



智享会
HR Excellence
Center

拜耳青年人才培养项目(YTP)



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



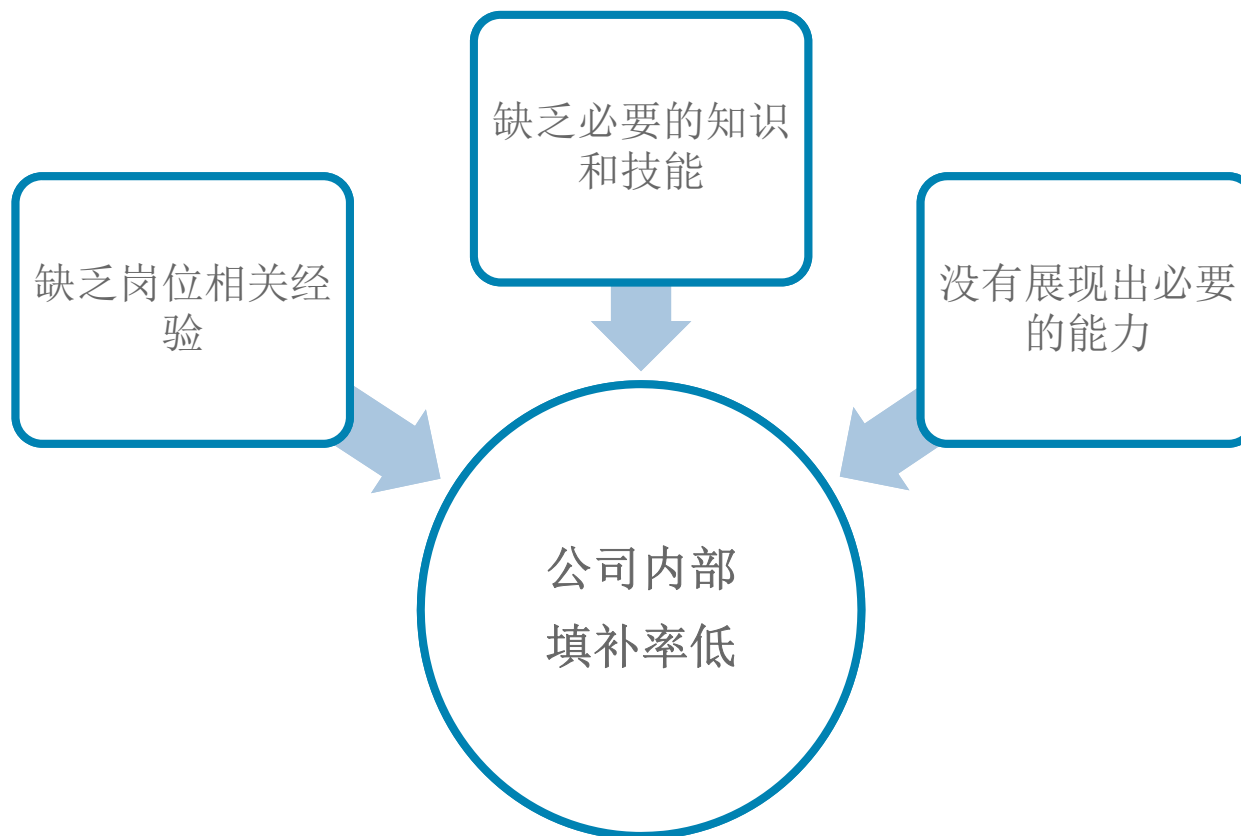
Science For A Better Life

拜耳青年人才培养项目(YTP)



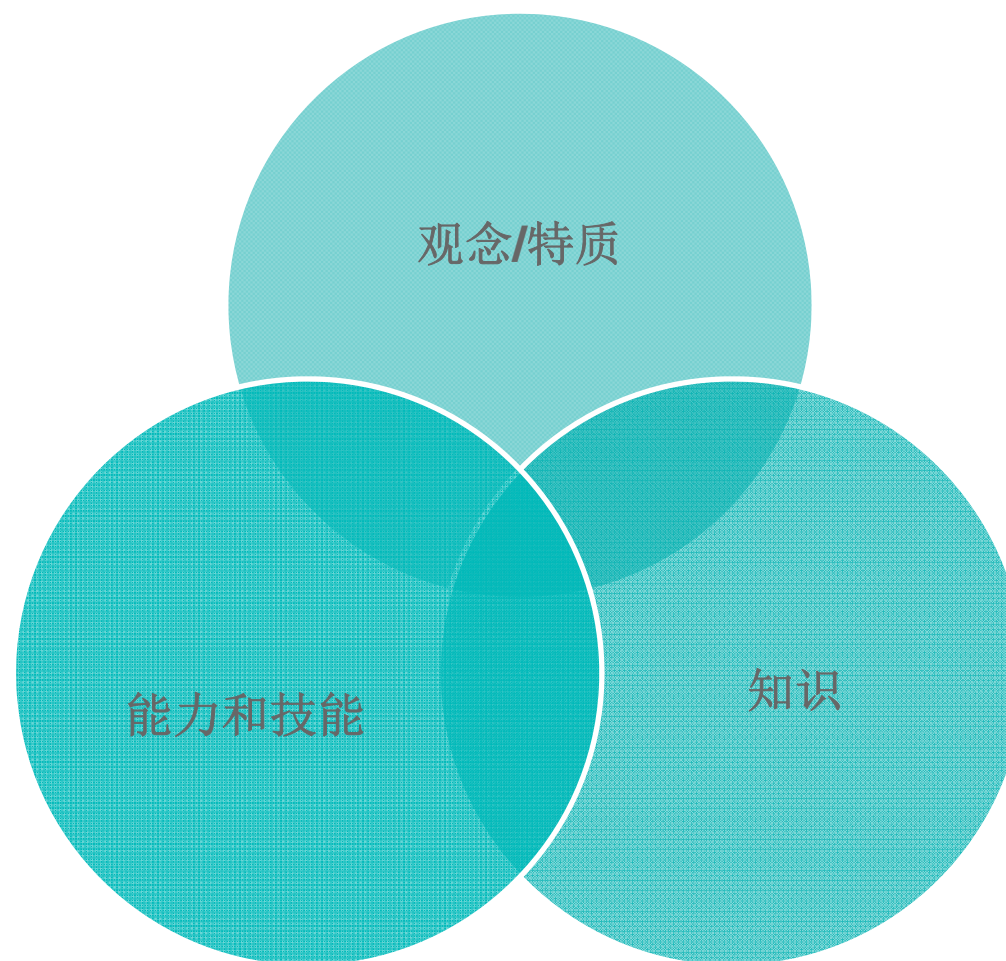
当前情况反馈

为什么倾向于雇佣公司外部的经理候选人？





中级经理/专家应该具备的能力





期望和差距

观念 / 特质

- 思维敏锐度
- 好奇心
- 主人翁意识

最显著的特质

技能

- 机构化思维
- 反馈
- 压力管理
- 资讯技巧
- 演讲技巧
- 冲突管理
- 沟通技巧
- 人员管理

职能

- 管理复杂事务 (C)
- 管理模糊事务 (L)
- 战略性思维 (L)
- 勇气 (L)
- 商业洞察力 (L)
- 计划和校准 (C)
- 驱动愿景和目标 (L)
- 建立有效的团队 (L)
- 吸引和发展人才 (L)

知识

商业知识



提供高一级别的经验和机会





YTP 中的自我认知

经理反馈/FLDC:

- 顾客聚焦
- 结果导向
- 协作
- 建立信任
- 珍视差异
- 复杂事务管理
- 计划、协调一致
- 自我发展

- 商业洞察力
- 战略思维
- 建立高效团队
- 勇气
- 培育创新
- 管理不确定性
- 驱动愿景和意义
- 吸引和发展人才



- 行为风格
- 动机
- 风险区域



- 前往哪里?
- 为什么和为什么不?
- 怎样去做? (行动规划)



行动学习的关键点

- Sponsor的全力支持
- 合适的问题及确认过程
- 充分调动学员的积极性
- 兼顾项目任务和学习
- 专业的顾问
- 内部的学习伙伴/顾问



导师辅导

导师辅导是在有经验的导师和缺乏经验的学员之间建立起持续的、支持的并且充满信任的关系。在这个过程中，学员可以学习到更多的专业知识和技能，并进一步提升专业能力和个人能力。

1

导师辅导能够

给员工提供向他人学习的机会，并使他们在这段持续的、支持的、充满信任的关系中得到个人能力和职业的发展。

2

导师辅导是

富有经验的导师向缺乏经验的学员分享知识、经验和对组织的理解的过程。

3

导师辅导期望

基于“双赢”——分享过程中双方都能从对方身上学习并得到发展——这样的理念上的



工作跟学（Job Shadowing）

工作跟学是一种在工作中学习的发展方式。在这个过程中，员工可以通过跟踪并观察其他训练有素而富有经验的员工来熟悉某个岗位的职责，某些工作流程等。

工作跟学旨在

获取具体的知识，提高和反思自己的工作，并促进相互理解和相互尊重

参与工作跟学的员工

一般会加入一个不同的部门或团队
完全或部分地参与到被跟学员员工的日常工作流程中



心得体会

- 从需求出发，找到问题症结，对症下药出方案
- 赢得管理层的全力支持，并请管理层做Sponsor
- 赢得内部利益相关者（直线经理，部门经理等）的支持
- 充分调动学员积极性，最大程度的促使学员自己参与体验及解决问题
- 以终为始设计项目
- 抓住经历/体验这一核心，有取有舍，突出重点