



智享会
HR Excellence
Center



第十一届人力资源 业务伙伴年会





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





JUNE 30, 2017

HRBP 视角下的人才管理

Beatrice Wang, RM Division

目的

ABB人才管理概述

人才管理流程

经理以及HRBP在人才管理中扮演的角色

相关术语和定义

ABB人才管理

愿景

人才管理的目的是确保公司具有持续的高绩效人才供给，针对相应的岗位、在恰当的时候，并能够保留核心员工。

人才管理是组织发展所需的关键成功能力的有效支持

对人才梯队进行整体结构化、过程化管理

尽管完善的工具和系统是有效人才管理的必备条件，但领导力**LEADERSHIP**永远是不可替代的。

Programs don't manage talent, people do

如何达成目标

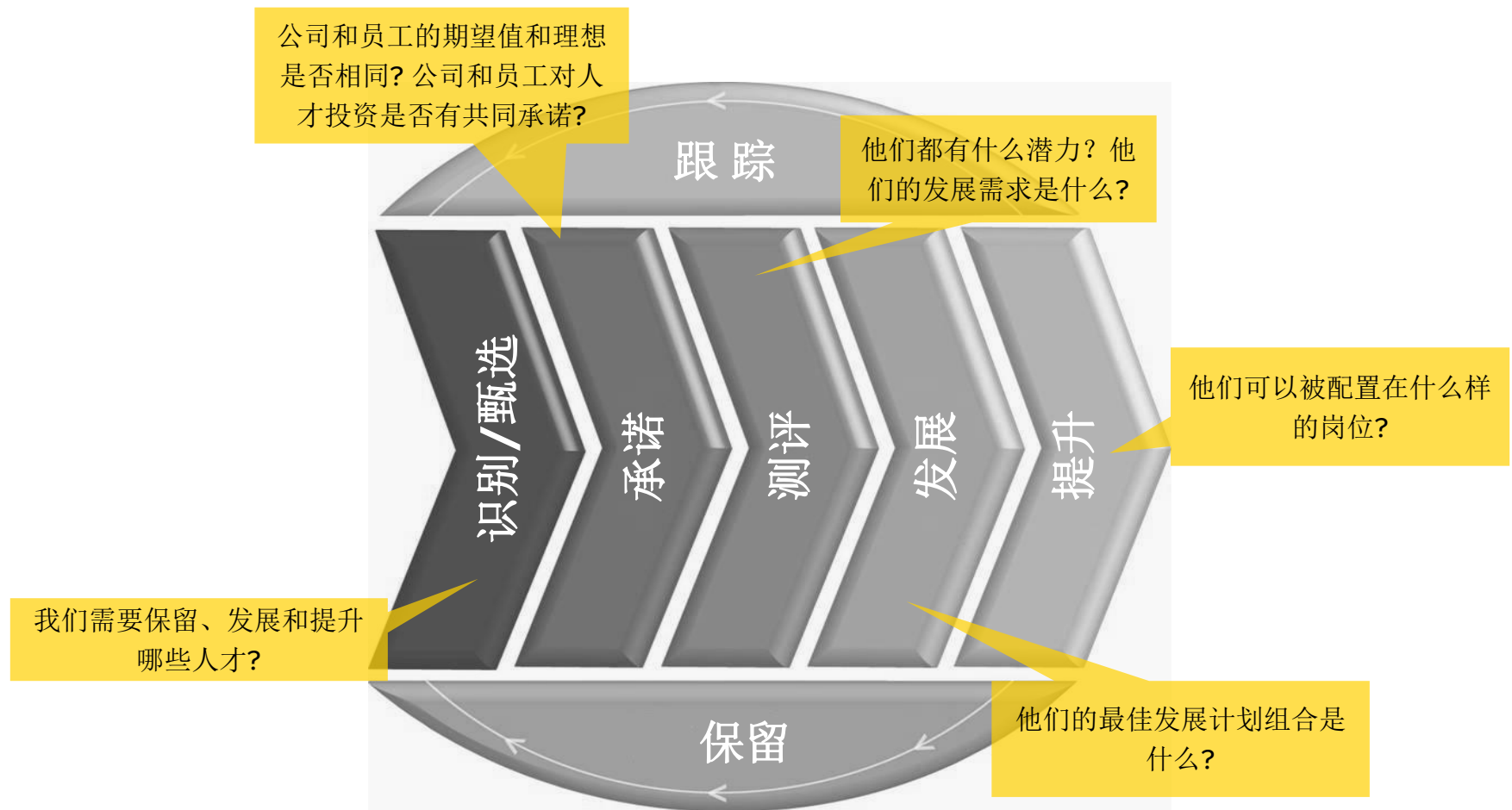
- 通过人才管理流程支持国家或业务层级的业务经理
- 提供思维领导力，创造最有可能的制度、流程以及工具框架来支持整体的目标

- 识别高潜
- 评估能力，提高积极性
发展技能
- 给予合适的岗位

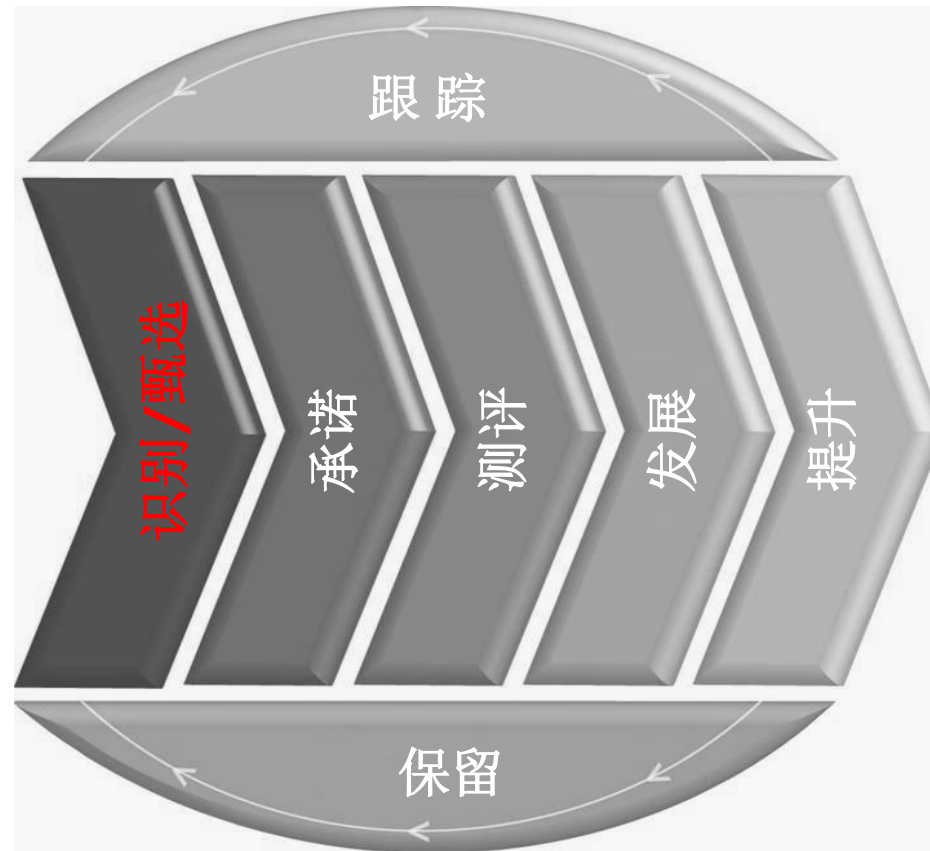


- 负责自己的发展与职业生涯，但是直线经理与HR会提供帮助

ABB人才管理——五阶段



人才管理——识别/甄选阶段



定义潜力

动机与进取心

自我信念和动机
个人规划，主动性，抉择…

学习能力

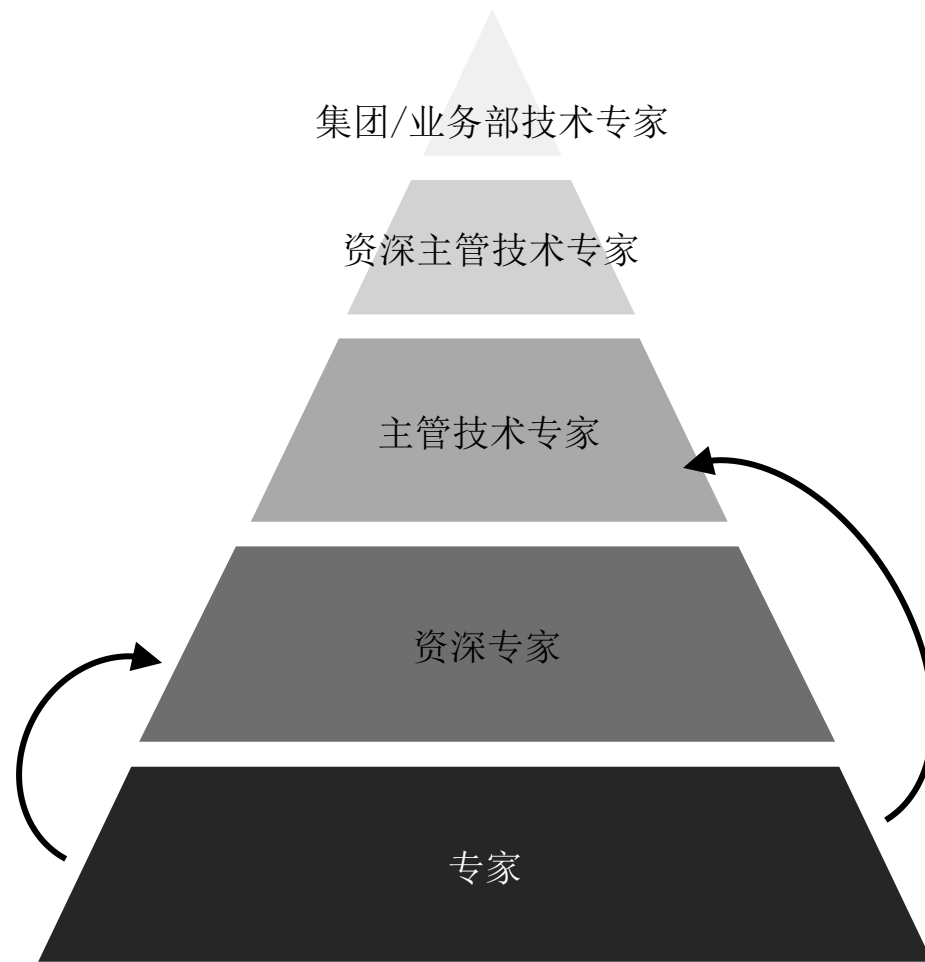
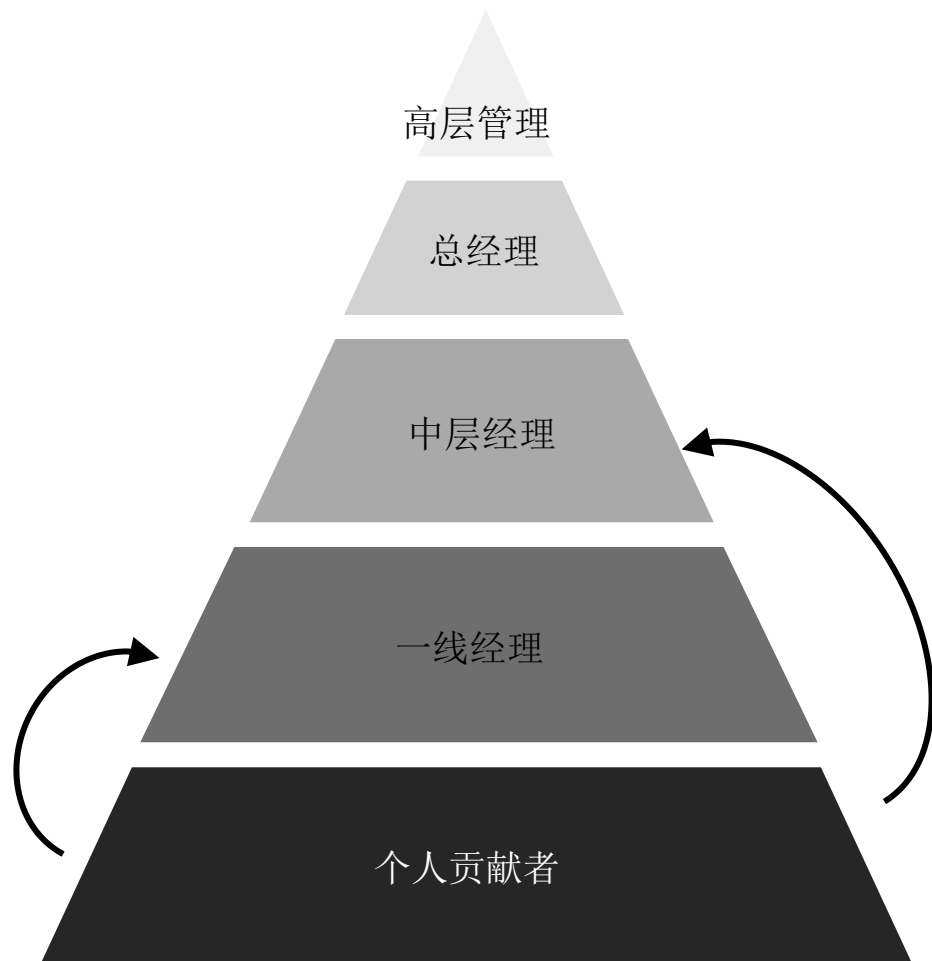
不断地从新经历中学习
善于反思并从中提炼、掌握规律
善于从失败中汲取教训并避免重复犯错
勇于冒险
灵活性

具备以下能力

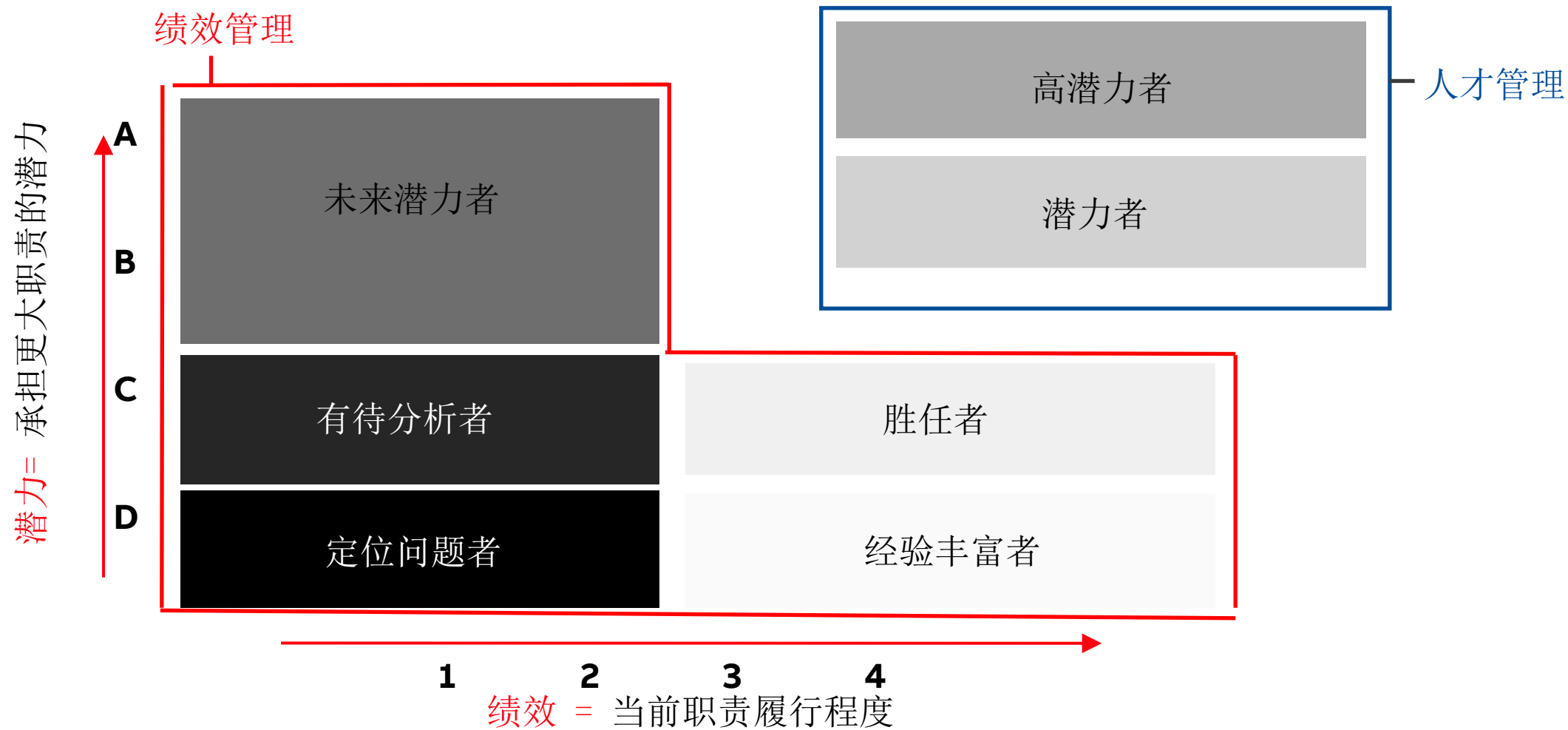
善于与人交往， 善于长期、系统地思考，善于引领并管理变革和创新

进一步发展的潜力

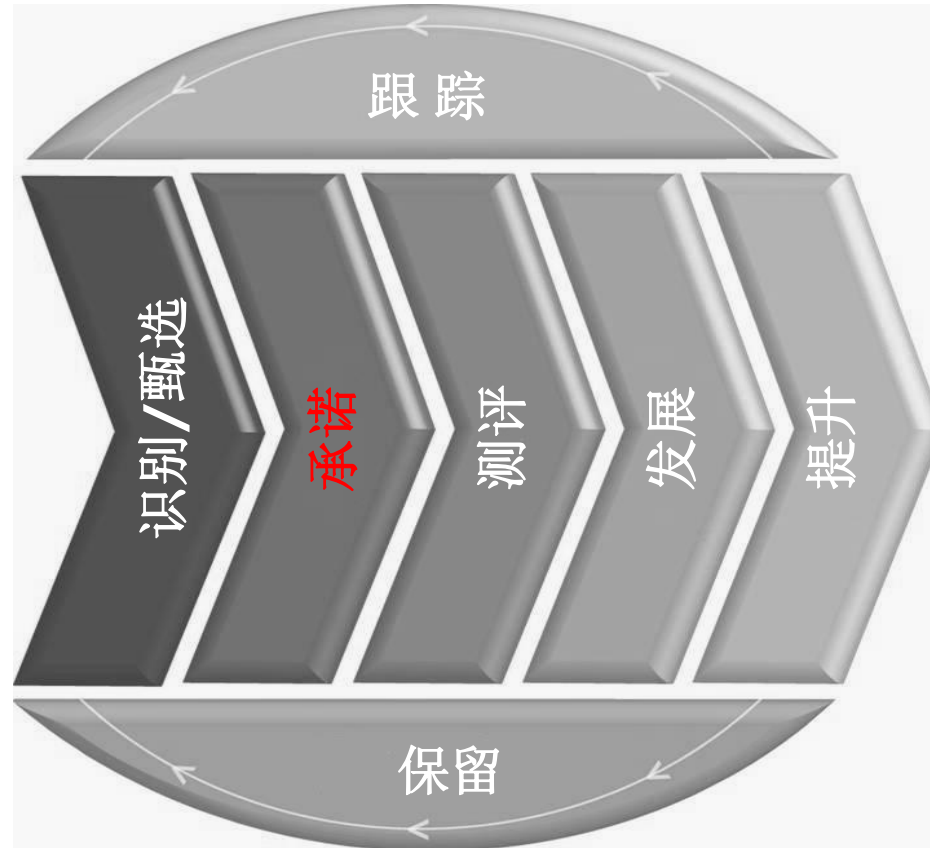
“管理及技术专家职业发展路径”



潜力评价和绩效评价合并生成人才组合矩阵



人才管理——承诺阶段



绩效发展评估（PDA）的目的

针对全体白领的标准化的绩效评估方法和流程

并不仅仅是绩效评估...

绩效评估（结果和行为）

人才甄选（ABB的未来潜力人才）

专业追求和职业规划（为诸如接班人计划、能力计划等提供依据）

发展计划（承诺和行动）

ABB ABB Group Appraisal System
 Name: Demo, Olo
 Current Position: Manager, High Voltage Technology
 Job Grading (Hay):
 Performance Review

Performance Issue, Job goals, and personal development goals outcome 2006:
 Reviewed by: Manager
 Reviewed date: 2007-02-07
 1) Develop full service concept IS Identify major opportunity DONE, major case started but later decided not to go, action to pursue again in 2008 agreed, new assessment to OSTEP started, 3 agreements running
 2) Develop closer relationship with Oulokumpu engineering to create further opportunities DONE
 3) Continue to support diesel business of Oulokumpu DONE in those parts beneficial to ABB
 4) Develop at least one new area of business potential with Oulokumpu started OSTEP break - not completed, the field case relocation - not completed
 Oulokumpu's and Bidder's CAPEX exceptional low 2006

Supervisor review on behavior, demands taken in the delivery of the 2006 outcomes:
 Brad had to face a very difficult year in 2006 with dramatic reduction in CAPEX in both Oulokumpu and Solheim. Brad has been an even greater driver to ensure ABB's individual volume and even increase our share of wallet. Brad also show leadership on global bases by taking the lead in the Masten project electrification, which involves a number of ABB countries plus other G&M's.

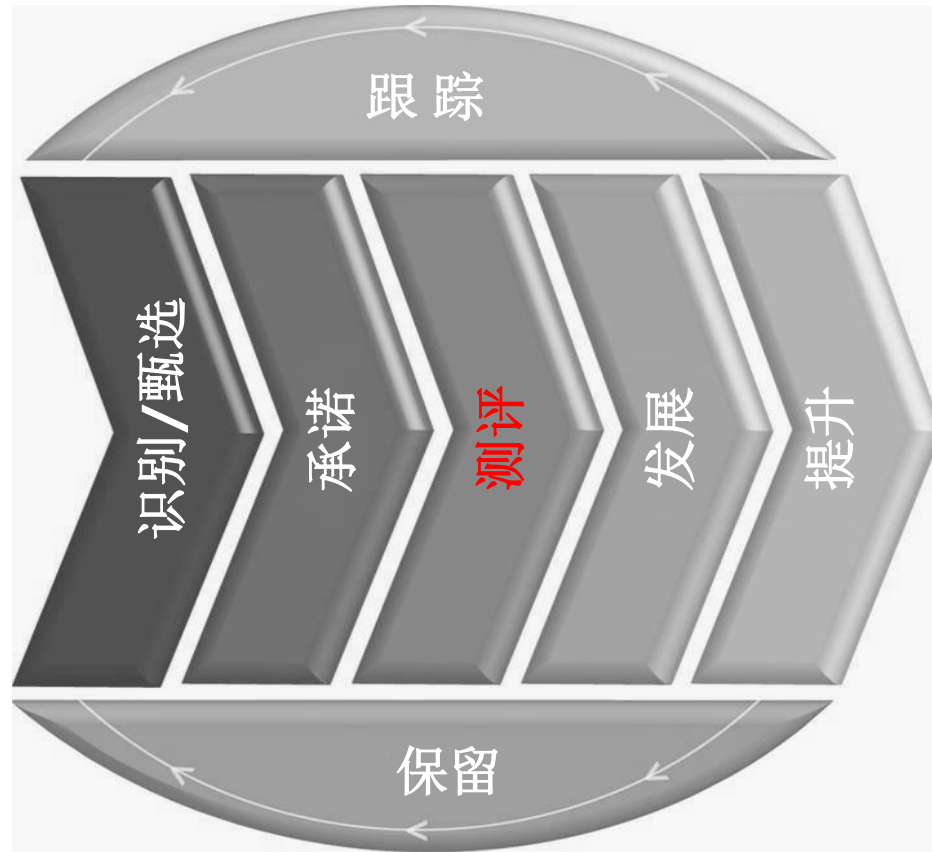
Results	Exceeds Expectations	Superior results, behaviour needs improvement	Superior results	Exceptional performer
	Fully Meets expectations	Good results, behaviour needs improvement	Strong performer	Superior performer
	Partly meets expectations	Unsatisfactory Performance	Good behaviour, results need improvement	Superior behaviour, results need improvement
		Needs Improvement	Good	Superior
Behaviour				

Rating outcome	Colour code
Rating 1	Red
Rating 2	Orange
Rating 3	Green
Rating 4	Cyan
Rating 5	Purple

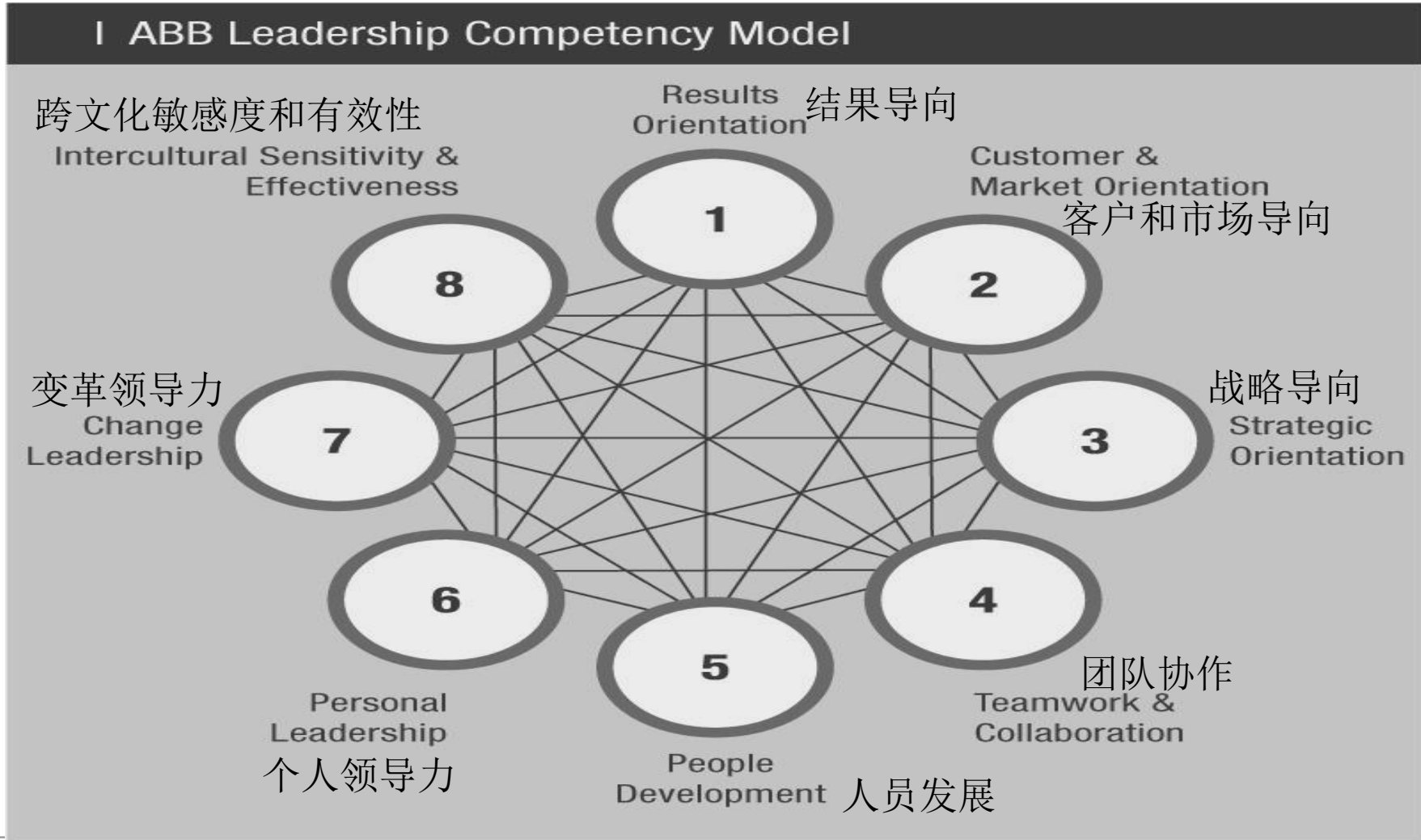
Overall performance rating for year 2006: **3**

original → HR responsible
 copy → employee
 copy → supervisor

人才管理——测评阶段

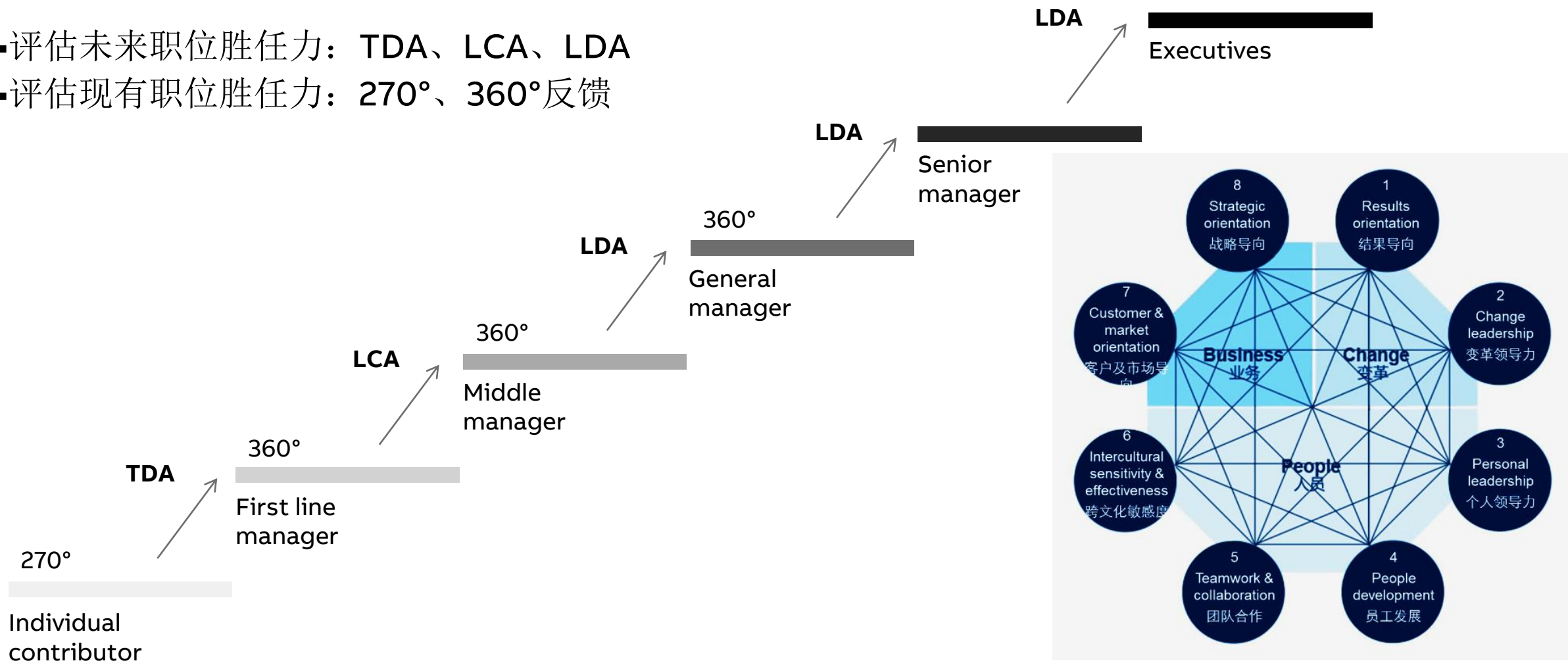


ABB领导力胜任模型

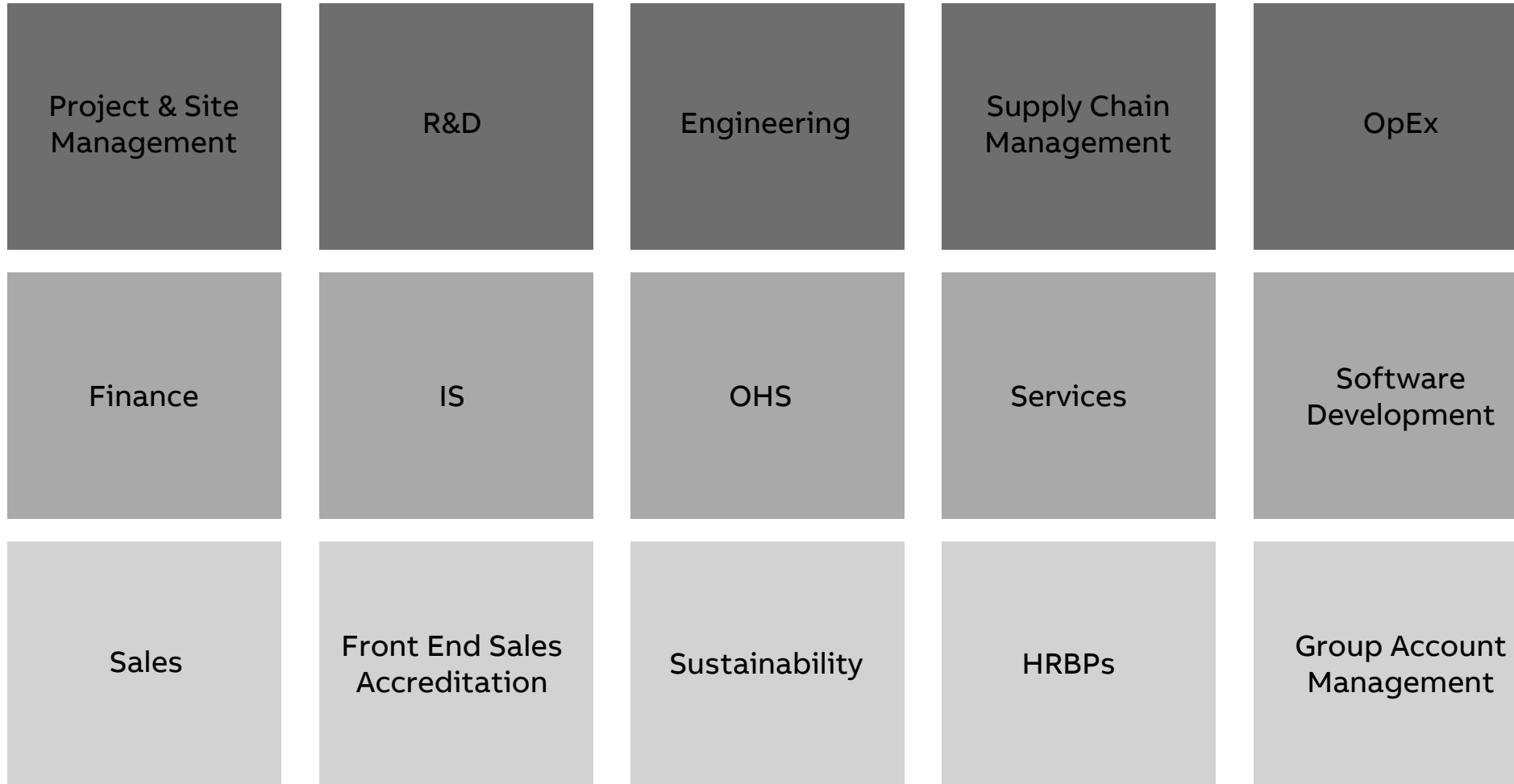


评估的必要性何在？

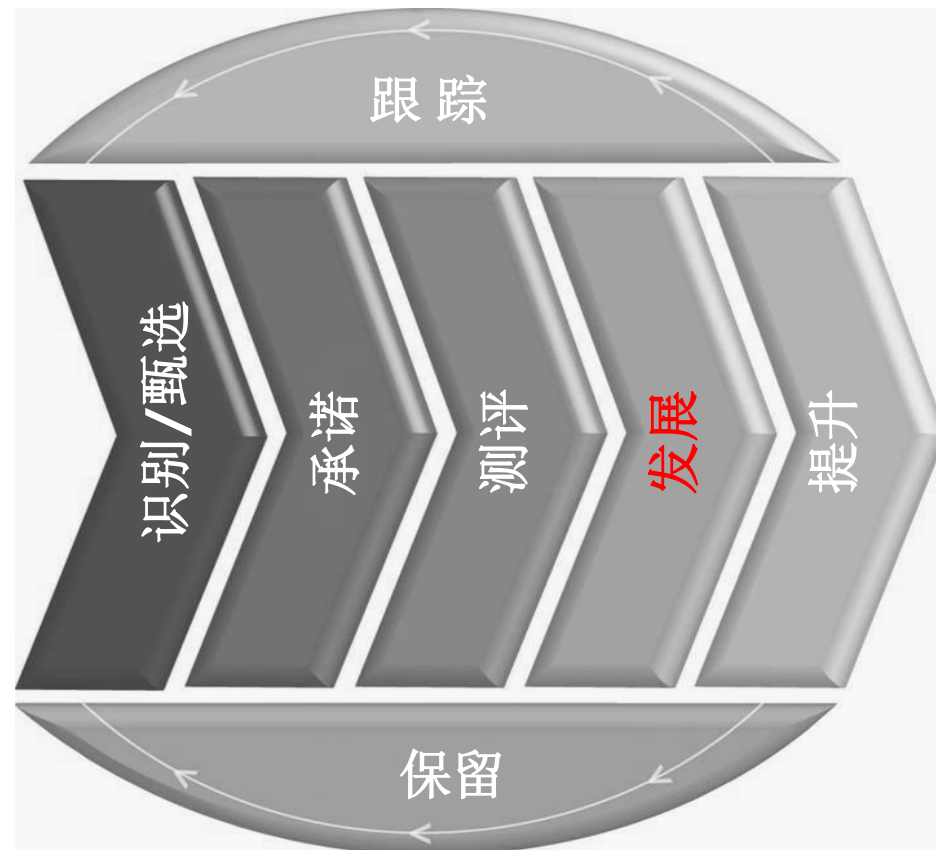
- 评估未来职位胜任力：TDA、LCA、LDA
- 评估现有职位胜任力：270°、360°反馈



ABB的职能胜任力



人才管理——发展阶段



发展流程

研究证明，大多数的学习来自工作和生活经验



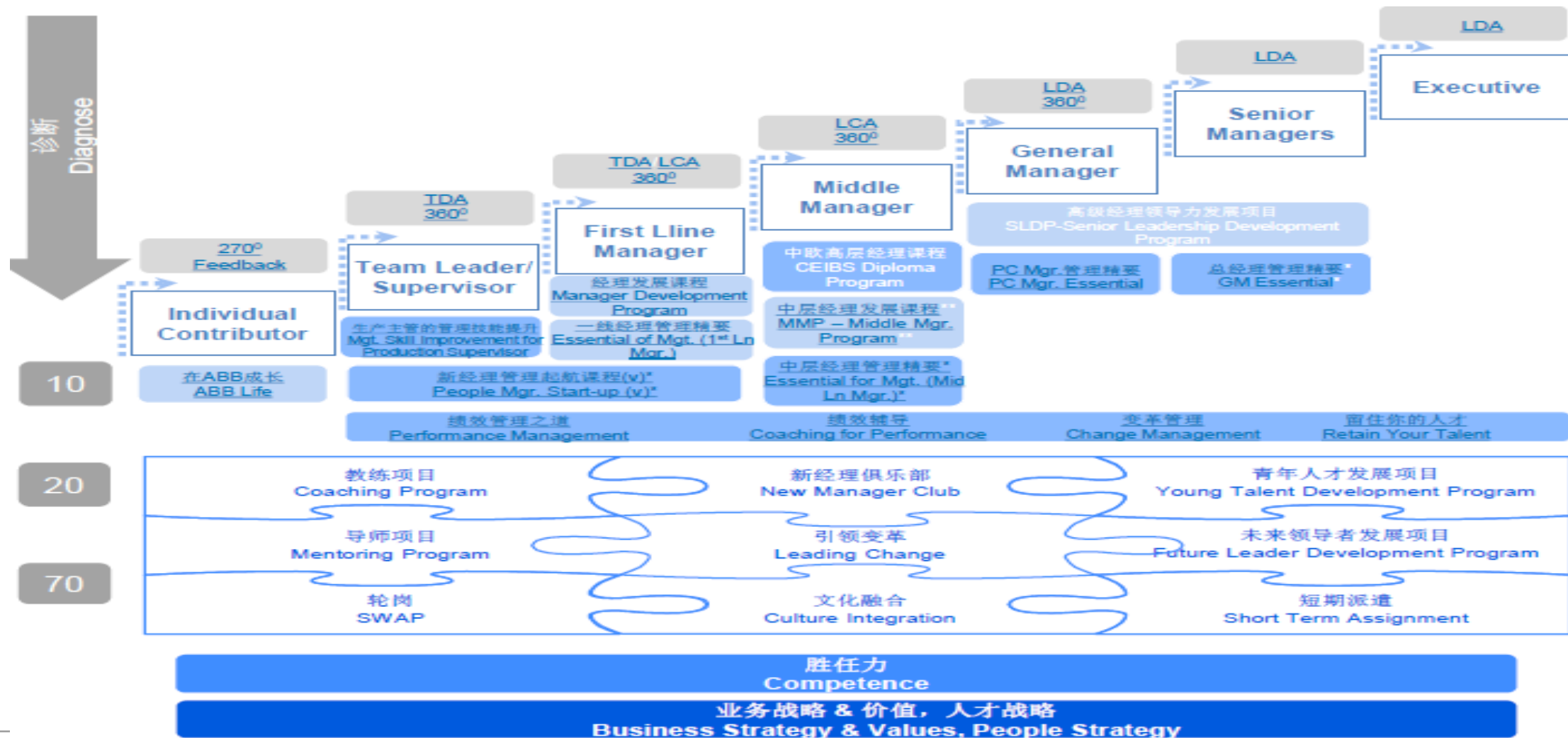
70% - 工作经验, 分配任务, 项目

20% - 教练辅导, 反馈, 和他人共事

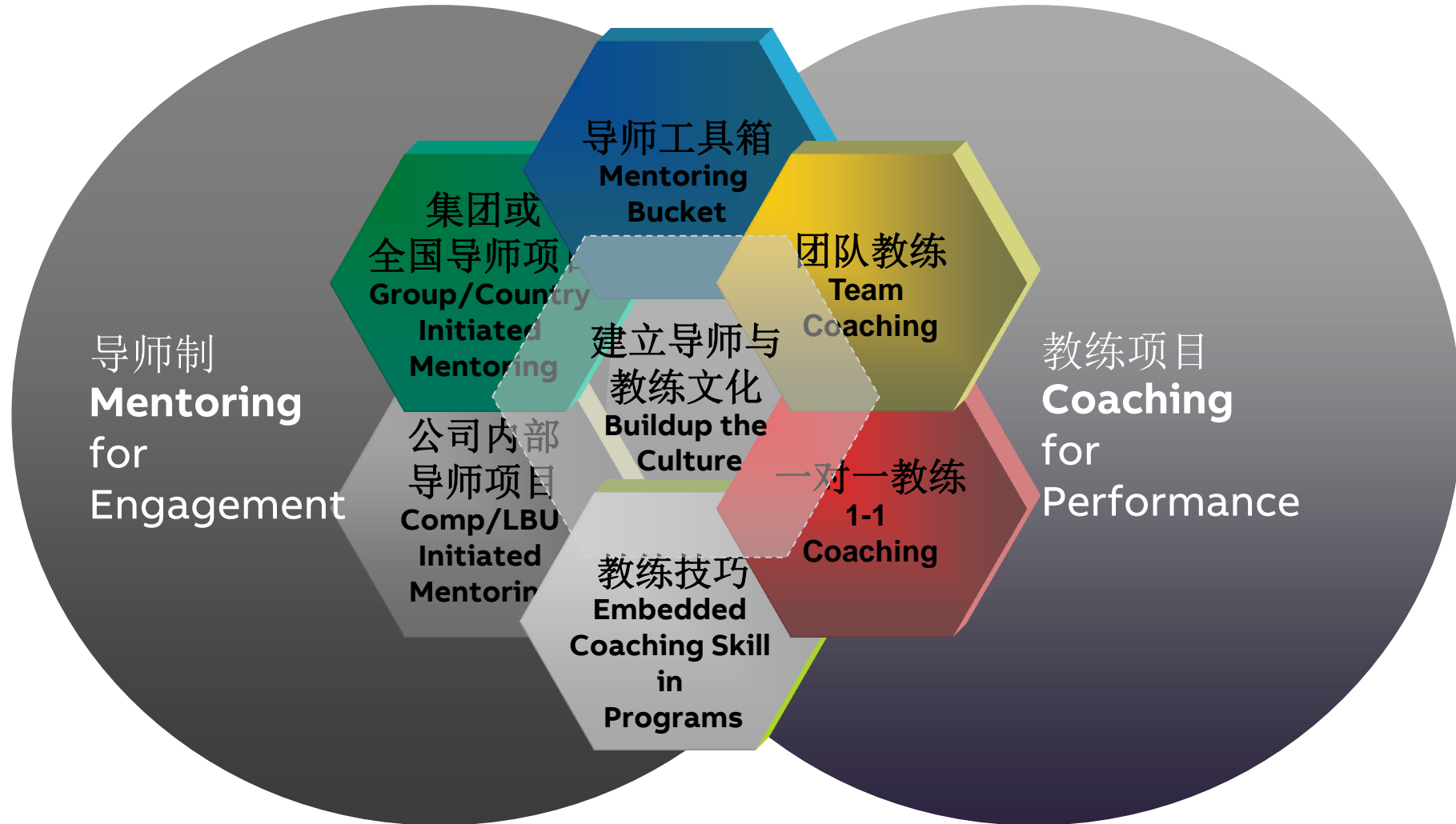
10% - 培训课程 / 正式培训项目

确保发展计划中发展行动的均衡是很重要的

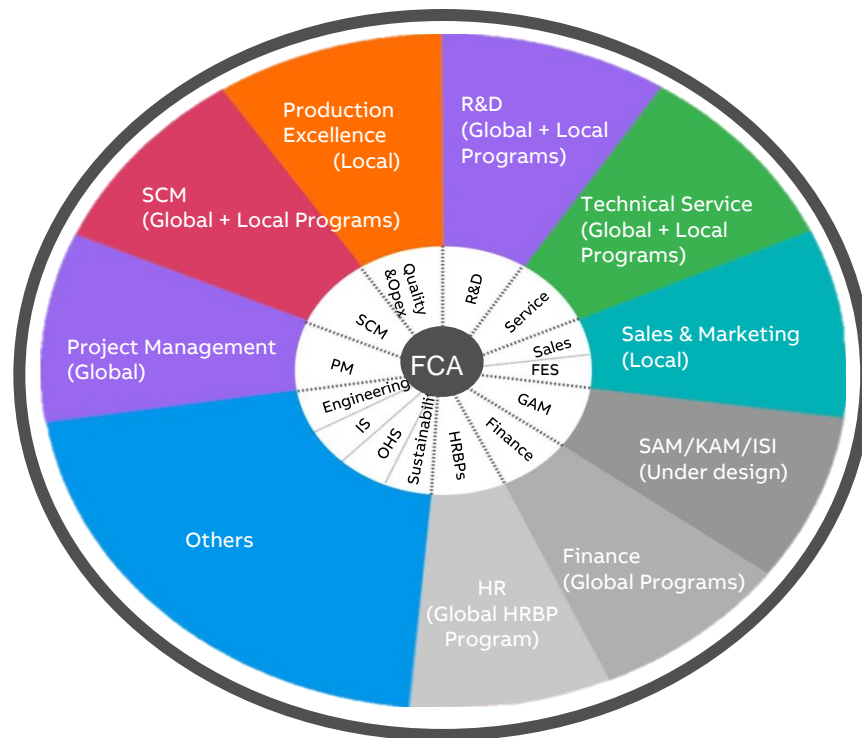
管理及领导力类



导师制与教练 Mentoring & Coaching



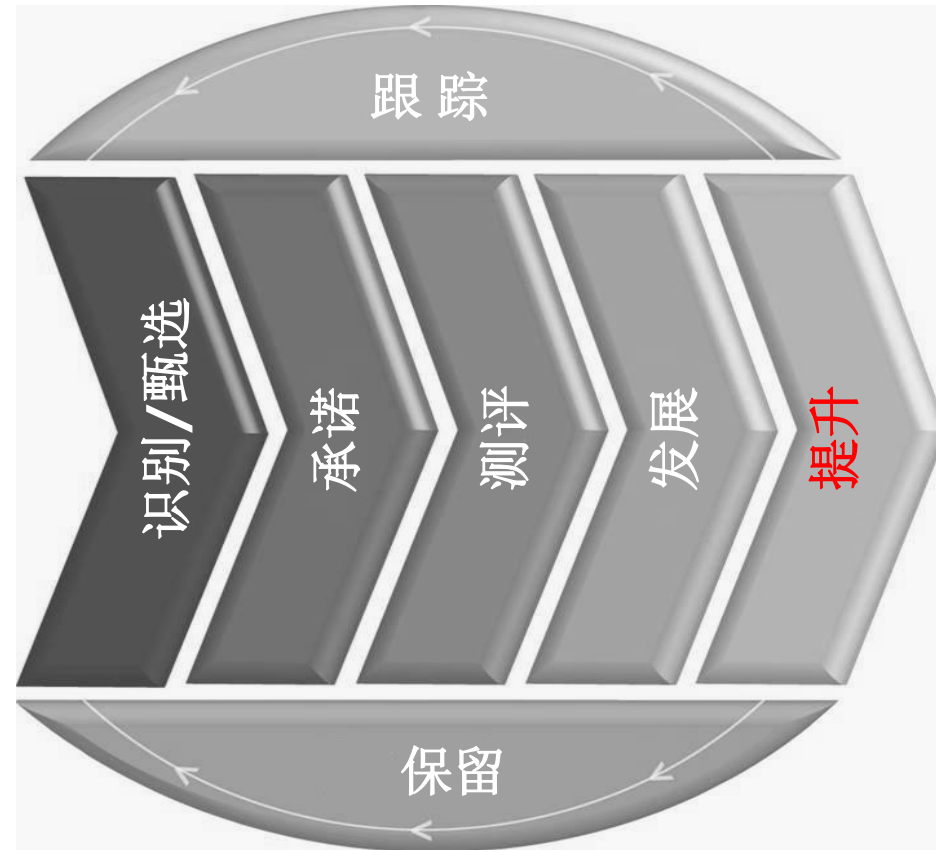
专业职能类



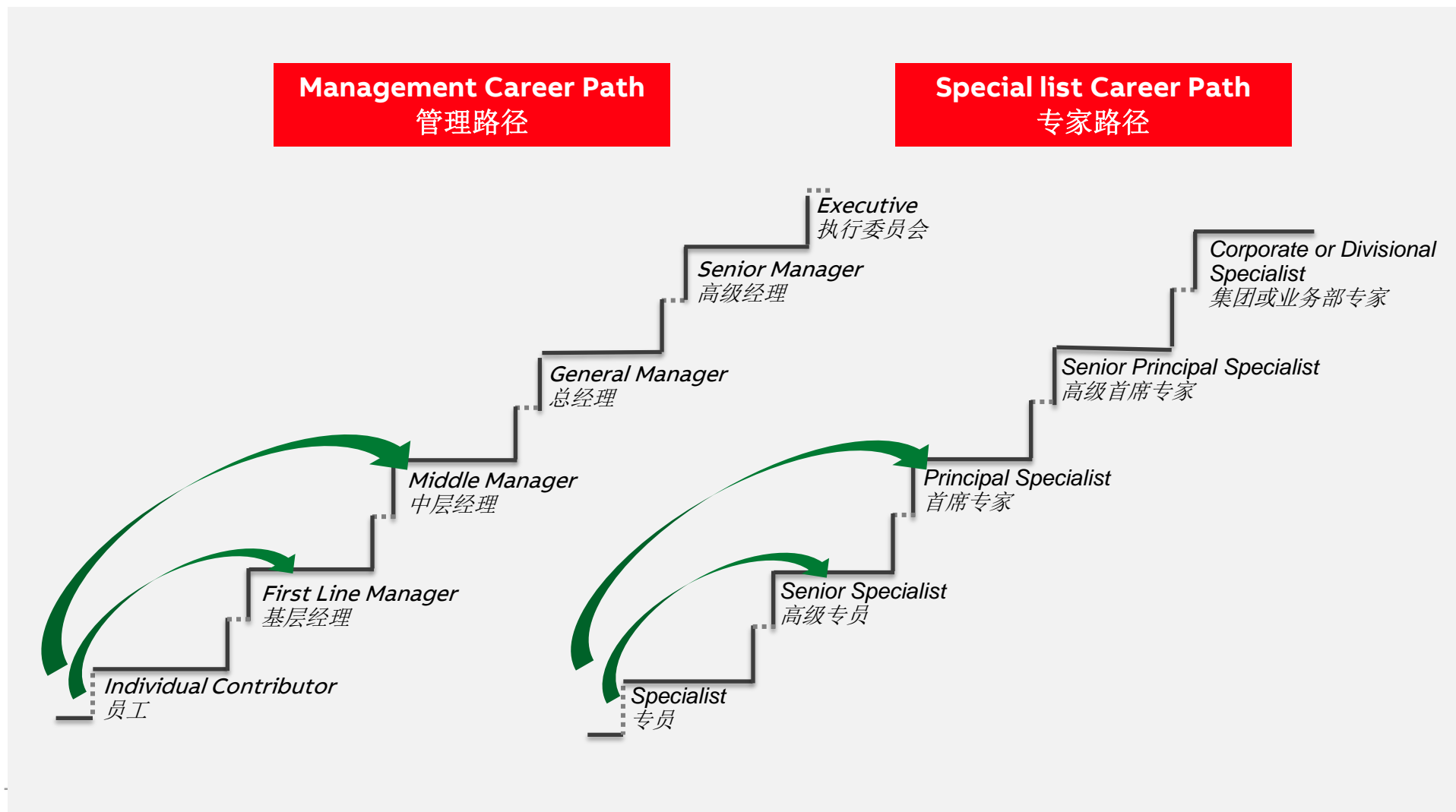
职能胜任力

业务战略，人才战略

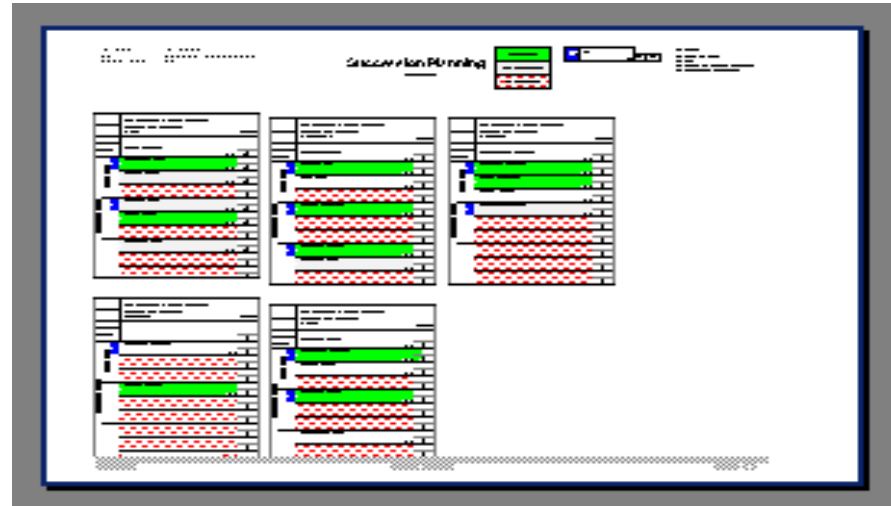
人才管理——提升阶段



ABB职业发展路径



接班人计划



接班人计划



人才管理路径图

You, as manager
你，作为经理

回顾你的业务能力。
回顾你的团队的技能，人才以及潜力。

Determine goals
确立目标



Your people
你的员工

了解他们当前所处角色，明确自身的兴趣和职业抱负。

The Talent Toolbox
人才发展工具

人才甄选系统
人才回顾会议
人才档案
能力管理流程

向团队阐述未来的业务需求。承诺为杰出的团队绩效做出行动计划



了解业务需求，承诺实现自己负责的业务增长

绩效与发展评估

向你的下属反馈他们的优势和需要继续发展的领域



对个人优势和需要继续发展的领域有清晰认识

领导力发展评估
领导力胜任力评估
人才发展评估
360°反馈
职能胜任力评估

积极支持团队以实现发展目标和绩效目标



通过自身不断发展以提高绩效

人才发展：
70
20
10

为你的下属创造发展机会

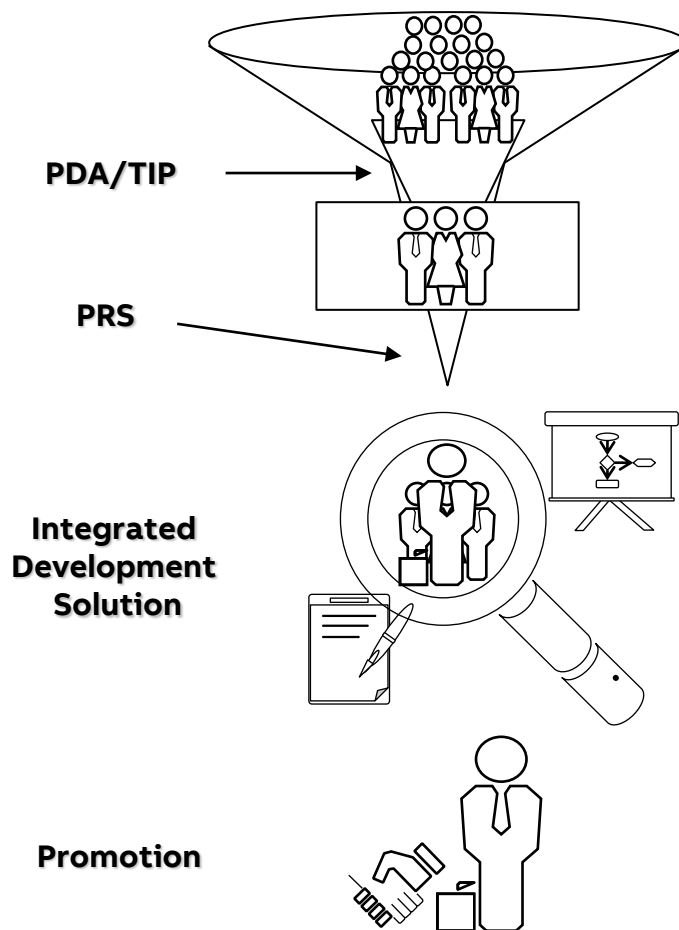


寻求机会成长并更好地为公司做出贡献

人才搜索
继任管理
国际派遣

Improve Performance
提高绩效

整合的人才发展



19,000 + 员工

~1,500 高潜与潜力员工

100% 人才管理干预

25% 潜力与高潜人员的晋
升率



ABB