



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10日，北京





## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





# 有心，有格，有力

——华润双鹤高潜人才培养实践分享

2020年12月



# 目录

## CONTENTS

- 
- 01 | 人才梯队建设的必要性
  - 02 | 高潜人才的盘点与甄选
  - 03 | 高潜人才的培养实践
  - 04 | 难点与挑战

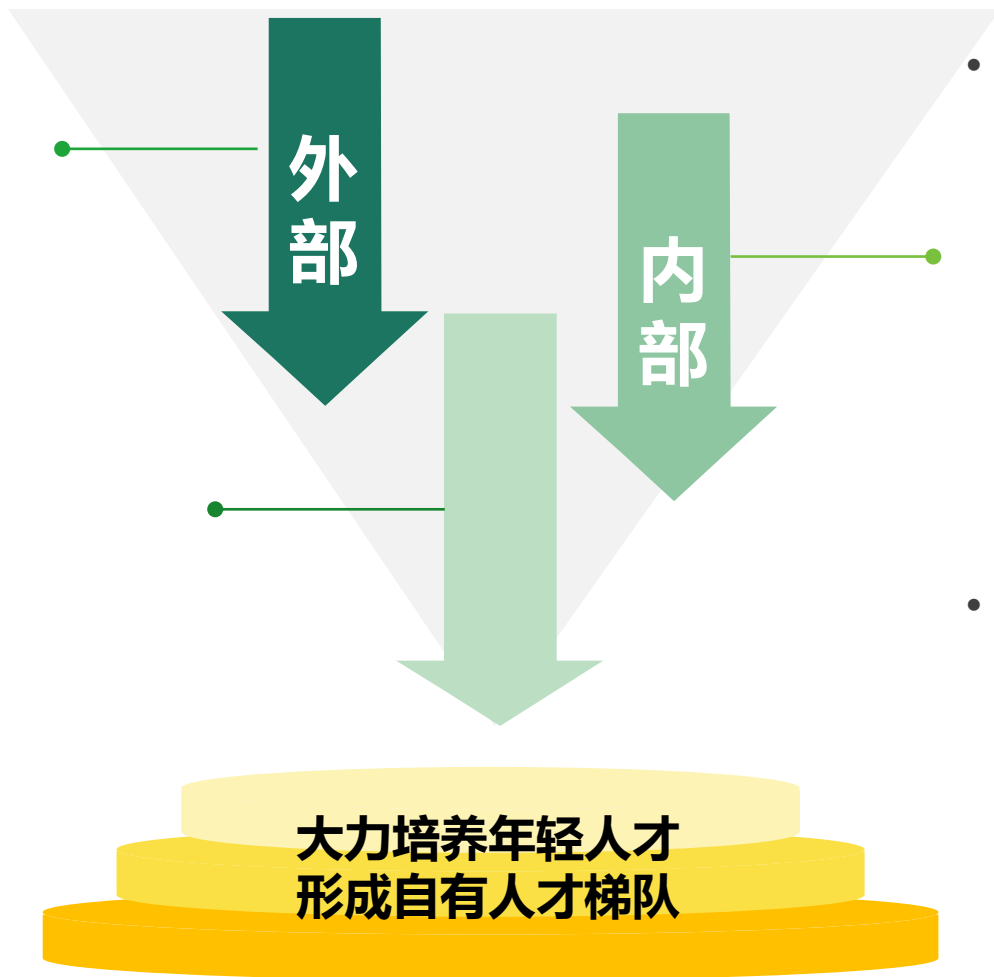


# 梯队建设的必要性

---

# 为什么强调人才梯队建设

- 快速适应市场及形势变化所需
  - 行业变革，全产业链的政策频出
  - 未来仅有少数药企能够存活
  - 带量采购常态化



- 队伍优化和发展所需
  - 经理人队伍：平均年龄47岁
  - 关键岗位：平均年龄41岁
  - 管培生：职业晋升缓慢，近5年44.1%离职率
- 战略落地，1+1+6业务模式的夯实

# 双鹤人才梯队建设的整体思路

## 明确培养原则



## 清晰培养主体

### 建立分级分层的人才梯队建设管理体系

	经理人梯队	关键岗位梯队	管培生梯队
总部	管	责	责/协
中心	协	管	责/协
各单位	协	协	管

- **责**：直接责任者，整体控制、监督、指导
- **管**：直接承担者，项目实施、管理
- **协**：支持，保障顺利实施

## 精进培养过程

### 人才识别

- 目标人群：高绩效、年轻的中层管理者
- 考察内容：资质审核、能力测评
- 目标人群：高绩效、年轻的、具有一定专业经验的员工
- 考察内容：能力测评
- 目标人群：应届毕业生
- 考察内容：学习能力、适应能力

### 人才培养

- 数量：经理人梯队  $\geq 1$ 人
- 周期：2-3年
- 模式：技能培训、挂职锻炼
- 数量：关键岗位梯队  $\geq 1$ 人
- 周期：按需确定
- 模式：技能培训为主
- 数量：按需确定
- 周期：2年
- 模式：集中培训、岗位锻炼

# 展望培养结果

建设三支既有能引领战略发展、又有能支撑目标实现、还有能提供专业技术支持，促进双鹤持续健康发展的人才力量。



## 明确规划

### 系统的有针对性的人才培养规划

- 多岗历练、相对丰富的职业经历
- 行动学习项目研讨

## 循环管理

### 建立动态循环的人才库

- 年度评价、梳理
- 有进有出，动态循环

## 年龄优化

### 现有基础上平均年龄3年内降低2岁

- 经理人梯队：47岁~45岁
- 关键岗位梯队：41岁~39岁

## 离职减少

### 吸引人才留住人才

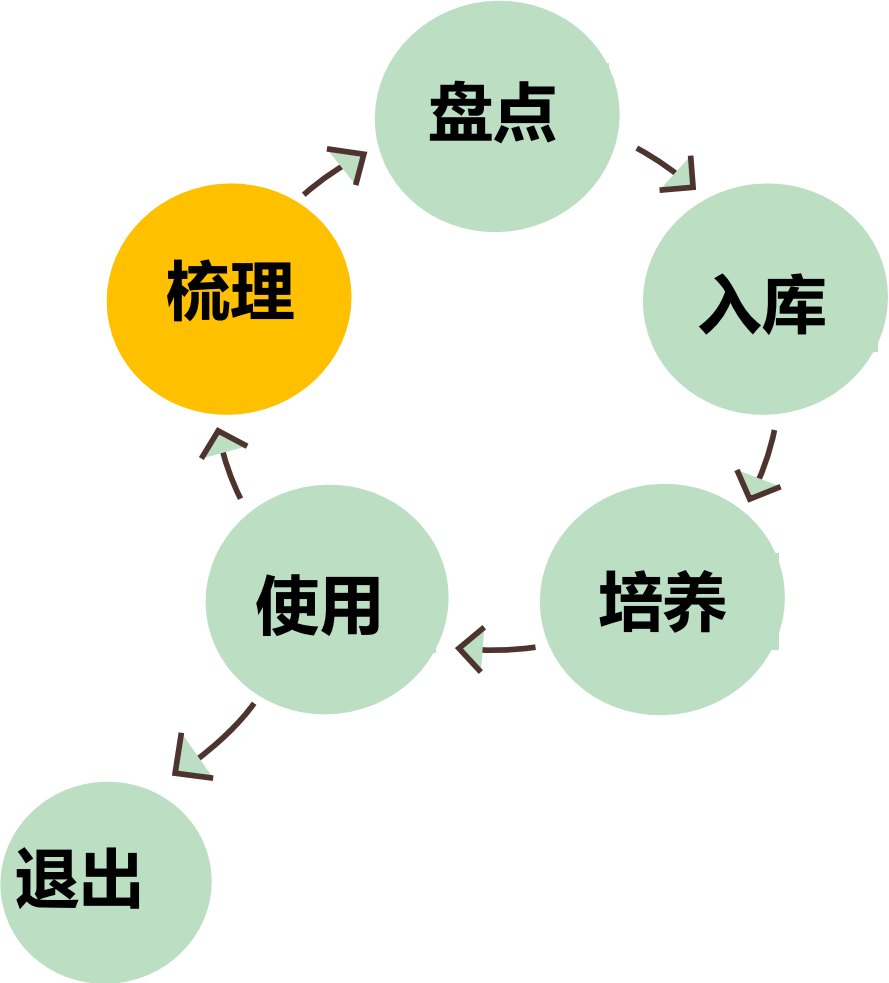
- 关键岗位和中层队伍稳定
- 主动离职率低
- 雇主形象更具吸引力

## 保证供应

### 形成优质、可持续的人才供应链条

- 现岗有人可用，有人可补
- 发展有人可派

# 实施路径图





# 02 高潜人才的盘点与甄选

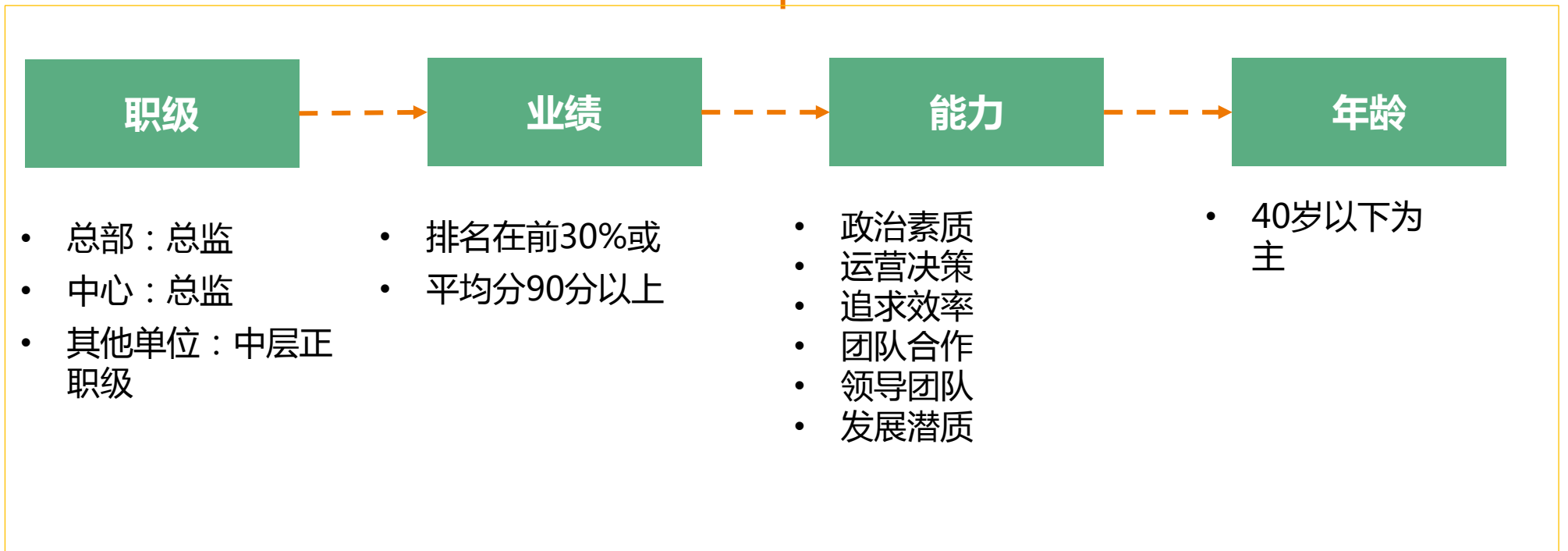
---

# 梳理-确定人员范围

三级  
单位



四重  
标准



# 梳理-形成红绿灯示意图

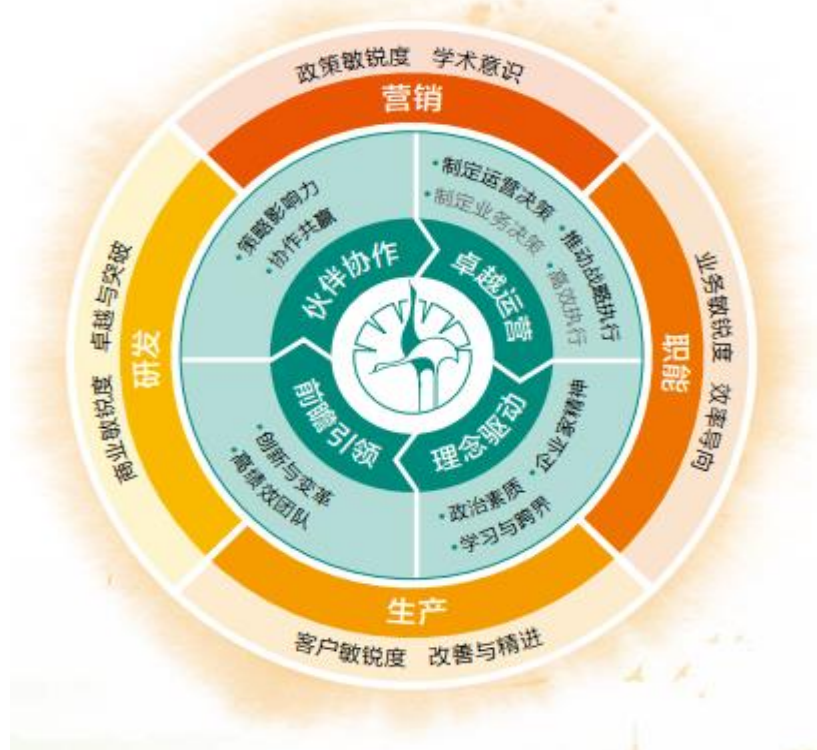
- **梳理因素**：能力、业绩、潜力、胜任度、准备度
- 形成本单位现有人员“**红绿灯示意图**”，对绿灯、黄灯进行盘点

- 绿色：具备明显优势，表现优秀，能胜任或稍加培养可胜任上一级岗位。
- 黄色：具备某些优势，在部分方面有所欠缺，培养后可胜任上一级岗位。
- 红色：目前不具备上一级胜任条件，短期内暂不建议考虑发展。



# 盘点-领导力素质360度测评

- 外在的行为，细化、量化的客观分析
- 素质模型的行为化开发，形成双鹤自己的测评工具
- 在各单位内进行成绩排名



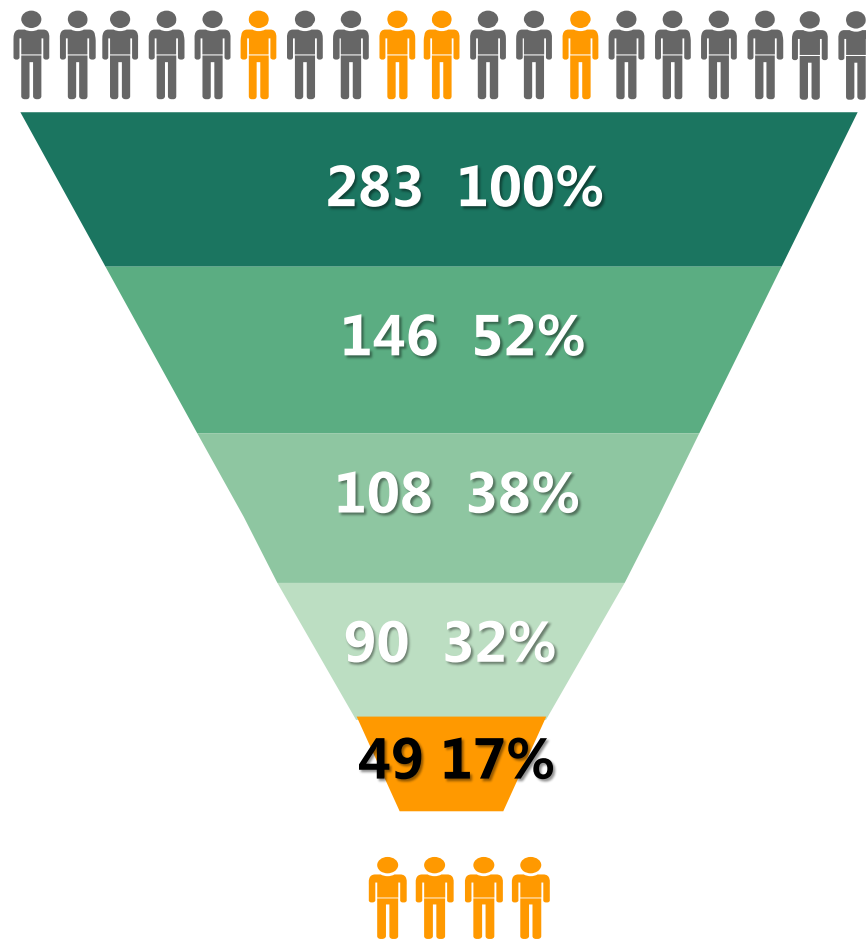
**4大维度**  
**11项素质**  
**30个行为测评题**

# 盘点-PDP性质特质测评

- 内在的个性、特质、潜力
- 全面了解优势特质、角色表现、沟通风格、**能量损耗、压力衡量、满意度指数**等
- 性格分析要与具体工作背景、状态相结合
- 注重团队特质分析
- 个别提示



- **入库原则：**
  - 360度测评中政治素质项 $\geq 8$ 分
  - 按本单位排名先后递延选取
- **入库承诺：**
  - 邀请入库
  - 说明意义
  - 明确规则
  - 签署承诺



# 盘点不仅仅是筛选出一批人，更重要的是在这个过程中影响一批人。

- 未来三年业务发展所带来的人才需求
- 单位负责人是人才培养第一责任人
- 梯队人才建设是衡量业绩的重要标准
- 高要求，给支持，多参与
- 是树立标准的过程
- 是找差距的过程
- 是“贴标签”的过程



# 03 高潜人才的培养实践

---



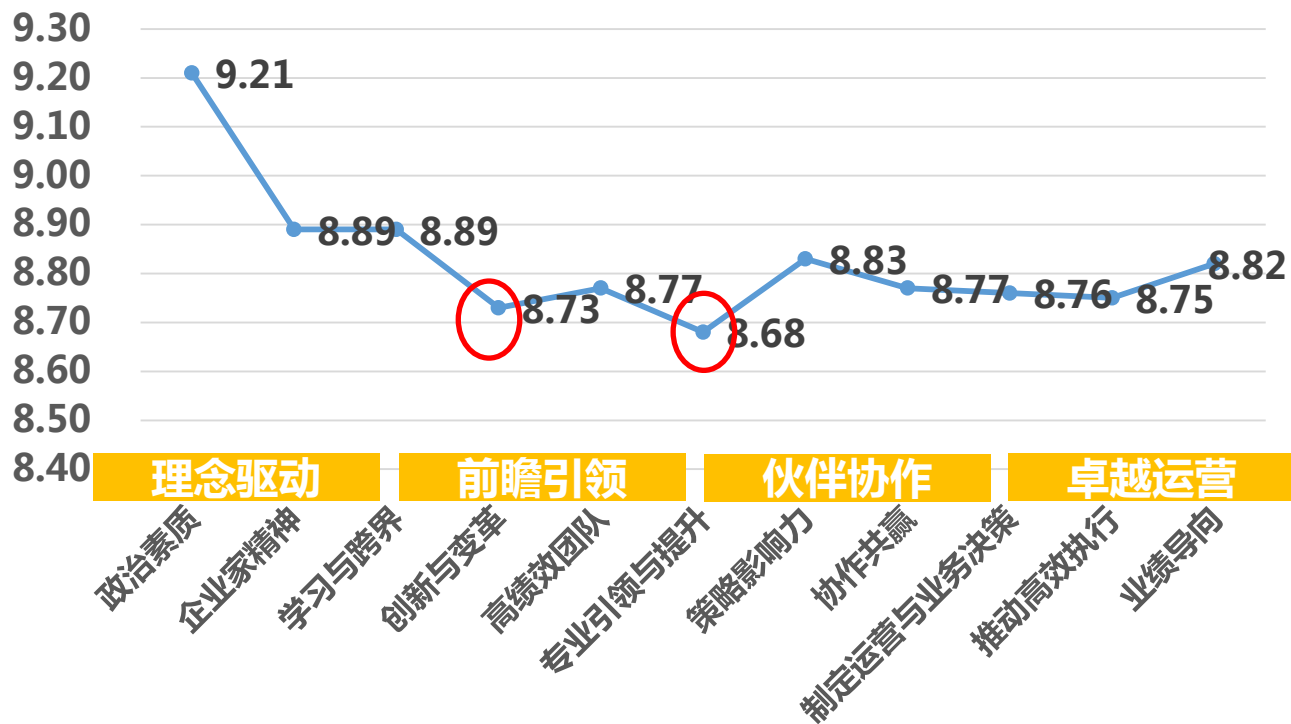
# 有具体的方向和目标

- 以华润双鹤领导力素质模型为标准，引领方向，树立目标与要求
- 多给机会，多压担子，开拓视野，提升综合能力

## 华润双鹤领导力素质模型



**N + X**  
**理念驱动**  
**前瞻引领**  
**伙伴协作**  
**卓越运营**



# 源自战略实现、组织发展两个根本需求

- 组织层面，人才培养是战略目标实现和组织转型发展的先导和抓手
- 个人层面，要培养组织转型和战略落地的思维模式和核心能力

## 1.战略实现：

- 战略落地，1+1+6业务模式的夯实
- 行业形势，一致性评价、4+7带量采购、加快进口药品注册、质量飞检、基药目录调整等全产业链的政策频出

## 2.组织发展：

- 100亿，10亿
- 十四五：低成本、多品种、大规模、高质量

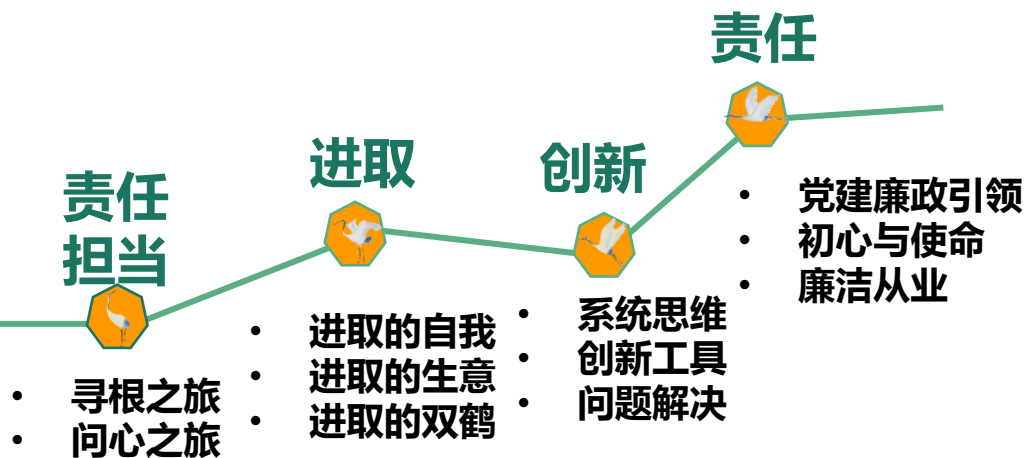
## 3.实现组织与学员间的价值联动与共赢

- **引领双鹤战略实现的中间力量**：政治素质、专业能力、激情、奉献、担当、快速适应环境；
- **80名“80后”**；
- **经理人动态优化**；
- **自我认知的个人领导力**；从管理到经营，从事务到全价值链；从运营角度，解决实际问题，提升商业领导力；

# 聚焦组织的文化与业务

- 经理人的价值观、态度、追求，一定与企业愿景一致，塑造文化氛围
- 紧跟业务，更要走在业务的前端，从组织角度思考，亲历组织发展中的难点痛点

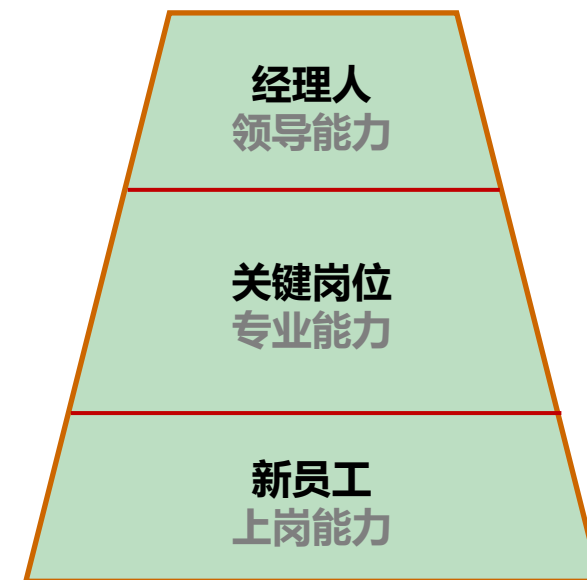
## 文化贯穿整个培养路径 体现在不同模块



## 以六个迫切的业务课题为 行动学习主线

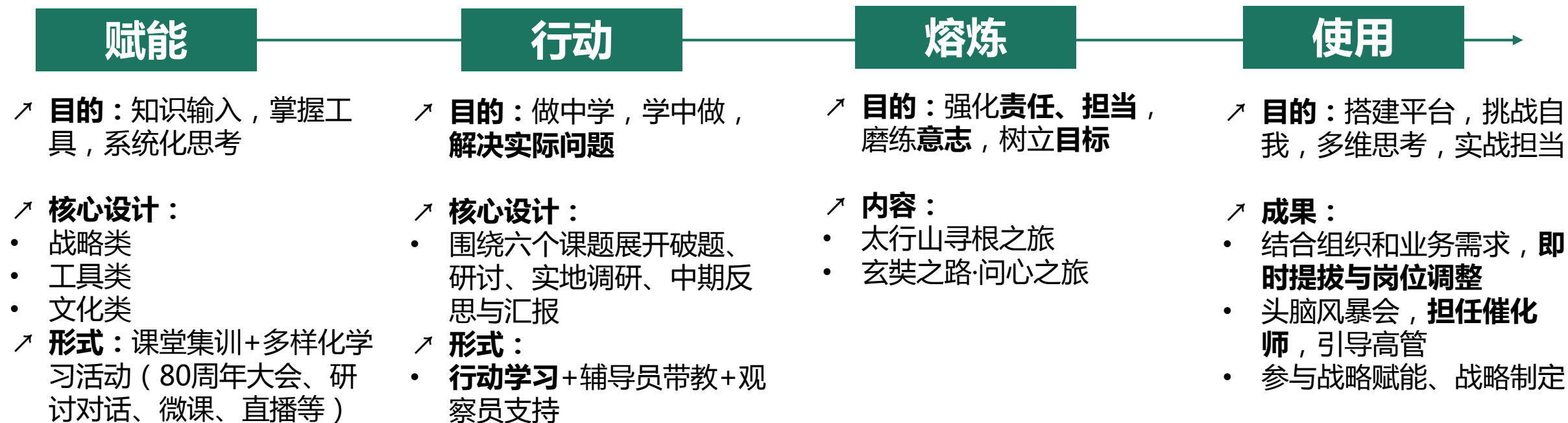


## 梯队打造



# 采取多元化的方式

利用赋能、行动、熔炼、使用等培养途径，紧密贴合学习目标做输入，支持在实践中解决问题，通过极端环境的团队体验和设计，引发内观反思，感受目标责任，即时提拔，从新的角度和视野完成挑战性任务。





**04** 难点与挑战

---

## **1.贴近业务的标杆学习不易达成**

## **2.项目后时代的跟进培养模式需要进一步探讨**

- 培养项目偏重于选、育环节
- 训后综合评价、量化评估、优势发挥、岗位锻炼等环节处于探索阶段

## **3.培育优秀年轻经理人“脱颖而出”的土壤和环境具有长期性**

- 三支队伍建设需要有效联动，大胆使用年轻人
- 需要与考核、薪酬相关政策的整体配合，形成机制，建立企业文化和生态氛围



# 对人的培养，我们只是刚起步……

太行的红色基因，不断变化的市场环境，决定了我们要培养的双鹤人：

有“心”，不忘初心，牢记使命，政治素质经得起考验；

有“格”，立品如山，行道如水，人格人品经得起锤炼；

有“力”，内驱力强大，进取担当，不断推动组织创新。

