

 学习发展，就在智享会



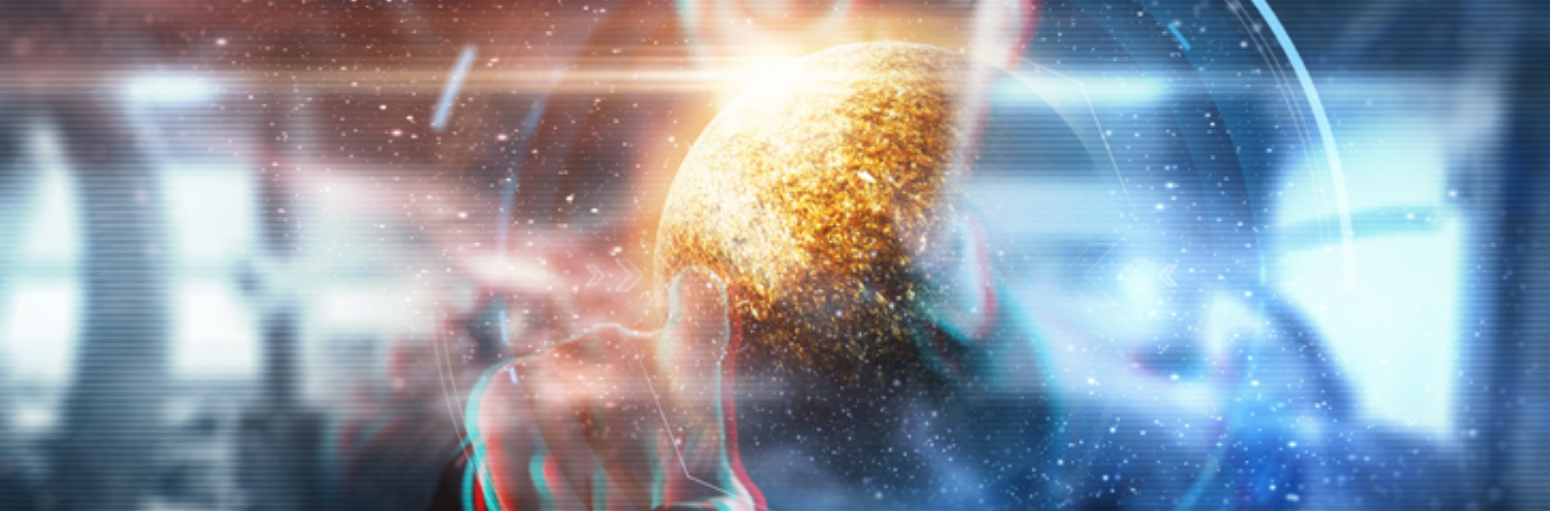
2022

智享会学习与 发展价值大奖 获奖案例集 >

2022 HREC Learning and Development Value Awards
Winning Cases Collection

主办方





➤ 前言

由智享会主办的“第五届学习与发展价值大奖”于2022年4月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展”为目标，旨在打造“权威、专业、极具公信力”的人力资源奖项。智享会秉承着一以贯之的公平、公正、公开、透明的原则，有幸邀请到13位人力资源及学习发展领域的资深专家组成第三方独立评委团，分别是（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）时任哥伦比亚中国医疗人力资源副总裁陈可、时任网易游戏领导力发展总监陈立斌、时任玛氏企业大学校长邓少华、时任腾讯学习发展部副总经理何京华、时任上海汽车集团培训中心主任蒋建华、时任安踏体育用品有限公司安踏人才研修院校长梁家广、时任世茂集团集团助理总裁兼人力行政管理中心负责人刘明广、时任施耐德人力资源副总裁邵长松、时任TCL华星光电技术有限公司人力资源高级副总裁兼华星学院院长吴岚、时任思科人力资源副总裁吴汶錡、时任百济神州商业卓越运营执行总监羊莉、时任强生人力资源负责人周立平、时任巴斯夫大中华区学习与发展负责人周育新。

经过以往四届的积累与沉淀，我们的评选模式已渐趋成熟，在业内也积累了相当的口碑。此次评选一经发出，就收到逾200家企业的学习发展参选实践。本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证。历时半年“优中选优”，15家企业案例入围终选，揭开了最佳实践奖、最佳创新奖得主的“神秘面纱”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也为了将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对此次获得最佳实践奖、最佳创新奖的企业进行了全方位的采访与编写，并汇编入此份案例集。希望通过企业的优秀实践为同行们带来启示与感悟，这就是我们进行案例收集与评选的最大意义。

> 2022 智享会学习与发展价值大奖评委团

(排名不分先后, 依据拼音首字母排序)



陈可

时任哥伦比亚中国医疗人力资源
副总裁



陈立斌

时任网易游戏领导力发展总监



邓少华

时任玛氏企业大学校长



何京华

时任腾讯学习发展部副总经理



蒋建华

时任上海汽车集团培训中心主任



梁家广

时任安踏体育用品有限公司安踏人才
研修院校长



刘明广

时任世茂集团集团助理总裁兼人力行政
管理中心负责人



邵长松

时任施耐德人力资源副总裁



吴岚

时任 TCL 华星光电技术有限公司
人力资源高级副总裁兼华星学院院长



吴文漪

时任思科人力资源副总裁



羊莉

时任百济神州商业卓越运营执行总监



周立平

时任强生人力资源负责人



周育新

时任巴斯夫大中华区学习与发展负责人



金景

智享会 CEO

▶ 颁奖典礼现场照片



2022 智享会学习与发展价值大奖获奖名单

(排名不分先后, 依据拼音首字母排序)

最佳实践奖

百胜中国控股有限公司
叮咚买菜
迪皮埃风电叶片(扬州)有限公司
海尔智家股份有限公司
华发股份
京东物流(华中分公司)
联想集团
宁波群志光电有限公司
新华三集团
友达光电(苏州)有限公司
依视路陆逊梯卡集团
株洲时代新材料科技股份有限公司

最佳创新奖

福伊特中国
汉堡王(中国)投资有限公司
诺华肿瘤(中国)

最佳实践奖

- 百胜中国控股有限公司
- 叮咚买菜
- 迪皮埃风电叶片（扬州）有限公司
- 海尔智家股份有限公司
- 华发股份
- 京东物流（华中分公司）
- 联想集团
- 宁波群志光电有限公司
- 新华三集团
- 友达光电（苏州）有限公司
- 依视路陆逊梯卡集团
- 株洲时代新材料科技股份有限公司



本案例荣获智享会
“2022 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

数字化时代下的人才学习和发展

——百胜中国“魔百优学”项目

编辑整理：Aileen Yang

项目背景

百胜中国控股有限公司（以下简称百胜中国）作为中国餐饮的领军企业，在中国拥有超过 40 万名员工，在全国运营着超 1 万家的餐厅业务。在过去的三十年中，公司的规模得到了快速拓展，品牌忠诚度得到了持续提升，此外在产品研发和创新、数字化及配送、供应链管理、员工队伍建设等方面，都已具备巨大优势。

2020 年新冠疫情的爆发给全球带来了史无前例的影响，随着疫情的不断反复，中国消费者需求变化和数字化浪潮相结合的市场趋势愈发明显，公司与时俱进，持续强化业务韧性，加快业务发展，拓宽战略护城河。同时，疫情为传统的企业管理和运营模式也带来了新的启发，数字化转型成为后疫情时代下促进公司管理模式全面转型的重要引擎，帮助公司进一步提升风险抵御能力，塑造组织韧性。数字化转型的关键是转型，而转型并不是提升一个部门的能力，而是需要将数字化的文化、思维和组织能力赋能到每个部门，提高每个员工的能力。

百胜中国一直坚持“以人的能力为先”，不断打造与时俱进的“员工雇佣力”，疫情不仅给以面授为主的员工的学习方式带来了挑战，也对员工的能力转型提出了紧迫的需求，在这种情境下，如何快速重塑员工能力，支持业务策略，升级学习方式和学习体系，成为了当时学习发展部门的重要任务之一。然而，之前传统的在线培训方式（以电脑在线学习面授培训为主）、课程形式

已不能满足上述需求，需要更多关注员工个性化的学习需求。因此，2020 年 5 月，百胜中国迅速推出升级版线上移动学习平台“魔百优学”，并重新规划学习内容和体系，顺应数字化的趋势，致力于为员工装备数字化时代所需的知识及技术，帮助员工实现自身的可持续发展，打造去中心化的学习生态，助力公司创新愿景的驱动。

项目设计

目标和进程

“魔百优学”的受众对象是办公室员工和门店餐厅经理，2020 年 5 月上线至今一直稳定运营，运营范围包括百胜中国总部与全国市场区域，项目大致可分为六个阶段。

第一阶段：立项。公司高层面向目标学员展开学习需求调研，并进行平台功能规划，了解数字化时代的学习变革，比如现今员工对于学习方式、学习场景、学习内容、学习目标等的需求；了解移动学习平台的功能与趋势，比如多端学习、进度同步、支持多格式、管理追踪、智能化数据分析、千人千面推荐等。

第二阶段：平台筛选，项目确立。经过公司高层委员会多方评估后，结合公司培训需求，利用 SaaS 平台（SaaS 平台——产品成熟经过商业验证、场景支持完善、云版本持续更新的功能，可以本地化 / 私有化部署、能

满足定制化要求)自身优化迭代的优势,在10+移动学习供应商的支持下叠加定制化功能(定制化功能开发——搭建去中心化的学习版块,满足不同区域、不同职能部门定制专属学习体系与课程内容)开发来搭建新一代移动学习平台。

第三阶段:学习平台构建。HR联合IT,基于学习场景和用户需求,选择性加入SaaS平台功能——线上学习、线下组织、团队管理、论坛互动、趣味答题等。同时,创建分级管理角色,以区域、职能等维度规划平台组织结构、便于划分不同权限灵活管理员工学习。

第四阶段:学习地图规划。HR和IT联合外部供应商,基于对管理人才梯队的胜任力要求,结合公司战略和业务需求,从“助力高效”“思维升级”“公司特色”三个维度设计搭建人才培养系统,严选内外部100+优质课程。

第五阶段:项目上线。“魔百优学”上线启动仪式以直播活动形式进行,分为四大板块。(1)大咖来袭:听品牌总经理们谈学习、推荐课程、速问速答。(2)学习奇葩说:碎片化学习VS系统化学习,哪个更有效?(3)市场代言说:市场KOC学霸分享自己的学习方法。(4)一战到底:答题PK赢大奖。直播活动吸引4300+用户(60%+)参加观看直播,5000+用户(70%+)登录平台,上线24小时学习总时长突破630小时。“魔百优学”上线后,办公室员工都已加入成为学习用户。

第六阶段:持续推广。2020年,以“学习力”“数字化”等为主题项目,推广宣传“魔百优学”,开展全国性学习。2021年,在广撒网的基础上,继续深耕细作,聚焦在“赋能”“转化”及“学习活跃度”三个方面发挥影响力。2022年,侧重于关注学习有效性,助力孵化学霸产出心得分享。

◆ 方法和工具

“魔百优学”项目始终秉持“学习除了有热闹,还要有真正的落地和转化,这才是企业学习的关键所在”

的想法。因此,“魔百优学”一直基于公司员工的重点学习主题在“学习效果转化”模式中重点运营;同时,在“新学霸”活动中,致力于引导有效的学习方式。

“学习效果转化”根据测、学、思、用、反馈五大流程设计学习效果转化引导流程。基于业务需求对用户进行细分,聚焦重点人群开展学习项目。针对重点人群,在学习开始明晰并制定出“行为目标”和“学习目标”。借助“在线学习效果转化”平台,让学习转化全流程更透明,让员工、主管和HRBP均可以随时记录、分享、反馈和追踪。

测:让员工和主管在学习前进行自测与评估,了解自身机会点有针对性地进行学习。

学:针对不同职级规划重点学习课程,持续进行追踪学习。

思:员工完成思考行动计划的填写,主管对下属内容进行反馈建议。

用:员工在日常工作进行实践应用,并将案例过程进行记录。

反馈:员工邀请主管对以上实践应用部分进行评价反馈。

总结:员工和主管基于整个学习转化结果进行自测与评估,同时可继续邀请同事与合作伙伴给予更全面的评价反馈。

◆ 以变应变

“寻找新学霸”活动是“魔百优学”在运行一年后采用的促进学习效果转化的新方式,从仅关注学习活跃度到关注学习有效性,推崇“学后有思考”的高效学习方式。百胜中国把新学霸定义成两类:**学习系统达人**(在一个阶段内聚焦一个主题,深挖垂直领域,系统性地进行学习)和**优质内容达人**(总结知识并将知识应用到实际工作,转化为个人经验,积极分享学习心得,将隐形知识显性化),同时,他们需要满足一个月有21天的

登录记录，以促使学习习惯的养成。自 2021 年 12 月活动首次运行以来，符合新学霸画像的员工数量每月增加 25%。同时，平台上每个月均产生了 300+ 条高质量的心得分享，满足“有总结、有感悟、有应用”的要求，其中有很多伙伴分享了上千字的深度学习心得，提炼了课程内容并总结了自己的工作场景，给平台其他学员提供了新的思考角度。

在“魔百优学”运行一年半后，随着疫情的反复，外部环境的变化又给公司带来了前所未有的挑战，百胜中国一直坚信，在商业环境中能够生存下来的是能够快速做出反应、适应变化的企业，同样，对人员的培养方向以及方式也是如此。因此，百胜中国再次审视现有培训内容和架构，重新梳理从个人贡献者到高层每个员工的核心学习方向和内容，以及不同层级高潜质员工的加速发展项目，制定出打造全员领导力的双维学习发展模型。

项目优化

魔百优学项目立项之初受众群体为办公室员工。上线半年后受到品牌营运各层级负责人的高度认可，并强烈推荐团队成员登录“魔百优学”进行学习，助力门店餐厅经理开拓视野，了解外部前沿趋势，提升思维与认知、具备生意人的头脑和思维。在收到赋能全国 1 万多名餐厅经理的学习需求后，项目组成员积极地从平台设置、学习需求、学习内容以及学习设计全方面出发，思考和规划完整的餐厅经理魔百优学赋能方案。

为了更好地了解门店餐厅经理的业务场景与培训需求，魔百优学构建“餐厅经理大本营”二级学院系统和课程，聚焦经营思维、数字营销、创新能力、团队赋能、思考表达五大方面严选课程，同时考量到餐厅经理的工作特性，课程主题和时长都围绕简短有效而制定，让餐厅经理在工作之余，可以快速、直观地查找找到所需课程，及时高效学习。疫情期间，公司堂食业务受到巨大冲击，餐厅经理通过私域运营、新零售等课程学习，快速转型线上零售与社群运营能力，从容应对多变的市场环境，实现餐厅外送外带业绩的提升。

项目挑战

在项目运营过程中，主要涉及平台技术上的挑战。“魔百优学”课程以视频和课件类为主，百胜中国经过定期的学习体验调研收集，发现很多学员更喜欢利用通勤时间进行学习，但却有网络信号差、视频流量大、开车上下班无法看手机等因素的困扰。由此，百胜中国在 2021 年与喜马拉雅合作，推出以听书为主的有声图书馆课程资源，方便用户在通勤时学习。

一年后，百胜中国结合一年内对用户学习观察与调研，发现普及性少、用户体验差等问题的存在导致用户使用率与预期有差距。经过与 IT 部门、喜马拉雅技术共



同商讨，针对用户反馈的闪退、无法息屏播放、断点续学等问题进行了优化改进，并针对平台界面和内容进行升级，在“魔百专区”（基于公司战略方向，精选课程推荐）基础上，增加“有声图书馆”（包含经理管理、职场成长、科技创新等书单）和“幸福图书馆”（围绕情感心理、减压助眠、亲自教育等书单）两大板块，丰富课程内容。并通过“女神节——自我绽放”书单推荐、“麦肯锡工作思维”读书分享会等活动有效地吸引更多用户了解和使用。

项目创新

◆ 设计和实施

“魔百优学”项目在设计和实施上运用了与过往不同的一些创新和突破性的思维和方式。在项目设计时，同时运用“产品思维”“营销思维”“赋能思维”三种思维经营学习，驱动物工始终拥有自主学习的成长型心态，从而打造去中心化的学习生态。

产品思维：从始终更接近用户的角度出发，明确用户是哪些，关心他们的痛点、爽点，以及他们的培训收益和体验，再制定项目的目标和策略，最后评估项目的结果。

营销思维：学习互联网思维的营销方式，推动学习用户“拉新——留存——促活——转化”的过程，进行“粉丝营销”，同时收获一批“魔百优学”的忠粉 KOC，让他们参与到项目设计、选课等关键活动中，并作为种子散开在各个业务领域。

赋能思维：始终明确去中心化的项目目标，赋能业务部门、营运和加盟商、市场其他员工，成为学习的主体和推动者，培训他们成为萃取师、项目运营官，在业务中主动发现学习需求，结合“魔百优学”，推出更加贴近业务的学习项目。同时，为全员提供“核心学习内容+二级学院”组合“自助餐式”学习模式，学他所学，学他所学。

在整体的项目实施过程中，百胜中国借助公司大数据团队的优势，创造性地对“魔百优学”的各项数据指标进行科学的数据分析，建立学员、课程、学习行为等之间的数据连接，对人群进行分类，给与“千人前面”式的运营推荐。同时，为避免大家进入学习茧房，除了推荐“猜你喜欢”类型的课程，还会结合公司的 360 度调查和个人发展计划，运用 NPL 的手段，提取出和能力提升相关的课程，进行指定推送，让员工既可以学到自己喜欢的课程，也能根据公司的要求学习未来能力提升的必备课程。

◆ 拓展和可借鉴性

该项目在公司内的其他市场被借鉴学习，在拥有自己“市场学院”的业务中，结合各自市场和业务的需求进行项目设计和推广。例如，南京市场借助产品思维、营销思维、赋能思维，并结合市场业务重点，推出了“深度粉销 2.0：私域流量体系搭建与变现”系列学习活动：

产品思维：前期针对餐厅经理进行需求调研，同时结合当下餐厅经理在工作中的需求点与机会点，甄选出重点学习课程并制定学习活动与达成目标。

营销思维：通过邮件、微信号、海报等多途径发布学习活动海报，在餐厅经理中找到重点人群作为关键业务用户，并以此为抓手进行活动的宣传预热；同时采用个人 PK 与团队 PK 的双重 PK 形式，进行学习活动的设置与激励。

赋能思维：通过业务关键用户率先完成课程的方式，带动餐厅经理们的学习热情与积极性；邀请 KBU 结合工作场景进行学习心得分享，运用方法论将公域流量转化为私域流量，通过公司平台将此案例进行分享，带领其他餐厅经理一起提升经营诀窍，共同驱动业务提升。

项目评估

“魔百优学”不仅登录率、转化率等 KPI 均高于设定目标，在学习体验的满意度调查上也得到了学员和各层级主管的高度认可，成为大家自主学习的首选学习内容。同时，“魔百优学”赋能出 7 个职能学院和 5 个市场学院，学员范围从办公室员工扩展到门店餐厅经理（连续两年餐厅经理复购率 100%），萃取出的学习项目得到营运部门认可，助力业务的转化。关键成功因素包含以下三点：

第一，“魔百优学”项目始终围绕学员，从学员需求和组织需求共性出发，运用“产品思维”“营销思维”“赋

能思维”三大思维方式精细化运维。

第二，赋能全国市场员工，提升学习运营能力，定期推出学习活动带领全国市场伙伴共同参与学习，并通过市场排名、学霸榜单等形式进行激励调动学习的紧迫感和内驱力。

第三，内容和设计为王，从未来出发，结合公司未来能力提升，真正严选出不同员工需求的课程内容，萃取出公司的核心业务经验，是大家愿意学习且持续学习的源泉；同时，不断从“推”和“拉”的角度，制造良性的危机意识，激发学习内驱力。



项目成果

“魔百优学”平台旨在打造公司内外部的学习生态圈，自成立以来用户始终保持高位的活跃度，平均月活率已达 85%，转化率为 86%（转化率是指当月登录用户学完一门课程的比率）。平台不仅拥有丰富的外部严选课程和极具公司特色的各类课程，还能够赋能公司不同职能和市场学院，可同步实现移动学习、在线考试、学习路径、培训管理、游戏化 PK、互动交流等多个功能，深受员工和主管的支持喜爱。

此外，为打造去中心化学习组织，“魔百优学”还在全员学习的基础上孵化出 7 所打造专业能力的职能学院和 5 所市场学院。其中，餐厅经理是公司的重要岗位之一，他们的成长和公司业务紧密相关，“魔百优学”在公司系统的营运训练基础上扩大视野，赋能餐厅经理“做生意”的各项能力，助力培养更多优质接班人，满足人力需求。其主管对于课程学习效果的满意度高达 98 分，70.3% 主管反馈餐厅经理在日常工作中行为有所转变和提升。

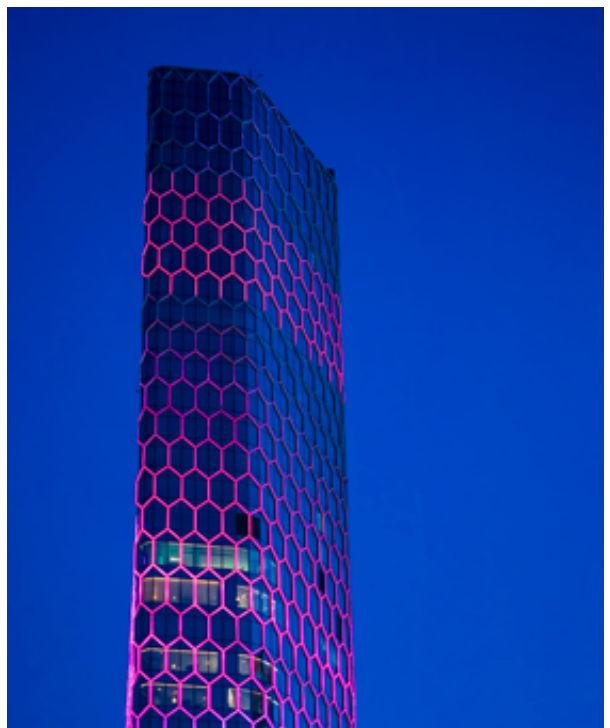
“魔百优学”作为公司内部重要的学习资源，不但积极发掘和引进外部优秀课程，也通过“千萃百炼”萃取活动沉淀公司的优秀经营和管理实践。在 2021 年下半年发起的第一期“千萃百炼”活动中，成功培养出 24 位优秀的萃取师，并同时产出了 24 门微课，内容涵盖营运效能、人员管理、个人效能、数字化四大类别。微课经过 9179 位大众评审参与和 48 位专业评审及代表把关。特别是营运效能类课程，得到了公司业务团队的广泛认可，并将资源同步到营运的内部实践分享平台。

“魔百优学”在赋能内部的同时也助力外部生态赋能——加盟商成长。二级学院“加盟商学习中心”帮助公司广大加盟商从原有的线下培训升级到高频高效的在线学习，同时，量身定制丰富的加盟商专属课程，既有培养加盟商在门店管理方面所需具备的专业知识和技能以及公司文化的必修课，也有助于其开拓视野，综合提升经营力、创新力以及领导力，进而提升其门店业绩，

共同推动品牌发展。学院课程受到加盟商伙伴热烈的欢迎和广泛的参与，共有 220+ 的加盟商参与课程学习，共计学时 2.7 万+。

项目总结

“魔百优学”项目从立项到选择供应商，再到实施开发，最后到落地以及持续的推广学习，整个过程都得到了公司从 CEO 到每一层主管和每一个业务部门负责人支持。在项目启动阶段，品牌总经理、首席人力资源管官以及业务部门负责人亲自参与宣传，进行直播带课。全国市场区域的总经理基于各自市场情况，亲自甄选课程，和员工共同学习，并组织线下 workshop 促进学习转化，实现同频共振。在项目的持续运行中，会根据每个季度的学习主题，邀请公司高管作为支持者与代言人，亲自阐述学习主题的定义以及在公司应用的需求和要求进行视频讲解，进行问答互动。最后，公司工会委员会也一直持续为“魔百优学”提供资源和舞台，激励爱学习的员工和市场不断通过“魔百优学”进行赋能。



➤ 获奖企业风采

公司简介

百胜中国控股有限公司 (NYSE: YUMC 及 HKEX: 9987) 是中国领先的餐饮公司，致力于成为全球最创新的餐饮先锋。自从 1987 年第一家餐厅开业以来，截至 2022 年 9 月底，百胜中国在中国的足迹遍布所有省市自治区（港澳台除外），在 1700 多座城镇经营着 12,400 多家餐厅。2022 年，百胜中国位列《财富》美国 500 强排行榜第 359 位。百胜中国被评为 2021 年道琼斯可持续发展指数餐饮和休闲行业领导者。在 2023 年，百胜中国连续第五年荣获中国杰出雇主，并入选彭博两性平等指数。

百胜中国从 Yum! Brands (纽约证券交易所代码: YUM) 分拆出来之后，于 2016 年 11 月 1 日独立在纽约证券交易所上市。本公司于 2020 年 9 月 10 日在香港联合交易所第二上市。2022 年 10 月 24 日，本公司成为于香港联合交易所和纽约证券交易所双重主要上市的公司。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可钟三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全拥有小肥羊、黄记煌连锁餐厅品牌。百胜中国亦与意大利咖啡企业 Lavazza 合作，在中国探索及发展 Lavazza 咖啡店。



叮咚买菜 Mini MBA 研修班项目

编辑整理：Aileen Yang

项目背景

中国生鲜电商市场规模增长迅速，已进入高速发展期，同时，叮咚买菜（以下简称叮咚）处于行业快速发展与企业扩张的机遇期。向外看，机遇与挑战并存。一方面，生鲜电商背靠万亿级生鲜市场，契合消费升级趋势，发展空间巨大。另一方面，随着电商巨头入局以及业务模式不断创新，生鲜电商赛道上玩家竞争愈发激烈。预测未来洗牌加速，行业集中度提升。向内看，业务领先，人才紧缺。一方面，通过全程把控生鲜供应链、建设前置仓、数据算法研究应用等，叮咚在成本控制、运营效率、精准营销等方面拥有相对行业领先优势。另一方面，超快的业务节奏和发展，对人才队伍的数量与质量都提出了更高要求；通过招聘涌入了大量新鲜血液，在快速填补岗位空缺的同时，对其能力进行拉齐提升也迫在眉睫。

在内外环境的影响下，叮咚亟需打造一批能上承战略、下接绩效的中层管理者，助力公司赢得未来市场，于是 Mini-MBA 研修班项目应运而生。

项目目标

促进团队融合：通过 Mini-MBA 研修班项目打造开放交流平台，促进学员互相熟悉，加深彼此了解，建立信任，从而促进团队融合。通过实际案例研讨，了解彼此思维方式和看待、解决问题的方式，促进互相理解与换位思考，达成深度共识。

沉淀管理案例：通过课程中的场景案例导入和研讨，助力学员对工具和方法论的实践应用，群策群力解决叮咚实际遇到的管理难题，萃取叮咚标杆实践案例，沉淀叮咚特色案例库。

解决业务难题：通过实际业务问题的案例研讨，共创解决，让学员学以致用用的同时，解决更多的实际业务问题；在课程现场，通过案例研讨，共创突破场景难题。通过返岗作业或课题研究的方式，让学员真正做到学以致用巩固所学，并解决更多工作中的实际难题。

盘点学员能力：在项目前期对所有学员进行能力粗盘，掌握学员能力情况，甄别学员能力优劣势。帮助团队更好地排兵布阵，促进学员更好地发挥自身的优势、有针对性地补足短板。



项目设计

◆ 关键举措 1：精品课程+定制结合

本项目中所有课程均采用案例研讨和情景模拟的方式，帮助学员深入掌握课程工具的同时融入学员真实的管理情景，解决管理疑惑，找出问题的解决办法。

● 课程核心的交付设计

《经营管理中的系统思考》：帮助学员建立全局、系统的思维方式，有效应对经营管理的复杂性。避免管理者因抓不住主要问题或仅看到问题的局部，而导致决策失误、决策效果不佳等问题；课程能够帮助学员制定睿智科学的、经得起时间考验的决策，从而帮助企业系统解决问题。

《卓越服务之关键对话》：以改善结果为目标，聚焦内外部服务/协同中挑战场景，帮助学员从意识和方法双层面掌握一套高效处理沟通难题的方法，从而向内打破组织沉默，增进协作，营造积极沟通的企业文化，并提升决策效率；向外提升客户满意度，打造卓越服务品质。

《成为叮咚 A+ 经理人》：采用情境案例教学方式，通过一系列两难管理场景的导入和研讨，帮助学员在实际管理工作中灵活驾驭应用管理知识/方法，有效处理复杂管理难题，并形成卓越管理者处理难题的高效思维模式。

● 定制设计

定制设计有两个设计方向：

在教学案例的定制设计上：首先进行课前调研，采集相关主题下工作场景中的典型案例；然后将案例进行综合提炼和处理，使之与课程匹配使用；随后在课程中让学员结合工作经验和课程所学，进行演练/研讨，实现知识的应用；最后由讲师与学员共同分析、研讨，提出典型案例的解决之道，并推动学员训后行为的应用。

在研讨话题的定制设计上：首先做好课题研究定向，训前访谈高管，提炼数个亟需系统解决的难题；然后在系统思维课程现场初步破题；训后通过行动实践，线上知识学习和辅导答疑，逐步推进课题深化解决；最后将课题研究成果进行汇报评审，并完成优秀成果推广实践。

◆ 关键举措 2：行动学习/课题实践

作为本次项目的重点，学员将以小组形式共同研究一个与公司当前发展相关的实际业务经营课题。课题实践与集中面授相辅相成，帮助学员在完成团队课题的过程中，掌握在问题分析和解决方面的综合技能，同时为组织产出有价值的成果。实现人才培养与业务发展的双轮驱动。

课题实践以实际经营能力的发展为核心，首先以结构化思维完成破题，再全局管理项目，做出关键决策，寻找创新思路，并对结果进行汇报，寻求上级支持，最后解决实际问题。总体上可分为三个阶段：

第一阶段，提前定题，带题学习。由学员以小组为单位提出多个符合公司发展方向的课题并提交给小组导师，在与导师讨论后，确定课题方向和相关项目成员；最后学员再带着课题任务参与到《系统分析与决策》工作坊学习中。

第二阶段，在课题实践中夯实所学，培养经营能力。从小组破题到寻找解决方案，经历团队共创的完整过程，过程中不断应用每阶段在课堂学习到的知识和工具，优化课题成果；培养基层管理者和高潜人才掌握分析与解决实际业务问题的基本方法，建立精益思维、服务思维、系统思维；帮助学员在过程中自我检视个人在组织团队中的角色及领导表现。

第三阶段，产出有价值的成果。汇报课题成果，收获有益反馈，在反思中进一步提升自我，同时为组织产出有实际价值的业务成果，即使在培训项目结束后也能够延续给组织带来的裨益。

项目难点 / 风险点与应对思路

Mini-MBA 研修班项目所要面临的难点 / 风险点主要有以下三点：第一，多元化。学员经验丰富、履历背景各异、来自多个部门、管理理念及经验不一，要如何求同存异，最大程度适配课程内容？第二，实战性。以实战为主，追求实效。如何将课程与实际工作难题结合，产出行之有效的解决方案？第三，紧迫性。课程定制工作量大，准备周期有限。如何确保高品质、高效率交付项目内容？

针对以上三点，叮咚分别从三个方面进行应对：第一，训前诊断调研，在项目总体设计思路保证一致的前提下，结合各班学员情况，定向定制课程；打造开放分享的平台，促进团队深度共识与融合。第二，课程将大量课程融入叮咚痛点场景，通过讲师引导与促动加以解决。同

时，在课后安排返岗实践任务，项目组将追踪落实，并沉淀出一套叮咚特色的管理难题解决方案。第三，与外部机构通力配合，投入精干力量，快速开发、迭代课程；多线并行，多模块同时投入资源开发，满足交付进度要求。

项目实施及运营

商品开发中心 Mini-MBA 研修班

叮咚通过调研访谈、案例萃取、课程微定制、物料筹备和能力测评逐步完成商品开发中心 Mini-MBA 研修班项目筹备，并通过团队组建、项目宣贯和预习导入正式启动项目。项目主要分为三个阶段，学员均通过线上学习平台在白天集中进行相关主题微课学习，并在晚间进行研讨（如图 1）。



图 1 商品开发中心 Mini-MBA 研修班实施总图

◆ 用户服务中心 Mini-MBA 研修班

用户服务中心 Mini-MBA 研修班（如图 2）主要分为三个阶段，学习重点分别为系统思维、项目管理和团队

管理，从主题课程、其他拓展、行动学习、个人提升四个方面入手打造学习内容，设计学习形式，完成学习目标。

	第一阶段（8月4-6日）	第二阶段（预计9月中旬）	第三阶段（预计10月底）
主题	系统思维	项目管理	团队管理
主题课程	工作坊：《系统分析与决策》 <ul style="list-style-type: none"> 通过思维模型来辨识真正影响结果的关键问题 结构化地分析背后的影响因素 通过决策流程来优选解决方案 研讨行动学习小组课题 	课程：《项目管理》 <ul style="list-style-type: none"> 建立“项目思维” 掌握干系人管理、工作分解、进度管理、沟通机制的核心方法与工具（主题将根据调研结果进行部分调整） 结合各小组进行中项目，复盘下阶段的改进点 	课程：《团队管理》 <ul style="list-style-type: none"> 认知管理者角色 掌握绩效管理、授权、决策、辅导下属、跨部门协作等方面的核心方法与工具（主题将根据调研结果进行部分调整）
其他拓展	团队拓展：夜跑+高管分享	大咖驾到：运营/产品/算法主题	大咖驾到：《业务推动力与城市运营》
行动学习	<ul style="list-style-type: none"> 学员课前梳理待讨论课题 课上梳理方案并寻求导师指导 课后结成行动小组投入落地实践 	<ul style="list-style-type: none"> 根据项目管理方法，对小组方案进行优化 完成课题在实际业务环境中的试点 寻求导师进行反馈指导 	<ul style="list-style-type: none"> 小组提交课题汇报材料 评选最佳实践课题
个人提升	<ul style="list-style-type: none"> 与上级导师讨论现阶段能力提升重点，确定在本次项目中的个人目标 	<ul style="list-style-type: none"> 执行个人学习计划，并记录相关成果 	<ul style="list-style-type: none"> 个人对学习计划进行总结 与上级导师汇报学习成果

图 2 用户服务中心 Mini-MBA 研修班项目实施总图



◆ 城市分选中心 Mini-MBA 研修班

叮咚通过调研访谈、案例萃取、课程微定制、物料筹备和能力测评逐步完成城市分选中心 Mini-MBA 研修班项目筹备，并通过团队组建、项目宣贯和预习导入正式启动项目。项目主要分为三个阶段，学员均通过线上学习平台在白天集中进行相关主题微课学习，并在晚间进行研讨（如图3）。

◆ 训前测评

结合课程内容产出测评报告，以管理能力现状为出发点，帮助学员制定个性化的个人发展计划，使学员有重点、有计划地提高管理能力薄弱环节，以达到个人发展效益最大化的效果。



图3 城市分选中心 Mini-MBA 研修班项目实施总图



◆ 案例研讨

案例研讨是经验学习最好的学习方式。听别人编写出的“别人的案例”和自己亲自提炼萃取的“自己的案例”，两者之间的实际体验收获差异巨大。晚间研讨实践工作坊，更关注学习者体验对复杂管理问题场景的解决思维模式的应用实践（如图4）。

◆ 项目化管理、全流程把控

项目运营团队聚焦“全流程把控”，覆盖项目的关键过程，为学员创造优质学习体验，提升学习效果（如图5）。



图4 案例研讨全流程



图5 “全流程把控”

◆ 游戏化运营

以游戏化的运营方式，提升学员的学习积极性；以全过程学习积分排名的形式增强学员的竞争意识，让 PK 文化深入人心。

学员学习积分考核按照“百分制”展开，主要从日常积分、课堂表现、线上学习、成果汇报、附加分五大维度进行。通过积分考核，在项目结项时评选出优秀团队和优秀学员，最终给予奖励。

◆ 线上社群运营

叮咚通过班级群运营维护班级群学习活跃度，一方面通过社群定期组织相关课程主题线上讨论，另一方面提供场景化知识卡片，帮助学员复习和巩固相关知识点。

积分榜公示、作业发布：每阶段课程结束后，汇总学员阶段性积分，并最终在学员群内进行公示、通知。同时，阶段性学员作业、任务发布的通知也在班级群进行。

微信群学习内容分享：结合线下学习内容，不定期邀请各小组代表学员结合个人所学的思考进行分享 PK，最终选出优秀个人。

学习快报推送：项目助理将学习组制作的“学习快报”发送至学员微信群内，此学习快报将可以帮助学员复习本阶段学习内容。公司还会根据阶段主题，定期推送学习卡片，辅助内容拓展。

💬 项目创新

◆ 创新的表现

了解需求上：叮咚在行业趋势分析的基础上，结合运用内部调研、高层访谈、学员访谈、典型场景萃取相结合的方式为项目设计输入指导方案。

项目设计上：首先，将难点 / 风险点进行分析并准备应对方案。如：面对学员多元化问题，即学员来自不同部门、履历背景各异、管理理念及经验不同，如何求

同存异，最大程度适配课程内容？对此叮咚提出了训前进行诊断调研，结合学员情况，定向定制化课程。其次，将精品课进行定制化内容开发设计与交付。如：如何将课程与实际工作难题结合，产出行之有效的解决方案？对此，叮咚在课程中融入大量实际场景，并在课中引导促动，课后开展实践跟进并追踪落地。最后，研讨输出。结合实际业务课题进行研讨共创，输出解决方案。

实施手段上：内容定制化、授课形式多元化，项目实施运营精细化、项目成果沉淀落地化。

◆ 创新的可借鉴性

本项目的创新之处已被借鉴沿用到另外 2 个班级的人群培养中，打造了 Mini-MBA 在公司内部的品牌项目。具体如下：

场景化知识卡：每一阶段主题课程的工具 / 方法论都是结合具体的实际应用场景而制作知识卡片，便于学员在系统化方法论输入的同时，进行“碎片化”的应用学习。

定制化课程：采用精品主题课程的同时，以案例研讨和情景模拟的方式，帮助学员深入掌握课程工具，应用实践，解决管理困惑，找到问题的解决办法。

场景案例萃取：通过调研，采集主题课程下工作场景的典型案列，并将案列进行综合提炼处理，便于演练实操。

运营精细化：实现运营的前中后闭环，前期宣传预热 & 预习，中期知识输入 + 场景案例研讨 + 情景模拟，后期的场景化知识沉淀 + 课后检测 + 辅导答疑 + 社群互动。

💬 项目挑战

项目运营过程中叮咚主要遇到了三方面的挑战：

首先，训后如何保证每一阶段的工具 / 方法论得到应用并确保能准确应用是一大挑战，为此，叮咚将方法

论/工具结合与场景化问题应用制作“场景化知识卡片”，并匹配于场景化知识卡内容的检测题。

其次，考虑到学员为各个部门的骨干管理者，有大量日常业务需要开展，如何让学员积极参与的同时认为培训不是个负担，也是一大挑战。为此，叮咚让运营前中后闭环化，并发挥组长的调动性，在培训现场组织各类活动，渲染班级氛围。

最后，疫情导致项目延期收尾。为了有效降低疫情带来的不利影响，叮咚在疫情可控情况下开展培训项目，在没有展开培训项目的期间，增加线上互动机会及线上微课的学习任务，并与具体小组课题结合，做小组课题方面的重点推进。

项目成果

Mini-MBA 研修班项目总体取得了较大的成功。

首先，项目实施后，叮咚各部门中层管理者的敬业度和保留率都有了明显提升，同时，参训中有约 30% 的管理者在下半年考评中获得了内部晋升机会。

其次，在采销班级中，由学员发起的《新品开发》直接应用到业务实操中，有力地支持了公司 2021 年下半年商品力战略落地，丰富了公司商品品类，形成“叮咚买菜独有”的商品品牌组合，获得上亿元的销售额。

再次，在大仓班级中，由学员发起的流程优化类项目通过 2 个月的落地实施和迭代，直接降低了物流、仓储千万级的成本。

最后，在事业部班级中，由学员发起的《前置仓分拣、库存管理改善提案》，经过为期 3 个月的“分析——设计——实施——迭代”，进一步提高了前置仓管理效率，同时，消费者满意度、库存准确度均有较明显的提升。

经验总结

Mini-MBA 研修班项目总的来说取得了圆满成功，项目团队内部也总结了一些成功经验，具体如下：

高层全程参与：CEO 在开训、结训时均亲自出席，并为学员讲授公司的战略发展思考、人生感悟。商品开发高级副总裁、分选中心副总裁更是作为学员全程参与了课程的学习、实践课题等。在整个项目流程中，高层始终以身作则，带领大家共同前行。即使在业务特别繁忙之际，公司也会为大家提供学习和交流的机会。

学以致用，追求实效：集训期间，通过课题研讨、课题实践，为大家解决实际工作中遇到的问题。

打造学习体验：本次项目调动内外部优质资源，将项目做成叮咚内部的品牌项目。具有内容定制化、形式多元化、运营精细化和成果沉淀化的特点。



获奖企业风采

公司简介

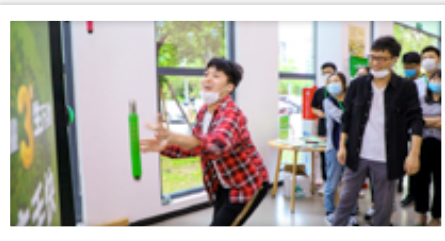
叮咚买菜创立于2017年5月，是一家专注美好食物的创业公司。叮咚买菜专注吃的事业，为满足更多人“想吃什么”而努力。通过美好食材的供应、美好滋味的开发以及美食品牌的孵化，不断为人们提供美好生活的解决方案，致力让更多人吃得新鲜、吃得省心、吃得丰富、吃得健康……以更美好的舌尖体验，为现代家庭创造美味与幸福感。

品牌故事：吃——看似是件小事，但却是决定我们美好生活的一条底线。十四年母婴创业的观察和经验，我们发现中国家庭有一个很大的痛点，就是每个家庭都会为孩子们是否吃得健康而担心。“解决吃的问题，让所有家庭都能放心买菜，让所有孩子都吃得健康、安全。”成为叮咚买菜创立时深埋下的一颗种子初心。

2017年，叮咚买菜正式瞄准生鲜电商赛道，开始了对“吃的事业”的探索与攀登。5年的时间，叮咚买菜始终专注在“卖菜”这一件事，不要小聪明，死磕产品力，就像颗种子一样，在生鲜电商的土壤里，踏踏实实扎住根，发出芽、长成树，不断内生出新的生命力。也因此，叮咚买菜成为第一家可以将活鱼活虾鲜活送到家的平台，第一家启动春节不打烊365天服务不间断的平台，第一家制定“儿童食品准入标准”帮助宝妈安心选品的平台……

叮咚买菜把不确定性变成确定性，破除时间和空间对买菜的限制，让用户不用出门就能吃到2千公里外山里头的甜，让身处异乡的人也能尝到老家海里的第一手鲜，让忙碌的人、行动不便的人、想吃好的人不再困囿于买菜难，买菜从此真正成为跳跃在屏幕和指尖的简单小事。

2021年6月，叮咚买菜成功在纽交所上市，同年9月，叮咚买菜用户月活量跃居中国生鲜电商第一。现在，叮咚买菜将从生鲜美食开始，不断拓宽吃的边界与价值，通过美好食材的供应、美好滋味的开发以及美食品牌的孵化，不断为人们提供美好生活的解决方案。这注定是一段充满挑战的艰难旅程，但就像叮咚团队所相信的，我们要坚持做难的事情，坚持下去，会成为时间的朋友，我们一起，Think BIG Do nano。





本案例荣获智享会
“2022 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

迪皮埃中国区技术岗位 知识技能提升项目

编辑整理：Aileen Yang

迪皮埃公司始建于 1968 年，总部位于美国亚利桑那州斯高次德尔市，是全球领先的风电叶片开发商和制造商，旗下生产基地遍布全球，年产能高达 18GW，服务于维斯塔斯（Vestas）、通用电气（GE）、恩德公司（Nordex）、爱纳康（Enercon）、西门子歌美飒（Siemens Gamesa）国际五大主机制造商。迪皮埃在中国区设有三家生产基地，总注册资本超 7000 万美金，2020 年销售收入总额达 33 亿人民币，总纳税额 2.58 亿人民币，其中，扬州工厂收入 16.83 亿人民币，亩纳税额超 40 万人民币。

自 2020 年新冠疫情爆发以来，停工、停产及延迟复工对全球产业链和供应链产生了巨大冲击。面对如此严峻的大环境，迪皮埃中国工厂在积极配合疫情防控的前提下，依然保持着高效稳定的生产。2019 年、2020 年、2021 年的叶片销售量分别为 1110 套（4GW）、1300 套（5GW）和 582 套（2.3GW）。

项目背景

由于国内外疫情环境下产品市场和技术资源转变，迪皮埃结合中国区组织发展的迫切需求，推出了针对技术岗位的知识技能提升项目。

首先，产品市场由国外转向国内，对国内需求的快速响应势在必行。受国际疫情影响，集团在国外的生意锐减，加之国内政策红利下的抢装潮，国内产品市场连续 12 年稳居第一，成为公司业务开拓的核心方向。其次，国外技术支持减少，本土化人才发展需求凸显。由于疫情防控，国外技术专家无法亲临国内基地现场指导，导致人才发展沟通成本增加、周期拉长，中国区技术人员技能难以得到及时提升。最后，组织发展带来了团队融合和人才梯队建设新需求。因公司业务扩张需要，国内三大生产基地布局迎来重大优化，各地区技术团队在兼并的同时，吸纳了大批外部引进人才，提出了团队融合

和人才发展的全新要求。作为面向全球客户、承接产品设计、开拓中国市场制造需求的技术人员，中国区工程师、产品项目人员和一线技术人员的专业知识技能成为国内业务开拓、生产工艺革新和现场精准操作的基石。基于此，迪皮埃适时推出中国区 KSA 技术能力提升项目。

项目设计

迪皮埃中国区 KSA 能力提升项目致力于从知识（Knowledge）、技能（Skill）和能力（Ability）三方面入手，基于行为模式发展法诊断四大职能下的技术人员在知识和技能上的差距不足，按照技术管理、专家骨干、继任储备及新晋人才制定分层式、差异化提升方案。其中，知识提升侧重对材料结构、制程失效模式等技术研究理论的理解；技能提升关注在精密工艺设计和问题分析解决方面对理论知识的实践运用；能力提升着重从观察和

辅导角度挖掘个性特质，启发学员明晰个人综合能力发展路径。

◆ KSA 项目核心团队

迪皮埃联合中国区三家叶片制造工厂的部门资源共同规划与执行，打造了由项目组长、支持团队、人力资源团队和执行团队组成的 KSA 项目核心团队。

项目组长：由中国区组织发展与学习经理担任，全面负责项目的筹备、启动和统筹执行，联合业务部门进行技术课程开发及项目讲师培养，以及与执行部门保持密切沟通，及时反馈项目问题、盘点调整执行方案。

支持团队：由中国区高级副总裁、全球组织发展副总裁、中国区工厂总经理、中国区人力资源总监及相关职能部门总监联合组成，致力于从业务角度确认项目期望，核准项目各阶段的工作实施、提供资源支持，并在必要时提供指导建议。

人力资源团队：由中国区 HRBP 团队、组织发展与学习团队组成，作为倡导推行者协助组织现场活动、分享人力资源观点，促成项目管理团队的紧密合作。

执行团队：由工程经理、质量经理、生产经理、项目经理和生产培训部组成。通过参加研讨会、工作坊等项目策划与执行会议核准学习项目体系、搭建 KSA 能力评估体系、评估员工能力，根据能力差距分析制定行动计划并在实施落地中提供资源支持。

◆ KSA 项目流程

自 2020 年项目概念提出，迪皮埃中国区 KSA 能力提升项目围绕三大主题设计了为期三年的课程计划，项目实施首年以“问题解决”为目的设置基础课程，第二年围绕“问题预防”开发进阶课程，第三年则专注于“变革创新”规划高阶课程。

2021 年度迪皮埃中国区 KSA 能力提升项目筹备时间为 2021 年 1 月至 6 月，实施时间为 2021 年 7 月至 12 月，统筹中国区三家生产基地同步实施推广，以中国区



工程部、质量部、生产部和项目部四大职能模块的关键技术人员为核心受众，辐射至其他职能部门员工，涉及技术管理、专家骨干、高潜人才及新晋技术人员/管培生四大技术层级。

2021年1月至3月，KSA技能盘点。通过组建KSA评审委员会，划分核心岗位角色、提炼各职能不同岗位角色人员所需的专业知识要求及关键技能项，匹配四类技术人员的差异化定位搭建KSA技能矩阵及各技能项四级分级定义。

2021年3月至4月，KSA技能评估。依据KSA技能矩阵及能力等级定义，采取个人自评、评审委员会评估、等级评估沟通等全方位评定方法，完成所有目标学员专项知识技能评定，输出其个人综合知识能力水平数据。

2021年4月，技能差距识别及培训需求分析。基于目标学员个人能力评估数据，对标企业内各技能的目标基准线，输出各生产基地、分职能部门技术团队的能力

概览及技能差距，依此匹配业务需求输出核心技能提升项及其提升方案。

2021年4月至5月，课程体系搭建与课程开发。匹配公司业务和人才发展需求搭建课程体系，组织TTT内训师赋能培训，组建项目课程开发小组实施项目课程开发。

2021年5月至7月，课程内容优化与项目宣传。组建课程试讲评审委员会，群策群力开发课程内容、萃取内部经验，同时匹配公司产品项目进度调整课程内容，制定年度培训执行计划。

2021年7月至12月，项目课程实施。组织实施KSA技能提升线上/线下课程培训，“课后考核+技术论坛”双管齐下验收学习成果，并开展月度项目复盘会调整优化项目实施。

2022年1月，年度复盘会。组织年度KSA项目复盘会，通过讨论输出改善计划及2022年项目筹备计划。

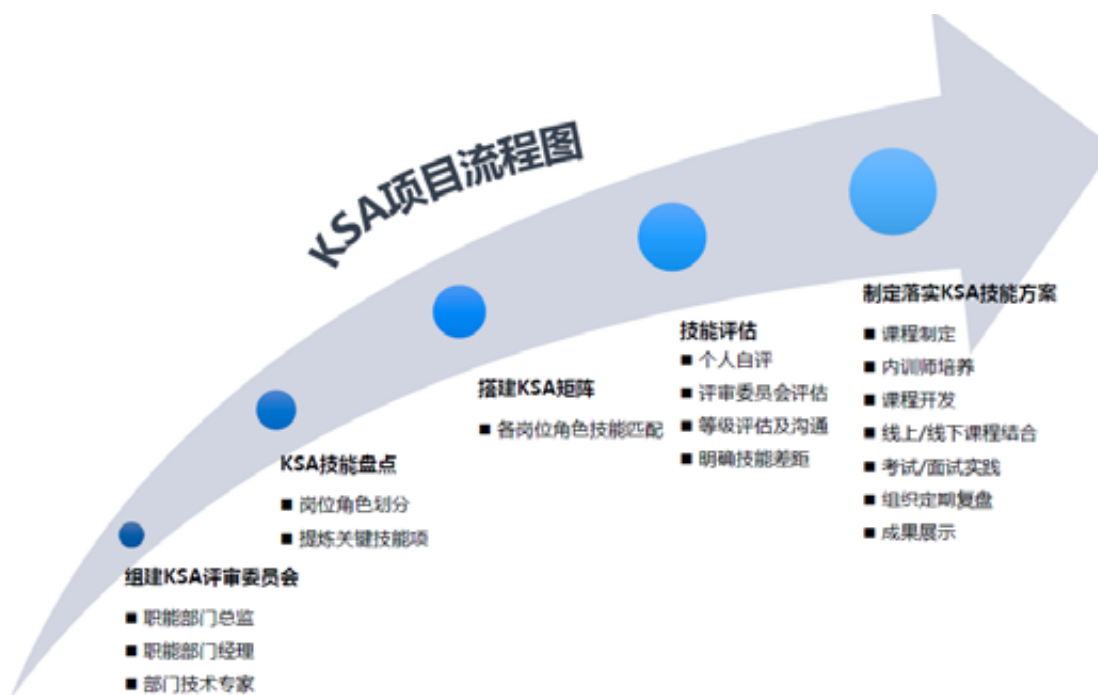


图1 KSA项目流程图

项目实施

立足公司业务拓展的现实需求，该项目在立项筹备和落地执行期间得到了集团高层管理人员、中国区各职能部门和总部技术团队的支持，得以顺利实施。

◆ 项目启动会

项目立项之初，迪皮埃全球组织发展副总裁牵头组织了项目启动会，组建了迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目小组，由中国区组织发展与学习经理出任项目组长，项目成员涵盖人力资源总监、工程部总监、质量部部长等高层管理人员，全球首席工程师、主题解决专家和产品项目负责人等职能部门骨干，以及该学习项目的最大受益方及目标受众。在中国区高级副总裁、中国区工厂总经理组成的支持团队的牵头下，项目小组协同筹备，开展周度项目会、专题工作坊和月度复盘会，针对技术人员知识技能评估、培训需求分析、课程体系搭建、课程内容开发等展开探讨，输出年度技术人员 KSA 技能提升方案。这一项目方案在高层运营管理会上得到了一致认可，并获得总部技术团队的支持。

◆ 落地方法论

贯穿项目的立项启动、开发筹备和落地执行，迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升在技术人员能力测评和学习项目实施方面确立了行之有效的落地方法论和体系手段。

首先，基于迪皮埃能力模型和行为模式发展法，KSA 技能能力提升项目建立了针对中国区四类技术人才的四级能力量化测评体系，输出所有技术人员专项能力热力图，进而明确了核心技能发展项。通过主管观察法、行为面试法和评鉴中心法获取学员的能力前测数据，匹配个人能力水平输出技能提升方案，让学员直观了解该学习项目的目标及行为标准，为实现“能力测评——学习活动参与——实践演练——成果考核”的有效循环发展提供了以数据为抓手的多维学习报告。

其次，匹配成人学习特点，项目基于五星教学模式提出“线上+线下”混合式教学理念，并借鉴 PDCA 循

环管理法建立了人才发展闭环管理体系。根据成人学习功利性强、问题驱动和经验学习等特点，KSA 技术能力提升项目以“聚焦问题”为核心，组织线上直播传授新知、线下论坛加强实践，打造激活旧知、论证新知、应用新知和融会贯通的学习循环，并通过“课件开发——课程培训——课后考核——实操演练——教练辅导——课程优化”跟踪项目计划、执行、检查和处理四大阶段，加强项目运行管理和学员学习管理。

◆ 敏捷设计

受国内疫情影响，迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目在其实施过程中面临着诸多挑战。为了灵活应对未知、推动项目课程落地并有效跟进学习效果，除传统的课堂培训以外，项目团队还设计实施了“线上工程学院+线下技术论坛”混合式学习训练营，以期最大程度地发挥学习项目的价值。

线上工程学院 (Engineering Academy)。应国家疫情防控需求，海外技术专家无法亲临国内生产基地提供现场技术指导，集团最新产品技术交流受阻。为匹配新产品项目落地爬坡，为项目讲师提供专业赋能，项目团队联合总部技术团队开放了线上工程学院和在线技术社区，授予项目讲师技能提升认证的同时，确立了课程汉化子项目，以适应中国区本地化人才发展，快速响应国内产品制造需求。

线下技术论坛 (Tech Forum)。因交通管制和人员流动，学习项目的课程实施大多转变为线上直播课。为弥补线上培训趣味性和互动性的不足，项目团队首创中国区技术论坛，将项目学习主题结合实际工作，开展工作案例学习、实践经验分享及卓越案例评选活动，以加强技术人员学习意识转变，促成内生式学习生态圈的形成。

项目创新

迪皮埃是能源行业首个开展 KSA 技术能力提升培训的企业，该人才发展项目能 100% 落地执行，归功于公司在项目推进过程中的诸多创新，这也得到了集团客户的一致认可。

项目立项之初，为贴合业务需求，KSA 技术能力评估委员根据不同职能技术人员的实际工作职责和岗位角色定位提炼专业知识要求及关键技能项。基于行为模式发展法，引入四级评价体系，通过个人自评、评审委员会评估、等级沟通评定得出所有技术人员的专项能力雷达图，输出各区域、各职能模块技术团队的能力概览及技能差距项序列。为进一步匹配需求，委员会还从各专项技能对业务的影响力及紧急度出发，讨论输出技能优先级矩阵，最终提炼出核心技能提升项。

项目进入筹备期后，全新的课程开发和内训师培养成了最大挑战。为了输出有效提升方案，委员会邀请技术部门经理、组织发展与学习团队及技术骨干组建课程开发组，依据产品项目负责人、技术专家的角色定位及 KSA 技术能力评估结果选定首席培训师。由于课程开发人员和讲师均来自业务，缺少系统的课程设计和授课技巧方法论，组织发展与学习团队不仅开展了 TTT 专项训练营实时赋能，还组织了课程试讲评审会，群策群力设计课程。

项目实施过程中，受公司业务调整和国内疫情影响，课程内容的适应性和线下培训的实施问题凸显。一方面，项目团队与产品项目负责人充分沟通，匹配产品项目进度调整课程内容及实施时间；另一方面，利用在线媒介开展线上直播课，疫情平稳后开放季度技术论坛强化意识转变，鼓励学员通过“学习——实践——分享——再学习”提升培训成果转化。

得益于项目的诸多创新，集团总部将中国区 KSA 作为最佳实践推广至全球各个生产基地，其业务需求分析方法得到了诸多业务单元的沿用与借鉴。例如，中国区生产部在业务需求分析方面借鉴并发展了 KSA 技术能力

提升项目的四级能力量化测评体系，其基于生产板块的特殊性和岗位人员的差异性将一线员工的既往工作问题分析、基层管理人员深度访谈纳入综合评定方法，立足问题识别、风险管控和行为管理，搭建了适用于一线操作员工、生产培训人员和生产管理人员不同职能层级的金字塔体系 SQL（S- 安全，Safety；Q- 质量，Quality；L- 领导力，Leadership），进而围绕安全、质量和领导力三大核心主题输出了 9 门专业课程资源。

项目的“披荆斩棘之旅”

◆ 突发性挑战

面对公司业务拓展和区域性疫情爆发，迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目在其实施过程中经历了课程适应性的巨大转变。在高层管理人员的牵头下，课程开发小组及时沟通、深入探讨，在加速课程迭代方面做出了适时调整。

首先，由于 2021 年中国区生产基地布局优化，增量业务探索成为公司全新业务痛点。为快速响应新产品上线需求，课程开发小组敏捷反馈，一方面，根据全新产品的制造要求更新课程内容，围绕技能提升主题输出适应性实践案例，并邀请产品项目负责人和问题解决专家开展新项目专题培训；另一方面，匹配产品项目实施进度调整课程计划，实施线下面授的同时外派学员前往其它生产基地交流学习，使培训内容与学员业务紧密结合，保证了其在思想意识和知识结构上的一致性。

其次，受公司所在地区的疫情影响，项目课程由线下面授转为线上直播，对课程时长和内容提出了全新要求。对此，项目团队鼓励讲师转变角色定位，协助培训师分拆小班、精简理论、在线互动，采取“线上教学传授新知 + 线下论坛探讨实践”的混合学习模式，引导学员在工作实践和问题解决过程中实现学习目标，以弥补线上学习深入度不足的问题。

◆ 两大任务挑战

作为能源行业技术人员知识技能提升培训的首创，迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目在其落地执行阶段也面临着专业力和有效力两大任务挑战。在业务拓展和国内疫情的双重影响下，项目团队充分沟通、协同发力，在专业赋能和学习生态圈方面敏捷应对。

启动赋能计划，弥补内部讲师专业力不足。面对 28 门全新课程的开发与讲授，深耕业务的讲师团队缺少学习与发展方法论和课程开发经验，使得项目筹备进度缓慢。为快速输出高质量课程，公司以内容开发、经验萃取、课件制作、授课技巧为主题，由组织发展与学习经理担任讲师，采取集中面授和案例演练相结合的方式，开展了 8 期 TTT 专项训练营，累计课时 40 小时，同时联合技术部门组织课程试讲评审会，邀请工厂总经理、全球首席工程师等成立评审委员会，群策群力，共同研讨课程内容、呈现形式和实践演练。

打造内生式学习生态圈，提升项目课程有效力。受地区疫情防控影响，项目课程大多由线下面授转为线上学习，导致培训互动性和内容深入度不足，学习迁移和效果转化度不高。为强化学员由理论向实操的意识转变，项目团队围绕 28 门课程主题建立线上技术社群和线下技术论坛，通过加强实践、内生优秀案例和主题经验分享，将专业理论知识内化、为学员所用，在“学习——实践——分享——再学习”过程中提升项目课程效力。

🗨 项目成果

截至 2021 年 12 月 31 日，迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目 100% 落地执行，覆盖学员 623 人次，匹配四大职能模块 372 位技术人员进行四级能力评估，输出课程 28 门，培养内部讲师 20 人，累计培训时长 960 小时，学习项目综合满意度达到 95%。项目实施后主要成果如下：

建立了技术人员能力水平的分层式四级量化评估体系。项目筹备初期，项目团队按照工程、质量、项目和生产四大技术模块组建了能力评估委员会，基于技术管理、专家骨干、继任储备和新晋人才划分了 45 个职能角色，提出 155 项专业知识技能项，匹配岗位角色定位对 372 位技术人员进行了专业精通、熟练掌握、应知应会和尚未掌握四级评估，最终输出 27 项知识技能优先发展项及其提升方案，为未来技术团队的人才梯队建设及人才发展提供了数据依托。

提供了面向四类技术人员共 28 门专业技术课程资源和知识共享平台。基于能力评估数据，由课程评审委员会带领 20 位项目讲师组建课程开发小组，从专业技术研究、产品制造设计和技术人员管理三个维度入手，围绕 27 大技能主题开发输出 28 门课程的学员手册、培训课件和实践案例。同时，项目团队还开设了季度技术论坛，通过主题分享激发再学习，内生优秀实践案例，营造了成长型组织的文化氛围。



🗨 项目成功的因素

迪皮埃业务结果的达成归功于以下四个方面：

高层管理人员和协同部门的支持。基于业务拓展和组织发展需求，项目得到了总部技术团队和中国区高级副总裁的赞助支持，由组织发展副总裁牵头召开项目启动会，与各技术部门负责人统一共识，组建了跨部门项目团队。在项目团队的统筹下，各部门协同筹备，定期开展工作坊和复盘会，有效推动了项目在整个中国区的贯彻执行。

专业团队和专业课程。项目筹备期间，项目团队依据产品项目负责人、技术专家的角色定位及 KSA 技术能力评估结果选拔首席培训师，借助工程学院认证和 TTT 训练营实时赋能，培养了 20 位深耕业务的内部讲师，在课程试讲评审委员会的助力加持下，输出了符合增量业务探索和存量业务改进的 28 门技能提升课程资源。

多元化学习资源和经验共享平台。项目实施阶段，线上工程学院为项目课程开发提供了理论支持和技术指导，在线工程技术社区和线下技术论坛为学员打造了内生式学习生态圈，宣传推介学习项目的同时，促成了项目成果转化。

综合奖励机制和成果验证体系。配合课程推进，项目设置了积分奖励机制、卓越实践奖、论坛纪念品以及年度授证仪式，致力于提升讲师、学员参与感和荣誉感的同时，推动成果验证体系的建立，激励了学员核心技能项的实践提升。

🗨 总结与展望

迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目执行结束后，项目团队牵头开展年度项目复盘工作坊，针对 2021 年项目实施情况输出了以下改善建议：

关注新媒体推广，形成多媒介、多渠道的项目宣传。2021 年迪皮埃中国区 KSA 技术能力提升项目主要采取内部宣传海报、异形 KT 板和项目纪念胸章等实物宣传物料，其受众群体的覆盖率和精准度较低，且成本较高，未来公司会借助线上办公平台精准投放宣传文章、音视频宣传短片，让更多学员参与进来。

搭建专业课程体系，开通学习频道，打造知识共享平台。2021 年 KSA 技术能力提升项目课程大多为线上直播课，且仅通过邮件链接分享，目标受众和资源获取有限，未来项目团队将借助线上平台上传、分类课程数据资源，在为其他职能部门及新晋技术人员提供学习资源的同时，向项目团队及部门管理者开设数据看板权限，实时跟踪项目进度及实施情况。

立足培训方式转变，增强项目课程的趣味性和互动性。2021 年 KSA 技术能力提升项目受地区疫情影响由线下面授转为线上直播，其理论知识深入度及课程互动性不足，一定程度上削弱了讲师热情和学员积极性，未来项目将基于线上培训特性，开展线上直播专项训练营和课程呈现预演，引导项目讲师完成角色转变。



获奖企业风采

公司简介

迪皮埃始建于 1968 年，总部位于美国亚利桑那州斯高次德尔市，是全球一流的大型复合材料结构件开发商和制造商，旗下产品广泛应用于风力、民用交通和军事车辆等多个专业领域。自 2001 年以来，迪皮埃集团始终致力于推动全球风能产业的快速发展，在美国、墨西哥、土耳其、印度、中国等国家均设有生产基地，全球员工超 14,000 人，累计交付风电叶片超 75,000 支。深耕风电叶片制造领域 50 余年，迪皮埃凭借其独特创始的真空灌注工艺及产品的高强度、耐用性能，与国际五大主机制造商建立了长期稳定的战略合作伙伴关系。

迪皮埃在中国：

2007 年，迪皮埃正式进入中国，先后在江苏省苏州市、盐城大丰市和扬州市开设三家生产基地，总注册资本超 7,000 万美元，2020 年实现销售收入总额 33 亿人民币。受 2020 年以来全球新冠疫情影响，停工、停产及延迟复工对产业链和供应链产生了巨大冲击。面对如此严峻的时代挑战，迪皮埃中国工厂在积极配合国内防疫防控工作的前提下，始终秉持其“安全”“卓越运营”“诚信”“信守承诺”和“领导力”的核心价值观，以高标准为客户提供高效稳定的风电叶片产品制造，在产品质量、交付和服务上不断追求最高绩效和客户满意度，收获了国际客户的一致认可。





本案例荣获智享会
“2022 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

➤ 海尔智家 QEE 质量工程师 赋能计划

编辑整理：Aileen Yang

🗨 项目背景

21 世纪是质量的世纪，国家将质量工作摆到了前所未有的高度，“中国制造 2025”计划明确“质量为先”的基本方针，坚持把质量作为建设制造强国的生命线。承接集团“引领智慧家庭、提升用户体验、创造美好生活”质量愿景，聚焦“质量最优、效率最高、成本最低”的互联工厂战略，海尔智家整合内外部优质资源，加强质量技术攻关、自主品牌培育。新时代，必将质量组织、质量专家、质量工作者大有作为的重大机遇期。

为此，海尔智家从三个方面开展 QEE 质量工程师赋能计划。第一，一个“零”三个“一”：围绕用户最佳体验，锁住质量“零”缺陷引领目标，构建人才赋能链群生态圈。营造人人质量“一流氛围”，打造能力过硬“一等队伍”，沉淀人才赋能“一套体系”，帮扶工厂，实现业绩、模式、人员的引领引爆。第二，依托行动学习模式，破除质量顽症，提升人员专业水平，输出 16 名质量高级工程师样板以及 30 名质量工程师样板。第三，依托全国质量知识竞赛，产生 8 个园区竞赛冠军、3 个集团冠亚军和 5 个质量个人 MVP。

🗨 项目支持

QEE 质量工程师赋能计划项目的设计与开展过程得到了集团质量平台、各产业质量平台以及全国工厂的全面支持与认可。

集团质量平台：做人才的赋能发展需要结合战略和业务实际需求。2021 年海尔智家供应链人力启动智能制造职业发展体系升级工作，质量专业作为样板，率先进行质量族群职业发展标准的对标，基于各类角色的单独发展，参考国家、专业、行业层面权威解释、认证及评定要素，定义质量专业任职资格标准。集团质量专委会对质量专业职业发展标准进行严格把关，明确不同序列、不同层级的人员发展主张，最终锁定四大维度、九大要素的职业发展标准。

产业质量平台：各产业积极对新的质量职业发展标准进行试套，用新标准盘点人才，并对标准进行公议调整。同时，在整个 QEE 计划中，各产业质量平台既是理论认证 & 技能测评的命题者，也是项目答辩的评委，更是知识竞赛的裁判，全流程参与整个 QEE 计划的各环节，真正做到了对人才的 360 度识别。

工厂质量部：工厂作为人才的直接使用者，从工厂主、质量接口人到质量工程师，自上而下对 QEE 做出了重大的贡献。新标准对标找差、关差赋能集训、各级别知识竞赛的开展等全部来自于工厂质量群体对 QEE 计划的支持与认可。

🗨 项目设计

QEE 质量工程师赋能计划主要面向海尔智家供应链全国 46 家工厂质量工程师团队，项目从 2021 年 1 月 1 日开始实施至 2021 年 12 月 31 日结束，实行区域包含 8 个 I 类园区、7 个 II 类园区和 46 个工厂。

方案锁定：海尔智家根据 ADDIE 法则进行方案设计，依据职业发展标准找差，并与业务部门不断交互形成最终关差方案，学习发展平台与业务部门通力合作，致力形成一流竞争力的项目方案。

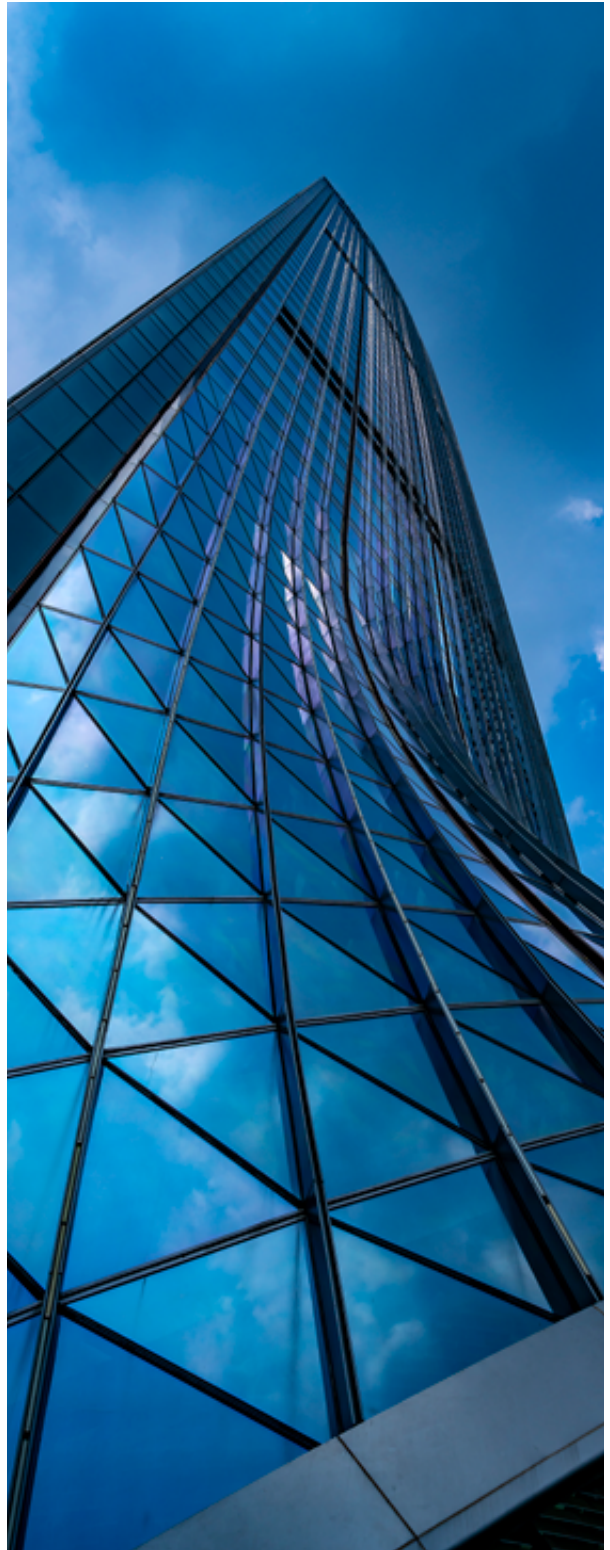
宣传造势：由学习发展平台和业务专委会主导，致力营造人人质量氛围，全方位进行项目宣传，打造项目品牌，并且确保海报、微信、视频推送发布到位，做到零死角宣传。

项目启动：在青岛大区现场开展启动仪式，全国 46 个工厂线上同步启动，由业务高管、人力、财务为 QEE 计划授予战旗，学习发展平台和业务部门自上而下进行宣贯，引起全员重视，为项目开展打响第一枪，做好基础和铺垫。

中期评选：学习发展平台和园区 HR 合作进行，各个环节不断涌现优秀创客，包括认证 TOP5、答辩 TOP5、竞赛 TOP3 等。不断树立标杆，引导全员学习，掀起人人质量大潮。

全员赋能：学习发展平台和园区 HR 根据找差结果精准赋能，进行专项能力赋能提升。实现精准找差，迅速提升人员专业能力。

项目效果：学习发展平台和业务让质量专业的创客能力迅速提升，持续引爆质量业绩，并且优秀创客获得了职业发展机会。由此，全员质量氛围蔚然形成，为打造一流的业绩、一流的人才和一流的体系打好基础。



项目实施

◆ 实施方法

QEE 计划将 ADDIE 法则进行了内部的转化，升级为内部“ADD TO”行动学习模型（Analyse 对标分析—Design 分析设计—Do 实践验证—Test 效果评估—Operate 运行跟踪），在赋能过程中，倡导创客即学即用、学以致用，用知识武装自己，主动发现改善机会和实践项目，通过项目创造价值和业绩。同时，海尔智家参考 721 成人学习法则，辅以质量接口人辅导机制，通过线上自学、线下集中赋能，接口人亲自指导项目进行多方面的输入，极大地提升赋能效果。此外，海尔智家还通过“圈子文化”引爆 QEE 计划，随着项目的开展，各个维度的质量生态圈相继建立，“外损改善生态圈”“电控改善生态圈”“噪音改善生态圈”等十几个圈子迅速形成，打破产业、工厂的限制，围绕专题进行研究，致力“破顽症，要效益”。此外，海尔智家还陆续打造了以个人命名的工作室和实验室，通过 QEE 计划引发人人质量意识的深度觉醒和迅速行动。一般而言，产值更多是生产“干出来的”，干得越多，产值越大，贡献越大；但是质量向来是负向指标，如果检出的不良品很多，即使保证了用户口碑，也很大程度上影响了产值。长此以往，质量人员需要重新树立质量自信，由此，集团创下了“第一是质量，第二是质量，第三还是质量”的准则。以上的方法和手段既能从专业上促进人员能力提升，又从氛围上鼓舞质量人员士气。

◆ 敏捷设计

受疫情的影响，QEE 计划在设计时就考虑到要以园区为单位进行找差、关差，同时采用“线上+线下”的学习方式进行。整个供应链有 46 家成熟工厂，分为 8 个 I 类园区，7 个 II 类园区，在项目的找差阶段以园区为单位统一组织线下的学员参与考试、技能测评和知识竞赛，由产业组织线上的项目答辩，保证每个环节都让质量人员有较好的参与感和重视感。

因为对技能测评环节命题的把握不准确，质量专委

会先后三次进行命题调整，项目实施不得不叫停一次。考虑到要保障生产，各产业和园区的实施节奏本就不完全统一，略有差异，所以叫停一次也能够保证整个规划在进度上不受影响。

因为内部讲师资源稀缺，赋能群体庞大，同时疫情导致有些讲师无法离开工作地授课，为了解决这一问题，公司最终决定由学习发展平台和园区统一协调，大区域内讲师进行轮流授课，部分区域无授课讲师的则由其他区域进行线上远程支持，当地园区派遣专业质量工程师进行现场助教，保证内部赋能 100% 覆盖。

◆ 项目迭代

QEE 计划设计之初并未设置“技能测评”环节，即应用质量专业工具（SPC、MSA、控制图、箱线图等进行质量数据分析，发现问题并提出改善建议的环节。后来在与专委会不断的碰撞中得出：专业人员的能力不能仅靠知识考试和项目答辩来评定，还是需要看专业工具应用和分析的能力，从这个层面上进一步促进质量人员用专业的工具进行分析和改善。所以海尔智家在项目进行又增加了技能测评环节，从专委会三轮封闭命题，到园区统一组织以“盲盒”的形式让质量工程师抽题答题，再到专委会统一阅卷，历时整整两个星期。

在知识竞赛环节，尤其是集团赛阶段，增设“设障检验”环节，由各产业专委会自行在产品上设置检验障碍，对平时易漏检、易错检的点进行重点考核，在规定时间内找出问题点最多的人获胜。这样的操作是每个质量人员在实际工作中要经常面对的，从工作中来，到工作中去，在不同的环境、不同的场景下对选手的考验更能看出一人能力的高低。“设障检验”环节也是整个知识竞赛最精彩、最紧张、最刺激的部分。

◆ 项目挑战

赋能对象数量庞大的挑战：QEE 计划与其他专业人员赋能的不同之处首先在于群体数量庞大。以往专业工程师、高级工程师的赋能均是小班制，仅包含 30-40 人员，

项目运营节奏、机制、强度相对固定，但是质量工程师人员有近 500 人，这不是一个项目经理能够完全承担得起的，需要发动全国的学习发展团队共同运营。海尔智家在 QEE 计划方案设计时就明确了各节点的分工，由学习发展平台制定规则，搭建资源平台，由工厂 HR 负责工厂级知识竞赛的组织，由园区 HR 负责园区知识竞赛以及理论认证的组织，由各产业业务负责项目答辩的组织和技能测评的阅卷，由工厂质量接口人负责所在工厂质量工程师实践课题的辅导。保证项目有条不紊地进行。

脱岗找差、脱岗培训的挑战：QEE 计划全员找差、赋能阶段均需要脱岗参与，但是又不能耽误正常的生产，学习发展平台组织园区 HR 和各产业业务提前进行批次预排，根据质量工程师工作安排，分 3 批次进行知识考试和技能测评，5*5 个批次进行项目答辩，体验式找差。历时 2 个月，最终全员找差结果全部输出，质量族群每个序列的差都被精准识别。

预算超出预期的挑战：QEE 计划在集团知识竞赛阶段预算超出了预期，集团赛是团队赛，但是基于前期工厂赛和园区赛的氛围，集团赛在原先赛制的基础上增加了“设障检测”环节，该环节为个人赛制，单独设置奖项，增加额外的费用预算。另外在团队赛的奖品设置、奖牌设置上都较前期提高了档次，在不同方面、不同程度上加大了预算压力。赋能实施阶段，质量接口人全部使用外部资源赋能，质量工程师由内部讲师赋能，为了让园区之间有差异化，学习发展平台开放了 2 个外部资源赋能资源，由园区进行资源抢夺，最终合肥、重庆两大园区抢到六西格玛设计的外部授课机会，增加培训成本。虽然各方面都不同程度地增加了成本，但都获得了正向反馈，所以也不失为一种成功。

项目创新

QEE 质量工程师赋能计划项目的创新主要体现在以下四个方面：

了解业务需求上：不再是单纯的业务上有人才缺口或需求，才去做人才赋能和发展，而是基于人才职业发展体系（Spiral 动态自主发展模型），以“职业发展标准”为核心，通过“找差——赋能——发展——再找差……”实现人才能力的螺旋式上升。

项目设计上：以上统下，步步为营。在整个 QEE 计划设计中，标准试套的有效性是尤为重要的，为了保证全国质量人员在找差阶段的结果，海尔智家先从质量领导层开始，用新的标准进行找差，领导层看到自己与标准的差距，自然对下属的找差结果更加重视，对历时 3 个月的找差过程也更加严谨、严格。

项目实施手段和工具上：多链群共建，多方式并行。QEE 计划不是单一群体的简单赋能，而是对质量工程师全员的体系化培育。在实施过程中，集团质量平台、产业质量平台、工厂质量接口人以及全国 HR 团队都是质量链群团队，在项目过程中都负有不同的责任和义务。在人员的体验式找差环节，通过理论认证、项目答辩、技能测评（专业 Mintab 工具）、知识竞赛多个维度发掘质量工程师团队现状的差，为赋能提供依据。

解决问题的方法上：体验式找差环节人员太多，同时受白夜班影响，不能统一组织，由园区统筹分三批次进行，保证所有人员找差到位。关差赋能阶段，赋能资源有限，而且全员开放会让学员不珍惜资源，不能保证赋能效果，于是海尔智家发起两轮资源抢夺战：首先是 I 类园区为单位抢出优秀的讲师和赋能班次，然后由园区组织学员抢入班次，精准赋能，保证培育效果。

项目成果

从结果来看，海尔智家的 QEE 质量工程师赋能计划取得了圆满成功。全国 46 个工厂的质量接口人全部参与 QEE 计划的体验式找差及赋能环节，输出理论认证 TOP5、项目答辩 TOP5 和 46 份体验式找差报告，在 2021 年迭代引领大赛中 4 位成员脱颖而出，获得集团首席工程师荣誉称号。在项目过程中 2 人成功抢单至工厂主，实现职业发展。具体而言，质量工程师团队 468 人参与体验式找差，全员参加质量知识竞赛，并且 138 人进入园区赛，30 人进入集团赛，2021 年 10 月 20 日进入集赛的工程师齐聚青岛，角逐冠亚季军。

在 2021 年 12 月全员初始化认证中，质量族群通过前期的赋能，整体认证分数提升 20 分，为所有专业族群最高。通过强化专业人员能力水平，海尔智家 2021 年质量生态成果显著，质量指标同比优化 20%，目标达成率 110%，实现业绩持续引领。2021 年质量领域首席工程师刘工获得“执一不失，能君万物”的称号，从事质量 18 年，从解决问题到解决流程体系，从事后补救到事前预防，以硬件、软件基础结合信息技术，9 类、27+ 项实时并联 & 自反馈自诊断，保障产品零不良，8 类平台互联，满足用户极致体验。建立数字化、集成化、网络化和协同化特征，预警 & 报警相结合的中央空调质量管理新体系。

项目成功的关键因素

QEE 计划超额达成设定目标，成功的关键因素主要包含以下三个方面：

第一，QEE 计划立足战略需求和人才专业能力的提升，得到了集团的重视和肯定，并且在项目实施过程中集团口碑和各产业口碑给予了大量的资源支持。全员赋能类项目高管的重视和参与是成功的关键，在项目运行的各个阶段学习发展平台以邮件的形式推送项目最新进展和优秀学员标杆到领导邮箱，得到领导对项目的持续关注。

第二，QEE 计划的实施解决了业务的痛点、难点，工厂获得了实际的收益，在赋能过程中人才能力显著提升，实践项目不断突破，质量团队氛围越来越好，工厂主和质量接口人也认可了项目与学员的成长，通过搭建赋能链群，质量工程师们获得了自我实现的需求，满足了他们升迁发展和被重视的需要，提升了他们的影响力。

第三，不断树立样板，刺激其他成员向上。QEE 计划实施过程中一直在树立样板，质量接口人找差过程中树立了理论认证 TOP、项目答辩 TOP、综合 TOP；质量工程师找差中树立了理论认证 TOP10，知识竞赛园区赛全国 10 强战队，获得集团赛冠亚季军，并斩获了 5 个人 MVP。海尔智家坚信：“时时有榜样，时时有力量，QEE 计划就是要展现质量人的风采。”



🗨 总结与展望

整体上，QEE 质量工程师赋能计划取得了圆满成功。QEE 计划作为供应链职业发展体系的样板，其扩展性和被借鉴程度是毋庸置疑的。制造业专业人才的培养是不可或缺的，在供应链端，海尔智家将质量专业从职业发展标准，到人员认证，到关差赋能，到匹配课程，再到培育讲师，都做了全面的升级，打造全流程质量人才培育发展体系，给生产、设备、产品技术、数智化等专业提供了指引和借鉴，继而输出供应链全专业的职业发展体系，助力专业人员能力提升，实现职业发展。QEE 计划以完整的职业发展体系为依据，进行人才发展的工程师能力提升项目，不管是对制造业还是其他行业都可以进行复制和借鉴。

虽然整体上项目取得了成功，但海尔智家并不止步于此，而是积极总结经验，希望未来能获得更大的成功。针对未来的进一步发展，海尔智家主要总结了两个升级方向：首先，项目设计阶段要考虑得更细致，后期在补充设计（比如“技能测评”环节）时会对项目整体的进度和效果产生影响。项目设计阶段除了常规的目标、团队、机制、节奏之外，还要考虑项目实施过程中效果的输出，培育项目追求结果，也要注重过程。其次，课程讲师体系的事前规划。QEE 计划在赋能阶段基本依靠前期集团质量平台认证的专项讲师进行培育，但是 40 课时的内容，有些讲师仅认证了其中几个课时，不能把整套内容完整讲授，而能讲全课程的讲师屈指可数，需要大量协调讲师资源，而且园区之间讲师资源不均衡，虽然前期做了讲师遴选和 TTT 赋能，但是仍然造成赋能阶段的被动。海尔智家认为，未来应该在项目启动前进行课程和讲师盘点，匹配园区授课计划进行讲师试讲，对于园区内不能组成授课团队的情况，由专业委员会选拔合适的工程师进行前置培养，保证每个园区有一套齐全的讲师班子。



获奖企业风采

公司简介

海尔集团创立于 1984 年，是全球领先的美好生活和数字化转型解决方案服务商。

海尔集团始终以用户为中心，在全球设立了 10 大研发中心、71 个研究院、33 个工业园、133 个制造中心和 23 万个销售网络，连续 4 年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联“BrandZ 最具价值全球品牌 100 强”，连续 14 年稳居“欧睿国际全球大型家电零售量”第一名，2022 年全球营业收入达 3506 亿元，品牌价值达 4739.65 亿元。

集团旗下有 4 家上市公司，子公司海尔智家位列《财富》世界 500 强和《财富》全球最受赞赏公司。我们拥有海尔、卡萨帝、Leader、GE Appliances、Fisher & Paykel、AQUA、Candy 等七大全球化高端品牌和全球首个智慧家庭场景品牌三翼鸟，构建了全球引领的工业互联网平台卡奥斯 COSMOPlat 和大健康生态品牌盈康一生，旗下创业加速平台海创汇已孵化 7 家独角兽企业、102 家瞪羚企业和 120 家专精特新“小巨人”。

海尔作为实体经济的代表，持续聚焦实业，布局智慧住居和产业互联网两大赛道，建设高端品牌、场景品牌与生态品牌，以科技创新为全球用户定制个性化智慧生活，助推企业实现数字化转型，助力经济社会高质量发展、可持续发展。



➤ 行华拓计划，与业务共舞

——华发股份：提质增效赋能人才：投拓专项赋能项目

编辑整理：Phyllis Guo

🗨 项目背景

投拓作为房产开发工作的先驱者，在实现组织战略目标的过程中发挥着不可替代的重要作用，同时，在地产行业转型的趋势下，公司整体标准化建设与精细化管理又对投拓工作以及人员质量提出了新的要求。而通过对大区投拓团队的全面盘点，华发股份发现华东大区投拓团队呈现出虽然整体团队综合素质较好，但在行业洞察及敏感度、跨专业领域知识积累、投拓团队人员能力均衡性上仍然存在明显短板的情况。

在战略目标、大区管控和人才质量的三重要求下，投拓专项赋能项目——“华拓计划”应运而生。“华拓计划”作为以投拓业务场景为核心的培养发展项目，旨在通过向外拓展视野，向内萃取经验，针对群体短板，精准提升学员综合能力素质，实现各城市公司投拓团队能力的均好性，提升专业力和凝聚力；同时对于组织层面，能够帮助大区沉淀输出投拓条线的最佳实践和标准打法，实现标准化和精细化管控，并探索沉淀业务赋能的人才培养模式，与业务共舞，为公司创造价值。

🗨 项目实施

◆ 实施阶段

华拓计划于 2021 年 1 月立项，2021 年 3 月正式启动开班，2021 年 11 月顺利结业，历时近 9 个月，于华

东大区及下属各城市公司内部实施，参与成员为大区及各城市公司投拓团队全体成员共计 37 人。

项目筹备阶段（2021 年 1~2 月）：具体工作内容为人才盘点、学员需求调研、项目方案确定（包括课程内容、项目形式、项目运营机制、预算、LOGO 及整体 VI 视觉）；达成了描摹学员画像，明确共性短板，了解各相关方对项目的期待与诉求，形成完整可实施的项目方案的项目目标；此阶段参与方包括公司高层、业务部门、上级专家、学员全体、HR 团队、外部项目顾问。

专家工作坊（2021 年 3 月）：开展一天一夜专家工作坊，梳理大区投拓关键工作场景、任务以及相对应的最佳案例和实践等，实现了经验萃取并完成训战课程的开发；此阶段参与方包括业务部门专家、外部项目顾问和 HR 团队。

第一阶段集训（2021 年 3 月 26~27 日）：①开班仪式：学员画像描摹、项目概况简介、学员代表及上级代表发言、全员宣誓、总经理开班寄语；②班级团建：破冰团建、确认组长、明确积分管理规则；③第一阶段集训：《长三角及湖北区域重点城市投资拓展政策解析》、标杆交流、训战课程、知识结构梳理；④场景案例选取：每位学员选取 1~2 个由专家提取的投拓工作场景供后续进行经验萃取。

训战实践及阶段复盘（2021 年 4~7 月）：学员进行

案例经验萃取，专家进行第一轮审核、线上复盘分享研讨、微信群内定期分享场景案例。协助学员进行训战实践，确保学习内容吸收内化。

第二阶段集训（2021年7月7~9日）：具体工作内容为内部课程、项目参访、大咖课程、标杆交流、训战课程、知识结构梳理，帮助学员进一步掌握跨专业知识能力素质。

投拓红宝书撰写（2021年7~9月）：学员对场景案例进行萃取细化，专家多轮审核修正，完成投拓红宝书的编撰。

第三阶段集训及结业答辩（2021年11月8~9日）：

①第三阶段集训：《房地产全周期开发流程》沙盘课程、内部课程、标杆交流；②结业答辩：答辩主题以各公司投拓优秀案例为切入点，深度分享了各公司的成功实践与反思复盘，由专家和学员组成评委进行打分评选；③结业仪式：大区多位高管出席结业典礼致辞，为项目优秀学员、团队及优秀汇报组进行颁奖表彰。

项目后宣及复盘（2021年11月）：进行项目后期宣传，根据各方反馈评估，HR内部及与外部供应商的多次讨论，完成项目总结复盘报告，持续保持项目在公司内部热度，评估项目整体设计、执行情况，总结可改进优化之处。



图1 项目阶段设计

◆ 主要支持

公司高管：为项目指明了方向，在项目整体推进过程中持续获得了高管层的高度关注与认可，多位高管参与启动会或出席开班及结业典礼，或担当内部课程讲师。大区董事长为学员进行开班及结业颁奖、致辞，让华拓学员的荣誉感获得极大提升，也为他们指明了个人成长的方向。

专家：业务部门方面，华拓计划首次设置了“专家”角色机制，选取各城市公司投拓部门负责人共同组建的专家小组，在项目各个环节都发挥了重要作用。在项目正式开班之前，大区7位投拓专家共度1天1晚的专家工作坊，梳理出了华东大区投拓关键工作场景、任务以及相对应的最佳案例和实践等，为开发华拓计划后续立足业务、贴合实际的系列训战课程打下坚实基础；在项目学习阶段，专家也全程参与，对所有学员进行观察、引导与知识共享，帮助学员从更深层次的本质角度去界定、分析、解决问题。专家角色提升了业务部门在项目全流程的设计学习参与感与影响力，使其不再仅仅局限于培训部门，专家、学员、项目组共同构建起学习共同体。

◆ 实施工具

华拓计划首次引进了华为“**训战结合**”的赋能模式，

借鉴其三位一体赋能方法，即“内容定制——刻意训练——工作实践”底层学习模式，打磨出华拓计划的整体学习体系，首先是基于公司业务战略及人才地图的背景，绘制出本项目的岗位学习地图，通过与公司内投拓条线专家进行的大量前期调研与访谈，分析出岗位业务价值链，通过专家工作坊来提炼萃取投拓工作的典型场景及优秀做法，并梳理出岗位学习图谱，完成“华拓计划”的学习**内容定制**，明确学习主题；然后，将提炼出的学习主题与方向，拆解为具体的知识和技能，采取多元的学习内容去帮助学员“**刻意训练**”，包括行业趋势内容学习、优秀标杆经验分享以及内部训战课程开发等。

在项目中，不断运用“**翻转学习**”“**对抗演练**”“**复盘**”等方式来确保学员对知识技能的不断内化：“**翻转学习**”，即为了使课堂学习效率最高化和学习效果最大化，将课程内容以大纲形式前移到训前进行自主学习、提问；“**对抗演练**”，是贴近和还原业务场景下的实战模拟练习和操演，使课堂上学习的内容和实际应用之间最大程度地节省知识吸收与转化的时间；“**复盘**”的形式包括个人学以致用的小复盘和以团队为单位的大复盘，强调结合训战赋能点与赋能内容，同时紧密围绕工作任务，并且有输出，例如学习心得、场景萃取等个人复盘内容，或是公司优秀案例报告、岗位最佳实践案例集等团队复盘内容。



◆ 实施过程

● 问题引领，训战结合

项目首次引入训战结合人才培养方式，将培训过程场景化、培训内容“战例化”，确保所学之物即实战之事，通过标准化行为和最佳实践的持续行动及反复实操，不断在工作场景中训练肌肉记忆，从而让学员们工作更高效、业绩更显性、行为更稳定，提升整体业务水平。

● 全新模式，标杆互鉴

项目创新思路，以“低成本，高成效”为宗旨，挖掘资源，实现内外部标杆的充分学习。**外部标杆学习：**邀请有标杆企业工作经历的华拓学员分享了十余家标杆房企的投拓模式与经验，帮助学员拓展视野。**内部标杆学习：**以结业汇报为契机，由各公司分享投拓业务中全场景的最佳实践案例，使各公司间互通有无，共同提升。



图2 训战结合



图3 标杆互鉴

● 三个“保障”

场域保障：高管的高度支持、专家全过程的参与、大量课堂互动的设置，时刻营造出自上而下集体前行的氛围。

机制保障：设置了积分管理机制，围绕“学习出勤”“学习任务”和“学习投入”三方面，建立详尽的积分制度，并在学员群和培训现场定期公示；还设置了多元竞争机制，如小组PK制与城市公司PK制，保障学员的参与度与最终成果输出的质量。

动力保障：在项目实施过程中运用多种手段从听觉、视觉、触觉三方面全方位渗透项目的归属感与参与感。

◆ 敏捷设计

本项目在借鉴华为训战结合工具时，本身就做了敏

捷化处理，结合行业快周转特性，对训战工具进行了简化处理，例如在专家工作坊阶段，根据专家的工作节奏灵活调整，将研讨内容进行分解，能提前准备的内容会充分预留时间，让专家线下提前准备，使专家工作坊时间缩短。

◆ 项目调整

时间周期延长：项目方案设计初期，计划5个月内能完成整个项目，但在实施过程中受到疫情影响，实际三个阶段集训间的间隔时间相比计划大大延长，导致阶段集训间的空窗期延长，为了让学员始终保持高热情、让项目保持高热度，项目组充分利用线上工具，如学习群、视频会议、在线学习平台等，组织项目阶段复盘、学习心得分享等，合理利用空窗时间，帮助学员在实践过程中不断反思，将知识内化。



图4 场域保障

结业汇报方式变化：项目学员最终的结业汇报方式与项目设计阶段也有变化，为了帮助各城市公司之间有更多交流，并贯彻“经验萃取”的学习模式，项目最终结业答辩主题以各公司投拓优秀案例为切入点，深度分享了各公司的成功实践与反思复盘，同时专家在其中作为专家评审，对各公司的案例汇报进行深度点评与剖析，最终结业答辩不仅帮助各位系统梳理沉淀了可推广经验，更再一次为投拓条线搭建起内部沟通平台，突破城市壁垒，加强了团队协同。

◆ 项目挑战

业务周期不同：自集中供地模式推出以来，各城市供地时间不尽相同，导致集中各投拓学员参加集中培训存在一定困难。意识到问题后，本项目在尽可能合理铺排集训时间的前提下，采用沟通大区高管，争取各领导支持等方式，自上而下，集中协调各城市公司学员时间；每阶段培训后，本项目会针对满意度调研结果进行复盘，在培训时间及形式方面，充分听取各城市公司、各学员意见，灵活进行调整。

学员积极性：在项目实施过程中，全班学员整体学习态度均较积极，但也会存在个别学员学习动力和意愿逐渐下降的情况，项目组了解情况后持续和学员本人、小组专家及公司领导进行反复沟通鼓励，同时在项目运营过程中，采用更多途径去定期晾晒学员成绩，提升学员与其直属上级对本项目及其课程的重视程度。

◆ 项目扩展

根据华拓计划的项目设计、实施与复盘结果，在2022下半年，华发股份将借鉴本项目的赋能模式，开启一个针对营销操盘手的业务赋能项目。作为直接赋能销售端的培训项目，会更容易证明其成果对业务的影响。在项目中讨论销售端的实际业务问题，并产出行动计划，开展实践，最后输出一套工具方法。

例如，车库销售不易，项目可以此为主题进行讨论。学员组成行动小组，在之后两个月当中去实践车库的销

售工作，然后总结出方法论。

这个项目将直接赋能营销操盘手，销售数据可直观地体现出培训项目的成果。

🗨 项目成果

◆ 取得成果

华拓计划从筹备到结业，历时11个月，共完成3阶段集训，学员共完成11门线上线下主题定制课程，同时还组织了涉及10余家标杆房企的对标分享及项目参访，2阶段训战课程及实战演练。学员及专家对项目的满意度达到了4.89分（满分为5分）。

华拓计划的圆满落幕，不仅输出了一份以投拓12大核心流程、32项细化场景为基础的《华东投拓宝典》、10余家地产头部公司的投拓标杆分享资料、7个投拓业务优秀案例等实际成果。

华拓计划以终为始，在项目设计、实施、复盘各个环节均紧紧围绕业务赋能这一核心主题开展，最终在人才、团队、组织各维度产生了深远价值与积极影响：一是在人才专业力提升方面，帮助华东投拓人员实现行业洞察及敏感度、跨专业领域知识全面性、经营思维和战略意识的充分加强。同时也成为华东大区投拓人才输出摇篮，通过本项目为公司甄选鉴别团队中的优秀人才。二是团队凝聚力加强，搭建起投拓团队学习互动及高效沟通的平台，更是触发了学员间情感交融，实现大区投拓团队的齐心、同行、共成长。三是组织管控力升级，通过华拓计划，帮助大区投拓团队不断完善标准化建设并提升精细化管理，助力大区战略发展目标实现。

◆ 成功因素

角色定位、目标清晰地进行人才培养。结合公司战略及未来发展要求，项目一开始就明确了学员培养的目标定位。

充分调研，贴合业务、定制化强。项目前期进行了

充分的调研，形成调研分析报告，并以此为基础设计学习内容。同时以学员问题为引领，充分聚焦学员当前在专业领域的薄弱点与疑难点，形成定制化课程。

项目设计完整，不断优化学员学习体验。项目前，进行充分的前期调研、课前问题收集与预习；项目中，设置新颖多样的学习形式；项目评估阶段，设置课程及服务满意度评估、优秀团队、个人及最佳汇报评选等，形成了一个系统、有机以及富有成效的完整学习项目体验。

实施过程得到公司领导层的大力支持。高管全程为项目站台支持，从开班仪式致辞、结业仪式致辞并颁发结业证书，提升学员重视度与参与项目的荣誉感。

专家机制的设置。选取各城市公司的投拓部门业务领导，共同组建专家小组，在项目各个环节都发挥了重要作用。专家角色提升了业务部门在项目全流程的设计学习参与感与影响力，专家、学员、项目组共同构建起学习共同体，加强赋能最终效果。

🗨 项目改进

学员角度：组长履职不充分，后续项目中组长选拔应结合学员性格进行筛选；学员之间的主动性与参与度存在差距，往后的项目中会设置更多的全员强制性任务，减少“搭便车”的现象。

项目评估：没有通过相应手段对学员知识内化程度进行考察，后续增加知识测试的安排，并将投拓宝典作为新投拓员工试用转正的考核维度之一（目前已落地实施）。



获奖企业风采

公司简介

珠海华发实业股份有限公司（简称：华发股份，股票代码：600325）是承接华发集团房产开发板块的平台公司，组建于1992年，拥有国家一级房地产开发资质，2004年成功上市，2017年起连续四年跻身《财富》“中国500强”榜单，2021年位居第228位，“2021中国房地产百强企业”第32位，“2021中国房地产品牌力”第21位。截至2021年年底，公司资产规模达到3,572.02亿元，同比增长10.97%。

2012年起，华发股份全面实施“立足珠海，布局全国，开拓海外”发展战略。截至2020年底，成功布局内地近50座重要城市，形成了涵盖珠海大区、华南大区、华东大区、北方大区与北京区域的全国化战略布局，打造了超170个精品人居项目，服务业主60余万，实现了从珠海华发到中国华发的华丽转身。



专业主义赋能于人，驱动体系价值

——京东物流（华中分公司）铸星：业务资质认证项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

京东集团 2007 年开始自建物流，2017 年 4 月正式成立京东物流集团。京东物流是中国领先的技术驱动的供应链解决方案及物流服务商，作为中国最大的一体化供应链物流服务商，京东物流聚焦于快速消费品、家电家具、服装、3C、汽车和生鲜六大行业，以一体化供应链物流服务为核心赛道，为客户提供技术驱动的一体化供应链解决方案及物流服务，帮助企业、行业、社会实现降本增效。

在物流布局网络深耕、体验效率持续优化、一线员工群体逐步扩大的背景下，京东物流华中分公司面临着亟需有效评估方法助力一线人员技能评定及发展，促进一线人员成长感知的同频，使人员成长速度与业务发展同步增长，打通评估结果应用、选拔与培养、晋升的一系列需求与挑战，从而形成人岗匹配、精干高效、梯队合理的人才结构支撑供应链上下游业务的发展。在组织跃迁行进中对一线岗位复合化专业能力形成新一轮挑战的同时，人员能力建设、储备人员培养迫切需要重筑体系化布局，一方面需要基于职业发展通道的厘清，利用业务资质认证为抓手加强人才、能力与业务发展的适配，另一方面通过加速岗位胜任能力的提升建立起体系化业务赋能全径，全路径打通与人才盘点、内部竞聘等人才发展多维场景的有效链接。

在这一系列的挑战之下，项目组联动业务多轮研讨

共识及设计共创“铸星 - 业务资质认证”项目，聚焦“建体系”“促发展”“夯底盘”“强应用”四大目标以建立以行为为标准、业务为导向的业务资质认证体系，通过赋能与发展交互，结合一线员工职业发展路径的厘清，强化岗位胜任，建立人岗匹配、梯队合理的人才发展结构，最终为内部晋升 / 竞聘、基层管理者培养提供重要输入及依据，促进精干高效的氛围。

铸星：业务资质认证项目

对于铸星项目整体的项目学习框架，京东物流华中分公司分别从项目运营轴、学习设计轴和体系建设轴三条轴线出发。在**项目运营轴**上基于项目定位，切割出三大实施阶段一群星云集、众星燃绽、星辉争映；在**学习设计轴**上不断推动多方参与实现密联业务，紧贴业务实践、沉淀组织知识；在**体系建设轴**上找到了三大核心发力点，分别是释能业务、赋能员工和建能组织，以多维度发挥项目更大的价值。

具体方案实施

前期项目组发挥区域平台层统筹及牵引作用，依托于华中区域广泛宣贯及各条线下沉基础上，来自仓储、分拣、大件等业务条线共同参与。根据所锚定的一线岗位，项目组以 1+N 项目分工管理机制联动各条线成立专业力认证委员会，以全程负责输出专业指导及各子项目运营落地。历时 58 天，从线上集训、理论考核、实操点检、



综合考评直至技能比武，各一线员工及认证组委将“专业主义 赋能于人”的精神极尽诠释，真正意义上促动业务建立起内部专业力建设培养的循环生态系统。

第一阶段：群星云集（30天）

理清组织需求，从战略解构到业务剖析再到岗位锚定。

基于业务战略需求的支撑，通过业务剖析和典型岗位锚定。项目组围绕供应链业务上下游串联的仓储、分拣、大件等条线，最终锚定一线典型岗位。

聚焦业培融合，铸星采取五步走——拆战略、剖业务、定岗位、连任务、描能力，来回答业务资质为何而做、为谁而做、如何去做的课题。厘清基于战略下对业务价值、岗位能力的需求，为实现从业务视角出发，项目采取调研、分析等动作，打通岗位标准构建、学习地图绘制、学习资源开发、专业赋能落地、岗位资质认证核心五要素来重塑对业务、组织的反哺。

推动各方参与，通过线上线下双重预热、区域、条线多维触达、1+N项目分工、专业力认证委员会等方式。

铸星项目的成功运营实施离不开有效的项目运作机制。铸星项目覆盖业务一线岗位人群广泛，项目实施难度较大，此时项目组利用有效的运营机制，在群星云集立项阶段中基于ARCI模型明确COE、能力提升、认证委员会及条线负责人的责权划分，1+N的分工机制及项目管理机制为项目运营提供了强大助力。

建立知识结构，通过数场DACUM工作坊、课程地图工作坊以及微课开发大赛。

为实现有限的时间内去呈现更多的价值，项目通过层层抽丝剥茧，最终利用**各条线DACUM工作坊**明确了工作职责、工作任务以及工作步骤，并输出了各类一线岗位能力清单。能力清单可以为一线人员解释如打包人员在打包时各个环节需要做什么，在岗位上需要完成哪些任务以及需要具备的知识、技能等等。

铸星的落脚点不是在认证上，而是希望以认证为支

点，撬动起业务的体系化能力建设。项目组与各条线的业务专家一起通过分析、访谈及调研，根据前期输出的一线人员能力清单，利用课程 **Mapping 工作坊** 为载体输出了各类一线岗位的学习地图，帮助业务在众星燃绽阶段实现结构化赋能，同时针对性的明确各岗位赋能资源的结构化路径。

在梳理的过程中，一方面实现了将结构化的学习资源与系统培养、内容输出的有机结合，另外将课程和能力的真空地带，通过**微课开发大赛**来实现靶向开发和能力的定向孵化。

第二阶段：众星燃绽（20 天）

紧贴业务实践，通过空中集训、线上赋能和线下轮训的方式进行理论考核和技能点检。

解构路径互通有无，赋能人才成长。围绕体系化学习框架，各分委会以岗位为维度构建并沉淀专业赋能课程体系，以职业发展通道为主线引导员工在进行专业学习及自我提升上，真正起到上承业务发展、下接人员培养的作用，同时项目组通过对各岗位专业力学习地图及职业发展通道的共享，以供各条线项目学习与借鉴，互通有无并打破专业成长、纵横壁垒，后续可基于学习地图体系不断结合业务重点及组织发展进行丰富迭代，以明晰各岗位自我提升及职业发展路径，完善专业力学习体系建设，强化个人能力与组织的紧密耦合。

打破场景双轨并行，提振学习氛围。铸星认证赋能采取线上、线下双轨的形式进行，利用内部 E-learning 平台翻转学习的数字化优势满足认证人员多元实践、领域的学习需求，摆脱诸多因素的束缚。过程中各部门基于学习地图框架对各岗位专业能力、专业经验进行萃取，并在项目中踊跃出一大批优质专业力微课。铸星在赋能内容上也因为模式的不同各有侧重，线上空中课堂着重关注角色明晰、职业化等内容赋能，线下赋能从专业力着手进行对应岗位核心技能赋能提升，赋能过程中各分委会在项目运作上都发挥着积极的作用，密切联动业务专家进行深度赋能的同时，对一线员工群体进行高频次

宣导以加强学习氛围及标杆打造。

铸星项目在面对一线员工时，更多思考的是怎样以学员为中心，贴合他们的学习特性。项目组将学习地图与岗位职业发展通道相互结合，明确了赋能与员工自身发展的密切关联。在疫情的情况下，采取了线上微课、空中课堂等形式赋能员工，不仅可以学到业务真实场景中的知识和技能，同时也可以感受一路闯关的乐趣。之后再通过轻量化的训考一体模式，实现员工学习成果的固化，真正实现“让标准成为习惯，让习惯成为标准”。

提振业务能力，通过“3D+E”认证体系和“三位一体”评审体系。

利用模型体系，促进人岗匹配。铸星业务资质认证是项目的内核，而摆在业务各方面的最大障碍就是如何实现人岗匹配，也就是要解决一线人员发展的问题。为拉通整个华中地区一线人员的星级认证和星级晋升的标准，项目组与业务专家共同基于 3D+E 梳理了铸星认证体系——即 Do（岗位职责）、Deliver（绩效表现）、Display（技能要求）和 Experience（工作经验），助力铸星项目“定核心、重结果、提效能、助沉淀”。

“三位一体”评审体系的主体是直接上级、HRBP 和能力提升。**直接上级**（15%）：如何使其既能考评当下员工的业绩贡献又能牵引未来一线人员的成长发展是项目组关注的重点。前期使用评鉴中心的技术，针对基层管理者所测评的样本进行群体分析，发现绩优和绩普的人员相比，在自发、专注和执行上有着明显优势。基于此提炼出了三力模型，每一个维度占员工整体认证成绩的 5%，合计 15%，帮助员工的直接上级抓住员工本身的内核。**HRBP**（25%）：通过员工的基础条件以及业务资质情况进行评定，其中基础条件中学历、司龄、年龄各占 5%，业务资质中业绩贡献和专业经验各占 5%。**能力提升**（60%）：考核认证共占 60%，线上的理论考核和线下的技能点检各占 30%。通过三位一体的评审模式，科学有效且多维度的评定了员工的能力水平，为未来人才的储备打下了坚实基础。

第三阶段：星辉争映（8天）

沉淀组织知识，此阶段通过结果公示（人才盘点、认证证书、专属徽章、身份标识）、奖项评选（百强铸星、最佳项目、运营奖、最佳专业、风范奖）、技能大比武（一线员工日、拣货八爪王、打包蜘蛛侠、分拣闪电侠）等多种途径，将知识萃取、人才培育和机制建设融为一体。

对业务而言，希望在认证结果中得到如何应用以及怎样落地的反馈，项目组将一线人员的认证维度换成一线人员的人才盘点标准，利用矩阵帮助一线业务管理者摸底团队的现状，同时为外引内培和排兵布阵做参考。同时联动业务针对一线的高潜质人员，加大培养资源和发展机遇的倾斜，助力专业进阶和职业成长。针对存在差距的人员，同样给予资源帮助提升。

◆ 项目亮点

完善场景行为共振点：实现技、人、货、场的有效链接，重构真实场景下的关键专业能力。通过场景化赋能学习技术，实现能力、知识、行为的价值代入及流程价值的还原，项目组与业务专家形成合力聚焦场景行为进行流程拆解，立足界定典型化场景、赋能关键点，穿透流程学习的价值链，真正意义上通过场景化赋能实现经验显性化、方法系统化的专业力方法理论重塑。

三位一体全面认证考量（人才评价依据以及信效度的衡量）：为有效进行人岗匹配有效评价和能上能下，项目组与业务专家共创基于3D+E的认证体系，关注岗位贡献，注重认证牵引。同时邀请到一线人员的直接上级、HRBP、能力提升一道参与到三位一体的认证模型之中，各有分工、各有侧重，利用评鉴中心技术所敏捷建模的三力模型帮助直接上级抓内核，HRBP基于业绩贡献及基础条件来看当下和未来的发力，最后的能力提升则是利用理论考核和技能点检来检核能力，通过硬性软性相结合的方式让认证来识别能不能做、愿不愿意做、适不适合做的问题。

◆ 敏捷应对

项目过程中，里程碑会议实时同频、每日以甘特图、红黄绿灯同频关键动作进度，完善的铸星工具包解决了业务落地标准不一的后顾之忧。

针对业务负责人，采用高频的简报让业务负责人、干系人员能实时掌握项目最新的动态。

成立了各条线专业力认证委员会，业务负责人亲自挂帅、业务专家智脑参与、精益质控、传播文化融合理念，这一系列的机制保障项目的有效实施以及高质量落地。

◆ 业务条线认证实例

通过内部学习系统，按年度开展铸星业务资质的认证，以学习专栏的形式呈现认证过程。

在项目学习中，将部分的翻转学习内容上传到对应的专项中，同时有线上理论认证题库供员工自我测试，这对于一线员工来说，可以在后续进入专项里学习并上传理论考核和实操认证的成绩。

在工具呈现上，HR做了铸星公示，可以看到百强铸星奖、专业方案奖、项目运营奖的获奖人数，通过学习地图的形式可以看到各个岗位的工作要项，并区分它是知识项还是能力项，立项时会把它划分到能力中，对应需要掌握的程度、课程名称、是否需要理论考试都会具体说明。

搭建时会牵动业务一起梳理整个仓储经理、仓储组长、叉车司机等岗位发展路径的衔接，最后会系统呈现在一线人员的实际工作场景中。基于梳理结果厘清一线人员的职业发展路径，明确员工的发展方向。

考核认证中实操认证划分的十分详细，这与一线人员的直接体验挂钩。项目组将考试前、考试中的准备形成了标准操作程序，所有的业务条线都可以按照统一的评分模板评判，评委组成同理，实操认证则需要在理论的基础上进行，以现场照片、视频作为佐证。

◆ 文化线与铸星项目紧密咬合，文化力量助推业务赋能

项目实现对专业文化的塑造，从理念导入（促认同）、行为融通（强技能）、视觉同频（塑氛围）三大部分强化了专业力赋能的感召，在理念导入方面，强调价值主张，倡导人才第一，鼓励贡献创造与价值传递，凝练专业文化，驱动高质量增长；在行为融通方面，梳理关键任务及技能，使赋能催化行为、能力同频，理论、技能认证一致，不断优化业务；在视觉同频方面，区域、条线围绕铸星进行标准化设计输出，提升认证氛围。同时将技能大比武作为铸星一线员工日的点睛之笔，采取总分赛场的形式开展了拣货八爪王、分拣小能手等系列比赛，为一线人员提供一个可以炫技、斗技的舞台，加强对专业力量的推崇与荣誉感，塑造精干高效、只做第一的氛围，基于铸星所做的标杆打造，让所有一线人员能真切感知到身边榜样的力量。

在文化传播上，利用内部社群、海报、视频、邮件、H5等形式向一线员工进行多维度的宣传，贴合年轻化的审美，不断触达一线，打造项目影响力，增强项目感知；对认证、荣誉表彰、专业标杆等进行高频曝光，减轻距离感。

在文化激励上，设置了百强铸星奖、专业楷模、最佳专业风范、最佳项目运营等个人和团队奖，设计专属铸星徽章、荣誉证书、身份标识，设置一线员工日，使一线员工充分感受到仪式感和成就感。

💬 项目创新

由点带面多维认证，机制反哺组织。项目实现了对一线人员评估、认证的全面性及动态运用，在方案基础上，前置采取普适性轻建模方式设计三力模型，认证评估方面在传统理论知识考核、专业认证的维度上增加学历、司龄基础条件类及个人业绩、部门排名类业务能力评价内容，加强人才现阶段能力与未来发展动静评估的耦合。业务资质认证将在运作上打通能力提升、HRBP、上级领

导的链接关系，通过多视角、既主客观结合的方式对各部门人员实现真正意义上的资质认证，业务资质认证作为影响面颇广的项目，在评估动作细化的同时，也将借由契机通过平台建设、工具输出牵引各业务部门完成基础岗位学习地图、纵横成长路径梳理、关键技能标准化等工作，以点带面建立、完善各部门内生复用的赋能认证机制，凸显由认证带来员工个体及组织赋能升级的作用。

建构体系价值延展，注能行业。体系化的驱动解决以下问题：行业传统人才培养依据是什么，培养标准如何设定，培训资源如何构建，学习转化如何完成，人才评价有无依据的痛点破局。体系牵引输出的工具、方法论为业务提供了更多复用、迁移的场景，平台层的拉通实现各条线互通有无及聚焦结果导向的能力提升，将认证的结果做了更多的应用与延展，对人才而言，业务资质认证标准的梳理促动了后续更好的发展，而文化侧让本属于理性的项目变得感性，铸星通过体系化运用抓住了一线人才系统培养的重点、突破口，打通了专业发展链路的各个环节，对行业的价值巨大，意义深远。

💬 项目价值

铸星将业务资质认证标准通过体系化由点带面实现了项目价值链的共建，基于O（Organization）T（Talent）C（Culture）理论分别从组织、人才、文化三大维度对项目价值进行提炼：

于组织而言，业务资质认证体系牵引输出的3D+E的岗位资质标准、理论/实操认证体系、全方位学习地图、职业发展路径等工具、方法论为各业务条线自我赋能、人才管理提供了更多复用、迁移的场景。平台层的拉升实现了各业务条线在一线人员的专业赋能和专业能力认证上的互通，帮助各业务条线聚焦于结果导向的能力提升，应用并延展了认证结果。

于人才而言，各类岗位学习地图锚定能力进阶的指南，场景化赋能打通专业岗位培养的有效链路，击穿能力与行为底层逻辑的同时串联起基于能力进阶下的职业

发展通道，实现能力提升与自我发展的有效咬合，与人才盘点的有效链接为高潜人员培养、短板能力提升均提供有力耦合。业务的标准梳理帮助员工后续取得更好的发展。

于文化而言，打破边界价值延展，消除认证体系与结果的割裂，实现与培养、组织诊断等场景的衔接；激活一线多元发展，厘清一线人员认证标准及职业发展通道，牵引他们成长；凝练文化助推赋能，多维发力促进项目全员感知，促进认同，加强理解，推动践行。

🗨️ 项目成果

◆ 从项目运营

实现一线人员的有效覆盖，立足学习地图所开展的翻转赋能获得良好的培训满意度，从认证角度能力达标率实现质的提升，从认证结果应用与一线人员晋升打通上，实现铸星认证人员晋升占比大幅度提升的极好表现。

◆ 从业绩贡献

立足铸星认证的有效赋能，高绩效人员占比提升，一线胜任培养周期较大缩短，为业务体验与效率上产生正向的促动提升及影响。

◆ 从业务角度

实现了高绩效人员占比的提升，帮助缩短一线工作人员的胜任周期。在直观层面上，全面履约服务体验以及一线员工满意度得到了很大的增幅。铸星在业务场景中、业务人员的发展赋能等系列链条中扎根发芽。

◆ 从其他角度

铸星实现了“做尺子”“照镜子”“搭梯子”“拉绳子”四大模块的突破。

做尺子：建立了基于 3D+E 的认证体系同步牵引输出能力清单、岗位学习地图、敏捷输出的“铸星三力模型”，完善了专业岗位能力模型，同时沉淀的理论认证题库及

认证方案为业务侧提供更多复用场景。

照镜子：拉通的三位一体认证体系为业务提供了专业评定的框架体系，同时基于换权计算为业务提供了敏捷化人才盘点标准并加以应用，岗位经验地图为人岗匹配提供了衡量标准。

搭梯子：聚焦一线岗位萃取输出了各类岗位发展通道，并前置联动业务开发专业力课程，立足铸星所建立的能上能下机制打造了真正意义上的基层人才池，实现了高潜人员的有效识别与入池培养的打通。

拉绳子：通过与业务联动输出了一线岗位画像、课程学习路径及新员工带教指南，所打造的“技能大比武”模式为业务在大促、赋能等场景应用，并为产教融合提供了沿用的课程体系与专业力培养方案。

铸星项目实际上是定义了一套标准让员工进行认证，通过认证实现了各个价值链条的连接，如前端人员的赋能、过程中认证和业务的卷入参与、一线员工的标杆打造等等，推动认证结果影响员工未来中长期的发展，实现更多的价值延展，牵引一线员工更好地发展。



获奖企业风采

公司简介

京东集团 2007 年开始自建物流，2017 年 4 月正式成立京东物流集团。京东物流是中国领先的技术驱动的供应链解决方案及物流服务商，作为中国最大的一体化供应链物流服务商，京东物流聚焦于快速消费品、家电家具、服装、3C、汽车和生鲜六大行业，以一体化供应链物流服务为核心赛道，为客户提供技术驱动的一体化供应链解决方案及物流服务，帮助企业、行业、社会实现降本增效。





本案例荣获智享会
“2022 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

▶ 打造新生代“未来人才计划” 助力业务智能化转型

——联想集团年少有新说——反向导师项目

编辑整理: Phyllis Guo

🗨️ 项目背景

联想集团是一家年收入 700 亿美元的全球化科技公司，居于《财富》世界五百强。为实现“智能，为每一个可能”的公司愿景，联想在不断夯实个人电脑全球市场冠军地位的基础上，继续进军基础设施、解决方案和服务等新的增长领域。面向新一轮智能化变革下的产业升级契机，联想提出智能化变革战略，围绕智能物联网、智能基础架构、行业智能三个方向，立志成为行业智能化变革的引领者和赋能者。2021 年以来，联想进一步拓展和提升服务业务，以服务 and 解决方案为导向推动转型的深入，力争在未来十年内将服务和解决方案打造成新的核心竞争力。

联想目前亟需增加新生代，公司目前已经有越来越多的新生代客户，并且公司业务正处在转型期，如何吸引新生代、采用适合新生代员工的管理方法、激发创造力，提供新生代客户青睐的产品和服务十分重要。

为此，联想推出“年少有新说——反向导师项目”，项目依托于公司的人才战略，助力单一业务向多元业务的智能化转型。面对如何鼓励新生代员工在联想的发展、怎样管理好新生代员工等痛点问题，联合与管理者以及 HR 的访谈，项目组希望通过该项目帮助新生代员工更好地融入联想的文化中，发挥出他们的积极作用，也可以

帮助外籍管理者更好地理解与学习新生代的优势。最后希望帮助其他代际员工理解、学习新生代，共同营造创新、活力的工作环境。

🗨️ 项目设计

“年少有新说”项目期望通过新生代员工做高管的导师，通过 1v1 对话帮助高管了解新生代员工，起到带头作用，做到上行下效，影响其他管理级别的人；学习新技能、新技术，带动团队扩大引进和培养新生代员工，并推动公司战略、产品、流程、文化等变化，更好地为客户服务。

◆ 项目的本质和指导意义

本质：反转导师 (Reverse Coaching)，即新生代主导话题，新生代做高管 (VP+) 的导师。在项目进行过程中由新生代员工设计想与高管分享的话题。

指导意见：联想领导层十分强调“我的成长我做主”，鼓励新生代自己设计、自己参与并提出反馈，不断地打磨。由此为新生代提出了“三发”的指导意见——发现、发声、发光。**发现**主要通过应届生、实习生项目、校园招聘以及领导人接班人培养计划来实现新生代人才的招募。在他们进入公司后，通过职场解忧大荟、年少有新说等

线上线下渠道为他们提供**发声**方式，让他们的声音被高层听见并为他们答疑解惑。最后通过团队在全球的体系，如学习中心、兴趣活动、职场沙龙等活动使他们展现自己的能力，**发光发热**。

◆ 具体方案设计

“年少有新说——反向导师项目”每年举办一次，每次6-8个月。项目参与者主要包括高管、年少、神灯三个角色。

高管：全球范围内（中国、亚太、欧洲、北美、拉美）的集团高管（VP+）。负责设定KPI，推动公司的一个变化或者学会一项新技能。

年少：新生代员工（毕业/工作经验少于5年）。担任教练（Coach）角色，在项目1.0和2.0阶段参与项目设计，在项目3.0阶段自己设计项目。

神灯：由讲师或者项目经验的HR或者公司其他组织的同事担任，按需提供咨询/帮助。

● 项目进程

第一阶段（2个月）：项目组进行设计、预热宣传

和总结上一年度成果。

① 根据反馈结果复盘项目，设计新一轮项目，梳理流程、分工。

② 总结分享上一年成果，在公司内宣传项目，进行预热。

③ 报名。

④ 面试匹配和沟通。

第二阶段（6-8个月）：项目实施和落地

① 新生代开展和高管的对话之旅——反向导师，新生代员工和高管完成项目要求的一对一、一对多的对话。

② 开展月度培训、月度最佳实践分享以及组织当地活动。

③ 新生代可向神灯寻求帮助，神灯将提供帮助、建议与解答。

● 敏捷设计

针对人员离职或者其他需求，联想有丰富的人才库随时进行替补和增加。



项目实施

◆ 人员招募

此项目为虚拟项目组，项目组人手比较紧张。第一届主要通过 HR 志愿者在公司发出号召，让大家自主报名成为神灯，第二届开始让参与过上一届项目的年少 (coach) 来担任神灯，第三届也由参加过项目的内部人才自主报名。同时，运用内部的 Gigs (人才集市) 线上平台招募条件符合的项目组成员和神灯。

成为神灯需要几个条件，首先要有项目经验或者做过讲师，其次热心于新生代的发展培养项目，最后要平衡好自己的时间，每月至少要跟新生代有 1-2 次的交流。

新生代员工的招募则通过公司内部 IT 系统，利用招聘流程进行面试筛选和匹配。

◆ 实施工具

反向教练 (Reverse Coaching)，即通过新生代员工作为高管的教练。在市场上也会有员工做经理的教练，但联想选择的是新生代 (毕业 5 年内) 的员工和集团高管做教练，通过高管来影响团队，争取获得最大的影响力。新生代的一大特点就是爱表达，希望自己对公司业务有影响力，项目组充分利用这一特点，让其做高管的导师。同时，通过反向教练，提倡终身学习理念。

同级教练 (Peers Coaching)，项目组通过举办分享会，由新生代员工组织互相分享，拓宽大家的思路，互相学习，不仅提升了学习的主动性，而且很有效地启发了其他新生代员工和高管的交流，并给予所有人曝光和提升的机会。项目还为新生代员工搭建了社团，通过该社团的作用，来自于不同团队的新生代员工定期交流、分享，探讨业务话题并组织活动。

项目组通过 **Gigs (人才集市)** 线上平台招募虚拟团队成员，发挥了跨组织的人员资源共享和技能的充分利用，同时也在全球推广了人才集市。

搭建全球 REAL 组织，在 5 大洲各个平台激励、组

织当地新生代相关的活动，更好地促进了各国家平台不同组织部门员工的交流和分享。

◆ 三方面配合达成项目目标

联想为项目提供了多方面的帮助，希望为项目参与人员减少障碍、克服阻力，在项目中获得很好的体验，通过配合更好地推动项目的落地。

联想在招募到了合适的项目参与对象之后，首先会邀请年少分享他们长期发展的想法、特长以及如何在他们的理想岗位上更好地发挥他们的特长等等；其次，根据至少每月一次的一对一交流沟通话题，在几个月内不仅帮助年少增加专业技能、学习机会以及职业指导，还使高管学到了年轻人的特殊技能，吸收到年轻人的正能量，神灯也在项目的过程中使技能得到了进一步的提升，为自己的履历增添了浓墨重彩的一笔。

高管：联想的总部在中国，可以更好地引爆高层管理人员，他们也十分重视新生代主导下的话题分享，希望可以从配对的年少身上获取更多新的想法。项目一开始给高管规定的时半年内至少完成三次一对一的对话，每次 30-45 分钟，但在实际运行中超过 20% 的高管远远超过了三次，甚至在一起喝咖啡的过程中也会产生新的想法。项目组在报名时发给高管的文件中也设置了一些相关问题，通过他们的兴趣来进行话题的选择，同时为他们匹配擅长的新生代员工，在项目中高管也会主动发起对话，和年少进行不局限于三次对话的多样化形式的沟通。

年少：项目组在开始前为新生代员工提供了一系列的帮助，如 FAQ 手册、话题准备、沟通技巧、影响力提升、经验分享会等等。不仅包含了正式的培训——包括线上培训以及面对面的培训，还有经验分享会，让他们互相之间激发潜能，理解彼此的痛点并相互启发。

在 FAQ 手册中罗列了新生代经常会遇到的问题，帮助他们更好地解决具有挑战性的问题。在话题准备中神灯起了非常重要的作用，由于年少和高管的沟通机会很

少，最开始会很紧张，不知道如何入手，这种情况下如何让话题很快抓住高管的眼球十分重要，此时安排了神灯给予年少一对一的辅导，期望第一次见面时帮助年少给高管留下好印象，在后续的沟通中可以更好地开展项目。在项目进行过程中还为新生代员工设计了关于沟通和影响力相关的定制化培训以及 e-learning 课程推送，同时通过 1.0、2.0 阶段的新生代员工的经验分享，不断提升自己的表达能力以及处理突发问题的能力。

神灯：神灯直接影响整个部门的质量。神灯会教会年少选题、沟通以及后续动作，告诉他们如何与忙碌的高管约好时间，同时保证高管的积极性和主动性。项目组也为神灯准备了如指导手册、辅导技巧、经验分享会等一系列的帮助方法。不仅给神灯提供了一些指导性建议，同时组织神灯一起相互分享自己与导师之间的交流和痛点的分享，一同探讨解决方案。

◆ 实施调整

2020 年新冠疫情，不利于沟通，于是项目先在中国发起，2021 年推向全球，并采取了线上线下相结合的模式。

项目开始之初设定的是 1:1 的反向导师，即一位新生代员工和一位高管进行对话，但在实施过程中有高管提出需要一对多，项目组考量之后觉得合理，同时招募和面试时在新生代人才库中储备了一些富余人才，使该需求得以快速匹配和满足。

2021 年项目在全球发起的时候，所有的沟通和会议均是英文，这时项目组发现某些非英语母语的国家的新生代的活跃度不够，经了解之后发现是语言的问题，项目组后续组织了分国家的专场，以更好地进行母语交流。

◆ 成功案例精选

● 平台搭建

年少与高管合作之后在平台搭建上反馈了一个问题——由于联想的多元化业务发展，内部搜索信息的渠道十分混乱，员工在做跨部门协作时很难便捷地获取相

关信息。基于此，通过与 CTO 和 CIO 一同合作，联想在 2022 年初上线了整合的搜索平台 Lenovo Search。这个平台可以通过输入关键字的方式在联想的内部引擎中获取想要的案例分享或知识分享。

另外，一位新生代员工通过与中小企业业务的高管合作，一起建立了初创企业中心为创业企业提供一站式 IT 服务。此平台的意义在于打通了各个业务，把各个业务聚集起来，一起为中小企业提供量身定制的 IT 解决方案。

● 系统 / 工具 / 流程优化

在系统、工具、流程上，新生代员工也反馈了很多建议。比如，增加内部员工的商机推荐，因为联想的客户都有对应的销售，而当他们的亲朋好友有采购需求时却不知道该去找谁。在员工和官网负责人沟通反馈之后，官网上线了新功能，把员工的需求、亲朋好友的需求以及销售渠道联系在一起，实现了内部的共享商机。

新生代员工都十分擅长新型的社交软件工具，一部分小伙伴和高管分享了新的营销方式以及营销工具，收到了很好的效果。组织里还涌现了很多跨组织的产品体验官，她们可以优先参与到未发布产品的体验之中，为产品提建议。对 HR 来说，在听取了年少对校招流程的反馈和建议之后，在这几年不断地提升并修改校园招聘的流程，简化岗位职责描述，提升了候选人的体验感。

● 人才发展

“年少有新说”项目在组织中推动了人才轮岗并发挥了重要作用，例如：一位新生代被高级副总裁直接任命为孵化业务的首席体验官，目前他在公司发挥了非常好的作用。

◆ 知识沉淀

近几年内，联想发布了三份报告。

2019年，联想针对90后做了一系列的解忧大会，同时开启了“年少有新说”的旅程，第一份发布的就是《**中国90后白皮书**》，此报告结合了内外部的90后，分享到HR以及管理者，使公司更好地理解90后。

其后，项目组在总结了公司年少新生代的各种活动、享受到的福利以及他们在公司发挥出价值的、促进公司更好地发展的一些案例，发布了《**联想新生代白皮书**》。

2022年初，项目组研究了全球的项目进程，联想发

布了内外部结合的《**全球 Gen Z 研究报告**》，通过展现新生代员工的发展与机会，吸引更多的新生代人才加入联想。这与市场上现有的大量区域化的报告不同，联想的员工遍布在180多个国家和地区，因此做了全球性的研究，对于不同国家地区他们的价值观是不同的，通过一份报告管理者可以更好地了解不同区域新生代员工的特点。

知识沉淀带来的成果，联想进行了下一步的动作，把报告的结果转化成培训内容，使不同代际的员工更好地协同合作，更好地发挥自己的优势，并且在全球进行推广，实现管理者可以更好地了解不同代际员工的目标。



图1 知识沉淀



◆ 项目成果

“年少有新说”项目超出预期地达成了联想项目组最初设定的目标。目前应员工需求，项目在 2022 年开启了 3.0 阶段，不仅促进了年少的轮岗，同时让高管们有了更多关于新生代的认知。联想的校招达成了三倍的增加，这意味着高层管理者意识到了新生代的价值，即使在当下市场和经济都很有挑战的情况下，依然愿意投入到校招以及新生代项目中。

参与：全球五大洲的 120+ 参与者以及 200+ 场对话产生。1.0 阶段项目无法面对面进行，效果远远比不上现场，因此只在中国进行了试点，从 2.0 阶段开始推广到了全球，五大洲的参与者也十分平衡。目前为止前两届的参与者一共有 120 多位，每个人举行了 2-3 次甚至更多

的对话。3.0 阶段已陆续有高管进行报名，包括参与过该项目的人员，表明了高管对项目的认可。

集团层面：推动数字化转型及 IT 部门在全球推出了内部搜索引擎，为爱学习、爱分享的同事提供了知识学习和分享的平台；推动公司官网升级，上线新功能便于内部同事商机推荐跟进等；采纳新的营销模式收获更多粉丝……

高管个人：通过年少有新说项目，高管不仅从年少身上学到了很多新的技能、改变了他们的思维模式，还重新认识了新生代员工，看到了他们身上的发光点，同时更好地了解新生代客户。高管在项目中得到了新的知识，也激励了更多的高管加入到项目中来，每年的报名人数不断增加。

年少有新说/Feedforward 高管反馈

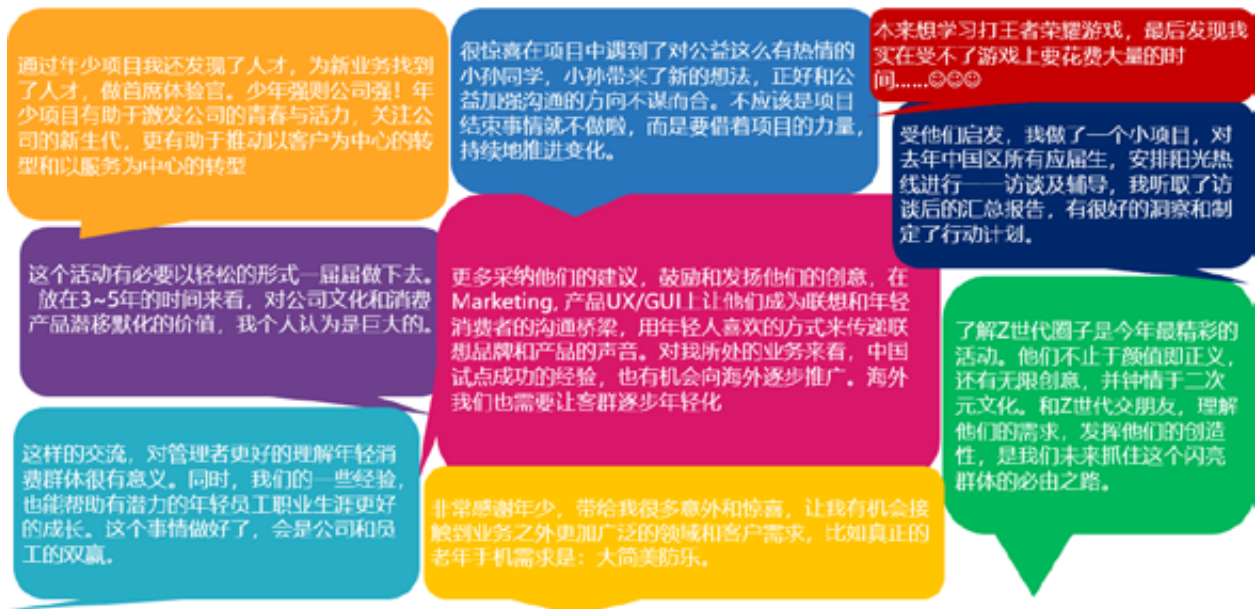


图 2 高管反馈

新生代员工：实现了跨一级组织的轮岗，甚至被委以重任，牵头公司孵化业务，端到端管理团队并获得了阶段性成功；在全球成立了由新生代员工组成的 REAL 社团，5 大洲设分社团，由新生代自发领导和运营，HR 给予指导和支持。

其他：通过实施反向导师项目，高层更加重视新生代员工，大力扩招应届生；升级了新生代培养项目，推动了新生代员工轮岗，尤其是投入到新的智能化转型业务中；加入到新产品新服务方案的定制中，以满足新生代客户的需求。

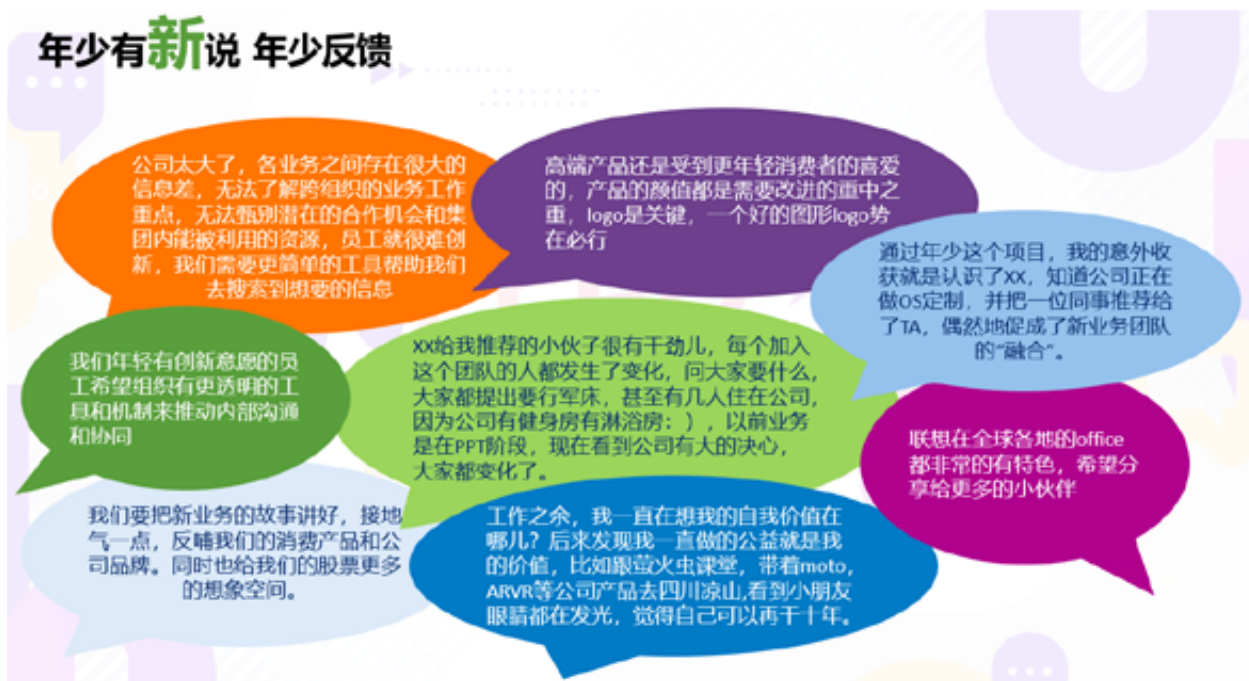


图 3 年少反馈



🗨️ 成功的关键因素

获得支持：“年少有新说”项目得到了从 CEO 等 C-level 到各业务集团负责人，再到各职能部门负责人的大力支持。CEO 等全球多位 C-level 和各业务职能负责人等 60 位高层领导加入到该项目中，并实现了 6-8 个月参加一对一对话的承诺；每位高层领导都实现了年初制定的针对本项目设定的 KPI；高管在参与集团项目后，在本团队宣传该项目并鼓励其他高管加入，同时在团队内部进行复制，发起更多的反向导师项目，促进本部门的经理们更加了解和重视新生代。

充分了解业务：从客户角度出发，产品营销方面，调研新生代客户的风向和需求，人力资源方面调研内部的新生代员工和候选人的诉求与反馈；根据管理者和领导力培训反馈了解管理者的人员管理痛点（对于新生代员工该如何管理？）；和高管以及 HRBP 访谈管理者的痛点和需求。

高管们很有“赢”的精神和学习能力，因为项目之初做了非常清晰的承诺，高管们都非常愿意倾听新生代的想法，非常积极地去推动变化或者学习新技能。

新生代员工也是一代非常愿意表达和曝光的人群，非常有个性和想法。

项目组和神灯们都非常有活力并且希望更好地发挥自己的技能。

🗨️ 结语

“年少有新说”项目通过新生代员工做高管的导师，向公司高层传递了他们擅长的领域和价值观，带动高管持续学习新技能，不断推动公司的变化和发展，取得了十分显著的成效，并将成功经验从中国不断向全球进行复刻和升级，联想期待通过未来人才计划继续助推业务智能化转型的进程。

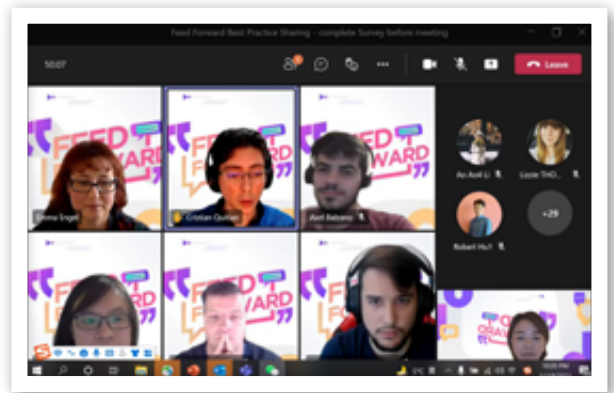


获奖企业风采

公司简介

联想集团是一家成立于中国、年收入 700 亿美元、业务遍及 180 个市场的全球化科技公司，连续 12 年登榜《财富》世界五百强。联想作为全球领先的新 IT 科技企业，秉承“智能，为每一个可能”的理念，为用户与全行业提供整合了应用、服务和最佳体验的智能终端，以及强大的云基础设施与行业智能解决方案。

面向新一轮产业升级契机，联想提出智能化变革战略，围绕“端、边、云、网、智”的技术架构和智能物联网、智能基础架构、行业智能三个方向，立志成为行业智能化变革的引领者和赋能者。近年来，联想不断拓展和提升服务业务，以服务 and 解决方案为导向推动转型的深入，力争在未来十年内将服务和解决方案打造成新的核心竞争力。



➤ 技术人才大练兵

——宁波群志光电助推智能工厂建设与数位转型发展

编辑整理：Aileen Yang

💬 项目背景

群创光电成立于 2003 年，是全球领先液晶电视面板供应商，2005 年在宁波建厂，是集团在大陆投资建立的最大子公司（以下简称宁波厂区）。应社会经济形势发展，近年来面板制造业持续面临招工难、留人难、运营效率不足等问题，全面推进智能工厂建设、加快自动化进程和数位转型发展势在必行。同时宁波市作为中国首批智能制造示范城市，宁波群志光电被列为宁波市首批智能制造示范工厂。为此，在大力投入自动化、智能化建设进程中，急需帮助员工快速夯实相应技术技能，将其转型为智能工厂与数位转型发展之需求人才。聚焦实际需求，宁波厂区在高阶主管共识下锁定了三大层次技术人才的培养：第一，通过岗位学习地图，让技术人才从新手到熟手，快速拉升基本功、转化生产力，为学习增效，缩短学习曲线；第二，通过校企合作培养自动化人才，扩大高技能人才储备，确保“来之能战”，为人才培养提质，助推自动化进程；培养各单位数位技术的种子人才，推进数位化四处开花，引领数位文化，助力开花结果。

💬 项目设计

2018 至 2019 年，在九大工厂面向所有新进工程师推行岗位学习地图；2020 年至 2021 年，进一步面向九大工厂推出自动化进阶蓝图，针对资深工程师展开培训；

2021 年至 2023 年，针对资深工程师 / 管理者、主管推进数位化进阶蓝图，面向九大工厂和各职能单位开展。

◆ 阶段划分

第一阶段：需求评估。通过需求评估致力达成需求共识。听取各层级主管意见、深入理解业务战略、业务痛点；听取员工诉求，提炼具体需求。

第二阶段：锁定对象。根据技术别性质的不同，锁定重点培养对象。通过岗位进阶蓝图培养新进工程师；通过自动化进阶蓝图培养设备技术工程师；通过数字化进阶蓝图培养数位转型推动小组成员。

第三阶段：培育开发。培育开发采取内外师资相结合的形式，其中 PLC、CCD、数位化技术采取校企合作培养模式，其他各项目主要采取内部培养模式。在此阶段需要确定合作院校，签订合作培养协议，并成立内部讲师队伍。

第四阶段：培育认证。内训教材由各内讲师开发，并经总厂联合认证；外部合作培养由内部技术经理参与培养大纲制订。

第五阶段：启动认证。第一步，搭建培育体系，进行人才管理新文化倡导；第二步，制定配套留才激励机制；第三步，对外正式公布启动项目。

◆ 敏捷设计

宁波厂区在疫情期间主要考虑到减少人员密集接触的必要性，所以采取小小班模式进行授课；同时，在学习平台支持上，公司还增设了线上平台，线上线下相结合推动人才培养工作的展开；此外，公司大力培养内部讲师，提升内部讲师授课能力，以应对因疫情外部顾问无法到场的问题。

🗨️ 项目实施

“技术人才大练兵”项目主要分为岗位学习地图、自动化技术、数位技术、文化引领和留才配套五个模块，各个模块的具体开展形式和“练兵”对象都有所不同。

◆ 岗位学习地图

导师 1v1 帮带：从新手开始，增设平台功能机制，100% 配置 1v1 导师，并跟踪学习品质，助力适应与成长转化。

岗位进阶蓝图：盘点各制程岗位的专业技能知识图

谱，萃取高效能组织经验，共计完成 3 大主制程、15 大主线岗位共 60 余门课程的开发，切分 Level1、Level2、Level3 逐级认证（如图 1），配套设计认证达标优先晋升加分机制。

线上线下双轨学习：通过线上移动平台与线下密集小班化培养模式的结合，宁波厂区近年累计开班百余梯，总计达成数千人次认证培养，认证率达 80% 以上，受到业务主管及讲师持续的支持与肯定（如图 2）。

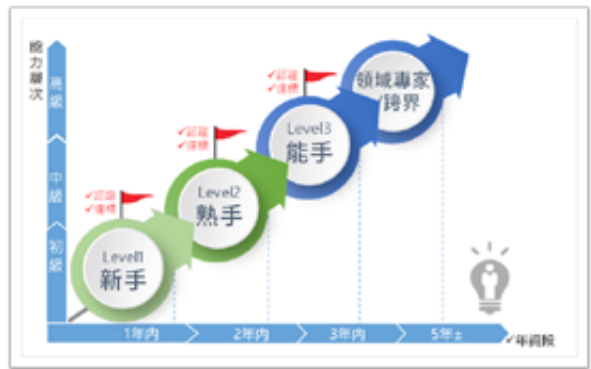


图 1 岗位进阶蓝图



图 2 线上线下双轨学习

◆ 自动化技术

人才配置目标：规范各技术别人才配置目标，按照人人比、人机比配置。

自动化进阶蓝图：完善建立自动化技术进阶蓝图，共设计 PLC、Robot、AGV、CCD 四条技术进阶主线。按照技术状况分别采取校企合作培养、新型学徒制培养、内部自主培养等模式共计培养认证数百人。

技术实践转化：截取部分学员训后实践专案说明效益，下面将分别从降本和增效进行部分举例。首先，**降本**，主要是指节约维修成本、人力等。（1）培育自有 Robot 维保人力、无需等待厂商维修、提高现场维保效率，每年可节省厂商入厂维修费用约人民币数十万/年；（2）透过机台改造节约新机购买成本；（3）增加自动化程序，每天节约数人。其次，**增效**，主要是指提高产能贡献、稼动率、切机效率等。（1）生产机台优化改善——每天提升产能逾千片；（2）AGV 漏读卡改善，节省更换时间——效率提升 300%；（3）机台异常改善减少 Down 机次数——每天提升产能近千片。

◆ 数位技术

岗位进阶蓝图：规划数位化技术人才进阶培养蓝图，开展以 Tableau 为主线的数据可视化技术培养、以 RPA 为主线的流程自动化技术培养、以 BI 和 AI 为主线的商业智能、人工技能技术培养，共计培养认证逾百人次。

技术实践转化：数位技术培养在持续进行中，以目前部分技术开班后的实践呈现情况来看，举例说明部分学员效益如下：（1）光学智能检查——减少抽检人力，折合节约近百万/年；（2）点灯智能检查——每天节省复判人力，降低漏放 50% 漏放率；（3）出货智能排车节约运费及人工费数十万/年。

◆ 文化引领

文化宣导行动：（1）组织开办系列数位转型讲座，邀请外部数位转型推动优秀企业领导人分享内部转型经

验，并由高阶主管亲自参加现场交流，引导各级主管重视数位化、参与数位化、引领数位化；（2）全公司文宣平台定期宣导引领数位转型、以信息技术支撑管。

◆ 留才配套

激励政策：分为荣誉激励和实质激励。第一，荣誉激励：（1）通过技术进阶，达到高级人员授予“高级技术专家”称号；（2）对高级技术人员，落实宣导上墙、展现技术风采。第二，实质激励：（1）对技术人员采取晋升加分、调薪倾斜政策；（2）对高级技术人员结合实际专案成效贡献度，增发关键人才奖金。

🗨 项目支持

“技术人才大练兵”项目在各个阶段分别得到了不同的支持，在多方力量的支持下有序推进，促成目标的实现。

◆ 第一阶段：聚焦共识

结合当时内外部环境形势，人才发展单位前期聚焦高阶主管战略需求，掌握到加快智能工厂建设、推动数位转型弹性决策为未来重点方向，并与厂区总厂长透过专题访谈、专题报告取得具体共识，明确建立从员工基础技能到自动化、智能化技术逐级推进的人才发展体系的目的。

◆ 第二阶段：需求盘点

为摸清业务问题痛点、理清现况迫切需求，人才发展单位展开从员工到主管、从主管到员工多轮、多层次的访谈调研，过程中谈及痛点时，多数员工/主管深有共鸣，总结分析如下：第一，人才断层、岗位带教不充分、基础技能学习曲线难如预期；第二，基础技能学习知识点散乱、欠缺体系化、不利于快速吸收应用；第三，自动化人才配备不足，一流失直接拖慢自动化进度；第四，自动化人才培养成欠缺系统化，多以现场实践“野路子”出身，难以举一反三；第五，部分自动化技术以厂商带教为主，教不透导致出现设备维运或改进受制于厂商以

及费用高、效率低的问题；第六，数位转型概念渗透待强化，比如：要如何着手？什么场景适用？要怎么应用落地？等等。

◆ 第三阶段：方案规划与实施

在需求盘点的基础上，宁波厂区进一步规划设计人才发展提案三部曲——打基础、建体系、文化引领，并设计具体方案及配套机制，共识厂区高阶主管核可。在实施过程中，共有近百位工程技术主管/资深工程师参与培育体系设计、教材开发、培养落地工作，整体覆盖到100%工程技术岗位。尤其在教材认证期间，三位总厂长亲自参与每门课程的认证指导工作，给予极大支持和助力，并亲临现场启动开班、颁发授予认证荣誉等，让大家充分体会到公司对该项目的重视。

💬 项目创新

“技术人才大练兵”项目的创新之处主要体现在以下四个方面：

在**了解业务需求**方面，通过倾听各个层级的综合意见确认方案，既有来自老板视角的需求、又有来自员工视角的需求，将两方需求相结合，通过多频次沟通聚焦共识，形成最终方案。

在**项目设计**方面，考虑员工不同程度的差异，设置

由浅入深、循序进阶的成长蓝图，可以帮助员工更快速度匹配相应等级，从而展开有效的学习活动。同时，采取经验萃取的方法论，萃取于资深员工，应用于资浅员工。

在**项目评估**方面，采用柯氏四级评估法，确保学员学有所用、用有成效，根据技术、技能的难易度性质差异，在完成学习后3到6个月逐一追踪应用成效，并针对技术类辅助开展工程技能竞赛，邀请各级主管评委参与考评，真正落实渗透学习与成效追踪双举并重的组织学习文化。

在**培养实施**方面，为考虑提升专业技术人才培养效能，筹建两大技术人才培养室：Robot教室、AGV教室（如图3）。



图3 技术人才培养室



项目挑战

项目实施过程中遇到的挑战主要涉及以下三个方面：

第一，如何调动内部讲师的积极性、保证开发进度和品质？因“技术人才大练兵”项目涉及内部讲师参与度较高，且内部讲师多由生产压力较大的工厂制造工程单位主管担任，业务工作本身 loading 已高，讲师们配合积极性深受影响。为此，宁波厂区从精神面和物质面展开讲师激励，组织讲师大会邀请长官给予现场鼓励，提升各层级主管对讲师的重视度，过程中采用 Weekly 进度 KPI 模式进行追踪管理，同时组织评选年度十佳讲师、并提高讲师薪酬配套。

第二，通过培养认证后人员如何追踪其专案实战及成效？经过讨论，考虑到培养效果，宁波厂区决定在培养前确认专案题目，让学员带着题目参加培养，培养结束后开展发表会，引导学员和各级主管重视学习应用落地。

第三，通过培养认证后人员如何促进留任？人员掌握一定技术后，在职场更具竞争力，也就更容易被挖走，为此，宁波厂区特地设置规划高级技术人才荣誉、关键留才奖金制度，以留住人才。

项目成果

培训结束后，宁波厂区针对参与人员展开了问卷调查，分别从课程安排、课程内容、讲师等多个方面了解大家的满意度，最终结果显示平均得分高达 4.9 分（满分 5 分），满意率 100%，可以说是取得了很不错的成绩。

训后应用专案效益也较为理想。（1）Robot（覆盖面、应用范围仅次于 PLC 之机器人技术，公司自主培养）：主要实现了降本，体现在自有维保人力、无需等待厂商维修、提高现场维保效率等（疫情期间优势更凸显）方面，节省厂商入厂维修费用约人民币数十万/年。（2）AGV（现场智能搬运小车和智能物流重要伙伴，公司自主培养）：主要实现了增效，提高现场作业效率。（3）PLC（覆盖最广、应用最广之关键技术，公司与院校专业科系联合

培养）：同时实现了降本增效，提高产能贡献、稼动率、切机效率等。（4）AI/BI（掌握 AI/BI 关键技术应用场景，促进内化落地，合作培养）：主要实现了降本，节省人力、降低漏放率等。（5）RPA（解放重复性作业负担，让员工做更有益的工作，公司自主培养）：同时实现了降本增效，精进流程、减少重复性作业工时等。

项目成果

“技术人才大练兵”项目的预期目标基本达成，从公司角度看，人才培养进度符合预期，人才培养成效透过学员专案历练实践得以充分展现，效益明确，符合公司智能工厂推动的战略需求。

具体而言，促进项目成功的关键因素主要在三个方面：第一，高阶主管的大力支持，这是该项目能够顺利推动的最关键因素；第二，过程中对各层级做到充分宣导渗透、沟通说明，确保各层级主管充分理解该项目的目的、意义所在；第三，本案规划中阶段性划分，相较于最初在规划时期比较迫切期望达成目标的状态，过程中有所适时调整，因地制宜地重新定义阶段进度目标，确保整个节奏与内部可承受状态相匹配。

宁波厂区在项目整体推进过程中不断总结经验，剖析不足，以期未来项目能进展得更为顺利，获得更大的成功。



获奖企业风采

公司简介

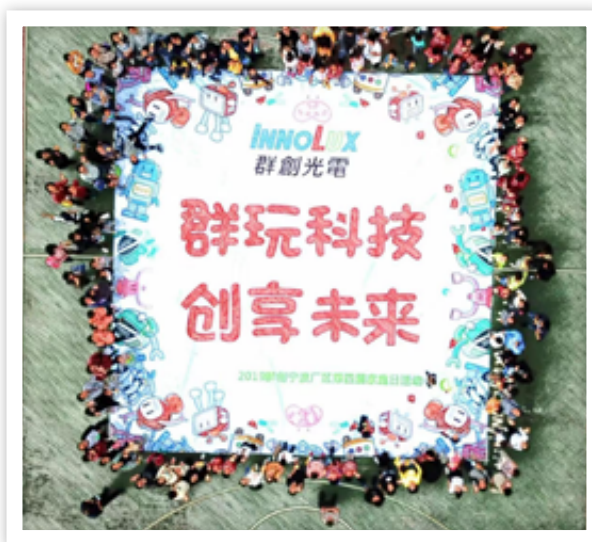
群创光电成立于 2003 年，2006 年股票在台上市，2010 年 3 月与奇美电子、统宝光电合并，为面板业界有史以来最大宗的合并案。群创为存续公司，保留奇美电子为公司名。为区隔奇美品牌，2012 年 12 月再更名为群创光电。

群创光电以创新及差异化技术提供先进显示器整合方案，包括 Mini LED、16K8K 超高分辨率、3D 裸眼、IGZO、LTPS、AMOLED、OLED、以及触控解决方案等。广泛的产品线更是横跨各式 TFT LCD 液晶面板模组、触控模组，供应全球尖端信息与消费电子客户，为全球领先液晶面板供应商。

宁波厂区是集团在大陆投资建立的最大一个液晶光电子公司，坐落在宁波综合保税区。群创光电全球员工约为 5 万人，宁波厂区目前员工近 1 万人，自 2005 年建厂以来，已建成 A、B、C、D、E 五栋厂房。公司新兴产品包括 Mini LED、车载面板、医疗用面板等。

宁波厂区先后荣获浙江省外商投资十强企业、浙江省加工贸易示范企业、浙江省营业收入十强企业、宁波市外贸突出贡献企业、宁波市制造业“纳税 50 强”企业、宁波市外商投资社会责任先进企业、宁波市吸纳就业先进单位等各种荣誉称号。

群创光电的客户遍及全球，有惠普、戴尔、苹果、奔驰、宝马等国际厂商，在国内更有 TCL、长虹、海信、康佳等中国知名家电生产厂商。



敏捷打造核心管理团队， 向“千亿”目标进军

——新华三集团 MINI-EMBA 项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

数智时代，为助力百行百业加速赋能企业数字化和智能化的进程，新华三集团聚焦 ICT 产业，深耕数字经济领域，业务覆盖“芯——云——网——边——端”全产业链，不断夯实数字化解决方案领导者地位。2021 年随着“云智原生”战略的推进，新华三致力于加速赋能行业的变革与转型，下一个五年向“千亿级企业”进军。

为实现此战略目标，新华三面临了一系列挑战：从 ICT 基础设施提供商向数字化解决方案服务商的转变，面临着较大的思维转变以及商业模式的冲突；复杂的国际营商环境和疫情给国际业务的发展增加了阻碍和挑战；实现战略目标对企业内部运营的精益化、敏捷化、实效性提出了更高要求。

公司需要有强大的组织能力支撑（尤其是成熟的管理支撑）来应对这些挑战，这对中高层管理者的能力提出了更高的要求——他们需要提升全局视野、具备战略洞察、引领变革、驱动业务、敏捷管理等综合能力。需要为新华三打造一支面向未来，能够助力不断推动变革及落地，有事业激情、有战斗力的核心后备管理团队。基于此，新华三开展了 MINI-EMBA 项目。

项目支持

项目由 CEO 发起，目标是为公司培养未来高管，CEO 会亲自带班、全程参与及授课。

一级部门高管结合行业发展战略、自身职业经历和洞察，参与组织经验萃取、磨课、授课，并在研讨环节为学员指点迷津。

人力资源总监与干部部部长全程参与：主持带班，制定规则，做学员成长记录。

企业大学负责项目的设计、规划、交付，同时，专家顾问团队协助一级主管萃取经验，提炼方法论、形成课程。



项目实施

“MINI-EMBA项目”的周期为1.5年，平均每2个月会安排一次集中学习。

◆ 项目内容：高举高打，理论结合实践

内搭架构：项目组参考国际国内知名商学院的课程模块配置，梳理高管提供的课程大纲，重新组合逻辑搭建了MINI-EMBA课程模块（见图1），项目组在每个模块的主题下都以敏捷课程开发流程和简易教学方法为指导把控课程开发质量并帮助高管备课。

外请名师：寻找到国内在每个主题领域下造诣最深、最有发言权的知名教授或业务专家顾问授课，提供有理论高度或有实践研究深度的课程内容。

如何达成项目目标：①内外结合。内部课程在开发过程中融入各一级部门的价值主张、战略导向和公司领

导力模型对学员的能力标准、要求。对外邀请业界专家和学员们共探业务管理、组织管理之道。引导学员进行反思和落地探讨。②每个主题下都设置了两到三个聚焦公司战略焦点、发展痛点的难题，基于内外部输入，群策群力，研讨应对这些公司级难题的策略和路径，课后以小组为单位输出建议书，由授课高管点评反馈，即学即用即反馈。

学员在完成所有模块的学习后，对公司的整体运作有了深入和全局的了解，构建起系统商业观，提升了综合能力。

◆ 课程开发：聚焦公司战略焦点、发展痛点问题的敏捷课程开发流程和教学四步法

项目的成功很大程度有赖于精品课程的打造，在任何公司，高管（班子成员）走上讲台并把课讲好都是比较大的挑战，在EMBA项目中，新华三的挑战更甚：



图1 MINI-EMBA课程模块

挑战之一：邀请二十余位高管进行课程开发和讲授，在保证课程高质量的同时还不能占用他们过多时间，因此做好项目管理的调度十分关键。

位高管都能轻松地走上讲台授课？课程能够让学员获得实质性的收获而不只是泛泛一听的经验分享。

挑战之二：高管讲师们很少有授课经验，如何让每

位高管都能轻松地走上讲台授课？课程能够让学员获得实质性的收获而不只是泛泛一听的经验分享。

新华三在近 20 门课程开发工作中迭代，固定了一套有效的课程开发流程和教学四步法：

· 开课前三个月开启课程开发工作，主要用四次会议完成（每两周一次会议、每次会议1.5小时）：

	第I次：课程开发启动会	第II次会议	第III次会议	第IV次会议
参会人	一级主管 & 课程开发团队负责人	课程开发团队负责人 & 组员	课程开发团队负责人 & 组员	一级主管 & 课程开发团队负责人 & 组员
会议内容	<ul style="list-style-type: none"> 明确课题、课程整体目标 通过访谈确定课程一级目录 	<ul style="list-style-type: none"> 梳理课程框架和逻辑（整体和每个模块的） 	<ul style="list-style-type: none"> 完善课程逻辑 提供教学策略建议 确定研讨题目 	从头到尾review课件
会议产出	课题/课程目标/课程一级目录	比较有逻辑的三级目录大纲	加入了教学活动的课件PPT	最终成型的课件PPT
会后工作 (由课程开发团队负责人)	搜集好所有素材并梳理出课程的三级目录，以上2份资料请于第II次会议前2天发给大学顾问	根据大纲，整理出框架逻辑清晰的课件PPT初稿	整体完善课件PPT，准备好辅助教学材料	课程包（最终课件PPT、案例、视频等教学辅助材料） 最终课程包请开课两周前发给Mini-EMBA项目组制作成教材

图 2 课程开发流程

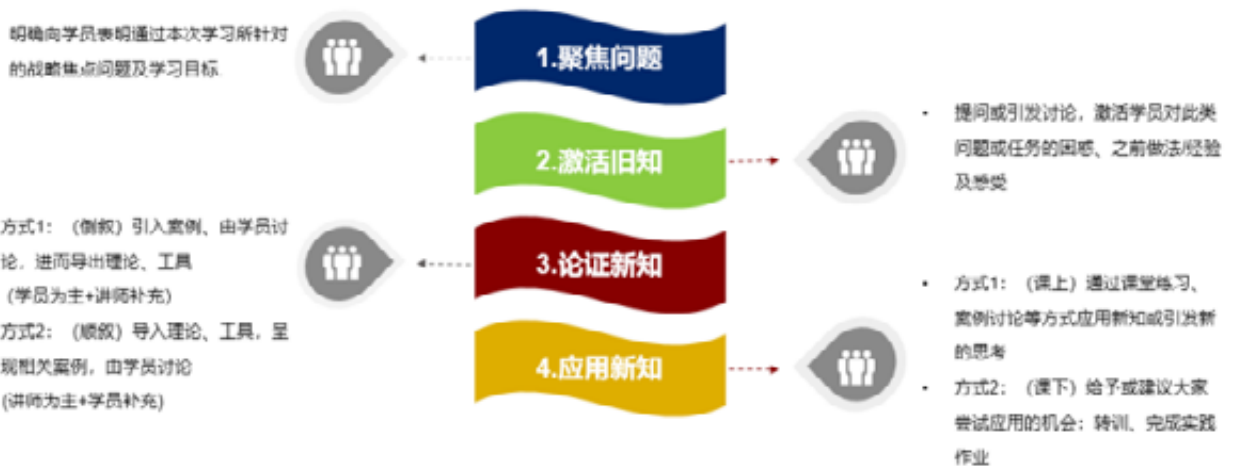


图 3 教学四步法

在开课前的三个月就开始开发授课高管的课程的相关工作，大学课程顾问参加每次会议，通过经验萃取、逻辑梳理、添加教学活动帮助高管备课。最终走上讲台的高管，他们的课程满意度在匿名收取中评分高达4.88，高于公司培训平均水平。**EMBA 项目中课程开发工作的亮点是：**

第一，将二十多个分散的内容方向重新梳理逻辑并构建系统化商业课程模块。内外结合，融合西方管理学与国学智慧，无论理论水平还是实践解析都有一定高度；课程聚焦公司战略焦点、发展痛点问题，让学员在最短时间内获取组织经验、吸收外部观点、与他人碰撞开拓解决问题的新思路并形成共识。这是项目能够成功吸引学员最大的原因。

第二，整个课程开发流程简明、严谨、十分高效。不断简化课程结构、教学方法，让高管轻松上阵。已经走上讲台的高管讲师获得的正反馈，让接下来的高管对授课具备了很大的信心，更愿意和新华三人才研学中心一起开发课程，使项目形成正向循环，能够持续保持高质量正常运转。

第三，聚焦问题的课程开发提升了每位高管讲师的授课意愿，使他们十分重视上课这件事：把上课当成一次传递组织智慧或充分交流自己的业务主张、统一思想、收集核心中高管建议的机会。这不仅能触发学员思考，提升其认知，也有助于高管讲师集思广益、自我学习、打破原有心智模式并不断刷新。

💬 项目设计创新

项目设计创新亮点将从项目整体特色、项目运营、项目体验感设计三方面展开介绍。

◆ 项目整体特色

打造具备行业特性和密联企业实践的 MINI-EMBA 项目，在新华三集团内部享有较高的声誉，同时受到兄弟公司的追捧争相报名，具体而言，项目兼具以下特色：

课程模块：课程模块具有全面性、系统性和内外结合的特点，高度聚焦公司战略挑战，有贯穿始终的培养目标和方向。①内部课程萃取了企业多年发展历史中的成功基因，并在这个过程中反思精进；②外部课程讲师由国内各领域顶尖的教授担任，力求帮助学员拓展视野、升级认知，保证项目的理论水平。通过项目运营确保了理论与实践相结合，达到即学即用的效果。

案例教学：案例素材的主要来源相对聚焦于泛 ICT 友商、互联网友商、客户、公司内部或某个主题下标杆企业等。

社交网络：该项目旨在让学员在一起有更多的工作场合外的交流，形成关系融合的铁军，实现资源整合提升综合效益，共同推进集团生态业务发展。

课后应用：①每期教学之后注重学以致用、即学即用的转化（日常课后作业）；②同样需要考察学员的理论水平、理论与实践结合的应用水平（毕业论文）。以上转化都围绕公司面临的挑战展开。

学习费用：项目多用内部资源，整体成本不高。



◆ 项目运营中的亮点

项目组不从运营“管理”入手，而从更高的立意切入做项目运营：激发学员荣誉感，为其打造影响力。

项目组抓住每个机会向学员们传递 EMBA 不仅仅是公司培养他们的学习项目的理念，使其在项目中的产出可以为公司带来正向影响。主要通过两个项目运营动作：

每期高管讲师布置作业并为回收的作业打分，写评语。因为每期讨论的都是公司的战略难点问题，每期学员的作业和高管讲师评语都制作成汇报材料提交给 CEO 评阅，这能够提升学员和高管讲师对待每次作业的积极性 and 严谨性，让学员和讲师的观点被“看见”。

每期为优秀个人和小组设立“学习奖励基金”，2000~5000 元 / 人 / 期不等（个人和小组可叠加获奖），每期公布奖金排行榜，“奖金”可以随时兑现。**学员可以用“学习奖励基金”为自己的团队兑换学习资源**（为公司爆款培训产品的学习名额，在公司是稀缺资源），也就是说学员可以通过在 EMBA 项目上学习获得“奖金”来为他的团队争取到稀缺的学习资源，营造从上到下的学习氛围。

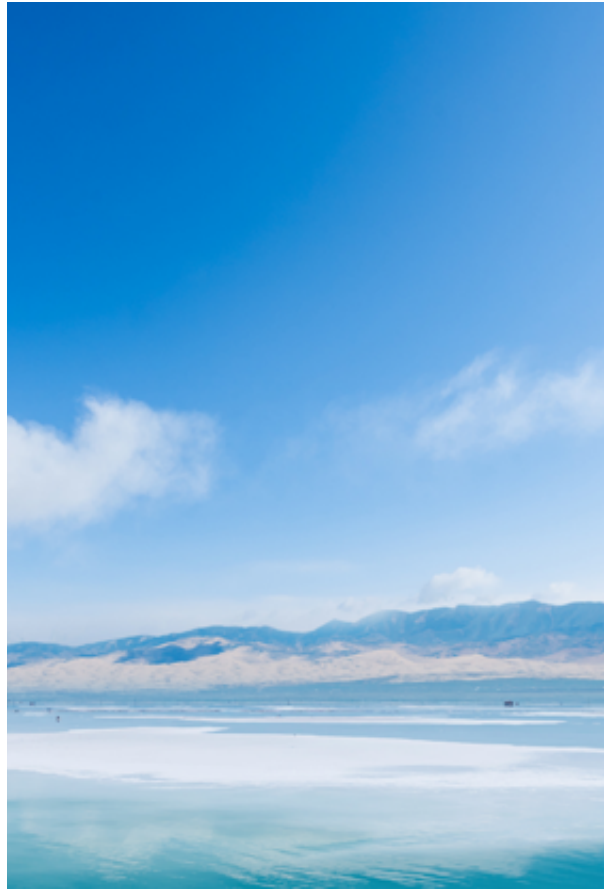


图 4 项目运营底层逻辑

◆ 项目体验感设计

如何把学习项目做得既有内涵又有吸引力以吸引到项目参与者？项目组在体验感方面做足了功夫，以学员为中心的项目体验感设计沁入人心且贯穿始终，广受学员们称赞。

课前、课中、课后的体验感以领航者文化为主线用心串联，使学员始终沉浸在一个完整的体验之中。项目组为此设计了12个领航者文化相关的团队活动。活动和场域的打造极大提升了学员体验感，为增进高管团队融合起到了至关重要的作用。

例如：启动会暨第一期的内容线、活动线、场域的设计，三者拧成一股绳，为学员打造沉浸式体验感。此

后各期三条线的内容有变化，主线和目的不变。

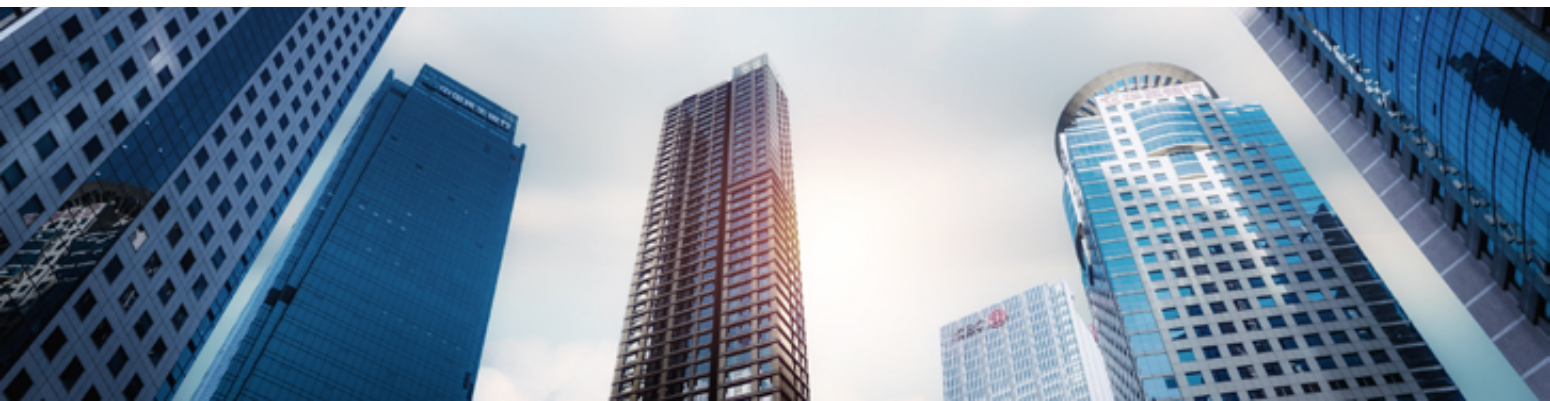
◆ 创新之处的拓展性

EMBA项目这种内外结合的授课模式、简明的项目运营方式得到新华三集团高管的普遍认可，现已复制到公司二、三级主管后备的人才发展项目中，越来越多的主管走入这些项目授课，传递共同的价值观和文化。

随项目萃取开发完成18门精品高管课程（已完成课程满意度均值为4.88），均为新华三集团在企业20余年成长过程中方方面面的组织智慧沉淀，其中部分课程经过二次开发改版后用于公司领导力项目、业务赋能项目。整体看来，复用次数多，好评度高。

启动会暨第一期	内容线 能力提升点、改善问题点、课程主题	活动线 学习活动	场域线 视觉、听觉、环境、圈子
前 联袂启航、激发兴趣		<ul style="list-style-type: none"> 领导力行为觉察剧场-体验式团队融合活动 项目启动仪式 热身视频 控场仪式 新华三集团领航者文化承诺书 	<ul style="list-style-type: none"> 激情洋溢的入学通知书 精心设计的培训邀请函+参训指南
中 学习新知、不断更新	<ul style="list-style-type: none"> CEO授课《如何做一个成功的领导者》 高管授课《从管理的视角看新华三》 外部教授授课《宏观经济学》 	<p>精心设计的领航者文化团队活动</p> <ul style="list-style-type: none"> 点亮你的领导力地图 领航者文化传递活动 	<ul style="list-style-type: none"> 主视觉大型背景板（带项目slogan） 摄影师拍摄 签到卷轴、横幅、LED大屏 嘉宾室讲师介绍 主视觉教材包 学员学习工具包 学员纪念章 桌面摆件（起激励作用） 精心挑选的会场、课间音乐
后 促进转化、提供支持	<ul style="list-style-type: none"> 结合所学的思考题-课后小组作业 	<ul style="list-style-type: none"> 赢取“奖学金”活动 高管读书-自主学习（之后开设了“大学来信”栏目，学员成为读者） 	<ul style="list-style-type: none"> 企业微信班级群互动 60s短视频朋友圈宣传 公司级群发邮件宣传

图5 启动会暨第一期设计



项目成果

项目产出成果赋能业务发展

(1) 项目组共收集到 100 余份关于公司战略焦点、发展痛点问题的建议书，部分被采纳。项目因对业务推进的辅助作用获得高管团队的一致好评。

(2) 共收集到 120 余份业务管理、组织管理实践案例，均收入公司的案例库平台。用于开发公司四个主管层级的领导力培养课程。

(3) 随项目萃取开发完成 18 门精品高管课程（已完成课程满意度均值为 4.88）。

项目为打造学习型组织氛围贡献的价值

直接贡献：打造了 18 门高管精品课，形成了高管授课的氛围。现在已逐步发展了一支 60 多人的管理者讲师队伍。目前他们已经在各层级人才发展项目中授课，与企业实际紧密结合的课程内容受广大干部群体好评。因为这套敏捷课程开发流程和教学方法的应用，越来越

多的中、高管愿意备课讲课，一方面是组织经验的传承，另一方面部分沉淀出来的内容也在峰会上对外输出用于赋能生态合作伙伴：助力传递公司价值观，打造品牌影响力，真正实现了项目团队最初的愿景。

促进了学员、讲师的深度自我认知，促进高管团队的融合与共识。高管备课讲课的过程也是他们自我学习刷新的过程。同时他们在不断地讨论和课后作业中发现身边的优秀他人、优秀小组，从习惯于高层决策到慢慢接受群策群力讨论、共识决策。通过对公司痛点问题的研讨交流，公司的核心高管们对企业愿景和实现路径达成更深入的共识。

基于由 EMBA 学员个人学习的推荐书目和推荐理由，大学打造了一个受全体员工欢迎非常有影响力的品牌栏目——《大学来信》，邀请 EMBA 学员做“领读者”，做书籍解读人和录制讲书音频，在全公司范围发布，带头打造全员读书的氛围，引导全员本着成长型思维，不断自我刷新。



➤ 获奖企业风采

公司简介

新华三集团作为数字化解决方案领导者，致力于成为客户业务创新、数字化转型值得信赖的合作伙伴。作为紫光集团旗下的核心企业，新华三拥有计算、存储、网络、5G、安全、终端等全方位的数字化基础设施整体能力，提供云计算、大数据、人工智能、工业互联网、信息安全、智能联接、边缘计算等在内的一站式数字化解决方案，以及端到端的技术服务。同时，新华三也是 HPE 服务器、存储和技术服务的中国独家提供商。

新华三集团深耕行业数十年，始终以客户需求为导向，提供场景化解决方案，支持运营商、政府、金融、医疗、教育、交通、制造、电力、能源、互联网、建筑等百行百业数字化转型实践，产品和解决方案广泛应用于百余个国家和地区。

新华三集团坚持以技术创新为发展引擎，目前研发人员占比超过 50%，专利申请总量超过 13,700 件，其中 90% 以上为发明专利。面对数字经济发展的广阔机遇，新华三集团全面深化“云智原生”战略，升级“数字大脑”，赋能百行百业数字化转型与变革，持续帮助客户在发展过程中实现：更智慧的业务决策（Smart）、更及时的业务响应（Timely）、更敏捷的业务部署（Agile）、更可靠的业务保障（Reliable）、更安全的业务环境（Safe）。

“融绘数字未来，共享美好生活”是新华三集团的企业愿景。面向未来，新华三将与广大客户和合作伙伴一道，共同创造人人悦享的美好生活。



提升管理干部胜任力，助力企业转型发展

——友达光电：现场管理干部行动营

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

2018年~2022年，友达光电（苏州）有限公司陆续经历了用工荒、疫情/后疫情等外部挑战；同时也面临着自动化转型、智能化转型、数位转型等发展方向调整的内部挑战。在双重挑战之下，公司的策略方向也不断调整。其中管理干部的助力转型是赢得新时代机遇的关键。

2022年，苏州厂区一线操作工约为6,000人，占总人数约85%，是公司管理的基本面。其中，与他们密切接触的近400多名现场管理干部（班组长）是公司基层管理的重中之重，他们负责公司多条复杂产线的正常运转，且近年来随着策略方向的调整、新生代群体的加入，对现场管理干部的能力要求也越来越高。

现场管理干部行动营（以下简称AAC）即为现场管理干部应运而生，主要包括两个方面：自上而下的逐层**策略传达会议**和当责式管理学习与发展**培训活动**，让每一位员工都可以实现组织策略发展与自己本职工作的完美链接，从理念和实践上同步。

AAC自2012年出炉以来，一直在管理力上为公司的“赢”添油加柴。2018年，随着内外部环境的变化，培训环节从以“责任担当”转到“沟通”，并从2021年开始研究现场管理干部的胜任力模型，归纳总结出了适合公司现场管理干部的胜任力模型，这是首次赋予其更丰富的内涵，也重新调整了指导理论。自此（2021年）

公司更加注重在AAC活动中讲授沟通相关的理论模型，以此提升现场管理干部的沟通能力，减少与下属的沟通冲突，打造良好的企业品牌形象，留住人才、吸引人才。

项目实施

为了传承公司文化主题“热情务本、追求卓越”，学会以积极的心态迎接全面挑战，营造安全氛围进行沟通，友达光电（苏州）有限公司开展了现场管理干部行动营项目。

项目设计

项目周期为2个月左右，由HR统一安排，参训对象包含各厂担任线长领班之责的同仁（含代理）、带线工程师、online训练员等，讲师由各单位主管担任。

前期规划阶段：①具体工作内容：前期调研、对焦活动主题、对焦活动流程、打磨方法论、课件制作；②达成目标：确定活动的主体框架与理论；③参与方：项目负责人、部门主管、工厂训练组。

中期筹备阶段：①具体工作内容：设计文宣、制作公告；提报学员、安排梯次；讲师邀请、话术培训；物资采购、现场布置；②达成目标：100%完成筹备工作；③参与方：项目组成员。

后期执行阶段：①具体工作内容：现场彩排、活动

开跑；②达成目标：每梯次 100% 正常进行；③参与方：项目负责人、项目组成员、工厂训练组。

◆ 实施工具

2021 年根据前期调研，总结出一线管理干部在沟通上的 3 大典型场景：向上沟通、向下沟通、平行沟通。其中向下沟通是 AAC 培训环节需关注的重点，开发出

“KFC”（Key、Safe、Common）的沟通理论模型，即 Key- 识别关键沟通，指的是两人或多人之间的一种讨论，具有识别风险、表达观点、洞察情绪三大特点；Safe- 营造安全氛围，需要共情、感谢、寻找共同目的；Common- 实现共同目标，需要讲事实、说想法、共确认，并通过不同案例场景进行演练。

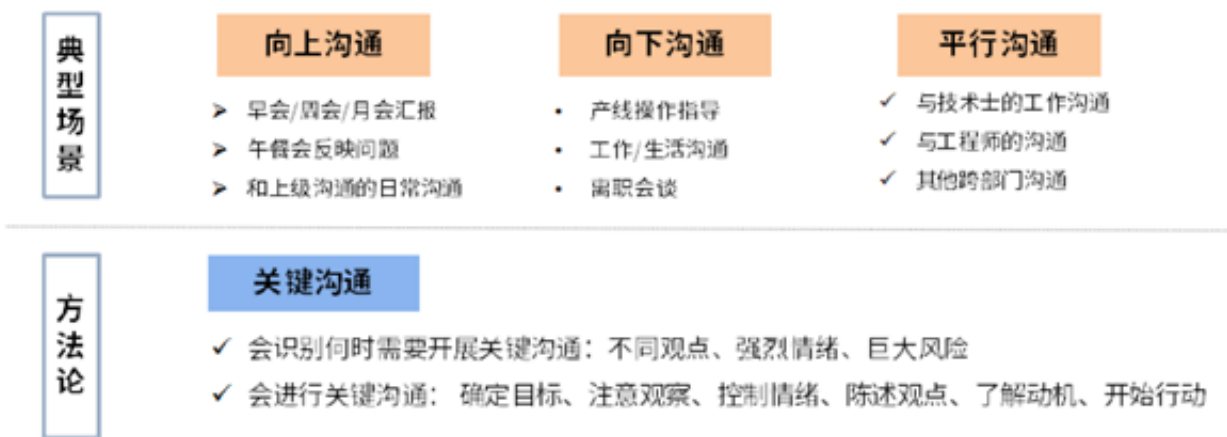


图 1 典型沟通场景



◆ 实施过程

● 现场实地观摩调研

因为坚信前期充分的需求调研是活动成功的重要前提，每年 AAC 活动的前期准备与调研都非常缜密，通常会花费 1 个月时间收集大量详细数据、研究大量相关理论模型，大量访谈同仁与主管。

从 2021 年开始，由于考虑到现场管理干部在一线管理的特殊性，除对公司投诉数据整理与分析、对关键人物进行焦点访谈、对重点案例进行收集的调研方式外，为了更好地了解现场状况，项目负责人深入到现场 3-4 天的时间，实地观摩现场管理干部的现场工作状况，找出其痛点问题。

友达光电十分重视投诉，在他们看来，一次的投诉 \approx 300 次的不满 \approx 29 次的极度不满。所以公司每年都会根据信箱反映的问题来进行相关课程的针对性设计。对于训练效果的衡量来说，不在于课程的满意度，也不在于课程考试的得分，而是投诉量下降与否。

此外，友达光电还引进了一个简便化的工具“e 小达”，创造了人机互动的咨询模式，“24 小时智能回复”可以做到更快更好地沟通，同时还可以完成危机的预警和心理的测评，可以直接推送到管理层，很大程度避免了极端事件的发生。

● 胜任力模型搭建

AAC 活动自 2012 年出炉以来，HR 一直秉持与工厂合作的意识，经过 10 年 HR 与工厂的打磨，已将 AAC 运作成体系化、规范化的年度策略布达会议暨培训活动。

2021 年，AAC 开始梳理现场管理干部在不同层级需要具备的能力，形成了现场管理干部胜任力模型的雏形，并以此雏形找到着力点，开发全新的沟通理论，设计新的 TB (Team Building, 团队建设) 活动，带给参与学员不同的收获与体验。该模型在进一步研究后，于 2022 年形成了完整的现场管理干部胜任力模型。

● 沟通理论模型运用

该项目以热情和专业的态度与一线管理干部分享了多种沟通上的理论模型。

2018 年针对一线管理干部的特点，项目组将复杂的沟通模型简化，使他们真正地练习到话术，再通过课程不断地演练；2019~2020 年更侧重于沟通的学习，不断转变学习方式，让现场管理干部们避免语言暴力，管理好自身情绪，对员工进行人文关怀，给予他们尊重并塑造安全感；2022 年注重高效沟通，通过一些案例的分享，让一线管理者学会非暴力沟通，从员工的情绪中看到需求，再从需求中触发动行。

针对于不同层级的管理干部，有不同的沟通类型，例如，线长注重的是现场执行；领班注重改善和横向沟通并掌握智能化品质改善和支撑工具；大领班相当于一线管理干部中的最高主管，更注重向上沟通，掌握整个范围的具体情况。

理论研究：以 2021 年的“关键沟通”模型为例，自主开发出“KFC”的理论模型，提出关键对话的定义与实现路径，促进现场管理干部沟通能力的提升，从如何识别关键沟通、如何营造沟通的安全氛围、如何实现沟通的共同目标这三个角度达成关键沟通的目的。

完整体验：为了让学员在整个 AAC 中有良好的体验，项目组结合视频、场景模拟、现场演练、发表分享等形式，从听、说、读、写、做多个维度提升学员的参与感。

活动形式：采用体验式小组竞争的模式。答题、演练与分享均能获得得分，并根据得分在活动后进行评优奖励。

● 课程开发实施

首先分析培训需求，主要通过 HR 深入工厂实际场景中观察，发掘线长和领班在沟通过程中会遇到的问题；对高阶主管，如厂长、部级主管、课级主管开展相关会议，了解他们的观察结果，再与工厂的训练组进行访谈，

通过第三方的意见来确定每年的教学目标。

采用不同的方式进行设计，例如，开场部分吸引一线管理干部的注意力、激发其学习兴趣；在课程的开展过程中，引导他们提供自己的真实案例，让所有学员一同讨论归纳，注重发现式学习；课后部分设计一些实测内容，发放学习卡，在晨会以及信息政务平台等分享，请工厂训练组跟进他们的学习效果，观察他们工具运用的掌握程度。

编撰教材部分，邀请工厂资深主管担任讲师，在正式开课前由 HR 牵头，组织讲师和训练组共同开发课件、教辅资料、学员手册、课件 PPT 等，并一同对焦使用的效果。

● 遇到困难解决方法

由于是跨厂区，涉及到工厂很多部门的合作专案；涉及学员众多，学员也存在轮班现象；活动内容较丰富，需要管控事项较多。由此项目组采用了多种解决方法：①工厂共同协助完成规划（联合会议、访谈、建议、影片拍摄）；②HR 与工厂训练组合作开发理论模型；邀请工厂制造主管担当培训活动的讲师；③跨厂区的行政合作（分梯报名、出席提醒、课后作业）；④产能满载，学员 24 小时轮班，提供多班次供学员选择；⑤在活动之前对工作人员进行相关流程、设备的培训，对讲师进行 TTT（Training the Trainer）培训，并进行场景化的现场演练。

TB 活动的调整：2021 年，AAC 共开展了 15 梯，HR 作为首梯也是实验梯。在 TB 环节，原先设计的异形挑战活动由于场地的限制，参与成员的投入度与热情都不高，达不到凝聚团队的效果。而现实情况下，后续梯次的场地都一样，无法调整，且下梯次开跑在即。故在 HR 梯结束后，项目负责人立马着手重新调整新的 TB 活动，并标准化设计好，形成统一话术给到带领活动的营队长（主持人）。

● 项目评估方法

构建模型：结合公司一线管理干部的现状，针对不同层级的管理干部，构建符合公司一线管理干部的胜任力模型。

结果指标：进行一线管理干部能力的前测与后测，一线员工对管理干部投诉率的降低是评估项目成效的重要依据。

◆ 敏捷设计

2020 年因疫情影响，考虑到员工的个人安全，不便开展聚集式的线下培训活动，但对一线管理干部的赋能行动刻不容缓，故借助公司的学习平台，将 2019 年的培训课程录制成视频，通过平台来进行调训，并持续跟进学习进度，帮助学员解决学习过程中的困难点。

◆ 项目调整

从 2018 年开始，公司在信箱明显可以观察到针对一线管理干部的投诉增多，HR 深入了解后对投诉数据进行剖析，发现在针对新生代员工的沟通上，原有的沟通行为及方法已经无法达到原先的效果，所以 2018 年开始聚焦沟通能力的提升，结合每年厂端反馈的问题，因时制宜地开发适合当下的沟通理论模型，并且在每年的培训活动中更加注重学员在课堂上对沟通实景的学习与演练，课程结束后学员也给予了较好的课程体验反馈。

◆ 项目拓展

为了使 AAC 的沟通方法论得到更好的运用与指导，结合同仁反馈建议，针对后续交流平台，推出了一系列的跟进措施，以让 AAC 的活动效果得到延伸。

每年 AAC 开发出的沟通理论模型不仅在 AAC 活动中进行了推广，还将其平展到 ATC（公司技术员训练营 Technician Camp）训练中。

项目成果

项目支持

参考 6DS 法则（即界定业务结果、设计完整体验、引导学以致用、推动学习转化、实施绩效支持、总结培训效果），以终为始，学习与发展项目不是公司的“接单员”“形式花瓶”，而是战略合作伙伴，旨在为公司打造可持续发展的人才梯队，让公司留得住人，能吸引来人，人能干得好，好中更优，创造更高的价值。

AAC 作为面向厂区一线管理干部的大型活动，全公司上至总经理、各厂厂长到各厂的主管，下到一线管理干部都非常重视并加入其中。

为了让公司的策略信息、沟通技能能够更好地传达给一线的同侪，一方面，在策略布达会议环节邀请各厂的厂长作为主讲人介绍公司的未来策略与发展发向；另一方面，在培训活动环节邀请工厂的训练组窗口共同讨论、设计与开发新的方法论，同时邀请各厂资深的主管作为讲师，结合自己在管理的见闻、经验以及对部属的期望，为一线管理干部讲授方法论。此外，为了让 AAC 整个流程更加流畅，HR 部门安排管理师作为整个活动的营队长（主持人）掌控活动流程。

获得成果

2018 年是 AAC 更新迭代的重要转折点，开始聚焦于向一线管理干部讲授专业、实用的沟通方法论。此后每年在 AAC 上，都会以“沟通”为主轴，设计与开发新的方法论模型。2018 年以“正向沟通”为主题，参与人数 597 人；2019 年以“肯定式沟通”为主题，参与人数 676 人；2020 年初，新冠疫情爆发，为避免人员聚集带来的风险，公司将 2019 年的肯定式沟通录制成线上课件，系统端调训学员，总调训 695 人；2021 年以“关键沟通”为主题，参与人数 560 人；2022 年聚焦高效沟通，参与人数 370 人。

经过近几年对沟通重要性宣导及实用方法论的教授，一线同仁对管理干部的投诉量逐年减少，2021 年，公司

两个邮箱收到的总投诉量控制在了 10 人以内，投诉率明显降低，这更能增强员工的文化认同感，塑造良好的雇主形象。

当然，为使同仁能够将讲授的方法论更好地运用到工作中，提升管理能力与营造良好的组织氛围，公司围绕 AAC 主题还开展一系列后续行动，如大量的课后访谈、主管指导、课后作业、前后测等，以使活动更加丰满，效果更加持久。

成功因素

AAC 活动前期准备与调研非常缜密，前期充分的需求调研是活动成功的重要原因。

活动规划与需求紧密结合，也使得整个活动得以顺利推行。

现场运用了讲授、影片、案例研讨、情景模拟等多种教学手法，强化教学效果。

阶段性地与各厂汇报出席情况，保证出席率。

活动也针对实际效果，进一步推出了一系列效果强化和执行优化的措施。



获奖企业风采

公司简介

友达光电(苏州)有限公司成立于2001年,至今已扎根园区22年,在液晶面板生产领域,友达以技术为动力,兼具科技与热忱,凭借顶尖的研发实力,引领显示技术的创新与跃进;推动创新前沿的同时,持续拓展跨领域及垂直领域的革命性应用,近年来透过集团双轴转型策略的深度布局,友达已拓展出多元新事业领域,横跨硬件、软件,云端服务平台和解决方案,未来,友达将持续以显示技术延伸无限创新可能,到2025年,让市场认识的友达不只是一家面板公司。



➤ 协“星火行动”，促人才建设

——依视路陆逊梯卡：销售明星经理人发展项目

编辑整理：Phyllis Guo

🗨 项目背景

依视路陆逊梯卡集团是镜片、镜架和太阳镜设计、制造和分销领域的全球领导者，由两家优势互补的领先企业于 2018 年组成。其中依视路是光学镜片尖端技术的引领者，陆逊梯卡是眼镜设计精湛工艺的缔造者。集团拥有众多的合资伙伴业务单元，每家业务单元之间存在“部门墙”，跨业务单元之间的销售人员能力打造、关键人才流动和战略性人才梯队建设一直是组织和人才发展的关键挑战。其次，公司的关键业务模块——视力保健事业部面临着从产品（镜片）为导向到整体解决方案（total solutions）的战略转型，在这个过程中，人员能力的升级和再赋能一直是管理团队心系的难题。最后，随着大中华区于 2020 年末启动合并进程，如何在整合的过程中促进文化融合、人员了解，从而优化组织变革的效能，是这两年带给人力资源管理的新挑战。

经过关键人物访谈，当时销售部门在合并进程中面临的主要挑战包括：各销售部门存在部门墙，业务相对独立，缺少互相了解，以至联合生意、发挥互补优势存在障碍；人才缺少展示平台、人才流动机制搭建不足、文化缺失，缺少关键岗位人才的阶梯培养机制；缺乏针对销售人才衡量的标尺，以致于在选用育留阶段各有各的标准，难以在集团层面上整合资源、协同发力。

为了应对上述挑战，由集团学习与发展部牵头，联合卓越商务部共同成立项目小组，以开发集团销售胜任

力为基石、基于销售胜任力的销售经理能力发展项目以赋能，针对关键业务模块视力保健事业部的关键岗位区域销售经理定制了“星火行动——销售经理发展项目”，目的是推动关键岗位人才流动，搭建以组织能力为导向的人才梯队建设，促进跨文化，跨业务单元的销售管理经验的交流和分享，推动组织从产品到视力保健解决方案的战略转型。

🗨 项目实施

集团各业务部门共计 34 名高潜销售经理在大中华区参与为期 8 个月（原计划 4 个月，由于疫情拉长）的销售明星经理人发展项目。

◆ 项目阶段划分

筹备阶段：探寻利益相关人的需求并就项目目标、框架、产出达成一致；通过访谈、焦点小组、调研等方式构建集团胜任力模型。该阶段完成了“星火行动”完整框架的设置，以及集团首个销售胜任力模型及各项胜任力的五级描述。

预热阶段：翻转课堂将胜任力知识点前置，分摊学员学习压力；群运营增加学员对项目组的认同感；加强项目组 and 学员之间及学员互相之间的纽带联系。此阶段学员全体通过前期胜任力知识认证，并通过学员打卡分享产出了大量基于胜任力的最佳实践，促进了学员间的

相互了解。

启动阶段：用 0.5 天的时间开展了线下胜任力工作坊暨星火开营仪式，回顾为期一个月的群运营并进行表彰，增加学员荣誉感。经此，学员明确了学习目标、产出及未来承担的角色，集团内各高管对项目十分认可。

实施阶段：共计三个模块，六天的线下培训分别以“销售管理者的角色升华”“战略性区域管理”“实地销售辅导”为主题，覆盖了不同销售胜任力。学员在课程中持续收获，产出课后作业并定期向利益相关人更新与反馈。

收尾阶段：以工具及理论实施为核心的结业答辩汇报；各公司销售负责人赠言；后续活动，如 TTT、星火行动二期项目的预告。该阶段为大家展示了优秀学员，还获得了利益相关人对项目的高度认可以及学员们对未来角色和职责的认同。

◆ 实施工具

基于 70-20-10 成人学习法则的项目设计。

从实践中学习（70%）：（1）挑战性任务：交付挑战性高的课后作业、落地工具改善计划、及毕业呈现；（2）横向调动：根据胜任力评估横向拓宽能力及经验；（3）业务轮岗：有针对性地进行跨部门轮岗，弥补短板，拓展视野。

向他人学习（20%）：（1）教练技术赋能：在课程中专设“辅导技巧”板块，帮助学员给彼此及下属更好的日常反馈；（2）管理桌会议：聘请内部 VP 级管理者，轮流做东，给学员分享经验、答疑解惑；（3）行动学习：组织学员开展基于两项工具——“团队 KPI 分析”及“区域管理计划书”的落地和汇报，通过行动进行学习和反思。

从培训中学习（10%）：（1）课程导入《胜任力工作坊》；（2）模块一《销售管理者的角色升华》；（3）模块二《战略型区域销售管理》；（4）模块三《实地销售辅导》；（5）毕业汇报。

◆ 项目实施

● “了解业务需求”：设计思维，以人为本

项目组参照设计思维的理念，在前期立项阶段基于“同理心”“定义问题”“构思方案”“建立原型”及“测试”五大模块，分别起草了具体事项，在前期阶段促成各利益相关方达成一致。

设计思维的成功实施也催生了销售胜任力模型及课程模块的高效构建，例如在“同理心”阶段细致访谈了集团内各业务单元销售负责人、优秀销售经理 / 代表及 HRBP 共计 23 人，了解他们的需求及关键发现，为整个项目的实施定下基调。



图 1 模块注意事项



图2 销售胜任力模型



图3 课程模块

● **“项目设计”：翻转课堂，灵活应变**

由于销售胜任力概念众多（23个），且每个胜任力下都有5级分类描述，若完全在课程阶段输出，学员的负荷太大，同时，当时上海突发疫情导致了交通限制，所以项目组决定在线下课程推进前先做翻转课堂，通过为期1个月的微信群运营预热，在23个工作日内，每日颁布1个胜任力并结合打卡、分享活动，提前让学员熟悉胜任力概念并促进学员之间的连接。

微信群运营的亮点体现在四个方面：

高管空降：录制各BU高管寄语视频，于预热期阶段性发布，加强项目的史诗感，同时引起学员的重视，确保持续的参与度。

积分规则：设立个人积分规则及团队积分指标，规范学员个人学习行为、促进团队融合并鼓励良性竞争。

每日打卡：定时发布每日打卡任务（12:30发布，17:30打卡），鼓励学员分享对各胜任力的理解及自身的实践案例，帮助学员形成肌肉记忆、养成习惯，并评选

每日最佳打卡记录，以此确保学员间的持续互动。

红包奖励：基于积分规则的即时奖励，结合节日和事件的彩蛋奖励，表彰优秀学员/团队，并带动群内气氛。

● **“实施手段和工具创新”：注重体验，攻心为上**

除了严格把控项目内容质量外，项目组同样重视学员的线下体验，因此特别关注氛围道具及惊喜和暖心时刻，这些和内容相辅相成，最终形成学员的“独家记忆”。

氛围道具：主题墙、微信预热优秀作业展示墙、主题名牌、桌卡、胜任力实体卡片集、线下胜任力回顾大作战等等。

暖心时刻：圣诞节的惊喜星火主题礼物。

● **“评估方法”：定期沟通，数据为王**

项目组设定了和逾10位利益相关人的定期沟通机制，并以可视化看板及数据分析为核心，分享关键发现、建议，凸显项目价值。



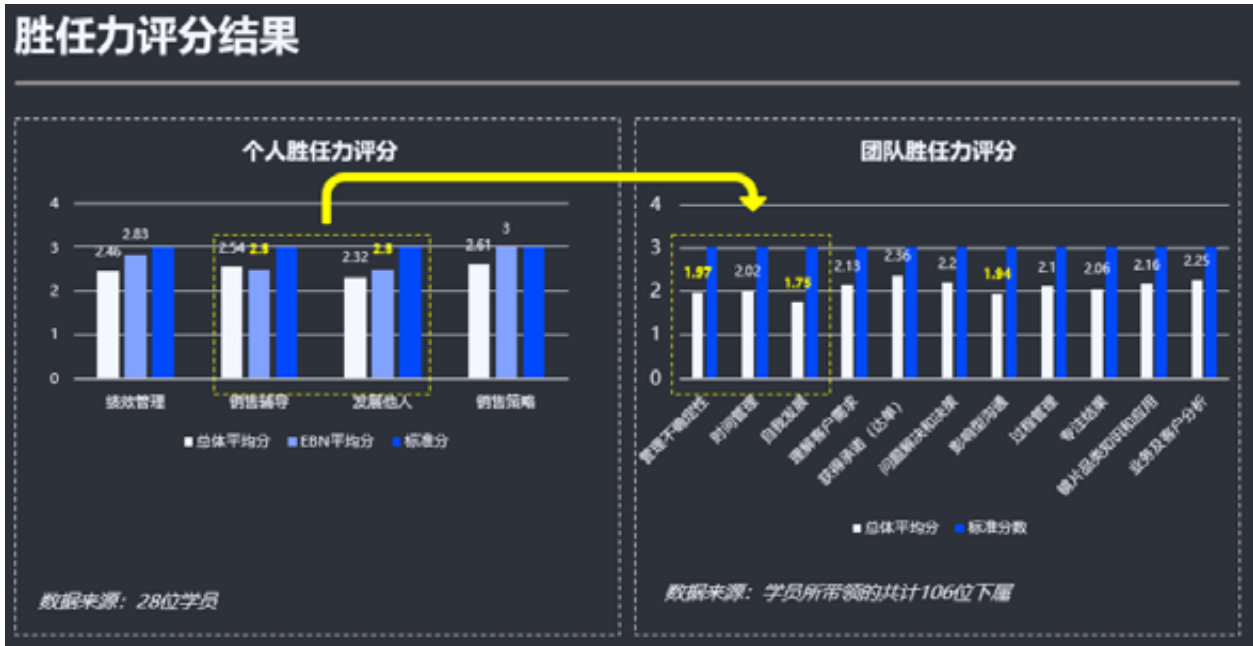


图 4 胜任力评分结果



图 5 课后问卷调查结果

◆ 项目调整

从学员中挑选各业务部有影响力人选担任政委，辅助班主任管理学员。

从项目伊始项目组以班主任的身份作学员的管理、互动职能，但在实施过程中发现由于学员人数众多、销售同事日常事务繁重的原因，无法及时查看通知，同时，部分学员由于业绩压力，无法确保全身心投入项目。

因此，项目组决定在班主任及全体学员中新增一批政委层级，成员为学员中较有影响力或表现较积极的，在一些关键信息（例如作业交付、日程叮嘱、结业安排等事项）中协助项目组作跟进，缓解项目组压力的同时，大大增加了信息上传下达中的效率。

◆ 敏捷应对

针对临时新增学员的预案：由于第一次课程后学员及管理层反馈积极，故有另外一个业务部门临时新增了3位学员加入课程，项目组先前已考虑到这种情况的发生，所以采用回放现场视频、结合课程中的辅导工具、鼓励其他部门伙伴带教以及老师线上答疑会的方式，快速帮助学员跟上课程节奏。

🗨 项目总结

◆ 项目支持

该项目自立项之初就获得集团**卓越商务部**的全力支持并根据各自的优势，明确了职责与分工。

学习与发展部：以设计思维为理念，设计符合成人学习法则的课程框架及流程；以人为导向，丰富项目过程中的感性呈现；评估外部培训资源，精准直击痛点。

卓越商务部：基于更贴近销售部的视角，把控整个项目流程的有效性和可操作性；以事为导向，把控项目过程中的理性呈现；整合内部教育资源，相辅相成协助落地。

各业务单元销售负责人：作为主体目标学员的直接上级/获益对象，各业务单元销售负责人的支持与配合对于项目的最终结果毋庸置疑起着决定性的作用，通过前期构建胜任力、中期学习项目的实施及后期结业汇报及TTT训练营，项目组自始至终和各业务单元销售负责人保持实时同频和互动，也浇筑了无比的信任与背书。共同明确了销售负责人的3个关键角色：（1）鼓舞者：不间断地强调项目的重要性并给予学员关心和鼓励，为学员摇旗呐喊，很大程度上提升了学员的荣誉感和使命感，为学员持续的高投入度注入了能量；（2）监督者：对学员的课堂表现及作业呈现负责，确保学员在项目阶段的全情投入及真实产出；（3）支持者：对学员将理论结合各自实际工作的过程中产生的问题进行答疑解惑，通过教练方式更好地把胜任力工具因地制宜地在每个业务单元内开展，帮助项目获得良好口碑。

◆ 项目成果

孵化了3个联合生意项目。借助项目过程中联合生意的理念及销售经理们的互相启迪与合作，新增了横跨各业务单元的联合生意项目，预估创造或节省资金累计超5,000万。（1）产品联合（镜片+镜框捆绑销售，创造业内独特的产品组合，公司与消费者双赢）；（2）渠道联合（统一双方经销商及直营渠道，集团谈判获得最优报价）；（3）营销联合（整合广告、路演、数字化/社交平台推广等营销方式，强强联合）。

销售胜任力模型成功应用在选用育留。选材阶段，通过胜任力模型促进用人部门及招聘部门沟通，并协同设计面试问题及试用期辅导，2022年至今转正率提升13%；用材阶段，提升内部销售人才流动，自2022年初起已有7个成功案例；育材阶段：通过部门销售胜任力诊断，在2022年已新增5个基于胜任力的单项和迷你课程，获得业务部门的首肯；留材阶段：通过个人销售胜任力诊断，更合理地分配了学习资源，满足员工的职业发展诉求，2022年至今销售部门流失率下降10%。

培养了近40位横跨各集团的销售胜任力大使。首

批 40 位精挑细选、横跨全国的销售部高潜经理凭借各自在团队的影响力，未来通过 TTT 及扮演二期星火项目导师的角色，持续地为胜任力发声及代言，确保胜任力文化的最终落地。最佳案例是集团最大业务部 EBN 特别要求仿照星火模式，将胜任力概念覆盖 EBN120+ 位销售人员，目前该项目正在实施中。

◆ 成功关键因素总结

以终为始的立项思路：传统的培训更多停留在理论层面的传授，所以导致落地效果难以被衡量，容易踏入外强中干的陷阱。而此项目在一开始就确定以销售胜任力相关的工具落地为导向，并以此衍生出联合生意、人才流动、人才保留等细分 KPI，以终为始，确保项目的成效可被追踪及考证。

细致完整的利益相关人访谈：项目组挑选了 23 位各业务单元销售负责人、优秀销售经理 / 代表及 HRBP，以行为访谈的形式科学归纳了作为优秀销售经理的关键行为，并以此为基础开发了集团销售胜任力模型，在将近 6 个月的过程中项目组不断地与多方沟通、确认，也建立了彼此的信任与支持，为后续的项目开展做好了铺垫。

以人为本的项目执行：经过前期对项目理性内容输出的精准把控后，如何增强学员在项目中的感性体验成为了重中之重，项目组商议后决定了以下关键词：

温度：疫情之下，学员们承受着来自工作和生活的双重压力，为此，项目组站在学员的视角审视每次课程的时间、地点以及环节安排，例如，以群内投票的方式决定每次因疫情延期的时间，在外地的同事来上海前，项目组也会及时发布酒店、防疫政策、绘制核酸检验地图、离沪政策等，确保大家无后顾之忧。

有趣：项目组希望学员能有一段有趣、好玩的学习之旅，所以在学习过程里设置了各种打卡、闯关的活动，效仿销售团队指标的形式鼓励个人赚取学习积分的同时，更要为以部门为团队的积分贡献自己的力量，这样既鼓励了团队精神，间接地对学员个人在项目中的投入起到

了监督作用，也形成了各团队内的良性竞争，和销售职能的天性相得益彰。

轻便：学习内容要重（实用），运营方式要轻（简洁），项目组在整个运营层面坚持简明扼要、点到即止的策略，集中体现学员政委层的委派，项目组负责规则的发布及答疑，政委层由于和学员有更好的工作熟悉度或者私交较好，所以由他们负责具体任务的监督和跟进。这样减少了项目组和学员层反复沟通信息导致的应付、厌烦情绪。

惊喜：每次的重要节令或公司大事件（纪念日、新品发布等）都是一个可以引起爆点的时刻，例如在国庆节发布群内红包活动，以及在圣诞夜扮演圣诞老人给大家派礼，很多学员都转发了朋友圈，并在结业仪式的时候多次提到这些点，这些惊喜时刻往往容易在学员的心中刻下对项目的特别记忆。

弹性：是指各种替换方案的提前部署，比如翻转课堂、线下转线上等。正如其中一位销售负责人所言：“我们要向项目主办方学习敏捷管理，虽然因为外部情况的影响打破了原先完美的部署，到头来可能连一个线下合照都没有，但是我们在这个学习过程和结业汇报中感受到了很强的投入度、荣誉感，我想这也是未来我们销售工作同样会面临的写照。”



➤ 获奖企业风采

公司简介

依视路陆逊梯卡集团 (ISIN: FR0000121667; 路透社: ESLX.PA; 彭博社: EL:FP) 是镜片、镜架和太阳镜设计、制造和分销领域的全球领导者。其成立于 2018 年, 使命是通过满足人们不断变化的视力健康需求和打造个人风格的愿望, 帮助世界各地的人们“见深行远”。依视路陆逊梯卡集团由两家优势互补的领先企业组成。其中一家是光学镜片尖端技术的引领者, 另一家是眼镜设计精湛工艺的缔造者。二者强强联合, 树立了视力健康及消费者体验的行业新标杆。集团旗下拥有雷朋、欧克利等知名眼镜品牌、万里路和全视线等高科技镜片品牌, 以及全球领先的眼镜零售门店品牌 Sunglass Hut、亮视点 (LensCrafters) 和观视界 (GrandVision)。依视路陆逊梯卡集团拥有约 18 万名员工, 2021 年预估营收达 215 亿欧元。依视路陆逊梯卡集团股票在巴黎泛欧交易所上市交易, 并被列入 Euro Stoxx 50 和 CAC 40 指数。



▶ 打造叶片湘军 决胜百亿风电

——株洲时代风电产业技能员工培养新模式探索与实践

编辑整理：Aileen Yang

🗨 项目背景

“十三五”期间我国风电产业经历了从初期发展景气逐步走低到后期“抢装潮”的过程，中车时代新材风电叶片产业在行业整体下行的情况下实现了逆势增长，行业排名由第三提升至第二。销售规模从 27 亿元爆发式增长至 68.8 亿元，国内生产基地从 3 家增加至 5 家，产能从 1550 套增加至 2950 套，用工总量从 1600 人攀升至 6100 人。

“十三五”期间时代新材风电叶片产业新建动力谷、射阳、蒙西三个基地并扩建天津基地，大量新员工涌入，作为一个高度依赖员工技能的劳动密集型产业，面对招工难、培养慢、流动快的现实问题，如何缩短新员工培养周期，让新员工快速掌握技能以及如何留住高技能员工成为一个重要课题。为此，时代新材风电产品事业部通过建立 T7 技能人才培养与认证体系，加大技能与薪酬的关联度，推动一线员工自主提升；通过开发 SOJT 师带徒五步法，标准化师带徒流程，提高一线师傅教导能力，缩短新员工培养周期；通过建立 VR 虚拟现实教学系统，给员工提供沉浸式教学环境，提升培训标准化和数字化，增强培训趣味性，降低培训成本。



项目探索实践

建立生产岗位培训体系

2016年，风电叶片事业部从0开始建立风电叶片生产岗位培训体系，固化技能员工培养流程，解决了风电叶片技能人员培养难题。从岗位划分、梳理岗位技能，建立了44个生产岗位学习地图，从0起步开发了标准化课件101套、试卷及实操考核56套，实现了各异地工厂的岗位统一、作业标准化统一。

首先，风电事业部从工序的划分、培训教材的编写和培训老师的选拔、培训道场的建设、上岗认证、培训档案的管理以及抽查考核方面建立了一套标准化的生产岗位培训体系。为实现基地生产的标准化、可复制化，事业部将玻璃钢制品工大工种划分为44道工序，并明确对应的岗位，按照“工序划分——岗位分级——教材编写——培训认证——档案建立——抽查考核”的逻辑，建立了生产岗位培训体系。

建设风电移动学堂实训道场

2016年，基于异地业务需要，风电叶片事业部突破空间和时间的限制，建立了风电移动学堂，实现了在线学习、在线考试、在线交流三个主要功能，并且内网外兼容，成为手机APP和电脑PC端可同步使用的知识共享平台，同时，根据生产岗位课程清单开发视频微课，作为新员工上岗前的必修课。2019年，风电移动学堂平稳切换到了集团自主研发的智慧学习平台。移动学堂在风电过去飞速发展的几年里起到了非常重要的作用。

2017年，风电叶片事业部进一步建立了风电实训道场，模拟实操室主要是为新员工讲解叶片工艺制作流程、安全防护穿戴演示、工具、材料介绍以及基础的叶片铺层操作演示与教导，保证新员工进入工厂班组后能够尽快进入角色。模拟实操培训室的建立缩减了工厂班组培养周期与压力，工厂反馈实施模拟实操培训之后的新员工能更快地胜任岗位。



图 1 生产岗位培训体系项目运行路线图

◆ 建立 T4 技能认证体系

2018年，在基础技能要求上，风电叶片事业部对生产岗位的技能水平进行分级管理，建立了技能员工岗位认证标准，便于工厂快速识别员工岗位技能并做好生产安排与管理，以及有针对性地进行技能培训与提升。

在持证上岗的基础技能要求上，进一步将岗位技能水平划分为一级（不能独立操作）、二级（可独立操作/持证上岗）、三级（熟练操作）、四级（精通操作并能指导他人），并设置了不同激励政策，将员工技能与工资、晋升挂钩，鼓励员工提升自己的技能，打通了外包员工的晋升通道。每个月工厂会在车间看板上更新员工技能矩阵图。2018年开始，三、四级员工的比例成为各工厂员工培养的一个重要考核指标。

◆ 建立 T7 技能认证体系

在 T4 认证基础上，风电叶片事业部在 2019 年进一步开发了 T7 体系，从同岗位技能提升到多岗位、全工段掌握再到跨通道能力提升，进一步打通了一线员工的晋升通道，提高了员工士气，同时增加了核心技能人员的保留率（2019 年一线员工总流失率 37.36%，T3 及以上人员流失率 7.8%）。同时，风电叶片事业部用单支叶片人为损失金额与 T3 占比的相关性分析验证了 T7 体系的有效性。技能与业务的关系得到验证，实现了柯氏四级评估。



图 2 T7 技能员工岗位认证体系

T7 体系在设计上，引用了德雷福斯模型，参照新手成长为专家的五个阶段（新手、高级新手、胜任者、精通者、专家）进行岗位能力划分，T7 体系将一线员工从入职开始，划分为：T1（新员工）、T2（独立操作）、T3（熟练操作）、T4（精通操作并能指导他人）、T5（全工序精通）、T6（储备工艺师）、T7（储备质量师），从同岗位技能提升到多岗位、全工段掌握再到跨通道能力提升，打通了一线员工晋升通道。T7 体系操作简单可执行，便于一线员工理解自己的发展路径并提前参与每年的培训与考试。

T7 体系是个非常庞大的体系，形成了两大制度，推出指导手册 1 本、课件 108 门、微课 47 门，并且输出了 149 套理论题库和 146 套实操题库，目前全部上传到了智慧学习平台，实现了线上随机出题考试。



◆ 开发 SOJT 师带徒五步教学法

风电叶片事业部很重视师徒文化的建立，提出了实操教练的名词，当高技能的一线老师傅能够通过教练技术帮助学徒提高技能时，就成为了“教练型内训师”，这样的一线师傅便称为实操教练。因此，实操教练的选拔对于培养一线高技能人才具有重要意义，而选拔实操教练的标准也更为严格：一是专业技能上的要求，二是教练技术上的要求。目前事业部开展的各项技能比武，都会把教练技术作为考评的一个重要指标。风电叶片事业部的这些实操教练均来自于各个工序的中坚力量，在过去的几年里他们不辞辛苦辗转奔波于各个异地工厂，授业解惑，以言传身教的方式践行事业部“提质量、保交付、降成本”的工作方针，在异地工厂标准化作业及技能员工培养方面做出了巨大贡献。

风电事业部培训部门开发了一个课件，叫做 SOJT 五步教学法，这是 T4 员工的必修课，完全是以风电叶片生产岗位操作为例来讲解五个教学步骤，每个步骤进行了口诀化提炼，2019 年还获得了全国金牌课件，受训人员达到了上千人次。同时，风电叶片事业部将 SOJT 五步法与师带徒表单文件进行了有效结合，分阶段规定了相应的培训内容以及合格标准，每培训完一个内容就要求师傅和徒弟签字确认，并粘贴在车间看板上，方便管理层检查培训进度和效果，这也是发放师带徒津贴的依据。



图 3 SOJT 五步法



◆ 研发 VR 教学系统

2020 年，风电叶片产业在进行充分调研和验证的基础上，借助新科技完成了 VR 虚拟现实教学系统的建设。将现场培训无法解说、难以体验的场景以及重复培训率高的技能进行 VR 呈现，给员工提供沉浸式培训，提升培训效率和效果，增强培训趣味性，并可反复使用，提高培训的标准化，降低培训成本。该项目致力于缩短应用 VR/AR 教学工序新员工培训周期，降低应用 VR/AR 教学工序师带徒津贴，提高培训、认证的趣味性和效果。

项目主要针对人数占比较高、培养周期长、操作不可逆转且影响较大的关键岗位，希望在应用 VR 教学后，缩短该岗位员工培养周期，同时也是致力安全培训（容易出现安全事故的场景）。VR 虚拟现实教学主要包含生产操作类（法兰盘安装、壳体灌注固化监控和递减层铺设）

和安全体验类（高空坠落、触电伤害、车辆伤害和起重伤害）。

◆ 行业赋能

风电叶片事业部从以下四个方面对外赋能：

● GWO BR 叶片维修资质取证培训服务

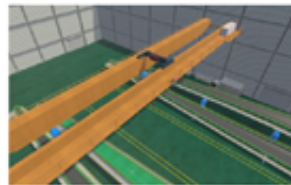
事业部于 2021 年获得了国际风能组织（GWO）认可的叶片维修（BR 模块）培训服务资格，公司设立了 2 个维修实训基地，开发了 22 门课程，总计 4200 小时，拥有 10 名专业培训老师。按照《风电叶片维修培训标准》，对风电叶片制造和维修相关理论和实操培训，为中国各地区风电从业人员提供重要的培训资源。成为亚洲第一家获得此认证的风电叶片制造企业。

车辆伤害



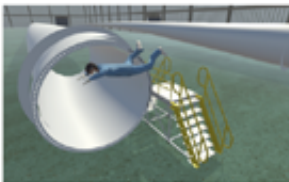
成型车间内，一辆叉车叉了物品在车间行驶，物品遮挡了叉车的视线，按照安全管理要求，叉车司机需要倒车低速行驶，但此叉车司机仍然叉了物品直行，刚好斜前方有员工正在提胶桶进行灌注作业，叉车司机未看到此员工，导致此员工被叉车撞倒。

吊装伤害



行车吊物吊大梁工装，大梁工装下有大梁，大梁的吊带与大梁工装未绑好，行车操作人员直接在吊物下操作行车进行大梁的起升，由于吊带未绑好固定住大梁，起重过程中，大梁从大梁工装掉下，直接压在行车操作工上，导致该员工起重伤害。

高处坠落



员工登上登高车，进行打磨作业，其跨上登高车护栏，踩在护栏上进行作业，作业过程由于重心不稳，从登高车下摔下，导致此员工高处坠落。

触电伤害



员工在车间进行电线私拉乱接，在拉线过程中，使用的电线胶皮裸露未作绝缘处理，当人员接触带电的裸露电线时，导致人员触电。

图 4 VR 课程内容开发 - 安全体验场景



GWO BR 模块国际认证第一期培训于 2022 年 6 月 23 日 -7 月 1 日正式开班，此次培训面向全国风电行业组织报名，参加培训的有来自甘肃、长沙等地的学员，所有学员参加 GWO BR 考试，全员取得海上叶片维修认证证书，认证通过率高达 100%。此次培训是 GWO BR 模块成功实践的开始。

● 业主、客户叶片知识培训

时代新材为提升对客户的服务水平，组织对客户进行叶片知识培训，介绍叶片全生命周期中设计、生产和运维等关键技术及关键点。叶片知识培训主要内容包括：叶片设计原理及结构、叶片制造工艺流程、叶片检查项目及方法、叶片损伤类型及维修关键技术等。

● 叶片委外维修供应商培训

2022 年，时代新材搭建了售后运维工的五星能力认证体系，一星认证为运维工持证上岗认证，后续叶片维修委外供应商均会要求参加五星认证，作为叶片委外维修供应商的准入资质。

● 产教融合项目

校企合作：目前，时代新材与鄂尔多斯职业学院、内蒙古能源学院、鄂尔多斯文远学院、天津海运职业学院签订了校企合作订单班协议；与湖南铁路科技职业技术学院计划签订校企联合公益培训服务协议。

政企合作：株洲市企业职工培训中心，积极申报湖南省技能员工自主评价机构。

售后运维五星体系

五星售后运维技能分级培养与认证

运维服务更专业、更可靠

为客户提供培训服务，做客户的最佳合作伙伴

[售后运维五星能力等级划分及标准]



图 5 售后运维五星体系



项目成果

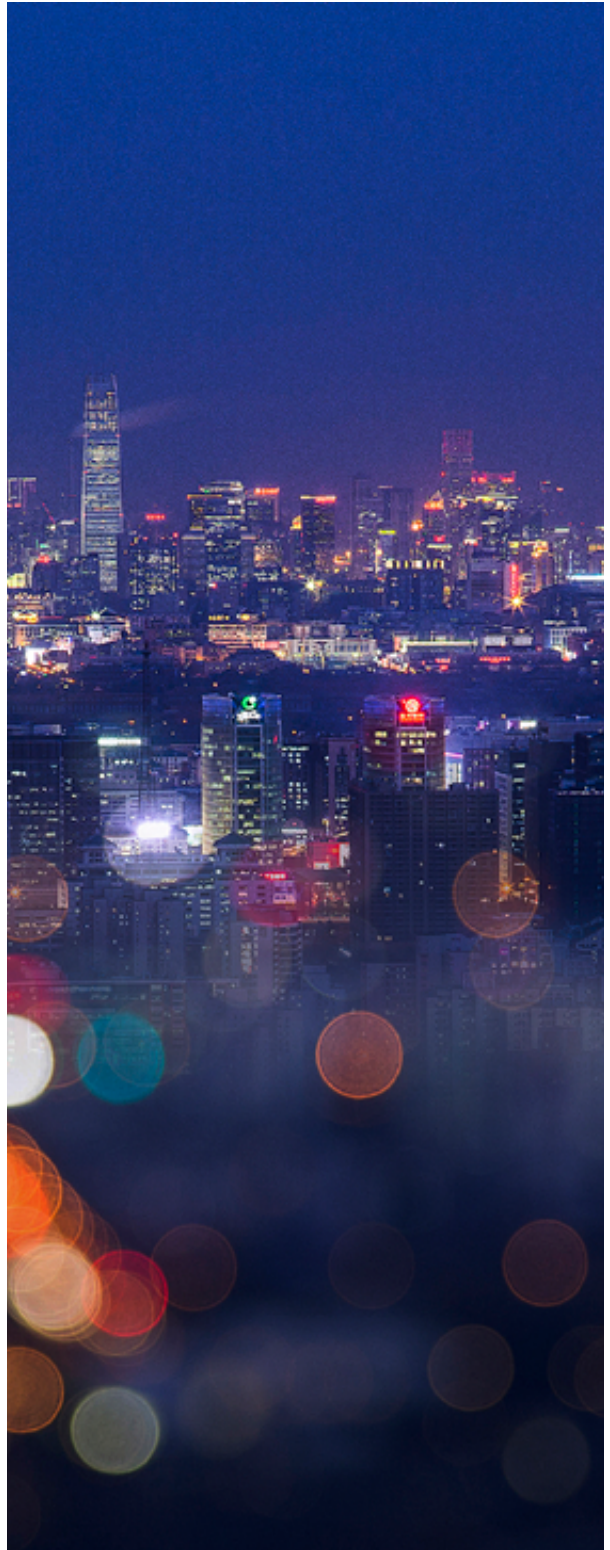
一线员工技能增长明显。（1）实现了玻璃钢制品工技师零突破。2017年搭建了中车玻璃钢技师鉴定平台，首次开展认证，这是风电产品事业部自2008年成立10年以来在技能员工晋升方面取得的第一次大突破。相比2016年，高级工及以上核心技能人才增长了101.9%。（2）T3及以上人员占比66%，T4及以上员工占比32%。

T7体系对核心技能人员保留率以及人为质量损失起到了积极作用。T7体系运行三年以来，为保留核心技能人才起到了积极作用。同时，时代新材用单支叶片人为损失金额与T3占比的相关性分析验证了T7体系的有效性。伴随T3员工占比的提升，近几年质量损失率逐年下降。该项目运行五年以来，为风电叶片产业培养了3000余名T3（熟练操作）及以上技能人才，占比66%，在保留核心技能人才方面起到了积极作用。同时伴随T3占比的提升，质量损失率也逐年下降。

SOJT 五步教学法缩短新员工培养周期。作为T4（精通操作并能指导他人）员工的必修课程，每年风电叶片产业的培训部门都会到各个工厂开展SOJT的培训，每位T4员工在成为实操教练前都必须掌握师带徒的五个步骤并应用在教导徒弟的过程中，除了理论考试，在T4技能实操考评中，同样会将SOJT教导能力纳入现场评分维度。连续培训三年以来，一线师傅教导能力普遍得到提升，新员工培养周期由之前的平均60天缩短至42天。

基于岗位需求开发的培训资源得到了较大利用。根据生产岗位标准化培训体系，事业部现已开发内训师242人、课件416套（含微课68门）。内训师授课率达到92.5%，内训课件使用率90%以上，“内训师课堂”已进入了一个良好的运行状态，证明所开发课件是针对事业部业务需要进行的，内部培训资源得到了较大的利用。

VR虚拟现实教学降低技能培训与认证成本。一期VR测试完成安全事故体验98人，壳体灌注固化监控技能考核45人。87.3%人员对安全事故VR体验满意，100%的人员反映能增强工作中的安全意识，同时有利于



激发员工的学习热情；壳体灌注固化监控岗位考核的 45 人中，VR 考核成绩接近线下考核成绩，考核结论的一致性达到 91%，完全可以以线上的考核取代线下的考评组织工作，大大提高工作效率和考评的公平客观性，降低培训与考评成本。目前，风电叶片事业部在每年的全员安全教育月都会组织全员进行安全事故 VR 体验，切身感受到安全事故带来的体感伤害。二期 VR 测试历时两周，组织 60 位一线员工参加测试，经统计，整体满意度为 87.6%，员工反馈二期在一期的基础上更为精细、虚拟场景更逼真，由于硬件的升级，操作也更为便捷。通过对工厂生产管理人员现场调研，递减层铺设岗位、法兰盘安装岗位新员工通过 VR 教学系统进行培训后，能使员工独立上岗培养周期缩短 50%。按历年新员工人数测算，每年可节约师带徒津贴数十万元。

项目创新

在项目设计方面，充分联动了人力资源系统各个管理模块，创造性地开发了 T7 岗位技能分级培养与认证体系，从同岗位技能提升到多岗位、全工段掌握再到跨通道能力提升，打通了技能员工晋升通道，解决了技能员工稳定难题。根据不同技能等级提供针对性的培养方案，将员工技能与晋升、工资等切身利益紧密挂钩，鼓励员工自主提升技能。2019 年开始，T3 及以上核心技能员工的比例成为各工厂员工培养的一个重要考核指标。

充分借助新的信息化手段，不断创新培养形式，从线下单点教学到线上微课开发、线上考试系统开发、模拟实操培训室建设、VR 虚拟现实教学系统开发，不断为员工提供好的培训体验。

开发了《金牌师傅成长记 -SOJT 五步教学法》，提高了师带徒教导能力，该课件被评为 2019 年全国金牌课件（培训杂志举办）。

实现了柯氏第四层级评估，将员工培养与业务指标进行了相关性分析，并验证了其有效性。

项目的关键成功因素

该项目达到了最初设定的目标，项目的关键成功因素总结如下：

业务永远是管理创新最大的动力来源。不管是 T7 体系还是微课开发、VR 开发，在启动之初就得到了业务部门及高管领导的支持和积极参与，甚至以业务为主在推动，顺应了业务发展的趋势。

培训工作要紧密结合员工职业发展、薪酬分配来开展。培训不是一个单一的模块，它必须与人力资源其他模块共同联动来达到更好的效果，期望价值理论同样适用于培训：个人参加培训与能力的关系、能力与绩效的关系、绩效与奖励的关系、奖励与满足个人需要的关系。更通俗来说，培训要达到双赢，企业要获利，员工同样要从培训中得到他所期望的。对于一线操作的技能员工，技能的提升与产能、质量的提升更为直接，可以直接将技能等级与技能工资挂钩、与员工的荣誉或者其他福利、奖励挂钩，比如风电叶片事业部在 T7 体系的设计上，达到 T4 技能的员工除了提高技能薪资，还享受其他的福利；聘为事业部实操教练，享受师带徒津贴以及参与班组长的竞聘，在事业部班组长的竞聘制度上明确规定只有达到 T4 及以上技能的员工才能参与班组长的选拔。

获奖企业风采

公司简介

株洲时代新材料科技股份有限公司（简称：中车时代新材）始建于1984年，前身为铁道部株洲电力机车研究所橡胶试验室，现为中国中车股份有限公司一级子公司，是一家A股上市企业。

近年来，中车时代新材紧跟全球经济发展步伐，利用国际国内两大市场与资源，坚持面向新兴产业、面向高端产品、面向全球整合，产业协同融合发展，在德国、法国、斯洛伐克、墨西哥、澳大利亚、巴西等国家拥有研发和生产基地，综合国际化指数超过40%。公司在岗员工人数6300余人，其中，境外员工超过2600人，技术研发人员超过1000人。

中车时代新材以高分子材料研究及工程化应用为发展方向，致力于轨道交通、风力发电、汽车、先进高分子材料等产业领域系列产品的研制、生产与销售。产品品种千余种，并已实现大批量出口和海外经营。

中车时代新材建有集材料技术基础性研究、新技术应用研究与新项目孵化器于一体的国家认定企业技术中心，拥有新材料系统结构领域企业博士后科研工作站，形成了减振技术、降噪技术、轻量化技术、阻燃技术、绝缘技术“5大关键技术”，实现了新材料领域和产品结构技术相结合的重大突破，获得国家授权专利1000余项，承担十多项国家“863”“国家火炬”计划及国家重点研发计划等重大科研项目。公司质量体系完善，取得了ISO9001、ISO/TS 22163、TS16949、CRCC铁路产品、法铁、德铁、美铁、比利时铁路等质量认证。

稳中求进、品质发展，“十四五”期间，中车时代新材以“深化改革、创新引领、深耕细作、全球经营、严控风险”为方针，致力于将新材打造成为中国中车“有规模、有质量、有想象空间”的重要一极。

风电产品事业部简介：2006年，时代新材与国防科技大学校企合作，开启风电叶片产业发展之路。2008年1月1日成立风电产品事业部，专注于风电叶片的研发、生产、销售及运维服务。在湖南、天津、江苏、内蒙古建有五大叶片生产基地，年产能超过3000套，形成了覆盖国内东、南、西、北区域，适合海上、海外供货的产能布局。叶片装机广泛分布于北欧、南亚、美洲及国内29个省/市/区，累计装机容量超过30GW。市场份额稳居国内第二，跻身全球前三。具有完整独立的自主研发体系，技术水平业内领先，是全球最具竞争力的风电叶片供应商之一。





最佳创新奖



- 福伊特中国
- 汉堡王（中国）投资有限公司
- 诺华肿瘤（中国）



本案例荣获智享会
“2022 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

➤ 可持续发展，人才储备综合性培训计划

——福伊特“一年期技术培训生”项目

编辑整理：Phyllis Guo

🗨 项目背景

技术技能人才匮乏是当前众多企业正在面临的巨大挑战。秉承着“持续有道，福泽未来”的企业基因，福伊特集团与当地市政府联合出资，于2014年建立了集团培训中心。此培训中心也是福伊特集团在德国本土外设立的最大的综合性培训中心，是集技术培训、管理培训、技术评测和人才发展于一体的现代化培训中心。

遵循着“专业培训，终身学习”的培训理念，自福伊特中国培训中心建立初始，便启动了一年期技术培训生项目。福伊特集团将先进的德国双元制教育、公司实习与理论教育有机结合，与中国现有的职业教育体系和等级教育考核之间形成良好的互补，在保障集团全球化高性能产品可持续性发展的同时，致力于帮助企业及长三角地区培养急缺的高技能技术人才和专家。

福伊特集团培训中心通过与政府机构、周边企业、以及20余所高校的深入合作，陆续为企业内部及周边企业、院校近7万人次，提供长达36万小时各类技术技能培训，培养了100多名“双元制技术培训生”，助力福伊特集团以及周边地区企业对本土技术工人人才储备的战略需求。目前，此项目已经成功地运行了八年。

🗨 一年期技术培训生项目实施流程

此项目得以顺利开展离不开集团事业部、业务部门

的大力支持。福伊特集团产品涵盖水电设备、造纸设备、轨道车辆、电力、石油石化等领域，因此业务部门长期有多专业、多领域的技术人才需求。

培训中心在集团内各事业部高管与HRBP的大力配合下，共同设计了培训生的职业发展方向，提供了前期于培训中心进行的特定机械设备的安全操作概要等培训内容、指导生产线实习岗位阶段的排班和指定落实专业一对一导师等支持，在HR团队、法务等部门的通力配合下，项目组顺利完成了从合作技术院校挑选生源、面试、初步考核、培训、事业部顶岗实习、毕业考核到入职签约等整个项目流程。

◆ 方案设计

项目于每年7月份开始，总周期为46周（预计次年6月份结束），受众为福伊特集团内各事业部用人部门以及广大技术院校的学生。其中包括38周培训中心双元制教学（包含焊接、机加工、气动与液压、钳工、机械英语等全方位的通用技术培训课程）和8周事业部的轮岗培训（可根据事业部实际需求调整具体的培训模块），项目结束后，考核合格的技术培训生将输送到集团各个事业部。

双元制的关键因素就是创新，通过多种方式和高校合作，进而在高校学生中筛选出符合福伊特集团价值观的学生进入培训中心，再经过专职老师和事业部的师傅



图 1 方案设计

带教之后顺利进入事业部，之后再将每个学生在事业部的所有学习经历反馈到高校，完成一个循环往复的培训过程，此后学生转化到事业部也会更加流畅。项目培训理念是培养拥有全方位的技术能力的学生，在拓宽个人职业道路的同时也能更好地适应不同岗位的需求。

在整个培训项目运行中，培训中心扮演着重要角色。从收集业务部门需求、制定培训计划、院校沟通、校园招聘、培训项目实施、事业部顶岗实习安排、学员毕业考核以及项目完成后的后续追踪，培训中心主导推进开展了全流程的项目工作。

以 2021-2022 财年福伊特集团下属某事业部技术培训生培养方案为例：

● **识岗阶段**

1 周时间：熟悉厂区环境和生产环境，熟悉设备安

全操作规范；5S 现场管理概念入门学习。达成了相关技术岗位的生产环境熟悉并适应的目标。

1 周时间：主要设备的介绍及车间工作节奏熟悉，使成员了解设备操作原理，初步规范安全操作意识及具备 5S 素养。

2+1 周时间：2 周用来钳工基础项目制作，1 周进行福伊特 OPEX 概念和 Workshop 实践以及识岗阶段实习生小结及测评，使成员具备基础钳工技能，了解 OPEX。

4 周时间：通过岗位相关设备培训使成员对设备的系统安全运行，具备基本的常识及判断力。

● **跟岗阶段**

24 周时间：设备独立操作跟岗实习及小结测评，使学员在跟岗、轮岗的实践中，在导师们的指导下在线操作并达成正式上岗前的必须准备。



◆ 培训硬件设施

福伊特集团培训中心大楼建筑面积 4000 m²，共计四层。大楼内设有先进的实训车间、培训教室（含电子电工实验室、气动与液压实验室、理论模拟考试机房）、会议室等专门活动区域。实训车间有普通车床、立卧两用铣床、焊接间、多工位钳工台、多台三轴及五轴数控加工中心等实操设备。

现有数名全职的技术培训师（涵盖焊接、机加工、钳工、气动、液压等学科）和多名企业内、外兼职讲师和技术专家。

整个项目主要在实训车间以及培训教室开展理论和实操培训。在德国成熟的“双元制”职业教育模式的基础上，培训中心与事业部、用人部门联合制定具体的培训计划，根据学员自身特点设置定制化培训课程，将理论培训与实操培训结合，更好地满足了事业部以及学员的培训需求。

◆ 项目实施

近两年来国内制造业技术工人愈发短缺。福伊特中国培训中心致力加强校企合作，协同集团内各事业部的业务变化，创新优化培训方式、课程模块等手段，以应对挑战。

● 创新开拓事业部与培训中心的联合培养方式

- ①根据事业部业务线具体岗位的特殊要求，定制化制定技术人才培养方案。
- ②联合事业部业务部门参与课程设计。
- ③联合业务部门定期参与学员阶段表现评估环节。
- ④联合企业专业内部培训师和技术专家参与学员培养过程，将事业部产线上最新的产品与技术融入培训课程。
- ⑤针对不同岗位提供多样化培训课程：有重点地培养适合员工工作岗位的职业技能和素养，拓展员工职业发展



道路（如为 office 员工提供基础机械加工等与公司产线、业务相关培训，为蓝领员工设置定制化软技能培训等）。

以上创新方法有效地提升了培训效率，最大程度地降低培养成本和缩短培养周期。

● 培养方式的延伸性

经过 8 年的项目运行，为了积极应对市场不断变化的挑战，也为了更好地承担企业社会责任，福伊特集团培训中心以技术培生项目为基础，与多所周边高职院校合作建立“产教融合基地”“集团冠名班”“集团企业学院”等创新合作方式，举办了“集团工匠之旅”、课程置换、双元制教育研讨会等技术技能交流活动，在职业教育等领域开展了广泛且深入的校企合作。

同时，作为中德双元制联合推广中心，集团培训中心还联合了中外著名高校和行业专家，以“职业教育”相关话题开展主题商赛、行业交流等活动，通过调研了解了相关领域最新发展成果与痛点，整理收集了创新方法和建议，为促进职业教育长远发展奠定了战略基础。

福伊特中国培训中心的在工作中的努力也获得了当地政府的认可，并被陆续授予了培训中心“政府公共实训基地”“高技能人才实训基地”“高技能人才培养先进单位”等荣誉称号和国家职业技能等级鉴定颁证资质（部分工种）。

长期以来，福伊特集团培训中心积极发挥优秀外资企业模范带头作用，为当地及长三角地区产业转型升级提供坚实的人才保障和技术支持，在职业教育领域为各行业、各企业培训中心提供良好的借鉴经验。

● 敏捷应对企业、市场、疫情带来的变化

升级培训课程模块以积极应对企业不断变化的需求：为增强培生对集团产品的熟悉度和支持集团各事业部产品零部件生产需求（特别是非标零部件的需求），培训中心将产品零部件的设计与生产融入到项目课程，成功打造全新的培训模块并受到学员和各事业部广泛好评。

拓展合作院校以应对市场变化：在集团事业部高管、HRBP 以及业务部门经理配合支持下，培训中心经理牵定向四川等内地开发新的合作院校，创新开展产教融合和校企合作共同培养新模式，并成功推广到福伊特集团另一下属某事业线的专利产品焊接技术工人的培养上。

优化授课平台以应对新冠疫情常态化带来的挑战：培训中心借助多种数字化平台，将部分培训课程转化为在线培训形式，通过灵活安排理论和实操课程分布，大幅降低了对线下培训场所的依赖性。

◆ 挑战及应对方法

随着数字化的发展及长三角地区发展转型升级，众多技术院校更加倾向于转型布局智能制造等专业，因此市场上焊接等传统制造专业生源越来越少，呈现出供不应求的状态。经过行业交流，项目组也发现很多痛点，比如企业投入大量精力、成本培养员工，但是由于各种主、客观原因，很多蓝领工人还未发挥其价值便流失了。福伊特集团培训中心主要采取了以下措施以应对挑战：

通过设立企业“冠名班”等方式进行校企合作，在实现企业社会价值的同时，进行企业雇主品牌塑造与口碑化宣传。

深入校园开展课程置换、系列讲座、技术课程体验班等活动，让学员提前了解培训、工作环境，建立心理预期，增加目标岗位适配度，企业也能提前匹配目标人才。

项目事业部实习环节中设立一对一带教服务，及时解决学员困惑，增强感情粘性。

设立毕业培生关怀项目，定期追踪学员工作表现，为学员职业发展提供后续建议与支持，打造“家文化”工作环境，提升留用率。

◆ 项目调整

在项目实施的过程中，项目组发现，近些年国内制造业技术工人越加短缺，企业对技术人才的需求却愈发旺盛，为应对企业和市场不断变化的需求，项目组采取

了以下调整手段：

优化升级定制化课程模块，设计开发多模块、灵活周期、贴近不同业务产线项目的培训内容。

升级原项目的固定模式周期（升级至：38 周培训中心二元制教学和 8 周事业部业务线实习）。

开发不同地区、不同专业、不同学制周期技术院校生源。

根据业务部门需求，设置混合编制生源培训模块，包含有工作经验的技术新工人、大专职业院校实习生和本集团需要提升的熟练技术工人等。

项目成果

每期项目时长约一年，针对不同事业部的产品特点以及需求设置课程（如：福伊特集团下属某事业部由于特殊焊接工艺及适应不同客户国家的焊接标准等要求，需要有熟练且技术稳定的焊接技术工人；集团下属某事业部需要储备有纺织机械专业、数控专业背景的技术工人；集团下属某事业部需要轨道交通等相关专业的工人）。

福伊特集团培训中心与当地的 20 余所技术院校建立校企合作关系，累计为福伊特集团培养了焊接、纺织、数控、机电、轨道交通、气动与液压、维修等多专业共 100 多名“二元制”技术培训生。

有效解决并降低了事业部对技术工人的需求与培训成本。已经毕业的培训生中，绩效总评均为优秀，其中有多名学员已提拔为工程师、班组长，另有 2 位转岗为专职技术培训师。

◆ 关键因素

由于非劳动密集型企业存在产线高数字化、自动化生产制造的要求，企业对于一线蓝领工人的技术水平有着较高的准入门槛。经过项目的多年运行，福伊特集团培训中心已为事业部输送了 100 多名不同专业的技术培

训生，解决了事业部岗位人才缺乏的困难。事业部反馈相较于社招员工，参加项目的毕业学员表现出以下几点优势：更好的职业行为习惯和服从性；更强的企业忠诚度和价值观；较强的学习能力和较短的岗位适应过渡期；中等偏上的工作绩效。

据追踪调查，本项目毕业生中多人已逐步成长为企业一线管理人员或技术工程师。事业部也从项目初始的尝试与好奇，发展到一旦有战略人才储备需求，便第一时间联系培训中心寻求支持，这也体现出业务部门对项目给予的高度认可。对学员来说，在院校学习中以理论知识为主，通过培训中心的训练，学到了德国先进的技术和实践，对职业发展有很大的益处。

基于此项目，与本地技术院校、政府机构进行的紧密合作，培训中心也获得了合作院校和当地政府的认可和积极评价。经过多年的合作与尝试，学校也从起初的为项目开展“提供生源”的合作模式，逐步发展现今的“产教融合、合作育人”合作模式。

为本土培养具有国际视野的高素质人才，是福伊特集团矢志践行的初心与使命。福伊特集团始终坚持根植于企业文化中的“给予年轻人良好的职业教育与培训是集团不变的使命”育人理念，对员工教育与发展的提供各类支持，为企业及周边地区培养了众多具有专业能力和多元化的本土人才。

◆ 项目改进

目前福伊特集团培训中心仅有数名专职技术培训师和多名企业内训师，因此每年招生规模有限，通过复盘项目，项目组认为需要尽快完善企业内训师团队，吸纳事业部更多的技术专家加入项目，尽量控制培训成本的同时为企业和周边地区培养更多的技术技能人才。

获奖企业风采

公司简介

福伊特是一家全球性高科技集团。凭借包括系统、产品、服务以及数字应用在内的广泛解决方案，福伊特为能源、石油与天然气、造纸、原材料以及运输与公共交通等领域树立行业标准。福伊特集团创建于 1867 年，现有 21,000 多名员工，业务遍布全球，在 60 多个国家设有分支机构，年销售额达 49 亿欧元，是欧洲最大的家族企业之一。



➤ 舞台搭建，牵手“大咖”直播助学习

——汉堡王学习项目实践

编辑整理：Aileen Yang

🗨 项目背景

曾经在疫情影响下，汉堡王遇到了一些学习发展方面的痛点。从管理层及主管角度出发，汉堡王发现在大批量学习和人员覆盖的现实情况下，需要更及时、更直接地传递和释放带教时间，同时减少偏差、快速赋能。由此，汉堡王结合公司发展现状和现实需求，推出了“舞台搭建，牵手‘大咖’直播助学习”项目。该项目锁定目标对象为4000人餐厅管理组，学习平台定位于支撑日常运营的四大系统，培训方式为在岗学习辅导，学习内容主要包括各职级管理组的重要运作技能。项目致力于在流程方式上做到“轻、快、好、准”，在学习内容上做到“简而精”，力求帮助一线伙伴更精准、更快速地赋能。同时，项目力求在传递方式上做到高频及时，释放带教时间，统一带教标准。

🗨 项目设计与实施

该学习项目的受众是全国1300+餐厅中的4000+名管理组成员，全职级全域均可按需参与。

◆ 整体规划

项目周期为一年，1-3月启动设计，3-6月试飞，6月推广落地，7-12月校验。具体阶段划分如下：

第一阶段，启动。通过调研了解内外部背景、数据和需求痛点，并以此设定目标，并细化目标，随后设定

里程碑，最后输出项目蓝图。在这个过程中，赞助商负责把握项目大方向和协调管理层资源，管理层负责把握项目大方向和提供资源，营运主管则主要负责提供支持和调研建议。

第二阶段，计划。选定项目组成员，输出项目计划，并进行项目预算管理，同时，分解任务并合理设置KPI。

第三阶段，实施。按照计划进度开展工作，主要包括汇报里程碑项目进度以及定期高频开展内部沟通会议。

第四阶段，转化。开始试飞，并及时进行复盘，以做出合适的调整优化。此外，推广落地方案并输出执行，每月进行数据分析，并与目标进行对比。

第五阶段，收尾。进行项目复盘和KPI结果比对，同时保证常态化执行到位。

◆ 预设目标

第一，通过四大系统重新梳理所有资料及知识点，并更新输出符合工作场景的学习资料、微课、直播课件等。

第二，输出餐厅管理组的系统学习流程和系统直播流程。

第三，根据待学人次、每期直播上限人数，按要求完成9个月校验期（含试飞3个月）全系统36期/108场次的直播目标。

第四，每场直播参与人次不少于 24 人。

第五，每期至少邀请一名“大咖”进行分享。

第六，学员课后评估反馈分数高于 4.8 分。

◆ 参考模型

在项目整体设计上，汉堡王参考了 ADDIE 模型，具体操作如下：

在**分析**阶段，首先锁定关键对象，然后分析学员需要学习的内容，再根据公司战略及经营现状，锁定授课内容——系统知识，包含逻辑、实操和案例分享。

在**设计**阶段，项目组的主要任务是确定学员的学习方式。在学员人数众多、学习需求量大、地域跨度大等现实因素的影响下，线上学习顺理成章成为了首选的学习方式。在确定学习方式后，项目组根据学员在餐厅中一天的工作时间安排，将学习时长锁定为 10-11 小时，

如此一来，学员既不会过于繁忙，也不至于加班。同时，针对训练营的整体规划，项目组确立了每期 3 天、每天直播 1 小时、学习复习测验及作业转化 1 小时、在岗练习 1 小时的学习安排。

在**开发**阶段，需要开发创建教学材料的方法和实施流程，识别项目干系人，组建项目执行团队，明确角色职责与具体任务分工，并在实施过程中高频定期开展沟通会议，使用 4F 复盘法做自我复盘，并让团队成员在内部相互反馈。

在**实施**阶段，采取案例萃取方法论萃取“大咖”的一线切身案例，并辅导“大咖”直播连线展开分享。内部讲师团则是通过招募各区域学习与发展部的内训师组建而成的，与项目组一起将项目落地。项目组负责落地追踪和收集反馈，各区域学习与发展部的内训师则负责落地执行，及时 / 定期将业务部门的询问 / 建议反馈至项目组，再由项目组负责收集并进行分析。



图 1 案例萃取方法论

在**评估**阶段，采用柯氏四级评估法，首先，在课后直接通过调研评估得出分数，了解学员的满意度；其次，对课后测验通过率进行评估，了解学员的知识掌握情况；再次，对学员课后提交的作业进行评估，考察学员的知识运用程度；最后，进行学习情况数据对比，通过系统操作鉴定项目完成情况。

◆ 敏捷设计

首先，该项目在前期背景调研中就分别对外部环境的各方因素进行了考量，同时对公司内部的营运现状和相关联职能部门的需求也进行了分析。内外结合，准备工作做得十分充分。

其次，面对各种不稳定因素，以及餐厅繁忙的营运工作现状，学员的学习效果很难得到保证。为此，汉堡王提出：训练营不限制学员的学习时间，不强调一次性完成全部学习，学习进度根据个人当下状况自行设定。此外，考虑到系统的学习涉及到餐厅不同层级、不同工作经验、不同学习能力的伙伴，学员的学习进度、理解程度难以保证。由此，汉堡王提出：训练营学员如有需求可重复参与直播学习，也可在相应平台找到录屏后自主回看，进行重复学习。

最后，在实践中充分利用项目组成员分属东南西北各个区域学习发展的先天土壤优势，每月定期收集反馈意见并开展内部沟通会议；同时，与敏捷反馈专项项目组、相关职能部门、平台组展开合作，在每月最后一天的定期会议上掌握各个渠道的反馈信息，并及时做出回复，力求反应及时，形成沟通闭环。

🗨️ 项目创新

在项目设计上，有别于传统的讲师单独讲授的方式，每期牵手“大咖”，挖掘标杆案例，并即时在直播进行互动分享，做到快速且及时的传递。此举既为“大咖”们提供了发光的舞台，也为学员提供了更新鲜的案例，使其有更切身的感受。

在宣传手段上，既在直播前推出全系统开课海报、单系统海报、当期“大咖”海报，也在直播后发布总结帖、软文，通过高频、多渠道大势宣传增加粘性。此外，还会进行分阶段输出，边实施边优化边落地，由于涉及人数多、资料广，所以采用“做中优”的模式，先行动起来，再同步收集反馈信息，从而进行优化调整，如此一来，效率更高，人员接受度也更高。

在工具使用上，结合现有平台项目数据进行管理，自动记录过程及结果，并结合原发展路径中的系统鉴定数据进行比对，每月反馈营运主管，从而推动项目顺利进行。

在实施过程中，为了高频、高质量地挖掘与萃取“大咖”，项目组首先取得了主管支持，建立分享人才库，主要从明确对标人群开始，设计了精美海报，进行多渠道宣导，并联合各区人才管理部门宣导招募，在项目推广 workshop 的过程中再次重点招募，一次性锁定意向主管，开放主管推荐和各区对接人双通道，建立人才库，再一对一访谈萃取并进行专业辅导。同时，多项目牵手“大咖”，每月对标课程中表现突出和职级中相应绩效结果突出的学员。此外，为了提升内部讲师团快速萃取标杆案例的技能，项目组通过内部有经验的伙伴及现有的分享平台，一次性快速赋能并进行现场测评，追踪执行结果，确保顺利实施。

🗨️ 项目挑战与应对

● 激励、吸引学员的挑战

由于该学习项目属于在发展路径之外的自主学习资源，学员可按需学习，公司并不强制让学员学习，也不会影响学员的发展，因此，如何激励学员、吸引学员就成了最大的挑战。为此，项目组从以下三个方面进行了调整：

(1) 针对学员学习激励方案做出调整。在学员层面，进行牵手活动氛围项目设计时，将关键学习动作以积分形式作激励，以使所有学员自主触发关键学习行为；同时，

结合每月学员学习报告与每月总结帖，输出结果反馈至学员主管与管理层，突出对优秀学员的精神激励。在分享嘉宾层面，将专业的一对一辅导作为重要资源，将舞台展现及主管的认可作为一种不可或缺的精神激励。

(2) 针对宣传落地方式进行调整。受外部环境因素影响，项目从原计划的线下工作室推广模式，改为了线上直播、宣传短视频、宣传快闪、社群话题互动等多种方式相结合的模式，并基于此进行大规模的宣传造势。

(3) 在手册资料优化过程中，考虑到内部团队成员技能和推广节点存在一定冲突，所以项目组通过对资料进行分阶段输出和寻求区域人才管理部门的资源支持，采取“一带一”的方式进行辅导输出，最终按时完成了第一阶段的成果输出。到第二阶段，项目组计划采用组建关键干系人团队工作室闭关互助输出的方式。

● 角色分配的挑战

项目执行过程中，项目组发现各个系统都设有一个负责人，每期有固定主播、各区区域 TM 和专家顾问，涉及角色繁多，为了在落地期的常规执行中进行合理分工，项目组重新梳理了每个角色的职责，并对流程中的每个任务项进行了明确分工，达成会议共识，并进行了相关 KPI 的设置。

● 团队技能提升的挑战

项目实施过程中，内部团队相关人员在执行中的技能痛点逐渐凸显，比如数据分析技能、平台使用技能、直播互动技能等。为了有效帮助团队成员提升技能，汉堡王利用部门内部的“快乐星球”平台，让项目组内部成员一起分享交流经验，随后通过统一的技能提升辅导和实时测评，有效帮助团队成员提升了各项技能。

🗨️ 项目支持

在项目运营过程中，项目组对于业务问题的分析和需求的理解得到了业务部门主管及管理层的一致支持。在汉堡王内部，项目组完成了背景、人员发展现状规划、

系统的学习数据与学习需求的对比和现有学习资料的梳理；在外部，项目组采用资料研究法分析了互联网趋势下、疫情影响下的培训方式、行业特性等。调研结果整理出来后，项目组进一步向部门总监及部门 VP 进行了汇报，最终取得了支持。在年底规划项目方向时，以及在对营运主管层的年度调研中，项目组设计了系统学习相关问题，以了解主管的痛点。对于在调研中有具体反馈的主管，项目组还进行了一对一访谈，以进一步了解具体需求，优先取得了一部分主管的支持。此外，项目组还对系统功能模块更新涉及的跨部门相关人员进行一对一访谈，了解其需求，并详述如何从落地平台的角度出发优化项目，比如，当系统或项目有更新时，在大规模推广覆盖后，需要做到及时更新，统一口径，并进行传递，完成闭环反馈。此举也顺利取得了跨部门支持。

除了上述初步获得的支持，2021 年该项目在系统学习方面的直播支持初见成效，获得了主管及学员的一致认可，所以高管决定 2022 年继续加大投入，VP 也批准投入了更多讲师资源，业务主管则批准投入更多优秀内训师（分享“大咖”）资源作为具体支持。

🗨️ 项目成果

该项目采用高频定期直播提供带教支持的方式，每期从系统逻辑、操作、现场管理三个部分进行直播讲解，并且会牵手营运一线业务的“大咖”进行自身经验分享。该项目从开始实施以来，主要取得了以下的业务结果：

直播分 4 个系统进行，开设直播 36 期，共计 108 场。每期直播前项目组都会结合多种渠道，通过多种方式进行宣传触达，功夫不负有心人，最后场场直播爆满，截止到 2022 年 6 月，直播覆盖人次超 5000 人次。

针对营运招募到的“大咖”，建立分享人才库，同时每期直播都会萃取经验案例，将隐性经验显性化，并快速传递。最终，全年被萃取过经验案例的“大咖”超过 36 人。

每场直播课后设置考试、作业提交、填写调研评估

问卷环节，同时，直播平台每月都会提供营运主管完成系统直播学习与系统鉴定的记录数据。最终通过此种模式培养系统经理超 1000 人，累计释放餐厅总经理带教时间 3000 小时。此外，主管可根据数据反馈，结合学员实际工作结果，向项目组反馈系统学习方面的建议。

对内招募认证主播讲师超 10 人，分系统认证竞岗排期，随后按照排期上岗直播，并且按照不同角色进行明确的职责分工。

项目组通过四大系统所有资料和知识点的重新梳理，更新输出每个系统直播课件 1 套和匹配的学员手册 1 份。

🗨️ 项目评估

虽然过程中有曲折与挑战，但项目组最终都超预期达成了预设目标。能取得成功既离不开公司的支持，也离不开项目组的辛苦付出。在评估复盘环节，汉堡王总结了取得成功的关键因素，即把握里程碑节点，并在每个环节中都做到及时沟通与调整，以确保以终为始，项目进程始终不偏离大方向，具体表现如下：

启动阶段：在进行需求分析时综合考虑各方因素，识别了关键层级、关键工作流程中所涉人员的能力痛点，并取得赞助商、管理层与主管的支持。

计划阶段：明确目标，保持与相关干系人的高频汇报，实时把握项目方向。

实施阶段：多渠道、高频率进行宣传，确保信息触达；多渠道、开放式收集反馈的声音，形成反馈闭环，并及时调整方式方法，以质量、结果为导向。

转化阶段：保留所有实施记录，及时比对数据结果。

🗨️ 总结与展望

项目运营整体较为顺利，目前已经达到高频覆盖，释放了带教时间。后续汉堡王将进一步思考更多、更具体的优化方案，比如：如何在整个学习流程中将理论学习与在岗的系统操作结果更好地进行结合，如何与营运主管更好地配合以获得更直接的数据反馈，等等。



➤ 获奖企业风采

公司简介

1954年，詹姆斯·麦克拉摩 (James Mclamore) 及大卫·艾杰敦 (David Edgerton) 在美国佛罗里达州迈阿密共同经营创设第一家“汉堡王” (Burger King) 餐厅。两位“汉堡王”创办人始终保持着要提供给顾客合理的价格、高品质的产品、快速的服务以及干净的环境的理念。经过无数次的失败和教训，终于将一家寒酸的小店变为拥有上千家分店，资产达数十亿美元的商业帝国，成为流行文化不可或缺的一部分。

“汉堡王”遍布于美国的各个角落，不论是大城市里、道路旁或甚至是不经意的街坊转角，都可以发现“汉堡王”餐厅的踪影。遍布世界汉堡王在全球100多个国家及地区经营着超过17000家门店。汉堡王主张“真正火烤”的美味享受，选用100%纯牛肉在超过摄氏300度高温火烤设备上自动翻烤，高温快速锁住肉质的汁水，火烤使每片肉片都留下一条条的深色纹路，成为“真正火烤”的标志烙印。

2005年，汉堡王正式进入中国，汉堡王在中国100多个城市开设了约1300家餐厅，更多的汉堡王餐厅将陆续在中国各大城市内开设。

汉堡王中国秉承“顾客为王”的经营理念，致力于每天为更多的中国顾客提供更优质美味的食物、更好品质的服务和更休闲舒适的用餐体验。



智能陪练：个性化提升医药代表的专业性

——诺华肿瘤深度解锁智能陪练项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

近几年，国家队“灵魂砍价”频上热搜。政府集采的相关政策给医药行业带来了剧烈变革，不断开拓新适应症、新产品成为医药公司的首要战略。而新药、新适应症的不断更新，对于医药代表的专业性也提出了非常高的要求，医药代表不仅需要高超的沟通技巧，同时还掌握专业的医药学知识和产品知识，在不同的场景下与不同的医生进行沟通时要不同利用的话术和技巧。

与之形成鲜明对比的是，医药推广领域从业人员的背景复杂性在逐年攀升，非医药背景的一线人员占据了

相当比例，给医药公司的人才培养增加了诸多不确定性。此外，在企业规模不断扩大的过程中，直线经理和一线代表的沟通存在着代际问题，且专业辅导的频次跟不上个人发展的需求，这也成为一大管理难题。

面对医药公司一线人员背景的单薄和未来的专业性要求，诺华始终在探索人才培养新路径。随着行业技术的发展，智能陪练逐渐运用于医药行业的人员培训中。但囿于早些年智能陪练产品难以做到企业的细分领域，专业度不够高，难以为一线人员真正地做到答疑解惑与对话训练。因此诺华培训团队开始寻找一个能够真正满足一线人员需求的智能化工具和产品，赋予一线医药



代表一个智能的客户；赋予地区经理一个智能的代表、智能的下属，帮助他们提升知识储备、提升辅导能力，以及满足对其绩效的持续追踪的需求。《附属医院“智能陪练”》项目便是在此背景下诞生的。

智能陪练的产品搭建流程

智能化训练在行业内并不是一个新概念，但是受困于数据量和 IT 平台设计，一直未能满足一线的灵活需求。在早期的项目设计阶段，项目组已经了解背后的整体逻辑和关键点。并在此基础上，做了相应的资源投入。

内部专家 + 外部医学顾问 +IT 的三方组合。 不论内部标准话术的丰富还是语料的标准化处理，都是庞大的工作量（如图 1），基本上每个模型的话术语料约 3 万字左右，单靠一个团队是无法独立完成所谓的提炼和标注工作的。为了解放内部专家生产力，诺华组合了三个关键团队进行产品搭建和设计，分别是内部培训专家、外部医学顾问和 IT 团队。

AI 供应商提供了外部医学顾问和 IT 团队，诺华项目负责人和内部专家负责内部数据的提取和标准场景的梳理，外部顾问承担语料分析和后台数据匹配。为了能够

让外部顾问熟悉诺华自身的语言模型，项目初期，针对外部顾问也进行了多次 TTT 培养，外部专业顾问的引入是本项目成功推进和运营的关键，IT 团队再负责开发出来具体产品。

跨部门的沟通和协调。项目组早期在各个业务条线均展开了广泛的调研和需求搜集，同时和各个 BU Head 展开了访谈和对话。在方案得到认可后，各个 BU 均表示，平台设计可以由培训发展部门引领，语料和数据业务条线将不遗余力的提供支持。同时，会重点把战略产品作为首要的训练素材提供给一线代表和精力，这就为产品开发解决了很大的问题。

不容易实现的“海量数据”。当前市场上的智能化终端，较多应用于 AI 面试或产品讲解的 AI 综合评价。究其原因，专业性的细分领域的词库数据有限，很难真正做到 AI 千变万化的应对方式。可以说，在细分领域的智能化训练产品，并不容易实现“海量数据”，数据量低，那么“智能”反馈的效率自然不高。对于这种专业度较高的领域的 AI 产品打造，数据的提取十分重要，如何去确定每一个分支、每一个关键词、医生类型和患者类型、确定拜访模型再到最终的建模等等，都需要在前期进行大量的数据投入。



图 1 话术模型

为了解决这个难题，“智能陪练”项目启动之初，项目组针对“产品+适应症+医生类型”模型条件，通过优秀代表来萃取出足够的语料数据，然后划定足够的关键词，再逐步地进行调整，梳理出了10个诺华的智能对话场景，比如（某产品的治疗领域-医生类型为：不检测不治疗）。然后，提炼内部的专业语言数据和相应话术的标签化处理，产品后台根据诺华的技能模型，去设计个性化的评价标准，去实现数字化的估标，给用户良好的体验感。

通过有效的资源整合，项目组形成了一条行之有效的智能陪练的产品搭建流程（如图2）。

在整个流程中第8步和第9步是产品终端智能化程度的关键节点。后台数据要根据诺华的专业化要求分配语料权重和得分比例，如何达到不仅仅依赖关键词，并给出专业评价，这是产品设计的核心所在。语料和话术的反馈分支则要根据内部培训专家的产品设计思维进行适时调整，目的是根据语音检测得分智能医生要给出不同的反馈。

◆ 项目运营

项目团队明确智能陪练项目的三大目标：建标准、促学习、省成本。即帮助地区经理建立标准，使培训模式更加规范化，培训标准更加固定有效，培训数据可视化；帮助医药代表促学习，用个性化的方式提升医药代表的参与感，做到学习数据清晰，能够让员工看到自身不足，为代表指引拜访方向，帮助其成长；为公司培训发展节省成本，高效赋能培训工作中，线上智能化能够节省处理大量繁琐的工作的时间，降低成本的投入。

在一线员工培训中应用

众所周知，医药领域的工作场景，新入职员工即便是在医药领域有过多年经验，在新的产品和适应症的工作环境下，学术上仍旧很难与医生高效沟通。所以，附属医院的智能陪练率先在新员工培训中发挥了重要作用。新员工培训结束前要先完成5~10次智能医生的高分对练，才有资格和培训师面对面进行拜访考核。这就大大提升了线下培训的实际考核效率，因为所有的“试错”



图2 产品搭建流程

都是在智能终端完成的，而现实中，则可以把话术投射到面对面的训练中。对此，诺华认为终端话术的重复性训练，对于学术要求较高的销售人员，是必要的，因为很多产品知识和异议处理本身就是冰冷的数据和复杂的对比逻辑。记不住的情况下，任何人都无法做到“随用随讲”，这才是永恒的痛点。

智能医生终端共有练习模式和自测模式两种模式。练习模式难度相对较小，学员可以查看参考答案和选题训练，适合刚开始学习该场景的小白使用；自测模式难度较大，不可查看参考答案，必须按顺序作答，适合训练一段时间的学员使用。练习完成后，也会给予学员相关反馈，学员根据反馈界面就可以知道他的访前计划、拜访流程、高影响力行为等等，另一方面，还可以通过后台抓取学员的训练数据，不断完善智能陪练模型。通过反复的训练，学员能够更加熟悉他们未来在业务中遇到的各种场景，更加熟练、更加专业地应对不同状况。

在产品的场景设定中，战略和重点产品的AI陪练是每个入职员工的必学项目，追踪数据长达3个月，确保在线训练的准确度。

演练过程中通过回答场景中医生的问题，学员通过语音直接和医生对话，在对话完成之后会自动弹出来相应的分数，系统设定了参考答案，通过划定语音中的关键词以及其准确率来界定高低分，同时监测关键词句，再根据语义理解与模型相结合的形式来进行综合评分。通过学员训练之后的实时反馈报告可知，在一个简单的流程性对话中，有三个维度的评价分数可以反馈出来，分别是一个通用模型和两个诺华的能力模型。学员训练的试错和纠正，能够在瞬间得到数据看板，同时可以回顾得分低的问题回答的状况。通过AI评分的及时反馈，从关键词、语义契合度、发音、流畅度、节奏多个维度评分，全方位评估学员练习效果，实时提供针对性建议，提升医药代表的能力。数字化学习的核心，就是随时随地按需求去进行自适应学习，很明显这种情况是符合的。



图3 实时反馈报告

游戏化、智能化学习

该项目融合了游戏化和智能化设计理念，在提高培训模式标准化程度的同时，也实现了个性化和便捷化。

附属医院陪练系统的终端显示为智能小程序，并且在诺华内部的学习平台做了单点登录设计，如下图4所示。各个科室的设计旨在模拟仿真医药推广人员的工作场景，在科室里面设置了不同类型的医生，对于医生类型的整体区分标准很多，例如医生的诊断风格、对于疾病的不同诊疗方案、性格色彩等。所谓“智能”，便是和里面的机器人医生实现对话，并获得及时准确的反馈。智能陪练为医药代表提供了专业且贴近业务场景的话术培训，根据不同业务自定义培训方案，还包括了错题集回顾，针对性的加强对医药代表的训练，不断助力提升能力。这种场景化和反馈机制的设计，不仅仅在用户端提供了专业话术引导与评价，还可以达到相应的游戏化体验。

智能陪练以手机小程序的方式，让医药代表随时随地可以利用零散时间训练，每周也会通过推送针对于产品的小练习的形式让团队成员巩固知识，通过碎片化的训练提高知识记忆的保存率。如果学员原来掌握的程度是25%，通过重复推送练习的训练，能够将掌握程度增加到70%左右。

◆ 敏捷设计

将“智能客户”的语言流程从“整套拜访”简化为多个“异议处理”，增加产品场景数量，降低语料的储备难度，方便后台实施模型搭建。这种处理方式大大降低了一线同事在使用智能产品中的时间成本，并且针对产品的异议处理和客户挑战，做了敏捷迭代、实时测评和反馈。要比原先版本“长篇大论”式的拜访流程的智能训练更有针对性。并且在迭代效率上有很强的优势，后台的模型匹配和关键词调优的工作也大大简化。

此外，不标准的普通话和各地方的语言失误率的问题，也随着“方言”更正插件的开发和植入，变得更加敏捷和智能。大大降低了各个地区之间的使用差异和



图4 学习平台

难度。

◆ 项目调整

后台数据的价值是项目组发现很不同于项目初期的设定。诺华一线人员的学习发展是直线经理区域管理的一部分，附属医院的训练数据自然会成为关注重点。各个战略性产品的训练数据在各个区域的数据分布，一定程度上代表能力模型的人员分布比例，并且对于区域和个人的能力诊断起到很好的帮助。

此外，学习主动性和积极性，从来是高潜员工的航标灯，而智能陪练的后台无疑是这类数据的最便捷的获取方式。诺华的能力模型下的各个区域的人员能力分布，虽然是一种训练数据，但是在考核时候，这种分布图就完全可以作为人员能力诊断的有效佐证。

项目价值

智能陪练项目具有前瞻性，同时也具有极高的价值。通过此模式可以提升医药代表和地区经理的能力，对一线人员的帮助很大。通过智能机器人代表的辅导，员工可以提出自己的个人问题，在场景化的模式下和不同的医生进行对话，锻炼自己的整体应急反应、数据能力、知识技能等方面的综合能力。

学习产品知识实际上最终都要通过训练来进行，而医药代表没有什么机会训练，其实他们能跟医生通几次电话、见几次面都十分难得，但是智能陪练为他们提供了一个训练的终端和可能性，解决了学习之后训练的问题。对于这个战略性产品，在没有使用任何激励手段的基础上，在诺华内部使用的数据非常棒，员工上线率很高。

业务端对智能陪练的产品依赖程度也很高，在整个团队中智能陪练逐渐代替了季度考试、甚至是月考。智能陪练类似于人才发展的测评软件，测评数据可以给到业务端做数据抓手，可以反馈出医药代表在线交流中整体回答的情况。

项目成果

建立标准化的教学系统，面向学员有体系化的陪练过程，给大家提供智能陪练终端产品十分有价值。结合目前行业现状，医药代表不再需要讲课时，需要为他们提供战略性的发展培训，此时为大家提供机器医生，通过互动类型的智能终端，实现医药代表的技能提升，这是市场上所没有的首次创新。

经过诺华内部半年的使用，掌上附属医院智能陪练训练场覆盖了700+人员，数据累计5W+人次。随着智能化场景的数据累计，数据库的整体准确性获得了用户的不断认可。业务部门的管理者对于智能陪练产品的重视程度也随之提升。比如智能陪练后台曾经跟踪了某季度的代表训练结果，并反馈给了各个区域，区域助理将新代表的指标达成和增长数据做了匹配，发现智能陪练的分数及训练次数和绩效情况有83%的正相关。截至目

前诺华所有产品的异议处理模块的线上学习，是以智能陪练为主，在线课程和线上研讨会反而成为了辅助学习手段。

掌上附属医院中分布了不同的科室以及不同的医生类型，在不同的场景下进行练习。比如说其中一个医生是外科的，其特点是在不检测的情况下就想直接做治疗，大家在练习之后会获得相应的专业反馈。

此外，在诺华的年会中，项目组调研了智能陪练的大部分一线内部用户，满分10分，该产品得到了平均8.2分的评价，尤其是产品的“异议处理”这一场景，在“短频快”的数字化学习诉求下，更是得到了学员好评。

最终，项目组将策略产品的陪练数据作为高绩效代表的识别因素和季度奖金计算的参考指标。目的就是为传达一个信号，只有将产品和学术牢牢掌握的医药代表才是药企人才培养的第一步。而所谓考核方法的多元化，并非是指多元化的分数，而是考核手段的有效性比过去更强，数据的信度和效度更有说服力，这才是多元化的目的。

诺华的培训发展和人才发展团队，一直认为基于一线需求和业务痛点的智能化训练产品将会引领学习的发展。这是传统行业保持青春活力的有力保障。在这样的情势下，场景化学习才能够成为落地的项目，并取得不错的成果。



➤ 获奖企业风采

公司简介

诺华致力于创想医药未来，改善人们生活质量、延长人类寿命。作为全球领先的医药企业，我们运用创新科学和数字化技术，在具有重大医药健康需求的领域创造变革性的治疗方法。在探索新药物的过程中，我们不懈创新，研发投入一直处于全球行业前列。全球近 8 亿患者受益于诺华产品。同时，我们持续探索更多创新方式使我们的创新疗法造福更多患者。诺华在全球拥有来自 140 多个国家的约 11 万名员工。

诺华中文名字取意“承诺中华”，充分体现了我们对中国和中国人民的长期承诺。早在 1886 年，诺华的前身之一嘉基公司便已在中国推广染料业务。1979 年，即在中国宣布改革开放政策仅一年之后，诺华的前身汽巴 - 嘉基公司便在北京设立了代表处。

我们全面布局中国市场。诺华在中国的业务包括诺华创新药物（中国）与山德士（中国），并在北京、上海和江苏设立了研发机构。诺华在中国拥有超过 8000 名员工。

诺华拥有广泛的产品组合和丰富的产品线，涵盖心血管、肾脏、代谢、免疫、肝脏、皮肤科、眼科、中枢神经、呼吸、移植、血液疾病和实体肿瘤等主要疾病领域，可以积极应对中国患者的多元化需求。



2022

智享会学习与发展价值大奖 获奖案例集

2022 HREC Learning and Development Value Awards
Winning Cases Collection



敬请关注
智享会订阅号



敬请关注
智享会视频号



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001—1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org