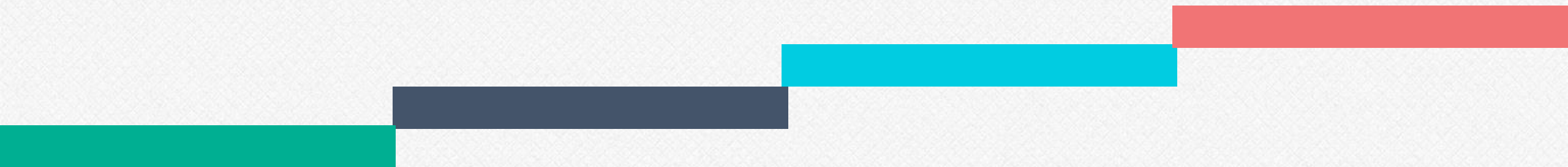


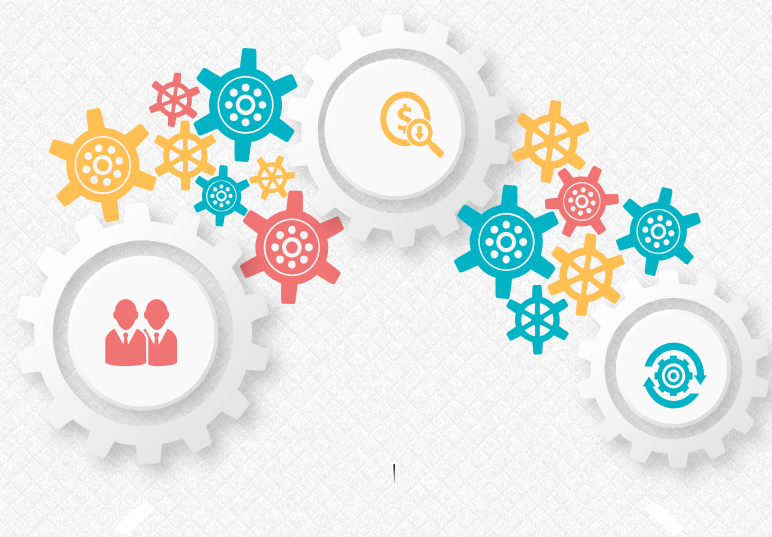
2015 中国领导力发展调研报告



《2015中国领导力发展调研报告》是智鼎咨询自2013开始此项研究以来发布的第3份报

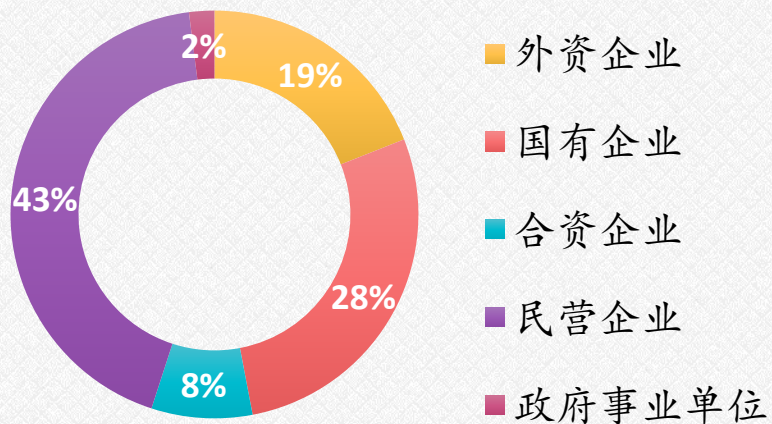
告，本报告由智鼎咨询对中国594家企业进行了调研。为了避免调研结果以单一企业的数据为主导，我们抽样调查的对象涉及不同类型企业和不同行业，调研内容涉及领导力的不同方面，从而确保我们能够从多种角度来审视我们的研究发现。

透过现象，洞察趋势：通过对数据的挖掘，能描绘出中国企业在人才管理实践方面的现状。在此基础上，智鼎公司结合对人才管理理论和实践的探索，对中国企业人才管理目前面临的困境进行了深入分析，同时对中国企业未来人才管理的趋势进行了前瞻性的预测。

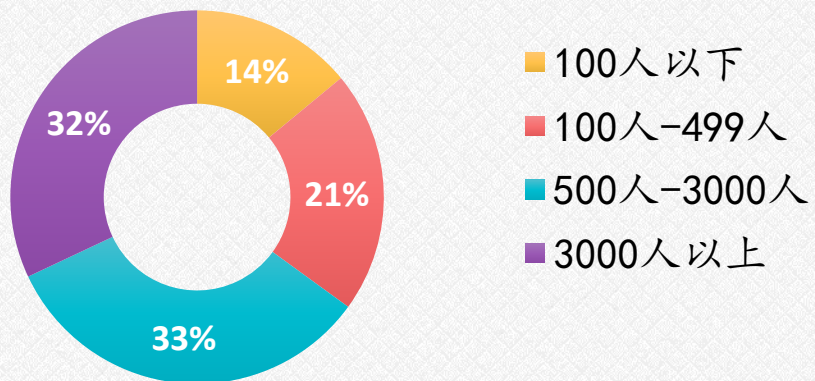


样本分析

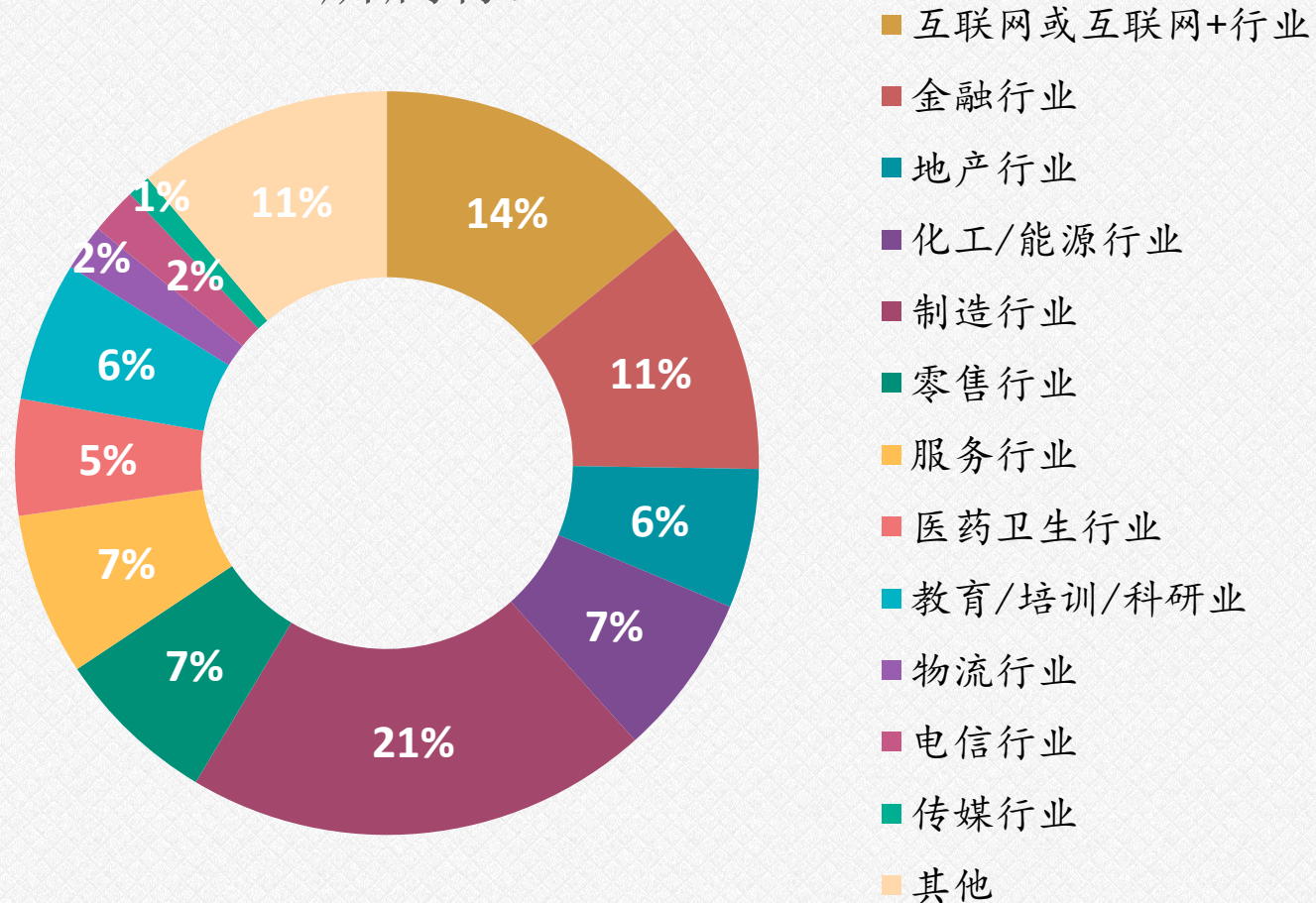
公司性质



公司规模



所属行业





近年来多项调研显示，依据业务目标来制定人才战略，可以提高组织绩效。

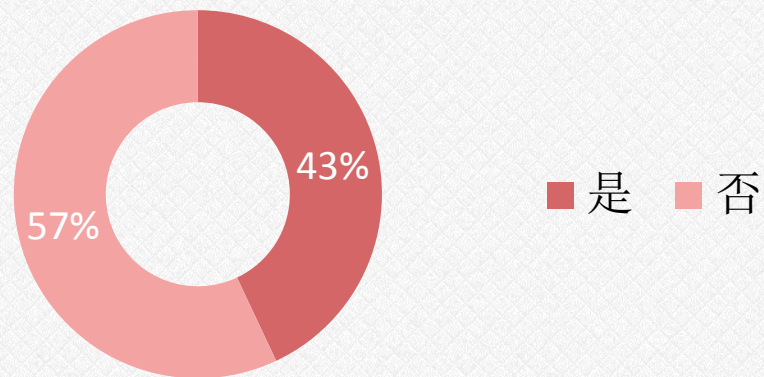
人才管理，必须要从企业期望达成的未来结果（愿景）开始着手思考与规划。一个健全的领导力发展计划，应当与发展战略和业务目标进行整合，也就是说领导力发展要支撑战略落地和业务目标实现。你可能拥有实现战略目标和业务目标的定位、资本和流程，但是如果没有一定数量的优秀人才，企业根本无法实现既定的战略和目标。为了确保业务战略和人才战略相得益彰，你在开始领导力发展时就需要考虑最终的目的，即“以终为始”：

- 未来的领导者需要面对何种挑战？
- 他们需要具备怎样的知识、经验、技能与动力才能成功？

只有明确了通向优秀领导者的成功行为，人才战略才能真正支撑其业务战略。



是否有明确的领导力模型



然而，从我们调研的情况来看：

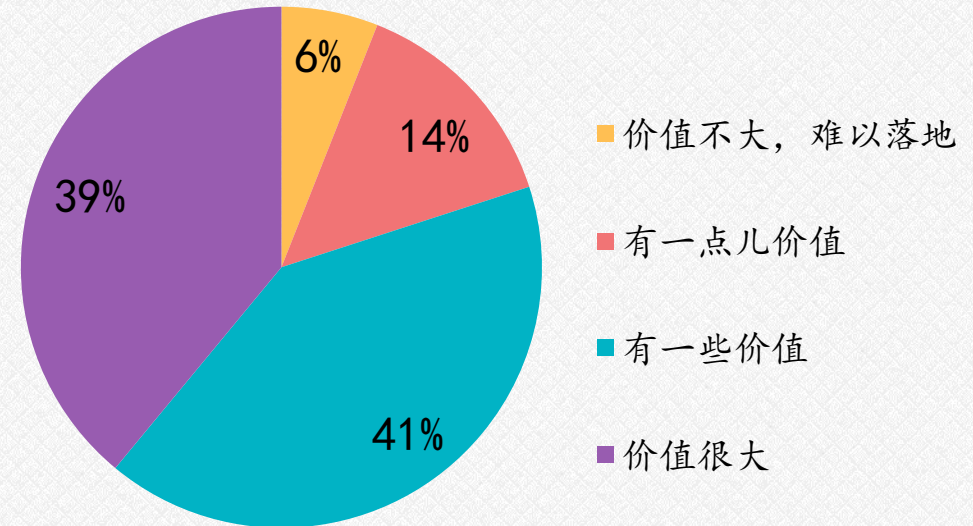
有**57%**的企业并没有明确的领导力模型，即有一半以上的企业并没有清晰的呈现出组织期望的优秀领导力行为，人才管理工作没有真正做到以终为始。

从调研结果来看，**80%**的企业认为领导力模型在人才管理工作中的重要性。人才管理的最终目标是要实现业务战略，只有将组织中优秀人才的标杆行为萃取出来，作为组织人才管理的基因或密码，组织的人才管理工作才能真正支撑业务战略，而人才管理的基因或密码就是**领导力模型**。

也有20%的企业认为领导力模型对于人才管理价值不是太大。基于这样的情况，企业需要思考以下几个问题：

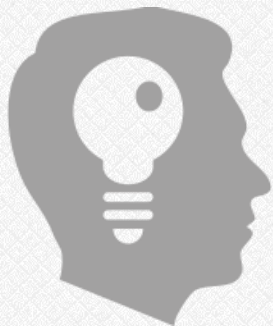
1. 组织是否清晰界定了当前和未来的业务发展战略？
2. 为了支撑业务战略，组织需要什么样的人？或者需要人才具备什么样的行为？
3. 现有的人才现状和成功实现业务目标所需人才之间的主要差距？
4. 组织是否有解决人才差距的人才管理计划？只有本着“以终为始”的态度，在开始时就确定最后想要达成的结果，倒推需要怎样的人才，领导力模型才能在人才管理中真正落地，成为人才管理的基因或密码。

领导力模型对人才管理的价值

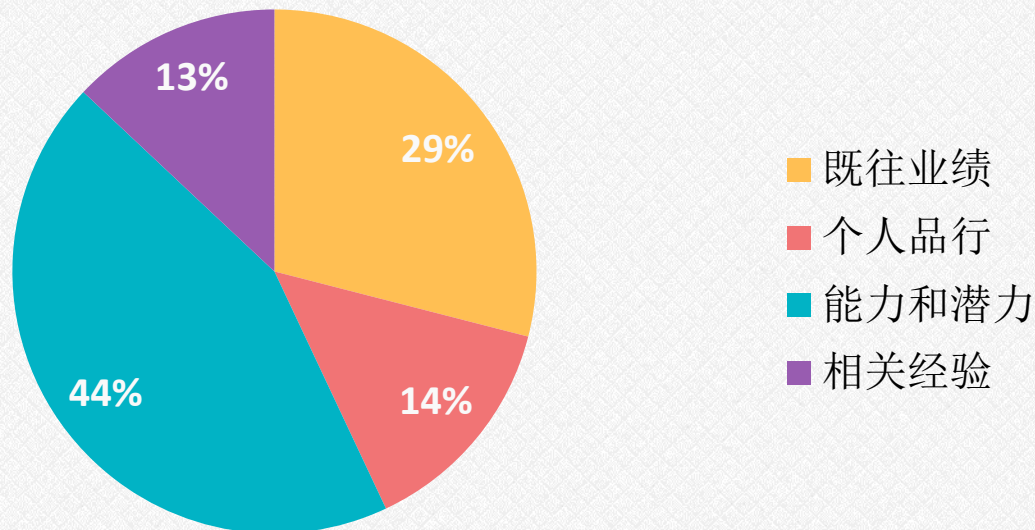


人才管理的一个误区就是混淆了绩效和潜力两个概念。

绩效是指一个人如何履行目前的角色；**潜力**是一个人的领导能力成长的可能性。混淆这两个概念后产生的人才决策会导致惨重的代价。能高效执行某个任务的人不一定胜任更高层级的工作，而那些已被确认为高潜力的人才，也可能还未准备好应对具有挑战性的角色和工作，因此我们在评价候选人时通常会将潜力和能力结合起来。

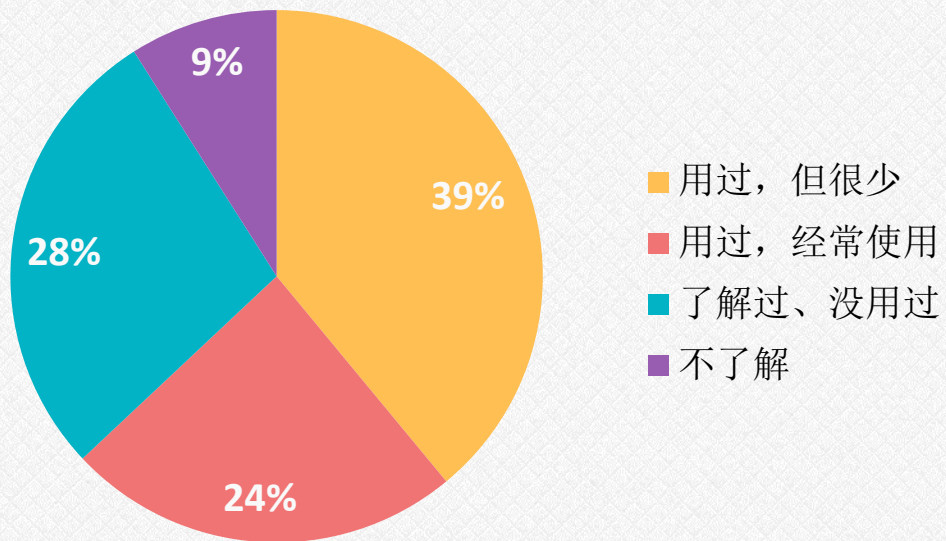


选拔管理者时看重的因素



从调查结果来，有**44%**的企业在选拔管理者看重能力和潜力，但是也有半数以上的企业看重业绩等其他因素。仅关注目前的绩效，或者看重能力（潜力）之外的因素，是无法有效识别出高潜力和成熟度高的人才。

是否使用过发展/评价中心



从结果来看，**76%** 企业并没有将评价中心作为人才评价的主要方法，有部分企业没用过，甚至不了解评价中心技术。

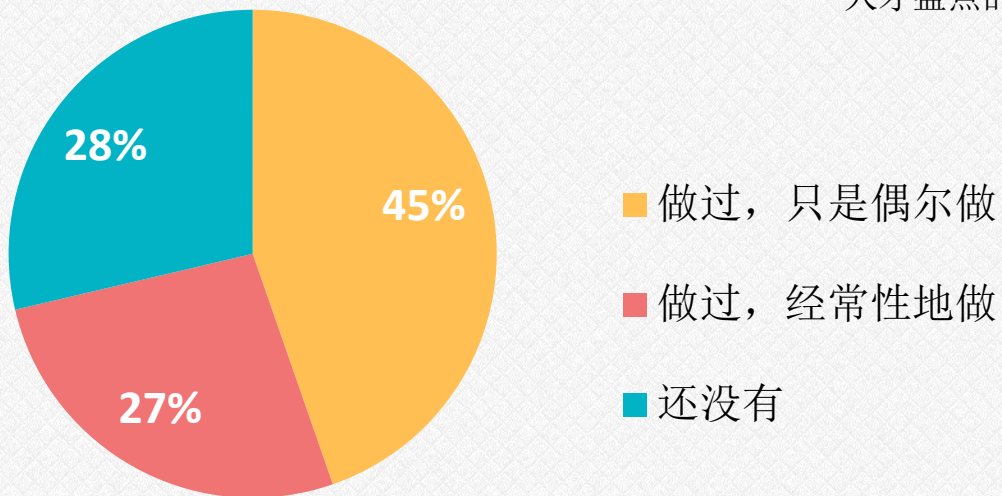
如果一个企业用于人才决策仅依赖人事资料，比如性别、年龄、学历，那么人事决策的效果**令人堪忧**。

智鼎公司从2004年成立开始，就通过评价中心技术为上千家中国知名企业提供人才测评服务。

根据我们过往的大量实践经验证明：对于企业而言，评价中心是一个精准的工具，可以评价候选人在挑战性的环境中对个人完成未来目标的能力进行预测，超越了个人简历和现有业绩。因此，如果没有模拟，就无法搜集到他们在各个能力方面的信息。不过，现实情况是，即便是已经使用评价中心的企业，也会存在不同程度的误区，比如领导力模型没有行为化，没有足够的专家支持，评分标准不够严谨，模拟情景和拟评估能力不匹配等等，可见利用科学的评价中心技术对领导力进行精准评估任重而道远。

组织在做人才盘点时遇到的主要难题

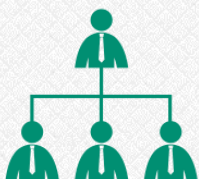
是否做过人才盘点



人才盘点主要用于:



47% 人才规划，
分析人才缺口



75% 人才梯队搭建



35% 人才培养



42% 识别高潜人才

人才盘点的基础不扎实（如人才标准、绩效考核数据）

51%

盘点结果负面影响的控制

7%

盘点结果在晋升、配置和淘汰中的运用

42%

盘点结果的保密性

1%

人才盘点会的流程、机制建设

19%

缺乏好的评估工具

42%

各级管理者的重视

36%



一个处于VUCA环境中的企业，业务战略会随时发生调整，那么人才战略也会与时俱进，离不开对企业人才的动态扫描，否则很难支撑业务战略的需求。

从调研结果来看，只有**27%**的企业经常进行人才盘点。

如果把企业的人才比作一个蓄水池，要想让蓄水池保持活力，那么这个蓄水池一定是动态的，而不是一潭死水。

人才盘点，既有人才数量的盘点，也有人才质量的盘点。人才数量的盘点，就是调研数据中人才缺口的分析，而人才质量的盘点包括高潜人才识别、人才梯队建设，根据人才盘点结果所进行的人才培养。

从重要性来讲，人才盘点不言而喻，越来越受到企业的重视。科学的人才盘点，必须建立在清晰的业务发展战略基础之上：

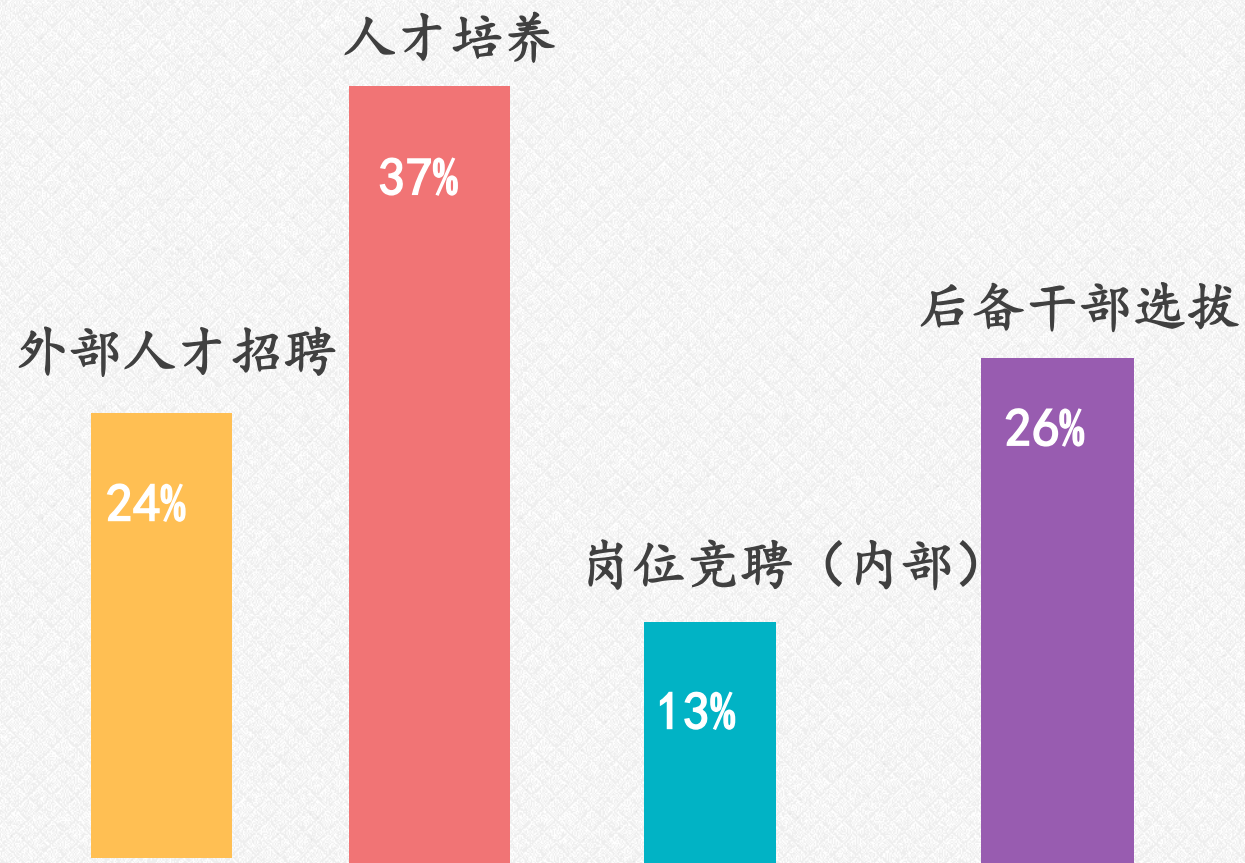
组织需要什么样的关键人才？谁是组织的关键人才？关键人才的优势和不足是什么？缺点对组织的影响体现在哪些方面？如何确定能力发展的优先顺序？……

而这些问题的回答离不开组织的人才标准、科学的评估工具、盘点结果在人才决策中的运用、领导重视等。

从调研结果来看，中国组织在做人才盘点时依然面临这样的难题。



现代人才测评技术在现实中哪个环节应用最有必要

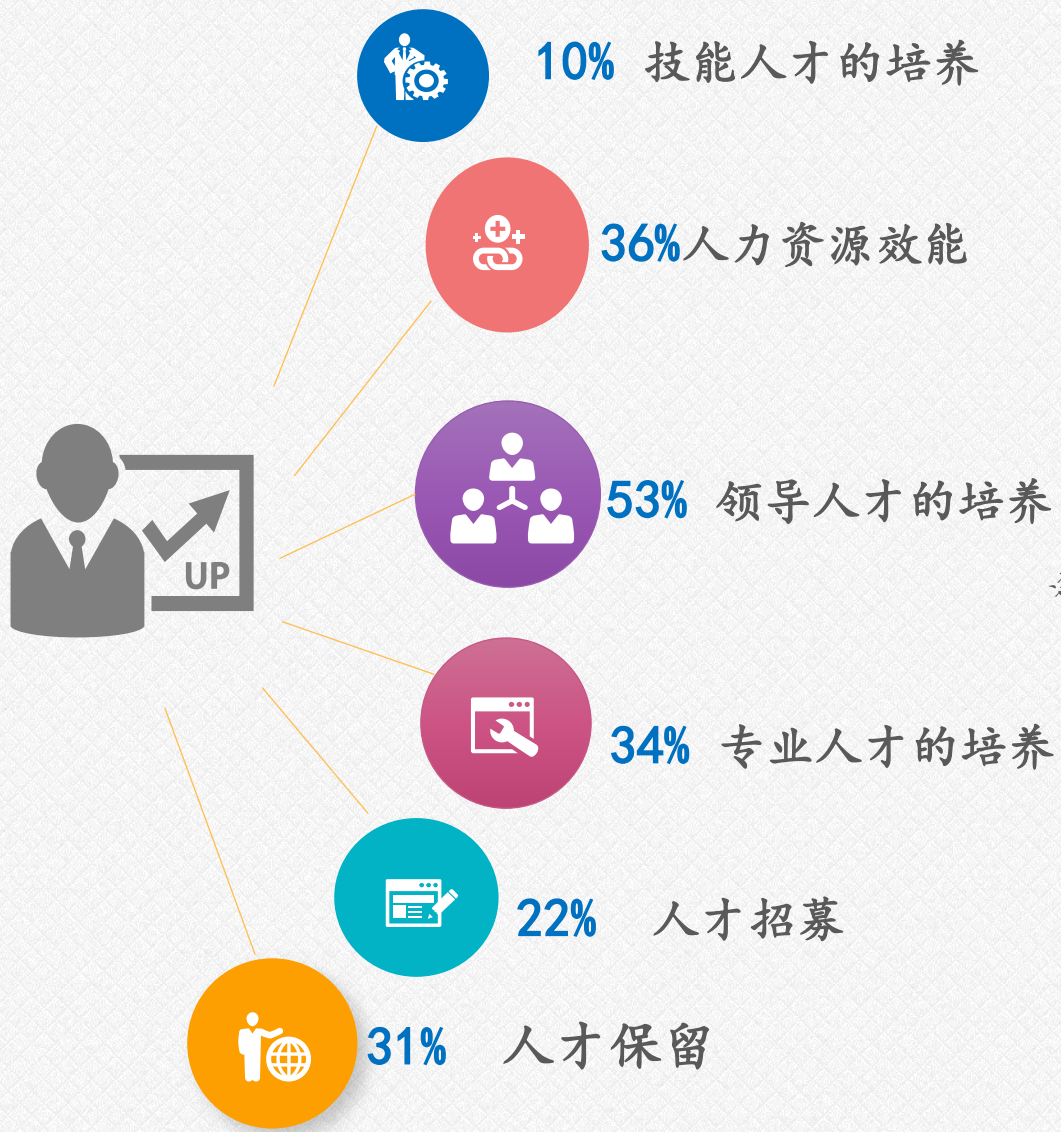


从调研的内容来看，涵盖了人才管理的两个方面：**选才和发展**。

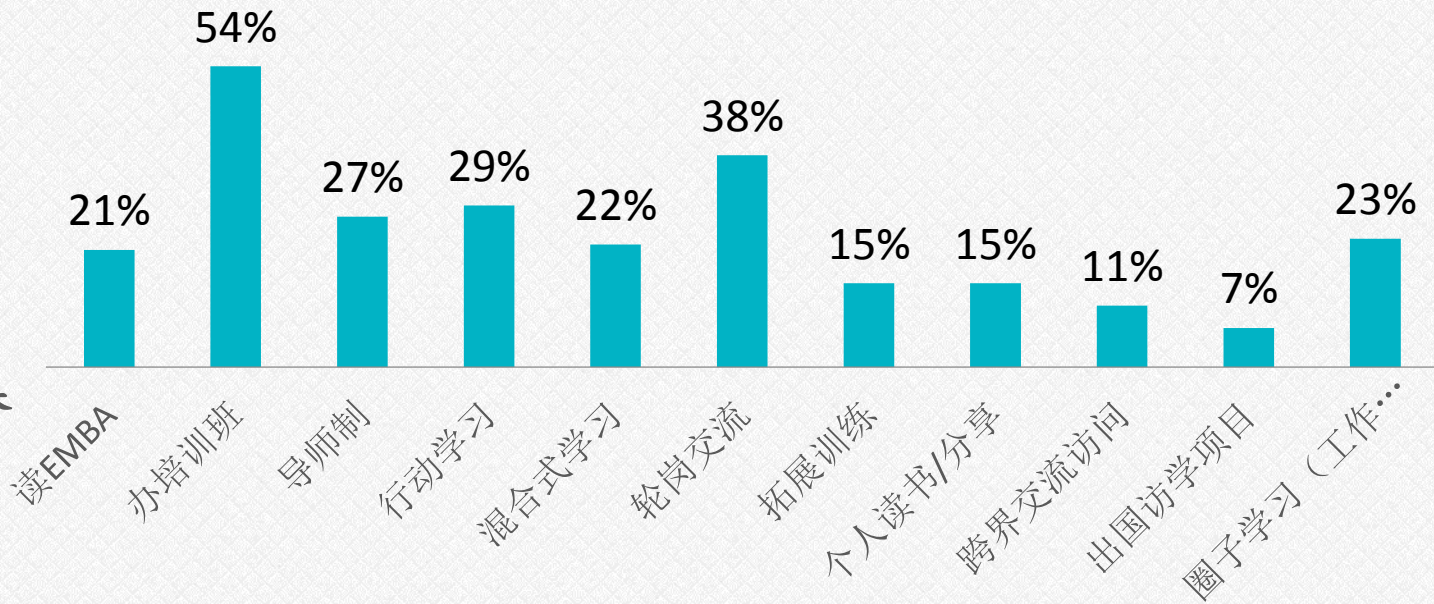
对任何成功的人才管理系统来说，招募选才和人才发展都至关重要。但是在企业中，**遴选和晋升人才的正确决策更为重要**。

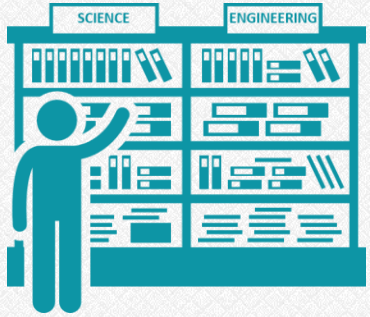
最重要的原因是，领导力模型中的个性、价值观等许多部分，几乎是无法通过发展与培养来提高的。找到对的人，不但可以减少企业的培训成本，也较易达到绩效的目标。这一点在调研数据中反映的也比较明显，不过从业务战略出发，光靠选才并不能满足企业的人才供应，因此离不开人才发展。作为选才和发展，从根源上离不开人才测评，这也说明了为什么人才测评已成为企业选人育人的必要手段。

人才管理方面高层领导者最关心的问题

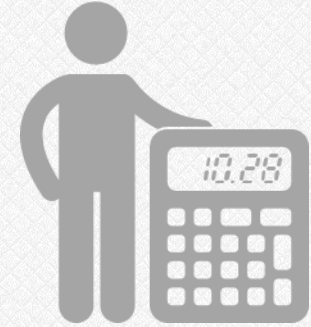


组织使用最多的领导力发展方法





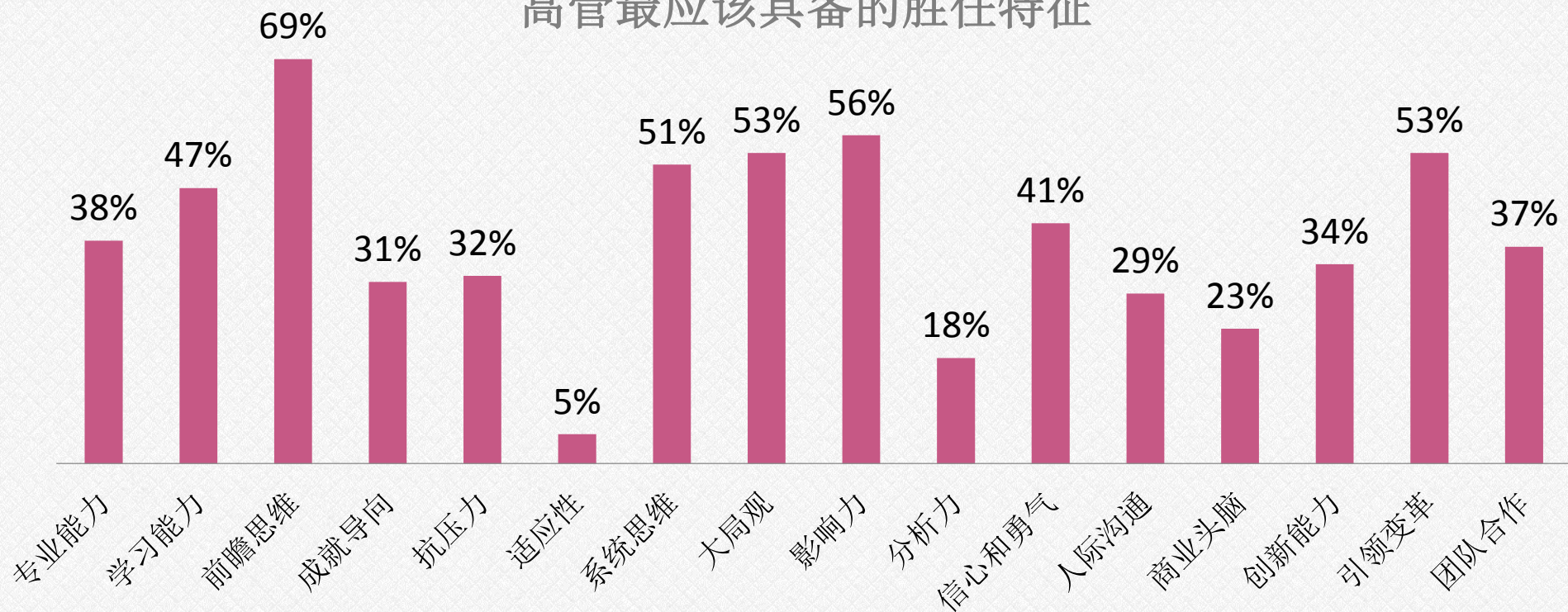
从调查结果来看，**人才管理体系中领导最关心的问题是领导人才的培养**。但是就培养方式而言，更多的采用“办培训班”的方式，而对于目前培训业证明效果比较好的方式，比如“跨界学习”、“行动学习”、“私董会”反而运用的较少。



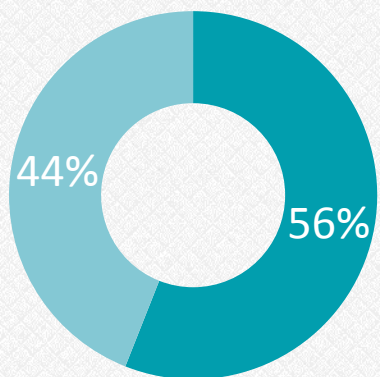
可见，作为企业来讲，**颠覆固有的人才培养模式，主动去探索或引进人才培养的有效方式，仍然有较大的突破空间**。不过，乐观的是，已经意识到了人才培养的重要性，一些有效的人才培养方式也逐渐进入了中国的企业。



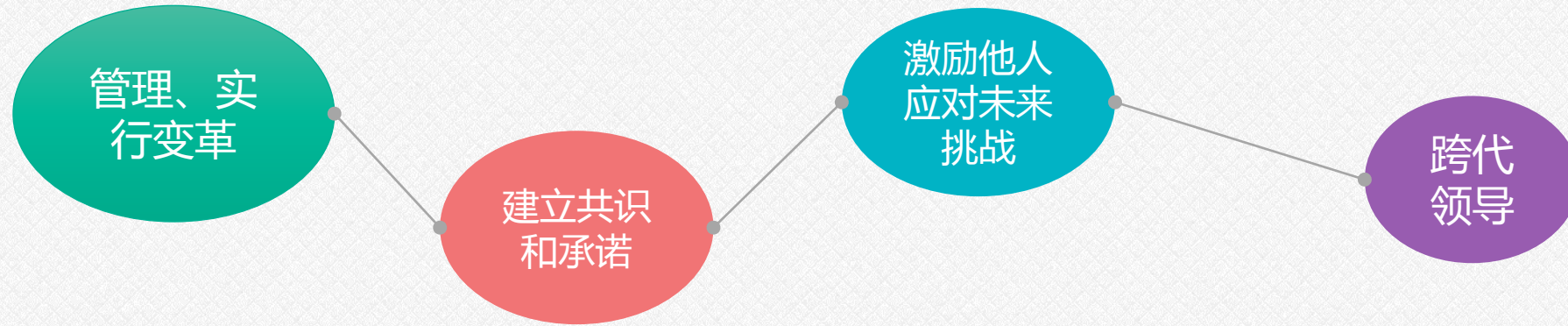
高管最应该具备的胜任特征



领导力发展实践主要目的



- 让培养对象更好地达成当前的绩效目标
- 培养未来的领导力，以引领公司的发展



但从领导力发展实践目的来看，更多的以达成当前绩效为目的。在VUCA（即易变性、不确定性、复杂性、模糊性）的环境下，如果一个企业的人才管理的目的只是提升培养对象的当前绩效，是无法支撑动态的企业战略，因此还应该从组织长远发展考虑，提升培养对象的领导能力。研究表明有四类主要技能，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：

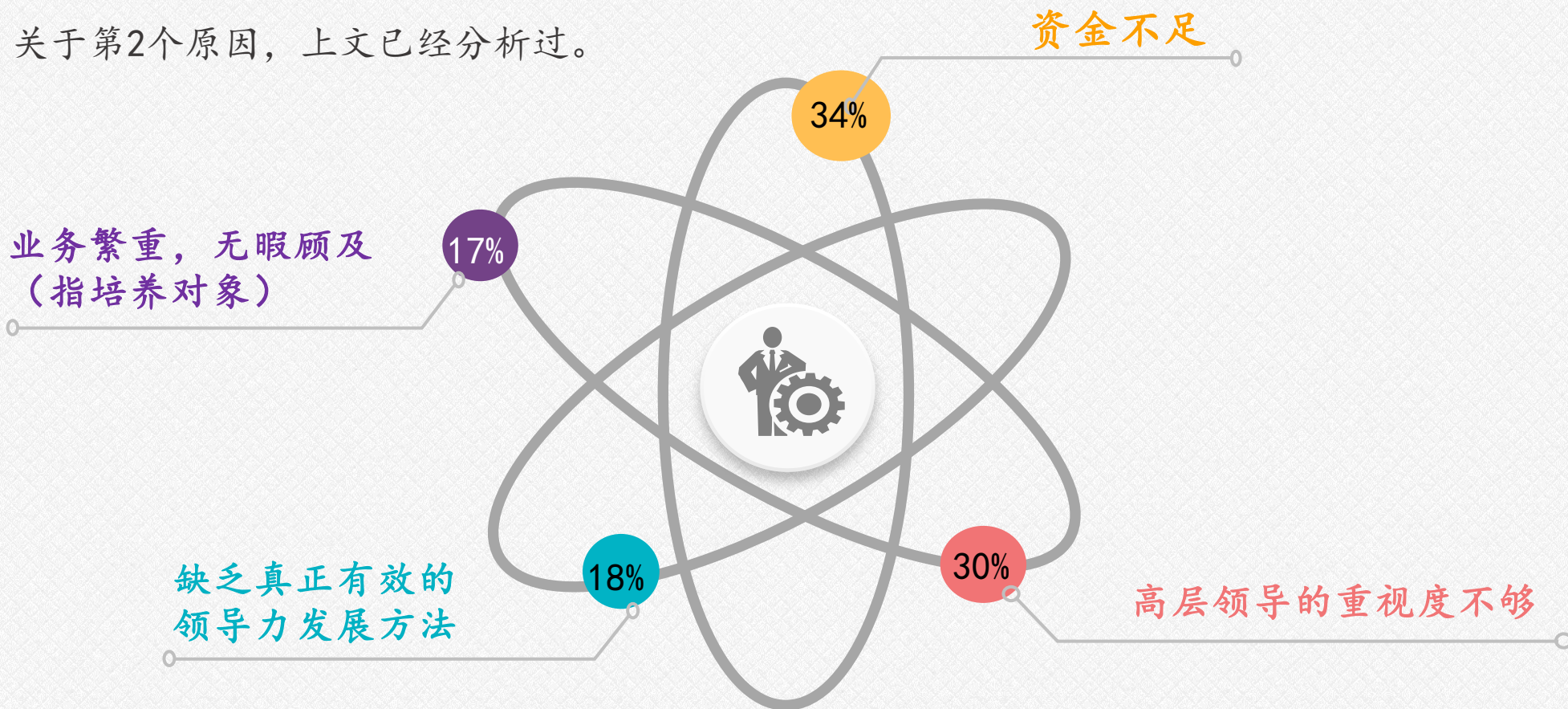
1. **管理、实行变革。**毫无疑问，这一点最能说明领导者是否有信心面对VUCA的环境；
2. **建立共识和承诺。**这一技能对于消除不确定性和误解来说非常重要；
3. **激励他人应对未来挑战。**想要让其他人行动起来，领导者首先须激励自己。
4. **跨代领导。**这一技能是让拥有不同观点和动机的员工为共同目标而努力的关键所在。这一结论，正好与“高管最应具备的胜任素质”的数据结果比较吻合，比如前瞻思考、引领变革、影响力等，这些能力对于领导者应对VUCA是至关重要的。



! 从调研结果来看，主要困难体现在三个方面：

- 1、人才管理体系不健全；
- 2、发展方法不够有效；
- 3、高层重视不够。关于第2个原因，上文已经分析过。

领导力发展的实践中存在的主要困难



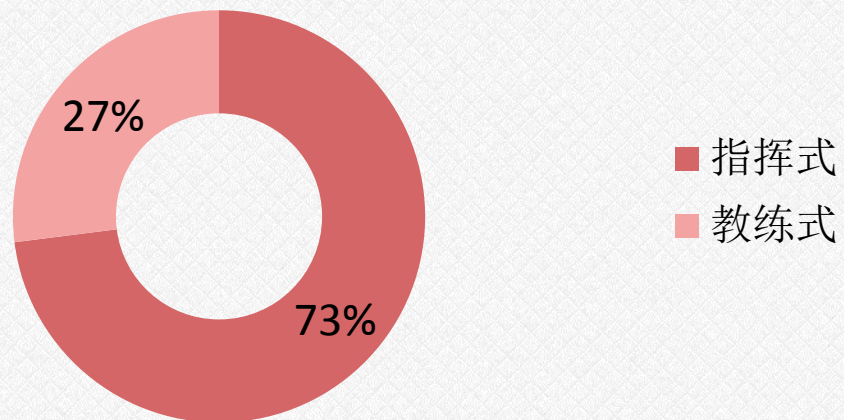
作为企业的高层管理者，如果人才管理属于企业的核心部分并纳入企业最主要的结构和运作中，那么你必须成为人才管理的头号拥护者。全球最成功的人才管理案例，都是因为CEO或其他企业高管能够给予人力资源部门主动和热情的支持，并提供所需的资源、预算和沟通。高度重视结果，而不只是过程，以确保人才管理工作没有停留在无意义的表格、软件和主观判断上。

而作为一个健全的人才管理体系，领导力发展只是其中的部分内容，能否有效实施受诸多因素影响，比如**公司高管、人力部门、业务部门是否对人才标准形成统一的共识？对领导力评估和发展的方式是否有效？领导力发展结果与任用体系、绩效管理体系之间的关系？**等，而所有这些因素解决其实都离不开高层的重视。

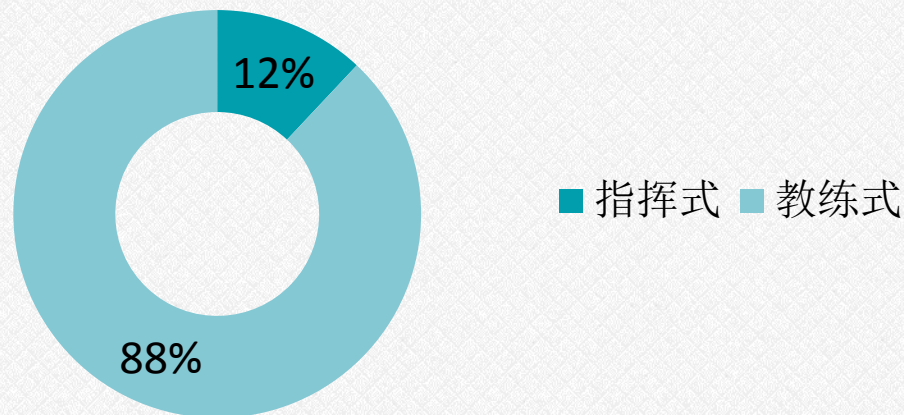
DDI的研究也表明：拥有成熟人才管理体系的企业，高管团队参与度很高，能够整合人才系统的所有部分，使人才战略与业务战略保持一致，这样的企业在加速业务发展方面的效能要比其他公司高出12倍，其销售与利润的增长率通常也是企业企业的2倍。



所在企业各级管理者的主流领导方式



哪种领导方式更适合当前的需要



从调研结果来看，**73%**的企业管理者将“**指挥式**”做为主要的领导方式，而**88%**的受访者认为“**教练式**”的领导方式更适合当前的需求。从两组数据的对比来看，管理者实际表现出的领导方式跟员工或组织的期望是有明显差距的。





自有现代管理理论以来，管理者被理解为帮助组织“发现问题、解决问题的人”。管理者也经常以能够解决棘手问题为己任。然后在信息爆炸的时代，管理者并不拥有所有问题的答案，有时甚至管理者所谓的“经验”反而束缚或者阻碍了问题的解决。在管理过程中，有许多问题是实时发生的，尤其当问题没有唯一解决答案同时不是管理者所擅长的领域时，如果管理者仍然以专家身份出现时，不可避免的会出现主观的判断、自作主张与权力滥用。站在员工的角度，通过互联网等方式可以获得令人难以想象的大量信息，如果管理者只是让员工被动的接受，没有让员工参与到问题的诊断和解决方案的生成过程中来，必然会扼杀员工的积极性。反之，如果管理者通过提问等方式，让员工自己去解决问题，那么不仅解决问题的过程会更高效，而且方案的效果也会持续更长的时间，因为在员工眼中：我是问题的主人，我有权利也有义务去解决问题。**在这种情况下，管理者要更多的放下自己的控制，帮助员工思考的同时，也较会员工分析问题、解决问题的方法，以教练、引导师或顾问的身份，而不是专家的身份，引导员工做出承诺。**

沙因博士在《过程咨询课》一书中，也多次谈到管理者的顾问角色，阐述了管理者在管理过程中专家、顾问两种角色的转换。有一个不争的事实是：**管理者不是所有问题的专家，“教练式”已越来越受到企业的重视。**



75%的组织实施过较长周期的领导力发展项目



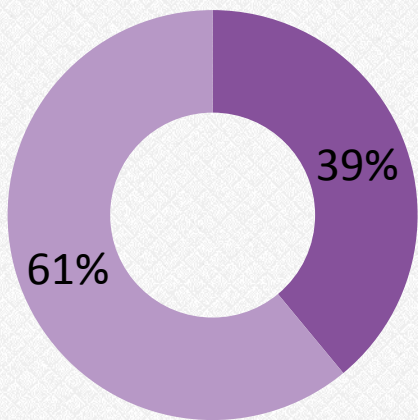
管理者的培养方面，**58%**调研者所在企业都采用过项目（周期较长，中期有实践环节，后期有回炉环节）的方式

从调研数据来看，有一半以上的企业没有采用过周期相对较长的培养方式。在某种程度上，也反映了大部分企业更多的通过“办班”的方式来对员工进行培养，严格意义上说还谈不上培养，充其量也只是课堂式的培训。正所谓“知行合一”、“学以致用”，如果学员掌握的知识或技能，没有实践的机会，或者知和行两张皮，培训的效果会大打折扣。目前，“**翻转课堂**”、“**五星教学法**”、“**行动学习**”已经越来越受到企业的热捧，究其原因：激发学员的学习热情，创造让知识或技能转化为实践的机会，让会培训效果更加有效。其实，对于中国的企业来讲，“课堂式”的培训是不缺乏的，但是站在学员的角度，他们期望通过培养提升他们的能力，解决其“痛点”问题，“带着问题来，和高手过招群策群力后，带着方案回，实践，复盘”是他们所认可的。既然是痛点问题，学员具有强烈的解决意愿；通过和高手过招，开阔思路，向身边优秀的人学习；通过实践，检验方案是否接地气，是否能真正解决问题；通过复盘切磋，不断完善方案。

智鼎公司在2015年的实践探索也证明，凡是培养效果好的，真正帮助学员解决了痛点问题的项目，具备“培训—实践—回炉”的完整链条。不过培养周期设定多长最合适，取决于培养的目标，但至少是一个完整的培养链条。

是否采用过跨界学习

■ 是 ■ 否



跨界学习，已被推崇为最具实效的组织间的学习方式。这种全新的学习体验，打破了地理界限、行业界限和职业界限，通过学习标杆企业的工作环境、管理现场、人文意境等，使学员身临其境与标杆企业的管理者思想交叉碰撞，再通过现场讨论、行动学习、课堂学习等多种方法让学员将自身所在企业的与标杆企业从文化、管理、环境等多维度对比，开阔视野，激发新的管理思路。

作为中高层的管理人员而言，技能类的提升对其来说并不是迫切需要的，他们更注重**思维创新、战略变革**等非管理技能类的能力提升，跨界学习是拓展视野、创新思维的最有效方式。标杆企业在其擅长领域的经营和管理模式具有领先性和创新性，通过组织间的学习和交流，使领先和创新的管理对学习者产生思维冲击，再通过跨界学习工作坊让学习者之间思想碰撞产生创新。当然，跨界学习还是用于对优秀员工的激励，为客户、合作伙伴提供高价值回馈的有效方式。从调研结果来看，**61%**的企业并没有采用这种方式去培养管理者。

总结

summary

缺乏人才会有什么后果？有研究显示：有**33%**的CEO认为，这对企业的创新力有极大的影响，**29%**的CEO认为这将错失新的市场机遇，有**25%**的CEO则称企业将被迫延迟或取消重要的战略计划，由此导致的机会成本简直无法估计。可见，无论企业的业务方向如何，影响企业成败诸多变数中唯一不变的就是：对优秀人才的需求。而人才对中国的重要性更远超全球其他任何国家，人口红利时代逐渐消逝，是时候挖掘和释放人的潜能了，因为人才就是中国惊人成长的引擎。

根据智鼎公司《2015年中国领导力发展调研报告》结果，尽管中国企业已视人才为企业发展的首要条件，企业对于人才管理的需求前所未有的紧迫，但在人才管理这条路上，中国的企业还有很长的路要走。企业不能因为没有人才管理就急于建立与执行。**人才战略必须进行精心制定和完善，并且与企业总体业务战略和需求匹配，才能成为企业成长的引擎，才能融入企业的文化。只有做到这一点，人才管理才具有有效性和可持续性。**



扫左侧二维码，关注“智鼎人才官”公众账号：

- ✓ 了解更多领导力相关专业文章，回复“领导力”
- ✓ 自测领导力，回复“测评领导力”
- ✓ 提升领导力，阅读《开发领导潜能》，回复“读书”
- ✓ 一对一咨询顾问，回复“智聊”

关于智鼎：

北京智鼎管理咨询有限公司创建于2004年，是一家国内领先的人才管理咨询机构。智鼎关注的是给组织带来核心价值的人才。应用我们的专长，帮助客户界定人才标准、甄选合适人才、发展高潜人才，并通过绩效管理，发挥人才潜能，实现组织的战略目标，通过人才管理，赢得竞争优势。

公司成立以来，为中国著名企业提供了卓有成效的咨询服务，如中国银行、工商银行、农业银行、广发银行、阳光保险、新华保险、同仁堂、青岛啤酒、川投集团、神州数码、中石化、中信建投证券等。

THANKS

谢谢

如需进一步了解

请与我们联系



www.zhiding.com.cn



insight@zhiding.com.cn



8610-64399891/93/95



通过人力资源管理帮助组织赢得竞争优势