

东阿阿胶高潜人才遴选项目

——培养未来接班人的第一步

关于东阿阿胶

- > 东阿阿胶在中国拥有 5600 多名员工，总资产 42.26 亿人民币，2011 年营业收入达 27 亿人民币，希望实现 25% 的年度业务增长，在 2015 年达到 60 亿。
- > 东阿阿胶于 1952 年在山东省东阿县建厂，1993 年由国有企业改制为股份制企业。1996 年成为上市公司，隶属央企华润集团。
- > 公司主要生产经营阿胶类中成药、保健品、生物药等产业门类的产品百余种，在国内有 33 个办事处，75000 多个销售终端，还远销东南亚及欧美等 10 多个国家。
- > 东阿阿胶的主要销售渠道在医院、药店，商场超市等，近年来也全力推广专卖店，电子商务等渠道。

东阿阿胶总经理秦玉峰表示：“我们不仅需要对高潜人才进行投资，还需要向这些人才展现企业对于培养人才的决心，以及具体计划和方法。这样才能让这些高潜人才认识到：成长机会是来自于员工自身能力而非工作年资。企业高层关注有潜力的年轻人，也希望保证人才年龄的平衡分布。同时要选拔出高潜人才并进行相应的发展计划，我们就需要比较哪些选拔工具是最好的。”

作为国内传统的药品和保健品制造企业，近几年东阿阿胶面临着巨大的商业和人才挑战。秦总也意识到：为了打开产品销售的多元化渠道，企业需要提高关键岗位的在任者能力以及选拔一些高潜人才担任关键岗位，才能保证人才管理为东阿阿胶业务发展的助推作用，培养未来接班人就成为东阿阿胶高层高度重视的紧迫任务之一。

近年来，东阿阿胶一直在寻找各种方法和工具来提高中高层岗位的素质和领导力，但是以往的方案却未能奏效。与 DDI 接触后，东阿阿胶决定接受建议：现有的能力模型应进行完善和升级，并对现有人才进行评鉴和盘点从而建立高潜人才库。

于是在 2011 年，DDI 帮助东阿阿胶完成了关键职位能力模型的搭建，针对 8 名高管和 127 名中层领导者进行评鉴、个人反馈以及战略人才盘点。该项目后，东阿阿胶对于 DDI 评鉴报告的价值给予了很高的肯定，并在内部开展了一系列人才发展项目。以评鉴报告分析为导向，将高潜人才的待发展领域进行总结和归类，并有针对性地安排三至五年的发展规划和轮岗制度。

秦总以及他的团队认为：这是东阿阿胶实现人才管理战略的第一步，接下来他们会通过 DDI 提供的报告为高潜人才量身设计一套二至三年的发展规划。培养一批可以接替现有任务并将阿胶业务向更广阔的市场推进，才是未来接班人应当承担的责任和使命。



中国阿胶博物馆

东阿阿胶于 2002 年创建，博物馆不仅展示了阿胶文化的悠久历史，更体现了东阿阿胶对于中国文化的传承和贡献。

“我们对 DDI 提供的解决方案非常信服，DDI 领导力加速发展中心是一个科学的评鉴工具，可以客观准确的反映组织和员工的真实情况，如同到医院做身体检查并给出精确的诊断，并且测评得出的结果也与东阿阿胶的现状非常吻合。”

——东阿阿胶总经理 秦玉峰

打造以培养继任者为目标的人才管理体系

数年前富有远见的秦总已经意识到现有人才素质需要提高，并预见到东阿阿胶可能在未来遇到选拔继任者的挑战。于是开始寻找和实施内部提拔和发展内部优秀人才的方案，近年来已成为东阿阿胶总经理秦玉峰最关注的焦点。

曾接触并与一些合作方进行项目合作后，东阿阿胶曾一度遭遇了项目后期的负面效应。在与 DDI 的沟通了挑战和以往的经历后，DDI 提出了适合东阿阿胶的最佳解决方案：避免任何极端和强硬的方法与手段，深入发掘企业高管的现状并为在职领导者找出它们的优势和待发展领域。

秦总认为：“为了达到培养继任领导人才的目标，企业需要运用一套科学的方法帮助组织识别那些具有高发展潜力的人才，而这一过程在传统的中国企业并不是那么容易实施。这套方法不仅要与企业文化进行高度契合，并且在项目的推行阶段，也需要获得来自各部门对于项目的积极支持与配合，才能确保项目有效地实施并达到项目预期的效果。”

将企业战略落实到关键岗位

DDI 顾问团队在进行全面具体的沟通后，为东阿阿胶总结出了一套科学化、可行性的解决方案，执行整个过程仅用了不到半年的时间，其结果在企业内受到高层和参加人员的广泛好评。

DDI 在东阿阿胶的第一项任务即为落实根本的“关键岗位能力模型”。企业里的关键岗位为什么这么重要？因为这些关键岗位决定了企业在迈向未来愿景时，“谁”以及什么样的“班子”在为企业打天下。DDI 为东阿阿胶已有的能力模型进行完善和升级，实现真正与企业战略紧密结合的关键岗位能力模型。

接着对现有人才库进行评估和盘点：为八名高管安排 DDI 《领导力加速发展中心》的评鉴与性格测试，并对其进行个人反馈，协助他们理解自己的优势与能力。接着共有 127 位中层主管参加了 DDI 《经理人成熟度评鉴》及领导力素质模型的测试，并透过一对一的反馈协助这些主管了解自己的发展重点。最后，DDI 还分别向秦总为核心管理团队和部门负责人提供了组织人才战略分析。



一位参加评鉴项目的候选人表示：“我非常喜欢这些体验的真实感，这个项目很有价值。我十分珍惜评鉴的机会，整个过程令人全神贯注。我必须使出浑身解数、竭尽所能面对，非常接近实际工作中的高要求。”

该项目推行期间，人力资源部门特别感受到业务部门前所未来的积极和热情。让东阿阿胶高管总感到欣喜的是：这些准备参加测评项目的候选人都非常重视并希望通过参与这个项目证实自己具备相应的能力并可以胜任领导者的任务。担任人力资源负责人的罗荣表示：“这个项目的确超出了我们的预期，不仅让我们了解自己的员工，也帮助受评者更清楚地认识自己。”

对于 DDI 安排高管进行的 DDI 领导力加速发展中心，秦总更是赞誉有加：“我们对 DDI 提供的解决方案非常信服，DDI 领导力加速发展中心是一个科学的评鉴工具，可以客观准确的反映组织和员工的真实情况，如同到医院做身体检查并给出精确的诊断，并且测评得出的结果也与东阿阿胶的现状非常吻合。”

一位参加评鉴项目的候选人表示：“我非常喜欢这些体验的真实感，这个项目很有价值。我十分珍惜评鉴的机会，整个过程令人全神贯注。我必须使出浑身解数、竭尽所能面对，非常接近实际工作中的高要求。”

秦总在听取 DDI 的人才战略分析后也指出，“通过搭建能力模型，DDI 帮助东阿阿胶把中高层职位的能力进行梳理和分析，并通过 DDI 领导力加速发展中心对过去的关键行为进行评估和观察，从而预测员工未来的行为。这也让东阿阿胶领略了科学客观的人才管理方法。”

更聚焦的发展计划

高潜人才的选拔仅仅是人才管理工程的第一步，DDI 呈现的高层战略人才盘点与中层团队反馈呈现的高层战略人才盘点与中层团队反馈（九宫格）也赢得了东阿阿胶高管们的一致认可，并根据 DDI 报告所提供的结论和信息进行人员部署——从参加评鉴的候选人中挑选了三十多人并任命为中层管理者的副职岗位。接下来，还会加大对这些高潜人才的培养并委以重任。

经过一段时间的验证，东阿阿胶对于 DDI 完成的项目给与了高度的肯定。同时，东阿阿胶开始了与 DDI 合作的第二个阶段，对外招聘 3 个高阶岗位运用了评鉴中心，内部年度晋升制度采纳了经理人成熟度评鉴的工具并运用在 43 位高潜人才。东阿阿胶秦总满意的说：“与 DDI 在这个项目的合作仅仅是开始，我们还希望引入 DDI 的领导力发展与绩效管理体系等等，并借鉴到 DDI 在更多知名企业的人才管理经验。”

对于培养未来接班人的长远计划，东阿阿胶任重道远，需要不断收集内部的反馈与科学的发展计划相融合。无论未来的经济环境和业务渠道遇到何种挑战，东阿阿胶致力于着手未来，并且在选拔和培养优秀人才上不遗余力的投入以确保企业的长远发展。

项目成果

- > 东阿阿胶开始根据 DDI 的评鉴报告开始进行人员部署——从参加评鉴候选人中挑选 30 多人并任命为中层管理者副职岗位。
- > 东阿阿胶最近搭建的能力模型还被计划运用在绩效管理，招聘等多个方面。