



第十八届人才管理与领导力发展年会

2017.12.6-2017.12.7



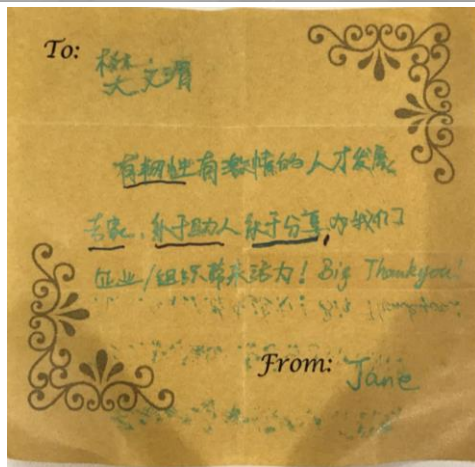
高 潜 项 目

用ROI来定义和评价

鄂尔多斯集团人力资源本部
樊文渭



樊文渭 Vivian



两个角色：HR 助人者

两个价值观：品质 分享

高潜人才项目的挑战

公司

- 真烧钱呀
- 有用吗
- 都跑了呢
- 几年后业务方向变了
呢
-

部门

- 带学生真累
- 好孩子不能给别人
- 指不定给谁做嫁衣
- 新学生比我部门中老
人还贵
-

员工本人

- 公司实际情况与宣讲
不同
- 每人关心照顾我
- 我更愿意干那个活
-

ROI定义的高潜项目 成功的关键



- 高潜人才项目**设计**阶段的**ROE共识**
- 高潜人才项目**执行**阶段的**ROI思维**
- 高潜人才项目**总结**阶段的**ROI展示**

高潜人才项目设计阶段的ROE



公司



部门



学生

项目成功图像的期望回报率 (ROE) 共识

“跨越人才” 定位



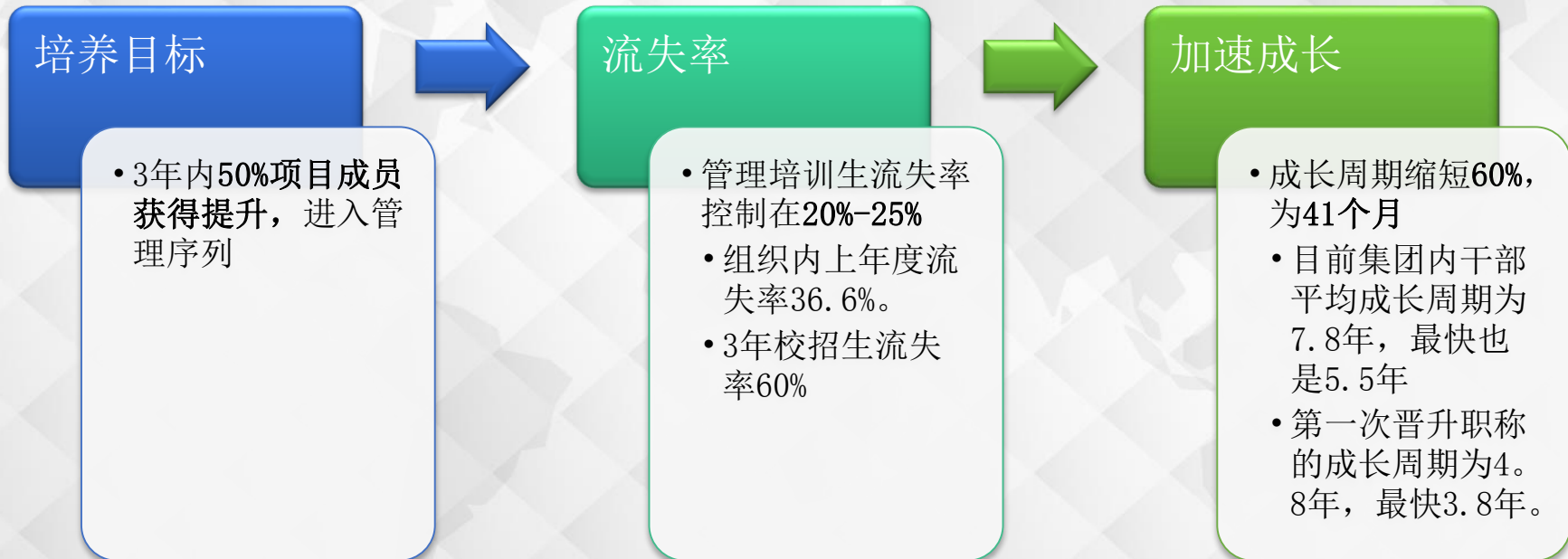
“跨越人才”项目定位——战略性项目

要实现企业愿景，必须要有持续的高素质人才的加盟，以及这些高素质人才在企业的持续发展与贡献。这对企业的长远发展具有战略性的影响。

“跨越人才”的人才定位
有创新精神并愿意接受挑战，
务实进取的高潜人才。



“跨越人才” 项目目标



项目成功图像的期望回报率（ROE）共识

实习期培养计划确认



- **会议目的**：沟通管培生培养及轮岗计划以及实习上岗期间的管理注意事项
- **会议时间**：2月23日上午10:00-12:00
- **会议参加人**：管培生导师、直线主管（辅导员）、HRBP、OD
- **会议议题**：
 1. 管培生培养及轮岗安排（云学堂账号分配）
 2. 培养计划工具表单讲解
 3. 实习期部门集中Open day安排
 4. 集团层面Open day事宜协商

项目成功图像的期望回报率（ROE）共识

轮岗设计的原则



1. **轮岗主责任**：部门负责人
2. **与工作流程相关**：轮岗的岗位范围，可以依据工作流程的上下、左右设计。
3. **与岗位要求相关**：针对目前岗位和未来目标岗位的要求，除了本岗，他还需要了解和熟悉哪些岗位的工作程序与工作要求
4. **与能力提升相关**：依据他在面试和测评中的能力评价，找出关键能力提升点，给予锻炼提升
5. **与个人意愿相关**：从个人意愿方面，尤其是在工作地点等有变化时，对他个人的生活成本有较大影响时，要沟通共识
6. **沟通平稳衔接**：轮岗之间平稳衔接，由导师或辅导员，提前与各个轮岗主管沟通好，主动平稳衔接。尤其是在跨部门轮岗的设计过程中。

项目成功图像的期望回报率（ROE）共识

学生本人的ROE沟通-OPEN DAY



项目成功图像的期望回报率 (ROE) 共识

高潜人才项目执行阶段的ROI思维

项目回顾-2016年



管理培训生培养项目2016年作为人才发展工作重点启动，为期3年，旨在为集团培养一批优秀的后续储备人才，2016年3月-12月，开展了以下培养工作。

一对一指导：建立导师制，每一位管培生分配一名导师，制定培养和轮岗计划，进行一对一辅导。

对管培生进行电话访谈，了解每个人的工作生活情况，并进行一对一指导，使管培生快速融入集团

组织第一次集训：2016年8月1日-8月3日安排企业文化、集团各版块业务与部门介绍、职业素养培训以及了解业务的直营店参观环节

对各小组的项目进展进行跟踪，提供定期的辅导

3月

4月

5月

7月

8月

9月

10月

12月

在线平台教育：设置2016年管培生必修课程和导师推荐课程，进行学习。

追踪在线学习情况，准备第一次集训内容

布置行动学习任务：自由组队，以小组为单位，结合集团业务自由选题，开展项目历练。

对各小组进行行动学习研讨会，解决项目面临的问题，同时促进团队氛围的提升与个人成长

项目回顾-2017年

2017年重点开展管理培训生项目历练成果展示高管汇报工作，并将项目成果成功移交业务部门，从6月开始管培生岗位历练，专业技能提升环节。



高潜人才项目总结阶段的ROI展示



案例

北京组

鄂尔多斯品牌终端
零售人员入职宝典

小组成员：
组长：杜娟

组员：阿斯亚、张婧、鲍音娜、
杨可心、于智美、何麟洋

项目
选题

打标准确度之抽样流程规范化

东胜组

小组成员：
组长：吕玉龙
组员：曾媛、张晋荣、王苗

棋盘井组

企业文化系列微课开发

小组成员：
组长：俞帅
组员：徐立学、张晋荣、郭致良

2017重点培养：管培生项目成果移交业务部门

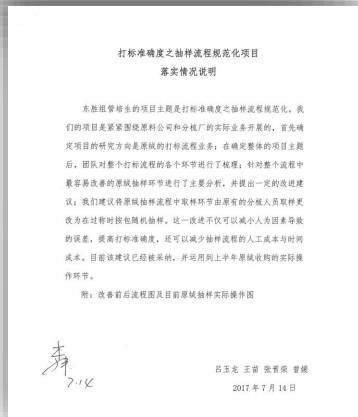


北京组



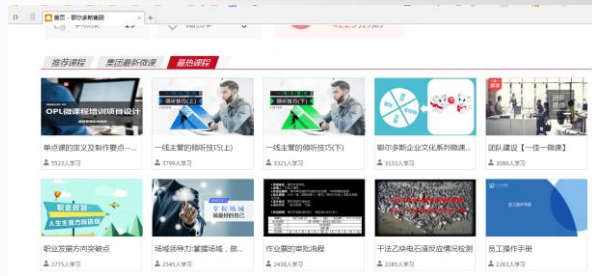
北京小组与导师樊文渭，邀请时尚学院总监赵慧娟，共同探讨项目成果，并将品牌终端零售人员入职宝典纸质版和电子版成功移交时尚学院。

东胜组



东胜组，项目成果建议已经被业务部门采纳并在2017年上半年运用到原绒收购的具体操作中。

棋盘井组



棋盘井组，在原有项目成果基础上重新建立项目小组，并邀请董事局办公室总监刘宏君和人才发展经历樊文渭，担任项目指导老师，将总纲重新修改，最新成果已经上传至集团云学堂，目前学习人数已经达到3313人，其他的系列课程正在陆续开发中。

跨越计划一年来的ROI



产出一：《零售人员入职宝典》

投入：直接成本

培训费；人均xxxx元（含培训差旅，场地、课程等费用）

项目小组：7人；小计xxxxx元

产出：直接产出

专职培训师减1名；xxxxx万

（店员薪酬不变、流失率降低、标准店达标率提升，业绩增长）

ROI：2626%

案例



跨越计划一年来的ROI



产出二：打标准确度之抽样流程规范化

投入：直接成本

培训费；人均xxx元（含培训差旅，场地、课程等费用）

项目小组：4人；小计xxx元

产出：直接产出

人工成本；xxx万

ROI：xxxx%

案例

打标准确度之抽样流程规范化项目

落实情况说明

东胜组管培生的项目主题是打标准确度之抽样流程规范化。我们的项目是紧紧围绕原料公司和分梳厂的实际业务开展的，首先确定项目的研究方向是原绒的打标流程业务；在确定整体的项目主题后，团队对整个打标流程的各个环节进行了梳理；针对整个流程中最容易改善的原绒抽样环节进行了主要分析，并提出一定的改进建议；我们建议将原绒抽样流程中取样环节由原有的分梳人员取样更改为在过称时按包随机抽样。这一改进不仅可以减小人为因素导致的误差，提高打标准确度，还可以减少抽样流程的人工成本与时间成本。目前该建议已经被采纳，并运用到上半年原绒收购的实际操作环节。

附：改善前后流程图及目前原绒抽样实际操作图

吕玉龙 王苗 张晋荣 曾媛

2017年7月14日

ROI定义的高潜项目 成功的关键

- 高潜人才项目**设计**阶段的**ROE共识**
- 高潜人才项目**执行**阶段的**ROI思维**
- 高潜人才项目**总结**阶段的**ROI展示**



感谢聆听



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

