

领导力发展中心的中国 实践与客制化设计

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
解决方案	4
☞ 定义成功.....	4
1.模型落地	4
2.ASSESS 个性测评与 360 测评.....	4
☞ 发展卓越.....	5
3.实施领导力发展中心	5
4.发展反馈，衡量进步	5
项目总结	6
☞ 项目特色.....	6

案例背景

客户背景

我们的这家客户是一家有一百多年历史的跨国制药企业，产品行销全球 150 多个国家和地区。它于 20 世纪 80 年代进入中国，在广州、沈阳、南京、武汉、天津、杭州、成都等国内主要城市均设有办事机构，销售队伍覆盖 80 多个城市。

该公司目前已有一套全球领导力模型。由于亚太市场竞争环境复杂、多元，新的商业驱动力向公司的人力资源部门提出一个挑战：怎样重新定义一个新的中国区领导力模型，以满足运营范围内业务和市场不断变化的需求？怎样发展和提升亚太区和中国区主要负责人的领导力和管理水平，使之更好地贯彻执行企业的经营目标和策略？

很明显，企业需要一个改良的领导力战略，该战略将使得公司可以继续发挥潜力，提升运作效率。当该客户找到我们，期望在企业全球领导力模型的基础上，发展符合中国运营环境的领导力模型，并针对亚太区负责人及中国区高级销售经理的能力特点，实施领导力发展中心时，我们意识到本次领导力发展项目，是要在公司内部提倡关注合作、注重商业、业务导向的领导模式。这个改变不但能提高公司内部领导层的绩效期望，增强个人领导力，提升组织认同感，最终也会为公司本身提高盈利能力。

项目目标

2009 年，ASSESS 系统中国-海问联合与客户企业达成了项目合作意向，开始实施领导力发展中心和本土化建模项目，我们共同拟定了以下的项目实现目标：

1. 帮助公司在业务范围内重新定义领导力和胜任力的定义；
2. 开展高度实践性和经验性的领导力发展中心项目；
3. 为关键领导人才提供模块化的方法，还与内部绩效管理明确地联系在一起；
4. 运用领导力和胜任力模型，指导业务中碰到的实际问题。

项目核心

- 建立中国区领导力模型
- 盘点管理层现状
- 针对性提升领导力水平

解决方案

☞ 定义成功

1.模型落地

ASSESS 系统中国-海问联合和客户企业经过探讨后，以该企业的全球领导力与胜任力模型为基点来衡量客户企业的领导力能力，并以标杆企业的管理经验展示人才管理实践的战略意义。我们的外部研究主要有两个关键目标：

- 识别中国区管理层的成功表现所要求的胜任力；
- 了解组织将来的战略方向，以及对人才管理的影响。

标杆研究取得了两项主要结果：首先，我们团队开发了一个用于中国区管理层的领导力框架；其次，我们团队确定了一系列反映短期和长期中人才执行技能的关键胜任力要素。这些胜任力要素将帮助公司根据自己的实际能力，最恰当地为自己定位，以便实现它的战略目标。在今后的领导能力战略审查过程中，领导能力富含的关键因素必须包括在本次项目制定的要素列表中，并保持这些要素在能项目中的衡量过程关键性。

2.ASSESS 个性测评与 360 测评

模型确定后，项目组通过一系列交流和促进会，使客户企业的参与者了解到领导力发展中心项目的性质和目的。他们还加入互动的准备活动中，包括 ASSESS 360 度在线评估。

在完成 360 在线测评的过程中，被评估人及其业务伙伴需要针对核心领导力的内容进行他评和自评，所评测的内容紧密结合上阶段中所确立的中国区管理层岗位胜任力，最终的评测结果内嵌入模型中的各项能力，因此在最终的 360 报告中可以直观地了解各项能力在实际工作中的展现情况。在个性测评中，测评结果同样内嵌入能力模型，在报告中可以直接观察到内在性格特质对胜任能力的影响。在这个过程中，参与者对自己的工作表现和能力特点有了更深的了解，同时对接下来的领导力发展中心项目有了充分的接受度和参加意愿。

ASSESS 建模特点

- 与商业战略相联系
- 内容直接而清晰
- 融入到人力资源管理中
- 模型之间的交流
- 可转移的建模流程及方法

发展卓越

3. 实施领导力发展中心

针对亚太组管理层和中国区销售团队的不同领导力要求，项目组共设计了两套为期两天的领导力发展中心，各包括五种活动方式作为本次发展中心的核

方式	小组讨论	面谈模拟	分析练习	在线测评	发展对话
内容	就公司的发展现状、市场竞争、公关危机等紧急事务进行讨论，提出解决方案。	针对员工的绩效问题进行会谈，从而提升员工绩效。由资深专业人士进行角色扮演。	阅读和分析繁杂的公司及行业数据信息，按照项目要求撰写建议书，并在董事会进行陈述	在线参加个性测评，接受 360 反馈并将测评结果与领导力模型进行匹配。	与上级主管面对面的谈话，对当前的工作困惑和管理疑问进行直接研讨。
目的	反映团队合作、领导力、问题解决、抗压性等多种能力。	要求掌握一些必要的人际沟通，引导和控制会谈进程，获取员工支持和认同的技巧。	评估个人举一反三、评估论据、演绎推理并合理的解释的能力。	深层次了解个人性格和领导力展现现状。	传递公司期望，获得来自直接领导的发展反馈。

本次发展中心的主要目的是评估已经识别的领导力。通过模拟练习来观察和衡量每个人的行为展现和能力现状。在发展中心中，同时通过专业的在线职业人士性格测评来辨别参与者的性格特质与团队的多样化。以期深入挖掘参与者的内在性格、态度和价值观对其工作行为和领导力的影响。

在领导力发展中心所使用的评估练习取材自 AC-EXC 系列评价中心活动练习库，根据该企业的行业特点，参与者的职位类型和级别，在练习库的 200 余种评价中心练习进行甄别和筛选，选择 10 套候选练习并进行本土化。AC-EXC 评价中心练习活动的效度高达 0.67 以上，超出国际平均水平，为本次领导力发展中心的成功实施提供了广泛而可靠的支持。

4. 发展反馈，衡量进步

在完成发展中心之后，每位参与者会收到个性化的反馈和发展报告，该报告来自发展中心练习、360 度反馈、性格测评等。通过对参与者在发展中

心中的表现进行梳理和总结，报告对参与者的各项领导力特质进行了深入分析和评估，指出每位参与者能力上的长短板，并提供具有针对性的个人发展建议。

之后，参与者根据报告内容和发展建议进一步思考他们的个人发展行动计划。并与其上级主管约见面谈，共同探讨制定下阶段的个人发展方案。发展方案中包括根据本次发展中心确定的个人优先发展区域及发展注意点，及与上级主管确认的发展项目内容。随着个人发展行动计划的产生，参与者还可选择高管教练的辅导项目，帮助他们更加细致地梳理、提升个人领导力。

在领导力发展中心之后，ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问还进行了不定期的项目跟踪，包括项目反馈调查等，帮助参与者更好地贯彻执行在发展中心中制定的个人发展方案，进一步扩大项目效果。

项目总结

项目特色

1.与全球模型对接 — 在前期确定企业胜任力和领导力模型时，将该企业全球模型和中国区业务实践结合，为企业建立了高度定制化的中国区领导力模型。

2.基于胜任力的领导力发展中心 — 结合该企业中国区胜任力和领导力模型，在丰富的评价发展中心练习库中挑选出与目标情境和当前胜任力高度吻合的评价发展中心练习活动，有针对性地评估和发展管理层胜任力。

3.三位一体的领导力透视系统 — 利用国际领先的建模系统、评价中心练习库、个性及 360 测评体系，参与者的领导力得以由内而外，全方位地展现并得到准确评估。通过流程化的评估过程，参与者的成型领导力、应激领导力及领导力潜力尽收眼底。

4.本土化设计和知识转移 — 结合本地经济、文化及制药行业特点，定制化领导力模型和发展中心项目，并在项目实施过程中与企业方紧密合作，保证其在今后有可能独立运作此类项目，实现知识的传播和转移。

“

开展和执行此次领导力发展中心项目，对我们的管理团队来说，是很勇敢的一步。项目最后成功的重要原因我认为有两点，一是我们公司管理层对该项目的重视和配合，二是 ASSESS 系统中国专业和热情的工作。他们的团队和我们的执行人员一起尽职尽责地运作和实施发展中心，并与我们的人员结下了很深的友谊。与高专业化的团队一起工作的经历，使得我们在建立人才项目和将来拓展人才项目方面有了更大的信心！

”

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