



白皮书

优化领导者人才补给线： 员工领导者

作者: JIM CONCELMAN
DDI 领导力发展部门
副总裁

本文包括：

- 基层领导者面临的转变
- 基层领导者成功典范
(Success ProfileSM)
- 评估和发展基层领导者
- 本层级常见问题的类型

当询问人力资源经理他们的企业如何挑选新的基层领导者时，答案通常是：“技术最好的个人贡献者。”但当问到这种方式是否有效时，回答通常是：“无效”。公司渴望寻找更好的方法来选择和发展新的领导者。他们也希望通过更加有效的方式提高现有基层领导者的技巧和能力，使其能够应对复杂且不断变化的商业挑战。总而言之，领导补给线SM的开端在于基层。

企业必须认真地选择和发展基层领导者，因为这些人员需要担任许多复杂和不断变化的角色。在担任一些角色时，领导者需要设置目标并使人员为责任负责，进而提高绩效。基层领导者根据基本目标而努力，确保人员、过程和战略之间产生协同效应，完美地实现业务目标。他们必须使员工参与其中，营造的工作环境应当让员工愿意努力，感觉自豪和展示出工作所有权。这些领导者也需要吸引，发展和保留人才，确保拥有正确技能和动机的人员在正确的时间担任正确的职位，满足业务需求。

基层领导者必须拥有履行这些关键角色的能力，才能实现企业战略。

挑战

首次担任基层领导者面临的转变挑战也许是最大的。基层领导者必须能够鼓励和吸引他人，同时应对复杂性和模糊性，并且建立由新的同事和高级管理人员组成的网络。一些重大的挑战包括：

- 建立一个成功的团队，并与其他人合作完成工作，一些团队成员可能位于不同的地点甚至时区。新任领导者面临的一大挑战是辅导之前的同事。
- 更加努力地实现公司的目标，更加深入地了解企业的业务。基层领导者需要将日常任务与更大的目标相联系。尽管他们无需盲目地遵从“公司路线”，但代表企业的领导者依然需要展示“领导气质”。
- 建立一个更高且更大的网络，培养一个包含个人贡献者和其他人员的同事团队，并且与更高级的管理人员进行有效合作。这需要优秀的社交、影响和合作技巧，以及管理企业内更多人员的信心。

其中一大挑战是首次担任领导角色，企业该级别的领导者应当具有哪些特点？

员工领导者成功典范

一个成功的基层领导者应当具有独特的技能、知识、经验和个人特质组合(见图 1)。这些是成功典范(Successful ProfileSM)的组成部分。

图 1：成功典范的组成部分



能力

基层领导者应当具有的重要能力和技巧包括：

- 使用适当的方法和灵活的交际方式建立高凝聚力团队，同时促进团队目标的完成。
- 发展和使用合作关系，促进工作目标的完成。
- 提供及时的辅导和反馈，帮助他人增强完成任务或解决问题所需的知识和技能。
- 通过多种媒介向个人或团队清晰的传达信息和理念，传达方式具有吸引力，并且可以帮助他们理解和记得信息。
- 确认、理解问题和机会；通过对比不同来源的数据以获得结果；使用有效的方法选择行动计划或者发展适当的解决方案；考虑现实、限制或可能的后果之后再采取行动。
- 向适当人员分配决策执行权力和/或任务责任，最大化企业和个人的效率。
- 为个人和团队设置高目标；使用衡量方法监测对于目标的进展情况；在达到或超过目标的同时，从成就和持续的改善中获得满足感。
- 运用适当的人际风格和技巧使员工接受理念和计划；同时根据任务、情况和个人涉及程度改变自身的行为。

- 为自己和他人执行行动计划，确保高效率地完成工作。

知识

基层领导者需要：

- 深入了解业务单位的产品、服务及客户。
- 了解业务流程，并且理解自身团队在企业中的任务及角色。
- 能掌握企业的整体业务，包括公司战略、竞争情况、供应链和财务指标等的知识。

经验

对于经验的通俗定义是“这名领导者过去做过什么”，但这还不够，我们必须以“成功”二字来区隔高效领导者与低效领导者。

成功领导者的重要经验应包括：

- 领导一个跨部门团队或特殊项目团队。
- 在绩效周期内管理他人的绩效。
- 为员工的当前和未来角色提供培训和发展。
- 提供与绩效相关的反馈。
- 与其他团队或业务单元紧密合作。

个人特质

现任基层领导者和有志成为基层领导者的人员应当具有以下特质：

- 吸引、鼓励他人与之紧密合作。
- 对于遇到的挑战保持积极的看法，充满自信和乐观情绪。
- 拥有积极和坚强的成就导向，努力获得成功。
- 在使用结构化的方式进行角色制定，或管理自己和他人时展现出自律。
- 在工作和道德方面保持高标准。
- 获得他人的信心，并与直属下级建立互信关系。
- 展现出持续的学习倾向，并且能够快速运用新的知识解决问题。

评估员工领导者

确定成功典范后，应当使用大量的评估工具，帮助企业对个人进行衡量，并与典范中包含的能力，知识，经验和个人特质进行比较。促使企业对基层领导者进行评估的原因通常有三个，分别为：

1. 评估领导者在当前角色中的表现。
2. 查看领导潜力以及领导力发展的可能性。
3. 确定个人对于新的角色、工作或工作类别的就绪度或适应度。

评估绩效

现任基层领导者在其角色中的表现如何？需要确定哪些优势或发展领域才能提高绩效？使用两种工具可以解决这些问题：

- **多角度评估：**任何 360 度评估工具如果要发挥效果，现任基层领导者必须在其职位上至少任职一年。来自同事、主管和直接下属的反馈能揭示其优势和发展需求。DDI 的“多角度评估”（Leadership Mirror[®]）通过在线方式有效地收集信息，而“目标反馈”（Targeted Feedback[®]）方法进一步确认最重要的三个优势和发展领域，使领导者可以专注于发展努力。这些高效工具可以评估该级别领导者的能力。
- **绩效管理：**DDI 的“达成最佳绩效”（Maximizing Performance[®]）帮助基层领导者了解自身责任。通过年度绩效目标，能力衡量和发展计划，使领导者专注于重点，并能够根据绩效目标评判是否成功。

评估潜力

根据不同的需求，应当采用不同的方法选择和擢升正确的人选担任基层领导角色，并判断其发展需求。在一个健全的多层级领导补给线上，找出基层领导层级的高潜质人才是关键的一步。在考虑领导角色时，技术能力和以往的绩效仅为“基本门槛”，并非擢升决策的唯一标准。

擢升和发展投资决定应当基于对于候选人的总体评估。以下工具可以帮助企业确定候选人的潜力：

- **测试和分析：**测试和分析不仅可以用于选择基层领导者，也可以用于确认有潜力的新领导者。这些高效、低成本的工具可以用于评估大量的候选人。例如，DDI 的适职测试（Career Batteries）和领导力素质测试（Leadership Insights Inventory）使用测试问题格式来解释领导者成功所需的核心技能和特质。测试和分析很容易管理，并且为候选人在领导职位上实现长期成功的潜力提供宝贵的见解。
- **行为面试：**进行到这个阶段，很重要地是要发现候选者正式或非正式领导经验、动力或志向的信息。“目标选才”（Targeted Selection[®]）为基于行为的面试，是一种可以有效收集这类信息的工具。这个方法是通过检验以往的行为，对未来的行为进行预测，久经验证、极为有效。所有的面试问题皆是根据组织里基层领导者的成功典范（Success Profile[®]）中重要的能力，而设计出来的。我们已经在第 2 页对此进行过详细说明。

评估就绪度

领导补给线的一个重要功能就是在管理阶梯上擢升领导者。辨别判断一个人能够成为领导者是不够的；企业需要确保此人已准备就绪，无需较长的学习曲线，便可以担任新的角色，快速产出优秀的绩效。以此为目标，在选择评估就绪度的工具时，必须考虑三个重要的变数：

- **风险：**如果此人不适合新的职位，会产生怎样的风险？
- **数量：**需要评鉴多少人？

- **角色：**在为某个职位作出选择决定时，使用那些工具（模拟、练习、调研、测试等）可以获得最具相关性的信息以做出决定？

在基层领导者的级别，最重要的变数通常是领导者的角色。基层领导者需要作出主要的转变：从管理自己到管理他人。基层领导者的失职会造成很大的影响，因为他们直接面对客户，并且负责管理、激励与发展基层员工。企业通常让技术最好的员工担任领导职位，但常有闪失。通过评估领导就绪度，领导力的就绪度，企业可以在候选人就职之前避免代价昂贵的错误。

潜力和就绪度是不一样的，需要不同的工具。有潜力成为领导者的个人贡献者需要发展一些重要领域，才能担任基层领导者。以下工具非常适合确定候选人的就绪度，以及需要哪些发展来促使候选人做好准备。

- **行为评鉴：**行为评鉴以未来为导向，用于评估未来和现任领导者管理和激励工作团队、发展和保留人才的技能和就绪度。DDI 的评估人才：员工领导者(Assessing Talent: People Leader[®])平台使用模块化的网络模拟，判断个人贡献者和领导者的发展需求。由于行为评鉴在模拟环境中进行，因此既可以观察个人贡献者在领导角色中的表现，并预测他们在未来领导角色上的表现，帮助他们决定自己是否适合这一工作。如果需要易于提供的行为评估，DDI 的领导就绪度评鉴使用类似于测试的行动准则问题来快速并准确地评估重要领导者的能力。

发展基层领导者

DDI 的调研显示高效的基层领导者通过辅导和发展获得结果，推动实现业绩、鼓励诚实和信任、建立合作关系（团队

内外）、运用个人力量影响他人，并能明智地选择人才。因此，领导力发展计划在为短期和长期业务需求提供可行的解决方案时，必须考虑到这些能力。基层领导力发展必须专注于行为变化和能力发展。

DDI 的研究显示多种方法会对学习和发展产生极大的影响。学员通过快速、参与式、互动活动（例如模拟、技能练习、学习地图、发现式学习，与工作相关的案例研究）获得技能和能力。通过正确组合传统和虚拟教室与网络培训，以及在线绩效支持和在职学习，可以提高应用、学习满意度和熟练程度。“混合学习”方式也可以减少培训成本。一些解决方案在发展基层领导者的基本能力方面具有重要作用。

- **教室或网络培训：**DDI 通过备受赞誉的“互动管理：卓越领导者” (IM[®]:EX[®]) 系列提供教室（传统和虚拟）和网络培训课程。这些课程发展成功典范中的能力和技巧，包括建立合作关系，培训，授权，领导变革，鼓励他人和解决冲突。
个人贡献者发展系列 (IM: ExP) 中的一些课程可以用于培养基层领导者的技能。
- **在线绩效支持：**培训结束后，领导者在应对一些挑战时可能需要帮助，或者需要重温在培训中学习到的技能。许多企业提供在线领导支持图书馆，例如 DDI 的在线绩效和学习 (OPAL[®]) 工具，领导者可以随时获得支持。OPAL 中包含信息、行动计划、评估、工作表、绩效工具和视频，领导者可以掌握自己的发展或解决工作中遇到的问题。
- **在职学习：**DDI 课程和优秀的实施计划推动在职应用和持续的发展。使用工作

- 特定情境，应用工具和计划，推动“非正式”学习，在“正式”培训后持续运用学习到的技能。

常见企业客户情境

以下是企业客户对于该级别领导者提出的一些常见要求。

- **加快新任基层领导者的发展**
大多数新任基层领导者很难掌握成功必须的基本领导技能。为了减少获取这些技能所需的时间，他们通常在任职后的 90 到 120 天内接受结构化的培训计划，并且经常接受管理人员的辅导和反馈。
- **提高领导和互动能力**
有经验的领导者通常需要技能支持来应对艰难的挑战，或者主动积极地掌控自身对组织做出的绩效、工作及贡献。
- **培养辅导技能**
基层领导者需要提供员工成功和改善的日常辅导或者发展推动团队绩效所需的人际沟通互动和辅导技巧。
- **建立客户导向的团队**
领导者及其团队在提供卓越服务时要展示出能力和信心，提升客户的忠诚度而能够回头、介绍新客户和保持关系。
- **推动绩效和责任**
基层领导者必须采取果断的行动，传

达清晰的责任，在冲突升级前进行处理。

- **激励和保留人才**
基层领导者对于企业的人才具有极大的影响力。他们需要计划和辅导员工的发展、建立充满信任和成长的环境，鼓励员工实现企业目标。
- **领导团队和优化团队成功**
企业通常需要为领导者提供实施和领导高绩效团队的技能。为了让团队从一开始就取得成功，领导者需要为团队成员提供工具，使其了解团队发展的各个阶段并且依次完成。

当评鉴和发展连接后，领导补给线才会开始运作。无论企业是要发展现任领导者的能力，或者要加快新领导者的发展，只有将评鉴和综合发展计划相结合，才能获得完全准备就绪的领导者。

更多信息

如需了解关于领导力以及“优化领导补给线”系列的其他白皮书，请访问 www.ddiworld.com/leadershippipeline。

关于作者

Jim Concelman 担任 DDI 领导力发展部门的副总裁。Jim 从事咨询，领导力发展和研发活动的时间超过 18 年。他也是 DDI 著名互动管理领导力发展课程(IM: EX®)的主管，这是一套在全球备受赞誉的领导力发展系统。