

第十六届人才管理与领导力发展年会

2016/12/7-8, 北京





★ 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

*行业资讯一手掌握



★ 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



A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

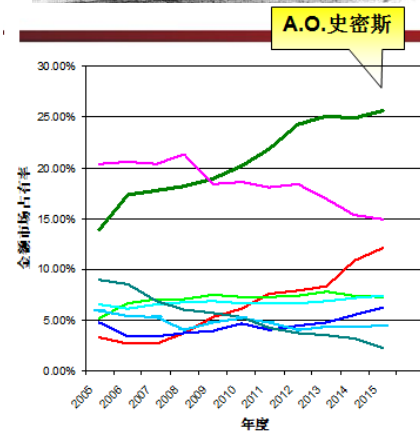
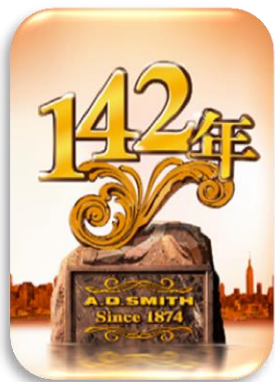
艾欧史密斯（中国）热水器有限公司



基业常青的A.O.史密斯

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

- 1874年，成立于美国威斯康辛州
- 2015年，公司全球营业额25.4亿美元，全球雇员近13,400人，全球9个国家拥有24家工厂
- 1998年A. O. 史密斯在南京经济技术开发区投资2980万美元，独资兴建艾欧史密斯（中国）热水器有限公司。
- 在中国18年，A. O. 史密斯传承了对技术和质量的笃信，已成为行业领导品牌。





百年核心价值观，筑就中国成功之路

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

- 传承142年的企业文化，严守商业道德并不断创新的百年传统
- “客户满意、股东满意、员工满意、社会满意”四个满意价值观





客户满意 不断创新为客户创造价值

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家



- A.O.史密斯大部分客户都是从98年开始合作至今，见证了A.O.史密斯和他自身持续高速发展的整个过程；
- 专职人力资源团队帮助代理商做人力资源管理及组织建设；
- 专项帮助代理商做仓库库存管理及动销管理系统。



客户满意 不断创新为客户创造价值

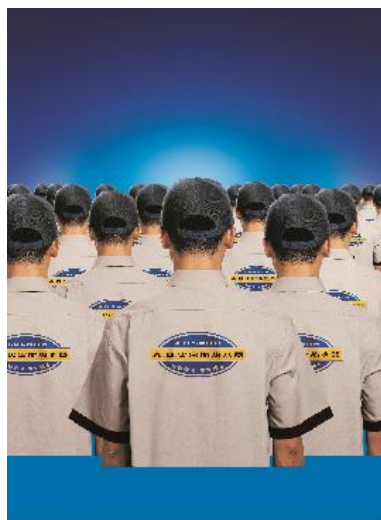
A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

全国客户关怀中心(CCC)

美式专业服务，一切以客户为中心



3C
全国300多个服务网点，
全覆盖调度



全年每周7天每天24小时不间断通讯支持

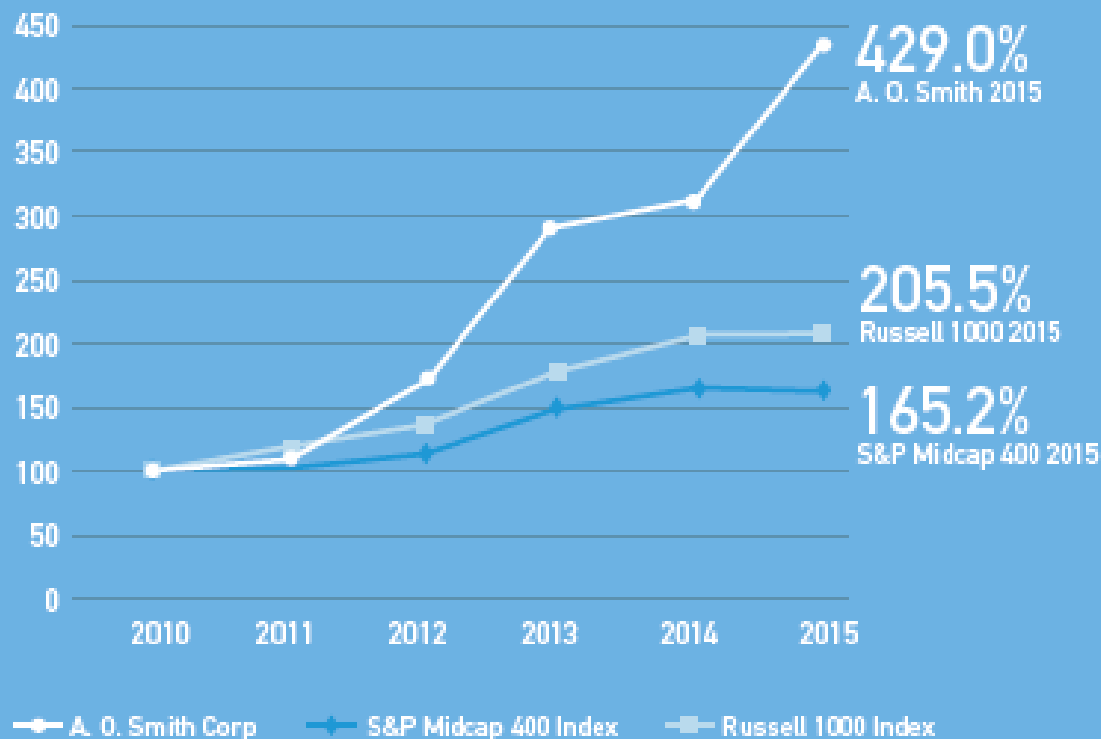


股东满意 保持盈利性增长

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A. O. Smith Corporation Five Year/Cumulative Total Return

December 31, 2010 to December 31, 2015





员工满意 集体合作 一视同仁 机会均等

A.O. SMITH
史密斯
 美国热水专家



- 培训
- 班车
- 休闲创意区
- 营养午餐
- 员工俱乐部
- Family Day
- 全球奖学金
- 史密斯春晚

2015年A.O.史密斯奖学金
 助您子女学业发展
 每年1500美金的资助
 最多可连续4年获得直至完成学士学位

申请流程:

1. 电话报名: 张磊: 王娟 021-65988930
2. 网上报名: www.aosmith.com.cn/Scholarship.aspx
3. 不能网报者请填写申请表
4. 提交申请表后由王娟: 王娟

申请条件:

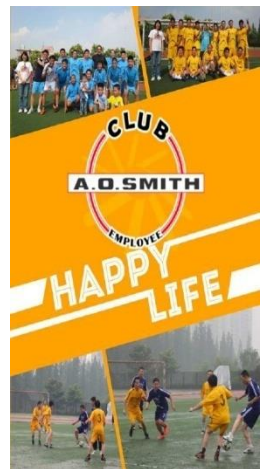
1. 全球所有员工工作满一年(工作经历需为全职)
2. 员工子女符合下列条件之一:
 - 全日制高中在读学生
 - 全球所有国家公立或私立全日制综合高中、专科和职高等学校学生(不包括: 成人教育、自学考试、研究生及以上学历教育)

咨询热线: 张磊: 王娟 021-65988930



A.O. SMITH
 史密斯
 美国热水专家

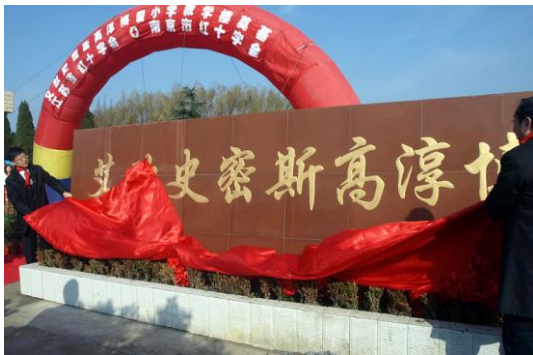
**A.O.史密斯博爱小学
 植树公益行**





社会满意 遵纪守法 造福社区

A.O. SMITH
史密斯
 美国热水专家



长期捐资助学



心系灾区



植树造林



最佳雇主



美国商务部副部长考察 A.O.史密斯中国总部



中国企业社会责任榜杰出企业奖



A. O. 史密斯的价值观

A.O.SMITH
史密斯
美国热水专家

- Achieve profitable growth.
争创利润，力求发展
- Emphasize innovation.
重视科研，不断创新
- Preserve a good name.
遵纪守法，保持声誉
- Be a good place to work.
一视同仁，工作愉快
- Be a good citizen.
保护环境，造福社区





以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

➤ 高潜员工识别与培养制度体现公司价值观

- 高潜识别与盘点——述职流程
- 管理培训生项目
- 大学生培养项目
- Smith Engineer

➤ 高潜员工识别有效性和公平性的机制保障

- 述职流程的机制保障

➤ 业务部门主导高潜员工的培养

- 从管理层开始的目标管理

➤ 高潜培养及激励保留

- 价值观推动
- 领导力培训项目
- 晋升双通道



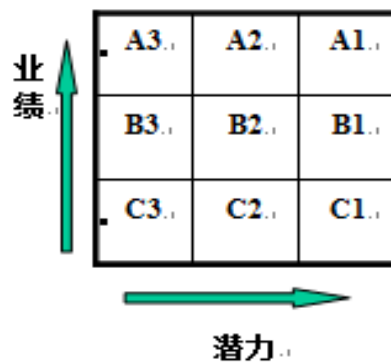


高潜识别与盘点——述职流程

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 述职流程 考核企业文化

评估项目	
Team Building	团队合作/建设
Result driven	结果导向
Innovation	创新能力
Professionalism	专业能力
Passion	激情



姓名	所在机构	工作岗位	前12个月 CI 积分 (主管及以上人员填写 团队的人均 CI 积分)	请对企业和文化和五项能力进行评价						HR 矩阵定位
				企业文化	团队合作/ 建设	结果 导向	创新 能力	专业 能力	激情	
简介 (HR 填写)										



管理培训生项目

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 管理培训生项目

旨在通过**2年内**的各类锻炼形式，深入理解A.O.史密斯企业文化，着力培养包括**项目管理、沟通协调、领导团队**等综合能力，使之能够成为一名优秀的团队领导者。



管理培训生项目介绍



管理培训生项目

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

成为管理培训生将获得：

- ◆ 独立主导挑战性项目
- ◆ 公司高层担任指导老师
- ◆ 每月与公司管理层进行面对面沟通的机会
- ◆ 参加公司重大会议的机会（管理年会、营销大会等）
- ◆ 阶段性述职与反馈，汇报项目进展，展现您的管理潜力及职业能力
- ◆ 3个月至2年一经毕业即获得提升机会



管理培训生的晋升通道：

管理
培训生

部门主管
项目经理

部门经理

高级经理

总 监

.....

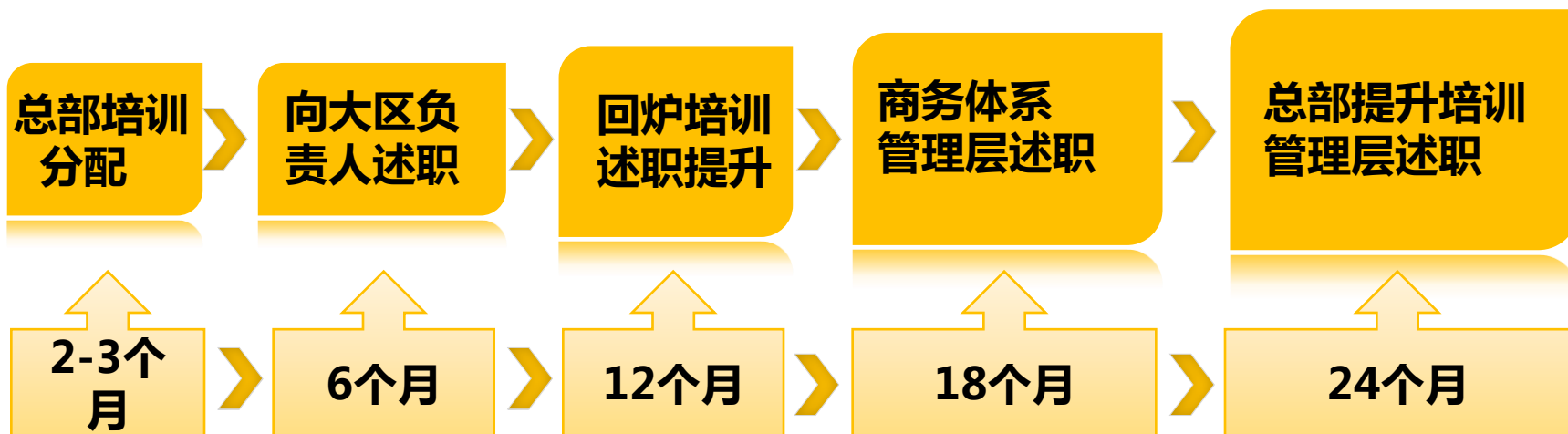


大学生培养项目

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 大学生培养项目

自2000年开始A.O.史密斯“黄埔军校”，重点培养销售和服务精英，
A.O.史密斯培养大学生，以项目制锻炼，分阶段培养、述职考核。





大学生培养项目

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 大学生培养项目

现在，家用销售体系业务骨干60%来自于历届黄埔军校培养的大学生，目前2016届大学生为公司第十七期黄埔军校。



2015届A.O.史密斯黄埔军校



2005届A.O.史密斯黄埔军校
大学生回公司交流



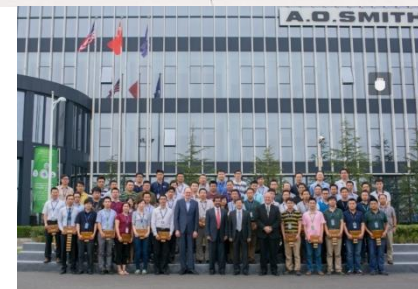
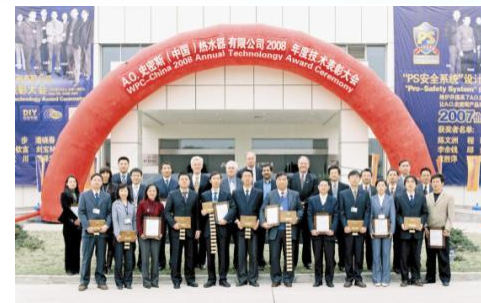
Smith Engineer

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

Smith Engineer项目

培养周期为2-3年，由研发高级经理及以上资深技术管理者直接带教，并由技术高管作为导师。

要成为Smith Engineer，你应该是一个**从骨子里热爱技术，拥有优秀的创新能力，勇于挑战并致力于成为技术领域专家的人。**



Smith Engineer项目介绍



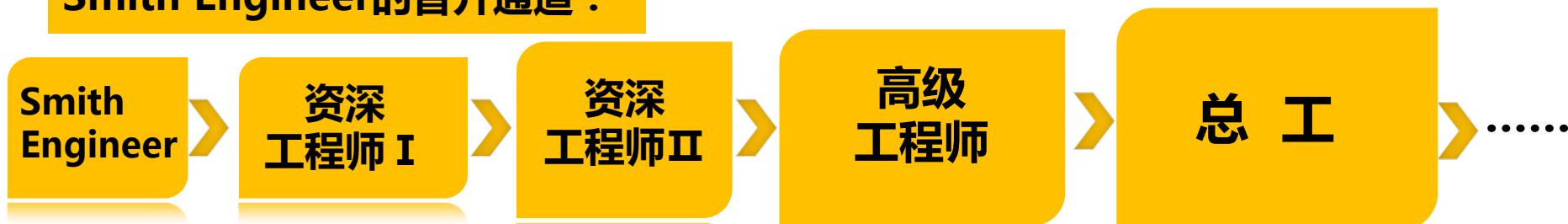
Smith Engineer

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

成为Smith Engineer将获得：

- ◆ 项目制：独立主导挑战性项目
- ◆ 导师制：公司高层（指导导师同专利评估委员会高层团）担任指导老师
- ◆ 项目周报制：项目周报、月报抄送至公司管理层和研发导师组
- ◆ 沟通：参加由研发导师组发起的月度技术专题培训或研讨会、季度沟通
- ◆ 阶段性述职与反馈：汇报项目进展，展现您创新研发能力
- ◆ 提升机会：6个月至2年一经毕业即获得提升机会

Smith Engineer的晋升通道：





以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

➤ 高潜员工识别与培养制度体现公司价值观

- 高潜识别与盘点——述职流程
- 管理培训生项目
- 大学生培养项目
- Smith Engineer

学会：
尊重平等
集体合作
一视同仁
机会均等
公平公正
不论资排辈
用行为体现价值观
才能“毕业”





以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

➤ 高潜员工识别与培养制度体现公司价值观

- 高潜识别与盘点——述职流程
- 管理培训生项目
- 大学生培养项目
- Smith Engineer

➤ 高潜员工识别有效性和公平性的机制保障

- 述职流程的机制保障

➤ 业务部门主导高潜员工的培养

- 从管理层开始的目标管理

➤ 高潜培养及激励保留

- 价值观推动
- 领导力培训项目
- 晋升双通道



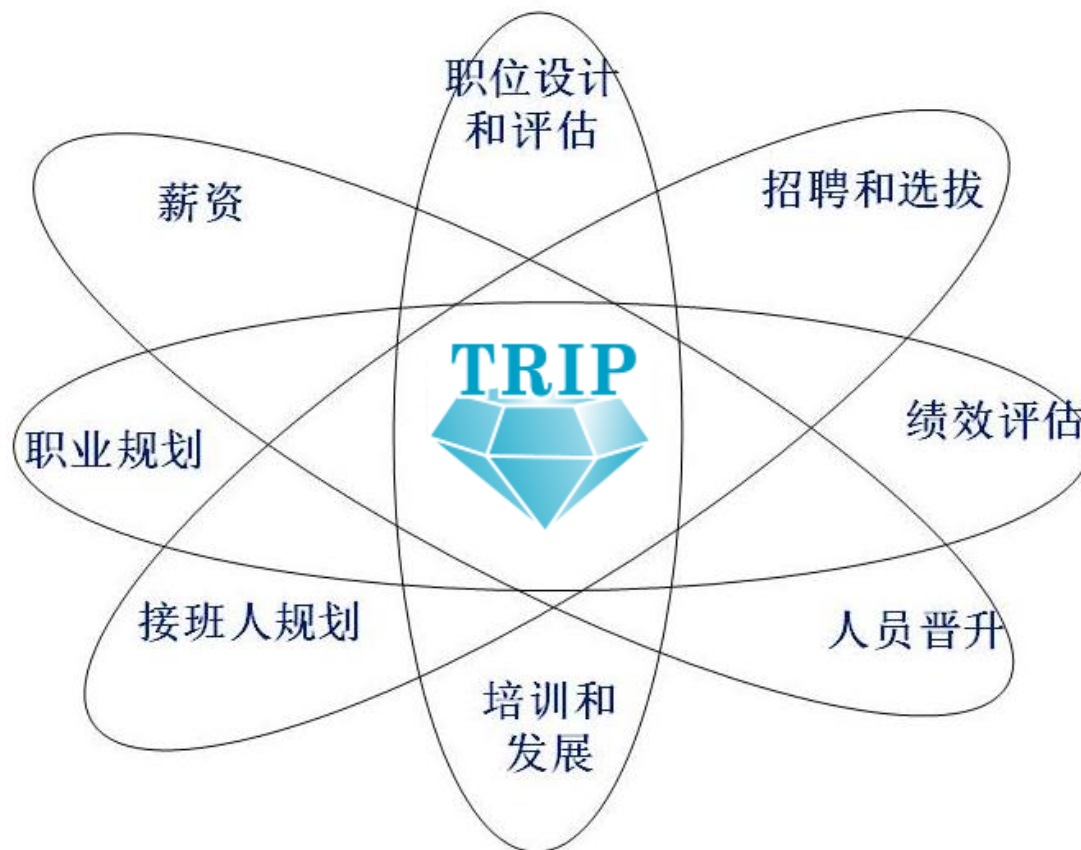


高潜识别与盘点

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

TRIP

- Teambuilding 团队建设
- Result-Driven 结果导向
- Innovation 创新能力
- Professionalism 专业能力
- Passion 激情



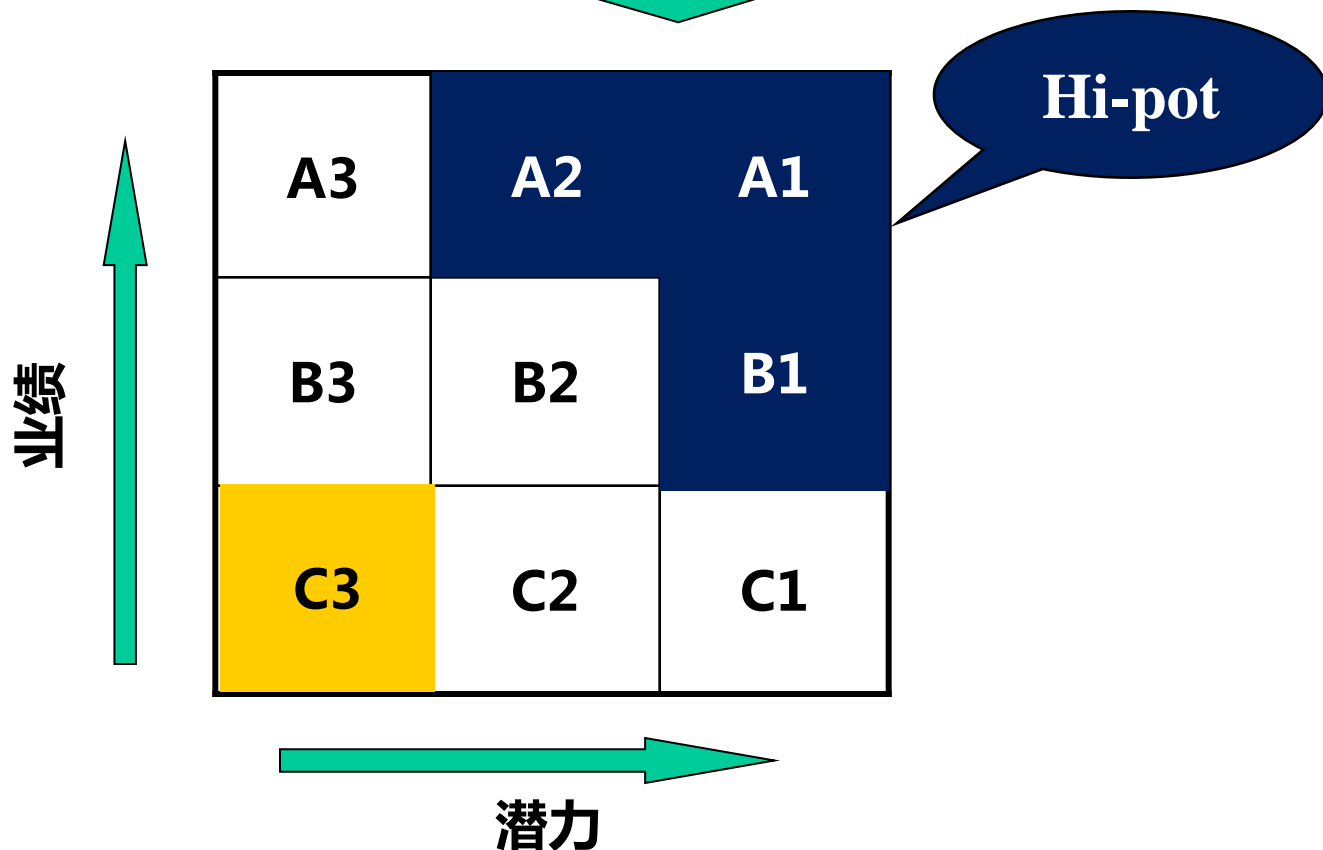


高潜识别与盘点

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

述职流程

高潜力人员占比每年提升5个百分点





述职流程

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 述职流程

Q：述职官都有谁呢？



- 一般由3人组成，包括：本体系副总/总监1人、相关体系副总/总监1人、人力资源部经理及以上1人。
- 相关体系副总/总监是指跨体系或跨SBU的副总/总监。
- 为了尽可能的让述职员工畅所欲言、展现真实的自己，一般不建议述职员工的直接主管参与述职或旁听。



述职流程

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 述职流程

**Q：述职结果告诉我吗？
落在什么格子里是高潜？**



- 述职会有反馈，但是述职的HR矩阵定位是不告知员工的。
- 如果您的述职HR矩阵定位在A1，A2，B1，您就将进入公司的高潜人才库。
- 如果您是管理培训生，述职HR矩阵定位在C1也算高潜。



述职流程

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 述职流程

Q：述职完毕，谁给我反馈呢？

➤ 您的主管会给到您反馈。

Q：可是我的主管不参加我的述职，他有发言权吗？

➤ 您的主管在接到述职小组给的评价之后，如果对工作业绩这块的评价有任何问题，可以向述职小组提出，用实际案例说话，经过述职小组的认可，可以重新回顾述职结果。





述职流程

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 述职流程

Q：述职成为高潜有什么好处呢？

- 您会得到更多的岗位机会。
- 公司的管理/技术晋升时也会优先考虑。
- 公司培训计划中，高潜也会优先安排。
- 在年度业绩加薪的时候，高潜可能得到超过平均加薪幅度的加薪。





以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

➤ 高潜员工识别与培养制度体现公司价值观

- 高潜识别与盘点——述职流程
- 管理培训生项目
- 大学生培养项目
- Smith Engineer

➤ 高潜员工识别有效性和公平性的机制保障

- 述职流程的机制保障

➤ 业务部门主导高潜员工的培养

- 从管理层开始的目标管理

➤ 高潜培养及激励保留

- 价值观推动
- 领导力培训项目
- 晋升双通道





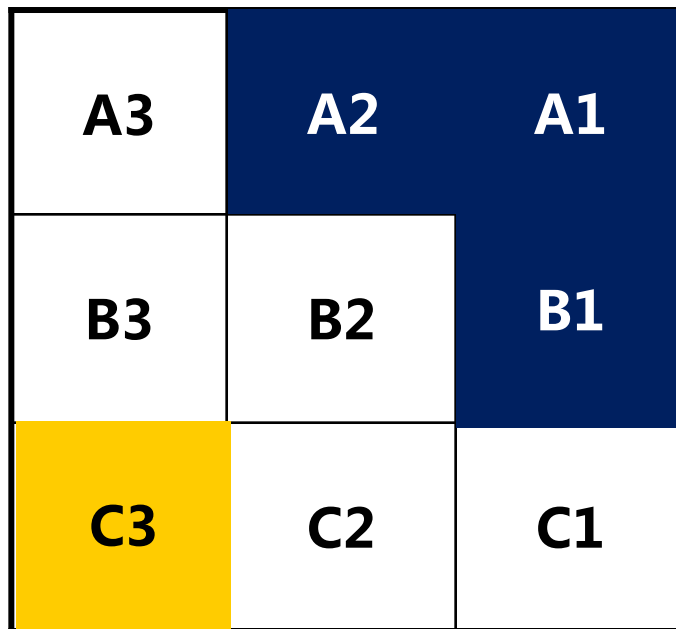
业务部门主导高潜员工的培养

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

管理层
高潜目标设定
占比不得低于
20%

高潜力人员占比每年提升5个百分点

业绩



Hi-pot

潜力



业务部门主导高潜员工的培养

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

业务部门举例



以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

➤ 高潜员工识别与培养制度体现公司价值观

- 高潜识别与盘点——述职流程
- 管理培训生项目
- 大学生培养项目
- Smith Engineer

➤ 高潜员工识别有效性和公平性的机制保障

- 述职流程的机制保障

➤ 业务部门主导高潜员工的培养

- 从管理层开始的目标管理

➤ 高潜培养及激励保留

- 价值观推动
- 领导力培训项目
- 晋升双通道





价值观推动活动深受欢迎

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

- ◆ **Customer Satisfaction**
客户满意奖
- ◆ **Administrative Process Improvement**
管理流程改进奖
- ◆ **Operations Process Improvement**
生产流程改进奖
- ◆ **Environmental Initiatives**
环保贡献奖
- ◆ **Community Involvement**
公益活动参与奖
- ◆ **Product Innovation**
产品创新奖
- ◆ **Safety Work Place**
工作场所安全奖





价值观获奖掠影

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

价值观推动

参与奖

南京总部入围奖

南京总部当选奖

美国总部当选奖



美国总部当选奖



南京总部当选奖



赴美国总部领奖



精彩纷呈亚洲游



卓越领导力培训项目

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 卓越领导力培训项目

自2003年开始引入卓越领导力培训，不仅对公司主管级别以上的员工进行培训，而且对客户也进行管理培训输出，目前已经成功实施59期。

用心管理原则

Heart Principle

用心管理原则：HEART

- 1， 倾听并理解我**
- 2， 即使你不同意我， 请不要否定我这个人**
- 3， 承认我的伟大之处**
- 4， 记得寻找我良好的意图**
- 5， 用怜恤的心告诉我事实的真相**



卓越领导力培训项目

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 卓越领导力培训项目

卓越领导力培训以体验参与的培训方式，解读如何卓越管理。培训项目中突出以关爱和尊重管理他人，提高领导者建立及保持良好人际关系的能力，并体会用双赢的态度解决问题和学会接受有效反馈的重要性。

有效管理

$$E_M = C^3$$

- 能力 Competency
- 自信 Confidence
- 关爱 Caring





高端行为领导力培训

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

A.O.史密斯 高端行为领导力培训项目

自2013年开始引入高端行为领导力培训，不仅对公司经理级别以上的员工进行培训，而且对客户也进行管理培训输出。



聆听



反馈



研讨



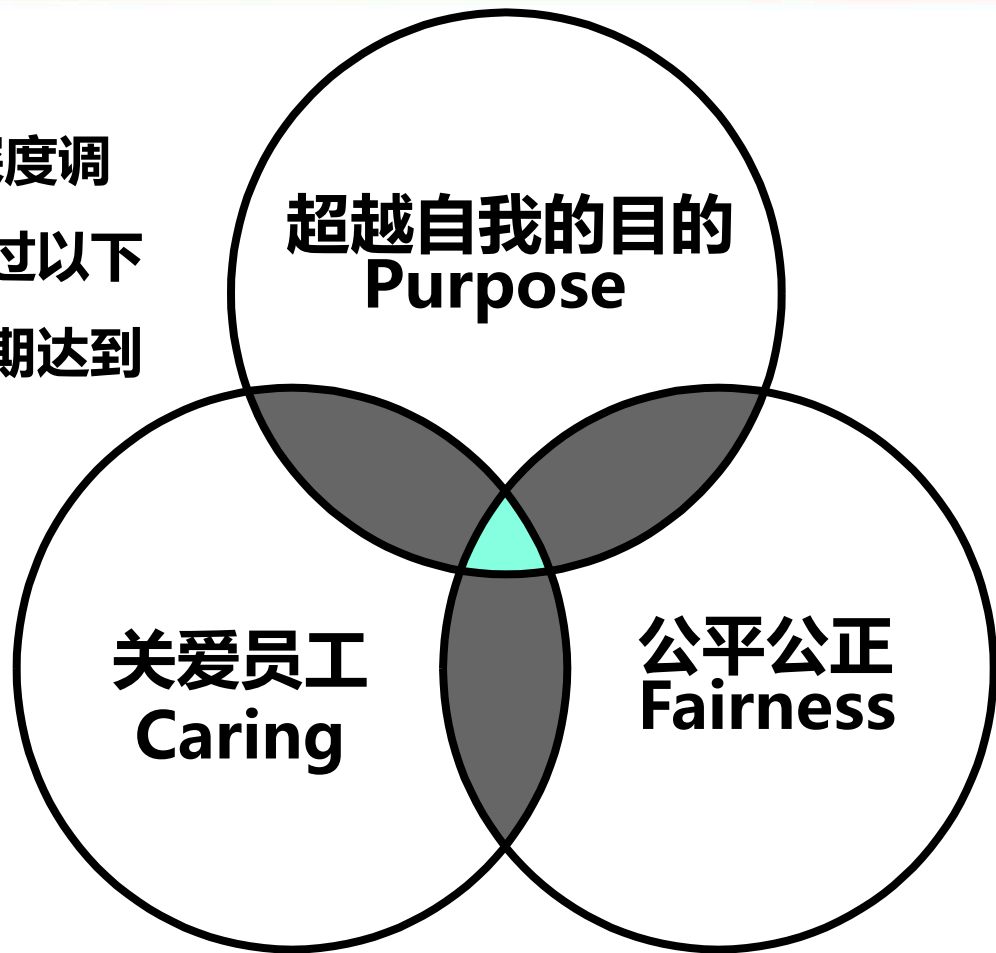
高端成功领导力培训

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

高端成功领导力培训项目

培训项目中的核心为通过深度调研，挖掘出的领导力三要素，通过以下方式让学员更深度自我认知，以期达到领导行为上的改善：

- 专业的360测评和自我测评
- 讲师及学员的行为反馈
- 体验式的自我认知
- 一对一的专业辅导
- 深度的案例研讨





职业晋升双通道

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家



追逐梦想



脚踏实地，深入一线





以价值观为核心的A.O.史密斯 高潜员工的有效识别与培养制度

A.O. SMITH
史密斯
美国热水专家

➤ 高潜员工识别与培养制度体现公司价值观

- 高潜识别与盘点——述职流程
- 管理培训生项目
- 大学生培养项目
- Smith Engineer

➤ 高潜员工识别有效性和公平性的机制保障

- 述职流程的机制保障

➤ 业务部门主导高潜员工的培养

- 从管理层开始的目标管理

➤ 高潜培养及激励保留

- 价值观推动
- 领导力培训项目
- 晋升双通道

