



2014 中国领导力发展项目调研报告

2014 China Leadership Development Program Survey Report

调研主办方



@ 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

@ Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



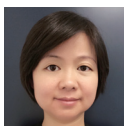
安从真

培训与发展副总监
玫琳凯（中国）化妆品有限公司



段凡

执行院长
方正商学院



胡克克

亚太区组织发展总监
艾默生过程控制有限公司



胡胜兰

人才发展总监
百胜餐饮集团中国事业部



黄晓英

人事总监
盛大网络发展有限公司



毛弋

人力资源部经理
中集车辆有限公司



徐亦兵

人力资源总监 大中华及韩国地区
Newell Rubbermaid / 纽威集团



张红霞

中国区人力资源总监
罗氏诊断产品（上海）有限公司



赵艳丽

人力资源部高级经理（70、80班项目负责人）
华润集团有限公司



赵永立

人力资源总监
阿米那能源环保技术（中国）有限公司



周艳

人力资源管理中心组织发展经理
TCL 集团股份有限公司

关于作者 | 薛融 rita.xue@hrecchina.org



薛融现任人力资源智享会（HREC）的调研主管一职。主要负责的调研报告有：2014 中国高潜力人员发展项目调研报告，中国企业内部教练制与文化建立调研报告，中国内部讲师团队建立与发展调研报告，2013 中国人才管理状况调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

前言

随着中国社会经济的发展，中国的企业置身于一个高速变化的世界中。激烈的竞争和复杂的商业环境促使越来越多企业重视对员工领导力的发展与培养。因此无论为了企业开拓新市场，还是维持企业在市场竞争中的优势地位，这都要求企业拥有富有竞争力和领导能力的员工。这使员工领导力的发展成为势在必行的趋势。

在这样的大背景下，人力资源智享会于2014年5月至8月针对248名人力资源管理者进行了领导力发展项目调研。从领导力发展项目**基本现状**、**前期人员甄选**、**项目的设计与实施**以及**项目成果评估**四大模块深入了解当今领导力发展项目的现状，并将**企业按规模**以及**不同层级领导力项目的受众群体**进行分类讨论以获得更佳精确地针对性数据。同时，报告中的案例呈现将更近距离了解实际操作方法，尝试给予领导力发展项目更多的新发现与借鉴。

目录

⊕ 第1部分 | 主要发现

⊕ 第2部分 | 数据分析

⊕ 第3部分 | 意见与建议

⊕ 第4部分 | 案例启示

📌 玫琳凯

📌 艾默生过程控制

📌 百胜

📌 方正集团

① 领导力发展项目的背景

② 领导力发展项目的人员甄选

③ 领导力发展项目的设计与实施

④ 领导力发展项目的评估

📌 罗氏诊断

📌 华润集团

📌 TCL

📌 中集车辆

第1部分 | 主要发现

1 企业高管与业务部门人员对项目参与度与满意度有待提升，人力资源管理者对内部赞助者就领导力项目信息的沟通有所欠缺。

- + 近 50% 的项目赞助者 (Sponsor) 对项目成果感觉一般。
- + 企业高管的主要参与阶段为项目设立与准备阶段，占比为 75.9%。而对于业务部门人员，虽然他们在决定项目与业务需求高度契合的项目设计阶段起着至关重要的作用，但是其参与程度仅为 50.6%。
- + 作为领导力发展项目的管理者，人力资源认为领导力发展项目最终效果显著的仅占三成。
- + 尚有 20.5% 的人力资源并不清楚赞助者 (Sponsor) 对项目成果的看法与满意度，存在信息沟通不及时的情况。

2 部分开展领导力发展项目的企业缺乏项目基石，即没有明确的领导力定义和领导力素质模型。

- + 在开展领导力发展项目的企业中，近三成企业没有明确的领导力定义或领导力素质模型。通过电话回访，我们得知，其一般以公司内部的选拔体系、功能胜任力模型 (Functional Competency Model) 作为开展领导力发展项目的依据，从员工以往的行为表现、绩效情况和个人意愿等维度，进行领导力项目的开展。

3 在领导力发展项目前期的人员甄选阶段，随着参与者管理层级的递增，使用频率高的选拔方式与效用度高的方式逐渐形成差异。

- + 对于不同层级的领导力发展项目的人员选拔，“上级领导推荐、审批”和“绩效考核”为最主要的人员甄选方式。
- + “上级领导推荐、审批”除了为高频率使用方式外，也是部门总监层级以下领导力发展项目最为有效的方式。
- + 随着项目受众群体管理层级的逐步提升，“高管集体面试和讨论”这一甄选方式的效用度愈发提高，成为“部门总监”与“总监以上公司高管”层级最有效的选人方式。

4 课堂培训仍然是目前企业领导力发展项目中使用最多的手段，普遍应用于各个层级的领导力发展。但从效用度出发，该方式随着管理层级的上升，在逐步下降。

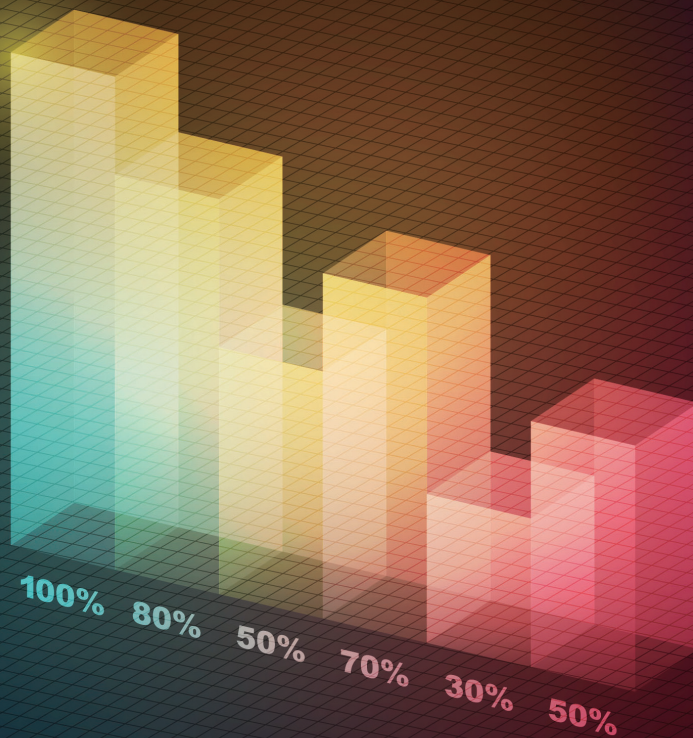
- + 课堂培训是各层级领导力项目开展时最主流的培养方式。
- + 随着层级的不断上升，教练、导师、特殊项目，甚至轮岗 (5000 人规模以上企业运用较多) 逐步成为了高层人员较为主流的培养方式，其手段较为多样化，有效性也相对较高。

5 大部分企业对领导力项目开展阶段性评估和最终评估，其评估时间间隔与所在企业的规模有一定关联。企业规模小，其评估频率相对固定。企业规模越大，时间间隔越短，按需进行的比例越高。

- + 五成左右的企业会针对领导力发展项目做项目的阶段性和最终评估。但仍有两成企业不对项目做任何评估。
- + 5000 人以下规模的企业，针对不同的项目受众群体，其阶段性评估的时间间隔基本为每半年和每年。
- + 5000 人以上的企业，对于一线主管和经理级别的项目，比较偏向于每三个月或者根据阶段性目标完成情况进行评定衡量，而部门总监以上层级，更以按照实际情况进行开展。

6 高层管理者除了将“提升现任管理者领导力”作为领导力发展项目最主要达成的目标外，以“培养继任者”为目的也与之增多。然而，其目的与相对应的评估指标间尚有断层。

- + 企业针对各层级员工开展领导力项目的主要目的为提升现任管理者领导力。然而值得注意的是，仍有超过六成到七成的部门总监及以上的领导力发展项目中，其目的是提升现任管理者的领导力。这一定程度上说明，即使高层管理者也普遍缺乏领导力。
- + 将培养继任者作为高层领导力项目目的的企业比例可达 53.1%，但是，在项目完成后进行“继任者的准备程度”评估的企业占比不足三成。



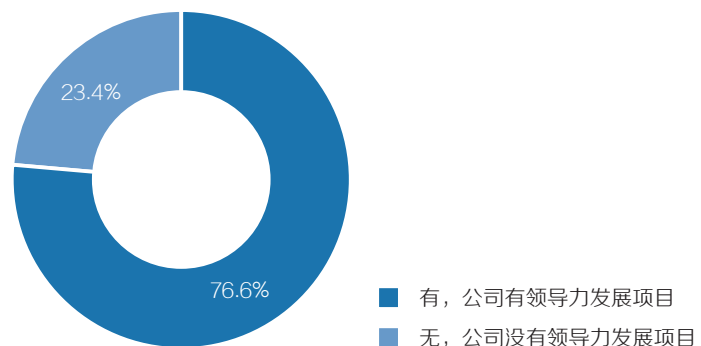
第2部分 | 数据分析

1

领导力发展项目的背景

人力资源智享会于2014年5月至8月开展了领导力发展项目调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到290份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷248份。其中，有190家企业正在开展领导力发展项目，占总调研企业的76.6%（见图表1）。

图表1 参调企业有无领导力发展项目



图表 2A 根据企业行业分类，参调企业数与开展领导力项目的企业数对比

参调企业所在行业	参调企业数	开展领导力项目的企业数
消费品(含快消与耐消)	33	31
汽车及零部件	26	23
机械制造	24	18
生命科学(如:生物工程,医药,医疗器械等)	23	14
化工与石化	21	15
信息技术,半导体及通讯	20	16
金融服务(如银行,保险,财富管理等)	17	12
专业性服务(如法律,咨询,教育,旅游,酒店等)	12	6
互联网与游戏业	11	7
电子电气	8	5
零售业与电子商务	8	7
能源动力	8	7
运输及物流	7	6
多样化生产	5	5
建筑建材	4	2
房地产与物业管理	4	4
造纸,包装及林业	4	4
其他	13	8

图表 2B 根据企业性质分类，参调企业数与开展领导力项目的企业数对比

参调企业所有权性质	参调企业数	开展领导力项目的企业数
外商投资	132	104
中外合资	43	32
国有企业	23	17
中国民营企业或私营企业	50	37

图表 2C 根据企业规模分类，参调企业数与开展领导力项目的企业数对比

参调企业规模	参调企业数	开展领导力项目的企业数
少于100人	11	6
100-499人	54	25
500-2499人	75	58
2500-4999人	31	29
5000-9999人	24	24
10000人及以上	53	48

我们将有领导力发展项目的企业根据企业所在行业、企业规模、企业性质进行分类。图表 2A 为参调企业数与开展项目企业数的对比，以及企业所在行业的分布。

从企业性质来看，值得注意的是，外商投资及中外合资企业的数量在此次调研样本量中的占比较大，为 71.5%（见图表 2B）。

从图表 2C 中的数据显示，领导力发展项目的开展和企业规模成正比例关系。由此可见，规模越大的企业所对应的人才发展体系相对较为完善，对员工领导能力的培养也越发重视。特别强调的是，本调研报告的分析，**将基于本次参调企业规模的分布，分成“5000人以下”与“5000人以上”两大类讨论。**

根据图表 3 的数据可知，规模在 5000 人以上的企业开展领导力发展项目的比例明显高于 5000 人以下企业。随着企业规模的不断扩张与业务需求的不断增长，企业对员工的领导力也提出更高的要求。同时，大型企业意味着拥有更大的员工发展空间，也更有利于领导力项目的开展。

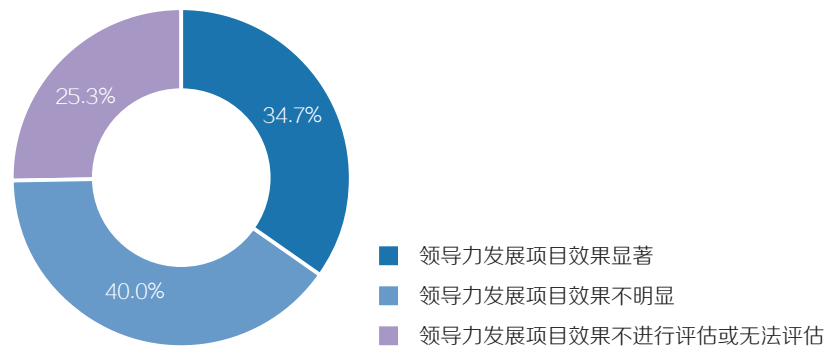
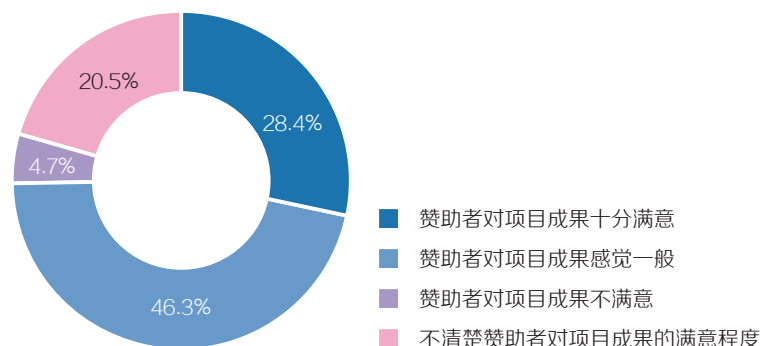
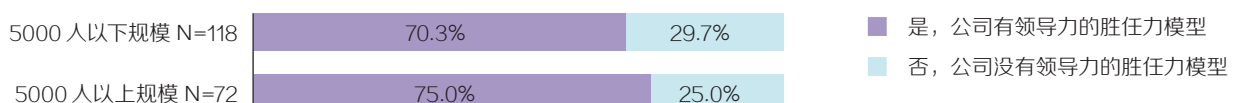
我们针对领导力发展项目的效果与满意度进行了调研，并从人力资源与项目赞助商（Sponsor）双向维度进行研究。图表 4A 与 4B 显示，40.0% 的人力资源管理者普遍认为项目开展效果不明显，46.3% 的赞助者（Sponsor）对项目的满意程度也还有待提高。

值得注意的是，尚有 20.5% 的人力资源并不清楚赞助者对项目成果的看

图表 3 参调企业有无领导力发展项目

法与满意度。由此可见，作为项目的管理者，人力资源与赞助者之间就项目而言，是存在信息不对称的。人力资源管理者从项目初始直至结束，都应与赞助者保持信息沟通，汇报项目执行情况的同时，了解他们的需求与满意度，以及对项目做出调整与变更，确保项目最终的有效性。

从图表 5A、5B 的数据可知，在开展领导力发展项目的企业中，有三成左右的企业没有明确的领导力定义或胜任力模型。我们经过定点回访得知，该部分企业一般以公司内部自建体系或功能胜任力模型 (Functional Competency Model) 为依据，从员工以往行为表现、绩效情况和个人意愿等角度，进行领导力项目相关人员的甄选、培养和评估工作。

图表 4A 参调企业中作为领导力发展项目的管理者 (HR 角度) 认为项目效果 N=190**图表 4B** 参调企业内部的项目赞助者对领导力发展项目成果的满意程度 N=190**图表 5A** 参调企业有无明确的领导力定义**图表 5B** 参调企业有无领导力的胜任力模型

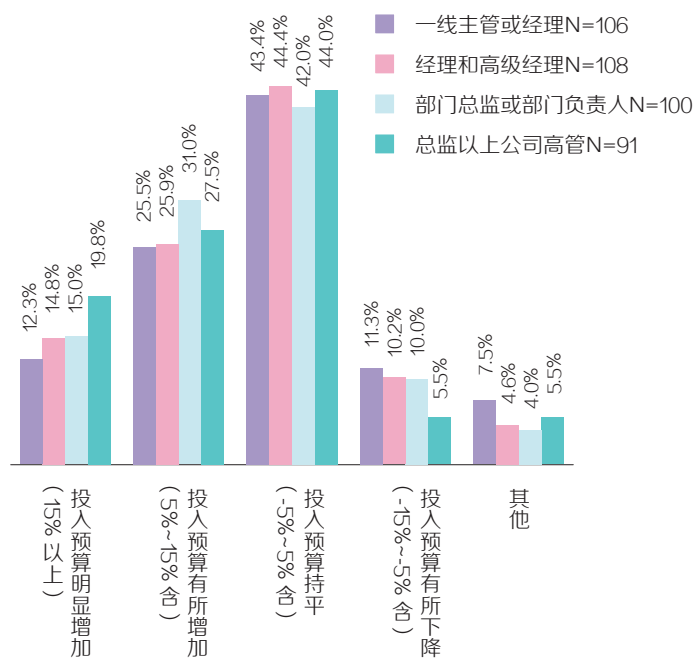
图表 6 参调企业领导力发展项目涉及对象



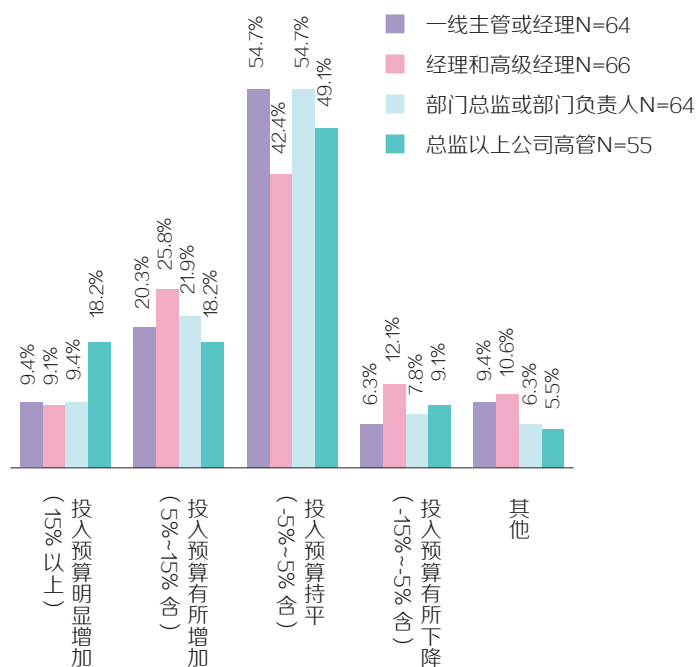
按照企业规模划分(5000人以上及5000人以下),我们对领导力发展项目所涉及的层级进行了调研(数据详见图表6,数据显示:企业基本都将领导力发展项目覆盖至各个层级)。值得注意的是,本调研报告之后的数据,会针对该四个层级进行分类讨论。

企业针对各层级员工开展领导力项目的主要目的为提升现任管理者领导力。然而值得注意的是,仍有超过六成到七成的部门总监及以上的领导力发展项目中,其目的是提升现任管理者的领导力,一定程度上说明,即使高层管理者也普遍缺乏领导力。

图表 7A 5000人以下规模参调企业领导力发展项目预算变化情况



图表 7B 5000人以上规模参调企业领导力发展项目预算变化情况



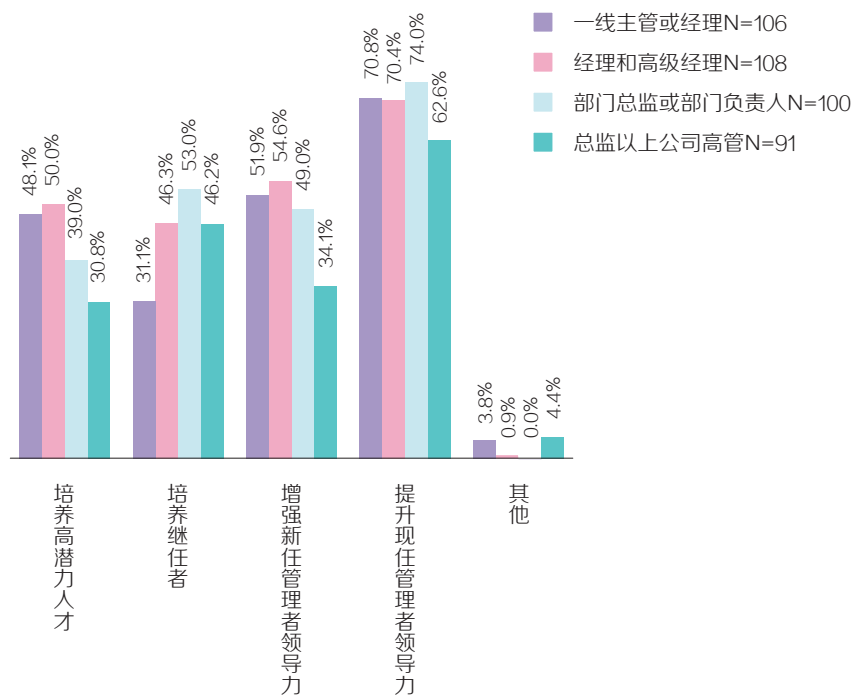
以下调研内容按照企业规模(5000人以上及5000人以下)以及项目的受众人群(一线主管或经理、经理和高级经理、部门总监或部门负责人、总监以上公司高管)对在中国开展领导力发展项目的企业进行双纬度的现状分析。

图表7A和图表7B是各企业对领导力发展项目预算的趋势预测。从图表数据可知,五成左右企业的预算投入与上一财年相比,基本持平。20%-30%的企业项目预算会略有增加,涨幅为5%至15%之间。相对而言,总监以上公司高管的预算明显增加的比例略高于其他三个层级。

图表8A和8B显示,企业针对各层级员工开展领导力项目的主要目的为提升现任管理者领导力。例如,一线和经理级别的管理者在承担更多的管理工作时急需弥补领导力。而中高层管理者,他们背负着岗位继任的责任,因此以“培养继任者”为目的的领导力项目也与之增多。然而值得注意的是,仍有超过六成到七成的部门总监及以上的领导力发展项目中,其目的是提升现任管理者的领导力,这一定程度上说明,即使高层管理者也普遍缺乏领导力。

我们对领导力发展项目的设计情况进行了调研,结果显示:一线主管或经理层级主要运用公司内部的本土设计,而随着职级的上升,利用外部资源进行本土设计的方式越发普遍。显然,落地个性化制定的本土设计则更为适应中层以下管理人员的发展,也更贴合

图表8A 5000人以下规模参调企业领导力发展项目主要目的



图表8B 5000人以上规模参调企业领导力发展项目主要目的

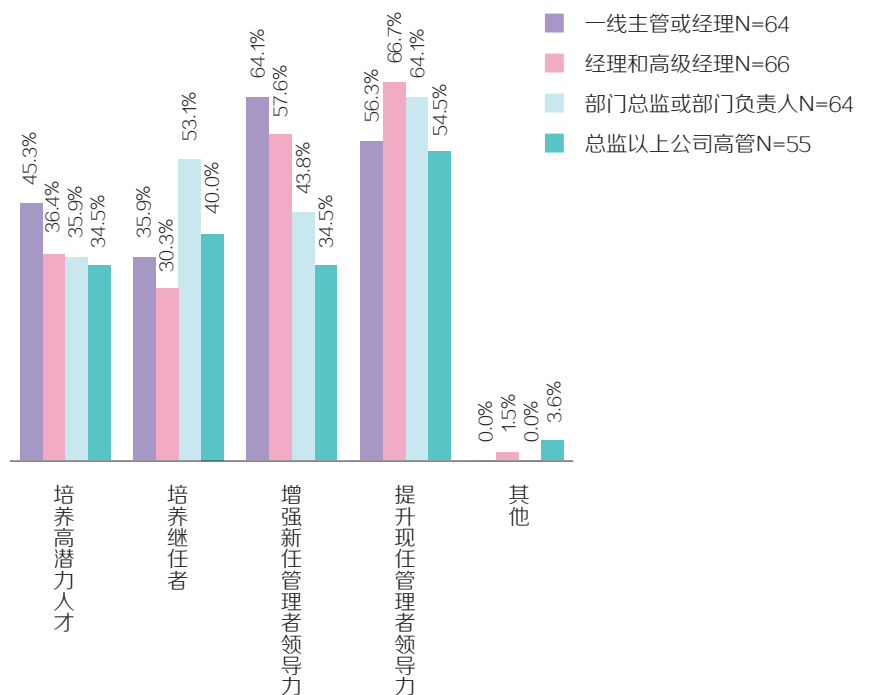


图9A 5000人以下规模参调企业领导力发展项目设计情况

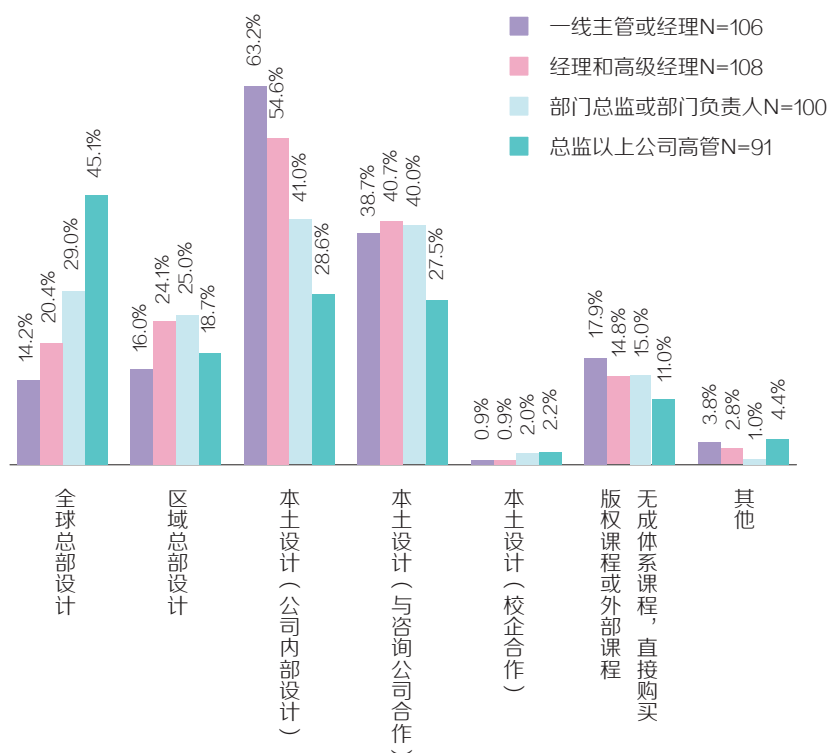
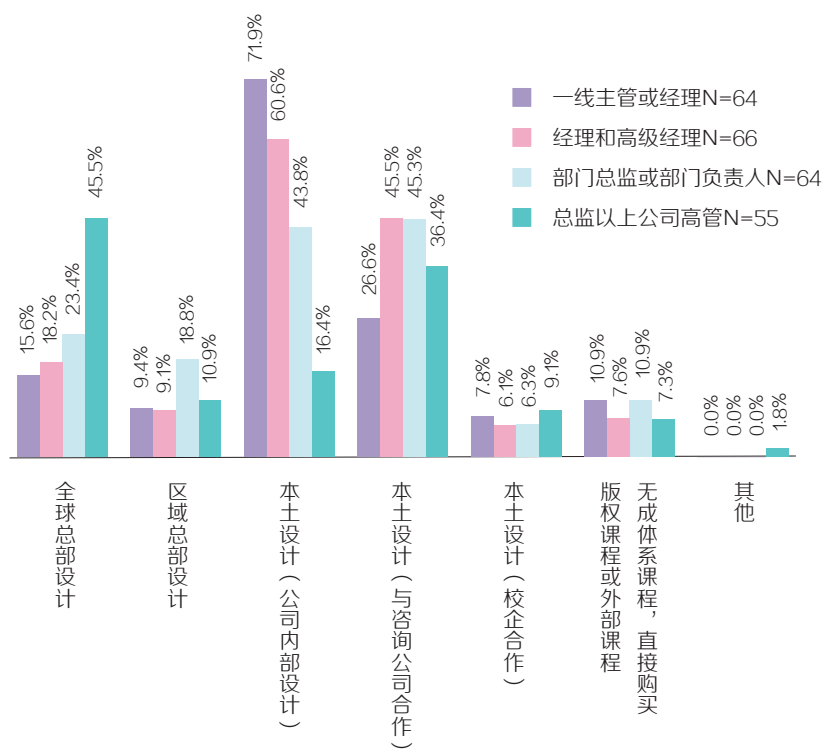


图9B 5000人以上规模参调企业领导力发展项目设计情况



本土业务环境，有效避免全球总部设计本土执行的项目所导致的水土不服现象。而全球总部设计，则成为总监级别以上公司高管的领导力发展项目的主流设计，这恰恰也符合对于该层级人员，需要更多国际视野、业务远瞻等综合能力培养的要求。

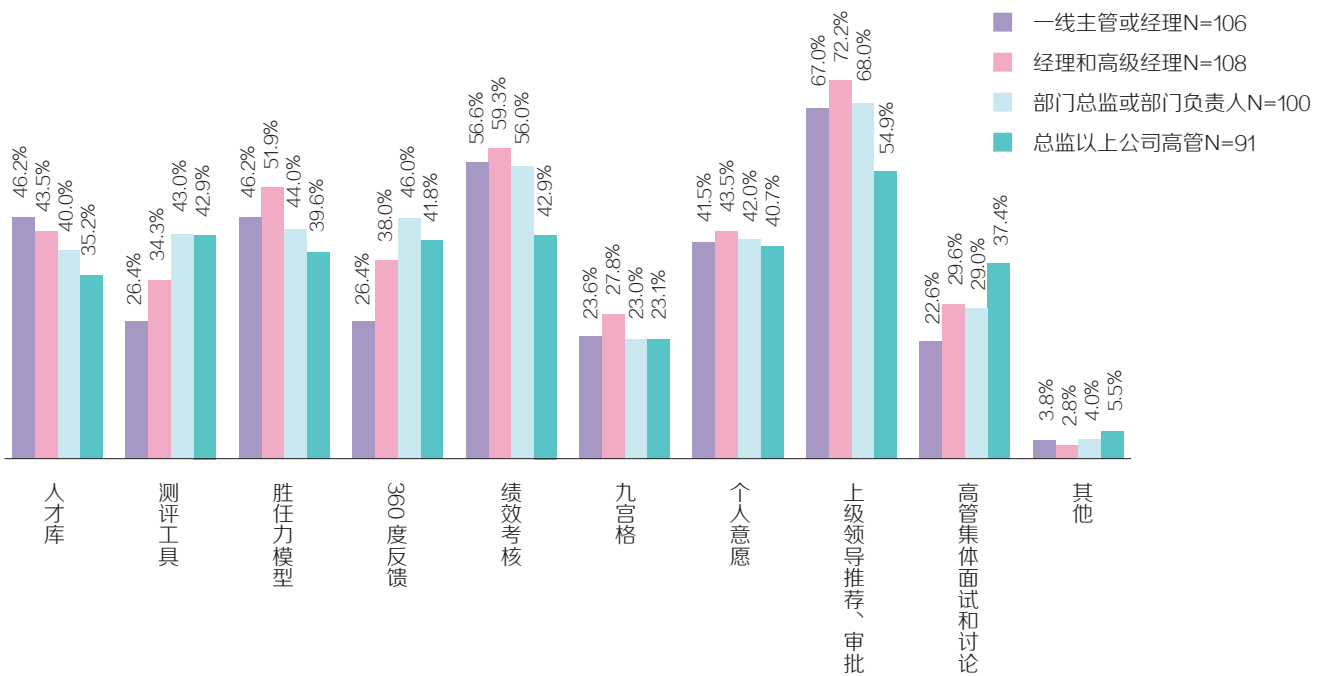
2

领导力发展项目的人员甄选

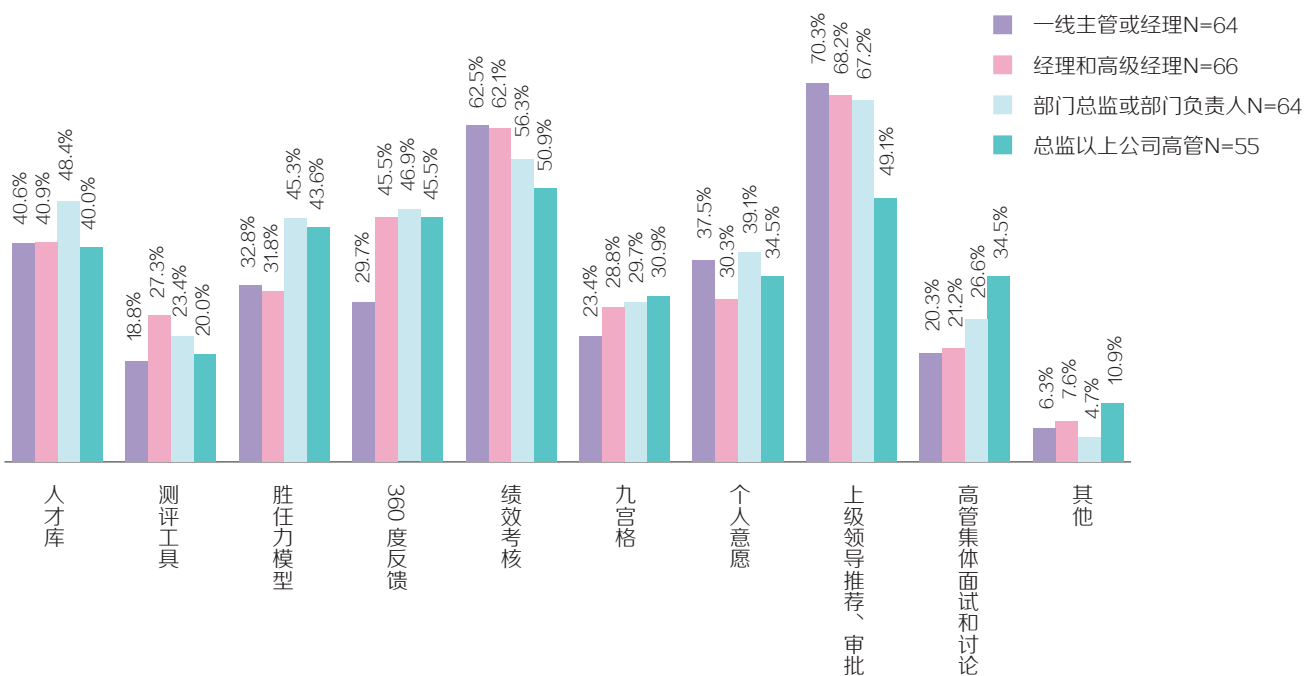
我们对参与领导力项目的人员甄选方式进行了调研，从图表 10A 和图表 10B 的数据中得出，对于不同层级的领导力发展项目，“上级领导推荐、审批”和“绩效考核”为其最主要的人员甄选方式。就“上级领导推荐、审批”方式而言，上级领导对下属的实际情况和业务需求较为了解，在某种程度上是一种最快速且准确的选拔合适人才方式。另外，绩效考核这一甄选标准也成为了企业在选拔合适人才时的主流方式，这一方式能够较为直观的反映出员工的工作表现。

另外，我们还对其甄选方式的有效性进行了研究（见 P10 图表 11A，11B）。值得注意的是，参调企业进行人员选拔时，运用频率最高的“上级领导推荐、审批”和“绩效考核”却并没有与其有效程度形成正比，并且随着层级的提升而不断降低。一定程度上反映出：① 绩效考核只能体现员工的绩效水平，而高绩效员工与领导力方面的高潜力员工并非同一概念，即高绩效的员工未必经过培养可以体现出高领导能力，一味依靠

图表 10A 5000 人以下规模参调企业的领导力发展项目在前期人员甄选时所用的使用方式



图表 10B 5000 人以上规模参调企业的领导力发展项目在前期人员甄选时所用的使用方式



绩效来甄选人员,可能存在一定的偏差,从而影响了效度。② 随着层级的上升,就其领导力发展项目的开展目的,逐步趋于培养继任者(见图表 8A, 8B)。此时,绩效考核已不能如实反映出参与者

的领导能力,而“高管集体面试和讨论”等人才访谈形式类较为综合、全面考量参与者能力的方式,反而更为周全与客观的选出符合资格的人员(但使用的频率却较少,图表 10A, 图表 10B)。

图11A 5000人以下规模参调企业的领导力发展项目在前期人员甄选时使用最有效方式

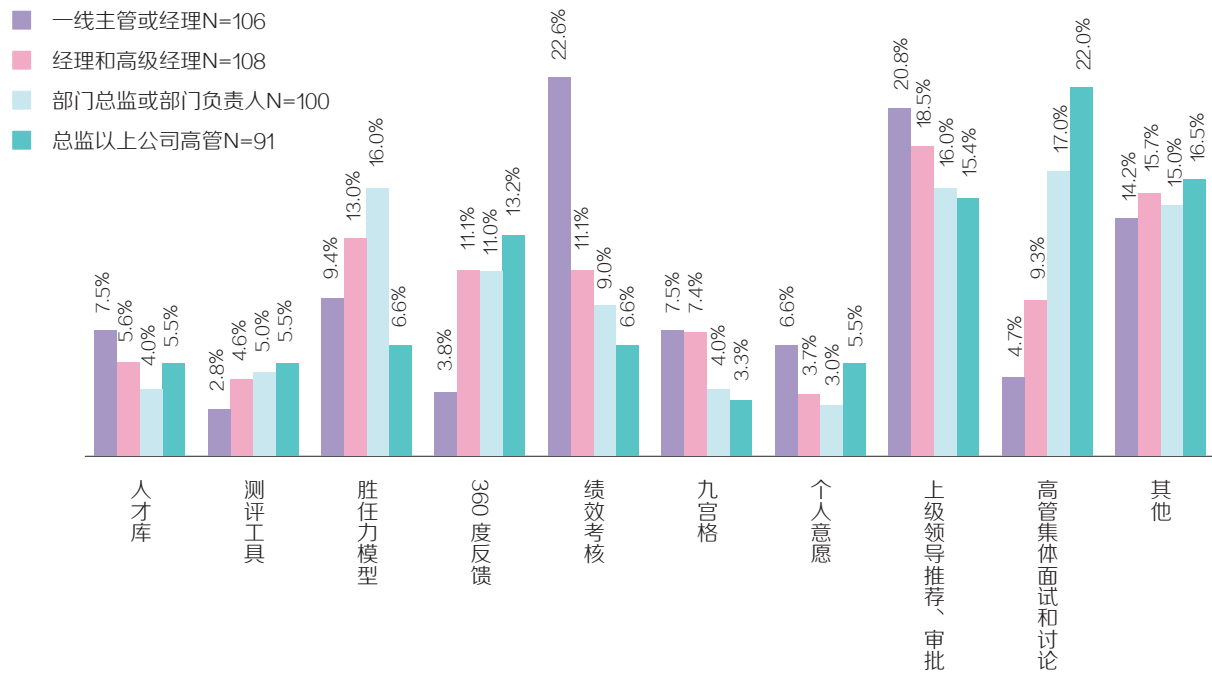
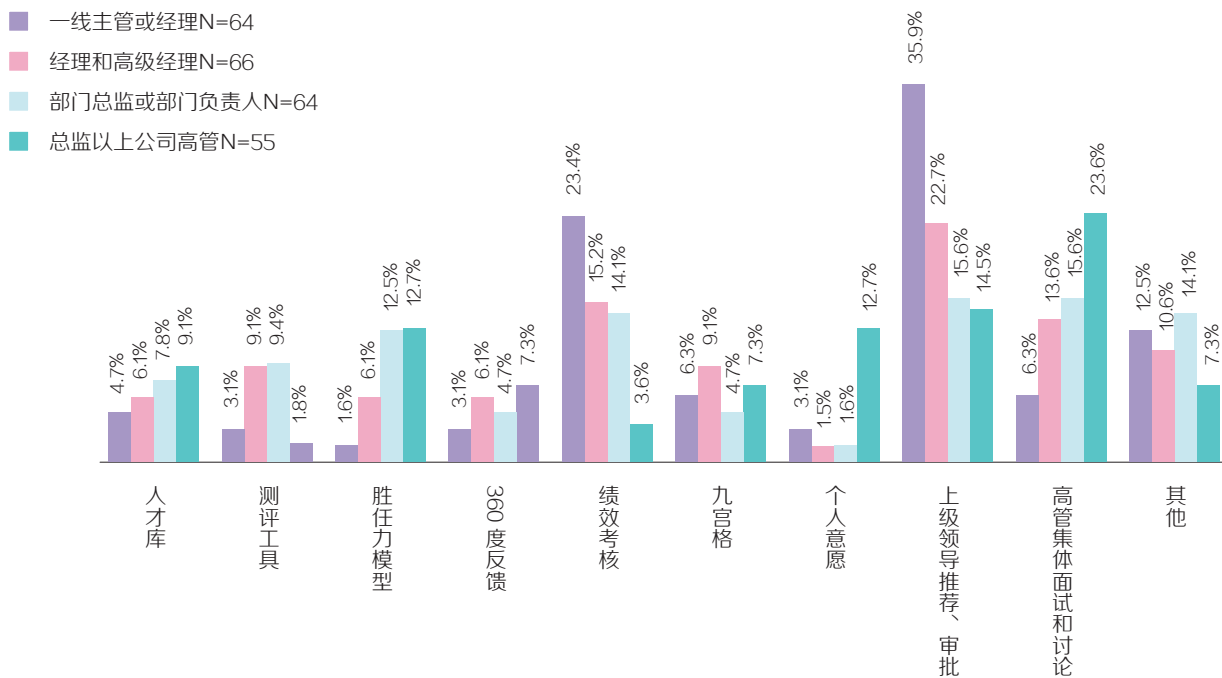
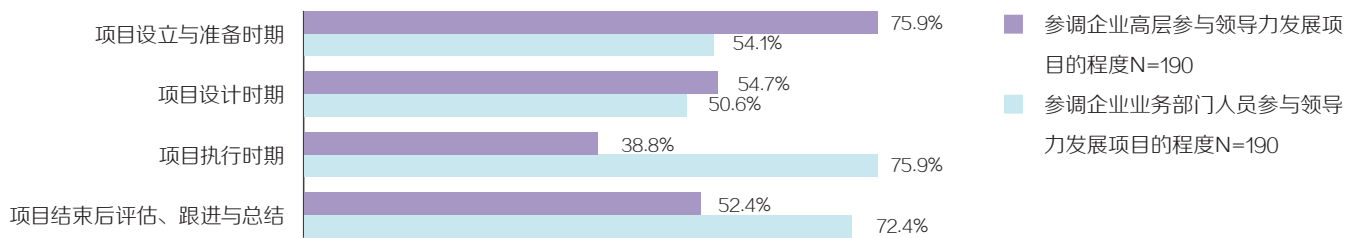


图11B 5000人以上规模参调企业的领导力发展项目在前期人员甄选时使用最有效方式



图表 12 参调企业高层及业务部门人员参与领导力发展项目的阶段

3

领导力发展项目的设计与实施

在与参调者的采访过程中，我们发现，人力资源管理者普遍在领导力发展项目开展的过程中，会遇到两大挑战：

- ① 获得高管的全面支持存在一定难度。
- ② 领导力项目的实施与业务需求有所差异，即项目完成后培养出的人才未必是业务所需或所胜任的。针对这两种情况，图表 12 中的数据也如实地反映出高管与业务部门的实际参与情况。对于企业高管，其主要的参与阶段为项目设立与准备时期，占比为 75.9%，参与程度还有待提升。从高管角度而言，工作繁忙、对于项目的了解以及重视程度不够或误认为领导力发展项目是人力资源单方面

的工作等原因，都可能最终导致高管在项目前期的参与程度有所不足。而对于业务部门人员，其应该成为项目与业务需求契合问题的关键，可图表 12 却显示，在项目设计阶段，业务部门人员的参与程度仅为 50.6%。

另外，从人力资源管理者角度出发，通过回访，我们发现部分企业的人力资源人士与高管、业务部门人员就项目的信息了解存在偏差。无论在前期，人力资源帮助管理者们养成项目重视度的意识，还是在实行过程中，持续性地向管理者们汇报项目情况等，都在一定的程度上缺乏全面沟通。这也同时验证了我们之前的调研结果：20.5% 的人力资源并不清楚项目赞助者对项目成果的满意程度（见 P5 图表 4B）。

从人力资源管理者角度出发，通过回访，我们发现部分企业的人力资源人士与高管、业务部门人员就项目的信息了解存在偏差。无论在前期，人力资源帮助管理者们养成项目重视度的意识，还是在实行过程中，持续性地向管理者们汇报项目情况等，都在一定的程度上缺乏全面沟通。

图 表 13A 5000 人以下规模参调企业在不同层级领导力发展项目中所使用的主要方式和最有效方式

不同层级领导力发展项目所使用的 方式	一线主管或经理 N=106		经理和高级经理 N=108		部门总监或部门负责人 N=100		总监以上公司高管 N=91	
	最经常 使用方式	最有效 使用方式	最经常 使用方式	最有效 使用方式	最经常 使用方式	最有效 使用方式	最经常 使用方式	最有效 使用方式
占比第一位	课堂培训	课堂培训	课堂培训	行动学习	课堂培训	在岗历练	教练	教练
占比第二位	在岗历练	在岗历练	在岗历练	在岗历练	行动学习/ 特殊或挑战 性项目	特殊或挑战 性项目	课堂培训	导师
占比第三位	行动学习	行动学习	行动学习	课堂培训	教练	课堂培训	导师/ 特殊或挑战 性项目	特殊或挑战 性项目

图 表 13B 5000 人以上规模参调企业在不同层级领导力发展项目中所使用的主要方式和最有效方式

不同层级领导力发展项目所使用的 方式	一线主管或经理 N=64		经理和高级经理 N=66		部门总监或部门负责人 N=64		总监以上公司高管 N=55	
	最经常 使用方式	最有效 使用方式	最经常 使用方式	最有效 使用方式	最经常 使用方式	最有效 使用方式	最经常 使用方式	最有效 使用方式
占比第一位	课堂培训	课堂培训	课堂培训	课堂培训	课堂培训	课堂培训	课堂培训	教练
占比第二位	线上学习/ 在岗历练	在岗历练	在岗历练	在岗历练	在岗历练	在岗历练	教练/ 在岗历练	轮岗 (非海外)
占比第三位	导师	导师	行动学习	行动学习	轮岗(海外)	教练/ 行动学习	轮岗(非海外)/ 非全 职工商管理 硕士或高级 行政人员工 商管理硕士	导师/ 特殊或挑战 性项目

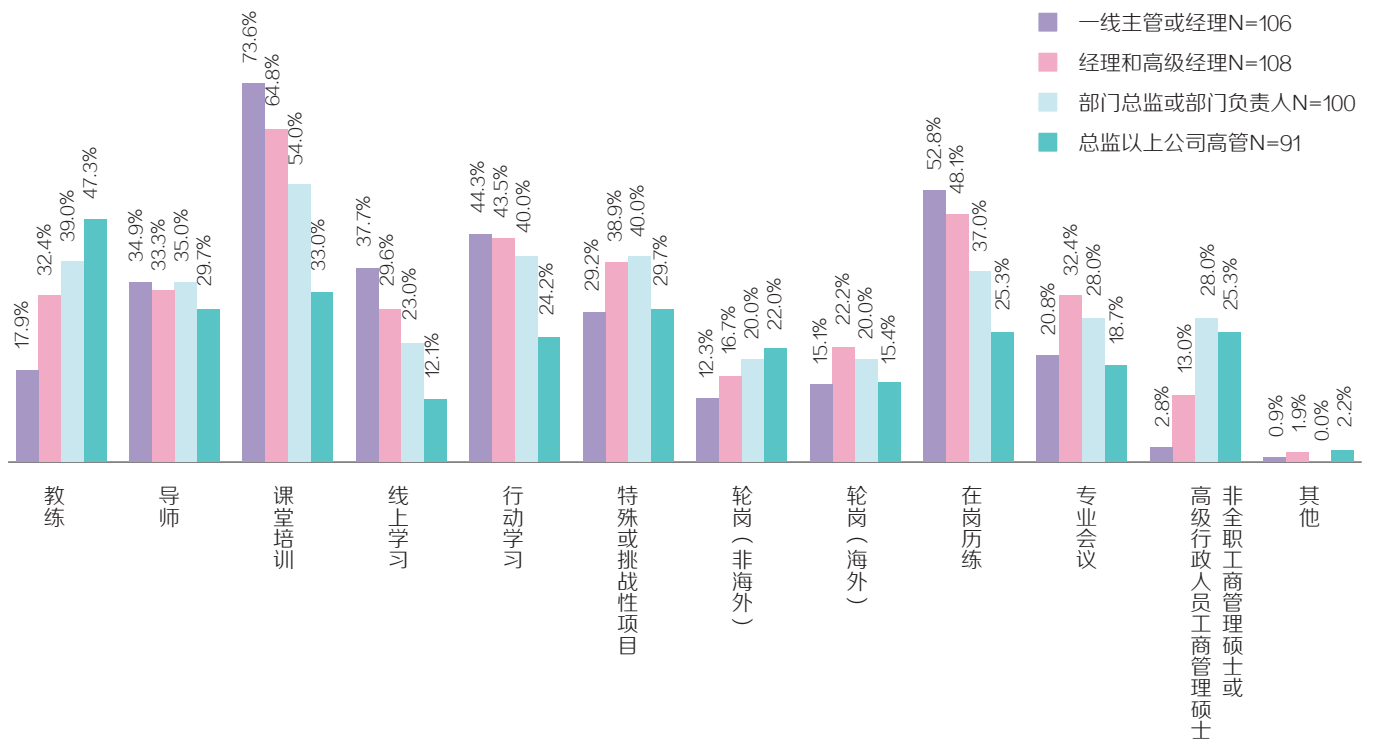
关于领导力发展项目的使用方式，图 表 13A 和图 表 13B 罗列了目前各企业最经常使用和最有效的使用方式。调研显示，目前各企业使用最多的方式为：课堂培训、在岗历练。但从效用度出发，该两种方式随着层级的上升，却不断的降低。

一般来说，课堂培训可以提供知识、技能、理念给相关学员，因而对于较低层级的管理者而言比较适用，而且覆盖面也较高；而在岗历练可以作为对课堂培训所学知识的实践与衍生，实行“做中学”的有效理念。但关于其

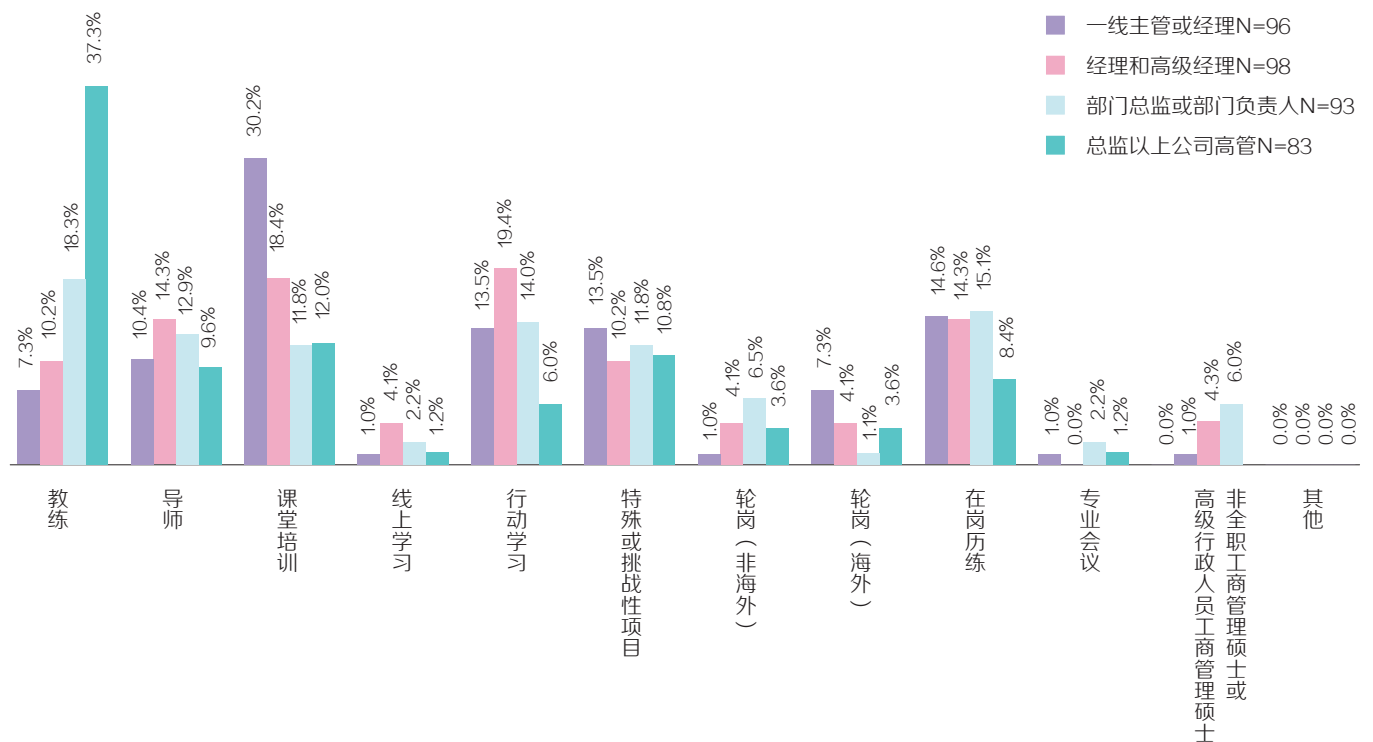
有效性的衡量，由于课堂培训往往充当着培养过程中的知识与理念的基石，需要后续一系列培养方式的承接与结合，例如行动学习等。因此，此方式往往在学员的能力培养中，不能直接体现其有效性。另外，随着层级的不断上升，教练、导师、特殊项目，甚至轮岗（5000 人以上规模企业运用较多）逐步的成为了高层人员较为主流的培养方式，其有效性也相对较高。

关于更多不同层级领导力发展项目所使用的方式，读者可在附表 1 至附表 4 中查询详细数据。

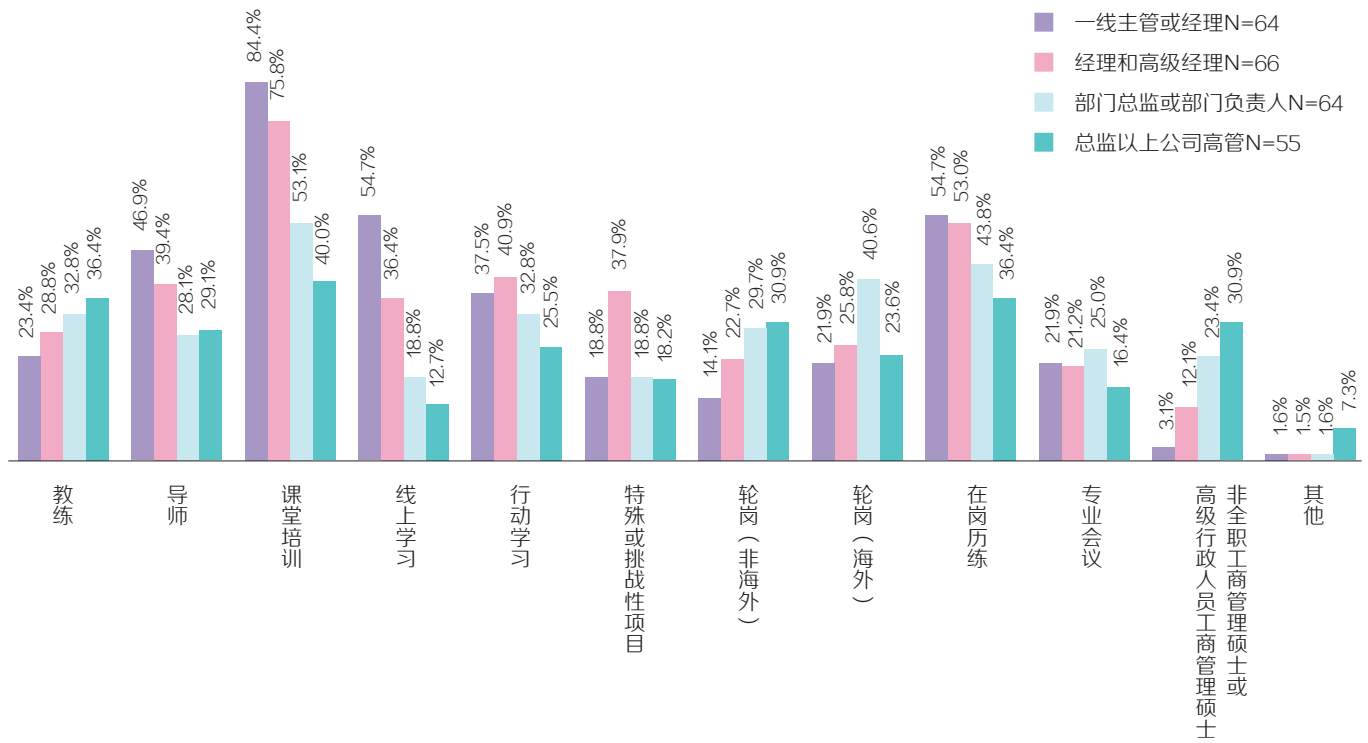
附表 1 5000 人以下规模参调企业在不同层级领导力发展项目中所使用的方式



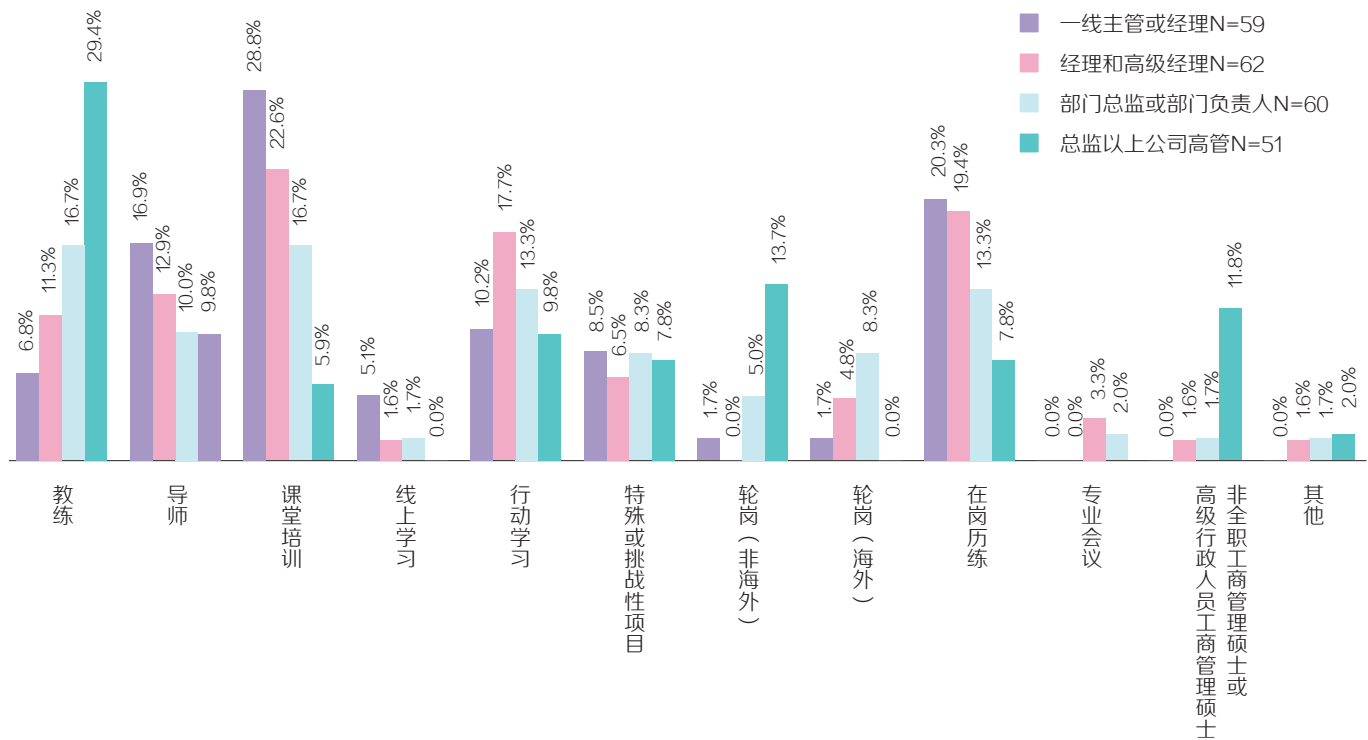
附表 2 5000 人以下规模参调企业在不同层级领导力发展项目中所使用的最有效方式

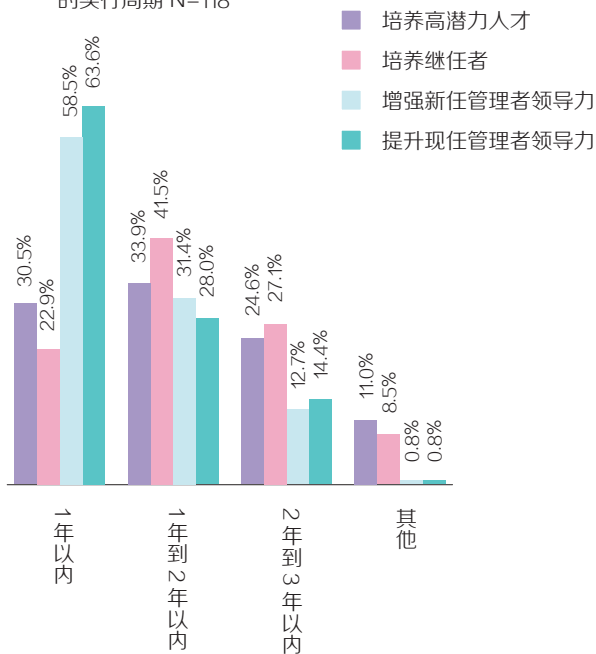
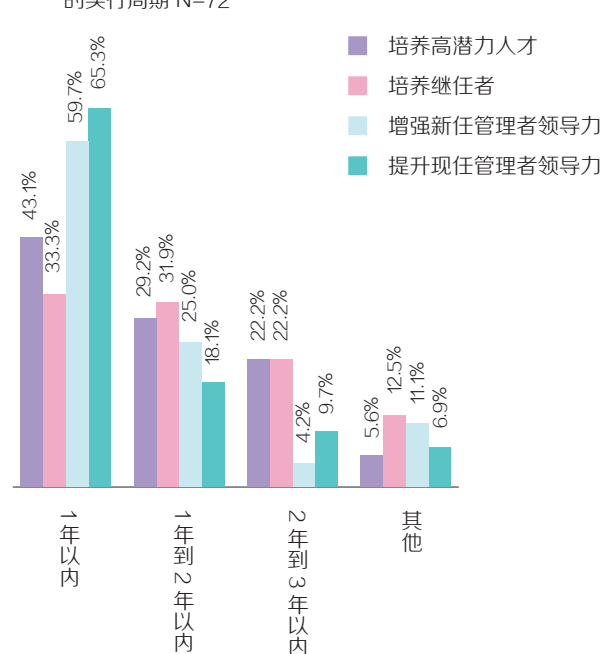
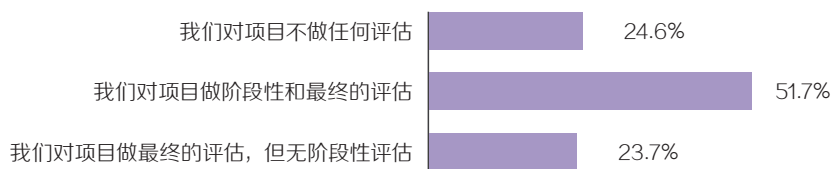


附表3 5000人以上规模参调企业在不同层级领导力发展项目所使用的方式



附表4 5000人以上规模参调企业在不同层级领导力发展项目所使用的最有效方式



图表 14A 5000 人以下规模的参调企业其不同目的领导力发展项目的实行周期 N=118**图表 14B** 5000 人以上规模的参调企业其不同目的领导力发展项目的实行周期 N=72**图表 15A** 5000 人以下规模参调企业有无领导力发展项目评估 N=118**图表 15B** 5000 人以上规模参调企业有无领导力发展项目评估 N=72

我们根据领导力发展项目的目的划分，对项目的实行周期进行研究。图表 14A 和图表 14B 的数据显示，各企业出于不同目的的领导力发展项目，其周期一般集中在 1 年以内，或 1 至 2 年。

以提升自我领导力为目的（例如增强新任管理者或提升现任管理者领导力）的项目实行周期较短，主要在一年以内完成。而以高潜力人才或继任者培养为主，则需要考核其能力准备度和胜任度的项目，其周期相对较长，主要集中在 1 至 2 年内完成。

4

领导力发展项目的评估

在领导力发展项目的评估方面，从图表 15A 和图表 15B 的数据可以看出，半数企业会对项目进行阶段性和最终评估。两成左右的企业表示由于很难就某一项目进行单独的有效性衡量，因此不会对领导力项目做任何评估。

我们针对开展项目阶段性评估的企业进行了评估时间间隔的调查，值得一

图 表 16A 5000 人以下规模参调企业领导力发展项目阶段性评估时间间隔

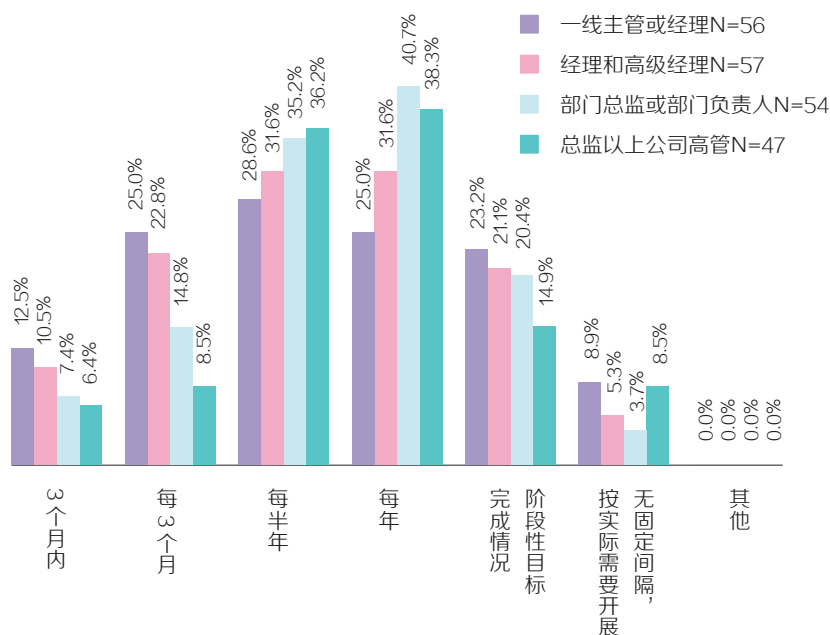
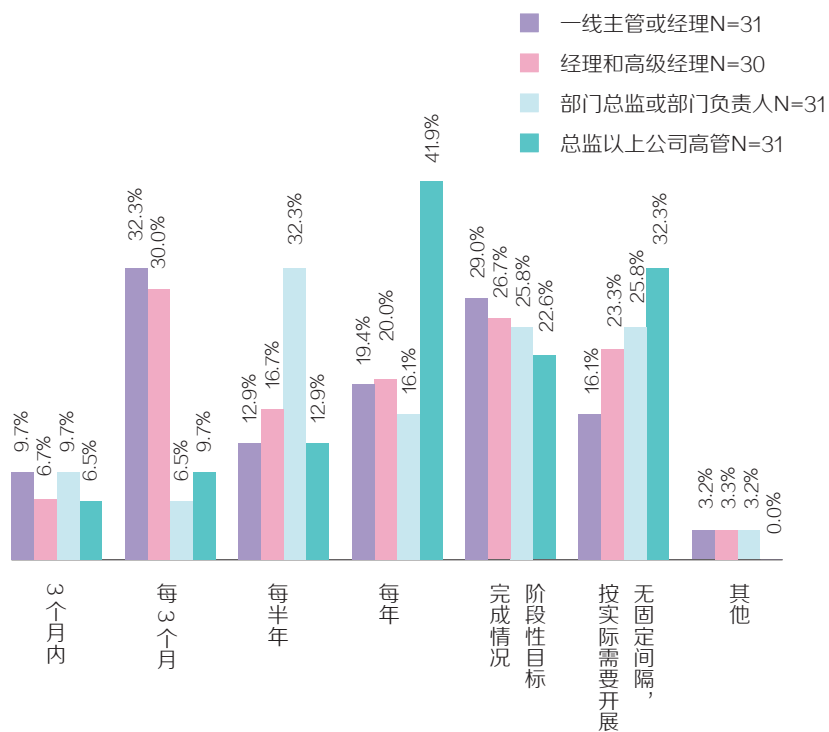


图 表 16B 5000 人以上规模参调企业领导力发展项目阶段性评估时间间隔

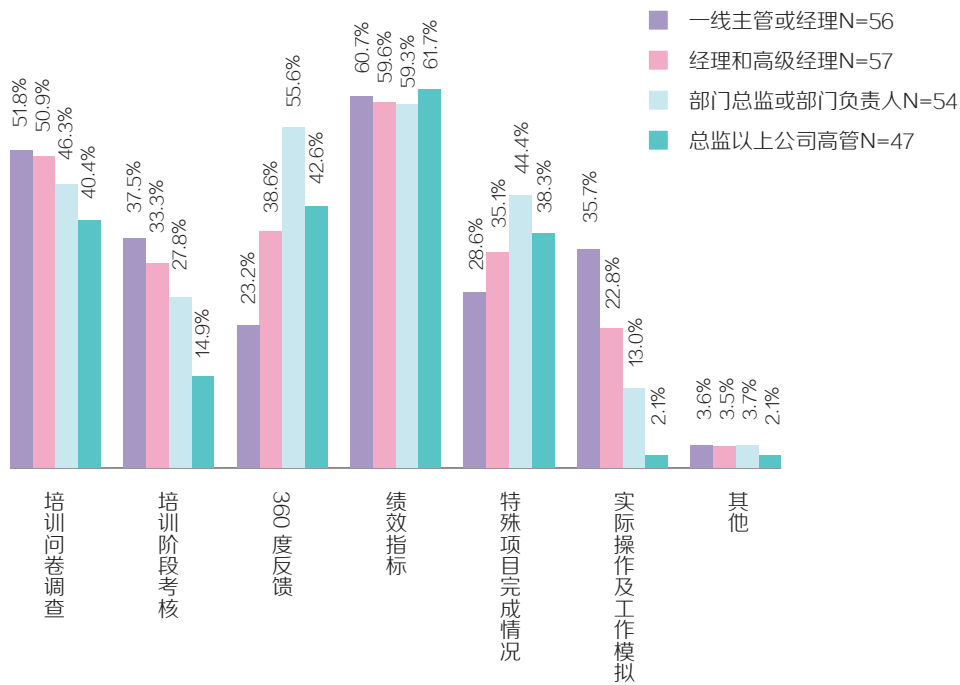


提的是,从图表 16A 和图表 16B 的数据可知,其评估时间间隔与项目所在企业的规模有一定关联。

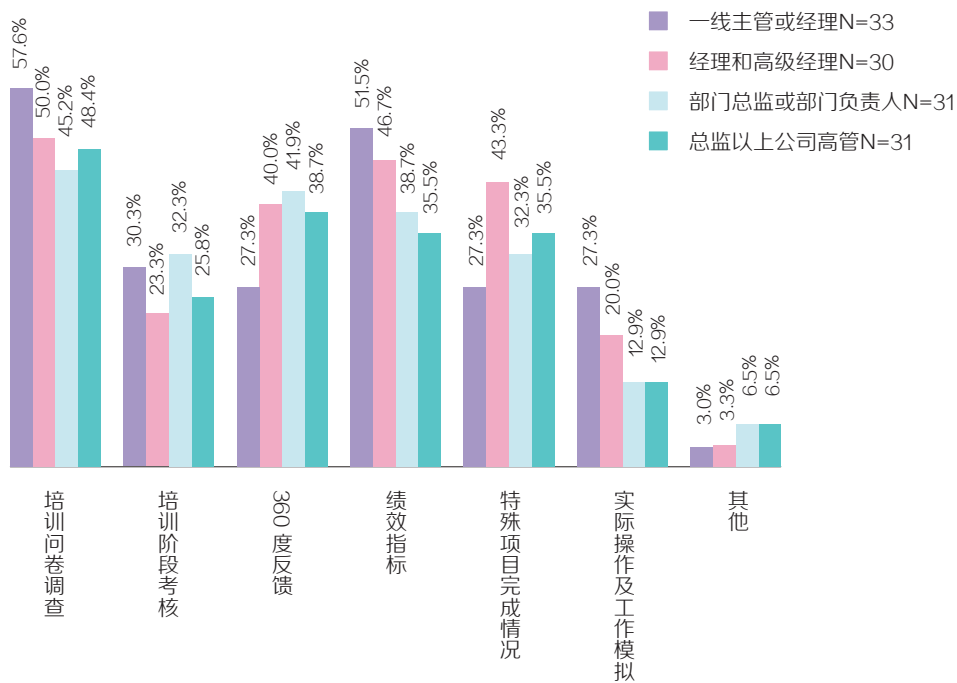
总体而言,5000 人以下的企业,针对不同的项目受众群体,其阶段性评估的时间间隔基本为每半年和每年,频率相对固定。而规模在 5000 人以上的企业,对于一线主管和经理级别的项目,比较偏向于每三个月或者根据阶段性目标完成情况进行评定衡量。随着层级的递进,时间间隔也更为弹性。对于大型企业,其人才发展的培养体系较为全面,内部配套的评价系统也更为完善,有利于针对不同层级管理者进行更为灵活的按需评估。另外,企业也可能会根据业务需求同时开展若干领导力项目,因而也会较倾向于按照项目的实际情况进行相应的评估工作。而 5000 人以下的企业则更加偏向于规律性的阶段性评估方式,便于人力资源的项目管理。

受访者被问及在项目阶段性评估时的使用方式,图表 17A 和图表 17B 的数据显示,企业普遍使用较多的方式为培训问卷调查、绩效指标以及 360 度反馈。其中,绩效指标的变化,是初级管理者普遍使用的阶段性评估标准。而对于中高层管理者,则使用更为全面的 360 度反馈,为这一特定人群进行全方位的阶段有效性评估。

图表 17A 5000 人以下规模参调企业领导力发展项目阶段性评估使用的方式



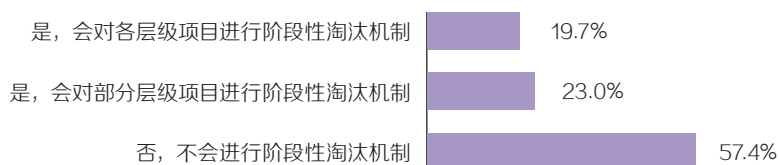
图表 17B 5000 人以上规模参调企业领导力发展项目阶段性评估使用的方式



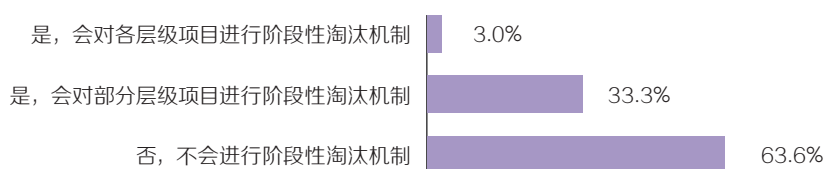
图表 18A 和图表 18B 的数据显示，超过半数的企业不会在领导力发展项目中设置阶段性淘汰机制。一般而言，企业开展领导力发展项目的目的在于形成领导力行为，培养管理者具备领导能力，而不是具有竞争目的的人员淘汰。但是，还是有小部分企业对部分层级设置阶段性淘汰。

我们询问了参调企业在领导力项

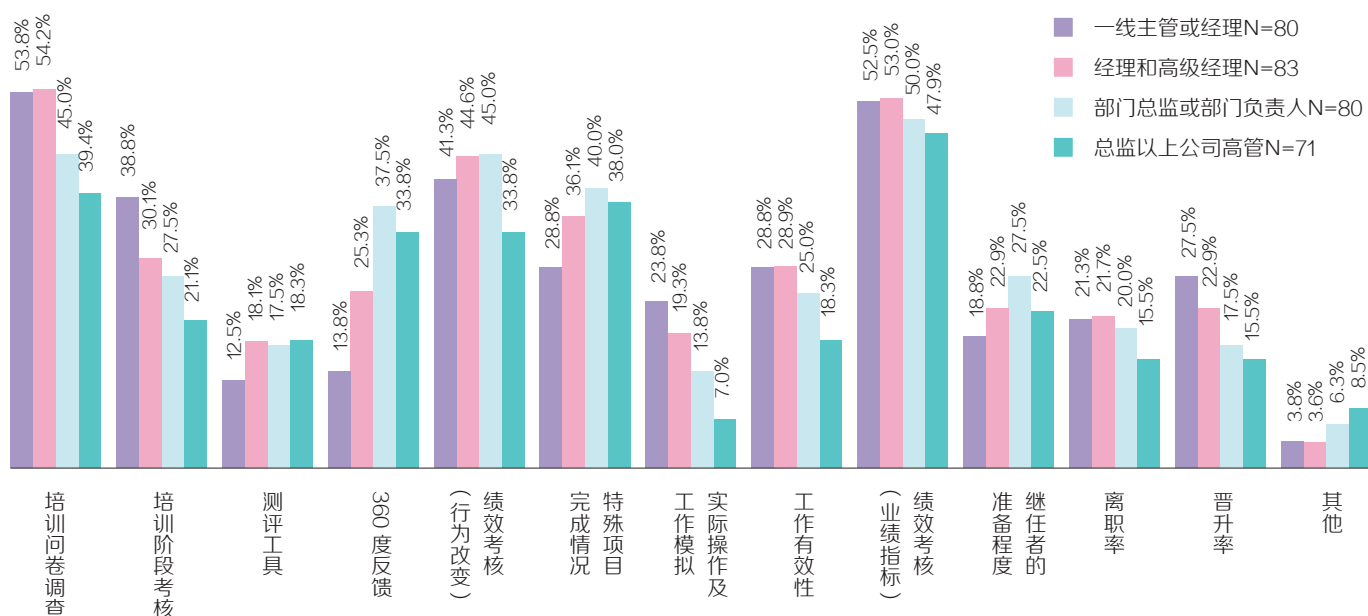
图表 18A 5000 人以下规模参调企业有无领导力发展项目阶段性淘汰机制 N=61



图表 18B 5000 人以上规模参调企业有无领导力发展项目阶段性淘汰机制 N=33



图表 19A 5000 人以下规模参调企业领导力发展项目完成后的评估使用的方式



目完成后使用的评估方式(图表 19A, 19B)。无论企业的规模大小，其各层级领导力发展项目最经常使用的两项评估方式分别为：“培训问卷调查”、“绩效考核(业绩指标)”。这也与我们之前的调研结果：参调企业开展领导力项目最经常使用的培养方式分别为：“课堂培训”与“在岗历练”相符合(见图表 13A, 13B)。值得注意的是，随着层级的逐步递增，“360 度反馈”的使用率有所上升。我们发现，这一定程度上与

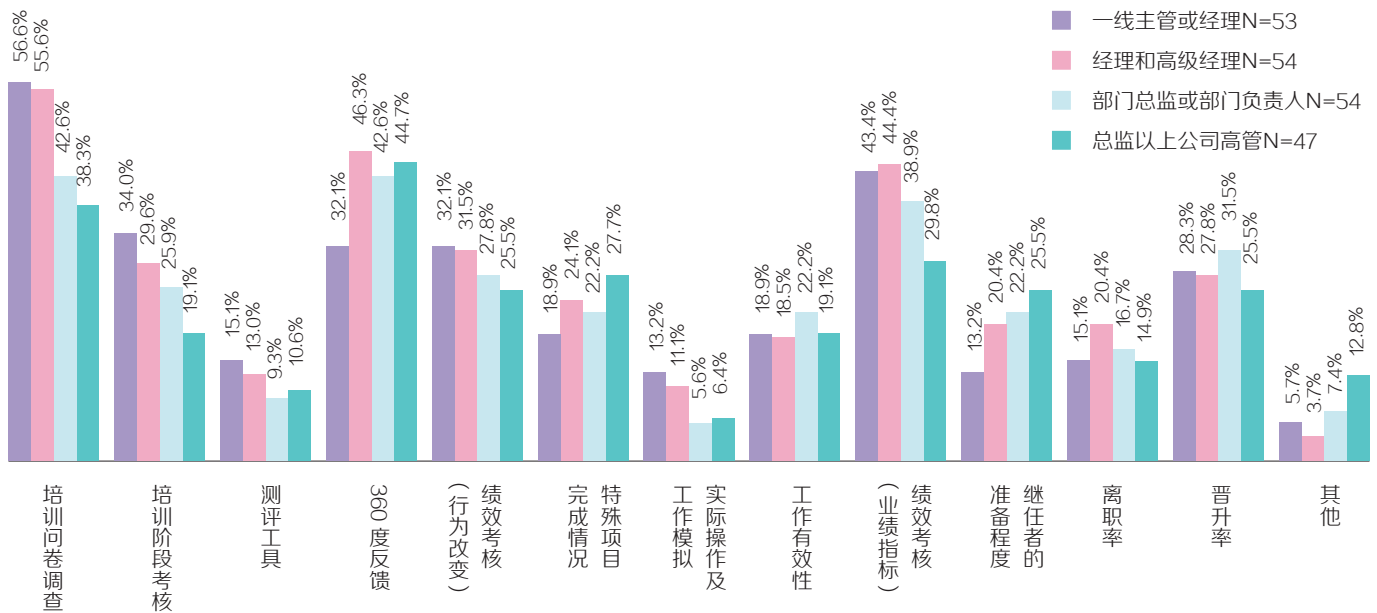
中高层领导力项目的设计原理(主要由全球设计，详见图表 9A、9B)以及在培养过程使用的发展工具(教练、导师、特殊项目、轮岗，详见图表 13A、13B)有关。企业会对参与项目者的能力有更高的要求，并且运用更为全面的 360 度反馈(包括总部反馈)，依据多维度对其是否产生行为上的改变进行评估。

值得注意的是，根据我们之前的调研结果：在图表 8A、8B 中，半数以上的中高层领导力发展项目(部门总监或

部门负责人，总监以上公司高管)的主要目的为培养继任者。而从图表 19A、19B 中我们却发现,这两个层级对于“继任者的准备程度”这一维度的衡量只有两至三成。我们通过与人力资源管理者的采访,了解到某种程度上与领导力发展项目的周期普遍较短(通过我们的数据显示,以培养继任者为目的的领导力

另外,对于当前企业中领导力发展项目参加者的实际年平均离职率,我们也做了相关数据的收集,供读者参考(见图表 21A、21B)。相对于市场平均离职率而言,参与领导力发展项目人员的流失率较低。

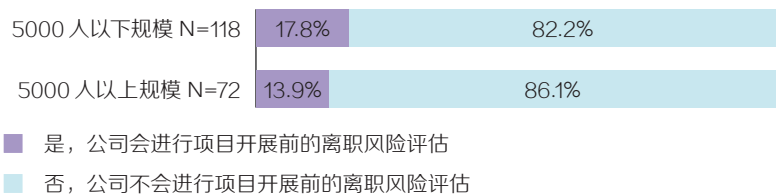
图表 19B 5000 人以上规模参调企业领导力发展项目完成后的评估使用的方式



项目开展周期往往为 1 至 2 年,甚至有些少于 1 年,见图表 14A, 14B) 有关。继任者的准备度与能力培养需要更长时间的养成,管理者对于其的客观观察与考量也非一朝一夕之事。因此,例如“继任者的准备程度”等长期考量指标的运用,较多企业并没有将其作为项目结束后常用的评估方式考虑在内。

图表 20 的数据显示,超过八成的企业不会对项目参与者进行领导力发展项目开展前的离职风险评估。

图表 20 参调企业有无领导力发展项目开展前的离职风险评估



图表 21 参调企业领导力发展项目参加者的实际年平均离职率

不同层级领导力发展项目所使用的方式	平均数	25% 分位	50% 分位	75% 分位
5000 人以下规模离职率 (N=92)	5.9%	2%	5%	8%
5000 人以上规模离职率 (N=43)	6.0%	1%	3%	8%



第3部分 | 意见与建议

▶ 定位领导力发展项目在企业内部价值的同时，确立领导力成熟度及所处的发展阶段，并与员工自身的职业发展道路紧密联系。

⊕ 企业角度：领导力发展的成熟度

任何企业内部项目的开展，都需要大量的人力、物力的投入。因此，管理者需要对领导力发展项目的存在价值有清晰的认识。在项目的建立之初，管理者不妨可以对以下问题进行思考：领导力发展项目设立的初衷是需要帮助企业达成什么目的？对于企业而言，其领导力的成熟度与发展阶段是怎样的？领导力项目已成为人才管理体系中的重要一环，并已与其他项目

系统整合并承接，还是仅仅作为一门培训课程，随着业务发展的需要，急于解决人才领导力短板的燃眉之急？领导力发展项目在企业人才发展中的定位以及所处的发展阶段，直接影响其是否有效、是否能够达到既定目标。

Bersin&Associates 将领导力发展成熟度分为四个阶段，从右图中可见，其对每一阶段企业所需具备的“软硬条件”都提出了要求。企业发展成熟度离不开领导力发展的成熟度，中国企业不论出于何种规模，都需放眼长远，在同样的人才竞争环境下逐步提高领导力发展的成熟度，意识到领导力对业务发展和持续经

营的重要意义，并付诸于实际行动。



领导力发展成熟度模型 Source: Bersin & Associates

⊕ 员工角度：与个人发展的有效结合

在中国的企业领导力发展中，普遍存在一个误区：不会将领导力发展与员工个人发展计划有所联系。员工往往参与很多领导力项目后，仍然不能清晰认识到自身能力的提升与个人职业规划上的结合，从而最终削弱企业员工与领导力发展之间关系的意识。领导力发展只有真正帮助员工规划未来的职业发展，员工才会真正用心对待，甚至于理解企业对人才发展战略的长期投入和承诺。而这一体系化的实行，又需归结于企业领导力的成熟度问题，只有形成领导力文化，将组织发展和人才管理有效结合，才能真正发挥领导力在企业中的价值。

▶ 建立基于企业战略和企业文化的领导力定义与领导力素质模型，做到人员“定制化”的同时，紧扣实际业务所需。

企业领导力的根本，应为战略服务，贴近业务需求。为了更为长远的发展，企业应清楚自身的经营环境、发展阶段、战略目标、业务文化等，并在这些条件下定义企业的领导力并且制定领导力模型，让领导力项目的开展与人员发展有理有据。

此外，在紧扣企业战略的基础上，还要注意做到“精耕细作”。企业的高层，中层，基层领导者所需要的领

导力不同，并且，其开设领导力发展项目所要达到的目的以及需解决的业务问题也存在差异。因此，在保证符合企业核心价值要求的前提下，应当精细的区分出不同序列、层级的领导力要求与行为表现，只有量体裁衣，紧扣实际业务所需能力，领导力项目的开展才有意义。

▶ 领导力发展项目中的三大支柱：高层、业务领导者、HR 应各司其职，缺一不可。

⊕ HR——项目中的推动者

• 高管与业务领导者的意识培养与即时沟通

任何项目的推行，都需要得到高层与业务领导者的支持和积极参与。项目的实施，并不应该只是项目推动者“独乐乐”的想法与做法。在项目成立前期，HR 应该与企业高管就企业所遇人才发展上的问题良性互动，提供给他们相应的人才解决方案以及项目能够帮助企业解决的问题“摆事实”的展现在高管与业务领导者面前，清晰地帮助其理解项目的理念，并就目的和思路达成一致，激发他们参与项目的热情。

除此之外，有效沟通应该贯穿项目开展的始末。无论在项目中期设置回顾环节，还是项目终期的有效性评估，与高层及业务领导者保持有效沟通都显的尤为重要。这样，一方面，能够让其对项目知晓度保持信息对称，深深感受到“人才发展”与自身职责息息相关。另一方面，也可以根据实际情况对项目的进展与人员进行调整，确保能够达成项目目标并真正为企业带来利益。

• 学员主动性的把控

领导力的理念应该与企业文化保持一致，在此基础上 HR 应通过各种手段营造氛围。除了需要培养高管与业务领导者对项目的意识外，还需调动项目学员的积极性，告知领导力发展项目对于学员所需达到的目的以及与自身发展的关联，提升学员参与的主动性，形成良好的主人翁意识。

• 确保项目系统化的执行，给予全方位的支持

首先，HR 在项目执行过程中，除了充当项目理念的传播者外，还应作为项目的落地跟踪者，对系统化流

程、操作标准进行设计与制定，让领导力项目长久体系化的运作下去。其次，负责领导力发展项目的 HR 应当与业务部门配备的人力资源业务伙伴紧密配合，由其辅导各部门人员，或配合各部门领导者把握标准，达成策略方法与实际事实的统一。另外，做好保障进度与回顾工作也是 HR 的关键职责所在，其可以通过面谈等方式定期了解项目参与者面临的挑战和困难，并及时反馈给公司高管和业务部门人员，适时做出项目调整。

⊕ 高层管理者——项目中的催化师

企业最高领导者对人才培养和发展的看法以及投入程度非常的关键。高层应该作为项目中的催化师，驱动着项目的推动与执行，将其理念与精神贯穿项目始末，确保整个项目的执行动力。

在项目建立初期，高层应对项目积极推动，在了解项目的定位以及与组织发展的联系后，鼓舞各参与人员各司其职，扮演好自身的角色。

在项目执行阶段，对于企业关键岗位或重点培养人才的领导力项目，高层应参与人才的甄选，运用“高管集体面试和讨论”的方式综合和全面的选拔出合格人才，为关键人才严格把关，身体力行的让项目相关者意识到项目的重要性与自身“存在感”，达成“好的开始是成功的一半”的理念。

在项目评估阶段，高层应当亲自对项目的有效性进行检验与建议，归纳优劣之处，为下一次项目的执行做好铺垫。

⊕ 业务领导者——项目中的主导人

任何领导力发展项目都应满足业务需求，帮助其解决实际过程中遇到的困难。因此，业务领导者在项目中的主导程度直接影响项目与实际业务的贴合程度。

在项目设计阶段，HR 应当成立项目小组，并邀请业务领导者作为关键人员参与其中，共同设计项目，为项目定向。

在项目执行阶段，企业业务人员应全程参与。无论作为内部讲师进行授课，还是成立行动学习小组，作为

催化师 (Facilitator)，甚至于只是作为学员的直线上司，帮助其制定行动方案予以监督，业务领导者都应意识到“人才培养”是其自身职责。无论扮演何种角色，都是项目执行过程中的主导人。

在项目评估阶段，业务人员需要通过评估指标对解决业务问题的程度进行有效性的评估，并得出对项目最终成果的满意度。

另外，对于其各层级都开展领导力项目的企业，HR 不妨可以让高层领导力项目的学员 (往往是业务领导者) 参与至下一层级的项目 (企业内部的中层、基层管理者) 中，作为教练 (Coach) 或导师 (Mentor) 对学员进行指导与互动，将所学的理念在公司逐层传递，营造领导力的文化与氛围。

▶ 避免领导力发展环节的断裂，在设定项目目标的同时，设立相应的评估指标。

⊕ 有项目目的就要有评估方式

企业的领导力发展项目应当是一个长期持续、一环扣一环的过程。领导力发展项目应该上接企业战略，下接个人发展，中间贯穿业务问题。而就现在而言，大多企业在成立项目时，往往会对项目设立目的。但企业由于考虑到后期评估的有效性问题的，常常出现只执行不评估的现象，使项目最终效果大打折扣。为了避免这种情况发生，企业仍然应该为所有的项目目的配备对应的后期评估，甚至于将项目目标链接至组织的业务目标。因此，无论评估方式为长期还是短期，其指标的设定以及评定结果的如何，都会给项目参与者、HR 以及业务部门相关人员形成一定的压力，起到保障项目成果的效用。

⊕ 在项目设计阶段，就应进行项目评估指标的设定与考量

项目目的应该与其最终的评估方式一一对应。因此，在项目设计阶段，项目小组就应对不同的项目参与者，从多维度和内容进行指标设定，将长期与短期的评估方式相结合。这样在项目执行的过程中，无论设定阶段性评估还是最终评估，都能够为项目的落实起到保障的作用。

第4部分 | 案例启示

案例启示 玫琳凯卓越领导力项目



安从真 | 培训与发展副总监 | 玫琳凯 (中国) 化妆品有限公司

项目背景

随着公司规模的不拓展，工作的复杂程度相应增加，新的业务线和项目不断产生，玫琳凯 (中国) 化妆品有限公司 (以下简称“玫琳凯”) 以“领导力驱动”为公司策略，提出无缝整合、跨部门合作的要求。领导力由原本团队内的影响力，转变为跨部门的影响力，对运用其他职能部门资源共同达到目标的需求也日趋强烈。

基于以上情况，2006年，玫琳凯引入“LG 培训” (Leadership Greatest, 卓越领导力培训)，将培训理念与玫琳凯的领导力主张相融合，并提出领导力作为组织能力，对公司各层级员工都做出要求。由各团队的领导者将公司的愿景、使命、价值主张进行扩展和推广。

项目目的

员工领导力培养，尤其是管理岗位上员工的领导力培养。玫琳凯管理岗位上的员工职责包括为客户创造价值，和为公司发展人才。

领导力定义

玫琳凯认为，领导力是每位员工都需具备的一种能力。

领导力模型

玫琳凯的领导力素质模型

玫琳凯的领导力素质模型共分 3 大部分：

- ① 核心素质 (对全体员工做出相应要求)。
- ② 岗位特征素质 (按岗位性质做出要求)。
- ③ 领导力素质 (对带领团队的领导者做出要求)。

其中，第 3 条“领导力素质”又包含 4 个项目：1 制定决策、

2 激励激发、3 规划实现、4 策略思维。另外，该 4 个项目下又各自对应 5 个不同等级，分别对应不同的层级，就不同层级人员应展现的领导力行为做出要求。

玫琳凯领导力的概念与要求

玫琳凯对领导力的发展基于领导力素质模型开展，针对全员推行领导力的概念、并融入员工价值观中进行考核和要求。

玫琳凯从 3 个方面对领导力做出要求：

- ① 以信任为基础；
- ② 对于全体员工和部门，都要求有明确的愿景、目标和工作方向；
- ③ 在系统方面，全体员工都需明确落实领导力的方法 (激发他人潜能、创造工作氛围)。

玫琳凯要求员工在以上 3 点要求的基础上，将领导力落实到各自的工作岗位上，创造自己的价值。

人力资源的角色扮演

- ① 设计系统：例如将“卓越领导力”项目的系统设计到公司的系统中去，使得全体员工都按统一的途径和流程操作。
- ② 在相应部门配备人力资源业务伙伴：由人力资源业务伙伴辅导各个部门人员、或配合各个部门的领导者，并把握标准。
- ③ 维持部门领导者的自觉意识：帮助各个部门领导者保持自主意识，令他们保持负责各项领导力工具在实际部门工作中落地的自觉。
- ④ 其他：制定项目相关政策、提供项目相关平台、进行

项目评估调研。

➤ 项目开展方式

① 全员领导力培训：玫琳凯设有面向全体员工的领导力培训，要求每位员工必须参加。玫琳凯为此发展内部讲师团队，并已拥有 10 位以上的持证讲师。内部讲师全部由副总监以上层级、在公司服务 3-5 年以上的人员担任，承担公司所有的核心课程授课工作（为满足小部分人员，例如仅满足高层经理的策略课程，由外部讲师负责授课），希望通过发展内部讲师将课程内化。

由于每个部门的发展阶段各不相同，因而内部讲师平均分布在各大部门，按照具体部门的发展阶段来设定相应话题、组织部门内部的研讨和分享活动。

内部讲师在授课过程中作为模范，在知识输出的过程中也培养着自身的领导力。他们将培训中的理论运用于工作、生活中，得出经验后再与学员进行分享，形成良好的正向循环。在整个培训过程中，内部讲师起到核心作用。

② 新员工领导力培训：玫琳凯对所有入职 1 年半以内的新员工，设有每年例行的新员工培训（卓越领导力培训）。培训为期 2 天，包含充分的研讨和大量的案例。培训结束后，新员工会撰写各自的个人目标和贡献宣言（怎样发挥自己的影响力、怎样在组织内发挥自己最大的价值、怎样影响周围的同事一起工作）。玫琳凯希望通过新员工培训，将对领导力的定义、个人融入组织系统的方法等，给新员工留下深刻的印象。

③ PDP (Performance Development Process) 绩效管理系统：通过 PDP 系统，使员工将“卓越领导力培训”中学到的工具完全运用到实际工作中。公司将领导力的内容编入业务流程中，使得之后制定计划和目标、辅导员工、制定和执行决策都按照领导力相关思路去进行。将所有学习到的知识都最终转化为业务内容，实际使用学到的工具来实践贡献业务和发展员工的各项方法，将领导力变为一种日常习惯。

例如：每年的策略规划会议结束后，会让员工参与到部门目标的制定中。作为 PDP 流程的第一步，部门领

导要带领员工一同描绘部门未来的发展愿景。通过这个过程，员工能更清楚自己的目标、清楚自己对部门和客户的贡献。

公司要求所有员工的目标都由员工自己撰写，而非由其上级给予。员工写出自己可以为部门和组织做出的贡献，并被要求对接受主管辅导时自己应扮演的角色十分清楚，从而实现对组织、对客户的目标。

④ 专题回顾：玫琳凯每隔 1-2 年进行一次专题回顾，根据业务实际情况找出“卓越领导力培训”中与业务最相关的要素，在全员范围内加强讨论、增强员工分享、不断强化领导力概念。

⑤ 上、下级互动：项目推动过程中包含上、下级互动的过程，例如：公司层面的策略需由各个业务部门主管和部分高级经理全员参加制定，即下级参与上级目标的制定，包含自上而下、身体力行辅导过程的同时，也包含了自下而上、反向推动的过程，因而上、下级都会尽自己的努力、做自己的贡献。

除此以外，每年第二季度与第三季度交接时，每一层级员工都会参与了解公司策略、目标、未来 3-5 年的发展方向，并参与上一层级的策略方向讨论，通过这个过程，员工会对公司组织层面的决定更为理解，同时清楚如何在此过程中发挥作用。该过程令员工感受到公司和团队领导重视他们的反馈，因而更愿意发挥他们的能力。至第三季度时，员工与管理层共同讨论出的策略已逐步往部门落实。

⑥ 员工个人发展计划：玫琳凯要求员工制定个人发展计划，在计划中明确个人发展目标、在未来 3-5 年要为公司做出的贡献等。

在这样的思路下，公司的策略、部门目标、个人工作绩效目标作为运用了“卓越领导力”相关方法的有效整体，每年进行循环。该循环过程中包含了研讨和具体实施，将领导力要求和成果镶嵌在员工的工作绩效中（目标制定、具体执行、结果呈现，各个环节中体现）。

➤ 项目评估方法

① 人才输出：公司的诸多人才发展项目，例如高潜力项

目和接班人计划等，都会产生人才输出。人才输出与主管的培养息息相关，如果某团队人才培养乏力，则体现出该主管在辅导下属方面的能力欠佳。

② 员工敬业度调研：评估员工的敬业度，每2年参加一次外部调研。由于敬业度影响生产力，因而敬业度的高低可用来评估领导力水平。调研维度包括：1 员工对项目的评价、2 对公司目标的理解、3 对客户理解、4 同事关系、5 岗位满意度、6 职业发展、7 对公司氛围的看法、8 对社会的看法、9 人生观、价值观等。若调研结果显示员工敬业度提升、带动了生产力提升，并最终导致公司总体业绩提升，则说明项目是成功的。

③ 上级评分：每年由员工主管根据员工对PDP系统的执行情况进行评估，得出分值，由人力资源部人员评估该分值。

④ 360度反馈：培训开展前，针对经理（尤其是重要岗位的经理）进行360度领导力评估，并在培训后半年的实践过程之后，再次进行360度评估，将前后两次的评估情况做对比，观察领导力的提升情况。主要作为对培训成果的衡量。

✦ 项目亮点

① 团队领导者（经理层级）承担核心角色：

玫琳凯的团队领导者作为项目的所有者（Owner），需负责“卓越领导力理念”的落地。

公司管理层负责公司策略（策略有效性、前瞻性），策略逐层分解、复制到各个部门，要求团队领导者制定出有效的部门目标和策略。在此过程中，团队领导者会对下属员工讲解制定目标和策略的思路，其下属员工再复制该步骤，逐层分解到小团队或个人。

在整个过程中，团队领导者需负责设立目标、季度回顾和年终回顾，兼顾自身学习和辅导团队于一身，发挥很大的作用。因而，公司设有提升团队领导者辅导能力的相应课程，例如“与教练有约”课程（穿插于项目过程中，为期几天的课堂培训）。对于新任经理，也会将领导力作为新任经理培训中的重要环节，注重培养新任经理辅导团队的能力。

② 兼顾不同层级员工的领导力培养：

例如：将对员工领导力的要求融入企业文化价值观中，期望所有员工主动了解公司领导力培养的流程和方法，积极参与到团队建立愿景的过程中、参与到目标实现的过程中、参与到流程的优化中、明确自身在提升领导力方面扮演的角色。

通过这样的过程，员工可以感受到自身享受了相当于主管的培训内容，同时也便于他们理解主管对其培训的内容，真正感受到自身的参与、感受到自身被公司所重视，从而很好的与主管互动。

而对于主管而言，他们所接受的所有培训会与员工时期的有所差别。针对主管的培训会更侧重强调他们在培训中扮演的角色。所有的培训会按层级划分后进行，课程名称统一，但课程内容各有偏重。

③ 事前衡量：

在每年年初思考为达到年度目标，需关注或化解的事宜。

传统的统计员工离职率、保留率等的行为属于事后衡量，其弊端在于往往最终结果已经形成，主管却仍不清楚目标没能达成的原因。为此，以“降低员工流失率”为例，玫琳凯的主管们在每年年初就开始思考眼下员工流失率高的真正原因，进而在该年度内将化解这些原因作为目标。

④ 为满足业务部门目标而进行项目：

玫琳凯的业务流程包含4个维度的目标：财务目标、客户目标、流程目标、人才目标。各个层级的业务部门领导者都在该4个维度范围内制定目标。业务部门制定出未来2-3年的年度目标后，人力资源部门再按照这些目标推行相应的活动和项目，保障活动和项目能围绕满足业务部门目标而进行。

✦ 项目挑战解决方法

根据不同阶段遇到的不同挑战，公司组织全员讨论主管和员工分别应扮演的角色，讨论应给主管配备怎样的培训、怎样改变员工的思维，让上、下级共同合作产生最终的绩效。解决此次挑战过程中所使用过的方法一旦

形成，就将其修改、融合到业务流程中。

改变业务流程必须得到总裁和整个领导力团队的认可，必须是自上而下的。只有在总裁认可了变更业务流程的益处后，人力资源部门人员才着手进行相关领导力培训，使得领导力培训真正成为服务于业务的一种途径。

⊕ 项目启示

- ① 项目进行的过程中，让员工很好的参与进来，而不是主管在孤军奋战。
- ② 项目中的培训仅是一种方式，培养参训者的思维，但最有效的方法是让员工每天都在实际工作中使用培训中学习到领导力工具。

案例启示 百胜领军人物养成计划、接力棒计划



胡胜兰 | 人才发展总监 | 百胜餐饮集团中国事业部

⊕ 百胜领导力发展项目的背景

- ① 中国迎来商业的黄金发展期，大型连锁零售或餐饮行业蓬勃发展。
- ② 越来越多的优秀毕业生不再将传统的白领工作作为最好的职业选择，能在第一线带兵打仗，真正接触消费者，了解市场实务管理的人，将成为这批新兴行业中的领军人物。
- ③ 百胜每年招募万名大学生青年人才加入，希望通过公司“连锁零售业的黄埔军校”雇主品牌下的相关计划，为这些青年人才提供严谨而系统化的培训养成，把他们培育成连锁餐饮零售业的领导管理人才，让平凡的人也能够成就不凡。

⊕ 百胜领导力发展的框架和模型

① 百胜领导力发展的框架：

以“我们如何通过 ABR 及 TPWY 的理念来领导团队 How We Lead with ABR and TPWY (百胜领导力模型)”为核心，以人力资源规划会议为平台，依据不同目标职位，有架构、有计划地培养和发展人才。

• 百胜的核心领导力模型：

“百胜如何通过 ABR 及 TPWY 的理念来领导团队 (How We Lead with ABR and TPWY)”包括 4 个方面内容：跃进思考者 (Step Change Thinkers)、累积诀窍者 (Know-how Builders)、行动驱动者 (Action Drivers)、人才培养

者 (People Growers)。这是整个领导力发展项目最为基础的部分。(见图表 1)

图表 1 百胜的核心领导力模型：



这里的 ABR (Achieving Breakthrough Results) 和 TPWY (Taking People With You) 是最为核心的 2 个理念，也是 2 门结合实际业务的课程。这两门课程，是百胜餐厅经理及以上层级人员必须参加的课程，与此同时，这两门课程核心理念也会植入到公司各个其他层级的课程中去。

• 人力资源规划会议：

公司设立了专门的人力资源评审委员会，由公司的最高领导团队对人力资源相关事宜做出及时的回顾和评价。每年年中是人力资源规划回顾的重要时期，人力资源评估委员会集中一周的时间审核公司人力资源发展，一般会从审核组织架构开始，确保其符合业务目标，再遵照详细的个人回顾，确保合适的人才被安置在合适的职位上。

在整个会议过程中，还会特别留意关键职位的后备力量及高潜力人员的发展。人力资源评估委员会的机制也在全国各市场分别举行。在全公司的评审会议前，各市场会举办自己的人力资源评审会议，使用统一的工具和语言，规划、描述组织和人员能力；当对组织和人员的规划在市场达成一致后，将整合进入全公司的评审会议中，以确保全公司上下对组织和人员看法的一致性。

人力资源评审委员会的机制不仅能有效架构地、科学地规划和评估组织和人员能力，它同时也是一个学习的机制，在这个过程中培养各层领导规划组织、评估人才和发展人才的能力。

② 百胜领导力发展项目的覆盖面：

百胜的领导力发展项目覆盖各个层级，全部根据公司的实际情况来进行项目的本土设计。与其他一些外资企业略有不同的是，百胜的领导力发展项目都是由中国首创、执行，再推向全球。

以下为百胜领导力发展项目中两个较为重要的发展项目：“百胜领军人物养成计划”（主要针对人群：储备经理至餐厅经理层级员工，于 2012 年 5 月正式启动，启动后作为一个循环的过程，只要有储备经理加入就会参与）和“接力棒计划”（主要针对人群：区经理至市场总经理层级以及市场服务共享部门员工，于 2002 年启动，启动后循环开展）。

“百胜领军人物养成计划”

⊕ 项目参与者

作为一家大型连锁餐饮企业，百胜的餐厅经理是百胜最重要的职位，因此，公司特别针对餐厅经理设计了“领军人物养成计划”。该项目的目标对象为百胜每年新招人公司的 1 万多名储备经理，一般为应届毕业生。图表 2 显示了百胜营运人才的职业发展阶梯：

图表 2 百胜营运人才的职业发展阶梯：



⊕ 项目目标

项目目标：培养出“经营上千万营业额、带领上百人团队”的餐厅经理。

储备经理会在项目过程中先晋升至副经理，再到资深

副经理，最终晋升至餐厅经理。为了达成这一目标，百胜精心设计了项目中间的具体阶段，明确了参与者处于不同阶段时肩负的职责（主要指各阶段不同的岗位要求）、领导力提升的方法（各阶段不同内容的在岗训练和课堂学习）等。

“领军人物养成计划”期望各阶段的参与者在完成该阶段的学习后，能成为该阶段新人的辅导人员。而在经过几个阶段的针对性培养（一般在3-4年）后，最终成为餐厅经理。

⊕ 项目开展方式

① 项目开展流程：

各阶段都遵循“课前准备（餐厅培训）”→“入学考试”→“课堂培训”→“课后鉴定”的流程。其中，“课后鉴定”包括在线学习平台的理论知识鉴定和餐厅经理的实际操作鉴定两个部分。

- 课前准备：项目参与者根据《店内学习指引》进行课前准备，辅导人员运用训练四步骤（准备-示范-实践-检定）来辅导参与者，餐厅经理确认参与者完成了课前准备，并签字确认。
- 入学考试：项目参与者参加养成课程前的入学考试，通过考试后，才能参加课堂培训。全国统一的线上考试可保证店内训练的品质。
- 参加课程：项目参与者参加内容丰富的课程，同时分享各自的挑战和经验。
- 课后检定：完成课程后，项目参与者将进行课后的理论考试和实践操作检定，以确保参与者能够学以致用。

② 项目运用的方法：

- 辅导：储备经理在各个店面中的实务培训及知识培训，都由该店的餐厅经理把关，当中经历的每个晋升阶段的相应培训，都会有辅导人员从旁辅导，且都配有考核。
- 内部讲师：项目中课程的讲师都是参与者的直线经理，一般由区经理或区域经理来承担，真正达成教练的角色，并对餐厅管理组的现状和经营情况有更深入的了解。
- 课程体系：项目中各个阶段的训练内容都经过了精心的设计，课程源于百胜中国的实践，全部由本土内部开发，

从经营管理和领导力两个方面来规划课程体系，分阶段整合并进培养。

- 训练和发展追踪系统：确保训练按时保质地完成并实时掌控所有管理组的发展状态。

③ 项目辅助工具：

为了完成项目，百胜自行设计了内部的E-learning平台，来支持项目中的各个流程顺利进行。例如：系统会与排班表相连接，自动提醒参与者之后将要学习的内容，并将这些内容都推送给参与者，并相应提醒其辅导人。

⊕ 项目阶段

- “脱颖而出”：储备经理——完成职场新人到初级管理者的转变。
- “蓄势待发”：副经理——深化管理者的角色，理论与实务并进。全面参与到餐厅的职能工作。
- “一展长才”：资深副经理——餐厅管理团队的核心成员，成为“领军人物”的接班人。
- “领军人物”：餐厅经理——独当一面的专业经理人，既有实战经验又有理论基础。

⊕ 项目评估方式

① 项目完成后的实际运用：

百胜会根据项目参与者不同的课程内容，提前设计其实际应有的行为表现，以此来检定参与者是否真的在工作中实践了课程的内容。

② 项目完成后的能力考核：

百胜会考察参与者在完成学习后，是否有能力成为该阶段新学员的辅导人。例如：对于储备经理，检定的具体内容包括其产品品质管理能力、处理餐厅内发生的情况的能力、与客户及老员工有效沟通和互动的能力等。百胜希望参与者不仅能思考“会不会做”，更能思考“为什么要这样做”。

③ 项目中的领导力评估：

为确保参与者在项目结束后具备餐厅经理所需要的能力，在各个发展阶段，百胜会运用《领导能力评估表》进行参与者的领导力展现评估。领导能力评估从领导者基本特质、领导意图、推动业务的能力及建立攻坚团队的能力

力几个方面进行评估,若完成情况良好,则晋升为餐厅经理,接受统一的全国在线测试,然后参加更上一层的养成课程。

④ 项目是否达成了培养“经营上千万营业额、带领上百人团队”人员的目标。

⑤ 项目参与者对项目的满意程度。

⑥ 其他辅助的评估方式：

入学考试的通过率、餐厅经理平均养成时间,领导能力评估结果对比、项目参与者目前管理的餐厅人员的能力情况等。

“接力棒计划”

“接力棒计划”是百胜重要的培养计划,包括:针对营运团队的 DMD(区域经理储备计划)、区域经理以上营运领导储备计划、针对市场服务共享部门的 FMD(市场服务共享部门经理储备计划)。

设计理念:让优秀的人才脱颖而出,通过一系列的加速发展活动让他们快速成长,并在职位空缺时随时准备接替;项目设计始于目标职位的分析,包括职位职责的细致分析,从而产生该职位的能力模型作为选拔的依据。通过由该职位相关的高层领导组成评审团,评审、选拔具有潜力的人员进入快速发展通道,并在通过评审后给予候选人挑战性工作来快速发展人才。目前,营运的管理人员 100% 由公司自己培养、内部提升。

以区域经理储备计划为例:

④ 项目参与者

百胜区经理层级员工。

④ 项目设计思路

确定各层级营运领导在能力上的差异和发展重点,例如:从餐厅经理升迁至区经理的人员需明确自身角色变化所代表的意义,并强调其辅导能力的重要性,要求其在辅导能力上接受更进一步的训练,培养其激发被教练对象的潜在能力、以及帮助被教练对象获得更好表现的能力。而区经理晋升至区域经理后,要求其具备统观整个区域的能力,并能设定区域目标。对于市场总经理(相当于其他公

司的大区总经理),则要求其具备统观品牌、运营和经营公司的能力。

依据业务需求进行人力资源规划,通过半年一次的领导力评估,掌握区经理的准备状态,让优秀的区经理脱颖而出,通过检定后成为储备区域经理,通过实际带领一个较小的区域及一系列的加速发展活动让他们快速成长,并在一年后再次通过检定、成为区域经理。

④ 项目目标

培养区经理向区域经理转变所需具备的能力。

④ 项目的展开方式及评估方式

从餐厅经理晋升至区经理、从区经理晋升至区域经理一般需要 2 年左右的时间,从区域经理晋升至市场总经理则没有比较固定的周期。各个层级的晋升都需要经过公司人才鉴定委员会 (People Review Board) 的评估。

区经理即使通过了该年度人才鉴定委员会的评估,也不能立刻晋升为区域经理,而是要经历为期 1 年的过渡期。这 1 年期间,该部分区经理会作为储备区域经理,带领真实的区域,有百胜专门为其配备的跨市场导师,接受特殊项目的委派。

等 1 年周期结束后,这些储备区域经理会重新回到人才鉴定委员会,汇报其任职情况。这时,委员会成员会将储备区域经理该年中的情况与其之前 1 年的报告做对比结合其该年的 360 度反馈和营运的表现结果,再让其自己介绍在该年中的学习,观察之前由公司给到其的需改进之处是否获得了提升,这些检定都通过后,储备区域经理才能最终升任为区域经理。

④ 项目启示

- ① 项目目标非常清晰明确并紧紧围绕业务需求,且获得业务领导的高度支持
- ② 业务主管作为 Trainer 和辅导人紧密参与项目,业务主管以能够承担这些角色而自豪
- ③ 训练设计紧紧围绕工作要展现的行为和结果进行并在工作中去确保行为和结果的实际发生
- ④ 追踪和检定流程确保几千家店的一致执行和标准的达成

案例启示 罗氏诊断领导力卓越项目



张红霞 | 中国区人力资源总监 | 罗氏诊断产品（上海）有限公司

项目背景

① 罗氏诊断的中国业务发展迅速，人员规模不断扩充，组织结构也日益壮大。不论是管理层制定战略还是中层具体实施、上传下达，快速的组织和业务发展需求都促使罗氏诊断中国（以下简称“罗氏诊断”）进一步提升公司领导力的发展，加强公司战略的实施。

② 面临的商业环境更为复杂。

③ 公司非常注重人才培养，希望由内部人才填补内部职位空缺。公司要求通过领导力发展项目，大力发展内部人才，快速将人才培养到更高水平。

因而，在得到管理层大力支持的情况下，与杜克企业教育（Duke Corporate Education）合作，共同开发领导力卓越项目（Leadership Excellence Program）。

项目目标

罗氏诊断希望不同层级的内部提拔员工和外部招聘员工能统一对公司战略和企业文化的认知。为此，罗氏诊断针对公司管理层以及中层经理两个不同层级，分别开展不同的子项目，希望通过不同子项目的实施，达到横向校准组织、纵向校准员工认知并提高相应领导力的目的，同时，通过组织的发展带动公司文化的提升和传承。



① 高层项目名称：领航者（Navigator），目标：规划愿景（Shaping the Future）。



② 中层项目名称：加速者（Accelerator），目标：追求卓越（From Good to Great）。

领导力定义和模型

① 秉持罗氏价值观：真诚、勇气、激情，对各个层级员工的工作能力有 10 项要求，在行为和技能级别上给员工

非常清晰的定义和期望。

② 领导力承诺（Leadership Commitment）：在心态和自我要求上，始终将“人”放在首位，领导力要求按层级进行划分，更多体现对人才的关注。与业务战略相结合，强调对团队的倾听、鼓励、认可、辅导等精神层面的要求。

项目设计思路

罗氏诊断组成核心项目设计小组，由人力资源部门、总经理、高管团队和业务领导人共同参与项目设计。

项目设计与领导力模型保持一致，了解业务领导对项目参与者现有领导力水平的看法，紧贴未来 5-10 年的业务规划，以帮助罗氏诊断持续领导市场、支持公司快速业务成长和公司人员一同成长为重点，按优先排序原则设计项目。

多角度设计：从人力资源专业角度、支持业务发展角度、参与者直线上级角度、学员自身角度这 4 个方面，尽可能多的融合需求，同时融合杜克企业教育在过去十多年中与国际领先 500 强企业合作的经验。

除本地核心小组外，罗氏诊断还与亚太和瑞士总部保持密切联系，时时沟通项目每个阶段的进展情况，使得其不仅适用于本地人才战略发展的长期需求，更使得项目参与者具有国际视野——既可以从项目中产生未来的领导之星，同时也培养出具有全球化眼光和能力的中国本土人才，从而有机会向全球关键性领导岗位输送人才。

项目进行至中期，人力资源团队与各个利益相关者（stakeholder）保持紧密联系，对业务调整做出灵活反应的同时，也对总部领导力的新要求作出及时响应，询问学员意见、了解他们对项目设计的反馈。

项目开展时间

罗氏诊断从 2011 年第 3 季度开始项目设计，2012 年 9 月正式实施“加速者”（Accelerator）项目（历时 18 个月），

2013年2月正式实施“领航者”(Navigator)项目(历时7个月)。第一期结束后,罗氏诊断计划根据业务境况、结合战略需求进行后续项目,项目时间待定。

➤ 项目开展方式

遵从10-20-70原则:10%教育培训,20%人际互动分享,70%通过实践将项目知识和能力转化为日常行为和持久技能。

① **“领航者”(Navigator)项目**:由于高层管理人员有很强的学习主动性,能利用碎片时间学习,因而设计成主题研讨会(Workshop)和领导力论坛的形式,或向他们提供自我评估工具(领导力和人际沟通维度的测评工具)和持续性教练(外部教练、杜克教练和内部同伴教练)。

主题研讨会:探讨国际领先主题,例如:如何塑造公司业务模型和未来;如何塑造公司文化来适应今天和往后的发展。由杜克网络中的国际知名院校老师带来领先理念,并在2天的研讨会中引发学员的脑力激荡。“领航者”(Navigator)及“加速者”(Accelerator)项目的任课教授在国际知名院校(例如:沃顿商学院、哈佛商学院、麻省理工大学、康奈尔大学、伦敦商学院,以及英国政府公众医疗服务部的咨询团队等)具有坚实的执教经历并兼具实战经验。

由于该层级参与者有丰富的本地业务及领导经验,因而研讨会旨在给参与者提供平台和场合,由国际领先的教授保证质量,让参与者校准认知,并为企业发展献计献策,推动企业组织和业务的发展。

② **“加速者”(Accelerator)项目**:多样化培训+模块化学习,旨在令参与者了解自身的领导力现状,为未来领导力的需求做好准备。

模块前期:为期3天,包括项目前期准备和沟通工作,并加入部分无需在课堂内传授的知识点,有效利用学习时间。课前学习方式包括:事先阅读预习材料、学习互动式电子课件、就给定的课题进行小组课前讨论。

模块中期:教授授课、分享知识,学员间进行小组讨论、演练、角色扮演和互相间的同伴教练(Peer Coaching)。

模块后期:反思、总结,将培训中的工具或技能运用在实际的工作岗位中,与此同时,配有结合参与者日常工作的业务计划(Business Project)和业务挑战(Business Challenge),以小组或个人形式开展,要求参与者站在公司中层领导的角度,思考罗氏诊断如何在中国推进快速发展业务计划。

当中层学员给出优秀业务计划建议后,管理层学员(Navigator项目学员)会加入中层的研讨会,与中层学员互动,作为中层学员的教练,给予他们相应的指导和点评,并在他们的能力反应上予以反馈,并将可行的计划在公司层面推行。

➤ 项目评估方式

① 阶段性评估:

“加速者”(Accelerator)项目共有6个模块,“领航者”(Navigator)项目第一期共有3个模块,每个模块结束时都会进行评估,包括:学员自我总结、上级主管反馈、常规性教练。

“加速者”(Accelerator)项目第3(中期)和第6(末期)模块结束时,分别设置了期中评估(Middle Term Assessment)和期末评估(Final Assessment),除常规阶段性评估方式外,还进行了商战模拟,例如:角色演练、业务挑战和业务计划。“加速者”(Accelerator)项目学员还要进行单兵作战(体现个人能力)和团队演练(体现协同作战能力)来展示所学和进展。

② 项目整体评估:

- 项目本身的有效性,包括:学员个人能力进展情况、学员自评、上级主管评价、高管团队评价。

评估方法:从项目开始起收集每个模块的阶段性评估结果,包括:学员课堂表现、上级主管评价、授课老师评价、学员表现的进步、职业发展的进展,以及180度反馈。

- 项目对组织的贡献:横向(各职能部门间)和纵向(中层和管理层间)校准公司文化、业务模型和业务策略的程度,跨职能部门间员工理解协同程度的提升情况。

评估方法:对业务赞助者(Business Sponsor)的访谈。

- 对业务的影响力：业务创新理念（Business Innovation Idea）和改善行动（Enhancement Action）对公司业务战略的推进程度，以及整体组织或参与者所带团队业务表现的改进程度。

评估方法：将学员完成业务挑战（Business Challenge，以小组形式为组织发展献计献策）作为期中考试，邀请管理层代表参与评估。而期末考核则是让其完成个人业务计划书（Individual Business Plan Paper，个人对业务的改进意见），并邀请 20 多位公司高管团队领导和业务领导（Navigator 项目学员），与 HR 共同组成评审委员会。业务领导在 2 天内就学员提交的业务改进计划，与学员作面对面的沟通、反馈和教练。

⊕ 项目挑战与解决方法

项目实施周期较长，历时 18 个月，人力资源部人员作为组织者，在项目执行过程中持续有效吸引学员和业务赞助者（Business Sponsor）的兴趣存在挑战。

解决方法：每月与管理层分享项目进展，项目设计者与管委会也会与学员和学员的上级主管保持沟通，以项目为基准从不同层面保持畅通。

由于同时推进“领航者”（Navigator）项目和“加速者”（Accelerator）项目，高管作为“领航者”（Navigator）项目的有机组成部分，因而 HR 可在研讨会或平时沟通中，交流“加速者”（Accelerator）项目的进展程度和成果。

另外，部分授课老师同时兼顾两个项目，也可起到辅助校准作用。

除此之外，HR 团队和高管团队会在项目层面的沟通以外也互相支持。例如，在人才评估、人才盘点、业务活动和非项目涉及的企业活动中，也会沟通项目的进展情况。

⊕ 项目启示

- 项目需要优秀的合作伙伴。
- 项目需要与业务保持高度一致，与整个组织的发展战略保持一致，并得到业务领导的高度认可和大力支持。业务领导实际参与到项目运行过程中，投入大量精力，树立了以实际行动支持人才发展的榜样。
- 项目需要在组织中进行持续推广，保持员工对于项目的知晓和不断了解，并理解这是公司对于人才发展战略的长期投入和承诺，同时也是高潜力人才和接班人发展战略中的重要组成部分。

案例启示 TCL翱翔计划



周艳 | 人力资源管理中心组织发展经理 | TCL集团股份有限公司

+ 项目背景

① TCL 作为一家拥有 30 多年历史的企业，近十年来，对人才发展的关注一直处于战略高度。公司的战略要求和转型，使得 TCL 需要符合公司战略需求的人才储备。

② 企业发展对复合型、专业型人才需求更迫切，战略技能、商业洞察和领导力方面的缺失，需要更加多元化的培养方式和手段。

③ TCL 作为多元化集团公司，集团总部、产业集团、事业部 3 层式的管理架构使得公司需培养不同层次的综合管理者后备人才。

因此，TCL 于 2012 年开始启动了“翱翔计划”。

+ 项目目标

自 2013 年底起至 2015 年底，通过针对性、定制化的方法，加速项目参与者专业能力和领导力的提升，在企业内部建立一套系统而科学客观的人才培养机制，保障输送符合组织未来需要的高管后备人才。

+ 领导力定义和模型

① 2007 年，TCL 自建通用领导力模型 GLS (General Leadership System)：适用于 TCL 所有管理者，分层级指导不同层级管理者对应的能力行为要求。

② 翱翔项目定义了总经理成功典范，分别对应制造、研发、销售、综合 4 类总经理岗位的成功要求，从领导力、经验、专业知识、人格特性 4 方面规定了能力标准。同时，这也成为了后续开展“翱翔计划”中 GDP 项目和 IDP 项目的能力标准。

GDP 项目：团队发展计划，针对项目参与者共性的能力长、短板制定。

IDP 项目：个人发展计划，针对项目参与者个体不同的长、短板，进行有针对性的能力提升、学习和辅导。

+ 项目相关人员角色

① 发起人和掌控者：TCL 董事长、TCL 副总裁（人力资源总监、领导力开发学院院长），负责项目所有关键节点、选定项目参与者及确定参与者的后续人才培养发展方向。

② 前期人才盘点、评估和后续培养、IDP 项目（个人发展计划）跟进：集团高管、执委会成员、高级副总裁、副总裁和外部执行董事。

③ 核心参与者：

- 产业 CEO：确认高潜力人员、参与对高潜力人员测评结果的反馈、参加人才评鉴与发展会议、听取阶段性汇报、关注最终成果的产出；

- 项目参与者的直线主管：同产业 CEO 需负责的事宜、负责对项目参与者的日常 IDP 辅导，例如：制定为期 6 个月的 IDP 项目（个人发展计划），并跟进其实施、定期回顾；

- 产业集团人力资源总监：跟进项目周期、参与人才评鉴与发展会议、参与制定 IDP 项目（个人发展计划）、参与项目回顾、听取项目最终结果汇报并给出实际运用的建议；

- 教练：由 TCL 高管、外部董事组成的专业教练团队，负责高潜人员的辅导。

④ 高潜人员：参与项目全过程、自主学习并汇报结果。

⑤ 集团人力资源部相关人员：作为项目管理者，负责设计、推动、汇报项目。

+ 人员前期甄选

① 2012 年下半年，TCL 对“精鹰”（中层）进行人才盘点，并建立九宫格，从“业绩”和“潜力”维度进行人才盘点，对盘点出的高潜力人员通过“C-Level See”人才评鉴与发展中心，即通过公司高管观察和评估高潜力人员在多个测评中心活动中的表现，发现其能力长项和短板，并共同讨

论其未来发展方向，给出发展建议、提供可用资源。

② **TCL 精准聚焦公司未来制造、研发、销售、综合 4 类** 总经理，将选拔出的高潜力人员送至 TCL 与外部公司（以下简称“A 公司”）联合开发的测评中心（测评中心为“A 公司”所有，能力素质模型则由双方共同开发），用 TCL 设计的总经理成功典范作为标准来进行评估，并输出每人的评估结果和团队评估结果，并以此评估结果作为培养方案的设计标准，进行针对性评估和有目标岗位的针对性培养。

“A 公司”测评中心：通过一系列活动，测试参与者在陌生环境下的行为展现，通过角色扮演等一系列活动，观察其活动过程中的行为，来对比其与标准间的差距和不足。

⊕ **项目开展方式**

① **培养方式一：**

GDP 项目（团队发展计划）：每 2 个月开展 1 次课程，每次进行 3-4 天时间，围绕 1 个能力主题进行，例如第一模块的客户洞察。课程内容围绕此能力主题，进行面授、体验、交流、参访等综合方式的学习。

在 GDP 学习过程中，会同时采用行动学习、研讨会（Workshop）等培养方式。

② **培养方式二：**

IDP 项目（个人发展计划）：针对某个需要提升的能力主题，设计为期 6 个月的学习提升计划，例如：要提升“培育组织人才”能力，首先要实施的行为是评估员工能力的差距，根据该差距有策略性的外部招聘，同时致力于发展内部人才，并推行有效的绩效激励体系，建立能有效保留人才的发展体系。以上行为要点都会设计到 IDP 的学习过程中。

③ **其他培养方式：**

影子学习：为项目参与者安排 C-Level（CEO、CHO、CIO）的特别助理，贴身参与高管日常工作，通过标杆学习的方式来检查自己。

轮岗训练：根据项目参与者后续发展需要，或未来岗位发展目标，有针对性的补充其技能和知识经验，时长一般为 3 至 6 个月。例如：为了训练项目参与者的国际化

视野和思维，可能会将其外派到海外短期工作。

⊕ **项目评估**

每 3 个月进行一次，由项目参与者直线主管、集团人力资源总监、集团人力资源部相关人员共同参与阶段性回顾，由项目参与者汇报 IDP 项目（个人发展计划）执行的情况，包括：需要学的知识、需要看的书、需要了解的内、外部信息、需要学习的标杆人物、以及需要具体落地实行的动作的完成情况。

除此以外，教练会每月对项目参与者进行一次辅导，通过一段时间内对项目参与者的观察，来反馈其心态、行为、能力上的改变。

一个培养周期结束后，将对所有项目参与者进行 360 度评估。评估结果将伴有淘汰，淘汰的主要目的是保证人才池的合理流动和有效。

目前，经过小半年的培养，已有几位项目参与者因心态、眼界、能力上有明显的提升而获得了职务的晋升。

⊕ **项目挑战与解决方法**

① 项目参与者都担任公司重要岗位，让其参加项目在时间和资源上存在挑战。

解决方法：项目发起人是公司董事长，且项目的每次关键节点都需向公司执委会汇报，产业 CEO 及项目参与者的直接主管，参与整个评价发展过程，能及时提供各类资源和支持。

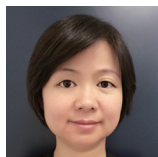
② 项目执行过程中的时间协调：需协调项目参与者、参与者直线主管、集团人力资源总监、教练多方的时间。

解决方式：提前规划项目，推动项目参与者成为学习和发展的主体，提升其学习的主动性和自觉性。

⊕ **项目启示**

“翱翔计划”帮助 TCL 梳理人才梯队架构和发展模式，建立科学有效的人才评价与发展体系；同时，越来越多的高管认可并主动参与到人才发展的过程中，并把发现和培养人才作为高层管理者最重要的任务之一。

案例启示 艾默生领导力加速项目



胡克克 | 亚太区组织发展总监 | 艾默生过程控制有限公司

+ 项目背景

① 2011年，艾默生过程管理中国制定了未来五年的业务增长战略规划。为适应企业高速发展的业务需求，中国区需要增加更多新任领导者，同时也需要培养高层接班人。

② 艾默生一直对领导力发展非常重视，除了通用的领导力培训之外，公司在各个层面提供了多种领导力发展项目，包括艾默生总部全球领导力项目，亚太领导人项目，过程控制亚太区管理学院等等。这些项目对于提升领导力有很大作用，但艾默生希望对应中国区业务及人员特点，更有针对性地提升中层领导的战略领导力，因而自行设计开发了“领导力加速项目”。

+ 项目目标

① 培养中国区高层接班人：通过行动学习的方法，有效结合实际业务需求，在具体实践中发展领导力，同时解决实际业务问题，实现双赢。

② 发展4个有关战略领导力的胜任力：艾默生对中层经理领导者进行人才盘点，并根据公司对总监级别领导的需求定义成功典范，将人才盘点的结果与总监级别成功典范评估结果作对比，找出这两个人群间的领导力差距，从而定义出中层经理领导者需着重发展的4个胜任力，包括：远见卓识、组织灵活性、战略敏锐度和处理模糊性问题。

+ 人力资源、业务领导者与公司高层扮演的角色

① 人力资源部门：组织和负责整个项目的设计和执行，同时确保项目参与者的个人学习过程。

② 业务领导者：负责行动学习项目成果以及参与项目员工的学习和发展。

③ 公司高层：对项目给予足够的认可和支持。

+ 项目设计思路

① 按照70-20-10原则来设计，包括10%的培训，20%

的教练，70%的行动学习。

② 项目学员需要完成自己的个人发展计划。通过前期测评、一对一反馈以及学员与上级领导者的会谈，由此确定自己需要发展的胜任力（着重发展4个目标胜任力）并参考项目具体内容制订个人发展计划。

③ 将项目学员分为5个小组，每个小组都配备由高层领导者担当的教练和赞助人（sponsor）。

赞助人：项目的主要所有者，职责是把握项目成果，包括：把握项目开展思路、明确项目预期成果、提供项目所需资源。

教练：关注学员在项目中的所学所得和能力提升情况、项目团队的合作，并向学员及团队提供阶段性和最终结果反馈。

+ 项目学员前期甄选

艾默生过程控制中国区设立了人才盘点机制。人才盘点流程以成功典范作为基础，引入了学习敏锐度的测评工具，运用九宫格作为盘点工具，配以人才盘点会议，对中层领导者进行较全面的了解和评估。在此基础上，进行项目学员甄选时，综合考虑学员特点，包括：业绩表现、学习敏锐度、个人长项及个人职业目标，项目与学员工作的关联度，从而确保选择合适的人员进入项目。

+ 项目开展方式

整个项目为期4个月，其中包括了项目启动、中期回顾、最终汇报这三期的面对面交流，以及每个小组完成行动学习项目的过程。

① 有关行动学习的设计：

艾默生将学员分为5个小组，每个小组都有不同的行动学习项目。每个小组有成员4-5名，均来自不同业务单元和部门。

所有行动学习项目均由业务领导发起，并经人才委员会综合评估后进行选择。艾默生要求入选的项目都能支持4个目标胜任力的发展（远见卓识、组织灵活性、战略敏锐度和处理模糊性问题），同时这些项目应与业务战略密切相关（需一定的创新思维，并进行跨部门合作）。

整个行动学习项目由小组成员独立完成，赞助人（sponsor）和教练会提供一定的辅导和支持。同时由于项目对公司发展至关重要，为了保证项目完成的质量，艾默生设置了项目中期的阶段性评估，由公司高层进行现场指导，把握项目进展。中期评估的阶段性目标着重于数据的收集和研究，要求能尽可能的开拓思路、打破常规、了解问题的根本原因（root cause），避免未经过系统思考，直接跳入解决方案的误区。

② **项目起始阶段需为学员培训提供方法论，启动培训为期2-3天，包括：个人发展计划、行动学习项目启动，以及两天的战略思考培训。**

战略思考培训的内容主要为战略思考方面的理论知识和案例分析，具体包括：战略领导力定义、评估战略并转化为行动、系统思考及决策等等。其重点在于，在其中特别融合了行动学习的理念和工具，并利用不同的案例模拟演练机会，嵌入了团队融合的内容，让学员在后续实际的行动学习开展之前，已能就团队合作章程达成共识，并能了解行动学习项目规划及问题解决的方法和思路。同时，在培训中还引入了两个在行动学习中经常使用的新方法来加强学员的学习体验：

a 行动后回顾（after action review）：契合行动学习需要提问及反思的特点，在每次小组练习后让学员围绕团队如何达成一致，为什么能够或难以达成一致，遇到什么挑战以及可以怎样改进进行思考，力图营造一个学习的氛围。

b 同伴反馈（peer feedback）：在开始阶段，学员向小组其他成员分享在此次项目中，自身期望得以发展的胜任力（个人发展目标）。在培训结束阶段，小组成员及教练分别根据其之前的团队模拟演练中的表现，结合该学员的个人发展目标，提出正面及负面的反馈。学员需要将这

种反馈习惯带入之后的小组合作及项目执行中，促进学员自身领导行为的转变。

⊕ 项目评估方式

① 团队成果演示：将项目成果以团队演示方式呈现，由评估委员会按事先设定的标准打分。（评估委员会：所有项目赞助者和大部分公司高层人员共同参与。）

② 有目共睹的能力提升：由公司管理层观察项目参与者在整个项目的最后阶段所展现出的能力提升和进步。

③ 项目参与者的晋升情况：60%的项目参与者顺利获得晋升并胜任。

⊕ 项目遇到的挑战与解决方法

① 学员的意愿度把控：对于学员主观意愿的关注度有所不足，影响项目顺利开展。因而，企业需在学员甄选时期，选用有效的甄选工具，并与挑选出的人员做好沟通工作，确保项目参与者的质量。

② 获得高层的关注和支持：

人力资源部人员务必做好与公司高层的沟通工作→使得公司高层能够清晰的理解项目理念→使高层了解项目的目的和思路→激发高层参与项目的热情。

除此之外，如有条件的话，可尽早让公司高层及各业务单元领导参与项目，例如邀请业务单元领导参与项目设计等。在项目的初始和最终评估活动中，一定要邀请高层参加。

③ 项目阶段性评估：

在过去，艾默生只在项目的最终阶段做出评估。因此，会导致整个项目的执行力有所下降。为解决这个问题，公司在项目中期设置了回顾环节。阶段性的项目回顾可以有效对项目进展程度和进展状况进行时时跟踪，并由公司高层给出评价，确保项目的进度和质量。

⊕ 项目启示与建议

人力资源部人员与业务领导密切配合，深入了解公司业务发展战略需求，进行领导力发展项目的开展。同时，人力资源部人员必须熟悉领导力发展的理念和工具，同时结合本公司实际状况灵活运用，有的放矢，解决实际问题。

案例启示 方正集团核心岗位后备干部培训



段凡 | 执行院长 | 方正商学院

项目背景

方正集团于 1986 年由北京大学投资创办，现有员工 3 万 5 千余人，业务领域涵盖：IT、医疗医药、房地产、金融、大宗商品贸易等五大产业，同时拥有 6 家在上海、深圳、香港交易所上市的公众公司。

在 2012 年至 2016 年五年战略规划中，集团明确提出“一个中心，两个基本点”的战略规划目标，基本点之一即优秀的团队氛围。人才培养是营造优秀团队氛围的重要组成部分，后备干部培养是人才培养的重中之重。关于此项工作的战略描述为：大力拓展和挖掘后备干部，通过系统科学的培养体系，促进后备干部的快速成长。

核心岗位后备干部培训项目正是针对集团战略部署进行的人才培养计划之一。

项目掌控者和参与者

项目由方正商学院和方正集团人力资源部共同完成。

① 方正商学院于 2009 年成立，方正集团执委会主席兼 CEO 亲任院长，主要承担内部高端培训、知识管理和对外交流职能。在核心岗位后备干部培训项目中主要负责课程设计、培训技术研发和全面运营管理。

② 集团人力资源部负责前期参训学员甄选和后期课程评估、学员训后跟踪工作。

参与方包含：1 集团高管和业务部门领导，项目目标之一即达成管理层对人才培养的期望；2 外部机构，学习和应用外部咨询公司、外部商学院、企业大学的前沿资讯和培训手段，保证项目运营逻辑和模式的先进性和有效性；3 学员，来自方正集团总部、产业集团和企业，所属五大产业都有涉及，遍及全国。

项目目标及设计理念

该培训项目核心目标即核心岗位后备干部领导力培

养，旨在：1 传播企业核心价值，2 注重保持干部思想的活跃性和领先视野，3 打破产业、专业界限加速干部横向融合交流。项目围绕以上三大主线进行设计和开发。

领导力模型

方正集团拥有符合自身发展的干部员工素质模型，从知识、经验、能力、价值观 4 个维度对领导力胜任模型进行分析，并设有不同子项，共 19 个具体维度。

前期人员甄选

① 人才盘点

方正集团核心岗位后备干部盘点工作由两部分工作组成，即岗位盘点和人才盘点。

- 岗位盘点：每年年初进行全集团范围内核心岗位盘点，并分别形成方正集团、产业集团、所属企业三级后备人才库；
- 人才盘点：根据岗位盘点情况，以 1:2 的比例进行核心岗位后备干部匹配。方正集团在人才甄选的过程中遵循“松”与“紧”相结合的原则。



图：核心岗位后备干部人才选拔要求

② 学员甄选

- 初选：方正集团基于集团后备人才库筛选本届培训学员名

单初稿，并将学员信息反馈各产业集团及企业；

• 复议：

产业集团及企业根据集团提供名单，结合实际人才培养需求及人员变化进行名单调整，并反馈调整说明，报送本产业集团及企业 CHO、CEO 审批。

• 终审：

集团本部根据产业集团、企业反馈的审批通过的名单进行二次名单整理，并将更新名单及调整说明报送集团 CHO、CEO 进行最终审批。

③ 学员分析

依据最终审批确认的学员名单进行学员分析，并作为方正商学院培训课程设计的基础数据。

⊕ 项目开展方式

自 2010 年首届核心岗位后备干部培训开班以来，历经 8 届培训，项目设计逐渐演变成目前 3-3-3-3 模式，即培训周期 12 个月，4 期集中授课，每期 3 天。授课内容包括内部管理体系课程、素质课程、专业课程、外部资讯等，在教学手段上弱化面授这一单一的传统模式，通过案例分享、视频教学、行动学习、体验式学习等方法帮助学员达成学习目标。

项目特色一：集中授课间隙，穿插安排行动学习、对标学习、读书分享会、选修课等多种学习形式增强学员粘性及横向融合交流，充分利用碎片时间，使得学员可以回到工作岗位也得以持续学习和交流。

① 对标学习 (Benchmarking Study) : 主要包括内部对标及外部对标。学员带着工作中的问题和思考，通过对标企业进行参观、交流、调研等形式，学习解决问题的思路、拓宽眼界。

② 行动学习 (Action Learning) : 学员根据小组学员组成情况在商学院提供的行动学习题目池中选择题目。通过调研访谈、经常性会议和思维碰撞，共同讨论问题的解决方案，并向执委会、问题所在单位相关人和其他学员汇报解决方案。整个过程分为 4 个学习阶段，周期 2 个月。

③ 读书分享会 (Reading Salon) : 商学院每季度基于专

业研究机构推荐、国内外官方图书排名榜、社会阅读活动热点及大众阅读网站资讯等更新方正商学院书单。学员在给定时间内阅读，然后进行观点分享、讨论和交流，表现形式 (演讲、辩论、情景剧等) 不限。

项目特色二：利用互联网这一新媒体建立微博、微信订阅号，随时随地的进行知识分享和课程播报，实现“快”+“慢”，“长”+“短”，集中授课与开放式学习相结合的学习体系。

⊕ 项目执行过程中的挑战和解决方法

学员均来自于各单位重要岗位，因而由于工作冲突缺席部分集中课程的情况时常发生。

解决方法：1 注重课程质量的提升和教学形式的多样化，提高课程吸引力；2 与学员主管领导积极沟通项目说明和进度，保障其对学员参训的理解和支持；3 建立有效严格的学员管理制度。

多元投资控股集团产业的多样性决定了学员行业背景具有较大差异，给项目的运营管理提出了更高的要求。

解决方法：1 针对学员背景差异，商学院通过户外徒步、骑行、露营、溯溪等拓展活动帮助学员深度破冰。在活动中交流思考，打破产业、专业界限；2 与集团战略部工作紧密结合，广泛获悉商业信息、了解产业集团运营情况，以共同的工作语言贴近学员；3 深挖培训痛点，引入行业热点资讯课堂和商业名家分享活动，提高学习兴趣；4 鼓励学员间分享与协同，课上不以职位高低论英雄，鼓励分享，并创造学员交流的各种机会，着力促进学员背后业务协同的达成。

⊕ 项目评估方式

项目评估实现反应评估、学习评估、行为评估三大评估内容。

① 反应评估

通过课后的反应评估，及时掌握学员对培训讲师和培训课程、设施、方法、内容等方面的评价及看法。评估结果作为改进培训项目内容、方式、教学的建议，供商学院参考。

② 学习评估

即对学员学习情况进行评估。整个培训项目周期为一年，内设多个考核环节。

学员成绩 = 个人成绩 (选修课、课堂表现、考勤等) + 团队表现 (读书会、对标学习、行动学习等)

依据培训目标导向 (既定统一的)，对以上各项内容赋予不同权重比例 (由于学员素质短板不同，相应的专业课程设置会有不同，课后作业的主题和难易程度也不同，由此来设置不同权重)。

③ 行为评估

核心岗位后备干部访谈是方正集团人力资源部一项重要工作。训后，通过对参训学员及其周边领导、同事进行访谈，有针对性的了解学员训后行为变化情况并进行统计，为后续培训项目作参考。

⊕ 项目启示

项目得以顺利开展的几点保障与前提：

① **合适的企业土壤**：作为基于战略的实施举措之一，集团、产业集团、企业对后备干部培养目标达成高度共识。该工作被纳入产业集团及企业的考核管理指标进行考核。因此，核心岗位后备干部培训项目在实施过程中得到高度重视与支持。

② **全面分析及定制化设计**：由于该项目在集团人才培养战略中极为重要，至今举办八届，每届都在方案设计之初倾注大量精力对参训学员进行素质能力的全面分析评价，并根据分析结果进行定制化培训设计。课程设置的高度匹配及严谨缜密的运营管理是保障培训顺利实施并取得良好培训效果的根本。

③ **高素质的学员团队**：学员构成结构为核心岗位后备干部，综合素质较高。因此，在高压学习状态下能够完成若干项挑战性的学习项目，确保了前期培训技术研发的实施和成果转化 (多个行动学习方案得到企业认可和借鉴应用，帮助企业解决实际问题)。

④ **广阔的资源渠道**：经过多年的积累，商学院与国内外知名高校、企业大学、研究机构及各类供应商建立良

好的合作。广阔的外部渠道在一定程度上保证了培训项目资源的丰富和实施的流畅程度。

⊕ 项目价值

① **人岗匹配**：集团通过人才盘点对所需人才进行梳理，通过多样化培训，使培养对象能更快、更好胜任其未来的目标岗位；

② **人才培养**：项目的开展和实施为方正集团人才战略的落地提供了支持和保障。集团通过培训使得人才综合能力和素质快速提升，是集团的人才原动力；

③ **人才保留**：学员在集团体系内晋升、加薪的比例均高于集团平均水平，离职率相对较低，有效实现核心后备人群的人才保留；

④ **示范效应**：项目在集团内部起到积极的示范效应，在课程设计理念和学习手段等方面对产业集团、企业起到一定的借鉴作用。

案例启示 华润高级人才发展项目（70班）



赵艳丽 | 人力资源部高级经理（70、80班项目负责人） | 华润集团有限公司

企业业务发展背景

华润（集团）有限公司（以下简称“华润”）现有 42 万名员工，所涉足产业主要分为两大类：

- ① 资源掌控型实业（电力、燃气等依靠资源发展的实业）
- ② 消费终端型实业（面向终端消费者的实业，例如：零售、超市、啤酒、置地房地产领域）。

共涉足 7 大战略业务单元，包括：华润零售、华润电力、华润燃气、华润水泥、华润置地、华润医药、华润金融。

7 大战略业务单元下又另设有一级利润中心。集团本部对旗下战略业务单元和一级利润中心采取战略管控模式。

项目背景

华润于 2007 年提出“再造一个华润”的未来 5 年营业目标，希望营业额和利润、规模再次实现翻一番的佳绩。

基于以上情况，华润于 2007 年聘请外部咨询公司为集团建立“领导力素质模型”，并以“再造一个华润”为目标方向对华润的战略主题进行梳理，总结出华润的 5 点战略要求：1 价值增长；2 整合重组；3 业务协同；4 组织发展；5 推动创新。

将领导力素质要求与培养组织能力紧密结合的一项重要途径是高层领导力培训，为了使领导力素质模型快速落地并有效提升一把手的领导力，华润于 2009 年 2 月正式启动了第一期高级人才发展项目（60 班），该项目于 2011 年 1 月结业，历时 24 个月。2011 年 8 月，华润又启动了高级人才发展项目第二期（70 班）。

“60 班”学员为来自集团领导层、总部各部室和战略业务单元、以及一级利润中心的高级经理人，他们大多出生于 60 后，而从“70 班”开始，项目名称保持了“60 班”的延续，而学员实则也大多是 60 后人。

领导力模型

在战略方向的引导下，华润对现有集团直管经理人进行了测评和“诊断”，并与世界 500 强企业进行了标杆对比后，总结出华润集团领导力现状十大发现，具体包括五大优势和五大劣势。

① 五大优势：

- 强烈的成就导向、自信乐观、主动积极；
- 表现出较多的分析思维；
- 普遍展现出一定的领导团队能力；
- 普遍表现出较明显的辅导行为；
- 普遍具有较高的影响力。

② 五大劣势：

- 缺乏高层次的战略性与创新性思维；
- 客户导向、客户潜在需求理解较弱；
- 系统性组织能力建设不足；
- 缺乏有效的团队协作互助；
- 领导风格单一，缺乏愿景式激励。

最终，华润通过建模的方法将较优秀经理人的行为特点进行提炼，确立了华润优秀经理人的标准，并最终形成了华润领导力素质模型，共 3 大类 8 条：

- 赢得市场领先（对外）：为客户创造价值、战略性思维、主动应变。
- 创造组织优势（对内）：塑造组织能力、领导团队、跨团队协作。
- 引领价值导向（个人）：正直坦诚、追求卓越。

“70 班”项目参与者

从全体集团直管经理人（7 大战略业务单元管理团队 成员，共 300 人左右）中选拔而出的 49 人，与“60 班”

学员完全不重复。

⊕ 项目前期人员甄选

对于华润“70班”的参与者甄选，华润采取个人意愿与潜质测评相结合的方式来进行甄选工作。对有意愿参与项目的候选人综合评价其兴趣、经验、基础、脱轨因素等，综合考量最终确定项目参与者。

⊕ 项目开展方式

项目开展前1年，集团人力资源部人员围绕“华润领导力素质模型”、结合华润业务发展要求和经理人特点设计了“70班”4大发展模块：领导自我、领导团队、领导业务、领导组织。

整个项目中的培训课程则围绕该4大发展模块进行展开：

① 在内容上：

例如：“领导自我”模块，侧重于领导者自我认知的内容，要求经理人对自己的优势点、短板点、发展方式等有清晰的认知。

② 在形式上：

四大模块下设有若干发展单元，例如：在“领导自我”模块下，设有以“实现领导自我”为目标的课程和主题。

课程设计尤其注重实践类的培养方式，紧密结合华润实际业务和管理问题，学员每隔1-2个半月集中一次，每次3-5天，实践1个发展单元：围绕该发展单元的素质模块和主题内容，进行课堂培训（体验式、情景式）、辅导、作业、行动学习项目等多元化培养方式。

值得一提的是，众多培养方式中的行动学习（华润内部称管理实践项目），是以华润某利润中心目前实际存在的问题为出发点，在1-2个半月的周期内执行（项目过程中共有3个主题）。行动学习以小组形式进行，并且在过程中，每位“70班”学员都配备有1位教练（由“60班”学员担任）。

华润业务多元化的优势使得学员在进行行动学习的过程中，能够以小组为单位回到利润中心进行实际调研，运用课堂上学习过的工具、方法和理论，对其高效性进行

诊断和调研。

⊕ 项目评估方式

① 学员表现计分：

华润在项目开展过程中强调班级自我管理的方式，让学员形成自己的班级和班委，由集团人力资源部人员和班委一起管理学员：对每个学员进行累积表现的计分管理，包括其考勤、课堂表现、作业完成情况、对小组的贡献等，并在项目过程中定期公布学员分数，在全部学习结束后根据分数情况评出优秀学员。

② 学以致用情况：

- 转训：学员在完成某单元3-5天的学习后，需将学习内容和收获带至其利润中心的管理团队进行分享（转训）。转训需录制视频，并由集团人力资源部相关人员检查视频。

- 管理实践成果：行动学习项目的调研结束后，学员需以小组为单位撰写分析报告，报告需针对调研中发现的问题给出解决建议，并面向全集团领导进行汇报。被调研的利润中心也需验收调研成果：明确已调研清晰和有待调研的内容、归类较为中肯和有待改进的方案建议、通过打分评价项目过程中学员对课堂所学工具和方法的掌握程度。

- 心得文章：学员需在项目结束后将学习心得写成文章，并在华润内部杂志上刊登。

③ 毕业论文：

每位学员需根据所学内容、结合其利润中心管理中实际遇到的问题撰写毕业论文并进行答辩，由“60班”学员担任评委。

④ 推动学员本利润中心领导力发展：

学员回到各自的利润中心后，需运用其在“70班”所学的内容和方法，推动各自利润中心的组织变革和领导力发展，并由集团人力资源部相关人员对其推动方法进行考核。

⊕ 项目评估重点

① 对业务的促进。

- ② 学员自身的变化：学员行为的改变（推动学员本利润中心领导力发展的情况）。

“70班”结束后，华润每年会对学员进行2次“温故知新”。

③ “70班”结束后，在集团内部会有轮岗、晋升、重新任用（三部分人员比例超过50%），达到“因培而用，因用而培”的目的和效果。

⊕ 项目特色

① 集团和集团领导对项目的高度重视：

集团人力资源部人员对于每个发展单元的项目设计都需向集团领导汇报。汇报后，由集团人力资源部人员选择负责授课的外部咨询公司或教授，被选定的教授、讲师都需面对面与集团领导进行沟通。项目正式开始后，集团领导还会全程伴读每次“70班”的课程，观察学员、解答学员疑问。

② 根据业务发展自行设计课程：

负责授课的咨询公司或商学院教授需根据华润特点，

按照集团人力资源部人员对学员特点和集团业务发展的理解而设计的课程和案例，进行定制化授课。

③ 管理实践项目：

项目采用的多种培训方式中，以华润实际利润中心调研为主的管理实践项目，尤其有利于让学员在掌握结构化方法的同时实践方法。

④ 由“60班”学员担任个人发展教练：

在行动学习过程中担任“70班”学员的教练、定期与“70班”学员沟通其个人发展情况。

⊕ 项目启示

在企业内进行培训是为了帮助组织获得业务的发展和战略实现，开展领导力发展项目和进行相应的课程设计都应以此为出发点。领导力发展项目必须与企业管理现状、业务问题和战略实践紧密结合，必须基于公司战略管理之上设计项目并进行人员能力的培养。

案例启示 中集车辆集团



毛弋 | 人力资源部经理 | 中集车辆有限公司

项目背景

中集车辆集团(以下简称“中集车辆”)作为一家全球化营运的集团,旗下企业包括中国、美国、澳洲、欧洲、沙特、泰国等地区,企业总数超过 22 家。由于所要面对的国家较多,各国情况又各不相同,中集车辆对集团和旗下企业高管层的全球化营运能力培养有着迫切的需求。中集车辆希望通过提高高管的领导力,为未来集团的全球化营运做好准备、打好基础。

中集车辆属于专用车行业,其行业内的专业性高级管理类人才储备较少。中国大部分生产专用车的民营企业或国资委下属企业,少有同时具备中国企业管理和海外企业管理经验的专业性高级管理类人才,因而该类人才的外部招聘比较困难,很大程度上需依靠集团和企业自行培养。

基于以上情况,中集车辆承接中集集团与外部咨询公司(以下简称“A公司”)合作的领导力发展计划“A1 发展计划”(2010 年启动),推进中集车辆的“领导力发展 B1 计划”。项目第一期自 2013 年 4 月开始启动,至 2014 年 7 月结束(项目以 1 年为周期)。

项目领导力模型

中集车辆领导力发展项目的领导力模型包含 3 点内容:

- ① 全球化营运概念和能力。
- ② 专业知识。
- ③ 主导业务发展的能力。

项目核心掌控者和参与者

- ① 掌控者:中集车辆总经理、人力资源部相关人员。
- ② 参与者:中集车辆总部及旗下企业的高管。

项目参与者前期甄选

对于项目参与者的挑选,中集车辆主要综合 2 方面因素来考虑:1 配合集团业务发展需要、2 人才发展的潜力。

① 2013 年初,中集车辆开始开展人才评价工作,根据领导力模型在集团层面筛选符合模型要求,初步确定人员范围。

② 通过中集车辆人力资源部人员和“A公司”外部专家共同进行一对一测评(测评包括访谈和问卷),结合初步选定人员上级领导对其的评价,形成 2 个维度的评价分数:1 过往工作成绩得分、2 过往领导力表现得分。

根据该 2 个维度下的分数,得出最后的综合评分,最终确定参加领导力发展项目的人员。

项目开展方式

中集车辆为每位参与者都设定对应的发展目标,指导项目参与者在现岗位上获得进一步提升。

中集车辆对每位项目参与者提出名为“功夫熊猫”发展路径:

- ① 为每位参与者的每个阶段都设定具有挑战性的目标(阶段性目标需经过 1-2 年努力才可达到,也有可能在第一阶段就无法达到目标,但目标达成与否只与参与者未来发展的可能性挂钩,不影响其他方面);
- ② 为每位轮岗者都量身定做发展路径,在发展路径中为其配备从旁协助的人力资源部人员和指定的内、外部导师,还同时配备有指定的“同学”。“同学”主要负责在轮岗者出现困扰时,给出中肯建议、帮助解决困扰。

项目开展中运用的工具包括:1 导师辅导、2 推荐读书、3 指派挑战性项目、4 集中培训、5 轮岗。

使用以上工具时,导师辅导、推荐读书、指派挑战性项目、集中培训会同时进行,直至有部分参与者被指派轮岗。若不参与轮岗,则继续运用该 4 种工具开展项目。

• **导师辅导:** 2-3 个月一次,内部导师与项目参与者在业务发展思路和业务掌控方面进行辅导,由“A公司”导

师担任外部导师角色。

- **推荐读书**：由人力资源部、项目参与者的导师共同与项目参与者沟通读书情况。
- **指派挑战性项目**：项目参与者承担挑战性项目的组织者、协助者等角色，视参与者个体情况不同设定不同的完成周期，周期包括3个月，或者6-9个月。
- **集中培训**：每年1-2次，每次2-3天，进行课堂培训。
- **轮岗**：拓展职责范围，期望改变项目参与者思路。

⊕ 项目评估方式

① 阶段性评估：

基于项目参与者各自的发展路径，开展阶段性评估，每半年1次。由于每阶段设定的发展内容不同，因而评估着眼点侧重项目参与者在完成阶段任务过程中的工作表现和完成后的工作表现。

另外，从项目参与者下属和上级领导的反馈中，可反映出3方面内容：1参与者对待下属、分派任务时使用的方法和对应的结果；2下属可直接反馈参与者领导能力是否发生变化、发生了怎样的变化；3上级领导可反馈参与者在工作中的领导力、工作绩效等是否发生了质的变化。

项目参与者在项目中的表现由中集车辆人力资源部负责长期跟踪。人力资源部需对项目参与者个人应达到的目标十分清楚，并在跟踪其表现的过程中，将其实际达成目标的情况与目标进行对比。

② 项目整体成果评估：

项目整体成果评估每年进行1次，在阶段性评估的基础上增加评估内容，主要通过外部专家（“A公司”专家）与内部评审小组相结合的形式，从3个维度对项目成果进行评估：1领导力标准、2绩效表现结果、3处理复杂业务的能力。

项目评估结果只会作为项目参与者职业发展的参考依据之一，并不会对其现岗位产生影响。

⊕ 项目挑战

- ① 人才发展的受益者肯定是企业，所以企业总经理一定要支持和重视，如果只是人力资源负责，那就会将这

样的项目变成培训，失去了本身的价值和意义。

- ② **综合多方面信息设计未来发展方案**：领导力发展不是单纯的进行培训，而是对人员全方位的培养和发展。由于涉及很多方面，因而要求人力资源部相关人员了解多方面信息，包括：对项目参与者过往业绩的了解、对项目参与者业务的了解、对项目参与者原本承担的职业角色的了解。人力资源部相关人员需根据对项目参与者以上信息的了解，结合其个体情况和其他综合因素设计其未来发展方案。
- ③ **轮岗和挑战性项目存在多种挑战**：1由于项目参与者都身居要职，因而安排其轮岗或指派其挑战性项目，都需经过长时间的综合考虑。2轮岗期间，进行轮岗者原本岗位的工作必须由合适的替代者顶替，替代者的挑选和胜任情况等，也会存在挑战。3进行轮岗时，与轮岗者明确的沟通其岗位职责和要求，同时要避免对于现有组织带来冲突。

⊕ 项目启示

- ① 由于眼下中国不少职业经理人都存在流动性较大的问题，很难在某家企业扎根工作。相较之企业自行培养起来的人才，职业经理人的稳定性不高，企业归属感也较弱。而领导力发展项目可以为企业培养人才，用长期的眼光来看待，对于中国企业来说，不论是否具有全球化运营的概念，发展领导力都是有必要的。
- ② 公司在开展领导力发展项目之前要先明确定位，明确开展项目的目的是出于巩固员工对领导力的认知和掌握，还是出于长线培养和发展员工能力。
- ③ 企业开展高层员工的领导力发展项目可帮助相关项目参与者加深对自我能力的认知、明确自身的长、短板。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

2014 中国领导力发展项目调研报告

2014 China Leadership Development Program Survey Report

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。