



智享会

HR Excellence
Center

“阿米巴经营”在培训上的创新实践——来自某公司的分享



Visiting us at  www.hrecchina.org



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新行业资讯，关注微信一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握

化 蛹



“阿米巴经营”在培训上的创新实践——来自某公司的分享

某公司 周滨洪

周滨洪

- 大型上市公司人力资源总经理兼管理学院执行院长，曾工作于中粮集团、腾讯等大型高科技企业。香港理工大学MBA。
- 多年来一直从事人力资源的研究与开发工作，对现代企业战略规划、组织变革与人力资源管理模式有着深刻的认识和丰富的实践经验。
- 致力于企业培训与实践工作最好结合的研究探索，创造性地运用“沙盘模拟”方法开展实战培训。对于企业如何开展卓有成效的培训及对面向过程和面向结果的绩效考核有工作形成了自己独到的见解。



我们以前做过些什么

企业战略目标分解为具体的“事”

双击添加
标题文字

“事”由“人”来做



胜任要求

要求与现状盘点



用人数量

现状盘点



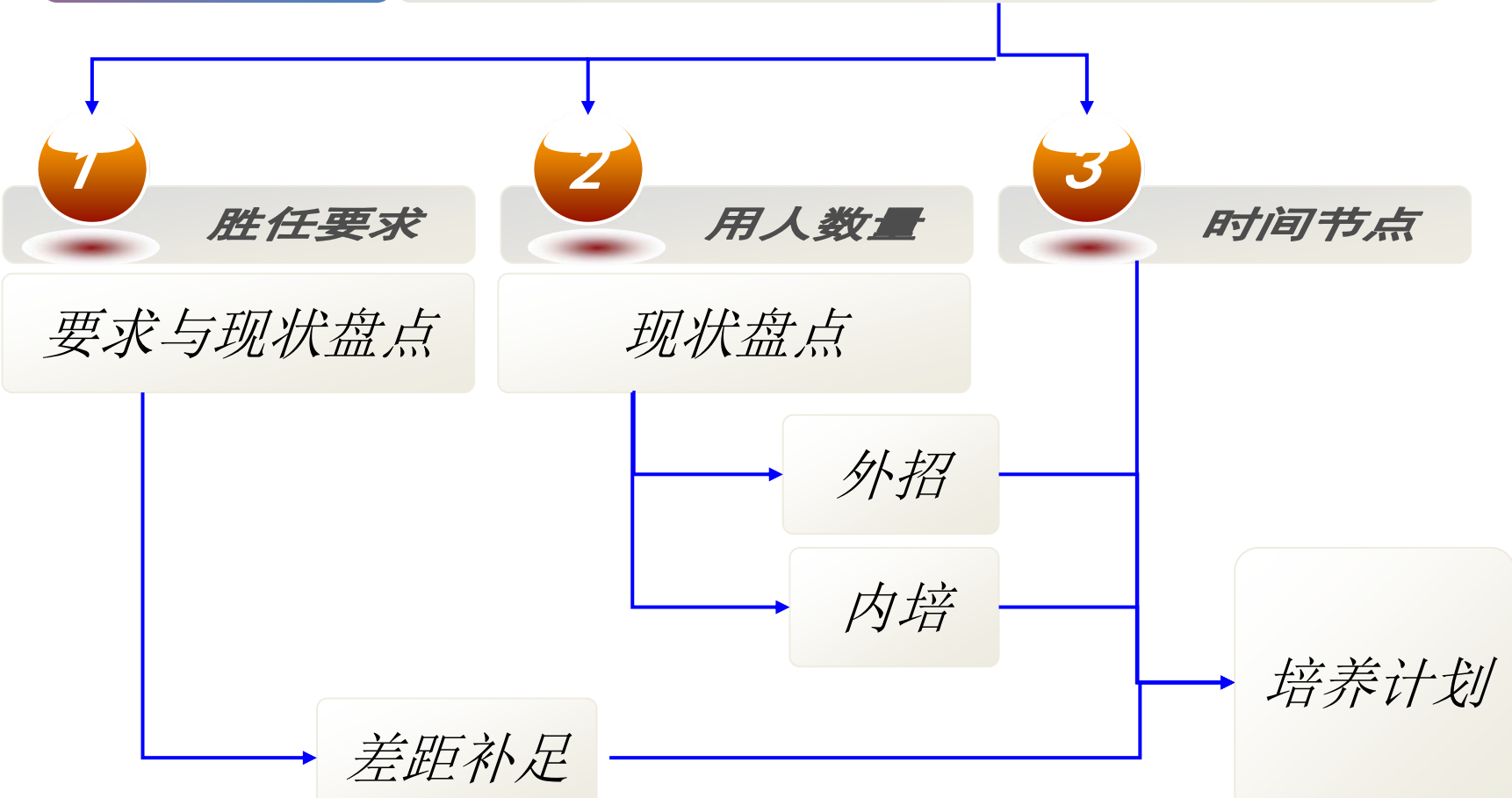
时间节点

外招

内培

差距补足

培养计划



关键培养方式——术

混合式学习



不同类型的员工群体使用不同的培养手段

- 销售类：以“练”为主，以“教”为辅



- 课程设置：专业学习+意识培养+经验交流

多模式课程学习—理论与实践结合的现场演练

销售集训班学员在超市推荐产品\和导购员进行销售技巧的沟通



销售集训班学员在进行乡镇铺货



○ 塑造一种氛围，传承一种文化：



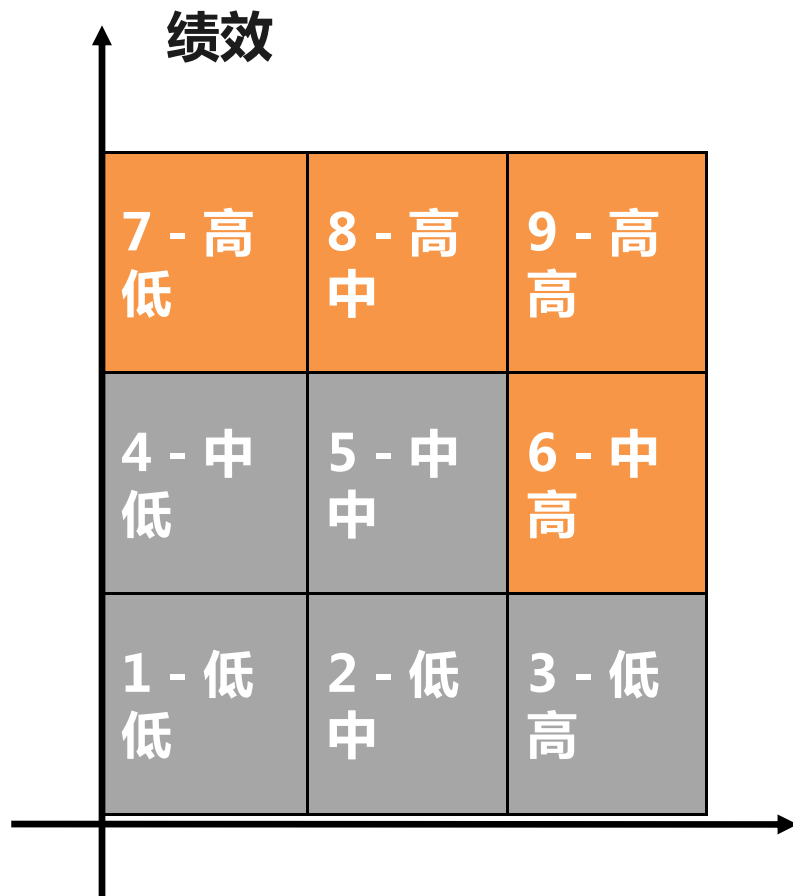
老师：穆映红
学生：许锦秀



○ 领导重视与参与：



○ 人力资源不怕曲折艰难去推动



○ 寻找尽可能有效培养方式

行动学习现场计划表

	价值点	启示录	方案表	关注人
释	注 本次交流会中你认为对自己最有价值的知识点、方法等	为什么你觉得它最有价值，你获得了什么启发	简单的行动方案与步骤，含各节点的验收方法	改善活动的持续关注人
	1			
	2			
	3			

○ 强化跟踪——使行动学习改善方案得以落实

生产潜龙计划1期改善行动汇报

胡福卿-纸工5#次废率效率改善计划.ppt

商贸潜龙计划1期改善行动汇报

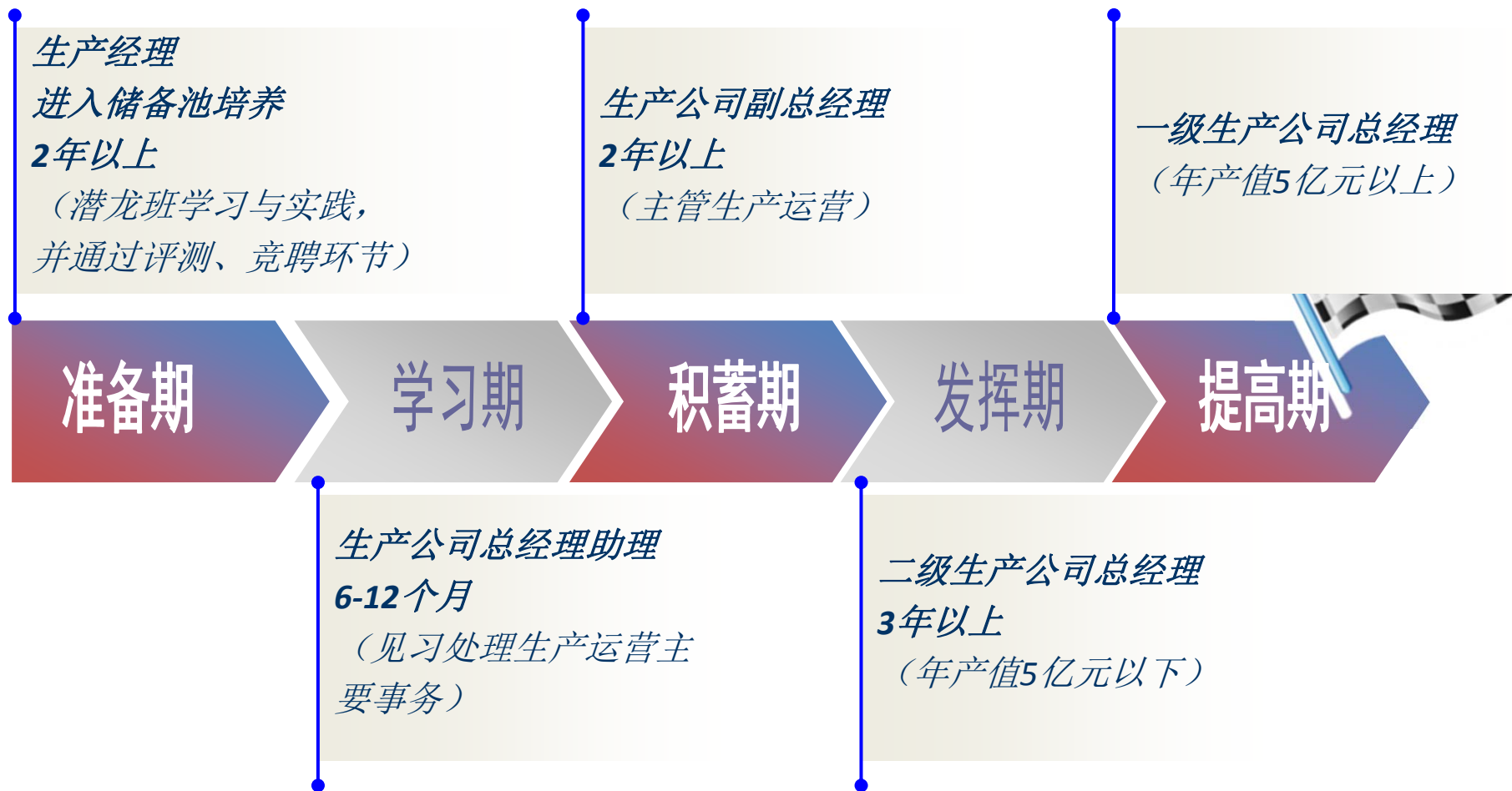


包



建立完善的与学习培养相关的各项规则

例：生产公司总经理培养路径



效果究竟如何



问题

- 从普通人的最本质的角度思考：

我们为什么要学习？

故事与思考

- 陈毅说：“淮海战役的胜利是人民群众用手推车推出来的。”
- 为什么人民群众愿意“推车”？
- 1952年开始组建“农业合作社初级社”、1965年组建“高级社”、1962年完成“人民公社”改革，土地全部收归集体。
- 人民群众为什么愿意“入社”？

- 人性！

“趋利避害”

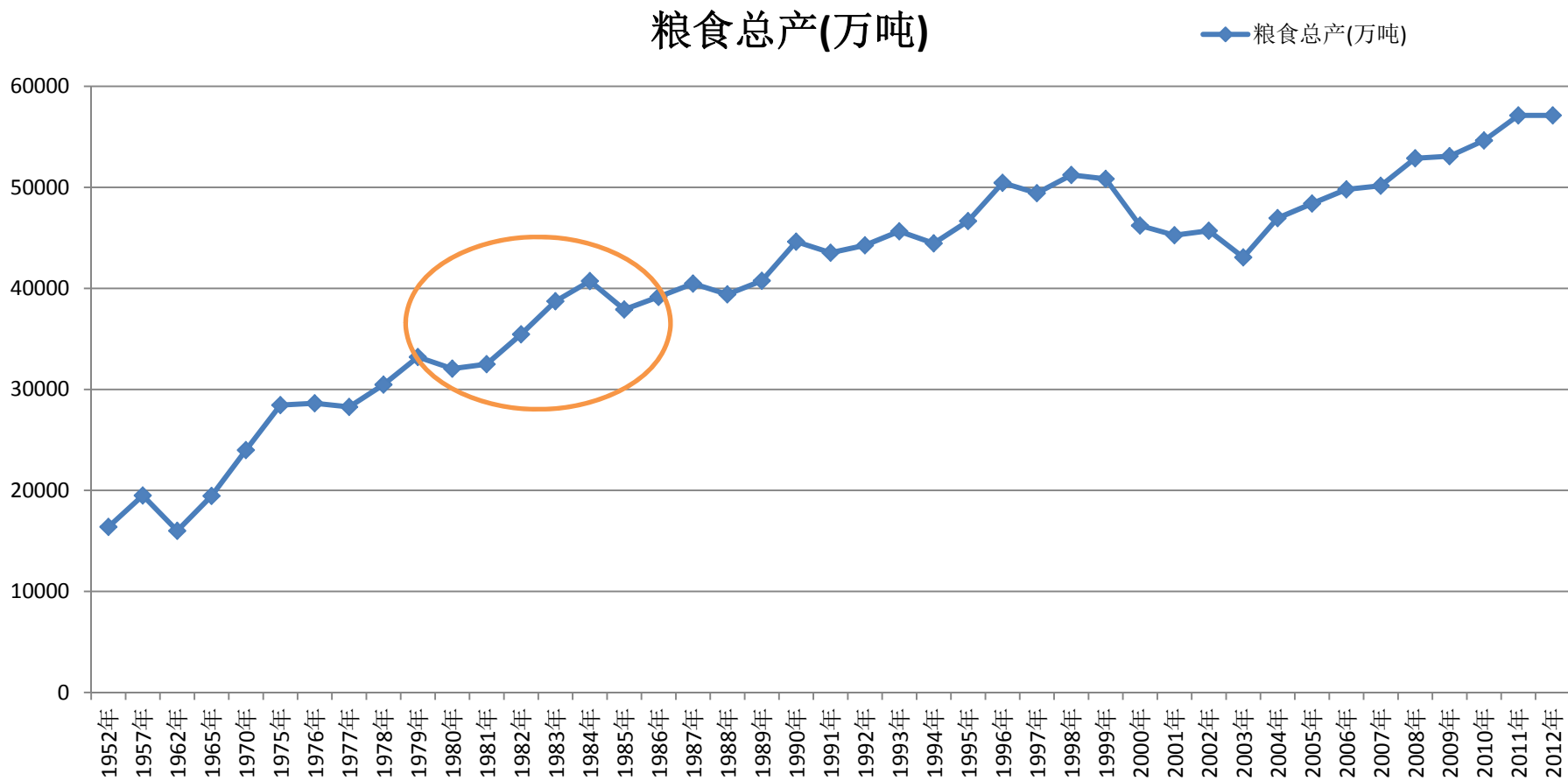
培训部门的尴尬

- 为什么员工参加培训与学习的积极性不高？

“晓之以理，诱之以利”

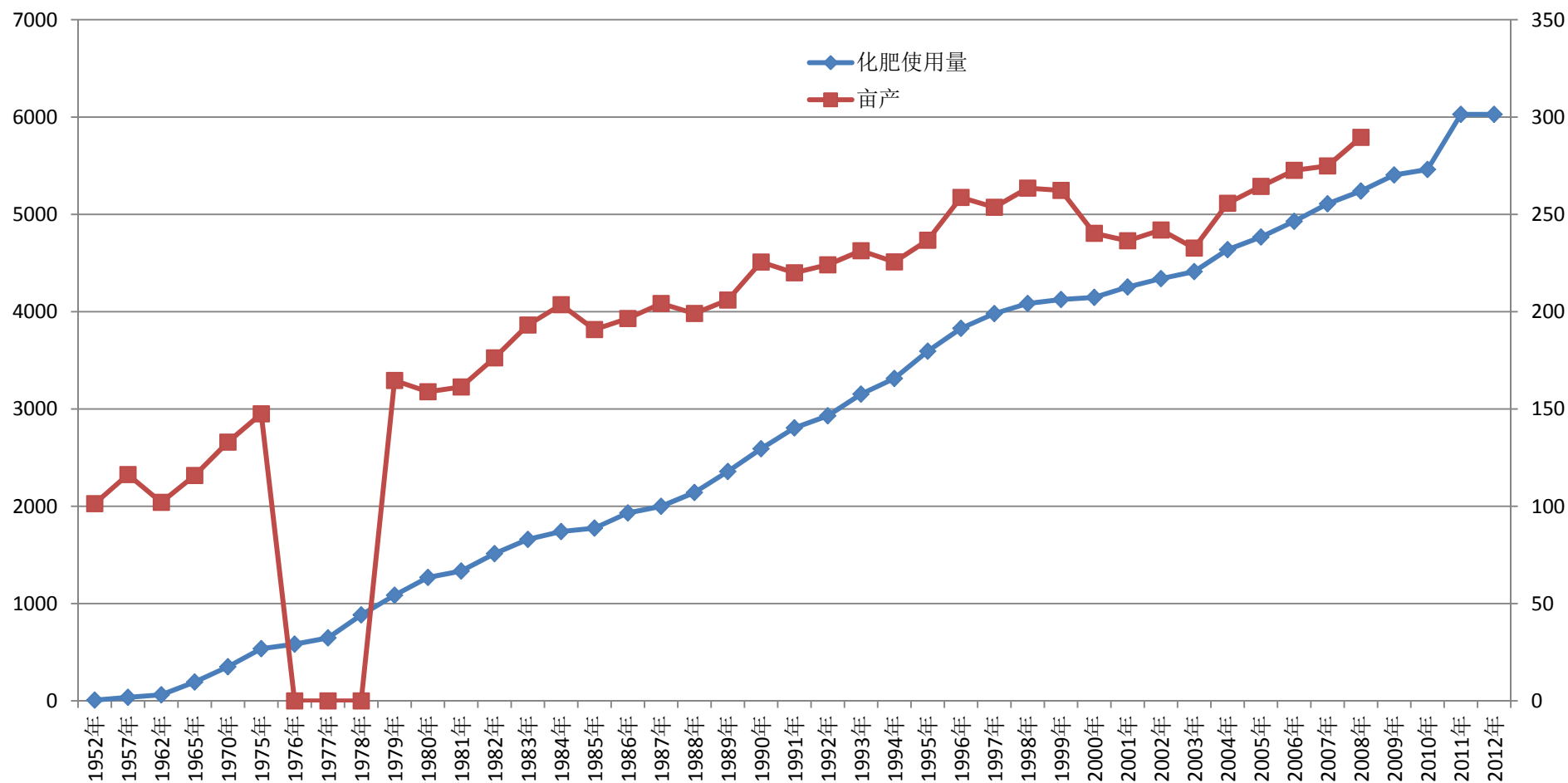
题外话的一组数据

- 建国以来粮食年总产量



另一组数据

- 建国以来化肥年产量与亩产量趋势图：



再深入一层：

- 决定粮食产量的根本因素：
- 光、热、水、土、肥、种、生产关系

结论：

- 生产关系会带动其他因素的进步

and because it's
a good
SHORT-TERM
FIX...



然而，这一切跟企业的培训与教育工作有什么关系呢？

生产关系解放生产力的样本

- 小米的全员持股模式
- 星巴克的合作伙伴模式
- 京瓷的阿米巴经营

某公司的类阿米巴经营试点

- 内坑新工厂的自主经营模式试点
- 目标：建立自动化、高效率、少人化的智能工厂

改变的背景与动力

背景与问题：

- 激烈的市场竞争导致毛利水平无法维持较高水准；
- 劳动力成本大幅上升；
- 部分原辅材料价格的大幅上涨带来成本压力；
- 人均效能等指标揭示公司管理水准在下降；
- 市场对于反应速度的要求提升；
- **虽无近忧，必有远虑；**

某公司亟待发展，而且有巨大的发展潜力



改变的过程

1.定义共同愿景

效率更高、成本更低、收入更高、反应更快

2.制定全盘计划与阶段性目标

a. 单产线核算试点、单车间核算优化、全工厂核算体系建立

b. 辅助部门岗位与部门工作量厘清

c. 建立辅助部门协作模式

d. 建立辅助部门的绩效考核与收入挂钩的机制

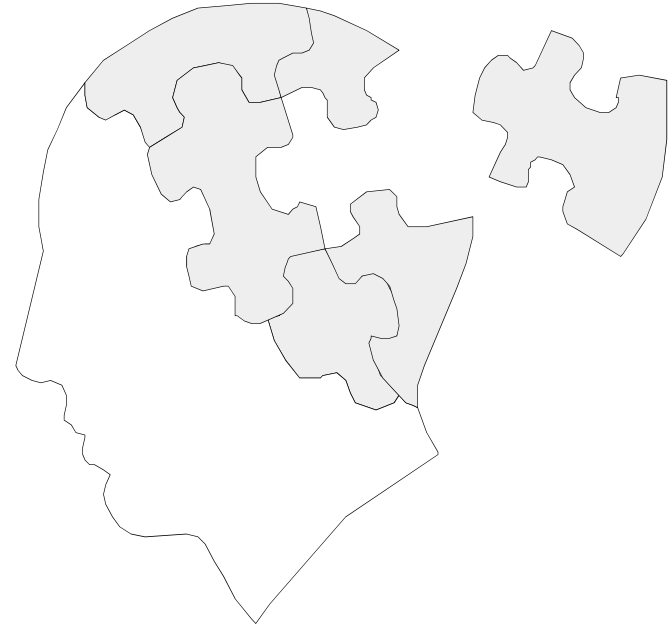
In a recession, **budgets get**



改变的挑战

工作价值核算问题：

- 1、显性价值如何核算？
- 2、隐性价值如何核算？
- 3、支持服务部门的考核方式如何界定？



生产计划协调问题：

- 1、生产计划下达方式？
- 2、计划下单后，突发生产插单情况如何解决？

生产设备问题：

- 1、生产线设备支持问题？
- 2、技术人员所属问题？
- 3、设备维修费用处理问题？
- 4、如何与设备技术部门分工协作？
- 5、产能最大发挥率？

生产现场问题：

- 1、生产责任归属？（机台故障、安全、质量、交期、卫生环境）
- 2、采购断料、研发打样、设备维护、计划性停机、生产设备技改等问题如何解决？
- 3、生产班长、经理级、总经理级人员薪资分配问题？是否可以承包工厂？线长能否承包多条生产线问题？
- 4、产线人员编制调整问题？
- 5、产品生命力、新设备性能问题？
- 6、如何开展全面预算管理问题？

薪资财务问题：

- 1、 方案实施后的大概薪资水平及薪资等级？是否有最低保障？是否有最高上限？
- 2、 产线承包后的薪资核算方式？
- 3、 生产节约剩下来的物料如何核算？抽成比例？
- 4、 财务数据核算问题？
- 5、 设备具有不一致性，产线如何制定核算标准？

改变带来的结果

员工收入增加

%

员工人数减少17.5%，公
司制造人工成本下降9.3%

改变带来的结果

生产的交期、质量、成本等3大指标均有较好的改善

生产反应速度：销售要货计划满足率得到较大提升

37%

产品直通率：成品的一次检验通过率有很好的改善

13.1%

制造材料成本：通过减少材料损耗，实现制造环节成本下降

1.2%

“自主经营”模式带来的培训氛围 与效果的变化

- 培训次数增加（与去年同期相比增加了120%）
- 主动要求开课数量增加
- 参训人数增加（缺勤率下降27%）
- 培训后的效果（基本在1个月内能看到改变）



改变后的思考

- 为什么会产生这么大的变化？

“利” “害” 关系发生改变



“When you say we need to save X million, the easiest, immediate place to get it is marketing. It is unspent and uncommitted.”

- Neil Sussman, Marketing Director, De Beers Diamond Jewellers

改变后的思考

- 变革已然结束？

问题依然存在，而且正在变得越来越尖锐，成本压力依然巨大、设备技术力量薄弱、部门矛盾的积累、人员综合能力与素质的缺陷、甚至需要面对一些非正常因素的挑战.....

战战兢兢，如履薄冰，如临深渊
——《诗经·小雅·小旻》



最后的问题

人力资源工作者如何才能在制度设计层面真正促进企业的发展？

Q&A

不变的永远是变化，我们依然在路上.....

THE END



不变的永远是变化，我们依然在路上.....