



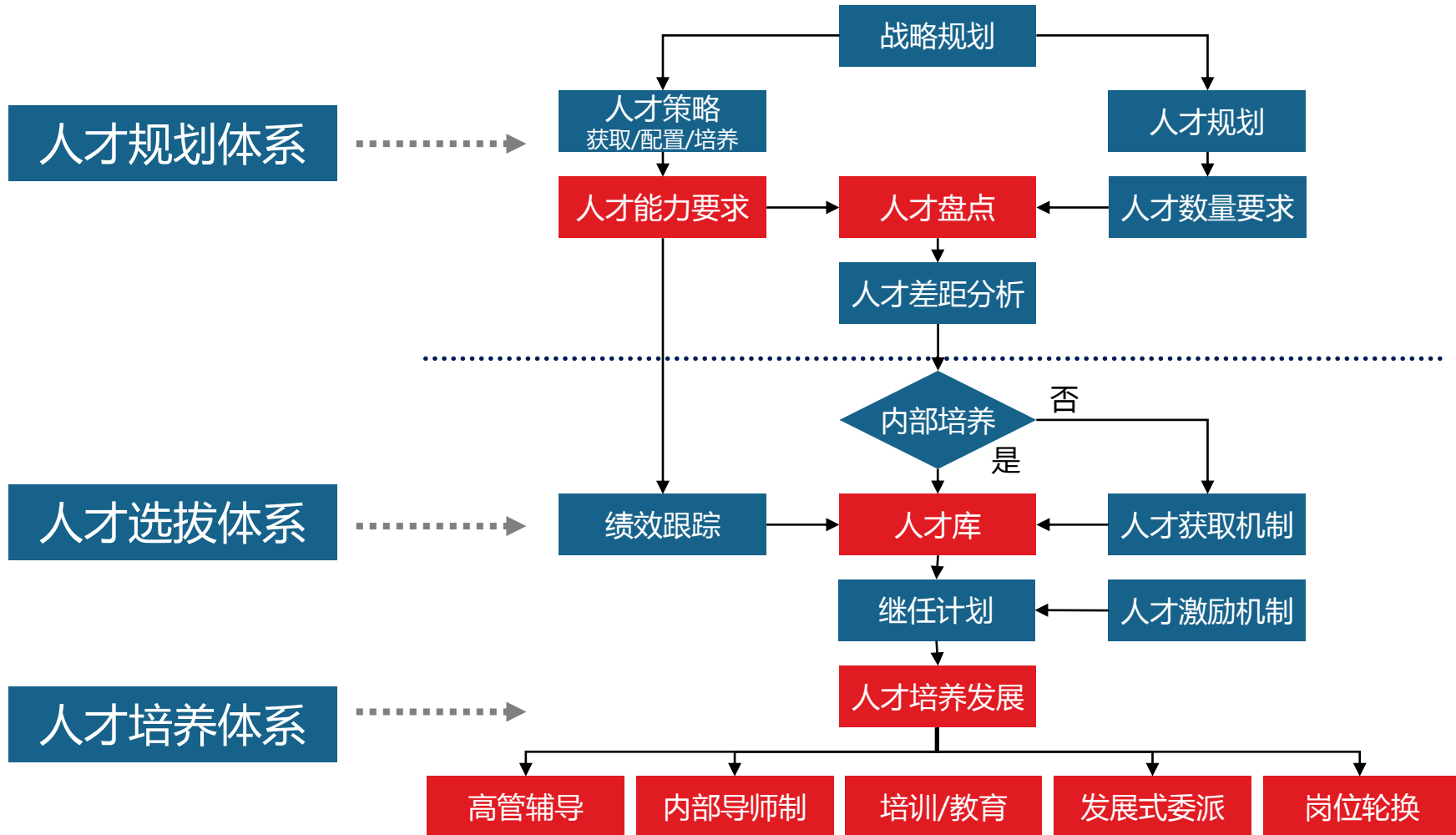
# 企业核心管理者及后备 人才培养发展体系介绍



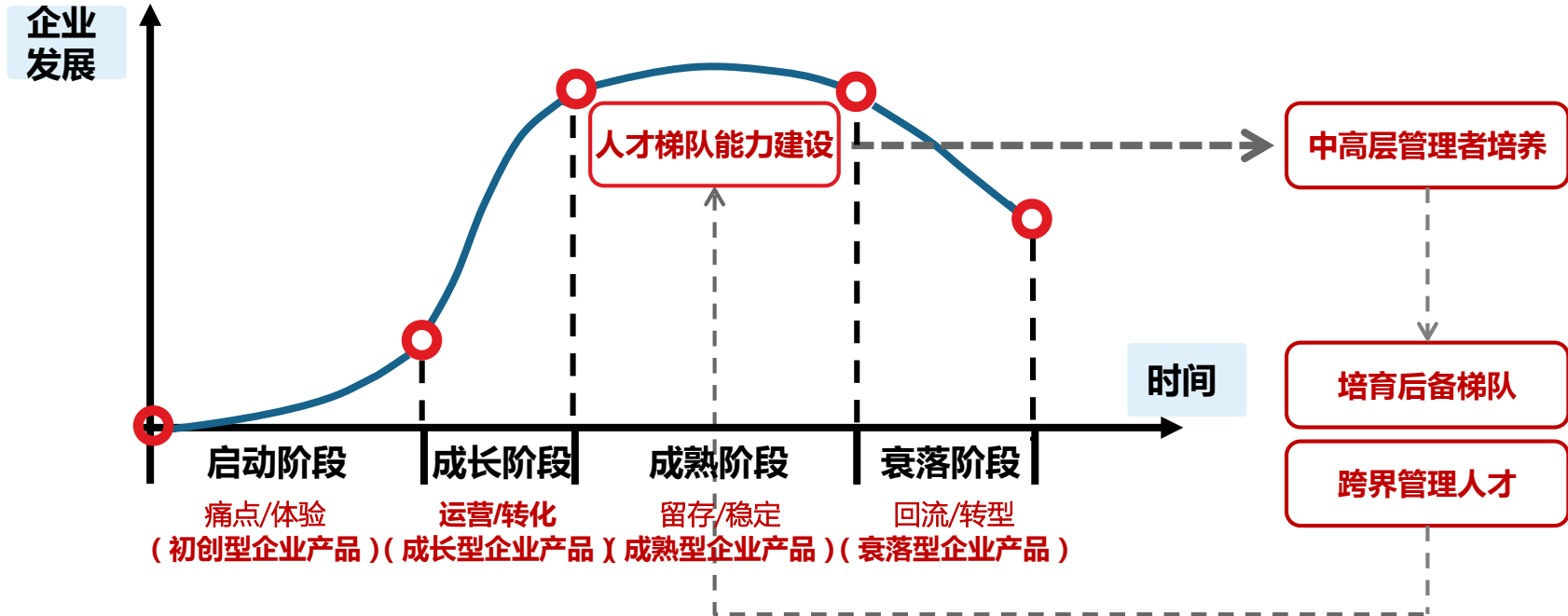
# 目录

- **第一部分：怡安翰威特对需求的理解**
- 第二部分：怡安翰威特同类项目
- 第三部分：建议的项目步骤与产出

# 怡安翰威特人力资源管理体系框架



# 第一，在人才管理上，怡安翰威特建议企业根据不同发展阶段关注以上重点



怡安翰威特认为：  
为防止企业进入到衰落阶段，需要控制以下人才的风险

## 空缺风险

战略关键举措所需的关键领导岗位空缺的风险

## 能力风险

某一层级的管理者普遍领导者能力不足的风险，需要培养补足

## 继任风险

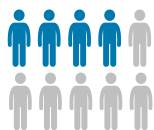
重点在于为新任命中高层管理者提供支持，以确保其成功上任

## 供应风险

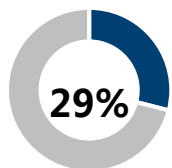
后备梯队缺乏储备，或虽有人选但是缺乏培养的风险

# 第二，怡安翰威特的最新调研显示，对管理者培养上的投资，是企业当下的痛点也是必须改善的管理举措

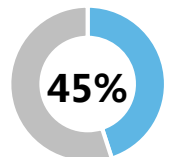
## 怡安翰威特调研



每10个员工中就有4个员工无法感受到上级领导者的鼓励和辅导



29% 的公司没有足够的后备人才背后也显示职业发展路径不清晰



45% 的管理者没有合适的工具和技术来给下属员工的绩效表现做反馈

### 什么是管理梯队的风险？

- 企业缺乏生涯通道设计
- 没有梯队，更多是个别领导的“个人崇拜”

## 企业在培养“管理梯队”时的三个重点

### 1 为未来更好地去培养领导者

- 要通过培养，使得领导者必须能够辅导、激发员工的工作能力，能够推动员工队伍创造佳绩

### 2 通过培养让整个团队提升绩效

- 对管理者领导力的培养并非是他个人的事情，而是要通过对管理者的培养来带动他所管辖的整个团队的工作状态，成长氛围，以及整个团队的工作绩效表现

### 3 打造团队内人才后备梯队

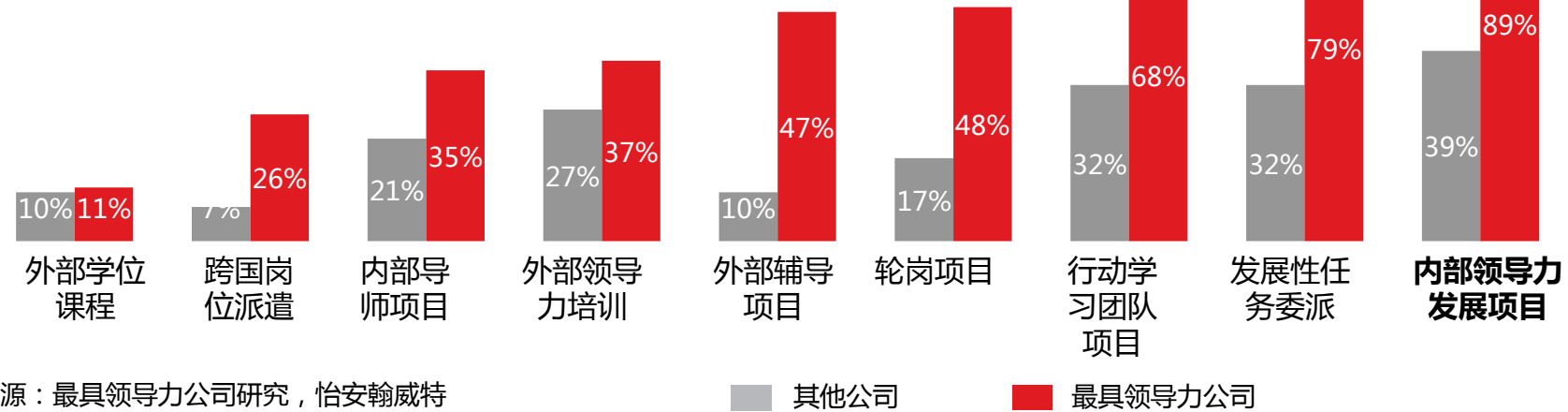
- 对中层管理者的培养，还要兼顾为企业快速的人才供应链，“师团连”有梯次的管理者队伍，需要强化中层管理者本身的人才识别能力，以及对下级管理者的辅导能力

# 第三，怡安翰威特领导力调研显示，最佳雇主和优秀实践企业更加注重多样化的领导力培养方式

- 怡安翰威特“最具领导力公司调研”发现，学习发展的核心问题在于有效跨越“知”“行”鸿沟，需要构建多样化培养发展生态圈

<b>传统学习方式</b>	VS	<b>最具领导力公司学习方式</b>
<p>更专注于教授管理理念、知识、技能和工具，学员受训后往往面临“知”易“行”难的困境</p>		<p>最具领导力公司学习方式：通常采用多种学习发展技术的组合，如体验式学习（边学习边运用）等方式，收效更显著</p>

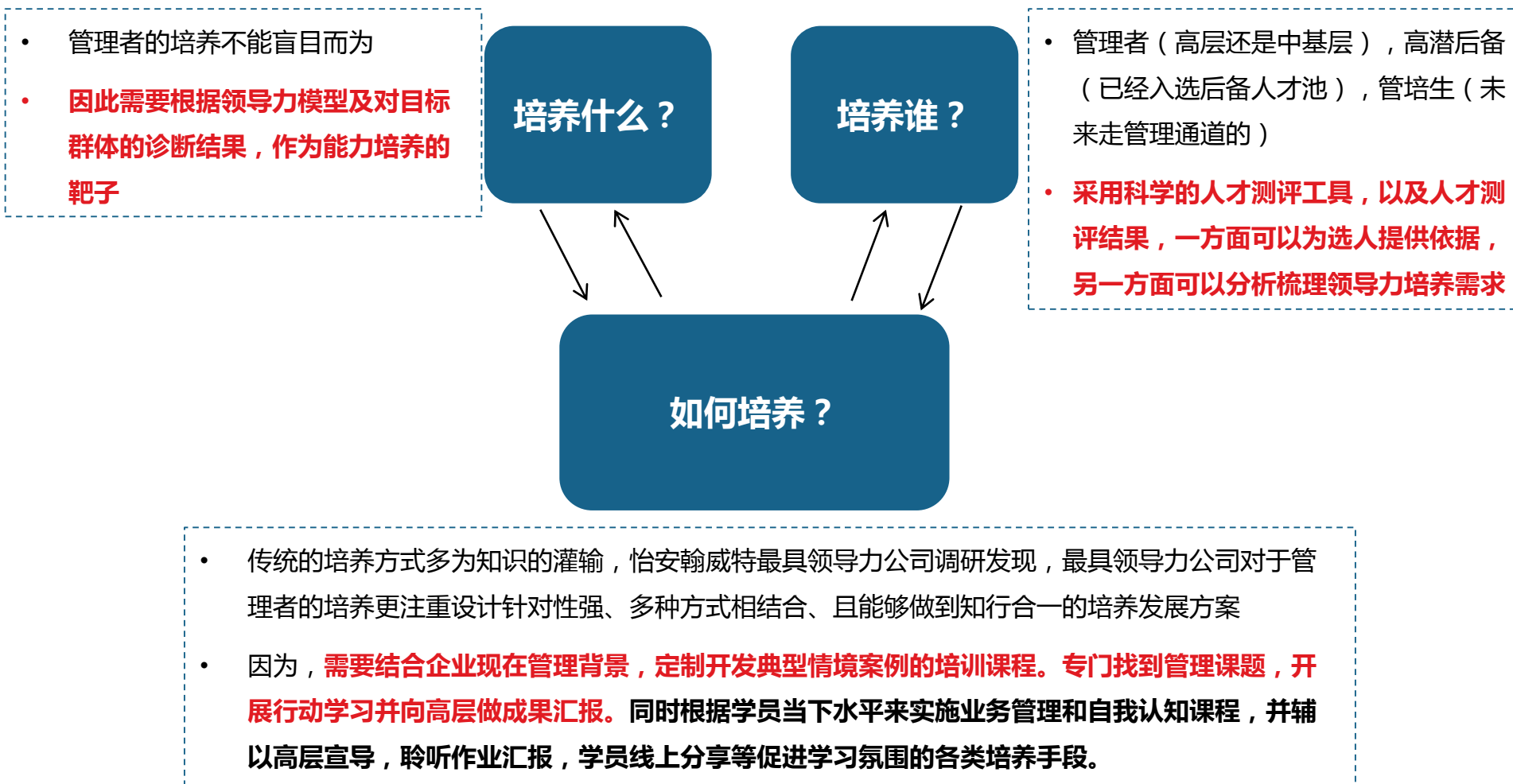
采用各类人才发展手段的公司占该类公司总量的比例



来源：最具领导力公司研究，怡安翰威特

■ 其他公司      ■ 最具领导力公司

## 小结：怡安翰威特认为企业开展管理者培养发展项目时需要明确三大课题



# 人才培养发展项目将满足企业多方的价值诉求



雇主方

## 组织

- 培养领导力目的：支撑企业转型成功，或市场上进一步增量表现。
- 促进企业管理柔性，用领导力弥补企业绩效和制度管理过于刚性的不足。
- 提升组织能力，进行专项组织能力建设。



## 人力资源管理

- 进一步优化了管理者标准--领导力模型，为人才的选、育、用、管提供指导。
- 实施人才盘点工作，有利于对人力资源的能力现状有更多了解。
- 针对中层及其高潜后备实施培养发展计划，能够形成标准化的课程包，赋能企业业务。



## 学员

- 领导力模型作为企业对管理者的行为要求，更多地通过培训宣贯到位。
- 针对于管理者实际工作挑战进行培训，帮助学员在实战情境中探索自身的能力优势和待发展领域。
- 制定针对性的IDP个人发展计划，延续后培训项目之后的个人学习提升。





# 目录

- 第一部分：怡安翰威特对需求的理解
- **第二部分：怡安翰威特同类项目**
- 第三部分：建议的项目步骤与产出

## 领导力测评与发展项目（部分）

中国电信



设计中国电信新任地市级  
副总经理人才培养方案并  
实施

罗莱家纺



提供人才发展战略，人才  
培育以及组织能力建设等  
解决方案

海尔



构建胜任力模型，设计和实  
施评价中心，并提供一对  
一反馈和自我认知工作坊

中建东孚



中建东孚  
CSCEC DONGFU GROUP  
中国建筑地产集团

构建人才标准、梳理人  
才发展路径

中航锂电



构建能力模型，明确人才  
目标

梅赛德斯奔驰



Mercedes-Benz

评价中心测评认证及销  
售顾问、服务顾问能力  
培养服务

中国移动客服中心



提供内部招聘面试官  
组建方案

上实地产



构建领导力模型和相应的  
评价体系，设计并实施领  
导力发展项目

华为技术有限公司



设计并实施测评方式及相  
应测评工具

苏宁电器



构建领导力标准，搭  
建培养发展体系

雅莹集团



建立能力模型，确立人才  
培养机制

上海纺织



制定长期激励方案并落  
地实施完善

## 领导力测评与发展项目（部分）

### 辉瑞制药



构建评价发展中心，并在测评后给予反馈和个人发展计划制定

### 福特汽车



提供对关键人才的测评和发展服务

### 中国电信上海公司



设计优化企业文化、提供提升敬业度方案以及企业大学总体设计方案

### 阿斯利康



提供管理人员后备晋升测评及培养发展索引和发展工具

### 大唐电信



建构素质模型，开发360度评估体系并给予培养发展建议

### 岛津中国



提供综合性测评、及领导力发展服务

### 三菱电机



实施一系列在线测评并提供针对性的测评反馈

### 广汽菲克



构建领导力模型、提供人选提名、任命、考核的最佳实践及操作流程

### 安徽省投资集团



构建胜任力模型、提供领导力发展测评及人才发展服务

### 村田电子



领导力发展项目，包括明确测评标准、定制测评案例、并实施领导力评鉴中心

### 辉凌医药



全面盘点企业高潜人才，考察后备人员后期职业发展潜质及职业发展方向

### 新凤祥集团



全面测评服务、建立领导力加速发展体系

# 怡安翰威特优势总结



## 战略优势

Aon与各类企业有过密切的合作。在本次项目过程中将结合企业战略发展目标的要求，明确管理者及其后备人才领导力标准，形成人才团体画像，并进行有针对性的培养方案的定制和实施，提升管理者能力，提高组织绩效。



## 工具/技术优势

Aon在人才测评和培养方面有丰富的项目经验，在本次项目中，将始终采用经验证的、科学有效的工具/技术手段，确保项目方案有针对、可落地、能验证。



## 定制优势

Aon可贴合企业文化，企业发展要求等，结合企业管理者实际工作挑战定制培养方案，更有利于企业战略文化的宣导，并有效地将培养与实践相结合。



## 企业优势

Aon作为全球四大咨询公司之一，可提供一站式人力资源服务，基于与企业的密切合作，加强相互之间的理解。



## IDP指导优势

Aon内部咨询顾问拥有教练资质，同时也作为内部讲师，在做IDP指导及个人反馈上拥有丰富经验，以更加专业的形象呈现我们的技术优势。



## 服务优势

Aon承诺在项目执行前期确立四线合一团队（顾问团队、专家团队、技术团队及商务团队），分工明确，确保项目的顺利高效执行；同时，Aon将配合企业内部做好前期的宣贯工作，确保评价结果真实有效。



## 赋能优势

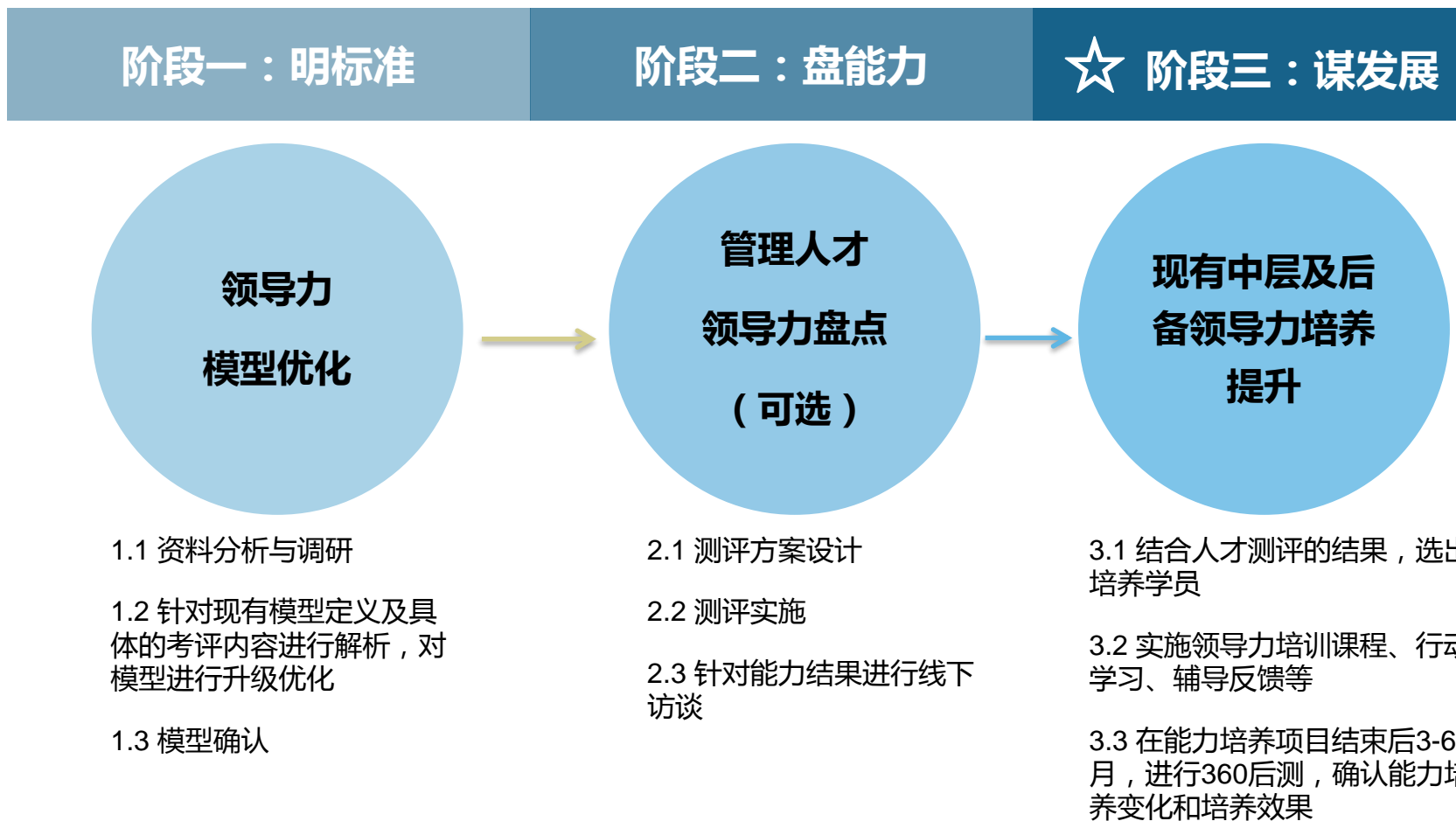
Aon推崇“传、帮、带”理念，承诺“扶上马，再送一程”。在项目执行期间，将反馈技术、IDP辅导技术等内化，有助于企业培养内部专家，为未来的发展奠定基石。



# 目录

- 第一部分：怡安翰威特对需求的理解
- 第二部分：怡安翰威特同类项目
- **第三部分：建议的项目步骤与产出**

# 怡安翰威特建议领导力培养发展项目的总体框架设计



# 第一步，确认企业领导力模型，根据标准进行能力的初始判断

在培训前，将对企业历年对于培养候选人在领导力方面的360度的评估结果进行回溯。确认领导力模型，以作为领导力培养的范围。

## 360°反馈衡量哪些方面：

- 企业制定的领导力模型的表现行为 – 基于领导力模型词条
- 他人如何观察到并评价被反馈者
- 考察领导力，组织和计划能力，达成工作目标的能力等

\* 报告应该配有专家顾问反馈

## 适用于：

- ✓ 人才盘点
- ✓ 高潜识别
- ✓ 领导力发展
- ✓ 高管教练



## 设计

- 现成题库可选
- 将客户已有题库导入系统

## 管理

- 线上管理
- 交付&支持: 可提供评委和系统管理人员支持

## 优势

1. 全面，结合360°问卷（测表现），可以有效的将自我评价和他人的反馈进行对比，找出其中的差别，为后续培训和发展提供更多的依据和建议。
2. 报告详尽，易于解读与反馈
3. 便于后续的能力跟踪，适合定期测试坚持能力发展结果

示例

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/347032052056006031>