

# 從中層到高層的跨越

——企業中高層管理者職業生涯發展實踐案例分享

HayGroup (合益集團) 張軍照

2015年7月



合益集團是一家有著72年悠久歷史的全球管理諮詢公司，在亞太地區，近三年連續榮膺人力資源諮詢機構排行榜第一名

合益集團致力於通過發展人才、培養領導來協助企業組織實現既定戰略！

## Best Consulting Firms in Asia-Pacific for Human Resources Consulting

Consultants across the region rate the top firms for HR consulting in Asia-Pacific. See Methodology.

2015 Rank	2014 Rank	Change	Company	% of Votes	Location
1	2	▲	Hay Group Asia	46.55	Singapore
2	3	▲	Aon Hewitt Asia	34.34	Hong Kong
3	1	▼	Mercer Limited Asia	34.34	Singapore
4	4	▲	Towers Watson Asia	21.89	
5	5	▲	McKinsey & Company Asia	18.18	New York, NY
6	6	▲	The Boston Consulting Group, Inc. Asia	12.79	Boston, MA
7	N/R	—	Gallup Consulting Asia-Pacific	12.46	
8	N/R	—	KPMG (Asia Consulting Practice)	9.09	Amsterdam
9	8	▲	Accenture Asia	8.08	New York, NY
10	7	▼	Deloitte (Asia Consulting Practice)	8.08	New York, NY
11	9	▲	Oliver Wyman Asia	6.73	New York, NY
12	10	▲	Bain & Company Asia	5.40	Boston, MA
13	N/R	—	PwC (PricewaterhouseCoopers) Asia (Consulting)	5.40	Hong Kong



91  
全球50多個國家擁有91個辦公室

3,000  
全球擁有3000多名雇員

10,000  
全球擁有10,000多家客戶

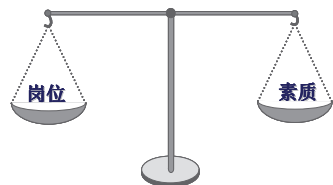
賓夕法尼亞州

- 全球總部
- Edward N. Hay先生於1943年在美国费城成立

© 2015 Hay Group. All Rights Reserved

合益集團發明始創的多項理論研究成果一直引領全球工商管理實踐

### 對崗位和人才素質的深刻洞見



合益集團是全球唯一一家對組織和人同時擁有美基理論並有著深刻洞察的管理諮詢公司！

### 理論建樹

**Edward N Hay**  
全球首個崗位價值評估法

**Dr. David Mc.Clelland**  
素質模型鼻祖

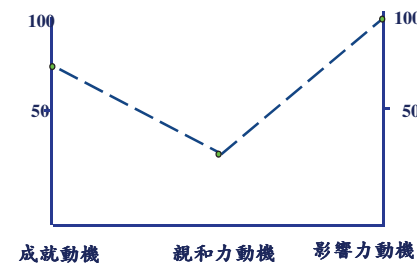
**Dr. Daniel Goleman**  
情商鼻祖

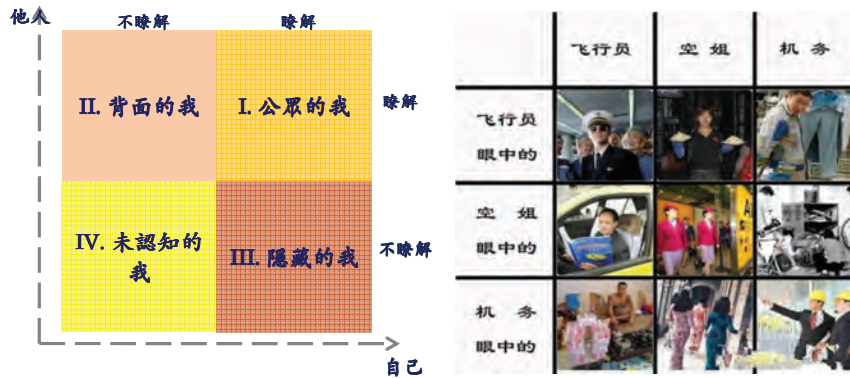
## 你看到了什麼？



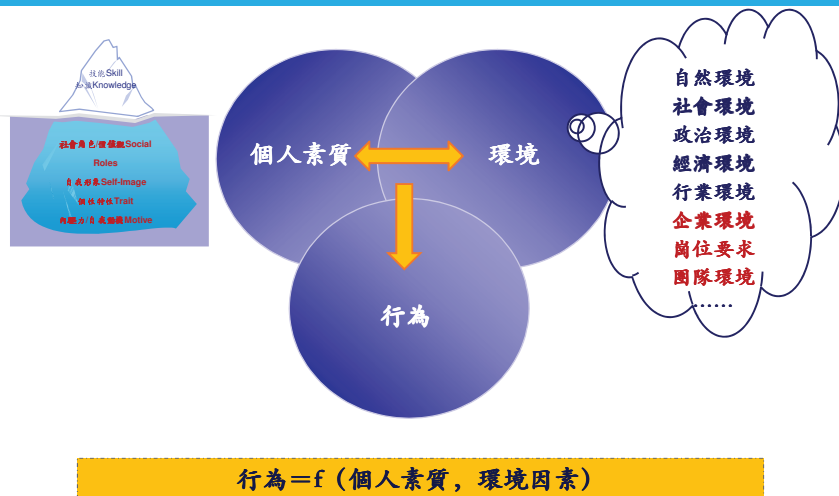
- 用10-15秒鐘看看這張圖片，然後說出關於它的故事：  
圖片中的這些人是誰？發生了什麼事情？  
圖片中的人想了些什麼？他或她想要些什麼？  
將會發生什麼？將會有什麼結果？

### 影響個體行為的最深層內驅力





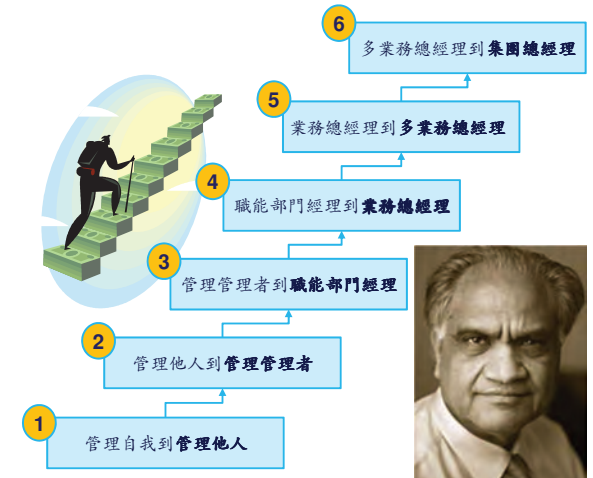
- 合益集團旗下的McBer公司（由哈佛大學前心理學系主任McClelland博士所創建）首先創立了“素質”的概念和應用方法。
- 經過四十年多的研究和實踐，合益集團目前已擁有全球最大的素質模型數據庫。



彼得原理(The Peter Principle):

“在一個等級制度中，每個員工趨向於上升到他所不能勝任的職位”。

“每一個職位最終都將被一個不能勝任其工作的員工所佔據。組織中的工作任務多半是由尚未達到勝任的員工完成的。”



Resource From: 拉姆查蘭 ( Ram Charan ) 《領導階梯》



分享一個真實的案例……

從中層管理崗位向高層管理崗位面臨的環境變化和挑戰

**作為高層的價值觀:**

- 從贏利的角度思考問題
- 從長遠的角度思考問題
- 開闊視野, 重視未知的領域

**OLD**

快消行業  
行銷總監

長期合作已建立信任的下屬團隊

VS

**NEW**

互聯網行業  
公司CEO

新組建有待磨合的年輕團隊

技能 Skill  
知識 Knowledge

社會角色/價值觀 Social Roles  
自我形象 Self-Image  
個性特性 Trait  
內驅力/自我動機 Motive

動機報告

個性風格報告

動機報告

指令型 願景型 親和型 民主型 領跑型 輔導型

以教練輔導為形, 以自我修煉為神, 戰勝自我, 實現成功跨越

成為本行業商業模式的顛覆者  
成為公司員工隊伍士氣的激發者

VS

我現在是公司的救火隊隊長

技能 Skill  
知識 Knowledge

**我想成為誰?  
我是誰?**

個性特性 Trait  
內驅力/自我動機 Motive

修行之道, 大道至簡, 道法自然!



知人者智,  
自知者明,  
勝人者有力,  
自勝者強。



我們秉持洞見、勇氣和承諾的價值觀，  
致力於成為客戶的長期戰略的合作夥伴！



[www.haygroup.com.cn](http://www.haygroup.com.cn)  
[www.weibo.com/haygroupchina](http://www.weibo.com/haygroupchina)