

# 领导力模型在人力资源管理中的运用

王霞

(扬州亚星客车股份有限公司,江苏 扬州 225116)

**摘要:**伴随社会经济的蓬勃发展,市场中各个公司之间展开了激烈的角逐,当前,公司若想在日益严峻的市场竞争中谋求发展,就务必要做到激流勇进,凭借丰富、扎实的人力资源来为公司发展开辟道路,对于人力资源管理工作的重视性也在不断提高。若是能够建立团结互助的高质量人才团队,便能轻松做到为了同一个目标而一起奋斗,可以为公司带来更高的经济效益。本文主要围绕领导力模型展开分析,探讨此模型在人力资源管理中运用,分析研究了如何创建领导力模型的具体步骤,希望可以为同行提供有效参考。

**关键词:**领导力模型;人力资源;管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.22.103

领导力这一新式概念逐渐在企业管理活动中占有重要地位,通过建立一个优秀的领导力模型,可以为企业聚集人才、降低工作内部消耗、提高工作效率、构建舒适和谐的工作环境。在当前社会背景下,市场竞争不断加剧,在此竞争的背后,本质上是围绕人才与资源而展开的争夺。公司若是人才实力匮乏,就会对自身今后的发展造成严重限制,此种状况背后的缘由需要引起人们的广泛思考。为了转变传统的人才管理方式,基于领导力模型所实施的人力资源管理方式渐渐得到大范围运用,相对于传统的人力资源管理方式,领导力模型更为重视职工对企业的适用程度,在日常工作之中更为关注职工的工作水平、绩效考核、创新实力、合作水平等特点,最大程度上将职工的能动性予以发挥出来,体现出职工的个人价值,推动职工发展进入至新的阶段。

## 1 卓越领导力的体现与培养方式

领导力需要创建在战略基础上,公司的战略目标和计划应当聚焦于领导力的需求层面,在公司发展阶段,所制定与实施的战略不同,也会对人力资源经理领导力提出不同要求。比如,若是公司战略仅仅侧重于销售额的迅速提高,占领市场份额,体现于人力资源经理的领导力水平方面,则最为基础的要求便是应当具备良好的识人、人才选拔和培养能力,从而更好地适应公司短期内对于许多人才的要求,总的来说,领导力是伴随公司战略的改变而改变的。

对于不同的公司所具有的内部文化也会有所不同,每家公司都应当按照公司文化来确定其领导力特点。例如,蒙牛公司便是注重上级对下级的关怀,强调上级在面对下级时需要将其如同自己孩子一般爱护。因此,蒙牛针对管理者的领导力所提出的一项重要要求便是“真诚、理解、关心、爱护”。

另外,对于不同岗位,则也会对领导力提出不同要求,每一岗位均会存在不同的领导力要求,要想培养出卓越、

优秀、符合公司实际发展需求的领导力,需注重下述几方面内容:

(1)应当具备沟通、协调能力。在日常工作中负责扮演多方面的角色,要求紧紧跟随公司的改变来对人力资源策略作出调整,因此便应当具备较强沟通协调能力来对有可能发生的事情加以处理<sup>[1]</sup>。

(2)诚信十分关键。在日常工作之中需要对每级同事报以足够的信任,要做到以诚信待人,真心实意地帮助同事一同处理各项难题。

(3)对人的关注。需要为公司留住精英人才,要在日常多加关注精英人才的内部心理活动,及时掌握其需求与面临的困难,并多安排一些交流活动,让其保持愉悦的心态、以更好的状态投入到工作之中。应当竭尽所能促进企业业务范围的扩展,确保业务线的合理性。并时刻探索如何实现超越对手,如何对人才进行培养教育,让人才的潜在价值得到充分激发。应当积极引进优秀人才,对当前人才进行激励。并且还要做到奖惩公正合理,要将公司文化以及薪资的杠杆的作用充分展现出来。

(4)一位优秀的领导应当具备高瞻远瞩的实力,做好人才储备工作。不过,当前环境发展速度十分之快,要想充分地做好提前准备具有较高难度,主要在于即便预先做好准备在日后实际使用时有可能面临落伍的问题,因此,人力资源经理必须要具有较强的预见性,不过此方面目前许多公司都未能做到位。

## 2 领导力模型在人力资源管理中的具体运用

### 2.1 完善人才选聘体系

在人力资源管理活动中,若想做到对领导力的合理运用,先是应当凭借行为事件访谈等措施来对公司的管理职位加以分析,按照职位特点创建出对应的领导力模型,后再将领导力模型内的每项能力素质指标作为基础根据,设定完善的人才选拔标准,为此岗位管理者的选聘工作提供可靠根据<sup>[2]</sup>。管理岗的人才选拔标准加以确定以后,公司

便要求根据领导力模型的能力组成状况(比如决策、学习能力等),由内部候选者(或者是申请人员)的档案信息与有关求职人员的简历内提炼出重要信息,分析候选者、求职对象的能力素养状况,实现对领导力分层描述和初期评价,选择出较为适宜的人才进入到下一阶段的筛选环节。在管理岗的后期筛选环节,公司可凭借结构化面试、背景调研、情景模拟考核等方式来实行领导力的深度评测,从而更为详细、清晰地了解候选者和求职对象的领导力能力。比如,当进行以学习能力为核心的情景模拟考核过程中,便可为进行考核的人员提供部分和管理岗工作内容有关的学习资料,让其在规定时间内对这些资料加以了解,其后便对接受考核的人员学习期间的具体表现加以观察,不怪你且评价其学习效果,最后明确每人的学习能力,以此作为评价领导力和选拔管理人员的关键依据。

### 2.2 基于领导力模型的人才盘点体系

人才盘点要求公司从达成今后战略目标的层面着手,针对当前的管理者情况加以盘点,从而确保公司已有管理者之中可以充分满足今后需要的管理人才供给情况,基于对管理人才的盘点分析,决策人员可以发觉当前管理者团队对于现实或是今后存在的广泛的素养匮乏和专业能力缺失的问题,有利于公司从改进公司文化、加强管理规范、制定培训方案等渠道,对管理人员的综合素养与专业能力加以改进。基于人才盘点,能够对人才能力与业绩双维度实行深层次的盘点,分辨出具有较高发展潜力的后备人才,确定人才发展路径。比如,可以分成五大区域的盘点,即:(1)处于核心人才的明星区。此区域主要为公司的尖端人才,也是内部选拔的率先考虑对象,应当为这部分职工制定科学合理的职业规划。(2)中坚区,即主要是由公司发展的中坚力量所构成,当实行针对性提高培训之时,具有成长为核心人才的潜力。(3)发展区。也就是绩效考核结果与能力都处于中游水平,具有较强的发展潜力,能够凭借系统化的培训来使得此部分群体获得提高。(4)待发展区。为绩效或者是能力之中某个维度存在不足,从而限制了自身的发展空间,要求对其提供有关针对性的培训,从而不断提高能力。(5)改进区。即为通过全方位的基础改进培训以后,在绩效与能力这两大维度方面依旧没有获得提升,由此便会进入至退出流程<sup>[9]</sup>。

### 2.3 基于领导力模型的人才培养体系

在当前的时代背景下,知识水平发展迅速,各种新式管理理念相继诞生,这便需要涵盖了中层管理人员以内的全体管理人员持续对自身知识体系与管理理念进行革新,从而得到持续性发展。考虑到培训是人力资源管理工作中十分关键的一项措施,能够对提高人员和整个团队的综合素养能力起到关键性作用。以领导力培训体系为基础,对组织当前处于的实际环境、今后的发展要求、任职人员具有的素养特点和岗位所要求具备的胜任特点之间具有的差距来明确培训要求,制定出针对性强、可行性高的培训方

案,同时还要对培训效果加以评估,既可以将重点予以突出,减少培训成本开支,提升职工获得高绩效的水平,更为关键的是应当按照公司今后发展实行培训,如此更有助于对职工潜在能力与素养加以开发,提高公司的核心竞争力<sup>[4]</sup>。例如,四航局就根据领导力模型构建了相应的培训开发体系,如此有利于防止目光太过短视或者是以盲目的心态跟随大刘,确保整体培训开发体系是集中处理正确的失误,而非仅仅着眼于当下的失误。企业实行局管人员三年领导力培养方案,致力于创建“德行与才华兼备、职业素养与专业实力并存”的中交四航局管理体系。结合四航局领导力表现,综合每一阶段的管理需求和局管人员领导力评估测验情况,每年设置培训和辅助主体,基于集中式学习的方法,并综合自学、网上教学、外部公开课等一系列学习方法,来从多个角度开展对领导力的培养活动。在2012年直至2014年,所培养的主题依次是“领导力的卓越实施”“领导力的团队发展”“领导力的战略思维理念”。同时,集中学习是交给企业负责统一安排,主要包括讲座与小班课堂两类方式。辅助主体采用讲座的方式,邀请各个领域的知名专家来到企业实行授课与教学,将公司内部的中层管理人才作为主体,往公司高层与子(分)公司中层加以不断延伸,并且还凭借中心组学习扩大会议的方式,构建学习型团队。在组织补充学习活动时,需要中层管理者按照实际需求,有目的地选取网络教学、外部培训与自学等方法加以开展。经过为期三年的领导力培训工作,可以显著提升中层管理者的领导能力,创建四航局优秀的管理团队。

### 2.4 改进绩效管理机制

受到来自培训活动、自主学习等多方面要素的干扰,公司管理者的领导力普遍会处于持续波动的状态,所以,若是想要确定其在各个阶段的领导力状态,还要求把领导力模型运用在绩效管理范畴之中,对绩效管理体系加以持续优化和调整,让管理者的工作效果、领导力、发展空间都可以得到大幅度的提高。比如,在进行绩效考核之时,应当从上级评估分析、下级意见汇总考察、自我评估三大层面着手,创建多评价主体的绩效考核机制,让不同主体来对管理者的工作效果、能力水平、发展空间实行综合性、合理性的评估分析,在得到绩效考核评估结果之后,再采用针对性的绩效管理方式。比如,部分管理者的业绩效果没有达标、领导力水平太低,当参加培训工作以后,领导力的提高也相对较为缓慢,为此,公司便可对其制订具有针对性的救治型培训计划,并且也要适量放低业绩目标,带领管理人员更为合理的适应工作、提高专业化实力,若是在经过一段时间之后,其领导力水平与业绩状况依旧没有产生显著改变,那么就要把它划入至淘汰范畴,调动到其他岗位。并且,对于绩效已经达标不过领导力有所欠缺的职工,便可采取加薪等措施来对其实行激励,并且也要为其提供更全面的领导力培训计划,从而帮助其做到领导力的迅速提高。

## 2.5 优化薪酬管理策略

对于薪酬的管理,公司在运用领导力模型之时,需要从价值评价和分配两大角度着手。其中价值评价主要是指,要基于和管理岗位所对应的领导力模型,以客观、公正的原则来对管理者的领导力、发展空间和工作贡献的价值进行评估分析,同时在这一基础上做到对管理者价值的合理预测分析。并且,价值分配主要是指公司按照对管理者的价值评估结果,设计出多元化价值分配方案,从而明确适宜的薪资、福利、奖金、股权设立、职业发展规划等多个层面的待遇,充分回报职工对公司所付出的多项贡献。在此种薪酬管理之下,管理者的每项待遇都可以和其工作上做出的贡献、个人专业能力和综合素养、发展的潜力相符合,并且管理者的工作满意度也会由此而大幅提高<sup>[9]</sup>。

## 2.6 基于领导力模型的人才评估体系

领导力模型和绩效管理之间属于内在驱动的联系。领导力模型的设立能够为绩效考核提供客观、准确、全面的依据,从而为领导力模型发挥出内在价值而奠定了基础。领导力模型可以把绩效水平优秀与普通的职工加以准确区分,属于一套素质标签的集合,将其作为基础来设定绩效考核指标,不仅具备科学、系统、可量化的特征,还能够按照考核结果,给出合理的纠正意见。例如,四航局便采取了领导力的分层评估体系,对干部考核采取三百六十度评价的方式,按照评价结果对每位中层管理者反馈其绩效状况和综合素养水平,让其意识到自身现存的不足之处,给出合理的纠正意见,同时在这一基础上深入探索其内在潜力,提供充足的资源和条件支撑,带领他们取得更高的绩效成果。

## 3 建立领导力模型的步骤

### 3.1 目标明确,定义标准

创建领导力模型的重要前提要求便是,了解目前公司发展的主要问题,并聚焦于人力资源管理的中心问题,明确公司所需要实现的最终目的。要想将此工作处理到位,便要求公司对目前的业务展开深度剖析,了解公司的文化、价值观、发展策略、岗位要求等内容,在将这些信息予以详细把握以后,选取适宜的方式分析判断可以符合上述要求的优秀职工和普通职工之间的区别,同时把这些差异化指标融入公司的领导力模型设立标准之中。

### 3.2 选取样本分析

按照各个岗位的实际要求,从不同岗位内选出适当数量的高、低绩效职工加以分析。分析的方式可以为问卷调研法、专家商讨法、评估判断法、访谈法等,从而采集到详细的能力素质特点参数信息。

### 3.3 建立领导力模型

公司基于上述方式提取出领导力特点参数以后,再按照公司各个职位和级别的实际工作要求,实行数据分类,保证可以做到对能力标准予以合理定位,对能力级别做到公正区分,对能力行为做到准确描述,从而充分满足不同

职位的评价考核要求以及相同职位在处于不同阶段时对于能力评价的需求。

### 3.4 确认评估

创建好领导力人力资源管理评价机制之后,还需经过个体样本测试等方式,明确领导力模型的科学程度和有效程度。其后再对公司团体职工的通用、核心能力与专业技能水平实行专业化评价,从而制定以公司团体职工为基础的领导力评估标准。

### 3.5 使用与纠正

当领导力模型创建完成以后,需要将其与公司人力资源管理工作加以融合运用,而且要对职工宣传介绍领导力模型评价标准的重要作用,让职工以端正的态度面对领导力模型,并将其相应的人力资源管理工作做好,消除职工在使用时所存在的顾虑,从而保证新式人力资源管理工作可以顺利进行。

### 3.6 反馈与评价

当对领导力模型人力资源管理工作予以实施以后,需要创建全方位的评估与反馈制度,此种新模式的使用尚且具有一些不足,并且在实施期间也会和传统人力资源管理模式之间产生一定的冲突,所以,制定全方位的反馈和评价制度非常关键,此制度能够帮助公司领导层及时掌握领导力模型运用期间产生的问题,在实践期间通过对模型加以补充和修正,能够更好地满足公司长期使用的要求。

## 4 结束语

总的来说,领导力模型尽管可以为公司人力资源管理工作起到一定的助力作用,不过若想做到对此模型的合理运用,依旧要求在人才选聘、盘点等多个层面采用适宜的措施,并对公司发展战略的合理性、主观因素影响等层面的问题多加关注。

## 参考文献

- [1]滕用庄.企业管理人员胜任素质模型研究[J].福建轻纺,2021,(11):27-29+33.
- [2]许旭,王毅,马千越.领导力模型在企业人力资源管理中的应用[J].老字号品牌营销,2021,(08):99-100.
- [3]霍颖颖.中央企业领导力模型的构建与应用——以H集团公司为例[J].中国人力资源开发,2013,(17):93-99.
- [4]王伟,王海斌.“五星人力资源管理模型”构建与探索:HR角色与体系演进的视角[J].中国人力资源开发,2019,36(03):158-167.
- [5]郭梅.基于领导力视角的企业人力资源管理探究[J].企业改革与管理,2019,(02):63+66.

作者简介:王霞(1982,5-),女,江苏省扬州市人,汉族,大学本科学历,南京晓庄学院中文系,研究方向:汉语言文学。