



# 第二十三届中国学习与 发展年会

2020年12月15日-16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](mailto:marketing@hrecchina.org)

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



# 医疗行业中高管人员能力培养

---The Future You项目的实践和创新

强生医疗

武国强

# 目录

- 一、引子
- 二、背景
- 三、挑战
- 四、解决方案
- 五、总结

# 引子

一个企业的中高层是企业的中坚力量，如何对这些中流砥柱进行选拔、培训、再次赋能？使其成为未来高管。

如何保证在培训的过程中让他们全情参与？

如何让这些人在原来高能力的基础上更具创新和战略思维？

# 目录

- 一、引子
- 二、背景
- 三、挑战
- 四、解决方案
- 五、总结

# 背景

- 1, 组织年轻化对高管提出更紧迫的需求;
- 2, 强生医疗的专业性, 要求尽可能内部提拔;
- 3, 高管对内部人员充满期望;
- 4, 强生医疗12个BU4000+员工, 能成为高管寥寥无几;

# 目录

- 一、引子
- 二、背景
- 三、挑战
- 四、解决方案
- 五、总结

# 三、冲突和问题

## 重要意义

- 组织需求明确
- 人员亟待提升
- 战略意义重大



## 阻碍因素

- 人员如何筛选
- 提升哪些能力
- 能力提升仅仅通过课程完成?
- 如何标的培训效果

# 目录

- 一、引子
- 二、背景
- 三、挑战
- 四、解决方案
- 五、总结

# 解决方案

## 1, 如何找到对的人?

**4个GROUP  
HR初筛**

**GROUP再筛**

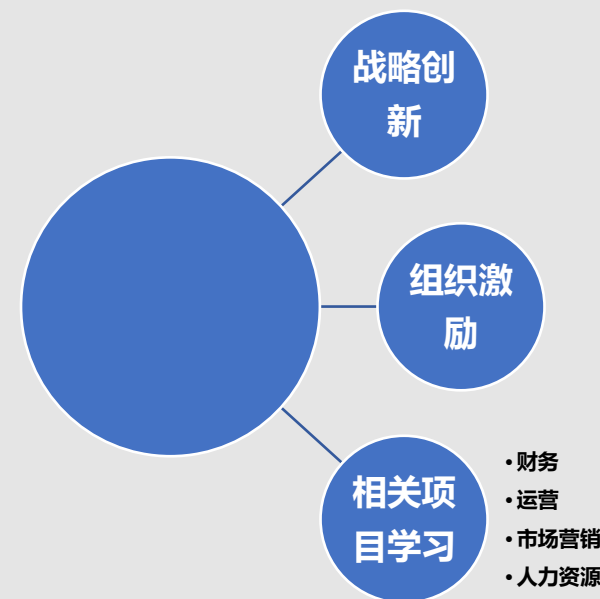
**总经理  
最后拍板**

**汇总各方意见, 筛选高潜适合人才**

# 解决方案

## 2, 提升什么能力?

### 综合调研，缺啥补啥



# 解决方案

## 3, 项目如何组织保证有效性?

- ◆ 涵盖针对性的测评
- ◆ 线上学习
- ◆ 线下学习
- ◆ 辅导老师
- ◆ 行动学习
- ◆ 结果呈现

**混合式学习, 结合线上/线下/理论/行动学习等**

# 解决方案

## 4, 如何标的培训效果?

- 学习参与度数据
- 课上和课下观察
- 结果汇报呈现

# 线上课程7大主题



# 战略 —— 分析公司层面战略，并构建业务层面战略

在现实商业社会中，认清所在的行业环境和企业自身所具备的能力，是帮助各个企业在各自的市场中脱颖而出的关键，而这正是《企业战略精髓》系列课程所要传递的理念。通过系统性地学习《企业战略精髓》课程，你将深入地认识战略的真实含义，掌握分析外部环境和企业自身能力的方法，并掌握有效制定业务层面战略和公司层面战略的方法，以及掌握成功实施战略的方法。

企业不仅在组织层面需要战略，在业务层面也同样不可或缺。业务战略包括成本战略和差异化战略两方面，关系到企业在行业竞争中能否获得优势地位。本模块将围绕这两个业务中相对的策略展开，帮助你掌握如何获取市场份额，全面提升企业的竞争优势。

由迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代提出的竞争优势理论，后来成为公司战略的基础，并得到广泛应用。《战略经典》模块将围绕针对波特模型的三种主要批评意见展开辩证性思考。

## “企业战略精髓” 6 门课

- 什么是战略？
- 外部环境分析
- 企业能力分析
- 业务层面的战略制定
- 公司层面的战略制定
- 如何成功地实施战略？

## “业务层面战略” 5 门课

- 在业务层面确立战略
- 何谓成本战略？
- 成功实施成本战略
- 何谓差异化战略？
- 实施差异化战略

## “战略经典” 3 门课

- 迈克尔·波特的竞争优势理论
- 波特模型的局限性
- 运用资源基础理论重新制定战略

# 创新

## ——激发和管理员工的创意

毫无疑问，创新是一个企业发展的源动力。也许，你认为创新是“天才”和“专家”的工作，与普通员工关系不大。但实际上，在公司内部，80%的创意都来自于普通的员工，因为他们对于相关工作非常熟悉，更容易及时发现问题并提出创新的解决方案。《激发和落实团队的创新潜能》系列课程将分别从激活员工大脑、实施简单创意、实施复杂创意这三个方面进行讲解，帮助你学习如何进行创意管理，以及如何用行动来激发团队的创新潜能。

### “ 激发和管理员工的创意 ” 3 门课

- 激活员工的大脑
- 管理员工的创意（上）
- 管理员工的创意（下）

# 领导力

## ——有效的横向管理

横向管理在项目管理的过程中较为常见。然而，项目团队管理者在脱离了上下级的职权关系后，还能名正言顺地指挥团队成员吗？在管理非下属组成的横向团队时，如何才能高效地达成工作目标的同时，平衡好与其他成员之间的关系呢？这正是本系列课程所要解答的问题。通过系统性地学习《横向管理》课程，你将深入地认识横向管理的真实含义；掌握建设有效横向团队的方法；以及掌握重塑横向管理所需的领导力和横向沟通的方法。

### “ 有效的横向管理 ” 5 门课

- 有效的跨部门管理
- 认识横向管理
- 建设高效的横向团队
- 重塑非等级领导力
- 提升横向沟通能力

# 人力资源管理

## ——高效组织协作

再伟大的人，个人能力也是有限的。不管是一项普通的工作，还是一项重大突破和创新，背后都离不开人与人之间的协作。然而在实际工作中，往往存在着许多障碍影响着组织协作的效率。如何通过一系列方法和手段打造一支高效协作的队伍是每一个企业都渴望解答的问题。本系列课程将结合丰富的案例，带领你从了解分工与协作开始，学习实现高效协作的五大手段与方式，认清影响协作的五大障碍，以及教你运用四种方法提升团队效率，打造出高效的组织协作！

### “ 高效组织协作 ” 3 门课

- 协作：组织运行的基础
- 高效协作的五大障碍
- 建设高效协作的四种方法

# 市场营销

## ——确定和执行营销战略

如何为品牌和产品在市场中找到一个强大的、与众不同的独特地位？如何对你的营销政策和结果进行有目的的分析，如何根据审计重新定义营销战略并制定更适合的营销计划？本课程介绍了营销方法的基础知识，应用性很强，并以行动为导向，配合大量的公司案例，专为非营销专业的人员设计。如果你在另一个部门工作但是要与市场部合作，本课程能够帮助你了解他们面对的问题，并为公司的营销政策作出贡献。如果你负责管理包括了市场经理的利润中心，那么本课程可以帮助你了解可能的营销选择，并对所有的问题进行全面分析，从而做出正确的决策。

### “ 确定和执行营销战略 ” 3 门课

- 营销审计
- 确定市场战略
- 制定市场计划

# 财务管理

## —— 财务会计

管理者都希望自己的企业或主管的部门生意兴隆,财源广进,但是最终所有这一切都要在财务报表中得到体现.那么如何阅读财务报表呢,每一张财务报表分别向我们说明了企业经营的哪些方面问题呢?它们之间的关系又是怎样的呢?如何进行简单的财务分析呢?这就是我们在财务会计模块里要向非财务人员介绍的内容.认真学完这一系列课程,你就能看懂一份简单的财务报表,并能够进行初步的分析。

### “ 财务会计 ” 5 门课

- 资产负债表
- 损益表
- 现金流量表 I
- 现金流量表 II
- 基本财务报表分析法

## —— 成功的项目管理

你了解项目管理吗？如果给你负责一个项目，你能很好的充当好项目经理的角色，控制好项目的范围、时间，管理项目风险，保证项目顺利进行，最终成功交付吗？本系列课程旨在通过介绍项目管理的基本流程、项目团队的角色、项目范围管理、项目时间管理和项目风险控制来帮助你全面了解项目管理的相关知识，提升你的项目管理能力。

### “ 成功的项目管理 ” 5 门课

- 认识项目管理的基本流程
- 认识你在项目中的角色
- 项目范围管理
- 项目时间管理
- 如何管理项目风险

# 目录

- 一、引子
- 二、背景
- 三、挑战
- 四、解决方案
- 五、总结

# 自我总结

- 1, 一切培训基于需求;
- 2, 没有调研的培训就是自嗨;
- 3, 中高管的培训, 需要课堂+实践 (行动学习) ;
- 4, 好的效果需要好的呈现。

**谢谢!**