	
5、课程讲授	熟练运用教学方法/工具进行课程的讲授或引导	9	8	C、网络平台的搭建、功能的设计及日常运维
6、网络学习	学院在线资源的策划使用、课程安排及优化建议	9	6	
7、案例建设	案例的获取、制作、传播、管理及落地推动的能力	9	7	D、优秀案例的制作，以最快的速度传播落地
8、协同沟通	与协同部门、区域的沟通及配合能力	9	7	

➤ 培训的创新与突破来自于企业，必落地于企业，服务于业务



➤ 企业如何看待培训的目的：

- ◆ 有没有人——**数量**问题
- 人是否得力——**质量**问题



➤ 此项工作如何运转：

- ✓ 客户化——**经营**
- ✓ 专业化——**生存**
- ✓ 项目化——**运作**

有用



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

