

发展领导力，突破业绩瓶颈

——“高管教练之实践”沙龙

- 您的企业/组织面临的领导力挑战是什么？
- 您的企业/组织采用过哪些方法帮助高层、中层管理者提升领导力或管理能力？
- 未来您有哪些计划帮助公司提升中高层人员的领导力？

➤ 突破业绩瓶颈

休息（15分钟）

➤ 发展高层领导力

休息（15分钟）

➤ 嘉宾分享互动

合影

➤ 18:30晚餐

朱章——麦肯咨询总经理



简介

上海大学管理学院客座教授、多家大型企业独立董事、省市国资委顾问。

曾担任世界500强百时美施贵宝、日本参天等多家知名企业的区域经理、营销总监、总经理等高级职务，积累了丰富的企业经营管理实战经验。

近10余年，带领团队为上百家大型组织、集团公司提供战略重组、组织重塑、领导力发展等变革服务，深度参与多个组织的重大决策与转型发展，对管理变革的本质有深入的理解与感悟。

擅长领域： 战略与文化、集团管控设计、领导力发展



突破业绩瓶颈

——复杂环境下的系统变革

朱章
昆明

2018年12月14日

外部环境

- 贸易战
- 金融紧缩
- 经济结构调整
- 产业政策变化
- 消费升级

企业深陷错误的发展模式

- 多元化
- 政治化
- 规模化
- 唯利润化
- 形式化

- ◆ **原因一：领导者决策的随意与任性**
- ◆ **原因二：核心团队不给力**
- ◆ **原因四：错误的人事任命**
- ◆ **原因三：法人治理结构的虚化与错位**

- ◆ 低调务实的高管团队
- ◆ 长期保持市场的敏感
- ◆ 深耕熟悉的领域

面对日益复杂的、喧嚣的、高度不确定经营环境，

领导人的责任？

如何从操作型事务控制向战略性领导转变？

如何领导变革、实现业绩？

1

• **业绩本质**

2

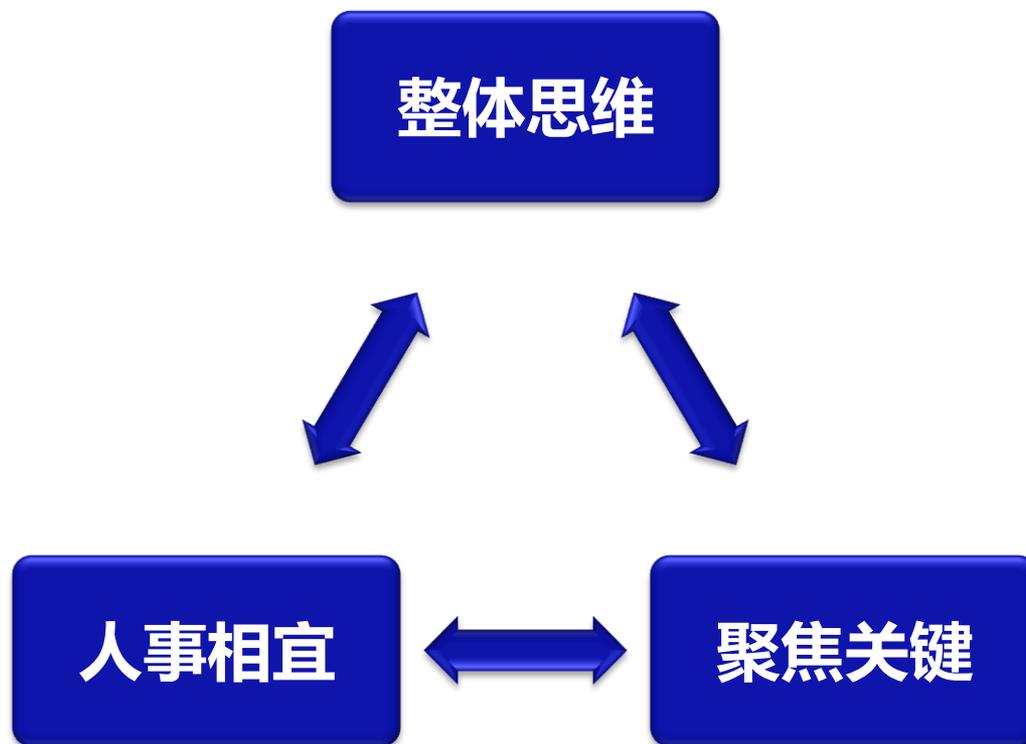
• **领导者责任**

**在我们所处的时代中，一个最为普遍的渴望
便是对强有力的富有创造性的领导的渴求。**

我们每一个领导者，对改善业绩都责无旁贷

- **定义真正的问题：** 找到瓶颈与突破点
- **制定面向市场的经营战略：** 客户价值与竞争力
- **聚焦精力：** 集中精力于我们的核心任务
- **构建高管团队：** 不拘一格与不遗余力
- **领导变革：** 成为改革推动的一把手

我们持续变革来提供适应客户的解决方案



携手前进，共拓未来！



➤ 突破业绩瓶颈

休息（15分钟）

➤ 发展高层领导力

休息（15分钟）

➤ 嘉宾分享互动

➤ **突破业绩瓶颈**

休息（15分钟）

➤ **发展高层领导力**

休息（15分钟）

➤ **嘉宾分享互动**

卞志新——麦肯咨询高级顾问



简介

领导力发展专家、组织管理实战顾问，曾经服务于美国强生、瑞典法玛西亚普强、美国美赞臣&伊卡璐、荷兰皇家飞利浦和意大利不凡帝范梅勒以及北京为明教育等多家公司集团，担任人力资源高管职位近20年。

擅长从企业经营的视角从事顶层设计、制定人力资源发展战略和落地执行系统，积累了丰富务实的实践经验；帮助所服务的公司实现了从零到一、扭亏为盈或者二次创业成功的优良业绩。

凭借“渐进式改良”的原则，在**变革管理、组织效能、中高管辅导、人才发展、绩效管理、薪酬设计、领导力评价和企业文化建设**以及**人力资源简捷操作系统**的创建实施方面颇有建树。



重塑高管团队 突破管理瓶颈

(高管教练的实践)

卞志新

昆明

2018年12月14日

- 1. 过程中可以随时提问;**
- 2. 期盼互动, 欢迎拍砖;**
- 3. 介绍内容若与贵单位某些人物表现或者场景协
同, 纯属巧合, 请勿对号入座伤了和气。**



1. 企业的人力资源管理的部分公理/定理
2. 人才发展的普遍方法
3. 体育教练，高管教练，领导
4. 高管教练的价值
5. 企业文化和负责人支持教练文化的重要性
6. 教练的方法
7. 教练的结果评估
8. 关于云南企业推动高管教练项目的建议

- **转型战略对吗？落地计划可行吗？**
- **人才是“内生”还是“购买”？资源？时间？风险？捷径？**
- **绩效目标客观公正有合力吗？激励政策配套吗？执行力？**
- **你的意图和判断，中高层认同吗？**
- **高管团队得力吗？中层底子扎实吗？**
- **人才短缺的困境，你打算花多长时间采取何种措施改善？核心环节在哪里？**

1. 业务的变化才是产生人力资源管理问题的根本原因
2. 人力资源管理的问题演变成风险或危机，往往大部分是人力资源团队的胜任力和高管的领导力差距造成的

3

请问：英雄创造历史，还是人民创造历史？

回答：不知道

但是，在企业环境中，肯定是企业负责人和高管团队创造历史；因为领导愚蠢而员工聪明从而创造优秀企业的例子从未发生过！

结论：高管的称职和团结是企业达成战略目标和提升企业化的关键保证

1

13. 领导力不是天生的，而是靠后天培养的
14. 员工只看高管怎么做，不听高管怎么说，身教重于言传

之

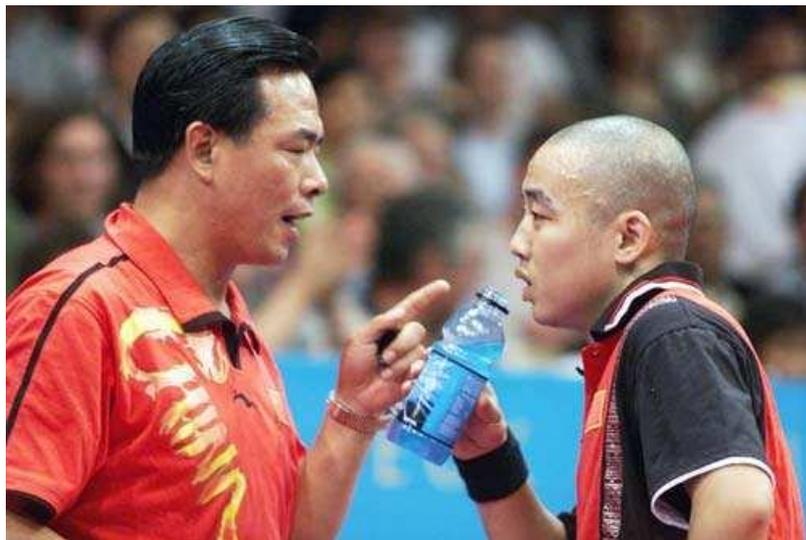
决

真高管 和 伪高管的讨论



1. 加薪或其他薪酬福利表现形式
2. 升职 (内外部)
3. 外部平调
4. 内部轮岗
5. 外派 (跨区域/跨...)
6. 负责项目管理
7. 参加项目
8. 参加知识&技能培训
9. 对于中高层的内外部教练辅导 (70%-20%-10%)
10.

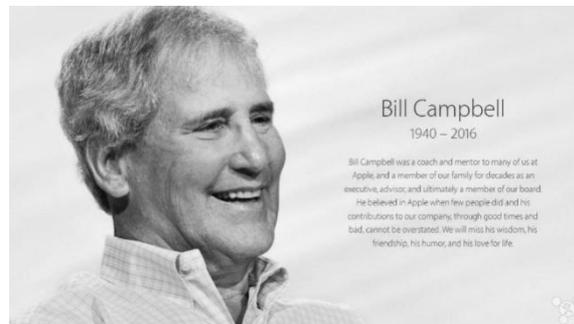




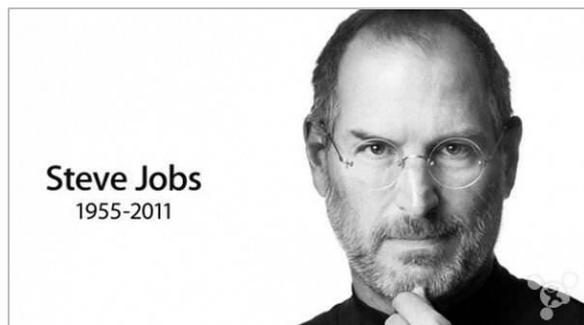
刘国梁，孔令辉，王励勤，
马琳，王皓，王楠，李菊，
张怡宁



张继科，马龙，刘诗雯，
丁宁



高管教练
比尔·坎贝尔



苹果创始人
史蒂夫·乔布斯



谷歌创始人
埃里克·施密特



脸书创始人
马克·扎克伯格

教练是一个原始而又新兴的职业

1. 体育教练:

- 本人曾经为该体育项目中的大咖，历史辉煌
- 被教练者为青少年，并且为高潜力者
- 对被教练者的成绩负全责
- 一对一的教练方式效果一般高过一对多（除非磨合好）

2. (高管) 教练:

- 本人的年龄、职场经验、专业知识和领导力高于被教练者
- 被教练者为具备有相当资历和领导力的成年职业经理人/创始人，并且多为高潜力者
- 对被教练者的业绩和领导力负有限责任
- 只是一对一的教练方式，但是能够保证教练意愿、质量和时间

3. 领导

- 本人的职场经验、专业知识和领导力高于被教练者
- 被教练者为具备有相当资历和领导力的成年职业经理人或基层员工
- 对被教练者的业绩和领导力负全责
- 只是一对多的教练方式，但是教练意愿、教练质量和教练时间都无法保证

1. 高管的划分：

一把手和核心管理层

2. 高管教练的定义：

对一位组织领导者的“一对一”式的教练，指导被教练者从知道到做到的过程，从而有针对性地加速其职业生涯的发展

3. (中国) 高管教练的目的：

- 发展领导力/强化专业胜任力
- 领导者转型
- 留住高潜力人才
- 职业生涯辅导
- 绩效问题?? ? (有选择的规避)
- 生活能力辅导
- 其他特定内容的辅导教练

4. 谁应该获得教练辅导？（入围者标准）

- 仅考虑级别？（副总裁，部门总监）
- 对公司现在或者未来影响最大的在职者/候选人
(其职位级别；其目前绩效和潜力水平；需要教练的自我迫切程度)
- 高潜力人才

5. 益处：

- 是公司人才发展体系的有力补充（专业胜任力/领导力模型，人力资源管理的时间和企业文化强化等等）
- 能节约被教练者的领导的时间
- 能更专业地对被教练者实施有效的辅导（分阶段分步骤的量身定制）
- 能让被教练者在更坦诚无压力的气氛中接受教练辅导（保密）
- 能让被教练者适时替换不合适的高管教练
- 能加快被教练者成长的速度

.....

1. 被教练者的成长发展关乎本组织、被教练者的领导和高管 教练三方的利益（在下列情况下不能进行高管教练）

个人：教练是对自己发展的干预

领导：把教练看作是补救方式

组织：认为教练是用来改善绩效的

需要定位

2. 企业文化很重要

3. 获得领导支持

4. 充分讨论“教练文化和教练后的期望成果”

5. 推广很重要（正面引导）

1. 教练的范围：

- 可以涉及战略、研发、组织发展、市场策略、运营管控、流程优化、人员配置、创新文化和规章制度以及高管自身的职业发展想法
- 领导力

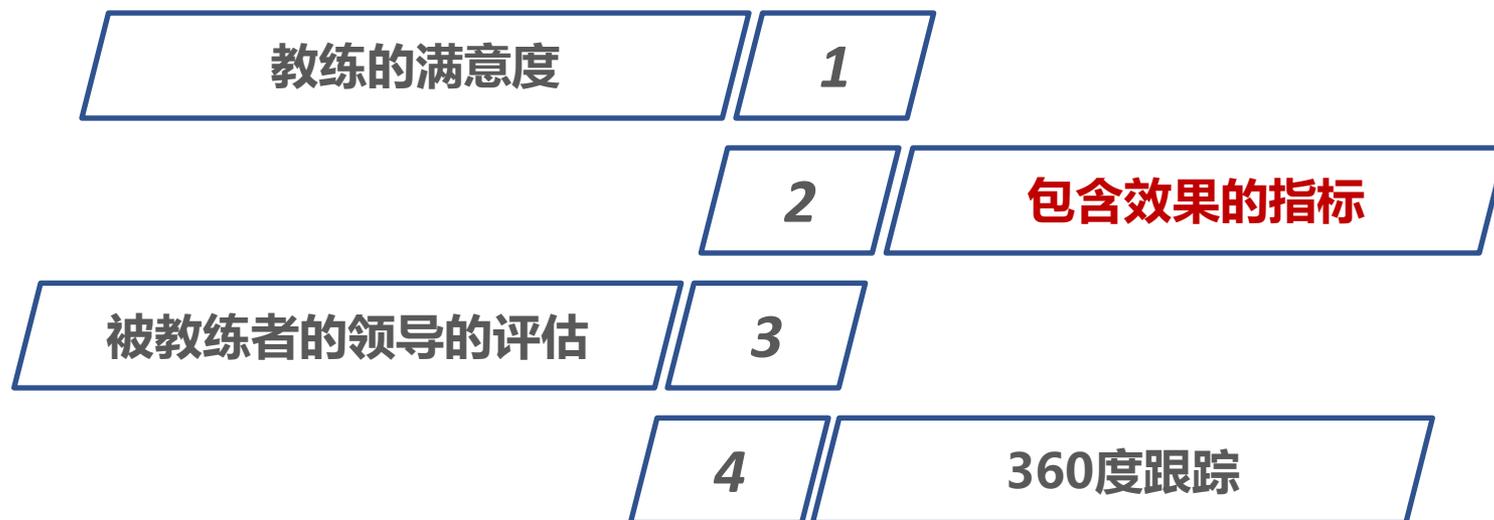
2. 教练周期：6个月-2年（可以非正式的延续）

3. 教练频率：每半个月/一个月一次

4. 每次教练时长：1小时（最初一个月内可以放宽到1.5小时）

5. 教练形式：

- 前两次可以面对面教练，之后可以电话或者视频
- 可以邀请列席参加企业内部会议或者工作项目讨论
- 工具测评



1. 自我诊断
 - 绩效&薪酬管理制度和实践
 - 人才管理制度和实践
 - 人力资源部的胜任力
 - 高管的领导力和专业程度
2. 寻找咨询公司/教练
3. 共同诊断 (组织/个人差距)
4. 挑选被教练者和适配的教练
5. 界定教练范围 (可以从基础开始)
6. 签署合同, 开始实施
7. 定期评估和汇报
8. 企业教练内化



教练时代已经来临！

企业变革需要
加速培养组织的领导者！

➤ 突破业绩瓶颈

休息（15分钟）

➤ 发展高层领导力

休息（15分钟）

➤ 嘉宾分享互动



➤ **突破业绩瓶颈**

休息（15分钟）

➤ **发展高层领导力**

休息（15分钟）

➤ **嘉宾分享互动**

嘉宾分享互动

- ◆ 您的企业/组织面临的领导力挑战是什么？
- ◆ 您的组织采用过哪些方法帮助高层、中层管理者提升领导力或管理能力？
- ◆ 未来您有哪些计划帮助公司提升中高层人员的领导力？

