



《培训》杂志策划

才经

卓越企业人才发展
最佳案例 【上卷】

《培训》杂志 编



《培训》杂志策划

才经

卓越企业人才发展最佳案例

【上卷】

《培训》杂志 编



序

人才是组织最重要的财富和最核心的竞争力，没有之一，没有人，绩效便无从谈起。比较分析不同行业、不同发展阶段的典型企业人才发展实践案例，是企业高管、学习与绩效专业人士获得启发和借鉴，更好地推进组织发展的有效方式之一。

悉心洞察，你会发现，在所有行业里都有这样一种规律：领先者都是那些能很好地吸引人才、留住人才并注重培养员工关键能力的公司。

德勤 2014 年的人力资源调查数据显示，75% 的受访公司认为，构建并提高员工能力“紧急”且“重要”，是企业发展中的重中之重。不过，令人惊讶的是，仅有 15% 的公司认为他们已经准备好或有能力去解决这个问题。而最新的数据或许更让人失望。2015 年的调查数据显示，仅有 5% 的被调查者认为自己公司的人力资源管理是“优秀的”。从主要能力差距指数对比来看，中国企业在人力资本各个方面的能力差距都高于全球范围的数值，尤其是在文化与敬业度、领导力、学习与发展、人力与人才数据分析前四个方面的能力差距最大。德勤认为，内在的深层原因是，许多中国企业对人才发展趋势、创新与实践的紧迫度认识不够清楚。

当然，可喜的是，这份新的调查报告显示，在中国，“学习与发展”的紧迫性排名已从 2014 年的第 8 位跃居到了第 3 位，企业人力资源对工作能力“充分”或“非常充分”的准备程度也达到 28%。不仅如此，面对人才需求和员工能力的差距，企业 CEO 们正渐渐地扮演起另外一层角色——CHRO 或 CLO（首席学习官），以求建立更好的人力资源平台和人才产品。

精选优秀案例，发掘真金，启迪众智，是我们策划本书的初心。

早在2009年,《培训》杂志为了持续地推动企业培训,促进人力资本最大化,表彰在企业培训与人才发展领域作出显著贡献的组织,就开始组织筹办“中国人才发展最佳企业评选”活动。前六届累计报名参评的企业数已超过1300家,先后共有120多家企业获奖。在深入调查或访谈的过程中,我们发现,在各自所属的不同行业、不同企业生命周期中,无论是国企、民企,还是外企,优秀的企业在人才培养战略与培训发展体系方面各具特色,既有原理相通的方法论,也有独创或经二次整合的创新之道,理论与实践相得益彰,互为映衬。

本书经过多次甄选,最终精选了90个代表性案例,汇集了2009—2014近五年来国内外各行业优秀企业的培训与人才发展实践成果,内容基本上覆盖了人才培养体系规划、培训体系搭建、内训师培养、新员工培训、中基层管理培训、领导力发展、关键人才培养等。这也是本书八个章节内容的主要构成来源。

我们策划编撰本书的目的非常明确,就是要让它成为一本非常实用的人才培训与发展经典指南。通过理论前瞻和观点探讨,详细地阐述每家企业的典型案例实践做法,同时,我们邀请了29位业内资深专家为每篇案例作深入、专业的点评与剖析,以尽可能地给每位读者带来更多直观的认识、深刻的领悟,以及实践指导。

正如中欧国际工商学院管理学教授忻榕所言,对于新时期企业发展和能力打造的课题,人才发展应该且可以成为其主导理念。如果你和你的团队能基于这一理念阅读本书,进行反思和吸收,秉持专业精神,坚守人文关怀,那么,达成这四点有竞争力的人才战略指标将不是难事:

- 合适的员工是最重要的资产,培养这类员工也是领导者最重要的责任
- 员工的自豪感来自“赢”,企业和员工之间要形成相辅相成的关系
- 企业对员工要有要求,也要给予合理的回报,绩效对公司和员

工都应该有价值

- 企业要给员工提供可持续学习和成长的环境或机会

我们期待您拥有这些成果，就像本书渴望能成为您的朋友一样，期待它能助力您更有成效地开展培训与人才发展工作，实现组织与员工的双赢。

由于能力有限，书中难免有不足甚至错漏之处，请读者批评指正，不胜感谢。

《培训》杂志



案例点评专家

(按姓氏拼音排序)

- 蔡 焱 中国通用技术集团培训开发部经理
- 崔春兰 三胞集团执行副总裁兼管理学院副院长
- 董战略 金昇集团副总裁兼首席人力资源官
- 丁全胜 国泰君安证券金融学院副院长
- 韩 青 华夏幸福大学执行校长
- 何 翔 老板电器人力资源总监
- 季 菁 惠氏营养品大中华区 NBE 负责人兼绩效发展总监
- 姜 宏 青岛啤酒副总裁兼管理学院执行院长
- 康金良 美莱集团人力资源总监
- 李 芳 原赢家大学执行副校长
- 李 明 飞亚达集团人力资源总监
- 马成功 乐视大学副校长
- 梅 洁 复地学院院长
- 秦国红 绝味管理学院副院长兼教务长
- 钱国新 原立邦中国人事总监
- 宋月朋 新希望六和商学院总经理
- 石惟理 天津石化培训中心副主任
- 汤 彪 原金螳螂商学院执行院长
- 田俊国 用友大学校长
- 王顺捷 中粮集团我买网人力资源总监
- 许桂丽 携程大学副校长
- 颜 麟 原雅居乐地产管理学院院长
- 杨晓敏 原阿斯利康中国管理学院总监

叶阿次 复星集团人力资源部副总经理

张 洁 如新中国企梦园总监

张 瀛 苏宁红孩子人力资源总监

赵少宾 东方园林大学常务副校长

赵 鑫 原伟业我爱我家集团学习与人才发展总监

钟雄辉 国家电投党校副校长兼领导力学院副院长



目 录

【上 卷】

第一章 人才发展观

人才发展战略是企业竞争力的源泉 /3

改变你的 HR 思维定势 /8

HR 成为业务伙伴的核心技能 /11

大数据时代 HR 管理的方向罗盘 /16

回归人才发展本源 /23

从 CEO 的视角看学习与发展 /29

第二章 人才发展体系建构

战略性人才培养“三部曲” /39

三环合一的人才培养项目评估 /48

高效的继任规划与管理 /56

解读不同企业之间的继任计划差距 /71

案例 01：国美电器 基于 3L 平台的人才发展模式 /76

案例 02：长城汽车 基于任职资格的人才培养体系 /90

案例 03：南车株洲所 “乔”型职业发展体系建设 /103

案例 04：立邦中国 人才供应链“制造”模式 /116

- 案例 05: 雅居乐 ABC 计划加速企业成长 /125
- 案例 06: 3M 中国 创新使命与人才培养 /139
- 案例 07: 东风本田 本土人才自立化的系统建设 /148
- 案例 08: 药明康德 五步构建一体化人才发展体系 /160
- 案例 09: 京东方 人才发展突围与“大家的”培训 /170
- 案例 10: 中华煤气 “智造”领导力发展体系 /178
- 案例 11: 伊顿中国 人才梯队建设中的精英培养 /191
- 案例 12: 厦门钨业 高管及接班人培养计划 /198
- 案例 13: 沈飞集团 后备干部的梯队培养与建设 /211
- 案例 14: 南方电网 青年干部发展“四化一加强”模式 /221
- 案例 15: 诺和诺德 组织发展从搭建人才梯队开始 /229
- 案例 16: 老板电器 四级阶梯式人才发展 /238
- 案例 17: 康佳 中层后备人才发展 MDP 项目 /247

第三章 培训体系建设

建立以组织绩效为导向的培训体系 /257

从培训影响力分析培训需求 /263

以岗位发展为逻辑线绘制学习地图 /271

- 案例 18: 迪欧咖啡 DNA 链式复制模式打造咖啡品牌 /277
- 案例 19: 杜邦中国 六步法搭建高效销售培训体系 /285
- 案例 20: 传化集团 六级经理人培训体系 /294
- 案例 21: 安利中国 店铺营运阶梯式培训体系 /304
- 案例 22: 广发信用卡 四步培育人才发展树 /313
- 案例 23: 中国工商银行 模拟银行培训平台建设 /322
- 案例 24: 天虹商场 基于 e-Learning 的学习平台构建 /333
- 案例 25: 百视通 基于传播形式的组织学习体系建设 /348
- 案例 26: 辉门中国 搭建能力导向的销售培训体系 /357

- 案例 27: 广汽本田 分级销售培训的 CESK /365
- 案例 28: 牧羊集团 批量式培养重点人才 /371
- 案例 29: 海信 以胜任素质为基准的课程开发 /381
- 案例 30: 深圳农产品 燎原势起的星火动力训练营 /390
- 案例 31: 日百集团 EAP 模式助力企业有序发展 /399
- 案例 32: 国美电器 直面 ERP 培训大挑战 /408

第四章 内部培训师队伍构建

- 如何提高培训师的影响力 /421
- 培训师的十大成功步骤 /428
- 培训师成长路径图中的关键阶段 /450
- 案例 33: 长安汽车 内训师队伍从创建走向成熟 /455
- 案例 34: 新中源 系统构建基层讲师队伍 /463
- 案例 35: 北京移动 蒲公英计划搭建内训师团队 /472
- 案例 36: TCL 通讯 构建内训师团队与学习生态系统 /482
- 案例 37: 光明乳业 搭建基于课程的内训师体系 /493
- 案例 38: 海鹏集团 4S 店的内训师培养管控法 /502
- 案例 39: 南京地铁 构建“人人为师”的师资队伍 /513
- 案例 40: 招商银行 赛训结合锻造金牌讲师 /521

【下 卷】

第五章 新员工培养

- 新生代员工管理 摒弃标签化提升领导力 /529
- 新生代员工培训 让学员充分参与 /536
- 七步确定管理培训生职业发展类型 /542

反思管理培训生项目 /548

- 案例 41: 中惠熙元 管培生项目助熙星启航 /551
- 案例 42: 熔盛重工 “熔之子”计划 /559
- 案例 43: 大都会人寿 新人 90 天融入计划 /568
- 案例 44: 兴业证券 新员工入职培训 “T 计划” /578
- 案例 45: 长安福特 GP 项目培养汽车业职场新人 /586
- 案例 46: 东亚中国 839 工程重新解构人才战略 /594
- 案例 47: 辉门中国 基于能力发展培训生 /605
- 案例 48: 渣打中国 培养杰出的 “未来先锋” /614
- 案例 49: 天合光能 需求导向型培训助跑 “新鲜人” /623
- 案例 50: 长安汽车 “3+1” 工程点亮人才未来星 /633
- 案例 51: 广东海事局 五拳组合助新人启航 /641
- 案例 52: 广百集团 培训地图开启新员工学习旅程 /650
- 案例 53: 青岛啤酒 管培生的成长 “四季” /658

第六章 中层管理者培养

谁是真的管理者 /669

零经验管理者五步启动法 /677

管理者 如何让员工信任你 /682

- 案例 54: 麦当劳中国 从员工到餐厅经理 /692
- 案例 55: 招商银行 金鹰计划助飞人才 /702
- 案例 56: 大庆油田 素质模型铸就人才基石 /715
- 案例 57: 山东建行 网点竞争力培训助推个人业务 /724
- 案例 58: 渣打中国 卓越经理人发展之旅 /738
- 案例 59: 中国通用技术 批量打造经营人才 /750
- 案例 60: 南汽集团 践行柯氏四级评估体系 /761
- 案例 61: 携程 基于八大原则的 CPMP 项目 /771
- 案例 62: 浔兴股份 结构化在岗训练的 5+1 模式 /778

第七章 高管领导力发展

卓越管理者须具备五大领导才能 /791

集体领导力 中国企业的管理智慧 /795

解开鼓舞型领导力之谜 /805

EDP2.0 时代高管培训的七大变革 /814

全球领导力发展 从学习管理者开始 /818

案例 63: AMD 中国 设计可呈现的培训效果 /826

案例 64: 财富集团 GOLD 项目打造国际化组织领导力 /835

案例 65: 安利中国 营销领导人的领导力发展 /843

案例 66: 碧桂园 “碧业生” 与领导力发展 /851

案例 67: 苏泊尔 助推战略的四级领导力项目 /860

案例 68: 拜耳中国 “桥” 领导的落地之路 /870

案例 69: 广州医药 情境领导项目笃行育才 /881

案例 70: 国家核电 再造核心领导力 /890

案例 71: 北京奔驰 借助 LEAD 体系培养中层领导力 /896

案例 72: 北大资源物业 领导者 Y 型成长路径 /903

案例 73: 高盛 “松树街” 领导力培养 /912

案例 74: 中集集团 领导力发展 ABC 计划 /923

第八章 高绩效关键人才培养

高潜力人才的“X 特质” /935

为未来成功评估人才潜能 /940

是什么赶走了高潜质人才 /943

打造高绩效团队的七个密码 /949

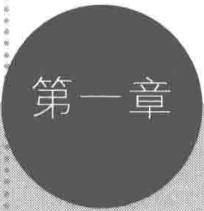
案例 75: 天虹商场 优才计划打造连锁行业精英 /958

案例 76: 红星美凯龙 培养储备商场总经理的“四张牌” /967

案例 77: 吉利汽车 “伙伴计划” 打造服务人才蓄水池 /979

- 案例 78: 奇虎 360 关键人才培养五大阶梯 /990
- 案例 79: 北京新东方学校 关键人才发展计划 /997
- 案例 80: 安徽广电 广告准军销售精英培养方略 /1007
- 案例 81: 锐捷网络 做四合一模式发展管理者 /1017
- 案例 82: 网龙 打造互联网产品设计精英之路 /1029
- 案例 83: 上海贝尔 高级销售管理培训 ASMP 项目 /1036
- 案例 84: 福田汽车 人才“三分”育才为将 /1043
- 案例 85: 浙江国贸 五步构建“业务精兵”素质模型 /1051
- 案例 86: 中化化肥 聚焦营销服务战略的培训 /1060
- 案例 87: 复地 项目总经理后备人才培养 /1069
- 案例 88: 浦发硅谷银行 培养未来银行家 /1078
- 案例 89: 娃哈哈 坐标式定位培养储备人才 /1086
- 案例 90: 绝味 蕴育精英味儿 /1098

后记 /1106



第一章



人才发展观

人才发展战略 是企业竞争力的源泉

——访中欧国际工商管理学院忻榕教授

文/顾邦友 《培训》杂志研究院院长

企业是否具备竞争力，很大程度上取决于其战略和执行战略的人才水平。

“人才发展战略之所以重要，原因在于它是企业竞争优势的重要源泉。”
中欧国际工商学院管理学教授忻榕说。

忻榕认为，人才发展战略是企业经营的根本，它是企业战略能否落地的关键。要想制定一个独特的、有竞争力的人才战略，企业需要思考一些根本性的问题：“我们的核心价值观是什么？”“我们需要什么样的人？”“我们到哪里去寻找知识源泉再进行知识共享？”“我们应该如何看待组织结构、变革能

力和领导人发展?”

这些问题决定了企业人才发展战略的基石——企业文化、团队建设、知识共享、绩效管理和组织发展。

从人力资源管理走向人才管理

《培训》：在您看来，目前中国企业在经营中面临的最大挑战是什么？

忻榕：通常来说，人们会认为是品牌和规模，或是市场竞争，或是产品和服务质量。但中欧国际工商学院发布的“2013年中国商业报告”则显示，最大的挑战来自人力资源领域。

企业的竞争优势来源于对技术能力、财务能力和战略能力的整合，也就是组织能力。这意味着组织要能通过人力资源杠杆来打造一种让企业在市场中“赢”的竞争力。显然，人、内部架构、制度流程等人力资源杠杆元素，与企业的人才战略密不可分。

《培训》：您提出，未来人力资源管理将向人才管理转变，二者有什么不同？

忻榕：从企业对人的管理阶段来看，这是一个从实务到系统、从资源观到人本观的转变。

传统的人力资源管理强调对人力资源有效运用的整合战略和开发。战略性人力资源管理则更进一步，强调公司对一些关联的政策、实践进行战略设计和实施，以保证公司的人力资本（包括员工的整体知识、技能等）能为达成业务目标有所贡献。不过，它有一个隐含的假设：公司业绩会受到特定人力资源管理活动的影响。传统的“人力资源”或“人力资本”的出发点都是企业，缺乏以员工为主体的关怀，以致于缺乏有效的激励性。

在我看来，人力资源和人力资本的概念将会逐渐转变为更为中性的概念——人才。与此对应，人力资源管理也要逐渐转变为人才管理。正如世界著名研究机构美国南加州大学高效组织研究中心（Center for Effective Organizations）指出的那样，在未来，人力资源管理应致力于如何实现从人力资源