



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

网站：www.hrecchina.org



未来人才的培养与保留

——来自一个传统行业的案例分享

Echo Zhou

Head of HR,
Pharmaceuticals and R&D,
J&J China

Johnson & Johnson



案例背景：公司简介

#1

Global Leader in Health Care

全球卫生保健领导者



134

years

Advancing Innovation in health care

卫生保健创新推动者

1+

Billion lives touched every day

每天服务超过10亿的用户



30+

Years on Fortune® Magazine's **Most Admired Companies List**

财富杂志年度最受赞赏公司



- 275 operating companies in more than 60 countries
在超过60个国家有275个公司
- Products are sold in 175 countries
产品覆盖175个国家
- Approximately 126,500 employees
大约有126,500名员工



CONSUMER

消费品



MEDICAL DEVICES

医疗器械

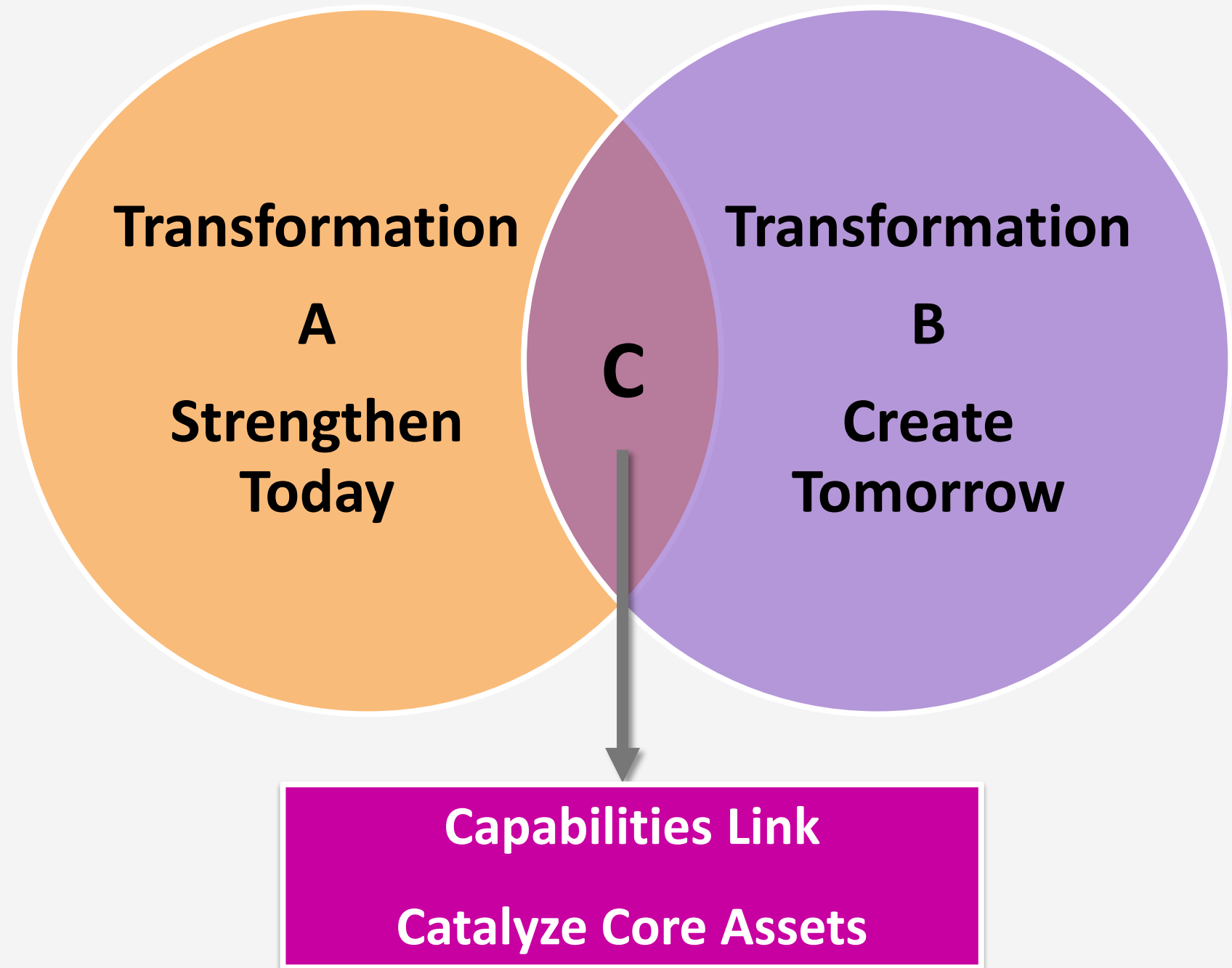
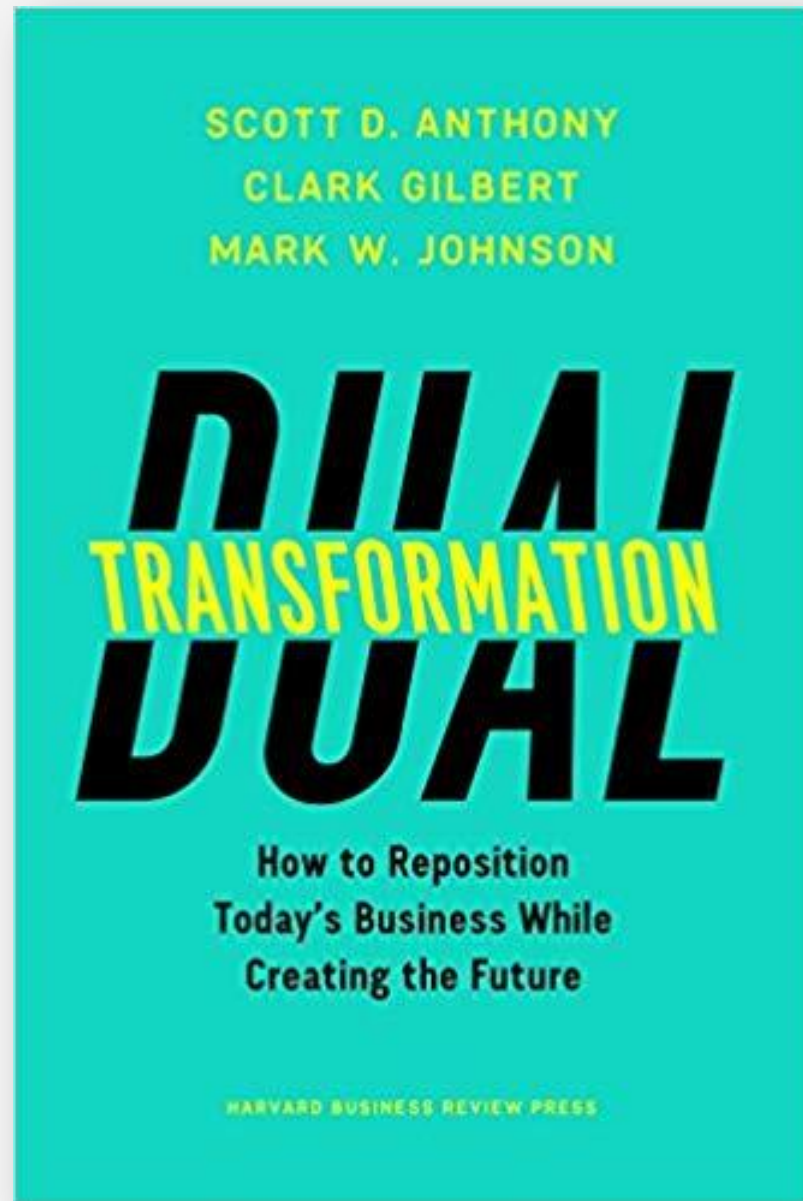


PHARMACEUTICALS

制药

Johnson & Johnson

“双重转型”



业务持续转型最大的挑战——人才的准备度和流动性

支持未来组织能力的人
才储备不足



提高人才规划的前瞻性，
调整结构，加强储备

现有人员的能力单一，
难以应对新业务的挑战

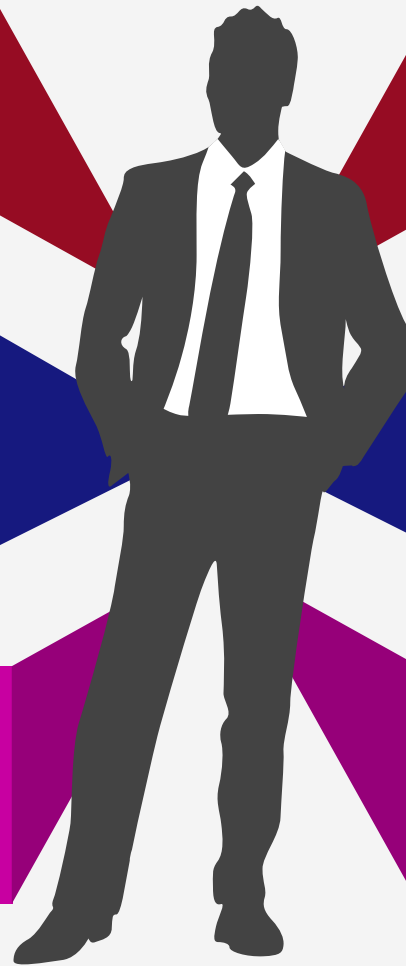


鼓励“跨界”在核心经
验外扩大视野拥抱挑战

既有业务部门的壁垒成
为人才流动的障碍



通过跨部门人才项目提
高人才曝光度和流动性

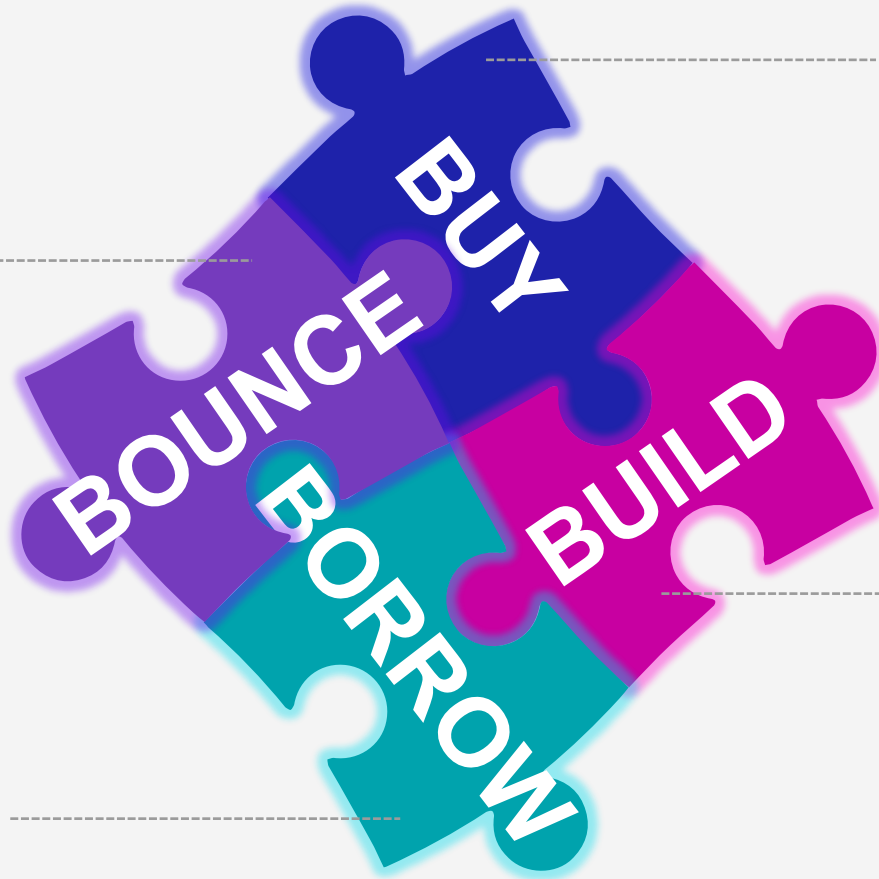


提高人才规划的前瞻性，调整人才结构，加强人才储备

预判外部环境和业务转型对组织的影响，及时优化人员结构



“请进来”、“送出去”相结合，实现人才梯队的多元化和国际化，引入更多短期人才交流项目



对于关键组织能力，增加管理层人才规划讨论的频率，持续进行外部人才的探寻和储备



持续进行更有前瞻性的组织情境规划，开发未来导向的人才发展和领导力发展项目

鼓励员工从三个维度积累经验为未来做好准备



关键业务挑战（难度）

能够帮助我们锻炼不同的领导力特质的特殊经验或经历。

例如：

- 上市新产品、开拓新业务，或开发新市场
- 兼并或收购
- 扭转业务的下滑趋势
- 关闭或剥离某项业务
- 跨国的或海外的工作任命
- 危机或突发事件处理
- 内外部人际冲突的处理
- 参与重要的商业谈判
- ...



视野（广度）

能够帮助我们获得更广阔视野的经验或经历。

例如：

- 跨部门轮岗
- 跨部门的项目
- 跨事业部或业务领域转岗
- 跨国、跨文化工作的经验



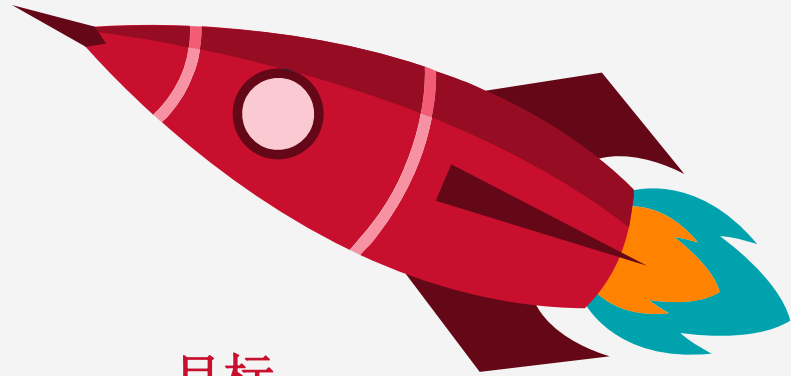
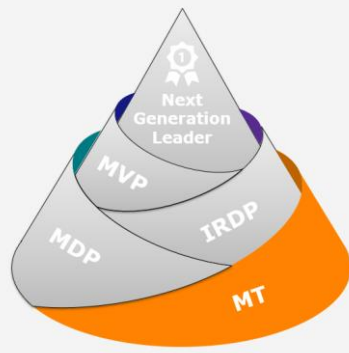
核心经验（深度）

在一系列相关岗位上积累的技能 and 经验。

例如：

- 产品营销：销售代表，地区经理，大区经理，产品经理

扩招管培生并按照新的组织能力需求规划成长/轮岗路径



目标:

成功完成管培生项目，毕业后进入高级专业岗位，并成为一线经理接班人

360°的支持系统：来自伙伴的帮助，经理的辅导，公司高管作为导师

05

参与到管理层对话、新产品上市、业务汇报，管理会议和业务创新项目等高曝光度的活动

04

基于价值卓越模型设计三个轮岗，获得多元化的经验和多维度的思考

03

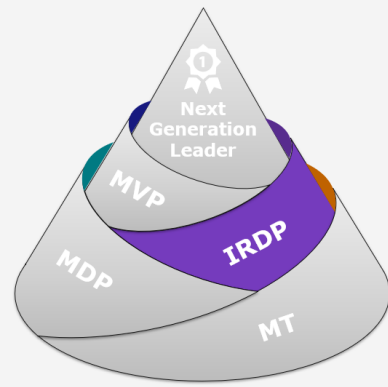
领导力和专业胜任力两方面的培训

02

建立一个管培生的社群，历届管培生在一起分享交流互动


01

借助国际人才招聘与发展项目（IRDP）探索业务创新

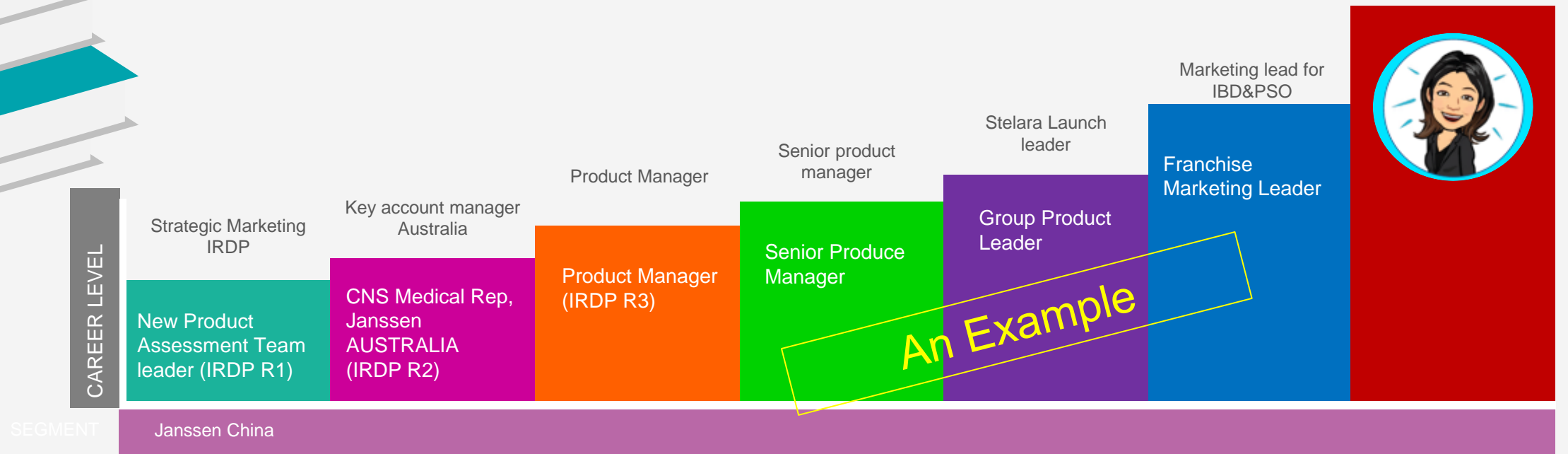


 重新选择目标院校和人才选拔标准

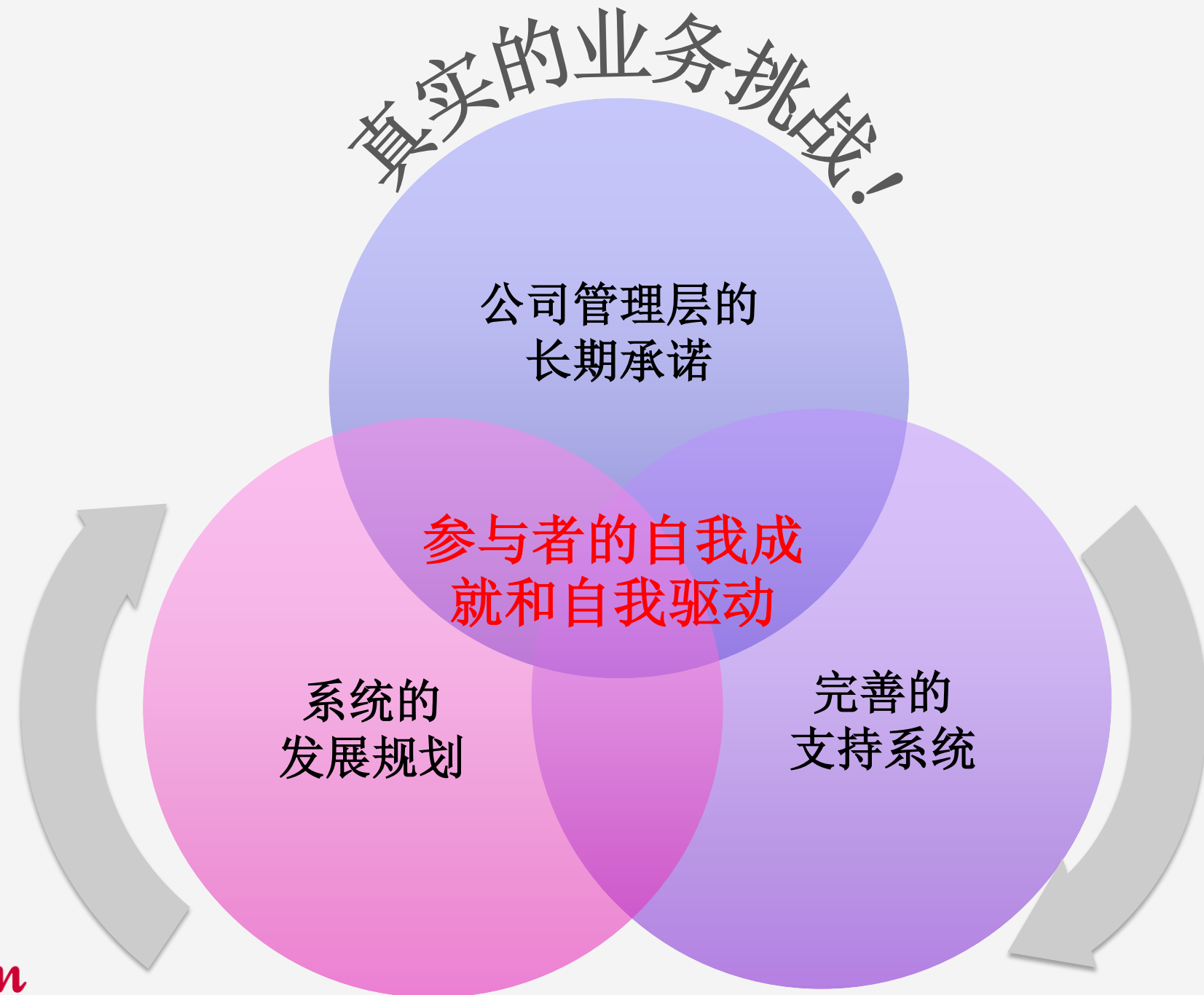
 通过10-12周的IRDP实习项目进行更有效的选拔双向选择

 三个跨部门轮岗，聚焦于新产品、新业务和新组织能力

 利用IRDP的跨文化优势学习其他国家的优秀业务实践



未来人才发展项目的关键成功要素





感谢聆听！