



第十七届人力资源业务伙伴年会

2020年7月8-9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





MISSION **20**
CRITICAL **20**

帮助经销商建立人才体系

Prepared by Annie Zhou

主要内容



宣伟、工业木器漆亚洲区简介



案例分享
—如何帮助经销商建立人才体系



总结（问与答）

SHERWIN-WILLIAMS®

OVERVIEW

GLOBAL FOOTPRINT 全球足迹



2019 REVENUES 销售额

\$ 17.9 billion



60,000+

员工 **EMPLOYEES**



120+

COUNTRIES 国家

~4,700

STORES
自营店



集团 & 事业部

The Americas Group

North America



Latin America



Do-It-Yourself



Residential Repaint



Commercial



Property Management



Consumer Brands Group

valspar

Geocel
Setting the Standard®

wattyl



Purdy



RONSEAL



Altax



华润涂料
Huarun Paints

Performance Coatings Group

Automotive Finishes



Coil Coatings



Engineered Polymer Solutions



General Industrial Coatings



Packaging Coatings



Protective & Marine



Industrial Wood Coatings



Global Supply Chain

Architectural R & D



Procurement



Manufacturing



Distribution



我們的品牌和主要市場



宣偉塗料®

Huarun
華潤塗料®
漆業真專家

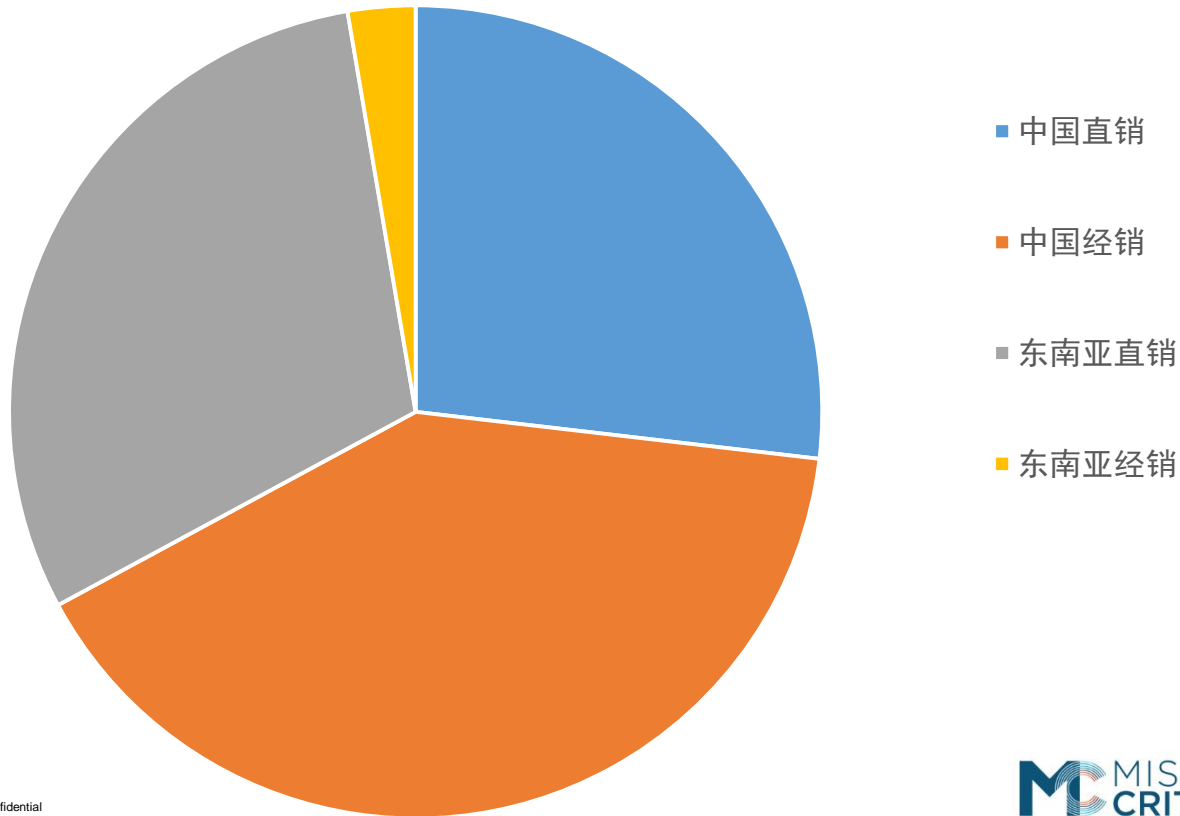
SAYERLACK®
INNOVATIVE WOOD SOLUTIONS

INCHEM™

MISSION 20
CRITICAL 20

我们的业务分布

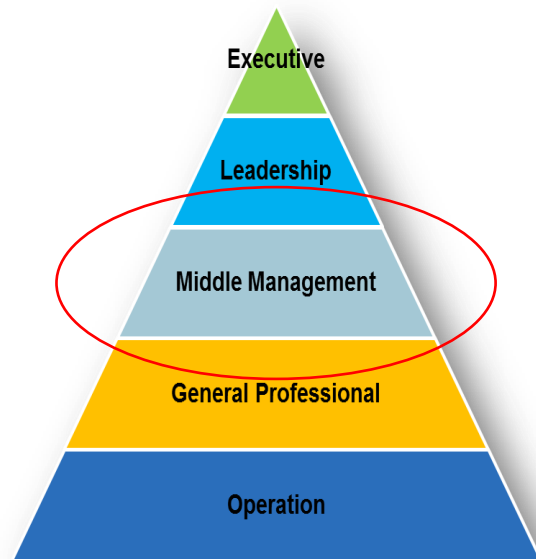
销量



我们的经销商

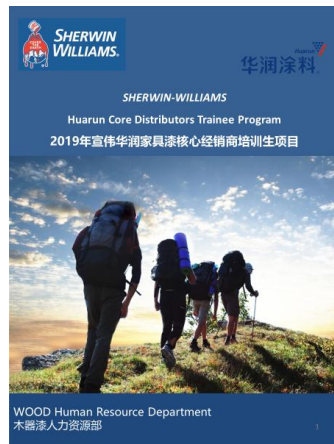
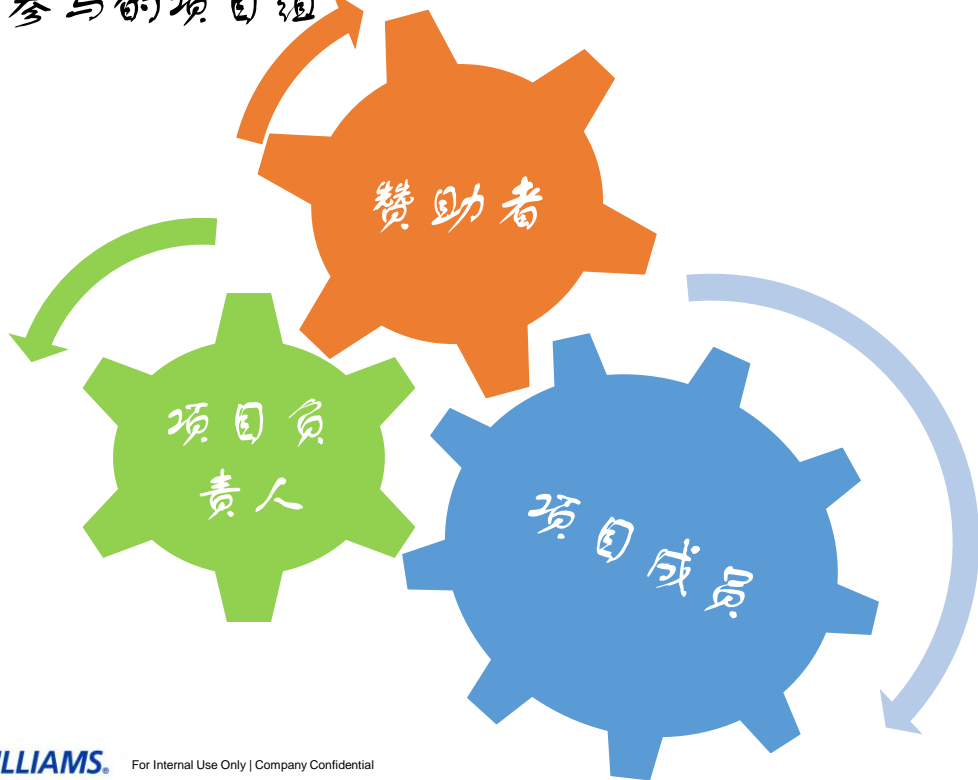
- ✓ 发迹于上世纪90年代初，逐渐显露“败势”
- ✓ 慢慢跟不上宣伟、市场、客户要求
- ✓ “二代”不愿接手
- ✓ 经历过职业经理人的失败

我們的經銷商

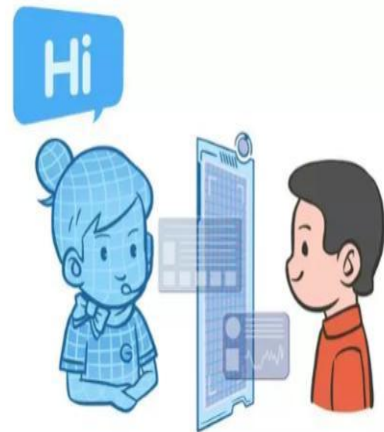
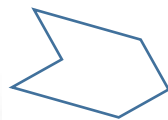
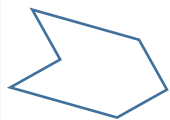


我们的支持

全员参与的项目组



我们的支持



我们的支持—招聘

面临的挑战

- 地域差别
- 要求差别
- 待遇差别
- 文化差别

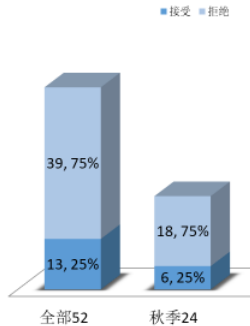


统一、规范

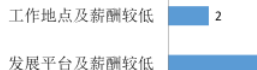
我们的支持 - 招聘

前期回顾

接受/拒绝录用意向

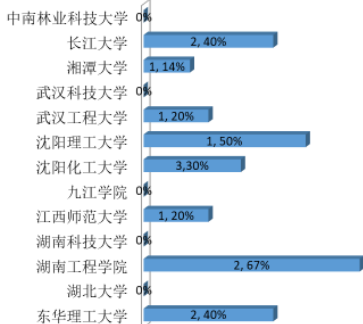


拒绝原因



前期回顾

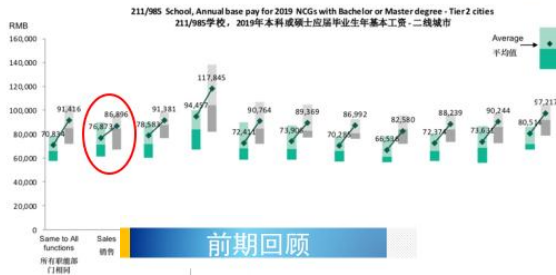
接受意向院校分布情况



前期回顾

2019 NCG ANNUAL BASE SALARY (BACHELOR VS. MASTER, 211/985) - TIER 2 CITIES
2019年应届毕业生年基本工资 (本科VS硕士, 211/985) - 二线城市

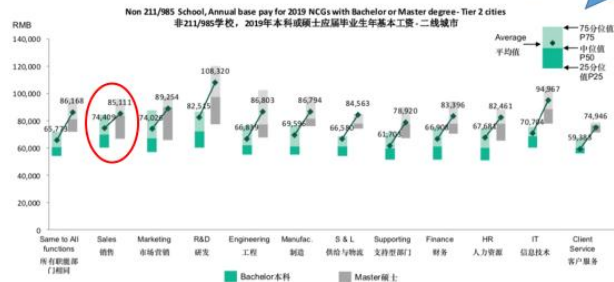
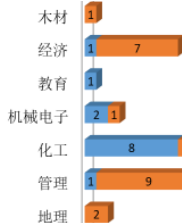
销售岗
本科6406/月
硕士7241/月



前期回顾

2019 NCG ANNUAL BASE SALARY (BACHELOR VS. MASTER, NON-211/985) - TIER 2 CITIES
2019年应届毕业生年基本工资 (本科VS硕士, 非211/985) - 二线城市

销售岗
本科6200/月
硕士7093/月



我们的支持 — 招聘

制定招聘计划



10月第三、四周
10月第二周
9月第四周

SHERWIN-WILLIAMS Huarun Core Distributors Trainee Program
2019年宣伟华润家具漆核心经销商培训生项目

目标院校



我们的支持—招聘

现场宣讲



我们的支持—招聘

面试流程、内容

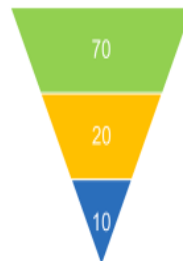
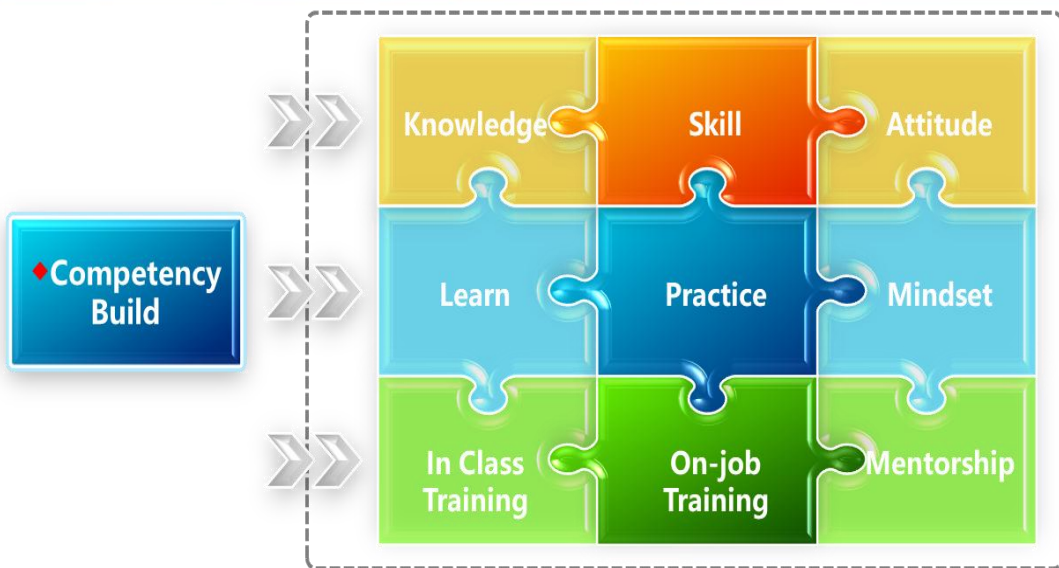
甄选、确定



以核心力为前提

以发展力为基础

我们的支持 - 培训、发展



Individual Coaching Practice

Follow-up Assignment & Self-reflection, Group Coaching, Mentoring

Learning Modules (Workshop) by external facilitators

What we will do

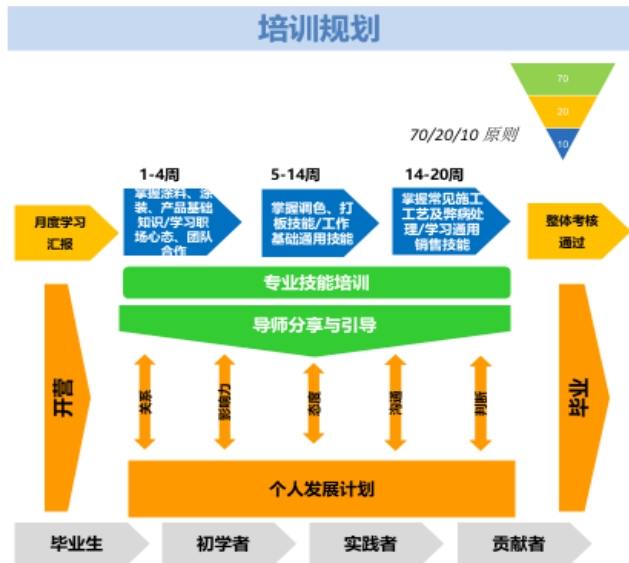
- Build up **good branding** for leadership program
- **IDP** will be the key to provide **customized development actions** by highly involving line managers
- Provide a good platform for talents to **build the network, get more exposure**

What we will do differently

- **Blended learning approach** instead of pure training
- Coaching practice provides **On-the-job opportunities**
- **Mentoring** program will be designed as follow up leadership development program to sustain the learning effectiveness in 2015

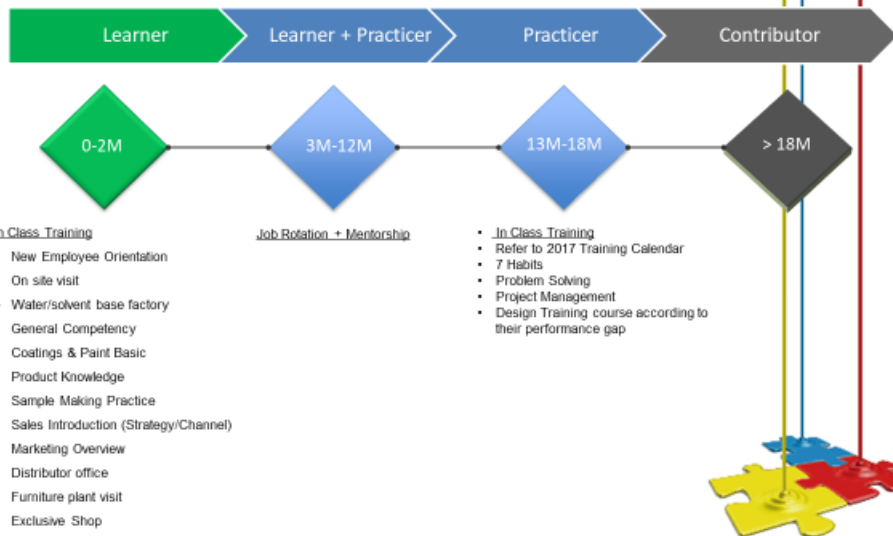
我们的支持 - 培训、发展

SHERWIN-WILLIAMS Huarun Core Distributors Trainee Program
2019年宣伟华润家具漆核心经销商培训生项目



valspar
if it matters, we're on it.

Learning Roadmap



我们的支持 - 培训、发展

Core Competency vs. General Skills Training

| Training | NEO | Comm. Skill | Presentation Skill | Computer Skill | Business Etiquette | Email Composition | Team Building | Product Introduction | Basic Project Management | PM Refresh | Problem Solving | Basic Management Principle |
|--------------------------|-----|-------------|--------------------|----------------|--------------------|-------------------|---------------|----------------------|--------------------------|------------|-----------------|----------------------------|
| Continuous Learning | ▲ | | | | ▲ | | | | | ▲ | | |
| Communication Skill | | ▲ | ▲ | | | ▲ | ▲ | | | | | ▲ |
| Accountability | ▲ | | | | ▲ | | | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | |
| Optimizing Results | | ▲ | ▲ | ▲ | | ▲ | | | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| Organizational awareness | ▲ | | | | ▲ | | | ▲ | | ▲ | | |
| Setting Expectations | ▲ | | | | | | | | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |

SHERWIN-WILLIAMS Huarun Core Distributors Trainee Program
2019年宣伟华润家具漆核心经销商培训生项目

专业能力培训



我们的支持 — 培训、发展



我们的支持 - 培训、发展

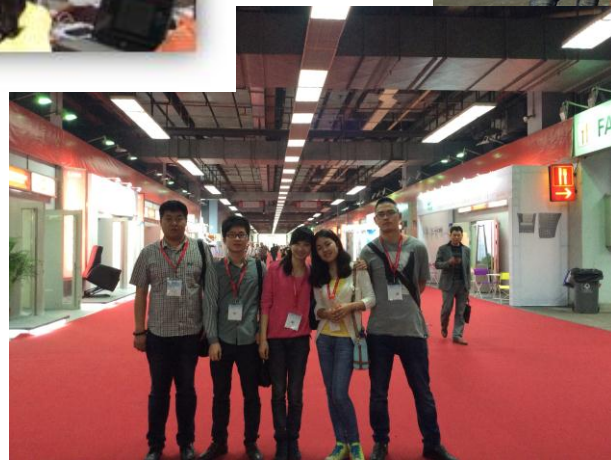
Development Methodologies



通用能力培训



我们的支持—培训、发展



我们的支持 - 培训、发展

SHERWIN-WILLIAMS Huarun Core Distributors Trainee Program
2019年宣伟华润家具漆核心经销商培训生项目

导师制

什么是导师制

- 通过经验丰富的导师与经验尚浅的学员量身定做的配对，双方向着共同的目标进发：帮助经验尚浅的学员提升个人能力，以此得到成长；
- 在特定的一段时间内，以双方坚实的情感承诺为基础，导师持续为学员提供信息，建议和支持。

各方的任务

学员

- 培训期内不少于4次导师辅导
- 按要求填写表格
- 及时寻求帮助

人力资源

- 定期跟踪
- 反馈给导师和学员
- 提供需要的支持

导师

- 与学员保持良好的关系
- 为学员提供信息、建议和支持
- 为人才发展许下管理承诺



Mentor

Mentor Selection:

- ✓ Having over 8 years work experience (incl. 2 years in Valspar)
- ✓ High loyalty and passion to current job and company
- ✓ Performance rating M+ and above
- ✓ Willing to help or provide guidance to others on career development
- ✓ Understand the principle and purpose of mentoring
- ✓ Suggest candidates from MDP

Mentorship:

- Meet at least once a month for mentoring
- Suggest every mentoring last 1-2 hours
- Record mentoring process in mentoring form and follow up the actions
- HR regularly review with mentor and mentee



区分在职指导和导师制 Coaching Vs Mentoring

| 在职指导 Coaching | 绩效提高 Improve Performance | 导师制 Mentoring | 职业发展 Career Development |
|--|-----------------------------|---|----------------------------|
| 聚焦日常工作任务 Concerned with task | | 工作任务以外话题 Concern with implications | |
| 注重工作技巧和表现 Focus on skills & performance | | 注重能力和潜质 Focus on ability & potential | |
| 基本上是直接主管的职责 Primarily a line manager role | | 日常工作以外 Work best offline | |
| 主管发起 Agenda set by Coach | | 学生发起 Agenda set by Mentee | |

valspar

我们的支持—培训、发展



华润涂料

华润家具漆

2019 届培训生导师工作手册

一、 工作目标

- (一) 利用三年时间将培训生培养成中级主管。
- (二) 培训生通过集中训练后具备成为区域领导人的后备人选。

二、 释义

- (一) 中级主管：能够独立完成所属业务模块较有难度的工作任务；能够领导 1 人以上的团队；掌握初级领导力技能。
- (二) 导师：各地区选拔出具备较强的领导能力及辅导能力的区域总经理及以上人选。负责制订培训生三年培养发展规划、确定阶段发展目标、设计阶段评估及奖励机制。

五、 导师辅导工作流程与任务

工作流程与主要节点

| 阶段 | 时间 | 导师辅导工作及要求 | 相关表单 |
|--------------------|-----------|---|------|
| 集训期 (5 个月) | 第 1 月 | <ul style="list-style-type: none"> 开班仪式见面会 第一次正式谈话 确定三年发展规划 | |
| | 第 3 月 | <ul style="list-style-type: none"> 第二次正式谈话 参加集训期中期汇报（根据华润日程） 参与集训总结评估会 | |
| | 第 5 月 | <ul style="list-style-type: none"> 集训期考察与评价 第三次正式谈话 | |
| 职业发展第一年 (13 个月) | 第 1-13 月 | <ul style="list-style-type: none"> 根据集训期学习情况提出调薪建议 按周制订实习计划及目标 每月进行一次正式谈话 每二月安排一次评估小结 每二月安排一次集训（人资组织） 半年度总结评估（两次） | |
| 职业发展第二年 (12 个月) | 第 14-24 月 | <ul style="list-style-type: none"> 按月制订岗位学习计划及目标 每二月进行一次正式谈话 安排二次项目锻炼（总结评价） 参与储备干部培训项目（人资组织） 参与岗位绩效考评 年度总结评估 | |



培训生三年培养规划表

| 《培训生 记录表 《培训生 展规划 | 阶段 | 目标 (SMART原则) | 训练内容 | 训练方式 | 周期 (周) | 考核标准 | 负责人(可以是 导师助理) | 相关表单 | | |
|----------------------------|---------------|---|-----------------------|------|--------------------|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------------------|--------------|
| | | | | | | | | | 客户工厂售后服务 | |
| 第二阶段 | 掌握客户涂装生产工艺流程 | | 包括涂装设备、制造流程、品质标准 | 岗位辅导 | 6 | 根据公司表格要求，全面准确填写客户档案 | 唐生千 | 客户档案 | | |
| | | | 培训课程：商务礼仪（2020年4月） | 课堂参训 | | | | | 能够与客户进行良好的相处，不闹无礼表现 | 恒基商学院 |
| | 掌握技术服务工作内容及标准 | | 培训课程：客户沟通技巧（2020年4月） | 课堂参训 | 6 | 能够根据客户实情环境、设备等状况为客户设计工艺流程。提出弊病预防方案。 | 唐生千 | 工艺流程表 整改方案 良品调查表 | | |
| | | | 涂装工艺设计、弊病预防与处理方案；调色服务 | 岗位辅导 | 6 | 掌握职场沟通技巧 | | | 恒基商学院 | 测试卷 |
| 完成良品信息收集 | | 良品性能优缺点、价格、服务模式等信息收集 | 岗位辅导 | 1 | 能够全面、真实填写良品调查表 | 唐生千 | 绩效评估表 | | | |
| | | | 培训课程：良品分析（2020年6月） | | | | | 课堂参训 | 6 | 能够准确描述主要良品优劣 |
| 掌握客户维护流程 | | 协助业务经理维护现有客户，包括合同签订、对账、需求收集、开单送货流程，参与维护现有客户及新业务开发 | 岗位辅导 | 4 | 按公司业务流程执行，正确率95%以上 | 业务经理、田程安 | 绩效评估表 | | | |
| | | | 培训课程：客户维护（2020年7月） | | | | | 课堂参训 | 4 | 掌握客户维护流程、要求等 |
| | | 培训课程：财务、法务基本知识（2020年7月） | 课堂参训 | | | | | 掌握合同签订、审核的标准、要求 | 恒基商学院 | 测试卷 |

我们的支持—回访、跟进

SHERWIN-WILLIAMS Huarun Core Distributors Trainee Program
2019年宣伟华润家具漆核心经销商培训生项目

项目后期跟进

- 1 2019年12月：
进行项目总结回顾
- 2 2020年（1-2个月一次）：
定期问卷调查和电话回访(培训生、经销商)
- 3 2020年5-6月：
对核心经销商进行走访，及时了解培训生的情况
- 4 2020年：
根据问卷调查、电话回访和走访的情况提供专业指导和支持：如阶段性的通用能力和专业能力培训等

MISSION
2020
SHERWIN-WILLIAMS.

谢谢!

培训安排与后期跟进

项目后期跟进



谢谢!

我们的支持—回访、跟进



总结

统一思想

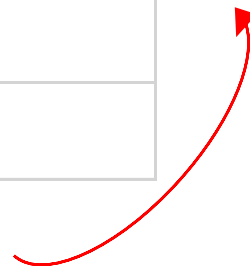
取得认可

全员参与

不怕失败

再接再厉

| 年份 | 招聘学校 | Offer 数量 | 报到人数 | 受训人数 | 目前留任人数 (M ay 2020) |
|------|------|----------|------|------|-----------------------|
| 2014 | 10 | 32 | 29 | 29 | 4 |
| 2015 | 11 | 50 | 45 | 45 | 10 |
| 2016 | 10 | 40 | 34 | 34 | 15 |
| 2019 | 9 | 18 | 13 | 13 | 11 |
| 2020 | 10 | 25 | 20 | | |



问与答



