



第二十三届人才管理与领导力 发展年会

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

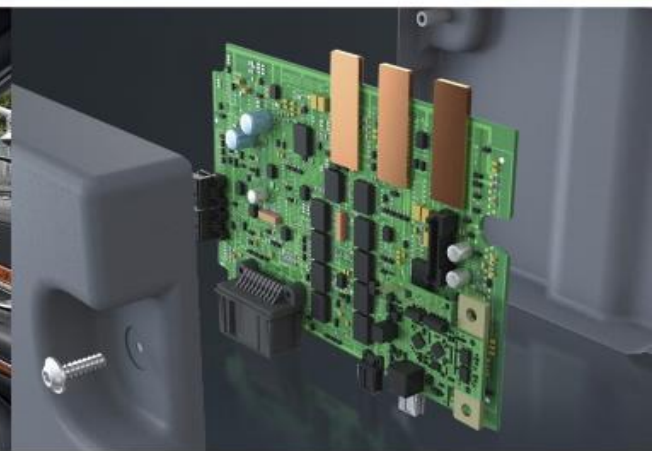
电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





后并购时代的人才培养与发展 Talent Development in Post M&A Period

赵文丽 Crystal

CONTENTS

01 均胜电子历史沿革

02 背景 - 战略发展，
人才先行

03 项目流程、挑战及亮点

04 项目成效

背景 - 发展历程





成长特点

布局

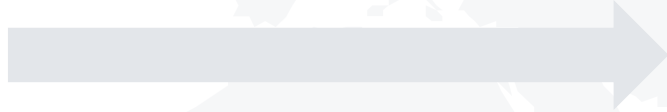
中国宁波



全球化布局

产品系

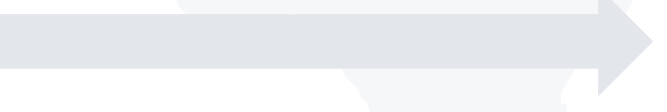
汽车功能件



汽车安全、汽车电子、
车联网、汽车高端内饰件

员工数

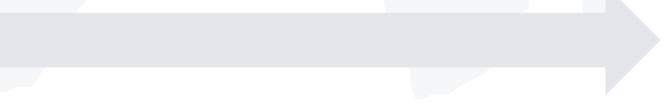
300+人



50000+

营收

¥ 2000万
(2004)



¥ 617亿 (2019)

立足于本土的国际化公司

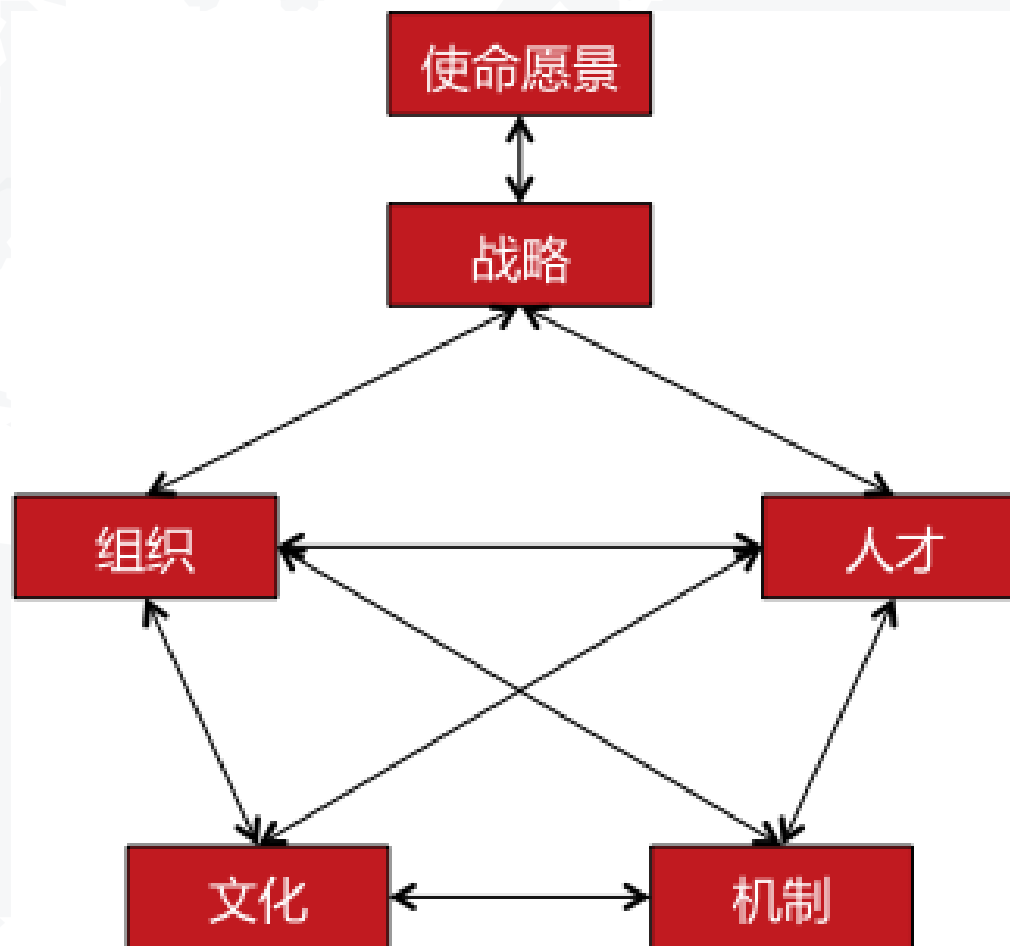


背景-并购及融合





背景 – 为何要人才先行？





项目整体流程

2018

2019



1. 定标 (7/5-13)

搭建能力模型

- 1.1 总监能力模型
- 1.2 经理层能力模型

2. 对标 (7/16-31)

人才盘点

- 2.1 测评工具 (锐途 +360)

3. 人才分析会

(8/3-31)

- 3.1 个人报告
- 3.2 团队报告
- 3.3 报告分析与解读

4. 达标

建立以能力为基础的发展体系

- 4.1 团队/个人发展计划
- 4.2 行动学习计划
- 4.3 效果持续跟踪



定标-管理层能力模型

总监

高质量决策

系统化思考

确保执行

推动创新

建立成功团队

善用数据

培育人才

发挥影响力

促进开放沟通

建立信任

追求卓越

经理

系统化思考

制定可行计划

高效执行

创新

激励人心

发展他人

影响说服

协同增效

建立信任

追求卓越

高潜人才

系统化思考

制定可行计划

高效执行

创新

激励人心

发展他人

影响说服

协同增效

建立信任

追求卓越

敏锐学习

承担管理责任

高潜人员、与目前经理层模型的区别



测评内容



知道什么

成功完成任务所需的技术或专业信息

曾经做过什么

成功完成任务所需的教育和工作成就



能做什么

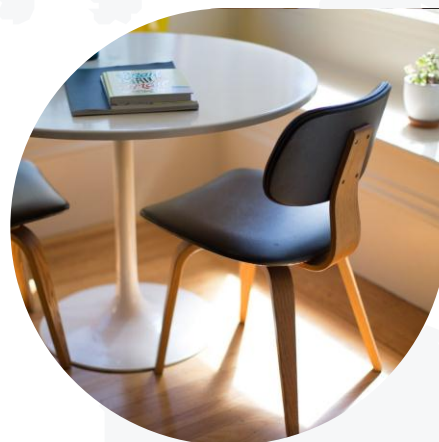
完成任务的一系列行为

运用360测评

是怎样一个人

与工作满意度、工作成败相关的个人特质和动机

运用LII测评



• 管理人员 综合素质测评

- ◆ 管理技能（知识）
- ◆ 管理个性（技能）
- ◆ 商业推理（智商）

.....



360度



绩效考核

◆过去两年绩效

.....



对标 - 人才分析会目标





25人加速发展

- 线下授课
- 导师辅导
- 结业答辩（分组）- 实战辩题

70人蓄势储能

- 线上自学
- 线下翻转课堂
- 结业答辩 - 实战辩题

高管“以教代练”

- 高管充当“教练”角色
- 学员自由选择导师





25人加速发展学习旅程总览

	5月	7月	8月	10月
学习旅程	5/13 开营仪式 5/19-5/20 提升自我 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 迈向领导之路 ➢ 领导者成功沟通技巧 	7/5-7/6 引领团队 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 最佳绩效辅导 ➢ 建立成功的伙伴关系 	8/16-8/17 达成绩效 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高质量决策 ➢ 发挥影响力 	10/21 期末汇报 <ul style="list-style-type: none"> • 学员实践分享 • 评选最佳奖项 • 结业仪式
应用所学	第一次课后作业 迈向领导之路 ：建立信任, 主动寻求自身能力的相关反馈 领导者成功沟通技巧 ：完成讨论计划表并实践	第二次课后作业 最佳绩效辅导 ：运用辅导讨论计划表实际规划并完成一次下属辅导 建立成功的伙伴关系 ：运用OBBSAM检核伙伴关系的情况	第三次课后作业 应用决策步骤，解决一个业务问题 期末汇报选题、拆题	
教练支持	5/13 教练技巧工作坊 确定内部教练 教练说明会 教练技巧工作坊	内部教练，学习观察 在学员学习过程中， 对学员予以支持帮助	8/7 教练团体辅导 对目前辅导的难题与困惑进行答疑，梳理	10/21 参与期末汇报 期末汇报评委团 对学员汇报情况进行评分、点评



70人蓄势储能学习旅程总览

前期准备

- 收集线上学习名单
- 学习账号开设
- 线上开营

五月

5/22-6/14

英跃学习三模块

- 完成必修课：领导力沟通精要
- 学习团队带领模块：辅导、打造高效团队

六月

7/8-7/21

英跃学习两模块

- 学习业务管理模块：决策
- 学习人际关系模块：影响力

七月

7/22-7/26

- 完成课前问卷收集学员案例

8/1

- 课前学员访谈4位，了解背景，收集管理场景及学员期待
- 依据学习团体数据设计课程

八月

6/15-6/24

- 完成课前问卷收集学员案例
- 依据学习团体数据设计课程

6/19

- 课前学员访谈4位，了解背景收集管理场景及学员期待

7/3-7/4

翻转课堂第一期 从辅导员工到管理团队

执行讲师：Tony Zhang, Rita Chen

课时：0.5 天/班

- 辅导，团队两个模块线上课程复习
- 挑战状况练习
- 实务个案讨论

8/8-8/9

翻转课堂第二期 明智决策、高效影响

执行讲师：Tony Zhang, Rita Chen

课时：0.5 天/班

- 决策，影响力两个模块线上课程复习
- 挑战状况练习
- 实务个案讨论







线上线下O2O学习体验:

- 对于70人蓄势储能学习梯队，采用线上线下学习模式，事半功倍。线上自学，线下翻转课堂深化知识点，巩固学习。

工作场景案例演练:

- 根据学员们实际工作场景中的常见痛点/挑战，运用到课堂案例中。
- 课后作业巩固学习，在实践中更好地理解、深化和应用所学



时空宝盒

- **期初承诺:** 在“时空信”中写下对自己在旅程中的期待
- **期末回顾:** 开启时光宝盒，说出对经历半年旅程后的自己的一句话……

教练参与:

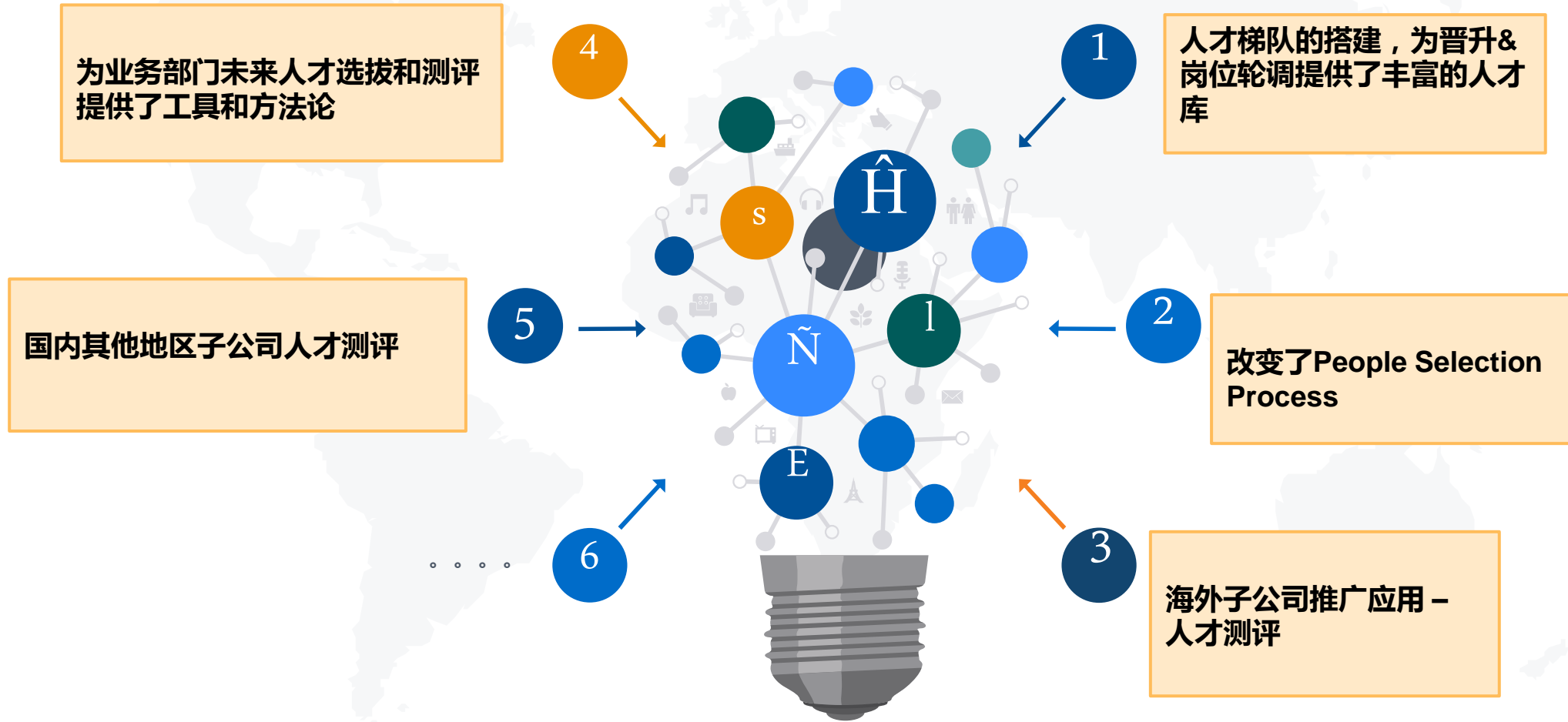
- 对于25人加速发展学习梯队，引入了内部教练角色，在学习小组学习成长过程中予以支持。对教练也有相应的工作坊以及团体辅导，以确保教练成效



1. 项目人员层级跨度大，统一培训方式难度大
2. 基于公司多年提拔发展管理人员的习惯，项目初期，各个部门对于高潜定义的不同理解，开始阶段选取了部分技术能力突出，但是可能更加适合走专家路线的人员。HR学习发展团队通过需求不断澄清、要求明确及解释，尽量改选高潜后备。
3. 高管成熟度和支持力度不一，在内部学习行为转化的环境跟氛围因此有很大的差异
4. 同一个培训梯队中，学员的理解力、背景差异大



项目成效





总结 – 人才对于并购后的成功与否至关重要！

人才准备

- 人才盘点
- 对外引入
- 对内培养
- 体系搭建

人才

战略

战略

- 聚焦
- 理解
- 行动计划



SUCCESS

反哺全球化

- 拥抱全球化
- 反哺全球化

反哺

业务

融合

- 业务融合期望
- 人才需求分析



Thank You !