

使精工成为 CEO 培养的摇篮

编者按：管理大师德鲁克说，“任何企业的兴旺与存亡都必须依赖未来的管理者展现经营绩效。”聪明的企业家发现：打破“昙花一现”魔咒的方法简单，但很难做到——领导人培养。只有精心培育一批 CEO 候选人，企业才能在变革来临时从容不迫。然而不管在美国，还是在中国，“CEO 培养”难

题都是企业家们的“沼泽地”，无数打下江山的企业创始人在挑战这个课题的征程上铩羽而归。不管他们在创业之路上表现出何等的雄心、强悍、创新，倾轧、暗斗、分崩等词汇总是在守业之路频繁出现。

当今企业如何培养领导人？关键是公司能否将

人才培养和领导力提升落实到不同层级、不同需求的系统化程度。精工始终贯彻“以人为本”的经营思路，以精工商学院为依托，构筑大学生（包括应届研究生）到 CEO 的完整培养流程，使精工成为 CEO 培养的摇篮。



战略领航

卓越的战略管控，有助于集团在快速变化的市场中，制订新的发展方向及战略，以求业务的持续性和获利性发展，能够创造更大的整体价值和整体竞争优势。人力资源管控作为不可或缺的重要支柱体系，配合战略管控以实现集团的整体战略目标。

根据集团经营发展思路，2012 年集团将建立健全公司培训管理职能，在集团人力资源部建立培训中心，并在各事业部设置专职的培训人员 1-2 名，各业务线管理部指定专职或兼职的培训管理员，各制造公司至少各车间配置一名专职或兼职的培训人员，通过组织的保证确保培训工作的有效开展。

精工商学院旨在通过推动精工企业文化和核心价值观的传承；发展国际化领导力和培养职业化经理人，营造集团为创新型学习组织，推动企业变革。它坚持“开发合作、创新务实”的办学理念，致力于成为浙商民营企业商学院典范。

考虑到产业多元化，精工商学院未来三年主要构建基于领导力的学习体系。精工商学院未来要形成高（A 类）、中（B 类）、基（C 类）管理者的领导力培训体系和从新进大学生到管理者的培养机制；同时形成具有精工特色的案例培训方法，使精工成为 CEO 培养的摇篮。

幼苗起步 精心呵护

对于快速发展的精工来说，招聘和培养大学生尤为必要。

每一个面临走出象牙塔的高校人才都会不同程度的忧心，担心自己工作经历少，担心自己能否较快进入工作状态，担心自己是否适应不同的人际环境。

为此，精工为新员工设计了一套完整的培训计划——“幼苗计划”、“雏鹰计划”以及“翔鹰计划”。这些计划旨在通过高效的培养计划，为员工提供持续、系统的成长环境和工具支持；同时借助任职资格认证体系，让员工清楚了解个人职业生涯发展的通道和达到每一层级所需的能力要求，并在每一个阶段采取多样化培养举措，提供跨域的轮岗平台，促使员工快速的实现专业化和职业化，成长为行业内的专家或管理精英。

“幼苗计划”：针对应届生的培养

方案，新员工通过为期一个月的集中培训、一年的 369 跟踪培训计划以及一对一的导师辅导机制，快速完成职业化的角色转换，实现职业生涯的第一个突破。

作为“幼苗工程”项目，为了使应届大学毕业生能尽快适应公司环境，融入精工文化，树立正确的职业心态和进行自我定位，同时通过训后在岗位实践“369”工作试点，帮助新进大学生快速了解和掌握未来岗位所需要的各项基本技能，顺利完成角色转换，精工控股集团与钢构集团统一策划项目设计，通过 15 天的学习，学员从沉默到开放、从相互陌生到相亲相爱的兄弟姐妹、从懵懂的学生到初步理解精工文化的精工人……接下来他们即将正式踏上工作岗位，继续完成第三阶段的在岗培训——369 计划实施，逐步实现职业化与专业化的转型。

轮岗实践 全方位给力

轮岗是通过历练方式培养人的一种重要手段，同时也是检验被轮岗上级人力资源管理能力的一项重要标准，只有充分培养下属和推动符合条件的下属进行轮岗，该上级才是称职。

为完善集团管控的专业化水平，加强控股集团本级与各子公司专业条线之间交流沟通，加深相关岗位人员对（母）子公司之间业务的理解，增强集团本级与各子公司之间的协同，不断提升集团各条线条线的管控能力，顺利推进集团各项工作有序开展，控股集团以精工商学院为依托，计划将逐步启动各条线集团内部轮岗制度。

经征询相关部门及子公司负责人意

见，集团人力资源部于 8 月初正式启动人力资源部条线集团内部轮岗和集团本部部门轮岗试点工作。控股集团本部人力资源部毛梁燕、实业发展部丁琳成为第一批轮岗试点成员。轮岗期间工作由轮岗人员所去公司或部门负责人具体安排。要求轮岗人员以理解业务与管理流程为原则，通过对所轮岗岗位的亲身体会，加深对企业管理流程的理解和执行。

集团首次启动人力资源部条线内部轮岗试点工作不仅是一次专业条线的学习交流，也是一次对集团人才培养和员工职业发展的探索。后期控股集团将适时推出轮岗规划和管理办法，为后续开展轮岗工作奠定基础。

从优秀到精英，雏鹰助飞 翔鹰圆满

企业的发展需要有正确的战略方向及战略实施的组织能力，而组织能力的建设更取决于公司各级管理干部的领导力，为确保公司的持续快速发展及未来 5-10 年产业转型战略目标的实现，充分实现以“领导力驱动企业成长”的目标，为打造精工未来 5 年发展所需的领导力人才，精工商学院全面开展对不同层级管理干部的领导力培养。第一期为期二个半月领导干部的培养项目，简称“翔鹰班”和“雏鹰班”。

“翔鹰班”以有相当管理经验及管理理论体系的人员为主要对象，学员来源分三个部分：一部分从公

司内部选拔产生，另一份从外部招聘的具有管理潜力及相当于 MBA 管理基础的管理实践生，再有一部分为新加盟公司且已有明确岗位目标的管理人员。为充分实现以“领导力驱动企业成长”的目标，经过内部选拔评估，选出首期翔鹰班学员 17 名并于 9 月 18 日，由班主任控股集团董董事长方朝阳正式宣布“翔鹰开班”。

本次翔鹰班（一期）培训项目将分三方面内容实施：理论课程集中培训、项目课题行动学习、个性化的实践或外培等；其中，理论课程集中培训内容将围绕管理者的管理职

能：管理自我、管理团队、管理协作、管理业务及管理组织五个方面开展，并将会邀请外部专业讲师及公司内部高层管理人员进行授课，授课时间原则上为每二个月一次，每次约三天。

“雏鹰班”以有较好的管理潜力或一定的管理基础人员为主要对象，学员对象主要从内部选拔，及部分新引进的具有管理潜力的人员。目前，“雏鹰班”经员工自荐推荐，360 度人才评估，进入学员评审阶段。

学以至师 系统天成

按照 MBA 讲师的标准，商学院在精工内部挖掘了一批既具有专业水准、有善于授课的讲师队伍；同时通过战略合作，寻找和储备一批专业的外部讲师库。

精工的管理干部尤其是中层管理干部通过担任内部讲师传道授业是培养下属的有效路径，而企业内部讲师的非全职性、非专业性和成人教育的特点对优秀内部讲师的授课能力提出了更高要求。学以至师，系统天成。

8 月 14-15 日，精工控股集团第一期内部讲师 TTT 培训在控股集团本部六楼会议室成功举办。集团副总裁陶海青、本部各管理部门负责人及集团各产业板块推荐的 42 位学员聚集一起，共同参加 2012 年控股集团内部讲师培养工作的启动仪式。内部讲师培训，作为集团内部讲师年度认证的重

要一环，主要是针对集团范围内培训工作开展过程中普遍出现的内部讲师授课技巧不足，课程开发水平参差不齐的现状而实施的改善工作，同时结合年度课程开发计划，为各位“准内部讲师”提供现场的实战指导，将逐步丰富集团内部讲师人才库。同时，内部讲师培训对提升精工商学院师资力量，优化企业内部知识管理，助推集团人才培养与发展战略有着积极作用。

第一期内部讲师培训是精工内部讲师管理体系建构的重要组织部分，是精工整合提升内部智力库的有益探索，后期，精工商学院将继续跟进每位学员的授课情况及课程开发内容。集团将持续推进内部讲师的培养，全力打造专业化、品牌化的精工商学院内部讲师队伍，为集团人力资本增值和人才发展体系建设提供坚实的后盾。

