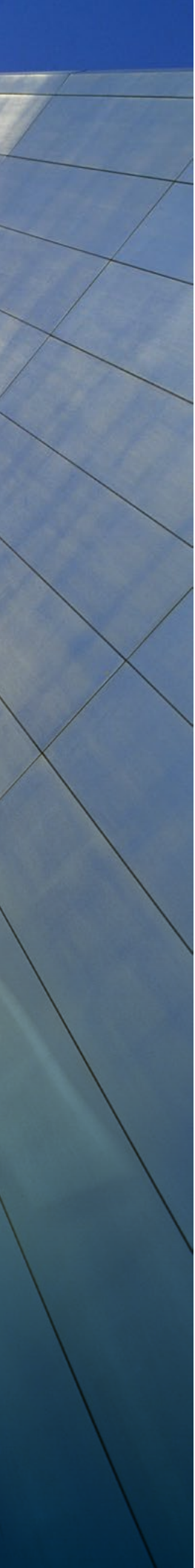




如何看待 高管评估

POINT
of
VIEW



对 大多数企业而言，准确地预测出哪些
高管可以胜任高级领导职位哪些不
能胜任至关重要，但这并非易事。

制定这些重大决策面临哪些挑战？首先，需要判断高管能否胜任新的领导角色，能否适应比以往更大的职责范围、更高的能动性和更加复杂的领导力环境。传统的评估方法并不能预测个体能否突破自身当前能力，成功胜任新的职责，并随着职位和企业的变化而积极改变。

其次，到达高管级别的人通常都已经有了相当的建树。这些人在一般性智力测试中的分数都很高，平均分至少超过85%。但这些测试并不是专门针对高管的，无法精确辨析“良好”、“优秀”和“杰出”领导者之间的区别。高管们对于能力和经验总能侃侃而谈，并且往往善于影响他人。这种能力组合能够造就合格的领导者，但也使得对其进行准确的综合性评估变得极其困难。

那么，企业如何提升做出至关重要的高层领导力决策的能力呢？在决定选拔和培养哪些高管来担任企业最重要的领导角色时，采取何种评估方法才能提供独到见解，进而帮助企业提升做决策的信心呢？

史宾沙在高管寻聘和领导力咨询方面积累了60余年的丰富经验,观察研究过不同环境下的领导力问题,深知如何帮助客户看待领导力在企业中的作用,以及如何选拔并培养能够为企业带来持续积极影响的高管人才。在本文中我们将探讨最有效的高管评估方法具备哪些特点,以及我们如何开发出一套克服传统方法关键缺陷的评估方法,并利用相应原则为客户提供丰富的见解,助其做出最重要的领导力决策。

提供更深入的见解: 最佳评估方法的特点

最有效的评估方法可以弥补传统评估方法的不足。具体而言,包括以下几个方面:

衡量影响高管领导效力的核心能力。

市面上存在上千种从各个维度评估人的工具,包括智商、个性和专业才能等,但并非所有的方法都行之有效:我们必须根据受评对象的独特属性来定制专门的方法。就企业领导者而言,检验评估方法的重要标准是其是否能够真正预测高管的未来表现。

企业的领导层需要不断审视外部环境,发现能够对企业造成影响的因素,并通过驱动高管团队乃至全体成员来实现长期结果。为此,无论高管处于何种职位、行业或地域,都需要利用一套核心的领导能力。有效的评估方法会依据一个客观标准,为领导者的关键能力打分,以便进行个体之间的横向比较,并能够与职位所需的能力等级进行比对。

考虑相关的领导力环境。

大多数人都见过这样的案例:同一个人采用几乎相同的方式来执行类似的任务,但结果是在一种环境下能够获得巨大的成功,而在另一种环境下却彻底地失败。为什么会这样呢?环境是关键所在。高管个人的工作表现很大程度上取决于他/她的能力、领导风格和专业水平能否很好地匹配特定职位的需求。因此,开展高管评估必须基于对领导力环境的全面的理解。

用发展的眼光评估未来潜力。

在评估高管时,不能只看到其表现出来的能力。因为当高管晋升到更高职位时,仅凭之前积累的知识和人脉,不足以有效地完成业务目标及克服更高的



挑战。随着环境的变化,高管必须要在具体信息减少的情况下,弄清楚更多的问题,并制定出明确的计划来激励、吸引并动员整个企业行动起来。因此,评估时应考量其是否能够拓展新能力并根据不断变化的领导力需求、商业环境和战略重点做出相应调整。

最佳评估方法应建立在“每个人都有潜力继续发展和提高自身表现”的原则之上。如果用发展的眼光进行评估,那么评估的价值就能得到被评估者的认同,提高高管的参与度,并践行评估提出的改进意见。

采用多种方法进行精准评估。

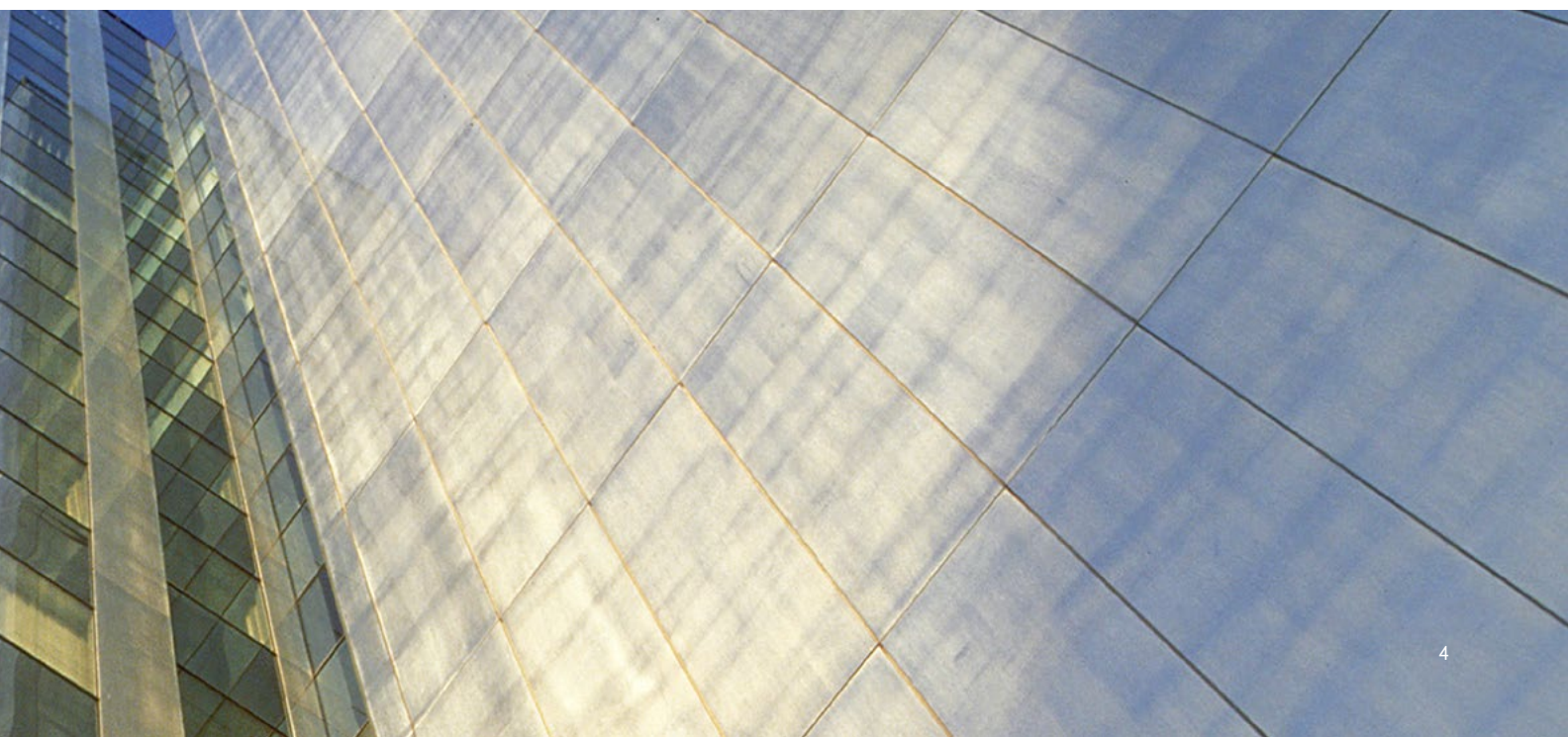
根据我们的研究和常识,仅有一种评估方法是远远不够的,尤其对于高管而言。一种评估工具无论多么富有洞见性也无法适用于每一个人。同样,单一的工具无法阐释领导力的所有方面。有效的评估应运用一系列的方法,从多个角度来评估高管。除了能力和知识外,还要深入了解诸多方面,如动机、价值观和个性。我们不仅要开展为高管专门定制的基于经验的访谈,还要开展人际风格问卷、实际案例演示、360度背景调查和其他调查等,以提高评估的

整体精准度,提供关于被评估对象的丰富、全面且有力的见解。

史宾沙的评估方法: 与绩效紧密关联

开展有效评估的基础是全面了解高管领导力在一个企业中的作用以及塑造特定领导力所需的因素。结合大量的领导力绩效研究,我们开发出了一个模型来考量领导力对企业的影响,以及在特定环境下需要怎样的人才来领导全局。我们的模型着重以下方面:

- » **企业环境:**领导者所处的团队、企业和商业环境中有哪些近期和远期必须回应的关键需求及制约因素。
- » **性格与特质风格类型:**评估对象是什么样的人;他/她的个性、情感驱动、价值观和领导风格是怎样的,这些是衡量高管与企业文化匹配度的重要因素。
- » **当前与潜在能力:**知识、技能和深层性格构成了某一职位所需要的整体领导能力。



» **领导力成果:**基于领导者在特定环境下表现出来的个性和能力,预计其能够实现的各种成果。

依据此模型,我们开发出一种独特的评估方法,以用于重大的领导力决策,从而全面了解高管相应工作环境下与其他同级别高管相比所表现出的个性和能力。此外,结合我们优秀的团队、独特的方法、及系统的评估,可以不断提升我们预测领导者能否成功时的精准度。

我们对高管职位有着深入的市场洞察和评估经验

如果没有优秀的评估专家,最精密的评估工具和流程也无济于事。我们比大多数寻聘企业都更了解这一点。我们的评估团队具备三项关键优势:

- » 充分理解CEO和高管领导力;
- » 商业和市场知识——行业、地域和市场;
- » 专业的评估专家。

我们会指派专门的顾问来进行侧重于发展的评估。这些顾问只做评估,不参与寻聘业务。他们对高管的领导力表现有着广泛且深入的了解,可以提供严

我们的评估方法:

企业文化

企业文化可以成就抑或破坏企业战略。我们帮助客户评估文化与战略的匹配情况,建立目标文化,并评估高管与文化的契合、适应及塑造程度。

史宾沙文化评估框架的基础在于:任何企业或个人都必须应对企业发展两大关键因素之间的固有矛盾,即:

- » 对于人员的态度,从独立性到依赖性
- » 对于变革的态度,从灵活性到稳定性

通过应用这一基础原则,我们确定了八种基本的文化类型,并可用此来诊断文化中高度复杂且多样化的行为模式,进而了解高管个人与企业文化的契合程度。因为文化模型使用相同的语言来描述企业文化与个人特质类型,对文化匹配度的评估就显得直白且具有可操作性。



我们的评估方法：

领导能力模型：六大核心能力

基于对140多种评估模型的研究以及对上万名高管的评估经验，我们提炼出影响领导力表现的六大能力。我们采用一致的标准比对高管的下述六大能力以及根据客户需要而确定的其他专业能力。我们也会随着领导力的演进持续开发能力。

					
驱动结果	战略思维	协调与影响	领导下属	领导变革	培养团队能力
交付成果并改进工作方式	了解市场，明确未来方向	邀请并共享信息；建立并促进强大的伙伴关系	参与、赋权并管理团队	激励并调整企业	培养个人、团队和企业的长期能力

谨而有见地的客观意见。我们的评估专家在心理学和评估学方面都拥有很高的学历，并且对心理学在商业领域的应用有着丰富的经验。此外，通过项目内外同事间的不断运用和比对，他们的技能也得到了进一步提高。

我们认为，市场洞察也是高管评估的一个重要方面。我们的评估专家与熟悉市场和行业的寻聘顾问合作，不仅可以客观地判断高管的能力，还可以将其与相似职位者进行横向比较。我们可以发掘一个人是否远高于市场水准——也就是说，很难再找到更好的人选。举例而言，如果一家企业要求高管既具备财务知识，又有商业经验、领导能力，并且会说一口流利的匈牙利语和普通话，那很可能只有一名候选人能够满足条件——最多如此！因此，与其耗费时间和资源在企业外部寻找一个开出天价或者根本不存在的人选，倒不如在企业内部培养或选拔

一个目前尚有差距但有潜力弥补的人才。只要经过全面评估，就可以透过基本简历，做出真正正确的选择。

一种专门针对高管的评估方法，可以评估一个人过去和现在的能力以及未来的潜力

我们的评估方法和工具皆是为企业服务的。首先，我们与客户共同确定高管要在怎样的战略环境下大展拳脚。这涉及到明确业务的战略重点以及特定职位的领导力目标，包括可以衡量的业绩成果、具体任务和行为要求、偏好的领导力风格和必备能力等。

我们的领导能力模型可以客观地衡量一系列商业领导能力，以便在任意高管之间进行横向比较。处于衡量尺度中段代表领导能力的中庸水平；处于尺

度上段的人，即便与全球最大企业的著名高管相比也毫不逊色。

我们不仅关注高管过去的经历和现在的能力，还看重其未来的潜力。高管决策智慧 (ExI®) 是我们评估个人潜力的一项核心工具，通过衡量某些特质来预测高管的能力和企业影响力。我们的衡量尺度不会把高管局限在上层的狭小区间内，比如IQ，因为几乎所有高管的IQ都处在前10%或15%的水平。相反，我们会为他们定制完整的衡量尺度。高管决策智慧 (ExI®) 是唯一经过验证的预测高管未来的发展和表现的有效评估方法。举例而言，高管决策智慧得分较高的C级别高管的晋升速度比常人快22%。简言之，如果将这些工具和其他的能力及风格评估方法结合起来，我们就可以判断出高管过去做过什

么、现在能做什么、在怎样的环境能有最佳表现，以及在怎样的环境下能够取得长期发展。

我们还考虑了领导者的个性和个人风格，以及其与企业需求和企业文化的匹配度。我们的文化评估方法可以衡量高管的文化影响力和匹配度，就具体的领导力和文化发展空间提供实用见解。史宾沙文化评估的基础在于：任何企业或个人都必须应对企业发展两大关键因素之间的固有矛盾，即：对于人员的态度（从独立性到依赖性）以及对于变革的态度（从灵活性到稳定性）。

我们的评估专家深谙高管领导力的要求，因此我们的评估侧重于个人的发展潜能，能够提供具体的反馈意见来帮助高管逐步形成个人的领导风格和能力。

我们的评估方法：

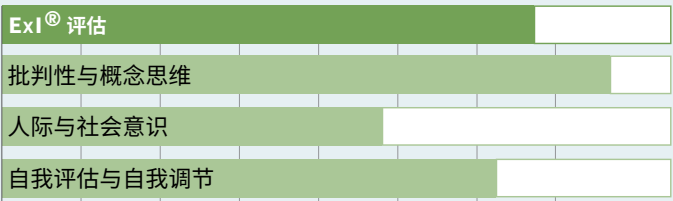
高管决策智慧

高管决策智慧 (ExI®) 是史宾沙开发的一种衡量高管潜力的专有方法。根据过去十余年积累的经验，我们发现“决策智慧”的三个维度不仅可以用来预测高管的晋升速度，还可以推测出企业在新CEO就任两年后的业绩表现。我们可以衡量领导者培养出真正的领导能力的潜能，以及所需要花费的时间。在评估高管的决策智慧时，我们通过高管案例让受评估者在陌生环境下实时地展现其思考能力，不掺杂个人经验，从而挖掘出更深层次的特质。

“决策智慧”包括以下三方面：

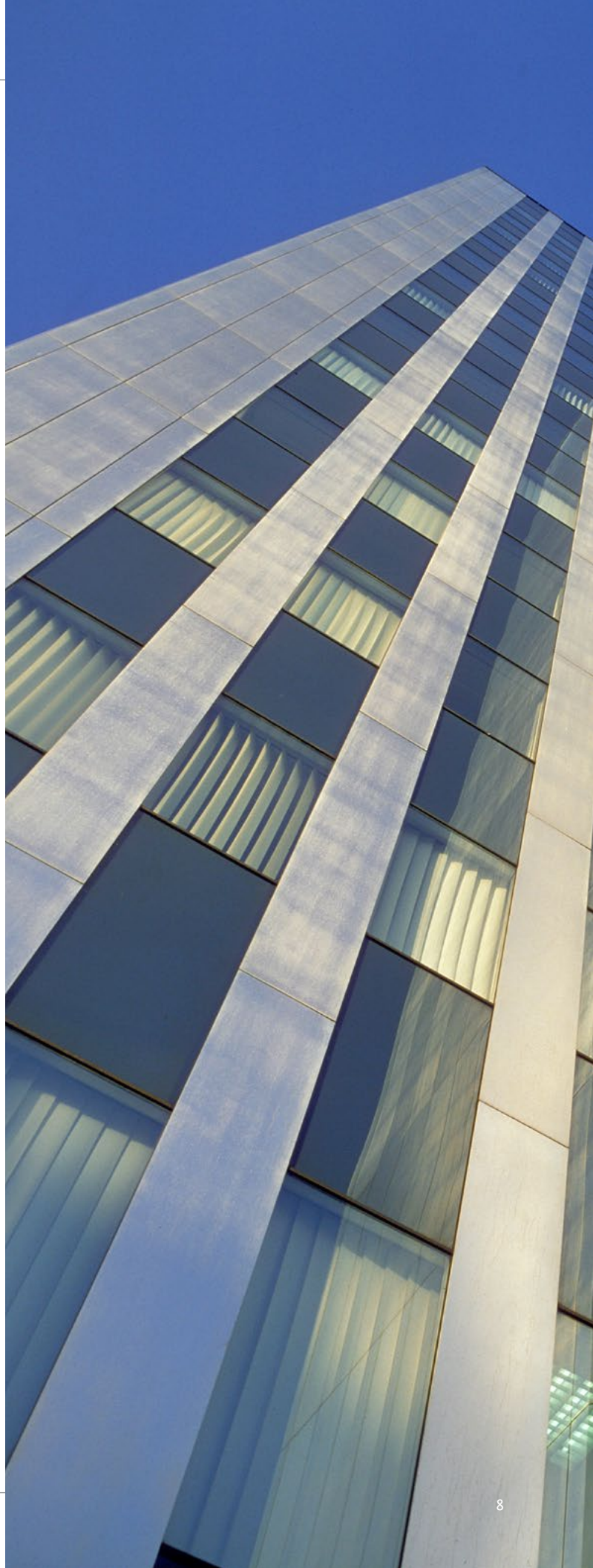
- » **批判性与概念思维**
质疑假设，预测结果，判断行动价值。
- » **人际与社会意识**
读懂情绪并予以回应，预测他人会对某一情形做出何种反应。
- » **自我评估与自我调节**
接受新信息，与已有信息作比较，采取行动。

高管决策智慧评估



一套完整工具: 提供多重视角和相关环境下的具体发展建议

有效的工具和合格的人员固然重要,但若不能以正确的方法结合二者,则依旧不能成功。我们将专业的团队和工具相结合,采用多重视角和交叉验证过的方法来考量高管的发展潜能。我们的评估专家将多个工具得出的结果整合,形成关于受评估者的更高层面的综合见解,这远胜于各部分简单加总的结果。由此,我们可以全面了解高管现有的能力以及未来可能的成就,从真正意义上帮助他们找到并实现最好的归宿。



关于史宾沙

在史宾沙,我们深知领导力的重要性。世界各地的组织信任我们,我们帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务,我们能够帮助大型跨国公司到新兴企业再到非营利机构等优秀客户建立并加强高绩效团队。

我们是一家私有公司,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。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作,以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求,例如高级主管寻聘服务、管理层寻聘、管理机构的效力、继任规划、高级管理人员及组织效能测评等其它方面的问题。

如需了解更多史宾沙相关的信息,请浏览下列网站:
www.spencerstuart.com及www.spencerstuart.cn

欢迎在社交媒体关注 @ Spencer Stuart

实时了解有关您的企业和职业的最新趋势和话题。

     @SpencerStuart

© 2017 史宾沙管理顾问咨询公司版权所有
如需复制、转载或分享此文章,请登录: permissions@spencerstuart.com

阿姆斯特丹
亚特兰大
班加罗尔
巴塞罗那
北京
波哥大
波士顿
布鲁塞尔
布宜诺斯艾利斯
卡尔加里
芝加哥
哥本哈根
达拉斯
迪拜
法兰克福
日内瓦
香港
休斯顿
伊斯坦布尔
约翰尼斯堡
伦敦
洛杉矶
马德里
墨尔本
墨西哥市
迈阿密
米兰
明尼阿波利斯/圣保罗区
蒙特利尔
莫斯科
孟买
慕尼黑
新德里
纽约
奥兰治县
巴黎
费城
布拉格
罗马
旧金山
圣地亚哥
圣保罗
西雅图
上海
硅谷
新加坡
斯坦福德
斯德哥尔摩
悉尼
东京
多伦多
维也纳
华沙
华盛顿特区
苏黎世