



为亚洲安福利电子元件 打造更强大的基层领导者

通过提高领导力推动绩效

亚太区安福利电子元件 (Avnet EM Asia) 人力资源副总裁詹姆斯·谭说：“值得做的事情，就值得把它做好。”回顾 2006 年他刚进入公司时亲自设置的人力资源策略与结构，以及之后的进程与预期目标的实现，詹姆斯可以更加信心满怀地说，建立公司的领导力发展框架是值得的——而且做得相当好。

过去，公司大部分的心思都放在分销上，很少关注员工的培训；造成的结果就是领导者们不得不自生自灭。詹姆斯当初不得不挑战公司的原有状态，主动积极地建设领导力构架，因为他非常清楚，亚洲区正稳步迅速地发展，不久的将来可能超越美国与欧洲这两大市场。詹姆斯除了通过建立能力模型、设置工作层级、审查薪酬结构及引进新的鼓励机制，改革了整个人力资源系统外，他还建立了公司的培训体系。

安福利公司美国总部为高管设立了“金牌项目”，但詹姆斯认为，亚洲区最重要的是企业的基层领导者，他们领导着各地的个人贡献者，尤其是在中国大陆、香港、马来西亚、新加坡和台湾这些地区。詹姆斯与学习发展团队的同事开始着手建立一个优秀基层领导团队，这些领导者能够推动高效文化从而推进并保持公司在亚洲地区的业务发展。基层领导力项目 (FLL) 从建立之初就设定了清晰的目标；它不仅仅是个培训课程，更将成为一个受到高阶领导支持的长期项目，专注于实现可衡量的绩效提升。

领导力与员工培训总监丹尼尔·谭特别指出：“培训必须要能够提高所有层级的绩效，否则管理层不会全力支持。”

推行持续的领导力行为

詹姆斯与丹尼尔开始寻找符合他们特定要求的培训机构。首先，他们希望寻找专注于基层领导重要行为的课程，以提高基层领导者的绩效。其次，他们希望寻找多语种课程，特别是中文，因为主要的基层领导者都位于中国大陆、香港和台湾。第三，他们希望将学习转化为公司内部管理者的培训能力。DDI 符合所有要求，成为安福利 EM 亚洲区的理想合作伙伴，从 2007 年便已经开始与 DDI 合作设计并实施项目。

关于亚洲安福利电子元件 (Avnet EM Asia)

- > 亚洲安福利电子元件隶属于财富 500 强美国安福利公司，母公司 2011 财年销售额超 265 亿美元。
- > 亚洲安福利电子元件是亚洲地区首屈一指的电子元件分销商，提供半导体、互联、无源和机电元件。
- > 该公司为各类用户提供服务，包括原始设备制造商、电子产品制造商、中小型企业，同时提供相关设计链及供应链方面的服务。
- > 其亚洲区总部位于新加坡，在亚洲 50 多个地区拥有 3000 多名员工。



“非常令人满意。现在各个领导者处理不同状况，尤其是处理棘手难题的能力得到提高。培训之后，人员流动大大降低了。”

——格拉迪斯·许
公司副董事
新加坡认证讲师之一

FLL 项目由三套 DDI 互动式管理®系列课程组成，共有 21 种语言版本，包括简体中文和繁体中文。课程第一部分为《领导力精要》与《辅导员工迈向成功》，对基层领导们传授基本的互动技巧，以满足个人需要与实际需要、提供反馈，同时帮助他人迈向成功。丹尼尔说：“《辅导员工迈向成功》这一模块十分实用，因为可以先发制人，领导们可以在错误发生前即采取行动。”

接下来的 6 到 12 个月里，领导们继续参加其他四门课程，学习其他技巧：《设定绩效目标》、《复核绩效进展》、《辅导员工取得进步》、《管理绩效问题》。丹尼尔说：“DDI 提供的课程十分有效。行为模式学习法结合正确行为示范的视频，行之有效。容易学习，非常实用。”

这种交互错式的授课让学员有充足时间练习，并将新学会的技巧应用到工作之中。回到课堂后，领导者们通过交流前几个月的经验可以互相学习。这一方法表明领导力的发展无法一蹴而就，而是持续不断的学习之旅。

尽管许多机构都能提供培训课程，但 DDI 提供的密集加强型讲师认证课程（FSW）还能将完整的知识与学习充分传授给亚洲安富利的公司内部讲师。

詹姆斯表示，“我们之所以选择 DDI，是因为他们能培养我们的高管成为认证讲师。这有助于提升公司内部的培训能力与培训信赖度。我们自己的领导者比外部咨询师更了解情况，因此能更好地传授其所知给其他领导者。”

学习与发展团队设计了一套程序，用来筛选与遴选部门经理与人力资源领导中最好的讲师。遴选出来的人员每年必须接受至少四天培训。这些备受尊重的“经理级导师”同时提供重要的培训后管理支持；他们成为学习的标杆并通过不断的提供反馈与提醒，帮助 FLL 项目学员将新的领导力技巧制度化（“请不要忘记使用‘同理心’原则”）。其结果就是，一套新形成的共同领导力语言，促进公司内部上下产生了一致的领导力行为。

此外学习与发展团队更通过召集这些基层领导者的直接主管并给于简报与说明，以提高所有 FLL 项目学员在工作中应用技巧的机会。

“影响实在深远！”

DDI 实施了培训检查要点 (CheckPoint®) 评估研究，以衡量 FLL 项目的影响。来自中国大陆、香港、马来西亚、新加坡与台湾的共计 70 名培训学员和 428 名观察员 (他们的领导与下属) 接受了调查。

北京的高级现场应用经理格蕾丝·丁说，“项目进行过程中，我们学会并实践了‘利用提出问题激发思考’这一技巧，我在工作中应用了这一方法后，发现团队成员更加积极参与，而且贡献了很好的想法。有了他们参与，工作更加高效了。”

培训检查要点 (CheckPoint®) 研究显示，经过培训后，组织各方面的结果都有很大改进，比如说：沟通更加顺畅公开、对领导者更加信任、内部/外部客户满意度增高。学员，他们的经理以及他们的直接下属都表示他们在行为方式上进步明显，比如在人际互动技巧、提供反馈以及辅导的能力等方面。

东南亚地区某部门销售经理弗洛伦斯·张分享了她的经历：“FLL 项目注入了一种有条理的方法，帮助我们评估一些通常被忽视的情况，譬如说：互动过程。总的来说，这一项目让我在管理自己的团队时更有自信。”

经理们也看到基层主管在复核绩效进展方面的重大进步——这也是 FLL 项目的首要目标。参加项目之前，仅有 46% 的培训学员表示他们在管理绩效时通常或总是表现积极 (即，绩效讨论中讨论优势与有待发展需要、让员工觉得复核具公平公正性而且适用于每个人) 。培训后，这个比率提高到 84%——增加了 38%。同时，他们的主管报告表示，继承主管的积极行为的运用也提高了 26 个百分点。

台北高级部门经理麦克·黄说：“FLL 项目让我对领导力有了新的见解。我学会了通过提供适当的鼓励与辅导来领导我的队伍，在完成公司目标的同时达成卓越的绩效。”

同时，调查结果也显示 FLL 项目的内部管理参与和支持效果卓著。平均 96% 以上的学员赞同或强烈赞同他们有充足的时间以及工具来应用这些技巧；他们的直接主管支持并加强了他们在工作上对技巧和观念的应用。AMC 华北销售主管、DDI 认证讲师吉米·江评论道，“更多的基层经理积极地与团队成员互动，DDI 课程所讲授的经历与内容将继续推动我们的基层经理成功地领导其团队。”

丹尼尔指出：“培训对两个层级有着巨大的影响：一是领导者们，二是一开始不情愿、现在却强烈想做担任辅导的培训讲师们。”以前的部分 FLL 项目学员目前已升级成为培训师。“这完全跟服从无关，在人力资源的辅导下，经理们热烈拥抱他们的角色，认识到传授经验也是他们工作的一部分。他们要为安富利的后辈领导者们留下领导风范！”

“作为基层领导者，这个培训让我准备更加充分，能更好地认识到不同情况的不同需求，比如怎样与不同部门打交道，甚至怎样与不同客户打交道。”

——SM CHAN
马来西亚檳城地区
客户经理

因为此项目的成功以及亚洲安富利总裁的支持，FLL 项目一直持续着，即使是遇到全球金融危机亦未中断。截至目前，在亚太地区有 300 多名领导者完成了由 20 多位认证讲师教授的该项目课程。

詹姆斯表示：“FLL 项目开始之初，我们只是想推动绩效管理文化。现在，我们实现了一个强大的绩效领导力文化——超过 90% 的参与率，超越全球最佳实践规范的评级。此外，我们获得丰厚回报。公司增长率从 20% 提高到 35% 绝非偶然，正是基层领导者促进提升绩效的必然成果。

成果概要

亚洲安富利电子元件 (Avnet EM Asia) 与 DDI 合作设计并实施基层领导发展项目后，取得以下成果：

- > 通过对 90% 的培训学员以及 82% 的经理调查显示，员工之间沟通有所加强。
- > 83% 参加培训的基层主管，以及其 66% 的经理表示内部及外部客户满意度有所提升。
- > 受访基层主管称在运用项目课程中的积极行为上提升了 38%。

联系我们

北京 86.10.6566.5526
上海 86.21.2329.5000
香港 852.2526.1188
台北 88.62.8101.0468

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

智睿咨询