



中国管理培训生项目现状与发展调研报告

China Management Trainee Program Status and Development Survey Report

调研主办方



@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）。



董琦
中国区招聘总监
渣打银行



冯华
中国区招聘经理
施耐德（中国）有限公司



吴俊彦
人力资源战略及传播负责人
西门子（中国）有限公司



王旭
大中华区校园项目合作总监
洲际酒店集团



周育新
学习与发展高级经理
舍弗勒大中华区



张玥
大中华区人才可持续发展总监
百事（中国）有限公司

关于作者

瞿涓 Sylvia.Qu@hrecchina.org



瞿涓在此次调研项目中担任数据收集与处理、案例采访、资料收集等工作。

瞿涓现任人力资源智享会（HREC）的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2012 中国学习与发展现状与趋势调研，2012 中国招聘与任用状况调研，中国员工福利现状调研，中国企业文化与绩效调研等。

瞿涓毕业于上海大学环境与化学工程学院，获得环境与化学工程学士学位。

关于人力资源智享会



人力资源智享会（HREC）是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出，同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network，专业会议和论坛，专业培训，人力资源前沿，HR Value 杂志，电话会议，功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

前言

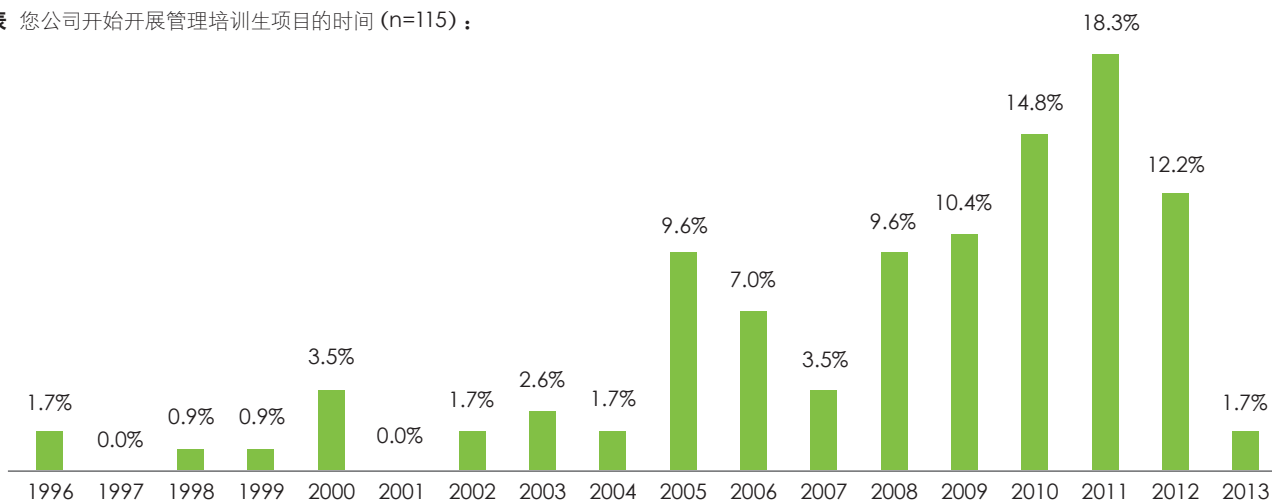
为了培养企业发展的后备年轻人才，使员工具备扎实的业务能力，同时能胜任一定的管理工作，许多企业开展了管理培训生项目（以下称管培生项目）。对于企业而言，管培生项目旨在培养企业的核心员工和未来的管理者，需要企业招聘、培训、轮岗、淘汰等各项制度的配合实施，是一项具有战略意义且成本不菲的人才培养方式。

从本次调研中发现，早在 1996 年一些企业就已经开展管培生项目。到 2005 年，出现了一个开展管培生项目的小高峰（见图表）。经济的高速增长（中国经济已经持续保持三年高速增长：2002 年，9.1%；2003 年，10.1%；2004 年，10.1%；来自国际货币基金组织数据库）和对人才需求的增大是促成越来越多的企业开展管培生项目的原因之一。

目前，企业更加理智地看待管培生项目。在一些企业中已经陆续形成了比较完善的体系，同时越来越多的本土企业也开始进行管培生项目。

本次调研，希望通过对目前管培生项目的现状与发展趋势的全面了解，给予企业高层和人力资源部门针对管培生项目的趋势性数据和标杆启示。

图表 您公司开始开展管理培训生项目的时间 (n=115)：



注：本次调研中所涉及的通用型管培生和定向型管培生，其定义如下：

通用型管培生项目，是指企业以培养未来综合型管理者为目的，而开设的人才培养项目；

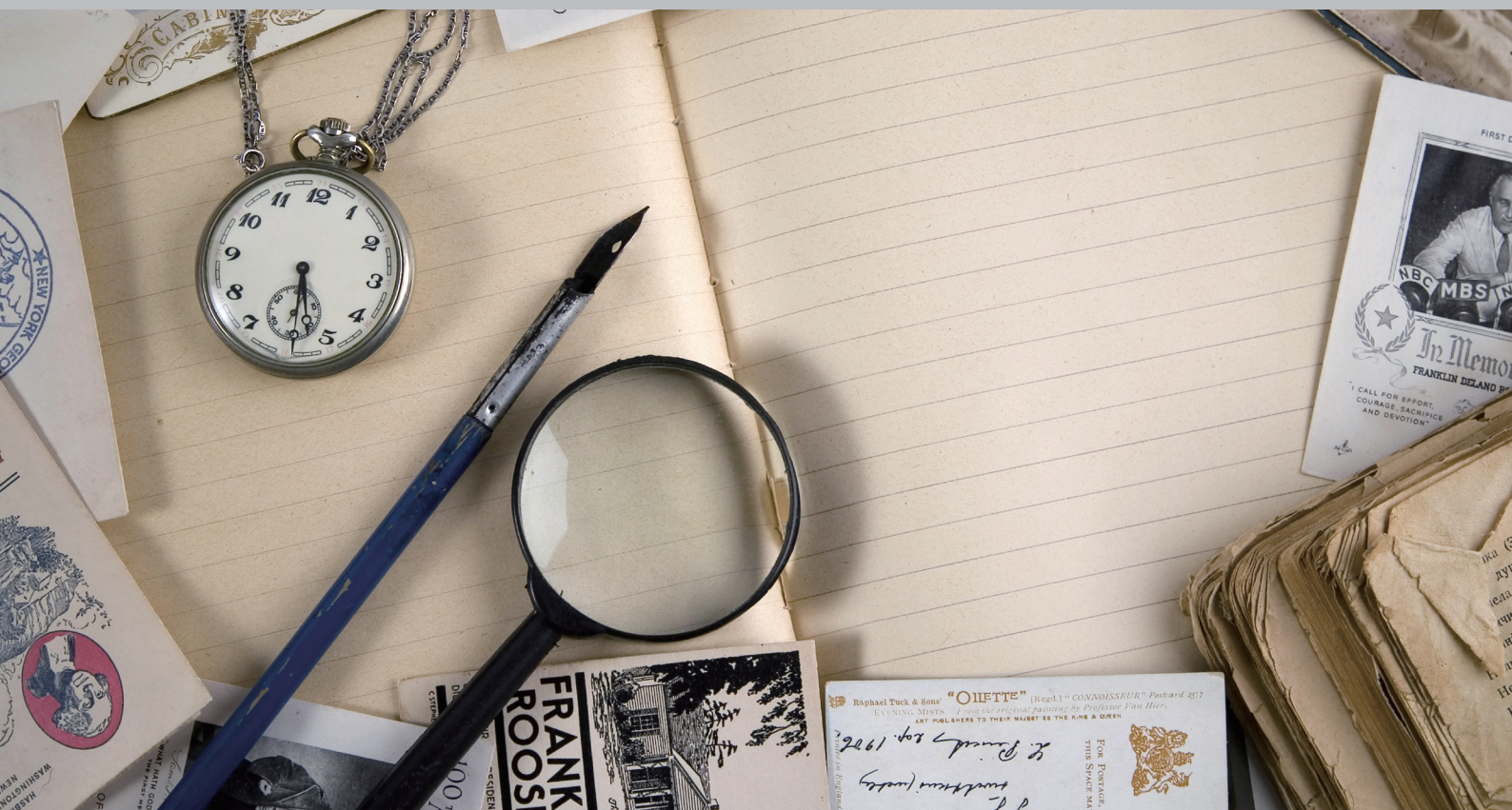
定向型管培生项目，是指企业以培养能担当某一职能的企业管理者为目的，而开设的人才培养项目。

本文的统计过程中，所涉及的分位数表示：

25 分位，为将统计结果从小到大排列后，所处于 25% 的统计值，通常 25 分位代表着市场上的较低或偏低水平；

50 分位，通常代表着市场上的中等水平；

75 分位，通常代表着市场上的较高或偏高水平。



第1部分 | 主要发现

✦ 发现 1

中国管培生项目逐步向成熟阶段发展。

很多企业在早期尝试过管培生项目，但是由于企业发展与内部结构的变化、外部经济情况的影响，已经停止了管培生项目。根据调研数据显示，目前开展管培生项目的企业中已有一半开展了4年以上，四分之一的企业已有7年左右的管培生项目经验，所培养的管培生不少已经成为了企业的中层及高层管理者。

✦ 发现 2

由高管层与人力资源部门共同推动的管培生项目能够取得更好的效果。

在本次调研中，我们发现目前较多企业的管培生项目仅由人力资源部门发起。从管培生项目的效果而言，由企业高管层和人力资源部门共同发起的项目，比仅由其中任何一方发起的效果更好，学员进入管理层的比率更高且离职率更低。

⊕ 发现 3

在所有开展管培生项目的企业中，开展定向型管培生项目的企业比率更高。

在参与本次调研的各种不同规模的企业中，开展定向型管培生项目的数量均比开展通用型管培生项目多。并且相比之下，定向型管培生项目的培训成本更低。

⊕ 发现 4

几乎所有进行管培生项目的企业都对管培生进行了很大的培训投入。

管培生作为未来的管理层储备，企业在培养上都愿意给予大力的支持。近四分之三的企业每年投资在管培生项目中的人均培训费为学员月薪的两倍以上，约有四分之一的企业其投资甚至为学员月薪的十倍以上。

⊕ 发现 5

管培生的薪资存在较大的差异，从薪资水平上分成了两个差异较明显的群体。

在本次调研的管培生薪资中，36.5%的通用型管培生第一年税前月薪为5000元以下，28.8%的通用型管培生为7000元以上；31.3%的定向型管培生为5000元以下，34.4%的定向型管培生为7000元以上，管培生从薪资水平上分成了两个差异较明显的群体，其月薪的平均水平差为2000元左右。

⊕ 发现 6

大多数企业内，人力资源部门在管培生项目中较多承担执行层面工作。

人力资源部门在管培生项目中起着多重作用，从“选、用、育、留”几方面都承担了大量的工作。但通常集中

在招聘、培训、入职等执行过程。而在招聘前期的人才市场版图和人才市场分析则相对弱很多。

⊕ 发现 7

企业在管培生淘汰机制上普遍比较欠缺。

有近七成参与调研人员表示其工作内容包括学员的淘汰，但在管培生项目的制度调研中，无一表示其有明确的淘汰机制。管培生项目作为企业未来管理者的培养项目，其学员都能有较好的学习能力和适应能力，淘汰机制作为管培生项目的一部分，对于完善项目和考核学员而言都是必不可少的。

⊕ 发现 8

通用型管培生与定向型管培生大多都能在3年以内成长为一线管理者，但部分通用型管培生成长得更快。

六成的通用型管培生和定向型管培生几乎都能在项目开始3年内成长为企业中的一线管理者。但在管培生项目开始之后1年内就能成为企业一线管理者中，通用型管培生所占比例比定向型管培生多出一倍。

⊕ 发现 9

目前正在进行管培生项目的企业主要以房地产、消费品、零售与电子商务、生命科学行业为主。

我们将调研中正在进行管培生项目的企业类型进行了归类，发现目前正在进行管培生的企业有比较明显的行业倾向，其中较多来自于房地产、消费品、零售与电子商务、生命科学行业。这些企业具有每年招聘规模较大，一线管理层需求较多的特点。



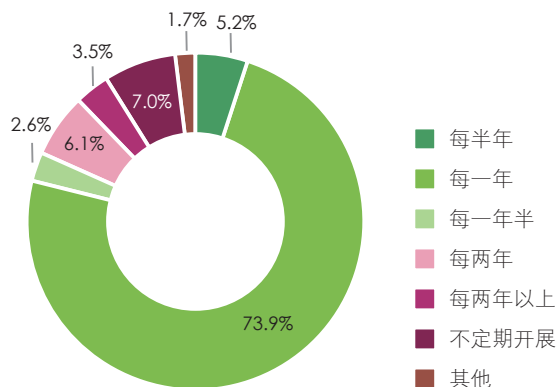
第2部分 | 数据分析

管培生的招聘

招聘时间间隔：

目前，企业通常每年招聘一次管培生，但也有少量企业每半年进行一次管理培生招聘（见图表 1）。9.6% 的企业间隔两年及以上招聘一次管培生项目。这些企业并没有明显的行业特征，但其企业规模差异较明显，两个较大的份额

图表 1 您公司开展管培生的项目的时间间隔 (n=115)：

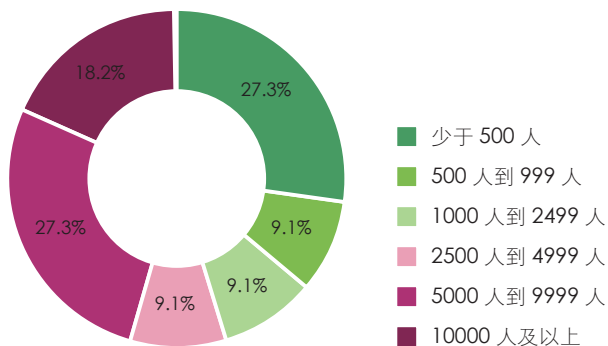


分别来自于 500 人以下的小型企业 和 5000 人以上的大型企业 (见图表 2)。

几乎所有企业都表示管培生的招聘人数是根据企业的自身组织架构或人员发展情况而定的,这是一种比较成熟的做法。然而企业之间也有些许的差别,有相当一部分的企业也会按部门需要进行预测,另外结合公司年度招聘总人数来预测也是采用较多的方式之一(见图表 3)。

我们对参与调研企业的最近一届管培生的招聘量占当年招聘总量的数值做了统计,并对不同规模的企业进行数据呈现作为企业参考(见图表 4)。从中等水平(50 分位)来看,企业对管培生的招聘量基本都占全年招聘总量的 5% 左右,学员招聘量的比例随着企业规模的变大有略微的递减。

图表 2 招聘管培生的时间间隔为两年及以上的企业规模 (n=11) :



图表 3 您公司对管培生招聘人数的决定方式 (n=115) :



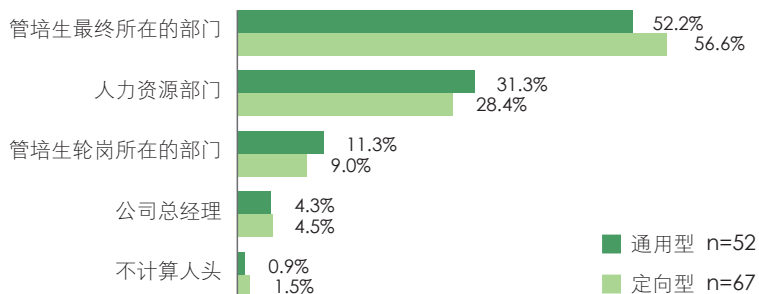
图表 4 不同规模企业最近一届管培生招聘量占当年企业招聘总量的百分比 (n=115) :

最近一届管培生的招聘量占当年企业招聘总量的百分比	25 分位	50 分位	75 分位
少于 500 人	3.0%	8.0%	15.0%
500 人到 999 人	1.0%	5.0%	10.0%
1000 人到 2499 人	1.0%	5.0%	10.0%
2500 人到 4999 人	1.0%	2.0%	5.0%
5000 人到 9999 人	1.0%	2.0%	5.0%
10000 人及以上	0.9%	2.0%	5.0%

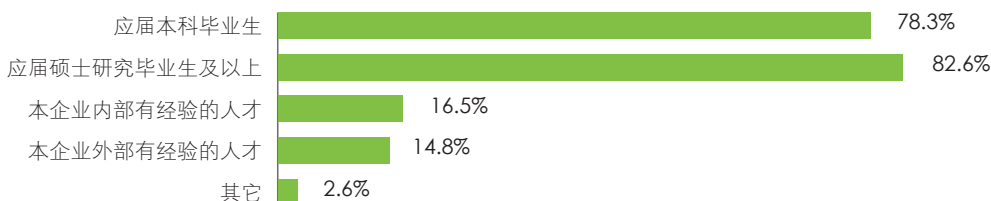
管培生的人头数计算：

管培生项目中学员的人头数较多计算在管培生最终所在部门。其次为人力资源部门。另外不得不提的是，在以上数据中，我们发现少量企业将学员的人头数作为总经理所在部门的人头数进行统计（见图表 5）。

图表 5 您公司管培生的人头数是作为以下哪个部门的人头数进行计算：



图表 6 您公司的管培生所来自的人群 (n=115)：



图表 7 您公司筛选管培生的硬性标准 (n=115)：



招聘的主要来源：

企业招聘管培生的主要来源依然是应届毕业生。招聘本科毕业生和硕士及以上毕业生的企业超过本次调研企业中的一半。而同样有不少企业对管培生要求仅来自于应届硕士毕业生及以上或者本科毕业生。面向硕士毕业生的管培生项目企业量比本科学生略多（见图表 6）。另

外有四分之一以上的企业也对企业内、外部有经验人才进行管培生的招募。

企业更加倾向于在目标院校招聘管培生，在开展管培生项目的企业中，有 30.4% 的企业表示仅考虑目标院校的学生。另外，专业对口是所有硬性标准中选择最多的选项，表明候选人对口的知识能力是目前很多企业都十分看重的条件之一（见图表 7）。

来自百事食品的案例

百事食品的管培生主要来源于应届毕业生。与其他公司不同，百事并不进行 1 到 2 个小时的校园宣讲会。百事在全国选择了 5 所在食品方面专业性较强的高校，进行为期三天左右的定点宣传。在该过程中，招聘团队在校园内驻扎一个站点，其中有管培生项目招聘宣传片，宣传册，及百事食品的各种产品，宣传同时也提供产品尝试。

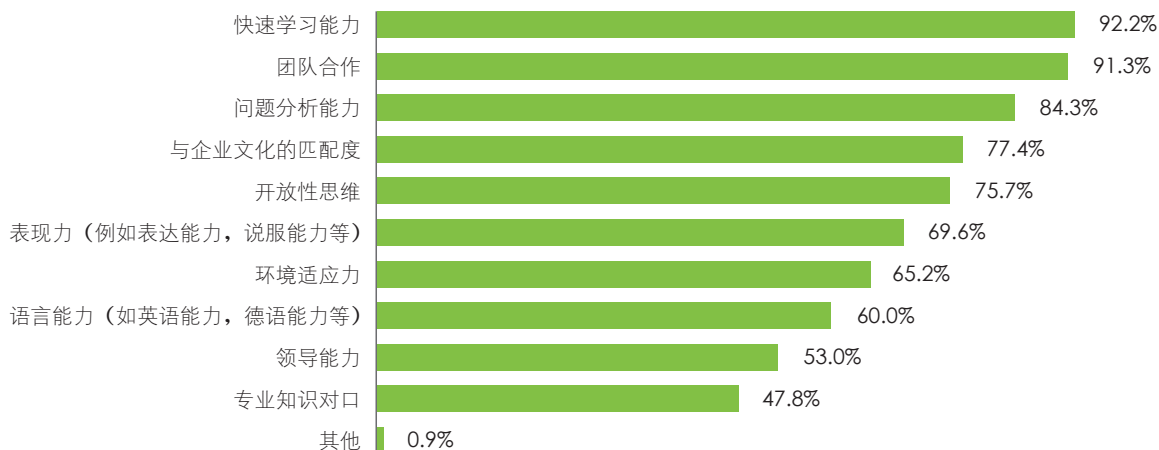
- ① 定点宣传能够接触到校园中更多对百事管培生感兴趣的学生。
- ② 宣传册、产品尝试等活动让学生与百事产品进行更近距离接触。
- ③ 宣传站点不仅宣传管培生项目招聘的信息，另一方面学生同样有可能是潜在的消费者。

校园站点宣传能够有效提高管培生项目和企业形象宣传力度。从过去的两届宣传中，校园站点宣传的效果非常好，吸引许多其他院校的学生专程赶来投递简历。

张玥 | 大中华区人才可持续发展总监 | 百事(中国)有限公司

* 完整案例，请见案例启示——百事食品

图表 8 您公司注重管培生的能力 (n=115) :

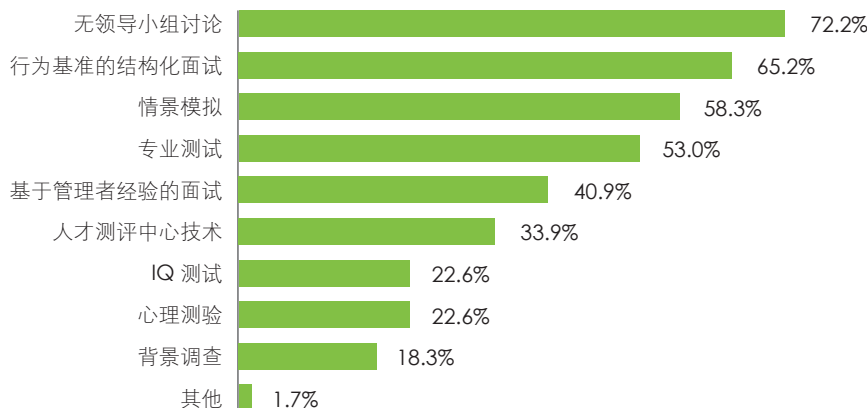


招聘筛选标准及入职情况：

在筛选学员时，学员快速学习、团队合作和问题分析的能力几乎是所有企业都认为必须考察的内容（见图表 8）。除了一些常规的测评方式：无领导小组讨论、结构化面试和专业测试以外，更

加贴近企业工作的情景模拟和人才评估中心技术在管培生招聘过程中也具有相当的使用频率（见图表 9）。另外，调研显示管培生成功入职率的中等水平在 75%，而较高入职率达到 80%，相对较低的在 50%（见图表 10）。

图表 9 您公司招聘管培生时所采用的测评方式 (n=115) :



图表 10 您公司管培生的成功入职率 (n=115) :

成功入职率	25 分位	50 分位	75 分位
百分比	50.0%	75.0%	80.0%

* 入职签约率 = 入职人数 / 发放 offer 的人数 * 100%

来自洲际酒店集团的案例 :

洲际酒店集团的梦想之梯管理培训生项目招聘并没有很严格的硬性条件, 只要具有中国国籍, 有志于长期在国内发展即可。在技能方面需要有一定的服务行业工作或实习经验。

在其招聘过程中通过笔试、面试到评估中心。而其中, 比较有特色的是评估中心。

它是由洲际酒店集团总部提供模板。学员被设定在一个虚拟的酒店环境中, 通过各种测试对候选人的领导潜质做出较准确的判断。另外, 在筛选过程中, 洲际酒店会邀请其他地区(如新加坡地区)的往届管理培训生与候选人进行接触与交流, 在进行筛选的过程中, 候选人更有机会结识洲际酒店文化。

优秀的评估中心在本次洲际酒店集团的管培生选拔中起到很好的作用, 所挑选出的学生得到酒店管理层的的好评。学生在评估中心的用户体验也非常好, 即使没有入选, 也同样给予他们一次非常好的洲际酒店经历。

王旭 | 大中华区校园项目合作总监 | 洲际酒店集团

* 完整案例, 请见案例启示——洲际酒店

管培生的发展：

管培生的培训：

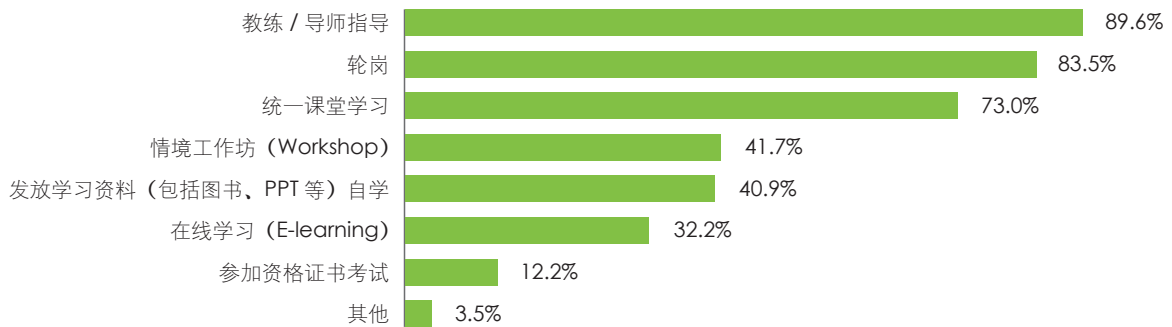
企业对管培生的培养较多侧重于教练指导、轮岗和课堂学习等（见图表 11）。通常教练和导师会在学员完成集体培训后，对学员定期进行辅导，直到管培生项目结束。在本次调研中有 38 家企业愿意提供在线学习（E-learning）和课堂学习的具体时长，作为企业培训时长参考（见图

表 12-a、12-b）。

管培生在培训期间的课程与普通员工并没有太大的差别，均由通用技能、专业技能、知识性培训和企业文化等（见图表 13）组成。其差异性在于培训内容重点不同、培训要求及频率更高、累计时间更长（见图表 14）。

在本次调研中，有 22 家企业愿意提供每年对管培生的人均培训支出。我们对通用型管培生、定向型管培生分别

图表 11 您公司对管培生的培训方式 (n=115)：



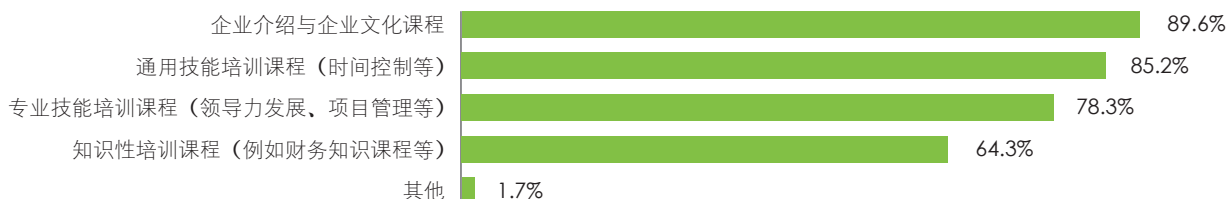
图表 12-a 您公司管培生在线学习的时长 (n=38)：

在线学习 (E-learning) (小时)	25 分位	50 分位	75 分位
时长 (小时)	10 小时	30 小时	50 小时

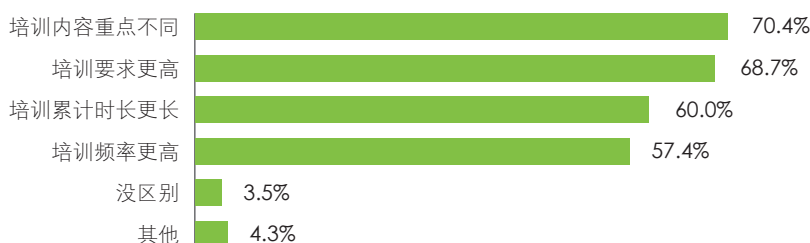
图表 12-b 您公司管培生课堂学习的时长 (n=38)：

课堂学习	25 分位	50 分位	75 分位
时长 (天)	8 天	14 天	30 天

图表 13 您公司管培生受培训的课程内容 (n=115) :



图表 14 您公司管培生与同批次普通员工的培训差异 (n=115) :



来自施耐德的案例

施耐德每年为管培生学员进行为期 20 天的脱产培训，在 3 年的管培生项目中，起着循序渐进的作用。

① 通过第一年的培训，将刚毕业的学员转化为专业人士 (Professional)。其主要培训内容为职能部门和跨职能部门的技能培训，及初级领导力培养。

1、职能技能培训为销售、市场、产品、研发等方面的产品、技能、知识培训。

2、跨职能技能培训为项目管理、问题分析、报告和邮件的撰写等。

3、领导力培养中较为有特点的部分在于展现 (Exposure)，主要为非正式经验交流及跨部门区域项目培养领导力：

① 学员参加一些管理层的会议。这个过程，学员能够聆听中国区管理层与业务经理之间进行的业务回顾，了解当前企业的业务目标，达成方式及结果引导等。② 跟随拜访客户。从第一线了解客户需求，接触核心业务。③ 参与很多跨人才发展项目的交流。

② 通过第二年的培训，将专业人士转化为经验专业人士 (Experienced Professional)。在职能技能方面进行更深层次，更贴近业务的培训。在跨部门的培训中会涉及到如何应对变化、处理个性化的领导力发展、增加有效性等。

③ 通过第三年的培训，将经验专业人士转化为初级领导者 (Leader)。第三年的培训中则增加更多领导力课程。另外会增加很多机会丰富其实用技能，例如学员将与人力资源共同进行新员工的招聘、面试，以培养学员识别人才和使用人才的技能。

冯华 | 中国区招聘经理 | 施耐德 (中国) 有限公司

* 完整案例，请见案例启示——施耐德

进行了统计。每年人均培训支出的中等水平几乎都为 20000 元左右 (见图表 15)。通用型管培生的培训支出明显比定向型管培生的培训支出更高。

管培生作为企业未来的管理者,大部分企业都很愿意为学员进行培训投资。四分之三的企业每年为每位学员的培训投入为其月薪的 2 倍以上,四分之一的企业其投入值为 10 倍以上 (见图表 16)。

管培生的轮岗：

在开展管培生项目的企业中,有超过四分之一以上的企业会为学员进行海外培

图表 15 您公司管培生每年人均培训支出 (n=22)：

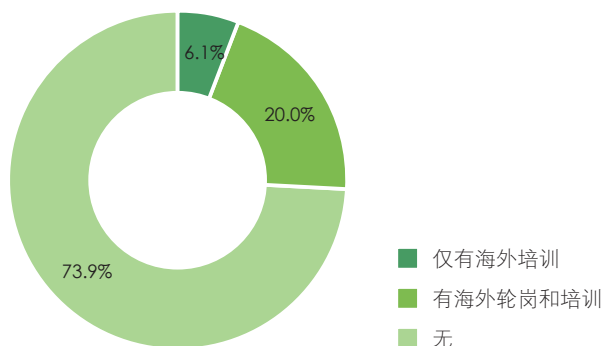
管培生人均每年培训支出	25 分位	50 分位	75 分位
通用型管培生	10000 元	20000 元	130000 元
定向型管培生	5000 元	20000 元	75000 元

*人均培训费为公司所支出的培训课程费、差旅费、住宿费、场地费等;企业内部讲师培训的讲师工资、内部场地占用等企业内部资源暂不算在内。

图表 16 您公司管培生的年度培训费用为其月薪的倍数 (n=22)：

管培生的年度培训费用为其月薪的倍数	25 分位	50 分位	75 分位
倍数	2	4	10

图表 17 您公司是否为管培生提供海外培训 / 轮岗机会 (n=115)：



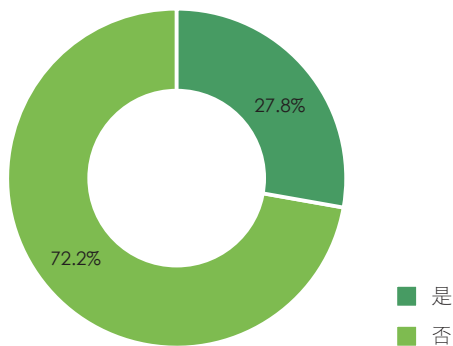
训,五分之一的企业会为其学员设置海外轮岗 (见图表 17)。在海外轮岗的时长中,中等水平为 2 个月,较高水平为半年,目前统计的最长时间为 1 年 (图表 18)。

有超过四分之一的企业表示会为培养管培生的领导力而设置新的管理岗位 (图表 19)。从企业规模来看,中小型企业 (少于 500 人) 所占比例最大,另外 2500 人到 4999 人和 5000 人到 9999 人的企业也占有较高的比例 (见图表 20)。

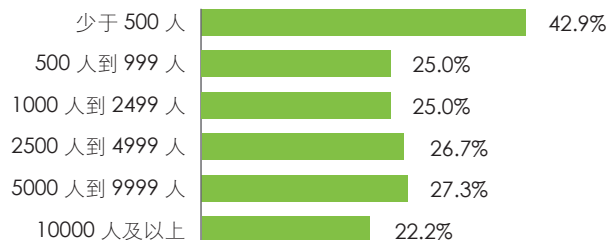
图表 18 您公司管培生平均在海外轮岗时长 (n=23)：

管培生平均在海外轮岗时长	25 分位	50 分位	75 分位	100 分位
天数	20	60	180	365

图表 19 您公司是否会为培养管培生的领导力而为其设置新的管理岗位 (n=115) :



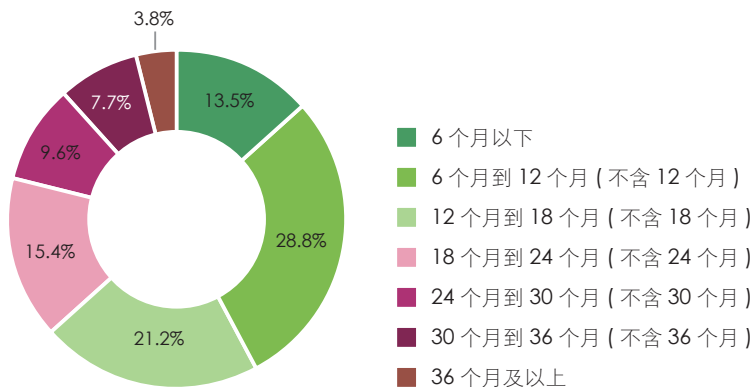
图表 20 会为培养管培生的领导力而为其设置新的管理岗位的企业规模 (n=115) :



*42.9% 表示在少于 500 人的企业中, 有 42.9% 愿意为培养管培生的领导力而设置新的管理岗位。

以下我们根据通用型管培生与定向型管培生的不同轮岗发展进行分析:

图表 21 您公司通用型管培生项目时长 (n=52) :

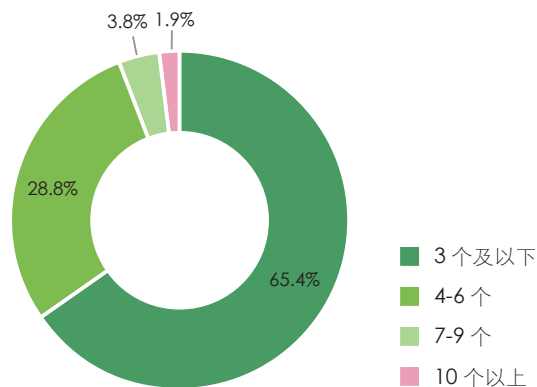


通用型管培生的轮岗:

多数通用型管培生项目会对学员进行为期半年到一年半不等的培养, 也有部分的企业将其时长设为两年及以上 (见图表 21)。

近三分之二的通用型管培生在企业中的轮岗职位数在 3 个及以下。其中 4-6 个岗位轮换也占较大比例 (见图表 22)。有极少部分企业提供 7 个岗位及以上的轮岗。其轮岗部门较多由销售部门, 市场部门及运营部

图表 22 您公司通用型管培生在轮岗期间平均会轮换的岗位数 (n=52) :

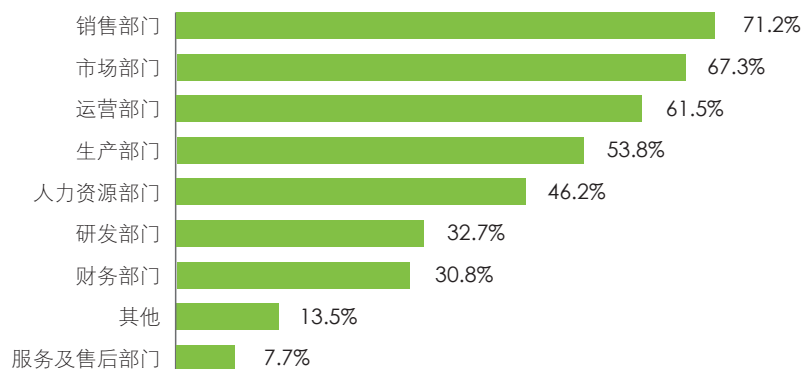


门组成。学员也会进入生产、人力资源等部门进行轮岗（见图表 23）。

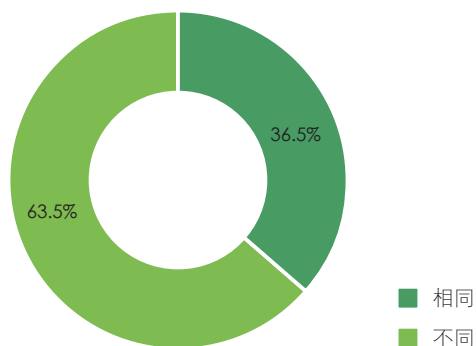
在本次调研中，一些企业选择让学员在不同部门进行时长相当的轮岗（见图表 24），通常在不同的部门进行 3-6 个月的轮岗，也不乏有长达一年的轮岗（见图表 25）。较多数企业对学员在不同部门轮岗设置不同的时长，其中较短的只有半个月，有的能长达一年半，平均时长在 2 到 5 个月之间不等（见图表 26）。

通用型管培生在项目结束之后主要进入的部门为销售和运营部门，从侧面反映两个部门对于后备人才需求量比较大。除此之外，市场部也是管培生常进入的企业部门之一（见如表 27）。

图表 23 您公司通用型管培生在轮岗期间会进入的轮岗部门 (n=52) :



图表 24 您公司通用型管培生在不同岗位轮岗时长是否相同 (n=52) :



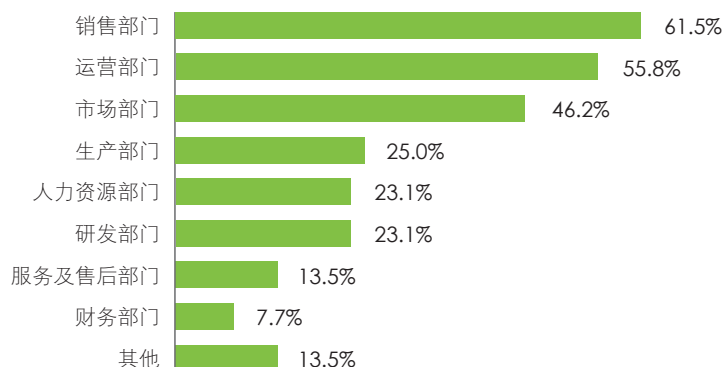
图表 25 您公司通用型管培生在不同部门轮岗的时长—时长相同 (n=19) :

轮岗时长	25 分位	50 分位	75 分位	100 分位
时长 / 月	2	3	6	12

图表 26 您公司通用型管培生在不同部门轮岗的时长—时长不同 (n=33) :

通用型管培生在不同部门轮岗的时长 / 月	最小	最大	平均
人力资源部门	0.5	6	2
财务部门	0.5	6	2.3
生产部门	0	18	4.3
市场部门	1	16	3.9
销售部门	1	14	5.2
研发部门	2	6	3.5
运营部门	1	12	4.2

图表 27 您公司通用型管培生在轮岗结束后会进入的部门 (n=52) :



来自西门子的案例

SGP (The Siemens Graduate Program) 培训生将进入不同业务领域, 展开时长为 24 个月的轮岗。培训生轮岗的内容由各个业务领域进行安排制定, 岗位较多样化, 培训生有可能在西门子总部、分公司以及各个工厂进行轮岗。

这 24 个月分为 3 次时长为八个月的跨部门与跨职能轮岗。培训生在西门子四大主要业务领域 (工业、能源、医疗、基础设施与城市) 中, 至少两个不同职能部门进行岗位轮换, 其中有 8 个月为海外轮岗。培训生有机会进入西门子一线岗位了解相关业务。



(以上图片来自于西门子 SGP 招聘官方网站)

通过 SGP, 西门子招募了一批拥有良好教育背景, 有着丰富国际阅历和综合素质的年轻人才。并且大多数培训生在轮岗期间的业绩表现得到了导师和其他同事的高度认可。

吴俊彦 | 人力资源战略及传播负责人 | 西门子(中国)有限公司

* 完整案例, 请见案例启示——西门子

➤ 定向型管培生的轮岗：

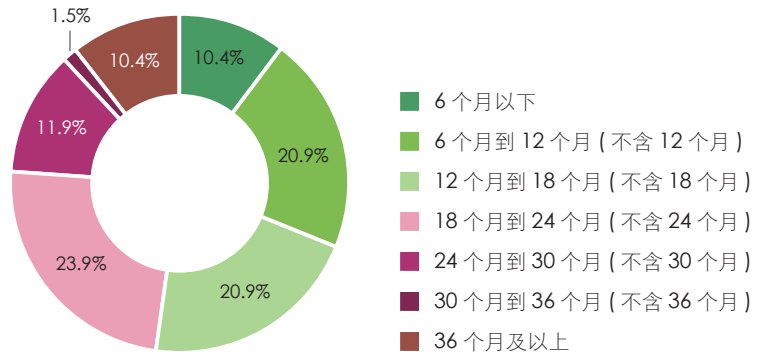
定向型管培生的培养总时长大多为半年到两年之间，其分布都比较平均（见图表 28）。一部分原因在于学员所对应的方向不同，其培养时长会呈现不同。

在定向型管培生的培养中，有四成的企业表示，学员只进行职能部门内小范围轮岗。也有少部分企业表示对学员不进行轮岗。这一情况说明培养对某一领域精通或者擅长的专项型人才也是管培生项目的另一主要培养目的（见图表 29）。

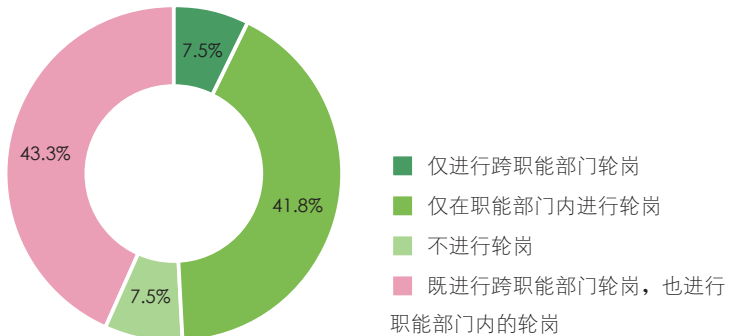
有四成的企业会进行跨职能部门轮岗。开展跨职能部门轮岗的管培生主要来自于销售、市场和运营类管培生项目（见图表 30）。有近六成的企业表示通常定向型管培生在其主要发展部门中轮岗时长最多不会超过半年（见图表 31）。

通常定向型管培生在项目结束之后能够达到专员或者主管的级别，也有相当一部分企业的定向型管培生能直接进入经理层（见图表 32）。

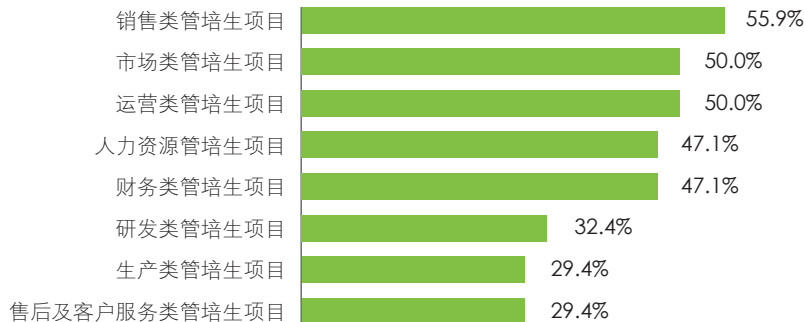
图表 28 您公司定向型管培生项目的总时长 (n=67)：



图表 29 您公司定向型管培生的轮岗方式 (n=67)：



图表 30 您公司进行跨职能部门轮岗的定向型管培生项目为 (n=34)：



+ 来自舍弗勒的案例

在舍弗勒主要以不同方向的定向型管培生为主。管培生的轮岗会围绕着目标职能进行，其轮岗数与轮岗内容也有所差异。以生产管培生为例，学员会侧重在生产部门以及与生产直接相关的部门轮岗。并根据实际情况来确定是否需要到其它职能部门轮岗，如研发，项目管理办公室等。

学员在项目结束后与一般员工相同，从专员或工程师层级开始工作，但通常都比其他员工发展得更快，能提前进入企业管理岗位，其中发展最快的学员在5-6年后能成长为公司的高层管理人员。

周育新 | 学习与发展高级经理 | 舍弗勒大中华区

* 完整案例，请见案例启示——舍弗勒

+ 来自百事食品的案例

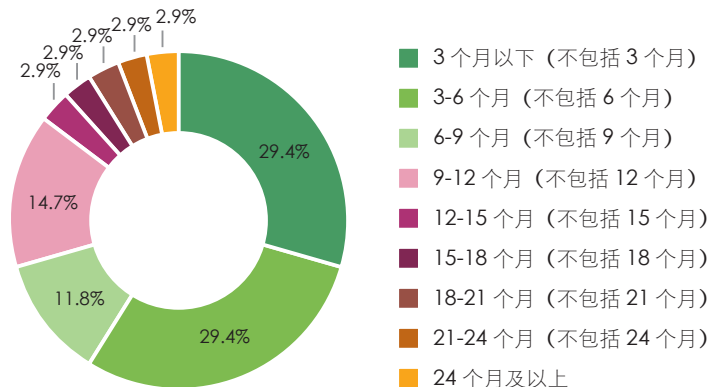
百事食品管培生学员正式入职之后，将展开为期2年的轮岗培训项目。学员会进入同一职能部门下的不同岗位进行轮岗，对其专业技能和综合能力进行培养。例如生产管理培训生会在工厂工程部、生产部、质量部等部门进行轮岗。除了一线岗位，他们也会进入总部相关岗位轮岗，为其进入管理岗位后的汇报与合作打下基础。

虽然目前百事第一届管培生还没有正式毕业，但来自于业务部门的反馈非常好。相信其经过两年的历练，便能承担起一线管理者的工作。

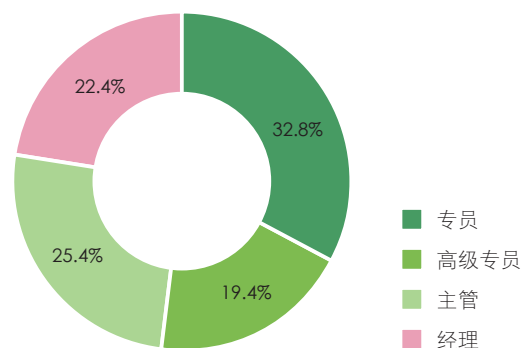
张玥 | 大中华区人才可持续发展总监 | 百事(中国)有限公司

* 完整案例，请见案例启示——百事食品

图表 31 您公司定向管培生进行跨职能部门轮岗时在主要职能部门的轮岗时长 (n=34) :



图表 32 您公司定向型管培生在项目结束后能达到的职位级别 (n=67) :



▶ 管培生的升职：

目前开展通用型管培生项目的 52 家企业中，有 7 家企业表示学员还未升职；6 家企业对学员的升职情况不计算；统计有效的 39 家数据中发现，最近完成的一届学员升值率的中等水平为 20%。定向型管培生中有超过四分之一的企业中管培生的升值率在 70% 及其以上，而其中等水平为仅有 30% 的学员进行了升职。表明定向型管培生的培养目前一些企业间存在比较大的差异（见图表 33）。

▶ 管培生进入管理岗位的情况：

几乎六成的管培生（包括定向型和通用型）在管培生项目开始后的 3 年内，都能进入企业管理岗位，而也有相当一部分定向型管培生需要 3-5 年时间。其中定向型管培生能够在项目开始的 1 年内进入管理岗的学员只有 4.5%，仅为通用型管培生的一半左右（见图表 34）。

▶ 管培生的保留与淘汰：

▶ 管培生的保留：

我们对参与调研企业最近完成的一届管培生项目中的离职情况进行了统计。其中，通用型管培生主动离职的较高水平在 40%，中等水平为 20%。而被动离职率普遍较低，中等水平及以下均没有离职，被动离职率较高水平在 10%。定向型管培生学员的主动离职率整体水平比通用型管培生低，其中等水平为 10%。

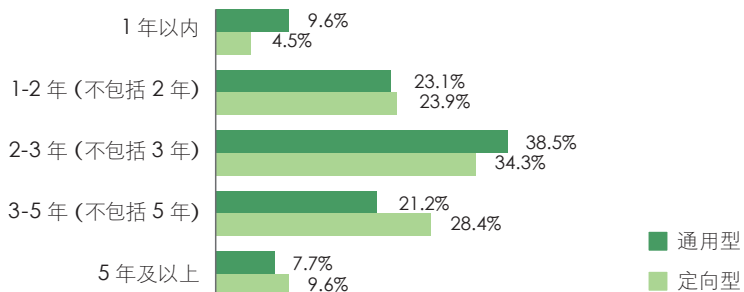
图表 33 您公司最近一届完成的通用型管培生的升值情况（通用型 n=39，定向型 n=45）：

目前情况	25 分位	50 分位	75 分位
通用型管培生升值率	5.0%	20.0%	50.0%
定向型管培生升值率	9.0%	30.0%	72.0%

图表 35 您公司最近一届完成的管培生保留情况（通用型 n=39，定向型 n=45）：

目前情况	25 分位	50 分位	75 分位
定向型管培生主动离职率	0.0%	10.0%	30.0%
通用型管培生主动离职率	5.0%	20.0%	40.0%
定向型管培生被动离职率	0.0%	0.0%	5.0%
通用型管培生被动离职率	0.0%	3.0%	10.0%

图表 34 您公司最近一届完成的通用型管培生在轮岗结束后会平均多长时间会进入管理岗（n=52）：



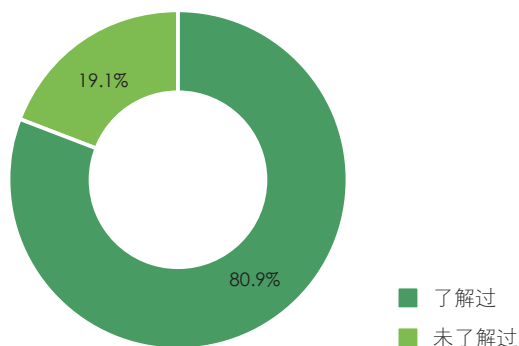
被动离职率的较高水平为 5%，较低和中等水平都不存在学员被动离职（见图表 35）。表明管培生的考核情况都较好，企业通常在考核上并不会淘汰员工。

保留方式：

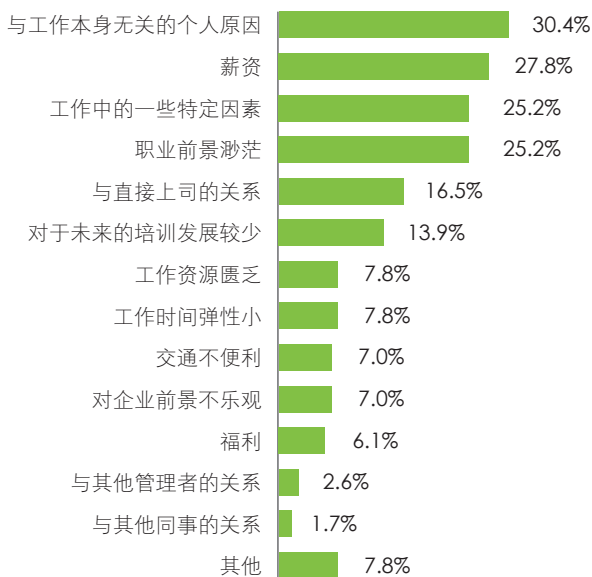
八成以上的企业会对管培生的离职原因进行了解（见图表 36），学员主要反映的原因来自于一些与工作本身无关的主观原因，除去这一部分以外，薪资、工作中的一些特定因素和职业前景渺茫是学员主要离职的客观原因（见图表 37）。从一定程度上反映出，目前部分企业在与学员沟通时，需要对其未来的职业规划与发展更加明确，加强与学员之间的交流。

面对学员的离职，人力资源通常采取更好的招聘质量、在职培训和职业辅导来降低管培生的离职（见图表 38）。但也有不少专业人士表示，对于管培生在项目之后，持续性的培养对其保留的效果更好。

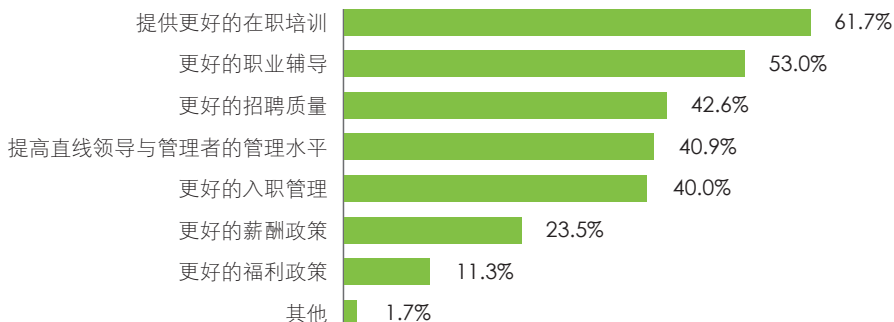
图表 36 您公司是否了解过管培生离职的原因 (n=115)：



图表 37 您公司管培生离职的主要原因 (n=115)：



图表 38 您公司如何有效降低管培生离职率 (n=115)：



来自渣打银行的案例

渣打银行管培生学员结束了管理培训生项目之后，通常能够达到初级经理的层级。学员在企业内即进入渣打领导力培养项目，逐步对学员进行初级领导力、中高级领导力的培养。

其中，将学员转变为经理的重要内容为——“百日计划”。它是渣打诸多领导力发展项目中最为核心的一部分。“百日计划”能够详细指导学员每一个阶段的目标、对团队进行绩效管理、指导员工向管理层寻求资源支持等。另外，学员将获得管理工具箱，其中有一些管理工具能够使用。例如盖洛普优势测试工具，可以测试出自身或下属的优势，从而发现每个人的擅长内容与合适的沟通方式。同时人力资源部会有专门的团队给予解释工具具体内涵和使用方法的支持。

学员在“百日计划”后能了解如何成为一名一线管理者，后面的培训将专注于三方面能力的塑造：1) 打造团队，挑选下属；2) 高绩效管理，激发下属；3) 培育人才，提升下属的能力等等，帮助其完成从独立开展工作到带领团队来做事的角色转变。

从校园招聘被录取的应届毕业生，基本在管培生项目结束 3 至 5 年后，能进入较高级别的管理层。例如在 2008 年招募的一位管理培训生，在经历了参与重大项目以及几次关键岗位的轮岗锻炼后，目前已经在上海的一家支行担任行长职务。在其他业务部门也存在许多类似的快速成长案例。

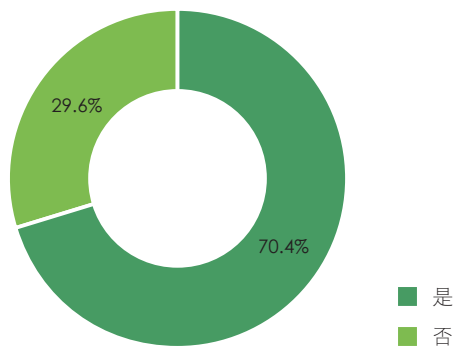
董琦 | 中国区招聘总监 | 渣打银行

* 完整案例，请见案例启示——渣打银行

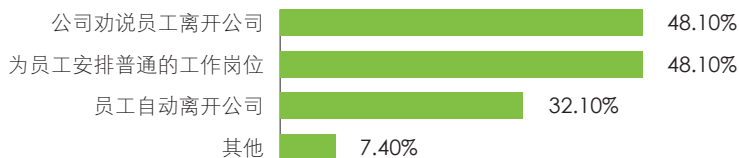
管培生的淘汰：

大部分的企业对于管培生项目会设置一定的淘汰机制（见图表 39），对于这些低绩效的学员，企业往往采取劝说学员离开企业以及帮助员工安排普通岗位（见图表 40）。不过，学员普遍淘汰比率较少，超过一半的企业都在 5% 以下，七成以上的企业的淘汰率都不会超过 10%（见图表 35、图表 41）。这从一定程度上说明，企业通过较严谨和严格的招聘机制、相对完善的培养过程，有效提高了管培生的成功比率。

图表 39 您公司对于管培生项目中的低绩效员工是否存在淘汰机制 (n=115)：



图表 40 您公司对被淘汰的员工的做法 (n=81)：



管培生项目的内部管理：

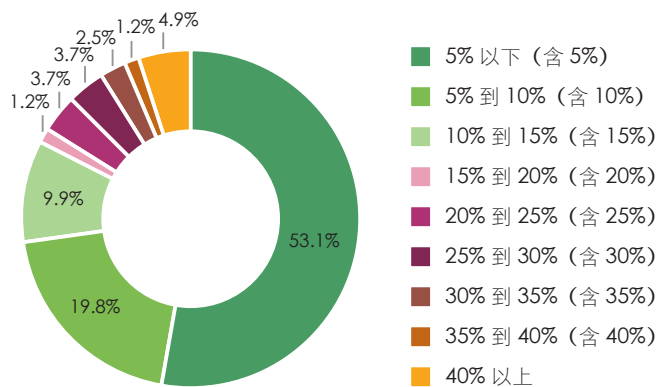
不同层级对管培生项目的支持：

从统计结果发现，在管培生项目的发起中，人力资源部门起到了核心的作用：仅由人力资源部门发起的管培生项目就占了近四成，是其中最大的比例。其次为企业高管层和人力资源共同发起，仅高管层发起的管培生项目（见图表 42）。在案例访谈的过程中，许多管培生项目负责人都表示来自于高管和企业关键部门的认同是对企业长期经营管培生项目的保障。

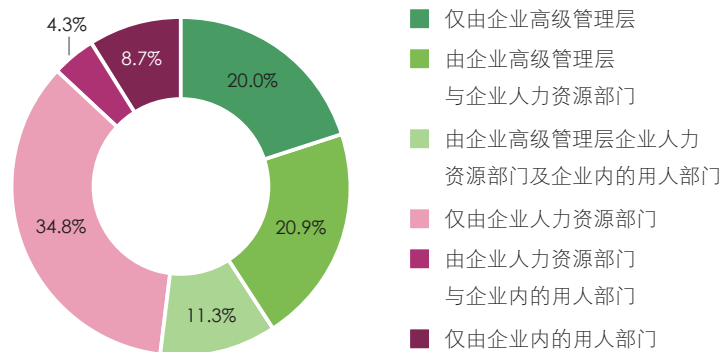
管培生作为企业发展的未来，其能力的提升与对业务的理解也需要企业高管层一定的参与。企业高管在管培生项目中起着重要的作用。大多数企业中高管会参与到学员的面试与选拔和培养过程中（见图表 43）。

而由高管发起的管培生项目中，明

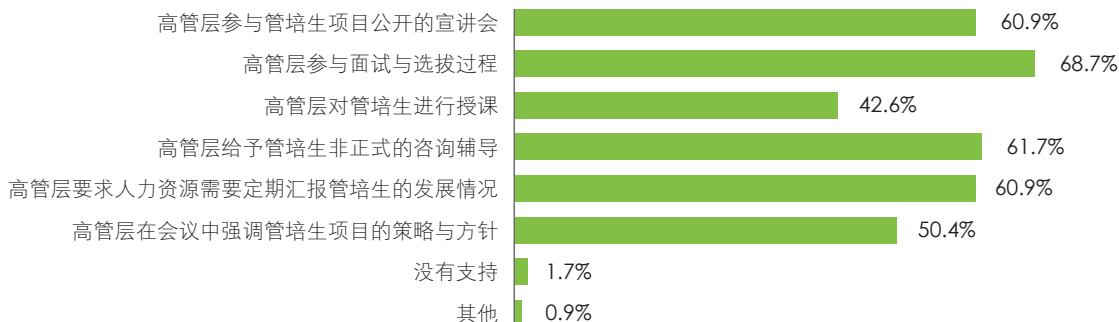
图表 41 您公司最近结束的一届管培生项目中被淘汰员工所占比例 (n=81)：



图表 42 您公司发起管培生项目的层级 (n=115)：



图表 43 您公司高级管理层在管理培训生项目上的支持 (n=115)：



图表 44 不同推动力下高管层对管培生的支持程度：

不同推动力下高管对管培生的支持程度	仅高管发起 n=23	仅人力资源发起 n=40	仅业务部发起 n=10	由高管与人力资源共同发起 n=24	由高管、人力资源、业务共同发起 n=13
高管层参与管培生项目公开的宣讲会	73.9%	57.5%	50.0%	50.0%	76.9%
高管层参与面试与选拔过程	82.6%	60.0%	70.0%	66.7%	69.2%
高管层对管培生进行授课	47.8%	45.0%	60.0%	41.7%	23.1%
高管层给予管培生非正式的咨询辅导	65.2%	55.0%	60.0%	75.0%	61.5%
高管层要求人力资源需要定期汇报管培生的发展情况	78.3%	60.0%	40.0%	62.5%	53.8%
高管层在会议中强调管培生项目的策略与方针	65.2%	35.0%	40.0%	62.5%	61.5%
没有支持	0.0%	2.5%	0.0%	0.0%	7.7%
其他	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%

*例如73.9%表示,在仅由高管层发起的管培生项目中有73.9%的企业表示高管会参与管培生项目的公开宣讲会。

图表 45 通用型管理培训生在不同层级的支持下的发展情况：

通用型管理培训生在不同层级的支持下的发展情况	人均年培训支出 / 元 RMB			主动离职率			最近一期管培生项目成为管理者的比率		
	25 分位	50 分位	75 分位	25 分位	50 分位	75 分位	25 分位	50 分位	75 分位
仅由企业高管层发起 n=23	120000	130000	250000	5%	15.0%	30.0%	15.0%	25.0%	50.0%
仅由人力资源部发起 n=40	20000	20000	40000	20%	32.0%	50.0%	5.0%	5.0%	10.0%
高管层与人力资源部共同发起 n=24	5000	8000	200000	0%	5.0%	10.0%	10.0%	20.0%	80.0%

显高管能够给予学员更多的支持(见图表44)。与由人力资源部和与业务部门发起相比,由高管发起的管培生项目中,高管参与宣讲会、面试选拔、给予学员咨询和要求人力资源汇报等所占比例都更大。而由业务部门主导的管培生项目,高管为学员进行授课的选择率比其他两种情况更大。

另外,我们发现由人力资源部和高管层共同发起的管培生项目要比仅由高管层或人力资源部门发起的管培生项目取

得更好的效果:在中等培训投入下,主动离职率更低,其进入管理层的比率更高(见图表45)。

➤ 人力资源部门在管培生项目中承担的工作：

人力资源部门在管培生项目中,发挥着多重作用,在“选、用、育、留”中都承担了大量工作。但其作用主要在于项目的执行过程,例如招聘、培训、入职等,而对管培生的前期人才市场分析和人才版图是选择最少的一项(见图表46),从

+ 来自施耐德的案例

施耐德电气为了保证管理培训生项目的顺利开展与实施，在前期投入上有很多思考。

① 设计的投入

由于中国区 CEO 的影响与推动，在项目设计时，施耐德电气成立了人才委员会。其中有中国区 CEO、多位副总裁、组织发展总监、招聘总监和培训总监等，共 10 人左右。共同对管理培训生的招聘对象，培养方式进行讨论、明确。

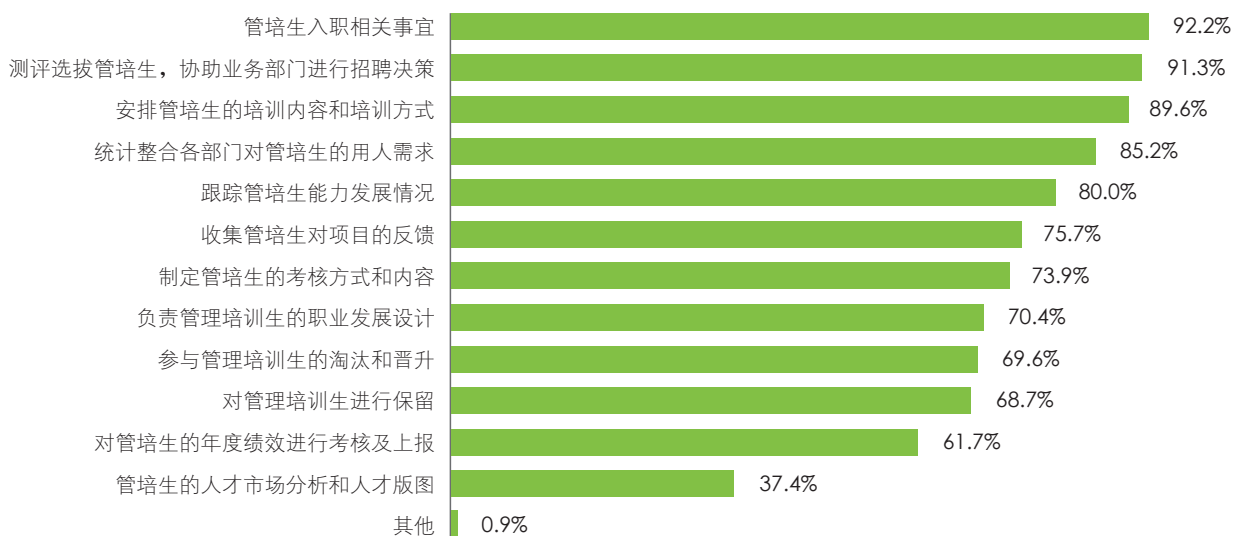
② 资金的投入

所有管理培训生的支出均由中国区 CEO 的成本中心 (Cost Center) 进行支付。避免了传统由轮岗业务部门支付而带来的不愿教授、不愿支出的阻力。根据最新统计，施耐德电气在培养每一位管理培训生的培训与发展支出约为每年 15 万左右。

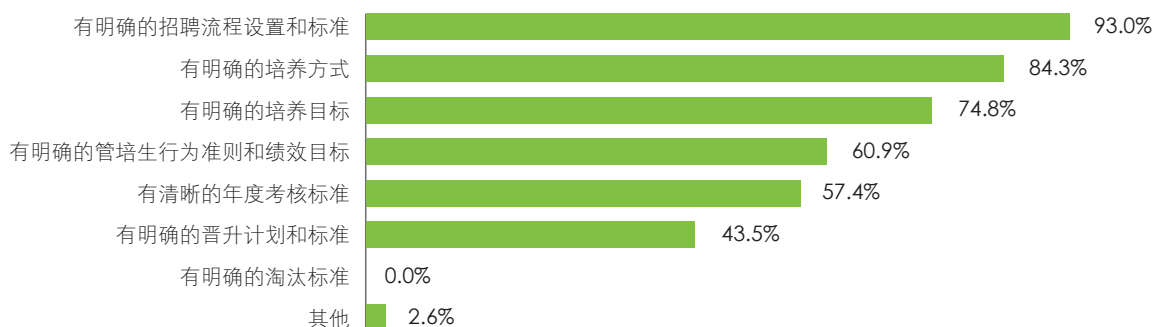
冯华 | 中国区招聘经理 | 施耐德 (中国) 有限公司

* 完整案例，请见案例启示——施耐德

图表 46 人力资源部门在管培生项目中承担的工作内容 (n=115) :



图表 47 您公司针对管培生项目的相关制度 (n=115) :



来自舍弗勒的案例

及时的绩效评估能够对学员和管培生项目中存在的问题及时做出控制。在舍弗勒管培生项目中，人力资源会从以下几个方面控制学员发展和整个项目的进行：

- ① 学员定期与人力资源进行反馈交流。在管培生项目中，学员与人力资源部的沟通十分频繁，除了定期的反馈外，也会在非正式情况进行交流。
- ② 每个阶段结束时，学员与人力资源进行阶段性回顾。
- ③ 在第三阶段结束时，学员向公司高层管理者演讲，并展示出在管培生项目中的收获；轮岗部门需要对管培生及项目进行评价；导师对管理培训生进行评价。结合以上三方面，公司与学员进行双向选择后，对学员进行定岗。
- ④ 在项目结束时，导师和学员会相互进行评价和回顾。
- ⑤ 每期管培生项目结束时，学员与导师都会对管培生项目进行评价和改进建议，人力资源为下一期的管培生项目做出调整与修改。

周育新 | 学习发展高级经理 | 舍弗勒大中华区

* 完整案例，请见案例启示——舍弗勒

侧面反映，人力资源对市场上潜在管培生人选的定位与把握还有很大的上升空间。其次，对管培生的年度绩效上报也是选择相对较少的工作内容，人力资源在对于管培生项目质量的控制还能给予更多的支持。

这一情况同样在企业的管培生项目制度上有所体现：几乎所有的管培生项目都有明确的招聘设置与标准，较大部

分的企业都有明确的培养方式和培养目标。而在对于管培生的行为准则和绩效目标、年度考核标准及晋升标准都出现了选择比例相对少的情况。没有一家企业表示他们目前有明确的淘汰标准（见图表 47）。管培生作为企业招聘到的社会高智商、高潜能学员，如何发展他们成为未来的业务支柱和管理者，是以后企业在管培生项目中需要努力的方向。

管培生的薪资

1 通用型管培生的薪资：

目前企业对通用型学员的薪资投入呈现较大差异，有近六成的企业税前月薪在6000元以下，有相当的一批企业提供8000元以上的月薪（见图表48）。但这些企业并没有明显的规模和行业特征，也没有明显来自不同层级支持（例如高管层发起或人力资源部发起）的差异。所以通用型学员薪资情况可能来自于市场上企业本身薪资水平的差异。

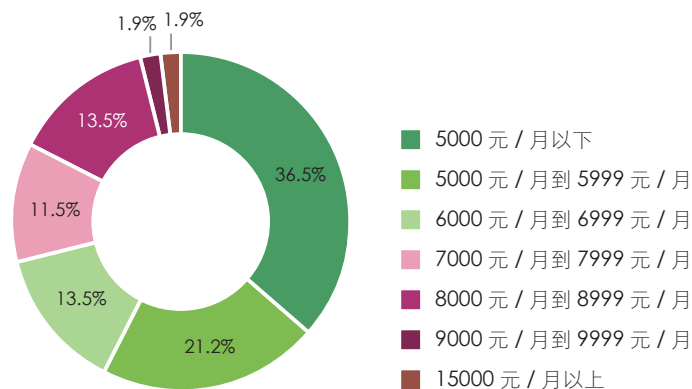
学员在尚未升职以前，企业每年为其进行薪酬涨幅的中等水平为12%，较高水平为15%。而在第一次升职时，通常学员的薪酬涨幅在15%到20%，其较高水平在30%（见图表49）。

2 定向型管培生的薪资：

定向型管培生项目的薪资情况与通用型相似，第一年的基本税前月薪为5000元以下的依然占主要比例。与通用型管培生不同在于，为学员提供8000元以上月薪的企业比例并不多。大多数的都是在7000元左右及以下（见图表50）。

学员在未升职前年度薪酬涨幅基本在10%左右，其第一次升职时的涨幅较多为20%左右（见图表51）。

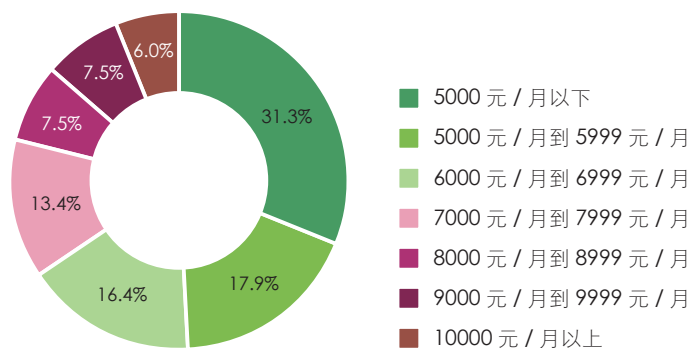
图表 48 您公司最近一届完成的通用型管培生第一年的税前月薪范围 (n=52)：



图表 49 您公司最近一届完成的通用型管培生薪酬涨幅情况 (n=23)：

最近一届完成的通用型管培生薪酬涨幅情况	25分位	50分位	75分位
未升职前年度薪酬涨幅	10.0%	12.0%	15.0%
第一次升职时的涨幅	15.0%	20.0%	30.0%

图表 50 您公司最近一届完成的定向型管培生第一年的税前月薪范围 (n=67)：



图表 51 您公司最近一届完成的定向型管培生薪酬涨幅情况 (n=33)：

您公司最近一届完成的定向型管培生目前情况	25分位	50分位	75分位
未升职前年度薪酬涨幅	10.0%	10.0%	15.0%
第一次升职时的涨幅	10.0%	20.0%	25.0%

图表 52 不同行业的特点 (n=115) :

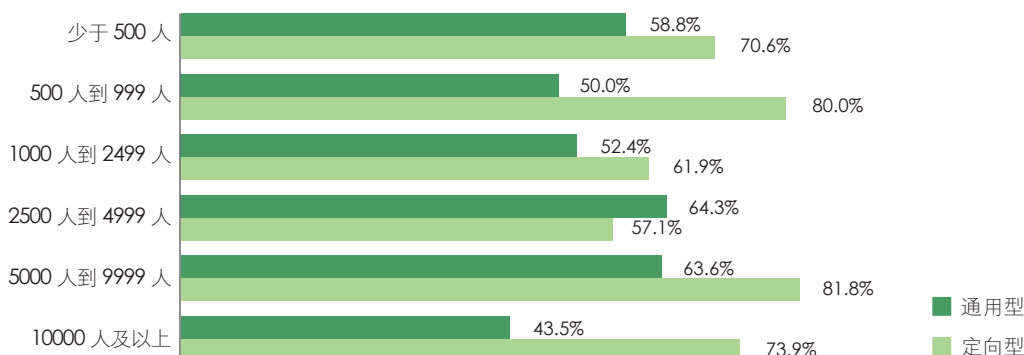
行业	打算开展	曾经开展	不打算开展	目前开展
消费品	10.7%	21.4%	7.1%	60.7%
零售业与电子商务	23.5%	5.9%	11.8%	58.8%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	10.0%	40.0%	0.0%	50.0%
汽车及零部件	18.8%	0.0%	37.5%	43.8%
机械制造	15.8%	10.5%	42.1%	31.6%
多样化生产	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	19.4%	3.2%	32.3%	45.2%
信息技术, 半导体及通讯	12.5%	6.3%	50.0%	31.3%
化工与石化	14.3%	7.1%	14.3%	64.3%
电子电气	16.7%	0.0%	50.0%	33.3%
运输及物流	33.3%	11.1%	0.0%	55.6%
能源动力	10.0%	30.0%	30.0%	30.0%
建筑建材	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%
房地产	0.0%	0.0%	14.3%	85.7%
造纸, 包装及森林业	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%
环境科学	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
互联网与游戏业	10.0%	0.0%	30.0%	60.0%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等)	10.0%	25.0%	20.0%	45.0%
其它	21.4%	21.4%	21.4%	35.7%
总计	15.9%	12.6%	23.4%	48.1%

* 例如其中 10.7% 表示在消费品行业中, 有 10.7% 的企业打算在 1-3 年内开展管理培训生项目。

图表 53 开展不同管培生项目的企业比例 (n=96) :



图 表 54 不同公司规模所开展的管培生项目 (n=96) :



* 例如其中 58.8% 表示, 在小于 500 人, 且目前正在开展管培生项目的企业中, 有 58.8% 的企业开展定向型管培生项目。当同一规模 (例如少于 500 人的企业) 中, 通用型与定向型之和大于 100% 时表示, 其中有部分企业既开展通用型管培生项目, 也开展定向型管培生项目。

有趣的发现：

① 开展管培生项目的企业分析：

管培生并非适合每个行业。我们将目前正在开展管培生项目、以前开展过、打算在 1-3 年内开展管培生项目和不打算开展管培生项目的企业进行了统计 (见图表 52)。发现：

① 打算开展管培生项目的企业所在行业比较分散。在我们进一步了解其打算开展原因主要来自于以下几个方面：

- 1 所需人才的技术性要求比较高, 直接从市场上招聘压力较大。
- 2 希望通过管培生的培养打破组织内的隔阂、改善企业文化。
- 3 为了完善职业发展通道和晋升体系。
- 4 企业对未来进行细致人才规划后, 发现通过管培生项目来对未来人才需求补充比较合理。

② 机械制造、电子电气、信息技术及通讯

等行业中, 目前不打算开展管培生项目的企业占比几乎为平均水平的两倍。

③ 金融服务、生命科学及能源动力行业中较多企业曾经开展过管培生项目, 但目前已经停止进行。

1 进一步了解后发现曾经开展管培生项目的企业停止开展的主要原因为外部经济变化以及内部人才结构调整和高层变动。

④ 在房地产、造纸包装、化石化工等行业中开展管培生项目的比例比其他行业相对高。

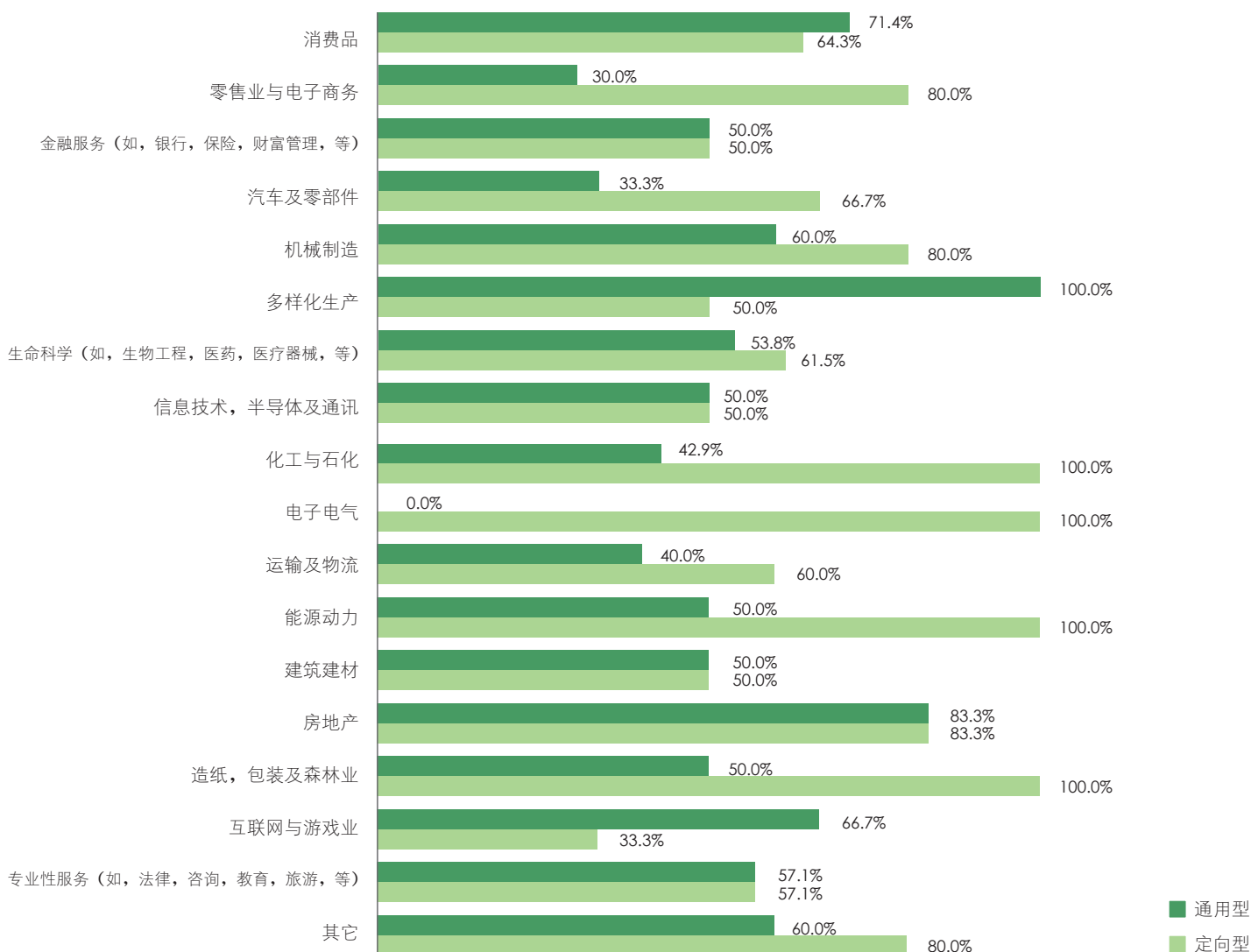
② 开展通用型及定向型管培生的企业规模及所在行业分析：

在本次调研中, 开展定向型管培生项目的企业比通用型管培生项目略多 (见图表 53)。

① 不同规模的企业, 进行定向型管培生项目的比率均比通用型管培生项目高 (见图表 54)。仅有规模在 2500 人到 4999 人之间的企业更愿意进行通用型管培生项目。

② 在不同的行业中，消费品行业和多样化生产行业开展通用型管培生的企业占比更高（见图表 55）。

图表 55 来自不同行业的企业开展的管培生项目 (n=96) :



* 例如其中 71.4% 表示, 在本次参与调研的消费品行业中, 有 71.4% 的企业正在进行通用型管理培训生项目。在同一行业中, 通用型与定向型的占比之和大于 100% 时表示该行业中部分企业既开展通用型管培生项目也开展定向型管培生项目。



第3部分 | 我们的建议

管培生项目的开展体现着一个企业对未来核心人才的储备和人才梯队建设的需求。研究发现，在管培生项目的进行过程中，企业能够通过内部流程和细节的打造，更加完善管培生项目，在企业管培生保留和人才规划上，进行有效的改进。

根据本次调研及来自不同优秀企业的经验，我们为正在进行管培生项目的人力资源人士提出以下建议：

➤ 建议一：

管培生项目作为培养企业未来管理层的长期项目，是企业后备人才梯队建设的重要一环。企业须明确管培生是其人才战略的重要组成部分，并应该进行长期的持续性投资。

很多企业往往在企业利润较多，经营情况较好的情

况下才进行管培生项目，但学员从进入管培生项目开始到成长为企业中层乃至高层管理者是一个较长期的过程，需要持续性的投入。长期坚持管培生项目对建立企业核心人才梯队，渲染企业文化及建立学员内部人脉有较大的帮助。

➤ 建议二：

企业需要结合高层推动及整个企业的支持才能对管培生进行有效的培养。

管培生项目是集合企业内各种资源进行综合性培养未来领导者的过程，从招聘宣传开始，便需要企业内各个部门的合作。一个准备好进行管培生项目的企业，各个部门对管培生的有效支持是让学员能够在其中成长为

高质量的管理层候选人的重要保障。

建议三：
管培生项目应该结合企业内部多种资源共同打造。

通过有效结合企业内多种资源，让学员在快速培养过程中，最大限度的对企业业务、核心经营目标有明确的了解。较好的管培生项目能够从一定程度上打破不同职能部门之间的隔阂，加强企业内部的配合。当然，这样的资源投入必然需要高层管理者与企业各个部门的共同支持。

建议四：
企业应该在学员轮岗前为学员设置明确的未来发展目标。

刚进入企业的学员虽然有着较好的潜力，但其对于自身和未来的发展却是迷茫的。人力资源部门需要与学员有效沟通其未来发展的目标与方向，让学员和企业能够保证都在为同样的目标进行奋斗，激发学员主动寻找企业内的发展资源，同时也能在一定程度上起到保留学员的作用。

建议五：
企业有必要对学员所轮岗的部门进行严格选择。

找到一个适合学员发展的环境比发展本身更加重要，一个能够为管培生提供良好发展的土壤，对于发展学员、保留学员也能起到很重要的作用。学员的轮岗部门除了高度符合其能力发展需要以外，还需保证轮岗部门对学员的重视。必要时为学员设置个性化轮岗。

建议六：
企业对管培生项目必须进行定期的回顾。

由于管培生项目中，企业用人部门、高管层以及人力资源部门等都参与其中，与学员定期的回顾能够有效地帮助企业了解管培生自身的发展与绩效，以及从内容控制和流程修改等方面时刻保持对管培生项目的有效把控，降低管培生项目的风险。

建议七：
企业应该对导师进行前期筛选与辅导控制，在管培生过程中保持导师在执行过程中的配合度。

当学员进入不同岗位进行轮岗时，导师便成为指导其工作的第一人，导师对管培生的重视和态度对该管培生在轮岗期间的心态和能力变化上起着重要作用。保持导师的配合度以及导师的辅导水平是企业直接影响管培生发展的重要一环。

建议八：
企业在培养管培生的能力时，应该着重对学员的软技能进行培养。

现在比较多的企业都会对学员的软技能和硬性知识进行同时培养。但更建议重点培养学员的软性技能。硬性知识的补充随着在企业内业务的接触与工作的开展，相对与软技能的养成而言更加容易。而管培生作为企业未来的管理者，软技能则对于其未来的事务、人际处理有更大的帮助。

建议九：
项目结束后应让学员进入企业人才的持续发展计划中。

学员的发展不仅仅是代表着一个人或是一个管培生的团体，而是体现着企业未来的人才发展。学员在结束其管培生项目的发展后，应该将学员进一步纳入企业内部的完整发展计划中，一方面能够保证学员持续的高速发展，另一方面，也能够起到有效保留学员的作用。

建议十：
企业可适当增加学员在企业内的展示机会。

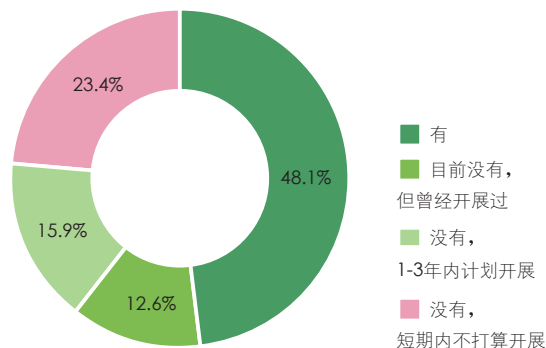
在管培生项目中，学员通过经验分享会，与管理者交流活动等进行自我展示不仅对其能力给予一定锻炼机会，同时能够起到企业内人脉建立的作用。为学员进一步在企业内的工作展开、部门沟通打下基础。

第4部分 | 关于本次调研

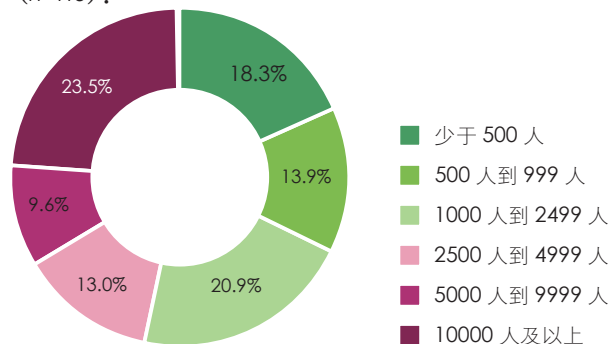
本次调研共收到 285 份问卷反馈，在去除重复（同一公司）、不完整的问卷后，共有来自 239 家企业的有效数据（见图表 56），其中有 115 家企业正在开展管培生项目。

在开展管培生项目的企业中，消费品、生命科学、零售业与电子商务行业居多（见图表 57）。企业规模分布于小于 500 人的到 10000 人以上的企业（见图表 58）。企业性质主要以外资企业和中外合资企业为主，包含部分中国民营及私营企业，少量国营企业（见图表 59）。

图表 56 您所在公司是否开展管培生项目 (n=239) :



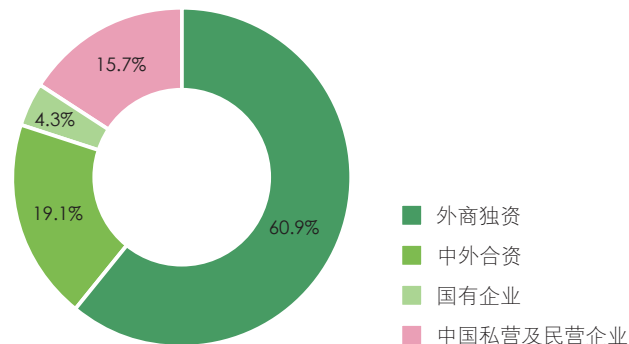
图表 58 您公司（包括分公司和子公司）在中国大陆的全职员工数量 (n=115) :



图表 57 您公司所处的行业 (n=115) :

您公司所处的行业	总计
消费品	14.8%
零售业与电子商务	8.7%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	4.3%
汽车及零部件	6.1%
机械制造	5.2%
多样化生产	1.7%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等）	12.2%
信息技术，半导体及通讯	4.3%
化工与石化	7.8%
电子电气	1.7%
运输及物流	4.3%
能源动力	2.6%
建筑建材	1.7%
房地产	5.2%
造纸，包装及林业	1.7%
互联网与游戏业	5.2%
专业性服务（如，法律，咨询，教育，旅游，等）	7.8%
其它	4.3%
总计	100.0%

图表 59 您公司的企业性质 (n=115) :



智享会于2013年4-5月陆续展开一系列企业优秀管培生项目访谈。希望藉此访谈分享，使读者更全面与清晰地了解企业在进行管培生项目所面临的挑战，以及优秀的实践做法。

案例启示 百事（中国）有限公司



张玥 | 大中华区人才可持续发展总监 | 百事（中国）有限公司

百事食品管理培训生项目

背景：

从2011年开始，百事食品正式开展管理培训生项目。与其他企业类似，百事食品对管培生项目也通过校园招聘，入职，轮岗和学员效果跟踪，毕业来完成整个管理培训生项目。

目的：

审视整个百事食品的发展和人才储备情况，发现在销售和工厂的储备人才是需要补充的，基于定向型管培生项目能够在筛选的时候从有效性和关联性上找到知识背景、理解能力上更符合的学员。百事食品通过定向型管培生项目进行人才补充。

推动及参与者：

由百事食品高层管理者支持，人力资源部进行执行，多业务部门合作进行。

主要内容：

招聘：

在百事招聘的过程中，前期的校园定点宣传、评估中心和入职前培训是其中比较有特点的部分。

1 校园定点宣传

与其他公司不同，百事并不进行1到2个小时的校园宣讲会。百事在全国选择了5所在食品方面专业性较强的高校，进入其中进行为期三天左右的定点宣传。在该过程中，招聘团队在校内驻扎一个站点，其中有管培生项目招聘的宣传片，宣传册，及百事食品的各种产品，宣传的同时也提供产品尝试。

1、定点宣传能够接触到校园中更多对百事管培生感兴趣的学生。

2、宣传册、产品尝试等活动让学生与百事产品进行更近距离接触。

3、宣传站点不仅宣传着管培

生项目招聘的信息，另一方面学生同样有可能是潜在的消费者。

2 百事评估中心

在百事食品的评估中心中，人力资源部门会将全国筛选出的所有学生（约50名）集中进行为期两天的评估中心活动，其中也包含一些户外的测试内容。

1、学员在其中会遇到很多挑战。整个活动中包括会有模拟经营、小组讨论、小组面试、一对一面试等5到6个不同的环节。

2、在整个过程中除了人力资源部门的招聘人员以外，学员未来的业务领导，导师（Mentor）也会参与其中。

积极的管培生项目定点宣传和评估中心筛选，不仅有利于传递给外部一个活泼健康的百事形象，也同样提醒着企业内部需要对管培生项目进行完善的准备。导师和业务部门参与其

中，能够在第一时间对候选人进行筛选和接触，为其未来的合作打下基础。

③ 入职前培训

学员通过筛选拿到百事的 offer 与学生毕业之间约有半年的间隔时长。在这段时间中，百事进行了一个具有企业特色的入职前培训。学员在收到 offer 不久便开始在百事内进行一系列为管培生量身定制的培训。其中对于学员的入职有以下几点好处：

1、企业将一些入职培训转移到入职以前进行，加长了学员能够进行工作锻炼的时间。

2、学员能够通过入职前培训对百事的企业文化和工作内容进行实质了解。

⊕ 轮岗：

学员正式入职之后，将展开为期 2 年的轮岗培训项目。

学员会进入同一职能部门下的小部门进行轮岗，对其专业技能和综合能力进行培养。例如生产管理培训生会在工厂工程部、生产部、质量部等部门进行轮岗。除了一线岗位，他们也会进入总部相关岗位轮岗，为其以后进入管理岗位后的汇报与合作打下基础。

① 在学员轮岗过程中，百事对于管培生项目的人力支持非常强，对轮岗进行多方面控制：

1、企业为学员安排导师和教练对其能力提供辅导帮助。

2、导师和教练对学员会进行定期的会面。除此以外，学员能够与导师和教练通过企业内的电子平台进行交流。

3、所有的导师和教练都由人力资

源和职能部门管理层进行甄选，确保其具备能够带领学员的能力。

4、企业也会对导师和教练进行培训，使其能用正确科学的方式带领学生。

5、企业也为学员配备了“伙伴”，通常由上一届管理培训生或者有类似经历背景的同事担任。学员在遇到困难或者有疑问时，可以随时向其寻求解答和帮助。

6、在项目中，人力资源部门、导师、直线经理所承担的职责非常的清晰明确。

7、通过专门的团队对管培生的培养进行统一的跟进和控制。总部的人力资源团队与一线的人力资源团队紧密合作，了解管理培训生的情况，并确保轮岗内容，考核标准一致。

另外为了保证学员的有效成长，学员本身在轮岗的过程中也会面对于较大的压力：

② 学员在轮岗过程中需要完成不同的项目。

1、学员在短期的项目完成过程中受到的挑战可能是一般员工的二到三倍。

2、学员在轮岗的过程中，需要对于工作内容及取得的成句进行定期的总结汇报。

3、学员的绩效考核也与其他职位的员工有所不同，总体而言为更高的要求。

4、来自于高管的支持对于企业推行管理培训生项目至关重要。在推行管培生项目的过程中，高管的支持及整个企业对于管培生项目的认同度，

是管培生项目成功的保障。从前期的宣传到后期的执行，都必须有全公司统一的认同，才能保证管培生项目强有力的执行和不断优化。

⊕ 淘汰：

由于企业对学员有很高的要求，并不是所有的学员都能够顺利地从业培生计划毕业。如果在培养的过程中，学员的绩效无法达到企业的考核标准，企业将会与学员进行沟通进而将学员转入普通岗位进行工作或是离开公司。

⊕ 阶段性成果及成功原因：

① 校园站点宣传能够有效提高管培生项目和企业形象宣传力度。从过去的两届宣传中，校园站点宣传的效果非常好，许多其他院校的学生会专程赶来投递简历。

② 入职前培训不仅仅是培训，也是提高员工敬业度的好方法。学员接到录用通知书后便能提前进入百事的工作环境中，感悟企业文化，了解工作环境和内容，接触百事人，了解其职业发展，在入职前便对企业有了归属感。从签订录用通知书到最终入职，超过半年的时间，我们没有流失一位学员，入职率高达 100%。

③ 在两年的管培生项目后，学员都能承担起一线管理者的工作。虽然目前第一届管培生还没有正式毕业，但来自于业务部门的反馈非常好。相信，经过两年的历练，他们便能承担起一线管理者的工作。

案例启示 洲际酒店集团



王旭 | 大中华区校园项目合作总监 | 洲际酒店集团

I-Grad Future Leaders Programme, 梦想之梯管理培训生项目

+ 背景：

洲际酒店集团进入中国市场后，在不同的市场情况下，运行过不同类型的管理培训生项目。两年前，管理培训生项目由英国总部定位为集团全球人才发展重要项目之一，各地域的管培生项目，包括大中华区，组成工作组，在英国总部统一协调下，制定项目战略定位和项目架构。

+ 目的：

洲际酒店集团在中国发展迅猛，为了储备高能力、高忠诚度的洲际酒店中高层管理人员，而展开了洲际酒店管理培训生项目。

+ 参与人员：

中国区最高管理层、各分区运营总裁、总部人力资源部，各参与酒店总经理及人力资源总监等。

+ 主要内容：

前期准备及调研：

- 1 洲际酒店集团英国总部提供本次管理培训生项目的战略定位、评估工具，培训计划和课程框架，由洲际酒店总部集中化管理。
- 2 中国区校园招聘总监进行前期历时大半年的酒店内部及外部调研，对洲际酒店集团本地人才需求、中国本土人才特征、学生期望和竞争对手的管培生招聘情况进行明确。
- 3 进而与中国大区营运总裁们根据调研结果制定初步管培生项目框架，对项目中的费用平衡、招聘/实习/评估的运用工具，总部及酒店的协调等进行明确。
- 4 以中国 CEO 为主的最高管理团队，对项目地位，实施时间、主要框架等进行审核批准。

+ 成本支出：

由中国洲际酒店集团总部和酒店共同承担。

+ 招聘：

- 1 招聘对象：国内及国外大学本科以上毕业的应届或历届学生。
- 2 招聘标准：
 1. 具有中国国籍，有志于在国内发展。
 2. 有一定服务行业工作或实习经验。
 3. 有基本的领导潜质。
 4. 热爱酒店行业。
- 3 招聘情况：在 2012 年第一批管理培训生，共有 16 位学员，大部分具有海外留学经验。
- 4 招聘方式：笔试 - 面试 - 评估中心。其中，评估中心是由洲际酒店总部提供模板。学员被设定在一个虚拟的酒店环境中，通过各种测试对候选人的

领导力潜质做出较准确的判断。

另外，在筛选过程中，洲际酒店会邀请其他地区（如新加坡地区）的往届管理培训生与候选人进行接触与交流。在进行筛选的过程中，候选人更有机会结识洲际酒店文化。

⊕ 入职：

洲际酒店集团对管培生在澳门进行了盛大的入职典礼：Future Leader Meet the Current Leader。在洲际酒店总经理年会上，大中华区 CEO 向洲际酒店全体总经理介绍管理培训生，所有的管理层欢迎各位学员的到来。增加了学员强烈的归属感和被期待感。

⊕ 轮岗：

去年的 I-Grad Future Leaders Programme 中，由运营总裁们提名挑选出洲际酒店旗下 11 家酒店，作为本次管理培训生项目实施的首批试点“精英酒店”酒店。学员在项目中将进行时长为 12 到 18 个月的培养。其中分为 3 次 4 到 6 个月的不同阶段培养。学员在酒店中的课程由总部制定，酒店为学员执行课程。

① 了解熟知 (Familiarizing)

在第一阶段的 4-6 个月培养，学员将在酒店的各个部门中进行工作，例如客房服务，餐饮，市场与销售和其他业务支持部门。由酒店员工一对其进行在岗培训，对酒店的大致工作情况进行了解和认知。

② 深入提高 (Specializing)

在结束了第一阶段对企业所有部门的了解和跟进之后，经理、项目总监和学员根据学员个人的特征及企业运营需要，定位一个部门展开第二阶段的工作。学员将通过在线课程（例如 Element K 和 E-Cornell programs 等）和岗位操作对该部门的专业知识和内容进行深入掌握。另外学员将增加领导力培训。学员可以在这段时间中，获得实战经验，成为一位有效的团队领导者，能够承担团队工作，为酒店直接设置业务目标。

③ 展现才能 (Performing)

在第三阶段，学员有机会尝试在管培生项目结束之后的工作——进行团队管理。例如，人力资源管培生可能会被委派进行校园招聘的项目策划

和推动，或者餐饮部管培生可能会进行策划一次特殊主题的市场推广等。

⊕ 培训及辅导：

在每家“精英酒店”中，都设有一位培训监督对学员每日培训进程进行控制。总部挑选具有较好管理经验的酒店人力资源总监进行担当培训监督。人力资源总监随时将学员的培训情况与总部进行反馈，并且每月定期与总部项目总监进行一次电话会议。

另外，每位学员配有一位酒店经理 (General Manager) 作为一对一教练 (Coach)，每个月对其进行一次教练辅导课程。总部与相应的酒店总经理签订合同，保证其将对管培生进行相应的教练辅导。所挑选的酒店经理均为洲际酒店认证的教练，同时亦为所在酒店的最高层管理者。

总部管培生项目总监每三个月会与酒店经理进行一次项目进程回顾，对于项目中遇到的问题、能够优化的内容以及学员的心理变化进行了解和把控。

⊕ 阶段性成果及成功的因素：

学员在刚进入管理培训生项目时的职级为领班。计划项目结束时，能够胜任初级经理的岗位。现在第一期学员刚进入第二阶段，已经有两位学员担任 Duty-Manager 的职位。并且，目前学员职位分布在房务部、餐饮部、销售与市场 and 人力资源等部门分布比较均匀，并未出现部门集中选择的情况。经过一年的执行，尚未有学员离职。今年参加到管培生

I-Grad Future Leader Programme Overview:



项目中的酒店比去年增加了三倍多，达到 38 所酒店。

总结 I-Grad Future Leaders Programme 有来自以下四方面的重要成功元素：

① 优秀的评估中心。本次洲际酒店在管培生的选拔中，评估中心所挑选出的学生得到酒店管理层的的好评。学生在评估中心的用户体验也非常好，即使没有入选，也同样给予他们一次非常好的经历。

② 对内部酒店的筛选。找到一个合适学员发展的环境比发展本身更加重要，而这一次所选择的 11 家酒店，都为培养管培生提供了很好的发展土壤，也为企业保留学员起到重要作用。

③ 重视性的入职过程。对于学员而言，一个好的开场能够让他们感受到自身是被重视和期待的，激发学员来自内心的归属感和努力成长的原动力。

④ 酒店管理层对学员的实时控制和支持。酒店总经理在项目中亲自担任

学员教练，对学员的想法进行梳理，教学员发现自己的能力，管理学员的期望等起到很正面的作用。具有激发性的教练对学员在酒店中遇到困难后，能够起到正面引导。同时，作为最高层管理者，除了其丰富的经验外，也能及时从学员的反馈中辨别及控制学员或酒店部门出现的偏差。

案例启示 施耐德（中国）有限公司



冯华 | 中国区招聘经理 | 施耐德（中国）有限公司

施耐德电气管理培训生项目

+ 背景：

由于施耐德电气中国在全球组织架构中的位置越来越重要、企业并购及业务的快速增长，企业高层预见施耐德电气将在未来的数年对管理者存在持续需求。于是施耐德电气计划在对市场进行招聘的同时，也建立起企业内部的人才输送梯队。该人才梯队由毕业生、工作 5-8 年的经验人士、中层管理者、高层管理者组成。

+ 目的：

为了应对毕业生部分人才梯队需求、培养出高能力的企业管理通才，施耐德电气精心设计并开展了管理培训生项目。

+ 主要内容：

项目的前期投入

施耐德电气为了保证管理培训生项目的顺利开展与实施，在前期投入

上有很多思考。

① 设计的投入

由于中国区 CEO 的影响与推动，在项目设计时，施耐德电气成立了人才委员会。其中有中国区 CEO、多位副总裁、组织发展总监、招聘总监和培训总监等，共 10 人左右。共同对管理培训生的招聘对象，培养方式进行讨论、明确。

② 资金的投入

所有管理培训生的支出均由中国区 CEO 的成本中心 (Cost Center) 进行支付。避免了传统由轮岗业务部门支付而带来的不愿教授、不愿支出的阻力。根据最新统计,施耐德电气在培养每一位管理培训生的培训与发展支出约为 15 万左右。

➤ 招聘：

① 招聘对象

管培生候选人主要来自于本科和硕士毕业生,同时有少量招聘 MBA 有工作经验的学员,其工作经验要求必须在 5 年以下。

② 招聘标准

1、管理培训生候选人有较高的院校标准。候选人的毕业院校来自与全国大陆地区 9 所顶尖名校,海外招聘依然同样需要满足该标准；

2、候选人需要有良好的软技能：积极主动的态度、驱动变革的能力、良好的个人影响力、与人合作,结果导向,等领导潜力；

3、候选人需要有较好的情绪控制能力。由于候选人将比普通的员工成长的更快,必须能够对自身的选择有更深刻的理解,能够面对更大的成长压力。

➤ 培训：

在管理培训生项目的全程中,有两位全职的项目经理跟进整个项目的执行：主要制定学员培训内容及发展方式、定期回顾及绩效评估、工资增长等,从思维方式上影响学员。项目

经理通常由组织发展经理所担任。

每年,学员有为期 20 天的脱产培训,在 3 年的管培生项目中,起着循序渐进的作用。

① 通过第一年的培训,将刚毕业的学员转化为专业人士 (Professional)。其主要培训内容为职能部门和跨职能部门的技能培训,及初级领导力培养。

1、职能技能培训为销售、市场、产品、研发等方面的产品、技能、知识培训。

2、跨职能技能培训为项目管理、问题分析、报告和邮件的撰写等。

3、领导力培养中较为有特点的部分在于展现 (Exposure),主要为非正式经验交流及跨部门区域项目培养领导力：1、学员参加一些管理层的会议。这个过程,学员能够聆听中国区管理层与业务经理之间进行的业务回顾,了解当前企业的业务目标,达成方式及结果引导等。2、跟随拜访客户。3、学员参与很多跨人才发展项目的交流。

② 通过第二年的培训,将专业人士转化为经验专业人士 (Experienced Professional)。在职能技能方面进行更深层次,更贴近业务的培训。在跨部门的培训中会涉及到如何应对变化、处理个性化的领导力发展、增加有效性等。

③ 通过第三年的培训,将经验专业人士转化为初级领导者 (Leader)。第三年的培训中则增加更多领导力课程。另外会增加很多机会丰富其实用

技能,例如学员将与人力资源共同进行新员工的招聘、面试,以培养学员识别人才和使用人才的技能。

➤ 轮岗：

学员在施耐德电气的三年培养中将经历 5 个职位。轮岗主要发生在前两年,每六个月进行一次岗位轮换。第三年将在一个固定的职位上工作一年。

① 前两年的轮岗主要有两类工作：

1、业务前端部门 (Front office),这些职位与业务结合紧密。通常会安排在市场和销售两个部门进行轮岗。

2、企业后端部门 (Back office),如供应链、研发、工厂中的质量管理、工艺管理等。

第三年则根据学员在前两年的轮岗过程中所表现出来的个人绩效、特质和倾向进行,在此期间除了日常的工作外,学员还会参加或领导一个跨事业部的项目,增加横向的影响力和曝光度。

② 在轮岗的过程中,有以下三个亮点值得被关注：

1、每位学员的轮岗,都有明确的轮岗设计。确保学员在进入部门后都能在关键的职位上进行工作,避免了学员被部门随意安排的风险。

2、每位学员在进入轮岗前,都有清晰的轮岗计划,包括工作安排与内容,学习与工作目标,考核方式与内容等。

3、每位学员在项目中都会配备

一名导师，其特点在于导师与学员将签署协议。明确导师和学员在项目发展中需要承担的责任与目标。

⊕ 评估：

① 在每一次岗位轮换结束时，学员进行岗位工作演讲。人才委员会将对其工作和个人发展情况进行评估打分。点评者主要来自于不同部门的业务经理，基于其丰富的工作经验，给予学员一些非常实用的建议，对后续的工作开展进行控制和调整，同时及时控制了轮岗部门配合度低、学员轮岗心理消极等风险的出现。

② 学员最后一年的定岗发展中，设有具体的工作考核指标，对其第三年的工作绩效及情况进行评估。例如在销售岗位的销售指标等等。

③ 学员在管理培训生项目结束时，企业将使用不同的权重对其进行最终的评估。其主要组成如下：

1、30%的轮岗绩效：由三部分组成，第一部分为学员在不同职位上，直线经理对他工作情况的评价。如销售的KPI等。第二部分为其每次轮岗后演讲时的评分。第三部分为学员下属（部分学员有）、上级、合作人、导师进行360度评价调研。

2、70%第三年的绩效情况：最后一年学员的KPI绩效情况；三年个人发展情况：学员在三年结束时将进行毕业演讲，评委则对学员在三年的发展、成长情况进行综合评估打分。

⊕ 淘汰与保留：

施耐德电气在前期学员沟通时都会明确，项目中不排除有淘汰的情况。虽然目前尚未有学员离开，如果发生，企业也希望能够将其定岗在施耐德电气企业的内部。

在管培生在项目结束后，施耐德电气为学员设计了保留奖金和下一阶段的人才培养计划。从学员的整体情况而言，比起奖金，学员更看重在企业的持续发展。

⊕ 后续的发展：

在项目结束之后，管理培训生会进入施耐德电气其他的领导力发展项目。领导力发展项目是施耐德电气领导力梯队建设的一部分，为不同层次向上的经理层级发展项目，主要发展员工的领导力。与管培生项目不同在于其并非全职的轮岗发展，而是在同一个职位上可能需要工作两到三年，进行一些定期的培训和案例研究等。

⊕ 阶段性成果及成功的关键：

到目前为止，该项目尚无学员离职；所有的学员在轮岗过程中的绩效表现优秀；学员基本都在三年项目结束后能成为团队领导或者是初级经理。

以下为该项目能够运作成功的重要保障。

① 企业要给予管理培训生项目强有力的支持，贯穿从筛选到培养以及保留的整个过程，从人手到经费都是必不可少的。

② 企业必须对管理培训生定期进行回顾，保持不断的项目改进。定期的

回顾和讨论，能够帮助尚未很成熟的管培生项目降低项目中的风险。

③ 保持导师在执行的过程中的配合度。管培生项目需要与一线执行的导师和经理进行配合。

案例启示 西门子（中国）有限公司



吴俊彦 | 人力资源战略及传播负责人 | 西门子（中国）有限公司

西门子管理培训生项目 (The Siemens Graduate Program)

+ 背景：

西门子管理培训生项目(The Siemens Graduate Program, 下称SGP), 在德国始于1922年。目前西门子已经有许多企业高层管理人员均成长自SGP, 其中包括西门子中国区业务总裁等。3年前, 西门子开始将SGP引入中国。中国目前已有近30位培训生正在SGP项目中或即将毕业。

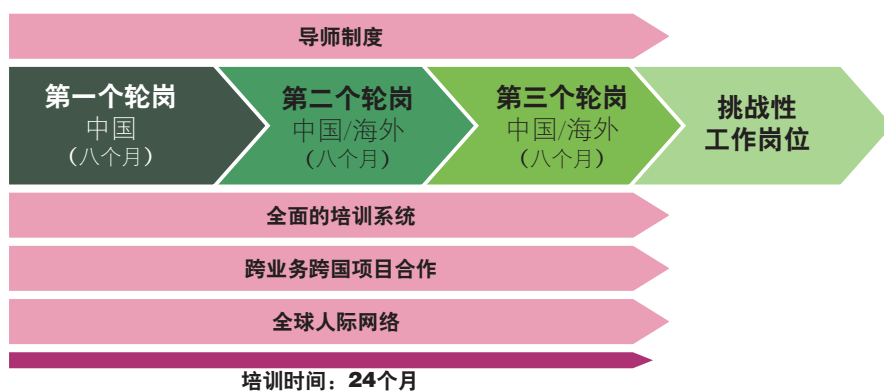
+ 目的：

为了培养具有国际化视野的企业未来管理人才, 西门子着力开展SGP项目。相比较已有的销售培训生和研发培训生等项目, SGP更加专注于培养通用型的管理人才。

+ 主要内容：

1 SGP中的招聘

SGP每年招聘量来自于企业的



(以上图片来自于西门子SGP招聘官方网站)

各个部门, 按照业务情况进行上报, 再根据西门子总部设定的标准招聘流程开展当地招聘。在招聘结束后, 安排培训生进入相应的业务领域。管理培训生的招聘并不限定在春季或者秋季进行, 有能力的候选人在任何时候都有机会进入SGP。每年, 西门子约有10位左右学员加入SGP。

SGP筛选候选人有一些硬性标准: 硕士及以上学历; 具有海外留学

或工作经历。另外, SGP对候选人的能力评估也有比较严格的筛选流程: 通过小组案例讨论, 情景模拟, 主题演讲, 一对一面试等诸多环节, 全方位观察和评估。

在招聘过程中, 西门子注重管理培训生的领导力潜力, 西门子设有自己的领导力框架, 从以下几个方面进行候选人潜力特质考核: 合作与影响, 结果导向(Customer

oriented), 变革管理 (Change management), 文化敏感性等。每个特质下有明确的行为对应分数, 从而对培训生的领导潜力进行较准确的评估。

② SGP 中的轮岗

被项目录取后, SGP 培训生将进入不同业务领域, 展开时长为 24 个月的轮岗。培训生轮岗的内容由各个业务领域进行安排制定, 岗位比较多样化, 培训生有可能在西门子总部、分公司以及各个工厂进行轮岗。

这 24 个月分为 3 次时长为八个月的跨部门与跨职能轮岗。培训生在西门子四大主要业务领域(工业、能源、医疗、基础设施与城市)中, 至少两个不同职能部门进行岗位轮换, 其中有 8 个月为海外轮岗。培训生有机会进入西门子一线岗位了解相关业务。

③ SGP 中的职业发展

在培训生的轮岗过程中, 企业为每位都配备了导师 (Coach), 进行一对一指导。导师由高层管理人员担任, 为培训生提供职业发展辅导。

1、SGP 项目经理会定期与导师沟通培训生的业绩表现。

2、导师和培训生每月至少进行 1 次一对一的谈话。

3、项目经理会定期与培训生沟通工作和生活中遇到的问题。

4、在两年 3 个八个月的轮岗期间, 有详细的绩效管理流程, 帮助导师、SGP 培训生和项目经理共同关注培训生的发展, 及时反馈和指导。

④ SGP 中的领导力培养和培训

在人才发展方面, 西门子倡导员工的平衡发展, 即发展的 70-20-10 模型: 员工的发展 70% 取决于关键工作经验, 20% 取决于他人指导, 10% 来自传统的课堂培训。SGP 项目恰好体现了这一模型。除了在国内外进行相关的轮岗, 以及导师制度, 培训生还有三期全球范围内的集中培训。这些培训不仅仅让培训生获得了知识和技能, 同时也让培训生认识了很多国外的 SGP 培训生。

1、10%- 主要有四方面的课程: 西门子介绍, 沟通与交流、领导力培养、项目管理。

2、20%-SGP 中的导师在整个项目中都对培训生起到辅导支持的作用。

① 在两年的轮岗发展期间, 导师将为管理培训生提供全方位的指导支持, 帮助培训生达成工作目标, 协助职业规划, 促进个人职业发展等。

② 每年, 西门子会举行一次为期三天的全球 SGP 大会, 全球 200 多名 SGP 培训生相聚一起。在这期间, 培训生之间, 以及与导师之间都可以进行经验的充分交流和国际人脉的建立。西门子非常重视这个活动, 每次都会邀请到西门子全球各地的 CEO 与 CFO 参与其中。

3、70%-3 个八个月的轮岗是极具挑战性的, 不仅有严格的绩效目标, 也有导师、直线经理等多方的辅导和支持。

⑤ SGP 中的评估与淘汰

培训生在每八个月的轮岗前和结

束后, 将会与其直线经理进行轮岗期间的业绩回顾和评估, 既包括硬性的业绩指标也包括软性的能力要求。

培训生也会存在被淘汰的可能性。培训生在每八个月的轮岗中, 必须快速学习新的内容, 提升个人能力, 体现出好的业绩表现。如果在轮岗过程中, 培训生表现出的能力低于企业的期望, 可能会面临淘汰。但管理培训生作为企业层层筛选的人才, 西门子更加希望将员工保留在企业内部, 所以通常会安排培训生进行部门更换或转为普通员工。

+ 所面临的挑战

西门子对参与 SGP 项目的每位培训生都投入了很多人力物力财力, 因此企业和培训生都对项目有很高的期望, 有效管理公司和个人的期望是 SGP 的挑战。

在这两年中, 企业会使用严格的管理流程对培训生是否体现出优秀的领导特质进行考量。对这些培训生未来的定位是要能够带领一个领域或者业务部, 成为企业领导。但并不是所有人都会成为领导, 这也必须让每位培训生明确知晓, 培训生必须把自己的能力展现给大家, 所以在 SGP 培养设计的过程中, 加入了沟通、演讲和表达能力的培养, 希望达到让培训生快速展现出自身特质的目的。

+ 阶段性成果

1、西门子通过 SGP 招募了一批拥有良好教育背景, 有着丰富国际阅

历和综合素质的年轻人才。

2、大多数培训生在轮岗期间的业绩表现得到了导师和其他同事的高度认可。

➤ 对于管理培训生项目，访者给出以下建议：

管理培训生项目旨在培养未来的企业管理层：

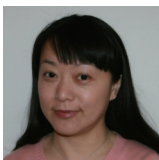
公司应对管理培训生项目进行持续性的投资，而不仅限于在企业利润较好的情况下才进行。在西门子，企业对于管理培训生培养的力度相当强，在两年项目期间，人均投入约100万人民币左右。

在一些跨国企业中，管理培训生项目不应该只是在单一的国家 and 地域

进行，应该结合全球资源，进行跨地域、跨业务领域的轮岗，这对打造全方位的企业管理人和帮助培训生初步建立企业人脉有着至关重要的作用。

管理培训生作为综合性管理人才候选人，其软技能的培养至关重要。

案例启示 舍弗勒大中华区



周育新 | 学习与发展高级经理 | 舍弗勒大中华区

舍弗勒定向型管理培训生

➤ 背景：

舍弗勒从2005年开始展开管理培训生项目，到2011年已形成较完善的招聘、培训、轮岗等流程体系。

➤ 目的：

为满足企业业务和组织发展需要，为业务部门培养高潜质的优秀管理培训生。

➤ 参与人员：

舍弗勒中国高层，人力资源部人员，业务部门高层等。

➤ 主要内容：

① 招聘：

1、招聘对象：海内外目标院校中的研究生。

2、招聘标准：结合候选人在校园与实习过程中的表现、获奖情况以及学员与面试官之间的互动表现进行

筛选。以舍弗勒九大胜任力模型为能力基准，对候选人进行能力、潜力和文化匹配度的筛选。

3、招聘情况：每期招聘8到10人。

② 资金投入：

学员的成本在企业内呈多元化支出。其培训费由人力资源部门承担；为轮岗业务部门进行工作而产生的差旅等成本，由业务部门支出，公司愿意在高潜质员工上大力投入财力、物

力和人力。

③ 轮岗与发展：

学员在项目中展开为期一年半的培养，主要经历三个不同的成长阶段，每期历时半年。

1、第一阶段，启程阶段。学员在刚进入公司开始，进行入职导入培训，随之学员展开轮岗。企业为每学员安排一位伙伴帮助其快速了解公司环境，工作方式。

培训主要注重于企业方针和沟通技能。

① 企业方针的主要内容为企业文化、目标和价值；

② 沟通技能从内部、外部两方面进行培养。内部涉及结果、组织架构和原则；外部从最基本的沟通与人际交往进行培训。

2、第二阶段，绩效加速阶段。

学员在轮岗之外，会负责具体的项目，例如某些部门的流程改进项目等。从本阶段开始企业为每位学员配备一对一导师直到项目结束。导师与学员从部门、经验、年龄和职级上都相差较大。通常由跨部门的高层承担，主要进行人际交往、项目资源、人生和成功的经历进行指导与分享。① 人力资源要求导师定期与学员见面。② 导师与学员也通过电话、邮件、活动邀请等方式进行一些非正式交流辅导。③ 人力资源部门也会根据导师与学员的要求进行分享会。

在本阶段，培训的主要内容为影响力和工作效率的培训。① 影响力主

要为公司中的组织架构与公司中工作非职权的影响力。② 提高工作效率与组织架构有关，培训学员掌握时间管理、任务管理和会议管理等绩效加速工具的使用。

3、第三阶段，新晋领导力阶段。

学员在这一阶段主要发展其领导能力。在这段时间学员将继续上一阶段的项目内容，并且得到业务领导对项目的指导。而在培养过程中学员展现出的能力倾向，直接决定学员以后的发展方向。

管理培训生的轮岗会围绕着目标职能进行，其轮岗数与轮岗内容也有所差异。以生产管理培训生为例，学员会侧重在生产部门以及与生产直接相关的部门轮岗。并根据实际情况来确定是否需要到其它职能部门轮岗，如研发，项目管理办公室等。

④ 评估：

及时的评估能够对学员和管培生项目中存在的问题及时做出控制。在本项目中，人力资源会从以下几个方面控制学员发展和整个项目的进行：

① 学员定期与人力资源进行反馈交流。在管培生项目中，学员与人力资源部的沟通十分频繁，除了定期的反馈外，也会在非正式情况进行交流。

② 每个阶段结束时，学员与人力资源进行阶段性回顾。

③ 在第三阶段结束时，学员向公司高层管理者，演讲并展示出在管培生项目中的收获；轮岗部门需要对管培生及

项目进行评价；导师对管理培训生进行评价。结合以上三方面，公司与学员进行双向选择后，对学员进行定岗。

④ 在项目结束时，导师和学员会相互进行评价和回顾。

⑤ 每期管培生项目结束时，学员与导师都会对管培生项目进行评价和改进建议，人力资源为下一期的管培生项目做出调整与修改。

⑤ 阶段性成果及成功的关键：

学员在项目结束后与一般员工相同，从专员或工程师层级开始工作，但通常都比其他员工发展得更快，能提前进入企业管理岗位，其中发展最快的学员在5-6年后成长为公司的高层管理人员。

通过系统化的培训，学员对舍弗勒认可度更高，文化融合度更强，同时也具有更高的忠诚度。

根据舍弗勒管培项目情况，访者提出管培生项目成功关键因素与建议：

① 合作制定细致的轮岗内容。企业需要进行细致而有针对性的设计，学员的轮岗目标，轮岗时长及内容等，并非人力资源部门单独可以完成的，而是需要同业务部门合作进行详细的制定。

② 对轮岗部门的配合需要进行有效控制。轮岗是学员进行培养中最重要的一环，在岗培训占有所有培训知识掌握中的70%，而其质量必须由人力资源与目标业务部门共同努力。1、与轮岗部门明确，在轮岗期间希望学员能够

掌握的知识和技能，需要从轮岗部门中获得的培训与人际支持。2、对轮岗部门明确培养好的学员是打造整个公司的资源，并且管理培训生在未来进行跨部门工作时能够起到正面作用。

③ 为学员设置明确的未来发展目标

和职业发展通道。有明确的能力与知识目标后，学员能够主动寻找企业内的发展资源。

④ 用企业文化和明确的发展方向对学员的期望进行管理。在招聘及培养开始时，人力资源部就向学员明确，

在培养项目结束后，并不一定直接进入管理岗位，而是从基层员工做起。另外，舍弗勒的文化提倡员工务实，学员即使比普通员工得到更多的资源与机会，但也需要戒骄戒躁，从头做起。

案例启示 渣打银行



董琦 | 中国区招聘总监 | 渣打银行

渣打银行全球管理培训生项目

背景及目的：

渣打银行在全球各地均进行管理培训生项目。为了应对在中国业务的快速发展，渣打银行从 2000 年开始，在中国启动“全球管理培训生”计划，从顶尖大学校园招募并培养具有国际视野的本地化人才，一方面有助于缓解本土人才匮乏现状，同时也有利于在公司内部建设本土继任者人才梯队。

主要内容：

招聘：

渣打银行会在每年秋季正式启动管理培训生项目的招聘工作，一直持续到来年春季，由集团总部和各业务部合作进行。

① 前期宣传：通过宣讲会、网络宣传、渣打校园俱乐部等，向高校学校进行渣打理念和招聘信息的传递。

其中，比较特别的内容在于渣打

银行校园俱乐部。它是渣打银行与国内知名高校在人才培养方面开展的深入合作项目。从 2012 年开始，渣打与上海财经大学校方合作建立第一家“渣打校园俱乐部”，通过各种职业培训、社会实践、商业竞赛活动来提升在校大学生的创新思维及就业能力，发掘锁定优秀的学生人才。商业竞赛中的优秀选手可收到渣打邀请，进入企业实习。

② 招聘流程：宣讲会，网上申请，电话面试，评估中心，业务部门面试。

其中，渣打银行在每年9月初便开始启动在全国30多所知名学校进行宣讲会。很多高层领导者会参与其中，以学生或校友的身份与学生交流渣打的人才需求情况、职业发展机会和成长优势。

③ 招聘对象：国内与国际高校的本科或硕士应届毕业生。

④ 招聘规模：近年来维持在每年100人左右。

⑤ 选才标准：渣打银行人力资源部对进入企业内的高绩效表现的管理培训生进行观察后发现，共有的优秀能力有：良好的逻辑和沟通能力、可塑性、心态开放、进取、创新、优秀的思维逻辑和良好的商业意识等。这些都用于考察及筛选候选人。

⑥ 招聘范围：除了北京上海广州等一线城市外，渣打银行近年来开始在西安，成都，重庆，青岛等快速发展的二线城市加强了对管理培训生的招聘力度。

➤ 轮岗与培养发展：

渣打银行非常重视对人才的学体系化培养。管理培训生进入企业以后，首先将进行为期一个月的海外集中培训。该培训将集合当年渣打在全球范围内招募的几百名管培生学员共同学习。这几百名学员来自不同的国家和地区，也有着不同的成长经历、专业技能以及职责分工。这种“混搭”、“跨

界”的学习方式既能够帮助管培生在短时间内快速建立起自己多元化的人脉，也帮助学员很好的理解了渣打银行“国际化”的企业文化。在去年，渣打银行集团主席更为学员进行了开班仪式。在培训期间，学员将系统地例如风险控制，结算及产品开发等银行业相关的专业知识进行学习和演练。

如果说集中式培训属于“扫盲”，那么对于管理培训生而言，其最主要的学习部分便来自于轮岗。

渣打银行的管理培训生在招聘申请时即拟定其未来不同的发展方向。基于学员的培养目标不同，其发展方式和发展内容都会有所差异，通常其轮岗内容主要取决于业务及组织发展的需求，并会充分考虑个人的职业发展诉求。

管培生的轮岗周期通常为1年半到2年，进入各部门或支行的前线业务、核心项目、中后台岗位如风险部门等不同的业务模块参与实际工作，进行全面的业务了解。学员将在每个岗位上任职3至4个月，在整个项目的培养中将轮岗4-5个不同的职位。其中既有职能内的轮岗，也涵盖跨职能部门轮岗，更不乏有海外轮岗。在轮岗期间，企业为每位学员配备一名资深管理者作为导师，关注其成长和发展，解答在其工作和职业发展中所遇到的挑战和问题，并提供相应的指导与帮助。

在轮岗结束后，公司将根据学员在轮岗期间的表现，职业发展诉求并

结合业务部门的人才需求等方面为学员确定一个意向部门进行定岗发展。

➤ 后续培养：

在学员结束了管理培训生的项目之后，通常能够达到初级经理的层级。学员在企业内即进入渣打领导力培养项目，逐步对学员进行初级领导力、中高级领导力的培养。

其中，将学员转变为经理的重要内容之一——“百日计划”。它是渣打诸多领导力发展项目中最为核心的一部分。“百日计划”能够详细指导学员每一个阶段的目标、对团队进行绩效管理、指导员工向管理层寻求资源支持等。另外，学员将获得管理工具箱，其中有一些管理工具能够使用。例如盖洛普优势测试工具，可以测试出自身或下属的优势，从而发现每个人的擅长内容与合适的沟通方式。同时人力资源部会有专门的团队给予解释工具具体内涵和使用方法的支持。

学员在“百日计划”后能了解如何成为一名一线管理者，后面的培训将专注于其他三方面的塑造：1) 打造团队，挑选下属；2) 高绩效管理，激发下属；3) 培育人才，提升下属的能力等等，帮助其完成从独立开展工作到带领团队来做事的角色转变。

近期，渣打银行尝试通过发展团队，对学员在企业中的成长轨迹进行跟踪。探索和发现高绩效学员成长与成功的经验，为后续学员发展提供借鉴与分享。

⊕ 阶段性成果及成功的原因：

从校园招聘被录取的应届毕业生，基本在管培生项目结束 3 至 5 年后，能进入较高级别的管理层。例如在 2008 年招募的一位管理培训生，在经历了参与重大项目以及几次关键岗位的轮岗锻炼后，目前正在上海的一家支行担任行长职务。在其他业务部门也存在许多类似的快速成长案例。

目前有越来越多的基层与中层的干部来自于管理培训生项目，相对于企业从外部进行招聘而言，从管培生

项目中培养而成的管理层能够在渣打有更好的企业归属感，更强的文化适应性以及更优的绩效表现。

归结其中成功的因素在于：

- ① 结合企业多种核心资源发展学员。学员在渣打轮岗中能够从前端到中后端系统地了解全球金融市场的知识与工作。学员从第一线销售做起，并着手企业核心业务，是学员快速了解和消化企业业务与知识的关键。
- ② 标准化发展方式为学员提供质量保证。渣打银行通过标准化和结构化的方式所打造的未来一线经理，能够

比较有效地在公司内部形成高度认可的价值观，保证一线经理的管理水平，尽量降低其因个人风格而产生的管理上的差异性。

- ③ 完整的后续发展计划。对于学员而言，在快速的综合性发展后，学员继续进行系统的领导力发展计划，能够为保障学员的持续高速发展，保留学员，打造未来银行业的中坚力量起到有效作用，完成从学生到职业经理人的角色转变。

中国管理培训生项目现状与发展调研报告

China Management Trainee Program Status and Development Survey Report

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。