



智享会
HR Excellence
Center

将学习发展整合进人力资源的全环节



Visiting us at  www.hrecchina.org



★ 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

*最新行业资讯，关注微信一手掌握



★ 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

将学习发展整合进人力资源的全环节



智享会第十三届学习与发展年会

瑞安房地产 李越 Jasmine

Part I : 新常态下企业培训遇到的新现状与新挑战

Part II : 将学习发展整合进人力资源发展的全环节

Part III : 案例分享



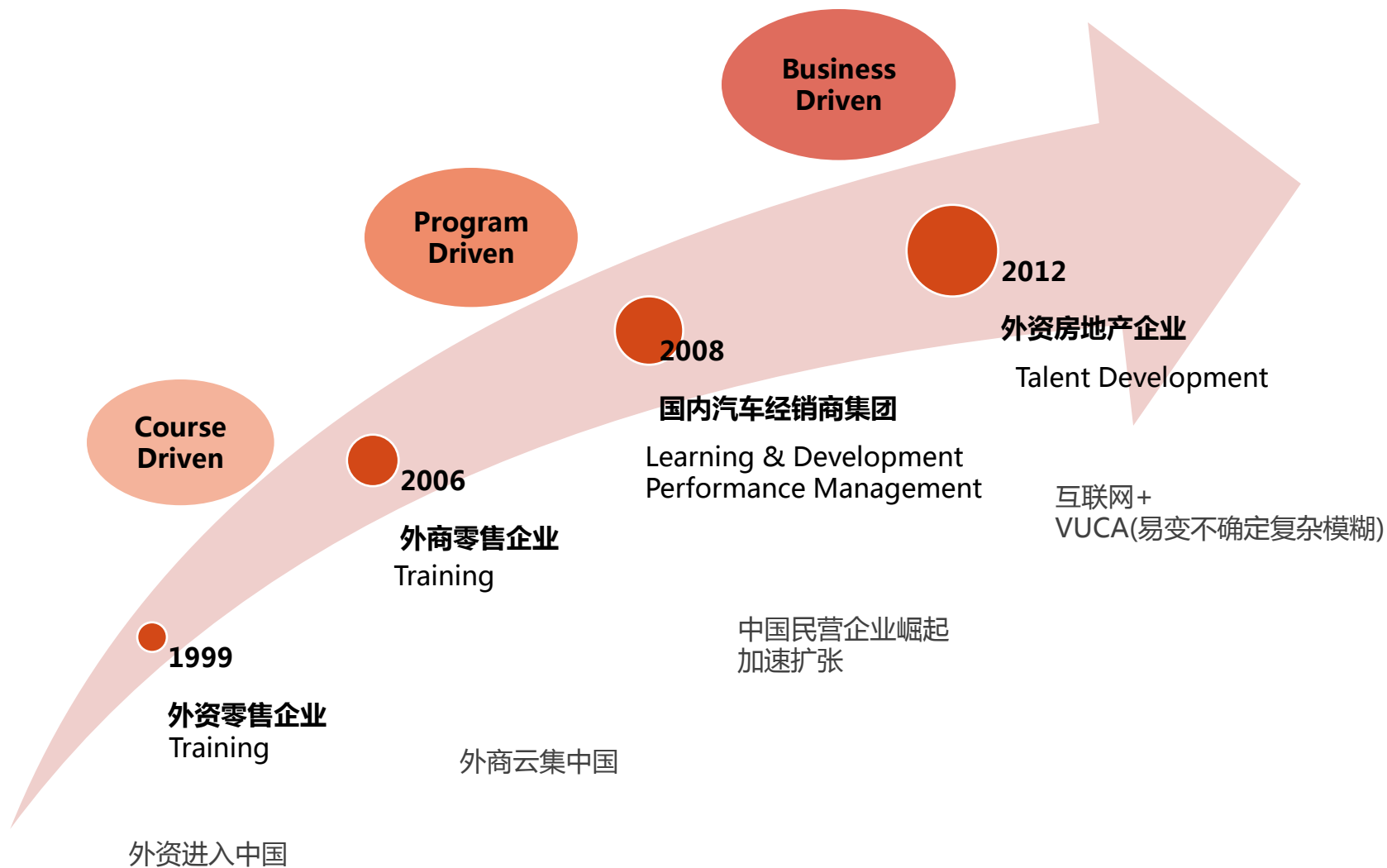
Part I : 新常态下企业培训遇到的新现状与新挑战

Part II : 将学习发展整合进人力资源发展的全环节

Part III : 案例分享



我与学习发展的那点事.....



不能再用老办法解决新问题了！



- 学非所用，与企业战略脱节
- 学而不用，学了以后没机会用
- 干扰工作，学习是给HR交功课
- 没有系统性或针对性，事倍功半，劳民伤财

新常态，新形势，新挑战

- 学习发展能创造什么价值？
- 学习发展什么才是有价值的？
- 怎样的学习发展才能够产生价值？



Part I : 新常态下企业培训遇到的新现状与新挑战

Part II : 将学习发展整合进人力资源发展的全环节

Part III : 案例分享

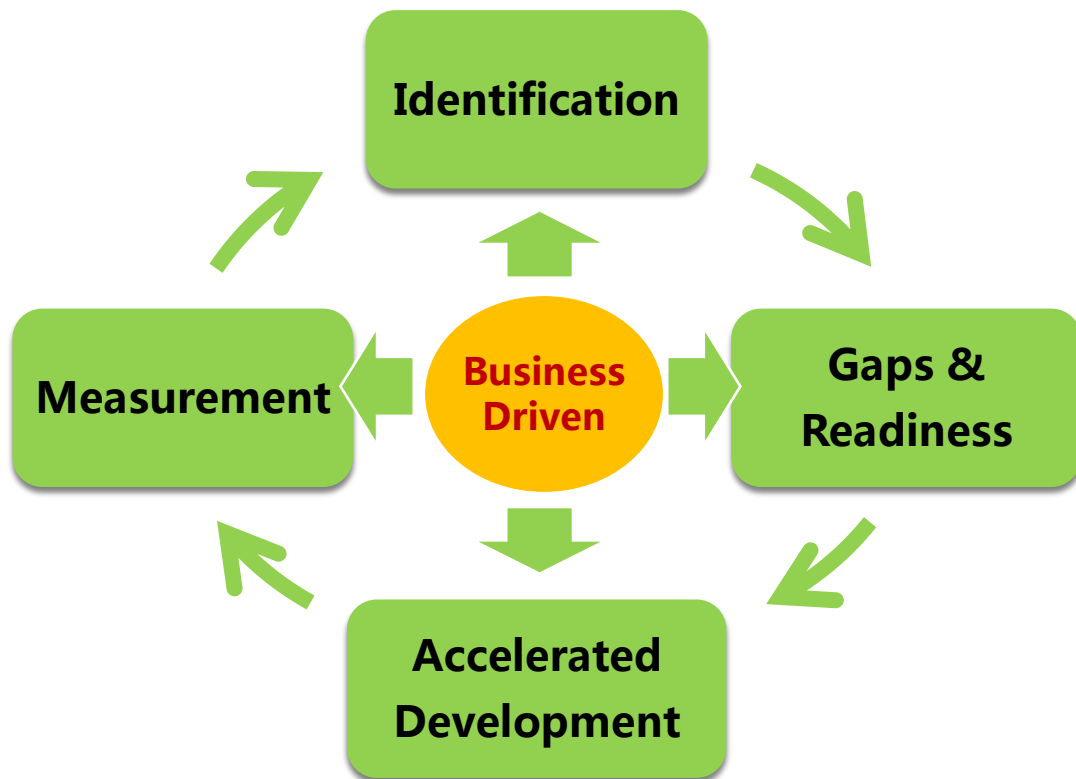


将学习发展整合进人力资源发展的全环节



学习促发展

业务导向的人才发展策略



业务导向的人才梯队建设

Previous:

Current:

业务导向的快速发展与评估系统



Measurement

VUCA下**加速**学习发展



Challenging

Right

Suitable

- 安排有挑战的工作，困难的环境成长得更快。
- 与组织绩效关联，带着真实问题去学习，在学习同步解决问题。
- 没有行动就没有学习，没有行动就没有结果。
- 没有现成的答案，引导员工主动探索方案主动执行。
- 别让猴子跳到你的背上，员工和主管才是Owner。
- 选对的Mentor or Coach（有意愿有能力的）。
- 合适的资源，在适当的时候，给适当的人。
- 有限的资源，给重要的岗位，重要的人，Tailor-made 个人发展计划。
- 培训是在执行任务时加速能力发展的可行方法。
- 发展不是万金油，发展那些容易发展的能力，回报更确定。
- 没有完美的个人，只有完美的团队，优势互补的人分配在一起，不仅有助组织发展，也是相互学习的机会。
- 将员工安排到能最大限度地淡化弱点，强化优势的岗位。
-

互联网时代，你可以获取更多的知识，却没法获得经验 —— *Just Do It!*

业务导向的人才保留机制



Efficacy of HRM systems to reward and retain high performers-appraisal, salary/bonus, promotion systems

III. 案例分享

1- 人才发展策略与实施计划

瑞安地产

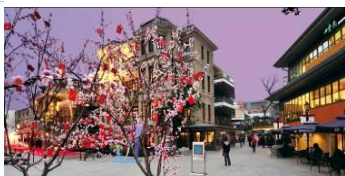
综合社区

知识社区

交通枢纽



武汉天地
WUHAN TIANDI



大连天地
DALIAN TIANDI



CORPORATE AVENUE 企业天地
SHANGHAI XINTIANDI



翠湖天地
御苑
LAKEVILLE RESIDENCY



上海新天地
Xintiandi - Shanghai



瑞虹新城
市中心国际新镇



重庆天地
CHONGQING TIANDI



创智天地
INTELLECT & INNOVATION COMMUNITY



虹桥天地

THE HUB

佛山
岭南天地
FOOSHAN LINGNAN TIANDI



「為確保集團擁有強大的領導力及專業的管理團隊，我一直努力為瑞安房地產的增長構建堅實的基礎，引入具有創新意念的年輕人才。我們一直重視培養年輕有為的管理人員，期待他們日後擔任重要管理職位，實現集團業務的持續增長及拓展。」



Real Estate

- 2015-2017，整体市场销量在政策支持下依然保持平稳，需求由刚需主导转为改善型及刚需共同主导；
- 未来行业整体资产回报率下降将成为趋势
- 高周转、轻资产是新常态下的发展方向

Embracing Change

• Business Strategy:

业务规划

组织挑战

人才挑战

行动计划

案例-1

快速发展的项目

增速放缓的项目

新项目

即将完成的项目

“要关心瑞安每位员工的职业发展”

对话业务主管

- × 为什么去年业绩没完成？
- × 你有什么培训需求？
- × 你的员工有什么需要提升的？
- × 你希望HR给你什么支持？

没有搞清楚目标/问题是什么，解决方案都是错的！

业务规划

组织挑战

人才挑战

行动计划

业务规划

组织挑战

人才挑战

行动计划

案例-1

快速发展的项目

3-Year Business Strategy :

2015 Business Plan :

业务规划

组织挑战

人才挑战

行动计划

业务与组织新的变化与挑战

对应产生的人才挑战

人才发展策略

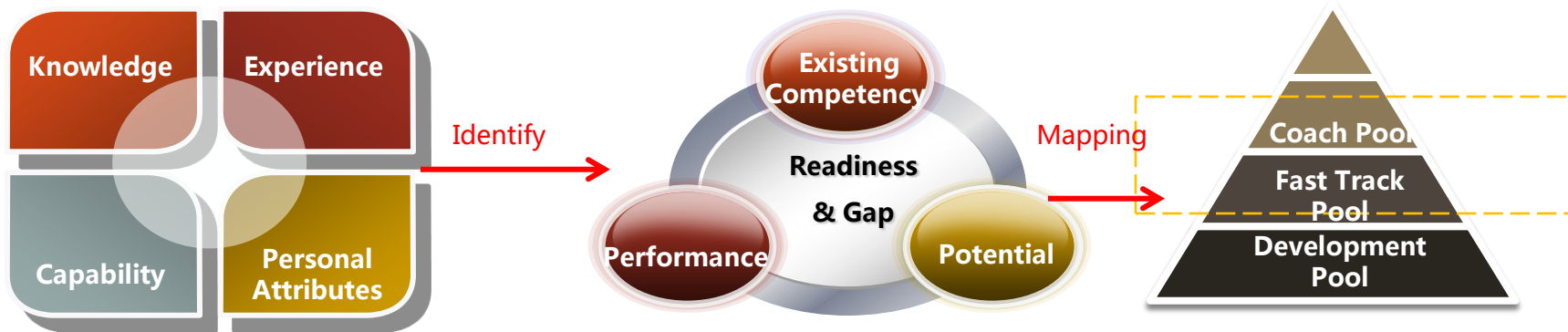
业务规划

组织挑战

人才挑战

行动计划

案例-1



Identification

Gap & Readiness

Accelerate
Development

Review

May

May-Jun

Jun-Dec

Monthly/Quarterly/Year-end



案例分享

2- 协同竞争力-构建高效协作组织

—— 70/20/10行动学习

组织协作的常见问题：

管理会议上，要么不言不语，要么面红耳赤争论不休；没有结论，只会像怨妇一样抱怨！

经常听到这样的声音：“这不关我事，是XX部门的事”

原本一个很容易解决的客户投诉，被推来推去，客户长时间没有得到满意答复，最后演变成公关危机影响企业形象和业绩！



不是没能力
而是没协同

上个新项目，各部门只站在自己的利益和风险角度考虑，各做各计划，各打各算盘。最终被竞争对手抢了先机！

其实部门间协商就能解决的小事，非得等老大来协调，组织效率太低啦！

有效的解决方案：



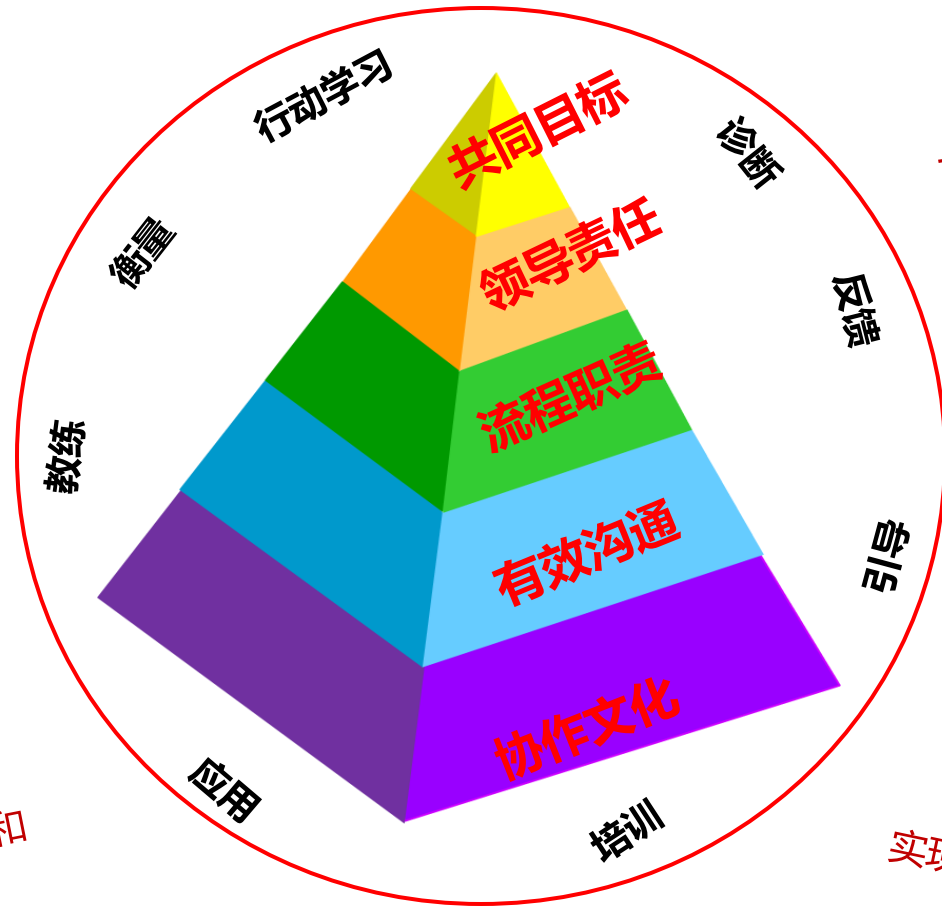
- ❑ 科学的组织协同现状分析，找到组织协同中的薄弱环节。
- ❑ 掌握组织协同的关键要素。
- ❑ 共创出符合组织实际的协同文化与行为准则。
- ❑ 制定合适的组织协同提升行动计划。
- ❑ 辅导组织协同提升计划的落地实施。

组织协同从理论上讲很简单，但实际上，要完美地进行组织协同却非常困难，这是因为人类本身是以自我为中心的生物，一旦把一定数量的人集中到一个空间，并要求共同来完成某一项工作时，问题就出现了。

要克服组织协同中的问题，组织中的每个成员必须首先有意愿，有勇气，有时间为此投入，并开展有实际意义的实践。

组织协同五大要素金字塔

案例-2



快速聚焦团队真实问题

促进整个团队一边行动学习，一边解决问题

提升团队的能力，同时解决问题

提高团队执行力

形成组织协作的文化和行为习惯

实现组织绩效

诊断



规划



实施



总结

案例-2

5大要素	描述
共同目标	组织首要、关键目标的确认 组织首要、关键目标的执行
领导责任	领导的协同职责 领导的协同任务
流程职责	流程的合理性 高效流程的优化
有效沟通	协同沟通的障碍 有效沟通的步骤
协作文化	真正的组织信任 组织协作思维和协作心态



A 组



- Sponsor
- Internal Coaches
- HR
- Consultants

B 组



如何通过降低开发成本，提升住宅的盈利能力

如何加快现在所剩下地块开发周转率

启动大会：

第一阶段

期中汇报：

第二阶段：

期末汇报：

项目总结：

高效协作 > 任务成果； Sponsor 的关怀和支持； 匹配的激励措施

If we want to progress to the future, we should *Change Ourselves*

- Change the Mindset 老办法不能解决新问题
- Change the Role 我不是HR专家，我是业务经理
- Change the Behavior 走进业务，走近员工

