

白皮书

制定领导力策略

组织成功的关键因素





目录

简介	1
什么是“领导力策略”？	2
制定领导力策略	3
制定领导力发展策略	17
人才招聘、人才可持续性和领导力实践的建议	21
获得绩效并培养组织需要的人才	24
结论	25
参考资料	25

简介

组织依靠有才能的领导者来带领其应对各种前所未有的变化。然而，新闻和近期的研究报告充分证明了即使是最好且最受推崇的组织也未能适应变化、成功实施策略计划，或做好应对未来更多不确定因素的准备。我们相信，这一混乱局面是由低效的领导力所造成的，而且，如果不改变当前的领导力发展方法，我们将面临更甚于此的局面。

随着一些知名公司的销声匿迹或被取而代之（想想Lucent、Chrysler、Lehman Brothers、Northern Rock、Merrill Lynch），以及诸如中国和印度经济等新势力的崛起，一些针对首席执行官的调查显示，他们认为其公司领导人才的素质将决定自己的命运。此外，许多高管感叹所在公司的领导后备力量不足，而且茫然不知婴儿潮一代的领导者最终让位时会是什么样的局面。我们能期盼下一代领导者一上任便会提高能力吗？或者，我们所目睹的是否便是出现会导致为数更多的著名破产案例的难以弥补

的人才缺口的迹象？您所在组织如何能避免与领导力不足相关的风险，并更好地让当前和未来的领导者准备好应对还无法预料的变化？

每位领导者均了解明确的经营策略所具有的价值。但是，只有少数领导者会考虑到，实施这些要求改变组织的发展方向或能力的策略时，将需要的领导力。没有有效的领导，即使最好最有力的策略也会中途夭折，无法发挥其潜力。这份白皮书将阐明什么是领导力策略，以及如何为您的组织制定领导力策略，以改变您培养领导者和获得新领导能力的方式。

什么是“领导力策略”？

若要了解什么是领导力策略，我们首先必须明确领导力指的是什么。创新领导力中心从事领导者和领导力研究已逾40年之久，且最近已得出一项重要结论：领导力虽始于担任领导职位的个人，但并不止于个人¹。组织实现其目标的能力并不仅仅取决于一位出色领导者的意志力，乃至组织命令链的有效性。这些虽然很重要，但是未必能帮助我们了解为什么一些公司会在其他公司失败的方面取得成功。

研究表明，我们必须将领导力文化定义为，由正式和非正式领导者为促使组织成功而合作采取的集体行动。最终造成差异的不仅是决定组织成功的个人领导者的人数或素质，还有正式和非正式领导者通力合作以推动组织目标实现的能力。因此，此处所定义的领导力所指的是领导者以及领导者之间的关系。在不同时期，领导力范畴大于个人领导者的观念被称为相互依存、无边界、集体或关联的领导力观念。

在更广义的定义中，领导力包括正式和非正式领导者。实际运营中的组织工作执行情况，很少能像其组织结构图所建议的那样循规蹈矩。

沟通、影响和合作会在整个组织中横向纵向发生，就像组织结构图几乎不存在一样，这点从组织内部各人员建立非正式交流网络的工作中就可看出²。

在有关领导力的任何商讨中忽略此实际情况，就相当于没有掌握事情的实际情况，也没有掌握要成功实施策略所必须了解和管理的方面。

因此，我们描述组织的领导力时，应考虑：

- A 所需的领导者人数，如组织结构图中描述的当前和规划的正式领导职位所示（人数、级别、地区、职能、业务部门、工作汇报关系等）；
- B 选拔中所需的素质（人口统计数据、多样化、背景、经验水平）；
- C 实施经营策略和营造所需文化需要的技能和行为（技能、能力、知识基础）；
- D 领导者的集体领导能力，他们以团队和跨界合作方式来实施策略、解决问题、应对威胁、适应变化情况、支持创新等；
- E 所需的领导力文化，包括使用中的领导力实践，如跨界合作、员工参与、承担结果责任、为其他人创造领导机会、发展其他领导者和了解如何学习。

大多数有关人才和领导力后备力量的工作均只注重了领导者的人数及其素质。若不考虑关联的领导力 and 领导力文化，我们便忽视了让领导力在组织中发挥积极作用的因素，以及通常会决定策略和计划能否实际达成的因素。

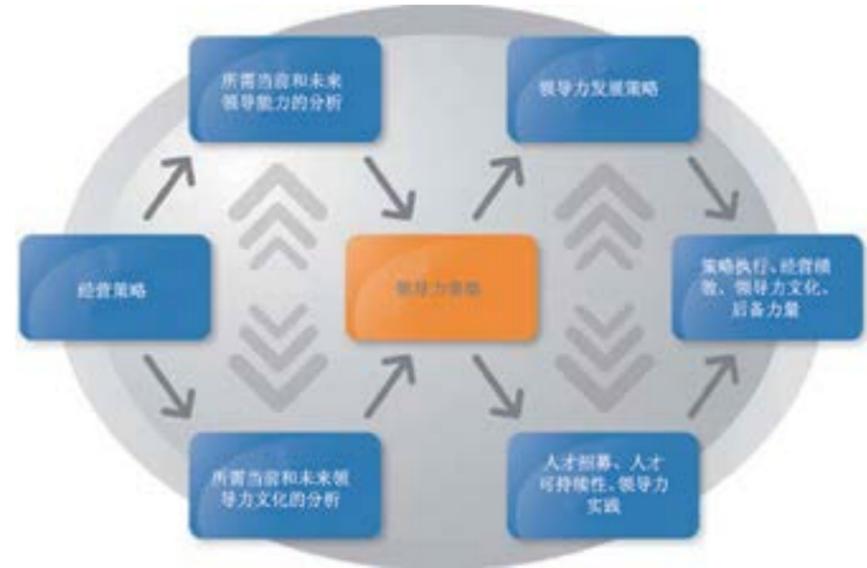
完善的领导力策略应将所有此类因素考虑在内。仅仅在组织结构图中填入所有领导职位，并不会产生实施策略、适应变化情况、支持创新或其他重要组织议程所需的领导力。重要的不仅是安排合适人数的问题，还有这些人从事什么工作，以及他们相互之间如何联系的问题。

领导力策略明确阐述为获得成功，所需要的领导者人数、类型，及其职务和技能如何以个人和集体方式相结合。

只有极少数组织拥有明确的领导力策略。没有此类策略，首席执行官们发现他们没有所需的管理人才还值得奇怪吗？

正如经营策略一样，领导力策略基于对当前状况的透彻分析，以及对未来的远见卓识。我们可制定领导力发展策略以创造理想的未来，还可确定有关人才管理

程序的建议。策略实施后，经营绩效会提供有关其有效性的反馈，并帮助确定领导人才发展后，可考虑的新经营策略。



领导力策略应由经营策略驱动，并具体说明：

A. 人数：考虑到增长需求和预计营业额，接下来的5至10年会需要的领导者人数

1. 何时
2. 什么岗位
3. 所在级别

B. 素质：被选拔或保留时，个人领导者和全体领导者应具备的特点，例如：

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 人口统计数据 <ol style="list-style-type: none"> a. 年龄 b. 性别 c. 种族 d. 文化背景 e. 教育 f. 经验 | <ol style="list-style-type: none"> 2. 内部晋升或是外部招聘 3. 多样化，有针对性的多样化 <ol style="list-style-type: none"> a. 级别 b. 地区 |
|---|--|

C. 技能/行为：按职能、级别、地区或部门而定，领导者实施经营策略所需的特定技能、行为、知识、能力或才干

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 适用于组织内所有领导者的一般行为能力 2. 按级别或职能而定的特定行为能力 3. 组织内的所有领导者所需的一般技能和知识 | <ol style="list-style-type: none"> 4. 级别或职能所需的技能或知识 5. 按地区而定的技能、知识或能力 6. 语言能力； |
|---|---|

D. 集体能力：合作时领导者所需的能力，例如：

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 作为集体领导团队，提供指导、展示协力合作和激发敬业精神 2. 在内部或外部跨界合作，且兼具效率和成效地解决问题或作出改进 3. 让员工参与决策，并在实施跨职能行动时获得他们的积极支持 4. 共同制定策略，并以协调方式执行此类策略 5. 成功实施需要跨职能合作的创新 | <ol style="list-style-type: none"> 6. 以有凝聚力和始终如一方式来适应变化情况 7. 共同工作，以期扩展在新市场的业务 8. 确保合规性/透明度需要整个企业内拥有一系列一致的价值观、信念和行动 9. 以要求跨部门协调的方式响应客户需求 10. 代表企业，而非为单个部门来培养人才； |
|---|---|

E. 领导力文化：领导者在其领导过程中所创造文化的关键特征

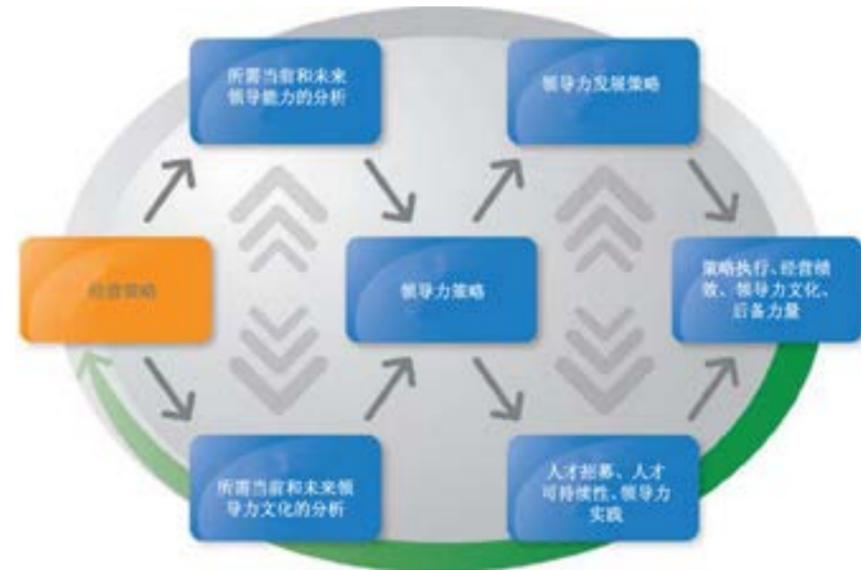
- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 领导者之间的依赖、独立或相互依赖程度 2. 通过领导者的集体行为和行动所加强的关键价值观 3. 大部分领导者所展示出的领导风格（控制导向型、自由放任型、参与型） | <ol style="list-style-type: none"> 4. 在企业内重要且共有的领导力实践（员工参与、承担责任、把握改进机会、以客户为中心等等）。 |
|---|--|

制定领导力策略后，即可起草领导力发展策略，以阐明如何贯彻领导力策略，以及如何了解有关人才管理系统和程序的建议，此类建议是支持领导力发展策略和方法所需要的。

制定领导力策略

制定领导力策略的第一步便是审查经营策略，以提出有关领导力新要求的建议。此分析通常需要一个熟知业务的专家小组，以及了解领导人才聘用、保留和培养程序的其他人员。由经营策略开始，第一步便是确定策略的驱动因素。驱动因素是领导者所作出的关键选择，这些选择关乎如何定位组织，以充分利用其在市场中的优势、劣势、机会和威胁。上述各问题让某一项策略成为一个组织所独有的策略，

并规定了如何在资源、时间和精力之间作出取舍。驱动因素为数不多，但可帮助我们了解领导者和组织的集体领导力要达到的所绝对不可或缺的元素。



编制领导力策略时，确定关键驱动因素很重要，因为最终会需要就领导者及其发展的资金投入对象作出艰难的选择。随着领导力总人数和发展预算的紧缩，看清领导力投资与所需组织结果之间的关系比起以往更重要，

组织结果的衡量标准包括增长、盈利能力、人才保留，以及对控制领导力发展支出的高层决策者至关重要的其他衡量标准。



业务的关键驱动因素为：

- 相对较少的（例如3 至5 个）决定因素，它们对特定行业内的特定组织具有可持续的竞争优势；
- 亦称为“关键成功因素”、“关键价值主张”、“重要成功因素”等；
- 以现在或未来为导向。客户和竞争对手改变时，关键策略驱动因素仍然相关吗？

请注意，关键驱动因素就其本身而言并不是具体的策略，而是领导者就组织所作出的关键决策。例如，在诸如餐饮业的一些市场中，确保客户满意可能被定为关键的成功驱动因素。而在诸如公用事业的其他行业中，客户满意度可能并非关键驱动因素。公用事业行业的关键驱动因素可能是找到可转化成电能，且价格优惠的原材料

长期资源。获得客户满意度和低价的原材料并非完善的经营策略，但它们会促成具体经营策略的制定。餐馆老板必须制定策略以达到高客户满意度，而公共事业公司必须制定策略以确保低成本原料。

通过回答几个基本问题，可确定关键驱动因素：

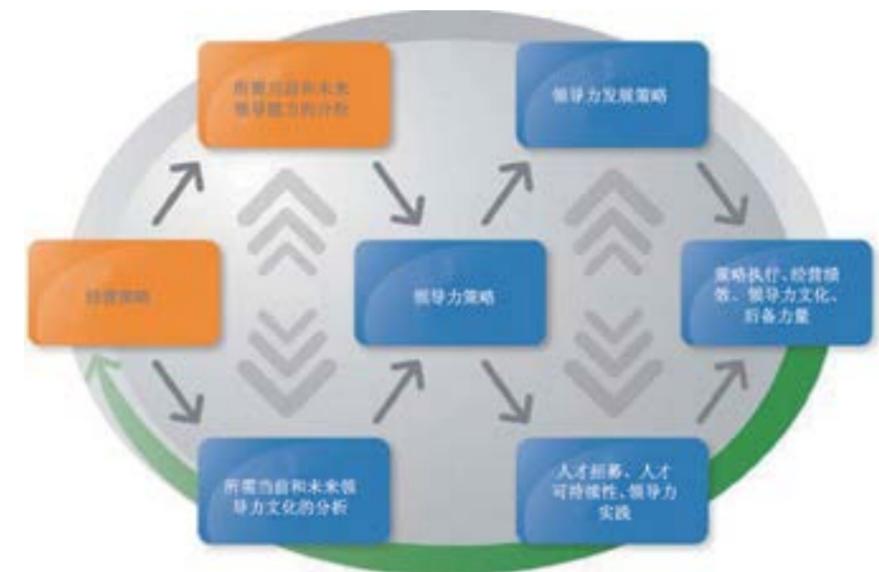
- 这是否为绝对必需的组织能力？在促成该愿景/使命达成时，是否有其他因素更加不可或缺？
- 什么因素对竞争成功与完成使命最重要？（比较而言）
- 这是否为将组织定位于比其竞争对手更出色状态的因素？
- 做好此方面工作是否会直接促成持续性或未来的成功？
- 未能做好此方面工作是否会导致组织的失败？



关键驱动因素	领导力策略建议
提高全球化水平	<ul style="list-style-type: none"> 提高领导者文化敏感性的要求 加强高层在不同地域的表现 加强从事关键领导职务人员的语言技能，以建立跨文化关系 加强未来领导者外派的重要性 进一步了解当地法律和策略制定中的业务安排
提高创新水平	<ul style="list-style-type: none"> 提高领导者之间的独立程度，以在新产品推入市场时，获得更有效的跨职能合作 在融合对客户了解，并将其转化为新产品的可盈利理念方面，需要提高跨职能的领导参与度 必须预估快速扩展产品组合的资金、场地、人才建议 需要改变文化，以培养组织高层的创新精神而非风险厌恶文化
进一步以客户为中心	<ul style="list-style-type: none"> 需要发展和实施新程序，以了解客户体验，并将其转化为改进的商务实践 必须在整个组织内所有客户接触点建立牢固的联系，以便让客户体验到与公司之间密切无缝的合作关系 需要了解不同客户群的需求，并突破“一刀切”的方法 必须灌输客户至上与客户关怀的文化
投资于大幅增长的机会	<ul style="list-style-type: none"> 快速增长需要重视人才发展：必须加速关键职务人才的招募和发展，以免人才成为持续发展的瓶颈 在接下来的三年内，必须将每个级别的领导者人数增加10%
提高运营效率	<ul style="list-style-type: none"> 必须引进六西格玛，学习制造和其他方法。使成本能与关键竞争对手抗衡；这些举措必须以高层为首，并由各级别领导者来支持 必须创造持续发展的文化，并真正由身居领导职位的人员带领

事实上，领导力策略建议可以更为具体，反映围绕着关键驱动因素的实际机会和问题。关键驱动因素及其相关的经营策略应就领导者为了组织取得成功必须做好的方面有明确的建议。最终，领导力发展活动必须确保个人领导者和组织的集体领导力已准备好，可实施与关键驱动因素相关的最重要策略。

确定高层领导力策略建议后，制定领导力策略的下一步是评估当前领导力状况，并将其与理想未来状况作比较。此步骤需要大量的评估和数据收集，包括将影响要遵循的领导力策略和领导力发展策略方面的决定的各种可变因素。



下表所列为可用于收集每个类别所需信息的方法示例。

维度	数据收集的方法
人数	<ul style="list-style-type: none"> 人力规划 HRIS数据 方案编制
素质	<ul style="list-style-type: none"> 评估中心 领导风格评估/人格概况 人才管理表/审查报告 HRIS数据
技能/行为	<ul style="list-style-type: none"> 职业概况 能力测试 HRIS数据 调查/访谈 能力鉴定和评估
集体能力	<ul style="list-style-type: none"> 焦点小组 观察 访谈 文档分析
领导力文化	<ul style="list-style-type: none"> 文化评估调查 员工调查 观察 焦点小组访谈 文档分析

从上述分析中获得的数据可用于确定组织中当前和未来领导力状况的差距，这可突显领导力策略中有待解决的优先事项。以下所示为应执行的差距分析的简单示例。

领导力维度	分析	领导力策略的差距建议									
按级别而定的领导者人数	<table border="1"> <tr> <td>第1级</td> <td>10 (1年)</td> <td>15 (5年)</td> </tr> <tr> <td>第2级</td> <td>75 (1年)</td> <td>125 (5年)</td> </tr> <tr> <td>第3级</td> <td>450 (1年)</td> <td>750 (5年)</td> </tr> </table>	第1级	10 (1年)	15 (5年)	第2级	75 (1年)	125 (5年)	第3级	450 (1年)	750 (5年)	第2和第3级人数的大幅增加将需要加速内部发展，以及外部雇佣或招募。
第1级	10 (1年)	15 (5年)									
第2级	75 (1年)	125 (5年)									
第3级	450 (1年)	750 (5年)									
领导者地区	<table border="1"> <tr> <td>北美地区</td> <td>450 (1年)</td> <td>500 (5年)</td> </tr> <tr> <td>欧美、中东及非洲</td> <td>75 (1年)</td> <td>150 (5年)</td> </tr> <tr> <td>亚太地区</td> <td>50 (1年)</td> <td>250 (5年)</td> </tr> </table>	北美地区	450 (1年)	500 (5年)	欧美、中东及非洲	75 (1年)	150 (5年)	亚太地区	50 (1年)	250 (5年)	虽然鉴于人员流动，会持续晋升人员，但北美地区增长将比较缓慢。欧洲、中东及非洲，尤其是亚太地区均有大幅增加。
北美地区	450 (1年)	500 (5年)									
欧美、中东及非洲	75 (1年)	150 (5年)									
亚太地区	50 (1年)	250 (5年)									
领导者素质	<p>年龄</p> <p>未来 (浅绿色) 当前 (深绿色)</p> <p>20-30 31-41 41-51 51+</p>	婴儿潮一代的退休将要求加快以更年轻备用人员接替他们的程序之进展；新招聘的人员也将更年轻。									
领导者性别	<table border="1"> <tr> <td>1年</td> <td>75 女性</td> <td>585 男性</td> </tr> <tr> <td>2年</td> <td>300 女性</td> <td>1125 男性</td> </tr> </table>	1年	75 女性	585 男性	2年	300 女性	1125 男性	必须积极努力招聘、发展和保留女性员工，以达到20%+的目标。			
1年	75 女性	585 男性									
2年	300 女性	1125 男性									
领导者的技能/行为：策略所需的关键能力	<p>能力</p> <p>经营效率</p> <p>消减成本</p> <p>风险规避</p> <p>创新</p> <p>适应变化情况</p> <p>人才发展</p> <p>未来 (浅绿色) 当前 (深绿色)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	需要重大变化；有些人可能不会做出改变；需要为此做好准备。									

领导力维度	分析	领导力策略的差距建议
亚洲、非洲和拉丁美洲的领导者所需的技能 / 行为	<p>当前</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大多数为外派雇员 • 少数人拥有建立业务关系所需的语言或文化背景 <p>未来</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当地知识和关系 • 语言技能 • 了解当地法规 • 充分了解当地客户 	通过招聘和加快内部发展来改变各地区领导者的组合情况；确保总部也能了解他们的意见。
策略所需的集体能力	<p>当前</p> <ul style="list-style-type: none"> • 达到规划的最后期限 • 拥护公司政策 • 保持产品质量 <p>未来</p> <ul style="list-style-type: none"> • 快速地将创新成功应用于市场 • 更好 / 更快地协调以响应全球客户的需求 • 跨职能的人才发展 	行为是全新的，并将要求重视相关人员了解以不同方式协作期间所产生的问题。
领导力文化	<p>当前</p> <ul style="list-style-type: none"> • 依赖和独立文化相结合 • 跨职能和区域来协调产品推出或政策实施的困难 <p>未来</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大幅提高各职能和区域之间文化的独立性，以实现更有效的全球运营，支持更快速的创新和客户响应 	高层领导者必须通过策略举措工作，在更改领导力文化时让他人参与其中。

这又是一个高度简化的领导力建议示例，此领导力建议是在比较未来领导能力与目前已有的领导能力时，应从经营策略中得出的。通过向管理团队演示并与其讨论，得出和确认这些建议后，差距分析表右栏中的问题需要加以解决。领导力策略总结了弥补差距必须采取的措施。制定领导力发展策略后，根据领导力策略，提出关于发展当前和未来领导者，以及组织领导者的集体能力所要采取方法的具体建议。差距分析还可得出有关招聘、选拔和其他人才管理系统、政策和程序的明确建议。

以下为一个领导力策略示例。（实际策略对每个领导力维度的解释更为详细和具体。）该策略还可能包括每项措施的具体预定日期、负责人、成功障碍、成本以及有关领导力发展或人才管理程序的建议。

实施贵公司领导力策略的成本是多少？

虽然没有一个精确的公式可以将领导力策略转换为完成每个目标所需的预算和时间，但由于其与经营策略的明确联系，领导力策略确实可为证明这种投资的合理性提供一个令人信服的依据。尽管跨组织、行业和地域作出比较很困难，ASTD² 和 Training Magazine³ 对美国市场的研究显示每位员工的平均开支持续在大约1200 美元，或介于所有培训和发展活动薪酬总额的2% 到3% 之间。高管发展的开支通常较高，面临激烈竞争或快速变化商业环境的行业或企业，以及因其发展实践而获奖励的公司，此类开支也较高。

制定策略通常是一个反复的过程，包括为此目的组建团队，以定期向管理团队或提供监督的指导委员会汇报工作。正如人才评价一样，制定领导力策略的过程会产生以往可能从来没有发生过的有益对话。这些对话可能作为干预，开始转变组织中有关管理人才问题的信念和价值观。



策略制定是逻辑和艺术的结合，同时涉及左脑和右脑的工作。确定所需领导者人数通常是使用人力规划方法进行的简单增长目标推算，而定义所需的领导力文化却是一个更具非线性特点的过程。有多种方式能够提供帮助。一种方法为“将来完成式”方法，即将自身“映射”到未来中，并设想如果组织全面实施其经营策略，并尽可能有效运营，领导力文化将会如何。人们会观察领导者的哪些行为？支持和加强这些行为的所有领导者持有哪些共同信念？员工、客户和其他利益相关者通常会对领导力作何评论？哪些行为比较显而易见，并可强化所需的文化性质？哪些行为会是“良好领导力”的象征，并得到相应的奖励？不管使用什么方法定义所需的文化，定义都将要求领导力策略与领导力感性的一面和谐共存。将情商作为有效领导力的一个重要元素，许多书籍中都有所涉及，CCL 长期以来一直支持使用反馈、模拟和其他体验方式帮助领导者了解其行为对他人的影响。

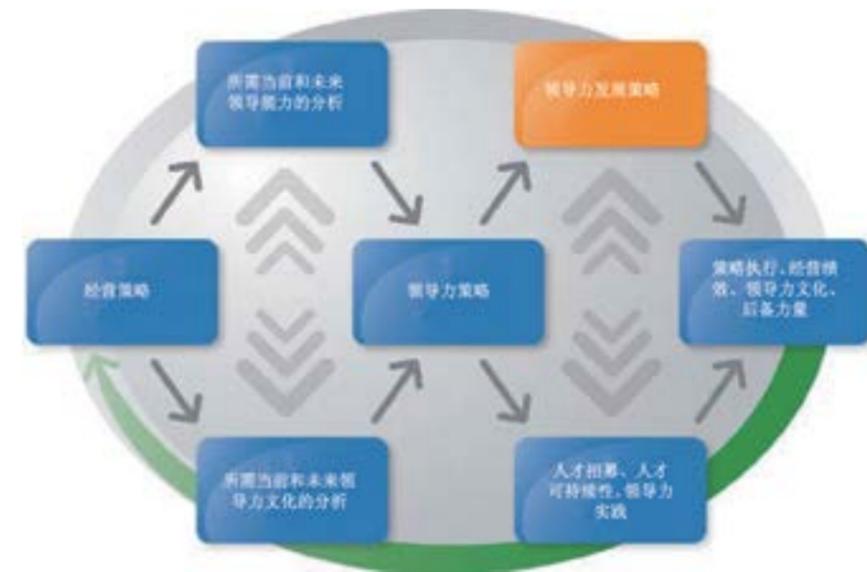
在制定领导力策略中，如果未能尽可能详细地描述实施经营策略所需的领导力文化，将导致后期在实施过程中的疏忽，从而影响策略实施，对有效绩效造成不利影响。

例如，如果跨界合作未明确规定为新领导力文化中的要求，那么依赖跨部门或跨职能的合作策略很可能遭到领导者的强硬抵触，因为这些领导者更重视优化其各自领域内的结果而非帮助企业获得成功。再重复一次，决定组织成败的关键不在于聘用了多少位领导者，而在于他们的实际行动。

领导力维度	关键策略	创造所需领导力的措施	其他建议
人数	<p>将领导者人数从当前的600位以下增加到900位以上</p> <p>将欧洲、中东及非洲的领导者从目前75位增加到150位</p> <p>将亚太地区的领导者增加四倍，即从50位增加到250位</p>	<p>60% 的增长来自内部晋升</p> <p>40% 的增长来自外部招聘</p> <p>亚太地区发展将需要招募领导者，因为领导者的当地市场竞争极为激烈。60% 的增长来自领导者的内部晋升市场</p>	<p>需要加快欧洲、中东及非洲和亚太地区的发展</p> <p>每个地区均需要高效的入职程序</p> <p>需要高效的并购整合程序</p>
素质	<p>提高三个最高级别中50岁以下领导者的比例</p> <p>将各个级别中女性领导者的比例提高至20%以上</p>	<p>将招聘与快速晋升相结合，接替即将退休的高层管理人员</p> <p>积极采用内部人才鉴定</p>	<p>必须解决导致女性和X一代工作者拒绝领导力机会的问题</p> <p>新的人才ID 和招聘程序</p>
技能 / 行为	<p>提高创新、适应变化情况、培养人才、冒合理风险的能力，同时保持经营效率和对削减成本机会的重视度。</p> <p>发展区域商业敏锐度</p>	<p>将所需素质的行为评估纳入晋升标准</p> <p>创造专注且有效的发展经验，以加强所需的能力</p> <p>根据要求评估发展和投资</p> <p>投资发展亚太地区、非洲和拉丁美洲的当地领导者</p>	<p>需要有效的行为衡量标准</p> <p>对于无法在1至2年内作出转变的人，必须将其调离关键职位</p> <p>需要对关键职位作出继任规划</p> <p>使参与领导力发展的员工多样化，以反映全球使命</p>

制定领导力发展策略

领导力维度	关键策略	创造所需领导力的措施	其他建议
集体能力	有待改善的关键领域，包括加快将创新应用于市场、更好地响应客户需求 and 加强人才发展	确定高级管理人员，以领导这三项举措 满足策略要求的同时，使用三项“行动发展”举措来发展集体领导能力	配备员工，以便有足够的时间执行行动发展计划
领导力文化	必须从依赖 / 独立转变为更相互依存的领导力文化，以支持需要协调跨职能和区域行动的策略	高层领导者需要了解为达到目的，在个人和组织层面所需的素质。在此转变中“可见领导力”至关重要。 使用行动发展举措，以在领导所需变革中让各个级别的员工参与。	必须根据此要务，考虑未来五年高级团队的晋升



必须制定领导力发展策略，以支持领导力策略。领导力发展策略应具体说明保留、发展或聘用领导人所必需采取的措施，以及经营策略所需的领导技能，并应涵盖以下所列的内容：

入职程序：

新领导者必须融入公司和领导力文化，了解每次晋升所伴随的期望和发展要求；

个人和组织评估：

评估用于帮助个人获得自我意识，同时也提供信息让组织识别此人是否适合空缺的职位。在组织层面，评估确定该组织及其领导者的表现如何，或发展活动对经营绩效的影响；

个人发展计划：

这些计划是领导者对其在一段时间内的发展所作的计划。最佳计划是全面的，涵盖工作以及课程，并经过领导者个人与其人力资源代表和经理的讨论；

所需/核心学习经验：

在组织特定级别中，保有职位或接受领导职务需要具备某些学习经验；

选修学习机会：

这些是内部或外部课程或经验，领导者可在自愿的基础上进行学习。通常由组织报销课程学费，以鼓励领导者利用选修学习机会；

工作任务：

作为一个帮助领导者开发特定能力或实践关键行为的机会，工作任务常常被人忽视。为了加强对从工作任务中学习的重视程度，拥有具体的目标、获得发展反馈的机会以及可与其讨论学习策略的教练或导师非常重要；

特殊任务/举措：

学习项目任务伴随有诸多好处。如果项目任务包含重要工作，则从项目中学习可能不似其他学习环境中强烈。团队成员可以提供有帮助的反馈，且在项目中与团队成员发展的关系可能有利于未来的协作。监督项目的管理者可进一步了解其下属人员在压力下处理新问题和团队工作的概况。支持在项目中学习也可提高所执行工作的质量，这对关键举措可能至关重要。当高管在与策略举措相关的项目中积极承担职务时，可创造更大的机会来支持组织从上到下的学习和发展。我们将此类工作称之为“行动发展”，因为它们具有同时发展领导者和组织能力的潜力。只要正确推动，行动发展计划可掌握执行以下工作的关键：1) 创造实现组织适应性的领导力文化，2) 应对现在发生的问题和不可预见的挑战所需的领导力准备；

教练/指导/反馈：

教练和指导的价值得到广泛的认同，但在实践中人们却很少实现此价值，因为进行教练或指导的人技能不足或用心不专。肤浅的教练或指导令人沮丧，甚至可能破坏对事业成功至关重要的关系。虽然教练和指导是有力的工具，但在聘用相关人员前对其进行全面的调查非常重要；

基于团队的跨职能学习和关系建立：

很多组织援引其高管对于团队和跨界协作的无能，来作为成功的主要障碍。这说明了学习事情的方法就是通过做这些事情来学习，但也不能少了让学习更有效的支持：学习目标、内容投入、评估、观察和反馈；

领导力会议和活动：

作为人们学习和接收信息的机会，领导力会议和活动有时会被忽视。鉴于如今聚集人员的高成本，每项工作均应旨在将这些会议和活动用于多个目的，包括学习；

人才发展中的高管参与：

管理人员发展所期望的许多好处均不会实现，除非高级管理人员参与该过程，支持要进行的投资，并以身作则。不同领导力文化的创造从高管开始，需要其树立榜样，挺身而出，展示其个人的参与和对变革的支持；

员工参与活动：

领导者入职后，即有可能以一种富有意义的方式让员工参与其中。许多员工是非正式的领导者，他们的帮助对实现组织目标是必不可少的。让他们参与其中也可帮助领导者继续发展，因为他们尝试提供指导、协力合作和培养敬业精神时，可以收到某工作有效或无效的反馈；

按级别、职能和地区而定的领导力：

领导力发展策略应考虑级别、职能和地区要求的不同。具有明确转折点（即对领导能力水平的要求越来越高）的领导力补给线概念广泛为人们所接受⁵。补给线定义需要加以补充，关注不同职能和地区中学习者的特定需求。律师、会计和营销专员需要特别的关注，就像中国地区的领导者需要有别于印度或巴西地区领导者的投入一样；

长期发展：

大部分领导力发展课程中，由预算周期驱动的一年展望较为常见，但我们建议，领导力发展策略应以三到五年为展望期，从组织和高管个人的角度予以考虑。通过将策略执行相伴出现的组织变化与同一时期发生在高管身上的变化相匹配，发展策略具有更为全面的角度，除课程外，还包括工作活动、行动发展计划、会议、领导力会议和活动、社区服务、工作任务、董事会成员身份、指导关系，以及其他学习机会。通过更全面的角度，用于发展的时间、精力和资源可以开始转移到相关学习和关键应用最具潜力的地方 - 支持从工作、策略实施和适应意外变化的工作中进行学习。

下图显示领导力发展策略如何与经营策略相关并由其驱动，以及如何与经营绩效相关联。同时清楚地表明，发展领导者应进行系统的考虑，而非简单的课程组合。



此外，领导力发展策略应反映领导力策略中包含的挑战和内容。

“现成的”课程或经验对起步者可能绰绰有余，但它们不足以实现领导力策略，这意味着经营策略将不会实施。因为经营策略、领导力策略，以及领导力发展策略之间的联系常常被忽略，因此许多组织都没有既定的领导力策略或领导力发展策略。

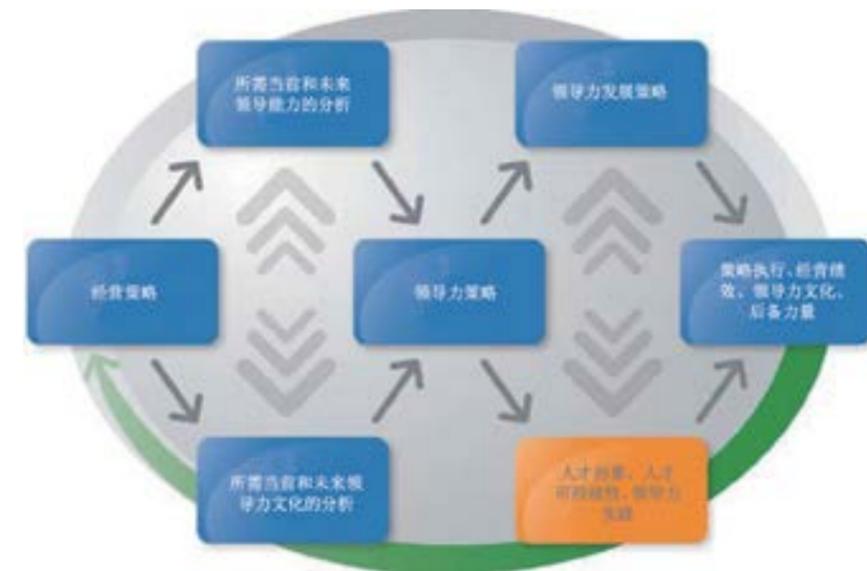
只要对这些组织进行粗略的检查，就会发现领导力发展就是课程组合，这个课程组合与参与者级别相关，而非与仔细分析过的业务需求相关。根据业务定制的能力模型通常较为普通和保守，而且仅仅松散地关联到学习活动。组织中不同部门或地区利用不同的活动、课程和课程提供机构，可能有其各自的发展方法。最终导致大量时间和金钱的浪费，并失去对组织成功做出重要贡献的机会。

非战略性的发展课程的参与者可能会觉得他们只是被放入生产线，重要只是照本宣科而非将其所学应用于关键的组织目标。即便他们能够形成希望付诸实践的个人见解，也常会发现没有人支持他们这样做。

一个经过深思熟虑的领导力发展策略，将会在个人、团队和组织层面予以回报，这些回报无法通过汇集现成的课程来达到，不管其内容如何之好。

捷径也许看似能节省时间和金钱，但从长远来看，它们是错误的投资，因其不会产生个人或组织的转变。为了取得持久和实质性的效益，必须将学习应用于实际的组织问题。此外，学习必须在集体中进行，而非仅仅在个人层面。决定组织实施策略和适应变化情况成功与否的因素，不在于领导者个人的独断独行，而在于正式和非正式领导者如何协作。领导力发展活动必须改变领导行为发生的环境，而不仅仅是领导者个人的态度和能力。有能力的个人是成功的基础，但组织也需要协调的行动来提高效率或转变方向。个人发展和教练对组织的发展贡献有限，想要获得突破，则需要关注领导力文化和集体领导能力。

人才招募、人才可持续性和领导力实践的建议



领导力发展策略对人才管理程序和领导力实践提供建议，而人才管理程序和领导力实践将影响领导者个人和领导力文化。如果这些系统、

程序和政策与领导力策略不一致，即便作最乐观的估计，它们也无法强化原本的意图，且最糟则可能成为成功的障碍。



高管的承诺和参与:

如上所述，人才管理已成为高级管理人员的优先事项。但是，实际展示的支持程度，以及高管亲自参与人才管理的程度则存在巨大差异。领导力课程中的偶尔讨论，不足以塑造领导力文化、吸引并留住最优秀的人才，更不足以制定领导力策略来帮助实现大胆而全新的经营策略。人才管理责任不能再交付给人力资源部门。它必须保留成为公司最高层的责任，由首席执行官和管理团队成员承担，作为对公司未来的共同义务。对高管的评估必须根据他们在人才管理活动中的参与度，以及支持或严厉处置未能履行责任者所采取措施。

学习和发展:

领导力发展策略具体说明高管应如何进行学习和发展。

职业规划:

工作任务和工作调动是发展的重要手段。人们往往会错失充分利用这些分配的机会。人们在一个新的地区待了一段时间，但却未能学会当地语言，或未能与可能有助于其了解当地文化的人进行互动。跨职能的任务可能通过学习从事工作所需的最少知识来执行，而非将自身沉浸于该工作的内容中以充分利用他人的专业知识。职业调动是一个不可多得的机会。

奖励和表彰:

每个人都知道奖励对强化特定行为的作用。奖励不与学习发展策略的内容关联时，相较于那些对某人的薪资或未来更重要的其他优先事项，策略将退居次要位置。奖励和表彰未能与学习目标一致，可能是高管发展工作中最常见和最易改正的错误。

知识管理:

知识管理系统可极大地简化学习，并获取重要信息，若没有知识管理系统，此类重要信息可能会随着有才能的个人退休或调动到其他职位而消失。

绩效管理:

奖励和表彰对于不断变化的行为是钝器。绩效管理则更具持续性和针对性，且更个性化。

能力发展和部署:

对于正在寻找可说明其所应执行工作的指示标之高管而言，能力模型为其提供了有用的方向性指导。但是，在许多组织中，对与领导力发展策略中其他元素相关的能力太过重视。即便一个人接受全面彻底的360度评估，并接受对如何处理当前与期望行为之间差距的建议，信息最多也只能帮助此人行走在旅程中，而不能结束它。此外，能力是静态和面向个人的，在需要集体活动以适应变化情况的动态环境中用处不大。在大部分组织中，应把更多的重点放在团队和组织学习上，以补充随着能力模型使用而出现的个人关注。

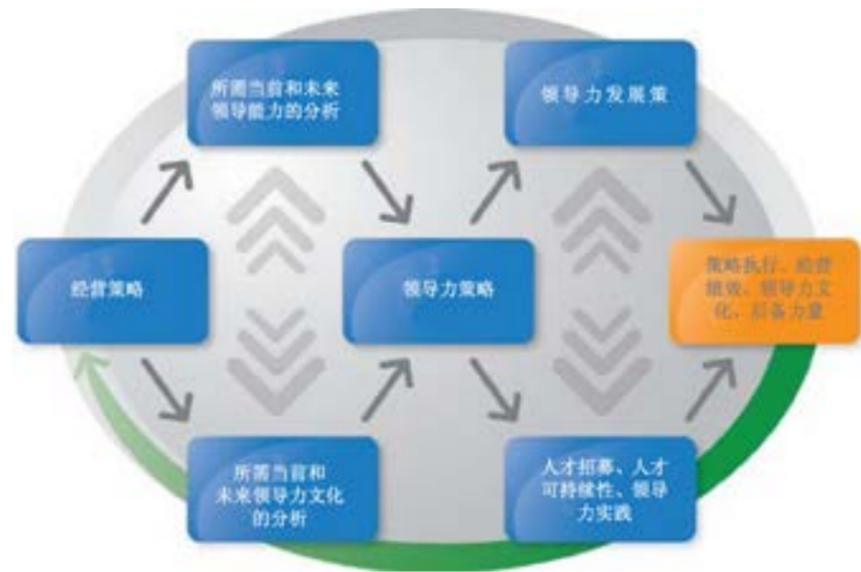
发掘和招聘:

在可能的情况下，让领导力发展从已倾向于执行组织需要其执行的工作的人开始，这是明智之举。有些组织，如高盛和麦肯锡公司，认为他们具有高度选择性的发掘人才策略是其取得持久成功的关键。如果您的组织中不需要最优秀人才来担任的领导力职位，则这些职位可能用于外包。随着组织采用新的经营模式，拓展新的领域或采用大胆的新策略，他们往往试图使用其已有的领导力实现目标，而非发掘他们所需的领导力。这就是新的创新公司能够摆脱根深蒂固的竞争困局，而有些需要变革的公司始终做不到的原因。

领导力实践:

领导力实践是可以观察到的共同行为，这些行为塑造并最终定义领导力文化。据组织文化的杰出作家Ed Schein 所说，组织的文化可以通过倾听人们彼此之间讲述的故事而获得领悟。领导力文化大概也如此。领导力文化可通过倾听人们谈论关于组织中的领导者而获得领悟。人们所讲述的故事基于他们观察到的行为，尤其是“检验”领导力文化本质的非常时期的行为。如果结果没有实现，会发生什么？领导者会开始寻找替罪羊，还是让人参与解决问题？策略未实施时，领导者会指指点点吗？还是跨部门和级别齐心协力，共同解决所发生的问题并尝试新办法？领导者需要注意的一个有趣而重要的事实是，演说不会决定人们对领导力文化的看法。人们倾听演说，但同时也会密切关注实际所发生的事情。定义对实施领导力策略必不可少的领导力实践如此重要，原因即在于此。

获得绩效并培养组织需要的人才



有了正确的领导力策略，设计了正确的领导力发展程序，实现了合适的人才招募、人才可持续性和领导力实践后，您的组织将有更大的机会成功实施经营策略。如果经营绩效未见成效，则有必要重新研究学习模式。经营策略一开始就不正确吗？如果是这样，可以做什么来快速尝试替代策略，以了解其是否更有希望呢？是领导力策略不正确？还是领导力发展策略在打造所需领导力和领导力文化方面没有效果？如果您知道自己要实现的目标，并已确定为过程中每一步提供反馈的中间和总体衡量标准，那么了解有效和无效的工作会简单得多。经历此处所概述的过程后，您将更有可能了解真正发生的事情，或至少大概知道需要在何处寻找答案。

如果您成功达到了所需的经营绩效，您将获得额外奖励，也就是上图中从策略执行返至经营策略的箭头。也就是说，您发展的新领导能力使得组织能够考虑更为积极的策略，以适应竞争或应对变化。

要将持续进步作为经营绩效的关键驱动因素，需要能保证领导力持续发展的领导力策略。

结论

领导力策略能促进组织的经营策略有效实施。如果没有正确的领导力，组织策略只是一纸空文。

如要获得强劲的领导力以实施经营策略，则需要仔细规划、倾注大量精力并在必要时作出实质性的投资。

正如一名体育教练带领的二流队伍从未夺冠（即使他拥有一本关于历年比赛的全新书籍），首席执行官如果不考虑到其领导团队和领导力文化，就无法实现大胆而全新的策略。太多组织停滞于其现有的领导力计划，而没有确保将领导力策略和发展投资与其经营策略相结合，也没有充分利用伴随策略变化而出现的学習机会。

关于作者

William Pasmore 博士在 2008 年 1 月加入了 Center for Creative Leadership，担任高级副总裁和组织实践负责人。作为组织领导力方面的国际权威，William Pasmore 博士带领着 CCL 共同奋进，帮助客户开发更大型的组织领导力系统，从而提高其总体绩效，促进个人领导者的发展。在此之前，Pasmore 在咨询公司 Oliver Wyman Delta 担任“企业学习和组织发展实践”业务的合伙人，他在该公司负责全球

研究实践，并且以个人名义与《财富》500 强的高管层在组织架构、继任规划、人才管理和策略规划方面进行合作。他拥有普渡大学航空工程/工业管理专业的学士学位，以及该学校管理科学专业的博士学位。pasmore@ccl.org

参考资料

¹ “Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology for Leadership”

作者: Wilfred H. Drath, Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O’ Connor 以及 John B. McGuire, 出版于《领导力季刊》。

² “2007 State of the Industry Report” 作者: Andrew Paradise (弗吉尼亚州亚历山大市 ASTD)。

³ “2007 Industry Report” 发表于《培训》杂志, 11 月 - 12 月刊。

⁴ “Why Multinationals Struggle to Manage Talent” 作者: Matthew Guthridge 和 Asmus Komm, 《麦肯锡季刊》, 2008 年 5 月。

⁵ “The Leadership Pipeline” 作者: Ram Charan, Stephen Drotter 和 James Noel, Jossey-Bass 出版社, 2001 年。



Center for
Creative
Leadership®

创新领导力中心 (CCL®) 是为组织机构和管理人员提供领导力发展的顶级全球服务机构。CCL 利用领导力的力量实现对客户最为关键的成果，帮助个人领导者、团队、组织和社会作出改变。通过开展大量的研究，以及和百万名各级别领导者合作过程中积累的经验，CCL 制定了一系列先进的解决方案。CCL 被英国《金融时报》(Financial Times) 列为全球前五名高管教育机构之一，被美国《彭博商业周刊》(Bloomberg Businessweek) 评为全球前十名高管教育机构之一。CCL 在美国北卡罗来纳州格林斯博罗、科罗拉多州科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、埃塞俄比亚的斯亚贝巴、南非约翰内斯堡、新加坡、印度古尔冈和中国上海都设有办事处。

CCL – 美洲

www.ccl.org
+1 800 780 1031
(美国或加拿大)
+1 336 545 2810 (全球)
info@ccl.org

北卡罗来纳州格林斯伯勒
+1 336 545 2810

科罗拉多州科罗拉多斯普林斯
+1 719 633 3891

加州圣地亚哥
+1 858 638 8000

CCL – 欧洲、中东、非洲

www.ccl.org/emea

比利时布鲁塞尔
+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

埃塞俄比亚的斯亚贝巴
+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

南非约翰内斯堡
+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

俄罗斯莫斯科
+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL – 亚太

www.ccl.org/apac

中国上海
+86 21 6881 6683
ccl.china@ccl.org

新加坡
+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

印度古尔冈
+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

附属机构地点：华盛顿州西雅图 • 韩国首尔 • 马里兰州学院公园 • 加拿大安大略省渥太华 • 弗吉尼亚贝尔沃堡 • 俄亥俄州凯特林 • 阿拉巴马州亨茨维尔 • 加州圣地亚哥 • 佛罗里达州圣彼得斯堡 • 伊利诺伊州皮奥里亚 • 内布拉斯加州奥马哈 • 日本东京港区 • 澳大利亚维多利亚州伊丽莎白山