

第十六届人才管理与领导力发展年会

2016/12/7-8, 北京





★ 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

*行业资讯一手掌握



★ 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



总经理继任者培养项目分享

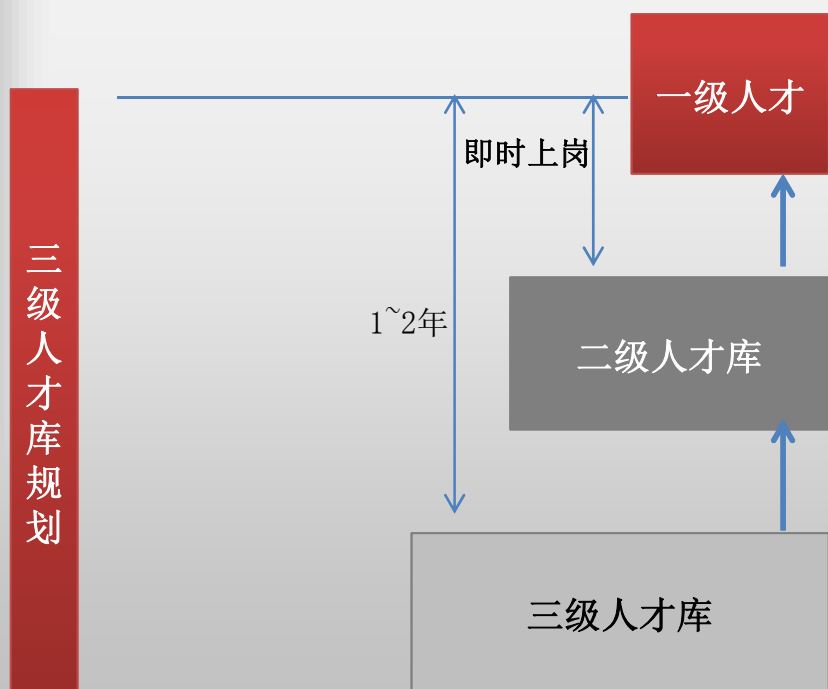
业务背景：组织快速发展，总经理供应不足

自2009年以来，连续7年复合增长率超过50%

对总经理的数量和质量都提出更高的要求

- 总经理的核心职责：
经营管理的第一负责人，独立经营单元负责人
- 总经理的能力要求：
综合经营、客户关系、资源获取、核心专业能力

基于以上，强化总经理梯队建设，加速储备总经理培养并提升在岗总经理能力成为重要课题



一级人才库：在岗总经理

- 业绩考核和培训培养并重
- EMBA、MINi-MBA、业务研究

二级人才库：储备总经理

- 以打代练、充分曝光、强化培训、机制保障



二级人才库培养：以总经理的角色期望入手，针对总经理从入职到上岗全生命周期所面临的关键挑战，设计系列课程和培养资源，帮助总经理上岗、适岗和进一步发展

事业部总经理

总经理

储备总经理

培养对象

外部来源

内部来源

外部来源

内部来源

外部来源

内部来源

需求痛点

- 缺对公司的历史、文化、价值观了解和融入
- 缺对公司的业务模式理解

- 专业不全面
- 缺综合操盘经验

- 缺对公司的历史、文化、价值观了解和融入
- 缺对公司的业务模式理解

- 经营意识与能力不足

- 核心业务能力

- 缺对公司的历史、文化、价值观了解和融入
- 缺对公司的业务模式理解

- 更高格局经营能力
- 新战略业务专业能力
- 更高格局的客户关系能力

三级人才库培养：第一阶段以课程学习和行动学习为主

- 集中学习——2x3, 1+1
- 课后学习——课题研讨+书籍阅读

类别	方式	内容
集中学习	培训课程	内容：经营意识和核心业务知识
	课题研讨	内容：实际业务问题 形式：行动学习
课后学习	课题研讨	个人：以课题任务完成为导向自主进行相关知识学习 团队：每次集中后到下一次集中前，小组须自行组织2次团队讨论
	课外阅读	按要求完成相关参考书目阅读

评估（进入第二阶段培养）：

类别	形式	内容
绩效	绩效考核	岗位工作绩效
培养成绩	课堂考试	培训课程学习知识
	汇报评分	课题研讨期中汇报、结项汇报评价
	学习简报	课题任务完成情况，课外阅读读书笔记

三级人才库培养：第二阶段培养方法

- 岗位调动、项目历练、导师辅导

