



智享会

HR Excellence
Center

如何匹配业务需求打造人
才竞争优势

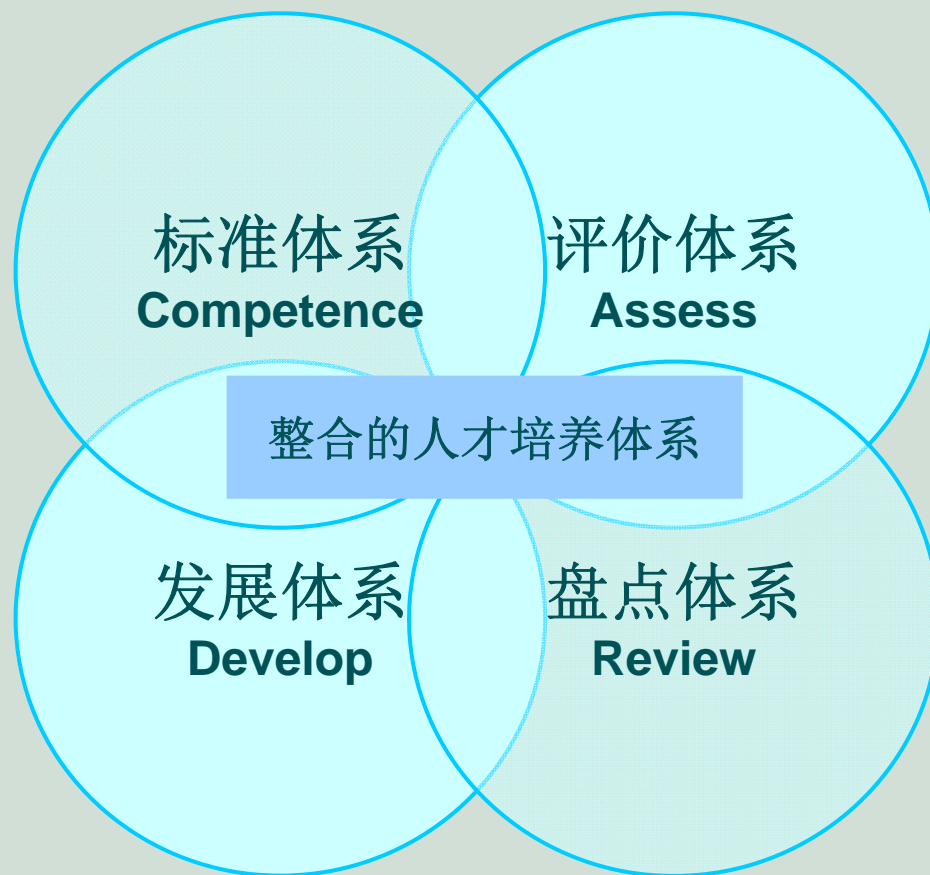
Visiting us at  www.hrecchina.org



企业未来唯一持久的竞争优势是比其他人学得更快。 ----彼得•圣吉



系统化地培养领导力，取得持续成功



非体系化
人才培养

体系化
人才培养

聚焦化
人才开发

战略性
人才开发

标准体系	无素质模型	有素质模型	有精确的、针对不同人群的素质模型	有精确的、针对不同人群的素质模型
评价体系	没有固定的评估标准和工具	以360度评估等简单工具为主评估能力，工具以招聘为主	针对不同人群、有针对性地开发、使用不同的测评工具	完善的人才评价中心、胜任的内部测评师
盘点体系	没有人才继任计划	对关键高层管理者设计替代计划 HR主导	对关键岗位的经理人员设计接班人计划，并有针对性地培养接班人 经理人主导	所有员工都会参与到继任体系当中，持续开展人才盘点工作
发展体系	培养内容实用，但不系统，培养以课程为主，课程获取途径、风格、内容可能大不相同	培训课程体系化，满足不同能力，不同层级要求的不同学习内容，定制部分课程	紧贴业务需求，把人才培养与业务发展紧密结合，不仅仅是培训，更注重岗位实践	培养目标与公司未来战略发展保持一致，考虑长远目标
体系整合	通常不纳入人才管理体系	利用领导力模型进行评估和选拔	培养结果与绩效、个人职业发展等因素挂钩	整合人才管理体系

A Framework of Organizational Development



The role of the Global OD team is to : 全球组织发展团队的职责:

- Create a common vision on Learning & Organization Development 建立全球学习和组织发展的共同愿景
- Develop the tools, processes to make it real
开发工具、流程，实现学习和组织发展愿景
- Put in place and develop the Global Learning and OD network to drive that vision
发展全球学习和组织发展网络，落实工作并驱动愿景实现
- Drive/ support some global initiatives: EES, Global key talents, talent review, 360 degree assessment, leadership program... 推动 / 支持全球项目：如员工敬业度调查，全球关键人才项目，人才盘点，360度评估，领导力发展项目...

The L&OD team will ...

Facilitate, Stimulate and Support effective learning throughout LOM and create conditions to become a 'Learning Organization'

在光宝移动推动、鼓励和支持有效学习
并为成为‘学习型组织’创造条件

ENABLE LEARNING

as opposed to

ORGANIZE TRAINING

主动学习

而不仅仅是 组织培训

如果企业的核心竞争力不仅仅来源于现有的资金、技术、品牌等要素，而是能通过学习建立企业持久的竞争力，这就是学习型组织。

Content

1	Organization Challenges 组织面临的挑战
2.1	Organization and Talent review 组织和人才盘点
2.2	Global key talent development 全球关键人才发展项目

Organization Challenges

组织面临的挑战

Frequent Organization Changes 频繁的组织变动

→ External 外部

- Market competition 激烈的市场竞争
- Talent attraction 人才争夺

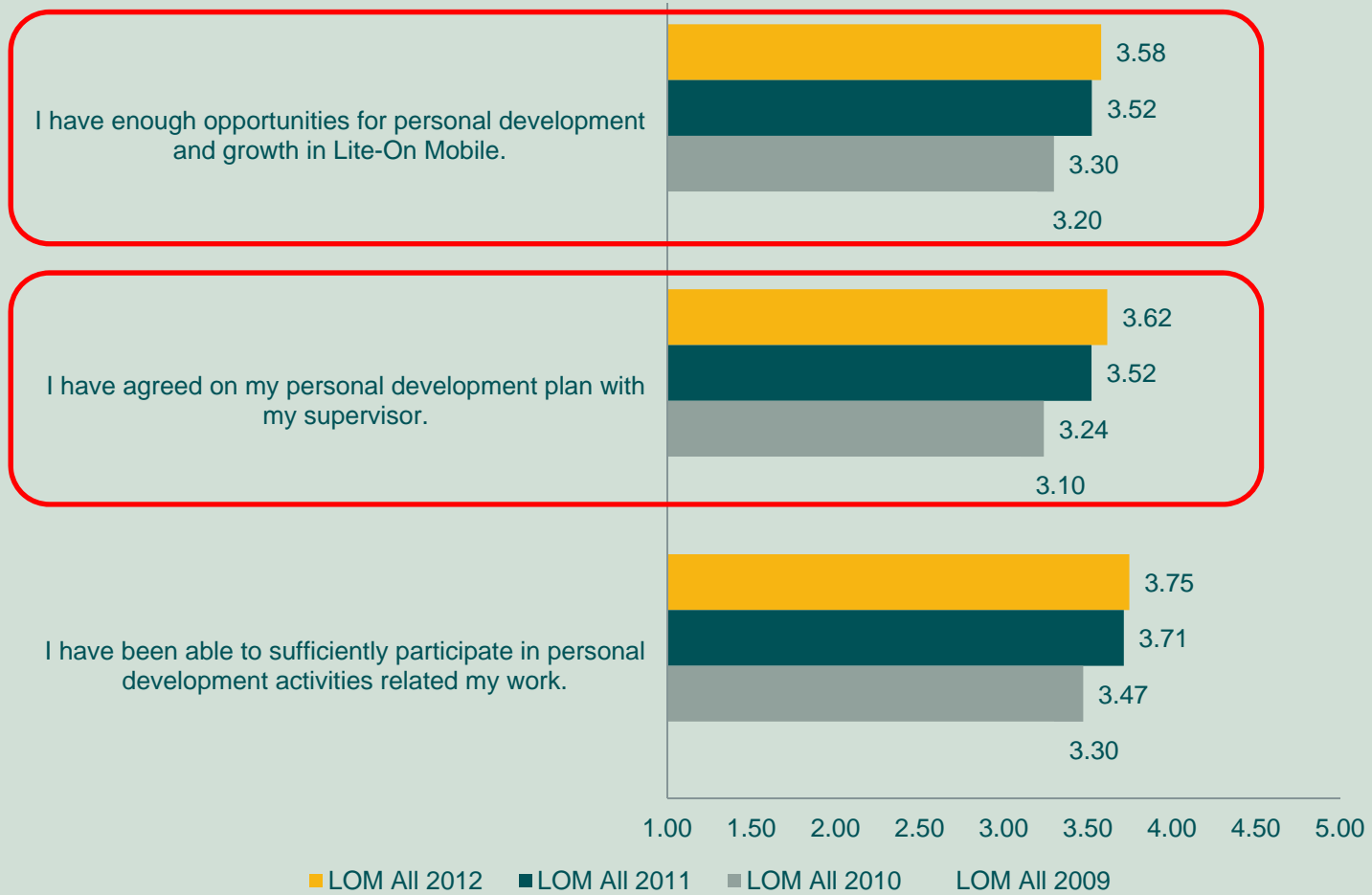
→ Internal 内部

- Strategy changes 战略方向变化
- Organization Structure changes several times every year
组织结构每年变动多次
- Turnover rate 离职率高

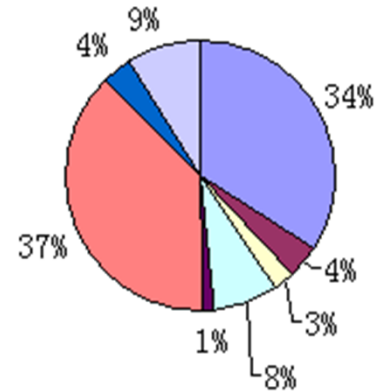




员工敬业度调查发现职业发展是公司的管理弱项



Turn Over HC



- Development
- Company Biz Environment
- Company Physical Environment
- Compensation & Benefit
- Direct or Indirect Manager
- Personal Reason
- Heavy Workload

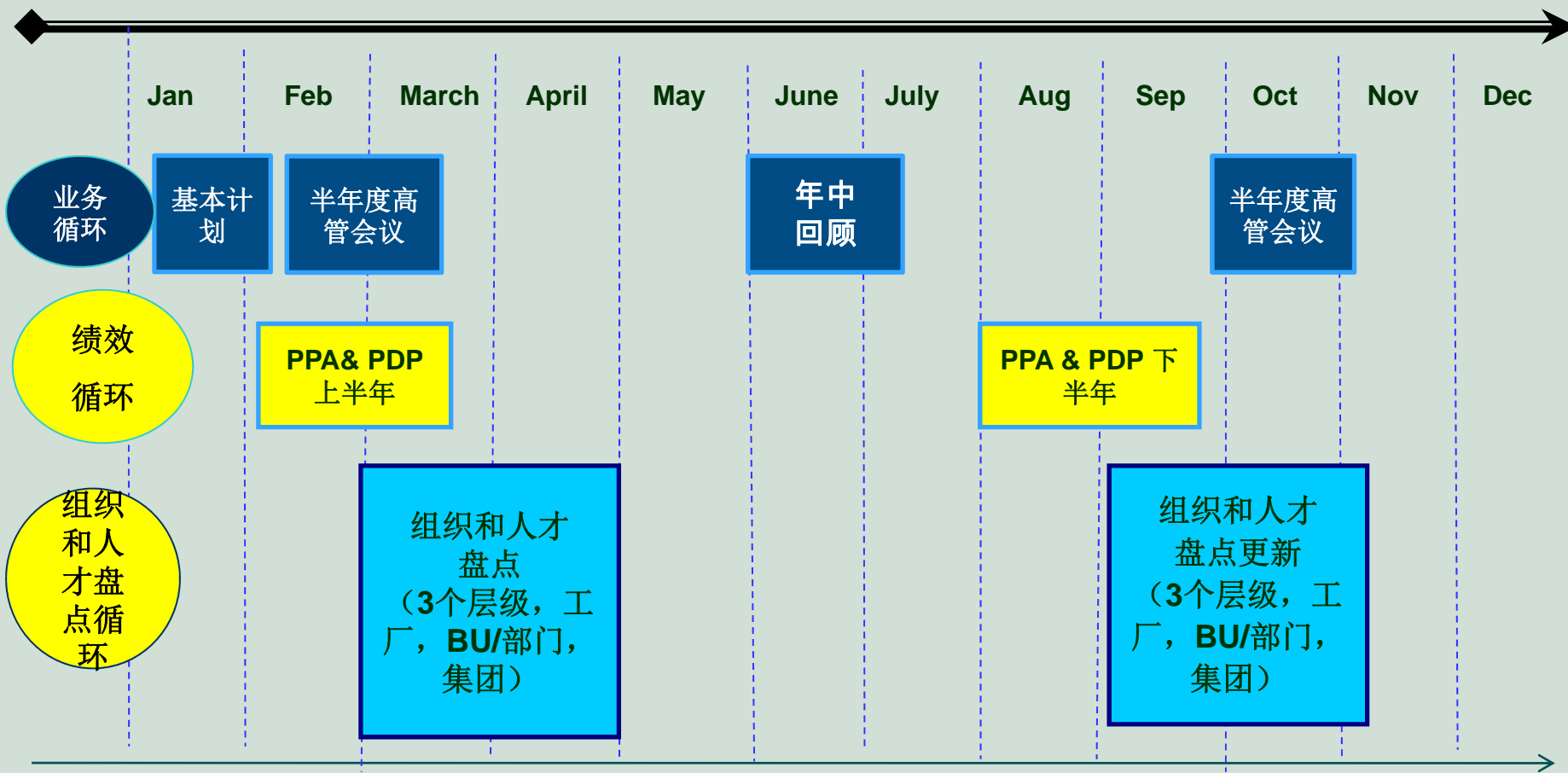
Leaving Reason	Turn Over HC	Percentage
Development	254	34.2%
Company Biz Environment	28	3.8%
Company Physical Environment	19	2.6%
Compensation & Benefit	58	7.8%
Direct or Indirect Manager	8	1.1%
Personal Reason	283	38.1%
Heavy Workload	26	3.5%
Others	66	8.9%
Total	742	100.0%

ORGANIZATION AND TALENT REVIEW

组织和人才盘点

LOM Management Cycle 管理周期





进行组织和人才盘点的目的是为了**确保人才能力能够实施公司战略**

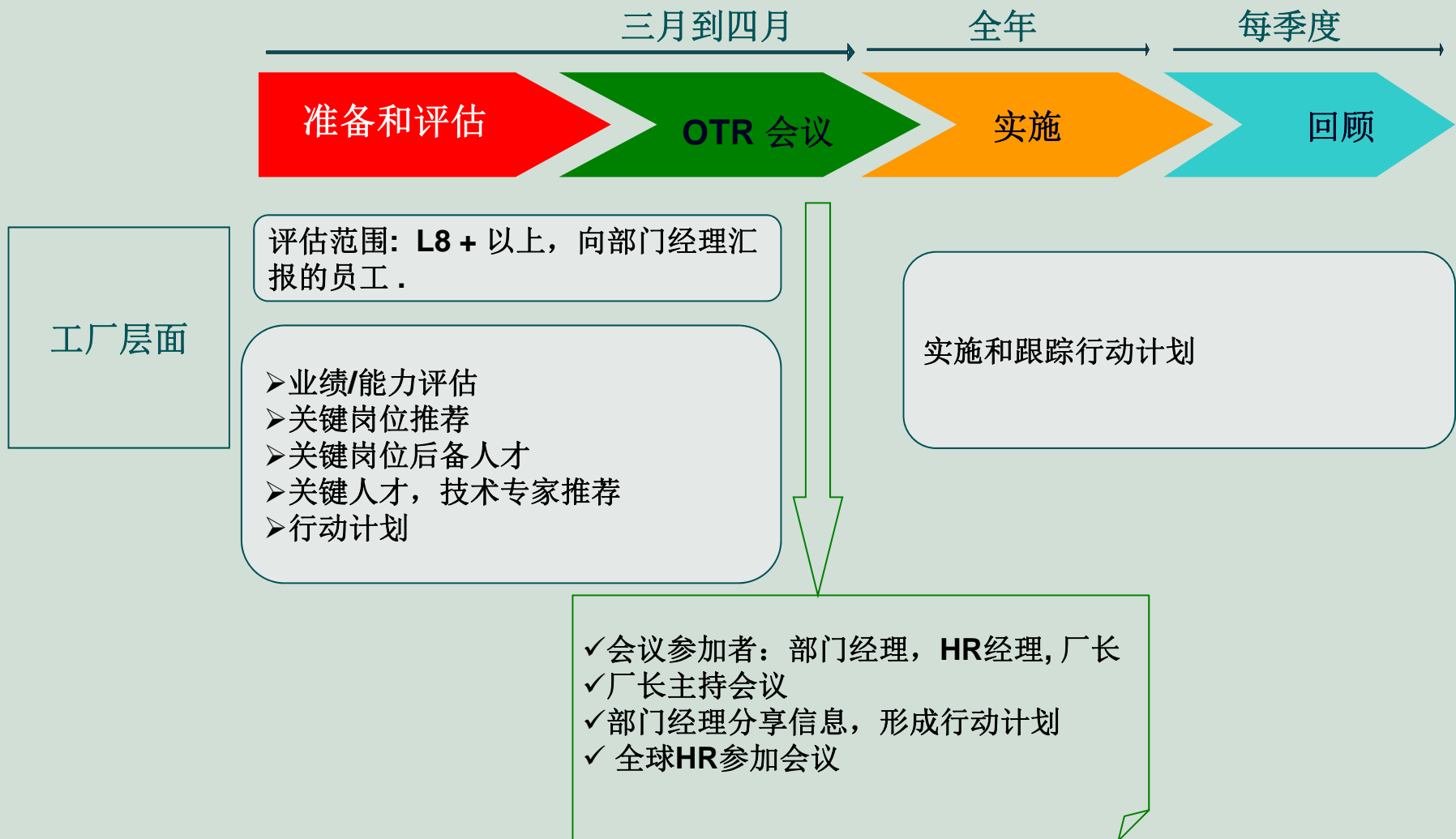


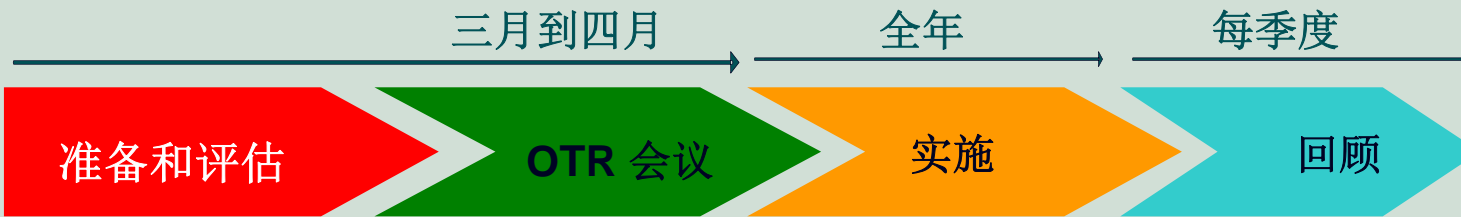
什么是组织和人才盘点？

→ 一个关键的业务流程

	是	不是
方向	组织的需求	个人的需求
时间	中长期人才培养	即刻替代
过程	四个步骤的循环	一次会议
拥有者	部门经理	HR

组织和人才盘点流程





BU层面

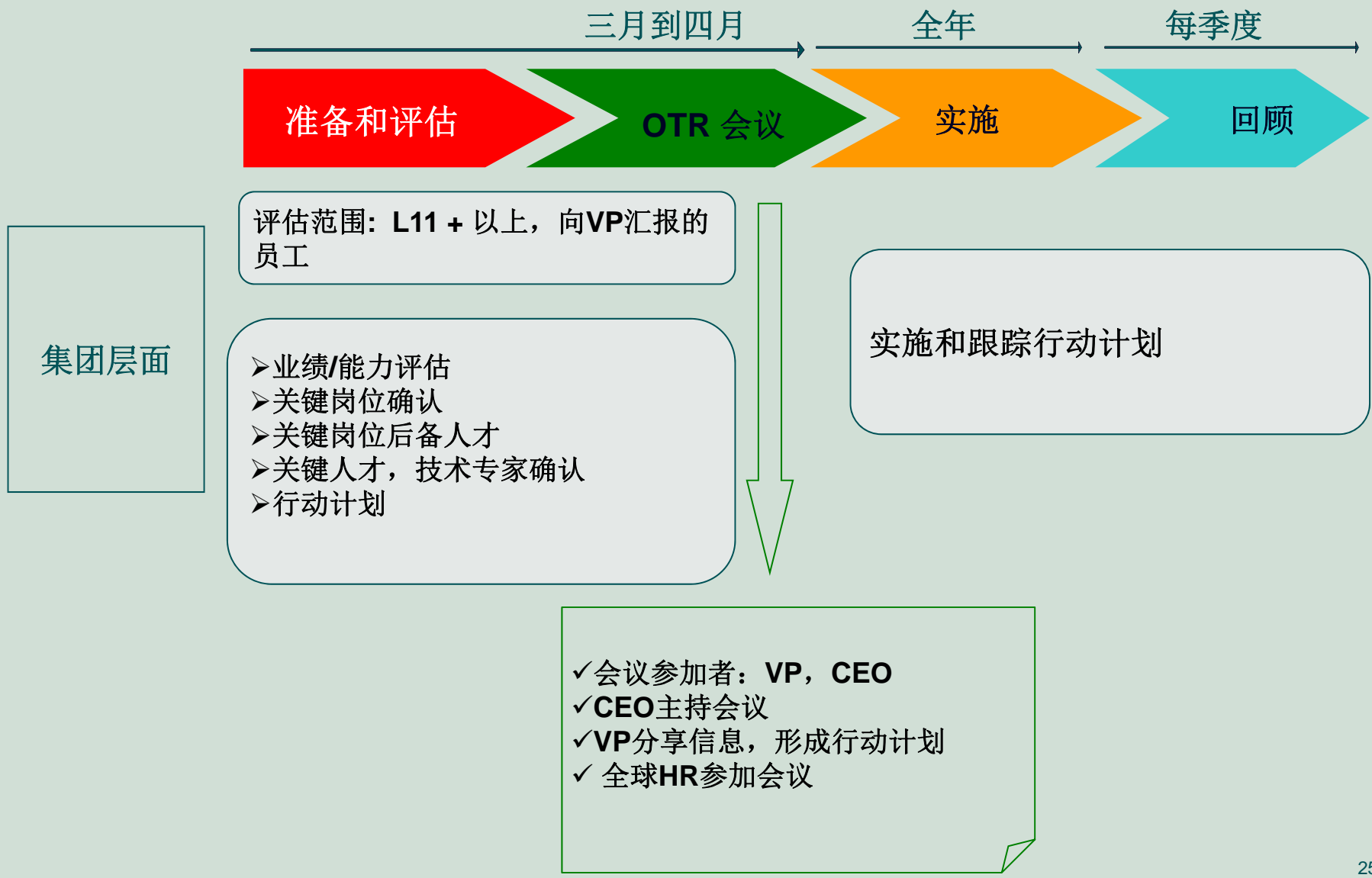
评估范围: L9 + 以上, 向厂长汇报的员工

- 业绩/能力评估
- 关键岗位推荐
- 关键岗位后备人才
- 关键人才, 技术专家推荐
- 行动计划

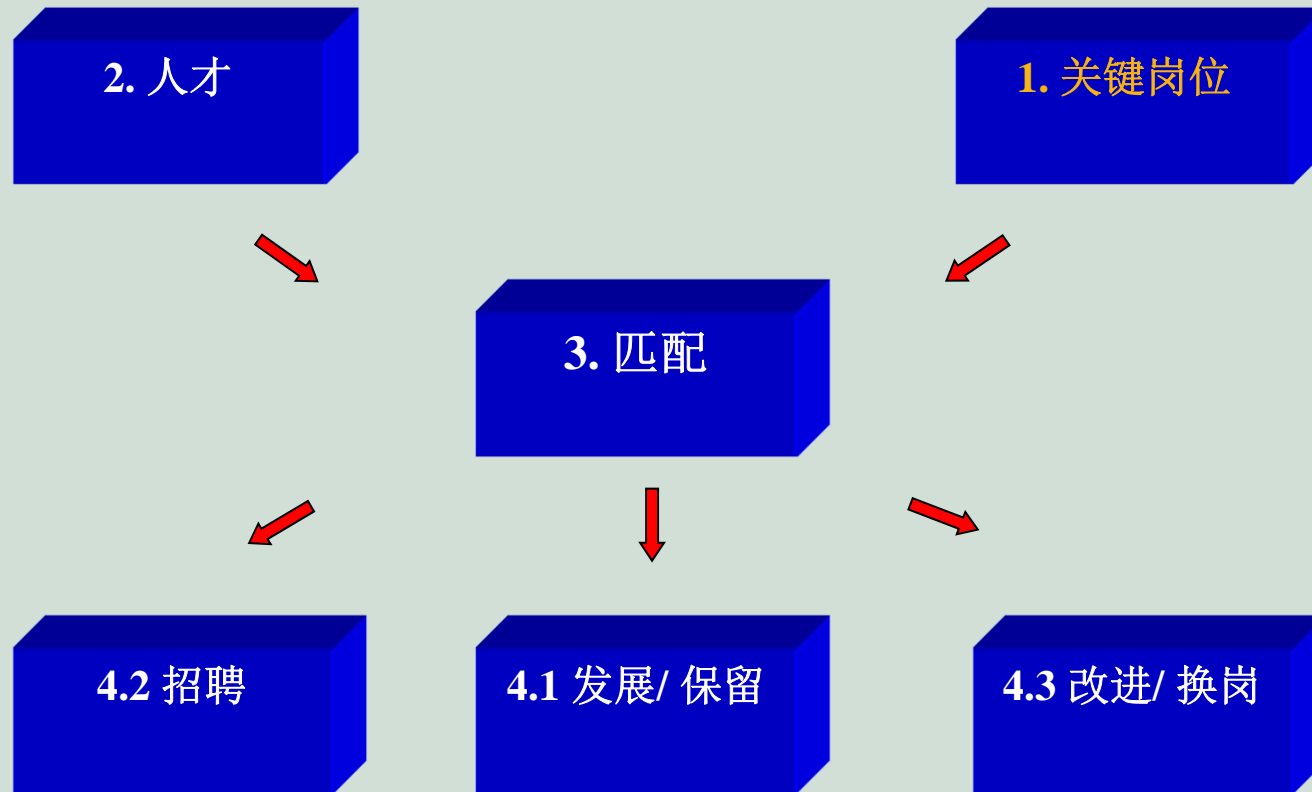
实施和跟踪行动计划

- ✓ 会议参加者: 厂长, HR经理, BU 总经理
- ✓ BU 总经理主持会议
- ✓ 厂长分享信息, 形成行动计划
- ✓ 全球HR参加会议

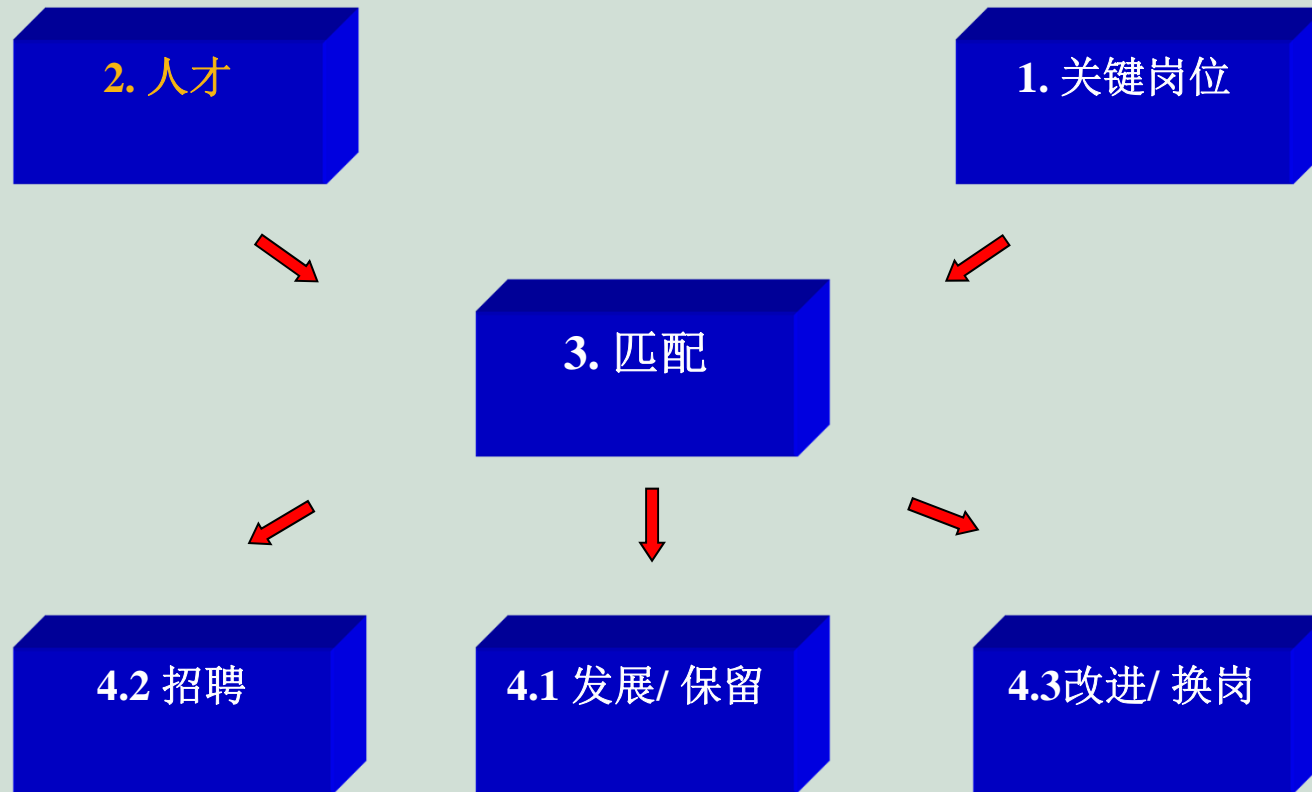
集团层面



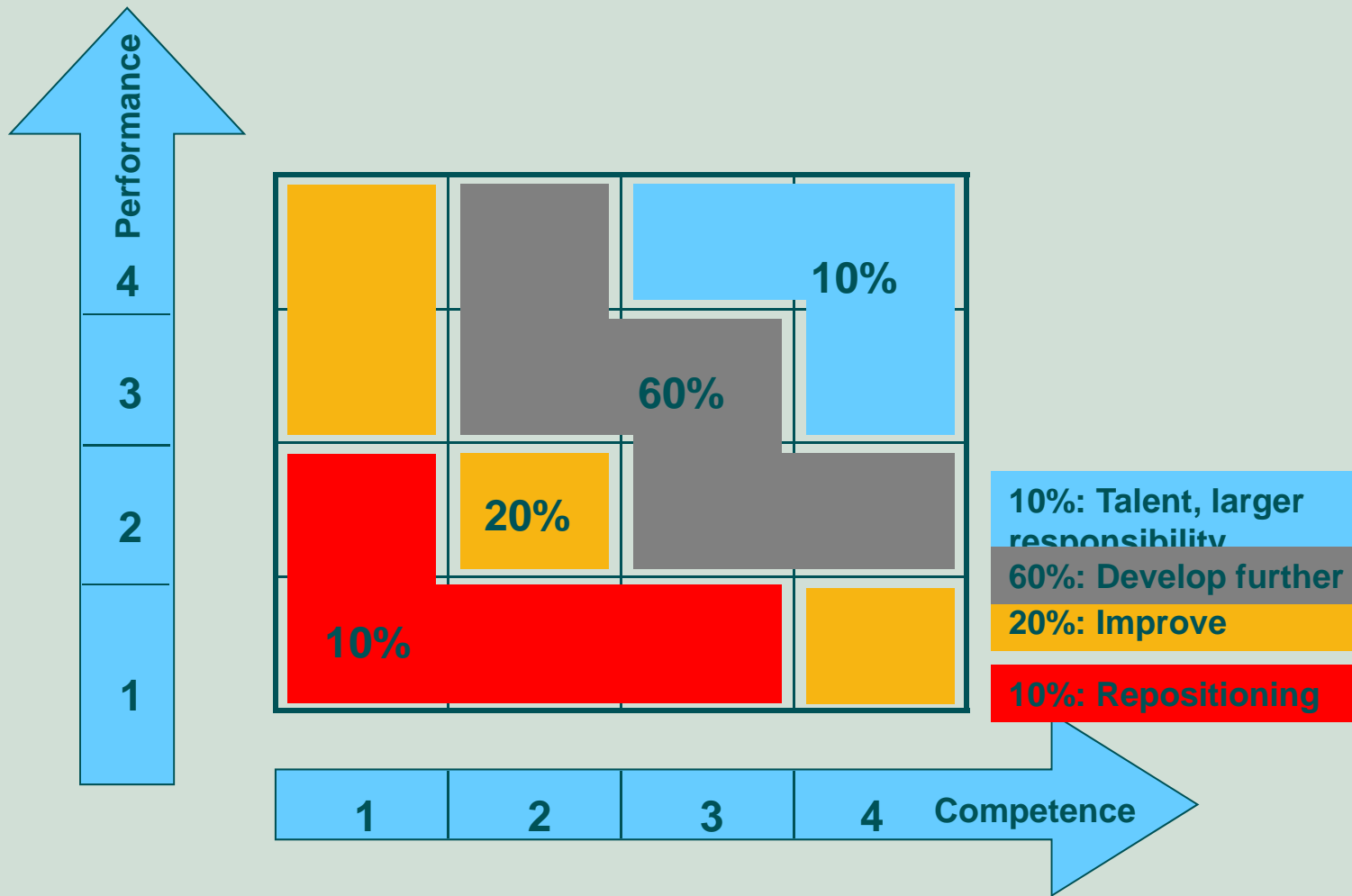
关键岗位和人才盘点



关键岗位和人才盘点



人才评估_ 业绩/胜任力 矩阵

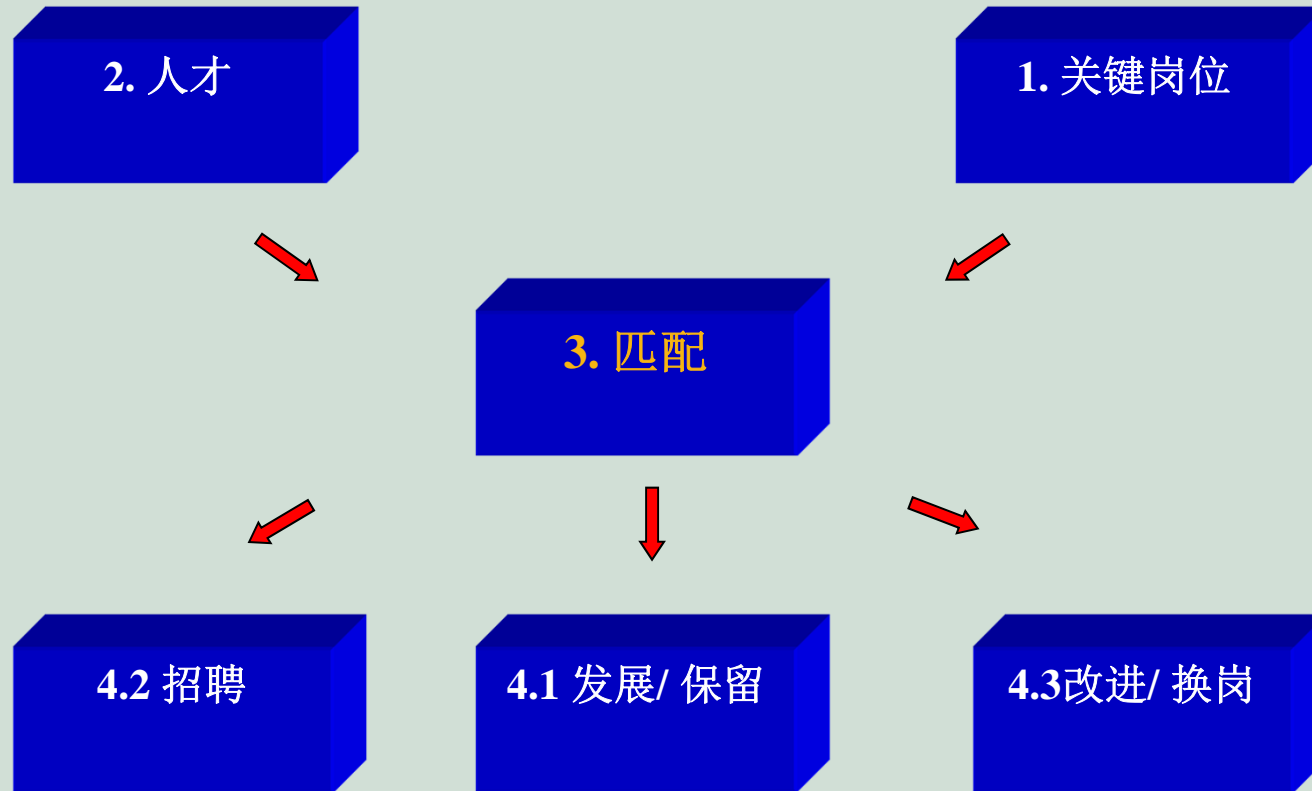


业绩/胜任力 矩阵

→ All L8+

Category	No. of employee	Percentage
Talent, Larger responsibility (10%)	106	15.2%
Develop further (60%)	492	70.4%
Improve or Reposition (20%)	85	12.2%
Reposition (10%)	16	2.3%
Total	699	100.0%

关键岗位和人才盘点



匹配

1. **Are incumbents in critical position good?** 关键岗位的任职者合格吗？
2. **Do we have back up persons for critical positions?** 关键岗位有后备人才吗？

匹配 – 关键岗位的任职者合格吗？

Actual: 91.4%

Category	No. of employee	Percentage
Talent, Larger responsibility (10%)	63	28.5%
Develop further (60%)	139	62.9%
Improve or Reposition (20%)	17	7.7%
Reposition (10%)	2	0.9%
Total	221	100.0%

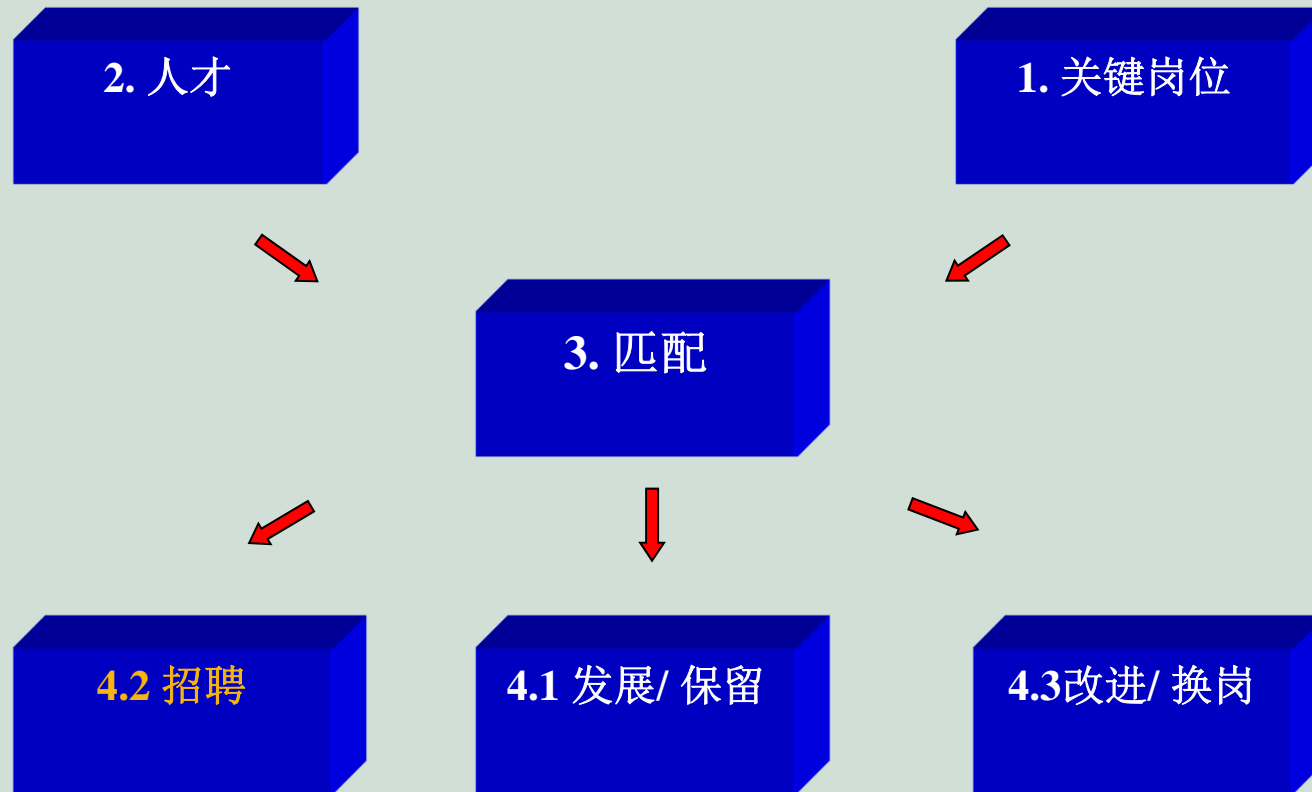
匹配 – 关键岗位有后备人才吗？

→ 目标

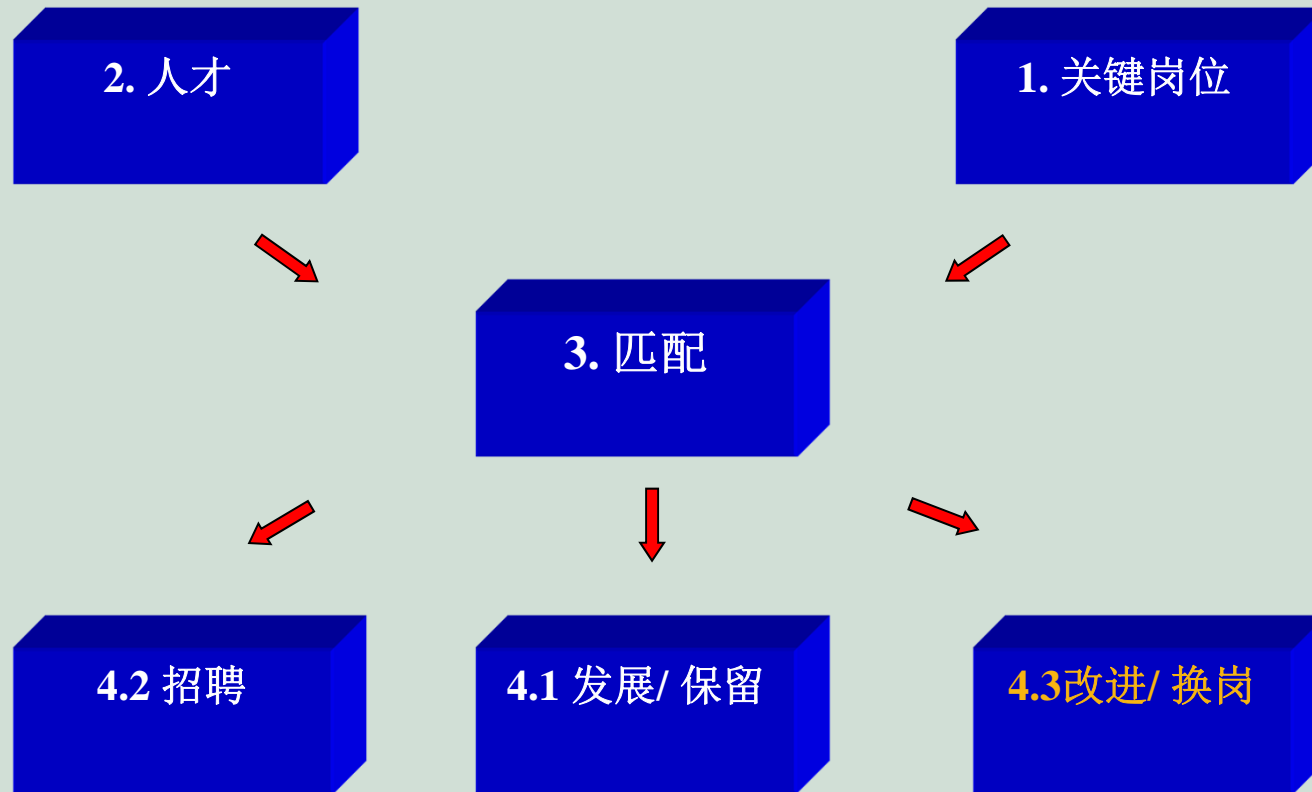
70% -90% 的关键岗位上有后备人选

Actual: 74%

关键岗位和人才盘点



关键岗位和人才盘点

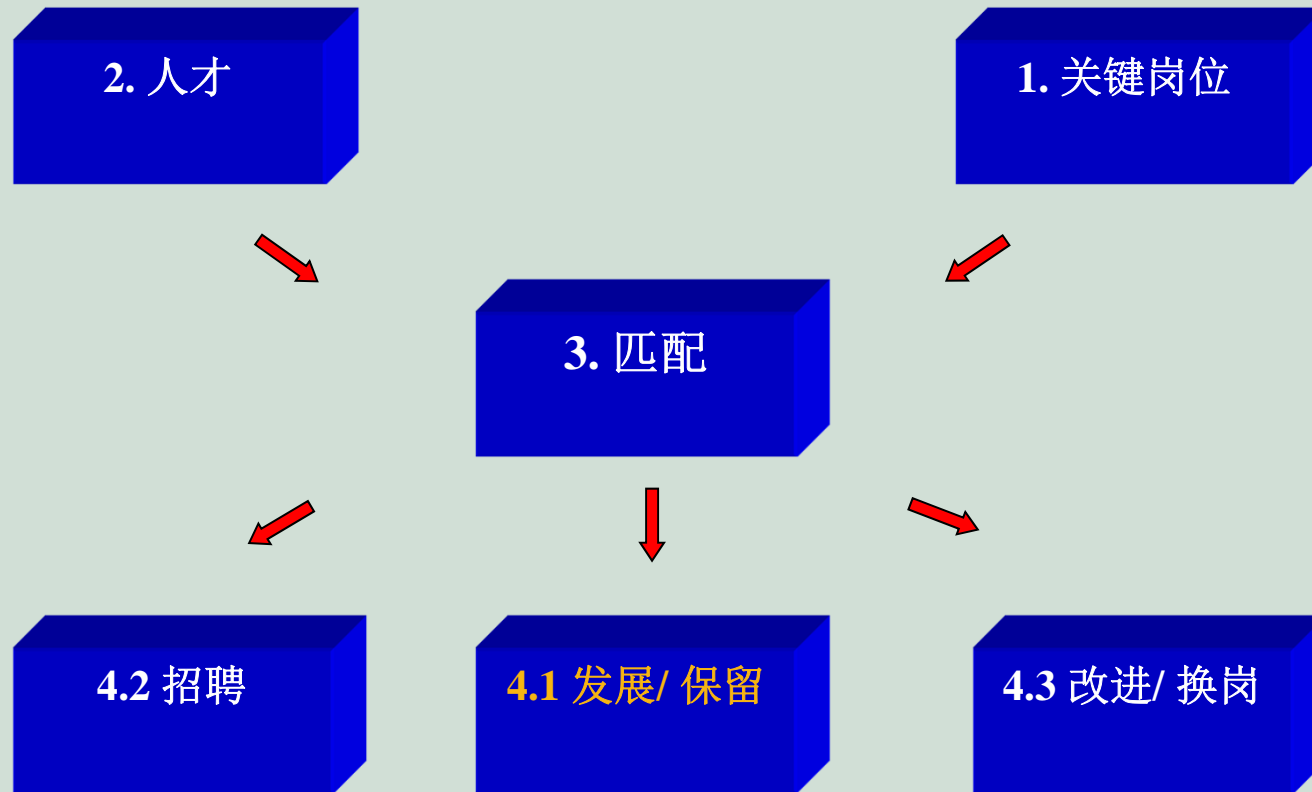


运用业绩轮对业绩需要提高的员工进行行为分析

业绩轮是一个工具，针对团队成员的不良业绩，通过正确地发问，从而发现隐藏在背后的问题。同时它也能就给出的原因提供相应的建议。



关键岗位和人才盘点



Develop - PDP

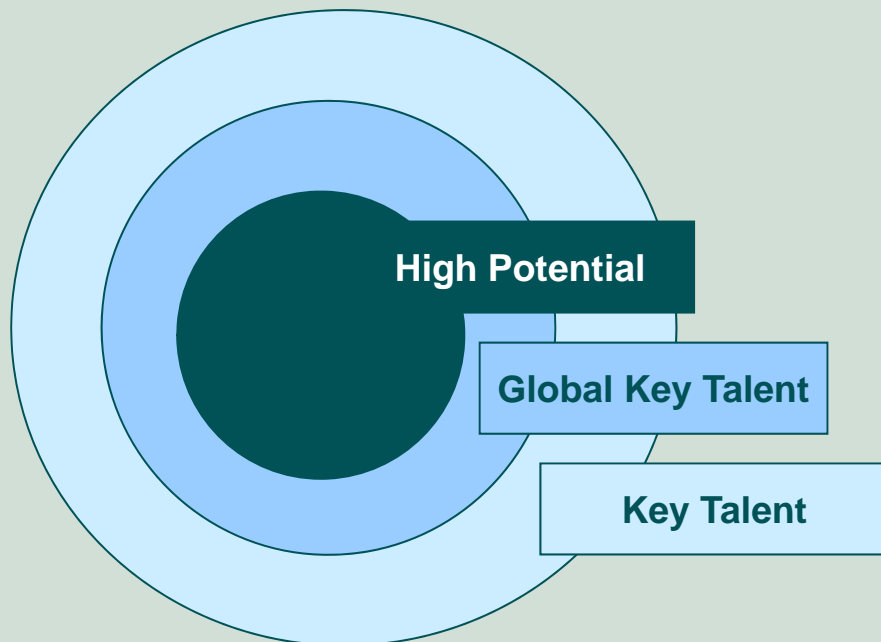
	20%: Talent, Larger Responsibilities	50%: Develop further	20%: Improve or repositioning	10%: Repositioning
Critical Positions	PDP is required and centrally managed	PDP is required	Performance Improvement Plan Search candidates	Repositioning Search candidates
Other Positions	PDP is required and centrally managed	PDP is optional	Performance Improvement Plan	Repositioning

Learning activities 与 情境的形式



发展 - 人才分为四类

管理



技术



保留

- 关键岗位优秀员工的薪资水平

Performance/ Competence	Below	Min-Mid	Mid-Max	Above	Grand Total
Talent, Larger responsibility					
Develop further					
Improve					
Reposition					

全球关键人才发展

组织和人才盘点的人才识别和发展

准备和评估

工厂OTR会议

- 评估 L 8 级以上员工

BU OTR 会议

- 评估 L 8 级以上员工

集团会议

- 评估 L 11 级以上员工

- ✓ 关键人才
- ✓ 高潜力人才
- ✓ 技术专家

关键人才
(包含本地和全球)
(Very Strong – Top 10%)

优秀的领导力和技术能力，能在不同的地点工作，能够在两年之内胜任更高的职位。

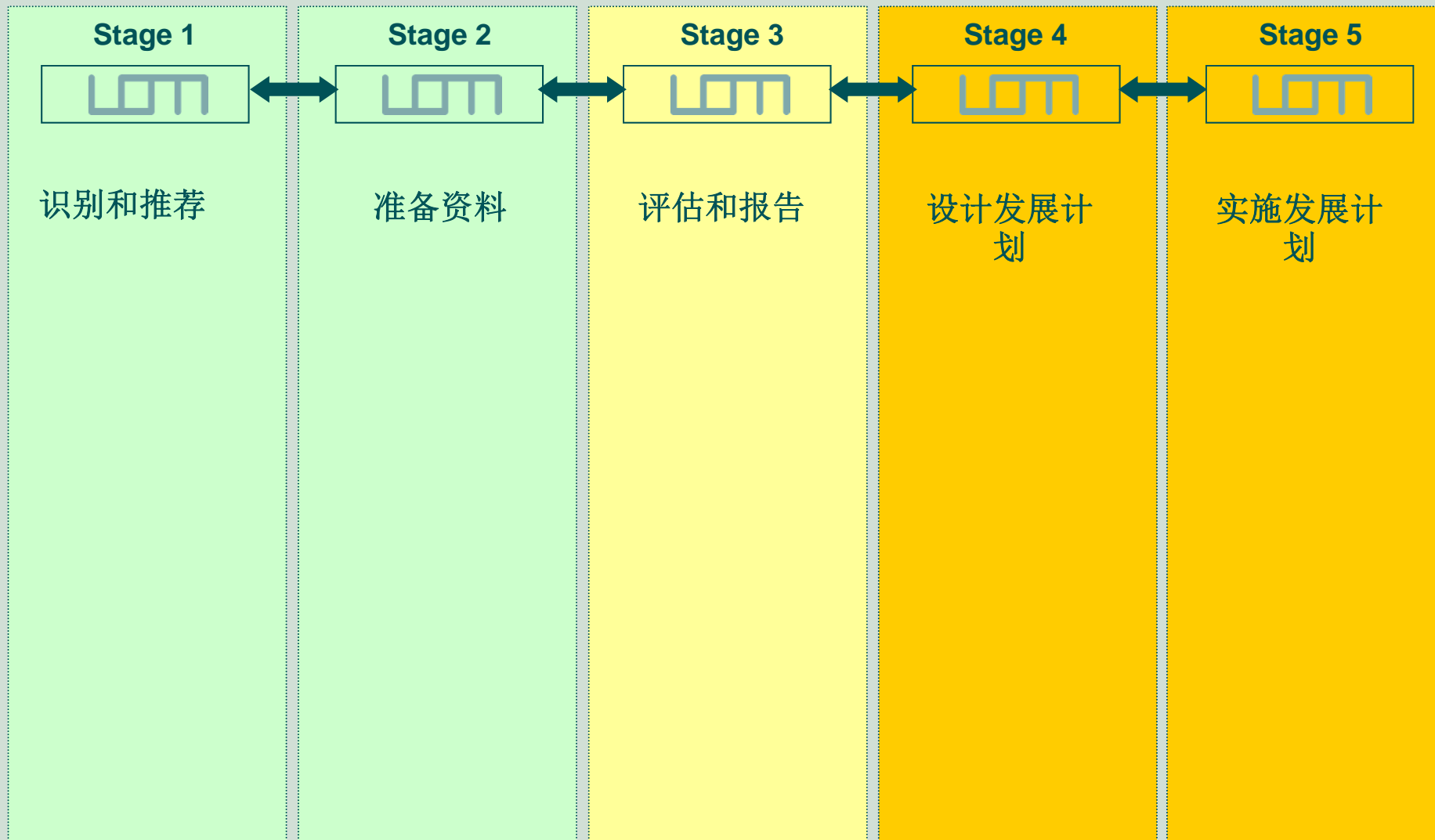
高潜力人才
(Exceptional – Top 1%)

优秀的领导潜力和技术潜力，能在不同的地点工作，能够在五年内达到比现在高两级的职位。

技术专家

优秀的技术能力，不必承担更高的职位。

LOM 人才发展流程



OTR KPIs

KPIs for OTR

- 关键岗位任职者合格率.
- 关键岗位后备人选比例
- **PDP** 实施率
- **PIP** 实施率