

如何避免企业昙花一现？ —内部人才继任计划

ASSESS系统中国学院

CASE STUDY



定义成功

选拔优秀

发展卓越

Define Success Select the Best Develop Excellence

ASSESS™ is a web-based platform that provides in-depth assessment of managers and professionals. ASSESS incorporates personality and behavioral feedback - providing a powerful combination for evaluating people against competency models for success.



目录 contents

案例背景	3
☞ 客户背景	3
☞ 项目目标	3
☞ 实施步骤	4
解决方案	4
☞ 定义成功	4
☞ 选拔优秀	4
☞ 发展卓越	5
项目总结	5
☞ 项目特色	5

优秀的领导者能带领企业取得更高的营业额、更高的客户满意度、更强的员工凝聚力和协同力、更高的员工保留率，从而推动组织绩效的提升。优秀的领导者往往也就成为了人才竞争和争夺的焦点。但是，我们不得不经常面对“求贤若渴”和“无才可取”的尴尬。

但另一方面，企业内部员工往往感觉自己“怀才不遇”，能力和价值没有得到充分的发挥。当长期缺乏合理、有效的岗位安置和能力提升计划时，许多极具潜力的员工往往选择转投至其他更能发挥自己才干的企业，或者是斗志渐渐消磨，继续在现有岗位缺乏激情地工作。那么，如果解决这种两难局面，一方面帮助企业找到高质量的领导人，另一方面让潜力员工“怀才得遇”，加深对企业的归属感，并充分发挥自己的业务能力和领导能力？这就需要企业在内部制定合理的继任计划和领导力发展项目，帮助企业内部的优秀员工早日成长为明日的领军人物。

案例背景

客户背景

ASSESS 系统中国-海问联合的这家客户是一家外商独资的汽车制造企业，在全球 500 强中位列前列。旗下拥有多个品牌，业务遍及世界六大洲 200 多个区域市场。结合美国总部的人员规划，该企业希望对亚太区采购部的中高层管理人士进行大范围调整，经过对人力资源咨询公司的多方考察，最后选定与 ASSESS 系统中国合作，帮助其开展人员继任计划与领导力发展项目。

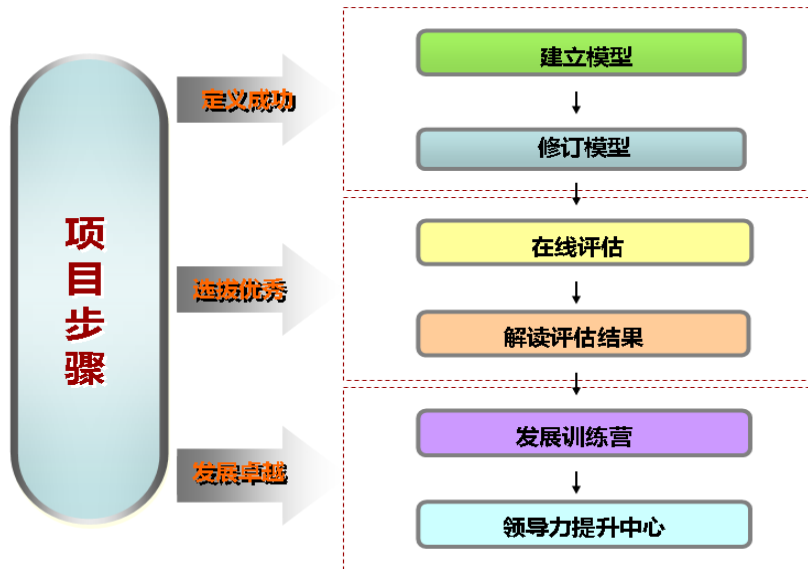
目前，采购部现有的管理级别岗位全部由外籍人士担任，而主管、经理级别的外籍员工任期即将在未来一年内陆续到期，大部分中方接班人已经确认。企业希望本地化全球领导力模型，并设计一套领导力发展方案，在 MDP 项目中对高潜力员工进行进一步鉴别、培养，同时设计一套 Mentor 项目，让目前的外籍管理者对接班人的成长提供辅导

项目目标

在与客户进行了充分有效的沟通后，我们一致达成本次项目需要实现的层次目标：

- 为企业建立本地化企业的全球领导力模型，帮助实现企业内部自我选拔功能
- 结合企业的本地化胜任能力模型，对各层级即将继任的管理人士进行能力鉴别
- 结合企业商业战略及 ASSESS 测评结果制定领导力发展计划，设计 Mentor 项目

实施步骤



解决方案

定义成功

我们根据行业及企业岗位特点设计个性化问卷，以问卷调研的方式对全体管理层进行能力问卷调研；在主管、经理及总监领导力级别中选取各级别的优秀绩效代表 5-8 名作为内部专家，参与 SSM (Strategic Success Modeling) 工作坊。深度访谈不仅使项目团队对客户需求有深入了解，也使客户企业中的相关人员能对本次调研有积极充分的准备。

在前期工作的基础上，我们将 SSM (Strategic Success Modeling) 工作坊中建立的过渡模型与 ASSESS 系统国际在多年的全球实践过程中建立的全球胜任能力模型进行比对和调整，并与企业高层开展模型精炼讨论，确认了定制化的 3 个层级的能力框架。

选拔优秀

结合不同层级的领导力模型，运用 ASSESS 系统在线测评工具进行能力测评。我们采取了“事先培训，事中说明，事后修正”的方式。“事先培训”是通过现场模拟、录像演示、文档说明等方式向参与调查的客户方人员进行系统使用的培训，“事中说明”是指在客户方人员进行在线评测过程中随时提供现场指导，“事后修正”是我们将客户评测给出的答案做一致性分析检

验，在一致度达到我方要求时，方给与正式认可并进行以后的步骤。

在本次项目中，ASSESS 系统中国-海问联合向客户单位提供了两大类的能力评估报告，分别是：

- 个人能力评估 -- ASSESS 个人发展报告；个人 360 报告；
- 团队能力评估 -- ASSESS 团队分析报告，团队 360 报告。

其中 360 度反馈报告是收集来自被评估人同事、上级、下属和客户的评估反馈，能够全面、深刻地体现个人胜任能力行为。在本次项目中，360 度反馈报告向客户企业的管理高层提供了系统全面的高潜力中层人员个人胜任能力框架图表，对该客户企业未来的人力发展计划提供了一套有效的执行蓝本。

发展卓越

基于各个级别的能力框架及 ASSESS 评估结果，顾问设计了领导力发展反馈训练营；并对各个级别的测评结果进行分析，归纳能力特点，设计发展方案。

涉及的发展内容包括：

- ASSESS 个人培训发展营；
- 领导自我发展训练营；
- 领导他人领导力发展；
- 基于胜任能力模型的行为面试方法培训

项目总结

项目特色

- 本地化设计 — 能够结合本地经济、文化及行业的不同特点，对外企的全球化模型进行修缮，有效制定当地员工的能力框架；
- 系统化整合 — 能够结合企业的商业战略目标，及各项 ASSESS 测评报告，分析整合企业的团队特点，构建培训体系及后续发展计划；
- 知识传递 — 提高管理者及核心岗位人员对自身能力优势和潜能的自我意识，同时加强了人力资源部门以胜任能力为基础的 HR 实践能力。

“ 此项目开展之前，我们企业的人力资源部做了大量的市场调查，对多个咨询公司进行评估。最终 ASSESS 系统中国-海问联合以高度专业化的产品及优质的资源与服务优势赢得了此次的合作机会，并得到了亚太区采购总监对项目的大力支持。目前，我们正在应用 ASSESS 系统中国为我们量身定做的本地化领导力模型实施关键员工发展项目，为高管对下属的辅导起到了显著的作用。这次的合作非常成功，我们会在以后逐渐引入 ASSESS 系统中国的其他产品和服务。”

关于 ASSESS 系统中国-海问联合

ASSESS 系统中国-海问联合是一家致力于提供人才发展咨询和评价的专业公司，是国内领先的人才测评和咨询公司。ASSESS 系统的美国总部位于美国德州的达拉斯，在世界 42 个国家为超过 4300 家长期客户提供用于人力资源管理的各项评估、发展咨询和人才管理服务。目前在中国，有超过 200 家跨国公司和优秀的本土企业在使用 ASSESS 系统中国-海问联合的专业服务，客户遍及医药、通讯、IT、金融、能源、服务、制造等行业。

关于 ASSESS 系统中国学院

基于为企业量身打造的胜任力模型和 ASSESS 系统的测评结果，ASSESS 系统中国学院为组织量身打造培训计划，提供以胜任力为导向的企业培训、人员发展规划、领导力发展和咨询式内部培训等服务。与此同时，ASSESS 系统中国学院为人力资源专业人士设计了一系列应用于人力资源运作和管理流程的精品国际认证和培训课程，提升和发展 HR 从业者的专业技能，有效支持公司内部的关键人才的招聘、发展、继任等一系列使命。



ASSESS 系统中国-海问联合

北京朝阳区东大桥路 8 号华远尚都国际中心 11 层 (100020)

Tel: (86 10) 58700068

www.hwassess.com

北京、上海、香港、深圳、广州、重庆、成都、南京