

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

如何让继任者计划在企业中“落地”

杨昕亮 Neal

2016. 12.

杨昕亮 Neal

- 玛氏中国人力资源总监
- 巧克力品类销售部 HR BP
- 2005年加入玛氏
- 曾任亚太区雇主品牌建设负责人、巧克力中国总部HR BP

关于玛氏公司 (Mars Inc.)

- 1911年成立于美国，是全球最大的私有企业之一
- 主营业务：巧克力、宠物护理、糖果及口香糖、主食、饮料、生命科学
- 拥有11个年销售额超10亿美金的品牌
- 全球超过70000名同事



推行继任者计划，知易行难

- 需长期投入，而短期未必见效
- 公司高管可能不理解、不支持
- 行动容易受制于短期业务压力
- 外部人才竞争异常激烈

玛氏如何应对这些挑战？

- 全球统一的继任者培养体系
- 自上而下致力于发展、提拔内部人才
- 注重培养高管的领导力
- 持之以恒的关注，并以此衡量高管表现

继任者计划具体如何在部门中落地？

- 转变部门高管态度
- 选出具备潜力的继任者候选人
- 评估继任者能力，找准差距
- 量身定做发展规划
- 为继任者创造发展机会
- 行动和结果
 - 高管将培养继任者写入了个人KPI
 - 为客户部门制定了清晰的继任者培养策略（外部招聘+内部人才加速发展）
 - 继任者获得了清晰的评估，并据此制定了行动计划
 - 向继任者清楚沟通针对她的下一步发展计划
 - 继任者获得了相应的发展机会

作为HR战略业务伙伴的主要体会

○ 保持曝光率：

——推动继任者计划指标的量化和在公司领导层的曝光

○ 发展行动计划要因人而异：

——有人需要在原岗位上提升关键能力，有人需要调动来获得新的经验

○ 贵在坚持：

——每个月、每个季度、每年坚持执行行动计划，并向公司领导层报告完成情况

Q&A

Thank you.