



揭秘美的接班人计划与人才培养体系



2025年9月



鼎帷咨询 | 19th



公众号



鼎帷咨询人才发展

鼎帷咨询

美的在2025年的两次重大公开业绩披露中均因“接班人”的话题受到大众关注与热议

美的 Midea

2025年
一季度

1278.39亿元

营业收入

同比增长
20.49%

124.22亿元

归母净利润

同比增长
38.02%

2025年
上半年

2523亿元

营业收入

增长
15.7%

267亿元

净利润

同比增长
26%

分析师会议上

美的现任高管？



方洪波：

美的有六
七个可随
时接班
的人



顾炎民



王金亮



张小懿



卫昶



伏拥军



王建国



柏林



赵磊



管金伟



赵文心



李国林

平均年龄约58岁

平均年龄约44岁

公布首份“史上最好”半年报，迎来首位执行总裁



方洪波

美的集团股份有限公司
董事长兼总裁

任命其接替王建国

提名



王建国

美的集团股份有限公司
首位执行总裁，现任公司董事



赵磊

原美的空调负责人
现出任智能家居事业群总裁并继续兼任空调事业部总裁



公众号·鼎帷咨询

美的用26年将一名应届生置于多岗位战场淬炼：供应链打磨成本管理，人力资源锤炼人才管理，冰箱业务攻坚精细化运营，国际战场锻造开拓经营，智能家居突围创新变革，最终系统性淬炼出能掌舵复杂时代的执行总裁

1

加入美的

- 1999年，王建国23岁加入美的



美的 Midea

2

供应链管培生

供应链管理总部总监

典型事件

- 2003年在仓库盘点，王建国曾说“做供应链要像绣花一样细”

能力体现

- 出色的成本控制能力，供应链效率管理能力

4

行政与人力资源部总监

5

冰箱事业部总经理

典型事件

- ①2008年金融危机：海外市场暴跌，他坚持推进越南工厂本土化生产，结果为美的抢下东南亚市场。相比同期中国家电企业在海外的业务，美的在危机中保持盈利。同时为全国供应链重构奠定基础
- ②主导美的冰箱从追求规模向追求质量和盈利能力的战略转型。通过优化产品结构、提升高端产品占比和营销模式创新，成功提升了毛利率。

业绩表现

- 美的冰箱业务在国内市场实现了显著增长。有行业数据显示，在其任期内，美的冰箱国内销售额曾实现17.5%的增长，盈利增长超25%，成为当时国内少数正增长的冰箱品牌之一。他推动美的冰箱为多家国际知名品牌代工，间接证明了其品质管控能力达到了国际标准。
- 美的冰箱规模从2004年的60万台增长至2010年的1100万台，6年间增长超过15倍。

能力体现

- 展现了其在成熟市场中寻找增长点、推动产品结构升级和精细化运营的能力。

8

集团执行总裁

- 由总裁方洪波提名，董事会聘任为美的集团首任执行总裁。这被视为美的集团接班人培养计划和人才梯队建设的重要一步。

7

美的智能家居事业群总裁

业绩表现

- ① 2015年智能家居初战失利：连续两年亏损，他没被撤换，反而追加投资，证明了美的“内部容错”的狠劲。
- ②智能家居业务在其任期内保持稳健增长。2025年上半年，该业务营收达1672.01亿元，同比增长13.31%。
- ③成功推动旗下高端品牌COLMO和东芝的快速增长，2025年上半年这两个品牌的零售额同比增长超过了60%。
- ④在国内市场推动 DTC转型，聚焦零售能力建设，提升了渠道效率和对用户需求的响应速度。

能力体现

- 展示了其管理庞大核心业务、打造高端品牌、推动渠道变革和深度运营的能力。

6

美的国际总裁

业绩表现

- ①在其和团队的共同努力下，美的海外业务收入持续增长，占集团整体营收超四成，成为公司重要的增长引擎。
- ②他大力推动“OBM优先”战略（自主品牌），美的自主品牌业务在海外收入中的占比不断提升，至2025年上半年已达到45%以上。旗下高端品牌如COLMO、东芝在海外市场也取得亮眼成绩。
- ③推动海外制造布局 and 全球供应链优化，在泰国、印尼、越南、埃及、沙特等多国家增设生产基地，应对国际贸易环境变化，提升本地化供应能力。
- ④2024年，美的集团海外业务营收同比增长12.01%，达到1690.35亿元，占集团总营收的41.52%。

能力体现

- 凸显了其卓越的全球视野、海外市场开拓能力、自主品牌建设能力以及跨文化经营管理能力。

公众号·鼎帷咨询

引言：为什么要研究美的管理人才的培养？



美的集团高管团队稳定，拥有多位能力均衡、可随时接任一把手的后备领军人才。



在诸多企业为寻找一个合格接班人而发愁时，为何美的能实现“接班人梯队”式的繁荣？这背后的组织与人力资源机制是什么？



本报告将系统解构美的的管理者培养之道。



公众号 · 鼎帷咨询



目录

01 / 美的高管团队经历一览

02 / 美的人才培养体系筑基

03 / 美的管理人员培养蓄力

04 / 美的管理体制保障托底



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成

高管团队：早期美的高管团队大多采取“自主培养+逐级选拔+多岗历练”的方式，由业务精通的专业人才中选拔具有领导潜力和前瞻思维的优秀管理组成

姓名	年龄	现任岗位	美的成长经历				
顾炎民	61	副总裁 兼机器人与自动化事业部总裁	加入美的 (36岁)	企划投资部总监 (37岁)	制冷家电集团海外战略发展部总监	制冷家电集团副总裁 兼市场部海外业务拓展总监	董事、副总裁 兼机器人与自动化事业部总裁 兼库卡集团监事会主席
王金亮	58	副总裁 负责用户与市场板块	加入美的 (28岁)	美的中国营销总部副总裁	美的电器副总裁 兼市场部总监	副总裁 (47岁)	
张小懿	52	副总裁 兼CDO与CIO	加入美的 (37岁)	IT海外系统部长	供应链系统部长	美的集团IT总监	副总裁 (45岁)
卫昶	61	副总裁 兼CTO	加入美的 (58岁)	副总裁兼首席技术官 (59岁)			
伏拥军	56	副总裁	加入美的 (31岁)	环境电器事业部总经理	美的部品事业部总经理	美的机电事业部总裁	董事、副总裁 兼工业技术事业群总裁



公众号·鼎帷咨询

后期的高管团队，均来自应届生招聘，毕业即进入美的，从基层一线做起，8-10年成为关键岗位的骨干人才，15-20年的时间成为集团副总裁，成为目前美的管理团队的中坚力量

姓名	年龄	现任岗位	美的成长经历						
王建国	48	董事 兼智能家电事业群总裁 主管东芝业务的副总裁	加入美的 (23岁)	家用空调事业部供应链管理部总监	行政与人力资源部总监	冰箱事业部总经理 (31岁)	董事、副总裁、智能家居事业群总裁、美的国际总裁		
柏林	43	副总裁 兼中国区域总裁	加入美的 (21岁)	制冷集团亚太大区总经理	冰箱事业部海外营销公司总经理	冰箱事业部国内营销公司总经理	冰箱事业部总经理	公司副总裁兼中国区域总裁	
赵磊	39	副总裁 兼空调事业部总裁	加入美的 (25岁)	家用空调事业部华北片区总监	中国区域终端零售总监	洗衣机事业部总裁	洗衣机事业部总经理 (34岁)	空调事业部总经理 (36岁)	副总裁兼家用空调事业部总裁
管金伟	46	董事、副总裁 兼楼宇科技事业部总裁	加入美的 (21岁)	中央空调事业部副总经理兼海外营销公司总经理		中央空调事业部总经理 (41岁)	公司董事、副总裁兼美的楼宇科技事业部总裁		
赵文心	42	副总裁 兼任CPO	加入美的 (21岁)	家用空调事业部副总经理兼海外营销总经理		美的国际副总裁	首席人才官兼人力资源总监 (39岁)		
李国林	48	副总裁 负责产品与供应链	加入美的 (21岁)	家用空调事业部副总裁	生活电器事业部总裁	美的首席可持续发展官、品质与供应链总监、ESG（环境、社会及管治）委员会主席			



公众号·鼎惟咨询

不仅仅是执行总裁王建国，以副总裁兼CFO钟铮为代表的其他高管，均用长达20多年的时间书写了美的管理人才培养的高分答卷

钟铮

初入职场的基层历练

2002年：加入美的（20岁） 2006年：入职美的（24岁）

美的家族化管理转向职业经理人制度，财务体系亟待规范化

- 职务：空调事业部家用空调工厂财务经理
- 业绩：整理报表，收支核算
- 能力提升：对制造业成本结构的敏感度

- 职务：海外营销公司主管
- 业绩：优化跨境结算流程
- 能力提升：将资金周转效率提升15%

- 职务：空调压缩机零部件事业部
- 业绩：主导的“动态成本模型”
- 能力提升：将库存周转率提升23%

- 职务：审计总监
- 业绩：推动建立风险预警模型
- 能力提升：提前识别出多个事业部的库存积压隐患

- 职务：审计总监
- 业绩：带队梳理出37项流程冗余
- 能力提升：每年为集团节省超2亿元隐性成本

战略重构

2024年

2023年

2022年接任首席财务官（36岁）

- 职务：首席财务官
- 业绩：推出“AI能力认证计划”，超过70%的财务人员通过考核

- 职务：首席财务官
- 业绩：将美的度研发投入提升至4.8%，主导的东芝、Comfee等品牌海外布局

- 职务：首席财务官
- 业绩：在DTC改革中，实时打通财务部门与电商数据

- 职务：首席财务官
- 业绩：主导的“钛计划”：砍掉20%的冗余成本，将省下的资金全部砸向AI和机器人研发

- 地点：巴西
- 业绩：将钢化玻璃面板替换为更耐撞的复合材料，以适应南美物流环境

- 地点：越南
- 业绩：推动建立东南亚首个家电研发中心，针对热带气候开发防潮空调

疫情冲击全球供应链地缘政治加剧贸易壁垒

- 职务：首席财务官
- 业绩：主导“哥伦布计划”
- 能力提升：将沿用二十年的“中国供全球”模式，转为“区域供区域”



目录

01 / 美的高管团队经历一览

02 / **美的人才培养体系筑基**

03 / 美的管理人员培养蓄力

04 / 美的管理体制保障托底



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成

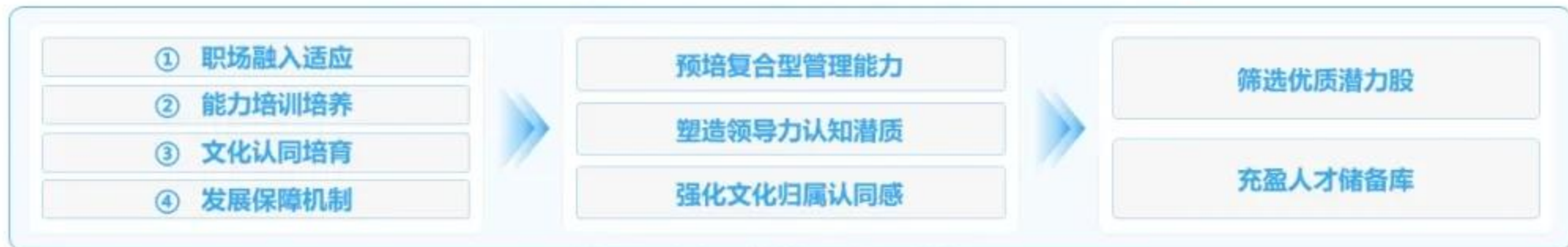
美的自97年至今一直坚持校招与校招人才的培养工作，以“721”培养理念，构建全职业周期和专业覆盖的培养体系，以及与业务联动的动态更新课程体系，这些机制与体系保障了美的人才的不断涌现



公众号

鼎惟咨询

0刻度的起点：应届生培养



鼎帷咨询

系统赋能

解决“能力储备”问题

机制护航

解决“成长加速”问题

筛选识别

解决“人才发现”问题

文化奠基

解决“思想统一”问题

- 成功将管理者培养的起点从“晋升后”提前到了“入职前”，用一套长达数年的“制造工艺”，将优秀的毕业生原料系统性地加工成具备管理者胚芽的“半成品”，并源源不断地输往“远航”、“领航”等高级领导力项目进行最终淬炼。
- 美的能拥有6-7位合格接班人的底层逻辑和核心密码：不是单纯地选择接班人与培养接班人，而是在批量制造接班人，并让创造机会让接班人脱颖而出。

新员工培养：按照“1年融入、3年成才”的培养路径，打造管培生“美的星”训练营和在员工“启航、远航”训练营，通过“2+2+X成长机制”、“专业+管理双通道”、“三高模式”，实现“文化、管理、技能”的全面赋能



除了完备的培训课程外，“333培养体系”和“三导师制”，有效发挥“老美的人”传承精神，也形成了新员工从组织贯穿到职业贯穿的立体式保障机制，为新员工企业融入、职业转型、文化认同提供了坚持的培养保障

333培养体系

三级培养体系	■ 从集团到事业部，再到业务单位
三年跟踪机制	■ 持续关注每一位毕业生的发展
三层关注维度	■ 从导师、HR到高管的三层关注维度

案例

- 员工背景：2025年校招加入美的，材料与工程专业的硕士
- 工作成效：担任内胆产品工艺工程师，主导激光焊接推广、电阻焊研究等项目，优化生产流程，显著缩短了新产品研发周期
- 员工感悟：“美的为工程师提供了将创意转化为现实的平台。” 特别感谢公司的导师制和人才培养体系，让他在工作中快速成长

三导师制：“360度护航”

业务导师	■ 指导员工掌握专业技能，帮助其快速适应工作岗位 ■ 传授专业技能。通过传帮带模式，让优秀的经验能快速有效的复制，形成体系的力量
高管导师	■ 关注员工的职业发展规划，为其提供职业晋升的建议和指导 ■ 规划长期成长路径，优秀的毕业生往往有宏大梦想，高管导师就是通过带教让他们坚信梦想能够实现，以及帮助他们规划实现梦想的梯子
HR导师	■ 关心员工的生活状态，帮助其解决生活中的困难和心理适应问题 ■ 解决职场生活问题、解决住房问题、团队融合问题、文化适应问题等

导师考核

- 在毕业生3个月的入职培养上，出台过一项制度：
- 为每个毕业生明确一个指导人，指导时间为3个月
 - 3个月后对所有指导人进行考核，考核的标准完全由毕业生的评价来打分
 - 制度一出，毕业生当然不敢随便给师傅打低分，但是每一个师傅却由原来的敷衍变得异常认真。

师徒制/专家制：“降低年轻人的犯错成本”

专家制度	■ 行业领域内的专家会帮助初出茅庐的年轻人把关。既能给年轻人“异想天开”的机会，还可以降低损失，避免走一些不必要的弯路
师徒制	■ 师父手把手地带。在现实问题中不断地提问、回答、磨合、适应
导师资历	■ 如，一位69岁的专家，在美的的工龄超过30年，退休后又被返聘回来，专门指导年轻人

文化导入：“从董事长到班集体”

先进文化植入	■ 美的简单、务实、高效、结果导向文化具有强大的生命力，也很容易被年轻人接受，不高深，不务虚，不两张皮的文化，成就了美的对毕业生的融合力和忠诚度
一号位欢迎寄语	■ 先是集团董事长，再到事业部总裁，最后到经营单位，一号位都要亲自为毕业生上第一课，其中集团董事长方洪波每年为毕业生上“职场第一课”，金句频出，堪称文化大餐，思想盛宴，影响深远
入职班级化	■ 按事业部分班。通过集中学习、比赛、演出，快速融入团队，既让新员工找回校园学习感，又能通过班级快速融入新的组织和团队

强大的培训体系托举：全员学习平台

① 战略业务导向

② 员工诉求导向

③ 分类分层定制

④ 内部经验沉淀

⑤ 业务场景教学

⑥ 内容全面丰富

⑦ 课程持续焕新



土壤和基座

以极低的边际成本，为大规模管理者梯队建设提供了充足的养分和庞大的基数。



战略翻译器

将公司战略快速转化为员工和能力，确保管理者队伍的能力模型与公司发展方向高度一致。



组织大脑

沉淀、传承并迭代了美的的核心管理智慧与实战经验，让管理者培养有章可循、有法可依。



筛选漏斗

与线下项目高效协同，构成了一个从普及到精英的完整培养链条。



公众号 · 鼎帷咨询

以“人力+业务”的培训组织架构、“业务需求+员工需求”的培训资源体系、“线上+线下”的培训载体和“理论+实操”培训形式，形成美的系统化的培训体系

美的培训架构

责任部门

人才发展部门



业务部门

搭建原理

从战略与业务需求，员工诉求出发，结合员工不同的发展阶段与工作挑战，提供相应的学习资源

学习载体

- 美的集团数字化学习的核心载体，通过技术手段打破时间和空间限制，为员工提供便捷高效的学习体验
- 平台不仅是知识传递的渠道，也是员工互动交流的社区，促进知识共享和经验传递

线上课程

内容来源

内部的专家贡献的知识沉淀

业务领域的核心方法

业务经典案例和优秀实践

美的场景中提炼的管理案例

课程更新

学习平台上的内容随业务的快速发展与开拓不断丰富内容和课程和持续焕新

支持员工能力发展的诉求

案例与效果

美的重视战略转型新能力建设，学院携手数字化部门，既开发内部AI课程，也引入全球认证AI课程，帮助学员拓展视野

集团大力推动数字化与AI新能力建设，三年来已覆盖超16万人次学习，产出3800+创新案例，近2万人获得国家认证证书

线下实操与现场学习

以制造领域为例品质/供应链/计划/物流等15个核心专业人才培养项目开展，制造领域副总裁及所有高管都参与到内容设计、授课与课题辅导

全球版美课

更多地考虑到全球员工的学习诉求，在语音风格和呈现逻辑上将会更加符合外国员工的习惯

复合型经营管理人才培养

通过人才盘点、关键岗位关键经历历练，学习项目培养中学习，进行综合培养



公众号·鼎帷咨询

美的搭建了功能齐全的线上学习平台，以内部认证讲师授课为主，积累了丰富的理论与业务场景实践课程，实现员工学习成长路径的定制化，更为复合型管理人才的培养提供了坚实的培训基础

线上功能	课程学习	知识管理	在线调研	在线选课	手机签到	在线考试	社区互动	智能推荐	学习追踪			
讲师团队	1,729名认证讲师					外聘大咖						
培训形式	视频	图文			音频							
课程资源库	19,838门课程					从理论战略到实践案例						
	内外部大咖培训	高管：前沿战略		高管：行研经验		大咖：独家解读		大咖：未来趋势				
	领导力培训项目	基于战略的领导力塑造		进化领导力		情境领导力		团队建设与管理				
	专业力培训项目	研发	营销	运营		财务	信息安全	数字化能力				
	通用力培训项目	安全类		法务类		办公流程		新媒体技术				
	特色小班“航系列”	用户思维		创新		数字化		课后训练		加强pk赛		
		抢报		筛选考试		高管任导师		一年一期		竞争激励		
学习路径	个性化定制	必修课程		+	选修课程		+	实践任务		+	测评	
完课激励	金牌认证	持证毕业	年度优秀讲师		远航班主任		远航导师		领航学员	探索者	远航学员	
2025年“成绩”	累计支持学习 457,114人次			日均2万人次学习			总时长682805.07小时		投入达1.73亿元(2021)			

构建新时代的学习型组织，美的大学开展TCG培训项目，TCG即Transform-Change-Growth(转型-变化-成长)，由集团近200位高管进行近200场各自专业领域的深度分享，跨单位、跨层级，覆盖2万多名员工，促进美的员工提升业务力和产品力，平均反馈匹配率达到92%。

TCG培训

TCG背景

外部环境

工业化时代大规模制造背景下的商业模式、经营理念和方
法已经成为企业创新变革的绊脚石；新技术的应用，
移动互联网对产业解构作用的深化，竞争能力和商业模
式的重建，国际化发展之路的必然选择

内部因素

人工成本、生产要素成本等不断上涨，多年赖以生存发展的
“大规模、低成本”商业模式已经失效；“用户思维”成为
核心，立足用户痛点和需求去构建商业逻辑成为企业必需的
发展基因

转型方向

“如何从低成本竞争转向新的竞争驱动？如何融入移动互联网时代？如何走向全球化经营？”

新的阶段、新的目标，需要新的结构、思维和方法

转换增长模式，依靠技术创新、提升效率

变革目标

- 具备奋斗、敬业与超强执行力的“创业公司”特质
- 具备扁平、高效、精简的“小公司”特质
- 具备开放、进取、有激情、有事业冲动的“新公司”特质

TCG项目

(Transform
Change
Growth)

项目主轴

产品领先、效率驱动、全球运营

经营方针

深化转型、勇于改变、重新增长

项目目标

加强内部实战经验分享，推动企业文化再造落地

讲师资质

集团M5及以上干部

面向范围

美的集团MP类全体员工

分享主题

围绕经营转型进行主题分享

开办地点

顺德、合肥、无锡

主要形式：高管智慧共享

高管分享课程，通过对集团内部优秀转型案例和管理经验进行深入挖掘、整理，并进行分享，实现跨部门、跨职群、跨层级的交流学习

其他形式一：“走出去”外部标杆学习

- 目的：为了帮助企业高层管理者开拓视野、突破现有的思维模式
- 内容：与标杆企业高管及骨干深入交流、学习亮点，并将之转化为美的实践

其他形式二：能力和学历提升

- 目的：为满足面向未来的人才发展需要，为美的高管梳理体系化思维
- 内容：美的鼓励员工积极参加国内外各大知名高校EMBA、MBA、专业硕士等学历教育，并给予学费资助

依托于TCG项目，美的大学搭建精益大学堂的学习平台，旨在高质量培养精益管理人才

美的精益大学堂平台

项目目的

让内外部先进精益思想、工具和方法、知识沉淀及时传播与扩散，最大限度的助力美的集团精益人才培育和制造水平的提升

组织主体

集团层面和事业部层面

培训讲师

国内外先进企业的精益高管、精益制造资深顾问

定期培训

每月两期，大周的周六交替开展

精益理念传播

- 培训讲师：各事业部制造高层担任讲师
- 培训周期：每月一次
- 课程内容：集团精益制造

专业工具方法讲授

- 培训讲师：集团精益制造专家组和精益基础协同小组成员担任讲师
- 培训周期：每月一次
- 课程内容：总装、钣金、电子、注塑等专业领域的专题讲座，自动化、价值流、标准作业、基础改善、精益物流等通用类精益知识的讲授

不定期培训

外部先进精益思想及方法的讲座



公众号·鼎帷咨询

人才孵化的高效漏斗：精准筛选与精英锻造

线上平台

普适性培养

初步筛选

线下高阶项目

精英化塑造

深度评估

从基层保证了最终脱颖而出接任一把手的，既是经过广泛学习考验的通才，也是经过深度淬炼的精英



实现规模化与个性化统一，奠定管理者梯队建设的基数基础

- 确保美的能够从一个庞大的员工基数中，系统性地、高效地筛选和培养出足够数量的管理后备军，而不是依赖偶然发现个别天才



紧密连接战略与业务，确保管理者能力与公司未来需求同频

- 确保了培养出的管理者不是纸上谈兵的理论家，而是深刻理解美的业务、能够直接践行公司战略的实战派。他们所学的内容能立刻应用于当前工作，推动业务发展，形成了“学习->应用->业务提升->经验沉淀为新课->再学习”的完美闭环



构建自我演化的知识管理体系，实现组织智慧的持续传承

- 促进了隐性知识的显性化，高管、优秀管理者的先进经验和思想得以沉淀为课程，这解决了企业核心知识随人员离职而流失的难题。它将美的的成功经验从个人大脑转移到了组织平台，实现了“组织能力”的沉淀。
- 对于管理者培养而言，这意味着每一位新晋管理者都能站在巨人的肩膀上，快速学习前人总结出的最佳实践，极大地降低了试错成本，加速了其成熟周期。



为高阶领导力项目提供坚实基础，完成“从普及到精英”的衔接

- 线上平台承担了基础知识与技能的大规模普及工作（如通用力、专业力课程），这使得“远航”、“领航”等高端线下领导力项目可以从更高阶的内容起步，无需再浪费时间在基础知识的教学上，可以更专注于战略研讨、跨界交流和解决复杂商业问题
- 线上平台的“筛选考试”等功能（如特色小班“前系列”的筛选机制）可以作为选拔学员进入高阶项目的门槛和评估工具



公众号·鼎帷咨询



目录

- 01 / 美的高管团队经历一览
- 02 / 美的人才培养体系筑基
- 03 / **美的管理人员培养蓄力**
- 04 / 美的管理体制保障托底



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成



目录

03 / 美的管理人员培养蓄力

美的领导力学院架构

美的潜航班培养设计

美的启航班培养设计

美的远航班培养设计



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成

在美的的人才培养中，美的学院承载着企业大学的角色，它跟着公司战略方向走，主要聚焦在培养梯队人才，为打造美的全球人才库做储备，尤其在管理者培养与打造中发挥着关键作用。

人才是美的核心竞争力

宁可放弃100万的生意，也不放弃一个对企业有用的人才。

美的60年代用北漂人，70年代用顺德人，80年代用广东人，90年代用中国人，21世纪用全世界的人才。

——美的创始人 何享健，90年代

要加大人才培养力度，对人才怎样重视都不为过。在美的全球化发展的今天，集团董事长、事业部总经理要成为首席人力资源官，谁也替代不了。每个一把手要拿出时间，亲自参与到人才培育计划中。

——美的董事长 方洪波，2017年

学院定位

员工成长平台

文化传播平台

战略新能力助推平台

知识管理平台

领导力项目

航系列

领航

继往开来
开辟前沿商业模式

内部讲师平台

远航

登高望远
引领美的未来持续发展

新晋远航

智汇远航

国际远航

ITD

启航

中流砥柱
个人贡献者转型团队管理者

美课学习平台

美的管理人才培养机制

01

- 新人
- 辅导
- Buddy
- 毕业生训练
- 岗位培训

02

- 业务骨干
- 参与项目
- 启航训练营
- 创造030项目

03

- 团队
- Leader
- 团队管理
- 跨职能协作轮岗
- 远航训练营
- ITD项目
- 短期外派

04

- 中高层
- 管理者
- 轮岗机制
- 兼任新业务
- 领域专家
- 专业工作开发
- 内部授课
- 统筹集团重点项目
- 领航训练营
- EMBA/EDP
- 游学及标杆学习

05

- 职业经理人
- 新业务挑战
- 全球领导力课程

鼎惟咨询

美的学院在2021年之前主要分为专才学院、领导力学院、通用学院和新人学院四大学院，按能力类型和员工阶段划分，职能型架构相对传统

美的学院架构（2021年之前）

	专才学院	领导力学院	通用学院	新人学院
学院定位	- 提升专业人才的技术深度 - 根据不同专业领域设计培训路径	- 培养各层级管理者的领导能力 - 从基层主管到高级管理者	- 发展全员基础能力 - 建立员工能力的“共同语言”	- 帮助新员工快速融入 - 多种学习方式结合
学院概况	各专业领域精进课程 “理论+实践”模式 - 除了注重专业知识，还注重实际项目历练 - 通过导师辅导、项目实践等方式，促进知识向能力的转化 - 专家专业知识梳理，政策的牵引和落地，美的学院协同支持，提供培训技巧指引，促成知识资产沉淀	高管领导力项目-领航 - 高端论坛、行动学习等方式 - 战略思维、组织变革和全球视野的培养 中层管理者培养-远航 - 案例分析、管理沙盘等方法 - 业务执行力和团队管理能力 基层主管训练营-启航 - 情景模拟和角色扮演等互动形式 - 日常管理与团队激励	通用技能提升课程 - 线上线下结合的方式 - 涵盖沟通表达、问题解决、时间管理、团队协作等基础职场技能 企业文化宣导 - 文化故事分享、价值观研讨等形式 - 传递美的核心价值观和企业使命 - 将企业文化内化为员工的自觉行动。 创新思维训练 - 通过设计思维、TRIZ等创新方法 - 培养员工的创新意识和创新能力 - 促进组织创新文化的形成。	入职培训 - 线上学习和线下实地参观 - 系统介绍企业文化、组织架构、规章制度等基本信息 专业培训 - 部门资深员工担任讲师，传授实际工作经验和技巧 - 提供有针对性的专业知识和技能培训 导师带教 “一对一”导师制 - 提供工作指导和职业发展建议 成长评估 - 定期对新员工的融入情况和能力发展进行评估 - 确保新人顺利度过适应期
课程内容	- 各职群专业课 - 数字化课程 - 国际化课堂 - 零售课堂	- 领航 - 远航 - 启航 - 探索者	- 中欧线上课 - 语言课堂 - 职场加油站	- 线上游戏化课程 - 线下课程活动 - 导师+伙伴制

美课学习平台

内部讲师手册

公众号·鼎帷咨询

在2021年之后，美的学院升级为美的大学，新设了零售学院、智能制造学院，实现从“管理人员培养”向“内部全员+外部生态”的产业链培育与赋能转变，全面支撑集团全产业链布局和协同发展

美的学院

美的大学

- | | 美的学院 | 美的大学 |
|--------|------------|--------------------------------|
| 1 定位 | 领导力培训平台 | 员工成长平台+生态链赋能平台（注：生态链赋能2022年开始） |
| 2 学员 | 美的管理者及后备为主 | 全球美的人+生态链伙伴 |
| 3 核心产品 | 管理人才培养项目 | 一个能力标准，四大赋能学院 |
| 4 核心价值 | 管理人才培养 | 员工能力提升+职业发展成长 |

全景图

4大学院

领导力学院 智能制造学院 零售学院 数智专业学院

3个公开课

职场加油站 博学论坛 女性领导力沙龙

2个线上 学习发展系统

面向全员学习发展系统 面向管理者学习发展系统

1个人才标准

美的能力模型

2021四大升级点

新设零售学院

为营销体系4万+人员提供系统化跨单位的线上学习课程，内销培训体系、电商运营体系专项赋能项目。

新设智能制造学院

面向10万+制造一线员工赋能（联合品质与智能制造、各工厂）

上线人才画像

包括员工职业发展建议、员工旅程等，帮助员工更好发展自己（7月上线）

升级美的能力模型

提炼新环境新战略下对美的人的新能力要求，成长更有依据（7月发布）

美的大学新的四大学院为：领导力学院、数智专业学院、零售学院、智能制造学院，对应了美的集团当前最核心的战略转型方向——数字化智能化、零售变革、智能制造升级

	领导力学院	数智专业学院	零售学院	智能制造学院
面向人群	美的管理者团队及后备	美的专业通道员工	国内、海外营销团队、终端团队零售	制造体系员工
赋能内容	识别高潜人才，进行领导力&管理赋能	班组管理，技能提升，智能制造和职业技能认证	知识、销售技能、用户运营及其他营销相关专业知识	技能工人培训、职业技能认证、班组管理、智能制造课程
赋能内容	培养美的未来领导者及后备，形成美的管理者人才池	形成美的特色的专业能力课程体系、技能认证体系、案例库	2021年助力零售转型，三年成为国内一流零售研究及赋能中心	2021年成为制造一线赋能信赖伙伴，三年内服务供应链体系
2021重点 学习项目	领航班 - 人群：高管团队 - 项目：领航五期（一年半） - 说明：集团面向单位组织推荐	各专业学习地图2.0 - 人群：全员 - 项目：在1.0基础上开发精品课程 - 路径：美课-学习地图	营销能力特训营 - 人群：与主题相关人员 - 内容：电商运营训练营，平台运营等实操类技能培训 - 路径：5月开营	技能员工课程体系 - 人群：技能员工 - 内容：技术知识+EHS知识+运用实例+职业技能认证 - 路径：集团面向单位组织推荐
	远航班 - 人群：管理后备 - 项目：远航2021届（一年） - 说明：集团面向全员发布报名通知	数字化专题课程 - 人群：全员 - 项目：内外部数字化趋势、理论、实践 - 路径：线上美课+线下大讲堂	零售讲师布道班 - 人群：培训负责人、核心讲师 - 内容：培训运营、引导师技术等 - 路径：5月第二期，由各单位推荐，零售学院选拔	班组管理课程体系 - 人群：一线班组管理人员 - 内容：班组管理知识等 - 路径：训练营培训+岗位实践+美课学习
	启航班 - 人群：高潜员工 - 项目：启航2021届（一年） - 说明：各单位组织，请以本单位报名通知为准	智能化专题课程 - 人群：全员 - 项目：内外部数字化趋势、理论、实践 - 路径：线上美课+线下大讲堂	购共享公开课 - 人群：终端导购、部分外销 - 内容：销售技巧赋能等 - 路径：导购线上学习平台	智能制造课程体系 - 人群：制造骨干人员 - 内容：智能制造相关知识 - 路径：专业知识培训+外出学习参观+项目跟踪

管理者培养：美的“航”系列项目主要针对从“基层管理”到“集团高管”的全梯队管理人才培养，为不同层级管理人员提供差异化和定制化的培养计划

管理类人才培养

培养理念		以人才成就事业，以事业成就人生		通用能力		领导力、运营力、创新力、成长力，渗透到每个“航”系列项目		
“航”系列项目								
	启航		远航 + ITD		探索者		领航	
项目组织	事业部自发组织		集团组织		集团组织（方洪波带队）		集团组织	
项目定位	经理后备	个人贡献者转型团队管理者	总监后备	推动美的未来持续发展	总经理后备	从年轻者选拔可以接替总经理/董事长的人才	开辟前沿商业模式，站在时代前列	
参训人员	基层管理者		中层管理者		有设计和数字化思维的年轻管理者		90后有潜质的管理者与60后老领导	
培养内容	个人管理、团队管理和业务管理		ITD项目 (国际化人才发展营) 外派员工储备池 ■ 每季度辅导 ■ 每半年认证 ■ 两-三年结业 选拔国内优秀高潜且愿意到海外的中方员工，派驻到海外轮岗		90后有潜质的管理者与60后老领导互为讲课、互换思考、互换思维，形成新老搭配梯队			
培养目的	领导力	从管理自我到管理他人	从管理他人到影响群体、从执行到规划、推动局部业务变革		从影响他人到影响群体新思维		引领团队和行业、寻找新商业模式、建立新心智模式	
	专业性	从点到线	从线到面再到价值链	尝试新角色	寻找第二曲线		60-90换位思考	
	数字化	成长思维/数字化基础	业务价值链数字化应用案例	海外数字化应用实例	设计思维		两个全面的商业架构	
	跨文化			融入多元团队培养全球视野	了解趋势、理解多元			
差异化能力	管理能力 系统化思维创新力 用户思维自我认知成长		协同共赢 用户运营 管理创新 卓越领导 跨文化沟通 整合专业管理能力		战略远见 全球视野 变革创新 领导多元团队			

数智时代组织复杂性、业务多样化、人员多元化



目录

03 / 美的管理人员培养蓄力

美的领导力学院架构

美的潜航班培养设计

美的启航班培养设计

美的远航班培养设计



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成

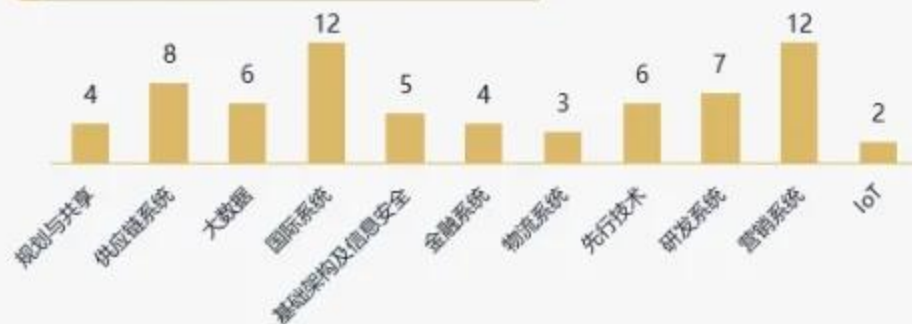
美的大学特设IT潜航班，通过7门相关全周期管理课程和从课堂表现到结业考试的评价体系，为培育优秀的项目经理人才提供了系统性支撑

美的IT潜航班

目的	为了识别和培育优秀的项目经理，未来在IT中承担重要项目		
班级人数	60-80人	培训周期	一个半月
教学模式	A、B两班双线授课	授课频率	讲师一日两堂
项目内容	从入门到专业成为项目经理必须掌握的七门课		
开营环节	潜航项目简介	班级“破冰”	潜航班制度介绍

开营仪式

1 潜航班级简介：各部门学员比例



2

管理细则：不仅为了自己而战，也要与团队共进退，形成集体荣誉感

个人总评分 = 出勤情况 × 20% + 平时成绩 × 10% + 结业考试 × 70%

小组 分数 管理 细则	事项	小组 初始分	组员无故 缺课	组员无故 迟到/ 早退	课堂上用 电脑处理 工作	测试题 漏交	测试题结果 总体优秀	课堂积极回答问题 (获得扑克牌)
	分数	100分 (可超上限)	-10分/次	-5分/次	-5分/次	-5分/次	+1分/次	每张+1.5
	类型		出勤情况	出勤情况	出勤情况	平时成绩	平时成绩	平时成绩

3

破冰小组风采展示：选出组长-设计组名-制定组规

七门课程

01 IT需求管理流程与实践

通过小游戏深入了解游戏背后的核心——需求。让学员意识到要首先了解对方需求，再以此为依据输出

02 IT项目管理入门与实践

依据“项目管理规范-工具-过程”的逻辑思路与学员分享课程内容

03 资源管理流程与实践

介绍资源管理的重要性、目标、维护和评价等，并请到PMO的同事，为学员们现场演示IT-RDM外包资源的操作流程并进行现场答疑

04 开发配置管理实践

以泰国“物勒工名”制度的视频为引子展开讲述配置管理，并分享配置管理三特性：完整性、一致性、可追溯性

05 测试管理流程与实践

按测试技术的划分标准，将测试流程划分为：功能测试、性能测试、安全性测试和UI自动化测试等，逐一向学员们进行分享介绍并给出案例

06 采购中的项目管理

以自身丰富的经历为例子，为学员们列举出各类合作伙伴相关问题。通过讨论，学员们针对各类供应商问题给出对应措施，并得出最终解决方法

07 运维中的项目管理

讲述基础架构和信息安全在项目管理中的介入点以及所要管控的要素，详细介绍了管理要求，并最终梳理出运维的流程体系。

结营仪式

项目回顾	班级学员互动展示	优秀表彰（明星团队&明星学员）	部长寄语
项目周期	两个月	项目内容	七门课程 学习流程 讲师授课 实操作业 线下测验

针对基层骨干人才的“潜航班”，主要围绕高潜骨干人才开展以提升基础职业素养和管理素养的培训项目，旨在储备高质量后备梯队人才

项目启动暨第一次集训

启动仪式

- ①绝地求生：17.3公里登山徒步
- ②晚会上的群魔乱舞
- ③鸟鸣虫唱的露营
- ④城市之光：白手起家靠自己

拓展活动

《职业生涯管理》

- 在外训老师的带领下，学员们直面职场中出现的迷茫、情绪懈怠等问题，在彼此的帮助下，再遇初心，拨开云雾见月明

课程分享

项目第二次集训

① Day1、Day2

《高效能人士七个习惯》学习

《高效能人士七个习惯》

外部讲师：外训讲师栗宁

课程内容：专业解读个人成长中一些成功经验和方法：

- 从依赖到独立——“积极主动”“以终为始”“要事第一”
- 从独立到互赖——“双赢思维”“知彼解己”“统合综效”
- 持续自我提升——“Sharpen the Saw”

② Night 1

项目立项汇报大会

项目汇报—导师评审与指导

“研发”、“制造”、“外销”、“内销”、“管理”的小伙伴们依次为我们分享了各自的项目立项情况：

- “针对00后新青年市场的干衣机开发”
- “注塑日产量的提升与问题探讨”
- “如何从战略角度提升品牌的竞争力”
- “如何从业务端改善产销衔接”
- “大宗商品降本的可性及思路探讨”

③ Night 2

启航潜航见面会

④ Day3

《沟通技巧》学习、DISC模型学习

《沟通技巧》

- **外部讲师：**研发最大咖的培训讲师与培训界最专业的技术大拿王老师
- **课程内容：**分享与不同属性部门间沟通的技巧

DISC模型学习

- **课程内容：**通过DISC模型认识自己及他人的沟通风格，遇人谈情，遇神颂佛



目录

03 / 美的管理人员培养蓄力

美的领导力学院架构

美的潜航班培养设计

美的启航班培养设计

美的远航班培养设计



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成

针对基层管理者的“启航班”，重点培养管理者素质、突破自我、团队建设、执行落实、协同共赢、开拓视野等方面的内容，为各职群管理人才提供后备力量

领导力启航班培训项目

培养目标

培养一批具备系统思维、能带兵打仗的中层管理人才，作为各职群管理人才后备，通过长期持续提升与短期急速提升相结合，重点培养：

管理者素养

突破自我

团队建设

执行落实

协同共赢

开拓视野

项目规划

从认知到实践，全链条打通

课堂学习10%——认知（学）

内部授课占比不低于30%，通过中高层内部案例分享，快速复制美的实战经验

导师辅导20%——辅导（悟）

由内部中高层干部担任导师分享业务经验和团队领导技能促进发展

项目实践70%——实践（练）

结合业务，对研发/制造/营销/职能管理业务进行互诊，完成攻关项目，解决实际问题

培训对象

学员类型

中基层高潜

参与部门

美的家用空调、厨房电器、中央空调和集团总部职能、洗衣机事业部、冰箱事业部、清洁电器事业部、部品事业部等

课程体系

企业文化、产品知识、业务流程等

项目攻关与业务互诊

分组方式

销售、研发、制造、品质、供应链、职能等职群

导师配置

三地从研发、制造、营销、管理职能4个职群分别聘请资深高管担任小组导师，小组导师组成导师铁三角，作为大组导师

项目来源

导师铁三角结合本职群各自业务痛点，找到共性痛点，拟定三个业务攻关项目，每个小组主负责一个

运作方式

小组在小组导师带领下，解决本小组的业务攻关课题，并与大组内其他小组进行业务互诊，贡献本单位的成功经验或失败教训

学习法则制定

——原则：业务单元自主——

- 厨电学习法则：6D学习法则，将培训全流程化
- 中央学习法则：721的学习法则 采用KS赋能，为学员提供知识和技能的培训
-

——组织保障：黄金配置——

多位班主任+多位导师（根据班级个数与人数），均为事业部总监或部门一级负责人



公众号：鼎帷咨询

IT部门的领导力“启航班”：通过为期一年的丰富多样的培训，推动优秀人才获得晋级与晋升



洗衣机事业部的领导力“启航班”：以4-7次集中培训，通过“课堂+实战+交流”的方式培养底层管理素养

选拔：学员入营

启航：开营仪式

旅程：项目开展

港口：结业答辩

选拔：学员入营

学员组成	各部门的核心骨干	选拔模式	素质测评与面试相辅相成
选拔基本要求 ■ 学历：第一学历本科及以上 ■ 工龄：工作年限4年起，美的工龄2年以上 ■ 绩效：近三年年度绩效至少2个A及以上；态度端正，热情积极 ■ 语言：具备突出的英语或其他外语能力者优先 ■ 轮岗：具备跨职能、跨事业部轮岗经历者优先		选拔流程 ■ ① 学员报名：在整个事业部范围内进行员工主动报名+部门推荐+HR后台识别 ■ ② 资格筛选：对报名的人员进行资格筛选，主要依据工龄、学历、年度绩效维度 ■ ③ 在线测评：在线测评，对候选员工的综合胜任力、动机与潜力进行评价 ■ ④ 现场面试：中高层领导担任面试官，逐一现场面试确认 ■ ⑤ 结果公示	

启航：开营仪式

开营流程	人力宣讲 → 优秀学长分享 → 领导寄语	宣讲内容	培训框架、学习计划、对学员们的管理要求
项目周期	七~九个月，四~七次集中训练	学习体系	课堂+实战
联合启航	跨事业部携手冰箱、清洁电器事业部联合开班。增强跨事业部间交流学习，取长补短，合力共进	专业与管理能力双修	事业部与职群交叉分组，小组导师组成导师铁三角

洗衣机事业部的领导力“启航班”：同步构建“识别问题-分析问题-解决问题-经验分享”的培训课程体系，夯实学员底层管理基础

选拔：学员入营

启航：开营仪式

旅程：项目开展

港口：结业答辩

旅程：项目开展

项目主线

以事业部重点KPI为纵轴

项目逻辑

找问题 → 分析问题 → 解决问题 → 呈现

项目课程

《问题分析与解决》、《商业敏感度》、《Becoming A Leader》、《标杆学习》、《驻足思考》.....

《职业经理人的职业化素养》

- **内部讲师：**国内市场部高管John
- **课程内容：**讲述美的职业经理人的四大特质：勤奋、诚信、忠诚、乐观，并结合美的文化，阐述什么是美的职业经理人

《战略思维》

- **外部讲师：**凯洛格高老师
- **课程内容：**老师用希特勒的作战视频导入，让学员们通过视频区思考，什么是战略思维

TRIZ—创新思维培训

Day①：以项目辅导为主

- **外部讲师：**中国创新研究所李老师

Day②：理论培训，以三星、摩托罗拉等产品为例，讲述了“裁剪”和“专利规避”内容，并强调“裁剪”不是解决问题的工具，而是分析问题的工具

- **外部讲师：**国际TRIZ协会主席Sergei Ikoenko老师

港口：结业答辩

答辩流程

项目回顾

各组汇报

评委点评与寄语

优秀学员表彰

优秀小组表彰



目录

03 / 美的管理人员培养蓄力

美的领导力学院架构

美的潜航班培养设计

美的启航班培养设计

美的远航班培养设计



公众号·鼎帷咨询

文章封面与目录页配图由AI生成

2015-2017年针对中层管理者的领导力“远航班”：强调实战分析与管理视野的系统构建（1）

混合式学习	痛点分析 众筹找解法	实战复盘	业务领导力 流程体系	导师分享	国际化布局
资深讲师团队	外部讲师	世界500强高管	丰富实战管理经验	内部讲师	美的讲师体系认证 理论+实操

课程类别	课程名称	学习形式	师资亮点	课程内容
①战略管理	《复盘实战》 《美的国际化之路》	痛点分析众筹找解法 导师分享+国际化布局	世界500强制造高管 美的国际人力资源高管	- 学员现场呈现课前线上讨论的失败案例，应用复盘方法论和工具进行复盘探讨，分析业务痛点根源。 - 采用“众筹”模式找解法，发挥学员自我剖析能力。 - 深度解析美的全球化实践与挑战。 - 获取前沿国际市场洞察，拓展全球经营思维。
②商业模式	《商业模式创新思维》 《业务领导力》	导师分享 业务领导力流程体系	商业创新领军人 世界500强企业高管	- 围绕“商业模式的重要性、魏朱模式六要素（定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构、企业价值）、商业模式视角与思维、创新方法及五层境界”展开分享。 - 结合电动汽车、合生元 O2O、苹果、三只松鼠等案例剖析盈利模式，引导全价值链思维。 - 解析多家 500 强企业基于业务发展的领导力模式，涵盖决策层与执行层领导力结构及流程设计。 - 运用 SWOT、TAM、SOW、RAD 等分析工具制定企业 MBO 目标计划，确保价值链目标严密咬合。
③组织变革	《基于用户为中心的组织变革》	导师分享	组织变革专家	- 围绕“为什么变革、往哪儿变、变成是么样”。 - 深入剖析华为、乐视等企业“铁三角、倒三角、双组织”变革实践，逐步挖掘符合美的实际的组织变革实践路径。

2015-2017年针对中层管理者的领导力“远航班”：培训涵盖从战略、商业模式、组织变革、财务、营销、产品等传统领导力配套课程（2）

课程类别	课程名称	学习形式	师资亮点	课程内容
④财务思维	《CEO的财务管理》	复盘实战	财务实战专家	■ 围绕“企业价值创造与财务报表分析、财务政策评价、财务战略矩阵分析、财务困境诊断、财务管控体系”等分享实例。 ■ 强调“有效的战略确保财务安全及增长”，结合家电企业案例剖析复盘
⑤创新营销	《创新营销》	导师分享	北大光华教授	■ 围绕“从需求出发的新营销定位、流量到数据营销闭环、营销传播新模式、需求思维影响产品规划”分享新营销方法论，探讨价值链营销新视角。
⑥产品创新	《移动互联时代的产品创新》	导师分享	产品创新专家	■ 围绕“产品设计打磨、价值链上下游协同创新、以产品为中心思维”展开。 ■ 结合苹果、微软、Facebook、华为等案例，提出“以产品为中心”的九大创新工具。
	《厨房电器研发体系》	导师分享+复盘实战	美的远航导师	■ 从个人成长经历、厨房电器各品类产品研发经历及产品经理制推行等方面与学员进行深度互动性交流，汲取内部创新流程精髓。
⑦产品思维	《大产品时代-用户需求导向》	导师分享	斯坦福访问研究员	■ 围绕“角色、场景、需求和关系，精准理解用户与价值，用户画像洞察，产品价值定义”分享实例。 ■ 结合美的小家电案例剖析复盘。
	《产品经理制》	导师分享	美的远航导师	■ 系统学习美的产品管理体系（产品经理制）核心机制与实践提升产品规划与商业化领导力。
⑧标杆学习	企业参访	实地考察	标杆企业高管/专家	■ 参访全球最大基因组学研发机构华大基因。 ■ 交流“商业模式创新、用户策略、产品创新体系、研发团队激励与管理、人才培养机制”等主题。

2018年起，筛选优秀人才进入领导力“远航班”，并根据职能分为制造、营销、财经、管理、研发、新睿、智汇、国际、ITD等大类，重点培养具备全球视野、团队管理、系统思维及角色创新能力的复合型高潜人才

集团领导力远航班

班级定位

- 从集团搭建的领导力模型开始，剖析、选拔、塑造一批具备全球视野、团队管理、系统思维及角色创新能力的复合型高潜人才，通过系列学习结合实践促进成长，实现个人突破和美的转型

人员选拔

报名范围

覆盖全球、全职群美的人，含合资公司、销售公司及暖通公司、厨电大客户等

基本条件

——学历要求——
国内
第一学历本科及以上
海外
最高学历本科及以上

——年龄要求——
工作年限满3年
且美的工龄（含合资公司）
满1年

——绩效要求——
国内
连续3年绩效，至少一个A/S，且不能有C/D
海外
绩效前20%或者进入继任者计划人员

——优选条件——
有跨职群、单位、地域轮岗，海外学习或工作经验及外语能力突出者优先

报名方式

- 员工自主报名：填写报名表
- 单位推荐：M4及以上管理人员（含P5负责人）举荐2名高潜人才，管辖范围内1名、管辖范围外1名（包括外单位）
- 集团HR全面扫描：筛选符合基本条件人员，推荐一批优秀候选人

选拔人数

500人

选拔流程

宣讲会→学员报名→初筛潜力测评→笔试、英语测试→选拔面试→公布结果（统一选拔，其中笔试、面试分职群进行

分班原则

选拔入围后，基于工作经验、发展意愿、语言能力等情况分班

分班规划

根据职能分为制造、营销、财经、管理、研发、新睿、智汇、国际、ITD等大类

——新睿远航——

着力培养有创新活力的新生代，跨职群混班，重点关注管理能力提升，培养系统化思维，打造全局观

——智汇远航——

针对集团未来2-3年的重大业务挑战，强调打造专业管理能力，围绕用户运营、数据驱动、全价值链精益运营等主题安排课程

——国际远航——

全英文授课，聚焦提升学员的全球视野、跨文化沟通及整合能力

——ITD国际化远航——

从面试入围人员中，推选具备强烈海外学习意愿者，安排海外轮岗锻炼，以提升跨文化适应力

——学习形式——

班级分组—课堂学习—课后攻关项目课题(制定学习计划—主动寻找学习资源)—小组讨论与交流

——学习路径——

外部老师+内部导师+班级同学

2018年美的大学“远航班”的结营暨开营典礼的内容：包含领导力模型的能力项拆解学习，也针对不同职能设计了个性化的领导力课程

开营典礼

① 学院院长培养方案介绍

美的学院院长Vivi为大家介绍远航培养方案，拉开远航的序幕

② 班主任见面会

班主任分享：从集团战略到成长逻辑，帮助学员清晰战略方向

- 新睿班《商业案例研讨与共创思维》- 赵文心
- 数智班《数智驱动的对话》- 张小懿
- 研发班《研发体系科技领先战略落地》- 胡自强
- 制造班《职业生涯感悟&制造管理者自我发展》- 李国林
- 营销班《营销底层逻辑与营销人自我发展》- 刘敏

③ 美的领导力模型能力项拆解

自我认知与成长

课程内容：

- 管理者成长的逻辑是什么？
- 美的领导力模型能力项拆解：以行业领先的科技创新型企业为目标，构建管理者内在的自我成长系统，提高对人的敏感性，激发团队成员创造力

④ 团队共创&PK赛

面对不确定的探索

- 课程内容：通过团队共创&PK赛，做不确定中勇于尝试和创新的探索者和突破者
- 善用“Yes”、“and”，给创新团队更多鼓励 and 安全感，成为一个共创型团队

⑤ 学长学姐分享交流

学长学姐分享交流是每届远航人共同的主题，通过分享，传承远航文化，学习成长，自驱前行

⑥ 班级个性化课程

科技领先，用户直达，数智驱动，全球突破

- 研发班：《管理打造敏捷创新团队》
- 营销班：《数字化商业领导力》
- 制造班：《供应链管理：变革与创新视角》
- 新睿班：场景实验室实地参观
- 数智班：《敏捷理念与项目管理》

⑦ 拓展活动

为期一天的舞台剧表演美的多米诺、精雕细琢等多类项目。用美的星火，点亮了整片天空星星之火，可以燎原

结营典礼

① 总裁致辞

② 持续保持私密会

③ 沙盘演练

④ 优秀表彰

⑤ 主题课程分享

⑥ 领导寄语

■ 课程分享主题：技术创新与变革、管理者与团队激活、经营、市场与用户、全价值链与降本增效、全球制造与全球供应、全球突破

“远航班”的PK活动与毕业答辩：不仅有丰富多彩的学习过程体验，更要结合业务难题的分析与解决进行报告撰写、团队PK与答辩研讨

个人赛与团队赛两项PK赛

- 为了检验这些高潜人才的综合素质与深度思考能力，美的学院特针对年会相关主题展开**个人赛**与**团队赛**两项PK赛。



毕业答辩研讨



营销“远航班”：建立了覆盖“学前-学中-学后”全过程贯穿的“理论授课+学习转化”活动，让学员以实战为目的开展靶向培训赋能



营销“远航班”：以“强业务、懂经营、育人才”为核心定位，定制开发营销管理人才培训课程体系

课程类别	课程名称	师资力量	课程内容或要求
谈判与冲突管理	《谈判与冲突管理》	国内商业案例研究及教学的一流专家 国际著名商业案例教授	通过如何进行索取价值谈判、创造价值谈判、实现高效谈判、冲突管理与多方谈判等4方面，系统地学员分享高效谈判技巧及冲突处理的关键点
渠道管理	《合肥区域渠道特点》	家用空调合肥销售公司陈老师	课前准备工作：营销远航学员提前熟悉安徽渠道市场概况
	《渠道创新管理》	营销院长 具备多年500强企业营销高管经历	从消费者行为变化趋势导入，围绕“美的如何挖掘新渠道的机会、如何激发现有渠道的活力与效率、如何进行多品类线上线下渠道布局”等方面开展分享
	《渠道复盘实战》	营销界实战专家	以白色家电案例渠道管理案例为主轴，现场剖析美的及友商案例成功或失败背后的根本原因。针对现有渠道现状帮助营销远航学员分析问题找方向，研讨适合美的实际的渠道创新变革之路
营销管理	《美的内外销实战》	内部营销高管王金亮老师	针对学员所提痛点，如各单位全品类协同作战、线上线下渠道差异化、营销模式转型升级等问题，现场解答并结合真实案例分享目前可行性的做法
	《外销新商业模式及产品创新》	内部营销高管马赤兵老师	- 主要从厨厨B2B模式、社交媒体营销、产品创新探索及海外电商业务发展等方面展开分享 - 就同学们所提近期国际化并购整合问题进行深度研讨
经营管理	《经营性财务管理》	中欧国际工商管理学院 会计系教授	- 围绕“企业价值创造与财务报表分析、财务报表解读与经营分析、财务视角的营销经营业务、新常态下财务管控体系及绩效改进计划”等，深入浅出分享实例 - 通过家电财务报表分析企业经营、透视营销业务现状，较好贯通了美的营销体系经营活动及财务管理的系统关联 - 站在营销经理人的角度分析财务数据，并结合家电企业案例进行针对性剖析与复盘
人力资源管理	《组织变革下的人力资源管理》	拜耳中国区HRVP章老师	- 围绕“组织变革下的人力资源管理、组织效率提升、营销团队价值观与有效激励、国际化人才培养、跨文化管理”等方面深度分享实战方法论 - 站在公司营销经理人的角度考虑组织效率提升问题、人员管理问题

制造体系“远航班”：以打通“研-产-销”全价值链为出发点，从客户思维到经营管理能力提升，为践行“客户为中心”的理念落地提供系统培训支撑

课程设置

学员范围	学员选拔	培养方式	覆盖能力	学习方式	培养目标	学习周期
- 由供应链、制造、品质三大职群构成 - 集团首次将大制造融合开展人才培养	- 近400名候选，5轮筛选，入选率接近10% - 确保人员优秀素质与能力	- 遵从721原则 - 通过集训、项目攻关、高管任导师 - 以业务问题为培训案例	- 专业能力 - 管理能力 - 经营能力等	- 线上线下结合 - 内外部标杆走访交流等	实现学员横向与导师纵向全方位培养	为期一年

开幕及首次集训

- ① 宣讲培养方案
- ② 导师分享
- ③ 颁发导师聘书
- ④ 课程集训

认知自我

- 课程名称：《管理者的知彼解己——DISC》
- 课程内容：对内剖析“真我”，对外了解业务需求所在

以用户为中心

- 课程名称：《问题分析与解决》
- 课程内容：市场入户维修与客诉问题分析、导师关于项目攻关课题研讨，用体系方法识别问题真因并寻求解决方案

制造远航集训

- ① 破冰融合
- ② 沙盘模拟，经营思维
- ③ 大咖分享，拨云见日
- ④ 课题研讨，思维碰撞（导师见面）

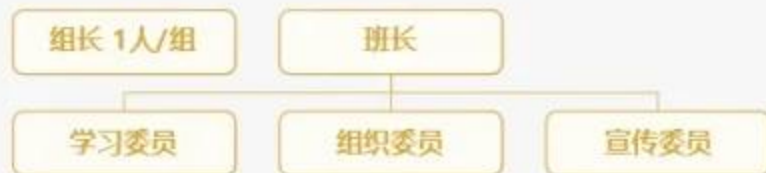
全价值链沙盘模拟

- 跨职群-全局最优解
- 财务数据解读
- 全球经营

大咖分享课程

- 《情境领导®II》
- 《工厂团队管理实践分享》
- 《项目管理》
- 《职业生涯规划》

课程组织保障



- 班长：负责对接PMO各班委、课堂出勤记录（1人）
- 学习委员：负责三大学习内容：课程复盘、远航跨界talk、管理行动学习（3人）
- 组织委员：负责班级活动组织、班级费用管理、对外交流活动（1人）
- 宣传委员：负责学习课堂照片、结营视频、班级活动照片（1人）

制造体系“远航班”：以“领导力、变革力、团队力”建设为核心，打造制造管理人员培训课程体系

课程名称	讲师	课程价值	课程内容
《情境领导®II》	史老师 美国Ken Blanchard公司 授权认证讲师	■ 经由无数企业历年的管理实践检验，被誉为最系统和实用的领导方法。使学员真正从以前的老板、评估者、法官和批判家角色，转变为合作伙伴、解惑者、支持者和教练角色 ■ 提高时间和资源的利用效果，实现团队绩效提升，为组织创造更多价值	■ 教导学员要着力于领导者角色的根本改变，帮助学员有效识别员工的发展阶段，进而采用不同的领导方式
《项目管理》	高老师 美国项目管理学会认证的 项目经理、资深项目 管理专家	■ 掌握了如何分析项目环境、如何制定项目目标、制作WBS、以及如何作项目进度表，确定项目优先级，进行风险管理、变更管理及索赔管理等	■ 通过实际案例的引用把理论知识贯穿于日常的业务操作 ■ 让学员明白了项目组织架构及其相关角色的定义，如管理层、项目经理、项目管理办公室及相关干系人等
《工厂团队管理 实践分享》	高老师 美国项目管理学会认证的 项目经理、资深项目 管理专家	■ 掌握了如何分析项目环境、如何制定项目目标、制作WBS、以及如何作项目进度表，确定项目优先级，进行风险管理、变更管理及索赔管理等	■ 分享20多年在制造方面的团队管理经验——带团队就是带人心。 ■ Michael从制造团队管理常见的痛点入手，总结了自己20多年从业过程中带团队的成败得失，将之提炼为HEART理论——Humanity(懂人性)、Elect (选对人)、Activate (激活人)、Retain (留住人)和Train (培养人)
《职业生涯规划》	李国林副总裁 硕士，1998年加入美的， 曾任美的集团家用空调 事业部副总裁、生活电 器事业部总裁，现任公 司副总裁兼公司CSO、 品质与供应链总监		



公众号 · 鼎帷咨询

研发、财经、管理体系“远航班”：以“管理创造价值”为导向，以“转变认知、管理提升”为出发点，开展为其一年的系列培训

领导力远航班

班级开营

学员严选

资质审查→专业测评→团队面试，入选比例5%

学员构成

来自战略运营、人力资源、IT及法务职群等

培养周期

一年

班级运营

班主任+导师团队

开营仪式

学院院长宣讲→班主任分享→导师寄语→学员代表发言→颁发导师聘书

集训通用课程

管理者的必修课

—从心出发-认知自我—

- 课程名称：《管理者的知彼解己——DISC》
- 课程讲师：美的学院院长
- 课程内容：通过DISC工具的讲解，报告解读与点评团队成员的实际案例，引导成员致力于打造多元化高效能团队，通过课题研讨规划行动方案

—管理者领导力—

- 课程名称：《高效能管理者的七个习惯》
- 课程内容：美的学院通过理论学习、工具讨论运用和21天实践打卡，打破学员思维定式，在成长闭环中螺旋提升，成为高效能管理者

集训定制化课程

研发远航班

Part1 维意定制标杆学习-企业参访

参访流程：维意定制南海荣耀国际旗舰店探访→唯尚智能工厂参观→维意商业模式学习→维意高管深入交流

Part2 跨航、航间头脑风暴

- 课程内容：业务问题跨职群交流
- 研讨流程：维意定制优秀经验内化研讨→头脑风暴，输出研讨结果→班级共享
- 参训学员：研发远航与新睿，营销，财经远航15位同学代表

Part3 华为研发管理优秀实践学习研讨

- 课程讲师：徐老师，华为研发18年工作经验
- 课程内容：分享华为优秀实践，与学员研讨交流，提升研发管理水平，推动产品创新

学习复盘

复盘流程：回顾初心→分享感悟→分享项目运作经验

财经远航班

战略领导力

情景模拟

通过情景模拟，深入学习不同场景下的员工管理、沟通方式，共同提升领导力

课程

《财务转型与价值创造》

课程内容

指明财务转型方向，重塑财经学员角色认知，探讨价值创造空间；通过案例分析与财报研讨，学习平衡规模、盈利与风险，启发财经领域思考

行动学习

财经导师听取汇报并强调行动学习应注重过程提升，各导师从多维度提出批判性意见，引导学员优化课题与方案

管理远航班

管理基本功

课程

《结构化商务呈现与表达》

课程内容

金字塔原理和SCQA 课程分享→实战演练→结果评选

公众号·鼎帷咨询

新晋管理者新睿“远航班”：以“角色转型”为目的，帮助新晋升管理者了解管理基本流程、强化管理者认知、提升基础管理水平，加快实现从专家向管理者的身份转化

新睿远航班

班级开营

学院院长宣导→诵读学习契约→导师寄语→导师带领行动学习攻关议题

培训周期

每两个月一次的集训课程

首次集训

自知与融合

- 拓展活动：棒球领导力挑战
- 活动价值：思考团队应当具备的特质，如何领导团队赢得胜利
- 活动流程：棒球拓展游戏→互相点评与反馈→体验与思考

- 课程：《自我察觉与认知——DISC》
- 讲师：美的学院院长
- 课程内容：逐步认知他人与团队，为成为塑造者、搭建环境成就团队打下基础

- 课程：行动议题评审会
- 课程内容：作出团队愿景与承诺→导师支持下，跨职群跨单位小组共创24小时→导师以“城镇会议”方式听取小组项目汇报→导师提出质询→学员改进方案

第二次集训

自省与突破

- 课程主题：自省效能习惯
- 讲师：Covey
- 课程内容：从个人成功到公众成功，大量的工作案例以反思惯常行为，播下改变的种子

- 课程主题：自省团队管理
- 讲师：刘敏，集团人力资源总监
- 课程内容：通过<西楚霸王>电影片段，新睿学员对历史场景进行开放思考，领悟人性洞察的玄妙、反思管理者的惯常行为

- 课程主题：战略思维突破
- 讲师：外部专家+导师
- 课程内容：从集团战略规划交流，到事业部战略规划案例分享，思考如何创造并保持公司的核心竞争优势。运用战略部署工具，不断地讨论碰撞，优化行动议题

跨单位跨职群行动互诊（交叉互相学习）

- 行动方案：跨单位跨职群行动小组→导师提出行动议题→行动小组深入研讨碰撞思维
- 行动议题：「线上线下新模式探索」、「供应链优化」、「构建精益运营」、「美国电商销售」、「电动品类优化」、「产品价值链提升」

21天行动跟进

- 每日要点复习并着重实践
- 每周计划打卡与每日实践收获分享
- 二级突破目标行动计划与月度回顾
- 3周21天实践结束后每位学习者完成个人总结并反馈

公众号·鼎帷咨询

2019年国际“远航班”：以培育国际化管理人才为目标，从“理解文化、理解战略、理解产品、理解管理”等方面，全面打造国际化业务发展所需的管理人才

项目介绍

2019年开始远航项目设计的变革项目

学员组成

分布在全球各地，来自各个职群，来自不同的岗位

受训方式转变

过去国际学员在航系各班级分别受训→以国际化人才培养为聚焦目标的特色班级

——国际远航班——

班级定位 培养多元融合管理者

培养方式 共享远航系课程体系外，增加跨文化沟通与整合模块的能力培养

——ITD项目——

项目定位 培养全球运营探索者

培养方式 海外轮岗派遣为主，旨在提高跨文化适应力及海外业务影响能力

第一阶段：国际化跨文化与战略模块集训

团队破冰与组建

时间的朋友：每个人都是美的发展的重要元素，我们都把自己变成美的时间长河里重要的一个时间点，一张美的邮票牵引我们找到自己的团队，也带着我们回到美的不同的年代，感受美的不断自我突破与变化。

团队创新与融合

哥德堡实验+舞龙：相同的要求，相同的物料，不相同的是我们每个团队对项目的思考与创造，以及我们各具特色的创造性成果。因不同的文化背景与思考，我们融合了各自对任务的理解。在音乐、表演方式上彼此磨合碰撞出了自己团队特色的舞龙表演。

美的战略认知

改变在现在：年会外部及内部嘉宾的主题分享都让学员受益良多国际远航与ITD学员通过再次的分享与碰撞，完成对内容自我转化和再学习。

自我认知与跨文化案例实操

跨文化自我认知：从最深层次的自我剖析开始，全面地分析各文化背景的深层差异。解决问题从认识问题开始。
跨文化案例实践：理解与执行的距离很近也很远。通过案例研讨，来实践如何灵活应用所学知识解决实际问题或尝试寻找相对更有效的解决方法。

第二阶段：个人领导力与价值链运营能力提升

培训目的

通过培训达成行为改变提升管理能力，为产品创新及OBM等重要战略的落地实施提供及时的人力资源支持。

个人领导力

— 项目管理 —

培训目标：解决学员实际问题解决与业务应用能力。项目管理课程与导师制项目实战结合。通过完成实战项目，贡献业务及提升领导力。

培训内容：项目管理课程与演练

培训方式：导师项目制-项目沟通会

导师团：顾炎民、柴新建、赵文心、傅蔚、管金伟、邵小藕

— 情景领导力 —

培训目标：清晰的用工具诊断自己及团队成员的领导力发展阶段，并学会运用不同的领导风格进行团队辅导与绩效改善。

复合式培训

工具应用、项目实战，案例分享，标杆学习，设计演练。

价值链运营能力

— 用户运营与新零售 —

- 新零售标杆盒马走访：探访线上与线下高效结合的秘密
- 星巴克上海体验店走访：探索沉浸式体验式营销的魅力
- 高端品牌COLMO全球体验店：体验Frog专业服务流程设计

— 产品创新 —

课程主题：创新产品落地案例分析与学习

课程内容：AWE展产品扫描

课程形式：以用户为中心的用户体验设计workshop

课后实践：在工作行为改变与管理提升是课后作业，各组的导师制项目实践在集训结束后将阶段性输出。



目录

- 01 / 美的高管团队经历一览
- 02 / 美的人才培养体系筑基
- 03 / 美的管理人员培养蓄力
- 04 / 美的管理体制保障托底



通过前面的逐级培养，有潜力的管理者脱颖而出，核心硬指标是业绩数字，辅以七大能力评估，赛马不相马，年轻化与高学历人才优先，用机制筛选出自驱型人才，进入美的的干部人才队伍

中层管理者选拔

机制导向

×

竞聘

×

指定

×

委员会评审

×

谈资论辈

✓

靠自己：
认知、格局、德行、业绩

三高标准

第一关：道德过硬

》

第二关：业绩为王

》

第三关：能力制胜

道德红线

一票否决的底线

■ 考察候选人是否触碰“人性三恶”（懒惰、贪婪、自私与嫉妒）的显性化问题，如：责任心缺失、诚信问题、触碰合规红线等

业绩硬指标

用数字说话

■ 推崇“业在能前”，候选人必须在类似岗位上有过行业领先的业绩（如增长率、利润、市场份额等）
■ 业绩需通过合规合法、良性增长的方式取得。如，曾有一位候选人因业绩增速亮眼却涉及“压货冲量”的短期行为，直接被淘汰

七大能力评估

企业家精神 | 创新、冒险、突破常规

战略洞察力 | 全局视角、行业趋势预判

经营市场与人才的能力 | 盈利导向、团队打造

有效执行力 | 结果导向、攻坚能力

判断与决策力 | 复杂问题快速决断

协同领导力 | 跨部门资源整合

风险管控力 | 平衡风险与收益

赛马机制

选拔流程：以“效率”和“结果”为核心

选拔模式：采用“业绩赛马+多维验证”

初筛：业绩排名定生死

- 从后备队伍中筛选业绩前2-3名入围，直接淘汰“中游者”
- 倒逼候选人长期聚焦业务结果，而非“搞关系”或“做表面功夫”

深挖：360度评价与背景审查

- HR通过360度访谈、历史项目复盘、合规性审查等方式，验证业绩真实性及领导风格是否符合美的文化
- 曾有候选人因“团队协作评分过低”被一票否决

终局：年轻化与高学历优先

- 在同等条件下，学历更高、年龄更轻者胜出
- 美的认为，年轻管理者更具创新活力，能适应快速变化的行业环境。

从“选对人”到“激活人”的闭环

- 选拔体系本质：“用机制筛选出自驱型人才”
- 文化自信：不追求“完美人才”，而是通过清晰的价值观（如“先德后绩”）降低决策复杂度
- 赛马而非相马：用持续业绩验证能力，避免主观评价偏差
- 分权与管控平衡：通过“战略规划（如5311计划）+全面预算+审计监督”确保授权不失控

美的空调事业部在2002年就制定了一套人才培养与人才梯队建设管理办法，系统化规定了人才培养与梯队建设的各项核心内容与要点（1）

一、总体概述

1

目的

- 建立和完善事业部人才培养机制
- 通过制定有效的**关键岗位继任者**和**后备人才甄选计划**以及**岗位轮换计划**、**内部兼职计划**、**在职辅导**、**在职培训**等人才培养与开发计划
- 合理地挖掘、开发、培养**后备人才队伍**
- 建立公司的**人才梯队**，为事业部可持续发展提供智力资本支持

2

原则

- “**内部培养为主，外部引进为辅**”
- 采取“**滚动进出**”的方式进行循环培养

3

人才培养目标

- “**专业培养和综合培养同步进行**”，即培养专家型的技术人才和综合型的管理人才
- 专家型的技术人才：在某一工作领域内掌握较高技术水平的人才
- 综合型管理人才：在本单位或本部门工作领域具备全面知识，有较高管理水平的人

4

人才培养组织体系

- “**统分结合**”
- 职能部和二级子公司：人才培养的基地负责人。负责人才培养对象的初步甄选和人才培养计划的具体实施
- 人力资源部：事业部人才培养的组织协调部门。负责人才培养规划人才甄选标准和程序的制定、培养对象的确定和培养计划的统筹安排。

5

主要内容

- 关键岗位继任者与后备人才的甄选
- 岗位轮换
- 内部兼职
- 人才调配
- 在职辅导、在职培训与内部讲师队伍的建立
- 人才培养的考核评价
- 晋升与淘汰

6

适用范围

- 事业部各职能部及二级子公司



公众号 · 鼎帷咨询

首先是关键岗位继任者和后备人才的甄选，甄选条件涉及知识经验、工作业绩、关键能力与综合素质潜质，并明确了事业部关键岗位继任者与后备人才的数量编制（2）

二、关键岗位继任者和后备人才的甄选

7 目的

- 通过科学的测评，慎重地甄选，选拔出真正具有领导潜质的后备人才以树立事业部用人及人才晋升理念

8

甄选条件

- 知识经验和业绩：**基于“知识全面、经验丰富、业绩出色的员工综合素质较强，并且服众”的假设
- 关键资质：**基于“在每个岗位上，都有一些人做得比其他好人好，绩效好的人与绩效平平的人采取的工作方式是不同的：高绩效者之所以能采取不同的工作方式，是因为他们具备了一般人所没有的某些特质，而正是这些特质导致了他们的高绩效”的假设

✓ **事业部十二项关键资质：**①沟通能力 ②分析判断能力 ③计划组织能力 ④管理控制能力 ⑤应变能力 ⑥执行力 ⑦创新能力 ⑧领导能力 ⑨决断力 ⑩人际关系能力 ⑪团队合作能力 ⑫承受压力的能力

- ✓ **后备人才分类：**管理类、财务类、营销类、技术类、品质类
- ✓ 参考 12 项资质定出 2-3 项共性指标，再根据分类选出 2-3 项个性指标，每项指标的评价标准参见《空调事业部 12 项资质定义及行为评价标准》
- ✓ 以上各类人员资质要求为初定，具体要求根据事业部用人理念可进行适当调整

- ✓ **综合素质和潜质：**性格特征；职业倾向；综合能力；心理测试

9 甄选工具

- 基本条件通过**个人资料**进行分析
- 关键资质通过**调查表、访谈**等形式进行分析
- 综合素质和潜质可借助权威或专业机构开发的**测评软件**进行测评

10 关键岗位继任者甄选

- 关键岗位主要指事业部当前或根据未来发展所需要的一些重要中级和高级岗位，事业部关键岗位的数量可按事业部当前**中高级岗位总数的 20-30%**进行评定
- 对每一个**关键岗位**的继任者要**选定 1-3 名候选人**，如果事业部内部没有合适人选，可考虑以外部招聘的形式进行储备

11 后备人才甄选

- 后备人才主要是指事业部为因应未来发展变化而储备的一些可替代事业部某些中级岗位的**具有培养潜质的人才**
- 后备人才由各**单位**根据事业部制定的甄选条件进行**初步提案**，并由人力资源部牵头组建的**评审小组**进行最终评定

12 关键岗位继任者甄选程序

- 各单位向人力资源部提交关键岗位及继任者名单→人力资源部组织对候选人进行综合素质测评→人力资源部和各单位管理部针对候选人制订相应的人才培养与开发计划→跟进和实施关键岗位继任者候选人开发计划

13 后备人才甄选程序

- 各单位向人力资源部提交后备人才候选人名单→人力资源部组织对提交的名单进行综合评定→人力资源部策划后备人才的整体培训方案→培训方案的实施→培训效果的反馈

制度中明确了轮岗具体的要求，包括但不限于轮岗周期、轮岗比例、轮岗与晋升的关系、轮岗审批与轮岗人员的管理（3）

三、岗位轮换

14 轮岗对象及目的

- 岗位轮换主要针对具有培养潜质的中高层干部和管理骨干，目的在于为事业部培养综合能力较强的**复合型的人才**

15 轮岗周期

- 轮岗周期原则上一般分为三个月、六个月和一年三种，具体轮岗时间由各单位根据实际情况确定

16 轮岗比例(年度)

- 轮岗的前提条件是必须胜任本职工作
- 中高层干部>20%
- 管理、财务、技术、品质、营销类人员>20%
- 后备人才90%以上（沿专业跑道发展的人员可另行考虑）

17 轮岗与晋升的关系

- 所有后备人才必须在轮过**2个以上岗位才能晋升**为中层干部（特聘人员除外）

18 轮岗审批

- 事业部各单位内部轮岗：**由各单位自行审批→报人力资源部备
- 跨单位轮岗：**由各单位提案→人力资源部审批
- 财务系统人员轮岗：**由部门提案→子公司、财务管理部审核→人力资源部审批
- 中高层干部和专业技术干部轮岗：**各单位提案→人力资源部审核→报事业部总经理审批

19 轮岗人员管理

- 岗位轮换人员编制仍属于派出单位，轮岗期间的考核工作由新单位考核，但必须将考核结果反馈给原单位，作为绩效考核的依据
- 轮岗结束后，轮岗人员应立即提交书面报告(总结)交轮岗双方单位
- 轮岗结束后，由轮岗单位根据《干部绩效考核管理办法》或《员工绩效考核管理办法》进行绩效考核，并按[(轮岗时间/12)*100%]作为轮岗员工全年绩效考核得分的权重，与员工**职位升降、工资级别调整、效益分红挂钩。**
- 派出人员工资、奖金和保险：**由派出单位支付
- 派出人员补贴：**1000元/月/人，生活住宿物品一次性补贴500元/人，补贴由事业部统一支付。（如有调整，以事业部文件为准）
- 住宿：**轮岗人员的住宿由接受单位负责安排，住宿费由自己承担，并从补贴中扣除
- 注：以上最后两条仅适用于本部与芜湖公司之间的轮岗

除轮岗外，美的还对中高层干部、专业技术干部和管理骨干进行内部兼职的情况进行了明确，既促进了单位间、部门间的交流学习，更提升了兼职人员的综合素质与能力（4）

四、内部兼职

- | | | |
|----|---------|--|
| 20 | 兼职目的 | 增强对其他单位和部门的认识和了解，提升员工综合素质和能力，为事业部培养和储备人才 |
| 21 | 适用对象 | 中高层干部、专业技术干部和管理骨干 |
| 22 | 兼职人员的定位 | 兼职人员以学习、调研、议政为职责，参与兼职部门具体业务的运作过程，提供相关意见和建议，但不参与具体的决策活动，兼职人员应参加所在单位的有关会议，并承担相关工作任务，在兼职业务上接受兼职部门领导的管理 |
| 23 | 兼职周期 | 兼职周期由派出单位与兼职单位协商确定，原则上每周累计工作时间不能低于1天 |
| 24 | 兼职形式和职务 | 内部兼职只能采取跨单位/部门形式进行，兼职职位一般以助理职位或副职为主 |
| 25 | 工作开展方式 | <ul style="list-style-type: none">兼职人员在兼职部门的工作计划由所在部门负责人与兼职人商定，并纳入该部门工作计划，接收所在兼职部门负责人考核。同时，兼职人员工作计划应报派出部门备案。一般情况下，兼职人员应采取每半天到兼职部门工作，另半天回原单位工作的方式 |
| 26 | 人员管理 | <ul style="list-style-type: none">人事关系：兼职人员人事关系仍然隶属于派出单位审批程序：各单位提案，人力资源部审批。（中高层干部和专业技术干部需事业部总经理审批）兼职申请审批后，统一由人力资源部拟定专门的“派遣通知函”正式通知接收单位，并以文件的形式明确兼职人员的职务、职责、权限和工作关系接收兼职人员的部门应当为兼职人员提供良好的工作环境和条件，并且有责任安排兼职人员的工作 |



美的还约定了各单位间人才调配的原则，保障人才合理流动，优化事业部内的人才配置；要求高层干部对中层干部、管理骨干开展在职辅导，后备人才要参与在职培训，保障人才持续学习与成长（5）

五、人才调配

27 调配目的

- 消除事业部各单位人才封闭现象，加强各单位人才内部合理流动，优化配置事业部内部人力资源

28 调配原则

- 符合事业部人力资源整体发展战略
- 在不损害调出单位利益的前提下，符合调入单位人才需求
- 符合员工个人能力和潜力的发挥
- 优先考虑新成立公司（单位）和新项目的人力资源需求

29 调配对象

- 因岗位性质和业务需要，必须向内部引进或难以通过其他途径获取的一些特殊岗位或急需人才

30 调配申请

- 由需求部门向事业部人力资源部提出申请，并附职位说明书及需求原因，人力资源部根据提交的申请，经过审核确认后，对内发出招聘启事或直接从相关部门进行调配

31 调配权

- 在调配过程中，因调出和调入部门发生争议而以协商的方式得不到解决时，事业部人力资源部有最终裁决权

六、在职辅导、在职培训与内部讲师队伍建设

32 在职辅导

- 各单位每年年初都应当制订在职辅导计划，每个高层干部除辅导本部门中层干部外，还须辅导其他部门1-2名中层干部或管理骨干，每个中层干部除辅导本部门员工外，还有责任辅导其他部门1-2名管理骨干

33 在职培训

- 详见事业部《人力资源开发管理制度》
- 后备人才每年必须接收10天以上正式培训才有资格晋升为中层干部（以人力资源部下发的《员工培训证书》统计数据为准）
- 详见事业部《内部讲师管理办法》

美的空调事业部还对人才培养工作进行了闭环考核与评价，推动中高层经理充分发挥对人才的重视与指导培养作用（6）

七、考核与评价

- | | | |
|----|---------|--|
| 34 | 目的 | 增强各单位人才培养意识，促使各单位明确人才培养的重要性和紧迫 |
| 35 | 考核对象 | 以职能部和二级子公司为考核单位 |
| 36 | 考核周期 | 考核周期为一年 |
| 37 | 考核内容 | 考核内容主要包括：后备人才的选拔、培训及轮岗计划的实施、计划的落实、人才培养的相对数量等、
具体考核方式、指标及奖励方式由人力资源部另行制定 |
| 38 | 人才培养责任人 | 各级中高层经理作为人才培养对象的相关责任人，有义务对本单位人才培养对象进行指导，没有培养合格接班人的中高层干部将不能晋升到更高级职位，人才培养对象的绩效考核结果将影响部门经理的绩效考核结果 |

八、淘汰与晋升

- | | | |
|----|---------|---|
| 39 | 目的 | 通过淘汰不合格的干部，为后备人才提供发展机会和上升空间，形成干部能上能下的用人机制，优化事业部干部队伍素质 |
| 40 | 淘汰和晋升比例 | 中高层干部每年淘汰比例为5-10%，后备人才每年晋升比例为20%左右 |
| 41 | 晋升条件 | 参照集团和事业部《干部管理办法》以及其他相关制度执行 |

美的轮岗的历史由来已久，无数优秀管理者均经历了这样的成长路径，美的甚至还强制具有培养潜质的中高层和管理骨干进行轮岗，后备人才必须经过2个岗位以上的轮岗，才能晋升为中层干部

创始人何享健：“没有人天生就适合，只要有五成把握就可以用”

轮岗对象

- 具有培养潜质的中高层干部和管理骨干

轮岗目的

- 为了培养综合能力较强的复合型的人才

轮岗周期

- 分为三种：三个月、六个月、一年

轮岗要求

- 除了特聘人员，所有的后备人才必须经过2个岗位以上的轮岗，才能晋升为中层干部
- 轮岗的前提条件是必须胜任本职工作

方洪波	总裁办内刊编辑	广告公司 经理	市场部部长	空调事业部国内 营销总经理	美的集团副总裁兼空调 事业部总经理	美的制冷家电 集团总裁	美的集团董事 长兼总裁
王建国	财务分析岗	供应链管理总部总监		行政与人力资源部总监	冰箱事业部总经理		美的集团副总裁
赫恒乐	律师		法务部长		审计监察岗		美的地产总裁
王腾飞	技术岗位			技术支持岗			海外销售岗
.....							



公众号 · 鼎惟咨询

从中层冲击高层，美的会采用“分权历练”的管理机制，完全授权新任负责人在安全期内完成磨合与业务梳理，6个月后凭业绩决定去留；打通针对高管与年轻人的对话通道，帮助高管思想年轻化

事业部总经理分权历练

美的最为外界称道的事业部制，在本质上就是一种分权管理模式

任用逻辑

- 权责利对等，用“安全期”换战略耐心

“上任即正职”

- 美的不设试用期，候选人通过选拔后直接履新，并匹配完整的责权利（分权手册明确权限、薪酬挂钩业绩）
- “完全授权”激发责任意识，避免“束手束脚”

六个月安全期

- 新任负责人享有6个月安全期，期间不参与横向业绩PK，专注于业务梳理与团队磨合
- 安全期结束后，直接进入“业绩擂台”，优胜者获得晋升，末位者面临调整

长期激励

- “固薪+年终浮动薪酬”+股权激励，将负责人收益与事业部3-5年战略目标绑定，防止“涸泽而渔”的短期行为

逆向导师的年轻化战略

年轻人天团向高管“学生”们传递最in的思潮与最fashion的生活方式

030计划

- 已经成功举办到第六届
- 选拔30岁以下青年骨干担任高层管理者的“逆向导师”，围绕时代趋势、数字化转型、Z世代用户洞察、AI工具应用等前沿领域开展反向赋能
- 建立基层员工与高管对话通道的同时，让年轻人代表圈层发声，推动组织管理创新

学员名单

- 方洪波、赵磊等高管

互动内容

- 剧本杀，动漫，小红书、B站，打王者荣耀等

创新实践

- “云家居”创新运营、创新商业孵化项目

美的特别强调人才不是培训出来的，而是实战出来的，美的鼓励员工在本岗位的实际工作中挑战难题，并获得能够为企业带来实质性收益的业绩成果，721法则贯穿美的管理人才的培养与选拔全程

"721"人才培养模式

70%能力来自实践锻炼



20%来自导师指导



10%来自课堂培训

"不是实习，是实战"

不同层级员工案例

应届生

应届毕业生张某：

- ✓ 通过70%生产线实践+20%师傅带教+10%集中培训
- 在三个月内掌握了生产线的运作流程，独立负责了一项物料优化项目
- 该项目不仅提升了生产线效率，也为他后续的晋升打下了坚实基础
- 他在一年后成功通过竞聘成为另外一个事业部某工厂主任专员

基层员工

原普通制造岗郑某：

- ✓ 通过70% 生产线实战+20% 跨部门协作+10% 管理培训
- 不到十年时间内管理 4200 人团队，年营收超 100 亿元
- 在轮岗期间主导的焊接工艺革新项目，不仅将产品合格率从 75% 提升至 98%，更形成行业壁垒技术
- 完成了基层员工的“逆袭”

中层员工

原市场拓展岗王某：

- ✓ 通过70% 客户谈判实战 + 20% 总部专家支持 + 10% 跨文化沟通培训
- 在黎巴嫩处理棘手售后问题
- 不仅赢得客户信任，更推动冷柜出口排名从 10 名外跃居第一
- 在实战中快速突破能力边界

高层员工

原财务管理员工钟某：

- ✓ 通过70% 财务工作实战+20% 集团CFO 财务模型指导+10%并购案例研讨
- 主导美的收购德国库卡机器人公司的财务模型搭建
- 通过设计“股权 + 债权”组合融资方案，以 292 亿元完成中国制造业史上最大海外并购



公众号·鼎帷咨询

同时，美的通过责权利匹配、高目标/高激励、绩效结果导向、低固薪高浮薪与多元化激励、能上能下的用人机制以及畅通的职业发展为人才做好保障，让人才获得足够的能力施展空间与对应的丰厚回报

责权利匹配

- 美的在人才使用上坚持责权利能匹配的原则，即**员工的职责、权力、利益和能力相匹配**。员工的职责明确，权力与职责相匹配，利益与贡献相匹配，能力与岗位相匹配。
- 例如，美的在研发项目管理中，明确项目负责人的职责和权力，同时根据项目的收益和贡献给予相应的奖励。这种机制激励了员工积极承担责任，努力完成项目目标

高素养、高目标、高激励

- 美的注重员工的高素质发展，通过培训和学习，不断提升员工的专业素养和综合素质。同时，美的为员工设定高目标，激励员工不断挑战自我，追求卓越。
- 为了实现高目标，美的提供了高激励机制，包括**丰厚的薪酬、奖金、超额利润分享、股权**等，让员工与企业共享发展成果
- 例如，美的设立了“超额利润奖”，对绩效优秀的高层团队给予高额奖金和股权激励。这种激励机制激发了员工的工作积极性，推动了美的持续精进

绩效为王、结果导向

- 美的以**绩效为导向，以结果为标准**，对员工的工作进行评价和考核。员工的**绩效与薪酬、晋升、奖励等直接挂钩**，绩效优秀的员工将获得更多的机会和回报。
- 例如，美的在员工考核中，重点关注员工的工作成果和绩效指标。在结果面前，人人平等，通过绩效考核，美的能够及时发现优秀员工并给予奖励，同时对绩效不佳的员工进行辅导和优化

低固薪高浮薪、多元化激励

- 美的采用**低固薪高浮薪**的薪酬结构，即员工的基本工资相对较低（相对同行仍也在80分位），而绩效奖金和浮动薪酬占比较高。
- 多元化激励科目：**年终奖、专项奖、超额利润分享、科技创新奖、股权激励**应有尽有
- 例如，美的的销售人员的薪酬结构中，绩效奖金占比达到70%以上。销售人员的收入与销售业绩直接挂钩，激励他们积极开拓市场，提高销售业绩

能上能下

- 美的建立了能上能下的用人机制，员工的**晋升和降职完全取决于其工作表现和绩效**。优秀的员工将获得晋升机会，表现不佳的员工将面临降职或淘汰。
- 这种机制打破了传统的职务终身制，让员工始终保持危机感和进取心，为企业的发展注入了源源不断的动力。根据最新数据显示，美的员工平均年龄约28岁

职级畅通、快速晋升

- 职级与晋升机制健全，**垂直晋升、MP互转、多维度轮岗**，使美的毕业生可以成为某一领域专家，也可以成为多面手及全面的经营人才
- 美的为优秀员工提供了快速晋升的机会，打破了传统的论资排辈的晋升模式。**只要员工有能力、有业绩，就可以快速晋升到更高的岗位。**

在激励方面，美的集团每年推出股票期权激励计划，从刚开始的针对高管人员，到2023年开始覆盖科技人员与中基层骨干，美的正在用一个巨大而完备的机制，撬动一个不断螺旋向上的正循环



2014年 股票期权

对象：

- 主要针对高管人员（不是指上市公司“董监高”中的高管，而是指经营管理中的高级管理人员），而非现在的业务骨干

问题：

- 即使是高管人员，从集团到事业部的管理组织中，仍然客观存在着不同层级。单一的股票期权激励方式很难同时对不同层级的高管进行区别对待的激励



2015年 全球合伙人持股计划

对象：

- 针对最核心的公司总裁、副总裁、下属单位总裁

概况：

- 在股票期权的基础上，率先解决了最高经营层激励计划



2017年 限制性股票

对象：

- 针对集团和每一个经营单位除总裁和总经理外，相应的经营管理班子成员

概况：

- 作为每一个经营单位的经营管理核心，这部分群体不同于一般的业务骨干，有必要制定专项的激励计划针对这部分干部群体在股票期权的基础上推出了限制性股票，给予的股票购买价格相比期权计划也更为优惠，设定为期权计划的50%



2018年 事业合伙人持股计划

对象：

- 针对下属经营单位中，除了全球合伙人持股计划中已包含的规模和利润贡献最大的前9个左右的事业部总裁外，其他同为经营单位但贡献较小的总经理和其他高管

概况：

- 这类同样直接承担经营业绩的高管，在性质上和全球合伙人是基本一样的，只是贡献度有差异，因此在全球合伙人基础上，针对此类高管推出了单独的合伙人持股计划



2020年 多元化员工持股计划

对象：

- 专门针对具备创新性质的下属子公司
- 这类子公司要具备的创新性质，主要是美的重点培育的，与智能化、数字化、工业仿真、数字传感等新兴领域密切相关

概况：

- 作为综合性的股权激励，会将之前应用成熟的几种方式，根据实际情况结合使用



2023年 “80后管理者+科技尖子”持股计划

对象：

- 激励对象重点覆盖研发、制造、品质等科技人员及中基层骨干

概况：

- 在综合以上持股计划的基础上，更侧重向年轻管理者和技术攻坚者倾斜

