

创新模式、提升价值

--全能高管人才培养的实践&思考



关于中智集团

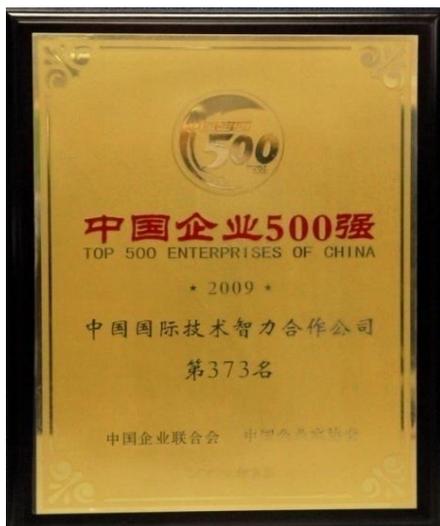
中国国际技术智力合作公司（简称中智，英文缩写CIIC）是中央直接管理的国有重点骨干企业，国务院国资委直属唯一一家专业从事人力资源服务的全国性集团公司。

中智集团成立于1987年，总部设在北京，在境内外设立87家分支机构，在76个国家和地区开展业务与合作。

中国人力资源服务行业
第一品牌

中国企业人力资源
整体服务供应商

中央企业人力资源服务
主要供应商



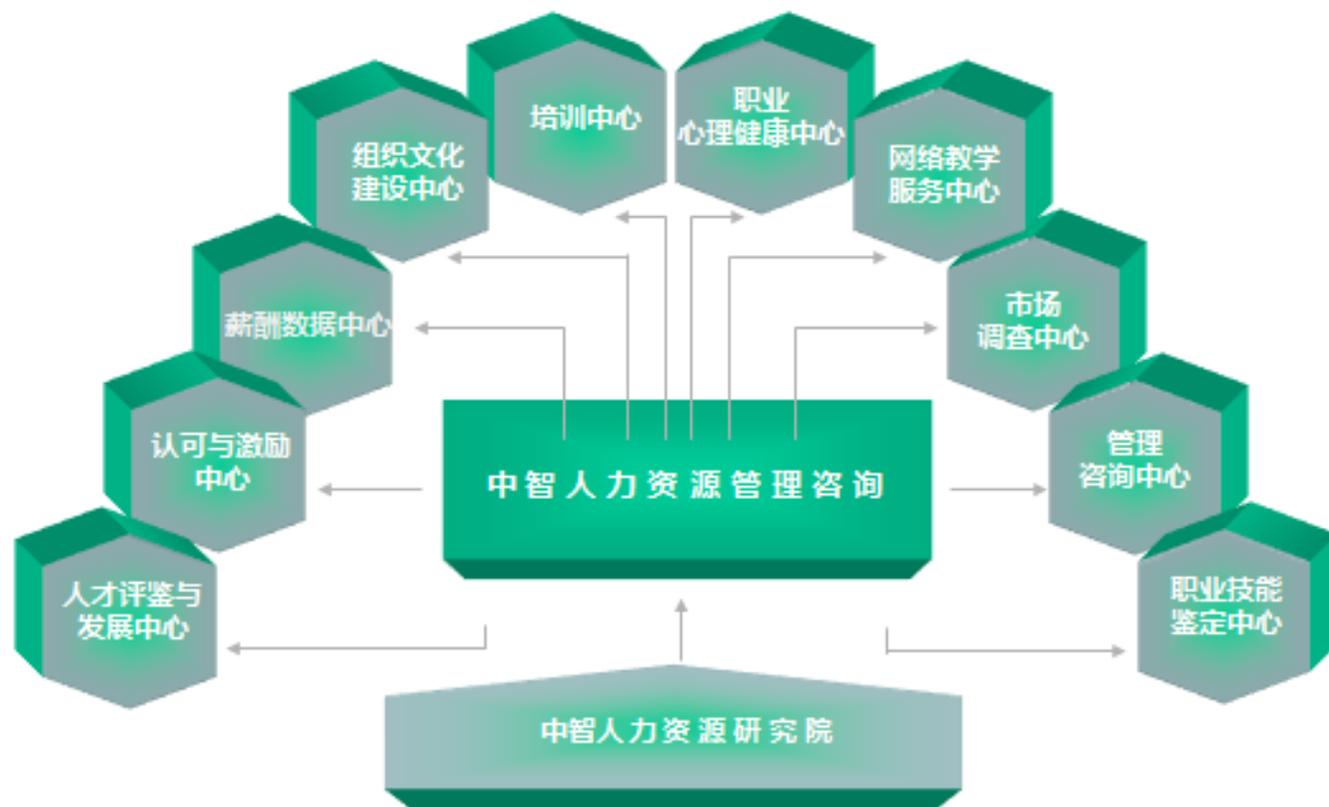
- 2006-2013中智连续八年列500强人力资源企业第1位
- 2013大中华区人力资源服务机构品牌榜单》第3名
- 2013年中国500强第307位
- 2013年中国服务业500强第98位
- 作为人力资源行业代表入选CCTV“建国60周年推动中国经济的60个品牌”



中智-中国咨询业排名第六位（2013年度）

中智人力资源管理咨询有限公司（简称中智咨询），是中智集团旗下专业从事人力资源管理咨询服务的全国性公司，是国内领先的战略性人力资源咨询机构，客户遍及所有行业和地区，是国内唯一一家能够提供综合性、全流程、一体化人力资源咨询方案的提供商。

中智团队



10 个业务板块

40 款在线产品系统

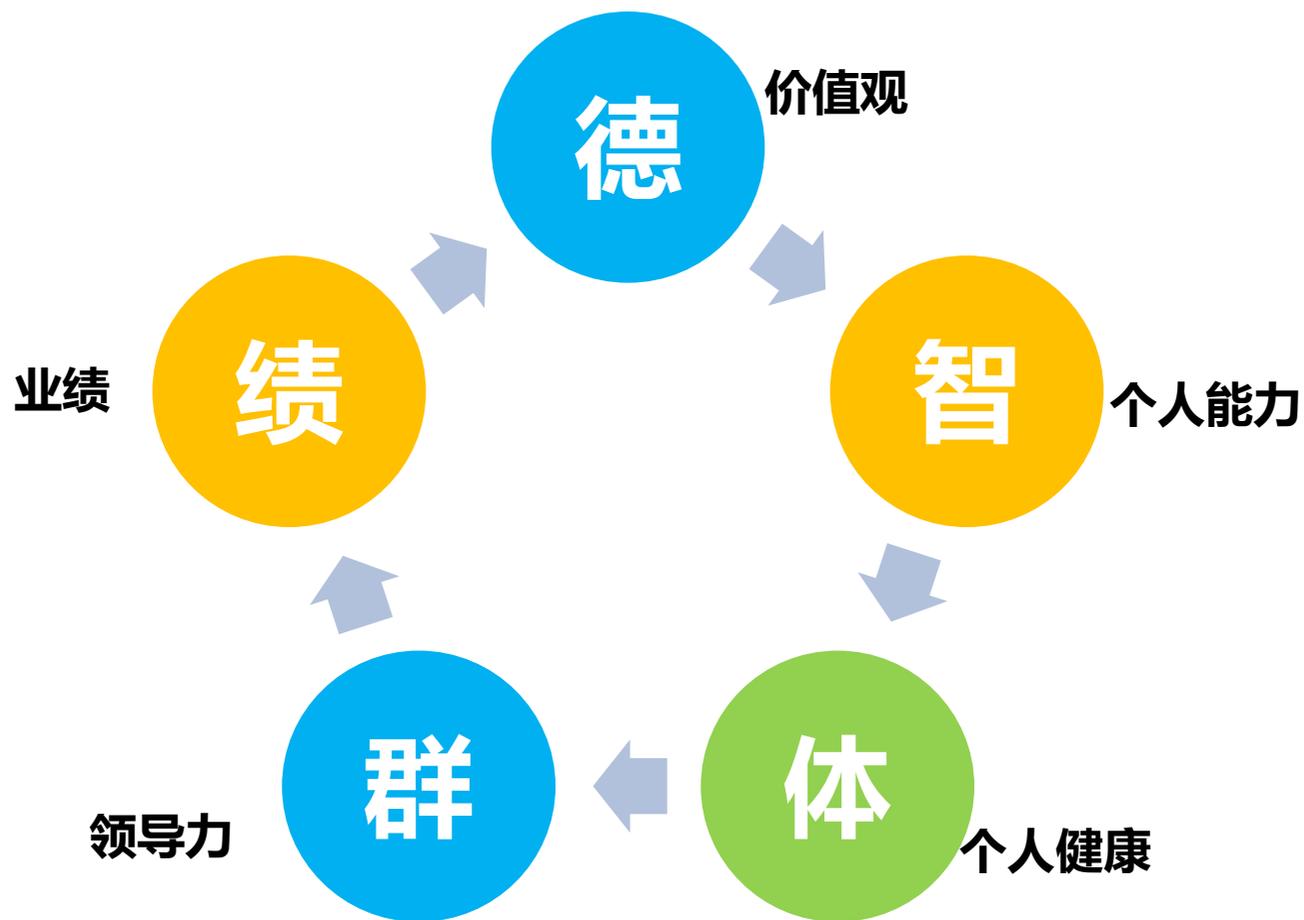
72 名研发顾问

153 名项目执行顾问

ciic



全能高管人才

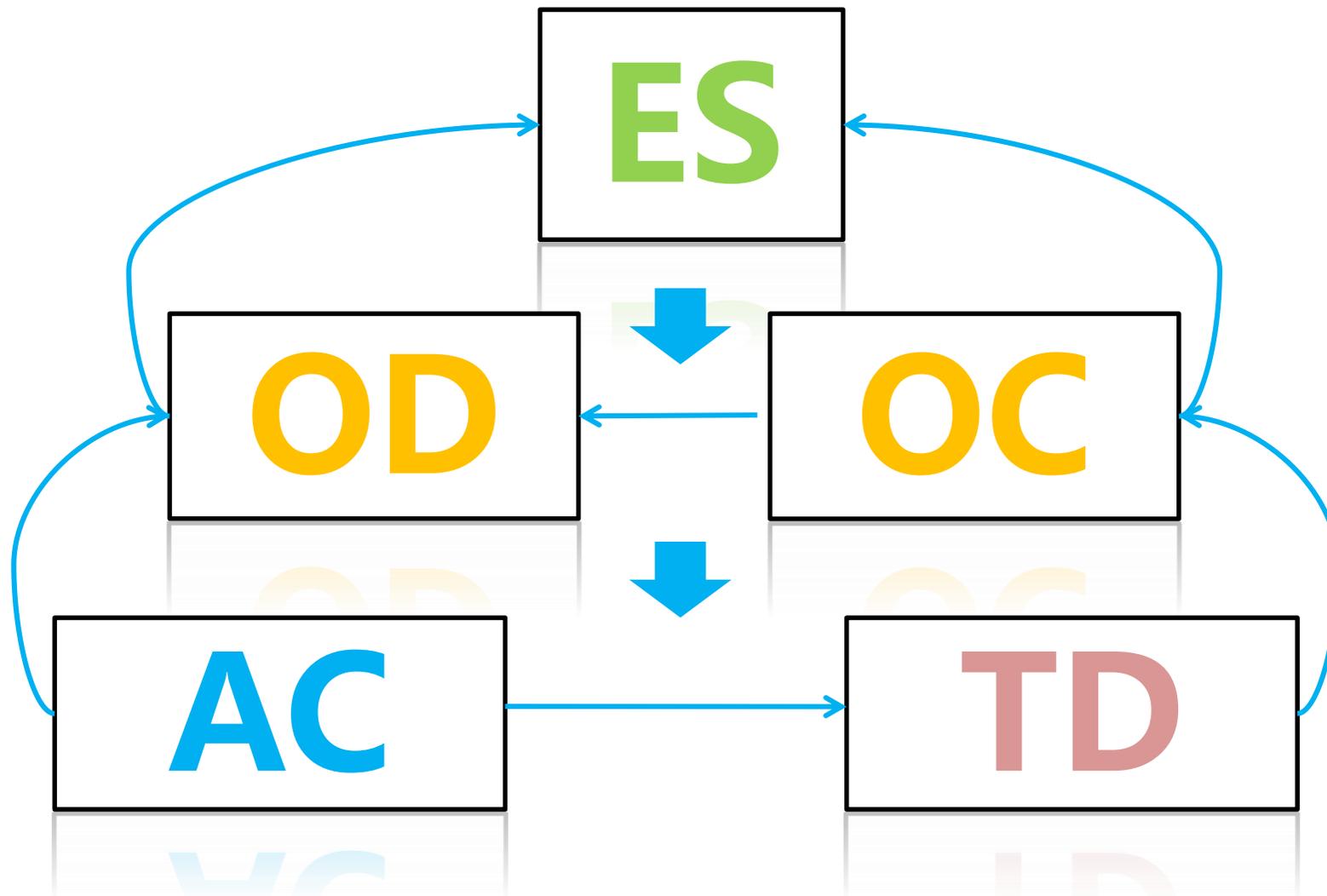


我们的培养理念

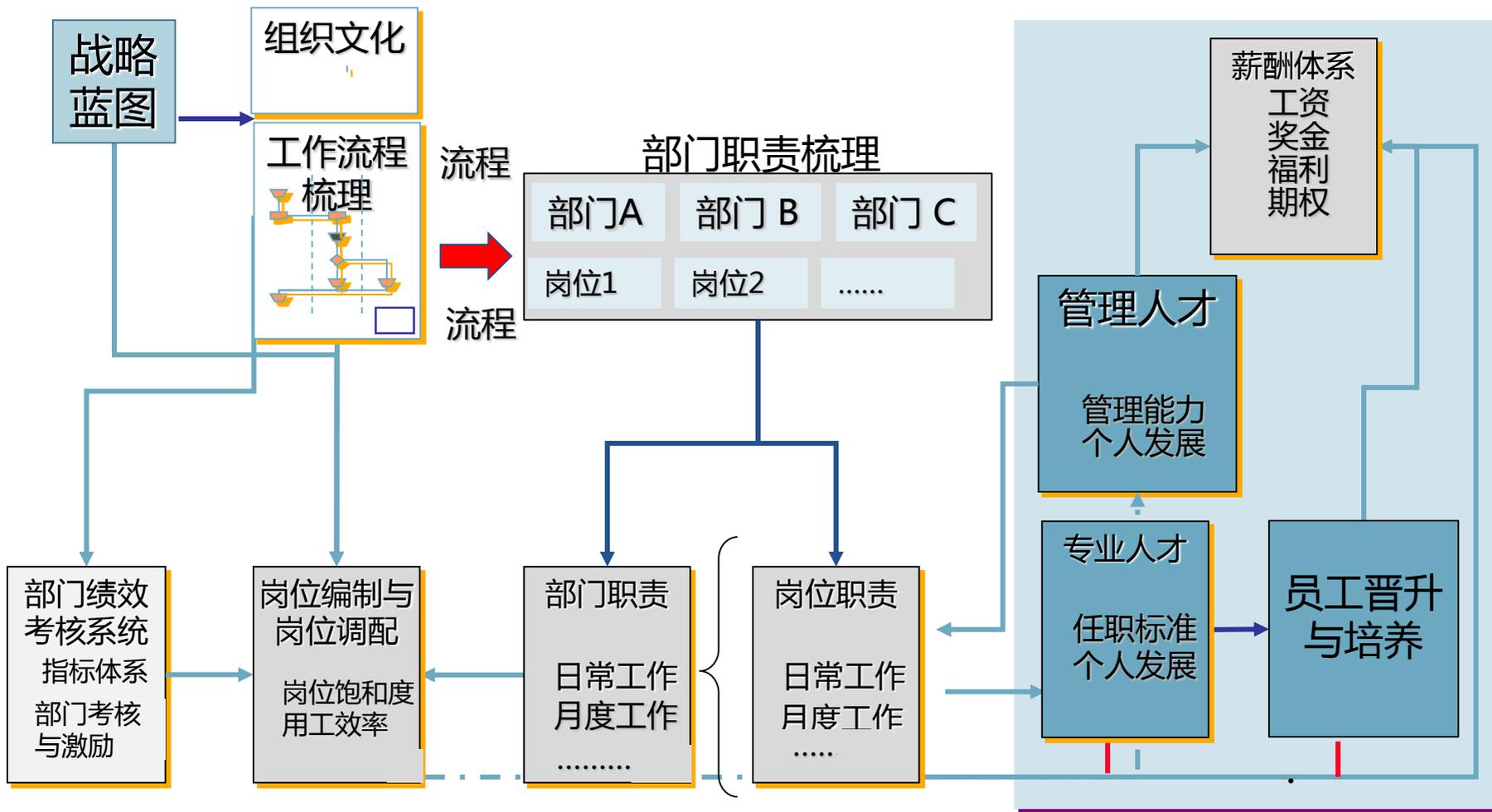
专业主义

能力主义

价值主义



ES-OD-OC-AC-TD





项目背景

中智公司完成了某信息产业集团控股上市A公司组织发展之领导力发展专项工作。董事会对该企业的发展存在忧虑，但不清楚问题究竟在哪里。通过领导力发展项目，找到了集团对A公司管控的薄弱环节，摸清了企业领导班子存在的职责不清、职数不齐、班子分工不合理等问题，基于岗位胜任能力要求的每个班子成员进行了立体评估，找出了领导班子形不成合力的主要原因。形成了基于集团战略发展要求的领导力标准、评估发展的建议。此次咨询项目，为该集团控股公司建设实现组织转型发展的管理团队在理论上和实践上找到了行之有效的道路，即基于发展战略等企业实际，从领导力标准、领导力评估和领导力发展等角度，实现高层管理团队配置的科学化与实操性，也打造出了一支综合的管理人才队伍。

项目全图

项目目标

- 领导班子职位标准建设
- 领导班子领导力模型构建
- 领导班子个体及整体领导力评估

项目投入

- 顾问：AD与OD携手参与。
- 时间：**1个多月**的全程投入
- 测评对象：经营领导班子正副职，8人
- 涉及访谈人员：**44人**（集团高层、长城电脑领导班子成员、长城电脑中层正、副职）
- 企业及行业资料：**近100份**的研读分析
- **多种评估方法组合。**

项目关键点

- **以战略为核心**：从战略出发，面向未来，开展领导班子职位体系诊断与建议，为人员评估和干部选拔、管理奠定基础
- **立足于现状，着眼于未来，兼顾组织与个人发展**：组织发展和个体发展需求紧密结合，为未来从团队效能提升到个人职业发展输入有效信息
- **全面系统的评估手段**：采用问卷调研，360评估、BEI，工作角色分析报告，工作模拟会议，职业性格、团队角色等多方式、多角度的信息收集与交叉印证，加强评估效果，支撑信息更加充分。
- **关注人才队伍建设**：中高层高潜质人员挖掘

项目收益

- 评估并针对性的培养高管人才，成功解决了A公司发展中的人才管理瓶颈问题
- 通过关键人群行为改变的组织变革有效性得到了该产业集团的高度认可
- 该项目的实施，对集团公司人才管理体系建设、优化和完善组织发展技术起到了战略性的推动意义。



高管人才培养定制化产品设计“供应商”

A black rounded square with the word 'Vendor' in white, lowercase, sans-serif font. The square has a subtle drop shadow below it.

Vendor

项目背景

国内某大型综合能源企业海外业务近年来急速扩张，但能够独立承担海外业务开拓的高级经营管理人才国际化经营能力欠缺，跨文化沟通能力、海外市场开拓能力较弱，由于行业中高端经营人才外部获取难，且该公司在组织文化认可上要求较高，挑选出内部50名优秀的高级管理者进行为期半年的集中培养。

解读战略，确认发展关注点

X公司国际化进程



阶段描述

将经营活动扩展到原材料供应或销售终端，加强对全过程的控制，使企业在市场竞争中掌握主动，从而增加各个业务活动阶段的利润

公司资源布局的全球化，即原材料供给、生产、研发等机构在全球分布，员工在不同区域分配

将组织内部分布在各地的资源有效整合，发挥全球化优势，掌握全球不同市场的商机，达到一定的国际市场份额

战略关注点

- 资源储备
- 技术优势
- 生产协同

- 各国员工比重
- 资本/原材料来源
- 研发中心
- 生产中心

- 领导层构成
- 全球化文化包容性
- 业务流程整合
- 全球知识/实践共享
- 国际化市场份额/销售分布

从战略-组织发展-关键人群发展

Strategy-战略目标

成为最具成长性的世界
一流矿业公司

公司海外资产占比
达到30%以上

公司上游资产占比
达到55%左右

综合实力进入世界矿
业公司前五名

Organization Competence- 组织能力

深刻的市场洞悉与
分析能力

强大的资源勘探、获取与
开发能力

娴熟的外部合作能力

卓越的内部运营管理能力

丰富的财务运作经验和并
购整合能力

Learning Competence-人员能力

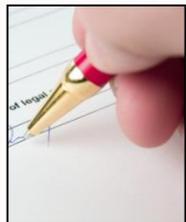
经营管理人才：
具备世界眼光、战略思维、创新与开拓能力、管理团队

科技人才：
为公司科技发展提供重要保障的各类高水平科技研究人员

技能人才：
专业娴熟的矿产资源、多金属技能人才

国际化人才：
实施公司国际化战略转型所需的各种管理与专业人才，尤其是矿山经营、资本运作人才。

TOP50 培养学习项目方案



准备期



辅导期



领导力论坛



工作实践



(商学院学习) (国际轮岗)



(商学院论坛) (海外工作实践)



培养目标

- 1、对参与者进行领导力、外语能力的测试，给予客观精确的评估结果与反馈
- 2、确定每一位参与者具备有坚实的基础国际化能力

- 1、加深对国际化领导力的理解
- 2、通过交流深入感受国际事务处理的复杂性
- 3、所学内容有效指导实际工作

- 1、理解全球化商业事务的核心知识并有效运用与实际工作
- 2、逐步培养跨文化团队领导能力

针对前一阶段的工作进行交流，提高知识、技能和素质等各方面国际化的能力。

培养内容

- 1、领导力360度评估与反馈
- 2、托业考试
- 3、全球商业与经济相关论题
- 4、个性化发展项目:个人辅导与发展

与3-5位领导者，包括：国际一流矿业公司领导、国内成功国际化企业领导者以及内部有丰富经验的国际化管理经验的领导者进行3天的深入交流，内容包括：

- 1、国际化环境下的领导力
- 2、处理突发跨国事务
- 3、创新思维等。

- 1、国际化战略
- 2、全球商业战略
- 3、竞争战略
- 4、经济学、财务相关
- 5、卓越领导力
- 6、跨文化管理

- 1、全球化运营
- 2、供应链管理
- 3、国际营销
- 4、引领变革
- 5、冲突管理

第一阶段

第二阶段

第三阶段



高管人才培养“教练”



- 国内某大型股份有限银行，在中国内地、香港、澳门、台湾及37个国家为客户提供全面的金融服务。随着银行务在海外的快速发展和国内市场的日益白热化竞争，急需培养一批具有国际化视野、富于开拓精神、管理能力突出的高管人才。然而，**短期的集中培训难以彻底转变管理者思维，而管理思维的局限直接影响管理能力的整体提升。**为此，此银行联合中智人力资源管理咨询有限公司，打造高管后备培养计划，针对总行主管、省分行部门经理、二级分行行长中的精英人群，建立立体式教练辅导体系，助力精英骨干成长。

立足企业战略与组织现状，提供定制化的人才选拔与培养方案，
聚焦高管人才关键素质，关注绩效辅导与改进，确保整个项目
为高管提供一个“whole picture”的培养蓝图。



为组织和高管带来了巨大的收益

组织绩效改进



改善组织绩效难点，促进组织发展

高管后备成长



高管后备人员管理思维提升、管理能力加强

教练型组织建立



通过立体式教练辅导，深入传递教练理念与方法，配合教练技术转移培训，促进教练型组织建立



项目背景

某大型综合性集团按照国家的战略发展要求，决心通过再一个十年的奋斗，使集团主业发展规模和质量实现跨越式发展和提升，综合实力位居中国第一、成为亚洲第一、进入世界前五，在战略性结构调整中确保主业第一位置，成为央企在全竞争领域的优秀代表，三大支柱产业协调发展，经济、社会效益相得益彰。

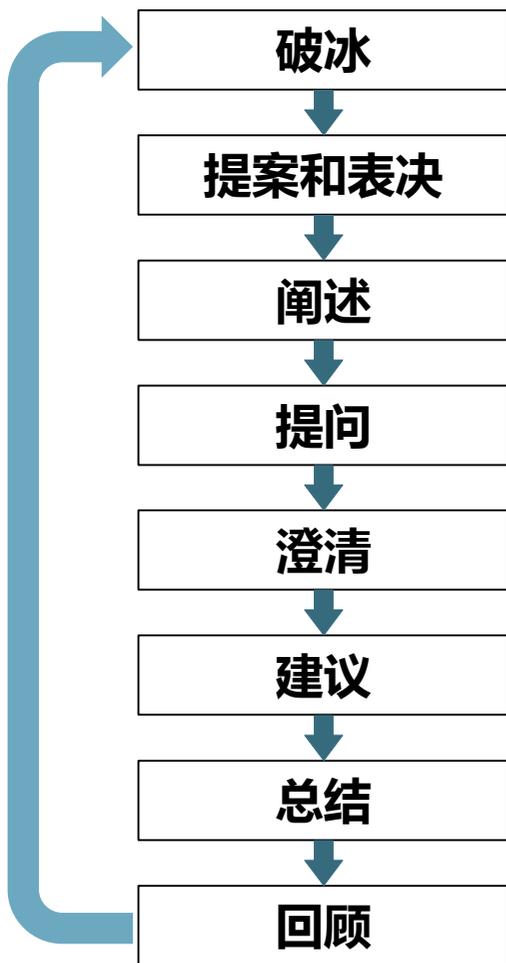
因此，集团公司需要拥有一大批符合公司战略发展要求的各级各类管理人才。基于长期与中智的合作，启动了“明星经理人训练营”，帮助集团领导力发展计划LDP2-LDP3梯次的101位中高层管理人员提升领导力，重点培养和打造一批集团事业发展所急需的中高层管理人员队伍。

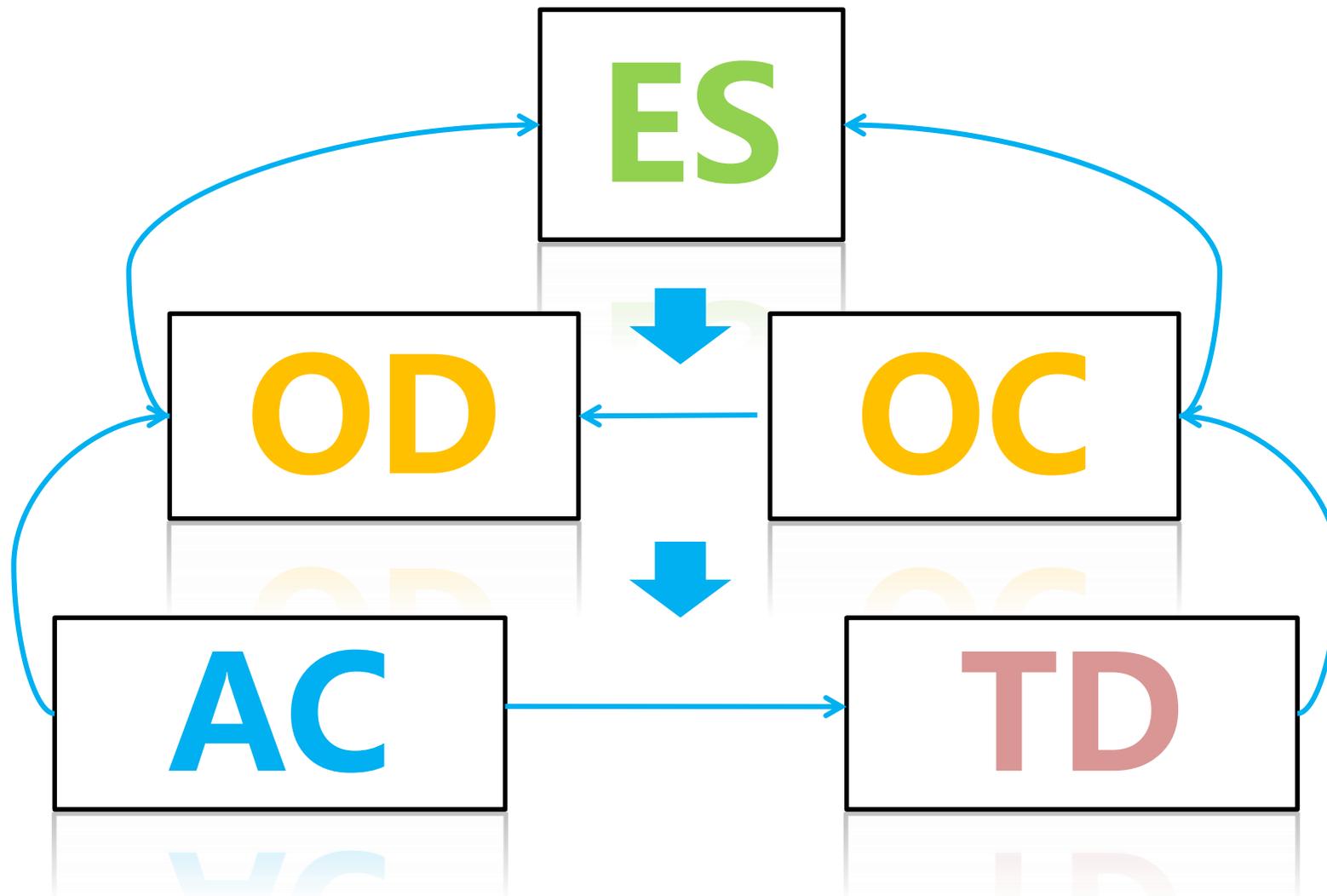
中智提供系统的培养方案设计

	中高层管理者 轮训班	新任高管战略 领导力培训班	“打造战略管控型总部” 轮训班	
培养内容	LDP2 : <ul style="list-style-type: none"> • 道德观与价值观 • 创新与创业家精神 • 商业化思维理念 • 综合运营管理 	LDP3: <ul style="list-style-type: none"> • 创新力及其他核心领导力素质 	<ul style="list-style-type: none"> • 创业家精神 • 确定战略方向 • 愿景创造及传递 • 打造组织人才 • 结果导向 	<ul style="list-style-type: none"> • 管战略、配资源 • 建机制、抓队伍 • 促共享、控风险、立文化 • 战略执行力
评价	<ul style="list-style-type: none"> • 领导力自评 • 领导力他评（上级/下级/群众） • 实践成果 	<ul style="list-style-type: none"> • 领导力他评 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略执行能力自评与他评 	
挑战	<ul style="list-style-type: none"> • 专题研讨 • 主题任务 	<ul style="list-style-type: none"> • 模拟挑战性情境 	<ul style="list-style-type: none"> • 团队拓展中的挑战任务 • 分组研讨 	
支持	<ul style="list-style-type: none"> • 团体反馈 • 团体促动 • 知识培训 	<ul style="list-style-type: none"> • 一对一反馈 	<ul style="list-style-type: none"> • 知识培训补充 • 团体促动及辅导 	
实现方式	建模+测评+行动学习	发展中心项目	调研+培训+拓展+研讨	

中智“私董会”作为本次高管培养的重要组成部分

私董会问题解决流程







THANKS

赵 骞 : 18680305753

Email : zhaopian@ciic.com.cn

EMAIL : zhaopian@ciic.com.cn

电 话 : 18680305753