

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



蓝海计划



徐工集团国际化人才培养实践

蒋磊 · 北京 · Dec

徐工印象



业务布局



目录

CONTENTS

01

“蓝海计划”项目背景

02

“蓝海计划”实施推进

03

“蓝海计划”拓展深化

“蓝海计划”项目背景



产品走出去



产业走出去

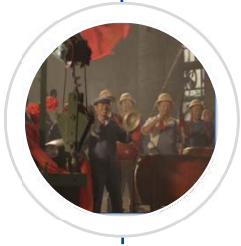


人才走出去

国际化发展历程——产品走出去



1983



2004



2012



1990



2011



2016



国际化发展历程——产业走出去



2008年，徐工波兰装配厂建成并投产



2010年，投资2亿美元成立徐工巴西制造
徐工（香港）国际发展有限公司成立



2011年，收购德国FT、荷兰AMCA



2013年，乌兹别克斯坦组装厂建成投产

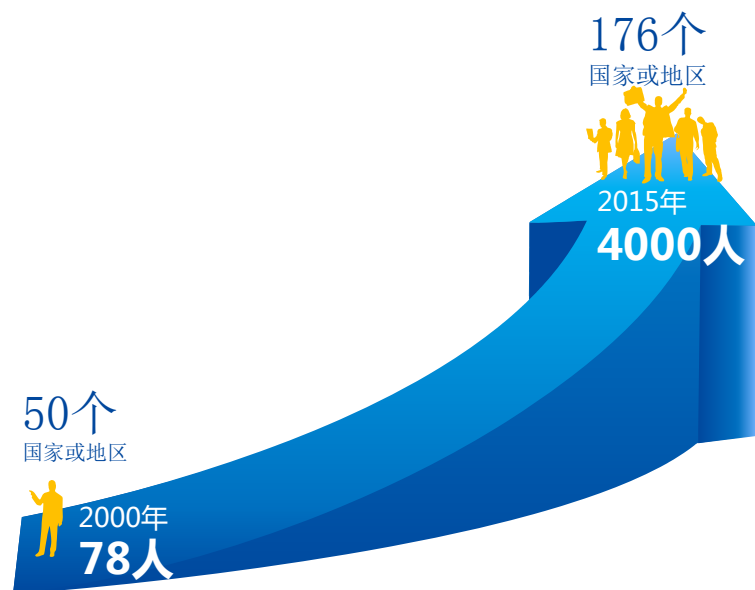


2012年，徐工欧研中心、欧采中心成立



2012年，并购全球混凝土机械巨头德国施维英公司

国际化发展历程——人才走出去



海外员工数量及覆盖区域

2000年



2015年



海外员工结构

XCMG

Part TWO

“蓝海计划”实施推进



项目规划



项目执行



项目深化



目标设定



快速打造一支懂经营、会管理、具有国际视野的管理人才梯队，满足国际化业务快速发展对人才的需求，支撑公司国际化业务拓展。

明确人才标准



水平过硬、语言过关

文化同质、拎包就走

蓝海计划全景



培养模式

集中
课堂

行动
学习

导师
制

主题
沙龙

轮岗
锻炼

自主
学习

培养周期

2012

开班
典礼

Topic
1

Topic
2

Topic
3

Topic
4

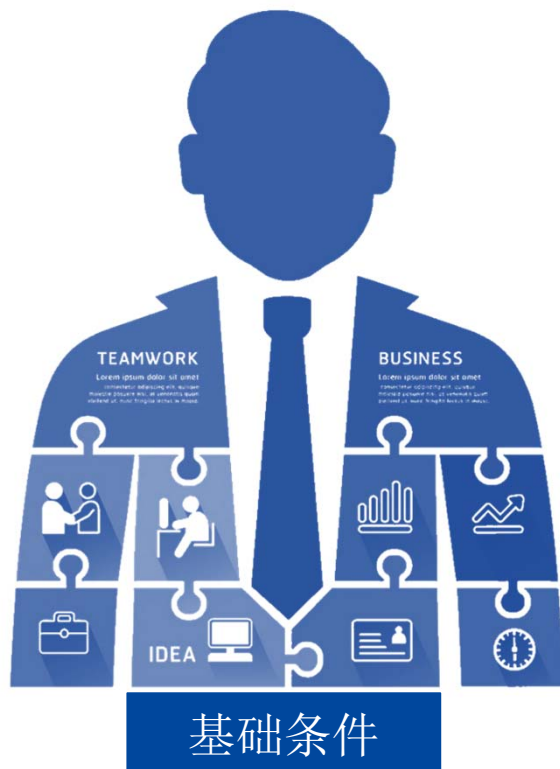
2015

系统开展语言能力培训、知识导入和工作实践，全面提升国际化能力水平

培养路径

- 在两年的语言培训、素质提升和专题学习过程中，持续进行学习促动、实践演练；
- 充分集团内各分子公司内部资源，通过AB角计划、轮岗实训、挂职锻炼等途径，加速海外储备人才成长

蓝海计划



学习能力



工作经验



沟通能力



工作经历



自身环境



身心情况

报名

测评

培养

优化

深化

蓝海计划



测评程序	测评形式	测评内容
心理测试	在线测评	了解候选人的心理特质、工作行为特征、风格偏好
管理能力测试	在线测评	运用管理知识解决管理问题的能力，了解管理潜质
外语测试	模拟测试	考察外语沟通能力、准确度、丰富度、语音面貌
领导面谈	多对一面谈	中英文面谈，进一步了解候选人的能力、发展潜质

报名

测评

培养

优化

深化

蓝海计划



100



一批次13人，中高层管理人员



二批次37人，各单位各系统内骨干人员



三批次50人，高潜力人员

人员类别涵盖采购管理、生产管理、质量管理、营销管理、技术管理、财务管理、人力资源管理、党务管理、战略与投资管理。

报名

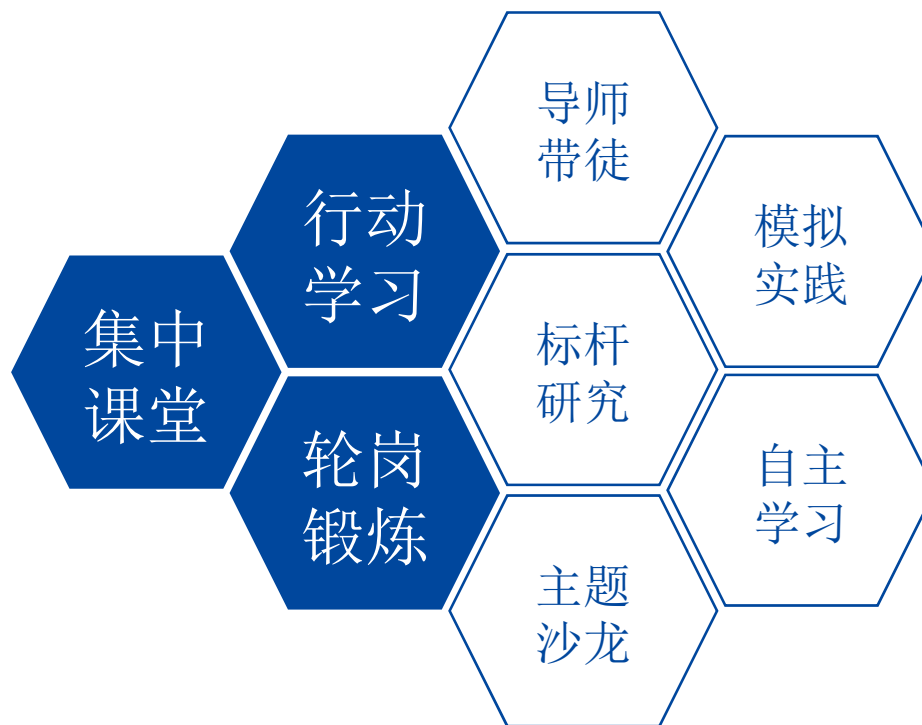
测评

培养

优化

深化

三个主要模式，五个辅助模式



报名

测评

培养

优化

深化

蓝海计划 —— 课堂培训



报名

测评

培养

优化

深化

蓝海计划 —— 行动学习



行动学习课题

1. 如何有效管理海外收购、兼并企业以及海外建厂、中心的运营。
2. 如何打赢新形势下的“人才争夺战”和“人才保卫战”。
3. 如何有效导入全员质量意识。
4. 如何优化技术改造流程，规避相关风险，提升工作效率。
5. 拉美及非洲国家投资分析……

行动学习方案



报名

测评

培养

优化

深化

蓝海计划 —— 轮岗锻炼



项目经理挂职

对于部分成熟度较高、创新能力强的国际化人才，围绕公司、企业运营的重大项目研究、新领域攻关、新企业筹建、异地并购及建厂和国际化合作项目等，安排在项目经理、项目经理助理等岗位挂职锻炼。

横向跨界挂职

对于部分潜质非常大、管理实践单一的国际化人才，原则上安排国内外进行横向跨职能、多岗位锻炼，以丰富工作实践的全面性和系统性。

基层交流挂职

对于部分没有基层工作经历的国际化人才，安排到基层一线、艰苦岗位等挂职锻炼，了解产品，以补足管理实践、产品知识等结构性短板。

报名

测评

培养

优化

深化

蓝海计划 —— 储备人员优化



排山倒海

海潮涌动

百川归海

报名

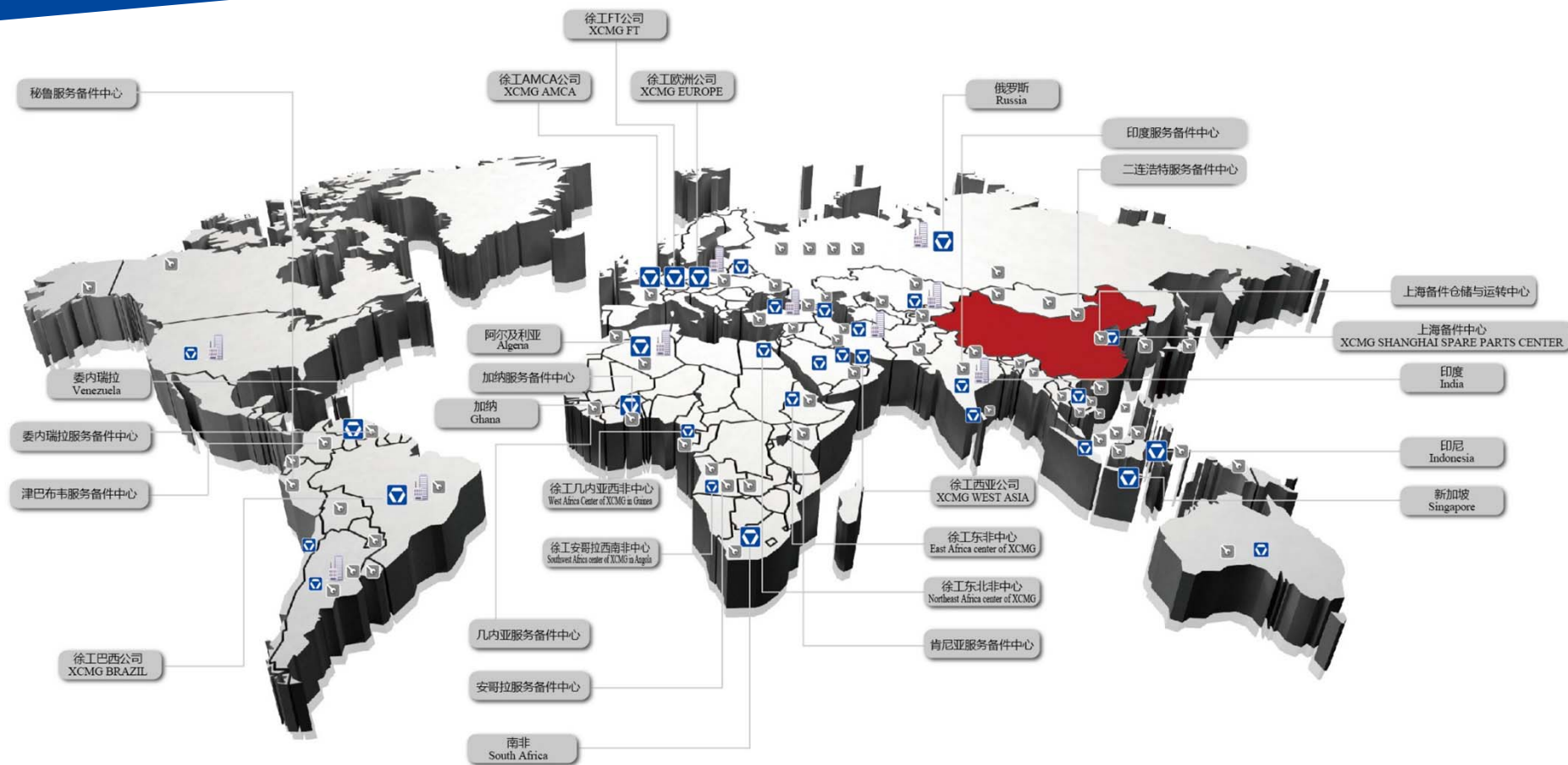
测评

培养

优化

深化

蓝海计划



■ 蓝海人才三批次共100人，其中近50人已经派驻至海外，70%蓝海人才已经走向重要关键岗位。

XCMG

Part THREE

“蓝海计划”拓展深化



项目拓展
背景



蓝海计划
2.0

中国制造2025



服务型制造业



服务型制造业企业的特征



产品参与的制造主体增多



制造行为当中服务性收益占比增大



出现了没有工厂的制造企业

徐工的服务型制造业转型



以信息产业助推适应新型业态



布局后市场业务加速产品全生命周期管理



.....

“蓝海计划2.0”项目背景



目标驱动



愿景驱动

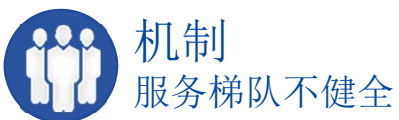


事业驱动

蓝海计划2.0项目背景



海外服务存在的问题



蓝海计划2.0目标设定



具备融通技能

融通人才精通本单位产品、熟悉融通产品的主要服务技能，有效解决海外同一片区服务不及时、二次派员带来的成本过高问题。

打造百人团队

打造一支可以支撑未来5年海外服务发展的百人队伍，了解目标国家的社会人文环境，能使用英语出国交流。

建立管理标准

海外服务人才职业生涯管理、融通薪酬管理标准，形成长效激励机制。

完善资源支持

完善海外服务的《服务系统案例库》、远程指导系统等支持资源。

蓝海计划2.0技能复合方向



技能融通

A类



起重机械产品



随车起重机械产品



消防车系列产品



混凝土泵车系列产品

B类



铲运机械产品



压路机系列产品



挖掘机械产品



矿用卡车系列产品

C类



压路机系列产品



摊铺机系列产品



平地机系列产品



铣刨机系列产品

D类



旋挖钻机系列产品



水品定向钻系列产品



连续墙液压抓斗系列产品

E类



重卡系列产品



环卫机械产品



搅拌车系列产品

蓝海计划2.0全球人员配置



人与配置数量

	北美	非洲	南美	欧洲	西亚 北非	亚太	中亚	人员来源
A. 臂架类	3人	8人	6人	3人	7人	8人	7人	起重机械事业部25人 徐工随车7人 徐工消防4人 徐工施维英7人
B. 土方类								
C. 路面类								
D. 基础类								
E. 底盘类								

注：本表数据及图标仅作为人数的意思表示，与实际项目确定的人员数量无关。

蓝海计划2.0培养规划



培养内容

专业素质

专业知识

通用技能

产品技能

多产品技能

复合培养

综合素质

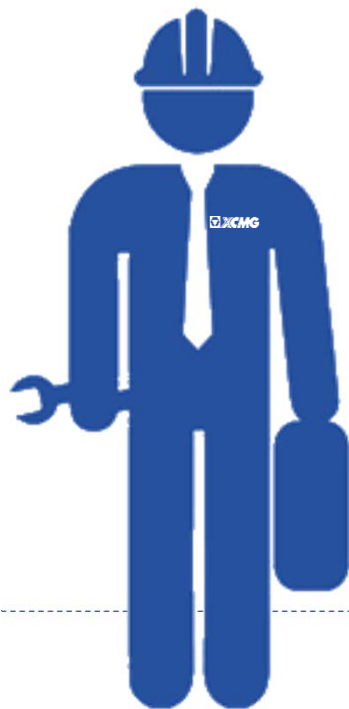
通用能力

公司知识

服务知识

地域环境

流程标准



培养形式

实物教学

模拟实践

导师带徒

集中培训

在线学习

道具辅助

资源开发

服务案例库

在线交流咨询平台

远程指导平台

服务标准手册

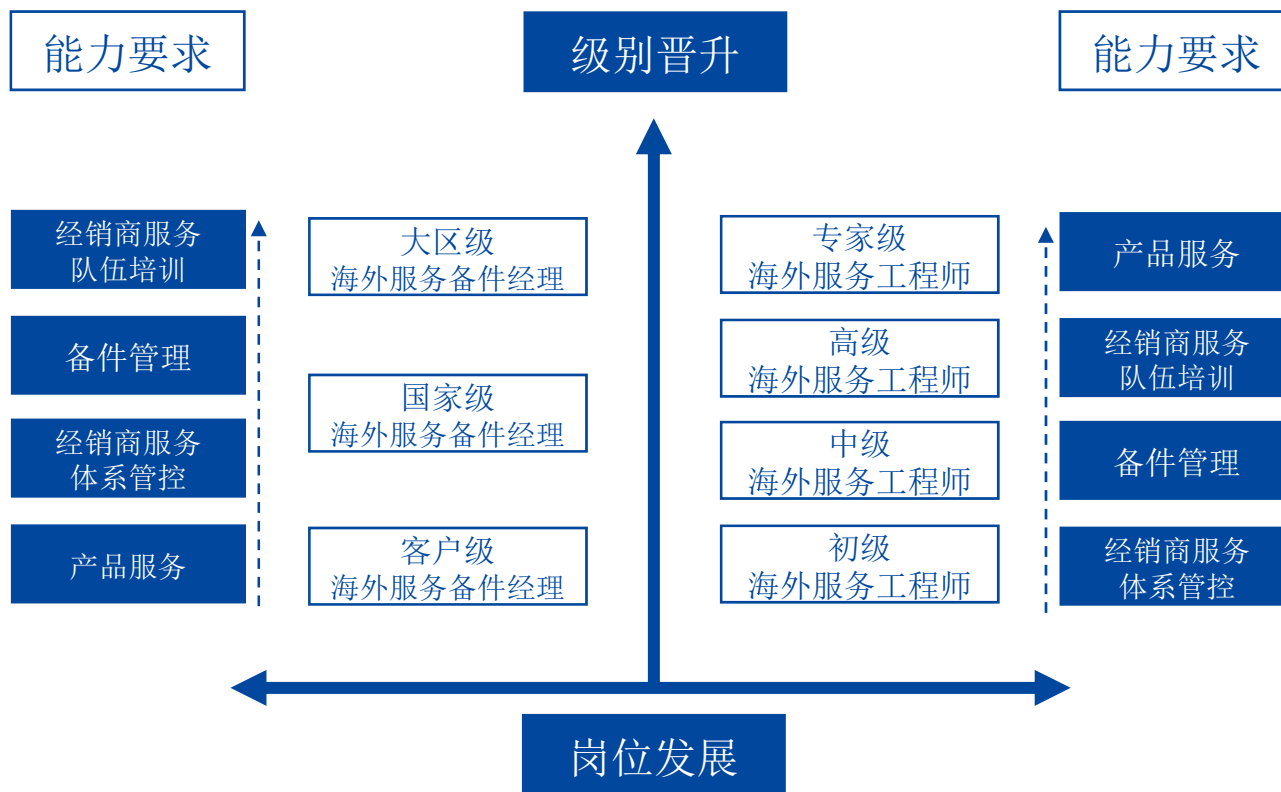
服务技术支持团队

激励机制

海外服务人才职业生涯规划

海外服务人才技能评价标准

蓝海计划2.0职业规划



蓝海计划2.0未来规划



全产品技能融通

持续提升服务工程师对徐工全系列产品的服务能力，提升服务及时性；建立更为丰富的服务案例库和服务管理标准。

经销商服务培养

持续提升国际经销商服务能力，逐步过渡到经销商全线服务模式。

后市场同步发展

通过服务带动后市场业务发展，促进产品销售和备件销售的提升。



怀揣梦想 · 探索不止





感谢聆听

徐工徐工 助您成功

2016年12月 · 北京