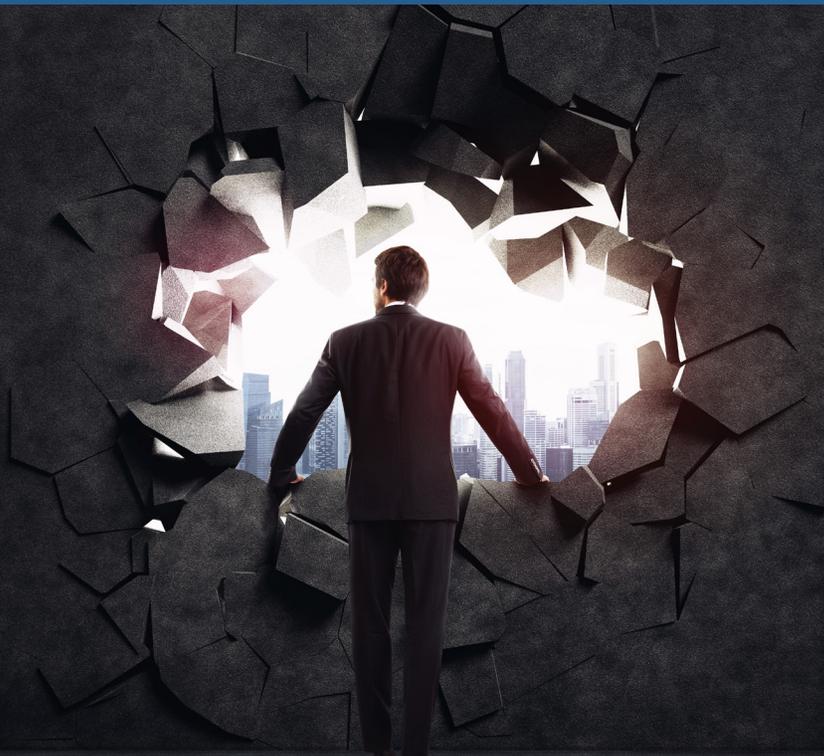


> 高管破局启示录

重启2020，逆势前行



➤ 身陷困局的高管们：左手压力，右手挑战

在VUCA商业环境下，高管的每一天都面临着巨大的挑战。有人游刃有余，有人举步维艰。然而即使那些举步维艰的高管，又何尝不曾披荆斩棘，在挂满荣誉后才一步步走上高管岗位，有机会面临更艰巨的挑战。《哈佛商业评论》曾预估，在如今这个充满不确定的商业世界，新任高管的失败率接近50%。

也许我们不应该对这一数字感到惊讶。因为相比瞬息万变的商业环境，高管所能得到的指引和帮助少之又少。很多时候高管必须开辟一条属于自己的道路，而全无前人走过的路可循。在过去数年间，DDI的高管教练经常听到高管们类似的感慨。在研究了众多成功和失败的案例后，我们惊讶地发现，其实那些在挑战中陷入困境的高管们，往往都是在新挑战来临时，没有看清这些业务挑战背后的本质。



高管们各自处理的业务纵然千差万别，但其背后是否有共通的规律和本质呢？在这份启示录中，我们找到了千差万别的业务挑战背后，共通的4大类25种压力点，试图为您抽丝剥茧。

高管面临的4类压力

I

统领业务的压力

II

打造团队的压力

III

广结人脉的压力

IV

领导自我的压力



I 统领业务的压力

需要驾驭更复杂、充满不确定性的高风险商业决策

成为高管后，业务变得更复杂、充满不确定性，并且做错决定的代价更高。高管往往需要负责盈亏；或是管辖一个部门，对企业的某项职能是否顺利运转负责。每天要做出的决定不仅承受高压，更是繁杂。即使再坚韧的高管，也难免感到疲惫不堪。

和带领一支团队，或领导一个项目不同，统领业务意味着和战略全局打交道。高管们必须将自己的思维抽离出日常搏杀的沙场，跳出业务既定的惯性，站到局外去看局。唯有这样才能解放自己的思维，拉开想象的尺度，拉高思考的格局，从更前瞻、更有战略性的视角做决策，而不被眼前纷繁复杂的表象所迷惑。

很多高管在处理业务的不确定性时，会选择从自己知道的地方开始，走自己看得清的路。然而这个过程很可能最终演变成「试图用战术的打法解决战略的问题」。因而即使战术上再勤奋，战略上的「懒惰」都无法被填补。

倘若我们把高管在统领业务层面面临的压力进行解剖，我们能解剖出如下表的各种压力点。这些压力点可以被视作是更小颗粒度的元素，每一位高管所遇到的挑战都是这些元素的组合。当一个压力点出现时，高管必须改变自己从前的行事方式作为应对。这种必须做出的改变在实战中往往既不容易意识到，也不容易做到。

压力点	必须做出困难的改变
管理范畴变大，业务更繁杂	在做决策、定计划和推动执行时，更多从公司大局出发，考虑到内外部更广泛的各种变量。
突如其来的变化对业务带来冲击	着眼于行业内外的竞争、技术的更迭、全球市场的波动、政策法规的变化、全球政局的动态等。预测和应对这些外部因素带来的各种突发的业务威胁。
日常决策的不确定性大增	习惯于在局面更模糊、不确定性更强、未知数更多的情况下做决策。
信息输入大爆炸	有体系感（而非单线、单点）地思考问题，将不同角度不同来源的数据整合在一起，以系统化的思考提升辨别力。
事事紧急，更难对优先级和风险收益做出取舍	从战略角度聚焦什么是最重要的目标，所以哪些事相对更重要。在该割舍时更果决。在取舍后对决定要做的高风险高收益的事更果断地行动（关键点往往在于，站在未来看现在）。
对盈亏要肩负更大的责任	对收入和成本的数字加大关注，并持续地分析数据。尤其是存在因管理不善，而导致数据反常之处。
平衡长短期的考量	将短、中、长期的不同出发点纳入考量，并动态地调整所作出的决策，所制定的规划。



需要更丰富的领导力技巧，以凝聚和激发团队

成为高管往往意味着领导更大、更多层次的团队。这就需要高管具备更丰富的领导技能。因为事务更繁杂，高管会发现自己可以用来和团队相处的时间比从前更少了。然而业绩的达成，目标的实现，却需要更依赖于这支与自己相处更少，距离更大的团队。

很多高管都有自己非常实干的一面。希望掌控局面，实现目标的冲动会让高管们难以放手。多年的披荆斩棘让自己总是生活在聚光灯下，不少高管都很享受这种万众瞩目的感受。然而当需要对事放手时，也意味着需要离开这个充满聚光灯的舞台。此时如果不能改变工作理念，决心让自己从「实干家」变成「指挥家」，则将始终在放手与否的边缘徘徊往返。领导者每一次凭一己之力的力挽狂澜，每享受的一处聚光灯，可能也是团队瓦解的一丝风险。

倘若我们把高管在打造团队方面面临的压力进行解剖，我们能解剖出如下表的各种压力点。这些压力点可以被视作是更小颗粒度的元素，每一位高管所遇到的挑战都是这些元素的组合。当一个压力点出现时，高管必须改变自己从前的行事方式作为应对。这种必须做出的改变在实战中往往既不容易意识到，也不容易做到。

压力点	必须做出困难的改变
需要影响的受众范围更广	考虑到自己将面对团队内外更多的人。需提前想好如何与他们沟通，如何凝聚人心，制定何种沟通策略。
协调更多人的信息输入和不同观点	在决策中广泛听取意见，并寻求各成员达成共识。做好果断决策和听取意见之间的平衡，并借助广泛听取意见来激发创新，保护团队的参与感和积极性。关键往往在于引导团队得出结论，而非自己的决断。
接触面更宽，与团队成员单独交流变少	有策略地平衡自己在人和事两端的时间投入，在确保实现目标的同时，有充分的精力和注意力来关注团队成员，维持其敬业度。
更多依靠团队获得成功（更少依靠自己）	扮演指挥家（而非「实干家」）。将精力放到塑造环境上，并大胆授权。让自己麾下的其他领导者肩负更多为结果负责的重任。在必要时做出艰难的人才决策。
领导肩负更大责任的团队	拆解战略目标，并落实到每个团队和个人具体的职责。在实战中打磨团队能力，提升团队凝聚力。
处理团队成员对整支团队文化带来的负面影响	需要找到有号召力的愿景/目标，以及实现目标的计划，以此凝聚人心，并赢得团队对全力以赴执行计划的支持。



III 广结人脉的压力

需要更主动地建立人脉，经营好人际关系网

高管需要更主动、更有前瞻性地扩展和经营人脉，提升自己的影响力，进而提升部门间的协同效应和战略的执行效果。

在成为高管后，人际关系必然变得错综复杂得多，高管很可能会陷入众口难调的境地。无论我们是否愿意承认，每一个组织中都必定会存在办公室政治。高管不应应对政治刻意无视，因为这其实也是人性本身。疏于内部人脉的经营，很容易让自己在提出重大倡议时缺少力挺的拥趸，自己的团队也容易在执行中陷入孤立无援的苦战。

倘若我们把高管在人际方面面临的压力进行解剖，我们能解剖出如下表的各种压力点。这些压力点可以被视作是更小颗粒度的元素，每一位高管所遇到的挑战都是这些元素的组合。当一个压力点出现时，高管必须改变自己从前的行事方式作为应对。这种必须做出的改变在实战中往往既不容易意识到，也不容易做到。

压力点	必须做出困难的改变
处理更多的，诉求各不相同的利益相关方	预估并应对各利益相关方的需求和关注点，投其所好地影响他人，以推动实现重要的业务目标。
在复杂的办公室政治中争取影响力	解读各利益相关方彼此间的关系，形成的局面。去影响强有力的意见领袖。
竞争有限的资源	协同其他领导者和团体，争取他们的支持和参与，以共享资源，协调一致。
依靠人脉网络来实现目标	打破固有的边界，主动发起协作，与更多人相互连接、相互协同。
更依赖合作伙伴间的信任资本	培养和建立深入、牢固的合作关系。



IV 领导自我的压力

在保持自信的同时，还要时时自省，快速适应各种变化

高管的工作伴随着高压，也总是被人如同放在显微镜下观察一般受人瞩目。高管一言一行的影响会被成倍放大，影响到周围的人和事。这种影响力也会反射到高管自己身上，让有些人变得谨小慎微，让有些人变得盲目自信。

成为高管后，反馈会变得更稀缺。更少有人会给自己坦诚的反馈，尤其是那些带有负面信息的真诚反馈。如果高管长期在被恭维的空气中呼吸，久而久之可能造成自我认知的偏差，让自己更进一步的发展受阻。

高管的工作充满挑战。很多时候，无法战胜挑战并非能力有所不及，而是精力实在无暇。最简单的时间管理在高管身上反而突然变得很难，因为实在有太多的身不由己。任何人的能量都是一块需要充电的电池，倘若不能把控住自己的精力和节奏，身不由己就会继续。如果不能把握精力和工作节奏，下一回合依次失去的就是信心和复原力。

倘若我们把高管在领导自我方面面临的压力进行解剖，我们能解剖出如下表的各种压力点。这些压力点可以被视作是更小颗粒度的元素，每一位高管所遇到的挑战都是这些元素的组合。当一个压力点出现时，高管必须改变自己从前的行事方式作为应对。这种必须做出的改变在实战中往往既不容易意识到，也不容易做到。

压力点	必须做出困难的改变
无法聚焦精力，无暇复盘或关注自己	主动掌控自己的工作节奏、精力、信心和复原力。
找不到自己的角色定位，得不到相应的指导	主动地与各方交流、协作，在协作中加深对自己角色定位的理解，包括如何聚焦精力，产生何种商业价值，从而逐步形塑自己角色的边界。过程中须放开手脚，敢于试错。
频繁收到令人生畏的新任务	将任务设定优先级，并在管理好期望值的前提下，适度冒险做出尝试。
别人与自己交流的坦率度有限，很少听到反馈	主动寻求他人的反馈意见，并针对收到的反馈采取行动，做出调整。
个人得到的认可有限	重新定义成功的标准，将更多重心放到团队而非个人成就上。同时调整自己作为领导者有哪些不合适的行事方式。
感受到更大的压力	采取积极措施管理和调节压力水平，提升自己的复原力，控制节奏以适时复原。
害怕自己的失败带来更大规模的风险	将裹足不前视作更大的风险，并说服自己敢于试错。



应对压力，解析挑战，破局突围

在充满不确定的今天，高管们「压力山大」，不仅需要驾驭更复杂的决策，承担更高的风险，更要发挥更大的影响力。面对种种压力带来的挑战，高管们极易踏入重重「陷阱」之中。当我们如埃隆·马斯克所说，拨开压力的表象，解析压力背后的挑战，找到身处的陷阱，就能对症下药，华丽转身！

DDI助您破局

DDI高管破局领教

有硬核、有干货、有效果的教练解决方案

基于半世纪的领导力洞察与创新，「DDI高管破局领教」集教练、导师、顾问技术于一体，聚焦高管当下的业务挑战，抽丝剥茧高管所面临的4类压力，15大陷阱以精准剖析现状，针对每位高管如何调整自我、跳出陷阱制定L.E.A.F成长计划，并通过持续的跟进辅导，引导深层反思，激发更多行动，陪伴高管走好一段以成果为导向的发展之旅。

选择「DDI高管破局领教」的7个理由

1. 50年10万+高管评鉴经验，堪称最懂高管

作为最早将人才评鉴技术引进商界的咨询机构，DDI自1970年创立开始积累了超过10万人次的高管评鉴经验，堪称最懂高管的咨询机构。

2. 半世纪沉淀，得到对高管业务挑战的系统化归纳

通过数以万计的高管评鉴和发展项目经验，以及超过200位心理学博士的科研沉淀，DDI总结归纳了高管工作中常见的挑战背后的4大类25种压力点和15种常见陷阱，帮助高管预判并避开陷阱，更好地应对挑战。

3. 三位一体的「领教」技术，贴合真实业务需求

「DDI高管破局领教」集教练、导师、咨询技术于一体，更贴合当今多变商业环境下高管的真实需求：教练（Coaching）进行结构化的对话，帮助释放潜能，驱动成果；导师（Mentoring）以个人经验作为分享和引导，更关注长期、生涯的发展；咨询（Consulting）则是某一方面的专家，通过沟通掌握情况并提供解决方案。

4. 以成果为导向，陪伴高管的成长

不同于普通的个人发展计划（IDP），高管的成长离不开Learning（知识、技能的学习），Experience（经验

的积累），Application（实践应用），Feedback（反馈的渠道）。「DDI高管破局领教」与每位高管一起制定L.E.A.F成长计划，并通过持续跟进辅导，引导深层反思，激发更多行动，陪伴高管走好一段以成果为导向的成长之路。

5. 从领导力诊断到发展的一站式专家

作为领导力诊断和发展专家，DDI高管教练精通评鉴技术，能精准掌握高管的能力现状和个性特征，洞察每一位高管最易踏入的陷阱，进而对症下药，提供有针对性的教练服务。

6. 有硬核、有干货的教练服务

「DDI高管破局领教」是一项有硬核、有干货的教练服务，从高管日常面临的工作挑战与压力点切入，结合「4大类25种压力点」「高管的15种常见陷阱」等深层研究，引导高管精准剖析现状，并以教练技术唤醒潜能，驱动成果。

7. 领导力专家，专注领导力50年

50年来，DDI专注深耕领导力领域，秉承用严苛的标准、科学的方式进行研究和研发。DDI以引领行业为己任，不断挑战自我，曾被肯尼迪咨询研究院评为「全球第一领导力咨询公司」。

进一步了解DDI高管破局领教 欢迎访问

<https://host.convertlab.com/p/84073>

或关注DDI官方微信，回复「破局」



关于作者

马修·佩士 博士 (Matthew J. Paese, PhD.)

马修·佩士博士现为DDI继任管理和高管服务资深副总裁。佩士博士为许多来自世界各地的领先机构的执行长和高管团队提供咨询服务，设计并实施战略性人才方案，包括组织人才战略、CEO接班人、高管评鉴、高管辅导与发展以及高管团队建立等。他也是《Leaders Ready Now》及《Grow Your Own Leaders》二书的作者之一。



孙逸彬

孙逸彬先生现任DDI大中华区高管解决方案负责人，研发中心高级产品经理。专注于为大中华区引入全球领先技术，并探索专业工具和解决方案的本地化最佳实践。他拥有丰富的咨询经验，擅长洞察宏观经济趋势和商业的运行规律，并将这些洞察与企业的业务重点，人才需求紧密联系在一起，为客户提供独到的见解，务实的建议。

关于 DDI

DDI是一家国际性的领导力咨询公司，自1970年以来始终致力于为全球各大知名企业提供领导力战略、领导者遴选、领导力发展与继任管理服务，陪伴领导者走向卓越，助力企业走向成功。两位创始人William C. Byham与 Douglas W. Bray 博士是最早将人才评鉴技术引进商界的心理学家，在其引领下，DDI基于半世纪的领导力科学研究、学术著作及实践经验，不断开发与与时俱进的领导力评鉴及发展产品，如今足迹已遍布全球26个国家。近年来，DDI整合庞大数据库与研究成果积极研发线上测评与培训产品，连续推出数字时代领导力及企业数字化转型解决方案，获奖无数，广受客户肯定。



邮箱：customer.china@ddiworld.com

网站：www.ddichina.cn

www.ddiworld.com

DDI 智睿企业咨询 大中华区办公室

▶ 上海

地址：黄浦区淮海中路 333 号瑞安广场 1601-1603 室

电话：021-2329 5000

▶ 北京

地址：朝阳区建国门外大街乙 12 号双子座大厦西塔

1506-1508 室

电话：010-6566 5526

▶ 深圳

地址：福田区中心四路 1 号嘉里建设广场三座

3802 室

电话：0755-8286 9600



扫码关注
DDI官方微信公众平台