

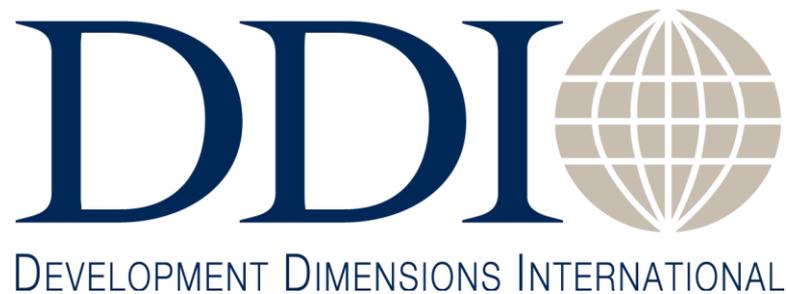


## 【DDI网络研讨会】

成也萧何 败也萧何

人才评鉴工具如何让  
企业人才战略  
加速成功或败亡？

2016年7月14日



1970年由William C. Byham 与 Douglas W. Bray 两位心理学博士共同创了DDI ( Development Dimensions International ) 。  
成立至今45年， DDI全球现有超过1500位员工，分布在26个国家。



# 250,000+

每年有25万位领导者利用DDI的学习系统发展其领导力技能

# 3,000+

每年有3千位高管的晋升与任用是通过DDI评鉴流程完成的

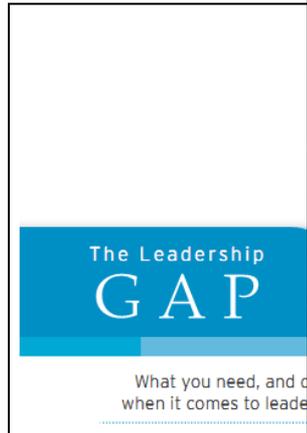
# 3,200+

每小时有3千2百个招聘决策是通过DDI的行为面试法、测试及评鉴系统完成的

# 20,000+

全球有2万名经DDI认证的培训师讲授DDI的培训课程

# 早已不是新闻...



企业的领导人才供不应求！

# 主要内容

01

商业环境新格局以及企业领导力现状

02

企业人才评鉴与人才发展

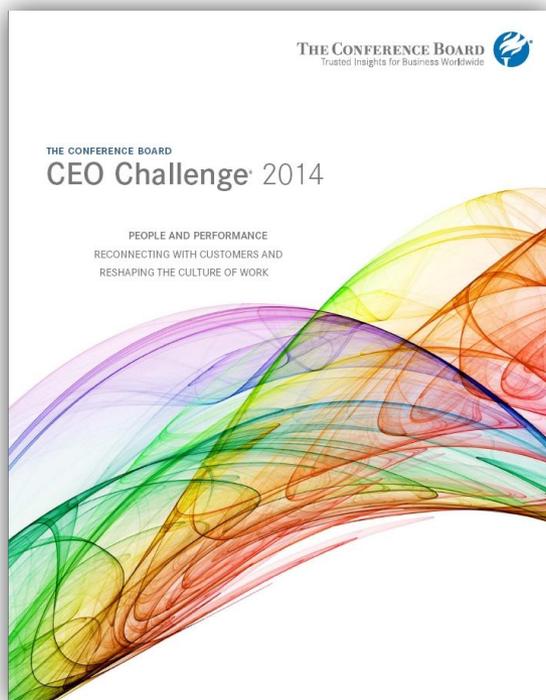
03

评鉴工具面面观

04

评鉴工具选择常见误区及应对措施

# CEOs 选出的首四大挑战<sup>1</sup>



人力资本

27%<sup>2</sup>

客户关系

45%

创新

26%

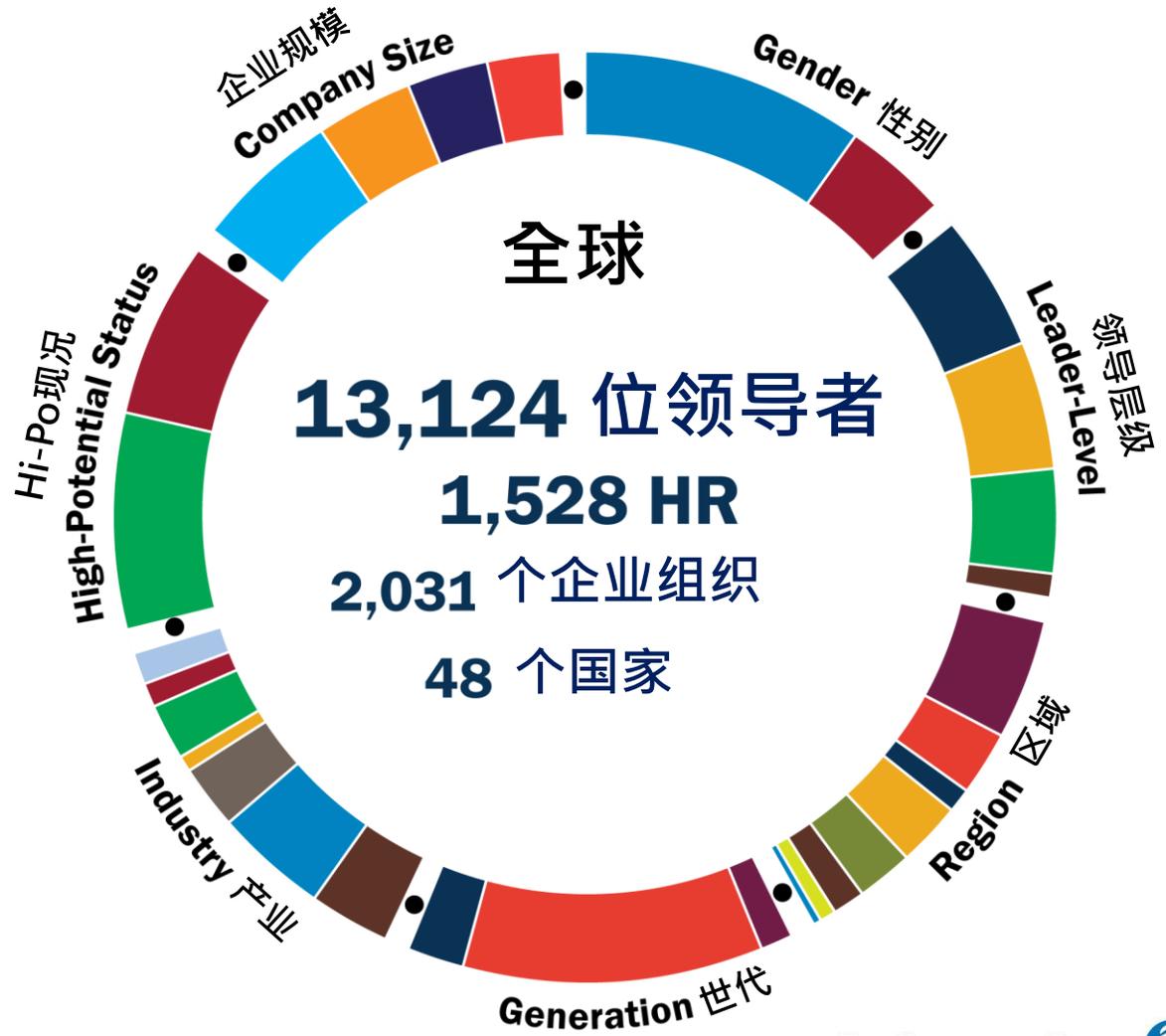
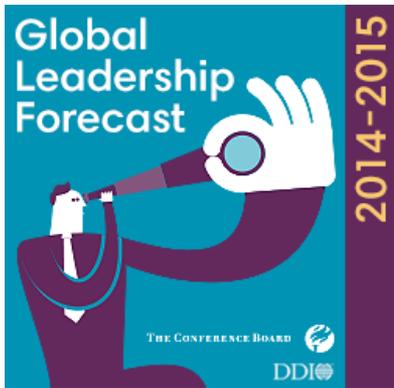
运营成效

33%

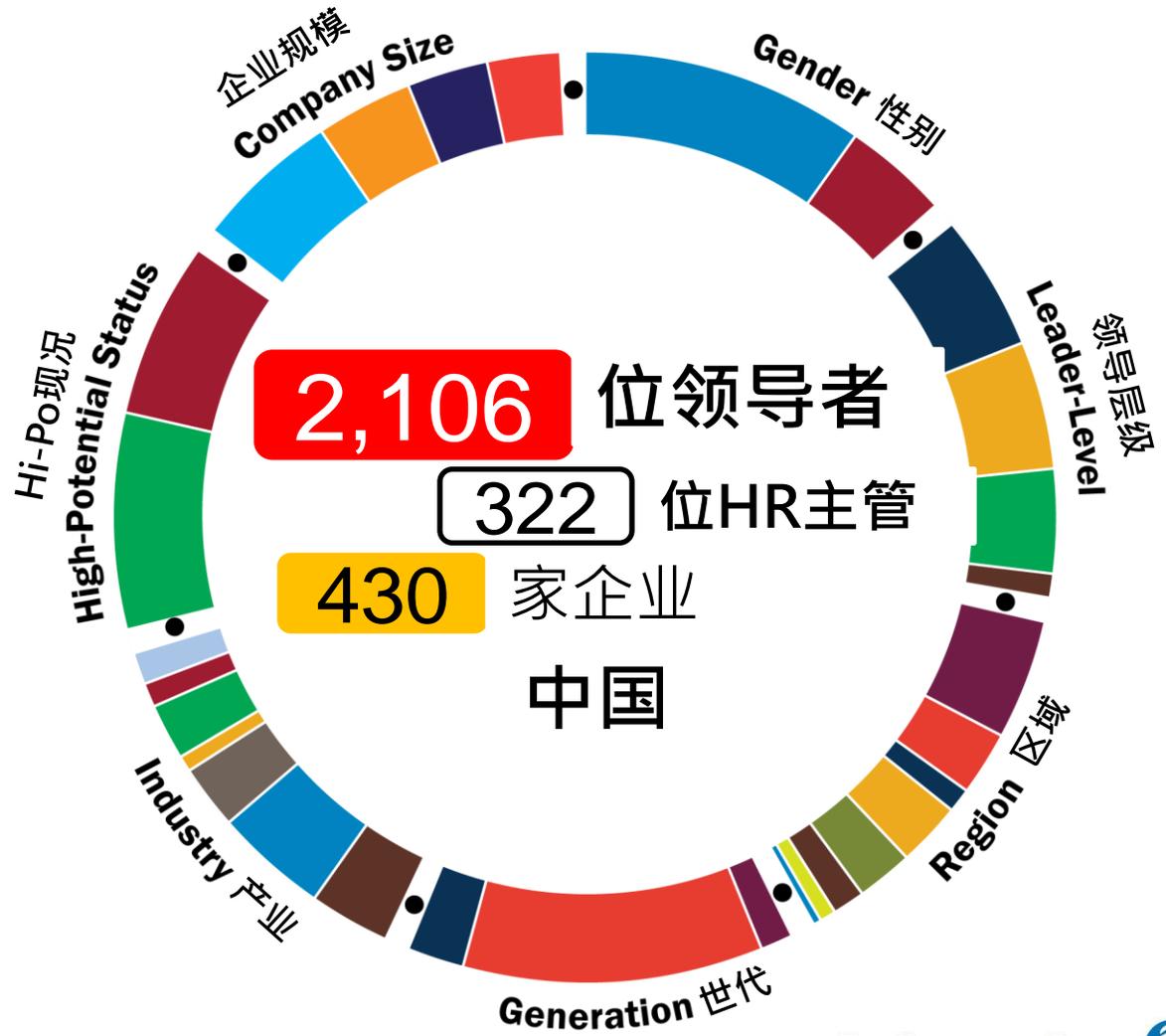
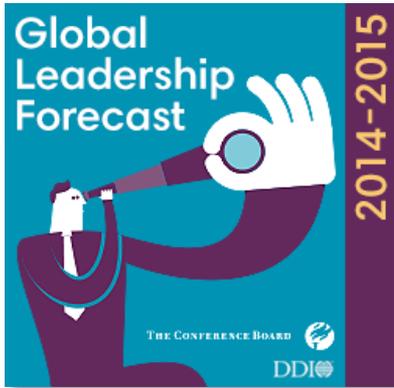
领导者已准备好面对这些挑战

Sources: <sup>1</sup>The Conference Board, 2014;

<sup>2</sup> Self-reported leader readiness to address these challenges; Global Leadership Forecast 2014|2015



THE CONFERENCE BOARD  
Trusted Insights for Business Worldwide



THE CONFERENCE BOARD  
 Trusted Insights for Business Worldwide

# 可以立即补位的重要空缺



**50%**

Source: Global Leadership Forecast (2014)

# 已准备好面对未来的领导者



人才管理项目  
遇到什么挑战？



# 高潜人才发展失败的常见原因

- 发展能力未能支持战略发展
- 储备及相关人员的职责未明确
- 衡量指标未明确，未支持战略发展
- 高管不支持，未投注时间发展人才
- 选完人才没有后续的发展计划
- 缺乏通盘发展计划
- 发展与任用决策脱钩
- 人力资源团队缺乏专业技术与影响力



# 领导力发展三部曲



# 领导力发展三部曲

## 第一部：定标

### 制定标准

- 业务驱动力
- 成功典范

## 第二部：对标

### 识别差距

- 潜力：尽早识别高潜领导人才
- 绩效：准确诊断绩效差距
- 成熟度：精确定位能力长短板

## 第三部：达标

### 加速发展

- 针对性地设计团体与个人发展活动
- 定期检视成果
- 发展后评估

# 成功典范 Success Profile

业务驱动力

What people *know*  
知道什么  
组织知识，如流  
程、系统以及服  
务等



What people *can do*  
需具备的能力  
与工作成功或失  
败相关的领导力  
行为

What people *have done*  
做过什么  
经验或工作挑战

Who people *are*  
需要具备的特质  
促成成功或导致  
失败

# 选用工具时， 碰到什么挑战？



# 常见的工具选择挑战

- 工具的选择缺乏针对性
- 过分追求测评结果的通俗易懂及趣味性
- 一个工具用于多个环节
- 采购了多个工具，导致无法有效整合结果
- 缺乏通盘规划
- 对于工具的使用方法及目的未作清晰沟通
- 其他...



# 决策原则：目的决定手段



# 区分潜力/绩效/成熟度

	定义	衡量方式 (部分)
绩效	一个人在现职务角色上的表现。	<ul style="list-style-type: none"><li>绩效考核评量</li><li>多角度能力评估</li></ul>
领导潜力	一个人领导能力被发展的可能性。	<ul style="list-style-type: none"><li>潜力指标测试</li><li>主管评估信息整合</li></ul>
成熟度	一个人针对某特定职务角色或层级的胜任程度。	<ul style="list-style-type: none"><li>评鉴中心</li><li>情境模拟</li></ul>

# 高管领导潜力指标

持续展现良好绩效

具备领导能力及人际技巧

领导力的展现	同时注重结果及达成方法
<ul style="list-style-type: none"><li>• 领导他人的意愿</li><li>• 激发他人潜能</li><li>• 注重个人诚信</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 展现公司文化</li><li>• 结果导向</li></ul>
个人学习发展的倾向	处理复杂状况
<ul style="list-style-type: none"><li>• 善于接纳他人的回馈</li><li>• 善于学习新的知识技巧</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 克服不明确性</li><li>• 适应性</li><li>• 思考逻辑</li></ul>



# 个性测验及其应用

# 成功典范

## 知道什么

组织知识，如流程、系统以及服务等

- 熟悉企业的运营和流程
- 产业现状和发展趋势有深刻理解

## 做过什么

经验或工作挑战

- 负责盈亏，有战功
- 生产/销售管理



## 需具备的能力

与工作成功或失败相关的领导力行为

- 制定战略方向
- 推动执行

## 需要具备的特质

促成成功或导致失败的性格

- 助力：人际关系良好
- 阻力：领导欲低

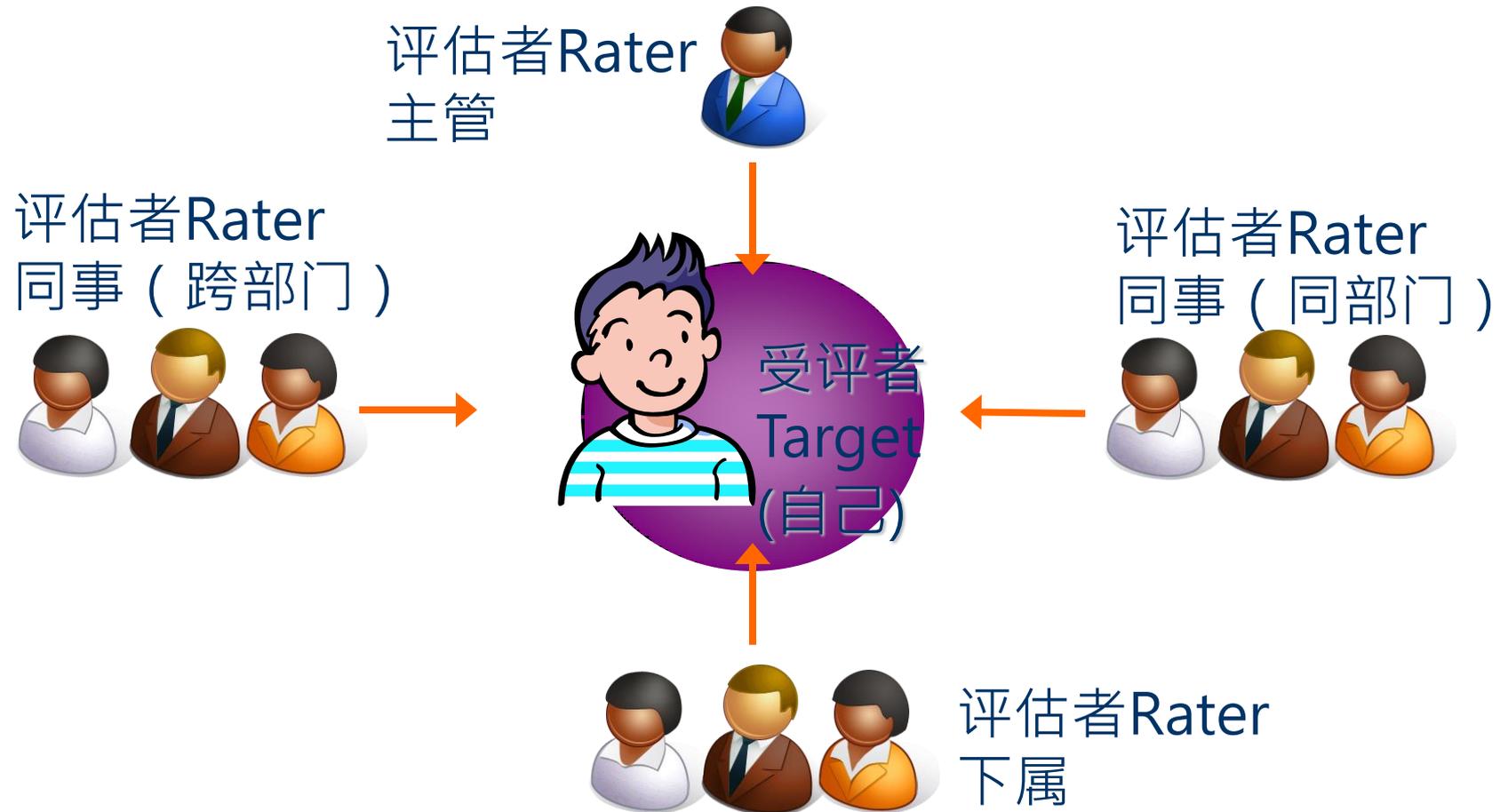
# 个性与业务角色的关系

业务驱动力	能力	个性助力	个性阻力
丰富组织人才	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 培养组织人才</li> <li>- 高管授权</li> <li>- 辅导和发展他人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 创意与务实平衡</li> <li>- 人际关系良好</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 非黑即白的思维</li> <li>- 管细节，掌控他人</li> </ul>
提高产品/服务质量	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企业家精神</li> <li>- 引领变革</li> <li>- 积极追求结果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 具洞察力/创意</li> <li>- 不排斥改变及差异</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 非黑即白的思维</li> <li>- 抗拒变革</li> </ul>
提高员工敬业度	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 高管授权</li> <li>- 辅导和发展他人</li> <li>- 领导团队</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 人际关系良好</li> <li>- 富于表达心情/有激情</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 管细节，掌控他人</li> <li>- 人际关系不佳</li> <li>- 过度独立</li> </ul>
提高效率 ( 执行流程 )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 推动执行</li> <li>- 制定运营决策</li> <li>- 引领变革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 运营性：关注流程/务实</li> <li>- 有干劲/驱动自己与他人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 不重视纪律</li> <li>- 规避决策</li> </ul>



# 能力测验/评估

# 360度能力反馈评估



# 360度反馈执行流程



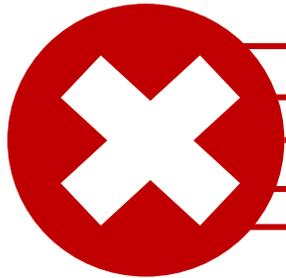


# 评鉴中心

模拟中  
展现的行为

未来上岗后  
会展现的行为

# 评鉴中心不是



多面试官面谈

各式在线测试

多种测试活动组合

让对行为不理解的人，未经严谨培训即担任评估者

没有经过数据整合就出评估报告

# 前沿的评鉴中心



真实的一天

(设计拟真，如：“总经理的一天”)

使用科技

综整多维度：行为、个性特质、知识经历

设计依企业不同的战略举措调整

发展方案的设计

# 真实的一天模拟活动

■ 邮件处理

■ 愿景演说

■ 公司中长期战略规划 或 新产品的市场分析及策略订定

■ 接受采访

■ 互动式模拟：

- 辅导部属
- 与主要客户会面
- 供应商会议
- 跨部门会议
- 策略联盟洽谈

# 评鉴中心设计样本

测评内容	评鉴设计							
	GLI	行为访谈	业务议题分析	辅导下属	与客户会谈	与合作伙伴会谈	愿景	决策挑战
			复杂业务分析	改变领导	战略客户		愿景演讲	
角色扮演者			Powell	Kane	Cole	Gordon		
<b>人际交往</b>	X							
有影响力的沟通		X	X	X	X	X	X	X
文化型人际互动效率		X						X
发展战略合作关系						X		X
<b>领导力</b>	X							
培养组织人才			X					X
变革领导力			X	X				X
高管授权		X						X
宣传愿景							X	
愿景与价值观领导		X		X	X			X
<b>业务/管理</b>	X							
商业头脑			X					X
客户至上			X		X			X
推动执行			X					X
高管风范		X						
制定战略方向			X					
制定运营决策								X
<b>个性特质</b>	X							
积极追求结果		X	X					X

# 测评工具特点分析

工具	表面效度	互动性	趣味性	准确度	公平性	适用范围
面试	√	√		√	√	任何场景
互动/ 角色扮演	√	√	√	√	√	互动性能力评估
案例分析	√			√	√	培训发展
公文筐/ 案头邮件	√			√	√	案头工作有一定占比的场景
业务规划	√	√			√	高管测评
无领导 小组讨论	√	√	√			校园招聘

# 选择合适的工具

阶段	技术/工具	校园招聘	外部招聘	内部晋升	内部转岗	高潜人才	领导发展
定标	成功典范建制		✓	✓	✓	✓	✓
对标	认知测试	✓	✓			✓	
	适职测试	✓					
	领导潜质测试	✓		✓		✓	
	测评中心		✓	✓	✓	✓	
	经理人成熟度评鉴		✓	✓	✓	✓	
	情景模拟		✓				
	多角度能力评估(360)					✓	✓
	个性特质评估		✓	✓	✓	✓	✓
达标	培训需求分析						✓
	课程前测/后测						✓
	出库及任用决策					✓	

