



智享会
HR Excellence
Center



第十九届中国学习与发展年会

2018年7月10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

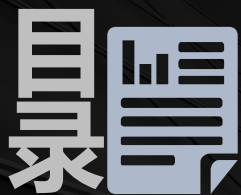


海格人才培养实践案例

——“海系列”领导力培养项目

深圳市海格物流股份有限公司





CONTENTS

01

项目背景

Background

02

项目挑战

Challenge

03

项目设计

Design

04

项目成果

Achievement

05

项目创新

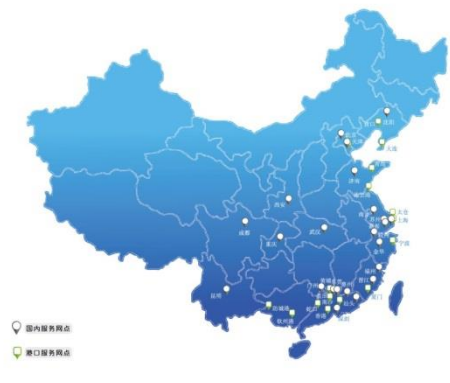
Innovate

一、项目背景

战略业务转型，推动人才新需求

01 关于海格

海格物流是聚焦于零售及快消品行业，为零售商及其供应商、品牌制造商、品牌分销商、国际采购商等提供全渠道的物流服务及完整的供应链解决方案的企业。



01国内站点覆盖网络图

02海外网络资源辐射图

03海格零售物流中心

成立**17**年 员工约 **1500**人

- 深圳市2015年、2016年、2017年重大项目
- 深圳十三五规划现代服务业重大工程
- 国家发改委服务业发展重点项目

02 荣誉与资质

- 良品铺子最具发展潜力奖，2017
- 耐克中国物流杰出供应商，2016
- 1号店“1起送”年度优秀物流服务商，2016
- 澳美铝业年度优秀供应商，2016
- Target2015年运输全明星，2016

- 京东优秀承运商，2015
- 沃尔玛最佳综合物流承运商，2014
- 沃尔玛最佳创新承运商，2014
- 志高空调最佳服务商，2014
- Target年度最佳供应商，2014
- 耐克中国It' s Our Nature to Innovate 格言大奖，2012



- 国家级高新技术企业
- 国家AAAA物流企业
- 深圳市重点物流企业
- 中国物流百强企业
- C-TPAT美国反恐安全认证
- TAPA物流安全管理认证
- 国家货物运输安全标准化一级认证
- 两化融合管理体系认证（信息化和工业化）
- 广东省电子商务示范企业
- 广东省供应链管理试点企业

- **中国经营报-最佳企业培训奖**
- 中国快速消费品优秀供应链解决方案奖
- 第三方物流认证资质证书
- 杰出电商仓储/物流服务商
- 全国优秀报关企业
- 深圳市重点物流企业服务创新奖
- 守合同重信用企业
- 诚信成长型企业



03 当前业务现状

服务涵盖零售、快速消费品、消费电子、LIFESTYLE、工业等行业7000多家客户，其中3000多家的战略拓展客户，资源丰富，但转型也面临极大挑战。



处于战略、业务转型、组织变革期

变革期



传统业务占收入比重大、完整供应链需要多类型人才支撑

底子薄



劳动密集型企业人均效率低

效率低

04 公司发展与人才变革历程

- 实践生态圈战略，深耕大平台+小前端模式、组织变革3.0；
- 仓储服务、数据服务及供应链金融子公司业务稳步发展；
- 完整供应链服务成功落地，行业典型客户有序拓展；
- 干部行为落地与企业文化形成对接，《海格力量》诞生；
- 专业能力赋能深耕；
- 企业文化代表队伍建立辐射深耕

整合国内及零售物流，共同构建完整营运体系、组织变革2.0；

- 海格企业文化价值观体系成型并发布；
- 海格干部行为准则发布；
- 海格全员积分制启动

- 启动LLP、供应链金融等服务、组织变革1.0；
- 海格企业文化研讨整理；
- 海格“领导力模型”发布；
- 与怡安翰威特合作，深度打磨“海系列”领导力项目

- 登陆新三板、启动FM业务试点；
- 提出“四流合一”业务转型理念；
- “海系列”领导力培养项目应运而生

2014年

2015年

2016年

2017年

2019年

助力海格转型，提供“材”源



转型目标：用5年时间，成为“集物流、贸易、资金、数据服务等为一体**四流合一**（物流、商流、信息流、资金流）的完整供应链服务企业。

二、项目挑战

VUCA、组织变革、业务压力、学习技术

01 公司面临的挑战

**VUCA
时代**

企业生存经营
环境发生巨变
业务挑战

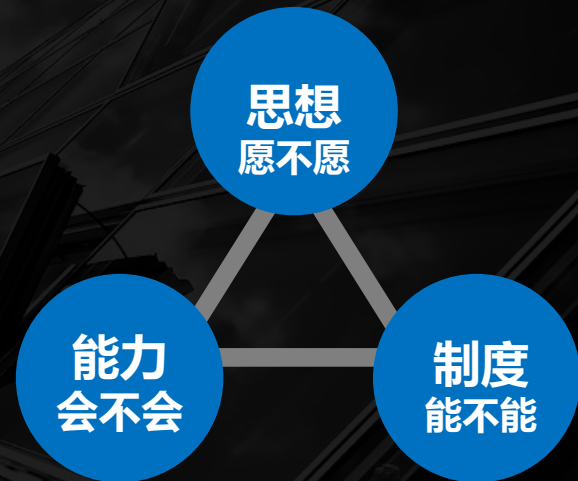
文化
挑战

组织
挑战

人员
挑战

02 项目面临的挑战

- **资源挑战**：在有限的时间资源、财务资源、人力资源的情况下如何将人才培养项目做到最佳？
- **效果挑战**：培养项目投入产出比衡量和效果有效落地，培养成果如何体现到**实际绩效**产生真正的生产力？
- **学员挑战**：在繁忙的工作中，如何激发学员的短期和长期的学习动力，授人予渔，以及后续的任用和保留？



三、项目设计

“打造领导团队” “落实管理抓手” “驱动公司转型”

01 探索并建立领导力模型

明确海格物流领导力发展理念

使命

孵化海格经理人最大价值化的平台

培养目标

践行企业价值观
提升组织创新能力
推动业务高效发展

核心价值

能力升级
储备未来



盘点出领导力的以下需求

标杆趋势方面：借鉴标杆企业的经验，建立符合市场发展规律的领导力人才标准

高管认识方面：公司高管对公司、对领导力链接公司战略、以及对领导力要素本身的认识

价值观方面：倡导公司核心价值观，有助于公司价值观的传承

人才方面：提升人才的选、用、育、留工作的专业水平，有助于满足人才发展的需求

市场方面：有助于客户的关注、市场的洞察、伙伴的加盟；满足赢得市场竞争的需求

战略方面：促进公司新的商业模式的实施，有助于公司业务战略的实现的需求

运营方面：促进公司运营过程中的沟通、协调和资源整合，有助于提高经营效率

组织方面：促进组织建设、能力建设、机制建设，有助于公司职业化和组织能力发展



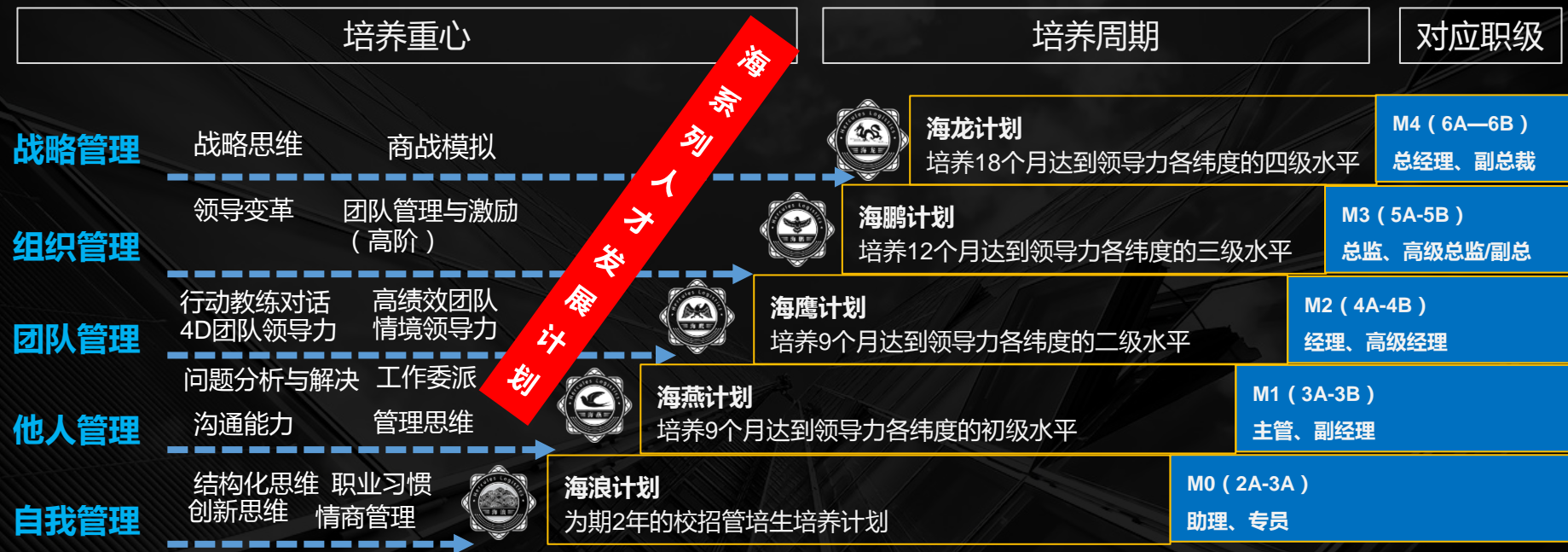
02 定义领导力维度与层级

		领导力层级			
级别		M1	M2	M3	M4
引领价值观	开放坦诚	思想开放，善于接受新鲜事物	能够倾听和理解不同意见，并能够容错	包容并听取不同意见，及时采纳，为我所用	保持开放的心态，坦诚包容不同的情况、意见、反馈、方案、策略等
	沟通影响	沟通简单直接，就事论事	沟通并理解他人意见，多维度影响他人	沟通并理解他人意图，对关键环节施加影响	善于倾听，主动沟通，用多种方法对组织行为或决策施加影响
领导市场	突破创新	对环境有好奇心，有进取的心态	保持进取心，对问题能够独立思考，参与团队的变革或创新过程	保持热情，勇于挑战传统，不轻易言败	保持进取心，创新商业模式，占据行业领导地位
	商业敏锐	分清主次，理解联系，理解客户具体需求	分析市场周期性规律，了解客户潜在需求，发现商机	把握业务本质，提供超越客户期望的服务，实现商机	理解商业环境，洞察客户需求，发掘解决方案，果断决策，建立领先的价值创造模式，领导市场
卓越运营	结果导向	以结果为重，积极主动	设定目标，并采取具体行动达成目标	订立具有挑战性的目标并采取系统行动以克服困难，实现目标	追求高目标并对结果负责
	系统改进	细致严谨，改进工作	对标标杆，不断改进	超越标杆，致力专精	细致耐心，善用工具，持续完善管理体系和运营机制，积累成功经验，保障实现高目标和为客户提供卓越体验
激发组织能力	跨团队合作	乐于合作，建立互信	寻求跨团队支持，推动跨团队合作	强化内外部合作，化解冲突，资源整合	根据公司价值最大化目标整合资源，支持集体的决策，支持跨团队协作
	人才发展	处事公平公正	清晰传达目标，认可员工价值	以业务发展员工，提供反馈，凝聚团队	凝聚、带领、激励、发展员工，打造高绩效团队
激发使命感		身体力行，践行价值观	分享价值观，传递正能量	统一价值观，激发使命感	以身作则，以行动激发员工的使命感

03 海格领导力发展体系



04 “海系列” 项目全景图



05 海系列整体设计原理



06 项目成功保障机制

项目成功的关键因素在于，我们在人才发展战略落地、学习体系解构重构等方面，摸索并提炼出了有效的保障机制：

由CEO、COO、CCO、CFO、CHO组成人才决策委员会高参与度

- 1. **审核:** 人才发展工作规划、重要培养方案审核；
- 2. **参与:** 核心项目人才盘点、人员选拔和行动课题敲定等；
- 3. **担任:** 重要项目的学员导师、重要课程的讲师；

01

公司的人才决策委员在人才后备池根据人才标准评估工具进行盘点

02

任用后的上级导师一对一辅导，动态指导及纠偏

03

干部考察机制
见习期
360反馈

组织及人才发
展部跟踪考核

新经理研习社↓

↓干部案例学习工作坊

↓管理者的反思与突破研讨会

07 项目概况——海浪计划·关键词·角色转变



从学校人到社会人

从社会人到职业人

从职业人到专业人

报到

集训

实习轮岗期

在岗培养期

结业汇报

在岗跟进期/MO+班

3月6日

3月6-11日

3月-6月

7月-次年7月

次年6月

次年7月-后年7月

集中培训

- 开展两次，分别在7月、次年7月。采用“内+外”，3+2的组织方式

导师辅导/绩效考核

- 双月提交绩效考核表
- 季度提交导师辅导表

“走出去”专题

- 标杆企业学习
- DC参观
- 班委活动

项目参与

- 部门QCC项目
- 海系列行动课题
- 户外拓展
- 座谈会

实习轮岗

- 安排3个月左右的各部门基层岗位轮岗实习（含仓库一线实习）

读书/视频沙龙分享会

- 每2月一本书，季度组织一次读书/视频学习分享会

汇报总结

- 每阶段组织一次总结汇报：4月、7月、12月

07 项目概况——海燕计划·关键词·思维改变



海燕学员：保持开放与觉察

1 创造体验

2 促发行动和反思

3 落地实践

绩效改善

思维模式改变

能力提升

		首次集训	二次集训	三次集训	预汇报辅导	总结会
课堂集训	课堂学习	<ul style="list-style-type: none"> 《自我认知》(1天) 《海格战略与企业文化》(0.5天) 《海格质量管理体系》(0.5天) 	<ul style="list-style-type: none"> 《高效能人士的七个习惯》(2天) 	<ul style="list-style-type: none"> 《优质沟通技巧》(1天) 教练辅导与结营(1天) 		
	团队教练辅导	<ul style="list-style-type: none"> 个人IDP进展 行动学习、知识应用、工作共性问题辅导(6-8月:3小时) 	<ul style="list-style-type: none"> 个人IDP进展 行动学习、知识应用、工作共性问题辅导(8-10月:3小时) 	<ul style="list-style-type: none"> 个人IDP进展 行动学习、知识应用、工作共性问题辅导(10-12月:3小时) 	<ul style="list-style-type: none"> 预汇报辅导(3小时) 	
	行动学习	<ul style="list-style-type: none"> 行动学习工具方法介绍 	<ul style="list-style-type: none"> 行动学习进展回顾 	<ul style="list-style-type: none"> 行动学习进展回顾 	<ul style="list-style-type: none"> 行动学习进展回顾 	
线上学习	知识推送	<ul style="list-style-type: none"> 建立海燕微信群,每周推送一篇高价值文章; 				
	视频学习	<ul style="list-style-type: none"> 采用云课堂、MOOC学院免费课程或其他学习资源,每月一个主题 				
线下学习	读书分享	<ul style="list-style-type: none"> 如何读书(在线学习) 	<ul style="list-style-type: none"> 1本书/2月心得分享 	<ul style="list-style-type: none"> 1本书/2月心得分享 	<ul style="list-style-type: none"> 1本书/2月心得分享 	<ul style="list-style-type: none"> 教练辅导(0.5天) 结业汇报(0.5天)
	绩效考核	<ul style="list-style-type: none"> 绩效考核1次/2月 				
	行动学习	<ul style="list-style-type: none"> 行动课题研讨和实践分享(7月) 	<ul style="list-style-type: none"> 行动课题研讨和实践分享(9月) 	<ul style="list-style-type: none"> 行动课题研讨和实践分享(11月) 		
	导师辅导	<ul style="list-style-type: none"> 制定个人领导力提升计划,并按月度进行跟踪反馈。 				



07 项目概况——海鹰计划·关键词·带团修炼



首次集训：自我管理



课程研修

首次集训准备

启动会准备

内部导师确定

执行流程制定

行动课题确认

学员甄选

整体方案规划

调研访谈

访谈与准备



项目启动会

班级文化建设

自我修炼·《管理者的三项技能》

行动课题落地

行动课题开展

行动学习工具方法

导师沟通会

IDP拟定

第二次集训修：他人管理



第三次集训：团队管理



课程研修

阶段回顾

IDP回顾、反馈

导师沟通会

小组研讨及下阶段计划

行动课题 中期汇报

行动课题阶段汇报

他人管理·《行动教练指南》

阶段回顾



团队修炼·《高绩效团队打造》

行动课题成果展示

行动课题 中期汇报

小组研讨及下阶段计划

导师沟通会

IDP回顾、反馈



结营



优秀奖励课题和个人

课题汇报

结营呈现

项目复盘

360领导力 测评（后测）

团队课题——独特的行动学习——项目落地的有效保障

07项目概况——海鹏计划·关键词·组织管理



项目启动

阶段培养

项目结束

管理自我

管理团队

管理业务

管理变革

- 项目启动会
- 破冰建信任
- 文化先行

- 360测评
- 高管反馈
- 制定IDP
- 外部课程

- 行动学习
- 人才梯队
- 高管教练
- 导师辅导
- 小组互助

- 知名客户拜访+DC参观
- 兼职锻炼
- 经营会议
- 个人IDP反馈

- 个人领导力发展回顾
- 行动学习汇报
- 项目复盘汇报
- 重新起航

项目培养周期为一年，以个人发展计划、高管教练、导师辅导、行动学习贯穿；



07 项目概况——海龙计划·关键词·战略变革



四、项目成果

雇主品牌 文化落地 学习型组织
经济收益 智慧沉淀 人才储备

01 提升雇主形象 经营外部生态

校企合作



校园招聘



盐田区人力局&江西商贸旅游职业学院来访



校企合作-院校名

深圳技师学院

深圳市第二高级技工学校

广东省轻工业技师学院

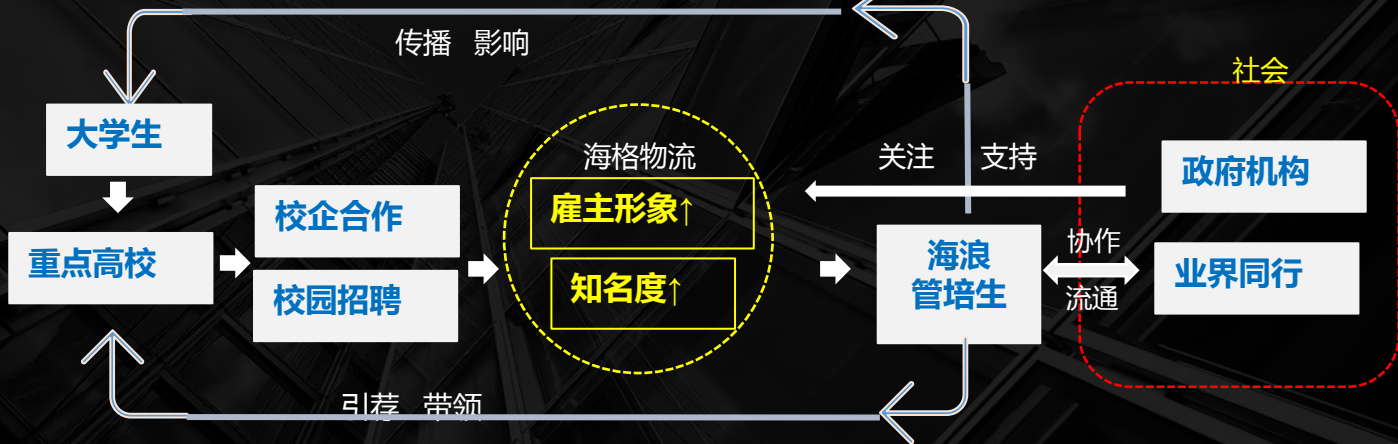
广东省华立技师学院

广东省罗定职业技术学院

广州大学

天津滨海职业技术学院

广东华南商贸职业技术学院

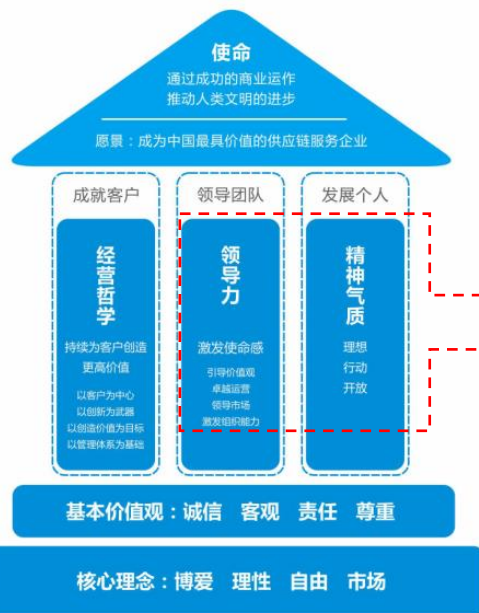


02 推动文化落地 塑造精神气质

将海格文化中的“领导力”、“精神气质”嵌入项目中，形成实景干部案例，深化行为规范，优化海格基因。

海格文化

CULTURE



干部行为准则

四个维度

维度一 思想

要敢于自我否定，自我更新
要敢于担当责任，有使命感
不要固步自封，不要害怕变革

维度二 心态

倡导：主导者心态、企业家心态、正能量心态
拒绝：旁观者心态、在野党心态、受害者心态

干部行为准则

四个维度

维度三 个人技能

要有解决问题的能力 要有经营决策的能力
要有协作沟通的能力 要有持续创新的能力
不要眼高手低 | 不要逃避推诿 | 不要山头主义 | 不要拒绝学习

维度四 团队技能

要清晰明确职责责任，客观明示绩效结果
要推行科学流程优化，持续系统教练下属
要重视人才培养建设，敢于任用坚决淘汰
要营造积极组织氛围，迎难而上追求卓越
不要含糊不清 | 不要空谈理论 | 不要主观评判 | 不要江湖义气

海格物流
Hercules Logistics

海格物流
Hercules Logistics



干部
行为
案例
集

目录

CONTENTS

目录	01
P03 维度一 思想	03
P15 维度二 心态	15
P30 维度三 个人技能	30
P45 维度四 团队技能	45



03 丰富学习项目，建设学习型组织



04 提升业务运营 创造经济收益

为公司直接或间接创收了
1000多万元经济效益
其中，2017带来的实际效益
改善确认额为**541**万

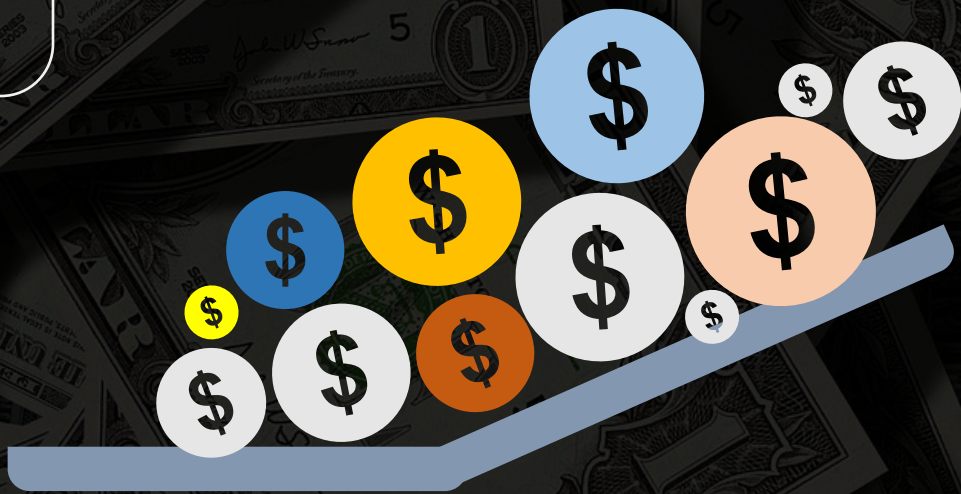


海燕

海鹰

海鹏

01海系列课题分布（单位：个）



05 沉淀组织经验 推广智慧结晶



汇总课题



课题案例

行动学习课题延续与承接性

客户

产品

选题

运营

延续

往届课题延续

承接

各BU已立项课题

新立

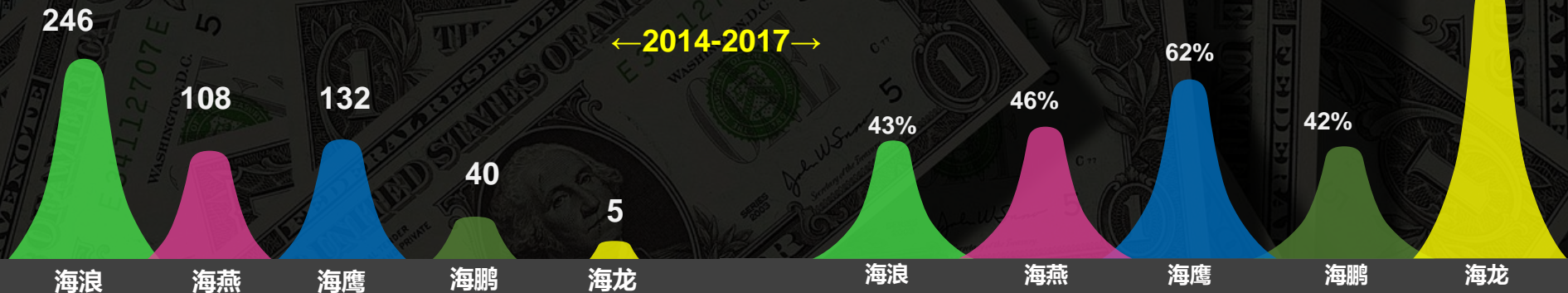
新申报课题

行动学习课题汇总

序号	课题名称
1	高绩效团队建设
2	客户满意度提升行动策略
3	精益生产
4	供应链优化
5	跨境电商运营策略
6	跨境电商运营策略
7	跨境电商运营策略
8	跨境电商运营策略
9	跨境电商运营策略
10	跨境电商运营策略
11	跨境电商运营策略
12	跨境电商运营策略
13	跨境电商运营策略
14	跨境电商运营策略
15	跨境电商运营策略
16	跨境电商运营策略
17	跨境电商运营策略
18	跨境电商运营策略
19	跨境电商运营策略
20	跨境电商运营策略
21	跨境电商运营策略
22	跨境电商运营策略
23	跨境电商运营策略
24	跨境电商运营策略
25	跨境电商运营策略
26	跨境电商运营策略
27	跨境电商运营策略
28	跨境电商运营策略
29	跨境电商运营策略
30	跨境电商运营策略
31	跨境电商运营策略
32	跨境电商运营策略
33	跨境电商运营策略
34	跨境电商运营策略
35	跨境电商运营策略
36	跨境电商运营策略
37	跨境电商运营策略
38	跨境电商运营策略
39	跨境电商运营策略
40	跨境电商运营策略
41	跨境电商运营策略
42	跨境电商运营策略
43	跨境电商运营策略
44	跨境电商运营策略

海系列行动学习课题汇总表

06 打造核心梯队，支持战略达成



01海系列梯队人数分布（人）

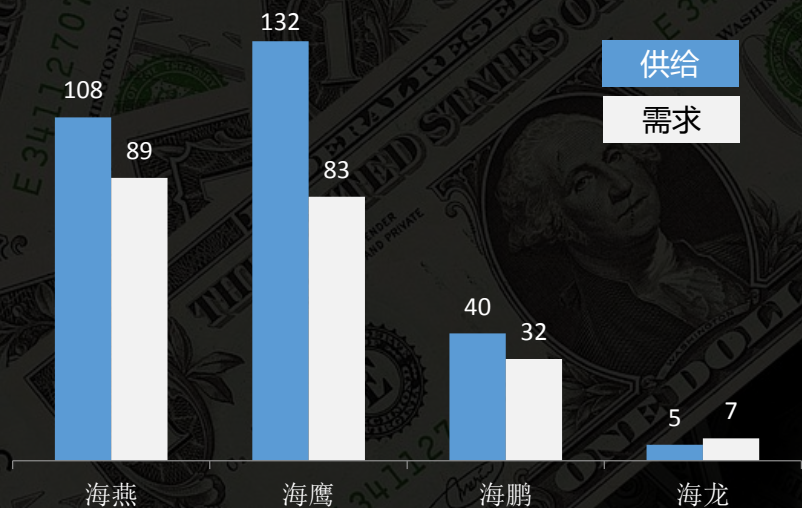
02海系列保有率



03海系列任命率

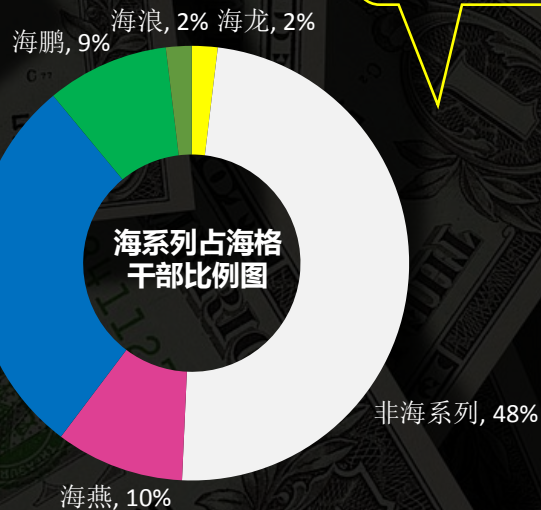
04培养与需求

06 打造核心梯队，支持战略达成



各系列储备供给与需求对比，供大于求

为持续保持海格干部队伍的创新与活力，精中选精海系列**52%**进入干部队伍。



48%来源于外部招聘并赋能任用。

核心人才保持稳定

员工敬业度调研中显示**80%**的员工对公司未来充满信心

进入储备计划成员工作绩效在**B+**(代表优秀)及以上的比例在**86%**以上

储备和培养了**400**余人的管理人才梯队，自给率显著提升。

五、项目创新

体系化设计 打通职业

01 体系化项目设计

企业文化体系/战略

海系列项目	海浪	海燕	海鹰	海鹏	海龙	干部行为准则 干部案例集	
标准	基于海格领导力模型素质项及其层级设置，其中海浪、海燕为层级一（M1）、层级二海鹰（M2）、层级三海鹏（M3）、层级四海龙（M4/M5），具体参考海格领导力模型。						
选拔	报名 → 资格初审 → 无领导小组讨论 → 评审团多对一面试 → 确定入选名单						
培养实施	行动课题	/	具体经营业务类	企业内部运营类	组织系统运营		战略与组织变革
	培训课程	自我管理类	业务管理类	团队管理类	战略思维类		高阶领导力
	参考书籍	例：《高效能人士七个习惯》	例：《问题分析与解决》	例：《被赋能的高效对话》	例：《管理本质》	例：《平台革命：改变世界的商业模式》	
	互动交流	轮岗学习	叠岗学习	研讨学习	参观学习	进修学习	
评估	基于项目标准，与外部供应商开发对应的360测评系统、行为面试、圆桌会议等评价方式，另外结合通过其学习/行动项目汇报、绩效/业绩达成最后确定其最终成绩						

保留

- 1.核心人才流失监控：离职流程设置增加关键人监控；定期流失统计反馈；建立核心人才档案；离职风险—离职征兆与上级洞察；
- 2.核心人才激励措施：职业规划与专人跟进；专项激励金预算；外训与服务协议；定期沟通，梳理冲突点；管理者的激励培训；

02 多维度职业通道

支持员工多职类发展，不同的职类可根据公司业务调整

海系列任命



P类认证发展

海格职等职级表

职级	M				P				O				
	职等	公司管理平台	职级	职等	IT技术	综合类	客户类	销售	投资	职级	职等	操作	辅助
7B	M5	董事长	7B							7B			
7A		总裁	7A							7A			
6B	M4	副总裁	6B						董事会秘书	6B			
6A		总经理	6A							6A			
5B	M3	高级总监/副总经理	5B	P5	高级专家	高级总监	高级总监	高级业务总监	证券事务代表	5B			
5A		总监	5A		专家	总监	总监	业务总监		5A			
4B	M2	高级经理	4B	P4	资深XX师	资深专员	高级经理	高级业务经理	证券事务专员	4B			
4A		经理	4A		高级XX师	高级专员	经理	业务经理		4A			
3B	M1	副经理	3B	P3	XX师	专员	专员	业务主管	证券事务专员	3B			
3A		主管	3A							3A	O5	资深员 (组长/队长)	
2B			2B	P2	(高级)助理	(高级)助理	(高级)助理	业务代表		2B	O4	资深员	资深文员
2A			2A		(中级)助理	(中级)助理	(中级)助理			2A	O3	高级员	高级文员
1B			1B	P1	助理	助理	助理	业务助理		1B	O2	中级员	中级文员
1A			1A							1A	O1	员	文员

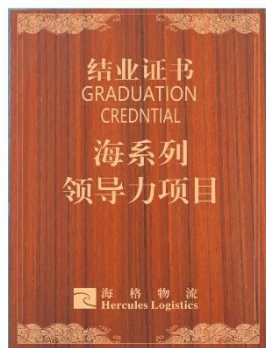
03 品牌化项目升级

统一标识、语音、行为，形成“海风尚”

徽章



证书



标识



文化衫



海浪

海燕

海鹰

海鹏

海龙

04跨层级平台搭建

搭建平台，实现跨层级部门学习/互动，形成“海风貌”



拜师结对互相学习



海龙带海鹰
海鹏带海燕
海鹰带海浪


海系列年会表演





剪影





通过成功的商业运作
推动人类文明的进步



海 格 物 流
Hercules Logistics