



第二十三届人才管理与领导力 发展年会

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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



如何搭建闭环的 人才梯队培养体系

2020.7



01

什么是人才梯队建设

02

基于业务需求选拔人才

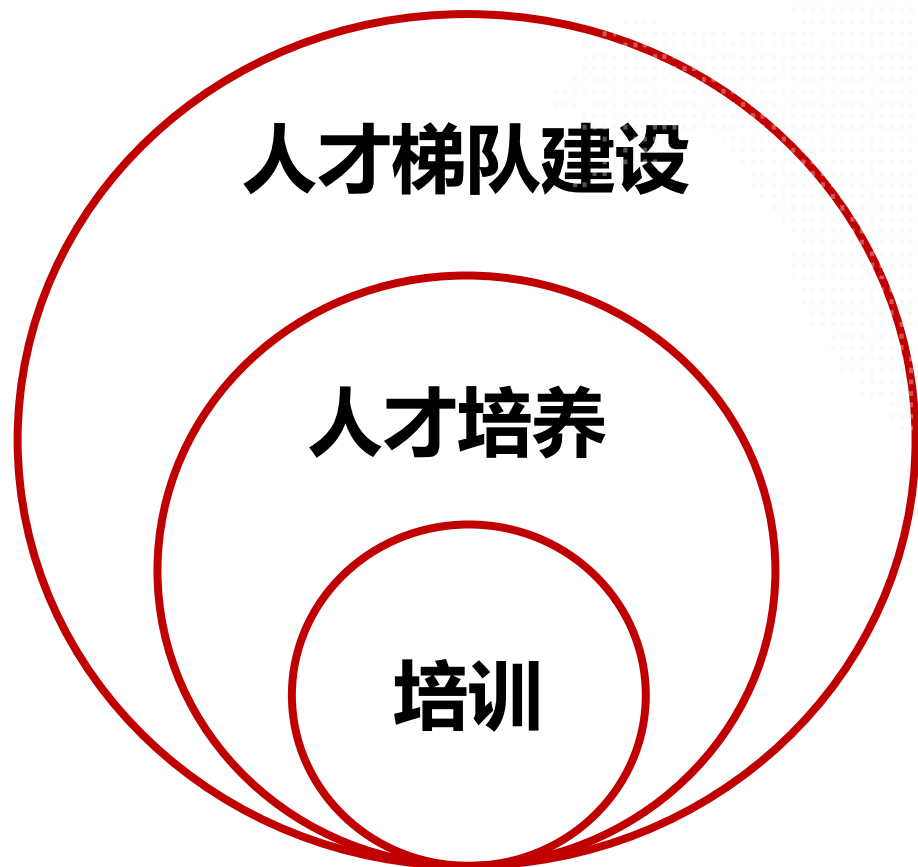
03

培养人才如何落地应用

04

人才培养项目实践分享

培训VS人才培养VS梯队建设



基于组织的人才供应链打造

人才盘点、继任者盘点、人才管理机制

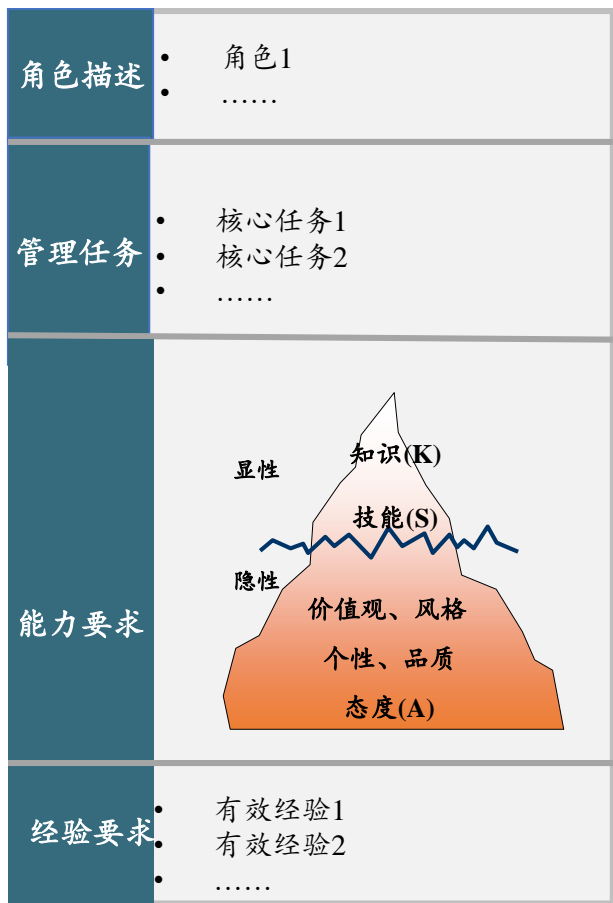
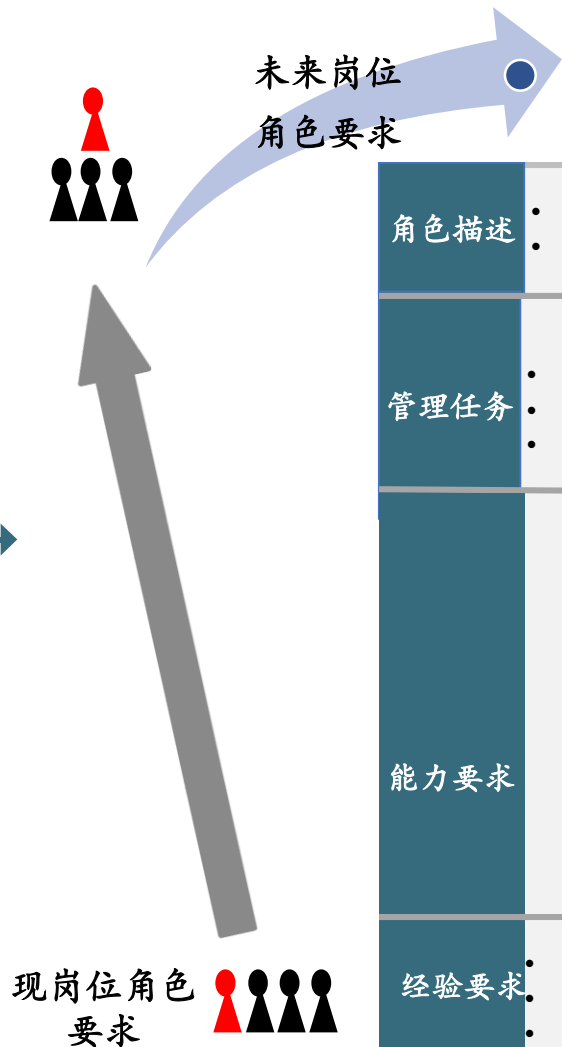
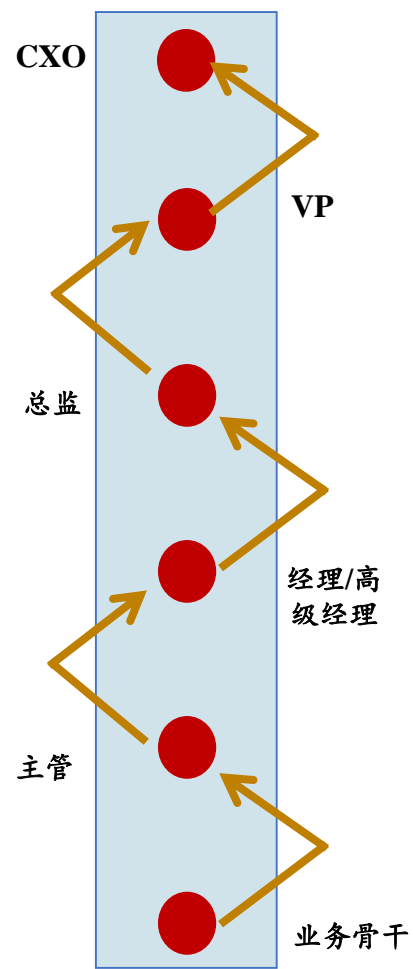
基于未来的潜力挖掘

定标—对标—达标：能力模型、人才评估、721培养

基于当下的能力提升

课堂/在线培训：胜任力、专业力、领导力...

人才梯队搭建思路



阶段

内容

上岗支持

加快对新的角色转型和适应

加速培养

理解高层级领导层级的角色要求

提前储备未来层级需要掌握的能力

丰富岗位经验以提前应对未来挑战

继任计划

人才识别

科学工具和手段，厘选高潜力人才

人才管理机制

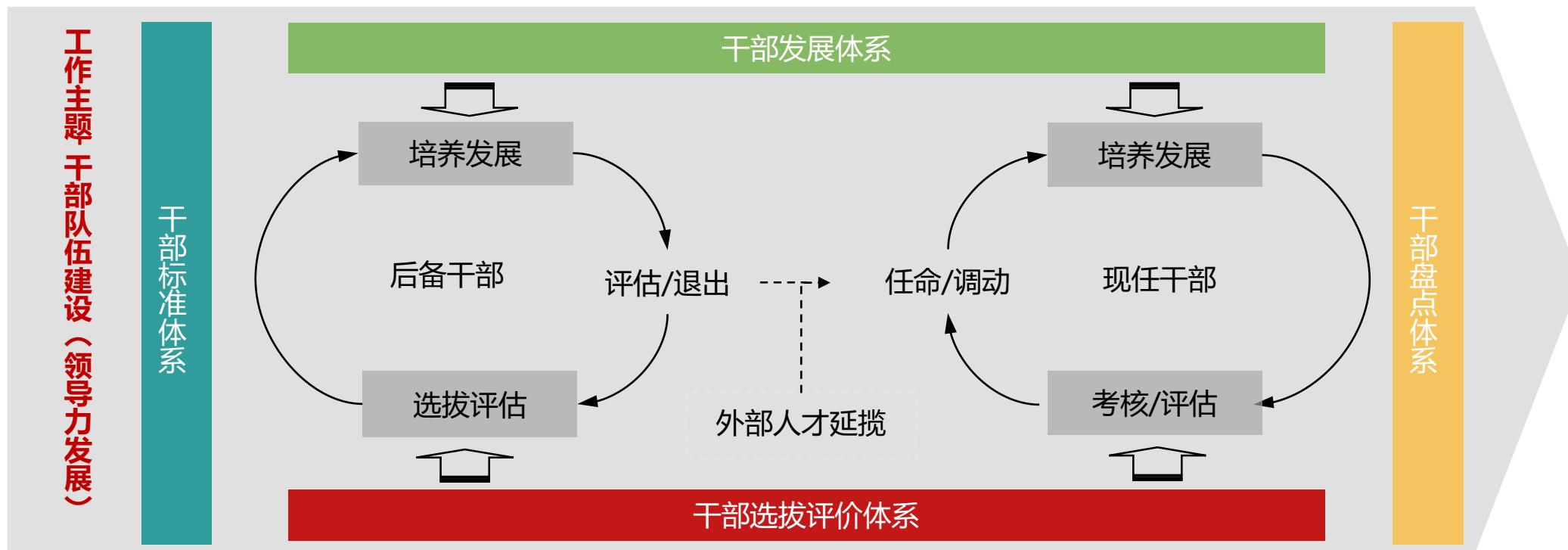
机制建设

选拔评价机制

考核激励机制

培养发展机制

保留退出机制



能力建设

人才发展部

各BU HRBP

各级管理人员

平台建设

数据与系统平台

目标 基于组织战略与业务 前瞻性打造人才生态

不同类型人才培养举措

结合公司战略储备关键人才并加速成长，助力管理者排兵布阵决胜千里



领航力量

- **组织提升**：甄别人才的特性，针对性培养，保证组织整体能力提升
- **人才供给**：持续保障不同层级管理者的人才供给
- **培养手段**：代岗/跨部门轮岗/高管辅导/标杆企业学习

攻坚力量

- **攻坚克难，保驾护航**：业务骨干力量，保障战略业务目标实现
- **培养手段**：课堂培训/挑战性项目/标杆学习/高管圆桌会

新锐力量

- **颠覆改变，锐不可当**：业务新生力量，颠覆传统，改变优化
- **培养手段**：集训培养/导师辅导/全方位轮岗/挑战性项目



01

什么是人才梯队建设

02

基于业务需求选拔人才

03

培养人才如何落地应用

04

人才培养项目实践分享

基于业务需求的人才选拔评估

评估标准：组织需要什么样的人？

帮助组织文化和价值观要求外显行为化
明确团队风格匹配的需求
梳理岗位对胜任能力的要求



评估方式：组织的人才现状如何？

采用有效可靠的工具评估人才现状
诊断用人风险，提出管理建议



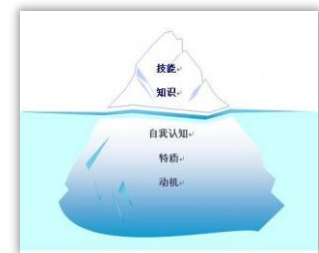
人才盘点



360评估/访谈



人才委员会



标准化测评工具

结果输出：如何人尽其才？

为组织提供人才选拔、任命等管理建议
为个人制定个人发展计划提供依据

组织

招聘、培养、保留等管理建议



组织与人才盘点档案



个人

个人发展计划



个人反馈辅导



人才盘点

盘点目标

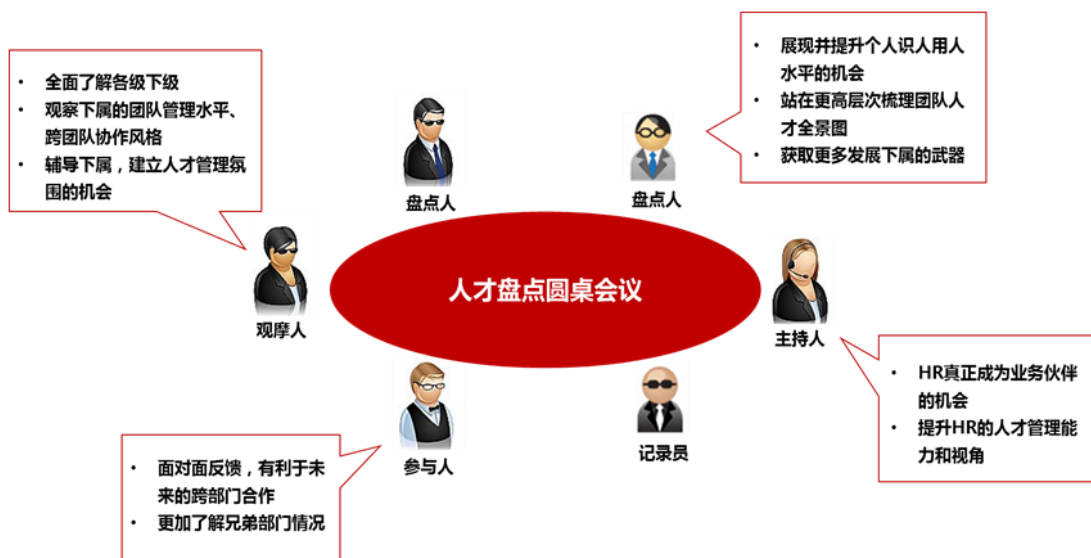
战略链接：根据战略/业务规划，预测战略/关键人才需求；

人才识别：全方位评价各级人才，让高潜浮出水面；

继任计划：盘点核心/关键岗位继任者，打造板凳优势；

员工发展：通过盘点确定员工能力与职业发展计划（IDP）；

实战练兵：展示并提升管理者的识人用人水平。



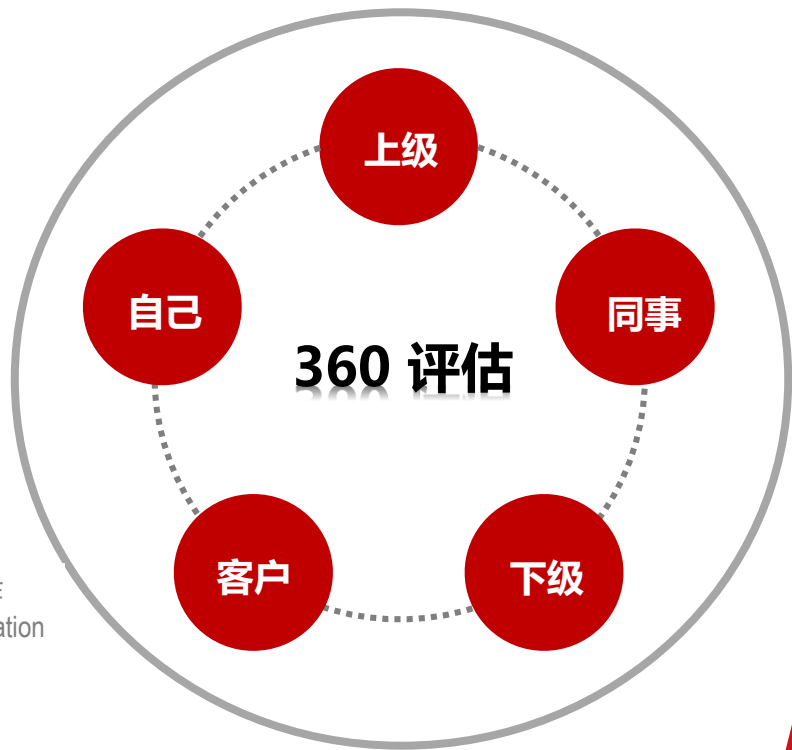
分类标准

	分类标准			
绩效	高	熟练员工 ⑥ 特点：现职务绩效非常突出，但潜力/能力不足会限制发展，是企业	绩效之星 ⑧ 特点：在现职务上绩效表现优异；有一定发展潜能，需要进一步开发。	超级明星 ⑨ 特点：展现出非常优异的绩效表现和未来发展潜能；如不安排新的挑战
	中	基本胜任 ③ 特点：达到现职务的绩效要求，但潜力/能力水平有限，有突出短板，	中坚力量 ⑤ 特点：已经达到现职务的绩效标准，并有一定的发展潜力/能力，是可	潜力之星 ⑦ 特点：绩效一般，不算非常突出，但潜力/能力突出；可能是由于动
	低	问题员工 ① 特点：未达到现职务的绩效标准，能力/能力水平有限；急需提升绩	差距员工 ② 特点：之前的工作经历显示有一定潜力，但当前绩效较差，可能尚未	待发展者 ④ 特点：潜力/能力突出，绩效较差；可能到岗时间不长尚未适应，或动
		低	中	高 潜力

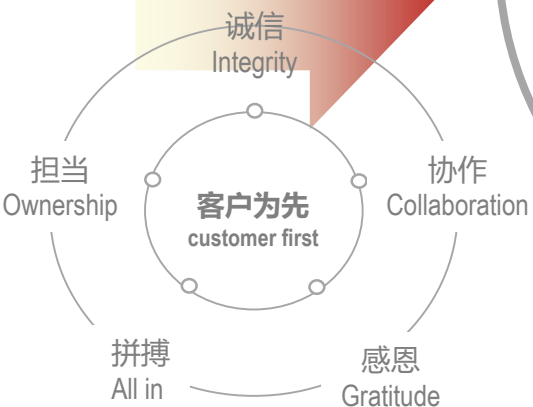
管理举措

	管理举措			
绩效	高	熟练员工 ⑥ <ul style="list-style-type: none"> 现任岗位发展 稳定激励 扩大职责，给予支持 	绩效之星 ⑧ <ul style="list-style-type: none"> 给予历练机会、扩大职责 考虑晋升、加薪 重点保留，合理激励 	超级明星 ⑨ <ul style="list-style-type: none"> 承担更大责任 晋升、加薪 激励倾斜、重点保留
	中	基本胜任 ③ <ul style="list-style-type: none"> 确保业绩稳定 调整/留任现岗 辅导与培训 	中坚力量 ⑤ <ul style="list-style-type: none"> 给予挑战性的任务 给予关注与辅导 	潜力之星 ⑦ <ul style="list-style-type: none"> 设置业绩挑战目标 考虑晋升、加薪 挖掘正确的激励点
	低	问题员工 ① <ul style="list-style-type: none"> 确保继任者 直接淘汰 	差距员工 ② <ul style="list-style-type: none"> 分析原因，支持鼓励 降职降薪，绩效辅导 调整岗位，继续观察 	待发展者 ④ <ul style="list-style-type: none"> 分析原因、辅导 帮助业绩提升 资源支持、给予机会
		低	中	高 潜力

360评估



价值观维度



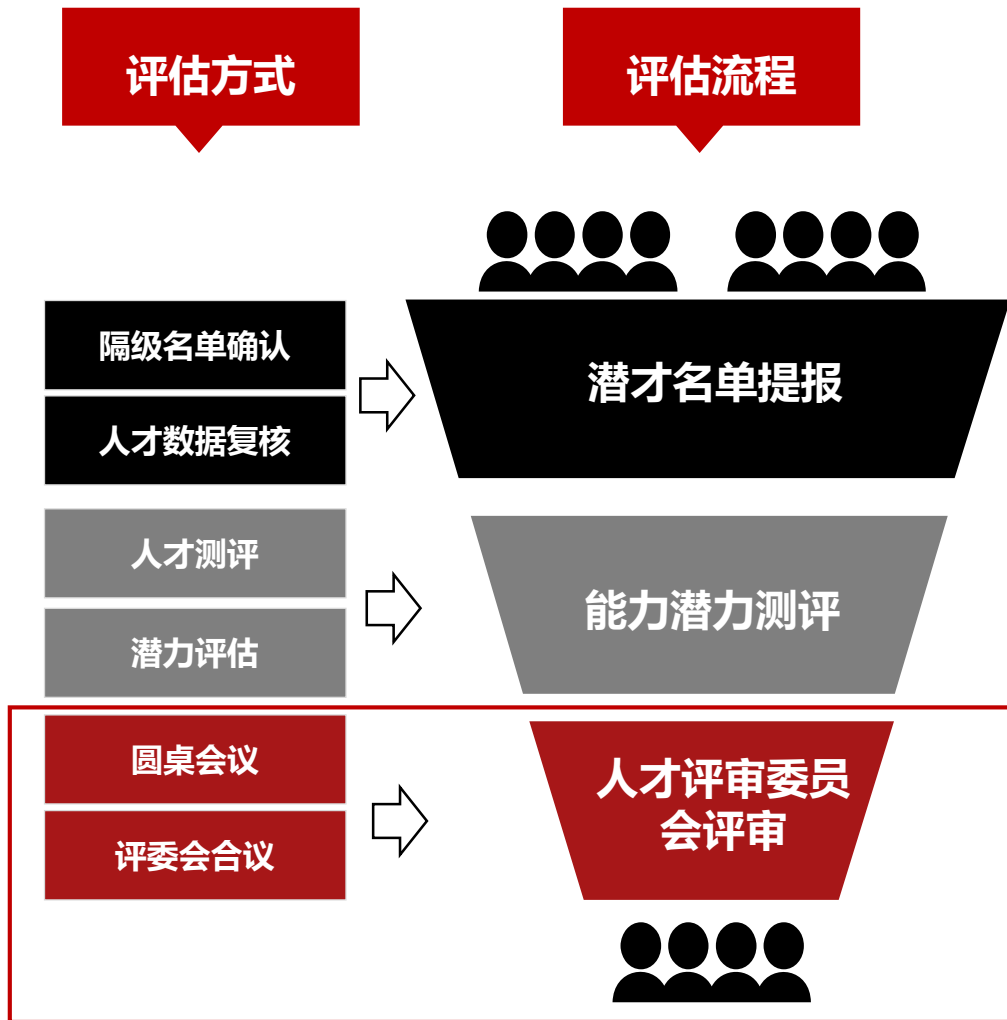
-
- ### 京东人事与组织效率铁律十条
1. 价值观第一原则
 2. ABC原则
 3. 一拖二原则
 4. Backup原则
 5. 七上八下原则
 6. 一去两听原则
 7. 8250原则
 8. 24小时原则
 9. 会议三三三原则
 10. 考核铁人三项原则

人才评审委员会

评估方式

评估流程

人才评审委员会标准



人数范围	6-8人
司龄	1年以上，现岗位任职时间超过1年为佳
绩效	过往一年绩效至少有1个A（季度或者年度绩效）
价值观	高度认同公司价值观，60名员工价值观分数不低于4分
人才识别	有较准确识人眼光，善于将合适的人放在合适岗位上
人才培养	提倡用科学的方法进行人才识别和培养，主动为人才培养投入资源，并且曾为公司培养出优秀人才
个人意愿	有意愿参与区域人才评估工作，并愿意为此付出时间和精力，对人才评估领域感兴趣



01

什么是人才梯队建设

02

基于业务需求选拔人才

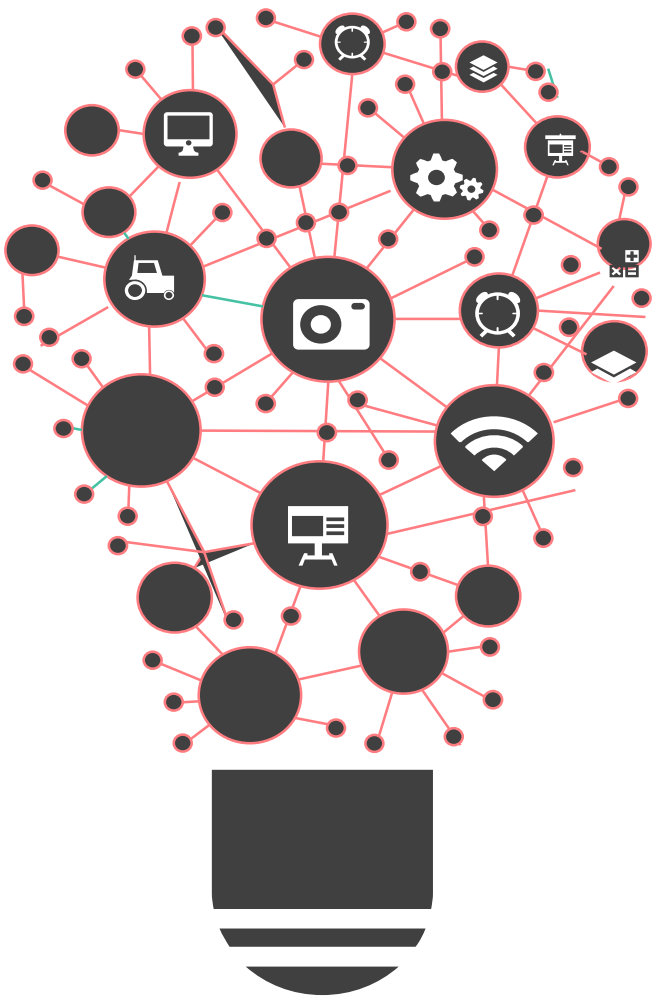
03

培养人才如何落地应用

04

人才培养项目实践分享

人才应用落地机制



人才培养及成果纳入管理者绩效考核

- 继任者培养达成
- 人才培养（核心人才、培养动作）
- 人才活动（培训赋能、校招宣讲、人才评审）



人才培养与应用闭环机制建立

- 人才梯队管理制度（Why/What/How/Who）
- 培养成果与晋升/加薪强挂钩（建立流程）
- 学习分享墙、阶段性海报营造学习氛围



人才培养奖惩机制

- 专项奖励基金（人才培养、人才流动）
- 绩效/年终奖系数挂钩



01

什么是人才梯队建设

02

基于业务需求选拔人才

03

培养人才如何落地应用

04

人才培养项目实践分享

项目背景

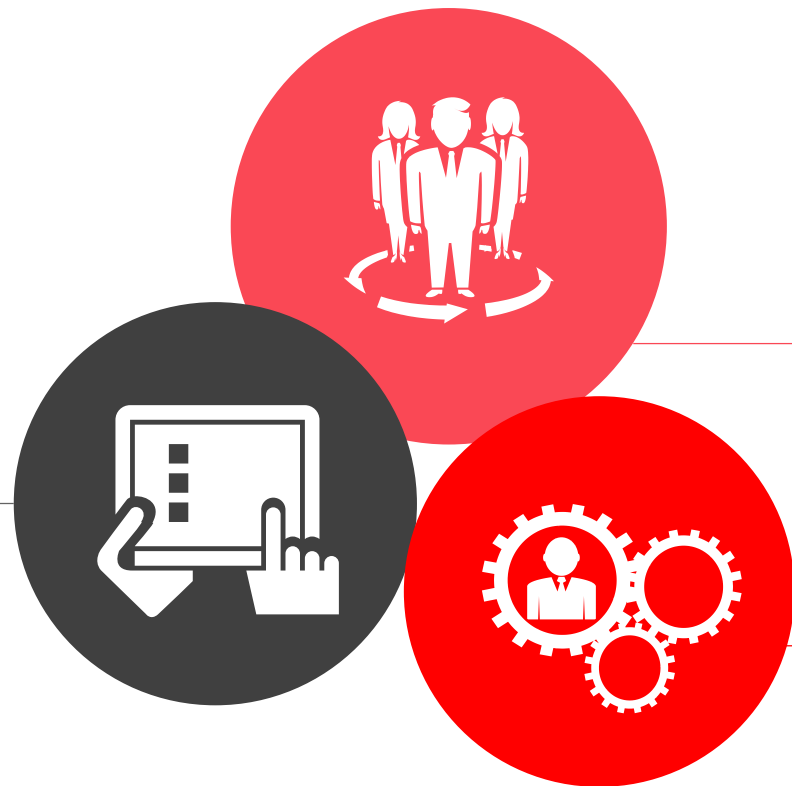
- 公司业务及人员高速增长
- 管理者能力需提升
- 中高级管理者岗位缺口大，且80%需内部提拔

培养对象

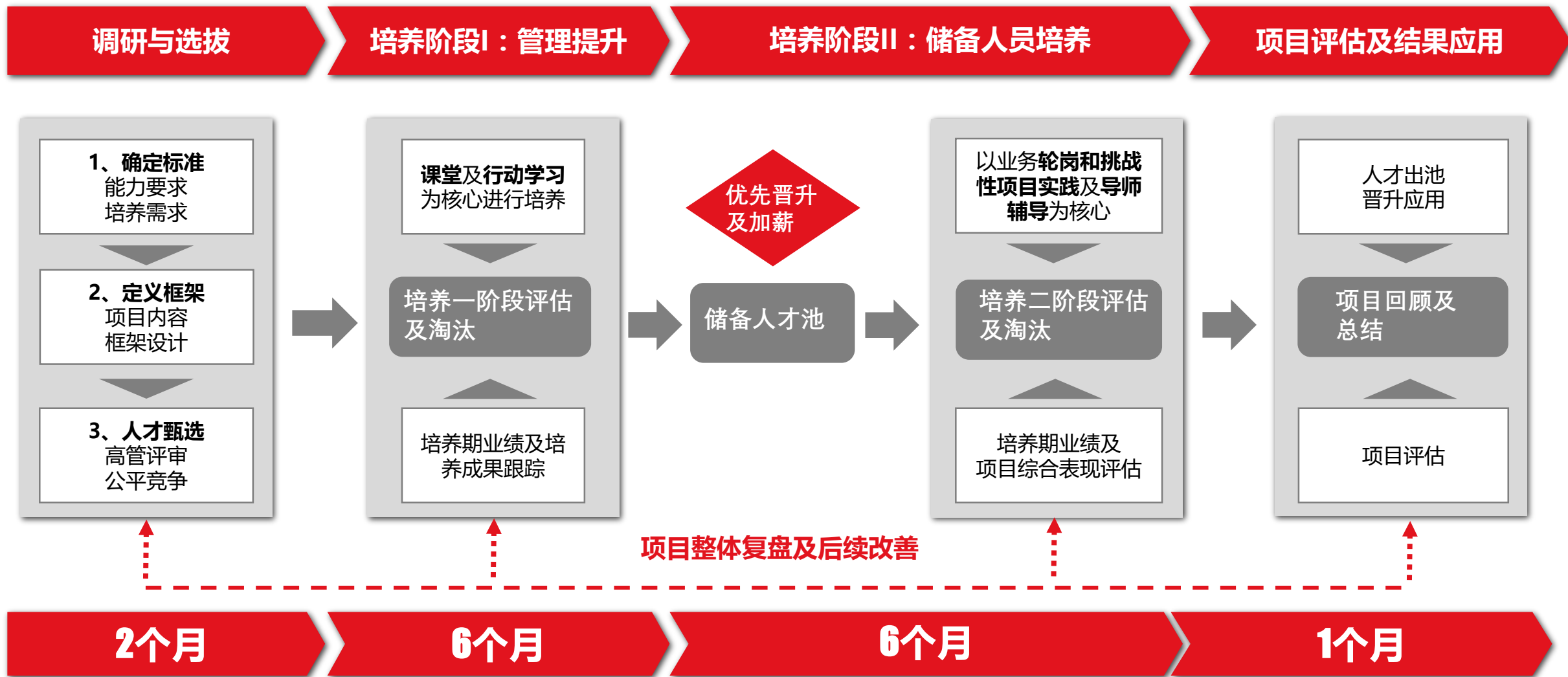
- 绩效和潜力综合排名前25%的中高级管理者

培养目标

- 识别中高层继任者，根据管理短板进行培养，进而为中高级管理者储备合格人才
- 夯实中高级管理者内部人才梯队，满足业务发展需要



项目整体框架



多元化培养方式

自学

- 推荐书籍阅读
- 在线资料自学

跨界交流

参观考察优秀企业代表，学习先进经验（如：7S、物流仓库、流水线等）

课堂理论学习

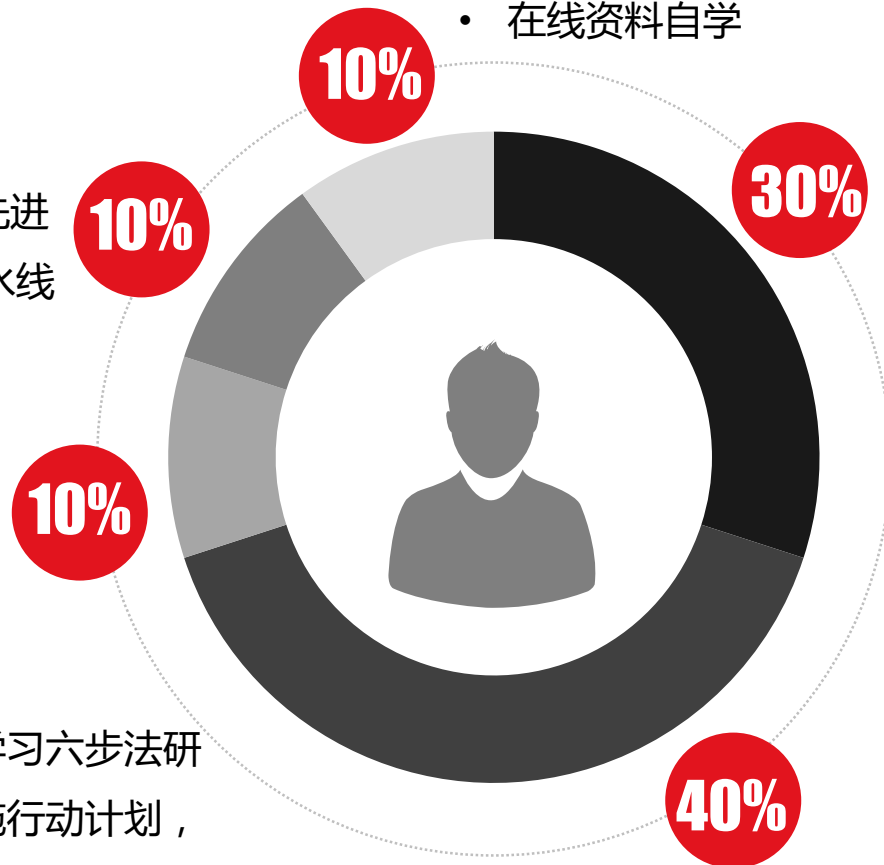
根据管理短板定制内外部课程，并进行课后作业及行动跟进

行动学习

结合实际业务问题进行行动学习六步法研讨，利用所学知识制定并实施行动计划，定期回顾学习完成情况

挑战性项目/轮岗

承担挑战性项目或更高岗位职责，扩大管理视野，提升综合管理能力



项目经验沉淀

强化结果应用：

- 以终为始，明确评价标准
- 设置阶段性评估，优胜劣汰，确保活力
- 与晋升、加薪紧密挂钩

高管认同与深度参与：

- 担任评委参与项目评审
- 参与高管课程开发及授课，分享实战经验
- 作为项目导师提供实践指导

学习管理机制创新：

- 学习护照积分制
- 班主任制专人跟班
- 班委制自组织管理
- 定期项目宣传，保持热度

学习落地性强：

- 课后作业与实践相关
- 行动学习能解决业务难题
- 学习成果内部分享
- 课程内容接地气

课程师资强劲：

- 外部资深讲师
- 内部金牌讲师
- 高管参与授课

培养手段多元化：

- 课堂学习
- 行动学习、挑战性项目
- 轮岗、导师辅导
- 管理工作坊、跨界交流

天蚕计划



THANK YOU
