



2014年中国领导力发展调研报告

智鼎人才管理研究院
2014年11月6日





525

家行业不同、性质不同的国内企业，调查数量是我们的**诚意**

人才盘点

两大方面的问题，调查内容是我们的深入**思考**

领导力发展

智鼎人才管理研究院



间歇飘过~

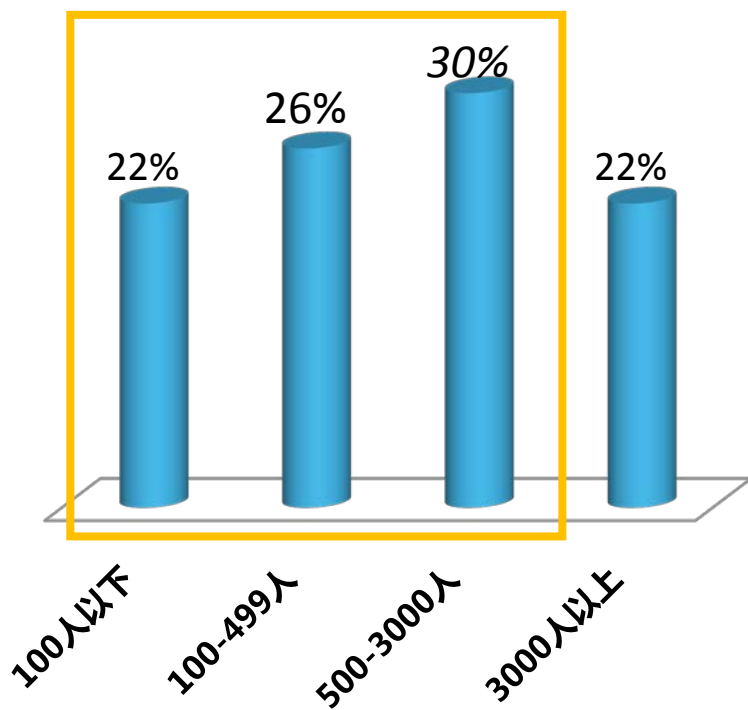
MAP[®]
Insight into People

先看看我们的调查小伙伴是什么样子?



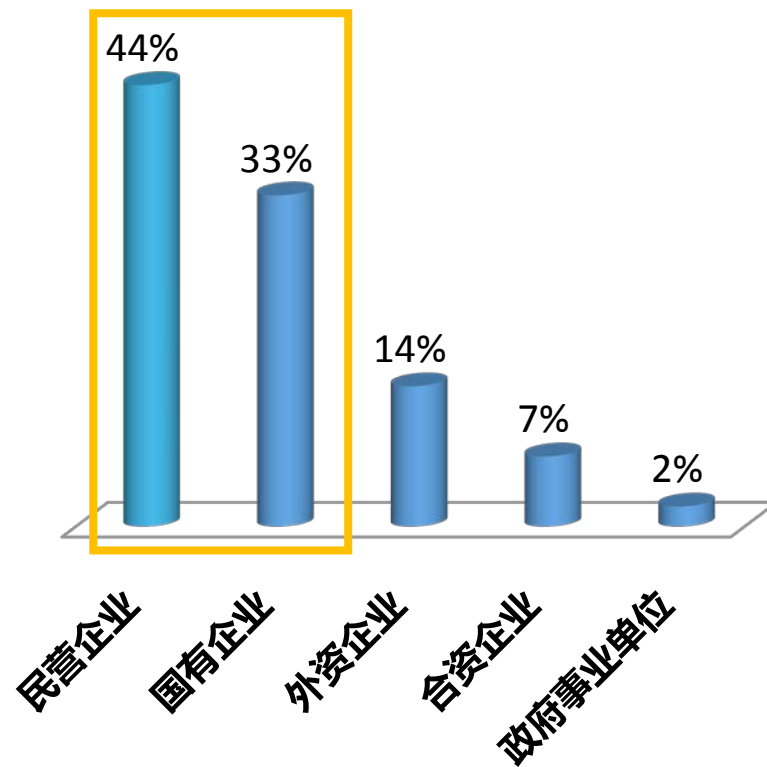
A

您所在公司的规模



B

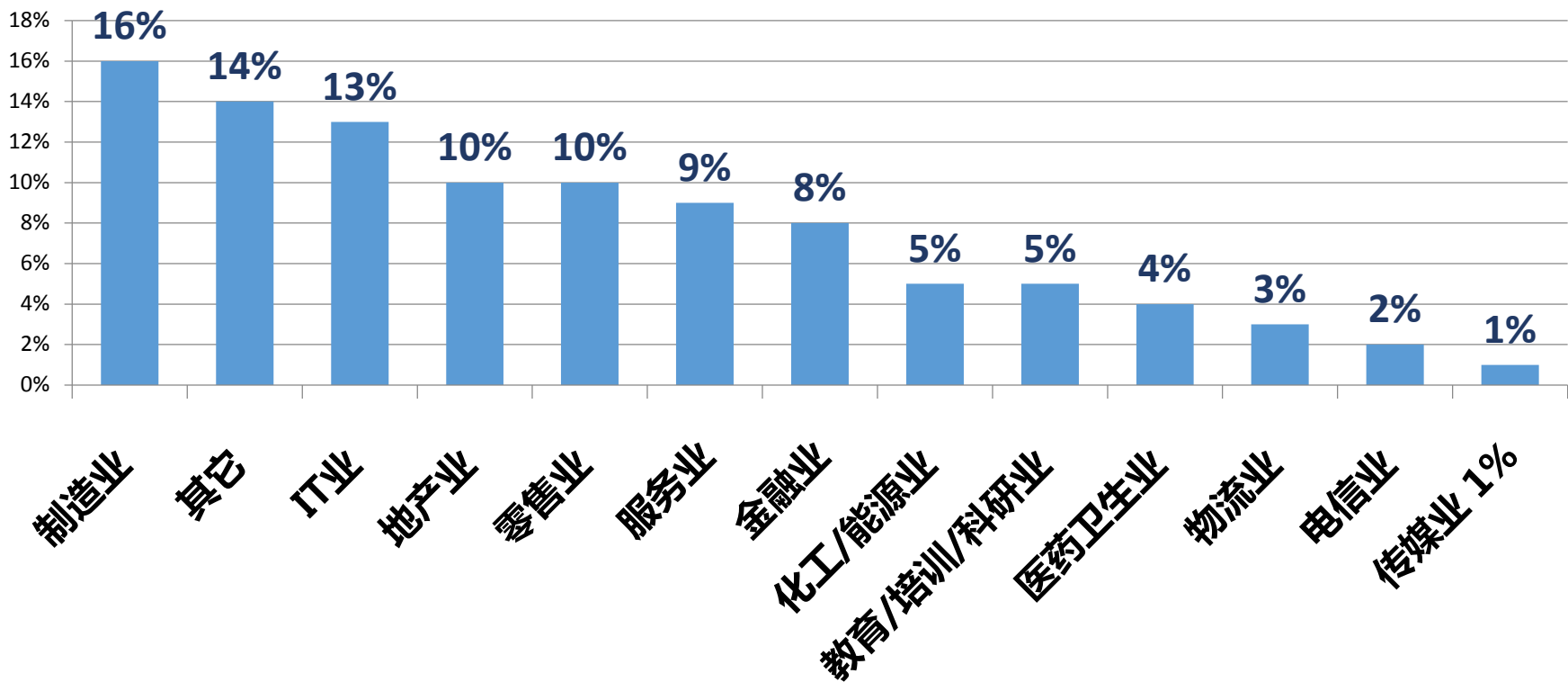
您所在公司的性质





C

您公司所属行业



12

种以上的不同行业的企业



间歇飘过~

MAP[®]
Insight into People

再看看小伙伴们在人才盘点中做了什么？

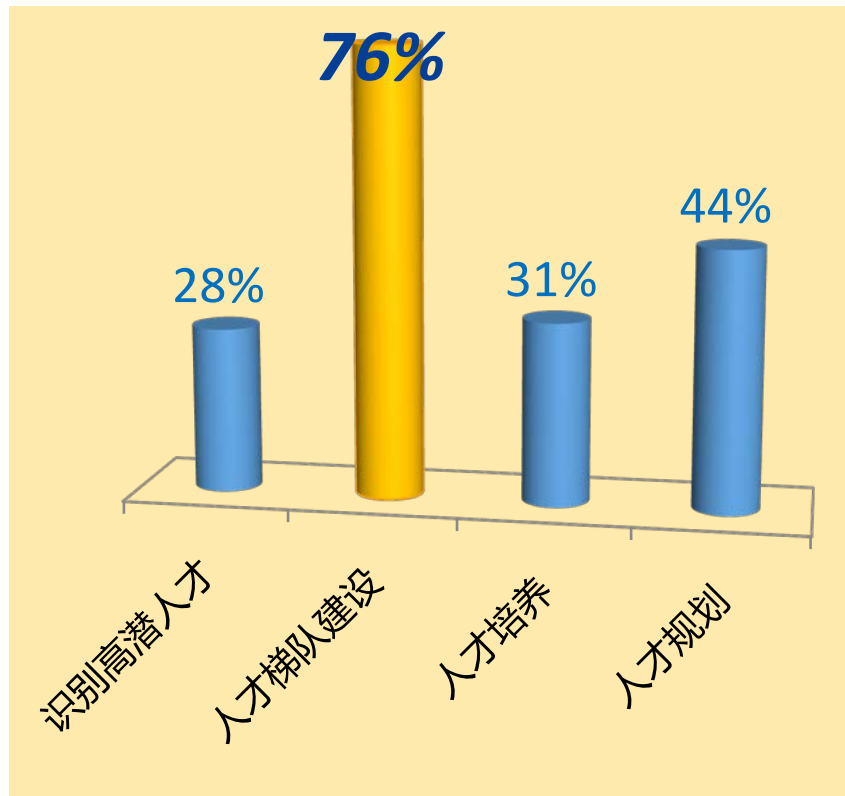


1

您认为，人才盘点主要用于（可多选）

76%的企业认为人才盘点可主要用于
人才梯队建设。

智鼎人才管理研究院认为，你们的选
择都是正确的！





2

您所在的组织，是否做过人才盘点？
(对关键人才能力、业绩、职业发展等进行定期回顾与评估)

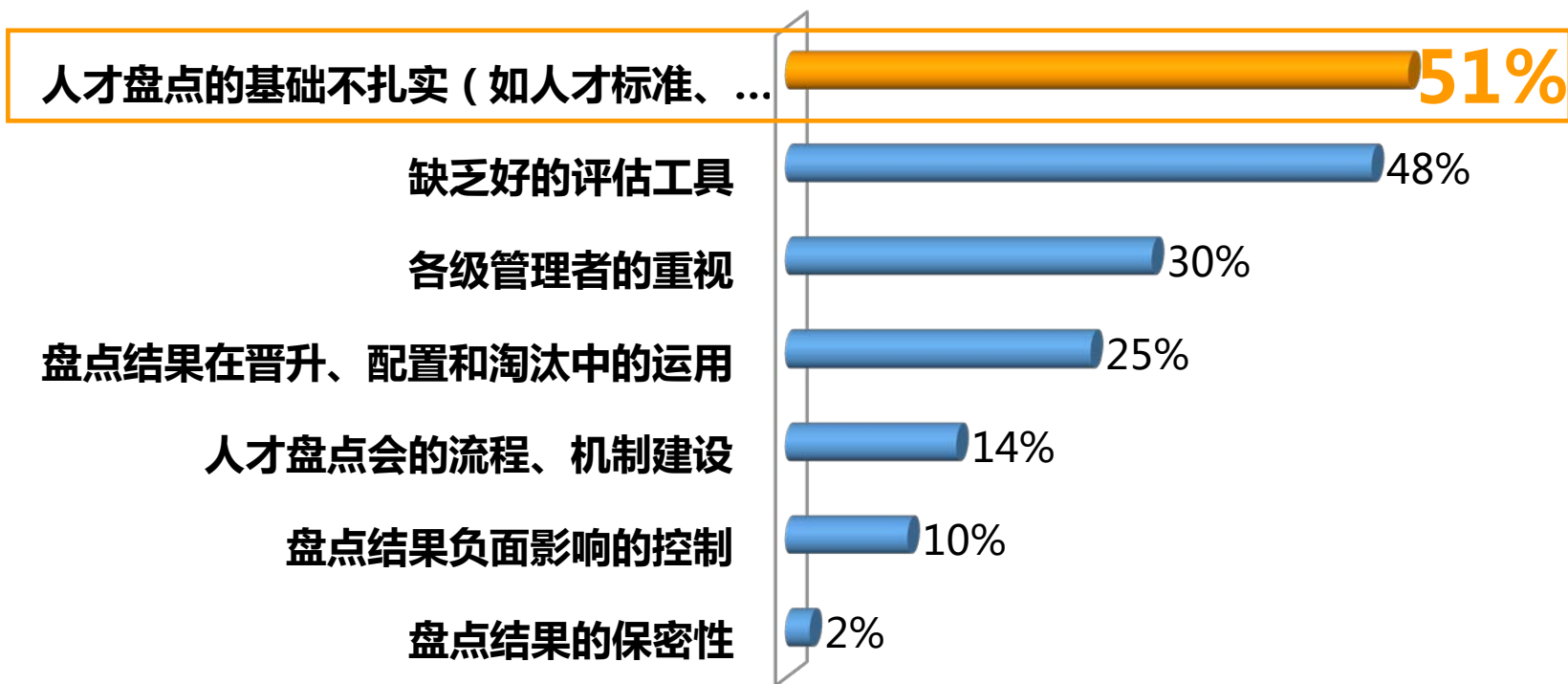


对于人才盘点，经常做的企业只有16%；没做过、偶尔做的占到84%。



3

您认为，组织在做人才盘点时遇到的主要难题（可多选）



在做过人才盘点的组织中，他们觉得人才盘点不易开展的主要原因有三：

- 1) 人才盘点的基础不扎实（如人才标准不明确、绩效考核的数据不完整或不真实）
- 2) 缺乏好的评估工具
- 3) 各级管理者的重视程度



再困难，为了组织的发展，为了个人的成长，也要迎难而上！

人才盘点，离不开人才标准建立，我们来看看关于人才标准调研的那些数据！

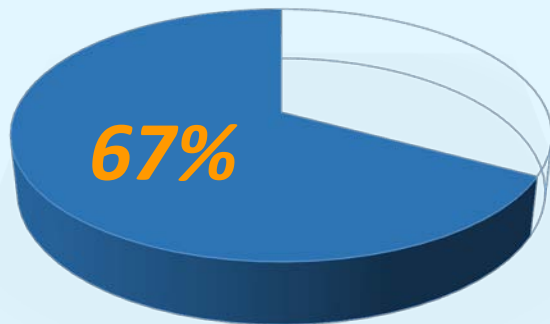




4

您所在的组织，是否有明确的领导力模型（对优秀领导行为的定义）？

是否有明确的领导力模型

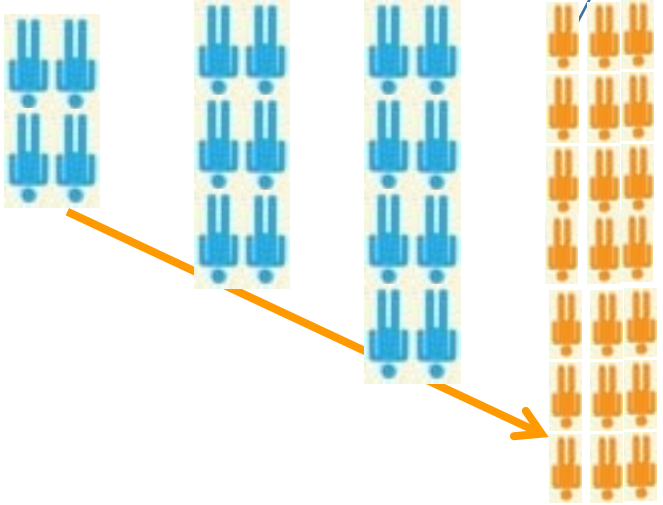
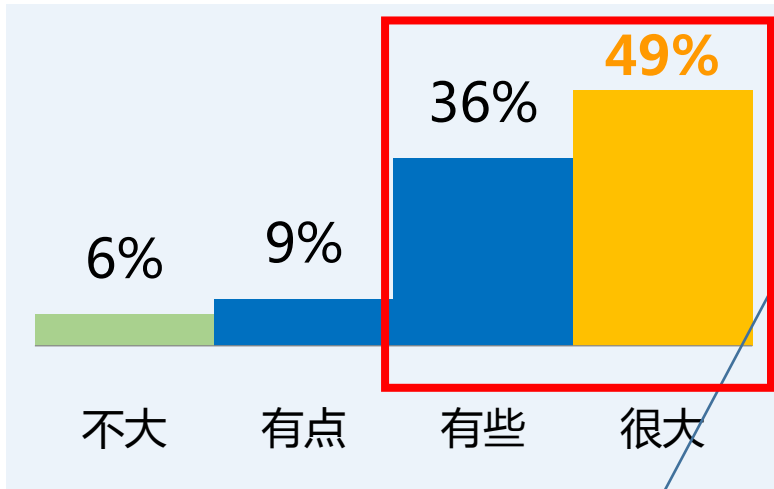


选项	是	否	合计
数量	172	353	525
百分比	33%	67%	100%



5

在实践中，您认为领导力模型对于人才管理的价值有多大？



85%的人认为领导力模型对于人才管理是有作用的；
不到两成的人还没有认识到领导力模型的神奇作用.....



如何更快明确领导力人才标准呢？
其实你可以选择用**MAP建模工具**



MAP卡片工具由3种不同的卡片构成：

MAP®建模工具

胜任力卡28张

胜任力卡



28张，宏观角度定义胜任力；
每个胜任力，包含2~6项不等的胜任要素；
卡片正面——胜任力的名称和定义；
卡片背面——胜任力所包含的胜任要素



- 001学以致用**
为了实际应用而学习，并能够将学到的知识技能应用到实践中。
- 002设置总结**
善于对成功和失败的经验教训进行总结，从而提升自己。
- 003学习前瞻**
有意识地利用学习资源，在学习过程中采用合理的方法，从而达成最佳的学习效果。
- 004快速学习**
能够快速吸收在教材内容内查找、掌握新知识和新技能。
- 005深入钻研**
通过内推、深入进行分析和研究，把握问题的本质和内在规律。
- 006推动学习**
能够积极主动地建立一个以工作为导向的学习团队。

胜任要素卡104张



- 正向行为**
1. 积极关注新知识、新技术的实践与应用信息；
 2. 积极尝试将理论和知识应用于实际工作；
 3. 积极寻找问题和解决方案，调整自身学习的目标和方向；
 4. 能够利用新知识和技能有效解决实际工作中的问题；
 5. 若学习成果应用于工作中，改进工作方法或流程，提高工作效率。
- 负向行为**
1. 对掌握新技术或技能存在抵触心理；
 2. 不善于将所学知识和技能应用到实际工作中；
 3. 不能将所学知识与问题有效结合，效率低下；
 4. 不主动为了提升工作效率主动进行学习；
 5. 不主动为了提升技能，调整自身学习方向；
 6. 缺乏实践应用，很少提出可操作的建议或意见。

能力等级卡5张



- 初学乍练**
- ◆ 能够在工作中，体现出该项能力的萌芽
 - ◆ 在完成工作任务中，偶尔运用该项能力
 - ◆ 往往需要他人指导，才能正确运用该项能力解决问题
 - ◆ 该项能力还有较大发展空间和进步空间
 - ◆ 对该项能力应用的频率较少

胜任要素卡

104张，每项胜任力的细化，能力要求；
卡片正面——胜任要素的名称和定义，
卡片背面——胜任要素的行为表现
分为正向和负向行为

能力等级卡

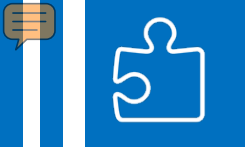
5张，不同岗位能力要求高低区分；
5个等级；
卡片正面——等级名称和定义；
卡片背面——等级的具体解释



间歇飘过~

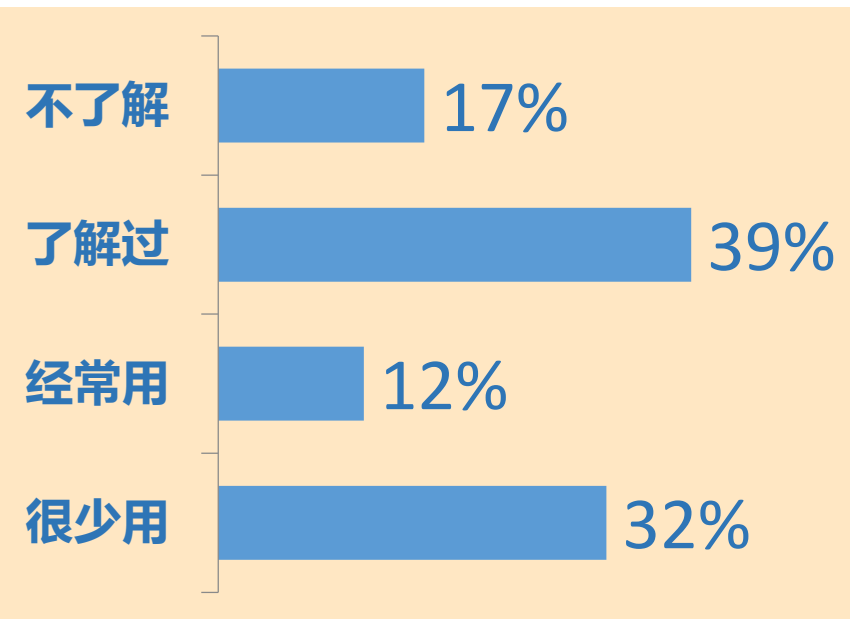
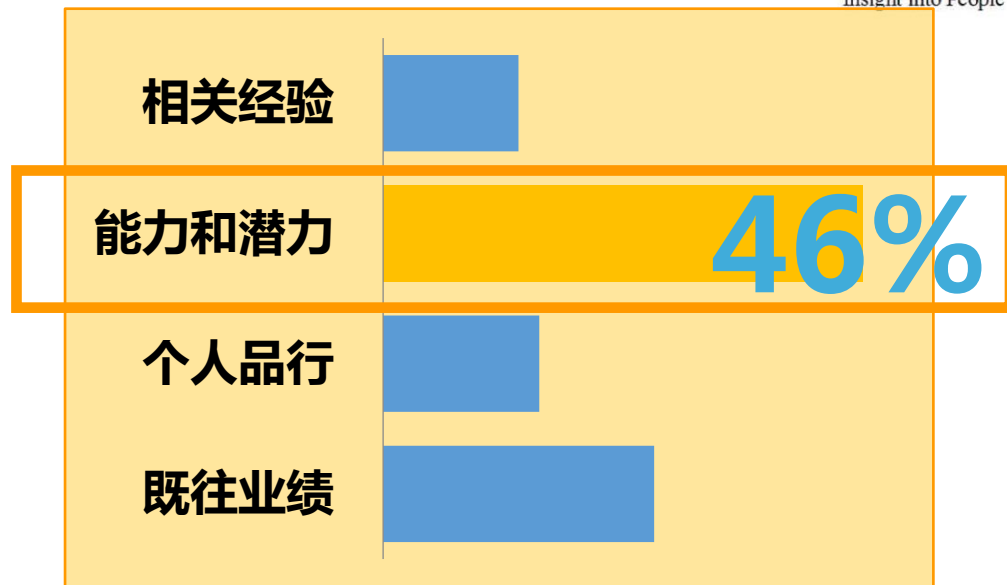
MAP[®]
Insight into People

标准有了，如何选出有潜质的人才呢？



6

您所在的组织，在选拔管理者时，右侧四类因素，哪一项最看重？



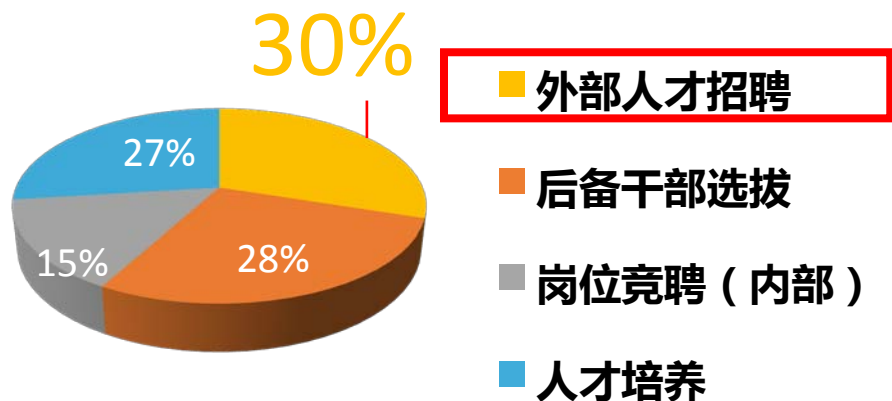
7

您所在的组织，在选拔和培养中、高级管理者时，是否使用过发展/评价中心技术（以情景模拟为核心，多方法、多维度、多评价者的系统性人才发展/评估技术）？



8

现代人才测评技术在现实中哪个环节应用最有必要？



评价中心技术有一套**标准化的测评程序**

通过多种测评方法对个人**能力、技能、个人特征**等因素进行综合评价
工作分析、胜任力模型、行为分类、测评技术、情景模拟等方法结合起来使用

智鼎公司多年在评价中心技术上潜心研究，结合大量实践，已经拥有一套完备且高效的评价中心测评体系，可以快速帮助企业达到选人、识人的目的。



间歇飘过~

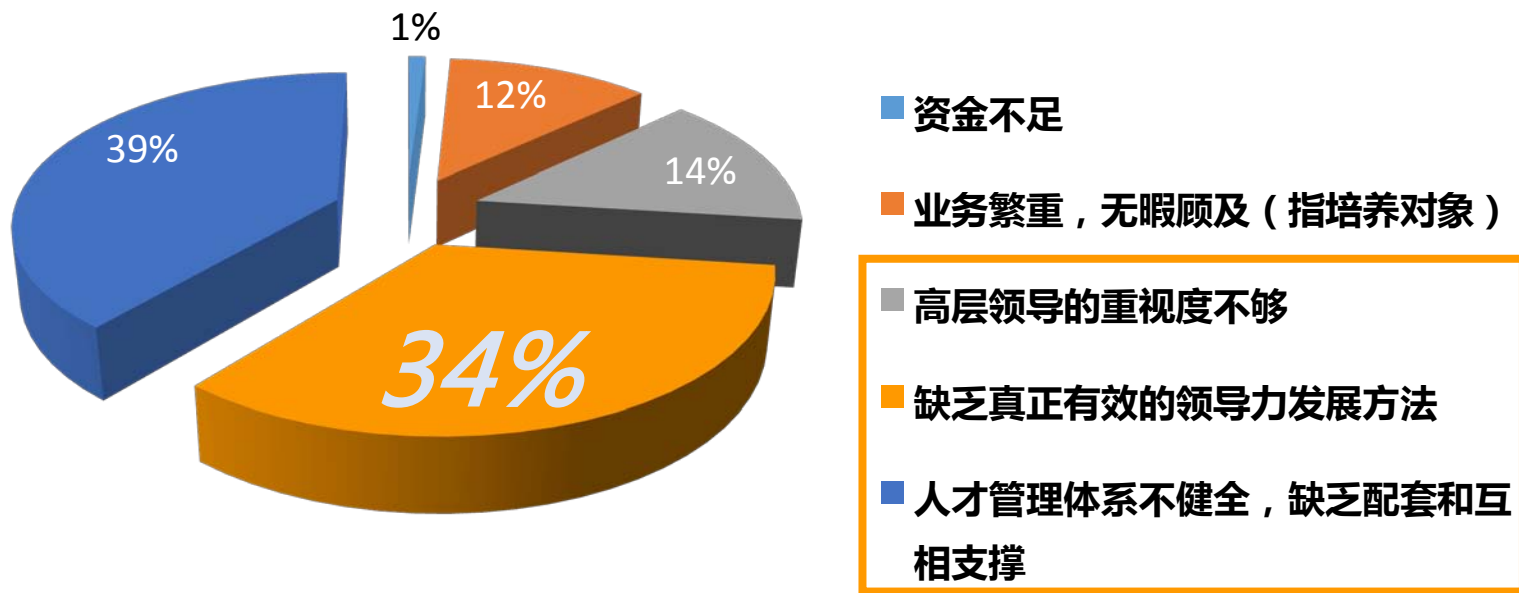
MAP[®]
Insight into People

选出人了，再来看看领导力培养
上，小伙伴们做了什么呢！



9

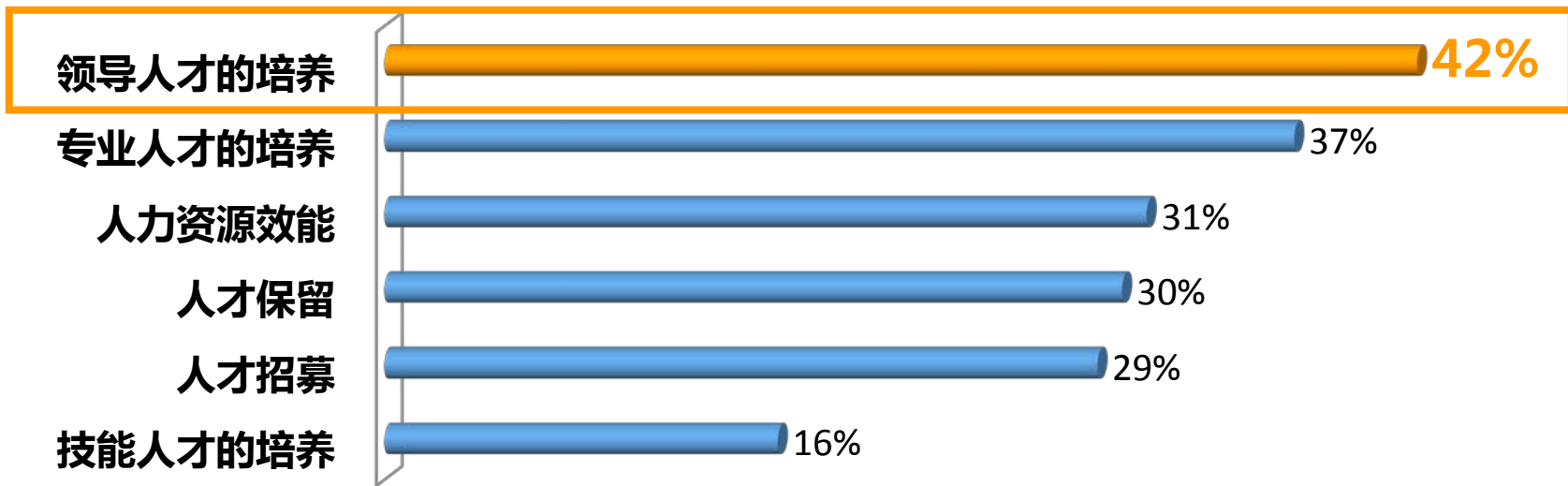
在领导力发展的实践中，您认为存在的主要困难是什么？



饼图所示，企业HR们认为目前领导发展实践中，主要面临的困难占据前三位的分别是：1) 人才管理体系不健全，缺乏配套和相互支撑；2) 缺乏真正有效的领导力发展方法；3) 高层领导的重视度不够



人才管理方面高层领导者最关心的问题

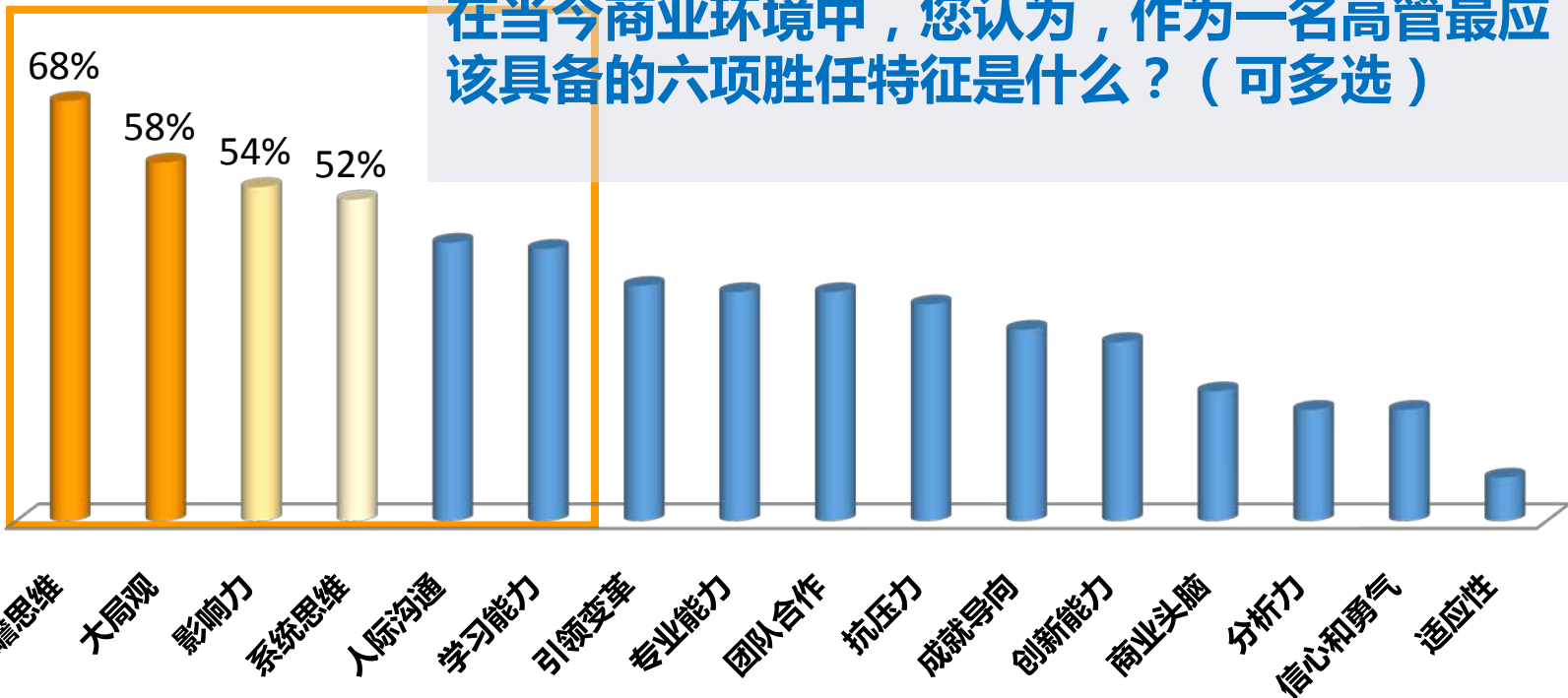


10

从目前的情况来看，您所在的组织，在人才管理方面，高层领导者最关心的问题是什么？
(可多选)



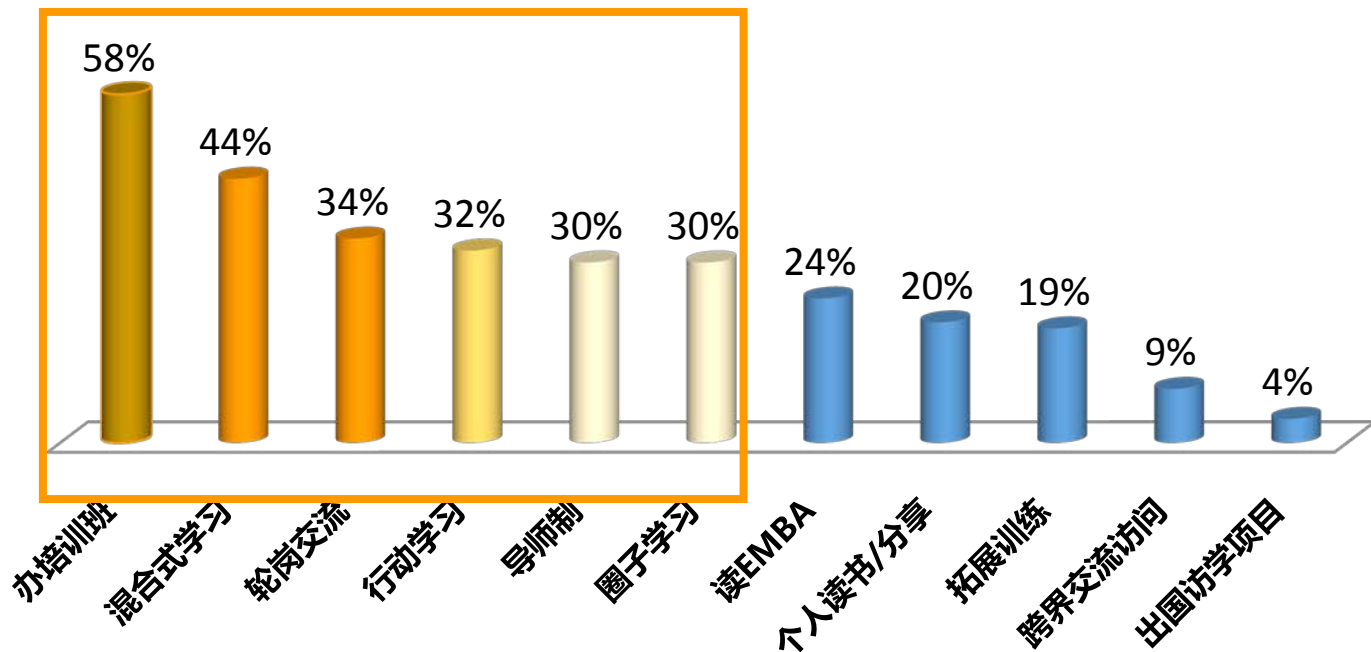
在当今商业环境中，您认为，作为一名高管最应该具备的六项胜任特征是什么？（可多选）



数据可见，组织中领导非常关注对领导人才、专业人才的培养，所占比例分别为42%和37%。对于领导人才，企业认为高管应该具备的重要胜任特征分别为前瞻思维、大局观、影响力和系统思维，所选比例均在50%以上。



您所在的组织，使用最多的领导力发展方法会是哪几种？ (可多选)



调查显示，目前组织在培养候选人的领导力时，采用最多的前六种方法分别是：办班培训、混合式学习、轮岗交流、行动学习、导师制、圈子学习。

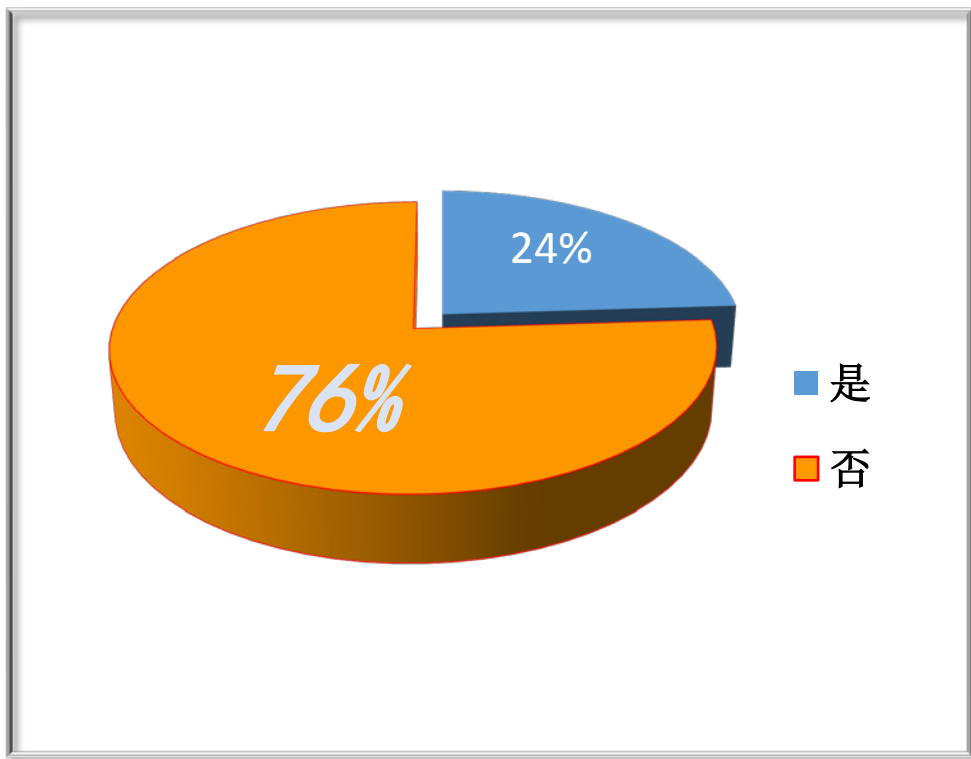
由此可见，组织在培养领导力的过程中，还是采用了多种方法。而传统的培训班方式，仍旧占了半壁江山。

然而，这样的方法效果怎么样呢？



13

您所在的组织，是否实施过较长周期的领导力发展项目（一年以上）？



由图可见，领导力培养项目实施过一年以上周期的组织有24%。



战略化行动是启动人才发展项目最关键标识

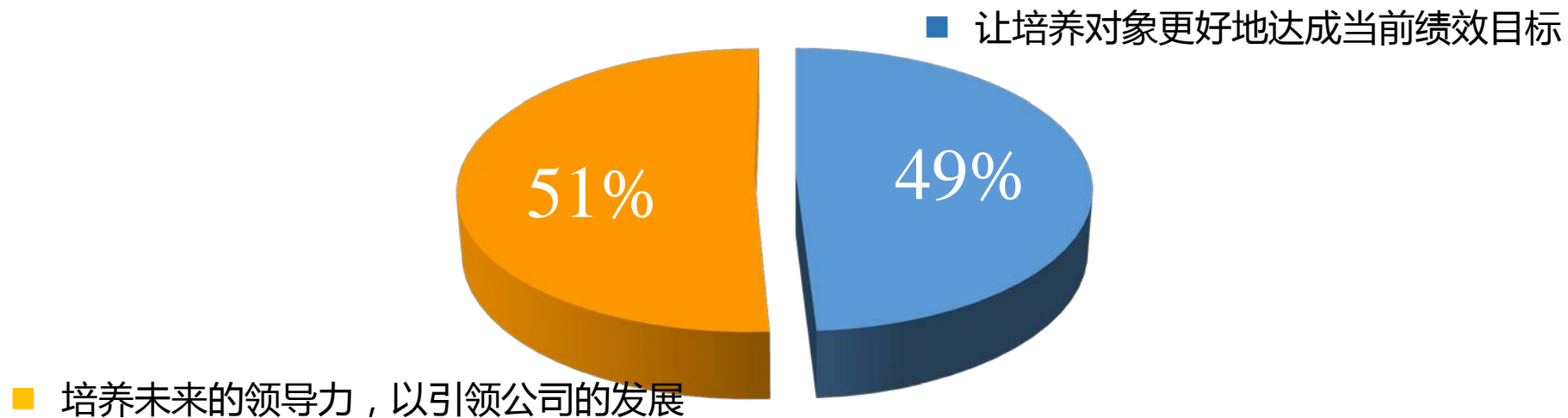
• 常见人才发展项目启动时期

常见时期	人才发展项目方式样例	学习发展行动与战略的关系
组织架构、文化变革期	<ul style="list-style-type: none">• 领导力发展项目• 高管团队融合与提升计划	意识、认知方式的转变，强调通过觉悟带动变革的目标行动落地
组织传统经营模式受到挑战或面临新机遇	<ul style="list-style-type: none">• 业务骨干创新人才培养• 绩效辅导与提升计划	通过群策群力地组织诊断、分析，在工具、流程、方法、模式上创新获得间接、直接的商业收益
组织有效人才内部供给不足	<ul style="list-style-type: none">• 后备人才加速计划• 培训生计划• 高管继任计划	为组织发展输出达成战略目标需求的人才，确保组织有效的人才供应
组织核心竞争力	<ul style="list-style-type: none">• 专才培养	保持并深化既有战略核心优势，




14


贵公司既往的领导力发展实践，相比而言，更主要的目的是什么？






如需进一步了解请与我们联系**取得联系**：

 : www.zhiding.com.cn

 : marketing@zhiding.com.cn

 : Monica 010-64399891/93/95

通过人才管理，帮助组织赢得竞争优势

