

“光辉国际”重构企业学习”
系列网络研讨会之一：
领导力发展和学习

2022年12月27日



我们的里程碑

1943

Edward N. Hay
创立合益集团

1969

Lester B. Korn and
Richard M. Ferry 在洛
杉矶创立光辉国际

1999

纽交所上市

2007

合益集团发布
员工有效性调研模型

2012-2015

收购 PDI Ninth
House

Global Novations,,
and Pivot

1954

发布薪酬调研数据

2000

光辉国际推出高管
搜寻软件, 该软件
是首个在线候选人
高管中心

2012

PayNet 成为全球最大
的薪酬数据库

2015

与最大的全球独立顶
尖人力咨询企业**合益
集团**合并, 合并后的
企业可解决完整的人
才问题。

2019

收购
**Achieve
Forum,
Miller
Heiman,
Strategy
Execution**

1951

Dale Purves 发明了岗位评估
指引表, 成为世界上最常用的
岗位评估方法之一

1997

合益集团发布PayNet 薪酬调
研工具并且开始与《财富》合
作进行全球“最受赞赏企业”
的评选和研究

2006-2010

陆续收购 **Lominger**, Newman
Group, LeaderSource, Lore,
Whitehead Mann, and Sensa



人才管理蓝图

集光辉国际知识产权之大成，打造**人力资源一体化**的解决方案和数字化平台。



颠覆性时代将会一直持续

从中国视角看

96%

中国投资者认为，组织正面临着创新挑战，组织的未来转型将会进一步**加大对有效领导力**的需求

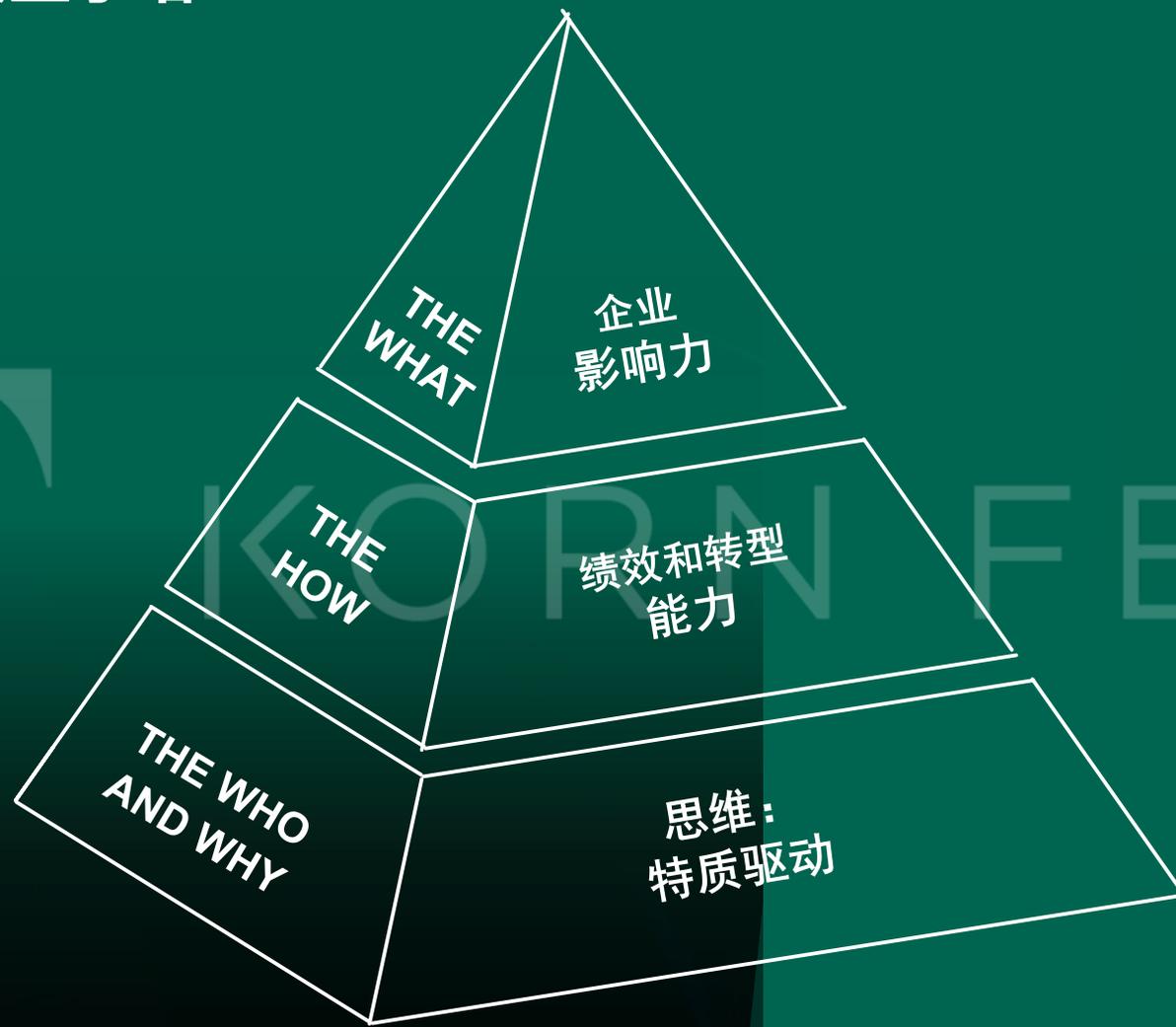
82%

中国投资者对未来领导者能否应对多变的商业环境表示**担忧**

70%

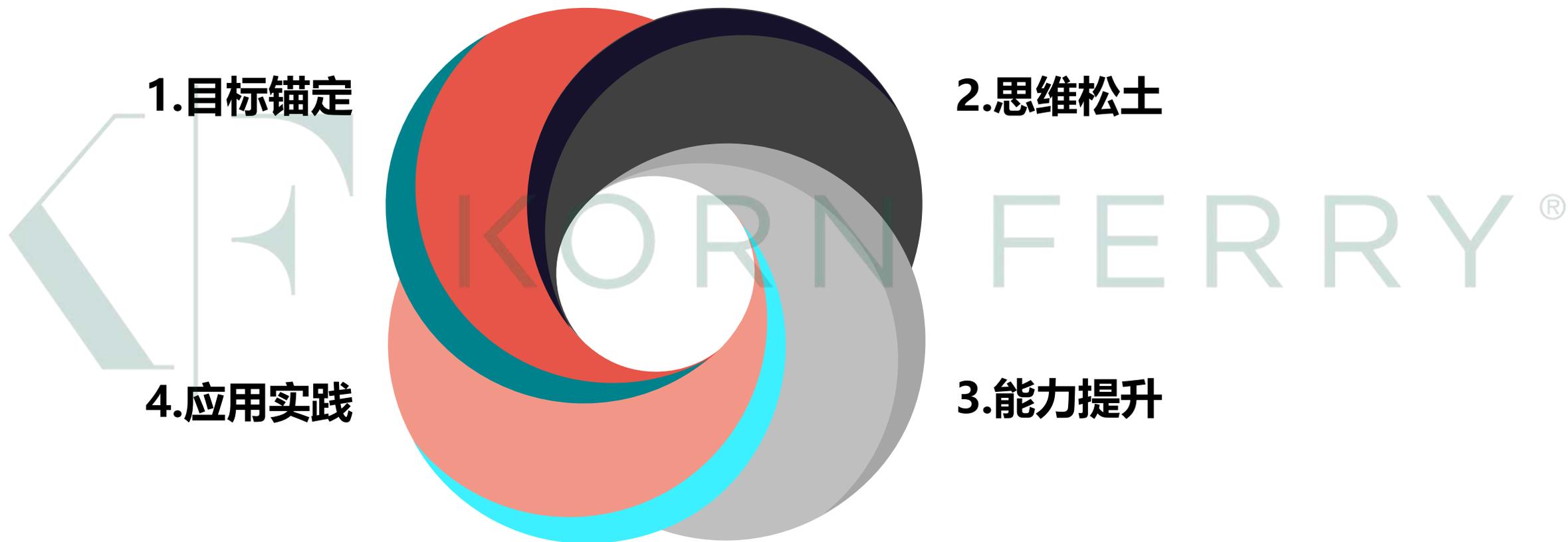
中国投资者认为，只有**21%-30%**的领导者有能力带领组织在未来取得成功

未来领导力发展金字塔



KORN FERRY®

领导力发展四部曲：不同目标对象的差异化发展目标和方式



光辉如何定义人才-KF4D全人模型



光辉国际 KF4D全人模型



思维的改变和能力的提升缺一不可

	差距很小	差距很大
Inside-out 思维转变	快速更新，改变认知 学员必须找到务实的方法来重新定义或反思自己的观点和看法，必须学会欣赏一些我以前不认为对职业成功有价值的领域。	愿景驱动，颠覆自我 改变思维方式，即便还不完全清楚未来的样子。学员必须仔细审视自己的信念和注重的东西。并且认真考虑如何重塑它们。即便走出舒适区并不容易，但依然需要他们竭尽全力。
Outside-In 能力提升	快速练习，掌握工具 学员需要一些实用的工具、技术和模型，这些工具、技术和模型很容易付诸实践。差距显而易见，学员通过理解现状和提升路径，找到解决工作问题的实践方式。	勇于突破，挑战自我 学员需要意识到自己在技能上存在着改变的畏难情绪。学员需要花费许多时间和精力，来尝试学习并应用一些较为复杂的工具和方法来应对一些重大挑战。



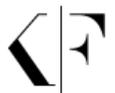
从技能/能力类培养.....到认知类培养

通常，技能类的培养的过程是这样的.....



认知类的培养却没有这么容易.....

- 它更“个体化”
- 它更内隐，找出它们并找出如何改变它们要困难得多
- 它是对已有的认知的重新思考和重建
- 它需要时间



认知类培养三步曲



认知类培养的关键要素



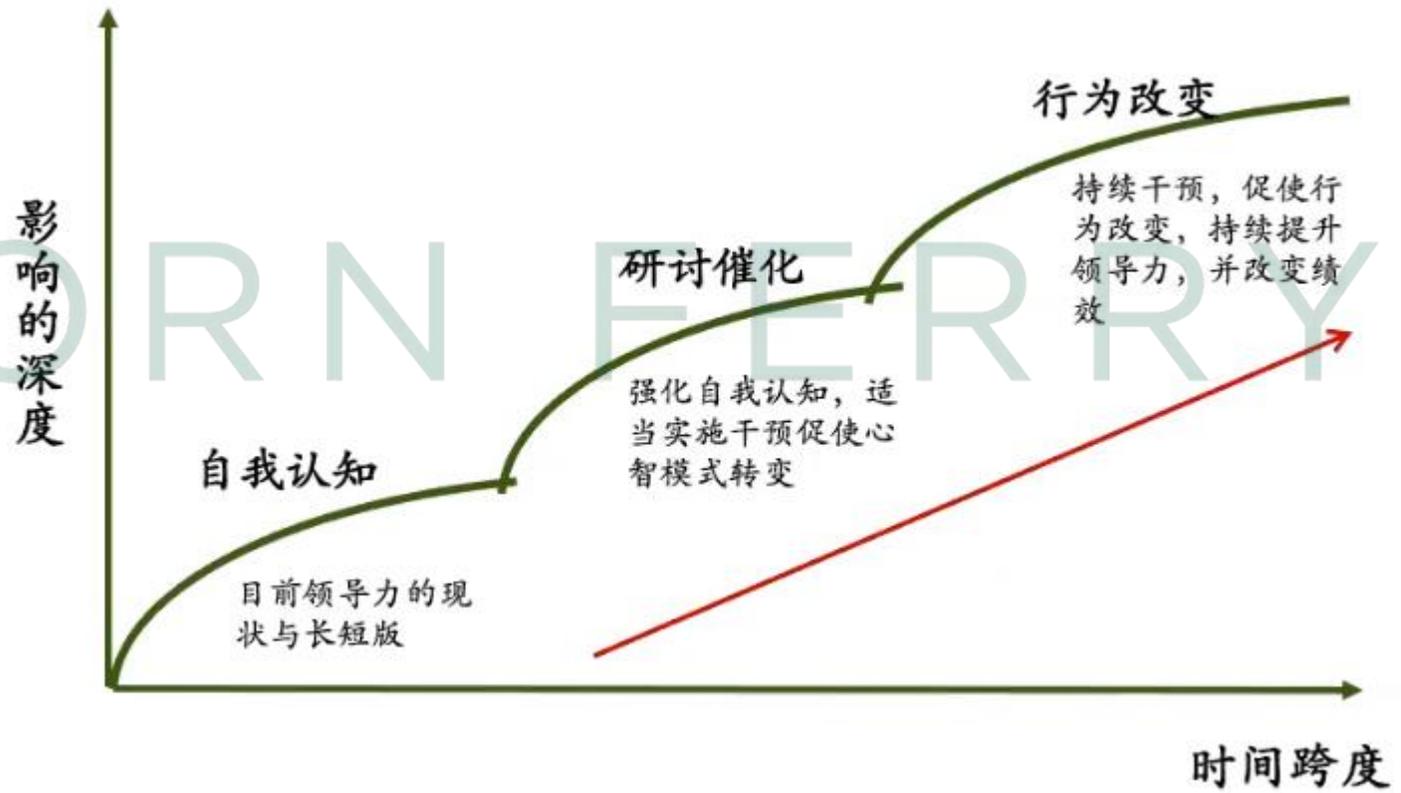
人们很难依赖自己找到新的视角...
自我引导，一点点转变，不系统的内容，都不会触发或维持深刻的个人变化



高管经典项目：塑造杰出领导者 (Making Great Leaders “MGL”)



帮助领导者调适自我与外界互动关系

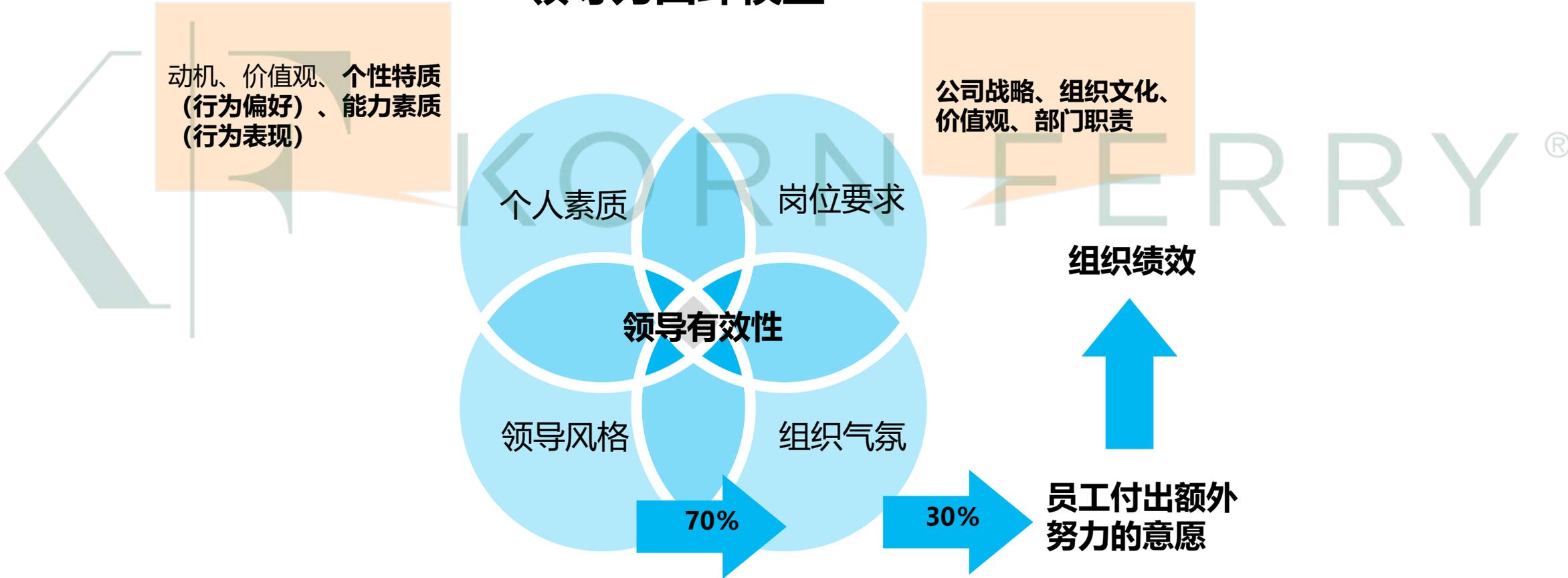


促进领导者的行为模式发生真正的改变



高管经典项目：塑造杰出领导者 (Making Great Leaders “MGL”)

领导力四环模型



高管经典项目：塑造杰出领导者（Making Great Leaders “MGL”）



1、了解自己的前世今生



2、开启认知之旅、刮骨疗伤



3、平复心情、明确方向



4、经历挑战、脱胎换骨

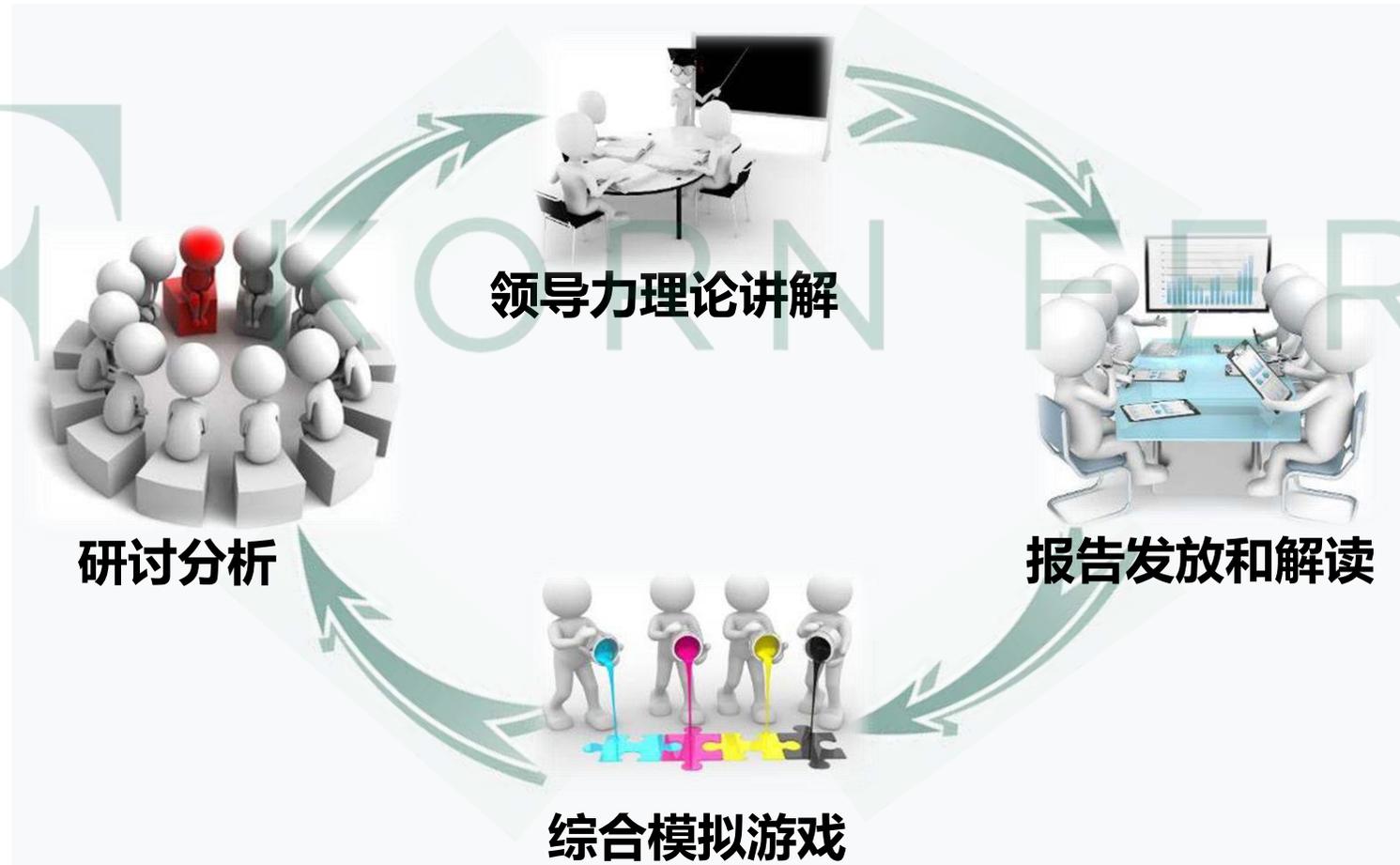


5：持续反馈、享受成长



开启自我认知之旅，持续沉淀反思

- 互动开放的研讨会：个人反思、小组讨论、大组碰撞，反思沉淀



平复心情、明确方向

研讨会上打开了心扉，认识了自己和他人，但可能仍存疑问创伤难平.....

- 教练辅导：**
- 参与者：学员+合益资深教练
 - 目的：针对性作教练辅导
 - 产出：个人提升行动计划

个人提升行动计划

要改变什么	具体的目标	改变的步骤	衡量标准及时间
1、提升愿景式及民主式领导风格 2、提升影响力 3、调整价值观，使之符合岗位的要求 4、工作时间分配更加合理，避免完全陷于业务当中 5、.....	1、将广西、粤西、海面三支团队凝聚成一支团队 2、自己能腾出更多的时间思考战略、团队建设、组织能力提升方面 3、下属感知到自己领导风格的改变	1、思考清楚三支团队凝聚成一支团队时候的样子； 2、召集三支团队的主要人员讨论，采用民主的方式听取大的意见；在会议当中传递自己的想法； 3、持续的传递自己的想法，通过邮件、会议的方式传递 4、.....	1、团队凝聚成功时候的样子有文字内容 2、形成了大家达成共识的团队样子 3、6个月内达成期望的样子 4、下属的反馈.....

示例



思维松土课程

学员	分享话题	工作坊时间	主要内容	测评
高层	塑造杰出领导者 (MGL)	2.5-3天;或拆分	基于全面自我认知的领导力发展之旅。从思维意识松土, 构建成长性思维, 到测评结果的解读, 再到自我和组织/团队的价值链接。可以IDP作为落地抓手。	必选6个测评 (领导风格、组织气氛、情商、学习决策风格、动机、价值观)
高层, 中层	提升领导力有效性	1天	从量化的领导有效性结果中识别出快速改善的行动并可复测衡量改善效果。	必选2个测评 (领导风格、组织气氛)
高层, 中层	积极/变革领导力 (Active Leader)	3天	实战场景提升战略理解、分解、执行等能力, 并通过table coach给予实时反馈。	可选KFLS (光辉领导力测评) 或KFLP (领导者潜力测评)
高层, 中层	教练式领导 (Leader as Coach)	2天	如何给下属提供有意义的反馈以及共识出最有效的发展方案? 如何在辅导中充分激活团队?	可选KFLS (光辉领导力测评) 或KFLP (领导者潜力测评)
高层, 中层	激活敏锐度	1天	认知自己的学习敏锐度以及找到提升的方法。	必选KFLP (领导者潜力测评)
中层	情商领导力	1天	情商是领导力必修课, 结合360度情商测评结果, 在工作坊上有目的地训练针对领导力最关键的几个情商因素。	必选情商测评



领导力发展

1. 目标锚定

3. 能力提升

- 能力提升设计要点
- 领导力课程体系
- 示例课程介绍

2. 思维松土

4. 应用实践

- 两个综合案例
- 变革领导力
 - 创新领袖营



能力提升培养要点



KNERREY®



案例：中基层领导者能力建设和辅导学习之旅



领导者工作模型



建立明确性和关注业务重点
利用影响力领导他人
引领变革

辅导和发展
激励和参与
建立和领导团队

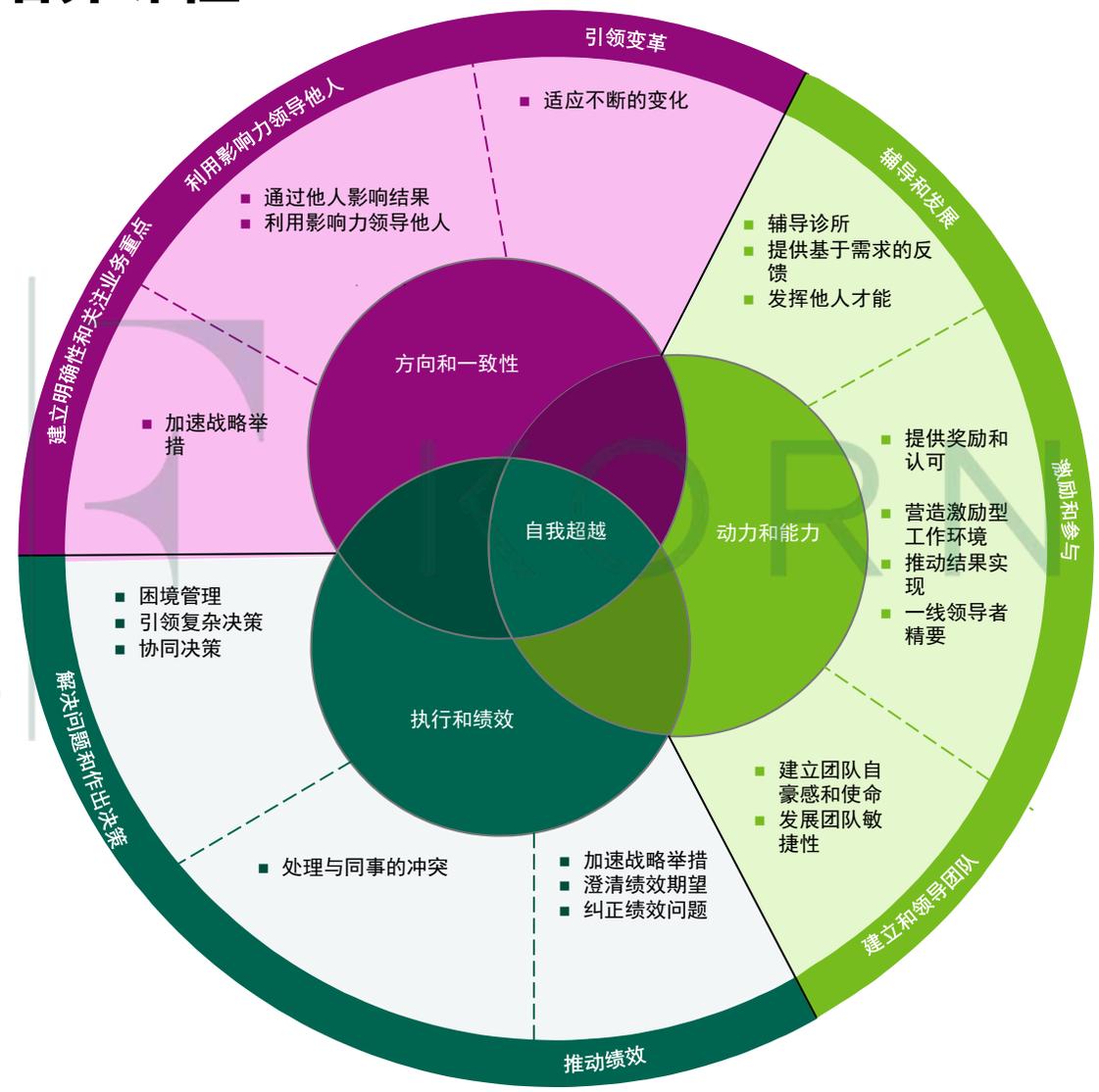
推动绩效
管理冲突
解决问题和作出决策



了解并管理自我 / 建立领导者思维 / 理解他人 / 有影响力地沟通 /



领导力培养课程

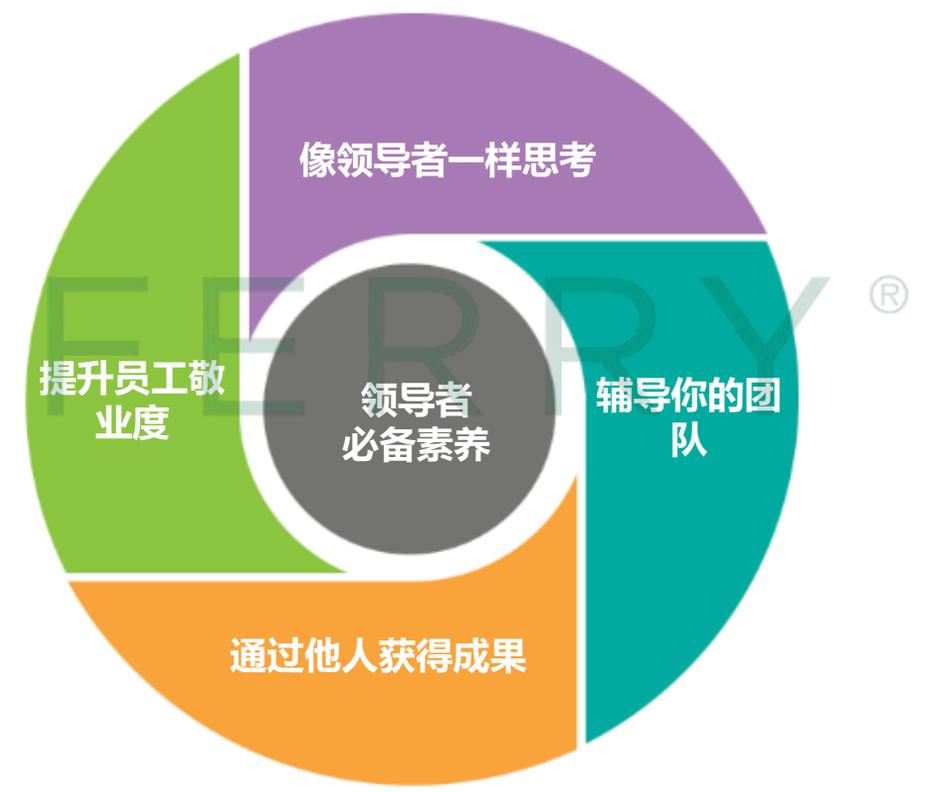


自我超越

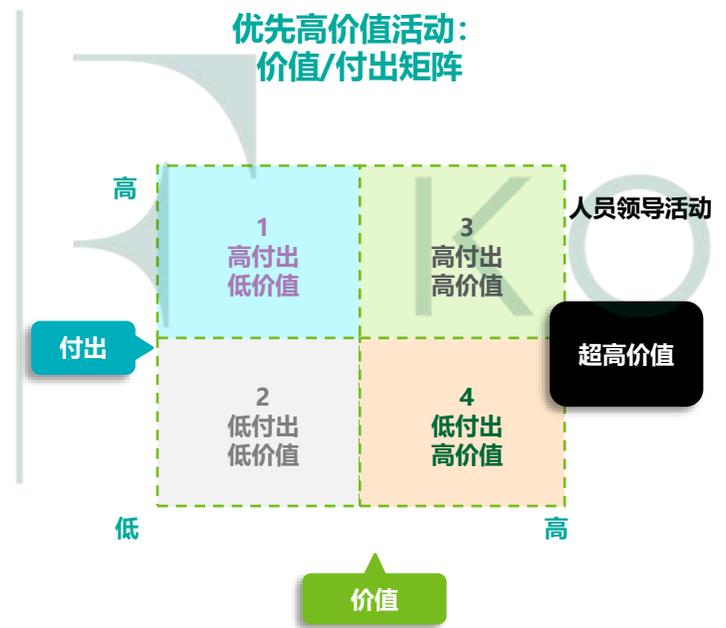
- 激活个人敏锐度
- 情商领导力
- 职业发展
- 适应不断的变化
- 管理优先级
- 在压力下建立信任
- 利用影响力领导他人
- 沟通系列
 - ❖ 有技巧的谈话
 - ❖ 引领协同讨论
 - ❖ 商业中的讲故事技巧
- 非项目经理的项目管理
- 有意识的包容
- 包容性管理
- 批判性思维和问题解决



一线领导者必备素质



一线领导者必备素质



反馈框架



一线领导者必备素质

授权流程



SMART 目标



敬业需求



经典项目：变革领导力 (Active Leader)



经典项目-变革领导力

项目概要

学员	中高层：某一职能负责人；市场负责人
-----------	-------------------

学员角色	和平时不同角色：学员各扮演多个业务单元领导团队中不同的成员（事业部总负责人、生产负责人、人力资源中心负责人等）
-------------	---

产出要求	<ul style="list-style-type: none"> 组织转型时期，业务挑战和压力巨大 如何从公司整体战略出发共同讨论，达成共识，给出解决方案 如何说服董事会，进行落地执行；如何和员工沟通变革
-------------	---

发展方式

讲师授课 (20%)	
情境模拟 (35%)	团队复盘 (20%)
1对1反馈 (15%)	个人反思 (10%)

发展内容



经典项目-变革领导力

日程概览 (示例)

	第1天	第2天	第3天
上午	领导力课程导入	2. 优化组织系统 就关键优化行动点轻重缓急 达成一致和 获取支持	4. 引领变革 变革管理相关方法
		商业情景2 价值链分析	商业情景4 汇报准备
		团队复盘	
午饭			
下午	建立个人发展协议	汇报点评	汇报点评
	1. 评估战略 将战略诠释成组织的行动	3. 决策制定和影响 最好的领导者如何利用影响力和真实的沟通来领导变革	伙伴反馈
	商业情景1 战略解析	商业情景3 行动计划	
	团队复盘	团队复盘	课程总结
	汇报点评	汇报点评	

- 集中授课
- 情景模拟
- 复盘/点评



经典项目：变革领导力

项目收益

考验一：学习敏锐度

在有限的时间内，学员需要从海量的信息中获取关键信息，快速运用课上所学知识，准确决策。

考验二：素质能力

在陌生的商业情景中，尝试不同的工作角色，仅凭过往积累的经验是不够的，学员还需施展多种素质，完成任务。战略思维能力，系统思维能力，推动变革能力。

考验三：互相观察与反馈

签订个人发展计划，彼此之间建立发展联盟，在情景练习中互相观察，时时反馈。完成个人领导力提升的同时帮助他人实现目标

考验四：领导力碰撞

不断变化的模拟情节，刻意打乱的节奏，在过程中去体验领导力高光和低谷时刻，磨练意志，收获成果。



实践应用案例：光辉国际创新领袖营

面对日新月异的变化，什么样的领导者能够引领组织成功转型、带领团队突出重围？

- “自我颠覆”能力

更能在新时代中**推动未来发展、引领创新**。他们将主动推动战略、商业模式、文化和人员方面的变革，提供令人信服的组织愿景和业务方向，能够不断地自我创新并主动引领变革，从而获得市场信心、推动创新及达到更好的财务表现。

- 战略性视野

- 创新思维

光辉国际实战专家与顶尖学术界专家希望为组织培养高层次创新型管理人才：



目标受众：

企业处于变革转型时期的的企业董事长、总裁、总经理、副总经理、总监等高层管理者



项目收益：

帮助管理者建立清晰的自我认知

挖掘个人以及带领团队创新领导力潜能

习得创新战略和组织创新方法论并在演练中加以实践



创新领袖营



光辉国际课程版权，专为培养兼具“企业家+实践家”双形象的高层次创新管理人才

开阔视野

认知自我

习得方法

项目启动：进行光辉国际全人模型KFLS领导力测评，建立清晰自我认知

模块一：创新战略与商业模式

- 重新认知战略与创新的关系
- 理解组织变革与竞争战略
- 案例研究：企业与市场实践的差异化

模块二：创新领导自我跃升

- 了解自我创新型领导者必备能力
- 建立成为创新领袖的关键思维方法
- 建立领导力自我跃升目标

模块三：激活团队创新活力

- 认知团队创造力与生产力
- 理解领导力对创新组织的绩效影响模型
- 学习感召和引领团队投入创新的关键策略

模块四：创新方法与流程

- 学习何为商业创新及流程
- 改变思维，学习创新变革方法论
- 塑造组织支持创新的文化氛围

教练辅导：高管教练一对一反馈，助力有意愿的关键学员深度理解自我，向上跃升

打开视野、建立系统性思考才能
更加得心应手地应对新时代下的
关键挑战



为何选择光辉

“人” &
“组织”

世界级IP

高管培养

思维+能力

系统思考



领导力前沿研究



扫码下载白皮书
或联系顾问



Thank you



Happy New Year!



KORN FERRY®