



道朗公司运用人才管理策略 达成商业战略



随着二十一世纪的来临，道朗公司意识到需要运用新的战略方针，以更加灵活和敏锐地应对不断变化的客户需求以及市场对产品的需求。

Barb Shepard 是这家位于圣路易斯的公司、负责人力资源和社区关系的副总裁，他表示：“从公司的历史来看，过去道朗公司是一家专注于运营方面的公司。我们花了大量时间去寻找内部原因。我们更关注的是如何运营，而不是了解客户需求。”

由于道朗公司长期以来专注于公司运营，对于人才管理这个领域并没有一套系统化的做法。但 2006 年，道朗的高层领导人推出了新的商业战略，并做出了重要的决策。这个决策是利用人才管理策略和行动计划来支持最新的业务战略，旨在选择人才、管理人才、发展人才以及管理人才在公司内的升迁。事实上，道朗公司开始将人才管理作为一个核心商业策略。同时，道朗的管理团队努力设法来加速新文化氛围的形成，使公司内的员工成为这个文化中的一部分。

执行从上开始

道朗公司逐渐发现人才管理适用于公司内的很多部门，于是开始强调它的重要性，但是挑战也随之而来。公司 CEO 在任职多年之后将要退休，这是一个挑战。

为了找到最合适的 CEO 人选，道朗公司的高管团队及 HR 部门与 DDI 共同合作建立了一个全面的评鉴流程。评鉴流程以“成功典范”（Success ProfileSM）体系为基础，定义了能力、知识、经验以及个性特质四个因素来评估候选人是否能够胜任此项职位。经过以“成功典范”为基础的评鉴中心，道朗获得了相当丰富的信息，这些数据分析展示了每位候选人的优势和发展需要。

虽然也有外部候选人参加此次的评鉴，但最终还是决定要从道朗公司现有的高阶主管中找出最后人选。新一任 CEO 人选终于出笼，由曾经领导秘鲁道朗公司的 Bruce Neil 担任。

人力资源和社区关系的副总裁 Shepard 指出：“从公司内部各个阶层的提拔，相比从外招聘具有较高的成功率。一旦 Bruce Neil 被任命，我们将着手发展现有的高管团队，以协助他们未来能够承担更重大的责任与更高的职位”。

关于道朗公司

- > 道朗公司是一家自然资源公司，业务集中于金属挖掘、冶炼、回收与制作。道朗公司是西半球最大的一体化的铅生产商，也是全球第三大铅生产商。
- > 道朗公司在美国有四家分公司，在密苏里、华盛顿州和亚利桑那州都有生产设备，另外在拉丁美洲也拥有分公司：道朗秘鲁。
- > 道朗公司悠久的历史可追溯到 1864 年，在一个半世纪后，道朗公司的市值已达 750 亿美元，并成为世界领先的铅生产商之一，仅总部圣路易斯密苏里的年收入就超过 7 亿美元。



这次成功找到 CEO 的模式和过程其实适用于组织内其他各个阶层的人才，通过这种系统化的流程道朗公司将可以启动全新及持续的人才管理方法。

在 CEO 遴选过程完成之前，首先进行了一系列的规划活动。在这些活动中，高管参加了一些课程用以制定公司未来的发展，包括人才战略和行动计划。根据些活动的结果，高管团队一同参与建立了领导能力模型。基于能力模型因此创建出“成功典范”（Success ProfileSM）体系，可明确公司各个领导阶层关键位置所需要的各方面条件。同样重要的是，该模型将被用作道朗公司有效发展和管理人才综合系统的基础。

为了建立后备人才实力，道朗公司展开对多个阶层的领导的评鉴与发展流程，范围遍布北美，其目的主要是为了识别和发展那些具有潜力担任更高阶层领导角色的人。这个流程的执行从道朗公司的高层领导开始。

为了了解当前高管的实力和发展领域，道朗公司对其中的 10 位高管参加了评鉴中心的评鉴。这次评鉴的主要发现之一为，道朗公司的高管没有去认真思考，亦未能展现出在他们的层级上该有的业务新战略。

人力资源和社区关系的副总裁 Shepard 特别指出：“我们发现，我们的高管在执行任务时倾向于采取中基层主管执行工作的方式。“有了这些信息后，道朗公司对如何准备未来的高管有了全新的看法。

“通过我们与 DDI 共同完成的工作，我们已经开发了一套模型，将让我们能够培养公司的高管，同时可以将日常操作的责任转移至中基层的主管，回到它本属于的位置。”

道朗公司帮助高管改变工作重心的一种方式是让高管教练投入、一起工作。

Neil 表示：“我们并不习惯有位教练在身边，但有个人能够面对着你并告诉你，如果你要成功你就必须具有优先顺序地学习，真的非常有帮助。因为这样的帮助，我们的一些高管们完成了几乎不可能完成的任务。”

人力资源和社区关系的副总裁 Shepard 指出：“从公司内部各个阶层的提拔，相比从外招聘具有较高的成功率。一旦 Bruce Neil 被任命，我们将着手发展现有的高管团队，以协助他们未来能够承担更重大的责任与更高的职位”。

道朗公司这种高管发展的方式带来了卓越的成效。在开展人才战略的两年后，在早先参与高管评鉴和辅导流程的十位高管中，有三位已经晋升为更高的职位，担当更重的责任。

“通过我们与 DDI 完成的工作，我们已经开发了一套模式，这个模式可以使我们能够培养公司执行阶层的人员，同时可以将日常操作的责任转移至低层和中层，回到它本属于的位置。”

——Barb Shepard
圣路易斯分公司

人力资源和社区关系副总裁

收获成果

在与 DDI 的合作中，我们一起采取了多项措施去实施人才管理计划，道朗公司实现了以下结果：

- > 在参与执行评估和培训过程的 10 位高管中，有 3 位已经晋升至更高的职位，承担更多的责任。
- > 在道朗公司制定运行新的绩效管理系统的第一年中，超过 91% 的员工在系统中拥有个人绩效考评。
- > 在启动绩效管理系统 1 年后，员工的参与程度增加了 7 个百分点。与此同时，工作满意度和公司忠诚度上升了 8%。对企业的战略方向、愿景和使命的了解程度则上升了 9 个百分点。

建立责任归属

随着道朗公司将重点放在更好的为关键领导职位进行评鉴和选择合适人才时，同时也将执行人才战略的职责下放到组织内每个阶层的领导身上。有了高管 Neil 的支持，Shepard 和她的团队开始着手为各层级的领导及其团队展开 DDI 绩效管理系统：MAX 的培训及执行。该系统能够帮助员工与其主管一起进行制定个人绩效及发展计划、设定考核标准与时间表，同时能进行有效追踪结果。

在第一年实施绩效管理系统后，道朗公司 91% 的北美区员工都做出了绩效计划，这样高度的参与为承担责任的组织文化奠定了基础。此外，最近一次的员工敬业度调查结果显示，在启动绩效管理系统一年后，员工的敬业度增加了 7 个百分点。同时，工作满意度和忠诚度上升了 8 个百分点。对于公司的战略方向、愿景和使命的了解程度从 43% 跃升为 52%。

Neil 指出：“绩效管理有助于澄清我们所做的工作。团队讨论现在更具建设性了，每个人都能较专注于自己的目标。不但看得到持续的进步，团队或个人都在努力达成目标。”

从上至下的全面执行

为了进一步执行人才战略和行动计划，Shepard 带头制定了一份为期六年的人才发展计划，从上至下甚至涵盖了入门职位的新员工。

她特别说明：这项计划标志着道朗公司有效发展人才，以提升其责任承担的一个重要步骤。

“我的目标是建立一个加速发展的人才库，并提供评鉴工具，帮助员工在最短时间内发挥其最大的潜力。通过使用共同的工具和流程，公司各阶层的员工可以通过承担挑战的任务，顺利地成长”。

无论人才是来自外部还是公司内部，Neil 都坚持认为道朗公司的人才战略和行动计划都对其业务策略的执行有着积极的影响。

他指出：“这些人才计划所带来的总体影响，是使所有阶层的领导和员工都将持续有效的运作。我们有信心在执行企业战略上，我们将比以往更能达成目标。我们不仅是在达成期望，我们还能更好的将它们传达给我们的员工。我们提供员工需要的工具和技巧，以帮助公司达成目标。”

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

智睿咨询