

领导层级 定义描述

目录	页
七要素	2
七要素总结	4
第一级领导框架	5
领导层级定义：第一至第四级	6 - 21
• 第一级领导前线	6
• 第一级领导主管	8
• 第一级领导：专家	10
• 第二级领导	12 - 15
• 第三级领导	16 - 19
• 第四级领导	20
Colart 领导层级框架	22
角色描述模板	23

七要素

根据其负责决策的复杂性，不同的角色有不同的领导层级。在将角色与领导层级相匹配时，需要考虑以下七个要素。角色应始终至少满足相应领导层级的七个要素中的六个。这就是我们所说的“举证责任”。

如果不能清晰且一致地将某要素分配给某角色，那么报告链中较低级别的角色就可能被该角色**压缩**。换句话说，这两个角色有在同一决策空间（即两个角色在同一领导层）的风险，这对机构既不有效，也不对决策负责。目的应该是消除报告链中的任何压缩，以便每个领导层为其直接报告的层级增加价值，确保要素始终与相应的领导层级保持一致。

要素 1：工作性质

这是角色的目的及主要的 4-6 个职责或绩效标准的总结。这些职责必须专属该角色，否则该角色会重叠别人的决策空间。这解释了角色存在的原因。更重要领导层级的工作性质更复杂、更大规模。

要素 2：资源和专业知识

这定义了资源（即人员、系统、预算和专有技术）的问责制。第一、二和三级领导层的目标是从这些资源中获得最高的绩效。第四和五级领导层的重点转移到明确资源的差距和限制，并在必要时寻找新的解决方案和交涉新的资源。

与其他要素一样，该要素有助于准确评估专业人士/专家角色的职责，这些角色可能没有下属或预算，但凭借角色持有人独特或罕见的专业知识以至关重要的方式支持企业发展。除了高技能的同事趋向第一级领导的顶级之外，一个机构通常还需要专家来担任第二和第三级重要的非同事领导角色。虽然没有生产线管理职责，但预计这些角色持有人会是知识型领导者，并将所需的专业知识带到团队的其他职位。

要素 3：解决问题

强调需要解决问题的类型。第一、二和三级领导层上的问题往往是具体、可操作的。第四和更高级别领导层的问题会更具战略性，需要更多的概念思维和心理模型。这需要在更大规模的问责领域进行更广泛的思考，并需要了解类别、职能、营运和地域之间的联系。

要素 4：改变

这是关于推动创新的问责制。尽管 Colart 的各个级别都可以存在创造性，但并非所有级别对确保创新的产生或创意的执行都有责任。

第一至第三级致力于改进现有的产品、服务、系统和技术。他们提高生产力。在第四和更高级别的领导需要发现和开发新的解决方案来提高业务绩效。可以是业界创新的突破或首发。

要素 5：自然工作团队

他们是为实现我们的职责一起协作的 Colart 内部的同事。在第一和第二级领导层中，他们通常是同一个团队、地点或职能上的同事。高级别领导层的同辈可能是跨地点跨职能工作。自然工作团队不含生产线管理关系。

要素 6：外部交互

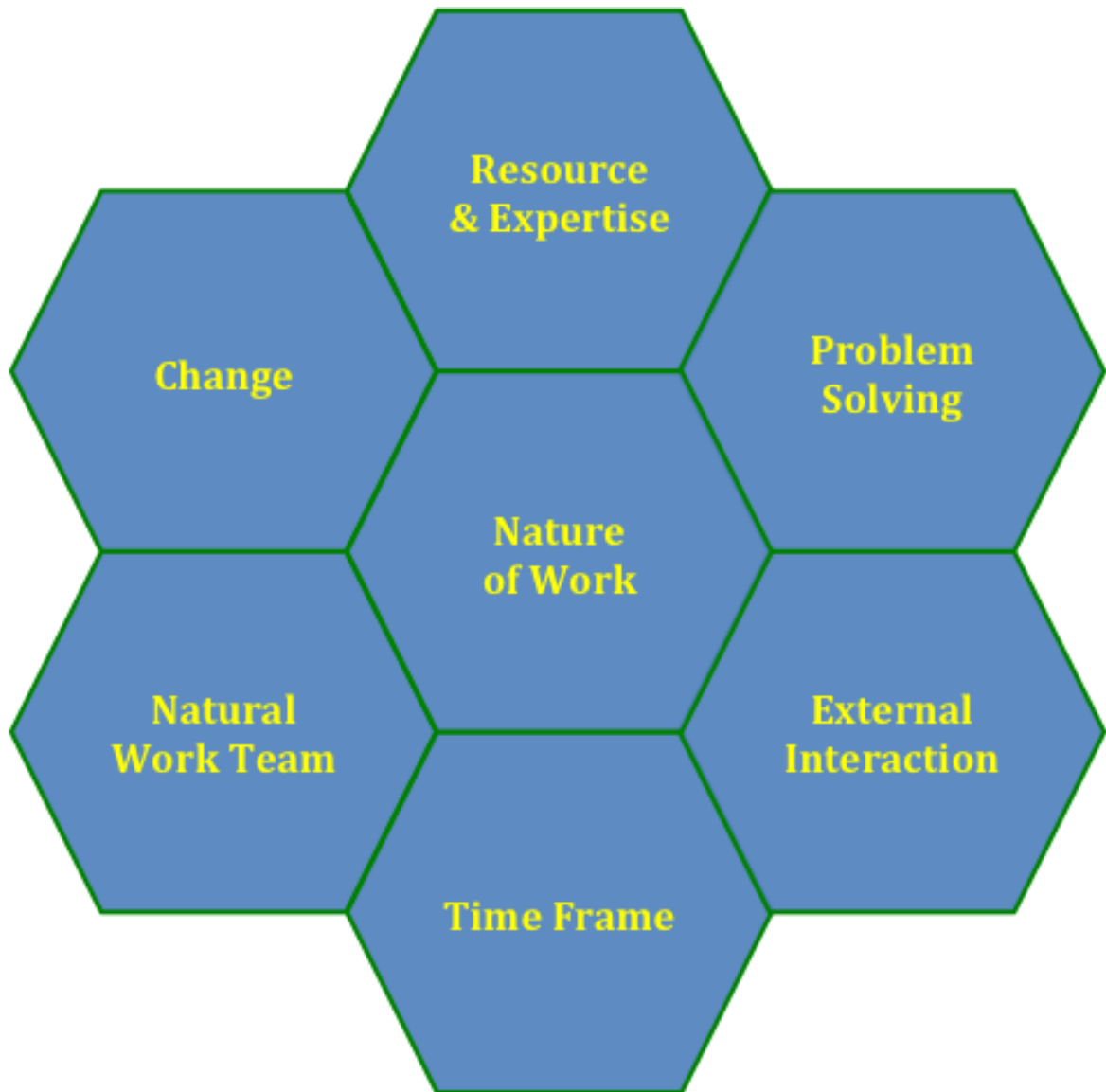
他们是为实现我们的职责一起协作的 Colart 外部的人员，如供应商、客户、监管机构、当地社区、专业协会成员、顾问和政客。与自然工作团队一样，交互性质可以从地方到全球，从被动到主动。

要素 7：时间范围

这是角色负责决策产生影响所需的典型时间。根据工作的性质，这个时段可以是几分钟到几年。大多数角色的时间范围因任务而异。重点在于关键职责的平均交付时间，即角色持有人负责的最长任务所需的时间。在关键战略举措中，第二级和更高级别决策的问责时间范围通常会延长至少三个月至几年。

七要素总结

为了建立一个角色领导层级，我们需要了解角色负责决策的复杂性



Nature of work : 工作性质

Resource & expertise : 资源和专业知识

Problem solving : 解决问题

Change : 改变

Natural work team : 自然工作团队

External interaction : 外部交互

Time frame : 时间范围

第一级领导框架

标准	第一级领导 “主管”	第一级领导 “专家”	第一级领导“团队成员”	
			高技能	技术熟练
目的	<p>在以下情况下支持第二级领导 [LL2]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 有很多人（团队成员）在明确的指导下监督从事例行、规定活动的人 • 前线分布在多个职位，如销售人员 • 前线工作发生在 24/7 全天候轮班制度中（如客服中心） <p>这不是一个跨越式角色，除非上述标准至少有一个适用，否则 LL1 主管角色不太可能为团队增加价值</p>	<p>前线角色在评估和评价公认问题以及确定和应用解决方案所需的专业知识和经验，这些均要求通过学习、培训和实际工作经验获得。</p>	<p>操作和技术型角色需要技术熟练的个人，其专业知识通常是在相关角色的多年实践工作经验中获得，并通过深入的外部培训得到加强。由于经验丰富，能够协助培训、入职引导和监督经验不足团队成员的工作。</p>	<p>在整个机构中担任运营和技术角色，提供客户服务、销售、支持产品交付、执行和管理业务政策/流程和系统。</p> <p>这个团体通常代表 Colart 中的大多数角色。</p>
报告关系	直接向 LL2 任职者报告	直接向 LL2 任职者或甚至 LL3 任职者报告，该 LL3 任职者也管理着 LL2 直接报告的基础架构。	直接向 LL2 任职者报告，虽然可以将日常工作向 LL1 主管报告，但由于数字、地理位置和轮班模式等原因，这也是合理的。	
资源	监督一个由多达 30 名团队成员组成的团队（b）直接报告，但更常见是 8 至 15 个，这取决于工作的常规性质和/或复杂性以及由于地理和/或轮班模式而导致的团队成员角色的分布	没有直接报告 可以与团队成员联系以提供支持，这将由 LL2 和更高级人员安排。	没有直接报告 其他人也从事相同和/或类似工作的团队成员。	
典型的经验和资格	通过经验（不仅仅是他们领导的团队，而且往往超过 LL2 任职者）以及在整个团队所担任角色的技术和/或操作知识的深度，而获得资格。	毕业生和专业资格，持有专业级别证书。可能在专业资格后 3 年内。 假设表现水平预计角色持有人可能会在合理的时间范围内晋升到 LL2（取决于机会）。	多年的工作经验，并通过深入的实践经验和/或通过职业考试或学徒在特定领域的专业知识增加而获得资格	<p>要求范围可以从需要有一个：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 基础教育和/或预先规定的资格/培训 • 职业资格或学徒制度。 • 在特定学科中技术熟练 <p>（团队成员可能包括正在接受培训和学习业务的研究生专长人士，假设表现水平预计将迅速晋升至 LL1E / LL1S、LL2 和更高级别）</p>

第一级领导：前线

“我为我的客户和/或同事提供优质可靠的服务。我获得直属经理（或主管）以及 Colart 政策、流程和系统提供的支持”

工作性质

- 这些角色是整个企业中不同领域的前线角色，为客户创造价值，支持产品和服务的交付，同时在业务核心中执行关键流程和系统。
- 要达到的工作成果和标准已经事先明确规定和确定。这些可以通过应用公司的政策和流程来识别。

产出和结果是事先规定的，未经上级人员（至少 LL2）批准，则不能更改。

- 大部分任务是可预测的，通常在指导原则或已确定的流程中进行说明，以确保一致有效的应用和操作，并且可以在培训期间进行传授，通常是上岗期间或职业培训（如学徒、会计等）计划的一部分
- 这些活动和任务的复杂程度不一，从不熟练到半熟练到熟练。即使第一级领导的角色可能是熟练的，并且预计会行使判断力，但是这个流程和结果是被确定下来的——尽管其本质上可能是复杂的。
- 如在销售、财务和营销等领域的研究生专长人士可能会从第一级领导层开始，因为他们接受了业务运作方面的培训。假设表现优异并有合适机会，预计他们会晋升至第一或第二级或更高级别领导层。

资源和专业知识

- 资源仅限于提供规定产出所需的资源。担任该角色的个人没有权力改变或做出关于产出的关键决定。对人员或预算没有问责。
- 角色持有人负责有效利用自己的时间以及任何设备或系统来担任该角色。
- 一些前线角色（如团队领导）在其第一或第二级领导（如适用）任职者暂时离开时，将承担短期责任来领导团队，并可能监督、指导和协调其他前线同事。
- 一些前线角色很可能在特定领域经验丰富而具备技术知识，因此能够协助进行入职引导或对经验不足同事的工作进行检查和授权。
- 一些第一级领导的前线角色也很有可能在其专业领域具有高超的技能，但在入职引导、培训和协调前线同事方面没有任何作用。

解决问题

- 面临的问题是熟悉且往往是重复的具体“日常”问题，例如，解决客户有关新产品介绍的查询
- 指导原则或惯例很可能有助于解决这些已被广泛预见的问题。通常不在指导原则下涵盖的陌生问题将被提交给第二级领导任职者解决。

改变

- 改变可能是由更高领导层所驱动。角色持有人负责适应变化，积极响应，并向其直线经理提出改进建议。

自然工作团队

- 通常是同一地点、同一轮班中同一团队、单位或部门的第一级领导层中的其他同事。

外部交互

- 外部联系人，即使是常规联系人，也会遵循明确的指导原则，例如，在什么状况下以什么价格销售什么产品。一般来说，第二级领导任职者将定义与外部联系人的工作。

时间范围

- 所做决定的影响可能从几分钟到几小时到几周，但不会超过三个月。

第一级领导：主管

“我确保，我代表的第二级领导层任职者支持并监督的前线团队，为**我的客户**和/或同事提供优质可靠的服务”

工作性质

- 第一级领导层主管对于聘用大量前线员工的规模较大机构的成功至关重要。他们通过以下方式帮助实现团队的规定产出：
 - 决定如何监督和检查工作，以确保规定的指导原则和标准得到遵守

- 审核前线其他人的工作以检查合规性，并帮忙解决问题
- 质量保证团队成员的工作
- 培训、入职引导和向团队成员提供技术建议
- 协调团队成员的工作以确保一致性
- 决定如何在团队中分配活动和短期任务（不是重新分配经理指定的职责，如班次或地点），确保团队成员在正确的时间处于正确的位置，通过利用团队成员来解决前线技能缺失问题，以维持客户服务。
- 监督绩效，对其监督的个人团队成员进行绩效评估，并向第二级领导层任职者推荐（不是决定或批准）绩效评分。

资源和专业知识

- 尽管有下属，但他们没有责任永久招聘、奖励或解雇下属。主管有可能参与团队成员的招聘过程，但经理有权否决；并将决定何时启动纪律程序的第一阶段
- 向第二级领导任职者建议团队的改变以及如何组织活动以提高绩效。
- 与前线同事一样，没有预算或系统问责制。

解决问题

- 第一级领导层主管对同事提出的问题作出回应或升级。他们还可以明确和努力解决在指导原则内或符合规定政策的问题，如出勤问题。他们通常是团队中最有经验和最熟练的成员，因此通常可以解决问题，并向经验不足的团队成员、培训人员或半熟练工作需求的团队成员提供建议。

改变

- 预计第一级领导层主管会向其经理建议改变，但他们本身不负责指导原则和技术规范进行永久性更改。他们能够监督人员、设备和流程的绩效，并向管理层强调他们认为哪些地方可以改进或需要改变。但他们本身不责任进行这些更改。

目标是维持运作，但寻求持续改进。

自然工作团队

- 除了与其监督的团队的前线同事合作之外，他们通常会或需要与其经理的其他直接报告下属进行协作。在大多数情况下，这些联系人网络将位于同一地点，但可能会跨越不同的班次。这种联系的性质通常是涉及信息和/或数据的接收或传递的联络。从这个意义上说，他们是经理团队的主要贡献者，他们的团队合作技能和贡献在此情况下是至关重要的。

外部交互

- 在某些情况下，第一级领导层主管和前线工作相结合的角色可以为客户提供服务，并在定义明确的决定界限内处理升级给他们的客户。

时间范围

- 大多数任务可以在数小时或数天内迅速解决。有些任务可能会延长到几周，然后才能完全解决。除此之外，最长的任务将长达三个月（如，入职引导和培训刚进公司和/或刚到该地区的同事）。

第一级领导：专家

“我用我的专业知识为我的直属经理、我经理的团队和其他业务部门提供**建议**。此外，我可能会被要求帮助我的直属经理**监督整个团队的表现和协调活动**。”

工作性质

- 这些角色需要技能熟练的人员在相关职位多年实践，并拥有专业的技术经验，可能是通过深入的和/或职业培训来增强的技术经验
- 所需的产出可能已明确定义，但第二级以上领导层任职者可能没有详细说明。无论如何，利用他们的专业知识（和/或专业标准），角色持有人必须使用显着的判断力来选择交付所需产出的详细步骤。
- 尽管要达到的产出不能改变，但专家用来实现这些目标的过程可能需要借鉴其专业或技术培训和专业知识，从其他地方改编或独立于其他地方使用的过程。

资源和专业知识

- 虽然这些角色在第一级领导层中处于“高”级别，这意味着他们可以接近第二级问责制的界限（因此不应向第一级领导层主管报告），但关键资源是该人的专业知识和他们利用自己的时间来实现与第二级以上经理议定目标的判断力。

- 角色持有人将拥有专业知识，以便建议需要获得第二级以上经理的批准，但由于专业知识不足，不需要重新进行修改。
- 可以协助直属经理（或第一级主管同辈，同时向同一级别的第二级经理报告）提供正式培训或团队成员同事的检查和授权。
- 虽然没有任何人向他们报告绩效评估，但通过他们提供的建议以及他们可能采取的质量监督或协调，这些角色属于前线的，这些专家可以与经理的团队中的人员建立虚线水平关系。
- 与前线同事一样，没有预算或系统问责制。

解决问题

- 解决问题可以是该角色的重要组成部分，角色持有人利用在工作中学到的技能，部分也可能是通过外部专业/教育机构进行的培训或认证学到的技能。
- 但面临的问题仍然是专家熟悉的具体“日常”问题。如果不是这样，可能会有相关领域更高级（第二级领导）的专家，通过对问题提供更深入的专业判断来支持角色持有人。

改变

- 如果获第二级以上经理批准，可能会被明确派给建议更改的工作，以修改角色持有人团队中其他人实现议定产出的工作方式。

自然工作团队

- 角色持有人的直线经理的其他直接报告下属，以及业界中在相同或相关知识领域下可能在不同地点的其他专家。

外部交互

- 如果角色持有人的专业领域是客户主张的核心，那么专家可能会与客户进行一些互动，例如，作为由其直属经理或第二级以上领导层项目经理所领导团队的一部分。

时间范围

- 平均而言，任务可能会从数周到 1-2 个月不等。最长的任务最初看起来可能会延长至三个月以上，但实际上直属经理会深入审查工作的里程碑进度，使得工作实际分阶段进行，最长的完全委托任务不超过三个月。

第二级领导：经理

“我支持我的团队使用通常基于行业的专业知识和经验进行分析和判断，以提供服务和/或管理其他相关风险”。

Colart 中的“经理”一词适用于第二级和更高级别领导层。

工作性质

- 这是直线经理对管理人员、预算和/或风险全面负责的第一个领导层。
- 工作不再只在书面指导原则中完全描述。在决定采取何种行动之前，需要逐一分析和判断新的情况和个案。
- 角色持有人将利用所提供的资源（人员、财务和系统）决定如何组织这些资源以实现其目标，以便为实现整体运营计划做出贡献。
- 他们将决定如何分配和承担他们控制下的活动和任务。确定优先事项和风险缓解措施，以实现整体运营计划的要素以及第三级领导层经理制定的标准、关键绩效指标和措施。
- 为明年运营计划的制定做出贡献。
- 针对第一级的结构与角色及团队内部的任何潜在变更向第三级和更高级领导层提出建议，以优化绩效。

资源和专业知识

- 决定需要什么，并建议和/或与其第三级以上领导层经理商议年度运营支出预算和资源，以实现角色持有人负责交付的运营计划。
- 可以根据第三级领导层/Colart 政策制定的参数决定如何分配预算
- 领导第一级领导下属——确定方向、目标、标准、绩效和奖励（在政策和管理界限内）
- 为团队选择并确认团队的绩效评估。如适用，可以决定将选择和绩效评估的责任（保留否决权）下放给第一级领导主管的直接报告下属。

解决问题

- 问题本质上是具体的，但往往是需要分析才得出结论的离散的非常规问题，例如，如何最好利用轮班来满足预测的需求，或对销售情况进行临时审查以分析和确定特定问题的根源。
- 角色持有人将决定标准指导原则和/或流程中没有完整描述的情况该采取什么行动方针。

- 角色持有人将决定如何直接或通过考虑第一级领导层主管直接报告下属提出的建议来应用资源，以应对工作量的高峰和低谷。

改变

- 预计角色持有人确定其所在区域需要和实施变更（流程、产品、服务和人员）来提高运营绩效和生产率，以实现其议定的目标。这是第一级领导和第二级领导之间的主要区别；第二级领导以下的人不能授权和推动改变，但当事情不按计划进行时，他们需要提出建议，第二级领导会对这些建议做出决定。
- 对其影响范围以外的改变（对流程、产品、服务和人员）进行建议。

自然工作团队

- 在整个业务领域与同级领导层的同辈合作和共同协助，以实现他们的计划和目标。这些联系人可能是在同一地点或跨地域的跨职能团队的同辈。
- 虽然通常是与同一领导层的人进行联系，但在必要时可上达两级领导层。

外部交互

- 接触外部机构的第一参考点。外部互动要求行使比第一级领导层更多的判断力。无需推荐即可进行决策的界限通常由第二级领导任职者负责的预算设定。
- 将成为客户和/或供应商问题升级的第一线决策者
- 将决定绩效标准是否低于议定的 SLA，并将采取缓解措施或向更高领导层级建议行动措施。

时间范围

- 至少 6 个月，但不超过 12 个月

第二级领导：“专长”经理

“我支持业务通过基于专业知识和行业经验的分析和判断来提供服务。”

工作性质

- 这是经验丰富的专长人士“被认证”在公认专业领域中运作的基本领导级。专长人士利用他们的技术知识来评估、评价和确定针对特定问题的适当解决方案。
- 前线角色在评估和评价公认问题以及确定和应用解决方案所需的专业知识和经验，这些均要求通过学习、培训和实际工作经验来获得，比多年的“工作角色”要更多。
- 角色持有人在处理新情况或个案时需要行使判断力和经验。

资源和专业知识

- 这个领导层的专长人士的主要资源是他们的知识。他们负责其学科知识的应用，这些知识通常需要相关专业资格和至少两年实践经验所支持，例如，金融业务合作伙伴、律师、人力资源业务合作伙伴。
- 前线“专长人士”没有直接报告关系，虽然他们可能有机会获得第一级领导行政管理/或运营的支持。
- 他们可能对其负责的工作有预算，对 IT 人员而言，由于他们专属的知识和经验，他们可负责一个系统。

不要将第二级领导层专长人士与第二级领导层项目经理混淆，后者往往是支持角色，由于其工作性质在固定时期（如项目持续时期）承担特定的角色，并可能管理第一级领导层项目协调员的虚拟基础架构

解决问题

- 问题往往是具体的，但是需要调查、分析而得出结论的离散的非常规问题，这些结论是以一套专业标准和原则以及 Colart 政策为基础的。
- 解决问题所需的创新应用受已知的解决方案、技术和专业标准的管辖。

改变

- 预计角色持有人会找到方法来使用和应用他们的专业知识和经验，以改善其专业领域中的现有产品、服务、系统或流程的绩效。

自然工作团队

- 角色持有人倾向于与整个企业的同级同事共同分享知识，特别是如果问题需要通过各种专业知识（他们可能不具备某些专业知识）来解决。

外部交互

- 通常会有一个由同样合格专业人士组成的网络，他们既可以利用这些专业人员，也可以分享应用到其角色中的专业和技术经验。

时间范围

- 他们的决策影响长达 6 个月，但通常不超过 12 个月。

第三级领导：经理（以运营和业务为重点）

“我负责实现我职能部门下主要业务单位的绩效，并兼顾相互竞争的要求来获得平衡的结果或服务。”

这些角色构成了一个机构的骨干，领导力是主要特征，将战略意图与运营执行联系起来。

工作性质

- 领导硬线报告的基础架构的经理的经理，主要在第二级。决定直接报告的结构和作用。
- 决定在单位中执行的计划，实施商定的业务战略，该计划将超过 18 个月至 2 年时间。
- 将负责平衡和分配各部门的资源（人员和财务）以实现计划，制定标准、关键绩效指标（KPI）和持续审核的绩效衡量标准。
- 通过由分析、知识和洞察力获得的建议，为其职能制定和持续完善业务政策和战略做出贡献。

资源和专业知识

- 实现年度运营计划。决定需要什么，并建议和协商年度预算以实现计划；并在预算范围内适当分配给直接报告下属，保留分配总预算和绩效的问责制。在财政年度中平衡折中以满足不断改变的优先事项。
- 选择并领导对其他人的绩效负责的二级领导人员（如果他们有下属）。
- 通常批准关于资本支出的商业情况建议。

- 实现持续改进并提高生产力。
- 直接报告的绩效管理以及整个部门的流程治理，包括确定未来人才

解决问题

- 管理一系列具体但综合的问题，这些问题需要使用团队资源优先处理并解决。
- 决定实现业务计划的可能相互冲突的业务优先事项。
- 监督绩效差异，在决定缓解行动时找出可能原因然后作出判断来分析数据和趋势，并对计划进行更改以实现商定的 KPI/目标。
- 考虑当年绩效变化的原因和影响，并为明年制定相关的政策和战略建议。
- 决定直接报告下属提出的建议，这些建议改变了其商定资源范围的职权范围和平衡。

改变

- 持续改进和提高生产力是这一领导层角色的驱动目的。重点在于当前，并着眼于将来如何做得更好
- 将拥有并决定改变（流程、产品、服务和人员），以改善影响整个部门的运营和商业绩效和生产力。
- 建议对（流程、产品、服务和人员）作出更改，这些更改可能改变当前的活动，并且超出运营计划的时间范围和/或影响部门以外的活动。

自然工作团队

- 其他职能部门的同辈，对经理和其他重要专业负责。
- 将不得不影响并从不在于其直属单位和职能部门的人员那里获得决定，通常是下一级领导层，偶尔是上面两级领导层，如第五级领导层。

外部交互

- 通过联系人网络管理关系，通常是全国而非地方的关系，主要是为了实现 Colart 的最佳结果而对事件做出反应。
- 将与外部客户和供应商建立关系，成为商定 SLA 内服务升级的决策点。
- 将在第四或更高级领导层制定的参数范围内与外部供应商协商修订条款和 SLA（通常与采购相关）。

时间范围

他们的影响长达一年，对下一年有一定的贡献。

注：一些角色的工作性质可能混合了“运营/业务”和“专长支持”等，如商业、市场营销、财务、人力资源等

第三级领导：经理（以专长支持为重点）

“我负责提供领先的专长专业和/或技术投入，使业务线能够制定出实现业务战略和年度运营计划的决策”或“我负责提供一个在整个 Colart 实施的主要改变计划。”

这些角色是相关专业领域中的领先专长人士，例如营销、财务、IT、人力资源、法律、采购等领域。角色可以是提供泛商务思想领导、专业签署、关于内外部政策的指导原则和解释，以及最佳实践，或致力于为职能部门主任和领导团队提供专业支持。

注：一些第三级领导角色的工作性质可能混合了操作/业务和专业支持，如商业、市场营销、财务、人力资源等

工作性质

- 作为业务支持职能的公认专家提供专家建议，如市场营销、产品和品牌、财务、IT、人力资源等职能
- 通常是第二级领导层经理和/或第一级领导层专长人士，直接或间接如果是间接报告线，将决定直接报告的架构和角色，并就这些因素提出意见。
- 审查和解释当前的政策、产品、服务和系统，确保它们持续符合外部法律法规的要求，并实现业务的战略目标。
- 如果需要对战略、政策、流程或系统进行更改，角色持有人将向其上司（第四级领导）提出建议，该上司负责向企业介绍和推荐最终的更改。

资源和专业知识

- 将向其职能部门和其他职能部门的同事提供专家专业知识和/或技术知识、分析和相关领域的洞察力，其他职能部门通常为较高的领导层，高达第五级领导层（CEO）
- 实现年度运营计划。决定需要什么，并建议和协商年度预算以实现计划；并在预算范围内适当分配给直接报告下属，保留分配总预算和绩效的问责制。在财政年度中平衡折中以满足不断改变的优先事项。
- 拥有并确定其所在领域的优先事项，并负责重新配置资源，以对年度计划的实现做出贡献。
- 选择并领导对其他人的绩效负责的直线经理（如果他们有下属）。
- 实现持续改进并提高生产力。
- 直接报告的绩效管理以及整个部门的流程治理，包括确定未来人才
- 如果领导一个变革计划，它必须是一个泛 Colart 计划，并对实现商定的里程碑进度承担全部责任，这通常涉及大额的资本支出责任。

解决问题

- 仍然为具体问题，考虑现有政策、产品、流程、服务和系统的绩效的原因和影响；以及同事的绩效，取决于专业领域。这是基于他们的专业知识。
- 监督绩效差异，在决定缓解行动时找出可能原因然后作出判断来分析数据和趋势，并对计划进行更改以实现商定的 KPI/目标。
- 管理需要使用团队资源来优先处理和解决的综合问题流。
- 考虑当年绩效变化的原因和影响，并为明年制定相关的政策和战略建议。
- 决定直接报告下属提出的建议，这些建议改变了其商定资源范围的职权范围和平衡。

改变

- 持续改进和提高生产力是这一领导层角色的驱动目的。重点在于当前，并着眼于将来如何做得更好

- 将拥有并决定将会改善影响业务绩效的运营和商业绩效和生产力的改变（政策、流程、产品、服务和系统）。
- 建议对（流程、产品、服务和人员）作出更改，这些更改可能改变当前的活动，并且超出年度运营计划的时间范围以外的活动。

自然工作团队

- 在其职能部门和利用专业知识提供支持的其他职能部门中的同辈。
- 处理并影响同辈和更高级利益相关者，并通过其直属单位和职能部门外的人员获得决定，通常是下一级领导层，偶尔是上面两级领导层，如第五级领导层。

外部交互

- 一些角色还需要与外部利益相关者合作并产生影响，如供应商、客户、监管机构和政客等。他们通常支持拥有该关系的第四或第三级领导层，如商业总监
- 将被视为深度专长人士，通常获外界公认的资格证书或认证，并为外部论坛做出贡献。

时间范围

他们的影响长达一年，对下一年有一定的贡献。

第四级领导：经理（主任）

“我既领导业务领域，也根据我在行业的知识和经验以及专业纪律帮助发展战略变革”

工作性质

- 第三级领导层经理（有时是第二级领导层经理），设计领导团队并根据业务领域的规模指定一个基础架构，直接报告的平衡是第三级领导层。
- 业务领域以战略为重点，而非运营。决定什么和如何建设、持续刷新业务领域至少超前 2 年的战略和计划，这些战略和计划是与 Colart 的损益是一致的且可以通过其贡献来衡量的。
- 识别资源、产品组合和系统的绩效和可用性方面的差距
- 为长期业务计划做出贡献，根据专业知识和研究方案（并非第二个猜测）提出战略选择的建议
- 在其专业领域中作为 Colart 的授权专家，以确保业务处于该领域最佳实践的前沿。

资源和专业知识

- 就最终批准的运营预算和可能的资本支出进行商谈并对其全面负责，并可以决定在一年中如何扭转这种情况，以满足不断变化的优先事项。
- 可以决定如何将预算分配给直接报告下属

- 如果不再适合，计划和商议重大新资源或现有基础架构的重大删除，以实现业务战略和计划。这可能源于使用专业知识来发现新的商业机会。
- 识别、选择、培训和培养未来增长的人才。
- 在批准的限额内批准资本支出的业务案例。
- 在平衡风险、收入和成本的同时，确保他们实现所需的财务绩效。
- 决定其业务领域内资源的总体形态和均衡资源，并作出相应变化以满足不断变化的优先事项和需求。

解决问题

- 重点是未来的问题，更具战略性的问题，需要抽象的思想和概念分析来识别问题并为已知问题（如新服务）制定可能的解决方案。角色持有人需要能够在概念上掌握已识别问题的原因，如绩效中的模式和联系，并在公司战略计划和风险管理背景下看到这些问题。
- 决定直接报告下属提出的建议，这些建议改变了其商定资源范围的职权范围和平衡。
- 能够说服他人接受未验证的处于思想阶段的解决方案。

改变

- 使用专业知识来发现市场中的差距或交付时的限制因素，以便提出创新、强大和权威的改革建议。
- 预计此级别的角色持有人会启动并推动改革，而不是仅仅管理来自其他地方的措施。决定如何改变商业领域的整体活动、形态和平衡，以实现商定的战略目标和财务目标。
- 将拥有并决定任何改变（流程、产品、服务和人员），以改善整个业务领域的运营绩效和生产力。
- 建议对（流程、产品、服务和人员）作出更改，这些更改可能改变当前的活动，造成的影响将超出其职能部位。
- 事件需要预料，影响受到控制和影响。根据业务知识和经验的广度和深度的改革，需要计划和策划以获得业务的最佳结果。

自然工作团队

- 需要与首席干事的团体领导团队建立密切的合作关系和工作关系
- 能够在其他内部决策论坛（如董事会、NEDs）上开展工作并影响决策

外部交互

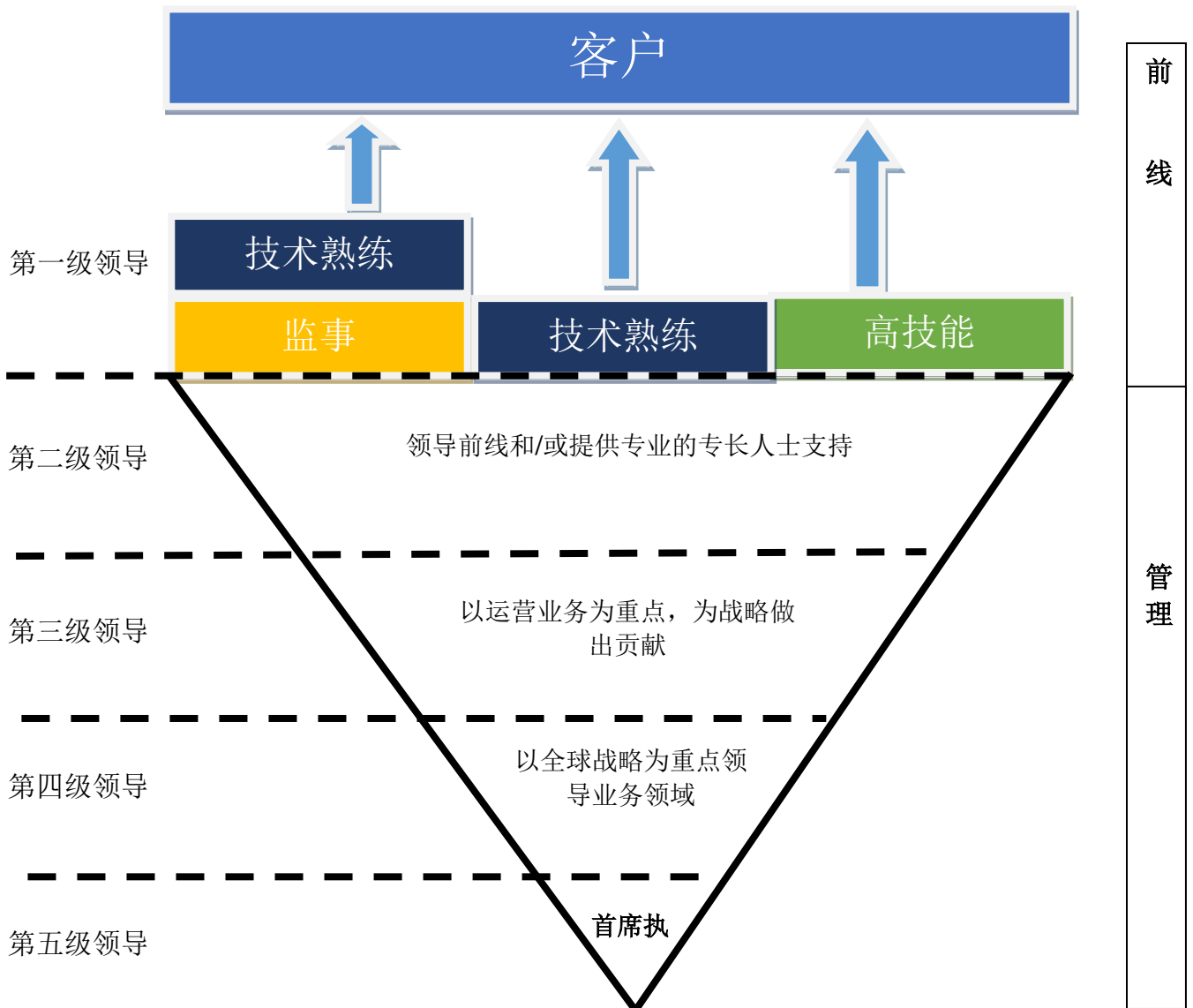
- 在此级别上，角色持有人必须决定关系的基础，无论是客户、供应商还是感兴趣的团体，例如，我们是继续还是停止商谈的条件？
- 虽然日常关系将第三级领导层进行管理，但角色持有人将与主要供应商、客户和其他外部机构建立战略关系

- 角色持有人通常具有外部可视性，因其业务经验而受到认可，在专家的情况下可被视为权威专家，为商业和专业论坛做出贡献。

时间范围

- 此领导层所做决定的影响往往在未来 2-3 年体现出来。

Colart 领导层级框架



角色描述/简介模板

角色描述				
角色称谓:	例如: 产品经理	职能:	例如: 运营	
		位置:	例如: 场地和国家的名称	
领导层级:	例如: LL2	向谁报告:	角色称谓直接上报的人。“直线经理”	
角色持有人的数量:	担任同一角色向同一直线经理上报的人数			
角色的目的:				
用 2-4 个句子列出角色的具体目的, 描述与角色相关的工作性质, 并与领导层描述中描述的一致。				
关键问责, 包括核心决策权及其时限影响				
描述 4-6 角色的具体职责, 并与相关领导层级定义描述中描述的决策权限一致。				
资源 问责制	人员 数目:	直接	总	间接
	年度财务 预算:	雇员	运营成本	资本支出
		£	£	£
基本资质		基本经验		
正式和非正式的资格证书, 需要能够做出上述决定。他们还应该突出所需的特定专业知识, 这是与领导层相关角色所需的资源。请参阅领导层级描述		这可能会描述以前的角色项目、所需的行业类型, 这些都应该与领导层级以及所描述的基本资格一致		
内部关系		外部网络		
这些角色在责任范围之外, 角色持有人需要与其合作以实现其职责和交互的性质		角色必须与其作出决定、影响、游说的人员和/或角色/机构/利益相关者。		
角色批准人:		工资范围		
领导层级批准人:				

关键定义

问责	对于可以用质量、数量、成本和时间进行衡量的产出、产品、服务或结果向上级主管部门承担责任，这有着对个人绩效形成奖励或制裁的影响。
能力	行为与领导层级一致，描述每个责任级别上有效的行为。因此，能力可以用来表明一个人是否有能力在更高一级领导层职责下有效发挥作用。与能力相比，在当前层级表现良好的技能是必需的。他们并不代表有可能晋升到更高一级领导层。
压缩	在特定领导层级内存在一个或多个领导层时，则会发生这种情况。压缩与赋权相反；它意味着不止一个人在同一决策空间工作。
要素	共有七个领导层级要素，这是建立适当的领导层级的核心标准。要素是确定问责的明显差异的七个决策区。 这些要素确保了角色持有人的决策不能在较低层级上进行，而不能在较高层级上进行。
层	一个机构报告关系等级制度中的角色层
领导	在等级制度中有直接报告下属的角色。第一级领导层的领导是主管，他们支持第二级领导层的经理来管理较多的人员，这些人员可以是轮班或地理上分散的人员。
领导行为	我们以 Colart 方式 为代表的领导行为为 Colart 文化奠定了基础。所有领导层的所有人都应该表现出对 自我领导行为 的承诺。它们不是晋升的基础，但做法不完美可导致不得不开公司
领导层级	领导层级通过分析所有角色中的七个组成部分来确定的——领导层级要素——参见上述的要素。每个领导层都是一个机构垂直问责制的离散决策权区。同一领导层的角色在复杂性上大致相似。
经理	第二和更高级领导层的角色，具有 10 个管理层职责。此外，Colart 中的“经理”一词还可以指不同领导层级（较高和较低）的专家和专长人士，他们可能没有报告下属。
直线经理	角色持有人直接报告的上司。在较低领导层级中，直属经理对其下属的绩效负责

注：在特定的问责制中，每个领导层都有一层管理者

管理 问责	<p>总的来说，有 10 个关键管理职责描述了经理的角色并证明了 Colart 方式：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 决定（或至少否决）谁加入团队以及他们将如何离开团队。2. 商谈并负责年度预算。3. 决定谁做什么、在哪里工作、担任什么角色以及什么时候（例如轮班）。4. 确保个人对目标的承诺，并提供实现这些目标的手段、权力或资源。5. 同意绩效评级，阐明培训需求、发展和职业计划，并根据公司政策决定适当的奖励。6. 提供解决方案，当遇到问题时可能需要新的解决方案。7. 启动改革并确保实现。8. 与没有直接控制的同辈或同事合作并取得成果。9. 同样通过外部参与方（如消费者、客户、供应商和其他利益相关者）实现结果。10. 按时按预算实现计划。
负责	参见“问责”——可以委托问责的责任，但如上所述对结果负责。
角色	这是指某特定的角色，可以在角色描述中加以说明，并在问责制中分配一个领导层级。它代表了个人负责的特定环境下的关键活动、资源和结果。它也可以被描述为一项工作。可以有不止一个的角色持有人履行相同的职责，向同一领导层级报告，角色可被独立评估绩效，例如客户服务代理、品牌经理等。
技能	技能是双重的。有些是具体的、技术型的，如会计、市场营销等。其他是一般的，适用于所有技能领域的，如项目管理、时间管理等。当掌握时，它们会影响领导层级的绩效。它们本身不是决定晋升谁的可靠指南；详情参见上述“能力”部分。
问责制	这是报告链中的一系列角色，从最初级角色到最高级角色。
主管	主管人员通常被认为是问责制的第一层，超过了前线的其他人员。他们没有管理职责：参见上述的 10 个 管理职责 。
支持角色	帮助更高领导层经理管理团队的角色，可以是第一级领导层的经理或是拥有团队中不存在的专业知识的专家。
团队领导	通常被认为是一个较大团队中更有经验的成员，他们通过促进绩效来支持主管。他们没有具体的问责制。

