

如何创造有利于领导力 发展的氛围

--基于公司人力资源体系和管理动作的

管理者场景化训练

王莉 2019-01-08

Bestone
Information & Technology

百事通

法律+科技
股票代码 百事通834055



法律+科技公司 人才发展（管理者培养）、COE、HRBP

做的事： 2~3年时间在顾问团队的支持下，**搭建**了人力资源体系，并**同步**将管理者训练与人力资源体系和标准管理动作融为一体

项目覆盖： 覆盖全公司110位管理者，其中**中高层共61人**（全公司员工600人）

我的角色： 人力资源体系搭建落地者&管理者培养负责人

成果

- ✓ **形成体系化的管理**，强绩效文化、人才盘点文化、晋升文化、激励文化
- ✓ 管理者在标准管理动作开始前，**自发**找之前的资料学习，**主动**约观察员做辅导，上级管理者**主动指派**下级管理者一定要参加相应的培训
- ✓ 对人的评价（招聘、绩效、盘点、晋升），形成全体**管理者共同语言**
- ✓ 管理者把每一次的人力资源动作，看做是**自己的事**

反馈

公司高管：比HR还熟悉管理动作，会经常提醒HR，什么环节是不是漏掉了？会主动问今年的动作是什么时间段，要把自己这段时间安排避开。

中层管理者反馈：魔法四力让我们压力很大,很紧张,同时通过学习掌握方法，也觉得团队管理起来顺手多了。

员工评价管理者：关心我的工作成果和发展，我晋升时，直接主管和分管（VP）比我还紧张，反复给我辅导。



为什么跟我们去旅行?

颠覆传统的奇葩创意旅行公司，为青年小团队旅行呕心沥血十年，85%以上的队员来自朋友推荐，为你带来省心、安全、深入、快乐的精彩旅行体验。

穿梭在银河的奇葩青年旅行组织

专注年轻人的旅行10年，更懂你

组织与人才发展总监

--帮助这家年轻的公司 人力资源体系搭建，同时将管理者训练植入其中，群魔共舞，而不是HR独角戏

我们有口碑



我们有身份



我们有节操



一、什么样的企业环境、痛点， 适合用场景化管理者训练来营造领导力发展氛围？

- ◆ **环境**：创新型公司、创业型企业、互联网公司、成立时间不长公司
- ◆ **痛点**：没有体系化的管理，管理者大多为业务骨干，忙，没时间，也没有配套的人力资源体系或者工具来帮助管理者解决团队层出不穷的问题

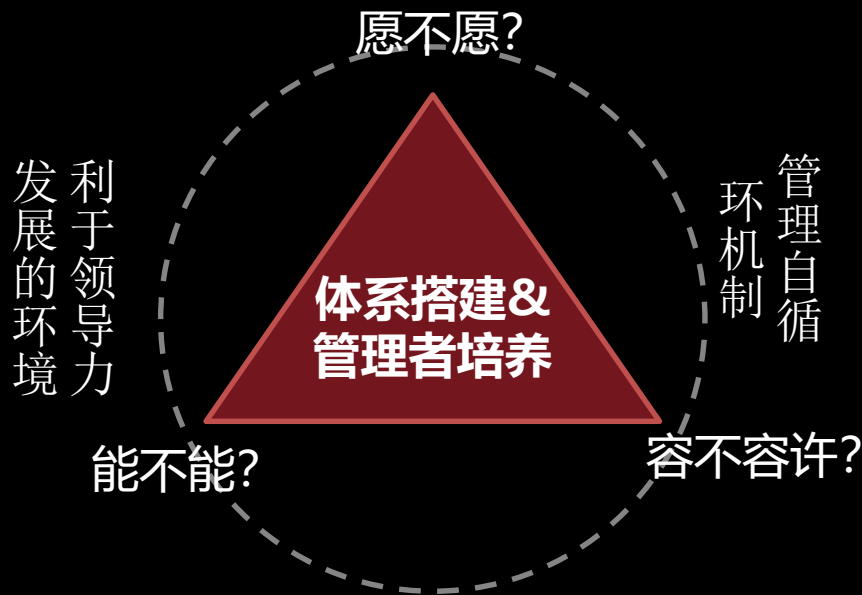
真正的 痛点



- **3年前公司人力资源体系不完善，也不重视管理**
- **变化迅速，殚精竭虑**：创新型公司，变化极快
- **业务繁忙，难以学习**：管理者忙每天只盯业务，不管人，几乎没有完整的时间学习，**部门人的问题层出不穷，HR救火队长**
- **管理者变成了个人贡献者**：中高层都是业务骨干，而不是管理干将

管理培训能解决问题吗？

否



二、适合这样的企业的人力资源体系是什么样？
基于体系的管理者场景化练长又是什么样？

人力资源体系特征

简单、易操作、与评价激励挂钩



Bestone 魔法学院

“魔法四力”

1-绩效管理 2-人才盘点
3-人才晋升 4-人才激励

- ✓ 百事通一年二次的，对人才识别、评价、晋升与激励的重要管理活动
- ✓ 管理者的大、小考

管理者 四位一体的“学-做-评-教” CLOSE循环

- 沉淀学习/实践内容
- 给他人做培训/分享/辅导/观察

- 做的过程、结果、以及观察员评价，员工反馈，员工成长，将成为管理者管理KPI考评依据

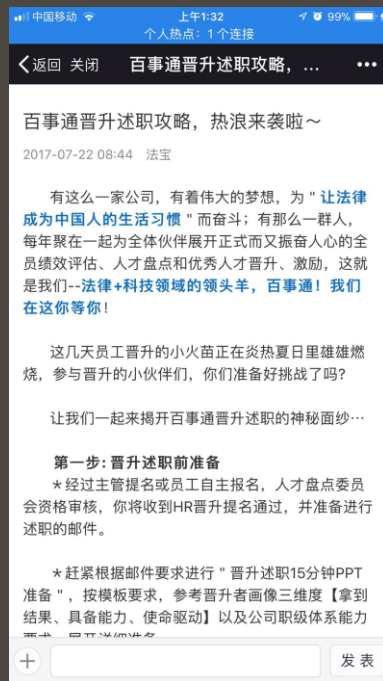


观察员+辅导者
【HRBP/人才发展/外部顾问/其他】

- 高阶管理者 领导力与业务管理
【6+】
 - ✓ 领导力提升、魔法四力-动作发生时
 - ✓ 业务管理-BLM/六维度
 - ✓ 创新思维、规模化思维
 - ✓ 百事通管理理念等管理思维方法
- 中阶管理者
【7-8】
 - ✓ 卓有成效管理者
 - ✓ 管理6项技能
 - ✓ 教练式辅导、魔法四力-动作发生时
 - ✓ 百事通管理理念管理标准动作
- 新任/初阶管理
【9及以下】
 - 管理角色认知
 - 招聘（仅招聘委员会）
 - 绩效管理
 - 魔法四力-每季开
- 预备管理者
 - 管理萌芽
 - ✓ 带教
 - ✓ 绩效-实时

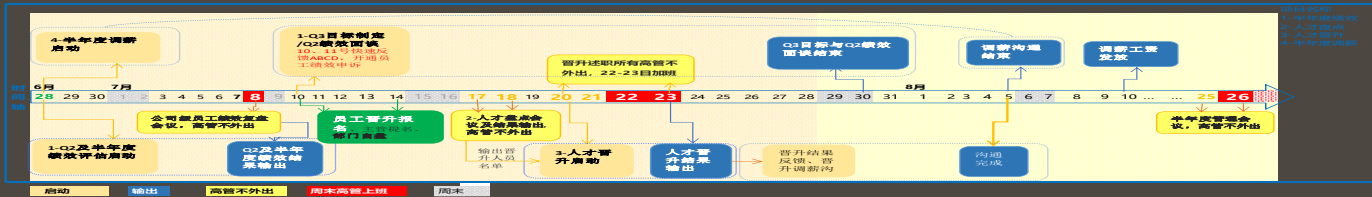
- 管理工作中实践（做中学）
- 公司统一管理动作应用-魔法四力：绩效管理、人才盘点、人才晋升、人才激励

魔法四力启动 大张旗鼓宣传



高层管理者支持

2017年百事通年中HR“四力项目”时间轴



高管出行晴雨表

人才评价8张标准图 (标准化视觉化)

1 百事通职级描述

职级	描述	关键能力	关键素质	关键业绩
初级
中级
高级

4 人才盘点“综合评价结果”分类

人员类别	绩效	能力	价值观	潜力	动作
1. 关键人才	>=B	符合岗位能力以上	==B	==B	中短期激励
2. 关键后备人才	>=B	符合岗位能力以上	==B	==B	激励(短期激励+长期激励)、专业培训、轮岗锻炼、人才储备、人才梯队建设

7 人才优化建议 晋升提名 标准

提名方式	提名(上提/平提/下提)	提名	评价维度	评价	备注
晋升提名	符合岗位能力以上	符合岗位要求	>=B	符合岗位要求	符合岗位要求
平级提名	符合岗位能力以上	符合岗位要求	>=B	符合岗位要求	符合岗位要求
下提提名	符合岗位能力以上	符合岗位要求	>=B	符合岗位要求	符合岗位要求



3 百事通绩效考评标准

职级	考核指标	描述	等级
A (4.5)	1. 卓越业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	卓越业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	卓越、优秀
B (3.5-4)	1. 非常优秀业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	超出大多数人期望，可靠可靠，值得信赖。	卓越心、责任心
B (3.5-5)	1. 非常优秀业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	超出大多数人期望，可靠可靠，值得信赖。	责任心、责任心
B (2.5-3)	1. 非常优秀业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	超出大多数人期望，可靠可靠，值得信赖。	责任心、责任心
C (2.5)	1. 非常优秀业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	超出大多数人期望，可靠可靠，值得信赖。	责任心、责任心
D (2)	1. 非常优秀业绩表现，超越目标期望值，为公司带来重大贡献。	超出大多数人期望，可靠可靠，值得信赖。	责任心、责任心



管理动作实施前培训



对的时间、对的内容、对的方式

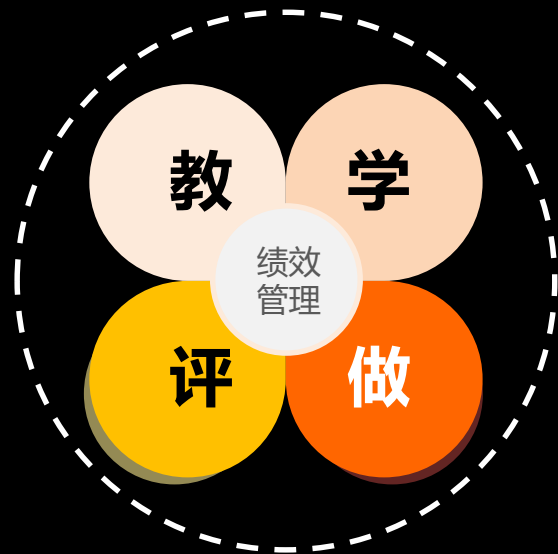
引发更好地学习意愿和效果

实践案例1-魔法四力：绩效管理场景 “学做评教”CLOSE环

绩效管理程序：目标设定-过程管理-绩效自评/上级评/VP正态分布

- 做得优秀的管理者，担任观察员/辅导员，做分享，优秀的有豁免特权

- 陪伴式学习中，所有观察、辅导记录，标准动作掌握情况，都会输入系统，作为上级给该管理者的管理KPI评分的依据
- 同样我们也会用相同的方法评价高层管理者使上下一致，有很多高管做得不好的，也要重新进学习班。
- 跟进评价结果，我们都会在管理者群公示



观察员+辅导者【HRBP+人才发展】

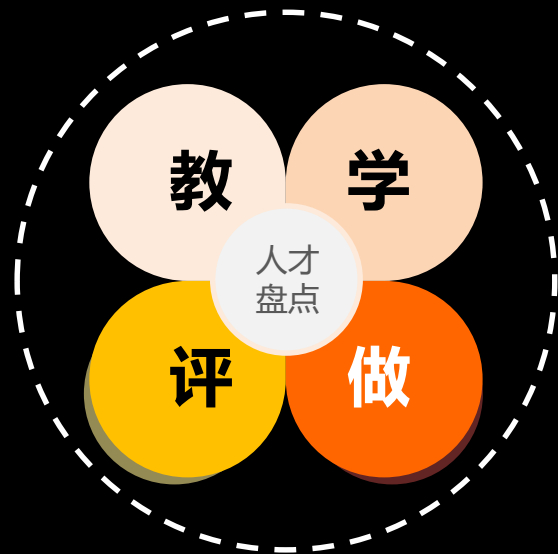
- 培训：绩效标准动作 /领导力思维/管理方法
- 课堂+在线
- 给标准工具套路，例绩效面谈自检表/观察用表
- 做中学，管理场景中陪伴学习
- 观察员（HRBP/人才发展）开始介入
- 场景1：目标制定与评价，不符合要求，退回，并立即做现场辅导，告之原因和方法
- 场景2：绩效面谈，观察员会参与到管理者与下属的绩效面谈中，用绩效面谈观察表一项项地进行打分，记录，结束后进行反馈和现场辅导，不合格的会再次跟进，或重新进学习班
- 场景3：绩效复盘考验高阶管理者

实践案例-魔法四力2: 人才盘点场景 “学做评教” CLOSE环

人才盘点程序: 直线主管先盘自己团队--部门自盘-公司级盘点

- 优秀管理者, 会被安排辅导其他管理者或者做分享
- 在培训时做优秀案例示范

- 陪伴式学习中, 所有观察、辅导记录, 标准动作掌握情况, 都会输入系统, 作为上级评价该管理者的管理KPI的依据
- 盘点过程中管理者对员工评价的表现, 就会成为稍后管理者盘点的评价参考, 所以大家都极其重视。



观察员+辅导者【HRBP+人才发展】

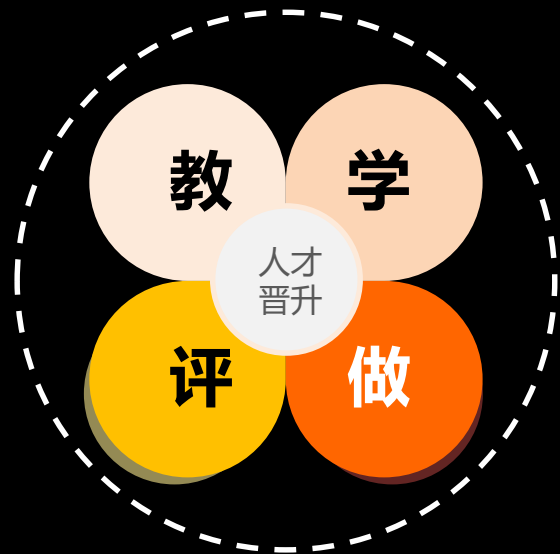
- 培训: 人才盘点中基层、中层、高层管理者标准动作、用人的评价标准
- 课堂+在线+微信群【再次分享流程和操作要点, 优秀案例, 错误实践】
- 给标准工具套路, 人才盘点模板
- 做中学, 管理场景中陪伴学习, 观察员 (HRBP/人才发展)开始介入陪伴式学习
- 场景1: 部门自盘, 模拟公司自盘的场景展开, 由分管VP+HRBP/人才发展来提问各部门主管对部门用人的评价、结论, 对不客观或不能掌握公司标准的, 分管和BP立即进行反馈辅导
- 场景2: 公司级盘点, 人才评价委员会观察该部门全体管理者的表现, 现场进行提问、评价和反馈、辅导。【管理者压力都非常大, 有的部门第一次盘讲得不清晰, 还可能要盘第二次】

实践案例3-魔法四力：人才晋升场景 “学做评教” CLOSE环

人才晋升程序：自主报名/主管提名—人才评价委员会提名审核-晋升述职-晋升复盘-晋升当面反馈

- 优秀晋升评委，下期会有机会担任晋升主席，不合格的评委，下期将取消其担任评委的资格

- 团队下属晋升成功的数量会作为管理者KPI评分及管理者盘点参考；
- 管理者作为评委的客观，敢于坚持自己意见，是评价管理者价值观的重要基础
- 现场HRBP会记录管理者表现，并评分
- 晋升评委会，对管理者进行辅导



观察员+辅导者【HRBP+人才发展】

- 培训：管理者如何辅导晋升者、HRBP如何现场标准化操作、晋升评委（主席）如何做评价
- 在线+微信群【要点培训】
- 给标准工具套路，晋升主席开场白、晋升现场22步流程、晋升主席反馈信
- 做中学，管理场景中陪伴学习，观察员（HRBP/人才发展）开始介入
- 场景1：作为主管：晋升述职前员工述职PPT演练辅导，晋升述职现场主管补充，回答评委问题，表现差的员工，主管会被拷问
- 场景2：管理者作为评委，投票时需要客观公正，并阐述清自己评价，投票

实践案例-魔法四力3：人才晋升场景

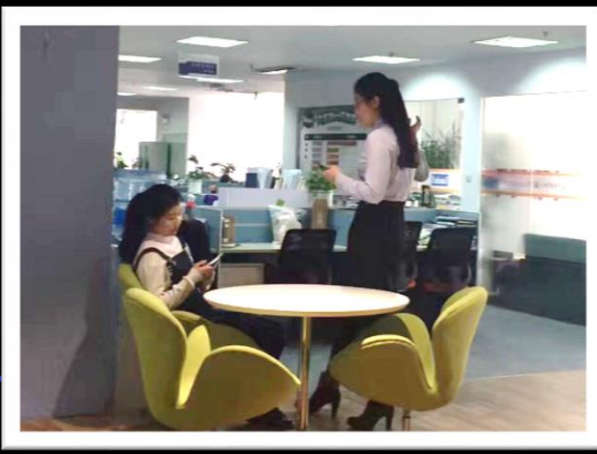
百事通人才晋升流程与各角色的工作

更新日期：20170718

环节	序号	HRBP	晋升候选人	晋升主席	晋升评委	直接主管	
晋升述职现场 (60分钟/场)	6	入场, 签承诺书		入场, 签承诺书	入场, 签承诺书	入场, 签承诺书	
	7	晋升候选人等待时, HRBP告之评委各自角色职责 (特别是晋升主席、为晋升主席贴星标识), 介绍职场述职流程【本章7-18】。要点 (3分钟)					
	8	引导晋升候选人入场, 介绍晋升候选人, 向晋升候选人介绍晋升主席及评委角色、述职流程 (2分钟) - 参考HRBP开场 场话术宝典	入场, 准备晋升述职演讲				
	9	主持及控场		晋升开场白 (参考主席开场白)			
	10	主持及控场+为候选人拍照	开始述职 (15分钟)				
	11	主持及控场		向候选人提问 (15分钟) 【每位评委至少问一个问题】			
	12	主持及控场	退场				
	13	主持及控场				阐述提名原因及工作规划并补充候选人优秀坊 (3分钟)	
	14	主持及控场			向主管提问 (5分钟)		
	15	主持及控场				退场	
	16	主持及控场			客户满意环节 (可拨打电话向客户进一步了解情况)		
	17	主持及控场			填写晋升述职评价表 (2分钟)		
	18	主持及控场			主席组织讨论, 引导由客户开始/按顺序每位评委发表自己的意见 (评价优劣势以及发展建议, 但不说自己投通过or不通过) - (10分钟)		
	19	收集晋升述职表, 公示晋升结果【通过OR不通过】			针对结果, 评委有不同意见可以现场提出再次讨论 (5分钟)		
	晋升总结与反馈	19	收集晋升评委的晋升述职评价表, 按评委意见完善晋升评价汇总, 汇总表及评价原件表统一交给玲				
		20	参加晋升述职复盘	参加晋升述职复盘			
		21	根据复盘确认的结果, 组织对应场次晋升主席撰写 晋升反馈信	撰写 晋升反馈信			
		22	组织晋升主席当面/外地电话反馈晋升结果	当面/外地电话反馈晋升结果			

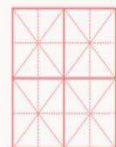
晋升通过与否原则:

晋升通过与否原则: 晋升评估必须符合绝大多数同意原则, 即3名评委需要2人同意, 即4名评委需要3人同意, 5名评委需要4人同意, 6名评委需4人同意, 7名评委需5人同意, 8名评委需6人同意, 则通过



学校 _____ 班级 _____ 姓名 _____

今日出色, 全因有你,



PITU.EDU.

实践案例-魔法四力4：人才激励场景



学做评教

管理者是否能根据魔法四力输出的结果及公司的激励分配原则，**客观、公正地分配激励奖金、年终调薪。**

实践案例：日常领导力提升打补丁

与当前业务紧密协同

- 年初做目标，定激励时候，先做《成本管理》/《经营思维训练》培训 — 做— 实战过程中评价
- 过程辅导时，开《行动教练》培训 — 做— 实战过程中评价
- 年终总结和述职时，提前培训《管理者的演讲技巧与PPT呈现》
- 半年度公司管理会议，根据会议主题植入相应培训
- 新 E HR系统上线，开《E时代领导力》培训 — 做— 实战过程中评价

。 。 。 。 。 。

培训（学-做-评-教CLOSE环）无处不在，但都是有的放矢，有动作有结果

三、管理者场景化训练成功关键

必须

1. 与管理动作、人力资源管理体系、业务**无缝结合**
2. **高层支持**，参与，亲自学习、分享、担任辅导者
3. 建立**学-做-评-教的CLOSE环**，并将评价结果与职级、晋升、绩效、发展、激励相结合
4. 从人才评价委员会出发，形成**层层评价与监督机制**
5. 大量**训后跟进**，投入、数据反馈、情景描述、优秀案例展示，正引导【培训20%，做过程中辅导评价反馈80%】

加分

1. 既是人力资源体系搭建者，又是管理者培养（公司人才发展）负责人
2. **课程内容专业，适用性强、有高度，真实场景化案例教学、多形式培训**，不仅仅是流程，而是基于流程的领导力、管理方法植入
3. 第三方观察者、辅导者、评价者，多角色监督与反馈

Bestone | 魔法学院

“魔法四力”

1-绩效管理 2-人才盘点
3-人才晋升 4-人才激励



THANK YOU