



京东集团人才梯队建设

人才发展部 纪冬妮 Annie

2017.12

人才梯队面临的一般现状与痛点



现有中高层管理岗位出现空缺，内部没有合适的继任人选？

面临新业务与新市场的开拓，缺少领军人物、强将和精兵？

现有人才队伍出现明显断层，某一梯队数量和质量严重不足？

业务面临发展与转型，管理者和员工能力无法适应业务变化？

.....

人才梯队建设目的与意义

支撑公司战略和业务发展，前瞻性打造与储备一支结构合理、能力优异、面向未来的可持续、健康的人才梯队。



加速培养内部人才，避免断层，缩短关键岗位的填补周期

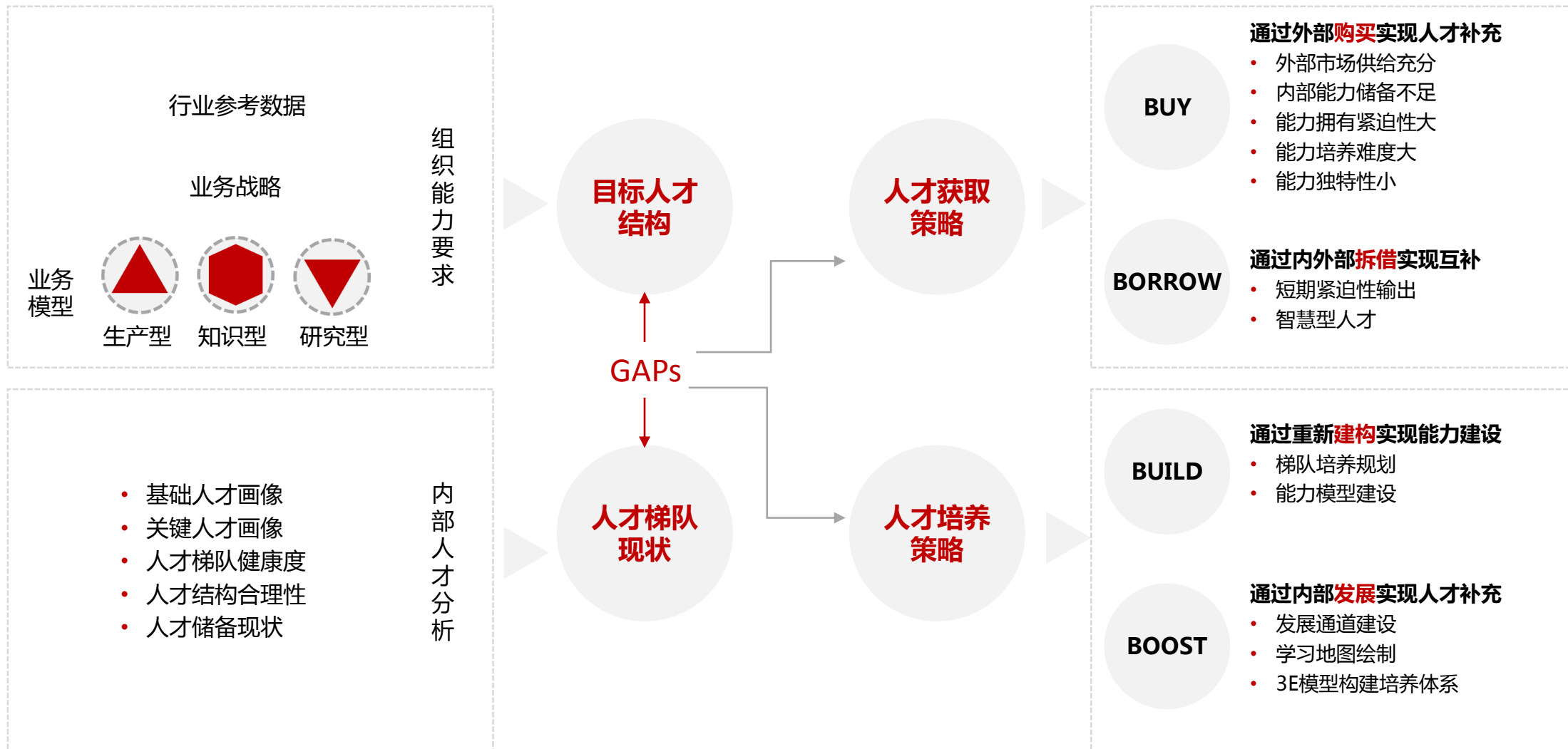


提升各级管理者与员工的胜任力，以支撑业务高速增长



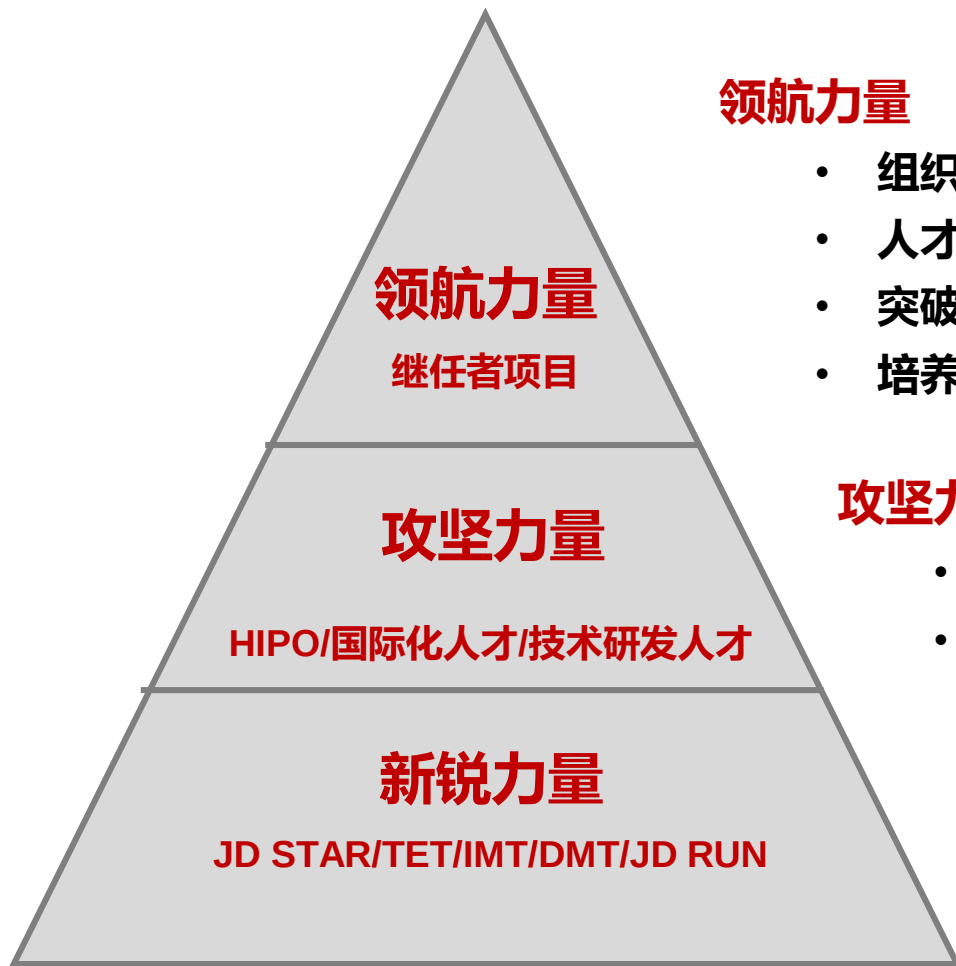
为员工提供丰富多样的成长地图，助推员工职业发展

人才梯队建设思考框架



京东人才梯队建设与培养体系

为公司战略业务储备关键人才并加速成长，助力管理者排兵布阵决胜千里



领航力量

- **组织提升**：甄别人才的特性，针对性培养，保证组织整体能力提升
- **人才供给**：持续保障优秀管理者的人才供给
- **突破创新**：实现业务突破性增长，创造价值，超越期待
- **培养手段**：挑战性工作任务/影子学习/跨界学习

攻坚力量

- **攻坚克难，保驾护航**：业务骨干力量，保障战略业务目标实现
- **培养手段**：跨部门项目/发展反馈/标杆企业学习/高管圆桌会

新锐力量

- **颠覆改变，锐不可当**：业务新生力量，颠覆传统，改变优化
- **培养手段**：导师辅导/轮岗/行动学习/自我学习

继任者项目

定位

1. 保障优秀管理者的持续供给

持续供给因业务拓展、规模扩张带来的新岗位，关键人才流失导致的岗位空缺

2. 甄别培养人才，提升组织能力

甄别关键人才的长短板，针对性培养提升能力，保证组织从容应对各种内外变化。

3. 规范管理岗位任用标准与流程

规范关键岗位的胜任力标准，为组织选拔、晋升人才提供依据

流程

1. 梳理关键岗位：

- 企业战略与经营目标分析
- 业务价值链与流程梳理
- 岗位价值及责权利评估

2. 树立继任标准：

- 建立继任岗位任职标准
- 梳理继任岗位能力素质要求

3. 提名候任者：

- 识别出合适的继任者

4. 做出人才准则：3B策略

- BUILD：内部培养
- BORROW：外部借用
- BUY：招聘

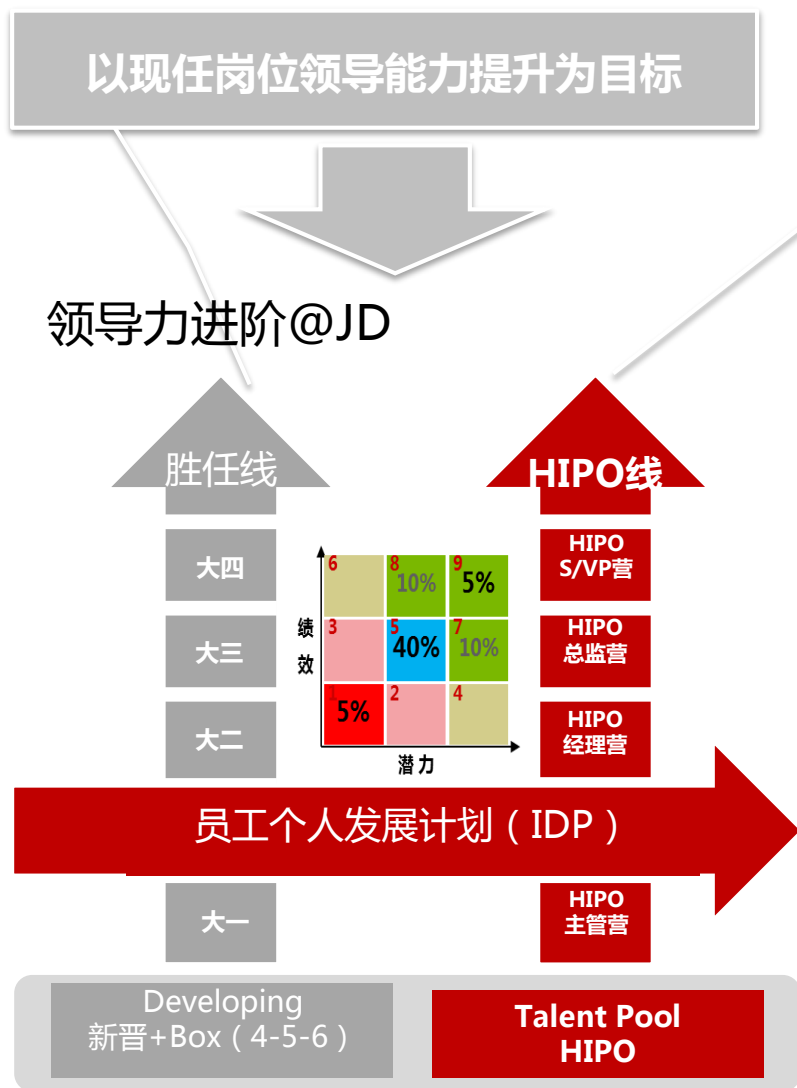
5. 明确继任者策略、制定发展计划：3E

- Experience 经验（70%）
- Exposure 互动（20%）
- Education 教育（10%）



京东

HIPO培养项目



以潜力/能力发展为目标，加速持续绽放

HIPO专班@JD

京东HIPO培养一揽子计划

培养举措：3E多元化，重工作历练和非正式学习

培训方式：项目制，专营专班；

课程设计：组合制，量身定制。

体验式
轮岗交流

高管经验
分享

跨界交流
学习

挑战性
工作任务

标杆学习
体验

课堂面授
培训



京东

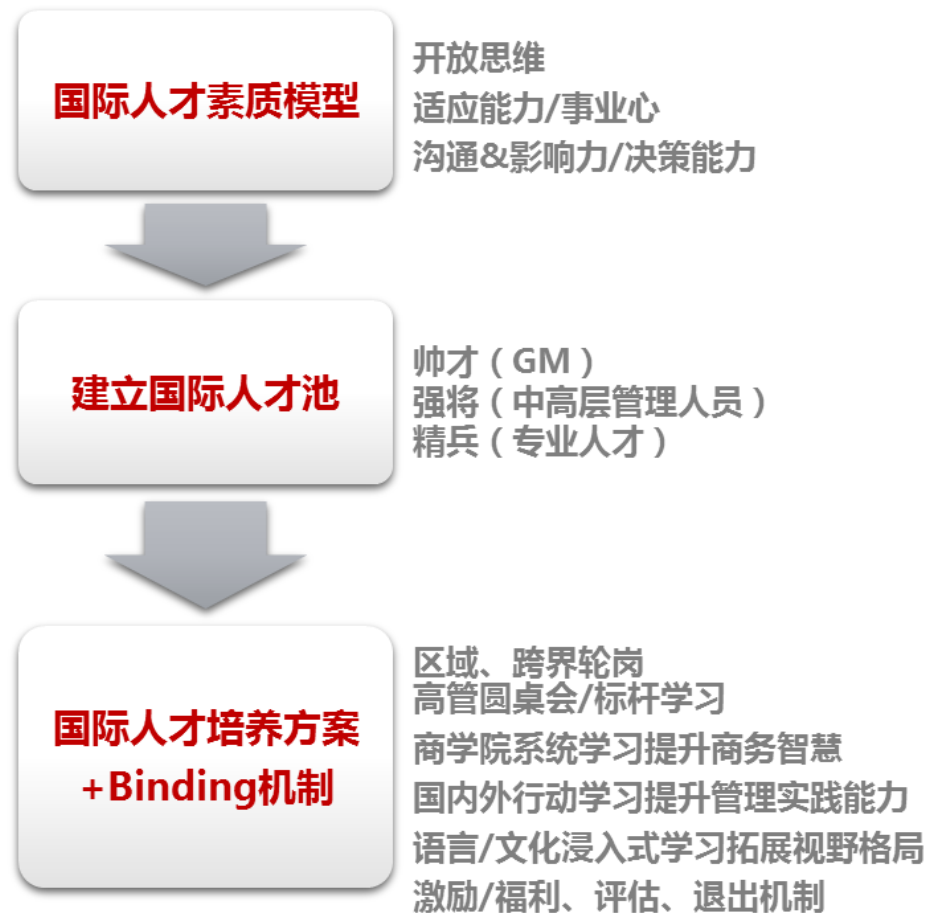
国际化人才项目



人才是科技京东的关键，国际人才是世界京东的开拓者

过去12年，京东第一次进入**世界500强**；未来12年，进入**全球500强企业的前十位**。

To impact the world. To achieve JD success !



TET项目

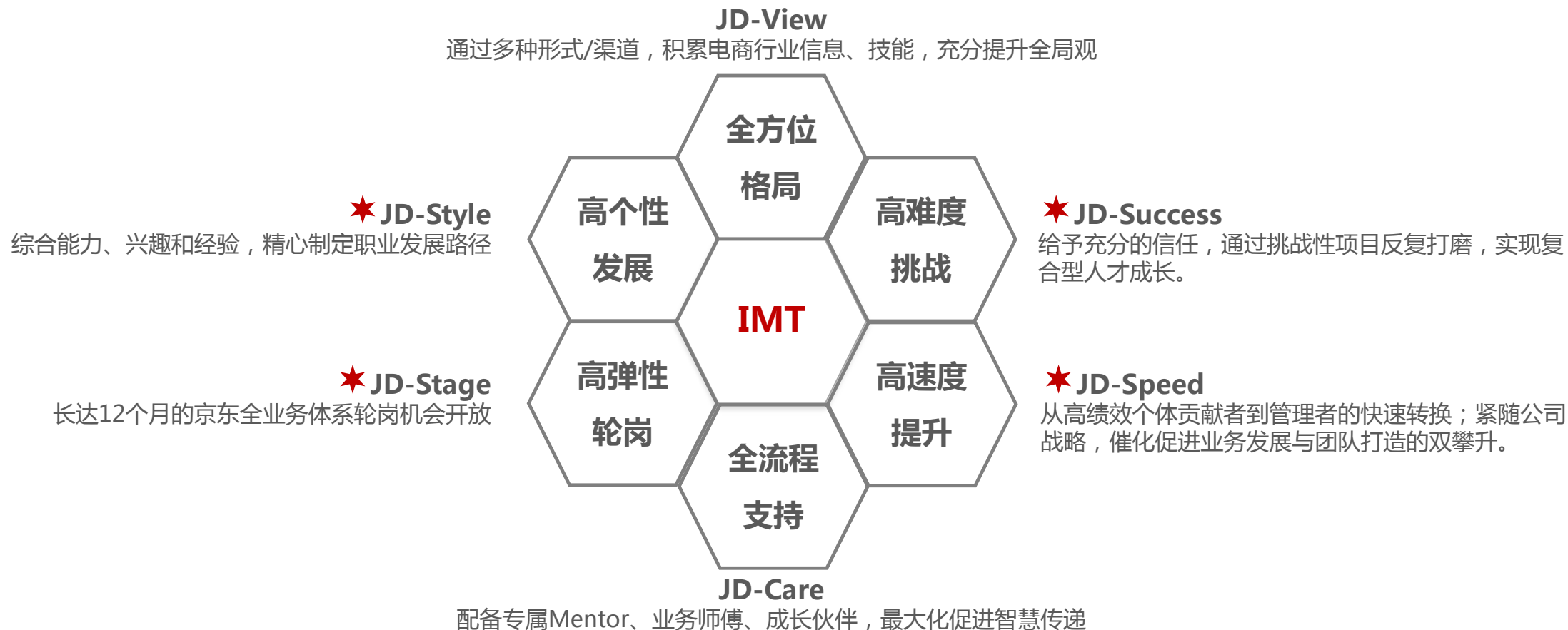
管培生培养全景——从实践与经验中成长

发展是一个长期的过程，70%的有效发展来自于工作历练，尤其是对个人目前的技能有挑战且满足业务的需要关键体验。公司为管培生提供核心业务轮岗、项目竞赛（行动学习）、大咖面对面等众多培养方式，注重视野、思维、心智、动力的激发，同步提供专业知识与相应技能的输入，从而加速综合能力提升。



IMT国际管培生

京东集团将为国际管培生量身打造为期三年的**高专业、高挑战、高弹性**培养计划，使他们能够全面、深入地了解互联网行业，并通过集团层面导出挑战性的课题，迅速在商场中融入角色、精深业务、锤炼综合能力，为成为具有商业嗅觉、进军国际市场的领导者夯实基础。



JD Run项目



京锐计划



定位

战略性人才发展项目
持续性雇主品牌项目

目标

打造行业内最有价值的实习平台
储备一批面向未来的精锐之师

Role Experiencing

接触核心板块
体验京东配送

Union for Challenges

加入多元团队
组队参加挑战

Nonstop Support

接受优质培训
斩获全职工作

Thank you !

