



Global Leadership Forecast Series

**2021-2022 全球领导力展望
特刊**



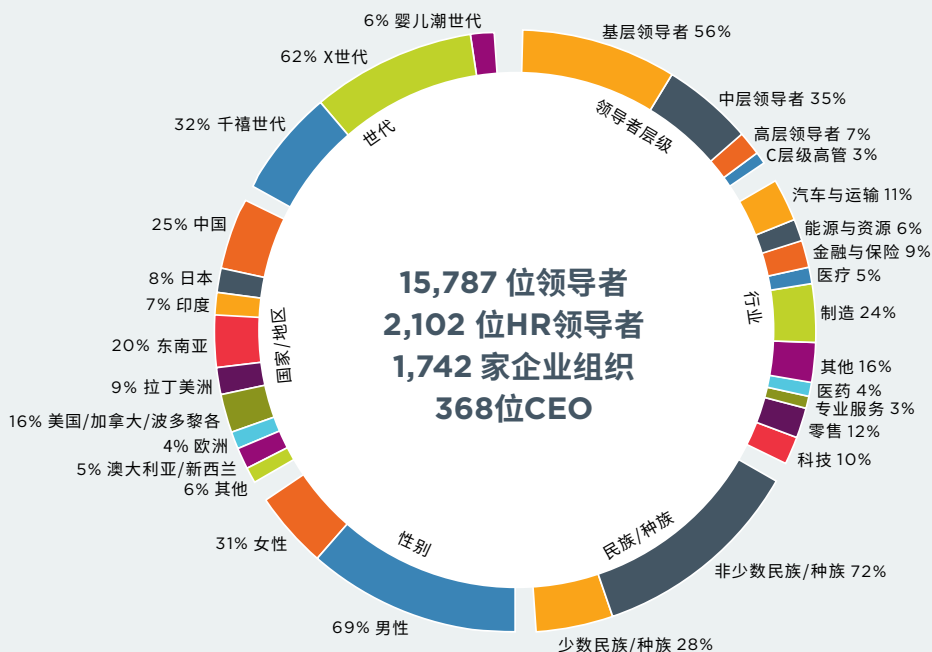


关于「2021-2022全球领导力展望 | 特刊」报告

2021年，DDI「2021全球领导力展望」报告正式发布。这是DDI自1999年开启「全球领导力展望」调研以来发布的第九份报告，该调研也是全球规模最大的领导力调研。调研整合了来自全球1,742家参与企业的15,787名领导者（368位CEO）和2,102名HR专业人士的数据，涵盖50多个国家和24个主要行业。报告中的观点不仅丰富，而且极具多元性。

2022年，为准确反映当下全球企业所面临的商业环境及挑战，DDI特别进行深入分析和进一步调研，带来「2021-2022全球领导力展望 | 特刊」报告——CEO报告和HR报告，分别从高管视角和HR视角分析企业当下及未来所面临的挑战，并给出行动建议。完整的受调研领导者人员统计细目如下图所示。

领导者统计（全球）



目录 | Contents

➤ 2021-2022全球领导力展望 | CEO报告

- 03 CEO的未来愿景
- 06 寻求更强大的「下一代」领导者：CEO对组织内领导力水平评价最低
- 08 新任CEO易高估高管团队：对高管团队的信心随任期逐步下降
- 10 信心危机：CEO及其高管团队在面临考验时信心不足
- 12 C层级高管被忽视的必备能力：关键领导技能不足
- 14 工作价值背后的惊人影响力：高层领导者强烈影响员工工作价值和敬业度
- 16 CEO的发展陷入瓶颈：忽视CEO的发展带来高风险
- 18 负重前行的转型期：高管们在转型过渡期只能靠自己
- 20 CEO与CHRO关系的微妙平衡：HR对C层级高管的影响至巨

➤ 2021-2022全球领导力展望 | HR报告

- 23 HR面临的最大挑战来自内部
- 24 HR在人才战略中进退维谷：人力资源团队陷入被动
- 26 领导者对灵活办公准备不足：注重领导虚拟团队的企业更易达成业务成果
- 28 投资未来：发展预算的最高投资回报率
- 30 构建「最佳职场」文化：领导者的行为对文化影响至巨
- 32 构建多元包容的职场文化：企业大多未能提供高质量的D&I项目
- 34 离职潮中疲于奔命的HR：离职率居高不下让HR失焦
- 36 领导者离职的代价：HR正努力外招填补空缺
- 38 支持企业的大规模变革：HR应密切关注引领变革



Global Leadership Forecast Series

2021-2022全球领导力展望 | CEO报告

CEO的未来愿景

全球CEO在担忧些什么？他们在为自己的工作担忧，为高管团队的绩效担忧，为下一代领导者的潜力担忧。

而CHRO比CEO更为心焦。作为「2021全球领导力展望」报告的特刊，我们特别进行了深入分析，希望能够在当前这个史上最具挑战性的人才市场中，助力CEO、CHRO及董事会等高管找对投入和努力的方向。

伴随商业环境越发具有挑战性，过去几年中，对于人才的担忧始终都是我们看到的大趋势之一。然而，全球新冠疫情急剧加速并重塑了许多之前就已然发生的改变，消费者的行为、劳动力的需求、对技术和技能的要求等都发生了变化。

在瞬息万变的时代，对领导者和员工能力的信心是影响企业能否取得成功的最大因素。在这份报告中，我们通过对全球368位CEO和2,102名人力资源专业人士（所在企业的平均规模为28,000人）的调研分析，找出了能够助力人才和企业在未来蓬勃发展的最佳实践。

CEO、CHRO及董事会正面临着近几十年来最动荡的商业环境。当他们周旋于市场、竞争、客户画像和购买行为等急速变动时，唯一的的关键问题是——在如此具有挑战性的背景下，企业是否拥有那些具备韧性、能力和敏捷性的人才，以创造全新的未来。



然而，根据我们的调研结果，要培养面向未来的能力，企业高管和领导者的发展，甚至CEO和CHRO自身的发展，都被证明是一大挑战。企业行事迅速，但却往往忽略了领导者取得成功所需的支持。

「2021-2022全球领导力展望 | CEO报告」基于这一关键背景，提供了助力组织出类拔萃的最佳实践。通过对全球CEO和CHRO的调研分析，我们的研究突出了以下四大主题：

- 1. 发展未来人才是CEO的当务之急。**高管对中基层领导者的水平表示担忧。然而，领导力的发展方法往往是循序渐进的，不仅需要组织提供支持，也越发强调追求领导者的个性化发展。
- 2. 伴随企业对C层级高管角色的要求越来越高，相较于不断上升的基准，C层级高管的领导水平正在下降。**梯队实力也已降至历史最低水平，企业正在努力填补关键岗位的空缺。
- 3. CEO和高管们需要发展和支持，以更有效地履行职责。**对于加速领导力破局以助力组织在快速变化中持续发展尤其如此。董事会和CHRO共同支持CEO的发展，而CEO也应该对高管的发展负责。
- 4. 许多CEO没有战略性地善用HR来保证业务需求和人才需求的一致。**CEO和CHRO之间的异见也对业务构成了一定的威胁，而高度一致的CEO和CHRO团队将打造出高价值的人才队伍，并带来绝佳的业务成果。

最重要的是，我们洞察到一个明确信息——各层级的领导者都在寻求明确的发展和晋升，无论是新一代高潜人才，还是C层级高管。而在动荡的环境中，非正式的发展方法效果不佳。

与此同时，对更深层次的领导力战略的需求必须来自高层，需要CEO、CHRO及董事会共同努力，让员工队伍的骨干——领导者，更为壮大。



“

过去的一年是在逆境中挣扎生存的一年,也是努力留住优质人才的一年。展望未来,我们希望建立更加多元的业务,而首要任务是发展那些能够引领组织发生必要变革的人才。

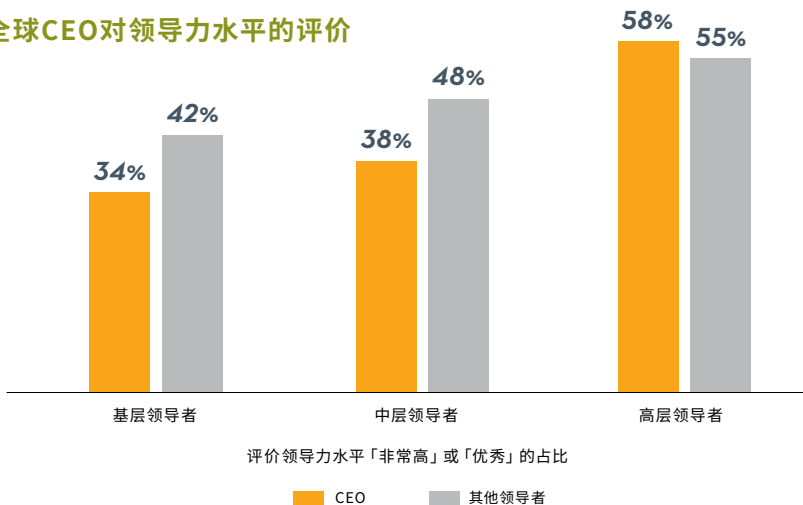
”

——某金融服务公司CEO

寻求更强大的「下一代」领导者

CEO对组织内领导力水平评价最低

全球CEO对领导力水平的评价



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

在大多数CEO眼中，「下一代」领导者的领导力看上去黯淡无光。当他们审视组织中的领导者队伍时，大多数都对基层和中层领导者的水平并不满意。对较低层级领导者缺乏信心是一个强有力的信号，这意味着企业可能已在吸引和留住顶尖人才方面陷入困境。事实上，若CEO对其领导者给予高评价，企业入选「最佳职场」榜单的可能性则更高。

根据调研结果，仅有三分之一的CEO（34%）表示，所在组织的基层领导者水平「非常高」或「优秀」。同样，也仅有38%的CEO对中层领导者的水平给予了高评价。然而，CEO对高层领导者的评价却慷慨得多，58%的CEO表示他们拥有一支高水平的高管团队。

如上图所示，这些观点与整个组织中更广泛的领导力评价并不完全一致。相比CEO的反馈，其他领导者给予了基层和中层领导者更高的评价，却对高层领导者的评价没那么乐观。

这种差异值得深思。CEO认为较低层级的领导者欠缺准备度正确吗？还是他们已与基层和中层领导者脱节，看不清高层领导者以下层级的领导者所面临的挑战？



1/3

仅有三分之一的CEO表示，所在组织的基层领导者水平「非常高」或「优秀」。



行动 聚焦

践行提升领导力水平的四大实践

当领导者们正在努力应对当前及未来的挑战，企业首先就应确定哪些领导力实践可以为他们提供助力。通过研究分析，我们发现了影响CEO对较低层级领导者评价的几大领导力实践。

按影响由大至小的顺序，以下是能够带来最大助力的做法：

1. 高质量的内部辅导

如果不能从上级领导那里得到相应的领导力反馈及辅导，也就不能责怪较低层级领导者的表现无法达到预期。然而，中层和高层领导者表示，他们对辅导表现不佳的下属并没有特别强的信心。虽然组织经常对基层领导者进行辅导相关的培训，但他们需要继续加强和进阶辅导技能，以成长为更高层级的领导者。

2. 公平且准确的体系，以便从多元化的人才池中加速发展人才

CEO还强烈地感觉到，企业板凳实力的强度取决于其多样性。那些认为所在组织能从所有职能部门的多元化人才池中选拔和晋升领导者的CEO，对领导者的水平更具信心。

3. 高质量的领导力发展计划

CEO认识到，发展人才的一大关键因素是让领导者具备成功所需的技能。组织是否拥有高质量的发展计划是CEO看待其基层领导者水平积极程度的决定性因素。那么，什么能够成就高质量的发展计划？当发展项目能够让领导者拥有获得成功所需的技能，并助力实现业务成果时，就可以被称之为高质量的发展计划。并且，高质量的发展计划也会得到领导者的高评价和高参与度，他们的上级领导和直属下属也会注意到明显的行为改变。

4. 高质量的领导力评鉴和反馈项目

鉴于CEO对领导者进行公平晋升和发展的重视，评鉴在他们对领导力的看法中起着重要作用也就不足为奇了。客观地了解领导者的优势和发展需求（无论是针对当前还是未来的职位），不仅有助于HR找到合适的晋升人选，更有助于定位他们的发展，以获得更好的结果。

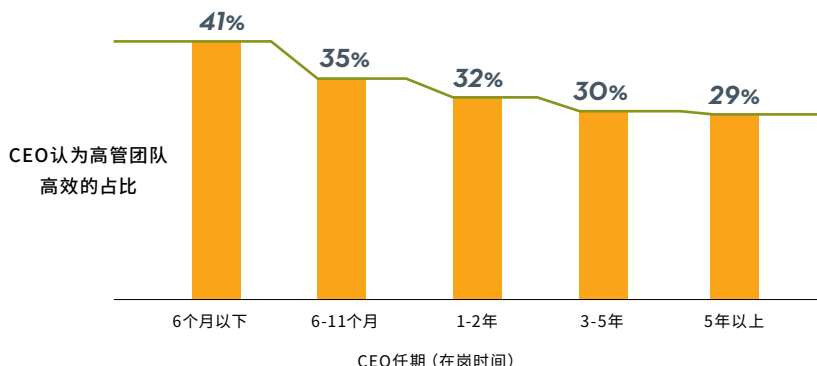
“我将自己的成功定义为发展业内最优秀的人才。”

——某汽车制造公司CEO

新任CEO 易高估高管团队

对高管团队的信心随任期逐步下降

不同任期内CEO对高层领导者的评价



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

根据调研结果，新任CEO与其高管团队的「蜜月期」通常会持续约六个月，此后CEO对高管团队的评价会出现下滑。事实上，CEO最具挑战性的工作之一，就是识别其高管团队中是否有人表现平平。

我们检视了CEO在任期内对高管团队的评价。相较那些任期较长的CEO，新任CEO表示其高管团队高效运作的可能性要高出32%。在前六个月的蜜月期过后，伴随CEO逐渐进入角色，通常对高管团队的评价也逐步下降。

无论CEO是从外部招聘还是内部晋升，结果都是如此，而这并不令人意外。对于外招的CEO而言，在试图评估高管团队绩效表现的同时，还要与他们建立新的合作关系，这是一项极具挑战性的工作。与此同时，即便是内部晋升的CEO，也会在与他们已经熟识的伙伴合作时，疲于应付复杂性角色转变带来的新局面。

正如董事会所敏锐意识到的那样，这一随任期逐步下降的评价表明，高管团队的绩效表现问题需要一定时间才能被洞察到。这也许可以解释为什么如此多的CEO在推进必要的变革时往往犹豫不决，需要等待很久才能淘汰表现欠佳的高管。



32%

新任CEO评价其高管团队高效运作的可能性高于其他CEO 32%。



行动 聚焦

快速收集客观数据并知会新任CEO

毫无意外，新任CEO在进入新角色时往往会比较乐观，毕竟大多企业高管都拥有一个成绩斐然的履历。

这可能就是客观数据对新任CEO如此重要的原因。事实上，那些表示所在组织依靠并利用客观数据来制定战略人才决策的CEO，即便任期再长，也对企业的高管团队更具信心。

平均而言，仅有30%长期在岗的CEO（任期三年及以上）表示他们的高管团队是高效的。但在利用客观数据做出战略人才决策的组织中，这一数字高达64%，是平均水平的两倍多。不仅如此，在这些组织中，CEO在岗位时间的长短对于其对高管团队评价的影响也较小。

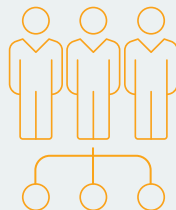
获得这些客观数据应该是CHRO在助力新任CEO快速进入角色的关键一环。如果CHRO

也是新上任或无法获取这些数据，他们可以
与CEO快速合作，以确定需要哪些方面的评
鉴和数据。

当然，卓越高管团队的炼成，并不能仅靠个人的绩效表现。高管团队必须拥有一系列的互补优势，对自身发展需求有深入了解，并对企业的使命、目标和战略有共同愿景。

64%

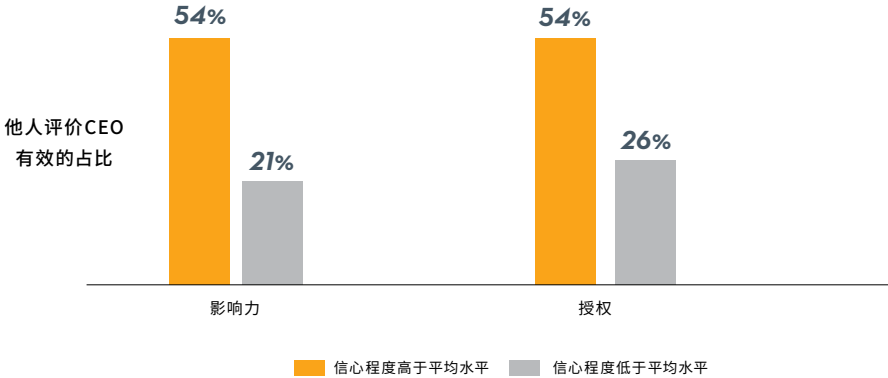
在利用客观数据做出战略人才决策的组织中，
64%长期在岗的CEO
（任期三年及以上）表示他们的高管团队是高效的，这一数字是平均水平的两倍多。



信心危机

CEO及其高管团队在面临考验时信心不足

自信的CEO更能有效发挥影响力和授权

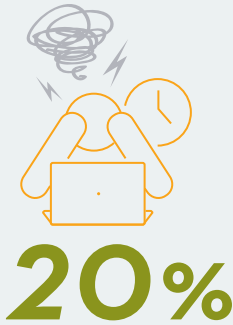


©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

自信是会传染的，怀疑也是。根据调研结果，我们发现领导力的自我评价与他人评价存在很强的正相关。这也意味着，当领导者对自身领导力充满信心时，其他人也会有信心。

在经济繁荣的时期，这种自信是CEO的有力武器。当CEO对自身领导力有效性的评价高于平均水平时，他们有效发挥影响力的可能性是其他CEO的两倍。同时，在授权方面的有效性也是其他CEO的两倍。

但当面临危机的考验时，CEO的信心开始动摇，他们的领导者也是如此。以新冠疫情的爆发为例，在危机期间及危机后，高管们对自身影响力和沟通技能的自我评价下降了逾20%，这意味着自我怀疑已初露端倪。与此同时，高管们对自身创造开放包容的职场环境的自我评价下降了25%。



当面临危机的考验时，
高管们对自身影响力的
评价下降了逾20%。



行动 聚焦

为CEO提供关键技能的聚焦发展

沟通和影响力是最直接影响CEO整体信心的两大领导技能。当CEO觉得自身具备强大的辅导和影响力相关的技能时，他们对自身的领导力更具信心。

然而，危机时期最考验的也正是这些技能。突然之间，CEO可能会发现自己并不如以往想象中那么高效，但也无暇顾及自身的发展。

为了应对这些关键时刻，CEO应当通过参与评鉴做出判断，如通过沉浸式的情境模拟或360度反馈，以找到自身的领导力优势和发展需求。之后，就可以有针对性地与外部教练沟通合作，以实现真正的发展和行为转变。当领导者真正处于面临危机考验的时刻，外部教练也可以提供协助。

除了这两项技能是CEO应对危机的核心，但CEO还列出了他们认为在未来三年内需要紧急发展的其他几项关键技能：

► **引领变革：**伴随后疫情时代的快速变革，CEO要有信心引领组织朝着正确的方向前进。

► **培养人才：**伴随CEO转变业务战略，他们高度关注具备合适能力的「对的人」，以推动组织向前发展。

► **建立伙伴关系：**CEO已认识到，自身成功将与组织内外的其他人高度相关。为此，他们正在寻求建立强大的人际网络和伙伴关系。

► **战略思维：**或许最重要的是，CEO需要确保选择了正确的战略方向，深刻了解实现这一目标的阻碍，并创造上下协同的未来愿景。

2X

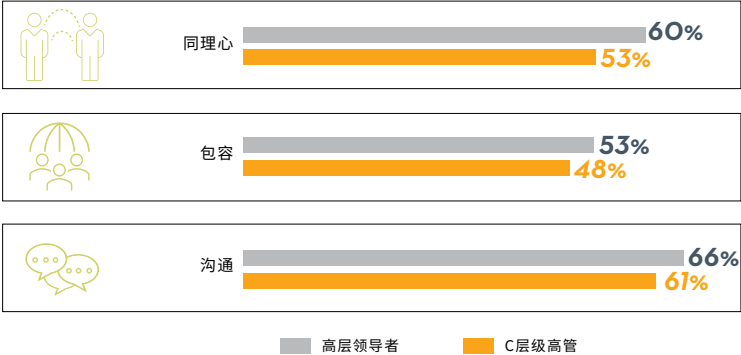
更自信的CEO有效发挥影响力的可能性是其他CEO的两倍。



C层级高管被忽视的必备能力

关键领导技能不足

高管最需要的领导技能



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

同理心至关重要，沟通至关重要，创造开放包容的职场环境也至关重要。每天，C层级高管都需要展现关键的领导技能。无论你的企业规模是200，20,000，还是200,000，这些领导技能都会给整个组织带来广泛的影响。尽管这些技能看似基础，但我们的研究表明，在需要大量展现这些能力的时候，C层级高管开始对自身表现产生疑虑。

例如，仅有53%的C层级高管表示，他们能有效展现同理心。同样，也仅有61%表示自己能有效与他人沟通和互动。在创造开放包容的职场环境方面，数字继续走低，仅为48%。

究其原因，因为少数C层级高管是通过强劲的驱动力，「施压于人」达成绩效走上高位，当然大多数情况下并非如此。我们的数据显示，C层级高管的后备均表示自身在同理心、创造开放包容的职场环境和沟通等这些技能的展现上都更有效。

当然，这些后备可能并非真正更擅长这些领导技能，而也并非只有那些最具干劲且最「冷血」的后备才能真正实现跃升，成为C层级高管。事实上，C层级高管可能会发现，在高层岗位上出色展现这些技能的标准更高了，而自己距离这样的标准还有所欠缺。而正如本报告中的其他调研结果所显示的那样，他们可能束手无策，因为没有获得所需的相匹配的发展。



行动 聚焦

C层级高管需要软技能

C层级高管的沟通和影响力对整个企业都有重大影响。虽然这些技能看似基础，但在那些高风险的战略状况下展现这些技能是非常复杂的。

当C层级高管参与过相关的正式发展，他们的组织将受益匪浅。调研数据显示，当他们参与过这些关键核心技能的相关发展时，他们的组织进入财务表现最佳企业（在受调研企业中财务表现排名前5%的企业）的可能性是其他企业的1.6倍。

此外，这些技能的发展程度对C层级高管的信心程度也有影响。当C层级高管参与核心领导技能发展时，他们自评绩效表现最佳领导者的可能性，是其他未参与过相关发展的高管的1.5倍。

要保障组织始终处在实现战略目标的正轨上，拥有能够有效展现同理心、创造开放包容的职场环境、培养人才和沟通等领导技能的C层级高管至关重要。

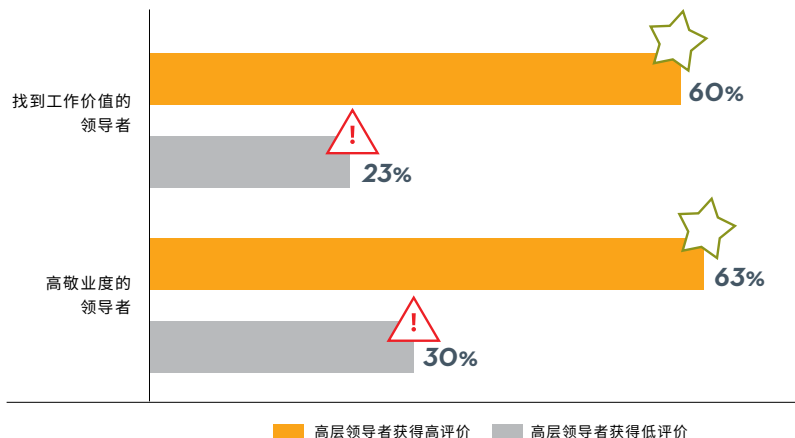
1.6X

为C层级高管提供正式发展的企业，位列财务表现最佳企业（在受调研企业中财务表现排名前5%的企业）的可能性，是其他未向C层级高管提供正式发展企业的1.6倍。

工作价值背后的惊人影响力

高层领导者强烈影响员工工作价值和敬业度

高层领导力水平驱动员工工作价值和敬业度



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

在工作中找到意义和价值通常被认为是个人成长的过程，但高层领导者对于其他领导者在这方面的影响比大家想象中要大。当领导者对所在企业高层领导者做出高评价时，他们对工作有高敬业度的可能性是那些对所在企业高层领导者做出低评价的领导者的两倍。他们在工作找到意义和价值的可能性也是其他组织的1.5倍，并可以认识到自身在帮助组织实现战略愿景方面能发挥作用。

领导者的留任意愿也受到高层领导者水平的影响。事实上，相较那些评价所在组织高层领导者为低水平的领导者，那些对高层领导者做出高评价的领导者一年内打算离职的可能性要低40%。

2X

领导者对所在企业高层领导者做出高评价时，他们对工作有高敬业度的可能性是其他领导者的两倍。





行动 聚焦

加强对高层领导者的支持

伴随危机和变革在速度和频率上的双重提升，各层级领导者都将面临新的挑战。而应对这些危机的表现会影响领导者对高层领导者的评价，但有一些基本且可操作的实践能够直接影响此时员工对高层领导者的看法。

具体而言，我们发现了八大提升对高层领导者评价的关键因素。按影响力大小依次为：

1. 高管领导者们以有效的团队方式运行，驱动我们的战略不断向前
2. 企业拥有有效的领导力战略
3. 领导者具有很强的人际交往能力
4. 灵活的工作安排是常见且被支持的
5. 领导者勇于挑战自我和他人识别并消除偏见
6. 领导者的晋升基于业绩
7. 组织从所有职能部门中发展领导者
8. 对不同观点的包容性是企业文化和价值观的重要组成部分

当这些助推器出现时，领导者将了解他们正在努力实现的战略目标。并且，他们也会深信，不同的观点是受欢迎的，并且晋升的决策是公平的。

40%

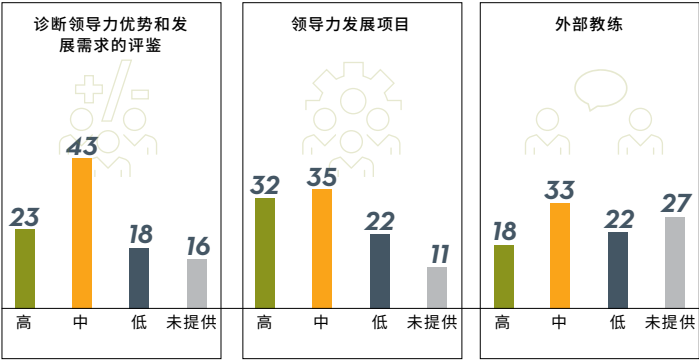
相较那些评价所在组织高层领导者为低水平的领导者，那些对高层领导者做出高评价的领导者一年内打算离职的可能性要低40%。



CEO的发展陷入瓶颈

忽视CEO的发展带来高风险

CEO对自身发展评价较低



CEO对项目质量的评价占比

©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

「当我成为CEO，就没有人再愿意给我坦诚的反馈了。」我们提供高管教练的一位客户这样说道。这一评论有力地印证了调研数据中关于CEO发展的空缺。

通常，CEO都了解自身的发展是不够的。进入职业生涯中最具挑战性的工作后，他们对自己参与的发展项目的质量感到失望，仅有32%的CEO对自身所参与的发展项目给予了高评价。

最重要的是，CEO需要更多的辅导和反馈。DDI提供过高管教练服务的CEO都表示，身居高位的他们会无形中让其他人只说他们想听的话。这可能就是为什么60%的CEO都表示希望得到更多外部教练的辅导，以帮助他们提升领导技能。

这种对客观反馈的需求也与CEO对评鉴和反馈质量的评价相关。目前，85%的CEO都曾参与过领导力评鉴，但其中仅有23%认为他们接收到了进一步发展所需的高质量的反馈。

那些接受高质量评鉴和反馈的领导者对自身领导技能更为自信，因此高质量的评鉴对C层级高管而言至关重要。那些表示自己接受过高质量评鉴和反馈的CEO在商业头脑以及培养人才方面对自己的评价也要高52%，而这两项能力与企业的未来息息相关。



60%的CEO都表示希望得到更多外部教练的辅导和反馈。



行动 聚焦

为达卓越成就，拥抱残酷现实

CEO之所以能登上高位，不仅因为他们绩效卓越，更因为他们有着过往的业绩记录。当领导者拥有如此光辉的历史时，很容易忽视自身的弱点或盲点。此时，客观的反馈就显得至关重要。当然，大多数CEO都能意识到自身需要客观的反馈。

CHRO和董事会应当如何支持CEO对高管教练的需求？他们又为何要支持？有效的高管教练和客观的反馈能够带来巨大回报。在我们的研究中，从评鉴中获得高质量反馈以及拥有高质量外部教练的CEO，不仅能在典型的高管盲点中有所突破取得成功，更能够对组织的人才和未来能力带来更加积极的影响。

接受过高质量高管教练和客观反馈的CEO所在的组织：

- 为组织网罗合适能干人才的可能性是其他组织的8倍。
- 创造开放包容的职场环境的可能性是其他组织的6倍。
- 防止员工在追求利润增长的过程中产生职业倦怠的可能性是其他组织的5倍。

8X

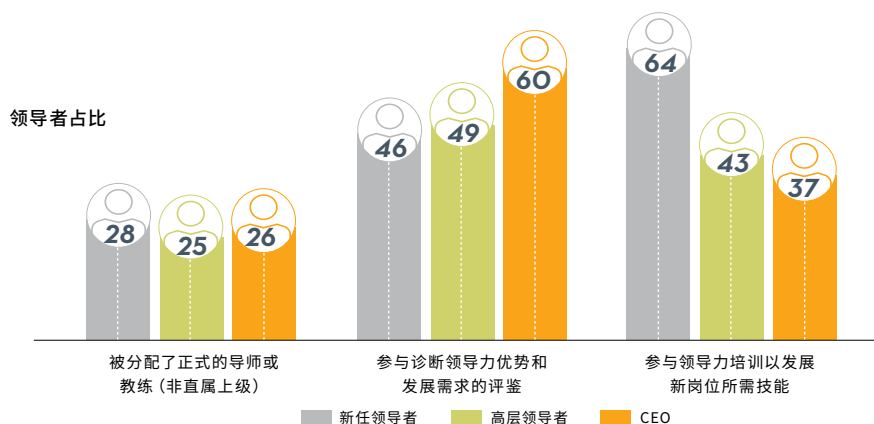


接受过高质量高管教练和客观反馈的CEO所在的组织，为组织网罗合适能干人才的可能性是其他组织的8倍。

负重前行的转型期

高管们在转型过渡期只能靠自己

各层级领导者的转型都缺乏正式支持



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

尽管正在经历职业生涯中最大的转型之一，但新任高管往往被期望这一过程靠自己完成。仅35%的高层领导者在转型期间接受过辅导。被指派正式导师或教练的则更少，仅占所有高层领导者的21%。

如上图所示，仅不到一半的高层领导者（49%）表示，他们曾参与过诊断领导力优势和发展需求的评鉴。就CEO而言，这一数字稍高一些，60%的CEO表示他们参与了评鉴。这是一种必备的经历，但当下有类似体验的高层领导者较少，而这样的经验能够为他们向更高职位发展做好准备，提供必要的信息。

“我们的组织一直专注于尽早培养领导者。我觉得通过外部教练实现发展仍需努力，尤其对于高层领导者团队而言。”

——某药企CEO



行动 聚焦

为高管转型加油提速

对于领导者而言，转型期是事关成败的关键时刻。尤其对高管而言，风险更高。伴随领导者晋升至高管，他们不太可能明确寻求帮助，因此组织建立一系列相应实践来支持关键岗位的转型至关重要。

尽早获得有关提升领导技能的发展和客观反馈，对高管转型和进入角色的速度有重大影响。

除尽早发展外，当评鉴质量较高时，高管们会感受到较少的压力，并且将更快转型适应新角色。这是高管转型时的关键支持因素。根据我们的调研数据，参与过高质量评鉴的高管：

► 顺利转型适应新角色的速度高于其他高管20%。

► 在新角色的工作中保持活力的可能性高于其他高管46%。

► 转型中感受到压力的可能性低于其他高管83%。

20%

顺利转型适应新角色的速度高于其他高管20%。

46%

在新角色的工作中保持活力的可能性高于其他高管46%。

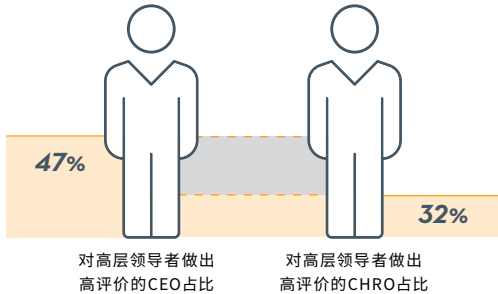
83%

转型中感受到压力的可能性低于其他高管83%。

CEO与CHRO关系的微妙平衡

HR对C层级高管的影响至巨

CEO和CHRO对高层领导者的评价差距



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

如果企业的CEO和CHRO对组织人才的想法给出了截然不同的评价，这是一个值得关注的危险信号。尽管不常被讨论，但这两大高管角色之间的关系可以为整个组织定下基调。

通过调研我们发现，CEO与CHRO达成强一致的观点仅约一半。例如，仅47%来自同一家企业的CEO和CHRO对高层领导者的评价保持一致，这无论是对人才，还是业务都会产生影响。

据统计，当CEO和CHRO均对高层领导者均给出高评价时，所在企业位列财务表现最佳企业（在受调研企业中财务表现排名前5%的企业）的可能性是其他企业的1.5倍。当两者的评价不一致时，可能会导致组织中其他层级的领导者感受到罅隙，进而难以共同努力实现战略目标。

与那些缺乏一致看法的企业相比，具有强一致性评价的企业，一年内打算离职的领导者数量也相对少36%。同时，CEO与CHRO观点一致的企业，拥有强大板凳实力的可能性也几乎是其他企业的3倍。

36%

CEO和CHRO具有强一致性评价的企业，一年内打算离职的领导者数量也相对少36%。



行动 聚焦

CHRO必须成为「预期者」

在我们多年来的「全球领导力展望」调研中，我们看到了人力资源部门在组织中的定位和角色，包括以下三类：

1. **反应者**：制定并确保员工遵守政策；回应业务需求；部署基本举措来管理人才。
2. **合作伙伴**：与业务部门协同达成共同目标；与业务部门分享有关人才缺口的问题；提供人力资源解决方案。
3. **预期者**：利用分析和数据提前预测人才需求，深入洞察并提供解决方案确保高水平的人才供给；提供人才质量与业务目标相关性的见解。

大多数组织中，CEO并未充分利用企业CHRO和人力资源部门的能力，仅将他们视为「合作伙伴」。或者更糟糕的情况是，仅将他们视为人才需求的「反应者」。只在约8%的组织中，CHRO被视为推动人才战略与业务战略保持一致的「预期者」，这是大型业务成果产生的基础。

当HR成为「预期者」时，其所在企业网罗合适能干人才的可能性是那些HR仅被作为「反应者」的企业的3倍，并且这些企业也被认为在应对变革时迅速反应的可能性是其他企业的1.4倍。

并且，「预期者」也更有可能会利用分析和数据来提前预测人才需求。他们还能提供有关人才质量如何与业务目标产生关联的见解。根据调研结果，这样做的组织进入高绩效企业（在受调研企业中财务表现排名前10%的企业）的可能性是其他企业的两倍。

数据为我们揭示了HR在推动人才战略以为业务战略服务中的强大力量，而这一切都取决于CEO如何看待人力资源的职能。对于那些目前正在为其人力资源部门制定新愿景，且努力达成一致的CEO和CHRO而言，研究表明，可以朝以下这三个关键起始点进行努力：

1. 专注于共同制定强大的领导力战略。
2. 就明确的期望和能力达成一致，以支持企业的领导力文化。
3. 就关键目标达成一致，如高层领导者的多样性

当CHRO成为「预期者」时，企业将达成以下业务成果：



3X 企业网罗合适能干人才的可能性是其他企业的3倍。

1.4X 更好应对变革的可能性是其他企业的1.4倍。

2X 位列高绩效企业的可能性是其他企业的2倍。



Global Leadership Forecast Series

2021-2022全球领导力展望 | HR报告

HR面临的最大挑战来自内部

从未有一个时代的人才流失率如此之高，伴随离职人数激增，企业之间的人才争夺战迅速升级。为了吸引人才，企业必须为候选人提供令人难以拒绝的诱人条件，而这些条件考验着企业薪酬福利的极限。伴随市面上薪资福利水涨船高，即便是过往已心满意足的员工也可能会开始考虑跳槽。

从深层次看，HR的任务是创造灵活且充满鼓励的职场氛围，让员工可以在驱动利润增长的同时避免职业倦怠的产生。但尽管HR在构建企业文化中的战略角色至关重要，现实却是他们被推到了一个更加被动的角色——努力找时间来构建并执行助力组织成功的人才和领导力战略。

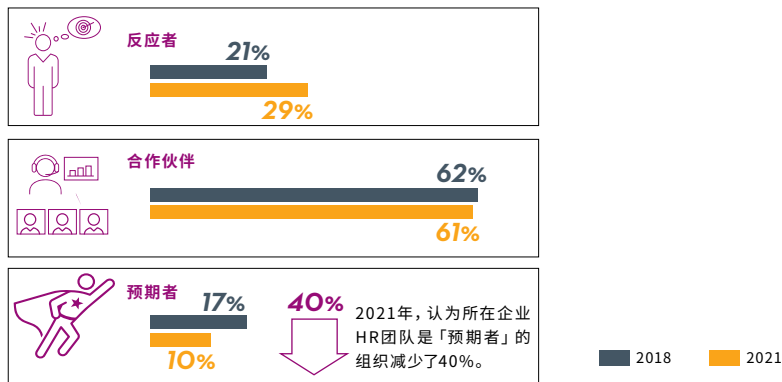
在本报告中，我们探讨了人力资源的种种快速变革，以及HR如何为组织的未来制定更强大的领导力战略。

我们深度调研了全球共15,787名领导者和2,102名HR专业人士，并在2021年9月针对这些HR专业人士，再度进行了具体分析和补充调研，得出更多新的研究发现。报告通过深入而广泛的数据洞察了HR在当下企业中的角色趋势，并为未来HR截然不同的角色和作用奠定基础。

HR在人才战略中进退维谷

人力资源团队陷入被动

HR的战略角色：「反应者、合作伙伴或预期者」



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

在这个最考验HR预测人才需求的时刻，与之相关的能力却出人意料地未被充分利用。正如「2021-2022全球领导力展望 | CEO报告」所述，全球CEO将发展「下一代」领导者作为头号挑战。此时本应是他们更加仰赖HR的时刻，但事实却并非如此。

自2015年来，我们根据以下三大角色分类追踪了人力资源部门在企业组织内的定位：

- 1. 反应者：**制定并确保员工遵守政策；回应业务需求；部署基本举措来管理人才。
- 2. 合作伙伴：**与业务部门协同达成共同目标；与业务部门分享有关人才缺口的问题；提供人力资源解决方案。
- 3. 预期者：**利用分析和数据提前预测人才需求，深入洞察并提供解决方案确保高水平的人才供给；提供人才质量与业务目标相关性的见解。

自2018年的上届调研以来，当我们在期待人力资源部门快速进化与成长时，意想不到的情况发生了。与2018年的调研数据相比，认为所在企业的HR团队担当「预期者」角色的组织减少了40%。并且，认为HR团队担当「反应者」角色的组织激增，而认为HR团队担当「合作伙伴」角色的组织也减少了。

伴随着企业为更快速、更动荡、更数字化的未来做准备，HR在制定领导力和人才战略以支持组织迈向未来中的作用变得日益关键。但为何调研数据却显示他们被推入了一种如此被动的模式呢？是因为当下在企业内部维持日常运作就已极具挑战性，无暇顾及未来？还是企业忽视了HR这一关键部门的价值？



行动 聚焦

成为「预期者」的五大领导力实践

正如我们在「2021-2022全球领导力展望 | CEO报告」所提及的，HR成为「预期者」将为企业带来显著优势。这样的组织网罗合适能干人才的可能性是其他组织的3倍，更好应对变革的可能性是其他组织的1.4倍，拥有强大板凳实力的可能性是其他组织的4倍。

当我们深入分析是什么造就了HR职能角色的差异时，我们发现了以下脱颖而出的领导力实践，能够助力HR实现从「反应者」向「预期者」的跃升：

1. 依据人才数据来做战略性的人才决策
2. 拥有有效的领导力战略
3. 收集客观数据诊断领导者的优势和发展需求
4. 拥有一套明确定义的组织能力词典/能力模型
5. 采用统一的流程体系做出选聘和晋升决策

「反应者」在以上所有这五大实践的表现都欠佳，也正因如此，他们对未来准备不足。将HR视作「预期者」的组织响应和引领变革的可能性，是将HR视作「反应者」的组织的3倍。将HR视作「反应者」的组织表示自身在引领变革方面准备充分的领导者，也相应少80%。

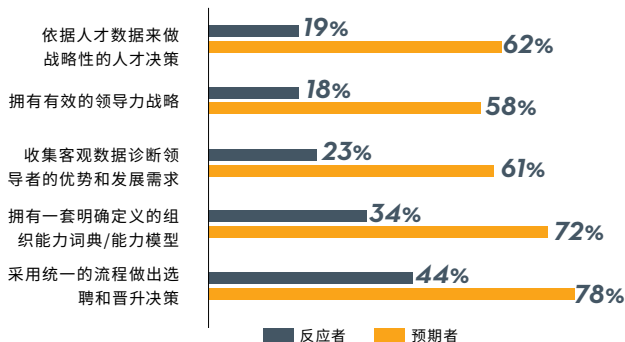
当下瞬息万变的商业环境需要快速响应，但HR依然可以在与业务协同的同时，在驱动人才战略方面发挥主导作用。

3X

将HR视作「预期者」的组织响应和引领变革的可能性是将HR视作「反应者」的组织的3倍。



「反应者」和「预期者」的分水岭

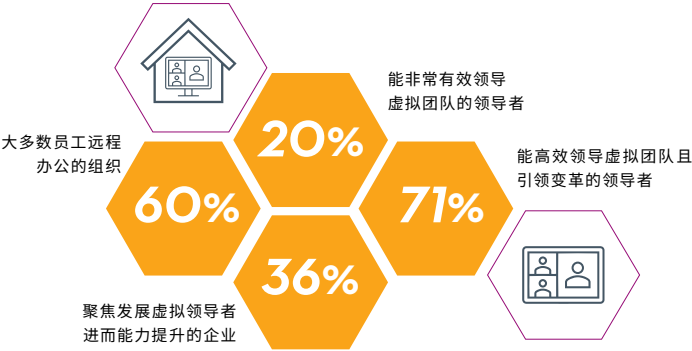


©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

领导者对灵活办公准备不足

注重领导虚拟团队的企业更易达成业务成果

职场变革的影响



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

当领导者为传统面对面式协作的减少而感到焦虑时，员工却开始期待更多的灵活性，也正因如此，灵活办公模式开始激增。尽管这样的模式在组织之间（通常是组织内部）看起来不尽相同，但却给HR团队带来了巨大的挑战。因为他们不仅要努力制定组织政策以确保员工在灵活办公模式中高效工作，更需应对这一模式无形中带来的影响。

根据调研数据，全球仅有20%的领导者认为自己能够有效领导虚拟团队，而这项领导技能近来日益关键。根据2021年9月针对116位HR专业人士的跟踪调研统计，60%的HR专业人士均表示组织中的大部分员工已开始远程办公，50%认为所在企业的领导者将会自行决定未来的办公地点。更灵活的办公地点需要组织更加协同，也需要领导者具备更强的领导虚拟团队的能力。

在灵活办公场景中，组织拥有已为领导虚拟团队做好准备的领导者是巨大的优势。在将领导虚拟团队作为发展项目焦点的企业中，能够高效领导虚拟团队的领导者比其他组织多36%。并且，这些组织也能够必要时更高效地切换至远程办公模式。在所有认为自身能够非常有效地领导虚拟团队的领导者中，71%都能非常有效地引领变革。



行动 聚焦

加强联结性、同理心和幸福感

如果领导者对领导虚拟团队缺乏信心，那么对于组织而言，在灵活办公模式中驱动敬业度和协同将极具挑战。根据DDI对已在领导虚拟团队方面有所建树的300家企业（拥有更多能够有效领导虚拟团队的领导者）的分析，他们能够在这方面更加成功的关键因素在于：

► 联结性

在灵活办公模式下能有效领导虚拟团队的领导者，会尽可能与团队成员和同事建立个人联系。相比其他组织，在拥有更多能够有效领导虚拟团队的领导者的组织中，员工认为自己的直属上级领导询问团队成员工作之外的经历并公开分享自身经验的可能性要高25%，他们认为自身与共同参加培训的人员建立有价值联系的可能性也要高50%。

► 同理心

除形成有价值的联系外，拥有更多有效领导虚拟团队领导者的组织还注重发展人际交往的关键能力，包括同理心。相较其他组织，这些组织的领导者具备较强人际交往能力的可能性要高60%，拥有具备较强同理心的领导者的可能性也要高30%。

► 幸福感

在灵活办公模式下高效运行的组织中，大批员工（90%）都表示直属上级真正关心自己

的健康和幸福感，而这一数字在其他组织中为79%。显而易见，领导者对员工幸福感的付出得到了回报，这些组织对防止员工职业倦怠的准备度也是其他组织的2.3倍。

伴随各家企业开始采取全新的实践以更好地提升远程员工和领导者的敬业度，组织正在改变以往的发展方式。也正因如此，HR表示下一年的领导力相关预算的投入将与前一年大不相同。尽管预算的最大比例仍将继续被用于讲师课程（45%），但更多的组织计划以虚拟方式提供学习课程。

企业还计划利用更多的沉浸式体验，包括虚拟现实（VR）技术等。事实上，对沉浸式虚拟学习体验的预期投入增长，是过去一年中最大的变化——根据调研数据，HR专业人士表示计划将23%的发展预算用于VR和沉浸式学习，较上一年增加14%。

23%

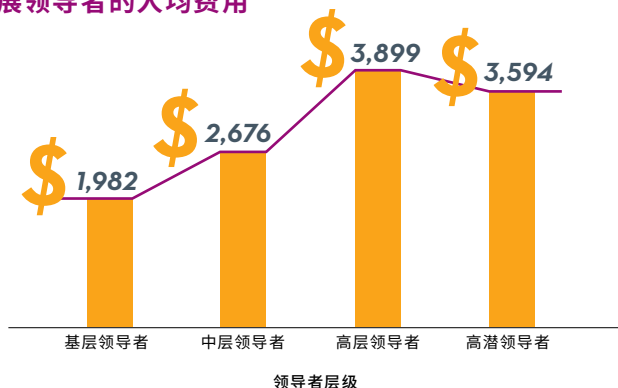
组织计划将23%的发展预算用于VR和沉浸式学习。



投资未来

发展预算的最高投资回报率

组织发展领导者的人均费用



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

在这个考验领导力的关键时刻，问题早已不在于组织是否投资领导力发展，许多组织早已将领导力发展作为高度优先事项。事实上，我们在2021年9月进行的跟踪调研显示，55%的HR专业人士均认为，即使身处后疫情时代，领导力发展仍是重中之重。

所以，真正的关键在于组织投资于何处能够获得最大的回报。其中一个关键的投资问题是，「构建」或「购买」（Build or Buy）的解决方案对人才发展而言是否有价值。

有些组织的HR会选择在内部开发自己的解决方案，以满足组织的独特需求，例如符合行业或组织价值观的监管需求。在这些个案中，组织往往最终会为各层级领导者的发展付出比购买外部解决方案更多的费用。

发展投资的费用高低也至关重要。根据我们的调研结果，组织平均为每位高潜领导者发展投入3,594美元。而在高潜领导者发展上的投入超过平均水平的组织中，其领导者获得高评价的比例更高。与投入低于平均水平的组织相比，这些组织的领导力水平评价高18%，同时入选「最佳职场」的可能性也高57%。



18%

在高潜领导者发展上的投入超过平均水平的组织中，其领导力水平评价比投入低于平均水平的组织高18%。



行动 聚焦

实现最佳平衡以获得最大收益

组织投资的方式与其投资的数量同等重要。整体领导力水平较高的组织往往比整体领导力水平较低的组织倾向于更多地综合利用多种独特发展方式。利用这些发展方式可以为领导者提供更加个性化的发展体验。具体而言,在对领导者水平评价最高的企业中,有三大关键发展方式脱颖而出。按照对领导力评价影响的大小依次为:

► 虚拟现实 (VR) 体验式学习

虽然尚未在企业中得到广泛使用,但敢于利用虚拟现实等体验式学习进行领导力发展的企业,比其他企业更具优势。这种学习体验能够让领导者沉浸于真实的场景中,在低风险的环境中反复演练领导技能,而这将可能推动该企业在发展领域的领先。

► 诊断领导力优势和发展需求的评鉴

总体而言,我们发现领导者期待自己的发展计划中能有更多的评鉴。当企业切实利用评鉴时,也获得了相应回报,领导者对自身的领导力优势和发展需求有了更深刻的自我洞察。

► 按需学习的在线课程

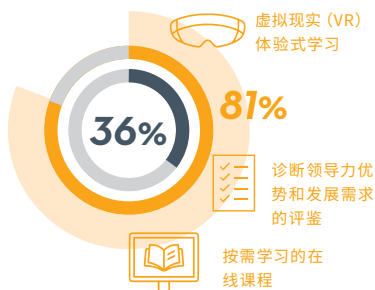
在线课程有时会被认为是一种颇具争议性的发展方式。虽然根据我们的调研结果,在线课程并非领导者的首要需求,但许多企业正在应用且已经成功地利用它及时填补了领导

者无法快速获得更多正式学习培训的缺憾。这些在线课程在填补其他发展方式的空白方面发挥着关键作用。

没有一个单独的解决方案能够独立发挥最佳作用,关键在于善用组合。事实上,当以上这三大发展方式被组织大量采用时,这些组织与未利用这些发展方式的组织相比,其领导者获得高评价的数量要多出一倍以上。

除了这三大领导力水平的关键驱动因素外,整体领导力获得高评价的组织也更有可能会提供其他的发展方式来支持领导者的发展,如小组情景模拟和内部辅导等。当企业提供了满足领导者多元发展需求的发展方式时,也为领导者在最需要发展的领域及时刻中提供了更多发展机会。

提升领导力水平的多种发展方式

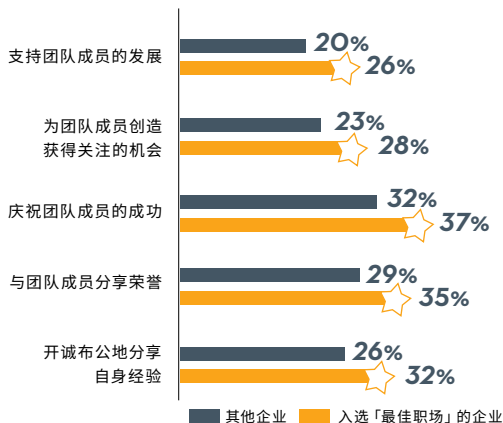


©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

构建「最佳职场」文化

领导者的行为对文化影响至巨

入选「最佳职场」企业的领导者展现以下关键行为



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

入选「最佳职场」的组织可以极大地提升企业吸引和留任顶尖人才的能力。而要获得这样的称号，最重要的关键之一就是企业领导者的日常行为。

在调研中，我们询问了HR专业人士其所在组织是否被评为「最佳职场」，同时我们也调研了领导者的直属上级日常展现出的行为。在入选「最佳职场」的企业中，领导者更频繁地展现出以下五大关键行为：

1. 支持团队成员的发展
2. 为团队成员创造获得关注的机会
3. 庆祝团队成员的成功
4. 与团队成员分享荣誉
5. 开诚布公地分享自身经验

当领导者始终如一地展现这些行为时，他们就会为团队成员之间的信任奠定坚实的基础。除了人才获益外，入选「最佳职场」的企业财务表现也更优，这些企业跻身财务表现前10%的可能性是其他同行的1.8倍。

1.8X

入选「最佳职场」的企业跻身财务表现前10%的可能性是其他同行的1.8倍。





行动 聚焦

建立联系至关重要

入选「最佳职场」企业的领导者对待工作的方式与其他企业略有不同：

► 参加更多小组会议

与他人密切合作不仅带来了建立关系与开诚布公分享经验的机会，也有助于领导者为团队成员获得关注创造机会。

► 与共同参加培训的同侪建立联系

在入选「最佳职场」的企业中，领导者与共同参加培训的同侪建立有价值联系的可能性比其他组织高15%。也正因如此，他们拥有强大的内部社交网络，可以在需要时与之合作及分享想法。

► 寻求额外的贡献机会

在入选「最佳职场」的企业中，良好的团队氛围为人们在工作职责之外做出贡献创造了更强劲的动力，这些组织的领导者寻求额外贡

献机会的可能性比其他组织高25%。他们正在寻求更多增加工作价值的方式，并尽可能为团队成员提供帮助。

当领导者们始终如一地展现以上这三大行为时，所在组织入选「最佳职场」的可能性会提升34%。通过与他人建立支持关系并寻找额外的贡献机会，这些组织的领导者为自己和团队成员解锁了更多共同成长和获得成功的契机。

15%

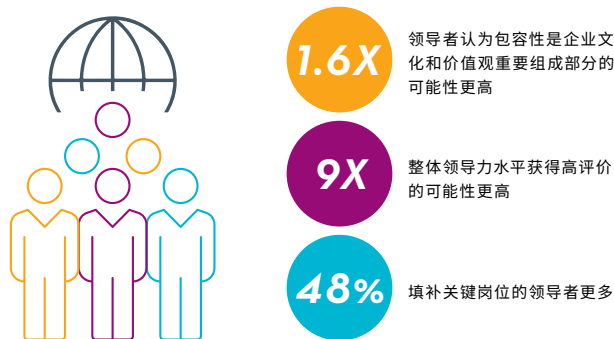
在入选「最佳职场」的企业中，领导者与共同参加培训的同侪建立有价值联系的可能性比其他组织高15%。



构建多元包容的职场文化

企业大多未能提供高质量的D&I项目

高质量的D&I项目产出强大成果



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

对构建多元包容的职场文化做出口头承诺就可以了吗？虽然许多企业正在越来越频繁地宣传自身对多元包容（D&I）的公开承诺，但HR专业人士却对D&I项目的质量持怀疑态度。逾四分之一（27%）的HR受访者评价其所在企业的D&I项目质量「高」或「非常高」。糟糕的是，15%的HR受访者表示企业根本没有正式的D&I项目。

D&I项目质量不佳或根本不存在是企业的一大缺憾。那些拥有高质量D&I项目的组织已在持续推动更加多元包容的文化，并从中获益良多。D&I项目被HR评价为高质量组织的领导者，认为组织不断从多元化的人才池中招聘和晋升领导者的可能性，是其他组织的1.5倍，认为包容性是企业文化 and 价值观重要组成部分的可能性也是其他组织的1.6倍。

此外，这样的组织能够收获更好的领导力与业务成果。根据调研结果，具备更多元领导梯队的组织，财务表现位列前10%的可能性是其他组织的8倍。而拥有高质量D&I项目的组织收获了更好的领导力成果：

- ▶ 拥有高质量D&I项目的组织具备更多元的梯队，能够填补关键岗位的领导者比其他组织多48%。
- ▶ 这些组织整体领导力获得高评价的可能性也是其他组织的9倍。



行动 聚焦

什么是成就D&I项目的关键？

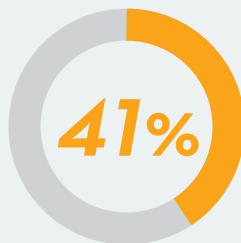
拥有高质量D&I项目的组织有几大共同点。具体而言，我们发现这些组织更有可能始终如一地实行以下三大关键实践：

1. 建立系统化流程（如战略人才规划），以识别驱动未来业务成功所需的领导者数量和质量。
2. 运用从评鉴和情境模拟中获得的数据，做出对领导者的任用和晋升决策。
3. 业务高管支持领导力与人才战略。

此外，领导者表示这些实践也会改变组织驱动包容性的程度。他们表示，当拥有了一个系统化人才识别流程，并且高管也为识别和发展高潜领导者负责时，他们会感到自身为创造多元包容的职场环境做好了准备。

遵循这些领导力最佳实践，不仅会为组织带来更高质量的D&I项目，还将产出更成功的业

务成果。拥有高质量D&I项目的组织在梯队实力的多元化方面高于平均水平的可能性是其他组织的2倍。这些组织的领导者内部晋升的成功率也比其他组织高38%，这表明这些实践不仅为企业带来了更好的多元包容文化，并在总体上带来了更成功的晋升。



41%企业的D&I项目被评价为低质量或不存在。

离职潮中疲于奔命的HR

离职率居高不下让HR失焦

离职率激增



超过半数的组织离职率均呈上升态势

©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

新冠疫情在全球范围内引发离职潮，不仅影响了横跨各行业数以百万计的员工离职，也令员工开始重新思考自己究竟想从工作中收获什么。事实上，约26%¹-40%²的员工计划在明年内离职。

虽然大多数HR专业人士期望企业的离职率维持在健康水准，以确保人才与岗位需求的持续匹配，但许多HR已开始对当下的离职率产生危机感。根据在疫情爆发早期的调研数据统计，仅有36%的HR表示所在企业的离职率有所上升，其中8%表示离职率大幅提升；而34%的HR表示组织的离职率稳定，31%表示离职率降低。而在2021年9月的进一步调研中，已有33%的HR受访者表示所在企业的离职率上升，另外还有20%的表示离职率大幅上升。

离职率过高迫使HR陷入了艰难被动的境地，他们的大量精力都被用于关注与填补空缺岗位，而非预测组织人才需求，助力组织实现战略目标。他们可能会深陷在不停招人的泥潭之中，而忽略了在组织内部营造提升留任率的领导力文化。而始终聚焦于填补空缺岗位，可能会让他们忽视了那些忠诚的员工，从而造成人才流失的恶性循环。

1 Prudential Pulse of the American Worker Survey. April 6, 2021. <https://news.prudential.com/increasinglyworkers-expect-panic-workplace-adaptations-to-stick.htm>

2 Microsoft Work Trend Index. March 2021. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>



行动 聚焦

顺利挺过离职潮寒冬

对整体领导力水平的评价影响着员工的离职率。具体而言，相较领导力水平获得低评价的组织，那些领导力水平获得高评价的组织的离职率更低。鉴于领导力对员工日常体验的影响，人们更倾向于追随好的领导者，而非冒险进入未知的世界。

但即便是卓越的领导者，也可能会因为不可控的因素（如竞争对手的高薪挖角或产业日渐衰退），而面临团队成员的高离职率。在这种情况下，领导者需要专注于支持仍然追随自己的员工，并帮助他们坚持不懈地应对挑战。

通过研究分析，我们发现以下三大领导技能能够帮助领导者顺利挺过离职率居高不下的寒冬：

► 授权赋能

在向他人传输知识时，授权赋能至关重要。在离职率高的企业中，领导者需要确保团队内有不同的成员能够且被赋予不同的角色和执行不同的任务，以便当有成员离开时能迅速补位。

► 领导虚拟团队

虽然大多数员工都期待工作能有更多灵活性，但当远程办公真正成为趋势时，他们与组

织之间的联结和忠诚度都有所减弱。通过发展领导者领导虚拟团队的能力，领导者可以更好地与团队成员产生更强的联结，并建立协作文化，进而激发留任。

► 数字敏锐度

有效利用技术可以助力领导者更高效地完成转型或工作任务，从而减轻其他员工的负担。

这些技能可以帮助领导者在离职率居高不下时做好更充分的准备，进而快速弹复。当领导者有效提升以上三大技能时，他们在避免人才流失造成知识断层的可能性是其他组织的2倍，所在组织拥有强大板凳实力来填补关键岗位的可能性也是其他组织的3倍，因为员工早已共享了组织知识。

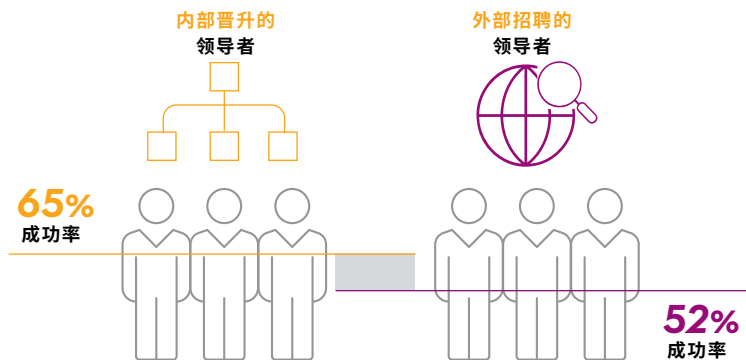
2X&3X

当领导者有效提升以上三大技能时，他们在避免人才流失造成知识断层的可能性是其他组织的2倍，所在组织拥有强大板凳实力来填补关键岗位的可能性也是其他组织的3倍。

领导者离职的代价

HR正努力外招填补空缺

领导者内部晋升的成功率VS. 外部招聘的成功率

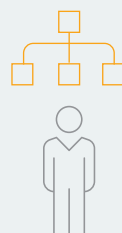


©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

企业的领导人才正在流失。在新冠疫情爆发期间，接受调研的HR表示，所在企业的平均离职率约为14%。而在2021年9月进一步调研中，HR表示领导者的平均离职率已增长至18%。这让HR进退维谷。他们究竟该付出多少努力留住现有的领导人才？或者是否应该依赖从其他企业外招人才？

为了解答这个问题，我们分析了内部晋升与外部招聘领导者的成功率，发现内部晋升领导者的成功率约为65%，而外部招聘的成功率则为52%。

除了个人成功之外，当组织聚焦内部晋升时，也会产生累加效应。据统计，当内部晋升的成功率高，组织领导力水平收获高评价的可能性是其他组织的4.7倍。



4.7X

当内部晋升的成功率高，组织领导力水平收获高评价的可能性是其他组织的4.7倍。



行动 聚焦

提升新晋领导者成功率

无论是内部晋升还是外部招聘，企业都可以通过多种方式提升新晋领导者的成功率。

► 外部招聘

对于外招而来的领导者，确认其是否与组织文化相适应是个挑战。而通过高质量评鉴提供的客观数据，企业可以更好地了解外招候选人的工作方式是否与组织相匹配。

助力外招领导者获得成功并非只在其确认入职后就告一段落，事实上，外招领导者成功的最大影响因素发生在他们正式进入新的工作和新的角色后。除成功的入职体验外，领导力发展项目对外招领导者的成功率也会产生影响。根据我们的调研统计，以下领导力发展项目是影响外招领导者成功率的直接因素：

1. 领导力发展项目与诊断领导力优势和发展需求的评鉴相匹配。
2. 领导者定期与直属上级复盘发展计划。
3. 领导者拥有按需学习的在线课程。
4. 领导者拥有高质量发展计划。始终将他们的发展置于首位，能够通过客观的反馈和个性化的提升机会，给予刚加入组织的领导者以正确的引导。

► 内部晋升

内部晋升的优势之一是领导者已身处熟悉的企业文化中，信任所在企业的体系、价值观和行事风格，他们有更多的机会确定自身与周遭环境是否匹配。

但内部候选人因为通常收到的都是同一群人的反馈，因此可能会缺乏对自身领导力优势和发展需求的客观信息。事实上，对内部晋升领导者成功率影响最大的因素，是领导力发展项目应当始于诊断领导力优势和发展需求的评鉴。据统计，60%内部晋升成功率高于平均水平的企业都善用评鉴，而这一数字在那些低于平均水平的企业中为48%。

25%

内部晋升成功率高于平均水平的企业善用评鉴的可能性高于其他企业25%。

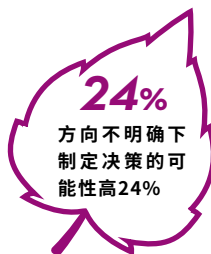
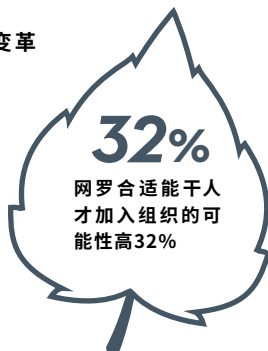
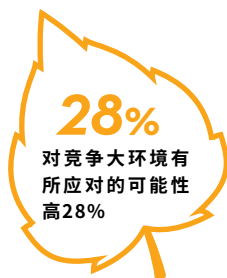


支持企业的大规模变革

HR应密切关注引领变革

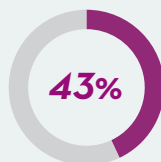
引领变革能够助力领导者

当领导者为引领变革
做好准备，他们：



©Development Dimensions International, Inc., 2022. All rights reserved.

动荡的经济环境下，企业的应对策略之一是联合，于是更多的大规模变革，如并购等开始产生。在我们调研的全球1,742家组织中，43%表示过去三年曾经历过合并或收购。伴随全球性的并购在2020年底及2021年上半年飙升，业界的种种预期都表明并购将持续发生。³



43%的组织表示
过去三年曾经历
过合并或收购。

这对HR而言意味着什么？首先，HR应当立即准备起来，并购将在短时间带来快速变革和不确定性，并可能会在员工中引发大规模的乱局。虽然有些人会在变革中洞察机会，但更多人会迅速走出去，期待能掌控自己的命运。虽然大家对这一类的变革反应不同，但有一点是肯定的：领导者如何面对变革至关重要。

然而，尽管在不确定中引领变革非常关键，但在过去三年经历过并购的领导者中，仅有不到四分之一（23%）表示自身对预判并快速回应突发的变化做好充分的准备。

当领导者觉得对引领变革准备充分，他们的表现也会更好。平均而言，他们有效对竞争大环境有所应对的可能性比其他人高28%，在方向不明确下制定决策的可能性也比其他人高24%。而更重要的是，他们网罗合适能干人才加入组织的可能性也高32%。领导者的充分准备，不仅提高了个人的工作效率，也对团队成员起到了表率作用。

3 PWC, Global M&A Industry Trends: 2021 Midyear Update.



行动 聚焦

提升引领变革的能力

很少有人天生就能有效引领变革。但幸运的是，领导者可以通过培训与积累经验来发展这项技能。当领导者参与过引领变革相关的培训时，他们非常有效地展现该技能的可能性会从未经培训的25%增加到50%。

与此同时，参与过相关培训能令他们承担挑战性的任务以发展新技能的可能性是其他领导者的1.5倍，并对驱动利润增长中避免员工职业倦怠做好充分准备的可能性也是其他领导者的1.6倍。对于企业并购而言，以上这两大以增长为导向的挑战至关重要，毕竟大多领导者都将在并购过程中承担新角色和管理新团队。

这些益处也将惠及领导者自己的团队和组织的人才留任策略。相较无法有效引领变革的领导者所在的企业，领导者能有效引领变革的企业的平均整体离职率要低15%。

若大规模人员流失确实发生了，在提供引领变革相关培训的组织中，领导者对应对与之相关的挑战准备更加充分，这些企业避免人才流失造成知识断层的可能性是其他企业的1.4倍。

通过引领变革相关的培训，领导者更有可能接受新的挑战，并充分准备好满足企业的灵活需求。是否提供相关培训也是并购成败的一大关键。HR应当审视企业的发展项目，以确保为领导者引领变革提供高质量的引导。



25% – 50%

当领导者参与过引领变革相关的培训时，他们非常有效地展现该技能的可能性会从未经培训的25%增加到50%。

> 术语表

领导层级：本调研报告中所提及的领导者的各个层级，具体涵盖：

- **C层级高管：**包括公司执行层高管、首席执行官、首席财务管理、首席运营官等。
- **高层领导者：**包括处于制定政策位置的高管、高级副总、总裁等。
- **中层领导者：**包括基层领导者的上级管理层、部门负责人、副总等。
- **基层领导者：**包括经理、部门或团队负责人等。

评鉴或评鉴中心：关于候选人对某一领导职位成熟度的综合信息来源。在本次调研中，评鉴以程度区分（如按复杂度和深度），但其中包含了类似的操作如与训练有素的角色扮演者进行媒体、客户、同侪和下属互动，电邮和语音信箱挑战以及业务分析和演示。除情境模拟练习之外，评鉴平台还包括前期工作、一次汇报面试、个性和认知方面的适职测试。

能力或领导技能：两者在本报告中交替使用，指一组不同的、可辨别的、且互相关联的领导行为，如培养人才、引领变革、影响力等。

绩效：现岗的表现（含结果与能力的综合评价）。

潜力：能通过发展胜任未来角色的可能性。

胜任力：对未来角色的胜任程度，含知识、经验、个性特质及能力。

关于作者

Stephanie Neal, M.A.

DDI分析与行为研究中心 (CABER) 负责人,「全球领导力展望」调研项目负责人

Rosey Rhyne, M.A.

DDI高级研究员

Matthew J. Paese, Ph.D.

DDI高级副总裁

鸣谢

项目管理

Beth Gillen

高级内容编辑

Beth Almes

图表设计

Janet Wiard, Susan Ryan, Stacy Infantozzi, Ben Shulman

编辑

Carly Barry, Helene Michael

项目贡献者

Laura-Nelle Hurst, Nicola Potter, Amy Nagler

翻译

张慧, 徐琦蓉

设计

徐梓峪

关于DDI智睿咨询

DDI是一家国际性的领导力咨询公司，自1970年以来始终致力于为全球各大知名企业提供领导力战略、领导者遴选、领导力发展与继任管理服务，陪伴领导者走向卓越，助力企业走向成功。两位创始人William C. Byham 与 Douglas W. Bray 博士是最早将人才评鉴技术引进商界的心理学家，在其引领下，DDI基于半世纪的领导力科学研究、学术著作及实践经验，不断开发与与时俱进的领导力评鉴及发展产品，如今足迹已遍布全球26个国家。近年来，DDI整合庞大数据库与研究成果积极研发线上测评与培训产品，连续推出数字时代领导力及企业数字化转型解决方案，获奖无数，广受客户肯定。



邮箱 : customer.china@ddiworld.com

网站 : www.ddichina.cn
www.ddiworld.com

DDI智睿企业咨询大中华区

► 上海

地址：黄浦区淮海中路 333 号瑞安广场 1601-1603 室
电话：021-2329 5000

► 北京

地址：朝阳区建国门外大街乙 12 号双子座大厦西塔 1506-1508 室
电话：010-6566 5526

► 深圳

地址：福田区中心四路 1 号嘉里建设广场三座 3802 室
电话：0755-8286 9600

► 台湾

地址：台北市信义路 7 号 101 大厦 46 楼/B
电话：+(8862) 8101 0468

► 数字中心

地址：上海市自由贸易试验区乳山路 233 号 405 室
电话：400 9697 622



DDI官方小程序



DDI官方微信