



培养新一代政府领导者

领导力面临的最大挑战及应对方法概述

作者: Ellen Van Velsor博士, Clemson Turregano博士,
Bill Adams, John Fleenor博士

2010年11月发布

目录

- 2 导言：变化中的政府机构领导力性质
- 3 回答两个关键的领导力问题
- 9 确定领导力差距
- 10 消除差距
- 11 结论：领导力发展的含意
- 12 作者简介

导言：变化中的政府机构领导力性质

政府的性质正在变化。社交网络和媒体使得一切空前透明。世代更替、科技进步、税收收入面临的挑战和始终存在的政治变革，突显联邦政府部门各种类型的不断转变。

VUCA这个缩写词很快就出现在领导力字典上，它的四个字母分别代表不稳定（Volatile）、不确定（Uncertain）、复杂（Complex）和不明确（Ambiguous）——恰如其分地描述了政府部门当前和未来的领导力环境。政府领导者必须具备在这个不确定的环境中生存的技能，并能够在履行自身职能时接受来自各方人士的长期监督——从博客作者和其他社交媒体到传统的纸媒和广播记者。

本报告探究了政府领导者要在VUCA环境中取得成功所需的技能。报告以一项领导力效能数据的分析为基础，该数据来自于逾16,000位参加过Center for Creative Leadership（简称CCL®）领导力发展课程的政府部门管理人员。结果表明，政府部门领导者发展的首要事项涉及如下几个方面：

- 有效领导员工
- 领导变革
- 培养参与式管理技能
- 了解各种边界以及如何跨越边界

下文详细介绍了CCL的研究，同时针对这些关键领导者发展首要事项逐一推荐相应的策略。



回答两个关键的领导力问题

为了更好地了解政府机构面临的领导力发展挑战，CCL利用自有产品Benchmarks®胜任力框架开展了一项研究。我们的研究着重于两个重要的问题：

- **在政府单位中，哪些领导胜任力被视为成功的最重要因素？**

我们的Benchmarks数据库记录了16项关键领导力技能，以及能够表明管理者的职业生涯出现问题的五个职业脱轨因素。虽然这些胜任力每一项对于整体领导者效能都非常重要，但在不同行业或部门中有一部分被视为比其他胜任力更为关键。了解哪些胜任力在政府部门最为重要，能够帮助各个机构制定有效的领导力发展战略，籍以培养能够带来更高效能的能力。

- **政府部门领导者在对成功最为重要的胜任力领域表现情况如何？**

了解您所在组织的领导力技能与被视为对政府部门领导者最为重要的胜任力技能相比程度如何，这一点相当重要。确定领导力优势与劣势，能够帮组织判断个人能力与组织需求的符合程度，还能帮组织确定需要通过集中提升和学习加以解决的显著差异之处。

为了找寻这些问题的答案，我们分析了160,752份来自16,431位政府单位领导者的评估。这些数据来自各个政府部门领域的工作人员，几乎涵括美国联邦公报上登记的所有机构。受访者被要求使用CCL的Benchmarks 360度领导力测评，评估老板、同级或直接下属的领导胜任力。

每位评估者针对影响成功的关键胜任力的重要程度以及其同事在每项胜任力中表现出的效能进行评分。

CCL研究的重要发现：

- **政府部门领导者具备重要的优势。**

让别人安心的能力是我们所研究的政府单位领导者的同事给予评分最高的胜任力。了解诸如性别、种族和族裔等差异的重要性是政府单位领导者需具备的另一个优点。他们被视为能够快速掌握新的知识，善于利用资源，**并愿意用尽一切方法实现既定目标**。这些发现表明政府机构拥有一群善于交际、睿智又忠诚的领导者——可以培养成强大的重要人才。

- **要提升政府单位领导力，首先要提升领导员工、管理变革和采用参与式管理的能力。**

领导员工被同事视为对政府单位领导者最重要的胜任力，然而在领导力效能方面，该项评分在16项胜任力中位列15。变革管理和参与式管理在一半以上的答卷中也被评为最重要的胜任力，但在领导力效能中位于榜单后半部。

- **政府部门单位还需要制定战略，提供宽泛的跨组织经历和学习机会。**

职能（或部门）定位过窄是政府单位管理者最可能出现职业脱轨的原因。CCL研究表明，**领导员工是管理者从自身职业生涯的各种经历中学习到的内容**。各种层级的领导者可以通过为其直接下属和潜力较高的领导者提供接触职能或部门以外的机会，从而提升这项胜任力。各种不同经历（不同工作任务、发展型关系、课堂培训）可以充实技能和扩大视野，并降低职业脱轨的机率。

Benchmarks追踪记录的技能

CCL所用的Benchmarks 360度调查工具包含归集为21个量表的155种行为描述语。用量表进行评分的十六种领导力技能如下：

善用资源。具备战略性思考及在压力之下作出正确决策的能力；能建立复杂的工作体系并参与灵活解决问题的行动；能高效地与高层管理者合作处理管理工作中的复杂事项。

用尽一切办法。面对困难坚毅而专注；勇于承担；能够独立工作并在必要时乐于向他人学习。

快速学习。快速掌握新的技术和业务知识。

决断力。在许多管理情况下，喜欢采取快速而粗略而非缓慢而精准的行动。

领导员工。有效向员工授权，给员工更广泛的机会，公平对待直接下属并广纳人才。

面对问题员工。应对问题员工时，表现果断并公平行事。

参与式管理。使用有效的聆听和沟通技巧，让他人参与，达成共识，并在决策时影响他人。

变革管理。使用有效的策略推动组织的变革举措并克服变革阻力。

建立关系。了解如何与同事和外部相关方建立和保持工作关系；能够在不伤和气的情况下协商和处理工作问题；了解他人并能够不借助权力关系取得他们的配合。

同情心和敏感性。展现对他人的真诚兴趣和对员工需求的敏感性。

坦率和沉着。稳重坚定，实事求是，不指责他人的错误，善于走出困境。

个人生活与工作之间的平衡。找到工作优先顺序与个人生活之间的平衡，两者皆不忽视。

自我意识。对于自身的优劣势有准确的认识，并愿意不断改进。

让人安心。表现出热情和良好的幽默感。

重视差异。表现出对不同背景和观点的尊重。重视文化差异。

职业生涯管理。培养、保持并使用专业关系（包括辅导、教练和反馈）管理自己的职业生涯。

政府部门的胜任力排名

尽管Benchmarks测量的所有胜任力对于高效领导力都扮演着重要的角色，受访者被要求通过对16项领导力技能在其组织中的重要性进行评分，选择自己认为最重要的八项领导力技能。这些数据被汇编成政府部门所有汇总答案的排名。

图表1

对于成功的重要性排名

样本量 = 160,752

Benchmarks胜任力	排名	重要性百分比
领导员工	1	86
善用资源	2	81
坦率和沉着	3	68
建立和改善关系	4	67
参与式管理	5	66
决断力	6	58
变革管理	7	57
用尽一切办法	8	51
快速学习	9	44
个人生活与工作之间的平衡	10	39
自我意识	11	35
面对问题员工	12	34
同情心和敏感性	13	33
让人安心	14	26
重视差异	15	25
职业生涯管理	16	19

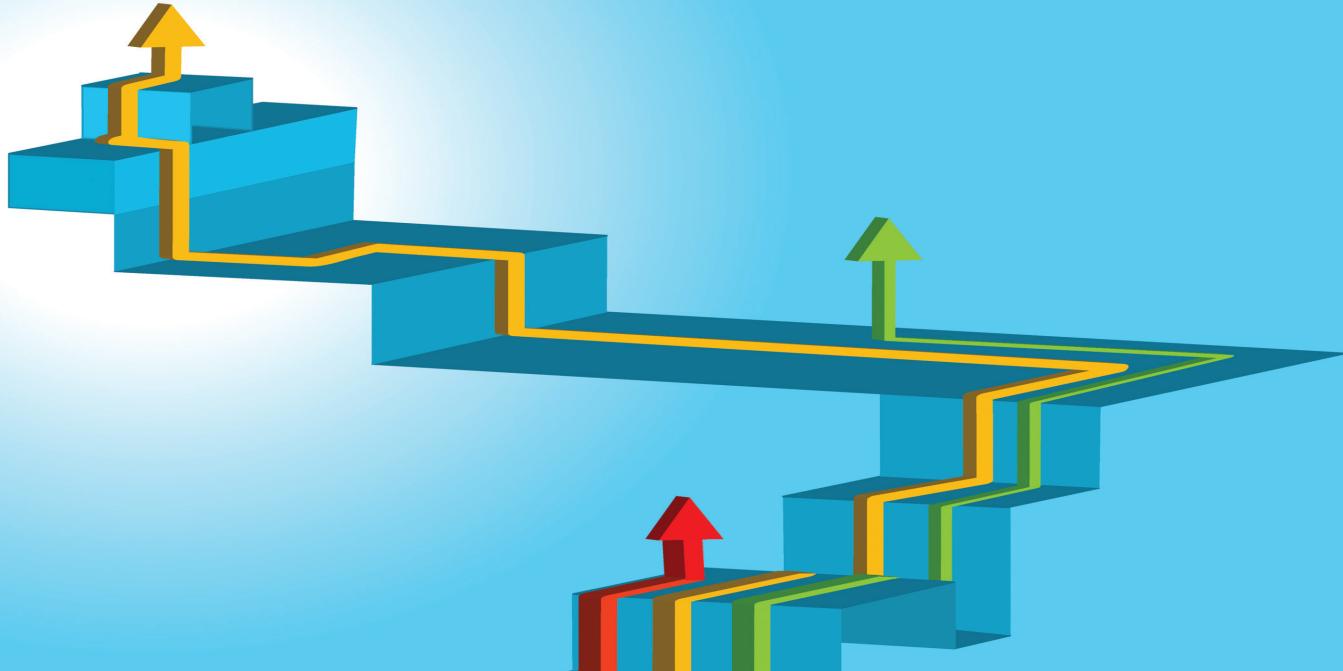
图表2



政府部门的职业脱轨因素排名

最后，Benchmarks要求受访者针对五个职业脱轨因素对领导者进行评分。CCL研究表明，这些因素会导致管理者生涯停滞不前或中断。数十年来他们通过一系列对比成功管理者和较早被辞退、降级或遇到职业高原期的管理者进行的研究确定了这些因素。这五个职业脱轨因素是：

- **人际关系方面的问题：**在和他人建立良好工作关系方面存在困难。
- **难以建设和领导团队：**无法挑选、培养和激励高效的团队。
- **难以改变或适应：**表现出对变革的抗拒以及对从错误中学习和提高的抗拒。



- **无法达成业务目标**: 在遵守诺言和完成目标方面存在困难。
- **职能定位过窄**: 缺乏管理其当前职能以外的方面所需的深度。

这五个因素都被列为限制领导者效能和长期成功的因素。我们的研究表明，影响政府部门管理者的最严重职业脱轨因素是“职能定位过窄”。

图表3

职业脱轨可能性排名与评分（所有观察者） 样本量 = 160,752

职业脱轨量表	排名	平均评分
职能定位过窄	1	1.60
难以改变或适应	2	1.54
无法达成业务目标	3	1.50
难以建设和领导团队	4	1.49
人际关系方面的问题	5	1.37

注：职业脱轨量表是反向计分：1 = 好，5 = 差

确定差距

CCL的研究表明，政府部门管理者具备多个重要的领导技能，例如善用资源、坦率和沉着、建立和改善关系、决断力和用尽一切办法。显而易见，**政府单位领导者在对国家的忠诚和服务以及对自身使命的坚定奉献方面得到认可。**

然而，同样是这些领导者，在几个重要领域却有所欠缺。将研究得出的排名放入一个简单的指标中，就能明显地看出这些差距。

被政府单位的受访者列为对成功最为重要的领导力技能如下：

- 领导员工
- 善用资源
- 坦率和沉着
- 建立和改善关系
- 参与式管理

政府单位领导者在以下几个方面被评为效率最高：

- 让人安心
- 重视差异
- 快速学习
- 善用资源
- 用尽一切办法

被政府单位的受访者列为对成功最不重要的领导力技能如下：

- 面对问题员工
- 同情心和敏感性
- 让人安心
- 重视差异
- 职业生涯管理

政府单位领导者在以下几个方面被评为效率最低：

- 个人生活与工作之间的平衡
- 自我意识
- 职业生涯管理
- 领导员工
- 面对问题员工

显而易见，政府单位员工效率最高的这些领域和重要性排名最高的几项技能并不一致。差距最明显的领域是领导员工的能力。这项能力在重要性方面名列16项领导力技能的首位，而在政府部门领域的实际领导者效能中排在第15位。**政府员工对于领导他人的能力相当重视，但是领导者在这项胜任力的表现上却有很大的提升空间。**政府部门领导者对于变革管理和参与式管理的排名也相对较低，而这两个能力在对成功的重要性方面名列前八位。

这些研究结果意味着什么？在政府部门领导员工极具挑战性，如果领导者能够进一步提升在员工团队中明确方向、齐心协力、激发承诺的关键技能，则会有所获益。在这一行业的核心技能包括识别和聘用有才能的员工、委派授权和跟进落实，以及培养员工。

政府部门领导者还需要学习更多关于应对和管理变革的内容，也需要培养更强的参与式领导风格。**这意味着要更加重视在决策时让他人参与以及在采取行动之前征询更多意见。**这些技能可以通过侧重于加强自我意识的培训活动和与教练配合，经过一定的时间培养得来。政府单位领导者还可以通过寻求跨职能或组织局域外的工作，拓宽自身经历和视野的机会，避免主要的职业生涯职业脱轨因素。

消除差距

要消除我们确定的领导力差距，了解所需的特定技能和行为以及如何最好地培养这些技能非常重要。我们在下文给出了一个起始点，帮助了解如何才能培养对于政府部门最关键的前三名有效领导力技能，同时避免可能导致职业生涯停滞不前的牛角尖。

1

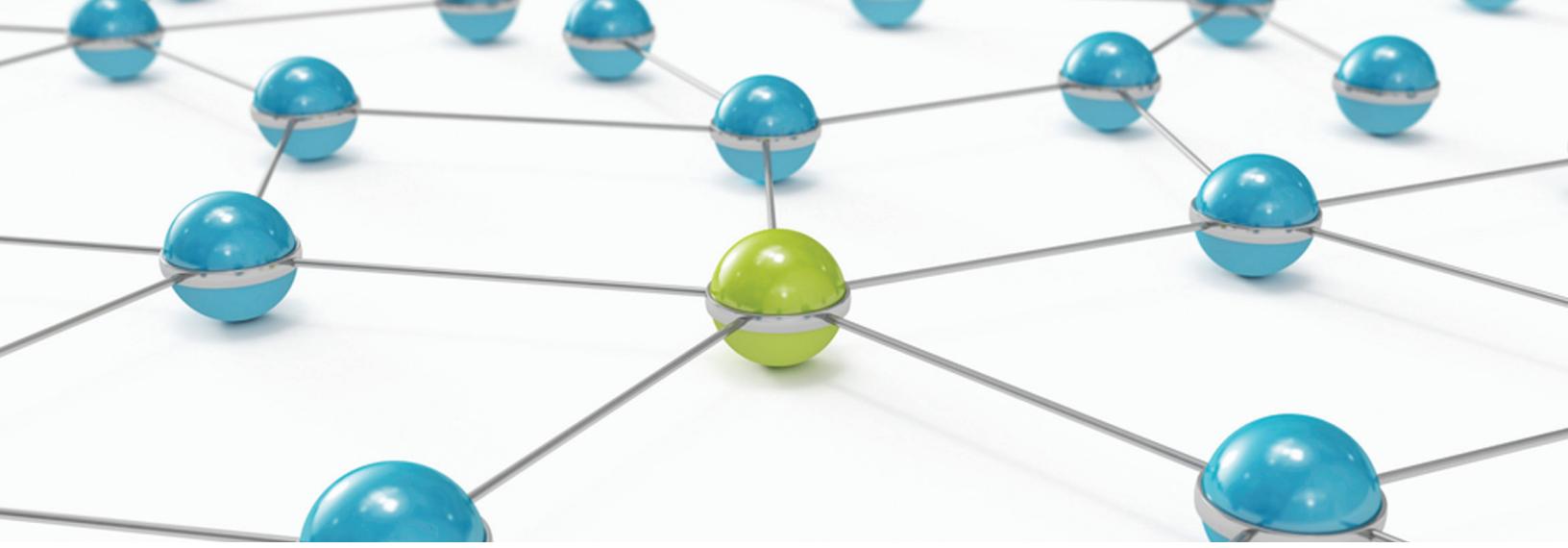
领导员工

最近的研究表明，进入职场的较年轻一代将领导力发展视为取得成功的标准要求。希望留住一流人才的机构往往着重于领导力发展课程、甄别高潜力人才，以及确保他们得到培训和发展的机会，为他们在组织内发展成长奠定广泛而深厚的基础。**真正的创新组织会为所有员工提供领导力发展机会**，并且在单位内创造有助于提高效能的统一领导力文化。

2

变革管理

发展型任务是自信的领导者管理变革的关键。**超出他们主要技术领域的工作任务可以带来不同的视角。**他们可以看到自己的技术领域如何适应更大的整体，从而更好地理解和管理整个组织的变革。导师辅导为开阔领导者的视野提供了低成本的方法。导师能够传授学术知识并提供见解。为自身技术领域之外的学习者提供辅导时，甚至连导师本人也得到了学习并且在管理方面更加熟练。



3

参与式管理

许多作者撰写过关于未来着重于五个相互关联的主题的文章：关系、信息、网络、技术和表明的结果。希望守在自己牛角尖里的政府单位领导者注定会被淘汰。未来的成功领导者将会通过参与式管理，利用技术坚持方向、促进齐心协力和加强承诺。他们会营造一个共同协作的环境，用于澄清不明确性、降低不稳定性和不确定性并使复杂事项变得简单。有效的领导者会认可自己所在组织的重要性，与他人建立联系，乐于使用技术并且在自己的决策方面容易做到透明化。这意味着政府单位领导者必须争取超越其内部及外部边界，通过超出客户和利益相关者需求的关系和组织协同效应创造资源。

结论：领导力发展的含意

在一个不稳定、不确定、复杂而不明確（VUCA）的环境中，政府单位不能指望在泛泛的领导力发展中投入资源的情况下达到理想的成效。相反，目标明确的领导者发展措施对于消除关键胜任力差距必不可少，也是确保个人和组织成功的因素。高效而训练有素的领导者能够满足国家的需求、管理工作及针对复杂挑战找到创新而有效的解决方案。

以CCL研究作为出发点，政府机构可以利用机会重新评估他们当前的领导能力，也可以开始集中努力培养他们的领导者现在和未来必需的技能。

作者简介

埃伦·凡·韦尔索 (Ellen Van Velsor)

埃伦·凡·韦尔索是CCL的高级研究员。她的专长领域包括反馈的使用及其影响、领导者发展中的性别差异、管理者如何从经历中学习以及高管职业脱轨的动态发展。埃伦是CCL出版的*Handbook of Leadership Development* (Jossey-Bass, 1998; 2003; 2010) 的编著者，也是*Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (Addison-Wesley, 1987; 1991) 一书的合著者。加入CCL之前，埃伦是杜克大学的一名成人发展博士后研究员。她持有佛罗里达大学的社会学文学硕士和博学学位。

克莱姆森·特里加诺 (Clemson Turregano)

克莱姆森·特里加诺是CCL的资深讲师兼政府部门研究组主任。他负责为军队和政府高级官员设计和实施领导力课程。克莱姆森是一位训练有素的战略规划师，曾担任阿富汗与国际同盟高级军官的导师。这位曾在巴尔干半岛驻扎过的退休坦克营指挥官，他发表了大量与其为不发达国家新秀领导者进行辅导和教练的经历相关的文章。他取得了美国美军战争学院的安全与战略硕士学位，以及锡拉库兹大学的公共管理硕士和博士学位。

比尔·亚当斯 (Bill Adams)

比尔·亚当斯是CCL的一名资深讲师，负责设计和实施公共部门领域的领导力课程。

比尔曾经是一位职业军官，也曾担任过西点军校绩效提升中心 (Center for Enhanced Performance) 主任。他带领员工团队制定和实施了一个共有15,000多名军队领导者参加的绩效提升课程，该课程在一个作战区得到提升组织绩效的赞许，从而创办了九个军队绩效提升中心 (Army Centers for Enhanced Performance)。他还曾在杜克大学担任军事科学教授，在那里他参与编写了一个军队后备军官训练团领导力课程，该课程被全美国的470多所大学和学院采用。

约翰·弗利诺 (John Fleenor)

约翰·弗利诺负责领导CCL的全球工具开发和心理测量方法研究工作。他是四本360度反馈书籍的合著者：*Using 360-degree Feedback in Organizations* (1997); *Choosing 360: A Guide to Evaluating Multi-rater Feedback Instruments for Management Development* (1997); *Feedback to Managers: A Review and Comparison of Multi-Rater Instruments for Management Development* (1998); 以及 *Leveraging the Impact of 360-degree Feedback* (2008)。约翰持有北卡罗莱纳州立大学 (NCSU) 的工业/组织心理学博士学位，同时担任NCSU和北卡罗莱纳大学夏洛特分校的兼职心理学教师。



CCL简介

Center for Creative Leadership (CCL®) 是提供管理人员培训服务的顶级全球提供商，专注于领导力发展和研究工作，以期激发个人和组织的潜能。成立于1970年的CCL是一家非营利教育机构，通过一系列课程、产品和其他服务帮助来自全球的客户发展领导力（通过跨越边界的思想和行为实现比想象更强的能力）。CCL被Bloomberg BusinessWeek (美国《商业周刊》) 和 Financial Times (英国《金融时报》) 评为全球十大高管教育提供商之一，总部位于美国北卡罗来纳州格林斯博罗，在科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、新加坡、印度Pune和埃塞俄比亚的斯亚贝巴都有分校区。目前CCL拥有500多名教职员，旨在为全球客户提供一流的服务，为机构的成长助力。

CCL — 美洲

One Leadership Place
PO Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300
免费电话: +1 800 780 1031
电话: +1 336 545 2810
传真: +1 336 282 3284
电邮: info@ccl.org
www.ccl.org

CCL — 欧洲、中东及非洲

Rue Neerveld 101 - 103
Neerveldstraat, B-1200
Brussels, Belgium
电话: +32 (0)2 679 09 10
传真: +32 (0)2 673 63 06
电邮: ccl.emea@ccl.org
www.ccl.org/emea

CCL — 亚太区

89 Science Park Drive #03-07/08
The Rutherford, Lobby B
Singapore Science Park
Singapore, 118261
电话: +65 6854 6000
传真: +65 6854 6001
电邮: ccl.apac@ccl.org
www.ccl.org/apac

CCL — 俄罗斯

CCL LLC
8th Marta Street 10
Building 14
Moscow Russia • 127083
电话: +7 495 662 31 39
传真: +7 495 662 31 39
电邮: ccl.cis@ccl.org

其他分校区地址:

科罗拉多 - 850 Leader Way Colorado Springs, Colorado, 80905, USA 电话: +1 719 633 3891
加州 - 8910 University Center Lane Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, USA 电话: +1 858 638 8000
埃塞俄比亚 - Sub-City:Nifas Silk Lafto, Kebele:05/06, House No:NEW, Area:Sarbet Gabriel in front of Adot Tower, Office No:108, Addis Ababa, Ethiopia, 电话: +251 913 204547
印度 - Regus Augusta Point, Level 4, Augusta Point Golf Course Road, Gurgaon, Haryana - 122002, India
电话: +91 124 435 4185/ 86 电邮: cclindia@ccl.org

Center for Creative Leadership在招生方面不论其种族、肤色、宗教、性别、年龄、国籍、性取向或残疾情况如何都坚持机会均等政策，也不因此歧视任何与其相关的行为、项目或政策。

Center for Creative Leadership、CCL®及其标志是属于Center for Creative Leadership所有的注册商标。
©2010 Center for Creative Leadership.保留所有权利。