



超越平凡 打造一流

让企业成为“生产人才”的梦工厂

深圳中航集团 张澜



超越平凡 打造一流

深圳中航简介

深圳中航人才培养

深圳中航信息化建设



超越平凡 打造一流

深圳中航简介

深圳中航人才培养

深圳中航信息化建设



深圳中航集团成立于1982年，是中国航空工业在深圳的窗口。集团依托航空工业雄厚的技术实力和人才优势，已逐步发展成为综合性国有大型企业集团。集团2006年销售收入将超过100亿元人民币，集团员工共约2万人。

目前集团核心业务涉及高科技制造、地产物业酒店、百货零售、进出口贸易、金融证券等领域。

拥有核心投资企业20余家，培植了深天马、飞亚达、深南光和中航实业四家境内外上市公司，以及深南电路、天虹商场、中航商贸、地产发展、中航城、中航物业、中航酒店、江南信托和江南证券等一批在行业或深圳市具有影响力的知名企业。



简介—集团核心业务分布





简介—集团企业文化

- 核心理念

超越平凡，打造一流

- 价值观

人本、进取、和谐

- 行为准则

诚信、敬业、合作、创新

- 使命

我们的一切努力，旨在促进企业快速、持续地发展，为客户创造价值，为员工提供舞台，服务航空，回报社会。

- 愿景

鼎力打造一流企业群体，使深圳中航成为综合实力强、受社会尊重和员工爱戴的国际知名企业。



超越平凡 打造一流

简介—集团人才理念、人才战略

□ 人才理念

人力资源是第一资源

□ 人才战略

以人为本、
员工第一

培育一流人才，打造一流团队



超越平凡 打造一流

深圳中航简介

深圳中航人才培养

深圳中航信息化建设



人才培养—基本原则

1、坚持自主培养为主，外部引进为辅

通过加大每年引进大学毕业生的力度，系统培养并加以储备。2007年拟引进大学生共计700余人。

2、人才培养有计划、有针对性，实现梯级培养和晋升

通过对集团内高、中、初各级经理人及后备人才的培养，实现梯级的人才培养、储备与选用晋升，大力选用优秀青年才俊。

3、着力培养“德才”兼备之人才

符合集团的价值观与文化，具备相应较好素质与能力。

4、提供行业有竞争力的薪酬激励体系

人才培养—平台建设

2006年集团投资建立了“深圳中航经理学院”，作为集团的专门内部培训机构，根据集团人力资源开发的总体原则和规划，未来集团培训的最核心、最关键之任务：

“以深圳中航经理学院为平台，实施基于共性的管理知识和技能提升为核心的培训，构建集团内高、中、初级各梯级经理人才及其后备人才的培训和资格认证体系”





人才培养—平台定位

学习培训的 中心

- 引入先进的管理理念和方法，通过教学与交流互动，引导学员学习，形成新的理念和思维模式，促成积极向上的学习氛围

领导、管理人才的 培养中心

- 为集团“打造一流企业群体，成为国际化知名企业”培养更多优秀的管理和领导人才

互动交流的 研讨中心

- 互动交流，启迪思维，研讨集团内外部管理问题和案例，为实际经营管理工作提供思路和启发

企业文化的 传播中心

- 通过讲授、研讨和互动，宣扬集团企业文化，以提高各级经理及其后备人才对集团的认知度、忠诚度及凝聚力，使集团企业文化得到有效的传播

管理变革的 策源地

- 将学习研讨的成果、管理创新的思路和方法向集团及投资企业的相关领域反馈、建议，使其应用于实践，并带动更多人学习，从而促成管理变革

将以GE的克罗顿维尔作为学习的标杆!



人才培养—体系建设

集团高级经理人培训及资格认证课程

- 对现任的集团总部领导及部门经理、主要投资企业高管人员（领导班子成员）的相应培训；
- 对纳入集团高级经理人继任者培养计划的人员，主要为总部部门副经理、企业总经理助理及部分优秀中层的培训和资格认证。

集团中级经理人培训及资格认证课程

- 各企业现任中层管理人员，包括部门经理、副经理、各分厂长、各分公司经理、各分店经理等的培训和资格认证；
- 各企业担任经理助理、高级业务经理、高级主管等较具培养潜质，能逐步培养为中层的管理人员的培训和资格认证。

集团初级经理人培训及资格认证课程

- 对各企业基层一线管理人员，主要由一线班组长组成人员的培训和资格认证；
- 主管级人员，主要由来企业2年以上、现在基层担任主管的大学生及部分其他主管的培训和资格认证。

集团其他各类共性培训课程

- 共性的专业化培训，HR、财务、企业管理等；
- 与同济大学等国内外著名高校的合作MBA、工程硕士等培训；
- 大学生入职培训，对集团新加盟大学生系统培训，了解中航及企业。

人才培养—具体实施（1/4）

一、理念引导成长：

让员工拥有一个充满挑战的事业。我们提供给员工的不仅仅是工作，更是事业。

我们强调任何一个员工都是团队的重要成员，注重员工的个人目标融入企业的整体目标，使员工与企业成为利益共同体。



人才培养—具体实施（2/4）

二、机制促进成长：

建立了比较完善的人才发展机制。

例如：绩效管理体系——我们的绩效管理体系以平衡记分卡为理论基础，以员工能力提升为宗旨，客观评价员工绩效产出，真正实现员工价值。





人才培养—具体实施（3/4）

三、培训推动成长：

我们认为，提供给员工最大的福利就是：员工培训。

我们会不遗余力地营造员工学习成长的良好环境，不断完善我们的员工培训体系。



人才培养—具体实施（4/4）

四、过程铸就成长：

我们在培养人才的过程中，在经营的每一个环节中，非常注重赋予员工更多的责任和权力，使员工与企业真正成为利益的共同体。

我们每一层面管理者都是员工的成长教练，培养人才是评价管理者工作的一项重要指标，同时我们不断提供给员工多方面的锻炼机会，以真正实现“自我成材”。





超越平凡 打造一流

深圳中航简介

深圳中航人才培养

深圳中航信息化建设



人力资源变革与信息化建设

2002年之前，深圳中航走过一段相当长的平稳发展之路，虽然每年都在进步，但是被许多后来者所超越。

2002年起，深圳中航开始寻求变革之路。从集团总部入手，与专业人力资源顾问公司合作，开始实施人力资源变革。

2003年10月，集团总部完成现代人力资源管理体系构建；

2004年1月，集团总部导入人力资源信息化管理平台；



人力资源变革（1/2）

- 要在日益激烈的市场竞争中取胜，要实现集团新的战略目标，核心的问题在人，在于人的观念转变和人力资源管理体系的支持。但现有的人力资源管理体系已经严重滞后，所以必须改革。
- 集团总部定位为战略控股公司，对主要投资企业的示范作用极大，以此为“点”推进人力资源改革，能起到影响“面”的效果。

人力资源变革（2/2）

- ❑ 面向市场和发展，基于集团总部的定位，梳理集团总部的功能和流程；
- ❑ 划分职位族，梳理岗位，设计职位，对职位进行评估，建立基于职位的基本价值体系；
- ❑ 基于职位价值体系，考虑外部市场、任职资格、个人绩效等因素，建立具有激励性的薪酬体系；
- ❑ 建立并推动绩效管理体系的运转；
- ❑ 过程中通过培训、研讨等方式，提高管理者、员工水平并促进其观念转变；
- ❑ 搭建一个集团人力资源信息化管理平台。

人力资源信息化建设（1/2）

变革面临的难题：

人员信息分散，查找困难，传统人事事务工作消耗掉人力资源部大部分的工作时间；

组织的绩效目标无法及时传递到员工层面；

大部分员工无法及时、准确了解自己的绩效、培训及薪酬等情况；

人力资源管理只是人力资源部门的事情；

集团人力资源决策所需的信息收集、整理和分析都很困难，导致人力资源决策滞后；

另外，如何将顾问公司的人力资源变革方案落实并推行下去？如何将复杂的绩效管理体系固化下来？如何迅速并准确的掌握集团各种人力资源信息？

人力资源信息化建设（2/2）

信息化建设的必要性：

为了在集团范围内进行统一的人力资源规划，实施人才统筹引进、培训和开发，必须要能准确、实时地掌握集团人力资源信息，因此构建集团人力资源管理信息系统成为必要前提；

为配合集团总部人力资源管理改革，更好、顺利地实施新制订的绩效考核办法、薪酬福利体系等人力资源管理制度，较为先进的人力资源管理信息系统的建设显得尤为必要；

实施集团人力资源管理信息系统可以帮助集团提高工作效率、规范工作流程，提升人力资源管理理念和管理水平，更好地服务于集团整体战略。



快速发展的深圳中航 (1/3)

作为表率，总部的变革，在集团内引起了极大反响，各企业纷纷启动适合自身的变革。

2004年起，天虹商场、中航物业、中航地产发展等公司完成各自的人力资源管理体系的梳理，纷纷导入人力资源信息化管理平台；

2005年，集团启动精益六西格玛项目；

2006年，集团启动领导力项目；

.....



快速发展的深圳中航（2/3）

通过全面推行精益六西格玛管理，推动流程变革和持续改善，并以此为旗帜，统领各项管理创新活动；

通过领导力项目的实施，完善集团高管人员的培养、选拔、等系统管理体系，针对性培养高管继任者；

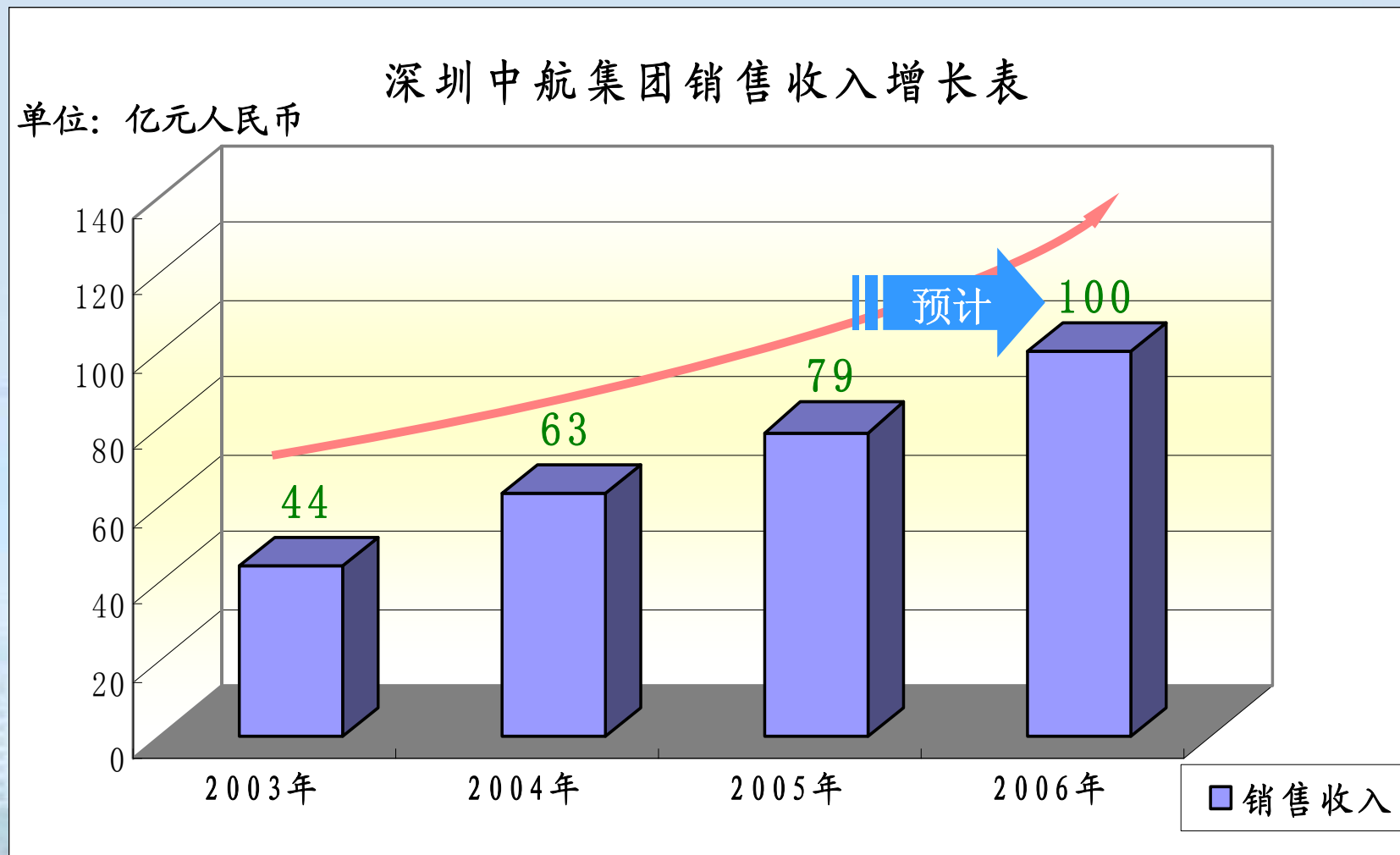
通过推进平衡计分卡、绩效管理现代管理工具和人力资源信息化手段的应用，提升管理水平；

通过创建进取、人本、和谐的企业文化，吸纳志同道合的企业管理和技术人才，打造一流企业群体。

快速发展的深圳中航 (3/3)

深圳中航集团销售收入增长表

单位：亿元人民币





超越平凡 打造一流

谢谢!