

# 领导力培养的 今与昔

可行方法

POINT  
*of*  
VIEW



十年前,正规的领导力培训与培养模型风靡一时,其中尤以IBM、GE和联合利华模型为典范。这些模型培养出了大批杰出领袖,他们将各自的企业运营得有声有色。这些机构每年雇佣数百名毕业生,将他们安排到不同的工作、职能或区域间轮岗,并送去接受高管培训。二十五年后,如果这些毕业生顺利发展的话,其中大多数人应该都已担任高管职位。

如今时过境迁,形势与这些项目的全盛时期相比已经发生了太多的改变。如下几大因素影响着重领导力培养的演变历程:

- **节奏** 当今世界的变化速度越来越快。传统的领导力培养与供应系统面向的是一个更加理想的世界,当时的变化很大程度上是可预测的,而且变化过程呈线性形式,而非当今的指数形式。随着市场和竞争环境的快速改变,长周期培养方式的效果将会如何?
- **流动性** 总体而言,职场流动性日益增加。其后果包括:个体在自身发展过程中必须承担更多的责任。
- **文化** 企业文化的重要性日益凸显。文化指导着员工的日常决策与行为模式,进而提升或减损企业的经营业绩。在塑造企业文化的过程中,领导者应发挥怎样的作用?企业文化又是如何影响领导者的?
- **组织结构** 随着几家知名企业高调推行“无老板”模式及自我管理架构,人们开始思考传统领导力观念的重要性。在大多数公司里,严格的层级结构已逐渐消失,取而代之的是更为扁平、分散、灵活,往往也更为国际化的组织结构。
- **新模式** 当然,一些在计算机时代诞生的企业,如苹果和谷歌等,开发了自己特有的人才与领导力培养方式,以匹配其文化与业务模式。某些企业还创建了自己的企业大学。

在上述因素影响下,领导力培养经历了怎样的演变?这些演变对于当今的领导者而言意味着什么?

我们认为,对于今天的领导者而言,帮助企业适应不断变化的业务环境是一项尤为重要的能力。CEO及其他高管必须经常审视外部环境,发现其中能够影响公司发展的因素,并将此类风险与机遇融入企业战略。随着现今市场与竞争环境的不断变化,企业必须更快做出响应。同时,领导者也必须快速为企业构建新的能力和文化,确保多元化、国际化的员工队伍能适应新的业务目标。

原黑石集团私募股权公司(Blackstone's Private Equity Group)运营合伙人、原联合利华首席人力资源官、CEO.works管理顾问公司创始人Sandy Ogg表示:“领导力就是过去与未来的交汇点。领导者必须帮助企业整合战略与文化。在当今呈指数变化的世界中,领导者的职责就是网聚人才与他们共进。”

目前看来,没有哪项领导力培养模型能够一骑绝尘,涵盖顶尖领导者所需的全部知识、技能和经验。领导力模型难以面面俱到,这一点并不足为奇。为探索领导力培训的演变历程,我们访问了数位在领导力与高管培养方面颇有造诣的探索者和资深从业者。我们发现,当前最有效的领导力培训方式通常具备四项关键驱动因素。

## CEO的责任与参与

坐落于纽约克劳顿(Crotonville)的通用电气管理开发研究所成立于20世纪50年代中期。在通用CEO杰克·韦尔奇(Jack Welch)的带领下,经过不断发展,该研究所业已成为推动企业与文化变革的重要工具,也是举世闻名的顶级领导人才培养基地。韦尔奇在这里投入了大量的资金与精力,并亲自参与授课。

Bill Conaty曾在通用担任人力资源主管长达15年,现为私募股权投资公司Clayton Dubilier & Rice人才问题顾问。在他看来:“领导力培训课程的效果取决于CEO的意愿。如果CEO绝对信任领导力培养措施,企业的其他成员才会加紧努力促其成功。相反,如果CEO并非完全支持或者不能树立行为榜样,其他人便难免消极怠工,任由课程一步步走向失败。”

领导力教练Marshall Goldsmith告诉与其打交道的CEO们,他们应该承担更多的责任。如果CEO们希望其他领导者执行一些行为准则,那么除了为人才培养措施提供支持外,他们还必须以身作则。

Goldsmith说道:“我经常告诉CEO们,‘如果你希望其他人做某件事,你要身先士卒,给他们树立榜样。在你开始训诫其他人之前,让他们看到你的认真态度和亲力亲为’。如此,他们才能够以同样的方式处理下一级管理层的培养问题,并成为下一级领导者的榜样。最终,这种方式一层层地辐射下去,从而可以统一整个公司的前进方向。”

## 成功领导力的定义与衡量

Goldsmith认为,许多领导力培训课程的失败之处在于他们无法评定高管们是否取得了进步。“一般在领导力培训课程中评估哪些方面呢?培训讲师、所提供的午餐、课程举办场地等等,而几乎从未对参训的领导者进行过评估!”

Goldsmith与人合作在八家大型企业内开展了一项领导力培训课程研究,其中采用了外部培训、辅导、课堂培训、在职互动等多种培训方法。在每门课程结束时,公司不再衡量“学员满意度”,转而测量一段时间后在其同事及利益相关方眼中,学员的领导效力是否有显著提升。不管采用何种培训方式,进步最大的是那些与同事讨论改进顺序,之后定期跟进的高管。研究发现,对于不能坚持从同事处获得持续反馈的领导者,其取得进步的概率微乎其微。

Ogg在黑石的一项重要工作就是衡量领导力绩效。2011年加盟公司之后,他便开始改进公司在高管岗位雇佣方面的业绩记录,尤其是旗下的投资组合公司的CEO岗位。除了重新设计雇佣流程,使其更加有据可循外(提升候选人的成功率),他还着手确定哪些领导力活动能够为投资组合公司带来更高的回报,并对其所谓的“领导力改变的回报”和新领导者“价值评估速度(STV)”进行了跟踪。

Ogg表示:“我们思考的是,某项工作在某人领导下是否取得了我们期望的结果。在新领导者到来之前,我们已经有了回报的历史记录,所以我们可以知道新领导者是否改变了投资轨道。我们一直希望能将这些公司的业绩从线性增长变为指数增长。通过度量领导力改变的回报以及价值评估速度,我们已经能够识别‘曲线改变者’的作用,并思考如何帮助其他领导者开展此项工作。”

## 领导力设计,为企业战略和所需文化提供支持

Ogg表示:“如果没有领导力,战略在文化面前将不堪一击。”CEO与管理层有时不能充分认识到,通过领导力设计,他们能对企业文化和变革准备带来怎样的影响。

“如果你想要快速变革一家公司,领导力和管理层文化是最高的杠杆点。紧随其后的便是领导力设计:我们实际在做什么?我们怎样甄选、培训以及提拔领导者?我们召开哪些会议?怎样做出决定?如何分派权利?”Ogg表示:“一家公司的领导力基因包罗万象。大多数人认为某些事情早已决定好了,生就如此。但是如果你是CEO,你就可以改变领导力设计。”

公司对未来领导者的识别、晋升和培养方式与高管团队努力构建的企业文化之间关联甚多,所以董事会与CEO应仔细思考公司对新晋人才(尤其是CEO候选人)的培养和晋升方式。为确保下一代高管符合公司未来需要的文化,人才管理与培养课程以及员工评估制度就必须反映出企业所需的理念、行为与能力。比如,如果一家企业需要转向更具驱动性的结果导向型文化,那么其培训与培养课程、会议召开方式以及高管的沟通方式等都应该向新晋领导者传达出一种信号,告诉他们怎么才能在未来的文化中取得成功。

## 高度关联的突击式高管培训

即使是在招聘方面做的非常成功的公司，在评估、培养与留住最有前途的员工方面也有可能受挫。领导力培养主要取决于岗位经验，即，通过亲自实践以及观察老板和同事的行为方式来学习，包括接受训练与反馈。第三种领导力培养方式则是小型但重要的正规高管培训。然而，鉴于今天的改变速度，需要员工脱产数周甚至更长时间的企业培训方式已不再适用，取而代之的是短期、更具针对性的集中式培训。有些人将其比喻为“高速公路上的加油站”。

包括网上学习在内的现代技术以及向更短期、更具针对性的培训转变，有望提升培训课程的重要性，并增加培训后的技能保留。因为在当今世界，人们的注意力持续时间较短，而且利用信息的方式已发生了改变。

“过去，你可能今年出去参加一个为期一周的课程，明年再去参加另一个。虽然这些课程可能非常精彩，但是有两个问题：首先，我很怀疑课程结束后知识能保留多少；其次，课程结束后通常不会跟进衡量学员是否学以致用。”Goldsmith解释道：“伴随着新技术的发展，我们有可能提供短期的突击式内容培训，并建立持续的跟进与衡量，从而使得这些课程真正将关注点放在执行之上。如今，让人们记住某些事情已非易事，因为我们身陷大量的电子邮件和语音信件之中，大多数人会觉得自己一辈子都没这么忙过。”

对于公司而言，在高管培训方面进行投入有助于激励参加培训的领导者，并培养其忠诚度。这是Conaty在通用期间通过观察在克劳顿参加课程的高管们而得出的结论，他也坚信时至今日这项结论仍然适用。“你可以吸引优秀人才加入到企业之中，但是我认为雇主有责任进一步培养和评估这些人才。在这一方面，有些公司不以为意，结果数年之后，这些优秀人才又重新回到了人才市场。”

\*\*\*

**有**效的领导力亲身实践与指导具有前所未有的重要意义，能够直接影响企业整体的经营业绩。在当今快速变化的环境中，领导者必须为企业适应不断变化的业务环境铺平道路。有望培养该等高管的领导力培养课程具备几点共同要素。其中，CEO应直接支持并参与培养举措，并确保整体的领导力设计与企业文化符合领导力培养目标。必须对这些培养举措的成果进行持续测量。而且，最佳的高管培训必须始终维持关联性与高度的针对性。最后，最有效的领导力培养与培养方法必须随着业务需求的变化而演进，从而培养出下一代优秀领导人才。

### 作者

David S. Daniel (斯坦福德)、Greg Welch (芝加哥)

## 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](http://www.spencerstuart.com)及[www.spencerstuart.cn](http://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