



第25届中国学习与发展年会

2021年5月24-25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





以文化为基因，提升领导力

-- 博世高潜人才发展与教练文化 --

博世中国培训中心 肖佳蕾 许晨

博世价值观



锐意进取 有行必果



面向未来 注重成效

公开透明 互相信任



放眼长远 公平合作



尽责社会 持续发展



诚信可靠 奉公守法

倡导多样 和谐共进



如何驱动组织变革？

领导力



领导力



文化基因的内核

领导者用户画像
领导力核心能力

人才发展的策略

多元化高潜人才发展
社群学习的实践案例

教练文化的驱动

企业教练文化的打造
教练型领导力的实践

高效团队的赋能

艰难时刻的领导力挑战
团队教练赋能高效团队

领导者用户画像 领导力核心能力

We
LEAD
Bosch

我们践行企业**价值观**。

我们明晰业务**目标的意义**，
满怀**激情**追求成功。

我们倡导**自主性**，
为之排除障碍。

我们设定优先级，**化繁为简**，
迅速决策，**扎实**执行。

我们**跨越各个层级**，
充分且及时沟通。

我们成就**卓越**。

我们激发对**新生事物**的热情，
视变化为**机遇**。

我们从错误中学习，
视其为我们的**创新文化**。

我们**跨职能**、部门和层级进行精诚合作，
以**结果**为导向。

我们给予和聆听**反馈**，
以互相**信任**，**尊重**和**理解**的方式领导团队。

领导力核心能力



博世领导力能力模型



Korn Ferry "Leadership architect"
38个全球能力架构模型



博世中国 领导力 发展指南



领导力核心能力

	Leadership Requirements	Definition
Leading my self	韧性	Rebounding from setbacks and adversity and calling up inner strengths when facing VUCA situations.
	自知	Using a combination of feedback and reflection to gain productive insight into personal mindset, strengths and weaknesses.
	自我发展	Actively seeking new ways to grow and be challenged at both mindset and behavior level by using both formal and informal development channels.
Leading others	建设高绩效团队	Building teams that are motivated, aligned and equipped to apply their skills to the team.
	协作	Building functional relationships that allow cross-unit, cross-functional collaboration.
	影响力	Affecting strategy and performance of the organization and its people.
Leading my business	吸引人才	Attracting current and future talent to the organization.
	培养人才	Managing, retaining and developing talent to meet current and future needs.
	业务战略	Understanding and implementing strategic direction.
	决策质量	Making good and timely decisions.
	培育创新	Creating new and better ways of working.
	管理不确定性	Making sense of complex and uncertain situations.

领导自己 / 他人 / 业务

- 明确的领导力行为表现
- 差异化的领导力能力要求
- 内部需求与外部环境结合
- 顺应未来发展机遇与挑战



多元化高潜人才发展 社群学习的实践案例

多元化高潜人才发展



定位

TDP-Pre 初阶培养计划

中国高潜人才发展项目

- 领导路线（初阶团队领导）
- 项目经理路线
- 专家路线（工程师、顾问、专员）

针对不同发展路径的
领导力**基础**知识；
领导自己；领导他人；

TDP1 高阶培养计划

全球高潜人才发展项目

- 领导路线（高阶团队领导/项目经理）
- 专家路线（高级工程师、高级顾问、高级专员）

针对不同发展路径的
领导力**高阶**知识；
战略规划基础；
领导自己；领导他人；**领导业务**



目标人群



内容

TDP-Pre 初阶培养计划



项目运营实践



TDP-Pre 初阶培养计划

- ▶ 跨地域跨组织跨职能的 TDP-Pre高潜人才;
- ▶ 三条发展路径, 均从引导自我和观念转变开始;
- ▶ 行动学习确保学习效果落地, 例如长沙工厂教练型领导力训练营



TDP-Pre 培训课程

- ▶ 加强必要的管理技能 (绩效管理、人员配备、ER、辅导) 等;
- ▶ 为期一个月的“成为领导者”数字夏令营, 陪同初级领导者转变为经理角色;
- ▶ 加强专家发展线路创新和设计思维方法;



补充学习资源

- ▶ 博世联合得到精选20门商科优选课
- ▶ 量身定做选修课: 非财管理、服务设计、故事力
- ▶ 博世自主在线学习平台 myTransform海量学习资源支持;

TDP1 高阶培养计划



选修课程：例如财务知识、服务设计、故事力、得到miniMBA等
 选修活动：高管对话沙龙、业界大咖直播等



社群学习的实践案例



TDP1 高阶培养计划

- ▶ 跨地域跨组织跨职能的 TDP1 高潜人才
- ▶ “自我认知”课程中深度连接组成 6 人小组陪伴整个 TDP1 学习成长
- ▶ 1 名博世内部高管教练与 1 个学习小组 2~4 次教练辅导
- ▶ Peer Coaching 互相教练



TDP1 培训课程

- ▶ 课前建立微信群组
- ▶ 课前随机组成学习小组并布置学习任务（例如：VUCA, diversity 等课题）
- ▶ 课前学习小组完成调研和学习报告
- ▶ 课上分享学习成果并进一步对课题进行深入学习



得到miniMBA

- ▶ 博世联合得到精选 20 门商科优选课
- ▶ 学员选课自由组合（10H 必修课+3H 课）
- ▶ 博世自创的“learning sprint（学习冲刺）”学习方法，互相激励学习，交流学习经验和实践体会



企业教练文化的打造 教练型领导力的实践

企业教练文化的打造

寻求并给予反馈
好奇地聆听及提问
聚焦在当下
感恩共情
.....

行为

We
LEAD
Bosch

心智

反馈是个人成长的礼物
每一个人都是有才能潜力的
在每一个当下享受工作与生活
每个人都有长处.....

态度：积极领导力，教练，正念，自我反思

教练文化的架构

追踪，认可，沟通

设定目标，设计，追踪

我们希望影响哪些业务驱动因子？我们的愿景是什么？我们如何知道我们在哪儿？

领导以身作则

被教练；展现教练行为；说到做到。

认证内部教练池

经理教练技巧

把发展教练技巧融入领导力发展系统及培训里。

普及教练

与员工沟通教练对个人及组织的好处，告知员工他们如何能从教练中获得最多。



教练对博世领导力的影响

“如果企业文化不做出任何改变，那么数字化转型就不会成功，我们正在重新定义企业内部的领导力以及协作方式，以强化我们的创新文化”。

—— 博世CEO Dr. Volkmar Denner



90% 强烈认同/认同“我更好地践行了We LEAD Bosch”

92% 愿意推荐教练俱乐部

98%

强烈认同/认同“我的观念更加开放好奇”

90%

强烈认同/认同“我更好地帮助他人找到了职业发展及工作中的目标和意义”

80%

强烈认同/认同“教练实践对我的业务及团队绩效有积极影响”

90%

强烈认同/认同“我会主动问更多的问题，并获取更多的反馈”

93%

强烈认同/认同“我通过让他人自主负责来支持他们”

90%

强烈认同/认同“我的教练实践对于我团队的敬业度有正面影响”



艰难时刻的领导力挑战 团队教练赋能高效团队

艰难的经济环境

全球经济增长正在放缓

变化的市场环境

技术动荡与气候变化

地缘政治发展

经贸冲突与政治、地缘矛盾交错

在困难时期，我们的领导者如何才能继续成功地领导自己，领导他人，领导组织？

使管理人员能够增强基本能力和信心 以应对困难，并赋予团队在困难时期 将挑战转化为机遇的能力

- 处理艰难而关键的沟通
- 稳定关键人才
- 保持积极向上的精神
- 管理低迷的变化
- 未业务转型提供支持
- 从内部和外部最佳实践中学习



勇行者之旅适合的业务场景

业务发展

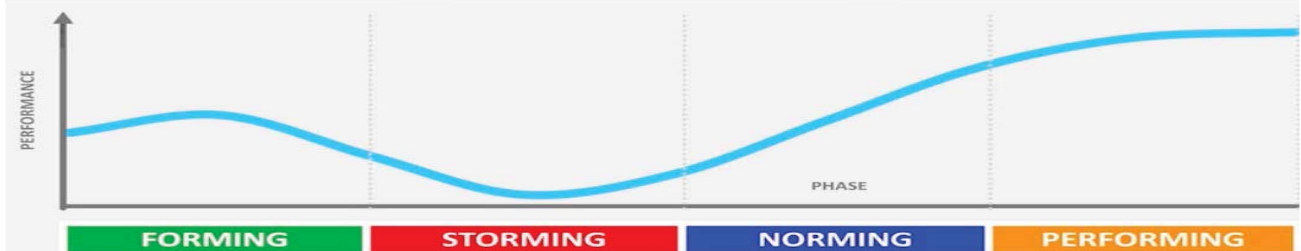
- 业务战略讨论导入
- 业务转型讨论导入
- 业务创新讨论导入
- 业务模式讨论导入.....
- (不适合作为业务发展讨论主体)

领导力发展

- 发展团队集体领导力(We LEAD Bosch)
- 新领导团队组建
- 领导力反馈：例如Leadership Feedback 360,
- 领导力价值观讨论导入.....

团队发展

- 愿景、使命、文化，价值观讨论导入
- 团建活动
- 项目团队启动
- 项目复盘
- 团队冲突管理.....



从“新常态”到“新可能”

我相信自己的潜能 我相信团队的潜能

我们共同重新定义新常态

通过对话创造新可能

勇行者之旅产品包



 BOSCH

谢谢谢谢