

# 企业领导力 致胜全解析

整合、提炼15000份领导者评鉴报告，  
解析领导者如何打造业务竞争生态





# 我们的目标

提升领导力，始终是激发企业活力的关键能量。这种能量提高了员工的积极性，同时也改变着我们所处的环境。我们给《企业领导力致胜全解析》报告设立的目标一开始就非常明确：基于无可比拟的数据提炼出深刻见解；帮助我们进一步提高衡量全球领导力质量的标杆。

尽管人才评鉴为个人和企业提供了极其宝贵的信息，却鲜少有人将这些关于领导者和公司的宝贵数据汇总起来，进行整合性深入分析。今天，我们愿做此尝试。

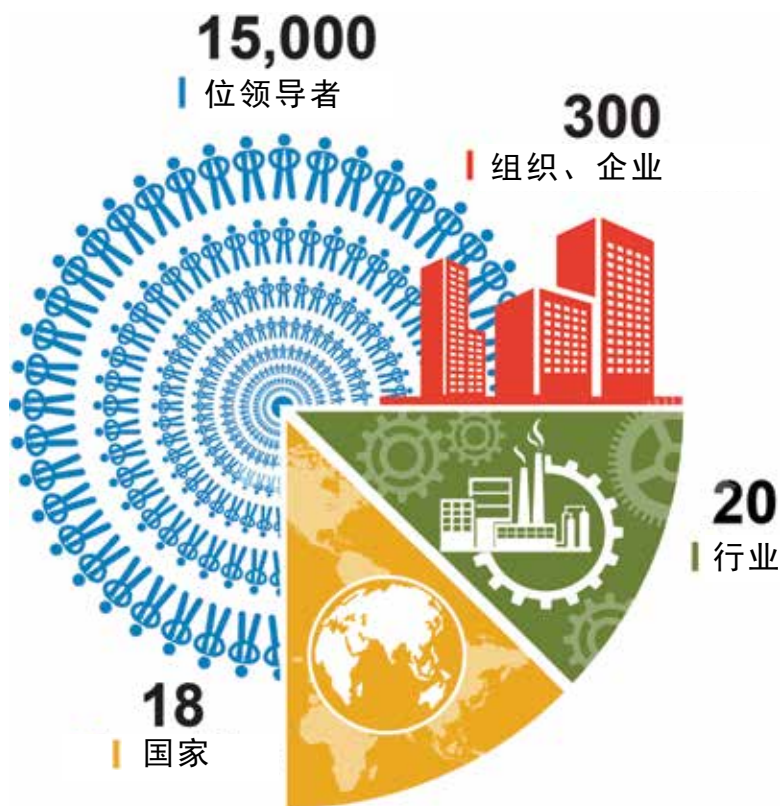
在这份信息强大的报告中，智睿咨询（简称DDI）在其专属的大数据库中研究、探寻，全面解析领导力；包括分析超过15000名基层至最高管理层领导者的评鉴数据。我们的数据库之所以独一无二，原因在于它基于高可信度的评鉴，其中包括“真实的一天”等严谨的情境模拟，这项测试给所有领导者一个公平展示个人技能的机会。除了模拟中的数据，我们也综合考量其他信息数据，例如个性和智力测试。

我们的研究发现可归为四类。第一，我们试图证明在DDI评鉴中表现更为出色的领导技能，能更加准确地预测实际业务指标，比如利润及营收增长。此外，我们还对领导者所处的商业环境进行了评估，领导者们必须在大环境中运筹帷幄，对抗包括全球金融危机对商业环境带来的负面影响。第二，我们指出在领导者从基层晋升到高层的过程中，领导力DNA——个人特质和技能模式如何影响他们的成功。第三，我们评估了三个地区的领导者，衡量他们在动荡的商业环境下，推动区域未来发展所具备的固有成熟度。最后，我们深入分析怎样利用领导者背景中的细节，帮助我们更精准地掌握领导者群体技能强项与弱项的分布。我们的最终目标，是帮助企业更精准的预测未来，并主动引导领导者获得成功。

此外，我们也认识到，缺乏可操作性内涵的数据尽管引人注目，但最终作用有限。基于此原因，在每一个章节中我们都提供了具体的行动和可能的影响，以帮助HR专业人士和高层领导者开展或再次回顾评鉴和发展项目，将分析转化为提升领导技能的短期或长期策略。同时，我们还罗列了理由和讨论重点以促成必要的积极变革，以期降低当下或未来领导力普遍存在缺陷的风险。

评鉴中心一直以来被用为帮助组织改进发展和选择未来领导者的方式。将领导者置于测试中并要求他们不仅要说出自己能做到什么，而且要展示出自己的技能和行为。久而久之，领导力评鉴在许多国家的所有主要行业、各类规模、层级中被数以万计的企业采用。而这些见解均由DDI在40多年前率先建立起的评鉴中心所获数据中提炼而来。

我们认为这并不是《企业领导力致胜全解析》报告的最终目的，相反的，这只是一个开始。借由我们的客户和DDI领导力科学家团队的帮助，我们会持续探究领导力DNA，并定期发布全新的洞见。



## 关于调研

本次调研汇总了来自5个领导层级：基层、中层、运营层、战略执行层和最高层；15000名候选人的评鉴数据。整个数据集覆盖超过300家企业，跨越18个国家中的20多个行业。在某些案例中，例如只针对个性测试差异的分析，我们相应使用了更大的样本量。

DDI的评鉴过程是让领导者体验“真实的一天”，体验整合了领导者为迎接更高级别职位，考察其成熟度的多种信息来源：如媒介情境模拟、客户、同僚和直属上下级间互动；业务分析及简报；处理通过邮件和语音信箱形式传达的问题；一次总结汇报；多次个性和认知能力测试。

本报告中的所有分析，都采用了统计检验法。通过适当的控制变量确保所呈现的结论均是基于真实、可信的结果，而非由偶发事件或外部因素决定。[比如，在“不仅仅是学历问题”这一发现中，性别和年资在不同学历程度中均有差异；我们在分析中始终控制着这些因素，以便把学历从领导技能中区分开来。]

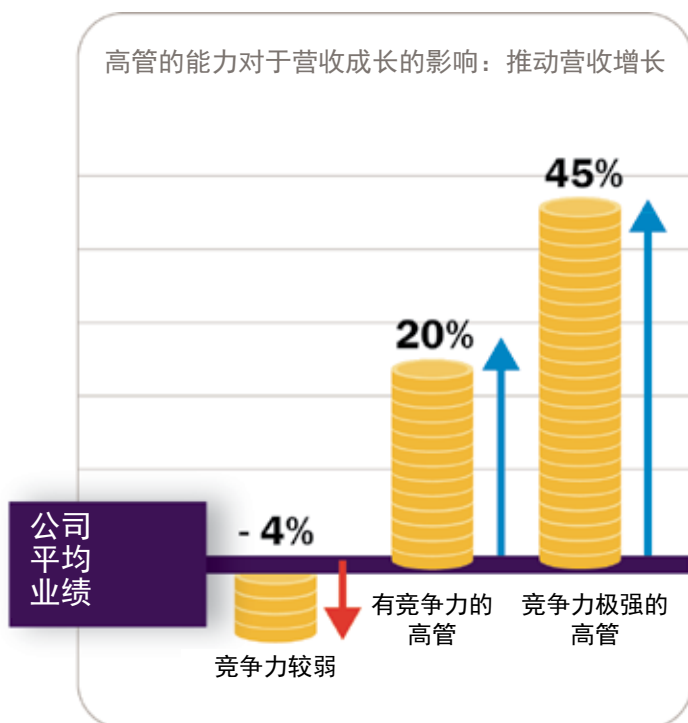
# 目录

+ 盈利能力	
促进盈利增长的高管竞争力 .....	6
+ 重组领导技能	
改变进程中的关键影响 .....	8
+ 领导者准备好了吗？为了什么准备？	
领导力成熟度如何抗衡普遍业务挑战 .....	10
+ 行业革命	
哪些行业最有可能在当下竞争的商业环境中取得成功 .....	12
+ 力争上游	
“适者生存”中，个性特质如何影响领导力转型？ .....	14
+ 判断力：个性蓝图	
领导者面对压力时会发生什么？ .....	16
+ 执行力和敬业度	
领导者能否两者兼备？双面俱到 至关重要 .....	18
+ 同理心为王？	
软技能背后的学问——哪些能真正推动绩效？ .....	20
+ EQ vs IQ	
出人意表的技能 每一项都至关重要 .....	22
+ 中国：眺望下一个地平线	
中国领导者的天生特质适合未来吗？ .....	24
+ 印度的矛盾	
发展迅猛却取胜艰难 .....	26
+ 欧洲是否达成其潜能？	
在金融危机后的经济复苏期，欧洲领导者是否能加紧跟上？ .....	28
+ 经验效应	
管理经验帮助还是阻碍领导者成长？ .....	30
+ CEO典范	
最终入围接班候选人的独有特点 .....	32
+ 学历不是全部	
教育程度如何能代表也能误导领导者技能信息 .....	34
+ 重新定义性别差异	
某些差异惊人，但没你想的那么多 .....	36
+ 失“调”的领导力技能缺口	
忽略潜在人才 风险重重 .....	38
+ HR的成绩单	
当HR拿起镜子时，能看到什么？ .....	40
+ 术语表 .....	44

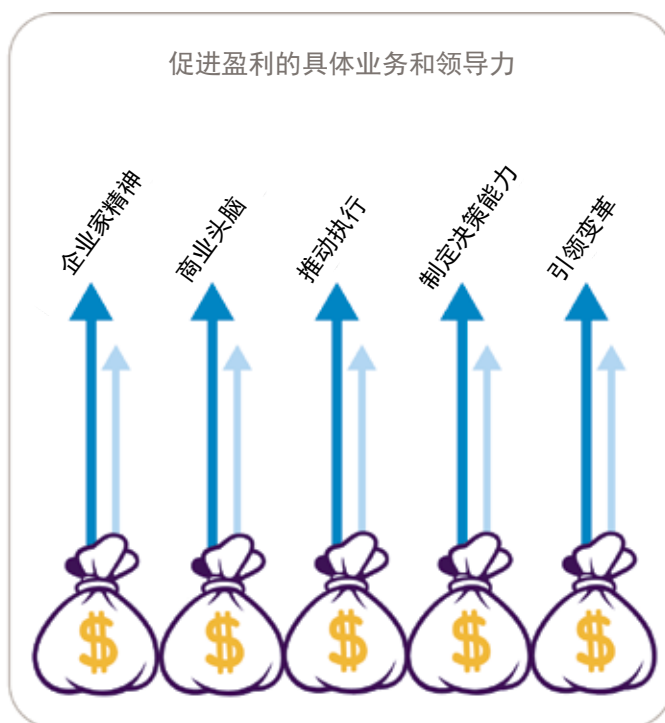
# 盈利能力

## 促进盈利增长的高管竞争力

### 领导力促进企业发展和利润增长



2009-2014营收增长



对四年期平均利润最具预测性的各项能力

## 哪些技能对净利润有贡献？

领导力很重要，但究竟有多重要？如果要以货币价值来衡量，将它换算成美元、人民币、卢比和欧元后，哪些技能是最有价值的？我们考查了与企业发展和盈利最相关的能力，目标在于，弄清对能力日益提升的高层领导不断投资的企业，其净利润率是否好于竞争对手。

我们开展了两项研究——其一，关于营收增长，另一项，关于盈利。两项研究都涵盖了来自评鉴中心的高层管理者数据，涉及的级别有副总裁、首席财务官、首席执行官。他们分别来自美国、亚洲、欧洲和澳大利亚的大型企业、机构。除了每个企业专属的能力列表，以下列出几项相同的主要技能领域，包括：

- + 业务管理
- + 领导他人的能力
- + 传达具有说服力的愿景
- + 影响利益相关者

### 【例证】

我们对33家大型企业的1028名高管进行了观察（平均每家企业26人）。结果令人瞩目：当我们把这4种技能领域整合为一套领导能力综合指数后，发现该指数与企业过去六年的营销收入增长密切相关（参见图表“综合能力”）。

但正如股东们始终强调的，如果净利润最终效益所剩无几，整体收入便毫无意义。我们的盈利分析以净利润和资产收益率为主，覆盖来自44家企业2077位高管的评鉴数据（平均每家47位）。这些发现进一步缩小了与收益增长有关的技能范畴。

领导者在业务管理和领导他人能力上得分较高的企业，净利润和资产收益率也明显更高。其中，五种技能与净利润和资产收益率这两项收益回报尤其相关。当企业培养出判断力和执行力兼备的高层领导者，对财务增长的影响力便会体现。

综合来说，研究显示，企业需要能力全面的高管来推动增长；但，要进一步实现盈利，高管们需要拥有敏锐的商业头脑，能够鼓舞他人并激励他人实现想法。这一切，就是盈利能力。

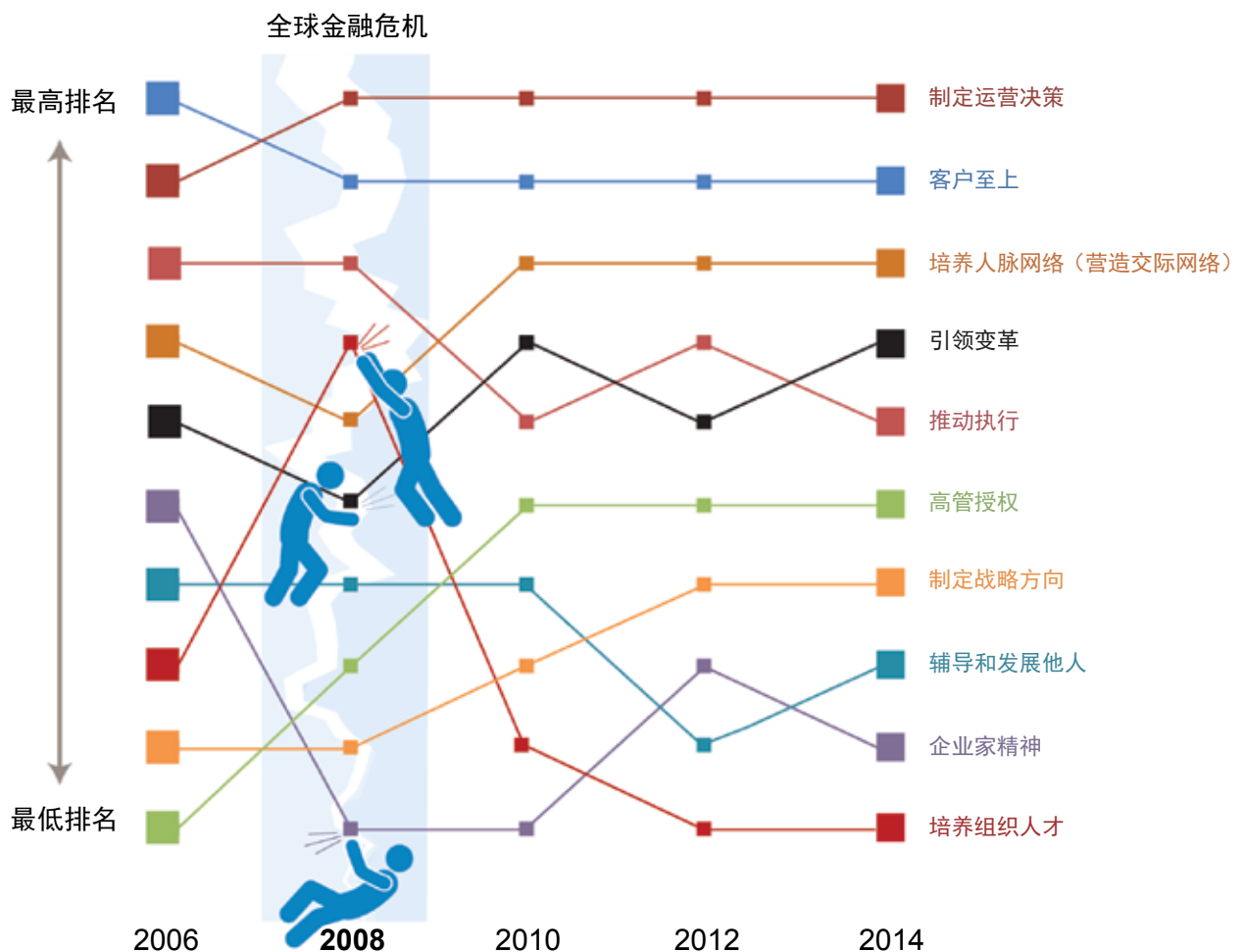
## ！行动

- .01** 采用基于情境模拟的评鉴去甄别和选拔高层领导者是非常值得的。对于领导者就任一个重要职位后将会如何表现，我们无需猜测，因为具体表现在其就任前已能够看到。本次调研显示，领导者们在复杂的业务情境模拟中的表现，能够成为企业净盈利表现的前瞻。
- .02** 在甄别领导岗位继任者，尤其是高管职位时，请注意不要过于重视某几项技能。一些高层领导者因他们的业务成就而盛名在外，甚至可能掩盖了某些领导力缺陷。在你培养未来领导者的时候，平衡才是关键。领导者若不能激励他人，为宏大的商业计划全局考量，他们就不是理想候选人。
- .03** 选用高管时需质与量兼备！在我们的调研中发展最快、利润最高的企业，拥有众多具备广泛领导技能的高管。只靠少数才华横溢的领导者，无法替代大量普通管理层的贡献。为高阶领导者设定的快速发展方案和学习旅程，能够迅速帮助他们在能力上华丽转身。
- .04** 从企业的基层领导者入手培养盈利能力。高层领导者高超的盈利能力并不是与生俱来的，而是通过经验和艰巨的任务历练得来的。企业可以从基层领导者着手，找出最具潜力的候选人、安排他们参加相关技能的学习体验，借此早早开始培养这些技能。

# 重组领导技能

## 改变进程中的关键影响

2006-2014年 领导力技能平均水准排名





# 纵观领导力的改变

领导者的技能是其在就任职位上体现的综合素质，经由招聘、晋升以及该领导人在职位上的发展状况等获得检验。而本次研究中的领导者处于较为广泛的大经济环境中，面对其所带来的挑战和限制，这是在考量任何领导技能时不能忽略的。

我们的数据跨度，包含全球金融危机时期，通过独特的视角，观察领导技能在经济压力下如何改变。领导者是否准备好应对当下商业挑战的同时，培养下一代继任者、推动企业在市场上重振旗鼓？

## 【例证】

我们以2006、2008、2010、2012和2014五个时间点的平均评鉴得分对领导者技能进行了排名（参见图表“领导技能排名”）。关于领导技能的五大趋势清晰地显现出来。

- + 2008至2010年间的众多交叉线——多于任何其他两个年份之间的交叉线，表明全球金融危机（2007年末到2009年中）带来的巨大动荡导致了领导者技能的大规模重组。
- + 领导者的两项重要技能：**【制定运营决策】**和**【客户至上】**始终名列前茅。
- + 领导者通过**【引领变革】**和**【制定战略方向】**提高自身技能和个人责任感；通过更多授权及让他人参与让他们变得更娴熟，更能激励他人。每一项技能都呈现出上升态势。
- + 令人担忧的是，关乎可持续、长久发展的领导力技能水准却在下滑。从2006到2014年，**【推动执行】**、**【辅导他人】**、**【培养组织人才】**平均得分均有所下滑。
- + 从2006年到2014年，领导者通过**【培养人脉网络】**和**【引领变革】**，更善于与他人合作，从而应对商业环境中的重大变革；然而，他们却不太愿意或不太善于为展现企业家精神而承担个人风险。

正如各行各业都适应新的经济现状，领导者也一样，他们必须变得更强，用更少的资源做出更多贡献。然而，这一切都须在人才发展和勇于承担风险的基础上实现。

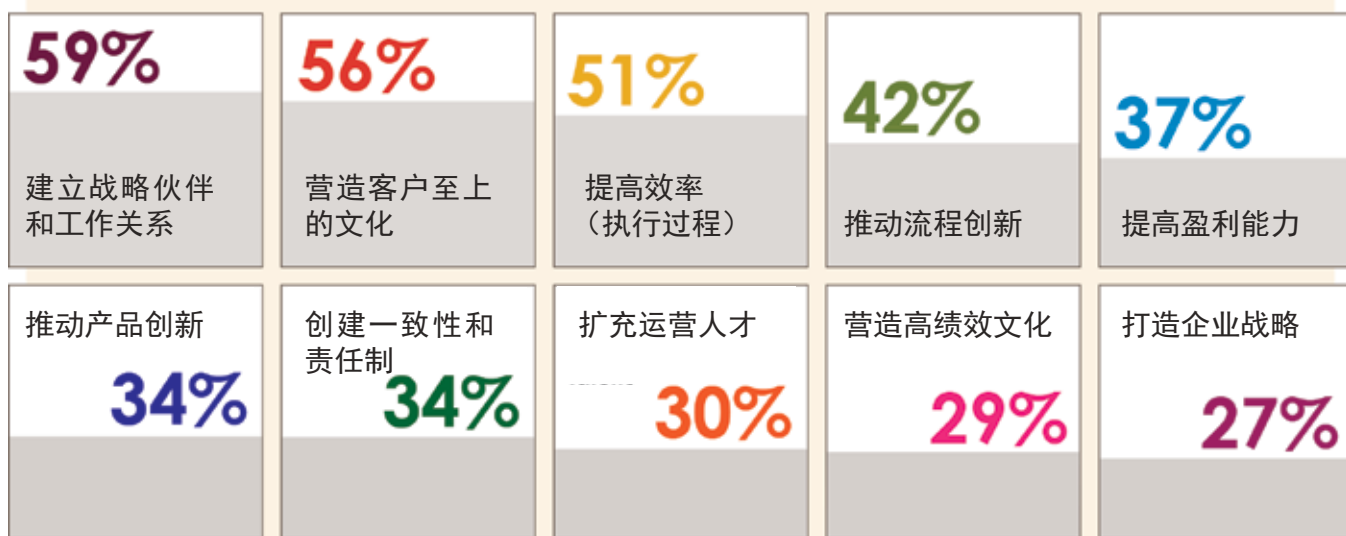
## ! 行动

- .01** 恢复因全球金融危机而失去的对培养组织人才的关注，避免内部领导无人可用这种危机四伏的局面，这将导致企业花大价钱聘请外部人员或做出冒险的晋升决策。
- .02** 防止基层领导者得不到相应高质量的辅导而被迫面对决策。领导者如今变得更善于授权委责，但他们辅导他人获得成功的能力却在下滑。
- .03** 在与他人合作或启动新计划时，设计以建立伙伴关系或推出新方案为主的发展性任务，以获得建立人脉和引领变革这两项技能的优势。
- .04** 培养领导者承担风险的能力，你同时为他们创造面对风险的机会（若对企业的健康与发展必要的话），双管齐下重振企业家精神。
- .05** 因制定运营决策及客户至上两项技能已经十分稳定，考虑转移人才项目，关注其它技能，虽然这种方式不是在所有情况下都正确，但暂时将重点放到更薄弱的技能上是有必要的。

# 领导者准备好了？ 为了什么准备？

## 领导力成熟度如何抗衡普遍业务挑战

按领导者成熟度由高至低，将最普遍的业务挑战排名



在企业面临的10大最普遍业务挑战中，领导者应对挑战的成熟度差异很大

# 领导者是否准备好应对所有状况？

就领导力而言，决定成败的不单是个人性格，环境同样重要。因而在此分析中，我们试图弄清：如今，管理者面临的最普遍领导力挑战（环境）是什么？他们为应对环境做的准备，又达到何种程度呢？

每次和新客户打交道时，我们会客观地分析他们的环境，找出大致的、宽泛的（3-5个），领导者执行业务策略时必须攻克的领导力挑战。我们将之称为“业务驱动力”，因为一旦领导者解决了它们，就能推动业务向前发展。

在衡量业务驱动力时，我们将每个驱动力与其最相关的能力和个性特质联系起来，然后在评鉴中心运用多元化的方式进行评估。

## 【例证】

在应对最常见的业务驱动力时，做好充分准备的领导者最高比例亦不超过59%——这项发人深省的统计，直指当下领导力的短缺。但其中也有令人欣慰的方面：排名前三位的业务驱动力显示，确实有一部分领导者能够做到：建立策略性伙伴关系、令企业唯客户至上并积极提高流程效率。其他相对具备优势的领域包括分配资源以支持战略执行并提高质量（参见图表“最普遍的业务挑战”）——维持企业健康发展所需的有效资源。

在打造企业战略、营造高绩效文化和扩充运营人才等领域，成熟度过低，令人担忧。此外，排名最低的5项业务驱动力显示，领导者缺乏足够能力去提升人才、改进绩效、做出组织性重大调整（如并购、整合）以及发展新业务方向。

挑战（环境）确实在快速变化中。这些数据说明，大部分领导者很快就会发现自己在所处环境中，没有做好充分准备。对于当下面临的挑战，如提升质量、建立关系、客户和效率至上，领导者准备较为充分。但他们对于驾驭包含更多战略型挑战的模糊环境却准备不足，如创建或重塑品牌、市场、企业和文化。鉴于变化的速度之快，领导者必须尽快补救。

## ! 行动

- .01** 不仅领导者需要评估，环境也需要评估。只有对候选领导者和他们将面临的挑战，这个等式的两边都充分了解，才能知晓谁有资格领导企业。充分、客观地评估两方面，能够确保做出恰当、适合的评鉴并降低犯错的风险。
- .02** 确保技能和个性要求适应环境。业务驱动力成熟度是通过多种能力和性格特征进行评估，通过相互之间的关系以及所处环境，来判别一个领导者是否能获得成功。了解等式的两边对于筛选和发展卓越领导者而言都是十分关键的。
- .03** 把技能发展融入背景环境。领导力的确是一门学问，提升领导力需要大量的学习、实践和反馈。然而一般的技能发展并不能为你提供业务所需的能力。为了加速领导者的发展，你必须将精力集中在训练领导者将学到的新技能，应用到企业当下或未来会面临的具体挑战和需求中。

# 行业革命

## 哪些行业最有可能在当下竞争态势中取得成功？

按领导技能，排名最高和最低的行业

行业	培养组织人才	商业头脑	辅导和发展他人	高管沟通	培养人脉网络	客户至上	推动执行	结果导向	激发成就	制定运营决策	VUCA 指数
 金融 / 保险	★	—	★	★	★	—	—	—	—	—	↓
 医疗保健	★	×	×	—	—	★	★	—	—	—	↓
信息技术 / 电信	—	—	—	—	—	—	★	★	★	★	↑
 制药	×	—	—	—	—	×	—	—	—	—	↑
专业服务	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	↔
 零售	—	★	★	★	★	—	—	—	—	—	↓
 制造业：电子 / 机械	—	—	—	—	—	—	—	★	★	★	↑
制造业：工业品生产	—	—	×	—	×	×	—	×	×	×	↔
 制造业：石油 / 煤炭	—	×	—	×	—	—	×	×	×	×	↔
制造业：交通运输	×	★	—	×	×	★	×	—	—	—	↔

VUCA指数，基于《哈佛商业评论》的文章《各行各业最饱受困扰的不确定性》(2014)，反映任一行业技术层面和需求层面的不确定性。

★ 强

— 中

× 弱

# 领导者技能概况如何因行业而异？

在所有关于公司的分类方式中，以行业区分也许是最突出的。行业被用来为标杆管理、竞争对手、经济大环境和劳动力趋势等相关对比界定分组。对领导技能变化的细致观察因行业而异，能具体衡量并对比，领导者应对行业特有的业务挑战的成熟度。

各行业间一个关键的区分指标是其所面临的VUCA压力的程度。《哈佛商业评论》依照各行业所面临，来自技术层面和需求层面的不确定性程度进行了排名；我们借用其所得出的VUCA指数来展示不确定性和领导技能之间的联系。

## 【例证】

各行业间的领导力成熟度差别非常大：图表“行业革命”具体展示了这些差异。该图显示10个主要行业的10大领导技能中最强、中等及最弱的技能。同时，VUCA指数显示了过去10年中各行业经历的动荡程度。

我们看到制造业领域的技能差别非常大，反映出行业间的差异性。其中电子/机械行业最强，而交通运输行业时强时弱；石油/煤炭与工业品制造要弱的多——没有一项技能排名靠前。

零售及金融/保险业的领导者均在人际关系能力中表现突出，包括辅导、沟通和人际交往能力。但在其他大部分能力方面表现虽不弱但只能算一般。

医疗保健及交通运输业最明显的是技能概况参差不齐，既有最高排名也有最低排名；而其他行业的能力表现较为一致，要么整体呈现靠前趋势要么都落后。

从人才管理的角度出发，医疗保健及金融/保险行业培养组织人才的能力最强。相反，制药及交通运输领域的领导者始终缺乏较强的人才培养技能。

信息技术/电信领域的领导者在执行力、结果导向、激发成就和制定运营决策方面表现出显著优势。在人际交往能力方面表现普通。

将领导者技能成熟度与VUCA要求相关联后发现，制药行业因其高不确定性和平庸的领导力技能之间的不协调，成为风险度最大的行业。

\* Dyer, J., Furr, N., & Lefrandt, C., 2014年, 《各行各业最饱受困扰的不确定性》, 《哈佛商业评论》(2014年9月11日在线发布)。

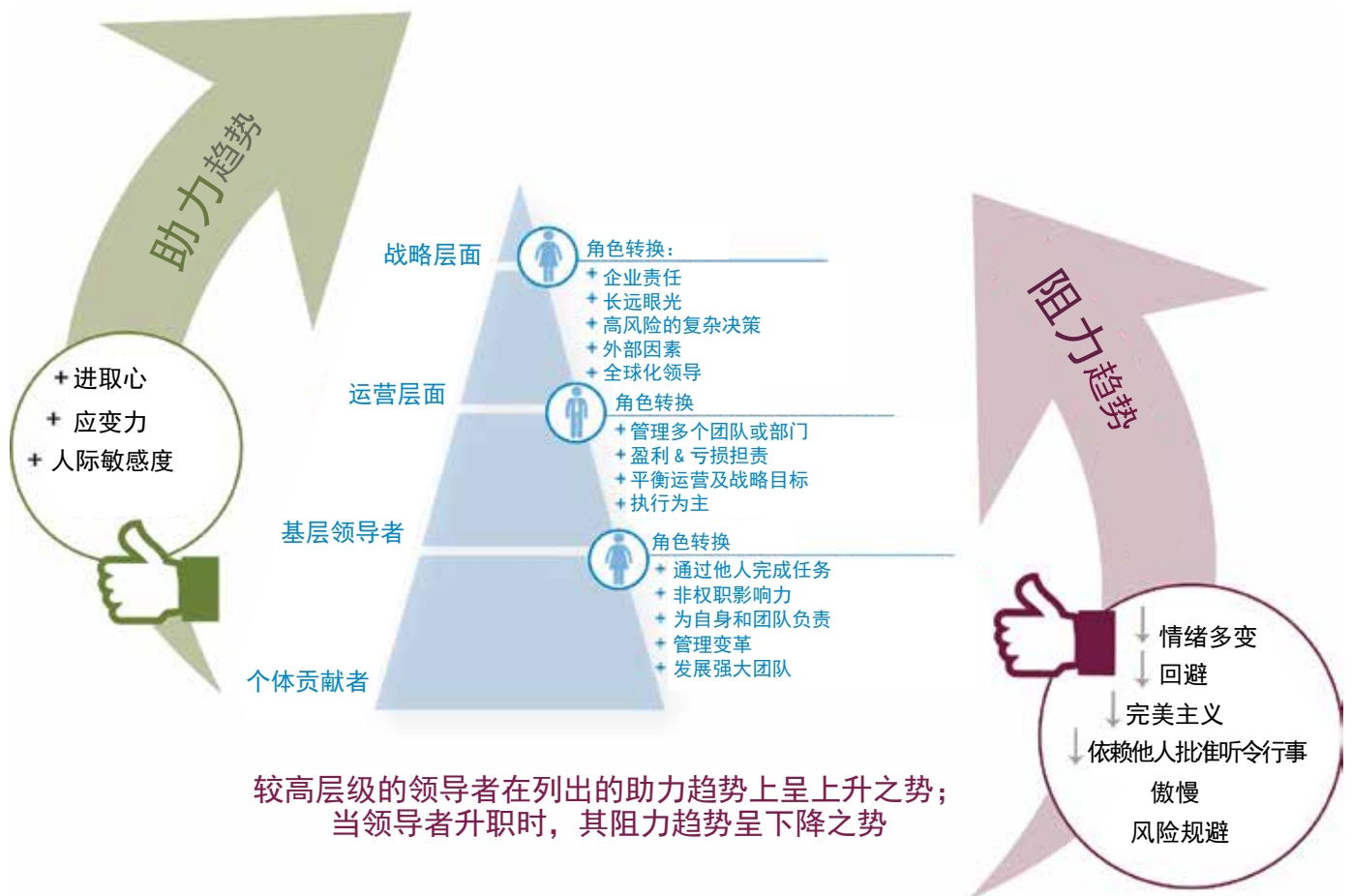
## ! 行动

- .01** 针对具体行业，将领导力成熟度与VUCA要求挂钩。对于VUCA指数中得分最高的三个行业——电子/机械制造业、医药和信息技术/电信——其领导者在激发成就、高管沟通、结果导向等与VUCA相匹配的技能上的娴熟表现将产生深远影响。
- .02** 在行业内，通过普遍的技能缺陷，可以识别哪些成长目标最有可能产生超越同行的竞争优势。（例如，石油/煤炭制造业的制定运营决策、医疗保健的商业头脑）。
- .03** 鉴于制造行业间主要能力的差异，请避免将“制造业”归为一大类来做比较；这么做会模糊子行业间的重要区别。
- .04** 目前，金融/保险及医疗保健行业的企业领导者在培养未来人才方面准备最充分，日后应持续加强此项技能。而制药和交通运输必须立即采取措施，弥补这方面的不足，避免内部领导补给线在未来产生更严重的风险。
- .05** 建立或强化诊断性评鉴，用以衡量领导技能，弥补可见的技能缺口。对于技能状况较薄弱、想要着手丰富人才库，增加适合晋升更高职位的人才，对这些行业而言，把此类工具融入筛选和晋升决策中尤为重要。

# 力争上游

## “适者生存”中，个性特质如何影响领导力转型？

高级别和低级别领导者的个性模式有何差异？



# 转型危机

商业的迅猛变化，无论领导者们是否已经准备好，他们都被迅速地委任到业务范畴更广、责任更大的职位上。很多时候，众多“毫无准备”的领导者由此步入了复杂度和风险性皆有提升的更高职位中，而股东的监管、失败的成本都呈指数级增长。

要预测谁能驾驭这些转型，就必须对影响领导者应对更大挑战、压力和能见度的性格因素进行评估。此次分析详细指出了三个领导级别，战略高管、运营领导者和中高阶领导者，分别有哪些难以培养的特质——既包括促进领导者成功的正面特质，或称之为“助力因素”；也包括牵绊他们的负面特质，或称之为“阻力因素”。

## 【例证】

**助力趋势——显现“进取型”属性：**领导者们依层级递增，显现出更大的抱负、更强的适应力以及更高的人际敏感度。

**阻力趋势——走出雷区：**如今的领导者面临着诱发阻力因素的高风险局面。压力源取代了高效行为；以往战略高管富有成效的特质如今可能成为障碍（例如，自信转变成自大）。高级别管理者对以下六种阻力因素有较强的抵御力：

1. **易变：**前后不一、注意力分散以及情绪化的表现——领导者做事有始无终，言行不可预测，将削弱他人对其信任感。
2. **回避：**在解决冲突中常常表现出消极对抗，这将破坏影响他人和与他人互动的良机。
3. **完美主义：**高层领导意识到自己无法事无巨细地进行管理，在80%的解决方案中，都将只把握大方向。
4. **听令行事：**比起运营层者领导和中高阶领导者，高层领导更果断。也许是因为他们不太需要强调个人影响，也不急于取悦他人。
5. **傲慢：**表现出自负或不关心他人的想法。自信的高层领导不太需要去吹嘘个人重要性，或通过恐吓影响他人。
6. **风险规避：**这一点会随着级别的上升而减弱。不断提升的成就感可能会更加自信和更有意愿作出大胆决策，推动业务向前发展。

值得一提的是，寻求关注是高层领导者唯一上升的阻力因素，他们的自信帮助他们追求并赢得中央舞台。而风险在于，由于不够谦逊，他们遮住了最需要笼络的人才的光芒，最终影响了他们的信任。

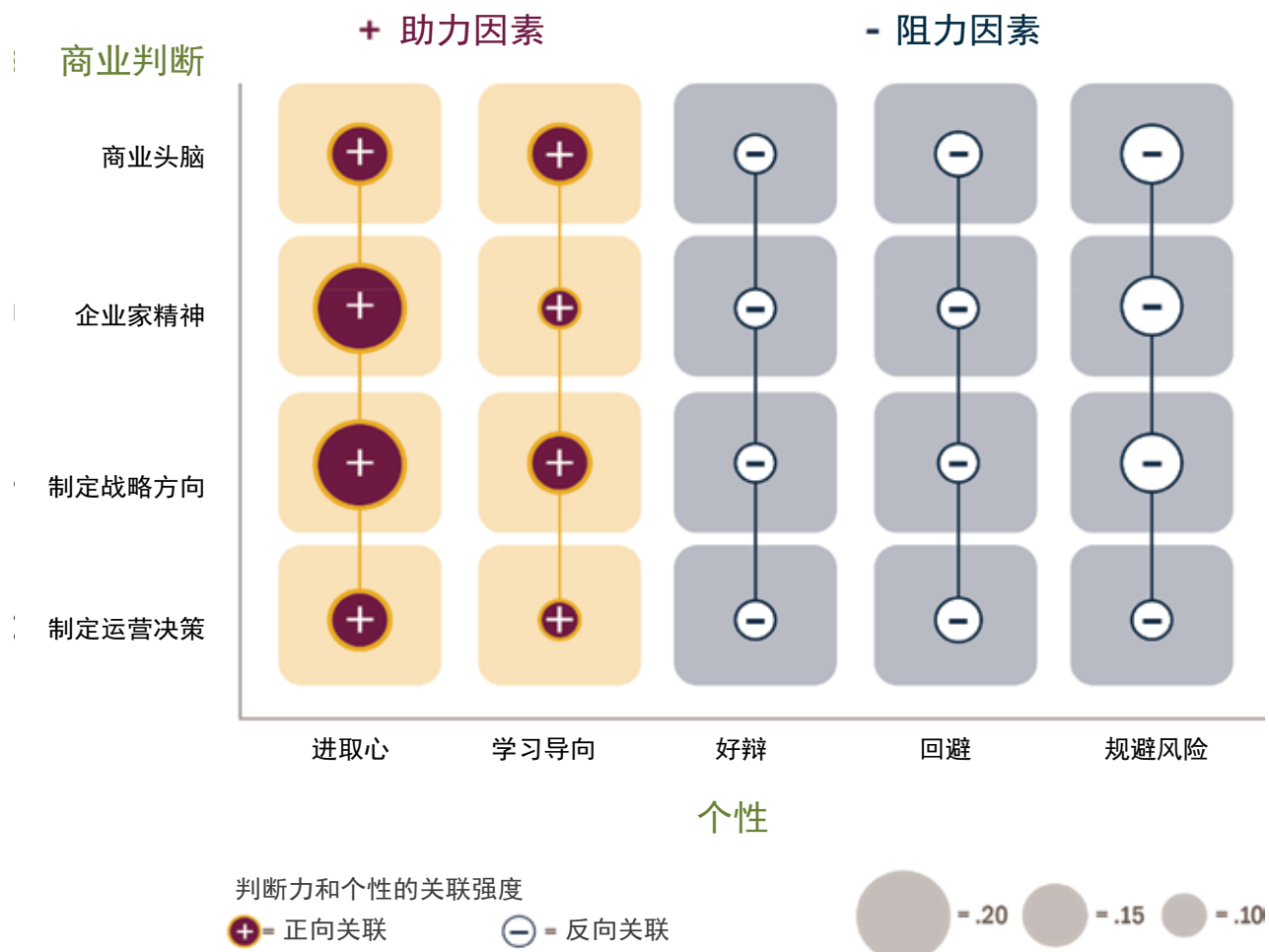
## ！行动

- 01 帮助领导者预测转型过程中的实际情况。这么做能够减少转型中的不确定性、缓和焦虑感。情境化的指导也能够激励领导者迅速培养成功步入更高级别所必备的技能。
- 02 针对关键管理者的选拔和继任决策，采用全方位评鉴，深入洞察潜在的负面风险。评估领导者的实际行为是预测成功的最佳途径，而预估失败可能性也同样需要识别现实压力环境下可能出现的阻力趋势，这些现实压力包括：更高的业绩预期、变革方案、新产品发布和并购行为。
- 03 在选拔和发展管理者时，对关键负面模式给与不同的关注程度。通过这些关键模式详细评估候选人的转型风险，因为他们在尝试执行转型变革、在VUCA环境下制定决策、以及动员人才为长期战略高度而努力的过程中将受到切实影响。
- 04 确保领导者了解阻力因素的负面影响。关于如何进行管理，以遏制风险，如何避免自满，以及如何识别个人因素导致的异常表现，给出针对性的反馈。
- 05 教会领导者主动采用可替代的有效行为来缓和阻力因素的影响。领导者可以学会管理或“掩盖”负面风险（如，易变型的领导者可以在回应批评前“暂停”，从而更有计划的应对；追求完美的领导者可以更频繁的尝试授权他人。
- 06 认同阻力因素管理是一门学问。尽管要控制好阻力因素并不容易，一旦领导者认识到控制个性阻力对其最终成败的重要性，他们就能取得进步——如果不这么做，就会面临不理想的结果。

# 判断力： 个性蓝图

## 领导者面对压力时会发生什么？

### 驱动商业判断的个性因素





## 商业判断：个性影响决策

个性是领导力成功的一项重要因素。当领导者处于无所不在的VUCA商业环境中，顶着压力工作，其个性和行为表现的交汇碰撞，就成了对结果影响最大的因素。大部分领导必须驾驭陌生情况下的复杂局面，应对随时变化、难以预料的后果。很多时候，经验丰富的领导者，也会因其个性倾向中的不和谐因素而面临失败境地。

报告对某些特定个性风格相较于其他个性，是否与构成商业判断力的决策制定技能更有关联，进行了研究。我们尤其感兴趣的是与业务决策相关的领导力技能（如商业头脑、企业家精神、制定战略方向和制定运营决策）和某些个性风格间的紧密关联，进取心和学习导向，以及与好辩、回避、规避风险之间是否有明显的反向关联。

### 【例证】

图表“个性因素”显示了个性及判断力之间的密切联系。进取心衡量了个人在社交方面的自信心、应变力、竞争力以及对领导职位的进取心和积极性。领导者想要高效地制定业务决策，需要做到精力充沛、积极向上、充满抱负，并做好为追求目标而将其他人生选择置于其后的准备。进取心是很难培养的，在考虑领导潜力或筛选领导者的时候，不应低估其重要性。

学习导向与业务决策力之间的强正向关联，进一步凸显了学习能力及多才多艺对于领导者在VUCA环境下获取成功的重要性。学习导向更强的领导者更有可能去拥抱不确定性、复杂局面和思考模式的转换，更可能积极面对现实中和精神上的挑战。

在好辩、回避和规避风险维度上得分高的领导者，在业务决策这项领导技能上表现较差。

在压力下，带有这些失调趋势的领导者容易畏惧失败、产生不安全感、变得目光短浅。此外，质问性的提问方式会削弱领导与下属间培养起的信任感。

不学习如何管理这些趋势的领导者所形成的决策风格是极其短视而保守的。这会导致带来对更高风险的扭曲观念，从而导致对机遇视而不见，或无法鼓舞他人为更美好的未来努力。

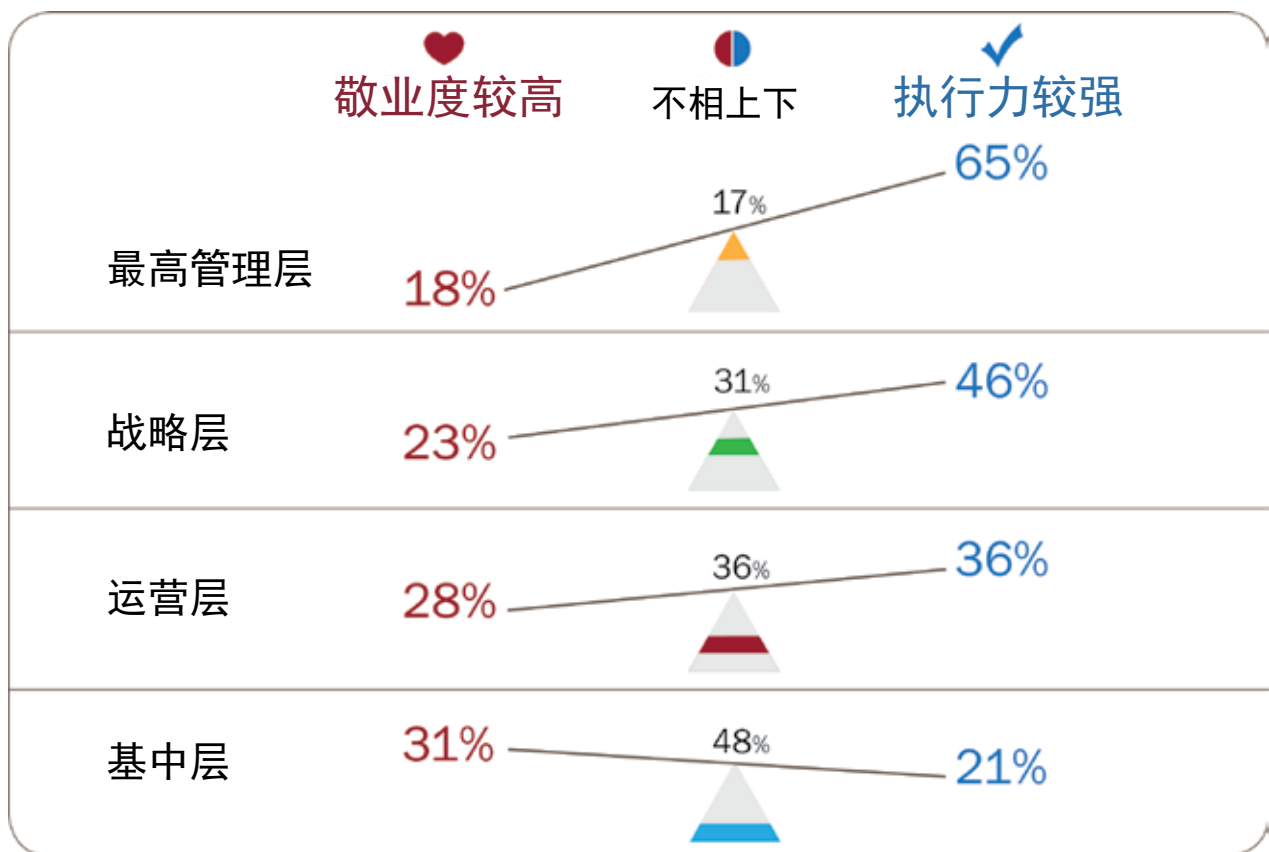
## ！行动

- .01** 讨论并明确个性模式对商业判断力关键领域的切实影响。比如，假设公司的业务迫切需要领导者识别控制成本的方法，或找到促进销售的创新方式，试想由一个有规避风险倾向的领导者来接手任务，会对公司产生什么影响？其过于束缚的应对方式，会导致保守、不采取行动，以及对结果的察觉滞后。再试想，一个好辩倾向的领导者，倾向质问的方式容易引起争论，使他人无法提出好的建议——这将严重阻碍有效解决方案的产生。
- .02** 营造一个公开的环境，确保领导者拥有提供反馈的技能，借此提高自我意识，并不断改进个性对业务判断力的影响。一个了解彼此个性倾向、知晓彼此反馈技能和接受能力的团队，能够更好的避开诱发潜在破坏性行为的环境，以及相关的业务执行问题。
- .03** 确保领导者能拿出一份100天行动方案，该方案要能够指出和业务判断力挂钩的个人性格倾向，同时明确管理这些行为的具体措施的。方案必须强化框定的时间范围、所需要的支持（如辅导）以及设定衡量进步的标准等。加强监管和问责制度，控制风险的滋生，避免在压力环境下，个人性格倾向妨碍业务执行。

# 执行力和敬业度

双面俱到 至关重要

领导级别上升时执行力和敬业度的平衡转换



敬业度较高、执行力较强、或不相上下时，领导者占比

# 随着执行力变强，高管掌握敬业度的能力下降

无论是完成某个重大项目还是为整个组织制定战略方向，领导者都必须依赖两大关键行为：敬业度和执行力。执行力指的是完成某件事情或推动某项行动；敬业度体现在确保员工完全投入到工作中，决心为企业的目标和价值而奋斗。通常，敬业的员工会更满足于自己的工作，幸福感也更强。

遗憾的是，许多企业在这两方面的表现均不尽如人意。根据普华永道的一项调研\*显示，高达50%的企业不具备业务决策的执行力，在全球范围内，仅有一小部分的员工表现出高敬业度。\*\*

我们想要回答的问题是：领导者是否具备在一方面或两方面都表现出色的能力？答案是：视情况而定。

## 【例证】

首先，我们基于评鉴过程中所涉及的能力和行动比较了敬业度和执行力的领导力指数。（参见侧栏“执行及敬业行为”）。我们抽取了一些在执行力或敬业度评鉴中获得高分的领导者。

结果着实令人失望。在我们所抽样的领导者中，17%在综合执行力方面表现出色，只有十分之一的人表现出高敬业度。更糟糕的是，鲜有领导者能真正在两方面同时表现优异。各级别间是否有差异？“动态平衡”图展现了清晰的趋势。

在基层领导级别，31%的领导者在敬业度方面得分更高，21%的人在执行力方面得分更高，同时48%的人两方面得分持平。而在更资深的领导级别，大部分领导者在执行力方面得分更高，而敬业度较弱，并且几乎不存在两者平衡。举例来说，在战略/执行层级，三分之二的领导者获得更高的执行力得分，而两方面分数持平的人数还不到五分之一。

\* Cheah,P,Lang,A.,Snowden,S.,& Watts,S., (2014), 《17期全球CEO年度调研：适应未来：把握全球趋势》，英国伦敦：普华永道会计师事务所。

\*\* O'Boyle,E.& Harter,J.(2013), 《全球职场状况：员工敬业度透视全球业务领导》，华盛顿：盖洛普。

## ! 行动

- .01 尽管完美的执行力的匮乏会削弱敬业度，然而，反之结果更不堪。执行力主要依赖于负责推进项目人员的敬业度，如果高层领导能少许平衡一下这两方面，就能大大降低策略失败的风险。考虑晋升那些拥有高度敬业行为的人员，并且让所有领导者对敬业度负责并建立调研指标。
- .02 你的绩效管理方式是推动执行力唯一、也是最重要的HR系统（也可称为业务体系）。采用层级目标，加强问责以提升高管的成功几率。
- .03 10多年来，我们证明了领导行为有助于提升敬业度。遗憾的是，这些行为几乎没有得到改进。好消息是，我们的调研显示了这些行为可以通过正式的培训和实践得到发展。

### 执行与敬业行为



#### 敬业行为

- + 建立共同目标，激发团队凝聚力
- + 为团队成员提供持续反馈和适当指导
- + 采用令人信服的语言和语境激发他人的思考和行动
- + 朝着目标结果培养动力和紧迫感
- + 说服他人致力于某一愿景或价值观



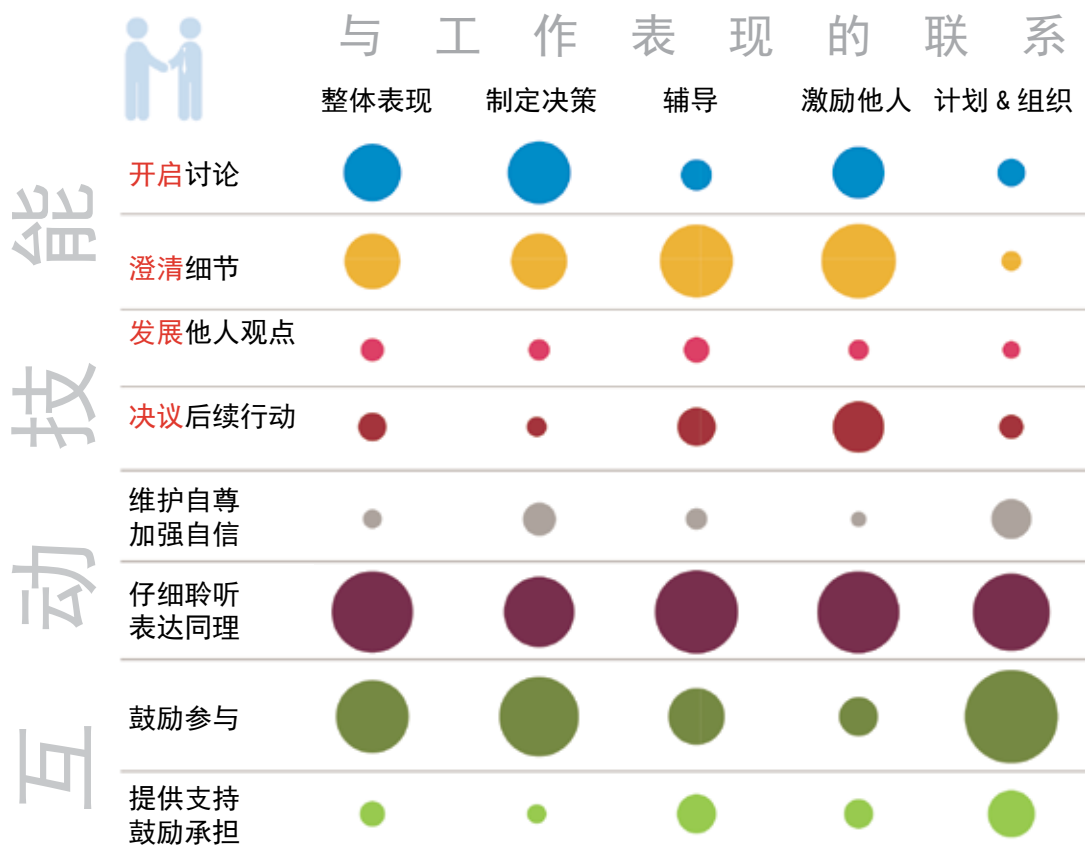
#### 执行行为

- + 为执行某项方案确定必要的行动步骤
- + 确保负责执行方案的人员明确职责并承担责任
- + 确保系统和流程支持策略的执行
- + 衡量过程、评估结果、酌情调整
- + 针对问题或机会提出行动方案

# 同理心为王？

## 软技能背后的学问——哪些能真正推动绩效？

### 互动技能和工作表现间的关联



圆形越大表示互动技能与工作表现间的关联越强

# 同理心的重要性体现在方方面面

无论你最认同的领导定义是什么（在Google能找到4.62亿个相关词条），我们相信这主要取决于一大要素：掌握卓越的谈话技能。在每天工作结束前，领导者可能与大部分团队成员都谈了话。每一次交谈互动的点滴累计最终将决定他们是否是一个成功的领导者。

40多年来，DDI帮助数百万领导者培养起了8项互动技能，这些技能主要归为两类：提供谈话架构（实际技能）以及激励他人（个人技能）。尽管所有技能都很关键，但我们想要判断哪些技能对基层领导的整体表现影响最大，此外，当谈话目的不同，所得结论是否会变化。

## 【例证】

首先，我们从标准化的基层管理者评鉴流程中搜集关于每一种互动技能的数据。然后要求这些领导者的上司，在指定的4个领导力——制定决策、辅导下属、激励他人以及计划与组织，及其绩效表现做出独立评估。这些上司在独立给出绩效评分前并不知道其下属的评鉴分数。在这张“关系”图中，圆球越大代表关系越强大。

显而易见，同理心位居首位，是整体表现中最重要的驱动力，并且始终关联到领导力在4个领域中卓越的表现。请注意，在我们的评估中只有40%的基层领导者精通或善于表达同理心，这也是“互动技能的有效性”图表中的第二大弱势技能。

我们将同理心视作一项EQ技能，而EQ是获取领导力成功的一项重要因素。

列表中排名紧挨同理心之后的是鼓励参与，鼓励他人参与对于整体表现的影响几乎等同于同理心，并且与四个卓越的领导表现领域中的两方面密切相关：【制定决策】和【计划与组织】。毋庸置疑，在关键决策和计划中鼓励合适的成员参与将产生更好的成效。然而，参与评鉴的领导者中只有半数在这方面获得高分。

## ! 行动

- .01 这8项互动技能，获得领导力成功，进而推动更佳的绩效表现。我们开展了无数次调研来衡量这些技能对生产力、营收增长和员工敬业度的影响。坏消息是：大部分参与评鉴的领导者还有很大的进步空间。好消息是：此类技能都能通过基于能力的发展，培养起来（难易程度不同）。
- .02 在制定领导选拔和晋升决策时，采用经验证的遴选技术，投资将会得到应有的回报。
- .03 尽管这8项技能的重要程度不尽相同，但搭配使用将使其发挥最大效用。比如，某个领导者在整个项目会议中都采用同理心来帮助参与者减轻压力，加深参与；然而，若是参与者不了解或不赞同接下来的步骤，会议将面临失败。

互动技能的有效性

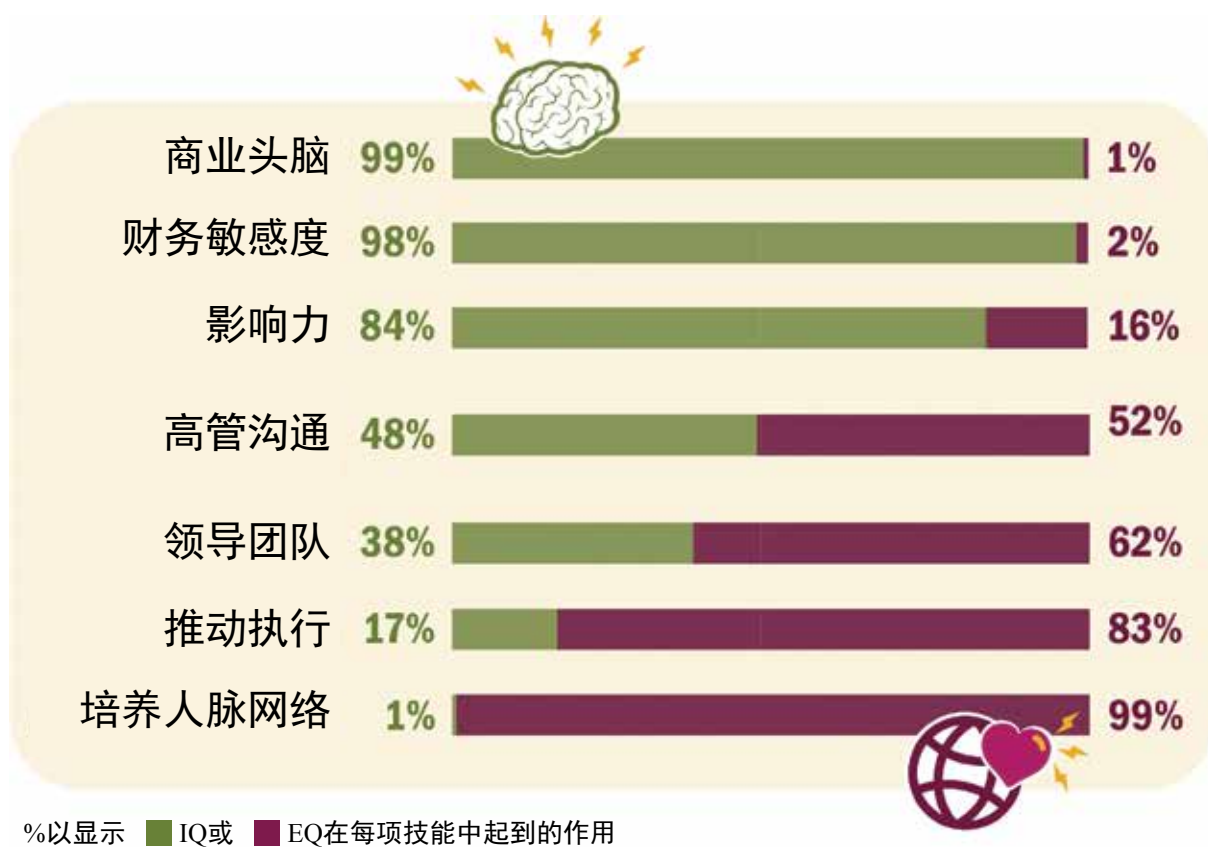
开启讨论 .....	77%
澄清细节 .....	47%
发展他人观点 .....	49%
促进达成共识 .....	54%
维护自尊，加强自信 .....	33%
仔细聆听，善意回应 .....	40%
寻求帮助，鼓励参与 .....	40%
提供支持，鼓励承担 .....	71%

在这些技能上表现高效的人员占比

# EQ vs IQ

出人意表的技能 每一项都至关重要

可以成为预测指标的领导技能——以智商对情商，会发生什么？



## 并非所有技能都同样重要

谈及可持续的领导力表现，哪些才是真正最重要的因素——情绪智商（EQ）还是认知能力（IQ）？一方面，探索情商先驱之一丹尼尔·戈尔曼指出，领导力表现上的差异很大程度上取决于情商和技术能力而非智商\*。但另一方面，一项严谨的基于多组关于智商和情商的独立发现的研究显示，智商对于预测表现的重要性是情商的五倍\*\*。

比较可能的现实是两者都重要。此外，就领导级别而论，公平来说很大部分的失败领导力可能都归咎于不敏感而非愚蠢。尽管情商和智商与整体领导力技能都有关，我们还是想要找出两者对于预测特定领导技能的差别所在。

### 【例证】

在调研开始前，我们先确定关于EQ和IQ的最佳指标。关于IQ，我们采用的是瑞文标准推理测验以及格拉瑟批判性思维测试中的得分。而EQ指数则是通过我们的全球领导力个性测试中的数据计算得出，此测试结合两种要素：人际敏感度和感知力缺乏（反面）。最后，我们观察这两种指标中的哪一项对于预测评鉴中心表现中的7种不同行为技能更关键？结果如“预测领导技能”图表所示。

正如你所预计的，脑力在预测与业务更相关的领导表现方面做的更出色——商业头脑和财务敏感度。而EQ则与以人为中心的能力表现联系更紧密，如带领团队和营造人际网络。

也许，让人稍感意外的是影响他人和推动执行这两方面。前者似乎与IQ更相关而不是EQ。原因为何？如果你想赢过某人，业务状况或强有力的论据要比人际敏感度和技能更为关键。

另一方面，一旦你影响到某人朝着某个特定方向发展，EQ在推动执行方面起到更大的作用，因为你必须鼓动所有人朝着同一个方向前进。

\*Goleman, D. (2006). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Dell.

\*\*O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.

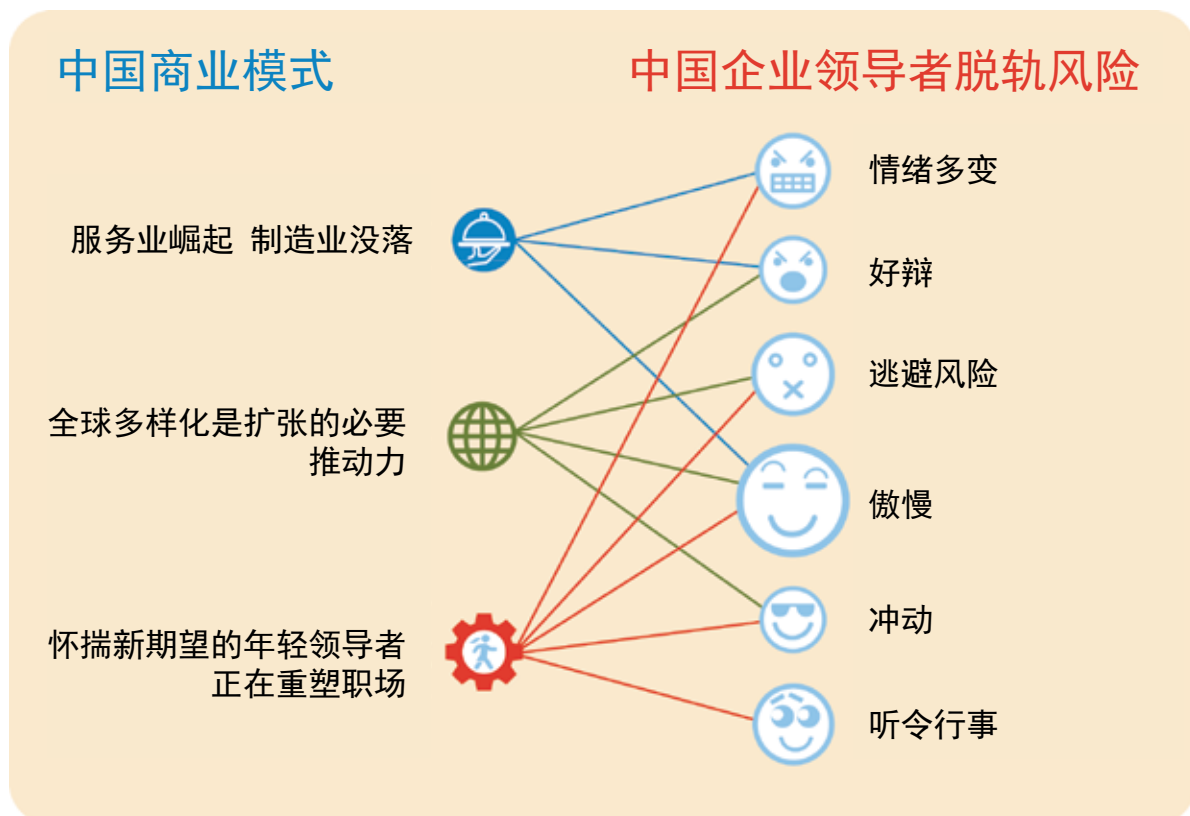
## ! 行动

- .01** 在设定卓越领导力标准时融入EQ和IQ。领导者在任一方面的不足都会造成失衡以及严重的失败风险。一些重要领导技能，如培养人脉网络及团队领导力，更依赖EQ；而如商业头脑和财务敏感度等其他技能，则更倚重IQ。
- .02** 尽早获取关于EQ和IQ的信息，最好在制定遴选和晋升决策的过程中。IQ是无法培养的，此外研究显示EQ形成在非常早期的年龄段。全球最大的一家个人护理产品企业同时测试了新员工的EQ和IQ能力。然而，当下测试IQ的方式可能会因为员工保护团体的而造成杯葛而造成负面影响员工团体而造成负面影响。大部分企业都避免将此作为聘雇前的独立测试项目，取而代之，他们会选择将此和其他衡量手段相结合。
- .03** 专注于EQ相关的领导力行为的学习和练习机会，如维持自尊、同理心、倾听和支持。在领导者重建与员工关系的过程中，在职实践是巩固正式培训效果的重要途径。

# 中国：眺望下一个地平线

## 中国领导者的天生特质适合未来吗？

中国领导者个性阻力应对新商业模式的风险



在个性阻力风险一栏，圈越大代表中国领导者超过国际常模越大



# 中国的经济展望

很长时间以来，中国都是全球成长最快的经济体之一。随着这一经济体的日渐成熟，收入和利润增长速度均有所减缓，使得不同的行业重新调整愿景和重心。有三大关键趋势：

1. 中国服务业的崛起，制造业呈稳步下降。
2. 认识到全球多样性是维持可持续增长、推动海外扩张的必要因素。
3. 怀揣新期待的年轻领导者的迅速出现急剧地重塑了组织、价值观和未来职场预期。

我们从与这些趋势相匹配的个人特质的角度出发，观察了中国中高阶领导者至高管候选人面对新模式的集体取向。

## 【例证】

**新一代 VS 现任高管**——新兴的中国中阶及运营领导表现出了与现任高管迥然不同的性格特征。在某种程度上这反映了具备成长特质（如学习导向）的领导者一种自然的趋势。然而，其中也存在明显差距。中阶领导者更善于分析、更趋谨慎性，这帮助他们预测及避免业务陷阱。但他们在进取心和策略倾向等这些助力因素方面得分较低，此外，他们更趋于逃避冲突和显得过分自信。这些个性趋势可能源自于中国传统的等级权利结构及决策机制。

**进化关系模式**——全球化扩张加大了对多角度倾听以及分享感受建立信任的需求。服务业的发展同样依赖于更强的同理心以及更积极地表达感谢。中国领导者比起全球其他伙伴在人际关系敏感度方面落后很多。他们可能不太愿意去寻求员工意见、赞扬他人的付出，从而让员工感到被误解，让顾客感到被轻视。若不加以控制，这些盲区将限制跨文化的敬业度提升和建立伙伴关系。

**激励跨代人才**——中国领导者极其审慎，这一点成就了推动执行方面的优势。而局限性在于自大和对他人不敏感。这些个性趋势会造成更偏指令性而较少询问的辅导风格，从而可能让千禧一代的同事反感。

**整体阻力风险**——在“阻力风险”图中，中国领导者比其他全球同伴明显展现出更大的个性阻力风险。随着中国领导者频繁出现在国际舞台上，这些模式会成为他们面对预期、曝光和审视时的弱点。

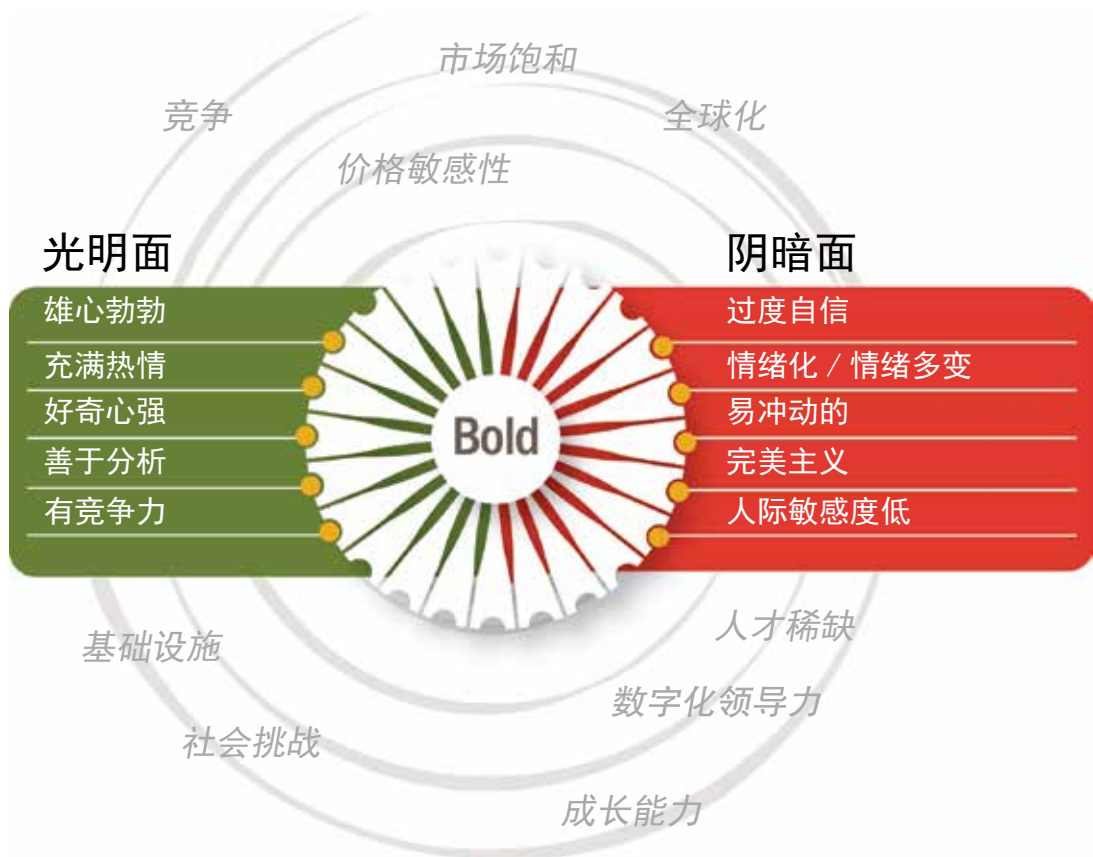
## ! 行动

- .01** 鉴于选拔更为审慎的下一代领导者是一种自然选择，中国企业或许期望转向更扁平化的组织结构。这种结构鼓励更灵活的决策授权方式，更利于跨界企业家精神的形成。若缺乏系统的结构性干预，等级制的决策机制将难以被取代。
- .02** 关注于挑选有动力提升文化情商和人际敏感度的未来领导者。下一代领导者需要能在【协同合作】、【影响他人】和【人才培养】方面能同时做到“全球化思考”和“全球化行动”。
- .03** 持续强化现任和新兴领导者人际技巧，尤其是建立信任的要领，如展示同理心、认同并倾诉个人想法。这些具有高培养性的技能将有助于优化企业之间、不同年龄层次、不同职能部门内部及相互之间的关系。
- .04** 跨国和本土企业应该帮助领导者识别个人个性阻力风险并培养自我管理技巧。当他们能更敏锐地觉察到自身的趋势，领导者就能预测和避免个人脱轨的诱因。
- .05** 在为新兴人才提供的辅导和发展模式中营造一种紧迫感。中国企业可以通过灵活的辅导、发展和激励的方式发展人才，尤其是针对千禧一代。以一种非指令性的辅导方式（引发式提问）来培训中国领导者也将起到帮助。

# 印度的矛盾

## 发展迅猛却取胜艰难

印度领导者个性特质的光明面和阴暗面



所列举的印度领导者个性特质的光明面和阴暗面均超出了全球常模

# 印度经济展望

印度是金砖四国中发展最快的国家。得益于结构化改革和国内外投资的复苏，印度经济收入增长预计将维持高位。然而，尽管增速在加快，在印度做生意并没有变得更容易。四大市场因素导致了印度企业在增长的迷雾中探索持续的利润增长：

- + 无休止的竞争、敏锐的成本触觉以及市场饱和，每一项都将利润压得越来越低。
- + “旧印度经济”下的企业受困于基础设施和社会问题，“新印度”企业在全世界迅速成长——无论是公司大小、业务规模还是覆盖范围。
- + 对于特定的社会/经济领域，教育和职业发展的不均衡性，导致整个体系无法为快速扩张提供足够的人才，尤其是信息技术领域——这一新经济体成长的主要动力。
- + 众多随时准备跳槽的年轻领导加剧了稀缺人才的争夺战——尤其是从事电子科技和制造自动化的“数字化领导”。

这些趋势为印度企业培养和挽留宝贵人才筑起了一个“燃烧的平台”。在避免印度海外人才灾难性短缺的同时，他们必须为全球化做好准备。我们的评鉴数据具体说明了印度领导者的整体性格趋势——以及他们是否有能力满足这些业务需求。

## 【例证】

**光明的光明面/阴暗的阴暗面**——对印度领导者而言，胆量和魄力是主要个性趋势——比起全球其他伙伴，他们更雄心勃勃，好奇心和分析力更强，更具竞争性。他们充满激情，独立，绝少惟命是从，这些特质赋予了创造新业务的可能性。反过来看，这些特质同样可能显示了人际关系的波动性，凸显了自大、好斗或冲动的倾向。

**技术领域的挑战**——许多印度信息技术企业想要通过以创新为主的设计思维带动增长，促进差异化。固有的高强大好奇心和导向能够激发思维能力和实验能力；反之，过度分析和完美主义可能限制了勇敢的创业精神。

**优化人际关系**——印度领导者必须建立更具人际导向的文化，以激励和保留才华横溢的人才。加强信任、合作和包容将培育主人翁精神和跨地域影响力，以确保工作目标的达成。个性阻力趋势，包括善变、低人际敏感度和情绪化在内——有给跨文化国际竞争带来不良后果的风险。

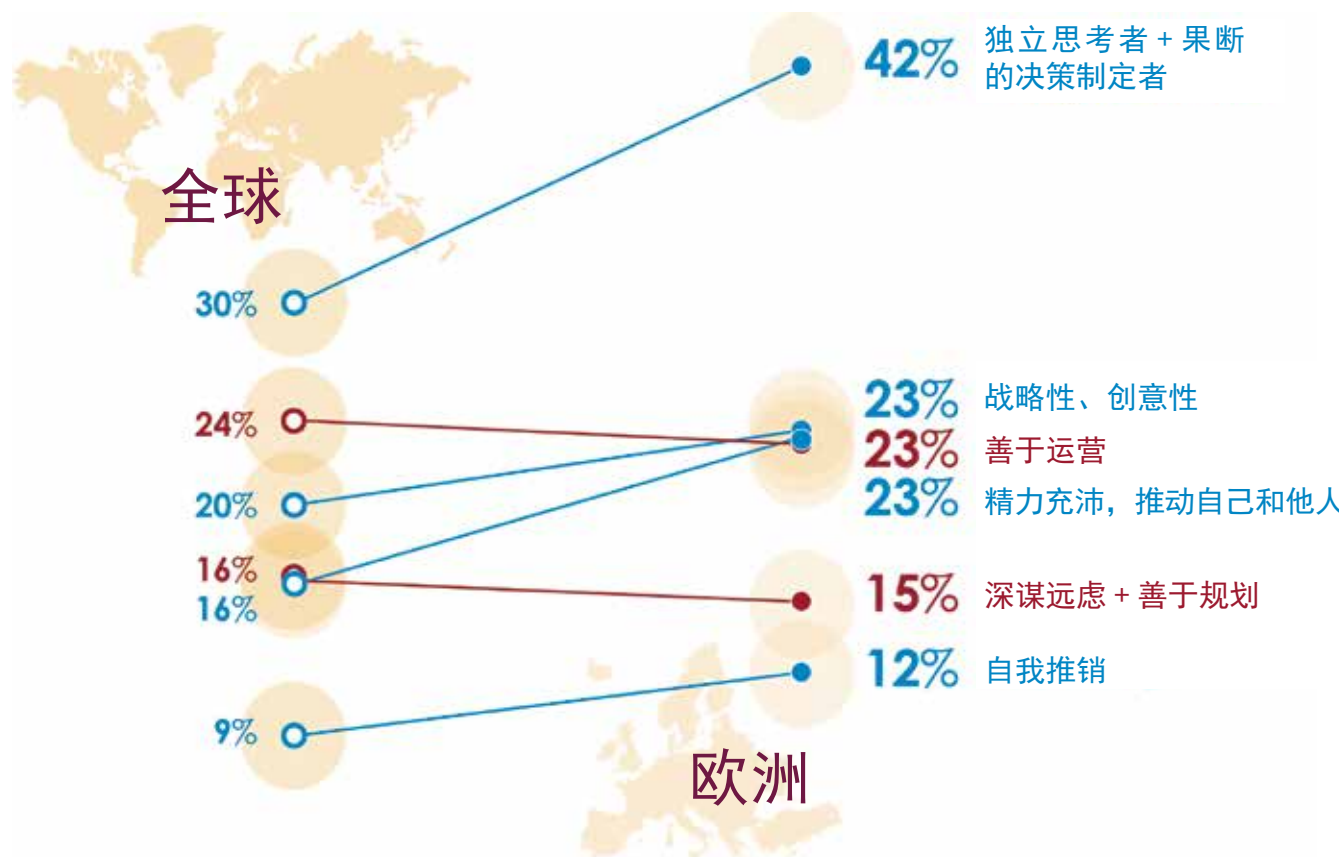
## ! 行动

- .01** 创造新印度（全球）经济体领导人的“品牌”——提升新一代领导者的积极特质，如充满热情、好奇心和足智多谋。
- .02** 同时，确保领导力发展能在领导职业生涯初期鼓励加深自我洞察力。提升自我认识和自我管理技巧将帮助印度的年轻业务领导主动管理缺陷，帮助他们重塑当前的低人际敏感度、自大、好斗和冲动的“品牌”认知。
- .03** 优化发展、认可和奖励这三驾马车——最大限度把握成长机会（发展和晋升两方面）来降低失去年轻有竞争力的专业人才的风险，同时采取其他有价值的因素，如报酬和与优秀领导/导师建立辅导关系。因为每当员工开始与领导疏离，往往就会离开公司。
- .04** 帮助领导者成为创新的催化剂。营造创新文化将驱动市场差异性并提高人才留任率。培养设计思考和其他如承担风险、对客户的好奇心等创新工具。
- .05** 帮助印度领导者塑造驾驭多元化和多种关系的能力——是在全球背景下实现创新和数字化领导力的必要因素。加速技能发展中心来优化多样性、文化敏感度和全球性思维，包括可在不同文化间转换的、稳健的基础人际技能。

# 欧洲是否达成其潜能？

## 金融危机后的经济复苏期，欧洲领导者是否能加紧跟上？

欧洲领导者明显异于其他全球领导者的性格趋势倾向



蓝线表示欧洲领导者明显高于全球常模的性格倾向；  
红线表示低于常模的性格倾向。

# 欧洲的经济展望

欧洲在金融危机后的复苏势头已落后于其他西方经济体，如美国。原因在于其复杂的地缘政治因素和结构性弱点（比如，欧元改革）。几大影响持续减缓了重整速度：

- + 盈利压力加上复苏迟缓和新兴市场（如俄罗斯）的疲软。
- + 繁杂的劳动法规（如法国）限制了生产力、创新力和变革力度。
- + 跨国公司受困于克服区域/业务部门的狭隘主义，难以推进协同效应和效率。
- + 传统企业架构和领导等级制度盛行（如德国，东欧集团）
- + 金融和制造业领域保守的思维模式。
- + 文化、语言和民族狭隘性。

我们将欧洲领导者普遍面临的业务挑战（大部分源于跨国），与他们的集体个性特质进行了比对。并就他们克服这些市场挑战、加速经济重整的素质与全球同行做了比较。

## 【例证】

除去调研样本中，文化和语言学上的多样性，欧洲领导者展现出与全球和美国同行相似的个性特质。然而，欧洲领导者在—一个结构性更强的经济环境下运作，想要在这样一个受约束的环境下获得成功，比起在更加激进的市场中运作的全球同行，他们可能需要拥有更强的个性助力和缓解阻力的能力。

**合作和多元化网络**——欧洲领导者更具竞争力（就独立性和雄心来看），表现出更高的自我推销倾向，而自发的同理心较弱。结合来看，这些模式显示了性格方面的挑战，限制了他们创造和善用跨公司和跨国业务机会的可能性。欧洲领导者可能更愿意经营独立市场，而不太愿意进军新市场。

**决策制定和执行**——尽管欧洲领导者在面临变化时展现出较强的策略灵活度，这一优势的反面性在于缺乏有规划的执行举措，而风险在于，虽然在策略思维方面强于全球同行，却不能够将这些概念有效落实。

**推动创新**——欧洲领导者具有创新精神，不太过度追求完美，他们更具策略性、创意性，更有活力，更愿意独立行动。然而，这些是否足够克服整个欧洲市场对于创新的阻碍，以及执行过程的低效，依旧是个问题。

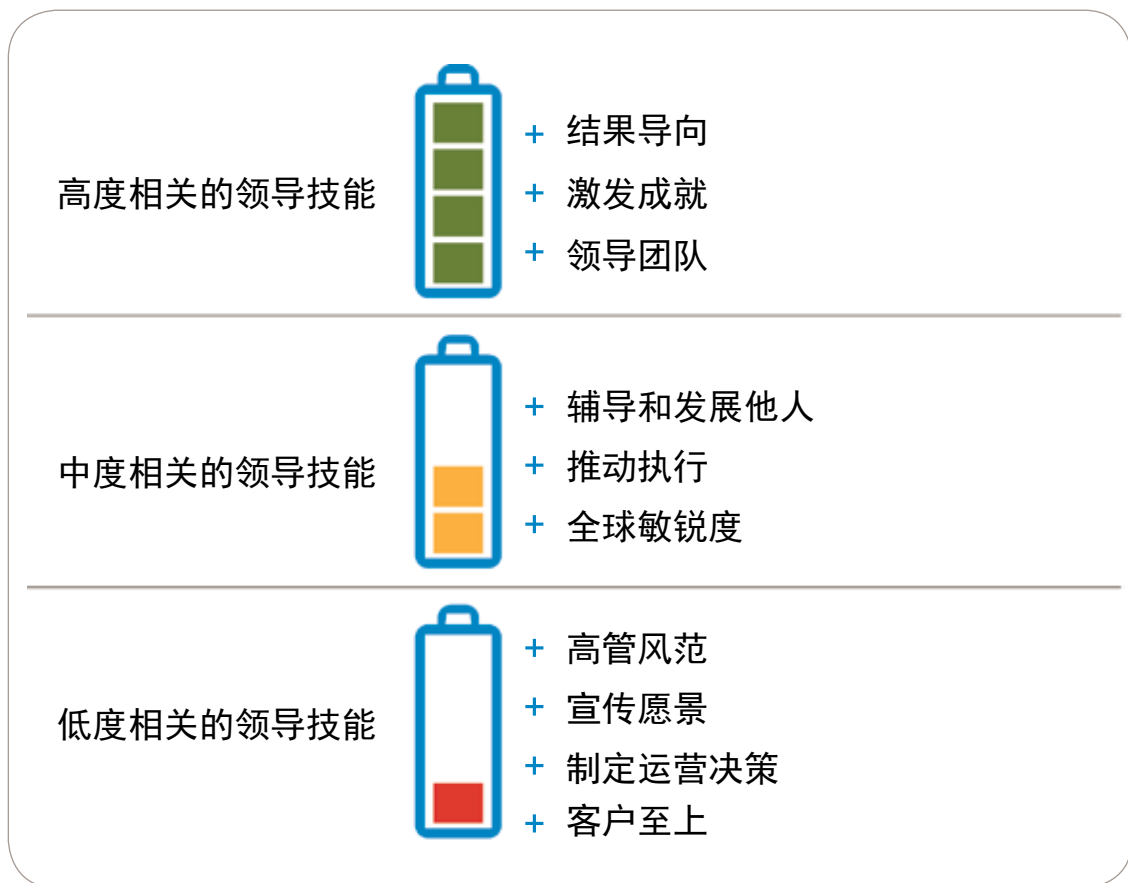
## ! 行动

- .01** 强调企业视角，利用跨职能和业务部门潜能，采取一种果断且一致的方式应对“孤岛”倾向。欧洲企业必须确保企业策略、绩效指标以及人力资源体系（如薪酬）紧密链接，让领导者拥戴企业愿景。
- .02** 培养拥有敏捷应变能力的领导者，从而帮助员工拥抱并平衡创新与执行、协同合作 vs 独立决策，这些看似矛盾的优先要务。这一切对于建立并维系集体观念、自信、主人翁精神、结果至上等，用以改变欧洲局面的必备能力而言，必不可少。
- .03** 发展和支持与优化伙伴关系、策略影响力、尊重多元化有关的行为。帮助领导者进一步接受现实：最艰巨的挑战需通过伙伴合作才能最完美解决，而很难靠单打独斗来完成。
- .04** 挑选、提拔善于评估、发展和部署人才的领导者。当今全球业务环境和矩阵结构的固有复杂性，要求掌握资源的领导者在组织版图中扮演好自己的角色。比如，面对某项执行命令，有效甄选出思维开阔的领导者以推动策略聚焦、促进合作、落实责任感以驱动成效。

# 经验效应

## 管理经验帮助还是阻碍经理人成长？

### 各类领导技能提升与管理年资的关系



# 领导力实践何时，或者是否能成就专家

不同程度而言，一个领导者进入和担任管理职务的经历是复杂、难以预料并且充满挑战的——并且几乎总是很漫长的。我们的调研显示，管理经验的平均年份跨度为，从中阶领导者候选人的12年到高管的18年。

做领导者越久代表领导技能越娴熟，基于这样一种假设，经验年份通常被当作衡量专长的一项指标。鉴于我们的行为评鉴数据库涵盖了不同经验值的候选人，我们带着这个问题来验证这一假设：经验是否真的能转化为优势？这一点在不同领导技能上有何变化？

## 【例证】

在10种关键技能中，我们将管理经验和能力娴熟度进行关联对比。这10种技能可归于三类：

- + 高度相关的技能。这些技能可以看作是经验成长性的技能，对于这些技能，经验可以转变为优势：**【结果导向】**、**【激发成就】**和**【领导团队】**。这些技能既需达成目标，也需要激励团队。平均来看，任期长的领导者精通这些技能的可能性是任期短的领导者的4.4倍。
- + 中度相关的技能：**【辅导】**、**【推动执行】**、**【全球敏锐度】**。任期长的领导者精通这些能力的可能性，是任期短的领导者的2.6倍。这些技能是可以培养的，但不太容易，也很缓慢。要提升**【推动执行】**和**【全球敏锐度】**可能需要安排发展任务。
- + 对于低相关的技能，主管任期和优势之间几乎无关联：如**【高管风范】**、**【宣传愿景】**、**【制定运营决策】**以及**【客户至上】**。平均来看，任期长的领导者精通这些技能的可能性只是任期短的领导者的1.7倍。

在行为评鉴过程中，我们还衡量了一个领导者平均需要多少年才能展现出卓越的技能。在图表“技能年限”中，泡泡的大小表示了对于每一项技能，大多数领导者娴熟掌握所需的年限。其中包括两项即使资历很久的高管也难以达到完美的技能：辅导和宣传愿景。这些技能通常要求必须与每一组新员工一起重新学习，而领导者必须为每一项新策略详细描述鼓舞人心的愿景。

## ！行动

- .01 单靠经验不足以发展你的领导者。资历长的领导者，比之资历短的领导者远具优势的技能，只有三种。
- .02 为处于职业早期的领导者设计高质量的发展任务，利用自然的成长轨迹来培养结果导向、激励成就和领导团队技能。
- .03 将雇佣和提拔过程与低发展性或无发展性技能相挂钩。这些技能的最佳评鉴目标是用于选拔，而不是发展项目。
- .04 认同某些技能尽管是可培养的，但只能通过持续关注和广泛支持才能够很好地掌握。两个最明显的例子是，辅导和推销愿景，它们随着历练的增长而缓慢提高，只有少数领导者才能达到精通。

精通技能所需年资

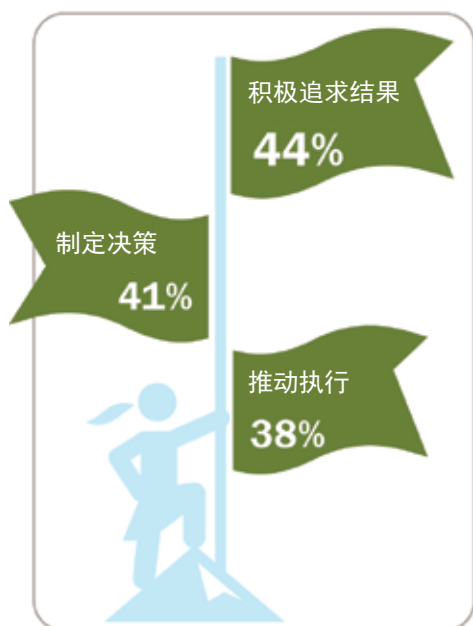


# CEO典范

## 最终接班候选人的独有特点

### CEO候选人如何超越、准备及挣扎

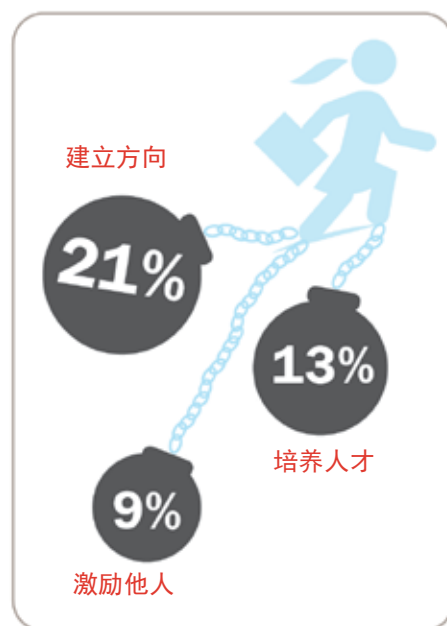
#### CEO候选人的卓越能力



#### CEO候选人的独特个性特质



#### CEO候选人的困惑挣扎



CEO典范涵盖48家企业的243名CEO最终候选人。百分比代表擅长这些技能的CEO候选人比例。



# 最适者如何生存并获得机会 勇登职业顶峰

那些足够优秀，被视作CEO接班人的领导者是与众不同的。我们开始了解他们在应对领导力挑战时究竟有何独具一格的地方，是否他们的个性特质让他们脱颖而出。我们总结了来自48家企业243名CEO最终决选名单上候选人的概况，并将之作为整个数据库的基准来比较。

## 【例证】

### CEO候选人因何脱颖而出

**专注执行和结果**——他们极其关注成果，并针对应该怎样达到结果给出具体要求。

**即时、准确地判断复杂的业务情况**——凭借老练的业务直觉，他们能迅速分辨好想法和坏想法，因而能做出最佳选择。

**聚焦客户需求**——他们站在客户角度，从而能具体判断商务计划能否满足当下及未来的客户需求。

### CEO候选人的积极表现

**高度的竞争心、自信心和情绪适应力**——事实上，尽管大部分高管都拥有这些特质，但向CEO职位进军的候选人在这些方面更为突出。

**渴望关注**——如自大或善变这样的个性阻力因素呈下降趋势。也并非是在寻求关注。顶层职位会吸引那些享受被别人关注才华和魅力的人。

**创造性或实用性（但很少兼备）**——21%的CEO候选人是具备创造性和概念性的策略家。29%的候选人是注重实用而果断的经营者。只有8%的人能做到两者兼备。

### CEO候选人的困惑挣扎

**关注短期**——这些领导者所指定的所谓“策略规划”通常根本不具有策略意义。他们力图解决运营困境，但很少能制定出有效的长期增长策略。因而有意义的企业变革非常稀缺。

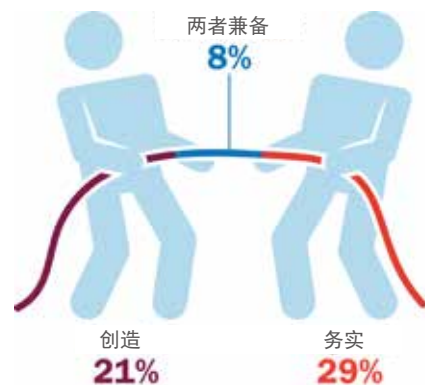
**将人才当做次要考虑**——最严谨的规划中却很少关注人才。辅导只是作为形式，而不关注目标达成。人才发展只是例行公事，不具策略性。

**遭遇感召力难题**——当领导者试图为某项计划动员全公司时，大部分人会反射性地领会为财务回报。他们不会自然而然，发自内心地去领导。

## ! 行动

- .01** 将深入洞察CEO候选人视为第一要务。他们将是有力的竞争者，拥有非常强的执行力，但通常不善于规划未来。请问一问贵公司的潜在CEO继任者与此典范是否接近或有多大差距。你将需要关于继任者能力的精确数据，来确保找到正确答案，制定最佳决策。
- .02** 不要误将行业经验或商业头脑当做策略性思维的能力。通常只有面临复杂策略业务挑战的时候，领导者才会被视作具有策略性。高管级别情境模拟能够提供关于高层领导真实策略能力的洞察，是经证实的能够预测领导者成败和公司财务业绩的工具。
- .03** 在制定发展计划，尤其是面向高层的计划时，应做到具体细致。CEO候选人最常见的成长需求，是那些能够被培养的领域，但通力合作很有必要。一份有效的CEO继任计划能推动高层领导者朝着CEO标准努力。通过精准、深入的评鉴数据找出能够提高有效性的行为，从而加速其发展。


创造性和实用性间的角力



# 学历不是全部

教育程度能代表  
也能误导领导者技能信息

领导技能排名最高和最低的学历



教育

	财务敏锐度	商业头脑	高管沟通	推动执行	结果导向	企业家精神	影响力	激发成就
商科	★	★	—	★	—	★	★	—
工程学	—	×	×	—	×	×	×	×
法律	★	★	—	×	×	—	—	×
人文科学	×	×	★	—	★	★	★	★
信息技术	—	—	×	★	—	—	×	—
自然科学	×	—	—	—	★	×	—	★
社会科学	—	—	★	×	—	—	—	—

★ 强项    — 中等    × 弱势

技能概况，对比教育程度（以最高学位为准）和8种领导能力

# 投资哪些学位能收获更强技能？

教育学位尽管是领导者在步入高级管理层很久之前就获得的，但在这段正式学习经历中所获得的知识和技能，依然保有强大的潜在影响力。此外，学位还被用作替代变量来作为假定领导力能力的的数据，并与员工职业前10年的薪酬密切相关。然而，尽管有大量关于某些学位（如，信息技术、人文学科和MBA）的固有论断，但有关学位如何转化为严谨的领导力技能，这方面评鉴的调研却极其有限。我们的调研回答了两个关于领导力教育背景的问题：

- + 技能状况如何随最高教育背景而改变？
- + MBA毕业生展现出哪些技能优势？

## 【例证】

图表“最高和最低排名”中所显示的趋势阐述了技能缺口和未开发的潜力。

拥有工程学位的领导者的领导力技能差异最为明显，他们面临的状况非常不利：在所评估的8项技能中，他们有6项在娴熟程度上趋向弱势。

商科专业——参与评鉴的高层领导者最普遍持有的学位——8项技能领域中有5项表现超过其他学位领导者。然而，一项商科本科生和研究生（如MBA）的后续比较分析显示，他们在多项领导技能上显示出差异。结果如图“MBA技能”所示。

人文科学毕业生在商业头脑和财务敏锐度上表现较弱，但在许多技能上表现强于其他学位。优势不仅体现在人际关系能力上（如影响力），他们还拥有较强的结果导向和企业家精神。许多人文学科融合了辩论、沟通和批判性思维，因而培养了能力全面的毕业生。

几乎所有法律学位领导者都拥有高学历，表现出较强的财务敏感度和商业头脑。然而，比起其他毕业生他们在三类反映积极追求成果的技能上表现较弱：推动执行，结果导向和激励成就。

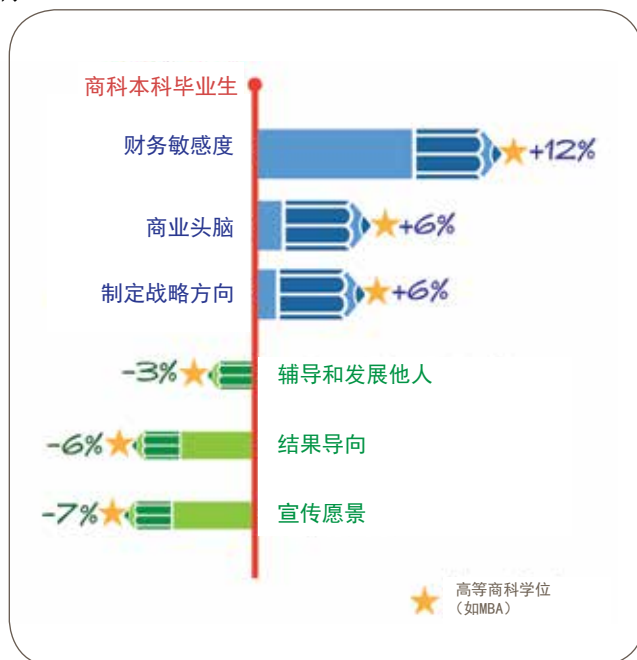
自然科学，社会科学和信息技术毕业生在大多数领导技能上表现均等，尽管相互之间略有差异。比较明显的是，信息技术在推动执行上，排名居首。

## ！行动

- .01** 挑战，并鼓励他人，重新评估长久以来基于教育背景而做出的假设论断。尽管某些印象可能正确，但绝大多数标签化的固有印象与事实并不相符。
- .02** 对追求奋进的新领导来说，要做到平衡他们因不同的教育背景带来各自不同的关键技术专长。要意识到如果不对普遍能力缺口采取措施，他们的整体领导力将遭到削弱。
- .03** 调整人才项目以利用MBA毕业生的强管理能力，同时弥补人际关系领导力方面的缺点（与商科毕业生比较）。尽管MBA毕业生的管理技能普遍较高，但在一些其他关键领导技能上，显示出不足。（参见图表“MBA技能”）。

也许是由于这些缺口，一些教育机构开始将评鉴融入到MBA课程中从而在项目中衡量领导力提升。

MBA与本科生领导力技能比较

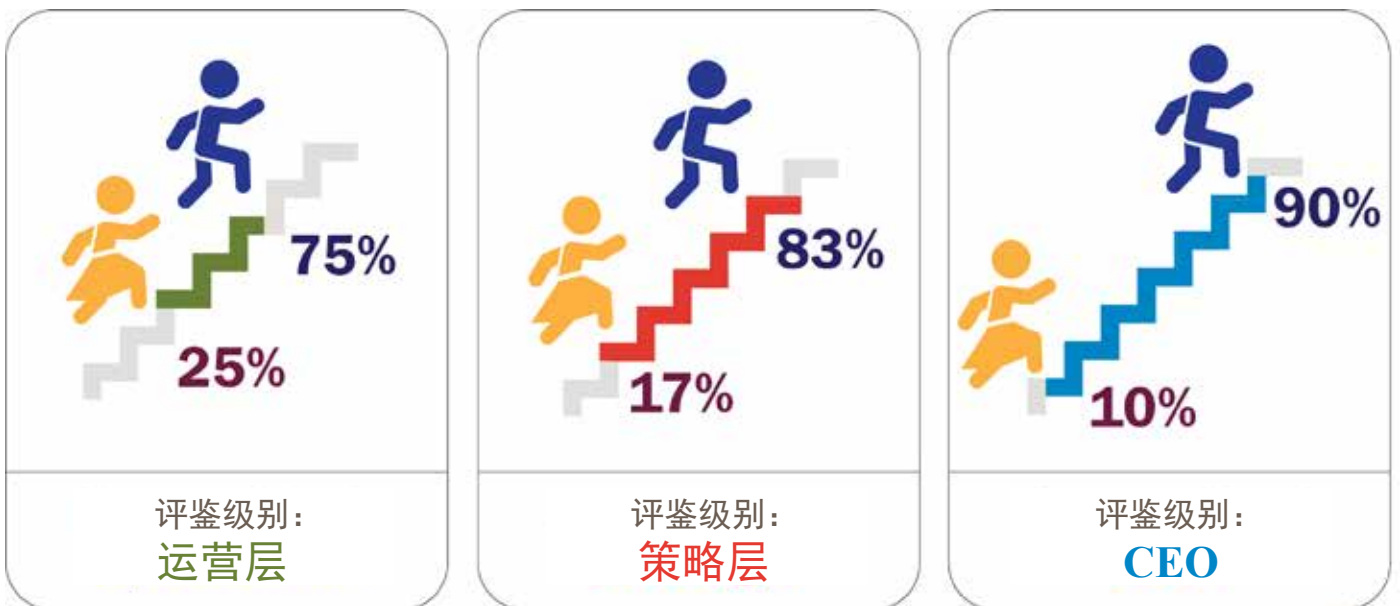


蓝色=MBA较高 | 绿色=MBA较低

# 重新定义性别 差异

某些差异惊人，但没你想的那么多

入选的评鉴参与者：各级别男性vs女性候选人



# 相同多于不同

安永纽约总部大堂有一个壁饰，上面写着：“性别平等还要80年？是时候提速了。”这表明了安永已经意识到职场中性别多样性的重要性。但，问题并没有这么简单！世界各地的企业认识到，多样性不仅仅只是社会平等问题，还关乎生意好坏。

我们观察了女性和男性在技能和个性模式上的不同，并就性别多样性的促进或阻碍因素提供了独到见解。

## 【例证】

女性在职场中的玻璃天花板正在破裂，但要彻底粉碎还要很久。因为评鉴代表着投入，被选择完成这些评鉴的男性和女性比例能可靠地反映高潜质领导中的性别多样性。更多的女性被视为候选人参加低层领导力评鉴而不是高层（参见图表“入选评鉴参与者”）。这似乎在告诉女性：做个低层领导就够了，你还没准备好做到顶层！为什么女性升职不那么频繁？我们发现这并非因她们领导力不够。

我们比较了两种性别在业务驱动力的差异，并没有极显著差异——事实上，两种性别的得分都不是很高。

我们也听过大量类似言论，如男性在业务的“坚硬”面表现更强，女性更易在“柔软”面发光。但我们比较了“柔软”和“坚硬”的业务驱动力之后，几乎没有找到支撑此命题的证据。

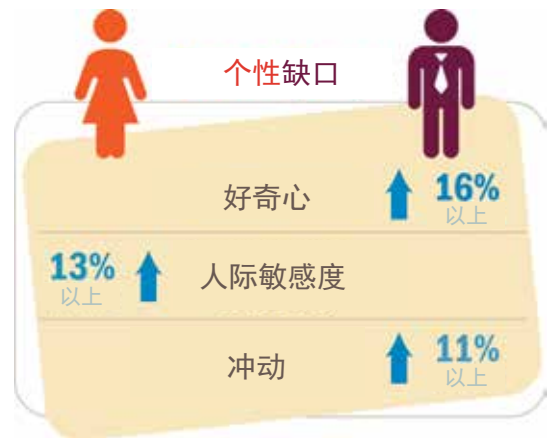
据我们发现，在业务驱动力得分中并没有性别之分，但男女在三种个性特质中确实存在明显差异，如图表“个性缺口”所示：

- + 男性在好奇心方面胜过女性。其中的原因可能是男性对STEM职业的兴趣（科学、技术、工程和数学）强化了他们条理性探究同时也带来回报。此外值得注意的还有，文化观念和习俗。在一些国家，女性进入职场前所受到的环境熏陶是强调沉默而不是好奇。
- + 女性普遍要比男性更具有人际关系敏感度。这一点在重视领导者举止和互动能力的环境中将是优势。
- + 男性比起女性更容易冲动。我们认为男性总是不考虑后果就“说做就做”。而另一方面，女性往往这么想，直到你有把握做好的时候再去做。

# ! 行动

- .01 将所有多样性作为关键重点的工作文化是必须要做的事。强化此类环境的企业方案包括：建立女性支持团体、维护灵活的工作安排、提名并培养高潜质女性人才以及职业指导。为了努力建立起重视多样性的声誉，某顶尖日企设立要使女性领导者和专业人员多一倍的目标，并制定了一系列强有力的措施。
- .02 人际网络是成功的要素。为女性举办正式的社交活动，鼓励主动建立人际网络。女性和男性一样可以围绕职业发展、产生构思、关键影响人物和正式导师关系建立自己的人际网络。这把阶梯对于女性而言尤其重要，因为几乎三分之二的女性从未有过正式的导师。即使是一位优秀的导师也意味着她们有更大的可能性攀登组织高层阶梯。

男女领导者关键个性特质比较



# 失“调”的 领导力技能缺口

忽略人才 风险重重

领导技能排名最高和最低的职能

职能	领导技能									
	财务敏感度	商业头脑	建立组织	领导团队	高管沟通	客户至上	高管风范	推销愿景	企业家精神	全球敏锐度
运营	×	—	—	—	×	—	×	×	×	★
销售	—	—	★	★	★	—	—	★	★	★
市场、广告	★	★	×	—	★	★	★	★	★	—
金融	★	★	×	×	—	×	—	—	—	—
工程	×	×	—	×	×	★	×	—	—	—
信息技术	—	—	—	★	—	—	—	×	—	×
人力资源	—	×	★	—	—	×	★	—	×	×

★ 强项    — 中等    × 弱势

## 可以从哪个职能部门学习？

领导者在企业中升职可以通过不同的路径，在某一特定部门渡过的时间可以作为他们经验的定义性特质。一份全面的人才规划必须结合成功典范并考虑所有职能，从而回答两个问题：各职能之间区别在哪？不同职能部门的领导者如何升职？为了给这些问题提供引导，我们检查了企业七个主要职能部门的领导者，他们全部都参与了严格的评鉴。我们直接比较了他们的优势和弱势。然后我们总结出优势群组，并检视了中阶至高管候选人的组成情况。

### 【例证】

在分析中，我们根据领导者生涯中任职时间最长的职能将他们分类。我们将分析限定为在职能间差异最大的10项技能。每一种技能，我们明确了最强、最弱和中等职能。请参见图表“排名最高至最低的职能”。

两个职能部门的领导者因表现尤其全面而脱颖而出：市场/广告和销售部门。他们善于【沟通】、【推销愿景】、拥有【企业家精神】，同时还展现出一些其他卓越优势。

信息技术领导者在大部分技能上表现平均，但在【推销愿景】和【全球敏锐度】方面居于弱势。但同时，他们善于【领导团队】，对于这个经常被诟病的部门来说这是很好的迹象。

工程和运营拥有几乎相同的能力缺口——【沟通】、【财务敏感度】、【高管风范】。

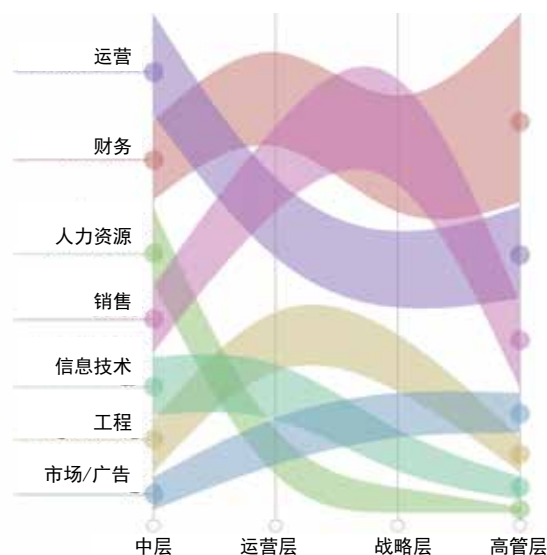
财务和市场、广告部的领导者在【财务敏感度】和【商业头脑】这些核心商业技能上表现居首，而工程、营运和人力资源（本报告中的另一章节做了深入探讨）相对落后。

候选人才库的组成情况（见图“领导级别占比”）变化巨大，从中高阶领导者到高管。财务和营运的背景占到了高级别职位候选人的大部分比重。而人资、信息技术和工程背景只占到很小比重。对比财务和运营部门的整个技能概况，他们是超出比例的，这似乎暗示企业在调集策略和高管候选人才库时对【财务敏感度】、【商业头脑】和【全球敏锐度】方面的高度看重——可以说是过分看重。

## ！行动

- .01** 认识到各部门间的技能发展需求大不相同，忽视这些要点的学习模式将存在风险。首先找准部门具体的能力缺口，然后整合学习队列。
- .02** 解决人才（HR）和技术领导因落后的【全球敏锐度】而导致的全球扩张中的风险。这些团队管理者全球系统，然而却常常缺乏足够意识和知识来成功运作。
- .03** 设计跨职能任务和非正式辅导以充分利用部门可信度和专长（如，市场部和工程部领导的组合，或销售和运营部领导的组合）。
- .04** 仔细评估继任计划，确保候选人才库既考虑了人际上也考虑了管理上的技能优势，而不是按以往趋势或假定某些“对的”部门来选拔高管候选人。
- .05** 在选择高管团队时，整合一个互补团队来学习各部门将的独特优势。

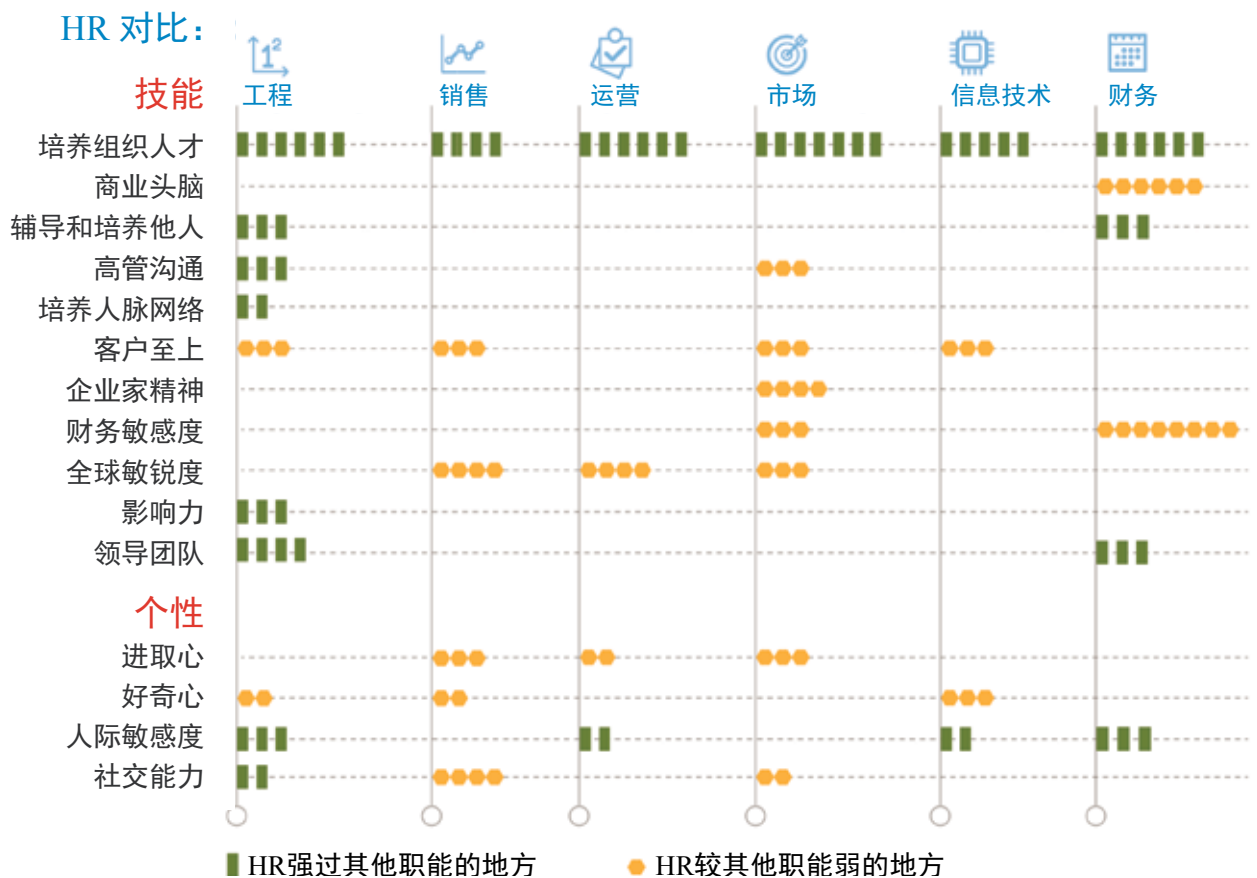
各主要部门关于各领导级别的候选人占比  
(线条越粗=比例越大)



# HR的成绩单

当HR拿起镜子时，能看到什么？

HR技能和个性概况与其他职能伙伴的对比





# HR在技能方面超越业务伙伴了吗？

人力资源的职责包括提高企业的人才优势，同时评估企业劳动力稳定方面的风险。但是，人力资源职能本身的稳定度如何？伴随主流刊物的激烈言论，如《哈佛商业评论》（2015年7-8月刊）《HR大变身，新的时代需要你》，人力资源面临铺天盖地的批评；然而关于人力资源真实能力概况的信息却不足够。我们比较了人资领导者和其他业务部门同侪，来填补这一信息空缺。我们以两大评鉴作为参照点：一次深入领导能力行为情境模拟加上一次详尽的个性测试。我们想要解答的问题是：将人力资源（以下简称HR）和其他职能领导者置于同等地位作比较，他们在哪些方面显示不足？哪些方面遥遥领先？

## 【例证】

总的来说，一个典型HR领导者的能力概况有一些预料中的高峰和众多显著缺陷。图表HR技能和个性概况总结了HR和其他职能部门有明显差异。

相对于其他职能部门，HR的能力优势首先在于【培养组织人才】。HR领导者此方面的技能远远强于其他职能部门领导者（正如我们预期的），尤其领先于市场、工程和财务部。此外，HR在一些人际关系能力上表现也比较突出，除了【高管沟通】，HR领导在此方面能力强于工程部但弱于市场部。

HR的弱点主要集中在【财务敏感度】、【商业头脑】、【企业家精神】和【全球敏锐度】方面，这印证也加深了HR缺乏核心业务概念专长的一贯表现。更让人意外的是HR在客户至上方面弱于大部分其他职能；HR部门对内部、外部客户和终端用户的重视远逊于其他职能部门。

从个性角度来看，HR领导者在人际敏感度方面表现亮眼，而在雄心和好奇心方面表现欠佳。他们不仅极少表现出追求进步的热情，甚至可能从不过问是什么让他们止步不前。

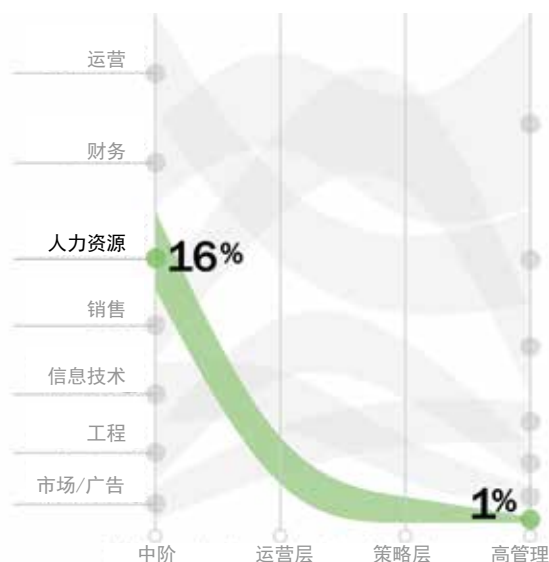
纵观整个技能概况，和HR差异最大的是工程部，其次是市场和财务部。而最相近的是业务部，其次是销售和信息技术。

HR技能概况带来的最严重后果也许是领导候选人中名额过少。越来越少的HR领导人被视作高层职位候选人（见右表）。此外，那些被加以考虑的HR领导者所展现的技能概况和未被考虑的明显不同。（见“行动6”）

## ！行动

- 01 识别哪些关于HR的假定是准确的、哪些夸大了。本调研报告中具体说明了经证实的技能缺口。
- 02 建立HR和其他职能的伙伴关系，以实现优势互补。HR既能学习其他组的关键技能也能提出建议。
- 03 为了弥补普遍的薄弱点，优先选择一种以客户为中心的形式，来反映HR的职能是和内外人士密切相关的。
- 04 改编HR成功典范以及选拔/晋升工具以打破缺陷模式同时巩固优势。
- 05 将HR定位成“预测者”。HR预测者与战略规划联系更紧密，能为业务伙伴提供更有价值的人才分析数据。
- 06 为了改进HR几乎不存在于高管层职位的情况，将【财务敏感度】和【商业头脑】作为首要区分重点——两项领导能力可以区分出在较低级别职位的HR领导者人才库。

职能及领导层级候选人才库——强调HR



# 作者



**埃文·西纳博士 (Evan Sinar, Ph.D.)** 是DDI应用行为研究中心 (CABER) 的首席科学家与负责人。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，并为当下领导力评鉴和发展实践提供了可付诸实践的研究成果。埃文是DDI《2014/2015全球领导力展望》报告的第一作者，此外还是领导力评鉴与发展、人才管理分析、数据可视化、代际分歧方面的意见领袖。



**睿奇·威林思博士 (Rich Wellins Ph.D.)** 为DDI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 (CABER) 及重大调研项目，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，威林思博士频繁出席全球各类会议和活动并担任CNBC亚洲商业领袖奖评审。



**马修·佩士博士 (Matthew Paese Ph.D.)** 是DDI高级继任管理部门副总裁。马修已为全球众多顶尖企业的CEO和高管团队提供咨询服务，设计并执行策略性人才方案，包括企业人才战略、继任管理、CEO继任、高管评鉴、高管辅导和发展、建立高管团队。马修是《培养接班人》以及近期即将出版的《领导者准备就绪》(Leaders Ready Now) 两本图书的联合作者。



**奥黛丽·史密斯博士 (Audrey Smith Ph.D.)** 是DDI全球人才诊断解决方案部门高级副总裁，同时为DDI运营管理委员会成员。她以客户为驱动力的思想领导力、丰富的经验和专业知识，形成了DDI面向整个领导力补给线的继任、评鉴和发展产品。奥黛丽是《培养接班人》以及近期即将出版的《领导者准备就绪》(Leaders Ready Now) 两本图书的合著者



**布鲁斯·瓦特博士 (Bruce Watt Ph.D.)** 是DDI欧洲的董事总经理，负责该区域的业务策略。身为领导力和人才管理实践领域的专家，布鲁斯为各行业领域的跨国和跨区域企业提供业务咨询，帮助其识别领导力发展、继任管理和人才招聘等主要领域的需求，并提供解决方案。

# 鸣谢

本研究是全球众多人员通力合作的成果，在此所有作者希望对以下全部人员的宝贵贡献表示衷心感谢：

## 研究顾问

*Stephanie Neal*

*Tom Skiba*

*Aaron Stehura*

## 图画设计

*Susan Ryan*

## 项目发布

*Jennifer Pesci-Kelly*

*Mike Lawley*

*Stacy Infantozzi*

*Kim Cimarolli*

*Amanda Munsch*

*James Court*

## 编辑

*Shawn Garry*

*Ellen Wellins*

## 线上网络

*Mark Hamilton*

*Keri Hritz*

*Joe Mc Bride*

## 公共关系

*Dianne Stetzer*

*Lora Rutkowski*

*Nancy Fox*

## 中文版校对与编辑

贺璐婷

石薇

张晓玲

朱伟

# 术语表

**领导级别：**本调研报告集中研究来自五个评鉴平台的数据，这些平台广泛用于评估以下领导职位候选人：

**高管执行层：**包括如执行副总裁、集团总裁、总裁等职位的候选人。

**战略执行层：**包括如高级副总裁、部门总裁和副总裁等职位的候选人。

**运营领导者：**包括副总裁、高级总监、全球/区域总监和部门负责人等职位的候选人。

**中阶领导者：**包括如经理、总监、高级经理、工厂/厂务经理等职位的候选人。

**发现——“同理心为王？”：**我们采用了来自基层领导职位的数据，如基层经理、经理和团队领导，而不是以上所列的这些级别。

**评鉴或评鉴中心：**关于候选人对某一领导职位成熟度的综合信息来源。在本次调研中，评鉴以程度区分（如，按复杂度和深度），但其中包含了类似的操作如与训练有素的角色扮演者进行媒体、客户、同侪和下属互动，电邮和语音信箱挑战以及业务分析和演示。除情境模拟练习之外，评鉴平台还包括前期工作、一次汇报面试、个性和认知方面的适职测试。

**个性助力因素（Enabler）：**某个或某组个性特质，其功能属性可能利于领导者谋取成功。

**个性阻力因素（Derailer）：**某个或某组个性特质，其功能属性可能阻止领导者前行或损害与他人的关系，增加失败风险。

**能力或领导力技能：**两者可交替使用，指一组不同的、可辨别的、且互相关联的领导行为，如培养组织人才、营造交际网络、全球敏锐度和激发成就。

**情商或EQ：**智力的一种形式，能够善解他人的心情、非语言线索和动机从而与他人有效互动。本调研中我们将一种高度的人际敏感度和觉察力视为情商进行衡量。

**VUCA：**Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的首字母缩写。VUCA概念被频繁用于总结当今（更是未来）商业环境中的关键、基本特征，这些特质在不同程度上影响所有行业领域和区域。

**学习旅程（Learning Journey）：**一种领导力发展方式，整合正式学习、向他人学习和在职学习成为一系列有规划的、有粘着力、持续进行的且与策略相关的发展活动。针对某一企业量身定做，供多个或一群领导者使用。







## 关于智睿咨询（简称DDI）

**我们是谁：**DDI (Development Dimensions International)为智睿企业咨询，是全球顶尖的人才管理咨询公司。46年前，我们是该领域的拓荒者，今天，我们依然是业内创新的领航人。

**我们做什么：**我们致力于帮助企业创新及提升招聘、晋升及培育领导者和员工的方式。

**我们如何做：**通常，我们在幕后工作，设计客户能够自行开展的定制培训或评鉴。有时也走到台前，帮助客户推动组织内的重大变革。不变的是：总是采用基于科学研究最前沿方法。

**我们对谁做：**我们的客户是全球最成功的企业，是位列财富500强企业及跨国公司，在各行各业开展业务，分布于欧洲、美洲及亚洲及全球各地。全球42个办公室为客户提供服务。

**我们为什么这么做：**我们所传授的原则和技能不仅能使人们成为优秀的员工，而是能提升人类幸福感和成就感的核心力量——使人成为更好的家人、更好的邻居、更好的朋友。

通过保证合格领导者的供应来帮助您实现业务目标。

领导力战略



领导者遴选



领导力培养



继任管理



DDI智睿官方微信

电子邮件: [customer.china@ddiworld.com](mailto:customer.china@ddiworld.com)

访问: [www.ddichina.cn](http://www.ddichina.cn)

 领英: <http://www.linkedin.com/company/ddi智睿企业咨询>

### 美洲

全球总部：匹兹堡  
+1 (412) 257 0600

墨西哥城  
+52 (55) 1253 9000

多伦多  
+1 (416) 644 8370

### 欧洲、中东和非洲地区

杜塞尔多夫  
+49 (0) 21 59/91 68-0

伦敦  
+44 1753 616000

巴黎  
+33 1. 84. 88. 53. 80

### 亚太地区

孟买  
+91 22 6191 1100

上海  
+8621 2329 5000

新加坡  
+65 6226 5335

悉尼  
+61 (2) 9466 0300

### 大中华地区

北京  
+8610 6566 5526

上海  
+8621 2329 5000

深圳  
+86755 8286 9600

香港  
+852 3951 9100

台湾  
+886. 2. 8101. 0468



LGGE

MKTEDMIS77-0116

© Development Dimensions International, Inc., 2016. All rights reserved.

