

案例探讨：摩托罗拉：从核心领导力模型到CAMP PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_256801.htm 企业要想获得成功，必须拥有适合自己特点的战略，拥有满足战略实施要求的各类流程，拥有制定流程与实施流程的人才。从这个意义上讲，决定企业成败的关键因素就是人才。将人才培养专门化 摩托罗拉自成立之初就清醒地认识到人才的重要性，并始终如一地将人才的开发作为公司运营的重要工作之一。早在20世纪70年代，为了应对当时的挑战，摩托罗拉公司明确地将人才的培训与培养提上了议事日程。为了配合企业科技领先的战略，成立了摩托罗拉科技中心，将专业人才的培养与复合型人才培养结合起来。80年代，摩托罗拉加快了人才培养的步伐，也加大了人才培养的力度，使人才的培养专门化，并成立了摩托罗拉大学，这是最早成立的企业大学之一。90年代，随着胜任力模型的理念与实践不断深入人心，摩托罗拉为了更好地培养人才，在总部成立了资质能力中心，专门研究适合摩托罗拉战略与业务发展的核心胜任力模型，并建立了相应的评价体系。当历史的脚步迈入21世纪的时候，摩托罗拉公司也面临着战略调整的新挑战。为了更有效地提高复合型人才在某些特定专业方面的素质，摩托罗拉大学重新组合自己的资源，设立了五大学院，专门从事人才培养的研究和建设。摩托罗拉从90年代至今，人才培养实践可分为三个阶段：第一阶段是1997年前，第二阶段是1998-2005年，第三阶段为2005年以后。其人才培养主要围绕“核心领导力模型”和“CAMP项目”展开。在第一阶段

，为了有效地摸索出适合中国特色的人才培养体系，摩托罗拉高层领导经过多方面的调研、标杆学习与讨论，逐步形成摩托罗拉（中国）人才培养的核心领导力胜任力模型。此时的领导力胜任模型的主要内容包括战略性思考、人才培养、人力资源与财务、团队建设与团队领导、业务开发、项目管理、企业文化与商业道德。CAMP（China Accelerated Management Program）是（摩托罗拉）中国管理人才加速培养项目的英文缩写，此项目的设计就是要为具有高潜能素质的中国员工提供更多的职业发展机会，以便他们能够在当前和未来的业务部门承担更为重要的职责。CAMP项目第一阶段的内容主要包括四大类别：课堂教学、实践性学习、岗位轮调、辅导与指导。课堂教学分为三个阶段完成，总课时量为四个星期；实践性学习要求学员在本职岗位上与经理人员、下属共同完成一个实际的业务项目；岗位轮调要求学员在不同的国家完成不同的工作；辅导与指导贯穿于人才培养项目的整个过程，主要当事人就是被培养的管理人员与他的直接经理，或者岗位轮调过程中负责对该员工进行监管与考核的经理人。在第二阶段，摩托罗拉的人才培养根据企业运营的环境变化和战略调整作出不断的创新，以满足企业新市场、新业务发展的需要。调整后的能力模型简称为4E 1E的领导者胜任力模型。该模型将摩托罗拉领导人的核心胜任力分为五大范畴：眼力（Envision）、魅力（Energize）、魄力（Edge）、执行力（Execution）、约束力（Ethics）。根据摩托罗拉全球领导力模型的变化，并结合摩托罗拉中国人才培养的实际需求，公司对原有的领导人才培养项目进行了调整。修改与调整后的CAMP中层管理人才培养项目侧重于中高

级管理人员在企业扮演的四大角色所必须掌握的知识 and 技能。这四大角色是业务的规划者、过程的管理者、员工的开发者、关系的营造者。全新的领导人才胜任力模型 2005年后，摩托罗拉的人才培养仍然坚持从战略出发，根据战略调整核心能力模型，根据能力模型来调整培养项目和计划的系统方法。在这一阶段，公司的战略与企业文化内容都作了相应的调整。摩托罗拉公司为了应对新的竞争环境，提出了“无缝移动”战略。由于公司整体战略的调整，使得公司的文化与价值观也发生了相应的变化。摩托罗拉在坚持“操守完美”与“对人保持不变的尊重”这两个核心理念的基础上，进一步明确了摩托罗拉企业文化的5大价值观：客户导向、鼓励创新、提升业绩、坚持原则、一个摩托罗拉。摩托罗拉（中国）电子有限公司根据总公司的战略以及相应的领导人才胜任力模型的变化，重新设置了适合摩托罗拉（中国）电子有限公司实际情况的人才培养项目。本胜任力模型将领导人才的核心胜任力分为基础能力（领导人才都应该具备的能力）和高级能力（主要针对高层领导人才的需要和特点）。从图一可以看出，基础能力主要针对初级和中级领导人才。在这个层次，公司对初级领导人才和中级领导人才在能力方面的要求和侧重点都不一样。例如，对于中级领导人才来讲，除了具备初级领导人才应该具备的核心能力之外，更要培养以客户为中心的思想 and 能力，提高变革管理的能力。初级领导人才的培养，注重知识和操作技能方面的培训，对于中层领导人才的培养就应加大学习量，以及实践环节和业务模拟环节。而高层领导人才培养，主要以自学和辅导以及业务模拟、案例分析、成功经验的分享为主，以便他们反复训练和展示

全方面的能力。有效的CAMP项目 为了应对全球电子与电信领域的飞速变化，摩托罗拉（中国）决定进一步深化领导人才培养计划，以便为摩托罗拉培养更多胜任未来业务挑战的领导人才。中层管理人才培养项目CAMP就是以能力模型为基础的领导人才培养项目中的一个重要组成部分。该项目为中层领导人才提供众多的机会，以便他们学习和运用最先进的管理理念。宗旨。这一阶段CAMP项目实施的宗旨是使培养对象能在主要的领导力与管理技能方面有明显的提高，并且将学习和掌握的技能与实践经验带回工作岗位，传授给同事与下属，以便为各部门和整个摩托罗拉的业务发展做出更大的贡献。该项目专门为摩托罗拉的中层领导人才所设计，并且以总部领导人才培养的胜任力模型为基础。学员所掌握的知识与技能将有助于他们在团队中发挥更大的作用，使团队的力量得到不断壮大。项目的实施过程还将有助于学员不断强化关系营造、相互合作以及互相分享的能力。目标。当CAMP项目发展到第三个阶段的时候，既保留了原有项目中大量的项目目标，同时也增加了一些新的内容，项目结束后，学员将能够有以下提高：。确定他们能够运用核心的基本技能.....展示出激励能力、团队建设与管理技能.....运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属.....清晰人力资源、财务等职能部门的核心政策及运用工具，并且在自己的工作灵活运用.....根据摩托罗拉新的领导人才胜任力模型要求，培养和强化领导力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为.....更好地了解摩托罗拉的客户、产品与技术.....进一步明确摩托罗拉在电子通信领域所面临的机遇与挑战.....以积极的态度向成功的经理人学习。框

架与课程设置。首先，为了保证摩托罗拉（中国）人才培养的总体目标与总部的规划相一致，项目框架的设置参考了总部所确定的领导人才核心胜任力模型的内容，并结合中国的具体情况，增加了相当丰富的内容，以满足中国市场的要求，使得人才培养的项目更为有效；其次，在重新对中层领导人才培养项目进行定位的时候，明确说明CAMP应该以培养团队管理思想与团队管理能力为核心。

非课堂教学活动。非课堂教学活动在人才培养的过程中起着非常重要的作用。在摩托罗拉人才培养项目实施的过程中，正是由于实施了这些“非课堂教学活动”，才摆脱了传统人才培养过程中单一的课堂教学的方式，使得整个培养的过程丰富多彩，环环紧扣，从而提高了培养对象的兴趣以及项目的效果（见图三）。

评价工具。项目的效果需要一定的方法来测评，评价工具的具体操作在不同阶段有不同的内容。在CAMP项目第三阶段，评价工具主要有五种：课后一级评估、事前360度评估、事后360度评估、课堂观察与意见反馈、优秀学员与优秀导师评选。

第一，课后一级评估。一级评估是对所有课程都使用的最基本的评估工具。为了保证项目的质量，要针对每个课程和环节都要实施一级评估，来测量每个教学活动在设计、讲授等方面的优点和缺点，以便及时改进和提高；第二，事前360度评估。所谓事前评估就是根据最新的领导人才胜任力模型，建立360度评价的工具。评价的意见来自于培养对象、培养对象的直接经理、培养对象的下属和同事，除了为每位学员提供一份简明扼要的评估结果报告外，项目管理人员还要对每位评估对象作简要的意见反馈，并要求他们与自己的经理人员进行沟通，以便得到他们的帮助、辅导与指导；第

三，事后360度评估。所谓事后评估就是利用事前360度评估的工具和内容，在项目结束以后的3-6个月内对培训对象再次进行评估。评价的意见仍然来自于培养对象、培养对象的直接经理、培养对象的下属和同事。事后评估的目的就是要督促培养对象在实际工作中有意识地去运用所学的知识与技能，有意识地去强化某些必要的行为方式与做事方式；第四，课堂观察与意见反馈。这是一种特殊的评价工具。它的优点是让培养对象时刻提醒自己，在培养项目实施的整个过程中，自己都处于他人的评价之中，同时，也要求自己随时留意他人的行为表现，学习他人的长处；第五，优秀学员与优秀导师评选。评选活动本身就是对学员综合情况以及导师辅导情况进行评价的一个过程。被评为优秀学员和优秀导师的员工都会得到公司颁发的“优秀学员奖牌”和“优秀导师奖牌”，以表彰他们在整个项目实施过程中作出的突出贡献。评价的目的在于了解培养对象在各个方面的真实情况，以及培训项目本身的效果。让被评价的人了解到他人对自己的看法，同时了解自己在参加整个培养项目过程中所取得的成绩和需要努力改进的地方，使得培养对象的努力更具有明确的方向性，收到事半功倍的效果。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com