



第六届工厂人力资源管理论坛

2018年4月17-19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



能力建设 绩效 发展

欢乐饮食 美好生活
Life+ Delicacy

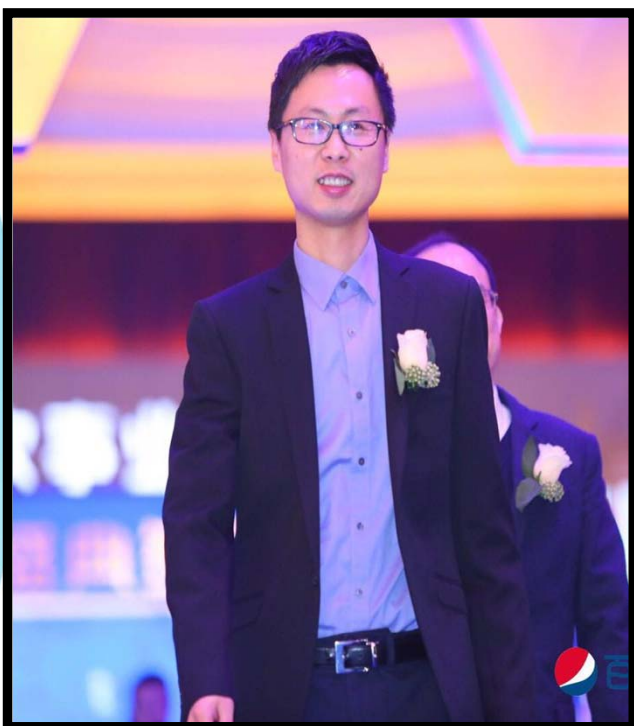
工厂基层管理者的能力提升

智享会

孙正忠
XXX-XX-XX

 百事饮品事业

个人简介



姓名：孙正忠

就职公司：百事（中国）投资有限公司

职务：人力资源总监

目录

CONTENT

- 01 企业为何重视内部干部养成
- 02 康师傅工厂主管人才培育体系
- 03 如何界定培训需求
- 04 培育有效落地推动
- 05 培育资源形式

一、企业为何要重视内部干部养成

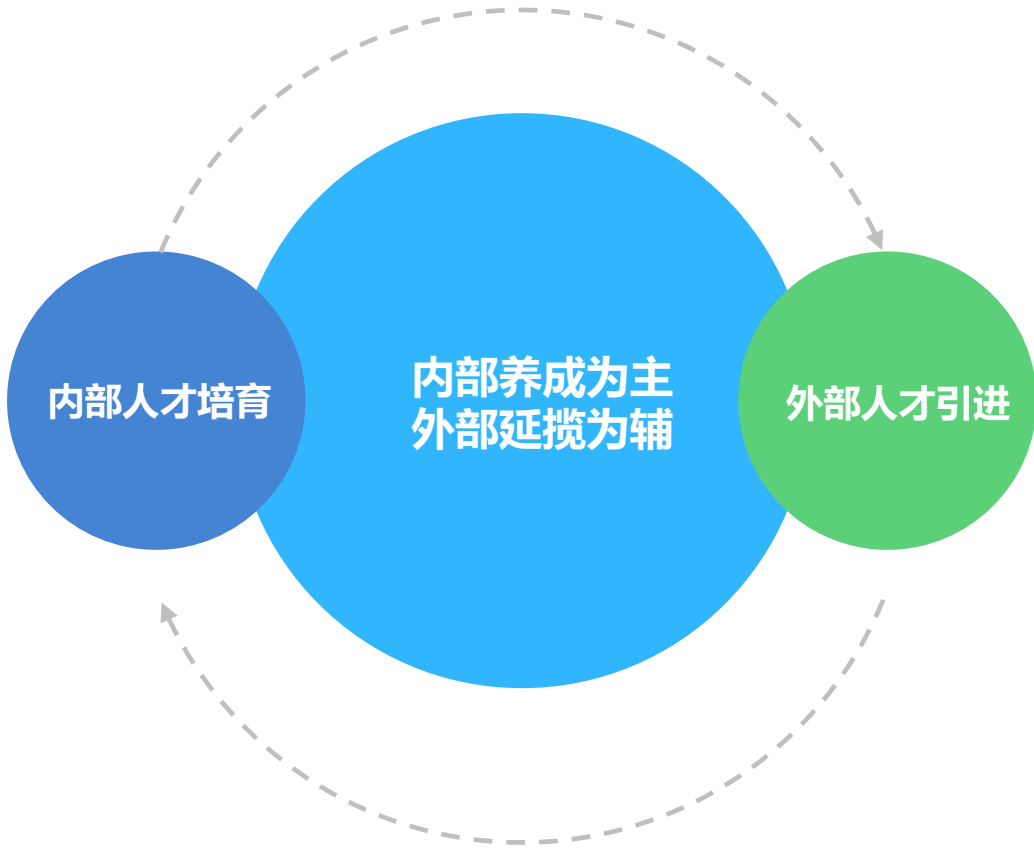
1、康师傅人才体系内部养成

优点

- 1、了解组织运作模式；
- 2、认知企业文化；
- 3、用人成本较低；
- 4、对公司忠诚度较高、稳定性佳；

缺点

- 1、思维固态，创新力较低；
- 2、容易产生裙带关系；
- 3、失去选取外部优秀人才机会；



优点

- 1、为公司引进新鲜血液、新理念、新技术；
- 2、雇主形象更新，更广的选择余地，有利于招到优秀人才；
- 3、可以缓解内部竞争者之间紧张关系；

缺点

- 1、用人成本较高；
- 2、对企业组织忠诚度较低；
- 3、对组织不熟进入角色状态慢；

2、能力提升对绩效影响显著

17年试验分析高/中/基层对团队绩效产出

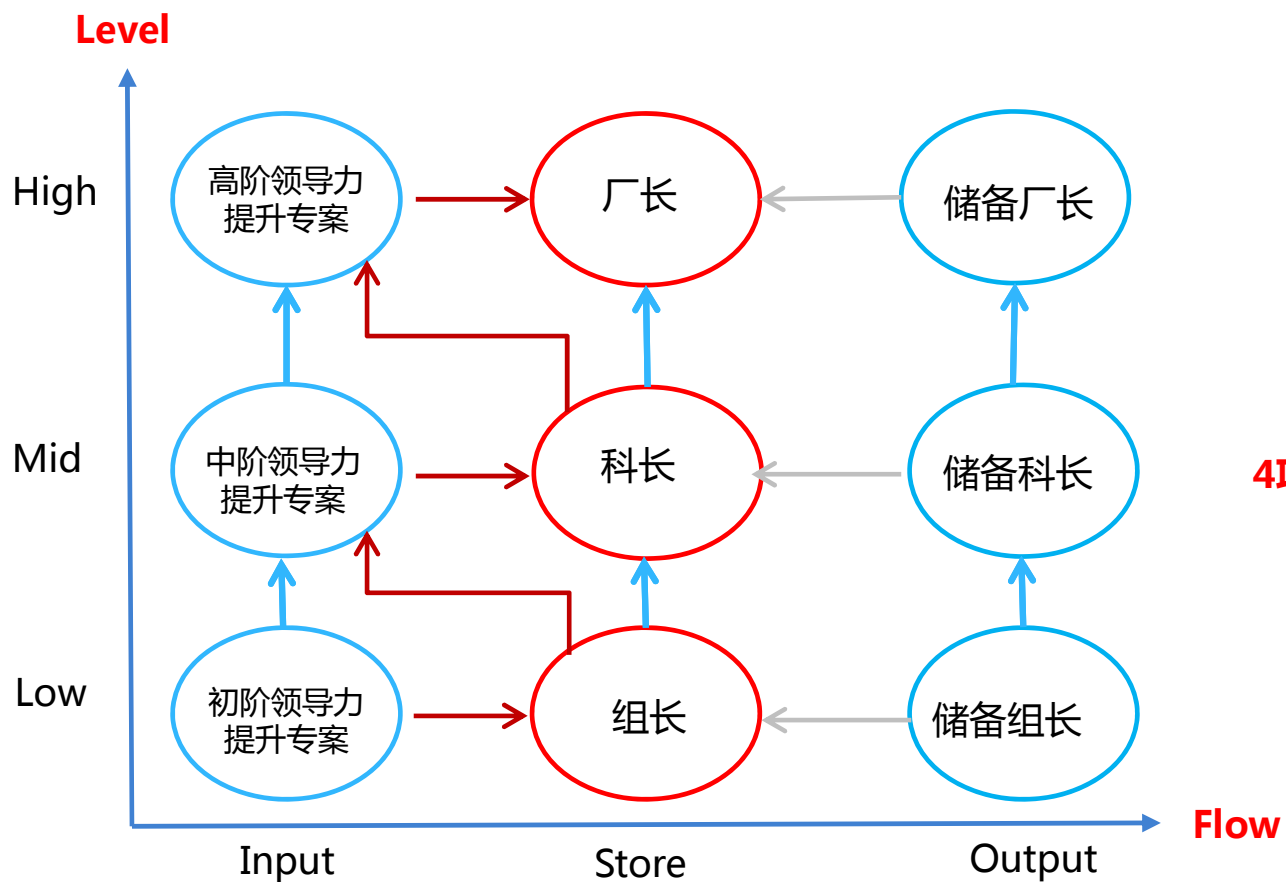
序号	人群	占比	生产力 (目标200)	单箱物料消耗 (目标0.051)	二氧化碳超耗率 (目标PET:30% CAN:50%)	产能效率 (目标PET:90% CAN:95%)
1	高潜效能员工	30%	275	0.047	PET:28.66% CAN:43.83%	PET:97.21% CAN:94%
2	中潜效能员工	50%	198	0.035	PET:26.3% CAN:37.2%	PET:91.21% CAN:93.2%
3	基层落差员工	20%	132	0.011	PET:20.74% CAN:19.57%	PET:83.21% CAN:13.5%

以康师傅体量，年成本有利3亿！

二、康师傅工厂主管人才培育体系

1 康师傅储备及进耗存机制

能力建设_绩效_发展



4项必备能力

8项能力是贯穿上下的人才评估标准

© 2018 PepsiCo Investment (China) Limited. All Rights Reserved.



2 人才选育流程

能力建设_绩效_发展

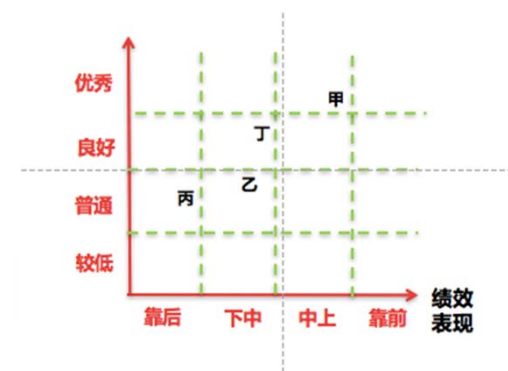
体系流程



作业流程

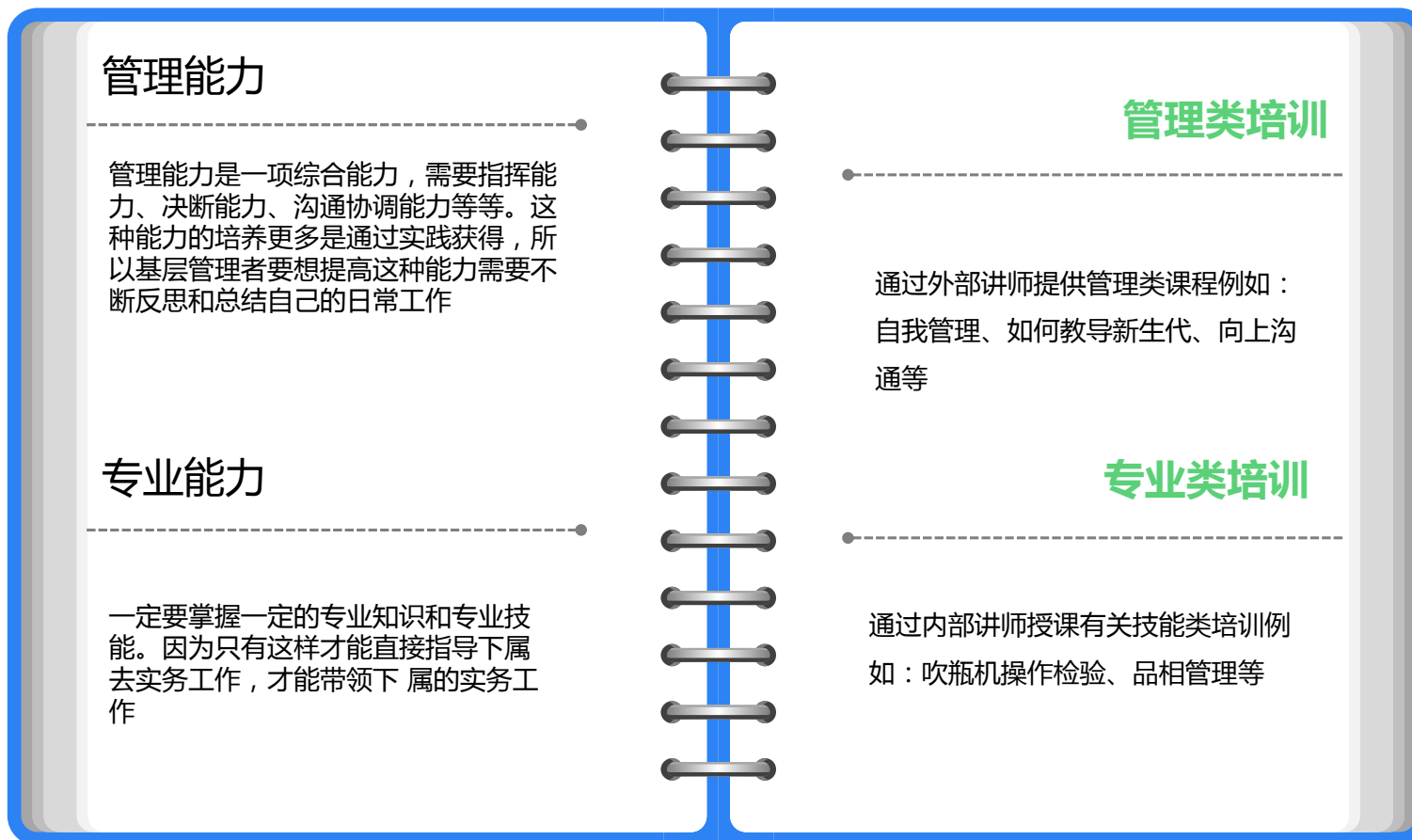


能力项目 岗位	4项必备能力				4项重要潜力			
	协作/影响力	绩效导向	选教用带人	规划/策略能力	求知欲	洞察力	意志力	感召力
营运功能部主管	15%	40%	30%	15%	20%	20%	30%	30%
营运功能所长	15%	40%	30%	15%	20%	20%	30%	30%
行销功能主管 (品牌/市场/运营)	30%	40%	10%	20%	20%	20%	30%	30%
人资主管	40%	30%	10%	20%	20%	20%	30%	30%
财会主管	20%	40%	10%	30%	20%	30%	30%	20%
供应链品管主管	15%	40%	30%	15%	20%	30%	30%	20%



三、如何界定培育需求

1、能力提升两个维度



2、培训体系构建

能力建设_绩效_发展



3.能力需求精准方法论

3.1、岗位职责

岗位职责

通过中基层的岗位JD去了解该岗位培训课程；

例如：灌装机技术员需要学习课程
《设备的基本原理与设备的保养维护》
《安全生产操作规范教育》
《TPM、SPC相关知识培训》等

岗位说明书

百事饮品_事业_生产_功能_百饮工厂_吹瓶组主管_岗位

编号:

岗位职责	人才规格、职位评价、专业职能、职涯路径		所需培训	时数
1. 执行人员定岗定位合理安排人力、管控人员考勤	性别	不限	管理/领导统御之课程： 完成储备组级培训课程，并考核合格	
2. 执行各项管理制度，按时对各岗巡查发现问题及时解决	年龄	25岁以上	1. 人员管理	12
3. 执行SS\TPM，确保设备顺畅运行，按时完成任务	学历	全日制大专（含）以上	专业技能课程：	
4. 部属培育，提升下属技能	学历（新人）	全日制大专（含）以上	1. 制造管理相关知识	24
5. 生产安全隐患的指摘与改善	专业	理论经济学/应用经济学/数学/物理学/化学/力学/工程机械/材料科学与工程/动力工程及工程热物理/电气工程/计算机科学与技术/轻工技术与工程/食品科学与工程/园艺学/管理科学与工程/工商管理类 注：具该功能岗位年限2年（含）以上经验者，视同专业符合。	2. 设备管理相关知识	24
6. 落实各类改善专业的实施，异常追踪	语言	相当于四级（含）以上英文能力	3. GMP/SSOP/HACCP/ISO9000	24
7. 现场品质的管理	经历	工厂内1年以上生产经验	4. TPM、SPC相关知识培训	24

3.2 内部访谈法

访谈法

通过对上级沟通了解组织下，员工的需求点，制定相应合理培训计划

中基层干部培训计划表			
培训时间	专业训/运营训		
	培训课程	培训时数	讲师
2018年3月	EHS功能研讨会	8H	。 。 。
	新品发布会	4H	。 。 。
	有效会议管理		
	SD时间管理	4H	。 。 。
2018年4月	百饮物流研讨会	2H	。 。 。
	厂商专业培训	2H	。 。 。
	团队建设与领导	4H	。 。 。
	损益报表解读、策略产出	4H	。 。 。
	AP费用运用管理	4H	。 。 。
2018年5月	采购专业培训	8H	。 。 。
	战斗营（拓展训练）	8H	
2018年6月	百事通运用管理	4H	。 。 。
	有效的圈地经营	4H	。 。 。

3.3、外部对标调研



外部资源

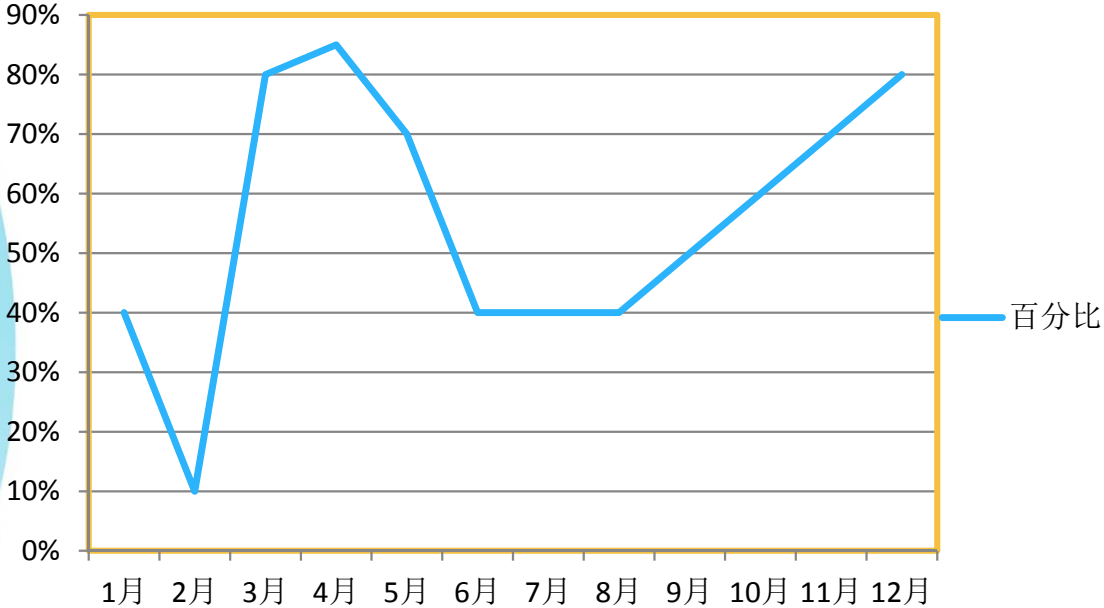
聘请外部顾问机构诊断及帮助目前中基层干部需求，并对标相关行业企业，了解方向，制定课程；

M0 基层储备 (2天)	M1 储备组级 (3天)	M2 组级 (3天)	M3 储备科级 (3.5天)	M4 科级 (3.5天)
执行力 (1天) 自我管理 (1天)	管理ABC (1天) 时间管理 (1天) 现场教导三步曲(1天)	落实目标(1天) 绩效回馈(1天) 工作辅导五步骤(1天)	新生代管理技巧 (1天) 团队协作 (1天) 落实PDCA (1天) 压力管理 (0.5天)	主管领导修炼 (1天) 授权管理 (1天) 人才遴选与培育 (1天) 向上沟通 (0.5天) 新生代管理技巧 (1天)* *M3上过此课程学员无需再上
M5 储备处级 (6天)	M6 处级 (6天)	M7 储备理级 (5天)	M8 理级 (7天)	
角色转换 (1天) 接受变革 (1天) 问题分析与解决 (1天) 激励个人的方法 (1天)* 团队领导力 (1天)* 当责管理 (1天)	新时代危机管理 (2天) 跨文化沟通与管理 (1天) 创造绩效的领导方法 (1天)* 地区战略行动与管理 (1天)* 沙漠淘金 (1天)	战略规划 (1天) 带动变革 (1天) 组织沟通效能：劲道 (2天) 人才胜任与潜能评估 (1天)	领导力的五大修炼 (2天) 高阶经理人的绩效蓝图 (2天) 战略人财三次方 (2天) 荒野传奇 (1天)	

四、培育有效落地推动

1、年度培训计划合理编列

年度培训计划月份比重表



年初各个功能组制定本功能相关培训计划，培训计划根据（时节性：例如旺季旺销、校园抢仓、CNY）期间会制定不同的培训计划,如表。

2.培训计划月度拆解

2018年训练计划

训练类别	训练主题	讲师内/外	课时A	人数B	人时C=A*B	班次D	总人时E=C*D	预定训练月份											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
研讨会	EHS功能研讨会	内	16	15	240	2	480					√						√	
	百饮物流研讨会	内	16	22	352	2	704				√							√	
	百饮仓储研讨会	内	16	22	352	1	352											√	
	厂务功能研讨会	内	16	15	240	2	480				√							√	
	百饮制造研讨会	内	16	15	240	2	480					√						√	
	百饮设备研讨会	内	16	15	240	2	480				√							√	
	生管研讨会	内	16	23	368	2	736					√							√
	采购主管研讨会	内	16	15	240	2	480				√								√
	训练功能研讨会	内	16	15	240	1	240											√	
专业培训	厂商专业培训	外	24	16	384	3	1152				√			√					√
	EHS专员专业技能提升培训	外	16	15	240	1	240					√							
	厂长强兵专案	外	8	15	120	10	1200	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	采购专业培训	外	16	15	240	2	480				√								√
	生管专业培训	外	24	23	552	2	1104			√								√	
	MEM维修技能培训	内/外	16	40	640	2	1280			√								√	
	M&W专案培训	外	24	30	720	2	1440				√								√
	PIT STOP、DT5专案培训	外	24	15	360	2	720					√						√	
	碳酸能力模型培训	外	24	30	720	1	720				√								
	ReCon管理工具培训	外	24	30	720	2	1440			√						√			
合计			216	218	7208	22	14208												
编制人数	218		年人均训练时数				65				年人均训练费用								

侧重点：

人次、人时、费用、效果

追踪、检讨

3.月培育实施检讨

单位：百饮事业合计（功能别）

项目 功能别	月末人数	当月																
		实际			年度训练计划			月新增计划			月计划合计			达成			人均训练 时数	人均训练 费用
		人次	人时	费用	人次	人时	费用	人次	人时	费用	人次	人时	费用	人次	人时	费用		
功能/阶层/通识	X	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	A1/D1	A2/D2	A3/D3	A2/X	A3/X
阶层别训练	9056	80	1252	6075	77	1204	6911	0	0	0	77	1168	6911	104%	107%	88%	0.14	0.67
专案别训练	8732	1085	7756	60370	941	6604	62195	0	0	0	941	6604	62195	115%	117%	97%	0.89	6.91
人资功能	155	118	662	8393	97	494	4829	0	0	0	102	534	4899	116%	124%	171%	4.27	54.15
财会功能	124	107	632	12690	90	496	7045	0	0	0	94	528	7101	114%	120%	179%	5.10	102.34
管理合计	255	227	1326	22755	189	1022	13546	0	0	0	198	1094	13672	115%	121%	166%	5.20	89.24
营业功能	8118	8021	41085	123842	6972	32813	117585	0	0	0	7226	34316	120114	111%	120%	103%	5.04	15.20
市场功能				15364	324	1544	11304	0	0	0	328	1576	10560	108%	113%	145%	2.98	25.69
品牌功能	49	24	200	3144	18	152	1112	0	0	0	20	168	1140	120%	119%	276%	4.08	64.17
行销小计	8366	8339	42753	134819	7254	34193	122469	0	0	0	7514	35744	124282	111%	120%	108%	5.11	16.12
行销管理合计	9053	8625	44363	162629	7502	35499	141071	0	0	0	7771	37122	143010	111%	120%	114%	4.90	17.96
总计（含通识/阶层/专案）	9056	9790	53371	229074	8520	43307	210177	0	0	0	8789	44894	212116	111%	119%	108%	5.89	25.30

含区市场部及省部推广科/组。

3.1月培育实施检讨

储备所主管盘点 数据不含东区及武汉					
部门别	主管储备率				
	储备部主管	储备MT所长	储备经销所长	整体储备	储备目标
事业整体	36%	39%	24%	26%	25%
黑龙江	50%	80%	31%	31%	25%
吉林	25%	25%	16%	16%	25%
辽宁	29%	25%	45%	35%	25%
北京	33%	40%	31%	30%	25%
山东	50%	33%	19%	27%	25%
河南	14%	60%	35%	32%	25%
陕西	0%	100%	10%	15%	25%
湖南	71%	67%	8%	22%	25%
珠三角	25%	29%	24%	21%	25%
广东	20%	25%	13%	17%	25%
河北	33%	33%	26%	26%	25%
天津	125%	40%	39%	57%	25%
晋蒙	13%	80%	22%	26%	25%
新疆	43%	33%	29%	29%	25%
甘青藏	33%	0%	30%	27%	25%
重庆	57%	33%	42%	42%	25%
四川	44%	29%	23%	25%	25%
云南	50%	50%	31%	33%	25%
贵州	50%	50%	23%	29%	25%
福建	33%	18%	20%	20%	25%

左并说明：

- 1、因组织调整，原储备主管上岗，造成部分岗位储备不足；
- 2、储备部主管：陕西暂缓储备；
储备所长：甘青藏原储备1人，1月评量后予以汰换，人员再甄选中；
- 3、本部已拟定新规范，各行销公司人员到位稳定后，重点推动人才储备及岗位历练，后期将引入科学测评工具。

五、培育资源/形式

1、内部讲师团队搭建：

为充分利用公司内部资源，积极培育和提高内部讲师能力，发挥内部讲师在培训体系中的核心作用，实现只是累积、共享和传播；

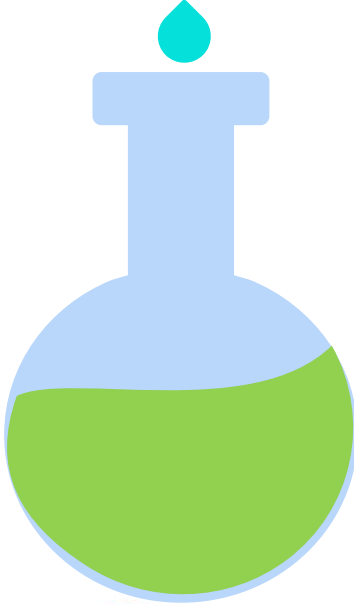
TTT内部讲师

通过聘请外部讲师来培训内部讲师，目前1546人；



管理训内部讲师

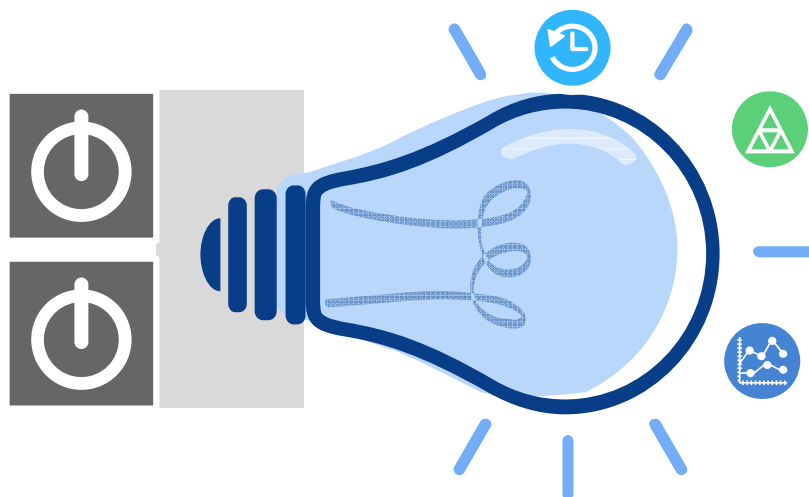
通过聘请外部讲师来培训内部讲师，目前2036人；



1、内部专家团队构建：

“

教练/导师式管理



教练式管理

教练经过一系列方向性、策略性过程、洞察员工心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性、助力员工有效达到目标把所有的能量聚集于在团队的目标上；

导师式管理

建立在教练制基础之上，由高层来实行的教练制度，以导师的身份出现在对企业的内部员工进行教导，实现企业管理模式最大化；

2.1、培训形式多样化E-learning



通过线上学习，节省时间，集中化管理，学习时间自由，员工意愿度高；

康师傅培训主流形式会更加多元化，先进化，人性化；

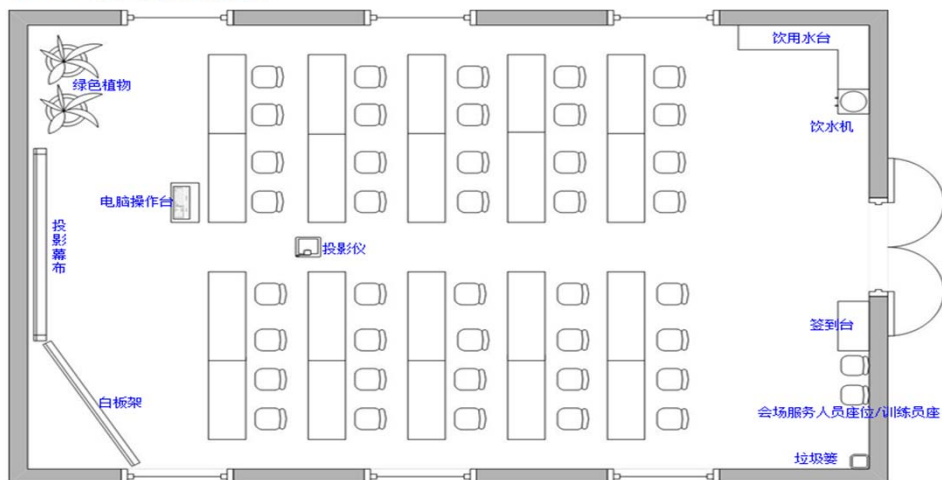
2.2 培训形式多样化-拓展式训练：



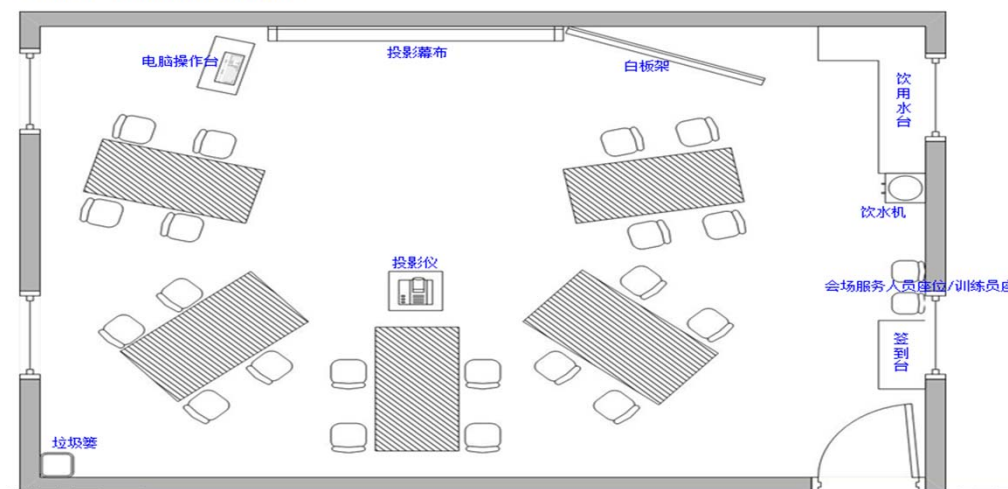
拓展式训练

2.3 培训形式多样化-线下分布式：

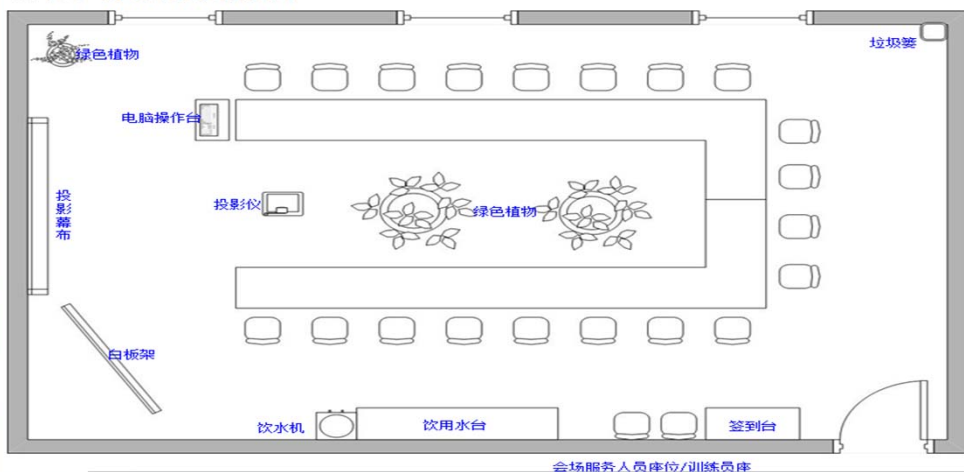
2.1.1 课堂式会场示意图



2.1.2 分组式会场示意图



2.1.3 研讨式会场示意图



根据需求展开线下式培训目前的吸收效果，与员工更好互动；

谢谢观看