快速变身法
基层领导力导航系列

不可错过：
为中国企业
量身定制

- 落实企业前线战斗力
- 提高基层员工敬业度
- 强化人才战略基本底线

微信扫一扫
DDI官方微信公众平台

DDI

DDI对领导力的信念

高效领导者是管理不确定的大师，激发追随者对未来的信心和信念、对结果充满了热情、拥有坚定不移的正直诚信、内心强大却不自大、拥有做出决定的勇气，最终他们帮助他人取得成功！

开卷

强化企业人才战略基本底线，

企业面对未来无忧无惧！

叶庭君

DDI 大中华区董事总经理

《经济学人智库》询问跨国企业高管在中国把握机遇时面临的经营障碍，“缺乏有效人才”被列为头三大挑战，对国内企业来说，“人才”却是第一件大事！中国经济的快速发展带来了企业的增长与扩张，同时也带了许多挑战，其中最严重的挑战是缺乏有质量的人才。

无需多言，**今天的基层骨干就是明日的企业中坚，**在今天凡事讲求快速的中国企业界，我们认为如果要加速人才的发展，必须从根本做起，必须有正确的观念与系统化的做法。无数的调研已证实，国内的基层领导者的领导实力远逊于美国，甚至稍落后印度（DDI趋势研究：探寻中国和印度的基层领导力），企业不可不戒慎。

无论在各行各业面对客户或是制造产品，基层领导者代表了**企业的基础执行力。**一个企业是否能够兑现提供客户的承诺，最后的执行品质极为关键，所以基层领导力是每一个**企业人才战略的基本底线，**然而却是最容易被忽略的商业议题。

DDI基于40多年在领导力上的调研与企业人才发展经验，我们坚信领导力是企业强大的关键。当企业各级的领导者能发挥领导力技能时，企业能攻能守，面对竞争与扩张的挑战，无所忧惧。以船舰为喻，高阶战略领导者如掌舵人，树立文化、掌握人心；中阶主管负责运营，确保各职能合作无间、善尽其功能；**身在一线的基层领导者则如操桨人，**带领员工团队，落实组织任务与对客户的承诺。

《快速变身法：基层领导力导航》系统化培训方案即是在这一前提下诞生。这是DDI为国内企业中的新生代80/90后领导者量身定制的基础领导力课程，专门用来协助国内的基层管理者（资深个人贡献者、年资在三年内的基层领导者或新任主管），加速其在心态及角色上的成功转变，并建立其管理团队所需的基本技巧以达成团队绩效目标。

我们热切呼吁国内企业能把握时机，重新检视在基层领导阶层上的发展流程及内容，享用DDI 以40多年领导力研究功力规划的新课程。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

系列介绍

4 想把你的基层领导者变成 Superman 吗?

6 开启领导力之门

9 超效沟通

12 卓越辅导

15 效率决策

18 建立超卓团队

21 任务规划与执行

24 巅峰绩效对话

27 活化变革

30 致胜表达

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

学习旅程

33 用旅行的概念来学习

34 经理人成熟度评鉴

35 360 评鉴

附录

36 DDI 观点：将领导力视为职业的时代来临了！

38 DDI 观点：基层领导者如何破解管理 85/90 后的魔咒?

40 DDI 白皮书：你的“准备就绪”的领导者在哪里?

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

想

把你的基层领导变成 Superman 吗?

DDI 中国区客制化
学习解决方案总监
林 奕 威

想象一下你担任飞行员的第一天，有人给你一本学习飞行的书，紧接着便带你来到驾驶舱，让你开始驾驶飞机…这听起来很疯狂，但是对于首次担任领导者职位的企业员工而言，这样的戏码几乎每天都在上演，其中许多人甚至连一本使用手册也没有！

多数基层领导者表示升职转变十分艰难…

DDI询问1130名基层领导者对于升职这一转变的感受，领导者告诉我们这一转变的过程十分艰难！他们觉得企业并没有为他们担任领导者做好充分准备；晋升前后，他们的上级领导者也没有提供辅导与支持（DDI《探寻基层领导力》调研结果）！

企业的策略、方向靠高管掌舵，产品的制造、质量的把控、服务的质量、客户的体验、基层团队的凝聚、向心与留任、任务的执行、效率的提升等，全都需要靠基层领导者最后落实企业的战略与计划，在日常工作带领团队贯彻执行出成果。若我们的基层主管只拥有平庸甚至不到位的领导力时，其所带来的影响可想而知，诸如：团队士气低落、人员流失、绩效与执行力下滑，最终将影响企业盈利。

为什么新领导者的路如此艰难?

由个人贡献者转变成为领导者其实就如同新手开飞机一般，对许多人来其实非常艰难，首先心态上要从过去只“为自己负责”到转成“为团队负责”、从靠自己完成任务转变为要透过他人完成任务。而当他们要驱动团队达成目标与成为成功的领导者时，他们除了专业，还须具备七项重要的领导力：辅导培育部属、驱动结果、激发团队忠诚与信任、工作管理、团队合作与协调、发挥个人影响力与有效选才！

- **晋升原因是看技术不是领导胜任度**
  然而，在DDI《探寻基层领导力》调研及与许多企业高管的对谈中我们发现，42%的中国基层领导者是由于技术专精而获晋升，美国只有20%、印度为26%。

- **普遍缺乏必要领导技能**
  这群新任的基层领导者普遍缺乏领导技能，他们与任何一般未经充分准备即上任的经理人一样，在DDI《经理人成熟度评鉴》上的九大基本能力上，有六大项不及格且差距甚大，包括：管理人际关系、成功型辅导、影响力、问题分析、判断力与计划组织能力。

- **缺乏自我认知、正式培训、上级支持、发展计划**
  在国内，这群新任基层领导者中却有63%的人非常自信，五分之一的人认为自己所有的能力都非常优秀。他们晋升后，受到正式在职培训的仅不到一半（44%），超过三分之一的人未能获得上级领导者获得所需要的支持及反馈。约有一半以上的基层领导者缺乏具体的发展计划来解决这些能力的差距。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

这也证明了由于企业对这群新领导者缺乏系统化的支持与准备，新任基层领导者并未认清自己的能力，因而对真正的发展需求缺乏目标和见解，加上缺乏有效的上级支持与发展计划，因而在晋升后反而在个人发展上失去了方向。

老板心中的基层领导超人画像

基层主管是企业成功的底线，老板心中理想的基层领导者到底应具备何样的条件呢？根据我们在国内进行对企业的访谈，整理出的期望如下：**「专业、认真、当责、善沟通；知道如何做决策；计划执行能力强；能凝聚团队、培育部属，并与其他单位有效合作；能正面思考并协助公司实现变革。」**

而人力资源高管在评论企业中基层领导技能及领导效能时却指出：基层领导者成功所需的重要能力恰好也是目前他们最薄弱的一环！

今天国内无论是在研讨会上或在企业内部的领导力课程中，可以看到许多80后已经晋升为主管， 甚至85、90后的主管也屡见不鲜。他们是一群网络世代，整体而言对信息的掌握十分迅速，有想法、不喜墨守陈规与教条、重视体验、喜欢互动式的学习、期望受到肯定并拥有发挥空间。

企业该如何打造新世代领导者?

基于DDI在国内近年来针对企业推展及实践领导力发展的经验，我们观察到在基层领导力培育上成功的要素有3点：

- **人才发展需将知识转换为能力：**
  众多培训项目仍着重于知识传授，而无法掌握能力培养与行为改变。拜网络之赐，80/90后的新世代容易获取丰富的知识，他们多半不是「不知」，而是「不能」。因此重要的是如何让课程从纸上谈兵到真正接地气，协助其能面对真实职场中的挑战！

- **发展活动需要因应新世代胃口：**
  80/90后的世代的学习风格已有改变，趋于趣味化、多元化、体验化、碎片化与在线化等。改变传统授课设计与方式，以配合目标对象的学习方式将可大幅吸引学员投入，进而提高学习效果。对于企业而言，真正挑战是如何有效整合五花八门的课程与多元、创意发展的手法，而建立一个完善可持续运作的系统！

要经济实惠、切实有效，还要轻薄短小：

- 现实中，鉴于基层领导者的人数众多，企业真正投入到基层领导力培育的资源较为有限，如何找到两全其美的有效解决方案，实为挑战。

DDI基层领导速成超人方案

DDI深刻了解国内企业目前在基层领导培训上的需求与挑战，为此我们基于上述的条件开发了**《快速变身法：基层领导力导航系列》**，内容涵盖基层在**工作中必须面对的四大领域：**

- 领导转型：开启领导力之门
- 带人：超效沟通、卓越辅导、巅峰绩效对话、致胜表达
- 处事 ： 效率决策、任务规划与执行
- 团队建立 ： 建立超卓团队、活化变革

加上其必须掌握的9大关键核心领导力，应用**3易原则：易学好记 (Easy to Learn)、易于应用 (Easy to apply)、易于整合 (Easy to integrate)**设计课程，并架构成完整的基层主管培训体系。同时，根据现今企业最关切的基层领导力议题，运用最经济的方式设计了**短、平、快**的三大主题

- 辅导支持
- 提高团队执行力
- 赢得认同

本系列课程，以协助国内的基层领导者，加速心态及角色上的成功转变，并建立其管理团队所需的关键领导技巧以达成团队绩效目标。

DDI是企业在人才策略上的最佳伙伴，让我们与您共同打造基层领导，让他们能快速变身成为您企业的Superman!!

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

THE NEW MANAGER LEADERSHIP TRAINING COURSE

“我认为领导是服务，且施予中含有力量：帮助别人、激发并鼓舞他们实现最大潜能。”

——全球最具影响力女性
丹妮丝·莫里森

新经理过三关 开启领导力之门

依据DDI多年在领导力上的研究及见证，一位成功的领导者，必须具备七项重要的能力，包含：辅导支持、驱动结果、激发团队忠诚与信任、工作管理、团队合作与协调、个人影响力及有效选才。

然而，在充分展现上述能力之前，对一位新任领导者的挑战却是：从个人贡献者转换成一线经理人的角色后，原有的自我期许与定位、管理价值观、时间管理及管理技巧都需要改变了！这些立即而来的冲击有时让新领导们无所适从。

到底一位新任领导者会遇到什么挑战呢？分述如下：

挑战一：重新分配时间

成为领导者前，只需管理自己的时间；但成为领导者后，必须重新配置时间、精力与资源，在自己与团队成员的分配上取得平衡，并展现高效工作表现。

挑战二：重新学习技能

成为领导者前，简报技巧、项目运作、知识管理等可能是比较需要的能力；成为领导者后，团队发展、辅导、激励、选人用人等成为最需具备的领导能力。

挑战三：重新定位价值

成为领导者前，关注的是自己的成功，管理好自己就能向成功迈进；成为领导者后，则必须重新调整工作理念和价值观，让工作聚焦于团队，凡事以团队发展与伙伴成长为思维，团队方能建立信任、合作与运作。

为了让新任领导者能展现卓越，基于DDI多年来在全球领导力评鉴与调研累积的领导能力数据库，我们针对新任领导者提供了三大锦囊，能够有效加速新领导者的成功。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

领导锦囊一

“言必信，行必果。”

言行合一，不仅是中国人衡量君子的传统标准，放眼世界，无论中外,也都一致认为这个原则决定了一个人是否能赢得敬重。对新领导者来说，这是一个底线，意思就是：“为什么团队成员要信任你？”

新任领导者需要理解到在踏上“领导者”位子的刹那间，他的一言一行即开始受到团队成员、上级及同侪的检验，考验的不是对错的问题，而是：言行的一致性，如：说的和做的是否一致、承诺的和最后的结果是否一致？同时，新任领导者的角色改变以及掌握的组织信息，会带来行为上必要的改变。如何掌握公司的规定、拿捏分寸，我们的锦囊提供并提醒他们一些企业运营上的一般准则，以作参考。

领导锦囊二

“己欲立，而立人。”

做了领导者后，很多人没有意识到上级及企业评量你的绩效，不再看你的个人而是要看你的团队或部门表现，领导者的成功就必须仰赖部属的成功。所以领导者必须了解员工的实力、做好授权并持续发展、激励员工。凡领导者必须抱持此种信念，发展自己的职责，有技巧地提升团队成员的知识、经验、能力与兴趣。

领导锦囊三

“忠言逆耳，利于行。”

新任领导者百事待举，大大小小、不胜枚举，此时谁是最好帮手？能以谁为镜，快速渐入佳境？我们认为“拥抱反馈”为上上策！鼓励团队成员提出具建设性的反馈建言，将能有助于领导者了解他人观点，同时有机会立即修正自己的失误。拥抱反馈这件事，要如何做，才能做到忠言不逆耳？

透过新任领导者转型的学习旅程，将使你在回答上述问题时充满信心。并透过充分的案例分享与课堂讨论，让你掌握开启新任领导者的成功之钥。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

开启领导力之门

您是否面对以下的挑战？

- 身为新手主管，尚未能明确掌握自己的角色、职责以及组织对自己的期待？
- 需要管理的人与事蜂拥而至，应如何运用自己的时间进行有效的处理与追踪？
- 要如何与团队成员建立信任及树立个人领导形象，成功变身为一位有绩效的领导者？
- 要如何有效检视及了解团队成员状况以做到知人善任、有效发展，促进团队绩效的达成？
- 要如何有效整合组织与团队的重要行程与任务并进行系统性的规划？
- 要如何为自己规划领导力培育蓝图，以协助自己迈向成功？

此课程帮助学员达成以下目标：

- 快速且有效地协助他们在新角色上达到期望的绩效与成果。
- 聚焦时间与精力在关键要务上，建立有效的追踪与跟进机制以促进绩效的达成。
- 藉由与团队成员建立良好的信任关系，有效领导团队达成组织目标与策略。
- 了解团队成员并思考如何有效激励与协助成员发展来倍增工作效能。
- 学习如何更好的寻求反馈，令自己能更好的发现盲点与持续成长。
- 建立自己的领导品牌及规划未来领导力发展蓝图，引领自己迈向卓越领导者之路。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	新角色启航	◆ 主管常见的挑战。 ◆ 课程目标与上述挑战间的连接关系。
2	角色转变	◆ 体验活动：让学员体验由个人贡献者转变为主管时所面对的变化与挑战。 ◆ 担任主管常见的角色转换挑战、领导风格误区。 ◆ 「催化剂型领导者」的概念。
3	让目标指引你	◆ 时间比例尺：主管每天的时间都花在哪些事情上？ ◆ 重中之重：工作中最重要的三项目标/绩效指标。 ◆ 团队成果仪表盘：练习如何拆解目标并设定追踪机制与方法与频率。
4	领导成功三要素	◆ 新任主管建立信任的三大关键要素(言行一致、启导他人、拥抱反馈)。 ◆ 言行一致对自己、团队与企业所造成的影响；主管有何样的行为才是展现言行一致？ ◆ 启导他人：如何培育与展团队成员，以增进团队的实力与竞争力。 ◆ 拥抱反馈：主管寻求与接受反馈的重要性与挑战，如何有效获取他人的回馈。
5	迈向领导之路 - 规划你的团队行事历	◆ 团队行事历：事先做好年度完整行事历规划的重要性，依年、季、月、周及公司淡旺季规划团队行事历。
6	领导未来与总结	◆ 以终为始建立「领导品牌」并介绍「领导者七大要务」，拟定后续朝卓越领导者迈进的自我发展蓝图。 ◆ 总结学习要点、回答问题。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

高效沟通是成功关键

> 如果我要以一句话总结我在人际关系领域里学到的最重要原则，它就是：先求了解对方， 再求被对方了解。这个原则是有效人际沟通的关键。
>
> ——Stephen Covey 史蒂芬·柯维，作家

佛洛依德曾经忧郁地说，人与其他人的关系，是人类面临的最大痛苦。这句话可能太绝对，但失败的沟通的确使我们感到惶恐、令我们感到不被尊重、降低我们的自我价值感，并伴随着任务无法达成的挫败感。

沟通可以是一项乐事，也常常演变为“头痛”甚至“噩梦”。在工作场合中，当新领导者上任之后，工作场合的人际关系往往比从前复杂，“头痛问题”可能增加。贵公司的新领导者是否遇到如下的遭遇？

- 当上司做出一个看似不太合理的决定时，不知道如何表达自己观点；
- 必须把下属不喜欢的决定告诉他们；
- 应对发火的客户，既不能失去宝贵的生意，又不能轻易许下承诺；
- 说服其他部门来支持自己的工作，但是其他部门有自己的优先顺序与工作重点

面对上述压力，领导者通常会表现出两种行为：

一是在沟通压力下感到焦虑、愤怒，进而与他人针锋相对，最终使人际关系出现紧张状态，对团队关系、客户关系造成伤害；

二是屈从于对方的愿望和需求，消极退让或是粉饰太平，表面上没有冲突，但实质问题并未得到解决，将来发生类似事件时可能还要再次“割地赔款”。两种情况从长远来看对组织效率都是有害的。

无论是谁，若想要成功完成各项任务与目标，并为组织提升效能、带来积极影响，高效的人际互动与沟通能力是其成功的重要关键。

在现实工作中，却经常见到领导者在这门功课上遇到瓶颈与困境，影响其更上层楼。根据DDI调研，出现这种情况，往往来自领导者的沟通习惯，例如：不习惯提问澄清、说话前不思考、没习惯做阶段总结等。

本课程是一门探讨基础沟通力的课程，期望通过自我反省，改变新领导者在“行为”层面上的沟通习惯，并通过演练教导其一系列经过我们40年时间验证的有效沟通“好习惯”。实践和研究使我们相信，通过反复演练，坏习惯是改得掉的，好习惯亦可植入。这也是经济快捷地提升组织整体运营效率的手段之一。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

以下，我们简单介绍一下课程的设计结构。

沟通的两大障碍之一：欠缺双向理解

这一类的障碍包括认知偏差、听不到位、无效表达与缺乏互动。简而言之，就是互动双方彼此认知不同因此无法沟通，其原因可能来自于观点、性格、经历不同或是本位主义的影响，再加上缺乏聆听、叙述无结构或是不懂得运用提问来澄清、了解或寻求他人的意见及想法，导致有沟没有通。在课程中我们提供三种核心技巧：**听、说、提(深度聆听、清楚说明、有效提问)**，来协助领导者们破除沟通的障碍。

沟通的两大障碍之二：沟通程序缺位

除去了沟通障碍相互理解之后，缺失了有效的讨论架构与流程也是新任领导者说话时的常见问题，谈话往往像开无轨电车一样，想到哪里说到哪里，常导致会而不议、议而不决的不良后果。这一类的沟通“坏习惯”总结起来就是：不预设架构、不提炼重点、不总结共识、不主张结论等。

为了纠正这些坏习惯，我们在课程中提供领导者们一套有效的“会谈流程”，从定方向到做总结共计五大步骤，且在讨论的每个阶段都有清楚且需要完成的讨论主题与目标，这些步骤将能协助领导者在讨论之初明确会谈方向与议题，接着针对性的收集与厘清双方的资讯，之后根据对情况的理解对症下药讨论多元的处理方式，并且确认后续的行动方案(包分工、职责分派、时间表等)最后还要确认与做出总结确保彼此的信心与共识一致。

沟通技术2.0

若能同时兼顾听、说、问及会谈流程，已经能破除沟通的两大挑战增进沟通效能，应该说沟通武功1.0的基本功已经习得了。但一样米养百样人，每个人在沟通风格上面还是各有偏好，不同性格及职务的人在沟通时，总是有些天然地不顺畅。如一个典型的天马行空的创意人员，似乎就较难和严谨规范的财务人员说到一块去。因此，若我们能有效的理解他人的沟通模式，并能因人而异的调整沟通方式，则无疑沟通效率也将获得提升。

而我们该如何了解他人的人格特质？在课程中我们将引导学员学习一套2.0沟通技术：如何通过行为观察法快速掌握他人的人格特质。掌握这套技术后，领导者不需要在沟通前先让对方做一套人格测试，而是通过一些细节的观察，即能大致了解对方的风格偏好，以制定出有针对性的沟通策略。

总而言之，若是企业的领导者在面临沟通难题时，常常陷入“剑拔弩张”或“忍气吞声”的两难境地，通过本课程的学习可以帮助他们开辟出第三条道路：在尽可能维护双方关系的前提下，以更加有效率的方式开展沟通，并最终达成人际关系与工作结果的“双赢”！

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

超效沟通

您是否面对以下的挑战？

- 互动时不一定能有效聆听或精准地理解别人所发出的讯息或真正的想法?
- 沟通似乎在唱独脚戏，缺乏交流与互动?
- 工作中跟部属、同事或是客户之间的讨论可能缺乏效率或不易达成共识?
- 如何更有效的辨识不同类型人们的沟通风格并运用沟通技巧克服沟通障碍、增进效能?

此课程帮助学员达成以下目标：

- 了解提升人际互动能力将如何有效帮助自己及他人在职场上获得成功。
- 学会善用沟通三法宝及有效会谈的流程来增进双方互动、理解与提高讨论的效率。
- 学会如何善用观察能力辨识自己与他人的沟通风格。
- 运用并调整互动技巧与不同沟通风格的人进行互动以增强自己的沟通与说服力。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	成功领导者的关键秘密	◆ 领导者七大要务。 ◆ 完成七大要务的关键能力-有效沟通。 ◆ 领导咖啡馆：有效沟通的条件、常见挑战与障碍等。
2	降低沟通障碍 - 懂你懂我	◆ 在沟通互动中常见的挑战与应对策略： * 认知偏差：人因认知角度不同易导致错误理解，及可能应对方式。 * 听不到位：通过练习，理解人们常常未能聆听到位的背后原因。深度聆听的技巧，以更有效的理解他人。 * 无效表达：理解表达中的常见障碍，以及如何有效掌握精准表达的技巧。 * 缺乏参与：如何透过有效提问以促进双方交流与思维激荡。 ◆ 人际沟通讯息大揭密：非语言讯息的影响。
3	提升沟通效率 - 高效沟通流程	◆ 高效沟通5步曲：高效的沟通流程(定方向、理情况、想方案、明作法、做总结)。
4	知行合一，有效沟通！	◆ 技巧演练：学员运用所学进行技巧演练，并透过反馈持续强化个人沟通技巧。
5	强化沟通影响力 - 因人而异的沟通术	◆ 察言观色识人术：如何从行为观察分辨常见四种沟通类型。 ◆ 因人而异的沟通：四种沟通类型的特点及如何弹性应用沟通互动技巧。
6	百尺竿头更进一步	◆ 技巧演练：学员运用所学并针对不同类型沟通风格的人员实行不同的方式进行沟通以获致更佳的成效。
7	总结	◆ 总结学习要点并回答学员的问题。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

协助员工成功达至最高绩效

> 今天大多数领导人真正的挑战并非不懂什么是领导力，而是如何将自己所了解的以最有效的方法付诸实现！
>
> ——美国资深高管教练及作者 马歇尔·葛史密斯博士

在工作环境中，有太多领导者新手因为自己的专业技能与绩效优异，而被晋升为领导。但晋升为领导后，却不知道该如何把自己擅长的工作,系统化地传授给部属。常见的现象是当了主管后，还在从事未晋升前的工作，而部属们也无法从领导身上，学到更好的做事方法，进而提升自己与团队的绩效。

在今日竞争激烈的环境中，企业无法一再承受员工总是在尝试与错误中学习，事情需要第一次就被做对、做好！

大家都认同，员工必须自己负起责任，来改善绩效不佳的工作成果，或是造成他人困扰与妨碍组织运作的态度及行为。但要员工自觉改善并不容易，因此领导者必须知道该如何有效指导以帮助他们进步。

所谓望、闻、问、切，在提供方案协助员工解决问题前，如何抓对根因、下对判断更是重要！在日常繁琐工作中，领导者若不知如何诊断员工绩效表现不佳背后的真正原因，那纵令学了再新、再多的指导技巧，也无法对症下药，遑论协助员工调整行为态度、迅速提升绩效。

成功的领导不单是自己优秀，更要善于辅导底下员工发现盲点，从而迅速改善并发挥所长，这不仅能有效提升个人绩效，更让整团队迈向卓越！在充分展现上述能力之前，对一位新任领导者来说，有效辅导员工所面临的挑战，往往是心态认知、判断能力以及沟通互动等面向上，必须重新定位与再学习。分别说明如下：

挑战一

心态要改变

成为领导者前，只顾自己拼命往前冲争取最高绩效；成为领导者后，必须重新思考角色与责任，　如何辅导与帮助员工提高绩效，让整个团队有最好表现，所以工作重点必须移转！

挑战二

诊断要到位

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

成为领导者前，自己面临问题有较高掌控；成为领导者后，要解决别人的问题就没那么容易了。过于依赖直觉或主观意识的结果，不是错判情势、抓错问题，就是头痛医头、到处救火，不但解决不了问题，帮不了员工与团队，也可能无形中毁了自己前途！

挑战三

沟通要技巧

成为领导者前，关注的是自己的成功，管理好自己就能往成功迈进；成为领导者后，则必须关注团队每一分子的成长与努力，此时良好的人际互动与沟通技巧是凝聚团队的关键！

挑战四

反馈要精准

成为主管前，员工常嫌领导对自己不理睬、不给力、乱插手、唠叨念；成为领导者后，自己面临必须时时关心部属，细心观察并给予反馈的压力。如何及时正确提出反馈才能发挥效果，而能令部属有所警惕或做出改善，成为领导者必须审慎拿捏，精准出手的挑战。

本课程，即是教导新手主管，如何分析员工常见的工作问题，找到根因并给予有效指导，以协助员工真正改善绩效。主要内容包含以下四个重点：

重点一

建立正确心态

提醒主管从“教练”角度出发。教练非教训，辅导而非命令，要让员工体会主管用心，进而信任领导、跟从领导，正所谓带兵带心，尤其针对85/90后年轻新血，如何抓住他们的心，让他们心甘情愿地知道改、愿意做，这对新手主管来说更显重要！

重点二

精准判断根因

做事讲方法，治病抓根因。课程中教导新领导者如何换位思考，从细微处着手观察并搜集必要信息，透过：(1)发现征兆；(2)搜集信息；(3)检验根因；(4)做出判断等四个步骤，来找出员工问题的根因。不会做、不想做还是不能做？正确判断后，方能提供员工有效解决方案与协助。

重点三

提升沟通技巧

沟通要有效，技巧很重要。抓对根因做出判断后，需要跟员工沟通以达成改进共识，这对新领导者极具挑战。对于讨论进行的步骤与说话分寸拿捏更考验领导者能耐。课程中，我们将传授新领导者们独门心法，如何满足二需求、活用互动五步骤以及沟通三法宝，更将透过实际案例实操实练，来增强信心并熟练技巧，返岗后就能立刻派上用场。

重点四

有效给予反馈

教导新主管如何掌握有效反馈三要点：及时、平衡与明确。在员工进行改善过程中，不断追踪并给予反馈。不但在员工做对、做好时给予“正面反馈”，更要针对尚待改善地方提出“改进型反馈”，以资警惕并督促改善。透过互相演练，更能有效掌握提供反馈的个中三昧。

相信经过这堂课程，必将对新领导者在找出员工问题并有效辅导改善的能力上大有帮助，进而协助主管凝聚向心，带领团队冲出最高绩效！

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

卓越辅导

您是否面对以下的挑战？

- 在忙碌的工作经常沦于救火，未能提前发觉并找出辅导部属的时机？
- 不想或是不知如何与员工讨论改善绩效以及不良工作习惯的相关议题？
- 不知如何或是未能找出部属绩效不佳的真正原因，仅是头痛医头？
- 指导时仅针对当下的工作或任务，未能提升或改善员工的做事方式、能力或态度？
- 纵使花了时间辅导部属，但后续部属也没有改善？

此课程帮助学员达成以下目标：

- 了解如何进行辅导讨论前的资料收集及准备，分析并找出常见工作问题背后的原因。
- 运用沟通法宝和会谈流程进行辅导讨论。
- 掌握追踪及反馈的技巧，促进员工在辅导后能持续强化能力、改善行为与提升绩效达成。
- 学习如何面对与处理常见的辅导挑战情境。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	主管， 你就是教练！	◆ 「主管即教练」的观念及作为团队领导者进行日常辅导的重要性。 ◆ 管理中常见的辅导议题以及有效辅导的行为。 ◆ 辅导的定义和关键行为。
2	发现辅导 机会点	◆ 诊断辅导机会时常踏入的陷阱及其对团队的影响 ◆ 诊断辅导机会四步骤及各步骤执行重点： * 发现征兆：常见需辅导的征兆。 * 搜集信息：为有效进行诊断，主管应从多元管道观察与收集资料避免误判。 * 检验根因：员工表现不佳可能原因众多，主管学习如何应用分析工具找出可能原因。 * 做出判断：确认辅导优先级，并做好准备。 ◆ 个案讨论：小组针对个案进行辅导机会诊断，找出问题的症结以利后续辅导提升绩效与表现。
3	高效辅导技巧	◆ 两种需求：高效辅导需同时满足个人与实际两种需求 ◆ 沟通3法宝」和「会谈5步骤」在辅导情境下该技巧的运用重点： * 沟通三法宝：听、问、说。 * 会谈五步骤：定方向、理情况、想方案、明作法、做总结。
4	技巧练习	◆ 学员运用所学技巧进行技巧练习并进行反馈。
5	追踪反馈 才是成功关键！	◆ 辅导后应如何设定目标与追踪成效以衡量辅导的有效性。 ◆ 有效反馈三要素与行为事例的技巧(STAR / STARAR)。
6	辅导挑战情境	◆ 常见的辅导挑战情境，如何运用所学技巧来应对，以增进辅导效能。
7	总结	◆ 学员拟定后续应用辅导技巧的机会与计划。 ◆ 总结学习要点与回答学员问题。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

建立思维流程 提高决策功力

> 决不能在没有选择的情况下，作出重大决策。
>
> ——李．艾柯卡

在与许多企业高管对谈的过程中，总是听到他们表达对基层领导者的期待，不外乎是：能站高一线思考，或是思考应该更缜密、更周全；分析判断能力应该强化；不要只会提出问题，而要提供解决方案；不要只能单向思考或自动化反应；方案不是只有一种，应该要有多元方案等寄语。

上述所提到的叙述，其实都指向同一个领导者最基本且核心的能力，也就是所谓的“问题分析与解决的能力”或“决策能力”。更简单的来说，就是做出正确选择的能力！若一位领导者能经常地做出正确的决策判断，将足以影响他个人与企业的成效。反之，将可能为企业带来极大的灾害，所以曾经有位媒体界的名人指陈时弊时说过：“有时候一个错误的决策比贪污更可怕！”，其重要性可见一班。

然而，要能做出正确的决定并不容易，这其中牵涉了需要做决定时的情境、性格倾向、思维逻辑与自我掌控的能力。因此，迈向正确抉择的路途中充满了陷阱与挑战，就如同船只航行在大海中，常常一个不注意就会误触暗礁一般。领导者在处理大小事务时，必须能了解面对这些挑战时，如何规避决策时的陷阱，协助自己找出最佳的航向，顺利朝目标航行！

做决定与选择的过程中，有什么潜在的暗礁与陷阱呢？

根据 DDI 的研究显示，人们在决策过程中经常因为个人的性格倾向，以及所面对的环境而误触四大类型的陷阱：【仓促决策】、【独断独行】、【分析瘫痪】与【逃避决策】，因而影响最后的决定。所幸，透过良好的培训可以协助我们辨识并规避这些陷阱！

在大海中航行，就算是闪躲过所有的暗礁也不保证一定能到达目的地，决策过程中，即使不落入决策陷阱也并不代表能做出最佳的选择，需要有一套完善的思维模式与架构，确保个人在决策时的思考既周全又缜密。这就如同在大海航行中能掌握精确的航海图一般，确保我们朝目标的金银岛迈进。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

决策上的航海图，基本上就是决策过程的五大步骤，协助领导者建立思考的习惯后，可以立即有效提升决策的准确度：

第一步

定义期望结果、准则与内容

协助领导者学习如何站高一线思考，找出核心问题并思考决策时需考虑的因素，以利后续对症下药！

第二步

收集数据阐明信息

协助领导者学习如何在现今数据爆炸的商业环境中，能在有限的时间内避免个人的盲点，收集到有意义的信息并做出正确的诠释，以利深度掌握真实状况。

第三步

衍生意念创造方案

协助领导者学习如何在短时间内运用创意思维的手法，针对所需处理的议题发展出多元处理方案，以大幅提升解决问题的可能性。

第四步

评估方案去芜存菁

协助领导者学习如何使用一系列的工具、步骤与方法针对各种可能做法进行评估及筛选，去芜存菁找出最佳方案，提升解决问题的可行性。

第五步

传递方案实践决策

最后，即使有了全世界最棒的决策若无法落实，充其量也不过只是纸上谈兵，本步骤协助领导者学习如何透过有效沟通与拟订完善的计划来实践决策！

最后，即便我们能有效规避决策陷阱，掌握决策五大步骤，基本上算是掌握了决策的“技术面”，若能让自己持续练习并在每次做完决定后反省过程的成败因素，方能将个人决策技巧朝向“艺术”的层次迈进！

而在DDI所提供的《快速变身法：基层领导力导航—做出正确决定》课程中将一次性让主管掌握规避陷阱的秘诀、决策五大步骤，并提供各样决策工具，是跻身成功领导的快速变身密技！

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

效率决策

您是否面对以下的挑战？

- □ 决策时容易受个性、经验、压力或当时情境的影响，导致决策失准、事后后悔？
- □ 不知应如何站高一线与扩大自己的思考范围以做出更好的决定？
- □ 缺乏系统化的决策步骤或技巧导致决策质量不稳定或是缺乏效率？
- □ 不知如何有效的发展、评估与选择最佳方案？
- □ 在决策后，是否经常感觉执行力不足或他人配合度不佳，导致成果不如预期？

此课程帮助学员达成以下目标：

- □ 学会如何辨识及避免落入决策陷阱而影响决策的质量与效率。
- □ 学会如何运用高效决策五步骤来形成优质决策，取得期待的成果。
- □ 运用系统方法来分析问题，提高自己在向他人描述解决方案时的说服力。
- □ 学会如何进行决策沟通以化解阻力，并促进决策的落实执行。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	决策， 每天都在决策！	◆ 工作中所作决策的内容、结果与影响。 ◆ 好的决策者的特征。
2	避免决策陷阱	◆ 常见的四种决策陷阱：踏入四种陷阱的行为、结果与可能原因。 ◆ 「决策调查问卷」：找出自己经常落入哪些陷阱、导致落入陷阱的原因以及应如何规避。
3	决策五步骤	◆ 有效决策五步骤，各步骤中可能面对的挑战并练习各种决策工具、技巧。 * 步骤1 - 定义期望结果、准则和内容。 □ 决策行动计划表 * 步骤2 - 收集数据，阐明讯息。 □ 搜集资料检查表 * 步骤3 - 衍生意念，创造方案。 □ 头脑风暴法与其他创意方式 * 步骤4 - 评估方案，去芜存菁。 □ 准则评估法、权重评估法、T表法 □ 风险评估法 * 步骤5 - 传递方案，实践决策。 □ 决策沟通表
4	决策后的下一步	◆ 回顾决策：决策后需要追踪及评估的因素，以持续提升决策的有效性与精准度。
5	总结	◆ 总结学习要点和回应学员的问题。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

“将领的作用是什么？不是能不能冲锋陷阵，而是在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出的微光，带领自己的团队前进，并找到正确的方向。”

——《战争论》

手把手教导建立团队的基本步骤

一

团队领导者最重要的素质不是拥有高超的专业技术，而是能够将带着不同个人目标的个人凝聚在一起，给大家建立一个共同目标，并引导团队向着光明前进。需要达到这样的境界，对管理者的领导力要求是不低的。

管理者的领导力在团队建设中是极其重要的，不仅决定了团队未来发展方向，也决定了团队成员价值大小，还会不自觉成为下属模仿的榜样。在实践中，我们不止一次听到客户抱怨说，某支团队一直绩效不佳，最后换了个主管，立刻绩效就上来了。**优秀的管理者能把绵羊带成狮子，不合格的管理者把狮群变成羊群。**

除了聚餐，团队建设还能做什么

根据我们的观察，从整体情况看，大部分基层领导者比较缺乏必要的管理团队的训练。很多人在接手团队后，只会简单地给大家开个会，交代一下老员工去传帮带新员工，或者工作之余和大家吃顿饭增进一下感情。但是对于如何促进各个性格迥异、各怀其志的团队成员们间的高效配合却比较缺乏行之有效的方法；对于如何在团队内建立科学、合理的流程制度，也束手无策。团队的合力无法形成，长此下去，团队的运作将步步为营、暗藏危机。

当下优秀的管理理论众多，我们常听到的就有走动式管理、忠诚管理、印象管理等等不下几十个流派。但是对于基层主管而言，必须掌握了领导团队最基本的武功后，才适合去学习这些上层建筑。在本课程中，我们将教授学员管理团队最基本与核心的技巧：如何为团队设立共同的目标、如何在团队内建立一定的规章制度、如何促进团队成员之间的互相信任。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

共创团队愿景

团队并不是天然形成的。事实上团队中每个人想去的目的地都不一样。如果没有领导的介入，那么每个人会向着自己期望的方向去前进。团队无法形成合力，甚至朝不同方向的力会互相抵消。因此，团队形成的第一要素就是为所有人建立一个共同愿景，使每个人都用动力向共同愿景前进。

这里我们要解决的挑战是：你所描绘的共同目标愿景是否能让团队成员以理解？你所描绘的共同愿景是否能让团队成员接受？愿景通常是长远的，在日常工作中容易被遗忘，我们如何知道自己正在驶向愿景的正确方向？因此我们需要有长远的愿景，亦需要制定阶段性的目标，通过不断设定、达到具体的、可衡量的目标，我们确保自己在向团队的愿景方向努力。

共建团队规范

周密的规划可使航行顺利。在一个团队中需要有人定计划，有人出主意，有人实施，有人协调，还要有人去监督评价工作进展与业绩表现。不同的人通过分工来共同完成团队的目标。为了确保这种分工协调能够固化下来，而不是大家随心所欲，团队成员需要一定的合作规范，才能保证团队向着既定目标前进。在实际工作中，很多人会展现出一些影响团队合作的负面行为。例如推脱自己的工作职责、在开会时过度主导讨论、拒绝与他人合作、关键决策不征询团队其他成员意见等，此时我们需要就分工、合作、开会、决策等这些非常具体的事务建立团队规范，以规范团队成员的行为。团队规范促使每个人从一开始就采用同样的“航行计划”。

促进团队信任

在有了目标和规范之后，团队成员之间还需要一定的“信任”。如果没有信任的存在，即使制定了团队规范，可能也无法得到非常有效的实施。例如团队规范中要求大家开会时积极发表意见，但是若是信任缺位了，可能还是有人会沉默不语。即使流程规范都到位了，没有信任，团队合作还是无法达到预期的效果。信任由何而来呢？课中将强调信任的基石是团队成员之间的互相了解，只有每个团队成员都真正感到自己被充分理解、尊重，并且能够充分发挥自己的才能，信任才有机会被最大化。

本课程是特别为了所有想要建立成功团队的领导者所设计，将协助基层主管从个人贡献者的思考格局，将焦点转为如何组织每一个人，成为具有共同目标的工作团队，真正地成为一位团队的领导者。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

建立超卓团队

您是否面对以下的挑战？

- 除了领导之外，其他团队成员都对团队目标不太关心？
- 团队成员由于缺乏对问题的共识而经常发生冲突？
- 开会、拓展、吃饭，热情退却后，问题依旧？
- 想要改善团队现状，但却不知从何处入手？

此课程帮助学员达成以下目标：

- 理解团队成功基本要素，从根本上检视反思自己的领导方式。
- 掌握让团队接受共同目标，并使团队保持专注的技巧。
- 通过与团队成员共同架构团队规范与流程，提高团队内的沟通与团队成员的参与感。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	团队成功要素	◆ 团队的定义、团队合作的好处。 ◆ 团队成功的三大基本要素: 共同目标； 共同规范； 互相信任。
2	共创团队目标	◆ 建立团队愿景: * 建立明确愿景要素; * 与团队成员共创愿景。 ◆ 设定团队目标: * 连结团队目标与组织目标; * 制定追踪跟进目标的机制。
3	共建团队规范	◆ 进行团队分工。 ◆ 建立团队规范: * 小组讨论：影响团队合作关系的负面行为。 * 制定团队基本规则的要点。 * 技巧练习。 * 敦促团队维护共同规范的技巧。
4	增强团队信任	◆ 信任的来源分析。 ◆ 理解自己，理解他人的工具-SAM。 ◆ 利用SAM与风格不同的人更好合作。
5	技巧整合	◆ 学员通过体验活动整合全天所学知识，总结自己的行为改进。 ◆ 讲师总结课程并回答疑问。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

没有计划与执行，一切想法都是空谈

> “计划往往夭折于实施之前，这或者是由于期望太高，或者是由于投入太少。”
>
> ——T·J·卡特赖特

在我们这个信息高度发达的时代，拥有一个“好想法”通常不是一件很困难的事情，现代人异常聪明，即使你自己没有好想法，你也可以去借鉴别人的想法。但是很多企业或团队采用相同的策略做事，效果却大相径庭，其中有一个重要的原因，计划与执行“想法”的能力不同。

想法通常是模糊、抽象、感性的，而计划与执行则是精确、具体、理性的。一位成功企业家曾经写下一个等式：100-1=0，大意是任何一个想法从计划到执行，就像一部高快运转的机器，任何环节就像一个部件，一旦失灵，就会导致整台机器运转失常。可见在计划与执行一个任务时， 如果不严格规划与执行任意一个步骤，其结果会如何糟糕。

对于新任领导者而言，计划与执行通常是一件挑战的任务。当他们还是个人贡献者时，不少人只需要负责自我工作的计划与执行，当他们升任到新领导者后，他们忽然要开始去做涉及一个团队的复杂计划，因此不少失败也在所难免。如下的情况相信大家在企业也曾经目睹：一件事情在执行过程中，反复拖延，甚至最终不了了之；或者，执行的效果与预期的策略南辕北辙。

那么，怎么才能避免这个问题呢？

传统的培训通常会花大量时间教学员如何目标分解，如何排计划。但是根据我们的观察，许多计划与执行的失败不是因为新领导者不会画甘特图，或是不会找关键路径。其原因是在计划开始前就搞错了方向，或是在执行过程中搞不定“人”的因素。为了达成最佳的计划与执行效果，在我们的课程中，我们推荐新任新领导者注重以下四个步骤：

步骤1：想清楚再计划

不少新新领导者一接手任务就马上动手，但是对于上司的期望到底是什么、有哪些陷阱需要规避，通常未能做通盘考虑。所以他们即使用专业软件画出一幅漂亮的计划进度表，但是却没有把许多细节问题预先考虑进去，所以在执行中处处碰壁。因此，计划的第一步骤应当是明确需求。在这一步骤中又包括三个分步骤：**确认计划目标、建立信息基础与考虑个人特质。**

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

- **确认计划目标：**在计划时首先我们要先确认做计划背后的目的和要达成的目标是什么。

- **建立信息基础：**在明确了解计划背后的目的后，新领导者需要根据目的和目标收集完整的信息内容，其中包含了假设、标准/条件、资源与行动等一系列元素。这些如果都能弄清那要做出好的计划就容易很多了。

- **考虑个人特质：**此外，在建立信息基础时，我们的个人特质会影响我们所收集的信息是否全面，也会影响我们思考计划时的深度和广度，因此有三个人格特质会影响我们做出的计划：**远见、客观与主动。**因此，我们必须首先了解自己的人格特质，并进一步清楚这种特质对我们进行规划时所产生的深远影响。

步骤 2：

订计划防风险

有了完善的信息基础所建立的计划，原则上已经算是完整，但很多新领导者在拟定计划后往往以为计划一定成功，却忘了所谓“百密一疏”的道理。因此从计划时还要能从风险管理的角度来思考该计划是否有任何风险存在；若风险发生的机率高，且有影响，新领导者们在计划中应要建立相对的应变措施。

步骤 3：

确保责任人的意愿与承诺

即使计划做好了，一切计划归根结底要靠人去执行。在新领导者拟定了完善的计划后，要交给谁来执行？在找寻合适人员进行任务交办与委派的过程中，新领导者要考虑的因素很多，如：任务的属性、人员的能力、意愿、动机、组织的需求…等。

即便新领导者任务找到了合适的交办对象，但他们在交办任务给下属时还面临另一个大挑战，即常常任务交代不清楚或是交代任务之后也没有有效追踪，结果过了一段时间发现下属的产出与自己期望相差甚远。发生这种情况背后的原因是，在交办任务时，部属心中通常都会有很多疑问：如：为什么是我？要我做什么？做到什么程度？我没时间怎么办？我其实不想做怎么办？对于这些隐藏心中的疑问，新领导者都要能有效解答与处理，才能保证部属有意愿、承诺来完成任务。

步骤 4：

勤追踪与巧追踪

待任务交办后，新领导者还需要进行持续的跟进和追踪，以确保任务的完成。如何确定追踪的重点、方法与频率，既能掌握任务的进度，又不会让下属感到新领导者在监视自己。

总结一下，这门课程的重点不是像传统项目管理或时间管理课程一样教学员如何去做任务排程，运用各种复杂的任务计划表。相反地，课程的重点集中在计划开始的前段：如何去了解计划的真正目的以及如何有效建立完整的信息基础，并在规划时能考虑到可能风险。以及计划的后半段，在计划后如何把计划落实到部门中，让员工有承诺感地去执行计划并做好跟进与追踪，以确保计划的落实，这样将能提升新领导者们的计划与执行力，增进组织效能！

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

任务规划与执行

您是否面对以下的挑战？

- □ 任务执行的效果与预期截然不同？
- □ 计划执行到一半，却发现忘记考虑了某个重要限制因素，导致要大量返工？
- □ 计划是计划，执行起来完全是另一套？
- □ 团队成员无法按时按量完成需要承担的

此课程帮助学员达成以下目标：

- □ 了解计划与执行的前置必要工作，在收集完必要信息后才开始工作。
- □ 识别任务规划和工作分配中的常见误区。
- □ 掌握相应的工具和沟通方法确保任务执行到位。
- □ 掌握一定的风险控制意识与风险管控技巧

课程大纲：

单 元		内容概述
1	开场与引入	◆ 执行力的定义。
2	任务规划 行不行	◆ 体验活动。 ◆ 规划与执行中的11点挑战。 ◆ 自我评估表-发现自己任务规划与高效执行的个人优势和待发展之处。
3	明确需求， 收集信息	◆ 计划前明确需求的重要性。 ◆ 收集信息的重要性。 ◆ 说明个人特质对信息收集的影响。 ◆ 收集信息可能会遇到的挑战。 ◆ 技巧练习。
4	制定规划， 预防风险	◆ 任务和行为的区分。 ◆ 任务分解的准则。 ◆ 排定日程中行动排序，制定进度（甘特图），资源分配的技巧。 ◆ 预估风险的重要性与评估风险工具。 ◆ 案例研讨。
5	明确职责， 获取承诺	◆ 任务分派时要将工作交给谁？ ◆ 讨论员工承接任务时常见的疑问与担忧。 ◆ 任务分派时的沟通要点。 ◆ 正面示范和技巧演练。
6	追踪评估， 总结反思	◆ 任务的追踪流程： * 重点追踪的内容； * 常见的追踪方法； * 有效追踪的要点。 ◆ 有效反馈的三要素。 ◆ 任务完成后总结反思的重要性。
7	直面挑战， 总结分享	◆ 任务规划与推动执行中的其他挑战：时间排定。 ◆ 总结学习要点、回答问题，学员分享学习领悟。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

> 绩效主义看似公平，但缺少内涵。它只能只靠利益刺激，未结成精神共同体，最终将走向平庸。
>
> ——王石

如何用好“绩效管理”的双刃剑

对于新任领导者而言，年底并不轻松。除了要应对各种业绩压力外，年关“难”，难在一年一度的绩效考核！

绩效考核的主题就像学校里发考卷一样，一旦要面对面探讨年度成败如此敏感和令人尴尬的问题，给双方带来的紧张乃至人际冲突可想而知。有的员工绩效好，倒也罢了；如果是绩效不好又个性强的员工，真是不知道该怎么谈。万一谈不好，恐怕是绩效关过完又要过跳槽关了。

一线领导者如此痛苦，而企业也感到困惑。不少企业推行了绩效管理许多年，结果却不尽如人意。有人说，“绩效难，难于上青天”。站在企业角度，推行了绩效管理，似乎只是增加了一些文书工作，“绩效”本身倒没看到有提升。而一线领导者往往觉得绩效管理是浪费时间的流程作业，巴不得取消绩效体系。

我们认为，绩效管理做的好坏，与企业文化、制度、HR的定位与能力、领导者们对于绩效管理本身的理解、领导者们的领导技巧等诸多因素都有联系。而基层领导者对于绩效管理、绩效对话的理解往往是片面的，在领导技巧方面也缺乏。

绩效管理不等于绩效考核

绩效管理的核心是过程管理、持续沟通。它应当是一个工具，帮助领导者与员工间建立纽带，并成为持续发展人才的基石。

但是不少领导者却在“单向”操作这个过程：绩效目标由领导者“单向”传达给员工，最后要么员工不买账，要么到了年底发现双方理解根本不一致。绩效评估也仅仅是一个“单向告知”的环节，常常有员工听到结果后大吃一惊，或是根本不服，因为整个绩效循环中所必须的沟通和反馈都缺失了。与之相对应的是，不少管理者常说：“3个月能不能做好？”；“半年不行就走人”；“销量没达成，说明你绩效有问题。”只要求结果，不关注过程，使绩效管理失去了发展人才、持续提升的本意。

近些年来，随着人力部门在企业内部定位不断调整，人力部门逐渐也变成了一个“生产部门”—生产优秀人才的部门。而绩效管理就是这个过程中重要的拼图之一。如果企业的基层领导者对于绩效管理不能建立正确的观念，或是缺乏必要的绩效管理相关的领导技巧，那么人力部门最终也无法生产出合格的“产品”，因为你的供应链上重要的一环缺失了。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

总而言之，绩效管理是基层领导者手中的一把双刃剑，用的好可以帮助他发展企业人才，提高团队业绩，用的不好可能会割伤团队，甚至他自己。我们的“巅峰绩效对话”课程，通过下列模块，帮助领导者更好运用这把双刃剑：

如何设一个好目标

绩效管理始于目标设定。在绩效设定讨论的环节中，领导者与员工间应能就目标达成共识，并让员工感受到领导者愿意与其共同承担。在这个环节最常见的挑战包括：目标不清或目标太高，导致最终无法达成共识。在此阶段，我们提供绩效设定会谈流程与话术，协助领导者学习如何与员工达成共信-共识-共担当的绩效目标设定对话。

如何在绩效循环中持续追踪

在目标设定结束后，我们不能就放手等着年底看结果，过程中领导者需要持续观察员工的行为与绩效表现，并及时给与员工反馈和纠正。在这个环节，**领导者经常面对的挑战是：未能设定明确的数据源来跟进与追踪同仁绩效表现，另外一个挑战在于：不知如何给予员工客观、具体的反馈以激励同仁或是协助他们改进。**据此我们同样准备了两个练习，前者教授领导者如何通过多种渠道来有效收集员工的绩效表现，后者是教授领导者运用行为事例反馈法(STAR)，在绩效循环中不断给与员工客观的反馈，以强化或纠正其行为。

绩效复核阶段应当怎么谈

到了复核绩效阶段，通常在此阶段会遭遇最大挑战。员工可能会觉得领导者给的评分比自己的认知低、不认同领导者提供给员工的反馈、与其他同级员工之间做评分比较。这往往是源于领导者忽略员工的努力和成就（只看员工的短板）、评定等级缺乏事实数据支持、只谈分数没谈如何提升或发展。

据此，我们也提醒领导者于绩效复核讨论时需要达到“3共”：

- **共享：**分享员工哪里做的好，客观事实分享数据。
- **共勉：**对于表现不如预期的成果，协助员工面对并接受表现不佳之处。并就评分达成共识。
- **共发展：**对于员工可运用的强项或表现不好的原因思考与讨论可能的发展方案，以促进员工的持续进步与发展。

期望通过本课程的学习，能够帮助领导者树立更积极的绩效管理心态，并协助其提高绩效管理之技巧，不仅激励员工朝目标前进，还能协助员工能力不断提升，并增进对领导者的信任与自我成就感。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

巅峰绩效对话

您是否面对以下的挑战？

- 绩效管理流于形式?
- 基层管理者对绩效管理有抵触情绪?
- 管理者在绩效流程中与员工很少有沟通?
- 在绩效谈话时，员工由于对评级不满、对目标不满等原因而常发生摩擦?

此课程帮助学员达成以下目标：

- 绩效管理: 了解绩效管理的重要性，建立对绩效管理的正确认识。
- 瞄准目标：掌握如何与部属设定明确、可衡量、有共识的绩效目标。
- 绩效循环，以终为始: 实施绩效管理的有效方式，掌握在绩效循环中的各项管理技巧。

  绩效挑战化解: 应对绩效谈话的挑战场景。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	什么是绩效管理	◆ 绩效管理的重要性及其对企业经营的意义。
2	常见挑战与误区	◆ 通过体验活动，引导学员认识到绩效管理过程中常见的心态和操作上的误区。 ◆ 绩效管理的核心概念：持续沟通。 ◆ 基层主管在绩效管理中的定位和作用。
3	目标设定	◆ 设定目标时的常见误区。 ◆ 设定目标的必要原则-共情、共识、共担当。 ◆ 具体而可衡量的目标-SMART，并进行相应技巧练习。 ◆ 谈话五部曲，与员工设定互相有共识的绩效目标的技巧。 ◆ 技巧练习。
4	绩效追踪	◆ 主管在绩效循环中的两大职责：持续收集信息与给予反馈。 ◆ 搜集客观绩效事实和数据的障碍、方法与好处。 ◆ 简短有力的反馈工具-STAR反馈。
5	复核跟进	◆ 绩效复核跟进过程中常见误区。 ◆ 复核跟进的必要原则-共享、共勉、共发展。 ◆ 运用五部曲，与员工就绩效成果达成共识的技巧。 ◆ 技巧练习。
6	化解绩效挑战	◆ 解决绩效谈话特别挑战情景: * 员工认为某一绩效目标与其工作职责无关; * 绩效表现出色的员工却没有资源升职加薪。
7	课程总结	◆ 学员拟定后续应用技巧的机会与计划。 ◆ 总结学习要点与回答学员问题。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

“我们总在追求一种稳定，但在信息时代，变化才是最好的稳定。”

——马云

如何领导变革，而非被变革驱使

有一组数据令人心惊：1955年财富500强榜单上的企业，到1975年时，56%的企业仍在榜上；而1975年的500强企业，到1995年时只有39%仍能上榜；而1995年的500强企业，到2012年时，只有25%仍是世界500强。这意味着，企业新陈代谢的速度正在不断加速。由于信息时代来临，少有企业能够不经历变革！

但是，根据前哈佛教授、变革管理专家John Kotter的调研，70%的组织变革最终都以失败告终，其中33%是由于管理者的行为不支持转型，39%是由于员工的抵制（见右图）。

前者直指领导者本身，后者也与领导力有巨大关系。基层领导者虽然不是变革的发起者，但是如果他们缺乏正确的态度、理解和领导技能，当变革来临时，他们就无法给团队施加正面影响，并导致组织战略目标无法实现。

大部分转型努力的结果

转型能够成功实现设定目标的比率 %

n=2,261

根据John Kotter发表于Leading Change中的研究

基层领导者在引导变革中的挑战

当任何变革从组织高层传导到基层后，基层领导者的通常反应是惊讶而又无头绪，就像打一场未知的球赛，惯使的招式突然全不管用了。现实迫使他们必须换挡，各种挑战正向他们袭来：员工失望、疑惑，团队士气低落，如何才能避免触底？旧的方法不能用了，怎样才能用更少的资源、更短的时间来完成更挑战的任务？

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

有些领导者在面临挑战时感到不理解、不公平、不合理，甚至以负面的语气来讨论公司的变革，于是他们变成了变革的阻力。有些领导者由于茫然，他们变得谨小慎微、犹豫不决，在变革的模糊前景下，他们呆呆地等着许可，坐等上司发出水晶般清晰明了的指示，于是他们变成了变革的负累；还有些领导者会尝试去探索变革，会尝试去和团队解释组织变革的好处，却发现效果不如预期。

因此，在面临变革时，基层领导者必须学会两件事，**第一是如何解开自己的心结，以积极主动的姿态去面对组织变革；第二是换位思考理解员工的困难，带领团队去适应摸索新的模式。**

遗憾的是，这两件事都不简单。

以我们的观察，大多数领导者都不擅长引领变革，当发生重大变化时，保持怀疑和不信任是绝大多数人的天性，如何克服自己的本性是需要学习的技能；即使自己能走过这一关，如何去引导他人克服疑惑，同样是一件挑战的任务。

为了应对这两大挑战，我们建议学习以下四方面的知识和技巧，来帮助领导者应对来自变革的挑战：

1. 理解抗拒心理

要克服对变革的排斥心理，首先需要去理解这种心理的本质。学员将学习到大多数人（包括其本身）在面临变革时必然的心路历程。如果领导者们能了解到人们在面对变革各阶段时的反应，就可以找出方法协助人们克服转变的挑战，缩短各个阶段的时间，以更快的执行变革任务、提升竞争力、完成甚至超越目标！

2. 深入分析抗拒的原因

当知道变革阶段后，学员需要进一步理解人通常抗拒改变的原因，包括4大类型：不知、不会、不敢、不想。如果我们能了解每个人不同的状态，就能给出更具针对性的解决方案。例如某个员工抗拒变革的主要原因是“不知道为什么要变革”，领导者却一直说对他说“你可以这样做”，效果可能就无法达到最大化。因此，学会分析抗拒的原因，可以帮助领导者找到合适的方法，对症下药。

3. 改变自己的应变四宝

而领导者在改变别人之前，首先要能改变自己。为了帮助学员能正面思考并快速的适应变革，称为“应变四宝”的工具相当有效：**想一想、看一看、问一问、做一做。**通过此工具运用，学员可以学会如何排除自己负面的想法，如何快速发掘变革对自己正面意义。

4. 引导团队接受变革

当然，这些技巧不仅可以运用在自己的身上，也可以运用在部属身上。在引导他人接受变革时，需要学员整合上述三大学习要点，基于对变革心理的理解、对抗拒原因的分析、对引导技巧的掌握，学员能够更加有效地与部属开展有效的变革讨论，协助部属快速走过变革历程，协助组织推行及落实变革。

通过上述知识的学习，领导者在面临变革时能够快速调整自我心态，帮助新领导者与其团队在过渡与变革期间展现更强劲的表现。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

活化变革

您是否面对以下的挑战？

- □ 对组织的变革决定感到不理解？
- □ 当变革来临时感到很多事情都不可控制，在不少方面不知道自己该做些什么？
- □ 当员工表现出犹豫彷徨时，不知应该如何激励？
- □ 员工面对变革反应激烈，不知该如何应对？

此课程帮助学员达成以下目标：

- □ 帮助其以积极正面心态对待组织变革。
- □ 学习自我适应变化的方法和工具。
- □ 理解人在面临变革时的必然心理反应，更好地以换位思考的方式理解员工的困惑。
- □ 通过了解面对变化时不同人、不同时期的心态学习，掌握激励团队适应变化的方法和工具。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	变化无处不在	◆ 变革的历史观与企业观。 ◆ 变革的不可回避性。
2	你所面临的变化	◆ 工作及生活的变化。 ◆ 变革所带来的挑战。 ◆ 经历转变的感受及反应。
3	转变四阶段	◆ 转变四阶段： * 转变降临； *前景未明； *自我调适； *新的模式。 ◆ 人在四个转变阶段不同的反应和感受。
4	变革智商	◆ 学员完成变革智商问卷并解读得分。 ◆ 人在面临变革时的一些天然反应，及后续应对方式。
5	适应变革的障碍	◆ 适应变革过程中障碍。 ◆ 四大障碍：“不想”、“不敢”、“不知”、“不会”以及应对的策略。
6	自我适应的“应变四宝”	◆ 自我适应 “应变四宝” “想一想” “看一看” 问一问” “做一做” ◆ 运用应变四宝，构建“转变蓝图”。
7	引领团队适应变革	◆ 催化剂型主管的定义。 ◆ 带领团队适应改变时的陷阱。 ◆ 引领团队适应变革的“五步曲”。
8	技巧练习及总结	◆ 技巧练习。 ◆ 讲师总结学习要点并回答问题，学员分享学习领悟。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

用高效表达提升组织效率

“报告老板，我…”

你是否听过老板对部属报告时的这些评语:

“讲重点！”

“你的建议是…？”

“你真的确定…”

“你是否了解我的问题？ “

“这不是我今天想听到的… “

“我真的没有时间，可以快一点吗？”

你知道如何跟老板汇报吗？对很多新晋领导者，向上汇报，是一大挑战。老是猜不透老板到底要什么？为什么那么急？总难得分！

职场不是秀场，哗众取宠固不可取；夸夸其谈，讲话没重点、没头没脑，更让人怀疑此人的能力。但是我们身边确实有这样一群人，他们虽然工作完成得很好，但是一旦向上级报告，就常让老板感到词不达意、逻辑不清、主旨模糊，无法切中“要害”。他们的汇报说明，冗长而缺乏说服力；跟客户沟通时，讲故事，却令人不解与主题何关…

> “大部分人在表达时都是用前面一两分钟说废话拖时间，差不多过了3分钟才打算进入正题，说了五六分钟也说不到点子上。时间的感觉，就是这么容易流失。”
>
> ——日本学者斋藤孝通

提高表达技巧 = 提高工作效率

根据我们的企业访谈，很多新任领导者在表达方面的技巧都有提升空间。他们被提升为主管可能是因为其优异的专业能力，但其表达能力可能尚未有机会获到历练与培训。成为领导也意味着会有更多机会去在公开场合向他人表述观点，因此使他们暴露出短板。

无法在较短的时间内有效陈述自己观点的人，无论对自己、组织、对他人都有不利之处。

对组织而言，无论是向老板汇报，还是与平级沟通，目的往往是阐述问题和阻碍，以寻求支持。低效的表达者无法有效让他人理解自己的需求，因此无法使自己工作获得必要的支持。从长远来看，受损的还是组织。事实上，从财务的角度来看，每位员工在公司里上班都是成本，小至个人薪资福利、座位、办公设备，大到办公室的软硬件、租金及所有资源皆是。高管每小时的成本可能好几万，一般员工每小时也是好几百。所以低效的表达者在会议中浪费大家的时间，等于是在浪费公司资源、提高营业成本。

“致胜表达”课程旨在协助学员冲破以上种种表达困境，并将从以下四个角度来帮助学员规划一次言之有物条理清晰的沟通表达:

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

表达前，请准备到位

在每一次表达陈述的过程中，每个互动的对象都可能会有他们特殊的想法或需求，因此需要首先了解他们，之后才能有效设计表达的内容。学员将学会如何分析不同的听众，在不同的情境下，他们想听些什么？为什么需要听？你所陈述的内容对他们的价值及重要性是什么？

讲透重点

在确定了我们要传达的核心信息与其对听众的价值后，如何挑选、裁剪、编排信息的表达结构也很重要。学员将学习到如何根据听众需求和场合的特性，来架构开场和结尾。在表达陈述的过程中，如何运用设计表达三要素：**条理性、可信性与生动性，**来确保听众注意力的集中，防止听众神游天外。针对每个要素，学员都将学习到3-4个关键技巧。

解决气场问题

在讨论如何有效设计与传递表达内容之前，必须先处理最基本的肢体语言问题，因为那也是沟通的一部分，陈述的是你个人。我们常听到许多领导者评论部属在报告时，提到：站没站像、讲话有气无力，一点“气场”也没有！

“气场”就是影响力。如何建立气场，影响他人？课程将指导主管有效的运用肢体语言来建立自己的台风与气场。由于新领导者面对的情境多为公司内部的会议或讨论，因此我们不会像简报或演讲课程一样太深究或过度练习这个部分，仅协助新领导者掌握最核心的技巧。

促进听众理解和聚焦

在陈述过程中，当事人仍需持续确认对方是否完整理解我们所表述的内容；此外，过程中可能有人提出挑战性问题，同样需要采取行动以确保聚焦。学员将掌握两项技巧：除了问“大家还有什么问题”外，还有哪些在表达过程中确认相互理解的技巧；当面临有人有人打断或岔题，表达者如何作出程序建议。

希望通过本课程的学习，无论是面对老板、客户，还是下属，学员将能学到把握“听众”需求的本领，掌握逻辑表达的精髓，清晰而准确地完成汇报，让上级听到心声，让客户对服务满意，让下属心领神会，达到以表达致胜的境界。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

致胜表达

您是否面对以下的挑战？

- □ 表达时难以“切中要害”？
- □ 表达时逻辑模糊？
- □ 对于他人提问难以招架？
- □ 当众表达时缺乏气场，没有影响力？
- □ 表达时言之无物或是太过平铺直述？

此课程帮助学员达成以下目标：

- □ 了解听众明确目的。
- □ 设计表达内容，吸引听众注意力。
- □ 学习澄清提问、坦诚回答的技巧。
- □ 树立自信职业风范。

课程大纲：

单 元		内容概述
1	开场与引入	◆ 学习导入--常见的表达情境。
2	挑战与误区	◆ 常见情境下表达与成功/失败的原因。
3	建立气场- 非语言行为	◆ 语言与非语言信息：表达情境中，非语言信息的作用和重要性。 ◆ 非语言讯息：非语言讯息的分类（眼神、语调/语速、表情、手势、肢体）和关键技巧。
4	准备与设计- 了解你的听众	◆ 准备表达时需要考虑的内容。 ◆ 根据对象不同（面向主管、伙伴、员工）来进行需求分析的技巧。
5	准备与设计- 设计表达内容	◆ 三要素：条理性、可信性和生动性。 ◆ 三要素的具体应用，并开展课堂任务： * 条理性——小组将之前便利贴所写内容进行表达内容的顺序安排； * 可信性——选择预计表达内容中的1~2项主题或论点，思考需要运用的资讯； * 生动性——案例对比说明运用听众所熟悉的语言及形象化语言的使用，小组讨论如何增加所选表达内容的生动性。 ◆ 综合演练：小组代表进行3分钟的简报。
6	准备与设计- 设计开头结尾	◆ 演示开场白和结尾的作用、方法和注意事项。 ◆ 课堂练习：运用所学，进行开场和结尾练习。
7	确保成功	◆ 促进理解与聚焦： * 确认相互理解； * 做出程序建议。 ◆ 回答问题技巧： * 分享表达时回答问题失败的经历、感受和成果； * 回答问题的技巧和步骤。 ◆ 克服紧张的技巧。
8	表达准备 指南与总结	◆ 表达准备指南。 ◆ 总结学习要点、回答问题，学员分享学习领悟。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

用旅行的概念来学习

DDI 客制化学习解决方案总监
林 奕 威

“领导力混合式学习并非只是运用科技，或是混合课堂授课与线上经验的学习，也不是指社交媒体或一种转变学习的新潮流；而是以一种经过缜密思考、系统化的方式促成及支持领导者进行最佳学习的体系。”[1] - CCL

DDI基于过去40年的领导力调研及培训经验，在全球倡导“学习旅程”的概念，并于2013年正式将此创新的培训方式引进中国市场，在国内培训界掀起了一阵风潮。至今，加上社交媒体与移动互联网的工具与媒介甚嚣尘上，对传统的培训观念与方法造成极大的冲击！

什么是学习旅程？

领导力学习旅程是为各阶层领导而设计的一套实践性的学习经历。学习旅程以70/20/10的人才发展原则为基础，可以随时随地进行、由多种形式正式与非正式的知识和经验学习组合。DDI的学习旅程其实就是领导力混合式学习，无论是DDI的《全球领导力调研》或是其他的实证，学习旅程已被证实能够有效提升企业在人才发展上投资的效益，并且应用在人才梯队的议题上分外成功。

学习旅程的优势

比较一般培训课程，学习旅程的概念从孤岛点状式学习，延伸为一段旅行式的渐进学习。利用随着时间演进而发生的学习发展定律，领导者的学习与工作结合、与同侪互动，在企业环境中发生，协助个人改变行为，甚至实现企业的转型和变革。学习旅程透过促进人脉网络、建立关系、协调组织的关键议题，以达成共识，使个人与组织皆能在转变中而有所成就。

许多企业所进行的领导力混合式学习，只是在课堂授课外加上虚拟学习，如线上学习、线上研讨会（Webinar）、虚拟课堂活动等。在美国企业中由讲师带领的课堂培训数量甚至已降到50%以下，为虚拟教室及线上学习所取代[2]。然而基本上这样的学习仍只是落在10%由培训师设计的“课程规划及培训”项目上—当然这是最省钱及方便的做法，而完全未触及关键的90%（70%+20%）领导力发展经验。

如何设计一个成功的学习旅程？

- **学习旅程的主题要与企业需求结合：**学习方向要与企业需求对接，以最大化发展效益。唯有如此，领导者才有机会在工作环境及岗位上应用所学，方能完整其学习的历程。

- **学习旅程要有明确目标：**企业中需要提升的方向很多，散弹打鸟绝不可能成功，应如“深度旅游团”般的针对特定的主题或学习目标进行旅程规划，这样才能将资源投放到核心议题上进行深化学习，后续也易进行追踪观察及衡量成效。

- **学习旅程要层层递进、步步串连：**学习是一段“旅程”。好的行程安排让人印象深刻、趣味盎然，旅程后仍意犹未尽；赶集式的旅程则令人感到疲于奔命、疲惫不堪！因此在设计“学习旅程”时不仅要考虑内容如何引人入胜，还要思索如何能由浅入深、循序渐进以激发学习，进而能融会贯通，学以致用。

我们建议在为新生代的领导者设计培新课程时，不妨考虑运用学习旅程的模式，善用DDI的测评工具（见附录）及《快速变身法：基层主管领导力导航系列》课程，除了能切合新生代的学习风格外，运用我们多年来的最佳企业实践，相信能用最经济的资源协助企业培育未来的明日之星！

1. Rabin, Ron. (2014) *Blended Learning for Leadership.* A White Paper of CCL.

2. O'Leonard, K. (2013). The corporate learning factbook 2013: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market. Oakland, CA: Bersin by Deloitte.

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

经理人成熟度评鉴

Manager Ready®

进行方式：在线

为什么全世界这么多的企业组织对培养出色的基层基层领导者的工作感到力不从心？领导力技能培训不足，以及缺乏辅导和支持固然是常见的问题。但最大的原因则是错误的聘雇和晋升决策，以及对基层基层领导者的发展需求诊断不够准确。

《经理人成熟度评鉴》(MR®) 充分利用了 DDI 在基层领导者评鉴和发展方面所积累的40年经验。《经理人成熟度评鉴》能够准确预测基层经理成熟度，其准确性已在全球基层领导者选才和发展方案上获得充分验证。

内容介绍

《经理人成熟度评鉴》是一项针对基层领导者的革命性评鉴服务，其诊断质量与效果和评鉴中心相同，但成本远低于评鉴中心，是评鉴工具的一大突破。《经理人成熟度评鉴》与一般测试不同，受评者不是通过简单的多选题来选择自己可能的言行，而是像在评鉴中心里一样，需要与团队成员互动，从而采取行动并排难解困，坐言起行。《经理人成熟度评鉴》通过提供现实的情境，衡量受评者在基层主管职位上的准备度，具有高度准确性。

《经理人成熟度评鉴》衡量了九个对基层经理的成功来说至关重要的能力：成功型辅导、改进型辅导、管理人际关系、引导互动、问题分析、判断力、授权委责、赢得认同以及计划与组织。

系统概述

为了开始进行评鉴，DDI会对贵公司进行简短的介绍，帮助贵公司了解如何使用此系统。之后，您的系统管理员就可以登陆到该系统中，并开始安排受评者的日程表。DDI会提供帮助以确保评鉴的顺利实施。

一个内置的职位分析流程能够确保《经理人成熟度评鉴》适用于您的基层领导者岗位。

《经理人成熟度评鉴》的受评者界面极具吸引力、具有真实感，且便于操作。在这个评鉴系统中登录的受评者需要完成一系列与他们的工作会遇到的问题相似的管理任务， 例如辅导一位下属完成一个新项目，或者向相关人员提问来发掘问题。与通常提供多项选择题的电脑评分测试不同，受评者的回复由一组训练有素的 DDI 评鉴人员通过 DDI 专利评分程序加以收集并进行评鉴。这一程序加速了反馈报告的生成，受评者完成评鉴后两个工作日内就可以得到结果。

在以下三个标准报告中，《经理人成熟度评鉴》针对受评者的观察、达到了无与伦比的深度。

- 选才报告详述了受评者的整体成熟度，为受评者的各项能力打分，并提出行为面试问题来收集更多的见解，从而评估候选人晋升为主管的适配性。
- 发展报告对受评者的经理人成熟度能力进行了评估，并为受评者的主管提供了进行反馈讨论、提供辅导、制定发展计划和衡量进度所需的诀窍。
- 受评者报告对受评者在各项能力上的表现给予详细说明，并就如何与受评者的主管进行讨论以制定发展计划和衡量进度提供建议。

《经理人成熟度评鉴》的受评者及他们的主管还可以获得其它重要资源，以帮助他们针对发展反馈采取措施。

好处

- 通过确定谁是最有能力胜任基层领导者职务的人选来作出更好的选才决策。
- 让受评者及其经理利用发展计划来更好地了解领导力技能方面的不足，从而加速发展。
- 评鉴系统部署快捷，无国界限制，无限可扩展性。
- 获得与评鉴中心同等水平的深入理解，但花费更少的资金。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

360 评鉴

Leadership Mirror®

进行方式：在线

《360 度 评 鉴》（Leadership Mirror®）是 DDI 基于网络的灵活反馈系统，支持客户根据组织需求实施标准或订制调查。您可以选择：

- 传统的多考评者（multirater）调查；
- Targeted Feedback，我们全新的多角度方法。

通过这样“照镜子”，人们能够获得对员工优势及发展需要的独特且重要的认识。借助《360 度评鉴》，企业能够：

- 根据获取成功绩效所必备的能力对个人（或团队）进行评估。
- 确认员工的特定优势及发展需要。
- 为员工提供明晰的发展建议，以改善其绩效。
- 匹配员工的发展需要与培训和学习资源。
- 从培训前后的评估工具中获益。

DDI可提供实施咨询服务，确保《360 度评鉴》与企业的总体发展举措保持一致。我们能提供后续服务，包括报告阐释、制定切实的发展计划等。

系统概述

运用了《360度评鉴》，你便可针对每一个人与职位，轻松地创建、分发、收集相应的反馈调查表。借助简明易懂的报告，《360度评鉴》会反映出个人或团体的优势及发展需要。此外，该系统还支持你将特定发展资源与绩效方面相联系。

《360 度评鉴》标准化调查

- **领导力基础：**适用于一、二级主管或团队领导人。该调查着眼于核心领导能力，例如：辅导、制定决策、授权委责、赢得认同。
- **个人贡献者／团队成员：**着眼于各团队成员，或者团队的总体成效。该调查所衡量能力包括：互助合作、促进团队成功、参与会议。
- **领导力要务：**适用于主管、团队领导人和经理。该调查测评领导力要务及能力，并有助于提供入职培训与反馈，协助规划领导力发展课程
- **战略领导人的 9 个角色：**适用于高层领导人与高管，以及将要担任高层战略领导职位的人士。该调查对于角色，而非能力作出测评，并有助于提供入职培训与反馈，协助规划 DDI 的《战略领导力经验》 课程。
- **运营高管：**适用于中高层经理人。该调查所衡量的能力包括：辅导／教导、结果导向、制定运营性决策。
- **销售高管：**专为销售部门的高层经理人与主管而设计。该调查所涵盖的能力有：商业敏锐度、有效沟通、客户导向、销售说服能力。
- **战略高管：**适用于高层经理人与主管。该调查所涵括的能力有：引领变革、确立策略性方向、企业家风范、愿景领导等。

目标反馈 (Target Feedbacks®)

DDI 的《360 度评鉴》系统包括《目标反馈》(Target Feedbacks®)，一种突破性的多考评者备选方法，旨在加速行为变化，摒除过去 360 度评鉴的通病。《目标反馈》可消除许多多考评者流程带来的偏见、误解和负面影响。它可以通过揭示个人的最大优势和发展需要来促进发展。被评者能够获得明确的方向，同时了解人们愿意帮助其通过积极方式有效及正面地改变其某些行为。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

将领导力视为职业的时代来临了！

DDI全球高级副总裁　睿奇·威林思 博士

领导力是一门需要技巧的职业，为什么很少有人意识到这一点？

★ 从影片中得到的启发

2011年的纪录影片《寿司之神》(Jiro Dreams of Sushi)讲述了一位85高龄的寿司师傅和他东京地铁小餐厅的故事。这个餐厅是世界上唯一一家被《米其林指南》列为三星级餐厅的寿司店。寿司师傅小野二郎一生中大部分时间都在做寿司，但是他仍持续不断地追求完美。

我推荐你们观赏这部影片。如果你能和领导们一起观赏就更好了！正如你在影片中看到的一样，小野二郎的确是一位真正的行家。在观赏影片时，你会看到小野二郎对寿司充满何等的热情，此时我要挑战你的是：请想象一下，如果组织中的领导人对领导力充满同样的热情，那将会发生什么事？

当然，那样严肃认真地看待及锤炼自己的手艺的人们，是值得领导者学习的对象，然而，这样的人不仅仅在影片里能看到。

★ 30年的行者见闻

在我家附近的商场里有一家本地的珠宝维修店铺，我们光顾这家店已经有十几年。我非常尊敬老板对自己的工作一直保持着那样的热情。他曾告诉我，他认为自己的工作是一门真正的手艺，18年以来他还不断尝试提升自己的水平。

在过去30年中，我有20%的时间在旅行。在飞机上，我经常与邻座的人交谈。每次开始谈话的过程基本是一样的。我们各自介绍自己的姓名、来自哪里，当然会解释我们从事哪个职业。我通过这种方式认识了很多有意思的人，包括麦当劳的首席运营官、泰国农业局的总理，以及Patch Adam——试图实现医学人性化的物理学家，并被Robin Williams在1998年拍成电影。

我遇见过工程师、飞行员、销售经理、市场营销主管、老师以及银行家，但是没有任何一个人曾经告诉我他或她是一位领导者。

★ 从现象到根源

为什么会这样呢？我认为这是因为没有人真正把领导者视为一种职业。仅美国就已经有超过一千万位领导者，但是很少有人认为自己是专业的领导者。从很多方面来说，这是令人难以置信的。

可能这就是为什么全球领导力的质量充其量也只是中等水平的原因之一。大量的调查报告不断地指出领导力现状很糟糕。根据DDI《2013|2014全球领导力展望》调研报告，只有40%的领导人认为企业组织的领导力质量很高。

所以，我们该如何开始改变对领导力的看法呢？我认为应归结为以下四个方面：

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

1 将领导力视为一项特殊专业

职业人员的一个显著特征就是专业性—选择投入大量的时间和努力致力于高度精通某个领域，比如音乐、外科手术或法律。结果就是，专业人士不仅可以描述他们的工作，也能详细说明他们付出大量时间和努力所精通的领域。

这同样适用于领导者。领导力是一门工艺，需要付出时间、精力、以及自省自觉，日积月累、不断练习与改善。无论你的职务或者行业，当你成为一位领导者时，领导力就变成了你的职业，而且你有义务投入时间并尽力去变成最好的领导者。大部分领导者都没有从这样的角度去思考，然而，现在是改变看法的时候了！

2 标准化

很多职业通常在绩效表现、知识和技巧方面都有标准，一些行业甚至会要求学位、证书、荣誉或通过考试以取得资格。由于某些领域的职业标准不断演进，继续进修有时是必要的。例如：在人力资源行业，“美国培训和发展协会”（ASTD）和“人力资源经理人协会”（Society for Human ResourceManagers）都建立了标准以及认证流程。但是在Google上搜寻“领导力的标准”时，显示出来的信息就不算多了（我只搜索到1700条信息）。

现在虽然没有领导力测试与继续进修的要求，但是，每年无数的职业分析、学术研究以及书籍都在提炼优秀领导力的精华。尽管他们呈现出的领导力形式多样，但被视为卓越领导力的技巧、行为，以及性格组成方面基本是一致的。

这些结果等同于是被广泛认可的领导力标准。虽然我们很难了解不同的国家或全球认证过程的领导力标准（尽管这可能是一个好主意），我们仍然可以运用大量高效的测试以及评鉴工具准确的预测领导力的绩效表现。但是，目前只有三分之一的企业运用这些工具。

3 追求你的激情

虽然你在专业领域工作，但并不意味着你就是专家，很多人发现他们从专业领域中获取的满意度很低。另一方面，大部分专业人员希望从事他们的专业时充满动力并且能够做得很好。我想提出来的问题是：很多领导者认为他们所从事的“领导力”只是一份“工作”而非终生热情的追求。

另一方面，杰出的领导者（真正的专家）热爱拥有领导力的正确原因是：帮助他人成长、促成组织转变新方向以及建立高敬业度、高绩效的团队。这样的动机才是对领导者最重要的！

4 练习、练习、练习

就像日本寿司大厨师小野二郎一样，伟大的大提琴家Pablo Casals，一直到80岁高龄还在练习大提琴。当被问及原因，他回答：“我还可以做得更好。”这样的态度应该运用到领导力中。备受尊敬的金宝汤（Campbell Soup）前总裁Doug Conant指出：“对我来说，领导力是我的工艺而且需要不断练习。我在挑战同事的同时，也帮助自己不断在工作中获得提升。”

像Conant一样，真正的专家从来不会满足自己的现状。每日数小时的练习使他们表现杰出，而且是让他们的事业保持名列前茅的原因。领导力技能可以学习，并且经过不断的练习而精进。当领导者承诺提高自己的专业素质时，他们优秀表现与高效是可以无止境进步的！

现在已经到了把领导力视为荣誉的职业的时代了。如果你是一位领导者，请将自己完全投入到专业领域中，并努力发展正确的领导力技巧，尤其是拥有一切领导力的基础！

请全心努力改善与提高你的领导力，并为你现在的重要工作而自豪！你成为优秀领导者的能力对于企业真的很重要，不要错过担任领导者的机会，让自己的生命因而发光，并能成就他人生命的改变！

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

基层领导者如何破解管理85/90后的魔咒?

DDI北京分公司　总经理　朱彦昌

国内无论是研讨会上或在企业内部的领导力课程，你会发现 40-50% 的基层主管都已是冒出头的80 后了！

80/90后的新生代初入职场时，信心与冲劲十足、喜欢发表意见，但不喜欢听教训或墨守陈规心里感觉不爽时，就炒掉老板，高离职率瞬时让所有的中层领导者及人资主管不知所措、疲于奔命。2012年任仕达工作检测调查发现国内84%的员工准备跳槽，中国的跳槽率居于世界前列，相信80后绝对有贡献。

当80后冒出头，开始坐上领导者的位置时，他们带领的是85后及90后的员工，鉴于他们的60/70后上级主管的前车之鉴，80后的基层主管将会面对领导团队的考验！我们在国内进行的无数次针对现任基层主管的问卷上发现，80%的人把领导团队列为首要挑战。

这群85/90后新生代的主管，有什么特点和需求？领导者需要具备哪些领导能力才能让团队合作无间、心悦诚服呢？如何管理和激励同龄的员工，让他们高效的完成工作的同时享有个人成就感？

根据 DDI 多年的客户服务经验，带领 85/90后的下属，需要领导者重新审视自己的领导风格与领导力技能，特别在诚信、尊重、人际关系互动、说服与聆听、反馈、辅导、激励、决策与建立团队上。

我们建议l领导力上要特别注意下列四点：

DDI 总结的 85/90 后新生代特点

- 喜欢的学习与发展方式是趣味化、多元化、体验化、碎片化、在线化，快速吸收知识，自我意识强烈，希望实现个人价值但又不完全顺从公司的条条框框。
- 85/90后情绪变化大，生活压力大，现实带给他们心灵的冲击更大。
- 学历较高，但又学非所用。比起 60 后、70 后，85/90后的学历平均水准有明显提高。但是作为大学高速扩招的产物，部分人群则所学专业和现有职业仅有部分重合甚至毫无关系。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

★ 要沟通而非“命令”新生代

在传统的组织沟通方式上，管理者多是命令式的单向沟通，这种沟通方式容易导致新生代员工的抵触或消极不配合情绪。如何更好领导新生代，管理者要尊重和多听取员工自己的想法，直接向他们问计和征求他们的建议。只要管理者可以创造出一种坦诚的沟通氛围，员工会很乐意按照自己贡献的想法来执行工作。

★ 要辅导而非“教训”

传统管理者喜欢事事亲力亲为，或者不放心员工能力、不善于有效授权。新型领导者需要改变过去那种喜欢控制和命令的常规管理方式，采取教练式的领导方式，与员工建立相互信赖和支持的伙伴关系，用恰当的授权和合适的辅导方式，激发员工自身潜能，为员工提供充分发展能力和自我成长的空间。

★ 要激励而非“考核错误”

员工的工作中出现失误时，国内企业的领导更多采取批评和惩罚的做法，这种管理而非“领导”的方式，特别是对自尊心很强的80/90后新生代员工，往往会产生反效果。他们渴望的是工作被肯定和认同。

★ 帮助 80 后看到未来

人力资源主管和领导人应当协作帮助员工规划未来：帮助员工尽早树立一到三年的职涯目标，帮助他们看到他们工作的价值，以及未来发展的路径。做好员工成长的护林剪枝工作，帮助他们树立职业道德、寻找职业锚，让他们在工作中培养自我期望、获得快乐，在快乐中工作及成长，这才是消除他们浮躁的有效途径。

人才发展发轫于个人的自我认知，任何一位坐在领导位子上开始追求自我最大实现与成长的领导者，除了观察大环境的变化、掌握先机外，更重要的是检视自己是否具备了对应环境的条件与能力。

帮助新领导者了解自己的优势与短板，是一件重要的事。有了清楚的自我认知后，新领导们就能明确未来的发展方向。新领导者的上级主管应以此为己任，再善加辅导与支持，自有成效。

很多人说，担任领导者是一条不归路，真正的意义在于领导力的学习无远弗届、博大精深，不同的时代、不同的企业、不同的层级皆可能有精彩的演出。DDI的领导力研究长达40年，对各级领导者的成功条件作出了结论，领导者唯有从自我认知开始，养成自我反省的习惯，才真正开始了终身的领导力修行。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

白皮书

选才和领导力发展

你的「准备就绪」的领导者在哪里?

DDI领导力解决方案部门 高级顾问 安娜玛丽·朗
DDI选才解决方案部门 经理 布拉德·托马斯

新任领导者通常会具有这些差距，但是这些数据也包含大量长期担任领导职位的领导者。如果大量的基层领导者在一个或多个领域存在差距（我们经常看到这样的情况），将成为企业的潜在危机。本白皮书将重点讲述许多企业发生这种危机的根源，并详细说明帮助企业避免这些危机的四个步骤。

表1

具有发展需求的经理百分比

能力	%有发展需求
授权/委责	55%
引导互动	54%
管理人际关系	38%
改进型辅导	32%
成功型辅导	28%
问题/机会分析	26%
影响他人	23%
计划与组织	22%
判断	21%

来源：DDI的评鉴数据

企业为避免基层领导力危机应当实施的四个步骤

DDI《2011年全球领导力展望》[1]调研报告发现，仅有18%的企业人力资源部门专业人员对其领导力后备人才给出“强大”或“非常强大”的评价。缺乏准备就绪的领导者担任基层角色，是企业面临的一个特殊问题。填补空缺的基层领导者职位十分艰难，因为首次担任领导者的转变相当困难，而且企业需要大量的基层领导者。这两个原因造成许多个人在被晋升为基层领导者时，尚未掌握成为高效领导者所需的技能。

该调研显示，近年DDI根据领导者成功所必须拥有的九项能力，对数千名新的和现有基层领导者的成熟度进行评鉴。表一中分别列出了各种能力，并列出经过评鉴后需要发展特定能力的人员百分比。获得的数据支持我们的假设：基层领导者需要发展自身能力，才能真正地为该角色做好准备。

让我们将“授权/委责”能力作为例子进行探讨，55%的基层领导者对于该能力具有发展需求。在授权方面的技能差距造成领导者无法通过团队完成工作，进而影响领导者的执行能力。如果您的企业依赖基层领导者执行重大战略计划，但是大量基层领导者的授权能力不足，这些计划便很难取得成功。

流程的危机

《全球领导力展望》调研发现，缺乏准备就绪基层领导的原因是：企业无法成功地辨识和发展足够数量的高素质个人担任这些角色。从下方表二可以看出，只有31%的企业人力资源专业人员和领导者感觉他们的领导力选才系统是有效的。“基层领导者的发展计划和学习机会”的情况略好，39%的领导者和31%的人力资源专业人士认为所在企业在这方面是高效的。

得出的结论是，选才流程让没有做好充分准备的人担任基层领导职位，而发展计划没有能够快速地帮助他们提高领导能力。

根据我们与全球成百上千家企业的合作经验，我们认为造成这种情况的原因有四种。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

表2

人才管理系统效率的有效性

对系统给出高效评价的人数百分比

企 业

1. **在晋升技术专家之前，**未能准确的诊断他们是否为该角色做好准备，或者它们是否存在领导力技能差距。

2. **缺乏有效的发展计划，**无法让领导者专注于解决领导力技能差距。

3. **缺乏有效的人才发展项目，**确保学习到技能并在工作中进行运用。

4. **提供的支持不足，**企业并没有为基层领导者的领导力发展提供足够的支持。

改善流程，避免危机

为什么这些情况会发生，如果发生这些情况，企业应当采取哪些步骤进行应对？

第一步：回顾技术能力

DDI的“探索基层领导力”[2]（Finding the First Rung）调研发现，属于“最佳的技术专家”是人们获得首个领导职位的最常见原因（在受访者中占到33%）。当我们将因自身技术能力而获得晋升的领导者评鉴结果与所有基层领导者进行比较时，会发现技术专家在七种能力上的发展需求百分比明显更高（见表3）。

无论任何工作上，对于成功领导者的要求分为四个方面。正如表4所示，你需要考虑他们知道什么（知识），他们做过什么（经验），他们能做什么（能力），以及他们是怎样的人（个人特质和动力）。

表3

具有领导力发展需求的技术专家百分比

能力	%有需求
引导互动	88%
改进型辅导	69%
授权/委责	68%
管理人际关系	54%
判断	37%
问题/机会分析	34%
成功型辅导	28%
影响他人	27%
计划与组织	20%

来源：DDI的评鉴数据

当你晋升技术专家时，你对于个人的了解仅限于《成功典范》(见表4)的左侧的两个区域。如果仅仅针对技术能力做出决定，便会完全忽视整个右侧内容（他们的能力和性格是否适合担任领导者），这些内容与上述的关键领导能力相关。

聚焦的行为面试和领导力评鉴是消除晋升盲点的有效方法。但是，为企业的基层领导者选择正确的评鉴方法非常困难。用Google搜索一下“基层领导者评鉴”便会获得13,300,000条结果。在确定最适合评鉴目前和潜在基层领导者的评鉴方法时，应当使用三个主要的标准。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

- **衡量内容：**确保评鉴可以包含对于基层领导者的成功非常重要的所有行为能力和人格特质。

- **预测衡量结果的准确性：**用于评鉴辅导能力的评鉴方法，必须能够预测出某人是否拥有优秀的辅导能力，才能称之为好方法。因此，如果你在考虑一个具体的评鉴方法，要求提供者与您分享验证结果。

- **如何进行衡量：**领导力评鉴从简单的多项选择测验到“生活中的一天”行为评鉴。多项选择测试具有成本效率，特别是在候选人较多的情况下。但是，这种方法难以像行为评鉴一样，对候选人获得准确和深入的了解。因为这种方式允许学员选择行为，而不是展示行为。

表4

成功典范

第二步：
让人们保持一致

参加“探索中国、印度和美国的基层领导力”[3] (Finding the First Rung in China and India) 调研的基层领导者中，只有45%的人称他们与经理就关于自己的具体书面发展计划达成一致（见表5）。但即使是这一比例可能有误导，调研显示，实施的正式发展计划中至少有一半是低效的。

有效发展计划的起点是将学员与经理召集在一起，讨论发展重点。从领导力评鉴中获得的数据，甚至是同事提供的非正式反馈，都能够有效地帮助学员与经理缩小领导技能发展焦点，将重心放在最能为学员和企业提供最大回报的技能。

当学员和经理对发展优先事项保持一致时，他们仍然需要共同确定高效的个人发展计划，以确保发展的实施。高效计划的组成部分包括：

- 制定清晰且具体的发展目标。
- 确定工作中的具体机会，领导者可以运用这些机会掌握需要发展的技能。
- 正式的衡量标准，要求领导者负责实现发展目标。企业可以按照优质发展计划的组成部分对领导者进行培训以及对完整的计划进行详细的审计，进而解决这些问题区域。

- 制定清晰且具体的发展目标。
- 确定工作中的具体机会，领导者可以运用这些机会掌握需要发展的技能。
- 正式的衡量标准，要求领导者负责实现发展目标。企业可以按照优质发展计划的组成部分对领导者进行培训以及对完整的计划进行详细的审计，进而解决这些问题区域。

第三步：
建立高效的发展项目

显然在帮助技术专家理解领导技能差距，以及支持为解决差距而制定和执行发展计划方面，领导者的直属上司的支持具有关键作用。但是计划本身是怎样的？你如何确保提供发展和学习机会必将造就出更加优秀的领导者？当明确定义和理解‘什么’后，重心便转移至‘如何’，即如何获取更好应用和衡量技能。这是我们确定领导者变得更加优秀的方法。

成功的发展需要正式和非正式的学习，以及应用所学的练习机会。这通常被称为“70-20-10”法则，有些人也可能称之为“学习旅程”。学习旅程是为参与整个流程的学员设计的一系列完整的发展体验。这种方式更有可能成功，因为它可以满足我们作为社会人进行互动、讨论和相互学习的基本需求，并能够在安全的环境中进行尝试应用。

如前所述，我们知道“学习旅程”的方法能够产生成效。根据最近的DDI和HR.com[4]研究，使用类似于学习旅程方式的企业，其人力资源专业人员对于基层领导者有能力实现成功的信心，要远远高于开放登记培训课程的企业。当采用学习旅程方式时，79%的受访者称他们非常信任基层领导者的执行能力，而如果采用开放登记培训的方式，拥有同样想法的受访者比例只有21%。

表5

我的经理和我就具体的书面发展计划达成一致

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

第四步：
建立直属上司的技能

询问任何一位学习和发展专业人员，他们都会清晰地说明学员的领导者角色的重要性。但是，当你问他们如何让学员的领导者支持下属的基层领导者发展技能，获得的答案很少是一致的。他们大多会表示要求基层领导者的上级经理参与学员发展计划多么不易，并且分享他们的失败或痛苦经验（见表6）。

不幸的是，没有“一刀切”的解决方案获得学员领导者和高管对于培训计划的支持，目前存在多种方法。最重要的是确定企业高管和学员的上级主管需要做的事情。

从DDI的角度来看，学员的上级主管和企业高管的角色是支持、做榜样、加强和认可学员。这些事情都很简单，但是却需要花费时间和精力。一些最佳实践或‘必备事项’包括：

- **投注时间计划学员和学员的上级主管期望的参与方式。**
  最佳实践是在制定计划或学习力同时你想获得什么，并清晰地计划领导者的角色。要求一到两名学员参与计划过程，通过给予学员选项，提前获得他们的支持。明确要求，开始时不要做太多事情，保持简单。

- **不要觉得你（学习和发展专业人员）需要独自承担这一重任。**
  制定学习建议，要求从基层到高层的领导者每个季度会面一次。在知道企业内谁是学习倡导者之后，便可以维护这样的热情（在你的引导下）用于创造学习方式。他们不仅会提供宝贵的反馈，还会因为是倡导者，将自己的热情在企业内进行传播。

表6

认为自己获得支持的美国领导者	百分比
我的经理拥有支持我发展的知识和工具	58%
我的经理致力于帮助我发展	50%
我对于自己的表现获得了足够的反馈	58%
我的发展任务具有足够的挑战性，能够成为优秀的学习经验	70%
我对于企业目前的领导力发展计划感到满意	44%

来源：《探索中国、印度和美国基层领导力》调研的数据。

- **提供适当的课程作业和工具，实现期待的结果。**
  许多培训提供者都会向为学员的上级主管和企业高管提供课程。这个资源通常没有得到充分的利用，然而如果运用得当，的确能够为发展计划提供支持。一些企业要求学员领导者学习与下属相同的课程，或者学习这些课程的精简部分。这种做法并不一定适合所有的企业，但我们的经验是通常都会产生非常好的效果。

- **提供模版和工具也可以增加必要的支持。**
  例如，如果你希望学员的上级主管在参加课程后与学员见面并讨论如何应用，应当分别为学员和其上司提供讨论模版。使用电子邮件或者其他在企业内使用且高效的工具发送提醒。提供学员能够使用的所有工具，这样学员领导者可以熟悉这些工具。

- **要求高层领导者和学员领导者参与学习旅程。**
  如果使用学习旅程方式，应当邀请学员领导和高层领导者参加（即使是通过虚拟方式）关键的里程碑更新。不要强迫他们做出承诺，但是少数一些安排到位且适当的活动可以产生改变。选择一些分享成果或测量里程碑的活动。

- **提醒学员的上级领导者，培育人才是共同的责任。**
  和之前一样，这很重要。企业会对负责发展的人采取不同的方式，而学习和发展专业人员设置的机制可以鼓励共同承担责任。

- **衡量、衡量、衡量**
  所有人都会在理论上表示同意，但有时人们会在结束后才会想起进行衡量。因此，应当在规划阶段包含衡量。理解利益相关者希望知道哪些信息。将其作为计划/历程计划的可行动部分。

  需要衡量哪些需求来展示成果并在未来继续实施计划？衡量参与人数和行为变化对于持续计划而言非常宝贵且重要。

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

你做好准备成为“准备就绪”的领导者了吗?

实施此处描述的步骤需要花费大量的努力。但这些努力会为您在这一战略中的投资获得回报。考虑以下的信息内容:

- 根据阿伯丁（Aberdeen）在2012年公布的报告[5]，最佳表现或一流企业使用招聘后评鉴的可能性，几乎是普通或落后企业的1.5倍（55%对比24%）。一流企业制定流程，将评鉴结果应用于发展计划的可能性比其他企业高出75%[6]。
- 92%的一流企业获得高管对于评鉴战略的支持，而落后企业中的这一比例只有60%（他们也很难将评鉴与企业影响产生关联）。
- 根据DDI的《全球领导力展望》报告，只有三分之一的企业称他们的领导者拥有高质量且高效的发展计划。不过，发展计划是拥有高效人才管理系统企业的标志，其中有48%的企业使用发展计划，与之相比，拥有低效人才管理系统的企业使用发展计划的比例只有8%。

通过实施本文列出的步骤，你可以建立一个流程，确保不会成为这些统计信息中的负面典型。你是否准备好塑造准备就绪的领导者?

<注 解>

1. Boatman & Wellins (2011) Global Leadership Forecast 2011, Development Dimensions International
2. Erker & Thomas (December, 2010) Finding the First Rung, Development Dimensions International
3. Thomas, Deshmukh & Liu (2012) Finding the First Rung in China and India, Development Dimensions International
4. Wellins, Selkovits & McGrath (2013) Be Better than Average: A Study on the State of Frontline Leadership, Development Dimensions International with HR.com
5. Lombardi & Laurano (January, 2012) Human Capital Management Trends 2012: Managing Talent to Lead Organizational Growth, Aberdeen Group
6. Lombardi, Mollie (June, 2012) Assessments 2012: Predicting Productivity and Performance, Aberdeen Group

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.

关于 DDI 智睿咨询

从1970年起，DDI（智睿咨询）便开始为全球数以百计的企业提供服务，帮助它们在繁荣和艰难时期找到能够带领企业实现业务目标的人才。

DDI 在人才管理方面拥有无可比拟的经验和特长：

- 使用世界一流的学习系统，每年有超过25万名企业领导者的能力得到发展。
- 使用我们的行为面试、测试和评鉴系统，每小时做出超过3,200份高质量的雇佣决定，成功挑选了超过2,000万名候选者。
- 大型企业使用我们的评估过程，每年为超过3,000名高级主管做出重要的升职和安置决定，这些企业遍布新加坡、北京、伦敦、孟买、纽约和世界其它地区。

这些数字仅代表DDI的部分成就。在对人力资源主管进行的一项独立调查中，DDI在解决方案广度、专长级别，以及人员和服务的质量方面，名列大型人才管理企业的首位。

人才管理是你的任务……也是我们的使命。

对于人才管理，DDI 拥有一套全面且实用的方式。

这种方式将系统化地管理企业人才所需的所有主要战略、流程和活动进行整合，帮助许多客户获得了成功。我们为客户提供最深入、最广泛、最先进的经验、计划和技术，确保人才管理计划的成功和可持续性。我们认为一个优秀的人才战略必须首先明确客户期待的业务结果，然后确定实现该结果所需的人才。

DDI将和您共同明确当前和未来的业务驱动因素，定义如何衡量成功，确定执行商业驱动因素所需的人才在质量和数量上的差距，明确当前人才管理系统和能力中的优点和缺点，制定解决人才差距的战略。
当您的企业准备好对人才管理活动进行定义时，我们将在五个专长领域与您合作：

- 成功典范管理
- 选才和评估
- 领导力和员工发展
- 继任管理
- 绩效管理

执行-我们将确保实现目标

选择正确的人才管理计划并进行实施只是成功了一半，另外一半要确保该计划能够坚持下去。我们系统的执行方式可以帮助您满足对于人才的需求和实现企业目标。

我们帮助企业通过以下方式执行人才战略：就该战略的执行情况和实施原因与利益相关者进行清晰和持续的沟通；不断确保实现清晰地责任性；将人才计划于系统进行关联，例如：奖赏、认可和报酬，以实现结果；对结果进行衡量。

在与一些全球最成功的企业合作40多年之后，我们了解人才管理成功的关键。您在实现企业组织目标的过程中，会发现我们是一个优秀的合作伙伴。

亚 太

北京	86. 10. 6566. 5526
上海	86. 21. 2329. 5000
深圳	86. 755. 8286. 9600
台湾	886. 2. 8101. 0468
香港	**852. 3951.9100**
孟买	91. 22. 61911100
新加坡	65. 6226. 5335
悉尼	612. 9466. 0300

美 洲

世界总部 匹兹堡	412. 257. 0600
墨西哥城	52. 55. 1253. 9000
多伦多	416. 644. 8370

欧 洲 / 非 洲

伦敦	44.1753. 616000
巴黎	33. 1. 41. 96. 86. 86
杜塞尔多夫	49. 2159. 91680

联系我们
电 邮：customer. china@ddiworld. com
网 址：WWW. DDICHINA. CN

关于 DDI 智睿企业咨询:

我们是谁。 Development Dimensions International，简称DDI，在中国我们的公司名称为智睿企业咨询，是全球顶尖的人才管理咨询公司。45年前，我们是这个领域的拓荒者，今天，我们依然是业内创新的领航人。

我们做什么。我们致力于帮助企业创新及提升招聘、晋升及培育领导者和员工的方式。成果如何体现？员工能够促成、了解并执行业务决策，解决迎面而来的挑战。

我们如何做。如果您曾敬佩或赞叹公司某位领导如何快速地栽培新人，那么您的公司很可能正在体验DDI的服务。通常，我们在幕后工作，设计客户能够自行开展的定制培训或评鉴。有时候，我们也走到台前，帮助客户推动组织内的重大变革。唯一不变的是：我们总是采用基于科学研究并历经时间检验的最前沿方法。

我们对谁做。我们的客户是全球最成功的企业，是位列财富500强企业及跨国公司，在各行各业开展业务，分布于欧洲、美洲及亚洲全球各地。我们通过全球42个紧密联系的办公室为客户提供服务。

我们为什么这么做。我们所传授的原则和技能不仅能使人们成为优秀的员工，而是能提升人类幸福感和成就感的核心力量——使人成为更好的家人、更好的邻居、更好的朋友。

确保准备就绪的人才供应，帮您实现企业业务目标。

人才招聘 + 领导力发展 + 继任管理 +

DDI

© Development Dimensions International, Inc., 00240582. All rights reserved.