



智享会
HR Excellence
Center



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



疫情之下 HR告诉你

IDP之变化--蜕化--进化

世界远没有我们以为的那么安全，

我们该如何劈开隐患

而梦想，要比昨天走的更远

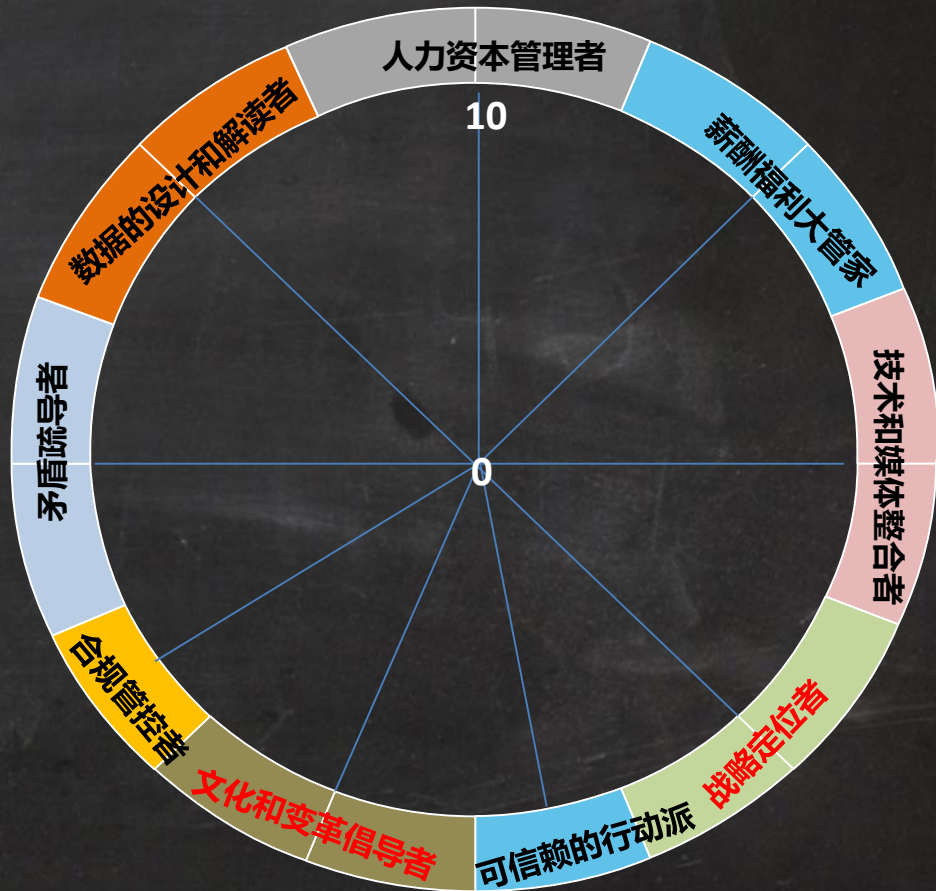
卫材中国 @金雷



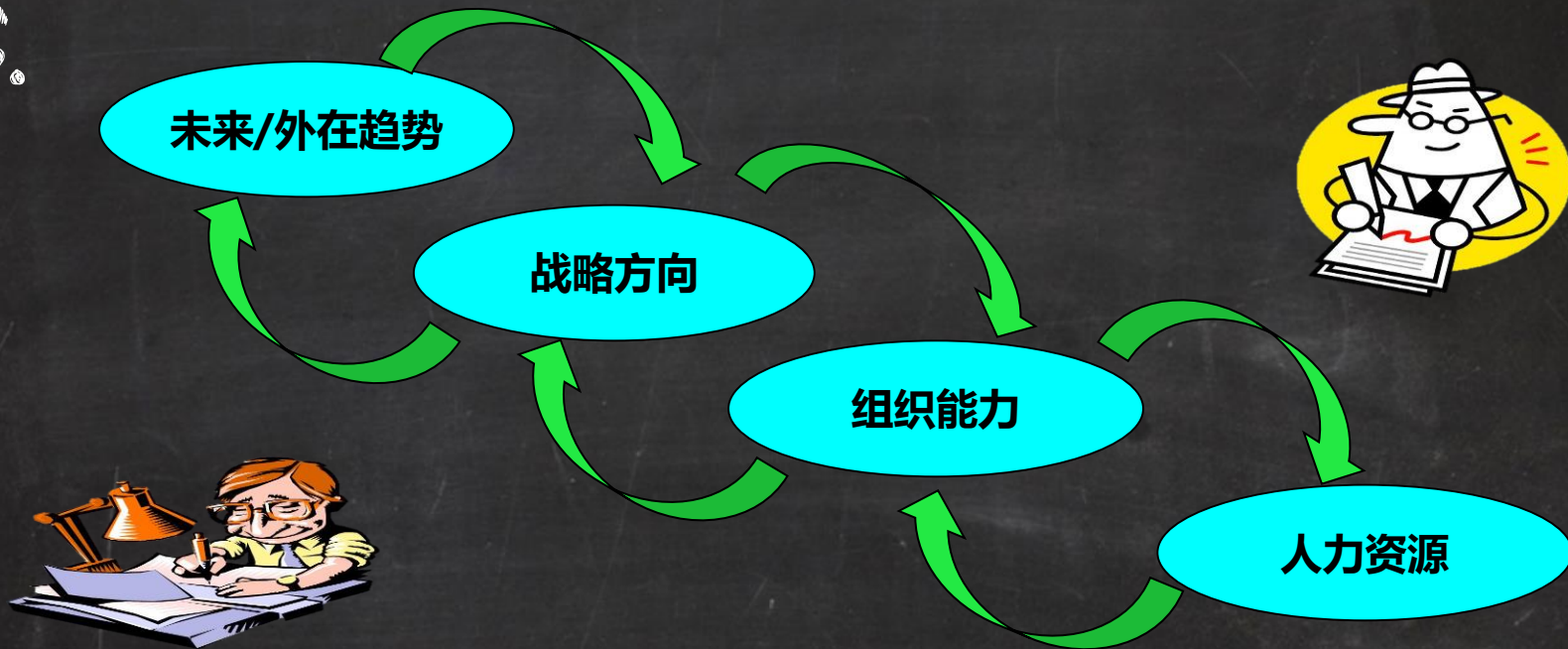


IDP从“HR的价值”开始谈起--文化、领导力、人才

戴维·尤里奇(Dave Ulrich)
现代人力资源管理之父
《人力资源价值命题》
《人力资源管理的未来》



IDP--与杨三角理论的关系

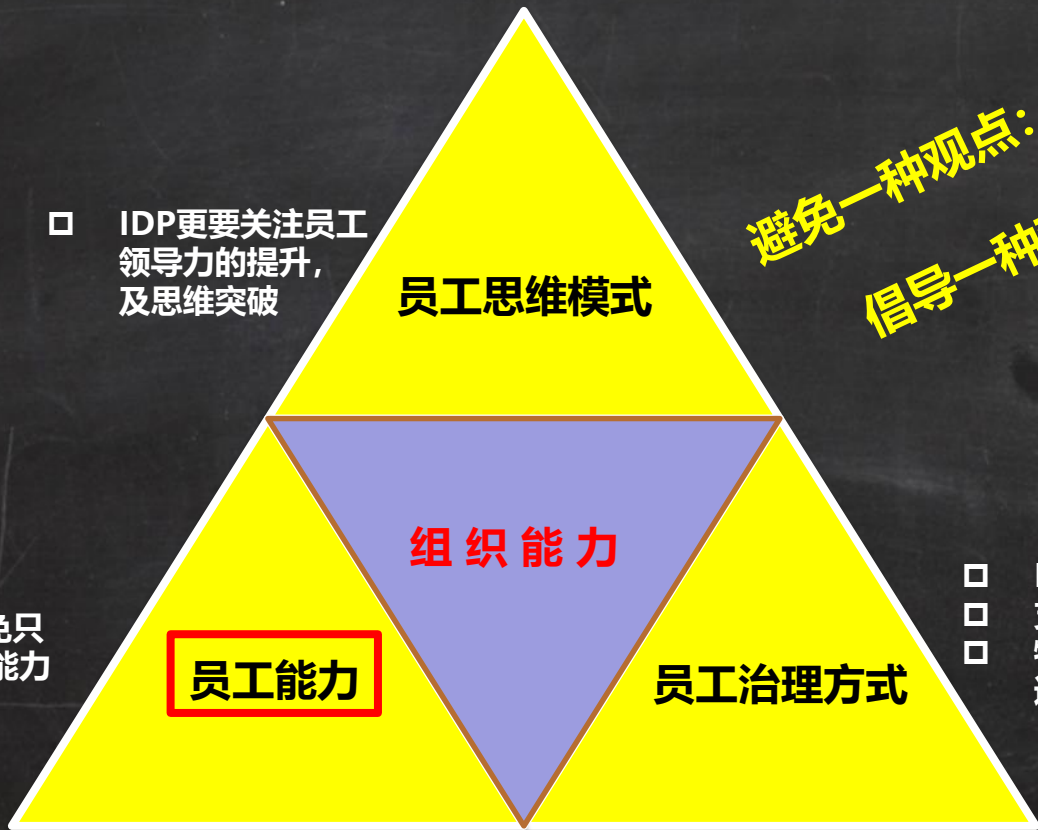


企业成功 = 战略 X 组织能力

组织战略--业务策略--人才策略--IDP/TR



IDP--与杨三角理论的关系



- IDP更要关注员工领导力的提升, 及思维突破

员工思维模式

组织能力

员工能力

员工治理方式

- IDP要避免只关注员工能力的提升

避免一种观点: IDP只是公司/HR的事!
倡导一种观点: 我的IDP我做主!

- IDP要避免走形式
- 支持项目要因人而异
- 特别要注重企业职业通道的跨部门开放





IDP（个人职业发展）之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

变化

V1.0 提升能力

- 提升你的经验值
- 提升你的业务/管理能力
- 提升你的领导力
- 形成你的核心优势

蜕化

V2.0 成为复合型人才

- T型能力培养
- Z型成长路径
- 规划好你的IDP

进化

V3.0 使命驱动

- 组织文化的力量 (MVV)
- 找到你的个人使命
- 敬业度提升



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

变化

V1.0 提升能力

- 提升你的经验值
- 提升你的业务/管理能力
- 提升你的领导力
- 形成你的核心优势

DDI 成功典范模型

专业 知道什么

成功完成任务所需的技术或专业信息

经验 曾经做过什么

成功完成任务所需的教育和工作成就



能力 能做什么

完成任务的一系列行为

特质 是怎样一个人

与工作满意度、工作成败相关的个人特质和动机



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

变化

V1.0 提升能力

- 提升你的经验值

- 提升你的业务/管理能力

- 提升你的领导力

- 形成你的核心优势

MNC通用能力模型

能力模型不是一成不变的！！

总监层级

人际交往	领导力	业务/管理	个性特质
<ul style="list-style-type: none"> 建立伙伴关系 影响力 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导和发展他人 领导团队 促进变革 	<ul style="list-style-type: none"> 制定策略决策 推动执行 业务敏锐度 	<ul style="list-style-type: none"> 积极追求结果 追求卓越
<ul style="list-style-type: none"> 建立信任 赢得认同 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导和发展他人 建立成功团队 授权委责 	<ul style="list-style-type: none"> 制定决策 选拔人才 客户至上 	<ul style="list-style-type: none"> 结果导向
<ul style="list-style-type: none"> 建立信任 促进团队成功 沟通 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导 	<ul style="list-style-type: none"> 计划与组织能力 	<ul style="list-style-type: none"> 积极主动 持续学习 抗压性
<ul style="list-style-type: none"> 沟通 互动合作 		<ul style="list-style-type: none"> 工作管理 持续改善 	<ul style="list-style-type: none"> 积极主动 应用所学 抗压性

经理层级

主管层级

专员层级

销售: RSM

市场: CMKT

MA能力模型

KA能力模型

商务能力模型

MSL能力模型

招聘

评估

晋升

培训



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

变化

V1.0 提升能力

- 提升你的经验值
- 提升你的业务/管理能力
- 提升你的领导力
- 形成你的核心优势

你是否有僵化的观点?
能不能松动一下下?



- 人际交往
- 领导力
- 业务/管理
- 个性特质

- 内驱力
- 愿景使命价值观





IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

变化

V1.0 提升能力

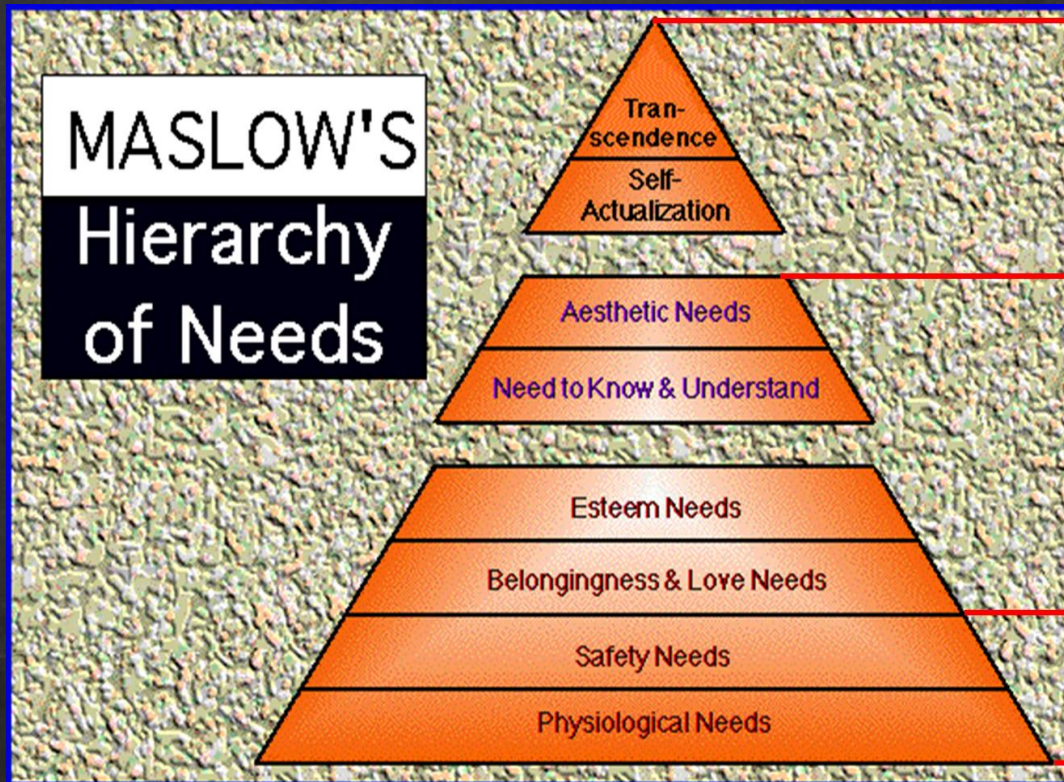
- 提升你的经验值

- 提升你的业务/管理能力

- 提升你的领导力

- 形成你的核心优势

成熟程度



价值观

文化

人与组织

领导力

事

绩效



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

领导力发展体系

第一阶：自我领导力 关于管己



第二阶：4D&情商领导力 关于管事、管人



第三阶：愿景领导力 关于MVV



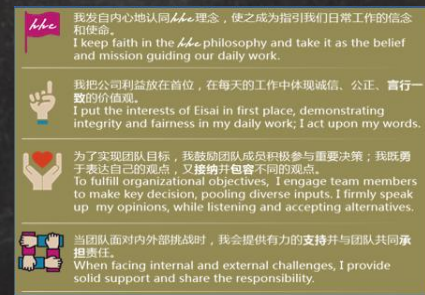
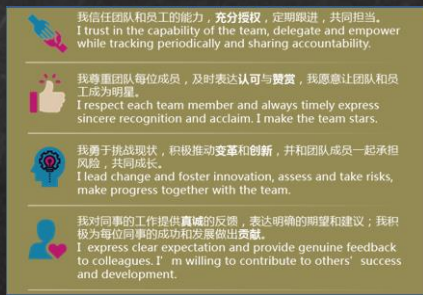
第四阶：领导力36计 关于思维突破 (@金老师版权)



变化

V1.0 提升能力

- 提升你的经验值
- 提升你的业务/管理能力
- 提升你的领导力
- 形成你的核心优势



关于“领导力行为”



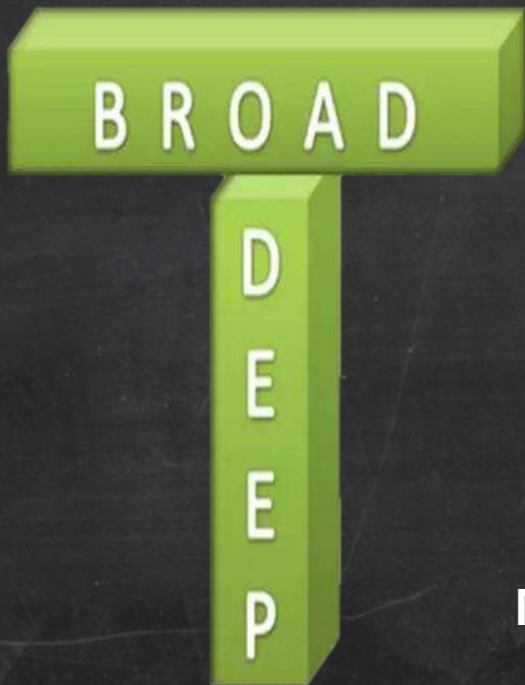
IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

蜕化

V2.0 成为复合型人才

- T型能力培养
- Z型成长路径
- 规划好你的IDP



MKT

项目管理

Global

晋升
导师制

转岗

Sales

SMG人才



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

蜕化

V2.0 成为复合型人才

- T型能力培养
- Z型成长路径
- 规划好你的IDP

获得职位和权力

向上

获得稳定和和谐

向内



向外

获得更多的链接和影响

战略性副业

向深

获得精进和卓越

个人职业发展 (IDP)

- 你拥有多种选择
- 不同阶段, 不同重点
- 四维度的平衡



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

Skill needed for future

蜕化

V2.0 成为复合型人才

- T型能力培养
- Z型成长路径
- 规划好你的IDP

Strategic Thinking/
Think Big

Passionate &
Perseverance

Curiosity &
Continuous Learning

Agile &
Innovative

Prepare For Future

Digital skills

Digital Business Skills	Ability to work Virtually	Understanding of corporate IT software and systems	Digital design skills	Ability to use social media and "Web2.0"
50.6%	44.9%	40.1%	35.2%	29.3%

Agile thinking skills

Ability to consider and prepare for multiple scenarios	Innovation	Dealing with complexity and ambiguity	Managing paradoxes, balancing opposing views	Ability to see the "Big picture"
54.8%	46.0%	42.9%	40.9%	15.3%

Interpersonal and communication skills

Co-creativity and brainstorming	Relationship building (with customers)	Training (including virtual teaming)	Collaboration	Oral and written communication
48.3%	47.4%	44.9%	30.4%	29.0%

Global operating skills

Ability to manage diverse employees	Understanding international markets	Ability to work in multiple overseas locations	Foreign language skills	Cultural sensitivity
49.1%	45.7%	37.5%	36.1%	31.5%



IDP (个人职业发展) 之变化---蜕化---进化

---@金老师原创

@金老师

进化

V3.0 使命驱动

-组织文化的力量 (MVV)

-找到你的个人使命

-敬业度提升

后来者思维模式
史学家思维模式
宗师思维模式
赌神思维模式

游戏设计师思维模式
设计师思维模式
教师思维模式
男男思维模式

数据科学家思维模式
产品经理思维模式
运营官思维模式

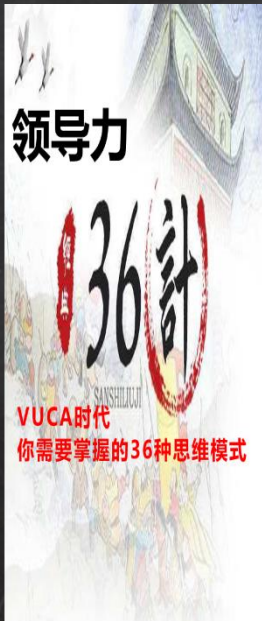
阳谋

职场思维模式
职场管理思维模式
职场沟通思维模式
职场谈判思维模式
职场决策思维模式
职场创新思维模式
职场合作思维模式
职场竞争思维模式
职场抗压思维模式
职场应变思维模式
职场应变思维模式
职场应变思维模式



阴谋

职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式
职业生涯规划思维模式



个人使命

帮助企业管理者突破僵化的思维模式

价值观

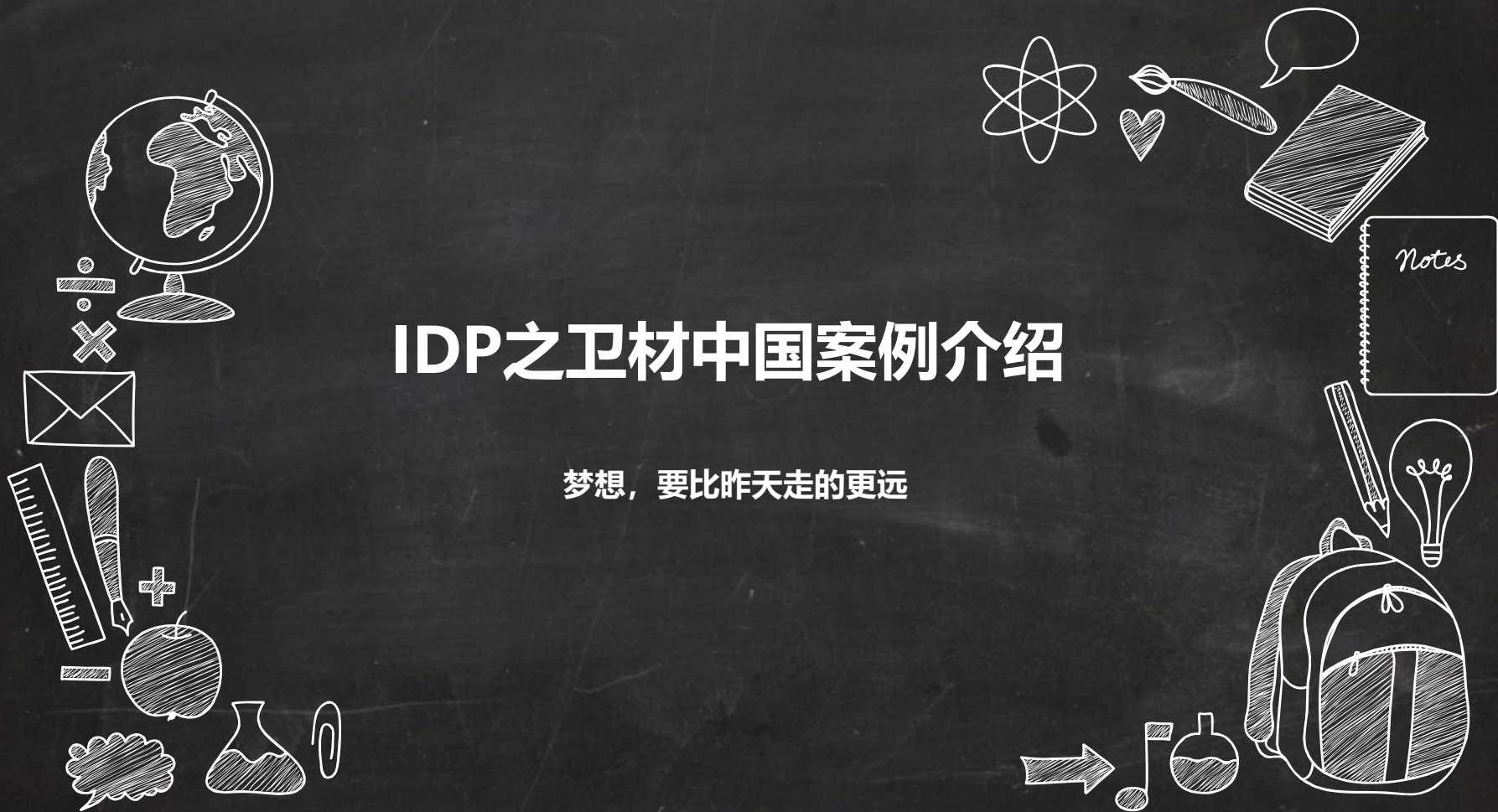
乐于助人

Key Take-away:

当你找到你的个人使命后，你的职业发展路径将更加flexible和通透。。。

IDP之卫材中国案例介绍

梦想，要比昨天走的更远





IDP之卫材中国案例介绍

FY18 IDP项目 (从心开始工作坊)

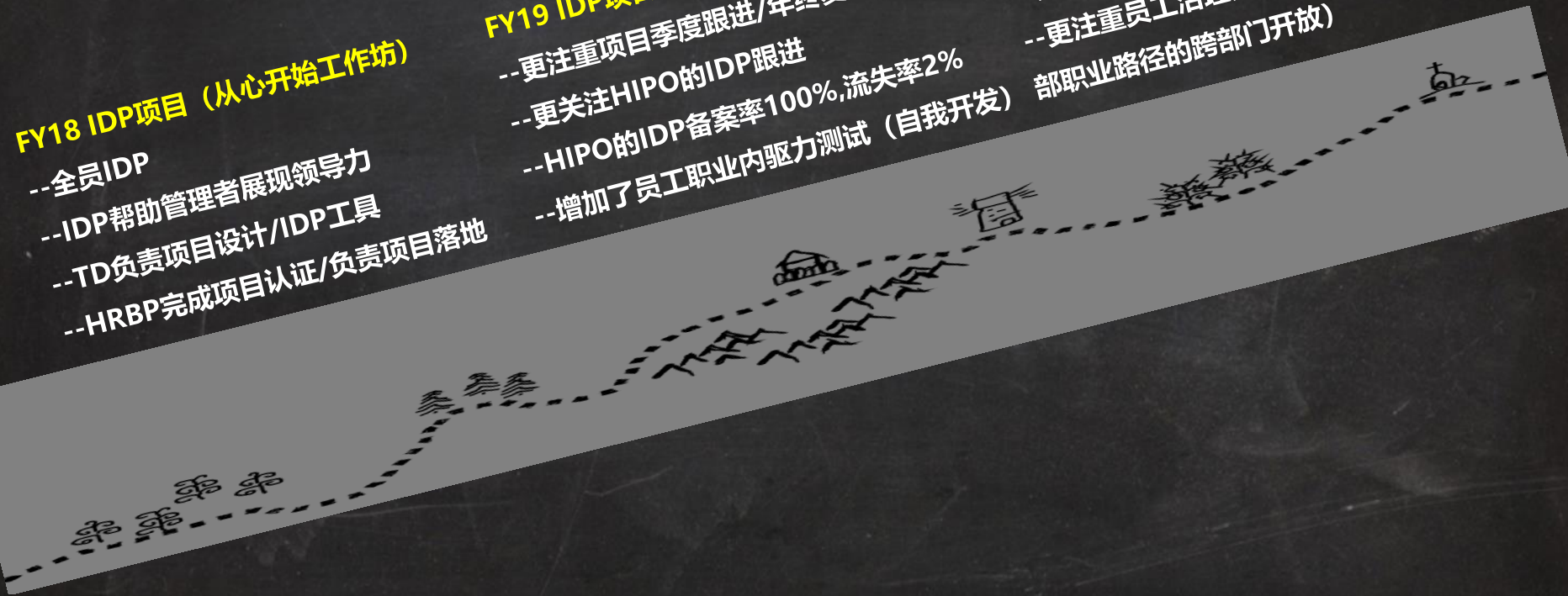
- 全员IDP
- IDP帮助管理者展现领导力
- TD负责项目设计/IDP工具
- HRBP完成项目认证/负责项目落地

FY19 IDP项目 (按TE项目要求)

- 更注重项目季度跟进/年终复盘
- 更关注HIPO的IDP跟进
- HIPO的IDP备案率100%,流失率2%
- 增加了员工职业内驱力测试 (自我开发)

FY20 IDPI项目 (进一步优化)

- 与TR相结合
- 更注重人才支持项目落地
- 更注重员工治理方式 (平台搭建/企业内部职业路径的跨部门开放)





FY18 卫材中国IDP项目介绍 (关爱员工从心开始工作坊)

关爱员工，从“心”开始！

2018 IDP全员推广项目

人力资源部
2018年4月



全员推广IDP项目三阶段



TD与BP通力合作



TD 6月: 完成IDP推广方案的制定
8月: 完成代言人宣传文案准备
完成 IDP宝典 制作
完成配套资料准备(能力模型、能力模型评估表、能力发展难易度表、有效发展类型、面谈话术(GROW))

BP 7月: Workshop的准备和内部TTT



代言人造势

代言人的力量

- 代言人人造 (冯总、张副总、Grace、高雅、后藤二期天天向上组)
- 代言人海报宣传 (微信推送+office张贴, 文案参考形式如下图)



卫材书苑卫课堂

卫课堂IDP主题月

时间	嘉宾	话题
9月6日	Grace (Yvonne/Fisher/Bella)	为何推IDP? 什么是IDP? (新版能力模型介绍, IDP与KPI的关系, 与晋升加薪的关系, 可选不参加)
9月13日	冯总 (李云龙搭档)	您的IDP经验谈, IDP对卫材人才发展的深远影响
9月20日	高雅, 全部	IDP面谈如何让员工心动 (发展形式及有效性)
9月27日	后藤二期主管托天天向上小组	IDP对个人带来的改变 (从被动接受到主动拥抱)



关爱员工，从“心”开始！

-IDP宝典 (通用能力模型版)

Eisai Co., Ltd.



怎么做IDP (全景图)



附件1: IDP模板



IDP个人成长计划表

下载方法:

1. 编辑状态下, 双击图标
2. “文件” - “另存为” 保存



附件4: IDP面谈主管提问话术参考模型



Goal Setting: 建立清晰的目标, 帮助确立IDP发展目标的意义, 获得目标的认同和承诺

Reality: 引对自身能力状况的分析, 发现自己的优势和未来发展, 彼此达成一致

Will: 分享经验, 看法及建议, 引导和激发员工自主提出IDP发展思路和方案; 讨论方案优劣劣势;

Options: 讨论具体行动计划; 获得行动的承诺, 认同, 讨论后续跟进; 承诺计划实施支持

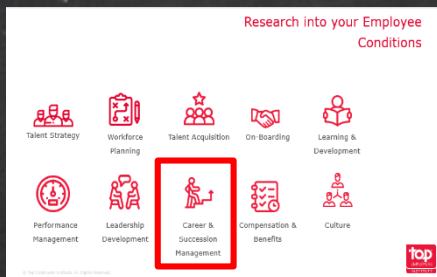


附件6: 常用发展形式及有效性

发展形式	推荐指数	名词解释
岗位轮换	★★★★	让员工在本岗位上, 通过实践运用和带教反馈交替的方式, 提升知识设计, 技能水平, 积累宝贵经验
项目自学	★★★★	给予一些有挑战性的工作, 通过完成的工作质量, 提升其对专业结果的影响力, 积累经验
自主学习	★★★★	通过阅读书籍, 网络搜索等方式的自发学习
轮岗	★★★	通过轮换岗位轮值, 提升换位思考能力
导师	★★★	通过请一位导师一对一的交流沟通, 向榜样学习
社群学习	★★★	参与内部分享/外部论坛(会议), 通过观察/观摩/对数等方式沟通交流, 扩展视野, 相互借鉴提升
管理学院	★★★	人才发展项目
鹰计划	★★★	人才发展项目
培训课程	★★	系统学习相关专业理论知识和方法论



FY19卫材中国IDP项目介绍 (按TE项目要求)



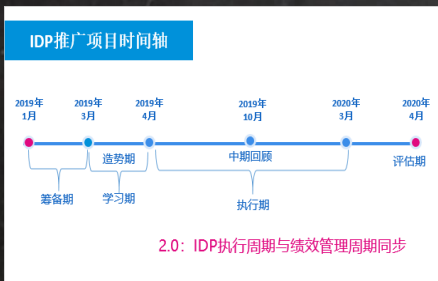
为何升级-组织和基层的双重需要

1.0主要指标

- 98%的IDP知晓率
- 97%的理解IDP好处
- 96%的IDP计划备案率
- 95%的面谈感受走心
- 100%重点人才跟进
- 11份优秀IDP计划标杆
- 1套IDP工具包 (5组宝典+2门课程)

获得背后思考(请研访谈)

- 如何借势形成习惯持续贯彻执行?
- 如何充实工具包使其更具指导性?
- 如何从被动接受到主动拥抱?



筹备期 (2019年1-3月)

OD

- 1月: 启动IDP2.0升级方案的制定
- 2月: 完成领导访谈及代理人选择准备
- 3月: 完成领导访谈 ID 海报制作 TD 确定正式配套资料准备 制定领导 ID 培训材料 ID 培训材料 ID 学习资源/演讲材料 ID IDP海报制作/张贴制作 TD

BP

3月: 协助领导访谈和代理人选择准备

IDP推广2.0版的目标

- 完成2.0全员*推广计划, 项目NPS≥85%
- 重点人才*计划备案率100%, 总结回顾备案率≥90%
- 高离职率(个人发展原因)同比降低1%

*说明: "全员"指MTR+次级组; 仅限MTR和初级员工; "重点人才"指MTR+次级组中所有有潜力高潜人才

赋能员工, 主动拥抱IDP

IDP专题微课 管理岗/自我成长类

IDP宝典精读系列微课

FY2019 IDP 下半年推进计划概述

跟进

重点人才跟进指标

- 主管的意识和辅导能力
- 重点人才季度跟进反馈
- 重点人才出访覆盖率
- 项目NPS (主管和下属)

BP 指标

支持与激励

跟进指标:

- 线上线下持续提供学习资源, 多渠道赋能员工
- FY2019年度IDP制卷评选和表彰 (团队和个人)
- 优秀奖励信号

复盘讨论

项目实践连续2年成为占比最高的发展形式

发展形式	2019年			2018年		
	排名	项目人数	比例	排名	项目人数	比例
项目实践	1	650	56%	1	625	55%
导师课程	2	545	47%	2	518	46%
自学	3	533	46%	3	504	44%
岗位轮转	4	389	34%	4	400	35%
培训	5	319	27%	5	342	30%
轮计划	6	243	21%	6	229	20%
社群学习	7	216	19%	7	200	18%
管理学院	8	147	13%	8	175	15%
轮岗	9	88	8%	9	120	11%

FY2019IDP备案率-重点人才明细 (1)

重点人才整体备案率: 100%*

*数据截止: 2019年10月

岗位	计划人数	实际人数	整体备案率
重点人才整体	144	144	100%
医药事业部	59	59	100%
销售事业部	41	41	100%
研发/研发事业部	13	13	100%
运营(销售)事业部	5	5	100%
准入/准入部	25	25	100%
市场部	12	12	100%
财务部	7	7	100%
商务运营部	6	6	100%
企业福利及健康本部	8	8	100%
医药研发及CM产品开发中心	1	1	100%
业务分析/运营管理部	7	7	100%

后疫情时代 我的IDP我做主

用不一样的COVID-19

系统思考 你的职业发展路径

C onfidence	自信的
O ptimism	乐观的
V isionary	有远见的
I nitiatives	主动的
D evotion	奉献的
19	不忘初心

卫材中国 @金老师原创

