



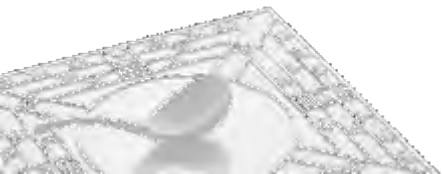
致盛领导力罗盘™

辅仁致盛管理顾问

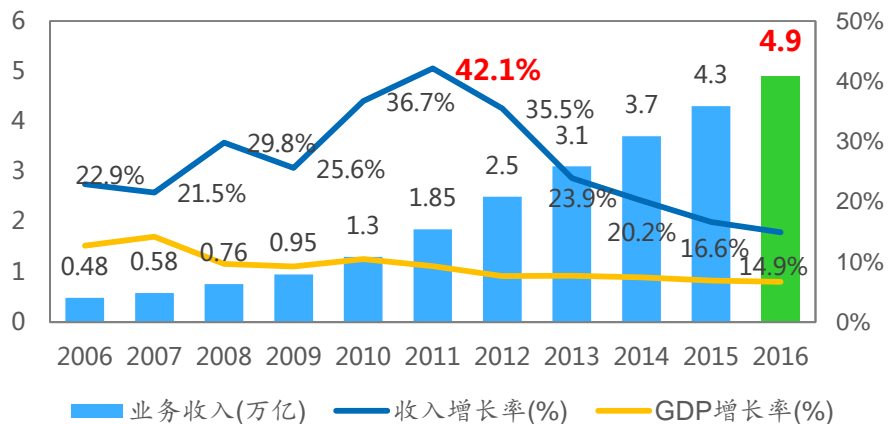
2017年7月



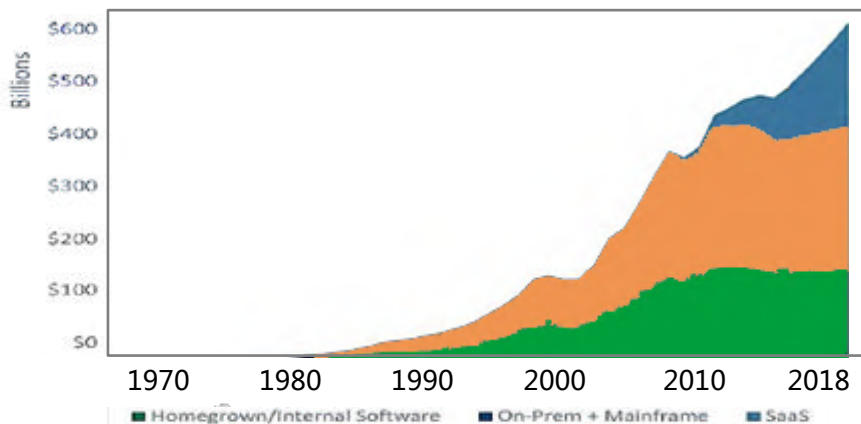
1. VUCA时代，软件企业需要什么样的领导者
2. 致盛领导力罗盘™，透视领导人才成长规律
3. 案例：ABC企业打造领导力梯队的实践



软件行业十年发展



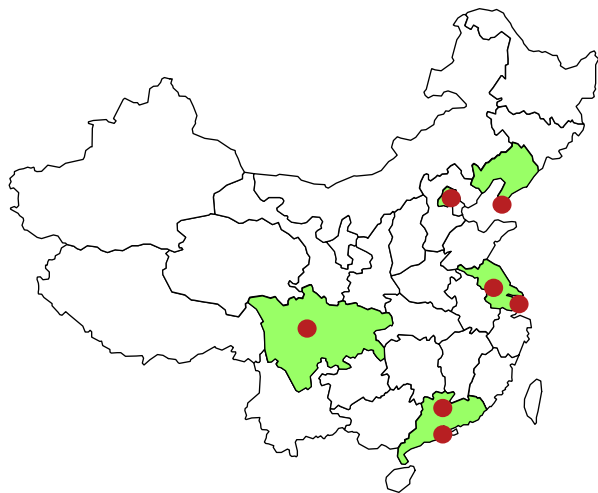
全球软件行业发展



软件行业加速成长的 5大趋势

- 1 软件市场持续快速增长
- 2 软件渗透和嵌入所有的行业
- 3 软件替代硬件
- 4 软件替代服务和工作
- 5 所有公司都转变为“软件”公司

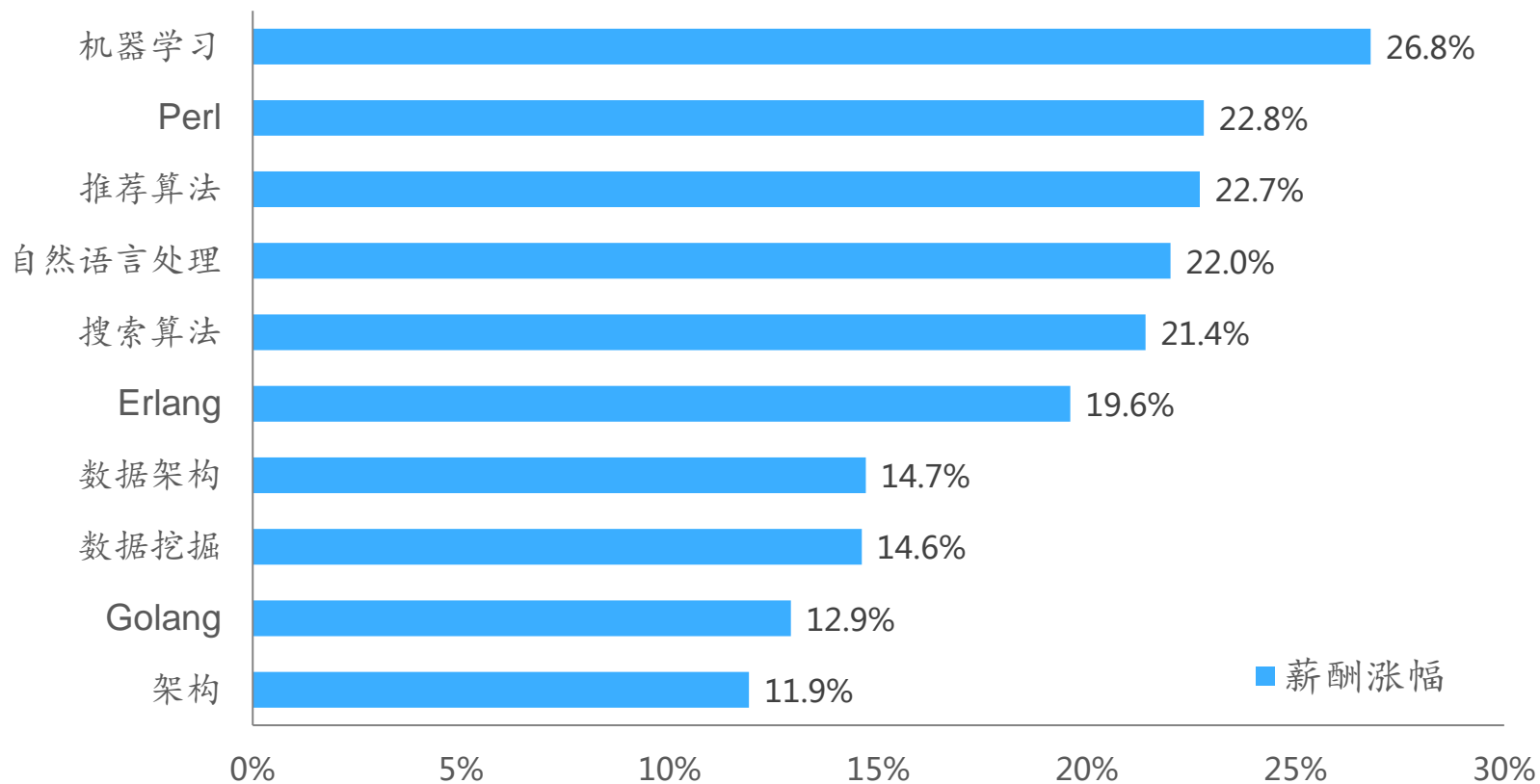
2016-2017年，重点城市软件从业人员薪酬



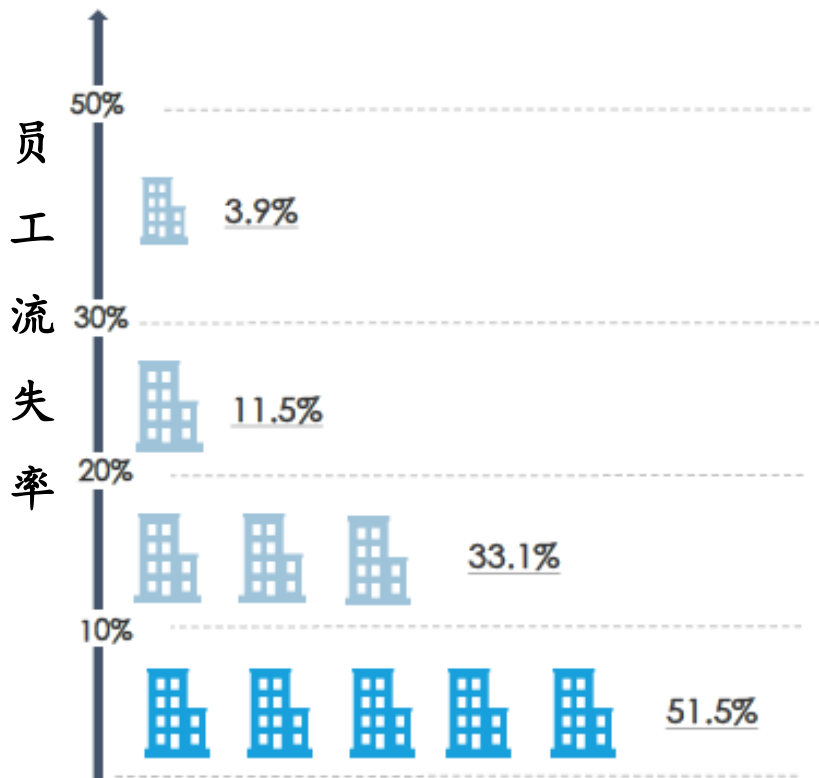
城市	基准人月费率 (万元)	2017.Q1 平均工资	2016年 社平工资	
北京	2.57	1.13	0.77	1.47
上海	2.45	1.05	0.65	1.62
广州	2.35	0.85	0.70	1.21
深圳	2.37	1.05	0.75	1.40
大连	2.68 (海外包)	0.78	0.62	1.26
成都	1.69	0.74	0.51	1.45
南京	2.06	0.77	0.61	1.26

2017年，中国软件行业基准数据

2017年，员工薪酬涨幅最大的职位



2016-2017年，软件互联网企业员工流动



企业员工流失率

销售岗位



50%

核心技术岗位



30%

核心开发/产品经理



15%

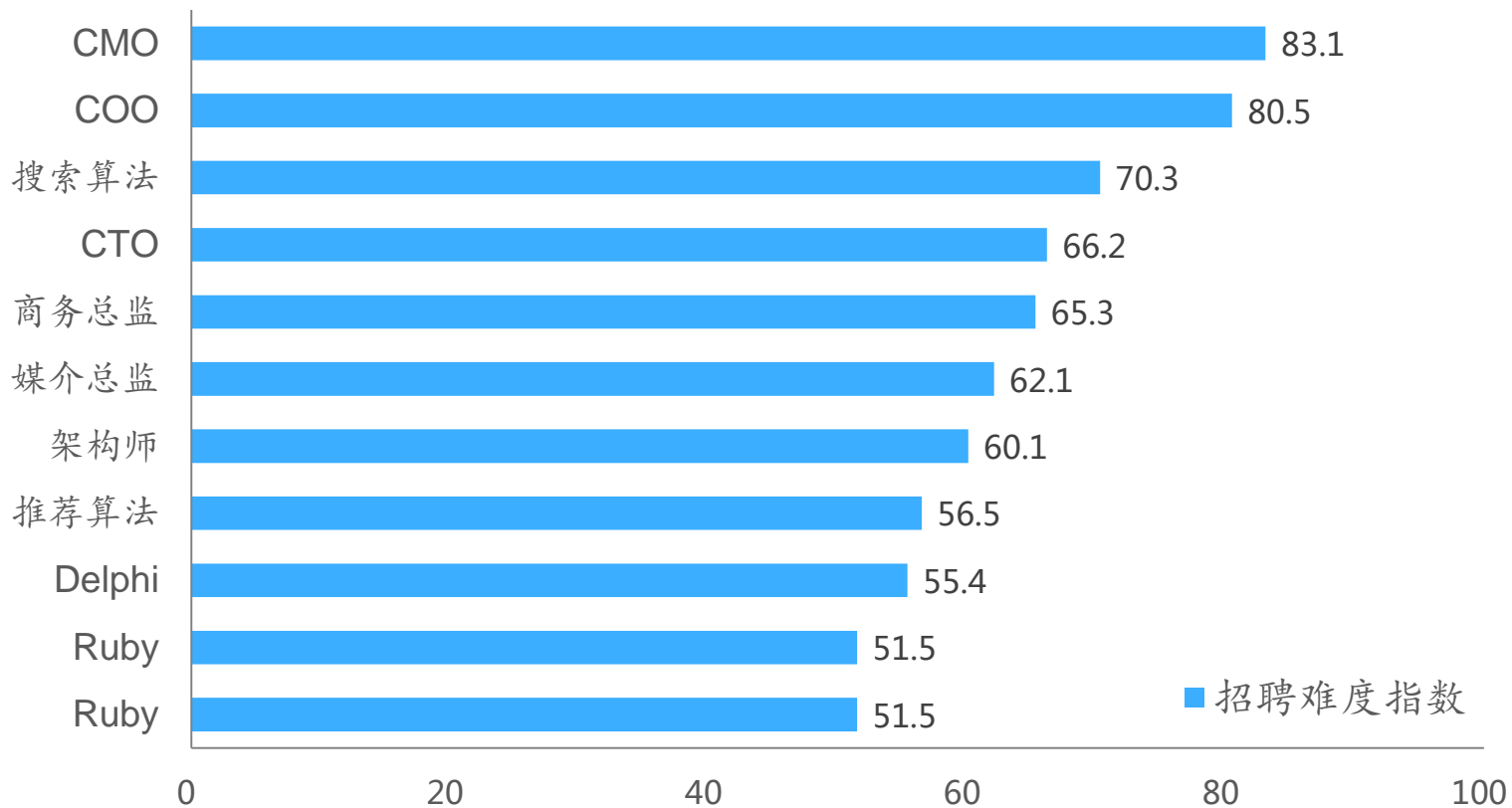
中高级管理



4%

人才流失最严重的岗位

2017年，软件行业职位招聘难度指数





行业**高**成长



人工**高**成本



员工**高**流失



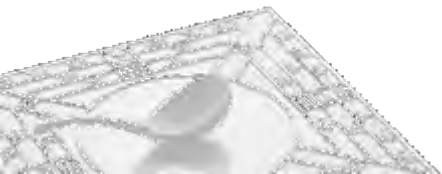
人才**难**补充

1. 软件行业的竞争，在两个相关的关键市场展开 ——
产品与服务市场 + 人才市场
2. 领导力，是赢得竞争的关键杠杆
3. 如何识别、选择和培养各级领导者，在人才竞争和商业竞争中赢得成功？

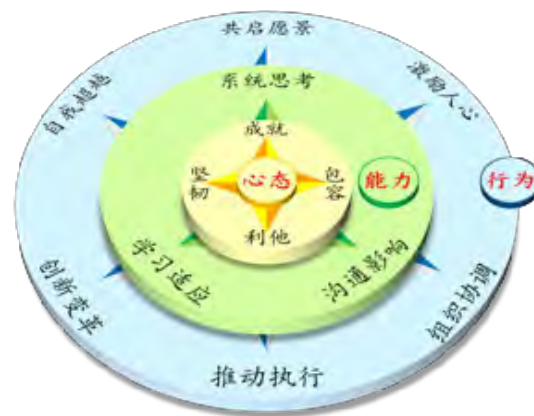
有哪些关键的领导力特质？

全球统计的结果……

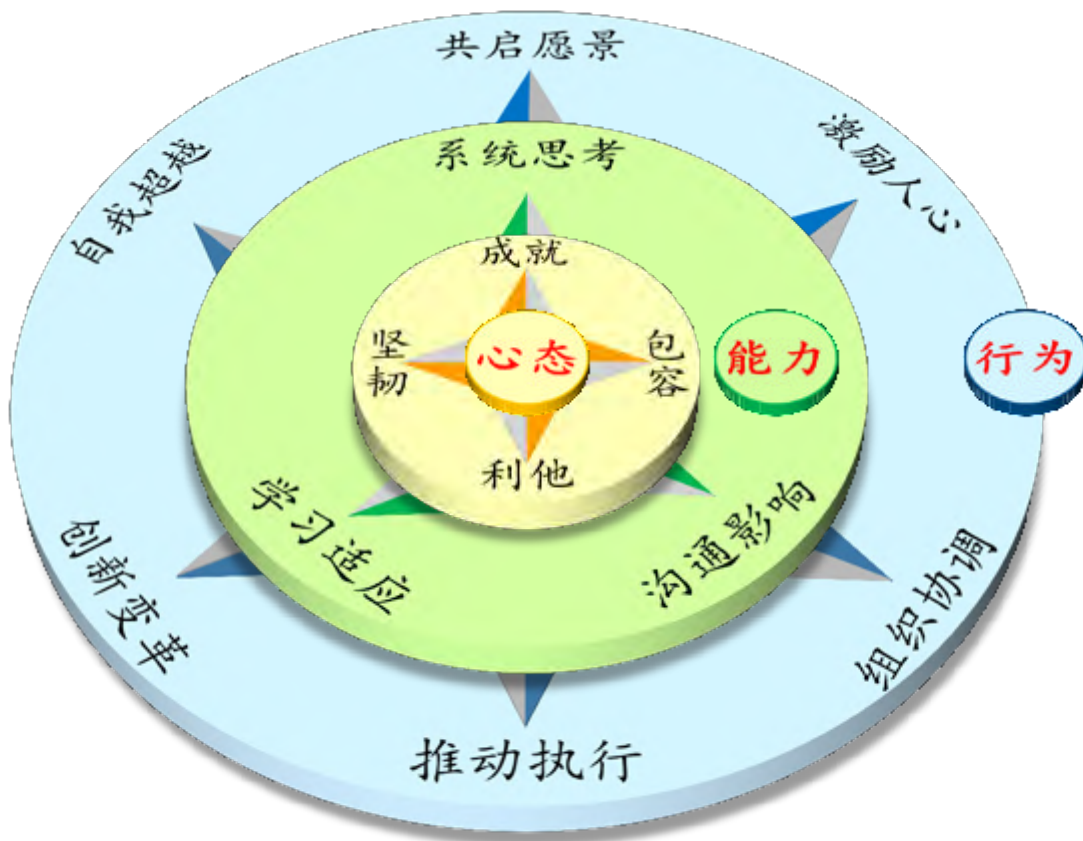
_____	有雄心	_____	真诚
_____	气量大	_____	富有想像力
_____	关心别人	_____	独立
_____	有能力	_____	有激情
_____	合作	_____	聪明
_____	勇敢	_____	忠诚
_____	可靠	_____	成熟
_____	果断	_____	有自制力
_____	公平	_____	坦率
_____	有前瞻性	_____	能支持别人



1. 中组部领导经理人员考试测评中心，常年技术支撑单位
2. 20年专注研究ICT行业经理人员，覆盖各个层级、专业和地域
3. 持续和深度的领导力评价、盘点与培养发展的管理实践

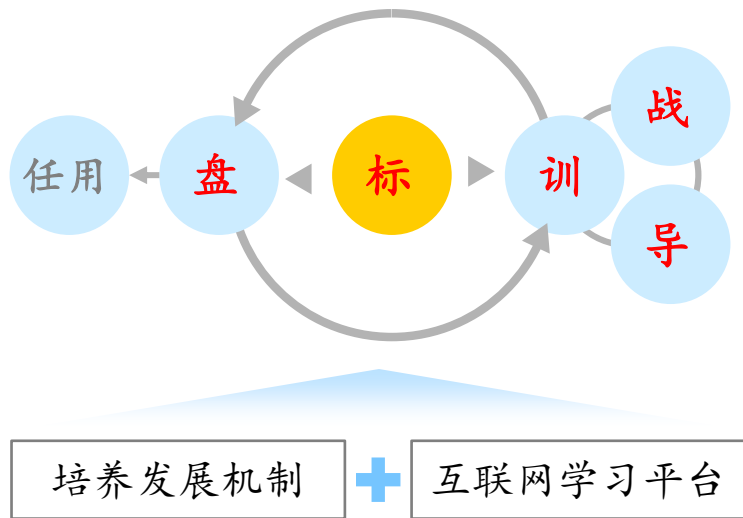


致盛领导力罗盘™

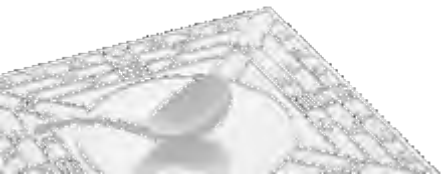
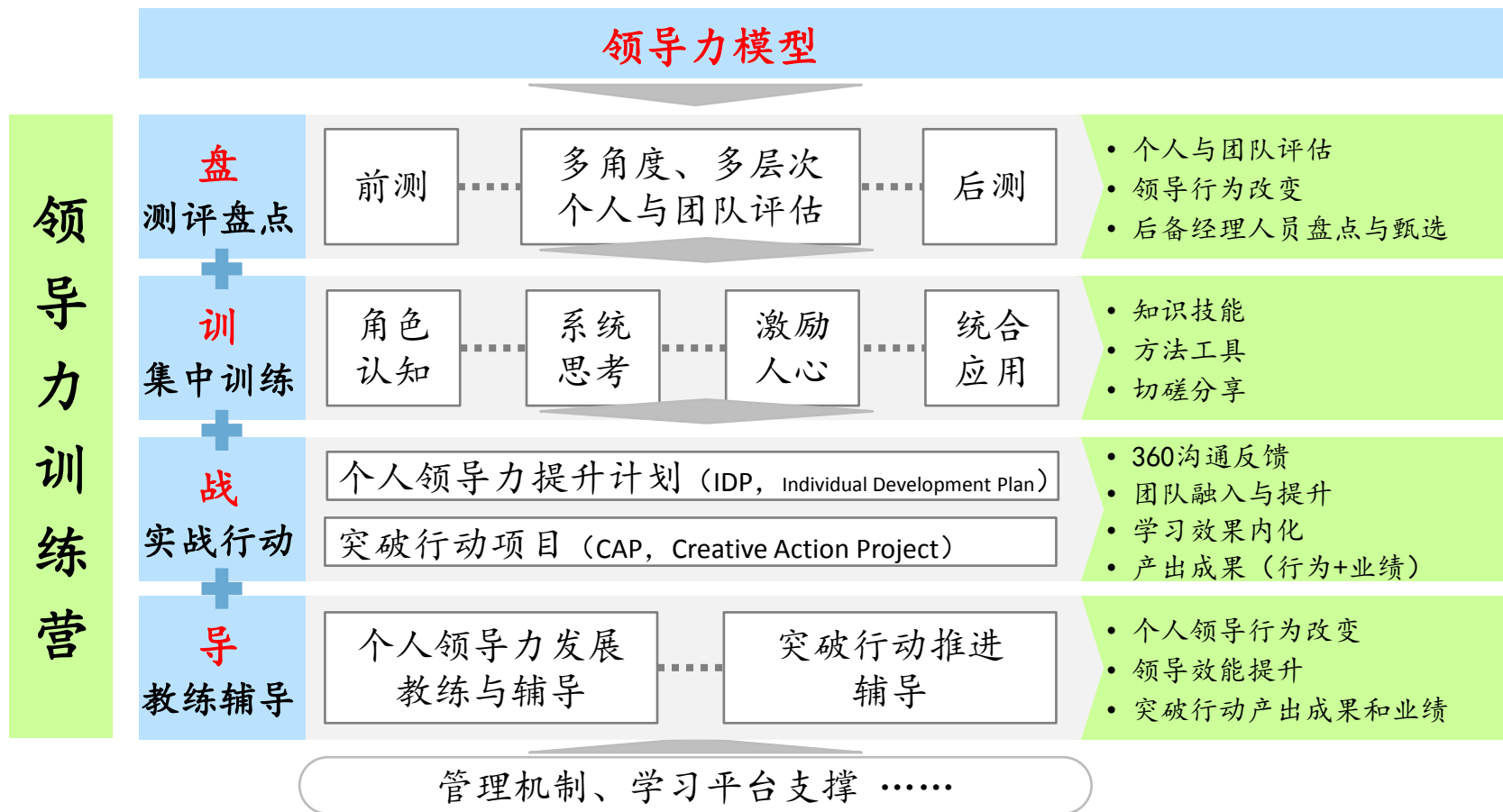


- 心态是核心
- 能力是关键
- 行为是展现

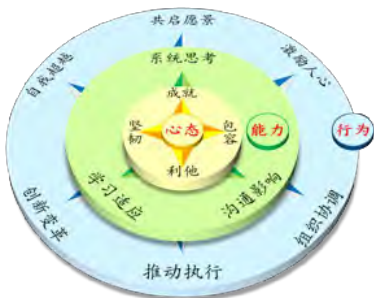
辅仁致盛 · 领导力发展



标准	<ul style="list-style-type: none"> • 战略导向、绩优经理人员标准 • 确定领导力发展项目的工作方向
盘点	<ul style="list-style-type: none"> • 周期性、多方法组合的经理人员盘点 • 帮助个人成长、建设组织梯队
训练	<ul style="list-style-type: none"> • 系统全面的领导力训练 • 多元方法、切磋分享
实战	<ul style="list-style-type: none"> • 训战结合，以战促训； • 关键管理业务项目实践、PK切磋
辅导	<ul style="list-style-type: none"> • 个人行为改变与提升，以点带面 • 实战出业绩、出经验、出人才



标
盘
训
战
导



效果好

行动学习方式建模

- 时间短：1个月
- 内部深度参与
- 内部认可度高
- 完成建模即完成宣贯
- 模型有企业特色

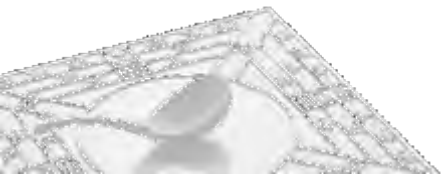
传统方式建模

- 时间长：3个月
- 工作量大
- 内部参与度低
- 认可度低，多次宣贯也难以落地
- 企业特色不充分

卡片式建模

- 时间短：2-3周
- 内部参与其中
- 趣味性强
- 模型较为通用
- 认可度一般
- 落地困难

效率高



标
盘
训
战
导

综合运用多种专业测评工具，评估培养对象个体、所在团队的工作特性！

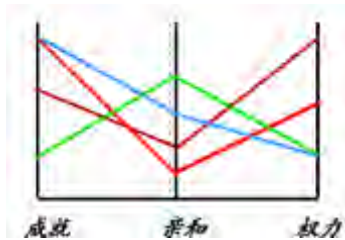
示例

个人专业测评量表

管理行为风格(MBTI)

INTJ 战略家 内向、直觉、思维、判断	INTP 逻辑学家 内向、直觉、思维、感知	ENTJ 指挥官 外向、直觉、思维、判断	ENTP 发明家 外向、直觉、思维、感知
INFJ 咨询师 内向、直觉、情感、判断	INFP 调解员 内向、直觉、情感、感知	ENFJ 领导者 外向、直觉、情感、判断	ENFP 竞选者 外向、直觉、情感、感知
ISTJ 检查员 内向、实感、思维、判断	ISTP 工匠 内向、实感、思维、感知	ESTJ 监督者 外向、实感、思维、判断	ESTP 企业家 外向、实感、思维、感知
ISFJ 守护者 内向、实感、情感、判断	ISFP 艺术家 内向、实感、情感、感知	ESFJ 执政官 外向、实感、情感、判断	ESFP 表演者 外向、实感、情感、感知

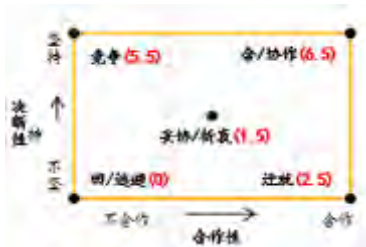
社会愿望量表



信任有效性

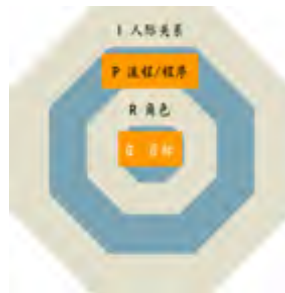
$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

冲突处理风格



团队评价问卷

团队有效性 (GRPI)



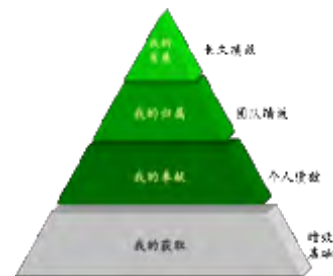
团队协作障碍

- 无视结果
Inattention to Results
- 逃避责任
Avoidance of Accountability
- 欠缺投入
Lack of Commitment
- 惧怕冲突
Fear of Conflict
- 缺乏信任
Absence of Trust

激励模式选择

A 引导	B 授权
C 调整	D 辅导

盖洛普Q12



标
盘
训
战
导

战略和业务理解为背景——

1. **明晰目标**：不同类型和层次经理人员共同研讨，明确人才发展的方向与目标
2. **把握现状**：多种评价方法综合运用，梳理与把握人才现状的优势与不足；
3. **规划路径**：基于数据和事件的沟通研讨，规划和打造有效的人才供应链
 - 盘点核心岗位继任者
 - 识别和发现高潜人才，完善人才档案
 - 完善人才梯队轮转和发展路径并推动落地



- **架构统一设计**：新任经理和后备经理人员，设计一致的课程结构和训练主线，以统一管理理念、统一管理语言、统一方法工具；
- **内容差异实施**：依据两者的角色差异和经理人员盘点情况，针对具体的课程内容、方法工具、案例练习等，差异化设计、实施。

新任经理

目的：全面认知新角色、新要求、新目标 内容：二级经理角色要求 新任经理转身重点	目的：战略思考、布局与组织推动， 内容：商业模式设计 业务领先模型应用 战略地图	目的：共同价值观和愿景，激励和引领团队 内容：共启愿景 情境领导力 教练与辅导	目的：高效推动管理变革，汇报分享 内容：变革领导力 课程统合与延伸 突破行动汇报与评优
--	--	---	--

角色
认知

自知正心

系统
思考

善思明辨

激励
人心

使众人行

统合
应用

成事为象

后备经理

目的：超越角色限制，认识发展要求 内容：后备经理人员成长要求 发展路径与成功要素	目的：拔高的整体思考，锻炼结构化思维 内容：战略地图 目标管理 组织协作	目的：建设高绩效团队，善用利益相关者 内容：高绩效团队 信任与协同 团队协作	目的：汇报分享 内容：课程统合与延伸 突破行动汇报与评优
---	--	--	------------------------------------

标
盘
训
战
导

领导力培养特点

研究发现：挑战性任务在领导力培养中尤为重要。创造机会，让学员在安全环境下试错、切磋、经历挑战，收获经验，实战中高效学习。

挑战任务	逆境	个人事件	发展人际关系
CA, Challenging Assignment	AS, Adverse Situation	PE, Personal Events	DR, Development Relationship

82%

扭转局面
职位扩展/晋升
新任务
组织变革
轮岗
职业转变
跨文化经历

53%

挫折和失败
冲突
管理下属问题
降职
个人创伤

31%

早期经历
课堂学习/培训

20%

榜样人物
辅导和反馈

学习的公式

$$L = P \times Q \times R$$

L : Learning
学习

P : Programmed
Knowledge
掌握专业知识

Q : Insightful Questioning
提出深刻问题的能力

R : Reflection
反思的能力

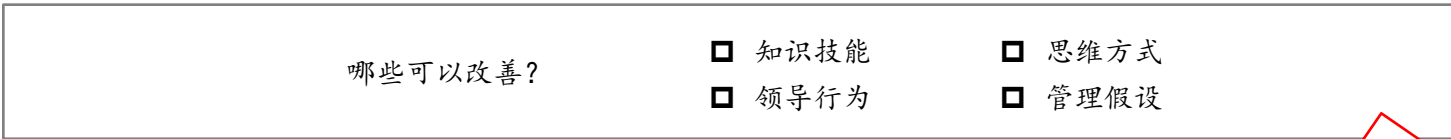
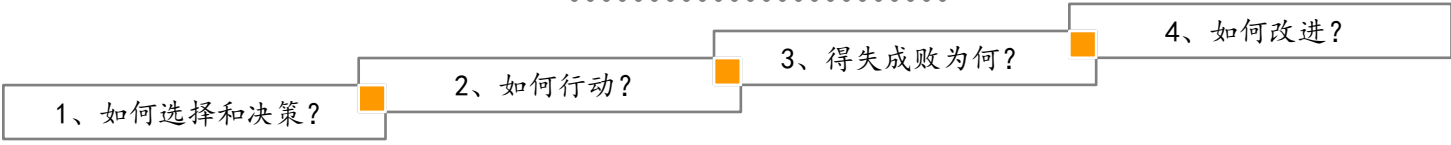
4、四类关键的突破性任务

项目类型	重点发展能力	实践过程	产出成果
1. 商业模式设计	<ul style="list-style-type: none"> 商业思维 组织执行力 商业敏感 	<ul style="list-style-type: none"> 寻找公司新的商业机会或业务项目，学员带领团队成员，进行研讨和设计（部门/跨部门团队） 	<ul style="list-style-type: none"> 商业计划书 商业模式详细设计 商业试运行
2、战略落地实施	<ul style="list-style-type: none"> 战略思维、系统思维 战略-业务-组织-资源全局架构 	<ul style="list-style-type: none"> 寻找公司内战略性项目或跨部门的重点业务问题，由学员共同推动，并带领相应下属共同研讨，推动问题解决。 	<ul style="list-style-type: none"> 战略落地的全局架构设计 战略实施推进计划
3、绩效问题改进	<ul style="list-style-type: none"> 问题解决的系统方法 变革推动的系统方法 激励、协作、执行能力 	<ul style="list-style-type: none"> 选择重要的绩效问题，最好是一个二级单位内部的课题，由学员带领团队成员共同推动绩效改善。 	<ul style="list-style-type: none"> 绩效问题选择与评估 解决方案与行动计划 方案实施 方案成效与复盘
4、人才培养发展	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源的系统知识 组织执行力 人才培养相关能力 	<ul style="list-style-type: none"> 在部门或团队内部，学员甄选重点培养的下属，训练和辅导下属成长 	<ul style="list-style-type: none"> 人才讨论与盘点 培养计划 实施与复盘

4、突破行动项目的实施流程

标
盘
训
战
导

行动
反思
学习



示例



团队头脑风暴



直接领导沟通

序号	事项名称	负责人	开始时间	结束时间	备注
1	项目启动	张三	2017-01-01	2017-01-05	
2	需求调研	李四	2017-01-06	2017-01-10	
3	方案设计	王五	2017-01-11	2017-01-15	
4	开发测试	赵六	2017-01-16	2017-01-20	
5	上线部署	孙七	2017-01-21	2017-01-25	

行动计划

序号	事项名称	负责人	开始时间	结束时间	备注
1	项目启动	张三	2017-01-01	2017-01-05	
2	需求调研	李四	2017-01-06	2017-01-10	
3	方案设计	王五	2017-01-11	2017-01-15	
4	开发测试	赵六	2017-01-16	2017-01-20	
5	上线部署	孙七	2017-01-21	2017-01-25	

行动计划检验



团队复盘

序号	事项名称	负责人	开始时间	结束时间	备注
1	项目启动	张三	2017-01-01	2017-01-05	
2	需求调研	李四	2017-01-06	2017-01-10	
3	方案设计	王五	2017-01-11	2017-01-15	
4	开发测试	赵六	2017-01-16	2017-01-20	
5	上线部署	孙七	2017-01-21	2017-01-25	

复盘结果检验



项目成果汇报



实践经验推广

示例

标
盘
训
战
导

导师

- IDP，基于领导行为评估、测评盘点信息，对学员进行领导行为、技能、方法、观念进行辅导反馈；
- CAP，就突破行动的“选题-计划-实施-复盘”全过程进行辅导反馈；
- 在学员所需要的其他方面（工作开展、职业发展等），沟通、反馈。

• 学员间，切磋分享

学员

- IDP
- CAP

- 领导行为前后测（上下级）
- IDP，360度反馈
- CAP，全方位协作反馈
 - 直接上级：辅导支持
 - 平级同事：协作帮助
 - 团队下属：共同推动

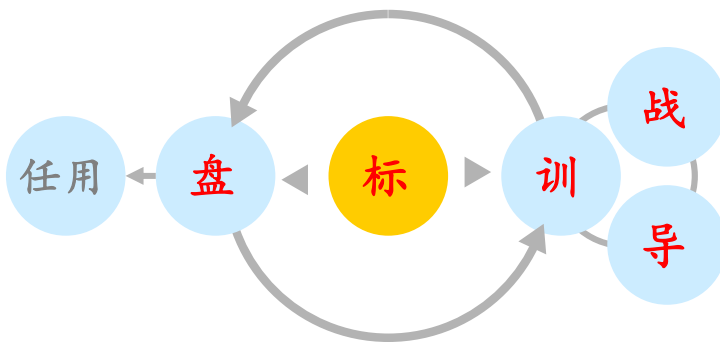
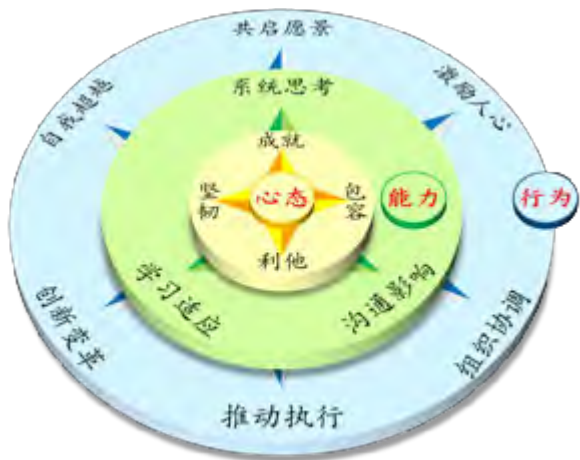
集中学习

工作生活

“五位一体”领导人才发展方法

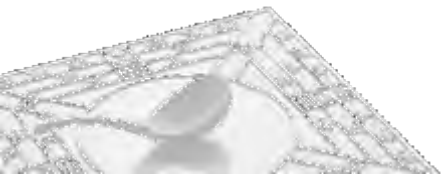
致盛领导力罗盘™

“五位一体”领导人才发展方法



培养发展机制 + 互联网学习平台

帮助企业打造领导力梯队
在产品服务市场、人才市场的竞争中获得成功!

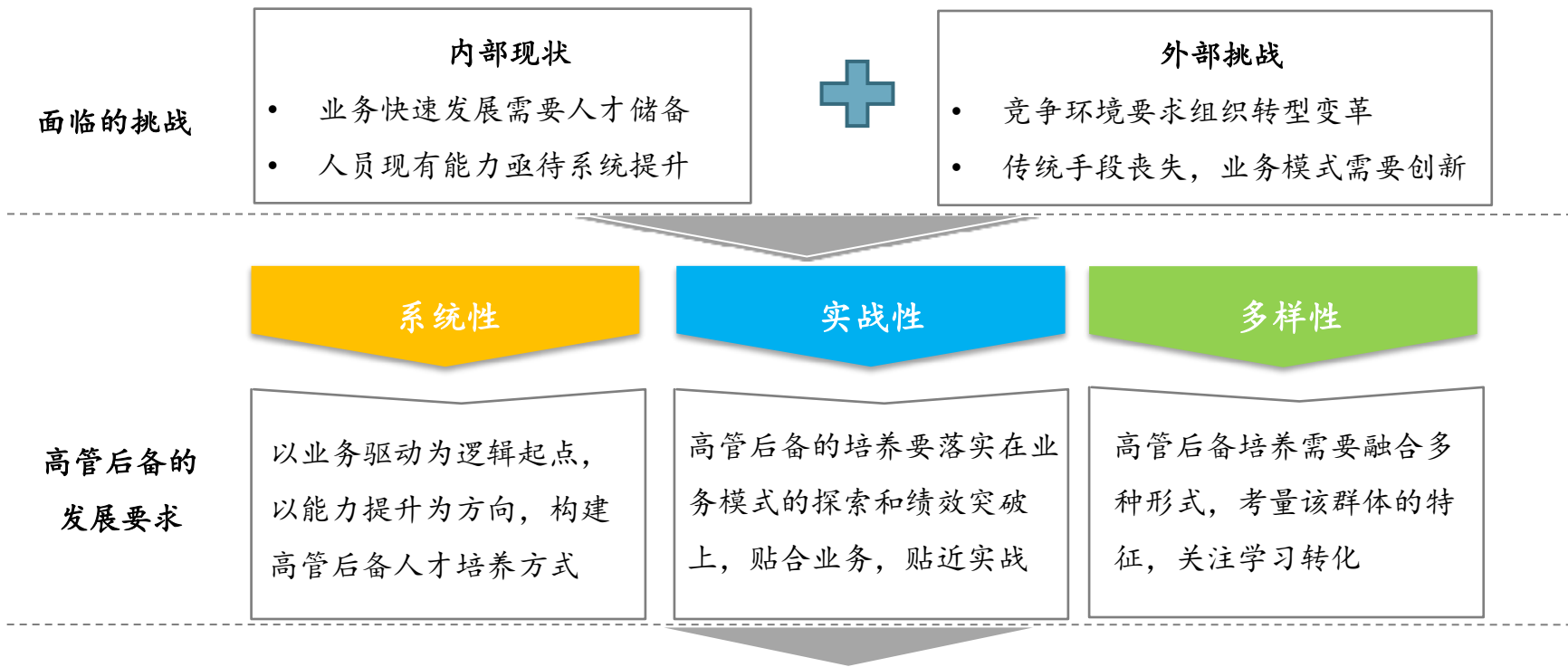




互联网企业的实践案例

—— 事业部后备干部发展

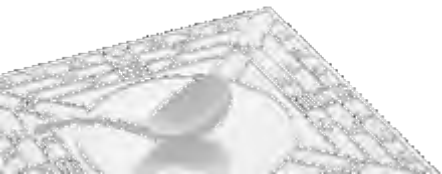
ABC公司作为行业知名的电子商务公司，业务快速发展过程中，需要系统提升经理人员能力，以学习促绩效。



如何构建多样的学习发展体系，促进高管后备能力提升，推动公司业务战略的创新突破？

主要的工作任务

1. 能力画像：确定高管后备的胜任力、经验要求；
2. 人才盘点：通过人才盘点会，盘点、评估和筛选人才；
3. 训战结合：集中训练+挑战性项目，知行合一，循环赋能，产出业绩。



关键组织能力和经验要求

一般情况下，事业部管理者的发展的核心主题“组织执行力”，围绕“组织执行力”构建培养要求。

构建组织执行力的关键能力要素

- 商业意识和商业思维
- 绩效管理;
- 业务计划和策略的系统性
- 战略性人才管理能力;
- 系统化分析和解决问题
- 文化与价值观整合;
- 组织设计
- 整合与协作。

示例

构建组织执行力的关键经验要素

二级机构继任者必备的有效经验可能包括：

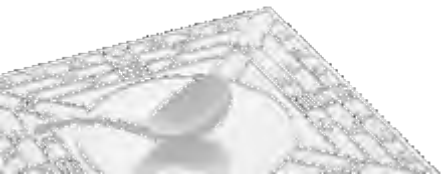
- 团队管理经验
- 前端职位经验
- 后端职位经验
- 新产品与市场开拓经验

个人层面的素质能力要求

成为成功的事业部管理者，还需要一些个人的特质和能力，这些特质和能力其发展难度往往比较高，经验往往是最有效的发展手段。

- 大胆地做出困难的人事决策;
- 自信;
- 坚韧不拔的意志品质;
- 建立信任的能力;
- 面对模糊和不确定性的决策与应对;
- 敢冒风险;
- 开放性、灵活性与适应性;
- 创新;
- 直接、开放的沟通;
- 好奇心和进取心等;
- ...

转型的成功对于个人特质提出了要求，这些特质的缺乏或脱轨因素的存在，可能成为重要的转型障碍。



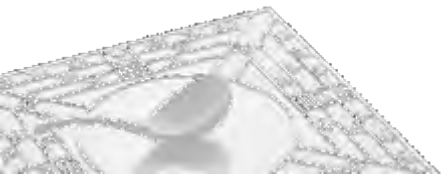
组织与人才盘点中业务部门角色及分工

业务部门角色及分工					
角色	关系	盘点前准备工作	盘点时工作	盘点后工作	产出信息
盘点对象	被盘点人	完成360测评, 与上级讨论自己的发展方向, 撰写自己的胜任者	--	与直接上级共同完成IDP	IDP

人力资源角色及分工					
角色	关系	盘点前准备工作	盘点时工作	盘点后工作	产出信息
盘点人	被盘点人直接上级	1. 完成360测评 2. 完成盘点计划			
盘点参与人	与盘点人同汇报关系者				
观摩人	盘点人直接上级	与下属部门沟通者和能回来才缺口的预测, 本场次被盘点九官格位置			

组织与人才盘点会整体流程

流程	角色	盘点人	盘点参与人	观摩人	组织者/主持人	记录员
		被盘点人的直接上级	其他系统与盘点人同级的负责人	盘点人的上级	HR	HR
会议前	会议前准备	1. 思考并与上级沟通组织架构调整规划; 2. 与盘点对象进行IDP沟通; 3. 对直接下属盘点对象的九官格位置初步调整, 拟写调整意见; 4. 收集盘点对象的行为例证; 5. 填写《组织与人才盘点信息表》, 完成盘点PPT.	收集盘点对象的基本信息和行为例证.		1. 组织安排盘点圆桌会议; 2. 提供盘点模板, 盘点对象近2次绩效成绩; 3. 收集盘点对象个人简历和盘点人的《组织与人才盘点信息表》; 4. 掌握圆桌会议的议程与规则; 5. 预订并布置会场; 6. 完善会议主持PPT材料.	熟悉《组织与人才盘点信息表》; 熟悉盘点流程和规则.
	会议导入			项目致词(主持人项目介绍后)		
	会议中	组织盘点	1. 展示业务规划, 展望下一年工作任务的; 2. 组织架构规划需求: 组织架构如何调整? 岗位如何变化? 3. 关键人才缺口预测.	可与规划建议	可点评盘点人规划内容, 提出建议.	根据现场反应, 可适当进行提问.
会议中	人才盘点	1. 展示部门内所有被盘点人360度测评结果及九官格位置(调整前), 重点介绍1, 7, 8, 9人岗特点及评价依据和事例; 2. 逐一介绍盘点对象优劣势, 待发展项, 离职风险, 继任者建议, 职业发展方向; 3. 确定本场九官格位置, 继任者提名计划.	1. 给予补充案例说明或证明; 2. 进一步介绍盘点对象优劣势, 待发展项, 离职风险, 继任者建议, 职业发展方向; 3. 确定本场九官格位置, 继任者提名计划.	1. 认真倾听; 2. 确定本场九官格位置, 继任者提名计划; 3. 必要时在主持人引导下决策.	根据现场反应, 可适当进行提问.	3. 整理组织与人才档案信息表, 对调整人员详细备注调整意见.
	会议后	会议后跟进	1. 完善盘点会议确定的组织架构调整计划; 2. 针对继任者空缺岗位进行处理, 给予继任者计划资源支持; 3. 与下级进行IDP讨论, 并指导下属制订个人发展计划; 4. 严格保密.	严格保密	1. 签字确认组织与人才盘点决策意见相关资料; 2. 负责其下属岗位继任者的培养计划的资源支持和调配; 3. 严格保密	4. 组织签字确认《组织与人才盘点信息表》和《继任者计划信息表》; 5. 完善继任者调整后信息资料; 6. 严格保密



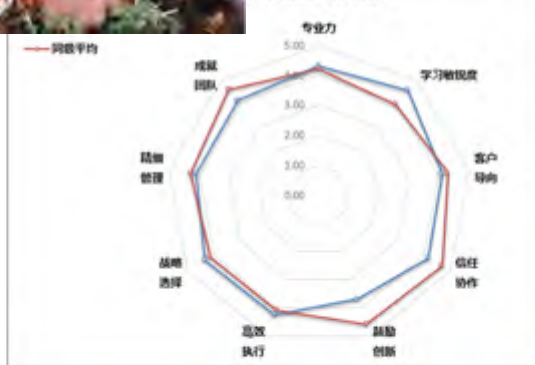
2、人才盘点：个人盘点报告

示例



出生年月	学历	现任职位	现任职级	现任职日期	Q1绩效	Q2绩效	九宫格位置	经验概述(关键事迹重点描述)
197*/*/**	硕士	财务总监	M6-1	201*/*/**	-	-	7	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;"> 公司外履历: 公司内履历: </div>

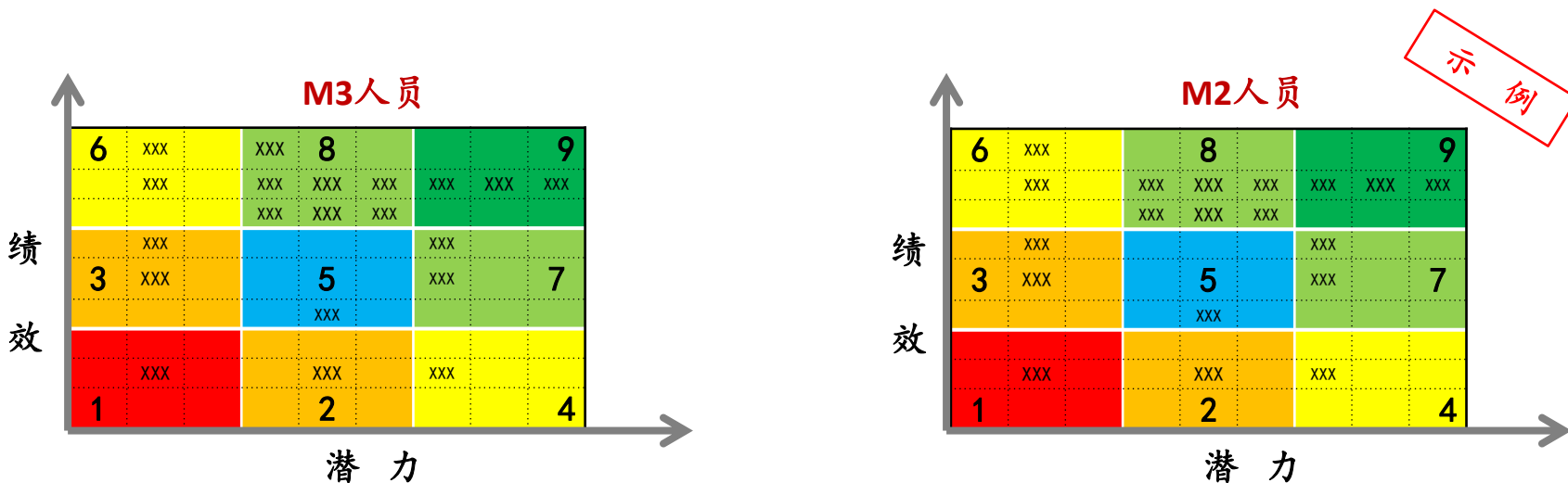
八力模型对比展示



优势劣势描述: (客观描述) 优势(1~3项): 1、积极主动 2、严谨认真 3、学习意愿强 劣势(1~3项): 1、专业知识及技能不足					
继任计划: (请用蓝色或灰色标注, 见示例)					
高职风险:	低	中	高		
高职影响:	低	中	高		
内部可替代性:	低	中	高		
外部可替代性:	低	中	高		
高职原因: (客观描述)	比较稳定				
继任者姓名:	1、 <u>江华</u>	准备度:	随时可以继任	半年后可以继任	1年后可以继任
(无内聘继任者, 填写外聘)	2、无	准备度:	随时可以继任	半年后可以继任	1年后可以继任
职业发展建议: (尽可能描述详细, 便于后期匹配发展计划)					
发展方向1:	现阶段学习发展				
发展方向2:	招商采购经理				
能力发展建议: (尽可能描述详细, 便于后期匹配发展计划)					
提升领域1:	专业知识, 技能。。。。。。				
提升领域2:	管理能力。。。。。				
提升领域3:					

360评分-价值观						
姓名/维度	客户为先	诚信	团队	创新	激情	平均分
黄晓明	5	4.33	4.56	4.33	4.33	4.51
同级平均	4.03	4.35	4.34	4.11	4.22	4.01

2、人才盘点：九宫格定位与沟通



序号	员工姓名	员工职级	入职日期	直接上级姓名	2014年盘点结果	2015年			近两次绩效得分		360评分-价值观					360评分-领导力					360评分专业力	360评分-学习敏锐度			九宫格位置调整建议	继任者提名信息			
						九宫格初始位	绩效得分	潜力得分	Q1	Q2	客户导向	诚信	团队	创新	激情	客户导向	信任协作	鼓励创新	高效执行	战略选择		精细管理	成就团队	自我认知		心智敏锐	变革敏锐	姓名1	姓名2
1	XXX	M3	2013/3/14	章子怡	8	6	1.10	4.02	1.20	1.00	4.23	4.33	3.96	4.33	4.33	4.12	4.17	3.68	4.23	4.32	4.11	4.14	4.32	3.92	3.72	3.98		XXX	XXX
2	XXX	M3	2013/4/16	章子怡	7	8	0.90	4.29	0.8	1	5.00	4.33	4.56	4.33	4.33	4.33	4.17	4.33	4.67	4.70	4.31	3.89	4.12	4.33	3.56	5.00	9		
3	XXX	M3	2013/5/21	张艺谋	8	9	1.35	4.35	1.2	1.5	4.70	4.96	4.58	4.52	4.77	4.56	4.71	4.55	4.64	4.57	4.62	4.67	4.33	3.76	4.50	4.22	9	XXX	XXX
5	XXX	M3	2013/12/5	冯小刚	7	9	0.90	4.40	1	0.8	4.55	4.35	4.03	4.09	4.11	4.12	4.17	4.08	4.83	4.12	4.11	4.94	4.15	4.56	4.15	4.82		XXX	XXX
6	XXX	M2	2013/12/17	赵本山	5	7	1.00	4.25	1.2	0.8	4.34	4.51	4.35	4.52	4.19	4.31	4.32	4.25	4.37	4.28	4.24	4.16	4.33	3.96	4.33	4.33			
7	XXX	M2	2014/4/24	冯小刚	5	8	1.10	4.43	1.2	1	4.60	4.77	4.34	4.39	4.40	4.46	4.48	4.45	4.47	4.62	4.50	4.53	4.33	4.56	4.33	4.33	9	XXX	
8	XXX	M2	2014/5/29	赵本山	5	9	1.35	4.50	1.2	1.5	4.22	4.22	4.11	4.11	4.17	3.33	3.22	4.17	4.33	4.62	4.72	4.40	4.96	4.58	4.52	4.77		XXX	XXX
9	XXX	M2	2014/7/16	冯小刚	5	4	1.25	4.20	1	1.5	3.33	3.33	3.22	3.44	3.17	3.98	4.10	3.50	3.50	4.32	4.21	4.09	4.33	4.35	4.40	4.26	1	XXX	
10	XXX	M2	2014/10/9	章子怡	8	8	0.90	4.31	1	0.8	5.00	5.00	4.33	4.78	5.00	4.35	4.52	4.19	4.67	4.60	4.80	4.52	4.60	4.22	3.33	4.67		XXX	XXX

培养发展策略

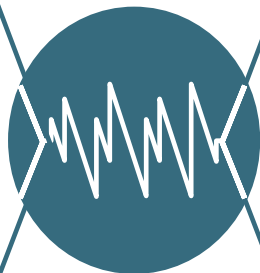
本项目主体采取“挑战性项目+导师”的方式设计，主要采用以下培养手段：

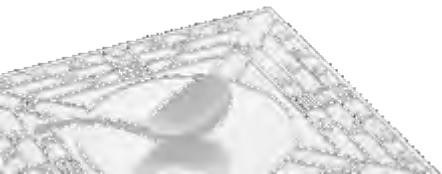
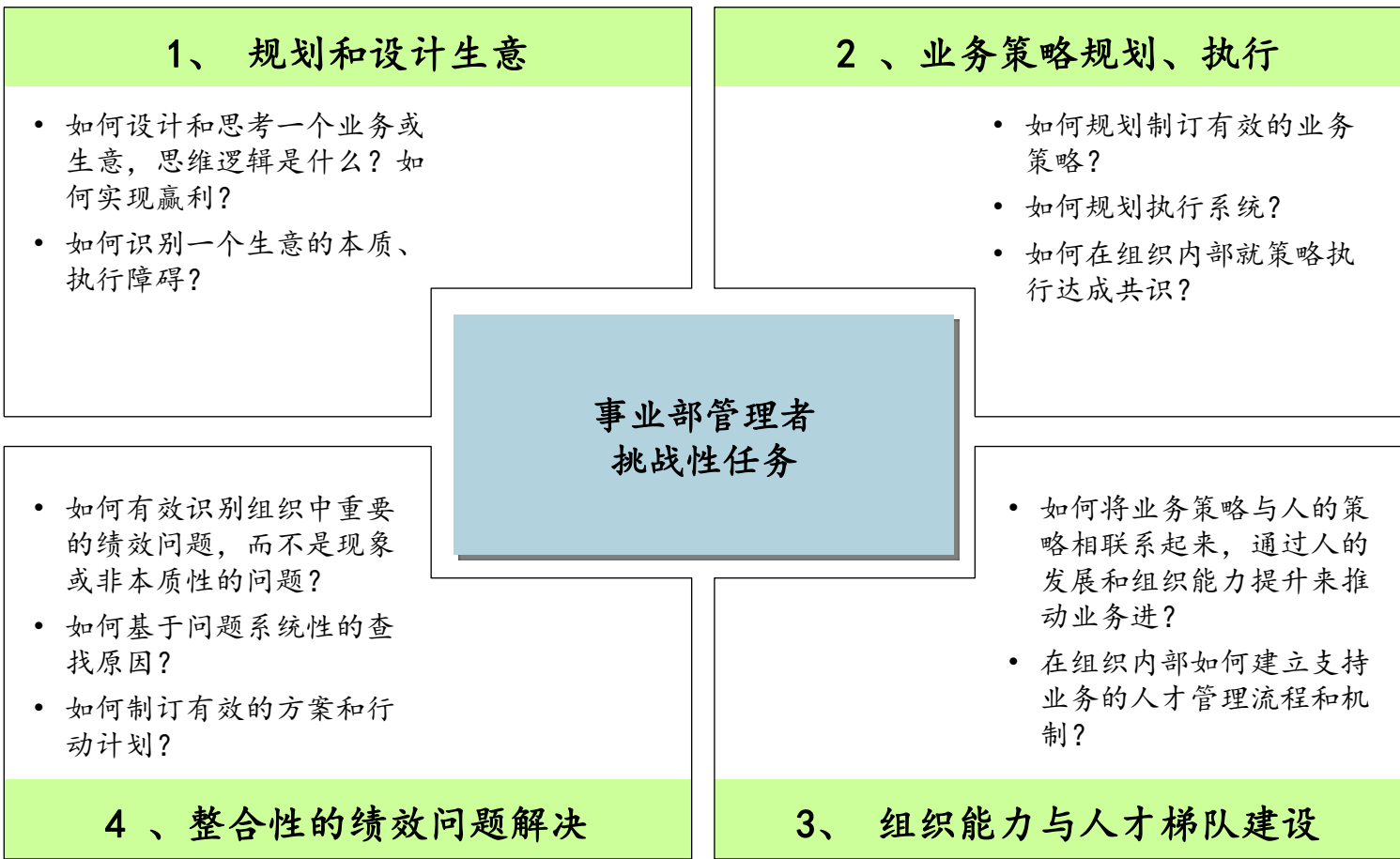
- 培训课程；
- 挑战性项目；
- 咨询师辅导反馈；
- 工作坊及研讨；
- 企业导师；
- 测评。

学习项目运营

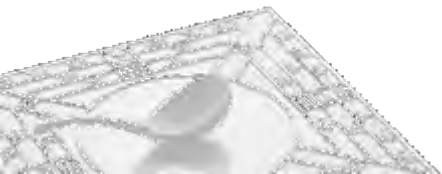
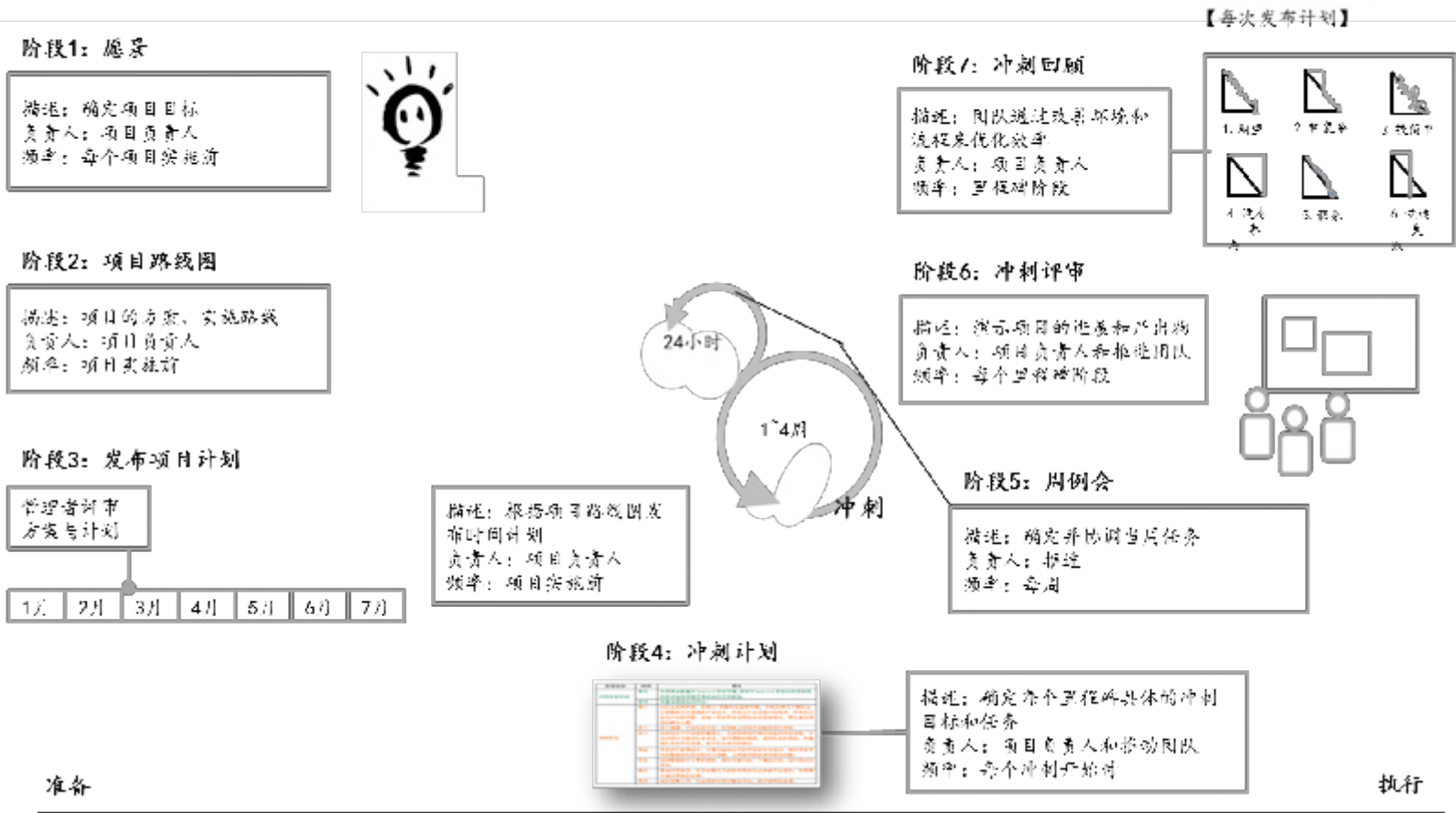
本项目运营方式：

- 三个主题融合四个任务；
- 学员分6组，2个班；
- 每人参加一个主题；
- 持续时间半年循环一次；
- 建议每个人至少参加两个以上主题，最好三个主题同时参加
- 若只能参加两个主题建议是“商业模式+战略人力资源主题”





项目验收交付运营



示例



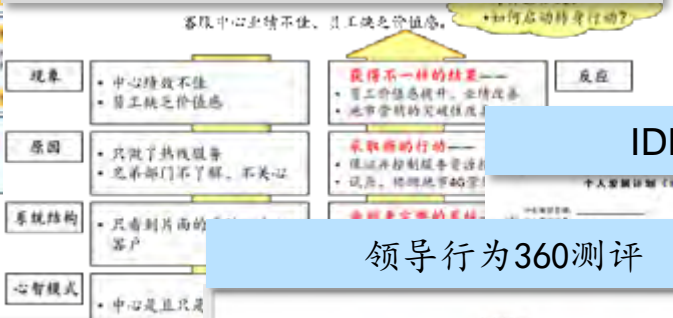
商业计划书

第一章：摘要
 第二章：公司介绍
 一、宗旨（任务）
 二、公司简介
 三、公司战略
 1. 产品及服务
 2. 产品及服务 B、等等
 3. 客户关系的开发、培训及咨询等

挑战性项目复盘

序号	项目	复盘内容	复盘结果
1	项目启动	...	0.1.1
2	项目规划	...	0.1.2
3	项目执行	...	0.2.1
4	项目总结	...	0.2.2

业务转型路径设计



IDP, 个人领导力发展计划

个人发展计划 (IDP) 模板


项目/发展领域	目标	行动计划	评估标准	完成日期

领导行为360测评



商业模式设计





智慧互升，缔造非凡！

辅仁致盛管理顾问

2017年7月

