



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



高管特别定制---猛虎营



猛虎营 爱康大学

林丽萍~Shirley

- 集团人力资源总监 爱康集团
- 上海交通大学MBA
- ICF (Co-active) 教练
- 人社部职业生涯认证规划师、认证咨询师
- 国家二级心理咨询师



目录

- ✓ 项目背景---WHY
- ✓ 项目思路---HOW
- ✓ 项目实施---WHAT

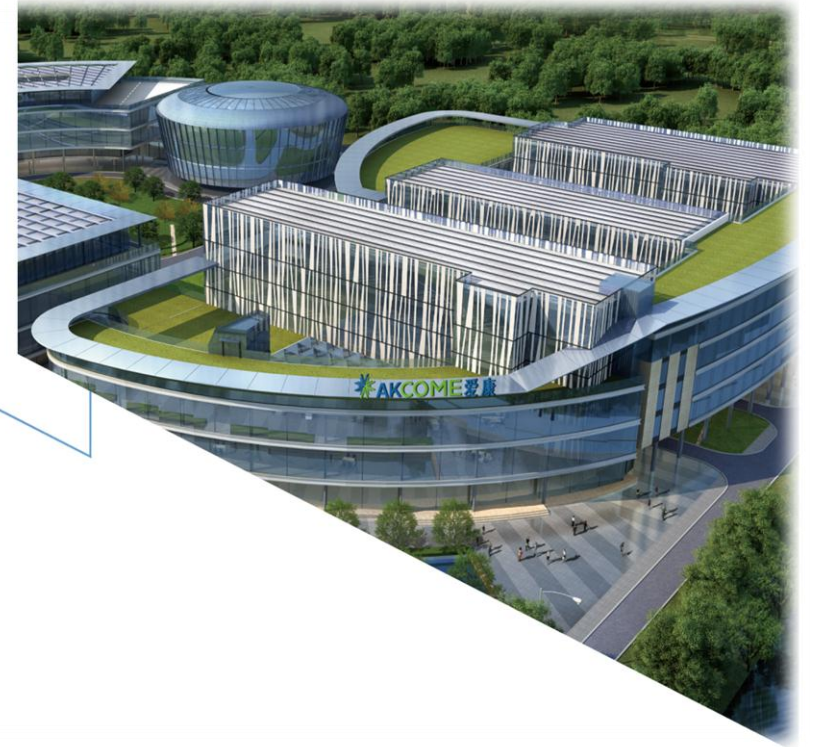
➤ 项目背景 (WHY)

战略转型驱动

爱康 第一个十年 中国民营企业500强

- 集团现有七大业务板块，员工近6000名
- 旗下子公司爱康科技于2011年在深交所上市
- 集团资产突破300亿元人民币，金融资产管理规模达100亿。· 荣登2016年中国民营企业500强第**325位**，全球新能源500强榜的第**46位**。

简介



**爱康集团已成为新能源行业，
位居龙头的综合供应商与系统集成商**

项目背景 — 战略转型驱动

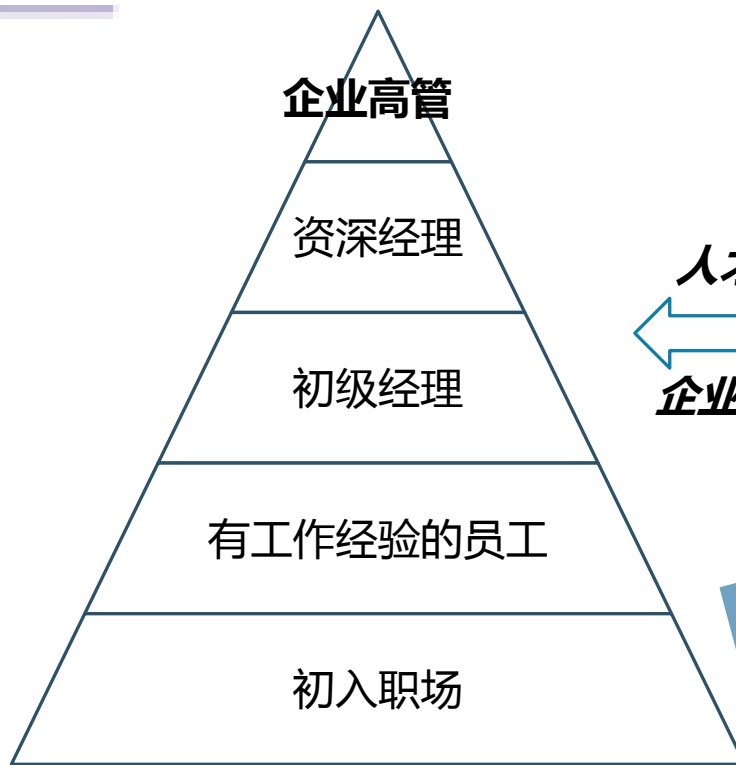
爱康 第二个十年 追逐千亿目标实现

2016年开启第三次战略转型，在能源互联网的浪潮下应势而动、顺势而为，但**高管人才获取**已成为不可逃避的直面问题。

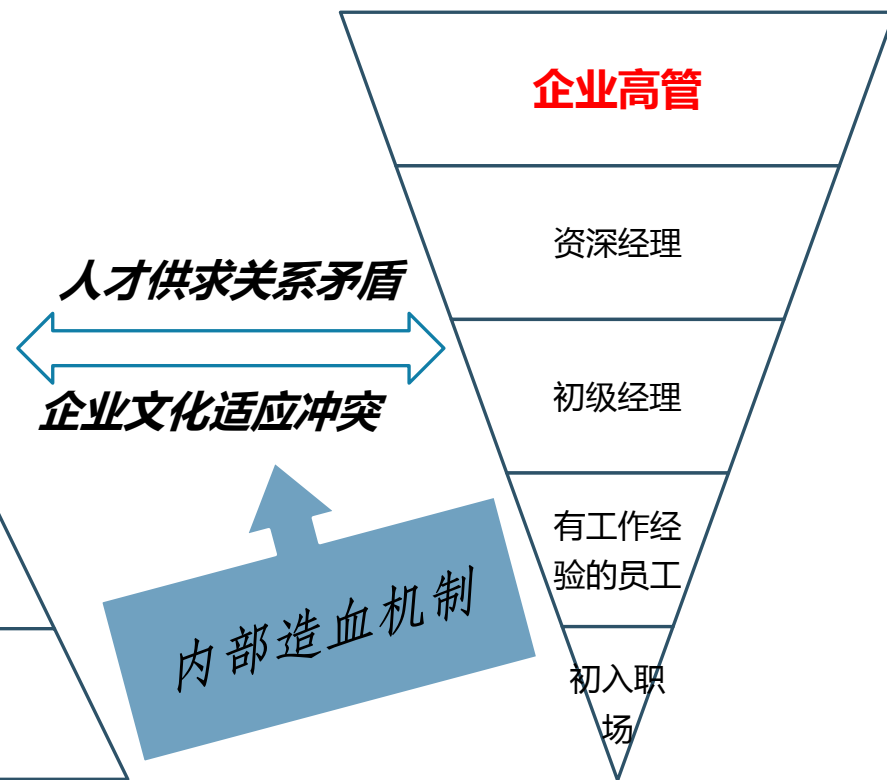
创享能源互联网⁺
大转型

企业快速增长下，高管人才供不应求，怎么破？

外部人才市场供给图



企业人才内需图



人才供求关系矛盾

企业文化适应冲突

内部造血机制

项目—困难&挑战



项目一 指导思想

西点军校——德、体、智



高尚的道德水平

强健的体魄

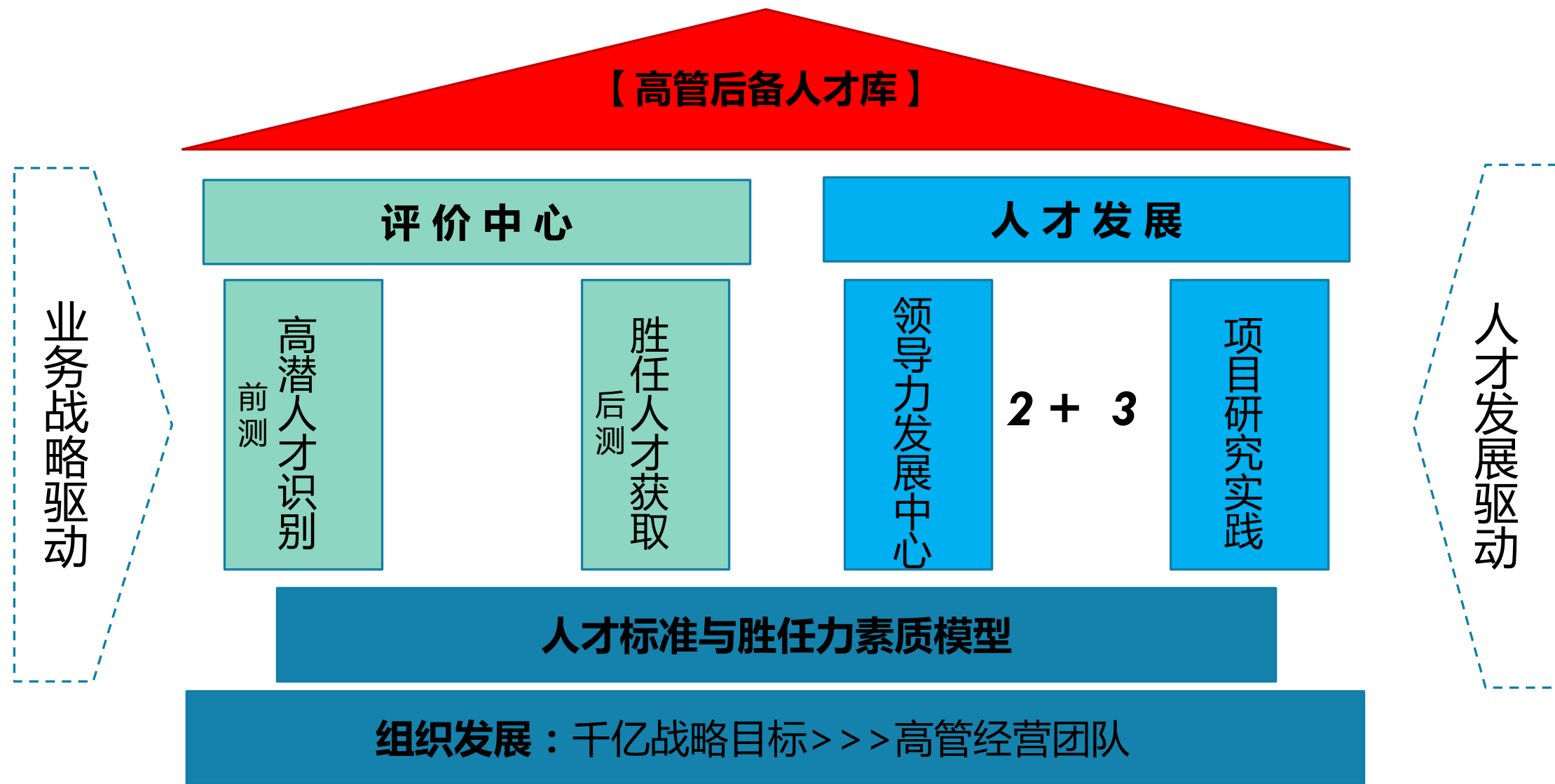
过硬的专业技能

高素质军队未来领导者与商业精英

200多年来，西点军校为美国培养了3位总统，5位五星上将，3700多名将军及无数的精英人才。在商界，自二战以来，在世界500强里，西点军校培养出来的董事长有1000多名、副董事长2000多名，总经理5000多名。

➤ **项目思路 (HOW)**

项目设计全景图



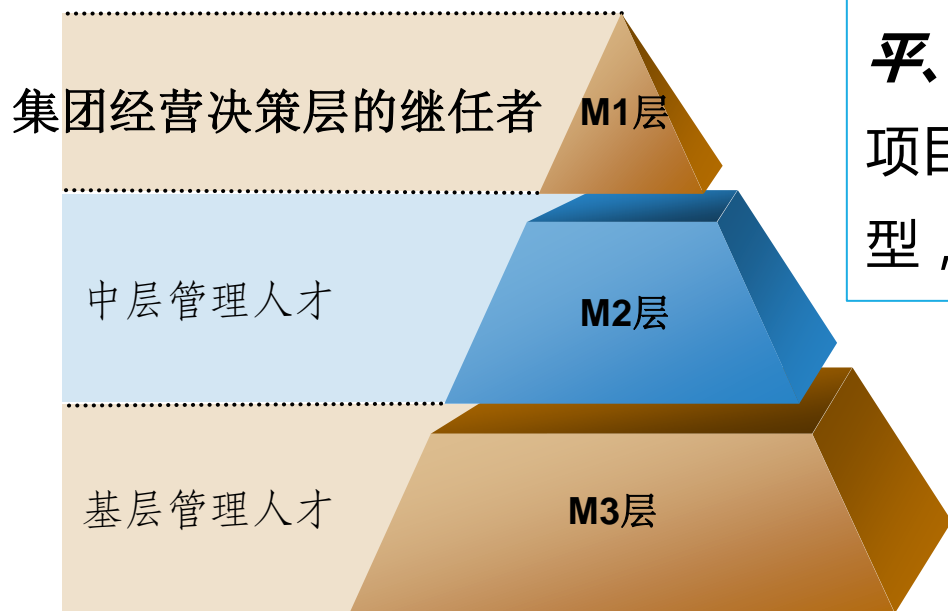
项目赋能组织



如何赋能



TFT—清晰的目标定位



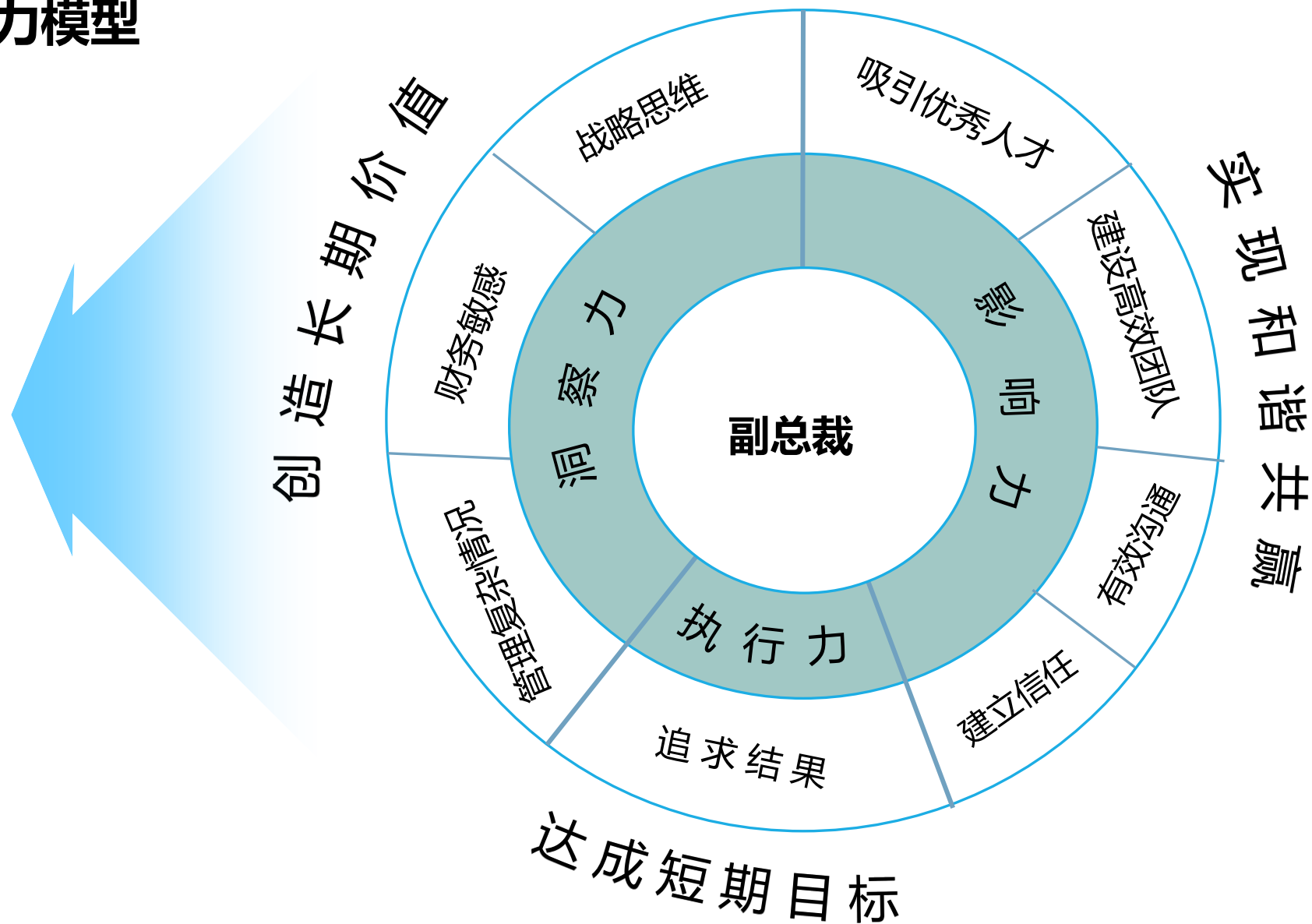
“猛虎营”（Talents For Tops，简称“TFT”）项目是爱康大学的重要精品人才发展项目，聚焦集团公司**高管后备**人才队伍建设，注重教学多元化与实战培养，**致力于为集团培养具有高尚的道德水平、强健的身体素质和过硬的管理能力的未来领导者。**“猛虎营”项目从品德、体质、能力三个维度选拔，对标副总裁层级胜任力模型，学员将接受为期五年的主题培养与项目实践。

TFT—行为化的领导力模型

领导力素质模型：

作为

选拔各类题本开发的依据，
学员培养主题选择的依据，
导师辅导能力维度的依据，
项目结训能力评估的依据，



➤ 项目实施 (WHAT)

TFT—严格的甄选条件

评价中心：

□ 线上评估

- 领导潜力评估
- 驱动力评估
- 价值观评估
- 大五性格评估

□ 线下评估

- BEI面谈
- 公文筐
- 情景案例剖析

✓ 年龄&学历：

1980年1月1日后出生
大学本科以上

✓ 高潜质：

领导特质 学习敏锐度
属于人才盘点高潜人才库

✓ 高绩效：

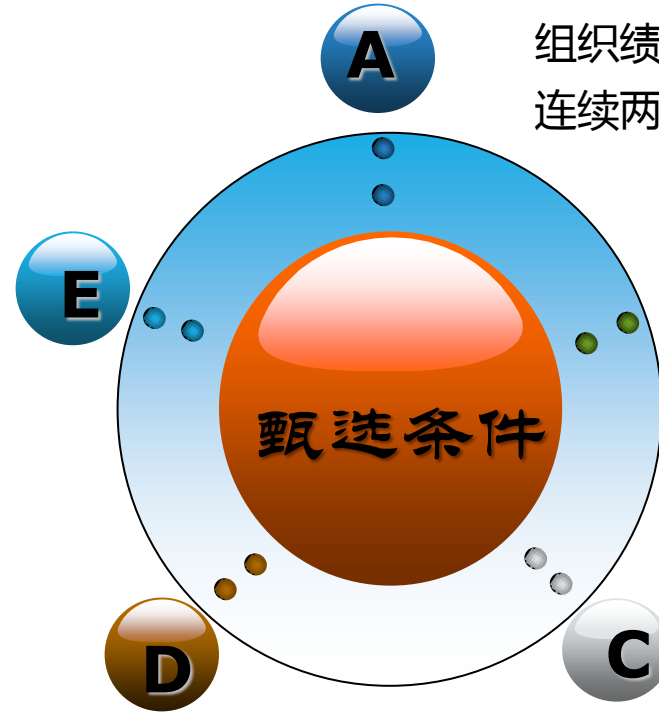
组织绩效优异
连续两年年度PBC≥2

✓ 高品德：

社会信用报告
价值观评估
360度评估

✓ 强体格：

身体素质好
入营前体检合格



111名挑选出 13人
(猛虎营一期)

TFT—多元化的培养方式

02 他人指导

导师辅导
影子教练
标杆学习

20%

01 工作实践

轮岗实践
项目实践
情景管理

70%

03 课程学习

战略决策篇
管理实务篇
国学管理篇
修养素质篇
互联网金融篇

10%

➤ 总裁班课程：
对标知名商学院总裁班课程体系为基础，与北大、清华、上交大商学院深度合作。

➤ 导师辅导：

1名导师（集团高管）

1名逆向导师（90后）

➤ 影子教练：

以私董会的形式，邀请高管与学员共进晚餐

➤ 参访游学：（1次/学期）

聚焦实践问题，开拓管理视野

➤ 轮岗实践：

以轮岗/兼职形式进行2次轮岗实践(项目期)

➤ 项目实践：

采用项目小组形式，涉及爱康业务或管理课题

➤ 情景管理：

以登山拉练、城市生存赛、沙漠拉练、古道徒步等户外方式为载体，模拟情景领导、管理团队、任务挑战，把自我强弱势进行全方位呈现。

TFT—残酷的淘汰机制（每学年 $\geq 10\%$ ）

□ **红线指标**：出勤率、年度绩效、价值观、品格道德

总成绩 = 导师评分*15% + 校长评分*20% + 课题答辩*30% + 学习成绩*35%

□ **末尾淘汰**：



POINT 1

Σ (上学期导师评分+下
学期导师评分) /2



POINT 2

Σ (面谈1得分+面谈2得
分+...+面谈N得分) /N



POINT 3

对标副总裁胜任力，采用圆
桌会议，进行年终课题答辩



POINT 4

Σ (课程/活动1得分 +课程/活
动2得分+...+课程/活动N得分)
/N

TFT—自主的班级管理



负责项目发起
全程给予指导
项目结果验收

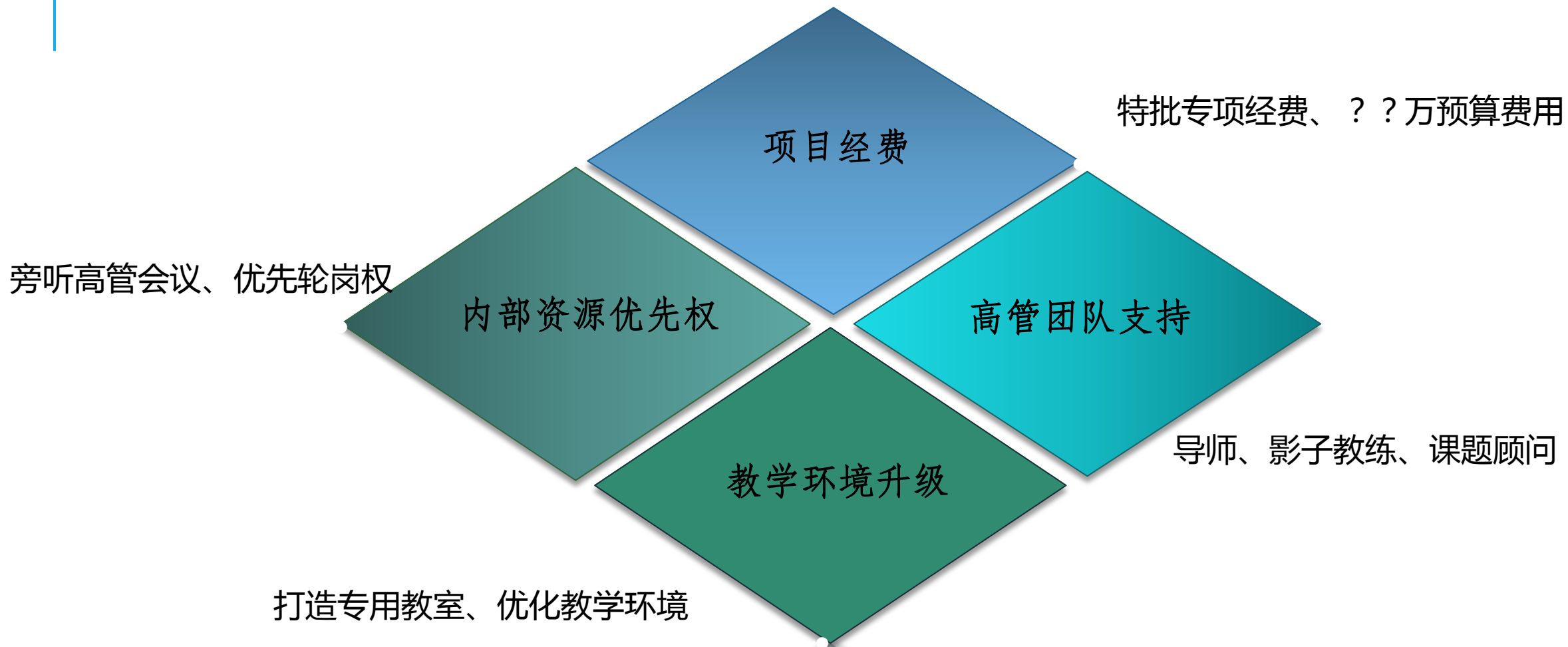


负责项目层面上的
整体策划&运营管理。



实行**自组织日常管理**，设置营长（班长）、副班长以及各班委委员（学习委员、纪律委员、体育委员、宣传委员等）；项目实践阶段划分若干项目小组，项目组长负责项目实践全面运营。

TFT—雄厚的资源投入



TFT—可视化的品牌运作



LOGO识别设计

内部宣导标识

项目品牌化

物品标识制作

对外官微宣传

TFT—细化的关键节点

2016年08月~12月

项目筹备阶段

- 制定实施细则
- 推荐选拔实施
- 考核机制构建
- 培养计划&服务期协议

2017年09月~12月

第二学期

- 沙漠徒步 (3天)
- 课题研究 (5个月)
- 总裁班课程 (1次/月)
- 导师辅导 (1次/月)
- 寒假游学 (海外)

2018年09月~12月

第四学期

- 军事训练
- 总裁班课程
- 标杆游学
- 结训评估

STEP1

STEP2

STEP3

STEP4

STEP5

STEP6

人才库

教练辅导、逆向导师、课题研究、轮岗实践、标杆游学、总裁班课程

2017年03月~6月

第一学期

- 启动仪式
- 军事训练 (1周)
- 总裁班课程 (1次/月)
- 导师辅导 (1次/月)
- 轮岗实践 (5人)
- 暑假游学 (3天)

2018年03月~6月

第三学期

- 古道徒步 (3天)
- 导师辅导
- 总裁班课程 (1次/月)
- 轮岗实践 (兼)

2019年01月~2021年12月

项目实践 (3年)

- 项目研修&实践
- 项目导师辅导
- 项目小组研讨
- 项目成果评估

项

目

掠

影

集





THANKS