



《培训》杂志策划



才经

卓越企业人才发展
最佳案例 【下卷】

《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

【下卷】

《培训》杂志 编

图书在版编目(CIP)数据

才经:卓越企业人才发展最佳案例:上下卷/
《培训》杂志编. —南京:江苏人民出版社,2016.4

ISBN 978-7-214-17495-6

I. ①才… II. ①培… III. ①企业管理—人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 049021 号

书 名 才经——卓越企业人才发展最佳案例(上、下卷)

编 者 《培训》杂志
出版策划 杨 健
责任编辑 陈 茜
责任监制 陈晓明
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009
出版社网址 <http://www.jspph.com>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 南京爱德印刷有限公司
开 本 787毫米×1092毫米 1/16
印 张 70.75 插页4
字 数 1100千字
版 次 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-17495-6
定 价 450.00元(精装共两卷)

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)



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

谁是真正的管理者 /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



第五章



新员工培养

新生代员工管理 摒弃标签化提升领导力

文/顾邦友 《培训》杂志研究院院长

曾 几何时，人们把上世纪 60~70 年代出生的美国人称为“垮掉的一代”：他们喜穿奇装异服，以浪迹天涯为乐，厌恶工作和学业，向传统价值标准发出了强烈的挑战。

现如今，美国所谓“垮掉的一代”已经成为领导全球新经济的主流群体，现任总统奥巴马、Google 创始人谢尔盖·布林、戴尔电脑的创始人戴尔均出自这个群体。

正基于此，当国内有管理者把 80、90 后新生代员工也称为“垮掉的一代”时，韬睿惠悦北京分公司总经理、首席顾问王少晖却表示非常不认同：“管理好新生代员工应该建立在切实了解这一群体特点的基础之上，随意给他们贴标签的思维方式是必须首先摒弃的。”

新生代员工为何难管

在美国，人们一般把出生于1978—2000年的人群称为“Y世代”；而在中国，越来越多的人把出生于1980年以后的80后、90后人群统称为“新生代”。据《中国统计年鉴》显示，中国在1980—1989年出生的人就达2.04亿，按照22岁大学毕业来计算，80后基本已经步入职场，渐成主流；而在中国制造业的一线工厂中，90后的新一代工人也已经屡见不鲜。这些新生代员工的共同特征是：

多为独生子女，在家庭中备受宠爱；

成长于改革开放的年代，对企业和商业社会有了较早的认识；

互联网的快速普及让他们接触到大量来自不同社会的知识和资讯。

基于这样的成长背景，新生代员工一般呈现出个性鲜明、崇尚自我、追求创新、思维灵活的特点。在王少晖看来，这些特点就好比一枚硬币的正反两面，发挥适当就是优点，使用过度就是缺点：“比如个性鲜明是新生代员工的优点，可如果过于坚持个性，就会导致集体意识淡薄，缺乏对组织的责任心。创新和灵活同样如此，对创新和变化的过度追求会使其心态不够稳定，跳槽比较频繁；灵活性过高也会导致他们心态浮躁，缺乏积累。”

智联招聘今年年初推出的一项调查显示，1980年出生的职场人将近八成都有过跳槽经历，其中两成人表示自己换过两三次工作，还有一成人表示自己曾经换过6份以上工作。

王少晖表示，新生代员工的跳槽频繁、心态不稳有其自身的原因，但应该看到，这与社会经济快速发展时期，商业组织的浮躁心理有很大关系。同时，管理者在价值观念上与新生代员工的差异也是造成这一状况的重要因素。“现在管理新生代员工的大多是50/60后人群，这代人往往沿袭上一代人的做法，倾向于采取权威式、甚至英雄式的领导风格，这与新生代员工强烈的个体化倾向形成了明显冲突。”王少晖说。

图表 1 50/60 后管理者与新生代员工的主要冲突

50/60 后管理者	新生代员工
依靠超凡个人能力和自上而下的指令进行管理	厌恶规则约束，淡化权威和权力
不轻易放权，认为员工只要执行领导决策就好	需要施展才华和个人发挥的空间，渴望授权
强调上下级关系，认为下属应当服从上级	认为自己和管理者是平等关系
以个人直觉代替详细决策论证，凭个人好恶对员工提要求	追求公开、公平、公正的处理方式
注重员工的工作态度和行为方式	结果导向，不希望管理者干涉具体工作过程
重视“大我”，提倡员工不计较个人得失，努力为组织目标工作	重视“小我”，注重个人兴趣的实现和个人发展目标的达成

如图表 1 所示，新生代员工注重实现自我目标，不愿意为了企业目标牺牲自身利益。而 50/60 后管理者秉承的价值观倡导以组织目标为核心，“牺牲小我，成就大我”，这已经不再符合新生代员工的需求。“如华为的‘床垫文化’、富士康的‘半军事化管理’，在面对新生代员工时出现了众多前所未有的问题，很大的原因在于这些管理方式强调对组织规则的遵守，而忽略了新生代员工个体的需求和个性。”中国三星经济研究院宏观组首席研究员邱静说。

新生代员工需要什么

基于新生代员工的特点，王少晖认为，新生代员工对所在企业和管理者有两方面的期望：

“不要管头管脚。” 员工不喜欢企业对他们的工作方式和手段做太多具体干涉，即使要进行制度层面的约束，也必须是他们认可的。他们希望知道的是清晰的目标和达成目标的奖励方式，由他们自己决定怎么样达成目标，主管只要在他们需要的时候提供必要的指导和帮助就行了。

“工作生活化。” 新生代员工有时候会把工作跟生活混在一起，管理者应该顺应这种趋势，而不是采取强制的手段进行干预和制止。这一点在

Web 2.0 工具的使用上体现得最为明显。韬睿惠悦近期一项关于 Web 2.0 工具在中国商务工作中应用状况的调查（其中一半样本来自 25—34 岁的员工，与新生代人群接近）显示，中国员工在工作中运用即时通讯、博客、微博等 Web 2.0 工具的比例远远高于全球水平。超过一半（57%）的被调查者认为这些工具的应用会提升工作效率，而认为会降低工作效率的被调查者只有 3%。“从这个角度来看，有些公司规定在工作时禁用 MSN、QQ，短期来说可能对企业有好处，但长远来看不是一个聪明的做法。”王少晖说。

而在著名企业教练、前 Intel 中国区营销总经理陈朝益看来，新生代员工最关心的激励指标还包括：

更弹性的工作方式。要有灵活的上下班时间，不一定非得“朝九晚五”。管理者可以根据工作岗位和职能的需求设定几个工作时段，让员工自主选择。

透明的激励机制。他们希望在付出努力后能及时看到反馈，这是他们再前进的动力。管理者要及时给予他们奖励。也许奖励什么并不是最重要的，怎么给、什么时候给才是他们最关心的。

真诚善意的引导。新生代员工讨论问题时通常会很踊跃，但讨论后付诸行动时却不积极。这个时候，他们需要正确的引导。他们不崇拜年资，但尊重专业，在引导他们时要多提供技巧和方法，而不是摆出“前辈”的姿态一味否定。

适合新生代员工的管理手段

在对新生代员工的特点和需求有了清晰的了解之后，企业需要做的就是推出有针对性的管理措施和手段。对此，王少晖给出了以下建议：

充分授权。管理者首先要信任新生代员工，才能赢得他们的信任。从低风险的工作内容开始，逐步扩大授权的领域。

参与式管理。让员工参与到企业规章制度的制定过程中，将大大提升他们遵守制度的承诺度，也让他们对企业多了份归属感。

用文化改变员工行为。事实证明，文化层面的潜移默化比冰冷的制度约束对引导员工行为往往起到更好的效果。

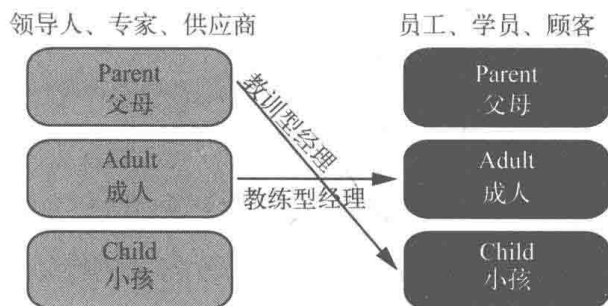
弹性福利。根据新生代员工的特点设计更人性化的福利项目，比如：旅

游、教育等项目更能赢得他们的欢迎。

转变领导方式 提升引导力

要想管理好新生代员工，仅仅依靠一些管理工具和手段是不够的，企业还需要强化对管理者领导力的建设，转变他们的领导方式。陈朝益指出，这种转变体现在四个方面：

变教训式领导为教练式领导。要学会与新生代员工平等对话，成为他们的导师、教练和朋友，帮助他们达成企业和个人目标。只有这样才能实现领导者观念上的转变（见图表2）。



图表2 从教训型经理转变为教练型经理

给予挑战而非命令

在给新生代员工设定目标时，一定要有团队的参与和认同，要有具体清晰的指标；尽量少指示他们细节上怎么做，给他们适当的自由度和创新空间；设立的目标要具有挑战性，要能适当超出他们的能力范围。设定目标后，可以听听他们的想法，然后给出一些意见；但不要命令式地告诉他们要如何执行，这样会浇灭他们的热情。

设定目标时是管理者，执行过程中是帮助者

面对新生代员工，管理者需要从简单的目标监督进化到目标领导（Leading

By Objectives) 层面。设定的目标要综合上下级之间的意见，达成目标的方法及手段也可以让团队成员共同参与。当这些计划设计好后，经理人要转变成为“咨询者及支持者”，及时帮助他们达成目标。目前新生代员工在实践经验上还是比较欠缺，管理者要有“助你成功”的心态，而不是在季度结束后再进行考核。

建立个人及团队成长蓝图

除了薪资，学习及成长空间也是新生代员工所迫切追求的，他们非常希望能够在工作中获得成长。企业可以和员工一同来构建他们个人的学习成长蓝图。企业可以建立内部的“导师制度”，特别是让40岁以上的资深员工担任新生代员工的导师，在软、硬实力的传授上，效果会很不错。

变“被动式管理”为“自我管理”

合益(Hay)大中华区领导力与测评总监盛蕙希则认为，新生代员工大多受过良好的教育，拥有比较强的学习能力，因此在知识和技能方面比较容易得到提高。相比之下，在自我意识、社会意识、自我管理情商素质方面(见图表3)，不少新生代员工则显得较为薄弱。针对这一点，管理者应该在提升新生代员工情商素质方面采取相应措施，这当中最为关键的是提升他们的自我管理能力和自我管理。根据HAY(合益)集团的研究，自我管理能力和自我管理包括自我控制、自我激励等多个向度(见图表4)。



图表3 情商素质的框架