

高管们， 你真的了解 “学商”吗？

POINT
of
VIEW



当今世界经历着快速的变化，颠覆性知识和技术层出不穷。高管们若希望成功，必须具备快速的学习和运用能力。尽管许多企业都在讨论学习话题，但是目前的大多数理论与构想都无法务实地描述出何种学习方式有助于高管获得成功，何种学习方式能预示高管的未来表现。大多数高管如果无法快速地掌握大量信息，就很难步入企业的最高管理层。那么，学习方式对于高管的成功和公司的业绩有着怎样的影响呢？

我们发现，学商能力对高管的成功产生重大影响。学商能帮助领导者顺应形势，从而为企业带来更好的业绩。学商不仅涉及对新信息的敏锐度及吸收应用能力，还包括如下技能：

- 能够批判性地审视自己的思维方式、无意识偏见及行为；
- 能够开放心态，积极寻找并倾听新颖或相反的看法；
- 能够识别其他观点的高明之处；
- 能够改变自己的观点，并采取回应行动（如，是否放弃正在努力实行的措施，不管沉没成本有多大，或者是否追求未经检验的新发展道路）；
- 即使在面对相反观点时，也能够懂得何时换位思考

然而，大多数企业由于缺少精确的评估工具，因而无法精确地识别并培养学商。这些企业通常依赖缺乏客观性的自我报告工具，或片面注重结果而不关心结果背后的思维方式。事实上，思维方式更能预示未来绩效，也更加难以评估。

企业环境也同样重要。每个企业都有自己特有的文化和挑战，学商的影响也因此千差万别。比如，当一家企业的文化需要做出改变，尤其是原企业文化不重视学习时，高学商的领导者将发挥举足轻重的作用。我们将探索几种常见的学习假设，了解如何识别、评估及培养学商。

学商的误区

有几种常见的假设探讨善于学习的人“长什么样”，但是这些假设通常关注技能或过程，而忽略了对学商组成要素的全局把握。学商具有更多的综合性和多面性。我们不妨思考以下问题：



聪明的人更善于学习？

并非所有的智力形式都能保证强大的学习和适应能力。有些人善于加工信息，并不意味着其能够据此行动或改变其行为方式。例如，一家金融机构的CEO，当初毕业时是班里的佼佼者，现在更是被公认为是全球银行与证券领域首屈一指的专家。然而，当他所在的行业面临金融服务的数字转型时，他还是不能做到游刃有余。同样地，有些人能够识别行业动态的改变或者能够分析形势、找出劣势，却未必善于从这些分析中学习或者将之付诸行动。许多工程领导者学会了怎样解剖和拆析项目与问题，但是批判能力并不能与学习和适应能力划等号。



你拥有越多的专业知识就越擅长学习？

专业知识是通过学习获取的，所以似乎理所当然，一个人过去学有所成，未来也将继续学习出色。然而，有些人固执地相信自己过去学得的专业知识（尽管这些知识很了不起）将长期受用，不管时代如何变迁，也不管出现了多少新事物。Tom Wujec是欧特克公司（Autodesk）的研究员，也是全球3D设计领域的领军人物。他在“棉花糖挑战”设计活动中向我们展示了这一误区。活动规则是：用几根意大利面条、胶带、绳子和一颗棉花糖搭建一个可以自由站立的塔，最高者获胜。结果，商学院毕业的高材生们表现最差，而幼儿园学生由于没有受到先前经验与偏见的阻碍，反而表现得比大多数成年人都要好。善于解决问题和学习的人会从过去的知识中吸取经验，同时保持开放和求知的空杯心态。此外，有些人经历不少，却不善于从中学习。打个比方，假设有位高管，过去十年在十个国家生活过。乍一看，这样的经历可能说明她是一个对文化敏感的人。然而换种角度分析，也许她并不具备良好的学习与适应能力，以至于无法在不同的文化环境中生活超过一年。



求知欲强、心态开放的人善于学习？

某旅游公司的CMO是位书迷。她读的书五花八门，从行为经济学到文艺复兴时期的艺术不等。在访问公司的几家办事处时，她决定安排团队出游，前往冷门景点，了解当地人是如何体验他们的城市的。这则故事说明，该CMO对很多主题都充满好奇，但是涉入不深。而真正的学习是具有针对性和持久性的过程，其最终结果是改变个体的行为方式。有些人将定向信息采集误认为对知识的好奇。某全球消费品公司的HR主管宣称公司高管都极具好奇心，然而实际上，他们只是单纯热衷于获取完成项目所需的信息，而这一过程并未对其行为方式产生持久的改变。乐于学习非常重要，但是仅有兴趣是不够的。某全球医疗公司的CEO继任候选人认为，如果公司希望在不断演进的行业中取得成功，就必须做出重大变革。他意识到公司的风险规避文化将扼杀亟需的创新能力。他不仅对公司的发展方向有着清晰的认识，而且知道如果自己担任最高领导职位，变革领导力将是亟待提升的技能。乐于学习是该候选人的加分项，但不属于能力范畴。

在这三方面，多数人都是强于其中的一项，只有少数人能面面俱到。一般情况下，高管们最强的是开放心态，接下来依次是诚实比较和自我调整。缺乏清晰准确的比较，你就无法进行精确的调整，而缺乏对新观点的开放心态，你就无法进行清晰准确的比较。

这三方面得分较低的领导者在面临与其相左的看法或答案时，往往不会认真对待，甚至懒得理会。他们毫无理由地否认他人的答案比自己的更好，而且太执着于自己的想法，从而忽略其他人的意见。例如，一位ExI得分较低但是曾经晋升较快的高管得到评估结果时，对结果竭力否认而不问为什么。这也暴露了他在开放心态和自我评估方面的软肋。另一位高管曾协助研发一项产品，但是由于对消费市场的判断有误，该产品最终未能实现量产。而在后来的讨论中，这位高管将该产品视为一项关键成就，尽管事实显然与之相悖。得分较高的领导者首先承认不存在完美的答案。他们往往会寻找更多的方案，并乐于识别自己和他人的方案中的积极面和消极面，从未创造出更好的答案。他们对较优方案持积极欢迎的态度，并将其视为一种机遇。我们曾经共事过的某位CEO继任候选人将这些要素付诸实践。他积极地恳请我们对其领导与沟通技巧做出建设性批评，之后与高管教练一起在日常的互动中运用这些反馈。

此外，拥有过高的学商也许并不是件好事情，这一点貌似有悖直觉。如果领导者在开放心态、诚实比较和自我调整方面都得分较高，他们会过度地希望改变自己的观点，无法维护自己的立场，而且比较容易被别人的意见所左右。管理智商的其他维度及成熟领导力的益处在这方面体现得淋漓尽致。我们的数据显示，综合审视高智力与学商，会比单独分析其中一项更能预测高管的成长。凭借基于经验的成熟判断力，高管在制定决策时便能更清晰地了解周围环境。

学商的识别与评估

学商是管理智商的关键组成部分。管理智商是一套独特的能力组合，能够帮助高管在最高级别岗位上发挥出色表现。二者都能对企业绩效产生实际影响。CEO在这两方面的得分越高，公司的业绩越突出。史宾沙专有的管理智商测量方法 (ExI®) 揭示出如下事实：CEO上任时的得分能够预示两年后利润绩效变化的16%。我们的分析还表明，高级领导者的学商与企业的收入存在关联。

学商的构成要素包括：

- > **开放心态**：能够接受不同或相反的观点与见解。
- > **诚实比较**：能够识别自己与他人观点的不同之处，并承认他人的见解可能更胜一筹。
- > **自我调整**：能够积极接受他人观点，转变自己的想法，将他人的观点视为一种机遇，并能够积极寻求并应用建设性批评。

学商的构成要素:

- > 开放心态
- > 诚实比较
- > 自我调整

避免CEO反馈陷阱

CEO们应尤其注意保持和培养自己的开放心态、诚实比较和自我调整能力。具体的措施包括：积极寻求不同观点、建立新消息通道等。最高管理层通常难以获得与其意见相左的信息与观点，或许是因为他们离新信息来源比较远，或许是因为下属在阐述不同观点时会心存顾虑。某金融机构的新任CEO最初担心他的外向型性格和强势影响力会导致团队中相对内向的成员不敢质疑他的观点。数月之后，他认识到了自己的错误并改正了行为方式：他告诉团队成员，为了保证广开言路，他在发表自己的观点之前会先倾听其他人的见解。

另一位CEO故意雇佣了一位与其性格截然不同的首席运营官，以便检验自己的观点。他在两人的办公室之间设了一间专门的会议室来解决冲突，并定下规矩：两人中的任一人均可要求另一人进入会议室；在找出双方均同意的解决方案之前，谁都不准离开。他的高学商灌输到了整个公司。尽管行业环境时有波动，但与其他公司相比，这家公司的运转更加平稳，因为它能够及时识别市场变化，并在效率模式和发展模式之间主动切换。这位CEO还与区域内的其他公司携手建立一个学习中心，帮助高管们相互学习质量管理方法。

高学商的CEO们更加倾向于认同“失败乃成功之母”。例如，当被问及是否要炒掉一位给公司造成巨额损失的员工时，IBM前董事长兼CEO Thomas Watson的回答足以写入教科书：“不！我刚刚花了60万美元来培训他，我为什么要把他的经验拱手给别人呢？”

如何提升学商？

提升全员学商的第一步就是评估和雇佣学商高的管理者，他们可以为企业内的其他人树立学习榜样。此类管理者还可以建立或加入学习小组，并借此帮助企业培养学习导向型文化。上述措施相辅相成，当它们在各个层面都产生效果时，将为企业带来最大化的收益。

个体层面

麻省理工大学斯隆管理学院荣誉教授Edgar Schein在其著作《谦卑探究》(Humble Inquiry)中指出：谦虚与好奇不仅是有效沟通的关键要素，也是提高学商的必要前提。高学商的人不一定是房间里最聪明的人。领导者如果想要提升学商，可以主动寻求评估并倾听建设性批评，从而警惕自己的盲点所在，确保前进途中能意识到自身的不足。寻找一位深谙管理智商要义的教练也是非常有帮助的。对于学商已然很高的人而言，持续进行不记名的360°评估可以确保他们保持良好的自我认知，避免患上“皇帝的新衣综合征”。善于从团队中学习的领导者也能更加有效地领导团队，因为他们能让团队全体成员都参与到学习过程之中。

团队与企业层面

在大数据时代,知识日新月异,高级领导者必须依赖团队来帮助其从“噪音”中识别出具有战略意义的信息。相较于旷日持久的企业转型,组建强大的学习团队(即成员间互相学习的跨学科小组)显然收效更快。轻量级的团队学习流程不消数月即可成型。学习团队应由不同职能部门和背景的成员组成。团队应鼓励大家踊跃交流,并充分利用成员的知识与才干。最优的团队能够基于其调查结果共同解决问题、开展尝试并落实最佳实践。它们能够以恭敬地提供和接受信息为原则,积极分享信息并倾听他人意见。强大的学习团队能够坦然承认自己对某一问题不够了解。它们深知哪些成员对特定领域更为精通,并能在讨论过程中积极寻求该等成员的意见。

企业文化与结构在学商培养中也具有重要意义。擅长此道的企业会将领导者放置在迫使其学习的环境中(比如安排全新的任务),之后为领导者提供工具并帮助其学习。学习导向型企业往往拥有一套系统的方法与设施,内部职责分明,且企业环境鼓励非正式交流,进而促进相互学习。企业可以通过考察人们的反应来构建更有利于学习的环境(比如,对于冒险是奖励还是惩罚?),同时创造内隐学习的空间(包括日程、绩效目标、情绪等方面),从而进一步提升全员学商。

此外,在同行群体、周围团队及包括董事会成员在内的360°关系中进行定期评估并创建反馈回路,能够帮助每个人从成功与失败中学习。通过反馈,企业应帮助个体认识到,运用不同的决策流程不是随意的偏好问题,而是成功的关键因素。雇佣高学商的领导者可以为企业带来益处,因为他们可以为全体成员树立榜样。CEO们有机会利用其决策权激活领导力并转变文化。当然,高管的期望应当务实:尽管文化转型能带来长期受益,但是其本身是一个循序渐进的过程。



结论

毋庸置疑,人们对于学习方式及学习在管理和企业业绩方面的作用这一问题将不断产生新的认识。我们发现,在当今瞬息万变的环境中,高学商的领导者、强大的学习团队,以及学习导向型文化至关重要。简单地吸收信息远远不够,无意识偏见和执念会扼杀有助发展的更优方案。领先的企业能够规避常见误区,从而精确识别和招聘高学商领导者,并提升全员学商。学商能最大化地帮助高级领导者制定最优决策,为整个企业带来更好的业绩。

作者

Caroline Bell (伦敦)、Dimitry Hodge (悉尼)
Steve Kelner (波士顿)、Jeremiah Lee (波士顿)

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