

人力资源经验分享之快速培养战略领导者人力资源管理考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/539/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_539248.htm 在大中华区、新加坡及其它东南亚国家，“后备领导人才”是弥足珍贵而且匮乏的。在这一地区经营的跨国公司普遍认为，当地缺乏具备一定能力、可为公司增效的本土领导者，而这一问题正快速成为他们迫在眉睫的人力资本管理问题之一。对于这些公司来说，有限的领导人才使其在竞争日益激烈、纷繁复杂的全球商业环境中面临巨大的挑战。当地大学可以培养出精明强干、踌躇满志、具有很强的专业素养的毕业生，然而，一旦这些雇员担任领导职务，许多人就会面临一个巨大的学习转型，因为要想成为一名成功的领导者，必须掌握诸如战略思维、风险意识和人际能力等综合管理技巧。在领导人才短缺的同时，现有的培养领导人的体系不够成熟合理，且跟不上不断增加的需求。该地区的跨国公司发现，纯粹依赖国外人才来填补人才真空日益困难，因为签订长期的国外委派任务需要较高的成本。/百考试题/收集/再者，到底引进外来人才的投资回报率有多大？目前市场上也缺乏量化的分析方法，即便有的话，也是屈指可数。鉴于该地区的经济快速增长，各家跨国公司均在争分夺秒地解决人才危机，远见卓识和改革创新无疑会使企业在竞争中占据上风。特别是在当前低迷的经济形势下，应对人才危机的关键是要抓住转瞬即逝的机会，有效地应对人才管理问题。即便在劳动力市场出现重大波动时，企业也仍然应该精力集中、保持既定目标一致。在亚洲经营的跨国公司应该注意利用人才断层，因为这种人才断

层可以使其获得优秀的领导人才和重大发展机遇。例如，其他行业因为成本削减或结构重组可能会造成人才流动，而这种流动的人才在正常情况下是可遇不可求的。另一方面，公司现有人才出于担心心理和不稳定感，维持目前工作现状的时间往往比预期的要长。一旦经济复苏，那些在低迷期瞅准机会并果断采取行动的公司将会在竞争中处于优势地位。在经济动荡时期，同样重要的是应该重新审视公司目前的领导者发展方法，并且在培养领导者方面进行必要的投资，以便使其做好执行经营战略的准备。企业应该专注于那些具有战略性的领导角色，然后采用一些创新方法来促进这些领导者学习相关技能。把战略领导人才作为“公司资产”进行管理，会带来难以估计的商业价值。这不但有助于公司自身的发展，吸引并留住优秀的领导者，而且，从长远来看，拥有出类拔萃的领导者无疑将会成为影响公司竞争力的决定性因素。那些能够有效地制定并实施战略领导者发展计划的公司，将会在持续变化发展的经济环境中处于有利地位。公司制定此类计划需要遵循以下五个步骤：第一步：将发展领导者当做核心商业进程

在中国和东亚地区经营的跨国公司需要一种见效快、实用性强的领导者发展方法。/百考试题/收集/遗憾的是，传统的领导者发展方法过分依赖于个体评估、发展计划、内部课堂培训和外部进修。这些方法尽管行之有效，但需要耗费大量时间、人力、物力和财力，而对于许多急需快速培养本土领导人才的跨国公司来说，根本无力承担这些成本。一种比较实用的方法是划分领导角色，类似于公司划分市场和顾客群。就是针对那些对于执行公司经营战略至关重要的领导者进行重点培养。然后，通过一些与工作职位相关

的学习，可以本着自愿的原则对那些表现突出的后备人才进行快速培训，使其在短期内尽快适应高层领导岗位的要求。

第二步：划分领导角色 许多领导培训计划为各类员工提供发展机会，涵盖范围太广。与此相反，通过划分领导角色，公司可以挑选一些适合担任具有战略潜力领导职位的人，并将有限的资源集中在这些人身上。这一步的关键，在于确定公司哪些领导职位决定了公司战略措施的成败。例如，对于一家试图开辟能源勘探新地区的全球石油公司来说，地质部、化工部和技术市场部主管可能较为重要。这些职位必须由优秀的领导者担任，否则，该公司的经营战略很可能会大打折扣。一般来说，领导角色可以划分为以下四种类型：

- 战略角色** 帮助公司保持长期竞争优势，并且影响其战略执行，属于“公司资产”。
- 核心角色** 对于公司至关重要，理应视为“企业的发动机”，因为他们对公司的日常运转做出了巨大贡献。由于核心角色地位重要，公司应该统一任命并管理此类领导者。
- 必要角色** 所做的是公司不可或缺的工作，但其价值可能会通过临时人员招聘模式（比如外派、转派和联营）、/百考试题/收集/自动化或技术辅助手段被挖掘出来。
- 非核心角色** 拥有多项技能，但其职能不再是公司优先的战略发展，或者与公司发展战略不再有直接联系。为了实现经营投资和价值的最大化，领导者发展计划应该重点关注战略角色和核心角色，因为他们对于公司的战略实施举足轻重。

第三步：明确战略领导行为 划分领导角色需要确定领导者推动公司战略实施必须具备的特殊领导行为（能力素质）。只有了解这些领导者特有的与实施战略相关的行为和活动，公司才能够将发展领导者与经营需求紧密联系起来，将其视为核

心的商业进程，而非一项普通的人力资源计划。既然公司的目标是首先投资于那些周期短、回报高的职位，就必须以严格规范的方法划分确定这些职位。同时，在对发展计划进行投资之前，公司必须清楚地明白对这些职位的要求。这些职位的要求远非普通工作要求、年度绩效计划和目标过程管理那么简单，应该明确说明以下三个特点：

战略行为包括行为和语言方面所展现的角色模型。它以战略实施为重点，既可以提高切实具体的能力技巧（比如金融、经营和组织能力），也可以促进稍微抽象的能力技巧（比如道德、人际关系能力和社会责任感）。

岗位职责是领导职位理应发挥的战略职能，其重点在于预期的结果，而非工作本身。一个有效的方法是问这样一个问题：“倘若没有这个角色，哪些战略里程碑和结果就不可能实现？”

成功指数指的是可以促进战略领导行为的标准，换句话说，就是“从商业和个人角度来看，如何确定这个职位成功与否？”明确地规定这些职位所需的行为，可以确定领导实施战略所必需的品质。领导者应该对公司战略了然于胸，明白对这一职位的要求，并且明确自己必要的行为，这样他才会更加清楚地知道怎样做才能有效地实施公司战略。然而，大多数现行的战略计划和绩效管理过程都不具有如此清楚的阐述。行为描述明确了如何决定发展领导力投资的层次、重心及时间安排。此外，明确战略领导行为有助于加快确定企业是否有发展领导者的需求。

第四步：确定关键领导人才的不足 战略和核心领导角色分类及其行为要求一旦确定，公司就可以有效地评估当前这些职位的后备领导力量，确认他们执行战略及产出效益的能力。这些后备力量通常分为四种类型：1. 乐意承担更多责任并且

做好充分准备的优秀后备人才。/百考试题/收集/ 公司需要确定是否有合适他们的现有的升职和培训机会，如果没有是否需要为他们创造这些机会。 2. 极具潜力的愿意进步但尚未充分准备好承担更多责任的后备人才。 公司应该明确他们若要进一步发展需要哪些行为和能力，并且为其发展创造机会。

3. 愿意进步但能力不足的领导者。 公司需要制定一些切实措施来提高其绩效，如果他们能力有限，可以将其安排在更适合的岗位，或者解雇。 4. 不愿进步且能力平庸的领导者。 公司应果断地尽快将其解雇。 与传统的领导者发展计划不同，这种方法着重于关键领导职位及其必要的行为要求。 公司不仅应该关注在这些岗位上现有的领导者，还应注重未来将要承担领导职位的后备人才。 因此，公司应该拟定一个人才培养名单，将公司的发展投资资金集中在这一小部分人身上。 公司只有确定一份一小部分受培养的领导人才上榜培训的名单，有助于使其领导者发展计划更加灵活有效和负担得起。/百考试题/收集/这种方法还有一个好处“溢出效应”，也就是说，不是培养目标的人会受到激励从而效仿被培养对象的行为。 换言之，有时必非很大的投资能激励更多的人追求卓越。

第五步：制定战略领导者发展计划 一旦明确了领导人才的不足，最后一步就是制定战略领导者发展计划，并将其作为公司运营的重要组成部分。 普通公司只会拟定并且实施与战略目标密切相关的技术、营销和财务计划，而在一些高业绩的公司，发展领导的行为与经营战略往往是密不可分。 与其他商业计划一样，战略领导者发展计划需要明确规定获得预期效果所需的行动、资源、时间和财务预算参数。 就领导者发展计划而言，这种预期效果就是培养并增强目标角色个人

的领导才能。实施该计划理应成为公司高层管理绩效标准的一部分，并纳入高管薪酬。采取这一措施，将会有助于表明公司将发展雄厚的领导后备力量作为其优先目标及经营核心部分的立场。要想实现这一根本性转变，高级管理人员和人力资源主管必须转变思维，抛弃从前那种认为领导者发展只是一种项目，或实现某一目标的手段的错误观念。他们应该将领导发展视为一个商业过程，该过程的目的在于确保恰当的领导人才在恰当的时间出现在恰当的地方，从而最终帮助公司实现其战略目标。从根本上讲，战略领导者发展计划，实际上是各种发展“战略”及“核心”角色的计划的组合。因此，它应该包含各种专为这些角色及经营特殊要求量身定制的学习机会。其关键在于，应该创造有针对性的培训课程和实战经历来满足这些要求。因而，每个角色均应有各自的一整套学习方案。那些被确定为“高效、非常乐意和充分准备”的极具潜质的后备领导人才，将会通过这些培训计划成长为合格的领导者，类似于医学科的学生通过经验积累而最终成为一名合格医生的过程。角色发展计划可以包括正规培训和实际工作体验，包括岗位轮换、特殊任务及参加某些项目团队。公司应该给参与计划的对象分配一个指导者，以提供咨询和实时反馈。对于年轻的专业人士来说，由处于相同职业发展阶段的同行所成立的非正式学习小组具有很强的吸引力。另外，公司外部的同行联系网络（比如专业工程师协会或者工商管理硕士校友协会），既可以扩大参与者的视野，也可以提供极有价值的关于领导力的视角。战略不是纸上谈兵，不能仅仅体现在技术和金融术语上，一个公司战略目标的成败，往往取决于它是否拥有适当的人员配制。公司应

该将人才因素作为其正式战略的一部分，只有这样，才可以确保当其决定引进新产品、渗透新领域或者提供附加增值服务的时候，会加以考虑这些举措所需的人才资源，/百考试题/收集/并制定相应的战略领导者发展计划来推动实施。采取行动 人力资源部门的负责人可以采取以下五个关键步骤，加速推动领导者发展计划的实施：

1. 经常与高层管理者交流，确定推动经营战略和业务成果所需的领导人才。
2. 通过不断分析，确定因为领导人才数量、质量和类型缺乏所造成的实际损失关键性步骤在于使用成熟的模型和测试工具量化领导人才不足所造成的影响。
3. 对于那些对公司经营起关键作用的工作，应该明确规定及职能要求，并将这些职位上的人才当作公司资本。
4. 支持制定并实施与经营计划密切相关的领导者发展计划。
5. 整合人力资源发展活动，重点关注在战略岗位上的领导者。

公司可以参考以下几个重要的里程碑，来清楚其取得的进展（图表略）。"#F8F8F8" 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