

构建领导力发展阶梯，发展企业的下一代领导者

美世领导力发展项目整体解决方案

本建议书包含美世公司的方法论和工具，仅供客户内部参阅。它们是美世的知识产权，未经美世书面许可，其它任何机构或个人不得擅自传阅、引用或复制。完整的项目建议书有待双方进一步沟通、调整，在签订商务合同后方具有法律效率。

目 录



第一部分 美世关于领导力发展的主要观点

第二部分 美世提供的领导力发展项目框架

第三部分 项目步骤

第四部分 美世顾问介绍

第五部分 美世学院的优势

附录： 关于美世与美世学院

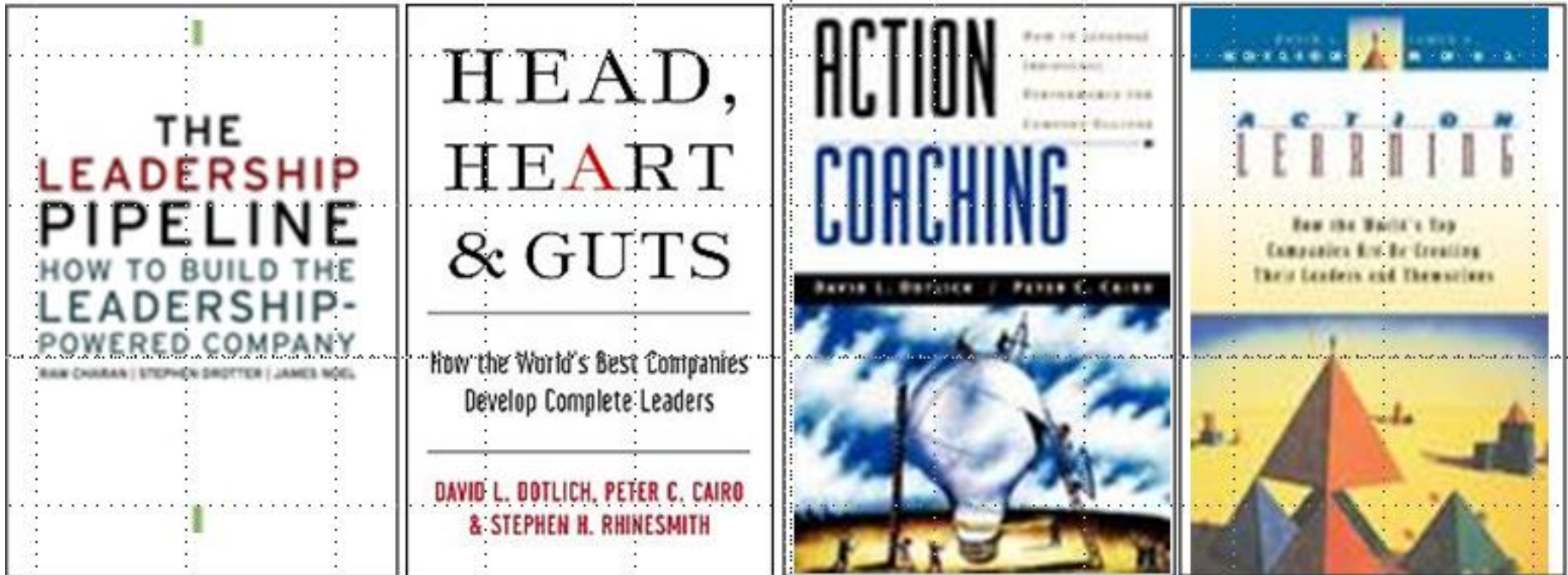


第一部分

美世关于领导力发展的主要观点

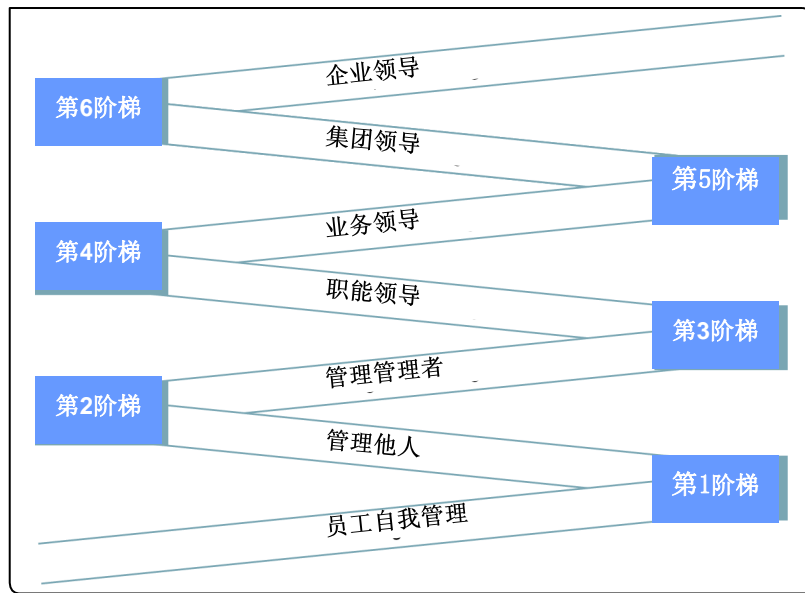
美世领导力发展的观点

Leadership POV



美世咨询关于领导力发展的观点（1）：领导力发展阶梯 The Leadership Pipeline Series (LPS)

每个通道代表职业生涯的重要转型



技能要求

执行新的职责需要具备的新的能力

工作价值观

认为重要的事项会成为努力的重点

时间的运用

工作重点不同，时间运用也会有很大不同

发展累进性

- 通过领导力发展阶梯提升领导者的能力与绩效
- 领导力阶梯作为诊断工具应用于评估、筛选、继任者计划、发展及辅导
- 一个阶段的成功发展会增加下一个阶段成功的可能性
- 不完整发展或跳过某一阶段可能会阻碍下一阶段的成功

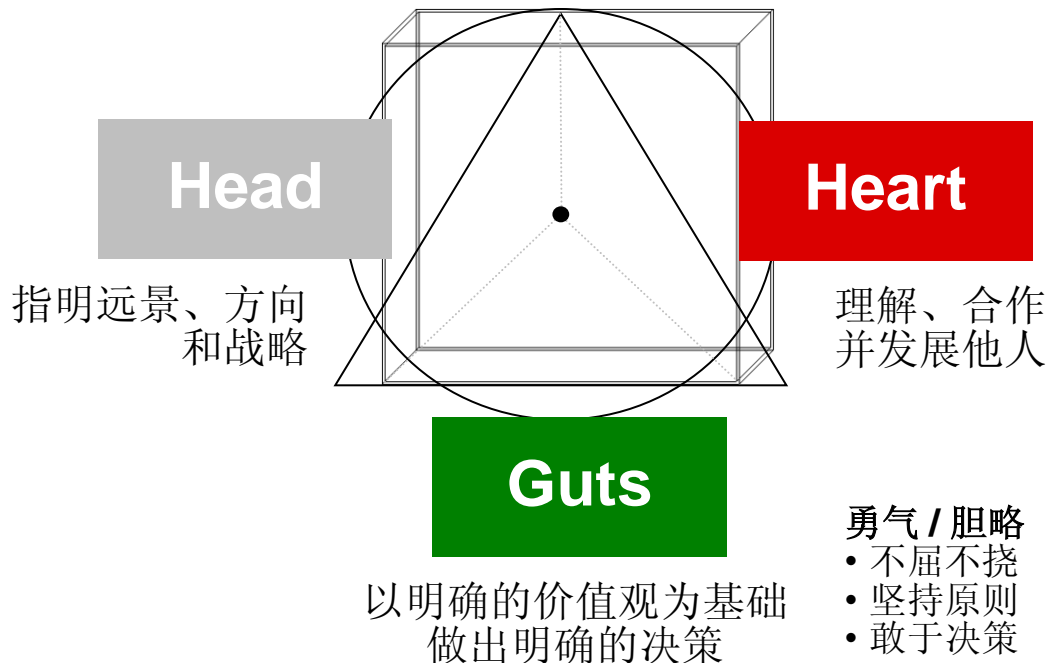
美世咨询关于领导力发展的观点（2）：头脑、心胸和胆略 Head, Heart and Guts

日趋复杂的商业环境需要“全面的”领导者

“全面的”领导者必须不断丰富并充分发挥头脑、心胸和勇气

认知能力

- 感知速度
- 计算能力
- 逻辑推理



情绪智力

- 自我认知
- 发展他人
- 赢得信任
- 建立人际网络

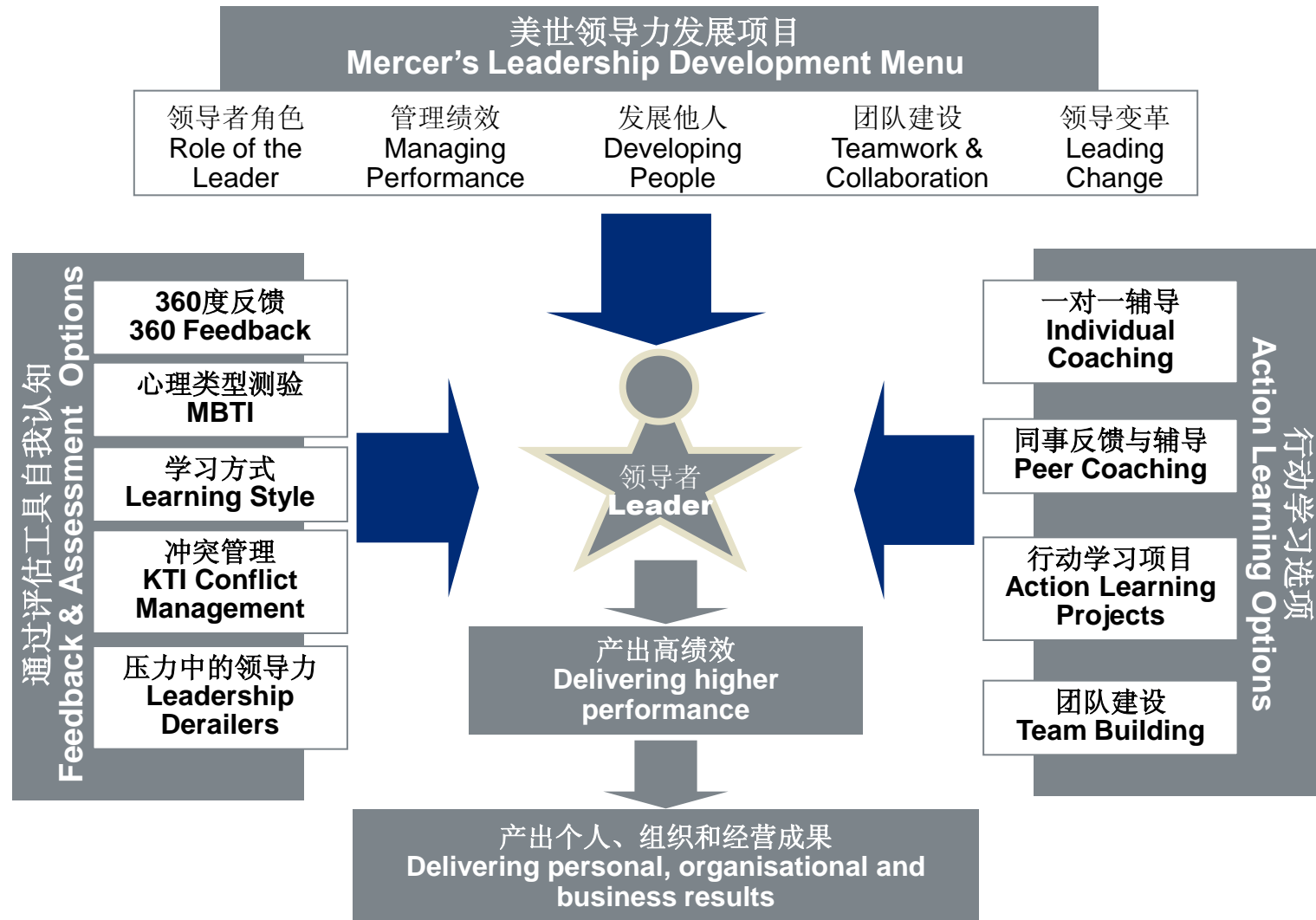
勇气 / 胆略

- 不屈不挠
- 坚持原则
- 敢于决策

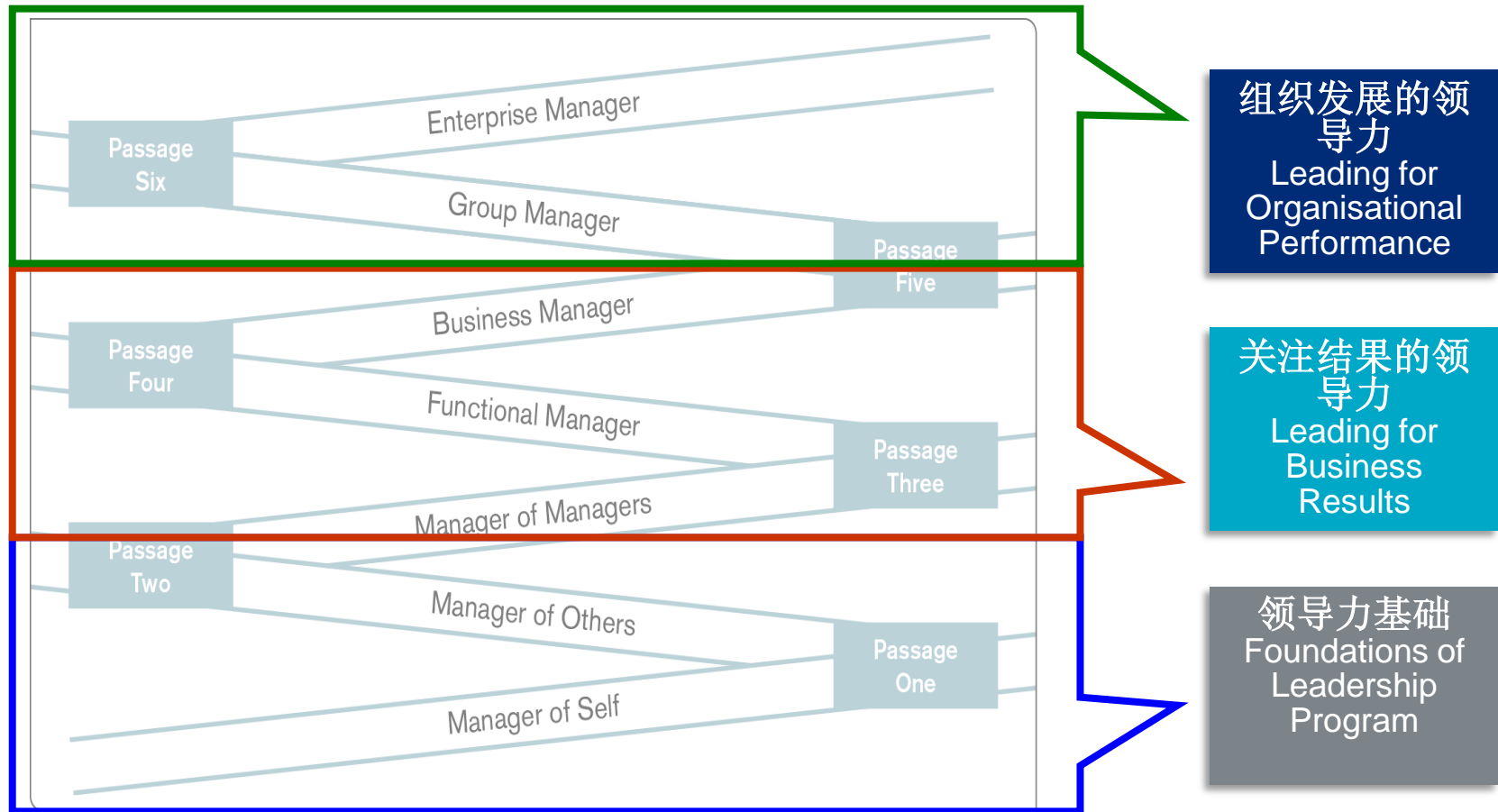
第二部分

美世提供的领导力发展项目框架

美世将根据客户的需求设计基于领导力胜任能力模型的领导力发展项目



美世学院开发了基于领导力发展阶梯的系列领导力发展项目，可根据项目前期的发现、领导力测试与评估结果和客户的领导力发展需求组合模块有效帮助领导力的提升



美世提供的领导力发展基础系列 (FOL) 主要模块举例

Foundations of Leadership

领导者的角色 Role of the Leader	自我认识 Knowing Self	管理绩效 Managing Performance	发展他人 Developing People	团队合作 Teamwork & Collaboration	领导变革 Leading Change
<ul style="list-style-type: none"> 项目概述 Introduction & Program Overview 领导与管理的角色 Role of the Manager 领导力发展阶梯 Leadership Pipeline 	<ul style="list-style-type: none"> 情商 Emotional Intelligence 360度反馈 Reviewing 360 Feedback 学习风格 Learning Styles MBTI测验 MBTI 	<ul style="list-style-type: none"> 知人善任 Getting the Right People in the Right Job 目标设定 Setting Objectives 授权 Delegation 绩效评价 Conducting performance appraisals 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导流程 Coaching Process 辅导技能 Coaching Skills 	<ul style="list-style-type: none"> 团队建设与发 展 Team Building & Development 冲突管理 Managing Conflict 	<ul style="list-style-type: none"> 领导变革 Leading Transitions 行动计划—发 展个人领导力 Building Personal Leadership Capability – Action Planning

美世提供的领导力发展主要模块内容举例

示例

知人善任

理解结构化行为面试（SBI）的价值。学习如何根据员工的以往行为和表现，使用行为面试来选择员工，而不是根据他们对于未来行为的保证进行选拔。能够制定更好的选择决策。

目标设定

学习如何设定可衡量的、员工愿意负责完成的目标。了解在绩效管理流程中目标设定的重要性。对如何有效设定目标提供指导。

绩效反馈

学习进行有效的绩效面谈的有关建议。绩效反馈练习。提供有效反馈以帮助员工更好工作！

美世提供的领导力发展主要模块内容举例

示例

情感智商

情商是认知我们与他人的情感，激励自我，有效管理自身与他人情绪的能力。这个模块的学习是帮助领导者理解情商对提升领导力的重要性

管理者角色

学习基本的领导力哲学、管理实践及原则，澄清管理与领导的差异，以及两者在整体效能上的关键作用。

授权

授权是大多数管理者在管理下属工作中面临的最大的挑战之一。理解有效授权的益处与技巧，确定如何通过授权激发下属的积极性与责任感。

美世咨询提供的客户化学习方案

5天领导力发展框架

示例

领导力发展项目第一阶段			领导力发展项目第二阶段	
模块1	模块2	模块3	模块4	模块5
自我认知/管理者角色	绩效管理	团队建设与协作	发展人员	领导变革
第一天	第二天	第三天	第四天	第五天
<ul style="list-style-type: none"> • 高层的期望 • 领导力发展阶梯 • 管理者角色 • 情商 • MBTI 	<ul style="list-style-type: none"> • 知人善任 • 设定目标 • 授权 • 绩效反馈与改善 	<ul style="list-style-type: none"> • 团队建设与发展 • 影响与激励 • 横向领导力 • 冲突管理 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 学习风格 ▪ 情境领导 ▪ 辅导实践 ▪ 辅导流程与技巧 	<ul style="list-style-type: none"> • 变革管理 • 制定决策 • 领导“脱轨器” • 个人领导力行动计划

注：此领导力发展框架仅供参考，具体模块和日程安排待访谈后进一步确认

美世为某客户设计的领导力发展方案

示例

领导力发展模块

构建行动学习
辅导

第一期		第二期	
第 1 天	第 2 天	第 1 天	第 2 天
领导者角色与自我认知	团队建设和影响力	管理绩效	发展他人
<ul style="list-style-type: none">• 管理者的角色和职责• 领导力发展阶梯• 领导者与管理者的区别• 情商与领导力<ul style="list-style-type: none">– 情商测评报告解读– MBTI性格测评报告解读– 个人领导力发展建议	<ul style="list-style-type: none">• 领导力提升与团队建设<ul style="list-style-type: none">– 有效团队的特征– 团队的建设与发展– 团队角色描述– GPRI团队有效性模型• 个人影响力和团队的激励<ul style="list-style-type: none">– 领导者的影响与激励– LILI模型与影响力• 建立个人领导力发展计划• 学员分享领导力培训的心得和感悟	<ul style="list-style-type: none">• 知人善任<ul style="list-style-type: none">– 掌握识别人才的工具与方法• 目标设定<ul style="list-style-type: none">– 学习设定目标的方法与原则• 绩效辅导与反馈<ul style="list-style-type: none">– GROW辅导模式– BEST反馈模式– QQT/R 数量, 质量,时间/资源	<ul style="list-style-type: none">• 学习风格<ul style="list-style-type: none">– 了解不同学习风格及其影响• 四种领导形态• 辅导流程与技巧• 辅导实践• 发展员工的方法• 建立个人领导力发展计划• 学员分享领导力培训的心得和感悟
总结+反馈			汇报总结
所有学员分成3-4个行动小组，每个小组配备1名内部导师（可由公司领导担任）。在培训结束后每个小组结合课堂学习内容及工作中遇到的问题，选定主题，聚焦在管理过程中遇到的问题，应对措施及心得体会，作为培训的成果进行汇报。			在培训结束后的1个月，举行成果汇报会，并评选优秀学习小组。
1:1 辅导			
在每次课程培训后及行动学习的过程中，美世顾问定期对学员进行1:1辅导，强化行为的转变，并对知识、工作中的疑问进行指导答疑。			

具体内容安排 (示例)

示例

模块1： 领导者角色与自我认知

课程目标

- 了解东西方主要的领导力理念及其演变过程
- 探讨领导和管理区别
- 理解领导力发展阶梯的内涵
- 探索情商对领导力的影响
- 通过360度反馈了解个人领导力方面的优势以及有待提升的地方
- （了解个人在MBTI测试中作出的选择对团队沟通及领导力的影响）
- 通过反思，与同事沟通与切磋，发现能力差距并落实改进行动

学习方法

- 讨论：管理者与领导者区别
- 讨论：领导力发展阶梯：6个关键的转折
- 案例分析：彼得的烦恼
- 情商介绍：如何发展情商

模块内容

- 高管的期望
- 领导力理念的演变
- 领导力发展阶梯
- 情商
- 360度反馈或MBTI性格测试

运用工具

- 情商纬度
- 360度反馈
- （MBTI性格测试）

具体内容安排 (示例)

示例

模块2：团队建设与合作

课程目标

- 理解领导者为确保团队有效性在处理工作中所发挥的关键作用
- 理解培养高绩效团队所需的关键要素
- 理解冲突对于团队的积极和消极影响
- 了解如何更加有效地处理其他冲突类型
- 了解树立影响力的重要性及方法
- 了解有效激励的重要性及方法

内容

- 团队建设
- 冲突管理
- 影响力与激励
- 个人领导力发展计划

学习方法

- 练习：评估团队有效性
- 小组讨论：团队中的角色
- 观看录像：团结同心的队伍
- 案例讨论：如何处理团队冲突？
- 理论学习：马斯洛的需求层级激励理论，戴维·麦克莱兰的需求理论
- 分享：领导力管理行动计划

运用工具

- GRPI 团队有效性模型

具体内容安排 (示例)

示例

模块3：发展下属

课程目标

- 了解不同学习风格及其影响
- 了解四种领导形态
- 学习辅导流程与技巧
- 提高沟通技巧和辅导他人能力
- 带领高效益团队

内容

- 学习风格
- 情境领导
- 辅导流程与技巧
- 辅导实践

学习方法

- 练习：评估不同学习风格
- 小组讨论：传统辅导与行为辅导
- 观看录像：伸出援助之手
- 经验分享：分享过去辅导的经验
- 理论学习：辅导不同风格
- 练习：辅导实践

运用工具

- 学习风格测试
- GROW目标, 现实,途径,意愿
- 辅导风格

具体内容安排 (示例)

示例

模块4：有效授权/绩效辅导与反馈

课程目标

- 明确授权的定义
- 掌握授权的流程
- 理解绩效辅导的概念
- 掌握辅导与反馈的流程
- 制定个人领导力发展计划

内容

- 授权
- 绩效辅导与反馈
- 个人领导力发展计划

学习方法

- 讨论：向谁授权
- 案例分析：麦克的一天
- 角色扮演：绩效辅导与反馈

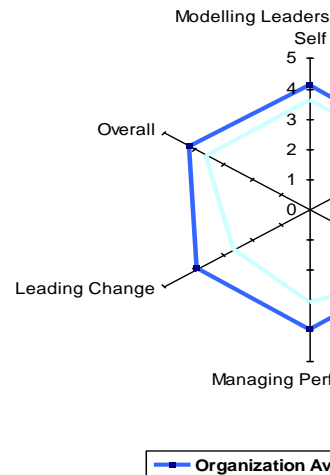
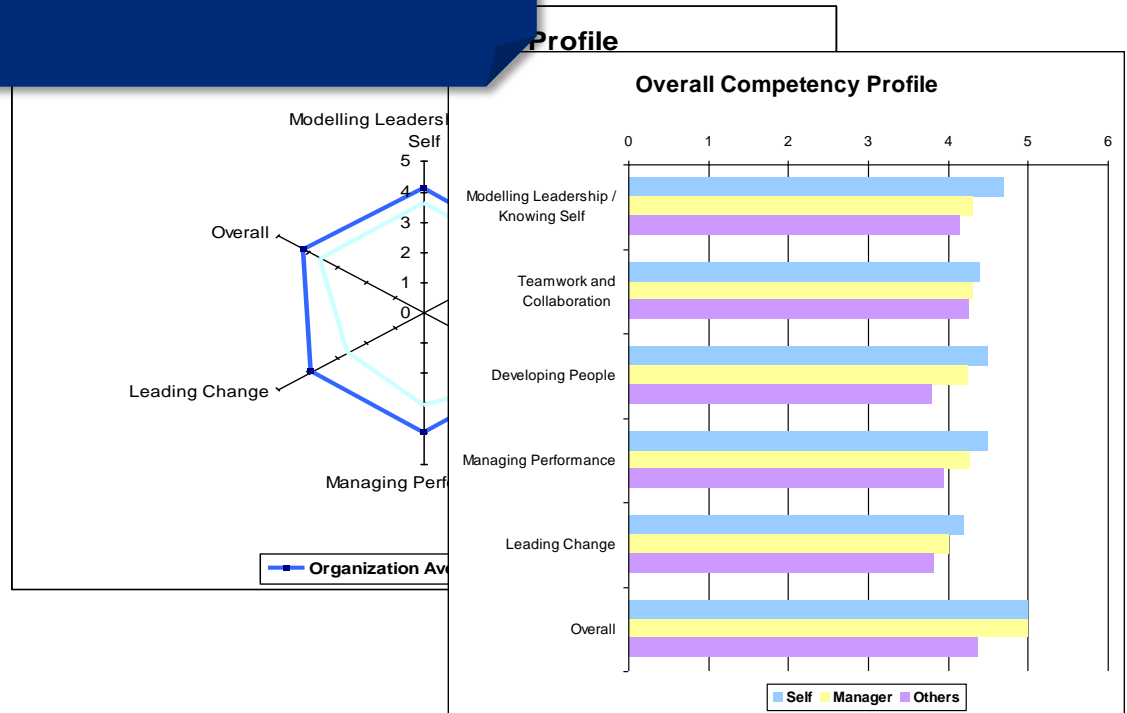
运用工具

- GROW辅导模式
- BEST反馈模式
- QQT/R 数量, 质量, 时间/资源
- 个人领导力发展计划

领导力测试与评估工具

360度反馈

- 收集来自于上级领导、同级同事、以及下属的反馈
- 针对领导技能、才能、工作业绩
- 目的：找到自身作为领导者的优势，以及需要提升的方面。

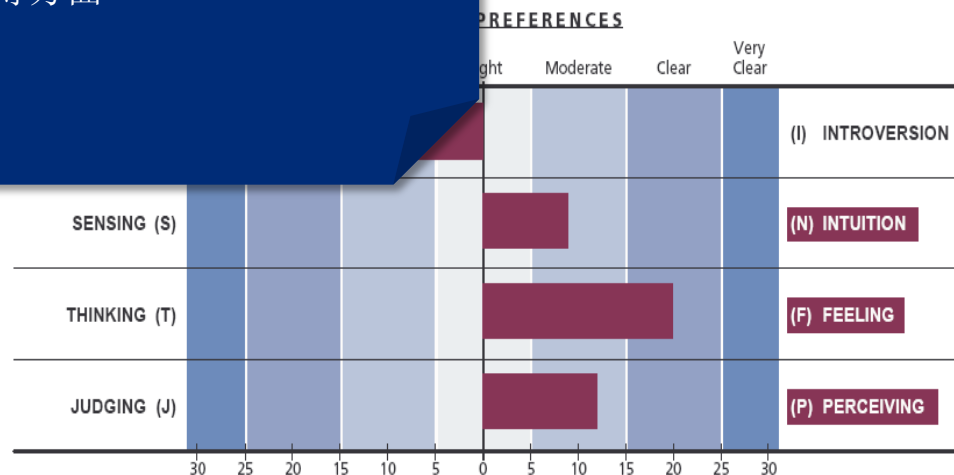


领导力测试与评估工具

MBTI性格类型分析



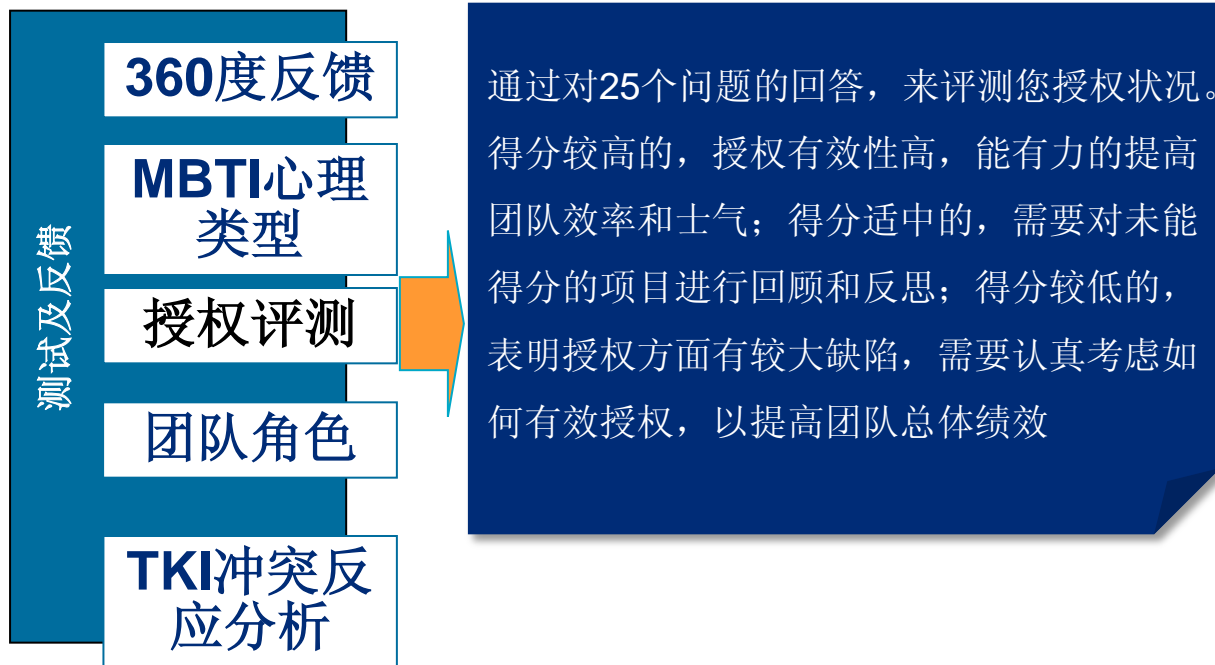
- 基于荣格的心理类型理论为基础
- 揭示性格心理类型的不同，从而有效地解释了组织中的众多误解与沟通不良
- 其他应用：
 - 改善沟通与解决问题
 - 决策
 - 冲突管理
 - 团队发展
 - 领导才能提升
 - 高管辅导等方面



Your type came out to be
ENFP
(Extraversion, Intuition, Feeling, Perceiving)

领导力测试与评估工具

授权评测



领导力测试与评估工具

团队角色分析

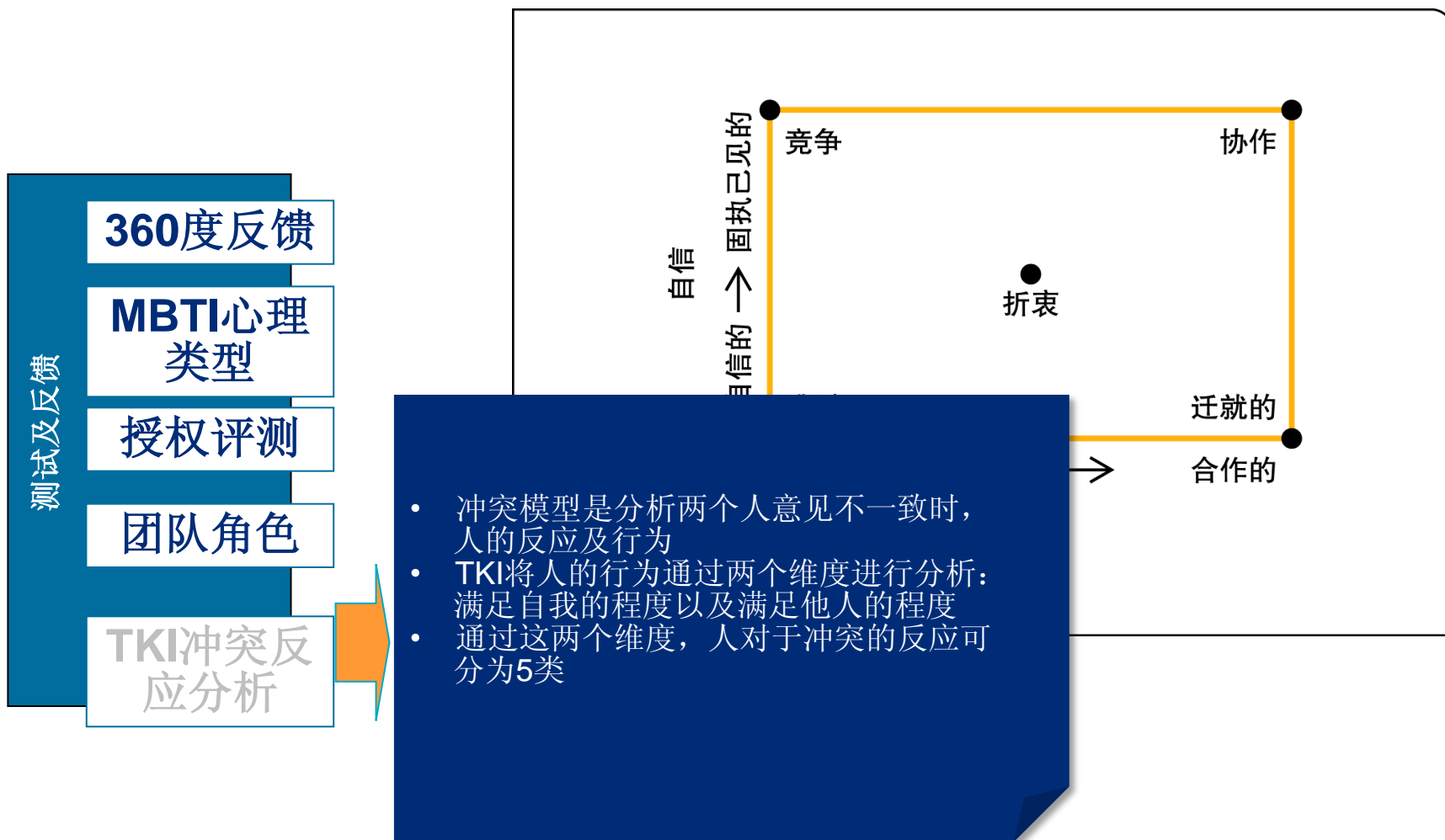


- Belbin团队角色模型用以描述各具特征的团队成员角色，以此对团队成员的行为产生更加深刻的认识。
- 通过对团队成员所表现出来的角色特征进行分类，从而辨别出每一个成功团队应该具备的8种角色。



领导力测试与评估工具

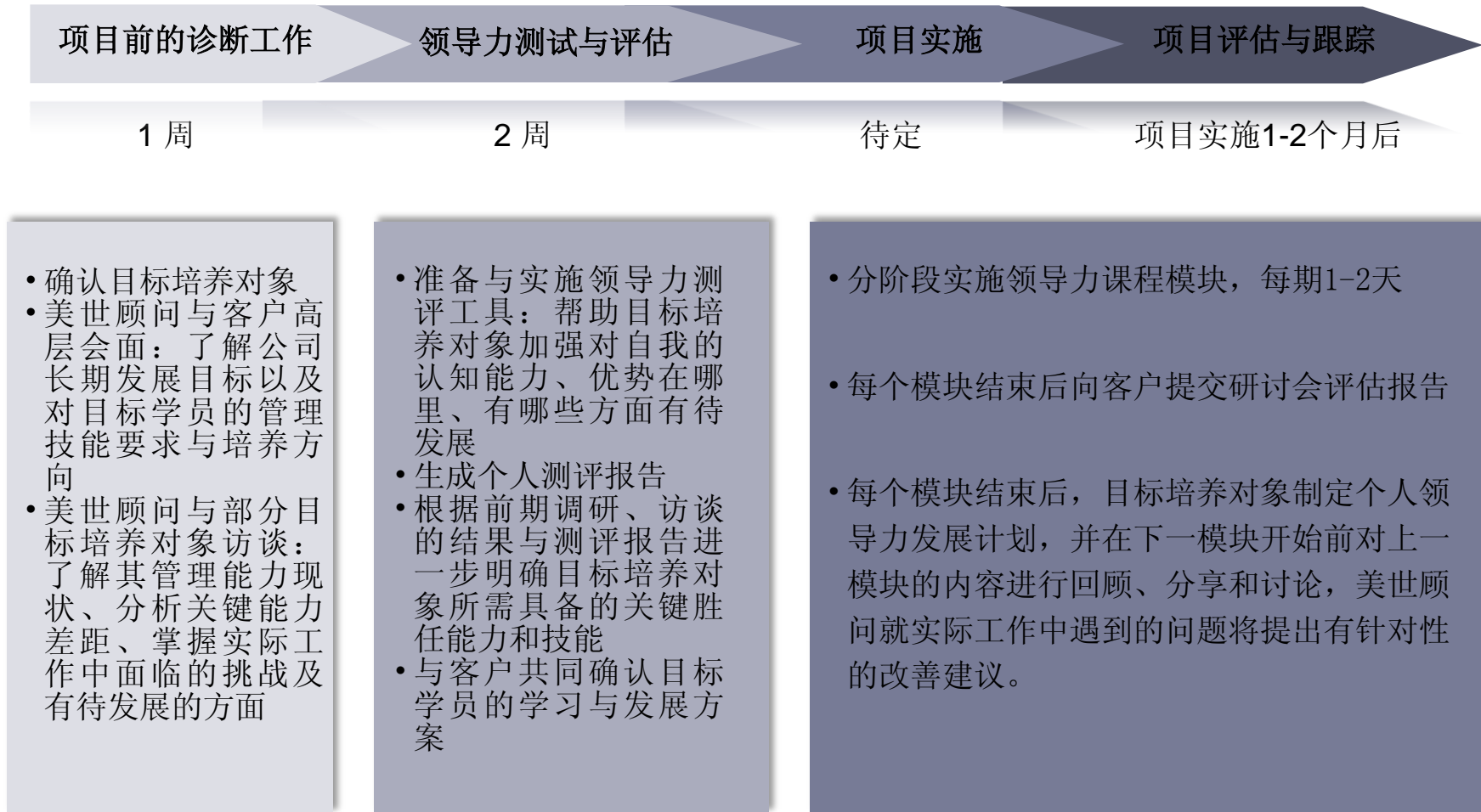
冲突反应分析



第三部分

项目步骤

美世咨询领导力发展项目操作流程



第四部分

美世顾问介绍

孙洪海 美世学院大中华区业务总监



孙洪海现在担任美世学院大中华区总监，领导美世在大中华区的人力资源培训和领导力发展业务。

在加入美世前，孙先生在美国礼来亚洲公司人力资源部任职，主要负责领导力发展、绩效管理、员工沟通和继任者计划，同时设计并讲授领导力、留住人才、员工沟通以及职业生涯规划等课程。

2001年至2005年，孙先生在中欧国际工商学院（CEIBS）担任公司特设课程经理，与世界知名跨国公司、国有及民营企业合作设计领导力发展课程，孙先生的客户包括中海油-壳牌、帝斯曼化工、爱默生电气、柯达、礼来、淡马锡、大众汽车等。

孙先生1993年毕业于北京第二外国语学院，2001年在中欧国际工商学院取得工商管理硕士学位。

夏勇
美世北京人力资本业务总监



夏勇博士是美世北京人力资本业务总监，常驻北京。曾担任美世学院中国负责人。

夏勇具有8年以上咨询经验，在人力资源战略、组织架构设计与诊断、领导力和管理能力发展、人才管理、人员测评和选聘及变革管理等领域具有丰富的理论和实践经验。

加入美世咨询前，夏勇曾任摩托罗拉（中国）组织及领导力发展部高级咨询顾问、摩托罗拉员工辅助计划（EAP）中国区负责人、联想集团人力资源部战略规划部咨询顾问，及两家咨询公司咨询顾问。曾负责干部管理、人员评价中心建设、高层管理人员教练、组织氛围诊断、绩效管理系统变革及领导和管理人员培训与发展等项目。

他最近服务的客户包括一汽-大众奥迪、中国国际航空股份有限公司、中国建设银行、索尼爱立信、中国网通、首创置业、东风汽车有限公司等。

夏勇毕业于北京师范大学，获得心理学博士学位。

席雷
美世学院项目经理，学习与发展高级顾问



席雷先生现为美世学院项目经理，学习与发展高级顾问，是美世学院华南区的代表，主要负责美世中国华南区人力资源与领导力内训项目的业务发展，提供以客户需求为基础的培训项目需求分析、诊断、培训项目框架设计及评价工具实施等服务。

席雷先生服务过的主要客户包括：广东移动、广东电信、东莞移动、美的集团、艾默生网络能源、港华投资、嘉士伯啤酒、龙沙集团、无限极（中国）有限公司、华润水泥投资控股有限公司、箭牌（中国）投资有限公司等。

加入美世之前，席雷曾在国内某大型通信行业企业集团人力资源部任职，主要负责策划、设计并实施领导力、人力资源及市场营销等方面的系统化发展方案。

席雷先生毕业于中山大学，获得企业管理硕士学位。并通过国家统一考试获得“国家高级人力资源管理师”资格。

第五部分

美世学院的优势

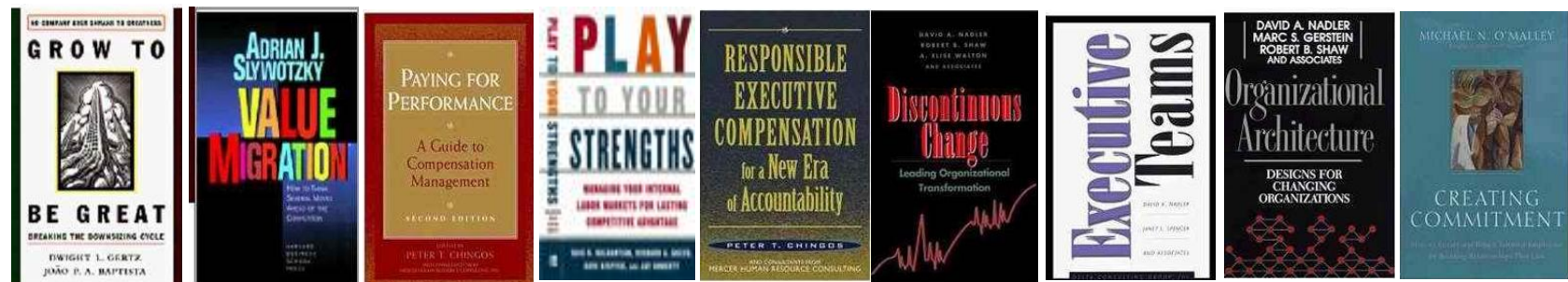
美世学院竞争优势

	全球思维框架 作为世界领先的人力资源咨询公司，美世创造了许多行之有效的人力资源理论与工具
	本地化实践 在过去二十几年与中国企业合作过程中，积累了丰富的本地化的知识与经验
	咨询式培训 美世课程全部由美世资深顾问设计并讲授。课程融合大量咨询项目实例，重点突出课程的实用性
	完整的课程体系 美世学院提供人力资源与领导力领域全面系统的课程方案，课程涵盖了美世人力资本轮盘的各个主要方面
	专业的培训管理与服务团队 美世学院拥有专业的课程设计、开发、管理和 服务团队，保证课程各个环节的高质量

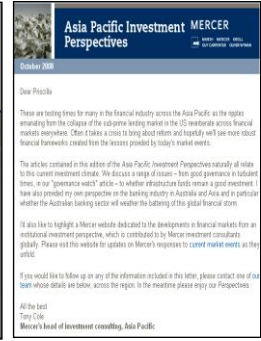
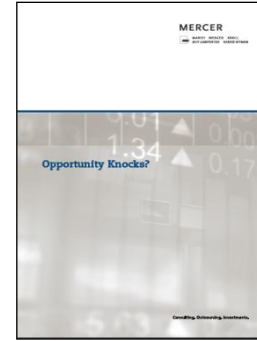
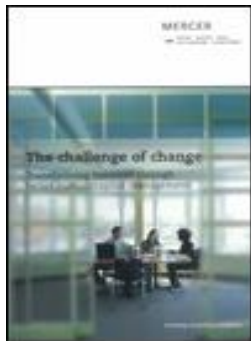
附录

美世及美世学院介绍

美世是人力资源管理和领导力发展的思想领先者



美世是人力资源管理和领导力发展的思想领先者



在全球最权威、最知名的管理咨询公司排名中，美世位列最受尊敬及最具有影响力的咨询公司人力资源咨询领域第一位

TOP 50 Consulting Firms - 2009



2009 RANK	FIRM	SCORE	2008 RANK	HEADQUARTERS/ LARGEST OFFICE	SCORE	2008 RANK	HEADQUARTERS/ LARGEST OFFICE
1	McKinsey & Company	8.430	1	New York, NY			
2	The Boston Consulting Group, Inc.	8.089	2	Boston, MA			
3	Bain & Company	7.966	3	Boston, MA			
4	Booz & Company	6.535	4	New York, NY	5.314	14	New York, NY
5	Monitor Group	6.296	5	Cambridge, MA	5.306	10	Boston, MA
6	Mercer LLC	6.160	9	New York, NY	5.246	NR	New York, NY
7	Deloitte	5.844	8	New York, NY	5.146	16	New York, NY
8	Oliver Wyman	5.755	6	New York, NY	4.848	18	Stamford, CT
9	PricewaterhouseCoopers LLP	5.572	NR	New York, NY	4.752	22	New York, NY Paris
10	L.E.K. Consulting	5.426	13	Boston, MA London	4.728	12	Stamford, CT
11	Ernst & Young LLP	5.388	NR	New York, NY London	4.684	20	New York, NY Munich
12	A.T. Kearney	5.373	15	Chicago, IL	4.645	24	Evanston, IL
13	IBM Global Business Services	5.352	11	Armonk, NY	4.588	21	Boston, MA
24	Hewitt Associates	4.541	23	Lincolnshire, IL			
25	NERA Economic Consulting	4.540	27	White Plains, NY			

Source: Vault 2008 Management & Strategy Consulting Survey

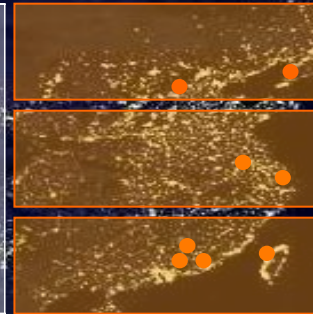
[Next 25 >](#)

美世咨询拥有**18,000**多名员工，通过遍布全球**40**个国家和地区的**180**多个分支机构为客户提供专业的服务

20年前，美世在中国香港及中国台北建立分支机构，1995年进入中国大陆。目前在华拥有8家分支机构：

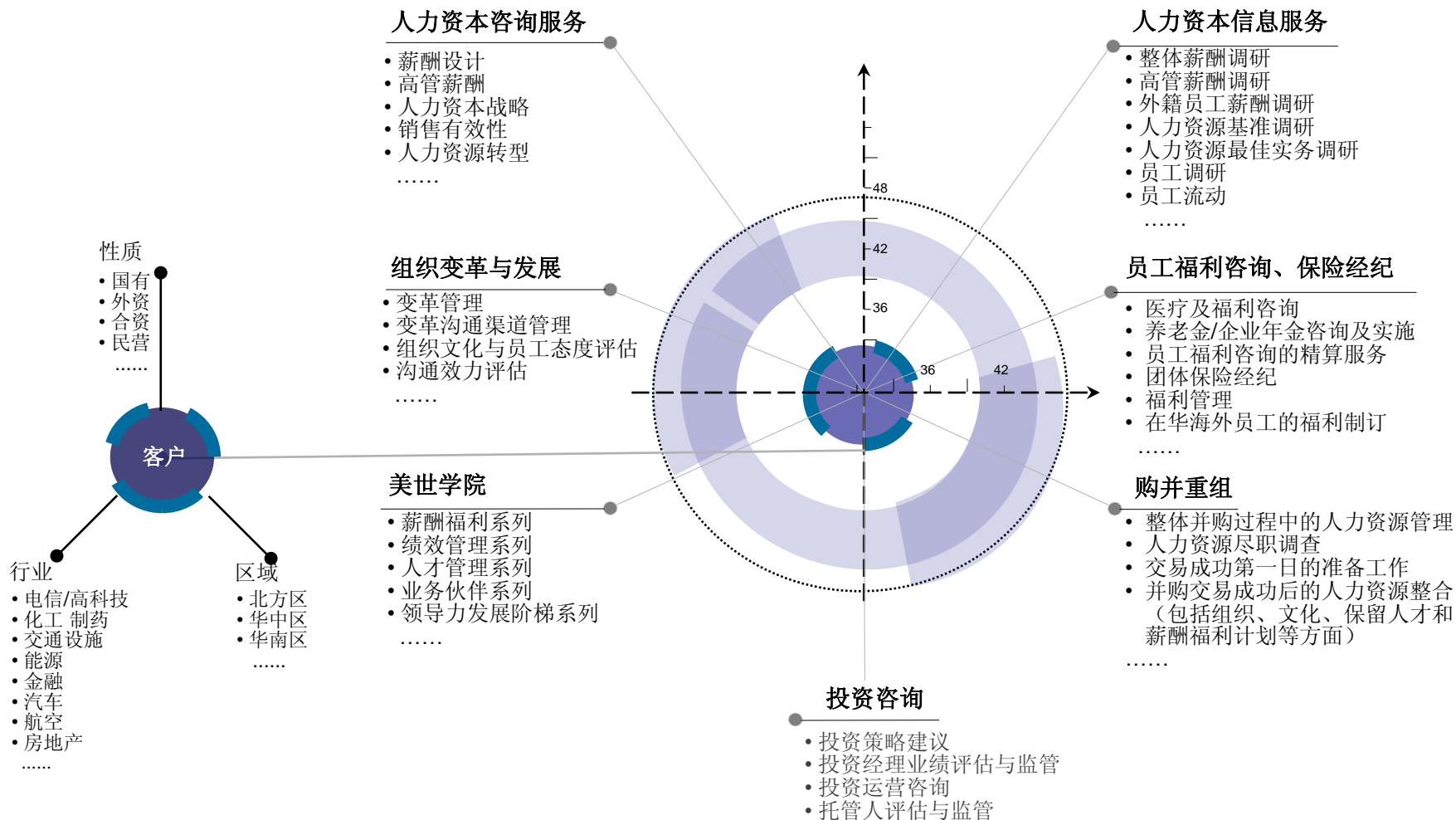
北京	上海	广州	香港
大连	南京	深圳	台北

咨询团队**500**余人，目前已为**3,000**多家客户提供人力资源管理专业服务。美世在汽车、钢铁、金融、电信、能源，航空等众多行业都配备有资深的人力资源咨询专家。



全球最大的人力资源咨询公司是质量的有力保证

—在中国为各个行业提供人力资源全方位的咨询服务



美世学院介绍



美世学院是美世培训与学习的品牌，我们通过公开课程和定制化的内训课程帮助人力资源从业人员和业务经理提高个人胜任能力和组织竞争力。我们的主要课程和服务包括：

- 人力资源从业人员能力发展
- 非人力资源经理的人力资源管理
- 领导力发展

美世学院的课程主要涵盖人力资本轮盘的6个方面

美世学院的人力资源课程体系是根据美世人力资本轮盘设计的，主要涵盖了6个方面：整体薪酬报酬、绩效—人才管理、人力资源转型、组织架构、变革沟通与领导力，它们是组织成功的重要因素。



整体报酬	绩效&人才管理	人力资源转型	组织架构	变革沟通	领导力
整体报酬是帮助HR专业人员有效处理和执行薪酬、福利和职业发展系统员工价值定位，从而满足企业的业务需求	绩效和人才管理帮助HR专业人员将组织绩效、人才保留与激励、能力发展、人才管理等项目同业务和人力资本战略紧密联系起来	HR角色与职责转型帮助HR专业人员成为更加出色的业务战略伙伴，更加专注为业务增值规划与咨询，从而减少行政事物性工作所需的时间和精力	组织架构帮助HR专业人员设计和制定重大组织变革、改善经营结果。关注的领域是随组织发展阶段调整的组织架构重组以及组织当前与未来人员发展战略的要求	变革沟通帮助HR专业人员有效计划和实施HR变革项目，从而能将员工敬业度最大化，改变员工行为，提高企业绩效	美世领导力发展项目是帮助组织不同层级的管理人员和业务领导系统的培养领导能力

2012美世学院大中华区公开研讨会排期表

人才管理



- 绩效管理
 - 能力模型建立和能力评估
 - 基于能力的人才选拔和招聘
 - 建立培训与发展体系
 - 培训培训师
 - 保留关键人才
 - 人力资源规划
 - 职业发展管理 新
 - 领导力第一课 新
 - 领导力的评估和发展
 - 业务经理的人力资源管理
 - 人才管理认证课程 新

组织管理



- 职位分析与描述
- 组织结构与设计 新
- 组织发展
- 变革中的组织沟通
- 建立雇主品牌

人力资本战略



- 人力资本战略 新
- 人力资源如何成为业务伙伴

整体报酬



- 国际职位评估认证 (3.1版本)
- 3P 薪酬管理
- 利用薪酬报告制定薪酬架构
- 销售激励方案设计
- 薪酬专业人员统计学技术应用
- 薪酬计划与预算
- 高管薪酬和长期激励
- 福利计划管理 新
- 薪酬管理认证课程

收购兼并



- 人力资源应如何准备好去接受M&A的挑战

