



第十七届人才管理与领导力发展年会





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



人才攻略

Caroline Wang
2017年4月

Here for good

人才管理的演变

1980-2000年

- 继任
- 晋升
- 补给线
- 空缺

不要只是纸上谈兵

现在

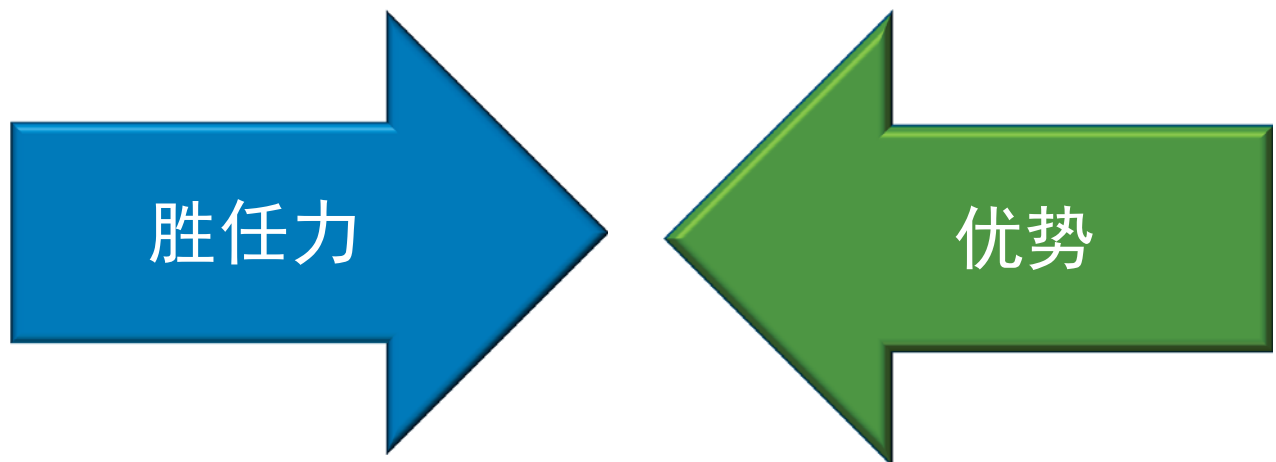
- 全貌
 - 健康
 - 能力
 - 质量
 - 数据驱动
- 人才攻略

关注区域

未来

- 将下列内容整合为一体的综合人才方案
 - 商业战略和人才
 - 部门人才
 - 驱动组织的行动改进
 - 确保文化整合和领导能力
 - 基于事实
- 公司经营管理的一部分

在 DNA 中



绩效

绩效评级

价值评级

潜力

能力

抱负

参与

UP Under Performer
绩效未达标者

UA Under Achiever
表现下降者

CC Core Contributor
核心贡献者

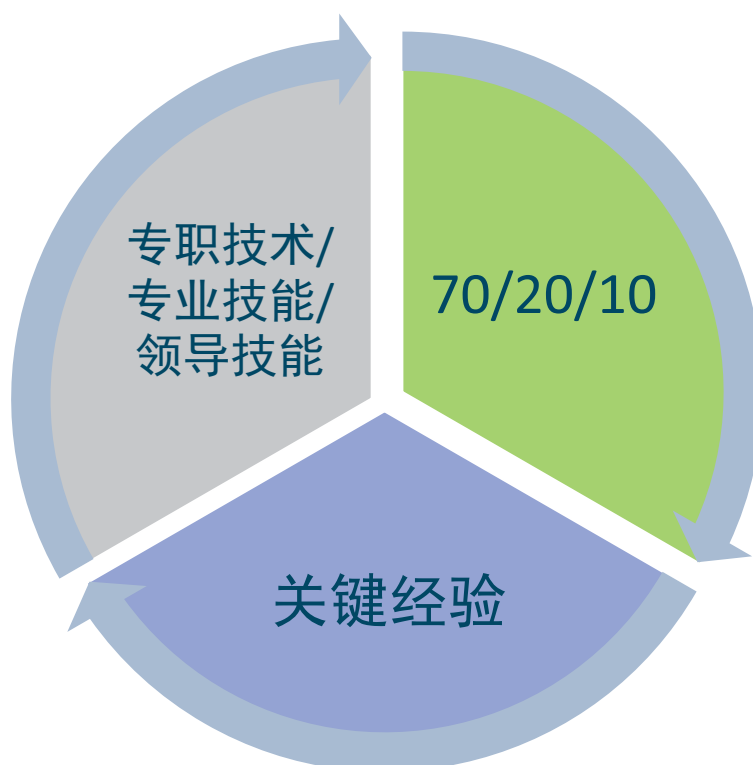
CR Critical Resources
关键人才

HIPO High Potential
高潜人才

人才发展战略

HIPO	• 加速
CR	• 深化
CC	• 巩固或扩大
UA	• 导入正轨
UP	• 改善或另谋它位

人才发展干预



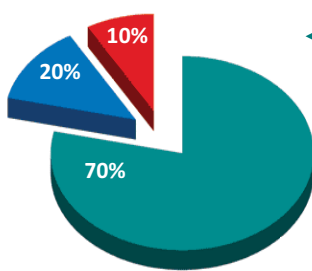
我们的秘诀

70%	项目	文化/参与项目	过程优化项目	跨企业项目	突破性项目
	基于任务角色的分配	国家轮调	短期分配	永久调动	
	人才研讨会	中国区人才研讨会	部门/职能人才研讨会		
	领导接触	与国家（业务和功能）、地区、集团（业务和功能）高层领导接触			
20%	导师制	教导	反向教导	相互教导	跨团队教导
	教练	优势教练	绩效教练	业务教练	高管教练
10%	上课	地方和集团设计的课程	高层领导讲述案例	集团人才会议	

关键成功因素

- 高层领导赞助 - 行为榜样和积极参与
- 稳健的发展框架 - 有强大的数据支持
- 执行优异 - 细节决定成败
- 庆祝成功 - 让成功看得见

关键经验



70% 的经验从工作中学到

关键经验

关键经验是指符合下列要求的经验:

- > 能改变思维模式或开发新技能或能力经验
- > 能给个人提供挑战及积极参与
- > 能帮助目前角色的绩效/ 与未来角色相关的绩效

描述关键经验	能改变思维模式或开发新技能或能力经验	能给个人提供挑战及积极参与	能帮助目前角色的绩效 / 与未来角色相关的绩效
管理棘手的客户/利益相关人	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 恐惧/ 紧张 ▪ 缺乏自信 ▪ 没有经验 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 出了名的难对付客户/利益相关人 ▪ 想要向其学习 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 目前角色 > 负责更多的利益相关人 ▪ 抱负 > 负责更难对付的客户环境

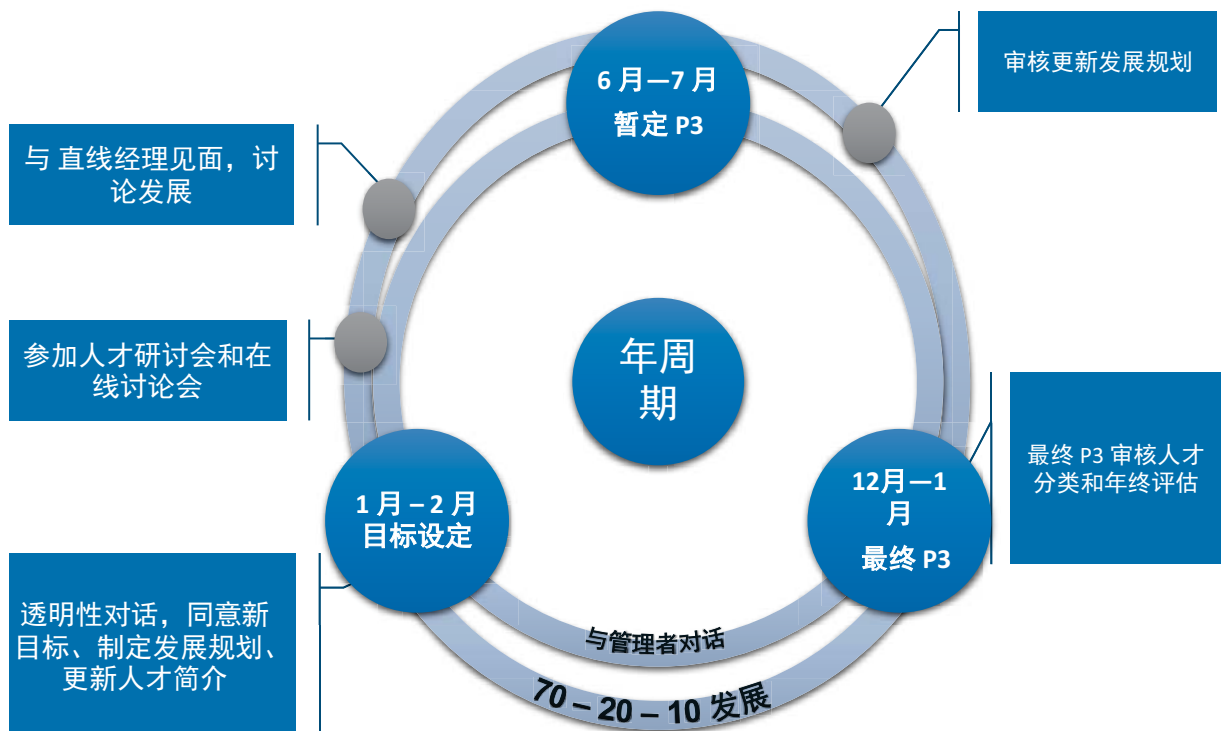
人才对话

透明性对话

职业对话

挑战性对话

人才管理时间轴



- 指定继任人进入规划角色的成功率
- 替补准备改进百分比
- 高潜质人员和关键人才发展方案百分率
- 继任人离职率
- 跨境/团队调动的数量

如何现实 - 人才磁铁

绩效顾问

- 从讲述到完成实现
- 提问而不是教导
- 善用个人的优势

关系经纪人

- 构建关系- 质量而不是数量
- 洞悉及掌握政治形势
- 构建重要关系网络

经验经纪人

- 挖掘角色经验, 开发价值
- 连接经验和职位的提升
- 提供扩展思维和智慧的经验

经验优化师

- 从行动到反思到应用
- 从行动到反思到应用
- 学以致用

职业引导者

- 为人才铺路
- 支持脱颖而出的人才
- 出口人才而不仅仅是进口人才



*Thank
you*