



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



高潜力研发人员的培养项目

项目进化及反思



内容

- 为什么做了这样的项目（人才特点、访谈总结、访谈挑战等）
- 具体的搭建思路
- 中间面临的挑战
- 针对当中的挑战，项目进行的多重优化和更新（项目1.0-2.0-3.0-4.0对比呈现）

访谈问题

缺乏L62-64 人才的根本原因, L60-61 员工的能力差距, 针对以上差距的最佳发展项目

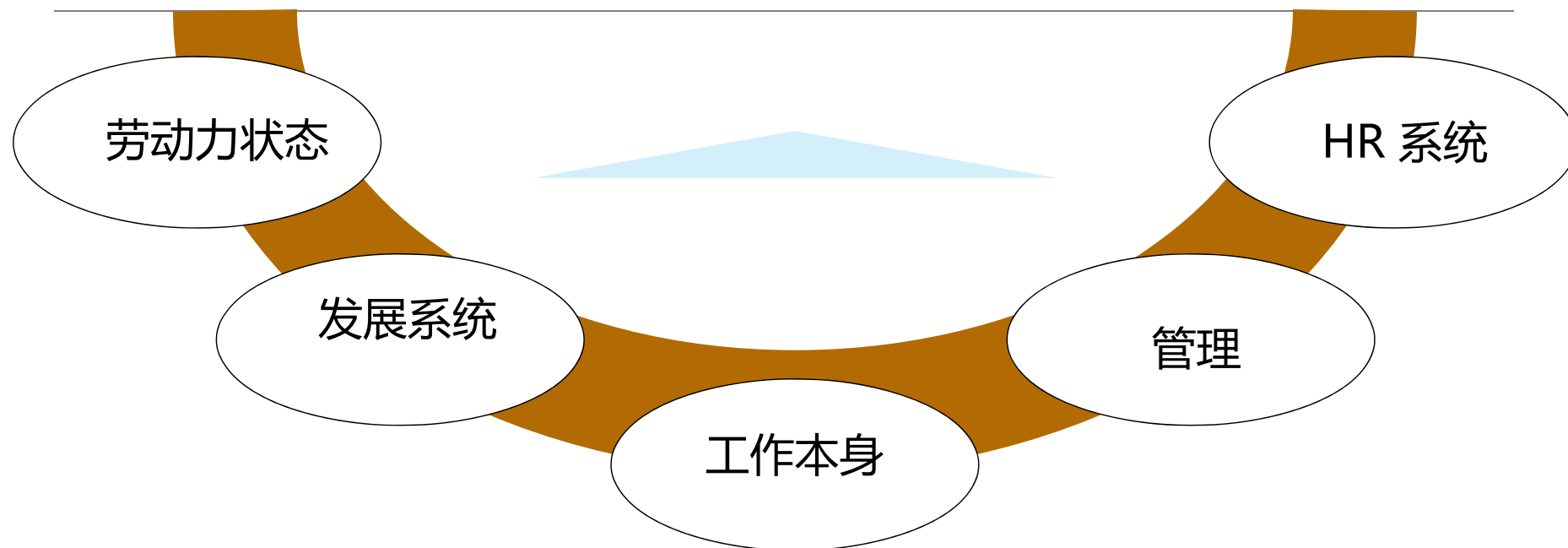
员工访谈问题

- L60-61 的员工晋升到下一级的障碍?
- L60-61 员工的能力差距?
- 希望公司和经理提高的发展机会?
- 其他建议?

经理访谈问题

- 缺乏足够 L62-64 人才梯队的主要原因?
- L60-61 员工的能力差距?
- 希望公司和经理提高的发展机会?
- 其他建议?

人才缺乏的现状



能力差距：需要

员工视角

需要/能力:

- 取得成果
- 英文沟通 /演讲
- 影响力
- 全局观适应性
- 人际网络构建
- 人际觉察
- 跨文化意识
- 项目管理
- 向上管理
- 取得别人支持（当自己没有权力时）

经理视角

需要/能力:

- 人际网络构建
- 英文沟通/演讲
- 影响力
- 合作
- 全局观
- 基于客户的创新
- 理解公司文化
- 复杂问题的分析与解决
- 驱动变革
- 决策



项目目标



提高系统发展解决方案

系统的解决方案（L61-62）

注重短期及长期职业发展

兼顾目前行为改变及未来职业发展

支持人才战略和业务目标

识别及培养多样化的人才，为公司人才战略及业务目标服务

如何衡量

衡量指标	目标	目的
1. 参与率 (包括项目完成率)	90%	1. 保持学员的努力 2. 确保学习
2. 课程满意度	≥ 4.3 (5分)	1. 促进学习与发展 2. 提供反馈
4. 晋升速度	50%	1. 关注人才梯队的优势提升 2. 与职业发展相连
5. 人才流失率	$< 3\%$	1. 保留关键人才

解决方案的思路

管理人才梯队 (选人)

构建网络

建立对人才培养的承诺

提供有挑战性的项目

定义潜能

- 能力
- 意愿
- 投入度

选择标准：

- 20% L60-61
- Solid Performer
- 45人左右 (现在90)
- 业务部门推荐
- 意愿学习和投入

同事网络

(学员之间；HR；
与核心成员)

同事教练

经理成熟度

经理人员的反馈与教练

高层投入 结构化的发展计划 支持：

- 经理支持
- 组织支持
- 双赢协议

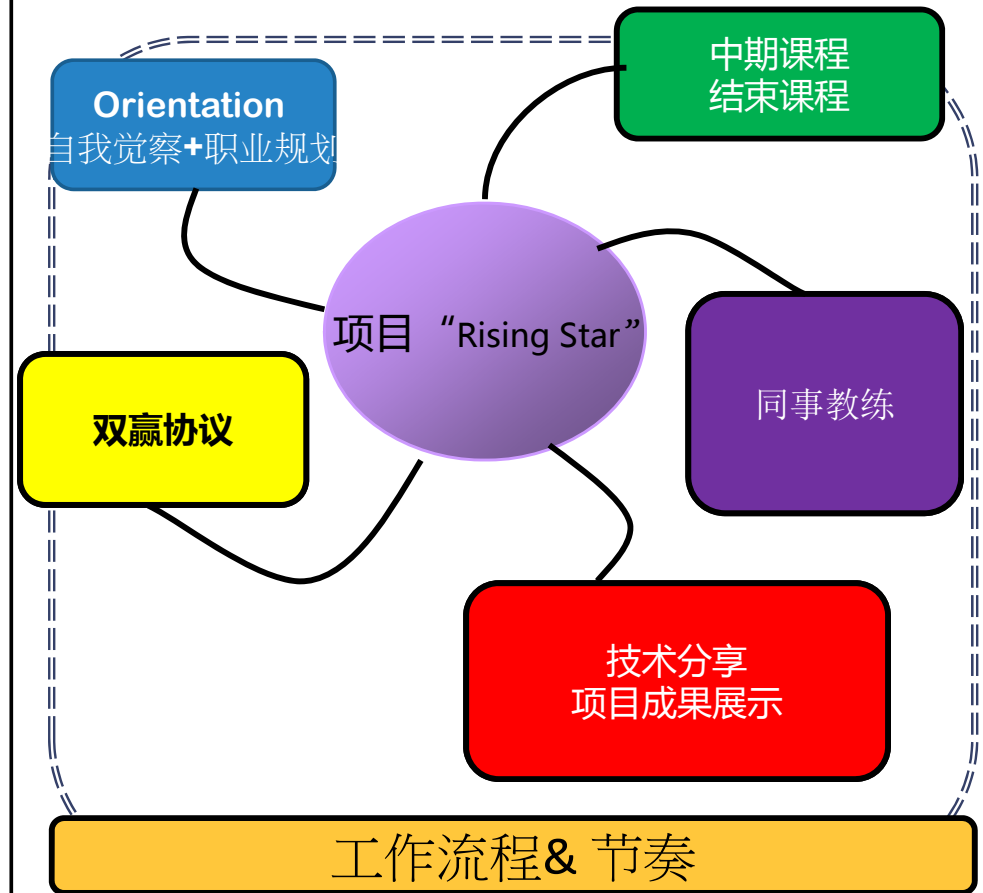
教练

项目分享

个人挑战

- 日常工作中的挑战。
- 能把所学知识与
实际工作结合

培养重点：1.0（软技能）

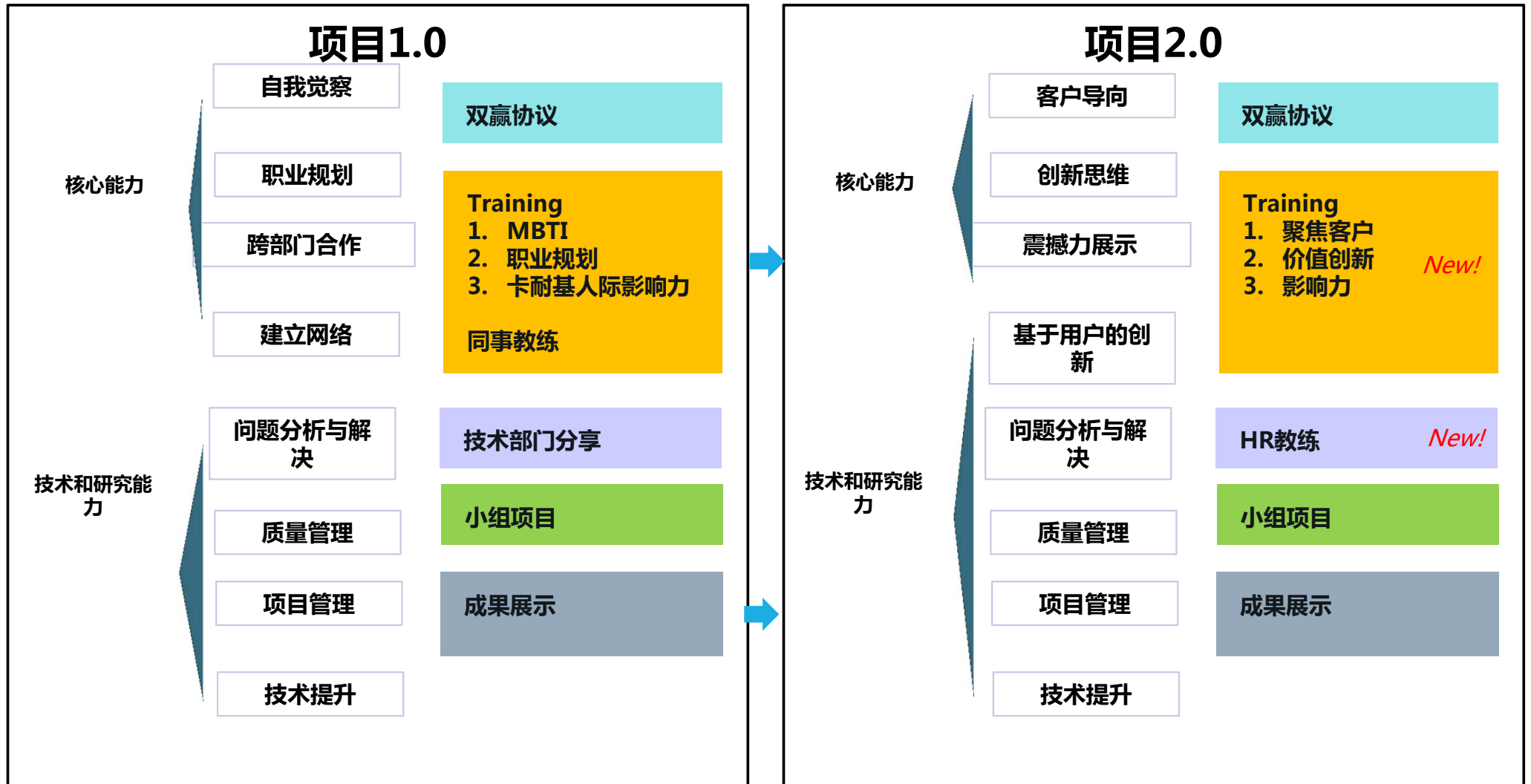


1.0 后的挑战



- 学习气氛很好。人际网络构建很到位。老师课讲的很好，学习的内容很好，但是对我的实际工作没有太大帮助
- 希望对我的技术提高有帮助
- 希望内部人员多分享他们的经验，帮我们找到能分享的专家

培养重点：1.0（软技能）– 2.0（项目能力）



2.0 后的挑战



- 老师课讲的很好，但我不记得了。
- 如何让课堂的学习有效落地。
- 小组项目为了做而做，最后看演讲者的ppt做得如何。
- 大家只有几次见面，希望更多的团队活动。
- 目前的工作挑战很大，课堂学习远水解不了近渴
- 学习的内容很好，但是对我的实际工作没有太大帮助

- 学员参与度不高，有的部门不到50%
- 需要多样化，众口难调
- 业务部门的经理们不配合
- 提供的培训与大家相关性不大

项目的四个驱动因素

思想交流及人际关系构建



- 参与者的推荐
- **Dream Ideas** 项目思想的推荐

职业策略的形成和实践



- 双赢协议讨论
- **成长型企业文化和核心能力回顾**
- **行动学习教练**
- 中期回顾

新知识、文化、实践



- 3次培训
- **技术论坛 (HR推荐)**

项目讨论、结果展示



- **“Dream idea” 展示**
- 项目讨论、成果汇报



项目计划



对经理的要求



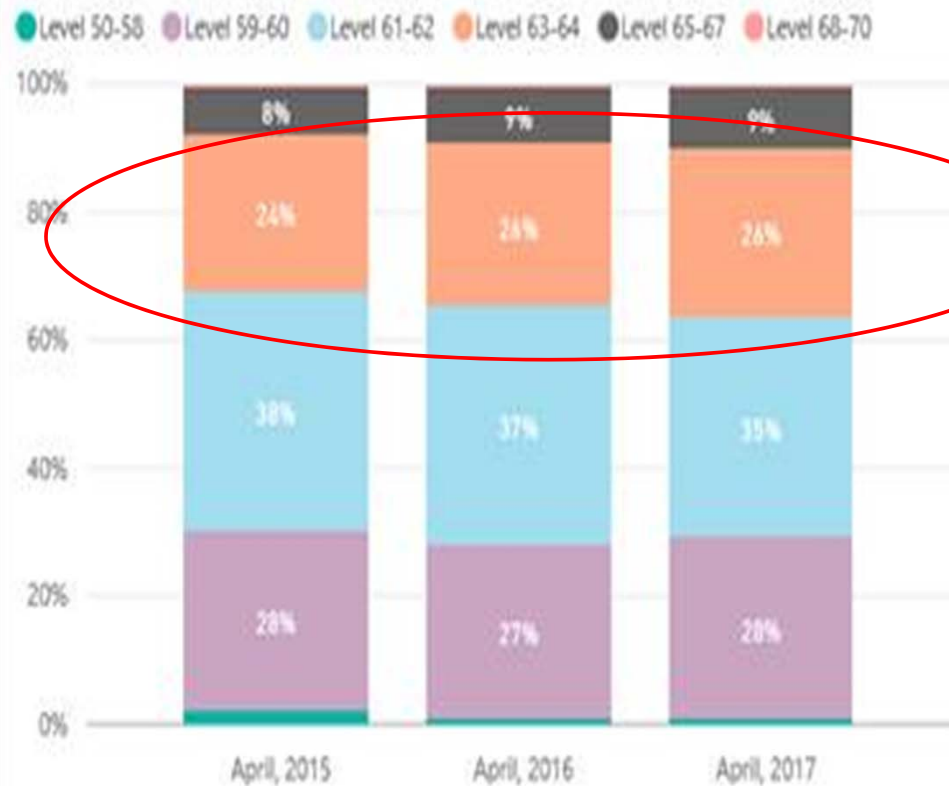
承诺双赢协议的讨论

支持员工全程参与：100% 参与

提供反馈

2017年的数据

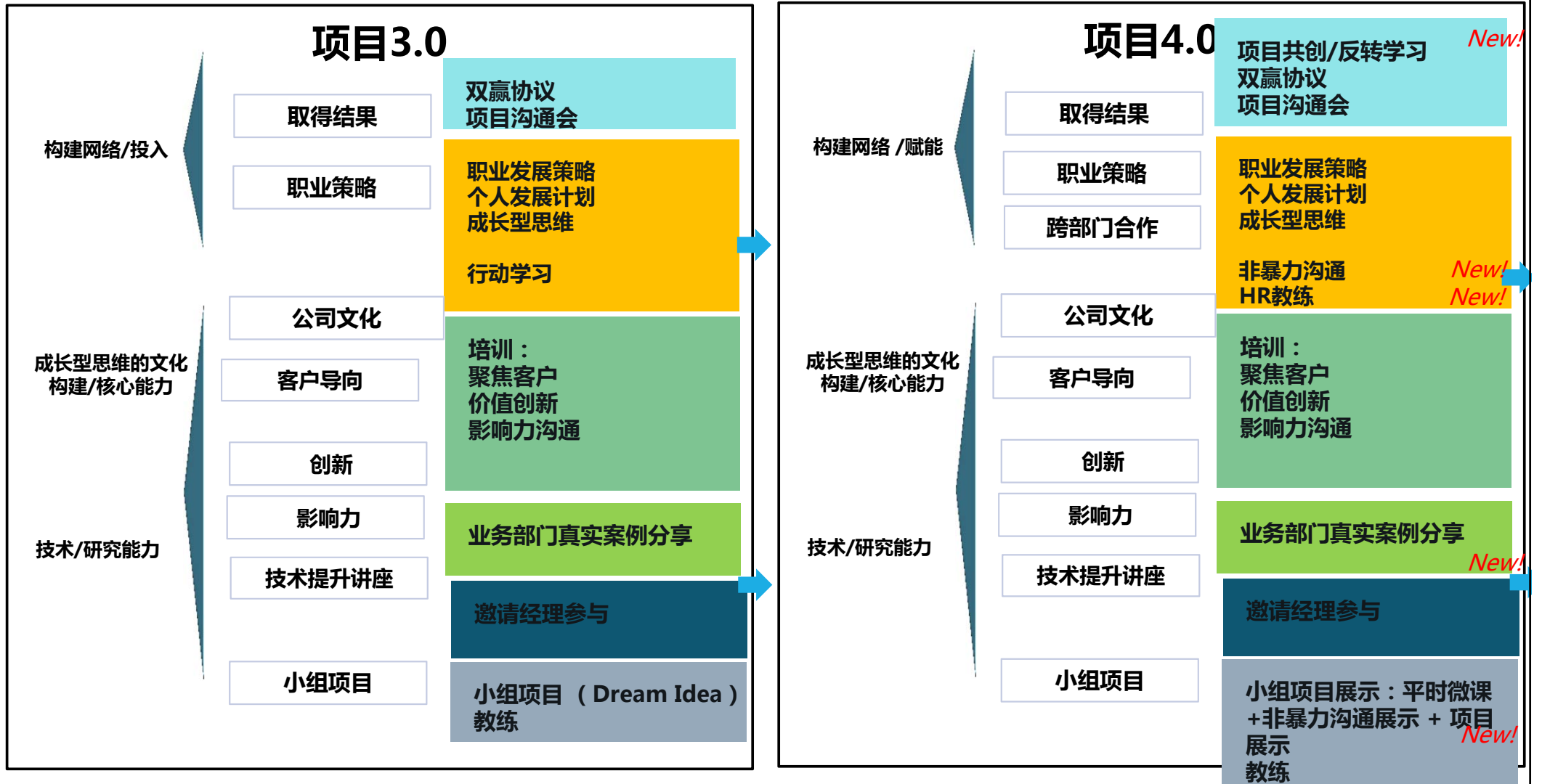
Level Pyramid YoY Trend



YoY R12 BAD Attrition Rate by Level Band



培养重点 3.0 (项目落地) – 4.0 (赋能)



谢谢！

A solid blue horizontal bar at the bottom of the slide.