

学习发展，就在智享会



2024

智享会学习与发展价值大奖 获奖案例集 >

2024 HREC LEARNING AND DEVELOPMENT VALUE AWARDS
WINNING CASES COLLECTION

主办方



全程合作伙伴





▶ 前言

由智享会主办、人合正道全程支持的“2024 智享会学习与价值大奖”于 2023 年 11 月正式开展。本次大奖秉承“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 12 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校长蒋建华、时任安踏体育用品有限公司安踏学园校长梁家广、时任海尔智家海外业务首席人力资源官陆忠亮、时任 TCL 科技集团股份有限公司副总裁兼组织部部长吴岚、时任迈瑞医疗人力资源总监杨俊、时任百济神州商业卓越运营执行总监羊莉、时任百胜中国资深顾问袁耀宗、时任博世（中国）投资有限公司培训中心总监张秀滨、时任新浪集团人力资源副总裁周俊哲、时任巴斯夫大中华区学习与价值负责人周育新，并邀请人合正道管理咨询公司总经理王涛作为评委会特别顾问参与评选。

经过以往五届的积累与沉淀，我们看到了十年来学习与价值在人力资源领域的变化和发展、困难与挑战，同时也看到学习与价值模块在企业里的定位发生了改变，与业务发展和企业战略的结合更加紧密，科学技术的不断进步更是为学习发展项目带来了更多可能，为 HR 们提供了更大的创新空间。此次评选一经发出，就收到近 300 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。初选阶段，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实地考察，对案例的真实性和实践效果深入求证。历时半年“优中选优”，18 个企业案例入围终选，揭开了最佳实践奖、最佳创新奖得主的“神秘面纱”。

十年是一个重要的节点，也是一个崭新的起点，智享会将继续坚守“传递智慧，分享实践”的使命，竭力为大家挖掘更多优秀案例，共同助力人力资源行业发展。在此，我们也与大家许下一个全新的“十年之约”，希望未来能够继续与各位携手共进，不断优化评选体系，挖掘更多在学习发展领域中真正具有价值的优秀案例，并通过价值大奖的平台向行业内的精英人士们展示。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。

2024 智享会学习与发展价值大奖评委团

评委团成员 (排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排列)



邓少华

时任企业大学校长
玛氏



何京华

时任学习发展部副总经理
腾讯



蒋建华

时任培训中心校长
上海汽车集团



梁家广

时任安踏学园校长
安踏体育用品有限公司



陆忠亮

时任海外业务首席人力资源官
海尔智家



吴岚

时任副总裁兼组织部部长
TCL 科技集团股份有限公司



杨俊

时任人力资源总监
迈瑞医疗



羊莉

时任商业卓越运营执行总监
百济神州



袁耀宗

时任资深顾问
百胜中国



张秀滨

时任培训中心总监
博世(中国)投资有限公司



周俊哲

时任人力资源副总裁
新浪集团



周育新

时任学习与发展负责人
巴斯夫大中华区

评委团特别顾问



王涛

总经理
人合正道管理咨询公司

颁奖典礼现场照片



2024 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

叮咚买菜
广汽传祺汽车有限公司
海亮教育
海亮融爱星
华发股份华东大区
金地智慧服务集团
联宝科技
美敦力
万御安防
无限极（中国）有限公司
依视路陆逊梯卡
溢达集团
正大天晴

最佳创新奖

北京发那科
敦煌网集团
费森尤斯医疗中国
南京钢铁
赛诺菲

最佳实践奖

- ▶ 叮咚买菜
- ▶ 广汽传祺汽车有限公司
- ▶ 海亮教育
- ▶ 海亮融爱星
- ▶ 华发股份华东大区
- ▶ 金地智慧服务集团
- ▶ 联宝科技
- ▶ 美敦力
- ▶ 万御安防
- ▶ 无限极（中国）有限公司
- ▶ 依视路陆逊梯卡
- ▶ 溢达集团
- ▶ 正大天晴



本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

叮咚买菜 区域主管在岗集训

编辑整理：Sue Jiang

市场发展迅速，企业的经营战略也要随之快速调整变化，以适应激烈的竞争局势，保持优势地位。对于处在创业阶段的企业更是如此，叮咚买菜创立于 2017 年 5 月，是一家专注于美好食物的创业公司。为进一步推动业绩增长，叮咚买菜从战略到组织，到人才进行全方位的变革，提出“营运三板斧 2.0”关键战略，强化与业务的链接，优化产品和流程，提高用户留存率；加强组织能力建设，发展新的人才战略，这其中区域主管，作为组织中承上启下的关键人才，成为叮咚买菜的重点发展对象。

主管强，则业绩强。叮咚买菜用户服务中心高效调动内部资源，清晰规划，打造“区域主管在岗培训”人才培养项目，做强区域主管层级，在思维上与业务同频，增强经营意识和主动性，树立信心，进而拿到更好的经营结果。叮咚买菜通过对腰部力量的精准赋能，实现业绩增长。

🗨 战略，组织，到人才

◆ 营运三板斧 2.0 战略升级

为实现业绩增长，提升市场竞争力，叮咚买菜提出了“营运三板斧 2.0”关键战略。**第一，强调用户服务的重要性**，通过人心红利获取用户，提升产品和服务的质量，提高用户留存率，从而挖掘用户价值；**第二，精细化服务颗粒度**，细化到门店、到小时、到小区，不被“平均数”蒙蔽双眼；**第三，关注经营结果和业绩增长**，在新的发展阶段，区域主管或站长层级需要更加关注业绩的增长。公司整体战略上的升级带来了人才战略、组织能力以及用户服务中心策略打法的调整。

◆ 人才战略、组织能力和策略打法调整

新的营运战略提出后，叮咚买菜开始对人才战略、组织能力和策略打法进行一系列调整。首先是推动流程和系统的优化。叮咚买菜重点推进 MOT (Moment of Truth)、水产卡单优化以及弹性运力等项目，以带给用户更好的体验。其次，用户服务中心需要建立对商品、竞争的理解，向周边商户等进行推广，目标是短期聚焦单小区吃透，中长期建立对商品的认知和对周边集中的理解。对于区域主管层级，叮咚买菜希望通过对标行业标杆的方式，有重点地、针对性地投入资源，进一步做强区域主管层级。区域主管的下一级，即“站长”，叮咚买菜对其人才战略也做了更新，对站长能力进行分层，培养主管、站长的排兵布阵能力，把合适的人放到合适的站点。

◆ 区域主管能力亟需提高

叮咚买菜坚信“主管强，则业绩强”，营运战略以及组织能力策略打法的调整都涉及到一个关键角色——区域主管。**区域主管，下属于用户服务中心，作为中基层管理，负责资源调配，在组织能力策略打法的落地实施中起到承上启下的作用。**经过行业对标与内部调研，叮咚买菜分析发现，区域主管表现出 KPI 导向、群体惯性思维、缺乏探索业绩增长的主动性等特点。具体来说，比起核心的用户满意度和经营结果，主管们更加关注考核指标。总部向区域授权的模式虽然能够提升决策效率，也在一定程度上使得主管更容易陷入群体惯性思维，存在视角盲区。此外，区域主管本身缺少促进业绩增长的主动性和行动方法，认为业绩增长的首要条件是公司要给足资源，对于业绩增长，倾向于外部归因。区域主管表现出的能力、思维意识上的差距是叮咚买菜希望通过培训加以改善的。基于行业对标和内部调研结果，项目组开始规划设计“区域主管在岗集训”培训项目。



☞ 项目设计

“区域主管在岗集训”项目的受众是叮咚买菜全体区域主管，一年开展一届，一届分为 3 个班次，每个班次 4 天，在总部所在城市进行集训，主要有以下三点目标：

(1) 保持同频，通过培训，使用户服务中心最新的业务方向、中台的各种策略和区域主管们对齐。

(2) 树立信心，让区域主管们对公司以及公司的业绩增长保持信心。

(3) 开阔眼界，帮助主管跳出现状和当下的困境，看到上下游的诉求，跨界学习优秀做法，带回解题思路。

项目设计遵循**加涅教学阶段理论**，该理论认为学习是在学习者内部发生的一系列信息加工、存储的过程，如果教学遵循了这个内在过程，就会促进学习。项目组为每个学习阶段设计了不同的学习内容和环节：

动机阶段，学员需要在课前写出自己对本次集训的期待、想解决的问题等。在这一阶段，学员也会了解集训的整体目标和具体的教学安排。

领会阶段，邀请公司 CXO、副总裁、部门负责人级别担任讲师进行授课，项目组会辅助讲师进行教学设计，在课程的开头抛出问题引发学员的好奇心。

习得阶段，设置课堂小练习帮助学员巩固复杂的知识或技能，例如通过财务报表计算门店盈亏平衡点。

保持阶段，安排每日学习总结加深记忆。回忆与概括阶段，以方案研讨和问题演练为主，学员分析单门店单小时履约问题，对业绩增长方案展开研讨，形成 OKR（目标和关键成果）。

操作与反馈阶段，邀请战区总监、经理对学员研讨成果、作业、训站心得进行点评与反馈，学员需在区域落地自己的行动计划和培训中产生的 OKR。

项目组**应用混合式学习方法**以适应不同学习阶段的特点，根据教学目标灵活采用线上学习、分享交流、标杆参访以及实战演练不同手段进行培训，如**结合实地考察与模拟分析**，强化学员对服务质量问题分析的精细化运营理念。**利用在线学习平台**，实施课程预习，巩固记忆知识点。设计分享交流环节，**通过小组讨论和问题提出**，提高学员对目标的理解，建立团队信任。值得注意的是，项目组还将“私董会”模式融入研讨环节，在“问题提出-群体提问-在答案中寻找问题”这一流程中，帮助案例提出者、小组成员进入深度思考状态，梳理思绪，明确问题的核心，确保研讨的效率和质量，有效避免了只有案例提出人了解案例背景、小组成员参与度不足的问题。

通过群体研讨促进个人问题澄清与区域情况洞察

Hi, 12月期集训伙伴，
本次集训，我们安排了业绩增长的研讨环节，帮助你解决区域业绩增长的实际问题。请选择你区域内具有业绩增长潜力、机会点的1个站点，认真准备以下数据，在12月11日11:00前完成。本次主管集训第1天，我们将安排同组成员相互分享。（未特别说明均为11月数据，少部分数据在部分城市主管无权限，可先备注“无权限”）

区域主管姓名	张志强		
区域名	唐山区域		
站点名	唐山站		
关于该站点的业绩增长，你最想解决的1个问题	如何理顺二或片区时长？		
	一级指标	二级指标-数据口径	数据
订单量	日均		
用户基数	历史下过单的用户		
社群用户数	截至当日，不去重		
用户月曝光率	11月BAALU总用户数		
DAU			
	用户下单频次		
下单频次	三方平台下单频次		
	微信下单频次		
	抖音/快手下单频次		
	拼多多/京东下单频次		

图1 研讨内容示例

项目实施

①需求调研与项目设计

分析公司目前的战略导向和学员特点，对现有培训资源进行盘点，对标行业标准、内部学员访谈及资料查阅，初步调研需求，定义集训项目的范围和目标，向用户服务中心负责人进行提案。

②学习内容规划

围绕项目目标规划学习内容，在此过程中补充调研学员及其上级，确定课程的开发方向，与内部讲师、业务专家沟通课程构思，收集有效建议。

③项目运营筹备

设计运营方案，准备物料与场地，配置线上混合式学习项目；

邀约讲师与业务专家进行课程开发和授课；

宣传项目，发布学员通知，确认首期名单，组建班级，发布课前学习任务。

④集训实施+复盘迭代

实施首期集训营（4天3晚）。第一期集训结束后，复盘项目，准备结营报告，反馈给业务负责人，并沟通学员反馈，共识下次课程迭代方向，筹备下一期集训营。

⑤资料沉淀与经验萃取

整理相关资料，提炼集训开展过程中可复用的做法，形成注意事项；

深度复盘实践过的方法论，寻找对应的应用场景，梳理注意事项。

◆ 敏捷设计

绘制学习地图“草图”：从区域主管的工作出发，结合用户服务中心的战略、管理层对组织能力的思考，绘制学习地图“草图”，并以此为原型与区域主管相关的各个部门合作，获取他们对该岗位所需知识、技能的了解和建议，对学习地图进行多轮迭代调整，形成最终的版本。

多维度收集反馈：每期集训结束后，从课程、讲师、项目的维度收集学员的反馈，听取业务方的改进建议；参加用户服务中心的重要会议，了解业务的最新动向，从而做到每一期都在上一期的基础上进行快速迭代。

边开展边调整：在完成培训方案的初步设计后，项目组尽快推动第一期集训的落地，在实践中进一步明确区域主管所需的能力和知识，为后续的学习和培训提供依据。第一期集训中存在的问题在后续的两期中得到优化。

● 第2期 vs 第1期：

增加企业文化的引领与 VOC（用户之声）相关内容，强化了谦卑心和洞察用户需求的重要性；从课堂表现、文化践行、研讨贡献度等维度，对学员进行多维度观测；邀请上游部门负责人授课，分享和主管相关性较高的项目进展和规划。

● 第3期 vs 第2期：

根据业务重点方向的调整，增加小区用户渗透等内容；研讨产出成果输出为 OKR，和部分在推行 OKR 的大区进行联动；对标杆门店参访环节，增加了业务专家点评，强化主管巡店、发现问题的能力。



项目挑战

挑战一：短时间内调动业务讲师和专家的积极性

每期集训的开展时间不长，如何保证业务导师和专家在较短的时间内质量和效率兼顾地完成授课成为挑战。对此，项目组从激励机制入手，制定激励政策，确保导师愿意投入时间与精力进行课程开发以及授课。与激励机制相配套的是增设仪式感环节和持续的反馈肯定，项目组为讲师准备了精美的伴手礼，并且通过投票推选最受欢迎讲师等方式（见图2），增加讲师的参与感和荣誉感。集训结束后，项目组还会整理学员在课程中的收获，并反馈给讲师，增强讲师的信心。

挑战二：如何提升区域主管的经营意识

“经营意识”是一个相对抽象的概念，项目组采用**业务导师授课、案例研讨、优秀主管经验分享**三大手段，提升区域主管的经营意识。业务导师深入浅出的授课让学员对经营意识有了更加具象化的感知，从抽象概念转变为具体可理解、可操作的内容，如“主管的经营者角色”；将真实区域案例作为探讨材料，帮助学员在“实战演练”中加强对经营意识的理解和应用，学员围绕案例开展讨论，并制定业绩增长方案，输出绩效计划；邀请优秀主管做经验分享，包括如何成功拉新、增长等，让其他学员从中借鉴。

在叮咚，讲师每年都会多过一个节

在刚刚过去的教师节，我们主张人人皆为师，人人皆可师。各地培训的伙伴也一起联动，感谢在过去一年里辛勤付出的讲师。

叮咚买菜



Copyright © Shanghai 100me Internet Technology Co., Ltd.

图2为讲师营造仪式感

经营者需要具备的四种能力

叮咚大学



图3将经营意识具象化

挑战三：如何影响用户心智

叮咚买菜认为影响用户心智、传递产品价值是主管需具备的素养，因此在原来的项目设计方案中加入了打造用户心智、品牌建设相关的内容，但在和品牌部门负责人沟通后，明确了主管在品牌建设推广中需承担的职责，主要是设计话术、准备地推物料等具体工作，在此基础上，项目组对方案进行调整，把重心放在提升主管的社区运营能力上，精进推广话术。



图 4 ORID 结构

挑战四：如何让总结更“走心”

有限的培训时间还带来了另一个挑战，即学员需要在短时间内快速吸收新知，并在此基础上输出可落地的行动。对此，项目组采用 ORID 结构（见图 4）引导学员每日进行总结，通过自我对话的形式，厘清思绪，消化、吸收新知。学员先回忆哪些让自己印象深刻的知识（Objective），分享学习过程中自己的触动和感受（Reflective），进而理性思考这些触动背后的意义和重要性（Interpretive），最后输出强有力的行动计划（Decisional）。

项目成果

“区域主管在岗集训”项目共有 120 人结业，NPS 达到 100%，人均制定**有效行动计划 2.4 条**，涉及区域业绩增长、效率提升、人员管理与排兵布阵、用户体验改善等方面。

学员认可 & 业务方“复购”

第三期培训结束后，项目组邀请参训学员对本项目的目标达成情况进行打分（见图 5），学员普遍认为培训达成了“保持同频、树立信心、开阔眼界”三项目标，平均分 9.9+（满分 10 分）。这一数据也通过学员的行为表现得到实证，区域主管更加关注业绩增长，积极了解公司运营增长动作在自己大区的覆盖情况，回到自己所在大区后对员工进行转训，对用户的需求、诉求也有了更加深入的感受。培训也得到用户服务中心负责人的正面反馈，并表示后续会邀请企业大学和 OD 团队开展业务中台的集训等项目。

沉淀新知与教学方法

项目不仅沉淀了 30 多门业务课程，还对组织智慧和方法论进行总结，创造了“新内容”，首次在组织内应用了“新教学方式”。集训过程中产生了《好服务发生的 MOT》《搞定单仓单小时履约》《前置仓人岗匹配》以及《叮咚铁军文化》等**业务课程**，其中包含了丰富的业务和管理方法论；用户服务中心首次采用《区域业绩增长探讨》《单仓单小时履约分析演练》等环节进行**教学**，这为后续新的业务课题学习提供了参考借鉴模式。

项目改进

仔细复盘后，项目组认为在内容设计和实施两方面项目仍然存在改进空间。**内容设计方面**，可以提升混合式学习中线上部分的比例，采用线上考试，让项目更加轻量化。案例选取和萃取需要更加严格地把控，增强案例的说服力和普适性；**实施方面**，可以增设学员手册，对学习重点进行标注，将重要知识点做成挂图贴在现场，帮助学员更好地了解培训课程的主线。

培训目标	调研问题	第三期平均分 (满分10)	较上期变化
保持同频	请问通过本次培训，你是否更加了解用户服务中心最新的业务方向、中台的各种策略？	9.90	+0.02
树立信心	请问通过本次培训，你是否对公司、业绩增长树立了更高的信心和决心？	9.94	+0.04
开阔眼界	请问通过本次培训，是否帮助你跳出现状和当下的困境，横向看到上下游的诉求、跨界学习优秀做法，带回解题思路？	9.90	+0.10

图 5 学员对项目的打分情况

获奖企业风采



叮咚买菜的品牌故事

吃看似是件小事，却是决定我们美好生活的一条底线。叮咚买菜创始团队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。于是解决吃的问题，让所有家庭都能放心买菜，让所有孩子都吃得健康、安全，成为叮咚买菜创始团队坚持要做到的事情。

2017年，叮咚买菜正式开始了对“吃的事业”的探索与攀登。始终专注于“卖菜”这一件事，不要小聪明，死磕产品力，就像颗种子一样，扎根在生鲜电商的土壤里，不断内生出新的生命力。也因此，叮咚买菜率先成为能将活鱼活虾鲜活送到家的平台；春节不打烊365天服务不间断的平台；制定“儿童食品准入标准”，帮助宝妈安心选品的平台；上线“清洁标签”和“营养选择”分级标识的平台。通过7年的积累和发展，叮咚买菜已经成为一家集商品开发、生产和渠道、服务等全链路能力于一体的生鲜供应链企业。

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两千公里外山里的甜；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；让买菜从此真正成为跳跃在屏幕和指尖的简单小事。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

广汽传祺企业转型期的 敏捷产品团队全生命周期 转型赋能

编辑整理：Phyllis Guo

🔗 项目背景

广汽传祺是世界500强广汽集团设立的全资子公司。面对汽车行业新四化浪潮，广汽集团提出电动化和混动化双轮驱动路线。因此广汽传祺积极布局电动化赛道，设定电动化路径图，实现向 XEV，即 PHEV(插电式混合动力)、REV(增程式电动车)、HEV(混合动力)的转型。为实现该目标，广汽传祺以产品为王，以客户体验为中心，围绕产品开发、产品营销、成本管控、组织效率等全领域积极变革、全面转型，其中在人力资源部门启动了2项变革：**敏捷体制变革**——将过往的科层级体制转型为矩阵式项目制产品团队，以此提高产品开发效率和组织运作效率；**双效赋能变革**——将常见的大企业绩效考核与培训各自为政的体制合二为一，以此集中组织发展与绩效资源、有效赋能业务。

项目制产品团队把产品研发、制造、品控等部门管理技术人员横向拉通，改变了过去科层级体制下业务部门只对自身业务负责的观念，强调各领域共同为产品的成功负责。通过对产品团队构成分析，发现**实现敏捷体制变革落地还存在2大挑战**：

挑战 1：虽然已经建立项目制产品团队，但团队内合力与能力还需强化。各团队对职能负责的观念深，不同领域在产品生命周期不同阶段的能力和思想不统一，凝聚合力、产品思维转变、复合能力提升挑战大。

挑战 2：虽然团队效率比以往更高，但按照公司新产品落地节奏，仍需继续提高产品开发与落地效率。

🔗 项目目的

根据背景和挑战，员工绩效与发展团队决定启动敏捷产品团队实战营项目，该项目的价值在于打造高效新车型产品开发团队，实现紧密协作，合力敏捷开发有竞争力的混动产品，推动混动产品快速落地、助力实现量利双收。

🔗 前期需求调研

为了精准赋能产品团队，项目组分2条路径深入业务。针对业务部门负责人、产品总监、业务部门、HRBP展开360度调研访谈，并利用公司内部学习平台面向产品团队内的产品高级经理、经理开展线上测评。

其中，在针对业务部门负责人、产品总监、业务部门HRBP等10余人的调研访谈中，业务领导从公司战略、产品战略、组织需求和价值流程等维度，对该产品团队提出能力要求；并在后续培养计划访谈中提出建设性的赋能建议，为项目的第二代优化提供关键意见。

其次通过线上测评，产品团队从项目课题、跨领域协作环境、工作流程等方面，自评当前的敏捷产品团队能力与认知水平，为项目的业务课题分析和需求挖掘提供了约200条宝贵意见。

项目实施

敏捷产品团队实战营项目面向8大产品团队合计200余名产品经理，围绕组织与个体的能力，合力展开赋能。敏捷体制变革是一种企业变革，需要不断进行解冻、变革、再冻结的过程，因此项目组在变革之初设计了从体制落地、能力提升、迭代升级的项目思路，贯穿敏捷产品团队至少2年时间。



实施工具

● 赋能内容层面

为了有效指导项目开展，项目组基于杨三角模型制定了以产品团队为对象的赋能体系：以组织激励、敏捷实战营为载体，以敏捷飞轮为模型，强化产品团队合力与能力，推动团队自主敏捷开发产品。

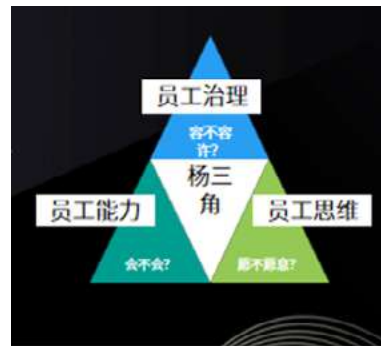


图1 杨三角模型

其次基于马斯洛层次需求理论和激励理论，设计了精神和物质激励与培养绑定的赋能机制，培养与激励合二为一，强化培养目标一致性，为敏捷飞轮自主运转提供动能。

● 赋能手段层面

考虑到产品经理丰富的专业工作经验、紧张的工作节奏等特点，项目组决定结合内外部专家资源共同赋能，既学习内部专家经验，又扩宽外部行业视野，同时活用内部学习平台、内部社群等工具，灵活开展线下课堂集训与线上碎片化学习与交流。



图2 考核与激励

◆ 项目阶段

- **第一轮：**在敏捷体制建立之初，项目组设计**敏捷飞轮模型**，围绕“**体制拉通促合力、双维激励强牵引、团队实战提能力**”三大维度进行赋能。

① 体制拉通促合力

前期预热促进学员互相熟悉，利用线上学习平台进行线上预习，通过在线答题进行考核，最终确定行动课题。**开班仪式**上开展誓师动员大会强化团队使命感，并多次邀请公司领导到培训现场动员、指导学员，有效统一团队的思想与目标。

通过4次团队拓展建设、15次研讨促动与专家交流工作坊和4个团队社群，为8大团队全域成员搭建了融合与协作平台，强化团队横向拉通效果。

在社群运营中，邀请部门负责人、产品总监加入社群，充分利用领导专家的力量推动学员在社群中积极发言分享并提供指导；同时每周发布一次任务/作业，促使学员每周在社群内自我总结复盘、也让领导看到学员的成长收获；课堂中的积极分子、优秀团队，班主任也会在社群中发布、弘扬典型模范，激励其他团队向优秀看齐、共同进步，还能让优秀团队得到领导的肯定。

② 双维激励强牵引

利用项目组员工绩效与培训资源，设置产品团队专项考核机制，通过车型目标牵引激发团队主动为战略目标负责。深度结合绩效与培训，以绩效和培训表现作为主要考核形式，绩效和培训表现优秀的，可获得更多公司内的学习资源与机会。

基于马斯洛层次需求理论，策划多维荣誉，如公司领导专题座谈、产品表彰大会、优秀团队宣传、领导加入社群共同交流等方式，全面营造“产品为王”氛围、丰富团队精神激励方式。

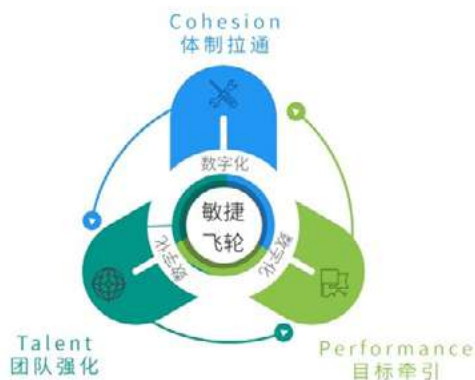


图3 敏捷飞轮模型

③ 团队强化提能力

项目还基于团队业务痛点，学研行三位一体推动学以致用、促进团队能力提升。

直击痛点，项目组借助内外部专家力量强化6大能力。9次邀请集团内部研发、项目管理领域技术专家，分享过往新产品开发经验与新产品技术，帮助团队有效避坑、解决疑难问题；邀请业内顶尖高校老师开展项目协作、用户体验、创新思维等8门课程，帮助学员在繁忙工作之余拓宽视野、为产品研发注入新思维。

聚焦难点，训战结合推动16项课题解决。借助企业内专用工作方式和有关工具，组织超过15次世界咖啡和工作坊，利用团队力量，通过研讨、行动等方式解决新产品开发过程中的课题。过程中邀请产品总监多次指导、线下课堂和线上社群双渠道运营，最终输出16项产品课题并协同解决，有效强化团队协作与项目成功力，推进产品落地。

在最后的结业考核与实践，公司高管亲自参与评审，表彰优秀学员，并发表学员课题以做宣传，后续还会持续进行课题追踪。

- **第二轮：**项目对学员进行长期赋能。

策划之初，项目组便深入业务团队，深度访谈十余名产品专家与领导，精准分析出敏捷产品团队存在课题与痛点。项目过程中项目组也不断使用 PDCA 循环模型，在和成员的不断沟通中发现，大家在产品的不同阶段，业务痛点和难点是截然不同的；同时还是有些学员不认识、而且想要学习更多跨领域的产品思维与专业技术。

通过再次深入调研团队业务，项目组总结 1.0 版本，并迭代了全生命周期赋能 2.0 版本，精准强化在产品价值链上的精准赋能与跨领域交流机制，真正实现全域拉通。

过程中继续借助专家资源开展交流、团建、分享，并邀请商企专家讲课，首次实现拉通 10 大领域。其次也针对年轻人的特点，开展创新 talk 的交流方式，把产品团队推到台前，联合广大员工一起推动产品力提升。

◆ 项目改进

过程中碰到过内部高层和专家很忙的情形，于是项目组从集团自主品牌产品成功的高度邀请专家先讲一次，讲了之后他发现能跟大家交流、倾听产品力建议，于是他主动提出可以多安排几次、并收集了数十条跨组织的产品开发优化提案。

汽车产品开发流程 （基于内部流程有所改编）

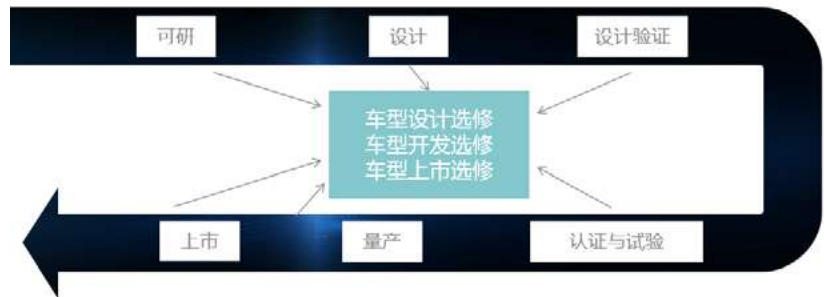


图 4 赋能体系

培训不但要有赋能成效，还应该传承、复制经验，才能长期发展。未来该项目需加大力度沉淀赋能经验、沉淀产品业务的知识与经验成果，实现业务成功经验可复制、赋能经验可复制。

🔗 敏捷设计

◆ 运营管理

项目充分发挥员工绩效团队既有培训也有考核的能力优势，整合培训与考核资源、培养与激励双效赋能，搭建培训+绩效+业务三方班主任机制，共同策划、运营赋能活动，促进学员自驱成长。

◆ 持续改善

项目组运用 PDCA 管理手法，每月定期总结、并在下一月或下一期优化迭代，不断提升培训效果与满意度。

◆ 保障机制

项目建立学习积分评优机制、产品专家指导交流机制、产品团队专项考核激励机制，从学习、师资、激励三位一体促进学员成长。

🔗 项目创新

◆ 贯穿产品全生命周期

过往培训无论学员特性，统一赋能，但存在培训不够精准的问题；现在结合产品团队在产品生命周期不同阶段的业务痛点与难点，摆脱常规的一刀切培训，精准设计不同生命周期阶段的赋能内容，实现针对性培养。

例如：处于研发阶段的产品，则为该产品队伍匹配商业洞察、用户需求等方面资源；处于制造试验阶段的产品，则为该产品队伍匹配项目管理、跨领域协作等资源。

◆ 线上线下打通

过往培训的形式仅仅只是线下集训，上课听理论、下课即失联；现在项目组运用数字化手段，100% 全过程保障“学+研+行”立体培养，促进团队能力提升，赋能有效且灵活。

例如：充分利用内部学习平台、内部社群等工具实现线上线下闭环，利用内部学习平台完成班级管理、课程预习、直播课学习、测试调研等，提高学习效率；利用内部 OA 搭建团队社群，实现学习收获分享、课题线上研讨、团队任务打卡等，有效营造团队学习氛围；同时利用线上任务积分、线下课堂积分，综合评价优秀学员与优秀团队，起到激励优秀、激发学员向优秀看齐的效果。

◆ 双维激励

过去培训仅仅是培训，饱受缺乏激励效果的困扰；现在实现培养与激励双效赋能变革，实现敏捷飞轮自主运转。

例如：设置专项考核与项目跟投，激发团队为战略目标负责。在产品团队中，参加实战营也应加入到项目跟投对赌中，实现有效激励；此外还设置了荣誉激励，促使团队向优秀看齐。专项考核激励与精神激励手段，与培训赋能相辅相成，产生 $1+1 > 2$ 的赋能效果。

◆ 全领域扛起责任齐参与

过往项目仅业务团队与人才发展团队参与，属于 90° 的培养；现在借助全领域高管与专家参与， 360° 齐助企业转型。

例如： 90° 纵深，邀请高管誓师，设置跨领域团队拓展； 360° 横向一体化，邀请研产销 360° 全领域专家共同参与交流、授课、课题指导。当全领域都认识到自己与转型息息相关、都参与到转型人才培养中时，转型已经成功了 8 成。

◆ 经验拓展

该项目已在企业内部的数字化人才实战中得到经验横展与应用。

🗨 项目成果

◆ 业务团队行为层成果

组织变革首先需要实现统一组织意识与目标：过往互相不熟悉的团队成功 100% 找到业务对接人，促进集团内跨组织 10 大领域全价值链拉通，实现 8 大团队无死角融合与目标统一，凝聚合力共同为产品的成功负责，体制拉通与目标牵引达成。

组织变革落地关键是行为转变：项目完成 4 期实战营，30 余次培训、研讨交流与经验沉淀，促进 16 项课题行动落地，有效提升团队六大能力，实现行为转变，助力提升产品开发效率，实现敏捷飞轮价值。

◆ 绩效层成果

人力资源是企业变革的灯塔，实现引领业务，敏捷打造最快、最优、最强的开发模式：通过跨组织拉通融合、经验沉淀与课题行动，促进产品团队全力协同作战、在保证产品质量位居行业头部的基础上助力智电混动产品开发效率提升 10~20%，加快 2023 年 3 大新能源产品提前上市，走出新能源转型成功步伐。

◆ 标准化成果

成功建立一系列标准化成果 123：1 套“实战+激励”产品团队全生命周期赋能体系，未来可复制横展到销售、供应链等团队赋能项目中；2 个产品团队培养机制（1 套能力模型、1 套产品团队激励机制），未来可标准化、常态化赋能；3 套产品领域经验与标准沉淀（1 套产品开发经验案例、1 套电动化在线课程、1 套已实现的数字化开发流程），形成可复制、可横展复用的标准化流程文件，一方面在团队内共同学习、一方面上传到内部学习平台知识库以供全员共享学习，助力产品团队快速、顺利推进新产品落地。

➤ 获奖企业风采



广汽传祺汽车有限公司简介

广汽传祺汽车有限公司是由广州汽车集团股份有限公司设立的全资子公司，成立于 2008 年 7 月 21 日，致力于生产销售具有国际先进水平的整车、零部件、动力总成、汽车用品以及进行汽车工程技术的研究和开发，为国家高新技术企业。

广汽传祺以 i-GPMA 架构先进进入模块化造车时代，旗下产品搭载智电混动、钜星底盘、ADiGO 智驾互联三大科技核心，打造智趣和驾趣出行体验，发布了全新技术品牌“传祺智电科技 i-GTEC”，最新混动专用发动机热效率突破 44.14%，加上唯一双混动技术路线 + 唯一全系列混动车型的优势，智电混动堪称“中国最强混动”。自 2010 年 12 月首款车上市至今，广汽传祺已陆续推出影豹、GA8、GS4、GS8、影酷、M6、M8、GS3 影速、传祺新能源 E9、ES9、E8 等多款燃油及混动车型，累计产销已超 384 万辆，并荣获 2017 年度广东省政府质量奖、2019 中国品牌强国盛典年度新锐品牌、J.D.Power 中国新车质量 (IQS) 八连冠等实力荣誉和权威认证。

为适应自身高速发展的需要，广汽传祺先后建设成立杭州、新疆、宜昌工厂，实现珠三角、长三角、“长江经济带”的产能覆盖。响应国家“一带一路”倡议，传祺国际化进程稳步推进，目前已完成中东、东南亚、东欧、非洲、美洲等五大板块 39 个国家和地区的布局。

为响应国家“碳达峰”、“碳中和”的庄严承诺，广汽传祺将秉承广汽集团的“GLASS 绿净计划”，以“绿擎技术”为依托，全速推进混动技术的落地，打造中国最强混动技术平台，为客户提供更好的绿色移动出行服务。

面向未来，广汽传祺将延续传承，肩负起向新能源科技企业转型的任务，在“科技向心 · 共赴传奇”的企业使命和“一祺智行 更美好”的品牌口号指导下，紧随汽车“新四化”的浪潮，与时俱进，开拓创新，为用户创造更愉悦的移动出行贡献力量。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

海亮教育“领航未来” 校长锻造营项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

“乡村要振兴，教育必先行”，在国家乡村振兴和共同富裕的大背景下，海亮教育集团顺势而为，聚焦欠发达县域，积极投身乡村教育振兴事业。依托近 30 年的办学经验与教育全产业链资源优势，面向教育薄弱县域提供全面的综合管理服务，帮助县域提升教育水平，为“加快建设高质量教育体系、发展素质教育、促进教育公平”贡献集团力量。

此业务实现的关键路径在于有一批经验丰富、具有集团特色、教育情怀的校长人才，带领一支精锐干部队伍，去到合作学校开展办学工作，达成办学目标。因此，校长队伍的培养成为战略实现的关键点，其能力和素质深刻影响着学校的办学成效。如何才能在较短时间内培养出优秀校长？如何才能支持校长达成项目目标？这些问题成为干部铁军学校（下称铁军学校）急需攻克的课题。在集团“覆盖一百个县域，办好一百所学校，培养一百位校长”的总体目标下，铁军学校发起“领航未来”校长锻造营项目。

项目设计

项目目的

“领航未来”校长锻造营项目，旨在三年内培养并输送 100 名优秀校长，第一年 20 名，第二年 30 名，第三年 50 名。同时，海亮教育致力于沉淀校长培养课程、讲师及案例资源库，为乡村教育振兴事业提供坚实的人才保障。

业务支持

作为集团强战略属性的项目，校长锻造营项目在项目设计和开展过程中积极调动集团上下资源，得到了各级积极响应和最大力度的支持。

①**母集团**：在暑期集训中，为了最大程度调动学员的参与热情，集团创始人优胜队伍提供惊喜大奖——院长家宴，收效显著。在项目中，邀请到海亮集团高管亲自为学员授课，从整个大集团业务规划和部署层面，为学员讲解作为校长在乡村振兴大背景下开展办学工作的核心策略。

②**教育集团**：教育集团总裁亲自挂帅项目总督导，把关项目方案设计、讲师选拔、课程试讲、课题汇报评审等关键环节。一把手的重视带动了支持部门、讲师、学员均对项目给予足够的支持和投入。总裁室成员领衔领航导师团，为学员提供丰富多样的导师团活动。总裁、副总裁均从集团站位、所负责业务板块视角精心准备、讲授课程，开发沉淀了《合作办学之道》系列精品课程。

③**区域总**：为做实“721 原则”中的在岗实践部分，各区域负责人在区域内为学员提供合作办学一线的在岗实践机会，并亲自为学员担任 1v1 导师提供带教辅导。

④**自有学校校长**：作为乡村教育振兴事业的大后方，自有校校长积极为外拓业务输送人才，这些人才有成熟的校长人选，也有校长后备队伍，这些精兵强将的输送为一线提供了坚实人才保障。自有校是学员外派出征之前的练兵场，不仅提供了文化浸润和岗位历练的机会，自有校校长还亲自担任导师为挂职学员带教。

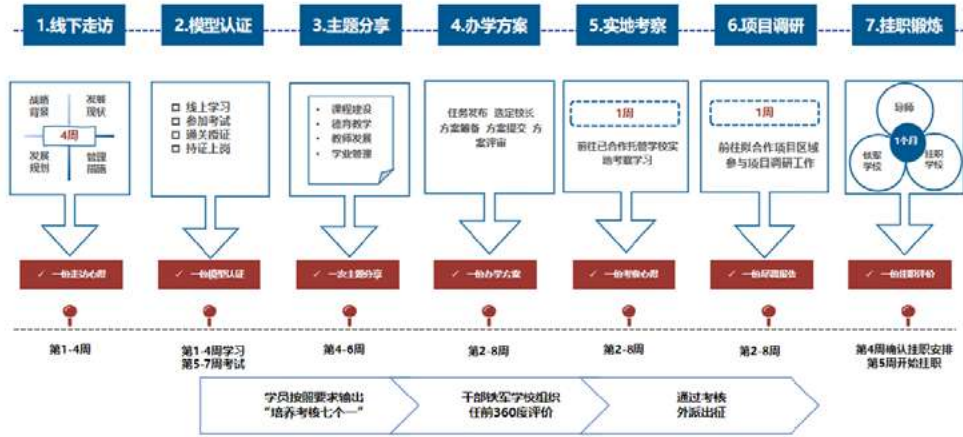


图1 “七个一”任务式学习

◆ 方案设计

项目设计分为四个阶段，每个阶段都紧密围绕学员的成长需求与业务实际展开。

第一阶段 - 入职 60 天（在总部）：通过“七个一”任务式学习，达到文化浸润、融入集团的目标。

第二阶段 - 入职 30-60 天（在自有校）：通过自有校的挂职锻炼、轮岗锻炼、模拟办学，吸收集团特色办学方法。

第三阶段 - 入职第一年（在服务校）：通过领航导师团活动、暑期校长集训、多个系列主题分享，贴合业务开展实际针对性赋能。

第四阶段 - 第一学年结束：通过学期末集团工作述职会、对照人才盘点结果进行培养效果评估。

🗨 项目实施

校长锻造营的**受众**是铁军学校外招储备校长，即铁军学校的云峰 B 班学员，平均年龄 45 岁，校长 / 副校长岗位经验 10 年以上，他们是集团教育现阶段乡村振兴事业的主力军，是集团教育合作办学项目中的一校之长，团队核心人物，十分关键。**项目周期**为自储备校长入职到投身服务办学的第一年，也是其融入集团，破局生根的关键年。**实行区域**以浙江省集团教育园为核心，辐射全国各省市县域，尤其国家乡村振兴事业重点扶持的边远贫困县域以及浙江省内的山区二十六县。

◆ 项目阶段

项目中采取了培养与发展有机协同的模式。铁军学校通过内部选拔和外部招募并行的方式储备培养人才，经过 360 评估后各个学员“挂帅出征”。出征后对他们进行持续赋能，并提供关怀保障。



图2 培养与发展协同

● 人员选拔阶段

内部选拔：通过 C9 人才转化、岗位竞聘、旗下各校输入多管齐下。

外部选拔：通过公开招聘、合作学校选拔、校长推荐多渠道并行。

● 培养方式

配合不同的培养能力和培养目标，引入 UMU 平台、共创工作坊、世界咖啡、团建活动、裸心会、外出研学等多种学习方式和工具手段。

※ 储备期培养

① 高管走访

通过高管走访，可以快速建立认同感、拉齐思想、建立总部资源链接。

② 主题分享

聚焦服务办学，打造“人皆学员、人皆导师”的学习氛围，例如“教室里的正面管教”“基于核心素养的教学改革”等主题。

③ 模拟办学行动

在“721 培养原则”的指导下，为帮助学员将知识学习和实践场景有机结合起来，策划了模拟办学行动。首先是**组建团队**，扫码报名，先到先得，由校长发表抢人宣言，发布招贤令；然后是**方案筹备**，智慧碰撞，团队共创，使用小组研讨、导师赋能、标的学校走访调研等方式打磨教学方案，定期汇报进度；再是**路演考评**，汇报演绎，专家评审，标的学校各校长依次开展方案汇报及答辩，由总裁室、导师团队及专家组参与评审评优；最后是**选拔进驻**，选拔模拟办学优秀团队，进行团队激励，模拟办学校长可保留团队成员，组成办学团队核心班子，也可优先选择其他成员。

模拟办学行动为学习中的校长提供了深度体验未来办学场景的演练平台。将在储备期所学内容与未来实际办学场景相结合，为后续开展办学理清思路、规划行动，并能够与评审高管及时对齐方向，尽早识别和发现偏差和盲点，为顺利开展工作打下基础。

④ 挂职锻炼

作为 70% 实践学习的重要部分，创新在企业运用挂职锻炼作为培养手段。**挂职开始前**，集团下发红头文件，发布挂职任命通知，明确挂职学校和职务安排。**挂职过程中**，通过《干部铁军学校挂职管理制度》、《挂职锻炼操作手册》明确挂职过程中各方职责与要求，各项工作节点与提交成果物。**结束前**，在系统平台跟踪挂职过程及《月度总结》提交与批阅情况，带导师反馈、学员与挂职学校双向反馈，形成了高管、导师、学员、铁军学校相互配合、及时同步的四方分工协作流程，并在关键节点跟进成果产出，对各方进行问卷调查，将挂职过程进行显性化，形成了“四向奔赴”的挂职模式。

※ 持续赋能

① 领航导师团

由于学员均是有着十余年，甚至几十年校长经验的资深学校管理者，他们对于导师赋能的需要更加高水平、多样化。同时，随着学员人数不断增加，按照传统一对一导师的配置，对导师数量带来很大挑战。因此，本项目创造性地设计了导师团的带教形式。采用各校长工作室运营方案，1 对 1 导师带教调整为多对多导师辅导，由高管、优秀校长为核心，组织导师团队，以学期为周期，策划并开展丰富多样的带教活动。领航导师团一经成立受到学员热烈欢迎，至今已经壮大至八大导师团，为学员提供了有效赋能。

师徒制形式创新，从 1v1 到 1vN、Nv1、NvN。同时成立了名校长工作室，举办了 66 场活动，20 多系列资源沉淀，充分释放导师能量。通过对工作室采取“主线任务”+“特色规划”，激发工作室的主动能动性和内驱力，打造百花齐放的局面。其中主线任务即“五个一”：一门精品课程、一场论点沙龙、一次研修访学、一个项目（课题研究）、一场汇报展示。

②暑期集训

聚集合作办学，强化校长锻造，设计情境化集训，以航海闯关为主题，设计了“领航未来”为主题的暑期集训，包括领航 - 方针策略指引、启航 - 团队班子建设、护航 - 产品服务赋能、远航 - 办学质量提升、引航 - 它山之石攻玉、续航 - 焦点问题共创，配合行动学习课题和团队竞赛，充分调动学员积极性，使学员沉浸其中，体验感十足。暑期集训期间利用花式运营，使学员充分卷入项目中；共创对话，沉淀集体智慧；充分链接，打造最强战队；内容沉淀，丰富培养资源。

由于业务快速扩张，学员人数激增，在暑期集训中，对场地、住宿、工作组人手方面都带来了挑战。为此，将集训场地设在图书馆，并对其进行了大幅度改造，营造了一个充满书香且开放、温馨的学习场域，受到了学员的广泛好评。

在已开展的三期中，平均满意度 9.85 分（满分 10 分），共沉淀课程 50 多门，储备讲师 40 多名。第三期共有 115 名学员现场参训，沉淀讲师课件 & 校长分享案例 11 份、结营课题汇报 10 份、校长沙龙手记 4 份等。

◆ 项目改进

①**进一步聚焦学员需求**。可对照校长能力模型对学员训前能力水平进行前测，帮助其聚焦能力短板，对学习内容进行裁剪，帮助其集中精力抓好薄弱环节，提高学习效率。

②**紧扣业务场景赋能**。随着集团对于各学校业务开展过程的跟踪评估，积累的评估数据量越来越多，可据此提炼业务开展中的典型难点、卡点问题，优秀实践案例，进而开发提供补短板、放大优势的赋能内容。

③**优化学习效果考核方式**。项目中有部分课程采用知识考试方式进行学习效果评估。后期随着校长普遍掌握程度提高，可结合在学校落地该项产品的进度和效果进行应用层面的检核，减少知识类考试，从而提高考核的有效性，也减少校长不必要的负担。

◆ 敏捷设计

由于学员动态加入及动态派出，导致学员学习进度参差不齐，总部浸润时间长短不一，派出后学习分散、难跟进等情况，给项目第一阶段培养带来诸多变量。为此，做了以下敏捷性设计：

①**制定 60 天培养计划**。将学员入职前 60 天设定为总部培养浸润期，并与业务高管达成共识，非特殊紧急情况需保证这段时长，为文化浸润、集团方法理念、集团资源链接留足时间。例如，业务用人急或赶上开学季，学员 60 天储备期出现无法保证的情况。此时，“七个一”任务可以在办学地完成的，则持续完成，无法完成的，如高管走访，则结合学员办学期间其他回总部行程或在暑期集训中专门预留时间完成，铁军学校协助此类学员协调高管资源。另外，对于因未能及时链接相关部门负责人造成开展工作不便的情况，协助学员远程对接，以便顺利开展工作。

②**任务式学习**。前期给学员设定的是“七个一”的任务式学习。学员可以按照自己的节奏灵活安排，还可以和同期入职的学员组队完成。尤其是在高管走访环节，临近入职的组队预约高管时间，动态开展走访，既方便学员安排，又节省了高管接待的时间，还促进了学员之间的沟通协作。

③**学习进度跟踪**。在各个任务环节都设计了作业要求，学员将完成的任务成果提交后，铁军学校统一汇总，形成看板，每周向学员、业务高管、铁军学校校长室成员披露，便于各方同步进度，安排后续任用。

④**任务跟踪闭环**。对于总部浸润时长不足的学员，协同区域 BP 跟进，在后续回总部时或远程完成，将学习任务闭环。

🗨 项目挑战

服务办学业务情况复杂。校长锻造营项目最大的特点是无先例可循。该项目支持的是民办学校服务县域公办学校的业务，也就是业内说的“民托公”，是比“公托公”“公托民”更为复杂的业务类型。基于此，集团确定了在“721 原则”“分层分类人才培养”指引下的特色人才培养项目设计思路。对集团来说，这是一次重大的业务转型，没有现成的业务开展方法，对所需人才的要求也是不断变化的。由此，项目开展过程中，一方面要紧紧贴着业务需求推进，另一方面也要不断提炼人才画像、培养资源、培养模式，沉淀自身的培养资源库。

培养模式没有“标准答案”。基于业务模式的复杂性，人才培养模式并无“作业”可抄。因此需要自己找到一条适合该业务的人才培养之路。为此铁军学校组成专家团队，构建学员胜任力画像，遵循“721 原则”和校长群体的自身特点，构建了一套适合自身情况的培养模式，并在实际应用中不断升级迭代，取得了良好效果。

🗨 项目成果

业务在快速发展过程中能够“有人可用”并且实现“亮眼成绩”，是项目直接、间接取得的业务结果。截至 23 年底（项目第二年），累计培养输送外派校长 78 人，合作学校覆盖了全国 17 省 37 市。在校长为核心的办学团队努力下，服务学校的中高考成绩（合作项目的关键考核指标）得到了显著提升，集团的服务办学事业也得到了服务学校所在县域的普遍认可。

这些校长践行集团的教育理念，凭借教育热情和专业能力，以集团强大的资源作为后盾和支撑，得到了所在县域政府的认可，不断有《感谢信》《升学喜报》传回总部。学员对项目提供的资源认可度很高，暑期集训也成为学员每年最为期待的重要活动。每次集训的满意度均高达 9.8 分以上，各门课程及活动满意度均在 9.1 分以上。

校长锻造营项目人才培养的卓越成效受到了集团总裁室和铁军学校校长室的高度肯定。项目已经成为铁军学校人才培养的一张“金名片”。此外，该项目还成为铁军学校产品化“走出去”的重要一步。随着海亮集团的业务走出去越来越多，受到各地政府和学校关注，纷纷前来洽谈合作，孵化出了对外师干训业务，该项业务已经在蓬勃发展之中。

◆ 关键成功因素

①**始终聚焦学员痛点**。学员大部分过去是在公办学校或民办学校办学，均非托管学校。学员去到县域办学，最大痛点是对县域、对服务办学的场景不了解。为此，集团高管开发了《合作办学之道》系列课程，帮助学员快速感知办学场景。同时，策划组织模拟办学活动，使校长能够在体验式学习中增强对业务的体感。

②**始终保持集团站位**。始终以支撑集团战略转型为目标，充分宣导项目的重要性，最大程度争取各级高层的站台和兄弟部门的支持。通过不断运营，该项目已经在内外部形成较高的影响力和较强的势能，为项目后续升级迭代、持续扩大奠定了坚实基础。

③**重视文化引领**。通过培养塑造榜样，讲好铁军故事，用情凝聚铁军灵魂，通过培养让战友融入有形，浸润无形。



海亮教育
HAILIANG EDUCATION

➤ 获奖企业风采

公司简介

海亮教育科技服务集团是世界 500 强企业海亮集团旗下的教育服务品牌，是国内教育服务提供商的引领者。依托近 30 年的办学经验与教育全产业链资源优势，为县域公办、民办学校提供全面的综合管理服务，同时倾心打造自有特色高中、精品园所、特教机构，并为各级政府、教育机构、师生家长等客户提供涵盖教育科技、国际教育、教育后勤、艺术教育、研学教育、人工智能、启智教育、综合实践教育、师训干训等多元优质教育服务，致力于成为全球优质教育服务的引领者。

截至 2024 年 8 月，已经为国内 20 余省、200 余所学校（含园所）提供综合管理服务，在校学生总数超 28 万人；多元优质教育服务覆盖全球超 300 万名师生。自成立以来，集团始终坚持“既讲企业效益、更求社会功德”，将“乡村教育振兴”作为集团发展永久的头等大事，力争在广大县域做到“服务一所学校、树起一面旗帜、孕育一片森林”，持续为“加快建设高质量教育体系、发展素质教育、促进教育公平”贡献海亮力量。

海亮教育视人才为生存发展的第一生产力，全面实施“人才兴教”战略工程，坚持“用最优秀的人培养更优秀的人”。在集团总裁、北京大学博士陈军伟的领航下，拥有正高级、特级教师与金牌教练超 100 人，清华北大毕业生超 130 人，双一流名校毕业生超 1500 人，教育研究及课程研发专职人才超 1100 人，以一流的师资队伍、卓越的管理团队为依托，做基础教育改革的先行者，做乡村教育振兴的耕耘者。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

海亮融爱星特殊教育 管理学院项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

依托海亮集团、浙江嘉行慈善基金会、海亮乡村教育振兴基金会全面支持，海亮融爱星创办于 2018 年，是专注于服务孤独症等心智障碍人士的综合性、公益性服务机构。融爱星以各类社会组织为主体，为心智障碍人群提供早期康复、融合教育、就业支持等全生命周期服务，拥有 3 家儿童康复机构、11 所融合教育学校、1 家省级就业服务中心、6 所联盟基地、1 家残疾人之家和十余家融爱星面馆，服务能级居全国前列。

据权威数据显示，我国儿童孤独症发生率约为 7%，且该比例呈持续上升趋势，严重危害儿童健康和家庭幸福，同时国家和社会日益重视，且该行业进入门槛较低，呈现了竞争红海的状态。但与此同时，行业需求蓝海也呈现了新的机遇，目前行业服务水平良莠不齐、行业专业教师数量偏低、行业人才需求大于供应。关怀孤独症家庭，关注特殊教育行业发展，不仅是一种社会责任，更能推动教育领域的公平与包容。

于是，2021 年 10 月 20 日，海亮融爱星成立特殊教育管理学院（下简称特教学院），同时成立绍兴市孤独症康复研究培训基地，建立师干训平台，打通从培训到实践的通路。从内看，通过内部培训建立金字塔式人才梯队培养体制，搭建内部管理和专业双向培训提升通道，打造综合型人才孵化基地，持续培养业务急需的实战型教学专业人才；向外看，通过开展教育康复机构建设及

管理咨询服务、专项培训支持服务、研修培训班、岗位进修等专业的教育服务进行培训成果实践，提高学员实践能力，不断提升专业能力，推进高水平、专业化、开放型产教融合平台建设，推动特殊教育高质量发展，同时进行市场创收。

项目设计

项目目的

建立金字塔式人才梯队培养机制，制定融爱星特色培养标准与课程体系，打造满足行业需求的特殊教育行业专业团队。

业务支持

总经理办公室：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。

专家委员会：在项目推进过程中，专家委员会成员拥有丰富的特殊教育管理经验和相关领域的专业知识，帮助学院制定教育的最佳实践和策略，提供专业知识支持、政策指导、创新推动、合作网络建立以及咨询评估服务，提升项目的教育服务的质量和水平。

教育管理中心：提供教学管理的支持和指导，协助学院制定教学计划和课程设置，确保教学质量和学术标准；同时开展教学评估，监督和提高教学质量。

特殊教育研究院：整合应用飞书、小麦助教、企业微信、星家人等数字化工具，建立数据中心，实现个案数据的长期有效沉淀。星家人APP顺利升级2.0版本，通过数字赋能，利用大数据、人工智能等技术手段，帮助学员提升康复教育能力，获取前沿教学技术，提升教学质量，为特殊儿童和家庭提供更精准、个性化的支持和服务。

项目与合作部：项目与合作部通过市场调研和分析、市场推广活动、市场策划以及合作伙伴关系建立等方面的工作，为项目提供实践机会、提高学员竞争力和可持续发展能力。

◆ 特教学院

结合行业变化，聚焦核心业务，融爱星特殊教育管理学院梳理出了张弛有度的实战型教师非脱产培训方案，为学院学员提供了训战结合的适配性培训。同时，通过内部职称评定体系+学院分层入班双重认证的形式**为特殊教育教师提供清晰可见的专业发展通道及目标。**

学院以培训师孵化项目为载体，通过培养内能讲课带教、外能培训赋能的复合型人才、打造了富有融爱星特色的骨干教师队伍和金牌培训师队伍、孵化了系列自研培训课程，**实现了人才梯队建设的健康可持续发展。**

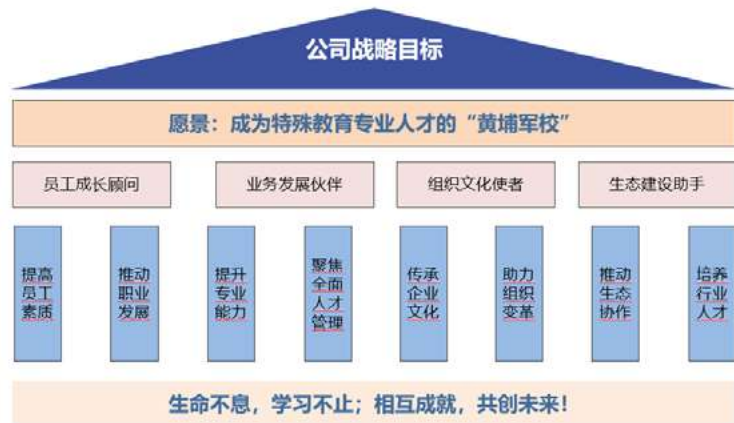


图 1 公司目标

◆ 方案设计

立项筹备阶段：确定学院组织架构，下设院务办公室、培训管理、市场运营。同时，学院设立专家委员会，由内外部专家学者组成，确认各部门职责并进行人员聘任。

初步成立阶段：具体工作内容为面试选拔内部学员，根据不同方向、不同层级的培养需求，分别开设名师孵化班、储备管理干部孵化班、后勤技能骨干孵化班三个班级，共吸纳学员 51 人。

培训实施阶段：70% 实践学习、20% 导师带教、10% 理论学习，达成了内部开展 50 余次中大型培训的目标，覆盖人数达 3000 余人。

培训服务输出阶段：了解市场动向，寻求合作机会，已承接 16 个省（区、市）超 50 家专业服务机构、特殊教育学校和社会组织委托的康复技术专业培训 100 余场，参培学员数千名，课程质量和培训效果受到参培学员和单位的广泛欢迎和高度评价。

持续推广阶段：关注项目动态，实时调整项目目标，做好对内对外宣传工作。最终实现项目可复制化，助力特殊教育行业发展。

项目实施

特教学院项目受众可以分为内部和外部两大群体。内部受众为公司的职工、教师等；外部受众为特殊教育学校/特殊教育指导中心/融合教育指导中心、公立康复机构、普通幼儿园/融合幼儿园、普通小学、普通中学、早教中心、托育机构、市级、区县级教育局、残疾人联合会、高等教育院校及其附属康复中心/实践教学基地、公司、私立康复机构、社区卫生服务中心、医院康复科/儿保科/精神科和心理门诊、儿童心智发展中心等八大机构类型。项目在特殊教育全行业实行，按学年为周期单位，每学年进行总结、项目目标核对、项目内容再规划、项目新出发。

◆ 实施工具

案例研究：通过分析真实案例，让学员了解特殊教育管理的实际应用，并培养解决问题和作出决策的能力。

“721”学习法则：70% 实践学习 + 20% 导师带教 + 10% 理论学习。通过轮岗锻炼 + 挂职锻炼、项目活动聚焦个体，重点培养；通过合作专家管理分享、名师大讲堂等主题学习加强知识；企业管理经营沙盘、价值分享、微沙龙、读书会等增强学习趣味性。

在线学习平台：通过在线学习平台提供视频课程、学习材料和互动交流，方便学员随时随地进行学习和讨论。

这些工具和学员特点相匹配，具有实践导向、多元化学习和互动交流的特点，因为特教学院注重培养学员的实际操作能力，以多种学习方法满足不同学员的学习需求和学习方式，且鼓励学员之间的互动和合作。

◆ 特教学院培训支柱

培训支柱分为新教师培训、周三星课堂、名师大讲堂和外部参训四部分。此外，更有数字化学习平台明德学堂，助力学员随时随地轻松乐学。

● 培训模型

特教学院的培训模型分为面对面学习、线上学习、赛训结合、日常学习几大板块，不同类型的学员可以自由选择多样的学习方式。

● 新教师培训

特教学院按照不同阶段为教师安排不同的培养课程。为新入职教师提供新入职教师课程、为未评星教师提供初阶理念（即上岗前1个月的20-22小时通识培训必修内容）课程、为一星教师培训初阶延伸内容，二星教师骨干进阶课程、三星教师督导培养课程（教学管理条线）、四星教师名师养成课程（管理运营条线）、五星教师则提供校长培养课程（管理运营条线）。



图2 培训模型

特教学院协同教育管理中心、专家委员会、特殊教育研究院，按照各星级人才的培养计划，开展通识基础类培训。目前明德学堂平台已梳理更新 24 门新入职教师必修课程，并由各中心教学部负责人进行新教师学习任务分配及带教考核。

● 名师大讲堂

名师大讲堂包括专项培训、专项督导和专项测试三大内容。**专项培训**：每位专家进行为期一个月的专项培训，培训方式以线上为主，每周一次，每次 3 小时；建立对应参加培训、完成作业、落地课程、参与督导的核心小组，各组长以轮流课代表形式，组织开展培训，完成专家的工作要求及任务。**专项督导**：每位专家完成专项培训后进行为期 2-3 月的专项督导，督导方式线上线下相结合，线上以各小组组长分享教学个案、个案点评、问题解决的流程开展，线下以随堂听课的方式开展。**专项测试**：每位专家在完成专项督导后，特教学院将对各小组开展专项测试工作，以专家出题、组员答题、各中心教学负责人组团批改的方式开展。

● 学习积分管理方法

融爱星特教学院对学员实绩考核的周期对应为积分周期，一般为一学期，学员可通过完成相应内容获取积分。积分成绩将计入学期考核总成绩，用于学员评优、晋升、转正、淘汰等决策依据。

每学期扣分项合计达到 5 分的学员，原则上直接予以淘汰；学员在申报积分过程中有弄虚作假的，一经发现，直接淘汰。



图 3 加分与扣分项



● 培训地图

课程 1：自我管理能力

模块学习：时间管理 + 目标管理；行动计划：时间管理 + 目标管理；沙龙活动：坚持每日工作计划打卡 30 天。

课程 2：教研管理能力

模块学习：时间管理 + 目标管理；行动计划：创新性课程设计与研发；沙龙活动：提交创新性课程方案。

课程 3：团队管理能力

模块学习：时间管理 + 目标管理；行动计划：新教师培养规划与演练；沙龙活动：提交新教师 6 个月培养计划及带教成果。

课程 4：用户管理能力

模块学习：时间管理 + 目标管理；行动计划：家校服务创新方案设计；沙龙活动：提交家校服务创新方案。

特教学院根据学员的实际表现，按照课堂表现、行动学习、额外加分、结业与评优、创新突破奖五大模块进行赋分和评奖评优。

● 学年规划

搭建带教学习平台

通过明德学堂已搭建的“师徒同行，互学共进”平台，通过 1 名师精英班或 1 名师孵化班 +3 特教骨干班的师徒互选形式，组成实践小组，以创新课程开发项目为载体，进行角色分解完成主线任务，最终以输出完整的创新课时 4 课时并进行团队成果展示为结果进行考核。

创造专题研修交流机会

特殊教育管理学院通过搭建与特殊教育行业同行交流学习的渠道，以定期举办专题研修班和学术交流活动的形式，为学员提供学习思考的机会。

提供教学提升培训支持

通过教育管理中心组织开展的专业教学类培训，提升特殊教育管理学院学员教学能力水平。

穿插趣味学习活动

为了增加学习的趣味性，可以在研修学习和项目实践过程中穿插相对轻松的活动，比如读书活动、大咖分享、主题分享等活动。

◆ 项目调整

在项目实施过程中，发现实际参与项目的受众与预期的有所不同。例如，在内部培训过程中面向融合方向的课程，康复方向的教师更感兴趣，参与报名人数比例更高，课程深度难以把握；外部服务过程中，原本计划面向特殊教育机构的管理人员提供培训，但实际上可能还会有其他相关从业者或教育机构的员工参与进来，课程内容设计存在难度。**根据实际情况和项目受众的变化，考虑参训学员的背景、经验和学习需求，将培训内容和形式进行个性化定制，调整项目的目标和课程内容，以更好地满足实际需求和学员的特点。**

由于各种因素，项目周期可能会出现延长或缩短的情况。例如，可能需要更多时间进行调研、调整课程内容，由于外部因素的变化而需要快速完成项目。**特教学院根据项目实施情况和外部情况的变化，灵活地调整项目的周期，以确保项目能够顺利完成。**

◆ 敏捷设计

项目过程中，可能会面临外部商业环境的变化，例如政策变化、市场需求的变化等。项目组采取了以下敏捷设计的做法：

快速反应机制：特教学院建立了快速反应机制，定期与外部教育康复机构、专家和从业者进行沟通，了解市场需求和行业动态，及时作出调整和改进。

持续改进和反馈机制：特教学院重视学员的反馈和意见，根据学员的反馈进行持续改进和调整，以适应变化的业务需求和学员的需求。

🗨️ 项目挑战

选拔合适的教师和讲师：外部市场服务过程中，特教学院需要确保教师和讲师具有相关专业知识和经验，以提供高质量的教育服务。为了寻找到既具备教育领域专业背景，又有经验和热情的人才，特教学院深化内培机制，综合专业技能、沟通能力等方面开展培养工作，组织开展培训师认证评审，鼓励教师“学进来”，“走出去”。

市场竞争和需求变化：在内部培训过程中，特殊教育领域的市场百家争鸣，课程类型多样，课程变化快，市场需求也可能随时变化。项目实施过程中，特教学院及时与学员进行沟通，实现项目资源共享，并根据需求的变化进行调整和改进。为了应对这个挑战，特教学院进行市场调研，了解市场需求和竞争对手的动态，不断提升项目的竞争力和适应性。

🗨️ 项目创新

产品思维设计：从项目设计过程中，就考虑打通“培训-实践-创收”链路，不仅关注学员学了什么，更应该关注学员学到了什么，主张培训实践。在了解业务需求方面，从产品思维角度思考与设计，始终从更接近需求的角度出发，明确学习对象是哪些，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，最后进行实践，评估项目的结果。

“1-N”运行模式：特教学院内外联动，不仅仅关注内部特殊教育教师培养和发展，也关注外部特殊教育从业者的发展情况。特殊教育资源在整个社会范围内分布不均，该项目建立了一个平台，同时依托三期教育部

就业育人项目，整合各类资源，包括教育专家、教材、教具等，实现资源的共享，通过共享平台帮助教育康复机构更高效地获取所需资源。

线上+线下双平台：除线下培训外，特教学院用互联网和信息技术手段，以“云学堂”为线上载体，提供线上教育服务，包括远程培训、在线专业课程等，借助数字化工具为教育康复机构提供便利、高效的教育支持。

创新拓展：该项目被内外部同时借鉴学习，结合自身组织开展的教研培训活动，进行教学活动的设计与开展。

🗨️ 项目成果

◆ 项目成果

建设专业化讲师团队：专业能力体现，品牌形象提升。内部开展 50 余次中大型培训（不包括小型专项督导），覆盖人数达 3000 余人；项目至今，已有 20 余位学员经过综合培养，实践训练，表现突出，成功挂职职能管理岗位、教学管理岗位，7 名学员成功受聘华东师范大学实践导师，3 名学员受聘南京特殊教育师范学院康复科学学院实践导师，1 位 RDI 认证顾问，1 位 RDI 中国星级签约顾问，1 名学员当选浙江省残疾人康复协会儿童专业委员会第一届委员会委员，37 人次学员在各级融合教育技能竞赛和论文评比中获得奖项，5 名学员分别在华东师范大学、中国精协、中国残疾人康复协会、融合中国等学术活动和会议上作研究成果交流和分享。

梯队建设：金字塔模型，梯级培养，逐层输出，名师孵化班 14 人、名师精英班 9 人、特教骨干班 29 人。

制定特色培养标准与课程体系：《BETTER》渐进式康复课程、《ABA-MTSS》多层次康复课程、《新未来》心智解读课程、《儿童成长课程》完成汇编，融合教育完成 1.0 版本升级。

实现市场化创收转型：以市场合作项目作为教师实践项目。项目开展至今，已承接 16 个省（区、市）超 50 家专业服务机构、特殊教育学校和社会组织委托的康复技术专业培训 100 余场，参培学员数千名，课程质量和培训效果受到参培学员和单位的广泛欢迎和高度评价，积累了极为丰富的经验。例如，开展了浙江省民办学校教师（资源教师）融合教育 ABA 干预技术研修班和民办小学教师（资源教师）教育康复技能提升培训班。

◆ 关键因素

明确的目标和战略：特教学院在成立之初就制定了明确的目标和发展战略，包括内部员工的培养和为外部市场提供专业的教育服务。这使得学院的工作有了明确的方向和目标，并能够根据市场需求灵活调整战略。

系统化的培训计划：特教学院建立了系统化的培训计划，通过组织大型中小型培训和专项督导等活动，提升了内部员工的专业能力和教育管理水平。

多样化的专业服务：特教学院提供多样化的教育咨询服务，包括教育康复机构建设及管理咨询服务、专项培训支持服务、研修培训班、岗位进修等。这些服务能够满足不同客户的需求，提高了学院的市场吸引力和竞争力。

市场化运作和创收转型：特教学院成功实现了市场化创收转型，承接了大量的康复技术专业培训需求，并受到市场的广泛认可和高度评价。学院在市场化运作方面的能力，为其发展提供了经济支持和持续增长的动力。



➤ 获奖企业风采



公司简介

依托海亮集团、浙江嘉行慈善基金会、海亮乡村教育振兴基金会全面支持，海亮融爱星创办于2018年，是专注于服务孤独症等心智障碍人士的综合性、公益性服务机构。融爱星以各类社会组织为主体，为心智障碍人群提供早期康复、融合教育、就业支持等全生命周期服务，拥有3家儿童康复机构、11所融合教育学校、1家省级就业服务中心、6所联盟基地、1家残疾人之家和十余家融爱星面馆，服务能级居全国前列。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

华发股份华东大区项目 营销操盘手专项赋能提升营

编辑整理：Sue Jiang

项目背景

近年来，地产行业骤冷，房地产企业面临前所未有的严峻形势，房地产营销时代全面到来，过去只“销”不“营”、多“销”少“营”的营销模式不再能够适应市场新形势；回归企业内部，华发股份华东大区提出要在稳定销售规模的基础上持续提质增效的发展战略，因此内部的营销路线也面临着组织、人才等方面的挑战。综合考虑行业变化、战略任务、组织团队挑战以及人才现状，华发大区决定转变营销策略，将重心放在营销管理的精细化和营销人才的竞争上，华东大区项目营销操盘手专项赋能提升营——“华冠计划”由此应运而生。

华冠计划是针对华发股份华东大区及各城市公司现任营销操盘手及高潜人才而设计的专业赋能项目，以期系统性地打造全面型项目营销操盘手团队，通过训战结合，构建华东大区营销标准打法体系，攻破营销业务现实难题，建立营销人才梯队，助力战略业绩达成。

项目挑战

行业趋势的三大变化：近年来房地产行业的发展趋势出现了明显的变化：发展导向上，从规模导向转向均衡导向，用好增长+盈利+风险“三驾马车”；发展模式从以增长为中心转向以客户为中心，着力于从产品+服务的角度出发提升用户体验；发展支撑则由规模导向转变为均衡导向，通过管理红利和内部效能的释放提升管理杠杆。综合以上三方面，房地产行业的未来发展趋势是朝向经营品质、产品品质以及组织品质的全面回归。

组织及团队挑战：华东大区营销团队存在系统性痛点，具体表现为中坚力量不足，管控深度不够，团队成员的全局意识和破局意识不足，缺少能够在体系内承上启下的“一线指挥官”——项目营销操盘手，因此如何优化团队人才动能，夯实中坚力量，系统打造全面型营销操盘手团队成为关键。

人才现状：华发大区现任营销团队虽然有着较好的综合素质，但仍有一定程度的专业偏科，有策划销售双重背景的人员占比很小，因此，在以下两方面欠佳：专业力方面，价值构建和市场研判维度相对较弱；管理特质方面，学习发展以及合作协调仍有不足。

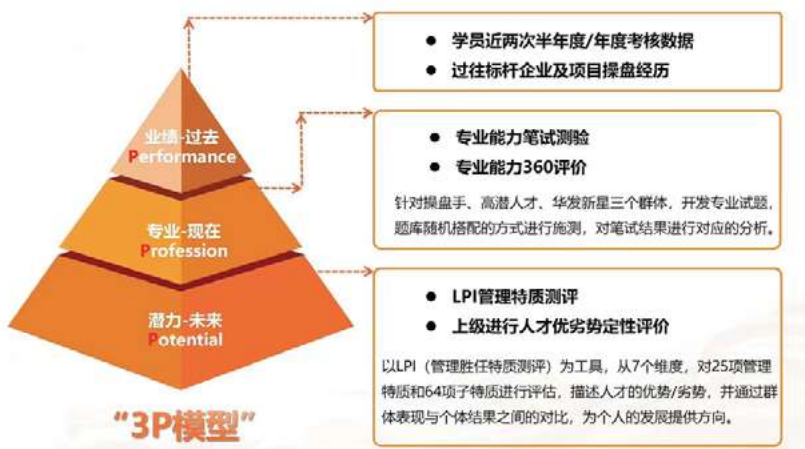
总的来说，华东大区面临着以下挑战。“**新挑战**”，行业巨变之下，需要真刀真枪比拼营销硬实力，亟需在营销机制、营销策略上进行创新优化；“**新标准**”，行业形势发生变化后，营销人才能力标准也要随之更新，建立“以业绩论英雄”+N的评价及培养机制；“**少全才**”，策销俱佳的通才不足，后备梯队待进一步培养；“**少沉淀**”，虽然有大量的销售经验，但未及时沉淀，华发大区尚未形成标准化的营销打法。



3P 评价：围绕“3P 模型”，即业绩表现、专业能力、潜能特质（见图二），来构建人才入池评价的维度，以保证对华冠学员评估的全面性。**业绩表现上**，参考学员近两次半年度/年度考核数据和过往标杆企业即项目操盘经历；**专业能力上**，针对操盘手、高潜人才以及华发新星这三个群体，开发专业试题，进行笔试测验，并对笔试成绩做对应分析；**潜能特质上：**运用 LPI（管理胜任特质测评）工具，从多个维度对学员的管理特质进行综合评估，描述人才的优劣势，为个人发展提供方向。

人才画像：在前期调研阶段，项目组统计了现任操盘手的基本信息并进行了数据分析，另一方面结合管理特质测评以及专业力评价的结果展开定性与定量分析，勾勒出有营销操盘手的人才画像，形成**专业能力、性格特征、管理特质以及行为表现**四个维度典型特征：

- 专业能力：销售策略欠缺整合，仍需聚焦市场定位与价值传递
- 性格特征：自我认知不全面，用外部评价认识自我
- 管理特质：疏于合作协同，对变革欠缺动力
- 行为表现：结果导向，聚焦现实，渴求提升与发展



图二 3P 模型

营销人才评估报告：整合各维度的评价结果，输出长达 164 页的《营销人才综合评估报告》，报告一方面对当前华东大区营销团队的群体特征和表现做了解释；另一方面通过对营销团队中个体与群体的差异进行对比剖析，帮助每一位华冠学员明确自己在群体中的位置，为学员个人的未来发展提供指引。

◆ 知识输入：内外结合，萃取沉淀

围绕营销人才能力模型，内外结合，展开知识输入，同时注重知识内化及萃取沉淀。

干货课程

围绕组织内外不同角度和营销的关键能力，规划了“营销大咖分享”和“营销操盘手专业应知应会”两大类，共计 13 门的内外部营销专业及强相关课程及主题分享。为提升知识输入效率，让干货课程足够“干”，项目组做了两项工作：第一，干货来自于“问题”，项目组在授课、听课流程中设置了问题清单、课堂专属答疑等环节，让问题贯穿始终，真正实现“学员所需，讲师所授”；第二，通过重复记忆与考察，实现知识点在学习层的扎实记忆。

操盘宝典

有输入就要有输出，在专家和学员的共同努力下，最终形成了 5 万余字的《营销操盘宝典 V1.0》。专家集思广益，共同研讨确定营销操盘宝典的 4 大阶段、15 项关键任务；学员们则在两期研讨中对操盘实践步骤进行梳理，学以致用用的同时也完成了对项目营销全周期业务流程的整合与梳理。

◆ 经验交流：学习外部标杆，分享内部操盘经验

分享内部标杆项目操盘经验，对标外部标杆房企优秀做法，深入考察并研讨外部明星项目操盘逻辑，汲取多方高价值经验为己所用。

标杆分享——和内、外标杆学

外部标杆：邀请 15 位有着标杆企业工作经历的华冠学员分享包括万科、保利、龙湖、旭辉以及融创五家典型标杆房企的营销特点、优势及可借鉴经验，拓展视野。

内部标杆：分享南京公司 G82 项目、武汉都荟天地项目营销操盘思路和最佳实践案例，实现各公司间互通有无，共同提升。

项目参访——和精品项目学

在传统项目考察的基础上，增设分组，从“产品、策略、展示、销售”四个角度（见图三）进行针对性参访、项目管理人员讲解、互动交流的环节，并采取深度会谈技术开展工作坊研讨。在项目管理人员讲解环节中，邀请项目关键人员对项目的设计理念、工程思路以及营销策略进行分享，参访后运用 ORID 行动学习的方式总结复盘。

分小组针对“产品、策略、展示、销售”多维度进行参访考察



图三 针对性参访的四个角度

大咖分享——和专家大师学

邀请内部 5 位专家就四大业务难题（“数字化营销落地 & 降低渠道依赖”、“数字营销战法解析”等）进行分享，将标杆公司的优秀实践与华发内部最佳做法进行结合，从“道法术”各层面帮助学员拓宽眼界，实现学员和专家间充分的互动交流。

◆ 训战实践：从业务中来，到业务中去

◎设计

华冠计划的训战以业务问题为核心，采取行动学习的方式，针对在实践中遇到的问题，进行反馈和辅导，并将有效的行为动作总结提炼，形成针对业务问题的标准动作指引。

◎流程

训战实践是华冠计划的核心重点内容，在整体项目中约占 40% 的比重，流程如下：

- (1) 调研业务的现实难题。
- (2) 大师工作坊明确“旧盘新推”、“提升费效”、“数字化营销”和“降低渠道依赖”四大业务难题。
- (3) 策略共创工作坊以“探究问题症状”、“深入原因分析”、“共创解题策略”、“制定行动计划”为主线进行研讨。
- (4) 建立训战小队，制定行动计划。
- (5) 持续跟踪，大师指导反馈。
- (6) 训战成果复盘分享，传播实践经验。
- (7) 汇总提炼各小队训战成果，梳理问题解决实践动作。

华冠计划以业务为导向，通过“干中学、学中干”，将训战实践与业务做紧密结合，成功实现业务绩效线、学习赋能线的二线并行，学员能够学有所获。

◎成果——业务破局、业绩提升

实行训战实践后，华发股份华东大区各分公司成功降本增效，在降低渠道依赖、数字化营销、提升费效以及旧盘新推四大方面均取得优异的成绩，目标达成率达到86%。

◆任务模拟：高挑战性答辩任务，综合考核操盘能力，为营销人才后续发展提供依据

学员通过随机抽签的形式确定项目，项目组对任务报告模板进行解读，并牵头召开项目答疑会，重难点项目现任操盘手解答相关疑问，帮助学员进一步厘清项目情况。华冠计划项目进行过程中，学员们可自由开展调研，实地了解项目区位、产品以及典型客群等。在个人结业答辩时学员需就营销策略报告和难题解决报告进行汇报，大区营销专家组成的评审团会从专业度、实操性和表现力三个方面对学员的汇报成果进行反馈评价，同时对学员的成熟度水平及发展潜质进行全面评估。

💬 项目亮点

“三破”：即专业破局，团队破冰，逆势突破。华冠计划通过人才评价、知识输入、经验交流、训战实践和任务模拟五大形式，拓展营销操盘专业边界，攻破营销业务现实难题，构建华东大区营销标准打法体系，建立营销人才梯队，助力战略业绩达成。

“四眼”：华冠计划由HR、大师团、专家团以及学员多方护航，提供全方位的引领。其中，**HR是运营者**，负责资源调配、成果跟踪、项目运营以及学习设计，使学习项目得以高品质实施；**大师团是领路者**，进行答辩评审、主题授课以及训战辅导，从整体上把控人才培养的方向；**专家团充当“赋能者”角色**，通过经验分享、宝典审核以及主体授课助力学员能力提升；**学员是华冠计划的核心主体**，在项目期间需要完成课堂学习、宝典共创、训战实践以及答辩汇报多项任务和挑战，实现能力的全方位提升。

此外，值得注意的是，华冠计划实现了**高管全程高度链接**，确保项目内部影响力及顺利推进。华冠计划在推进过程中受到华发股份华东大区高管层的高度关注与认可，多位高管深度参与到项目当中，具体表现为：首先，**积极参与“华冠计划”项目的重要环节**如启动会、专家工作坊、开班仪式、结业仪式等，结业仪式上华东大区总经理为学员进行结业颁奖和致辞，极大地提升了学员们的荣誉感；其次，高管通过**宣传推文、视频、学员积分榜以及课后测试成绩等渠道了解项目的最新进展**；最后，高管在项目中**充当了嘉宾、授课专家以及答辩评审等多重角色**，对学员做专业、深度的赋能，为学员指明了个人成长的方向。

“五感”：华冠计划的实施过程中为学员带来了参与感、精致感、仪式感、荣誉感以及归属感。

培养“我要学”的主人翁参与意识：通过优质高效的项目运营让学员们发自内心地投入各个培训环节，如开班前让学员签订学习承诺书，安排学员分享典型企业的营销模式，过程中还通过“班级自治”、“自拟宣传文案”以及“盲盒赚分”等方式提升学员的参与感；**设计的精致感：**华冠项目在运营环节的设计和物料的准备上力求精美细致，包括契合营销风格的钱币积分道具、“大卖”寓意的通知书等，贯彻“事事有道具，物物有设计”的原则。**仪式感：**提前组织图文宣传；聘请了经验丰富的营销负责人担任项目专家，全力打造仪式感。**荣誉感：**华冠项目建立全面的积分管理制度，学习积分每日更新，学习积分榜会在学员群、上级群和集训现场进行展示，激励学员为个人和团队的荣誉投入学习。**归属感：**华冠项目通过团队破冰游戏、团队研讨和项目参访等团队学习活动，拉近学员之间的心理距离；组织同侪辅导活动，同辈学员之间互相答疑解惑，加深团队归属感。

🗨 项目成果

在满分 5 分的项目满意度调研中，华冠计划获得了 4.96 的分数，在组织、业务和人才三方面都取得了丰硕的成果：

→组织层面：

实现管控标准化，围绕 15 项关键任务和 71 个二级业务场景，由大师、专家和学员多方共创，对当前华东大区营销操盘实践经验进行萃取提炼，形成一套共计 54000+ 字的营销操盘宝典，完成对项目营销全周期业务流程的整合和梳理。

→业务层面：

通过业务训战的方式实现价值最大化，成功打造 5 大城市公司训战小队，实践攻破 4 大业务难题，四大训战课题整体目标完成率达 86%，助力华东大区 2022 及 2023 连续两年营销指标完成率超 105%。

→人才层面：

从“调研—建模—评价—培训—交流—训战”全流程出发，实现培养的科学化，完成对现任操盘手以及高潜后备人员的赋能。现任操盘手共有 14 位通过结业答辩出池，出池率达到 74%；高潜后备人员有 11 位，出池率达到 79%。

此外，华冠计划项目的成功落地加速了华东大区操盘手培养范式设计的体系化，项目组将华冠计划项目实施的各环节实践进行整合梳理，形成三大工具包：业务问题解决方案工具包、同侪辅导工具包以及培训执行标准化工具包，为后续人才培养方案设计的体系化打下物质基础。

🗨 项目价值

华冠计划的成功落地离不开华发股份华东大区以业务为核心、实操为根本基础的人才培养和发展思路。通过对现任营销操盘手以及后备人员的体系化、组织化培养，华冠计划成功培养出一批具有丰富营销实战经验，具备全局思维和经营视角的营销操盘人才，在此过程中，通过高管链接和组织“搭桥”，华东大区内部形成了浓厚的业务经验交流氛围，在多元的互动交融中持续促进公司整体业务的发展。以战代训，借事修人，华冠计划通过将**组织目标、业务赋能和人才培养**三者高度绑定，在提高现有人才对华发文化的认同度的同时，“真枪实战”实现了业务破局。



获奖企业风采

华发股份
Husfa Properties
华发集团旗下上市公司

品质中国
匠心筑家

华东大区

公司简介

华发集团房产开发板块以华发股份为平台，始创于 1980 年，组建于 1992 年，拥有国家一级房地产开发资质，2004 年成功在上海证券交易所挂牌上市，2017 年起连续六年跻身《财富》“中国 500 强”榜单。2020 年起连续三年稳居千亿房企阵营，成为优质房企典范。2022 年名列“房地产开发企业综合实力 TOP500”第 20 位，“中国房地产企业销售业绩排行榜”第 18 位；2023 年跻身“中国房地产百强企业”第 12 位，三道红线持续绿档。

2012 年起全面实施“立足珠海，布局全国，开拓海外”发展战略，重点拓展一线和强二线核心城市，成功布局北京、上海、广州、深圳、武汉、南京、杭州等内地近 50 座重要城市，形成华东大区、珠海大区、华南大区、北方区域战略布局，优势凸显。

同时，积极响应国家产业政策，加快转型升级，致力推动产业多元化，已形成以住宅为主业，商业运营、物业管理与上下游产业链为支撑的“1+3”发展新格局，实现了从区域单一性房地产企业到全国综合性房地产企业的跨越。

华发股份自 2014 年登陆华东，区以“品质中国 匠心筑家”为品牌理念，坚定围绕长三角一体化、长江经济带等国家重点发展战略，先后布局上海、南京、杭州、苏州、北京、西安等 18 个一、二线城市，累计开发项目 80 余个，销售金额在 2023 年突破 700 亿。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

锚定大愿景，做强组织力

——金地智慧服务集团 “萃金行动”项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

金地智慧服务自集团化整合以来，迫切需要一套适配于市场化发展的组织管理模式，通过行业研究，金地智慧服务明确了通过组织管理模式升维来实现从**职能管控型组织到生态型组织**的转变，同时明确了“135”的框架思路，即1个核心——坚持客户导向之下的价值链条重塑；3大中心——后台：资源中心、中台：利润中心、前台：品质中心；5项要素——敏捷、活力、集约、运营、协同。

在公司高层“定事、用人、激活”的指示下，组织升维2.0专项活动以“锚定大愿景，做强组织力”作为战略目标正式启动，并成立了专门的领导小组和工作小组，在实施过程中关注前瞻性、可落地、科学性三大原则。

为界定组织升维2.0最终实现的目标，建立了“三强三好”组织评估画像，通过**强认知、强活力还有强用人**，以及对应基础服务的**品质好**、对应财务贡献的**效益好**以及对应市场拓展可持续发展的**规模好**来对城市公司进行评价。

其中三强管理旨在构建强有力的管理生态，通过做正确的事以及正确地做事，助力组织三好目标的整体实现，即**三好是组织目标，三强是关键要素**。

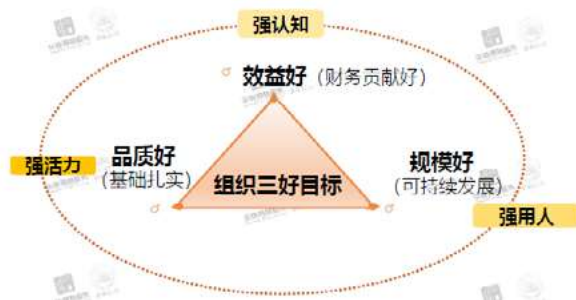


图1 三强管理助力三好组织组织画像示意图

在组织升维2.0启动后，形成了“组织成长牵引”和“聚焦协同建设”两大专项。“萃金行动”作为组织成长牵引的中游项目，承接上游的组织评估，也推动了下游的走进标杆，是组织升维2.0专项活动的重要组成部分。

“萃金行动”指通过经验挖掘，萃取、传播和复制公司的知识沉淀，变标杆为标准，推动每个单位都走向共好，其中“萃”指荟萃、萃取，“金”一指公司（与公司名同字）、二指“像金子一样宝贵的知识财富”。

项目设计

项目目的

①**打造三强三好组织**。提升金地智慧服务的基础服务品质、财务贡献的高效益以及可持续发展的市场拓展，使各下属公司共同奔向更好的成长发展。

②**补足组织发展短板，提升组织能力**。通过优秀经验提炼、系统归纳、知识萃取，归集各类业务持续成功的最佳解决思路、方案、工具及理论等，推广与分享知识产品，靶向提升组织能力。

③**加强所在单位同类型组织（片区 / 项目组 / 项目等）之间交流，延伸、复制优秀组织的经验**。通过知识萃取与有效传播，打破组织间壁垒，将内含于单个组织的经验以知识形式，通过有效载体，传播至更多组织，助力公司整体能力提升。

业务逻辑

“萃金行动”通过利润中心和品质中心开展萃取，主要针对（中心）城市公司、片区、项目在工作推进过程中产生的各类知识成果，包括工作方法理论、制度规范文件、成功项目复制、工具表单使用等知识资源。

“萃金行动”以“1条主干2条通道”为发展规划，其中主干为**洞悉—萃取—学习—优化**，即类PDCA循环。**首先是洞察复盘**，城市公司根据总部指导方向、业务需求洞察分析成功经验，复盘可推广复制性，形成萃金议题；**其次是研究萃取**，总部组织开展萃取工作坊，将经验固化为可复制、可推广、有标准的知识，并进行推广宣传、学习；**然后是评估优化**，实践单位对落地实践的结果开展后评估，真实了解知识与实践的契合度，进一步优化知识的内容或新增知识的分支；**最后是复制应用**，在业务需求的导向下，在走进标杆系列中，将萃取成果在兄弟单位进行复制实践，如实践萃取成果的某个方法论、某种操作方法或某个工具包。

2条通道中其一为**总部高端品质化**，总部统筹与宣传、讲师教学、区首把关，实地开展萃金工作坊，在保证萃金成果的高品质交付前提下，加强“萃金效应”的产生，同时在“走进标杆”系列进行重点学习；另一条通道为**区域轻量常态化**，鼓励区域主动开展内部萃金，重在成功经验、优秀工作做总结与提炼，形成复盘总结、优秀案例，或是在学习实践后，对萃金成果进行优化或产生新的学习分支。

项目实施

“萃金行动”面向金地智慧服务所有的（中心）城市公司及所辖片区 / 项目组 / 项目，实行区域包括所有本年度绩优、有成功专项实施的（中心）城市公司，项目前置筹备约2周，实施落地约1周，成果评审及输出约5周。

项目阶段

“萃金行动”的里程碑分为三个阶段，第一是强根基，求创新；第二是精萃取，学标杆；第三是强运营，重实践。

● 强根基，求创新

项目组基于“定事、用人、激活”，通过杨三角问卷、管理干部访谈、现场调研、总部共创坊的多种形式调研，对下属公司开展组织诊断，发现南京公司是全面发展的多边形战士，因而项目组首站去往南京，请南京公司总经理以数据视角进行复盘，①南京公司全面开花、成为“多边形战士”，主要采取了什么关键举措？日常管理有什么关键动作？指导这些关键举措与动作的管理思想是什么？②使用“STAR法则”，即情境(Situation)、任务(Task)、行动(Action)、结果(Result)，复盘南京公司的关键战役中是否能够萃取可复制、可造血的知识，从而“将能力建立在组织上”。

项目组最终精选出 14 门课程，经过四天两夜工作坊，总部三强三好归口部门对成果进行评审，萃取出 5 门精选课程，分别是对应“品质好”的 4 个业务管理类课程，对应“规模好”的 4 个市场拓展类课程，对应“效益好”的 1 个人工成本类、2 个综合收缴类、3 个多元收入类课程，最终利用“萃金七步法”将课程金地化。

“萃金七步法”采用外部学习 + 因地制宜的形式。首先是**议题聚焦化、讲师金地化**，即课题聚焦品质、规模、效益提升，为内部讲师进行认证，让更熟悉一线业务、具备授课能力和了解学员的讲师讲课，同时选取优秀人力骨干作为助教，在各个环节进行把关和辅导；其次是**品宣差异化、课程轻量化**，对优秀团队、优秀团员进行差异化宣传，进一步营造萃金效应。针对学员学习进度不同的情况，实施“2+1+1”的前置工作减轻学员学习压力，优化课程周期，①专项启动 + 议题审核两次会议，在启动大会上动员全体学员，同时明确课程全貌和选题大方向，并由萃金讲师和议题组长逐一评审议题内容，最终确定主题；②一次训前作业，通过案例模板模拟故事，做出自我评估；③一周的往期学习，了解“萃金行动”的全貌；最后是**学习精准化、运营标准化**，即根据甄选议题定制学习团队，包括财务、市场、业务、管理多角度，同时一把手全程参与，把关每个环节的重难点，及时纠偏，联合萃金讲师和执行团队拆解了“萃金行动”前中后三个阶段的痛难点，共同形成萃金最佳解决方案。



● 精萃取，学标杆

继首站圆满成功及金地化了课程与讲师之后，在武汉、东莞、沈阳、西安的 4 名区首的全程代领下，超过 150 名优秀管理干部、专业骨干和金牌生（管培生），共同产出 25 门萃金甄选课程。

● 强运营，重实践

从 2024 年开始，萃金进入第三阶段，即萃取知识的实践、优化以及“人人萃金”的运营阶段。

首先，对已甄选的课程，做好线上学习和线下赋能的运营。

其次，要运营好发展规划中的第二通道即区域轻量化常态化，鼓励萃金单位二次复盘，鼓励其他单位利用优秀经验自我内部萃金。

然后，实践好“走进标杆”，确保走进系列的两种模式在学习萃金知识时能够链接到业务，靶向帮扶落后的组织或新组织。“走进标杆”分为重运营和轻量化两种模式，均为付费模式，由参与单位向标杆单位付费，鼓励内部为知识付费。**在重运营部分**，以一对一的学习形式，由总部人力行政部、总部相关部门、萃金标杆公司、参与单位四方联动，侧重由总部指定参与标杆单位，明确学习单位去对标萃金课题与业绩改善目标，全程介入联动，并持续跟进帮扶参与单位后续转化情况。**在轻量化部分**，灵活对标、灵活学习，以参与单位、标杆公司互动交流为主，总部人力行政部联动总部相关部门定期选定标杆单位，并开放参与单位报名通道，圈定“成团机制”，一旦成团交由标杆单位与参与单位直接对接落实，整体侧重在主题交流部分。后续转化等安排由参与单位内部自行落实。

最后，实践好三强三好组织建设，定期跟踪各区域公司三强三好数据的变化，追踪“萃金行动”在后续落地中对组织的影响。

◆ 实施工具

“萃金行动”围绕着“萃金七步法”开展了知识萃取工作坊，流程为确定主题 / 情境 - 确定标准 - 寻找挑战 - 还原故事 - 归纳经验 - 萃取知识 - 生成载体，每一步都有相关产出和严格标准。**确定标准：**学员充分认识到案例的价值和优秀案例的标准；**寻找挑战：**结合案例清晰简明地呈现出案例的主题思想、关键挑战、传递的经验做法、受众对象等。该步骤需产出案例业务价值画布，明确关节环节；**还原故事：**学习故事曲线图、案例撰写结构；编写案例初稿；案例示范、案例写作、讲师辅导和点评。该步骤需要勾画出故事曲线图；**归纳经验：**掌握从案例场景中抽离经验的四个步骤；基于提炼出的经验搭建任务模型；**萃取知识：**学习萃取基础知识，认识知识与经验的区别；学习绘制知识图谱，制作各种形式的知识；**生成载体：**技术知识各种形式的优化与辅导；按照案例文本的模板制作最终可用于阅读自学的案例。该步骤需要完成形成案例册、知识工具包、知识图谱、汇报 PPT 等任务。

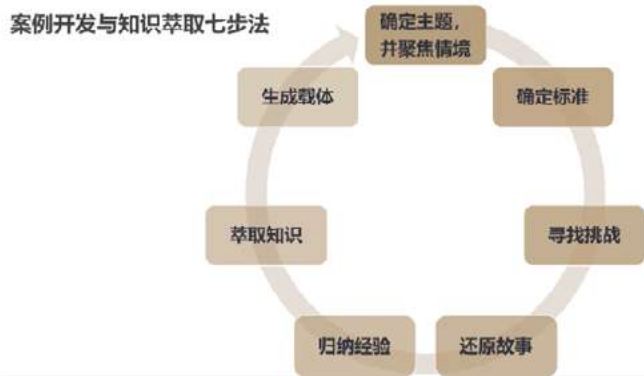


图 2 萃金七步法

“萃金七步法”的每个环节都围绕创新性的工具（如知识图谱、STAR 模型生命线、抽离经验五步法、萃取的标准 + 感知 + 对策 + 计划工具等）进行课程设计，均采用“GAPS 模型法”进行课程引导，由四个阶段“应该是什么——现状是什么——为什么——怎么做”组成。GAPS 分别代表着 Goal、Analyze、Problem、Solution，**Goal 即界定目标**，通过关注“应该是什么”阶段，指出学员应达目标和交付成果；**Analyze 即分析现状**，关注学员面临的问题现状与难点现状，找到“是什么”阶段的答案；**Problem 即找出原因**，在弄清现状后，接下来要关注目标与现状之间的差距并进行分析，找出存在差距的主要原因；**Solution 即解决方案**，选择相应的项目来解决具体问题。通过 GAPS 模型，可以更快速、更高效地匹配到各个业务条线的学员，将不同条线、不同部门、不同职级学员的学习效率和学习接受度拉到同一水平线上。

另外，为了更好地匹配学员的学习特点，在区域负责人的把关下，并非所有参选课题都有机会作为成果在内部推广，这激发了内部更浓郁的学习氛围，并且对于优秀课题组的成员给予了如“首发上线”“甄选萃金师”等荣誉进行鼓励。



◆ 灵活迭代机制

“萃金行动”在后续的运营中面对外界的变化，引入并使用了灵活迭代机制。

①**在用户应用和感知端**，不断加强定期宣传和红花荣誉榜的形式，鼓励目标单位去学习和应用，对反馈试行意见/建议的，每条有效意见/建议可获得“小红花”奖励1朵，鼓励目标单位多用、常用和复用。

②**在应对变化中**，萃金成果都以线上课程和共享文档的形式进行存档，使用者在使用过程中，可随时进行评论和提出优化建议，如上所述，一经采用以红花形式进行奖励，在鼓励大家使用的同时进行迭代。

③**在主动迭代中**，“萃金行动”形成了一系列标准作业指导书（SOP）、最佳解决方案及产品图，让“萃金行动”变成一个人人可实施、个个可落地的“小萃金行动”，主要目的是在面对多变的环境时，原萃金团队可以成为一个一个小产品经理，对萃金成果进行不断地优化和完善。

◆ 项目改进

经过年度复盘，项目组针对“萃金行动”的整个流程、培训效果、学员体验及常规运营，有以下6点改进：

①**内容有感知**：形成了萃金知识成果，增加周期内的宣发力度和过往课程的二次宣传力度，如定期推出长图或请讲师为特定人群进行授课。

②**成果有应用**：调研萃金成果是否在目标群体内使用，例如某个工具包或工作方法论的使用。

③**落地有反馈**：对于真正落地了萃金成果的单位/个人，给予类似小红花的激励，在鼓励应用的同时积极反馈给应用的单位/个人。

④**实施常态化**：整个“萃金行动”的执行阶段都有总部去特定（中心）城市公司推进，此项较为沉重，后期将慢慢内化为每个单位自行开展内部萃金。

⑤**执行轻量化**：“萃金行动”从准备到执行再到成果输出，整体周期、人力、物力耗费较大，后续将从课题数量、课程浓度进行调整，尽量节省时间和成本。

⑥**输出品牌化**：在常态化和轻量化的同时，做到高质量输出，保证萃金品牌的稳定性，形成更具体、易懂的指引/SOP。

🗨 项目创新

◆ 从“萃金行动”到“萃金效应”

“萃金行动”作为影响较大的专项项目，在CEO的带领下从立标杆、高价值、代表性三方面入手，进行内部宣传和学习品牌打造。

立标杆——集体荣誉感：被授予萃金资格的必须是标杆组织，1年只有2~3家组织有机会纳入，被提名单位有集体荣誉感，并纳入组织升维2.0小红花榜单中，激发项目成员的动力。

高价值——团队驱动力：萃金过程一把手全程参与并把关，不但为了保证高质量输出，而且促进了团队认知的复盘与升维，使团队具有自驱力。

代表性——个人影响力：萃金主题甄选非常严格，必须在公司内部具有代表性，即优先确保做对的选题，最终萃金的呈现是个人品牌的再次宣传，进一步提高个人影响力。“萃金行动”在金地智慧服务内部形成了萃金效应，营造了人人知萃金的氛围，在公司内推动了精细化运营，刺激了不同组织的主动成长。

◆ 甄选好课题

“萃金行动”与传统课程开发的不同在于，它不仅仅是课程开发或者经验分享，谁做得好，就叫谁“分享经验”，而经验有相对性和偶然性，高度依附于个体、特定场景，可复制性弱，因此并非“经验萃取”，而是把经验上升到“普遍性”和“必然性”，也就是可复用的知识。提炼出优秀课题要遵循以下五点：

①**高价值**：萃取的知识需助力提升“三强三好”，在企业内部体现具体价值。

②**紧迫度**：萃取的成功 / 优秀经验能够快速见效、一针见血。

③**常发生**：该成功 / 优秀经验需为各下属公司普遍痛点、经常发生的事件或问题，而不是某个公司个案。

④**成功性**：经验萃取需要有成功经验，是内部可推广的，而不是依赖个人经验、目前正常尝试攻克的难点或拟解决某项问题的方案。

⑤**标准化**：该成功 / 优秀经验需要有可量化的标准，如在公司内部带头成为标杆，组织绩效优秀。



🗨 项目经验

“萃金行动”作为组织升维 2.0 的重要专项之一，在公司高层的号召与动员下，总部各业务部门以及参与的各（中心）城市公司，均对“萃金行动”的专项工作提供了大力支持，且在每个重要里程碑节点，都顺利产出成果。有以下三点成功经验：

①**战略性项目运营，非单项目**。依附强大的战略背景，或捆绑大项目、多项目一同开展，有助于提高重视程度，形成一种自上而下的影响力，变被动为主动。

②**营造“萃金效应”**。总部加大对“萃金行动”的宣传与品牌塑造，如内部组织升维“小红花”榜单、萃金师个人口碑的打造与宣传，加强萃金所带来的荣誉感、稀缺性，让人人知萃金，以萃金为荣，变被动为主动。

③**专业方法论的内化及过程把控**。要内化专业的课程，因材施教因地制宜，从精准的议题选择和制定，到萃取过程中每一步的学习及成果交付，再到应用端口的成果输出。需要重点关注前置学习端口、萃金讲师专业度以及区首过程把控。

🗨 行业价值

“萃金行动”并非“先人后课”或“先学员后课”，而是“先组织能力后课”，即针对组织能力评估后，通过定制化课题团队做优秀能力开发，因此具有行业借鉴性。

第一，能力建立在组织上。与传统的根据团队类别进行不同的课程授课不同，萃金工作坊将知识萃取成果建立在组织上，而不是依附于某个个体和特定场景，并非能力跟着团队离开。

第二，行业中可复制可造血。在目前甄选萃取的 25 门课程中，针对基础服务品质好、市场拓展可持续发展、多元业务助力效益等类别课题，可在行业内推广复制或二次造血后使用。同时每一门课程都形成了案例册，为行业带来启发。

获奖企业风采



金地智慧服务集团简介

金地智慧服务成立于1993年，是金地集团旗下提供物业管理服务、资产和客户资源运营的平台，中国物业管理一级资质企业，中国物业管理协会名誉副会长单位，广东省物业管理协会副会长单位，深圳、南京、武汉等物业管理协会副会长单位。秉承“精品服务 真情关爱”的服务理念，31年来坚守初心、秉持匠心，基于对行业发展大势的研判以及人民对美好生活的向往，致力于成为多业态覆盖的综合服务运营商。面向未来，启动“3+X”战略布局，住宅物业、商业物业、城市服务、空间科技、团餐服务及FM业务六大业务版块全面发力，重新定义物业服务的广度和深度。

金地智慧服务起步于深圳，截至目前，服务覆盖近200个大中城市，服务近500家政府机构、开发商、知名大型企业总部、物业企业，管理项目包括住宅、产业园、学校、商写、政府机关、城市服务、团餐等多种业态。合同管理面积3.91亿平米。

金地智慧服务的服务品质在行业内有口皆碑。金地智慧服务2009-2024连续十六年荣获中国物业服务百强企业；十一次获得中国物业服务百强服务质量领先企业；2023年度影响力物业服务企业；2023中国物企超级服务力TOP7；2023中国物业企业综合实力TOP8；2023中国物业客户满意度模范企业；2023中国物业服务红色物业标杆企业；“金地物业”获评“深圳老字号”荣誉称号；物业服务（产业园区）企业联盟成员单位；物业服务（高校）企业联盟成员单位；物业服务（医院）企业联盟成员单位。

（注：以上奖项来源于中指院、亿翰、观点、乐居财经、中物智库、克而瑞、深圳老字号等机构颁发榜单）





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

联宝科技“灯塔工厂” 时代一线班组长 人才发展项目 (E2E)

编辑整理: Phyllis Guo

🗨 项目背景

联宝科技成立于 2011 年，是联想集团最大的智能计算设备研发和制造基地，2020 年 12 月，公司营收突破 1000 亿元。2022 年，全年营收达 1270 亿元。作为合肥首家“千亿企业”，且位于安徽省民企营收百强第一位，联宝科技在 2023 年初成功入选世界“灯塔工厂”。

为应对宏观经济放缓、行业周期下行等挑战，2023 年公司管理层提出了“多元化”“精细化”以及“数字化”的 3D 发展战略，以引领业务增长，加速智能转型。面对持续变化的外部环境，业务部门在 2023 年初提出“向管理要效益、向运营要收益”的战略，聚焦精益生产，深耕工程能力，勇于工艺创新，持之以恒打造核心竞争力，进而助力公司高质量发展，一线班组长人才发展项目应运而生。

🗨 项目设计

◆ 项目目的

班组长作为生产制造板块的关键群体，进一步提升该群体人才培养发展的质量也被纳入组织新财年的业务战略目标中。但一线班组长人员众多，能力参差不齐，缺乏一个端到端的系统化、体系化管理。业务部门希望 HR 能够从班组长的选、育、用、留各个维度进行重构和优化，打造一支高能力、高素质、高业绩的“三高”班组管理队伍。

◆ 业务支持

一线班组长人才发展项目的需求分析及目标设定均来源于公司管理层，并获得了各方的支持。

生产制造板块各部门厂长及业务 Leader 支持：① 全体参与班组长管理痛点分析访谈会。各部门一把手以及核心管理人员参与调研和现场讨论，并基于业务状况提出班组长管理方面的需求和建设。② 成立项目组，安排专人对接项目。安排专人作为业务专家直接参与组长素质标准建模，人才盘点评估、人才培养项目跟踪评估等各环节。

获得公司管理层支持：① 制定整体一线班组长端到端的人才发展项目方案，并在管理层会议中进行解读。人力资源部负责人以及智能制造群组负责人，参与方案讨论，研究实施方案与班组长整体能力水平提升之间的达成路径，最终达成共识并支持推动落地。② 给予培训经费等各项资源保障。联动财务部门负责人一起，对项目中涉及的人力、物力以及费用预算等各方给予鼎力支持，纳入年度预算范围。

◆ 发展项目设计

项目组采用了组织和员工双视角下的人才发展策略，梳理业务目标实现与班组长个体间的关系，即业务目标实现得益于岗位人员产生持续的正确岗位行为，这依赖于员工“合不合、能不能、愿不愿”。因此项目设计上聚焦班组长质量、数量和能量，并在此基础上首次明确设定 4D 实施策略——人才定标、人才评价、人才培养、人才激活。



图 1 人才发展策略

通过对业务管理者的访谈，确认了业务部门对 4D 策略的具体需求。①**人才标准**：合格的班组长应该达到什么标准需要明确；②**人才评价**：当下每名班组长的优劣情况需要明确；③**人才培养**：班组长培养需聚焦薄弱点和晋升发展体系培养；④**人才激活**：班组长绩效和晋升需进行能者上劣者下的优化。



图 2 班组长人才发展 4D 策略

◆ 方案设计

项目需求调研阶段：开展业务管理层访谈，完成部门 90% 以上中层管理者访谈并获取需求信息。

明确人才标准阶段：该阶段完成班组长岗位素质模型 2.0 搭建、建立各工艺段班组长岗位说明书编写、确定班组长岗位编制人数的工作。

开展人才评价阶段：确定了“盘过去 - 盘现在 - 盘未来”的班组长盘点流程及评估维度；完成了 430 名班组长笔试、面试、盘点评估会，

并根据工艺段产生量化排名；结合生产计划需求，对盘点靠后班组长进行岗位调整，并识别绩优班组长群体。

实施人才培养阶段：培训项目需求分析汇总，确定组长能力薄弱项及痛点；完成航海者班组长学习项目设计方案，确定项目目标、实施流程、评估指标、资源配置；实施领航者 - 绩优班组长训练营、远航者 - 在岗班组长、引航者 - 新晋班组长、启航者 - 储备班组长项目，累计不低于 500 人次班组长，并达成相应评估指标，其中培训满意度不得低于 4.7，班组长线体改善收益不低于 150 万、储备组长带线合格率不低于 15%、储备及新晋组长绩效达成率 100%、班组长训后改进报告不低于受训人数 90%、训后应用管理案例集产出等评估指标。

激活人才能量阶段：优化现有班组长晋升评估机制，优化激励政策，保留班组长，最终达成流失率低于 1.5%，投诉率低于 0.5%。

项目实施

一线班组长人才发展项目的受众群体为生产一线班组长，在合肥智能制造群组共实施 8 个月。

项目工具

6D 学习项目设计：生产部门重点关注效率、成本、质量等关键性结果。因此培养项目设计过程中，首先考虑以终为始的 6D 模型，通过业务需求反推项目设计。

测学练考评学习闭环：班组长因业务场景较多，不仅注重学习体验的系统性、完整性，也注重训后自身的掌握情况并期待应用于实际工作，以提升绩效表现，需建立完整的学习闭环，保障学习效果。

线上 I-Learning 学习平台：组长因生产环境特殊，存在白夜班轮转或者无法脱产等情况，企业内部线上学习平台有效前置了部分学习资源，用于移动端线上自学，提升了学习效率。



图 3 岗位素质模型和岗位任务说明书

项目阶段

Define- 班组长标准体系建设

班组长作为基层管理者，需要同时具备管理能力和相应的专业能力，且工作任务较常规，更具标准化的特点。因此在建模过程中，有效利用内外部通用模型、能力词典、上级管理者共创等方式，进行敏捷建模，引导共创等工具方法完善了**组长岗位素质模型和组长岗位任务说明书**。

组长岗位素质模型基于能力拔高确定了 12 项通用能力以及 8 大专业能力，在管理业务方面，需要具备计划组织、流程管理、解决问题、处理矛盾、执行落地的能力；在管理团队方面，需要具备培养下属、关心下属、指导下属、沟通协作的能力；在管理自我方面，需要具备快速学习、表达技能、行动导向的能力；此外，成员还需掌握安全生产、产品业务、设备保全、精益生产、7S 现场、一日工作、问题解决、质量管理八大专业能力。组长岗位任务说明书基于岗位胜任力，涵盖各类工艺段班组长共计 39 份。

人才定标阶段成果：HR 联合业务部门完成班组长胜任力素质模型 2.0 版升级与发布，同时完成 39 类不同工艺段班组长岗位任务说明书，覆盖率 100%。并将此标准用作外部班组长招聘的参考依据。

Discover- 班组长评价体系建设

班组长人才盘点过程中既不能只看业绩，忽视个人能力，或者只看能力，忽视业务结果，同步还要兼顾员工成长潜力。因此项目组在人才盘点中建立了“盘过去-绩效水平、盘现在-能力水平、盘未来-潜力水平”的模式，系统考量班组长素质。其中个人绩效占50%，胜任力上级评估占20%，小组面试占20%，理论笔试占10%，最终盘点出430名组长。

人才评价阶段成果：开展班组长人才盘点，通过绩效考评、胜任力评估、专业能力笔试以及小组面试等环节，量化430名班组长排名，识别前20%优秀组长并将排名末位5%的班组长调离管理岗。

Develop- 班组长培养体系建设

需求分析：项目组通过管理者端访谈及盘点分析，厘清胜任力中的薄弱项以及面试过程中的不足；同时通过组长端痛点调研，明确了在现场管理、人员管理和自我管理三方面存在的问题。



图4 航海者班组长人才培养体系

项目设计：项目组通过终端设计和云端设计确定了培训需求，并以测学练考评为核心制定了供应链式航海者班组长人才培养体系（见图4）。并以学习机制、宣传机制、管理机制、积分机制、转化机制五项机制保障项目的正常运营。此外，用智云堂作为线上学习平台，为班组长提供五大服务：捕捉基层管理痛点、外部讲师专业剖析、萃取方法针对改善、直播分享交互呈现、沉淀传播。

1. 领航者 - 高潜组长

项目以提高高潜组长的学习力、解决力、沟通力、领导力、创新力为主体，开启了多期训练营和工作坊。

最终产出班组长管理工具书1份，年度精益改善项目量化收益51W。

2. 远航者 - 在岗组长

项目以管理业务、管理团队和管理自我三方面为主，为在岗组长提供了相关课程，并以小组共创、实战训练、弱项提升等方式辅助，提升组长能力。

最终项目产出训后改进报告95份，年度精益改善项目量化收益112W。

3. 引航者 - 新晋组长

项目从角色转身、团队管理、沟通协作三方面出发，辅以导师辅导历练，理论和实践相结合。

最终课程有用度达到94%，训后绩效提升10%。

4. 启航者 - 储备组长

项目设置了三个关卡，分别是专业课程理论学习、基于岗位任务的导师辅导带教、实战带线验收考核，通过后即可进入人才池中。

最终项目后备组长储备率达到 18.5%，其中培训后晋升管理岗 11 人。同时，以直播课形式的智云堂项目开展 2 期，赋能 277 位组长，课程有用度 96.5%。

● Desire- 人才激活机制建设

项目组围绕素质模型进行晋升激活，从基本条件、鉴别条件、附加条件三方面加以考量，由评估中心进行鉴定，并通过晋升面试述职、理论考试进行判断，最终为优秀班组长进行激励，包括证书以及公司级报道宣传。

人才激活阶段成果：建立了能上能下的管理机制，第一，按工艺段优化月度绩效考核指标 115 个，绩效不达标者调离管理岗；第二，优化晋升流程，明确各级别晋升标准，考评不通过者不予晋升；第三，设置 Award 奖励，按季度和年度选拔优秀组长，及时认可和宣传。

◆ 敏捷设计

人才盘点环节：因市场收缩，生产订单进入一定阶段的下滑，班组长出现少量冗余。因此在人才盘点实施过程中，结合业务需求，在盘点过程中敏捷设置量化排名机制，调整部分班组长至非管理岗，最终满足业务的临时需求。

人才培养环节：首次将管理岗晋升与培训挂钩，建立了后备人才储备池，提前培养合格组长，待产能高峰期时，直接上岗带线，直接产生组织绩效，给予相关福利待遇，非高峰期，回归现有技术岗位，降本增效。

◆ 项目调整

项目周期：受生产淡旺季影响和订单波动，部分人才培养项目实施节点为配合各季度旺季生产，进行了 10 天左右的延后，保障业务端正常运行。



图 5 晋升激活

具体方案：项目中期，在人才培养环节，由于发现班组长离职率中，内外部新晋班组长所占比重较高，并对原因进行分析，基于管理者角色转型痛点和岗位认知痛点，增设了针对新晋班组长的“启航者”项目，帮助新晋组长融入和适应岗位。

实行区域：财年初，组织内部进行了架构调整与合并。学员涉及的部门、上级管理者均有所调整。因此培养环节中涉及上级关系参与的环节，均进行调整和同步，保障上级对班组长参训情况的认知。

◆ 项目改进

数字化平台建设：加强数字化平台建设，通过数字化工具和技术整合，建立一站式人才档案。

人才标准共识：能力模型与任务模型更好的结合，既推动能力提升，也推动岗位胜任。

人才评价关联：人才盘点的结果进一步细化，并作体系化分析和使用。

人才培养深入：培训项目设计能够让组长个人能力提升的同时也能够更直接显性化地影响组织绩效。

人才激活突破：绩优组长给予更高平台发展，打造“没有天花板的舞台”。

项目挑战

◆ 学习动机

班组长岗位任务较重，压力较大，存在学习动机不强，参训积极性不足的问题，为学习效果和项目目标实现带来挑战。

应对举措：将培训考核验收结果与晋升发展挂钩，不同培养项目对应不同职级，项目验收合格，方可晋升，从而激发学习动机；推动上级关注，定期将学习情况和产出同步至学员上级，并拉动上级参与学员学习任务的指导和验收，并对优秀学员在部门进行报道宣传；设置项目游戏化学习规则，量化个人和学习小组学习表现，进行荣誉和物质激励。

◆ 资源有限

组织内班组长人数超过 400 人，培训资源无法直接覆盖所有班组长，对整体提升班组长能力带来挑战。

应对举措：推动培训产出向绩效支持工具方向侧重，将培训资源和技能工具化、案例化、线上化，制定班组长管理工具书，向整个群体复制、推广。

◆ 工学矛盾

生产制造聚焦质量、效率，班组长作为产线的直接管理者，存在白夜班，且脱产参与培训时间较少，对培养项目带来挑战。

应对举措：提前根据生产淡旺季，设置项目开展时间；通过调研安排适宜学员脱产培训的时间；通过部分理论课程线上化，推动学员在夜班时间进行学习和验收。

项目创新

了解业务需求：需求对象上，访谈和调研超过 90% 的业务 Leader 以及 170 位班组长；需求范围上，聚焦选育用留各环节的业务痛点。

项目评估：侧重向动作层、绩效层聚焦，通过解决实际问题，达成任务标准，提升胜任能力。设定班组长线体改善、储备组长带线合格率、储备及新晋组长绩效达成率、班组长训后改进报告、训后应用管理案例集等评估指标。

项目成功关键因素

明确人才标准：完成岗位建模、岗位任务说明书梳理和编制确认。

关键因素：采用了专业的人才岗位建模技术；充分组织业务 Leader 与绩优组长参与。

开展人才评价：完成组长盘点和末位调整，识别绩优组长。

关键因素：满足部门高层识别班组长情况的需求；建立了全面的人才盘点评估维度，并结合组织情况进行敏捷调整，有效组织推进。

实施人才培养：班组长线体改善收益、储备组长带线合格率，储备率、储备及新晋组长绩效达成率、班组长训后改进报告、训后应用管理案例集等。

关键因素：班组长素质模型和岗位任务的标准明确，培养有迹可循；学习项目设计工具的有效落地；将人才培养环节与人才晋升发展挂钩；拉动学员上级参与项目指导和评估；项目趣味化运营、精细化管理。

开展人才激活：晋升机制重塑并运营，流失率低于 1.2%，投诉率 0%。

关键因素：班组长素质模型和岗位任务的标准明确，人才评估有迹可循；建立完整的晋升和培养通道匹配员工发展需要；将管理硬性指标如投诉率纳入组长晋升考评否决条件。

获奖企业风采

LCFC

公司简介

联宝（合肥）电子科技有限公司（简称联宝科技）成立于2011年，为联想集团子公司，总部位于安徽工业第一区——合肥经济技术开发区，占地面积457亩，并在合肥、台北、深圳、昆山建立四大研发基地。

自成立以来，联宝科技不断强化创新研发、智能制造、敏捷供应、卓越质量四大核心优势，主要产品包括Lenovo和ThinkPad系列笔记本电脑、台式机、工作站、服务器、车计算产品、边缘计算产品、XR/VR及存储产品等，以及智能制造解决方案与服务，是联想全球最大的PC设备研发和制造基地、合肥首家千亿营收企业、安徽最大进出口企业，获评国家级绿色工厂、国家智能制造示范试点企业、工信部智能制造标杆企业，2020年12月，公司营收突破1000亿元。2022年，全年营收达1270亿元。并于2023年1月获得全球智能制造领域最高荣誉“灯塔工厂”认证。

进入AI时代，智能浪潮风起云涌，科学技术加速更迭。新技术激发新动能，新时代蕴含新机遇。在联想集团战略指引下，联宝科技将基于“One Lenovo New LCFC”定位，锚定3D战略变革，加强端侧AI创新，以新促新，以智提质，致力成为数字化时代行业领先的智能设备、解决方案与服务商，让人工智能普及的入口触手可及，勇当安徽新型工业化发展排头兵，打造具有国际竞争力的先进制造业集群，持续推进ESG建设，共筑全球美好生活。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

美敦力大中华区银河 (Galaxy) 领导力发展项目

编辑整理：Sue Jiang

项目背景

VUCA 时代，各行各业都处在变化当中，医疗科技领域也不例外，国内医疗政策的调整、行业的瞬息万变以及激烈的本土市场竞争……这些都对医疗科技企业的快速适应能力和可持续发展能力提出了更高的要求；作为全球医疗科技企业，美敦力自身刚刚经历了一次全球层面的重大架构调整，对区域的业务单元负责人有了新的人才需求，管理者的人才画像随之改变，因此打造一个符合美敦力大中华区人才战略的、本土化的人才发展项目提上日程。

综合考量行业挑战和内部人才需求，美敦力通过实施大中华区银河（Galaxy）领导力发展项目，**全面培养人才的综合领导力，加速公司大中华区管理层接班人的成长，以应对市场的变化**，并在持续竞争中占领先机，在吸引、保留人才的同时助力公司业务的发展。

项目目标

在项目开始，美敦力搜集了各方的需求和预期。**组织**认为，银河领导力项目的受众即未来美敦力大中华区管理层的接班人需要掌握一些关键的知识、技能以及经验，从而更好地执行公司的发展战略和人才战略，并能在内外部种种挑战中独当一面。**利益相关者**（Key Stakeholders）对项目有更高的期待，不仅仅停留在对管理层思维模式的转型重塑上，而是更加看重项目的实

际产出——学习应用实践，学员是否能够在项目结束后将所学所思融于日常管理工作，引领团队在变革的环境中赢得未来。

项目组在详细了解各方需求后，为银河领导力项目制定了如下目标，并着手项目的具体设计。

1. 塑形（Shape）：未来美敦力大中华区的管理层需要具备企业家精神，领导力项目通过对学员进行“塑形”，转变其思维模式，培养关键能力，从而实现区域商业成功。
2. 加速（Accelerate）：加速人才培养，建立稳健的、可持续的人才管道，充实美敦力的人才供给。
3. 驱动（Drive）：通过差异化投资提高顶尖人才的敬业度（Engagement）和留存率。

项目设计

前期准备

在这一阶段，项目组需要和各利益相关方进行访谈，绘制区域业务单元负责人的人才画像，并根据初稿调整画像的内容；基于年度人才盘点，更新人才梯队里继任者们的信息，并制定学员名单；参考更新后的人才画像，对学员进行人才评估；最后，汇总个人的人才评估结果，形成美敦力大中华区高管继任者里具有共性的、急需提升发展的核心领导力 / 胜任力和关键经验的组织报告。

◆ 内容设计

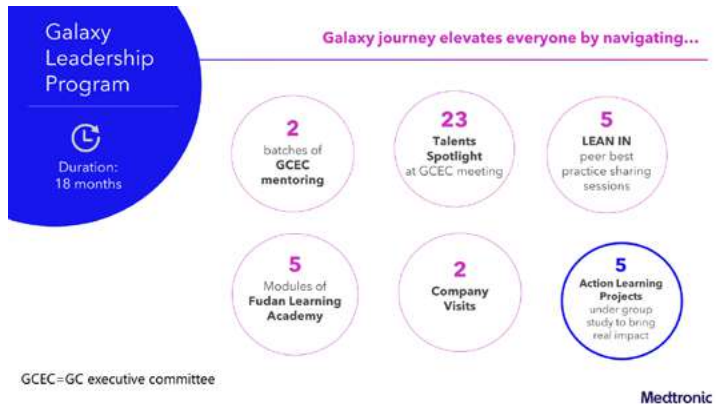
结合业务挑战和对高管继任者的能力评估报告，项目组对人才项目各个板块的目标内容进行设计规划，制作全程学习发展路线图（见图一）；在这一阶段还需与外部知名商学院洽谈，对比各方案，挑选最合适的外部合作方。

◆ 项目实施

银河领导力项目为期18个月（后受客观因素影响，延长至24个月），实行区域覆盖大中华区，主要培训美敦力总监/高级总监层级的领导者。项目采用**70/20/10人才发展框架**，通过将课堂学习、向他人学习以及在工作实践中的学习进行有机结合，对高潜力的关键人才进行包括知识、技能以及经验在内的全方位培养，一共包含5大板块：

1) 高管1对1辅导 (GC Leadership Team mentoring)：通过“向他人学习”的方式，学员能够直接接触到美敦力目前的管理层，并从他们的实战分享中学有所获。高管的跨部门配对，也为管理层了解当下其他业务/部门的优秀人才提供了渠道，有助于将来的人才内部流动。

2) 在高管会议上的自我展示 (Talent Spotlight)：在每月的大中华区管理层例会上，邀请两位银河领导力发展项目的学员做自选话题的展示，并由学员的直接上司（管理层领导之一）以及HRBP介绍该学员在最近12个月设定的人才发展具体行



图一 全程学习发展路线图

动，学员通过自我展示能够在中华区这个平台上获得更多人才曝光和锻炼发展的机会。

3) “LEAN IN”学员最佳实践学习社区：每两个月邀请一位项目学员就自己部门的最佳实践与同班同学进行分享，分享的主题与美敦力大中华区的关键战略举措有关，如本土化 (Localization)、市场准入 (Market Access) 等。业务单元的全球领导者也会参与到“LEAN IN”学习社区的分享过程中，如此一来学员们在跨地区、跨文化的分享与交流中得到了曝光的机会，影响力提升的同时也能够学习和了解到全球化的视角和观点，真正培养了学员们的大局观和全球化视野。此外，学习社区的建立也有助于美敦力内部良好学习氛围的激励，学员们相互交流、互相学习，探讨自己对前沿行业趋势的分析和见解，共同进步。

4) 与外部商学院合作的系列课程学习 (Learning Academy)：包含外部商学院定制课程、企业探访等。

- **定制化课程：**美敦力希望通过系统性的、体系化的课程学习，让学员获得对商业各领域的通盘认知，为了达成此目标，课程的选择变得尤为重要。项目组通过和外部商学院的共同探索，根据人才发展项目的实际需求、行业的特性和现实挑战等定制课程内容，让学员有更多的收获。
- **企业探访：**在商学院课程的基础上，项目组还设置了企业探访内容，旨在让学员们走近其他优秀企业，将所学理论和经验运用到日常工作中。学员们有两次企业探访的机会。为更好地贯彻美敦力大中华区的数字化战略，项目组在设定探访的企业时选择了一家同行业的本土企业和一家跨行业的本土企业，以期学员能够通过行业内标杆的学习，在数字化上拓宽思路，进一步思考数字化在公司内部的应用实践。

5) 行动学习 (Action Learning Project) : 行动学习是银河领导力项目的亮点。项目组通过对大中华区高级副总裁和业务 / 职能部门负责人进行访谈, 搜集、整理出五大与公司业务密切相关的项目话题, 来自不同业务 / 职能部门的学员则需要以小组的形式开展一系列的分析、调查和研究, 回答 3-4 个与话题相关的核心问题, 并完成中期汇报和最终的提案展示。每个项目小组都配备了“双导师”, 由两位美敦力大中华区管理层的领导者担任内部导师, 商学院教授担任外部导师, 理论结合实践, 为学员提供包含项目研究方法论和行业、业务真实挑战在内的综合性指导、建议以及项目反馈。值得注意的是, 项目话题本身都是开放式题目, 且管理层对涉及到的项目也持开放态度, 这就意味着学员可以用事实和数据说服管理层, 进而影响公司对某一项目的决策, 是加大投资还是应该叫停等。另外, 由于行动学习的话题内容不属于学员熟悉或擅长的领域, 因此他们都需要付出额外的时间和精力, 跳出自己的舒适圈, 通过快速学习、协调资源、通力合作, 从而按时、高质量地完成任务。

◆ 结业、复盘

学员做毕业汇报, 包括行动学习项目的最终汇报等。项目结业后, 核心团队设计调研问卷, 向学员和管理层收集反馈和建议, 形成项目后续的满意度调研报告, 并根据报告内容复盘, 为下一期发展项目的优化调整做准备。

🗨 项目创新

(1) 项目设计——专属学习平台“LEAN-IN”

考虑到学员分别来自不同的业务和职能部门, 为增进学员之间的交流互动, 美敦力设计了一个学习发展融入平台, 将其命名为“LEAN-IN”学习社区, 意在呼吁每一位学员“All in, Lean in”, 达到“Engage” (融入)、“Connect” (连结)、“Grow” (成长)的目的。在“LEAN-IN”学习社区中, 学员会定期分享自己对于前沿行业趋势的分析、本业务单元 / 职能部门中的挑战和最佳实践等等, 在分享、交流中打开视野。为鼓励学员们

在学习社区进行互动, 项目组以“火花 Sparks”的概念设计了积分机制, 既让学员从项目开始时便对学习社区有了清晰的认知和了解, 其本身也是项目毕业时评选优秀学员的重要依据。

(2) 行动学习模块——“双导师”配置

每一个行动学习项目都配有内部和外部两位导师, 内部导师由 1-2 位美敦力管理层领导者担任, 外部导师则由知名商学院的教授担任, 无论从项目的内容、背景、期望、与公司业务、战略的连结度, 还是项目研究分析的方法论、专业度上, 内外部导师都会给予全方位的指导, 让学员的成长获益最大化。

(3) “内容为王”的项目推进思路——多角色、全周期的深入访谈

→了解公司的真实业务挑战。 银河领导力发展项目的设计紧密围绕美敦力大中华区战略 2.0, 访谈并评估了目前各业务单元的大中华区负责人所面临的实际的业务挑战, 包括: 1. 国家医疗政策层面的带量采购 (VBP)、疾病诊断相关分组 (DRG) 以及未来更多政策方向上的变化; 2. 市场上竞争格局方面, 来自拥有强劲研发能力的本土企业的挑战; 3. 人才保留、吸引和持续的赋能。

→了解一线真实的人才需求。 从人才发展项目的专业层面和前端一手的内部客户需求出发, 项目组与大中华区高级副总裁、业务单元的区域负责人以及职能部门负责人开展 1 对 1 访谈。此外, 由于美敦力组织架构的调整, 区域的业务负责人会直接向全球业务负责人汇报, 他们对项目的期待和人员培养的关注点是项目成功的重要因素, 因而全球业务负责人也被纳入到访谈对象的名单中。

→设计“行动学习”项目板块内容。 项目组着眼于当前业务的实际挑战, 紧密围绕美敦力大中华区几大战略举措, 通过与多位业务相关方的访谈, 收集他们目前认为最有必要投入时间和精力去探索的公司层面的问题, 确定了五大项目话题。

美敦力坚信有质量的领导力项目必须是“内容为王”，因此每一期项目的开班之前，项目组都会和相关方进行充分的访谈和准备，确保项目的内容是最贴近美敦力大中华区当下的业务需求的、是目标培养群体最需要提升的核心能力和关键经验，是可以让学员获取行业、政策最前沿的内容，多角色、全周期的深入访谈保证了项目内容的与时俱进。

🗨️ 项目成果

银河领导力项目超预期完成了美敦力最初设定的目标，即打造一个符合中国市场实际情况的本土化人才培养项目，以加速本土人才各项领导力的成长和发展：

组织业务层面，银河领导力项目通过建设“LEAN-IN”学习社区，在美敦力内部营造了浓郁的学习文化，学习社区为学员提供了自我能力展示的平台，与此同时也畅通了与管理层沟通的渠道；项目设计与美敦力当下的业务紧密相关，行动学习板块源于美敦力大中华区的**真实业务挑战**，是公司管理层正在思考的关键话题。学员通过研究和分析，提出了基于事实和数据分析的提案，发表了有价值的、可供后续参考的观点和建议。结业时，5个项目全部按时按计划完成，每一个项目都有来自学员们的明确项目建议，其中有3个项目在2024年落地执行，圆满达成目标，项目成果得到美敦力管理层的高度赞誉。

学员能力、职业发展层面，40%学员得到了横行/纵向的职业提升，曝光度增加，有更多的发展可能性，美敦力大中华区人才的内部流动更加充分；**人才保留率达到了92%**。满意度调研报告显示，项目有效性和满意度达到8.8分，全局观、战略思维等是美敦力认为管理层接班人所必须掌握和具备的品质，据学员反馈，通过银河领导力项目，他们在全局观与战略思维以及创新这几项能力上有了很大的提升，项目取得成效。

公司内部及行业影响力层面，银河领导力发展项目的成功经验已在**美敦力内部**传播、交流和借鉴，全球的其他地区包括亚太、北美以及欧洲等已在类似的项目设计框架之下协调资源，着手推进区域性的高管领导力发展项目，朝向加速培养区域管理层接班人的共同目标而前进；**从医疗器械行业整体来看**，美敦力的银河领导力发展项目为行业内其他公司所学习和借鉴，项目的框架、多元化板块设计等内容都为同行业其他公司在打造高管培养计划时提供了参考。



➤ 获奖企业风采

Medtronic
美敦力

关于美敦力

美敦力，生命因科技不凡

作为全球前沿的医疗科技企业，美敦力大胆行动，积极应对人类所面临的严峻健康挑战。秉承“减轻病痛、恢复健康、延长寿命”的企业使命，美敦力全球 9 万多名员工凝聚力量，凭借在医疗与科技领域的专长，以及帮助他人的意愿，提供创新医疗科技，以洞察驱动医疗服务，提供以人为本的体验，改善人们的健康与生活，带来更好的普惠成果。

美敦力全球

1949 年，厄尔·巴肯（Earl Bakken）和他的姐夫 Palmer Hermundslie 在美国明尼苏达州创建了美敦力公司。1957 年，巴肯发明了世界第一台由电池驱动的便携式体外心脏起搏器，奠定了美敦力以医疗科技帮助全球患者“减轻病痛、恢复健康、延长寿命”的企业使命。

如今，美敦力的业务遍布 150 多个国家和地区，在全球拥有 95000 多名员工，包括超过 12400 名科学家和工程师，以及 2200 多名专业临床工作者。

美敦力积极应对当今医疗系统所面临的复杂挑战，业务覆盖 70 余种重点疾病领域，致力于以先进的医疗科技为患者带来不凡的生命体验。每一秒钟，全球就有超过 2 位患者受益于美敦力的医疗技术或疗法；2023 财年，全球受益于此的患者超过 7400 万人。

美敦力 2023 财年全球营业收入为 312 亿美元。2023 年，美敦力连续多年入选《财富》杂志世界五百强榜单，并被评为“全球最受赞赏企业”；美敦力加入世界经济论坛发起的全球健康平等网络，并入选彭博性别平等指数名单。2023 财年，美敦力全球慈善捐助近 1.1 亿美元。

美敦力在中国

1989 年，美敦力在上海设立办事处，成为首批进入中国的跨国医疗科技企业之一。1996 年，美敦力在上海正式落户。目前，美敦力在中国拥有约 6000 名员工，12 个区域办公室，业务覆盖心脏及血管、医疗外科、神经科学与糖尿病四大医疗领域。针对中国本土不断增长的疾病需求和医疗负担，美敦力致力于充分发挥医疗科技的潜能，为更多中国患者带来创新、优质、可负担的医疗解决方案。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

万御安防操作岗位标签 训练认证体系

编辑整理：Sue Jiang

万御安防是万物云投资的专业安防机电服务商，提供企业级安防、机电维保、消防维保等服务。服务范围涉足安防服务、电梯维保、消防维保、智能设备及工程改造、强弱电、给排水能耗管理和人员培训等领域，现已从基础的物业“四保”服务迭代为科技安防服务。万御安防借助万物云空间科技能力，构建以人防为基础、以物防为保证、以技防为核心的智能安防管理体系。截至目前，业务范围覆盖全国 100+ 大中城市、4000+ 服务项目，拥有 60000+ 名员工，具备各类行业经营许可资质。

万御安防从事安防、机电两项核心业务，业务覆盖了全国 100 多个城市，拥有 60000+ 员工。员工基数大，是核心生产力和主要业务来源，但长久以来，稳定性却较差，因此为提升员工留存率和服务质量，万御安防延伸出第三块业务，即人力资源业务，成立蓝钻服务中心，打造标准的员工训练体系和训练系统，沉淀劳动力供给，构建起一套针对基层蓝领的产品化、体系化训练体系——“操作岗位标签训练认证体系”，培养具备高素质的蓝领工匠。

项目背景

组织驱动

为提升员工技能和服务品质，解决人员短缺、招工难的痛点，万御安防搭建了能力认证组织，规划工匠培育项目的落地，能力认证组织有三个层级：万御安防本部的**蓝钻服务中心**牵头，负责项目的总体规划，设计出以“蓝领工匠”为培训对象的操作岗位标签训练认证体系；各城市公司的**能力认证部**起到承上启下的作用，主要负责对项目的落地和实施过程中的校准；**员工服务站**执行落地，对项目覆盖范围的一线员工实施训练，三者合力，共同推进标签训练认证体系的落地。

业务强关联

标签训练认证体系，其核心是对不同岗位的工作任务流程进行拆解，形成能够全面覆盖关键工作任务的标签，不同标签对应着不同的技能。通过将工作技能标签化，员工便可参照标准更加规范的作业。万御安防的目标是培养拥有多个“标签”、多种技能的复合型蓝领工匠，提升服务效率，为全国各地的客户提供高标准作业品质服务。

🗨 项目设计

在项目设计过程中蓝钻服务中心主要运用了任务拆解及知识萃取方法论，通过梳理岗位工作逻辑图，定义岗位标准并将标准转换成作业 SOP(标准作业流程) 及训练材料，保证作业标准统一。

标准化和可复制性是项目组在进行标签设计时着重考虑的。标准化，即通过培训，获得标签认证的员工能够切实掌握标准化的作业流程，满足其所在岗位的技能要求，从而保证服务品质以及交付作业的品质，提升客户满意度；可复制性，在一线人员数目多的客观条件下，可快速复制推广的高标准作业流程能够降低节省成本、提升效率，因此项目组希望设计出一整套可复制的训练流程和线上化的管理系统。

◆ 设计全景图

基于标准化和可复制性的考量，项目组设计了标签训练认证体系项目的全景图：

1. 根据应用场景，明确业务对人员的需求，包括岗位的基本要求和工作任务，员工需要具备怎么样的技能等；
2. 根据业务需求，开发标准化的作业流程，用于指引员工训练；
3. 在开发作业流程的基础上，设计一套标准的训练流程和方法用于员工训练；
4. 认证，通过认证的员工具有上岗资格；
5. 绩效管理：设计指标来衡量训练效果，量化员工的工作效率，以及单兵作战能力。

◆ 标签开发

1. 萃取业务需求，形成技能标签

能力认证专家、技能开发岗以及各业务线条专家三方共同参与，按照业务合同承接的工作内容，拆解任

务，将每个岗位的工作内容**流程化、标准化**，形成具体的工作任务，如核验身份、检查消防栓等，**萃取出支持工作任务完成所需的技能**，如学会使用灭火器等，**形成技能标签**，并借助工具表开发相对应的训练材料（作业 SOP、训练官指导手册、标签训练课程视频）。

作业 SOP：在开发技能标签的过程中，项目组会使用一整套工具表，将每个岗位的工作任务罗列出来，并梳理出工作逻辑图，形成关键任务。内部专家会对工作任务的难度等级和难易程度做出评判，由此形成对应的任务清单（作业 SOP——标准作业程序），员工可以根据作业 SOP 上提供的操作步骤和动作要领来完成岗位操作。

2. 标签训练与认证——训练四步法

按照每个岗位的技能掌握需求，项目组委派专人（技能认证岗、认证服务岗）担任训练官分阶段训练、认证员工的技能标签。**训练官**由在岗员工兼职担任，项目组为训练官提供了一本训练官指导手册，作为教学指南。考虑到蓝领工匠的文化及认知水平，采用“**训练四步法**”带教，从训练官的“我说我做，我说你做”，到学员的“你说你做，你说我做”。通过训练官实际带练的方式帮助学员更快地理解和掌握技能。**认证官**，负责检验训练官的训练效果，由专家和客户担任。

3. 标签运营

结合现场业务情况及承接量，完成对各技能标签需求量的校准，推动标签训练认证。

4. 标签复检

包含对员工的标签复检和年度标签的迭代两方面。万御安防的内部专家和客户会定期 / 不定期开展标签复检，通过抽检、工单结果、应急演练等方式复核员工技能掌握情况，能力不达标者重新安排训练认证；每年，项目组会联合技术质量部的专家，结合当年的业务发展情况，对上一年度的标签进行更新、迭代。

🔗 如何争取业务侧的支持

在推进标签训练认证体系时项目组遇到了一些挑战，要提升员工标签上岗覆盖率，需要有更多的员工参训，而这就需要获得业务侧的支持。然而，组织培训的前期投入成本高，但却无法直接反馈在员工的业务品质上，这也是推进培训深入覆盖所面对的最大痛点、难点。

（一）争取业务支持：为解决这一痛点，项目组站在业务的视角做培训，紧密围绕业务场景，进行标签训练体系的设计，通过优化标签，降低训练成本，提升训练效率，得到了业务方的支持，具体表现在技能萃取和开发、技能训练和认证两方面：①技能萃取和开发。员工技能来源于业务需求，技术质量部各专业线条**专家积极参与**到任务拆解和 SOP 梳理的过程中，保证作业流程和训练材料统一、规范。②技能训练和认证。**现场运营部门负责对训练材料落地实施**，全流程参与员工训练、认证，并结合实际业务情况校准验证 SOP 及工作内容。

（二）成本投入问题：前期开展过程中，项目组发现投入成本较高，除了训练成本，还需发放不同等级标签所对应的星级工资。对此，项目通过调整训练场地，安排员工**在岗训练**，做到“从现场中来到专业中去”，减少训练场地的成本投入；安排训练官**在岗兼职带教**，训练官来自于员工的上级（如班长、主管）、专家（如业务专家队伍），在真实的工作环境中带教提升训练效果，在岗训练和兼职带教的训练模式有效降低了成本投入。

（三）训练成果转化问题：如何提高训练成果转化是项目组在优化标签训练体系时遇到的主要问题之一。部分员工获取了技能标签，但现场作业品质一般。对此，项目组加大了检验力度，持续推进技能标签复检，并直接应用业务作业质量结果；推动业务工单化，将业务与标签获取强关联，未获取标签无法接单作业，从而解决训练成果无法通过业务直接得到验证的痛点。

🔗 项目亮点

（一）覆盖专业广：标签训练体系涉及住宅、商写两大业态，覆盖值守、供配电、告警调度等 **11 个安防机电相关专业**，共打造 **160 个技能标签**（安防专业 80 个，机电专业 69 个，E 控专业 11 个）。

（二）贴合业务需求：标签均来自任务拆解和作业要求，与业务、作业（工单）强关联，优化培训效果无法验证，为培训而培训的痛点问题。

（三）多样化培训手段：

1. 开发**自助走场培训方式**，员工获取训练任务，根据系统提示路线到对应巡逻巡检点，扫码设备上二维码 / 点击训练任务学习内容（可查看学习视频 / 材料），完成现场作业实操训练，拍照、完成系统上传，认证官线上审核完成作业训练。通过移动端自主学习联系，将训练官虚拟化，在保证训练效果前提下减少训练人力投入。
2. 从现场来到专业中去，员工**在真实的岗位上开展训练**，减少场地成本投入；同时**送教上岗**，在真实工作环境中训练官用真实例子带教，提高训练效果。
3. 设计训练四步法，**了解 - 练习 - 操作 - 检查**逐步递进，多角度协助学员理解掌握技能。训练四步法的设计主要考虑到行业特性和员工特质两项因素：从行业来看，安防机电行业比起理论，更看重实操；从本项目的目标对象即线蓝领员工来看，他们普遍受教育程度不高，文化、认知水平相对较低，而训练四步法包含亲身示范、手把手教学、实时监督以及案例学习，能够有效降低学习门槛，帮助学员更快上手。



（四）体系化设计运营：从标签开发到训练认证，再到标签运营和复检，万御安防围绕岗位技能标签进行体系化设计：技能标签可根据当年的业务情况做更新迭代，具有很强的灵活性和可持续性；运营方式上采用数字化运营，打造可视化、可追踪、覆盖能力认证线条上全员的训练认证系统。员工、训练官、认证官可通过资源管理平台、学习平台和助英台 APP 三个数字化平台了解有关进度及安排，实现训练认证的无纸化和管理的线上化；通过部门内、营业部、本部“三级检查”确保训练效果的可检验、可验证。

（五）多层级评估：用真实的业务数据复盘员工技能发展情况，结合业务现状，将作业质量和技能标签获取进行关联；实行“三级检查”，部门内自检，营业部自查，本部抽查，实现员工技能全覆盖抽检；通过作业工单质量检验结果来验证员工技能水平和训练质量。



项目成果

（一）服务品质上升：数据显示，万御安防五万多名操作序列员工，**标签上岗覆盖率达到 97%**，近 1 万名员工通过星级认证，具备标签能力，成为具有“一专多能”的复合型蓝领工匠。标签训练认证体系推行后，因员工技能产生的投诉率下降，从 2023 年初的 228 单降到了 117 单，下降幅度达到 48%，客户满意度有所提升。

（二）助推人才发展：标签训练认证体系既满足了员工技能提升需求，也为员工提供了专业 - 管理 - 跨组织三种发展路径，拓宽职业发展通道。2023 年度，有 3 千多名安全员通过岗位标签认证获取班长标签，其中有 1200 多名安全员成功晋升为班长。公司还通过内部“万紫千红好发展”计划，帮助近 1000 名安全员实现跨组织、跨专业转岗。员工通过标签训练认证体系不仅提升了技能，拓宽了个人职业发展通道，同时给劳动密集型企业带来直接的好处便是员工稳定性的提升，减少了响应用工成本投入。2023 年度万御安防基层员工离职率为 37.95%，已保持连续 3 年的下降。

（三）行业内可复制推广：在劳动密集型行业，标签训练认证体系具有一定的可推广性。技能标签化，可快速了解岗位技能需求并形成相应的训练材料。“训练四步法”训练方法能够帮助员工更快地掌握和理解技能；万御安防打造的一整套数字化训练认证管理平台也具有借鉴意义，员工、训练官以及认证官都能够在线上获取相关信息，员工可以通过助英台 APP 了解具体的训练安排，训练官和认证官能够快速了解全国训练认证情况，辅助管理者在各个层面了解基层员工技能状态，及时调整训练认证方案。

获奖企业风采



公司简介

万御安防是万物云投资的企业级安防机电服务的业务品牌，在 2021 年 5 月正式对外发布品牌，致力于做全国领先的安防机电服务商。

万御安防的主营业务有安防科技、机电业务和人力资源服务，服务范围涉足安防服务、电梯维保、消防维保、智能设备及工程改造、强弱电、给排水、能耗管理和人员培训等领域，现已从基础的物业“四保”服务迭代为科技安防服务，是万科物业积淀 30 余年行业领先的安防机电专业服务能力的代表。

截至目前，万御安防业务范围覆盖全国 100+ 大中城市、4700+ 服务项目，拥有 60000+ 名员工，具备各类行业经营许可资质。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

无限极私域运营能力 提升项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

无限极（中国）是李锦记集团旗下成员，成立于1992年，是一家立足于健康养生主赛道，以中草药健康产品研发、生产、销售及服务等为主的现代化大型企业。

在数字化技术和新零售浪潮下，无限极坚持直销模式，通过数字化技术和工具为线下业务赋能，推动直销业务的线上线下融合发展。在这背景之下，私域运营会是一项亟需提升的组织能力。

经诊断，业务市场中已有少量经销商在个人IP打造及私域精细化运营中初有成效，因此，为更有效地支持经销商展业，公司内部员工（尤其是一线分公司，作为最前线支持经销商的角色）亟需快速提升相应能力。

由外到内获取需求，从内到外发起改变。为提升一线分公司员工对私域运营的认知，并能在业务场景中应用私域运营方法，在区域的支持下，人才学苑正式启动私域运营专项提升项目。

项目成果

培养一批内部种子教练：60名种子学员完成首批教练认证，担任各分公司转训核心角色。截止年底，分公司依据各区域计划和节奏自组织转训，共计626场，平均每个分公司22场，共覆盖约2.6W的经销商；

促进了一批经销商的行为改变：受训经销商中约3000+人，找到个人IP定位并持续运营超过2个月以上；个别典型案例成效明显，例如经销商A在受训后持续运营个人IP5个月，新粉增加约500人，新客增加30+人；

沉淀一批案例素材库、课程及工具：萃取打磨出70+私域链路案例，形成1套可持续复用的线上课程、多个教练工具及教练考评标准，以及多样化培训活动SOP，帮助后期轮训及认证覆盖；

总结了一本实践手册：对本项目所有培训内容及伙伴优秀案例进行整理提炼，形成年度实践手册。

项目设计

项目目的

项目围绕“私域运营”主题，旨在提升分公司在原有业务动作中应用私域新能力的业务运作能力。项目先从内部分公司员工切入，点面结合，重点打造首批私域运营教练队伍，同时100%覆盖全员认知思维和方法论，过程中挖掘沉淀市场案例，进而向经销商队伍转训赋能，推动私域精细化运营的行为转变。

方案设计

一阶段培训：重理论与方法，目标在于认证首批60名私域运营教练。

二阶段培训：重应用和实践。目标在于让私域运营教练（分公司同事）在实战中锻炼辅导能力，让更多经销商入门私域运营。

三阶段培训：重复盘和总结。面向分公司员工，开展私域运营年度复盘培训，针对性探讨解答转训、陪跑实操过程中的难点、卡点。

🗨 项目实施

◆ 一阶段 - 私域运营教练认证

本阶段聚焦私域运营能力，锚定一线分公司同事，联动外部专家，提供针对性赋能，利用基础方法覆盖全员，培养出一批无限极私域运营教练。

一开始，项目组以实际应用的业务场景倒推能力要求，调研分析业务及学员需求，输出“私域运营教练角色”的能力画像。

在明确了标准后，根据“ADDIE”的教学设计模型，项目组围绕着“测学练考评”，设计落地线上线下结合的学习计划。**测：**通过前后测，评估学员知识水平变化；**学练：**从私域业务洞察到实践内容讲解，全方位输出，并通过案例教学、角色演练、线上学习及小测、直播辅导巩固；**考评：**以知识考试+案例认证为评估手段，以战代训。

为了让学员感受到绝佳的学习运营体验，该阶段设计了积分制度，学习日历，群内活动等，打造活跃的学习氛围。

◆ 二阶段 - IP 嘉年华

本阶段主要锚定 IP 打造能力，强化“IP+ 业务场景”应用，通过打造分公司与经销商共学场域，实现员工（教练辅导）与经销商（落地执行）能力一体化提升，锻炼分公司教练能力的同时，挖掘更多市场种子和案例，加深私域关注度，扩大影响。



图 1 IP+ 场景

这是一场两天两夜的多样化培训活动，主要设计了三条线：

赋能线：集体大课+平行小课+工作坊，既能通过大咖认知课来解决学员的共性需求，还能通过在分会场开展案主研习坊、IP 引导共创坊来解决学员的个性需求；

比赛线：“点亮我的 IP”大赛，以赛带训，辅导员和导师全程陪跑，让更多市场实践涌现，让优秀被看见、被模仿、被复制。

社交体验线：通过新颖有趣的社交活动，如伙伴故事会等，强化伙伴间、伙伴与公司间情感链接。

◆ 三阶段 - 能力年度复盘训

本阶段主要是复盘培训和实践的成果，萃取亮点、总结困难，探寻优化方法，进一步沉淀和固化经验。

年底开展了各区的调研访谈，摸底当前运营和转训的成果、各区的亮点与待提升点、难点建议、优秀案例实践和优化建议；结合调研结果，开展一场线下培训，对各区的实操难点进行解答、分享和研讨。

🗨 项目亮点 / 经验

1. 深度卷入业务

在各项目阶段均有业务管理层参与，例如，输入业务痛点及需求，关注项目进度及时站台，参与认证考核以及推动培训后的实践落地等等。有投入就有关注，这也是项目有亮眼成果的经验之一。

2. 内部教练认证流程标准化

明确的能力要求及考评标准（懂知识、能转训、能萃取、能辅导），使培养方向更加清晰。完备的课程体系+认证流程（知识考题、案例萃取、现场答辩），使培训路径更加流畅。

3. 创新设计教学形式

将成熟的培训技术“引导技术、鱼缸会议，案例模拟”进行变体，融入私域运营真实案例及知识框架，设计了“IP 引导共创坊”、“案主研习坊”、“故事会”等培训形式，满足不同学员，类似“不知道如何找 IP”、“不知道如何转化”等的个性化需求。

4. 及时沉淀，授人以渔

重视复制转化，素材沉淀，输出教练工具包、模板库、案例集等材料支持各区后续跟进及辅导经销商落地。

5. 一个场域锻炼两个角色

二阶段设计案例比赛，打造一个培训场，链接“支持经销商”的内部员工和经销商，分公司员工作为教练角色陪跑经销商完善个人案例参赛，既锻炼了分公司员工的辅导教练能力，也加强了经销商对知识方法论的理解。

6. 及时复盘，挖掘成果，解答疑惑

在二阶段结束后，各分公司自组织转训，跟进经销商落地私域运营。约3个月后，项目组乘势启动第三阶段，通过复盘训，加强各分公司间经验交流，也从专业角度给出答疑和帮助。

项目挑战

挑战 1：分公司员工并非实际私域运营者，如何进行赋能“私域运营能力”？

处理方式：制定教练能力要求，以此为锚点调整内容，包括①从教练和 TTT 的角度，与讲师一起基于原标准化内容，重新开发课程；②调整教练认证评估方式；③线下培训场做角色扮演，练习例如“如何帮助经销商从 0-1 找到个人 IP”。

挑战 2：如何与业务部门合作，在还处于需求模糊时提供与时俱进的内容？

处理方式：需求前期充分调研，中期不断校准，深度卷入业务。一阶段时，抛出全面的私域运营内容及方法论，并在课程逐步更新的过程中，采用“广撒网再收窄”的方式，持续收集学员反馈和校准业务需求。考虑符合公司业态和当下业务紧迫性，与业务部门共识，最终锚定“IP 打造”及“朋友圈精细化运营”作为核心入门，各区向市场推广，并作为二阶段培训的重点。

私域运营项目有超预期产出成果，以“单个训练营”发起，过程中业务方不断“加单”，打通经销商，多形式赋能，最终打造为全年赋能主题，人员培养和业务结果产出并行。3 阶段贯穿全年赋能，从基础到进阶，从理论到实践，从学习到复盘，锚定私域主题，阶梯式赋能，同时得到了丰富的知识沉淀，并延展到经销商，实现员工与经销商能力提升。



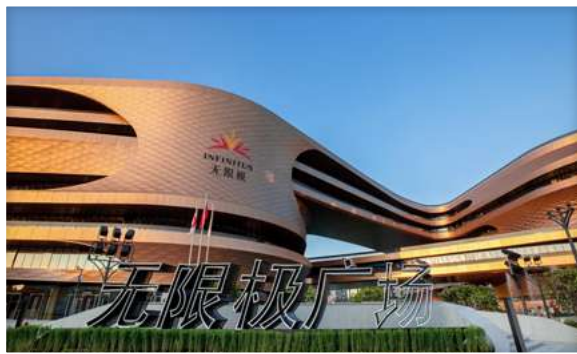
获奖企业风采

公司简介

无限极（中国）有限公司（简称“无限极（中国）”）是李锦记集团旗下成员，成立于1992年，是一家立足于健康养生主赛道，以中草药健康产品研发、生产、销售及服务为主的现代化大型企业。

无限极努力打造产品、品牌、核心技术和平台建设等方面的竞争优势，拥有广东新会、辽宁营口两个生产基地，在中国内地设有30家分公司、体验中心和近7000家专卖店/体验空间。无限极一直致力于提升自身的科研优势，将中草药与现代科技有效结合，在免疫、延衰、肠胃、美白、口腔护理等领域拥有复合多糖、植物甙等多项核心/自主科研技术，截至目前，获得国内外有权专利共617件，推出无限极、养固健、萃雅、心维雅、植雅、帮得佳、享优乐、优全佳、乐姿乐言、轻盈跃和轻意养等品牌，涵盖健康食品、美妆、家居用品三大品类，超过200款产品。

无限极秉承E（east, 东方智慧）+W（west, 现代科技）→W（world, 传播到世界）的思想，依托中华优秀养生文化，以独特的健康养生理念为指导，创造性地提供产品+服务结合的健康养生整体解决方案，倡导饮食、起居、运动和情志“四合理”的健康生活方式，满足人们多元化、个性化的健康需求。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

依视路陆逊梯卡 明星班组长学习发展项目

编辑整理：Sue Jiang

☞ 内外双重刺激下的学习发展项目

后疫情时代，如何更好地赋能业务，支持业务的长久发展，成为企业在设计员工培训体系和实施学习发展项目时考虑的重要因素，那么如何用培训达到业务、人才双提升的“共赢”效果，依视路陆逊梯卡集团给出了自己的答案。

依视路陆逊梯卡集团（以下简称“集团”）成立于2018年，由依视路和陆逊梯卡两家优势互补的企业合并而成，是镜片、镜架和太阳镜设计、制造和分销领域的全球领导者。集团将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视为使命，致力于帮助世界各地的人们“见深行远”。集团拥有约19万名员工，采用垂直整合型商业模式，然而在组织层级中起到保障支持业务作用的运营部却缺少培训资源投入，为实现集中化管理、加深人才储备、促进团队融合，集团决定有重点地加大培训资源投入，完善员工培训体系，对组织中起承上启下作用的“班组长”层级进行系统培训，成功打造**明星班组长学习发展项目**，促进团队融合和组织的可持续性发展。

☞ 为什么目标对象是一线班组长

满足集中化管理需求：为配合依视路陆逊梯卡集团的全球运营总部战略，更好地推动集团在中国区的业务增长，**推行集中化管理**势在必行。从业务现状来看，依视路在中国区有许多工厂，主要包含1家独资工厂（上海）和六家合资工厂（丹阳及厦门），每家工厂都有自己独特的管理制度和文化基因，各自使用的运营语言不同，导致集团中国区各工厂之间的协同力度不足。

增强运营部对业务的保障作用：集团采用垂直整合型商业模式，在依视路，运营部是业务的坚实后盾和重要保障。2021年初，集团已经针对专业解决方案事业部的销售中层策划实施了人员发展项目，取得了良好反馈。有了事业部的培训经验作为参考后，集团着手对运营部进行系统性培训，以增强运营部对业务的支持力量。

加深人才储备：集团提倡“One Family”团队文化，希望通过班组长培训项目促进团队融合，振奋团队士气，提升一线人员保留率；打造人才交流及展示的平台，以加深人才储备。



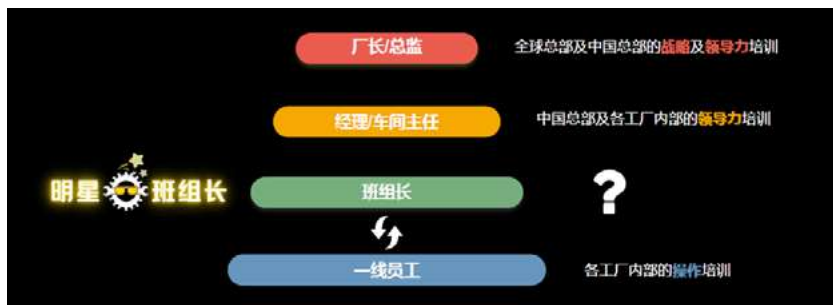
完善员工培训体系：依视路中国区各工厂中主要有厂长/总监、经理/车间主任、班组长以及一线员工四个层级（见图一），然而培训资源并未实现四层级全覆盖，**班组长层级没有受到系统性的培训：**厂长/总监层级会参与集团全球总部及中国总部的战略及领导力培训；经理/车间主任会得到中国总部及各工厂内部的领导力培训；对于一线员工，他们也会接受工厂内部的操作培训。班组长层级是集团战略、政策上传下达的重要一环，也是与一线员工日常接触最频繁的角色，因此被选为此次项目的培养对象，重点发展。

项目实施

明星班组长学习发展项目面向**集团运营生产的一线高潜班组长**开展，为期6个月，共有124位班组长参加，分为三个阶段：

第一阶段：明星班组长内训师TTT训练营

内训师TTT训练营是“明星班组长”三模块的前置动作，为期三个月，主要目标是从集团内部挑选出合适的人选（运营一线人员）担任内训师，在经过一系列的准备和培训后，他们将对集团中国区各工厂的班组长进行大批量授课，为“明星班组长”项目注入可持续性力量。

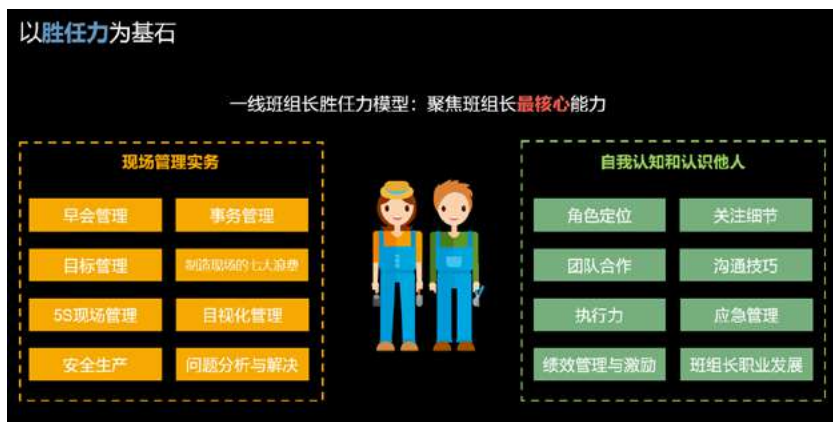


图一 工厂员工层级

内训师TTT训练营分为准备、学习和试讲三个阶段：在**准备**阶段，内部提名的学员需要和上级领导进行沟通，共同确定一个3~6小时的培训主题；进入到**学习**阶段，学员需要培训两个模块，即“课程设计与开发”和“授课技巧及认证”。学员需要在“课程设计与开发”模块围绕先前确定的培训主题设计一套完整的学习体验，包括课程框架、课程内容、互动教学方法、课程开场和课程结尾，学员开发的课件会交由专家评审委员会点评；在**试讲**阶段，学员通过组内试讲和工厂试讲，收获反馈，参与内训师评审，加入到“明星班组长”后续项目当中。

第二阶段：基于胜任力模型的两大领导力课题行动学习

项目前期开发了适用于集团的一线班组长胜任力模型（见图二），项目组将两项核心能力即“现场管理实务”和“自我认知和认识他人”设计成两大领导力课题学习模块——**管理自我及管理他人**和**现场管理工具**，并确认了对应的产出工具，以行动学习为指引，让学员以小组的形式在真实的工作环境和项目中思考和改进工具的运用。



图二 班组长胜任力模型

①明星班组长项目第一模块“管理自我及管理他人”

在“管理自我及管理他人”模块中学员需要学习角色定位、应急管理意识、细节意识以及沟通技巧，并在过程中推动管理工作清单和员工技能矩阵这两项工具实际运用并落地，并收集反馈和修改建议。

②明星班组长项目第二模块“现场管理工具”

“现场管理工具”模块分为上、下两部分推进。该模块的上半部分，学员接受 PDCA、SOP、早会管理、目标管理以及消除 7 大浪费的培训，并推动晨会管理和标准作业流程工具的应用落地；该模块的下半部分，培训的重点放在问题分析与解决（问题分析、创新思维、标准执行）上，产出快速反应质量控制和 5W2H 工具。

每一模块都包含任务打卡、贯彻实施以及课堂演示：**任务打卡**，各组学员代表向管理层分享工具应用的想法，并进行调整和确认；**贯彻实施**，学员完成工具试用，并收集反馈，及时和管理层进行工具矫正；**课堂演示**，每次课前学员就工具应用做分享演示，包含介绍工具应用、应用过程中的发现和反馈、如何推广三方面。工厂管理层作为评委，对学员的演示做出点评，并提供支持行动计划。

🗣️ 学习、体验两不误

①**课程线**：以**胜任力**为基石，**行动学习**为模式，**工具落地**为成果。项目组紧密结合学员画像和项目目标，将“**70-20-10 成人学习法则**”方法论融入到项目设计当中。

- 高挑战性的课后作业：明星班组长的两大模块都设置了课后作业，完成学习后，学员需要交付以工具落地为核心的高挑战课后作业；项目组还设计了“工具落地金点子征集”，以此鼓励学员提出对工具的改进意见、建议，时刻保持持续改善的思维。

- 多方赋能：项目组致力于给学员提供多视角的、日常化的反馈和建议，以提升学员的学习积极性。在课程中专设“辅导技巧”模块，学员之间互帮互助，互相指导，获得及时反馈；开展管理桌会议，集团内部 VP 级管理者会向学员分享经验，为他们答疑解惑；组织学员开展基于工具的落地和汇报，让学员在实践中学习反思。

- 两大模块学习：精确构建班组长人员画像（见图三），打造适用于集团一线班组长特质的胜任力模型，分为“现场管理实务”和“自我认知和认识他人”。聚焦班组长核心能力，让学员在培训中提升现场实务和自我认知及认识他人的能力。



图三 班组长群体画像

②**体验线**：项目组为提升目标学员的参与感，达到更好的培训效果，在课程线的基础上增设了体验线，体验线穿插在课程线之中，有三大优点：**有用（工具实用）、有趣（游戏化）、有料（打造明星班组长）**。体验线反馈良好，这得益于项目前期构建的精确的用户画像。调研结果显示，班组长群体有以下特质：性格上，偏内敛、实在，社交技能普遍较弱；职业技能上，较少接触正式培训、重实操而轻理论；工作中勤勤恳恳，但不太会展示自我。总的来说，他们期望得到快速激励，较难被吸引、打动。项目组精心设计，为目标对象班组长打造了良好的培训氛围。

有用：学员所学习的工具都经过项目组大量的前期调研，明确能对当前的生产管理改善及员工收益带来切实帮助。

有趣：设计厂长空降、主题服装以及氛围道具等，增强仪式感，提升班组长的培训体验。

有料：开展阶段性培优，组织管理层评审团评选出最佳团队；媒体宣传，提高曝光和热度。

③**敏捷设计**：为应对可能出现的突发状况，项目组做了内训师对应课题互补机制和 Mini 导师两项敏捷设计。**内训师对应课题互补机制**，保证每个课题至少有 2 位内训师可以互为替补，避免出现讲师因工作安排无法协调而没人上课的情况；**Mini 导师**，每个工厂都各安排了一位资质较好的学员及 HR 担任 Mini 导师，负责将课堂主体内容和作业要求传达给因突发排班或夜班无法参加的学员。

🗨 未来改进方向

①**打磨课件质量，优化内训师 TTT 训练营设计**。尽管内训师都是来自不同专业领域的专家，但在训练营开展期间，项目组发现，大部分人对“培训师”角色比较陌生，打磨课件所花的时间比预计更长，为保证课件内容完善，在逻辑 / 形式上保持统一，训练营由原定的 45 天拉长至 90 天。项目组复盘认为，在内训师的组织和训练营实施上可以进行改进，将 10 位内训师的**课件逻辑**统一起来，减少割裂感，增加学员学习的体验感。

②**丰富实践内容，增设参访、工作坊**。项目组基于 70-20-10 成人学习法则设计明星班组长项目，“从实践中学习”（70%）板块的主要内容是交付以工具落地为核心的课后作业，并收集对工具的优化改进建议。项目组认为可以增加跨工厂生产线参访，并就地组织工作坊，学员可以直接了解业务一线的情况。

③**增强线上学习体验，打造混合式学习方案**。为提升班组长学习、参与的积极性，项目组创新了课程线和体验线“双线并行”的项目设计，希望通过“有用、有趣、有料”的体验线设计，赋予学员仪式感、荣誉感，打造良好的培训氛围。从整体来看，明星班组长项目主要以线下活动的形式开展，考虑到一线班组长的工作节奏，培训形式上可以进一步优化，项目组认为可以推行“线上+线下”结合的混合式学习方案，增强班组长的培训体验。

🗨 业务、人才双收获

明星班组长项目圆满达成了原定的项目目标：

业务层面，成功推动 8 项工具（管理工作清单、员工技能举证、5W2H、晨会管理、标准作业流程、PDCA 循环、问题分析与解决及 QRQC 快速反应控制）在各工厂落地并形成统一的管理语言，各工厂之间的协同力度加强，满足集团对集中化管理的需求；工具实施与落地过程中，项目组收到来自学员和学员所在班组的金点子提议超过 40 条，这些建议为后续的跨工厂合作和生产流程优化提供了支持，节省成本超 120 万元，充分发挥了运营部对业务的保障支持作用。

人员方面，集团的培训体系得到完善，实现工厂各层级培训全覆盖；一线班组长在参加培训后职业发展空间扩大，15% 的学员在项目结束后的一年内获得晋升（车间主任、副主任）；人才流失率降低，集团的人才储备加深。数据显示，一线人员流失率降低 9%，多技能操作工（可在不同工序轮岗）的存量大幅上升，达到 43%。

获奖企业风采

EssilorLuxottica

关于依视路陆逊梯卡集团

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, 在全球 150 个国家拥有 20 多万名员工、650 个生产基地和 18000 家门店, 2023 年营收达 254 亿欧元。其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”。集团旗下拥有万里路、星趣控、全视线等高科技镜片品牌, 雷朋、欧克利等经典眼镜品牌, 广受欢迎的奢侈品牌以及全球领先的眼镜零售门店品牌亮视点 (LensCrafters) 和 Sunglass Hut。集团旗下基金会 (OneSight) 致力于为欠发达地区人群提供可持续的视力保健服务, 累计受益人次超过 7.6 亿。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。如欲了解更多信息, 请访问 www.essilorluxottica.com。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

智能智造，“溢”专多能 ——溢达集团现场管理工程师项目

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

“励志笃行，有所作为”是溢达集团一直秉承的理念。集团致力于推动中国纺织行业转型。2018年，溢达集团准备建设新工厂，但遇到了贸易战、疫情等挑战，亟需在策略上进行改变。从微笑曲线来看，溢达集团过去主要业务是OEM（代工生产），现在逐步朝着ODM（自主创新）和OBM（自主品牌）两端发展。

企业的变革需要人才先行，在转型的过程中，由于精益生产推广力度也越来越大，供应链管理需要重新整合，因而首先要实现人才升级，从而建设自动化、智能化、绿色化和知识密集型的现代纺织产业体系。



图1 微笑曲线

工厂传统模式是定岗定员，员工在车间徒步被动巡回，作业区域相对固定，掌握技能单一。而在任务驱动的新模式下，大规模地采用数字化、智能化设备，且研发了强大的信息系统，需要做相对复杂的订单。在此情况下诞生了一个超级岗位——现场管理工程师。这打破了传统用工模式，为技术操作员和管理人员角色相结合的超级岗位，需兼备纺纱操作、质量管理、故障处理、生产计划、跨部门沟通、问题分析与解决等综合能力，工作更具有挑战性和吸引力。

项目设计

项目目的

溢达集团希望在未来工厂的建设上开创生态导向型的和谐发展新模式，保持工业生产与环境保护的平衡，以及人、技术和自然环境的和谐共存，其中的关键就在于“人”，而项目的落脚点即用什么样的员工、什么样的组织架构去支持未来工厂的运作。新生代员工对发展的需求与未来工厂的岗位是否匹配也是项目着重考虑的要点，结合他们有思想、有活力、富有创新精神、学习能力强等特点，加速员工向知识密集型转型。

◆ 方案设计

启动筹备阶段：由分厂和 HR 参与，组建项目组、执行项目规划、确定生产运营模式、制定招聘计划、搭建人才画像，达成现工人才画像确认的目标。

人才招聘阶段：由 HR 负责招聘宣传、确认招聘需求、明确招聘渠道、人才筛选的工作，并完成现工的招聘。

技能培养阶段：由分厂和 HR 参与，完成确认培训方案、明确培训计划、开展技能培训、团队建设、开展软技能培训、培训复盘的工作，现工需通过纺纱、质量、设备及工艺考核。

成果汇总阶段：由分厂和 HR 参与，负责完成项目回顾、技能操作运动会、项目汇报 & 评估、人才输送和人效成果分析的工作。

🗨 项目实施

◆ 启动筹备阶段

● 现工培养模型

现场管理工程师晋升机制为技术阶梯考核制，员工转正后，每半年可参加技术阶梯考核，获得晋升机会。等级达四级技师后，公司还将为其提供技术和管理双通道发展。技术路线，会逐步提升员工车间技术能力、设备能力和订单管理能力等，设有不同的技术阶梯；管理路线，对于沟通能力强和思路清晰的员工，将他们培养成车间的主管。

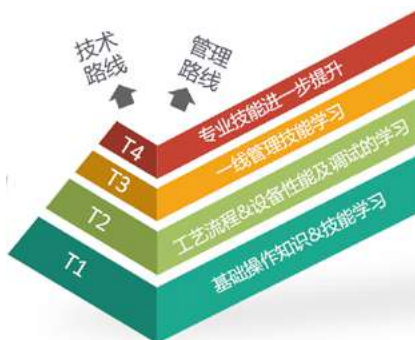


图 2 培养模型

● 生产运营模式

针对现场管理工程师的培养，主张区域自治，即打破部门壁垒，以价值回归一线的形式，将一线生产操作、质量控制、设备故障处理、现场管理、生产计划集中在现场管理工程师角色身上。为满足企业不同阶段的发展需求，以及应对外部市场变化，项目经历多次调整，主要变化内容如下：

- ①在区域自治的基础上，实行集中分散
- ②单工序操作向多工序联动转变
- ③深化区域自治模式
- ④技能等级提升由会到精
- ⑤集中分散模式升级

◆ 技能培养阶段

● 培训实施顺序

传统的纺纱操作人员需要一个月左右可以完成所有学习内容，独立顶岗，而现在的岗位具有多种等级，员工有不断提升的空间。从教练组培训中学会基础操作，并在一线三班中熟悉车间环境，然后通过理论赋能，掌握多岗位操作技能，再去不同部门间轮岗，掌握复合技能，最终才能使培训体系持续发展。

◆ 成果汇总阶段

业务角度：提升产出和管理效率，万锭用工人数下降了 74%，日人均产量提升 329%，人才培养的周期缩短 70%，单位生产成本降低 11%，实现纱线颜色开发周期缩短 88%，产品不良率降低 65%，空调系统实现节能 13%，吨纱生产耗电节约 9%。

员工角度：完成人才升级，成功向智能制造转型，建立了完整的工厂人才培养体系，完成了对未来工厂人员用工模式的探索。通过“现场管理工程师”项目招聘录用大专及以上学历的员工占比约 80%，打破了纺织生产线普遍为低学历、低收入员工的局面。现场管理工程师的活力、创新力、学习力，使纺纱生产与技术各具朝气与未来。2022 年被评为广西壮族自治区智能工厂，获得政府奖励 100 万元。同时，员工的技能和创新能力得到了持续提升，也能够实现自己的价值，自主改造、创造类项目达 24 项。

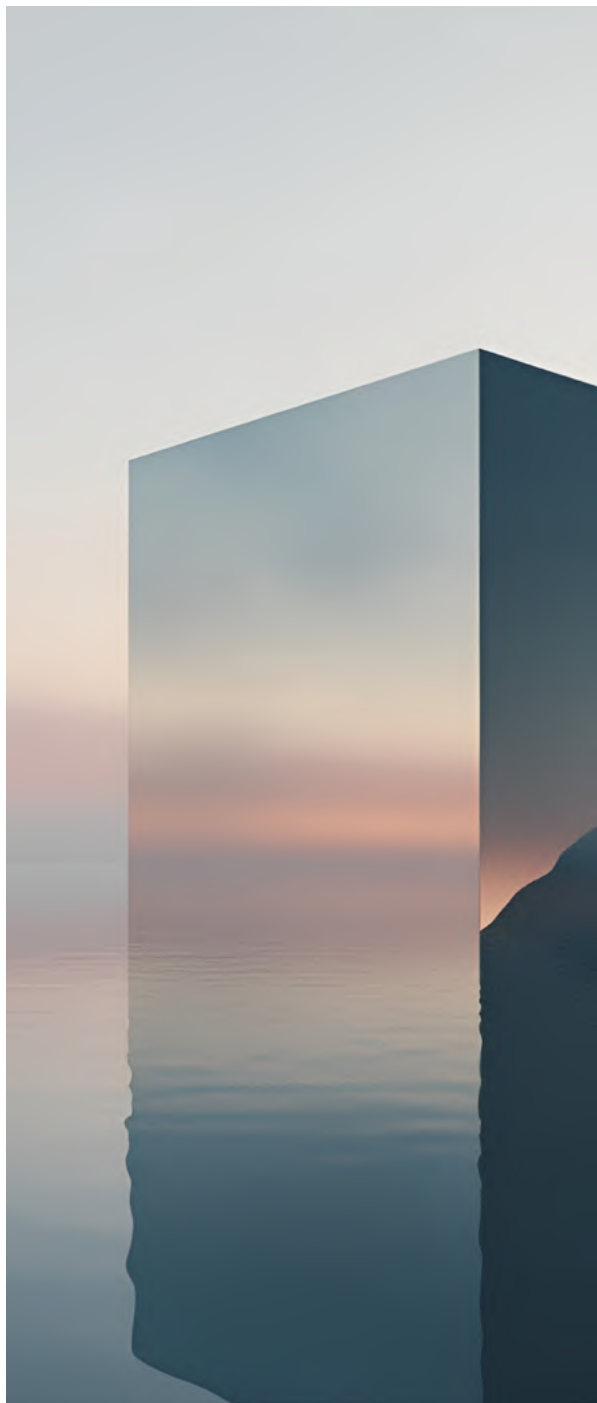
模式推广：溢达集团将现场管理工程师项目推广到了新疆工厂，并顺利完成，目前，正在向桂林工厂推广之中。

🗨 项目经验

项目筹备：得到集团高层充分支持，高层们支持人才升级，从而实现智能化工厂，员工向知识密集型转型，员工收入得到大幅度提升，进而减少社会上的贫富差距。

定位清晰：结合公司战略及未来发展要求，项目一开始对于现场管理工程师的人才画像定位比较清晰。在招聘环节，项目组的目标就是寻找有思想、有活力、富有创新精神、学习能力强的大专生。入职后提供体系化的培训，帮助他们打破传统技术操作员和管理人员的角色边界，转变成为兼备专业技术和管理等综合能力的复合型人才。

配套的薪酬方案：“现场管理工程师”项目制定了清晰的职业发展路径和培养体系。现工清晰明确每阶段员工的工作目标和技能需达到的标准。且完成每一阶段的学习后，即刻进行学习成果检验，合格者即可晋升到更高级别，并获得相应的薪酬激励。同时也设置了超级岗位，实现复合型人才的可持续发展。





ESQUEL GROUP

➤ 获奖企业风采

关于溢达

溢达集团的愿景是“励志笃行 有所作为”，聚焦实现两大目标：应对气候变化和缩小贫富差距。我们致力于通过创新实践，为传统制造业的转型升级和可持续发展提供实践经验与先行典范，提升核心竞争力，创造更大的经济和社会价值。

溢达创立于 1978 年，是全球领先的知识型创新企业。

多年来，我们凭借成功运营纵向一体化供应链所积累的专业智慧，推动传统工业数智化转型。溢达以负责任企业运作为核心，积极拥抱科技创新，并通过贯穿全产业链的研发设计，始终如一地为全球客户提供卓越的产品与解决方案，助力客户迅速回应市场变化。

我们通过营销引领非凡品质的零售品牌「派」和「十如仕」，直接向消费者传递溢达故事和可持续发展理念，并以创新研发和品牌管理牵动产品与服务增值，推动企业与行业迈向“微笑曲线”的两端。

溢达亦积极与有志之士相互合作以发挥协同效应。我们的可持续发展园林——十如，坐落于山水甲天下的桂林，以融合创新与可持续发展理念，展示了制造业与大自然可以和谐共存，更以实践及成果引领企业数智化转型，践行我们应对气候变化和缩小贫富差距的决心，并籍此启发更多伙伴加入我们的行列，携手并进实现可持续发展目标，一路同行，共同创造更美好的未来！





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

正大天晴 Q-Shine 中生计划高潜人才项目

编辑整理：Sue Jiang

正大天晴药业集团（以下简称“集团”）是行业领先的医药企业，在中国医药工业百强名单上名列前茅，依托“全面创新”与“国际化”双轮驱动，稳步发展，在 2023 年实现 2 个创新药、4 个生物类似药上市。与此同时，全球、全国多个研发中心搭建初具规模。在不断攀升的过程中，集团深刻地认识到，在快速变化的医药行业，人才是第一生产力。对于组织而言，人才基础是拥抱变化的根基。在组织的高速发展进程中，人力资源发生了从“降本增效”到“提质增效”的重要变革，这其中，迭代人才发展体系、强化中坚力量成为重中之重。

2023 年，在人力资源中心和业务部门双核驱动下，集团正式推出高潜人才项目“Q-Shine 中生计划”，提升组织资源与人才管理的适配度，旨在打造从识别到培养一体化的高潜人才发展闭环，运用混合式培养加速人才发展，扩充人才储备池，从而实现提质增效和协同增效两大目标。

项目背景

◆ 集团战略对人才管理提出新要求

正大天晴药业集团提出组织整合、全面创新、国际化、数字化四大战略，对人才管理提出新的要求：**组织整合**。打造人才项目助力组织和业务效能提升；通过科学合理组合不同组织的学员，以点带面，逐步深化组织链接，提高资源利用率，发挥协同效应。**全面创新**。探索新型运营模式、学习形式，创新学习内容，贯彻人才发展。国际化。在方法论上对标国际 TOP 咨询公司，建立科学的人才识别方法。**数字化**。通过高效的数据管理平台实现标签化的人才管理。

◆ 人才管理面临挑战

目前集团内部的人才管理存在改进空间，无法完全发挥人效的带动作用，主要存在人才结构差异化、人才

储备不充分、人才选拔不理想的问题。**人才结构差异化**：不同地域人才厚度不均，某些偏远市场面临内部人才能力不足、对外部人才吸引力不足的情况。**人才储备不充分**：缺乏培养后备人才的观念，尚未在事业部层面形成完善、全面的人才储备库。**人才选拔不理想**：部分新干部上任时成熟度差距较大，需要组织重点帮扶。

该项目聚焦到营销系统的基层管理者上，作为营销中坚力量和绩效贡献主要力量，其在组织中受到的关注度相对较少，此前的人才战略无法完全覆盖，需要组织进一步投入资源，发展高潜人才项目。

基于现状，项目组系统设计了“Q-Shine 中生计划”高潜人才项目，希望达成以下目标：

①**提质增效**，建立高潜人才模型，优化人才结构质量，强化人才储备并加速发展。

②**协同增效**，抓关键能力提升要素，深度赋能，激发跨组织员工的共思、共创、共享。

项目实施

◆ PART1 人才识别

● 定对象——层层筛选，确定培训对象

锚定项目对象为公司营销系统的基层管理者。为确保资源投放的有效性以及与人员的精准匹配，中生计划一期的人数定为 66 人。

● 建标准——打造高潜模型

明确高潜人才的衡量标准。项目组通过大量的内外部调研，与公司高层探讨、共创，搭建符合公司人才要求的高潜能力模型（见图 1），包含学习敏锐、跨界思考、社会心与同理心、驱动力、领导力属性、情绪感知 6 大维度以及 20 项子维度。此外，项目组还将脱轨因素（风险因子）如离职倾向性、负面价值观、低敬业度等纳入参考，实现对人才的全面评估。



图 1 高潜能力模型

● 选高潜——多方推荐，校准共识

搭建高潜人才库，确定人员名单。项目组基于岗位胜任力（业绩、教育水平）和脱轨因素（忠诚度、文化价值观、敬业度、合规运营、团队管理）对人员做资格初筛，筛选后的人员会进入到“三方推荐”环节。由事业部、HRBP 以及 COE 分别做独立推荐，三方会从不同的视角对人员进行评价。事业部会对入选学员做日常观察，基于高潜模型给出对学员的潜力评分，并从业务产出和日常行为表现等角度补充；HRBP 会基于工作触点，给出对学员的综合评价；COE 会从入选人员的客观数据（年龄、过往荣誉）出发进行推荐。

通过“三方推荐”的人员名单会进入“校准”环节。在校准会上，项目组与各事业部负责人共同探讨，校准以下内容：人才是否入库、人才排序（基于潜力评分和加分项）、人才类型（在标签库中进行选择，如市场管理 / 客户管理 / 团队管理等维度）以及能力发展目标，就培养对象的最终名单达成共识。

※ **产出高潜人才档案**：在选拔高潜人才的过程中，项目组将人才梯度化、标签化，建立线上高潜人才库（见图 2），实现一人一档，从筛选 - 识别 - 培养 - 实践，全方位记录学员成长。人才档案会同步给上级和学员本人，上级能够更加清晰地了解学员动态，及时给予辅导，帮助学员扬长避短、快速成长。

序号	姓名	是否入库	是否纳入中生一期	人才排序	校准意见	岗位或职级	培养目标	人才标签
1		是	是	1		RF (半年-1年)	成就型、领导型、挑战型	
2		是	是	2		RF (半年-1年)	成就型、领导型、挑战型	
3		是	是	1		RN (半年内)	创新能力、学习、开拓型、领导型、挑战型	
4		是	是	1		RF (半年-1年)	开拓型、领导型、挑战型	
5		是	是	1		RF (半年-1年)	开拓型	
6		是	是	1		RN (半年内)	成就型、领导型、挑战型	

图 2 高潜人才库信息总览

● 挖潜力——摸底调研，厘清需求

明确组织的人才需求、高潜能力提升方向以及高潜群体兴趣，为设计规划高潜人才项目打基础。项目组通过问卷调研、1对1需求沟通反馈等形式进行摸底调研和数据分析，摸准组织期待、高层要求以及学员诉求。组织需求方面，项目组基于公司战略和高层对高潜人才的要求，明确所需潜力为全面化创新，提升认知、打破思维定式；能力提升方面，在前期的人员推荐以及校准会上，上级已经明确了高潜人才所需具备的胜任力（全局思维、团队管理等）。项目组也通过一对一反馈，发放调研问卷的形式调查高潜群体整体希望提升的能力项，主要集中在系统化管理技巧、全局思维等；群体兴趣方面，将高潜人才群体的年龄构成 & 学习特点、岗位属性、培训期望、痛点问题纳入考虑，综合考察后发现高潜群体表现出年轻、倾向于实践学习的特点，存在缺乏前瞻性、跨部门资源协调能力不足的痛点问题。



图3 学习地图

◆ PART2 人才培养，加速发展

项目创新采用“俱乐部制+子项目制”模式运营，快速提升高潜学员的管理能力，加强人才储备。

● 俱乐部制

将不同背景的学员按同地域、跨组织、岗位、职等要素科学配对，组建俱乐部，并设置顾问团和管理员，分别由BU Head和HRBP担任。通过俱乐部制日常运营，加强学员跨组织链接，跟踪学员的能力发展情况。引入积分制对学员进行激励，在项目初期发布俱乐部及学员个人的积分规则，阶段性发布积分排行榜，增强荣誉感，打造学习氛围。

● 子项目制

围绕721学习法则设计学习地图，开发子项目，形成三条学员培养脉络（见图3），即课堂学习、实践学习、交流学习，三线并行，加速学员能力发展。

课堂学习包括KICK-OFF(项目启动会)、中生学堂AB单元学习以及最后的结营仪式。

实践学习由行动学习和高管助理计划两大部分组成。

交流学习包含导师制和人才发展论坛。

① **Q-Shine 中生学堂**：通过测训一体、案例研讨、角色演练、游戏感悟等多种形式教学，帮助学员掌握沟通影响、系统管理等能力，扎实理论、夯实实践。中生学堂分为A单元和B单元进行。

②**行动学习**：基于公司现状，创新思路方法，迭代更新方案，解决实际问题，双导师护航。行动学习是中生计划的核心子项目，是围绕五大命题开展的全周期项目，分为命题澄清、问题解析、方案形成、方案试点四个阶段：**命题澄清**，与命题赞助人沟通并澄清命题目标、成功标准和问题边界等。**问题分析**，在内外研究和数据收集的基础上深入分析问题和原因，深挖创新举措。**方案形成**，提出解决方案，制定行动计划。**方案试点**，根据团队已达成共识的计划表和方案，持续推进方案的落地。项目成果会在结业典礼上进行汇报。

此外，行动学习每个阶段结束后会开展小组例会，在例会上沟通和解决团队遇到的挑战和问题，了解各小组的行动学习进度。整个行动学习项目为期8个月。**资源配置方面**，项目组为每个行动学习小组配置了双导师：外部导师会在命题拆解和共创环节给予学员一些工具方法论的指导；内部导师会协调资源，帮助学员更准确地把握整体命题方向。

③**高管助理计划**：开放副总裁级助理岗位，通过高管/助理开放日、定期面谈、培训辅导、会议列席、项目任务、团队/市场管理等方式，帮助高潜学员打开视野，提升组织认同感。高管也能够通过学员了解到一线动态。

④**导师制**：由于副总裁级助理岗位相对稀缺，所以未担任助理的学员会和总监层级的导师进行配对，通过一对多的形式构建学习小组，学员可以在导师的帮助下攻克难题，并借助学习小组建立关系，打破组织壁垒。为保障高管、导师与学员之间的交流质量，项目组设置“前期准备-实施面试/双选-配对仪式-明确任务-表现评估”等关键节点，打造项目全流程，提供任务地图和指引，帮助高管、导师和学员建立联系，增进交流。

⑤**人才发展论坛**：聚焦基层管理者最关注的话题，搭建展示、交流、分享的平台。论坛以“引爆95后团队动能”为主题，包括高管/学员最佳实践分享、主题讨论、趣味互动等环节，创新采用学员主持，增加人才闪光度。

⑥**俱乐部团建**：项目组提供团建基金，鼓励各俱乐部开展团建，包括线上微信群交流、线下交流等，帮助学员之间拉近距离，增强链接度。线下团建时，强盛集团探讨了新形势下医药人的发展方向；深藏“blue”讨论了在外部强监管的环境下如何打造团队能力。通过俱乐部团建，分布在全国各地的学员能够了解到不同地区项目的进展情况，增进了解。

项目亮点

◆ 擅用平台思维

项目提供系统化培养的同时强调“搭台”的作用，为高潜搭建展示、交流的舞台，如人才发展论坛，增加曝光机会；**创新“俱乐部制”运营**，建立学员与学员、学员与组织间信息互通的渠道，营造良好的学习氛围，增进了解，深化链接。

● 创新学习形式

设计长周期、多样化的**子项目**达到知识内化、价值输出的作用，借助实践项目解决组织痛点问题；推出“高管助理计划”，选拔高潜学员兼任高管助理，以战代训，拓展视野，提升格局。

● 量化、精准评估 & 激励保留

密切跟踪学员的学习过程，引入积分制进行人才评估，落实激励机制。从学习表现、任务评估、他人评估、业绩评估以及潜力展现这五个维度综合评估高潜学员的学习表现。通过评估的学员毕业后能够享受三重激励：一是享受高潜身份标识，在晋升晋级和选拔上适用特殊政策；二是在组织内有更多的曝光展示机会，可与董事长、高管面对面接触；三是获得项目证书、奖品以及教育资源等。

项目成果

项目评价——收获好评

项目在高潜学员中口碑度高，学员参与项目后自豪感增强，对公司的认同度提升。学员反馈在项目中学到的工具方法论有助于改善业务表现和思维能力。在参与线上、线下活动的过程中，能够近距离向高管/导师学习，并与其他部门的高潜伙伴建立联系，拓展人脉，提升格局。

内容产出——建立人才标签库

打造标签化人才管理。为响应集团四大战略目标，项目组搭建高效数据管理平台，结合 HR、业务和第三方测评，将人才标签化，建立标签库。通过综合人力资源对学员的日常观察、学员上级管理者的评价建议以及市面上第三方测评对自驱/主动性等的定义，项目组打造了符合员工实际能力状况，较为准确的人才标签（见图4）。人才标签分为市场管理、客户管理以及团队管理三种类型，每一大类标签下有不同的细分标签，如市场管理又可细分为开拓性、成边型和扭亏型等，每个细分标签都有详细的标签定义和对人才特质的描述。

标签类型	人才标签	标签定义	人才特质
市场管理	开拓型 (0-1)	从0到1，对于从未没有的领域，靠自己的能力开拓、搭建体系，并且能做出组织认可的业绩（从0到1）	过往工作中有成功的开创经验；有创新能力，有血性、敢打敢拼，决策果断，敢于承担责任，有视野，有格局，有创业精神和牺牲精神
	成边型 (1-N)	从1到N，能够在成熟领域，包括业务、区域、职能、体系等，确保业绩/工作结果平稳并持续向上（从1到N）	能够精细化管理和运营，不断改善和提升，具备守业精神和敬业精神
	扭亏型 (-1-0)	能够在表现不佳的领域中，带领团队扭转局面，完成工作目标，实现业绩（-1-0）	过往工作中有成功的扭转劣势和变革经验；敢于推倒过去、制造变革，敢打敢拼，决策果断，敢于承担责任，有视野、有格局，有创业精神和牺牲精神
客户管理	强学术型	能够充分运用医药产品相关知识进行学术推广，提升品牌认知	学术型人才，具备良好的学术化专业背景及推广经验，聚焦品牌和产价值挖掘
	强沟通型	具备强人际敏感度，能够与他人进行良好的沟通，增强彼此信任	关系型人才，人际通达，能敏锐察觉他人行为背后的动机，通过日常维护建立感情
团队管理	权威型	擅长推动决策，重视目标结果的达成	管理偏严格、推动力强，倾向于自行下达指令，做出决策，关注目标结果达成
	教练型	擅长辅导培养，重视团队潜能激发与能力提升	具备教练式思维，专业性强，习惯做双向沟通，通过提供辅导以启发下级思考
	激励型	擅长激励人心，重视团队氛围及士气打造	重视对下级的及时激励、认可、褒奖，关注团队感受，做决策时尊重下级想法或意见
	授权型	擅长抓大放小，重视发挥团队主观能动性	信任团队合作，能够合理的进行任务授权，提供下属较大空间自行安排任务及作出决策

图4 人才标签

人才培育——完善人才发展体系

搭建营销系统高潜人才库，挖掘人才潜能，支持人才发展，成功打造从识别到培养的一体化高潜人才发展闭环，事业部能够将精力聚焦于业务增长。

业务联动——增强协同、贡献智慧

项目从协同增效、搭建平台、智慧贡献三方面支持业务。**协同增效**，项目实践在组织中发挥着以点带面的作用，增进跨组织间协同，提升资源效率。**搭建平台**，为学员搭建展示和信息互通平台。**智慧贡献**，项目前期收集业务痛点，并整合命题嵌入行动学习子项目，发挥高潜人员的智慧，群策群力提出创新方案，提供一线业务视角，为事业部战略决策提供依据。项目获得公司高层及业务部门的高度肯定。



获奖企业风采



公司简介

正大天晴药业集团是一家从事医药创新和高品质药品的研发、生产与销售的创新型医药集团，为香港上市企业中国生物制药核心企业，致力于为患者提供更佳的健康解决方案和优质可负担的医药资源。

正大天晴是国内知名的抗肿瘤、肝病药物研发和生产基地，为国家重点高新技术企业、国家火炬计划连云港新医药产业基地重点骨干企业，位列 2023 年度中国医药工业百强企业榜第 12 位，为 2024 年中国医药研发产品线最佳工业企业。

正大天晴始终把科技创新作为企业可持续发展的支撑力量，同时以民生需求为导向，依托卓越的研发创新能力和强大的生产制造能力，重点打造肿瘤、肝病、呼吸等产品集群，在江苏南京、连云港、上海建有 6 大研发生产基地。

未来发展，正大天晴将全面推进“组织整合”、“全面创新”、“数字化”和“国际化”四大战略，同时创新技术路径和商业模式，带动产品研发、生产技术和营销模式的转型升级，向创新型、国际化的医药集团稳步迈进。





最佳创新奖

- 北京发那科
- 敦煌网集团
- 费森尤斯医疗中国
- 南京钢铁
- 赛诺菲



本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

北京发那科 “要事第一 精准出击” 管理方法论 原创及迭代应用项目

编辑整理：Sue Jiang

VUCA+++ 时代，市场环境被笼罩在不确定性当中，唯一能确切把握的反倒是变化的常态性。面对高强度、长期性的经济困境和产业困局，北京发那科机电有限公司（以下简称“北京发那科”）快速调整认知，敏捷提升“目标聚焦”的组织能力，达成对“最重要的事”在个人层面的判断和在集体层面的共识。在持续专注的行业深耕和业务实战中，北京发那科坚持创新工具和方法论，不断夯实组织能力。共学、共识、共创“**要事第一方法论**”，快、准、狠地抓住发展机遇，助力公司业务新提升。

作为中国数控及工厂自动化领域的专业品牌，北京发那科自 1992 年成立以来，始终致力于推动国家数控技术及制造业产业升级，坚持把工具和方法论的持续应用的优化落地作为保持高质量发展的根本，以自身发展与良好经营，提炼并传承行业深耕的专业经验，带动上下游生态蓬勃发展。

项目背景

◆ 新形势下稳固信心

2023 年，北京发那科成立三十周年。作为公司发展的新起点，在总结过去经验的基础上如何以更好的精神面貌迈入新的发展周期，对北京发那科来说至关重要。从整体的市场环境来看，产业困局为公司业务带来了更大的挑战。如何在众多不确定性中抓住“确定性”，并且对不确定性本身形成公司集体层面的共识和判断，集中资源，聚焦在“最重要的事”上发力，成为北京发那科当下发展的要务。内部的发展突破需求和外部环境的竞争压力促使北京发那科思考“我们当下必须做些什么”的问题，以应对局势，增强员工的信心，更好地聚焦在公司的长短期目标上不动摇，齐心协力推进组织的发展。

◆ 新组织、新角色产生后需担责、成事

面对经济环境的嬗变、产业形势的变化，北京发那科对组织结构进行调整，出现了很多“新管理者”。这些新的管理角色不仅需要快速地把握业务的变化以及应对措施，独立负责新业务或新部门，还需要为团队“掌舵”，回答“什么是我团队最重要的事”，以及作为一个单独的个体，在日常开展工作时自己需要聚焦在哪些事情上。总之，业务的变化对北京发那科的新管理者、新干部在业务领导力上提出了更高的要求。

项目目标

新形势、新组织以及新角色的出现，使北京发那科萌生了引入“最重要的事”工具方法论指导业务实践的想法，在此基础上，“要事第一，精准出击”管理方法论原创及迭代应用项目应运而生。项目的核心目标是让参与者**深刻理解判断要事的重要性并且掌握判断要事的原则方法**，抓重点，集中精力、资源投入要事，实现业务和管理的发展与突破。对核心目标进行分解，需从以下三方面逐步达成：

- **打造原创方法论：**项目组希望通过管理团队共识、共创“要事第一方法论”，统一思维和行动，共情、共担变化与挑战，提高组织协同性。
- **推动方法论在公司落地：**方法论产出后，如何保证其在日常业务中得到切实的应用，需要建立完善的日常应用机制。项目组希望通过集体讨论的形式，在项目开展初期研讨要事落地执行的阻碍和难点，深层剖析背后的原因，共同商定落地“要事第一”的日常行动方案，让方法论内化于心，外化于行。

· **向行业、客户推广：**项目组认为，“要事第一”方法论及其产生过程具有可推广性和借鉴意义，希望通过知识产权申报以及外部行业奖项申领等方式扩大方法论的影响力和传播度。

从项目背景到项目关键定位

BEIJING FANUC

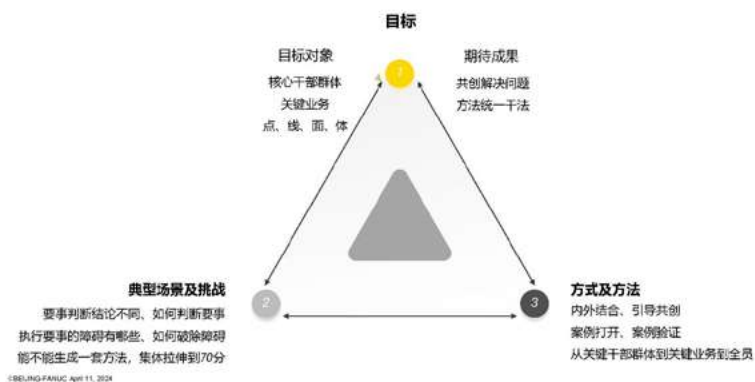


图 项目概览

项目设计

项目主要参考了领导梯队基本理念、德鲁克管理思想、要事第一管理精要、高效执行四原则、平衡轮等经典管理理念、工具和方法。在吸收内化外部经典学习理论（学习金字塔、费曼学习法等）的基础上，项目组决定应用更能激发参与者学习热情的“方法论的共识共创”，通过**引导导入、案例演练和集体共创**的方式，原创生发判断要事的原则/标准以及方法论落地执行的日常行动方案，并从**具体业务案例切入**，在集体讨论中打开案例、验证案例，让员工习得如何思考、判断，并在日常业务中有意识地运用“要事第一方法论”，从关键干部群体到公司全体成员——“点-线-面-体”带动公司整体共识共创，共促发展。

在具体的流程设计上，项目组以学习项目 ADDIE 工作流程为基础，融合“**把培训转化为商业成果**”6Ds 学习设计流程，明确促进项目成功的关键锚点，实现目标可分解、计划可执行、学习可转化、内容可迭代、结果可评估，助力业务目标达成和组织能力提升。

项目实施

2023年6月，项目正式启动。受众是核心干部群体、管理者，随着项目的进行，逐步覆盖公司的主要业务部门，包括销售、售后、产业、成型、学院等。在小步快跑的敏捷迭代过程中，逐步复制推广至更大范围的一线员工进行实践应用。

项目历程

①项目发起

组建项目团队，形成项目的基本思路。**项目团队由HR学习发展、组织发展和战略部门共同组成**：HR学习发展负责统筹整体实施流程、框架设计、资源整合、沟通协调以及后续的成果转化、复制推广；HR组织发展和战略部门则基于组织和业务的视角，把控方法论的准确性和完整度以及业务场景案例的典型特征，负责跟进、应用迭代方法论的执行效果。在项目发起阶段，公司一把手和业务高管参与其中，对齐目标，形成要事管理通用方法论集锦。

②探索 & 确定方案

开发方案。项目组与核心干系人沟通识别典型场景业务问题，与发起人确定需求和目的。在此过程中，引入外部顾问，沟通解决方案及关注重点，探索突破性解题思路，实现从“引入”到“共创”的转变。

③方法论共创

产出“要事第一”核心思想及应用案例。这一阶段，在集体共创下，方法论初步诞生。项目组通过引导导入、案例演练的方式加深参与者对“要事第一方法论”的理解和认同。引导导入，即培训+引导。培训“方法论是什么、为什么以及怎么用”，引导“怎么用”，如何在特殊的场景和案例中带入方法论得出结论，促进团队共见、共识，实现目标聚焦。

④方法论发布 & 机制牵引

方法论正式发布。在不断地打磨、实践中，“要事第一方法论”迅速落地。为加强方法论的应用和落地成效，北京发那科更新干部群体和员工群落地“要事第一”的日常行动方案，完善日常应用机制，通过干部周报和干部向下宣贯等方式将方法论在公司各部门铺开。

⑤敏捷迭代 & 复制推广

北京发那科坚信“用是最好的迭代”。项目组逐步推进方法论在公司一线业务部门（销售、售后、产业、成型、F+学院等）的落地，通过实际业务场景及重点业务项目持续迭代升级方法论。

⑥价值放大

项目组持续推进方法论在更大范围的推广和应用。除内部应用外，“要事第一方法论”也作为公司自身优秀管理经验及成果分享给行业内外伙伴，目前已打包成“客户成功产品”在客户拜访等典型场景中面向客户赋能应用。方法论的知识产权也正在申请当中。



图 项目历程

* 贯穿始终的敏捷设计

“敏捷”理念贯穿了“要事第一方法论”从设计到落地的全过程。**设计阶段**，项目参与者就是项目的客户，项目团队囊括了公司一把手和典型场景贡献的高管，这使得想法反馈、真实痛点以及本质需求能够快速传达并且体现在方案上。**实施阶段**，随着公司办公智能工具的上线，快速应用“线上文档”功能，加快后续几期工作坊的迭代速度，实现所有参与者的共见、共创；项目团队与外部专家及时沟通共识策略，根据工作坊场域和产出进展实时调整节奏和管理预期，最终克服了原创方法论过程中遇到的诸多挑战和卡点。**后续迭代中**，继《要事第一方法论——管理者版》的发布，项目组快速更新了《要事第一方法论——员工版》，并结合不同业务部门的需求推出了“私人定制版”，推动方法论在公司各业务部门的应用落地。

🗨 项目挑战

◆ 难点①本质需求诊断难——内部无法就本质需求达成共识

项目组和项目发起人、参与者通过不断的交流、观点碰撞澄清自己对目标的理解、对解决方案的顾虑等等，深入理解彼此的基本假设，让隐形假设被看见、被看清，成为共识，从而诊断出本质需求。

◆ 难点②解决方案对应难——多种解决方案中难以择优

项目组和外部顾问共创了7种解决方案，这其中“要事第一方法论”不仅满足组织当下“聚焦最重要的事”的需求，而且也符合组织的长期主义发展战略，成为最终也是最优的解决方案。

◆ 难点③原创方法论实践难——参与者认知、能力层次不齐

项目组和参与者一起坦诚分享、坦言沟通当下公司面临的挑战和问题，激发大家共同贡献；高管团队亲身示范，当机立断，维护主题和目标；参与者全情投入，共创共识。在高管团队、项目组以及全体员工的多方合力下，“要事第一方法论”最终诞生。

🗨 项目亮点

◆ 目标聚焦、以终为始

在项目设计之初，项目组与项目核心干系人就聚焦核心价值进行了共识共创，在多轮细致沟通和探讨下，实现目标聚焦，即通过原创方法论，让项目参与者深刻认识到判断要事的重要性并且掌握判断要事的原则方法，在日常工作中自然而然地运用“要事第一方法论”思考、判断。方法论有助于公司管理语言的统一，在上一致、左右对齐中，北京发那科能够更好地集中资源，聚焦业务重点和核心目标，这在近年来提倡降本增效的大环境下极具参考价值。

◆ 大胆原创、引导共创

尽管市面上有许多经典、有价值的管理方法论，但经项目组仔细研究后，发现这些方法论并不适用于北京发那科的业务情况。项目组决定大胆创新，在公司首次尝试管理类方法论的实践与共创，采用引导+共创的方式落地“要事第一方法论”。

◆ 理念导入、演练验证、共创打磨

项目组参考经典通用的要事管理理念，构建基本框架，引导用典型案例进行演练，并于实践中总结梳理经验和方法，再用真实案例/场景验证方法的有效性、可行性，用共识共创的方式持续打磨形成初版方法论。

获奖企业风采



公司简介

北京发那科作为中国数控及工厂自动化领域的专业品牌，见证并深度参与了中国制造业蓬勃发展的 30 年，始终致力于 FANUC 全球领先的数控系统及工厂自动化产品及技术在中国的推广应用。产品与服务覆盖了汽车、通讯、电子、新能源、智能制造等先进制造各领域，已有超 130 万台产品应用于 10 万多家各行业企业，助力中国先进制造业的转型升级。

北京发那科始终坚持切实创新和持续管理变革，以“成为智能制造价值型最佳伙伴”为愿景，以前瞻的行业洞察视角、有效的创新方法论、全价值链的解决方案、专业的人才梯队，长期陪伴客户一起成长；共同构建驱动未来的生态联盟，实现人、技术、产品和方案、资源和生态的互通与价值重构，成就行业永续发展，共创“智造无限”。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

CCO：首席用户体验官

编辑整理：Phyllis Guo

企业文化

敦煌网集团为员工提供广阔的职业舞台，吸引和发展与公司价值观同频的一流人才，在共同使命的驱动下，帮助客户成功，从而实现让人人都能参与全球贸易的企业愿景。

项目背景

“成就客户”是公司内部的核心价值观，也是衡量企业产品和服务市场竞争力的重指标。在企业文化的引领下，敦煌网集团开启了CCO（Chief Customer Experience Officer）首席用户体验官项目，旨在鼓励员工自发组队解决用户体验的问题，选拔出内部在解决用户问题、提升用户体验方面相对杰出的同学和团队。每年度，为用户创造最大价值的项目经理将被授“CCO（首席用户体验官）”。

项目意义

敦煌网集团希望通过 CCO 首席用户体验官项目来实现三个目标：第一，发现和解决用户需求，从而提升业务能力，挖掘员工内心的想法并落地实践，实现员工的自我成长，让大家的潜力得以发挥，能力得以提升，职业得以发展；第二，给解决问题的人以充分的支持，打破常规、打破部门边界，形成项目制的组织，灵活机动，让客户的声被整个组织听到，让问题得以快速解决，让提升用户体验的人得到认可；第三，打破原有的层级观念。



图 1 敦煌网集团文化



图 2 CCO 项目价值内核

项目设计

1. 前期准备：整理用户问题池，让问题暴露出来

①收集用户问题：来源于与用户直接接触的同学。

②对用户问题分类：售后 / 商户服务 / APP&PC / 商品 / 活动等。

③员工报名：选择解决的问题，填报自己和小组人员的姓名；分成项目经理、成员等角色，也可以实时维护项目进展。

2. 中期宣传和报导：项目产品化，增加参与趣味性

①敦煌网集团将 CCO 项目进行产品化包装，设计了具有特色和趣味的宣传海报进行宣发，同时为所有参与项目的学员准备了 CCO 专属勋章、定制文化衫，也设计了月度 / 季度 / 年度等奖励体系，特别在年度 CCO 的奖励中，设置了“敦煌行”获得一等奖的队伍可以前往敦煌旅游，感受敦煌气息，这也与公司的愿景相一致。

②通过每周采访和报导项目，挖掘项目的亮点和难点，针对项目的难点，公司希望项目组自发去寻找 Sponsor，也鼓励管理者认领 CCO 项目，用自己的行动帮助项目团队协调资源和规划。例如，在物流相关的项目中，Daive（管理者）就参与其中，作为 Sponsor 推动缩短物流时效，协调产研资源，密切配合相关业务方，最终缩短了物流时效，让用户体验得到了大大的提升。

3. 预选赛准备：33 支战队，300 名员工参与；9 支入围决赛，评选出 CCO

● 设计评分标准

CCO 首席用户体验官项目的评估标准分为了 4 个维度。

成就客户 (25%) (1-5 分)：是否解决了客户真实的需求或者痛点。

结果导向 (25%) (1-5 分)：解决方案是否具有持续价值。

协作共赢 (25%) (1-5 分)：是否充分体现了协作共赢的精神。

突破创新 (25%) (1-5 分)：解决方案是否创新，是否具有突破性。

● 预赛宣传

在预赛阶段，CCO 项目分为三大赛区，分别为 10F 长安赛区、10F 撒马尔罕赛区、7F 长安赛区，不同赛区包含了不同的项目小组。项目组为各大赛区的战队进行了大力宣传，确保项目在此期间获得高热度的关注。

● 决赛宣传

在年度总决赛中，项目组为进入决赛的 9 支战队制作了宣传海报，员工可通过线上线下两种方式观看决赛，并为最终获胜的队伍进行颁奖仪式。

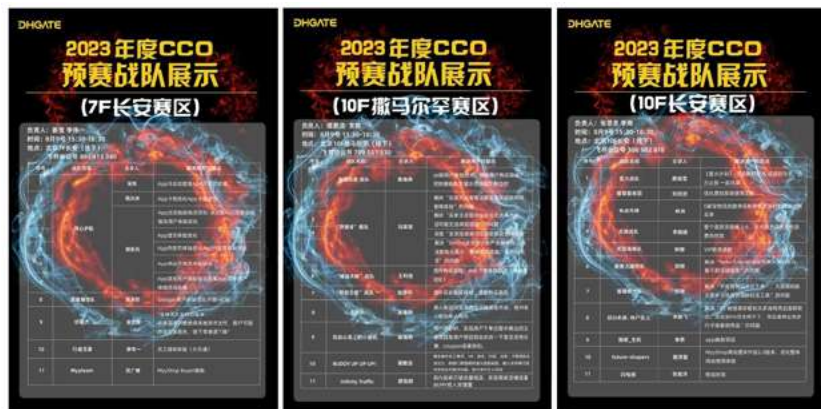


图 3 预赛宣传

🗨️ 项目数据

2022年Q4: 敦煌网集团发布了CCO方案，包括项目目的、报名方式、进程及激励方式，达成了收集用户真实声音，整理用户需求池，并完成参加报名5组的目标。

2023年Q1和Q2: 项目组采访了CCO项目的进展，制作宣传文案共24篇，共参与报名30组。

2023年Q3: 参与评选年度CCO，举办预赛和决赛及颁奖典礼，筹划敦煌行活动，在此期间创作了30篇宣传文案，共参与报名33组，参与人员达到300人。

🗨️ 项目激励

CCO首席用户体验官项目设置了文化大使奖、成就客户奖和CCO大奖，分别通过月度、季度、年度的评选，为获奖者提供了不同的奖励体系。其中，**文化大使奖**可以获得500元京东卡和文化大师勋章。**成就客户奖**可获得3000元奖金以及对应的证书。**CCO大奖**分为了三个级别，一等奖设置了一个，项目组可以获得3000元奖金，项目成员可以获得一次“敦煌行”，在旅途中共同感受美景；二等奖设置了两个，项目组可以获得2000元团建基金，同时可获得2天放松福利假；三等奖设置了三个，项目组可以获得1000元奖金，其中五名重要成员可获得1天放松福利假（其中五名重要成员均为投票选择）。

🗨️ 项目挑战

在CCO首席用户体验官项目刚开启的时候，员工对项目的理解尚不深刻，存在诸多疑惑。为此，项目组通过多种方式，如HR在全员大会、部门会议中持续渗透，高层管理者的代言，以及项目的运营，让大家在理解的前提下，找到自己感兴趣的内容并参与进来。

🗨️ 项目创新

在参与的项目小组中，其中一个部门组织了“驼铃声”活动，活动会安排时间定期组织大家参与听取国外用户的原声，了解他们的需求和现状，以便更好、更有针对性地去解决问题，提升公司的服务质量。

敦煌网集团的用户是在国外，国外的很多小伙伴也会当面进行沟通，把客户需求放在公司的用户需求池，方便国内的员工认领以及解决。

🗨️ 项目成果

💡 价值呈现

对于项目成员，实现了个人的成长，多位项目成员自发宣传CCO项目，为项目带来了更多的热度，同时也展现了公司的风貌。

对于业务，不仅提升了用户的体验，还加强了平台的粘性。2023年CCO首席用户体验官项目共有300个员工自发参与其中，共组成了30多个项目参赛，每个项目都有相关的用户的原声问题以及反馈，最终9支队伍获奖。例如，在VIP买家极速退款项目中，项目小组发现至少80%的VIP都是B类买家，退款的快慢会影响到此买家店铺的资金流和下游用户对此买家的体验。因此项目小组优化了VIP退款流程，将纠纷期的方案达成环节删去，减少这一部分时间，增加人工审核环节，降低虚假退货风险，直接退款给VIP买家，从而优化了时效。最终VIP买家退货订单由原先的30天缩短到3天，降幅达到了90%；退款咨询占比从13.9%降低到5.4%，降幅达到了61%；享受极速退款买家的复购率为83%，相比于未享受的买家提升71%，该项目取得了显著的效果。

对于海外员工，拉近距离，使其感受到公司的温度。

例如，在 BUDDY UP 项目中，由于 2023 年，海外业务人员激增，公司员工遍布美国、英国、法国，这带来了较大的沟通成本，同时还有制度流程和文化差异等问题亟待解决。项目小组以本地化为原则，以提高效率为目标，注重员工感受，责任落实到人，事情落地到流程 & 机制。最终确定了解决方案：①根据反馈问题，确定第一责任人；②搭建并不断完善海外制度流程知识库；③海外员工与国内员工 1V1，匹配 Buddy；④优化报销、差旅、采购等流程，提高效率；⑤完善海外员工福利及工作保障；⑥组织新员工培训，包括目标管理、业务培训等等。最终该项目获得了多位海外员工的正向反馈。

对于文化，员工在做 CCO 项目的同时也能实现自我的提升，这符合敦煌网集团“成就客户”的核心价值观。

客户成功就是公司业务的成功，每位员工都需要和用户绑定在一起，在用户的反馈中反向推动业务的发展，无论是平台服务还是产品升级，保证业务的持续发展，是落地“客户洞察”领导力关键的一环，也是学习发展用于实践的重要案例。

◆ 关键因素

2023 年首席用户体验官项目成功评选出了公司的首任 CCO，其中的关键因素在于：

1. 始终坚持以员工为中心，以用户价值为己任的理念，既可以提升用户体验，又可以让员工在实践中展示自己的才华，是双向的。
2. CCO 项目主办方在其中是场域的搭建者，搭建一个“舞台”，让员工在舞台上绽放，通过大力宣传 CCO 项目的意义和持续跟踪项目进展，吸引更多的员工参与其中。

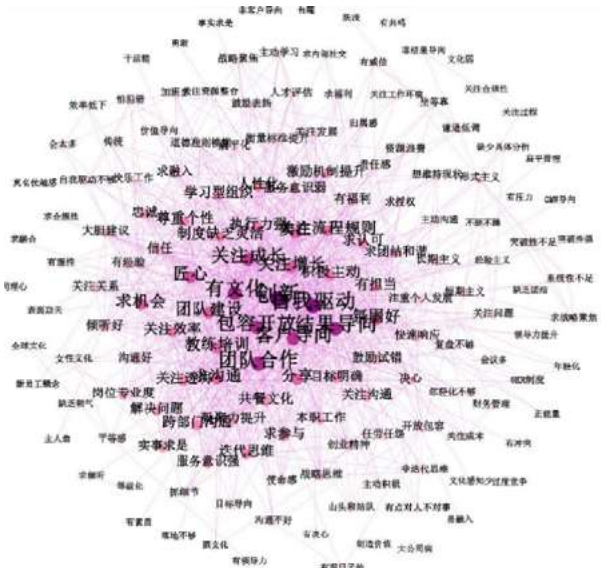


图 4 员工文化网络图



获奖企业风采

DHgate.com
敦煌网

公司简介

敦煌网是全球领先的在线外贸交易平台。其创始人王树彤是中国最早的电子商务行动者之一。1999年参与创立卓越网并出任第一任CEO，2004年创立敦煌网。敦煌网致力于帮助中国中小企业通过跨境电子商务平台走向全球市场，开辟一条全新的国际贸易通道，让在线交易不断的变得更加简单，更加安全、更加高效。

2022年，敦煌网公司宣布正式升级为敦煌网集团，以中心化跨境电商平台敦煌网（DHgate）和去中心化社交电商平台 MyyShop 为核心业务引擎。智能物流平台驼飞侠 DHLink、金融支付服务骆驼数科，是敦煌网集团支撑双擎发展的服务板块。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

费森尤斯医疗 AI 销售能力训练系统

编辑整理：Sue Jiang

技术赋能企业发展在现今提倡降本增效的环境下日益凸显出重要性，随着 AI 技术的发展成熟，AI 与组织管理的结合，与员工培训的结合在企业的研究、探索下成为可能，费森尤斯医疗中国正是这样做的。

费森尤斯医疗中国是一家全球领先的为患者提供全面血液净化解决方案和医疗服务的企业，为急慢性肾脏病和危重症患者提供产品和服务的全球先驱，主要涉及血液透析，腹膜透析，重症血液净化和透析服务等领域。

为进一步提升销售团队的竞争力与效率，费森尤斯医疗中国通过技术探索，研发了一款为销售人员量身打造的 **AI 销售能力训练系统**，真正实现“随时随地练、人人都能学、诊断分析全”，销售人员可以利用碎片时间，随时随地打开程序开展培训。AI 销售能力训练系统的开发，使得费森尤斯医疗中国能够在低成本投入的条件下，降低销售和管理人员的培训压力，实现培训效率的提升。

🗨️ 项目背景

◆ 大环境改变引发的思考

从整个医疗行业来看，市场竞争激烈，医疗理念、产品数量众多且更新速度快，销售人员的学术能力和销售能力无法完全匹配行业更新发展的速度。从企业自身的发展出发，集团提出降本增效的全球发展战略，如何用更低的成本，将销售人员碎片化学习的特点转变为优势，实现培训效能的提升，成为项目开发的重中之重。市场竞争的压力和企业自身发展战略的调整使得费森尤斯医疗中国开始思考如何乘技术的“东风”，利用 AI 技术完善现有培训体系。

◆ 培训体系的革新之路

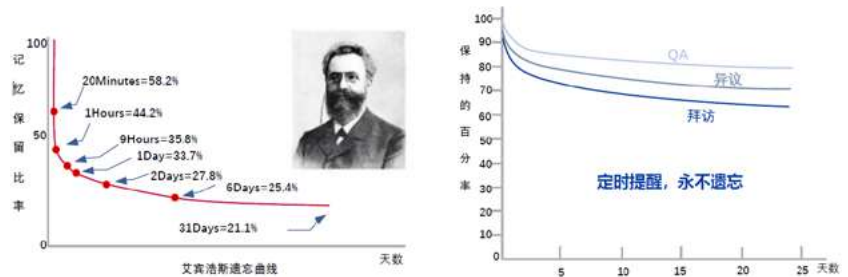
尽管费森尤斯医疗中国已经建立了一套较为完善的销售人员培训体系，但存在一定的限制，时间、地点以及人员的变动都可能影响线下培训的开展。举例来说，费森尤斯医疗中国的销售人员分布在全国各地，所处地域不同，可接受培训的时间也各不相同，无法做到和讲师的时间同步，这一问题在疫情时被进一步放大。在过去开展培训的过程中，费森尤斯医疗中国的培训部发现了一些问题有待优化：首先，培训师有限。集团内部现有的讲师数量少，而销售人员人数多，培训无法覆盖到全部的销售人员。更重要的是培训有余，跟进训练不足。即便销售人员经受了培训，但缺乏对培训效果的持续追踪，无法获得及时的反馈。

AI 陪练有哪些优点

在这样的背景下，AI 销售能力训练系统诞生了，它是一种基于人工智能技术和长时记忆原理（见图一）的训练软件，通过模拟实际的场景（专业拜访等）和任务，对员工的技能水平进行评估，并提供有针对性的训练方案和反馈，帮助员工快速提升技能，使之在与客户的沟通中抓住重点、要点，传递关键信息，从而提升效率。项目组意在通过 AI 销售能力训练系统的开发提升员工在日常工作中应对挑战的能力。

便捷操作：员工登录“U-Play”小程序后，就可以进入训练系统进行学习和练习，平台分为两大模块：学习模块和任务模块（见图二）。在学习模块，员工可以自行选择“练习模式”和“自测模式”两种模式。在完成练习后，系统会自动生成评分，供员工参考、改进；在任务模块，员工需要完成定期测评。定期测评有详细的任务要求和截止时间，员工需在指定的时限内按要求完成任务。

技术集成：AI 销售训练系统集成成了 TTS(机器语音合成)、ASR (自动语音识别)、ANN (人工神经网络) 三项技术，具备强大的自然语言处理和分析能力，因此能够准确地传递信息，实现对员工能力的多



图一 长时记忆原理



图二 U-Play 平台

维度评估。系统会根据关键词命中数量、语义契合度、发音、流畅度以及语速等多维度，对员工回答的内容和表现进行评分。评估结果是后续业务场景优化、系统运营策略调整的来源和依据。

贴合业务场景：培训内容的选择来源于费森尤斯医疗中国一线销售的需求。项目组运用 AI 技术对培训场景进行调研和萃取，收集一线销售的培训需求和最佳实践。在此基础上，利用大模型萃取核心观点和场景脚本，从而确保员工培训不脱离业务实际。

医疗行业竞争激烈，学术理念和相关产品更新迭代的速度非常快，在 AI 技术的加持下，国外先进的产品、理念能够快速推广，销售人员通过培训能够快速掌握产品信息，在市场推广时把握重点，在控制成本的前提下有效提升销售能力，从而提升企业的市场竞争力。

项目实施

项目的主要受众是公司内部的两个销售团队，除了销售团队之外，还涉及研发生产人员和其他支持业务的人员。实施区域覆盖了费森尤斯医疗中国在中国的所有主要机构。

◆ 学习与了解

第一阶段以收集资料、信息为主，项目组对 AI 在费森尤斯医疗中国内部落地应用的可能性进行评估。在这期间，参与了各种与 AI 相关的会议，了解国内外与 AI 相关的信息，并对当时相对比较成熟的供应商进行评估，寻找合适的运行方式；在这一阶段，项目组和多个业务部门高管、关键成员进行深入交流，共同研究探讨 AI 训练系统的设计规划，确保项目设计的实用性。

◆ 启动与组织

第二阶段确定了功能框架和供应商。项目组挑选产品，制定训练场景，并且根据产品和训练场景挑选出合适的供应商。介于应用场景（销售拜访、销售答疑）有一定的特殊性，在供应商的支持下，项目组对 AI 大语言模型的语言逻辑合理性进行校正，制定基础训练。

◆ 测试与完善

第三阶段是测试，项目组对 AI 进行多轮测试，并组织人员人工校对内容临床合理性。为确保 AI 输出的内容不会引发法律法律纠纷，符合中国市场要求，项目组采用人工校对的方式，联合各部门人员处理语言样本，完善系统易发问题。

◆ 正式上线

23年7月，系统正式上线，项目组实施全员培训计划，全体销售团队参与测试，进入训练流程。在全员培训计划中，每位销售人员会根据前期数据分析的反馈结果接受不同的场景推送，有针对性地开展学习。

◆ 总结反馈与调整

系统上线后，项目组基于数据和业务反馈的结果对训练场景和运营策略做动态调整和优化。项目组能够在后台直观地了解到公司整体以及各部门的培训情况，包括在培训员工数、练习时长、练习次数等等，并且根据员工在不同维度的表现情况对训练场景及内容进行调整。以数据分析为抓手，项目组总结出不同陪练场景的具体培训参数，建立起对应的细分运营策略。数据之外，项目组非常重视业务的反馈。建立有效的沟通渠道，定期向业务部门汇报，并根据反馈的结果调整、细化运营策略。

◆ 项目亮点

※ **贯穿全程的敏捷设计。**为更好地应对外部商业环境和业务变化带来的影响，费森尤斯医疗中国在项目开展全程贯彻了敏捷设计。**项目规划阶段**，项目组积极推进跨部门合作，与销售等业务部门及利益相关方保持密切沟通，以加深对业务目标和需求的理解，确保培训内容 with 业务策略相一致；**项目实施、推广阶段**，先试点后全国推广，过程中持续收集反馈并根据定期评估的结果做动态调整。为确保培训内容能够适应当地文化和员工需求，项目组在推广 AI 陪练初期采用先在部分省市试点，后根据实际效果逐步在全国范围内推广的实施方式，从而保证培训有针对性和有效性；定期评估让项目组能够及时、快速地了解项目当前阶段的实际表现，做出更符合外部环境和业务实际的灵活调整；**项目复盘**，在每一个完整的学习周期结束后，项目组会进行总结评估，根据反馈结果，做相应的调整与改进。

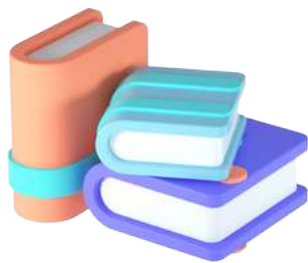
※ **跨部门协作优势。**在启动 AI 训练系统项目之前，费森尤斯医疗中国内部已经搭建了完善的培训体系，在推进综合性培训项目时培训部会与公司各相关部门（医学部、产业经理、兼职讲师团队、技术服务部门等等）共同参与，而各部门也会积极响应，全力配合，合力推进项目。费森尤斯医疗中国非常重视严谨性，因此在 AI 训练系统正式上线前做了大量的人工测试和校正，确保 AI 输出的销售产品知识、语言逻辑符合法律法规，符合

中国市场的要求，而在这背后支撑起测试庞大工作量的 是费森尤斯医疗中国专业的兼职讲师团队。费森尤斯医疗中国组建了一支“小而精”的中心团队，成员来自销售各部门（包括医学部、临床培训部等等），投入到系统测试中，通过高效的跨部门协作，完成了对 AI 系统的全方位调整。费森尤斯医疗中国良好的团队协作氛围和跨部门合作能力加速了 AI 训练系统从规划到最终落地的过程。

※ **实际场景融入。** 由于融入了实际场景，AI 陪练不仅能够帮助代表复述产品要点，更能够真实地训练代表的沟通话术，包括基础疾病知识、产品知识、产品特征/利益以及竞品知识等，提高销售人员表达的专业度和准确性。

※ **节省成本。** 项目前期的需求收集和萃取工作运用了 AI 工具和大模型，减少了大量时间和教育人力成本，项目组能够把更多精力放在组织和运营上。

※ **基于长时记忆原理的人机交互优化。** 费森尤斯医疗中国在设计 AI 销售能力训练系统时实践了“艾宾浩斯遗忘曲线”心理学原理，即通过精细复述能够形成长时记忆。值得注意的是，项目组重新归纳了人与 AI 交互过程中的规律，从而使得系统更加适配人机互动的形式。通过语音交互，AI 能够抓取专业词、关键词，纠正销售人员的表达习惯，帮助他们提高对专业术语和重要信息的记忆，在与客户沟通中表达更加准确、专业。



项目成果

项目正式落地后，AI 销售能力训练系统已在费森尤斯医疗中国的销售各细分部门全面应用，学员通过训练掌握了相关知识后，将所学积极地运用到具体的工作场景中。数据显示，共计 298 名销售人员上线学习和训练，**考核通过率超过 68%**，单人上线平均练习次数达到 5 次/月，业务得到有效提升，收到来自客户的大量正面反馈，客户满意度上升。

从项目的产出来看，大模型在提速的前提下产出了大量合规且有效的培训内容，包括 QA、异议处理以及产品知识训练项目等，相较于原先的生产模式，**产量提升了 10 倍以上**。此外，项目数据也得到了充分的利用，在模拟陪练的过程中产生了大量的数据，这些数据为企业内部进行**人才评估**提供了真实、有效的依据。

AI 销售能力训练系统不仅在费森尤斯医疗中国内部各个销售业务单元之间得到借鉴，还获得了**行业的广泛关注**。除了项目的主要受众销售部门之外，费森尤斯医疗中国的产品研发、人力资源等行政部门也积极采纳培训方法和项目的实践经验，推动公司内部的知识共享和发展。值得注意的是，由于使用了 Mini Program 这一灵活开放的技术，项目具有**全球化应用**的可行性，AI 销售能力训练系统在中国的成功落地将为费森尤斯医疗中国在其他国家的分支机构运用 AI 定制销售能力训练方法提供参考和借鉴。

随着 AI 技术的发展，企业的培训管理或将朝向“**1+N**”的形式发展，“1”指的是运用技术的人，“N”则是新兴技术，无论“N”怎样变化，我们都需要思考，技术究竟能够帮助我们做什么；对于人而言，新技术又意味着什么。对于费森尤斯医疗中国来说，AI 技术是一种补充，能够完善组织现有的培训体系。如何应对技术浪潮？拥抱数字化，拥抱新技术，将技术化作进一步发展的动力，也许是一个可行的答案。费森尤斯医疗中国相信，AI 销售能力训练系统会成为一个新的起点，助力公司在激烈的市场竞争中保持领先地位，并实现持续、健康的发展。

获奖企业风采



公司简介

费森尤斯医疗中国自2002年正式进入中国以来，目前中国区的员工数已超过2000人，在全国九个城市设有办公室。2015年，费森尤斯医疗在上海成立了中国研发中心，力求将新技术迅速转化为市场化的产品，更好的服务本地患者。2016年，我们成立了费森尤斯医疗护理学院，后升级为费森尤斯医疗中国教育中心，致力于以国际一流的临床操作流程、以人为本的护理理念培训专业的医护人员。

费森尤斯医疗先进的全球供应体系基地遍布全球，在中国，我们也同样拥有品质工厂，为费森尤斯医疗中国提供本地化产品。江苏费森尤斯医药用品有限公司（常熟工厂）专注于肾科透析产品的生产制造，秉承着对质量、创新和客户满意度的执着追求，公司持续推动医疗制造技术的不断进步。公司位于风景如画的江苏省常熟市古里镇，多年来随着产品的丰富，规模的扩大，在业内荣获多项荣誉，在苏州乃至长三角区域享誉盛名。

在医疗服务领域，费森尤斯医疗中国厚积薄发。近年来，秉持为更多的患者提供更高质量服务的理念，我们在中国已经筹建了多家连锁透析中心，为中国肾病患者打造品质生活的基础，为更广泛的患者提供综合诊疗。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

数字化人才培养， 助力企业高质量发展

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

南钢集团成立于 1958 年，是国家“第二个五年计划”战略布局的重点钢企，江苏钢铁工业的摇篮，江苏特钢新材料产业链链主企业，南京市支柱产业龙头企业。南钢是“国家高新技术企业”“全国文明单位”，荣获“全国五一劳动奖状”“国家级绿色工厂”“中国工业大奖”“国家企业技术中心”“全国质量奖”“国家首批数字领航企业”“国家服务型制造示范企业”“国家知识产权示范企业”“国家技术创新示范企业”“国家制造业单项冠军企业（双冠）”“国家工业强基项目”“全国两化融合标准应用先进单位”“全工序全流程通过超低排放审核”“环保绩效 A 级企业”“国家 3A 级旅游景区”“国家工业旅游示范基地”“国家智能制造标杆企业”“国家智能制造、工业互联网、区块链试点示范企业”“行业能效领跑者”“江苏制造突出贡献奖优秀企业”，六获国家科技进步奖，连续 7 年荣获中国钢铁企业综合竞争力 A+ 级企业。

南钢原有的培训模式在一定程度上有利于帮助员工快速进入工作状态，在实操类工作及组织文化等重要领域中具有较大意义。但纵观当前组织发展内外形势，仍存在人才分类比较笼统、培训方式针对性不强、学员和讲师参与培训的积极性不足的问题。基于企业愿景，围绕建设“学习型、敏捷性组织”及人才培养过程中存在的痛点、难点，南钢率先建设具有先进性、实用性、便捷性的智慧培训系统——南钢云课堂，员工可通过 PC 端和手机 APP 在线培训、学习。培训从需求、计划、实施到评估全部线上运行，实现了全过程跟踪、全流程管理。

项目设计

业务支持

基于方式高效、结果精准的原则，南钢将数字化系统建设与咨询结合进行，联合知名咨询机构对现状进行诊断，为系统构建提供方向引领，联合信息化服务公司，打造人力资源数字化能力，建设数字化培训平台，抓住企业最根本的人才、资本、创新、客户、文化与精神等五种资源，通过系统打通流程，实现系统的高效协同，大幅提高效率。

方案设计

第一阶段：①调研和分析：了解企业内部的数字化现状和员工数字化技能需求。**②制定培训计划：**基于调研结果制定具体的培训计划和课程。此阶段完成对企业数字化现状和员工技能需求的深入理解，形成符合实际需求的培训计划和课程。

第二阶段：①在线学习平台重构：重构在线学习平台，提供数字化学习资源，优化平台数据管理。**②培训实施：**按照培训计划开展各项培训活动。此阶段员工能够通过在线学习平台自主学习，平台运营情况良好。完成了年度所有计划的培训活动，保证了员工得到充分的学习机会。

第三阶段：培训效果评估，收集员工反馈数据，根据评估结果和反馈，调整和优化培训计划。此阶段对培训效果进行科学评估，针对员工实际情况对培训计划进行必要的调整。

第四阶段：鼓励员工**持续学习数字化技能**，培养数字化管理能力，并提供相关学习资源和政策支持。此阶段形成持续学习文化，引导多数员工利用学习平台自主跟进和学习新的数字化技能，鼓励他们参与到公司数字化转型的建设过程中。

🗨 项目实施

数字化人才培养项目面向南钢的数字化人才在公司各部门范围内实施。

◆ 项目工具

开放平台生态，提升平台应用价值。南钢人才发展中心开放平台功能与资源，制定通用应用规则，各单位结合自身个性化需求，在各自专区内建设个性化学习资源、传承与分享组织经验，开展在线学习与考试等活动，形成各具特色的线上学习氛围，全面提升平台价值。

◆ 人力资源数字化进化趋势

信息记录系统：EP 附属应用、基础人事信息管理、数对人头、发对工资。

人才管理系统：管管控平台：集中管理、规范运营；
流程驱动：满足企业 HR 管理需求；人才管理：以企业管理视角，招聘、培训、绩效管理、人才发展；有限员工参与：员工 / 管理者自助。

员工参与系统：运用数字化技术，从深度连接到高效协同，从集团管控到员工服务的逐步深度覆盖。

从信息到流程，从管控到赋能，从流程驱动到数据驱动，南钢人力资源数字化一步步改进。

◆ 在线学习平台重构

为了满足员工多元化发展的需求，云课堂遵循“建标准、理资源、优体系、促应用”的原则，规范资源建设和管理标准，优化资源动态管理机制，持续更新丰富资源体系，建立了体系完善、品质优良、动态管理的在线学习资源。

● 重构“云课堂”功能架构

南钢人才发展中心经过多年的实践和探索，针对员工在线学习中存在的学员参与度不高、完课率低下等问题，以“智慧协同、赋能员工、激活组织”为目标，以场景化、移动化、社交化、开放化为理念，创新性的重构学习平台功能，形成学习体系、培训管理体系及培训基础建设三位一体的功能架构图。

● 搭建千人千面智能学习平台

南钢以全景画像与课程资源库为基础搭建千人千面智能学习平台，针对现阶段员工短、频、快的碎片化学习需求，改变以往千篇一律的学习方式，通过管理标记 + 用户画像 + 知识图谱的方式，为员工提供个性化、定制化的学习方案，在线上通过“智能推课、知识竞赛、南钢易培”等工具加强员工学习中的“刻意练习”及“有效指导”。

● 资源整理和动态管理

云课堂支持视频、音频、图文等各种类型的电子课件，已拥有在线课程数千门，并针对公司特性建立了海量素材包，供各层级员工使用。云课堂与中国钢铁培训网合作，采购多门钢铁冶金类专业课程，为云课堂提供了丰富的知识库资源。

◆ 项目改进

(1) **优化培训内容和方式。**根据员工数字化技能水平和需求，引入更多实践操作和案例分析，增强培训的实用性和趣味性。考虑引入更多互动环节，如小组讨论、角色扮演等，以提高员工的参与度。

(2) **强化数字化技术支持和资源整合。**优化线上学习平台，提高平台的易用性和功能性。整合更多的数字化学习资源，如视频教程、在线课程等，以丰富员工的学习内容。结合公司员工工作需求，提供相应的数字化学习资源，结合工作实际，完善数字化人才培养机制。

(3) **建立持续学习机制。**鼓励员工自主学习和分享，建立学习社群或论坛，促进彼此之间的交流和进步。为员工提供持续的学习资源和支持，激发他们的学习兴趣，帮助他们不断提升各类技能。

🗨️ 项目挑战

挑战一：员工数字化技能的参差不齐。在实施项目时，项目组发现员工们的数字化技能水平差异很大。一些员工已经具备了一定的数字化技能，而另一些员工则对此毫无了解。这给培训工作带来了不便。

应对策略：采用了分层次、个性化的培训方法。对于已经具备一定技能的员工，提供更高层次的培训课程，帮助他们进一步提高技能。对于没有接触过数字化技能的员工，从基础开始逐步引导他们掌握必要的技能。

挑战二：协调各部门之间的利益和需求在实施数字化人才培养项目时，需要协调公司内各部门之间的利益和需求。不同部门对数字化人才和培养数字化人才学习平台功能的需求可能有所不同，如何满足他们的需求并确保项目的顺利进行是极大的挑战。

应对策略：项目组加强与各部门之间的沟通和协调，开展座谈会，及时收集各部门对项目的意见和建议，深入了解他们的需求和关注点。通过与各部门共同制定培训计划和目标，确保项目能够满足他们的实际需求。

🗨️ 项目成果

(1) **人才培养模式呈现多元化态势。**根据发展战略、岗位能力需求和员工职业发展需要，南钢每年都分级分类制订培训培养计划，满足不同类型员工能力提升的需要，使员工在职业生涯的不同发展阶段都能参加相应培训培养。同时，把新员工入职培训、国际化复合型人才培养等内容全部纳入人才培养管理轨道，使企业人才培养机制更加科学、完善。另外，采用封闭式培训+分阶段学习模式，提高培训效果，包括专题讲座、报告会、专题研讨、红色现场教育、企业家高端论坛、先进企业考察交流、案例研讨、情景模拟、现场交流、技术指导、操作实践、师带徒等，培养手段、形式更加丰富。

(2) **采用“线上+线下”组合模式。**开展多维岗位特色数字化能力提升培训，推出首届 PMP 培训、数据 Owner/管家考试测评、数据治理 WORKSHOP（研讨）活动、智能模型应用、云课堂平台等多维数字化培训，累计线下数千人次、线上数十万人次参与学习，同时积极组织业务人员参加数字专业取证培训，先后有多名业务专家取得 CDGA 数据治理工程师取证，多人取得 PMP 项目管理认证，为南钢数据管理体系建设打下了坚实基础。

(3) **员工工学矛盾得到最大限度缓解。**云课堂打破时空限制，充分利用在线培训的可移动性和便捷性，已经成为公司传统学习形式的重要补充。一方面，移动微型学习短小的学习内容、便捷的学习形式，使得员工可以利用各种闲暇时间进行碎片化学习，积少成多，提高时间利用率，有效缓解了工学矛盾，满足了员工利用碎片时间掌握知识和技能的渴求；另一方面，员工以一种轻松的、带有一定趣味性的心态接受学习内容，是一种“休息式”学习，一定程度上缓解了繁忙工作后的学习压力。通过“云课堂”，员工可以在系统课程菜单中，自主选择自己感兴趣的、满足工作实际需求的课程，随时随地进行学习，由原来的套餐式、模板化变成灵活的自由组合，极大提高了员工自主学习的热情。云课堂运行以来，共有数千名员工通过平台进行学习、培训、考试。



> 获奖企业风采

公司简介

南京钢铁集团有限公司是中国中信集团旗下、中信泰富有限公司控股的企业集团，与中信泰富特钢集团强强联合组建“特钢航母”。中信集团为上市公司南钢股份的实际控制人。

南钢集团成立于1958年，是国家“第二个五年计划”战略布局的重点钢企，江苏钢铁工业的摇篮，江苏特钢新材料产业链链主企业，南京市支柱产业龙头企业。

企业高质量发展，必须深入推进新型工业化，加快形成新质生产力，建设现代化产业体系，其核心在于党建引领、关键在于创新驱动、突破在于数智变革、路径在于双主业发展、标志在于绿色低碳、内涵在于人文生态。南钢秉承“创建国际一流受尊重的企业智慧生命体”的企业愿景，完整准确全面贯彻新发展理念，以“挺钢铁脊梁，铸强国之基”为企业使命，坚持“智联价值，让制造更加美好，让工业更有力量”的企业价值观，以高质量党建引领企业高质量发展，推进C2M生态圈的党建创新联盟建设，厚植红色、创新、客户、数字、生态等新文化基因，推进企业创新发展、绿色发展、数智发展、新产业发展、全球化发展，打造“创新聚变、数智蝶变、产业裂变”三条高乘长曲线，确立“绿色、智慧、人文、高科技”高质量发展的四大特征，发布“碳十条”，打造现代化产城融合的城市钢厂典范，系统构筑战略能级、产业能级、创新能级、数智能级、运营能级、碳汇能级、生态能级、全球化能级、品牌能级、数字组织能级等十大能级，全面打造一流的科技创新能力、一流的价值创造能力、一流的公司治理能力、一流的资源整合能力、一流的品牌引领能力、一流的全球化能力，奋力向“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流高科技企业目标攀登。





本案例荣获智享会
“2024 学习与发展价值大奖”
最佳创新奖

赛诺菲 AI Coaching & Conversations APP

——助力非凡发展

编辑整理：Sue Jiang

项目背景

——有“梦”也有“痛”

◆ 现实业务痛点：带人经理辅导能力存在缺口

赛诺菲是一家全球领先的创新医药健康企业，以追求科学奇迹，焕发生命光彩为使命。赛诺菲一直坚持并持续投入、优化员工辅导培训（Coaching），看重带人经理的辅导和反馈能力，把提升带人经理的辅导能力当作是公司提升人员和组织能力的学习与发展重点。内部统计数据显示，大约 65% 的带人经理辅导能力低于标准，直接影响到了人员流失率；超过 50% 的带人经理并不擅长通过有效的提问、沟通来构建人际关系、设定清晰目标和启发解决方案，这导致团队凝聚力下降，员工离职率不断增长，可见带人经理的辅导能力已经成为组织进一步发展的短板和缺口。赛诺菲希望寻找到一个有效的方式为组织管理层的辅导能力带来实际的提升。

◆ 技术逐梦未来：AI 技术赋能业务增长

2020 年，AI 技术尚处于萌芽阶段，赛诺菲秉持创新发展的全球战略，放眼于未来，希望依托新兴的 AI 技术，打造数字化学习辅导平台，对传统带教老师的培训方式进行优化、创新，并逐步扩大培训的覆盖面，实现 7*24 小时全时段供应培训服务，对组织内部员工、带人经理做更高效、更便捷的赋能。AI 技术发展迅猛，赛诺菲认为通过不断地迭代数字化学习平台，数据积累便能实现由量到质的飞跃，未来可用于业务分析和预测，为组织制定、调整业务战略提供可靠的数据抓手。

为响应全球战略、用 AI 技术提升带人经理的辅导能力，赛诺菲从 2020 年开始推动学习及能力提升数字化解决方案——**AI Learning Portal** 的落地应用，帮助带人经理在常用的业务和非业务辅导情境中提升辅导能力。



项目简介

—AI Learning Portal 是什么

AI Learning Portal 是一项基于 AI 技术的学习及能力提升数字化解决方案，通过 AI 技术模拟带人经理管理工作中的常用业务和非业务辅导场景，以真人手机对话的形式，提升带人经理的辅导能力，是一个便捷的数字化学习、辅导平台，有以下优势：

- 一键式免验证登录企业微信的练习平台。
- 根据自身需要选择常用辅导情境进行对话练习。
- 7*24 小时开放与 AI 进行对话练习，采用语音输入，随时随地，方便快捷。
- 练习后及时收获 AI 评估与反馈，精准提升辅导技巧。

为了更加精准地支持业务和非业务场景下带人经理的辅导和对话练习，项目组历经 3 年开发了两款基于 AI 技术的辅导和对话产品，分别是 Dr.GROW 和 BotNova。

项目目标

赛诺菲希望通过开发并推广 AI 辅导与对话 APP (AI Learning Portal) 实现以下目标：



图一 Dr.GROW



图二 BotNOVA

· 以创新引领潮流 (LEAD WITH INNOVATION) : 赛诺菲希望通过打造一个数字化辅导与对话实践平台，探索和迭代数字化学习发展解决方案，积累知识和经验，沉淀组织能力。

· 构建辅导文化 (Coaching) : 重塑“我们怎么工作”理念 (HOW WE WORK) 以支持赛诺菲的敏捷组织转型。

· 提升带人经理的辅导技能，提升效率：赛诺菲非常重视员工的能力培养。**组织层面上**，有打造高绩效团队的需求，希望通过 AI Learning Portal 对一二线管理者直接赋能，增强团队凝聚力，最大限度地释放团队潜力；**员工个体的职业发展上**，一线二线管理者希望能够更加便捷地获取当前业务相关的专业知识和技巧，不再受制于能力发展的瓶颈。

项目实施

◎前期调研：在立项阶段，项目组制定可行性方案，并和关键的利益相关者进行沟通。2020年AI技术实践在全球还处于萌芽阶段，而AI技术在辅导领域的实践和成功案例更是鲜有听闻，为获得管理层对项目的理解和持续支持，项目组做了很多前期工作，包括：查找AI技术在国内外学习发展领域的应用案例；拜访AI应用服务供应商；向已经运用AI技术进行业务辅导的制药公司取经和学习，如业务场景、AI技术的选择；邀请AI辅导专家共创可行性计划。

◎项目启动：确定项目产出、时间线以及产品原型。

◎评估标准制定 & 数据收集

· 成立项目组，确定原型评估标准并编写辅导情境

要实现AI辅导从0到1的突破，首先需要确定的是辅导标准。项目组需要了解外部市场上的主流应用、内部业务和非业务辅导模型的评估应用，经过内部沟通后统一辅导模型。在明确了辅导模型后，接下来要做的是撰写机器可理解的、基于行为描述的打分标准，这个过程对内部学习专家的专业能力有很高的要求，专家不仅需要较高的辅导专业知识，也要求有较高的文字描述能力。此外，内部专家还需要和外部供应商的AI辅导APP开发专家共同打磨，形成最终可以被机器识别的辅导标准（见图三）。

GROW评分标准描述

主维度	子维度编号	子维度	子维度定义	不良-0级	及格-1级	及格-2级	优秀-3级
G 目标明确	G1	明确辅导目标	引导下属明确辅导目标，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致	没有明确此次辅导的目标	引导下属明确辅导目标达成目的	通过多次辅导共同梳理并支持下属明确辅导目标	引导下属明确辅导目标，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	G2	明确辅导价值	引导下属明白此次辅导目标对下属的意义和价值	没有明确此次辅导的意义和价值	引导下属明白辅导的意义和价值	通过多次辅导帮助下属明确辅导的意义和价值	引导下属明白此次辅导的意义和价值，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
E 理清现状	E1	厘清现状	引导下属梳理现状，了解现状对自己所处的当下情境	没有引导下属了解现状	引导下属梳理现状并梳理现状	通过多次辅导帮助下属梳理现状	引导下属梳理现状，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	E2	理清障碍	引导下属梳理现状中存在的问题及障碍	没有引导下属梳理现状中存在的问题及障碍	引导下属梳理现状中存在的问题及障碍	通过多次辅导帮助下属梳理现状中存在的问题及障碍	引导下属梳理现状中存在的问题及障碍，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
O 制定方案	O1	制定方案	引导下属制定可行的解决方案	没有引导下属制定可行的解决方案	引导下属制定可行的解决方案	通过多次辅导帮助下属制定可行的解决方案	引导下属制定可行的解决方案，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	O2	评估方案	引导下属制定可行的方案并评估其可行性	没有引导下属制定可行的方案并评估其可行性	引导下属制定可行的方案并评估其可行性	通过多次辅导帮助下属制定可行的方案并评估其可行性	引导下属制定可行的方案并评估其可行性，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
W 激发意愿	W1	确立方案	引导下属制定可行的方案并评估其可行性	没有引导下属制定可行的方案并评估其可行性	引导下属制定可行的方案并评估其可行性	通过多次辅导帮助下属制定可行的方案并评估其可行性	引导下属制定可行的方案并评估其可行性，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	W2	激发意愿	激发意愿，传递信心和激励，给与认可、信心与帮助	没有激发下属的信心和意愿	引导下属激发信心和意愿	通过多次辅导帮助下属激发信心和意愿	引导下属激发信心和意愿，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
C/EP 开放提问	Direct	直接询问	直接询问，直接、客观、清晰、简洁	没有直接询问	引导下属直接询问	通过多次辅导帮助下属直接询问	引导下属直接询问，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	Empathetic	同理心	了解下属处境，展现同理心，感同身受	没有同理心	引导下属展现同理心	通过多次辅导帮助下属展现同理心	引导下属展现同理心，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	Examined	审视反思	通过审视反思建立信心，提升下属的信心	没有审视反思	引导下属审视反思	通过多次辅导帮助下属审视反思	引导下属审视反思，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致
	Productive	积极鼓励	鼓励下属积极投入，追求对问题的积极结果	没有积极鼓励	引导下属积极投入	通过多次辅导帮助下属积极投入	引导下属积极投入，并能通过辅导解决实际问题，或共同梳理障碍，并与下属达成一致

图三 GROW 评分标准描述

Coaching for Performance- Final version

Scenario No.	Coaching for Success	Scenario No.	Coaching for Improvement
1	The employee is newly appointed as people manager 下属初任经理	5	The employee has issues with team mates in collaboration 下属与团队合作方式需要改进
2	The employee faces challenge in leading peer 下属升职面临关系挑战	6	The employee has been complaint by internal customers due to poor communication 下属被内部客户投诉
3	The employee will lead a cross function innovation project for the first time 下属接手创新项目	7	The employee is not capable of handling part of his work 下属不胜任工作
4	The employee is about to enter a difficult negotiation with a supplier 下属面临工作挑战	8	The employee has missed a few deadlines which fortunately has not yet led to any major consequence 下属重复犯错
9 Field Coaching 实地辅导			

图四 八个通用辅导场景

辅导场景的开发是项目开发的难点之一，当时国内市场上还没有基于非销售辅导场景的开发实践，项目组没有可供借鉴的经验，因此需要从零开始研发通用的、非业务的辅导场景，对于尚未建立专业团队的赛诺菲来说这是一个很大的挑战。在内部学习专家的支持下，项目组与带人经理进行沟通，了解他们平时在辅导上的痛点问题，并基于做基本辅导场景的描写，确定通用辅导场景（见图四），并在这些场景的基础上，撰写带人经理和下属的背景信息描述。与同期其他公司只提供销售业务辅导情境相比，扩充了非销售业务的辅导情境，赛诺菲首创了国内非销售业务AI辅导场景的实践。

· 成立 GROWer coaching club 对辅导语言数据进行收集

开发过程中，尽管合作的第三方会给予项目组一些在语料收集、算法训练方面的建议，但要实现从 0 到 1 的 AI 人机辅导对话，还必须攻克数据收集和机器训练两大难关，项目组根据设定的辅导场景，创造了大量的“对话交互内容”作为机器学习的初始“数据投喂”。基础数据收集完成后，项目组投入到机器训练中，提高机器的对话场景识别能力，让其在对话过程中更加流畅自然。人机对话 APP 的开发，要求每个场景都必须有一定数量、时长为 20 分钟的辅导对话录音作为初始语音数据完成建模，项目组必须在有限的时间内完成几百条基于 8 个非业务辅导场景的对话录制。为获取满足建模需求的基础数据量，项目组成立了 GROWer Coaching Club，并提前针对录制辅导对话这一非常规学习发展活动进行了沟通与说明。在 HRBP 的支持下，赛诺菲各事业部的总经理选送潜力人才参与到项目当中，提供辅导对话录音。

在收集完所有的录音语料后，外部 APP 开发团队负责数据的标识和建模，项目组需要和外部开发团队一起，跑通所有场景的对话逻辑，训练机器的反应和识别能力，既要保证机器能尽可能多地识别出关键的语音及语义信息，又要保证每一步对话能按照辅导模型的步骤一步一步推进，从而实现练习和能力提升。

◎技术开发

除了早期依赖外部供应商技术进行场景搭建和项目落地后，自从 2023 年起，BotNOVA 项目开始尝试使用最新的 AIGC 技术进行内部开发：

1. POC（概念验证）：测试、验证模型能力和设计用例。
2. 请求 GPT-4 API 并为用例开发内部 APP。
3. 充分利用提示工程技术（prompt engineering tech）在 APP 上实现用例。
4. 为业务团队（field-forces）提供试点，并对提示词（prompt）进行微调。

5. 探索规模的扩大，以涵盖更多的产品和场景，在此过程中定期人工抽查、监测 APP 的使用情况。

6. 项目组不断开发更多用例，如角色反转的扮演（revert roleplay）、评估和辅导等等，为用户带来更丰富的学习场景和更好体验。

在 AI Learning Portal 项目上线后，赛诺菲举办了多次线上和线下的推广活动；动员用人经理和一线代表广泛使用；将 AI 练习场景与多门课程（通用入职培训、经理辅导课程等）进行管理和系统模块上的结合，通过对比使用前后的效果，不断反馈和优化，逐渐将产品拓展到了全业务团队的标准入职培训模块中，最大化 AI 在培训和辅导场景下的 ROI（投资回报率）。

🔗 六大项目优势

①**搭建自适应学习平台：**根据学员的个性化需求，AI Learning Portal 提供不同难度和内容的教学资源 and 练习，以达到最佳的学习效果。AI 能够帮助一线员工更快、更好地适应新产品，并提供专业的、有针对性的优化建议，例如当 AI 识别到学员回答不够准确时，AI 会提供相应的学术词汇，其中包括对产品的理解、风险等，帮助学员调整、优化回答内容，提升员工的专业度。

②**提供智能、实时反馈：**利用 AI 模型来模拟人类导师的角色，提供实时的指导、反馈、鼓励和激励，以增强学员的学习动机和信心。在每次练习后除了提供 AI 评分之外，还会设计相关的反馈环节，告知学员具体如何改进，并给予他们改善和提高的信心。

③**贴近真人对话：**医疗行业对 AI 陪练的探索并不罕见，但赛诺菲更看重 AI 陪练的可互动性，通过设置不同的辅导场景，AI 不仅仅能够抓取并识别学员回答中的关键词，还能够判断其表达是否自然语言逻辑。学员可以根据自身需要选择常用业务和通用管理场景进行对话练习，在尝试各种不同的挑战中，深入理解和掌握辅导和互动要点，并通过对话获得即时的反馈和强化，真正做到“讲出来，练起来”。

④填补线下培训“空白”：在医药行业，新员工入职之后都会统一进行线下培训，但线下培训对时间和人数规模有一定的限制。不同时期新入职的员工数不同，有时入职员工较少，不能立即开展培训，只能参加下一期的培训，AI 陪练弥补了这段时间的空白，学员可以在上岗之前做模拟训练，如此一来在正式拜访客户时能够尽量避免出现表达错误等。

⑤为带人经理减负：对于带人经理来说，AI 陪练能够分担一部分带人经理的辅导和培训任务。产品上新时，AI 能够在短时间内掌握大量与产品相关的知识，并将沟通、拜访技巧传递给一线员工，带人经理不必再与员工一一沟通，可以把节省的时间放在产品检测和提升技巧上，提升效率；并且带人经理还能够通过 AI 对员工快速摸底，掌握团队的能力现状，并基于此做针对性的辅导。

⑥多维度能力测评：新入职的员工可以用 AI 进行能力自测，对自己的沟通风格、专业程度、业务计划能力以及拜访技巧和沟通技巧有全方面的深入了解，而组织也能够通过这些后台数据快速掌握新员工的能力情况，为后续培训课程的开发、设计提供参考。

项目成果

AI Learning Portal 陆续迭代出 Dr.GROW 和 BotNova 两代产品后，可根据业务的需求进行场景的灵活定制，更快响应组织、业务的需求变化。如遇业务策略更新，只需设计并更新培训方案，APP 便会上线新的互动场景推送给业务人员进行练习，短时间内即可完成对大量业务人员的知识迭代，极大地提升培训效率。

通过对平台、技术的推广和广泛使用，AI 培训嵌入到赛诺菲的各类日常培训场景中。在 2022 年，公司有 2318 人在 110 多个场景 AI Learning Portal 的场景中，总计进行了 54168 场练习（见图五）。通过练习，各项专业知识和技巧能力的评估从平均 71.2 分提升到了 90.3 分。



图五 项目成果

数据显示，通过 AI 练习，新员工的专业知识有明显的提升，其反映在考核成绩上，新员工的成绩平均提升了 20 分（满分 100）；相关拜访技巧也得到有效锻炼，在通过 AI 的标准化、高质量的辅导练习后，相关拜访技巧的首次通过率从 62% 提升到了 97%。新员工可以通过 AI 练习更快地融入赛诺菲，参与到业务当中，提升业务效率。此外，由于 AI 练习有着很强的互动性，员工在学习时能够更加灵活地接受新知识、学习技巧，而非死记硬背，评估发现在知识测试中员工的考试成绩也有明显提升。赛诺菲通过打造一个专业的 AI 辅导与对话 APP，直击业务前线，有效提升带人经理的辅导能力，为一线员工提供了一个持续迭代优化的数字化学习平台，实现业务的稳定增长。

AI Learning Portal 项目成功实行后，在赛诺菲内部，不同的部门都开始尝试寻找业务与 AI 新技术的结合点，用 AI 技术赋能业务：业务学习发展部针对不同产品进行 AI 应用开发；医学和组织发展部门使用 AI 技术进行大数据管理和分析，产出对业务有价值的洞见和新的举措。

🗨 后记

随着数据积累加快以及AI技术的更新迭代，AI Learning Portal 即将发展进入更加智能化的阶段，赛诺菲考虑引入新的技术和AI手段，拓展新的培训场景，提供更加广泛的服务，并尝试探索在现有APP中嵌入培训之外的场景，将其应用于员工招聘和地区经理晋升，帮助筛选合适的候选人，提升地区经理的晋升质量。

现如今，ChatGPT等AI技术发展如火如荼，赛诺菲谨慎实验、大胆探索，以创新战略拥抱未来。成为首家规模化AI驱动的制药公司是赛诺菲的发展目标，公司致力于让AI技术惠及全体员工，提升员工的工作效率，进而提升组织整体的团队效能；基于大数据的分析能力，解决现实的业务难题，探索更多具有巨大潜力、业务需求驱动的领域……未来，AI技术将在赛诺菲内部生根开花，助力组织“非凡发展”。



➤ 获奖企业风采



公司简介

赛诺菲是一家全球领先的创新医药健康企业，我们的使命是“追寻科学奇迹，焕发生命光彩”。赛诺菲的足迹遍及全球 100 多个国家，致力于变革医疗实践，将不可能变为可能。我们为世界各地的人们提供潜在改变生活的医疗健康解决方案以及预防可致命疾病的疫苗，同时将可持续和社会责任置于我们雄伟战略的核心。作为改革开放后首批进入中国的跨国企业之一，赛诺菲 1982 年便在中国建立了办公室。2022 年是赛诺菲进入中国的第 40 周年，赛诺菲与中国同心同行，致力于将创新药品和疫苗加速引进中国，不断变革医疗实践，造福更多中国百姓。也为合作伙伴、社区和员工创造更美好的生活，全面助力“健康中国 2030”建设。





关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴，赋能 HR 的日常工作，支持 HR 的职业发展。

截止至 2024 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 **51.2%**，外资企业约占 **48.8%**
- 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中，超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 **26.5%**，人力资源经理级别占 **48.1%**
- 人力资源智享会（HREC）每年举办近 **200** 场会员专享活动，包括：
 - ✓ **2** 场大型展览
 - ✓ **5** 场高峰论坛
 - ✓ **10+** 场大型主题年会
 - ✓ **50+** 场空中课堂和网络会议
 - ✓ 近 **20** 场标杆企业实地探访活动
 - ✓ **60+** 场人力资源专业培训与线上训练营
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参，读者人数超 **4** 万名
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 **12** 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC）旗下“HR 年度采购指南（TPG 红宝书）——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



关于人合正道

人合正道溯源于 1995 年，是一家专业领先、研发驱动的创新型管理培训公司。公司秉持“深度结合中国企业实践，持续研发高适用性产品”的产品观，为中国一流的企业提供专业的培训服务。公司围绕组织发展目标，从业务发展和人才发展两个维度提供丰富的课程和学习发展解决方案，并在沙盘模拟、拓展训练两个专业领域引领行业发展。



2024

智享会学习与发展价值大奖 获奖案例集

2024 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: 上海市普陀区铜川路 699 弄 2 号中海中心 A 座 1605-1607 室 电话: +86 21 31065698

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