

# 系统提升领导力，塑造广东工行杰出领导人

## - 中国工商银行广东分行领导力提升项目方案

Hay（合益）集团  
2009年7月



# 版权声明

- 应中国工商银行广东分行（以下简称“广东工行”）邀请，合益管理咨询（上海）有限公司深圳分公司（以下简称“Hay（合益）集团”）准备了本文档，以此作为双方探讨合作的基础。
- 本项目建议书的撰写基于Hay（合益）集团对广东工行的需求了解和根据公开信息做出的研究，包含若干假设和推测，在项目实际开展过程中，Hay（合益）集团可能对其进行必要调整，以求形成最适合广东工行的咨询方案。
- 本文档包含的资料属于Hay（合益）集团的商业机密，一旦泄漏，可能被商业竞争者利用。因此本文档内容仅限于客户实施及对Hay（合益）集团评估之用，除此外，不得私自发布、使用、复制文档任何内容或提供给第三方。

Hay（合益）集团



中国工商银行广东工行

# 目录

- 对项目需求的解读和分析
- 项目总体思路和运作步骤
- 项目进度计划和团队架构
- 项目报价
- 附件
  - 附录一：为什么选择Hay（合益）集团
  - 附录二：咨询团队成员介绍

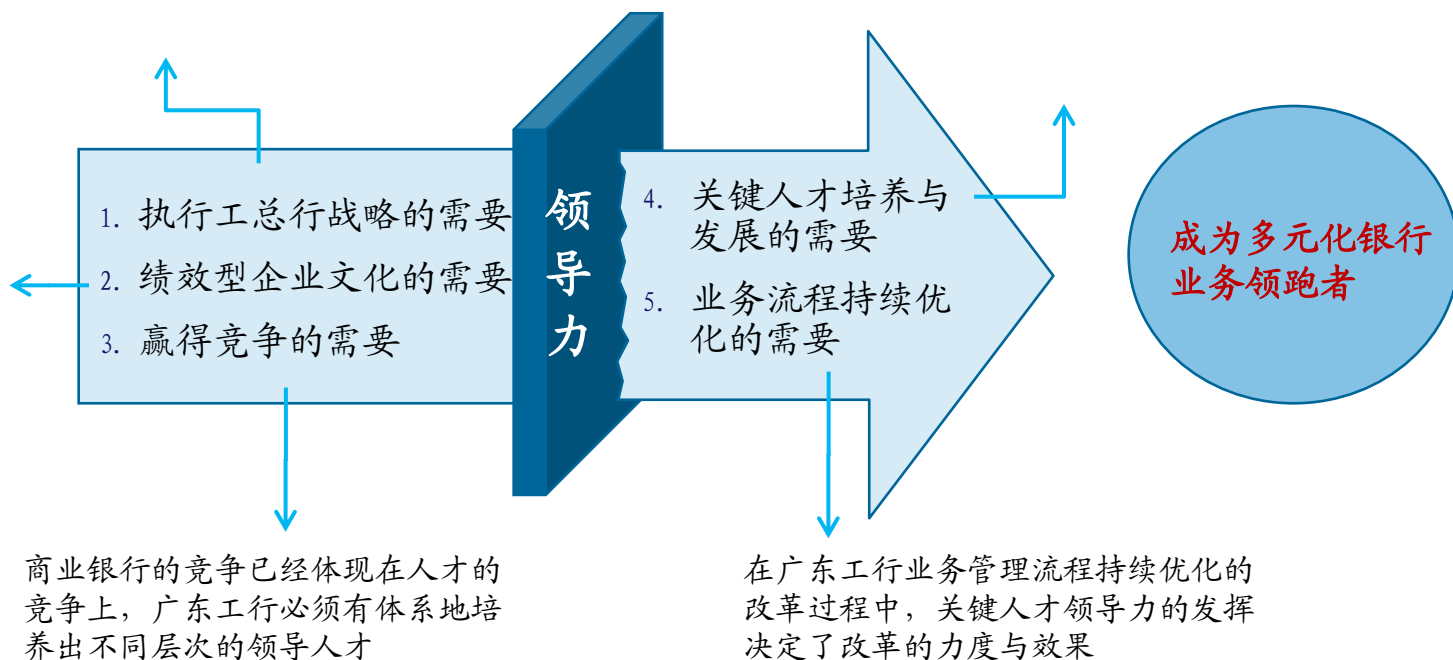


# 广东工行要更好地执行工总行战略，在激烈的市场竞争中成为多元化银行业务领跑者，必须重视对关键人才的领导力发展

广东工行能够高效执行工总行的战略，需要所有二级分行完成经营目标，同时也需要省行职能部门在流程管理，产品创新，业务管理上有良好的运作；这对二级分行行长与省行部门总经理的领导力提出了要求

广东工行的关键人才以往缺乏体系的领导力培训与培养，现在亟需补上这一课

中国工商银行倡导的是绩效型的企业文化；在管理者通过四象限进行绩效管理的格局下，领导人不能依靠简单的绩效管理手段，而需要发挥领导能力才能带领团队与辅导下属去完成业绩目标



因此，为了保证广东工行领导力的发展起步在高标准上，我们建议采用国际通用的领导力发展三步曲





# 目录

- 对项目需求的解读和分析
- 项目总体思路和运作步骤
- 项目进度计划和团队架构
- 项目报价
- 附件
  - 附录一：为什么选择Hay（合益）集团
  - 附录二：咨询团队成员介绍



# 基于前期与广东工行的沟通，本次项目我们提供两种领导力提升项目方案，供广东工行选择

“系统提升领导力，塑造工行杰出领导人”项目人数为**20人**一期

		方案一 (完整版)	方案二 (简化版)	主要区别
调研与分析	初步调研		✓	方案二的重点在于系统测评与MGL的两天研讨辅导里，通过系统的测评与研讨帮助学员实现领导力的自我认知，通过外部的干预手段使学员转变心智模式从而实现行为的改变，提升领导力，而方案一除了这部分重点外，还关注领导力发展的前后两端，前端通过更充分的调研，帮助我们了解广东工行的战略，业务现状以及学员岗位的挑战，从而在MGL中结合工行现状谈领导力的提升；而在后端，通过顾问的持续跟进辅导，以及研讨会，组织气氛的再测评，可督促学员领导力提升的实现与巩固，把领导力的提升落地到工作中。
	充分调研	✓		
领导力系统测评 - 测评（6种工具）		✓	✓	
领导力系统测评 - 个人测评报告与整体报告生成		✓	✓	
领导力系统测评 - 领导人整体分析与点评（2天）		✓		
研讨辅导 - 塑造杰出领导人研讨会（2天） （含一对一辅导，协助制定个人领导力发展计划）		✓	✓	
跟踪辅导 - 跟进设计与电话辅导		✓		
跟踪辅导 - 温故知新研讨会		✓		
跟踪辅导 - 组织气氛再测评		✓		

# Hay（合益）集团领导力提升项目完整方案的工作步骤（以下工作步骤按方案一完整版内容呈现）

1

## 调研与分析

- ◆ 进行十位广东工行高层领导人的高管访谈；澄清分析广东工行的战略，业务改革与发展方向；文档资料审阅；分析学员岗位特性；审阅学员过往经历业绩等内容，为后期领导力发展提供方向（初步调研为进行五位领导人的访谈）
- ◆ 开展项目工作会议

8月3日 - 8月7日

2

## 领导力系统测评

- ◆ 通过系统的领导力测评工具对学员的个人动机，个人价值观，学习风格，情商素质、领导风格、组织气氛六个方面进行测评
- ◆ 分析并汇总个人测评报告与整体人才报告
- ◆ 开展领导人整体分析与点评会议

8月10日 - 9月4日

3

## 研讨辅导（MGL）

- ◆ 开展“塑造杰出领导人”（MGL）研讨会
- ◆ 实施一对一辅导（每人30分钟）
- ◆ 协助制定个人领导力发展计划

9月上旬

4

## 跟踪辅导

- ◆ 跟进设计，进行电话跟踪辅导
- ◆ 开展“温故知新”研讨会
- ◆ 进行组织气氛再测评

MGL结束3 -6个月



## 阶段1：调研与分析

### 工作内容

在此阶段中，我们将完成以下工作：

- 与工行十位高层领导进行结构式访谈，以确定：工行的战略，工行的业务模式对二级分行行长及部门总经理的要求等（分别访谈正副行长，四位二级分行行长，四位省行部门总经理）
- 根据访谈结果，进行后续研讨辅导的内容重点的调整，把领导力的提升与工行岗位要求以及业绩提升相结合
- 制定项目整体工作计划、明确项目时间进度、交付成果，并确定项目参与各方的责任

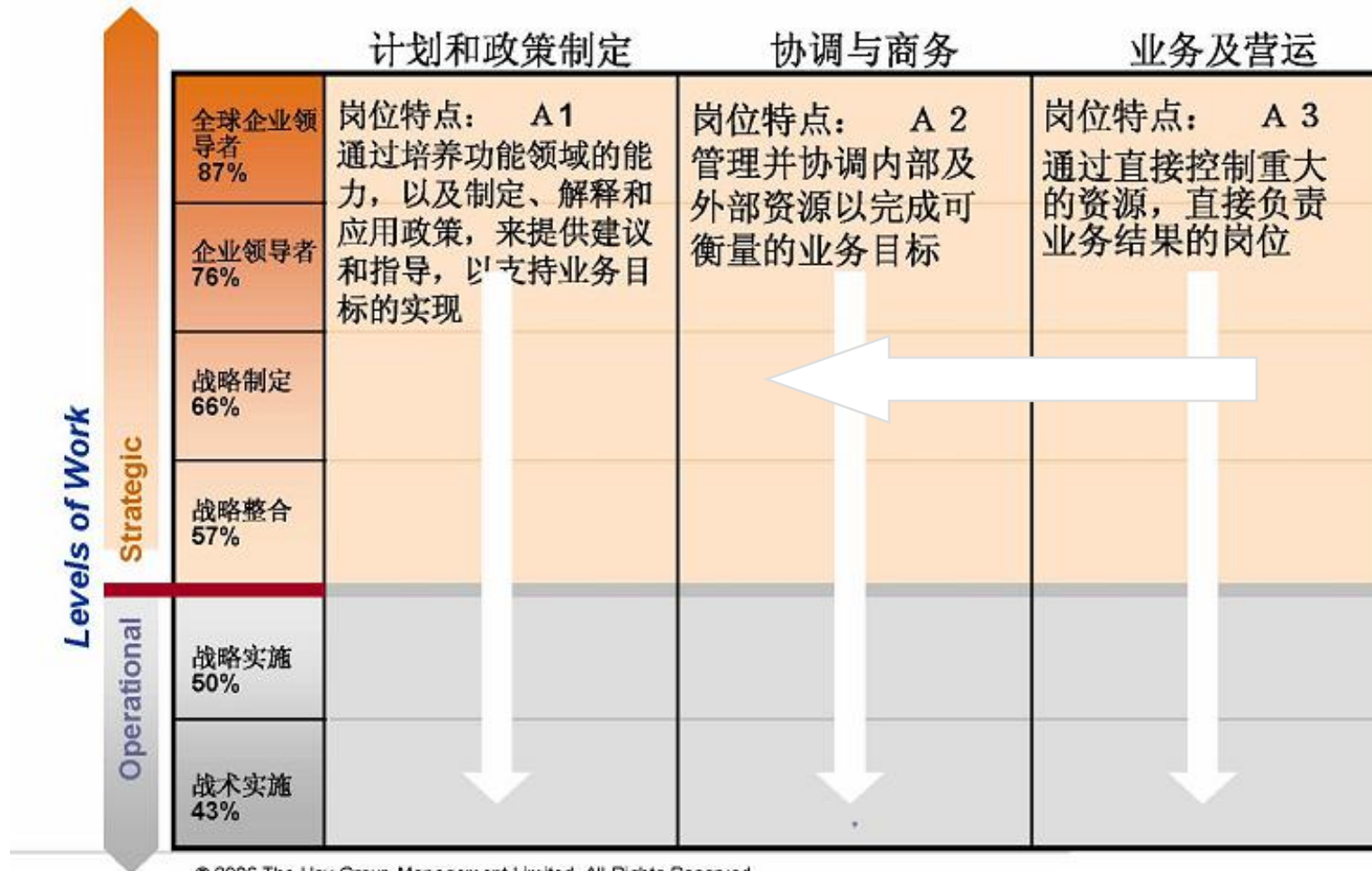
### 方法和工具

- 结构式访谈
- 项目工作会议

### 交付成果

- 高管访谈纲要
- 项目整体工作计划
- 项目资料收集清单
- 项目工作会议

Hay（合益）集团全球几十年长期对岗位与人的研究，使我们对于不同岗位、文化和战略等对任职者不同的素质与领导力要求有深刻的理解



# 项目整体工作计划

## XX公司管理咨询项目工作计划

HayGroup®

工作计划步骤	Hay集团任务分解	XX公司任务分解	预期成果	8/5	15/5	22/5	29/5	5/6	12/6	19/6	26/6	3/7	10/7	17/7	24/7	31/7	7/8	14/8
<b>第一阶段：项目准备及启动</b>																		
1.1 项目准备	细化项目整体计划和时间进度安排	安排项目进行前的准备，主要包括：项目领导小组的建立、项目人员构成	项目整体工作计划	TW/KX/MG														
1.2 召开启动会议	召开项目启动会议，宣导项目意义，介绍项目具体工作方法、项目进程、涵盖范围以及落实项目开展的资源准备	提供会议设备并组织启动会议，确认项目具体工作方法、项目具体涵盖范围以及落实项目开展的资源准备	项目启动会议材料	WL/TW/KF/KX/MG														
1.3 收集相关信息	提出所需信息清单，包括公司战略、使命、愿景、业务模式、组织架构、组织文化等	提供所需信息	项目所需信息清单	KX/MG														
1.4 分析与汇总相关信息	初步审阅所收集的信息是否齐全并汇总	解释信息	TW/KX/MG															
1.5 与5位中高层管理人员进行结构性访谈	提供访谈提纲，对管理人员进行结构性访谈（每人不超过1小时），了解他们对于本次项目的理解和期望	确定受访人员，协助安排访谈	访谈提纲	WL/TW/KX														
1.6 随机抽取经理级及以下的30位员工进行问卷调查	提供调查问卷，了解他们对公司战略、流程与人力资源管理等体系的理解	随机抽取员工并安排员工进行问卷调查	调查问卷	TW/KX/MG														
<b>第二阶段：组织有效性诊断</b>																		
2.1 组织架构审阅	依据组织管理的八大原则，对XX公司的部门设置和数量、岗位设置与职责、管理层级等进行审阅	提供说明	WL/TL/KX/MG															
2.2 组织文化研究	提供诊断工具，主持展开不超过80人的组织文化调查	协调资源，安排相关人员进行组织文化诊断调查	TW/KX/MG															
2.3 组织结构有效性诊断与分析	结合以上几个环节的工作，对XX公司进行组织有效性诊断	提供说明	WL/TW/KX/MG															
2.4 汇报项目阶段成果	向XX公司相关负责人汇报项目阶段成果	安排具体时间和地点，通知相关人员参加会议	项目阶段性成果汇报材料	TW/KX														
<b>第三阶段：岗位分析与岗位说明书编写</b>																		
3.1 岗位说明书编写培训	对XX公司经理、主管、骨干员工（不超过40名）进行4小时的岗位分析和岗位说明书编写培训	安排具体时间和地点，通知相关人员参加培训	培训资料	KX/KX/MG														
3.2 确定45个标杆岗位	提供标杆岗位的选择原则，并主持会议以确定标杆岗位	参加会议，并提供意见	TW/KX/MG															
3.3 撰写标杆岗位的岗位说明书	顾问团队撰写标杆岗位的岗位说明书	提供岗位信息与在岗人员名单，并通知在岗人员提供信息和进行确认	标杆岗位的岗位说明书	TW/KX/MG														
3.4 审阅非标杆岗位的岗位说明书	对XX公司团队撰写的非标杆岗位说明书进行审阅，并提出修订意见	撰写非标杆岗位的岗位说明书，并依据Hay集团的意见进行修订	TW/KX/MG															
<b>第四阶段：岗位评估</b>																		
4.1 组建岗位评估委员会	与XX公司管理层联合成立岗位评估委员会	确定岗位评估委员会具体名单	TW/KX/MG															
4.2 对委员会成员进行岗位评估培训	对委员会成员、人力资源部相关人员（不超过40名）进行一次4个小时的现场岗位评估方法和工具的培训	安排会议的具体时间和地点，通知相关人员参加培训	培训资料	KX/KX/MG														
4.3 召开岗位评估委员会会议	召开岗位评估委员会会议，引导与会会员按照培训要求使用岗位评估方法和工具对XX公司的标杆岗位进行评估	准备会议材料，安排具体时间和地点，通知相关人员参加会议	岗位评估操作指引、标杆岗位评估结果	TW/KX														
4.4 指导进行非标杆岗位的评估与岗位穿插	对XX公司提供的非标杆岗位的评估结果提出修订意见	提出非标杆岗位的评估结果初稿，并依据Hay集团的意见进行修订	TW/KX/MG															
4.5 构建岗位等级体系	根据岗位评估结果，构建XX公司的岗位等级体系	参与构建，提供参考意见和建议	XX公司岗位等级体系	TW/KX/MG														
4.6 汇报项目整体成果	向XX公司相关负责人汇报项目整体成果	安排具体时间和地点，通知相关人员参加会议	项目整体成果汇报材料	WL/TW/KX/MG														
<b>第五阶段：实施辅助</b>																		
5.1 建议项目成果的可应用领域	审阅项目成果的运用方案，根据XX公司的实际情况提出修订的建议	提供项目成果运用方案的初稿	项目成果运用建议	TW/KX/MG														
5.2 持续的辅助	Hay集团提供一周内的现场和非现场实施辅助，帮助XX公司项目团队与员工进行沟通，项目总监三个月内回访XX公司，跟踪了解项目的实施情况	安排回访具体时间，交流对象和内容	WL/KX/MG															

说明：如因甲方原因，无法按时进行相关的配合，经双方友好协商后，可以对以上时间表进行适当调整。

## 阶段2：领导力系统测评

### 工作内容

在此阶段中，我们将完成以下工作：

- 针对此项目对象，运用Hay（合益）集团的6种领导力素质测评工具，完成360度的测评反馈：
  - 个人动机（PSE）
  - 个人价值观（PVQ）
  - 学习决策风格（LSI）
  - 情商素质（ECI）
  - 领导风格测评（ILS）
  - 组织气氛调查（OCS）
- 生成并制作个人测评报告
- 撰写整体人才总体报告
- 与行领导举行领导人整体分析与点评会议，就每个领导人的测评报告结合其过往经历与业绩进行人才分析与点评

### 方法和工具

- Hay（合益）集团领导力素质测评工具

### 交付成果

- 个人综合测评报告
- 整体人才总体报告
- 领导人整体分析与点评会议

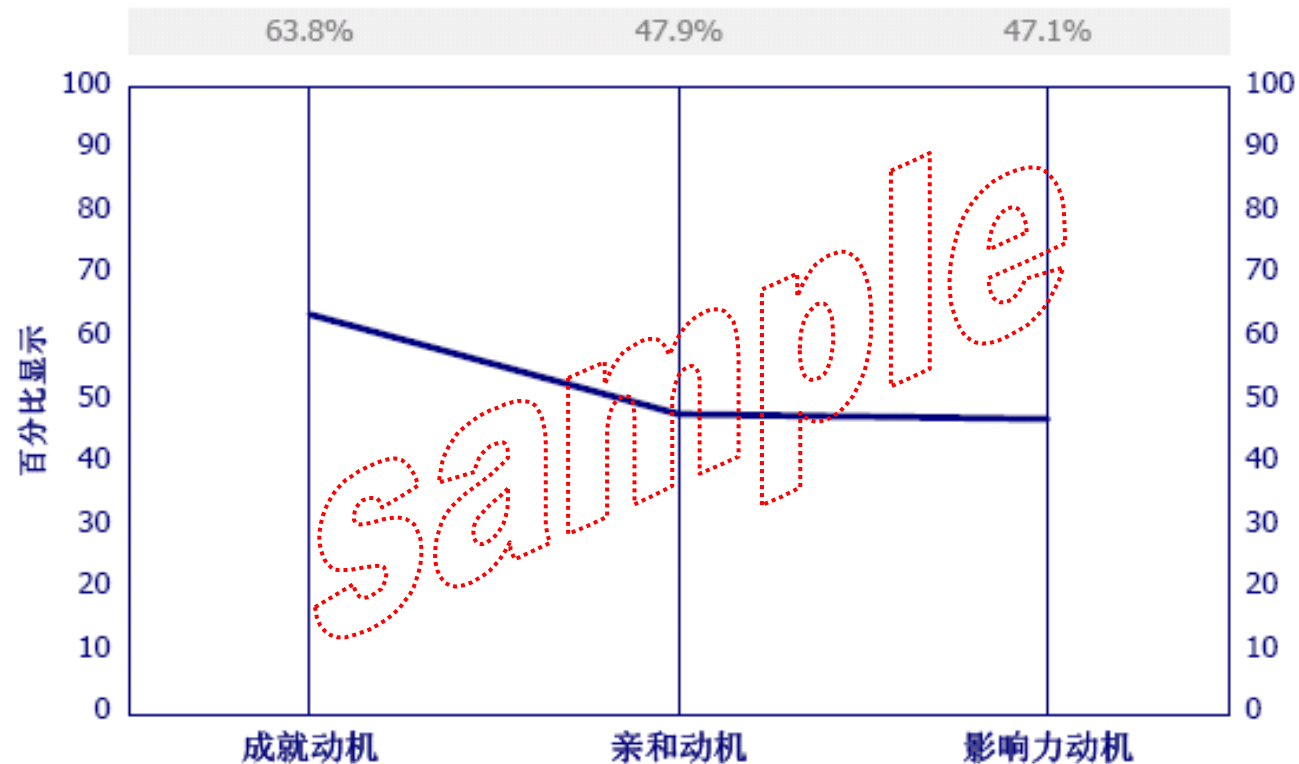
# 测评工具实施流程

**Hay（合益）集团领导力素质综合测评工具的实施将分为以下步骤，工作内容如下所示：**

时间	实施者	工作内容
5天	Hay（合益）集团	Hay（合益）集团提供测评人员信息录入的模板
	广东工行项目组成员	确定参与评价的人员名单（包括被测评者，及所有评估人）
		按要求将所有参与评价的人员名单及其Email地址录入模板，并反馈给Hay（合益）集团
2天	Hay（合益）集团	Hay（合益）集团测评中心为测评参与人完成系统设置，并发送邮件通知所有参与测评者填写
2周	广东工行项目组成员	提醒并督促所有参与评价人员填写问卷（顾问提供支持）
1周	Hay（合益）集团	生成并制作个人综合测评报告与组织整体测评报告

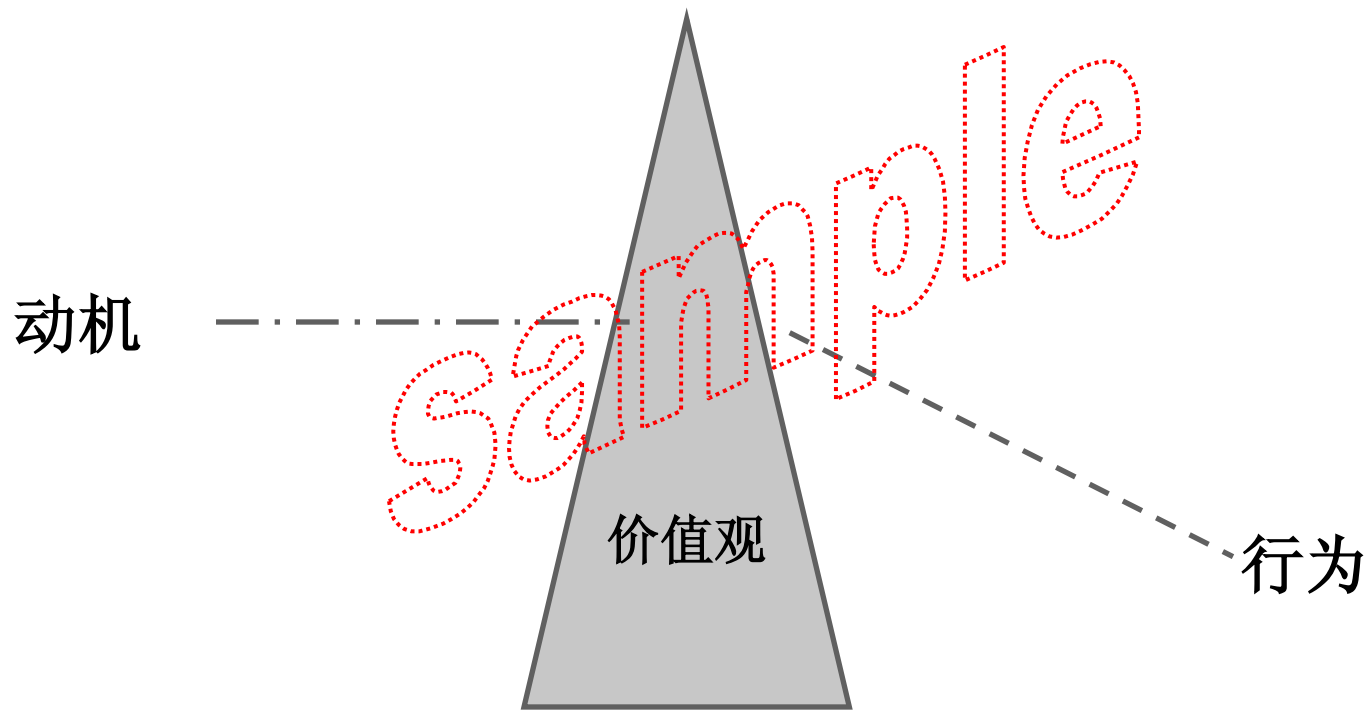


## 相关测评介绍1:个人动机测评结果



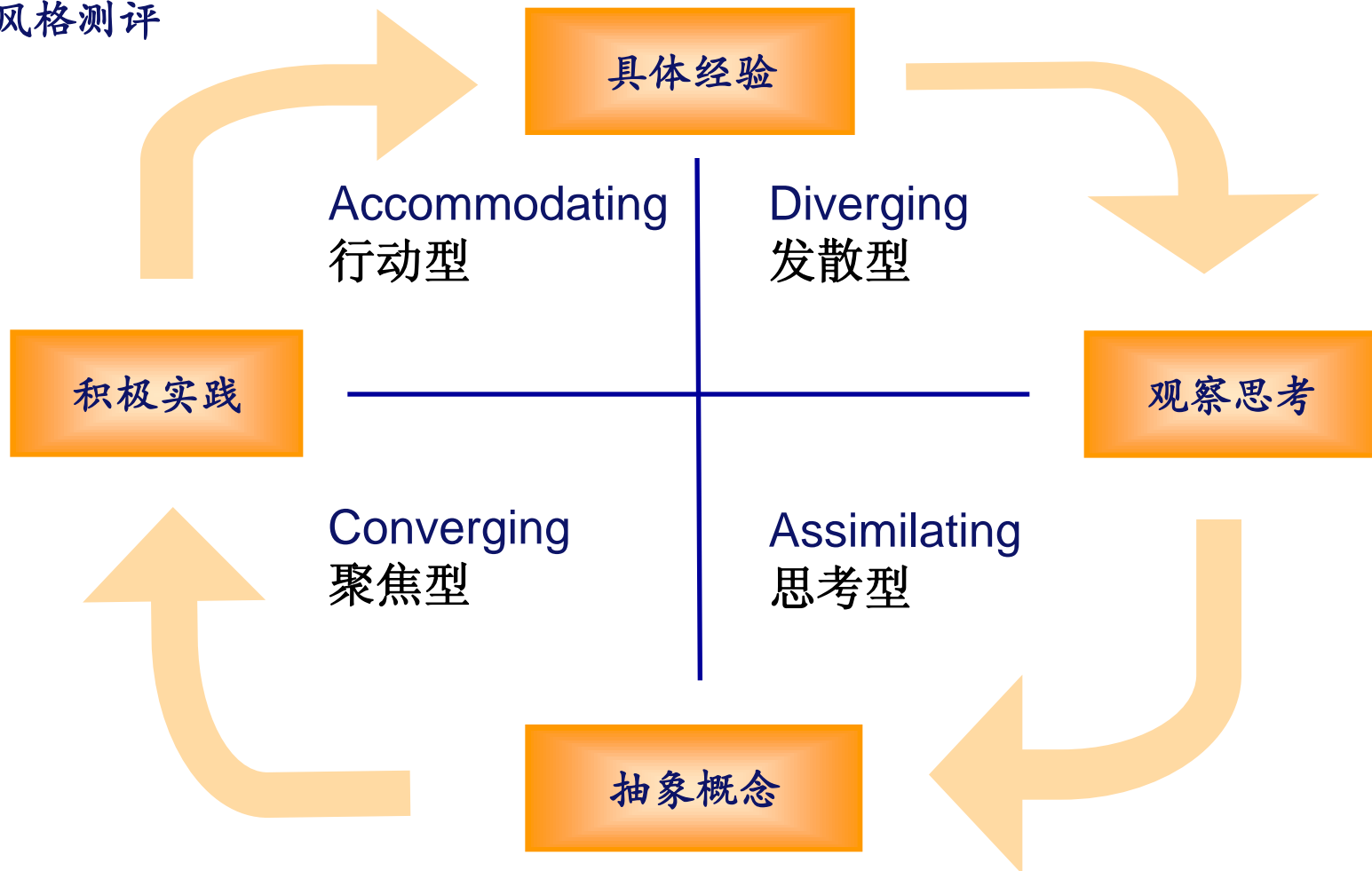
## 相关测评介绍2：个人价值观测评

价值观是连接动机和行为的媒介，它可以改变由动机导致的行为表现



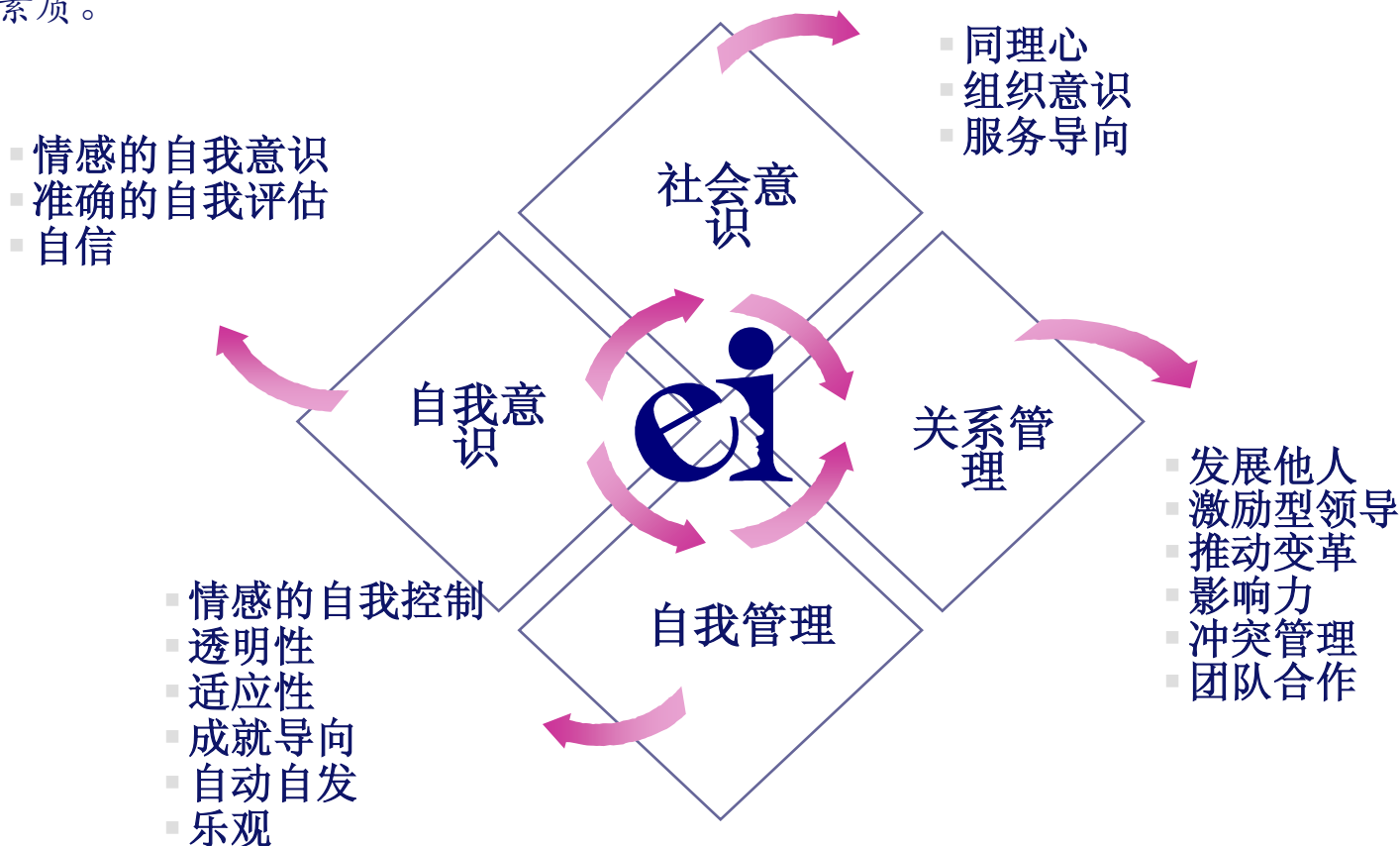
## 相关测评介绍3：学习决策风格测评

学习风格测评



## 相关测评介绍4：情商素质测评工具

- 情商素质测评：情感素质是一种认知自我和他人情感的素质，它能帮助我们进行自我激励并有效地管理自我和他人的情绪。它是后天形成和发展起来并能够使我们在工作中有出色表现的素质。



# 情商素质测评报告（示例）

## ECI Summary



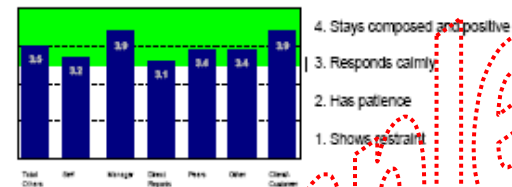
情商是指有效地管理自我以及处理人际关系的能力，共有四大类18个素质的层级标准，由被测评者本人、同级、直接上级和下属共同填写问卷完成

## Self-Management

Target Level  
Strength

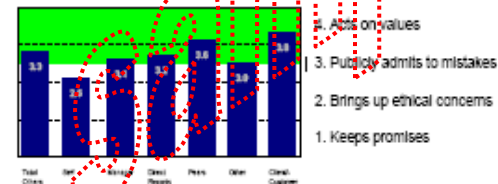
### Emotional Self-Control

Keeping disruptive emotions and impulses in check.



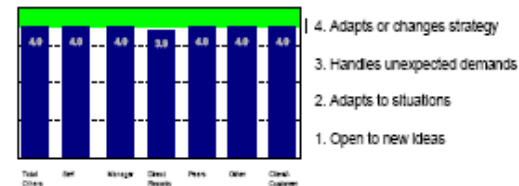
### Transparency

Maintaining integrity, acting congruently with one's values.



### Adaptability

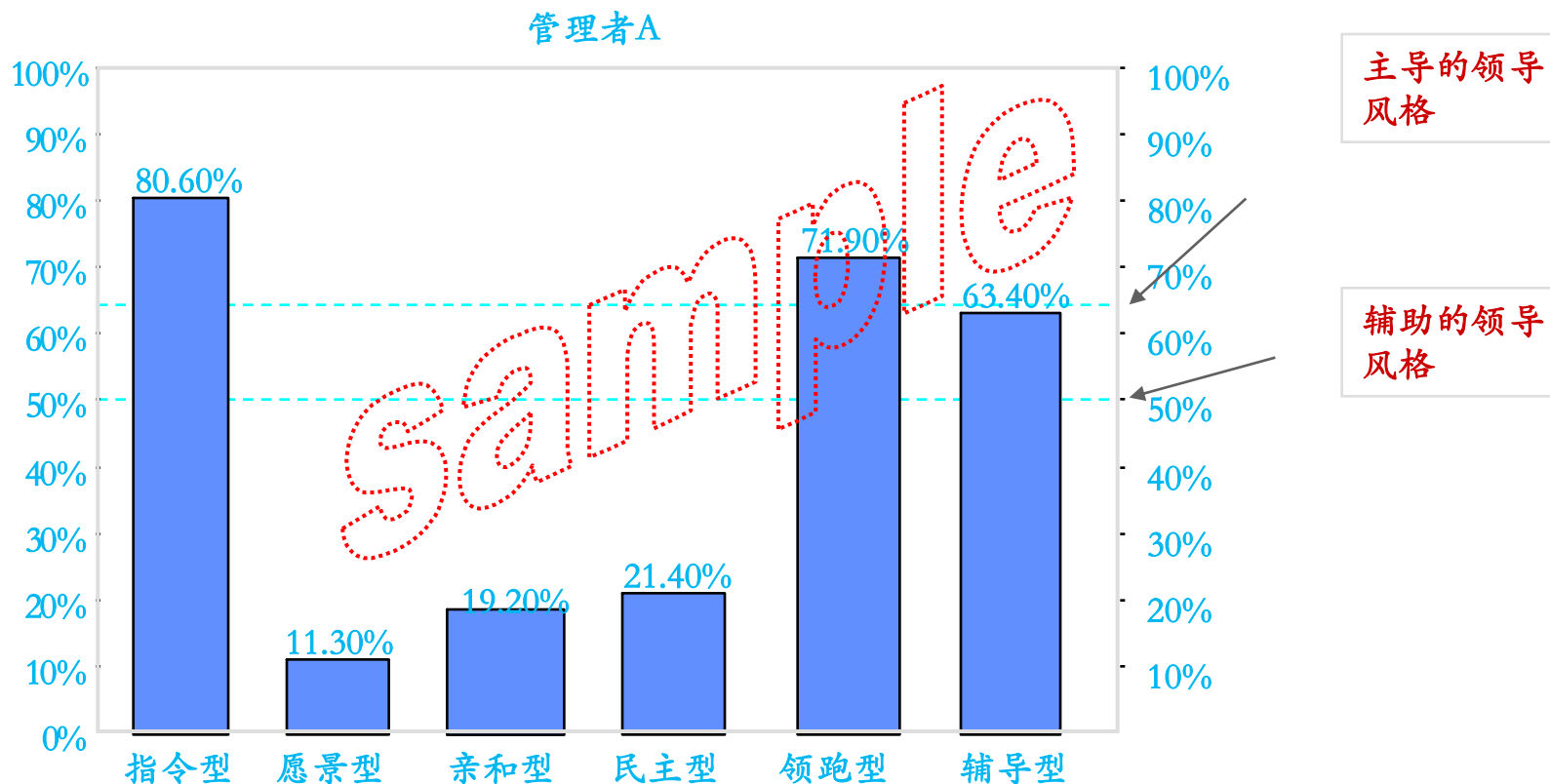
Flexibility in handling change.





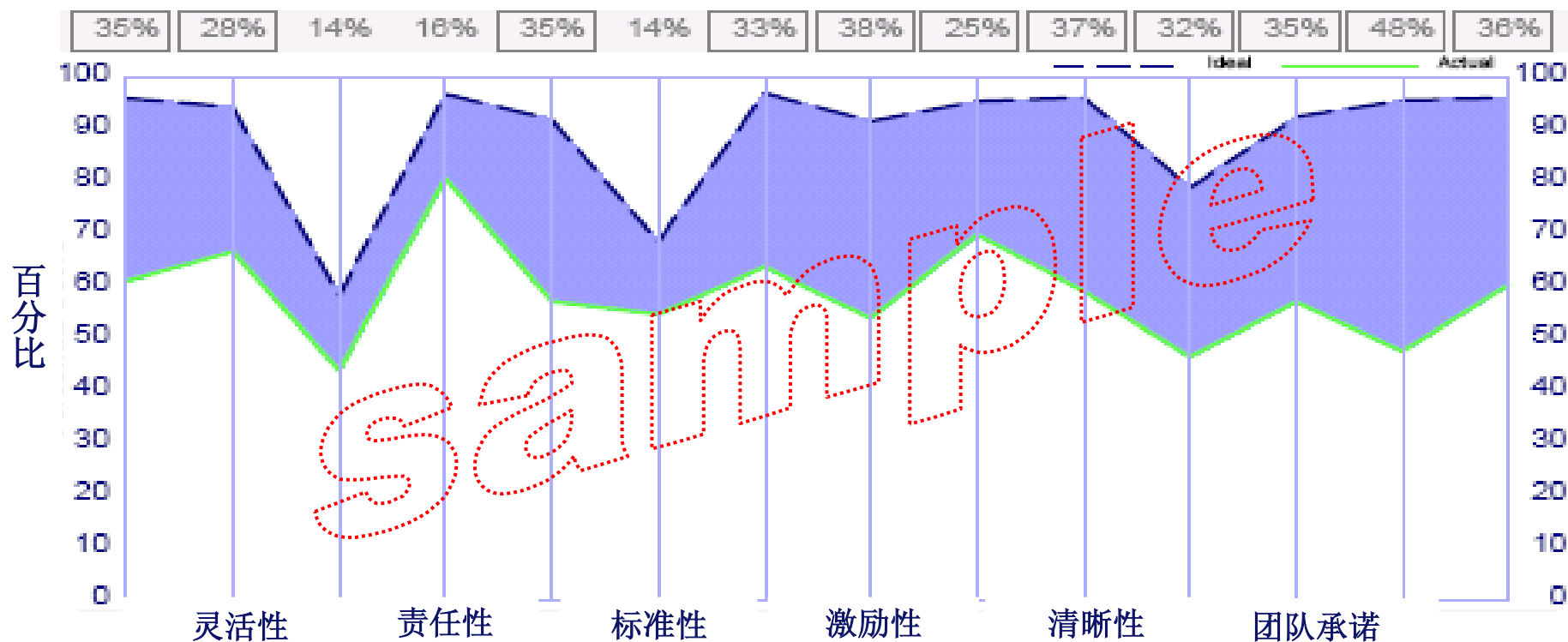
## 相关测评介绍5：领导风格测评工具

领导风格是管理者在管理工作中完成计划、组织、激励以及控制等任务时的行为风格和特点，由被测评人自己和直接下属填写问卷完成



## 相关测评介绍6：组织气氛测评工具

•研究表明，人们对于他们所期待的组织内部的组织气氛（理想的）和实际感受到的组织气氛（现实的）之间的差异，极大地影响了主动工作的积极性，由此影响了工作绩效。  
组织气氛是人们在某个环境中工作时的感受，分为六个要素，含有十四个维度，由被测评人自己和直接下属填写问卷完成



## 阶段3：研讨辅导（MGL）

### 工作内容

- 由Hay（合益）资深专家主持塑造杰出领导人（MGL）研讨会，为被测评人员进行集中辅导与培训
  - 领导力四环模型理论
  - 个人动机（PSE）
  - 个人价值观（PVQ）
  - 学习决策风格（LSI）
  - 情商素质（ECI）
  - 领导风格测评（ILS）
  - 组织气氛调查（OCS）
  - 综合测评报告的解读
- 一对一辅导
- 制定个人领导力发展计划

### 方法和工具

- Hay（合益）集团领导力四环模型

### 交付成果

- 塑造杰出领导人研讨会
- 个人领导力发展计划

# Hay（合益）集团的领导力四环模型

## 所用的工具:

- 个人价值观 **PVQ**
- 动机 **PSE**
- 学习决策风格 **LSI**
- 情商素质 **ECI**

## 结果都告诉你什么?

- 动机, 价值观, 情商, 学习决策风格

了解影响你行为的深层因素

## 所用的工具:

- 领导风格 **ILS**

## 结果都告诉你什么?

- 领导风格: 指令型、愿景型、领跑型、民主型、亲和型、辅导型

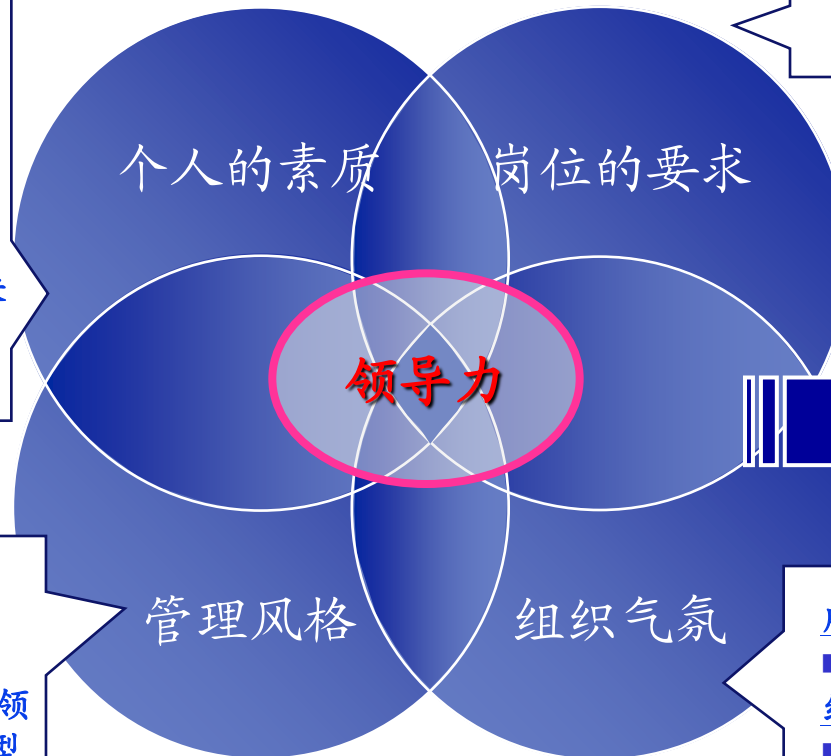
经理们用来影响下属的行为方式

对组织气氛**70%**的直接影响

岗位的素质要求

岗位的挑战

了解培训与发展的目标



公司绩效

员工愿意  
付出额外努力

## 所用的工具:

- 组织气氛调查 **OCS**

## 结果都告诉你什么?

- 清晰, 标准, 灵活, 责任, 激励, 团队承诺

员工在团队中的感受

对员工敬业度**30%**的影响

# MGL研讨会时间安排

## 第一天

### 上午

- 09: 00-09: 15 领导导入发言
- 09: 15-09: 45 讨论和分享
- 09: 45-10: 00 Hay (合益) 集团四环  
模型及素质介绍
- 10: 00-10: 15 茶歇
- 10: 15-12: 00 动机价值观介绍及报告解读

### 下午

- 13: 00-14: 00 岗位角色的转变
- 14: 00-14: 15 茶歇
- 14: 15-15: 30 学习决策风格, 领导风格介绍
- 15: 30-16: 30 报告解读及录像观摩
- 16: 30-16: 45 茶歇
- 16: 45-18: 00 组织气氛介绍及报告解读
- 晚间作业 (阅读)



# MGL研讨会时间安排

## 第二天

上午

09: 00-09: 30 回顾与综合案例讨论

09: 30-10: 30 \*\*\*集团个案分析

10: 30-10: 40 茶歇

10: 40-11: 40 盖塔游戏

11: 40-12: 00 总结

下午

13: 00-14: 00 行动计划

14: 00-18: 00 一对一辅导 (每人45分钟)

### •岗位要求与个人动机和价值观的匹配度

### •本岗位上最强调的素质

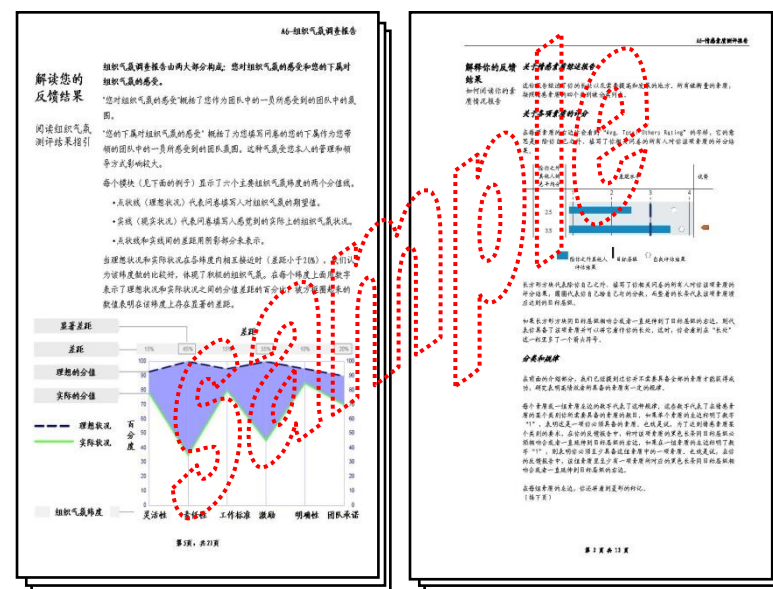
•结合岗位要求和个人的测评报告

## • 个人意见

## • 顾问反馈意见

- 确定重点发展的个别素质

### •协助制定个人发展计划



## 个人反馈报告样本

# 个人领导力发展计划示例

## 个人素质发展计划

姓名：\_\_\_\_\_ 单位：\_\_\_\_\_ 职位：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

相对而言，我的长处：(是什么造就了您的成功？可参考个人测评报告、您的经历、他人的反馈等)

1、\_\_\_\_\_ 2、\_\_\_\_\_ 3、\_\_\_\_\_

4、\_\_\_\_\_ 5、\_\_\_\_\_ 6、\_\_\_\_\_

相对而言，我的短板：(什么方面提升后更助力于您的发展？可参考个人测评报告和平时他人的反馈)

### 短板素质

### 可能的体现

1、\_\_\_\_\_

2、\_\_\_\_\_

我的素质提升目标：

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

具体行动计划：

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

是否愿意在公司内公开本计划？ (请选择)

? 不愿公开，仅作培训作业留存之用

? 愿意向\_\_\_\_\_ (什么人) 公开，并获得他们的支持

个人签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

姓名：

具体内容

要改变什么	具体的目标	改变的步骤	衡量标准及时间
1、控制情绪 (批评人过重)	能够保持积极、平和的心态，冷静处事；	1、自我调节，学会克制情绪 2、总经理适度提醒。	冷静行事；2009年7月
2、社交技能 (社会化)	运用影响策略；	多参与与政府、电网公司的交往；	应付自如；2010年元月
3、财务管理 知识	看懂财务报表。	MBA学习；参与公司内财务培训。	协助财务决策；2010年6月

## 阶段4：跟踪辅导

### 工作内容

- 设计跟踪辅导内容，并进行电话跟踪辅导，与学员本人及其上级进行电话访问跟踪其个人领导力发展计划的实施情况
- 举行“温故知新”研讨会，回顾和强化前期“塑造杰出领导人”培训所学的知识，分享行动计划实施过程中的成功经验或遇到的困难，帮助学员进一步深化对领导力提升的理解
- 实施组织气氛再测评，检验学员两次组织气氛之间变化

### 方法和工具

- Hay（合益）集团领导力四环模型
- 组织气氛测评工具

### 交付成果

- “温故知新”研讨会
- 领导力提升电话跟踪辅导

# 温故知新研讨会时间安排

**09: 00-09: 15** 开场

**09: 15-10: 00** 知识要点回顾（小组抢答）与顾问总结

**10: 00-11: 15** 小组讨论：个人行动计划实施典型故事的分享

**11: 15-11: 45** 顾问反馈与总结

**11: 45-12: 30** 个人后续的行动计划



# 目录

- 对项目需求的解读和分析
- 项目总体思路和运作步骤
- 项目进度计划与团队架构
- 项目报价
- 附件
  - 附录一：为什么选择Hay（合益）集团
  - 附录二：咨询团队成员介绍



# 项目时间进度安排

阶段	工作月							
	第1个月	第2个月	第3个月	第4个月	第5个月	第6个月	第7个月	第8个月
调研与分析								
领导力系统测评								
研讨辅导 (MGL)								
跟踪辅导-跟进设计与电话辅导								
跟踪辅导-温故知新研讨会								
跟踪辅导-组织气氛再测评								

## Hay（合益）集团本次项目团队投入

- 项目总监：王钺 Hay（合益）集团 大中华区副总裁
- 项目经理：刘辉 Hay（合益）集团 咨询经理
- 客户经理：黎喆亮 Hay（合益）集团 咨询顾问
- 项目主讲师：陈雪萍 Hay（合益）集团 大中华区副总裁
- 项目助理讲师：方向晖 Hay（合益）集团 咨询经理
- 一对一辅导教练：陈雪萍 方向晖 刘辉 易高峰 潘静 吴狄亚

# 目录

- 对项目需求的解读和分析
- 项目总体思路和运作步骤
- 项目进度计划和团队架构
- 项目报价
- 附件
  - 附录一：为什么选择Hay（合益）集团
  - 附录二：咨询团队成员介绍



# 工行对本次项目的投入

“系统提升领导力，塑造工行杰出领导人”项目人数为**20人**一期

		方案一（完整版）	方案二（简化版）
调研与分析	初步调研	/	10, 000
	充分调研	30, 000	/
领导力系统测评 - 测评（6种工具，1.2万/人）		240, 000	240, 000
领导力系统测评 - 个人测评报告与整体报告生成		40, 000	40, 000
领导力系统测评 - 领导人整体分析与点评（2天）		30, 000	/
研讨辅导 - 塑造杰出领导人研讨会（2天） （含一对一辅导，协助制定个人领导力发展计划）		160, 000	160, 000
跟踪辅导 - 跟进设计与电话辅导		60, 000	/
跟踪辅导 - 温故知新研讨会		30, 000	/
跟踪辅导 - 组织气氛再测评		30, 000	/
		<b>620, 000（RMB）</b>	<b>450, 000（RMB）</b>

注：基于与中国工商银行战略合作关系，Hay（合益）集团为此项目提供了广东工行较大优惠，原来方案一核算的价格从648, 000折扣到人民币620, 000元；方案二则从480, 000元折扣到450, 000元。

# 目录

- 对项目需求的解读和分析
- 项目总体思路和运作步骤
- 项目进度计划和团队架构
- 项目团队架构与报价
- 附件

- 附录一：为什么选择Hay（合益）集团

- 附录二：咨询团队成员介绍



# Hay（合益）集团具备以下独特优势，是广东工行可以信赖的合作伙伴

## 领导力发展的成功关键因素

**领导力体系：**领导力的提升不同于技能培训，领导力的提升需要强大的理论体系支持，同时也需要有针对性和可操作性的领导力提升方案把领导力落实到实践上

**与企业业务结合：**领导力的提升离不开企业业务的发展。如何把领导力与企业战略，组织发展，业务以及岗位相结合指导实践是咨询公司实力的最好体现

**团队与经验：**高管领导力的提升，需要具备相关的实战经验的团队。选择一家在国内外具有丰富企业管理者领导力提升经验的合作伙伴才能够“事半功倍”

**口碑：**信息的不对称常常导致咨询公司和客户之间的“不欢而散”，要做到“合作双赢”，了解一家咨询公司的口碑是最为有效的方式

## Hay（合益）集团的独特优势

Hay（合益）集团建立起了成熟的领导力理论框架，强调领导力的发展是心智模式的转变与行为的转变，建立起了领导力的权威地位。同时Hay（合益）集团对岗位，以及人的行为和素质两方面都有深入的研究，使我们的领导力提升与企业的人和岗位紧密结合

Hay（合益）集团近年来实施的商业银行的咨询项目，使我们对于各层管理者所面临的挑战有一定的理解，这将帮助我们把握领导力的发展与广东工行的战略，组织现状，岗位要求等紧密结合，把领导力的发展落到实处

Hay（合益）集团为本次广东工行的领导力发展项目配备了最合适的咨询团队与讲师，我们的团队不仅拥有丰富的领导力发展项目与培训经验，同时也拥有一定的商业银行咨询项目经验

十余年来， Hay（合益）集团成功帮助了中国工商银行深圳分行，华润集团，华为，万科，中国大众，国航，嘉士伯等国内外优秀企业提升经理人的领导力，赢得了众多客户的好评



# Hay（合益）集团在全球领导力发展领域处于什么地位？

- Hay（合益）集团是“素质”体系的创始者，合伙人McClelland曾任哈佛大学心理系主任；从成立至今，Hay（合益）集团已经为超过**200万（次）**经理人提供了领导力测评与发展服务，建立起了在全球领导力发展领域上的权威地位
- Hay（合益）集团拥有**专有的测评工具**数十种，如OCS、LSI、ECI、PVQ、PSE等，每一种工具都经过上万次的实践检验，具有很高的信度与效度
- 在人才测评的客户名单中，包括IBM、微软、荷兰银行、联合利华等众多世界顶尖企业，也包括华润集团、华侨城集团、宝钢、建设银行、华为等中国著名的大型企业集团，客户可以从中了解到**最佳实践**
- Hay（合益）集团善于为客户**量身定制测评工具**，以测评的高度个性化来保证测评结果在企业的可应用性
- Hay（合益）集团测评工具**开发过程极为严谨**，只有经过严格认证的顾问才能参与到测评过程中，测评结果的信度和效度得到客户的一致认同

# 客户是怎样评价Hay（合益）集团的？

## - 华为公司网站



华为公司网页上关于Hay（合益）集团的信息的网址：

[http://www.huawei.com/cn/corporate\\_information/management\\_systems.do](http://www.huawei.com/cn/corporate_information/management_systems.do)

具体内容：

“在公司不断成长的过程中，我们进行了一系列管理变革，逐步与国际接轨。我们同IBM、Hay Group、PwC和FhG等世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳实践，建立了基于IT的管理体系。”

# 客户是怎样评价对Hay（合益）集团的？

## - 中央国资委网站转载对华侨城项目的评价



### 华侨城集团关键人才规划咨询项目取得丰硕成果

9月20日上午，华侨城集团公司关键人才规划项目成果发布会在深圳华侨城洲际大酒店隆重举行。国务院国资委研究室研究二处处长张金明博士，集团领导任克雷、董亚平、郑凡、陈剑、戴迪岸、刘平春、王晓雯、梁倩，Hay Group（合益公司）大中华区总经理陈玮，华侨城集团总部各部门负责人、各子集团及项目公司高管、各级人力资源部门负责人、项目组成员、以及《人民日报》、《经济观察报》等来自全国各地的18家主流媒体，近200人出席了此次发布会。

华侨城集团于2007年1月底正式启动的关键人才规划项目进展。该项目通过引入世界著名管理咨询公司Hay（合益）集团，合作建立了清晰的、系统化的、层次分明的关键人才管理体系，使关键人才管理成为华侨城企业的组织化行为。通过有计划、有步骤的关键人才规划管理，为华侨城跨行业、跨区域战略实施奠定坚实的人力资源基础。

华侨城集团历来重视人力资源管理，在2000年初推出的《华侨城宪章》中即强调以人为本理念，倡导敢为人先的精神，华侨城宪章强调，人力资源是华侨城集团的“第一资源”，华侨城集团积极为优秀人才提供优良发展环境，使之在成长过程中不断增强竞争力。2001年3月华侨城集团聘请以战略管理咨询见长的科尔尼公司对集团进行战略评估及管理体系设计。为了适应集团跨区域、跨业务战略发展，2006年再次聘请“科尔尼”专家小组对集团管理进行诊断，提出集团组织架构、业务流程、薪酬管理以及品牌推广的创新方案。在2006创新科尔尼方案之后，华侨城需要一个高起点、重规划、适应集团新业务发展的关键人才规划体系，以解决人才供求瓶颈压力，快速提升集团人力资源管理水平和效率，为此，华侨城集团决定实施关键人才规划咨询项目，希望通过这个咨询项目，引入国际企业最佳实践作法，完善现有的人才管理体系和框架，解决面临的高管人员合理调配、高管职业发展及关键人才体系化管理等问题。

国资委网页上关于Hay（合益）集团的信息的网址：

<http://www.sasac.gov.cn/zyqy/rcqq/200709250029.htm>

具体内容：

任克雷总裁亲自提出。他在评价此次项目的意义时说：“人才测评给了我们一个新方法，如何把人用到极致；领导力素质模型的建立使高管人员素质评价及提升有了明确标准；关键人才分层管理体系的建立使人才培养的目标和责任更清晰。”



# 客户是如何评价Hay（合益）集团的？

## — 国航集团

### — 国航总裁蔡剑江的书面签字评价 —



“Hay(合益)集团为国航提供了变革路径、变革理念和变革工具……帮助我们澄清了战略重点，将公司的战略逐级转化为具体的行动，推动员工特别是管理层从意识到行为的真正转变”

“Hay(合益)集团能够促使高层管理者高度关注组织变革，并亲自参与，有助于“一个愿景、一个声音”，并有助于形成跨部门协作气氛，提升管理水平”

“Hay(合益)集团顾问表现出了优秀的敬业精神、职业规范、专业知识、行业研究能力……”

“衷心感谢Hay咨询团队在咨询项目中付出的艰辛努力，这是一个非常优秀的团队。最近几年国航取得了不错的业绩，其中包含了Hay(合益)集团为此所付出的辛勤努力和卓有成效的工作”



地址：中国北京市首都国际机场航站楼  
邮编：100621  
Address: South Terminal, Capital International Airport, Beijing, People's Republic of China Zip: 100621

#### 对 HAY 咨询团队的评价

中国国际航空公司与 HAY 集团从 2004 年开始合作，截止目前，先后开展了高管薪酬与长期激励、商务系统的组织转型设计与实施、离休干部管理的设计与实施、海外营业部建设项目、中国国际航空货运公司的组织转型与设计、离休客户满意度调查等咨询项目。目前这些项目均已取得了成效。

基于双方的合作经验，我认为 HAY 集团有以下几点值得特别表扬和感谢：

1. HAY 集团为国航提供了变革路径、变革理念和变革工具，增强了公司的核心竞争能力。HAY 集团基于国航的远景目标和发展战略，通过战略解码、绩效管理、流程管理、组织架构和岗位管理、薪酬管理、人员选拔等一系列管理优化活动，帮助我们澄清了战略重点，将公司的战略逐级转化为具体的行动，推动员工特别是管理层从意识到行为的真正转变。
2. HAY 能够促使高层管理者高度关注组织变革，并亲自参与，有助于“一个愿景，一种声音”，有助于形成跨部门协作气氛，提升管理水平。
3. HAY 顾问表现出了优秀的敬业精神、职业规范、专业知识、行业研究能力以及解决问题的能力。
4. 双方的合作非常愉快。尽管在某些问题的看法上双方有一些分歧，但 HAY 的顾问能够坚持原则，又灵活应对，将先进的管理理念与国航实际相结合，制定符合公司特点的改革方案。

衷心感谢 HAY 咨询团队在咨询项目所付出的艰辛努力，这是一个非常优秀的团队。最近几年国航取得了不错的业绩，其中包含了 HAY 集团为此所付出的辛勤努力和卓有成效的工作。



中国国航股份有限公司  
2007年1月18日

中国国航航空公司

# 塑造杰出领导人 (MGL) 全球实践 (部分)

《塑造杰出领导人》项目得到越来越多的国内外领先企业的关注与赞誉，它带给企业领导人非常积极的冲击和影响，增强领导人的自我管理意识，从而推动团队领导力的提升和组织绩效的改善。

全球合作企业包括：

中国合作企业包括：



# 某企业MGL学员反馈实录

“感悟自己差距很远，各项指标离自己的感觉都差得远。”

“深刻地了解自己，很有震动，感觉自己对团队做得远远不够。”

“领导力沟通有个共同的平台，可以提高效率。”

“报告是一个珍贵的礼物，原来这么重要的东西，自己都没有关注。可惜现在有点太迟了。”

“平时只做杜邦分析，做ROE的多个纬度（财务、税务等）分析，但从来没有想到员工也对ROE有这么的影响。”

“原来6岁当领导，自以为很有领导力。但学了之后，感觉离‘卓越’太远。”

“过于强调执行力，结果把团队的能量压抑住了。”

# 目录

- 对项目需求的解读和分析
- 项目总体思路和运作步骤
- 项目进度计划和团队架构
- 附件
  - 附录一：为什么选择Hay（合益）集团
  - 附录二：咨询团队成员介绍





# 王 钺

- Hay（合益）集团大中华区副总裁，主要负责中国华南区业务。王先生之前曾服务于另一全球性管理咨询公司，具有8年管理咨询经验和5年项目管理经验
- 王先生的客户来自于金融服务行业、高科技行业、通信行业、制造业等。他曾经为招商银行、深圳发展银行、广西北部湾银行、哈尔滨商业银行、广州供电局、美的集团、招商基金、华润集团、大鹏LNG、中广核集团、万科集团、招商银行、财富证券、华侨城集团、金地集团、太平保险、博时基金、中兴通讯、腾讯科技、广州地铁、天同基金、大成基金等众多中外著名企业提供了管理咨询服务,并在多个项目中担任项目总监或项目经理，具有丰富的项目管理经验
- 王先生在组织设计和发展、人力资源规划、岗位分析、岗位评估、绩效管理体系设计、薪酬管理体系设计、素质模型建设和领导力发展、长期激励计划设计、组织和员工调研等人力资源咨询领域积累了丰富的专业经验
- 王先生拥有广东外语外贸大学管理学学士学位，之后在新加坡国立大学商学院获得工商管理硕士学位，并曾在加拿大西安大略大学IVEY商学院进修

# 陈雪萍

- Hay（合益）集团大中华区副总裁
- 自1997年起，陈雪萍女士便开始在中国从事人力资源管理咨询服务，并自2004年起领导Hay（合益）集团中国北京办公室，拓展中国华北区的业务，为Hay（合益）集团在北京地区的发展做出了重要贡献。
- 陈雪萍女士曾为很多客户提供咨询服务，主要客户包括**中国工商银行、国家开发银行、中国建设银行、联合利华、诺华制药、微软、中国国际航空公司、中国电信、中国人寿、天狮集团**等在内的众多世界500强企业、大型国有企业和民营企业集团。
- 陈雪萍女士提供的咨询服务主要涉及组织转型、领导力发展、人才选拔和管理等方面，同时，她在素质模型、情商管理、变革管理等领域也有丰富的咨询和研究经验。
- 陈雪萍女士拥有工程设计管理学位。

# 方向晖

- Hay（合益）集团深圳分公司咨询经理
- 方先生在加入Hay（合益）集团前，曾任职于某全球性金融保险集团及中国大型综合性证券公司，从事人力资源管理和开发工作，并曾在加拿大最大的电子商务公司Mediagrif从事亚太市场战略咨询工作
- 方先生的专业领域包括岗位分析与岗位评估、组织文化建设、人才测评与培训、领导力评估与发展、素质模型等，他擅长于将复杂的理论知识和管理实践通过生动的培训形式传递给客户。
- 他近期服务过的客户有：**中国工商银行深圳分行、招商银行、华润集团、太平保险、博时基金、华侨城集团、深圳市政府、金地集团、中海油、中广核集团、德邦物流等**，方先生担任了多个咨询项目的项目经理，具有丰富的咨询项目经验
- 方先生毕业于加拿大蒙特利尔大学，获工商管理硕士（MBA）学位

# 刘 辉

- Hay（合益）集团深圳分公司咨询经理
- 在加入Hay（合益）集团前，刘先生在另外一家全球知名的人力资源咨询公司担任咨询经理。在此之前，刘先生服务于一家全国领先的大型电信运营商，从事绩效管理 and 战略管理等工作
- 刘先生在人力资源管理方面具有深厚的理论水平和实践经验，擅长组织设计和发展、岗位分析、岗位评估、绩效管理体系、领导力素质模型等多个方面的项目设计和实施过程
- 刘先生近期主要服务过的客户有：广西北部湾银行、中国工商银行深圳分行、中国移动、中国电信、南方电网、中联重科、粤电集团、广州地铁等，刘先生担任了多个咨询项目的项目经理，具有丰富的咨询项目经验
- 刘先生毕业于中国人民大学，获管理学硕士学位，在企业管理专业方面积累了深厚的知识，熟悉管理咨询的流程和方法

# 吴狄亚

- Hay（合益）集团深圳分公司咨询经理
- 在加入Hay（合益）集团前，吴先生曾在另一著名全球人力资源咨询公司担任咨询顾问，此前在国信证券公司和华为技术公司从事人力资源管理工作，担任人力资源高级经理，负责绩效管理、薪资福利等工作
- 吴先生在组织设计和发展、岗位分析、岗位评估、绩效管理体系设计、薪酬管理体系设计、领导力素质模型设计等人力资本咨询领域积累了较为丰富的经验，擅长针对企业战略要求和组织特点提供有针对性的解决方案，帮助客户激励和保留核心人才，增强组织执行力
- 吴先生近期服务过的客户有：深圳发展银行、广西北部湾银行、招商银行、中广核集团、博时基金、太平保险、万科集团、华侨城集团、美的集团、浙江移动、财富证券、珠海中富等，吴先生担任了多个咨询项目的项目经理，具有丰富的咨询项目经验
- 吴先生毕业于厦门大学，获管理学硕士和经济学学士学位

# 易高峰

- Hay（合益）集团深圳分公司咨询经理
- 易先生在领导力发展、素质模型建设、人才测评、组织架构设计、绩效与薪酬管理体系设计、高管薪酬等咨询领域积累了较为丰富的经验
- 易先生近期管理和参与项目客户包括：深圳发展银行、招商银行、万科集团、华润集团、华侨城集团、美的集团、博时基金、金风科技、松下电器等，易先生担任了多个咨询项目的项目经理，具有丰富项目管理经验
- 在加入Hay（合益）集团前，易先生曾在另一著名全球管理咨询公司担任咨询顾问
- 易先生毕业于对外经济贸易大学，获经济学学士学位

# 潘 静

- Hay（合益）集团深圳分公司咨询经理
- 在加入Hay（合益）集团前，潘女士曾在另一家著名全球人力资源咨询公司担任顾问，此前在国内领先的电信设备制造公司工作，担任海外人力资源招聘负责人
- 潘女士在素质模型、领导力测评与发展、岗位评估、整体薪酬、人才选拔和评估、招聘流程设计等专业领域积累了丰富的经验
- 潘女士近期服务过的客户有：广发银行信用卡中心、华润集团、中国移动、美的集团、金地集团、卓越集团、华为技术、信诚人寿、融通基金、宝盈基金、顺丰速运、蓝韵医疗设备等众多中外著名企业
- 潘女士毕业于英国伦敦大学政治经济学院，获人力资源硕士学位。此前毕业于广东外语外贸大学，获学士学位



# 黎喆亮

- Hay（合益）集团深圳分公司顾问
- 黎先生的工作主要是设计人力资源培训体系、建立人才管理与领导力提升体系、领导力测评工具的运用和开发。黎先生在人才培养的领域上积累了一定的经验
- 黎先生近期服务过的客户主要包括中国工商银行深圳分行、箭牌公司、中国广东核电集团、TCL集团、南方电网、美的集团等
- 在硕士在读期间，参与过英国Enterprise Rent-A-Car公司的电子商务咨询项目
- 在加入Hay（合益）集团前，黎先生曾在一家人力资源企业培训的外资企业里从事销售与市场以及销售团队的管理工作
- 黎先生毕业于英国伦敦大学皇家霍诺威学院，获理学硕士学位，此前毕业于广东法商大学，获经济学学士学位

# 项目建议书到此结束!

感谢您阅读本项目建议书，Hay（合益）集团  
期待着为广东工行提供富有价值的专业服务!

