



2018 | 中国

学习与发展价值大奖
获奖案例集

主办方



全程合作伙伴



2018 中国学习与发展价值大奖



背景

人力资源行业日趋成熟的当下，学习与发展部门作为企业人力资源的关键环节之一，面临着快速变化的外部经济环境，成本压力，紧迫的人员培养需求等种种挑战。学习与发展是一个有机系统，需要立足企业现状，以业务结果为导向，完善学习与发展体系，不断提高员工的个人能力，并将员工的个人发展与组织发展相结合，为企业实现战略目标奠定坚实的基础。

继成功举办两届中国学习与发展价值大奖评选将再次起航！人力资源智享会（HREC）将秉持“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，为企业提供展示平台，寻找到真正“学习与发展”的实践标杆，打造权威、专业、具有公信力的人力资源奖项。

一、权威：

- 由高端、专业、广具影响力的人力资源会员制组织——智享会主办。
- 由第三方领先专业人士组成评委会。

二、专业：

- 评选标准由 5 大模块组成：业务结果与业务需求分析、项目创新、项目设计、项目实施、项目评估。标准经过专家反复讨论通过，能全面公正地评估每一个参选实践案例，创造公平竞争环境。
- 严格的评审流程：初选 - 复选 - 终选。
- 奖项设置：以最佳实践为主，不设参奖门槛，只选

优秀的实践案例，无论企业大小在相同平台上竞选。

三、公信力：

- 评审过程与流程完全公开透明。
- 全程不以任何形式收取费用。



评选流程

报名

1月15日 - 3月18日

报名并提交初选材料

初选

3月19日 - 4月8日

评委会阅读审核企业提交的初选材料

复选

4月9日 - 5月13日

评委会成员走进企业，与参选企业进行深度的实地访谈

终选

5月14日 - 5月27日

评委会集中讨论，酝酿并确定最终获奖名单

颁奖典礼

7月10日

分享

7月11日 - 12月31日

线上和线下活动分享获奖实践

最佳案例集
撰写

7月11日 - 12月31日

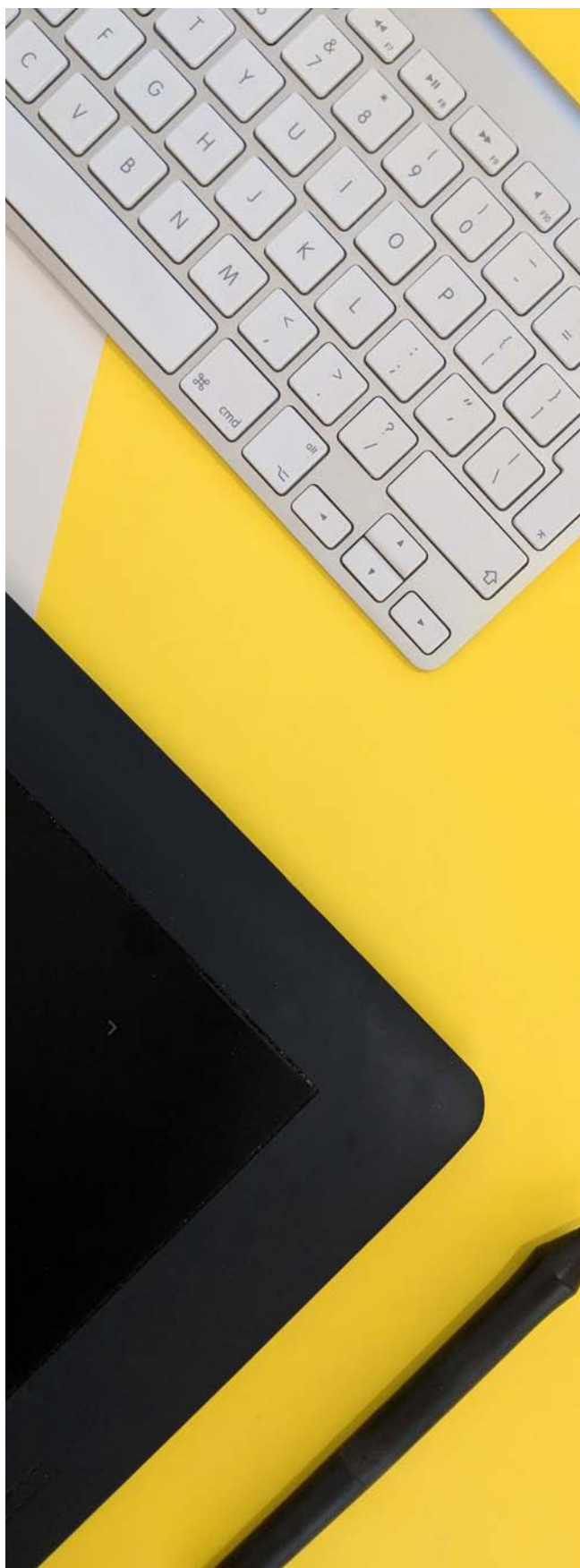
撰写及出版“中国学习与发展最佳实践”案例集

前言

由智享会主办、麦肯特全程支持的“中国学习与发展价值大奖”于2018年1月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现最佳实践、引领人力资源行业发展”为目标，全程不收取任何费用，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请了8位学习发展领域内的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任知合控股集团首席人力资源官陆忠亮、时任上汽集团培训中心主任蒋建华、时任福特汽车公司亚太区学习与发展总监彭智勇、时任霍尼韦尔亚太区领导力发展总监施重凌、时任均胜电子人力资源总监何奕、时任中国宝武钢铁集团有限公司治理部总经理兼全面深化改革办公室主任秦长灯、前强生中国区人力资源学习与发展负责人黄琼、时任英特尔亚太研发有限公司人力资源总监夏雯。并邀请时任麦肯特企业顾问有限公司执行总裁，首席顾问刘崑为评委团特别顾问参与评选。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，19家企业案例入围终选，分别获得“最佳实践奖”、“最佳创新奖”、“最具价值案例奖”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“最佳实践奖”、“最佳创新奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此14篇案例汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。



2018 中国学习与发展价值大奖

评委会主席



陆忠亮

时任首席人力资源官
知合控股集团

评委会成员

(排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排序)



何奕

时任人力资源总监
均胜电子



黄琼

时任中国区人力资源学习与发展
负责人
前强生



蒋建华

时任培训中心主任
上汽集团



彭智勇

时任亚太区学习与发展总监
福特汽车公司



秦长灯

时任公司治理部总经理兼
全面深化改革办公室主任
中国宝武钢铁集团有限公司



施重凌

时任亚太区领导力发展总监
霍尼韦尔



夏雯

时任人力资源总监
英特尔亚太研发有限公司

评委团特别顾问



刘崑

执行总裁, 首席顾问
麦肯特企业顾问有限公司

颁奖典礼现场照片



评选照片



集中评审



评选过程剪影



复选实地 评审

2018 中国学习与发展价值大奖

获奖名单

◆ 最佳创新奖 ◆

博世(中国)投资有限公司

京东集团

施维雅(天津)制药有限公司

友达光电(苏州)有限公司

◆ 价值案例奖 ◆

北京搜狐新媒体信息技术有限公司

华润水泥控股有限公司

九州通医药集团股份有限公司

科勒(中国)投资有限公司

天合光能股份有限公司

友达光电(苏州)有限公司

中兴通讯财务

◆ 最佳实践奖 ◆

百胜中国控股有限公司 – 必胜客品牌

北京首旅如家酒店(集团)股份有限公司

华润电力控股有限公司

京东物流—华东分公司

蓝色光标

深圳市海格物流股份有限公司

腾邦大学

新城控股集团

中国电信学院

2018 中国 学习与发展价值大奖

最佳创新奖

博世（中国）投资有限公司

京东集团

施维雅（天津）制药有限公司

友达光电（苏州）有限公司





• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

博世集团创新式学习项目

随着中国经济步入“新常态”、“互联网+”时代的来临，移动端快速发展，物联网所带来的互联化趋势日渐深入，人们获取新知识和新技能的方式也发生着深刻变化。一方面，智能手机、平板电脑等数码产品，几近成为每一位年轻员工的生活中不可或缺的重要组成部分；另一方面，年轻员工依赖微博、微信等手机客户端接触及传播大量资讯，也反过来强化了年轻一代“短、平、快”的资讯摄取方式。

为顺应时代潮流，学习项目的设计须更行之有效、切合员工当下实际。因此，公司培训中心进行战略升级，以“敏捷互联、轻松活泼”为核心理念，着力打造创新式的学习项目。该项目由多个紧密相扣的环节构成，高度强调资源的优化配置、成本的大幅节约与效率的有力提升，同时注重科技性、交互性、知识性、简练性、趣味性的结合，实现了对传统学习方式的彻底颠覆，而以“多维沟通”、“互学互鉴”、“短小精悍”代之，充分强调当代人的属性，考量年轻员工们的现状与期许，对学习方式进行创新改造、对效果加以全面优化。

整理 | Langley Yang

✚ 获取业务部门的支持

从建设“敏捷型公司”的实际出发，客观上要求包括采购物流部、财务共享服务中心、IT技术支持共享服务中心、人力资源共享服务中心等多个业务部门更为灵活、高速地运转。公司培训中心经调研分析后认为，此类业务部门的痛点在于处理大量重复性的业务，严重阻碍了其变得更为灵活与高速。因此，公司培训中心与上述各部门进行沟通、协调和联动，鼓励以上部门同事参与“微课大赛”，制作微课，以数字化学习形式总结、

沉淀、萃取常用实践和经验，供全公司员工随时随地在线学习。

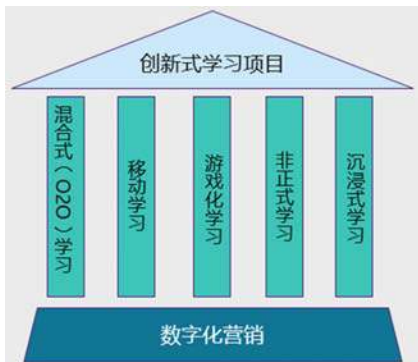
上述分析正中有关业务部门的要害，制作微课也有助于将相应业务部门从海量重复劳动中解放出来，极大减轻其工作强度，从而实现更灵活、更高速效的目标，因此得到了采购物流部、财务共享服务中心、IT技术支持共享服务中心、人力资源共享服务中心等多个业务部门的积极响应。相关部门的同事们积极参与“微课大赛”、积极参与微课制作培训，并贡献了大量微课成果，极大地支

持、推动了移动学习、数字化学习在全公司的深入开展。

✚ 创新式学习项目方案设计：“一个基底、五个维度”

以“敏捷互联、轻松活泼”为核心理念的创新式学习项目，通过一系列丰富多彩、契合时代特征和年轻员工特点的手段和方法，来助力其快速进入角色、相互交流经验、提升业务能力、实现职业发展，实现学习的趣味化、简约化、便捷化。为此，在学

习项目方案设计上,培训中心采用“一个基底、五个维度”的做法,即从混合式学习、移动学习、沉浸式学习、非正式学习及游戏化学习等五个维度入手,辅以数字化营销,对各维度提供全面、有力的支持。



混合式学习 (Blended Learning, O2O)

公司培训中心在开发项目时导入了混合式学习 (Blended Learning, O2O), 将线上课程与线下课程有机结合, 使得广大年轻员工们在碎片化时间里有所学、有所思、有所得。在实际操作中, 公司培训中心灵活运用“翻转课堂 (Flipped Classroom)”理念。通过移动学习途径, 向全体员工提供短小精悍、图文并茂, 且有较强趣味性的微课资源。学员们可利用自己的碎片化时间在线上自主学习有关理论背景知识, 面授时间则留给学员与讲师充分交流讨论、分析案例; 同时配合以线下积分制度、设置物质奖励等方式, 激发全体学员的学习热情。另外, 培训中心组织开展班级自我管理活动, 鼓励学员们自发建立社群, 方便线下讨论、取长补短。定期举行的“最佳学员”或“最佳案例”等评选活动, 其结果在公司内公布, 形成榜样效应, 推动混合式学习更加深入人心。

采用混合式学习, 旨在活化全体学员们的碎片化时间, 推动线下面授时间的利用更加合理, 提升学习效率。通过线上线下“两翼齐飞”的混合式学习, 年轻员工的碎片化时间得到充分利用, 面授时间的利用更加合理, 有效提升学习效率, 并形成了良好的学

习氛围, 以期年轻员工不仅能够最短时间内获得相关能力素质的快速提升, 而且能够相互熟悉、相互帮助、相互学习。

移动学习 (Mobile Learning)

公司培训中心注意到广大年轻员工们对智能手机的强烈依赖, 将学习活动及其期望成效与智能手机的使用有机结合, 开启“移动学习 (Mobile Learning)”的新模式。因此, 公司培训中心决定大力开发“专业者生成内容”的学习课程, 并打造出员工专属的移动学习平台, 供全国各个事业部、各个不同工作领域的广大员工们开展学习交流、进行思维碰撞、分享知识、经验与智慧; 同时, 公司培训中心也大力催化“用户生成内容” (User Generated Content, UGC), 推动相关学习内容的产生, 鼓励并协助全公司的广大年轻员工们创作出拥有自己鲜明特色、体现自身长处与优势的微课, 并举办微课大赛, 将之推向高潮, 同时以此为契机, 使得“移动学习”的理念与实践进一步落地。“开发 PGC”与“催化 UGC”两条路线齐头并进, 且互为补充, 从而真正做到善用移动端, 以移动端“改造我们的学习”。有关移动学习的具体内容, 在后文中将会有更为详尽的介绍。

非正式学习 (Informal Learning)

“非正式学习 (Informal Learning)”有两个特点: 一是该学习活动由学习者个人所自觉发起和进行, 二为该学习活动之目的在于实现学习者个人的理想目标, 或满足学习者个人工作或兴趣的需要。公司培训中心以“非正式学习”相关理论为指导, 结合当前时代的变化及年轻员工群体的特征, 积极探求有效、有趣的“非正式学习”方式, 最终选择了发源于美国、如今在全球各地均方兴未艾的“Working Out Loud (以下使用其首字母缩略语 ‘WOL’)”, 并于 2017 年正式将其引入中国区。

“WOL”的首要元素, 在于“使工作可视化”, 并在此过程当中相互学习和分享、相互激发灵感。按照“WOL”的做法, 来自公司各个不同事业部和不同领域的同事们, 需

要以“圈子”的形式, 建立为期 12 周的长效沟通机制, 每个“圈子”内均设一位“社区经理”担负指导职责, 确保“非正式学习”的发生及成效。目前已发展出“圈子”10 余个、培养出中国籍“社区经理”5 人、培养出外国籍“社区经理”7 人, 中国区参与员工数超过 100 人。对于“WOL”的介绍, 也已被纳入公司的新员工面授学习课程, 使“非正式学习”活动获得了更大的潜在参与群体。

沉浸式学习 (Immersive Learning)

“沉浸式学习”理念最早来源于美国的教育语言领域, 最初内涵是指将某一门语言的学习者全天候地“浸泡 (Immerse)”于一个只使用该目的语 (Target Language) 的环境中, 迫使学习者只使用该目的语, 而非使用自己的母语进行沟通与交流。“沉浸式学习”旨在最大限度创设逼真情境, 从而促进学习者目的语水平的快速提高, 故而常见于全封闭式的语言学习项目中。这一理念, 后来超越了纯粹的语言学习范畴, 扩展到了其它学习领域。利用虚拟现实 (Virtual Reality, VR) 技术, 为学习者创设身临其境的体验, 从而助其快速把握所学内容, 是广义的“沉浸式学习”中的一大典型做法。

公司培训中心在“沉浸式学习”相关理论与实践的启发下, 将虚拟现实技术引入新员工面授学习课程中, 以 VR 手段, 帮助新员工们了解并把握公司过往历史、主要业务领域、全球各大事业部分布、公司文化、公司未来发展等一系列内容。“沉浸式学习”环节总用时约 15 分钟, 更具高科技感和现场感, 而且大幅减少了人力成本和时间成本、增加了趣味性、显著优化了学习效果。且根据调查, 公司新员工对于以 VR 进行的“沉浸式学习”, 达到了 100% 的满意率。为了进一步推广以 VR 为代表的“沉浸式学习”文化, 公司培训中心在多个不同城市的分部内开展了一系列路演活动, 并通过跨部门合作及体验的形式, 让“沉浸式学习”主动走向更为广大的员工群体。这一系列 VR 路演活动及跨部门合作与体验, 共吸引了以上各分部的 8000 余名员工慕名前来参与, 扩大了“沉浸

式学习”的影响，并激发了员工对于公司的荣誉感和自豪感，成为了一场声势浩大的公司文化活动。以VR为代表的“沉浸式学习”方式还被人才甄选团队引入校园招聘环节，在前往上海、江苏、浙江、湖北、吉林等各大知名高校延揽应届人才的过程中，以VR手段开展的“沉浸式学习”成为了在校学子们快速学习和了解本公司概况的有力工具。而将校园人才招聘过程与现场“沉浸式学习”过程有机结合，也成为了本公司有别于其它公司的一大亮点。



在新员工面授学习课程中，广大新员工正在通过VR沉浸式学习方式，了解公司的昨天、今天和明天

❶ 游戏化学习 (Gamification)

公司培训中心注意到年轻员工们对于各类游戏活动的喜爱，于是将相关游戏活动与学习活动进行有效糅合，推行游戏化学习，并针对不同目标群体，采用不同的游戏化学习方案，取得了显著成效。

针对普通员工，公司培训中心经过一段时间的密集调研与集思广益后，于2017年决定在全国各大事业部范围内，开展首届“学霸大赛”。大赛分为初赛、复赛和决赛三个阶段，整个赛程持续40天。初赛、复赛阶段以移动学习平台在线闯关答题形式进行，每位参赛选手必须每日在线答题，答题频率及成绩达到规定要求的，认证其“学霸”称号并获得相应金币奖励。决赛以面对面PK的智力竞赛形式进行，在复赛中排名位居前10名的“学霸”们从全国各个事业部齐集公司总部，争夺“学霸大赛”全国总决赛冠军宝座。首届“学霸大赛”共计吸引了全国所



首届“学霸大赛”全国总决赛宣传海报
图中为从全国各大事业部中脱颖而出的十强选手们

有事业部的2360名选手参与，在全国各大事业部的普通员工当中首次推广了“游戏化学习”的理念和做法，首度引领了崭新的学习文化。

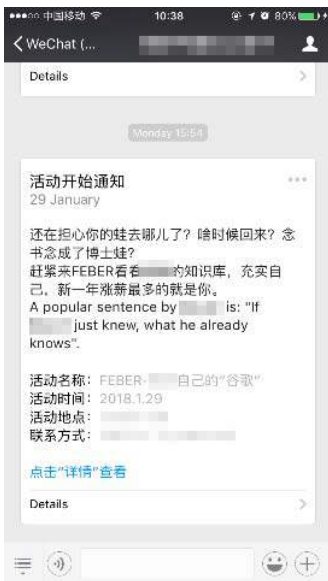
针对核心中级管理层，公司培训中心充分考虑目标群体年轻人多，且喜冒险、好竞争、擅游戏的心理特点与行为特点，在开发设计相应的领导力学习项目时，巧妙地将游戏化因素融入其中，将整个学习过程分为四关，以闯关游戏形式呈现，并在每一关中，匹配了与课程内容相关联的一系列闯关任务。这样的做法，不仅完全达成了学习目的、满足了目标群体的期待，而且显著增强了学习的趣味性。

❷ 数字化营销 (Digitalized Marketing)

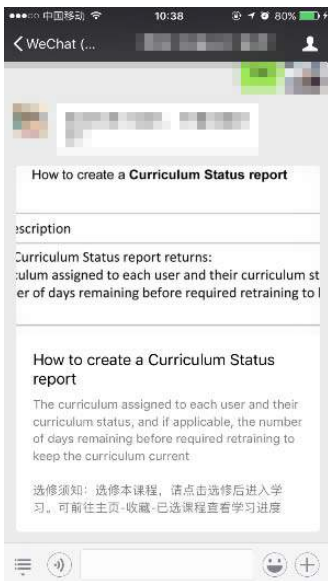
当今时代是一个“酒香也怕巷子深”的时代，公司培训中心成立了专门的营销工作组，并将“数字化营销 (Digitalized Marketing)”作为根本手段，对项目进行支持、推广与宣传，着力扩大该项目的影响力，真正实现学习方式的转型发展。数字化营销的手段本身就是“敏捷互联、轻松活泼”这一核心创新理念的生动体现。

数字化营销手段贯穿了整个创新式学习

项目，为上文的“五个维度”均提供了有力、有效的支持。公司培训中心双管齐下，兼顾正式推广与非正式推广两个方面，并在每个方面均采用多样化的营销策略。在正式推广方面，培训中心充分利用公司的“员工助手”微信公众号，运用“单向传输”与“双向互动”两种方案进行推广。“单向传输”即在微信公众号上不定期发布“活动开始通知”和定期推送推文等，发布相关学习资源、活动、及产品等信息，唤起全国各事业部、各领域的员工前来积极参与和体验；“双向互动”即将人工智能技术导入微信公众号，员工只需输入关键词或问题，可立即得到匹配度高、针对性强的人力资源服务相关的有效回答。此外，在营销工作组内，设立了专门的编辑工作小组，编纂名为《Learning Moments》的学习电子期刊，以每月一期的频率，向全国范围内各个事业部的员工进行推送。《Learning Moments》以汉、英双语形式呈现，涵盖了学习活动推广、热点话题导览、主题文章阅读、明星课程简介，以系列微课推荐等。由于“员工助手”微信公众号及《Learning Moments》学习电子期刊均面向全体员工们，因而此举产生了有益的叠加效应，在较短时间内快速扩大了该创新式学习项目的受关注度。



“单向传输”：微信公众号上不定期发布的《活动开始通知》及定期推送的推文



“双向互动”：基于人工智能(AI)技术的即时回答

在非正式方面，培训中心更多发挥微信朋友圈的功用，利用数字化平台，显著放大“口耳相传”的效力。首先培训中心经过仔细甄选，萃取出以微课形式呈现的创新式学习项目的菁华内容。随后，培训中心成员将不同的菁华内容分享到各自的微信朋友圈内，并在朋友圈内以相互点赞、评论等方式进行互动，增强所发菁华内容的“存在感”。增加“敏捷互联、轻松活泼”创新式学习项目的影响

力，进而增进公司广大年轻员工们对于项目的了解、提升其对这一创新式学习项目的兴趣，并期待其能积极参与到其中。

创新式学习项目理论方法及运用

在该项目的设计和实践中，公司培训中心吸收了一系列经典的理论方法并综合加以运用。除上文已详述的“五个维度”外，

尚有以下理论方法，下文依次予以说明。

“721 学习法则”

“721 学习法则”指员工 70% 的经验系由工作中的学习所获得。员工边干边学、不断调整，形成可靠的经验与技能；20% 的经验系从他人身上学来，主要指工作中借鉴、参考他人思路，以及与他人在沟通、交流、讨论中互相学习；10% 的经验来自常规的课堂学习（即培训或进修），从授课讲师处所获得的启发及所学到的新知。因此，在开展课堂学习活动时，培训中心要让学员不仅参加课堂学习活动，而且有机会拓宽交际圈，增加学习机会；另外，还要帮助学员在实际中，通过亲身实践积累经验、培养技能、提高业务水准和综合能力。这就促使培训中心导入并应用了“混合式学习”和“即时学习”的理念。

“即时学习”（Just-in-Time Learning）理念

“即时学习”（Just-in-Time Learning）理念是与“备用学习”（Just-in-Case Learning）相对立的学习理念，指公司员工在最为需要某一方面技能时，其需求能够及时得到满足。考虑到公司管理层人员的工作时间及强度，较为缺乏“备用学习”的现实可行性，培训中心导入了“即时学习”的理念，以期学员在有限的、碎片化的时段内进行快速学习，并具备利用快速学习到的内容解决眼前实际问题的能力。

“翻转课堂”（Flipped classroom）理念

“翻转课堂”（Flipped classroom）的精髓在于将纯粹的理论知识讲解部分从课堂上“剥离”开来，前移至课程开始之前进行。学习者利用课前闲暇时间，自主学习和掌握基本背景知识，以此作为师生课上讨论、分析案例的基础。课堂时间将充分留给教师为学生答疑解惑，或进行有深度的课堂互动，帮助学生进一步记忆和巩固所学的知识与内容。公司培训中心将“翻转课堂”理念与实践价值充分运用于理性思维学习课程中，大大节省了学习时间及成本。

创新式学习项目实施方针

对于该创新式学习项目，培训中心制定了“两条腿走路”的实施方针。第一着重于“专业者生成内容”（Professional Generated Content, 以下称 PGC）的开发，第二聚焦于“用户生成内容”（User Generated Content, 以下称 UGC）的催化。前者突出体现在培训中心的人才发展项目（Talent Development Program Pre, 以下称 TDP-Pre 项目）、针对一线班组长的车间领导力卓越学习项目（Shop floor leadership Training excellence Program, 以下称 STeP-up 项目）以及理性思维学习项目之中，而后者则在微课大赛中有着鲜明的体现。

PGC 的开发

TDP-Pre 项目

TDP-Pre 项目由公司培训中心于 2015 年推出，旨在推动公司核心中层领导的培育和发展。TDP-Pre 项目以绩效支持为导向，以即时学习和混合式学习方式强化学习效果，同时优化项目资源、削减项目成本。

混合式学习是 TDP-Pre 项目的显著特色。在设计线上部分时，培训中心充分利用移动学习平台，向学员们推送预习课件和复习材料。同时，游戏化学习元素也融入其中，整个学习过程分为“初露锋芒”、“英雄崛起”、“诸神之战”、“荣耀之巅”四大关卡，每位学员须完成关卡所有任务，方可顺利通过该关。同时，海量线上课程也被展示在移动学习平台上，提供更大选择面，供学有余力的学员进行自主学习。

在线下部分，TDP-Pre 项目采用了积分制度，配合学习班自主管理，以激发学员学习热情、调动积极性。公司培训中心鼓励学员线下自发形成社群，讨论问题、交流经验，形成“互学互助、共同进步”的积极氛围。另外，TDP-Pre 项目定期评选“最佳学员”和“最佳案例”，以此鼓励学员之间互相施加友善的“同伴压力”，促进良性竞争。

在营销方式上，TDP-Pre 项目充分利用



TDP-Pre 数字化营销酷炫邮件及微信主题



数字化媒介，以酷炫邮件、微信主题帖等多种年轻学员们所喜闻乐见的形式，起到了正向的宣传效果。

STeP-up 项目

STeP-up 项目开发于 2007 年，初衷是提升公司车间一线班组长和主管的领导能力，使其能够在工厂里当好排头兵、带头人。随着大批“85 后”、“90 后”员工进入工厂就职，互联网产品对员工的影响与日俱增。公司培训中心于 2015 年将移动学习模块引入 STeP-up 项目，并于 2016 年全面应用。STeP-up 项目由此得以与时俱进、革新升级。革新后的 STeP-up 项目更加注重年轻学员们的体验和移动学习的渗透。学员们利用智能手机进行学习交流，讨论疑难、钻研业务。其中，“班组长加油站”是值得提及的亮点。



“班组长加油站”采用了线上课前预习和课后复习的方式，使得学员们能够打破时间、空间和物质材料的限制，利用碎片化时间充分学习。在预习内容的设计中，考虑到一线班组长们“在干中学”、“边干边学”的学习特点，选取两分钟预告片的形式，激发学员们的学习兴趣。“班组长加油站”也引入了混合式学习的元素，课前预习和课后复习、测试均在线上完成，具体授课则在线下展开。学习项目以班级为单位，分别建立相应的班级微信群，由班主任进行管理，通知学员进行课前预习和课后的复习、测试。学员的浏览数据会被授课讲师关注、记录，并反馈至公司有关主管部门备案。混合式学习充分发挥了线上和线下两种方式的长处，使得学习与考核更高效且具针对性。



两分钟预告片截图



“班组长加油站”界面及班级微信群

◆ 理性思维学习课程

公司培训中心于2016年9月正式推出以结构化决策思维方法“KT法”为基础的理性思维学习课程。理性思维学习课程引入了“翻转课堂(Flipped Classroom)”的理念与实践,使整个学习时长由原来的2天被压缩至1天,大大节省了各项成本。同时,广大员工的碎片化时间得到了充分的利用,有助于其培养和树立随时随地学习的观念。“翻转课堂”模式已经被越来越多地应用于各类课程中。



“理性思维”学习课程线下面授场景

▶ UGC 的催化

◆ “WeLearn”移动学习平台

2016年7月,培训中心开始将原有的微信学习平台进行升级,打造功能更为完善的数字化移动学习平台,定名为“WeLearn”。其有三大产品愿景,即对工作人员,“WeLearn”应实现智能管理,加快知识迁移和成果转化;对授课讲师,“WeLearn”可帮助其更早、更快地获取全体学习者信息、寻求互动,并充分萃取学习者的智慧;对学习者的,“WeLearn”要做到界面友好,成为随时获取学习资源的单一平台入口,实现即学即用。升级后的“WeLearn”学习平台于2016年12月19日正式上线。

“WeLearn”移动学习平台荟萃了大批优秀微课资源。学员只需在移动端注册、登录,便可自主浏览。为了充分调动公司全员学习的积极性,“WeLearn”移动学习平台采用了积分和金币的二元激励机制,员工在日常登录、学习课程、参与学习内容评论和反馈时、学习圈中分享新内容等行为,均能够获得相应积分。一定数量的“WeLearn”积

分可被兑换为“WeLearn”金币,可根据数量金币兑换不同实物奖品。同时,“WeLearn”移动学习平台借鉴“知乎”,设置了问答社区板块,员工可以在“WeLearn”上发帖提问,也可以用悬赏或打赏的方式,吸引他人回答。

为了帮助公司全体员工形成学习习惯、使学习文化深入人心,“WeLearn”平台于2017年正式推出了“每日一答”活动。“每日一答”的答题模式与“一站到底”较为类似,每日设计一个问题,以较高的金币数额,吸引公司员工进行日常学习“打卡”。公司培训中心还参考时下热门电视剧情节,在“WeLearn”平台上设计了“凡人—小仙—上仙—小神—上神—帝君”的升级路径,催生了一批热爱学习、热爱分享的“帝君”级学习者,也由此催化了大量富有意义的“用户生成内容(UGC)”。



“WeLearn”移动学习平台首页界面

自2016年12月19日“WeLearn”移动学习平台正式上线起,至2017年12月19日为止,“WeLearn”在线活跃用户总数已达到13000人以上,占公司白领员工总数的50%。“WeLearn”移动学习平台的日登录率近20%,月登录率达80%以上。“WeLearn”

上的学习资源总量目前已超过 600 件，其中 60% 以上为公司员工原创内容。“WeLearn” 上的用户博文数，也已突破 6000 大关。在公司培训中心努力下，“WeLearn” 移动学习平台在正式上线后的短短一年之内，迅速发展成为公司全体员工发布并分享“用户生成内容 (UGC)” 的核心平台，成为了公司全体员工学习历程中不可或缺的一件利器，在公司全体员工当中获得了极佳的口碑。“WeLearn” 移动学习平台已经成为了公司培训中心的拳头产品，并赢得了公司全球的广泛关注，国外各地区培训中心争相表达引进“WeLearn” 移动学习平台的强烈意愿，“WeLearn” 移动学习平台有望迈出中国区，而成为公司全球范围的移动学习解决方案。

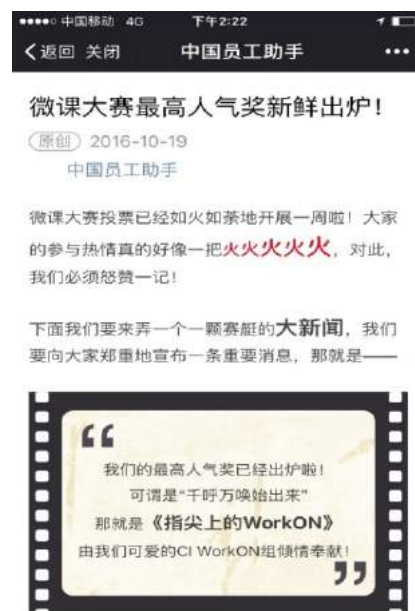
◆ 微课大赛

2016 年 7 月，公司培训中心发起了以“学习从‘微’如此性感”为主题的首届微课大赛，推动公司年轻员工们树立“终身学习”的理念。微课大赛以其“四两拨千斤”的“杠杆效应”，推动公司的各个共享服务部门接触和熟悉数字化学习方案，在这一过程中实现了“Work Smart”，为全公司的减支、提效、赋能作出了贡献。下图涵盖了培训中心推广微课大赛的基本战略，即从“自嗨”到“他爽”再到改变的过程，通过公司领导自上而下地鼓励员工参与微课大赛。



公司培训中心为全体参赛员工提供了总计 7 小时的线上培训和总计 4 日的线下培训，线上线下相结合，向全体参赛选手教授微课的基本概念、特点及基本制作方法和技巧。所有选手制作的微课也会发布在数字化平台上，供全体员工们观摩、评估和投票。首届微课大赛于 2016 年 10 月 27 日圆满落幕，极大地激发了公司员工们分享知识和技能的激情，催化了大量“用户生成内容” (UGC)。

2017 年 7 月，培训中心在深入总结首



顺时针方向：首届微课大赛在数字化平台上呈现、首届微课大赛最佳人气奖、首届微课大赛颁奖典礼开场式、公司总裁为首届微课大赛获奖员工颁奖

届微课大赛经验的基础上，以“Learners, Sharers, Let’s work wonders!” 为主题，成功举办了第二届微课大赛。第二届微课大赛明确聚焦于“学习”与“分享”两大关键词，进一步强调了“用户生成内容”的催化。

两届微课大赛共有超过 1500 名公司中国区员工参赛，并有 1 名印度籍员工及 1 名德国籍员工慕名而来，催生的微课数量超过了 300 门。2018 年，公司的微课大赛拟扩展到整个亚太地区，联合日本、东南亚以进一步扩展影响力，成为公司全球打造学习文化的旗舰项目。

+ 创新式学习项目评估方法

经过了两年的实践，项目取得了阶段性的成果。对于 PGC，培训中心主要通过参与员工数目、员工所提供的反馈，以及项目开展效果来进行评估；对于 UGC，则主要参考多个指标进行评估，即考察“WeLearn”移动学习平台互动状况以及与微课大赛相关联的各项数据。

▶ 创新式学习项目成果数据 -- PGC 部分

2015 年全年，TDP-Pre 项目已在上海、

苏州、无锡、杭州、长沙、珠海等各大城市开课，参与学习的学员总数累计达 386 人。按业务范围统计，具体数据如下表所示：

业务范围类别	参与学习人数
汽车与智能交通技术业务	245
消费品业务	38
工业技术业务	23
能源与建筑技术业务	18
中国投资公司	62

按职能统计，具体数据如下表所示：

职能类别	参与学习人数
一线经理	245
项目经理	50
专家	91

项目平均满意度得分为 1.3 分（采用 1-5 分量表，1 分为最高，5 分为最低），其中一线经理与专家的满意度得分均为 1.2 分，项目经理给出的满意度得分为 1.3 分。

2016 年全年，TDP-Pre 项目在上海、苏州、无锡、杭州、长沙、珠海、成都等地进行了 60 次学习活动，参与学习的学员总数累计已达 416 人。按业务范围统计，具体数据如下表所示：

业务范围类别	参与学习人数
汽车与智能交通技术业务	302
消费品业务	18
工业技术业务	30
能源与建筑技术业务	22
中国投资公司	44

按职能统计，具体数据如下表所示：

职能类别	参与学习人数
一线经理	278
项目经理	58
专家	80

目前所掌握的数据显示，学员们对 TDP-Pre 项目的平均满意度得分达到 1.1 分（采用 1-5 分量表，1 分最高，5 分最低），较去年同期提升了 0.2 分。移动学习活动的上线率达到 100%，人均上线天数 14.9 天（以 30 天内计算），人均在线时长 35.4 分钟（以 30 天内计算）；活跃学员 17 人，活跃率 33.3%。

STeP-up 项目亦有不俗表现，带来了良好效果。以下为相关的直接 KPI 数据：

项目所涉事业部数量 (单位：个)	15
项目所涉分公司数量 (单位：个)	23
学习场数	2000
参与学习人数 (单位：名)	4000
参与学习人天	78000
学习活动参与率 (%)	95
学习活动满意度 (采用 1-4 分量表，1 分最高，4 分最低)	1.2
学习后晋升班组长 / 主管比率 (%)	80

STeP-up 项目的间接 KPI 数据如下表所示：

质量提升 (ppm)	5
每年差错成本下降比率 (%)	5
准时交付比率 (%)	99

创新式学习项目成果数据 -- UGC 部分

用户生成内容部分所取得的成果，在已成功举办的两届微课大赛当中有生动鲜明的体现。有关数据参见下表：

类别	首届微课大赛 (2016)	第二届微课大赛 (2017)
报名参赛人数 (单位：人)	525	1056
收到参赛计划书数量 (单位：份)	120	205
微课制作线上培训时长 (单位：小时)	7	7
微课制作线下培训时长 (单位：日)	4	2
参与微课制作培训 (线上、线下) 人次	1554	5296
提交微课作品数 (单位：份)	50	155
访问微课作品人次	223468	350000
微课大赛投票人次	111360	150000

获奖企业风采



博世集团介绍

博世集团是全球领先的技术和服务供应商，在全球范围内拥有约 402,000 名员工（截至 2017 年 12 月 31 日）。2017 年，公司的销售额达 781 亿欧元。其经营业务分为四个业务部门：汽车与智能交通技术、工业技术、消费品以及能源与建筑技术。作为领先的物联网公司，博世为智能家居、智慧城市、智能交通和工业互联网提供了创新的解决方案。博世运用其在传感器技术、软件和服务领域的专业知识，以及自身的物联网云平台，为客户提供一站式、跨领域的互联解决方案。博世集团的战略目标是为互联生活创造解决方案。博

世希望通过创新且能激发用户热情的产品和服务来帮助全世界的人们提高生活品质。简而言之，博世凭借其技术，践行“科技成就生活之美”的承诺。集团包括罗伯特·博世有限公司及其遍布 60 个国家的约 440 家子公司和区域公司。若将其销售和服务伙伴计算在内，博世的业务几乎遍及全世界每一个国家。博世的长远健康发展建立在不断创新的基础上。博世在全球有 125 个研发基地，有约 64,500 名员工从事研发工作。

博世中国介绍

博世在中国生产和销售汽车零部件和售后市场产品、工业传动和控制技术、包装技术、电动工具、安防和通讯系统、热力技术、家用电器以及服务解决方案。博世在 1909

年进入中国市场。博世 2017 年经营着 62 家公司，合并销售额达到 1134 亿元人民币，同比增长约 24%。截至 2017 年 12 月 31 日，公司在华员工人数约 60,000 名。

博世在中国市场的稳健发展势头得益于公司将战略发展方向与中国宏观经济目标紧密结合在一起。博世正是以“科技成就生活之美”的理念为依托，通过为中国市场打造的产品和服务来提高人民的生活质量，为中国经济转型期的社会稳定和谐与可持续发展做出贡献。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

京东集团 DMT 博士管理培训生 培养实践

在 2017 年初，集团 CEO 在年会上正式对外公布未来十二年的战略——时代正在发生快速、剧烈的变化，未来十年科技的进步速度将超过过去 100 年，在以人工智能为代表的第四次商业革命来临之际，京东集团将坚定的朝着技术转型，用技术将第一个十二年建立的所有商业模式进行改造，打造一个全球领先的智能商业体。

整理 | Langley Yang

► 项目背景

无界时代，技术能力是发力的驱动要素。尤其是建立在大数据基础上的人工智能技术，将会成为驱动京东发展的主要力量，而京东也将通过自身的研发与实践，推动人工智能革新应用。当下，京东集团已经拥有为战略落地奠基的 ABC (AI/Big Data/Cloud Computing)，京东硅谷研发中心也将进一步扩大并搬进硅谷技术核心区，除此这外，京东智能客服机器人、个性化搜索、无人技术（无人车 / 无人机 / 无人仓 / 无人超市 / 无人便利店）、智能家居等，这些都需要在机器学习、深度神经网络、知识图谱构建、自然语言处理、图像识别等方面源源不断的输入力量。

► 项目设计

► 项目概述

战略落地，人才先行。京东集团从 2007 年开始启动管培生项目，至今已有 11 年的经

验积累，通过这些定制培养方案设计与实施，项目为集团各业务输送和储备了诸多优秀人才。紧跟技术发展的前瞻布局，公司于 2017 年初决定启动“博士管理训生 DMT (Doctor Management Trainee)”，甄选国内外顶尖院校优秀技术博士，以加速培养和造就技术领军人物，成就技术驱动的商业应用解决方案专家。作为年轻新生力量、高级的专业潜力人才，进一步奠定和夯实京东技术基因，落地推进技术引领战略方向。

博士管培生 DMT 项目为集团重要品牌人才项目，人才发展部将全程为学员在工业界的快速转型发力而保驾护航。搭载京东集团大量真实商业场景与多元化技术发展平台，定制化设计的培养路径，并充分发挥技术大咖 / 意见领袖的专业深度与影响广度，前辈领路助力，让商业与技术碰撞出价值之光，实现项目学员在能力、经验与视野上的复合修炼。

► 项目步骤

在第一届博士管培生 DMT 学员加入之初，公司人才发展部即根据项目定位与规划制定了相应的培养方案。这群“最强大脑”对于任何一家企业都无疑是一笔潜力巨大的宝藏，为了能够真正帮助每一位学员的快速成长与最大价值发挥，项目整体从以下四方面展开：

◆ 设计理念

这是一个 VUCA 的时代，一个知识爆炸、快速更迭的时代，在先进技术领域的竞争更是激烈，如何应对这些变化，让学员能够更快更稳地到达想要的未来？京东集团给出了自己的答案。

- 差异化：整体设计从产品思维的角度出发，分析业务发展阶段、技术博士的特性与需求，以用户的视角为核心输出和验证。
- 随需化：互联网发展与学习速度都一定

是唯快不破的，且强调实际结果的；线上碎片化的内容学习与线下小步快跑的敏捷思考，都是性价比较高的尝试。

- 路径化：职业发展是贯穿培养的重要目标，如果能够明确这条通道以及通道中的关键影响人，通过路径与导师叠加实现能力进阶，达成 $1+1 > 2$ 的效果。
- 分享化：个体时代崛起，借助多元渠道（直播、研讨会等），打破信息壁垒并降低学习交流成本，实现更高速度、更大范围的共享传播，点燃技术人员心中的专家火种。

◆ 用户画像

京东集团不管是在文化价值观，还是生意上都一直坚持“客户为先”的理念，下沉到人才发展部的培养项目也遵守这一原则。项目的用户是一群出生于 1990 年左右的计算机相关专业毕业生，男生占比较高。这群人有如下特征：

- 智力担当：目前能够被授予的最高学位，一路勤学苦练、过关斩将。
- 逻辑论证：从现象、实验、验证到结论，长于有理有据、严谨细致。
- 追求专业：纵深细分领域的持续钻研者，关注学有所长、术有专攻。
- 守得寂寞：科研注定需要孤独漫长等待，务必耐受压力、潜心求索。

这些毕业生从学术界投身于工业界，面对真实的商业场景、复杂的业务问题，可以让答案更具价值与落地实操性；集团平台提供的海量大数据，让这群青年人可以真正“玩转技术”；同时，越来越多的牛人大咖在工业界生根开花，产品与个人品牌相得益彰，对毕业生形成一定吸引力。

◆ 方案内容

- 技术人才结构

博士专业人才从能力要求上可以划分为

T序列	层级（按岗位序列划分）		TITLE
T15	首席架构师	首席科学家	Chief Architect/Chief Scientist
T14	高级专家级架构师	高级专家级科学家	Senior principal Architect/ senior principal Scientist
T13			
T12			
T11	专家架构师	科学家	Principal Architect/ Scientist
T10			
T9			
T8	架构师	资深研究员	Architect/staff
T7			
T6	工程师	研究员	Engineer
T5			
T4	助理工程师	助理研究员	Associate
T3			
T2	初级工程师	初级研究员	Junior
T1			

* 京东集团专业技术人才发展通道

四个主要发展阶段，即初级新员工、成长期、成熟期、领域专家。从结构分布比例来看，技术人员和队伍呈现“橄榄型”或者“倒梯型”，即专家层人数较少，主要集中在成熟期，也可以称之为核心骨干层。

领域专家的成长需要大量项目积累、周期也较为漫长，故重点可以聚集在初级新员工向成长期 / 成熟期的学习与培养。

技术人员在职业进阶阶段，也将面临专业层面的成长与挑战拐点——初级向中级成长时，一定要达到熟练掌握；中级向高级成长时，不但要精深应用，更要敢于打破创新；高级向专家养成时，则能够在专业内引领创造，树立典范。（下图为京东集团专业技术人才发展通道）

- 能力标准要求

处在变革中或者是快速发展的行业 / 企业，通常在能力标准输出时，以业务驱动要求作为引领性需求（即发展趋势、未来挑战等），此为关键要素，同时，结合现有绩优人才的抽样采集、项目学员的深度访谈，进

行交叉验证。以此，从“未来的组织引领性需求”与“现在的通用性需求”两方面结合输出博士管培生 DMT 学员的能力标准要求。

- 培养方案设计

遵循培养发展的 3E 模型（Experience 经验、Exposure 他人、Education 教育），结合上述提到的项目设计理念，项目整体为混合式学习方案，全景包括——技术线特色轮岗、自由轮岗及定岗匹配、专属导师 / Buddy 计划、项目实践、“请进来、走出去”的内外大咖交流学习。重点侧重于“关键工作经验与人际关系网络”两个方面的输入。

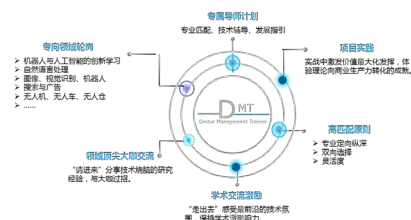
◆ 迭代复盘

不管任何时候，培训的内容都要关注在最直接的业务挑战与实战经验分享上，确保有力且及时，同时，再考虑内容形式的趣味性，以激发保持学员的学习兴趣。

另外，从学员自身的参与度角度考虑，需定期邀请其完成过往培养项目评价，以及对当下方案的调整建议、来自业务前线的期待反馈等。

▶ 项目实施

京东集团如今的研发队伍已经非常庞大，同时发展速度也非常之快，有很多的新技术领域可以付诸实践，充分施展最前沿的技术体系与技术思想。因此，这些对于技术





人才的成长都是很好的机会，乘借大势进阶个人修炼。

🔴 画像输出

在培养方案设计之初，最重要的即是用户画像，集团人才发展部与项目的每一位学员进行一对一沟通，同时，在公司内部向高层级的技术人才进行取经萃取，多面信息项相互支撑，最终从能力项层面确认了“五力”作为博士管培生 DMT 的标准要求。

- 驱动力：拥有对技术强烈，并享受攻坚的成就感。
- 思考力：具备开阔的思路与好奇心，敏锐觉察核心解决方案。
- 行动力：大胆行动，以极高的执行力将技术思想进行实现追求。
- 协作力：用简单的言语清晰传递思想，崇尚团队合作。
- 专业力：在某一个 / 多个知识领域丰富深厚的积累。

另，访谈中一个关键发现，这些技术人才也有一个非常大的特点，他们更倾向于切身、深度的参与，及职业大牛引路的形式来提升。这对后期培养方案与形式的设计都很有价值。

🔴 培养阶段

博士管培生 DMT 学员一方面属于专业的技术人才，同时，也是应届毕业生，对于这些顶尖优秀人才的培养也一定离不开他的职业生涯发展心理变化状态。在上述中提到，目前最重要的培养目标，是将这些学员从初级新人向成长期 / 成熟期重点迁移，整体职业生涯的前三年则是决定其定位与适应的关键时期。

◆ 第一年

兴奋，入职 -2 周内，企业核心价值观塑与文化融入的黄金期，在此阶段则集中安排入职集训。

适应，2 周 -6 个月，新鲜感过去，寻找个人在公司的定位，在此阶段需要安排更为充实的工作并及时解惑。

验证，6-12 个月，逐渐开始寻求自我价值的肯定，需加强认可，通过引导进一步挖掘潜能，此阶段就注重教练与反馈。

◆ 第二年

- 稳定，12-18 个月，经历一定业务历练，可以间歇性提供刺激与职业发展指导。
- 提升，18-24 个月，工作发展状态步入正轨，给予适当的空间，适度放权或者授权来提高自主性发挥。

◆ 第三年

发展阶段，24-36 个月，成长期向成熟期发展，转型的重要阶段，可为其提供更为充分的发展机会和平台，同时定期给予辅导和反馈。

🔴 培养实施

◆ 入职集训与 Buddy 计划

入职当天即开始组织集训安排，共计安排五天的时间，主要目标是将京东基因、业务全景及文化归属快速的扎根在新学员心

中。其中第一天主要为博士管培生 DMT 的项目与培养方案介绍，以及集团 CHO 对于京东文化的融汇、管培生的定位与期待，集团 CTO 对京东大技术的规划发展与技术人才成长资源投入。第二至五天主要为集团各副总裁对全集团各大条线业务进行介绍，包括未来的远景规划及短期的重点项目，同时也会将个人的一路走来的成长故事与新学员分享。通过这样五天集中的高规格输入，学员能够迅速的了解到集团的业务全貌与相互间关联，并且从各位高管的亲身分享中感知到强烈的动力和情感归属，充分的从组织层面传递出对学员的重视程度。

入职集训期间，也将为新届的学员配备 Buddy，即往届的优秀学员，一方面更好的融入与适应组织，另一方面也是博士管培生 DMT 的经验传承。

◆ 技术线特色轮岗

入职集训结束后即进入到技术特色轮岗阶段，这也是博士管培生的一项专属福利。在京东集团，目前有三类群体要求必须轮岗，即总监及以上管理者、T10 及以上产品经理、全体管培生。由此不难看出公司对这部分学员投入的精力与资源。在技术特色轮岗阶段，将主要走两条线——核心业务线、技术关联线。

- 核心业务线，2 周时间，即电商与物流的“看家本领”——采销、仓配客（仓储、配送、客服）。采销工作中，学员拥有操盘生意的机会，了解品类及整体运营链条；同时，也安排学员参观各类特色仓库，如生鲜冷库、亚洲一号（高度自动化的自建物流体系），亲身体验技术与精益的完美结合。主要的目的是能从最源头了解业务场景及逻辑所需，为后续在前中后台的设计打下基础。
- 技术关联线，8-10 周时间，即全集团的主要技术条线，如 AI、大数据、云、智慧供应链、搜索推荐、无人机 / 无人车 / 无人仓等，每个部门的负责人都将亲自站台，与学员进行面对面的交流，

并且子部门负责人也会逐个把更加具体详实的介绍进行分享和探讨。主要的目的是，一方面学员能够把握各研发方、业务方、产品方的核心体系与工作思路，另一方面也能够在学习中逐步明晰个人的职业兴趣点与定位。

通过技术线的特色轮岗，每位学员都会像一块海绵一样，用最高效的速度学习和消化整个京东的商业核心，与此同时积累的业务与人脉资源，对他们日后的工作推进与落地都是一笔隐形的财富。

◆ 自由轮岗及定岗匹配

在技术线特色轮岗后，带着对公司运营价值链的全景框架性理解，学员即可根据期望发展或者是擅长研究的专业方向，进入到 1-2 个专业业务领域重要深挖学习并推动项目落地，最终通过轮岗实践选择真正适合自己的研究领域。

目前，第一届的博士管培生 DMT 已经全部定岗，在各自专业内从事着非常酷炫且对公司非常有价值的工作——如在电商零售场景下，跟随梅涛老师（京东算法科学家）使用 3D 人体建模技术解决虚拟试衣问题、行为及体态分析探索无人店的消费者购买特征等、在推荐搜索端加入千人千面的核心项目。

◆ 专属导师计划

在定岗后，人才发展部将根据其所在专业领域方向，为每一学员匹配资深导师，助力新人在专业技术能力和职场技能上的双提升。从导师池的甄选层面上，均是来自集团内部的技术领军人物，以保证足够深厚的专业能力与经验传导。导师除了与学员有定期的交流沟通之外，也要切实把学员的成长和自身资源绑定，如内外部的优质学习资源，均需和学员进行共享。

导师制的实施看似是导师辅导学员，其实会发现也是个非常有价值的“双向辅导”甚至“逆向辅导”的过程，导师本身也能从新人的角度看到更多的“为什么”或者是“其

他答案”。

其实，除导师制外，人才发展部也会创造非常多学员与内部技术牛人、业界大咖、高管的交流机会，充分将这些关键意见领袖带入到项目学员的成长当中。如在入职之初，集团 AI 平台与研究部负责人周博文 Bowen 专用一个下午的时间与学员沟通，非常详细的介绍他本人一路走来的专业成长与职业选择之路，邀请大家对京东集团 AI 发展提出天马行空的设想，并开放一对一交流特权。

◆ 参与项目实践

技术人才的成长，其中最重要的部分可以说是一个项目接一个项目的打磨出来的。在入职之初，人才发展部就会安排行动学习项目，促发学员的“知行合一”转身。我们与专业技术部门共同甄选出具备一定挑战性且是当下实际所需的项目课题，邀请学员组织临时团队，脑力激荡，在规定时间内汇报解决方案，在实战中体验理论向商业生产力转化的成就感与喜悦感。如近期商城正在升级优化用户的“拍照购”功能，两位项目学员作为项目攻坚小组成员，协助通过视觉、图像等技术进行完善上线。

另，为承接“科技京东”的战略要求，AI 学院也重磅推出“AI 技术内参”项目，下设人工智能、机器学习、深度学习、数据分析、无人驾驶等系列讲座，围绕人工智能的前沿技术、应用落地与最佳实践展开讨论与分享，促进内部技术交流与业务对接。博士培训生 DMT 的多位学员已在最佳实践分享中崭露头角，其中包含“对话生成技术在对话机器人和智能助理上的应用与未来前沿”、“面向互联网观点的垃圾评论检测关键技术”等，这些对于互联网电商企业来讲，都是影响用户购买决策的重要场景。

◆ “请进来、走出去”的内外大咖交流学习

在项目实践中，我们通过行动学习的形式，帮助学员打破京东内部的组织边界，同时，总结出的优秀实践经验，也会通过内部 TALK 的形式，由学员进行更大范围传播。

技术的精进也一定是广开源、拓眼界、看名家的。京东技术团队与海内外工业界伙伴、顶尖院校均在持续扩大交流与合作面，包括跨界沙龙分享、联合实验室等等，共同分享烧脑的研究经验，与大咖过招。另外，人才发展部也为项目学员提供赴硅谷研发中心、世界级技术顶会的机会，每年京东将出席参与的每场顶会中，我们将派出博士管培生学员同行，感受最前沿的技术氛围、与技术大牛近距离接触。

► 项目成果

2017 年项目开始运营第一届，在经历半年的集中轮岗和项目实践后，全体学员于 2018 年 2 月正式定岗。另均为技术专业岗（算法工程师），非常明显的是从以下三个方面较为不错的影响。首先，项目快速补充了技术团队的人才结构并迅速上手，这得益于之前半年的学习积累，并能横向拉通跨部门资源以更高效推动业务，如在推荐搜索、图像分析等业务都独立承担产品模块。其次，出现“鲑鱼效应”，内部技术人才看到公司重点倾向培养资源的决心，新届的项目学员在内部也积极的开展最佳项目实践分享沙龙，拉动整体学习文化。最后，第一届学员的良好口碑迅速向 2018 届博士毕业生散开，吸引了更多更优质的候选人加入公司。

► 项目反思

京东集团的博士管培生 DMT 项目还非常年轻，在过程中得到了各业务部门和学员的大力支持。集团人才发展部从项目设计者、实施者的角色进行复盘，在下一年中，仍需在以下三个方面重点复盘改进。

► 思维活力

技术人才需要保持永远年轻的脑力，敏锐洞察、大胆想像；在京东，这些项目学员每周需写周报，且需要抄送隔级上级、一级部门负责人（正常周报只需抄送直接上级与隔级上级），另外，季报要写给集团 CEO 刘强东先生；这样要求则是希望大家能够始终保持思考的活力，发现问题并给建议的解决

方案，最重要的一步不是发现问题，而是每位学员都能够将技术与业务紧密结合起来，通过“用心”来反哺业务的成长。除此之外，我们是否也可以更开放的使用其他方法，比如产品发布会中的极速问答、小团队作战的任务平台鼓励应用等等。

► 内容制造

随着人工智能的迅猛发展，外部环境 with 知识更新的周期不断更迭，如何能够在技能层、经验层提供更多源源不断的干货，知识经验库的内容挖掘和萃取复制是不得不面对的重要课题。

► 群体激发

从个体激发逐步走向群体激发，形成稳固、良性的技术氛围。第一步可以从“人人为师”做起，目前我们已经在内部 TALK 上组织实施，是否也可以尝试更具粘性、激发性的形式，如技术大赛、牛人勋章、金牌导师等。

► 未来发展

2017 年是京东的技术元年，很多人在兼容并蓄中扛起业务需求，很多人在孜孜不倦地摸索着京东未来的技术之路，角色虽不同，却有着同样的使命和担当。随着京东集团今年一系列的举措，从组织文化到人才，我们技术转型绝对不止于口号和方向，而是实实在在的落地。

众所周知，技术人才的成长需要沃土的滋养，而京东正是拥有无限机会和可能性的发展平台，横跨商城、物流、金融多业态的复杂商业场景，大胆任用年轻人、鼓励创新的技术文化，根据技术、博士、年轻化等特殊标签与属性需求而不断精益的培养方案，这些合力势必为京东技术孵化和绽放出越来越多的牛人牛事。

2018 年，京东集团也将继续在人才发展领域积累更多实践经验、探索更多创新模式；与业内伙伴一道，共同成长。

众所周知，技术人才的成长需要沃土的滋养，而京东正是拥有无限机会和可能性的发展平台，横跨商城、物流、金融多业态的复杂商业场景，大胆任用年轻人、鼓励创新的技术文化，根据技术、博士、年轻化等特殊标签与属性需求而不断精益的培养方案，这些合力势必为京东技术孵化和绽放出越来越多的牛人牛事。

获奖企业风采



京东集团介绍

京东于2004年正式涉足电商领域，2017年，京东集团市场交易额接近1.3万亿元。2017年7月，京东再次入榜《财富》全球500强，位列第261位，在全球仅次于亚马逊和Alphabet，位列互联网企业第三。

2014年5月，京东集团在美国纳斯达克证券交易所正式挂牌上市，是中国第一个成功赴美上市的大型综合型电商平台。2015年7月，京东凭借高成长性入选纳斯达克100

指数和纳斯达克100平均加权指数。

目前，京东集团拥有超过16万名正式员工，业务涉及电商、金融和物流三大板块。2017年，在“场景无限、货物无边、人企无间”的无界零售图景中，京东通过积木模块对外赋能，以开放、共生、互生、再生的理念开展产业布局，积极向“零售+零售基础设施的服务商”转型，致力于与合作伙伴一起，在“知人”、“知场”、“知货”的基础上重新定义成本、效率、体验。未来，京东将从“一体化”走向“一体化的开放”，全面赋能合作伙伴，在无界零售的场景下共同创造新的价值。

DMT 项目介绍

为了实现未来商业模式的不革新，加速培养和造就技术领军人物，用于探索及应用创新模式下的商业智能，成为行业内以技术驱动为商业应用的解决方案专家，促进业务发展，公司决定于2017年甄选国内外顶尖院校优秀技术博士并发起“博士管培生项目”(DMT)。通过业务集中输入、专向领域内深度轮岗、全球领域技术交流等一系列丰富的人才发展举措，培养在技术革新领域中卓越的顶尖技术人才。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳创新奖



施维雅业务技能 发展项目

施维雅公司隶属于医药行业，医药知识和沟通对象的专业性是该行业最显著的特点，业务团队必须具备专业的沟通知识与技能才能有效提高业务水平。e 平台致力于协助公司发展专业化的业务团队，根据行业特征和市场需求，团队在搭建学习发展项目时所集中的方向之一是提升专业技能，“e-STAR-- 一起成长一起飞”应运而生。（e-STAR：e-Sharing platform At seRvier，以下简称 e-STAR）

整理 | Langley Yang

✚ 公司背景及业务痛点分析

在专业技能的发展方面，业务团队面临许多挑战。面对在疾病治疗方面比业务人员更专业的医生，如何围绕患者进行疾病治疗需求的专业沟通尤为重要；同时，一线业务人员 90% 是 85 后，如何在沟通中做到客户导向？同理心沟通以及探究技能也是需要提升的能力；一定程度上，业务推动是发现和解决问题的过程，从千丝万缕的表象中诊断出关键问题，是业务人员高效解决的前提，也是其面临的挑战之一。此外，时间管理、会议管理等日常问题也会给业务人员造成困扰。为业务人员量身定制的“e-STAR-- 一起成长一起飞”项目将上述问题一一击破，帮助其在熟练性、专业性上得到成长。

✚ 获取业务部门的支持

e-STAR 项目服务于提升业务能力，须与业务部门不同层级负责人就项目意向、学习内容、项目流程三个方面展开沟通，具体的沟通内容则依据负责人的职级而略有调整。下文将详细阐述。

- 与业务总监沟通：立项初期，就项目的

目的、意义、方向达成了共识。

- 与区域业务总监沟通：就项目目的、意义、初步流程进行沟通，了解他们的期待以及想法，并达成共识。
- 与大区经理沟通：主要就项目目的意义、学习内容、流程完善达成共识。这个过程中，不同大区根据学习提升的侧重点不同而选择了不同的学习内容；同时，为了推动理论应用于实践，经讨论，业务团队的参与、推动非常重要，达成共识后，大区增加一名业务人员做“大区版主”，推动实践应用，并组织“区域社群讨论”。
- 与地区经理沟通：在正式实施前与一线经理——地区经理进行了沟通，目的是参与选择学习内容，并使他们充分了解了项目，便于后续执行。
- 与全员沟通：项目组选择了公司年会正式上线了项目。

✚ e-STAR 项目的创新设计

针对业务部门发展专业技能所面临的挑

战，项目组结合内外部实际情况，开展了为期半年的 e-STAR - “一起成长一起飞”项目。该项目以“通过探索 e 平台‘学习、应用、分享、再学习’的学习实践模式，提升业务团队专业技能”为目标，设立了同理心沟通、管理你的提问、问题分析、时间管理及会议管理等课程及学习实践分享项目。从名称、组织、运营等方面充分围绕业务团队展现创新思维，增加项目亮点。

① 项目名称、口号设计以业务团队为主体，围绕其内驱力，具有感召力。

项目名称及口号“e-STAR-- 一起成长一起飞”围绕的主体是“业务人员”，而不是“我们”。名称和口号本身就有号召业务人员加入，成为 e-STAR，一起成长一起飞的感召力。这要归因于创建项目过程中的创新。

立项后，项目组召集一些用户（一线业务人员和一线经理）进行了项目介绍及讨论，提炼出业务团队在学习项目上的内驱力是“成长”和“荣耀”这两个主题词。围绕这两个主题词，也就是围绕“业务团队”这个主体人群的内驱力，设计了名称及口号。因此，项目的出发点不是培训部门，而是业务团队。

② 项目活动设计、组织、运营等环节融入创新元素

活动设计包括了“一起成长”的过程，即学习、实践的过程，也包括了“一起飞”的过程，即奖项的评选及公布。活动设计中有许多创新：组织“全国社群讨论”、“区域社群讨论”；招募培训老师作为“版主”加强实践案例学习，招募业务人员作为“大区版主”推进实践中学习；进行多种奖项评选，并采用创新方式公布等。

◆ 学习实践

- 全国社群讨论：该模块的设计旨在将所学课程与实际工作结合，深入理解知识要点，并应用于专业领域。项目组围绕每个主题招募了一位培训老师作为“版主”，在线上学习完成后，学员会进入相应主题的线上社群，由版主组织 1 小时的“全国社群讨论”。讨论内容集中在三部分：1. 将普适的课程内容结合实际案例，进行深入解读；2. 对学员在应用过程中收集到的实际案例进行点评；3. 根据反馈，解答难点及拓展相应内容。通过结合实际工作的案例学习点评、答疑及拓展，在 3 轮全国社群讨论结束后，有效提高了专业团队对相应内容的理解、应用。
- 区域社群讨论：为推动理论知识运用于实践，项目组在每个主题下，分大区在业务人员中招募了“大区版主”。大区版主在培训部提供的“主持宝典”和大区经理的支持下推进所学知识的实践应用，收集并提交应用案例和组织“区域社群讨论”。区域社群讨论的主要内容两项：1. 抽取典型实际案例进行全员讨论，请地区经理及大区经理进行点评；2. 收集实际工作中的反馈，进行解答，并反馈给版主。通过“大区版主”的运营，2017 年 5-8 月共计收集应用案例 217 个，平均组织 2 次“区域社群讨论”，有力推动了知识的实践应用，同时结合实际工作的学习讨论与点评，是将知识转化为生产力的关键步骤。

- 优秀案例评选及再学习：案例收集完成后，项目组与业务团队及 HR 沟通，成立“专家评审团”，对应用案例进行评审，就几个主题共评选出 13 个优秀案例，并以动画微课的形式在 e 平台上分享，激发更多的人从实践案例中进行相应主题的再学习。

◆ 奖项评选及公布

- 分享奖：项目组针对案例分享设置了“分享奖”，包括参与奖（按标准格式提交者）、人气奖（大众投票选取优胜者）、星光奖（专家审核评选优秀案例）。这个过程是融动更多人参与的过程，也起到了激励、加强影响力的作用。
- 运营奖：项目组针对大区经理及大区版主设置了“运营奖”，包括最佳组织奖 -- 大区版主奖（评选指标为区域社群讨论次数及质量、提交案例及获奖案例数）、星光璀璨奖 -- 大区经理奖（评选指标为学习完成率、区域社群讨论次数质量、提交案例集获奖案例数）。这些奖项提供了一个展示自己的舞台，表现出一批组织能力、学习能力高的高潜力业务人员。
- 奖项公布：项目组选取了第二次公司年会——这个全体人员集中参加的机会进行了项目获奖人员的展示。为了获得更高的关注，项目组精心设计了展台活动，通过大家参与活动，充分强化项目品牌，及宣传获奖者。如 e 学院“摄影社”，与 e-STAR 主形象的相框、e-STAR 优胜者人形立牌合照，微信分享；“拼图社”，完成 e-STAR 主形象拼图等活动。

③ 创新性综合运营方案，调动版主、大区版主和学员积极投入

版主和大区版主的工作众多，调动其积极性应从激发内在驱动力着手，通过项目本身的设计运营，为其提供发展和展示的平台，同时辅以必要的宣传和支持，使其感受到项目的重要性和计划性；项目面向的学员均是业务人员，而业务人员以业务为先，激发他们学习、实践并提交案例也是运营中的挑战。

◆ 针对版主

- 招募版主，侧重沟通“‘What’ s in it for you”，激发意愿：立项初，项目组为培训部全体老师介绍了项目、愿景及版主收获，部分老师积极报名，结合个人意愿和团队工作，完成了版主招募。
- 创新性组织“版主共建会”，既解决“事情”，又解决“心情”：随着项目实施越来越接近，版主由初期报名时的激情和憧憬，转向“从来没有组织过线上社群讨论”的惶恐和担心。针对该情况，项目组创新设计了版主共建会。会议从理性目标和感性目标两方面着手，不仅要解决“如何做”的事情，而且要解决心情问题。会议中，版主成员通过特别创设的七巧板拼图游戏，体验了加入项目以后的“激情 - 担心 - 成就”的心路历程，在项目组的引导下建立“相信团队，一切都会完美解决”的信心；同时拼图呈现了项目的主形象，又巧妙地强化了项目的品牌。游戏之后，又通过沟通项目帮助每个人成长的愿景，激发了大家发展自己的愿望。最后通过共同讨论每个主题如何组织全国社群讨论的设计，解决了大家“如何做”的问题。
- 项目运营过程中定期总结沟通：全新的线上运营“全国社群讨论”，每个人有不同的尝试，不同的体会。通过定期总结沟通，帮助大家分享运营经验，互相学习，不断迭代。

◆ 针对大区版主

- 招募大区版主，发挥大区经理的创新性，允许各种尝试：大区版主的创意来源于大区经理。项目组通过与大区经理深入沟通，进一步发挥他们的创新性。有的大区经理会指定某地区经理担任大区版主；而有的大区发出了招募竞聘，参与竞聘者要发表上岗演说，并录制视频，最后投票表决，得票数最高的竞聘者成为大区版主。
- 创新性组织线上“大区版主共建会”，

共启愿景，激发意愿：项目需要大区版主推进，而担任大区版主的业务同事面临的挑战也是显而易见的：大区版主是一个全新的角色，他们不知道要做什么、怎么做；业务人员以业务为重点，也以业务优秀为荣，对该项目缺少荣誉感；线上会议的形式限制了活动设计。因此，共建会要以创新的线上方式设计，在激发他们热情的同时，让他们充分了解项目要做什么、怎么做。为了达到这样的感性和理性目标，项目组提前邀请各大区版主所属的大区经理提前录制视频，内容为：你认为该大区版主有什么优点？对他承担大区版主有什么期望？之后，除了介绍项目、大区版主做什么、有什么收获外，项目组以“激发他人，是个人职业生涯发展的必修课”为主题，激励大家把握机会、锻炼自己、脱颖而出。最后，线上分会场讨论环节，由版主带领大区版主，讨论每个主题的具体行动计划。

- 做好大区版主的运营支持，并定期传播，进行激励：一方面，项目组为大区版主提供全套的材料，包括如何做好会前准备、讨论环节设计等等，与大区版主做充分的沟通，并请培训老师参与，确保社群讨论质量。另一方面，定期发布“封面人物”，将优秀案例分享给全员，既帮助其他大区版主有所学习，也提高了大区版主的知名度。这样的传播，扩大了大区版主的影响力，为他们提供了一个展示自己的舞台，起到了很好的激励作用。

◆ 针对业务人员

为唤起业务人员的积极性，让他们在过程中感受到收获，项目组从以下几方面着手：

- 争取来自管理层的支持。
- 设置加入条件，唤起渴望：有一定积分的业务人员才可以加入项目。
- 提供尽量简洁的案例模板。



- 保持 e-STAR 声音，如定期的课程总结微课、封面人物优秀案例推送等。
- 奖项评比制度的宣传
- 提交案例则获得“参与奖”，及时发放奖品。
- 愿意在“区域 / 全国社群讨论”分享的案例，另外获得及时奖励。

同时，在区域社群讨论环节，项目组选取代表性的案例分析学习，并邀请大区经理、地区经理参加讨论会，既增加影响力、保证点评质量，又能够引起学员共鸣，激发学员的学习热情。

④ 创新性跨平台运营

在整个项目中，项目组充分利用公司内网、企业微信等线上平台，必要时结合线下方式，既发挥了线上“高效便捷、覆盖面积广、可利用碎片化时间”等优点，又发挥了线下“更好地互动讨论，更深入沟通”的优势，帮助业务团队提升技能。

- 在线学习课程：在公司内网的在线学习平台上完成。
- 全国社群讨论：版主在企业号微信群中，

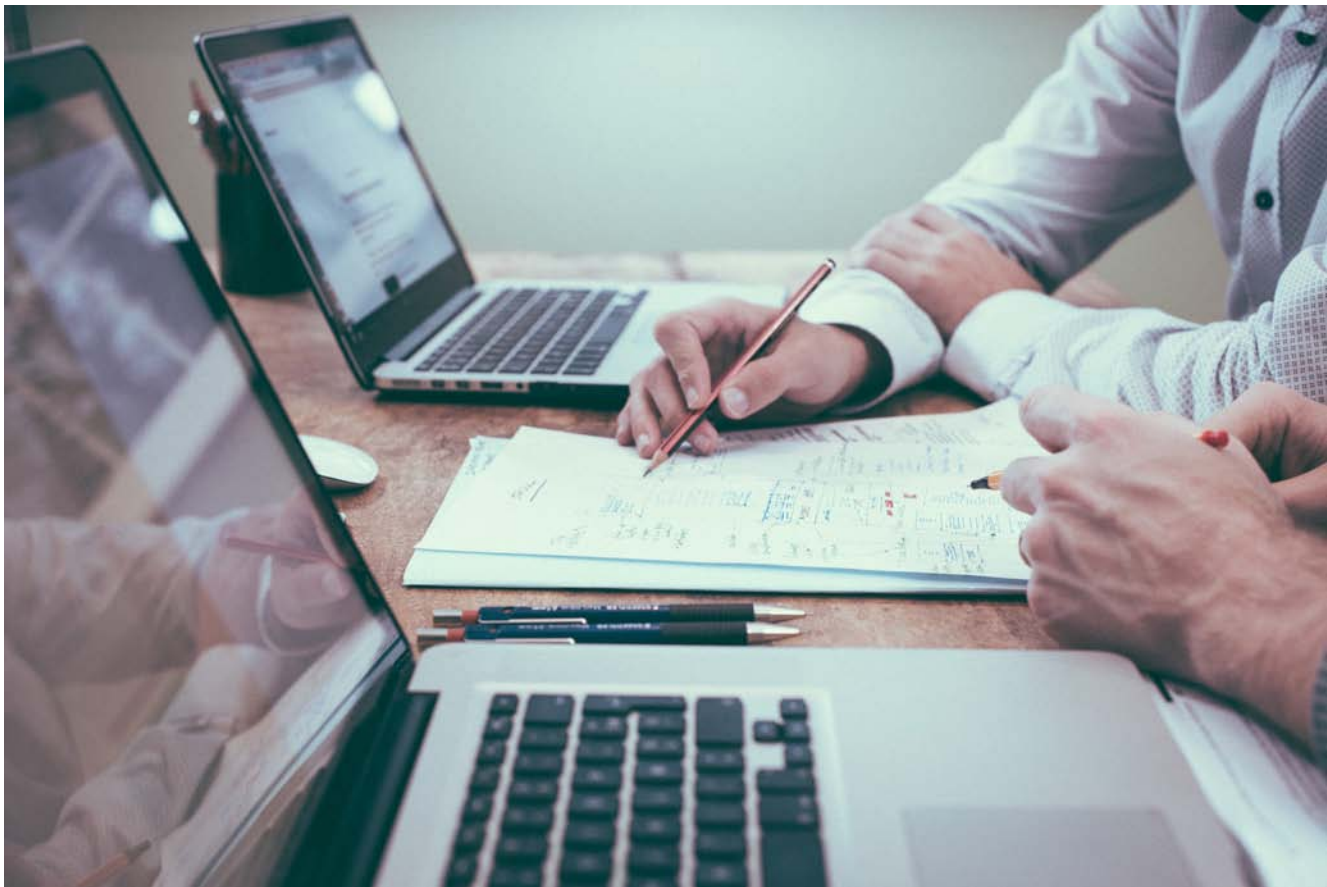
建立社群，组织案例学习，答疑及扩展知识。可以回看，便于当时不在线的同事利用碎片化时间回看学习。每次全国社群讨论结束后，提炼知识点总结为微课，采用企业微信推送。

- 区域社群讨论：形式多样。针对一个地域的参与者，采用线下面对面沟通；针对一个地域为主，又有跨地域的参与者，则采用面对面和线上视频相结合的形式；针对完全跨地域的参与者，以微信群为主。
- 封面人物：包括优秀实践案例、优秀区域社群讨论案例。为了及时分享大区版主组织活动的成功案例、分享运用所学的优秀实践案例，也为了激励优秀者，项目组以微课的形式，秀出人物照片、提炼成功之处，采用企业微信推送给学员。

通过几个月的运营，特别是针对实际案例进行讨论点评的全国及区域社群讨论、优秀案例分享，让业务人员踊跃参与到项目中，课程知识与实际工作结合更紧密，对帮助业务团队提升相应能力起到了重要的作用。

⊕ 业务成果及迭代优化

项目实施后，取得了可喜的成果。项目



组在评定时，根据项目流程，将结果划分为几个部分，并对每一结果进行了反思总结。下文将依次说明。

1 学习成果

项目的预期目标为线上学习完成率达到项目学员的 40%、完成 3 轮次全国社群讨论、2 轮次区域社群讨论。而项目实施中，除全国社群讨论和区域社群讨论按原定计划完成外，实际完成线上学习的人数占总人数的 53.2%，远超项目组预期。具体数据如下。

- ◆ 项目启动时，开通学习人数 981 人次，占全部业务人员的 2/3；完全完成课程学习的有 522 人次，完成率为 53.2%，在线学习约 580 小时。
- ◆ 组织了 15 场由培训师运营的在线全国社群讨论活动，覆盖 981 人次。5 个主题，15 场全国社群讨论，项目组共制作

了 15 个总结微课，进行推送，便于大家总结知识要点。

- ◆ 组织了 30 场由大区版主运营的区域在线或面对面社群讨论，参与 581 人次

- ◆ 参与人员反馈：

- ◆ 参与人员反馈“好与很好”的比例：

整体评价：98%

内容条理性、清晰度：98%

对工作有帮助：96%

互动性与方便性：97%

喜欢：96%

案例启发性：98%

时长是否合适：100%

关键成功因素为：1. 项目预热，相当于 Pre-Marketing，提高了项目知晓率；2. 公司年会上市，增加了项目知晓率；3. 设置进入项目的条件，创造了“渴望”；4. 版主与大区版主充分发挥作用；5. 大区版主成功故事的“封面人物”分享。

2 应用成果

项目启动后，预计回收 50 个实践案例，每门课 10 个，而项目组实际共回收 217 个案例，4 门课程远超目标，一门课程仅回收 3 个案例。经由大区经理、培训部、HR 组成的专家组审核，共有 13 位同事获优秀案例“星光奖”。

关键成功因素为：1. 与业务团队管理层充分沟通；2. 大区版主对实践应用的推动；3. 课程对学员的吸引力，选择 4 门课程的人数均超过 100 人；4. “封面人物”及时分享优

秀案例；5. 及时发放参与奖奖品。

“会议管理”课程仅回收 3 个案例的原因：1. 该课程报名人数仅 40 余人，分散在全国各地；2. 该课程无大区版主进行推动；3. 版主对“散户”的运营经验不够。

③ 再学习成果

将 13 个优秀案例制作为动画微课，面向 1583 位员工推送，以便进行再学习。在没有任何推动下，截止 2018 年 4 月 30 日，微课各主题的平均学习率为 32.8%，超出市场平均水平半数左右。

④ 项目投入产出比

项目主要以线上运营为主，共投入 36 万元，课程学习覆盖 522 人次，全国社群讨论覆盖 981 人次，区域社群讨论覆盖 581 人次，投入产出比远高于同类话题的传统面对面授课方式。

⑤ 项目迭代

该项目基于企业内部的 e 平台的技能提升项目，在实际运行中也会受到 e 平台限制。因而，在新一期的项目中，项目组将企业 e 平台的学习内容移至微信平台，通过微信平台的强大功能及方便性，实现版主及学员在微信端的学习、讨论、内容回看以及微课的制作主体将由项目组工作人员转变为学员，会吸引业务人员更多参与项目中，促进内生式学习生态圈的建设。

⊕ e-STAR 方法论总结

① e-STAR 项目充分运用了“项目管理”的方法论。

- ◆ **明确项目可交付成果**：完成课程学习、提交实践案例、优秀案例分享
- ◆ **分析项目干系人需求，状态，提供适应的解决方案**：

a. 业务团队：要了解不同角色的需求、

不同区域差异、被激励被调动的因素。如：

- 总监、区域总监：需要倾听他们对项目的想法、期望，整合在项目中；
- 大区经理：需要了解他们对项目的想法、对自己区域人员能力的诊断、不同区域运营的期望等，整合在项目中。如：他们希望更多了解自己的人情况，项目则请他们参与讨论会、评选案例等环节。
- 地区经理、一线业务人员：需要了解他们的能力现状、提升需求、激励因素，项目则选择相应的主题课程，通过设置各种奖项、“封面人物”等环节实现激励；

b. 版主：渴望成长、但不知怎么做，项目中建立版主定期沟通机制，并注意激发大家的正能量；同时，他们的日常工作多，避免独立运营的无力感，做好运营支持。

c. 大区版主：有意愿崭露头角，但不知怎么做；工作众多，不能感觉太麻烦。因此，项目提供大区版主更多与大区经理沟通的机会，提供区域社群讨论的机会、分享“封面人物”“大区版主奖项”展示自己，同时提供各种支持帮助他们。

- ◆ **设置项目里程碑，并运用“WBS (Work Breakdown Structure)”分解工作进行跟进，确保项目按照时间进度推进。**

② e-STAR 项目在运营上运用了“品牌管理”的方法论。

- ◆ **整体统一的项目包装**：项目初始，设计了项目名称、口号、主形象，反应了 eSTAR 这个项目品牌的定位、品牌内涵
- ◆ **洞察客户心智，设计项目各环节**：项目的客户即业务团队，项目中许多环节的设计都是建立在洞察客户心智的基础上。如：eSTAR 项目名称、口号；版主、大区版主共建会的设计；用“封面人物”进行优秀案例的传播等。

- ◆ **推广中强烈的一致性**：在项目推进过程中，所有的形象展示、活动设计，均以项目名称/口号/主形象为核心元素。如：邮件/微信页面设计，“封面人物”设计，共建会各种材料，公司年会展台及活动设计等的。

③ eSTAR 项目采用了“碎片化学习”、“社群学习”以及“内生式生态圈”的方法论。

- ◆ **碎片化学习**：e-STAR 项目的学习活动，依托于企业微信进行学习和讨论。单次时长 1 小时左右，仅需要在手机上互动，每次全国讨论总结为微课，帮助学员极大程度地利用碎片化时间去学习。这一点非常符合目前业务团队 90% 是 85 后，群体年轻化，具有移动学习倾向的特点。同时，一线业务团队时间不固定，随时随地、简单便捷的学习更符合他们的要求。

- ◆ **社群学习**：学员们以共同的主题结成一个讨论群，一起学习、互相激发、互相学习。社群讨论中，将普适的知识结合实际工作，进行案例学习。这一点非常符合业务团队在工作中学习，向优秀同事经验学习的特点，非常实战，符合他们的需求。

- ◆ **内生式学习生态圈**：e-STAR 项目是以探索 e 平台“学习 - 实践 - 分享 - 再学习”的学习实践模式，提升业务团队专业技能为目的的。将普适的理论知识内化、为企业所用，通过加强实践、内生优秀实践案例并制作微课，通过分享激发再学习，这就形成了一个内生式的学习生态圈。内生的案例作为微课进行传播、教学，更实战，更符合学员学习需求，同时企业内部的力量源源不绝，互相激发可以引导更为深入的探讨和学习，最终使得企业受益。

获奖企业风采



关于施维雅

施维雅是一家由非盈利性基金管理的国际制药公司，总部位于法国（叙雷讷）。施维雅在 149 个国家拥有强大的国际业务，在全球共有 21,700 名员工；2017 年营业额为 41.52 亿欧元。作为一家完全独立的企业，集团将其 25% 的营业收入投入到药品研发工作中（不含仿制药），并将其所有利润用于企业发展。在心血管疾病、免疫炎症疾病、神经变性疾病、癌症和糖尿病等五

个卓越领域持续不断的追求创新，以及在高质量仿制药物方面的举措，是施维雅持续增长的动力。施维雅还提供药物开发以外的 eHealth 解决方案。

施维雅在中国

1979 年，施维雅制药在中国建立分支机构，成为首批进入中国的跨国企业之一。目前施维雅中国拥有 2000 名员工，生产和推广糖尿病、高血压、心脑血管等治疗领域的 7 种治疗药物，涉及 14 种不同的剂型，为中国专业医护人员和患者带来疾病治疗获

益。施维雅中国致力于改进医疗手段，以此来满足患者需求。总部位于北京，施维雅中国在上海、广州、武汉、杭州和济南设共有 5 个区域办事处，并在天津建有 1 个生产基地。位于北京的施维雅中国临床研究中心是施维雅全球临床中心的一部分，致力于在心血管、新陈代谢、风湿学、神经精神病学和肿瘤学等治疗领域为中国患者开发创新药物。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

友达光电创变 思维培养项目

《中国制造 2025》从国家层面确定了我国建设制造强国的总体战略，发展智能制造是中国制造业转型升级的主要路径。今后二十年，正是“智能制造”这个新一轮工业革命核心技术发展的关键时期，中国坚持“创新引领”，利用互联网、大数据、人工智能等最先进的技术，瞄准高端方向，加快研究、开发、推广、应用新一代智能制造技术，走出一条推进智能制造的新路，实现我国制造业的换道超车。因应大踏步向前的时代变化，借力国家智能制造的东风，友达光电自 2016 年开始推展智能转型战略，引入大数据、AI、物联网等新技术，推动公司价值转型。全新的技术带来全新的思维方式，从而加大了公司对创新型人才、应用型人才的需求，如何让现有人才因应新技术的导入、让其思维方式能否适应转型需求成为公司新时期的挑战。华东人才开发部深感创新与改变对于组织的必要性与紧迫感，于是在 2018 年，友达光电华东人才开发部决心在组织内部推行创新与改变的文化与发展项目。

编辑整理 | 杨颖祺

项目设计

所谓“创变”，即创新与改变。8 系列计划包括 8 分钟创变者演讲、8 小时行动学习，希望通过 8 个月的实践持续推展改变组织。“8 分钟创变者演讲”改变自己，重在同仁创新思维的形塑；“8 小时行动学习”改变团队，重在鼓励同仁将每周 20% 的时间用于做“未来的事情”，学习 AI、大数据、物联网等新技术、新工具，并通过 8 个月的不断实践将这些学习到的技术转化到实际的工作应用中，助力公司的智能转型。

8 系列项目的诞生

落后与先进的差距根源，不在于机器和技术，而在于思维方式。友达光电是一家跨国企业，公司同仁有自己的安全感和舒适圈，长久安于舒适圈中，其思维方式将无法适应创新发展的科学技术和瞬息万变的商业环境。8 系列项目旨在将创变的种子种在每个员工心中，从“想不想”，到“能不能”，再到“会不会”，一步步引领同仁走出舒适圈，打开思维，尝试更多新兴的事物，让不同的精神和思想在一定空间中迸发出火花。

在过去，友达光电也不乏以实际案例为基础的培训项目——员工提交工作案例，经过项目组审核，组织相关人员进行重点讨论和学习，最后评估培训效果。在此期间，员工仅作为案例的提供者和培训对象被动地参与到项目中来，培训也仅从实际工作的需要出发，注重技术和效率的提升，将员工局限于实际工作中，其思维无法拓展，不利于全面发展以适应新时代的需要。传统的观念认为员工受环境的影响，而事实上员工也可以发挥能动性，对环境产生正向积极的作用。华东人才开发部以人为本，以苏州为试点，

精心打造了8系列项目，希望通过项目将工作中扁平的“人”还原为全面立体的“人”，把未知的一面展现在大家面前，接受同仁的多面性和多元化，让员工的主动参与、大胆创变来影响和塑造环境，在组织进化中起到共创作用。

对于在公司内部推动创新与改变的学习发展项目，项目组没有实操经验，因此在项目前期，项目组借鉴了大量外部创新公司的资料，包括皮克斯公司、3M公司、苹果、谷歌、福特等等，从员工思维、员工能力、员工治理三个维度分析创新公司的创新推行举措，汇整出杨三角模型。接着反观公司内部，结合前期同仁核心职能的绩效评核数据分析、组织痛点与期待观察、建立议题讨论小组等，历时近两个月，产出创变文化发展的8系列项目。8分钟创变者视频正是着力于员工创新思维形塑，专注于改变员工的习惯思维，走出自己的习惯领域，从自己开始改变，并且告诉他人我在创新与改变，不限层级、不限职群，每一位立志改变的同仁都可以成为闪耀的创变之星。

8分钟创变者的设计

在8分钟创变者演讲项目的制度设计上，项目组打破了传统的按层级、按部门的学习发展方式，从整个公司的宏观角度来看创变者项目的推行。8分钟的创变者演讲致力于寻找组织内部具有不一样思维、不一样故事的同仁，愿意改变者皆是创变者，勇于尝试者皆是创变者，创变者的舞台针对所有同仁开放，兼容并蓄，上到高阶主管，下到一线的作业人员，只要他有不一样的想法、有创新的建议、有创变的故事，无论成败，都可以参加到创变者的行列，都可以在创变者的舞台展现自己。

在宣传的设计上，项目组设计了项目logo（如下图），用正无穷符号表现创新无界，创变者没有局限；而旋转90°后，正无穷符号变成了数字“8”，符合8分钟的项目定位。除logo外，项目组还设计了专属手势，正无穷符号变形为蝴蝶结的形状，配合项目宣传。从姿势到语言、海报的呈现、logo的设计，



Figure 1 “8分钟创变者” Logo

华东人才开发部精益求精，通过海报、广播、H5页面、微电影等方式对公司进行360°宣传，让更多人知道8项目的存在和意义。

在内容的设计上，视频时长规定为8分钟。一方面，8是中国传统文化中的吉祥数字，以“8”来宣传便于营销；另一方面，8分钟规定时间的演讲也对同仁是一个挑战，话术、表现手法、效率都成为所需要考量的元素，符合组织所推行的聚焦、简化、价值的文化核心。完成8分钟演讲，对参与者的演讲能力是一次综合性的提升。8分钟创变者演讲包含4大主题：1、我为创变赋能，可以是主管分享时代的趋势，让部属知道在工作中可以如何创新，如何走出自己的习惯领域；也可以是同仁自己为自己加油，从8分钟创变者演讲开始，立志改变；2、创新思维工具分享，同仁学习到的思维模型、思考工具、管理工具等都可以在平台中分享；3、一个曼妙的创变故事，专案成功者、专利获奖者可以在平台分享自己的创新故事，讲述自己的思考与运作过程，给其他同仁以启发；4、人类2.0说，针对组织内部的新新人类，他们可以在平台分享自己的奇思妙想，讲述自己的创新见解。

8分钟创变者的实施和运营

项目于2018年4月开始实施，得到了集团总部主管和公司各级主管的支持，公司总监级以上主管纷纷加入到8系列宣传片形象大使行列，为创变者8系列宣传造势。在



Figure 2 “8分钟创变者”手势

2018年度策略布达会议中，8系列鼓点宣传视频首映，集团总经理与公司总经理共同为8系列创变者计划揭幕，并邀请在场的所有主管积极创新，勇敢改变，为公司在智能时代贡献智慧。其中，公司总经理也主动参与8分钟的创变者演讲中来，成为001号创变者。总经理选择的主题是“我为创变赋能”，完全颠覆同事们固有的印象，选择了以一曲《我们不一样》创意开场；在8分钟里给出一些走出习惯领域的方法，如尝试新鲜事物，听新歌、吃新菜等等，他期许同事把AI当做一个体验，拥抱改变，加速创新，一起开启AI时代的曼妙之旅，为每一位勇于创变的友人加油。



项目初期，为吸引更多的同事踊跃报名参与到项目中，项目组鼓励高阶主管加入创变者的行列，主管的示范效应帮助 8 分钟创变者项目组打开僵局；此外，针对组织内部的专利获奖者，项目组主动挖掘他们的故事，积极营销 8 分钟创变者平台，积累候选人；相似的人通常会扎堆，项目组又请每一位参加 8 分钟演讲的创变者推荐身边富有创新思维的同仁，以此方式让创变者的队伍逐渐壮大。在扩大宣传方面，项目组开辟了微信公众号、邮箱电子报、厂区电视屏、手机微学习平台、OA 系统智慧学习平台等多种渠道，全方位铺盖式宣传，让创变者的知名度不断扩大，让同仁在意识中将登上创变者的演讲舞台视为一种荣耀。

截止参评日期，8 分钟创变者演讲项目推展已近 3 个月，每周五会在手机微学习平台（内部 APP）及 OA 系统智慧学习平台同步上线 1 期，至今已完成 10 期。项目组设置专用

场地为创变者录制视频，并且请专业人员在着装、语言、逻辑、神态等方面对创变者进行指导，使创变者在演讲方面有提升和自信；在上线之前，项目组会通过内部邮箱发送宣传电子报，上线之后针对每位创变者及其演讲内容会出一期微信营销文案，微信文章涵盖拍摄花絮、内容提要、下期预告等系列内容。据不完全统计，每期创变者演讲平均关注度为 530 人次，在这 10 期的演讲视频中，项目组也惊喜地发现了一些创新的思维模型及一些精彩的创新故事，在组织内部持续掀起创变波澜。同时，在各部门内部的晨会、周会等，部门领导也会自行组织创变者演讲，选取愿意改变的员工来分享自己的经历，让员工每一天的改变推动过程和结果的同步提升。项目组用 20% 的关键引导，带来 80% 的跟进，在公司内部形成创变者的浪潮。

8 分钟创变者的优化

8 分钟创变者演讲项目推展三个月来，

演讲主题一直围绕着原定的四大主题。但实际运行发现，选择“一个曼妙的创变故事”的人数偏多，选择“人类 2.0 说”这一主题的人最少。分析发现“人类 2.0 说”这一主题通常演讲内容与工作关联度较小，且同事对于内容的选择、结构的把握上难度较大；“我为创变赋能”这一主题一般是主管选择，为部属赋能，面向较窄。针对运行当中出现的现实问题，创变者项目组及时讨论改版方案，目前正在进行中，结合公司文化主轴，未来改版方向将更加侧重于发掘创变故事中一些学习后有实践落地并有产出的同仁，引导大家将技术、新知等学习并实践，寻找有产出的创变者。

项目思路

“美第奇效应”

美第奇家族是意大利佛罗伦萨的贵族，为寻求佛罗伦萨的未来发展，邀请了许多当

时著名的文艺大师来到佛罗伦萨，思想的碰撞、文化的交融、艺术的争锋，让这座城市成为欧洲文艺复兴运动的中心。弗朗斯·约翰松提出过“美第奇效应”这一术语，指的是在某一地理空间或市场空间中产生的火花，许多新奇的想法结合在一起，创造出惊人的新事物。美第奇效应通常发生在很多被称为“创意大会”的会议中，例如阿斯彭思想节、TED 大会等等，很多创新者不仅会频繁地参加 TED 之类的大会，还会有意识地加深和拓宽人生经验，从而真真切切地在自己的头脑中形成一个 TED 大会，形成个人的美第奇效应。8 分钟创变者演讲将每一位创变者的讲述、观点、思维等通过视频方式录制下来，存放到同一个平台供所有同仁观看，这就相当于创造了组织内部不同同仁的交际机会，可以学习他人的思维与工具，在这些观点中寻找自己创新与改变的灵感。

上瘾模型

在项目设计方面，项目组学习了上瘾模型，从“触发 - 行动 - 酬赏 - 投入”着手，设计出能让用户上瘾的 8 分钟创变者演讲项目。每一位 8 分钟创变者演讲前，都会先做一个“颠覆的自我介绍”，会让同仁产生期待，自己的老板 / 周围的伙伴会怎样颠覆自我呢？触发观看的欲望。此外，8 分钟创变者演讲的存放既有手机移动端，也有网页端，同仁可以在任意时段选择任意方式观看，操作便捷，在 8 分钟创变者演讲的四个主题中，既可以收获老板的赋能、新知趋势信息、参与其中的同仁还可以获得自我成就感，满足了员工对社交酬赏、猎物酬赏和自我酬赏的心理期待。

三点法则

爱因斯坦曾经说过：“要是你不能言简意赅地解释某种理论，那就说明你自己都还没有理解透彻。”卡迈恩·加洛曾提出过“三点法则”，认为将自己的大量观点浓缩成三大要点，更利于观点的交流和传递。8 分钟创变者演讲对于每一位参加者来说都是一项挑战，因此项目组在每个主题中均设计了 3 大提纲，让演讲者在讲述时围绕展开。通过

这番提炼，可以大大增强演讲的创造性和影响力。思维工具分享 / 创变故事这两大主题，对于演讲者而言都是一次复盘，回顾 - 反思 - 探究 - 提升，在演讲中总结，在总结中提升。

评估总结

金杯银杯不如同仁的口碑，当项目带来组织的改变、赋予组织更多的活力时，自然会得到公司上下同仁的认可，其价值也由此体现，而评估的目的则是为了了解项目启动后的用户体验和文化改变，以此为依据对项目的细节进行完善。因此，项目组改变以往的硬性的问卷调查、VOC 等方式，而是采取一种简单有趣的效果评估方式——Knock Knock Time 街头访问。项目组设计了一些趣味问题，通过随机的、面对面的即兴问答，了解 8 分钟创变者的推广程度和对组织文化的影响，也了解同仁对该项目的态度和建议，同时避免因过多思索影响评估结果的真实度，一举多得。

在项目组的规划中，项目的全年计划上线 48 期，参与人数为 48 人，现已上线 36 期，而在公司范围内部门自发组织的创变者演讲已达百余场；在所有的创变者中，工厂技术类的员工占比较多，他们积极的创变思维和参与热情让技术人员显性化，从后台走向前台，带动了公司对技术的重视；而从项目的角度，技术进步与创变思维相互碰撞，或许

能带来倍速的改变，成为组织变革的推动动力。客观来讲，8 分钟创变者演讲项目所带来的影响效应还不够大，一方面因为项目刚刚起步不久，对于新鲜事物的接受需要一个过程；另一方面，演讲主题的设置未能有效使同仁的感同身受，主题需要不断改进；另外，在宣传方式的表现中还需要根据每期创变者的风格不断改善。总体而言，8 分钟创变者演讲项目正按项目组预定的计划持续推进，在组织内部也得到很多好评，正在朝着 8 个月改变文化的既定目标努力迈进。对任何一家企业来说，在组织内部推行创新都并非易事，但项目组坚信创新并非少数人的专利，而是所有同仁都可以习得的技能。通过持续的思维形塑，改变同仁的惯性思维，走出习惯领域，创造出新的价值。

8 分钟创变者演讲主要成果总结如下：首先，通过一部分人的创新改变带动其他同仁的创新与改变，让创新与改变更快乐地发生；其次，发掘组织内部优秀的思维模型，并以视频方式记录下来，形成知识沉淀，给其他同仁很多启发；再次，通过该项目的推进，项目组也培养了一批从视频导演、录制、剪辑、宣传为一体的高效创作团队，增强了 HR 团队的隐性实力；最后，8 分钟创变者演讲项目作为组织内部培养创新能力的自主研发的项目，为日后推展创新，提升组织能力积累了很多有益经验。



获奖企业风采



友达光电简介

友达光电原名为达基科技，于1996年8月成立，2001年与联友光电合并后更名为友达光电，2006年再度并购广辉电子。友达光电为全球光电解决方案领导厂商，亦是全球第一家于纽约证交所 (NYSE) 股票公开上市之 TFT-LCD 设计、制造及研发公司。友达目前公司全球员工达43,000人，营运据点遍布台湾、中国大陆、日本、新加坡、韩国、美国及欧洲等全球各地。

2001年，友达光电进驻园区，成为园区第一家光电企业，厂区占地32公顷（480亩），总投资40亿

人民币，现有员工约10,000人，是苏州工业园区最大的外资企业。从2010年开始，为持续提升公司竞争力，苏州友达展开精益生产体系学习和建设，全面推展六西格玛学习和专案，截止目前人力大幅度缩减。2015年，为响应中国制造2025的号召，公司转型升级，人才发展战略积极推动这一转型，引入智能制造新概念，提升自动化能力，有效提升生产效率。2016年引入大数据分析和专案改善，已见成效。

友达拥有完整的3.5代至8.5代生产线，提供1.2吋至85吋涵盖各类显示器应用之面板。以全方位显示技术与多元化产品组合，致力成为完整解决方案的提供者。我们提供客户软硬件系统整合、少量多样客制化

产品、稳定可靠的质量以及智能服务等，与客户共创更高附加价值。友达拥有雄厚的研发实力与专利数量，截至2018年7月，累积专利申请量超过24,500件，获核准之全球专利总数达18,200件。

友达以永续经营为目标，无论是公司治理、环境永续或社会关怀，皆采取高标准自我要求。2014年成立「永续委员会」，将宏观的企业永续愿景落实至各个层面。在公司治理部分，友达重视员工照顾、股东权益、营运透明度、风险管理、实时信息揭露等面向，展现高规格治理原则，自2010年起连续8年入选道琼斯世界永续性指数成份股。友达也将绿色承诺落实于生产流程、厂房建置、能源回收再利用等各环节。社会关怀部分，友达充分整合发挥资源，带动鼓励员工加入志工社团，积极推动各项公益活动，持续扩大社会影响力。同时，友达还积极落实在地文化保存，台中的西大敦窑、厦门的山头村以及苏州的跨塘谷仓，见证了友达历史与科技的融合之美、智慧与人文的碰撞之美。IR

2018 中国 学习与发展价值大奖

最佳实践奖

百胜中国控股有限公司 – 必胜客品牌

北京首旅如家酒店（集团）股份有限公司

华润电力控股有限公司

京东物流—华东分公司

蓝色光标

深圳市海格物流股份有限公司

腾邦大学

新城控股集团

中国电信学院



· 本案例荣获 ·

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

必胜客品牌转型期 组织能力跃进项目

必胜客自 1990 年首次进入中国以来，见证和陪伴着一代中国人饮食习惯和生活要求的提升与改变，目前品牌在中国的餐厅数已逾 2000 家，员工总数也超过了 10 万名。在过去的近 30 年内，必胜客始终根据消费者的需求来确定品牌定位，制定品牌策略，以最大程度地满足用户对不同消费场景的要求，并持续提升顾客的用餐感受。品牌制定与落地的过程或许是自上而下的，但能让组织策略得以真正展现的，却是运营的渗透和执行，因此，必胜客持续致力于营运一线的组织能力提升。

文 / 沈迪

✚ 背景：品牌转型期的挑战

1990 年，必胜客的第一家餐厅在北京东直门开业，很多人第一次听说和品尝了披萨，一种源于海外的易于分享的美味食物。在那一代人的记忆中，必胜客代表着与中餐截然不同的饮食习惯与文化特质，但中国的消费者欣然接受了这种差别，必胜客也成为了中国餐饮的知名品牌。

随着中国经济环境的不断发展，必胜客面临着消费者需求的升级，餐饮品牌也随之不断地更新迭代。2016 年，百胜中国在纽交所独立上市，成为中国上市的最大的餐饮企业。必胜客中国在此基础上，结合市场环境 and 用户需求，制定了全新的品牌策略。

✚ 最新品牌策略

为了更好地传达和执行最新的品牌策略，必胜客对营运管理的重点和方式均有

所改变，同时也对营运管理和一线人员提出了不同的能力要求。必胜客现已在中国有约 2100 家餐厅和逾 10 万名员工，在当前巨大的体量前，组织效能的提升将成为企业可持续发展的内因。

为了更好地提升组织效能，必胜客管理学院的组织能力跃进项目应运而生，致力于为品牌输送更具竞争力的营运人才，进一步促成最新品牌策略的落地。

✚ 品牌转型的营运组织能力需求

组织效能提升分为以下两个具体的要求：

① 进一步提升组织效能，促成组织的品牌转型策略更快落地，例如整合出不同品牌的营运“know how”，帮助营运管理人员快速掌握不同业务的营运重点。

② 持续优化营运人员的竞争能力，不仅

要提升营运人员的专业度（贯彻品牌策略，做好餐厅的基本营运，让每一个到店的消费者享受到最佳的产品和顾客体验），还须具备全新的能力要求，例如洞察力、创业创新、商业敏锐度和快速应变能力，以更全面的经营理念 and 更敏锐的商业触觉打造一支具备战斗力和前瞻性的营运团队，来推动企业变革，甚至引领行业变革。

对必胜客营运管理学院而言，还需要在评估和培训两方面做更多的工作，例如多角度地评估人才，为品牌未来发展储备更合适的人才；设计贴合营运的培训体系和具备营运竞争力导向的内容，让培训效果真正助力营运，支持品牌策略快速落地。

✚ 设计与实施

在明确了组织转型的目标后，必胜客于 2016 年对品牌转型期组织能力跃进项目进



图1 设计实施阶段

行了立项，该项目可划分为五个阶段，分别是：愿景共识、需求调研、搭建体系、内容设计与项目推行。

愿景共识

项目建立初期的首要任务便是确定愿景与共识，尤其在百胜中国独立上市的背景下，新的品牌策略将对营运人员的未来竞争力画像产生巨大影响；同时，它也是一个契机，促成必胜客管理学院明确自身的愿景和办学理念。

必胜客管理学院分别与品牌总经理、品牌管理团队以及各市场总经理进行沟通，交流营运管理的胜任力，并对品牌所需的管理人员画像达成共识。在此期间，必胜客管理学院也与业务高管共识了学院的愿景：打造中国专业型经营管理人才，以及学院的办学理念：专业、务实、卓越、前瞻。

一系列的愿景共识为项目奠定了良好的基础，确保所有关键角色可以“劲往一处使”，在后续的项目推进中，必胜客管理学院也能得到来自业务部门的大力支持，确保项目的顺利开展和成功落地。

需求调研

明确了整体的愿景共识后，必胜客管理学院继续深入业务，与各层级的业务人员进行了需求细节的沟通与调研，例如根据胜任力要点访谈业务的具体要求、访谈目标人员工作的困惑与痛点，在此基础上梳理出营运人员在不同发展阶段的能力素质模型、工作职责与能力要求。

搭建体系

人员发展体系

基于需求调研的分析，由业务部门高层共同绘制出营运人员的发展路径和能力素质模型，明确了不同训练阶段的学习内容与方式，规划了具体的学习时长，界定了各层级在培训体系中担任的角色。

必胜客的培训体系涵盖了营运管理的各个层级，员工的培训发展与其个人的职业生涯息息相关，其发展路径共分为以下几个阶段：

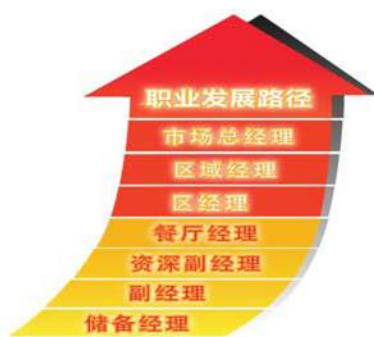


图2 职业发展路径

储备经理 (MT) 到餐厅经理 (RGM)

提升基层管理者的营运综合技能，帮助员工在基层管理岗位拓展宽度，将营运管理基本功不断打造历练，使其成为一线营运的专家，并能够胜任百人员工和百万营业额餐厅管理，带领餐厅达成卓越，初步掌握企业和品牌的运作。

在这个阶段，培训发展的重点在于给予其专业的历练，让员工在轮岗的过程中不断拓宽自己的视野，从而帮助他以最快速度成长为餐厅经理。

区经理 (AM)

处于区经理管理阶段的员工不再管理单一餐厅，而是要带领多家餐厅实现卓越，因而他需要针对不同经营模式的餐厅有全方位、多角度的思考，并对品牌的运作和发展有更深入的认知和理解。

这个阶段的培训发展重点是提升管理人员的领导力，帮助其打造和凝聚团队，以最大限度地发挥团队效能。

区域经理 (DM)

区域经理须管理 25 家以上餐厅，除了组建和凝聚团队以外，他需要根据不同的城市类型、餐厅模式以及团队特点制定不同的经营策略，同时对所在商圈和消费者等有极为深入的了解，制定出合适的市场策略，以保证营运绩效的最大化。

该阶段须重点培养与发展区域经理的战略思维与大区经营的理念，确保品牌在当地获得成功。

市场总经理 (MM)

市场总经理作为整个市场的经营决策者，需要具备敏锐的商业触觉，洞察商业社会与经济环境动态，并能够根据变化快速做出符合品牌效应和促进品牌发展的商业决策，以带领市场不断得以成长。

在这个阶段，他不仅需要丰富的管理经验和经营能力，更需要拥有对经济命脉的把控能力和先进的商业理念，以此来快速地制定出市场的方向，帮助品牌占据更多的市场份额，拉开与竞争对手之间的距离，持续保持领先地位并引领行业变革。

营运训练体系

必胜客根据不同阶段发展的需求和重点制定了营运训练体系。因为营运工作中的学习更注重应用和展现，技能和能力需要更多地通过实践与辅导反馈来提升，所以必胜客在设计该项目时应用了“学教导”的独特训练方式，以此促进营运训练的成效。

训练体系



图3 “学教导”训练体系

学：学习模式

必胜客的每位员工自入职起便开启了管理学院的学习流程，帮助学员在理论知识和实践应用层面均能有所收获。

在发展的不同阶段，学员首先会进行基础知识和流程的学习，辅导人也会在该阶段参与其中，促进学员更快了解工作目的、学习工作内容和理论逻辑；其次，学员须在理论学习的基础上进行练习实践，以提升自身的实战能力，辅导人也会进行实时观察和沟通，确保学员的问题能及时得以解决，切实提升其行为展现和应用成效；最后，学员还须在辅导员的协助下步步精进，在工作中学会发现问题和解决问题，变执行为经营，做到在复杂情况下也能应对自如。

教：教授模式

营运管理技能需要在实践中才能不断趋于完善，因此辅导人在其中承担了非常重要的角色。通常由餐厅经理或资深副经理担任辅导人。为了确保营运员工掌握扎实的技能，必胜客对辅导人的教授模式也进行了规范。辅导人不能仅凭自己的经验去教学，而要按照严格的体系，与员工进行1对1的带训教授。

导：指导模式

为了确保辅导人的资质和带训效果，必胜客创新性地采用了“2 Level Down Coach”，由区经理作为教练开展训练。

“2 Level”指的是：教练（区经理）不仅会指导作为直接下属的辅导人（餐厅经理或资深副经理），同时也会追踪在管理职级上相差两级的学员。一方面确保辅导人的能力，另一方面亦能结合学员表现帮助辅导人落实训练计划，以此让培训效果切实落地。

内容设计

为了能让内容更具针对性，以及能够引起和激发学员的共鸣和思考，项目组在培训内容的编写、案例与情景设计的过程中，邀请专家组（项目与课程设计）负责提供详尽的内容指导，协助业务部门萃取营运“know how”，发掘共性问题并提炼痛点，让内容设计不仅符合品牌的发展需要，更能帮助业务部门解决营运管理中的实际问题。

萃取“know how”

由于营运情况复杂多变，且多方面的因素都会直接影响营运管理，因此培训内容不能仅仅纸上谈兵，更要从营运中来，并最终回到营运中去，确保学员可以学有所思、学有所用。该项目在内容开发的过程中，所有案例均萃取自实际的工作痛点，帮助学员可以在实际营运过程中，面对突发情况可以处理得当，最大程度地提升顾客的满意度。

“Know how”涵盖两种类型的案例，分别为“教战案例”与“最佳实践案例”。

教战案例由项目组与专家组共同负责编

写。在编写的过程中，为了更好地贴近业务和真实场景，项目组与专家组共同前往餐厅，实地了解真实的营运场景，并收集营运管理中的典型个案，在此基础上进行痛点萃取与提炼，并设计出近百个教战案例，再现了营运中容易出现的偏差和难点，随后根据场景的不同，将这些案例分散到学员训练的不同阶段，并每季度予以更新。

学员的辅导人可以利用教战案例与其进行实景演练，帮助学员厘清问题的优先秩序，在学员尚未遇到营运问题时，提前与其进行模拟，理论结合实践，以便其在真正遇到困难时可以迎刃而解。

最佳实践案例则是由学员自我总结的“know how”。学员在课程结束后，会将所学应用至实际工作中，随后通过实践作业和小组研讨等方式总结日常工作经验，这种自省的“know how”萃取方式可以有助于学员进行深度的思考，更有助于绩效的真正提升。

课程设计

训练资料的内容设计形式多样，包括微课、学员手册、教战案例、检定内容及考题等。必胜客每半年会集中组织讲师进行管理学院课程更新，并将共同讨论讲师所提交的案例，集体打磨研讨后，一并更新至课程中，确保课程能够与时俱进，更加贴近营运需求。

平台搭建

必胜客为学员设计与搭建了两个学习平台，分别是E-learning和微信端平台，确保学员可以按部就班且随时随地进行系统化的学习。两个平台会根据学员的职级、训练阶段、学习规划等推送相应的训练内容；同时提醒学员的训练进度，让学员可以清晰地了解自己的训练内容，有序地安排主导自我的学习。

E-learning 管理平台

系统会自动向学员推送阶段所需学习的训练资料、工作任务以及检定考核内容。学员学习完毕相应内容后，系统会自动予以记录；学员也可以利用该平台进行模拟考核，

以此来巩固知识掌握。系统会及时提醒学员和辅导人训练进度，确保训练能够按时保质完成，提升训练效能。

不仅餐厅经理可以追踪学员的自学和考核情况，区经理和区域经理也可以追踪到管辖范围内的学员进度。同时，市场营运训练部也可以借助该平台，随时获知市场的训练情况。

微信端学习平台

为了让学员更便捷地开展训练，必胜客在 E-learning 管理平台的基础上又搭建了更为灵活的微信端学习平台，专门针对营运管理中及时更新的知识点（新产品、新系统、新流程等），以及营运 KPI 绩效展现中需要重点关注的内容。

必胜客根据学员的不同职级共设计了 117 门微课程，包括图文及视频、动画形式，针对不同的营运层级与岗位予以推送，并可进行完成率的追踪。学员可以通过手机端随时随地进行快捷的训练，也可以反复回看微课内容，以进一步巩固学习成果，确保全中国餐厅的十多万名员工在工作中展现出一致的标准。

推行阶段

◆ 营运培训讲师管理

由于营运管理人员基数大、分布广，为了能够不断提升一线讲师的培训技能，保证内容输出的统一性，在项目中对讲师进行系统化的认证与管理至关重要。必胜客根据讲师的能力素质模型，搭建了讲师的培养和发展路径，确保讲师技能得以稳步提升，从而提升营运管理课程的授课品质。

市场讲师均拥有丰富的营运和团队管理经验；还须通过资深讲师跟课、训练经理认证、TTT 培训等环节的评核才能排课。每年，营运管理学院会对每位市场讲师进行评估和考核，优胜劣汰，确保培训讲师的技能达标以及知识传递的准确性，并通过线下的工作坊有针对性地更新营运案例和课程，吸纳新鲜资讯与培训风向，鼓励讲师开拓新的视野，

运用新方法和新工具，全面提升个人技能与授课质量。

目前，必胜客的市场营运讲师共有 30 名。讲师需要通过课堂中与学员交流、餐厅拜访等渠道萃取案例，将营运工作中的难点、痛点或标杆实例，加工编写后收集为课程案例库，为更新课程内容、开发新课程、挖掘业务需求提供了及时有效的依据。每名讲师每季度都需要提交至少一个完整的案例，因而每年可以收集到至少 120 个新案例。

◆ 线上线下相结合的追踪评估

为了确保训练真正落地与营运得以正确执行，提升全员对训练的重视度，必胜客采取了线上线下相结合的追踪评估方式。

线上：学习进度追踪

必胜客管理学院会追踪营运人员是否及时加入训练平台，目前品牌约十多万名营运管理人员的覆盖率已达 99%；学员每个学习阶段都设定有相应的完成时间，根据学习和实践的时长，定期向学员发出提醒，保证每个学员能够在良性运转的学习体验中获得更多的成长。市场营运训练部门也会追踪阶段完成率，及时发现异常并协助改善。

线下：训练与绩效评估、人员晋升挂钩

讲师会针对学员的互动参与度、思考逻辑和领导力展现等方面观察学员，发掘潜力学员并撰写评语，作为其晋升的参考，同时让餐厅辅导人与教练有针对性地提升其个人能力。课后，讲师也会根据课程要求给学员布置相应的实践作业，评估学员课后应用成果，利用实践中“know how”的积累进一步促进绩效。

学员最终须参加执行检定，该检定的考核阶段为营运最高峰，即营运管理最为困难的时间段，以此来考察学员是否能灵活运用教战案例，以及其是否掌握了营运技能。辅导人与学员将训练目标设入季度绩效，如学员未通过检定或考核，则只能停留在本职级或进入绩效评估，无法晋升；在餐厅端，市场营运训练专员会定期到店进行训练效果评

定，若不合格，辅导人将无法晋升。

◆ 与业务部门的协作

业务部门全程参与了品牌转型期的组织能力跃进项目，不仅包括项目前期的愿景共识、课程的内容设计，为项目的顺利开展奠定了良好的基石，在项目过程中还按照职级的不同担任了不同的角色，全面助力组织能力的提升。

品牌管理层与业务高管、市场总经理经过挑选后担任了必胜客管理学院的客座教授，亲自为学员授课，运用他们多年积累的营运案例和丰富经验启发学员思考，传授专业心得并分享行业变迁的洞察与思考，为推进管理学院打造新型专业管理人才提供了巨大的支持；在毕业典礼上，他们也会亲自为学员授证，增加了项目的仪式感，并有效地提升了学员对项目的重视程度。

实践创新与持续优化

▶ 利用大数据分析品牌趋势

由于项目的用户群体均为营运人员，因此在整个项目设计理念方面，须充分结合营运需求和特点，确保项目更加贴合品牌策略。为更好地了解业务需求和品牌趋势，必胜客向每个到店顾客推送满意度问卷，随后通过大数据分析，深入了解顾客对于品牌的反馈，以此作为品牌策略和营运模式调整、新品研发、训练内容设计的参考。

项目组每月会将顾客满意度调查、顾客反馈、营运报告等大数据汇总后进行业务分析，从中提炼出营运与管理工作突出的问题与关键点，据此每月推出一项重点的提升项目，作为全国所有餐厅端训练追踪与改善的重点，并通过微信学习平台有针对性地推送给相关人员，内容包括：本月追踪重点的微课、检定考核资料、管理要点等。

▶ 利用微信平台应对快速变化

必胜客每年有多轮新品上市，数字化等营运系统项目也会不时加以更新。以往，必胜客在传递新产品、新系统内容时都是以下

发书面资料为主，辅以部分视频，还会定期组织集中式的培训以确保落地，但随着行业发展和业务更新速度的加快，这种方式已不能满足如今的转型需求。与此同时，用户的学习方式也在不断变化，传统的学习方式已不能满足他们的需求，需要用新的方式才能促进其学习的积极性。

为了更好地应对如上挑战，项目组在平台与系统的开发上更为敏捷，完成某个模块后便迅速将其推行。同时，项目组将 E-learning 平台上部分操作性强且回看率较高的课程进行知识点的切割，制作成为碎片化的微课程，用 3-5 分钟的视频、图文或互动式微课取代传统的书面资料，以可视化的教学资料直观展现及时性较强的运营信息和新产品制作等内容。碎片化和场景化的学习增强了学员的学习热情，提高了知识传递的效率，还更易于回顾温习，便于员工进行回顾和查找。

❶ Q&A 营运问题反馈通道

尽管市场营运训练专员会定期进行实地拜访，但必胜客仍然希望可以及时听见来自一线营运的声音，便通过微信学习平台开通了营运 Q&A 通道，让一线营运员工能够将工作中出现的疑问与困惑第一时间向业务部门进行直接反馈。

12 个市场均有负责 Q&A 通道回复的专员，由专业部门来及时且精准地解答一线营运的难点和困扰。自 Q&A 通道开通以来，每月均会收到 30-50 条市场反馈，其中营运管理的建议为公司调整营运动线和流程提供了有价值的信息，成为营运优化的方向；同时，该通道也刺激了一线营运者对工作的思考，使其更具观察力和创新力。

❷ 积点激励

以体系为依托，能够确保项目的执行落地一气呵成，但必胜客同时希望学员能够将学习当作一件快乐的事情，而非上传下达的任务。为了帮助学员提升学习兴趣，让他们能够主导自己的学习与发展，所以，必胜客于



2017 年下半年上线了富有趣味性的积点平台。

学员每学习完一门微课，系统便会给予其相应的积点；结合营运活动（例如新产品、新系统等），学员每达成一个设定的目标，便能为自己和所在餐厅赢得相应的积分。学员可以利用积分兑换礼券和管理学院的特制礼品，还可以参与有趣的抽奖和秒杀活动。

❸ 项目成果

目前项目推行已逾一年，取得了阶段性的成果，并基本达成了项目目标。

❶ 加速品牌整合

在公司品牌整合与战略转型中，该项目通过不同业务模式营运重点的萃取、快速的整合复制以及强有力的营运落地，在较短时间内提升了营运人员的能力，完成了堂食餐厅和外送餐厅的业务整合，加快了战略实施，实现战略转型的平稳过渡。

❷ 业务部门人才发展

经必胜客管理学院的培训与发展，内部晋升餐厅经理近 300 人，区经理逾 100 人。除此之外，公司内部认证客座教授 15 名，市场讲师 30 名；近 2000 名区经理和餐厅经理

认证成为教练和辅导人。

❹ 组织能力发展

项目组共萃取近百个案例，开发微课 117 门，面授课程 20 门。2017 年，全国共开展训练课程 315 期，覆盖管理人员逾 4000 人，授课总时长超过 750,000 小时，为学员提供了最新最快的行业讯息，同时储备了大量的营运管理人才。

❺ 业务发展

该项目促使全体员工快速掌握了营运能力，协助餐厅上线自有外送平台业务。2017 年度，必胜客外送业务贡献了 21% 的销量，是品牌最大的销售增长点。

与此同时，该项目支持了新模式餐厅的营运管理体系搭建，为 2018 年新模式餐厅的加速拓展打下良好的基础。

❻ 关键营运指标提升（产品品质与服务品质）

通过每月的产品品质和服务品质提升计划，全国餐厅产品的品质达标率提升 2.2%；服务满意度增长 15%，极大地提升了品牌形象，实现了销售额的同比增长。

获奖企业风采



必胜客企业介绍

必胜客品牌隶属于百胜中国控股有限公司。自从1987年第一家餐厅开业以来，百胜中国在大陆的足迹已遍布所有省市自治区，在1,100多个城市拥有超过7,500家餐厅。2016年11月百胜中国从Yum! Brands分拆出来之后在纽约证券交

易所上市，股票代码为YUMC。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全拥有东方既白和小肥羊连锁餐厅。

必胜客，正如它的名字，从1990年在北京开出中国第一家餐厅以来，就以“必胜”的信念赢得了中国消费者的喜爱。必胜客在中国快速发展，取得了令人瞩目的成绩。

项目团队介绍

必胜客营运训练部负责必胜客营运端的所有管理人员培训与发展，协助市场、业务部门宣导与推广营运相关的新项目、新系统以及新产品，帮助品牌战略及行动快速落地，为品牌发展储备与培养人才。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖



如家的关键岗位 发展中心三部曲

自 2002 年成立以来，伴随着中国连锁酒店行业的高速发展，如家集团一直保持高速发展，其门店和员工数量稳步增加。与此同时，消费升级的大环境下，消费者对酒店产品的品质和服务有了更高的要求。如家集团顺势而为，大力推进品牌升级，正式形成了中高端和经济型商旅两大事业部，开始布局中高端市场。业务的高速成长以及组织架构的调整，对集团的人才梯队建设提出了严峻挑战，这种挑战在中高层管理岗位尤为明显。酒店行业的竞争越来越集中于人才的竞争，职业发展也成了酒店人的内在需求和动力。

如家集团素来以内部培养为重要人才战略，其酒店总经理（以下统称“店长”）及以上岗位中有 80% 以上的人员为内部培养。经过“千名酒店掌门人成长计划”的多年积淀，店长岗位尚能“自给自足”，但城市总经理（以下统称“城总”）岗位的人才短缺现象开始凸显。这种短缺，不仅仅体现在数量上。事实上，从基层成长起来的“城总”，也普遍存在着年龄偏大、思维固化、活力不足的现象。尤其自 2014 年开始，受宏观经济形势的影响、竞争对手的强势出击，酒店行业迎来了“寒冬”：虽然门店数量仍在增加，出租率和利润率却出现下滑。这对“城总”的业务能力和综合素养，提出了更高的要求。为了补足“城总”的整体能力素质，使其能够在严峻的环境中仍能自如地应对各种挑战，如家自 2014 年便开始了搭建针对关键人才的测评发展中心的旅程，并称之为“破茧重生”项目。

编辑整理 / Cindy Zhu



图1 原城总选拔模式

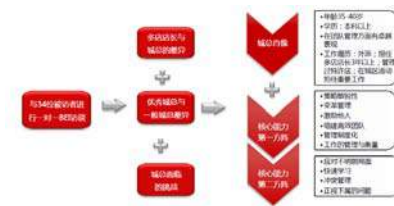


图3 确定城总肖像描述和目标能力流程

城总选拔模式(2014年之前)

城市总经理平均管理着 30-50 家门店，近 1000 名员工，超过 1 亿元的营收，是集团业务团队的关键岗位。2014 年之前“城总”的选拔模式为：其过去 3 年综合绩效及区域总经理的经验判断作为选拔依据，将其推荐至集团发展委员会，通过访谈及综合评定最终选拔出能够胜任“城总”这一岗位的人才。在集团发展早期，这种模式效率较高，也选拔出了一批优秀店长走上管理岗位。但 2014 年，店长数量已增长至近 2000 名，单纯以绩效和经验判断已很难公平公正地选拔人才。此外，由于店长与“城总”的管理半径和工作模式差异巨大，如何更好地选拔乃至培养“城总”，成为了摆在如家面前的一大课题。

Event Interview) 访谈、结构化面试等工具对候选人进行初步了解，明确了“城总”肖像和核心能力要求，为后续培养方案的设计和人才库的建立提供参考。首先通过发展中心项目，满足集团对城总的数量需求；再通过人才库的建立，搭建全方位的培养体系，提升“城总”整体的素质能力，完成人才梯



图2 设计理念

设计发展中心，并完成初次尝试

在店长肖像描述的基础上，结合人才盘点的潜力店长名单，项目组筛选出数位优秀多店店长，并对其进行结构化面试。就“城总”应具备的目标能力与之进行面对面访谈，分析候选人当前的领导力准备度和特点。此外，项目组还会同步对其进行 TALENTx7®(学习敏锐度) 测试来分析候选人的学习敏锐度。具体来看，候选人将先后完成线上、线下 2 部分测试。线上测试主要为 TALENTx7®(学习敏锐度) 测试。线下测试是由人力资源部牵头组织，邀请集团 6 位高管，包括 COO、两大事业部负责人、集团运营负责人、集团大学校长、HRVP，担任观察员，与候选人一同进行为期 2 天的发展中心测试。在这 2 天中，他们将一起经历业务案例汇报、组建高效团队、冲突处理和员工辅导激励 4 个环节。

多店店长	城总
业务规模 • 3-4家店 • 同一城市，相近位置	• 10-15家店，最多16家店 • 跨城市，跨区域较大
业务管理 • 负责门店、新开店（负责新店运营） • 负责门店/区域计划可以项目自主管理 • 负责管理（符合100%）	• 负责门店运营推广 • 负责门店运营管理（运营、营销等） • 负责门店管理（选择并运营） • 负责门店运营、市场管理 • 城总开发（运营、销售、开发等） • 城总运营自主管理
人员管理 • 下属门店店长、骨干管理 • 门店、发展员工 • 50-100人	• 下属门店店长、骨干管理 • 门店运营、市场管理、人才的管理和运营 • 负责运营：30-50人；运营管理：1000多人
财务管理 • 成本、预算管理 • 负责门店财务管理	• 城总运营成本、营销、市场管理 • 城总运营自主管理
对外关系 • 负责门店对外部门沟通	• 城总运营对外部门沟通

表1

项目设计

为了满足业务发展带来的对城总岗位的需求，提升“城总”整体素质能力，进而迎合集团未来的多品牌、生态圈的发展战略，项目组计划以“左手标准，右手实践”为基本培养原则，确立“城总”岗位的标准及能力，搭建以素质能力为核心的评鉴体系和培养体系。

项目组通过对使用 BEI (Behavioral

队的打造。

建立发展中心

描绘“城总”肖像

项目组通过人才盘点挑选出 34 位访谈对象（包括 17 位店长、7 位城总、4 位区总、2 位事业部负责人、4 位集团高管），进行一对一 BEI 访谈。筛选条件包括员工年龄、教育水平、在该岗位的工作年限、绩效表现等。通过访谈，整理归纳出多店店长与“城总”的差异、优秀“城总”与一般“城总”差异及“城总”面临的挑战，最终明确其目标能力，完成对城总的肖像描述。具体来看，“城总”除了在年龄、学历、工作履历等方面达到要求外，还须具备相应的核心能力，如下图所示：

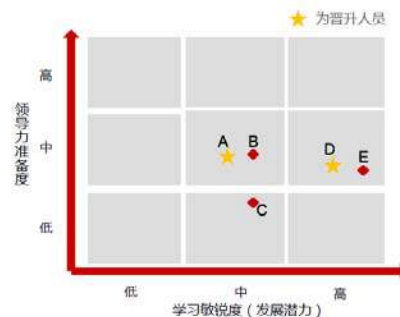


图4 领导力准备度 - 发展潜力人才地图

评估结束后的一周内，项目组结合线上 TALENTx7®(学习敏锐度) 的测评和学员在发展中心的现场表现与其进行一对一的电话反馈。对如家来说，发展中心不仅是评价中心，更是一个助力发展与培训的工具。所有参与的学员均可通过现场观察员的辅导点评及后期反馈更好地了解自身领导力现状，并



图5 发展中心模型

目标能力	学习敏锐度 在线测评	任务1- 业务案例汇报	任务2- 组建高效团队	任务3-冲突处理	任务4-辅导下属
形式	个人任务 在线测评	个人任务 管理汇报	无领导小组讨论 管理汇报	一对二角色扮演	一对多角色扮演
策略敏锐性	√	√			
变革管理	√				
管理制度化		√	√		
激励他人			√		√
组建高效团队			√		
冲突管理	√			√	
勇于面对下属				√	√

图6 发展中心目标能力 * 任务矩阵

在后期的发展中有明确的参考依据。

► 建立能力模型，升级发展中心

◆ 建立素质能力模型

为了完成对“城总”胜任力模型的搭建，项目组邀请了2位事业部负责人和5位集团高管作为项目顾问，并为之深度合作，将此店长的67项能力库与“城总”的目标能力进行匹配，最终明确了“城总”的10项素质能力（具体能力项见图3），帮助其从管理者向卓越管理者蜕变。此后，项目组邀请2位事业部负责人及4位集团高管对此素质能力模型进行验证。



图7 如家集团城总素质能力模型

为了让“城总”更好地理解并获得这10项素质能力，项目组委托来自2大事业部的14位优秀城总撰写配套的案例，最终形成了《城市总经理素质能力模型手册》。其在该手册中对“城总”应具备的10项素质能力作了具体介绍，如对每项能力擅长、不擅长、过度使用的具体行为表现作出详细的描述，并在每项能力中给出了相应的提升方法，同时辅以来自运营一线的真实生动的案例故事，使得学员对其应具备的能力素质有更清晰具体的认识。该手册与此前编写的《店长能力手册》一起成为如家MBA课堂的重要知识资产。



图8 素质能力模型建模流程

◆ 发展中心的迭代（3次）

经过几次测评，发展中心得到集团高管和参与各方的高度认可，并成为每季度一次的“城总”晋升考核的固定环节。在每一次发展中心结束后，项目组都会积极收集来自学员和观察员的反馈，归纳调整出更适合如家集团的问题点，不断优化流程中的各项细节，从而确保发展中心的信效度。项目组对发展中心进行了3次迭代：1) 将原有的任务4“辅导下属”调整为“员工大会”，进一步观察学员激励他人和勇于面对下属的能力。2) 为了更多地考验学员的经营思路和辩证思维，项目组增加辩论环节。3) 随着发展中心的持续开展，其增加了案例题的B卷，与A卷随机交替，以确保公平性和一致性。



图9 发展中心迭代的3个版本

◆ 项目组的能力升级

发展中心建立之后，如家每年都会进行3-4次针对店长的测评培养，每次有6-8位学员参与，这持续为集团后续发展储备了充足的人才。与此同时，项目组也逐步打造了一支内部发展中心“专家团队”。所有参与发展中心的人员（包括行政管理员、角色扮演、观察员）都会经过专业TTT培训，了解发展中心的基本原理、构成以及过程中涉及的工具与方法，明确不同角色在发展中心的职责。

之后便全面参与发展中心，在实践过程中积累经验，不断讨论反思总结。随后，团队角色之间会择机轮换，并在内部进行PK，使其从不同角度提升自身专业能力。该发展中心不仅可以使候选人更好地了解自身的领导力发展现状，同时也让所有参与者对于这一工具理解更深刻，提升了整个学习发展团队人才评鉴专业能力。



图10 发展中心“专家团队”打造

项目完善与升级

经过几期实践与迭代，发展中心已为集团持续输送了充足的潜力人才，成为集团关键人才选拔的“保留环节”。然而，项目组深知现有店长的能力水平与城总素质能力模型的要求还有着很大差距，其希望通过一些措施来弥补这些差距。同时，发展中心多次实施之后，学员对测试形式与题目本身都有了一些“道听途说”，这对项目的信效度提出了新的挑战。因此，项目组在第三阶段，将项目重点确定为“发展中心案例全面更新”和“城总人才库”的建立和全方位培养。

◆ 发展中心案例 2.0 版

发展中心自创立以来，业务案例一直以“养老度假产品”为核心，虚拟了“天颐之家”品牌，并提供江浙城区8家门店的全面经营管理数据供学员研究、学习。由于此虚拟业务情境与学员实际的工作情境有较大的相似性，对学员的挑战性尚待提高。因此，项目组对其进行了升级，开发出发展中心案例的2.0版本。在这一版本中，项目组以“山居岁月”精品度假和“隐庐”古村落连锁民宿两款虚拟产品代替“天颐之家”，此虚拟产品由内部

项目团队和咨询顾问共同完成，虽脱胎于酒店传统产品，但业务模式有者根本不同，该产品聚焦在非客房收入（餐饮、休闲娱乐等），并延续了区域多家门店联动的模式。如此，既能考察学员的核心素质能力，又避免其过多带入其已有的经验与定势思维。

◆ 城总人才库的搭建

经过8次发展中心实践，如家甄选出近50名城总候选人，这部分人才也成为其重点培养对象。除了集团每年两次的人才盘点为搭建人才库提供了关键数据，项目组还明确了“城总”人才库搭建的基本原则：

- 人才库设定为100人，除参加过发展中心的学员，人才盘点筛选的优秀多店店长作为补充；
- 人才库为虚拟组织（可理解为以行动学习为载体的兼职项目团队），每月会由运营高管和项目牵头人对其整体参与度和项目产出做回顾，每季度总结汇报一次，基于这些对他们进行末位淘汰，同时补充新鲜血液，末位淘汰率为20%；
- 人才库的学员除本职工作外，需自愿承担项目类工作；

如家会每月对该人才库进行一次回顾，每季度一次总结和分享，在这些原则的指导下“城总”人才库的搭建于2017年正式启动。

◆ 立体培养人才

为了让人才库学员快速成长，项目组以70-20-10为培养原则，为学员提供了丰富的培训带教及项目实践资源：

其中10%的部分为课程培训，包括对内课程（如针对工程、财务、开发等部门的迷你课堂）和对外课程（提升其策略思维、关键对话能力的相关领导力课程）。

20%的部分为导师带教，项目组会为学员配备2名导师，即由其直线上级担任第一导师，负责学员的日常培养，同时，由优秀城、区总担任其第二导师，负责培养学员的销售

管理、成本管控等关键能力。

70%的部分为项目培养，即项目组会与集团运营部合作，为学员挑选具有挑战性的调研课题，并提供总部轮岗及门店调换以及探访连锁行业标杆的机会，不仅如此，项目组鼓励学员成为基层人才的导师，即在如家“璀璨星河”这一基层人才培养项目中担任学员导师。

项目评估

自2014年项目实施以来，项目基本完成了预期目标：1.建立了“城总”岗位的素质能力模型，明确选拔标准；2.设计了发展中心，选拔出20余位优秀店长进入管理岗位；3.搭建了“城总”“人才库”，进行全方位培养，提升“城总”人才梯队的能力。

具体的项目成果表现在各方对项目的认可度及项目直接产出的价值2方面：

◆ 项目认可度

经过项目的实践、发展和完善，人才发展中心已成为店长培养的“明星项目”，也成为2000多名店长向往的学习机会和挑战平台。最直观的反映为学员对该项目的评价，摘录部分反馈如下：

“感谢人力资源部设计了这么专业而有效的项目，为我们城总岗位的选拔培养雪中送炭。希望将来能在更多岗位的人才培养上继续合作。”

——某事业部负责人，
项目后又和员工发展团队
基于基层人才培养推出“璀璨星河”项目

这是一次“魔鬼训练营”，短短两天，带着极大的压力和挑战；同时，收获也是巨大的。我清晰地看到了自己和城总岗位的差距，也明确了努力的方向。

——某双店店长，
参加第3次发展中心，已得到任命

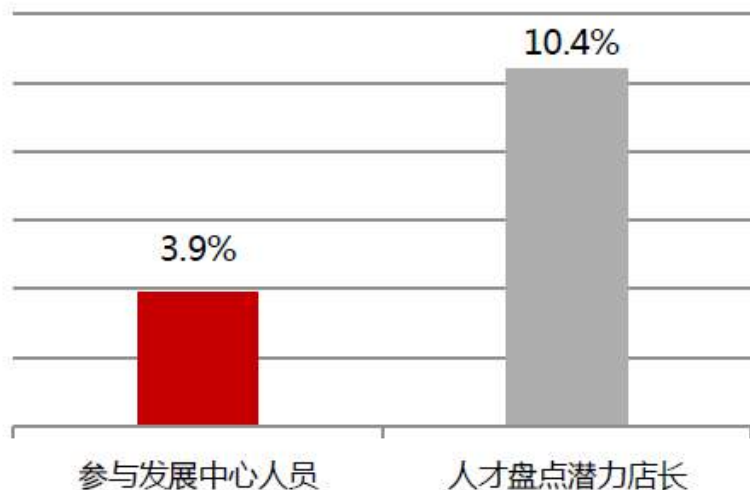


图 11 离职率对比

◆ 项目价值

从项目本身的价值来看，其产出主要为提高优秀店长保留率及“城总”综合能力素质两方面：

① 提高优秀店长的保留率

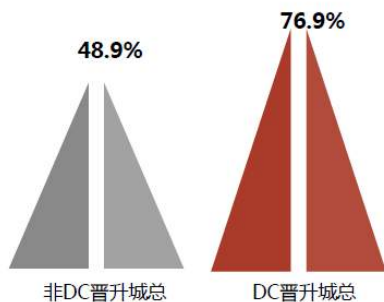


图 12 在职城总高绩效占比

通过对比近几年参加过发展中心的店长与其他优秀店长（绩效 ≥ 4 ，潜力 $=3$ ）的离职率（如图 12 所示），可以看出参与发展中心人员的离职率远低于平均水平。这直接说明了项目对集团优秀人才的保留起到了关键作用。

② 城总综合素质能力提高

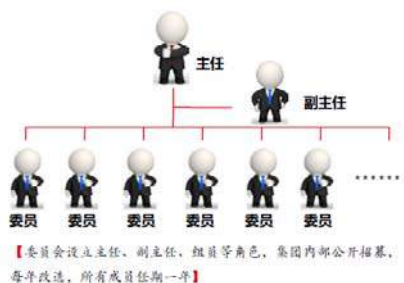


图 13 人才发展委员会架构

截止目前，如家已成功举办了 8 届人才发展中心的测评与培养活动，共有 51 位优秀店长参与其中，其中 21 位得到晋升。对比 DC 晋升和非 DC 晋升的城总绩效表现，可看出 DC 晋升“城总”在城区的认可度普遍较高，尤其在团队管理、高效执行等方面更为突出，虽然管理经验有些不足，但仍然能有出色的绩效表现。（如图 13 所示）

▶ 项目创新

项目组在设计、实施该项目时，参考了众多人才评鉴及发展技术并结合业务需求和

集团特点，进行了一系列创新。

◆ 成立跨部门的人才发展委员会

项目组在项目过程中牵头成立了跨部门的人才发展委员会，该委员会直接向集团经营管理委员会汇报，由高管、管理大学、HR 员工发展团队、业务部门及其他支持部门中对人才发展感兴趣的员工自愿报名组成。委员会不定期地组织讨论与分享会，以对现有人才发展体系和未来的优化提供建议和支持。作为跨越传统组织架构的新型组织，人才发展委员会（图 11）致力于人才发展与培养模式的优化与创新，以更好地满足业务战略需求。一旦有好的关于人才发展的优化或创新方案，可以直接经集团管理层审议通过，马上进入实施阶段。这极大地提高了设计培养方案的效率。

◆ 引入行为痕迹和单边戏剧的理念

项目组在项目过程中引入了对候选人行为痕迹的观察与单边戏剧理念。在这一观察形式中，学员对剧本完全不知情，只能根据现场的案例情境进行反应，演员也会基于回应调整表演方向，能更好地模拟现实情况。这能够考察学员实际经验和能力。例如在发展中心整个过程中，除了交付 4 个单独任务的成果，候选人在任务准备、小组讨论、甚至是休息时间的行为均被纳入观察员的观察范围，并作为发展中心讨论及最终任命的重要参考依据。而戏剧在人才评鉴中的应用方兴未艾。在分配给候选人的 4 个任务中，任务 3 和任务 4 都均用到了单边戏剧的理念。即由多位内部顾问担任“业主”、“店长”、“员工”等不同角色，按照剧本大纲和候选人临场反应进行演练。戏剧的引入，一方面让候选人“身临其境”，另一方面，其“剑拔弩张”的氛围也考察了候选人在压力情境下的真实反应。

▶ 困难与挑战

如上文所述，项目组在设计阶段充分考虑了项目的“友好性”，但在具体实施阶段，不可避免地产生了一些问题。好在面对这些

问题与挑战时，项目组总能及时反应，并通过有效地调整，最终保证了项目的顺利推进。具体来看，其遇到的困难与挑战可以归结为以下几点：

◆ 高管时间协调

在项目前期，虽然得到了管理层和高管团队的大力支持，但由于出差会议等客观因素，项目时间协调总是难题。经过几次尝试，其找到了两条行之有效的解决途径：

- 组成高管观察员库，设置第二梯队，一旦有高管临时无法出席，立即邀请第二梯队人选。如事业部负责人临时出差，改邀请运营总监代为出席。
- 高管可以只参加核心环节，如管理层汇报及集中讨论。其他角色演练环节及个人任务环节，全程录像供后期评鉴参阅。

◆ 观察员及角色扮演者能力参差不齐

虽然项目组对所有参与人员进行了 TTT 培训，但在实际项目运作中，还是出现了观察员和角色扮演者由于能力和经验的差异而无法保证一致性和公平性的问题。为了解决这一问题，其组织了几次模拟发展中心并针对核心扮演团队进行了强化了戏剧训练与分组演练，并进一步明确了扮演的情节走向和“提示点”。这些措施很好地锻炼了内部专家团队，也保证了项目的信效度。

◆ 案例的专业度和“漏题”问题

项目组在设计案例时参阅了大量数据并进行了测算，但仍有部分候选人对数据区间和计算公式产生疑问。同时，在测试进行几次之后，出现了疑似漏题现象。为此，项目组进行了以下完善措施：

- 对所有案例数据与运营团队进行重新核算，对于数据区间及指标的定义更加明晰。
- 设计测试 B 卷，保证 A、B 卷中案例情



图 14 SRG 人才生态价值链

境一致，但数据完全不同，每次实施随机选择。

项目组清楚地知道，没有项目是完美的，但基于负责的态度及有效的措施，该项目在过去 3 年中得以持续高效推进。值得强调的是，项目中管理团队和运营团队的高度支持也是其能够克服困难的重要保障，如 COO 和事业部负责人全程参与了项目的关键环节并担任高管观察员；管理大学和大区人才培训中心为培养工作提供了课程及师资支持；超过 50 名区总和城总接受了访谈并撰写了素质能力模型配套案例；发展中心案例的数据逻辑和测算得到了运营部、财务部、工程部的倾力支持；

项目总结与反思

“破茧重生”项目是由店长岗位的“千名酒店掌门人成长计划”发展而来的，项目组在这些实践中也提炼出一些经验与反思：

- 从需求出发，用价值落地。这样才可以得到高管和业务团队的认可和支持。事实上，整个项目都建立在集团人力资源部人才生态价值链上并和集团的战略发展高度契合，才能保证项目在后期能够顺利推进。

- 充足的项目准备。罗马非一日建成，项目前期，项目组做了大量的访谈调研和数据分析工作，为后期项目成功实施打下了坚实基础。其项目设计时，聚焦两大核心目标，并设计了“三部曲”的模型，循序渐进，不断优化调整，最终在完成阶段目标的基础上，基本满足了集团发展对城总岗位的战略需求。
- HR 和学习发展团队作为负责人，要起到主导和推动的作用。发展中心建立、人才库的搭建，均由由如家学习发展团队主动思考设计，并最终落地。其在各个关键节点严格把关，并影响了项目的整体走向，这也是 HR 工作价值的体现。
- 找到更多的“Partner”。在项目设计及实施阶段，运营团队、管理大学始终是项目组的合作伙伴，其彼此之间通过深入沟通，明确项目共识和目标，并在项目过程中明确分工，承担起各自的职责，最终促成了项目的成功。

项目组将继续秉承“快乐工作、快乐生活、快乐成长”的理念，把人才当成集团的重要资产，为其打造更加完善的学习与发展平台。

获奖企业风采



集团介绍

首旅如家酒店集团 (BTG HOMEINNS Hotels Group) 由原首旅酒店集团与如家酒店集团合并后成立。合并后的首旅与如家实现了优势互补、资源整合，达成了产品全系列、信息全覆盖、会员全流通、价值全方位的整合效果，为首旅如家酒店集团的整体业务带来升级，并加速以酒店为主的住宿产品的迭代更新。集团致力于通过专业和激情的工作，引领大众旅行住宿方式，满足宾客多元的个性化需求。



首旅如家酒店集团旗下拥有以住宿为核心的近 20 个品牌系列、近 40 个产品。截止 2018 年 3 月底，首旅如家酒店集团在国内近 400 个城市运营 3700 余家酒店，覆盖“高端”、“中高端”、“商旅型”、“休闲度假”、“社交娱乐”、“长租公寓”、“联盟酒店”全系列的酒店业务。同时以开放、包容的心态与方式，积极跨界创新，打造一个面向未来，覆盖吃、住、行、游、娱、购的顾客价值生态圈。[R]





• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

华润电力国际化 人才培养体系 建设实践

随着“一带一路”国家战略的有序推进，中国企业“走出去”的步伐也在加速前行。华润电力控股有限公司（下简称“华润电力”）“十三五”战略规划中提出以“全球化”为翼，积极拓展国际业务，发挥资产识别与运营能力强的核心优势，实业和资本双管齐下，开发与并购结合的国际化战略。为此公司提出加快人才培养，提升组织能力的的需求，按照“风险可控、收益合理”的原则聚焦政治与社会相对稳定、具有市场潜力的区域，加快国际化步伐。

在过去 20 年中，华润电力从未涉足海外领域，故对其而言，此次战略转向机遇与挑战并存。为成功实现战略落地，公司急需一批适应海外环境、精通行业业务、可进行国际项目运作、敢打敢拼的人才队伍。但在集团乃至行业历史上，都没有可以借鉴的培养经验。作为承担人才发展职能的培训学院（以下简称“学院”），积极响应集团和公司的要求，借鉴国际化成熟行业和相近的行业国际化人才培养经验，提出华润电力国际化人才培养的“十三五计划”，即按照总裁要求，在三年内培养国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人才）100 名。

编辑整理 / 朱欣鑫

总结提炼胜任力模型

在明确战略方向之后，项目组对涉及国际业务的所有相关部门进行全面调研。经过与集团、战略部、国际部的多方研讨，同时参考部分海外成功企业的经验，其进一步解并细化业务的需求，最终确认了国际化人才的胜任力模型。

学院认为国际化战略需要组织具备战略研究、资源获取、运营管理、资本运作和风险防范五大组织能力。因此，国际化人才也相应需要具备战略解读、市场开拓、海外工程、资本管理与风险处理5方面的个人“硬实力”。同时，由于海外工作的特殊性，在这五项“硬实力”中他们还需要两项“软实力”，即英语能力和文化适应能力。这一模型获得了管理团队的认可（如下图）。



图1 海外人才胜任力模型

确定目标受众

在充分的沟通交流中，学院决定将以下三个岗位方向的人才作为目标受众，即海外代表、职能人才和专业技术人才。三类人才的主要职责分别为：

- ◆ 海外代表：派遣前往海外负责项目开发、建设和运营，与当地政府与企业直接沟通协调；
- ◆ 职能人才：支持海外业务，在国内处理商务、法律、财务、人力资源、运营与建设专业支持；

- ◆ 专业技术人才：辅导海外本地员工运营与建设技术，或短期派往海外指导工作。

调研培养需求

在得到业务需求并确定目标受众之后，学院便开始了对人才培养的设计与实施。在项目筹备期进行广泛调研，完成了对国际业务部的市场研究中心、商务管理中心及多个海外代表处的调研。同时，对运营管理部、建设管理部、财务部、法律部等相关部室负责人进行访谈，并对访谈结果进行分析。

最终分别确定了三类人才的培养难点和重点：海外代表类人才培养偏重项目开发、英语交流和文化适应。由于海外项目开发与国内差别较大，故此类人才培养难度最大；职能人才有一定专业基础，但在国际化工作中需要阅读大量文件，其在英语阅读方面差距较大，故偏重海外专业政策和英文读写；专业技术人才主要负责技术辅导短期交流，故偏重英文交流、专业以及了解海外市场状况。

如上所述，三类人才在候选人来源、知识结构、培养周期、评价方式上各不相同。这要求学院一方面协调人才所在单位，一方面沟通内外部培养资源，结合理论、案例、实践分享、在岗培训，通过面授、微课、考试、答辩等多种方式，全面推进培养体系建立。最终，学院决定针对三类学员分别采取不同的交付方式：

- ◆ 海外代表和职能人才的培养依托长期与短期培养相结合的方式实现；
- ◆ 专业技术人才的培养通过建设国际化示范基地来实现。

其中，海外代表的培训周期为30天，在位于广东的南校区进行封闭式学习。职能人才根据所属职能不同，进行专业学习4-8天，英文学习3个月，在总部举行。专业技术人才根据专业不同，在培训基地根据导师要求确定培训时间。

实施差异化培养

学院对于不同类别的课程会按照其侧重

点不同，进行差异化设计，如：

- ◆ 在市场开拓、海外工程、资本管理和风险控制领域，通过引入国内双一流高校、国内“走出去”的企业和知名律所，使学员能够接受到最前沿的市场情况和最专业的国际业务知识；
- ◆ 在海外生活方面，通过引入富有海外经验的企业，使学员和富有经验的讲师面对面交流学习；
- ◆ 在英语学习方面，通过与省重点高校和英语专业学习机构合作，引入学院式的系统性的课程。

接下来，学院在实践交付的选拔、培养和考核各个环节均对三类岗位人才设计了不同的培训内容，充分体现了“因岗施教”的理念。具体来看，华润电力对三类人才分别实行如下培训：

1 海外代表：严把进人关、实战演练、高强度集训

为了保证学员具备从事海外事业的热情，同时兼顾培训的“出苗率”，海外代表候选人采取自愿报名方式。员工将简历直接报送至学院，经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后正式成为学员队伍中的一份子。华润电力着重考察其个人能力，优先考虑已经在本职工作中做出优异成绩并具备海外学习和工作经验者，年龄须在28-45岁之间。此外，学院邀请重点高校英语学院的资深教师对报名者进行雅思水平的英语水平测试，考察其流利度、词汇、语法、发音四个方面，保证学员具备基础的英语水平。

海外代表的一线工作特点决定针对此类学员的培养课程必须具有实战性，所以学院决定对其进行集中式的脱产培训。利用企业大学优质的软硬件资源，对每一期海外代表集中进行高强度的国际业务知识和海外生活知识的培训。总的来看，培训课程共包含6个模块：商务英语、商务管理、市场研究、国际投融资、客户营销与海外生活。海外代表在英语学习方面以商务场景英文教学为主，

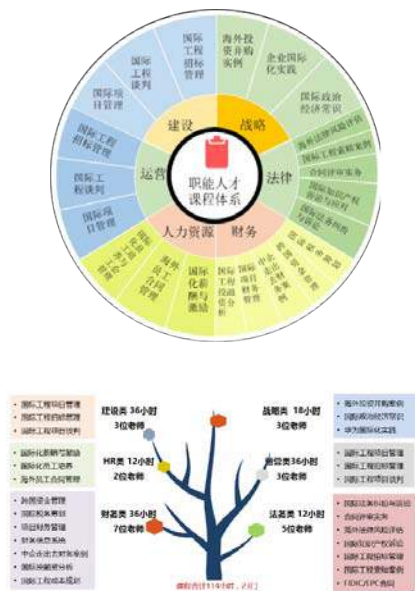
The diagram illustrates the 'Foreign Language Application System' (外语应用系统) centered around the 'Foreign Language Course System' (外语课程体系). The system is divided into four main quadrants, each representing a different application area:

- 商务英语 (Business English):** Includes 商务英文阅读 (Business English Reading), 商务英文写作 (Business English Writing), 商务谈判 (Business Negotiation), 商务翻译 (Business Translation), 商务法律 (Business Law), 商务礼仪 (Business Etiquette), 商务沟通 (Business Communication), 商务谈判 (Business Negotiation), 商务翻译 (Business Translation), 商务法律 (Business Law), 商务礼仪 (Business Etiquette), 商务沟通 (Business Communication).
- 国际工程 (International Engineering):** Includes 国际工程招投标 (International Engineering Tendering and Bidding), 国际工程合同管理 (International Engineering Contract Management), 国际工程索赔管理 (International Engineering Claim Management), 国际工程风险管理 (International Engineering Risk Management), 国际工程质量管理 (International Engineering Quality Management), 国际工程安全管理 (International Engineering Safety Management), 国际工程环境管理 (International Engineering Environmental Management), 国际工程职业健康安全管理 (International Engineering Occupational Health and Safety Management).
- 国际管理 (International Management):** Includes 国际项目管理 (International Project Management), 国际人力资源管理 (International Human Resource Management), 国际财务管理 (International Financial Management), 国际市场营销 (International Marketing), 国际客户关系管理 (International Customer Relationship Management), 国际供应链管理 (International Supply Chain Management), 国际物流管理 (International Logistics Management), 国际仓储管理 (International Warehouse Management).
- 国际贸易 (International Trade):** Includes 国际贸易实务 (International Trade Practice), 国际贸易理论 (International Trade Theory), 国际贸易政策 (International Trade Policy), 国际贸易法规 (International Trade Regulations), 国际贸易惯例 (International Trade Customs), 国际贸易术语 (International Trade Terms), 国际贸易单证 (International Trade Documents), 国际贸易结算 (International Trade Settlement).

The central 'Foreign Language Course System' (外语课程体系) is represented by a red book icon, indicating the core of the system.

② 职能人才：集中学专业，分散学英文

六个模块的课程间的专业界限明显，且专业性很高。所以学院在课程设计上专门对几个部室做了调研，根据部室经理人和专家意见以及未来要接触的工作，规划出各专业线的独立课程。各专业线单独开课，并在课程结束后立刻考试，以及时检验培训效果。如此，学院对职能人才采取小步快跑的方式，各职能模块的课程均在 2-4 天内完成。职能方向学员和海外代表方向学员在深圳和惠州两地同期开班，时间跨度均为 1 个月左右。



3 专业技术人才：与国际化示范基地建设同步进行

在实施步骤上，两个示范基地都以项目团队搭建为始，成立领导小组和推进小组统

The diagram illustrates the four levels of internationalization, each represented by a tiered structure with a central icon and surrounding text boxes:

- 可模块化、标准国际化 (Modularization and Standard Internationalization):**
 - VI、可模块化改造 (VI, Modularization Modification)
 - 工作标准国际化 (Work Standard Internationalization)
 - 技术标准国际化 (Technical Standard Internationalization)
 - 管理标准国际化 (Management Standard Internationalization)
- 人才国际化 (Human Resources Internationalization):**
 - 基础国际化 (Basic Internationalization):**
 - 开展基础培训 (Conduct Basic Training)
 - 提高员工素质 (Improve Employee Quality)
 - 标准国际化 (Standard Internationalization):**
 - 开展国际培训 (Conduct International Training)
 - 提高国际素质 (Improve International Quality)
 - 提高国际意识 (Improve International Awareness)
 - 实施国际化 (Implementation Internationalization):**
 - 通过国际战略 (Through International Strategy)
 - 提升国际战略 (Improve International Strategy)
- 管理国际化 (Management Internationalization):**
 - 开展国际化、完善南子 (Conduct Internationalization, Improve Nanzi)
 - 管理工作中、国际国际化 (Management Work, International Internationalization)
 - 国际化推广工作、推行 (Internationalization Promotion Work, Promote)
 - 国际化推广 (Internationalization Promotion)
- 建立国际化试点基地 (Establish Internationalization Pilot Base):**
 - 管理国际化试点 (Management Internationalization Pilot)
 - 文化国际化试点 (Culture Internationalization Pilot)
 - 技术国际化试点 (Technology Internationalization Pilot)
 - 建立国际化试点 (Establish Internationalization Pilot)
- 建立国际化人才库 (Establish Internationalization Talent Pool):**
 - 建立国际化人才库 (Establish Internationalization Talent Pool)

图4 专业技术人才培养

同时，协调总部国际业务部和相关部门室提供跨部门式的协作。

工具方法创新

◆ 行动学习是老传统

由于海外代表面临着复杂的业务环境，因此项目组在此次培养过程中以行动学习的方式对其进行培养。主要借助集团在行动学习方面的丰富经验，将实际业务中存在的挑战和问题引入培训，作为研讨课题供学员学习、研讨。同时为学员配置海外业务专家和催化师，分别从两个角度辅导学员完成课题研讨。

海外业务专家主要为学员提供专业的课题辅导，催化师则通过行动学习工具帮助学

员达成特定目标。以第二期海外代表班为例,30名学员在结业时需要两两结对完成课题答辩。从课题敲定到现场答辩只有两周的准备时间,在这段时间中,海外业务专家会在选课题、审内容、预答辩三个关键节点为学员提供辅导,帮助学员选择适合自身的课题方向,保证课题内容不跑偏无纰漏;催化师则会在业务专家每次辅导前后的各个阶段,协助学员开展分组式的大讨论。并从如何寻找并分析数据、到梳理逻辑、精准演绎等各方面为所有学员提供不少于6次的指导,最终帮助学员在课题答辩中完美发挥。

◆ O2O 的英语学习

英文宣讲是海外代表的一项基本能力,因此在培养过程中学员被要求模拟商务环境做英文交流和英文课题答辩展示。学员们通过小组间英语流利说打卡 PK (online) 和 Talkshow (offline) 演绎,在不知不觉之间变得敢于用英语交流。商务英语听说读写四个模块的课程贯穿整个培养项目全程,其目的在于让学员在培养全过程之中都浸泡在英语语境之中。通过1个月的磨炼,学员便能够在结业课题答辩中用英文流利地与评委互动。

◆ 微课学习巧帮忙

除了日常课程讲授外,项目组利用企业大学 APP 开展国际化微课学习。值得一提的是,由于微课面向全员开放,覆盖面较广,因此以通用类课程为主,即使具有较强专业针对性的课程,如海外安全、人事、财务、法律等,所涉及的深度也较浅,主要作用为帮助学员对海外事务有基本的概念。此外,项目组还为职能人才订制3个月的一对一英语学习资源。这些微课和场景化的研讨成果,在学员们已奔赴各地开展工作的情况下,依然能够发挥作用,帮助其解决实际工作中遇到的各种问题,不断提升国际化视野和相关专业能力。

▶ 成果沉淀

◆ 课题答辩

课题答辩是培养项目的重头戏,学员们



图5 微课界面

在此之前几乎没接触过国际化业务,其不仅在全英答辩上存在困难,在题目选择和数据收集上亦有大量疑难点需要辅导。在专家和催化师的耐心辅导下,学员们成功地完成了32篇国际业务相关的课题论文。这些课题涉及市场分析、人力资源、国际财税与法务、项目开发、国际商务等多个专业,且其中的多个课题已经在实际工作上被设为工作项目,进行研究实践。

◆ 成果应用

在完成培养后,学员或加入国际业务部或在其他业务单元支撑海外业务,其课题及

- 深入研究4个大类15个课题
- 全程英文宣讲和答疑
- 1 项目开发
 - 印尼区域火电市场风险分析
 - 反向分支研究及风险防范
 - 澳洲新能源市场并购分析
 - 澳洲风电与光伏增量分析
 - 澳大利亚新能源市场前景分析
 - 印尼区域火电市场开发前景分析
- 2 投资分析
 - 印尼区域电力市场分析
 - 孟加拉建材市场分析
 - 影响孟加拉火电建设材料因素分析
 - 孟加拉火电市场容量及投资关注点分析
- 3 国际商务
 - 菲律宾国际商务谈判策略
- 4 跨文化管理
 - 孟加拉跨文化沟通分析
 - 海外企业的跨文化管理
 - 中澳跨文化融合问题研究

图6 答辩课题分类

研讨成果不拘于一次培训项目,而是一并带入并应用在不同工作场景之中。比如第一期学员中的《公司国际化人员薪酬福利体系设计》,经过多次论证和修改,已正式发布成为公司国际业务人员的薪酬福利指引;再比如研究肯尼亚、孟加拉、印尼等不同海外区域市场分析和用工环境的课题,也成为在这些国家和地区拓展项目之前的第一手宝贵资料。

▶ 项目调整

◆ 培养内容的调整

对国际化人才的培养,在公司乃至行业历史上都没有可借鉴的经验。所以,在2016年举办第一次国际化人才班时,项目组借鉴了相近行业的人才培养内容,包括通信、电网、工程建设等。故在第一期培养中,学院对海外人才的主要培养内容为英文与国际工程。但是通过第一期学员前往海外工作的经验,以及海外工作拓展后整体组织能力不足的现状,在第二期中我们调整了培养模式,将学员分为海外代表、职能人才和专业技术人才三类。

◆ 学习方式的调整

第一期培训班针对海外代表，采用封闭式学习，即在1个月内完成所有学习。但随着第一期培训班的结束，项目组将职能人才及专业技术人才纳入培养范围内，这需要考虑到不同岗位之间的差异并对其学习方式进行调整。如职能人才需兼顾本职工作，专业技术人才的培养则是一个长期的过程，故无法对职能人才和专业技术人才采用集中短训的方式。为此，项目组调整了三类人才的培训方式：海外人才仍采用1个月短期封闭式学习，通过课堂讲授、在线学习、APP打卡、Talk Show、课堂测验的方式进行系统化学习；职能人才采用周末专业学习+线上的为期3个月的1对1英语学习；专业技术人才则采用国际化人才培养基地的实操学习。这在满足不同类型学员需求的同时也保证了业务的正常展开。

▶ 项目挑战

◆ 需要协调多方资源

国际化战略作为集团和公司强调的战略，需要提升整体组织能力。一方面在人才培养方式上需要得到国际部、战略部和人力资源部支持；另一方面国际业务不仅涉及国际部，而且需要公司各职能部室、各大区的优秀骨干均投入其中。学院需用较大的精力调动各方面资源以推动组织的人才发展。

具体来看，在资源协调方面，学院采取了以下措施：

- ✓ 充分影响总裁和公司管理层，争取领导到班与学员交流、听取汇报，拔高项目的地位，提升影响力。
- ✓ 项目组织过程中要求学员所在单位给予支持，各部室、国际部都拨出专人与学院的同事一同组织项目，增加部室和业务部门的参与度，使其在此过程中共同商讨、互相帮助，提高他们对项目的认可。

◆ 学员甄选与淘汰

该项目与公司内其他培养项目的不同之处在于：此前的领导力、技能提升项目均为“先上岗、再培养”的模式，不具备淘汰特征。但远航项目对公司的国际化进程意义重大，因此对入围学员的要求较高，呈现“低门槛学习，高门槛入选”的现象。对于参加学习但未能入围人员的安排成为难题。针对这一难题，学院在项目设计之初就做了如下安排：

- ✓ 在培训项目宣传期便强调该项目的目标不在于选拔优秀学员进入国际部工作，而在于为公司培养国际化的“储备力量”。并强调，国际化是一条长期的战略道路，需要扎实的人才储备才能逐步推进。故而该项目招收有志于国际化业务的青年骨干，但不拘于立即投入国际业务中去，旨在提升自我，为迎接未来的挑战做好准备。
- ✓ 对于学员所在单位，学院提前逐一沟通，一方面强调国际化是公司层面的战略，需要各单位站在公司高度给予支持，同时也说明项目的“储备”意义，项目结束后只有部分学员可以立即进入国际业务，其他学员还将回到原单位继续在专业上进行历练。

通过此类宣传与沟通，经培训而未入选的学员在心理上较容易接受，且各大区在学员选送上也更顺利。

▶ 项目评估

项目组主要从学员的学习效果与项目的组织操作质量两方面进行评估：

◆ 学习效果评估

1 英语水平测试

在项目开始之初，项目组通过入学前测，按照雅思水平对学员的口语进行测试。测试结果一方面用于甄选学员，另一方面作为学习成果的对比数据。英文学习结束后，再用

同样的水平测试检验学习效果。测试结果表明，学员英语后测平均分较前测平均分高11分（100分制），其中语法最弱，词汇次之。分数方差也有下降，这表明学员不仅在平均分上有大幅提高，且其之间的水平差异也有所缩小。另外，测试结果同时显示，93%的学员英语水平取得进步，43%的学员英语成绩提高了20%以上，13%的学员英语成绩提高了50%以上。

2 专业成绩测试

除了英语测试，项目组也对学员的专业成绩进行及时的测试。以海外代表学员为例，学员每周进行一次测验，课程闭卷考试的平均成绩在74-95之间，符合结业要求。

3 结业答辩

另外，学员若想取得结业证书，还需完成1次全英文的专业答辩，课题范围包括项目开发、投资分析、国际商务和跨文化管理。这些课题均由国际部审阅、选取，同时提供海外代表处的资料支持，确保所选课题符合公司发展实际。国际部管理团队组成的评审团对所有课题进行打分，打分结果计入毕业成绩。

◆ 项目组织效果评估

在培训过程中，项目组根据柯氏四级评估，对学员满意度进行评估，包括对课程内容与项目组织的后勤服务的满意度。5大课程评估分数在85.7-95.9之间（100分制），其中，对后勤服务满意度平均值为96%。

▶ 业务结果

◆ 培养了一批国际化人才

通过2016-2017的两期培养项目，华润电力共培养出167名学员，这些学员成为公司国际化人才培养体系下输出的第一批“国际范”的人才。其中111名学员在深圳总部工作，21名学员分布在海外不同国家和地区，35名学员作为储备。

在国内，学员们带着国际化思维 and 标准重新打造岗位流程和技术规范。在海外，第一批的学员经过一年的海外锻炼，带着其积累的丰富经验以讲师的身份出现在下一批的培养项目中。如此，每一批国际化培养项目学员都作为种子在下一期项目中发挥影响。同时，示范基地作为培养国际化专业人才的物理载体，也在一定程度上保证了人才培养和技术进步在方向上的统一。

◆ 积累了大量国际化相关课程和资料

经过两期培养项目，华润电力共积累了大量课程。通过课题辅导，学员们完成了共



图7 部分英文课题答辩材料

计 67 篇全英文的课题答辩材料，涵盖了市场研究、投资分析、商务管理、项目开发和海外人力、财务管理等门类，且其中的多份课题成果已应用于国际业务的实际工作中。经过进一步的知识沉淀，这些资料将会以面授课程、微课和其他形式转化成为整个组织共享的财富。

▶ 成功关键

通过两年的国际化人才培养工作，学院输送了充足的国际化人才，基本满足国际业务的需求，并初步达成目标。回顾这两年的人才培养工作，项目组认为其成功的关键在于：

◆ 关键人员参与

① 总裁

由于该项目是为了解决公司战略发展的迫切需求，符合公司战略方向，故得到公司高层团队的高度关注。华润电力总裁对项目结果提出了明确要求，即“三年内培养国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人才）100 名”。在项目实施过程



中，总裁亲自参加了项目的开班、结业等关键节点，并在过程中到现场座谈，向学员们宣导了公司的战略方向和本次学习的重大意义。所有学员的结业证书由总裁签名，结业勋章也由总裁亲发。这不仅增强了学员的荣誉感，而且提升了项目在公司内的影响力。

② 国际部

在项目开始之前的调研阶段，国际部积极配合学院调研：国际部的各业务线、各国代表处等都给出了详尽的需求信息，学院得以充分分析、确认，形成符合业务需求的培养模式。

在项目过程中，国际部人员与学院协同办公，共同完成了项目的组织。同时，负责国际业务的副总裁多次莅临，亲自辅导了若干国际化课题的答辩准备，带领国际部的管理团队与学员打成一片，并在此过程中遴选可以进入国际部的学员。

③ 相关部门

由于国际化的人才培养不仅是国际部和人力资源的事业，也是所有部室都要参与的。本项目涉及的学员包括各大区、公司多个部室。学员培训时间由工作时间内挤出，这也得到了各部室分管领导的理解与支持，

其中，部分部室的领导作为学员参加了全程学习和考试。

◆ 针对需求变化灵活设计方案，项目设计完整

随着国际化业务的推进和发展，公司对国际化人才的技能要求也在发生变化。此项目共实施 3 期，每一期结束后，项目组会及时进行总结，并在下一期开始前进行详尽的需求调研。确保紧紧把握业务单位的人员需求特点，充分利用前一期取得的成果，逐步丰富完善国际化人才地图，设计有针对性的培养方案，并交付实施。

▶ 未来方向

华润电力该培养项目紧贴业务需求，对项目组来说，为业务服务、助力业务发展是所有培养项目的出发点。因此，未来项目会随着业务需求调整。目前来看，随着业务在海外的落地，其需要大量的专业技术人才进行生产、建设及运营的工作，项目组会针对此需求设计人才培养方案。此外，2-3 年之后，当在海外担任重要职务的人才有了一定的经验，华润电力会设计一些研讨会萃取方案将其经验沉淀内化成企业所共享的知识财富。

获奖企业风采



华润电力控股有限公司（简称“华润电力”）成立于2001年8月，是华润（集团）有限公司（“华润集团”）的旗舰香港上市公司，是中国效率最高、效益最好的综合能源公司之一，业态涉及火电、风电、光伏、水电、分布式能源、售电等领域。

华润电力于2003年11月12日在香港联合交易所主板上市，2009

年6月8日纳入香港恒生指数成份股，成为唯一入选恒指成份股的中资电力公司。连续第十一年入选“普氏能源资讯全球能源企业250强”和《福布斯》全球上市公司2000强，综合排名分别位列第71位和第775位。

华润电力自成立以来，一直以战略指导经营，凭借清晰的战略和高效的执行力，十几年来取得了快速高质量的发展。未来五年，我们将以市场为中心，以客户需求为导向，

着力于创新转型与绿色发展，围绕“3+1”业务战略（即：加大清洁能源占比、优化存量结构、拓展综合能源服务+加速拓展国际化业务），加强系统成本控制和优质资源获取，积极培育资本运营能力，全面增强企业竞争力。努力将华润电力建设成为大众信赖、客户优选的国际化综合能源服务商。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖



京东物流华东区深潜计划（绩效改进项目）

在学习发展领域中，应用最为广泛的培训评估工具莫过于柯氏四级，其中的第四阶段为所有的学习发展人提出了培训的最高要求：为组织创造出经济效益。

京东物流华东区的深潜计划既是学习发展项目，也是绩效改进项目，它聚焦于提升华东区的区域竞争力指标，针对各个业务部门的弱势指标进行改进。项目通过收集和筛选出与公司发展战略、区域重点考核指标相关的绩效改进项目，邀请项目负责人参与绩效改进项目的赋能培训，并成立项目小组，共同改进绩效项目，从而提升业务指标、提高华东区整体的运营水平。

文 / 沈迪

项目背景

京东物流集团以降低社会化物流成本为使命，以成为社会供应链的基础设施为愿景。为了更好地承接公司战略的落地，依据区域市场化、条线竞争力的管理原则，保障区域在加速推进经营能力建设的同时持续保持高水平的运营能力，集团面向各区域分公司组织了区域竞争力评比考核。

在上述业务背景下，深潜计划（绩效改进项目）应运而生，其本质为针对区域的落后指标干系人而开展的实体小组赋能工作坊加专项指标提升项目，通过提升区域重点考核指标，来直接正向作用于区域竞争力的提升。



图1 京东物流华东区深潜计划荣获价值大奖

项目设计

深潜计划的项目实施时间为 2017 年的 2 月至 12 月，实行区域为京东物流的华东区，受众包含四大业务部门：仓储部、大件运营部、配送部和市场营销中心。

深潜计划（绩效改进项目）的主要目标是提升华东区的竞争力指标，以及改进各业务部门的弱势指标，因此，项目的培训发展不能浮于表面，而要真正落实到业务结果中。项目按照绩效改进的学习逻辑（了解现状、发现原因、设定目标、寻找差距）设计了培训发展的课程，并全程邀请业务部门协助和参与，确保项目可以紧密联系且有效助力业务。

在学习项目的设计中，项目采用了 ADDIE 原理，根据需求调研、项目设计、课程开发、项目交付和项目评估的步骤设计项目流程。

◆ 需求调研

项目前期，项目组就此次的深潜计划向公司管理层与业务部门进行宣传，并获得了公司华东区总经理办公室、运营管理部 and 四大业务部门（仓储部、大件运营部、配送部和市场营销中心）的全力支持。

在项目课题与指标的制定上，培训与发展部门首先自下而上地收集绩效改进的课题意向，让各业务部门结合工作中存在的实际问题与挑战，针对自己的弱项指标提报备选的项目课题；随后由业务部门的负责人根据公司的业务战略与区域的重点考核指标，对课题进行筛选、整理和审核，并确定最终的绩效改进项目课题。

◆ 成员选择

在成员选择阶段成立了深潜计划项目组（成员以华东区人资培训与发展部为主、华东区经营分析部为协助），负责设计并实施深潜计划项目。

绩效改进项目的小组成员由各业务部门负责人确定，各个项目小组的成员都是以指标为单位的实际负责人和干系人。项目实施

按照上半年和下半年共分为两期，每期 4~8 组，每个小组约有 6~10 人，加上与项目指标相关的间接干系人和数据跟进人员，每年约有 150 余人参与项目。

由于项目小组的成员划分以指标为主要参考依据，因此在小组成员的划分上并不会考虑能力差异或跨部门交流等因素，项目组也没有制定非常严苛的筛选条件，而将选择成员的主导权交由各业务部门负责人，以结果导向的思维去选择与考核指标直接或间接相关的责任人与干系人。

◆ 目标设定

每个项目小组各自负责一个课题（指标），并由项目小组成员与业务部门负责人共同确定课题须达成的目标，该目标的设置与团队绩效和荣誉直接挂钩，为关键的结果指标；该指标也是集团设定的全公司的业务竞争指标之一，将影响整个区域在集团的排名。

同时，该目标的设置过程经数据部门测算和直接领导的审核，确保其符合 SMART 原则（Specific 具体、Measurable 可衡量、Attainable 可达成、Relevant 具有一定的相关性、Time-bound 有截止期限），保障了考核目标的科学性和规范化，保证团队在项目进程中具有指向性，且在过程中可以对指标进行合理的调整。

◆ 课程开发

项目组在学习项目的设计上采取了“721 法则”，10% 的时间用于绩效改进工作坊的课堂学习，20% 的时间用于对《绩效改进实施方案》探讨和反馈，70% 的时间用于业务指标的确定以及项目实施的跟进。

在项目实施的过程中，虽然课程均为外部采购，但在很多方面都进行了“京东化”的处理，例如：教学案例使用的都是京东物流的实际案例；方法论、工具等在适应性上进行了选择调整；教学形式上采用了结构化研讨，50% 的时间由讲师负责知识输入以及提供方法，50% 的时间由学员提供观点输出与改进方法，通过绩效改进的学习逻辑（了

解现状、发现原因、设定目标、寻找差距）来做出高效的决策。

◆ 项目交付

深潜计划的成功与否很大程度上取决于“721 法则”中的“7”，即用于业务指标的确定以及项目实施跟进的 70% 时间。为了更好地跟进项目的发展情况，促成项目的成功交付，该项目的各相关人均承担了相应的责任。

• 各业务部门负责人

项目小组成员参与为期 2 天的绩效管理工作坊后，学习绩效改进技术并制定出行动方案，即《绩效改进实施方案》。随后，各业务部门负责人对该行动方案进行辅导、反馈和确认，经业务部门负责人认可的行动方案将进一步汇报至华东区区总进行审批，确保项目可以有效改进各业务部门的弱势指标，并且提升华东区的竞争力指标，实现预期目标。

各业务部门负责人均为总监级别的管理者，同时也是各项目小组组长的直接领导，负有直接的管理责任。他们不仅熟悉业务，能够在业务层面给予项目小组指导性的意见；同时，项目小组的指标本身就是各业务部门负责人最为关注的重点，因此他们具备较强的意愿去投入精力和时间，以更好地实现项目课题的达成。

• 深潜计划项目组

深潜计划项目组会对学员的行为和结果进行双重的跟进，以星期为单位，定期回顾行动计划的实施情况，对项目数据进行实时监控和阶段性公示，对阶段性数据分别进行前后对比、同比和环比，通过设置参照组、实验组和标杆组的方式（参照组与标杆组由项目小组自行在华东区域或全国范围内根据实际业务寻找；实验组即为参与深潜计划的项目小组本身），确保目标推进的进度和达成，并排除业务季节性因素的干扰。

为了有效促进跨部门的合作，项目组建立了班级微信群，所有项目成员可在微信群中进行随时随地的交流，彼此互相探讨和学

习；项目组还建立了项目负责人（即项目小组组长、指标第一负责人，承担指标达成或未达成的奖惩）咚咚群（企业内部通讯系统），按周跟进项目的反馈数据；每周汇总各项目小组的完成情况，以正式的邮件形式发送至相关部门，确保各部门了解和掌握项目详细的进展情况，也能更好地督促学员有所行动，有所达成。

同时，根据业务和行业等变化，项目组会为部分方案提供调整建议，持续改进项目实施过程中的突发问题和可优化部分，协助每个项目的执行与落地。

◆ 项目评估

在项目评估的方法上，京东物流采用了较为传统的柯氏四级培训评估模式：

- ✓ 反应评估（Reaction）：在绩效改进工作坊结束后，立即进行课程满意度调查。
- ✓ 学习评估（Learning）：在工作坊结束的同时，向学员布置后续任务；项目小组成员须利用工作坊中学到的绩效改进知识，在一星期内设计出具体项目行动方案。
- ✓ 行为评估（Behavior）：在后续的跟进和追踪中，项目涉及的各方人员各自承担不同的角色和职责，各业务部门负责人对行动方案进行辅导和反馈；项目小组依据行动方案实施项目；深潜计划项目组负责跟进方案的执行，并随时进行辅导；每周由各部门监督并公示项目的阶段性结果，并对负偏差指标进行及时的辅导，确认到行为层的周计划跟进。
- ✓ 成果评估（Result）：整个项目周期结束后，由深潜计划项目组主导开展会议，对项目实施结果进行总结和复盘，项目小组成员、各业务部门负责人以及相关支持部门共同参与其中。各个项目小组依次进行汇报，呈现辅导和行动的成果；项目组对优秀达标项目进行奖杯奖状和专项奖金的表彰和宣传，并邮件公示至全员。

▶ 实施与优化

项目实施过程中，由于业务调整和大促等因素的影响，出现了个别项目指标调整和考核口径调整的情况。

深潜计划项目组根据调整后的指标和考核口径，重新与项目小组确认了行动方案，并与业务部门负责人沟通及确认修改后的项目方案，并率先在小范围内试运行两周，确认无问题后再进行大面积推广，同时针对项目制定定期的抽检计划，由内部的绩效改进顾问（华东区培训部负责人）进行一对一的跟进及辅导，每周公示项目数据，进行周期性复盘分析，确保调整后的项目方案落地。

▶ 成功的关键因素

◆ 以外部客户为中心

各项目小组在报备选题时，聚焦的都是区域竞争力中的弱势指标，较难提升，且涉及部门的核心利益，但这些改善项目和结果均全面针对终端消费者，倘若提升了这些弱势指标，将极大地改善外部客户的体验感，提升终端用户的满意度。

◆ 以内部客户为中心

深潜计划以提升京东物流华东区域的竞争力为目标，切实帮助业务部门提升痛点指标；项目组在对学员进行绩效改进赋能培训的同时，协助他们顺利地执行项目并达成结果，以不增加学员额外的负担为前提，时刻关注业务和市场的变化以及项目小组的需求，跟进项目数据并进行阶段性的公示，针对负偏差指标给予及时的改善辅导。

以“仓储部包装万单差评改善项目”（项目小组之一）为例，该小组抓住包装问题的关键，不再进行大面积的全体改善的方案，不增加业务的额外负担，而是对重点单仓（例如化妆品仓）进行了针对性的改善，同时对不同产品在包装上予以区别对待：对特殊产品（牛奶、洗衣液等）进行加固，而在普通产品的包装上更注重环保，例如，使用绿色环保箱、黏贴环保标签。

◆ 采用绩效改进技术

由于业务部门中存在的普遍情况是：有指标，但缺少方法，也缺乏绩效改善的意识和氛围，因此培训与发展部门在工作坊中引入了绩效改进技术，利用该技术针对指标提升类和流程改善类项目进行改善，以 BEM 行为工程模型（吉尔伯特行为工程模型）为指导，采用一系列的绩效改进技术为工具，如关键价值链、4W 分析模型、差距整理表、BEM 原因分析法、冰山分析法、六大类干预措施等工具表单，紧扣业务关键指标，让知识输入、方案讨论与业务结果产生较强的关联度，从而达成项目指标。

◆ 课程案例公司化

深潜计划课程中涉及的重要案例，全部都是过往成功运作的绩效改进项目案例，以这些成功案例进行教学，不仅与学员日常的工作关联更为紧密，还能让学员产生较强的代入感，更能激发他们的学习兴趣和思考能力。

▶ 项目成果

此次深潜计划项目中，共有 5 个项目小组达成了设立的挑战目标：

- ✓ 配送部单均成本改善项目：降低配送单均成本 8%，超额完成原定项目目标。
- ✓ 仓储部包装万单差评改善项目：仓储包装差评率降低 14%，极大改善了客户体验。
- ✓ 配送部生鲜万单差评改善项目：自营生鲜万单差评下降 19%，极大改善了客户体验。
- ✓ 惊喜汇公众号粉丝数提升项目：粉丝数提升了 23%，圆满达成原定项目目标值。
- ✓ 大件运营部运营质量改善项目：上半年 5 次检查满分达标通过，提升运营效率，节省运营成本。

以“仓储部包装万单差评改善项目”为例，自课题立项起的三个月内，仓储部项目小组成员首先制定了相关的标准和制度并达成共识，例如：纸箱验收标准、梳理相关的 SOP（标准操作程序）文件、与单仓主管共同制

定责任追究制度等，从源头确保了绩效管理目标的一致性；随后在绩效的实施阶段做出了如下三方面的持续改进：

① 针对万单差评比例和数量，梳理出重点单仓，然后和仓经理、打包主管等进行针对性的分析改善，包括员工培训、打包手法改善、耗材选择优化、新打包耗材开发导入等。

② 依据导出的差评数据，选出重点品类（如洗衣液、机油、洗发水泵头、牛奶），进行针对性的改善，并采取了开发新耗材、更改优化出货包装等措施。

③ 专项改善推动：例如，设计并导入环保标签，奢侈品和高价值物品的包装改善，对长条状货物（如灯管、雨伞）开发三棱纸盒包装等。

通过以上一系列的动作，该小组成功在三个月内达成了既定目标，仓储包装差评率降低 14%，有效改进了仓储部的弱势指标，继而提升了华东区的区域竞争力指标；同时，仓储包装的改善也能有助于京东物流更好地为客户服务，提升用户的满意度和体验感，间接实现集团降低社会化物流成本的使命，以及成为社会供应链基础设施的愿景。

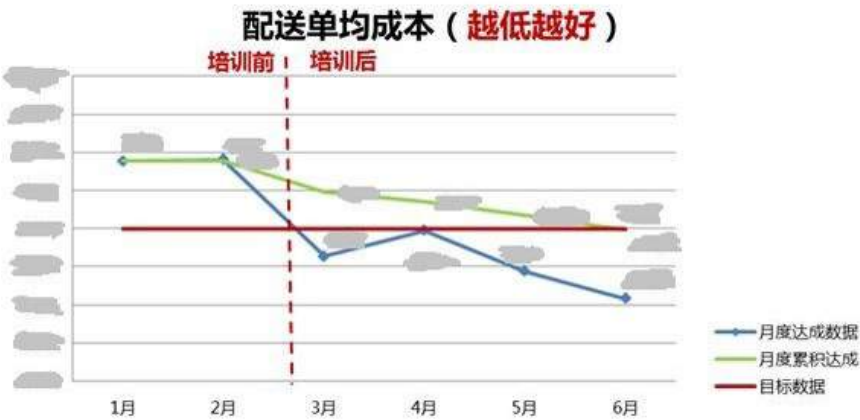


图3 配送单均成本



图4 配送生鲜万单差评



图2 仓储包装万单差评指标

获奖企业风采



信赖

成为全球
最值得信赖的企业



BECOME THE MOST
TRUSTWORTHY COMPANY
IN THE WORLD

京东物流企业介绍

随着无界零售时代的到来，京东物流作为无界物流的引领者和实践者，以降低社会物流成本为使命，致力于成为全球供应链基础设施服务商。将基于短链供应，打造高效、精准、敏捷的物流服务；通过技术创新，实现全面智能化的物流体系；与合作伙伴、行业、社会协同发展，

构建共生物流生态。通过智能化布局的仓配物流网络，京东物流为商家提供仓储、运输、配送、客服、售后的正逆向一体化供应链解决方案、快递、快运、大件、冷链、跨境、客服、售后等全方位的物流产品和服务以及物流云、物流科技、物流数据、云仓等物流科技产品。目前，京东物流是全球唯一拥有中小件、大件、冷链、B2B、跨境和众包（达达）六大物流网络的企业。

项目团队介绍

京东物流深潜计划项目由华东区人资培训与发展部主导项目进展、华东区经营分析部协助提供数据跟进与支持、各业务部门是项目的参与者（仓储部、大件运营部、配送部和市场营销中心）。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖



蓝色光标人才发展及组织变革实践

蓝色光标（以下简称“蓝标”）起家于公共关系服务，成立于1996年。2010年上市后，其致力于成长为智能营销时代的全球领导者。

目前整个营销传播行业正在发生着深入的变革：电视、纸媒等传统媒介衰落，以微信、微博、头条、短视频等为主导的数字媒体兴起。在数字媒体时代，所有的传播路径都可以被追踪，所有的传播所带来的营销效果也在某种程度上可以被衡量，因此，营销投入产出变得可量化。为应对该变化，蓝色光标希望将此前基于策略、创意、内容的能力与新的基于产品、数据、技术的能力进行整合，形成新的营销能力，并为客户在全球市场提供更有价值的服务。

编辑整理 / 朱欣鑫

✚ 梳理组织核心能力

在2016年，策略、创意、内容等能力分别位于蓝色光标集团旗下不同部门/子公司，核心能力如下图所示：

蓝色光标数字营销机构掌握着营销策略、营销创意等品牌营销领域的专业能力，在整个营销产业价值链处于前端位置。

蓝色光标移动互联（现已更名蓝标传媒）

掌握着智能广告投放的专业能力，旗下又包括3家核心子公司：BV、DM、MH，在整个营销产业价值链处于中端位置。其中，DM和MH是集团于2015年收购的国内领先的移动广告智能投放公司。

蓝色光标电商掌握着电子商务运营与推广的能力，在整个营销产业价值链处于后端位置。

当时，这3家核心分/子公司（集团）独立运营、独立核算。商业挑战在于，其不同分/子公司为同一个客户提供着不同的营销解决方案，这不仅降低了服务效率，且不利于集团整体品牌形象的塑造。因此，为了打通不同分/子公司之间的组织壁垒，向核心客户提供从营销产业价值链前端策略、创



意，到中高端智能广告投放，再到后端电商解决方案的智能整合营销服务，蓝标集团最终决定以核心人才发展为切入点来推动业务协同与横向赋能。

因此，公司在 2016 年启动了针对集团所有分子公司一线管理者的高潜人才计划，并将之称为“百一计划”。其核心目标是加速项目成员快速成长为优秀的部门负责人，同时促进跨公司之间的优秀员工的链接与生意协作。

➤ 核心参与人员

该核心人才发展计划承接了业务战略，因此受到集团内多方的关注，具体来看，项目的核心参与人员如下：

➤ 集团核心管理团队

作为项目的发起人，集团最高管理团队扮演着以下两个角色：

- ✓ 倡导者：集团核心管理团队成员多为分子公司 CEO，其在“百一计划”的各个场景倡导跨分子公司之间的协作以及智能整合营销的能力部署对于整个集团 / 所辖 BU 的战略意义。
- ✓ 投资方：在“专题调研”这一行动学习中，项目组要求跨 BU 的学员组成的团队基于不同 BU 的资源与专业能力，探索可能的复合型商业模式。集团核心管理团队最终对其中的几个案例进行了投资。

➤ 人力资源管理委员会（简称 HRC）

HRC 由集团 HR COE Leader 与核心分子公司 HRBP Leader 共同组成。该培养项目便由集团 OD 团队与 HRC 共同策划、实施。HRC 在业务需求诊断、业务资源探索、核心人才的甄选与发展等领域给出了切实的帮助和支持。

➤ 业务专家

- ✓ 整合营销专家：其作为调动过全集团的资源去服务核心客户的智能整合营销专家，在整合营销管理方法论、管理经验

等方面，面向学员举行了工作坊与学员分享。

- ✓ 技术与产品专家：就技术与产品在营销领域的应用层面，为项目成员举行工作坊，向学员分享、传授经验。

➤ 项目设计

营销传播行业目前是一个“创意 + 技术”服务的行业，其业务产出以每个项目的专业服务为基础。因此，“人”，尤其是带客户的一线业务主管是项目成功的关键因素。项目组以保证一线核心业务管理人员的通畅交流、协作，提升智能整合营销的专业能力为切入点，对整个项目进行了细致的设计与规划。一方面促进分子公司间人才的交流以奠定协作的基础；另一方面对不同 BU 的同学横向赋能，让项目学员掌握跨专业领域资源、能力，探讨有可能的生意协作模式。

该项目面向全集团一线管理人才，在全国所有集团旗下的分、子公司展开，每期培训为期 8 个月。蓝标集团将该项目定位为兼具组织发展与人才发展功能的项目。作为组织发展项目，其解决的是跨业务单元协同的问题。作为人才发展项目，其肩负的是培养业务中层力量的任务。蓝色光标将核心业务中层定义为“专家型管理人才”，即此类人才既是业务上的一把好手，也是管理精英。在明确项目定位后，项目组将该项目划分为以下 4 个阶段：

方案设计阶段。此阶段具体工作内容为：1) 理清项目要解决的组织与人才问题，并与各方达成一致；2) 理清目标人群；3) 理清组织发展策略与具体措施。

- 人才甄选阶段。此阶段具体工作内容为：1) 确定人才甄选标准（志向、能力、发展潜力）；2) 在各分子公司进行严格甄选，最终选出符合项目要求的成员。
- 测评、培养阶段。此阶段具体工作内容为：1) 提供领导力测评、培养、行动学习；2) 提供智能整合和营销方法论培训、案例分享；3) 提供智能整合营

销行动学习；4) 提供跨组织协同专题调研与辅导；5) 参与社群团队建设。

- 项目复盘。此阶段具体工作内容为：1) 复盘学员能力的发展情况；2) 复盘成员准备度；3) 复盘社群发展情况。

➤ 项目实施

在蓝标，人才的培养依照“7-2-1”的原则。即：

10% 来自课程培训，通过整合营销方法论、商业意识、领导力等系列培训课程，梳理并建立管理与业务的理论体系和框架；

20% 来自交流学习，一方面是建立社群的交流和打卡机制，另一方面是通过设立感恩卡和建议卡增加社群活跃度。此外，通过彼此对 IDP 的深度经验交流提升其对实践的理解，使其能够沉淀并总结出一些实际的管理和业务方法；

70% 来自实践，通过 IDP 的制定和实践总结来进一步实现管理经验和业务经验的积累和提升。

总体来看，该培训项目重点在于行动学习、社群交流以及 IDP 的制定与实施这 3 部分。

➤ 行动学习

项目组通过行动学习来提升学员对于跨分子公司业务资源与能力的理解，为业务协同作铺垫。在行动学习过程中，项目组要求跨分子公司学员组成团队，在清晰掌握不同公司的专业能力、资源的基础上，就新的业务模式、业务协同和管控方式提出解决方案，并由集团核心高管给予反馈。具体来看，行动学习共分为两部分：

◆ 专题研究

公司将不同的学员分为不同的学习小组，并基于公司的业务战略为其布置不同业务场景下的行动学习课题。小组成员相互献计献策，共同规划解决方案。所有相关课题都由人力资源部门与公司高层管理者讨论确定。例如，公司当年的战略关键词是加强分子公司间的协同。人力资源部门则将不同

分/子公司的学员组成行动小组，并要求其挖掘所在公司的优势，将之整合为产生“生意机会”的优势组合拳，最终为客户提供整体的一站式解决方案。

人力资源部门在项目中担任协调者的角色，为学员提供相关资源。比如，在制定解决方案时，发现学员对大客户管理的经验不足，人力资源部门会为学员牵线搭桥，向其推荐相关的大客户负责人，促成交流，补齐学员在这方面的短板。在项目实施的第二年，为更好地帮助高潜学员，人力资源部门会主动根据学员的课题，指派相关项目负责人担任 Sponsor，推动学员有效地完成行动方案。

在项目实施过程中，公司高层管理者亲临行动学习方案的演讲展示环节，并对学员提出的方案提供建议和反馈。更为重要的是，高层管理者高度认可部分行动学习课题并提供资源（甚至是资金）支持行动学习方案转变为真实的客户解决方案，为业务产生了直接的价值。

◆ 模拟提案

为了对学员进行横向赋能，提升其智能整合营销能力。在项目提供方法论、案例之后，随即进行真实的整合营销的案例模拟。在模拟中，要求跨分/子公司学员组成团队，由其完成对案例的模拟提案，并将该提案提交至由业务专家、集团高管组成的点评团队，由点评团队给予及时的点评。

人力资源部门会定期要求学员进行模拟提案。其中，所有的案例均为公司最近一个月正在比稿的真实案例。不同学员组成一个个的虚拟项目组，围绕如何赢得客户制定方案。最终，优秀学员提出的多个方案被相关项目组采纳，并受邀共同向客户进行提案。

人力资源部门开展这一举措的初衷为邀请业务参部门与到项目中，为学员提供帮助和辅导，但最终模拟提案却反过来对业务进行了反哺。此外，蓝标在此前的人才项目中也曾采用许多模拟提案的方式，但产出的相关方案与真实环境下的业务需求存在一定的差距，难以帮助学员在未来应对真实环境下

的业务挑战。因此，该项目中，对真实案例的模拟提案也帮助公司克服了这一挑战。

🎧 社群学习

在“百一计划”实施一年后，鉴于学员在微信群中互动的热度有待升温，人力资源部门决定发布打卡任务增进学员的交流，从而建立彼此间的信任，共同推动业务发展，以及巩固学员的知识转化。

人力资源部门会每周在微信群中向成员发布一个学习任务，并要求其在完成后在群中打卡。发布的打卡任务主要考虑以下三个维度：1) 学员在上一阶段的学习项目中学员所学习的工具、理念和方法论；2) 员工会在实际工作中有所应用（如表扬下属、面试技巧、分享潜在生意机会）；3) “轻量”的学习任务，不成为学员负担。

此外，人力资源部门对学员的打卡做出了标准化的格式要求。例如，学员如何应用所学知识完成相关任务、取得的效果等等。通过这一举措，人力资源部门促使学员对知识点进行实践和回炉。同时，学员相互间也能进行点评、切磋，探讨是否真正掌握了所学的知识，以及如何改进。这极大地提高了微信群的“热度”，增进了成员之间的了解和信任。

同时，在项目运营时，公司将学习任务、学习时间、团队建设等决策权交给社群成员，提升整个社团运营的自主性。

此外，人力资源部门还会定期组织票选活动，邀请社群中的学员推选出有突出贡献的成员并进行嘉奖，提升其积极性。

🎧 个人发展计划 (IDP)

在学员的 IDP 中，由学员的跨级上级或者跨部门的跨级上级（担任导师）、HRBP 负责人和企业组织发展团队（担任教练）共同负责其 IDP 的后续跟进。

✓ 自我认知，触发改变

项目组认为，针对一线核心管理者的 IDP 需要从学员的自我认知出发。因此，在

高层管理者高度认可部分行动学习课题并提供资源（甚至是资金）支持行动学习方案转变为真实的客户解决方案，为业务产生了直接的价值。

培养开始前, 公司通过 360 度测评的方式对每位学员进行了领导力测评, 帮助他们透过他人的视角对自身形成更为全面的认知, 并反思自身的优劣势。此外, 在课堂培训中, 人力资源部门会专门教授学员解读测评报告并有针对性地制定行动方案, 促使 IDP 发生。

✓ 与业务衔接, 推动业务参与

在 IDP 方面, 人力资源部门将学员的 IDP 计划分为两个部分, 即: 1) 学员能力的提升; 2) 学员业绩的提升。

除了学员领导力等方面的能力提升外, 人力资源部门会要求每位学员在两个月内提出业绩提升的改进方案。蓝标相信, 学员的能力提升应体现在对公司业绩的提升和推动上。也只有这样业务部门负责人才会更愿意地投入和参与到整个高潜人才的培养项目中来。

通过这一机制, 蓝标将此前年度的绩效反馈转变为了更为频繁的阶段性绩效回顾和反馈。这更促使其直线经理和业务负责人关注到学员 IDP 的改进之中。

同时, 就如前文介绍的, 通过行动学习的实施, 学员相继推出了多个有业务价值的项目方案。其中的多个方案已获得了公司高层管理者的投资。

此外, 人力资源部门也会定期邀请公司 CEO 参与“百一计划”的相关培养项目, 并展示项目成果和优秀学员。CEO 的表彰和认可有助于强化优秀学员所在业务单元的领导人的荣誉感, 也使其更愿意支持整个项目的实施和推进。

✓ IDP 回顾, 推动学员成长

除了在日常工作中的跟进, 人力资源部门在项目期间组织了 4-5 场集中培训。在培训过程中, 人力资源部门会安排 IDP 的回顾环节, 每位学员都须陈述培训前后的 IDP 改进方案, 改进过程、改进效果和相关反思。其主要作用为: 1) 促使学员提前进行反思(引

发学员转变); 2) 形成相互间的切磋交流, 促使相互间的学习借鉴; 3) 通过设置有仪式感的感谢卡和建议卡, 使学员感受到他人的赞美及建议, 帮助学员在未来更好地提升和改进。

⊕ 项目创新

整个项目最大的创新之处在于通过“TD (人才发展)”的手段解决了“OD (组织发展)”的问题。传统的 OD 往往是通过组织设计、组织架构、流程、授权等方法来解决。在整个行业都在探索下一步应该怎么走的情况下, 蓝标通过抓住最核心的业务精英, 建立社群, 对其进行培养。通过人员能力的提升来赋能组织核心能力, 推进组织发展。

值得一提的是, 项目组在针对学员的“社群运营”中投入了很多精力, 这也是其推进“跨业务单元协同”的重要保障措施:

⊕ 通过“严格甄选”及与集团高管互动, 提升社群成员的认可度。

对社群成员而言, 这是一个“高潜质人才发展计划”。项目组每一期从全集团的核心分/子公司甄选出 30 位高潜质的一线管理精英。蓝标的企业文化中, 更多强调专业离身, 所甄选出学员的水平是否相当也影响着其对项目的认可度。

同时, 项目提供给学员与集团高管面对面交流、团建等互动的机会, 借助高管的参与来强调该项目及社群对跨业务单元协同以及对高潜质人才培养的重要意义, 从而提升了成员对项目的认可度。

⊕ 通过定期打卡“学习”任务, 推动社群的活跃度。

项目组每周会结合学员在上一阶段的学习中所掌握的工具、理念和方法论, 设定一个个小而轻的学习任务, 并要求学员在社群中以打卡的方式完成任务, 帮助其进行知识消化, 同时提高了社群活跃度。

⊕ 通过分阶段的“社群自治”, 提升社群成员的积极性。

营销传播行业为客户提供的是独特的创意服务, 因此, 相比其他行业, 其人才也更有自己的主张。考虑到这一点, 项目组将学习任务、学习时间、团队建设等决策权交还给社群成员, 这激发了社群成员的积极性。

⊕ 通过高难度、高压力的任务, 提升社群的人际信任、推进互赖关系建立。

项目组认为, “一起扛过枪”, 对于建立彼此的革命友谊有着举足轻重的意义。所以, 会在行动学习这一环节发布难度较高的学习项目, 鼓励成员紧密合作以完成任务。最后, 学员提交的任务作业将由高管点评, 这也增加了学员的压力。在项目结束后的一对一访谈中, 社群成员数次提到“挑灯熬夜”探讨行动学习计划, 对其深入了解彼此的重要意义, 这为社群成员的“革命友谊”奠定了基础。同时, 相比较课堂培训, 实战的经历更加难忘。项目组通过此类学习任务, 提升了社群成员之间的信任。

⊕ 通过“正向激励”, 提升正能量。

在社群运营中, 项目组定期组织学员投票, 选出对社群运营有突出贡献的成员并对其进行嘉奖, 提升社群的正能量。经过 2 年的积累, 目前这个由 1.2% 人才管理着 20% 核心生意的社群已经建成。学员在这个社群中获取支持、分享资源、促成生意合作的氛围已十分成熟。

⊕ 项目成果

“百一计划”目前已实施了 2 届, 共甄选并发展了 60 位高潜人才。通过课堂培训、导师计划、跨组织专题调研、行动学习等不同学习内容与形式, 专注于提升学员的智能整合营销能力与领导力。具体来看, 蓝标希望通过“百一计划”打破组织壁垒, 并解决各分/子公司之间的业务协同问题。其核心目标为整合集团最优秀的一线管理精英, 通



过建立“同学”关系、整合内部跨公司资源与能力以及横向赋能去解决其面临的具体问题。项目实施以来，最主要的成果为学员在行动学习中的产出直接应用与业务，且其中多项专题调研已经获得了高管投资。这些调研成果包括：

◆ 《数字广告和新零售模式探讨》

该调研整合了蓝标旗下两家公司的能力，即掌握着数字广告能力的 DM 公司与熟悉新零售模式的电子商务公司。该调研以从客户的实际需求出发：在成熟渠道的流量费居高不下，且此项成本呈现越来越高的情况下，客户越来越关注营销所能带来的实际效果。该调研小组以此需求为出发点，试图在推进新零售业务机会时寻找流量费用相对较低，且可以进行有效追踪广告效果的平台或资源。此调研通过对多个新兴渠道的资源整合、引

流模式的探索，同时借助 DM 公司的技术与数据能力为新零售模式服务，为客户创造更高的 ROI。此专项调研获得了高管投资。

◆ 《电商背景下的新业务探索机会》

目前整个电商营销行业都更强调营销效果达成，这要求蓝标的员工懂得通过营销手段帮助品牌提升美誉度的同时赢得更多生意机会。在电商营销中，其要解决的核心关系是“内容 & 货品 & 人”。

- 内容 & 货品，实质上是要求蓝标为客户提供基于其品牌市场策略的洞察而产生的独特的创意去打动消费者，这一部分能力蓝标电商已经掌握。
- 人，即指在不同渠道、平台的红人、博主、达人等“意见领袖”（KOL）。这个群体对于拉动电商平台的流量与消费有着举

足轻重的影响。这一部分资源往往由数字营销公司所掌握，且更多用于服务品牌传播的目的，而用于扩大电子商务相关效果的传播较少。

此专题调研详细探索了如何通过优化运营“人”的资源，推动“货品”的销售量，也因此获得了高管投资。

◆ 《新能源汽车营销模式探索》

随着纯电动车市场的兴起，国内国际的关键汽车制造商都在这一块市场中角逐，市场增速迅猛。而对于营销传播行业，这也是其增长的机会点之一。

此专题调研整合了集团内部前端营销策略资源、后端的电子商务、客户关系管理等相关服务与资源，提供了从识别客户、教育市场到助力销售的一站式解决方案。为后续获取客户提供了方法论指导。本课题获得了集团高管高度认可。

除了调研成果，从项目的角度来看，蓝标已取得了如下成果：

- 建立了百一计划的社群。占全员 1.2% 的成员管理着全集团 20% 的核心生意，成员在学习、开展项目和专题任务中建立了深厚的信任，这为后续的跨公司业务合作奠定了良好的基础。
- 通过专业能力的培训、专题调研、整合营销提案模拟等行动学习，为集团核心一线管理团队赋能了智能整合营销的能力。
- 同时，作为人才发展计划，该项目也为公司的核心中层输送了大量人才，为其保留和加速一线管理精英发展提供了助力。2016 届“百一计划”成员中，已获得晋升的成员占比为 86.67%；2017 届“百一计划”中的晋升比例则为 20%。

获奖企业风采



蓝色光标是一家在大数据和社交网络时代为企业经营全面赋能的数据科技公司。蓝色光标及其旗下子公司的业务板块有营销服务（数字营销、公共关系、活动策划管理等）、数字广告（移动广告、智能电视广告、PC端等数字化广告投放）和国际业务，服务内容涵盖营销传播整个产业链，以及基于数据科技的智慧经营服务，其持续服务于约2,000个

国内外品牌客户，其中100多个为财富500强企业。客户涵盖信息技术、汽车、消费品、房地产、互联网、金融、游戏七大行业的知名品牌，服务地域基本覆盖全球主要市场。

蓝色光标业务的历史最早可以追溯至1996年。蓝色光标于2010年在深圳证券交易所创业板上市（股票代码：300058）。2016年公司营业收入超过120亿人民币，公司总部位于北京，现有员工约6,000人，在中国

各大区域设有分支机构，并在北美、欧洲以及亚太其他国家和地区拥有国际业务网络。

此外，蓝色光标是首都文化企业30强单位，也是北京文化产业投融资协会联席会长单位、首都文化产业协会常务理事单位；同时还是中国广告协会副会长单位，中国4A协会会员。**IR**



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

海格领导力 培养项目

尽管是一家传统的劳动密集型企业，海格物流却打破了人们对这类企业的常规印象，不仅在观念上重视人才的培养与发展，更在年复一年的实践中搭建了完备的领导力模型和学习体系，成功打造出一支快速成长、绩效优异且稳定性较高的领导团队，也为公司的飞速发展提供了持续、稳定、高质且全方位的人才供给。

海格物流自 2014 年起进行了一系列人力资源管理（特别是人才培养及发展）的开拓和实践，实施了“打造领导团队、落实管理抓手、驱动公司转型”的项目。此后，滴水成河，单木成林，“海系列”的领导力培养体系逐渐搭建完成。

文 / 沈迪

► 项目背景

对海格物流而言，2014 年是一个值得被纪念的年份。那一年，海格物流完成了股份制改革登录全国中小企业股份转让系统（新三板），成为首批上市的首家物流企业。面对竞争加剧的外部市场环境、持续提高的客户服务要求以及不断上涨的管理和运营成本，海格物流的创始人提出了企业全面转型的要求，希望用 3-5 年的时间从传统的三方物流企业发展为“集物流、贸易、资金、数据服务为一体‘四流合一’（物流、商流、信息流、资金流）的全链全渠道供应链服务企业”。

海格物流的服务涵盖零售、快速消费品、消费电子、LIFESTYLE、工业等行业 7000 多家客户，其中 3000 多家为战略拓展客户，资源丰富；然而与此同时，企业转型仍然面临着极大的挑战，例如底子薄（传统业务占收入比重大，完整供应链需要多类型人才支撑）、效率低（劳动密集型企业人均效率低），

因而企业的转型并不可能一蹴而就，这既需要商业上的深耕细作，也需要人力资源的后勤保障。

为了更好地助力企业的变革转型，“海系列”领导力培养项目应运而生。该项目同样并非一蹴而就，而是伴随着公司发展不断发展、优化，并持续趋于完善，在变革期内成为企业发展的重要推手。

► 项目挑战

► 公司面临的挑战

就市场大环境而言，我们当前所处的正是复杂多变的 VUCA 时代，企业的生存经营环境时刻发生着各种变化，直接为业务的运营和发展增设了重重挑战，由业务挑战还间接引发了组织挑战、文化挑战和人员挑战。

► 项目面临的挑战

对项目组而言，在设计“海系列”领导

力培养项目时，也面临着非常现实的三大挑战：①资源：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？②效果：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？③学员：在繁忙的工作中，如何激发学员的短期和长期的学习动力，授人以渔，以及后续的任用和保留？

► 项目设计

► 探索并建立领导力模型

海格物流首先明确了企业领导力发展的基本理念，其使命是：成为孵化海格经理人最大价值化的平台；培养目标为：践行企业价值观，提升组织创新能力，推动业务高效发展；核心价值在于：能力升级和储备未来。

随后，海格物流在某国际知名顾问公司的协助下，由专业顾问和公司内部的人力资源团队共同进行调研、访谈、测评和分析。其中，调研方向包含：市场环境、公司方向（战

略)、运营系统(销售、产品、服务、物流)以及支持系统(组织、HR、财务、IT)。全方位的盘点工作共历时半年,全面科学地梳理出具备海格物流自身特色的“领导力模型”,从标杆趋势、高管认识、价值观、人才、市场、战略、运营和组织方面为管理层提出了新的领导力需求。

定义领导力维度与层级

在确定基本需求方面的“领导力模型”的基础上,海格物流进一步细化了不同层级领导人员应当具备的领导能力,并在后续的培训内容设计上与之进行对接,确保了人才培养的针对性和出苗率。

海格物流将领导力层级划分为四个级别,分别为:M1、M2、M3和M4,这些级别对应的领导力维度都是相同的,但对于每个维度要求的深度却是逐级加深的。以“引领价值观”维度为例,该维度共分为“开放坦诚”和“沟通影响”两个细化维度,对于M1级别的管理人员而言,只需要做到:①思想开放,善于接受新鲜事物,②沟通简单直接,就事论事;但对于M4级别的管理人员而言,则需要进一步达成:①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,②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。

海格领导力发展体系

经过前期的信息输入和领导力模型的搭建后,海格物流将其逐步拓宽至完整的领导力发展体系,该体系既包含前期的人才盘点与选拔、领导力测评评估,作为主体的领导力培养项目(海浪计划、海燕计划、海鹰计划、海鹏计划、海龙计划),以及后期的干部考察及评价、干部任用与发展。

为了更好地支持该体系的运作,海格物流又系统化地进行了师资管理工作(如积分课堂讲师队伍搭建、业务导师激励与管理、领导力项目学员拜师结对子等)、搭建了课程体系、制度体系和学习平台,持续优化及完善领导力模型/干部行为准则,以及岗位标准和任职资格。

“海系列”项目全景图

海格物流从管理通道出发,建立了以“海系列”领导力发展项目为载体的人才储备计划。该项目以领导力模型为基础,从管理自我、管理他人、管理业务三个维度出发,以集训赋能、导师辅导、行动实践、绩效考核为四个重要抓手,快速提升“海系列”成员的岗位履责能力。

“海系列”领导力发展项目分别如下:

- M0(助理、专员):海浪计划,为期2年的校招管培生培养计划,是海格物流于2014年率先设计实施的学习发展项目,意在加速培养出初级的管理人员,更好地助力处于转型期的业务发展。其重点关注于自我管理的部分,例如培养结构化思维、职业习惯、创新思维和情商管理。
- M1(主管、副经理):海燕计划,为期9个月的领导力发展项目,意在帮助学员在短时间内达到领导力各维度的初级水平。其重点关注于他人管理的部分,例如问题分析与解决、工作委派、沟通能力和管理思维。
- M2(经理、高级经理):海鹰计划,为期9个月的领导力发展项目,意在帮助学员在短时间内达到领导力各维度的二级水平。其重点关注于团队管理的部分,例如行动教练对话、高绩效团队、4D团队领导力和情境领导力。
- M3(总监、高级总监/副总):海鹏计划,为期12个月的领导力发展项目,意在帮助学员达到领导力各维度的三级水平。其重点关注于组织管理的部分,例如领导变革、团队管理与激励(高阶)。
- M4(总经理、副总裁):海龙计划,为期18个月的领导力发展项目,意在帮助学员达到领导力各维度的四级水平。其重点关注于战略管理的部分,例如战略思维和商战模拟。

“海系列”整体设计原理

“海系列”领导力发展项目的整体设计流程为:首先通过需求访谈来确立项目目标;其次通过测评诊断来确定学员与领导力模型之间的差距;随后依据人才培养的“721”原则,结合成人学习特点,以绩效改进结果为导向来设计项目,实践为主,内容占比70%,导师辅导提升为辅,占比20%,集训赋能占比10%;在这个过程中建立多重的激励或保障机制,如积分制、退出机制、干部考察机制、人才决策委员会,全面促进学员的投入度;最后进行复盘总结,进行知识萃取,提炼并总结出干部行为案例集,分享行动学习的课题,做企业内的经验推广。

项目成功保障机制

人才决策委员会

海格物流设置了独立且权威的人才决策委员会,成员由公司的CEO、COO、CCO、CFO及CHO五位高层共同组成。该委员会全程参与并支持“海系列”领导力发展项目,承担了多项人才发展的职责和工作:①审核年度组织与人才发展工作规划,明确组织能力与人才需求;②审批关键人才的培养方案,并在项目中参与人才盘点、人员选拔和行动课题确定等;③参与核心人才培养项目的开营仪式、课题汇报、课程讲授等;④担任领导力发展项目(海鹏计划)中的学员导师,阶段性提供IDP辅导意见;⑤定期参与人才培养项目的座谈会并和学员进行互动交流,讲解人生;⑥担任公司全员积分制必修课程的讲师,为公司全员传道、授业、解惑;⑦参与年度公司人才盘点并定期参加人才发展工作的总结汇报。

人才动态跟踪表

海格物流定期对核心人才的轮岗、绩效、见习考察期、学习情况进行记录,对于岗位调整和轮岗期的核心人才,会有专人进行定期访谈,以了解其心理和工作状态,并把这项工作纳入到人才培养项目经理的绩效目标中。

◆ 全员积分制

积分由培训积分、授课积分和奖励积分三大类型组成：①培训积分：参加公司组织的培训课程并通过考试/考核所获得的积分；②授课积分：根据公司年度培训计划承担的内部课程授课所获得的积分；③奖励积分：在智慧沉淀、员工辅导和担任评委等各项活动中获得的积分。

全员积分制从两个方面保障学习成果的外延，一方面，海格物流会从赋能培养的对象中挑选出未来的讲师，使其形成从“输入”到“输出”的角色转化，并在分享中获得授课积分的鼓励；另一方面，则是持续性地为不同层级的学员提供紧贴公司和个人发展需要的课程，学员可以通过学习获得培训积分。

每位员工每年需要获得12个积分，其中公共基础类学分8个，公共专业类学分4个。所有公司级的课程采用标准课时制，即每门课程2小时，相当于2个积分。员工的个人积分与公司评优、PO类认证、人才选拔相挂钩；同时，根据年度积分的完成情况，海格物流将评选出年度学习标兵，进行公开表彰并授予证书和奖励，倡导共享、互助、互学的持续学习的氛围。

➡ 项目概况

◆ 海浪计划：角色转变

学员加入海浪计划时仍然是在校状态，对于他们而言，职场是相对新鲜陌生的场景，因此该计划的重点在于帮助学员完成角色转变：从“学校人”到“社会人”，再从“社会人”到“职业人”，最后由“职业人”转变为“专业人”。

学员自3月份报道后进入连续6天的集训；随后参与为期3个月的实习轮岗和为期1年的在岗培训，此阶段包含2次集中培训、双月度的绩效考核和读书/视频沙龙分享会、季度导师辅导和汇报总结，以及多次“走出去”专题活动（例如标杆企业学习、DC参观、班委活动）和其他团建活动（例如户外拓展、座谈会）；学员于次年6月份进行结业汇报，并进入为期1年的在岗跟进阶段。

◆ 海燕计划：思维改变

作为初级管理者，海燕计划的学员每天与一线员工密切接触，能够第一时间感受到前端业务发生的变化，成为企业内自下而上传递信息的最优窗口，因此他们需要从思维模式上发生转变，时刻保持开放与觉察。

海燕计划整体的设计思路为：①创造体验，②促发行动和反思，③落地实践；在培养方式上融合了课堂集训、团队教练辅导、行动学习、线上学习（微信、视频、MOOC等）以及线下学习。学员于项目初在教练的辅导下制定个人发展计划（IDP），开展行动学习，并在导师的帮助下按照月度进行跟踪反馈，直至结业汇报。

◆ 海鹰计划：带团修炼

海鹰计划以行动学习为主，辅以3次进阶式的集训，分别聚焦于自我管理、他人管理和团队管理，重点在于提升学员带领团队的能力。

在方案、学员和课题的甄选上，海格物流花费了较多的时间和精力去做访谈与准备，确保行动学习的内容独特而有效；并在过程中配合以阶段性的回顾、课题汇报、导师沟通和IDP反馈，确保项目的切实落地。

◆ 海鹏计划：组织管理

海鹏计划的学员已具备丰富的管理经验，因此在管理自我、管理团队、管理业务的基础上，更要进一步掌握管理变革的能力。

该项目以个人发展计划、高管教练、导师辅导和行动学习贯穿始终。其首先通过文化先行的破冰启动会建立学员之间的信任；随后结合360测评、高管反馈以及外部课程的输入制定员工的IDP；在教练、导师的辅导以及小组成员的互相帮助下，学员将在项目实施和兼职锻炼的过程中不断提升自己的领导力，并在回顾复盘后再次重新起航。

◆ 海龙计划：战略变革

学员在项目初期将接受Facet5测评（意志力、精力、控制力、爱心和情绪性），以

更清晰准确地了解和剖析自己的内在心理；并在项目过程中参与中欧在线课程学习、务虚会以及“标杆学习”，同时获得企业董事长一对一的辅导。

▶ 项目实施

➡ 学员选拔

每年，海格物流的人力资源中心都会根据公司业务发展的需要，盘点出管理岗位的空缺数量，按照一定的配比针对性地开放不同“海系列”培养项目的名额，在公司OA中公开发出通知。有意愿、能力和绩效的员工可以通过自荐或他人推荐的方式获得准入证（报名），之后通过资格初审、无领导小组讨论以及评审团多对一面试等严格的选拔程序，最终确定入选名单。

➡ 培养实施

◆ 潜质测评

在确定人才培养的学员后，海格物流会统一组织潜质/胜任力测评，以全方面了解目标培养人群的素质特征，分析其与公司领导力模型的差距，为项目设计的有效性和针对性提供更好的依据。为了提高测评的权威性和客观性，海格物流在该环节借助了外部知名专业测评机构的力量。

◆ 行动学习

行动学习的目的在于促使项目学员将掌握的管理理论知识落地到具体的工作中，帮助其培养真正的管理及解决问题的能力。在具体的项目中，海格物流将成员分成4-8人每组，建立问题解决小组，针对公司中存在的真实问题，运用一套有效的分析和解决问题的工具，实施方案并达成最终结果。

◆ 导师辅导

导师辅导是工作历练的高效载体，而IDP是提升项目学员岗位履责能力的关键举措。为此，海格物流从导师赋能、计划制定和及时跟进三个方面入手，确保导师辅导可以达成预期效果。为了明确导师辅导的目的，使导师辅导更具有针对性地落地，待导

师名单确定后，项目组会集中 1 天时间进行导师的辅导培训。在完成导师赋能的环节后，由导师根据所辅导成员的能力特点和岗位要求，为其制定详细的个人辅导计划（IDP）。

◆ 高管午餐会

高管午餐会可以从人文关怀的角度去舒缓管理人员及核心人员的心理和情绪压力，建立多层次、多渠道的文化熏陶、管理技能辅导及沟通体制。

◆ 互为导师

海格物流为高管配备 90、95 后助理，形成一对一的“对子”。年轻人为主管带来创新思维，而高管可以为年轻人输入经验。

◆ 标杆学习

海格物流定期组织项目成员与业内同行、客户和高校学者进行深入的交流和学习，通过“走出去”的活动形成以公司学员为组织核心的学习社群。

➡ 培训效果评估

◆ 360°评价

通过设计结构化的评估问卷，由各层级员工本人以及他的上级、下级和平级同事对其进行 360°评价，用以考察员工在下述三个维度的工作表现或潜质水平：①价值观，细分为诚信、客观、责任和尊重四个维度；②领导力，主要从引领价值观（开放坦诚、沟通影响）、领导市场（突破创新、商业敏锐）、激发组织能力（跨团队合作、人才发展）和激发使命感五个维度展开；③领导潜质，主要从自我学习能力、跨领域思考能力、社会洞察力和同理心、情感成熟度四个维度展开。

◆ FBEI（定向行为事件访谈）

运用 STAR 工具，就工作实践中的典型工作事例（成功或失败的）进行回顾式探索，以公司各层级领导力模型为依据，对员工在典型工作事例中表现出的行为进行深入分析，用以判断员工是否与公司的领导力素质



模型相符合，并评估其表现水平。

➡ 打通 MPO 类职业发展通道

海格物流支持员工的多职类发展，不同职类（M 类、P 类、O 类）的员工可根据公司业务调整、发展需要和个人的职业发展规划，参加相应的职类发展项目来提高自己的适岗能力和工作绩效，如 M 类的“海系列”人才培养项目、PO 类任职资格认证等。

➡ 跨层级平台搭建

海格物流为员工搭建了跨层级 / 部门学习或互动的平台，例如“拜师”仪式，由高一层级的管理者带领和辅导下一层级的管理者；又如“海系列”的年会表演，所有“海系列”领导力培养项目的学员济济一堂，共同呈现一场纷呈的表演盛宴，从而在企业内部营造出开放和谐、互学互助的“海风貌”。

➡ 品牌化项目升级

“海系列”领导力培养项目自 2014 年起萌芽，至今已走过了 4 年多的春秋，也成为了海格物流在学习与发展领域的一块金字招牌。为了让该项目更具品牌效应，海格物流在项目优化过程中为其进行了品牌化升级，通过标识的统一（例如证书、标识、徽章、文化衫）形成“海风尚”文化。

➡ 项目成果

➡ 员工敬业度提升

海格物流的员工敬业度调研显示：80%

的员工对公司未来充满信心；员工的稳定性不断增强，离职率低于行业平均水平。于此同时，储备计划成员的工作绩效在 B+（代表优秀）及以上的比例达 86% 以上。

➡ 文化塑造

海格物流将公司文化中的“领导力”（激发使命感、引导价值观、卓越运营、领导市场、激发组织能力）和“精神气质”（理想、行动、开放）嵌入项目中，形成干部行为准则，并总结为干部行为案例集，以此深化行为规范，优化海格基因。

同时，通过项目实施中的各类活动和互助互动，例如读书分享、案例分享、导师辅导、积分授课和实践反馈，海格物流成功在企业内部打造了丰富的学习项目，并建设起学习型组织文化氛围。

➡ 组织人才厚度和人才成长度提升

海格物流储备和培养了 400 余人的管理人才梯队，内部人才自给率显著提升。在人才任用，上，“海系列”培养项目的学员快速成长为各部门的骨干力量，整体任命率达到 52%。

➡ 绩效提升

在实施人才培养项目期间，海格物流共计立项 QCC/ 行动学习课题 40 多项，为公司直接或间接创收了 1000 多万元的经济效益，在流程改善和成本节约等方面成为各部门效仿的标杆。其中，2017 年度项目带来的实际效益改善确认额为 541 万元。

获奖企业风采



海格企业介绍

深圳市海格物流股份有限公司成立于 2001 年，经过多年的艰苦创业、积极开拓，2010 年 11 月完成股份制改造，2012 年获批国家级高新技术企业，2014 年 1 月成功登陆全国中小企业股份转让系统（即“新三板”），成为新三板首批挂牌的首家物流企业，股票简称：海格物流，股票代码：430377。

海格物流以“持续为客户创造更高价值”为经营哲学，多年来服

务于众多国内国际品牌客户，获得好评无数。作为国内领先的供应链管理服务企业，主要为国际采购商及其制造商、大型零售商及其供货商、品牌商及其分销商等客户提供国际国内、线上线下的供应链管理服务。包括全链全渠道的物流管理、领先物流服务（LLP）、商业数据服务、贸易代理服务、供应链金融服务等，是集物流、商流、信息流、资金流于一体的综合性供应链管理服务企业。

项目团队介绍

海格物流在人力行政中心下特设二级部门组织及人才发展部，专门进行公司组

织及人才发展的相关工作，其领路人——人力行政中心总经理聂颖从事人力资源和管理工作 20 年，曾服务于佳兆业商业集团、金地集团、和记黄埔集团、中兴通讯、中惠熙元等知名企业，具备丰富的人力资源管理经验。整个人才培养团队共 6 人（其中专职海系列项目共 2 人），负责公司组织发展、人才培养、企业文化建设等工作，是一支年轻有活力、具有创新意识并勇于迎接挑战的团队，具有丰富人力资源项目实践经验的团队。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

腾邦国际高层 领导力发展项目

腾邦国际作为腾邦集团旗下的核心公司，是一家以机票代理 B2B 业务起家，逐步向多元化业务转型的民营企业。于 2011 年上市以来，公司深入贯彻落实集团“‘旅游 × 互联网 × 金融’构建大旅游生态圈”的宏伟战略，深化构筑“以机票为入口、以旅游为核心、以金融为翅膀、以互联网为手段”的产业生态圈，夯实旅游全产业链布局；2012 年底，腾邦国际开启了全国分子公司的收购与并购的步伐，至今腾邦国际在全国的分子公司已达数十家。

编辑整理 | Langley Yang

► 项目背景

腾邦国际作为腾邦集团旗下的核心公司，是一家以机票代理 B2B 业务起家，逐步向多元化业务转型的民营企业。于 2011 年上市以来，公司深入贯彻落实集团“‘旅游 × 互联网 × 金融’构建大旅游生态圈”的宏伟战略，深化构筑“以机票为入口、以旅游为核心、以金融为翅膀、以互联网为手段”的产业生态圈，夯实旅游全产业链布局；2012 年底，腾邦国际开启了全国分子公司的收购与并购的步伐，至今腾邦国际在全国的分子公司已达数十家。

基于腾邦国际的战略发展要求，组织人才梯队的搭建与人员培养工作愈加重要和紧迫，随即被提上日程。随着腾邦国际在全国范围的快速扩张与业务的飞速发展，不同业务板块间的协同发展问题变得尤为重要；同时，在收购并购多家分子公司的情况下，基于公司和背景的差异性，对公司整体组织与个人领导力的提升与发展也提出了挑战。综上，由于快速增长和并购带来的文化冲突，

部门整合后团队协作遭遇挑战，跨业务协同难点纷纷显露。为更好地促进公司业务发展与人才培养，公司培训部门开展了详细的调研工作，访谈对象涉及了 CEO、VP 及各业务板块的负责人等，经过系列的需求诊断分析以及与公司领导的沟通确认，将核心需求聚焦在重点业务问题的解决和高层管理者的领导力提升两大方面，最终以行动学习的方式开展了为期 5 个月的高层领导力发展项目——金牛计划。

► 获取支持

该项目得到了来自公司董事长、高层领导及业务部门的一致支持。一方面，该项目设计的出发点是解决公司当前存在的重要紧急的业务问题，而这些业务问题的提出者都是公司领导，与参训的学员（高管）自身的工作息息相关，甚至个别与绩效直接挂钩，所以项目取得了足够的关注度；另一方面，在项目开展的过程中，从调研开始，项目组充分访谈了相关的干系人，包括公司领导，VP，甚至是相关业务的负责人，给予了

充分尊重的同时，也了解了他们的痛点及期待，为项目推进过程中得到他们的支持打下很好的基础。

► 项目细节

► 项目设计

“金牛计划”项目的设计原理是根据 CCL（美国创新领导力发展中心，全球顶尖的领导力发展机构）的研究，能够有效促进领导者成长的主要因素有三个：他所遭遇的挑战、得到的支持以及过程中的评估。

该项目集中了总部一级部门负责人和全国各地分子公司的总经理共计 47 人，以组织当前重要且紧迫的战略业务问题为挑战任务，在项目过程中提供多种学习方式的学习者提供全方位的支持辅导，包括面授课程、行动学习研讨会、复盘活动、导师辅导、同伴交流学习等。在行动学习研讨会环节，各个课题小组在角色上均有外部教练与内部导师的配备，外部教练负责的是过程引导与促进，内部导师则是课题内容专家，对课题内



项目的整体框架

容的方向进行把握引导。同时提供多种方式的评估反馈,包括外部教练及内部导师的反馈、同伴反馈和专业的 360 测评工具等,帮助学习者真正实现在“做中学,在学中做”,使项目真正服务于公司的业务发展,将业务发展与人才培养有机结合。

在项目初期，项目组根据公司战略方向及业务需求提炼出 3-5 个议题，以此划分小组，通过评估议题与高管工作的相关性为小组选择组员，保证每一位组员均为解决该议题的重要干系人，由公司领导担任班主任，各小组选出一名组长，负责该小组内的组织工作。各位高层领导者来源于不同的子公司，收并购带来的市场环境、文化背景和管理风格不尽相同，由他们组成的议题小组契合行动学习中对多元化的需求，实现充分交流和思想碰撞，为议题的解决提供多种思路和方法。

在项目中，各议题小组兼顾学习团队、任务团队和工作团队三种角色，领导力的发展是该项目的目标之一，在领导力课程培训中，高层管理者也要扮演学习者的角色；在项目启动时举行议题受传仪式，班主任（公司领导）将议题授予各个小组，小组成员共同进行任务攻关；工作团队即以项目成果推动工作进展，所选议题均来源于真实工作，议题的研讨成果最终要反馈到实际工作问题的解决。

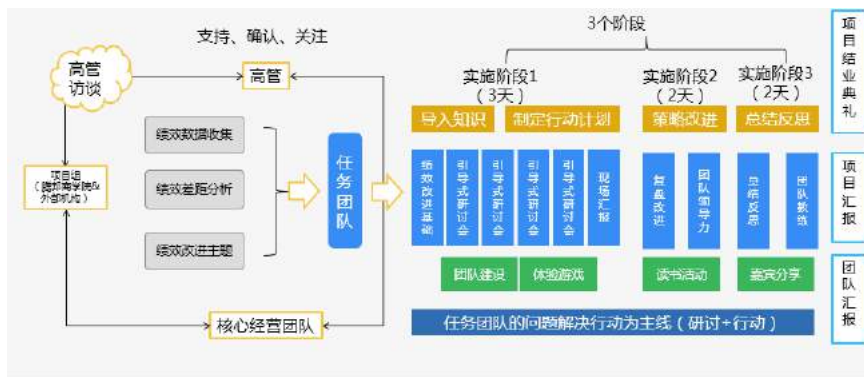
引导式研讨会是该行动学习项目的主要形式。项目中存在多个引导式研讨会，每场引导式研讨会均设有清晰的目标，由教练和

导师相互配合，引导学员围绕目标进行学习研讨并产出结果。项目组与外部咨询机构合作，聘请了主教练及其团队对流程进行管理。项目组选取在行动学习和领导力发展方面有丰富经验和成功实践的教练担任主教练，主教练根据项目的内容组建教练团队。主教练主导项目的流程设计、引导进程及教练团队复盘等工作；教练团队成员负责小组研讨的流程管理。对教练团队的选择，主教练就过往的辅导经验和议题相关性等方面有充分考虑，如针对 HR 领域的课题，主教练会选择曾在上市公司担任 HRD 的教练来引导该小组的讨论学习。这并不意味着小组教练可以对研讨内容进行干预，相反，对研讨环境及面临问题有一定理解和认识，有利于小组教练对流程的引导和把控。除了按照原设计引导研讨层层深入外，小组教练也需要具备对关键节点的敏感度和灵活性，当发现学员之

间彼此的交互出现很好的反思点或学习机会时，他会介入打断研讨，用提问的方式引发学员的思考。

项目历时五个月，平均每月进行一次集中研讨或汇报，日常跟进工作由项目组推进。项目组制定了详细的考评办法，要求学员每周开会并提供会议纪要，以积分的管理形式将每一阶段的成绩记录下来并在群里公布，公司领导可以从中了解到各小组的任务完成情况；由于项目与工作强相关，学员有足够的原生动力完成项目任务。二者的结合促使高管层级的学员最终完成率达到 80%-90%。

该项目共分三个阶段、两次汇报实施。第一阶段着眼于基础知识的导入，并根据议题的行动方向对目的进行场景重现，制定相应的行动计划；第二阶段在第一阶段的基础上进行复盘，针对出现的问题调整策略；第三阶段是对整体项目的总结反思。在研讨的导入过程中，项目组穿插了团队建设、体验游戏等活动，帮助学员加深对彼此的了解，增加项目趣味，为后续环节起到助推作用。两次汇报即中期汇报和最终的终期汇报。设于第二、三阶段之间的中期汇报请各小组选出代表在深圳总部进行小组学习研讨情况的汇报，部分外地学员可通过视频参会；终期汇报则要求每位学员均到现场聆听小组代表发言，并通过多方反馈评估得出各小组的最终成绩，依据制度对前三名小组进行奖励。终期汇报结束后，项目组为全体学员举行结业典礼，“金牛计划”随之告一段落。



项目的整体流程

评审维度	说明	评分
一) 课题具有战略意义和长远价值	1) 对课题的研究目的有清晰、聚焦的阐述 2) 对课题成果的价值有明确的预估(若能量化,最好)	
二) 课题在项目期间产生了具体的成果(绩效结果、制度文件、应用模型等)	1) 对于课题在结束前交付的成果内容及形式予以明确的界定 2) 为达成最终成果,应设定具体的里程碑 3) 需要说明,这个成果内容和形式是如何体现课题目的与价值 4) 课题成果的正式界定前,应该就高层领导对成果内容和形式达成共识 (范例:某IT公司小组实施“提高员工积极性”的课题研究,课题成果的内容是一套完整的员工积极性提升指导方案,包括:积极性的因素库,对策库等内容;成果的形式是一个实用的“员工积极性管理小软件”)	
三) 对课题成果的有效性进行检测(采取了具体的行动)	1) 对课题成果的适用范围有清晰的界定 2) 进行小范围试错,并寻求及时的反馈 3) 有考虑课题成果的局限性(即不能满足哪些情况),并予以说明 4) 保留各阶段的成果版本,并按时予以呈现,表达出成果在逐渐变化的过程(有阶段性版本的存在,对于此类项目跟踪和跟踪成果可能会更好)	
四) 课题研究与分析过程清晰严谨	1) 清晰表述问题的全貌,能回答5W1H 2) 清晰表述问题的症结与难点 3) 能够界定出小组认为的本质问题并概述分析过程 4) 制定出具体的课题行动计划,为获取课题成果而进行任务分工、进度管控 5) 有考虑风险因素,并采取了规避、消除或减轻措施	
五) 课题团队的学习与成长	1) 所有团队成员都对课题成果产生了直接或间接的贡献 2) 团队成员都在所关注的能力方面获取了进步(最重点的7项能力) 3) 团队协作方面有较深的心得和体会 4) 清晰阐述团队在何种情况下效能最高,并学习到如何接近那个状态	
总分		

打分说明:1、共有5个评审维度,每个评审维度的是0-20分,总分是5个维度得分的相加,满分是100分;2、课题小组的最终得分是评委评分的平均分;

课题中、终期评审标准模板

创新因素

该项目自上而下、多维度了解业务需求。过往多数项目的业务需求是自下而上,来源于项目组与业务部门负责人的访谈,而本次项目将公司领导的访谈作为切入点,从公司战略及领导的视角来看当前重要紧急的业务问题及需求,再与对应的业务单位领导做确认,了解从业务单位领导的视角所看到的问题及痛点。该做法在明确需求的同时,也可以从某些层面对问题进行校验核准。

该项目以“行动学习研讨会+精品课程”的形式开展,很好地结合了“输出”与“输入”两个维度。“输出”是指在行动学习研讨会过程中,学员根据所在小组的业务课题进行多元化的讨论,在外部教练的引导下进行头脑风暴,这是一个输出的过程;同时,在这个过程中教练会发现学员们普遍存在的一些短板,则课程进行工具或者方法的知识点“输入”,并应用于该课题的解决。双向结合,能较好地做到按需而学,学有所用。

问题及解决方案

◆ 课题目标及产出结果的明确一致

在本次项目开展过程中,项目组分别与课题发起人(公司领导)以及各小组的导师进行了基于课题的目标及产出结果沟通,也

将公司领导的期望传达给导师,但没有邀请公司领导与导师就课题的目标及产出结果进行面对面的沟通,导致在研讨会现场,导师对课题方向的把握与公司的预期有所差异,这样会让现场课题小组成员对于课题方向比较迷茫,也耽误了课题研讨的进展。

基于此情况,项目组进行邀请导师与公司领导进行现场小会议沟通,将分歧点进行分解,寻找共同点并在教练辅助下,达成基本的一致,再继续小组的研讨。在之后的项目开展过程中也形成经验总结,会将干系人的分歧与意见在前期先达成一致并反复确认。

◆ 工学矛盾问题

由于学员都是高管,虽然课题本身与业务相关,但他们日程工作都非常繁忙,要抽出完整的两天学习已经很困难了,再加上一系列的课后作业及行动实践,完成整个学习过程就变得更加困难。这个问题更多的是客观工作时间因素,在个人意愿上他们还是很愿意参与的。

基于此情况,项目组也采取了系列措施来催化项目的进展:

- 首先在集中学习的时间上,安排了双休日进行,避免了大量的工作冲突;而对于休息日培训的抵触情绪,则让公司

领导做表率,领导全程参与,并担任班主任

- 其次在行动计划实践上,各小组除了教练及导师,还配备了一名组长,用于组织及协调各项事务,同时会用项目机制进行约束及引导,每两周会出来各小组的实践得分排名,在班群里公布,从竞赛PK的形式督促大家按时完成
- 在整个项目实施过程中,项目组始终与各课题小组的教练、导师及组长保持密切联系,提供相关的资源协调与支持,让学员感受到被关注的力量,被关注也是行动的动力之一;而非简单的布置作业和收作业的模式。

项目成果

“金牛计划”为高管提供了一个合作研讨的平台和团队,推动了学员工作任务的推动,达成了既定目标成果,为公司重要紧急的业务问题提供了解决思路及方案,业务增长显著,相关制度确立,公司体制日趋完善,高管的领导力也得到提升。

◆ 从业务层面:腾邦集团某业务完成原定销售目标239%;在另一领域里,全年共节省费用744,456元;机票、旅游、保险三大块产品协同孵化器产出,为业务的进一步拓展奠定基础。

◆ 从制度层面:针对某业务流程,建立了后台服务标准,并输出系列标准文档,指导业务顺利开展;针对人才梯队的搭建与人员培养工作的需要,快速形成一套可实施、落地的适合企业内部人才培养方法论。

项目也得到了学员和领导的认可。参与项目的学员对项目与工作的相关性、方式方法的实用性、项目本身的价值和服务等方面给出较高评价,对项目整体的满意度达到80%左右;公司领导将“金牛计划”看作公司最重要的高管培养项目,肯定了项目对各分子公司间交流协同的促进作用。公司总裁在演讲中提到:“这次培训项目是

我有史以来参加过的中最有价值 and 意义、收获最大的一次。”

设计思路

该项目的设计思想源自于 CCL（创新领导力中心）的领导力发展视角和 WIAL（国际行动学习协会）的项目模型等多个理论框架，是一个根据实践效果而不断融合、调整、演化而成的“持续完善”的发展模式。整个项目实施过程中，结合了多种理论思想和工具方法，包括系列引导工具、双环学习、复盘技术等。

在 VUCA 时代，我们相信组织的核心人才只有在“解决问题中学习”才能打造一支极具实战能力的核心人才队伍，而这支人才队伍在解决问题中所形成的组织方向、协同和承诺将极大影响着组织的生存与发展。



行动学习研讨会过程使用的部分工具 / 方法



双环学习模型

为了描述组织的学习过程，阿吉里格斯使用了单环学习和双环学习的概念来描述两种不同的学习过程，当学员基于行动和结果来检视目标和策略是否有效时，他们就在进行单环学习，意味着他们在系统内寻求优化和进步。而如果学员探究自己设定特定目标和采取特定策略背后的基本假设，他们就能

进一步扩大分析的框架，并检视哪些基本假设建立在坚实的基础上，或者是否有必要改变基本假设，这样就形成了双环学习的结构。

【A-R 复盘模型】

本次项目的外部咨询机构在吸取前人研究和实践的精华后，结合项目过程中的实践经验得失，创立了以分析和反思为两大过程的独特复盘模型，指导教练对复盘反思进行流程设计和现场引导，让复盘的流程设计更具系统性，该模型也指导教练如何在现场感知团队的注意力所在，并作出必要的干预。



以上工具与方法的使用，都是基于项目目标以及学员的层级特点来选择的。比如一些研讨的模板，汇报模板的提供，都是基于项目管理及效果的角度出发来设计的，而复盘模型，引导过程中的工具则是外部教练在引导的过程中，根据引导的议题，学员的风格等等选择合适的方法，目标都是促进当前的研讨进程，解决问题。

反思及迭代

该项目已达成最初设定的目标，不仅解决了业务的问题并在业绩上有所体现，同时也提升了高管团队的领导力（多数高管反馈课程学习的收获很大），经过项目组的复盘，认为项目成功的关键因素有以下几方面：

(1) 充分获得高层（公司领导）的重视、支持并参与

该项目从前期的调研开始，领导就全程参与，包括项目一开始的课题授权、实施的

过程中每一次的汇报都一一参加，这是项目成功的非常有力的前提保障。

(2) 项目设计以解决业务问题为出发点并兼顾领导力发展（输入输出相结合）

这样的项目设计有利于提高学员的参与积极性，由于目标学员都是高层，关注点着力于经营与业绩层面的事情，只有与业务息息相关的事情，才能引起他们的重视，而不在于上课或学习。所以以解决业务问题为出发点，本身就是与目标学员在同一阵线，帮助他们去解决痛点问题，同时又能有一些学习收获，这种创新的形式是大多数学员都非常认可的形式，觉得非常实战与落地性强，而学员的参与积极性，也是项目成功并有结果产出的重要因素之一。

(3) 项目机制的保障

有了高层的支持、学员的参与，还有一个重要的维度就是项目的机制。项目机制贯穿整个项目周期，为项目的开展与推动提供了很好的促进作用。

以项目的评奖制度为例。项目用积分管理的形式将各个小组的研讨过程及结果全程记录下来，以最终团队总得分（30% 过程得分 + 70% 内容得分）为排名依据，前三个团队获得奖励。其中，过程得分包括现场评分和实践过程评分，分别对学员在课上和课下的行为进行规范。过程得分的评分细则共八项，每项细则的得分不超过 5 分；内容得分由公司高层领导决定，以各小组的实际产出为评分标准，分为四个等级，每个等级对应一个分数段，最高不超过 100 分。该评奖标准覆盖了项目学员的到课率、参与度、课后反馈率及落地产出等，以制度的形式全方位助力项目的推进，同时保证了积极影响业务发展的成果产出。

获奖企业风采



腾邦国际高层领导力发展项目【金牛计划】作为腾邦集团人才培养体系中领导力序列的最高层级，是面向腾邦国际高管团队量身打造的领导力发展项目，其设计思想源自于CCL（创新领导力中心）的领导力发展视角和WIAL（国际行动学习协会）的项目模型等多个理论框架，是一个根据实践效果而不断融合、调整、演化而成的“持续完善”的发展模式。

腾邦大学致力于为公司研究

并实施基于问题解决的人才发展整体方案，【金牛计划】项目以组织最重要且紧迫的战略或业务问题为挑战任务，在项目过程中提供多种学习方式为学习者提供全方位的支持辅导，包括了面授课程、行动学习研讨会、复盘活动、导师辅导、同伴交流学习等，同时提供多种方式的评估反馈，包括外部教练及内部导师的反馈、同伴反馈和专业的360测评工具等，帮助学习者真正实现在“做中学，在学中做”，使项目真正服务于公司的业务发展，将业务发展与人才培养有机结合，为公司培养优秀的领导者并发展其卓越领导力! 





• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖



新城控股集团管培生 成长计划

自 2015 年起，新城控股集团确立了“住宅地产 + 商业地产”双轮驱动的发展模式，同时确定了“以长三角为核心，辐射环渤海、珠三角、中西部”的 1+3 全国化战略布局。随着销售额和业务规模的快速增长，公司对于关键岗位人才的需求愈发强烈。而与此同时，市场上的人才却越来越难以满足需要。因此，管培生计划成为公司培养中基层人才的重要途径之一。（管培生是新城长期坚持的人才发展战略，业务需求只是其中一个因素）。

文 / 朱欣鑫

✚ 项目简介

新城控股集团从 2000 年开始招聘管培生，直到 2011 年，公司管培生获得了专属称谓——“新睿”。“睿”引申为睿智，常用来形容人的见识卓越，富有远见。新睿，不仅是“新城控股集团”之“睿”，也取富有朝气的新生力量之含义，体现了新城控股集团对校招员工的定位和美好期盼。

在 18 年的发展过程中，该管培生计划为公司培养了一批骨干力量。除仍在培养期的 2016 届、2017 届外，从 2007 届至 2015 届，共培养出一线经理 121 人，中层管理 21 人，总裁级管理者 2 人。鉴于管培生计划的高效产出，公司近年来持续加大对于管培生项目的关注与投入。2011 年，公司首次开展新睿动力营，即为期两周的封闭式入职培训，帮助新睿实现从学生到职场人的身份转变。2016 年，公司明确新睿成长的 3-6-9 计划，即 3 年成长为一线经理、6 年成长为管理层、

9 年成长为运营层。由此，新睿的成长发展通道更加明晰。2017 年，新睿培养机制进一步完善，公司明确了新睿入职三年内为重点关注培养期，推动 3-6-9 计划逐步有效落地。

✚ 项目设计

新城控股的管培生培养计划面向全集团的新睿，并以其入职 3 年这一段时间为重点关注期。项目组将这一周期划分为若干关键节点，并对每一节点的培养任务与目标做了清晰界定，具体如下：

入职当月，组织新睿动力营。帮助其实现从学生到职场人的初步转变，形成基本的职业价值观。此阶段，公司中高层、往届新睿代表、新睿所在部门领导、人力资源部均会参与其中。

入职 3 个月，组织第一次集中辅导以提升新睿的自我管理能力。

入职 6 个月，组织转正评估。由公司中高层、新睿所在部门领导、HRD 参与考核其在试用期的表现，并协助制定下一步发展规划。

入职 9 个月，再次组织集中辅导。此次辅导旨在提升新睿通用技能。

入职 12 个月，组织晋级评估。由公司中高层、新睿所在部门领导、HRD 共同对其进行考核，主要考核其入职一年内的表现，根据考核结果对其进行定岗定级，并协助制定新睿的下一步发展规划。

入职 18 个月，人才盘点。新睿需要在入职 18 个月的时候参与公司统一的人才盘点。盘点由公司中高层、新睿所在部门领导、HRD 主导进行。

入职第 21 个月，组织第 3 次集中辅导。此次辅导旨在提升新睿团队的管理能力。



入职第 24 个月，组织晋级评估。同样地，由公司中高层、新睿所在部门领导、HRD 对新睿入职 2 年内的表现进行考核评定，根据考核结果再次对其定岗定级，并协助其制定下一步发展规划。

入职第 30 个月，再次参加公司统一的人才盘点。

从入职第 24 个月起，组织新睿参加针对专业及管理人才的培养项目，提升其专业能力或管理能力。

入职 36 个月，再次组织晋级评估。由公司中高层、新睿所在部门领导、HRD 对其入职 3 年内的表现进行评定，根据考核结果对其定岗定级，并协助新睿制定下一步发展规划。

项目实施

新睿培养项目重点关注其入职三年的成长发展，因此项目组一开始便建立了一整套延续三年的培养体系和与之相对应的晋职评

专项培训——新睿动力营

新入职的大学生分布在不同事业部的不同条线，且其在日后的工作中会有较多接触，为了提前让他们互相了解、彼此熟悉，同时使其融入公司氛围，新城控股会在新睿入职后即进行为期两周的封闭式集训，集训围绕“文化之旅”和“职场进阶”两大主题展开，帮助新睿实现从学生到职场人的转变。以 2017 年新睿动力营为例，参加总人数为 194 人，项目组为其安排了 9 门课程和 12 项活动。新睿动力营以新睿自治为核心管理模式，采用模拟公司运营的方式，帮助新睿快速适应职场氛围，养成正确的职业价值观。



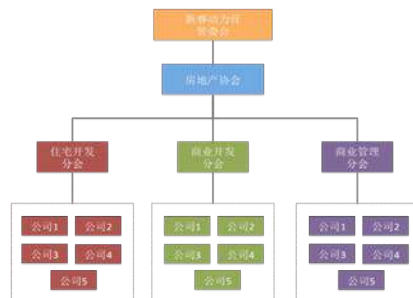
考虑到 90 后的表达欲望与自我价值实现需求，动力营以公司化模式运行：学员组成公司，通过参加各项培训活动获得收入，

同时须支出培训、用餐、住宿等费用。动力营期间，各公司须确保收支平衡，同时以收支之和作为竞争排名依据。

动力营组织架构

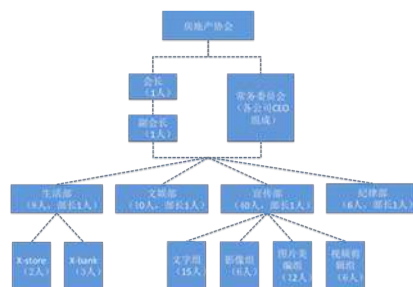
(1) 整体架构

为了方便管理，培训组作为管委会，而新睿们则组成自治组织——“房地产协会”。该协会按事业部下设三个分会，每个分会下设 5 公司，每个公司由 13 位左右新睿组成。



(2) “房地产协会”架构

“房地产协会”设会长 1 人，副会长 1 人以及由各公司 CEO 组成的常务委员会。其中，会长、副会长均由选举产生，新睿们可自由报名，审核通过即可获得竞选资格。协会设生活部、文娱部、宣传部和纪律部，具体架构及编制如下：



a. 宣传部：分为文字组、图片美编组、视频剪辑组、影像组，根据宣传方案，负责整个动力营的宣传推广工作。

b. 文娱部：按节点完成结营晚会的节目征集、策划、编导及执行等工作，展示动力营成果和学员风采。

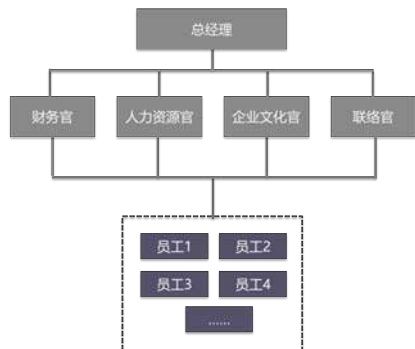
c. 生活部：负责新城 -bank、新城 -store 运营和其他后勤工作。



d. 纪律部：负责动力营期间各项活动的纪律维护。

(3) “公司”架构

“公司”设总经理 1 人(同样由选举产生)，负责整体决策，事务官 4 人，协助总经理处理公司事务。职员则为公司运营主体，参与各项培训活动。



a. 总经理：“公司”事务总负责人，对公司事项进行决策，督促职员遵守动力营公约，为使“公司”成为优秀企业而奋斗；

b. 财务官：“公司”事务协助人，拥有公司财政大权，决定每日的开销(计算收入支出、决定支出项及具体支出费用)，制作公司收益表；

c. 人力资源官：负责“公司”人力资源管理，包括考勤、每日课堂表现记录、人员调配等；

d. 企业文化官：负责“公司”宣传、拍摄最美照片，每天拍摄至少 3 张公司美照并上传微信群；

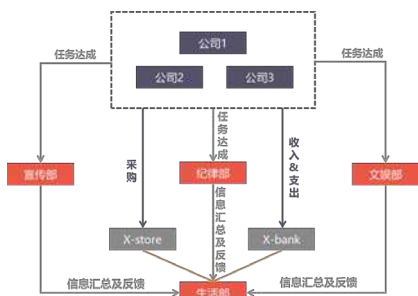
e. 联络官：“公司”联络人，负责“公司”间的联谊活动，总结每天“公司”情况、职员感受及需改进情况；

f. 职员：工作担当，参与各项活动，并积极为“公司”争取名次。

◆ 公司化运营

“公司”通过完成培训任务以获取收入，同时须缴纳培训费、餐饮、住宿等每日固定支出，收入有余的情况下，还可采购其他消

费品。公司化运营流程见下图：



(1) 支出管理

每个“公司”需每日向新城 -bank 缴纳固定成本，用于参加培训、用餐和住宿。除固定成本外，各“公司”还可用收入在新城 -store 中购买各类生活必需品乃至零食、水果等消费品。如现金不足以支付每日固定支出，将会受到用餐减量减半、露宿等处罚，直至现金为负，“公司”倒闭，退出竞争机制。

(2) 收入管理

首先，每家“公司”每天都会有固定的基本收入，即在“公司”成员无迟到、早退、请假的情况下均可获得这笔收入。此外，为保证“公司”日常运营，各“公司”须通过参加培训活动、完成由各部门派发的额外任务等方式获取收入。

(3) 运营流程

自动力营开始之日起，各公司即须缴纳支出，并积极获取收入。在新睿动力营的最后一天，项目组将会根据各公司的运营情况评选出最佳运营公司。评选标准为运营期间总收入与总支出总额，总额最大的公司即可被评选为最佳运营公司。

动力营为新睿营造了竞争环境，并强调了“有付出方有回报”的概念，同时也向其传导了“能赚会花”的团队激励概念。在该机制的运作下，新睿们积极投入到动力营期间的各项活动当中，取得了良好的培训效果。

◆ 压力曲线设置

为帮助新睿更快地实现从学生到职场人的转变，新睿动力营以“高负荷、高压”

为指导，设置了 9 门课程和 12 项活动，对新睿进行全身心的磨炼。为了有效控制压力节奏，项目组遵循情绪与压力互补原则，进行活动安排。例如，新睿们刚进入动力营时，情绪较高，项目组设置了城市定向、奇葩说等活动给予新睿较大的压力。在动力营中期，项目组设置了草莓音乐节等较轻松的活动，用于缓释新睿们的压力。在动力营后期则设置了课题大赛、翻转课堂等活动，再次给予新睿一定的压力以促使其快速成长。最终，项目组让新睿的所有压力在结营典礼上得到释放。张弛有度的活动设置方式，让新睿在得到锻炼的同时，也不会因压力过大而产生不良情绪，如此才能够积极投入到动力营的学习中。

▶ 集中辅导

集中辅导主要在新睿入职 3 年内进行，采用多种培养手段，帮助新睿度过职场适应期，并快速成长直至其能够胜任经理岗位。具体培训内容包括：提供与新睿能力模型匹配的课程，开展课题学习与答辩，设立“学习小组”，“新睿信息中心”等。

◆ “新睿信息中心”

为了解新睿在成长过程中的困惑并为其创造一个相互交流的平台，公司会在新睿入职 1 年后组织“新睿情报中心”。在“新睿信息中心”每个人都要结合对日常工作的观察与思考提交自己的年度提案，商学院会根据提案与工作的相关性、可讨论性两个维度进行筛选，最终选出 6 个提案作为现场讨论议题。

在讨论现场，由新睿代表和新睿负责人作为本次讨论的主持人，主持整场讨论并就讨论话题进行引导。被选中的 6 个提案的提出者将作为高级特工，对自己的提案进行提议并结合大家的发言进行最后倡导。其他未被选中的新睿将作为初级特工，对每个提案进行补充发言。此外，公司领导或老睿会担任本次情报中心的嘉宾，在每个提案结束后进行点评、总结。

通过这样灵活创新的方式，项目组充分发挥了新睿的主观能动性。“信息中心”不

仅能使公司领导及项目组了解每个新睿一年中最深刻的思考或最深沉的困惑，而且为新睿们创造了对具有共性的话题进行充分的讨论的机会。同时，由有经验的老睿或领导进行相应的引导，解决了其阶段性的困惑和问题，充分满足新睿的情感诉求。

◆ “学习小组”

为发挥新睿的自主学习性并加强新睿之间的情感纽带，其在 3 年培养期内可以自愿、自行组成学习小组并定期进行成果输出。学习内容可以与工作紧密相关、可操作可落地，也可以是拓宽视野类或者与提高技能相关的内容。学习小组在学习期间若需相关的资源支持（包括资金）可向商学院进行申请，若最终的学习成果通过了商学院的审核，该学习小组可获得在商学院平台上进行线上或线下的分享机会，并得到相应的物质激励。

▶ 在岗培养

围绕成长地图（具体见下文）的要求，项目组制定了延续三年的在岗实践计划，并联合新睿带教人、业务部门和 HR 部门持续跟进，确保实践计划有效落地。

专项培训与在岗培养结合，帮助新睿做到学有所成、学以致用、用有所得。

附件第二年度成长实践表				
新睿姓名	所属部门			所在岗位
导师姓名	三年成长目标			
基于岗位实践 关键工作任务				
第二年度成长目标				
第二年 关键工作任务	项目阶段	任务描述	完成情况	是否完成
	1			□是 □否
	2			□是 □否
	3			□是 □否
	4			□是 □否
	5			□是 □否
	6			□是 □否
新睿员工签字		带教人签字		
带教人评价意见				

▶ 晋职评估

◆ 绘制成长地图”

一般情况下，新城控股会每半年开展一次晋升评估，但为了进一步调动大学生主动谋求进取的积极性，项目组尝试了在成长地图中，将新睿在三年内需积累的专业知识、业绩能力及综合素质转化为具体的量化指标，标明其在不同阶段应达成的成长目标。这是一套打破时间概念，用经验和能力来匹配职级的指标体系。通过成长地图，新睿可以更加清楚自身的短期奋斗目标及达到目标的途径。在常规的评估之外，若新睿在统一盘点之前达到相应的指标，即可实现提前晋升。

例如：专员级新睿经验值累计至 190 分即可晋升主管，其中：

(1) 制度与知识指标总分 50 分，入职初期的公共类制度考试分数达到 90 分及以上，即可获得 10 分经验值，所有指标项累积经验值达 40 分以上，即可通关。

(2) 业绩与能力指标总分 150 分。各序列均设立一项挑战性指标，该指标为必修。所有指标项累积经验值达 120 分以上，即可通关。若新睿的业绩指标完成质量优异，直接上级可在指标对应经验值内酌情加分，最高可加 10 分。

(3) 素质与行为指标总分 50 分。360 测评均分高于 3.5 分，获得经验值 30 分，即可通关。

◆ 测评体系

进入到经理后备培养期的关键岗位大学生将进入商学院的测评中心，进行能力和潜力的评估，并根据评估结果确定其是否能够进入高潜人才库及制定下一阶段成长计划。对未能进入高潜库的新睿，公司也会对其进行一对一辅导，帮助他们制定个人能力提升计划。

⊕ 挑战与经验

即使项目组在前期制定了周密且详尽的

培养计划，但真正将培养计划落地的过程中不可避免地出现了预期以外的困难与挑战。这些挑战主要出现在 2 方面：一方面为动力营的机制设计，另一方面则为学员人数增长带来的活动组织难度。

▶ 机制问题

以 2017 年新睿动力营为例，此届首次尝试公司化运营机制，虽然前期进行了多次推演论证，但在实际运行中仍出现了一些计划之外的情况。例如：

(1) 支出机制方面，固定支出金额设置偏保守，导致大多数“公司”在初期基本都能非常顺利地完成任务，未能在动力营之始就给予各“公司”足够的经济压力。

(2) 惩罚机制方面，在初始机制设置中，入不敷出的公司可以自由地在若干种惩罚中进行选择，导致实践中惩罚措施较弱。

(3) 收入机制方面，任务的难度与收入的高低未达到有效平衡，高难度任务与低难度任务的收入未能有效拉开差距。

公司化运营机制的实质是为动力营设置一套经济系统，该机制的缺点在于较为复杂，非经实践打磨，难以真正做到尽善尽美。但其优点也在于，经济的问题可以通过经济调控的方式去解决。动力营中期，项目组便通过调控收入来源，调控物价等“宏观调控”方式，解决了上述问题。

经过本次动力营的检验，虽然实际运行中存在一些瑕疵，但公司化运营机制存在良好的可行性，并且未来还有非常大的优化空间（如经济危机机制、借贷机制等），这些新元素的加入将给新睿带来更丰富的体验。

▶ 活动组织难度增大

仍以 2017 年新睿动力营为例，主要挑战来自于新睿人数的快速增长。2017 届共有新睿近 200 人，是 2016 届的两倍，这使得每一场培训活动的组织难度和不确定性都成倍增加。

仅以课堂培训为例，为帮助新睿更好地

了解公司业务，项目组在动力营中安排了三门专业课程。通过对第一门课程的观察和课后评估，项目组发现新睿的听课热情和听课效果并不能与往年相比。综合分析之下，其得出如下几方面主要原因：

(1) 讲师对新睿接受程度的把握上较为欠缺，课程专业化程度太高；

(2) 学员人数多，互动较为困难，授课机制单调；

(3) 课堂互动没有纳入运营机制，学员积极性不高；

(4) 业务课程内容覆盖三大事业部，非该事业部的睿对课程兴趣度不高。

针对以上四方面原因，项目组制定了相应的解决办法：

(1) 邀请部分学员代表提前阅读课件，提供反馈意见，删除部分太过深奥的内容，同时丰富视频等多媒体呈现形式；

(2) 将课堂互动纳入运营机制，讲师可根据新睿提问、交流质量，直接给予新睿一定收入；

(3) 修改参训机制，设置课程对应事业部新睿为必修，其他事业部新睿为选修，参与选修可获得一定收入激励。

项目运行过程中，挑战与创新并存，每一次挑战都推动着项目组对于项目不断进行打磨与优化。可以说，新睿学员既是项目的受益者，同时也是项目的共创者。共同发展、共同受益，是项目组与新睿之间建立起的良性生态。



2017 新睿动力营照片（部分）

项目关键

该项达成最初设定的目标，主要有如下几项关键要素：

◆ 各级管理层的有力支持

新睿是公司内部受到高度关注的“特殊”群体，公司各级管理层都对新睿培养给予了更多的关注与资源倾斜，这对项目的有效落地起到了非常重要的推动作用。

(1) 总裁级领导

新睿成长的“3-6-9 计划”由公司联席总裁亲自提出，并要求各部门对新睿给予资源倾斜和机会支持。在总裁的鼓励下，项目组一方面建立了完善的培训和带教机制，帮助新睿快速实现业务能力提升；另一方面，整合全公司的资源为新睿提供了足够的锻炼机会，使其承担更多的岗位职责。

(2) 各业务部门领导

在新睿日常培养方面，新城商学院于 2017 年启动了面向新睿的各岗位各阶段成长地图的绘制工作，各业务部门均积极参与其中，最终确定了新睿成长的详细路线图，为新睿成长“3-6-9 计划”的落地奠定了基础。此外，各新睿带教人也在日常工作中对其进行具体的带教辅导，帮助新睿快速成长。

在新睿考核方面，按照新睿培养计划，新睿入职 0.5 年、1 年、2 年和 3 年时均需进行专项晋职评估。各业务部门领导均全程参加评估，并与新睿共同讨论制定其职业发展规划。

◆ 成熟的运行机制

新睿项目诞生 18 年，系统化运行近 7 年，期间积累了非常丰富的经验，并在公司内部形成了良好的口碑。成熟的运行机制一方面为项目的基本产出提供了保障，另一方面也使项目组有足够的时间、精力关注于各具体环节的创新提升。

◆ 以新睿为中心的设计思路

新睿项目坚持以新睿为中心的设计思路。以新睿动力营为例，动力营的整体设计关注于新睿从学校到职场的转变，因此以“文化之旅”和“职场进阶”为两大主题；尊重 90 后群体表达及自我实现需求，因此设计了“协会 - 公司”的自治管理机制；考虑到新睿的抗压能力，因此以情绪与压力互补原则安排活动等。这些关注于新睿的举措也得到了新睿的积极反馈，使得新睿乐于积极参与到培训当中，最终取得了共赢的结果。

项目成果

新睿培养项目最直接的成果就是新睿的出苗率和公司内部对于新睿的口碑和认可。

(1) 出苗率

职级方面，通过“3-6-9 计划”最初 3 年的培养，新睿整体保留率为 78%，其中 80% 的新睿可以成长为经理级，部分优秀新睿在 2 年内就可以成长为经理级。在 2007 届新睿至 2015 届新睿中，新城集团共培养出了一线经理 121 人，中层管理 21 人，总裁级管理者 2 人。

岗位职责方面，新睿也在公司承担了非常重要的岗位职责。例如，公司旗下三大事业部的 HRD 均为新睿，业务部门负责人、项目总等关键业务岗位多有新睿担任。

(2) 内部口碑

除了出苗率外，新睿群体在公司内部也享有很高的口碑。一方面，公司内部对新睿保持关注的热情，例如，每年为当年入职新睿准备的新睿动力营是公司现象级热点事件。另一方面，许多项目公司在新睿正式入职之前，便主动向总部申请安排新睿至本单位实习，用实际行动表达了对新睿的欢迎。

获奖企业风采



新城控股集团股份有限公司创立于1993年,总部设于上海,集团主要致力于开发运营精品住宅和多功能城市综合体项目。

2015年12月4日,在上海证券交易所上市,成为国内首家B转A成功的民营房企,股票代码601155。

截止目前总资产超2000亿元人民币,已完成及开发项目达400余个。2012年,公司间接控股母公司新城发展于香港主板上市(01030.HK)。



• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖



中国电信地市公司 新任副总经理领航 训练营

对于企业而言，快速变化的时代既是挑战，也是变革从新的机遇。作为传统的通信运营商，中国电信也受到了移动互联网所带来的影响和冲击，亟需助力企业未来发展的骨干力量，来破解信息技术演进和竞争格局带来的挑战。

为了激发组织活力、支撑战略转型，中国电信集团提出了战略 3.0 转型，强调关键人才队伍的储备和能力提升；而省市分公司则从战略执行和业务要求出发，着力于选拔和培养有理想、有魄力的年轻管理干部，为青年管理者提供更大的职业空间，也能让现有的管理团队更富活力和朝气。

文 / 沈迪

✚ 项目背景：时代创造机遇

移动互联网时代涌现了大量颠覆性的机遇，也让中国电信的变革成为势在必行。2016 年年中，中国电信集团公司发布了 3.0 战略；同年年底，集团公司董事长提出建立一支数量充足、结构合理、素质优良的人才队伍，保持行业内人才竞争的相对优势，并强调强化执行的关键在于人，关键在干部。

与此同时，中国电信集团公司出台了《人力资源转型升级意见》，就领导人员队伍的优化提出要求：持续推进各级班子年轻化，优化领导班子结构，地市分公司班子成员中 35 岁及以下领导人员总体上力争达到相应层级领导人员总数的四分之一左右。

为承接集团的战略转型和升级意见，截至 2016 年年底，全国共计选配备 73 名 35 岁以下的地市分公司副总经理（含总经理助理）。对于这批年轻干部而言，他们完成了

从部门总监向事业部副总经理的晋升，领导角色也从管理经理人员变为管理职能部门，从带兵作战变成通过条线管理完成任务。职位的晋升和角色的转变让他们内心欣喜而充满抱负，渴望在新的舞台展现更多的作为；然而，正是由于这样的变化，尚未积累足够经验的地市公司新任副总经理面临着较大的挑战：跨部门协作、推动战略实施、管理本职专业以外的工作……他们还未建立大局意识和全局思考的系统思维，因此在面对市场变换、战略转型、岗位要求等挑战时会承受巨大的外部压力和内心焦虑，由此激发起他们强烈的学习需求。

然而，作为单个省市分公司，由于学员人数少、好师资邀请难、培训策划能力欠缺等原因，其对地市公司新任副总经理的培养心有余而力不足。因此，中国电信学院筹备并设计了地市公司新任副总经理领航训练营项目。

✚ 项目设计：场景的力量

地市公司新任副总经理领航训练营项目的前期设计开发时间共计约 6 个月，项目实施分为两期，分别为 2017 年 10 月 23 日 -11 月 1 日（第一期）以及 2017 年 11 月 20 日 -11 月 29 日（第二期）。

领航训练营的设计初衷有三个“要”：一、要解决学员的实际问题，二要激发学员的学习动力，三要促进学员行为的改变。经过项目组在开发过程中的思维碰撞，在需求理解、项目设计、教学过程中实现了以问题为导向、以学员为中心、以行动为输出，其中的核心就是发挥了“场景的力量”。

▶ 以问题为导向

由于在该项目立项前，河北、江苏、四川省公司人力资源部已对项目目标提出了建设性的要求，并提供了基础性的信息和背景

资料。因此在项目的设计开发阶段，项目组率先走访了这三家省公司，开展多维度调研访谈，提炼工作挑战与场景。

工作是由不同且具体的工作场景所构成，所以如果能够找到关键的工作场景，那么领航训练营的培训自然能够事半功倍。项目组首先对学员的上级、平级、本人以及省公司人力资源部进行多维度的调研访谈，通过一对一的深度访谈明确中国电信省公司、地市公司对新任副总经理的能力要求、新任地市副总经理的工作困境和挑战，以及其希望提升的能力要点等，从而形成对培养对象工作现状的全面认识，由此提炼出学员的工作挑战与场景，并整理出新任期常见的挑战 31 项。

在深度访谈、挖掘信息的基础上，项目组随后发放问卷对整理后的结论进行二次校验，在更大范围内调研对象是学员及其上级进行问卷调研，以校验访谈结果的准确性和普适性，从上级和个人的角度，再次考量对学员构成挑战且适用于学习的关键场景，以平均排序及排序的离散度作为依据，甄选出上级和本人都认为既重要又欠缺的挑战，从而更好地保证领航训练营的设计符合学员的实际需求。

最终，项目组形成了对地市公司副总经理在上任之初典型工作场景的判断，总结为学员面临的 7 个典型情境（角色转变、跨副总协同、向下管理、业务推动并向上汇报、市场拓展思考、客户服务思考、拥护变革新起航）和 17 个挑战。

以学员为中心

项目组结合中国电信已有的“中阶领导者素质模型”和调研结果，综合分析后获得优化后的领导力指标与行为描述。具体的优化方式分为三个步骤：①根据调研得到的 7 大典型情境对应获得 7 个领导力能力维度；②根据典型情境包含的工作困境 / 挑战进一步拆分细化为 31 个能力子维度；③将 7 个能力维度和 31 个子维度与原有的“中阶领导者素质模型”进行比对，从而形成最终的领

五大典型场景



图 1 五个典型场景

导力指标与行为描述。

以典型情境“角色转变”为例，其对应的领导力指标为自我精进；根据细分的典型情境又可以进一步划分出自我定位、全局思考、压力管理等能力子维度；与“中阶领导者素质模型”对标后，根据不同的场景设计出解决问题的正确行为，以此作为该维度的行为描述。

为了帮助学员迅速浸入场景、直面问题并展现行为，项目组在学习设计中应用了领导力发展中心（DC）作为场景的载体，并经过河北、江苏、四川省公司人力资源部审定和反馈后设计出满足设计预期的学习方案（含领导力发展中心），将学员面临的 17 个困境 / 挑战组合嵌入 5 个典型的工作场景：就职演说、平级会议、下属面谈、业务汇报、变革推进会，并设计和撰写出真实度高、具备完整逻辑和人物关系的故事和脚本。

在 DC 情景的模拟故事中，项目组虚构了一名模拟角色：某集团某省某地市公司新任副总经理赵远，这也是学员在情景模拟中将要扮演的角色。项目组在脚本中完整介绍了某集团的历史背景、产品服务与业务情况，赵远原有和现有的职务内容、上下级关系与

同事关系，以及某省公司与某地市公司的组织架构图。赵远将在上任后陆续经历 5 个典型的工作场景，在每个场景中，项目组撰写了更加具体的故事脚本，引导学员在情景模拟中展现相应的能力或解决相关的问题。

项目组将 5 个典型工作场景设计为领导力发展中心的形式，让学员可以在演练过程中经历一段虚拟的“新任之旅”，既融合了学员的工作实际，又可以激发起学员的学习乐趣；让学员在后续的培养过程中，可以在学习场域中即刻经历挑战、考验和反思，从被动灌输转变为积极探求的主动过程。

以行动为输出

培训的目标是让学员通过学习后产生行为的改变，从而促进绩效的提升，因此，能否在第一时间帮助学员将所学的内容迁移到真实的工作场景中，将事关培训的目标是否达成。

十天的领航训练营共分为四大模块（领导个人、领导团队、领导业务、领导变革），项目组在每个模块的学习设计上均应用了“练、思、学、悟、行”教学循环的逻辑，将体验、反思、学习、行动链接在一起，使其符合成年人的学习心理，实现学员的自我

期待和行为改变。

- **练**:学员在领导力发展中心的虚拟工作情境中,参与角色扮演和挑战,并在体验的过程中觉察出自己的不足,从而激发起强烈且更具针对性的学习兴趣。
- **思**:接受观察者对挑战过程的反馈,引发自我反思。观察者包括在情境模拟中参与演练的对象,也包括第三方的外部顾问,还包括电信学院的老师。
- **学**:被激发兴趣后的学员进入课堂教学,学习相关内容(包含内外部资源)。
- **悟**:课堂学习完毕后的学员在工具(ORID, Focused Conversation Method)引导下,联想所学内容对真实工作的意义和价值,增强知识与工作行为之间的联系,促成“知道”转换为“做到”。项目组在这个阶段为学员配备了班主任(由中国电信学院领导力教研中心的老师担任),学员有任何疑问都可以随时向班主任求助,班主任也会进行观察和反馈,帮助启发和引导学员进行自我感悟和盘点。
- **行**:学员在上述步骤后梳理对自己有价值的内容,彼此分享各自的收获和想法,互相点赞和激励,将其转化为后续的工作行动计划,并在训练营结束后落实到实际的工作行为中。

项目实施：意料内外的挑战

意料中的挑战

此次领航训练营的单期集训时间为十天,且为封闭式的培训,其目的在于让学员在尽可能短的时间内完整体验新任旅程中的重要工作场景,通过“练、思、学、悟、行”的教学循环尽快获得该岗位的胜任力。然而,作为新任的地市公司副总经理,学员原本的工作强度亦可想而知,不少学员在此期间不可避免地受到日常事务的干扰,甚至有个别学员在无奈中提出了请假的要求。

项目组在项目实施前便已经预估到,可能会有学员因客观原因而选择中途离;但项目组也同样意识到,若有任何学员在现场选择退出,将会对所在小组(每个小组约有8名成员,按照成员所在的地市公司打散后分配)和整个班的学习氛围造成负面影响。因此,领航训练营在开营仪式中就与学员阐明了请假底线,在个别学员提出短暂因公离开的申请时,项目组会第一时间与学员所在的省公司人力资源部开展沟通,说明领航训练营学习的完整性要求,最终确保了每一名学员都顺利地学成结业。

意料外的挑战

尽管项目组在项目开展前已提前预估了多种挑战,但在实际的项目实施中仍然出现

了一些意料之外的插曲,例如学员在领导力发展中心开展角色演练时,其对抗的激烈程度超出了项目设计的预期。

情境演练共分为两种,一种是组内演练(小组成员互相演练和反馈),另一种为“大演练”(所有学员参与情景模拟、观察和反馈)。学员先根据脚本进行组内演练,由组内成员讨论出特定情境下的正确应对方式,然后参与情境匹配的“大演练”,由第三方顾问(部分涉及跨部门合作的角色由其他小组的学员扮演)扮演其他角色。在某次实际演练“辅导下属”的过程中,因为某些学员过于“入戏”,因而在分角色模拟演练的时候表现出较为激烈的情绪对抗。

这个现象一方面说明学员成功进入了角色思维,另一方面也暴露出学员对于问题员工辅导的无力感,展现出地市公司新任副总经理真实的工作状态。引导员(即第三方顾问、情境演练中的配角)在演练结束后通过适当的提问让学员认识到了自我的不足,也冰释了现场焦灼的气氛,及时将参与者拉回到自我反思的轨道中。

项目成果

领航训练营最终达成了预设的目标:基于地市公司副总经理在新上任时期的典型工作场景,从关键管理工作行为改善入手,推动新任副总经理的角色转型,提高领导力的有效性,缩短岗位胜任差距和磨合期。

满意度

两期领航训练营的平均学习满意度为4.9分(满分5分),NPS净推荐值为9分(满分10分)。

学员感受

领航训练营并不是常规的培训课程,学员面对的既不是滔滔不绝的讲师,也不是厚厚一沓的教材,而是在模拟的工作场景中看见的另一个真实的自己。领航训练营如同一面镜子,借助场景的力量让学员自发地反思和内省,从而映射出那个意气风发的地市公司副总经理在新任期内的无助和焦虑。

创新的教学设计



图2 创新的教学设计



用大数据分析学员撰写的学习感受可以发现，“意外”和“自信”成为其中出现频次较高的两个关键词：“意外”于领航训练营独特的培训形式，让人直面内心的彷徨与不安；“自信”在结业时面对真实的工作挑战，能够利用经历赋能与撰写的行动计划来坦然面对。

以下几条真实的学员感受：

- **学员感受 1：**实现了从事到人的转变：以前我是摸着石头过河，场景式“练、思、学、悟、行”的学习模式给我切身的体会是领悟到“领导力关键在人，建立领导力的基础是自身的进步、同事的信任”。
- **学员感受 2：**对个人的自我认知更清晰了：刚成为副总时，我非常困惑、焦虑、无奈和悲催。于是，我更加努力，更加拼命，事必躬亲，其结果更加糟糕。那时候我不知道自己不知道。
- **学员感受 3：**这里有一群同道中人：我来的时候就生病了，飞机上是一路吐过来的，到了学院也没有很快恢复过来，但是我一定不能放弃这样的学习机会，因为这里有我需要的帮助、支持和温暖。

▶ 行为改变和后续反馈

为了让“知道”转化为“做到”，每一轮

实战教学和演练都聚焦于一个场景中的问题不断地重复和强化学习，最终帮助学员把所学所悟迁移到真实的工作背景中，并以行动计划的形式展现出来。学员人均输出 24 项行为计划，示例如下：

- 立足全局考虑分管工作。将机制改善、提升下属的能力作为重要的工作去落实。
- 真协同：真正为了各部门共同的目标而思考问题，处理问题。
- 与总经理每周至少做一次沟通，在授权范围内承担决策责任，积极推进。
- 回去以后打造一个年轻的创新团队，给他们平台，激发创新，带动发展。

领航训练营集训结束后，项目组随机采访了部分学员的直属上级（地市分公司总经理），了解学员在参训前后的变化，并得到了相似的反馈：有担当了，碰到问题不发怵，也不后退了；有方法了，开始发动团队解决问题了。

▶ 组织认可

领航训练营有针对性的项目设计和科学有效的教学实施带来的项目成果获得了集团公司人力资源部的认可，从 2018 年开始推广覆盖至全集团所有地市。

⊕ 未来发展

由于 2017 年度地市公司新任副总经理领航训练营的卓有成效，该项目将于 2018 年年底继续开展两期集训，将领导力发展中心（DC）的学习形式和“练、思、学、悟、行”的教学循环全面应用于所有地市公司新任副总经理。

为了给学员创造更好的强化后续行为条件，项目组将更加注重于持续的跟进。以 2017 年的两期领航训练营为例，项目组在集训结束的 6 个月后，又邀请所有学员参与了半年度的盘点与评估，通过两个方式来盘点收获，沉淀想法和工作中的做法：①盘点问卷，通过自我检视观察学习对自己带来的变化，重点是展现了哪些新的行为、产生了什么新的想法、带来了什么效果；②领导力商数的二次测评，通过上司、平级、下属对学员的观察和评价，形成一份 360°评估报告，并与项目前的第一次测评进行对比，帮助学员看到自己在 6 个月中的成长，以及接下来需要持续改善的重点。

项目组将根据 2017 年领航训练营的半年度盘点与评估，重新审视和完善这个项目，把 2018 年的新任地市副总经理领航训练营设计得更接地气，更有价值。

获奖企业风采



中国电信企业介绍

中国电信集团有限公司（简称“中国电信”）是国有特大型通信骨干企业，注册资本 2131 亿元人民币，资产规模超过 8000 亿元人民币，年收入规模超过 4300 亿元人民币，连续多年位列《财富》杂志全球 500 强。

中国电信拥有全球规模最大的宽带互联网络和技术领先的移动通信网络，具备为全球客户提供跨地

域、全业务的综合信息服务能力和客户服务渠道体系，目前已成为全球最大的 LTE-FDD 4G 运营商、光纤宽带运营商、IPTV 运营商、固定电话运营商。截至 2018 年 3 月，各类用户总量达到 7 亿户。

中国电信集团有限公司旗下拥有三家上市公司，分别是中国电信股份有限公司、中国通信服务股份有限公司、号百控股股份有限公司。

中国电信作为建设网络强国、数字中国和智慧社会的主力军，作为云计算、大数据、

人工智能等供给侧结构性改革的先行者和网络基础设施的提供者，将在新时代实现新的作为。我们在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，以建设网络强国、打造一流企业、共筑美好生活为目标，以加强信息基础设施建设、深化四个融合、提升全要素生产率为己任，加快网络智能化、业务生态化、运营智慧化的步伐，奋力谱写新时代的电信新篇章。HR



2018 中国学习与发展价值大奖 获奖案例集

敬请关注
智享会订阅号



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001—1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859
邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org