



智享会  
HR Excellence  
Center

# 第十六届学习与发展年会

## 资料分享

2016年8月17日

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握



## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握



# 培养本土领导人 成为全球领导人



**催化** 领导力发展

# 自我介绍

**FREELANCE  
CONSULTANT**  
2016 +

**TALENT, LEADERSHIP &  
ORG DEV**  
2008 - 2015

**LEADERSHIP & ORG DEV**  
2005 - 2008

**LEARNING & DEV**  
2003 - 2005

**TRAINING & DEV**  
2001-2003

**TRAINING**  
1996 - 2001



Leadership and Organization Development Professional with 20-year extensive experience working for Fortune 500 companies. Proven abilities in Talent Management, Leadership Development and Organizational Development.

**Norman Song**

# SAP中国的催化领导力发展项目

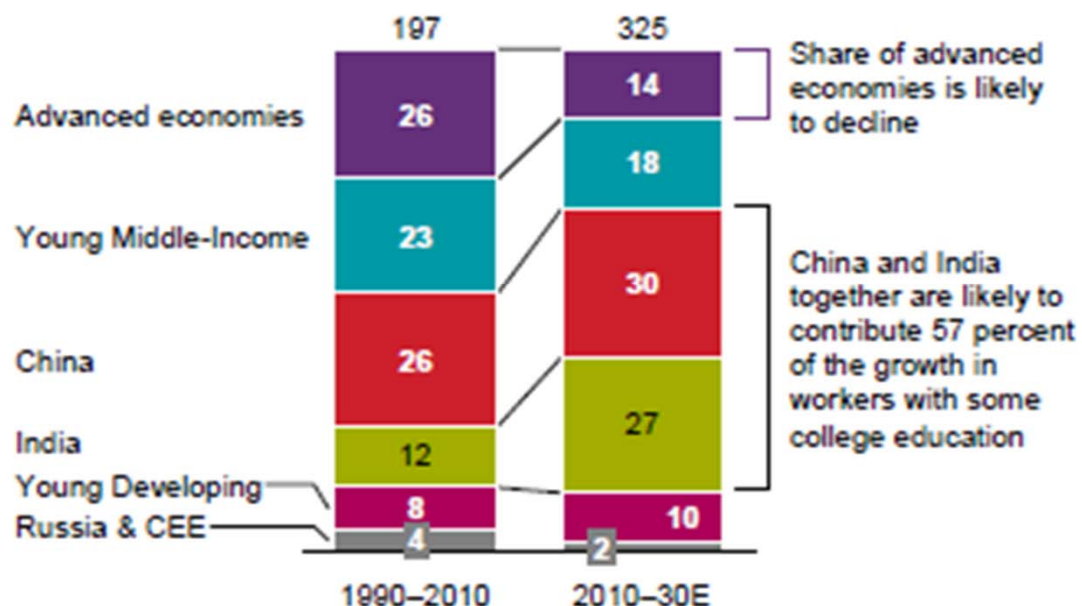
- 为什么要开展催化领导力发展
- 什么是催化领导力发展
- 如何进行催化领导力发展



# 全球人才库

## China and India are likely to contribute more than half of the world's supply of new workers with a college education through 2030

Net labor force additions with college education  
%; million workers



1 Includes Young Advanced, Aging Advanced and Southern Europe clusters.

NOTE: Numbers may not sum due to rounding.

SOURCE: United Nations Population Division (2010 revision); ILO; IASA; local statistics for China and India; McKinsey Global Institute analysis

2010-2030 年，中国和印度将产生 1.84 亿大学毕业生，两个国家受过高等教育的员工将增长 57% 。

SAP相信未来领导人将会从新兴市场产生，但目前，SAP 仅有 2% 的全球领导人来自新兴市场国家。

来源：联合国人口署（2010年）、国际劳工联合会、经济学人智库、麦肯锡全球协会

# 亚洲潜质领导人= 年轻、受过高等教育、没耐心



SAP 中国需要更有效的人才策略以便在未来领导人的留任和培养方面更有竞争力。

不断增长的工资：**2000**年美国工资几乎是中国工资的**22**倍，但到**2015**年，该差距将缩小到**4**倍。

来源：麦肯锡制造业 未来**2013**年

对招聘人员而言，亚太地区是增长速度最快（**42%**）以及最具挑战（**34%**）的人才市场。

**Y**一代的心态和预期将会从小众发展成为主流

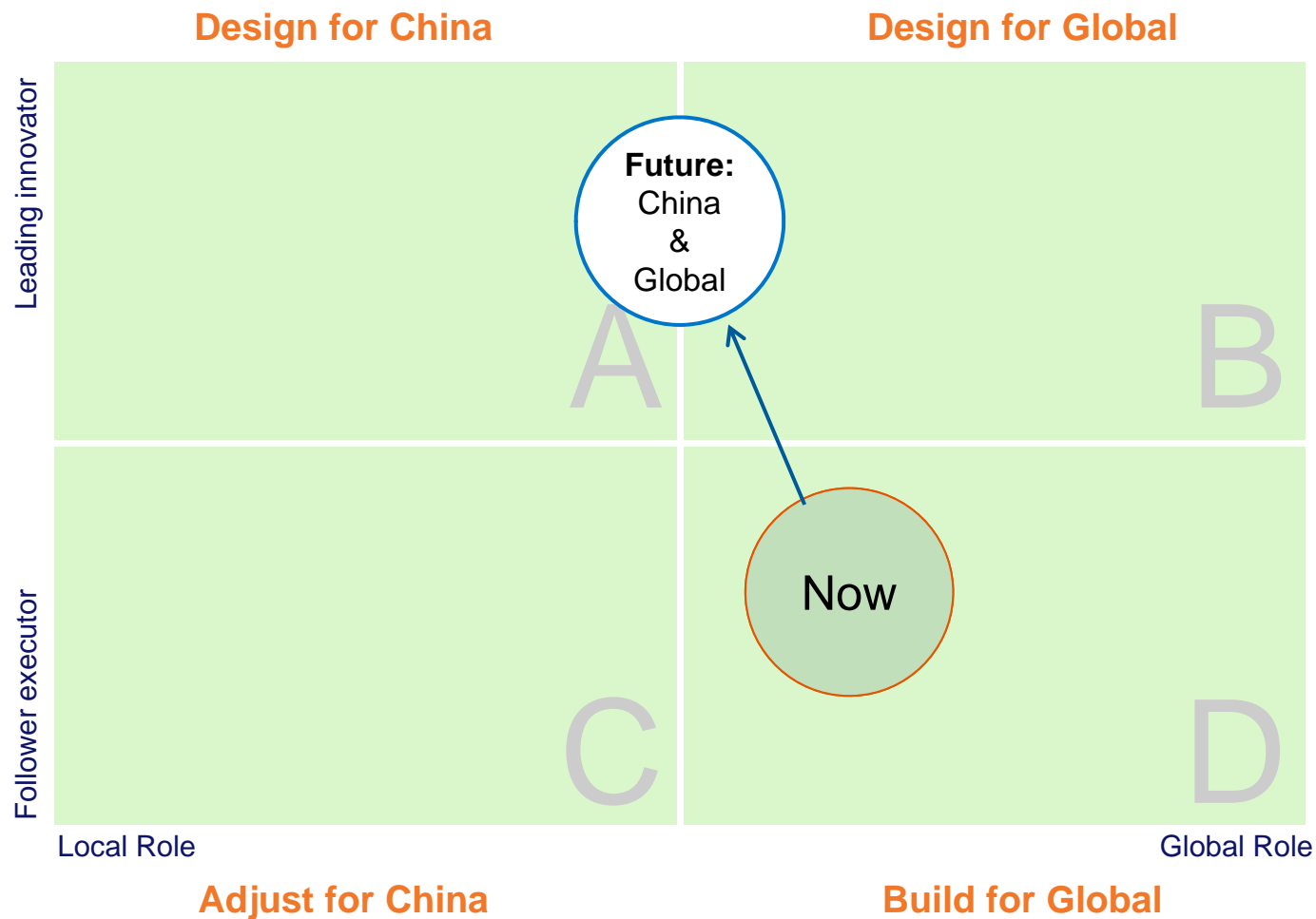
亚太地区是全球最热门激烈的人才市场。



来源：**NOVA** 全球人才战略指标 **2011**年

# SAP中国研发中心的新定位

- 成为中国以及全球创新设计中心



## 催化领导力发展：关键绩效指标是新兴市场人才战略

---

目前，**SAP**仅有 **2%**的**SAP**全球领导人来自新兴市场。**SAP**中国公司目标是未来 **5** 年内让全球领导人的人数**增加一倍**。

**SAP** 中国具有有潜质的全球领导人才但需要培养个人的关键技能并增加与 **SAP** 全球领导人的接触

催化领导力发展项目的目标是加快本地高潜管理人员的培养，让他们成为全球领导人。

# SAP中国的催化领导力发展项目

- 为什么要开展催化领导力发展
- 什么是催化领导力发展
- 如何进行催化领导力发展

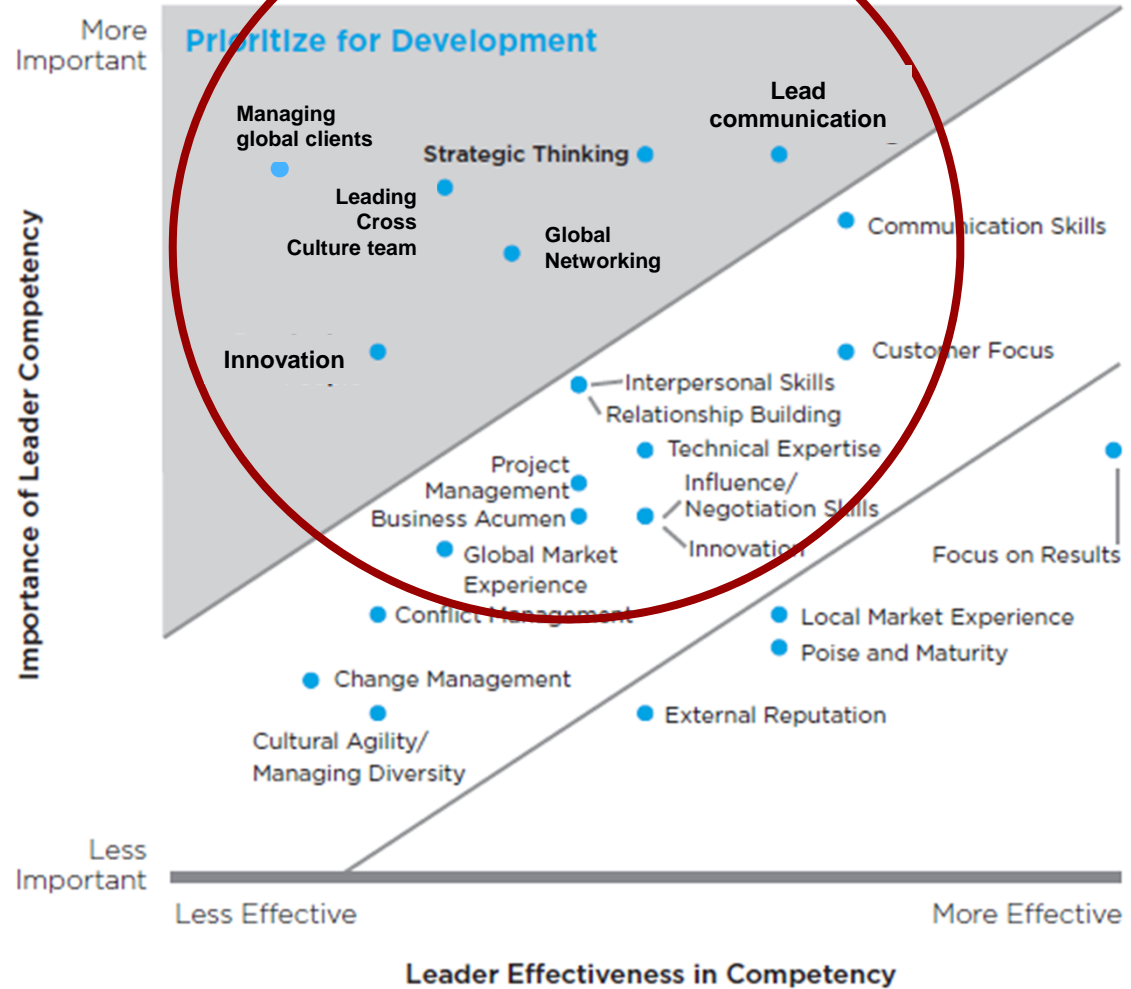


# 亚洲领导人与全球领导人的差距

近几年，亚洲新增加的领导人是全球平均水平的四倍，更可能出现职业脱轨。

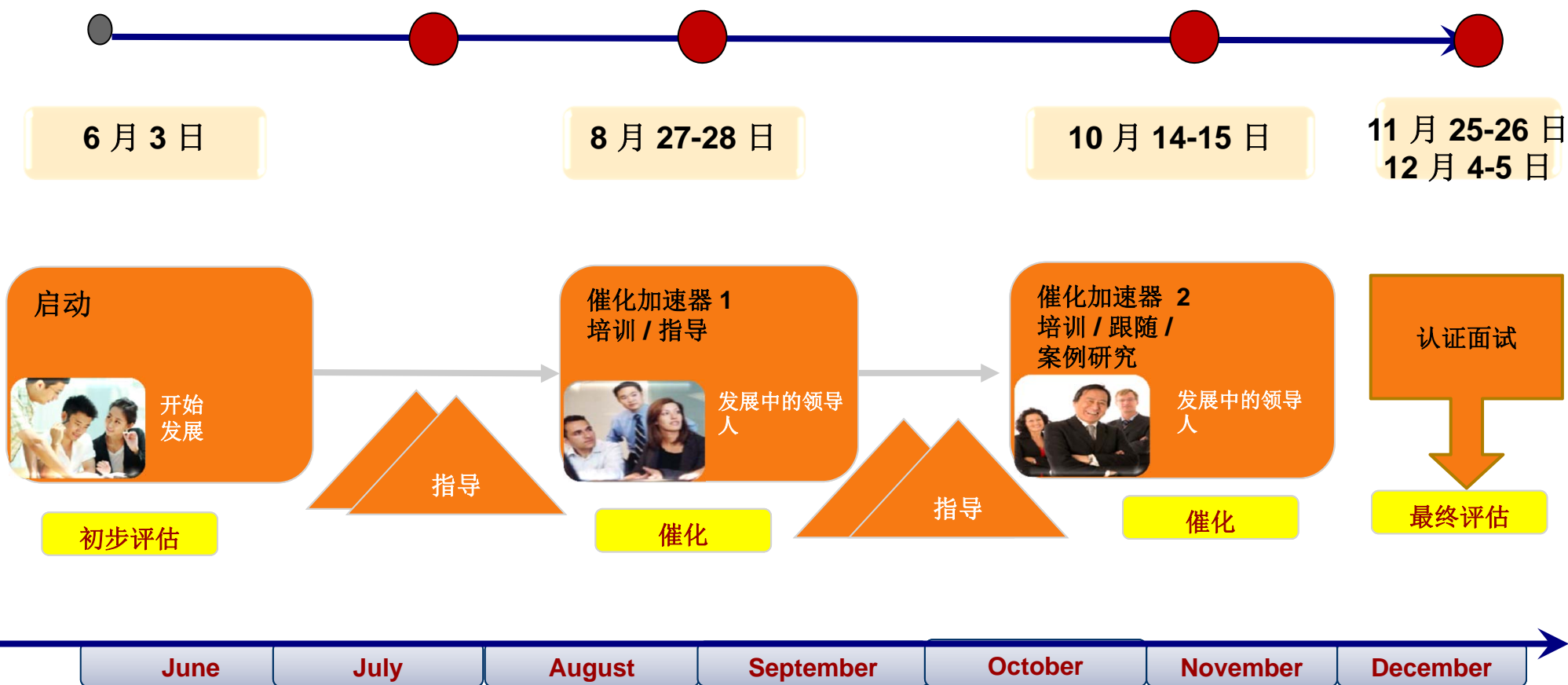
来源：亚洲领导力 2011 年公司执行委员会

催化领导力发展项目简述  
- 亚洲管理者转变为全球领导人所需的具体能力。



# 催化领导力发展的路线图

目标：催化项目是针对 **SAP** 中国管理者设计的一个领导力加速项目。



## 催化领导力发展中的 KPI / KDI 指标

KPI	KDI
<ul style="list-style-type: none"><li>• 所有参与者获得个人评估报告</li><li>• 所有参与者在评估后至少会确定一个自己有待提升的能力。</li><li>• 所有参与者应制订SAP 职业发展方案，并由导师和人力资源验证。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 确定本土管理人能担任全球职位</li><li>• 确定领导能力的差距并发展相关能力</li><li>• 确定获得全球职位的激励因素</li><li>• 加快发展对全球职业的准备度</li></ul>

# SAP中国的催化领导力发展项目

- 为什么要开展催化领导力发展
- 什么是催化领导力发展
- 如何进行催化领导力发展

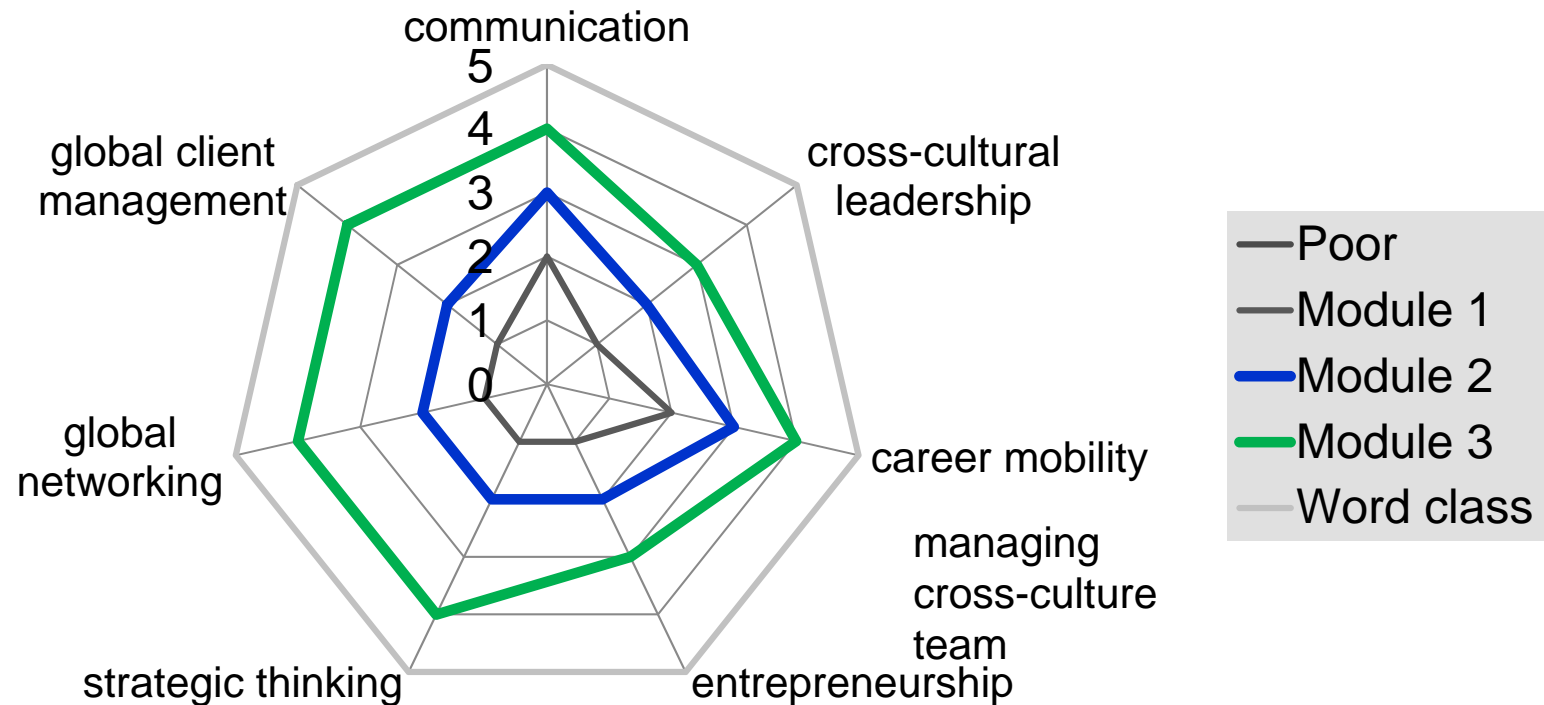


# 项目设计

模块 1			模块 2		模块 3	
设计和评估			领导能力的发展		全球项目和指导	
设计	启动培训	指导+评估	领导能力研讨会	评估和 PEP 认证	全球项目培训	全球领导能力培训和评估
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAP 设计和内容的输入</li> <li>• 选择受训人员</li> <li>• 沟通方案</li> <li>• 项目时间表和人员规划</li> <li>• 定义目标能力描绘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高管人员的消息</li> <li>• 启动培训导师</li> <li>• 启动培训的受训人员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 指导环节</li> <li>• 描绘职位空缺分析和讨论以及发展方案</li> <li>• 职业和生活的平衡以及终生个人发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 个人企业方案</li> <li>• 构建个人领导风格</li> <li>• 沟通技巧研讨会；客户关系；国际会议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 导师和马扎尔顾问评估</li> <li>• PEP</li> <li>• 领导技能评估</li> <li>• 个人发展需求反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全球领导能力培训</li> <li>• 远程指导：个人发展需求</li> <li>• 全球 SAP 网络的构建</li> <li>• 管理一个全球项目</li> <li>• 与全球导师一起进行在线研讨会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 战略性思维</li> <li>• 使用客户反馈进行创新</li> <li>• 构建创新型商业模式</li> <li>• 全球导师评估项目</li> </ul>
受训人员使用两个在线工具进行启动前评估	SAP 职业路径马扎尔 理想的领导能力发展方案	受训人员与地方导师合作完成发展目标	受训人员写 PEP 受训人员展示能力提升进度	受训人员向地方导师和顾问提交 PEP 受训人员申请模块 3	受训人员进行全球项目 受训人员与全球导师进行在线指导会谈	受训人员向全球导师提交全球项目 受训人员展示最终项目并获得反馈

# 在线全球领导能力反馈

确定整个项目过程中培训、指导和评估全球领导能力简述



# 认证



**GLP：** 参与者着手全球领导能力方案（GLP），包括其对 SAP 的领导能力需求及其个人价值贡献的分析

**进度审核：** 催化项目参与者展示他们领导能力的进步。

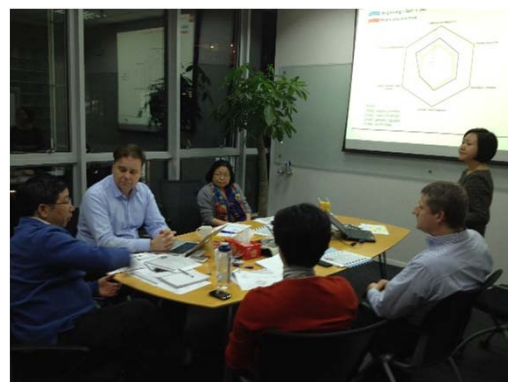


**反馈和建议：** 认证面试后，评审团交流他们的职业路径评估。



**作为一项组织工具来使用：** 第二次认证让 SAP 评估全部参训人员的展示和学习，并与全球领导人合作，完成领导职位的需求。

# 最终的访谈认证



# 催化领导力发展项目的学员反馈

**Donna Dong**

- 这是一个非常好的项目，它帮助我精确定义了我的战略和愿景，与SAP中国研发中心建立必要联系。

**Kay Zhang**

- 这是一次开拓性的思维培训，它为我们提供了许多宝贵的资料，让人印象深刻的演讲和非常好的指导。我们和参训人员一起完成了一次非常愉快的网络体验。

**Yue Li**

- 我认为，这次项目的价值在于它融合了理论知识和实践，而且导师们为我们提供了很多宝贵建议。使用从这个项目中获得的知识/经验/网络，我能更好地解决未来的挑战。

**Souling Zhang**

- 非常感激能有这个独一无二的机会系统地检查并提高自己。

**Zhilong Liang**

- 研讨会和指导环节让我受益匪浅，期待能运用到更多的工作实践中。

