



英国制造企业 GKN 预备人才 迎接未来

GKN 的需求

GKN 的国际领导力发展计划是一系列以业务为主轴的辅导项目，也是许多未来领导者的起点。此项发展计划在英国被公认为领先的研究生在职进修课程，自 2001 起在全球招募高素质的社会新鲜人，以加速企业各类人才的发展。

然而，在计划接近尾声的时候这些 GKN 年轻的领导者和安德烈同时面临了新的挑战。挑战为：如何在管理全球衰退的环境下，仍能保持 GKN 全组织的优先考虑：强劲表现和市场领先地位的传统。此时的 GKN 需要的不仅是经验丰富的领导者，他们还必须拥有战略愿景和实现愿景所需聚集人心的人际技巧，同时具备充分的组织及市场专业知识，否则 GKN 的潜力很可能完全无法发挥。

一个科学的解决方案

安德烈与他的团队回应这个挑战的结论是：各业务部门应建立及拥有人才梯队的战略，并且将其列为业务计划流程中不可或缺的一大要素。

员工招募与发展总监安德烈从说明“企业业务仰赖人才”这样的信息来争取董事会成员的共识。他说，“我们开始估算并列出如果没有采取足够措施而产生的成本损耗。例如，聘用外部资深人员不仅昂贵并有高风险；高阶职位空缺也会成为企业的弱点。”

安德烈指出：“这也牵涉到企业的‘一致性’——在整个组织中某个层级上具备了能力，就能让我们在不同的国家里、不同的角色上部署人才，而这些人都有同样的大方向与格局。”

他同时强调，“具才华的人才告诉我们他们需要企业继续在他们身上投资，我们还需要向这些人才展现具体培养人才的计划和方法。同样重要的是企业在人才战略上展现的决心，人才们要看到：机会取决于能力而不是工作年资，企业支持青年才俊、在人才年龄分布上保持平衡的意愿。要留住顶尖人才，我们需要比较哪些是最好的。”

公司背景

- > GKN 今天在全球 35 个国家拥有 4 万 4 千名员工
- > 2011 年创造了 61 亿英镑的业务，是英国传统制造业中的无名英雄，该公司持续透过业务增长与并购为股东创造可观的利润。
- > 数年前 GKN 公司为了迎接未来与创新曾经进行内部重组，当时其 100 多个运营项目主要集中在汽车与航空二大类的产品。
- > 我们观察到当时 GKN 除了把重点放在以上核心的汽车与航空两大市场外，他们分外注重在竞争激烈的市场上领导那些项目的主管。这也是当时 GKN 的员工招募与发展总监安德烈·莫斯最关注的焦点。



“对我们来说很重要的
是，GKN 的高潜人才和
其他跨国企业的类似人
才比较起来如何？DDI
可以告诉我们我们的人
站在全世界人才什么样
的位置，这能协助我们更
明智地管理更大的事
件。”

——安德烈·莫斯
GKN 员工招募与发展总
监

DDI 领导力加速发展中心

DDI 的领导力加速发展中
心用于评测人员潜质，并
帮助企业遴选、晋升和发
展各级别员工。通过综合
运用行为模拟、面试、测
验和其他考察方法，加速
中心能让参与者在公平
的条件下，充分展示他们
与职位相关的工作能力
及行为模式。

然而，有些职务上的高潜质人才的确会有较多的曝光机会。对于一个职责分工划分清晰的组织来说，挑战在于搜寻人才时是否也能探察到那些较不受注意的职位上的人才。安德烈的项目经理查理·威尔斯预见到这个问题，于是构思了 6 个选才标准以明述决策的流程，包括：

- 目前职位上的绩效
- 与 GKN 领导力能力和价值观上的吻合度
- 国际职位派遣的意愿度

各部门的人力资源经理于是与各地经理合作，协助他们运用这些方法来评鉴相关候选人。针对整体发展流程结果的不断收集而来的反馈，也被用来校准 GKN 衡量这些指标。有一点也很重要，候选人清楚虽然他们现在选择不参与这个项目，并不意味着将来他们不能改变他们的决定。

我们总能听到很多关于评估员工的争论，到底目前绩效和未来的潜力有何分别？简单举例，一个在泰国经营工厂表现出色的主管并不意味着她就是公司下一任的首席运营官。这里的关键问题是企业需要提供一个独立、客观的评鉴方法，而非仅靠着一般经理人之间流传的轶事来推荐人才。

评鉴资料必须准确的依据未来领导者的条件来诊断及评估目前候选人的优势与发展领域。即使具备应有的技巧有时仍显不足，如果能进一步了解到可能阻碍个人绩效的人格特质，那就拥有足以信赖的人才决策的信息了！为了能做到这点，GKN 先在 DDI 的评鉴中心展开试点。

安德烈解释：“我认为，‘DDI 领导力加速发展中心’不同于其他评鉴中心的是，其高阶职位的模拟情境与实际工作极度相近，所以你会看到一个人全面的真实能力。”每个参与者经历“真实的一天”，与 DDI 的角色扮演者就一系列不同的模拟情境进行互动，安德烈认为，“这也令这种评鉴方法更灵活。”

参加“DDI 领导力加速发展中心”的评鉴时，高阶领导的候选人会首先处理一些财务数字的分析，以准备下午稍晚的董事会议。然后他可能要与不服气的团队成员开会、应付棘手的客户，以及与战略供应商就合作关系进行讨论。同时，还要处理来自电邮与电话的一些问题与事件，需要他判断状况及需要花的处理时间。通常，当天下午还会安排一场媒体专访来展示候选者的“高管风范”。候选人的每个互动行为都被记录下来以用于稍后进行的深入分析。重要的是，DDI 的评鉴中心设计的各种环节是为了衡量达成 GKN 的企业战略需要具备的所有能力。



第一批公司里参加实验、担任“天竺鼠”的主管反馈非常正面。其中有一位表示：“你必须真正进入角色与同事互动，我非常喜欢这些经验的真实感。过程十分值得，令人全神贯注，你必须使出浑身解数、竭尽所能面对挑战与任务，非常接近实际世界的高度要求。”于是接着 GKN 就送来了来自全球各地共 20 位的候选人参加 DDI 的评鉴。

“DDI 领导力加速发展中心”结束后的反馈环节，是一个长达 2-3 个小时的面面俱到及完整的辅导过程，同时配有一份详细的书面报告作为依据。毋庸置疑个人会从参与中获益非浅，但是企业组织有什么好处呢？

安德烈解释：“对我们来说很重要，GKN 的高潜人才和其他跨国企业的类似人才比较起来如何？DDI 可以告诉我们，我们的人站在全世界人才评鉴标准什么样的位置，这能协助我们更明智地管理与因应更大的事件问题。短期内，我们就可以开始计划下一个晋升职位，以及如何最好地支持和帮助这些领导者，这种方式更具有针对性亦能获得当事人更高的承诺。”

安德烈说，“所有这些都是为了确保优秀人才在其岗位上能充分投入并能够成长，同时收集了相关信息数据，以恰当地管理他们的个人期望以及企业对他们期望。无论经济环境如何变迁，GKN 致力于管理未来，并且绝对在优秀人才上不虞匮乏而能确保企业之长期发展。

> “我非常喜欢这些经验的真实感。过程十分值得，令人全神贯注，你必须使出浑身解数、竭尽所能面对，非常接近实际世界的高度要求。”

——一位参与者表示

> “我认为，DDI 加速发展中心不同于其他评鉴中心的是，其高阶职位的模拟情景与实际工作极度相近，所以你会看到一个人全面的真实能力。”

——安德烈·莫斯
GKN 员工招募与发展总监

联系我们

北京 86.10.6566.5526
上海 86.21.2329.5000
台北 88.62.8101.0468
香港 852.2526.1188

美洲地区

全球总部 412.257.0600
墨西哥城 52.55.1253.9000
多伦多 416.644.8370

欧洲/非洲地区

杜塞尔多夫 49.2159.91680
伦敦 44.1753.616000
巴黎 33.1.41.96.86.86

亚太地区

孟买 91.22.61911100
新加坡 656226.5335
悉尼 612.9466.0300

电子邮件：marketing.cn@ddiworld.com

网址：www.ddiworld.com/cn

© Development Dimensions International, Inc., MMIV. All rights reserved.

智睿咨询