

海大学院联袂山东大信率先启动 MDP 卓越经理人“转身计划”项目



为满足集团业务持续成长发展及中期战略规划对管理干部人才队伍培养要求，推动中层管理干部培养体系化、标准化和批量化。海大学院 2020 年与各大区 / 事业部联合组织 MDP 卓越经理人“转身计划”，共同探索中层管理能力快速培养模式，充实和有序输入集团人才资源池。

一、“转身计划”启动

经过前期组织筹备，6 月 14-16 日，海大学院与山东大信首先启动了 MDP 卓越经理人“转身计划”项目，并进行了线下第一期课程集训，项目周期 3 个月，采取线上课程与线下集训相结合方式。

6 月 14 日晚上，山东大信“转身计划”正式启动，山东大信总经理刘建兵、海大学院院长丁振红以及 38 名学员、14 名导师共同出席了开班启动会。启动仪式中，各位领导在致辞中寄予了期望和学习要求。

刘建兵总经理从自身参加集团 EDP“未来领航人计划”项目学习经历的分享，启发学员对管理本质和管理者职责的思考，触动学员认知自身管理的问题和欠缺，期望通过此次项目推动山东大信人才培养工作朝着有目标、有体系方向去规划和实施，孵化更多人才培养项目，挖掘一批优秀管理人才。

丁院长在开班启动会上，引导学员对管理的反思，务必要三个“转身”：对管理认知和思维转变，思维转身；从优秀的业务员转身基层团队管理者；学习与工作任务的联系，敢于实践转身。对学员和导师提出了三个要求：与本年度重点工作任务改善相结合，体现组织绩效；辅导下属，摆正管理者角色认知；相互学习分享，开放接纳的心态。

二、“烛光夜话” 师生畅谈管理问题

开班启动会别出心裁设计了“烛光夜话”的畅谈活动，摇曳的烛光中，悠扬的音乐，仿佛置身于夜晚的海滩，倾听海浪，在主持

人的引导下，把学员与导师带入一个安全的、敞开的、冥想的环境，面向大海敞开心扉，分享自己和团队管理的问题和成长期望，促使学员与导师、领导者之间产生链接和共鸣，为未来 3 个月项目学习奠定基础，初步营造班级敢于分享、乐于分享和敞开分享的学习氛围、安全氛围。

三、导师与学员 成长进步融为一体

6 月 15 日晚上，导师与各自带教的学员分别进行了“导师时间”活动，在培训会场、酒店房间、海边夜风、茶歇长谈等不同的场景，交流自身管理问题和制定学习计划，引导学员思想入位，师生建立感情，大家纷纷在“海味”MDP 卓越经理人“转身计划”线上活动区分享与导师交流的心得，从当晚话题组发布到第二天早晨短短几个小时就获得超过 3000 的阅读量，随着未来更多大区启动“转身计划”，将形成一个学习生态圈。

导师通过 3 天与学员同步学习和讨论、练习，对他们自身管理也是提升，教学相长，以导师制模式培养管理者的管理者。

项目中为每一名学员都安排了导师，并细化了导师在每一个学习阶段的具体辅导行为，14 名导师承担着学员 70% 实践工作的辅导责任，是项目成败的关键因素之一，通过学习同步、思想辅导、行为转化和作业点评的“导师四件事”，以导师与学员成长进步融为一体方式，推动学员的学习进度，帮扶转化。

四、线上线下课程融合， 达到知行合一

MDP 卓越经理人“转身计划”项目是海大学院与各大区 / 事业部联袂打造的线上线下结合的人才培养项目。在线课程涵盖了角色认知、目标管理、授权、激励下属、指导工作、评估反馈、有效沟通、持续进步，八项关键能力动态提升。线下课程以《八项基

本管理技能》、《经理人与组织》启发学员对管理的系统认知和技能提升。

学习模式上，采用线上线下结合，更加突出学员管理行为转化和组织业务绩效关联度，学员结合今年某项重点工作任务，以《八项基本管理技能》德鲁克管理思想和内容统领学习转化，改善工作质量，置于真实工作任务中来完成能力提升。海大学院协助大区 / 事业部建立干部资源池，探索一套可复制的中层管理能力快速培养模式，其先行的意义在于：

1、对于大区是优秀人才选拔、挖掘和培养的项目，训练有素的思想，训练有素的行为，训练有素的管理干部，人员有提升，组织有绩效。

2、与大区合作模式，相对于以往抽调人员回总部培训，特别是导师模式的实施，在管理层形成思想同频、学习同步，统一管理言语，掀起学习的浪潮。

3、通过学院点对点的精准帮扶，对于大区人才培养能力是一次巨大提升的机会。

五、管理正本清源， 学员收获满满

第一期集训课程《八项基本管理技能》采取视频案例启发式教学，在研讨中反思自身管理，练习强化制定计划、行动与检查、委派、拟定绩效期望、有效沟通、指导、传达绩效期望、培训员工这八项管理技能。以下是部分参训学员的学习心得分享：

学员苏辉：

经过一天的学习，深刻认识到自己的不足与短板。为弥补不足我将结合所学完成自身角色的转变。

第一，思想的转变，之前一直处在一线品管工作，晋升到管理岗位后，思想没有完成转变，大多还以品管的方式在开展工作中，通过今天系统的学习深刻认识到什么是管理者，在组织中能够对组织的贡献负有责任，能够影响该组织达成的成果，那么他就是管理者。作为管理者，要学会合理的把工作委派给下属，为他设定好目标，做好指导，排除他可能遇到的困难，及时跟进工作进度。

第二，计划是思考的工具，未来可以创造，在实际工作中，很多事情都需要计划。比如，要控制生产质量事故率，制定明确目标，可以是一个月或者半年不出质量事故，为达到这一目标需要生产品管配合，每一个工序做好沟通，做好工作衔接，下一环节检查上一环节，利用一切可利用的资源排除可能的风险，保证完成目标达成。

学员常有为：

通过这次学习，感受颇深，更关键的是通过反思，自我剖析，认清自我，发现管理中存在的问题，由业务员转变成经理，虽然职位发生了变化，但是角色转变的不清晰，整天忙于救火，没有精力与时间带团队学习成长，缺乏目标跟进及过程管控。课后将从



以下几点积极调整应用：

1、制定清晰的目标，目标要对上负责，对下达成共识，做好目标分解，分解到业务员 - 经销商 - 养殖户。

2、每天要做目标管控，列出任务清单，做好时间管理，避免忙于救火。

3、发挥员工的长处，把合适的客户资源委派给有胜任力的员工，员工要对事情负责，对结果负责，引导员工完成目标，让员工有成就感。

学员赵永明：

我是去年从大客户部转到市场带团队的，原来是单兵作战，绩效考核都是自己安排目标，自己设定客户开发，带团队延续以前的工作方式，对队员要求也是按照自己的思路来，前期工作开展就非常困难，就充当了救火队员的工作，效率非常低。

通过学习以后我找到了原因，计划设定、对下属培养都做得不够好，导致了我与团队站到了对立面，结合课程学习知识重新设定目标，树立目标意识，培养每个兄弟独立思考解决问题的思维模式，重新定位自己在管理岗位上的工作，在委派队员工作时改变强硬的态度，多激励与沟通，让队员有成就感，从而实现销量目标的完成。

学员任建坤：

作为管理者应该学会有效的激励委派，有效的利用时间和精力去提高团队的效能和自身的领导力，不把你的计划给你的下属你就不能很好的工作（岗位认知是我们欠缺的），发挥人的最好效率，才能造成自己的效率，委派员工计划一定要有激励，我们要给员工帮助、鼓励，成就是员工最大的激励，我们在委派的时候要把责任具体到事情，结果聚焦。

作为一名技术服务工程师，平时工作中是没有管理的条件的，但是我们确是管理者，我们在团队中会以第三者的视角看到很多管理的案例，在未来我们也有接受管理的机会，做好自身的学习和提升，在未来面对管理时可以更好的驾轻就熟。

导师刘玉华：

身为管理者却不会管理，然后自己还不清楚，这是营销团队普遍存在的问题。

海大学院和山东大信共同组织的“转身计划”第一期课程《八项基本管理技能》2 天线下培训，效果斐然。丁院长说“转身”的前提是“转思”，思维不变，行为不会根本性的改变。首先很多同学意识到了自己“大业务员”的定位错位，开始从管理者的角度来思考自己的工作。这次培训的课堂气氛非常活跃，“学”与“练”结合，小游戏穿插，小组 Pk，抢答积极，很多人迫不及待的想回到工作岗位上开始应用。

（海大学院 杨经勇）

海大法苑



随着社会经济的蓬勃发展，员工职务犯罪问题也愈加频繁，不仅给公司带来经济损

本期课题：虚构订单可认定为“职务侵占罪”

失和负面声誉影响，而且员工也会因触犯刑法而锒铛入狱、悔恨终身。因此，本期课题选择“职务侵占罪”作为切入点，让各位同事了解与公司、企业职员有关的刑法常识。

案例：

张某系 A 公司华南片区的销售负责人，2015 年 4 月张某通过其亲友了解到 B 公司正采购一批 A 公司主营产品，通过私下沟通，张某与 B 公司达成一致承诺其按低于市场价格向 B 公司出售该批产品，后张某通过与当地代理商虚构客户订单的方式向 A 公司提货

并将货物转卖给 B 公司，从中赚取差价约 15 万元。后经 A 公司发觉并向公安机关报案，最终通过法院审理，以“职务侵占罪”判处张某 1 年 3 个月有期徒刑。

普法快线：

《中华人民共和国刑法》第二百七十一条规定，职务侵占罪是指公司、企业或者其他单位的人员，利用职务上的便利，将本单位财物非法占为己有，数额较大的行为。数额较大的，处五年以下有期徒刑或者拘役；数额巨大的，处五年以上有期徒刑，

可以并处没收财产。

管理建议：

① 建议对长期合作的客户，定时对账，及时掌握收款情况；

② 建议订单、合同定期自查，及时掌握订单、合同执行情况；

③ 建议尽量不以现金结算，且在合同中写明单位收款账号；

④ 建议各部门定期宣贯法律常识及法律后果，积极培养风险意识。

（集团法务部供稿）