

# “南山加速度二期”

## 调研分析报告



# 报告提要



本报告仅供南山集团高层领导及人力资源部门参考使用；未经南山和AMA双方一致同意，任何内容不得透露予第三方。



# 调研设计

01

# 1.1 调研背景

- 2015年10月9日，中国南山集团核心团队加速培养项目（以下简称“南山加速度二期”）正式启动，美国管理协会（中国）（以下简称AMA）受南山集团人力资源部委托，设计并实施项目前期调研，并达成调研预期目标
- 调研目的
  - 从人才发展与组织期望角度，确定“加速度”人才能力发展重点
  - 了解加速度二期学员能力现状与问题，确认优先发展能力
  - 收集现阶段发展问题与困惑，确认行动学习选题方向与领导建议
  - 澄清及确认项目实施目标与成果期望，共识项目成功标准与影响因素
- 方式对象
  - 一对一面访谈
  - 访谈对象包括五位集团/平台高层管理人员，十六位加速度二期参训学员

# 1.2 访谈思路-高层领导

开场&项目介绍

战略背景

人才要求

课题方向

成果期望

自我介绍、项目背景、访谈目的、内容计划等

- 您听说过南山加速度项目么？您对于加速度一期的培养成效怎么看？
- 一年来集团主要发生哪些事情？针对现阶段战略目标与方向，集团如何看

- 您认为“加速度”学员作为后备管理人才应重点发展哪些能力？为什么这几项能力如此重要？
- 针对这几项能力，目前“加速度”学员有哪些地方做得好？哪些地方存在不足？您观察到哪些具体行为？
- 您认为这些学员在能力提高方面的优先性如何？要促进这些能力的提升，您认为关键是什么？
- 您期待项目中学员能力有怎样的改善？

- 如果有机会用行动学习方式尝试解决，困扰您的问题是什么？（发现问题切入点：KPI表现不佳；客户反馈/抱怨；竞争对手表现更好；策略性重点）
- 这些事情您过去做过什么努力？成效如何？哪些见效/不见效？原因是？
- 针对这些问题您期待发生什么改变？若能通过行动学习项目来解决，您的目标是什么（结项）？
- 如果要改善这些问题，您会考虑投入什么资源？可能会存在哪些限制条件，需要提醒下属成员注意么？

您将如何衡量该项目成功与否？最主要考虑哪些因素？原因是？

# 1.2 访谈思路-学员

开场&项目介绍



战略理解  
课题选择



能力发展  
需求&现状



项目期望

自我介绍、项目背景、访谈目的、内容计划等

- 您如何理解集团/平台今年的战略方向？
- 假如将“实业+新技术/新商业模式+资本市场”作为集团未来的方向，您认为在您所在平台可以做哪些具有创新开拓性质的举措/改变？
- 在此背景下，您有哪些课题建议么？

- 您目前主要负责哪些工作内容？这些工作对于能力有怎样的要求？
- 您如何评价自己的领导能力现状？哪些地方做得好？哪些地方还有待提升？
- 针对您提到的不足的地方，能否举例说明具体的情景/任务/行为/结果/您的感受及对工作的影响？您认为如何才能做得更好？做好这些事情需要具备什么能力或具体行为？
- 您的下一个目标管理岗位是？您认为该岗位对于能力有怎样的要求？目前的能力现状与目标岗位存在什么样的差距？

- 总结一下，您认为在项目中最需要提升哪些能力？优先性如何？
- 行动学习是借助实际问题研讨来促进能力提升的，如果可以选择，有哪些问题是您想要迫切解决的么？
- 您对于“加速度”项目的学习成果有哪些期望？如何才能实现这一目标，您及组织方分别可以做些什么？对我们的项目实施还有其它建议么？



# 实施概况

02

# 2.1 高层领导访谈

调研对象	调研方式	时长	人员姓名	职位	时间	地点	主访人员	
总部/平台高管 (计划6位, 实际5位)	一对一面谈	40分钟	范肇平	集团副总经理	19日14:00时	赤湾石油基地 12楼领导办公室	Peter Kao	
		40分钟	赵建潮	集团副总经理	19日15:00时	赤湾石油基地 12楼领导办公室	Peter Kao	
		40分钟	田俊彦	集团总经理	19日16:00时	赤湾石油基地 12楼领导办公室	Peter Kao	
		40分钟	陈雷	地产公司总经理 雅致董事长	20日14:00时	港湾创业大厦	Peter Kao	
		40分钟	舒谦	宝湾物流总经理	20日15:30时	13楼领导办公室	Peter Kao	
		40分钟	陈波	东方物流干线运输集团董事长 总部助理总经理	因时间问题暂时不做安排			

## 2.2 学员访谈

调研对象	调研方式	时长	人员姓名	电话	时间	地点	主访人员
学员代表	一对一面谈	30分钟	林辉忠	13903079686	*日*时	**	王思宁
		30分钟	陈君	15818724961	*日*时	**	王思宁
		30分钟	魏勇	13631507269	*日*时	**	王思宁
		30分钟	谭剑平	15190123061	*日*时	**	王思宁
		30分钟	张静然	18620399358	29日15时	**	张润辉
		30分钟	李谦	15190123061	29日14时	**	张润辉
		30分钟	欧一啸	13927432215	*日*时	**	张润辉
		30分钟	秦黎平	15813856461	28日14时	**	张润辉
		30分钟	耿亮	13914016185	28日14:30时	**	张润辉
		30分钟	萧鹏军	18684879907	*日*时	**	廖颀
		30分钟	张帆	13823710242	*日*时	**	廖颀
		30分钟	吴涛	13602584596	*日*时	**	廖颀
		30分钟	朱军强	13760477693	*日*时	**	廖颀
		30分钟	万玮玮	13817697722	*日*时	**	万芳
		30分钟	刘燕平	13823356301	*日*时	**	万芳
30分钟	彭鸿鸣	13392882201	*日*时	**	万芳		



# 结果分析

03

# 3.1 关键信息归纳-战略方向

近一年的战略方向有何变化？

田俊彦：实业经营+实业投资（结合金融手段、互联网等新的商业模式），即**实业+新技术/新商业模式+资本市场**

赵建潮：南山引进战略合资者、优化结构、制度改革、激发活力是要考虑的问题。发展战略上，三大块是逃不开的，**大物流、地产、投资金融**

## 集团战略

以大物流为核心

地产板块做相应开发

同时金融力量配套发力

（源自调研总结，具体以德勤战略梳理成果为准）

战略执行方面存在的问题？

田俊彦：我们有三家上市公司，但资本市场做得不够。比如，南山集团要整体上市，思路是有，但**缺乏实施和推进方面的人才**

赵建潮：做大物流很好啊，有资源，也有机制，但提出来董事会可能不了了之，与文化环境也可能有冲突，**缺乏文化环境造就人才**。董事会和田总要牵头把文化导向做出来，这很难



怎么把尽职尽责的人（与特质相关）趁早挑出来？

田俊彦：深层次，有机制问题，我们也在设法解决。国企，事情干的好与你无关，干得好全是你的事。但加速度层面是**论功行赏，光靠激情不行，机制要配合，可以尝试。**

文化环境

组织机制

**人才**

# 3.2 人才现状与目标定位

## 人才现状

田俊彦：“人才”是南山发展最大制约，特征为**年龄老化、思想僵化、活力不足**

田俊彦：南山有舞台、有剧情，但**缺乏好演员、好导演**

田俊彦：我们需要**敢于创新的领军人物**

## 项目定位

田俊彦：“怎么发现人”，真正的人才发掘，从基层到中层，尽早发现年轻苗子，即“**精准人才选择培养**”方面要更加重视，把合适的人放在合适的位置

田俊彦：培养一批年轻、有活力、有干劲儿的青年干部

领军人才

精准选拔

精准培养

## 影响因素

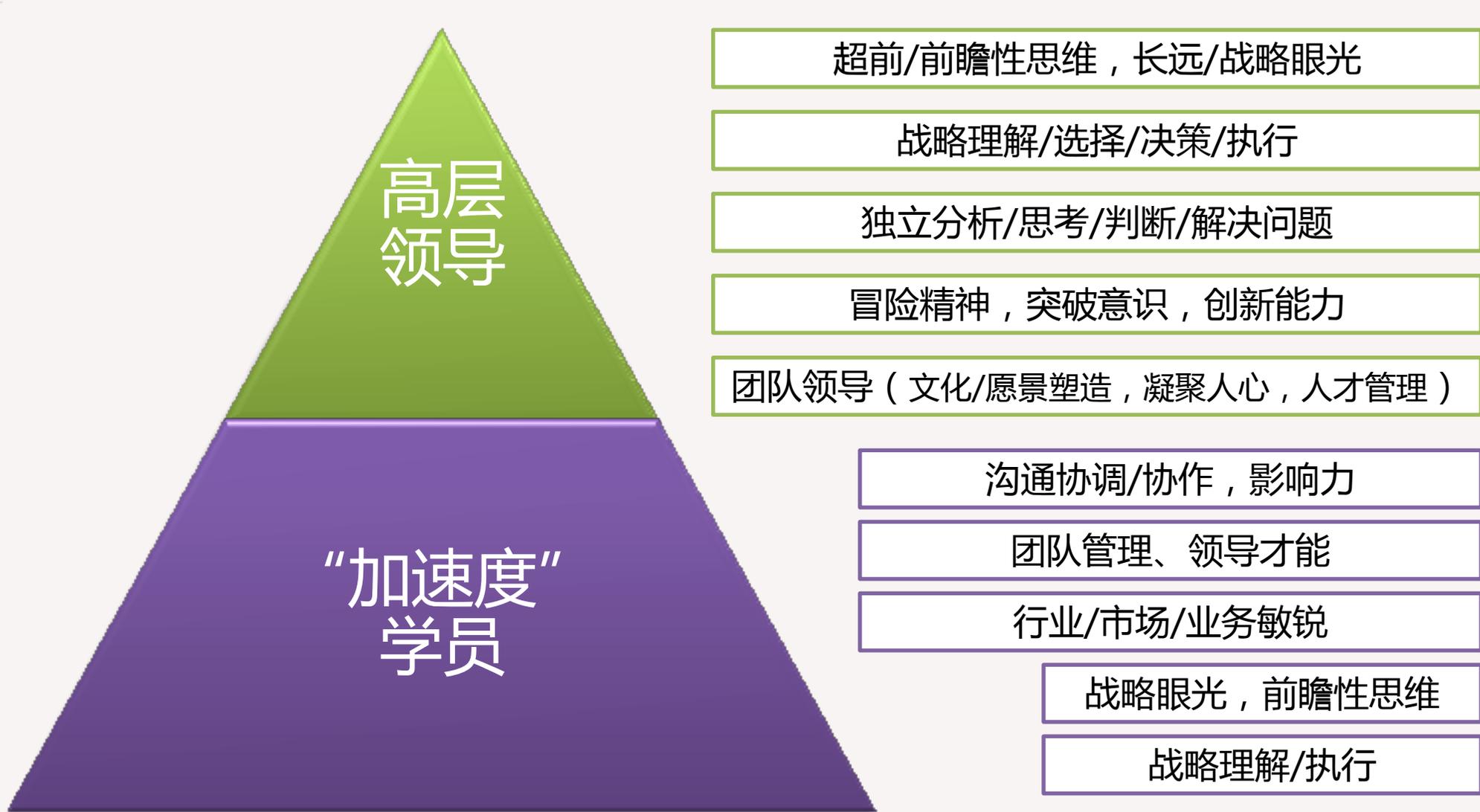
陈雷：符合集团培养方向和标准的好苗子，一期都送进“加速度”了。二期再以同标准选人有点困难，整体水平和潜质必不如一期；但从项目实施要求上，二期必然胜过一期，我目前选的人是达不到这个高度要求的。南山干部年龄偏大，年轻人职级不够，培养目标与现处工作岗位差距太大，担心会拔苗助长

## 3.2 人才需求与特征

访谈中，高层领导、学员对于能力需求的想法较为接近，提及最多的能力关键词如下：

能力发展需求（关键词）	高层领导	学员	综合
事业激情	★		★
个人胸怀（包容，排除个人好恶对待团队）	★		★
积极进取，勇于承担责任	★		★
超前/前瞻性思维，长远/战略眼光，行业/市场/业务敏锐	★★	☆☆	★★☆☆
战略理解/选择/决策/执行	★★	☆☆	★★☆☆
思想活跃，独立分析/思考/判断/解决问题	★★	☆	★★☆
冒险精神，突破意识，创新能力	★★	☆	★★☆
团队领导（文化/愿景塑造，凝聚人心），人才管理	★★	☆☆	★★☆☆
资源协调，团队协调，团队合作（跨单位/部门沟通协调/协作/影响力）	★	☆☆	★☆☆
专业知识/能力（金融财务等知识）	★	☆	★☆☆
项目管理		☆	☆
自主学习（快速吸收知识，拓展业务视野，了解行业前沿）		☆	☆

## 3.2 领导力需求纵向分析



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/037113114006010006>