



打造企业未来的领导人

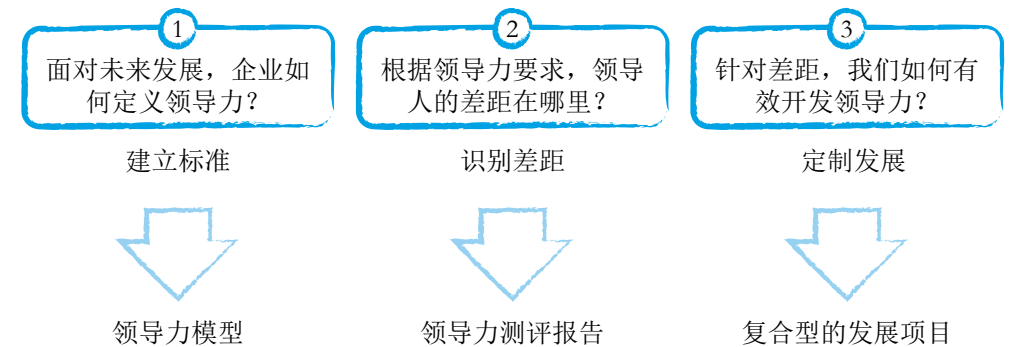
——谈有效开发领导力的方法

文 / 刘 恒

领导力开发是市场上一个炙热的话题。在当前不确定性极高的经济环境中，领导人过去的成功并不足以保证未来的持续成功；而其领导力水平直接影响企业战略、创新环境及员工动力等促成企业基业长青的重要因素。德勤最新的研究显示，“领导力开发”已经成为企业最关注的人才管理策略和行动之一，然而与此同时，德勤的研究也表明只有 4.3% 的高管认为企业领导力开发是“非常有效”的。“理想很美好，现实很骨感”也生动地体现在领导力开发上。

在笔者所服务的一些大型企业中，领导力开发项目可谓琳琅满目，如商学院提供的 EDP 项目、海外学习、咨询 / 培训公司提供的各类培训项目、在线学习、教练，等等。但是，这些领导力项目的投入产出收益却不尽如人意。究其原因未能系统思考和部署领导力开发工作，仅仅组合市场上提供的各类产品并不能满足企业领导力开发的个性化要求。

图 1 领导力开发三部曲



领导力开发毋庸置疑是一个战略性议题。笔者认为，企业应该开始思考三个方面的问题，“面对未来发展，企业如何定义领导力？”、“根据领导力要求，领导人的差距在哪里？”以及“针对差距，我们如何有效开发领导力？”，也就是“建立标准—识别差距—定制发展”三部曲，如图 1 所示。结合笔者多年服务大型企业的经验，有以下几个观点分享。

观点 1：有目标的领导力开发才是有效的。

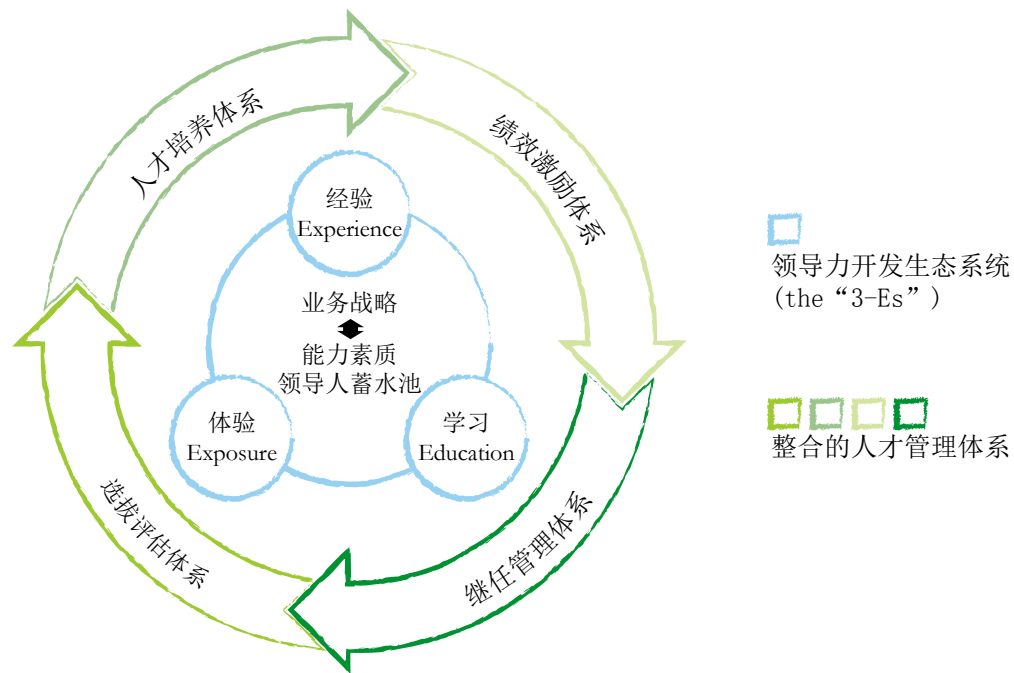
一些企业领导力开发项目效果平平，究其原因，企业忽略了“建立标准”、“识别差距”这两个环节。随着外部经济环境的变化，领导人的素质要求也发生了很大变化。过去，中国企业领导人大多是业务、技术出身，如今越来越多的企业将战略前瞻、高效执行、领导创新、激励他人等作为领导人的重要素质。没有领导力标准，后续工作就成了无的放矢。

很多企业领导力开发项目是按照中管、高管等级别来简单分类实施的。事实上，这种粗放的分类方式无法清晰界定每个个体需要重点发展培养的方向，导致他们随波逐流、收效甚微。科学的能力素质测评可以帮助领导人对自己有更为准确的认知。领导人的自我评估与他人对其的评价可能存在极大的差距，这种落差迫使领导人自省，并产生足够的动力参加领导力提升项目。明确的领导力标准及科学的能力评估结果可以帮助制订领导人的“个人发展计划”（IDP），更为清晰地描绘领导人发展蓝图及提升的重点方向。

观点 2：“经验 + 体验 + 学习”是开发领导力的黄金组合。

德勤认为，“经验—体验—学习”是有效的领导力开发系统，如图 2 所示。企业可以通过各种在岗形式的实践和挑战的经历使领导人获得经验，如全球派遣、特殊项目、跟随训练、轮岗等。也可以建立“人脉渠道”使领导人获得直接的体验和支持，利用如指派资深高管作为导师、聘用外部教练、建立内部关系网络等方式使领导人有更多的机会向他人学习，借助他人经验促成成功。另外还可以通过一些学习方式，如授课、网络学习平台、行动式学习等补充领导人的知识理论体系。这三种方式应以“经验”培养为主，是提高领导力最有效的方式，约占 70% 的贡献；而辅导、伙伴关系、正式授课、行动式学习等机制是领导力提升必要的补充方式，约占 30% 的贡献。

图 2 德勤领导力开发框架



包括德勤在内的许多企业受益于此“黄金组合”。以德勤为例，因业务快速成长公司需要培养更多优秀的合伙人，“高潜力人才培养计划”应运而生。公司每年选出约 30 名优秀高级经理参加“全球人才派遣”计划，将他们派遣到德勤全球各地的分所工作一年以发展其专业能力、管理能力，拓展国际化视野。与此同时，公司为每人指派一名资深合伙人作为其导师，定期反馈与沟通，为其提供有益的指导。另外，值得一提的是，德勤服务的一些客户被引入了“行动式学习”，以提升“学习”的效果。在学习中以企业业务需求为导向，有针对性地设计学习内容，在课堂上寓教于“讨

论”，寓教于“练习”，从而提升领导人解决具体业务问题的能力。

观点 3：有效的领导力开发需要科学的人才管理政策作为配套支撑。

领导力开发不是孤立的体系，需要一系列的人才管理政策作为配套支撑，包括选拔评估、人才培养、绩效激励及继任管理等，如图 2 所示。例如，选拔评估政策帮助企业建立“领导人才库”，把业绩优秀且富有发展潜力的领导人选拔出来进行培养，提高投入产出回报；绩效激励政策帮助企业科学衡量领导人的绩效，尤其是其参与了领导力开发项目后是否有绩效提升及行为的改变等。企业在推行领导力开发项目时务必要审视其人力资源政策，避免人力资源政策成为掣肘。

领导力开发的终极目标是拥有一个高质量的“领导人蓄水池”，可以源源不断地为企业业务扩张提供领导人才。为了达成这个目标，除了科学系统规划领导力开发工作本身，“造就领导人”的企业文化是一个更本质的因素，也就是整个企业要有强烈的意愿培养领导人，一把手以此为重要任务亲自领导，持续关注。GE、宝洁等以人才培养著称的公司，也曾用大量时间建设企业文化来打破组织间壁垒，聚焦领导人培养。领导力开发任重道远，所幸，很多企业已经在路上。

刘 恒 德勤管理咨询总监

德勤中国版权所有。未经许可，不得以任何形式转载。