



十九届人才管理与领导力发展年会

2018年4月18-19日 上海





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

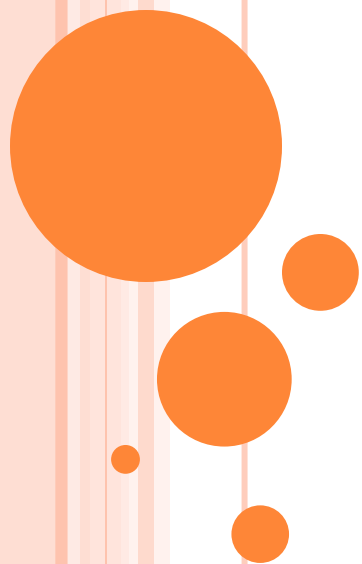
邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



培训“五道”与人才培养体系建设

周滨洪





恒安管理学院

沉淀 · 积累 · 分享 · 成长

职理训地
安经的基
恒业人练

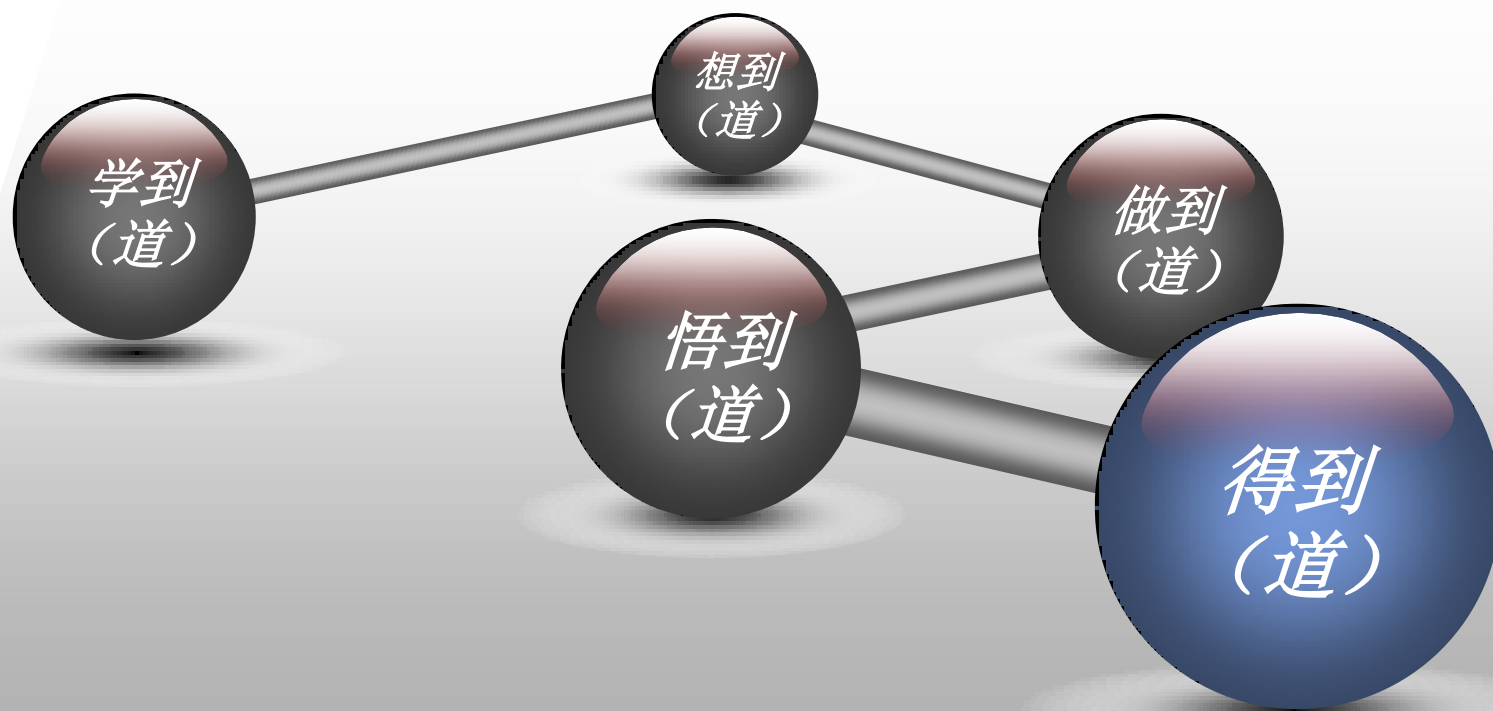
层员能技练
基人技理训
安理业管的地
恒管职与能基

知源的平
安资合秀
恒识整优台

部升者、
内提究者、
安理研践出
恒管的实输

恒安管理学院的定位

○ 学习五道



1. 学到（道）

营造培训气氛——让参训人员全情投入，
发自内心地接受改变。





全封闭军事化管理



演讲赛



为了提升集训人员的口头表达能力，突破公众发言的心理障碍，集训安排了一系列演讲和辩论活动，保证每个人都至少有两次以上的公众发言的机会



辩论赛



多模式课程学习



实践活动

下图为：销售集训班学员与大润发超市推荐产品\和导购员进行销售技巧的沟通



下图为：销售集训班学员在进行乡镇铺货



学员最终考核得分:

- 理论考试 (30%)
- 实习成绩(30%)
- 课外活动成绩(30%)
- 军事训练成绩(10%)

恒安集团第三期营销集训班绩效表

姓名	时间	大队/组	515-516	517-518	519-521	528-529	530-531	61-63	总分	姓名
王毅		1-1	60.5	67	66.5	68.5	65.5	61		尹星文
林彩丽		1-1	62.5	66	64.5	67	65	60		李国峰
杨翠		1-1	65	67.5	65	66.5	61	67		汪海成
武新波		1-1	60	66.5	62.5	66.5	67	69		刘平杰
帅均敏		1-1	65.5	66.5	66.5	66.5	61	64.5		张瑞敏
谭秀冬		1-1	65.5	66	61	60	60	64.5		王健
果鹏		1-1	67	66.5	66.5	67.5	60	67.5		陈旭
陈大岭		1-1	67	66.5	66.5	65.5	65	66.5		李海成
俞双平		1-1	67	67.5	60	65.5	67	67.5		刘俊
秦秋成		1-1	60.5	65.5	62	66.5	65	62		李海成
万亮		1-2	66	65	60.5	66.5	67.5	66		张瑞敏
周丽琴		1-2	67	67	66.5	66.5	64	66.5		李海成

2. 想到（道）

做好过程设计——让受训人员学以致用，
“被迫”理论联系实际。



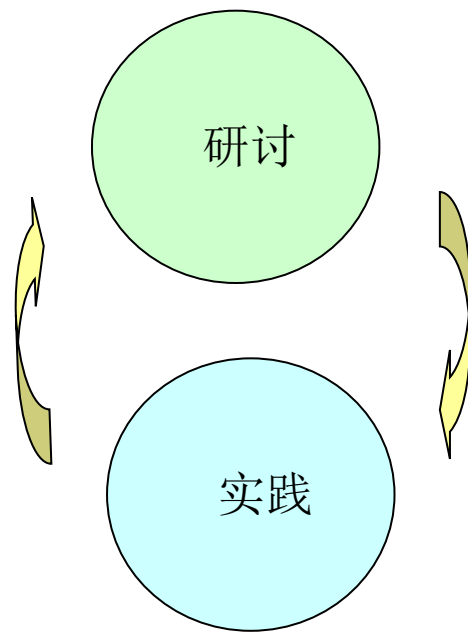
3. 想到（道）

行动学习：

即通过让受训者运用培训中所学的方法或技巧，参与一些实际工作项目，或解决一些实际问题，从而深化其对培训所学内容的认识，掌握具体的操作方法。

行动学习组织：

- 1) 集中的专题研讨会，参与者在研讨会上得到促人警醒、发人深思的观点和信息，学习开展行动学习项目工作的方法；
- 2) 分散的实地活动，包括行动学习小组为解决实际的项目问题去实地搜集资料、研究问题的活动，也包括辅助性的团队建设活动。通过历时数星期乃至数个月的几聚几散，参与者的领导能力和解决问题能力得以提高，组织的战略和策略问题得以解决。



3. 想到（道）

行动学习现场计划表

	价值点	启示录	方案表	关注人
注释	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				



3. 做到（道）

强化跟踪——使改善方案得以落实

生产潜龙计划1期改善行动汇报
商贸潜龙计划1期改善行动汇报

胡福卿-纸工5#次废率效率改善计划.ppt



Microsoft
PowerPoint 幻灯片



4. 悟到（道）

梳理管理工具——逐步形成方便推广的培训与改善活动的一揽子计划

精益之旅——TPM活动策划

培 训 课 程							
培训地点：恒安工业城							
时间	课程						
7-5、8-9、9-13	如何当好班组长之团队建设						
7-7、8-11、9-15	如何当好班组长之有效沟通技巧						
7-12、8-16、9-20	如何开早会						
7-14、8-18、9-22	生产现场管理基础知识（含安全管理）						
7-19、8-23、9-27	改善生产管理的利器5S						
7-21、8-25、9-29	现场改善与成本控制（如何通过消除浪费降低成本）						
7-26、8-30、10-4	职业心态						
7-28、9-1、10-6	设备操作技能手语标准化						
8-2、9-6、10-11	可视化管理（含看板管理）						
8-4、9-8、10-13	机台点检和保养						

代表培训地点，五里

六	日	一	二	三	四	五	六
2		1	2	3	4	5	6
		职业心态	可视化 管理	生产现场 管理知识	机台点检 和保养	有效沟通	现场 成本
9	7	8	9	10	11	12	13
		现场管理	团队建设	职业心态	有效沟通	5S	团队建设



Microsoft Word
文档



Microsoft Excel
工作表



Microsoft Excel
工作表



5. 恒安管理学院的内部管理输出探索

○ HZ-210-5T面巾纸机作业模式改善项目

通过动作分析、浪费识别、生产线平衡改进、作业方式改进等方法，达到减员增效目的

同（类似）型号纸机93台，削减人工1人/机.班，合计186人。

经济效益： $186人 * (1500 + 500) 元/月 * 12月 = 446万元/年$

员工收益：生产奖金提升10%，约相当于平均月收入提升5%，个别岗位劳动强度大大降低。



5. 恒安管理学院的内部管理输出探索

○ HZ-210-5T面巾纸机快速换模项目

通过换型时间外置、动作分析、浪费识别、标准化操作规范等方法，原纸机换型时间从25分钟降到15分钟。增加设备稼动时间120分钟/天，约相当于提升生产效率8.3%。

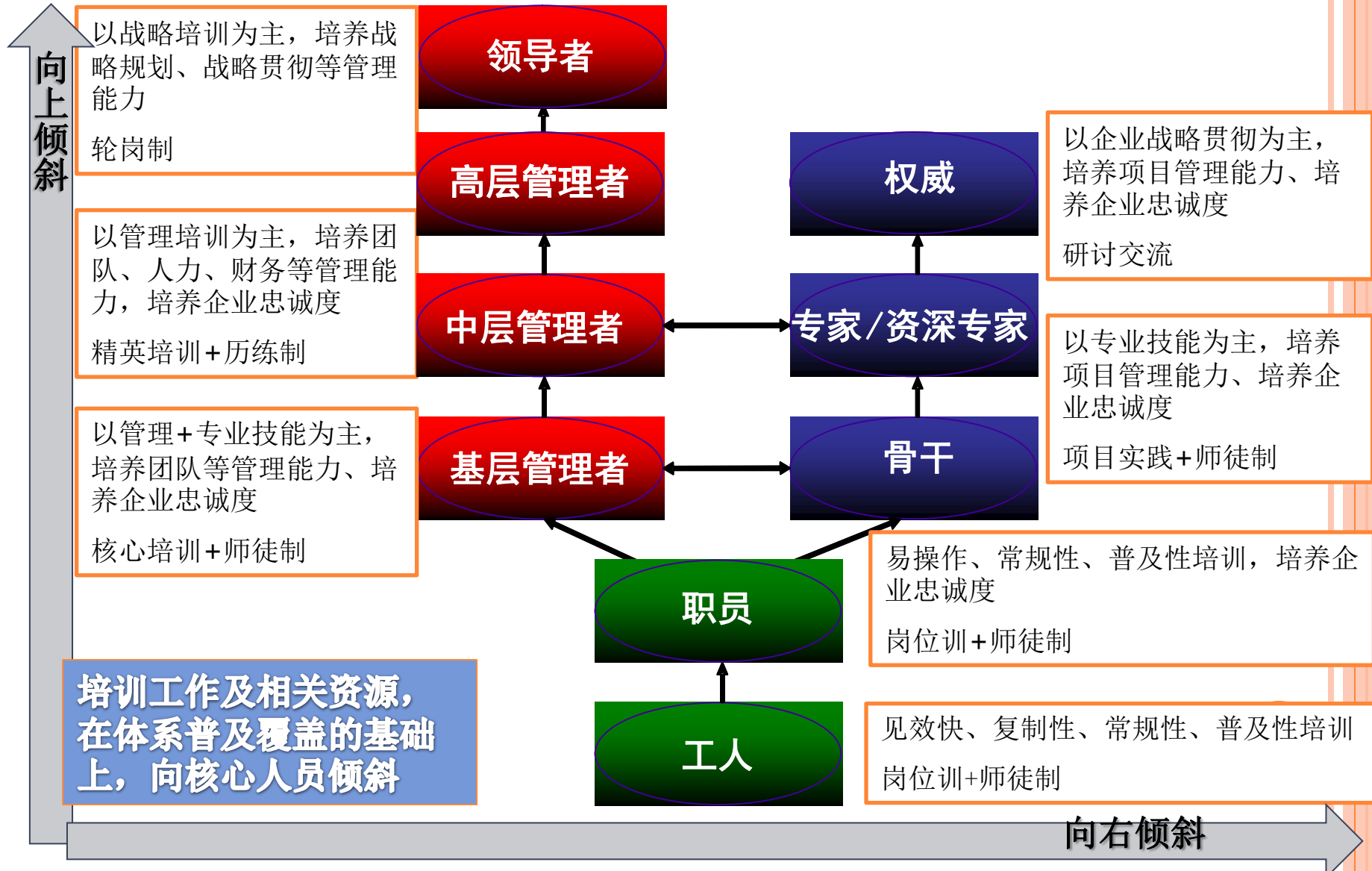
同（类似）型号纸机93台，生产效率提升8.3%。

经济效益：约800万元/年

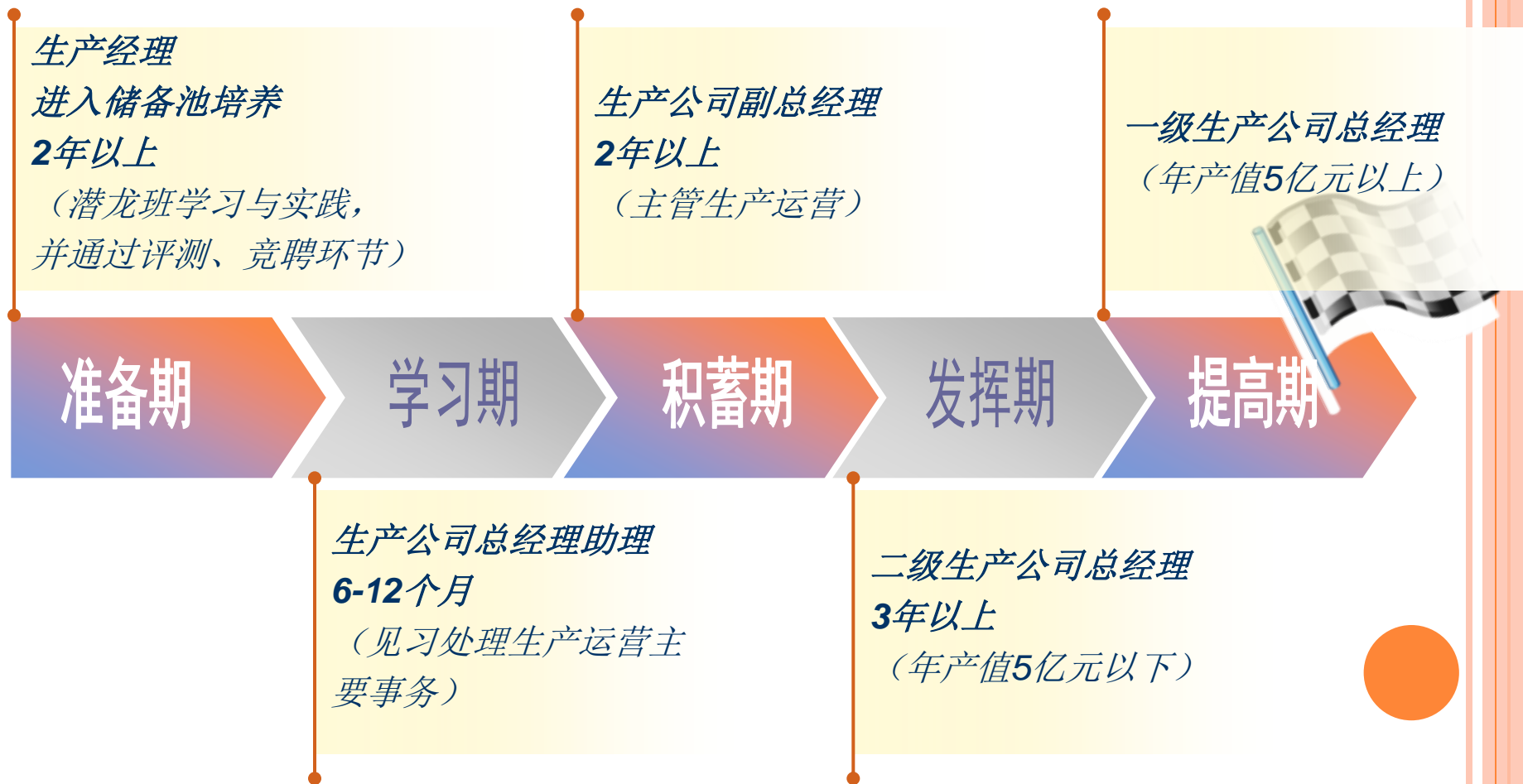
员工收益：生产奖金提升8%，约相当于平均月收入提升4%



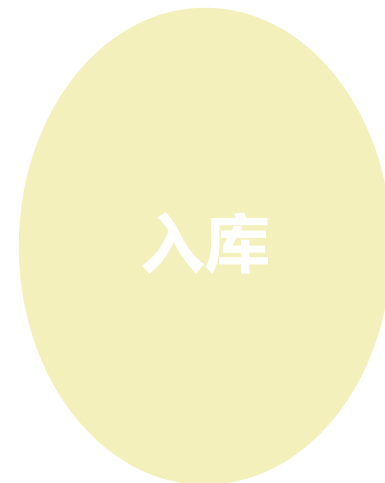
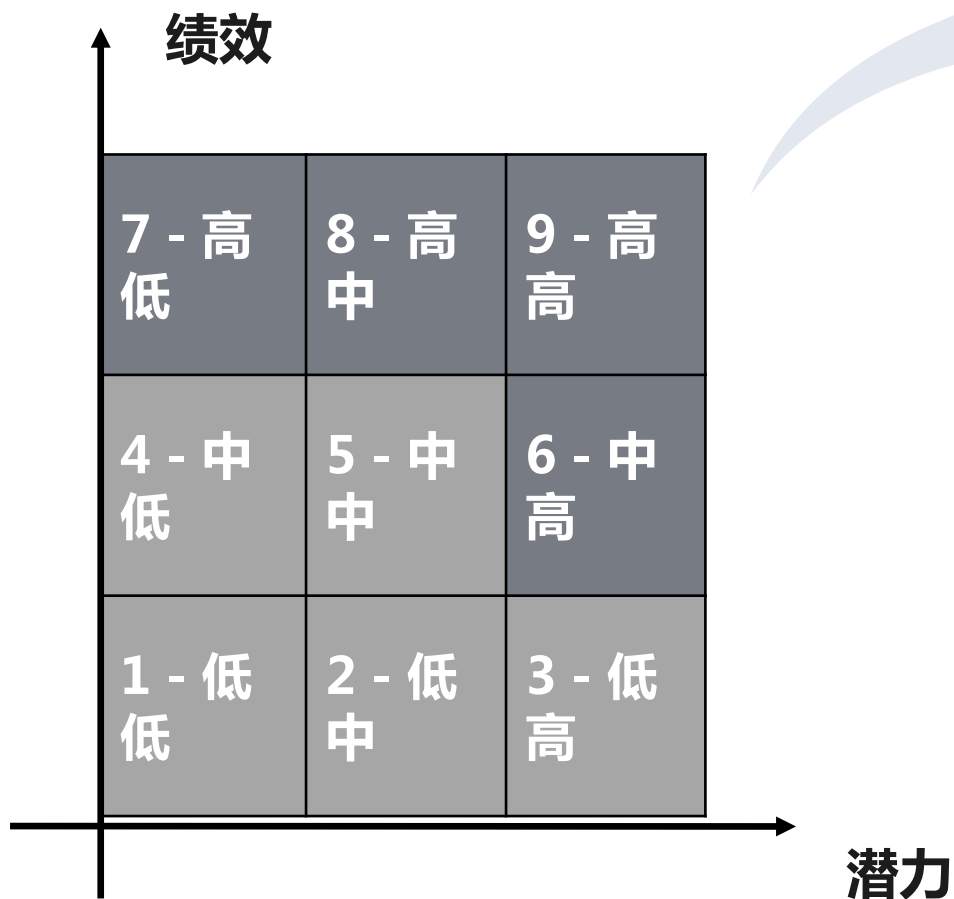
人力资源发展规划之人才培养策略



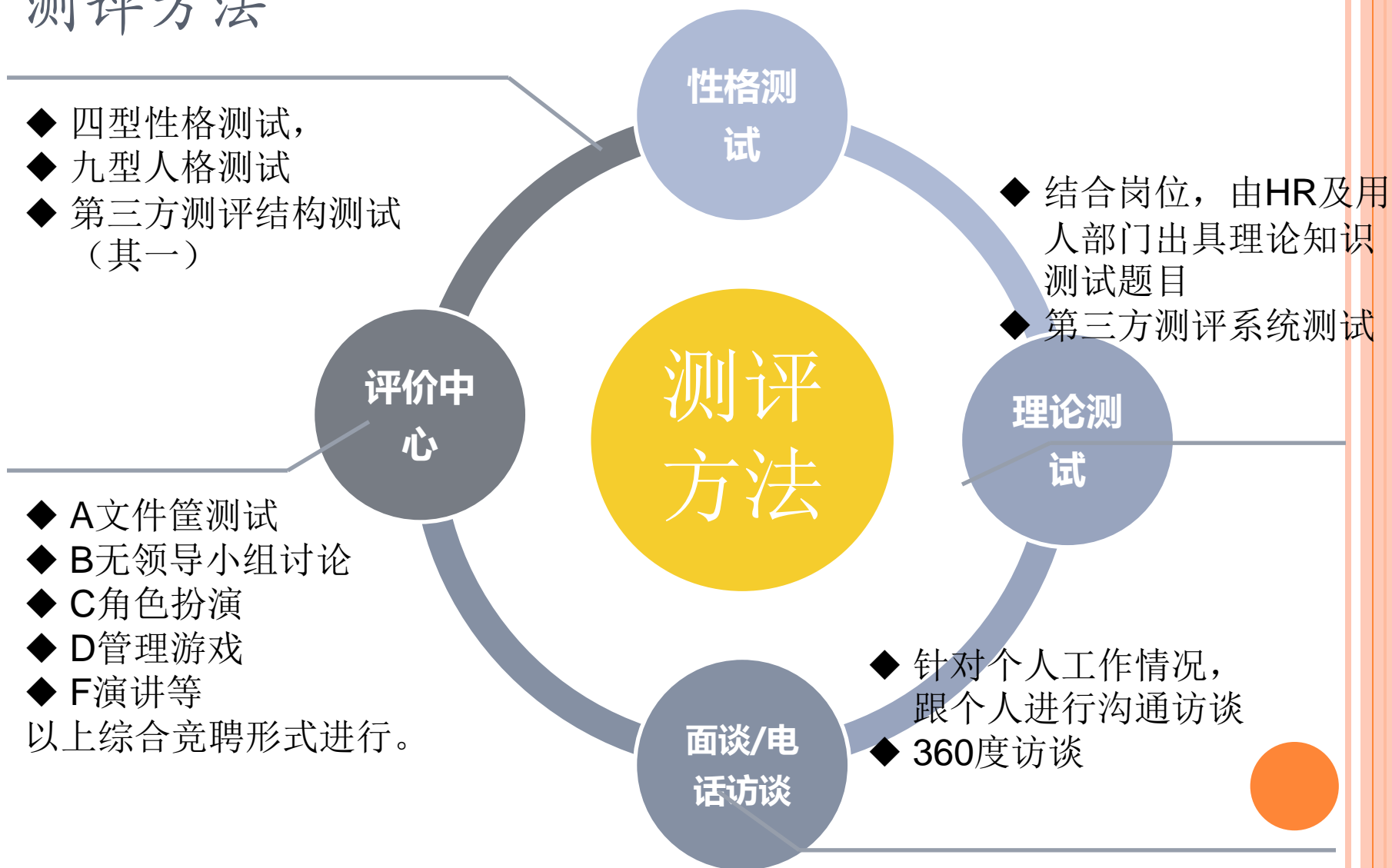
例：生产公司总经理培养路径



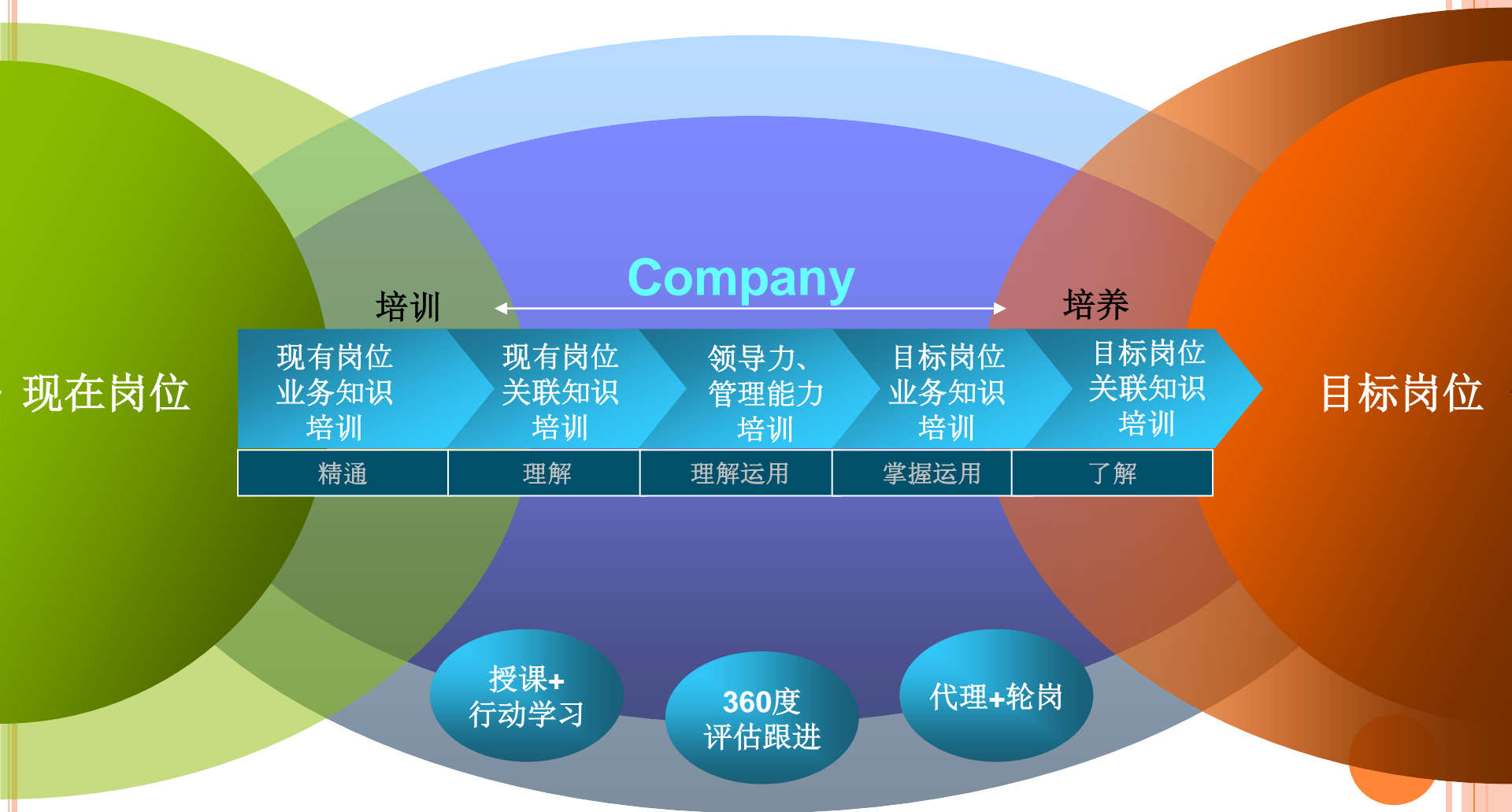
入库筛选



测评方法



超前培养：学习路径图建设



例：公司生产总经理培训课程设置



生产潜龙安排. xls

通用管理知识

恒安集团战略解读
团队管理
AIP目标任务与时间管理
卓越领导力
目标及绩效管理

专业管理知识

精益生产沙盘模拟
工作现场管理与现代IE
TPM活动推行实务

关联管理知识

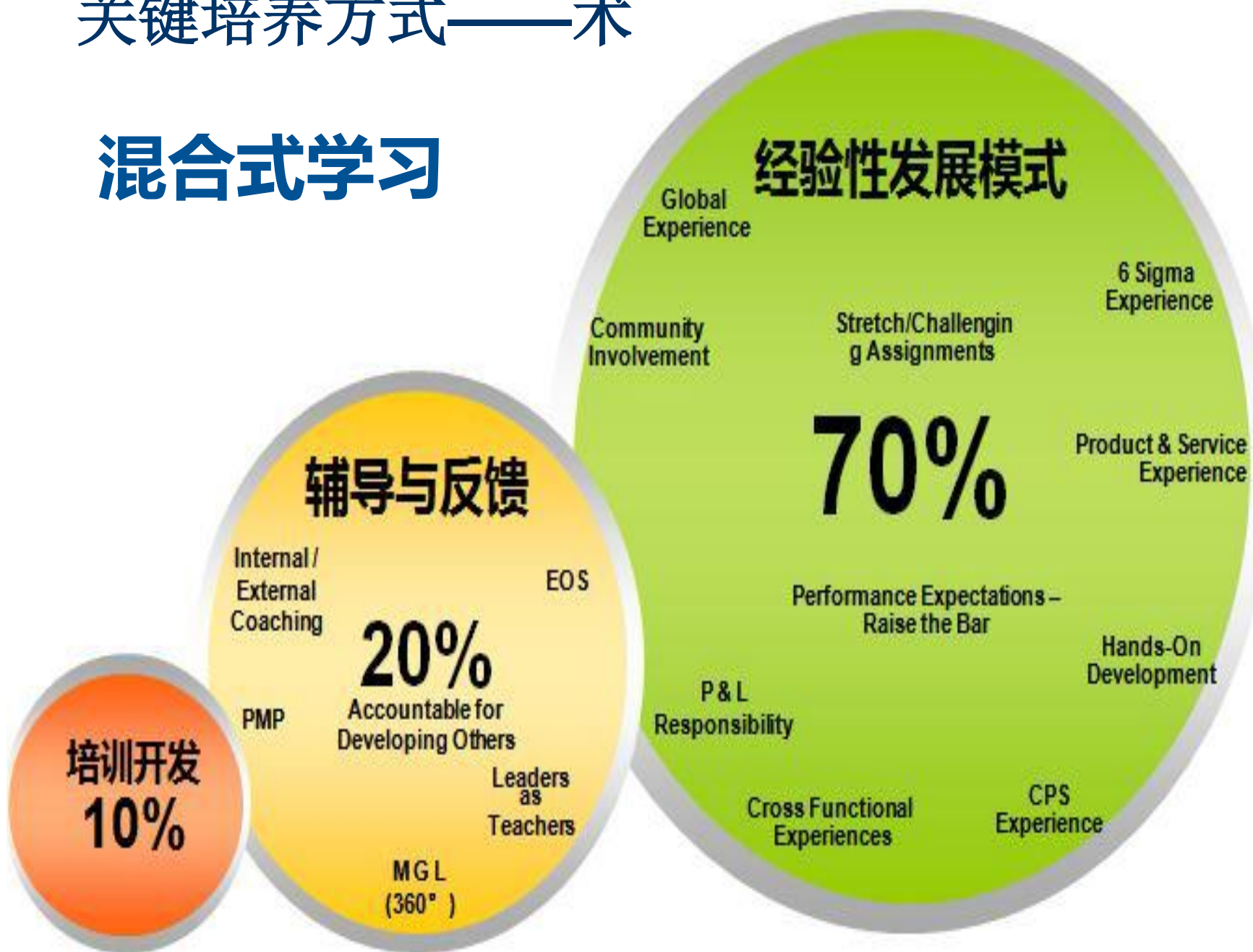
生产计划与物料管控 (PMC)
质量管理模式与TQC活动开展
非人力资源的人力资源管理
供应链管理模式
非财务人员的财务管理
市场营销管理

管理研讨

总经理的能力素质与要求研讨
骨干人员裴延模式研讨
生产计划与物料管控改善研讨
质量管理工作改进研讨
TPM推行活动研讨
改善计划研讨
行动汇报与评审

关键培养方式——术

混合式学习





人才培养体系——学习文化环境建设

案例：恒安教师节活动策划



人才培养体系——学习的标准化建设

案例：标准化课程体系与导师辅导机制



人才培养体系——职业发展规划与绩效管理

案例：绩效管理与职业发展规划



谢 谢

