



他们能够

# 实现 飞跃吗？

从“上任”到“胜任”  
——高级职能领导者的  
成功要素

POINT  
*of*  
VIEW

# 高

绩效的C级(即首席官级别)  
领导者需要具备怎样的领导力、技能、经验和态度组合?

对于这一问题,CEO们在组建团队和甄选高层领导继任者时往往会深思熟虑,高层领导者在谋求职业发展时也经常扪心自问。

毋庸置疑的是:企业对高层职能部门领导者的要求一直在增加。随着企业运营环境的不确定性持续加大,竞争日益激烈,雇员、投资者及其他利益相关方对企业的期望不断升高,CEO们需要依赖高层团队领导者们来驾驭前所未有的市场复杂性、风险和快速变革。而且,为了实现企业的战略目标,越来越需要职能部门和业务部门的领导者以全新的方式开展合作,从而规划和实施关键倡议,并移除变革障碍。此外,当今的高级职能领导者与董事会的接触会越来越多,他们必须能够提前洞悉董事们对战略问题的担忧和看法。

这些领导者们对企业影响重大。卓越的领导者不仅能够提出可靠的战略,而且能够建立必要的团队、结构和流程来落实计划,进而实现关键目标。而表现欠佳的领导者只能完成一部分工作。比如,他

们要么能够帮助组织制定正确的战略却无法将其落到实处,要么具备执行能力却无法明确新的战略。

今天,无论是甄选正确的职能领导者,还是组织培养下一任领导者,都面临着越来越多的挑战。究其原因,最主要的是:无论是财务、营销、HR、IT、法务,抑或是供应链部门,高层职能领导者的工作性质和范围都与其下属存在明显差异。

在评估下一任职能领导者时,有一项重要的考量因素:“他们能够实现飞跃吗?”

## 影响力：关于高绩效的C级领导者，我们应该了解的事情

对于企业的健康发展而言，必须正确评估高管能否在高级领导岗位上实现飞跃：尤其是在最高层岗位上，最为关键的是甄选出正确的领导者。让我们来思考以下几个实际案例：

对于一家市值500亿美元的技术公司而言，凭经验来选聘一位新的首席人力资源官似乎不再是首选。他们的首席人力资源官之前从未担任过该职务，甚至不具备在一家小型公司里的相关经验，所以她之前很少接触董事会或者全方位的HR事务。然而，她理解公司文化，熟悉公司业务，而且在组织内部颇有声望。在对她进行评估时，她在概念思维以及解读复杂的公司和员工动力方面表现出了非凡的能力。她理解个体的潜在动机，并了解在特定情境下的政治动力。她借助这些技能帮助公司高层在关键事务上构建共识，并使得每个成员都能高效合作。同事们可以向她寻求建议，因为她总有一些真知灼见。由于她很快赢得了董事会、CEO和管理层的尊重与信任，她一开始就在公司拥有很大的影响力，尤其是在CEO继任者规划方面——此时，首席人力资源官在公司内举足轻重，但如果他们无法影响董事会和CEO，则会被淘汰出局。

与之相反，如果一名高管空有技术专长，已无法保证他能够对企业产生影响。某一大型企业聘用了一位新的首席信息官来领导数字变革。该首席信息官拥有相关的工作经验和优异的战略思维技巧，具备完成此项工作所需的知识和能力。他能够激励同事们朝着同一个目标奋斗，但是却无法有效地影响其他高管与之合作。同事们觉得他谈话时总是居高临下，觉得自己比其他人聪明。由于他不能够为变革举措赢得支持，他领导的战略无法推进。要想顺利地实现变革，公司需要一位既能够将战略愿景传播到不同岗位和业务部门，又有耐心带领大家共同前进的人。

为何有些高管能够对组织产生积极影响，而其他人却不能？在特定的企业背景之下，个体成功与否的决定因素在于个体与岗位要求和公司文化的匹配程度，以及对岗位目标的理解程度。然而我们研究发现，那些在组织内最具影响力的C级领导者都具备一些共同的特点，即：优异的领导能力，能够适应工作和企业，并与其共同成长。

史宾沙通过研究识别出了几项最能影响高管绩效的几项关键领导能力。其中，对于高层职能领导者而言，以下三项能力最为重要：

- > **协作与影响** — 识别并培养与相关方的关系，加强对话，从而达成一致意见并与其携手实现目标。
- > **带领下属** — 管理、授权，及带领团队成员，将职能与项目委派给下属。
- > **培养能力** — 了解个体能力，并系统地培养下属。

举例而言，在一家矩阵型的企业内，能够协调和影响CEO及其他管理层是一项了不起的能力。对于某职能领导者而言，影响其他职能领域的高管并与合作更是难上加难，因为大家对公司的关注点和出发点都不尽相同。此中的佼佼者不仅对企业的驱动因素有着深刻的理解，而且能够找到切入点，进而与同事们建立起合作关系。最终，这些领导者很有可能成为CEO的心腹和智囊，能够对管理层、战略乃至外部组织产生极大的影响。

缺乏协调与影响能力的高级职能领导者往往面临被框死在某一岗位之上的风险，比如，人力资源领导者被划为“人事”人员，首席信息官被视为“技术员”，或者首席财务官被定义为“会计”。事实上，我们所做的公司调研也揭示出，新任的高管在最初的12至18个月就败下阵来的最主要的原因是，其无法影响并协调跨职能和跨业务部门。

同样，拥有强有力的团队建设能力也是高级职能领导者成功的关键因素。某些高级领导者能够在上任之初的18个月内取得成功，主要原因是他们能够构建得力的团队，并对下属充分授权。这些高管们将合适的人才放在合适的岗位上，并能够在必要时做出艰难决定。他们关注文化差异和个体职责，并能识别技能差距及改进机遇。他们能够将得力干将团结起来，

---

在下属做好准备之前将其提拔到高级职能领导岗位，会造成某些“价值缺口”，因为此时的下属还不具备在其职能范围内（或者更广泛的范围）的影响力。

---

并能优化团队组合，实现“1+1>2”的团队合作方式。这种能力非常重要，因为许多职能领导者都是首次担任此岗位，不具备管理大型、多层次团队的经验。

## 继任者计划：能力缺口

尽管这些高级管理能力都非常重要，但针对主要职能领导者及其直接下属所做的大量评估表明，二者之间存在很大的能力缺口。在成功必备的六大核心能力方面，直接下属的评分明显低于高级职能领导者，二者之间的差距大概需要三到四年的能力发展。在下属做好准备之前将其提拔到高级职能领导岗位，会造成某些“价值缺口”，因为此

时的下属还不具备在其职能范围内（或者更广泛的范围）的影响力。之所以如此，是因为下属在影响力方面能力欠佳，不了解公司或其他职能领域的驱动因素，未曾全面接触过公司，或无法构建和授权一个强

大的团队。他们不具备领域专长和岗位经验，在进行公司的重要问题辩论时可能会缺乏信心，为他们成为CEO和管理层的“军师”造成掣肘。

除了将其放置在岗位上锻炼外，组织如何才能给予职能领导者所需的发展时间呢？这是大多数公司都会面临的根本挑战，也是很难解决的难题。在

许多职能部门中，高级领导者的职能往往高度专业化，使得下属获取经验变得更加困难。许多职能岗位不涉及大型团队管理，或大量协调工作，所以在组织内部提拔这些高管时，无法对这些能力进行考量。

尽管如此，可以借助工作轮换、总经理岗位（P&L管理）体验，以及体验、接触其他职能领域和业务部门等方式帮助领导者做好准备，以担当更大、更复杂的职责。我们在调查一些早期担任过P&L责任，并接触过其他职能部门（即使是在区域层级上）的业务部门主管时，发现其与高级领导者之间的能力缺口要小于职能领导者与其直接下属。这些经历能够培养主管的领导能力，加深其对公司的认识，并帮助其了解不同的职能部门对公司的影响。那些擅长培养成熟的继任职能领导者的组织能够在早期便识别出具有发展潜力的人员，因此他们在人事调动方面拥有更多的选择。如果很难提供直接的P&L体验，那么在业务部门内部安排具有高发展潜力的主管进行不同职能岗位的轮岗，也不失为一种不错的选择。

## 弥合缺口：从何处着手？

在评估主管能否胜任高级职能岗位时，其过去展示出来的能力只能观凤一羽。仅凭知识和能力不足以预测其未来在高级岗位上的表现，因为大多数高级岗位更加复杂和不确定。组织内部晋升的主管们在完成公司目标和驾驭其所面临的挑战时，过去的知识与关系会变得不太有效。随着环境的改变，高管们必须在缺少足够的信息的前提下，全面了解事件的各个方面，并能够制定一个清晰的计划，之后动员并激励一个大型团队来执行落实。而且，对于高级职能领导岗位而言，不管继任候选人准备得多么充分，永远无法做到万无一失。经验与知识的缺口会一直存在。

因此，有必要了解个体能否随着工作和公司的改变而突破其当前能力而继续发展。我们称之为“管理智商”。

通过管理智商评估可以测量五大关键维度：商业智慧、情境智慧、人际智慧、学习智慧及概念智慧。拥有较强的商业智慧的高管能够在复杂和不确定的情景

---

缺乏协调与影响能力的高级职能领导者往往面临被框死在某一岗位之上的风险，比如，人力资源领导者被划为“人事”人员，首席信息官被视为“技术员”，或者首席财务官被定义为“会计”。

---

中进行分析判断；拥有较高情景智慧的高管能够从组织或社会角度来思考问题；而专长于人际智慧的高管能够解读并回应他人的情绪，并与之开展卓有成效的互动；概念智慧型高管能够从复杂和分散的信息中提炼出全局视点；最后，拥有较高的学习智慧的个体能够根据新的信息来改变思维和行为方式。

管理智商得分较高的高管拥有更多的发展空间。假以时日，他们将超越那些得分较低的同辈。此外，管理智商得分通常与晋升速度成正比。一项针对全球700多名首席执行官、总经理、首席运营官和首席财务官开展的 analysis 表明，管理智商得分较高的高管与得分较低者相比，晋升速度快20%。换言之，得分较高的高管的晋升时间平均比得分较低者早一年。

此外，如果新的职能领导者的管理智商得分较高，很有可能在其上任之初，在他们获得足够的时间来培养岗位所需的知识基础和领域专长之前，就能够为CEO和管理层提供有效的建议。这些高管在接触问题时具备清晰的结构化思维，并且能够进行简洁高效地沟通，使得他们在关键业务问题的辩论和讨论中成为管理层的得力伙伴。

# 结论

选拔合适的高级职能领导者充满了挑战，因为这些岗位领导者的工作性质和范围都与其下属存在明显差异。通过识别能力缺口，组织可以采取具体措施来培养职能领导者的技能，从而帮助其做好上任准备。但是对于高级管理职位而言，新的领导者永远无法做好百分之百的准备，所以重要的是要了解他们的发展潜力，并通过配备得力的团队或聘请外部教练等方式为新任领导者提供支持。

## 作者

Caroline Apffel (法国巴黎)、Claudia Kelly (美国斯坦福)、Robert Stark (美国旧金山)、Richard Zhu (中国上海)

## 关于史宾沙

在史宾沙公司,我们深知领导层的重要性。我们深受来自世界各地企业组织的信赖,相信我们能够协助他们进行高级领导人员的决策,取得深远卓越的效果。我们的客户范围广泛,涵盖大型跨国公司、新兴企业以及非营利机构,为客户提供专业的高管猎头及管理机构与领导层咨询服务,帮助他们卓有成效地建立并提升高绩效团队。

我们是私人机构,成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力,我们专注于提供知识、见解和结果。史宾沙管理顾问公司一直与各类组织的管理机构和领导层保持密切的合作关系,帮助他们解决不断变化的、领导层方面的需求问题,包括高级主管寻聘服务、管理层招聘、管理机构的效力、继任规划、深度高级管理人员及组织效能测评等服务。

如需获取史宾沙的更多信息,敬请访问

[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)和[www.spencerstuart.cn](http://www.spencerstuart.cn)。

社交媒体@史宾沙

紧跟与您的企业和事业相关的最新趋势与主题。



© 2016 Spencer Stuart. 保留所有权利。

如需复制、分发或分享此文章,

请联系[permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com)获取许可。