

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0001-03

# 从标杆企业解读中国邮政领导力培训体系建设模式

谢 册, 周晓新

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

**摘 要:** 文章从邮政战略发展需求的角度阐述了构建领导力培训体系的必要性, 分析了国内外大型企业领导力培训体系建设的成功案例, 借鉴全球领导力发展及先进企业最佳实践, 提出了基于“人才培养 CAPD 模型”的中国邮政领导力培训体系建设的思路。

**关键词:** 战略; CAPD 模型; 领导力素质模型; 人才评价

**中图分类号:** F61

**文献标识码:** A

近年来, 按照中央的部署, 邮政集团先后经历了政企分开、专业化经营等重大改革, 目前已形成邮政、金融、速递物流三大板块业务协调发展的格局。在邮政向现代企业集团快速转型的新形势下, 加强各级邮政企业领导力建设, 建立与企业发展战略紧密结合的中国邮政领导力培训体系, 对提升各级领导班子及专业管理人员的思想观念和领导力水平, 实现邮政转型升级和创新发展具有重要意义。

## 1 建设领导力培训体系契合邮政战略发展的需要

“十二五”期间, 集团公司党组提出“打造国内一流的企业集团”、“建设现代服务业集团”的战略目标, 如何使各级领导者快速适应公司战略和业务发展对领导力的要求, 全面提升各级企业领导统筹驾驭全局、领导科学发展、破解改革难题的能力, 以助推企业战略目标的实现, 成为邮政人力资源开发和培训发展的重要紧迫任务。建立自上而下的统一理念、相互衔接、科学规范的领导力评价标准和发展体系, 使各级领导的思想观念与行为模式高度统一到集团公司的战略上来, 是提升领导者的战略思维、决策能力和管理水平的需要, 更是助推企业战略发展和战略执行的关键。

## 2 标杆企业领导力培训体系建设实践

越来越激烈的市场竞争和全球经济一体化使企业面临重重危机, 各种不确定因素大大增加, 在复杂多变的市场环境中, 企业的领导力问题备受重视, 领导力成为企业发展最重要和最核心的软实力, 领导力开发成为全球企业培训的焦点。国内外很多知名企业以企业发展战略为导向, 以满足员工职业发展为目标, 建立了科学、完善的领导力培训体系, 以增强企业在可持续发展中的竞争力, 助推企业使命、愿景和价值体系的实现。

### 2.1 海外行业标杆案例

美国通用电器公司 (GE) 是领导力培训实践的典范。

克劳顿学院作为 GE 公司的领导力培训基地, 下设初级领导力培训部、高级经理人培训部、基础领导力课程部、课程设计部、运营部、客户培训部等 6 个部门, 负责公司高级管理人员及业务专家等共计 15 万人的培训工作, 其中 OCEO、高管人员、资深经理人、经理人、资深业务专家等近 5 000 人是培训的重点。根据公司人员结构, 克劳顿学院构建了三类五级的领导力培训课程体系, 三类指学习应用、教练引领和行为塑造, 五级指基础领导力, 初级、中级、高级领导力和顶级领导力。每一类、每一级均针对不同职级及工作年限的管理者设计了阶梯式的培训发展规划和课程方案, 以满足管理者在不同发展阶段的培训学习需要。

美国邮政非常注重对人才的开发与管理, 人力资源部总经理直线负责领导力开发与培养工作, 下设领导力开发部、人才管理部 and 领导力培训中心 (Bolger 培训中心), 其中领导力开发部有专门负责领导力课程开发的专家, 人才管理部有人力资本和教育心理学专家, Bolger 培训中心有领导力支撑服务专家, 为领导力培训提供专业化的支撑保障。美国邮政按照高层领导、高级管理人员、经理层人员和基层管理人员四个级别, 制定了分级的岗位培训项目。高层领导培训侧重个性化、系统化的个人能力开发, 采取合作企业案例、混合式学习及个性化评估等培训方式; 高级管理人员的培训分为基础培训、领导力培训和个性化高管领导力开发培训三个级别; 经理层培训包括基于企业基础的管理性领导力项目和基于能力素质模型的提升性领导力项目; 针对基层管理人员主要进行基础领导力培训。

IBM 在十年前通过构建自身的领导力培养体系, 投资开发具有针对性的领导力核心项目, 发展了一大批深谙 IBM 管理之道并不断传承 IBM 文化的蓝色经理人。蓝色经理人项目内容包括业务行为准则、管理基础、教练式辅导及团队建设等模块的课程内容, 整合了哈佛商学院的理论研究与 IBM 的管理实践, 强调理论与实际相结合。在培养方式

上,采取在线学习、体验学习和在岗学习三种方式,确保了学习效果。

## 2.2 国内大型企业案例

国内众多大型国有企业也将领导力培训作为促进企业转型发展的核心力量。宝钢集团高层领导十分重视领导力培养发展,班子成员亲自参加领导力研究和开发,总结传承历史经验,认识把握发展规律,撰写了《宝钢领导力研究报告》,形成了宝钢领导力核心素质模型。同时,针对管理人员建立了“五层三进”培训体系,覆盖了从基层管理者到集团领导的五个管理层级,以及任职基础培训、任职资格培训和在职研修三个递进阶段。

中国电信建立了基于战略的领导力发展体系,形成了领导力素质模型、领导力测评、行动学习、效果评估等闭环系统。在培养内容上,按岗位和专业分层分类制定领导力课程规划,设计了“iAce(卓越)—iBeyond(超越)—iexCEED(飞越)—iupgraDe(跨越)”四个阶梯的系列品牌项目,同时面向未来岗位建立了继任者开发体系。在培养方式上,通过行动学习、工作研讨、思想碰撞等多元化形式和多媒体技术手段,着力将领导力培训与中国电信具体实践相结合,使领导力培训项目落地。

华润集团建立了基于领导力素质模型的测评中心,在对领导力深度测评的基础上,提升领导者自我觉察能力,并进行有针对性的反馈辅导。同时,引进其他辅助性测评工具,用于不同层面人员的选拔与发展。除此之外,中粮集团、中国石化、中国移动等大型企业集团公司都专门为高管人员定制了领导力培训项目,以适应未来全球化和变革时代对领导者的要求。可以说,领导力培训已经成为中国企业培训关注度最高、需求增长最快的领域。

## 2.3 启示与思考

从国内外先进实践经验来看,各企业既有共性又各有所长,对中国邮政领导力培训体系的构建具有启迪和借鉴作用。一是集团领导的重视对领导力培养发展至关重要,很多大型企业高层领导都亲自参与领导力项目研发工作,并在培训中亲自授课,以此形成企业各级领导的统一认识和自觉行动;二是领导力的培训发展均以企业发展战略为导向,把领导力发展作为引领企业转型发展的推手,作为企业长远可持续发展的战略工具;三是以岗位能力素质标准为依据,针对不同层级的管理者,按照任职阶段建立了分阶段的培训实施体系,为领导者在纵横交错的成长路径中提供支持;四是通过岗位测评发现人岗匹配的差距,从而进行有针对性的培养发展;五是综合多种学习方式,通过多元化培养方法的组合,达到最佳培训效果。

## 3 中国邮政领导力培训体系构建的思路

以支撑中国邮政发展战略为宗旨,借鉴全球领导力发展及先进企业最佳实践,现以人才培养CAPD模型(如图1所示)为基础,提出中国邮政领导力培训体系的建设思路。

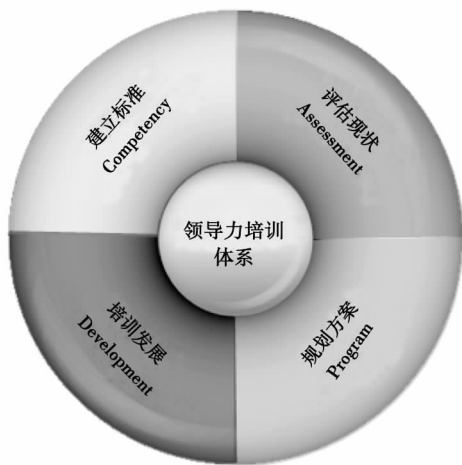


图1 人才培养CAPD模型

### 3.1 搭建承接战略目标的领导力素质模型

领导力素质模型是基于岗位胜任力建立的一套标准参照体系,具体指明了领导者需要具备何种能力素质才能符合企业战略发展要求和长远发展期望,并描述各能力素质在工作中的具体行动表现。在方法上,采取四维驱动法搭建中国邮政领导力素质模型,通过自上而下的战略解析法,由外到内的标杆分析法,由表及里的岗位分析法和由浅入深的岗位访谈法,对领导力素质标准进行全方位立体式“探测”,挖掘满足企业战略发展需要的高绩效工作基因及行为模式,建成中国邮政领导力素质模型。特别指出的是,战略解析是建模的关键环节,需要高层领导的深度参与,通常以高管访谈、战略研讨会等形式开展,站在高层领导的角度理解企业战略,明确未来战略发展对领导者能力素质的要求,助推企业战略实现。

### 3.2 建立多维度的人才评价体系

在明确领导力培养标准之后,通过运用合理的评价技术和手段,对领导者能力素质现状进行分析和诊断,掌握领导者个人及团队的优势和短板,为确定人才培养方案提供依据。评价需要专业的工具,包括360度评估、结构化行为事件访谈、工作样本分析、无领导小组讨论、情境模拟等。中国邮政可根据测评目的、岗位关键性及成本效率选择适合的工具。针对邮政中高层管理人员可采取情境模拟、角色扮演等定制化工具,由测评师按照预设的情境及题目开展测评。为纠正个体偏差,针对每位被测评者要由3~6位测评师进行多轮测试,并在测评完成后撰写、解读综合测评报告。针对基层管理人员可重点采取在线测评的方式,将测评工具软件与中国邮政网络培训学院对接,实现基层管理人员的实时在线测评,由系统自主生成测评报告并进行解读分析,便于测评者形成正确的自我认识,采取措施进行有针对性的改进发展。

### 3.3 规划分层分阶的培训课程方案

借鉴国内外企业成功经验,根据企业领导者在不同发展

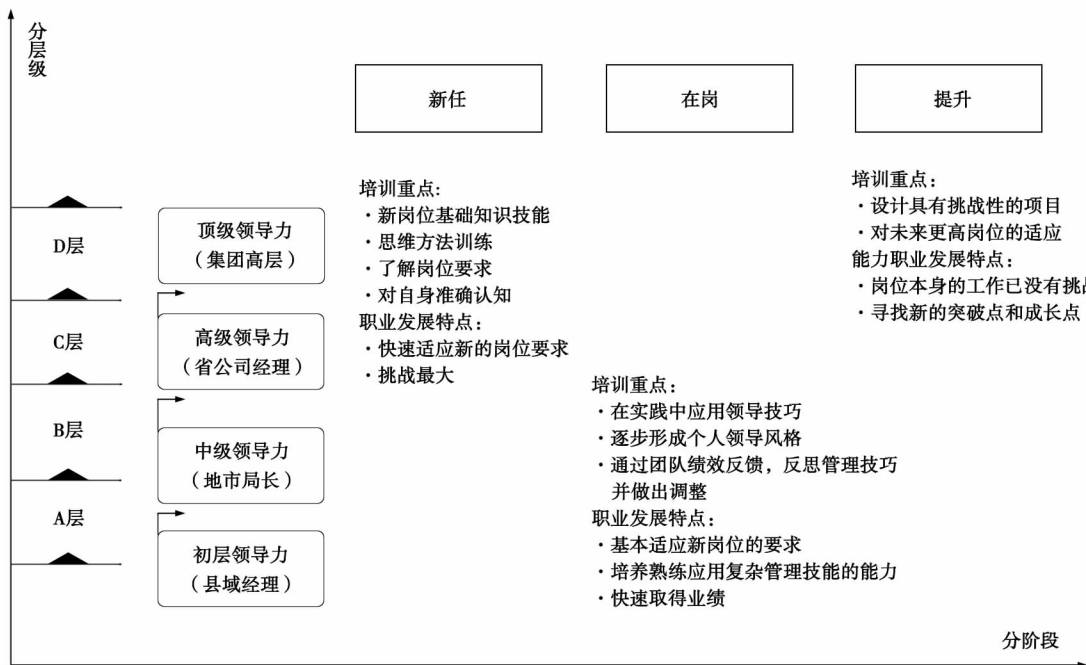


图 2 分层次分阶段的领导力培训课程体系

时期的角色要求和成长需要，建立中国邮政分岗位层级、分任职阶段的领导力培训课程体系（如图 2 所示）。按照岗位层级，设计了顶级、高级、中级和初级四级领导力，集团高层作为企业未来的塑造者，培训内容侧重全球视野和创新能力，打造全球化的战略家和企业家；省公司经理作为企业变革的引领者，要在公司战略范畴内考虑业务或职能部门的战略，预测环境变化对业务的影响，从长远角度考虑不同产品、市场及技术的整合；地市局长作为企业战略的实现者，主要扮演战略执行的角色，培训内容重点在于各项政策在本地应用，将政策转变为行动；县域经理作为基层管理者，培训重点在任务管理和战术执行，推进具体的、可衡量目标的完成。同时，同一岗位层级的领导者又分为新任期、在任期和提升期三个任职阶段，要根据不同阶段的职业发展特点有针对性地确定培训重点，以提高培训的精准性和有效性。

### 3.4 采取多元化培训方式实施领导力培训

领导力开发重点的改变要求培训方式进行相应的革新，逐渐向混合式、多元化方向发展，传统以辅导、反馈、面授等为主的培训方式，已远远不能满足领导力发展的需要。按照人才成长的“70-20-10”规律，领导力提升有 70% 来自于企业实践活动，采取轮岗、项目实践、行动学习等培训方式，通过不断解决各种复杂的、挑战性的实战问题，培养战略思维、驱动变革、管理创新等能力，实现个人领导力提升和问题解决的双向成果；领导力提升有 20% 来自于周围人的影响，采取多样化的评价、团队互动反馈、小组研讨等培训方式，帮助领导者把沉淀在思想深处的经验和智慧提取

出来，通过结构化的交流分享，促进领导力的反思与提升；领导力提升有 10% 来自于传统的课程讲授，对于知识性和基础技能性的培养具有良好效果，可通过集中面授与远程学习相结合的方式，在课堂上融入案例分析和角色扮演等元素，使业务知识、管理技能和理念方法得到系统掌握。

### 4 结束语

在全球经济一体化深入发展，国际竞争日趋激烈的新形势下，领导力日益成为企业发展最重要的软实力，领导力的开发成为企业管理的焦点。中国邮政的转型升级和创新发展，更需要坚实有力领导人才的支撑。构建中国邮政领导力培训体系，以领导力素质模型为标准，以多维度的人才评价体系为基础，规划分层分阶领导力培训方案和课程体系，践行卓越的领导理念和行为模式，是推动中国特色邮政事业发展的需要，更是中国邮政战略实现的关键。

### 参 考 文 献

- 1 刘国胜. 宝钢领导力. 北京: 中信出版社, 2011
- 2 闰绪娴. 如何进行人才测评. 北京: 北京大学出版社, 2005

收稿日期: 2012-10-26

作者简介: 谢册 (1968~), 女, 河北辛集人, 教授, 主要从事教育培训管理及财务管理研究; 周晓新 (1977~), 女, 河北衡水人, 工程师, 主要从事领导力培训研究。