



智享会
HR Excellence
Center



第十八届学习与发展年会

2017.08.23,北京





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





蒙牛100MT高潜人才识别与发展实践

2017年08月 北京



项目关键挑战



1. 学员选拔标准是什么？如果选拔？
2. 基于培养目标，培养需求如何分析？
3. 如何通过在岗实践项目提升培养效果？
4. 如何使学员在培养期内，持续保持学习投入与参与度？
5. 培养效果如何衡量？

知名管理咨询公司潜力测评指标



- 领导力前景
- 个人发展导向
- 复杂事务掌控力
- 平衡价值与结果



- 心智敏锐度
- 自我认知度
- 人际敏锐度
- 变革敏锐度
- 结果敏锐度



- 跨领域思考
- 好奇心和自我学习
- 社会洞察力和同理心
- 情感成熟度



- 动机
- 好奇心
- 洞察力
- 人际练达
- 韧性



- 意愿
- 能力
- 敬业度

蒙牛高潜人才识别标准



高潜人才是具有高绩效表现并在学习敏锐度、抱负和敬业度三方面突出的员工，这三方面将帮助其晋升至更高职级或者更关键岗位，同时在那些职级或岗位上保持高绩效

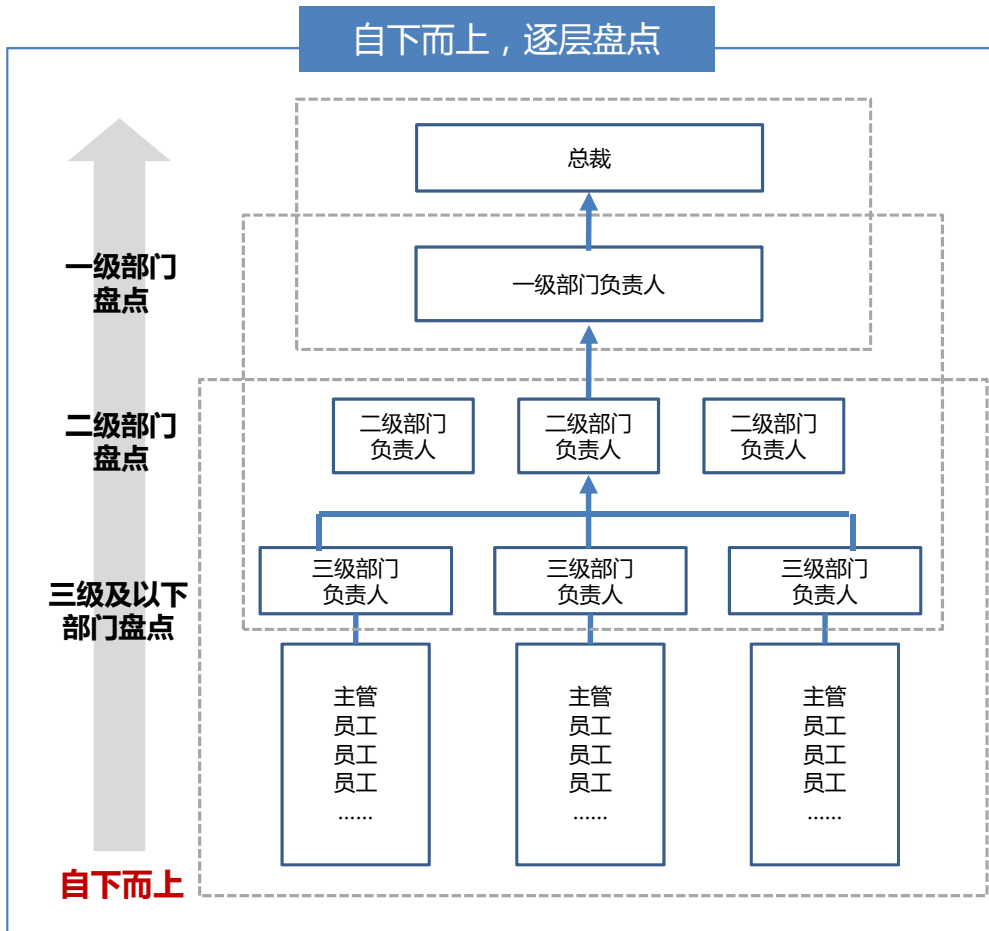
- 快速学习，并且能将所学到的经验很好地运用于新的富有挑战性的情境的能力和意愿



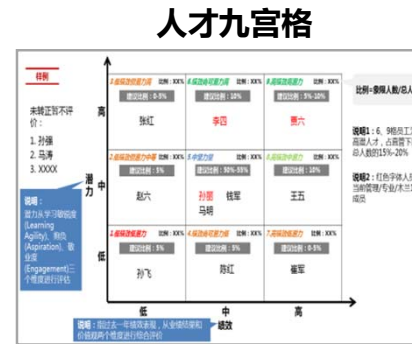
- 发自内心渴望晋升至更高职级岗位，愿意为此承担责任、压力和风险

- 能够对组织做出承诺

蒙牛高潜人才识别流程

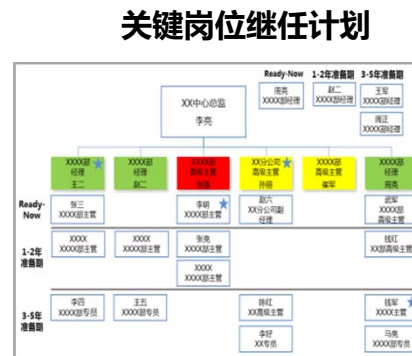


主要产出



高潜人才档案及发展计划

高潜人才档案 (九宫格9格、6格、8格员工)



能力差距及继任者发展计划

序号	岗位名称	继任者姓名	继任者现状	能力差距	发展计划
1	XX中心总监	张三	Ready-New	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
			1-2年准备期	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
			3-5年准备期	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
			继任者	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
2	XX中心副总监	李四	Ready-New	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
			1-2年准备期	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
			3-5年准备期	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)
			继任者	沟通能力: 上-上(优秀)	沟通能力: 上-上(优秀)

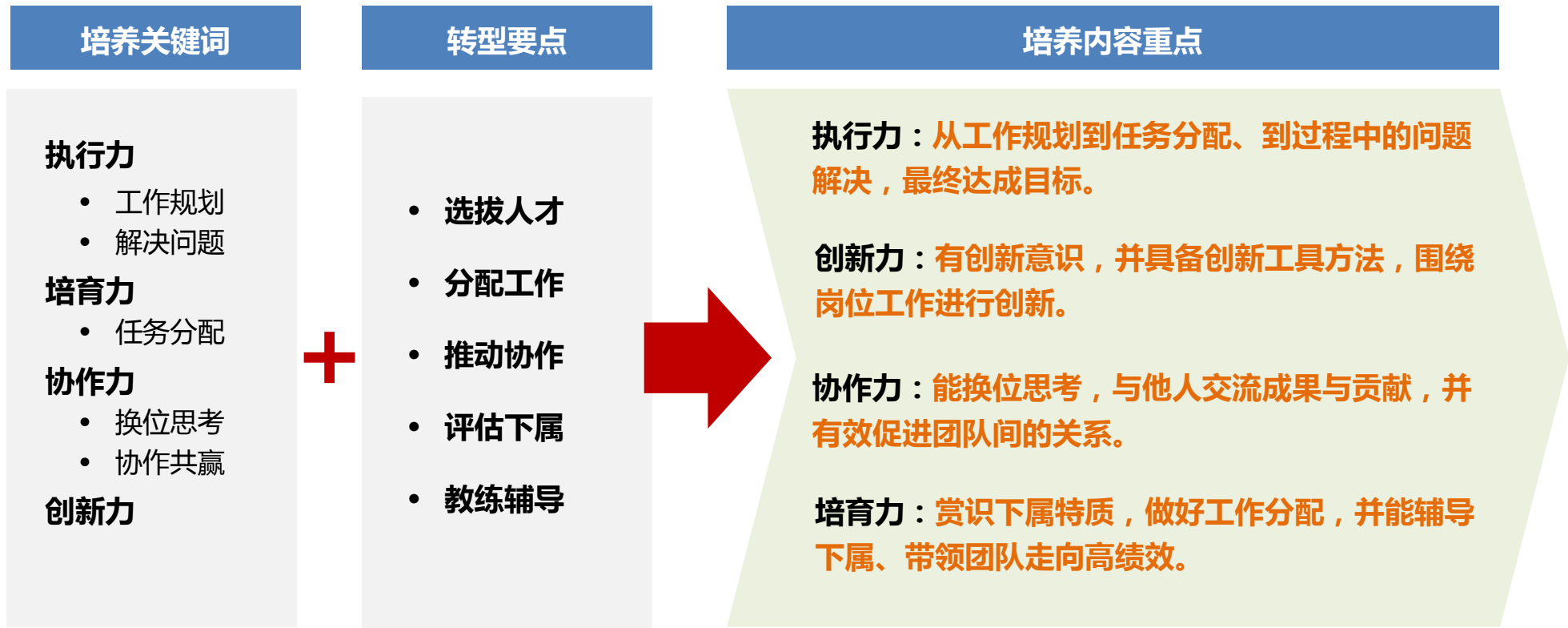
人才现状

- 基于蒙牛领导力模型的能力测评结果，反映出目标人群的能力短板，明确了提升的重点与方向

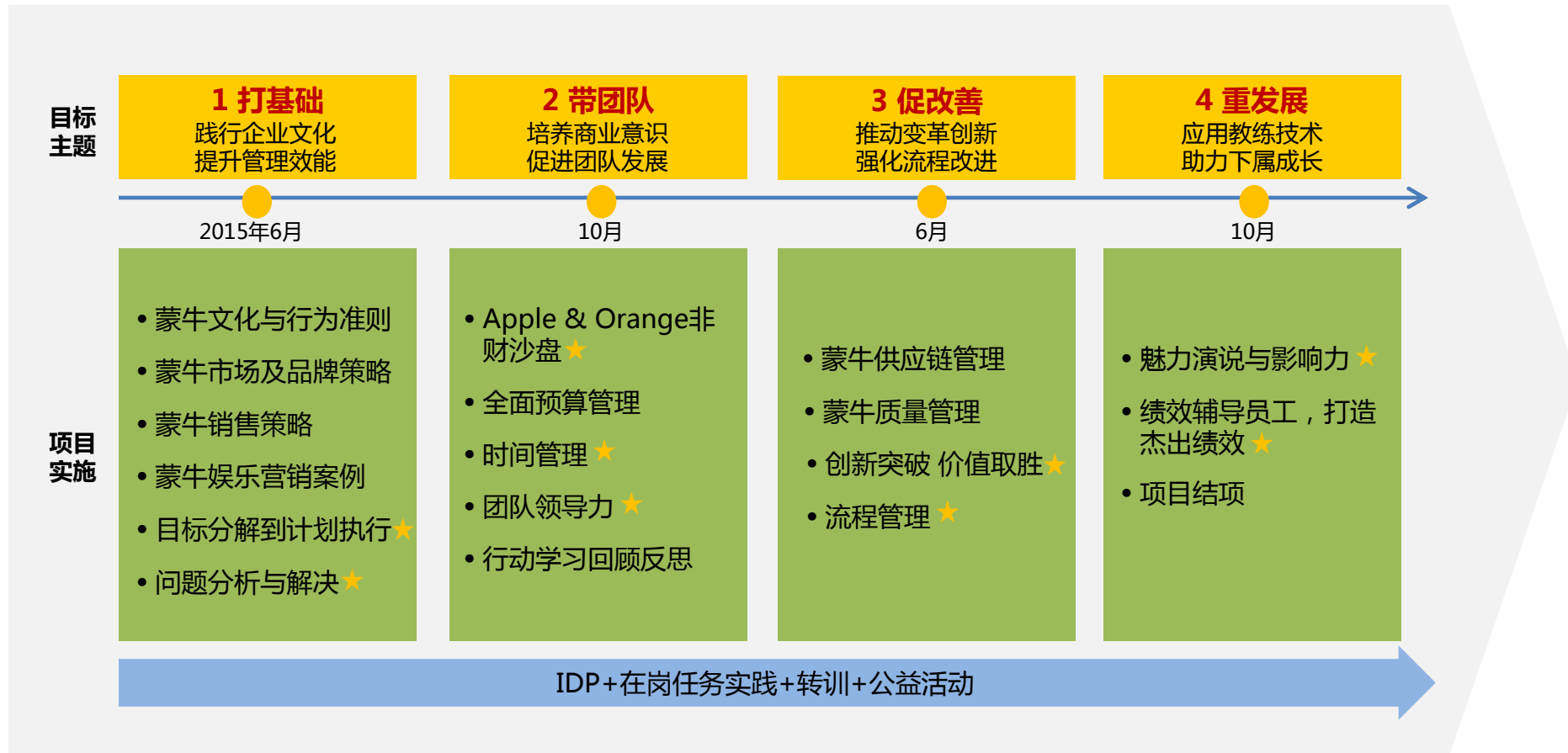
培养重点

转型挑战

- 目标人群未来由**管理他人**向**管理经理人员**转型，对其未来的能力提出了新的挑战与要求，作为今后的发展重点



蒙牛100MT高潜人才培养全景图



课堂培训与在岗实践相结合



100MT在岗实践项目

1. 项目起源
2. 项目改善目标
3. 现状分析
4. 原因分析
5. 改善对策
6. 改善对策的行动计划
7. 方案创新亮点
8. 项目进展
9. 收获与成长

“蒙牛100MT”在岗实践项目报告模板

未来星儿童成长(杯)奶粉微生物质量改善

项目来源
厦门技术中心研发本部
2015年4月

项目改善目标

分析要点:
通过技术分析和数据对比可以发现,目前制约牧业经济效益的三大主要指标为:单产、性成熟、繁殖。

改善目标:
通过改善工具的应用,可以有效提高繁殖效率和科学管理,通过数据对比可以验证性成熟主要指标的提出可以提升的关键控制点。

原因分析

• 牧场所存在问题——制约盈利关键因素

项目	现状	目标	差距	原因	对策	责任人	完成时间
单产	10000	11000	-1000	饲料转化率	优化配方	张三	2015.06
性成熟	100%	110%	-10%	配种管理	优化配种	李四	2015.06
繁殖	100%	110%	-10%	产奶量	优化产奶	王五	2015.06

项目实践回顾反思



上级进行项目评价

方案设计

成果考量

“蒙牛100MT”在岗实践项目中期报告评价表

评价维度	评价标准	得分	评价
1. 方案创新完善, 逻辑清晰且对本组织成长有深刻的影响力。	10分	9	方案整体完善, 逻辑清晰且对本组织成长有深刻的影响力。 项目计划清晰明确, 切实可行。 有较大的创新突破(管理、技术、产品等)。 资源的投入与项目产出关联密切, 有可量化的预期效益。 项目取得了阶段性成果。 深入应用培训中学到的方法和知识。
2. 项目计划清晰明确, 切实可行。	10分	9	
3. 有较大的创新突破(管理、技术、产品等)。	10分	13	
4. 资源的投入与项目产出关联密切, 有可量化的预期效益。	10分	9	
5. 项目取得了阶段性成果。	10分	14	
6. 深入应用培训中学到的方法和知识。	20分	18	
项目总分		100分	91

综合评价(请勾选最符合项目实际情况的选项):

该项目目前尚需继续完善, 有待进一步开展项目, 能够有效的完成预期的目标, 希望下一步能够持续项目跟踪制定其他产品, 同时能够更有价值的整合资源, 完成其他项目。

汇报人: 张三
日期: 2015年10月12日

培养效果



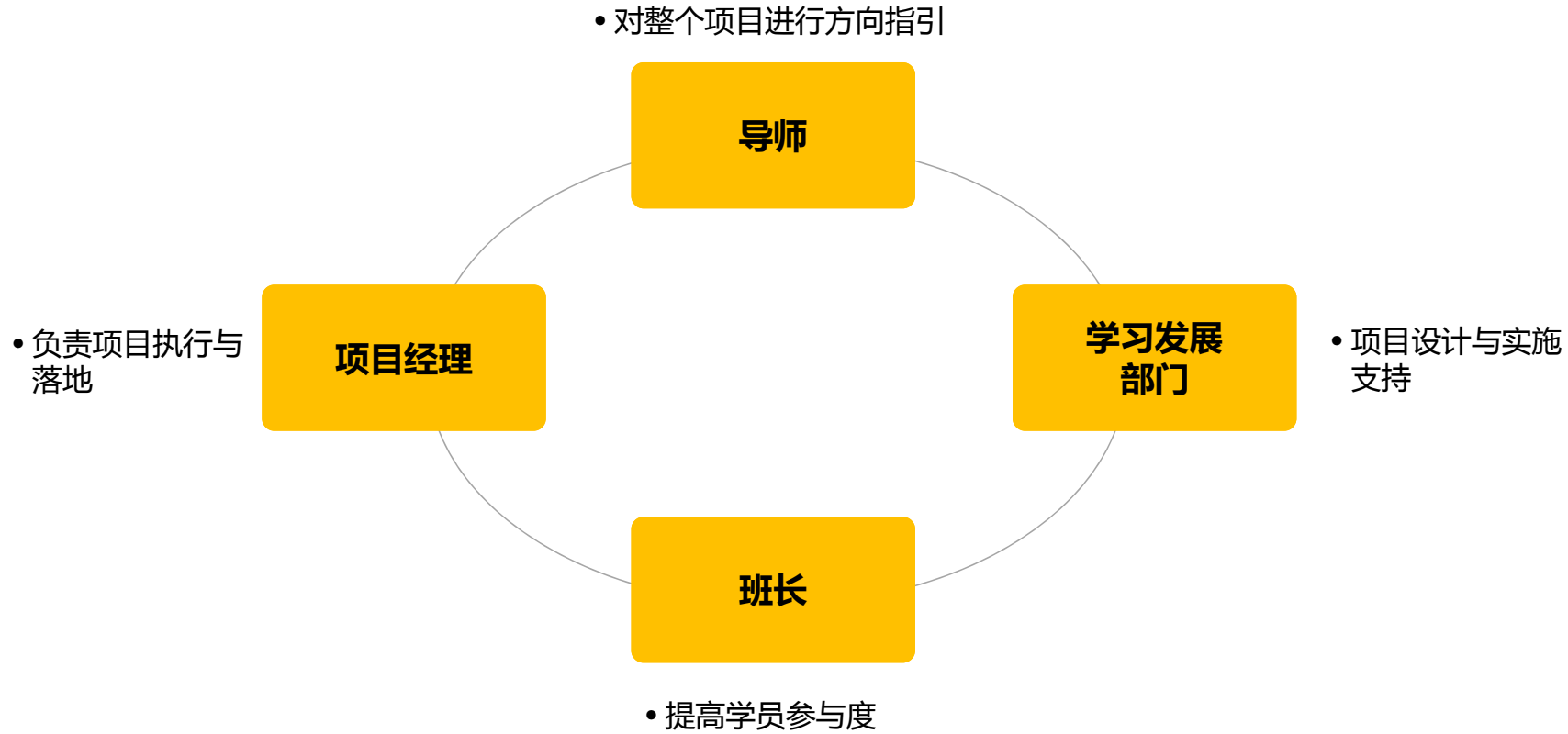
培训满意度
9.5分
(满分10分)

实践项目上级
评价91.5分
(满分100分)

人员晋升率
42%
(毕业93人中,
39人晋升, 其中2
人进入ALDP项目)

人员保留率
92%
(毕业93人中,
39人晋升, 其中2
人进入ALDP项目)

成立项目工作组，明确项目设计与实施过程中的职责分工



项目动态管理-学习积分



每次集中学习作为一次学分记录单位，70分及格

100MT 学分统计表

评估指标	考勤	课堂参与		担任班委/组长 (加分项)	转训	学习活动 (收获分享、发展面谈等)	任务实践报告	
		优秀小组/优秀学员 (加分项)	违反课堂纪律				按时提交	应用效果
分数	全勤10分/次，否则0分	加5分/课	扣1-5分/课	10分/次	20分/次	5分/项	10分/次	40分/次
评分规则	根据现场记录	根据现场记录	根据现场记录	根据现场记录	转训照片/转训报道	根据完成情况记录	提交时间	直属上级打分

退出机制

- ✓ **被动退出：**
 - 年度绩效C及以下
 - 两次阶段性评估不合格
 - 出勤率低于75%
 - 违反员工行为准则
 - 人才委员会会议退出
- ✓ **主动退出：**
 - 因个人原因退出



激励机制

- ✓ **外部培训机会：**
 - 评估成绩前10名的100MT，可向人力资源部申请外部课程培训机会
- ✓ **在线平台-风采展示**



诚信

Integrity

创新

Innovation

激情

Passion

开放

Openness