



# 2017 中国人才管理状况调研报告

2017 CHINA TALENT MANAGEMENT LANDSCAPE SURVEY REPORT

调研主办方

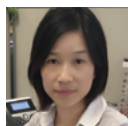


© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



**陆萍**

人才管理与领导力发展经理  
液化空气(中国)投资有限公司



**徐凡**

中兴财经全球人力资源总监  
中兴通讯股份有限公司



**须辉**

人力资源业务伙伴 - 通用工业  
液化空气(中国)投资有限公司



**张玥**

大中华区人力资源解决方案总监  
百事(中国)有限公司



**赵茹梅**

人力资源总监 - 组织发展  
康明斯(中国)投资有限公司



**郑园**

中国电信学院领导力教研中心负责人  
中国电信股份有限公司

## 关于作者



**方麻迪**

may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有:第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、2017 中国企业校园招聘实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告、变革沟通管理实践调研报告。

方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。



## 前言

信息技术飞速发展、追求定制化与客制化、行业与行业间的联系更为紧密等趋势正在悄无声息地发生着, 这样的变化也对人才管理造成了冲击。市场上整体的关注点正从基础的人才管理体系搭建转移到发展方案精细化、人才管理信息化等日益需要更高人才管理专业度的领域, 这对人力资源本身的专业度也提出了更高的要求。

基于以上背景, 本次调研报告智享会调研 300 多家企业后发现, 经过长期的探索和国外先进管理理念的引入, 企业的人才管理日臻成熟。不少企业的高管与业务部门已能渐渐了解到人才管理工作所带来的意义, 也具备了一定的重视度与投入度, 这为人才管理奠定了基础。但是挑战依然存在: **人力资源部门如何更好地诊断业务、了解业务? 在形成人才战略与发展方案后, 如何在人才管理的各个环节真正落地?**

针对以上这两方面的挑战, 我们访谈 10 余位人力资源资深人士的建议与观点, 结合翔实的标杆企业案例实践, **从人才管理的普遍挑战出发, 致力于强化与业务的链接以及高潜人才、继任者规划、人才的保留与激励这些环节的落地**, 帮助企业了解如何搭建、发展、维护一个完善的人才梯队。以期读者能在未来日益激烈的市场竞争、人才“争夺战”中拔得头筹。

## 目录

主要发现	2
参调企业	3
人才管理挑战概览	4
弥合业务与人力资源的“代沟”	5
+ 市场现状	5
+ 行动指南	7
人才发展与培养	9
+ Build or Buy?	9
+ 人才盘点	10
+ 继任者规划	11
+ 高潜人才发展项目	13
+ 行动指南	15
关键人才保留	22
+ 离职风险诊断与保留手段	22
+ 行动指南	23
标杆数据	26
案例启示	27
中国电信“时刻准备着训练营”：中层管理者后备梯队发展项目	27
• 关键词：人才梯队搭建 系统化培训体系 个性化发展方案	
百事：多次盘点，继任落地	31
• 关键词：人才盘点 继任者规划 个性化发展方案	
液化空气：以人才盘点为基石，做好继任者规划	33
• 关键词：人才盘点 继任者规划 个性化发展方案	
中兴财务：游戏化运营继任者规划	35
• 关键词：人才盘点 继任者规划 游戏化运营	
中兴财务：多方诊断知风险，强化链接促保留	37
• 关键词：离职风险诊断 保留措施与项目	
某500强跨国企业：全方位且有针对性的人才保留	39
• 关键词：离职风险诊断 保留措施与项目	

## 行动指南快速聚焦

本目录罗列了本次调研中深入探讨的6大挑战，并将解决该挑战的行动指南页码对应列出，读者可以根据自身实践选择性地重点阅读。

### 挑战1 | 业务与人力资源的依然存在“代沟” 7

- + 若业务部门对人力资源部门的定位并不认可怎么办？
- + 如何成为更好的“业务的战略伙伴”？

### 挑战2 | 人才盘点结果难以切实应用到人才发展战略中 15

- + 人才盘点需“热身”
- + 挑选“正确的人”参与
- + 人才盘点与人才发展的衔接

### 挑战3 | 缺乏识别关键岗位的有效工具与方法 16

- + 为什么需要定义关键岗位
- + 定义关键岗位应考虑的维度
- + 如何定义关键岗位
- + 定义关键岗位时的注意点

### 挑战4 | 人才的发展和培养方式难以定制化 17

- + 明确员工具体的发展需求与方向
- + 搭配相应手段，形成个人发展方案
- + 确保发展方案落地

### 挑战5 | 缺乏识别高潜人才的有效工具与方法 20

- + 有效识别高潜人才
- + 高潜人才更有效继任

### 挑战6 | 关键人才离职率高，没有针对性的、定制化的激励保留手段 23

- + 何时保留？
- + 诊断结果如何与后续手段相匹配？
- + 如何保留？

## 主要发现

	<b>高管与业务部门对人才管理工作的认知和支持度已日益成熟,但人力资源部门与业务之间仍有“代沟”。</b>
1	在各项挑战中,仅四成企业认为高管/业务管理者对人才管理重视和支持程度不够。与 2015 年相比,已不再是企业较为紧迫的挑战。
2	近一半企业存在人才战略与业务战略脱节的问题,说明业务部门与人力资源部门之间仍有“代沟”。
	<b>企业对人力资源部门的定位正处于转折点上——从日常事务的执行人转为业务的战略伙伴,而已实现转型的人力资源部门在了解业务时有更多的投入。</b>
1	未来激烈的竞争中,企业将需要人力资源部门更为贴近业务战略,但目前仅 46.7% 的企业中的人力资源部门被定位为“业务的战略伙伴”。
2	人力资源部门作为业务的战略伙伴,了解业务需求时各种渠道与方式的利用率往往更高。
	<b>人才管理各环节更追求精准化、定制化、衔接性,但实践中仍存在各种挑战。</b>
1	<b>盘点结果与人才发展战略难以结合</b> :近四成企业的人才盘点结果难以切实应用到人才发展战略中。
2	<b>业务对“潜力”的认知仍有改善空间</b> :近一半的企业难以对高潜人才进行有效识别;三成企业即使对潜力已经做出了明确定义,业务对其的认识也不符合项目本身的定位。
3	<b>关键岗位定义模糊</b> :近 7 成企业即使有关键岗位和关键人才,也不会有明确的定义和标准。另外,根据案例采访和 HR 的反馈,企业在“什么是关键岗位”这一问题上,哪怕已经制定了具体的标准,各部门或高管往往也会脱离具体标准,根据主观判断来确定内部关键岗位。
4	<b>候选人培养定制化不足</b> :45.8% 的企业存在“人才的发展和培养方式难以定制化”的问题;近一半企业在发展模式上仍采用“宽口径培养”,缺乏一定的定制化策略,
5	<b>继任成功率低</b> :企业近 3 年内通过继任者规划成功继任的平均比例只有约三分之一。
	<b>离职风险诊断缺乏“未雨绸缪”,但在后续留人措施上已更有针对性</b>
1	了解员工的离职风险时,“分析员工的离职原因”、“离职面谈”是约八成企业常用的方式,更多已是“亡羊补牢”。
2	即使开展留任面谈,近七成企业也更倾向于“员工已表现出明确的离职倾向,尚未提出离职,临时开展面谈”,而非定期对员工的状态进行跟踪了解。
3	开展留任面谈后,近七成企业都会根据访谈结果有针对性的改善措施。



## 参调企业

图表 1 参调企业所处的行业 (N=330)

所属行业	小计	百分比
行业	数量	占比
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	44	13.3%
制造业	42	12.7%
汽车及零配件	32	9.7%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	24	7.3%
快速消费品 ( 食品 / 饮料 / 化妆品 )	23	7.0%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	22	6.7%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	16	4.8%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	15	4.5%
服装 / 纺织 / 皮革	14	4.2%
批发 / 零售	13	3.9%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	11	3.3%
机械 / 设备 / 重工	10	3.0%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	10	3.0%
交通 / 运输 / 物流	7	2.1%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	7	2.1%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	5	1.5%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	5	1.5%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	5	1.5%
家电	4	1.2%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	3	0.9%
家具 / 工艺品 / 玩具	3	0.9%
农业 / 渔业 / 林业	3	0.9%
物业管理 / 商业中心	3	0.9%
贸易 / 进出口	2	0.6%
办公用品及设备	1	0.3%
仪器仪表 / 工业自动化	1	0.3%
其他	5	1.5%

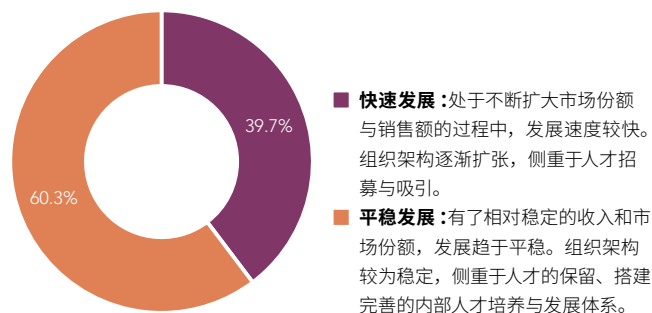
图表 2 企业规模 (N=330)

规模	数量	占比
少于 100 人	31	9.4%
100 人到 499 人	57	17.3%
500 人到 999 人	43	13.0%
1000 人到 2499 人	65	19.7%
2500 人到 4999 人	45	13.6%
5000 人到 9999 人	31	9.4%
10000 人及以上	58	17.6%

图表 3 企业性质 (N=330)

性质	数量	占比
外商独资	107	32.4%
中外合资	34	10.3%
国有企业	38	11.5%
中国私营及民营企业	135	40.9%
其他 ( 公益组织、协会等 )	16	4.8%

图表 4 企业发展状态 (N=330)



# 人才管理挑战概览

图表 5A 在人才管理方面面临的挑战 (N=330)

挑战	数量	占比
缺乏识别高潜人才的有效工具与方法	162	49.1%
人才的发展和培养方式难以定制化	151	45.8%
人才管理战略与业务战略脱节，结合度有待提高	150	45.5%
缺乏识别关键岗位的有效工具与方法	145	43.9%
人才盘点结果难以切实应用到人才发展战略中	133	40.3%
高管 / 业务管理者对人才管理重视和支持程度不够	127	38.5%
内部培养的人才难以满足岗位的要求	101	30.6%
关键人才离职率高，没有针对性的、定制化的激励、保留手段	97	29.4%
关键人才难以通过外部招聘获得	96	29.1%
人力资源部门与业务部门就人才管理的部分概念 (如：关键人才的定义、关键岗位的定义) 难以达成共识	89	27.0%
人员准备度能满足要求但企业内部无合适的岗位匹配	59	17.9%
其他 (如：短期绩效压力与长期人才发展冲突等)	5	1.5%

图表 5B 2015 年与 2017 年人才管理挑战对比

2015 年 TOP 3 挑战	2017 年 TOP 3 挑战
人才管理战略与业务战略脱节，人才管理体系不完善	缺乏识别高潜人才的有效工具与方法
整体薪酬竞争力不足	人才的发展和培养方式难以定制化
人才发展培养体系不完善	人才管理战略与业务战略脱节，结合度有待提高

(数据来源：智享会《2015 中国人才管理状况调研报告》)

近年来，国内大量企业或是仍在不断地扩张成长，或是处于较为稳定的状态。然而，“守业更比创业难”。无论处于怎样的阶段，充足的人才供给是无法绕开的关键成功因素之一。对于很多企业来说，经过快速的前期扩张与发展，业务规模、模式已初具雏形，但要持续地为企业发展提供动力，一支健康、完整的人才队伍必不可少。一个有生命力的企业如同有机体，可持续的人才梯队则能保证有机体的“再生能力”。因此企业需要回答好：如何才能更好地进行人才管理？在人才管理上有怎样的新挑战？

根据北森《2014-2015 中国企业人才管理成熟度调查报告》，2015 年人才管理的理念、技术运用、流程等都发生了全面升级，正处于质变的风口浪尖，因此 2015 年被大部分业内人士视为人才管理元年。2 年后的今天人才管理又发生了什么呢？

对比 2015 与 2017 年企业在人才管理方面面临的挑战 (参考图表 5A&5B)，我们发现了值得注意的转变和问题：

人才管理工作重点从“搭建体系”转向精细化、定制化。

+ 这需要人力资源部门在人才管理上具备更高的专业度和对业务的敏锐度，持续雕琢、优化人才管理的各个流程。那么作为人力资源自身，是否具备一定的战略性视角？对业务是否有足够的洞察力？

高管与业务部门对人才管理工作有一定认知的情况下，人力资源部门与内部业务实际仍存在“代沟”。

+ “高管 / 业务管理者对人才管理重视和支持程度不够”的选择率不再“名列前茅”，这意味着高管、业务部门与人力资源部门经过长期合作，已经渐渐对人才管理工作有所了解与认可；人才战略与业务战略脱节的问题也不再最为“棘手”，但近 5 成企业仍存在这一挑战，说明业务与人力资源部门之间依然有“距离”。那么，这一“距离”如何缩短？

人才盘点、继任者规划、高潜项目等人才管理工作落地难，各种工具的有效使用是难题。

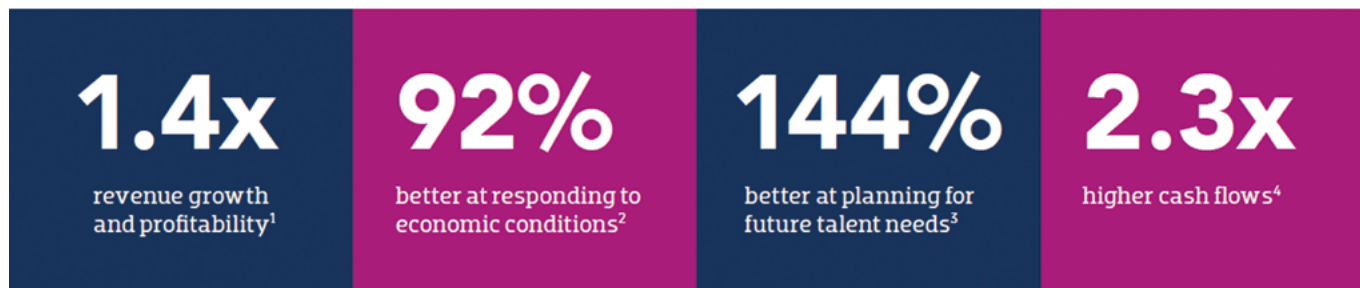
+ 虽然市场上各种工具、模型、方法论都已较为成熟，企业已经有了充足的选择。但人才盘点结果无法与人才发展战略结合、高潜人才有效识别受阻、关键岗位定义不清、人才发展难以定制化等一系列难题依然存在。其真正的症结是什么？人才管理工作为何空有工具却难以用好？工具使用和落地的关键又是什么？

针对以上种种问题，我们将在下文中着重探讨人力资源如何弥合与业务的“代沟”，并且从各个环节梳理企业所面临的挑战，确保人才战略的真正落地。

## 弥合业务与人力资源的“代沟”

### 市场现状

图表 6 成为人力资源业务伙伴所能产生的收益与价值



数据来源：（由KellyOCG整理于报告THE EVOLVING ROLE OF HR:A STRATEGIC PARTNER TO THE ORGANIZATION中）

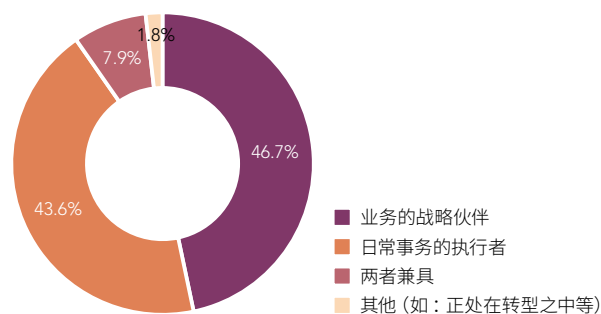
1.Strack, Rainer, Jean-Michel Caye, Carsten Von Der Linden, Horacio Quiros, and Pieter Haen. From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management. Research Study. Boston Consulting Group; World Federation of People Management Associations, 2012.

2. Bersin, Josh. (2009, July 8). The Amazing Business Impact of Superior Talent Management [Blog post].Retrieved from <http://blog.bersin.com/the-amazing-business-impact-of-superior-talent-management/>.

3. Bersin, Josh. (2009, July 8). The Amazing Business Impact of Superior Talent Management [Blog post].Retrieved from <http://blog.bersin.com/the-amazing-business-impact-of-superior-talent-management/>.

4. Bersin by Deloitte: Diversity and Inclusion Top the List of Talent Practices Linked to Stronger Financial Outcomes. Bersin by Deloitte. Deloitte Consulting LLP, 12 Nov. 2015. Web.

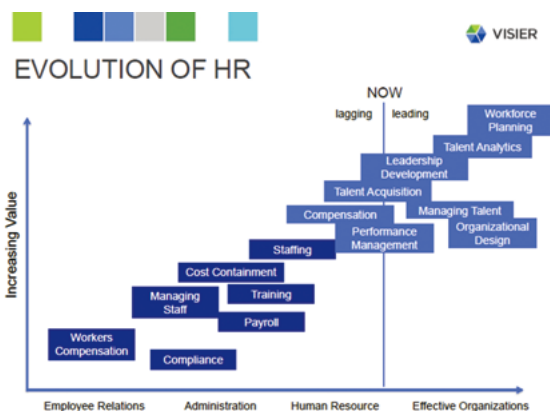
图表 7 人力资源部门通常在人才管理上扮演的角色 (N=330)



零工经济、灵活用工、人力资源信息化管理等人力资源新趋势已渐渐崭露头角，未来也将有越来越多的变化冲击着企业的人才管理工作。KellyOCG 的 *THE EVOLVING ROLE OF HR:A STRATEGIC PARTNER TO THE ORGANIZATION* 中指出，人力资源部门作为业务的战略伙伴，将对组织发展、人才发展、财务收入都带来可观的收益（参考图表 6）。可见，未来在新形势下，当企业追求更为卓越的成长时，势必也需要给予人力资源部门新的定位——业务的战略伙伴。

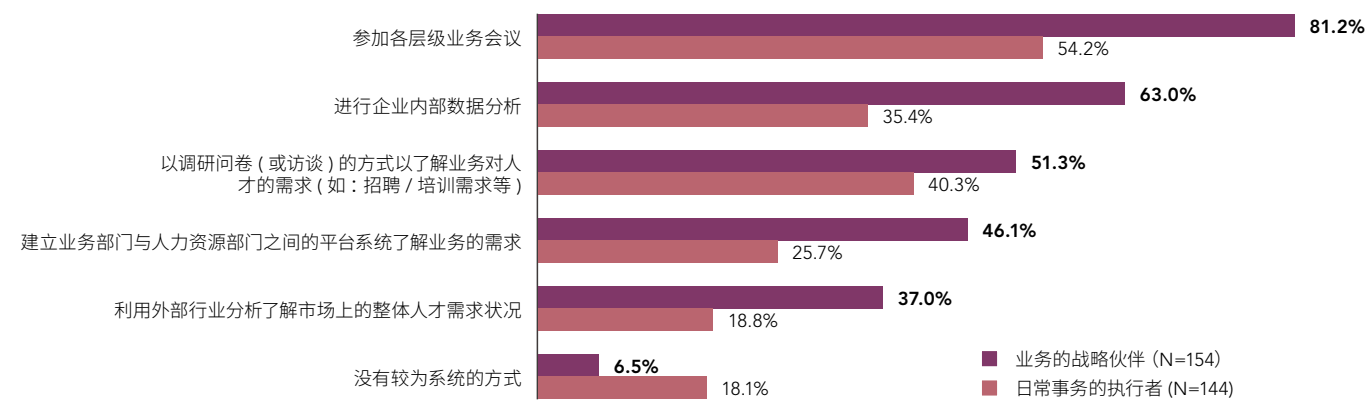
然而在图表 7 中，当下只有约半数的企业将人力资源部门定位为“业务的战略伙伴”，其余半数依然作为“日常事务的执行者”，**业务对人力资源部门的认知与定位也正处于一个“转折点”上**。结合图表 8，当业务部门需要人力资源部门作出定位转变时，人力资源部门的工作将从单一走向多元，这一转型不仅仅体现在“职级名称”上，还体现在人力资源所涉及的工作会更贴近战略，趋于复合化，如：人员发展、渠道建设、组织设计等，这些工作将会给企业带来更多的附加值。**因此当未来有大量企业对人力资源部门提出更高要求时，人力资源部门也需要在更好了解业务和帮助业务成为人才管理的“Owner”上投入更多，我们就这两方面结合数据，针对市场现状做出了分析。**

图表 8 人力资源的“演化”

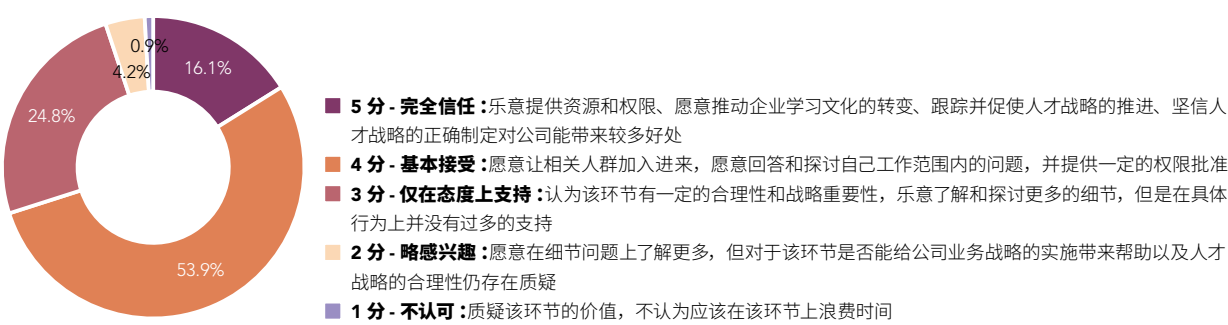


来源：VISIER(2016), Putting the Strategic in Strategic Business Partner

图表 9 不同角色的人力资源团队通常如何了解业务对人才的需求 (N=298)



图表 10 高管 / 业务管理者在人才战略制定阶段的支持程度打分 (N=330)



图表 11 对继任者规划结果所负责人员的情况 (N=128)

选项 \ 人员	人力资源部门	继任者本人的直线经理	继任者本人所在部门的负责人	总经理, 副总裁, 总监及以上的公司高管	无人负责 / 无 KPI 挂钩	其他
对继任者规划衡量结果负责的人	65.2%	47.0%	56.7%	34.2%	8.5%	1.2%
继任者规划的成果与哪些人员的 KPI 挂钩	43.3%	42.1%	42.7%	20.1%	25.0%	4.9%

了解业务

根据不同的人力资源角色定位, 我们在其了解业务部门对人才需求的工作上也做了统计区分, 横向对比后可知: 人力资源部门作为业务的战略伙伴 (参考图表 9), 在各种了解业务需求的方式上, 选择率均高于“日常事务的执行者”, 并且只有极少数企业“没有较为系统的方式”。可见当企业需要业务成为战略伙伴时, 人力资源部门往往在了解业务时, 更多地去使用各种渠道和方式, 这在一定程度上可以确保对业务的理解是准确、到位的。

高管 / 业务管理者在人才管理中的支持与投入

拉近业务与人力资源部门的距离, 不仅仅是人力资源部门的“独角戏”, 同时也需要业务部门和高管拥有人才管理“Owner”的意识。当人力资源部门的“战略性”有所提升后, 高管与业务部门在人才管理工作中是否已经尽善尽美? 我们让参调的人力资源从业者自行评价

高管与业务部门在人才战略制定阶段的支持度从而得出图表 10, 共有七成企业处于 4 分与 5 分的高分段。可见, 在人才战略的制定阶段, 高管与业务部门已具备一定的认可与肯定。

但是这些支持在后续人才战略的执行中真的能转化为行动吗? 高管是否会对人才管理工作成果持续关注? 业务部门尤其是直线经理在人才管理工作中能否为人力资源部门“挑担子”? 以继任者规划为例(参考图表 11), 我们不难发现, 对结果负责的人员中, “继任者本人的直线经理”、“继任者本人所在部门的负责人”、“高管”比重相对偏低。虽然继任者规划只是人才管理的一部分, 但是我们不妨斟酌:

- ◆ 在人才管理的其他环节业务部门管理者是否真正发挥了作用?
- ◆ 高管若不直接对人才发展结果负责, 那如何保证他们后续的关注度? 是否会“虎头蛇尾”?

那么对市场现状有所认知后, 落实到具体的实践中我们应该如何通过各种手段来了解业务? 如何引导业务管理者与高管成为人才管理的“Owner”? 我们将在“行动指南”中揭示。



## 行动指南

面对快速变化的外部市场，企业对人力资源部门的诉求也在不断变化。当企业亟需人力资源部门转变为“业务的战略伙伴”时，以下两大问题我们依然需要回答。

### 问题 1

#### 若业务部门对这样的定位并不认可怎么办？

企业层面对人力资源部门的定位有时无法在短时间内让业务部门有所认知，人力资源语言和业务语言的不同，往往也成为两者之间的“天然”隔阂，使业务缺乏对人力资源部门的信赖度和了解度。因此让业务部门逐渐认识人才管理工作以及相信人力资源部门能够成为“人才管理的咨询师”是建立“业务的战略伙伴”形象的第一步。

#### 认识人才管理工作：

##### 注重包装和营销，同时提升“存在感”

- + 人才管理的各项活动是“产品”，人力资源部门则是“产品经理”。好的产品需要产品经理的包装和营销。在包装上，HR在向业务部门介绍人才发展项目或活动时，可以适当采用业务的语言和案例，方便业务部门理解；在营销上，善于使用公司内部媒体如：邮件、海报、视频、内刊等，让业务部门了解人才管理工作的新动向。
- + 在过程中打造与业务部门的“链接”，如：第一时间将人才管理工作进展告知业务部门。邀约业务部门相关管理人员参与人才管理各环节活动，加深业务部门的印象。

#### 建立业务部门的“信任”：

##### 展现专业度，增强业务“粘性”

- + 推广咨询技术，让 HR 具备诊断业务的能力。当业务出现问题或挑战时，HR 可以主动从人才管理的角度提供建议与帮助。
- + 注重持续性，坚持为业务“排忧解难”，建立成熟的合作模式，实现人力资源部门与业务部门的“互通”。
- + 在内部建立起咨询机制，如：以 workshop 等形式开展专项的内部咨询项目，将这一过程固化、流程化，成为企业文化的一部分。

问题 2

如何才能成为更好的“业务的战略伙伴”？

成为战略伙伴必须了解“业务战略是什么”，这样才能精准地将业务战略转化为人才战略，这要求 HR 要“懂业务”。另外，业务部门仅仅对人才管理“有认同”是不够的，引导业务成为人才管理的“Owner”才能助力人力资源部门将人才战略落地为真正的人才管理实践。

了解业务：  
广度与深度并重

- + 贴近业务的方式应“多管齐下”，打好组合拳，多维度了解业务，如：“定性（会议记录、访谈结果）+ 定量（内部数据、问卷调查结果）”、“内部 + 外部（外部标杆数据、市场趋势）”等。
- + 了解业务内容要有所侧重，其中：长短期的业务计划、业务的发展模式、主要增长引擎、挑战以及具体举措是人力资源部门需要深入了解的内容，这将为人才战略的制定提供重要依据。

帮助业务成为人才管理的“Owner”：  
建立意识，分工明确

- + 人力资源部门可以对业务部门的人员进行人才管理知识的培训，统一管理语言，方便后续合作与交流。
- + 用数据说话，将其呈现给业务部门，使业务部门了解到人才的缺口并形成紧迫感。
- + 当业务部门渐渐意识到自己是人才管理的“Owner”后，人力资源部门更多作为“催化师”的角色，适当跟进，对整体进度做出把控。并建立业务管理人员在人才发展上的责任机制，将员工具体的表现和成果交由直线经理、部门负责人来监督、辅导。

结合以上建议，我们可以参考中兴财务与液化空气的做法。

案例 中兴财务

提升业务部门对人才发展的重视度

在提升业务部门对人才发展的重视度上，中兴财务主要从“沟通”、“链接”、“专业度”这三个要素出发，让业务意识到自身是人才发展的“Owner”。

- ◆ 人力资源部会将活动的进展实时告知业务部门。
- ◆ 及时询问业务在人才发展方面的需求与评价。
- ◆ 在培训活动开展时邀约业务部门成员参与，加深业务部门的感受。
- ◆ 在业务部门面临挑战与问题时，人力资源部门适当提供建议，提升业务部门的信任度。

案例 液化空气

引导业务建立“人才发展主人翁”意识

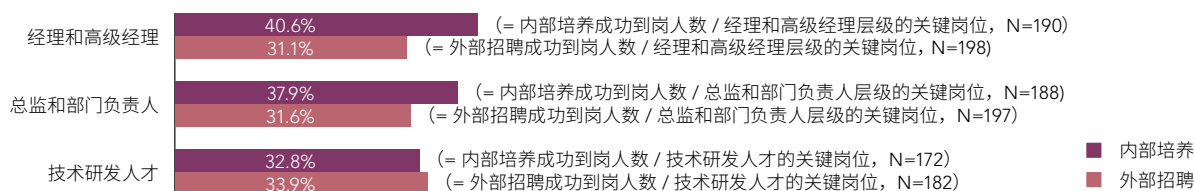
人力资源管理不仅仅是人力资源部的工作，更是各级团队经理的主要职责，他们在驱动团队绩效、发展团队成员的过程中扮演着重要角色。为统一内部主管、经理在人员管理方面的方法论，液空大学设计了专门的领导力系列课程，在帮助团队主管、经理清晰地了解“Role of Manager in Air Liquide”的同时，逐步提升管理技巧和领导力水平。

## 人才发展与培养

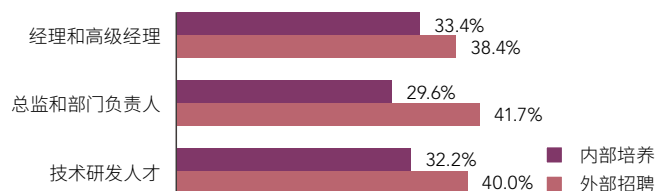
通过前期与业务部门的通力合作，业务的需求与人才发展的主要方向已基本明晰。但是企业在真正落实时也依然面临着各种挑战：人才盘点结果与发展方案脱节、发展方案难以定制化、关键岗位识别困难等。我们将从前文中选择率较高的各大挑战出发，并有针对性地进行解析，提出相应的解决方案。

### Build or Buy ?

图表 12 上一财政年度，各层级人员内部培养 VS 外部招聘成功填补关键岗位、关键人才的百分比 (N=330)



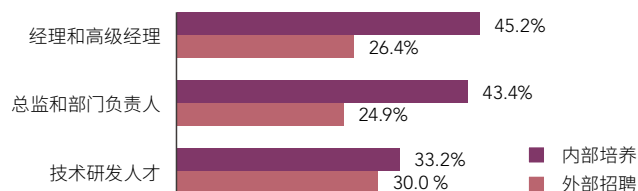
图表 12A 快速发展状态下的企业中，上一财政年度，各层级人员内部培养 VS 外部招聘成功填补关键岗位的百分比 (N=131)



搭建人才梯队，或是通过内部培养，或是通过外部招聘，两者在不同的阶段会有所侧重。结合图表 12A&12B，快速发展的企业倾向于外部招聘，因此在有限的物力、精力下，公司需要在雇主品牌建设、招聘渠道建设、招聘流程和体验优化、内部人员灵活流动上有更大的投入。

而平稳状态下的企业，内部培养会是大部分企业的选择。就市场整体状况而言（参考图表 12）内部培养也依然是较为主流的方式。这样的选择并不难解释，内部培养能够有效保证人才文化基因与企业

图表 12B 平稳发展状态下的企业中，上一财政年度，各层级人员内部培养 VS 外部招聘成功填补关键岗位的百分比 (N=199)



的匹配性，也能减少一部分用人风险。对于部分企业内部的关键岗位而言，甚至往往只能通过内部培养才能获取较为匹配的人才。

近年来，对于发展趋于稳定、学习文化较为成熟的企业而言，内部培养正成为越来越重要的人才来源。搭建完整的人才梯队可以有效帮助企业维持稳定的发展。但是“冰冻三尺非一日之寒”，这需要在人才盘点、有效使用人才管理工具、培养方案制定等多个方面更为精细化的实践。

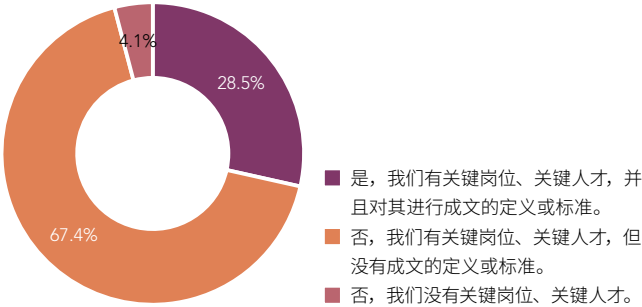
人才盘点

挑战聚焦：结果难以切实应用到人才发展战略中

图表 13 除人力资源部门外，在进行人才盘点时往往会邀请哪些层级的人员参与 (N=242)

参与人员	数量	占比
部门总监 / 负责人	204	84.3%
总经理，副总裁，总监及以上的公司高管	167	69.0%
经理和高级经理	124	51.2%
一线主管	44	18.2%
其他（如：外部专家等）	3	1.2%

图表 14 对于关键人才、关键岗位的概念是否制定了较为成文的定义、标准(N=242)



除了业务战略外，人才盘点的结果也是人才战略制定、调整的输入点之一。然而在前期与企业中的人力资源从业者访谈时，我们却发现大量企业的人才盘点流于“纸上谈兵”，无法作为人才战略制定的重要参考。数据中也显示（参考前文图表 5A），40.3% 的企业人才盘点结果难以切实应用到人才发展战略中。

我们通过与 HR 的访谈和市场数据，发现这一挑战是“先天不足”和“后天缺陷”共同导致的。“先天不足”往往包括：企业从上至下缺乏对人才管理的认知和重视、没有完整的配套发展机制、得不到物力和人力上的支持。这就需要人力资源部门再次审视自己在企业中的定位，以及业务部门是否认可这一定位。

而针对“后天缺陷”，我们或许可以从市场数据中发掘具体原因：

是否选择了合适的参与人员

图表 13 中，“部门总监 / 负责人”、“总经理，副总裁，总监及以上的公司高管”在人才盘点中的参与率最高，“经理和高级经理”的参与率则相对较低。若企业主要的盘点对象为中高层管理者，这一参与率我们认为是合理的：高管及部门负责人的参与能保证人才盘点的结果符合业务的需求与方向，也有利于盘点结果的落地，而经理和高级经理很可能本身就是被盘点的对象，因此往往不参与盘点；但是若盘点对象为全员，经理和高级经理是对一线员工更为了解的人群，那我们认为其参与率可能偏低。综上，针对不同的盘点对象，企业是否选择了“正确的人”参与？这是我们值得思考的。

是否有明确而一致的标准

另外不难看出（参考图表 14），67.4% 的企业即使有关键岗位和关键人才，在开展人才盘点时也无相应的明确定义与标准，这说明大部分企业的人才盘点其实是在标准并不一致或者标准模糊的情况下开展的。一定的标准能够让各方人员在开展讨论时“有据可依”，避免主观臆断，也是人才盘点时获得共识的基石。而每个部门根据自己的判断和定义甄选人才，这可能会导致人才最终鱼龙混杂，并不是组织层面所需要的人才。

在以上问题都得以解决后，才可能有效解决盘点结果如何与发展方案结合的问题。人才盘点是人才战略和人才发展方案的一个“中转站”，既需要“输入”，也需要“输出”。“输入”主要指组织目前的人才梯队状况、员工的优缺点、需要的关键经验、绩效表现等；而“输出”指发展项目计划、针对性的发展方案、培养手段等。具体方案我们将在后文的“行动指南”中，结合案例给出详细的解决方式。

## 继任者规划

### 挑战聚焦 1

#### 缺乏识别关键岗位的有效工具与方法

图表 15 在定义关键岗位时，通常从哪些维度识别这些岗位 (N=242)

维度	数量	占比
对公司整体业绩的贡献度与影响力	198	81.8%
岗位的不可替代性	159	65.7%
公司整体战略发展重点	148	61.2%
外部人才获取难度的高低	119	49.2%
管理职责的多少	83	34.3%

在公司资源有限的情况下，只有将有限的资源集中在最具价值的位置，才能发挥更大的作用。实施继任者计划，明确组织中的关键岗位能够为企业未来人才培养提供方向，也是继任者计划开展与落地的关键支点之一。然而，依然有 43.9% 的企业认为“缺乏识别关键岗位的有效工具与方法”（参考前文图表 5A）。我们试对原因作一梳理：

#### 没有明确什么是关键岗位

在前文图表 14 中，我们发现近 7 成企业即使有关键岗位和关键人才，也不会有明确的定义和标准，这将导致关键岗位定位不清。结合图表 15，“对公司整体业绩的贡献度与影响力”、“岗位的不可替代性”、“公司整体战略发展重点”是大部分公司的选择。这或许能够为企业制定关键岗位的标准提供一定的思路。

#### 关键岗位的定义沦为摆设

根据案例采访和 HR 的反馈，部分企业哪怕已经制定了具体的标准，但由于不够深入人心或标准已经过时等原因，各部门或高管依然会脱离具体标准，根据主观判断来确定内部关键岗位。

对原因有所明晰后，我们或许可以通过以下问题来思考解决方案（具体实践请参考后文的“行动方案”）：

- ✓ 为什么需要定义关键岗位？
- ✓ 定义关键岗位应考虑维度是什么？
- ✓ 如何定义关键岗位？
- ✓ 定义关键岗位时应注意什么？

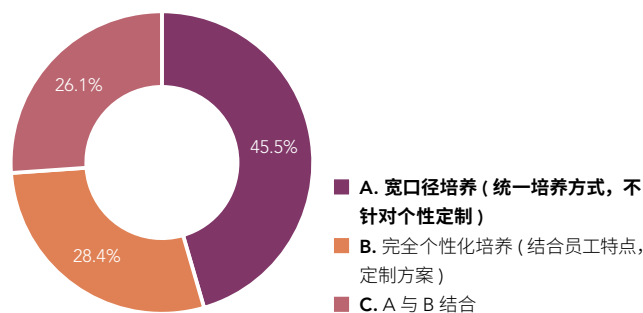
### 挑战聚焦 2

#### 人才的发展和培养方式难以定制化

图表 16 从哪些维度考虑继任者规划候选人的准备度现状 (N=176)

维度	数量	占比
能力与岗位的匹配度	143	81.3%
潜力	128	72.7%
业绩	121	68.8%
与公司价值观的契合度	112	63.6%
与公司未来发展方向契合度	107	60.8%
职业生涯规划	83	47.2%
对于异地派遣等轮岗形式的接受度	57	32.4%
所交予任务的完成情况	43	24.4%
在各项培训与发展项目中的参与度	37	21.0%
不做准备度的考量	4	2.3%
其他（如：热情与承担更多职责的勇气等）	2	1.1%

图表 17 对继任者候选人的培养模式 (N=176)



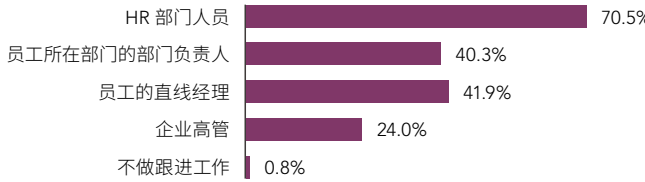
图表 18 若 A 与 B 结合，个性化培养的程度 (N=44)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
40.5	30.0	40.0	50.0

图表 19 不同准备度下相应的培养手段 (N=176)

培养方式 \ 准备度	可立即继任 (R0)	在半年内可继任 (R1/2)	在 1 年内可继任 (R1)	在 2 年内可继任 (R2)
内部教练, 主管辅导 (教练制)	33.5%	45.1%	42.8%	33.5%
外部教练	22.0%	27.2%	24.9%	19.7%
导师制	30.6%	35.3%	44.5%	32.4%
公司内部讲师进行的培训课程	27.2%	38.7%	46.2%	39.9%
内部交流分享会	28.3%	39.3%	45.7%	31.2%
外部规范化培训或证书课程	22.0%	28.3%	38.7%	32.4%
外部会议、工作坊及活动	20.2%	28.9%	39.3%	29.5%
线上学习 (E-learning)	23.1%	32.4%	42.2%	38.7%
移动学习 (M-Learning)	22.5%	28.3%	35.8%	31.2%
行动学习 (Action learning)	25.4%	32.4%	38.7%	27.8%
轮岗	19.7%	32.4%	42.2%	35.3%
在岗历练	35.8%	41.6%	50.9%	37.0%
挑战性项目与任务	29.5%	41.6%	45.7%	34.7%
非全职工商管理硕士 (MBA) 或高级行政人员工商管理硕士 (EMBA)	12.1%	12.1%	24.3%	20.8%
扩大影响 (例如: 高层管理者的见面、参与战略讨论及决定)	26.0%	29.5%	35.3%	25.4%

图表 20 面向所在部门负责人、员工直线经理、企业高管, 对继任者规划不做保密的企业中, 候选人的培训发展计划实行状况通常由哪些人员进行跟进 (N=129)



关键岗位的确定仅仅是找到“对的位置”, 如何正确地培养人以匹配“对的位置”是下一个关键点。培养继任者候选人的目的在于弥合其在准备度上的差距, 从而快速提升准备度实现继任。(参考图表 16) 能力与岗位的匹配度、潜力、业绩是企业在评估人员准备度时最常用的考虑维度。每个候选人在这些维度上的表现都因人而异, 每个人的优劣势也互不相同, 因此无法仅使用简单的“一刀切”式培养, 适当的“定制化”才能快速提升候选人的准备度。

但是, 只有 28.4% 的企业实现了继任者候选人培养的“完全定制化”(参考图表 17), 近一半的企业依然采用宽口径培养的方式, 不针对员工自身特点“因材施教”。还有 26.1% 的企业选择宽口径培养和个性化培养相结合的方式。我们进一步探究后发现(参考图表 18), 在这些企业中个性化培养程度的平均值为 40.5%。可见在这种模式中, 普遍以宽口径培养为主, 搭配一部分的个性化培养, 个性化的程度并不是很高。

那么, 为什么会出现这样的现象呢? 通过与人力资源从业者的访谈, 我们了解到要实现“定制化”, 基本需要具备以下条件:

- ✓ 高管对人才发展与培养的高度关注与支持。
- ✓ 人力资源部门具备一定的人力、精力、资金等支持。
- ✓ 企业内部具备高度精细化、有针对性的培训体系。

缺乏上述条件的企业可能在短时间内难以快速实现定制化培养。另外, 定制化也意味着各个业务部门的管理人员需要对候选人的培养发展高度关注, 这一关注不仅仅是“参与”, 还可能需要言传身教, 一对一辅导, 及时了解下属发展状态。然而在这一方面(参考图表 20), 若继任者规划并未对“继任者本人的直线经理”、“继任者本人所在部门的负责人”有所保密, 我们发现这些角色在培训过程中承担职责的比重仅占 40% 左右, 这一数据是偏低的。发展人才固然是人力资源部门的职责之一, 但是若业务部门人员仍停留在“有认知”但不肯“挑担子”的阶段, 继任者规划往往面临“夭折”的困境。

针对如何定制化, 我们建议从以下几大流程着手(具体方案请参考后文“行动指南”):

- ✓ 明确员工具体的发展需求与方向
- ✓ 搭配相应手段, 形成个人发展方案
- ✓ 确保发展方案落地

**关于在岗历练的小贴士：**

在培训方式上（参考图表 19），企业依然“青睐”在岗历练。但我们也了解到，大量企业在采取这一方式时，往往可能存在这样两种情况：

- 企业内无其他较为成熟的发展方式或项目，只能通过在岗历练培养人才。
- 有成熟的发展项目，但在岗历练作为发展手段之一最终沦为“摆设”，培养效果差。

那么，针对第一种情况，我们建议从流程上有一定的完善和规范化，以项目管理的方式来经营，如可以设置以下环节：

- 设置明确的项目主题

- 设置明确的发展目标
- 及时复盘、反思
- 组织评鉴会对目标的完成情况进行最终评估

而针对“培养效果差”，我们认为企业更需要做的是提升在岗历练这一发展方式的“效度”：

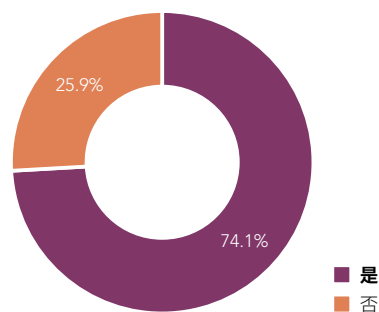
- “先培养，后实践”，确保培养内容与实践对口，“学以致用”
- 搭配一定的 Coaching 或引导技术
- 以行动学习的方式开展是可以考虑的选择

## 高潜人才发展项目

**图表 21** 开展高潜力员工发展项目的目的 (N=143)

目的	数量	占比
搭建后备人才库与人才梯队	113	79.0%
培养未来领导者与继任者	96	67.1%
保留关键、核心人才	96	67.1%
适应业务发展的需要（指业务、市场扩张）	43	30.1%
提升组织与个人绩效	25	17.5%
提升特定人群的管理技能	11	7.7%
建立多元领导文化（例如：高阶女性领导力）	3	2.1%

**图表 22** 在项目结束后对高潜人才进行考核时，其考核标准是否根据所要继任的岗位要求制定 (N=143)



**图表 23** 以培养未来领导者与继任者为目的，近 3 年内通过高潜力员工发展项目最后成功晋升的人员比例 (X= 成功晋升的总人数 / 参与高潜力员工发展项目的总人数, N=59)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
28.2	5.5	25.0	40.0

### 人才的造血机制，但结果不佳

高潜人才项目是企业的“人才造血机制”之一，其有效实施能够建立较为充足的人才储备。在图表 21 中，“搭建后备人才库与人才梯队”、“培养未来领导者与继任者”、“保留关键、核心人才”是企业开展高潜项目最主要的目的，其在人才梯队可持续发展方面的地位可见一斑。

正如上文数据所显示的，高潜人才项目会为继任者规划的各个关键岗位输送人才，而在开展高潜人才项目的企业中，超过七成考核高潜人才时根据所要继任的岗位要求制定相应标准（参考图表 22），那市场上企业是否真的通过高潜项目输出了可用的人才呢？通过培养，高潜人才是否真的可以“助力”继任者规划呢？

我们筛选出以培养未来领导者与继任者为目的开展高潜的企业（参考图表 23）统计其晋升成功率，但结果却并不乐观，近三年内企业平均只有不到三分之一的高潜人才最后能够获得晋升，高潜人才究竟如何才能更好地为继任者规划输送人才？高潜人才的最大挑战又是什么呢？

挑战聚焦：缺乏识别高潜人才的有效工具与方法

图表 24 甄选高潜力员工时，业务部门对“高潜力”的理解是否符合项目本身的定位 (N=143)

选项	数量	占比
是	80	55.9%
否，我们有对高潜力进行明确定义，但业务的理解往往并不符合。	44	30.8%
否，我们没有对高潜力进行明确定义	19	13.3%

图表 25 2016 年业务管理者对目前所定义的潜力的认可度和理解度

<b>认可度：4.02 分</b> 5 分：业务管理者完全认可； 1 分：业务管理者与 HR 之间有分歧
<b>理解度：3.06 分</b> 5 分：业务管理与 HR 对“潜力”的理解一致； 1 分：业务管理者与 HR 对“潜力”的理解有歧义

数据来源：智享会（2016），《第二届中国高潜力员工发展项目调研报告》

图表 26 在对“潜力”定义的过程中，管理者的参与情况

角色	比重
HR	91.1%
高层管理者	85.9%
业务管理者	56.3%

数据来源：智享会（2016），《第二届中国高潜力员工发展项目调研报告》

图表 27 不同企业性质中，存在“缺乏识别高潜人才的有效工具与方法”这一挑战的比重

企业性质	存在“缺乏识别高潜人才的有效工具与方法”这一挑战的比重
外商独资	64.5%
国有企业	60.5%
中外合资	52.9%
中国私营及民营企业	51.1%

在诸多挑战中，对高潜人才进行有效识别成为企业最为关注的问题。参考图表 24，三成企业即使对潜力已经做出了明确定义，业务对其的认识也不符合项目本身的定位。而从图表 25 与图表 26 中我们不难找出原因：

一致性不足

HR 在定义潜力的过程中，业务管理者的参与度最低。这不禁让我们思考：业务管理者在定义环节的缺位，如何保证“潜力”的定义的符合业务的需求并且以此为标准能选拔出合适的人才？

理解度欠佳

另外，业务管理者对潜力的认可度已经较高，但是其理解度分值却相对较低。“潜力”是人才管理的语言，对于业务而言，究竟意味着什么？这一概念和业务、组织之间的关联又是什么？

针对以上问题，我们将在“行动指南”中提出相应的解决方案，帮助企业实现高潜人才的有效识别。

另外，当我们结合企业性质对存在“缺乏识别高潜人才的有效工具与方法”这一挑战的企业进行区分后发现（参考图表 27），外企的比重超六成。我们与人力资源从业者深入访谈后得出了以下原因：

- 大部分外企对于高潜人才的定义和识别方式来自于全球总部但缺乏本土化。
- 即使企业有本土化的意愿，也常常缺乏一定的权限。
- 若需要第三方外部机构提供相应的工具与方法，在预算方面易受到限制。

对此我们建议受到识别高潜人才困惑的外资企业不妨在全球总部给出的框架下，结合本土实际情况适当赋予新的理解，并做相应的衍伸，既符合全球总部的要求，又能更好地适用于当地。

## 行动指南

人才的发展与培养是一幅完整的“图景”，仅做好某个环节是远远不够的。从人才盘点、继任者规划到高潜人才发展项目都环环相扣，完整人才梯队的搭建有赖于各项工作的有机联结以及真正落地。那如何结合？如何落地？我们将在下文中做一小结。

### 人才盘点

人才盘点需“热身”	挑选“正确的人”参与
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 明确人才盘点的目的，如：找到与中长期发展目标之间的差距，为今后的人才发展做准备等。</li> <li>+ 明确具体的标准与定义，如：关键人才、关键岗位的定义，潜力的定义等。</li> <li>+ 人力资源部门准备好通用工具及方法论，如：九宫格等。</li> <li>+ 明确可能的发展方案，如：高潜人才发展项目、继任者规划、领导力发展项目等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>模式 1——逐层盘点（全员盘点）</b>：由下至上分层盘点，此时需由各层级负责人在自己所负责的范围内对人才进行梳理，既能保证每个有发展潜力、优秀的员工能被及时发现，又更为贴合业务实际。</li> <li>+ <b>模式 2——仅针对特定层级盘点</b>：“部门总监 / 负责人”、“总经理，副总裁，总监及以上的公司高管”等人员的加入必不可少，他们能够使盘点成果更具战略性。同时，可适当邀约与该层级专业性贴近、相关度较高的人员加入，如：盘点技术关键人才时可让部分技术研发专家参与提升盘点的准确度。</li> </ul>

在以上措施得到有效执行后，我们需要通过将人才盘点的“输入”与“输出”相匹配，最终实现盘点结果与发展方案的有机结合。我们在下表中列举了部分结合方式供企业参考：

输入信息	输出方案
关键岗位的继任情况 (是否存在断层、当前人才准备度状况、人才梯队的健康度)	需重点培养候选人的岗位
人才库中的人才情况(是否有进步、是否需要新的人才加入)	新的关键人才名单，新的发展项目规划
关键人才本身状况(绩效表现、潜力高低、已有经验)	关键人才的类型、评级
关键人才发展需求(准备度、优劣势、仍需要的关键经验)	个性化的发展方案

百事通过多次、多阶段盘点，步步为营，为人才发展做好了完善的准备与布局。而液化空气则利用分层盘点，实现了人才盘点结果与继任者规划有效衔接。

#### 案例 百事：人才盘点流程

##### ◆ 多次人才盘点

百事公司每年会开展多次盘点，在不同的盘点会议上，侧重点均有所不同。

##### • 人员规划流程

人员规划流程首先关注每个人员的发展需求，这一需求指通过不同的评测和反馈机制，了解人员的发展机会和优势。然后将这些

关键信息更新入员工的个人档案中。通过线上系统，员工个人、直线经理和人才管理团队均能查阅到其个人档案。整合了员工的个人信息后，按层级、按人才发展需求，对人才进一步分类，作为人才发展方案的依据之一。同时，人员规划流程对关键岗位目前的状况进行评估：关键岗位中的每个岗位有多少 Ready Now 和 Ready Later 的人员。

##### • Game Planning

该流程用于确定每个人才在接下来的 12 个月中，需要在哪些岗位上获得哪些关键经验，从而提升准备度，顺利接任下一岗位。

• 年终绩效评估

年终绩效评估从个人短期和长期的目标及结果出发，回顾评估全年绩效表现，并从中发掘人才的优势以及来年的发展重点。

**案例 液化空气：人才盘点流程**

◆ 明确定义，减少分歧

液空的人才盘点所使用的工具主要为绩效和潜力九宫格。但是为了使业务经理对九宫格工具有更为切实的理解，人力资源部门明确定义了评估标准：

- 针对绩效维度，每年对员工进行绩效表现复盘后，均会形成一个等级，该等级直接对应九宫格中的绩效维度级别。
- 针对潜力维度，液空主要分为本土高潜和国际高潜，这两类高潜液空均对其进行了明确的定义：本土高潜需要在未来能胜任部门经理级别以上的重要岗位，国际高潜则未来可以承担国家、地区层面的高管。

◆ 人才盘点理念

“人尽其才”一直是液空多年来不断追求的人才发展目标，但是如何保证每个员工都可以“被看到”并能有效地被关注和发展？针对这个问题，液空在人才盘点时提出一种方式：由下至上，层层盘点。即从一线的 Team Leader 到最高层的 Executive Committee 均参与人才盘点中，以自身的团队为盘点范围，推荐优秀的人才，提升各个层面人群的曝光度。

◆ 盘点涉及人群及岗位

液空的人才盘点主要分为两个方向：分别针对关键岗位和关键人才。其中，关键岗位根据各个层级自身的业务状况自行定义，而关键人才主要由技术人才、管理人才、管理和技术培训生、本地高潜力人才组成。液空的人才盘点上主要分为以下三个层级：区域层面，业务线层面，中国区层面，各个层面所聚焦的人才和岗位也有所不同。

◆ 盘点的聚焦

- 针对关键岗位：根据界定的关键岗位，盘点继任状况。
- 针对关键人才：一方面复盘人才库中已有的人才，审视其相比往年是否有一定的进步。另一方面通过访谈、测评等方式评估并定义出新的人选加入人才库，同时识别新入选的不足，针对性地制定个人发展计划。

◆ 人才盘点结果与个人发展计划结合

在人才盘点结束后，液空会强制要求关键岗位上不同准备度的人员均有对应的个人发展计划。

- 进行准备度划分：液空对准备度的评估主要取决于人才盘点过程中直线经理对人才个人能力和业绩表现的评判，分为可立即继任、1 到 2 年内可继任、3 到 5 年内可继任三种准备度。
- 确定培训计划的侧重点：人才盘点中需至少列举这些候选人的一个优点或缺点，作为该人才下一阶段个人发展计划的重点，发展的手段也不尽相同，如挑战性项目、在岗培训、短期任命等。
- 检验人员发展情况：在第二年的人才盘点中，会再次检视人员是否有一定的进步，从而了解上一年人才盘点结果是否真正通过培训发展项目实现落地。

🎯 继任者规划

➕ 识别“对的位置”

**为什么需要定义关键岗位**

- ➕ 定义关键岗位能让组织上下的发展资源有效聚焦。
- ➕ 明确的定义能让企业各部门对关键岗位的认知“有据可依”。

**定义关键岗位应考虑维度**

- ➕ 该岗位对公司整体业绩的贡献度与影响力
- ➕ 岗位上人才的不可替代性或外部获取的难易度
- ➕ 公司整体战略发展重点
- ➕ 角色的复杂性
- ➕ .....

(转下页)

## 如何定义关键岗位

- + 由业务部门各自提出较为认可的关键岗位，并阐明理由。
- + 人力资源部门负责对关键岗位讨论进程的把控和催化，整理出备选的关键岗位方案。
- + 适当引入高管访谈，对关键岗位进行梳理和校准。
- + 条件允许时，结合第三方机构的评测方法与工具进行识别。

## 定义关键岗位时的注意点

- + 不仅仅只有高级管理者岗位才是关键岗位。
- + 关键岗位的定义并非一成不变，需要及时根据业务战略和状况的变化更新。
- + 注重均衡性，如专业岗位与通用管理岗位并重、各业务单元或地域之间有所平衡等。

## 正确地培养人

### 明确员工具体的发展需求与方向

当企业主要的人才发展方案、相关定义初具雏形后，如何再进一步导出员工的个人发展方案实现定制化？怎样的培训能与员工自身情况精准匹配？人才盘点的“输出”成果之一便是员工的个人发展方案，因此我们不妨先了解一下中兴的人才盘点流程：

#### 案例 中兴财务：人才盘点流程

- ◆ **明确定义**：中兴财务对于潜力拥有统一的定义——学习能力强和有较强的成就动机。
- ◆ **前期测评**：在与业务部门进行沟通前，人力资源部门会首先对员工的业绩进行盘点，开展 360 测评，收集并整理员工的项目经历、管理经验，为与业务部门沟通准备好客观数据与信息。
- ◆ **一对一沟通**：中兴财务主要通过与员工上级领导的沟通，了解员工能力与潜力的状况。在沟通时，人力资源部门首先会强调后备梯队的重要性。其次，让业务领导从能力、潜力两个角度出发对员工提出评价，提供员工的优点及待发展项并进行讨论。
- ◆ **开展盘点大会**：人力资源部门会邀约各个部门的高管参与盘点大会，共同探讨人才梯队概况。在大会上，业务部门高管就出现空缺的岗位进行继任者推荐。在推荐环节，首先由候选人直线经理提名，再由直线经理的上级对提名的候选人结合公司整体人才梯队与岗位状况进行综合统筹与调配。
- ◆ **确定候选人**：最后，在整个大事业部内，中兴财务召开会议做整体讨论，确定最终候选人。
- ◆ **形成 IDP**：通过前期与业务部门管理者的沟通、人才盘点，人力资源部门已经较为清晰地了解了候选人的优缺点、未来发展方向、项目和管理经历上的缺失。再结合所要继任岗位的岗位要求，分析差距，最终形成 IDP 的大致方向。

结合案例与 HR 的探讨，我们罗列出了 5 大制定 IDP 时的必要考虑因子：组织战略所需要的能力、直线经理反馈、员工个人发展意愿、能力评鉴资料、人事资料。



值得注意的是，在输出员工发展方案时，企业往往容易忽视员工个人的发展意愿。然而，员工才是“人才发展的第一负责人”，充分调动员工发展的自主性，能减少后期跟进所投入的精力和时间，也能在培训效果上事半功倍。尤其在需要异地派遣进行轮岗的情况下，员工个人的意愿更为重要。

#### 小贴士：有机结合员工个人意愿与发展方案的方式

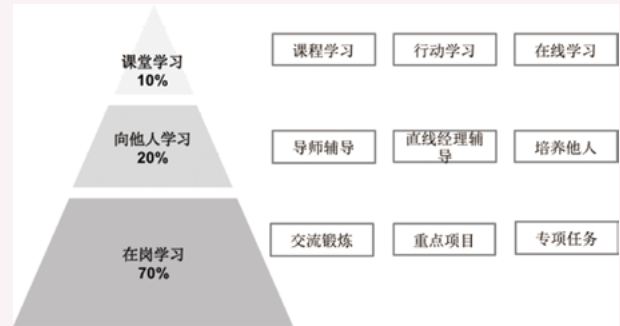
- 将每个岗位上可能的发展路径提前告知员工，由员工自己选择发展方向。
- 直线经理通过正式与非正式的访谈，及时了解员工的发展意愿，帮助其制定发展计划。
- 定期或非定期地了解员工对于“轮岗”等发展形式的态度，作为制定方案的依据之一。

◆ 搭配相应手段，形成个人发展方案

明确了员工个人可能的发展重点、优劣势后，便需要搭配相应的发展手段。在岗历练是企业普遍采用的方式，但往往多种培训方式组合搭配，才能发挥出最大的效果。**中国电信采取的便是“四线合一立体化培养发展”，充分融合“70-20-10”的理念，形成了完善、有针对性的培训体系。**

案例 中国电信：四线合一立体化培养发展

针对企业转型变革的领军人才梯队，训练营建立“理论强化、课题研究、自我提升、团队动能”四条研究线，通过“领导自我”、“领导业务”、“领导团队”三个单元提升综合素质。而在形式上，可以根据业务单元的需求，灵活采用两种模式，一是集中学习，目前最长可以到一个月；二是采用行动学习方式，三次集中（每次4-5天），两次行动学习阶段（每次6-8周）。



◆ **理论强化线**：业务单元总经理讲授第一课，让学员深刻理解企业战略，同时找到自己在战略推进中的方向和角色。其次，业务单元的各级领导走上讲台，分享管理智慧和经营经验。中国电信还邀请集团公司业务部门领导与学员互动如何做一个卓有成效的团队领导者，打造高绩效团队。另外，公司整合了集团内外部多位优秀的顾问、讲师授课，在集中学习阶段，帮助团队共同解决挑战，实现群体突破。

	训前准备	单元一 领导自我	单元二 领导业务	单元三 领导团队
理论强化线	能力建模 课程设计	党性教育 警醒变革	战略与运营 互联网思维	电信梦论坛 4D卓越团队
课题研究线	确定课题 教练培训	课题澄清 汇报辅导	团队解题 汇报辅导	团队解题 结题汇报
自我提升线	特质测评 报告分析	报告解读 能力体验	拆书坊 IDP辅导	辩论赛 IDP辅导
团队动能线	活动设计 组建班委	团队建设 组织生活	团队活动 组内反馈	团队拓展 团队动能

◆ **课题研究线**：邀请业务单元高管或中层管理者担任团队教练，负责提出与业务单元发展密切相关的、需要集中力量创新突破的经营难题。训练期间，安排专题的课题研究以及每晚常态化的课题讨论，设计课题汇报模块并邀请教练听取并指导

解题，如果包含行动学习阶段，则还需要完成实地调研、集中研究、教练指导、试点验证等任务。为配合课题研究，训练营设计“业务领先模型”等课程，帮助学员理解从战略到执行的一致性，按照“世界咖啡的形式”深入探究课题的背景、根本原因和解决方案。在训练营结束时，还会邀请业务单元领导、教练听取团队汇报并互动点评。

◆ **个人提升和团队动能线**：以激情 - 梦想 - 信心为主线，学员通过各项挑战的体验，认知自我，发挥优势、补足短板，以“电信梦”为核心信念汇聚团队动能。管理模式方面，倡导自主管理的同事注重纪律，主要方式如：组建班委等。在“领导团队”模块，所有学员集结团队拉练二十五公里，并以此为契机举行民主生活会，开展一对一的伙伴反馈与集体反思。通过“团队动能”各小组集体备课并讲授相应模块，体悟教学相长和团队建设秘籍。

在搭配具体的发展手段和内容时，我们可以“由大及小”，逐步聚焦。首先，根据候选人所要继任岗位本身的性质（如：工作内容、职责要求、能力要求等），定义出员工胜任该岗位所需关键经验，这能在一定程度上确定发展的具体内容。其次，通过测评工具和方法论，衡量出员工目前能力、心智模式上的准备度差距，确定发展手段强度与发展周期。最后，根据“70-20-10”，搭配具体发展手段。



## ◆ 确保发展方案落地

培训方案制定完并不意味着一切就可以“高枕无忧”，后期的跟踪以及落地是方案真正发挥作用的关键。这不仅仅需要人力资源部门的跟踪，更需要业务部门、高管的配合。这一过程既需要责任的落实，又必须具备一定的持续性。

### 责任到人

- + 人力资源部门中要有专门负责人员或单位。
- + 明确直线经理、部门负责人在人才发展过程中的职责，并通过将人才发展目标写入员工直线经理或部门负责人 KPI 的方式，将员工发展的职责具体落实到人。

### 持续沟通

- + 直线经理或部门负责人善用会议、日常互动等方式了解候选人的发展状态、所存在的挑战等，并给出一定的辅导或帮助。
- + 直线经理、部门负责人与人力资源部门之间定期、不定期地对候选人的发展状况进行“互通”，并结合人力资源部门的专业意见及时调整发展方案与方向。

### 持续衡量

- + 在人力资源信息化系统日益发达的今天，员工的发展情况可借助线上系统呈现，方便员工个人、人力资源部门、直线经理共同追踪与跟进。
- + 定期开展评估会，对员工能力的发展情况进行衡量。

中兴便通过线上“学习地图”，实时关注员工的发展状况，将发展与学习“游戏化”。员工通过闯关，寓教于乐，最终实现了发展方案的有效执行。

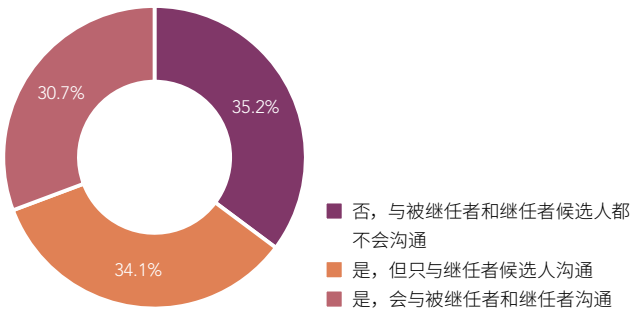
#### 案例 中兴财务：培训跟进方式

- ◆ 人力资源部门在 IDP 执行过程中，会定期提醒、了解学员当下的进度。
- ◆ 年底开展成果汇报，学员需要阐述自己的所学所得，以及 IDP 的完成情况。
- ◆ 设计学习地图，以游戏化运营的制度，在每个不同的发展阶段与模块设置不同的任务，并且可以得到不同的积分。通过积分晋级后，才可以开启下一个阶段的发展任务。业务部门的管理者可以通过学习地图，清晰了解到学员当下的发展进度。



留住候选人

图 28 是否会对继任者规划进行期望值管理 (如：不保证未来一定可以继任某岗位等) 以减少候选人的流失 (N=176)



A

管理期望值

在开展继任者规划时，若企业本身并不对该计划实行保密制度并且会告知候选人本人，可以提前与其沟通管理期望值，如：不明确告知继任的岗位，仅给予相应的培训手段或发展项目等。

B

有计划性地开发和衔接

事先对整个组织的能力长项与短板进行审视，着重对组织的能力短板来匹配继任者候选人，并且优化配置关键岗位数量与候选人数量之间的比重，避免“僧多粥少”。

C

建立育用结合的长效机制

将培训表现作为可快速继任的关键依据之一，我们可以参考中国电信在这一方面的具体实践。

图 29 继任者规划沟通期望值到何种程度 (N=114)

选项	数量	占比
不明确告知继任计划，但会给予其针对性的人才发展项目进行锻炼	77	67.5%
不明确告知继任计划，但会给予其针对性的培训手段进行锻炼	50	43.9%
不明确告知继任计划，但会下放给其一定被继任者的工作权限	33	28.9%
明确告知其将继任的岗位	27	23.7%

当继任者候选人可立即继任但企业内部却已无机会时，无疑会加大关键人才的离职风险。这需要企业在继任者规划的整个流程上、制度上有一定的把握。我们结合市场数据 (参考图 28& 图 29) 和 HR 的建议，整理出相关建议供企业参考：

案例 中国电信：建立育用结合的长效机制

为了避免后备培养“备而不用”的现象，中国电信学院帮助业务单元建立后备干部的长效管理体系，以积分管理办法为载体，推动跨区域和岗位的挂职落地，积分情况将作为能否快速晋升的参考标准之一；以导师制为纽带，由每位学员的直线经理担任导师，由其直线经理对其发展情况进行辅导、跟进，直线经理对学员的评价与反馈也将作为学员能否快速继任的重要依据之一，实现了后备干部的跟踪、评价、发展、反馈和任用的融合。中国电信在部分省公司还建立了年轻人才快速晋升的通道，打破了以往“论资排辈”的现象。

其中，积分管理办法综合业绩表现 (年度绩效)、直线经理评价和培养经历等三个方面，采用积分制的方式来计算，权重占比依次为业绩表现 40%，能力评价 (管理者) 20%，学习发展 40%，业务创新作为加分项。学习发展则包含课堂学习、交流锻炼、重要项目与任务和培养他人等四个方面。

高潜人才发展项目

有效识别高潜人才

提高一致性：参与度是关键

+ 定义潜力时邀约业务部门共同参与。

+ 培训业务部门使用高潜人才甄选工具。

+ 评估阶段邀约业务部门对高潜人才进行评分。

提高理解度：用业务的语言谈潜力

- + 结合业务部门的建议对潜力做出定义。

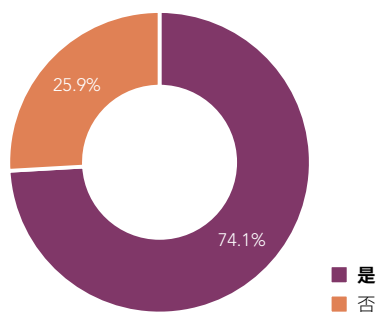
+ 潜力、绩效的评级要与业务表现有直接对应，如：潜力高低与具体业务行为、能力挂钩，绩效评估级别与业务部门的标准相一致。

+ 由业务部门提名高潜人选并阐述原因，列出候选人的优势、劣势，确定发展方向。

+ 高潜人才最终的评估标准结合业务部门的建议制定。

## ⊕ 高潜人才更有效继任

**图表 30** 在项目结束后对高潜人才进行考核时，其考核标准是否根据所要继任的岗位要求制定 (N=143)



**图表 31** 考核标准是否根据所要继任的岗位要求制定 / 继任成功率

选项	继任成功率 (%)
根据所要继任的岗位要求制定 (N=83)	29.6
不根据所要继任的岗位要求制定 (N=29)	26.5

对于部分企业而言，高潜人才是继任者规划候选人的重要源泉。  
高潜人才的有效继任，有赖于加强潜力与继任岗位之间的联系。

### 甄选：以始为终

- 定义潜力时与继任岗位的部分要求有机结合，保证选出的人是真正适合继任的。

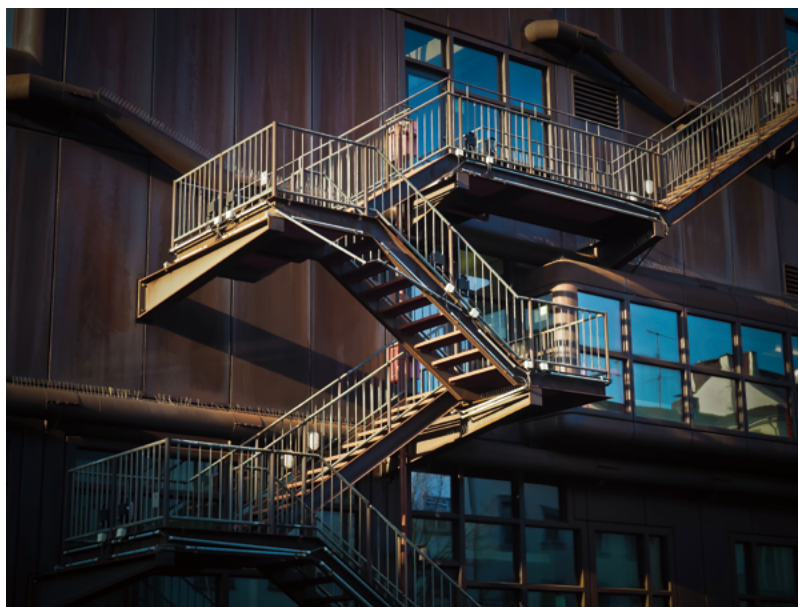
### 培养：输入继任岗位所需关键经验

- 在培养过程中，轮岗、所要继任岗位的在岗历练、挑战性任务可以帮助高潜人才提前适应新的岗位，跳出原有的工作范围局限，磨练所需要的新技能。

### 考核：以终为始

- 当培养高潜人才的目的之一为继任时，将继任岗位的具体任职资格或胜任力要求作为高潜人才的最终评估标准，能使高潜人才的培养具备明确的方向性，这也是大部分企业的选择（参考图表 30）。与未将继任岗位要求作为高潜人才考核标准的企业相比，其继任成功率也有一定的提升（参考图表 31）。

对于部分企业而言，高潜人才是继任者规划候选人的重要源泉。高潜人才的有效继任，有赖于加强潜力与继任岗位之间的联系。



# 关键人才保留

## 离职风险诊断与保留手段

“关键人才离职率高，没有针对性的、定制化的激励、保留手段”是企业在人才战略制定、人才发展之外又一较为关注的挑战。我们在与企业访谈时了解到，正是由于高潜人才、继任者规划的成功晋升率较低，无法找到合适位置的关键人才最终便会选择离职。对于整个企业来说，保持一定的流失率可以有效维持一定的人才流动性，补充新鲜血液。但是，关键人才的流失无疑是一种损失。当高潜人才和继任者规划项目难以让员工有“用武之地”时，留才策略将是最后的一道屏障。

### 诊断员工现状：普遍执行，但缺乏前置性

（参考图表 32）绝大部分企业会对员工状态做出了解，其中“分析员工的离职原因”、“离职面谈（在员工提出离职后的面谈）”是最为主要的手段。

但同时我们也发现，员工满意度调查、敬业度调查、直线经理观察、留任面谈等相对“前置”的方式选择率远低于员工已提出离职后所做的工作。即使有企业开展留任面谈（参考图表 33），近七成企业也会选择“员工已表现出明确的离职倾向，尚未提出离职，临时开展面谈”，而非定期对员工的状态进行跟踪了解。

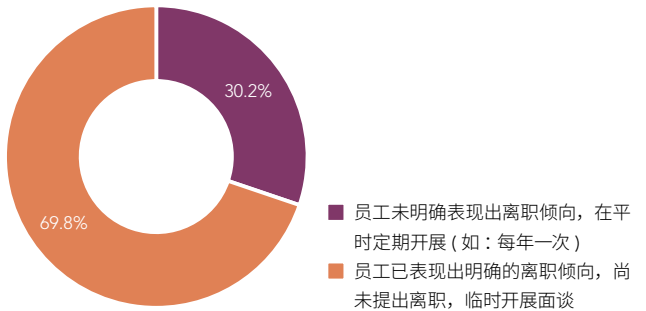
### 保留方式：提升薪酬福利、给予培训机会是主流

另外在人才竞争日益激烈的今天，90 后新生代越来越多进入职场和员工需求日益多样化的情境下，保留关键人才已经不是通过简单的“加薪、加福利”就可以实现，经济大环境趋紧也不允许企业无止境用“给钱”留人。人才的发展需要定制化，人才的保留亦是。降

图表 32 为了提升保留效果通常会采用哪些方式了解员工的状态 (N=330)

选项	数量	占比
分析员工的离职原因	276	83.6%
离职面谈（在员工提出离职后的面谈）	252	76.4%
员工满意度调查	157	47.6%
分析员工敬业度状况	145	43.9%
直线经理对员工日常工作投入度的观察	142	43.0%
分析部门业绩	133	40.3%
留任面谈（在员工提出离职前的面谈）	116	35.2%
结合部门计划	79	23.9%
目前尚未采取任何方式	10	3.0%
其他	2	0.6%

图表 33 针对留任面谈，通常采用以下哪种方式开展 (N=116)



低离职率，有针对性地开展保留项目是企业不得不去努力的方向。对于不同的人群（参考图表 34），“提升薪酬福利待遇”和“提供培训机会”依然是较为常用的保留手段。有竞争力的薪酬福利是留人和吸引人的基础，培训能实现员工的自我，这些方式的确能够对人员的保留产生一定作用。但这些方式是否有一定的定制化？是否具备“弹性”和针对性？我们或许依然要打上一个问号。

图表 34 不同层级人员的保留方式 (N=210)

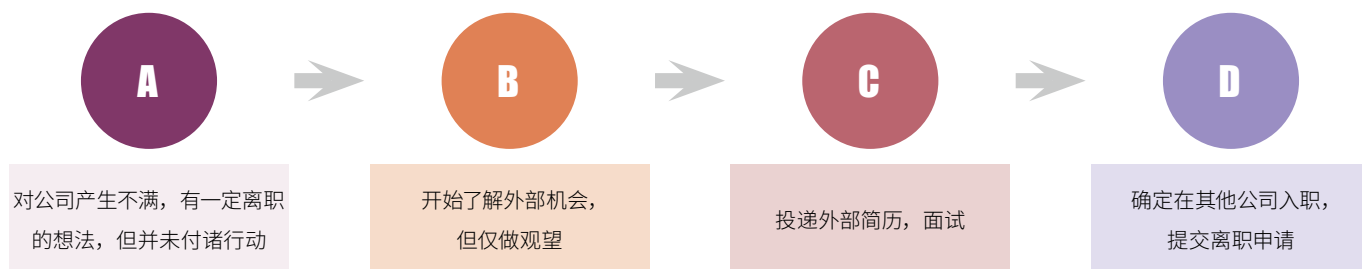
人员层级 \ 保留方式	不对该人群开展保留计划	挑战性任务	系统的人才发展项目（如：高潜人才发展项目）	员工认可项目	给予晋升机会	提升薪酬福利待遇	提供培训机会	其他
高层管理者	20.4%	37.0%	30.8%	23.2%	25.6%	44.6%	37.9%	15.6%
中层管理者	8.1%	46.0%	52.1%	33.7%	55.9%	57.4%	61.1%	9.0%
一线员工	32.7%	14.2%	14.2%	35.1%	37.9%	41.2%	55.9%	10.0%
技术研发人才	11.4%	40.3%	34.6%	44.6%	49.8%	57.8%	53.6%	11.4%
高潜人才	7.1%	57.4%	60.7%	37.9%	63.0%	55.0%	60.2%	10.9%
高绩效员工	7.1%	50.2%	37.4%	42.2%	65.9%	69.2%	58.8%	8.5%
关键岗位人才	4.7%	44.6%	41.7%	37.4%	60.7%	64.9%	61.6%	11.9%
新生代员工	31.8%	26.1%	15.6%	31.8%	27.5%	23.2%	53.1%	13.3%
新入职员工	45.0%	10.0%	10.0%	24.2%	11.4%	15.6%	50.7%	14.2%

## 行动指南

### 何时保留？

实现人岗匹配后，如何保留住“胜利的果实”？在公司员工从产生离职倾向到最终离职，不是毫无预兆的。我们通过案例访谈与HR的探讨，除去直接被猎头高薪挖走的人才，其他员工往往会经历如下几个阶段：

其中从阶段 A 到 C 是企业尚可有一定措施进行保留和改善的时间段。遗憾的是，大部分企业并没有“未雨绸缪”。“救火”是不可避免的，但若提前排除隐患，无疑可以更好地维护人才的稳定性。以下表格企业可以用于参考采用怎样的前期诊断方式：



所处阶段	当员工处在 A\B\C 阶段：可提前预防，减少员工流失	当员工处在 D 阶段：借助员工离职，诊断企业内部问题，并及时调整
定期	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工满意度调查</li> <li>敬业度调查</li> <li>职业生涯面谈、定期留任面谈等访谈形式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司内离职率分析、追踪</li> </ul>
不定期	<ul style="list-style-type: none"> <li>直线经理与员工的日常互动</li> <li>对员工日常工作的观察</li> <li>在内部各项活动中的出席情况与表现</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>离职面谈</li> <li>离职问卷调查</li> </ul>

#### 小贴士 1：敬业度调查、员工满意度调查注意事项

- 设计问卷时，将与离职风险评估相关的问题穿插其中，令结果更有针对性。
- 得出结果后，开展工作坊或专门的讨论会议，就留任相关的维度进行分析，并制定针对性的行动计划。
- 行动计划需要定期跟进或公示，保证措施落地。
- 针对全员的调查仅可了解群体的大致需求点或离职倾向，个人的离职风险仍需通过访谈等方式进一步了解。

#### 小贴士 2：留任面谈怎么“谈”？

- 为了减少员工的紧张或不适感，留任面谈可以采用其他的名称，如：“职业生涯面谈”等。
- 若留任面谈由直线经理与其下属对话，人力资源部门可以提前对直线经理进行培训，告知其面谈的重点和流程。
- 未来的职业生涯展望和对当前公司的看法是留任面谈中两个较为重点的方向。
- 面谈结果应作为人事资料的一部分，为人才盘点、人员发展提供参考。

我们可以看看中兴财务是如何通过各种方式对人才的流失情况作出一定的预测，从而有效减少人员的流失。

案例 中兴财务：员工离职风险预测手段

◆ 离职风险预估模型

首先中兴财务会对员工的离职风险值进行评估，风险值主要分为以下三个级别：

- 绿灯：流失风险较小
- 黄灯：需要重点关注
- 红灯：流失风险非常大，需要部门对该员工采取针对性措施

中兴财务根据风险值所在区间亮灯，每一区间均会有较为具体的描述说明。在分析某员工流失可能对组织产生的影响后，结合员工目前所处阶段会给予相应措施。当员工的离职倾向仍处于萌芽阶段，主要采取较为积极的举措，如和员工沟通了解其需求和想法，及时与直线经理沟通了解员工动态并给出建议，在管理活动中进行观察和记录等。若员工已经得到其他 Offer，则更多采取防御性措施，如：签订保密协议，分析离职潜在原因并作出内部相应调整等。

◆ 留任访谈

为避免 HR 直接做留任的沟通所产生的突兀感，人力资源部门会在业务开展敬业度调查及员工保留项目时，结合开展留任相关的访谈。参与人员主要为员工本人与 HR，访谈涉及的内容包括员工对当前组织状况的满意度、需求和建议。

◆ 敬业度调查

还会利用第三方机构的敬业度调查问卷了解企业当下的状况，留任是衡量的维度之一。根据第三方机构给出的结果报告，中兴财务会再进一步与业务部门开展访谈，验证目前企业内部存在的问题，

最后形成整体报告。报告交由事业部层面和各部门层面，从而分析相应的薄弱项，结合企业实际，找出最容易改进和最能产生效果的方面优先处理。接着，由事业部层面、部门层面制定不同的行动计划。在留任方面，主要的行动措施包括岗位晋升透明化、更加注重培养与发展等。

行动计划会在公司内部进行全员公示，公示内容包括：已完成的工作、未来准备完成的事。公示过程中，人力资源部门会进行评优和实践分享。评审标准为：行动计划本身的制定需具体；行动计划完成结果可量化，有具体的时间节点；行动计划本身与所改进的短板结合度高。最后，行动计划中较为具有代表性的实践将被固化、提炼，形成标准的流程与动作进行推广，如：开设公众号，及时宣传员工成就，提升认同感等。

◆ 定期全员调查

在完成敬业度调查之余，中兴财务内部会开展半年度的定期调查。该次调查主要聚焦年度敬业度调查中所发现的问题，进行专项跟进与情况了解。

◆ 针对性咨询

当某些业务单位流失率突然特别高时，人力资源部门组成小团队，开展专项的内部咨询项目，进行分析和调研。该调研主要通过访谈的形式，了解业务部门的现状，并形成报告。在形成报告后，与业务部门讨论从报告中发现的问题，结合业务部门平时自身的观察，形成建议与改进举措。半年后，人力资源部门会再次跟进复盘，了解措施的实施效果。

▶ 诊断结果如何与后续手段相匹配？

图表 35 在进行留任面谈后，会做以下哪些工作 (N=116)

工作	数量	占比
针对有离职倾向的员工，开展保留计划，定制化地采取保留措施	84	72.4%
针对尚未表现出离职倾向的员工，对其所看重的因素（如：发展机会、培训资源）等做进一步强化，满足员工的期望。	83	71.6%
尚未开展工作	6	5.2%

在通过一系列诊断后，便可根据诊断结果和对应人群搭配相应的保留计划或手段。以留任面谈为例（参考图表 35），大部分企业在诊断后会有针对性地保留人才、采取措施。那么诊断结果如何与后续手段相配合？我们可以将其分为以下两种情况。

员工并无明确离职倾向，但作为企业的关键人才需要重点保留

- + 从前期诊断中了解其发展期望和职业生涯规划。
- + 根据其发展的期望搭配具体的发展手段和项目或提供一定认可。
- + 搭配薪酬福利的增长。

作为关键人才的员工已有明确离职倾向

- + 通过上述诊断手段探究其离职的动机。
- + 审视公司内部资源、机会、制度能否解决造成离职的问题。
- + 若内部暂时无法满足关键人才的需要，在其离职后保持一定的联系，为未来返聘建立较好的纽带。

## ► 如何保留？

好的留任机制是一个完整的系统，薪酬福利是基础，文化氛围和团队凝聚力是员工个人与组织之间的纽带，发展与认同是员工自我实现的重要途径，只有系统中各个元素共同发挥作用，人员的流失才能最大化的减少。针对上述第一种情况（员工并无明确离职倾向，但作为企业的关键人才需要重点保留），我们通过与人力资源从业人员的访谈和案例的采集整理了三大类保留措施和若干结合建议，企业不妨作一参考：

### 企业文化——融合

- + 新员工尤其是应届毕业生，入职时往往容易出现难以适应的问题，在很多企业中，新员工的流失率居高不下。此时，一定的入职管理、引导和文化培训是必不可少的，它能帮助员工有效融入新团队，减少因不适应导致的离职。当然，增加团队凝聚力和企业文化的影响力也绝不是只在入职时有所关注就“万事大吉”，新员工逐渐适应后，开展团队建设活动、多种途径的企业文化宣贯、持续强化员工与公司和其他同事之间的链接依然是不可松懈的工作。

### 工作意义——发展

- + 针对有发展潜力的关键人才以及 90 后新生代员工，工作带来的意义将渐渐成为最主要的留任动力。不断学习、不断成长是工作有挑战、有意义的重要源泉。发展也是除了提升薪酬福利外，使用较为广泛的手段。但是，不论是给予“高潜人才发展项目”、“继任者规划”等系统性的项目，还是仅搭配培训手段，只有真正结合员工个人需求，发挥所长，弥补短板，才能最大程度上“以发展促保留”。

### 卓越贡献——认可

- + 对于企业内的高绩效员工或有杰出贡献的员工，与高管共进晚餐、颁奖、奖金鼓励、荣誉称号认证等方式，能够让员工有足够的荣誉感与仪式感。也能在企业内部树立榜样，激励全体员工。

当然，结合了各种保留措施并不代表保留工作就此完结。保留工作的实施是否真正落地？是否真正起到预想的效果？人力资源部门是否及时跟进？这些问题依然值得我们探索与思考。

#### 案例 某 500 强跨国企业

#### 以发掘员工潜能为目的，发展、激励并保留人才

- ◆ 人才的合理开发和供需衔接使用

- **注重开发和使用的平衡：**公司不单纯以匹配度、供求关系来决定人才的分配，还会综合考虑地域、职级、新业务等因素适当调整。其关键岗位不限于高层级，而是结合人力资源数据仪表盘对内部青黄不接的岗位做出分析，避免过度投资，如：一个关键岗位拥有大量的继任者候选人。

- **强调计划性地开发：**“人才发展已经成熟，但组织内部却没有相应机会和平台”和“组织有岗却无专业人才可用”这两种情况是很多企业在继任者管理中容易碰到的问题。因此，公司对整个组织的能力长项与短板进行事先审视，着重对组织的能力短板来培养继任者，做到了对人才的计划性有效开发。

#### ◆ 一站式多元学习平台

在移动设备和社交媒体的广泛使用下，组织提倡员工自己主导学习和发展，组织功能从“驱动、管控”向“激发、赋能”转化。

- 推出移动学习平台，员工随时随地参与培训课程。
- 在公司内网更新发布相关政策、流程以及通用工具。
- 鼓励并带动线下的互动学习，如工作坊，学霸秀。

#### ◆ 导师计划

导师计划只针对关键岗位上的关键人才，根据公司人才个性化的发展要求作针对性辅导，建立“良师益友”的关系，拓宽思路帮助发展和保留优秀人才。

### 不同人群做针对性保留，注重个体化的需求

#### ◆ 新生代员工——增强企业文化吸引力

启动灵活办公方式，由早九晚五、层级分明转为弹性工作制，以适应年轻员工的需求。企业内还会开展多种有意义的社团活动，让新生代员工将“玩乐”与工作有机结。另外，公司高管经常开展领导力分享，讲述“自己的故事”，亲切又生动，用领导力行为去影响、提升公司文化的感召力。

#### ◆ 研发人员——提供国际化发展平台

为了提升研发人员的专业度，公司在各专业领域重点培养若干专家，出国发展是目前常用的手段，形式分三类：

- **短期外派：**派遣至国外约 3 至 6 个月，参与全球项目，边工作边学习。
- **长期外派：**作为人才储备派遣周期通常 2 至 3 年，期满回国。
- **当地外籍员工：**若申请国外职位，竞争成功后入职与当地员工享有相同待遇。

#### ◆ 已流失的人才——保持联系

当有效人才最终流失，公司依然会保持联系，打造与其良好的关系。当条件允许后，也会欢迎人才再次回到公司。

标杆数据

附表 1 目前是否有完整的人才梯队 (N=330)

选项	数量	占比
是, 有完整的人才梯队	56	17.0%
否, 有人才梯队但并不完善或正在搭建	213	64.5%
否, 目前未搭建人才梯队	61	18.5%

附表 2 目前是否开展人才盘点这一工作 (N=330)

选项	数量	占比
是	242	73.3%
否	88	26.7%

附表 3 人才盘点开展的频率 (N=242)

频率	数量	占比
定期开展 (如: 一年一次、半年一次等)	154	63.6%
不定期开展	88	36.4%

附表 4 人才盘点的对象 (N=242)

对象	数量	占比
关键岗位候选人	149	61.6%
高潜人才	122	50.4%
全员	94	38.8%
其他 (如: 一级级别以上人员)	8	3.3%

附表 5 是否正在开展继任者规划 (N=330)

选项	数量	占比
是	176	53.3%
否	154	46.7%

附表 6 继任者规划的定位与目的主要侧重于 (N=176)

定位与目的	数量	占比
为组织未来的发展做好人才储备与能力补充	84	47.7%
保证企业当下关键岗位上人员不出现断层, 维持稳定性	70	39.8%
全员人才梯队建设	14	8.0%
保留与激励人员	11	6.3%

附表 7 继任者规划成果往往用哪些维度或指标衡量 (N=176)

维度	数量	占比
储备人才数与需继任岗位比例	104	81.3%
各层级继任比例	98	76.6%
日常工作绩效	85	66.4%
人员准备度	83	64.8%
不做衡量	14	10.9%
其他	1	0.8%

附表 8 针对继任者规划候选人名单是否实行保密制度 (N=176)

选项	数量	占比
是, 公司对继任者规划候选人名单实行保密制度	139	79.0%
否, 公司实行全公开制	37	21.0%

附表 9 当继任者规划候选人的能力已经达到继任要求, 但公司内已经没有合适的岗位时, 贵司会采取怎样的保留手段 (N=176)

选项	数量	占比
委派新项目或特定项目	101	57.4%
有计划的轮岗 (事先已确定轮岗时长和职位布置, 为之后的晋升做准备)	89	50.6%
保持原有职位, 但增加职权	88	50.0%
拓展新业务并委派其负责	67	38.1%
提高薪资福利待遇	64	36.4%
同事业内跨部门晋升	63	35.8%
跨事业部任职或晋升	61	34.7%
长期激励 (如: 期权 / 股权)	25	14.2%
一般不采取保留措施	13	7.4%

附表 10 近 3 年内通过继任者规划成功继任的大致比例 (注: X= 成功继任的人数 / 参与继任者规划的继任者总人数) (N=129)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
31.0	10.0	30.0	50.0

附表 11 是否正在开展高潜力员工发展项目 (N=330)

选项	数量	占比
有, 公司正在开展高潜力员工发展项目	143	43.3%
无, 公司尚未开展高潜力员工发展项目, 但正在计划	107	32.4%
无, 但公司曾经开展过高潜力员工发展项目	24	7.3%
无, 公司从未开展过高潜力员工发展项目	56	17.0%

附表 12 不同人群的离职率 (% , N=330)

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
针对经理和高级经理层级的关键岗位 (= 经理和高级经理层级关键岗位离职人数 / 该层级上关键岗位的总人数)	9.04	0	6	10
针对总监和部门负责人层级的关键岗位 (= 总监和部门负责人层级关键岗位离职人数 / 该层级上关键岗位的总人数)	8.24	0	5	10
针对技术研发人才的关键岗位 (= 技术研发关键岗位离职人数 / 该层级上关键岗位的总人数)	10.63	1	7	15

## 案例启示

### 案例启示

## 中国电信“时刻准备着训练营”：中层管理者后备梯队发展项目



郑园 | 中国电信学院领导力教研中心负责人 | 中国电信股份有限公司

### 项目背景

移动互联网时代出现大量颠覆性的机遇，对传统的通信运营商也带来了新的挑战，固网收入逐年下滑，必须开拓新的增长空间，变革势在必行。中国电信从 2005 年开始就启动企业战略转型，根据针对各层管理者“深化改革”专题问卷调研结果显示，中国电信各层全面深化改革中，最亟需解决的是：公司内部尚未建立真正的紧迫感，缺乏有效的领导团队支持并推进变革。

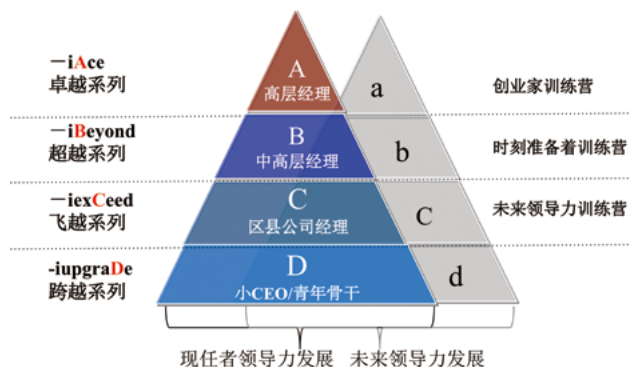
转型过程中承担重任的则是各级管理者，特别是各省公司的中层管理者队伍，而这支队伍面临的最大的挑战就是人才断层和结构性缺员，干部年轻化和后备干部脱颖而出越来越难。关键人才队伍的储备和能力提升成为转型能否成功的关键要素之一，但大量企业长期以来在人才选拔考核和培养方面缺少体系规划，存在“备而不培、培而不用”的现象。

因此，实现干部梯队的年轻化，培养人才引领企业的变革成为了一项重要的工作。中国电信开展了一系列后备干部发展项目，旨在从整个集团层面帮助每个业务单元培养一支合格的后备队伍。

### 后备人才培养体系

基于长期领导力发展实践经验，中国电信建立了客户群细分的领导人才管理体系，对不同级别不同类别的领导人才，根据现任者领导力发展和未来领导力发展两大领域，分 A/B/C/D（现任）和 a/b/c/d（后备）各四个系列分梯次的项目进行有针对性的培养项目。A/B/C/D（现任）更多强调培养领导能力、管理能力等，a/b/c/d（后备）培养时更加侧重潜力的挖掘、知识的锻炼等。

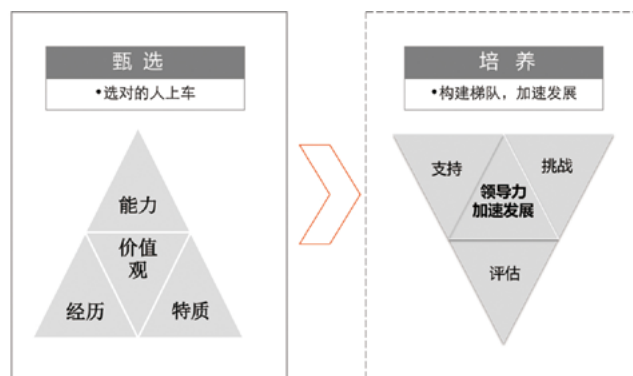
中国电信学院长期研究后备干部的发展课题，并于 2013 年始连续 4 年举办“创业家训练营”，在此基础上自 2014 年起，探索研究业务单元级后备的培养和发展，命名为“时刻准备着训练营”。而“未来



领导力训练营”也于 2017 年正式启动。

其中，“创业家训练营”分 AB 两个系列，A 系列针对省公司部门主任、地市公司总经理，B 系列跨岗位、跨专业层级举行，在中国电信党校体系内作为党校特色班运行。着重锤炼党性修养和塑造企业家精神，强化干部理想信念和担当意识，锻造企业变转型领军梯队。

“时刻准备着训练营”针对省公司部门主管、地市公司部门主任、区县公司经理，以“能力加速提升”为核心，实现高潜人才的突破发展，塑造企业强化战略执行的中坚力量。



“未来领导力训练营”针对小 CEO、省市公司及专业公司青年骨干，以“领导力与管理能力熔炉”为主旨，以文化引领在体验式学习中提升能力，打造企业互联网转型人才基石。

本文主要介绍的为“时刻准备着训练营”。该训练营特别强调甄选与培养并重，选对的人上车，并通过训练营的培养加速领导力发展。

人员甄选：选对的人上车

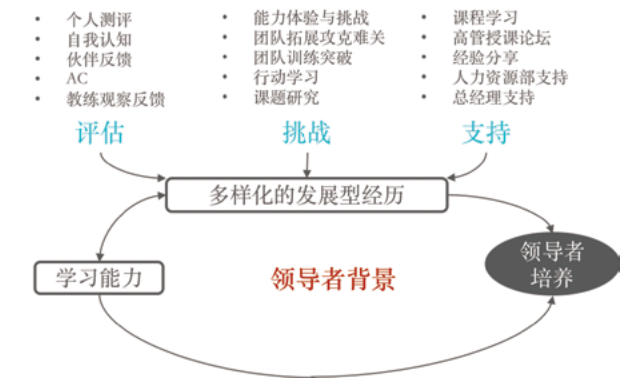
在选拔环节，中国电信通过民主推荐、知识考试、潜力测评等科学流程，选拔一批业绩好、能力强、潜力高的干部进入培养环节。在企业内部资源永远有限，当培训机会作为绩优员工的激励方式时，也增强了参与训练营的荣誉感。

- ◆ **民主推荐**：第一轮各单位根据目标岗位“1:3”的比例进行民主推荐，选拔首先评估候选人在岗位上的业绩表现，根据近三年的业绩考评结果上是否有两次以上的“优秀”来做基准筛选。在此基础上通过 360 度评估的方式对候选人的道德品行、政治品质、能力素质进行评估，特别是考察对候选人是否可以被推选为后备干部的民主推荐率，最后综合择优，进入下轮考察。
- ◆ **知识考试**：此轮考察以在线客观题的形式，考察干部必备的党政常识、管理常识和专业常识。该考察一部分题目是考察常识，考验候选人平时的积累。另外很大一部分则采取灵活的题型，如：案例分析。在给定相关知识的前提下，考察候选人灵活使用给定知识解决问题的能力，而不是仅仅考记忆能力。
- ◆ **潜力测评**：此次选拔过程中引入 Hogan（霍根）测评工具，评鉴候选人的潜力，从而选拔出能够更快胜任新的岗位工作的候选人。候选人需要具备战略思维、团队合作精神，同时考虑问题从大局出发，敢于挑战现状，在压力下能够自我调节，不固执己见，能主动与他人交往，能做出快速有效的决策。

另外，根据目标业务单元人力资源工作水平、对后备梯队的期待以及后备队伍现状等因素，部分训练营在选拔阶段还会增加 AC 评鉴中心、人才决策会议等环节，提升目标选才的准确性。

人员培养思路：构建梯队，加速发展

针对企业转型变革的领军人才梯队，培养和历练的关键点在于破除传统思维、树立共同梦想，中国电信通过一群优秀的人共同体验“特殊经历”形成符合企业转型要求的创业价值观。通过组合测评、挑战、支持作为关键驱动要素，提升领导者的有效性，发展领导者胜任角色的思想和技能。使转型的中坚力量在考验中脱颖而出。他们需要通过挑战业务难题，进行角色转换，达成群体影响从而实现群体的突破，最终释放对整个组织的影响。



培训模式：四线合一立体化培养发展

针对企业转型变革的领军人才梯队，训练营建立“理论强化、课题研究、自我提升、团队动能”四条研究线，通过“领导自我”、“领导业务”、“领导团队”三个单元提升综合素质。而在形式上，可以根据业务单元的需求，灵活采用两种模式，一是集中学习，目前最长可以到一个月；二是采用行动学习方式，三次集中（每次 4-5 天），两次行动学习阶段（每次 6-8 周）。

	训前准备	单元一 领导自我	单元二 领导业务	单元三 领导团队
理论强化线	能力建模 课程设计	党性教育 警醒变革	战略与运营 互联网思维	电信梦论坛 4D卓越团队
课题研究线	确定课题 教练培训	课题澄清 汇报辅导	团队解题 汇报辅导	团队解题 结题汇报
自我提升线	特质测评 报告分析	报告解读 能力体验	拆书坊 IDP辅导	辩论赛 IDP辅导
团队动能线	活动设计 组建班委	团队建设 组织生活	团队活动 组内反馈	团队拓展 团队动能

- ◆ **理论强化线**：业务单元总经理讲授第一课，让学员深刻理解企业战略，同时找到自己在战略推进中的方向和角色。其次，业务单元的各级领导走上讲台，分享管理智慧和经营经验。中国电信还邀请集团公司业务部门领导与学员互动如何做一个卓有成效的团队领导者，打造高绩效团队。另外，公司整合了集团内外部多位优秀的顾问、讲师授课，在集中学习阶段，帮助团队共同解决挑战，实现群体突破。

- **课题研究线：**邀请业务单元高管或中层管理者担任团队教练，负责提出与业务单元发展密切相关的、需要集中力量创新突破的经营难题。训练期间，安排专题的课题研究以及每晚常态化的课题讨论，设计课题汇报模块并邀请教练听取并指导解题，如果包含行动学习阶段，则还需要完成实地调研、集中研究、教练指导、试点验证等任务。为配合课题研究，训练营设计“业务领先模型”等课程，帮助学员理解从战略到执行的一致性，按照“世界咖啡的形式”深入探究课题的背景、根本原因和解决方案。在训练营结束时，还会邀请业务单元领导、教练听取团队汇报并互动点评。
- **个人提升和团队动能线：**以激情 - 梦想 - 信心为主线，学员通过各项挑战的体验，认知自我，发挥优势、补足短板，以“电信梦”为核心信念汇聚团队动能。管理模式方面，倡导自主管理的同时注重纪律，主要方式如：组建班委等。在“领导团队”模块，所有学员集结团队拉练二十五公里，并以此为契机举行民主生活会，开展一对一的伙伴反馈与集体反思。通过“团队动能”各小组集体备课并讲授相应模块，体悟教学相长和团队建设秘籍。

#### ◆ 培训亮点一：针对各区域不同情况，开展能力工作坊

中国电信各区域实际状况均有所不同，因此能力模型的应用不能“一刀切”，而是需要根据省公司具体情形进行调整。为此，中国电信开展“能力工作坊”，在公司整体的能力模型上，设置了各省公司定制化的能力模型。

在该工作坊中，中国电信邀约目标培养对象中的高绩效人群、下一继任岗位中的高绩效人群、人力资源专业调配人员共同参与。主要通过卡片分解法，针对下一继任岗位进行建模。首先讨论需继任岗位的职责、关键工作，基于这些内容利用第三方机构工具做能力卡片分解，将分解结果（约 8 到 10 项能力）进行排序。参与工作坊的成员再对排序进行开放式讨论，做出调整与补充，并且列出每项能力之下的关键行为有哪些。

最后，设计问卷发给继任岗位的在任者和继任岗位 +1 层级人员，由其对工作坊的讨论结果做确认和校正，综合各方意见后形成目标对象的能力素质模型。

#### ◆ 培训亮点二：结合行动学习，在实践中提升能力

- **与课堂学习紧密结合**

中国电信在对后备干部面授培训过程中，会穿插行动学习的项目，课堂学习内容也往往与行动学习所处阶段有所结合。在提出课题与方案阶段，会匹配如：业务领先、商务模式等课程，帮助学员打开局部的视角。在实践阶段，则会匹配与行动学习课题内容高度相关的课程，帮助学员更好地实践。

- **选题与业务现状切合**

每年中国电信的董事长均会在重要会议上亲自确定与公司战略相关的课题，明晰总体方向。人力资源部门会至各个省公司、业务部门

进行访谈，邀请各个省公司负责人担任人才发展与培养的赞助者。最后结合董事长的行动学习课题与业务单元实际现状，进一步细化具体行动学习课题与最后的检验标准，由业务单元负责人对命题进行指导、评价。

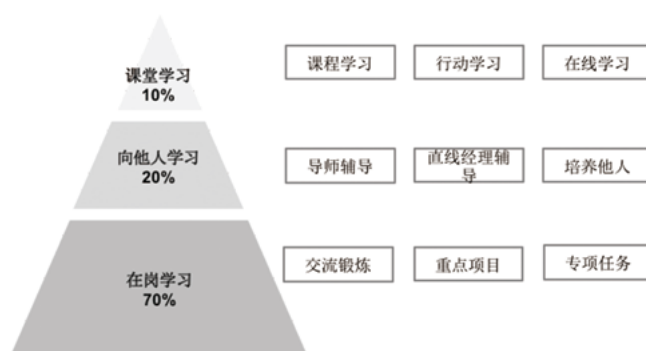
- **高管与业务部门成员全力支持**

小组成员回到工作岗位进行实践阶段，人力资源部门会进行一定的指导、管控，并且配有专门教练。教练主要关注学员能力的成长，促进学员打破常规、突破自我。而在业务成果这一方面，中国电信会寻找专业条线的现职高管或业界专家给学员讲课。在行动学习项目结束后则由分公司总经理对项目进行评价。

#### ◆ 培训亮点三：建立育用结合的长效机制

为了避免后备培养“备而不用”的现象，中国电信学院帮助业务单元建立后备干部的长效管理体系，以积分管理办法为载体，推动跨区域和岗位的挂职落地，积分情况将作为能否快速晋升的参考标准之一；以导师制为纽带，由每位学员的直线经理担任导师，由其直线经理对其发展情况进行辅导、跟进，直线经理对学员的评价与反馈也将作为学员能否快速继任的重要依据之一，实现了后备干部的跟踪、评价、发展、反馈和任用的融合。

其中，积分管理办法综合业绩表现（年度绩效）、直线经理评价和培养经历等三个方面，采用积分制的方式来计算，权重占比依次为业绩表现 40%、能力评价（管理者）20%，学习发展 40%，业务创新作为加分项。学习发展则包含课堂学习、交流锻炼、重要项目与任务和培养他人等四个方面。



## 项目成果

该项目完成后，得到了业务单元的高度认可，达成了设定的目标，主要体现在以下三个方面。

#### ◆ 队伍打造：塑造一批强化战略执行的中坚力量

通过训练营，业务单元公司锻造了一批突破创新、胸怀激情、敢闯敢干的干部队伍。训练营结束后，企业大学向业务单元提供基于行为观察和测评的分析报告，为公司的干部任用提供决策依据。从后续

跟踪来看，时刻准备着训练营 20% 的培养对象在训练营结束半年内被提拔至上一或两个岗位任用。

◆ **突破难题：行动学习集中团队力量攻克业务命题效果显著**

训练营在设计初期就定位于解决组织发展中的关键业务问题，要产生真正的业务价值。以某省公司行动学习成果示例，四个团队主题分别为以重点行业为切入的公司体系架构优化、创新项目绩效管理和提升、聚焦某一板块的市场业务拓展、公司服务互联网产品化研究，其中后两个项目汇报后，由公司总经理提议，很快就在公司管理层组织的会议上进行了分享和讨论，部分融入到 2016 年的公司工作计划中。

◆ **文化引领：塑造企业转型中坚力量的信念与激情**

训练营帮助管理者完成从高绩效个人到卓越团队的聚变，最终回到实际工作中发挥群体影响，带动更多人为中国电信贡献力量。学员深刻认识到企业变革的紧迫感及其自身的责任和使命。

 **启示与建议：成功的关键因素**

- ◆ **赞助人的支持**：公司总经理通过会议、参与项目等多种形式，表达了对项目的重视和支持，并开班仪式上讲第一课，激励学员积极投入。
- ◆ **关键部门的支持**：公司人力资源部深入参与到整个项目的设计、实施。确保项目组沟通无障碍，整合相关业务部门，参与到行动学习和课题研究的讨论和指导。
- ◆ **项目的整体设计**：本项目定位于公司总体解决方案，与人力资源工作紧密结合，解决了选拔和培养、使用的脱节问题，落地性强。
- ◆ **项目的科学和专业性**：项目使用了科学的选拔和发展工具和理论，并结合公司的具体实际，既有理论高度，又有实践指导，体现了在人才发展上的专业性。

## 案例启示

## 百事：多次盘点，继任落地



张明 | 大中华区人力资源解决方案总监 | 百事 (中国) 有限公司

## 项目背景

对人才进行系统地盘点、做好人才规划是百事公司多年来坚持的流程与实践。在战略层面，2016 年底，百事公司推出 2025 可持续发展日程，对应的人才发展战略则是赋能与人——打造以人为本的环境，吸引优秀人才，让员工与公司共同发展。人才是实现公司宏愿的重要推动力，如何打造一个能吸引并留住世界级人才的多样化和包容的工作环境是百事公司专注研究的重点。

## 从业务战略到人才战略

百事公司通过年度营运计划将业务战略与人才战略紧密结合。在年度营运计划中，百事公司通过制定短期和长期的业务计划，以作出前瞻性的业务决策。人力资源部门借此能够了解业务的发展模式、主要增长引擎、挑战以及具体举措等。业务目标的实现需要有可持续性的人才梯队支持，因此人力资源部门结合业务现状确定人才的“Build”、“Buy”、“Borrow”战略，并制定相应的行动计划。

## 关键岗位的定义与识别

对于关键岗位的识别，百事公司通过多个维度进行定义：

- ◆ 岗位的职责范围与复杂度
- ◆ 岗位对公司或业务 / 职能 ( 财务, 战略 ) 的组织影响力
- ◆ 该岗位空缺对组织的影响力
- ◆ 岗位级别和特定的联系人 ( 如 : 其客户的级别等 )

## 准备度的划分

## 准备度类别

- Ready Now : 0-12 个月内可继任
- Ready Later : 1 到 2 年内可继任、3 到 5 年内可继任

## 准备度的考量维度

- 过往业绩表现
- 360 度反馈情况
- 评鉴中心报告结果

- 人才自身的发展意愿和职业规划

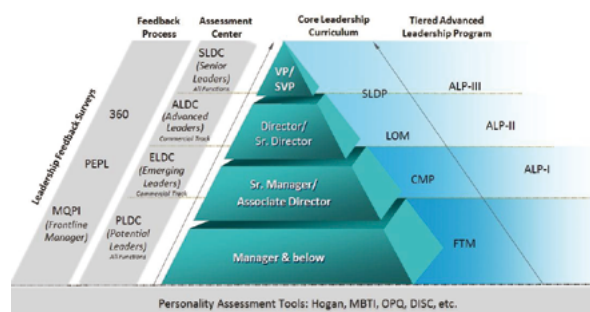
## 人才盘点

## 衡量人才梯队健康度

在审视内部的人才梯队时，百事公司设定了 Bench Strength 指标，用于衡量人才梯队的健康度。Bench Strength 的定义为：识别出来的关键人才中，针对某一岗位至少有一位 Ready Now 的人选和一位 Ready Later 的人选，同时满足这两个条件才符合标准。另外百事公司要求具有 Bench Strength 的关键岗位占所有岗位的比重必须达到 75% 以上。这样的人才梯队才可以被认为是健康的、可持续的。

## 人才测评

百事公司会采用多种测评工具，对管理者的领导力进行多维度测评，从而确保为其提供适合自身发展的短期和长期的领导力提升方案。例如：每年有 2 次针对人员经理的测评，考察团队管理的情况，根据测评结果制定行动计划，测评结果和行动方案的执行情况均会放入管理者的年度绩效考核中。通过可衡量、可跟踪的工具，促进管理者与员工之间的连接。对于公司处于不同层级的管理者，百事公司采用 360 度、霍根 (Hogan)、DISC、MBTI、OPQ 等测评工具，收集来自同事、管理层、团队成员以及跨部门合作伙伴等不同层级的反馈，形成领导力评估矩阵，通过阶梯式领导力发展计划，培养管理者的真我领导力 (Authentic Leadership)。



另外，百事公司的人才测评会用于对人才准备度的二次确认。当人才通过前期一系列测评被定义为“Ready Now”后，人力资源部门会将已有的人才测评报告再次复盘，进一步明确其发展点，制定具体的发展行动计划，帮助员工进一步提升。同时期间也会不断地追踪进度并适时调整目标和行动计划。

◆ 多次人才盘点

百事公司每年会开展多次盘点，在不同的盘点会议上，侧重点均有所不同。

• 人员规划流程


人员规划流程首先关注每个人员的发展需求，这一需求指通过不同的评测和反馈机制，了解人员的发展机会和优势。然后将这些关键信息更新入员工的个人档案中。通过线上系统，员工个人、直线经理和人才管理团队均能查阅到其个人档案。整合了员工的个人信息后，按层级、按人才发展需求，对人才进一步分类，作为人才发展方案的依据之一。同时，人员规划流程对关键岗位目前的状况进行评估：关键岗位中的每个岗位有多少 Ready Now 和 Ready Later 的人员。

• Game Planning

该流程用于确定每个人才在接下来的 12 个月中，需要在哪些岗位上获得哪些关键经验，从而提升准备度，顺利接任下一岗位。

• 年终绩效评估

年终绩效评估从个人短期和长期的目标及结果出发，回顾评估全年绩效表现，并从中发掘人才的优势以及来年的发展重点。



Name

Current Job Title

Band

Rating

Age

Date in Role

Risk of Loss

Ethnicity

Talent Call

Talent Pool

Mobility

Organization

2017 People Planning Profile

Key Development Question	Long Term Role (Timing)	Next Move (Timing)
<div>Critical Experience Gained</div> <div><div>• Gained 1</div><div>• Gained 2</div><div>• Gained 3</div></div>	<div>Strengths</div> <div><div>• Strength 1</div><div>• Strength 2</div><div>• Strength 3</div><div>• Strength 4</div></div>	<div>Opportunities</div> <div><div>• Opportunity 1</div><div>• Opportunity 2</div><div>• Opportunity 3</div><div>• Opportunity 4</div></div>
<div>Critical Experience Needed</div> <div><div>• Needed 1</div><div>• Needed 2</div><div>• Needed 3</div></div>		
Key Development Action	Key Development Outcomes	Person Accountable

▶ 人才发展与培养

◆ 发展方案与培养落地关键点

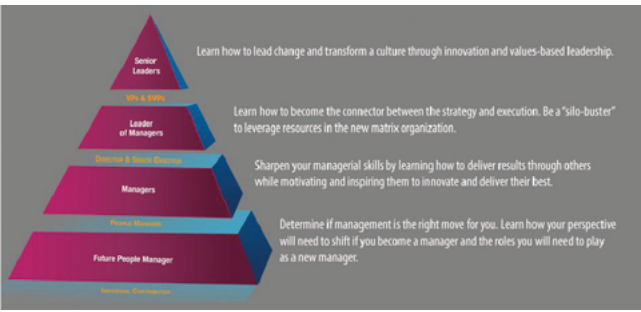
通过一系列的测评与盘点，人力资源部门对人才的优势、机会点已经有所了解，并且也制定了针对性的发展方案。为了确保发展方案的落地，百事公司在制度和流程上主要采取了以下措施：

- 人才盘点时，百事公司会主动邀约各部门负责人共同参与讨论。并且通过长期的合作，各部门之间就关键人才或岗位的定义已经拥有了一定的共识。
- 员工本人需要和其直线经理共同商讨出发展目标，发展目标的完成情况与员工本人和直线经理的年度 KPI 挂钩，实施情况会影响绩效评价结果。

- 通过线上系统，HR 可以清晰、实时了解到员工发展计划的执行情况，从而更好地跟进。
- 为了充分提升员工自身的内驱力，寻找出“什么让自己能全情投入到发展中？”，以最适合自己的方式成长，百事使用简单易行的职业规划工具—ACE (Aspiration 职业抱负、Capability 能力、Engagement 内驱力)。即让员工规划职业发展目标，在设定了短期和长期的发展目标之后，评估自身现有的能力水平，从而制定相应的职业发展计划。

◆ 发展与培养方案

- 理念：百事公司主要依据 70-20-10 的原则设定人才的发展与培训方案。
- 发展项目：百事公司在内部建立了全面的领导力发展体系，为员工个人提供了职能部门所需的专业技能培训和通用的技能培训。在对人才进行识别、测评后，根据人才的自身特点和需求、进行匹配。并且在人才正式进入发展项目前，人力资源部门会再次确认。此外，百事公司也为员工提供了针对不同阶段的领导力发展方案，分为新任管理者、初级管理者和中高级管理者多个层级，从而为员工提供阶梯项目来提升领导力。
- 员工个人定制化课程匹配：针对不同员工的实际发展需求，百事公司会匹配与之对应的辅导课程。并会根据需求，为员工配以导师，加速其发展和成长。



▶ 项目成果

- 具备 Bench Strength 的关键岗位占比达到 95% 以上。
- 各发展项目的完成率、执行率达到 90% 以上。

▶ 启示与建议

- 要实现人岗匹配，必须以人为本，要重视员工本人对于发展的意愿。
- 继任者规划的实施要有针对性，将有限的资源集中到关键岗位和关键人才上。
- 建立完善的人才梯队，Build 是较为主要的方式，但是还是需要适当搭配一定的“Buy”和“Borrow”。

## 案例启示

## 液化空气：以人才盘点为基石，做好继任者规划



须辉 | 人力资源业务伙伴-通用工业 | 液化空气(中国)投资有限公司

## 项目背景

液化空气（以下简称“液空”）自 1990 年进入中国以来，共经历了两大发展阶段，各个发展阶段在人力资源战略的重点均有所不同。

## ◆ 腾飞阶段

是液化空气集团在中国开疆拓土的大发展时期，因此不拘一格招募各类优秀人才是当时人力资源工作的核心。

## ◆ 卓越阶段

经历了“腾飞”，液空在中国已经基本实现相应的业务布局，随之而来的是要实现可持续的、盈利性增长。此时，对于内部人才的各种能力又提出了更高的要求，因此结合业务发展需求积极发展和培养内部人才成为了现阶段人力资源战略的首要任务。

## 从业务到人力资源

## ◆ 人才战略源于业务战略

人力资源战略源于业务发展的需求，它永远是业务战略的重要组成部分，并且根据实际情况定期更新。

## ◆ 人力资源之要务：引导业务建立“人才发展主人翁”意识

人力资源管理不仅仅是人力资源部的工作，更是各级团队经理的主要职责，他们在驱动团队绩效、发展团队成员的过程中扮演着重要角色。为统一内部主管、经理在人员管理方面的方法论，液空大学设计了专门的领导力系列课程，在帮助团队主管、经理清晰地了解“Role of Manager in AirLiquide”的同时，逐步提升管理技巧和领导力水平。

## 人才盘点

## ◆ 明确定义，减少分歧

液空的人才盘点所使用的工具主要为绩效和潜力九宫格。但是为了使业务经理对九宫格工具有更为切实的理解，人力资源部门明确定义了评估标准：

- 针对绩效维度，每年对员工进行绩效表现复盘后，均会形成一个等级，该等级直接对应九宫格中的绩效维度级别。

- 针对潜力维度，液空主要分为本土高潜和国际高潜，这两类高潜液空均对其进行了明确的定义：本土高潜需要在未来能胜任部门经理级别以上的重要岗位，国际高潜则未来可以承担国家、地区层面的高管。

## ◆ 人才盘点理念

“人尽其才”一直是液空多年来不断追求的人才发展目标，但是如何保证每个员工都可以“被看到”并能有效地被关注和发展？针对这个问题，液空在人才盘点时提出一种方式：由下至上，层层盘点。即从一线的 TeamLeader 到最高层的 ExecutiveCommittee 均参与到人才盘点中，以自身的团队为盘点范围，推荐优秀的人才，提升各个层面人群的曝光度。

## ◆ 盘点涉及人群及岗位

液空的人才盘点主要分为两个方向：分别针对关键岗位和关键人才。其中，关键岗位根据各个层级自身的业务状况自行定义，而关键人才主要由技术人才、管理人才、管理和技术培训生、本地高潜力人才组成。液空的人才盘点上主要分为以下三个层级：区域层面，业务线层面，中国区层面，各个层面所聚焦的人才和岗位也有所不同。

## ◆ 盘点的聚焦

- 针对关键岗位：根据界定的关键岗位，盘点继任状况。
- 针对关键人才：一方面复盘人才库中已有的人才，审视其相比往年是否有一定的进步。另一方面通过访谈、测评等方式评估并定义出新的人选加入人才库，同时识别新人选的不足，针对性地制定个人发展计划。

## ◆ 人才盘点结果与个人发展计划结合

在人才盘点结束后，液空会强制要求关键岗位上不同准备度的人员均有对应的个人发展计划。

- 进行准备度划分：液空对准备度的评估主要取决于人才盘点过程中直线经理对人才个人能力和业绩表现的评判，分为可立即继任、1 到 2 年内可继任、3 到 5 年内可继任三种准备度。

- **确定培训计划的侧重点：**人才盘点中需至少列举这些候选人的一个优点或缺点，作为该人才下一阶段个人发展计划的重点，发展的手段也不尽相同，如挑战性项目、在岗培训、短期任命等。
- **检验人员发展情况：**在第二年的人才盘点中，会再次检视人员是否有一定的进步，从而了解上一年人才盘点结果是否真正通过培训发展项目实现落地。

### ▶ 继任者规划候选人的 IDP 制定情况

在进行人才盘点并确定人员发展的大致方向后，若要确保候选人准备度有所提升，第二年盘点时人才发展能有一定成果，IDP 的精确制定与切实执行是必不可少的。液空在这一环节上也积累了一定的实践经验与措施。

#### ◆ 确保 IDP 贴合员工实际需要：前期准确且客观的人才评估

除了人才盘点时针对候选人提出的优缺点外，液空 HR 团队会与员工进行一对一的 CareerInterview，了解员工对本职工作的评价，以及对于未来职业发展的想法，并给予相应的建议和意见，同时会反馈给直线经理，便于后续 IDP 设定不仅能符合公司对其发展的期望，也能考虑到员工个人成长的诉求。360 度反馈也会被应用到部分员工的评估中，以提高员工的自我认知和 IDP 的设定。

#### ◆ 确保 IDP 落地执行：有效的跟进必不可少

- **专人跟进：**候选人的直线经理与 HR 会共同对其执行情况进行跟踪。
- **录入系统：**候选人的 IDP 会录入专门的线上系统，方便相关者随时了解执行情况并对进度有所把控。
- **KPI 做相关挂钩：**“人员发展”是直线经理 KPI 指标之一，候选人 IDP 执行情况是直线经理需要关注的日常工作。

### ▶ 挑战与启示

- ◆ 人才战略必须符合业务发展需求。人才盘点是对组织健康度的一次内部诊断，人力资源部门和业务部门必须紧密配合，借助盘点来识别组织的胜任力与业务发展的契合度，从而进一步确立更加贴近业务需求的人才战略。
- ◆ 要有效实现人岗匹配，对岗位进行清晰界定是前提，包括该岗位的职责、胜任力以及需要的经验。
- ◆ 保留关键人才的核心是：不仅使员工在现有工作能充分展示才华，而且能帮助他们收获个人能力的提升和职业发展空间。

## 案例启示

## 中兴财务：游戏化运营继任者规划



徐凡 | 中兴财经全球人力资源总监 | 中兴通讯股份有限公司

## 项目背景

面对竞争对手晋升体系与人才储备较为完善，关键人才难以获得的外部环境以及人才流动后陆续有空缺岗位出现，需要迅速实现有效继任的内部实际情况，中兴财务开展继任者规划已有多多年，并且在候选人培训等多个方面日益成熟。在多年的摸索中，中兴财务也逐渐建立起主要通过培养内部人才以备继任的文化，业务与人力资源部门之间实现了有效的合作与沟通。

## 提升业务部门对人才发展的重视度

在提升业务部门对人才发展的重视度上，中兴财务主要从“沟通”、“链接”、“专业度”这三个要素出发，让业务意识到自身是人才发展的“Owner”。

- ◆ 人力资源部会将活动的进展实时告知业务部门。
- ◆ 及时询问业务在人才发展方面的需求与评价。
- ◆ 在培训活动开展时邀约业务部门成员参与，加深业务部门的感受。
- ◆ 在业务部门面临挑战与问题时，人力资源部门适当提供建议，提升业务部门的信任度。

## 人才发展规划输入点一

### 业务战略与当下问题

- ◆ 人力资源部门首先会根据业务的3年战略规划，确定人才发展战略新方向。另外，结合当下业务问题与重点，分析人才缺口与人才发展重点。

## 人才发展规划输入点二

### 人才盘点

- ◆ **盘点对象**  
所有岗位的中高层人员，其中中兴财务主要负责中层员工的盘点。
- ◆ **继任者准备度划分标准**

- 能力
- 潜力
- 业绩（主要为该员工前2年的业绩表现）
- 具体项目、管理经验
- 直线经理的相关评价
- ◆ **准备度级别**
  - 立即可继任
  - 一年内可继任
  - 三年内可继任
- ◆ **盘点流程**
  - **明确定义**：中兴财务对于潜力拥有统一的定义——学习能力强和有较强的成就动机。
  - **前期测评**：在与业务部门进行沟通前，人力资源部门会首先对员工的业绩进行盘点，开展360测评，收集并整理员工的项目经历、管理经验，为与业务部门沟通准备好客观数据与信息。
  - **一对一沟通**：中兴财务主要通过员工与上级领导的沟通，了解员工能力与潜力的状况。在沟通时，人力资源部门首先会强调后备梯队的重要性。其次，让业务领导从能力、潜力两个角度出发对员工提出评价，提供员工的优点及待发展项并进行讨论。
  - **开展盘点大会**：人力资源部门会邀约各个部门的高管参与盘点大会，共同探讨人才梯队概况。在大会上，业务部门高管就出现空缺的岗位进行继任者推荐。在推荐环节，首先由候选人直线经理提名，再由直线经理的上级对提名的候选人结合公司整体人才梯队与岗位状况进行综合统筹与调配。
  - **确定候选人**：最后，在整个大事业部内，中兴财务开展会议做整体讨论，确定最终候选人。
  - **形成IDP**：通过前期与业务部门管理者的沟通、人才盘点，人力资源部门已经较为清晰地了解了候选人的优缺点、未来发展方向、项目和管理经历上的缺失。再结合所要继任岗位的岗位要求，分析差距，最终形成IDP的大致方向。

## 促使 IDP 落地的措施

- ◆ **提升管理者关注度：**人力资源部门会将 IDP 发送给候选人的上司，并由其单独与学员沟通，对 IDP 进行复盘，帮助学员、支持学员认知自己。完成后给予人力资源部门反馈并确认。
- ◆ **提升学员本人关注度：**IDP 制定后，为了让学员更好地认知自己，中兴财务会将具体计划通过邮件的形式告知学员本人，并与学员沟通，学员确认后自己阐述将如何执行 IDP，加深学员的印象。
- ◆ **提升仪式感：**在项目启动仪式上，由学员本人和其管理者对 IDP 进行签署，确保他们的充分参与。

## ▶ 培训方案

### ◆ 整体发展体系

中兴财务内部人才发展体系“航系列”以业务所需人才交付为目标，从专业线和管理线出发，并应用业界先进培养模式，准确定义各级人群能力要项，以评估挑战支持为主体思路，通过混合式培养模式设计，促进效能最大化，为业务发展贡献更多优秀人才。

其中,“引航”计划推动后备干部群体能力提升,以个人发展计划为起点,分析现状与差距,明确能力要点,通过发展性任务的牵引,给予高潜人才挑战性任务,并通过行动学习方法促进个人、团队与组织学习最大化,提高上岗准备度,打造管理梯队。



## ◆ 总体规划

中兴财务的培训发展方案整体根据 70-20-10 的方式进行规划。其中, 70 部分主要发展方式为业务实践 (包括学员自身提出要完成的小任务)、挑战性任务、与新员工结对帮助其完成课题研究任务等; 20 部分主要为线上学习心得与经验分享、小组分享等; 10 部分的学习方式为移动学习、封闭培训、指定书籍选读等。

### ◆ 个性化内容

管理者在学员的 IDP 中，结合学员个人薄弱点会提出对应的培训要求，学员需要在发展过程中完成。另外，给予学员的挑战性任务，其内容也会根据学员的实际状况有所差异，在任务完成后，学员需要

根据挑战性任务的具体内容进行针对性的答辩。

### ◆ 跟进方式

- 人力资源部门在 IDP 执行过程中，会定期提醒、了解学员当下的进度。
- 年底开展成果汇报，学员需要阐述自己的所学所得，以及 IDP 的完成情况。
- 设计学习地图，以游戏化运营的制度，在每个不同的发展阶段与模块设置不同的任务，并且可以得到不同的积分。通过积分晋级后，才可以开启下一个阶段的发展任务。业务部门的管理者可以通过学习地图，清晰了解到学员当下的发展进度。



- 建立“五学社”，通过同伴教练等形式，互相监督，互相帮助，共同应对一个管理类课题。并且在能力增长的同时，要求有成果的产出，帮助学员学以致用。

## ▶ 对人的评估：准备度的最终评估方式

在经过一系列的发展、培训后，中兴财务对学员会进行最后的评估，了解其准备度的变化和与目标岗位的差距。评估主要从以下方面展开：

- 学员业绩成果的改善情况。
- 各大培训活动的参与度，如学习地图中的积分情况。
- 借助 360 评估，了解学员入选后备培养项目后行为的变化。
- 执行挑战性任务的成果。

若通过以上维度评估后，学员的准备度依然不佳，则将做退出处理，以保证公司内部资源的有效集中。

## ▶ 对项目的评估：继任者发展项目的评估方式

- 通过问卷调查，了解学员满意度。
- 针对空缺岗位，学员能否在短时间内成功继任。

## ▶ 启示与建议

- 整个继任者规划在设计时需要有体系或地图的支撑，项目的规划应该是整体性的而非碎片化的。
- 人力资源部门需要通过沟通，阐明发展项目的意义与重要性，了解业务人才现状，提升业务的支持度、重视度，并且邀约业务部门管理者参加各项发展活动，提升其参与度。打造与业务部门之间紧密的连接。
- 在发展项目中，HR 的角色更多是专业的工具或平台，业务才是关键主角。因此，人力资源部门需要对业务的战略、业务人员的特点、业务岗位的需求、当前产生的变化具备敏感度，提高业务的信任，这也有利于培训的落地。
- 继任者规划需要有专业理论与工具的支撑，并且要将其灵活应用到项目中去。
- 具备“客户”导向思维，注重业务部门管理人员、学员等人的反馈，以产品研发的思维去执行发展项目。

## 案例启示

# 中兴财务：多方诊断知风险，强化链接促保留

## ▶ 项目背景

中兴财务自招聘开始，就选择招徕行业中的优秀人才。但随着外部环境的不断变化，竞争也愈发激烈，对于优秀人才的需求越来越高。就中兴财务内部而言，人才梯队也趋于年轻化，对于新生代员工，敬业度、忠诚度的提升面临巨大的挑战。而保留员工，从企业用工成本角度考虑，不能一味依靠提升薪酬福利。基于以上原因，建立一个完善的保留机制与体系，显得至关重要。

## ▶ 员工离职风险预测手段

### ◆ 离职风险预估模型

首先中兴财务会对员工的离职风险值进行评估，风险值主要分为以下三个级别：

- 绿灯：流失风险较小
- 黄灯：需要重点关注

- 红灯：流失风险非常大，需要部门对该员工采取针对性措施

中兴财务根据风险值所在区间亮灯，每一区间均会有较为具体的描述说明。在分析某员工流失可能对组织产生的影响后，结合员工目前所处阶段会给予相应措施。当员工的离职倾向仍处于萌芽阶段，主要采取较为积极的举措，如和员工沟通了解其需求和想法，及时与直线经理沟通了解员工动态并给予建议，在管理活动中进行观察和记录等。若员工已经得到其他 Offer，则更多采取防御性措施，如：签订保密协议，分析离职潜在原因并作出内部相应调整等。

### ◆ 留任访谈

为避免 HR 直接做留任的沟通所产生的突兀感，人力资源部门会在业务开展敬业度调查及员工保留项目时，结合开展留任相关的访谈。参与人员主要为员工本人与 HR，访谈涉及的内容包括员工对当前组织状况的满意度、需求和建议。

### ◆ 敬业度调查

还会利用第三方机构的敬业度调查问卷了解企业当下的状况，留

任是衡量的维度之一。根据第三方机构给出的结果报告，中兴财务会再进一步与业务部门开展访谈，验证目前企业内部存在的问题，最后形成整体报告。报告交由事业部层面和各部门层面，从而分析相应的薄弱项，结合企业实际，找出最容易改进和最能产生效果的方面优先处理。接着，由事业部层面、部门层面制定不同的行动计划。在留任方面，主要的行动措施包括岗位晋升透明化、更加注重培养与发展等。

行动计划会在公司内部进行全员公示，公示内容包括：已完成的工作、未来准备完成的事。公示过程中，人力资源部门会进行评优和实践分享。评审标准为：行动计划本身的制定需具体；行动计划完成结果可量化，有具体的时间节点；行动计划本身与所改进的短板结合度高。最后，行动计划中较为具有代表性的实践将被固化、提炼，形成标准的流程与动作进行推广，如：开设公众号，及时宣传员工成就，提升认同感等。

#### ◆ 定期全员调查

在完成敬业度调查之余，中兴财务内部会开展半年度的定期调查。该次调查主要聚焦年度敬业度调查中所发现的问题，进行专项跟进与情况了解。

#### ◆ 针对性咨询

当某些业务单位流失率突然特别高时，人力资源部门组成小团队，开展专项的内部咨询项目，进行分析和调研。该调研主要通过访谈的形式，了解业务部门的现状，并形成报告。在形成报告后，与业务部门讨论从报告中发现的问题，结合业务部门平时自身的观察，形成建议与改进举措。半年后，人力资源部门会再次跟进复盘，了解措施的实施效果。

### 保留项目与计划

中兴财务的保留是系统化的，分别针对不同要素、不同层面、不同人群展开。其员工保留计划以“悦计划”为品牌标识，持续策划并开展系列活动，以全方位沟通平台（内部微博、邮箱、微博公众号）为依托，设计“悦暖心”、“悦动力”、“悦相联”等子品牌来实现关爱、认可激励和全员联结，尊重与关注个体声音，共创价值，提升体验，提高员工对组织认可度和归属感。

其中要素包括：认可、沟通、来自组织的关爱、发展；层面包括公司层面、事业部层面、部门层面；人群涵盖新人（毕业1年内的员工）、本地员工（中国以外的外籍员工）、骨干员工、入职5年内的高潜员工，另外部分活动也会覆盖全员。从这三个维度出发，中兴财务的保留形成了较为完善的体系，其主要内容如下：

#### ◆ 奖项激励与认可

每个月中兴财务均会评出“价值之星”，每个季度评出“菁英榜”。在整个公司层面，评选“金牌”、“银牌”。这三个奖项全面覆盖了一线员工、应届毕业生、基层管理者、外籍员工。

#### ◆ 入职多年关爱

中兴财务会对入职1、5、10周年的员工进行激励，如：入职一周年的员工会在当月发放贺卡；入职5、10年的员工会为他们拍摄纪念视频并举办庆祝仪式等。

#### ◆ 新人保留

针对新人的保留，中兴财务主要关注其上岗速度和敬业度的提升。因此，中兴财务会有自身特殊的侧重点，包括：将员工转正的时间从6个月拓展到一年；在项目中更加关注新员工职场心态和通用技能的转变；将新人与部分发展项目进行对接，如后备发展项目；引入导师和教练，帮助新人实现职场上的一系列转变等。

#### ◆ 内部宣传

- **建立员工与组织的链接：**建立内部咨询平台，以双周为单位，定期推送公司头条与榜样，让员工实时了解组织动态。同时，中兴财务的员工保留计划以“悦计划”为品牌标识，持续策划并开展系列活动，以全方位沟通平台（内部微博、邮箱、微博公众号）为依托，设计“悦暖心”、“悦动力”、“悦相联”等子品牌来实现关爱、认可激励和全员联结，尊重与关注个体声音，共创价值，提升体验，提高员工对组织认可度和归属感。
- **建立员工和员工的链接：**学员通过头脑风暴、群策群力的方式针对某个问题进行研讨，并且要求有一定的输出。
- **建立高层与员工的链接：**中兴财务会举办骨干沟通，如：在后备发展项目中让后备成员和其直线领导者就IDP进行沟通等。
- **建立高层与高层的链接：**举办高管读书会，中兴财务会为管理者推荐最新的书单，由其选择感兴趣的书籍。随后根据高管的阅读情况举办分享会，促进高管彼此间的交流。

### 保留结果

- ◆ 敬业度调查结果中，与留任相关的维度表现优秀。
- ◆ 骨干员工的流失率近年来大幅下降。

### 启示与建议

- ◆ 保留工作需要关注全面，薪酬只是保留的一部分，更需要的是一个全面的保留体系。
- ◆ 保留与公司文化密切相关，文化需要积淀，因此保留工作需要坚持、持续地做，让员工认知到组织的独特性、不可替代性。
- ◆ 保留工作既需要有一定的全面性，又要兼具针对性。面对不同人群，其需求均有所不同，需要具体问题具体分析，形成定制化的保留方案。

## 案例启示

## 某 500 强跨国企业：全方位且有针对性的人才保留

## 业务背景

这是一家 500 强的跨国公司，虽然走过快一个世纪但其在行业中仍然保持着领先的核心竞争力，因此一直有着较为突出的业绩表现。但是近年来随着产品的更新迭代，差异化的特有优势变得越来越不明显，公司也正处在产品和业务转型的风口浪尖，因此面临着诸多新的挑战，如：组织层级过多、分工过细、内部协调成本变高、响应市场的速度放慢、创新后劲不足等。在重新确认了新的战略目标和定位后，该公司匹配了大量的人才发展、员工激励与保留方面的措施，从而使公司实现更为平稳有效的过渡，形成更具差异性的竞争优势，为未来的业务发展保持强劲的动力。

## 未雨绸缪及时诊断和预知员工离职动向

## ◆ 人力资源数据仪表盘

人力资源部门每个月会对人力资源相关的 KPI 数据做实时分析，从中较为精准地掌握员工的离职趋势和需要关注的重点领域。对离职动态的分析会以部门、年龄、人群类型等维度细分，也会在发现重点领域问题后，采取行动并持续跟踪某一群体员工的流失率。

## ◆ 人才盘点会议

与一般的人才盘点不同，该公司的人才盘点会议更加关注人才在组织中的状态以及和业务的匹配关系。其主要体现在：

- 通过人才盘点不仅仅“将人才分到不同的篮子中”，还注重了解在公司内部的关键岗位上，现任人员有哪些可能的变化与风险，从公司的整体对人才的布局进行合理流动和调控。
- 每个季度均开展实时的动态更新以获得关键岗位和关键人才的最新动态，减少人才结构上对业务的风险。
- 跨部门跨层级盘点，从组织层面将发展资源、发展机会做均衡配置，避免“英雄无用武之地”造成的人才流失。

## ◆ 提升用人部门经理与下属一对一辅导和高效沟通的能力

公司主张基层的用人经理应具备辅导员工的能力，而不是完全依赖 HR 或上级主管。因此企业在培养用人经理与下属的沟通能力方面做了大量投入，主要方式如下：

- 开设人力资源领域的专门课程，授课对象为用人经理，使其了解人力资源相关的政策流程如何生成、背后的逻辑与原理，并且学会与人力资源部门共同决策、协同工作。
- 帮助用人经理掌握和应用工具，选出多个实用的人力资源管理话题边学边练，如：教练式辅导工具等。

- 规定用人经理必须参加部分培训课程，如薪酬、管理精要和文化传播等。
- 开设网课，通过线上平台分享和教授用人经理如何做有效的员工辅导和沟通，提供具体内容和流程的模板，让用人经理的工作变得更为简便。
- 要求用人经理与直接下属定期进行正式的一对一辅导，在平时频繁的交流互动中建立信任，随时给予帮助，并且获知下属的“喜怒哀乐”。

## 为激励与保留人才建立好的土壤环境

为了给人才保留培养良好的环境土壤，该公司首先在活化组织、建立良好的企业氛围方面做出了一系列的尝试：

- 根据业务的转型要求，对组织架构进行适当的重构，让整个组织能够匹配业务要求，减少因流程和组织壁垒带来的内耗，加快响应市场的速度。
- 优化整合业务和其服务资源，如：供应链、分销网络等，让竞争优势更为突出，保证企业自身对人才的吸引力。
- 从制度和流程上确保内部人才流动的畅通，开放内部的工作申请平台，人才在公司内部就能获得积累不同工作经历的机会。
- 公司与专业 EAP 服务供应商合作，由资深专业顾问通过电话或面对面的方式来聆听困惑，疏导情绪，和员工一起寻求恰当的解决方案，帮助实现最佳的工作状态和生活方式。其涉及领域涵盖：工作生活压力、婚姻家庭及子女教育问题、个人成长与发展、心理健康、人际交往、创伤和失落（重大危机事件）、法律问题咨询等。

## 以发掘员工潜能为目的，发展、激励并保留人才

## ◆ 人才的合理开发和供需衔接使用

- 注重开发和使用的平衡：公司不单纯以匹配度、供求关系来决定人才的分配，还会综合考虑地域、职级、新业务等因素适当调整。其关键岗位不限于高管层级，而是结合人力资源数据仪表盘对内部青黄不接的岗位做出分析，避免过度投资，如：一个关键岗位拥有大量的继任者候选人。
- 强调计划性地开发：“人才发展已经成熟，但组织内部却没有相应机会和平台”和“组织有岗却无专业人才可用”这两种情况是很多企业在继任者管理中容易碰到的问题。因此，公司对整个组织的能力长项与短板进行事先审视，着重对组织的能力短板来培

养继任者，做到了对人才的计划性有效开发。

◆ 一站式多元学习平台

在移动设备和社交媒体的广泛使用下，组织提倡员工自己主导学习和发展，组织功能从“驱动、管控”向“激发、赋能”转化。

- 推出移动学习平台，员工随时随地参与培训课程。
- 在公司内网更新发布相关政策、流程以及通用工具。
- 鼓励并带动线下的互动学习，如工作坊，学霸秀。

◆ 导师计划

导师计划只针对关键岗位上的关键人才，根据公司人才个性化的发展要求作针对性辅导，建立“良师益友”的关系，拓宽思路帮助发展和保留优秀人才。

▶ 不同人群做针对性保留，注重个体化需求

◆ 新生代员工——增强企业文化吸引力

启动灵活办公方式，由早九晚五、层级分明转为弹性工作制，以适应年轻员工的需求。企业内还会开展多种有意义的社团活动，让新生代员工将“玩乐”与工作有机结。另外，公司高管经常开展领导力分享，讲述“自己的故事”，亲切又生动，用领导力行为去影响、提升公司文化的感召力。

◆ 研发人员——提供国际化发展平台

为了提升研发人员的专业度，公司在各专业领域重点培养若干专家，出国发展是目前常用的手段，形式分三类：

- 短期外派：派遣至国外约 3 至 6 个月，参与全球项目，边工作边学习。
- 长期外派：作为人才储备派遣周期通常 2 至 3 年，期满回国。
- 当地外籍员工：若申请国外职位，竞争成功后入职与当地员工享有相同待遇。

◆ 已流失的人才——保持联系

当有效人才最终流失，公司依然会保持联系，打造与其良好的关系。当条件允许后，也会欢迎人才再次回到公司。

▶ 人才保留成果

- ◆ 公司整体流失率常年维持在 6%-7%，其中对标市场较易流失的员工群体，其流失率也基本保持在个位数。
- ◆ 新的业务领域和一些原先的组织能力短板的内部人才库逐步形成。
- ◆ 高比例的员工通过返聘回到公司，表现出员工对公司文化有着很高的认可度。

▶ 启示与建议

- ◆ 并不是所有员工都需要保留，但是对业务最关键的人才需要企业多投入，最好有预见性的措施提前介入。
- ◆ 留才不能够“头重脚轻”，即不能只关注高管岗位，需要按具体情况做平衡。
- ◆ 企业要创造更好的工作氛围和多元文化，充分激发每个人的潜能。用价值观引导才是长期的留才。
- ◆ 保留方式需要不断创新，要因人按需保持差异化。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



## 2017 中国人才管理状况调研报告

2017 CHINA TALENT MANAGEMENT LANDSCAPE 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。