



第二十三届中国学习与 发展年会

2020年12月15日-16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



多元方式加速高潜人才发展的 实践分享

陆丹Daisy Lu

礼来中国领导力与人才发展总监

Lilly

今天会分享--

人才策略：风云翻涌的时代我们需要怎样的人才

高潜发展平台和项目：家有梧桐凤自来

成功关键要素：让生态系统转起来

实践反思

企业面临的人才挑战

组织挑战



人才挑战



人才策略

COMPANY OBJECTIVES

Lilly unites caring with discovery to create medicines that make life better for people around the world



CREATE A HIGH PERFORMANCE TEAM **CULTURE**



IMPROVE **EXPERIENCES** FOR CUSTOMERS AND EMPLOYEES



DELIVER **RESULTS**

PEOPLE STRATEGY

Be part of a team who cares about you and our shared purpose to make life better



Acquire, develop, engage and retain talent that differentiates Lilly



Shape Lilly's desired culture



Build leadership excellence

Integrate diversity and inclusion across Lilly

TEAM LILLY

“ Hire the Right People ”

“ Build Winning Team ”

“ Build Excellent Leaders ”

CHINA 2020 FOCUS

我们需要什么样的人才？

赢的意愿

常自省常更新

大局观

跨部门合作

创新

关注外部，拥抱变革

高潜发展的策略



人才全面盘点



发展项目推荐



岗位适配测评



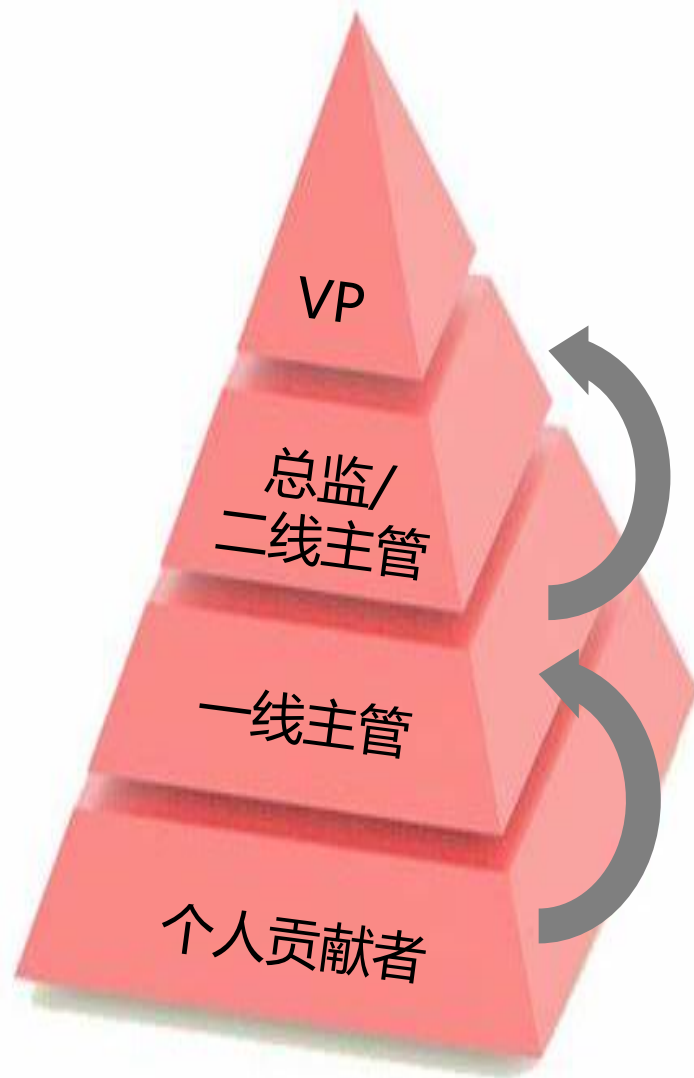
晋升转岗



加速各级领导力高潜人才培养

高管挂帅，体系化学习，真实环境磨练，跨部门协作

高潜人才加速发展项目



展翅

加速**总监级**潜力人才的发展，使他们更具竞争力



启航

加速有成为**一线主管**潜力人才的成长，使他们更具竞争力

展翅人才发展项目关键元素

加速总监级潜力的人才发展，使他们更具竞争力



中欧mini MBA

6大模块经典中欧课程，PC和手机端在线自主学习。模块包含领导力，战略精髓，人力资源管理，市场营销，财务管理，创新



学习小组

4人的学习小组通过线上与线下的方式进行案例研究，学习分享，互相答疑解惑，充分激发学习自主权，增进跨部门分享



高管教练

VP担任团队教练，高管可充分了解未来的骨干，学员可获得领导力/生涯发展分享，发掘自身能量与潜力



敏捷行动学习项目

5-7人跨部门小组，脱产一周为组织的挑战找解决方案。在实战中运用所学，磨练心智，拔高看问题视角，提升跨部门合作



公司大事件解读

了解公司大事件背后的故事，体会高管制定公司策略，做决定的思维框架，如何在两难中如何做决定

项目结束后，学员在以下领域得到提升：

领导力

企业大局观

跨部门协作

展翅学习路径



开学

2019.11

- 开学典礼
- 职业生涯发展
- 逆商（韧性优势）

案例1
2020.01

案例2
2020.03

案例3
2020.04

案例4
2020.05

期中

2020.05

- 小组学习实践分享
- 问题解决私董会
- 项目管理

案例5
2020.06

案例6
2020.07

毕业

2020.11

- 体验式学习
- 1对1反馈
- 毕业典礼



中欧商业在线
CEIBS BUSINESS ONLINE

CEIBS mini MBA (完成35门课, 6个案例分析)

团队行动学习项目

个人在岗实践：一年内6项中完成4项（具体见课程学分记录页）

ELCEC辅导：学习小组主动与ELCEC导师联系，5次团队辅导

主管支持：与主管进行5次跟进谈话，寻求反馈

高管团队教练

学员导师互选—导师风格与学员需求双向选择，确认个人辅导重点

导师承诺—优先展翅团队教练

学员主导—谈什么怎么谈学习小组决定



敏捷行动学习项目



行动学习项目意在--

- 拓宽业务视角
- 提升思维与做决定的效率
- 解决真实业务挑战

CEO出题

打造业界一流团销
 推进创新孵化
 礼来品牌故事
 销售高效执行
 推进数字化转型
 如何赢得Top20医院提升SOM

脱产一周

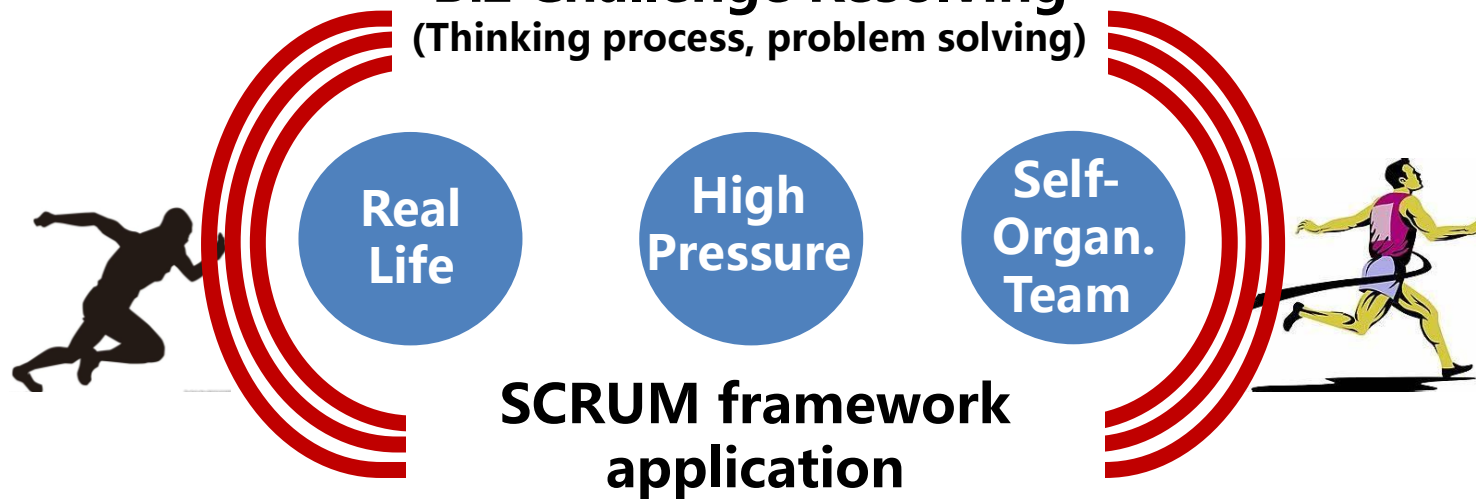
集中专注
 自我管理团队
 资源优先
 敏捷迭代
 强学习高产出

交付实践

Sponsor现场拍板
 委派交接
 阶段性回顾



Biz Challenge Resolving
 (Thinking process, problem solving)



人才发展生态系统

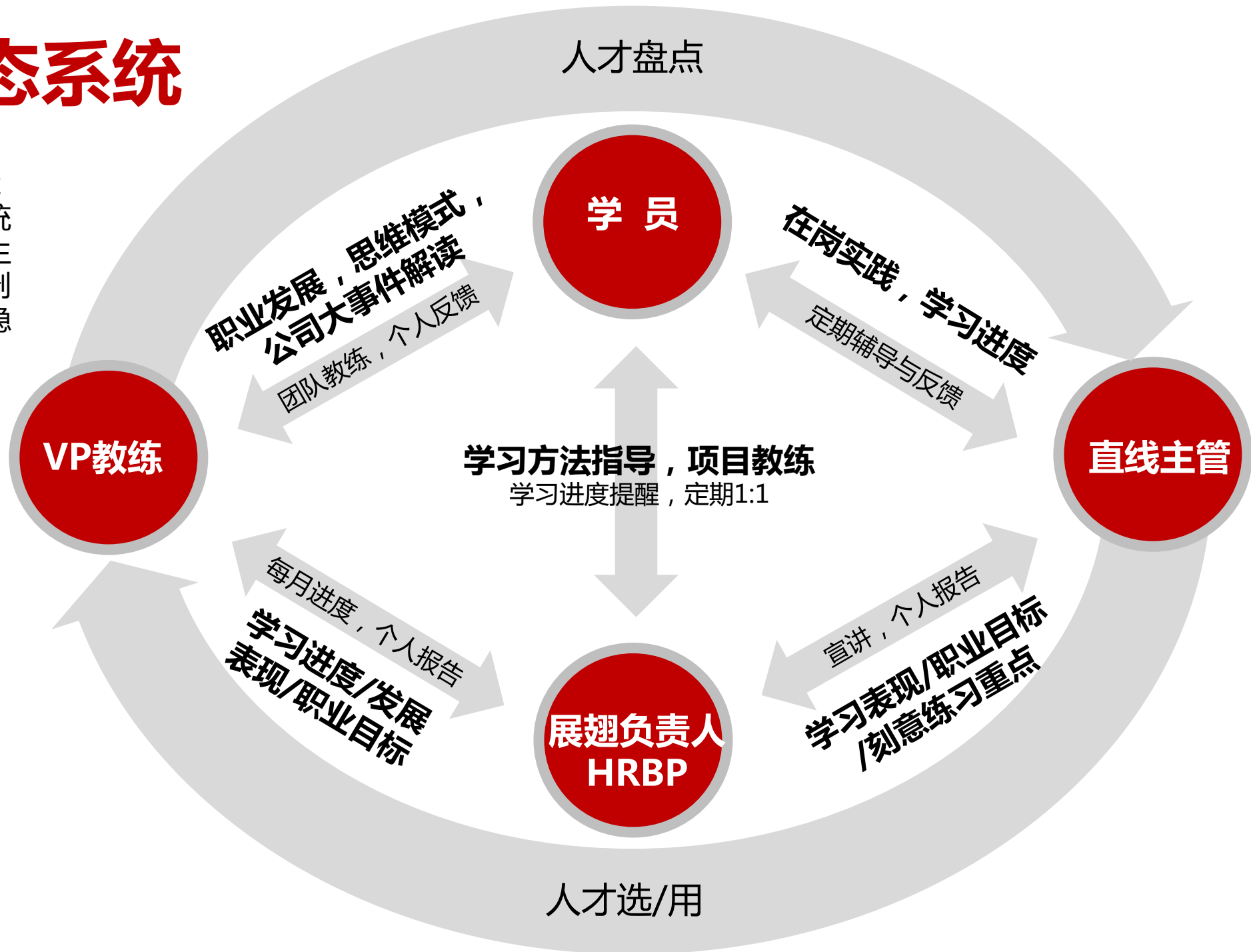
生态系统：指在自然界的一定的空间内，生物与环境构成的统一整体，在这个统一整体中，生物与环境之间相互影响、相互制约，并在一定时期内处于相对稳定的动态平衡状态

成功关键因素：

高管的深度参与

人才曝光

让信息飞转起来



学员反馈

Scoring--

总体满意度：
9.5

Top 1%
59%

Top 3%
100%

内容: 9.5

形式: 9.5

讲师: 9.5

Why you give this score ?

- ◆ Creative
- ◆ Practical、 exciting
- ◆ Content and form are good
- ◆ Give me a clear method and theoretical knowledge ; Help identify myself and my goals
- ◆ Methodical , abundant , thought-provoking , gain a lot
- ◆ Compact , plentiful
- ◆ Helpful
- ◆ Strong sense of participation in case analysis
- ◆ Learn a lot
- ◆ Important
- ◆ Useful knowledge ; Time management and course schedules are excellent ; I want you' this part is wonderful
- ◆ Learn new things and make new friends
- ◆ Feel honored , challenge myself
- ◆ The content is solid and helpful
- ◆ Practical , give me direction
- ◆ Rich , Self-reflection
- ◆ Form and content are what I need
- ◆ Rich knowledge ; Brand new cognition ; Embrace change
- ◆ Feels rewarding
- ◆ Innovation in form and content ; Well organized
- ◆ Be rich in content

One word to describe your feeling--

感恩

可能性

拥抱变革

勇气

毅力

突破

赋能

同甘共苦

总结与反(da)思(keng)

项目设计

公司高层的深度参与：从选人组队开始，增加了双方的投入度，过程中的答疑解惑，双向了解

从项目设计机制上去赋能学员对学习内容进行应用和转化：行动学习项目，跨部门学习小组，公司大事件解析

信息的飞转：确保相关方信息保持一致，协力

项目内容开源设计：30%的内容灵活调整，确保与时俱进

执行

项目选人标准：不能光从门槛条件（年资，绩效，带人经验等）选人进项目，更要看每个人的发展需求。
进项目是为了development，而不是engagement

学员项目后何去何从？直线主管持续职业谈话跟进，鼓励拓展职业选择

晋升是否需要竞争上岗？要，不管结果如何，建设性的反馈很重要。



谢 谢