



# 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)



# HR如何助力全球化发展中的中国企业锻造全球化人才 —— 晶科能源的全球人才战略

## Talent Management within a Globalized Workforce Global Talent Strategy in JinkoSolar

# 背景 Background

- 中国企业在“走出去”的过程中，常常可能面临哪些问题？  
人才职业化程度或是全球化程度不足
- 业务全球化、战略全球化的进程中，与之匹配的人才战略是？  
人才的全球化
- 晶科能源作为本土成长起来的企业，从全球化布局开始，到逐渐成熟的阶段，又面临过哪些问题？  
此讲分享在此浪潮中，HR如何落地全球化人才战略到人才培养上的经验、策略以及全球化人才培养的实践项目...



- **晶科能源全球业务概况**

**JinkoSolar Global Business Overview**

- **晶科能源的全球化之路**

**JinkoSolar on the Way of Globalization**

- **晶科能源的人才战略**

**Talent Strategy in JinkoSolar**



# 晶科能源全球业务概况

## JinkoSolar Global Business Overview

# 关于晶科 About JinkoSolar



- ◆ 成立于2006年  
established in 2006
- ◆ 2010年在美国纽约交易所上市  
priced on the New York Stock Exchange in 2010
- ◆ 超过16,000名员工  
over 16,000 employees
- ◆ 9个全球化生产基地  
9 productions facilities globally
- ◆ 30余个海外子公司与销售办公室  
more than 30 oversea subsidiaries and global sales offices

2018-2020 亚洲最佳企业雇主  
2018-2020 HR Asia Award -  
Best Company to Work for in Asia

2016-2019 连续四年居于全行业第一位  
Hold the leading position in PV  
industry during recent 4 years

Building Your Trust in JinkoSolar

# 晶科能源的全球化之路

Jinko Solar on The Way of Globalization

全球化即本土化

Globalization  
is Localization



全球化浪潮与扩张过程中，我们发现：

全球化过程同时是一个本土化过程；

或全球本地化过程。

# 晶科能源的人才战略

JinkoSolar on The Way of Globalization

# 与业务战略相匹配的人才战略

## Talent Development Strategies

国际化人才培养如何与业务战略匹配...

□ 针对企业战略需求下不同国家的业务定位

□ 设计适应业务要求和适应不同文化背景的组织架构

□ 国际化人才匹配的考量因素



# 全球组织架构的设计 Global Organization Structure Design

矩阵式组织结构的建立  
Matrix structure's  
establishment

全球组织架构设计  
Global Organization  
Structure Design

支持部门的本地化  
Supporting teams'  
localization

组织效能的优化  
Organization capability's  
optimization

# 未来的全球化人才培养 Development Plans for Global Talents

## 人才理念

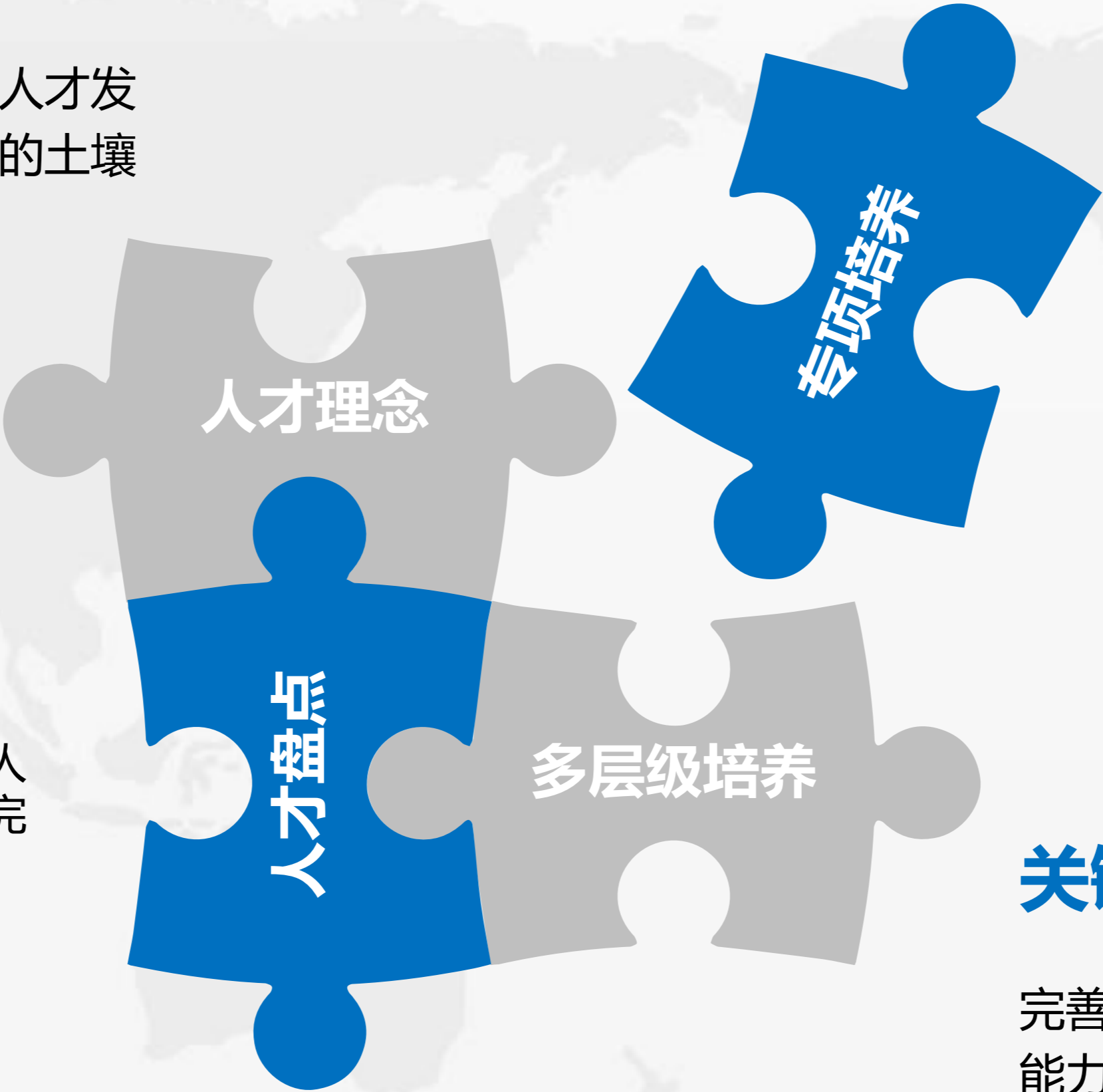
在公司内部渗透和普及人才发展理念，培育人才发展的土壤

## 定向未来培养的国际人才项目

通过各类专项人才发展项目，致力于全球商业智慧的培养

## 人才盘点

以业务战略为导向，盘点公司的人才储备，找到差距，有的放矢，完善人才梯队建设



## 关键人才多层级培养体系

完善人才梯队建设、提升管理者被赋能能力、专家专业能力

关注组织能力的提升、让组织充满活力

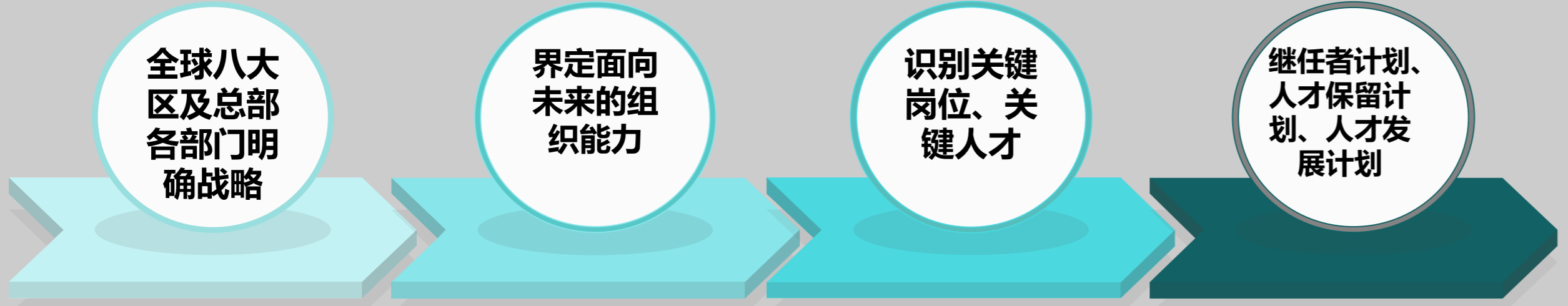
# 全球组织与人才盘点 Global Organization and Talent Review

// 目的：

- 1. 确保公司的组织架构能支持公司战略，确保部门的人员配置能够支持部门业绩目标达成
- 2. 了解公司人员现状，发现差距并找到提升方向
- 3. 挖掘和培养优秀人才，增强人才储备
- 4. 员工个人发展计划和职业生涯管理

// 价值：

组织与人才盘点使晶科将企业战略、组织以及人才能力需求结合在一起，促成战略达成、巩固晶科的行业领袖地位，扩大领先优势。



# 关键人才多层次培养

## “四横”领导力 “Four horizontal” leadership development



### 核心能力培养 Core competence Training

### 业务定向解决 Business orientation solution

### 通用管理公开课 General management

总经理/一把手  
GM/Head

高阶 High level  
战略领导者

1. 鲲鹏计划  
Griffin Program

中高层管理干部  
Mid & Senior managers

中阶 Mid level  
团队领导者

2. 雄鹰计划  
Falcon Program

基层管理干部  
Supervisor/Team leaders

初阶 Junior Level  
一线领导者

3. 鸿鹄计划/GCG项目  
L. Swan/GCG Program

全球核心人才  
Global Core Talent

高潜 High Potential  
管理培训生

4. 新羽计划/GCT项目  
Eaglet/GCT Program

1. 战略领先研讨会  
Leading strategy seminar

2. 从战略到执行研讨会  
From strategy to perform seminar

- 高效能七个习惯  
7 habits
- 六顶思考帽  
Six thinking hats
- 时间管理  
Time management
- 高效沟通  
Efficient communication
- 项目管理  
Project management
- 财务管理  
Financial management
- 绩效辅导  
Performance coaching

统一管理语言：管理自我 管理业务 管理团队

Unified the management language: Manage self \ Manage business \ Manage team

# 定向未来的国际人才项目 – 以终为始：人才培养目标

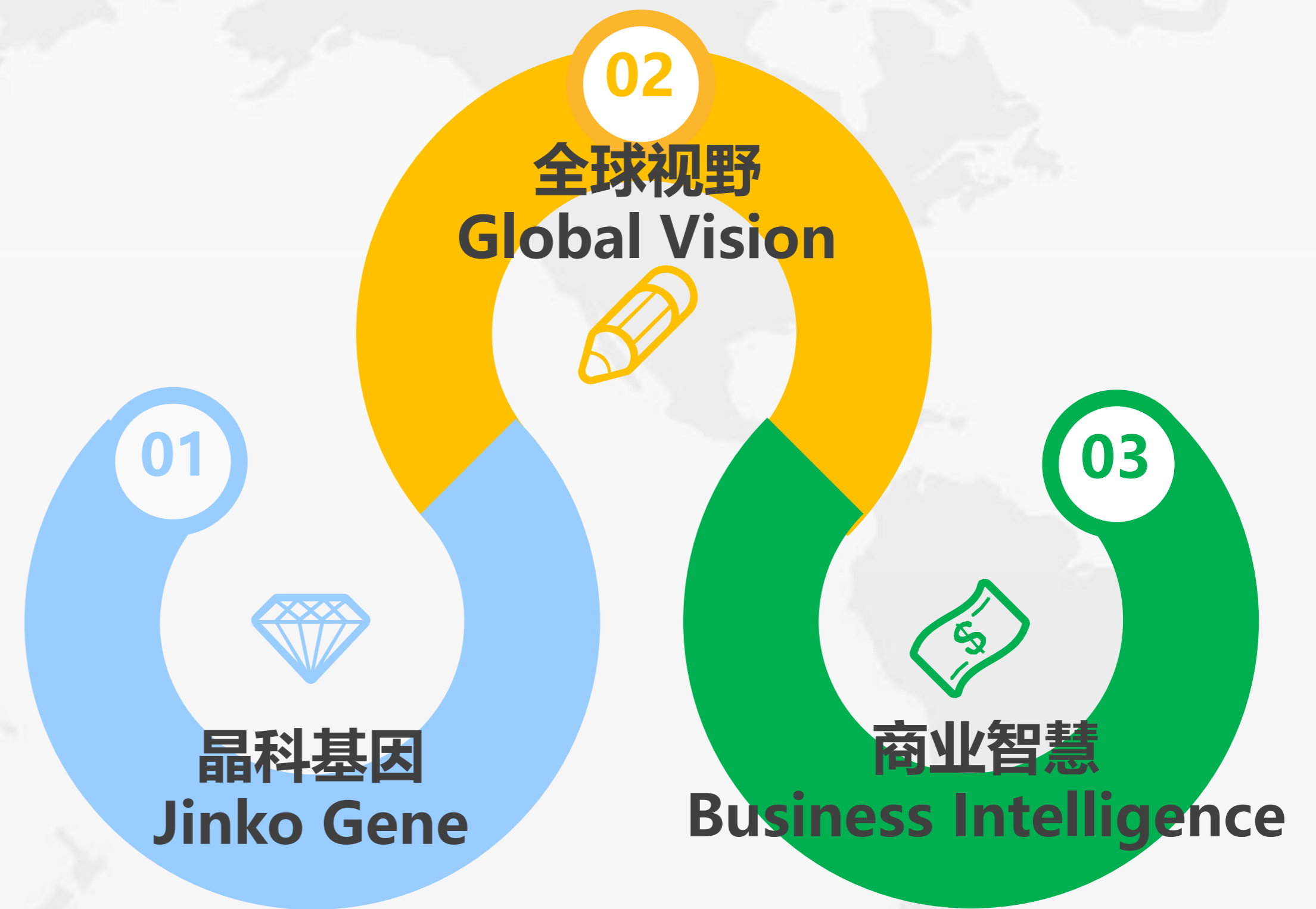
## Begin with the End, Talent Development Target

培养具有“晶科基因”“全球视野”“商业智慧”的人才  
To develop talent with Jinko Gene, Global Vision, and Business Intelligence

1 **晶科基因 Jinko Gene :**  
晶科文化价值观、晶科经营理念&业务模式、晶科专业能力等；  
Jinko culture and value concept, operation philosophy and business model, specialized competencies

2 **全球视野 Global Vision :**  
可再生能源行业发展趋势、晶科全球化战略布局、区域市场商业环境等；  
Renewable energy industry trend, Jinko global business strategy, regional market commercial environment

3 **商业智慧 Business Intelligence :**  
商业思维、趋势判断、业务敏感与机会发掘、商务合作与共赢等；  
Business intelligence, forecasting and judgment, business acumen, win-win cooperation



# Q & A

