



# 第二十四届中国学习与 发展年会

2020年10月28-29日，北京





## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 华夏幸福干部培养体系实践分享

智享会 第二十四届 学习与发展年会交流

华夏幸福大学 领导力学院 刘会兵

2020/10/13

# 目 录

华夏幸福干部培养体系全景图

业务和组织变化下的工作坊产品

赋能项目设计技能提升培训专业能力

探索搭建人才盘点的场域

# 目 录

华夏幸福干部培养体系全景图

业务和组织变化下的工作坊产品

赋能项目设计技能提升培训专业能力

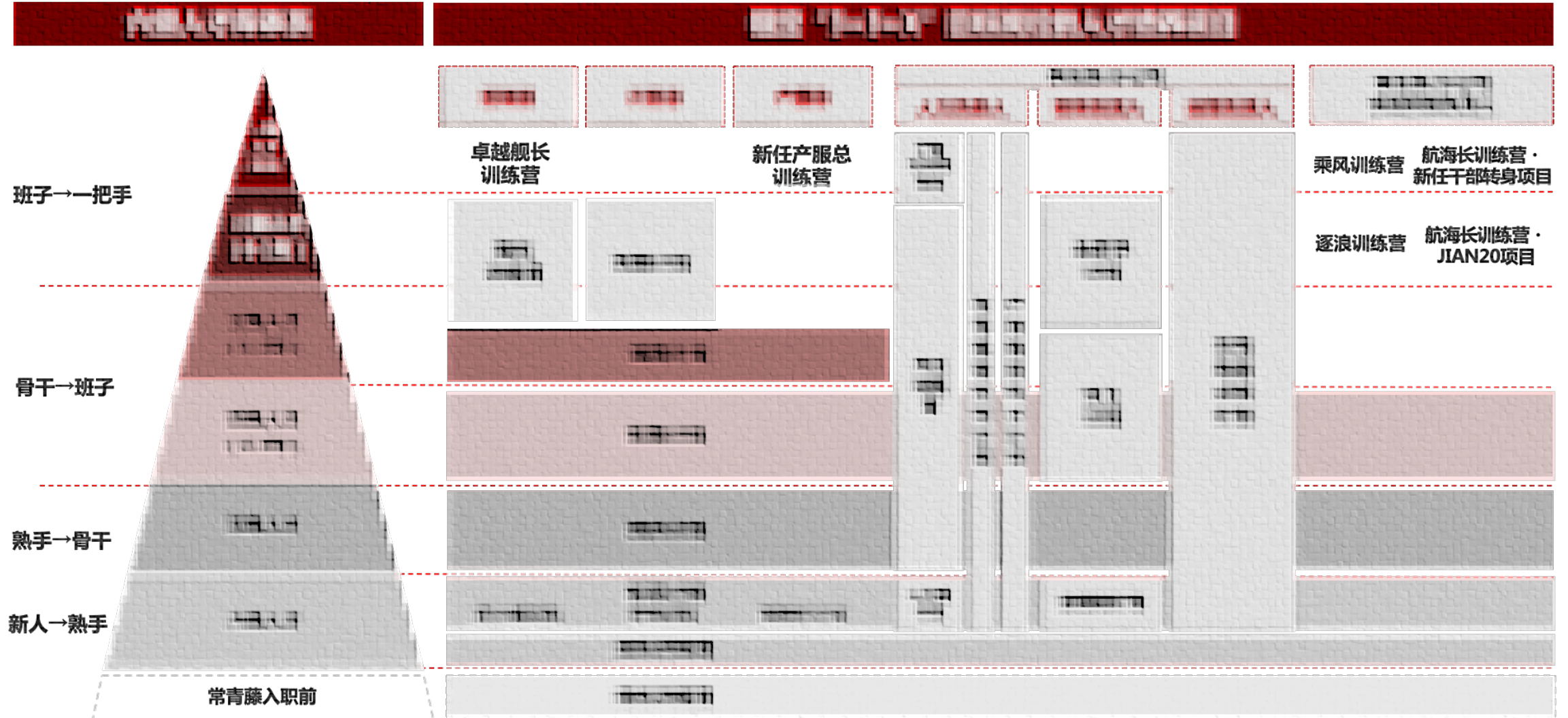
探索搭建人才盘点的场域

# 华夏幸福大学领导力学院介绍



华夏幸福大学为实现“整合与传承行业智慧，塑造卓越领导者”之使命，下设领导力学院，专注于培养公司各级干部。目前针对不同层级干部团队管理、经营管理诉求开设20余主题班子工作营及领导力课程。同时，根据人才战略和组织发展需要，实施“卓越舰长训练营”、“舰长训练营”、“奔藤训练营”、“乘风训练营”等管理干部培养项目。

# 基于六级人才库建设的人才培养项目全景



括号时间为距离目标岗位的准备度（大致培养时间）

# 搭建中遇到的问题与挑战

目前锚定目标岗位（3+3）人才培养项目设计无标准，课程内容使用不规范，导致人才培养项目间质量差异大，需标准化人才培养项目以保证实施质量，提升人才培养专业能力

## 问题与挑战

## 工作目标

### 项目设计无标准

- 1.人才培养项目名称命名方式不统一
- 2.人才培养项目设计要素及流程未明确
- 3.人才培养项目设计角色分工不清晰

### 项目设计标准化

- 1.制定人才培养项目命名方式；绘制项目名称清单
- 2.明确项目设计要素及流程；编制项目方案模板
- 3.清晰化人才培养项目设计实施过程中的角色分工

### 课程使用不规范

- 1.人才培养项目各类别必修课程清单不够清晰
- 2.部分必修课程有待开发

### 课程使用规范化

- 1.确定锚定目标岗位各层级人才必修课程清单
- 2.对欠缺必修课程进行开发

# 1、规范人才培养项目项目名称

人才培养项目-项目名称规范调整清单（示例）			
序号	岗位	人才培养项目名称（旧）	人才培养项目名称（新）
1	区域总		
2	分公司总		
3	片区总		
4	人力负责人		
5	财务负责人		
6	运营负责人		
7	职能负责人		
8	常青藤		

## 2、梳理锚定一把手目标岗位能力素质模型

聚焦业务专精、管理高效、理念认同三大维度，确定事业部总、分公司总、区分总梯队人才重点能力素质项

区域总/片区总/ 产服总	锚定干部评价标准的各级人才筛选标准			业绩达成	底线坚守
	业务专精	管理高效	理念认同		
一级	素质项 经营能力： 政经大势判断、战略思维	领导力： 共启愿景、领导团队	文化引领		
二级	素质项 经营能力： 资源协调、商业头脑	领导力： 影响力、全局思维	文化标杆		
三级	素质项 业务管理： TOPK战略管理	团队管理： 计划与组织、组建打造团队、 授权与监控、辅导与反馈、激励	文化落地		
四级	素质项 业务管理： 项目管理	管理转身： 任务管理、适应改变	践行文化		
五级	素质项 个人绩效管理： 主动学习、清晰思考	管理自我： 时间管理、情绪管理	践行文化		
六级	素质项 个人绩效管理： 主动学习、清晰思考	管理自我： 自我认知、职业化	融入文化		

### 3、界定必修课范围

基于公司战略共识、管理动作统一、文化认同的大背景下，应在公司战略、管理及企业文化三大类别分别设置必修课清单，业务类根据当年业务情况匹配相应课程。

	业务专精	管理高效	理念认同	业绩达成	底线坚守
一级	公司战略 宏观大势 战略分解	领导力/团队管理	行、传 干部管理要求		
二级					
三级					
四级	战略分解/任务管理	团队管理/自我管理	知、信 干部管理要求		
五级					
六级	任务管理	自我管理	知、信		

## 4、确定必修课清单

重点聚焦公司战略、管理及企业文化三大方面，根据当年业务情况匹配相应业务类课程，最终确定区域总/片区总/产服总岗位各层级人才必修课程清单

区域总/片区总/产服总	人才培养项目	锚定岗位的人才培养项目课程维度			业绩达成	底线坚守
		业务专精	管理高效	理念认同		
一级 二级	产新：卓越舰长训练营 孔雀城：深蓝计划	<b>战略类：</b> 《公司当年战略》(2H) 《宏观经济与核心都市圈》(4H) 《产业新城业务模式与整体经营》(4H)	<b>领导力/团队管理类：</b> 《大变局时代下的领导力》 <sup>&amp;</sup> (8H) 《教练技术》(2H) 《活化变革》*(1.4H)	<b>文化类：</b> 《企业传承研讨》(2H) 《华夏幸福企业文化》(2H) 《公司干部管理要求》(2H)	业绩达成	底线坚守
三级	产新：舰长训练营 展翼·舰长计划 孔雀城：精舰计划 展翼·奔藤计划 产发：产服总梯队 培养项目	<b>战略类：</b> 《公司当年战略》(2H) 《战略分解和管控：STOPK》*(14H) 《华夏幸福管理方法论：双S体系》(4H) 《公司战略管理体系与落地实施》(4H)	<b>团队管理类：</b> 《构建协作伙伴关系》 <sup>&amp;</sup> (6H) 《打造高绩效团队》(4H) 《提升团队士气四步法》*(1H) 《有效激励》(4H) 《与90后共创未来》(3H) 《华夏幸福绩效管理》(8H) 《任务聚焦与授权》*(1H)	<b>文化类：</b> 《华夏幸福文化薪火相传》(3H) 《华夏幸福企业文化》(2H) 《公司干部管理要求》(2H)		
四级	栋梁计划	<b>战略/任务类：</b> 《公司当年战略》(2H) 《华夏幸福管理方法论：双S体系》(4H) 《任务规划与执行》*(1.4H) 《项目管理-初阶》(8H)	<b>自我管理类：</b> 《开启领导力之门》*(1H) 《管理角色转身》(2H) 《效率决策》*(1.7H) 《致胜表达》*(1.4H)	<b>文化类：</b> 《华夏幸福企业文化》(2H) 《公司干部管理要求》(2H)		
五级	蓄航计划 精兵计划	<b>战略/任务类：</b> 《公司当年战略》(2H) 《清晰思考与高效执行》(8H) 《目标计划管理（体验课）》(8H)	<b>自我管理类：</b> 《情绪与压力管理》(4H) 《时间管理》(4H) 《掌握关键对话》*(2H) 《自我认知与驱动》(8H)	<b>文化类：</b> 《华夏幸福企业文化》(2H)		
六级	标兵计划 启航训练营 扬帆训练营	<b>战略/任务类：</b> 《公司当年战略》(2H) 《问题分析与解决》*(1H)	<b>自我管理类：</b> 《DISC自我认知与沟通》(4H) 《工作汇报》(1H) 《职场基础必修课》(3H) 《情景职场系列课堂》 <sup>&amp;</sup> (14H)	<b>文化类：</b> 《华夏幸福企业文化》(2H)		

# 目 录

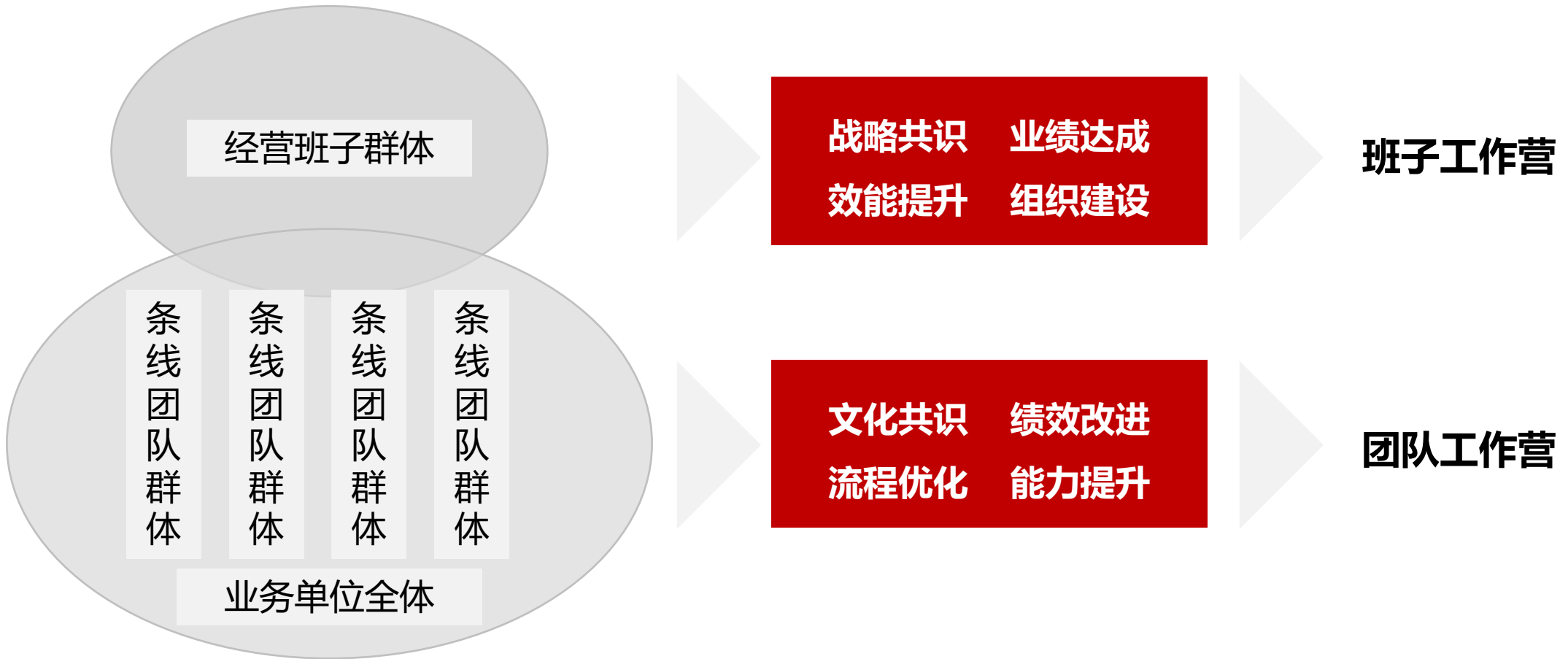
华夏幸福干部培养体系全景图

业务和组织变化下的工作坊产品

赋能项目设计技能提升培训专业能力

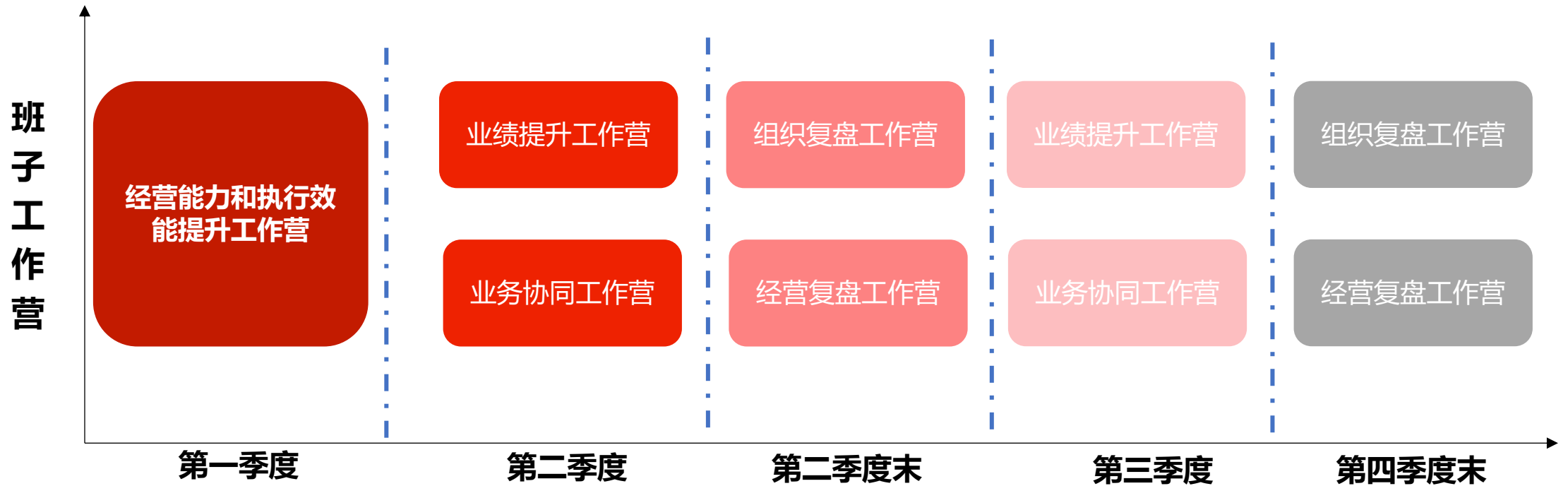
探索搭建人才盘点的场域

# 定制化工作营



# 定制化工作营

## 1、针对经营班子成员，结合年度业务节奏，助力业绩提升，开展班子工作营



# 定制化工作营

## 2、针对条线成员，结合团队发展阶段，助力绩效达成，开展条线团队工作营



## 班子工作营流程示例

环节	内容
团队破冰	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 条线负责人介绍情况，提出要求</li> <li>• 分享难忘一刻</li> </ul>
团队复盘	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 业务复盘、经验总结</li> </ul>
分析挑战与机遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新形势下，业务面临的最大挑战</li> <li>• 可能存在的机遇（内部、外部）</li> </ul>
探索关键行动	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>必胜战役</b>：必须做，并且必须做成功</li> <li>• <b>大赌注</b>：在风险可控的情况下，可能采取的超常规、高收益行动</li> <li>• <b>MVP</b>：最小化可行性产品，可以马上行动，小规模试点，快速迭代改进</li> </ul>
行动计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要马上开展的行动，要点与分工</li> </ul>
总结反思	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新思考、新发现</li> </ul>

# 定制化领导力课程

## 完善从**后备**、**转身**、**胜任**、**提升**的四层课程地图搭建



# 目 录

华夏幸福干部培养体系全景图

业务和组织变化下的工作营产品

赋能项目设计技能提升培训专业能力

探索搭建人才盘点的场域

# 1、明确项目设计职责及分工



# 2、总结人才培养项目设计方法论

项目背景分析  
(Why)

学员对象分析  
(Who)

学习内容设计  
(What)

培养形式设计  
(How)

培训运营设计  
(How, How much)



模板

项目背景

战略目标

核心战略

核心挑战

培训需求

\*\*岗位能力素质模型

业绩达成 业务专精 管理高效 理念认同 底线坚守

基于业务痛点的培训需求分解

工作任务	挑战 (问题)	学习内容

培养策略

70% 20% 10%

组织保障

学员管理

01 基础分 (60%)

02 附加分 (40%)

行为观察+打分制

项目背景

项目对象

项目目的

项目目标

能力提升方向及方式

方向1 方向2 方向3 方向4

培养方案

	模块一	模块二	模块三	模块四
待提升项				
培养主题				
学习内容				
学习方式				

学习项目的体验设计

关键时期	思考维度	设计形式
知识	开课前: 过程中心: 知识型	
社交	学员间: 学员与上/下级: 协作型	
情感	趣味: 竞争: 激励:	
环境	区域布置: 声音: 气味:	

组织保障

项目预算

模块	内容	预算
课程采购	外部专家授课费用	***w
培训运营	三期集训学员住宿、交通、用餐费用	***w
培训物料	项目宣传及运营物料费用	***w
合计		***w

工具

一、访谈业务关键人

访谈对象: 主管业务高管、运营负责人、相关业务负责人、学员上级、优秀代表

访谈流程: 前期准备 -> 澄清目的 -> 分析业务 -> 深挖痛点 -> 达成共识 -> 赢得支持

一、分析发展需求及现状差距

发展需求: 基于战略及目标所需能力要求

现状水平: 分析/访谈 (访谈、测评等)

GAP

态度 (A) 技能 (S) 知识 (K)

设计混合式学习项目

序号	学习内容	学习场景	学习形式
1			
2			
3			
4			
5			

一、学习动机激发设计

学习动机三要素: 目标的实现价值, 对效能的预期, 学习的环境

营销线: 给学员一个家, 参与的理由

刺激线: 持续激发学员的参与度

利益相关线: No Sponsor, No Result

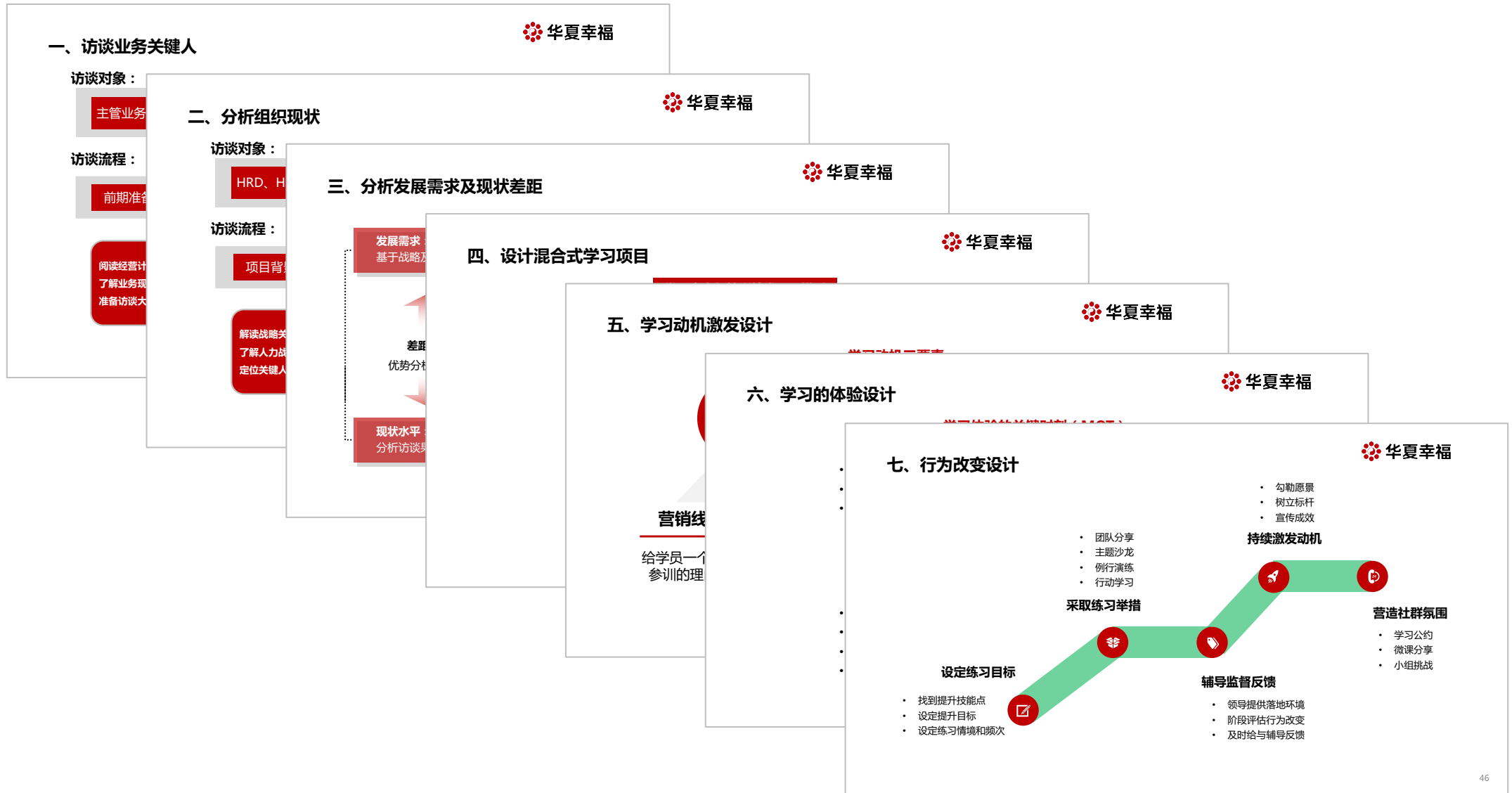
成果输出线: 让学员在成果获取中获得自信和成就感

组织保障

项目小组

项目设计组, 课程设计组, 培训运营组

# 示例：项目设计七步法



### 3、赋能业务集团培训岗专业技能

#### “测-学-练-考-用”的闭环学习设计

##### 阶段1 前期准备



##### 阶段2 发展支持



##### 阶段3 挑战性经历



# 目 录

华夏幸福干部培养体系全景图

业务和组织变化下的工作营产品

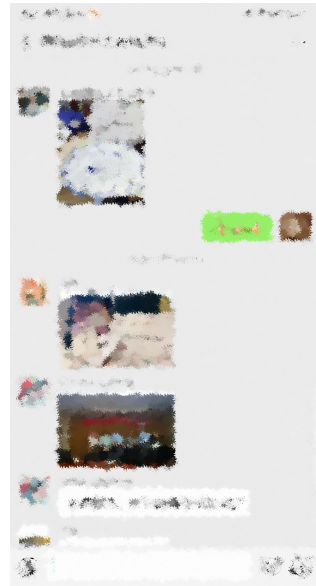
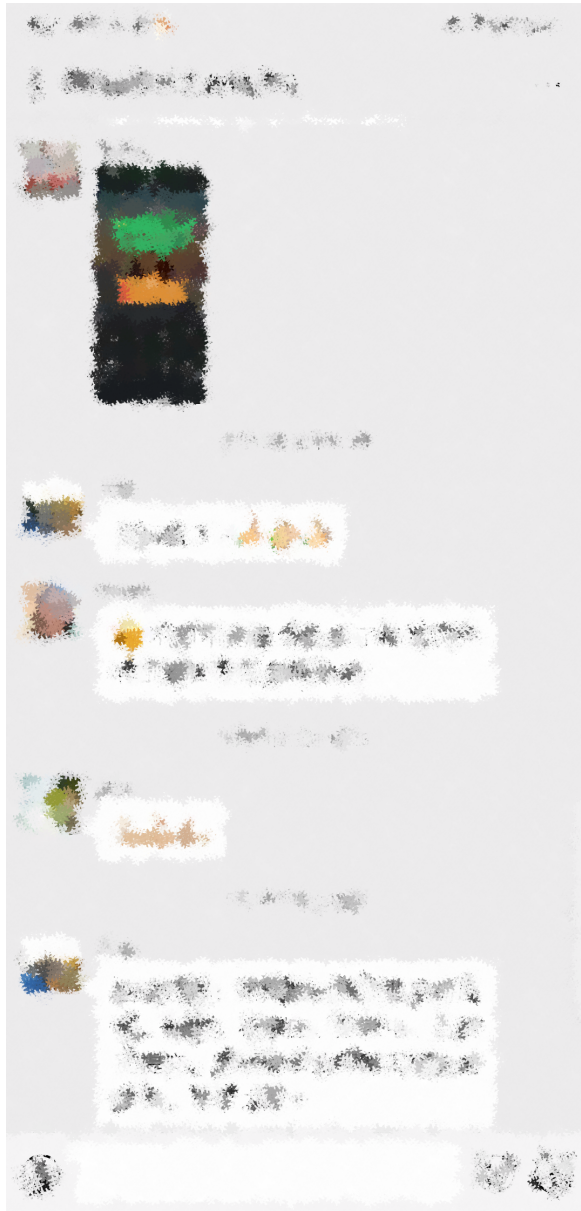
赋能项目设计技能提升培训专业能力

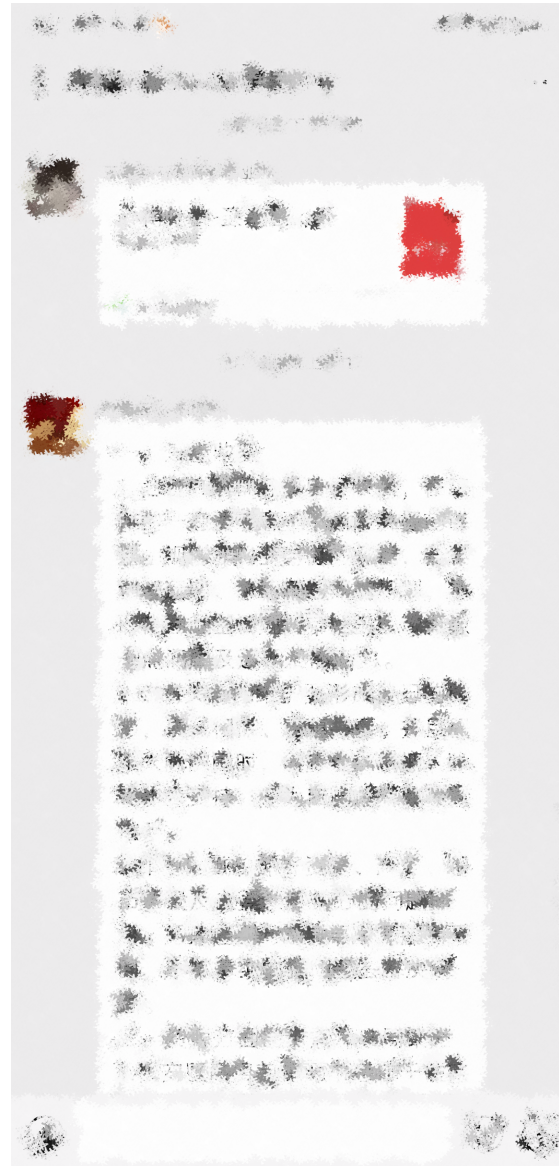
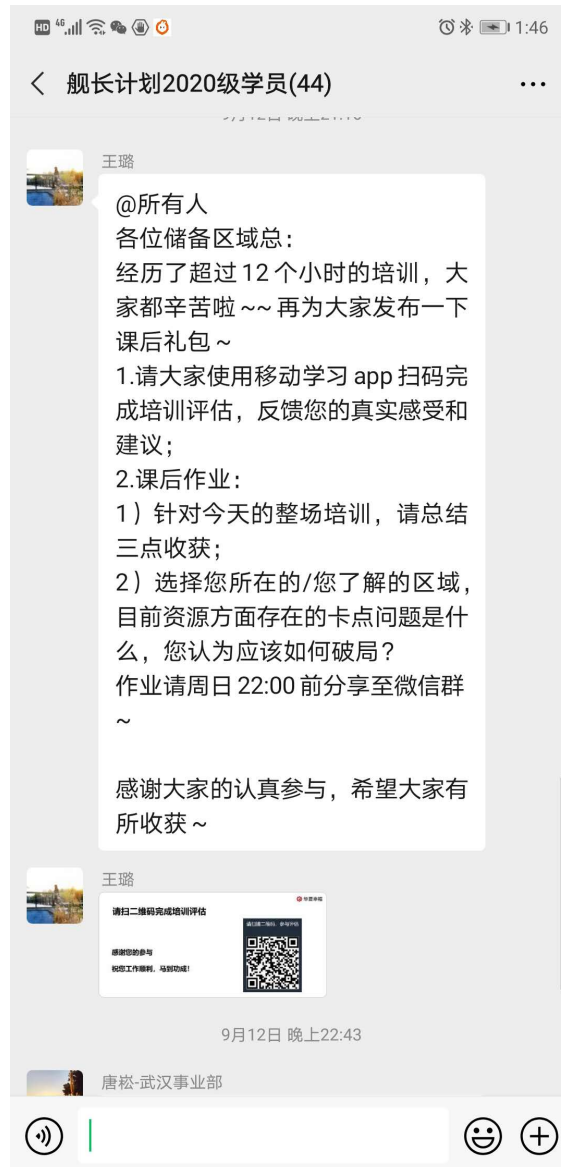
探索搭建人才盘点的场域



## 2、调动OD/TD/BP参与项目及运营









**心有理想 鲜花盛开**