



COMPETITIVE ADVANTAGE. REALIZED.

DDI 智睿咨询有限公司 人才管理经验分享

关于DDI—概览



- **42 Offices** in 26 countries, delivery in 21 languages
26个国家42个办事处，使用21种语言执行项目
 - **26 assessment centers** worldwide
全球有26个测评中心
- **38+ years** experience in talent management
在人才管理有38年多的经验
- **96%of** our clients say they would work with us again
96%的客户说他们愿意再和我们合作
 - **10%** of revenues into R&D
10%的收入投入到研发

Our Core Expertise

我们的专长



**HIRING &
PROMOTING
THE BEST**



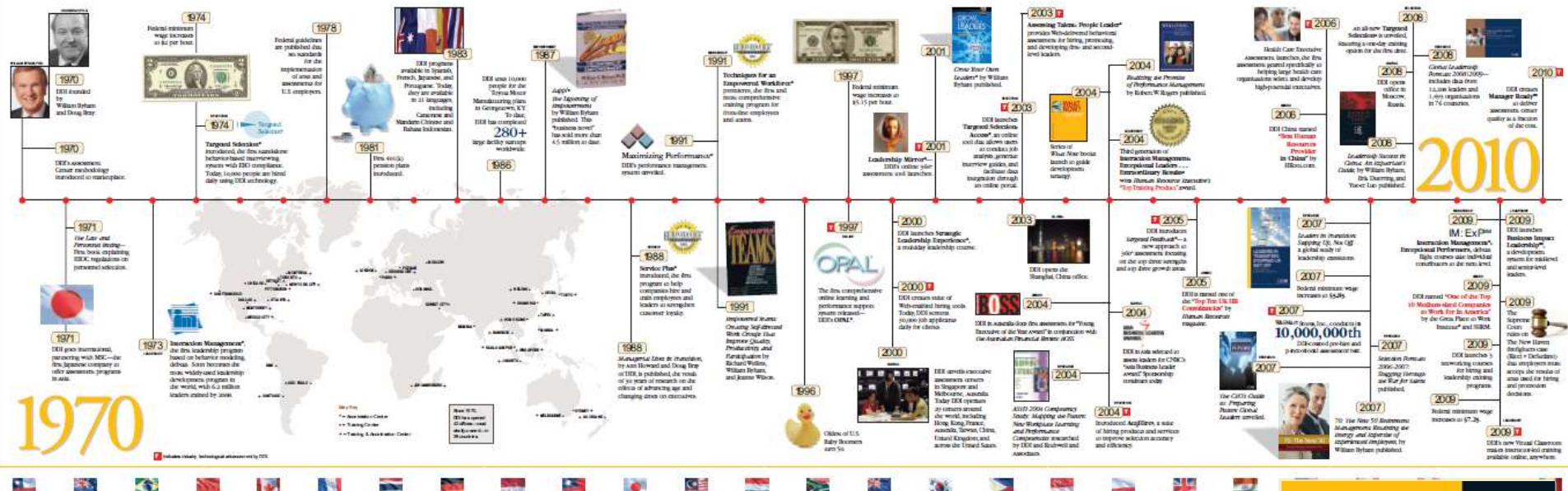
**DEVELOPING
EXTRAORDINARY
LEADERS**



**UNLEASHING
EXECUTIVE TALENT**

关于DDI—我们的历史

Nobody's **BEEN THERE** sooner, **DONE THAT** better, or **STAYED FARTHER AHEAD** of your **TALENT MANAGEMENT** needs than DDI.



SELECTION

1974

Targeted Selection®

1970

DDI's Assessment Center methodology introduced to

Targeted Selection®

introduced, the first stand-alone behavior-based interviewing system with EEO compliance. Today, 10,000 people are hired daily using DDI technology.

DDI Great China

1986, Hong Kong Office

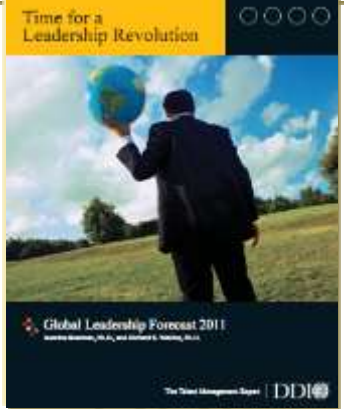
1997, Taipei Office

2003, Shanghai Office

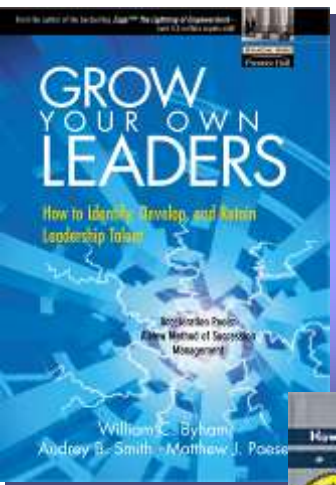
2007 Beijing Office

Assessment Center
Training Center
Training & Assessment Center

Dimensions Int'l, Inc., MMVI. All rights reserved.



关于DDI—领导力研究与出版刊物



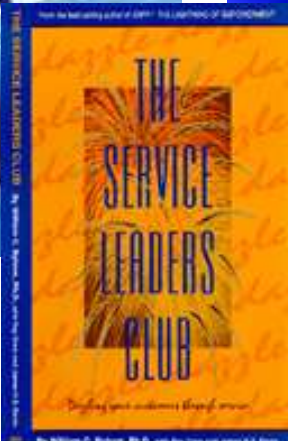
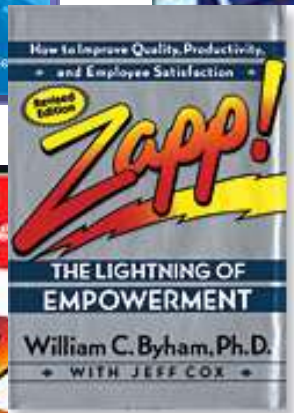
DDI SURVEY
FINDINGS FROM
THE CONFERENCE
BOARD 2006 TALENT
MANAGEMENT
STRATEGIES
CONFERENCE

MANAGING AND
DEVELOPING
TALENT IN CHINA
AND INDIA

Global Leadership
Forecast 2008/2009



Overcoming the Shortfalls
in Developing Leaders



Economist Intelligence Unit

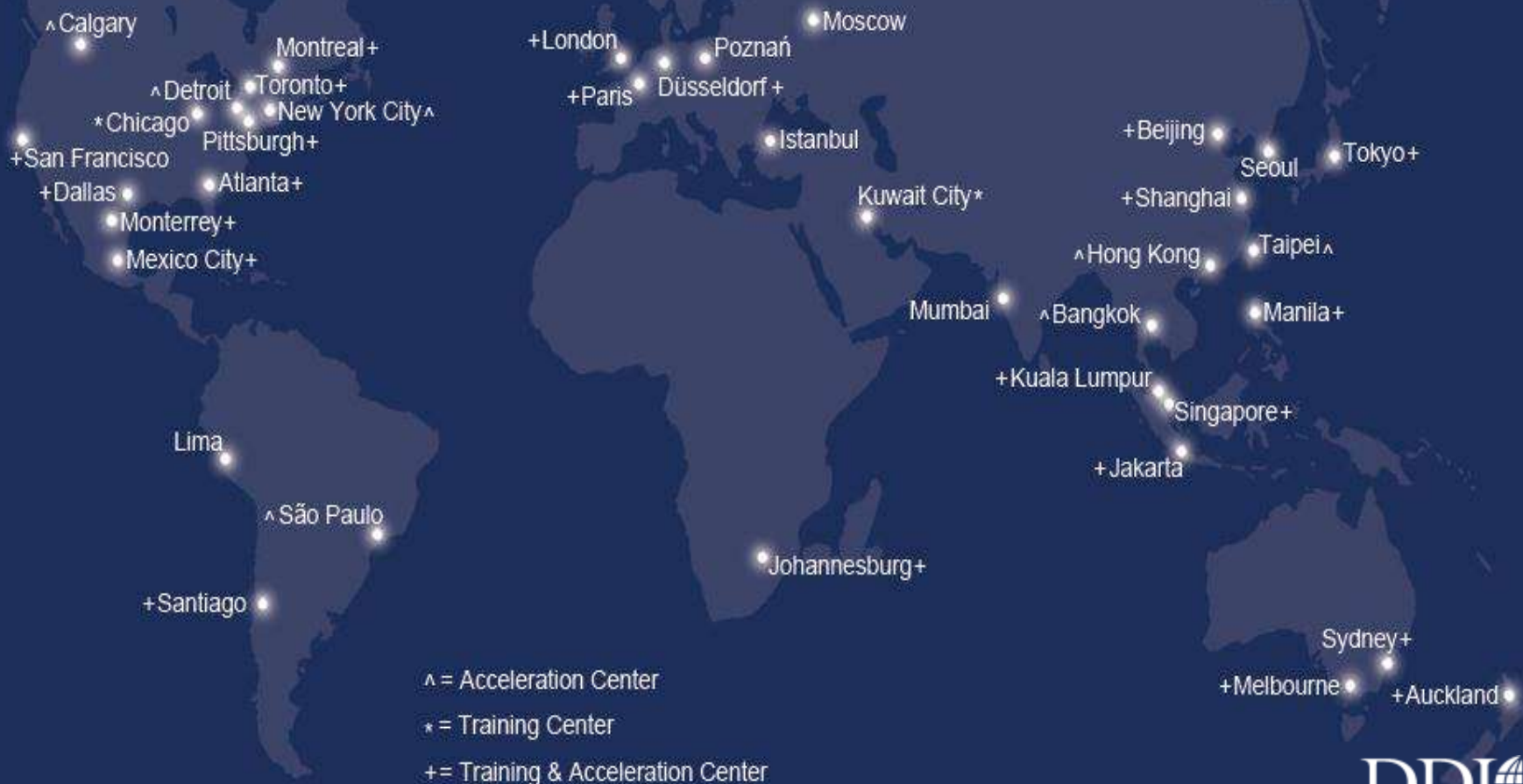
The CEO's role in talent management
How top executives from ten countries
are nurturing the leaders of tomorrow



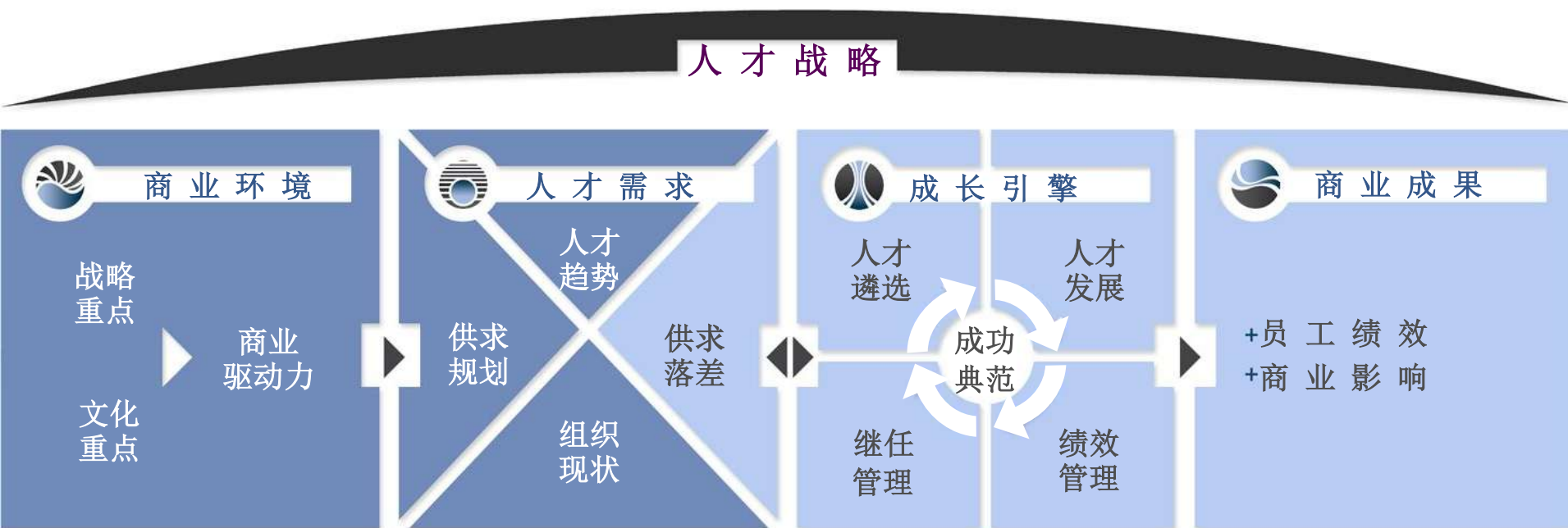
A paper by the Economist Intelligence Unit
in co-operation with Development Dimensions International (DDI)



关于DDI—26个国家42个办公室



人才管理整体理念和体系



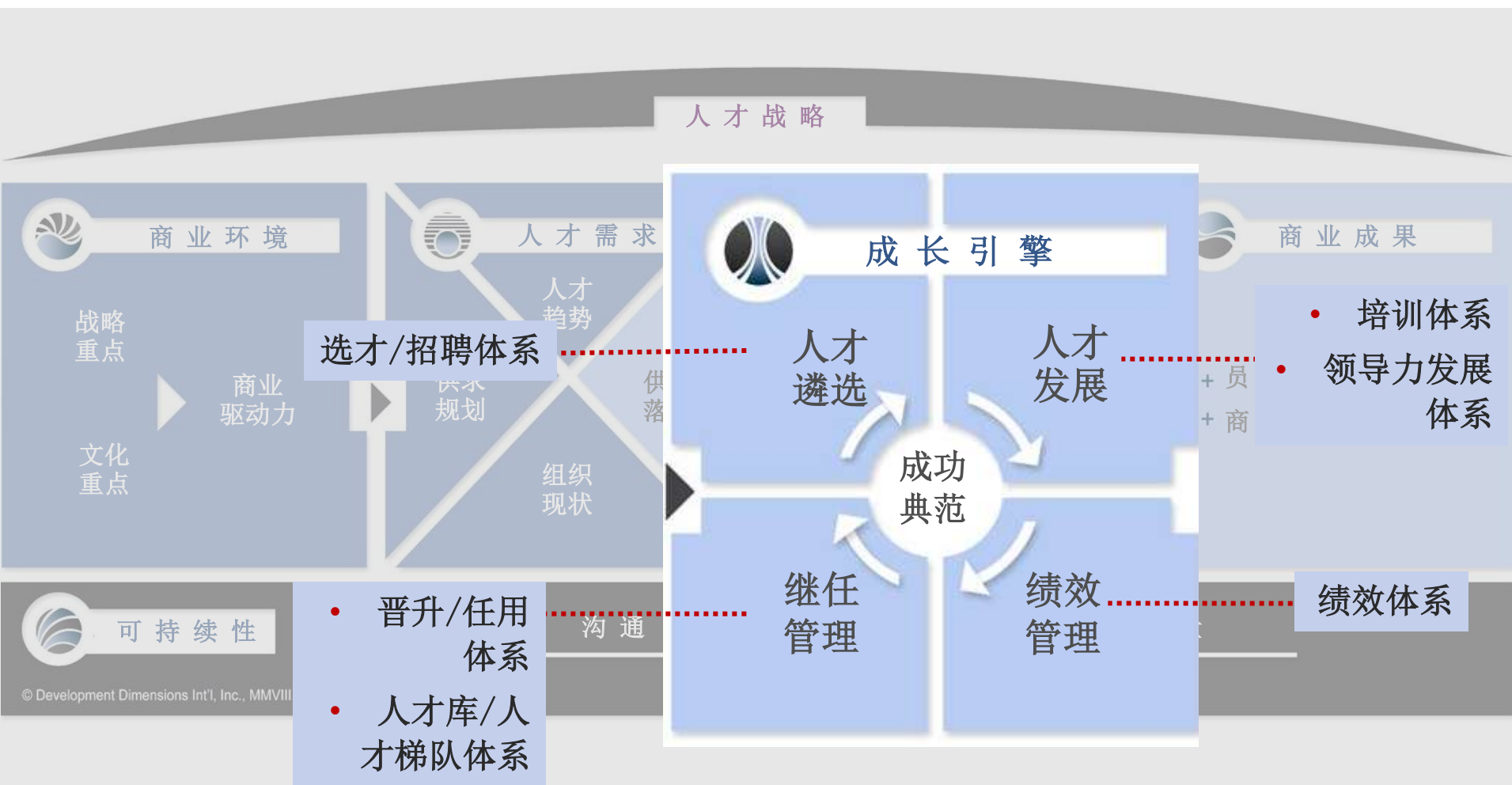
- 确定组织的关键要务和挑战
- 理解执行力的关键领域

- 评估商业重点以预先识别未来的人才需求
- 兼顾内、外部环境及趋势，发现机构成长中人才供应方面的落差。

- 六大體系
- 核心技术
- 人才决策的信息

- 推动实现与组织战略和文化重点相一致、并且可衡量的成效

六大人才管理体系应对挑战



© Development Dimensions Int'l, Inc., MMVIII. All rights reserved.

不同目标层级与职位	能力标准	招募流程中的测评	任用发展
公司重要岗位 各层级领导 各职能各工作	背景经验教育语言专业 行为与动机 历练行业知识个性高管	面谈 模拟/测评中心 考试	

招募选才系统

培训系统

对象	层级 部门 工作
确认需求	依据能力模型 整理绩效系统需求 各部门提出需求 公司特定需求
上课	配课程 讲师培养
效果追踪	满意度 学习 行为改变 结果

领导发展系统

目标团体	能力标准	测评	反馈	发展计划	发展
各层级领导	行为	360	个人反馈	个人发展计划	任务项目/ 培训阅读
			群体反馈	群体培训计划	培训/集体活动

对象	潜力人才	测评未来差距	任用与发展决策
人才库	现有职位评价 潜力因子 类似90度测评法	测评中心 高管测历练组织知识行为个性 中阶测行为	任用方向 培训/轮岗/项目/教练/ 导师/行动学习

人才梯队系统

任用系统

各职位	对象
基本人事要求 现在能力与业绩评价 文化与价值观 新职位的能力	能力标准
人事数据比对 过去的360 绩效考核资料 测评中心	人员评估
	任用发展

绩效系统

目标团体	期初设定期望	期中检讨与测评	期末考核
每个人 除了工厂员工	战略与工作目标 行为 个人发展计划	实际数字记录 主管与自己观察	实际数字记录 主管与自己观察

能力模型

人才管理体系重点

- 能力模型
- 招聘选材
- 培训发展
- 绩效管理
- 晋升继任

为什么要搭建能力模型

人才管理标准——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

- 建团队，带队伍
- 负责盈亏，有战功
- 大型项目管理执行



需具备的能力

与工作成功或失败相关的领导力行为

- 愿景与价值观领导
 - 战略规划
 - 影响力

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：非黑即白的思维

能力模型优与劣

特点	好的模型	不好的模型
联接性 (Alignment)	<ul style="list-style-type: none">与目前和未来的公司战略紧密结合，并可以加强公司文化能力模型可以不断调整，以适应战略的变化与整体人才管理系统相连接	<ul style="list-style-type: none">与过去战略联接或不联接僵化的在HR系统中产生矛盾的信息或优先级
能力结构 (Structure)	<ul style="list-style-type: none">清楚地定义关键行为：行为化/具体不同能力项间最低限度的行为重叠为人才管理体系提供清楚的方向	<ul style="list-style-type: none">用模糊或容易然生歧义的词语不是行为化的词语不实用-使用很困难把能力，知识，经验，个性等都混在一起
运用 (Application)	<ul style="list-style-type: none">可衡量和可发展易于理解和运用	<ul style="list-style-type: none">运用复杂化很难解释和运用

DDI能力模型特点1：商业驱动力为基础



什么是商业驱动力？

为了成功推动和实施组织的战略及文化要务，高层领导者必须迎接的商业挑战

商业驱动力举例：

一家大型国有企业

推动横向整合

强化品牌

进入新市场

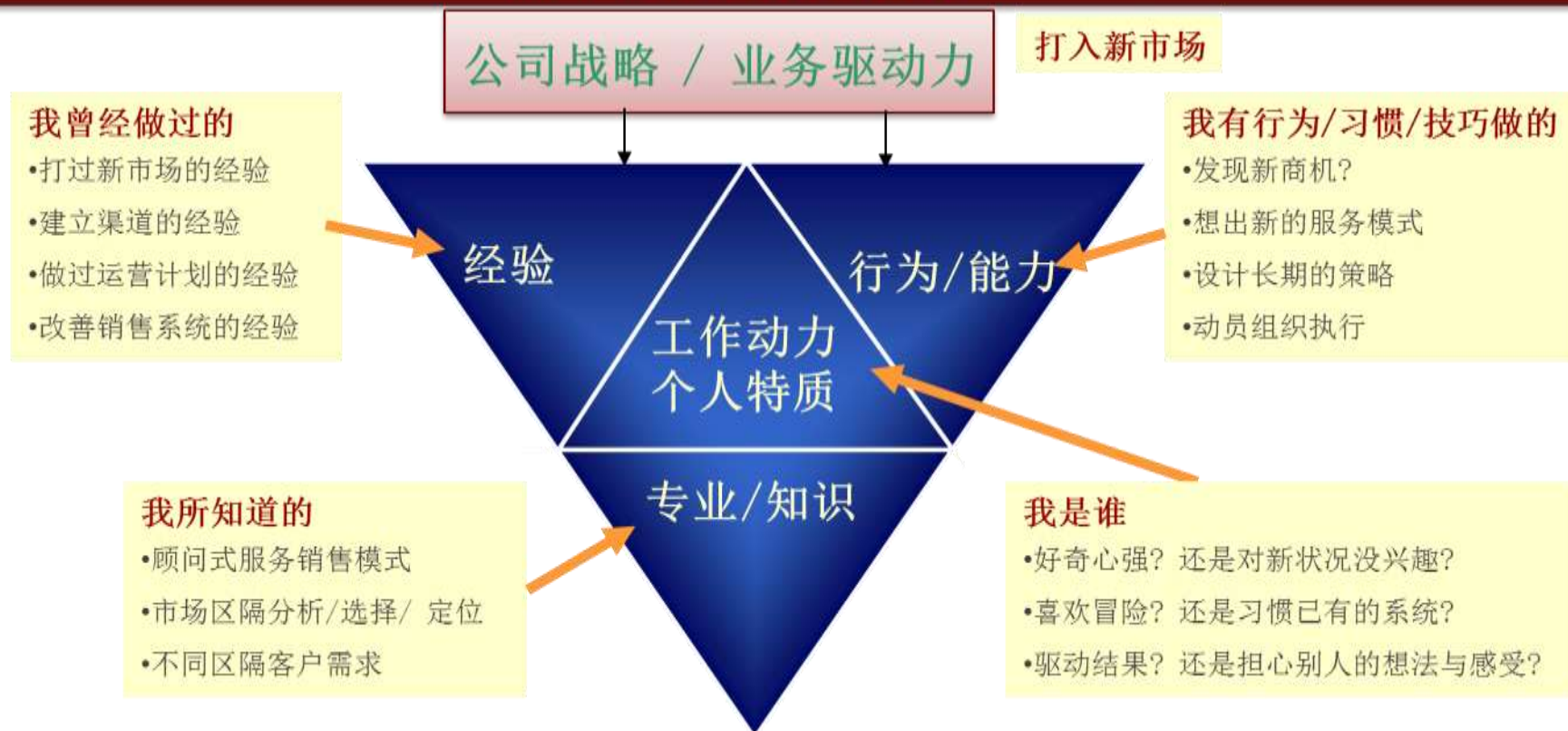
商业驱动力的不同，相应对领导者的要求也不同。它如同桥梁，连接着战略、文化与领导力的要求。

而不仅仅是只关注管理岗位的工作任务、岗位分析，而忽略了经营战略对人的能力要求！

DDI能力模型特点2：成功典范

工作成功的要素：

执行商业战略中至关重要的各岗位所必需的知识，经验，行为及个性。
而不仅仅只关注能力！



DDI能力模型特点3：有次序的可观察的行为

举例说明

名称	制定决策 (Decision Making)
定义	找出并瞭解议题、问题与机会；比较来源不同的数据后才做出结论；利用有效的方法选择行动或发展解决方案；在符合现有事实、限制及预期的结果下采取必要的行动。
主要行为	<div><div><div>找出问题或机会</div><div>找出问题与机会，发展必要的行动</div></div><div><div>搜集资料</div><div>搜集资料，以更了解所面对的议题与机会</div></div><div><div>解读资料</div><div>整合不同来源的数据，从中发现趋势性、关联性 & 因果关系。</div></div><div><div>发展可行方案</div><div>针对照出的问题或机会，发展多重可行方案，以达期望结果</div></div><div><div>选择适当行为</div><div>订定明确的决策标准 可能产生的影响或结果</div></div><div><div>付诸行动</div><div>在合理的时间内做出决策</div></div><div><div>邀请他人参与</div><div>邀请相关人参与决策过程，一起做出最佳决策，确保认同并了解最后决定</div></div></div> <div>DDI的能力字典为研究世界级标杆企业的成功经理人的行为而得,得到广泛验证，而非1-2个顾问自我撰写而来！ DDI能力定义清楚可执行的关键行为，容易执行且易于后续观察。</div>

DDI能力模型特点4：能力沟通体验营

目的：

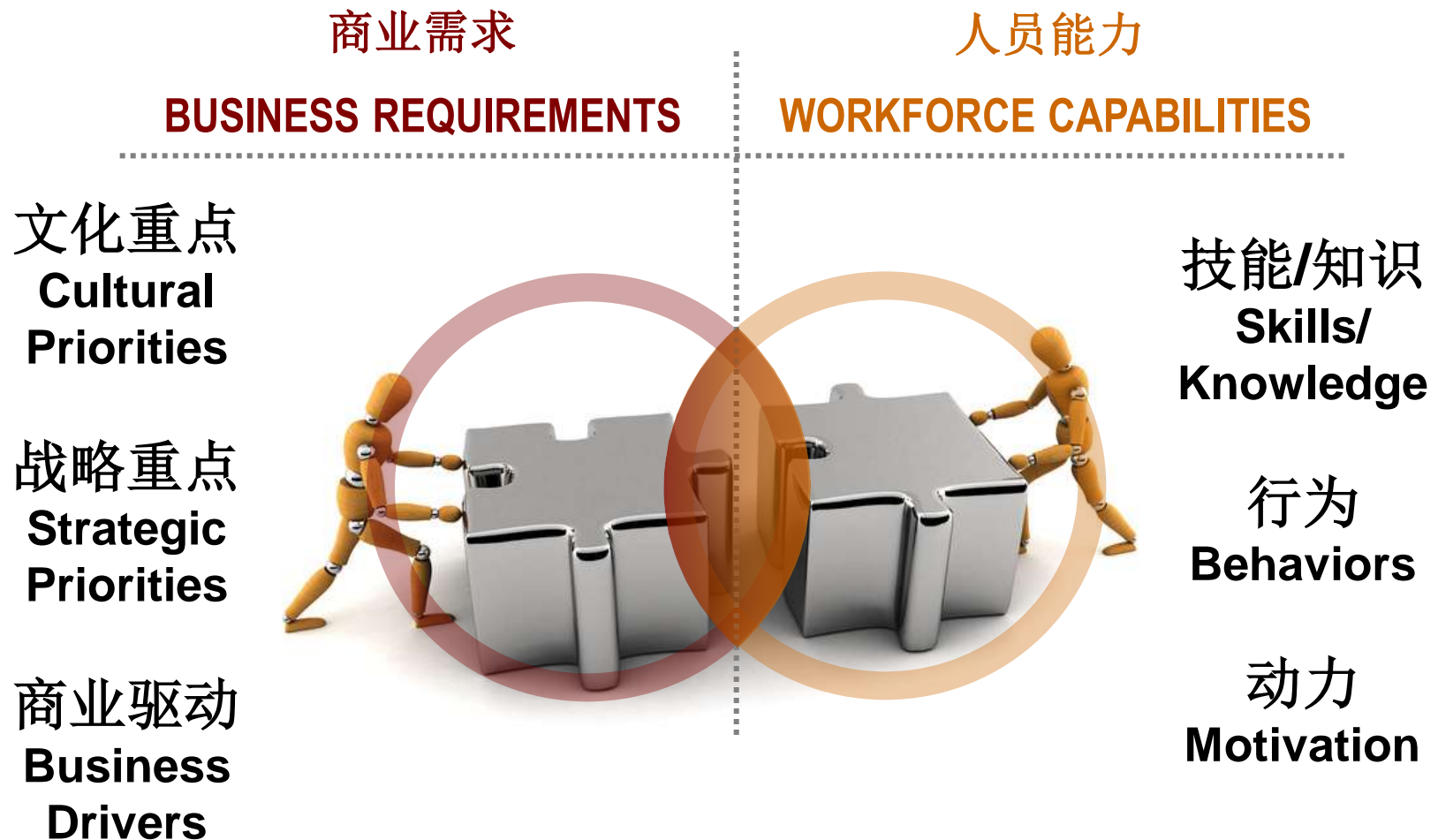
真正理解工能力模型的概念和在实际工作中的应用，同时也学到初步应用的一些方法。

体验营的三大学习方式：

- 实际工作情境模拟
- 分析和自我评估
- 讨论

能力模型建立不难，难在能力模型在组织内的落地与应用，而落地运用的关键在于：非HR专家的业务人员理解什么是能力模型？为什么需要它？它能给我的管理工作带来什么好处？在哪些方面可以应用它？如何应用它？业务线的人理解了这些，才会真正把能力和测评运用起来，才能实现真正的落地。

招聘选材目的



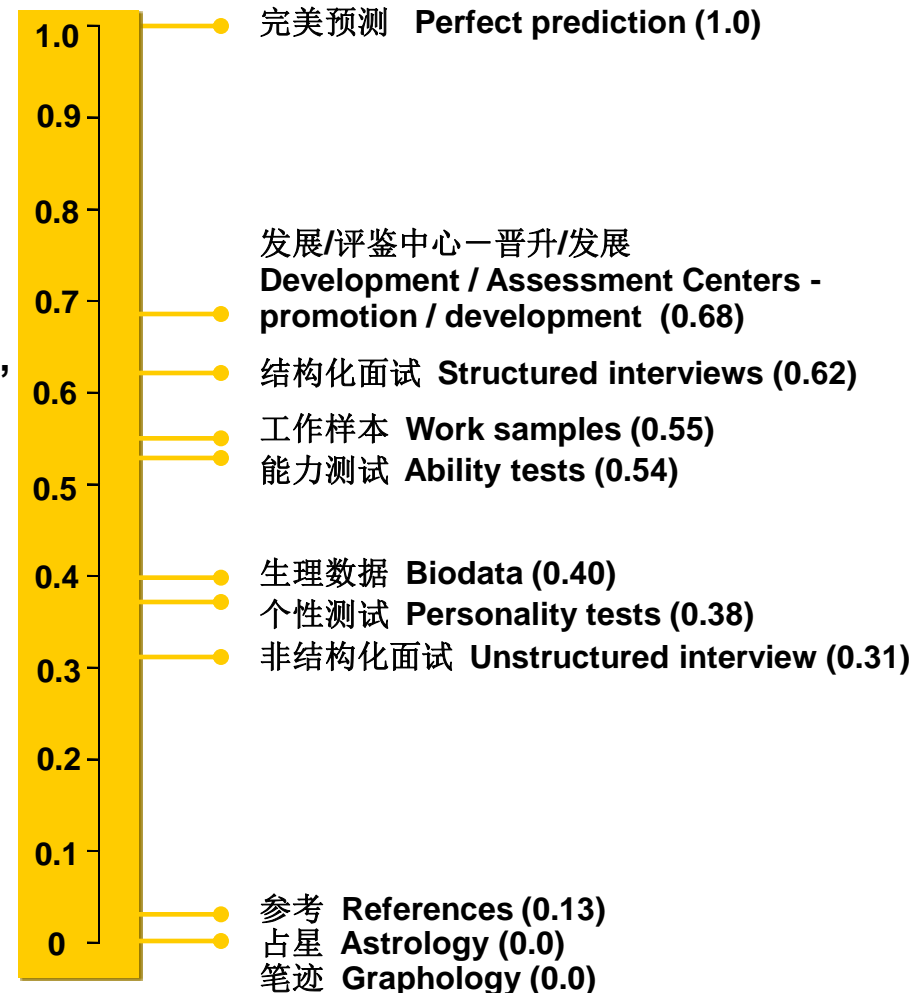
招聘选材流程



招聘选材工具

测评需要考虑的因素

- **Independent & unbiased**
独立性及公正性
- **Multiple competencies, multiple measures**
多项能力，多重测评方法
- **Realistic participant experience**
实际参与体验
- **Focus on “demonstration of required behaviors”**
注重所需行为的展示
- **Geared towards the future**
与未来对接
- **Include measures of personal attributes**
包含对个性特征的评估
- **Combine with other tools for holistic view**
综合应用多项工具，形成全局观
- **Strong predictive validity**
预测效度高



Source: Neil Anderson & Vivian Shackleton (1993)
Successful Selection Interviewing. Oxford: Blackwell.

招聘选材工具

面谈需要解决的问题

- ◆ 生产效率的提高
- ◆ 面试时间的缩短
- ◆ 培训时间的缩短
- ◆ 留任的提升
- ◆ 客户满意度的提升
- ◆ 面试官的信心提升

招聘选材依据

人才档案

基本资料GENERAL BACKGROUND



李文琦

到岗日期:04/16/01

现职Current Role:
-南方分公司总经理

组织内经历:
-客服部副总经理
-个险业务总经理

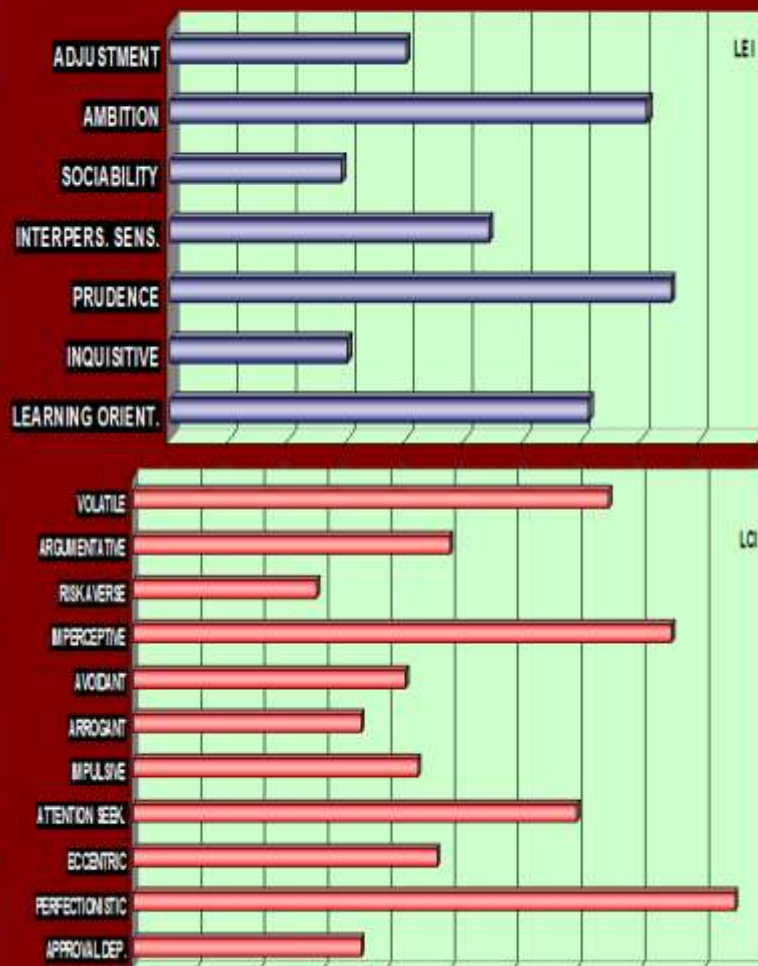
组织知识:客户关系管理系统;
核保流程

历练过的职务范畴:
-设计并执行客户关系管理系统
-业务统筹
-新寿险产品研发

行为标准 COMPETENCIES

建立良性工作关系	P
客户导向	S
沟通行为标准	S
能力技能	
培育组织优秀人才	P
变革领导	D
授权与能	D
业务/管理技能	
建立策略方向	D
营运策略决策	S
商业敏锐度	P
个人技能	
高层领导者风范	S
尊重差异性	P

个性特质PERSONALITY PROFILES



招聘选材依据

人才档案

能力要点	<p><i>可能表现出色在:</i> 与他人建立良好关系,理顺流程来达到目标。 通过驱动高效工作来完成业绩要求，理解市场与客户需求。</p> <p><i>可能的挑战在:</i> 与部属互动、指导、带团队能力较弱；在决策过程中参与下属</p>
可以发挥的优势	<p><i>注重流程:</i> 通过流程来达成业务要求，通过完善流程提高业绩，并能够将系统与目标有机结合。</p> <p>对市场与客户需求敏感</p>
待发展领域	<p>决策时数量分析较差，或者不能意识到潜在的负面影响。</p> <p>对长期战略技巧较弱</p> <p>带团队时与发展部属的技巧</p>

胜任度:商业驱动力		能力发展建议
	市场与品牌战略	参与一项重要的长期战略项目，可以善用对市场客户理解的优势
	2、3级城市渠道发展	参加领导、指导、建立团队等培训，并在现有团队中实际应用
	建立销售团队	所有商业建议，需要强调数字分析与风险分析

培训发展

DDI发展理念



培训发展

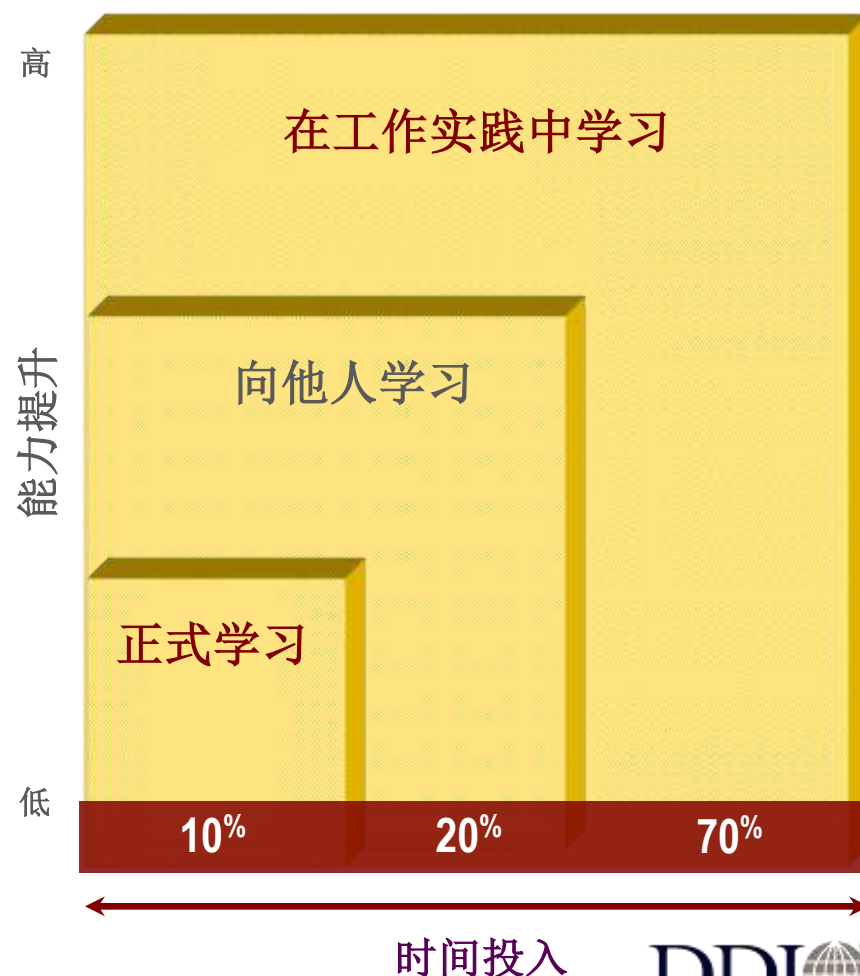
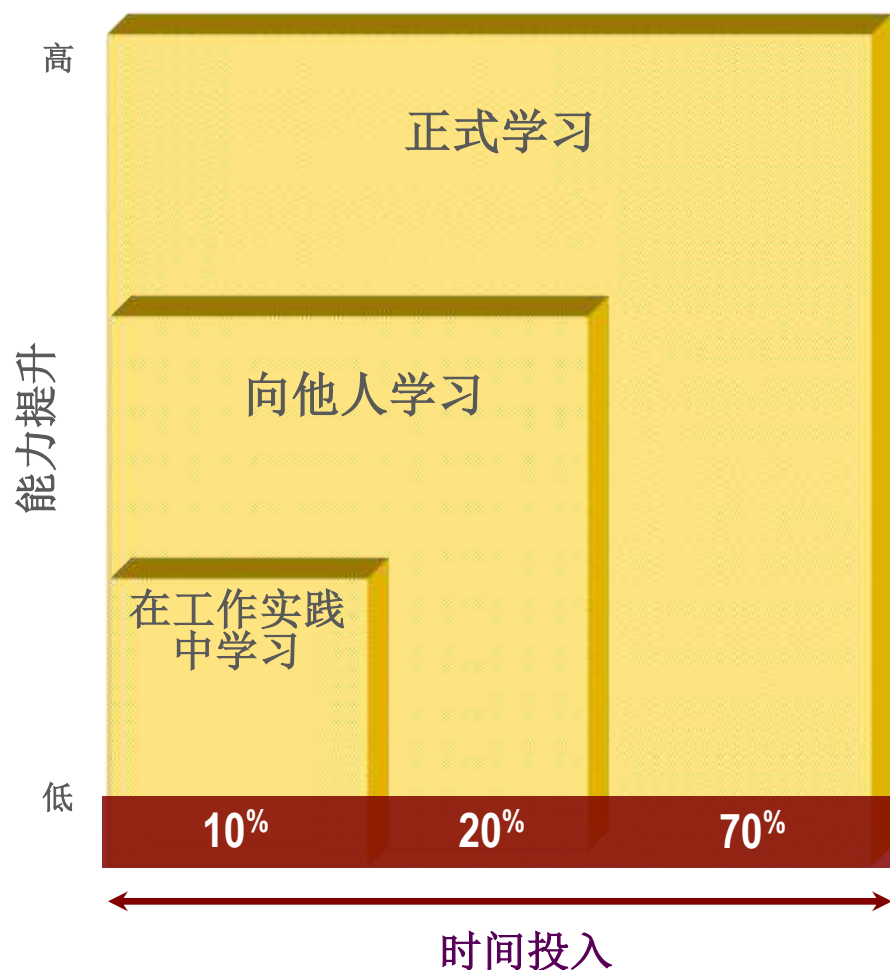
培训是发展的一部分，但远不是全部



培训发展—被逆转的学习方法

人力资源/对学习的传统观点

领导者真正学习的途径



培训发展

领导力发展需要以行为能力为基础，构建发展体系

参加者名单	人际关系技能				领导技能				业务/管理技能				个性特征	
	有影响力的沟通	跨文化人际关系	客户导向	建立战略伙伴关系	变革领导	辅导/教导	授权/委派	描绘愿景	业务敏锐性	建立战略方向	全球视野	管理工作		运营决策
Participant A														
Participant B														
Participant C														
Participant D														
Participant E														
Participant F														
Participant G														
Participant H														
Participant I														
Participant J														
Participant K														
Participant L														
Participant M														
Participant N														
Participant O														
Participant P														
Participant Q														
Participant R														
Participant S														
Participant T														
Competency Totals	43	40	33	38	32	33	37	26	36	42	42	37	39	42
Competency Rank	1	5	11	7	13	11	8	14	10	2	2	8	6	2

Upon group results to design future develop program. 根据团体报告数据，设计适合的发展方法

Common area, easy to train, 共同缺乏，易于培养的能力: 培训 training

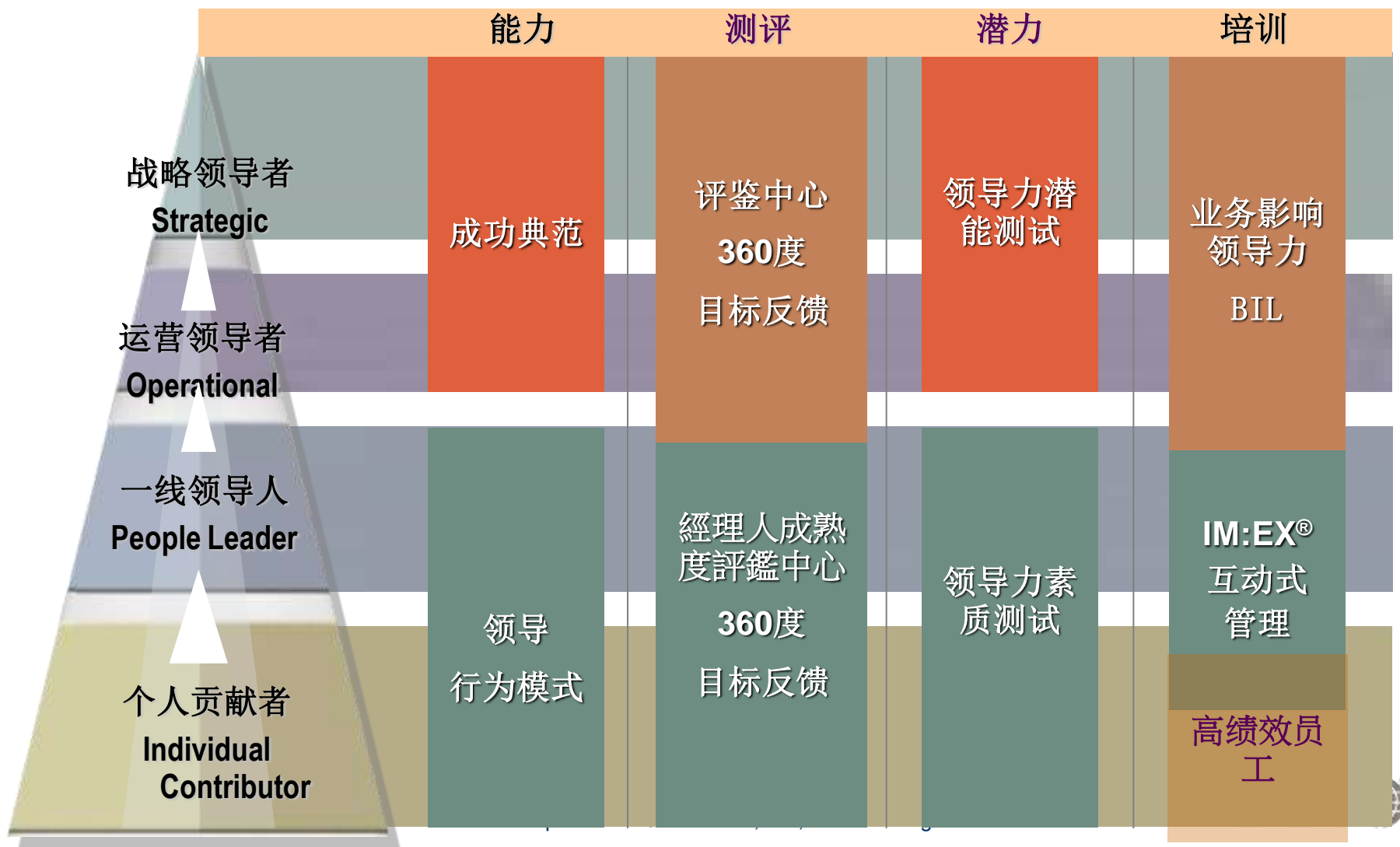
Common area, part competencies are trainable 共同缺乏,部分可培养的能力: 培训training + 项目训练project

Some are strong, some weak, difficult to train 有强有弱，不易培训的能力，在成员间搭配辅导教练 Peer Coach

Common area, are difficult to train. 共同缺乏，不易培训的能力: 体验式学习 Action learning

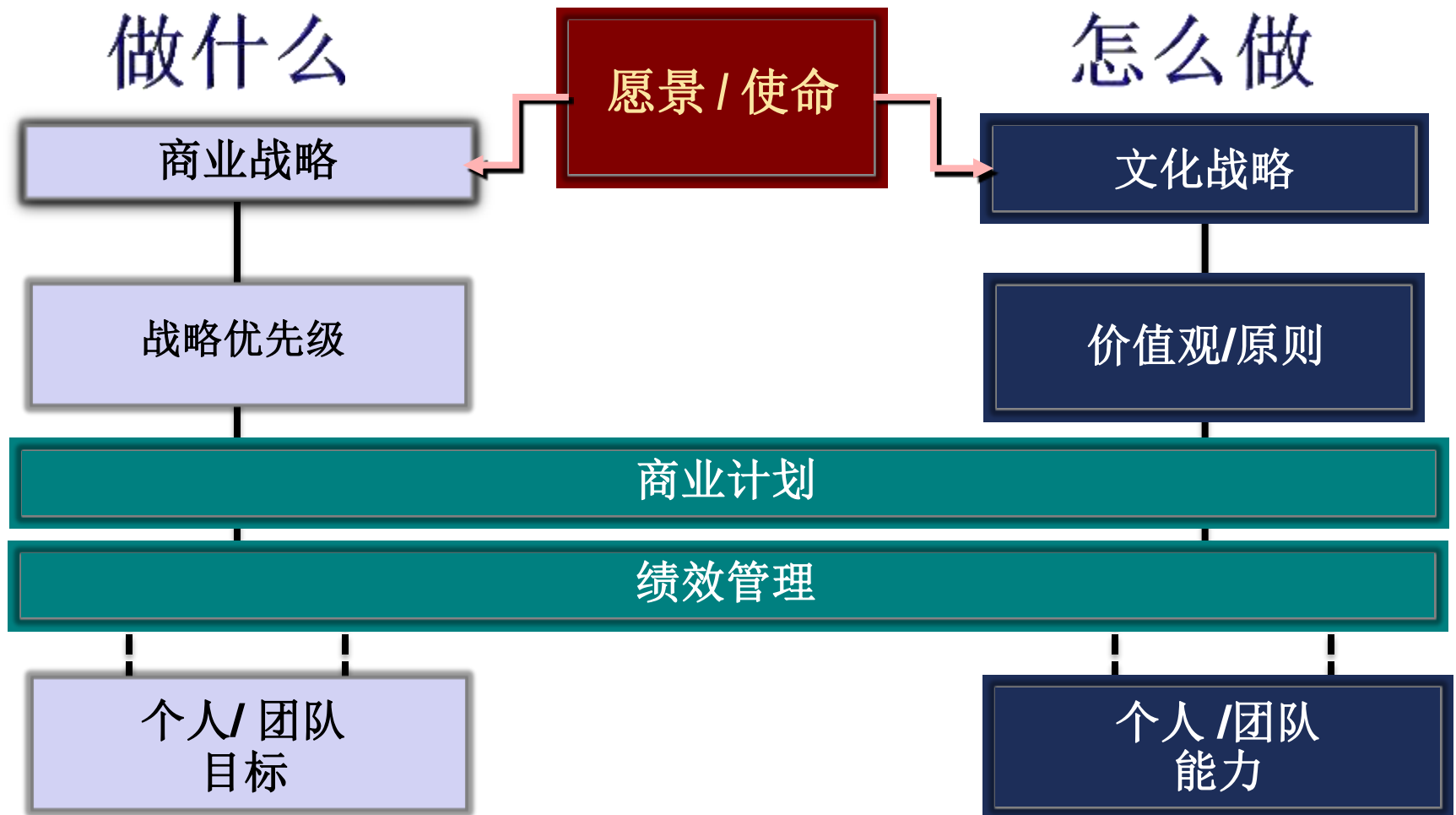
培训发展

培训体系作为发展体系的组成，兼顾多个层级



绩效管理

理念框架



绩效管理

最佳实践

- 1、与业务目标高度相关并且能够有效支撑业务目标的绩效管理能够有效驱动结果；
- 2、责任落地到所有层级，领导以身作则，与战略清晰相关，越明确越好；
- 3、既包含结果（做什么），也包含行为（怎么做）；
- 4、对绩效考核进行流程化制度化的持续管理，而不是奢望一锤定音；
- 5、有效的绩效管理系统应该和其他人力资源工作系统和谐统一。

绩效管理

绩效管理循环

- 期终回顾总结
- 持续跟进和发展



设定预期

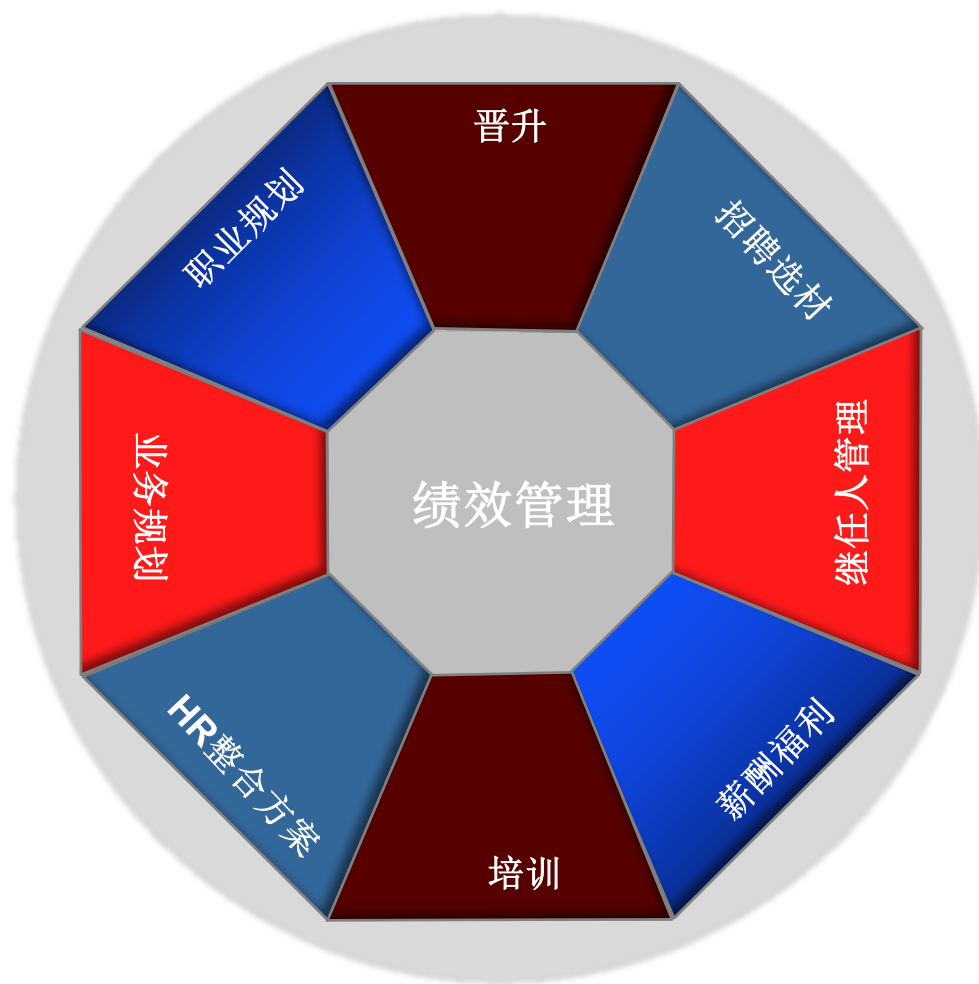
- 目标
- 能力
- 发展计划

追踪

- 反馈
- 辅导
- 定期检讨

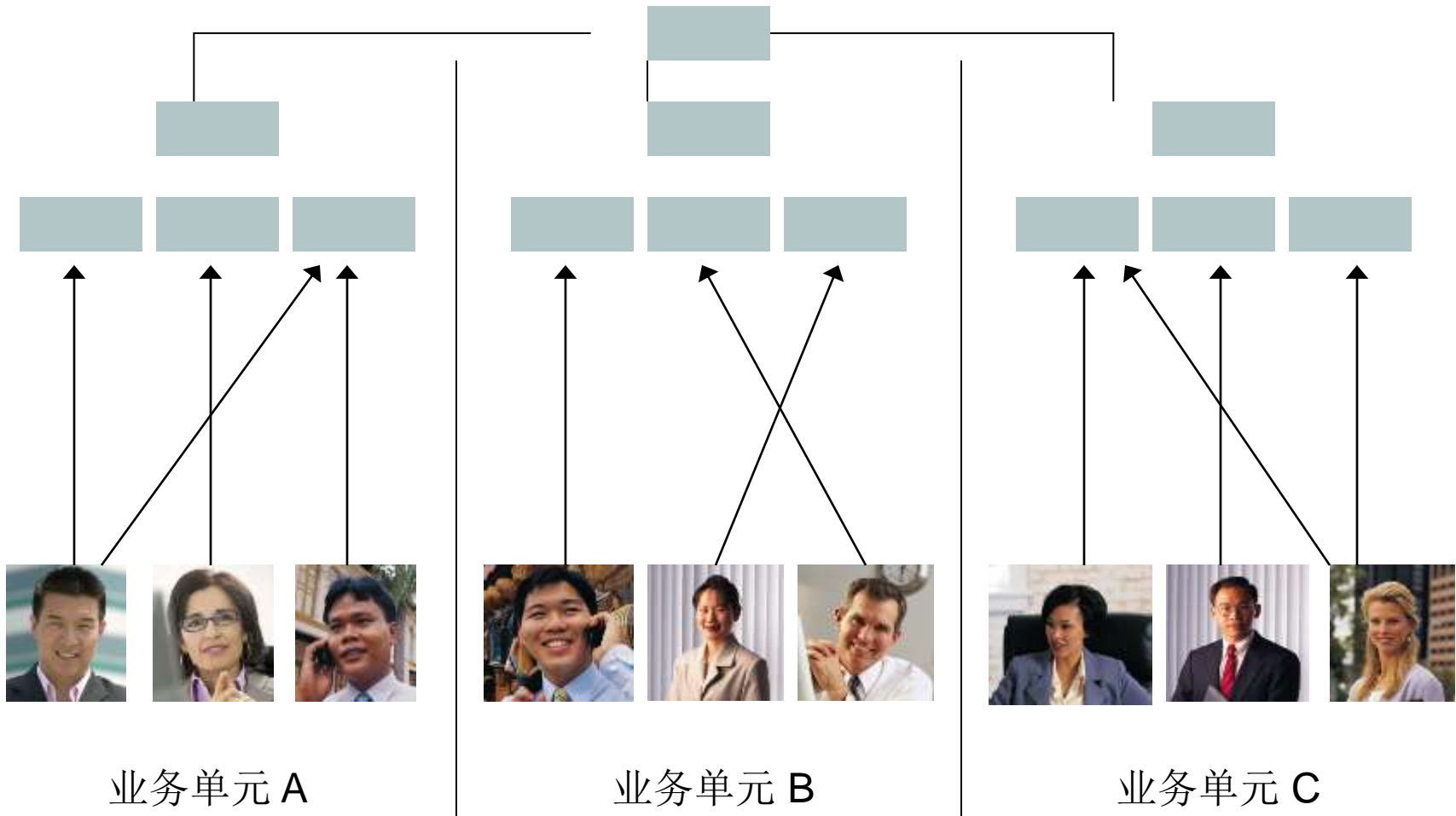
绩效管理

绩效管理系统兼容性



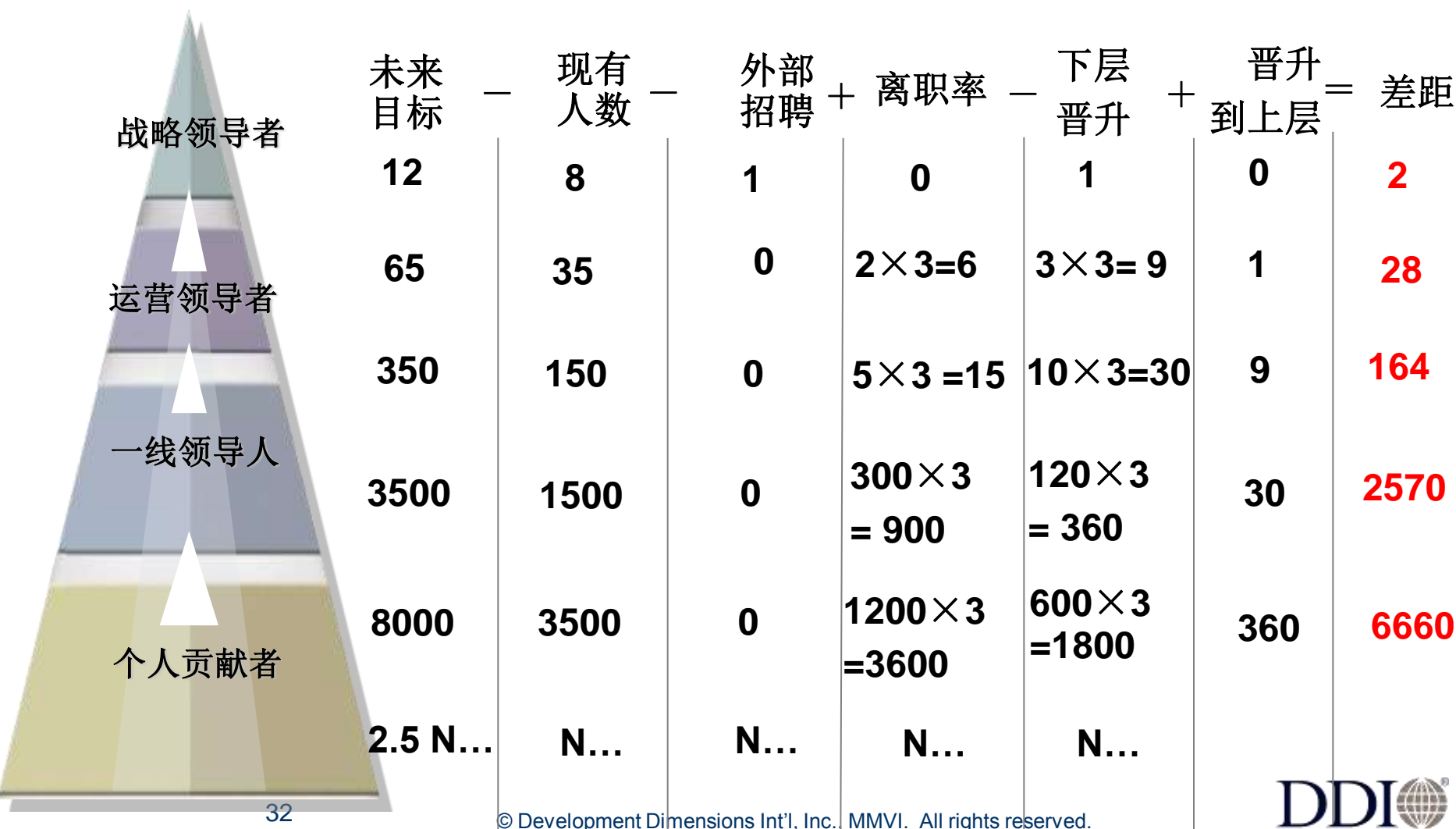
晋升继任

传统继任计划



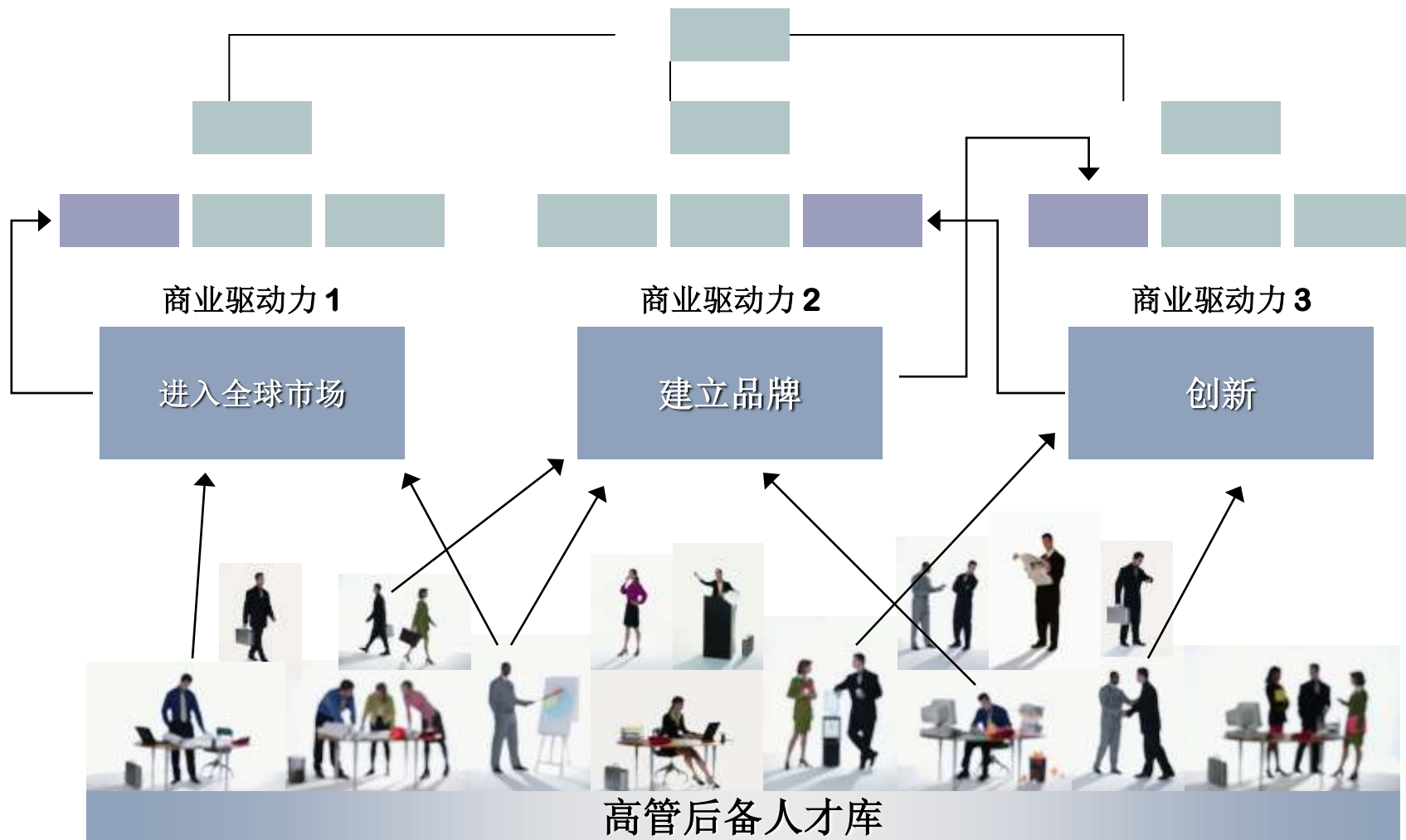
晋升继任

人才缺口究竟有多大



晋升继任

人才库最佳实践



晋升继任

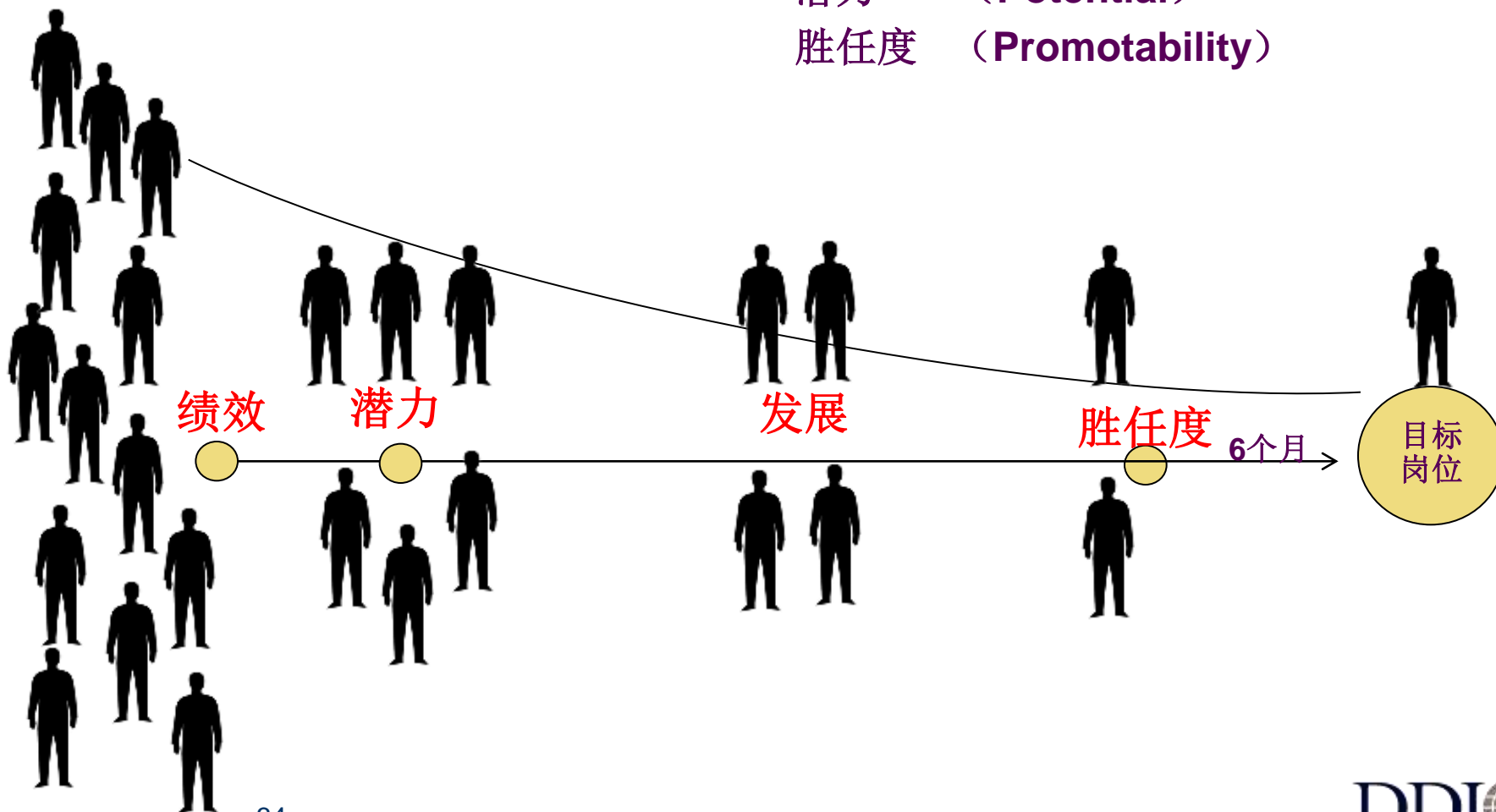
人才库动态管理

考察目标:

绩效 (Performance)

潜力 (Potential)

胜任度 (Promotability)



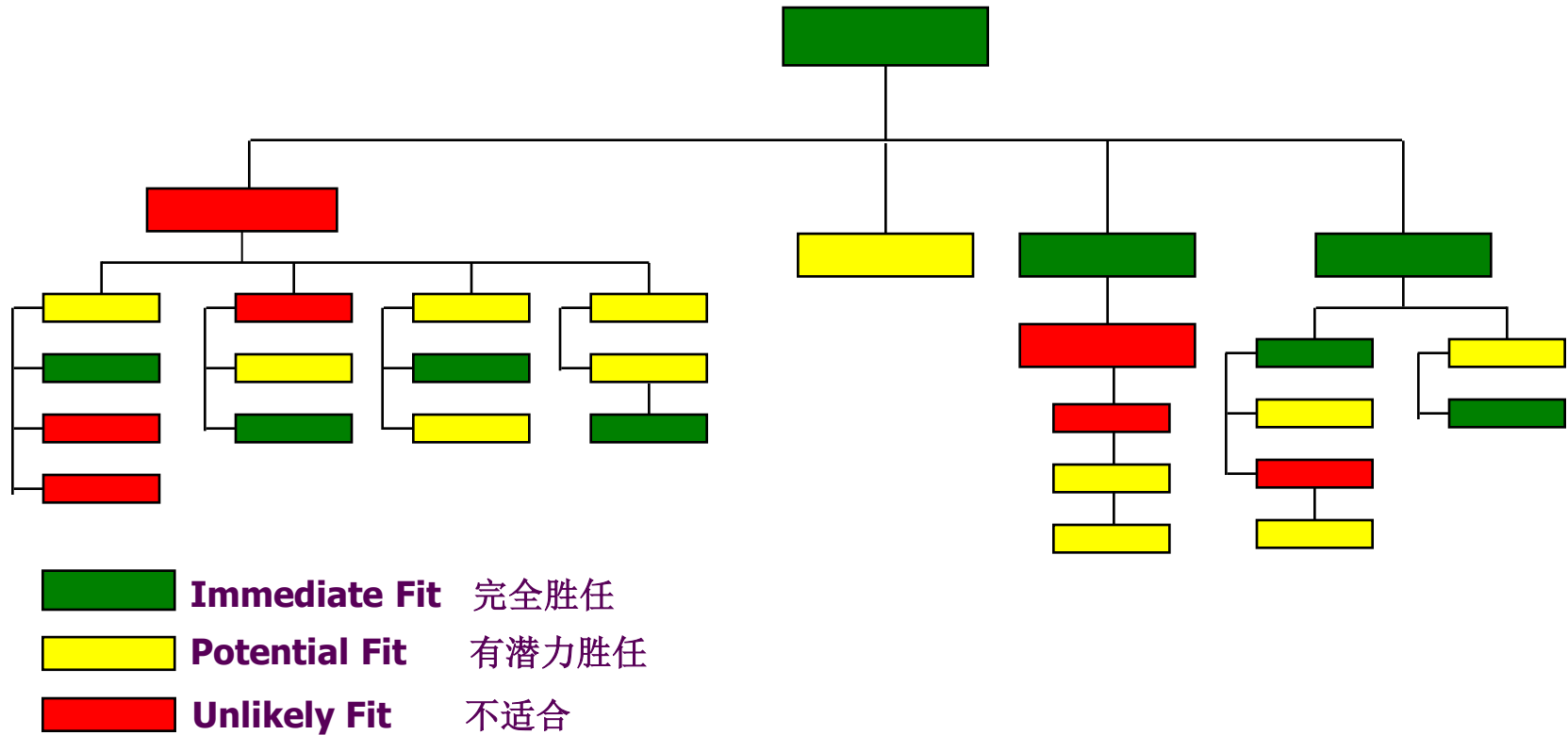
晋升继任

人才盘点的意义

参加者姓名		候选人A	候选人B	候选人C	候选人D	候选人E	候选人F	候选人G	候选人H	候选人I	候选人J
人际交往技巧	能力										
	客户导向										
领导技巧	发展战略人际关系										
	团队发展										
	培养组织人才										
	授权										
业务/管理技巧	辅导/教导										
	企业家风范										
	建立战略方向										
	推动执行										
个性特征	运营决策										
	结果导向										

晋升继任

人才盘点的意义



晋升继任

让他们证明他们可以成为管理者，但不要用自己的命运冒险





COMPETITIVE ADVANTAGE. REALIZED.



HIRING &
PROMOTING
THE BEST



DEVELOPING
EXTRAORDINARY
LEADERS



UNLEASHING
EXECUTIVE
TALENT

DDI [®]
COMPETITIVE ADVANTAGE. REALIZED.