



第二十五届中国人才管理与领导力发展年会

2021年3月30-31日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





新环境、新要求 下的领导力提升 之道

LEADERSHIP
CHALLENGES
AND SOLUTIONS
IN THE EVER-
CHANGING
ENVIRONMENT

TODAY'S PURPOSE 今天的目的

VUCA/RUPT时代对企业**领导力模型**提出了新的要求，在不断变化的外部环境下，领导力发展急需更多元化，**包容**的思维，更**灵活**，**敏捷**的血肉以及更**专注于业绩**，**目标**的灵魂。今天我们将一起探讨在**新环境下的领导力升级之道**，以及如何帮助企业锻造人才发展的**可持续性**。

LEADERSHIP DILEMMA

领导力的困境

挑战 Challenges

外部市场环境变化那么快，我们公司的业绩没有跟上市场的步伐，就是因为管理人员的领导能力没有及时升级！

我们公司年年做业绩评估和人才评估，但是就像交作业，做完就结束了，这些评估流程和结果到底对公司整体业绩的影响在哪里？

大家现在都在讲数字化，我们公司也去看看怎么提升经理们的数字化领导力

5年前我们公司投了一大笔资金做了一套领导力模型，但是最近这一、两年公司实在是没这方面的预算了！

现在全行业都在创新，为什么我们公司很多团队创新速度那么慢呢？这些团队的领导们的创新领导力堪忧！

我们公司每半年回顾一次重要岗位的继任者计划，接班人名单每次都被评估和确认过，但是为什么当有重要岗位真正需要人的时候总是发觉继任者还没有准备好，还需要时间？

LEADERSHIP DILEMMA 领导力的困境

匆忙的解决方案 Jump to Conclusion

我们去市场上找那些新型领导力人才，把他们雇到我们公司后，他们就可以在公司里传授新型领导力经验了。

业界都在说我们的竞争对手A公司的业绩评估和人才评估流程和工具非常好。我们把他们的照搬过来就好，这样最有效！

最近总经理在外面参加了一个研讨会，会上有一家咨询公司展示了他们帮助企业提升数字化能力的培训，我们送管理者去参加这个培训，就能帮助他们提升这方面的能力了。

反正5年前我们搭建领导力模型的时候是请专业机构和我们一起制作的，领导力模型能有啥大变化，反正现在我们没预算，就不用更新了！

送这些团队的主管去参加外面的一些关于创新的课程。多学习学习外面的做法，他们的创新能力自然就提高了。

我们提高重要继任者计划评估的频率，从半年一次提升到一个季度一次。频率高了，我们多讨论讨论，继任者计划的成功率就自然提升了。

A SYSTEMATIC APPROACH 系统化的方法

诊断的过程帮助我们拨开表象看清问题的本质

诊断 Diagnosis

分析 Analysis

分析包括数据分析（历史数据和预测）和研究各种方案的可能性，并界定设计方案的范围

设计解决方案，方案可以是涉及到整个公司的单个或者多个流程/产品，也是可以是一个全方位的解决方案

设计 Design

实施 Execute

有效地执行使解决方案事半功倍

复盘 Review

通过复盘总结经验，不断优化方案

CASE STUDY

案例分析



3年前

公司创新力落后于行业，从市场招募了一批具有新型创新能力的领导者。

投入一大笔资金请专业机构一起制做了一套领导力模型；这套模型高效地帮助公司甄别和培养出的很多批高潜人才

Jack是A事业部他这个岗位业绩最好，也是最优秀的领导者。他和在其它几个事业部的类似岗位上的几个领导者是我们公司的骨干。

3年后

公司创新能力仍然没有大的起色，三年里外招的领导者离职率近50%，远远高于公司平均值

领导力模型甄别出的高潜人才，有不少在新环境下要么业绩表现平平，要么业绩下滑严重

Jack几个月前离职了，继任者还没完全准备好，所以我们按照他的背景经历找来市场上和他相似的人才，但是上任半年有余，新人的业绩和领导力跟Jack表现差很多。我们现在担心其它几个事业部也发生同样的问题。

THE ROLE THAT CULTURE PLAYS

企业文化在提升领导力中扮演的角色

诊断 Diagnosis

公司的创新领导力弱和创新速度慢

- 架构问题?
 - 组织架构太复杂层级太多, 致使做出一个创新决定耗时很长
- 企业文化问题?
 - 现有文化不够多元与包容导致新的想法无法在公司生根落地, 外部新型人才无法在公司发挥特长
- 人才培养问题?
 - 人才培养还是按照传统方式
- 激励机制问题?
 - 现有激励机制并不鼓励创新
- 还是其它问题?

分析 Analysis

在诊断结果的基础上, 进行数据分析并界定方案范围

- 组织架构的评估
- 离职访谈记录的分析 and 总结 - 主要针对那些外招新型领导力人才
- 焦点访谈 (Focus Group) 和调研 - 内部 (关键岗位管理者或者员工) 和外部 (企业生态系统的主要参与者)
- 人才培养方法, 流程, 工具, 课件等等的评估
- 相关内部流程的评估
- 激励机制的评估

设计 Design

改进现有文化, 使其更多元和包容

- 改变思维模式 (mindset), 让全员 (包括各级领导层) 拥抱多元思维模式
- 营造多元的氛围, 拥抱不同观点和看法, 让它们在公司的各个角落碰撞出火花 (领导层会议, 研讨会, 例会, 项目会议....)
- 发掘和尽最大努力避免无意识偏见, 特别在管理层
 - 亲密偏见 - 我们倾向于和我们相似的人一起共事合作, 如果有人提出新的和不一样的想法, 我们有时采取拒绝的态度
 - 确认偏见 - 我们偏好支持和自己一致或者相近的观点, 如果有人提出和自己不同的想法和建议, 即使这个想法是极富创造力的, 我们下意识会持否定态度

实施 Execute

打造多元和包容的文化

- 设定在多元和包容的文化下公司希望看到的行为标准 (valued behaviors)
- 进行全员培训, 解释这些行为标准的意义和公司对这些行为的期望
- 发扬楷模 (role mode) 的力量, 树立领导层的楷模, 带动各个团队一起打造多元和包容的文化, 消除无意识偏见
- 在各个团队, 部门开展工作坊 (workshop) 讨论在实践过程中怎样通过打造多元和包容的文化激发团队的创新意识, 增加团队创新动能, 和提高创新速度

复盘 Review

通过复盘总结经验, 不断优化方案, 创造可持续发展

EVOLVE THE LEADERSHIP MODEL 不断更新领导力模型

诊断 Diagnosis

部分高潜人才业绩表现差强人意

- 现有领导力模型的问题?
 - 现有的模型从根本上已经不能满足现在市场对高潜人才甄别和培养的要求
- 市场对人才的新要求没有被植入现有领导力模型?
 - 现在的市场环境要求高潜人才具有创新意识和能力 (innovation), 灵活和敏捷 (agility), 和有复原力 (resilience)
- 使用问题?
 - 在使用现有的领导力模型时, 高层领导没有有效地使用评估和发展工具, 或者虽然使用工具, 但是评估中主观因素过多

分析 Analysis

在诊断结果的基础上, 进行数据分析并界定方案范围

- 收集和分析领导力模型的历史数据 - 历年来通过这套模型选出的高潜人才的业绩
- 有针对性地分析在新市场环境下, 使用领导力模型甄别出的高潜人才成功的原因和特质, 以及不那么成功甚至是失败的高潜人才的原因和特质
- 焦点访谈 (Focus Group) 和调研使用领导力模型的高层领导 (评估者), 采集他们对领导力模型的反馈和建议
- 内部经费预算的限制有多大

设计 Design

根据新环境的要求改进领导力模型, 而不是全盘重来

- 根据诊断和分析的结果和数据梳理出需要改进的地方 - 比如新的能力要求 (agility, resilience, innovation)
- 为每个新的能力要求设计相应的行为标准
- 根据不同领导层级, 区分这些新能力要求的需要程度

实施 Execute

实施改进后的领导力模型

- 找出领导力模型和企业里相关流程或者项目的接口, 比如
 - 业绩评估
 - 人才评估
 - 继任者项目
 -
- 决定在以上这些流程和项目中怎么实施改进后的模型, 做到即不夸大新的能力要求, 也能保证这些新的能力要求在管理者选拔, 培养和发展中被考虑到
- 全面推行新的领导力模型

复盘 Review

通过复盘总结经验, 不断优化方案, 创造可持续发展

SYMMETRICALLY DEVELOP SUCCESSFUL LEADERS

复制成功的领导者

诊断 Diagnosis

优秀领导者离职，继任者计划断层，外部人才招聘不成功

- 继任者计划(succession planning)的执行出现问题?
 - 执行过于敷衍，走走流程，没有深入甄别和评估重要岗位继承人
- 继任者计划设计问题?
 - 设计过于简单，把太多重点放在流程上，比如，每个季度一次，规定每个参与岗位必须根据继任程度至少选出3位继任者
 - 没有岗位的成功者画像，或者高层对于成功者画像的细节（素质，能力，行为，和经验的要求）没有达成共识
- 没有外部人才库 (external talent database)，或者不完善
- 中高层入职计划有问题?

分析 Analysis

在诊断结果的基础上，进行数据分析并界定方案范围

- 收集和分析过往几年继任者计划的成效 - 比如，有多少在继任者计划中的人才，最终按照计划担任了目标岗位
- 过去几年关键岗位内部培养和外招人才的比例，比例是否和同行业差不多，还是大部分外招
- 对内部培养的人才和外招人才在绩效和潜力方面进行比较，可以使用过去几年的数据；哪组人才的业绩表现更好，潜力更大?
- 分析外部人才库 - 人才是否充足，数据是否及时更新
- 分析过往几年中高层入职/上任计划，外部招聘的人才的成功率是否远远低于内部人才

设计 Design

改进继任者计划的设计

- 为关键岗位引入成功者画像或者岗位胜任力模型
 - 采访成功的现任者
 - 采访成功的现任者的上司
 - 收集行业中（甚至是跨行业）类似岗位成功者的特质
 - 根据采访总结和归纳出那些真正创造成功的行为，特质，和经验
- 高层评估以上总结和归纳出的成功行为，特质，和经验，达成共识，并批准成功者画像或者岗位胜任力模型

实施 Execute

实施改进后的胜任者计划

- 一个完善的继任者计划只是成功的一半，有效的实施和使用也非常关键
 - 首先，对继任者计划的参与者就成功者画像或者岗位胜任力模型进行培训（参与者包括公司各层领导）
 - 对流程做出相应的调整，以有效地支持成功者画像或者岗位胜任力模型

复盘 Review

通过复盘总结经验，不断优化方案，创造可持续发展

A CONSTANTLY EVOLVING ECOSYSTEM 不断演变的生态系统

