

第三届 中国

高潜力员工发展项目 调研报告

THE 3rd CHINA HIGH-POTENTIAL
EMPLOYEE DEVELOPMENT
PROGRAM 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

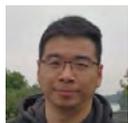
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

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)



霍晓娟
培训部总经理
华泰保险



季翔
组织发展高级经理
天合光能股份有限公司



王丽
人才发展经理
强生中国



王竦瑛
集团首席人才官
蓝色光标传播集团



肖凯力
组织发展高级总监
蓝色光标传播集团



杨勇
人力资源总监
汉能



周立平
人力资源总监
西安杨森



关于作者



朱德超 David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会 (HREC) 咨询顾问一职。目前所负责的调研报告有：中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告；中国企业员工认可项目调研报告；招聘团队与用人经理合作指南；第二届中国企业移动学习项目调研报告；中国企业中长期激励调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学，获得市场营销学本科学位。

CONTENTS

报告目录



报告预览

02 | 前言

03 | 观点萃取

04 | 参调样本概况

05 | 挑战聚焦



报告正文

06 | 企业注重“以人为本”，
但高潜项目需更业务导向

- + 人才发展日趋重视
- + 需求诊断：需更业务导向

08 | 快速变化时代下，
高潜项目更需业务参与

- + HR 逐渐主导高潜项目
- + 业务参与度不高

10 | 高潜人员的甄选

- + 潜力定义的概括
- + 为什么难以甄选出高潜
- + 甄选工具的利用
- + 高潜甄选的校准

15 | 高潜人才的培养

- + 高潜培养概况
- + 人员轮岗
- + 高潜员工的 IDP 落地

21 | 高潜项目的评估

- + 更持续的项目复盘、评估
- + 评估的维度
- + 项目成果

22 | 高潜员工的保留



推动高潜人才发展落地

23 | 我们的建议



数据

26 | 标杆数据



案例启示

27 | 蓝色光标

- + 百一计划

30 | 汉能

- + 业务高速发展下的高潜力员工发展项目

33 | 华泰

- + 高潜力人才的星际计划

35 | 天合光能

- + 业务转型下的高潜人才发展

37 | 某大型金融集团后备人才梯队建设

38 | 西安杨森

- + 高潜人才的培养和发展

前言

一次认真的调研期待为您创造价值

人工智能、大数据、工业 4.0，在这个时代下，技术的革新正发生着翻天覆地的变化。为避免遭时代所淘汰，许多传统企业纷纷开始转型，采取互联网+、线上线下结合的方式提供更用户导向的服务。同时，互联网巨头和新贵们正摩拳擦掌，希望扩展自身的业务场景。回归本质，所有的这一切都需要拥有足够的人才方能实现。作为企业人才发展的重要一环，高潜项目承担着为企业输送关键人才的重要职责

为持续探索国内企业在高潜人才方面的管理实践，并且适时发现企业在高潜人才方面的现状和趋势，智享会连续开展了三届相关调研，力求在高潜人才的培养和发展方面给予广大 HR 同仁一定的启示。

基于以上背景，智享会调研了 435 家企业后发现，企业对高潜人才培养的重视度日渐加强，甚至许多企业将之设立为长期性的项目进行持续地开展。但是挑战依然凸显：高潜人才培养项目如何适应快速变化的业务需求？如何有效地甄选出高潜人才并加速其成长以满足业务需求？

针对上述几方面的挑战，通过与 10 余位人力资源资深人士的访谈和案例采访，智享会总结了高潜项目相关的重要节点，从快速变化环境下的高潜需求诊断出发，致力于强化高潜人才后续甄选和培养的有效性，帮助企业在这一时代下实现“人才制胜”的目标。



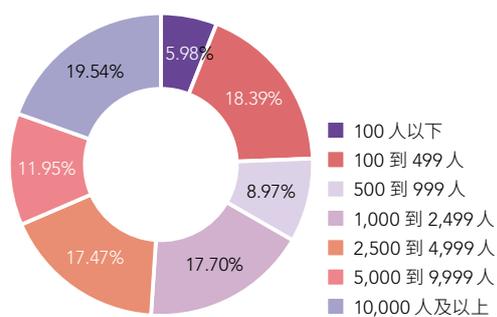


参调样本概况

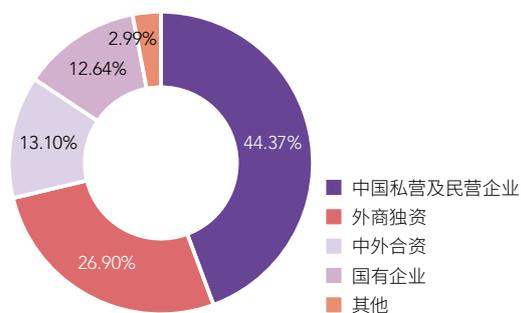
图表 1 参调企业行业性质 N=435

选项	小计	比例
汽车及零部件	54	12.41%
消费品 (含快消与耐消)	51	11.72%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	38	8.74%
机械制造	35	8.05%
信息技术, 半导体及通讯	30	6.90%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	29	6.67%
零售业与电子商务	28	6.44%
互联网与游戏业	28	6.44%
专业性服务 (如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	26	5.98%
房地产	22	5.06%
化工与石化	16	3.68%
能源动力	12	2.76%
电子电气	11	2.53%
多样化生产与服务	10	2.30%
运输及物流	10	2.30%
建筑建材	5	1.15%
造纸, 包装及林业	3	0.69%
环境科学	0	0.00%
其他	27	6.21%

图表 2 参调企业规模 N=435

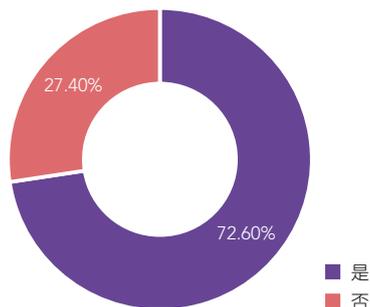


图表 3 参调企业所有权性质 N=435



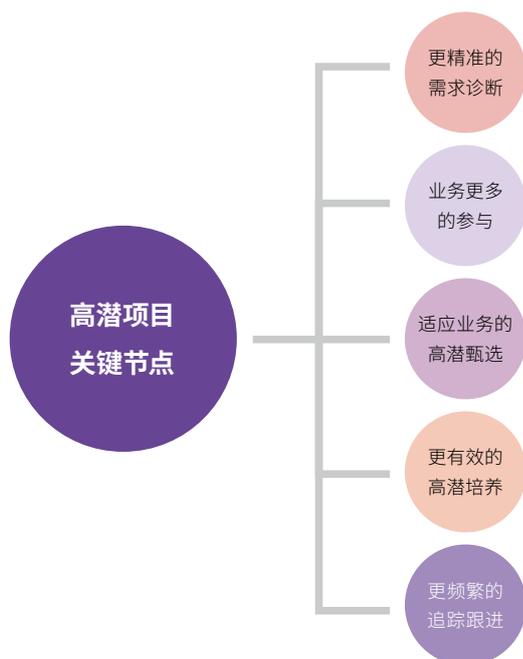
挑战聚焦

图表 4 在当前业务环境下，参调企业业务重点发展目标或领域是否处于快速变化或调整的状态 N=208



图表 5 业务环境快速变化下，参调企业业务重点发展领域或目标的调整对高潜项目产生的影响 TOP2 N=151

TOP 1	人才培养速度无法跟上企业发展需求
TOP 2	内部培养的高潜人才难以满足业务需求



VUCA 时代下，变革的节奏、速度越来越快，一个企业要在市场竞争中获胜，就需要有自己独特的能力，能根据市场、客户的需求，及时做出调整，以应对外部的不确定性。但正如《赋能：打造应对不确定性的敏捷团队》一书中谈到的，企业需要赋能于人，发挥一个个团队和个人的力量方能在新的生态下获得成功，因此，这一时代下“人”的重要性被提上了一个新的高度。而作为企业最重要的人才之一，如何发挥高潜人才内在的潜力，将之从有用转为可用就成为了摆在企业 HR 面前的重要课题。

外部快速变化的商业环境已深远地影响着企业业务的实施和开展。而外部环境的变化，对企业的影响往往都是由外及内。那么，快速变化的时代究竟如何影响人力资源在人才发展方面各项工作的开展和实施，尤其对于高潜项目的实施。

关键词：业务导向、快速的人才培养

根据图表 4，我们可以发现，超过 7 成参调企业的业务正处在快速变化或调整的状态。在业务快速变化的时代背景下，人力资源部门开展的高潜项目也不可避免地受到了影响。其中，如何及时、快速地将高潜培养为适应业务发展的关键人才成为主要挑战（见图表 5）。那么，上述挑战将体现在企业高潜项目“立项”、“甄选”、“培养”和“评估”中的哪些环节？

针对这两大挑战，我们也向企业 HR 进行了咨询，人才的培养需要一定的时间周期，这一问题在 VUCA 这一时代背景下尤为凸显。传统企业开始向互联网进行转型，互联网企业则开始尝试向更广泛的业务领域进军。随之而来的是，企业对人才的渴求更加强烈，需要能更为快速地培养出、外聘到所需的人才，达成企业战略。无疑，企业开展的高潜项目也需比以往更以业务为导向，并能行之有效地加速高潜成长以迎合业务发展的速度。

通过与企业 HR 的进一步的访谈以及相关数据的分析，我们将企业在高潜项目遇到的上述两大挑战聚焦于项目进程中的关键节点和角色：即 1) 更精准的需求诊断、2) 业务更多的参与、3) 适应业务的高潜甄选、4) 更有效的高潜培养、5) 更频繁地追踪跟进。我们将在下文围绕以上关键节点和角色，基于相关数据分析和企业案例实践进行重点剖析，并提供具有针对性的行动指南供 HR 进行参考。

企业注重“以人为本”， 但高潜项目需更业务导向

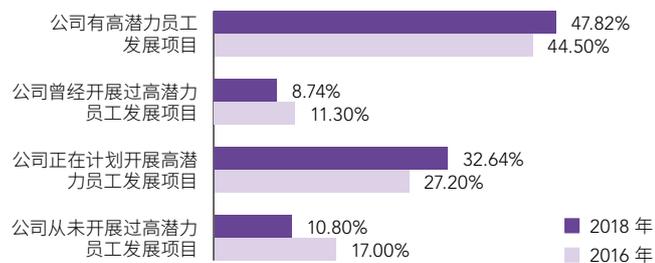
人才发展日趋重视

通过图表 6，我们可以对比发现，相较于 2016 年，参调企业开展高潜项目的比例有一定程度的增加（见智享会《第二届中国高潜力员工发展项目调研报告》）。其中，有超过 63% 的企业已将高潜项目作为常规性的人才发展项目，并以年度为单位定期进行开展（见图表 7）。值得肯定的是，越来越多的企业早已意识到人才作为推动企业发展核心动力的重要性。

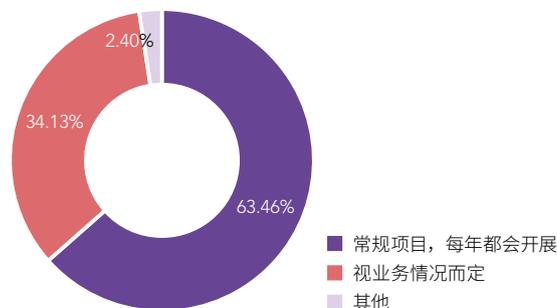
图表 8A 和 8B 显示，企业开展高潜项目主要出于“搭建人才库与人才梯队”、“培养未来领导者和继任者”等人才发展的考量，且兼顾关键人才保留的目的。在与 HR 的访谈过程中，提及此问题，我们得到了较为一致的答案，关键人才的培养和梯队的搭建本身就与企业业务的发展密不可分，是基于业务需求的人才战略的体现。同时，将高潜项目作为常规项目开展的企业，其本身就对人才发展也更为重视。因此，相对来说，这部分企业开展的高潜项目也更为体系、完善。

然而，随着项目的开展乃至成为常规性项目，高潜项目是否只成为了一项流程和惯例，仅仅为人才培养而培养，而失去了为业务产生价值的初衷。那么，企业应如何保证高潜项目与业务的衔接性，确保高潜项目能为企业创造价值。

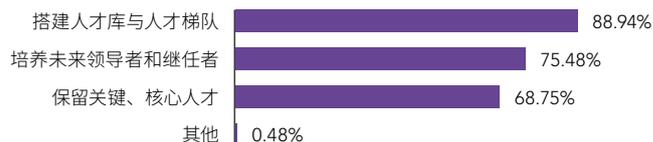
图表 6 参调企业高潜力员工发展项目的开展情况 N=435



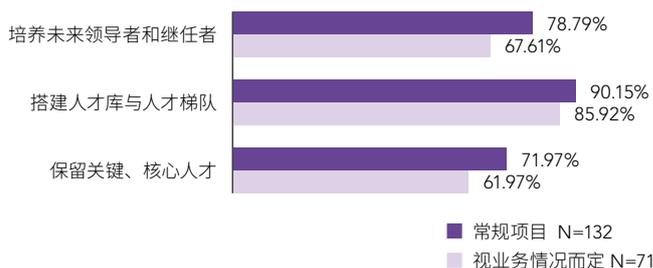
图表 7 参调企业高潜力员工发展项目的开展情况 N=208



图表 8A 参调企业开展高潜力员工发展项目的主要原因 N=208



图表 8B 参调企业每年常规性开展高潜项目和视业务情况而定开展高潜项目原因的对比



需求诊断：需更业务导向

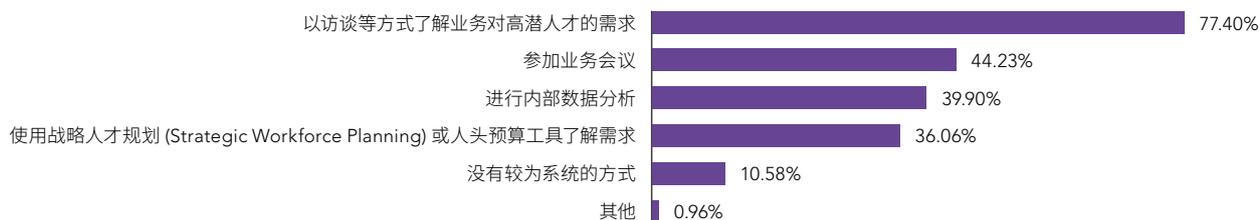
需求诊断：偏向定性，而非定量

保证高潜项目与业务的衔接性在于有效的业务需求诊断。通过图表 9，我们可以发现，企业了解业务对高潜项目需求的方式侧重于“定性分析”，而采取“定量分析”的比例较低。

定性分析：了解业务需求

访谈是人力资源部门了解业务在高潜项目需求上的主要方式（77.4%）。相对来说，作为较为定性的方式，访谈的方式可以帮助 HR 了解组织未来的业务战略和需要的关键能力，从而确定高潜需要培养的关键岗位和能力。通过与 HR 进一步的访谈，我们了解到在多数情况下这一性的方式已足以帮助企业确定高潜项目开展的必要性和确定高潜项目应针对的对象、层级和需培养的能力等诸多内容。但需指出的是，访谈能否有效地引导出企业在高潜人才方面的需求取决于人力资源对于业务的熟悉程度。其中，业务会议是 HR 了解公司未来战略、业务重点、挑战，进而预判企业在高潜人才需求方面的重要途径，但这一比例仅为 44% 左右。因此，人力资源是否能有效地通过访谈的方式诊断出业务在高潜人才方面的需求存疑。

图表9 参调企业人力资源团队通常如何了解业务部门对高潜力项目的需求 N=208



◆ 定量分析：用数据说话

此外，作为业务的伙伴，人力资源部门对业务需更具前瞻性和灵敏度。通过参加业务会议和准备相关数据，HR 能够在与业务“对话”时通过引导技术引导出业务需求，甚至基于相关人力资源数据（关键岗位继任者数量、人才年龄结构等）反向输出业务在现有人员基础上可能会遇到的挑战。但参调企业采取数据分析、战略人才规划的比例较少，不超过 40%。

但无论通过何种方式诊断业务在高潜人才发展方面的需求，人力资源都需以业务需求为导向。

关于如何增强高潜项目与业务的紧密度，我们不妨参考天合光能如何基于组织能力诊断确定企业对关键能力的准备度情况，进而确定高潜项目的开展。此外，我们也可以参考汉能如何基于业务访谈和内部人才结构、流动率等相关数据决定高潜项目的后续开展。

设工作 (BLM 右边)。在此过程中，人力资源部门起到整个流程的推动和支持作用，例如提供组织能力诊断的模板工具，发起组织能力评估研讨会，对组织能力建设进行跟踪并赋能等。



• 寻找差距，制定当期高潜人才发展要求

借鉴“杨三角”思想和工具，根据战略实现所需关键能力及当前组织能力的准备度评估员工能力、思维模式和治理方式的差距，针对性地开展各项措施，1) 内建 (build)：内部培养现有人才；2) 外购 (buy)：从外部招聘合适的人才；3) 解雇 (bounce)：淘汰不胜任的人才；4) 留才 (bind)：保留关键人才；5) 外借 (borrow)：借用不属于自己公司的外部人才。

案例 天合光能 | 高潜项目的开展过程

◆ 高潜人才需求推导，方法论：BLM



• 明确战略及诊断组织能力

在公司战略目标清晰之后 (BLM 模型的左边)，人力资源部会着手支持公司各业务单元进行包含关键人才在内的组织能力建设

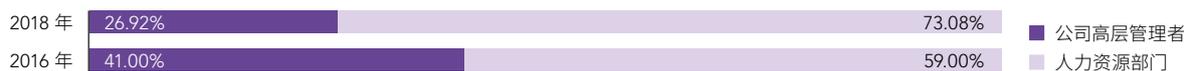
案例 汉能 | 高潜项目立项 - 诊断业务需求

首先，公司人力资源团队与企业高层管理者进行“对话”，明确企业未来的业务需求为 1) 业务快速扩张，需成立大量的分子公司、2) “服务为王” - 提供综合性产品以及有效的技术与服务支持。在了解企业的战略后，人力资源团队会参与业务部门的战略解码，并推导出内部的关键岗位，即大量分子公司业务负责人、核心销售人员、综合型技术人才 (负责前期方案设计、后期实施运维等工作)。

在明确公司的业务战略规划和用人需求后，人力资源团队结合每年的人才盘点结果，分析得出公司内部人才类型单一集中于销售类岗位 (难以胜任为业务负责人)，且缺乏综合型专业技术人才。同时，人力资源团队着手对标内部人才以及外部人才市场情况。最终，人力资源团队发现过往公司虽然依靠大量的外部招聘满足了用人需求，但因企业文化等原因也导致不低的人员离职率。此外，公司所处行业的人才总量较少，大规模外部招聘的成本和难度也较高。因此，公司决定启动高潜力项目，通过“战训结合”的方式加速员工成长，以满足企业对关键岗位的人才需求。

快速变化时代下， 高潜项目更需业务参与

图表 10 参调企业高潜力员工发展项目的主导者 N=208



图表 11 在高潜项目的规划环节，参调企业高层管理者和业务部门的参与度

题目 \ 选项	高潜项目的设计阶段 (如：需求访谈，调研问卷等)	高潜项目实施过程中的培养 (如：担任导师等)	高潜项目实施过程中的 阶段性评估	高潜项目的 最终评估
高层管理者 N=208	2.81	3.1	2.91	3.28
业务部门负责人 N=208	2.88	3.18	2.99	3.08

HR 逐渐主导高潜项目

对比 16 年智享会开展的《第二届中国高潜力员工发展调研报告》，在本次调研报告中，HR 主导高潜项目的比例增长了 14% (见图表 10)。在与 HR 沟通的过程中，我们了解到，结合图表 7 的数据结果，这或许与多数企业已将高潜项目视作常规性人才发展项目有关。作为人力资源的项目，主导者仍然是以人力资源为主。然而，不管是哪一方进行主导，为了使高潜项目符合业务需求，在整个过程中都需要业务充分的参与度以及把控度。

业务参与度不高

正如上面所谈到的，在业务快速变化的环境下，企业的人才发展项目应更业务导向，高潜项目也应如此。而说到对于业务走向的把握和清晰，业务部门和高层管理者相比 HR 自然更为明确。那么，在高潜项目设计的前期，乃至后续的培养和跟进过程中，业务的参与必不可少。在与受访企业沟通的过程中，我们发现高层管理者和业务负责人们会更为主动地参与高潜项目的各个环节。但图表 11 显示，相较而言，企业高层管理者与业务部门负责人对高潜项目最终的价值更为关注，以及愿意在培养过程中提供一定的支持和帮助，但对项目前期规划和阶段性评的参与度较低。

大体而言，许多企业都会邀请高层管理者和与业务部门负责人担任高潜员工的导师或辅导其制定个人发展计划 (IDP)。同时，不少企业 HR 都会向高层管理者们展示项目的最终成果，甚至邀请高其出席高潜项目的结业仪式等。因此，企业高层管理者和业务部门负责人在这两个环节参与的程度更高。但是，“千里之行始于足下”，成功的高潜项目必然离不开高层管理们参与前期的系统规划，以及过程中的持续跟进。

甚至，高潜项目的设计阶段可以说是项目成功的基石。在此环节，无论 HR 亦或是业务主导，HR 都需要向业务澄清需求，进而诊断出企业在人才方面的需求，并相应地制定出高潜人才选拔标准、培养内容和周期等。同时，HR 也需要定期向高层管理者和业务负责人“曝光”高潜项目的阶段性成果 (如高潜员工的绩效等)，并与其每年进行复盘，评估项目是否始终与业务紧密连接。否则，企业培养的高潜人才极可能将无法真正为企业所用。

在此，我们可以参考以下企业业务如何涉及高潜项目的各个环节，推动项目的开展。

案例：业务辅助高潜甄选

案例 华泰保险 | 定标准 - 梳理核心素质模型

在确定高潜甄选标准的过程中，内外部专家与公司高层管理者进行关键访谈，了解公司业务挑战、未来人才的需求和期望以及现有人员能力情况。

最终，以关键访谈、华泰领导力素质模型为依据，建立了高潜人才素质模型，包括四大方面，六项核心能力素质：1) 战略思维(包括全面思考、商业敏感、战略规划)、2) 事业激情(拥抱挑战)、3) 推动变革(创新变革)、4) 合作协同(影响力)。制定这一高潜人才素质模型的原因是公司希望在原有领导力素质模型的基础上进一步聚焦，促使未来的管理者能承担更多的跨业务板块和加强各事业部的协同效应的职责。同时，这一素质模型更能作为高潜人员后续能力盘点和发展的标尺。此外，公司也将年龄、职级作为重点的选拔依据。

案例：业务推动高潜的培养

案例 蓝色光标 | 专题研究

公司将不同的学员分为不同的学习小组，并基于公司的业务战略布局不同业务场景下的行动学习课题。小组成员相互间献计献策共同规划解决方案。所有相关课题都由人力资源部门与公司高层管理者讨论确定。例如，公司当年的战略关键词是加强分子公司间的协同。为此，人力资源部门将不同分子公司的学员组成行动小组，并要求学员挖掘所在公司的优势，并整合成能产生“生意机会”的优势组合拳，为客户提供整体的一站式解决方案。

其中，人力资源部门在项目中担任协调者的角色，为学员提供相关资源。比如，在制定解决方案时，发现学员对大客户管理的经验不足，在此情况下，人力资源部门会为学员牵线搭桥，推荐相关的大客户负责人，促成交流，补齐学员在这方面的短板。在项目实施的第二年，为更好地帮助高潜学员，人力资源部门会主动根据学员的课题，指派相关项目负责人担任 Sponsor，推动学员有效地完成行动方案。

在项目实施过程中，公司高层管理者亲临行动学习方案的演讲展示环节，并对方案提供建议和反馈。更为重要的是，高层管理者高度认可部分行动学习课题并提供资源（甚至是资金）支持行动学习方案转变为真实的客户解决方案，为业务产生了直接的价值。

案例：业务参与高潜项目评估

案例 蓝色光标 | 项目评估

此外，人力资源部门也会定期邀请公司 CEO 参与“百一计划”的相关培养项目，并展示项目成果和优秀学员。通过 CEO 的表彰和认可，优秀学员所在业务单元的负责人也同样倍感荣焉，也更有意愿支持整个项目的实施和推进。

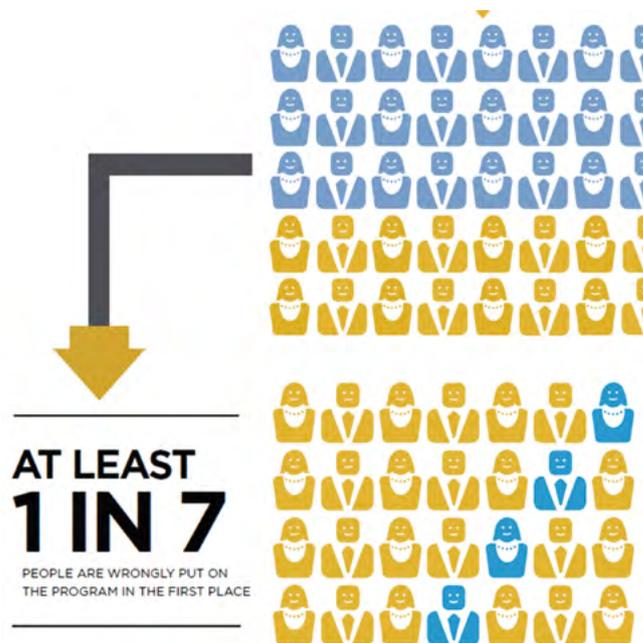
案例 汉能 | 项目评估

在高潜力培养项目中，公司会对每位高潜员工进行阶段性评估。其评估主要参考以下三个维度：1) 绩效表现、2) 对高潜员工整体管理能力的 360 度测评（含外部客户、供应商等）、3) 导师对其专业能力的评估（如客户开发、问题解决、市场开拓、技术迭代、应用开发等）。

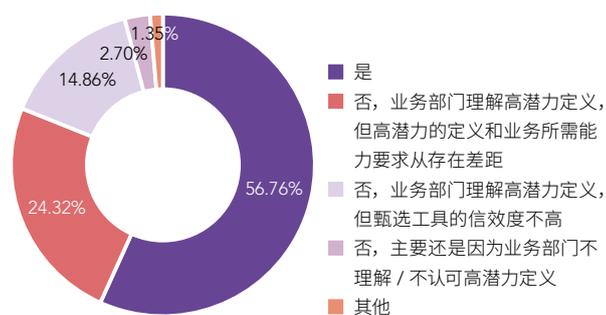
小贴士 | 获取业务的支持

- ◆ 寻找重视人才发展的关键利益者的支持
- ◆ 提供内部人才健康度的相关数据(各岗位继任者数量、核心人才数量等)，引发高层管理者对高潜培养的重视
- ◆ 提供业务未来重点领域的人员准备度情况
- ◆ 实时提供高潜项目的阶段性、最终成果(高潜晋升数量、绩效表现、对关键岗位准备度改善情况)

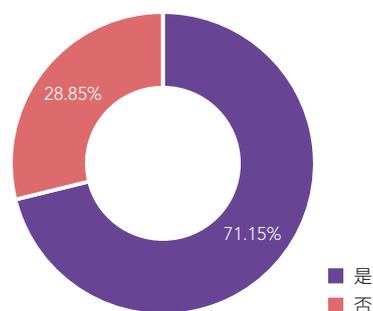
高潜人员的甄选



图表 12 参调企业是否能通过高潜力的定义甄选出适合公司发展的高潜力人员 N=148



图表 13 参调企业是否对高潜力进行了定义 N=208



潜力定义的概况

根据 CEB《THE HR GUIDE TO IDENTIFYING HIGH-POTENTIALS》的研究，很多企业至少会将七分之一的员工错误地放入高潜名单，从而导致公司浪费了大量的资源。同样的，现阶段，这一挑战对于参调企业而言仍非常突出。在业务的快速变化下，企业需要的人才可能会实时变化。随之而来的是，相应的人才甄选标准也需调整。这些都加剧了企业制定人才甄选标准的难度，也影响各级管理者形成统一标准。

正如图表 12 显示的，有超过 44% 的参调企业无法通过既定的高潜定义正确地识别出高潜人才。作为高潜项目承上启下的一环，高潜甄选的有效性直接决定着高潜后续培养的成功与否。那么，HR 应如何鉴别企业的高潜人才，确保甄选的有效性？

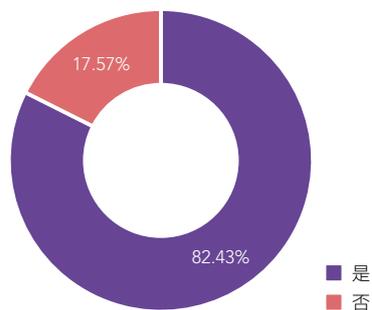
通过图表 13，我们惊讶地发现，有近 29% 的参调企业没有在对高潜力进行定义，高潜人员的甄选缺乏相应的标准，其甄选的有效性更无从谈起。企业 HR 向我们表明，制定高潜的定义和标准在于统一各级管理者对潜力的认知和共识。否则，各级管理者将会更多依赖于自己固有的标准进行人才盘点和甄选，难以以统一的“标尺”进行评判。自然，这样盘点出的高潜名单势必会存在一定的争议。

为什么难以甄选出高潜？

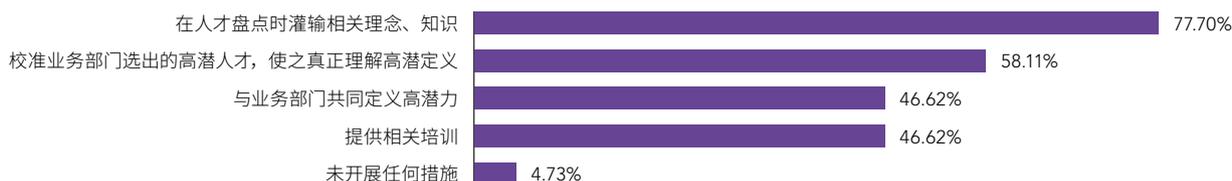
值得肯定的是，图表 14 显示，超过八成建立高潜定义的企业高层管理者与业务部门负责人对高潜的定义达成高度共识。对比图表 15，我们可以发现有 78% 左右的参调企业会在人才盘点时灌输相关理念、知识。其次，企业也会通过高潜的校准、培训等方式提升业务部门对高潜定义的理解。

但是，虽然企业上下对高潜的定义达成了高度的共识，但是仍仅有 57% 左右的参调企业能够据此甄选出高潜员工（见图表 12）。究其原因，“高潜的定义与业务所需能力要求存在差距”以及“甄选工具的有效性不高”占据主要因素。除甄选工具的信效度外，高潜定义与业务所需能力要求存在差距反映出企业的高潜项目的前期规划与业务存在一定的脱节，并未能做到从业务中来，到业务中去。

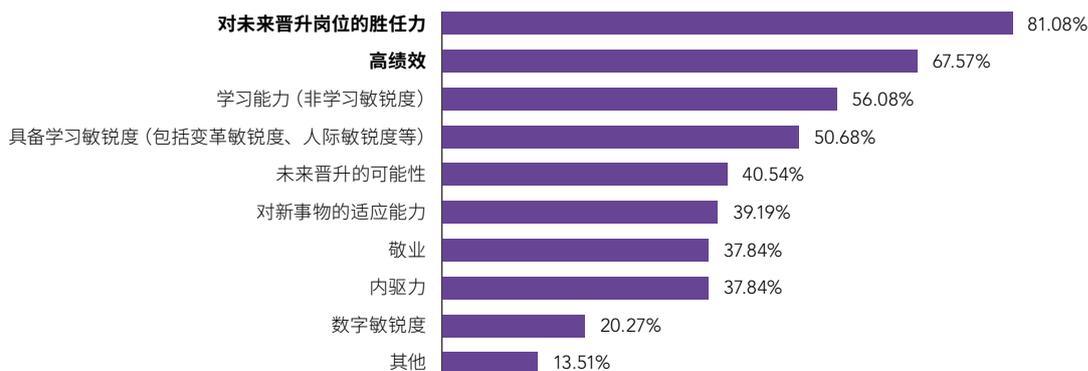
图表 14 参调企业高层管理者和业务部门负责人是否对高潜力定义达成高度共识 N=148



图表 15 为使高层管理者和业务部门负责人理解高潜力的定义，参调企业开展的措施 N=148



图表 16 参调企业对潜力的定义 N=148



根据图表 16，参调企业对高潜的定义更多为“对未来晋升岗位的胜任力”、“高绩效”。其余，“学习能力”、“学习敏锐度”、“对新事物的适应能力”等也都是参调企业定义潜力的重要维度。一方面，这显示出许多企业会将高潜人员定义为未来能够得到晋升的人员，并以此作为高潜的重要定义。同时，岗位胜任力包含诸多能力（学习能力）、员工冰山之下的素质（如内驱力等）。另一方面，这也凸显出高绩效仍是企业确定员工是否为高潜的重要维度。当然，每个企业因业务形态的不同对高潜的定义也不尽相同。因此，企业对潜力的定义是否有效取决于高潜的定义和选拔标准与业务的关联程度。

对比图表 17，我们可以发现，企业在甄选高潜员工时会重点参考：

1) 绩效表现、2) 企业发展所需、3) 个人学习与发展意愿，但对候选人的企业文化认同度、工作调动的可能性相对缺乏关注。企业对甄选出的高潜人才应重视后续的任用和发展，从而发挥其价值。在此过程中，企业的高潜人才应认同企业文化，愿意长期地服务于公司，并能根据公司未来业务的需要有一定调动的可能性。当然，针对工作地点调动的可能性，会随着员工年龄、婚姻等情况产生一定的变化。所以，企业也需要不定期地调研高潜员工工作调动意愿度的变化情况。

在此，我们可以参考华泰保险如何与业务制定高潜人才素质模型、汉能如何与高管和一线业务负责人进行双向沟通，从而确定高潜的甄选标准。

图表 17 参调企业在甄选高潜人才时会重点考虑的因素 N=148

选项	小计	比例
绩效考核结果	113	76.35%
企业未来发展所需	96	64.86%
个人学习和发展意愿	91	61.49%
企业文化认可度	77	52.03%
现有岗位胜任力评估结果	68	45.95%
成熟度(指领导力成熟度)	52	35.14%
工作地点调动的可能性	45	30.41%
公司重要主管直接推荐	44	29.73%
员工所在岗位	43	29.05%
适应能力	35	23.65%
个人职业规划	32	21.62%
道德因素	29	19.59%
个人情况(如年龄、婚姻等)	26	17.57%
参与过公司其他人才发展项目	24	16.22%
资历	10	6.76%
其他	2	1.35%

案例 华泰保险 | 定标准 - 梳理核心素质模型

在确定高潜甄选标准的过程中，内外部专家与公司高层管理者进行关键访谈，了解公司业务挑战、未来人才的需求和期望以及现有人员能力情况。

最终，以关键访谈、华泰领导力素质模型为依据，建立了高潜人才素质模型，包括四大方面，六项核心能力素质：1) 战略思维(包括全面思考、商业敏感、战略规划)、2) 事业激情(拥抱挑战)、3) 推动变革(创新变革)、4) 合作协同(影响力)。制定这一高潜人才素质模型的原因是公司希望在原有领导力素质模型的基础上进一步聚焦，促使未来的管理者能承担更多的跨业务板块和加强各事业部的协同效应的职责。同时，这一素质模型更能作为高潜人员后续能力盘点和发展的标尺。此外，公司也将年龄、职级作为重点的选拔依据。

案例 汉能 | 与业务部门在方向与目标方面达成一致

在确定企业发展需要的关键岗位后，如何甄选出公司所需的高潜人员就成为了当务之急。为此，人力资源团队与公司高层管理者进行访谈，以及与身处业务一线的分子公司管理者进行实地调研，确定当前面临的业务挑战与困难，以及应对挑战和困难的关键能力项(综合胜任力)，并以此作为高潜甄选的标准。通过这样双向的沟通，总部制定的高潜甄选标准更具针对性，也相应地提高了业务部门对此项工作的参与度与认同度。最终，人力资源团队有效地勾勒出了现阶段以及应对未来公司发展，需要的高潜人员甄选的主要标准。

具体如下：

- **持续的学习能力**：对于行业快速发展和新能源、移动能源领域的商业竞争环境快速变化，从过往的大型项目竞争到民用项目、小型项目以及移动能源项目的竞争的战场扩大化，以及为客户提供融资和综合解决方案的竞争形态扩大化。这就需要高潜员工能进行持续地学习所有新的知识与行业、领域内容，快速适应外部商业环境的变化以及快速掌握最新的行业竞争的知识、工具和方法论。
- **对复杂、不确定性环境的处理和问题的解决能力**：就如上述所谈到的，高潜员工需要能持续学习并应对环境变化所带来的挑战。能通过学习并把所有的知识运用到实际业务中，提升业务实际操作能力，提升现场解决技术和业务难题的能力等。

同时，公司将高潜员工的文化认同度(愿景、使命等方面)、事业心和绩效表现作为重要的参考标准。

图表 18 参调企业对潜力的定义及相应的甄选工具的使用频率 5分为经常性使用，1分为不使用

题目 \ 选项	胜任力模型	360 度反馈	绩效考核	九宫格	上级领导审批、推荐	高层管理者的集体面试和讨论	测评中心	其他
高绩效 N=100	3.5	3.38	4.28	3.61	3.72	3.54	2.81	1
对未来晋升岗位的胜任力 N=120	3.69	3.38	3.98	3.68	3.86	3.8	3.16	1
学习能力 (非学习敏锐度) N=83	3.57	3.39	3.44	3.31	3.57	3.25	3.35	2.33
具备学习敏锐度 (包括变革敏锐度、人际敏锐度等) N=75	3.29	3.33	3.21	3.25	3.41	3.29	3.24	1
对新事物的适应能力 N=58	3.38	3.37	3.44	3.24	3.56	3.31	3.42	2.25
敬业 N=56	3.19	3.72	3.75	3.16	3.85	3.4	2.85	3
内驱力 N=56	3.39	3.32	3.63	2.98	3.45	3.33	3.36	2.6
数字敏锐度 N=30	3.17	2.98	3.28	2.91	3.18	2.92	3.37	2.2
未来晋升的可能性 N=60	3.47	3.2	3.92	3.48	3.81	3.88	3.13	2.33
其他	3	3.15	3.43	2.87	3	2.67	2.67	2

甄选工具的利用

在基于业务需求制定高潜力的定义和甄选标准后，如何利用相关工具甄选出高潜人才就成为了关键。在前期电话调研的过程中，HR也经常反映甄选工具缺乏有效性，甄选出的高潜员工无法得到业务部门的认同。的确，不受认可的高潜名单也消极地影响业务部门在高潜项目后续培养中的参与度。通过图表 18，不难发现，参调企业使用测评中心、360 反馈、九宫格等方式的比例普遍低于绩效考核、上级领导审批。相对来说，测评中心、360 反馈都是较为客观的方式能够观察、测评员工的行为、能力等，进而帮助判别员工的潜力。这一对比反差也说明当前企业高潜人员的甄选更依赖于上级领导审批等较为主观的方式，但这可能会导致企业难以客观、公正地选拔出高潜员工。为此，企业需要审视当前高潜甄选的方式、工具是否能有效地选拔出所需的高潜人才，从而保证企业将资源投入在“对”的人身上。针对如何保证高潜甄选的有效性时，企业 HR 的观点不一。

确定工具的适用性

部分 HR 认为企业应了解不同工具的适用性和挑战，从而根据既定的甄选标准进行选择。例如，测评中心的模拟仓可以对候选人完成未来目标所需能力的准备度进行预测。而 Hogan 等工具适合测试高潜员工“冰山之下”的特质，如内驱力等。而 360 度反馈、上级主管的审批适用于测试员工的领导力、学习能力等各项能力，以及一定程度上反映出员工的内驱力、事业心等特质。同时，企业也需考虑相关工具在内部能否有效应用。例如，对于内部测评中心，企业相关人员是否有足够的专业度。

名单的动态化

也有部分 HR 认为甄选工具本身就可能存在一定的偏差，甚至许多工具都带有一定的主观性。为此，企业需要对甄选的结果持有更开放的态度，即高潜员工的名单需要动态化，根据企业的业务需要和高潜员工的绩效表现等因素实时地进行调整。

对于相关工具的使用，我们不妨参考天合光能如何综合利用九宫格、人才盘点和 360 文化评估筛选高潜人员，以及汉能如何结合岗位胜任力测评库、高管访谈等方式确定高潜名单。

案例 | 汉能 | 高潜甄选的工具体组合

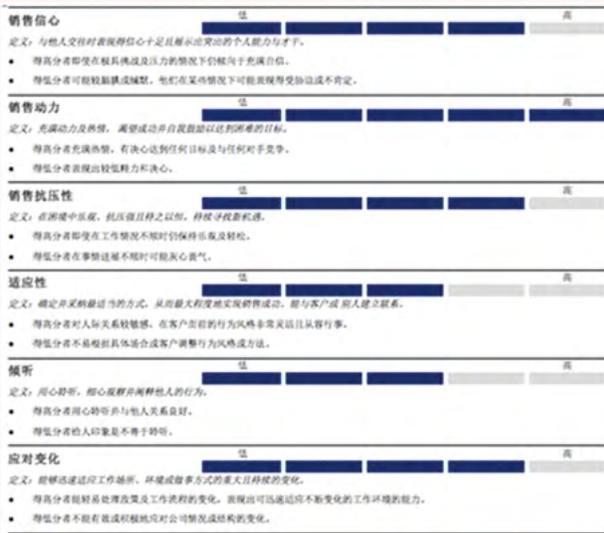
针对高潜的持续学习能力以及在复杂环境下处理和解决问题的能力，公司利用原先建立的岗位胜任力测评库进行测评。此外，公司会安排技术、销售的高管与高潜员工进行一对一访谈，利用业务知识与实际经验去验证高潜员工是否具备相关综合能力，帮助进一步的筛选工作。

例如，针对员工解决问题的能力，高层管理者会与员工本人沟通其过往是否遇到相关挑战、应对的方式方法以及取得的效果。进行访谈与实际情况验证复盘。

同时，人力资源部门也会将员工过往入职时的测评结果作为参考。通过上述的方式组合，公司最终确定内部的高潜人员名单。

例如：

1. 针对销售类人员的测评参考数据：



案例 天合光能 | 高潜人才选拔与评估

根据战略发展所需的人才要求，高潜人才的选拔维度主要从当前胜任度，学习成长性及文化价值观三个维度展开，关注未来适配性同时兼顾当前业务发展。

高潜人才识别流程工具：以测评中心客观量化的评估结果为基准，综合全面分析。



- **岗位胜任度**：人才盘点（九宫格法）。从绩效和潜力两个维度设计九宫格，盘点重点培养对象；
- **学习成长性**：测评中心。利用外部公司的测评工具，配合公司领导模型，从学习敏锐度、领导力、战略洞察等多个维度对高潜人才进行评估；
- **文化价值观**：文化 360 评估，从企业文化核心价值观行为表现，全方位考察高潜人才。

此外，公司设有人才管理委员会，由包含 CEO，CHO 在内的高管团队组成，共同关注公司人才梯队建设。此外，高潜人员名单本身具有“活性”，高潜人员的名单每年都会进行动态调整，以提高高潜人才名单的准确性和全面性。

高潜甄选的校准

图表 19 参调企业是否有高潜力人员甄选的校准机制 N=148

选项	小计	比例
针对人才盘点进行校准	78	52.70%
针对高潜力人员进行校准	42	28.38%
不做任何校准	28	18.92%

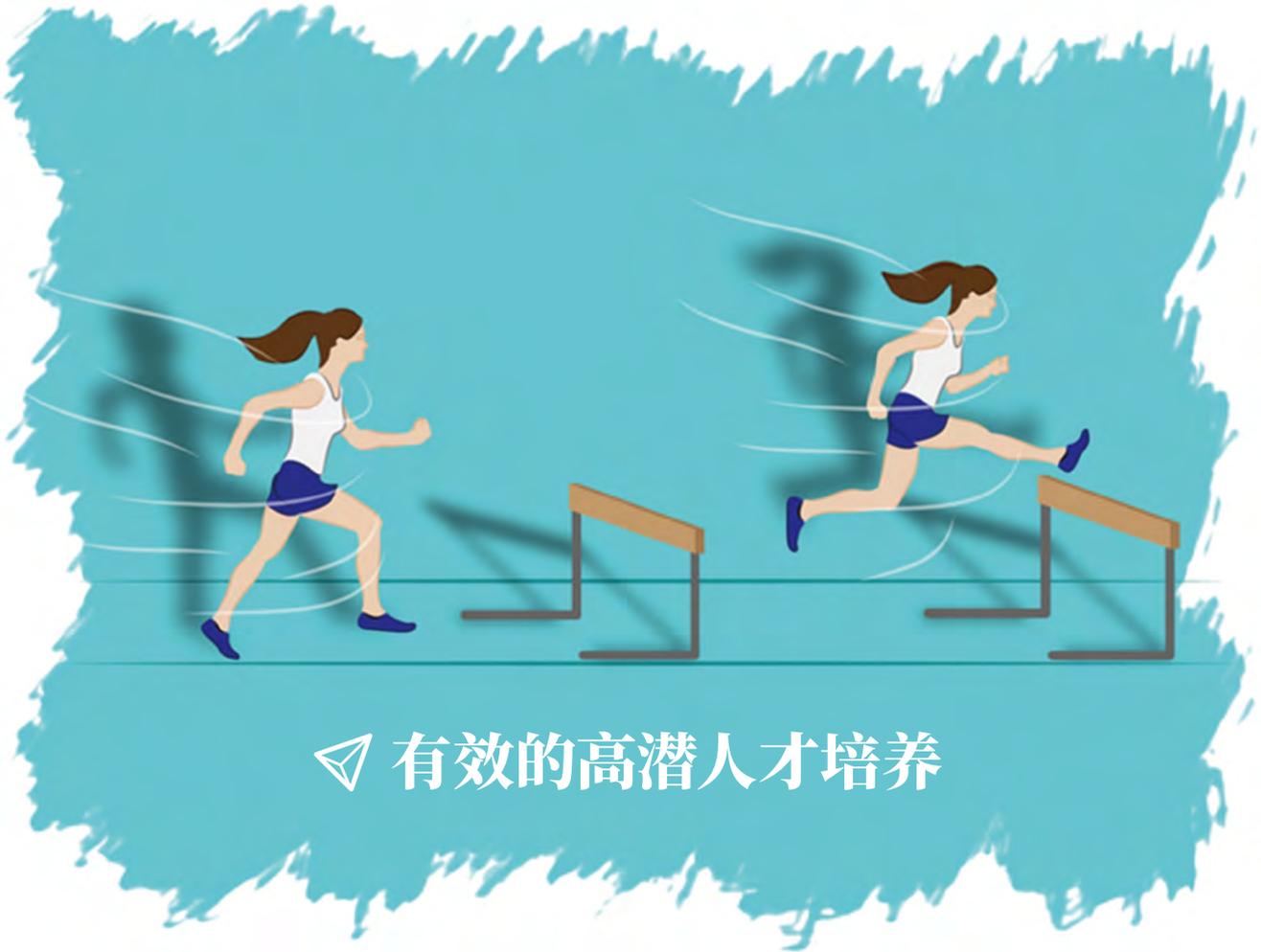
通过图表 19，我们可以看到超过八成的参调企业都会对高潜力人员的甄选进行最后校准工作，以确保高潜名单的有效性。经过与企业 HR 的沟通，我们了解到，无论企业在人才盘点或针对高潜人员进行特定的校准并无实质性差别。企业都应用**同一种标准和语言**讨论最终的高潜名单，以及举例相关高潜员工具体的行为表现。**更为重要的是，企业的校准机制可以成为一个树立业务部门共同承担人才培养职责的契机。通过讨论高潜员工的优劣势，各业务部门能够共同制定出员工相应的发展方案（继任计划、轮岗等），以及过程中应提供的支持，从而使高潜员工的后续培养和发展真正能够落地。**

为此，我们可以参考西安杨森如何层层向上进行高潜员工的盘点和校准，以及确定高潜员工的后续培养方案。

案例 西安杨森 | 高潜人才校准机制 - 层层向上确保甄选有效性

为了解决这个问题，杨森通过高潜甄选的校准机制（Calibration）让不同部门 / 业务单元的业务管理者能有机会“坐在一起”，共同讨论高潜名单和后续发展计划，促使各方对高潜名单达成共识。这一举措帮助业务负责人意识到，高潜是公司共有的“人才池”，需要共同承担加速其发展的职责和义务。同时，高潜人才也因此获得了在杨森中国甚至强生中国跨业务单元中的曝光度。业务负责人有机会在更大的人才池中甄选人才，也有更大的动力来共担相应的人才发展职责，如推动跨部门轮岗、跨业务单元导师等等。

例如，西安杨森的创新产品事业部，核心事业部和市场准入，医学事务等部门的管理者们会依据“向上发展潜力”的甄选标准，将自己部门的高潜人才向上推荐至杨森中国层面，与总裁和领导层就名单进行进一步地校准和讨论。在校准的过程中，各部门领导者会分享高潜候选人的具体行为和事例，并邀请跨部门的领导者提供 360 度反馈，对高潜人才进行更全面和充分的讨论。杨森关键岗位的高潜人才，也有机会进入强生中国总裁团的视野，在更广阔的平台实现跨业务单元轮岗和加速发展。经历过去几年的实践和磨合，人力资源部门发现各业务部门对高潜人员名单的争议逐步减少，对甄选标准的理解逐步达成共识，对人才发展的视野和格局也更加包容和开放。



有效的高潜人才培养



高潜培养概况

Getting employees to make time for learning is the #1 challenge facing talent development in 2018

Getting employees to make time for learning has moved up to the #1 challenge facing talent development. This makes sense. If employees are not taking the time to learn, then L&D programs cannot be successful.

Our data shows that the #2 challenge facing talent development, "getting managers to take an active role in employee learning", is a viable solution to overcoming the #1 challenge.

领英《2018 Workplace Learning Report》

先前，我们已经谈到“人才发展速度跟不上企业发展速度”是企业当下业务环境中遇到的最大挑战之一。根据领英《2018 Workplace Learning Report》，如何驱动物工腾出时间进行学习是企业人才发展方面最大的挑战。一方面，HR 面对高潜员工没有充足的时间进行学习成长，另一方面，企业对人才成长的速度要求越高。那么，处在企业与员工之间的 HR 应如何破局，加速高潜员工的成长？

也许，我们可以从企业对高潜员工提供的培养措施和认为有效的方式进行探讨，寻找可能的答案。关于高潜项目的培养方式，图表 20、21 罗列了目前各企业最经常使用和最有效的培训方式。调研显示，目前各企业使用最多的方式为：课堂培训或分享会。而随着不同层级高潜项目的变化，“在岗历练”、“特殊或挑战性项目”也成为其经常使用的培养方式，并被企业认为是行之有效的方式。

图 20 参调企业针对以下高潜力员工采取的培养方式

	总监以上公司高管 N=54	部门总监 / 部门负责人 N=148	经理和高级经理 N=170	一线主管 / 经理 N=186	个人贡献者 N=60
内部课堂培训 (内部讲师)	17.79%	32.21%	49.52%	61.54%	50%
内部课堂培训 (外部讲师)	35.58%	52.40%	60.10%	55.29%	39.90%
特殊或挑战性项目 (Assignment)	24.52%	32.69%	40.38%	32.21%	26.44%
教练制 (Coaching)	21.15%	23.08%	27.88%	29.33%	22.12%
内部分享会 (workshop)	25.48%	34.62%	42.79%	44.71%	37.98%
外部工作坊 (如外部专业会议)	27.88%	30.29%	29.33%	18.27%	15.38%
导师制 (Mentoring)	18.27%	21.15%	31.25%	31.73%	25%
在岗历练 on-job training	26.92%	37.98%	50%	49.04%	38.94%
继续教育 (如 MBA、EMBA 等)	24.52%	25.48%	13.94%	7.21%	5.77%
轮岗	19.71%	27.88%	32.21%	31.73%	23.08%
行动学习	15.38%	23.08%	31.25%	30.29%	20.19%
线上学习	19.23%	26.44%	33.65%	40.38%	29.81%
移动学习 (M-learning)	17.79%	19.71%	24.52%	31.25%	24.52%
其他	2.40%	0.96%	2.40%	0.48%	0.96%

图 21 针对以上不同层级高潜人员的培养，参调企业认为最有效的方式 (TOP3)

	TOP1	TOP2	TOP3
总监以上公司高管 N=54	特殊或挑战性项目 (Assignment)	教练制 (Coaching)	继续教育 (如 MBA、EMBA 等)
部门总监 / 部门负责人 N=148	特殊或挑战性项目 (Assignment)	教练制 (Coaching)	轮岗
经理和高级经理 N=170	特殊或挑战性项目 (Assignment)	在岗历练 on-job training	轮岗
一线主管 / 经理 N=186	在岗历练 on-job training	特殊或挑战性项目 (Assignment)	轮岗
个人贡献者 N=60	在岗历练 on-job training	内部课堂培训 (内部讲师)	特殊或挑战性项目 (Assignment)

更实战的培养方式

针对这一现象，在与 HR 沟通的过程中，我们了解到，当前业务环境快速变化，企业对人才成长的速度要求更高，希望能尽早委以重任。为克服这一挑战，受访企业不再将培训作为促使人员成长的重要手段，转而采取更多的挑战性项目、轮岗、行动学习等直接或贴合业务环境或问题的方式。通过让高潜员工承担不同或更大的工作职责以催化其成长。对比上面提及的，企业目前认为有效的方式也印证了这一观点。那么，企业是否在设计高潜人员培养方案时需要更多地考虑较为实战的培养方式？同时，我们也发现受访企业在实战性培养的过程中，会更加强调通过对高潜员工提供更多的反馈如导师的辅导、持续的绩效反馈 (On going Performance Feedback) 等，促使高潜员工自我反思、洞察以实现成长和提升。

在此，我们可以参考蓝色光标、汉能如何通过挑战性项目或行动学习的方式推动高潜员工的成长。

案例 汉能 | 高潜力员工的培养和发展

因需要满足业务高速发展下的人才供给，人力资源团队对以往的人才培养模式进行了大刀阔斧的改变，从大量的培训项目转变为以挑战性项目、行动学习为主的“训战结合”模式。通过在“战争中学习战争”的方式，企业的高潜人员能快速地累积大量相关的实战经验，减少未来岗位的磨合期，以快速成长为企业所需的人才。

◆ 行动学习

• 关键人员

为提升行动学习的有效性，公司特意安排了以下关键角色：

- 业务导师：技术、销售部门高层管理者担任（为学员提供日常辅导）
- 行动学习导师：人力资源部门和外部专家担任

• 项目开展

组织不同的高潜学员参与行动学习项目，并需要必须针对某一业务主题准备各自的实践案例。在过程中，行动学习导师会向高潜员工提供解决问题的思路、方法论和配套工具，并引导学员随机就某一实际案例进行研讨（对过往的实际案例进行复盘，对目前面对

的挑战与困难进行梳理), 分享与共创出最佳实践或最佳解决问题的路径。

行动学习结束后, 高潜学员需要在实际工作中去应用学习与研讨中的相关知识, 工具与方法论, 以及完成公司布置的学习与工作任务, 并向业务导师和人力资源团队进行总结沟通心得体会。把最基本的 PDCA 做顺畅。

◆ 项目历练 - 加速高潜成长

相比于培训, 人才的发展和成长更多依赖于从实践、经验中学习。同时, 考虑到培养的周期性较长, 公司通过一个个挑战性项目和赋予更大的工作任务, 能更快速地磨砺出有潜质的实战型人才。因此, 公司会向销售、技术型人才布置大量的跨区域合作项目, 以及将综合型管理人才外派到其他小型业务的项目中担任更大的岗位角色。在过程中, 公司对有良好表现的高潜员工会提供职位晋升、项目激励、优秀人才发展平台和更大的商业机会参与, 使其能够承担更大的工作职责与面对不同业务环境的挑战。

通过这样的方式, 高潜人才才能够积累大量的实际工作相关经验, 提前为未来岗位做好适应的积累工作。

案例 蓝色光标 | 行动学习

◆ 专题研究

公司将不同的学员分为不同的学习小组, 并基于公司的业务战略布置不同业务场景下的行动学习课题。小组成员相互间献计献策共同规划解决方案。所有相关课题都由人力资源部门与公司高层管理者讨论确定。例如, 公司当年的战略关键词是加强分子公司间的协同。为此, 人力资源部门将不同分子公司的学员组成行动小组, 并要求学员挖掘所在公司的优势, 并整合成能产生“生意机会”的优势组合拳, 为客户提供整体的一站式解决方案。

其中, 人力资源部门在项目中担任协调者的角色, 为学员提供相关资源。比如, 在制定解决方案时, 发现学员对大客户管理的经验不足, 在此情况下, 人力资源部门会为学员牵线搭桥, 推荐相关的大客户负责人, 促成交流, 补齐学员在这方面的短板。在项目实施的第二年, 为更好地帮助高潜学员, 人力资源部门会主动根据学员的课题, 指派相关项目负责人担任 Sponsor, 推动学员有效地完成行动方案。

在项目实施过程中, 公司高层管理者亲临行动学习方案的演讲展示环节, 并对方案提供建议和反馈。更为重要的是, 高层管理者高度认可部分行动学习课题并提供资源(甚至是资金)支持行动学习方案转变为真实的客户解决方案, 为业务产生了直接的价值。

◆ 模拟提案

人力资源部门会定期要求学员进行模拟提案。其中, 所有的案例都为公司最近一个月正在比稿的真实案例。不同学员组成一个个虚拟项目组, 围绕如何赢得客户制定方案。最终多部分优秀学员的方案被相关项目组采纳, 并受邀共同向客户进行提案。

开展这一举措的初衷是人力资源部门希望邀请业务部门能在项目中为学员提供帮助和辅导。但最终模拟提案反过来对业务实现了反哺。此外, 公司过往在其他人才项目中也采用了许多虚拟的方案, 但相关方案与真实环境下的业务需求存在一定的差距, 难以帮助学员未来应对真实环境下的业务需求。这一举措也帮助公司克服了这一挑战。

人员轮岗

正如我们之前谈到的, 企业需要更快速地推动高潜员工的成长。其中, 作为高潜员工积累相关经验的重要组成, 高潜员工的轮岗在很多时候就必不可少。然而, 在前期调研过程中, 许多企业反映他们在设计高潜员工的轮岗时遭遇了许多挑战。调研显示, 企业高潜员工轮岗的主要挑战为业务部门对高潜员工轮岗的支持度较低(见图表 22)。

诚然, 很多时候, 业务部门担心所在部门的高潜员工轮岗到其他部门将影响自身业务和业绩, 而其他部门的人才未必会轮岗到本部门。尤其, 在目前这样一个整体市场环境较为严峻的情况下。因此, 在应用轮岗培养高潜员工时, HR 需要考虑如何从流程、机制着手进行设计, 使轮岗这一方式能兼顾业务和人才培养的双重需求实现双赢。

华泰保险、京东方和某大型金融集团如何设计相关轮岗制度和流程也许可以给 HR 一定的启示和思路。

图表 22 针对上述高潜力员工的培养方式, 参阅企业在人员轮岗和异地派遣方面遇到的主要挑战 N=208



案例 华泰保险 | 轮岗实践 - 以业务部门主导

公司认为人员轮岗能有效地拓宽和提升员工视野、阅历和能力，在时机合适之时，对组织和个人成长均能发挥积极的作用。在高潜人才发展项目中推动轮岗实践活动，人力资源部门主要负责搭建相关机制和平台，确保人员轮岗与各业务公司的管理需求相契合。

首先，在人员培养发展前，人力资源部门与各子公司的领导和HRD进行沟通，强调人员轮岗对高潜人员的发展的积极作用。同时人力资源部门说明轮岗为非强制的发展措施，每个业务单元都可以根据自身的业务需求制定学员的轮岗方向、轮岗周期，使整个人员轮岗的机制更具弹性和符合业务需求。例如，总部总部职能部门的负责人需要积累更多的机构业务实践经验，或者分公司机构领导需要到公司总部进行锻炼等，可结合相关人员的岗位情况安排不同的轮岗周期。

同时，公司前期也会与高潜人员进行职业对话，了解其未来职业发展的兴趣点和轮岗的意愿度，并积极鼓励有意愿度的学员向业务部门提出轮岗尝试。此外，人力资源部门也会将相关信息汇报给各业务单元，使轮岗能满足学员和业务的双向需求。

案例 京东方 | 轮岗机制

轮岗是京东方内部事业发展过程中所采取的培养机制。虽然企业会为各种类别的人才和各个层级都提供轮岗机会，但针对高潜人才，轮岗安排较为“主动”，即将轮岗的安排与OHDP的IDP(个人发展计划)紧密关联，而不仅仅是为保留人才不得不采取的对应手段。同时要求也更多，体现在两方面，一方面，集团要求各部门全力配合；另一方面，企业为每位高潜人才制定轮岗计划，但管理者首先需要进入轮岗池，企业才将在高潜人才盘点会上讨论并设计其轮岗路径；此外，在进入轮岗池前，管理者应培养出其岗位继任者。

◆ 轮岗目的：

京东方希望通过轮岗机制盘活人才存量，准确定位高潜人才适合的岗位，即判断员工是“专才”还是“通才”。针对向综合和管理类发展的通才，企业将会为其安排轮岗，以提供多方面的成长空间。京东方现在就有一批通过轮岗成长到职级高的领导者，这证明了轮岗的有效性。

◆ 主要两种轮岗形式：

一是在主营业务快速扩张过程中的区域平台之间的轮岗。当管理者完成某区域平台的基本工作后，企业会根据新的业务需要将其转移到其他新的区域平台（管理范围更大），使其承担更为重要的责任。

二是在体系内跨组织轮岗，例如技术人员或工程师会转换到销售、供应链等领域。对于核心人才或高潜人才，企业更强调跨组织轮岗，基于两方面原因。一方面，京东方认为：通过跨组织轮岗，

管理者的管理视野及专业知识面将更为全面完整，使其后续的成长更具优势和条件；另一方面，企业目前缺乏专业素质较高的一线人才（接触客户），如为售前售后提供技术支持的工程师，因此，企业鼓励高潜人才向一线转岗或轮岗。

（见第二届中国高潜力员工发展项目调研报告）

案例 某大型金融集团 | 轮岗计划 - 实现业务和人员成长的双赢

集团的后备人才轮岗大体分为两个部分：1) 总部的人员轮岗、2) 分公司的人员轮岗。（在此，主要介绍针对总部人员的轮岗）

对于总部的后备人才，集团会根据该后备人才的职业规划决定是否安排相应的轮岗计划。对于计划成为团队经理的后备人才，公司才会安排其到业绩欠佳的分公司进行轮岗历练，以拓展其视野和阅历，提升格局，并利用自己的专业特长支持分公司在某一方面的优化和改善。总体而言，后备人才的轮岗期限大致为三个月左右，结束后，后备人才将继续返回原岗位。制定三个月轮岗期限的原因在于作为各部门的骨干力量，后备人才对于各部门的重要性不言而喻。如果高潜员工轮岗到其他部门、事业部，但没有相应的人才填补空缺岗位，势必会造成各部门对轮岗制度的抵触。设置三个月轮岗期限较为适中，既不会对各部门业绩或工作量的达成有太多负面影响，也足够丰富后备人才的相关经历。因此这一措施有效地赢得了各部门对轮岗的认可与支持。

在整个轮岗过程中，人才管理团队主要负责搭建相关机制和沟通平台。在知晓可以参与轮岗后，后备人才需要与其直线经理、导师以及轮岗分公司总经理充分沟通，共同制定轮岗计划，以确何轮岗的有效性。此外，后备人才在轮岗前需要了解分公司现实的挑战和希望其承担的职责，并讨论如何结合自身的优势为分公司产生价值。总部希望通过结合员工本人、导师、分公司管理者等多方面的建议，使后备人才的轮岗能从更为全局性的角度进行思考，并实现业务和后备人才综合能力的双重提升。

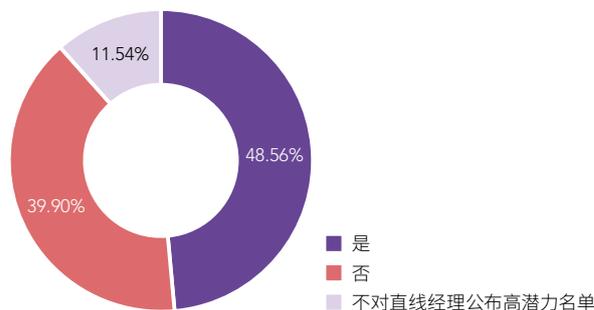
当然，各业绩欠佳的分公司在人员轮岗前对这一制度也并不那么“感冒”。但在实施的过程中，各分公司逐渐体会到了轮岗能够实实在在地为当地产生价值，无论是优化内部的信息系统，还是从新的角度协助业绩的增长，甚至能在人员返回总部后能够有与总部沟通的“桥梁”，反映实际工作中遇到的挑战。同时，参与轮岗的后备人才普遍认为，即轮岗的确能充分了解一线业务，对于自身思维、格局的拓展，以及处理复杂事件的能力提升积累了相关经验，能很好地为晋升岗位做好铺垫、打下扎实的基础。正因为如此，轮岗机制在内部形成了良好的口碑。

高潜员工的 IDP 落地

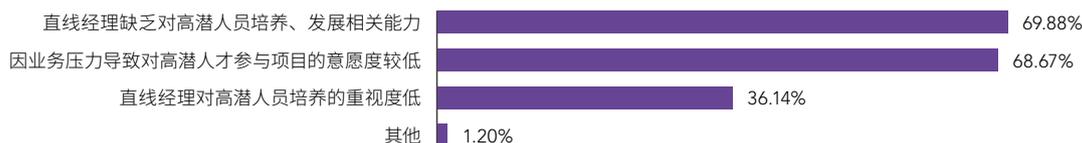
作为企业最宝贵的核心人才之一，企业对高潜人才的培养和发展应更具个性化和差异化，即结合员工的能力现状和与目标岗位的能力差距、业务需求和自身意愿等内容进行规划和设计。其中，高潜员工的个人发展计划（IDP）在高潜员工的个性化培养方面扮演着至关重要的作用。在与 HR 的访谈过程中，我们了解到，高潜员工的直线经理在其个人发展计划的制定和执行方面都起着不可或缺的重要影响。然而，对比图表 23、24，我们可以看到仅有 48% 左右的直线经理在高潜员工的 IDP 计划方面充分发挥了作用。其中，企业在直线经理推动高潜人员 IDP 落地方面的主要挑战为“直线经理缺乏对高潜人员的培养、发展的相关能力”、“业务压力导致对高潜人才参与项目的意愿度较低”。

针对此问题，我们与企业 HR 进行了进一步的探讨，业务经理往往在业务上是一把好手，但在人员培养方面却未必如他们在业务上那

图表 23 在高潜力员工的 IDP 培养方面，参调企业认为直线经理在其中是否充分发挥了作用 N=208



图表 24 参调企业认为在直线经理对高潜员工 IDP 培养方面的主要挑战 N=83



般出色和得心应手。这时，企业就需要在新经理入门培养或在日常培养中提供直线经理们更多关于“人”方面的培养，如何建设团队、培养团队人才，以及相关工具便于直线经理使用。同时，现在随着经济环境的整体放缓，越来越多的企业都面临着艰巨的业绩压力。业务经理们也忙着先救“业务的火”，而对高潜人才的培养顾此失彼。这时，企业不妨尝试让 HRBP 进行协助或让更具全局观的部门负责人担任高潜的导师，参与 IDP 计划的制定。

例如，天合光能对高潜员工进行 IDP 制定的相关培训和工具模板，先让高潜员工自己掌握 IDP 制定的相关方法。在此基础上，再安排直线经理和 HR 与员工本人共同制定改进计划。此外，蓝色光标对高潜员工的 IDP 计划设置了能力和绩效提升的双重要求。通过这一机制，高潜员工的直线经理对其 IDP 计划的执行情况的重视度得到了极大的提升。同时，西安杨森通过测评中心的解读，帮助高潜员工和其直线经理了解高潜员工的优劣势，从而了解应如何制定个人改进计划。

小贴士

- ◆ 提供业务经理人才发展、IDP制定相关培训及工具
- ◆ 提供高潜本人关于如何制定IDP的相关培训
- ◆ 如直线经理对人才培养重视度低或缺乏相关能力，HR可适时介入提供帮助
- ◆ 邀请更具人才发展全局观的业务负责人担任导师，制定、推动IDP落地
- ◆ 对IDP计划进行制度规范，录入系统或提交材料进行追踪

案例 天合光能 | IDP 制定及落地—定制发展

成长和发展是公司和员工共同追求的目标。个人发展计划(IDP)不仅为高潜人员的未来发展绘制“独特的蓝图”提升自驱力,同时提升公司人才库储备的质量。

在解决了员工充分理解 IDP 及掌握制定 IDP 的有效方法后,公司也建立了相关机制确保 IDP 计划的实行落地。高潜人才的 IDP,由 HRBP 和直线领导共同参与制定,并与天合大学联动,精准匹配相关学习资源。此外, IDP 和学习情况将即时录入系统,进行持续跟踪。

案例 华泰保险 | 个性化培养

为保证学员在发展中得到足够的支持,共有包括:公司领导、导师、HR、外部教练、外部顾问,五大团队给予各方面的支持和保障。其中,这在高潜员工的个人发展计划(IDP)中体现的更为明显。

◆ 基于深度自我认知的个人发展计划与辅导实践体系

在本次发展项目中为了能够管理和落实人才能力发展目标,基于深度自我认知的 IDP 与辅导实践体系成为了突破难题的方法。整体上包括:**发展中心深度反馈,基于深度反馈的 IDP 制作活动,多维度反馈方式,综合辅导方案,基于战略和业务需求的能力实践活动。**

IDP 在测评报告中就已经开始启动,期间包括顾问支持(能力反馈、动机分析、能力提升和 IDP 制作策略辅导)、导师沟通(IDP 制作原则沟通、个人能力目标修正、辅导落地方式确认等),等多个步骤。

为了让 IDP 制定的能够为发展能力提供支撑,更加科学专业,高潜人才 IDP 内容结合发展中心的反馈结果、本人业务发展规划和绩效评价的结果。重点内容突出聚焦能力,选择显著优势和关键待发展能力项,每年重点发展 2-3 项能力。

IDP 的“行动计划及发展方式”内容中遵循 3E 原则,即:在行动计划及发展方式上要体现 Experience(工作实践),Exposure(互动反思),Education(教育培训)三个方面的具体内容。学员个人学习配合团队发展与导师的反馈,可以最大程度上达到学员能力的加速成长。

案例 蓝色光标 | IDP 落地

◆ 关键人员

在学员的 IDP 中,学员的跨部门业务负责人或其二级经理(担任导师)、HRBP 负责人和企业组织发展团队(担任教练)共同负责 IDP 的后续跟进。

◆ 自我认知,触发改变

高潜员工的 IDP 制定需要从学员的自我认知出发。因此,在开始对学员培养前,公司通过 360 度测评的方式对每位学员进行了领导力测评,帮助其透过他人的视角对自身形成更为全面的认知,并反思自身的优劣势。此外,在课堂培训中,人力资源部门会专门教授学员如何解读测评报告以及如何制定行动方案,促使 IDP 发生。

◆ 与业务衔接,推动业务参与

在 IDP 方面,人力资源部门将学员的 IDP 计划分为两个部分;1) 学员能力的提升、2) 学员业绩的提升。

除了学员领导力等能力方面的提升外,人力资源部门会要求每位学员在两个月内提出业绩提升的改进方案。公司相信学员的能力提升应体现在对公司业绩的提升和推动。只有这样业务部门负责人才会更愿意地投入和参与到整个高潜人才的培养项目中来。

通过这一机制,公司将原来年度的绩效反馈转变为了更为频繁的阶段性绩效回顾和反馈,更促使其直线经理和业务负责人关注到学员 IDP 的改进之中。

同时,就如之前所介绍的,通过行动学习的实施,学员相继推出了多个有业务价值的项目方案。其中的多个方案已获得了公司高层管理者的投资。

此外,人力资源部门也会定期邀请公司 CEO 参与“百一计划”的相关培养项目,并展示项目成果和优秀学员。通过 CEO 的表彰和认可,优秀学员所在业务单元的负责人也同样倍感荣焉,也更有愿意支持整个项目的实施和推进。

◆ IDP 回顾 - 推动学员成长

除了在日常工作中的跟进,人力资源部门在项目期间会组织 4-5 场的集中培训。在培训过程中,人力资源部门会安排 IDP 的回顾环节,每位学员都需陈述培训前后的 IDP 改进方案,改进过程、改进效果和相关反思。其主要作用为:1) 促使学员提前进行反思(引发学员转变)、2) 形成相互间的切磋交流,促使相互间的学习借鉴、3) 通过设置有仪式感的感谢卡和建议卡,使学员能感受到他人的赞美和可改进的建议,帮助学员的薄弱项未来更好地提升和改进。

案例 西安杨森 | 测评环节

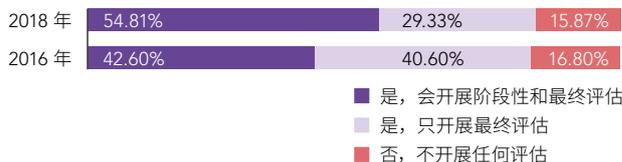
在测评环节，杨森大学，业务负责人和人力资源部联合外部咨询公司，共同开发了SIAC模拟仓测评中心。根据岗位能力模型，通过设置不同的考察环节，评估高潜员工应对未来目标岗位的能力娴熟度，比较典型的测评环节包括：

- **小组讨论**：根据业务情境定制案例，学员通过小组讨论，共同呈现案例分析的结果。学员可以观看兄弟小组的讨论，促使同事间的相互学习
- **业务规划**：员工根据其真实业务环境进行区域生意和团队规划，考察其业务和团队管理等核心能力
- **辅导模拟**：根据业务情境定制案例，学员现场对‘下属’（其他学员扮演）进行辅导，观察员进行观察和记录，日后进行反馈

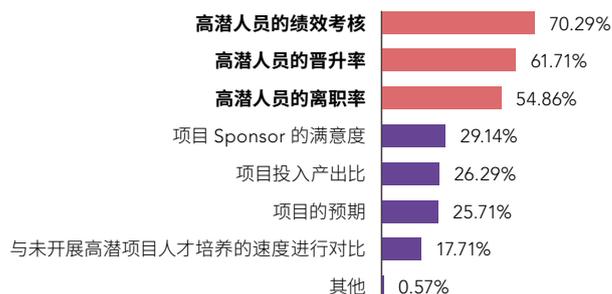
在测评完成后，业务负责人，杨森大学和人力资源部和外部咨询公司会共同讨论评测结果，找到组织共性的核心能力提升点，并给予高潜员工与其直线经理关于测评的详细反馈，分析高潜学员的能力优势和亟待发展的领域，为高潜人才定制有针对性的个人发展计划提供依据。

高潜项目的评估

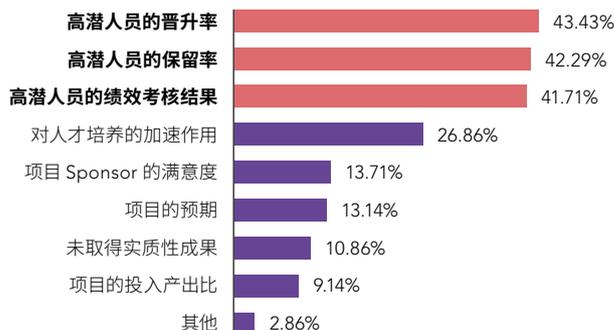
图表 25 参调企业是否会对高潜力员工发展项目开展评估工作 N=208



图表 26 参调企业对高潜力项目进行评估的维度 N=175



图表 27 参调企业高潜力项目取得的成果 N=175



更持续的项目复盘、评估

图表 25 显示，近 55% 的参调企业会对高潜力员工发展项目同时开展阶段性和最终的效果评估。相较于《第二届中国高潜力员工发展项目调研报告》，这一数字无疑有了明显的提升。**这反映出越来越多的企业对高潜项目的效果衡量已不仅仅局限于项目完结后的一次性评估，更会在整个项目进程中进行持续地、动态地进行衡量、观察。**通过持续的评估，企业能够实时地了解项目进展，并且根据企业战略的调整和项目的阶段性成果进行复盘，确保项目能够以终为始。

评估的维度

同时，通过图表 26，我们可以看到，企业评估高潜项目的主要维度为高潜员工的：1) 绩效表现、2) 晋升率、3) 离职率。这些评估指标也与企业开展高潜项目的初衷较为一致。将这一数字与《第二届中国高潜力员工发展项目调研报告》对比，我们发现已有了明显的提高，尤其在对人员的晋升率和保留率的评估方面。这一数字的变化凸显出企业开展的高潜项目开始更注重以终为始，将前期的目标与后轮的评估进行更为紧密的衔接。

项目成果

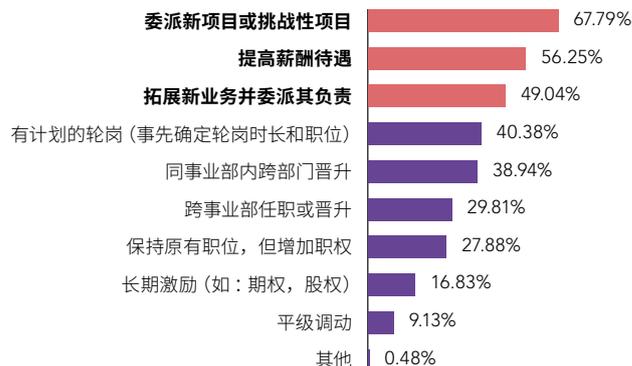
但是，对比图表 27，我们发现虽然接近 9 成参调企业的高潜项目取得了一定的成果，但是高潜项目的效果仍不完全尽如人意。除人员晋升率外（与企业发展、空缺岗位有关，在此不做过多的描述），仅有 42% 和 41% 左右的企业在高潜人员的保留和绩效表现方面取得了成果。高潜员工的绩效表现是其未来晋升与否的必要条件，也反映出其对公司业务价值创造的真实情况。那么企业是否真正甄选出适合公司当下和未来业务的高潜人才？或者选择的高潜人才对企业有较高的承诺度，并向其提供了足够的资源。

在与企业 HR 的访谈过程中，我们了解到，除了高潜项目的规划、设计是否贴合业务需求，以及提供有针对性的培养和发展外，企业在高潜项目中是否持续地进行追踪、评估也是影响项目成功的重要因素。

进行阶段性评估的作用在于：**1) 根据高潜员工接下来的绩效表现，确保员工与企业当下和未来业务的匹配性，保证高潜名单的动态性、2) 了解高潜员工是否真正得到了公司的资源投入，一方面加速其成长，另一方面能使高潜员工感受到来自企业的关注，提升相关人员的保留。**

高潜员工的保留

图表 28 参调企业针对高潜力员工采取的保留方式 N=208



就像我们之前谈到的，作为企业重要的资产，每一个企业都希望内部的高潜员工能够长久地为企业发光发热。就本次调研而言，企业对高潜员工的保留不再以“提高薪酬福利”为主，而是会更多依赖于“委派挑战性项目”和“指派拓展新业务”等能满足员工的成就动机的方式促进高潜员工的保留率（见图表 28）。企业人力资源负责人也建议，企业一方面需要对高潜人才投入更多的关注和资源，满足其成就动机和职业发展的诉求，促使高潜员工能真切地感受到来自企业的关注。另一方面，企业也需要对高潜项目形成更明确的定位，它应作为企业人才发展体系中的重要一环，能够与其他人才发展项目系统地进行整合，如领导力项目、继任者规划，从而使得高潜员工能得到持续的发展。只有这样，企业才能更为有效地保证人才可发展，人才有职业路径。

我们的建议

高潜项目的需求诊断和规划

快速变化的环境对企业高潜项目提出了更高的要求，需要以更强的业务导向思维设计整个项目。为此，HR 需要更全面地了解业务战略，进而诊断出企业在人才供给方面的相关需求，并将之转化为高潜人才培养的需求以及后续的培养方案。在此，我们将企业的业务需求划分为平稳期以及扩张转型期两个阶段，并提供针对性的行动方案供 HR 参考。

◆ 现有业务处于平稳期（无扩张或转型需求）

在此阶段，企业对人才的需求多为完善内部人才梯队，或培养现有核心岗位的关键人才。这时，企业需要审视现阶段各级管理者的继任者数量、目标的继任者数量，或者核心岗位的人才情况、继任者情况。进而，针对这些岗位开展相应的高潜项目，加速人才的成长。通常，这类高潜项目为定期开展的常规性项目。因 HR 开展相关类型的项目较为普遍，在此不再进行过多地描述。

◆ 现有业务处于扩张或转型期

了解业务在人才方面的需求	参加重要业务会议	业务未来重点的发展领域、挑战，以及为达成业务需要的关键能力
	与企业高层管理者的访谈	未来 2-3 年的业务策略？ 目前组织状态是否能够面对这些挑战？如何调整可以提升组织效率和能力？哪些岗位对实现业务目标有关键的因素？
	调研	<ul style="list-style-type: none"> ● 准备组织能力诊断的工具（如杨三角等） ● 评估各部门和组织整体能力与实现业务所需关键能力的差距和准备度
高潜人才培养的需求诊断	确定哪些关键岗位和能力可以通过高潜人才培养实现 <ul style="list-style-type: none"> ● 重点业务领域是否为全新业务（现有业务扩张，人员通常具备一定的准备度） ● 岗位人员对业务转型的准备度如何？ ● 内部人员工能否通过人才培养的方式提升组织所需的关键能力（例如，员工过往有相关经验） 	

高潜甄选

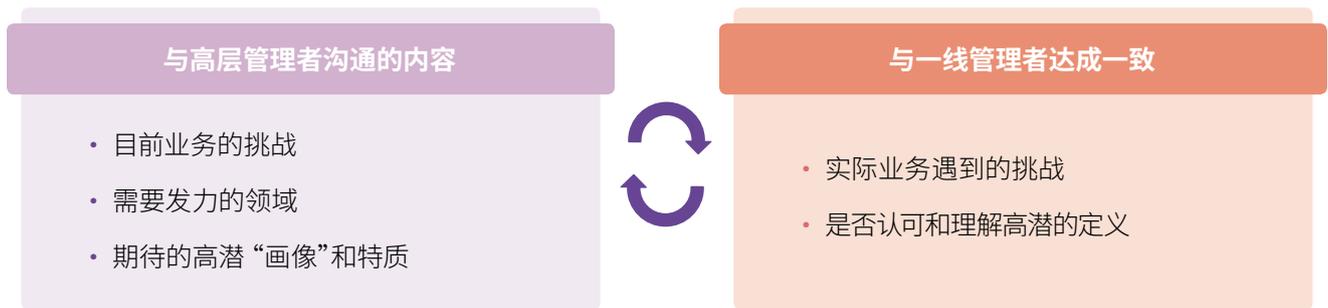
在基于业务需求确定高潜项目后，如何筛选出适应企业未来发展需要的高潜人才就成为了项目的关键。在此，针对企业的高潜甄选方面的挑战，我们也总结了其中的关键事项供 HR 参考。

明确高潜人才的定义和选拔标准

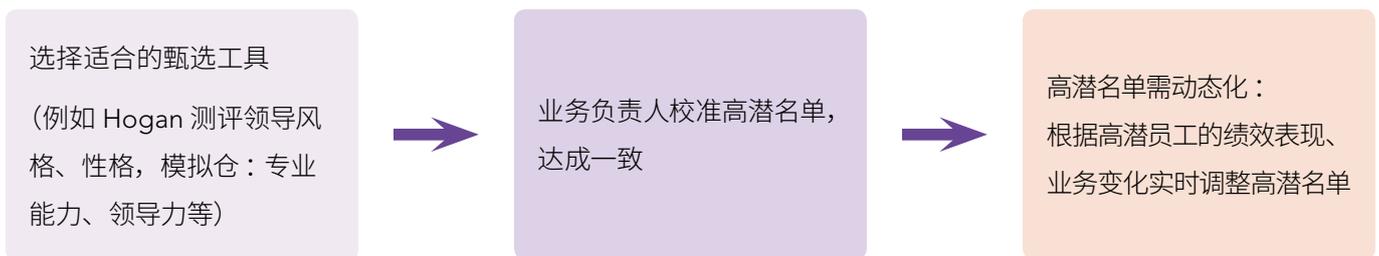
公平、有效的高潜甄选离不开企业基于统一的标准进行筛选。其中，外企和本土企业面临的挑战也不尽相同。

对于外企而言，其通常有源于总部完善的高潜定义以及选拔标准。因此，对于外企而言，企业首先需要统一各级管理者对人员甄选标准的认知。通过 workshop、培训等方式逐步达成共识。

对于本土企业而言，企业需要制定出适应业务需求的高潜甄选标准。在整个过程中，HR 需要与高层管理者沟通：1) 业务的挑战、2) 需发力的业务领域、3) 期待的人才特质和“画像”。同时，高潜的甄选往往是自下而上进行层层推荐，并进行最终名单的确定。因此，各级管理者现实的业务挑战以及对高潜定义的认同度决定着高潜名单的有效性。因此，HR 也需要结合一线业务主管的业务需求，或对定义的认同度。



确保甄选的有效性



高潜的培养（关键词：业务导向、自我驱动）

向外快速拓展业务经历、知识，向内触发自我认知、转变



业务导向 - 从挑战中成长

调研发现，VUCA 时代下，加速人才发展以迎合业务需求成为越来越重要的业务诉求。综合数据和受访企业的案例实践，我们发现，为应对企业的用人需求，企业不再按部就班地确定高潜员工的优劣势，投入相应的培训资源。因为这一模式相对较“慢”。而是转而注重更为实战式的历练和发展，如更有意识地安排在岗历练、挑战性项目、行动学习、轮岗等方式，促使员工走出“舒适区”从更广泛、更具难度的挑战中成长。通过安排高潜员工接受在岗历练、挑战性项目、轮岗等方式积累相应的经验和挑战，以及安排员工通过行动学习的方式实践、模拟与岗位相关的真实问题累积员工的经验和技巧，并不断通过往复循环的方式，加速高潜员工的能力建设，最终推动其未来能承担更多的工作职责。

◆ 人员轮岗

在前期调研过程中，我们了解到企业在人员轮岗中有着更大的挑战。因此，我们也总结了人员轮岗方面的相关关键供 HR 参考。

- 应对方法：文化、流程、制度

企业文化着手：1) 高层管理者的宣贯和支持、2) 文化植入：HR 宣传过往人员轮岗经历树立轮岗助力高潜员工职业发展的理念

流程、制度：1) 人才盘点时讨论高潜轮岗路径，树立各部门承担人才发展职责的理念、2) 建立高潜轮岗名单，盘点其岗位继任者情况、3) 实时了解高潜轮岗意愿、4) 提供高潜员工相应的培训、5) 高潜所在部门与将轮岗部门讨论高潜未来承担的职责。

高潜的成长 - 自我驱动

更为重要的是，企业会更注重营造员工可持续自我学习成长的环境和机制，不仅涉及对高潜员工测评结果的解读、持续的绩效沟通、社群式的讨论等，使员工能持续获得自我反思和探索的机会与途径，更会在甄选的前期就选择更有学习、反思特质和能力的候选人。通过将员工的自我洞察和反思贯穿于整个培养和发展之中，高潜员工能有效地实现自我提升，并驱动自身打破固有的知识和思维，以快速适应新的业务变化。

标杆数据

附表 1 参调企业不开展高潜力员工发展项目的原因 N=38

选项	比例	小计
企业无法提供足够的发展空间与资源 (例如: 晋升空间等)	15	39.47%
高潜项目与其他人才发展项目难以后续衔接	13	34.21%
高潜项目的投入产出比较低	5	13.16%
因业务收缩, 对人才发展需求较低	4	10.53%
人才策略改变 (例: 由内部培养转向外部引进)	3	7.89%
其他	4	10.53%

附表 2 参调企业未来开展的高潜力员工发展项目涉及的对象 N=208

选项	小计	比例
个人贡献者	72	34.62%
一线主管 / 经理	129	62.02%
经理和高级经理	140	67.31%
部门总监 / 部门负责人	103	49.52%
总监以上公司高管	45	21.63%
其他	4	10.53%

附表 3 参调企业针对下列人群的高潜力员工发展项目完整的项目周期

题目 \ 选项	半年	半年 -1 年	1-2 年	2-3 年	3-4 年
个人贡献者 N=72	27.78%	37.50%	27.78%	12.50%	1.39%
一线主管 / 经理 N=129	15.50%	39.53%	38.76%	10.08%	3.10%
经理和高级经理 N=140	12.86%	30.71%	41.43%	15%	3.57%
部门总监 / 部门负责人 N=103	3.88%	20.39%	42.72%	25.24%	11.65%
总监以上公司高管 N=45	2.22%	17.78%	28.89%	33.33%	24.44%

附表 4 在业务快速变化的环境下, 参调企业对高潜力的定义越来越重视的维度 N=148

选项	小计	比例
具备学习敏锐度 (包括变革敏锐度、人际敏锐度等)	48	32.43%
对未来晋升岗位的胜任力	41	27.70%
高绩效	18	12.16%
内驱力	11	7.43%
学习能力 (非学习敏锐度)	10	6.76%
对新事物的适应能力	7	4.73%
未来晋升的可能性	7	4.73%
敬业	3	2.03%
数字敏锐度	1	0.68%
其他	2	1.35%

附表 5 在高潜力项目完成后, 参调企业高潜力人员项目向关键岗位输送的继任者比例 N=175

选项	小计	比例
5% 及以下	16	9.14%
5%-10% (含 10%)	24	13.71%
10%-15% (含 15%)	18	10.29%
15%-20% (含 20%)	15	8.57%
20%-25% (含 25%)	7	4.00%
25%-30% (含 30%)	13	7.43%
30%-40% (含 40%)	7	4.00%
40%-50% (含 50%)	13	7.43%
50% 以上	13	7.43%
有统计, 但不知道具体比例	21	12.00%
未做统计	28	16.00%

附表 6 在上一次高潜项目中, 贵公司高潜力员工的离职率为

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
离职率 N=175	30%	40%	20%	5%

附表 7 参调企业未来是否会将所有员工定义为高潜力员工, 加速组织能力建设 N=208

选项	小计	比例
是	38	18.27%
否	170	81.73%

案例启示

案例启示

蓝色光标 - 百一计划



王站瑛
集团首席人才官
蓝色光标传播集团



肖凯力
组织发展高级总监
蓝色光标传播集团

项目背景

成立于1996年，蓝色光标（以下简称蓝标）起家于公共关系服务，2010年上市后，公司致力于成长为智能营销时代营销传播行业的全球领导者。

目前整个营销传播行业正在发生非常深入的变革，根源在于：电视、纸媒等传统媒介衰落，以微博、微信、头条、短视频等为主导的数字媒体兴起。在数字媒体时代，所有的传播路径都可以被追踪到，所有的传播所带来的营销效果也在某种程度上可以被衡量，营销投入产出可以被量化到。公司希望能把原来的基于策略、创意、内容的能力，跟新的基于产品、数据、技术等能力进行整合，形成新的营销能力，为客户在全球市场提供更有价值的服务。在2016年，这些能力分别位于蓝标旗下不同部门/子公司，而蓝标集团对于分子公司的管控过去偏向财务管控，目前正处于往战略管控过渡的阶段。

尤其是3家核心的分子公司属于独立运营、独立核算的模式，因此引发商业上的挑战：我们的不同公司为同一个客户提供着不同的营销解决方案，如何打通不同分子公司之间的组织壁垒，加强不同业务之间的协同与横向赋能，以向核心客户提供从营销产业价值链前端策略、创意，到中端智能广告投放，到后端电商解决方案的智能整合营销服务？无疑，实现这一战略的关键抓手在于打破管理人员固有的专业领域，帮助其未来能适应企业新的智能营销战略，并加强相互间的协作。其中，加速培养范围最广的一线管理者成为优秀的专业型管理者，并加强相互间的交流和协作，是整个项目成功的基石。

同时，当前营销传播行业竞争激烈，“人才”始终是同业竞争的关键所在。公司相信内生的人才会更加适合企业的长期发展。此外，考虑到人才培养的周期性，公司决定针对关键人才进行资源投入和集中培养，加速相关人员成长，以推动企业战略的达成。



因此，公司决定实施以中层管理者高潜人才培养为出发点，兼顾推动组织发展和战略达成的“百一计划”。而在公司的整个人才阶梯体系里，每一个台阶上最精英的高潜人才，其培养的发力点都会从集团来牵动，相应也会有若干个人才培养计划。“百一计划”是里面最典型也是相对来说比较成功的一个。

项目关键人员

集团核心管理团队 (TLT)：1) 项目发起者；2) 倡导跨分子公司之间的协作、智能整合营销能力的部署对于整个集团/所辖分子公司的战略意义。

人力资源管理委员会 (HRC)：由集团专家中心 (COE) 负责人和核心分子公司 HRBP 负责人共同组成。HRC 的职责为业务资源探索、核心人才甄选、以及项目后续跟进。例如，在项目启动的早期，HRBP 提出分子公司高管担心百一计划会导致其高潜人才流失，转入集团内部其他分子公司，造成一定的业绩压力。了解到这种顾虑后，集团人力资源部承诺至少1年保证高潜人员在本公司内的稳定性，为各业务单元提供人员储备的缓冲期。

▶ 高潜人员的培养

在蓝标，高潜人员的培养依照“7-2-1”的原则。10%来自培训，通过整合营销方法论、商业意识、领导力等系列培训课程，梳理并建立管理与业务的理论体系和框架；20%来自交流学习，一方面是建立社群的交流和打卡机制，另一方面是通过设立感恩卡和建议卡，通过彼此对 IDP 的深度经验交流提升对实践的理解，沉淀并总结出一些实际的管理和业务方法；70%来自实践，通过 IDP 设定和实践总结来进一步实现管理经验和业务经验的积累和提升。同时，整个培养方案也可以归纳为“反思、切磋、行动”这六字真言。

◆ 行动学习

• 专题研究

公司将不同的学员分为不同的学习小组，并基于公司的业务战略布置不同业务场景下的行动学习课题。小组成员相互间献计献策共同规划解决方案。所有相关课题都由人力资源部门与公司高层管理者讨论确定。例如，公司当年的战略关键词是加强分子公司间的协同。为此，人力资源部门将不同分子公司的学员组成行动小组，并要求学员挖掘所在公司的优势，并整合能产生“生意机会”的优势组合拳，为客户提供整体的一站式解决方案。

其中，人力资源部门在项目中担任协调者的角色，为学员提供相关资源。比如，在制定解决方案时，发现学员对大客户管理的经验不足，在此情况下，人力资源部门会为学员牵线搭桥，推荐相关的大客户负责人，促成交流，补齐学员在这方面的短板。在项目实施的第二年，为更好地帮助高潜学员，人力资源部门会主动根据学员的课题，指派相关项目负责人担任 Sponsor，推动学员有效地完成行动方案。

在项目实施过程中，公司高层管理者亲临行动学习方案的演讲展示环节，并对方案提供建议和反馈。更为重要的是，高层管理者高度认可部分行动学习课题并提供资源（甚至是资金）支持行动学习方案转变为真实的客户解决方案，为业务产生了直接的价值。

• 模拟提案

人力资源部门会定期要求学员进行模拟提案。其中，所有的案例都为公司最近一个月正在比稿的真实案例。不同学员组成一个个虚拟项目组，围绕如何赢得客户制定方案。最终多部分优秀学员的方案被相关项目组采纳，并受邀共同向客户进行提案。

开展这一举措的初衷是人力资源部门希望邀请业务部门能在项目中为学员提供帮助和辅导。但最终模拟提案反过来对业务实现了反哺。此外，公司过往在其他人才项目中也采用了许多虚拟的方案，但相关方案与真实环境下的业务需求存在一定的差距，难以帮助学员未来应对真实环境下的业务需求。这一举措也帮助公司克服了这一挑战。



◆ 社群学习 - 深化培训效果

在百一计划实施一年后，鉴于学员在微信群中互动的热度有待升温，人力资源部门决定发布打卡任务增进学员的交流，从而建立相互间的信任，共同推动业务发展，以及巩固学员的知识转化。

每周，人力资源部门会在微信群内向成员发布一个学习任务，并要求其在完成后在群中打卡。发布的打卡任务主要考虑以下三个维度：1) 学员在上一阶段的学习项目中学员所学习的工具、理念和方法论；2) 员工会在实际工作中有所应用（如表扬下属、面试技巧、分享潜在生意机会）；3) “轻量”的学习任务，不成为学员负担。

此外，人力资源部门对学员的打卡做出了标准化的格式要求。例如，学员如何应用所学知识完成相关任务、取得的效果等等。通过这一举措，人力资源部门促使学员对知识点进行实践和回炉。同时，学员相互间也能进行点评、切磋，探讨是否真正掌握了所学的知识，以及如何改进。这极大地提高了微信群的“热度”，增进了相互的了解和信任。

同时，在项目运营时，公司将学习任务、学习时间、团队建设等决策权交给社群成员，提升整个社团运营的自主性。

此外，人力资源部门还会定期组织票选活动，邀请社群中的学员推选出有突出贡献的成员并进行嘉奖，提升相互间的积极性。

◆ 个人发展计划 (IDP)

• 关键人员

在学员的 IDP 中，学员的跨级上级或者跨部门的跨级上级（担任导师）、HRBP 负责人和企业组织发展团队（担任教练）共同负责 IDP 的后续跟进。

• 自我认知，触发改变

高潜员工的 IDP 制定需要从学员的自我认知出发。因此，在开始对学员培养前，公司通过 360 度测评的方式对每位学员进行了领导力测评，帮助其透过他人的视角对自身形成更为全面的认知，并反思自身的优劣势。此外，在课堂培训中，人力资源部门会专门教授学员如何解读测评报告以及如何制定行动方案，促使 IDP 发生。

• 与业务衔接，推动业务参与

在 IDP 方面，人力资源部门将学员的 IDP 计划分为两个部分；1) 学员能力的提升、2) 学员业绩的提升。

除了学员领导力等能力方面的提升外，人力资源部门会要求每位学员在两个月内提出业绩提升的改进方案。公司相信学员的能力提升应体现在对公司业绩的提升和推动。只有这样业务部门负责人才会更愿意地投入和参与到整个高潜人才的培养项目中来。

通过这一机制，公司将原来年度的绩效反馈转变为了更为频繁的阶段性绩效回顾和反馈，更促使其直线经理和业务负责人关注到学员 IDP 的改进之中。

同时，就如之前所介绍的，通过行动学习的实施，学员相继推出了多个有业务价值的项目方案。其中的多个方案已获得公司高层管理者的投资。

此外，人力资源部门也会定期邀请公司 CEO 参与“百一计划”的相关培养项目，并展示项目成果和优秀学员。通过 CEO 的表彰和认可，优秀学员所在业务单元的负责人也同样倍感荣幸，也更有意愿支持整个项目的实施和推进。

• IDP 回顾 - 推动学员成长

除了在日常工作中的跟进，人力资源部门在项目期间会组织 4-5 场的集中培训。在培训过程中，人力资源部门会安排 IDP 的回顾环节，每位学员都需陈述培训前后的 IDP 改进方案，改进过程、改进效果和相关反思。其主要作用为：1) 促使学员提前进行反思（引发学员转变）；2) 形成相互间的切磋交流，促使相互间的学习借鉴；3) 通过设置有仪式感的感谢卡和建议卡，使学员能感受到他人的赞美和可改进的建议，帮助学员的薄弱项未来更好地提升和改进。

▶ 项目成果

目前，百一计划已实施两届，共甄选发展了 60 名学员。作为人才发展项目，百一计划为公司核心中层输送了大量的人才。其中，86.7% 左右的 2016 届百一计划成员获得了晋升，20% 的 2017 届百一计划成员获得了晋升（以上数字截止至 2018 年 1 月）。

通过建立社群，成员在学习、项目和专题任务中建立了深厚的信任，这为后续的跨公司业务合作奠定了良好的基础。

通过专业能力的培训、专题调研、整合营销提案等行动学习，为集团核心一线管理团队赋能了智能整合营销的能力。



▶ 成功经验

首先，整个项目的成功需要公司高层管理者的推动。在整个项目过程中，高层管理者不仅仅需要担任项目的发起者，更需要在项目实施的过程中有所参与，提高学员的重视度。

同时，整个高潜人才培养项目应加强与业务的紧密程度。否则，单纯的人才发展项目势必难以赢得业务部门的认可和支持。

其次，高潜项目的实施者应注重整个项目的方案设计，力求简单、实用且具有指向性，提升学员的参与度。

最后，不同业务单元 HRBP 的参与补充了集团 HR 所不了解的业务视角，帮助整个培训方案的后续落地。

案例启示

汉能 - 业务高速发展下的高潜力员工发展项目



杨勇 | 人力资源总监 | 汉能

项目背景

作为一家全球化的清洁能源跨国公司，汉能的业务横跨水电、风电、薄膜太阳能发电等多个领域。近年来，公司正处于高速发展阶段，业务规模快速扩张，并在国内、国外设立了多个业务机构。

在业务高速扩张的背景下，随之而来的是公司需要大量的人才以支持自身的高速发展。因此，如何有效地打造内部人才梯队满足业务需求就成为摆在企业人力资源部门面前的重要任务。

高潜项目立项 - 诊断业务需求

首先，公司人力资源团队与企业高层管理者进行“对话”，明确企业未来的业务需求为 1) 业务快速扩张，需成立大量的分子公司、2) “服务为王” - 提供综合性产品以及有效的技术与服务支持。在了解企业的战略后，人力资源团队会参与业务部门的战略解码，并推导出内部的关键岗位，即大量分子公司业务负责人、核心销售人员、综合型技术人才（负责前期方案设计、后期实施运维等工作）。

在明确公司的业务战略规划和用人需求后，人力资源团队结合每年的人才盘点结果，分析得出公司内部人才类型单一集中于销售类岗位（难以胜任为业务负责人），且缺乏综合型专业技术人才。同时，人力资源团队着手对标内部人才以及外部人才市场情况。最终，人力资源团队发现过往公司虽然依靠大量的外部招聘满足了用人需求，但因企业文化等原因也导致不低的人员离职率。此外，公司所处行业的人才总量较少，大规模外部招聘的成本和难度也较高。因此，公司决定启动高潜力项目，通过“战训结合”的方式加速员工成长，以满足企业对关键岗位的人才需求。

高潜力甄选标准

◆ 与业务部门在方向与目标方面达成一致

在确定企业发展需要的关键岗位后，如何甄选出公司所需的高潜力人员就成为了当务之急。为此，人力资源团队与公司高层管理者进行访谈，以及与身处业务一线的分子公司管理者进行实地调研，确定当前面临的业务挑战与困难，以及应对挑战和困难的关键能力项（综合胜任力），并以此作为高潜甄选的标准。通过这样双向的沟通，总部

制定的高潜甄选标准更具针对性，也相应地提高了业务部门对此项工作的参与度与认同度。最终，人力资源团队有效地勾勒出了现阶段以及应对未来公司发展，需要的高潜人员甄选的主要标准。

具体如下：

- **持续的学习能力**：对于行业快速发展和新能源、移动能源领域的商业竞争环境快速变化，从过往的大型项目竞争到民用项目、小型项目以及移动能源项目的竞争的战场扩大化，以及为客户提供融资和综合解决方案的竞争形态扩大化。这就需要高潜员工能进行持续地学习所有新的知识与行业、领域内容，快速适应外部商业环境的变化以及快速掌握最新的行业竞争的知识、工具和方法论。
- **对复杂、不确定性环境的处理和问题的解决能力**：就如上述所谈到的，高潜员工需要能持续学习并应对环境变化所带来的挑战。能通过学习并把所有的知识运用到实际业务中，提升业务实际操作能力，提升现场解决技术和业务难题的能力等。

同时，公司将高潜员工的文化认同度（愿景、使命等方面）、事业心和绩效表现作为重要的参考标准。

◆ 高潜甄别的工具组合

针对高潜的持续学习能力以及在复杂环境下处理和解决问题的能力，公司利用原先建立的岗位胜任力测评库进行测评。此外，公司会安排技术、销售的高管与高潜员工进行一对一访谈，利用业务知识与实际经验去验证高潜员工是否具备相关综合能力，帮助进一步的筛选工作。

例如，针对员工解决问题的能力，高层管理者会与员工本人沟通其过往是否遇到相关挑战、应对的方式方法以及取得的效果。进行访谈与实际情况验证复盘。

同时，人力资源部门也会将员工过往入职时的测评结果作为参考。通过上述的方式组合，公司最终确定内部的高潜人员名单。

管理人才外派到其他小型业务的项目中担任更大的岗位角色。在过程中，公司对有良好表现的高潜员工会提供职位晋升、项目激励、优秀人才发展平台和更大的商业机会参与，使其能够承担更大的工作职责与面对不同业务环境的挑战。

通过这样的方式，高潜人才方能够积累大量的实际工作相关经验，提前为未来岗位做好适应的积累工作。

项目评估

在高潜力培养项目中，公司会对每位高潜员工进行阶段性评估。其评估主要参考以下三个维度：1) 绩效表现、2) 对高潜员工整体管理能力的 360 度测评（含外部客户、供应商等）、3) 导师对其专业能力的评估（如客户开发、问题解决、市场开拓、技术迭代、应用开发等）。

项目成果

通过高潜力培养项目，公司收获了具备实战经验与业务能力的储备人才（一个培养训练周期可以孵化 30-50 名储备人才），在销售、技术支持等关键业务角色形成了人才梯队，在人才自身成长过程中也有效保障了学以致用，知行合一。实现公司与人才的双赢。

经验启示

- ◆ 对于高潜人才而言，公司应更多地思考如何提供相应的成长和发展的机会。为此，企业需要提供高潜人才更多的挑战和历练性项目，让高潜员工在实际工作中自行思考如何实现自身能力的突破。最终成功地“逼出”其内在的、无形的发展潜力，并使之转化为企业所需的能力。在上述人才发展项目中，人力资源最终采取的何种有效的方式与途径，是公司人才发展的突破关键。
- ◆ 因行业人才的稀缺性和内部人才的单一性，公司对高潜人才的培养有着极高的需求。这促使公司对高潜人才的培养有着更高的重视度。同时，众所周知：战略目标的达成永远是靠人去实现的。正所谓“打仗靠武器装备，打胜仗还是靠人”。
- ◆ 企业对高潜员工最好的保留方式：除了给到人才有尊严的薪酬待遇，关键还是要提供给他们成长和发展的机会和舞台。

汉能司训：“成功的奥秘，第一靠人，第二靠人，第三还是靠人！”

案例启示

华泰 - 高潜力人才的星际计划



霍晓娟 | 培训部总经理 | 华泰保险

项目背景及规划

华泰保险集团股份有限公司是一家集财险、寿险、资产管理、基金管理于一体的综合性金融保险集团。2015年，在宏观经济进入新常态，公司步入十三五开局的整体局面下，华泰迎来了多方面的业务挑战，公司各业务领域、创新业务都需要更为卓越的领导团队。在此战略背景下，公司亟需提升集团的综合领导力，搭建集团人才梯队，建立一支强有力的管理队伍是人才发展方面亟需解决的一件大事。为此，华泰保险集团的高潜力人才发展项目也应运而生（培养高层管理者的后备人才）。

通过内外部专家与公司高层管理者的访谈，此次高潜人才的选拔范围为现有集团及子公司中高绩效、高潜质的中层管理群体。

同时，公司也确定了项目的目标为能够在未来2-5年内，在高于目前职级1至2个级别的领导者角色上取得成功业绩的领军人物。

高潜甄选标准

定标准 - 梳理核心素质模型

在确定高潜甄选标准的过程中，内外部专家与公司高层管理者进行关键访谈，了解公司业务挑战、未来人才的需求和期望以及现有人员能力情况。

最终，以关键访谈、华泰领导力素质模型为依据，建立了高潜人才素质模型，包括四大方面，六项核心能力素质：1) 战略思维（包括全面思考、商业敏感、战略规划）、2) 事业激情（拥抱挑战）、3) 推动变革（创新变革）、4) 合作协同（影响力）。制定这一高潜人才素质模型的原因是公司希望在原有领导力素质模型的基础上进一步聚焦，促使未来的管理者能承担更多的跨业务板块和加强各事业部的协同效应的职责。同时，这一素质模型更能作为高潜人员后续能力盘点和发展的标尺。此外，公司也将年龄、职级作为重点的选拔依据。

高潜人员的培养

盘能力 - 发展中心

在遴选出高潜名单后，公司下一步的重要任务为“加速”高潜学

员的成长，打造集团需要的“未来的领军人物”。为保证高潜人才由潜在高，从可用到能用，公司需要切实了解相关人员的整体能力水平、能力特点和待发展能力项。只有这样，企业后续开展的高潜人员培养发展才能有的放矢，真正具有针对性。

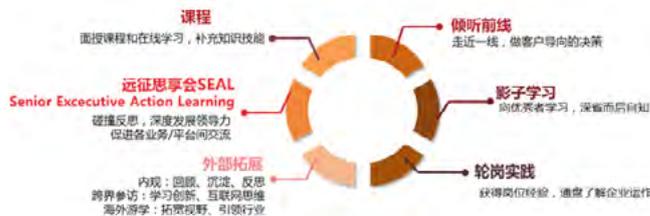
为此，通过现有的发展中心，公司利用 Hogan 的行为风格测评、以及针对上述核心能力素质的情景模拟测试、行为访谈等方式，明确高潜人员的整体能力强项和薄弱环节，指导后续团队和个性化培养方案的制定。

此外，公司相信领导力的提升取决于自我认知的转变。因此，通过测评报告的结果输出，高潜人员都能对自身有一个较为清晰的认知，并且所有导师和顾问都会收到学员的测评报告。

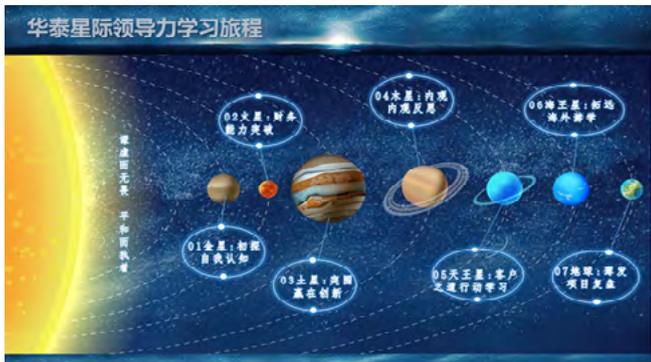
促发展 - 培养多样化

华泰的高潜力人才培养希望立足当下，面向未来，兼顾领导力的提升与未来业务能力发展的双重需求。因此，华泰高潜人才培养注重两个方面：1) 从领导力的角度，基于华泰的领导力素质模型要求和领导梯队中的重要转型期，要求打造出华泰十三五的领军型人才；2) 同时从业务视角，要求不仅开阔视野，更希望与不同业态、甚至不同行业充分交流碰撞，发现新的商业机会。

在此背景下，公司高潜的培养发展计划遵循“7:2:1”的原则，即70%的经验导向、20%的关系导向、10%的教育导向。项目计划整体持续两年时间，每年集中2-3次。在培训项目设计上，公司希望多元化的培养方式能够兼顾各种业态、不同学员背景的需求。为此，公司采取了“思享会”、“倾听前线”、“海外游学”等核心手段，并辅以基于深度自我认知的个人发展计划与辅导体系等活动。



整体培训计划包括“自我认知 - 财务能力突破 - 赢在创新 - 内观反思 - 行动学习 - 海外游学 - 领导力复盘”七大模块。



◆ 个性化培养

为保证学员在发展中得到足够的支持，共有包括：公司领导、导师、HR、外部教练、外部顾问，五大团队给予各方面的支持和保障。其中，这在高潜员工的个人发展计划（IDP）中体现的更为明显。

• 基于深度自我认知的个人发展计划与辅导实践体系

在本次发展项目中为了能够管理和落实人才能力发展目标，基于深度自我认知的 IDP 与辅导实践体系成为了突破难题的方法。整体上包括：发展中心深度反馈，基于深度反馈的 IDP 制作活动，多维度反馈方式，综合辅导方案，基于战略和业务需求的能力实践活动。

IDP 在测评报告中就已经开始启动，期间包括顾问支持（能力反馈、动机分析、能力提升和 IDP 制作策略辅导）、导师沟通（IDP 制作原则沟通、个人能力目标修正、辅导落地方式确认等），等多个步骤。

为了让 IDP 制定的能够为发展能力提供支撑，更加科学专业，高潜人才 IDP 内容结合发展中心的反馈结果、本人业务发展规划和绩效评价的结果。重点内容突出聚焦能力，选择显著优势和关键待发展能力项，每年重点发展 2-3 项能力。

IDP 的“行动计划及发展方式”内容中遵循 3E 原则，即：在行动计划及发展方式上要体现 Experience（工作实践），Exposure（互动反思），Education（教育培训）三个方面的具体内容。学员个人学习配合团队发展与导师的反馈，可以最大程度上达到学员能力的加速成长。

• 以发展为中心的双驱动思享会

以发展为中心双驱动思享会是指，围绕人才发展为核心，通过问题解决和能力成长反思为驱动，形成的一套行动学习活动。

每 7-8 名学员组成相关小组，并各自带着一个业务问题作为案例、线索讨论各自需要发展的能力项。其中，外部教练引导学员进行讨论。这样在整个的思享会交流过程中，大家会通过问题的分析与解决，锻炼个人领导力，促进团队协作，挑战成员走出其舒适区，打破过往业务经营及管理认知，甚至会产生启发业务经营新的、不同的方式。

结合能力模型，运营人员记录学员 IDP 能力在会议时的行为展现。此外，学员也需要向其直线经理或二级经理汇报所学所得，这也反过来成为学员对个人成长和进步的承诺过程。同时，学员也需将相关汇报和承诺向人力资源部门进行报备。

• 轮岗实践 - 以业务部门主导

公司认为人员轮岗能有效地拓宽和提升员工视野、阅历和能力，在时机合适之时，对组织和个人成长均能发挥积极的作用。在高潜人才发展项目中推动轮岗实践活动，人力资源部门主要负责搭建相关机制和平台，确保人员轮岗与各业务公司的管理需求相契合。

首先，在人员培养发展前，人力资源部门与各子公司的领导和 HRD 进行沟通，强调人员轮岗对高潜人员的发展的积极作用。同时人力资源部门说明轮岗为非强制的发展措施，每个业务单元都可以根据自身的业务需求制定学员的轮岗方向、轮岗周期，使整个人员轮岗的机制更具弹性和符合业务需求。例如，总部总部职能部门的负责人需要积累更多的机构业务实践经验，或者分公司机构领导需要到公司总部进行锻炼等，可结合相关人员的岗位情况安排不同的轮岗周期。

同时，公司前期也会与高潜人员进行职业对话，了解其未来职业发展的兴趣点和轮岗的意愿度，并积极鼓励有意愿度的学员向业务部门提出轮岗尝试。此外，人力资源部门也会将相关信息汇报给各业务单元，使轮岗能满足学员和业务的双向需求。

▶ 高潜人员的保留

公司相信对高潜人员给予的各种发展机会本身就是对他们最好的保留措施。在高潜项目结束后，60-70% 学员的岗位职责已发生了提升和变化。此外，海外的学习交流和在公司战略座谈会议中汇报行动学习的成果无不体现出高层管理者对高潜学员的期待和肯定。这些都在无形之中对高潜人员的保留起到了激励作用。

▶ 成功经验

高潜项目应紧扣公司业务战略和人才战略的需求。这需要体现在整个项目的设计、人员甄选、项目孵化及人员发展。

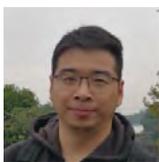
其次，高层管理者的参与也极为重要。在整个高潜项目中，公司最高管理者担任了项目的总策划师。其余高层管理者也会积极担任导师、参加高潜的各项学习活动之中，并关注学员的变化和成长。

此外，高潜人员的培养不应一味地追求方式的多样。回归本质，企业的培养应具有针对性促进人员相互间的协作和业务发展。无论是“倾听前线”安排学员在一线履岗重新体验基层工作，还是标杆企业和海外的学习交流。

最后，学员潜力的激发需要领导力的提升和业务能力的提升。公司从促动学员自我认知的转变，以及思享会等方式提升学员的能力和解决现实的业务问题。

案例启示

天合光能——业务转型下的高潜人才发展



季翔 | 组织发展高级经理 | 天合光能股份有限公司

项目背景

天合光能自1997年成立以来，已发展成为全球最大的光伏组件供应商和领先的系统集成商。随着业务的飞速发展以及行业的未来发展趋势，公司制定了面向未来的“六大战略”，旨在从传统的制造企业转型升级为能源物联网企业，成为行业的引领者和先锋者。战略的调整和业务的创新对于人才梯队的建设和发展提出了新的要求。

高潜人才项目目标：



高潜项目的开展过程

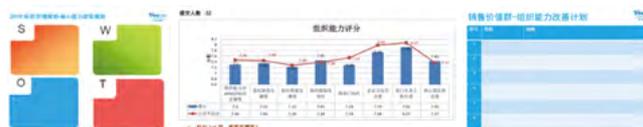
高潜人才需求推导，方法论：BLM



明确战略及诊断组织能力

在公司战略目标清晰之后（BLM模型的左半边），人力资源部着手支持公司各业务单元进行包含关键人才在内的组织能力建设（BLM右半边）。在此过程中，人力资源部门起到整个流程的推动和

支持作用，例如提供组织能力诊断的模板工具，发起组织能力评估研讨会，对组织能力建设进行跟踪并赋能等。



寻找差距，制定当期高潜人才发展要求

借鉴“杨三角”思想和工具，根据战略实现所需关键能力及当前组织能力的准备度评估员工能力、思维模式和治理方式的差距，针对性地开展各项措施，内建（build）：内部培养现有人才；2）外购（buy）：从外部招聘合适的人才；3）解雇（bounce）：淘汰不胜任的人才；4）留才（bind）：保留关键人才；5）外借（borrow）：借用不属于自己公司的外部人才。

高潜人才选拔与评估

根据战略发展所需的人才要求，高潜人才的选拔维度主要从当前胜任度，学习成长性及文化价值观三个维度展开，关注未来适配性同时兼顾当前业务发展。

高潜人才识别流程工具：以测评中心客观量化的评估结果为基准，综合全面分析。



• **岗位胜任度**：人才盘点（九宫格法）。从绩效和潜力两个维度设计九宫格，盘点重点培养对象；

• **学习成长性**：测评中心。利用外部公司的测评工具，配合公司领导力模型，从学习敏锐度、领导力、战略洞察等多个维度对高潜人才进行评估；

- **文化价值观：**文化 360 评估，从企业文化核心价值观行为表现，全方位考察高潜人才。

此外，公司设有人才管理委员会，由包含 CEO，CHO 在内的高管团队组成，共同关注公司人才梯队建设。此外，高潜人员名单本身具有“活性”，高潜人员的名单每年都会进行动态调整，以提高高潜人才名单的准确性和全面性。

◆ 高潜人员的培养与发展

- **IDP 制定及落地—定制发展**

成长和发展是公司 and 员工共同追求的目标。个人发展计划 (IDP) 不仅为高潜人员的未来发展绘制“独特的蓝图”提升自驱力，同时提升公司人才库储备的质量。

在解决了员工充分理解 IDP 及掌握制定 IDP 的有效方法后，公司也建立了相关机制确保 IDP 计划的实行落地。高潜人才的 IDP，由 HRBP 和直线领导共同参与制定，并与天合大学联动，精准匹配相关学习资源。此外，IDP 和学习情况将即时录入系统，进行持续跟踪。

- **学以致用—参与挑战性任务**

高潜人才发展遵循“7-2-1”的经典原则，并强化挑战性任务的参与。高潜人才会安排进入到公司长期或者短期的重要项目小组中 (此类项目小组通常为达成业务战略的重点工作)，在本职工作之外，参与其他重要工作的开展和决策，获取其他业务领域的相关经验。

- **横向业务能力强化—内部“斜杠”**

针对高潜人才的横向业务视野拓宽和能力提升，公司一方面开展一定范围的内部轮岗；另一方面，尝试应用“斜杠青年”，以兼岗的方式对高潜人才进行历练和培养。



▶ 项目启示

- ◆ 高潜项目的核心在于人力资源对企业战略的需求解析，尤其是差距解析，包括高潜人才发展在内的其他人才相关规划都应以战略支撑为导向，以终为始。
- ◆ 建立高潜人才选拔和培养的相关流程，落实在制度层面，并搭配和使用合理的测评工具，从而确保高潜人员选拔和发展工作的信效率，提升公司的核心竞争力。
- ◆ 高潜人员发展项目需要和整体人力资源规划紧密联动，作用反作用于包括关键人员任用、晋升、激励等方面，避免高潜人员项目在发展后便戛然而止的情况。

案例启示

某大型金融集团后备人才梯队建设

项目背景

在 08 年伊始，某全国性大型金融集团（以下简称集团）的各项业务正处于高速增长的阶段。业务的增长也意味着各部门、事业部将产生大量空缺的管理岗位。同时，虽然集团可以从外部战略伙伴处借调一定的优秀人才，但行业内对人才借调有着较为严格的周期规定。此外，外部引进的人才可能与公司的文化存在一定的不适应性。因此，鉴于业务需求、行业特性和企业文化三个角度，集团决定成立针对高潜的后备人才培养项目，旨在搭建公司内部的人才梯队以及将人才池蓄满，以保证公司内部随时有充足、合格的后备人才可以任用。

高潜人才的培养

该集团的后备人才项目呈现出多元化、立体化的形态。在此，我们主要介绍针对高级经理人员的培养项目进行介绍。对于这些目标培养对象，集团提供的主要培养方式为集中面授培训、在线学习（网课）、岗位体验（以下简称轮岗）、导师辅导以及结业论文等环节。

◆ 导师辅导

在培养的过程中，人才管理团队会为每位学员指定一位导师，通常为其所在部门的负责人。学员需要与其导师共同制定本人的个人发展计划，涉及学员的优势、劣势，以及具体的提升和改进方案。例如，学员哪一阶段需要进行集中培训、在哪一阶段需要完成网上学习、或参与轮岗、接受辅导等。同时，人才管理团队会为每位导师和后备人员提供相应的辅导表格模板。被辅导的后备人员需要将上述讨论确定的内容记录在辅导表格中，并进行上传以便于后续追踪。此外，导师还需与学员进行为期 4 次的季度访谈，遵循“GROW”模型作为辅导面谈的主线，所有访谈的相关内容也需要汇集成文字提交给人力资源部。最终个人发展计划的执行情况会由业务部门进行追踪，并提交给人力资源部门进行记录。

◆ 轮岗计划 - 实现业务和人员成长的双赢

集团的后备人才轮岗大体分为两个部分：1) 总部的人员轮岗、2) 分公司的人员轮岗。（在此，主要介绍针对总部人员的轮岗）

对于总部的后备人才，集团会根据该后备人才的职业规划决定是否安排相应的轮岗计划。对于计划成为团队经理的后备人才，公司才会安排其到业绩欠佳的分公司进行轮岗历练，以拓展其视野和阅历，提升格局，并利用自己的专业特长支持分公司在某一方面的优化和改善。总体而言，后备人才的轮岗期限大致为三个月左右，结束后，后备人才将继续返回原岗位。制定三个月轮岗期限的原因在于作为各部门的骨干力量，后备人才对于各部门的重要性不言而喻。如果高潜员工轮岗到其他部门、事业部，但没有相应的人才填补空缺岗位，势必会造成各部门对轮岗制度的抵触。设置三个月轮岗期限较为适中，既不会对各部门业

绩或工作量的达成有太多负面影响，也足够丰富后备人才的相关经历。因此这一措施有效地赢得了各部门对轮岗的认可与支持。

在整个轮岗过程中，人才管理团队主要负责搭建相关机制和沟通平台。在知晓可以参与轮岗后，后备人才需要与其直线经理、导师以及轮岗分公司总经理充分沟通，共同制定轮岗计划，以确保轮岗的有效性。此外，后备人才在轮岗前需要了解分公司现实的挑战和希望其承担的职责，并讨论如何结合自身的优势为分公司产生价值。总部希望通过结合员工本人、导师、分公司管理者等多方面的建议，使后备人才的轮岗能从更为全局性的角度进行思考，并实现业务和后备人才综合能力的双重提升。

当然，各业绩欠佳的分公司在人员轮岗前期对这一制度也并不那么“感冒”。但在实施的过程中，各分公司逐渐体会到了轮岗能够实实在在地为当地产生价值，无论是优化内部的信息系统，还是从新的角度协助业绩的增长，甚至能在人员返回总部后能够有与总部沟通的“桥梁”，反映实际工作中遇到的挑战。同时，参与轮岗的后备人才普遍认为，即轮岗的确能充分了解一线业务，对于自身思维、格局的拓展，以及处理复杂事件的能力提升积累了相关经验，能很好地为晋升岗位做好铺垫、打下扎实的基础。正因为如此，轮岗机制在内部形成了良好的口碑。

◆ 结业论文

在第一次集中式集训后，后备人才需要与其导师商谈一个论文主题。该论文主题将与后备人员的培养目标以及培养期内所接受的具有挑战性的工作任务息息相关（如担纲大型项目的主要推动者）。在培养结束前，后备人员需要搜集相关素材，将在实践过程中的反思和洞察编制成最终的结业论文。集团希望通过这样的方式提供给学员一个可以进行细致地自我反思的机会。所有的论文将由人才管理团队和业务部门组成的委员会进行质量评估，论文的务实性、专业性和创新性三个角度进行评估，最终评选最佳论文，并印制成册作为范文供后届学员参考。通过多年严谨的评估和推广，结业论文质量越来越优异，是考察后备人才深度思考、洞察业务的试金石。

项目评估

◆ 阶段性评估

在培养过程中，人才管理团队会评估学员的课堂表现、E-Learning 的课程评分、论文的评分、面谈情况等进行阶段性评估，并在集中培训时向全体学员及其所在部门进行反馈，以敦促大家不断完善。

◆ 最终评估

公司对整个后备人才培养项目的评估主要为：项目输送的各级管理者数量和后备人才的保有率。

案例启示

西安杨森 - 高潜人才的培养和发展



周立平 | 人力资源总监 | 西安杨森



王丽 | 人才发展经理 | 强生中国

项目背景

1985年，比利时科学家保罗·杨森带领强生进入中国，并开创性地与中国本土药企合资创办了“西安杨森”，成为首批进入中国的外资药企之一。在过去的30多年间，强生集团持续增加对杨森中国的业务和研发投资，引入创新药品，为广大中国患者提供优质的健康服务。

业务的持续发展需要强大的人才储备作为支撑。有医药行业“黄埔军校”美誉的西安杨森，坚信内生的人才是企业基业长青的关键，并始终致力于为关键、核心人才提供广阔的职业发展舞台和有针对性的发展计划，加速他们的成长，培养引领未来业务的生力军。

为此，公司每年都会针对各层级的关键岗位开展高潜项目，搭建起系统且可持续的高潜人才发展体系。例如：针对初阶高潜人才的杨森管理培训生项目（JUMP）和地区经理培养项目（MDP）；面向中阶高潜人才的国际人才发展项目（IRDP）、大区经理培养项目（DMDP），创新事业部的“将才计划”（HIPD），强生中国的IN3领导力对话项目等。对于高阶领导者，将有机会与强生全球进行对接，与来自不同国家和业务单元的领导者共同参与人才加速项目（TAP），全球领袖发展项目（AEL）等。

对于医药企业来说，公司最为核心的关键岗位包括各事业部负责人、准入和医学事务负责人等。因此，公司开展的高潜项目主要致力于为这些关键岗位储备未来人才。高潜项目的脉络大致可以梳理为1) 高潜人才的识别→2) 高潜人才的测评→3) 高潜人才的发展和跟进→4) 高潜人才在公司体系内持续向上发展四个环节。

高潜人才的识别

高潜概念和测评工具的宣贯，达成共识

在2015年，强生与某外部咨询公司合作开发了“向上发展潜力”和相关测评工具。为帮助公司各级管理者能正确和深入理解“向上发展潜力（upward potential）”的定义并统一认知，公司人力资源部针对带人管理者开展了高潜甄选标准的研讨会（Workshop）。在培训和研讨会中，人力资源部门向各级管理者详细介绍了甄选高潜的7大维度和相关标准，并辅以真实案例的讨论帮助各级管理者厘清相关概念，培养在真实业务环境中运用向上发展潜力工具的能力。

在初步建立起对高潜甄选标准的认知后，公司在随后每年的人才

盘点中都会向各级管理者重申相关标准，力求使不同业务部门的管理者尽可能以相同的标尺去推选和讨论高潜人才。

高潜人才校准机制 - 确保甄选有效性

一百个人心中有一百个哈姆雷特。不可避免地，不同的管理者心中对高潜的定义和甄选标准或多或少存在一定的差异。特别是“向上发展潜力”的七个维度刚刚引入时，这一现象尤为突出。

为了解决这个问题，杨森通过高潜甄选的校准机制（Calibration）让不同部门/业务单元的业务管理者能有机会“坐在一起”，共同讨论高潜名单和后续发展计划，促使各方对高潜名单达成共识。这一举措帮助业务负责人意识到，高潜是公司共有的“人才池”，需要共同承担加速其发展的职责和义务。同时，高潜人才也因此获得了在杨森中国甚至强生中国跨业务单元中的曝光度。业务负责人有机会在更大的人才池中甄选人才，也有更大的动力来共担相应的人才发展职责，如推动跨部门轮岗、跨业务单元导师等等。

例如，西安杨森的创新产品事业部，核心事业部和市场准入，医学事务等部门的管理者们会依据“向上发展潜力”的甄选标准，将自己部门的高潜人才向上推荐至杨森中国层面，与总裁和领导层就名单进行进一步地校准和讨论。在校准的过程中，各部门领导者会分享高潜候选人的具体行为和事例，并邀请跨部门的领导者提供360度反馈，对高潜人才进行更全面和充分的讨论。杨森关键岗位的高潜人才，也有机会进入强生中国总裁团的视野，在更广阔的平台上实现跨业务单元轮岗和加速发展。经历过去几年的实践和磨合，人力资源部门发现各业务部门对高潜人员名单的争议逐步减少，对甄选标准的理解逐步达成共识，对人才发展的视野和格局也更加包容和开放。

高潜人才的发展

测评中心 - 盘点人员能力

在上述高潜人才甄选的过程中，对于一些关键的初阶、中阶的项目（例如地区经理发展项目），杨森大学会安排储备名单上的候选人进入内部测评中心（自我洞察模拟仓）。学员在测评中心的表现将成为能否正式进入高潜项目的选拔标准之一。同时，测评结果也将直接应用于盘点高潜学员的能力现状和待发展项，为高潜人才的后续培养提供依据。

对于高阶项目，高潜名单将通过领导层提名并校准通过，一般无需再次进行测评。

• 测评环节

在测评环节，杨森大学，业务负责人和人力资源部联合外部咨询公司，共同开发了SIAC模拟仓测评中心。根据岗位能力模型，通过设置不同的考察环节，评估高潜员工应对未来目标岗位的能力娴熟度，比较典型的测评环节包括：

- 小组讨论：根据业务情境定制案例，学员通过小组讨论，共同呈现案例分析的结果。学员可以观看兄弟小组的讨论，促使同事间的相互学习
- 业务规划：员工根据其真实业务环境进行区域生意和团队规划，考察其业务和团队管理等核心能力
- 辅导模拟：根据业务情境定制案例，学员现场对‘下属’（其他学员扮演）进行辅导，观察员进行观察和记录，日后进行反馈

在测评完成后，业务负责人，杨森大学和人力资源部和外部咨询公司会共同讨论评测结果，找到组织共性的核心能力提升点，并给予高潜员工与其直线经理关于测评的详细反馈，分析高潜学员的能力优势和亟待发展的领域，为高潜人才定制有针对性的个人发展计划提供依据。

◆ 运用“强生人才发展模型”加速高潜发展



在通过测评中心确定高潜员工的能力现状后，公司会为每位高潜员工安排定制化的培养方案加速其成长。整个高潜人才的培养方案依据“强生人才发展模型”就行设计，重要的组成部分包括：1. Experience（经验积累：拓展经验的宽度，广度，深度，培养技能多元的复合型人才，参与重要项目和行动学习等）；2. Exposure（曝光度/自我展现：例如为员工提供自我展示的平台，参与TEDXJnJ、进行行动学习故事分享等）；3. Education（系统学习和培训）的“强生人才发展模型”进行设计。员

工的自我洞察和反思贯穿始终，是整个培养模式的核心，关键，也是特色所在。因为公司深信高潜员工的成长和成功离不开学员本人对实践的不断自我反思和复盘。为此，公司一方面在甄选高潜人员时就注重选拔具备自我反思特质的候选人，另一方面，公司注重为高潜员工提供自我反思的沃土和环境，如跨部门360度反馈、模拟仓测评中心的反馈建议等，让员工在繁忙的工作中有机会能停下来进行复盘和总结，加深自我认知，继续更强大的成长动力。

同时，业务负责人和人力资源部门将为每位高潜员工创建并维护“人才档案”（Talent Card），涵盖高潜员工的潜力评估结果、对目标岗位的准备度、优势、待发展项，个人发展计划和进展等。通过Talent Card，业务部门能清楚地了解高潜员工的能力现状和改善情况，并追踪相应的完成情况。这一方式不仅提升了高潜培养的针对性，也将个人发展计划落到实处。值得一提的事，通过先前的跨部门高潜校准会议，高潜人员拥有了在更大平台上的曝光度，也容易获得更多的机会，资源和支持。

▶ 高潜员工的保留

作为企业核心的竞争力之一，公司会有选择地对核心高潜人才开展一系列的保留措施，例如：

- 物质激励：a) 差异化的晋升和涨薪、b) 留用奖金、c) 股权激励（针对特定的高潜人才）等
- 职业发展，学习发展相关激励：a) 职业咨询（以开放的心态帮助高潜人才分析、对标内外部职业机遇和挑战）、b) 定制个人发展计划、c)（跨部门，跨业务单元，跨国）轮岗计划、4) 精选内外部培训等

此外，作为企业的重要资源，人力资源和业务负责人会定期与关键人才进行对话。这也促使高潜员工的直线经理会对其投入更多的关注和资源，提升高潜员工的保留率。

▶ 项目评估

公司对高潜力员工发展项目主要从以下几个维度进行评估：

- 高潜员工的保留率
- 高潜人才发展加速：高潜人员对目标岗位准备度的提升
- 人才梯队健康度：企业是否有充足的储备人才能够继任关键岗位
- 对关键岗位的人才输送情况，例如晋升，转岗等
- 高潜人才承担新岗位后的绩效表现等

项目成果

杨森的很多高潜人才项目如地区经理发展项目 (MDP)、大区经理发展项目 (DMDP) 已持续开展了 8-10 年, 为公司输送了大量优秀的管理人才。通过多年的持续耕耘, 高潜项目的毕业生形成了强大的人才校友会 (Alumni), 拥有良好的口碑和“品牌效应”。此外, 公司也在持续创新, 针对未来医药行业对复合型人才的需求, 开发 M3VP 等全新项目。高潜项目已经从人才培养, 加强梯队建设, 逐渐升级为助力组织建立未来核心竞争力的重要途径。

此外, 高潜项目的持续开展推动各业务负责人统一了对“向上发展潜力” 7 大维度的认知、形成了“项目共担, 人才共享”的理念, 即公司各业务部门 / 杨森大学 / 人力资源部共同承担人才发展职责, 同时共享人才发展成果, 越来越多的跨界人才流动正在组织内积极发生。

项目成功经验

公司高层管理者对人才发展的重视为高潜力项目的成功奠定了基础。公司高层管理者积极参与高潜人才甄选和培养的多个环节。例如, 公司高层管理者与各业务负责人沟通关键岗位的人才情况以及确定高潜人员名单。此外, 高层管理者会在测评中心与高潜员工进行互动交流。公司高层管理者对高潜项目的投入和重视也带动和影响了其他各级管理者对高潜项目的投入和参与。

此外, 从 15 年以来, 公司始终用相同的标准和语言进行高潜人才的甄选, 并每年进行实践和校准。这促使公司各级管理者逐渐统一了对高潜人才甄选的标尺, 减少了大家对高潜名单的争议。

最后, 企业对高潜人才的培养资源需要落实到位。只有这样, 高潜员工才能感受到企业对他们本人的重视, 在加速个人发展的同时, 也更愿意长期为企业服务。



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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

第三届中国高潜力员工发展项目调研报告

THE 3rd CHINA HIGH-POTENTIAL EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAM SURVEY REPORT