

歌尔声学人才发展项目 ——领导力建模研讨会

怡安翰威特 2015.12

人力资源项目——项目进度

项目计划

项目内容及进度

11 12 1 2 3 4 5 6 7

人才发展

人才规划

能力素质模型构建

人才盘点

岗位体系优化

岗位解码

岗位设置优化

岗位价值评估

价值观

价值观调研与梳理

价值观宣贯与落地

合作方：AONHewitt

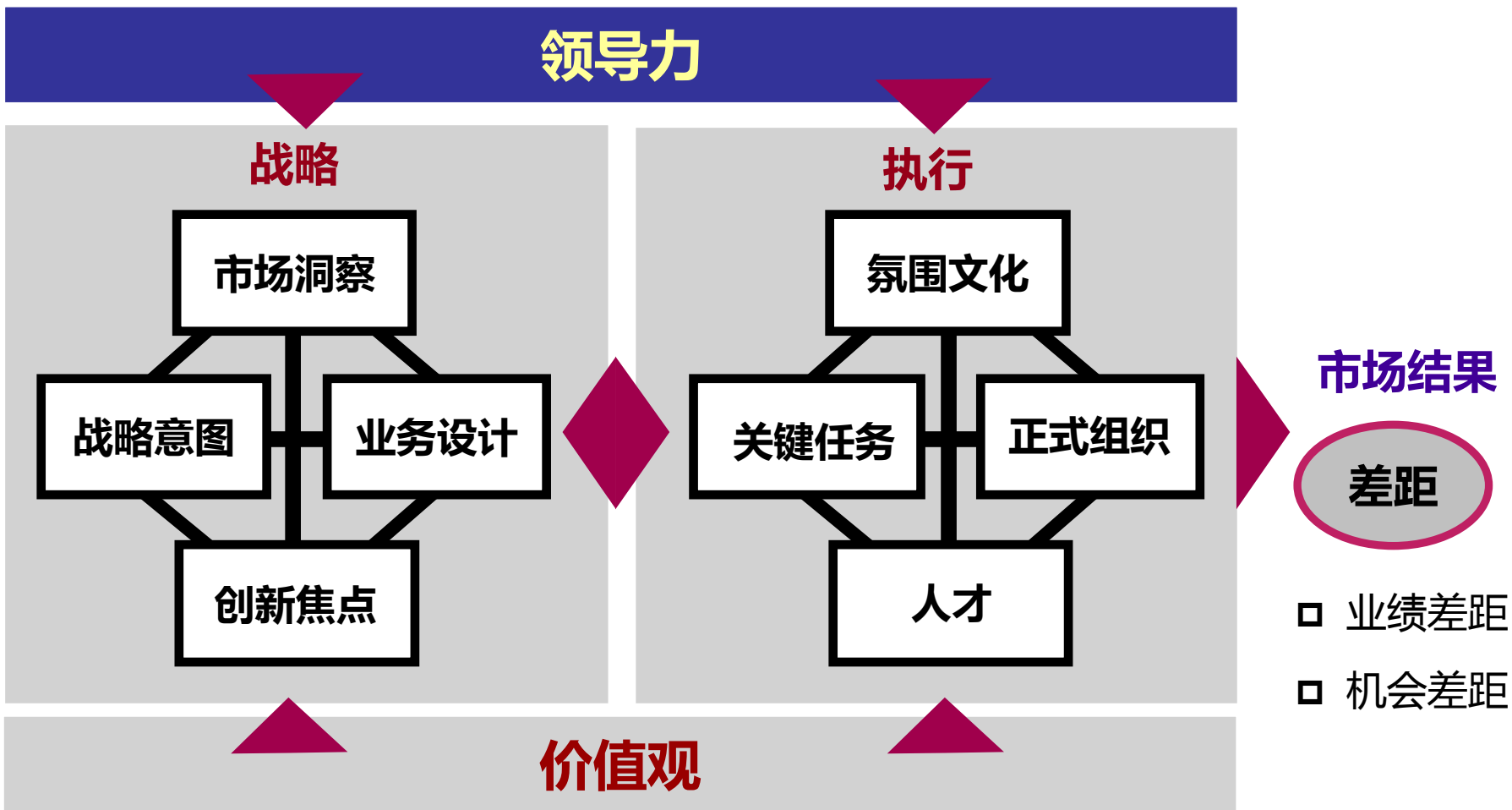
人才规划：12.9规划报告汇报，进入方案落地实施阶段；
能力素质模型构建：开展领导力与核心素质能力模型构建；
研发、营销素质模型构建；
领导力培养体系设计；
人才盘点：人才盘点体系设计与实施。

合作方：HAYGroup

岗位解码：项目启动，正在开展岗位解码工作；
岗位设置优化：岗位设置优化、岗位分析及岗位说明书；
岗位价值评估：岗位价值评估及体系搭建。

合作方：外部专家

价值观调研与梳理：正在开展价值观梳理准备工作；
价值观宣贯与落地。



人才发展诊断与领导力建模研讨会日程-12月25日

时间安排	议题/内容	责任人
09:00 - 09:05	开场	Regina
09:05 - 09:40	能力模型与VUCA时代的领导力 能力模型与领导力 VUCA时代的领导力	
09:40 - 10:20	歌尔声学领导力与人才发展调研结果 领导力调研 人才发展调研	怡安翰威特 Benny
10:20 - 11:10	领导力建模研讨 组织能力 领导力建模研讨	
11:10 - 11:25	高管点评	Bryan、Long
11:25 - 11:30	下一步工作计划	怡安翰威特 Benny

问题：请思考领导力是天生的吗？

“领袖不是天生的，而是后天的努力所造就的。而且造就领袖就像造就任何事物一样，都是要通过艰苦的努力才能终有成就的。”

文森·兰伯蒂
美国橄榄球史上最伟大的教练之一

什么是领导力？——领导力是一种能力, 它能够通过他人实现目标

“好的领导者首先是独立的、批判的、有效的追随者。”

—西点军校

“在影响不同的人时，没有强迫人们去信奉他。”

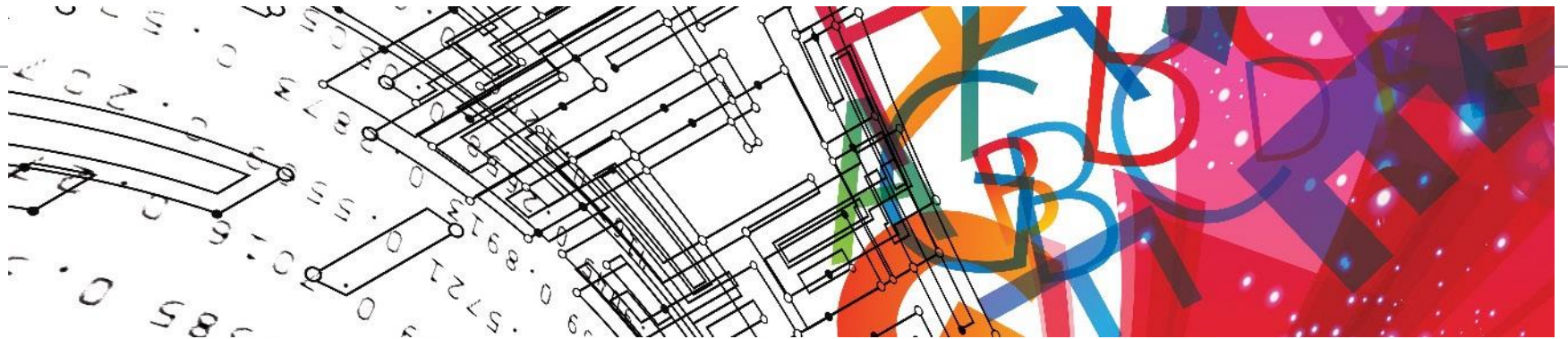
—基督教

“领导力就是带领他人取得成功的能力。”

—沃伦·本尼斯

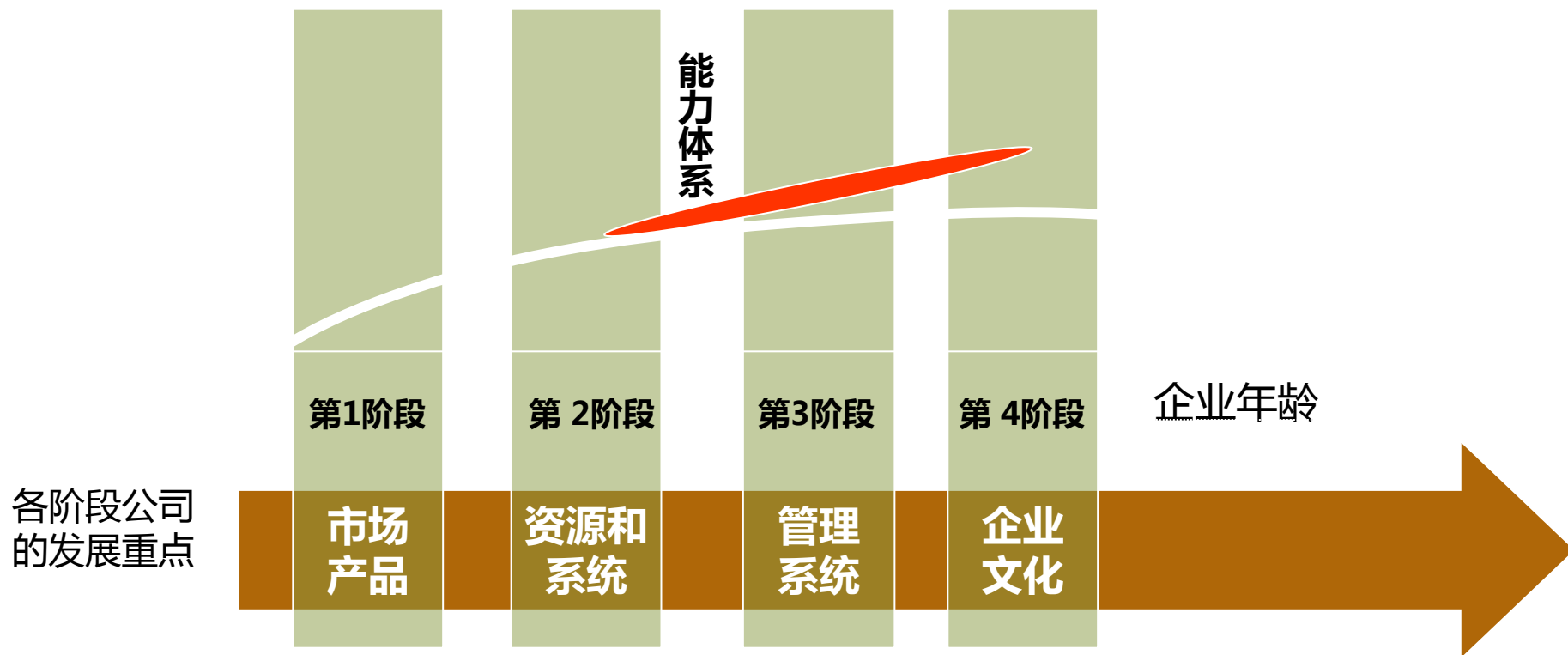
“界定领导者的唯一标准是有下属的人，高效的领导者不一定是受大家爱戴和尊敬的人，而是让下属做正确事情的人。”

—彼得·德鲁克

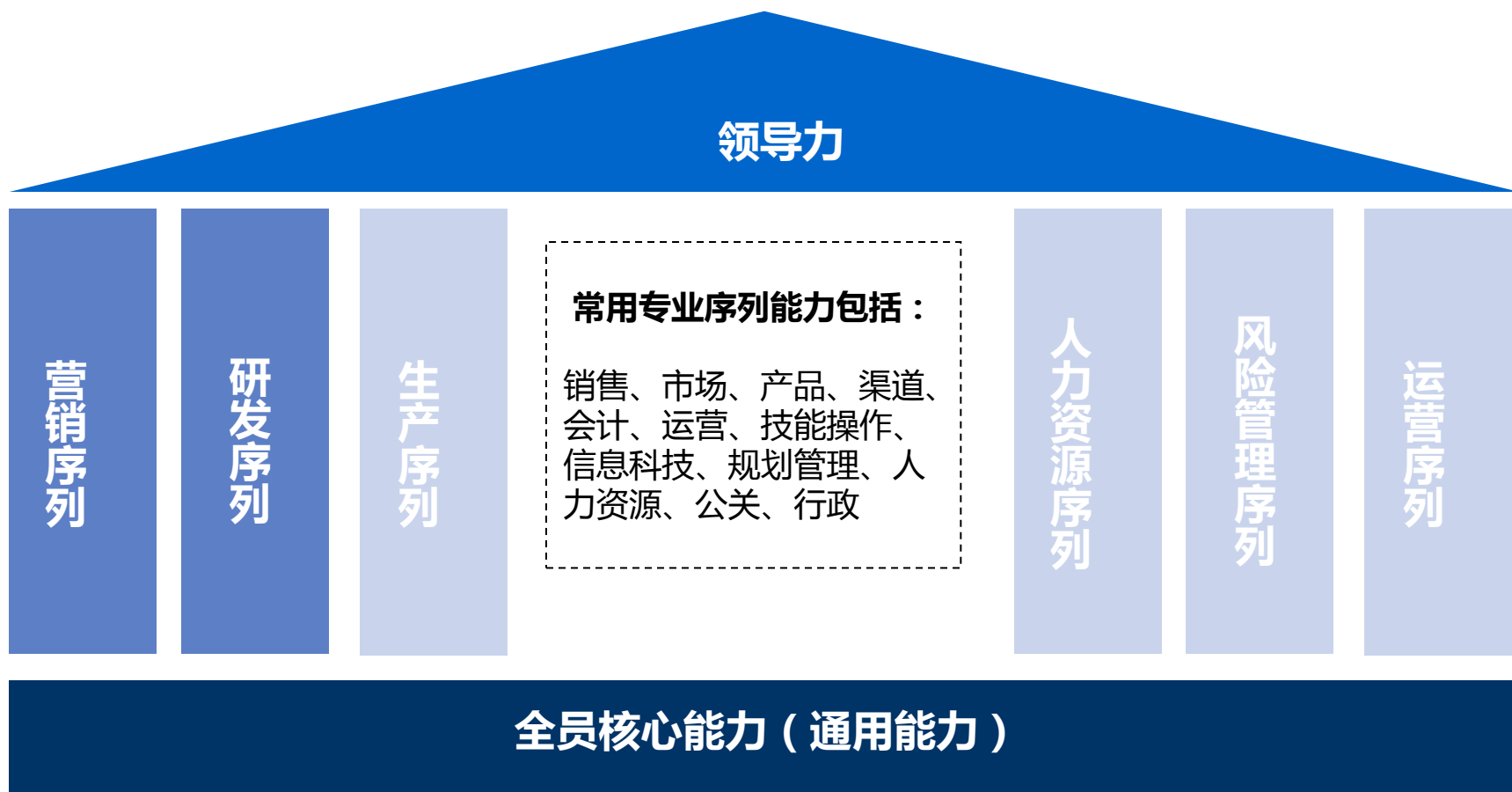


I. 能力模型起源与不确定时期的领导力

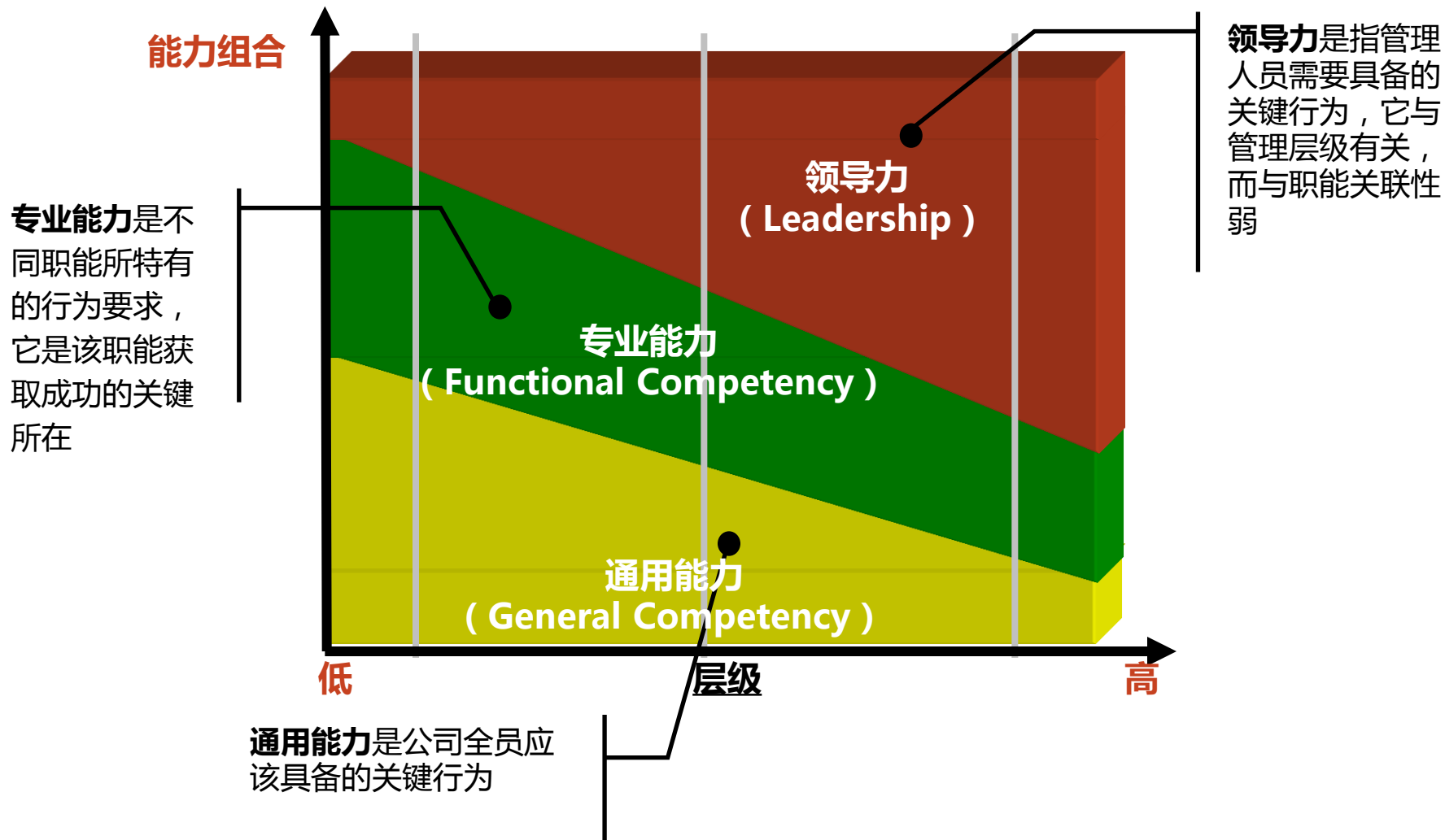
能力建设是组织发展到一定阶段必须面对的一个管理挑战



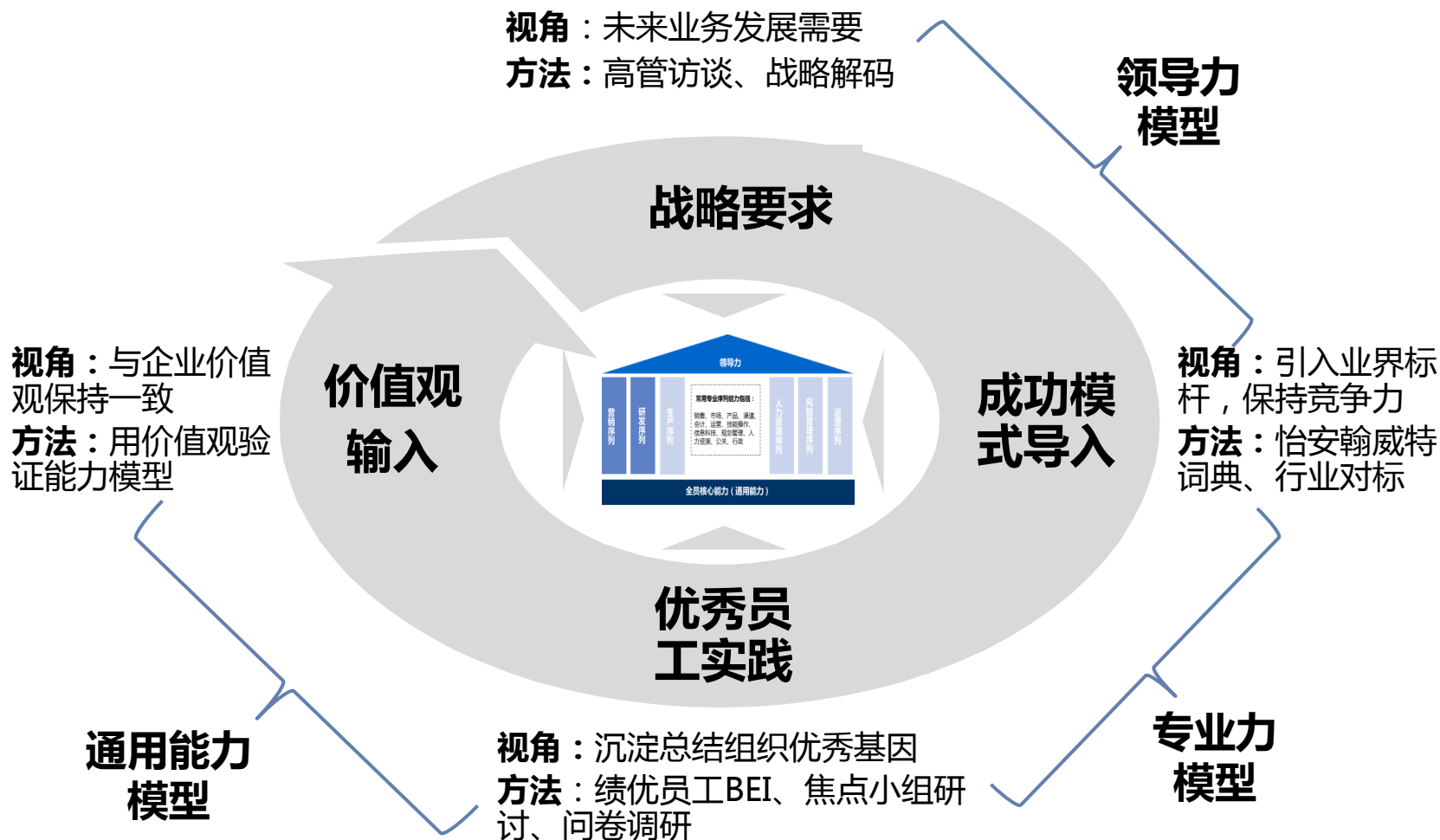
企业常见的能力体系分为：领导力、专业力、通用能力



员工在不同发展阶段在通用能力、专业能力和领导力有不同侧重



能力模型构建方法：综合四方面的信息输入



领导力模型样例：某企业“LEADER”领导力模型



领导力模型样例：能力模型的表述



素质定义

基于对产品、团队、公司或行业的热情和责任感，设定挑战性的目标；通过持续学习与创新，不断克服困难和障碍最终达成或超越挑战性的目标。

领导力定义

每一条领导力对应
有分级的
能力水平

层级名称

层级一：主动设定严格标准，积极主动完成工作

- 在工作中严格要求自己，主动给自己设定较高的标准和工作要求；
- 具备较强的责任心和主人翁意识，积极主动完成工作；

具体行为描述

层级二：勤于思考善于总结，持续改进方法流程

- 在工作中善于总结经验，主动学习工作所需的新知识与技能；
- 具备持续改进的意识，善于反思需要提高的地方，不断改进工作方法，有效提高工作效率和质量；

层级三：勇于设定挑战任务，乐观坚韧尝试创新

- 在工作中乐于接受挑战，主动为自己设定挑战性的目标或工作要求；
- 在压力和挑战之下，保持百折不挠和积极乐观的态度，并关注通过创新的做法不断尝试，从而达成挑战性的目标；

层级四：发扬创业开拓精神，树立行业领军风向

- 设定行业最高的标准或目标(如，成为世界最大的亚麻企业，或达到世界一流品质)，始终保持“创业家精神”，达到行业中的领军水准；
- 为了实现突破性的目标，通过精心分析和预估，审慎冒险，从而取得业务上的重大突破。

领导力模型应用——长期跟踪和记录人才档案

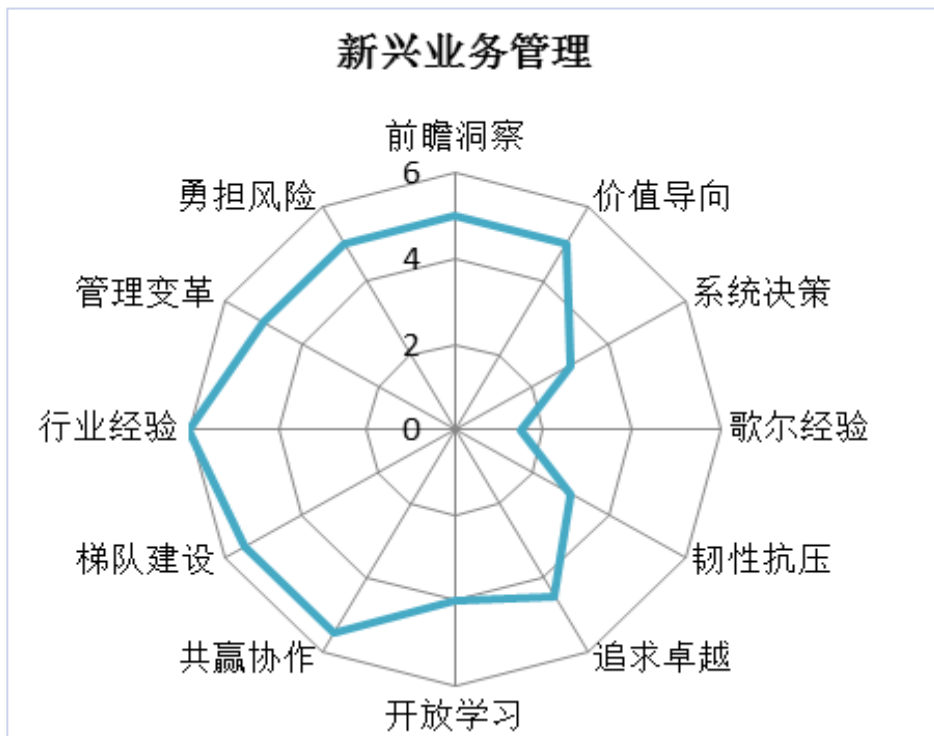


歌尔声学人才管理系统
Total management

- 个人主页
- 绩效评估
- 能力评价
- 职业路径
- 培养项目
- 发展计划
- 团队一览

职位名称：渠道经理		职位编号：003-0513	
督导关系	上级主管 (职位)	渠道主管	
	负责管理 (职位)		
<p>工作目的：</p> <p>职责说明：</p> <p>衡量标准(所管辖人、财、物)：</p> <p>工作接触：</p>			
成果(KPA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 		
任职者负责实现的结果			

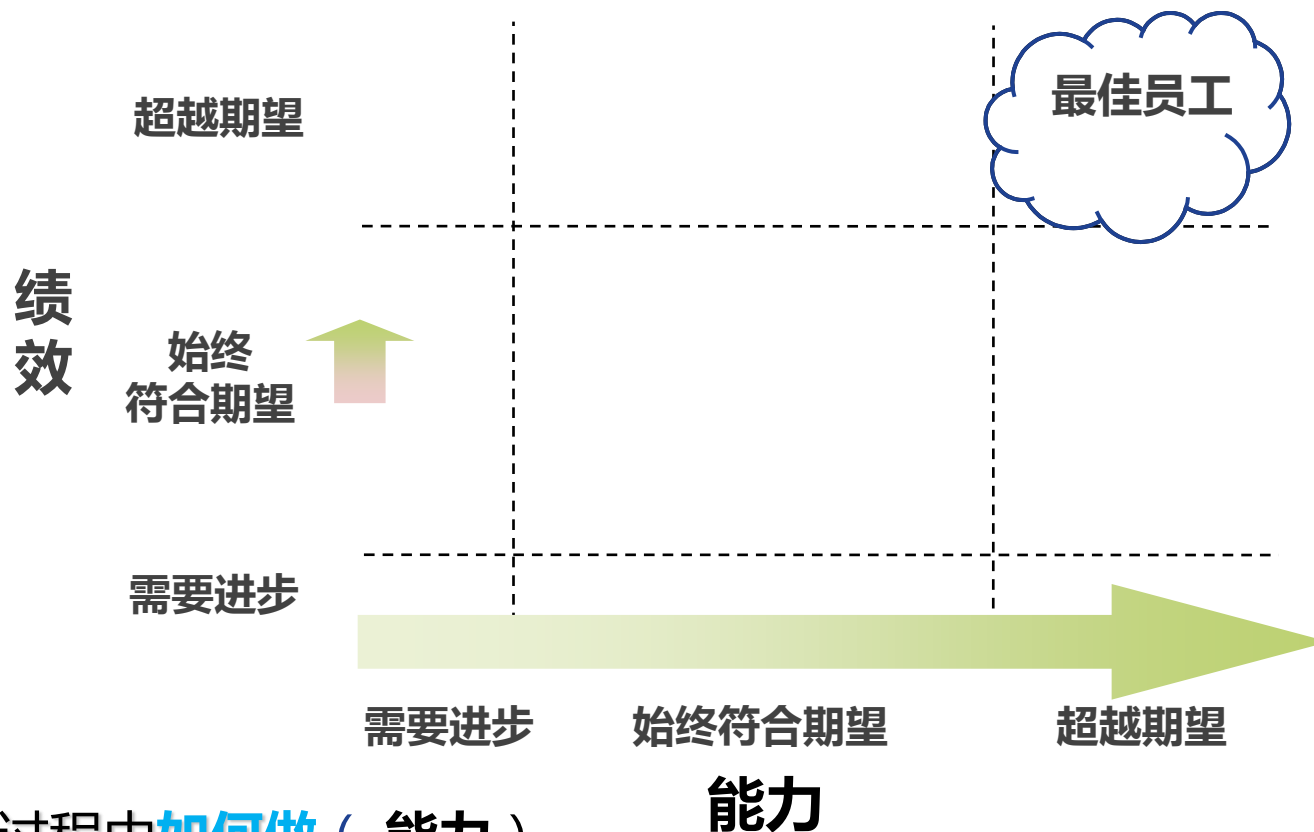
工作经历



能力评价

领导力模型应用——结合绩效和能力的人才管理

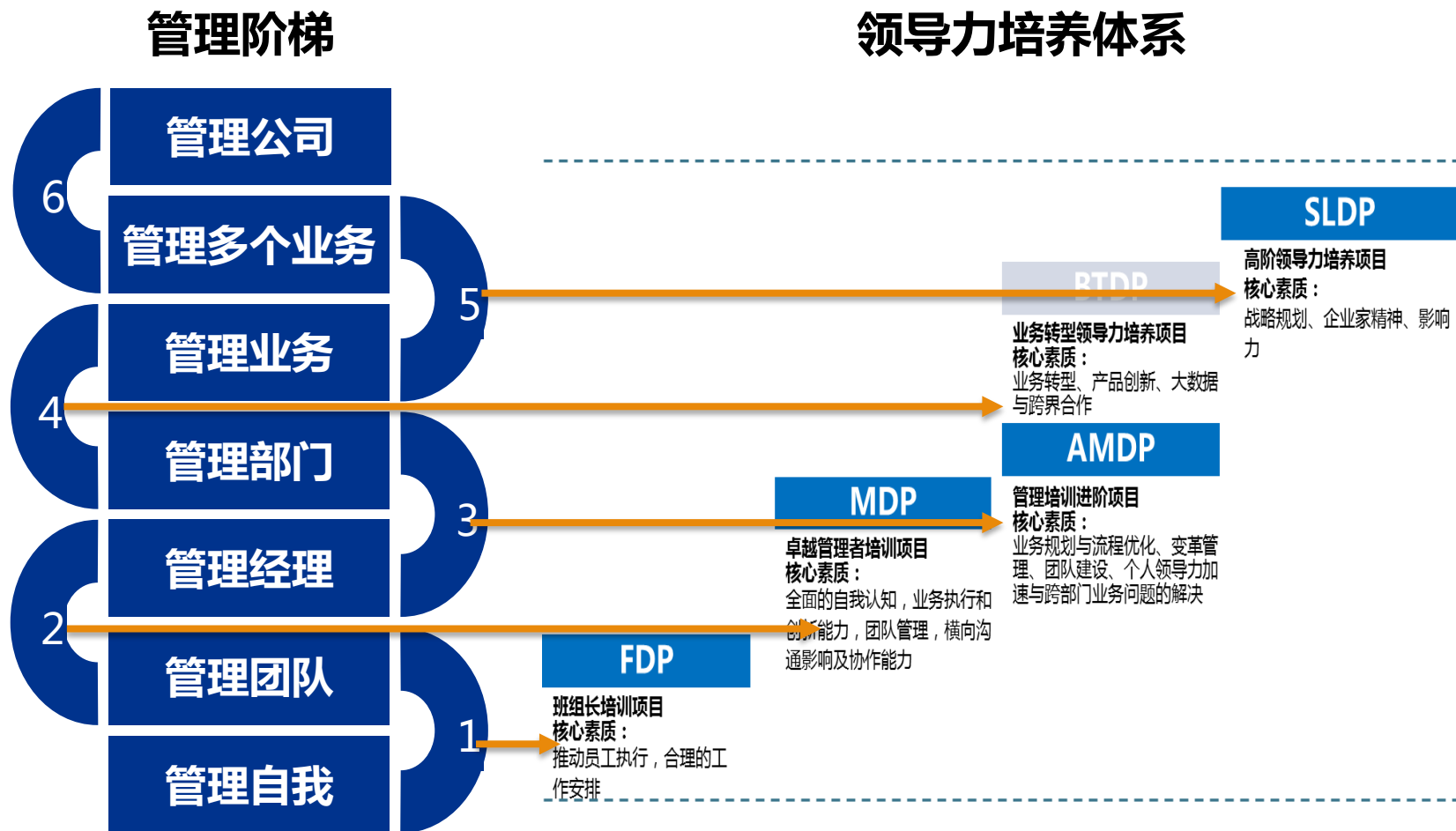
管理者**做出了什么**（**绩效**）



管理者过程中**如何做**（**能力**）

领导力模型应用——基于不同阶段能力培养的领导者发展体系

优秀的领导者优秀的原因绝对不是继续做职业生涯早期让他们成功的那些事情



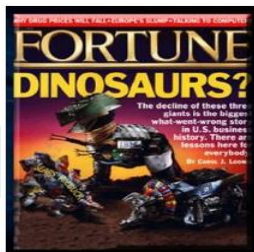
领导力的作用——组织管理

- 更好的传承和塑造公司核心价值观
- 将抽象的领导力要求具体化、行为化
- 在领导标准下定义相应的绩效标准，考核所有管理者
- 以此为基础, 推动其它业务上的变革
-

最佳实践：IBM 两次战略调整与领导力模型的变化

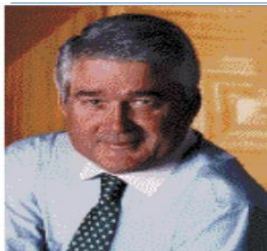
1993
濒临倒闭

硬件



1996
拯救和重塑

硬件+软件



2003
按需应变

硬件+软件+服务



智慧星球

战略导向

内部和流程



客户和市场



更加深入的合作关系

挑战/问题

- 组织性的官僚以及令人厌恶的内部竞争
- 缺乏客户意识，失去了顾客信任
- 对IBM的事业没有激情（对未来没有信心）
- 绩效评估系统混乱且存在着争议

- 环境变化，互联网时代带来的挑战
- 越来越多竞争者的进入
- 客户对外部合作伙伴的关注
- 客户服务标准的提升

战略举措

- 停止分立战略，保持公司完整性根本改变公司的经营模式，关注客户需求
- 再造商业模式，提出“全球整合解决方案”概念
- 提出“电子商务”战略(1995)

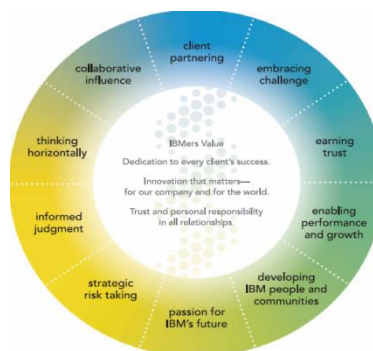
- 出售硬件业务，购买服务机构，聚焦高价值业务(2002)
- 服务导向，向中小企业扩展业务，行业细分“领航计划” (2005)
- “智慧星球”的物联网(2008)

领导力模型



- **全力争取胜利**
 - 客户洞察力
 - 突破性思维
 - 实现目标的动力
- **调动并执行**
 - 团队领导力
 - 直言不讳
 - 团队合作
 - 果断决策
- **持续动力**
 - 建立组织能力
 - 教导
 - 工作奉献度
- **核心**
 - 对业务的激情

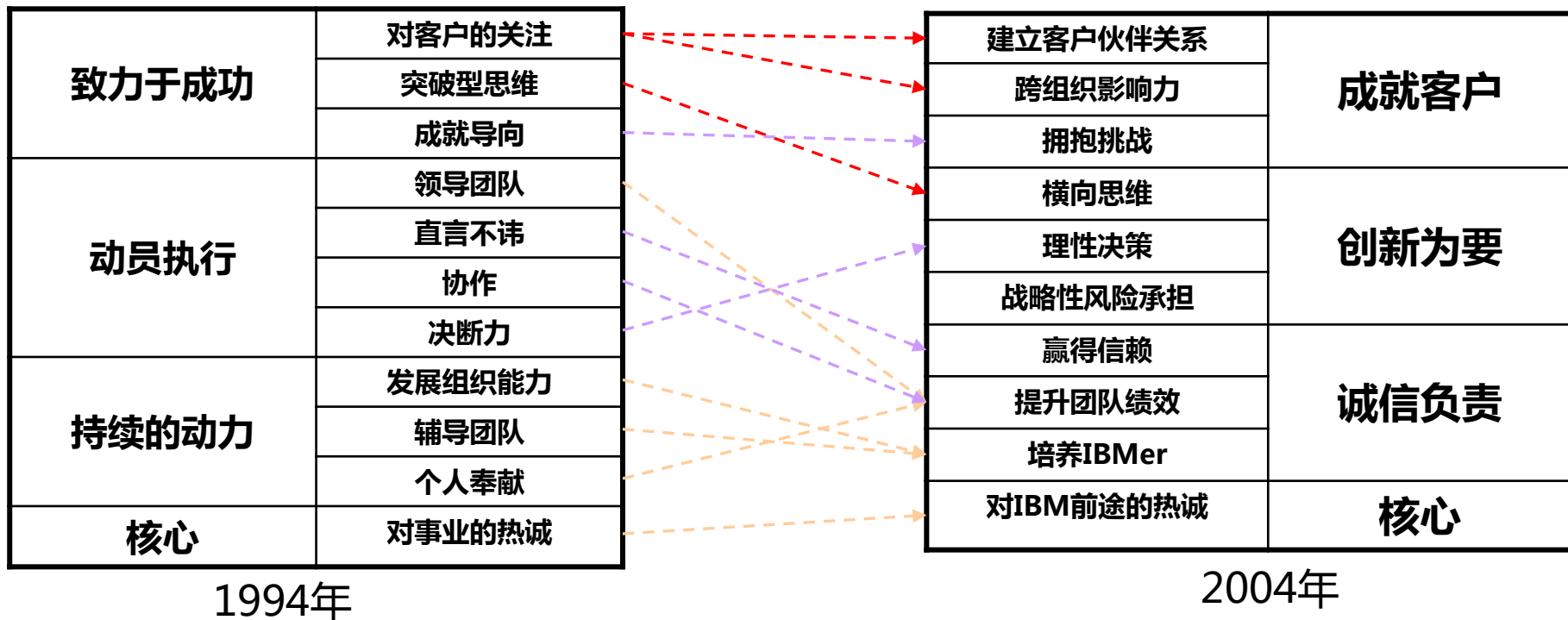
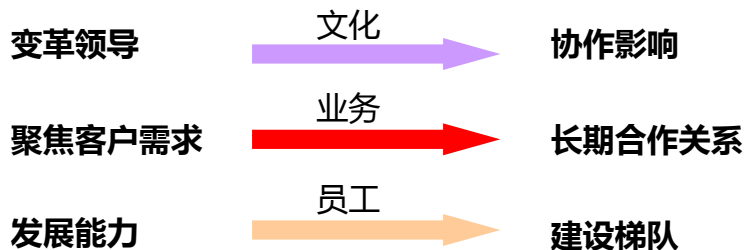
18



- **成就客户**
 - 建立客户伙伴关系
 - 跨组织影响力
 - 拥抱挑战
- **创新为要**
 - 横向思维
 - 理性决策
 - 战略性风险承担
- **诚信负责**
 - 赢得信赖
 - 提升团队绩效
 - 培养IBMer
- **核心**
 - 对IBM前途的热诚

最佳实践：IBM领导力转型

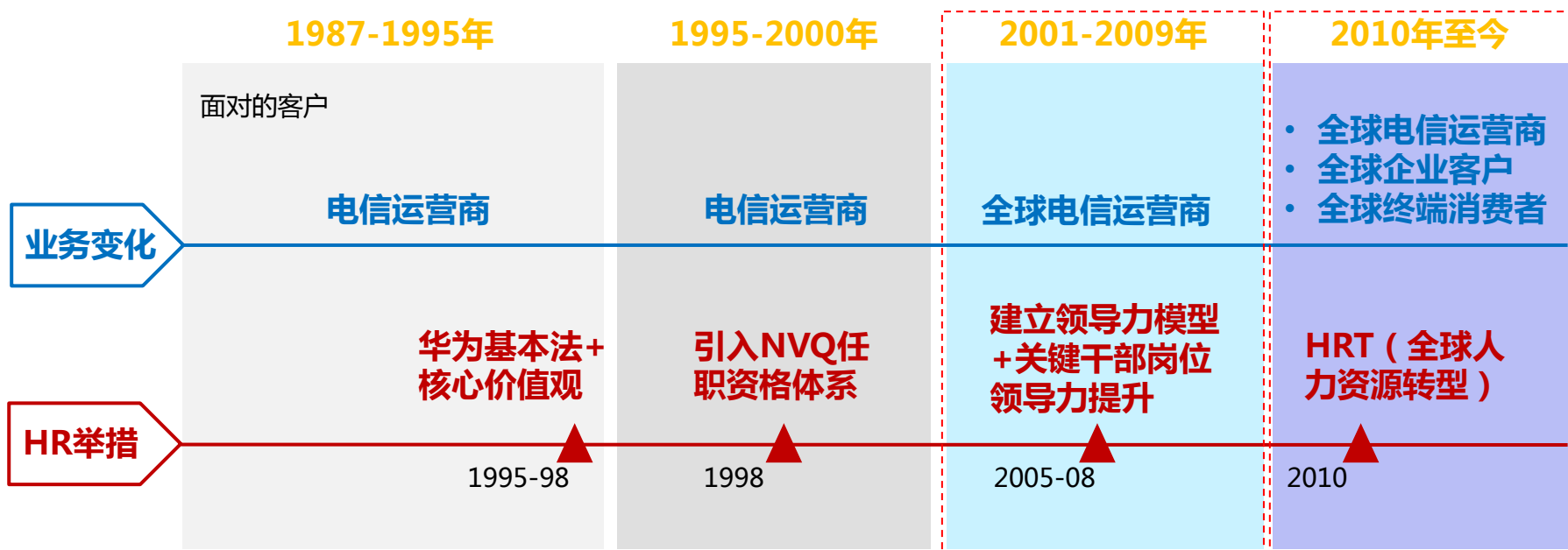
伴随着IBM的战略调整，其领导力模型也相应的调整，以适应公司战略发展需要，主要变化三个：



最佳实践：华为业务发展历程与领导力建设

- 华为的人力资源管理在业务发展的过程中扮演了非常重要的角色，在支持业务拓展的过程中，华为在人才管理方面开展了很多有效的管理举措，主要包含：

- (1) 组织文化与价值观
- (2) 任职资格体系
- (3) 领导力体系搭建



最佳实践：华为业务发展历程与领导力建设

- 企业文化、任职资格体系、领导力模型通常可作为HR支撑组织业务发展的三项关键措施
- 华为在员工管理中对这三项关键措施的应用：
 - 企业文化隐性传承，任职资格显性管控，领导力要求内化支撑

虚 —— 企业文化 —— 领导力模型 —— 任职资格体系 —— 实



职级	职责期望	关键差异	任职资格级
22	主导HR战略举措设计与推行 (公司级)		七级
21	主导HR战略举措设计与推行 (体系级)	HR战略举措设计与推行	六级
20	主导HR战略举措设计与推行 (BU级)		五级
19	主导HR解决方案集成设计的能力, 并参与战略举措的推行	HR解决方案集成设计	四级
18			
17	主导实施解决方家, 参与解决方家设计	HR解决方案实施	三级
16			
15	独立执行职流程	HR流程执行	二级
14			
13	在指导下承担例行工作		

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/298027033051006026>