

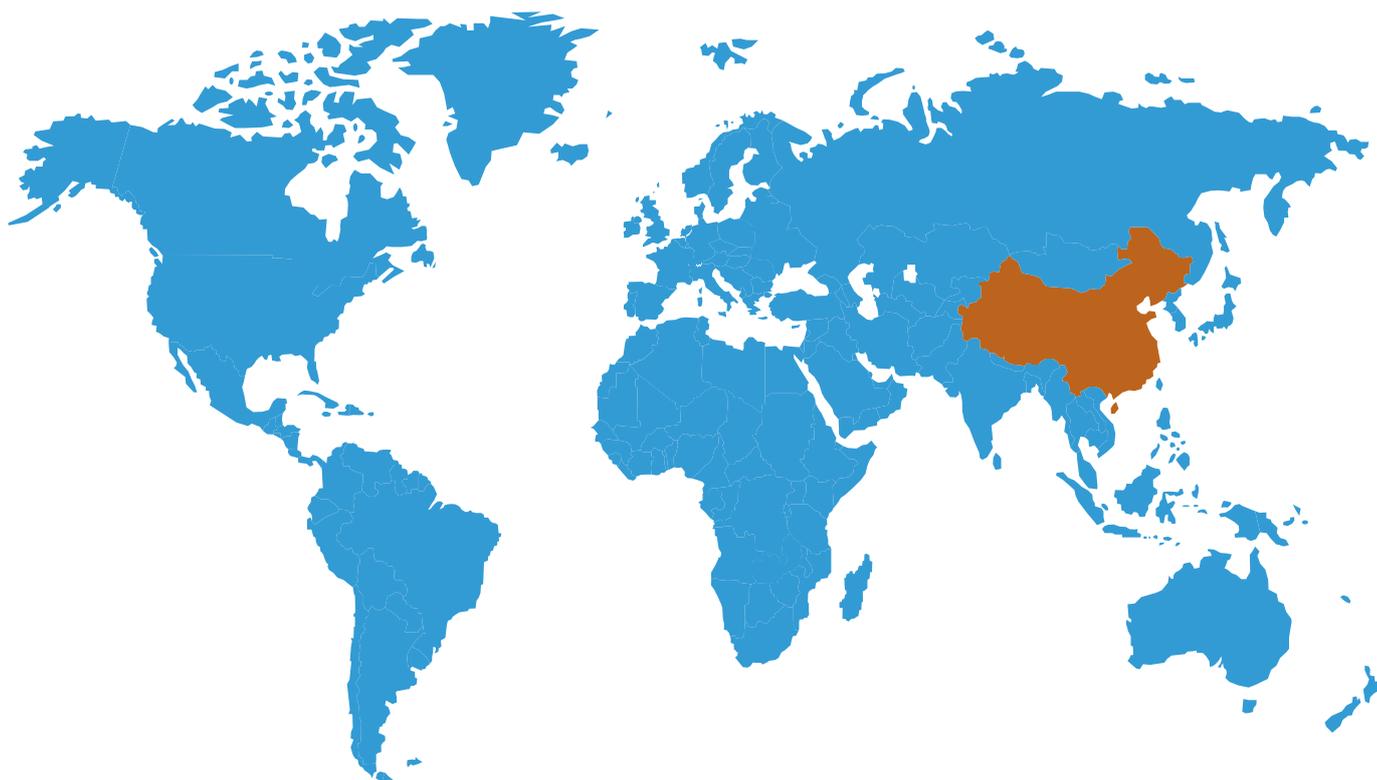


中国报告

# 领导者 准备就绪：

迎接未来业务挑战

2014 | 2015 全球领导力展望



智睿咨询官方微信

THE CONFERENCE BOARD



智睿咨询



# 大数据的优势

## 2014 | 2015 全球领导力展望

《2014 | 2015 全球领导力展望》是 DDI 自 1999 年开始此项调研以来发布的第七份报告。这份报告由 DDI 与世界大型企业研究会共同撰写，对全球 13,124 名领导者，1,528 名全球人力资源高管以及 2,031 家参与企业进行调研。为了避免调研结果以单一企业的数为主导，我们抽样调查的对象皆为领导者人数占总样本数 1% 以上的企业。领导者人口统计资料如下图所示。

破纪录的参与者人数规模为本次调研提供了充足的样本，从而我们能够从多种角度来审视我们的研究发现。我们得以基于各个角度对研究结果进行剖析，包括领导者、HR 专家、四类领导级别、性别、横跨全球的 48 个国家、32 个主要行业、跨国企业和本土企业。专题报告和各国报告可登入网站获得 [www.ddiworld.com/glf2014](http://www.ddiworld.com/glf2014)。



### 领导者统计



此标志表示调研结果基于全球样本

# 我们的领导者

## 《全球领导力展望》之中国领导者

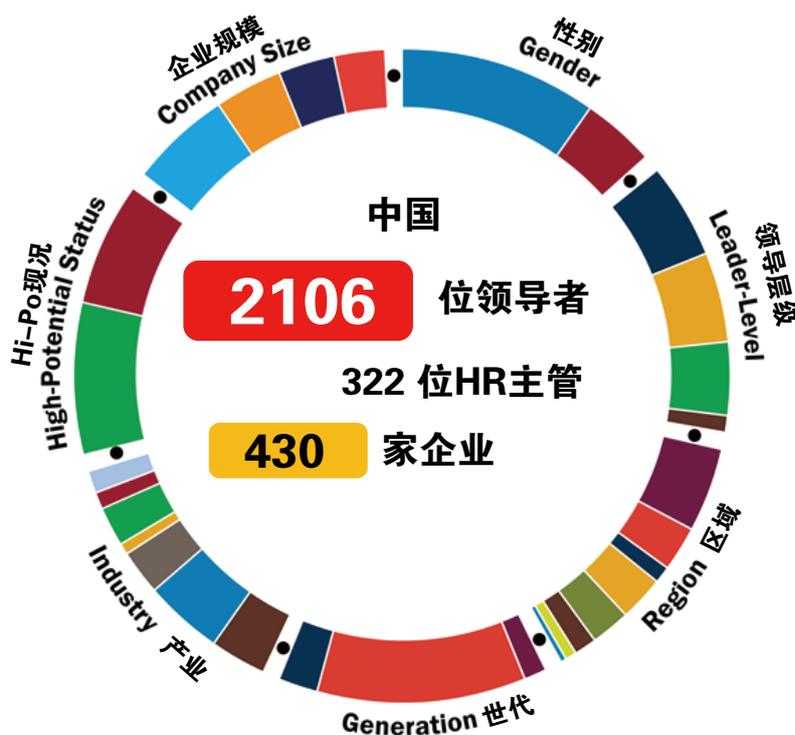
本报告为《2014/2015 全球领导力展望》的部分研究内容，着重展现当下中国的领导力水准和领导力实践。基于对中国地区 2,106 位领导者及 322 位人力资源高管的调查反馈，这些调研结果为展现当下中国领导力水准提供了宝贵资源。

这份报告以独特视角深入洞察迅速变化中的中国领导力。在过去的三年中，中国经济发展显著降温，此举减轻了众企业在人才保留、人才招聘方面的压力。然而，与此同时，竞争态势却愈演愈烈。来势凶猛的私有企业和全球跨国公司均急切地想要在中国获得快速发展，以弥补在世界其他地区差强人意的业绩。面对此番压力，连国有企业也不得不开始实行改革以提升自己的竞争力。

同样，为了应对国内市场的波动，中国企业也在国外市场寻求发展机会。以上所有因素都表明中国企业有必要培养世界级的领导者，从而在全球舞台上一争高下。本报告提供深入见解，展现中国企业将如何应对这些领导力挑战。

在本报告中，您将看到中国及全球众多领导者的调研结果。全球调研结果前会放置此标志 ，表明调研样本来自于全球。除去带有此全球图标的内容，本报告中其余全部调研结果均针对中国地区。想要了解其他调研结果，请参考全球报告。

我们相信这些调研结果将帮助您深入了解中国领导力实践，同时，我们也希望您能借此激发思路，提高贵企业的领导力水平。



# 通过问题 深入洞察

我们以独特的三问式框架来进行《2014 | 2015 全球领导力预测》，从而得到具有可行性的意见与见解。

**# 当下情况** 描绘了当前现状。比如，据我们现在所知，近四分之三的高潜质发展项目效率低下，而大部分研究调查只进行到这一点。

**? 未来结果** 展示了将现状继续下去的结果。在刚刚的例子中，预测数据显示，那些达到最佳财务业绩的参与调研的企业其拥有高潜质发展项目的比率是不佳者的三倍。（财务表现是通过分析调查反馈与可查询的上市公司外部财务指标之间的联系而得出）。

**! 解决之道** 现在我们将观察结果付诸于实践。假设高潜质发展项目能对财务状况产生积极影响，那么哪些具体行动可以推动项目的效率？阅读本报告中的“解决之道”部分，了解你可以采取的行动。

# #

当下  
情况

# ?

未来  
结果

# !

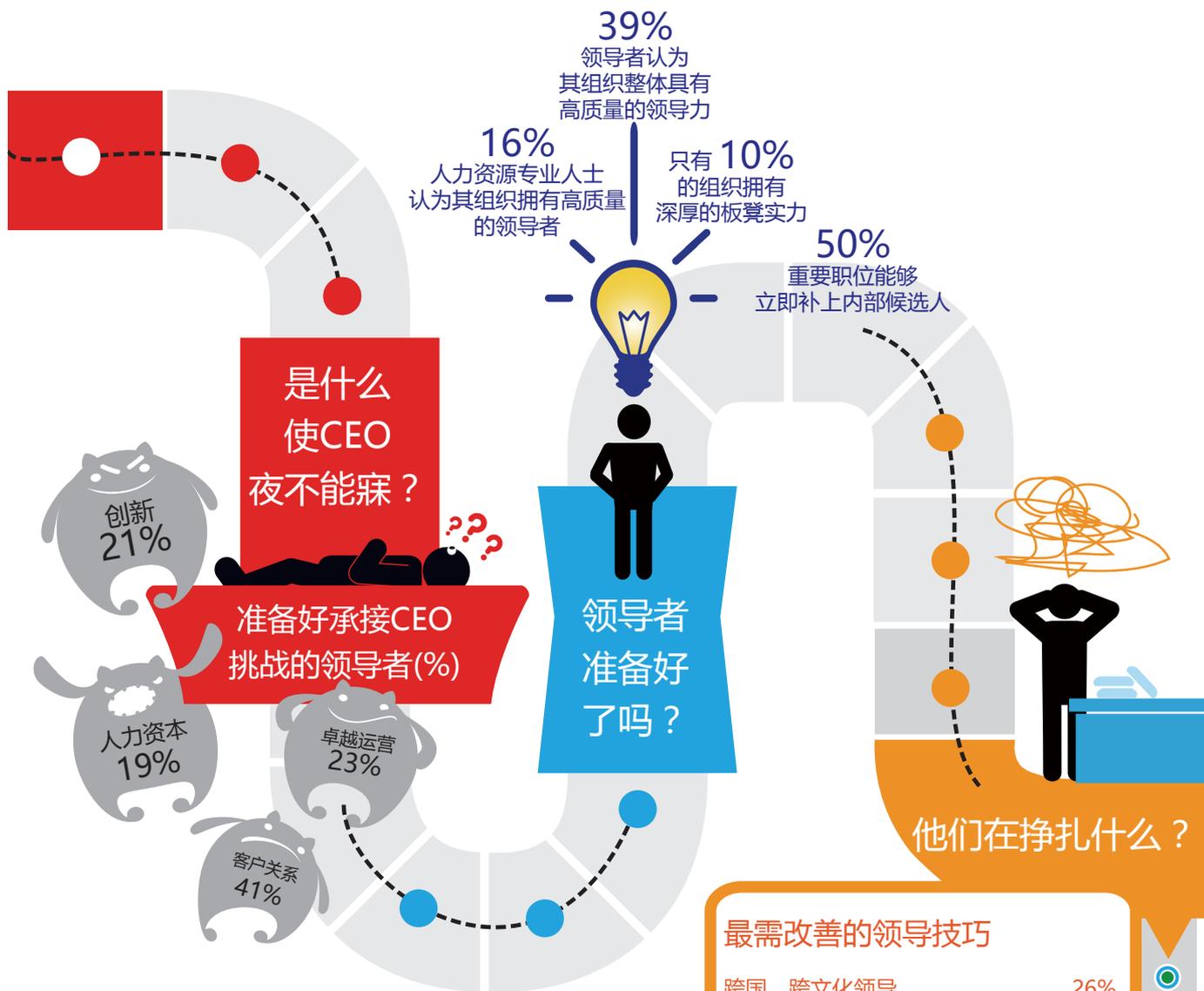
解决  
之道

# 目录

● <b>是什么让 CEO 们彻夜不眠?</b>	
CEO 的首要挑战：领导者们尚未准备就绪 .....	8
工作中如何应对 VUCA 旋涡 .....	10
● <b>领导者们准备好了吗?</b>	
领导力展望：毫无进展 .....	12
千禧世代：从世代际差异到促进成长 .....	14
领导力成熟度：哪些国家成功了? .....	16
领导力成熟度：哪些行业在崛起? 哪些在没落? .....	18
关键领导力：我们忽视了哪些重要技能 .....	20
● <b>HR 的新职能</b>	
HR 职能演变：从合作伙伴到预测者 .....	22
领导力分析：HR 如何让大数据发挥高价值 .....	24
执行全球性项目：平衡总公司与本地管理 .....	26
● <b>领导者有哪些需求来促进发展?</b>	
70:20:10：正确的比例...至少我们曾这么认为 .....	28
领导力发展的关键阶段：按时按需 .....	30
关键领导成果的推动力：哪些经历至关重要? .....	32
解决高潜质人才的抉择难题：谁，多少人，下一步怎么办? .....	34
● <b>是什么让他们踌躇不前?</b>	
互动 vs. 管理：企业太注重管理——这正是问题所在 .....	36
学习的最大壁垒：让学习更像是工作，让工作更像是学习 .....	38
○ <b>当企业开展有效领导力发展后会发生什么?</b>	
完备的人才供给线是否只是幻想? 避免糟糕的结局 .....	40
● <b>结论</b> .....	42
附录 .....	46

# 领导力发展蓝图 ( 中国 )

## 组织走向成功的关键问题



### 最需改善的领导技巧

跨国、跨文化领导 .....	26%
跨世代领导 .....	30%
在国际环境中的跨文化沟通 .....	31%
融入跨文化及异国环境.....	41%
管理及成功导入变革.....	59%

领导者认为自己具有高效领导力的比例(%)



本报告中的结果来自以下受访者  
2,106 全球领导者  
322 人力资源高管

\* 如需了解更多全球对领导力的看法, 欢迎造访GLF官方网站: [www.ddiworld.com/glf2014](http://www.ddiworld.com/glf2014)

\* 以上资料来自2014|2015 DDI全球领导力展望调查, 版权皆属于DDI所有。



此标志表示调研结果基于全球样本

### 领导者认为的最有效的领导力发展方式

- 发展型任务.....73%
- 接受直属主管的辅导.....61%
- 正式的教室培训、培训课程、学术研讨会.....56%
- 接受外部教练/导师的辅导.....39%
- 接受内部教练/导师(直属主管除外)的辅导.....34%

### 他们如何改进？

### 组织把领导力培育做得好有哪些结果？

- ↑ 20%以上领导质量与板凳实力高于平均值
- ↑ 超过26%的机会关键岗位将能迅速找到接班人
- ↑ 在财务表现上可能超越其他公司约2.3倍

### 对于领导者自身的发展，他们认为哪些人投入的太少？

- 高层管理者..... 53%
- 人力资源部门..... 51%
- 直属主管..... 21%
- 部属..... 19%

### 什么/谁在阻碍他们？

- 影响领导者成长的最大阻碍
- 1.发展的间或机会不足
  - 2.缺乏支持、自主性
  - 3.缺乏技能、知识

### 领导者经验

- 97%的领导者认为自己应为能否成为高效领导者负责
- 88%的领导者十分投入其角色
- 59%愿意提名自己的公司为领导者培育的最佳企业
- 9%表示去年中离职的意愿提高了
- 6%打算在今年离职

### 组织的领导力培育做不好将有何后果？

- ↓ 67%以上的机会领导质量与板凳实力低于平均值
- ↓ 少于21%的机会关键岗位能迅速找到接班人

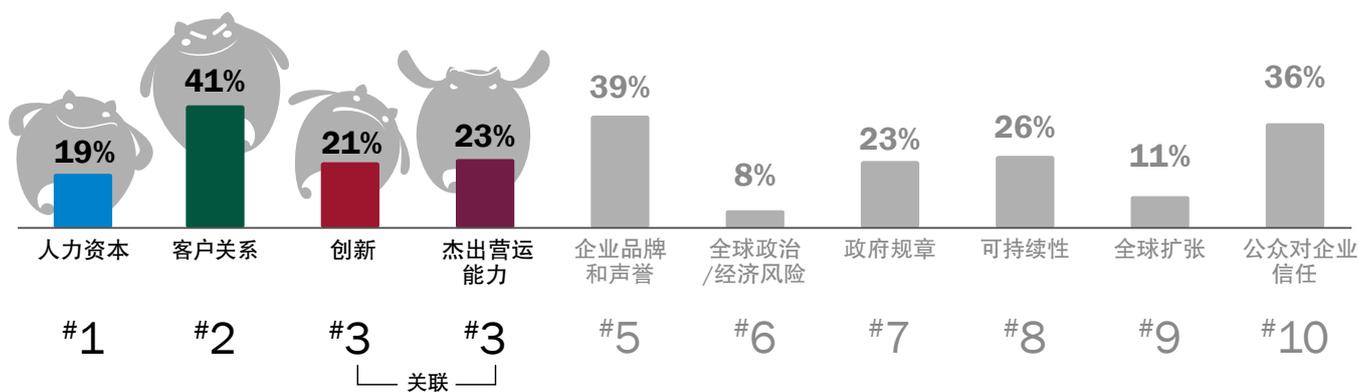


# CEO 的首要挑战

## 领导者们尚未准备就绪

世界大型企业研究会之 CEO 挑战调研——认为自己已准备充分的中国领导者比例

CEO面临的四大挑战



## 人力资本非常重要； 而领导力至关重要

在《世界大型企业研究会之 CEO 挑战<sup>®</sup>》的报告中，超过 1000 位调查对象反映，人力资本依旧是他们面临的首要挑战。客户关系的重要性在过去两年中也逐渐凸显出来。此外，杰出营运能力和创新能力仍旧是推动业务成长、确保将来可持续性的重要因素。这些挑战尽管先后顺序有所不同，依然是所调查的所有四个地区中的首要困境（这四个地区是美国、拉丁美洲、欧洲、亚洲）。\*

当被问及有何策略来应对人力资本的挑战，CEO 选出的 10 大首要策略（如右表所示）中有四个与领导力有关：**改善领导力发展项目；增强高级管理团队的效率；增强基层主管和经理的效率以及改善继任方案。**CEO 们明白若是缺乏高效的领导力来管理、辅导和激励不同年龄段且分布在全球的高技术团队，他们的企业是很难留住那些积极性高、表现出色的员工。

调查还要求 CEO 们识别出成功领导者最紧要的领导特质和行为。由全球各个地区所选出的 5 大特质为：

- 留住和发展人才
- 管理复杂性
- 引领变革
- 诚信领导
- 拥有创业思维

《CEO 挑战》调研着眼于那些必须要做的事情。《全球领导力展望》首次要求中国领导者对自己在执行这些任务时的成熟度做出评鉴。他们的自我评估结果发人深省。比如，以下所有挑战中（如左图所示）没有一项能有超过 50% 的领导者认为自己已经“充分准备”好有效应对。事实上，就人力资本这一挑战，只有 19% 的中国领导者认为他们已经做好“充分准备”并成为那种能为员工创建最佳工作环境以帮助他们做到最好的领导者。中国的 HR 领导者们的评价更为苛刻：只有 11% 的人表示他们的领导者已“非常成熟”来面对人力资本挑战。

\*Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (2014, 1月), 《世界大型企业研究会 CEO 挑战<sup>®</sup> 2014: 员工和绩效》，纽约，世界大型企业研究会，www.conference-board.org.

## 解决之道



**.01** 卓越的领导力能够对 CEO 的首要挑战产生积极影响；这份调研报告显示了优良的发展如何积极影响领导力。所有领导者都可以学会如何将客户的意见传达到企业、如何成为伯乐、如何营造充满创新思维的环境。

**.02** 提升绩效管理流程和责任制（下图中的第三条人力资本战略）往往是人才管理系统中最容易忽视的。为了解决这一缺陷，你可以就自己的绩效管理系统提出以下三个问题：

- 它是否被用作企业系统中的一环来帮助自上而下地执行战略？
- 员工们是否明白自己的目标，又是如何为目标负责？
- 员工们是否得到反馈了解自己的优势所在和发展机会从而帮助自己进步？



### CEO 的人力资本战略

全球

样本=738 人力资本战略2014

- 1 为员工提供培训和发展
- 2 提高员工敬业度
- 3 提升绩效管理流程和责任制
- 4 加倍努力留住重要人才
- 5 改善领导力发展项目
- 6 聚焦内部人才发展以填补关键职位空缺
- 7 增强高级管理团队的效率
- 8 增强基层主管和经理的效能
- 9 提升公司品牌和员工价值主张来吸引人才
- 10 改善继任计划来满足当下和未来需求

来源：世界大型企业研究会 2014



此标志表示调研结果基于全球样本

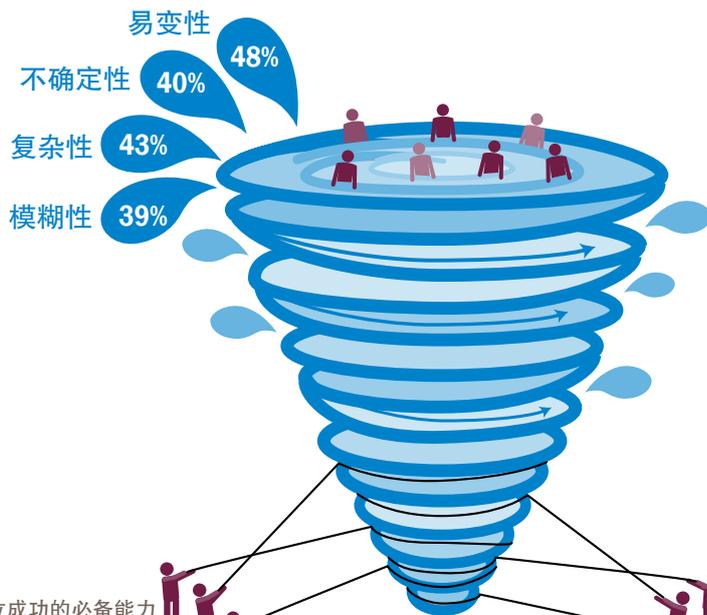
# 工作中如何应对 VUCA 旋涡

中国的 HR 主管非常担忧领导者在 VUCA 环境下应对挑战的能力。超过三分之一的 HR 主管认为他们的领导者无法驾驭不确定性、复杂性和模糊性，而这是 VUCA 旋涡中的典型状况。有近一半的 HR 主管对领导者处理变动的能力表示担忧。

与之形成鲜明对比的是，中国的领导者对于自己解决 VUCA 相关挑战的能力，信心度要高很多。超过半数参与调研的领导者对自己做出了“高度自信”或“极其自信”的评价。HR 主管和领导者在此的分歧，究竟是领导者的狂妄自大还是确有如此高的能力，只有等时间来证明。但这也可能会影响领导者支持并参与领导力发展活动的意愿从而无法做好更充足的准备来应对这些挑战。

## 领导者们需要做更多准备来应对 VUCA 挑战

HR 主管认为领导者无法应对以下挑战的占比



清晰界定关键领导职位成功的必备能力  
 领导者的业绩预期与企业战略相关联  
 将领导能力作为多种领导力人才管理系统的基础

### 缓解VUCA的六种领导力做法

领导者拥有高质量、有效的发展方案  
 领导者定期与主管一起回顾发展方案  
 领导者实践重要技能，并征询主管的反馈

## 在 VUCA 的环境下带领员工

VUCA 即：易变性、不确定性、复杂性、模糊性。最早由美国军方使用，用来探讨事先准备工作。后来，这个术语被广泛应用于鲍勃·约翰森为未来研究所（Institute for the Future）创办的刊物中。\*

本报告从四个主要领域衡量了领导者成熟度，我们在这四个领域中创建了一套综合 VUCA 指数：

- 易变性：对变革的实质及速度进行预测并作出反应
- 不确定性：果断采取行动不必总是等到有明确方向和十足把握
- 复杂性：从复杂局面、混乱和困惑中理出头绪
- 模糊性：在出乎意料及难以做出预测的情况下依然保持高效率

低于三分之二的中国领导者表示出“高度自信”或“非常自信”并认为自己有能力面对这四类 VUCA 挑战。如左图所示，中国 HR 主管的回应却难以令人振奋；有三分之一或更多的人认为他们的领导者在应对易变性（40%），不确定性（40%），复杂性（43%）和模糊性（39%）的相关挑战时“能力不够”或“能力较差”。只有 20% 的 HR 认为他们的领导者“能力很强”。”

这一结果对于全球各工商业界来说并不是个好兆头。事实上，在世界大型企业研究会《CEO 挑战<sup>®</sup>》的调查中 CEO 们反映，他们眼前最紧迫的问题带有 VUCA 因素，而他们必须从中理出头绪，这些问题包括：欧洲经济衰退、汇率波动、中国金融的不稳定性、劳资关系、网络安全，能源市场的不稳定性、激进的股东以及政府有关贪污腐败的法规。\*\*

我们的调查发现，那些领导者对 VUCA 具有强应对能力的企业更有可能获得稳健的后备领导力——也就是准备就绪迎接未来挑战的领导者——其可能性是 VUCA 应对能力不佳的企业的 3.5 倍。此外，VUCA 能力还关联财务成效。财务表现名列前 20% 的企业其具备 VUCA 应对能力的领导者人数是末尾 20% 企业的三倍。

\* Johansen, B. (2009),《领导者决定未来：未来所必备的十大新领导技能》旧金山，贝雷特-科勒出版社。

\*\* Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (2014, 1月),《世界大型企业研究会 CEO 挑战<sup>®</sup> 2014: 员工和绩效》，纽约，世界大型企业研究会，www.conference-board.org.

## 解决之道



卓有成效的领导者指的是拥有良好决策能力、充满自信、能随机应变的领导者。左图基于对领导者应对 VUCA 成熟度的高低比较总结出：持续帮助参与调研的领导者和企业成功驾驭 VUCA 环境的六条人才管理做法。

我们说明智的人才管理抉择将发挥积极影响，而这一点对于培养目标技能来说更为明显。通过调研，我们发现了四类主要技能，一旦有效实施便能帮助领导者做好准备更能满怀信心地应对 VUCA 带来的挑战：

### .01 管理、实行变革

毫无疑问，这一点最能说明领导者是否有信心面对 VUCA 的环境。

### .02 建立共识和承诺

这一技能对于消除混乱和误解来说非常重要。

### .03 激励他人应对未来挑战

想要让其他人行动起来，领导者首先必须激励自己。

### .04 跨代领导

这一技能是让拥有不同观点和动机的员工为共同目标而努力的关键所在。



**25%** 的企业报告称，他们的领导者不具备应对 VUCA 的能力。



**3X** 领导者具备应对 VUCA 能力的企业有三倍的可能性位列财务业绩前 20% 榜单。



此标志表示调研结果基于全球样本

# 领导力展望

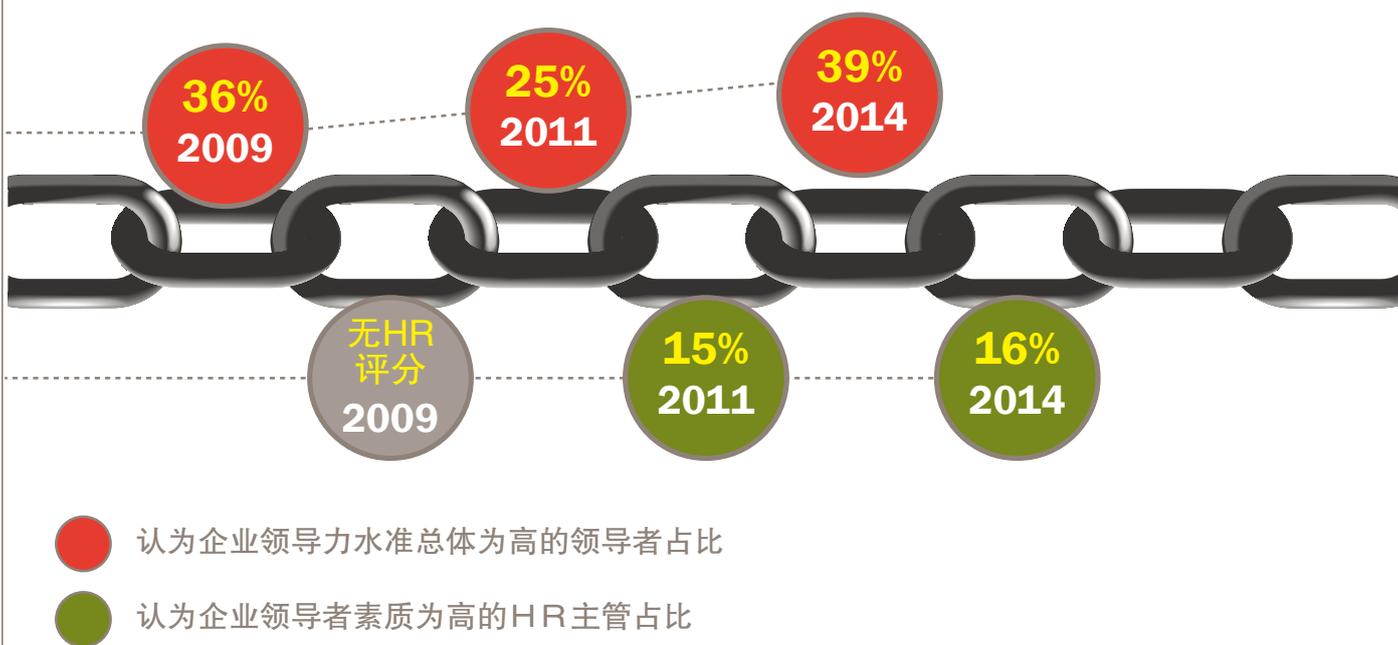
## 毫无进展

根据领导者们的自我评估，尽管中国企业在领导力发展上投入了大量的时间、精力和资金，但中国领导者的水准却没有迅速提升。只有 39% 的中国领导者认为其企业内部的领导者水准“非常好”或“很出色”，这个数字要低于《2011 全球领导力展望》的结果，只比 2009 年我们首次发布调研报告中的结果略高。领导力匮乏的现象在公司基层尤为明显，只有 22% 的基层领导者被认为“非常好”或“很出色”。

在过去几年中，中国的 HR 主管对于企业的领导人才给出了苛刻的评价：总的来说，他们认为仅 16% 的领导者是“非常好”或“很出色”，这一数字在《2011 全球领导力展望》中基本没变。HR 为什么会表现得异常消极，原因尚不明确。但这也许能反映中国企业内部对各级领导者的要求在不断增加，同时众多 HR 人员所拥有的资源也非常有限，包括缺乏资金和训练有素的精通领导力 / 高端人才发展的人才管理人员。

无论原因是什么，领导者和 HR 主管所得出的结果均突显出设计并开展有效领导力发展解决方案的必要性。

### 关于领导力素质的三份全球指标研究报告



## 发展工作 停滞不前

和前两份展望报告相比，对企业领导力总体水准感到自信的中国领导者人数只显示了略微增长：39% 的领导者认为当下水准较高（如左图所示）。而 HR 专家方面的反馈则没有表现出任何增长。只有不到五分之一的企业认为他们的总体领导力水准高，这一结果和 2011 年持平\*。

为什么领导力素质毫无进展呢？显而易见的原因是——尽管实际全球每年在领导力发展上要花费约 500 亿美元，但领导力发展工作却停滞不前。\*\* 根据本次研究只有 40% 的中国领导者表示企业的领导力发展项目卓有成效，这一数字七年以来没有任何增长。绝大部分领导者依旧对企业所提供的发展感到不满意。所以也难怪报告中的领导力提升度没有什么变化，我们也看不到领导者总体素质较以往有什么明显改进。

如果企业再不努力推动领导力发展，那么未来的情况可能会更糟。只有 10% 的中国 HR 主管认为自己拥有稳健的后备力量，较上一年减少了 6 个百分点（如右图所示）。大部分中国企业 HR 主管不认为企业有足够领导力来应对当前和未来需求。那么，他们要如何改进呢？领导者们的回答一清二楚：企业要再度重视改善领导力发展工作。



40% 的领导者认为其企业发展项目的质量高或非常高

\*Boatman, J., & Wellins, R.S. (2011), 《2011 全球领导力展望：领导力变革时刻的到来》，宾夕法尼亚州匹兹堡：美国智睿咨询有限公司。

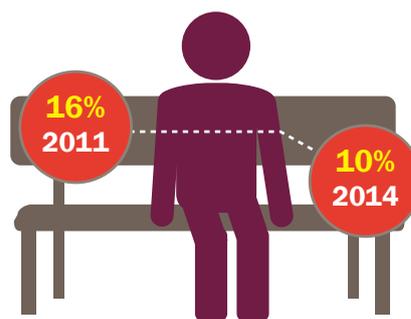
\*\* Kellerman, B. (2012), 《最后的领导》，纽约，哈泼柯林斯出版社。

## 解决之道



- .01 聚焦发展未来人才需要从基层开始，以创造可持续的学习经历，将领导者的成长和发展延伸至工作中。
- .02 除非为领导者提供实践机会来应用新学到的技能，否则发展工作很难获得长时间的效果。报告中那些为领导者提供重要技能实践机会以及主管反馈的企业，其拥有高素质领导者与后备领导力的可能性是缺乏这些措施的企业五倍。
- .03 尽管领导力发展与领导者素质密切相关，但这并不是唯一的推动力。优质的领导遴选及继任管理系统对于提升领导者素质也非常关键。

为未来做好准备的领导者

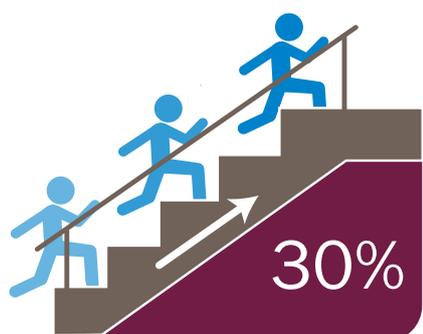




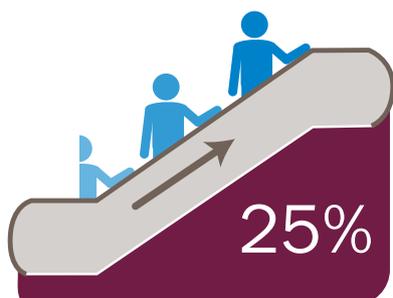
# 千禧世代

## 从世代差异到促进成长

 千禧世代更快的增长速度、更高的晋升比例

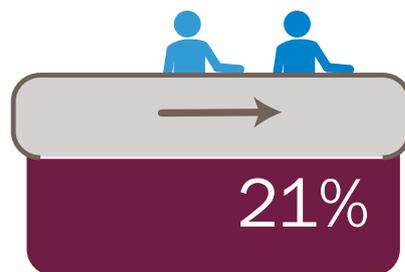


积极成长型



谨慎成长型

企业成长速度



无/少成长型



此标志表示调研结果基于全球样本

## 加快进步

在领导力方面取得积极成长的企业，如高科技企业，其领导职位中千禧世代的比例（30%）明显高于谨慎成长型（25%）与低成长型企业（21%）（如左图所示）。然而，大量依靠年轻领导者的企业面临着严峻挑战。报告显示，千禧世代对目前工作的积极性较低。此外，比起其他年龄段的领导者他们在未来 12 个月内表现出更高的离职意愿。

与 X 世代相比，千禧世代鲜少关心向高管提供反馈的机会，比如关于企业战略和文化、成功领导者所必备的具体行为以及如何达到工作与生活的平衡。

与其他几代人相比，他们更偏好其他领导力发展方式，如公开课、培训课程、在线学习和发展任务（如特别项目）此外，千禧世代也更青睐使用社交学习（如：社交网络、维基百科、博客等）以及智能终端（如：智能手机或平板电脑）来提高领导力，他们也更愿意向其他人学习。鉴于他们的偏好，千禧世代可能会更频繁的借助社会及虚拟平台来寻求向他人学习的机会。企业在设计针对这一代人的发展工作时需要牢记这一点。

与任何一代人相比，千禧世代似乎也得到了更高的晋升比例。这可能归因于两点：1）他们的起步较低，那就意味着有更多的提拔机会；2）企业了解千禧世代易于跳槽的特质，因而采取措施。无论 是基于哪一个原因，好消息是他们在步步高升。

\* “千禧世代”与“X 世代”的公认定义为：“千禧世代”在 1982 至 2000 年间出生的一代人；“X 世代”在 1965 至 1981 年间出生的一代人。

## 解决之道



- .01 企业可以通过为千禧世代提供更明确的领导发展道路并使他们的主管发挥更有效的职能来提升他们的工作积极性。
- .02 HR 专家可以再次评估员工的价值观，尤其是不同年代的员工。灵活可变的价值观可以满足不同员工的需求，为他们提供动力。职业发展框架能够帮助年轻员工了解他们能获得的发展机会从而提高他们的积极性和忠诚度。
- .03 根据千禧世代的偏好来实施领导力发展方案——将协作学习和移动式学习融入发展方案中。举个例子，建立虚拟学习平台从而提供与他人线上、线下的交流机会。



的国内领导者为“千禧世代”。

# 领导力成熟度

## 哪些国家成功了？



各国领导素质及后备领导力评分

国家	当前领导力素质	未来领导板凳实力	2011至2014间变化
澳大利亚/NZ	●	●	↑
巴西	○	○	↑
加拿大	●	○	↓
智利	○	●	↔
中国	○	○	↑
印度	●	●	↔
印度尼西亚	○	●	↑
日本	○	○	↔
马来西亚	○	○	↓
墨西哥	●	●	↓
菲律宾	●	●	↓
南非	●	●	↓
台湾	●	●	↔
泰国	●	●	↓
美国	●	●	↔

● 高   
 ● 中等   
 ○ 低   
 ↑ 上升   
 ↔ 不变   
 ↓ 下降



此标志表示调研结果基于全球样本

## 某些国家正在快速提升

领导力成熟度指的是企业领导队伍的整体素质与深度。2014 年我们分别对不同国家的领导力成熟度进行了检测。此外，我们还做了相关调查，看看自《2011 全球领导力展望》报告发布后领导力成熟度究竟发生了多少变化？表格中所列出的每一个国家，都至少配备了 30 名 HR 专家对他们的企业领导者做出评估。

如左图所示，我们将调查发现做了总结。总的来说，我们能够看到全球的当下领导力和后备领导力（后备领导可随时接任重要领导岗位）素质参差不齐。除去这一点，各国之间的未来趋势也令人堪忧：较多国家在领导力素质上没有任何进步，此外即使取得了进步的国家，现有的高技能领导人还远远无法满足需求。

对于那些当下领导力素质不足的国家，他们的企业虽然想努力获得商业成功，然而其领导者缺乏实践经验和修正的领导技能导致无法满足成功的要求，因而等待他们的只能是负面结果。而对于那些后备领导力状况同样不佳的国家来说，情况就更糟了：他们不健全的人才库意味着企业的未来领导者可能和当下领导者一样的不成熟，无法应对业务调整。从另一方面来看，那些后备板凳实力素质高于当下领导力的国家，一支急切的新领导者队伍正迫不及待地想要继任更高的职位。

无论当前领导力状况如何，例如中国这样的未来领导板凳实力素质不高的国家，将无法为未来推动成长、创新、执行企业战略提供充足的领导力。后备领导力素质中等或较高的国家，已经采取必要步骤通过筛选或培养时刻准备接任更高职位的领导者来维持前进的势头。

总的来说，当前的全球领导力状况反映出，跨国公司在追求以同一种领导力标准运用在所有国家上将面临诸多挑战。在很多情况下，领导力素质和板凳实力在不同国家有明显的差异。这也告诉我们发展项目的伊始应实行差异化聚焦的重要性，以作为开展更综合全面的人才战略的第一步。

## 解决之道



- .01 未来领导力储备较薄弱的国家应该实行相关项目和政策来鼓励并促使企业将资源用于发展更多企业所需的领导者，培养必备技能以成功应对未来业务挑战。
- .02 拥有充足领导储备但领导力素质尚有不足的企业，需要为领导者提供发展项目和基于经验的学习机会，以此帮助领导者在工作室取得进步，并更有效的解决业务难题。
- .03 对于在全球开展业务的企业，必须仔细按不同国家列出发展事宜的优先顺序。权衡完全一致的发展方式以及忽视本地人才差异所带来的风险之间的利弊。



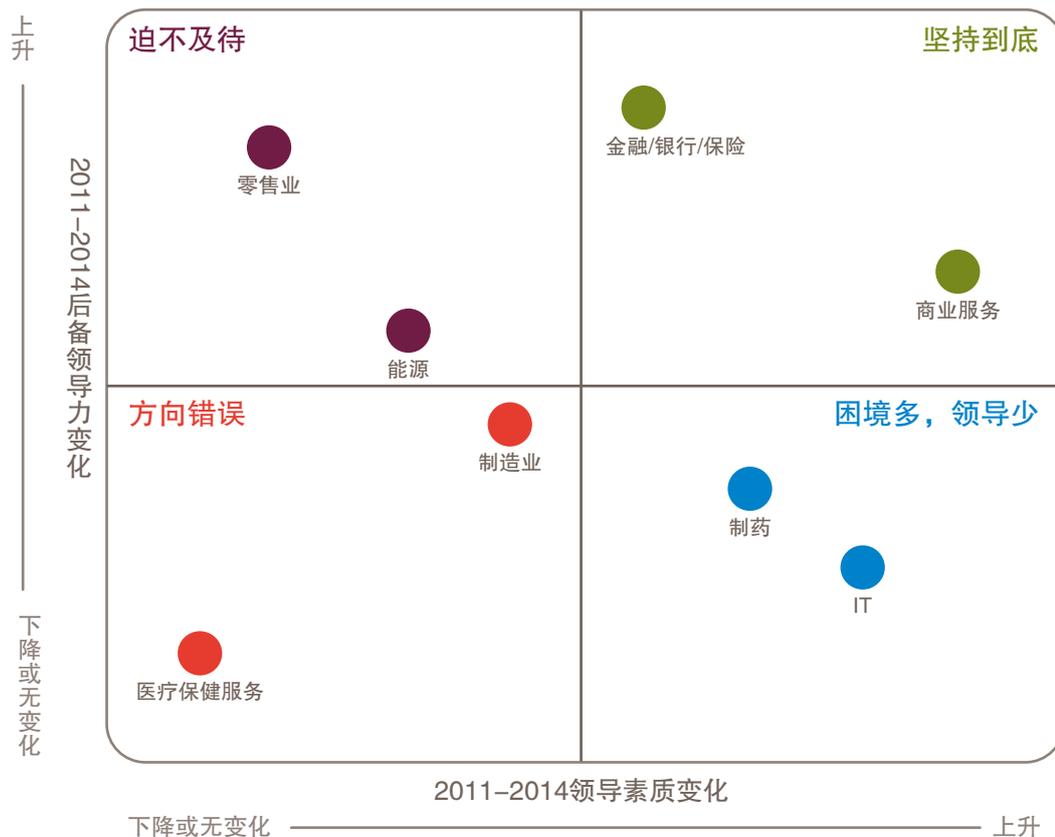
# 领导力成熟度

## 哪些行业正在崛起?

## 哪些正在没落?



各行业领导素质及后备领导力趋势评分



此标志表示调研结果基于全球样本

## 某些产业正面临领导力短缺

哪些产业拥有最充足的领导力来应对未来业务挑战？我们核查了各行业在过去几年中的变化，以及 2011 年以来各行业为解决未来困境所显现的领导力成熟度趋势，结果如左图所示。“坚持到底”型行业，如商业服务，总体领导力正处于上升趋势，原因可能是他们在领导力发展上做了巨大投资。

“方向错误”型行业由于不断变化的商业环境和员工而陷入困境。比如面临严峻人才短缺的医疗服务产业，他们的高龄客户需要更多照顾而同时政府规定也在不断升级。

同样，制造业在应对缓慢增长的情况外还需要解决不断老龄化的劳动力问题。上述问题将会持续影响这些企业以至于难以达成业务目标。“困境多，领导少”型行业缺乏足够的领导力供给，来领导变化速度快的高科技环境。比如，STEM（科学、技术、工程和数学）与领导力是一对成功组合，但这在当下的人才库中很难找到。为了解决这些问题，企业应该为领导者提供加速发展项目，或从非传统的外部渠道吸收更多新领导者。

虽然“迫不及待”型行业的领导者素质正处于上升趋势，但他们仍需专注于不断提高能力，尤其是对于零售业这样竞争激烈的行业而言。充足的领导力供给能给予企业稳健的劳动力，但要招聘到顶尖人才依然是竞争重重。

这些调研结果对中国而言意味深长。在中国持续成长的经济下，金融业及商业服务领域似乎已得到了必要的人才供给来确保企业持续增长，而例如制药及信息科技等在中国新兴的行业，他们的发展前景或许会因高技能领导者的日益短缺而放缓。中国的领导力困境在医疗行业表现的最为严重。这一行业在未来 20 年内将有可能出现指数式增长，但领导人才的短缺将会严重影响其行业质量和效率。显而易见，这个行业在中国需要在领导人才的发展上获得更多的支持与投入。

## 解决之道



- .01 “困境多，领导少”及“方向错误”型行业可以考虑扩大候选人人才库来从其他行业吸收人才，并为他们提供密集的入职体验（如：教练、导师、建立社交网络机会）鼓励他们融入企业。
- .02 “迫不及待”型行业中的领导者会需要更多发展机会。对此，企业应另辟蹊径来发展领导者的必备技能同时激发他们的创新能力。



# 关键领导力

## 我们忽视了哪些重要技能

某些最关键技能依旧得不到关注



## 是时候转移重点了

我们让中国 HR 主管按照未来三年内对领导者成功的重要程度、以及当下企业发展项目中的比重对领导技能进行排列（如左图所示）。其中许多技能，目前关注度主要与其对未来的重要程度相差甚大，这个清楚显示了发展需求的重点需要转移。

有两项在未来重要程度上排名不高的技能，目前却非常受 HR 的关注，它们是：建立共识和敬业度、与他人进行沟通及互动。这两项乃是领导力的基础技能，但却无法在未来驱动成功。而在图片的另一端，两项被评为相当重要的技能（管理及成功引入变革、在国际业务环境下进行跨文化沟通）却不太受关注。非常清楚地，当中国企业引进变革与向国外扩张市场时，中国领导者要成功运营跨国企业最需要的就是这两项能力。

迄今，仅少于五分之三的领导者能够成功管理及导入变革，仅三分之一的领导者认为自己能够在国际业务环境下进行跨文化沟通。对于那些有志于海外市场的中国企业，切不可忽视这一技能缺口！

同样，在中国仅略微多于一半的企业 HR 主管表示，其组织目前在领导力发展项目上关注创新及人才发展。尽管拥有能够鼓励创新及发展人才的领导者对于企业未来至为关键，国内尚有许多 HR 团队掉以轻心。调研结果显示在中国仅有 60% 的企业领导者具有该二项能力。

另一新崛起的能力鸿沟，出现在领导新世代员工上。在中国，仅少于三分之一的领导者认为自己在这方面很行，却只有 30% 的 HR 表示企业已正视这个能力。每年持续在中国有大量年轻人涌入职场，本调研数字指出了一个将对企业具有杀伤力的领导能力危机。

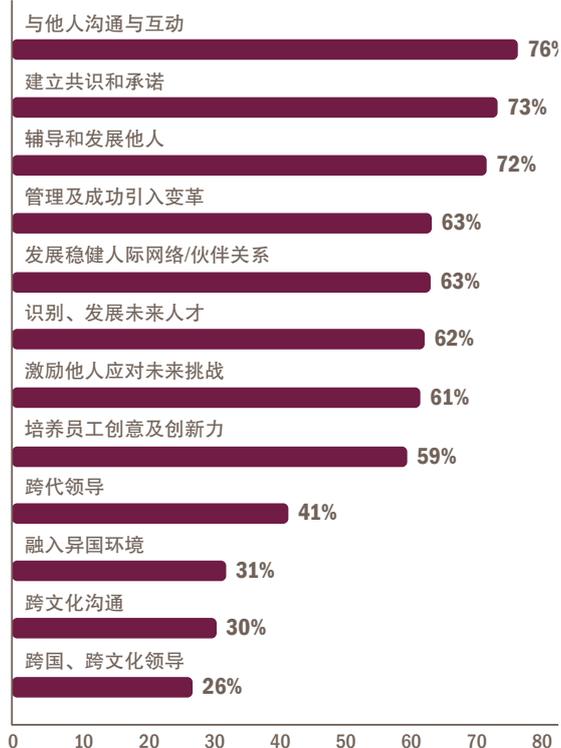
企业能否从培养领导者上述关键技能的投资中获得回报？答案是毋庸置疑的肯定。我们发现那些重视发展这些技能的企业，他们的领导者表现出了更高的领导力，而他们荣登财务业绩榜前 20% 的可能性是其他企业的三倍。

## 解决之道



- 01** 围绕领导者获取成功所需的技能来设计发展项目。最重要的技能是那些能帮助领导者解决战略目标的技能。
- 02** 跨国企业，尤其需要重视发展全球性的领导力，以帮助他们的领导者应对跨文化挑战并推动全球业务增长。
- 03** 创新力，位列世界大企业研究会《CEO 挑战》之首，可以直接影响领导者的表现。找到拥有此技能的领导者，从而鼓励勇于冒险、拓宽人际网络、产生新思路。

认为自己在此方面卓有成效的领导者占比



# HR 职能演变

## 从合作伙伴到预测者

HR 专业人员对企业做出哪些贡献？



## 加入战略，再早一点

战略及执行战略的人才，哪一个对业务成功更重要？假设这两者同样重要，那就是说招聘、培养人才和开展战略规划这两件事应该在同一个流程中同时进行。然而，在中国仅三分之一的 HR 受访者表示早已参与了战略规划。其余三分之二的受访者都没有参与规划，或者就是等规划完成后被要求开展人才计划。

HR 的角色还需要进一步发展。二十年多年来，HR 所面临的困境就是怎样从一个行政人员、被动的反应者转变为业务合作伙伴。全球的 HR 部门已完成了这个转变。如左图的数据所示，本次调研中 56% 的 HR 受访者将自己归于“合作伙伴”。

现在是时候让 HR 更上一层楼，来担当新角色——我们称之为“预测者”。预测者总是在推算接下来可能发生的事情。他们和业务部门合作来预测未来人才缺口，然后努力填补这一缺口。他们能够通过分析现有人才及其质量，主动给予领导者建议，告诉他们战略成功的可能性有多少。然而，按左图所示数据看来，近三分之一的中国 HR 人员将自己视作“预测者”。

另外，我们还对 HR 何时介入战略规划流程做了核查——是初期，后期还是根本没有参与。如右图所示，比起合作伙伴或反应者，预测者更有可能参与到企业的战略规划中。他们的参与为企业带来了巨大回报，类似企业拥有稳健后备领导板凳实力的可能性是其余企业的三倍，拥有强劲财务业绩表现的可能性是其余企业的六倍。

一般来说预测者和合作伙伴倾向于使用类似的领导力实践，但预测者还会做六件合作伙伴或反应人员不常做的事情。预测者会：

- 着重关注那些能促进员工创新和变革能力的项目。
- 更多地领导力发展定位成一体化的旅程而不是独立的活动。
- 更可能会替没有成功开展领导者发展项目的主管们着手研究负面结果。
- 确保能从公司内部提拔更多的领导者
- 帮助领导者做好更充分准备来迎接 CEO 将面临的人力资本相关挑战
- 更倾向于使用先进的劳动力分析，尤其是有关预测未来人才需求的分析。

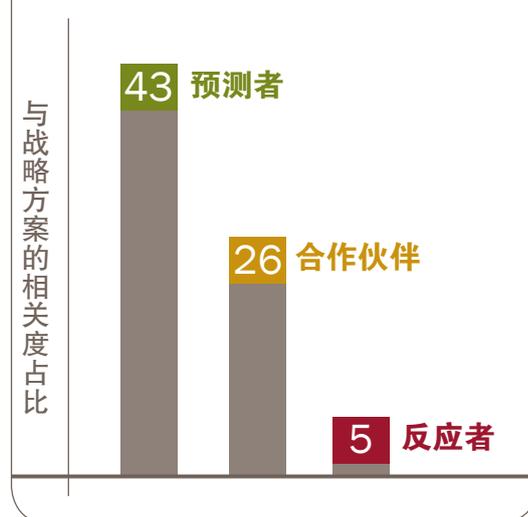
## 解决之道



- .01** 了解 HR 作为合作伙伴的优点和局限性。预测者能采用不同的方式来管理人才（如左边所描述的），拓展他们的影响力并为企业开启新的价值。
- .02** HR 需要更早地参与到战略规划的流程中。有一些企业已经做到了这一点，他们实行了一套叫做“战略劳动力规划”的做法，专注于培养符合业务目标的未来人才储备。
- .03** HR 需要掌握更多有关人才分析的知识并有意识地利用这些分析，包括在团队中打造这样的特殊角色。通过分析能提供数据，帮助更有效的预测人才需求，以及判别哪些措施能弥补人才缺口。
- .04** 之前曾帮助 HR 获得今日成就的技能和知识在未来可能不再管用。HR 需要处于一个不断学习的模式中，从而避免被淘汰。人力资本管理的角色在未来 5 年发生的变化会比过去 30 年的总和还要多。



谁最密切关联战略方案

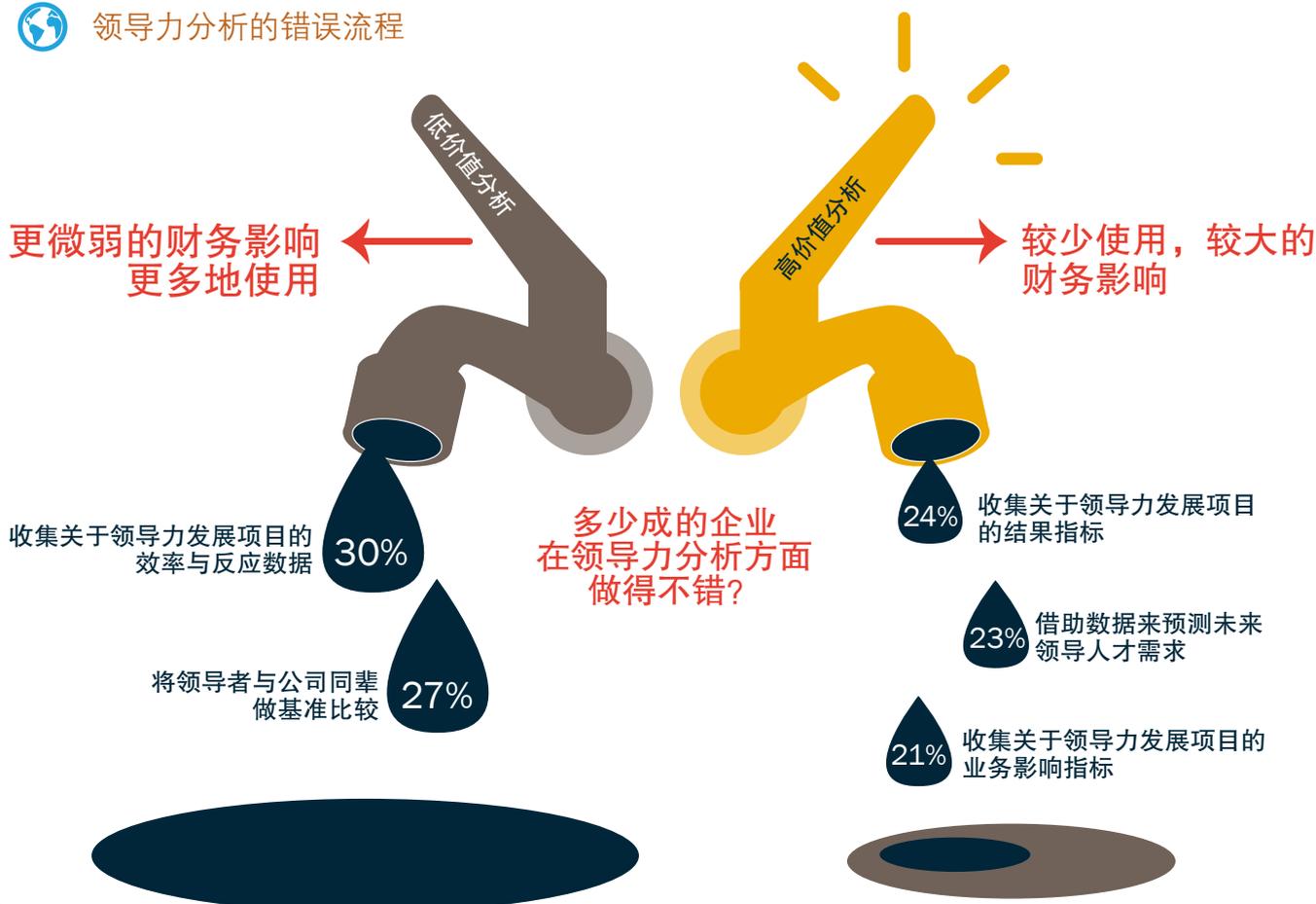


此标志表示调研结果基于全球样本

# 领导力分析

## HR 如何运用大数据发挥高价值

### 领导力分析的错误流程



此标志表示调研结果基于全球样本

## 通过展望，向前迈进

在 2014 年世界大型企业研究会的调研中，“大数据分析”位列 CEO “热门话题”之首。然而作为解决人力资本问题这一 CEO 首要挑战的策略而言，“分析”在重要性排名中仅位列第 19（总 22）\*。这意味着当下“大数据”非常热门，还会变得越来越热门，因为高管们正纷纷施压寻找利用数据来盈利的方法。然而，这些高管却还未充分意识到“分析”的潜力。

为了深入了解人力资源分析实践与其所被认同的业务价值间的差距（以及如何缩小差距），我们关注了不同形式的领导力分析，范围从基础级别到高级别。我们希望能了解清楚，这些分析多久开展一次？效果如何？最重要的是哪种形式的分析会影响到财务业绩。找到这些关联后我们能够发现 HR 如何回应——或无法回应企业对具有附加值的分析见解的需求。

人力资源分析所面临的困境非常艰巨、多变而直观。在中国，我们发现不到一半的 HR 人员认为他们的企业能够有效使用数据支持 HR 项目。此外，无论哪一种形式的分析，失败的企业都要比成功的要多得多。

较为乐观的是，比世界其它国家更快地中国企业已开始将注意力转向高价值分析。如下图显示：右半边的数据展示了给企业带来最大价值的分析，相较于左半边价值较小的分析，前者通常是中国企业最乐于积极开展的内容。右半边属于“高价值”分析，因为它们和财务业绩有密切的关联（综合外部财务指标）。

然而，大部分中国企业依旧无法成效地开展高价值或低价值分析。中国 HR 主管若不建立并使用合适的分析，企业就无法获得必需的支持和资源来解决本调研中所指出的人才发展缺口。企业中最具力量的业务领导者希望能看到具体的证据，以证明人才发展投资对领导者行为和企业业绩确实起到了积极成效。

## 解决之道



- .01 在公司里及你的小组中，找出那些对“大数据”心存疑虑的同事们打一下预防针。尽管 HR 比起其他职能较慢运用到大数据，HR 却有机会将其应用在先前无法辨识的结构、数据、资格和逻辑的分析上。“大数据”需要的不是激情，而是更严谨及踏实的态度，HR 是提供这重要声音最理想的角色。
- .02 重新评估你的分析聚焦。你对分析的认识是否和企业里的业务伙伴及高管一样？这并不意味着，比方说，你不应该在内部收集有关项目反馈及有效性指标或基准。只是你不期望在业务的角度上看来这些是真正有用的数字，同时别忘了要将这些数据排好优先次序。
- .03 让企业努力开展关注未来发展、以业务为中心的分析，从而预测人才缺口并推动人才发展以满足业务目标。毫无疑问，这些分析更为复杂也需要更多资源支持，但它们能帮助 HR 掌握“大数据”和“分析”作为业务不可或缺的条件，从而将人才数据转变为财务影响。

### 能妥善开展五种分析的国家 / 地区公司占比

收集关于领导力发展项目的结果指标 .....	41%
借助数据并根据企业业务目标预测未来领导人才需求 .....	40%
将领导者与公司其他同事做基准比较 .....	38%
收集关领导力发展项目的有效性指标或学员 / 候选人的反馈 .....	34%
收集关于领导力发展项目的业务影响指标 .....	33%

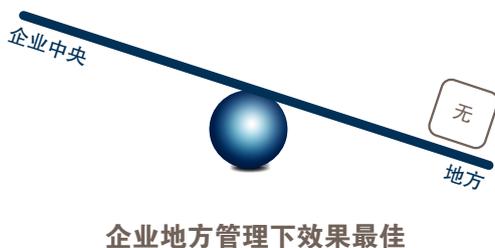
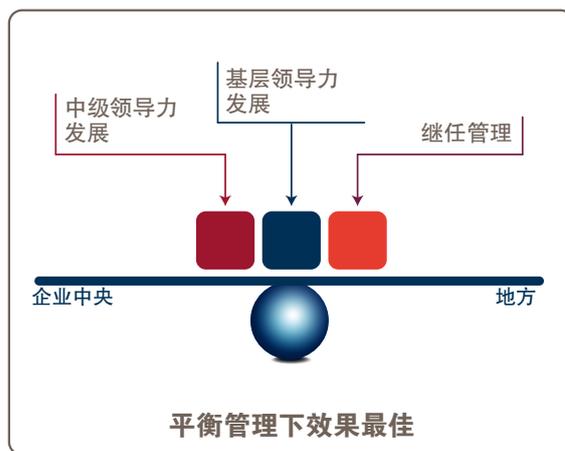
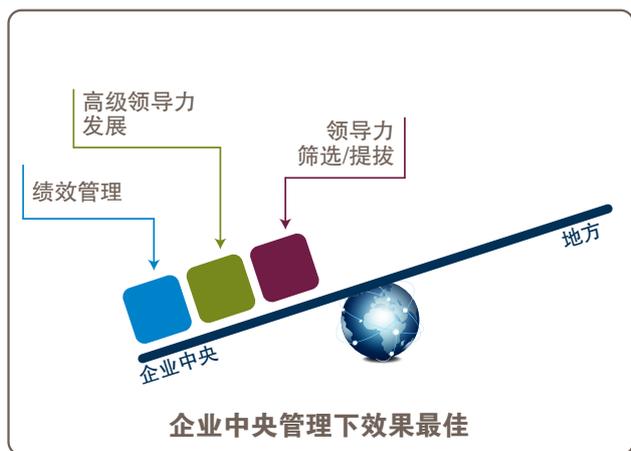


# 执行全球性项目

## 平衡中央与地方的掌控



找到人才管理项目中企业中央与地方掌控的最佳平衡



此标志表示调研结果基于全球样本

## 找到最佳平衡

有条不紊地进行全球业务扩张，例如吸引公司总部之外的国家和地区的消费者、评估国外市场的增长潜力，都是普遍的业务需求。在我们的调研中，69%的企业指出他们计划在其他国家加设办事处或设备。人才管理部门在配合全球业务营运而进行的人才发展中面临着严峻的挑战：在项目设计和执行的过程中应该何时、又应该如何整合全球及本土视角。

超过 1,500 名 HR 专业人员评估了以领导为主的人才管理项目的有效性。我们还要求他们分别指出企业及本地影响其各自的程度。通过比较，我们判断出哪一种影响能产生最佳效果。我们对研究结果做了总结，如左图所示。

位于左上角的三类项目在企业影响力更大的情况下能达到最佳成效。对这三类项目而言，若缺乏一套通用的人才实践就将产生消极后果。需要指出的是，即使在这些情况下，本地影响依旧起到非常重要的作用，它能够降低关于地区的过时看法所带来的风险。然而，当绩效、人才筛选和提拔缺乏一套稳定的标准、又或者企业最高级领导者的发展没有紧密贴合企业愿景，那么这些项目的有效性就会受损。对这些项目而言，因不一致性而产生的代价要比其他项目更严重。

右上角的三类项目，在企业和本地影响几乎持平的情况下能得到最佳效果。对于这些项目而言，企业、本地哪一方占了更大的控制比重都是不可行的。对于中级与基层领导者来说，不考虑本地因素意味着忽略或低估了现场操作中所面临的学习风格与逻辑上的文化差异（而这应该影响到项目的设计）。综合影响的好处同样适用于继任管理。大多数企业已将继任管理应用在所有领导层面中，不仅仅只限于高管层级。对于这些项目，妥善使用的“不一致性”是有益的而且非常必要。

据我们所观察到的，没有一个领导力发展项目能在完全的本地控制下达到最佳效果。这并不是说本地影响毫不相关。但结果显示当本地好说话，肯通融的特点演变成不负责任的表现再加上缺乏企业的支持，产生负面结果便是铁板钉钉的。

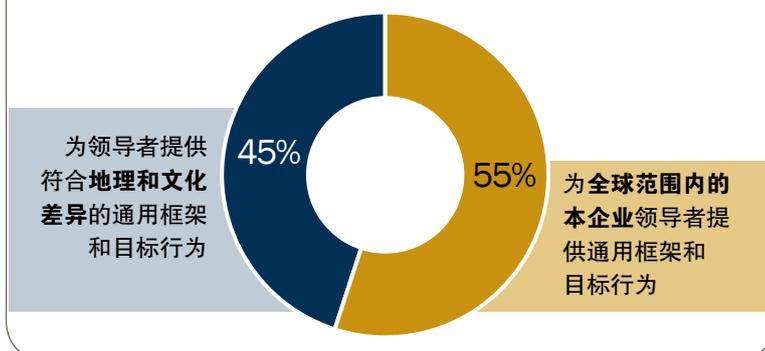
## 解决之道



- .01 今天就开始探讨平衡事宜。事先规划项目执行中的拐点、商定本地策略制定中自主权的范围，定期进行审核以确保符合企业整体标准。\*
- .02 在缩小对筛选、提拔、绩效管理决策方面的企业影响时需要保持谨慎。这些项目若缺乏一套全球通用的领导力成功典范便会丧失有效性。
- .03 对于覆盖所有领导层级的发展项目来说，本地影响尤其重要。我们发现因忽略文化差异在项目执行中产生的损害要高于在设计中产生的损害。
- .04 最后，根据我们最近对全球 HR 主管所做的一些访问显示，尽管人才方案的质量非常重要，但执行过程中的一些因素也同样重要——可测量性、技术、文化适应性和发展计划。在开始全球推广的计划前，请审慎考虑这些因素。



### 较受青睐的全球项目执行方式



\* Mitchell, S., Bolling, B., Phang, N., & Schott, T. (2013), 《超越便捷人才：实现全球人才管理的企业指南》，宾夕法尼亚州匹兹堡：美国智睿咨询有限公司。

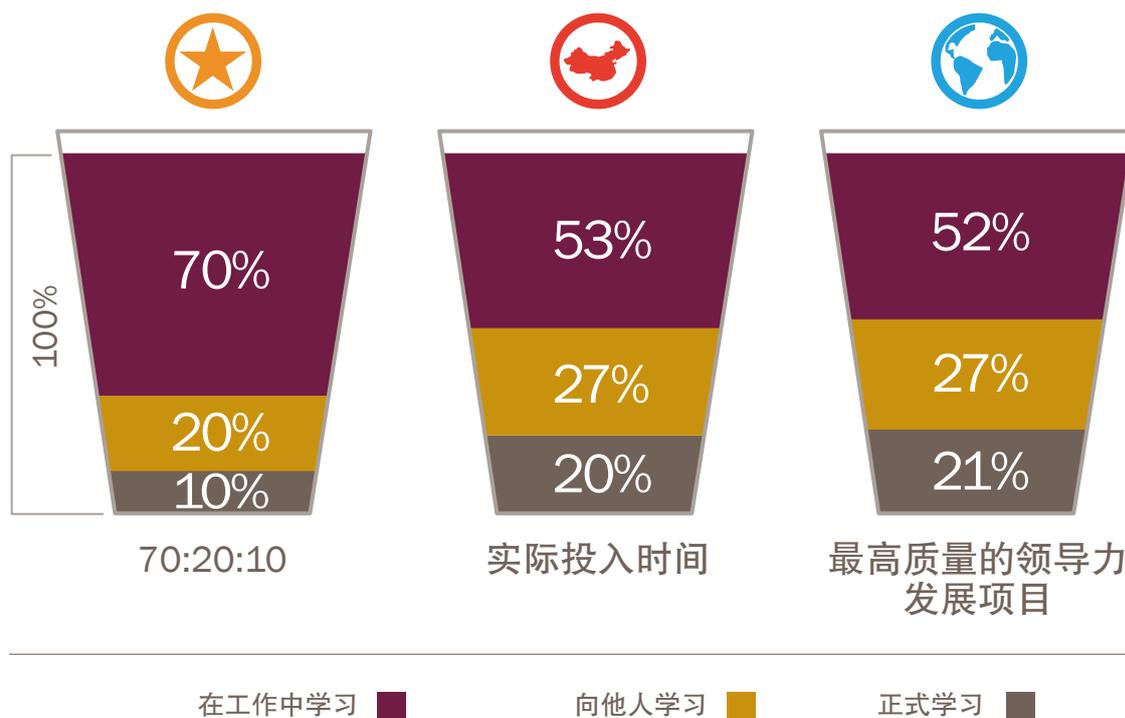


此标志表示调研结果基于全球样本

# 70:20:10

## 正确的比例…至少我们曾这么认为

领导者渴望更多系统化的发展及向他人学习的机会



## 摒弃旧观念

领导者所学到的最常见的至理名言便是 70:20:10 比例——70 代表在工作中所收获的知识；20 表示向他人学习；10 代表从正式发展项目中学习。这一比例源自于几十年前的调研，要求领导者向后回顾经典学习类型的重要性。而现在的情况已经变得非常不同了：大家普遍的价值观是，向前展望领导者应从发展中得到哪些收获。甚至这一比例的创始人，也公开表示他们未曾想过让这一比例成为当下的说明性工具。\*

这种不一致性在最近的调研中也没有得到任何证实，因此这也促使了我们在对 13,000 名当下领导者的测试中，去弄清楚这一比例究竟是事实还是误区。如左图所示，领导者花在学习上的时间呈现出非常不同的比例，其中正式学习和向他人学习占到非常大的比重，而在工作中学习较为次要。令人惊讶的是，每一个领导级别实际的学习比例都不约而同的在 55:25:20 左右。中国领导者的调研结果与全球结果非常相近。

接下来，我们希望了解企业为最高级领导者提供的发展中应用的是哪种比例。为了得出结论，我们将由领导者自己选出的同行中在领导力培训项目方面做得较出色的企业分离出来，单独进行测试。数据结果显示为 52:27:21——与领导者自我学习的比率非常相近。同样，我们还询问了领导者他们在领导力发展上投入多少时间，以及他们今后期望投入多少时间。他们的回答是：现在 5.5 小时 / 每月，期望 8 小时 / 每月。当被问及他们最想要如何分配这些额外的学习时间，右图显示了他们的答案：更多的正式学习，更多地向他人学习。中国领导者的调研结果再次和全球结果相吻合。事实上，中国领导者对正式学习的青睐度还要高于全球样本 8%。

我们基于所有数据得出结论，过度信赖 70:20:10 会掩盖领导者的实际情况，也不符合拥有最高质量发展项目的企业他们的做法以及领导者本身的偏好。更严重的是，70:20:10 比例以及其他比例，都强调的是将各种学习方式分割开来而不是将其结合，让各种学习方式进行竞争而不是将其结合起来，使得他们不得不建立在彼此的基础之上，结果却降低了他们的整体影响和价值。

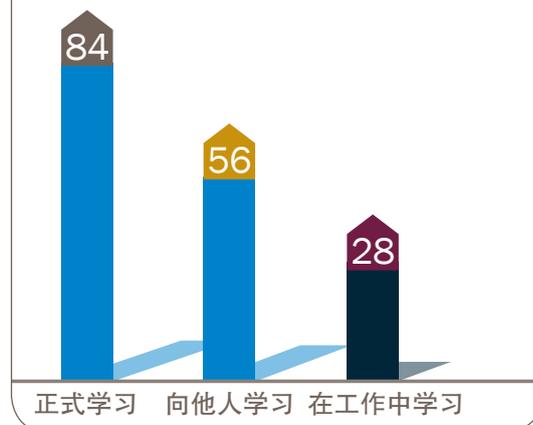
\* McCall, M.W., Yost, P.R., McHenry, J.J., O' Connor, P., & Plunkett, M. (2014, 5月), 《超越 70-20-10 的领导力发展》.

## 解决之道



- .01 尽管 70:20:10 不匹配实际情况，但普遍来说领导者将在工作中投入更多的学习时间。因而，应该仔细考虑如何对正式学习和向他人学习进行选择 and 编排。
- .02 不要过分纠结比例，有效学习要求设计者（像一个“调酒师”）能够合理结合各种学习活动从而满足学习者本身和业务的需求。
- .03 尽管从实践经验中学习和向他人学习是非常重要的混合式学习，但还是要考虑在正式学习上投入更多时间，从而培养基础领导力。基础领导力能带来广泛的好处，同时高度匹配领导者的学习偏好。
- .04 让正式学习成为混合式学习中的重要组成部分，并建立在在工作中学习的相关框架和基础，企业便能从中受益。这一基础的建立使得工作经验能够轻松转化成可持续的行为变化，并能得到支持。

每一学习类型希望投入更多时间的领导者占比



# 领导力发展的 关键阶段

## 按时按需



各管理级别领导力增长率

领导力	基层	中级	中高级	高级
建立共识和敬业度	↑	↑	↑	↔
辅导和发展他人	↑↑	↑	↑	↑
与他人进行沟通和互动	↔	↔	↔	↑
发展稳健人际网络/伙伴关系	↑	↑	↑	↑
培养员工创造及创新能力	↑↑	↑	↑	↔
识别及发展未来人才	↑↑	↑↑	↑	↔
激励员工迎接未来挑战	↑	↑	↑	↔
融入跨文化环境	↔	↑	↑	↔
跨文化业务沟通	↑	↔	↔	↔
跨国家、跨文化领导	↔	↑	↑	↔
跨代领导	↑↑	↑↑	↑	↑
管理及导入变革	↑↑	↑	↑↑	↑

较慢增长   
 中度增长   
 快速增长



此标志表示调研结果基于全球样本

## 领导力以不同速度发展

针对不同的级别开展领导力发展不应该再是一种猜测。在某个时段应该更快地发展某些技能，比如要匹配学习者的经验和相应的机会。其余一些技能可以慢慢而稳步地进行发展。知道什么时候发展什么技能，这对于最合理把握领导力发展投资而言至关重要；没有利用好发展的关键阶段既浪费了时间也浪费了精力。我们通过比较每一领导层级中任期时间较长和时间较短的领导者其自我反馈的平均技能水准，找出哪些技能在什么时候增长率最高：

- **基层：**督查、团队领导、单元或部门经理、领班等
- **中级领导：**第一级领导（团队经理、区域经理等）
- **高级领导：**中级领导 / 经理（总监、部门负责人、副总裁等）
- **高级领导者：**负责制定策略的高管（CEO、COO、CFO、执行副总裁、高级副总裁等）

左图所显示了 12 种技能在四个领导级别的发展情况（慢、一般、快）。这一信息在设计发展顺序中有两种用途。首先，横向浏览所有领导级别，找出某一技能在哪一领导级别成长最快。将这一技能定位至能产生最大回报的级别（或多个级别）。其次，纵向浏览，为每一领导层级找出优先级发展目标（结合企业能力模型和业务环境）。因发展时间短及投资有限而错失培养领导者技能的最佳时机（如在基层领导力级别培养辅导和发展他人），对日来说会造成巨大损失。

此外，左图显示各种技能在领导力阶梯的不同阶段发展速度不同，但有三个技能值得我们注意，它们在几乎所有领导级别表现出了相近的增长率，它们是：达成共识和获得承诺，与他人进行沟通和互动，发展人际网络和伙伴关系。这些技能应作为所有级别的重要基础发展对象。

## 解决之道



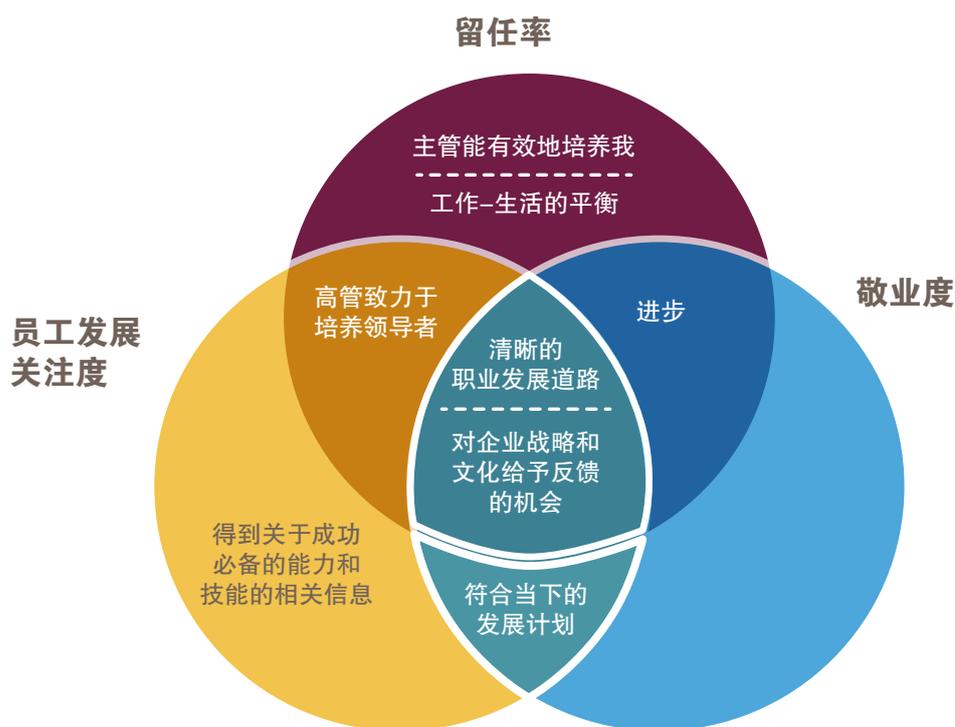
- .01 在确立领导力发展的顺序时，请根据内容考虑时机因素从而把握好领导者最自然的发展轨迹。
- .02 避免在基层或中级领导者阶段错失快速发展的时机。众多技能在较高级或高级领导者阶段的发展速度较缓慢。如果不早早地打好技能基础，可能导致未来的技能发展受限。
- .03 不要忽视那些发展缓慢但稳定的技能。即使如沟通能力和建立人际网络这样的基础技能，也是高级领导者的相关发展目标。
- .04 考虑交错式发展，首先根据增长率着重发展对该领导级别而言更基础或更紧要的技能，将其余技能安排在之后的职涯阶段中进行发展。
- .05 针对全球领导力技能，应在基层优先发展跨文化业务交流，其次是融入跨文化环境，最后是跨国、跨文化领导，这一些是领导者经常会用到的技能。

# 关键领导成果的推动力

## 哪些经历至关重要



影响员工发展关注度、留任率、敬业度的最重要因素



此标志表示调研结果基于全球样本

## 聚焦重叠部分

领导者的工作敬业度及留任率关乎其上司是否能对他或她进行培养，以及企业开展领导力发展的方式。我们发现一些类似的经历与三个结果密切相关：敬业度（领导者对工作的积极程度）；员工发展关注度（领导者能否积极主动发展员工），以及留任率（领导者长期留在企业的意愿）。企业必须了解哪种经历对哪一结果影响最大，然后优先开展目标领导力发展实践。

我们对 13,000 多位领导者的相关经历以及与这三种结果之间的联系做了分析，从而更准确地界定哪种经历更为重要。左图总结了我们的分析结果，图中的每一个交叉重叠的圆圈代表一个结果。每个圆圈内的经历是这一结果产生的重要推动因素；重叠部分的经历能同时推动多种结果的产生。有两种因素对所有结果都显示出重要影响：了解员工的职业规划、向高级领导就企业战略和文化提供意见和反馈的机会。

同时，我们还试图从不同领导级别间找出差异。哪些经历能产生哪种结果，我们发现所有领导级别呈现出的逻辑顺序几乎相同，其中只有一个例外——敬业度。对基层领导者来说“晋升”能大大增加他们的工作敬业度。这一点很重要，因为基层领导的职业生涯刚刚起步，他们非常渴望能登上职业阶梯。而对于较高级领导者来说，他们的敬业度有赖于“主管能积极培养我”。这告诉我们，尽管中级至高级领导者他们拥有的晋升机会不多，但优质的发展和主管的配合还是能一如既往地加强他们的敬业度。

据我们的调查反馈来看，图中所列出的大部分经历都有很大的提升空间。其中只有 35% 的中国领导者认为拥有符合当下的发展计划，而这一关键领导力发展助推器能帮助领导者更顺利地获得晋升/进步。其余的所有经历均有近一半的中国参与者表示认同，从 45% 到 73% 之间。其中在中国最常见的两项经历为：『我的主管正积极培养我成为领导』，以及『我了解未来我作为企业领导的职业发展道路』。

中国企业是否提拔了某些还未做足准备的年轻人才？调研显示，中国领导者在一些技能有效性上得分较低，表明类似情况确实存在。

## 解决之道



- .01** 从图片最中心部分开始，由内至外提升领导者经历；这些经历能影响到所有三种结果。然后针对图片外围部分采取措施，进一步锁定相关结果。
- .02** 重新检验领导者发展流程的实用性，了解领导者发展需求并为其职业发展做谋划。同时，考虑为他们提供与高级领导者公开交流的机会，就企业战略和文化分享意见和反馈。尽管这些经历有着巨大影响，但由于过去的实施不当，导致领导者对这些经历缺乏了解和信任。
- .03** 在告知领导者成功的必备条件之前，请考虑更有助于实现这三类结果的详细信息（比如，具体技能、表现和行动），而不是一些笼统信息，如由哪位高层来管理或模糊界定的技能标准。对能力模型的特点、相关评鉴及发展项目的结果做出评估，确保它们能完全满足领导者的需求。

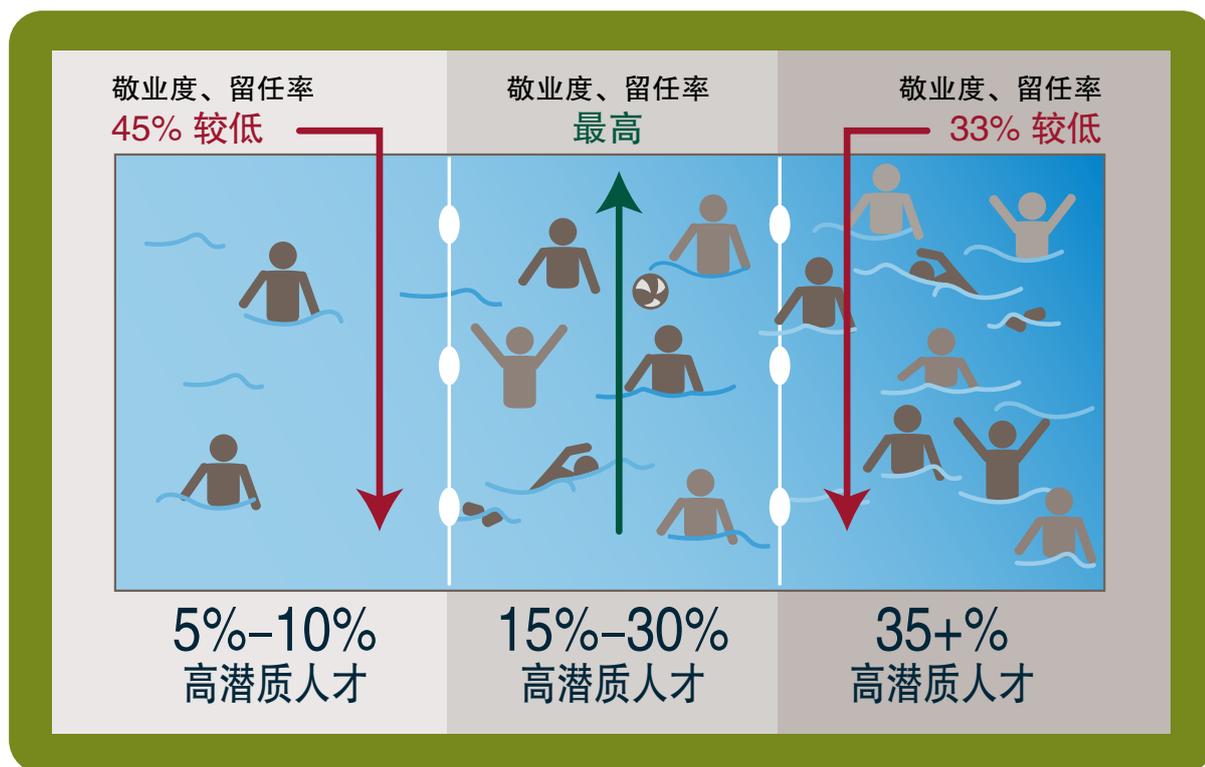
### 对以下每一表述表示赞同的领导者占比

我有一份符合当下的发展计划....	35%
我经常有机会向高级领导 就企业战略和文化给予反馈 .....	45%
高管致力于培养企业领导者 .....	51%
我能保持工作和个人生活间的 健康平衡状态 .....	55%
公司为我提供了成为领导者 必备的能力 / 技能的相关信息.....	56%
我在公司内以合适的步伐 获得晋升。 .....	61%
我了解未来我作为企业领导 的职业发展道路 .....	67%
我的主管正积极培养我 成为领导。 .....	73%

# 解决高潜质人才的抉择难题

## 哪些人，多少人，下一步怎么办？

 界定最合适的人才库规模，以达到最佳的高潜质人才敬业度和留任率



 此标志表示调研结果基于全球样本

# 如果每一个人都很重要 那么每一个人都不要

尽管许多领导者都想成为“高潜质人才”——那些能在未来成就伟业的人。但事实是，有些人拥有更高的才智而有些人不是。要鉴别出真正的高潜质人才任务艰巨，而更为艰巨的是，要如何营造出这样一个环境：既允许发展中的领导者发挥潜力，又能吸引他们继续留在企业。

左图简要概述了企业面临的两难困境：太多或太少的高潜质人才。高潜质人才比例较高（35%以上）的企业相比较低的企业（15-30%），人才敬业度和留任率要低 33%，原因在于有限的资源被分配地过于单薄。而高潜质人才比例过低的企业（5-10%）面临更低的敬业度和留任率（45%）。

在参加调研的中国企业中，56% 拥有鉴别和发展高潜质领导者的项目。（全球企业平均有 25% 的领导者被界定为“高潜质人才”）。

据右图数据所示，绝大部分（94%）拥有高潜质人才项目的中国企业表示，他们的高层管理者必须承担鉴别和发展高潜质领导者的责任。88% 的企业能普遍使用并且为高潜质人才提供辅导项目，并衡量这些项目的有效性（87%）。另外，报告称接近 83% 的高潜质人才的表现会在发展测评中被准确评估。他们还收集了关于高潜质人才成熟度和能力的目标数据。然而，尽管 HR 人员做足了此番努力，仅有 25% 的人认为自己企业的高潜质人才发展项目是卓有成效的。

高质量的人才发展项目是否得到企业积极扶持对于人才去留至关重要。在我们的受访者中大约有一半的人被其企业视作高潜质人才。当我们问及他们的工作敬业度时，那些来自项目扶持力度不够的企业领导者在未来 12 个月内的离职意愿是其余者的两倍（16%）；积极扶持人才发展项目的企业，其领导者在未来 12 个月内的离职意愿只有 8%。

## 解决之道



- 01 回顾高潜质领导者的鉴别流程，确保你的人才库拥有了最合适的人才——以及最合适的人才数量。
- 02 59% 的 HR 领导表示，他们的企业针对高潜质人才的特别需求专门设计了相关的辅导/培训项目。然而当我们询问高潜质人才哪些发展实践对领导力发展质量最有效，绝大部分的人选择了“辅导”。HR 团队需要努力解决这其中存在的落差。

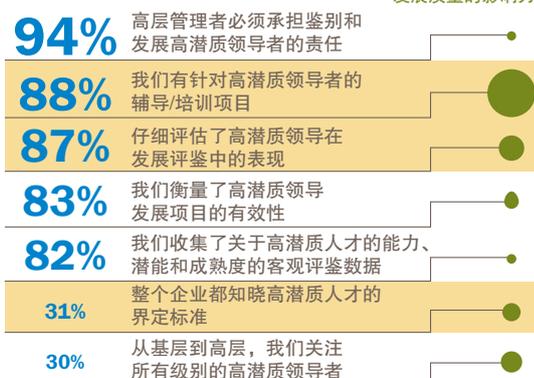
### 高潜质项目设计中各种因素的影响



认为“是”的企业占比



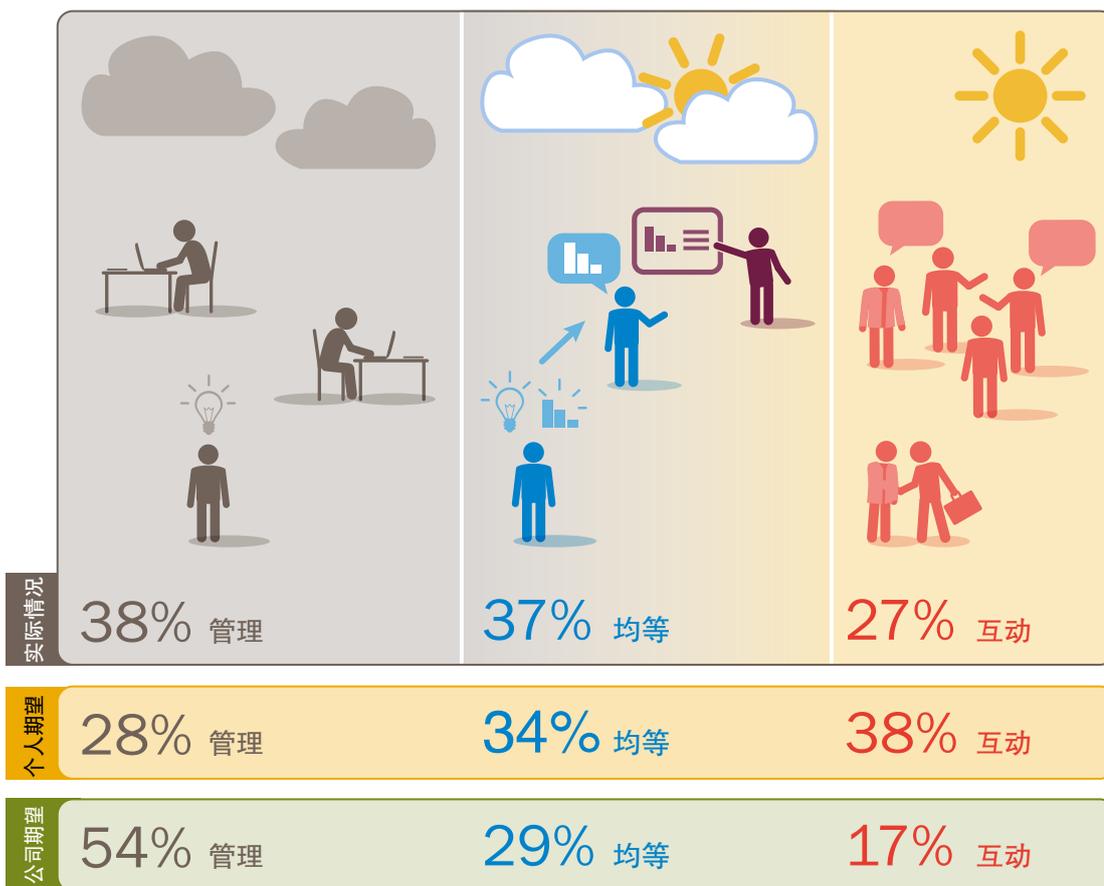
高潜质人才眼中  
这些因素对领导力  
发展质量的影响力



# 互动 VS. 管理

## 企业过多注重管理——这正是问题所在

领导者的时间分配：实际情况、个人期望、公司期望



### 熟能生巧!

我们发现在互动上投入了更多时间的领导者能更有效地掌握以下技能

- > 辅导、发展他人
- > 与他人沟通、互动
- > 建立稳健人际网络/伙伴关系
- > 培养员工创意及创新能力
- > 鉴别和发展未来人才

## 领导者应该如何分配时间

许多领导者会自问：管理和领导之间的区别是什么，哪一样更重要？我们通过进一步研究“管理”和“互动”，来重新审视这个问题。“管理”是指将时间用于规划、处理行政事宜及安排工作进度等；“互动”指将时间用于与同行、团队成员、主管及客户交流。我们假设互动对于成功领导力的重要性远超出管理的作用。在一篇《麦肯锡季刊》的文章中，几位作者指出高质量的互动能带来长久的竞争优势，并能恰到好处地将领导者的谈话能力转化为关系资本\*。

我们发现，目前中国领导者平均将 38% 的时间用于管理工作（见左图）。部分原因是由于他们觉得企业的高层领导更看重管理能力而不是人际交往能力。当问到个人偏好时，中国领导者表示更愿意花 40% 的时间用于互动，将管理时间减掉三分之一。

企业若是忽略为领导者谋取更合理的时间分配，将付出很高的代价。过于注重管理将导致领导者的工作满意度和敬业度下降、离职率上升。企业若是将用在沟通上的时间视作与管理同样重要，便将获得更佳板凳实力，而稳健的后备领导力与财务业绩密切相关。

DDI 凭借高效度的评鉴中心流程对数以千计的领导者做了评估。在领导力模拟情境中，我们对众多能力进行了广泛测评，但同时着重关注关键互动技能：

- 维护自尊，加强自信
- 仔细聆听，善意回应
- 寻求帮助，鼓励参与（增强合作）
- 分享观点，传情达理（建立信任）
- 给予支持，鼓励承担（树立主人翁意识）
- 提供支持，促进讨论

领导者严重缺乏这些互动技能，不到三分之一的参与者在此方面显示出娴熟技能。\*\*不足为奇的是，高管们在此方面的表现就如同新晋基层管理者一样差劲。

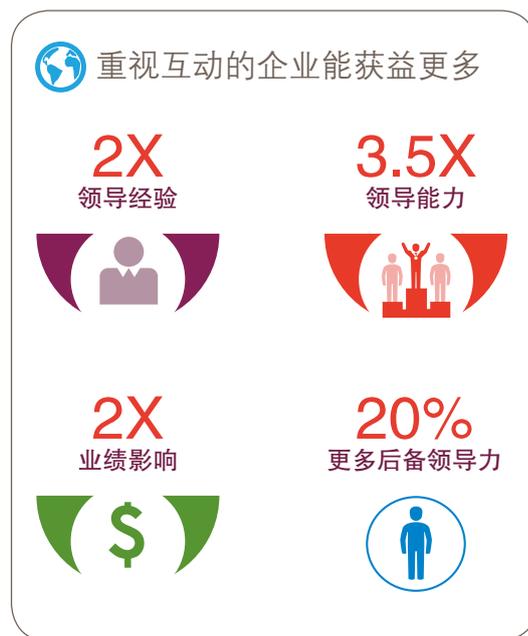
\* Matson, E., & Prusak, L. (2010, 9月), 《提高知识性员工的工作效率》, 《麦肯锡季刊》。

\*\* Busine, M., Watt, B., Wellins, R.S., & Boatman, J. (2013), 《通过高质量对话推动职场表现：领导者如何在每一天变得更高效率》, 宾夕法尼亚州匹兹堡：美国智睿咨询有限公司。

## 解决之道



- .01** 企业需要让所有级别的管理者，对自己的人际交往技能和取得的结果负起责任。企业在员工敬业度的衡量方面已经取得了很大进步，能为领导者提供来自公司其他人员的反馈（可作为参考标准）。
- .02** 确保你的人才筛选和提拔系统能有效衡量候选人的互动技巧。在人才筛选或提拔过程中依旧存在“重专业能力、轻领导技能”的偏见。
- .03** 要培养积极有效的互动技能并不容易。借助我们为数千计的领导者提供培训的经验，加上几年的实践以及深入的自我洞察力，领导者便能够培养起有效地互动技能



此标志表示调研结果基于全球样本



# 学习的最大壁垒

## 让学习更像是工作， 让工作更像是学习

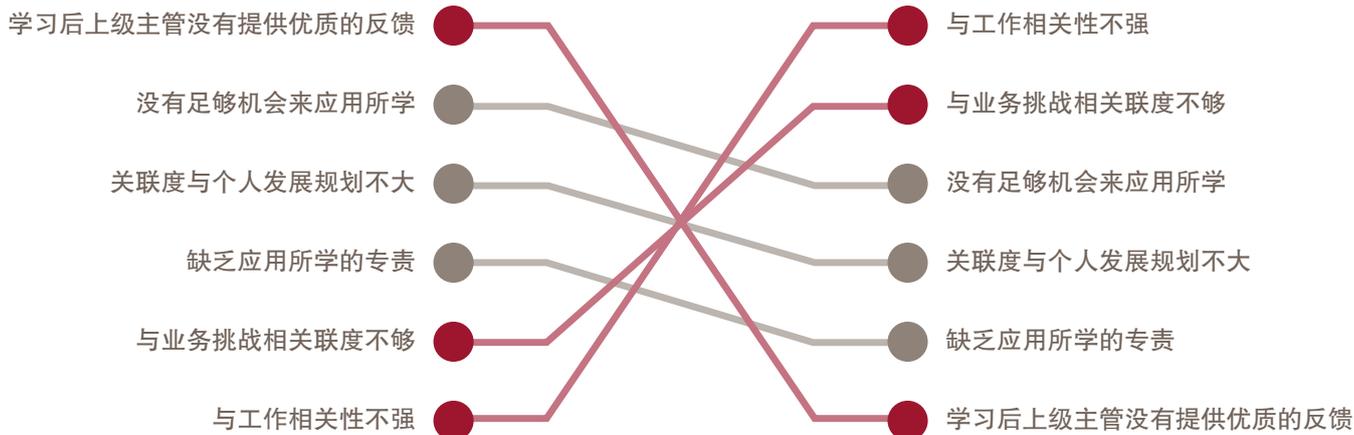


学习过程中有什么阻碍？领导者说 ...

### 在职学习的障碍

按常见顺序排序

### 正式学习的障碍



此标志表示调研结果基于全球样本



# 完备的人才供给线是否只是幻想？

## 避免糟糕的结局



哪些人才管理实践会影响准备就绪的领导者比例？



此标志表示调研结果基于全球样本

## 人才管理如何降低继任风险

培养企业自己的领导者能带来丰厚的回报。比起其他企业，能从内部为大部分职位找到候选人的企业拥有更卓越的领导素质和更出色的财务业绩（三倍以上）。然而这说起来容易，做起来难。对于大多企业来说，这一风险无异于掷硬币。从我们整个调查来看，中国的企业只有一半的关键职位能立即从企业内部找到候选人。

总的来说，培养稳健的后备力量是企业的目标，那么通过哪些途径才能增加这一几率呢？我们发现有两种类型的人才管理实践密切相关内部继任人才比例的关键衡量标准——但是是以不同的方式。上页的图片显示了这两种实践。树的左半边显示了“省略”这些步骤对这一标准的影响；采取了这些措施的企业在填补重要职位空缺方面依旧能力一般，但没有采取这些步骤的企业远远落后于其他企业。叶子上的比例表明，当这些企业没有完成步骤时，指标将会发生的变化。请注意，在这些步骤之间还有一些共同特征，它们都涉及了为领导者界定技能标准、提供反馈、广泛使用这些指标并将领导预期表现和企业战略相挂钩。

树的右边表明了展开“行动”将如何影响企业填补重要岗位空缺的能力。没能完成这些步骤的企业只具备一般能力，但完成这些步骤的企业在后备领导力量方面有了非常显著的提升（如叶子中的比例所示）。这些步骤涉及前瞻性系统和流程以及针对个人和企业的未来发展方向：判别领导者成功的必备能力、确保领导者发展计划拥有高质量并能得到定期回顾、帮助领导者顺利转型。

中国领导者的调研结果显示，他们的企业在“省略影响因素”方面做的很不错（如左图所示）。至少三分之二的中国企业开展了这些管理实践，唯有一项例外：『领导者在主管的辅助下实践关键技能并获得反馈』。中国企业在推动人才管理方面不太积极：只有一半左右的企业能积极从事四个『行动的影响』因素。

## 解决之道



- .01 首先，专注于降低由“省略”对后备力量成熟度造成的危害。研究、加强、系统化左半边所列出的的人才管理实践。
- .02 当这些步骤已经顺利落实并能有效发挥作用，接下来便可以放开脚步去完成右半部所列出的各项行动。这些以未来为导向的实践能有助于发展更稳健的后备人才。
- .03 经常回顾这些实践，确保其得到了持续地贯彻。尤其要重视这三种经常被忽略但能带来高回报的实践：准备好各种项目以帮助领导者顺利从一个岗位过渡到另一岗位（56%的中国企业在这方面做得很不错），建立高质量领导者发展计划（44%），确保定期回顾这些发展计划（53%）。

### 认为“是”的HR代表占比

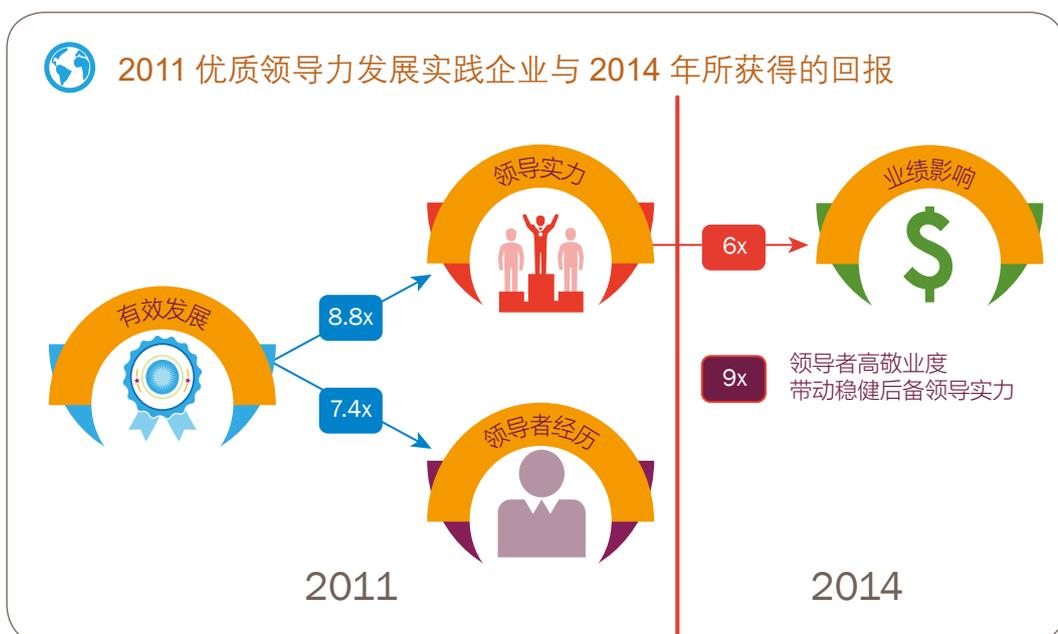
领导者的业绩目标和企业战略挂钩 .....	80%
复合型领导人才管理体系以领导力为基础 .....	76%
清楚界定在关键领导职位上获取成功的能力标准 .....	71%
开展正式项目确保各级别领导者顺利完成转型 .....	56%
领导者在主管的辅助下实践关键技能并获得反馈 .....	55%
建立系统化流程，界定推动未来业务成功所必备的领导者人数和素质 .....	53%
领导者与主管一起定期回顾自己的发展计划 .....	53%
为领导者制定高质量及有效的发展计划 .....	44%

## 结论

# 以过往为鉴 向未来展望 人才管理预示财务表现

要预测当下人才管理和领导力发展实践在未来三年内对企业业绩的影响，有一个行之有效的方法：从过往获得借鉴。最善于预测未来的人往往花更多时间回望过去而不是展望未来，因为他们知道若想要准确洞察未来趋势，首先必须把握历史趋势。

我们将这一方法应用到了这份报告中。首先，我们查阅了《2011 全球领导力展望》中参与企业的历史数据。之后通过比较他们当时的人才管理和领导力发展实践与现在的业绩情况，我们发现其中存在一些必然关联（如图所示）。例如，领导力发展项目得到高度评价的企业，其拥有较高领导力素质和后备领导力的可能性是评价较低企业的 8.8 倍。这表示，有效的领导力发展是领导素质的重要助推力——现在是，将来也是。另外一个优势在于，拥有高质量项目的企业，其拥有高敬业度和忠诚度的领导者的可能性是其他企业的 7.4 倍。这告诉我们，发展项目能积极影响领导者经历，进而提高领导者的敬业度和留任率。



此标志表示调研结果基于全球样本

重点在于我们能通过领导力素质来预测业绩表现。领导力素质较高的企业其跻身业绩榜前 20 的可能性是其余企业的 6 倍多。尽管尚无证据表明领导经历与业绩影响之间有直接联系，但积极的领导经历进一步展现出领导力素质与业绩影响之间的关联：拥有较高领导力素质、敬业度 / 留任率的企业，在业绩上超越同行的可能性是一般企业的九倍。这些关联指出了人才管理及领导力发展实践的对未来获得出色业绩的影响力

展望未来，如何才能确保合适的发展实践已准备就绪，从而帮助企业在三年内在领导力素质和业绩成就上均能达成所愿？

# ！ 解决 之道

- .01** 为优先级 / 高质量领导力发展项目建立或改进企划方案。缺乏一套完整的、得到坚决落实的领导力发展战略，将阻碍提升领导素质、后备领导力及领导者敬业度 / 留任率的进程，想要达成期望业绩就变得难上加难。
- .02** 衡量当下人才项目的有效性，重点关注如何提升领导者经历。当领导者的工作敬业度越高，得到更多发展和权利，便能更积极地推动业务发展。
- .03** 利用分析报告从历史趋势中持续学习，同时不断满足人才需求，从而确定人才项目的关注点使其发挥最大效用。想要预测未来成果关键在于利用对的数据追溯过往、总结经验、指导行动。

## 领导力实践记分牌—对于 1500 多家企业而言，什么才是最重要的？

以下表格显示了三种类型的 20 项领导力实践。企业 HR 主管人员针对每一项实践，判别其是否与他们的企业准则相符，以及其对本次调研所得出的四项成果有多大的影响：高质量发展；领导者经历（敬业度和留任率）；领导实力（当下及未来三年）；企业上年度财务业绩。



人才管理实践	影响				% 表示同意的 HR 比例
	有效发展	领导者经历	领导实力	业绩影响	
清晰界定能够成功获取关键领导力职位的必备能力。	●		●	●	71%
将领导胜任力作为多项领导人才管理系统的基础。	●	●	●	○	76%
在制定提拔和筛选领导决策时应用有效性测试和情境模拟。			○	○	61%
凭借系统化的流程以鉴别能够推动未来业绩成就的领导者数量和质量。	●		●	●	52%
我们凭借正式项目以确保各级领导者能顺利完成转型。	●	○	●	○	56%
在任何时候，我们都能掌握整个公司领导力素质的最新状态。	●		●		49%
我们利用正式程序来鉴别那些能成长为全球/跨国公司领导者的员工。	○	○	●		42%

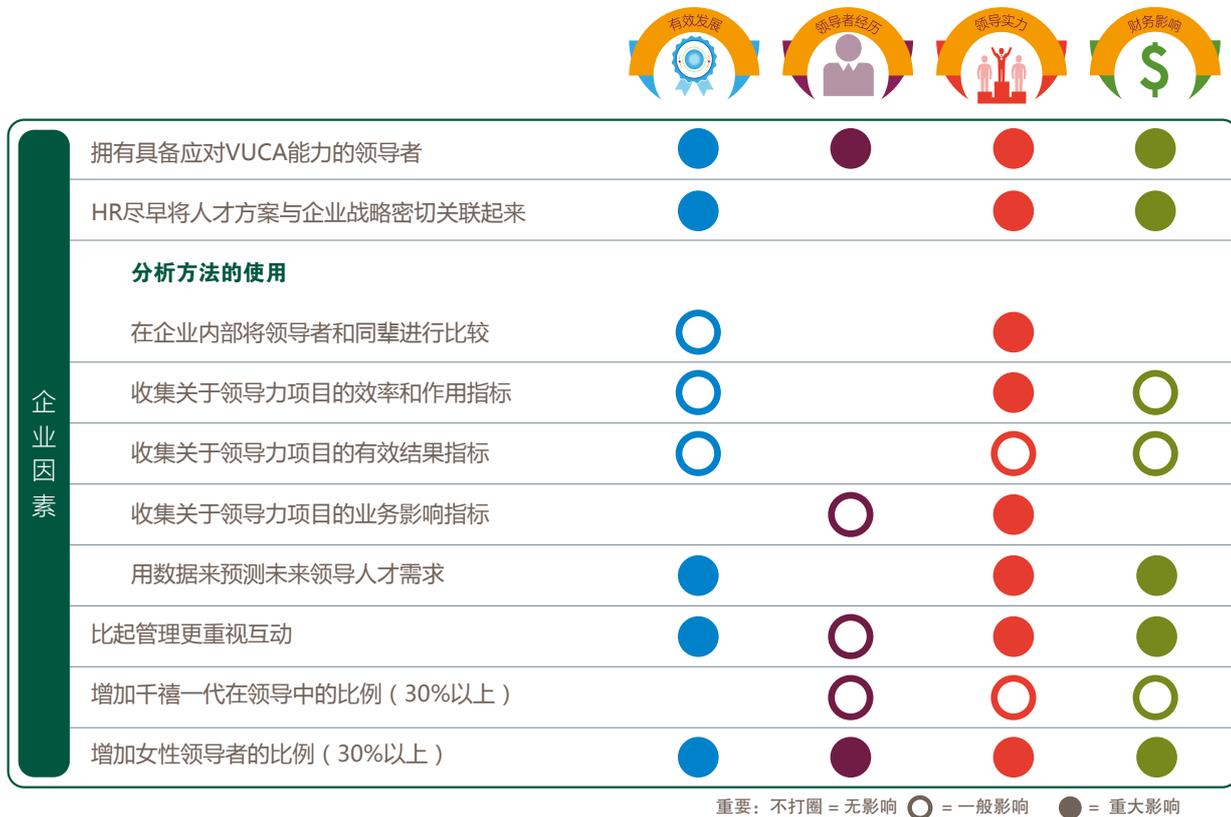
发展实践	影响				% 表示同意的 HR 比例
	有效发展	领导者经历	领导实力	业绩影响	
我们的领导者拥有高质量、高效率的发展方案。	●		●	○	44%
未能成功发展领导者的主管将面临一定惩罚。			○	○	69%
有规划地将各种领导力发展项目进行排序、组合。	●		●	●	68%
领导者和主管定期一起回顾发展计划。	○		●	○	53%
领导者在主管的协助下实践关键技能，并获取反馈。	○	○	●	○	55%
领导者预期表现和企业战略挂钩。	○		●	○	80%

继任管理实践	影响				% 表示同意的 HR 比例
	有效发展	领导者经历	领导实力	业绩影响	
高级管理人员对鉴别和发展高潜质人才肩负责任。			●		94%
整个公司均知晓高潜质人才的界定标准。			○		31%
我们收集了有关高潜质人才能力、潜能和成熟度的客观评鉴数据。			○		82%
我们为高潜质领导者专门开设了导师/辅导项目。	●	○	○	○	88%
仔细评估高潜质领导者在发展性评鉴中的表现。			●	○	83%
我们不仅仅只关注作为高管接班人的高潜质领导者。	○				70%
我们衡量发展高潜质领导者项目的有效性。	○		●	○	87%

重要：不打圈=无影响    ○ 中度影响    ● 重大影响

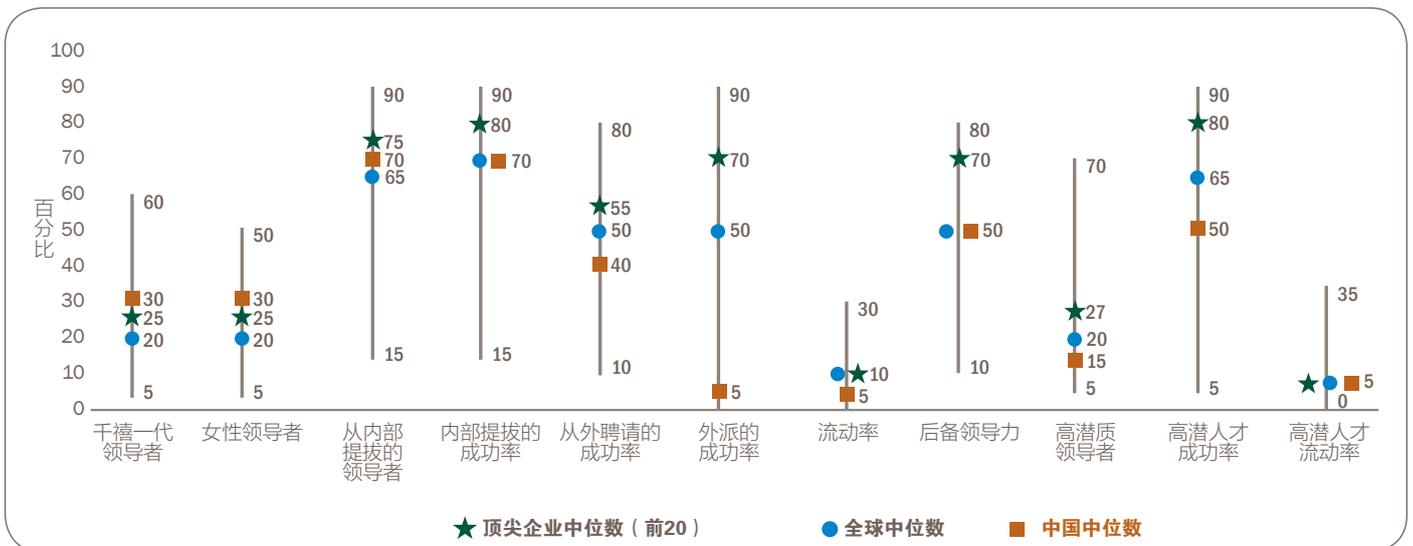
## 领导力实践记分牌—对于 1500 多家企业而言，什么才是最重要的？

如下表格显示了一些组织要素以及它们对四种成果的影响：高质量发展；领导者经历（敬业度和留任率）；领导实力（当下及未来三年）；企业上年度财务业绩。由于此处所列举的大部分因素源于一系列个人领导力和人才管理实践，因而这些因素的累计影响力要比众多实践因素的单一影响力大。



## HR 基准

我们要求参与调研的 HR 从业人员提供有关其企业领导者的构成、流动率及成功几率等基本信息。如下图表展示了全球众多企业的基准中位数。竖条代表 HR 受访者的大致回答范围（10% 至 9% 之间）；蓝点代表所有企业的中位数；绿色的星星表示顶尖企业（领导力素质和后备领导力质量最高的企业）的平均反馈。



# 附录

## 参与者资料

### 企业特性



#### 行业

15%	工业制造
10%	零售业
8%	汽车和运输
6%	消费品制造商
4%	医疗保健
4%	技术
4%	金融服务
4%	食品
3%	银行
3%	能源及公共事业
3%	银行业
3%	交通服务
3%	建筑
3%	医药
3%	客户服务
3%	化学
21%	其他行业



#### 员工人数

6%	1-200
16%	201-500
14%	501-1,000
26%	1,001-5,000
16%	5,001-10,000
7%	10,001-20,000
5%	20,001-50,000
8%	50,001 or more



#### 全球市场分布

45%	个别国家
55%	跨国 (拥有、经营或在其他国家设有附属办事处)

## 领导者特点

### 管理级别

41%	基层领导者
31%	中阶领导者
26%	中高阶领导者
2%	最高阶领导者

### 任期

6%	1 年以下
33%	1-5 年
29%	6-10 年
18%	11-15 年
13%	15 年以上

### 高潜质状态

61%	是
39%	否

### 出生年代

12%	千禧世代
85%	X 世代
4%	婴儿潮时期

### 性别

72%	男性
28%	女性

## 关于 DDI 的应用行为研究中心

《2014/2015 全球领导力展望》是由 DDI 应用行为研究中心 (CABER) 所主导的一份趋势调研报告。DDI 应用行为研究中心的报告是专为研究可操作性、以实证为基础的见解，包含预先分析并展望目前及新兴的人才管理话题，例如领导力发展、继任管理及人才招聘。

同时，DDI 应用行为研究中心还与 DDI 的客户共同协作，主导、整理并引导研究分析，针对人才管理实践所带来的成效来建立基准、评估，并进行预测，旨在帮助企业优化人才管理实践，打造与业务目标相匹配的人才储备管理，以达到企业所期望的目标。有关 DDI 应用行为研究中心的调研及报告，详细请查阅官网 [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)

## 关于智睿咨询 (简称 DDI)

**关于我们：**智睿咨询，简称 DDI，是全球顶尖人才管理咨询企业。45 年前，我们开辟了人才管理领域；45 年后的今天，我们仍是行业中的主要创新者。

**我们的业务：**我们协助企业彻底改变招聘方式，为他们培养及提升企业领导者和员工。效果如何？员工们变得能推动、理解并执行企业战略，同时勇于迎向问题。

**我们的服务方式：**若您曾对主管的领导方式感到敬佩，或是对新进员工迅速地适应能力感到惊艳，那也许您所体验的正是 DDI 的服务。我们通常身处幕后，为客户打造属于自己企业的培训与评鉴。有时，我们也走到台前，为客户在企业内部驱动变革。但唯一不变的是，我们总会采用最前瞻、科学而又历经时间考验的方法去服务客户。

**我们的合作企业：**我们的客户是全球最成功的企业。他们是财富 500 强公司与跨国企业，涉及各个领域。从柏林到上海，他们的身影无处不在。我们从 DDI 旗下和隶属的 42 个办公点为客户提供优质服务。

## 关于世界大型企业研究会

世界大型企业研究会 (Conference Board) 是一个以公益为主旨的全球性独立企业会员组织及研究机构。我们唯一的使命是：为世界顶尖企业提供必备的实务知识，帮助他们改进绩效，为社会做出更大贡献。

世界大型企业研究会创立于 1916 年，提供客观独立的经济和行业讯息，致力于：帮助会员企业了解和应对当代最紧要的议题。

我们开展调研，召集行业领袖参与大大小小、公开或内部的论坛。将广泛搜罗到的真知灼见直接应用于研究和会议议程中，确保我们的活动能准确聚焦当下最紧要议题。

世界大型企业研究会围绕三大主要领域——企业领导力、经济和商业环境、人力资本——立足企业提供独特见解，帮助行业领导者应对当下、展望未来，从而在每时每刻制定最正确的战略决策。

## 关于作者



**埃文·西纳 博士**，DDI 咨询首席科学家、应用行为研究中心负责人。埃文和他的团队对众多人才管理项目进行了全面的分析与评估，衡量其效果并预测机遇来更紧密地配合公司业务策略。此外，他们还就当下人才管理实务提出了规范的意见领导力。埃文为 DDI 的意见领袖之一，所涉及的话题有：领导力发展、人才管理分析、数据可视化、分歧的产生、社交媒体以及职前评鉴。此外他还担任“行业与公司心理学协会”执行董事，并经常在专业会议上发表演说。其著作可见于《首席学习官》、《应用心理学期刊》、《人士心理学》等众多其他刊物。



**睿奇·威林斯 博士**，DDI 咨询高级副总裁。负责发布 DDI 新产品和新服务。主持 DDI 应用行为研究中心及重大调研项目，开发及执行 DDI 全球市场战略。作为领导力发展、员工敬业度和人才管理方面的专家，威林斯博士已发表了 40 多篇作品及 6 本著作，包括《授能团队》、《团队之间》、《企业再造中被忽略的元素》等。此外，他在全球专业会议上发表了 100 多次演讲，并担任 CNBC 亚洲商业领袖奖评审。他的相关研究和见解可见于《华尔街日报》、《商业周刊》、福布斯网站、《今日美国》，等众多全球刊物或通过美国公共广播电台了解。



**丽贝卡·雷 博士**，世界大企业研究会执行副总裁兼全球人力资本首脑。负责主持三个实践领域的调研规划及宣传工作（企业领导力，经济及行业发展，人力资本）；制定研究议程以推动世界大企业研究会的行业规划进程；把关调研的总体质量，不断协调相关工作。丽贝卡博士已发表了众多文章和著作，如合著作品《衡量领导力发展》（麦克劳希尔出版社），《衡量员工敬业度》（人才发展协会）。



**艾米·吕·亚伯 博士**，世界大型企业研究会人力资本总经理。带领人力资本分析、领导力发展、劳动市场、战略人力资源规划、人才管理、多元化与包容性、人力资源、员工敬业度等方面的研究工作。艾米博士最近的著作可见于《人才及战略期刊》、《职场学习哲学手册》、《人力资源发展季刊》、人才发展协会《T+D》杂志（培训与发展）。



**斯蒂芬妮·尼尔 硕士**，DDI 咨询应用行为研究中心助理研究员。负责开展领导力和人才方面的评估工作和调研。同时，斯蒂芬妮还与来自众多行业的客户携手设计并实施发展方案。彰显评鉴和发展项目对个人行为转变及企业业绩目标的重要影响。

## 关于中国区报告作者



**汤明鉴 (James Thomas)**，DDI 大中华区咨询服务副总裁，负责中国大陆及香港地区咨询公司的运作，同时也与客户进行直接沟通，为众多人才管理解决方案提供支持。作为一名组织行为心理学家，托马斯博士已拥有超过 30 年工作经验并在全球开展了广泛的研究实践。他是员工招聘、心理测量学、学习系统设计、高管评估领域中公认的专家，同时也拥有丰富的高管辅导经验。他的研究著作曾发布于科学期刊及大学教材中，并在国内和国际论坛上发表了众多关于人才管理的演讲。在 2012 年接受中国地区任命前，汤明鉴博士在纽约负责 DDI 美国东北区的咨询业务。

# 全球赞助商

## 人才发展协会 ATD



人才发展协会 (ATD)，原美国培训发展协会 (ASTD)，全球最大的培训与学习发展行业协会。

协会专业人士通过培养知识、技术和能力帮助他人发挥巨大潜力。ATD 的成员来自 120 多个国家的国有及私营企业，遍及每个行业。协会通过全美 125 个分会、全球战略伙伴和遍布全球的会员为专业人士提供支持。访问官网 [www.asted.org](http://www.asted.org)。

## 贝立兹 Berlitz



贝立兹 Berlitz 是全球规模最大的专业培训机构，距今已有超过 135 年的历史。

在全球 70 多个国家拥有超过 500 多家培训中心，通过如面对面、虚拟教学和混合教学等多种方式，提供全面的外语培训、外语商务沟通和跨文化管理服务。访问官网 [www.berlitz.us](http://www.berlitz.us)。

## HR.com



HR.com 是全美最大的人力资源在线社区。

HR 从业人员可在此展示才能、分享经验、咨询行业专家、并与 240,000 多位 HR 人员建立联系，从而获得宝贵资源。HR.com 提供有关资格认证及换证的无限在线学习资源、PHR/SPHR 考试必过备考课程，企业个人领导力发展应用 personal excellence、每月在线精选刊物及全球领导力项目。详情请访问官网 [www.HR.com](http://www.HR.com)。

## HRoot



HRoot 是中国顶尖人力资源媒体及互联网公司，旗下拥有诸多行业领先品牌与平台业务，如，[www.HRoot.com](http://www.HRoot.com)、《人力资本管理》杂志 (Human Capital Management Magazine)、“卓越会”等。每年有超过 2 万人次参加 HRoot 的线下活动，旗下出版物拥有超过 3 万名读者。目前，HRoot 客户已经超过了 2 万家，同时在华的《财富》全球 500 强企业中，超过 95% 是 HRoot 的客户。访问官网 [www.HRoot.com](http://www.HRoot.com)。

## 管理人员发展协会



管理人员发展协会 (IED) 的使命在于推动管理人员发展中的创新能力。IED 为企业高管、董事、人才管理专家提供支持，帮助其衡量表现、制定策略、创造高影响力的管理人员发展服务。更多详情请访问 [www.execsight.com](http://www.execsight.com)。

## People Matters



People Matters 是印度顶尖人力资源咨询与媒体平台。

旗下纸质、在线、数字及活动平台为数以千计的 HR 和商业伙伴提供相关咨询、最佳实践、未来趋势及行业动态。在短短四年中，其已成为印度 HR 领域唯一指定信息参考来源。访问官网 [www.peplematters.in](http://www.peplematters.in)。

## The Next Step



The Next Step 成立于 1998 年，是一家澳大利亚专业人力资源咨询公司。

所提供的服务涵盖人力资源招聘中的所有领域，如调查、招聘广告、人力资源外包及临时人力资源管理。详情请访问官网 [www.thenextstep.com.au](http://www.thenextstep.com.au)。

# 参考文献

- Boatman, J., & Wellins, R.S. (2011), 《2011 全球领导力展望：领导力变革时代的到来》，宾夕法尼亚州匹兹堡：美国 DDI 咨询有限公司。
- Busine, M., Watt, B., Wellins, R.S., & Boatman, J. (2013), 《通过高质量对话推动职场表现：领导者如何在每一天变得更高效》，宾夕法尼亚州匹兹堡：美国 DDI 咨询有限公司。
- Johansen, B. (2009), 《领导者决定未来：未来所必备的十大新领导技能》，旧金山，贝雷特 - 科勒出版社。
- Kellerman, B. (2012), 《最后的领导》，纽约，哈泼柯林斯出版社。
- Matson, E., & Prusak, L. (2010, 9月), 《提高知识性员工的工作效率》，《麦肯锡季刊》。
- McCall, M.W., Yost, P.R., McHenry, J.J., O' Connor, P., & Plunkett, M. (2014, 5-15) 《超越 70-20-10 的领导力发展》工业和组织心理协会专题讨论会，夏威夷州火奴鲁鲁市。.
- Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (2014, 1月), 《世界大型企业研究会 CEO 挑战<sup>®</sup> 2014: 员工和绩效》，纽约，世界大型企业研究会。
- Mitchell, S., Bolling, B., Phang, N., & Schott, T. (2013), 《超越便捷人才：实现全球人才管理的企业指南》，宾夕法尼亚州匹兹堡：美国 DDI 咨询有限公司。

---

## 鸣谢

本研究是全球众多人员通力合作的成果，在此众作者希望对所有人员的的宝贵贡献致谢：

### 研究顾问

查克·米切尔 (世界大型企业研究会)，汤姆·肖特，麦克·坎普

### 全球项目团队

项目管理：詹妮弗·佩西 - 凯利，金姆·奇马罗利，尼基·狄 - 利亚克，希瑟·利奇，阿曼达·皮耶拉 (世界大型企业研究会)

### 参与者招募

阿尔贝托·阿尔沃尼克·阿尔卡亚加、马卢·阿雷东多、阿密特·阿特、特里克西·科、乔安娜·科利、黛比·康韦、茱莉亚·法里亚斯、普利西亚·吉格里奥、卡格拉·京迪兹、奥斯古·居内尔、弗里斯卡·哈尔马拉、由美·池田、卡特里娜·伊萨吉雷、西林·孔特、丹尼斯·劳里、安吉拉·洛佩兹、阿基·长岛、斯蒂芬妮·纳姆、潘曼妮·翁亚、萨曼莎·约克、张晓玲、宫蓓、何静芳、阎悦、翁索宇。

### 编辑

迈克·库鲁默，肖恩·加里

### 平面设计

珍妮特·维阿德，苏珊·瑞恩，斯塔西·因凡托兹

### 网络

马克·哈密尔顿，克里·赫里兹

## 关于智睿咨询（简称 DDI）

**关于我们：**智睿咨询，简称 DDI，是全球顶尖人才管理咨询企业。45 年前，我们开辟了人才管理领域；45 年后的今天，我们仍是行业中的主要创新者。

**我们的业务：**我们协助企业彻底改变招聘方式，为他们培养及提升企业领导者和员工。效果如何？员工们变得能推动、理解并执行企业战略，同时勇于迎向问题。

**我们的服务方式：**若您曾对主管的领导方式感到敬佩，或是对新进员工迅速地适应能力感到惊艳，那也许您所体验的正是 DDI 的服务。我们通常身处幕后，为客户打造属于自己企业的培训与评鉴。有时，我们也走到台前，为客户在企业内部驱动变革。但唯一不变的是，我们总会采用最前瞻、科学而又历经时间考验的方法去服务客户。

**我们的合作企业：**我们的客户是全球最成功的企业。他们是财富 500 强公司与跨国企业，涉及各个领域。从柏林到上海，他们的身影无处不在。我们从 DDI 旗下和隶属的 42 个办公点为客户提供优质服务。



### 美洲

世界总部  
匹兹堡  
412.257.0600

墨西哥城  
52.55.1253.9000

多伦多  
416.644.8370



### 欧洲/非洲

杜塞尔多夫  
49.2159.91680

伦敦  
44.1753.616000

巴黎  
33.1.41.96.86.86



### 亚太

北京  
86.10.6566.5526

上海  
86.21.2329.5000

深圳  
86.755.8286.9600

台湾  
886.2.8101.0468

香港  
852.2526.9928

孟买  
91.22.61911100

新加坡  
65.6226.5335

悉尼  
612.9466.0300



KQEN

MICABERSR19

© Development Dimensions International, Inc., MMXIV. All rights reserved.

# 智睿咨询