



Global Leadership Forecast 2021

2021年《全球领导力展望》
中国报告





危机新常态下的领导力展望

危机已成为一种新常态，而危机亦是对领导力的真正考验。在受新冠疫情影响的这两年里，不仅人们的工作和生活方式被彻底改变，全球领导者也都面临着处理各种不确定的局面。在那些危机带来的至暗时刻中，我们期待领导者能找到希望和微光；在每一个摸索前行的日子里，领导者都必须展现远见、使命感、勇气和力量。

20多年来，DDI智睿咨询（以下简称DDI）始终致力于通过《全球领导力展望》助力企业「预测」未来。然而，《2021全球领导力展望》的调研结果显示，企业正在面临一个持续危机的时代，在这样一个充满不确定的时代，准确「预测」未来成为了不可能的任务。我们无法准确预计全球健康、社会、政治和经济危机将如何演变，但我们深知，组织拥有「对的人」比以往任何时候都重要。

那些能够成功转危为机的领导者是能够迅速学习新技能并引领变革的人，他们懂得如何领导虚拟团队，能够适应挑战性的对话。最重要的是，他们不会在职场中将人性拒之门外，展现出强大的同理心。延续以往工作方式的领导者可能会成为企业最大的风险。因此，培养那些准备拥抱不确定性并尽快发展新技能的领导者，将会成为企业未来的制胜关键。

这份《2021全球领导力展望 | 中国》报告围绕领导力所处的商业环境、现状及未来，通过对2,814位中国领导者和424位HR专业人士调研数据的深入挖掘，结合并对标全球共15,787名领导者和2,102名HR专业人士调研数据，分析得出15项研究发现（具体请参阅目录），共分为以下四大板块：

- 1 领导力核心挑战**——领导力与领导人才始终是CEO关注的核心议题，然而企业当前面临的领导力缺口依旧明显。商业环境的诡谲多变加速了企业对领导力的需求，面对数字化未来，企业和组织如何更快实现创新和变革？
- 2 成长与潜力**——针对如何加速人才发展，助力领导者胜任，提升板凳深度的一些久经验证的方法。
- 3 发展体验**——领导者依然渴望得到并需要更多的领导力发展，企业应当关注领导者的所需，并为他们打造高质量的发展体验。
- 4 文化驱动力**——能够推进企业快速及颠覆性变革的强大力量，一旦缺失企业变革将寸步难行。

报告呈现的15项研究发现，始于描述当前商业议题的背景，配合视觉化关键数据，不仅分析说明了其对领导力的意义及影响，还结合DDI半世纪来与时俱进积累的领先企业的实践，提供了可立即采取行动的建议。

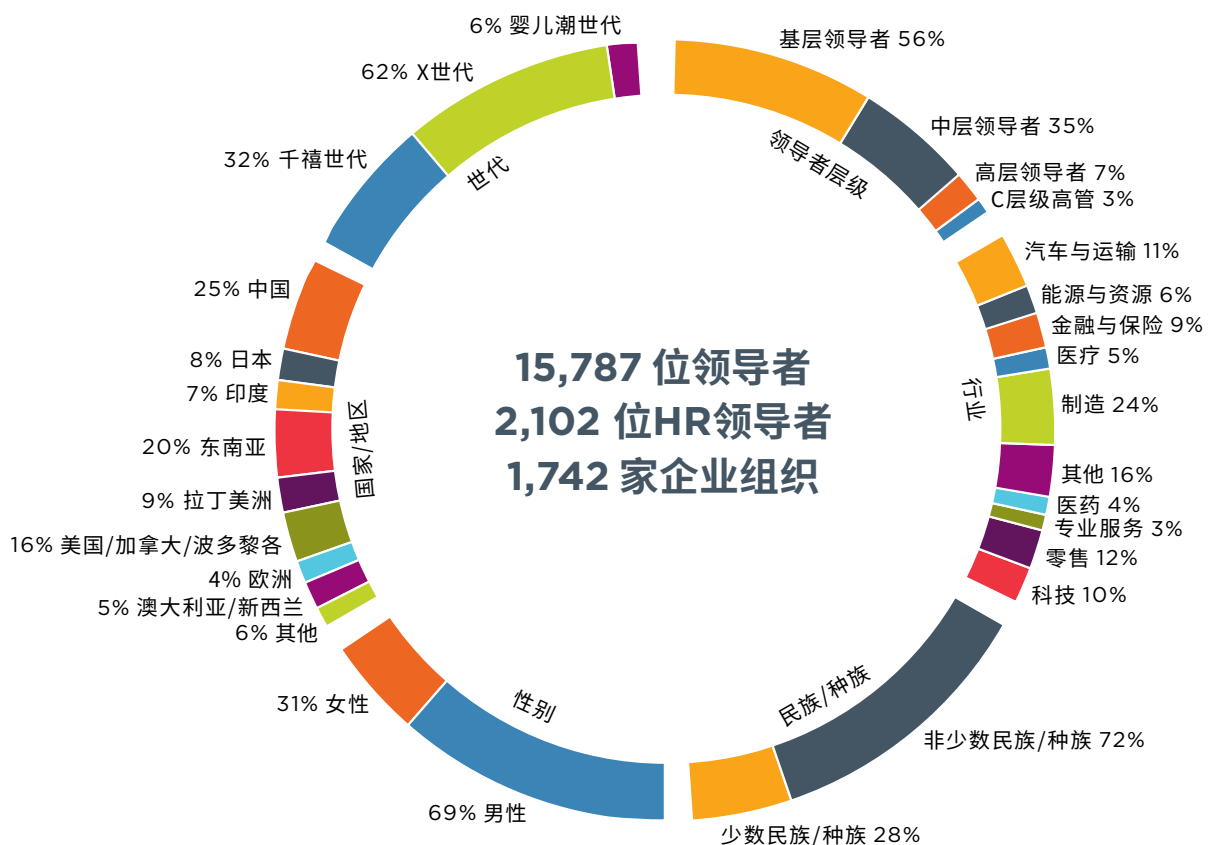
希望这份报告能帮助您找到这些关键问题的解答，也期待您能从中发现更多。

> 关于《2021全球领导力展望》报告

在这个真正考验领导力的时刻，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。

本次调研整合了来自全球1,742家参与企业的15,787名领导者和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，能够准确反应当下全球企业所面临的商业环境及挑战。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)

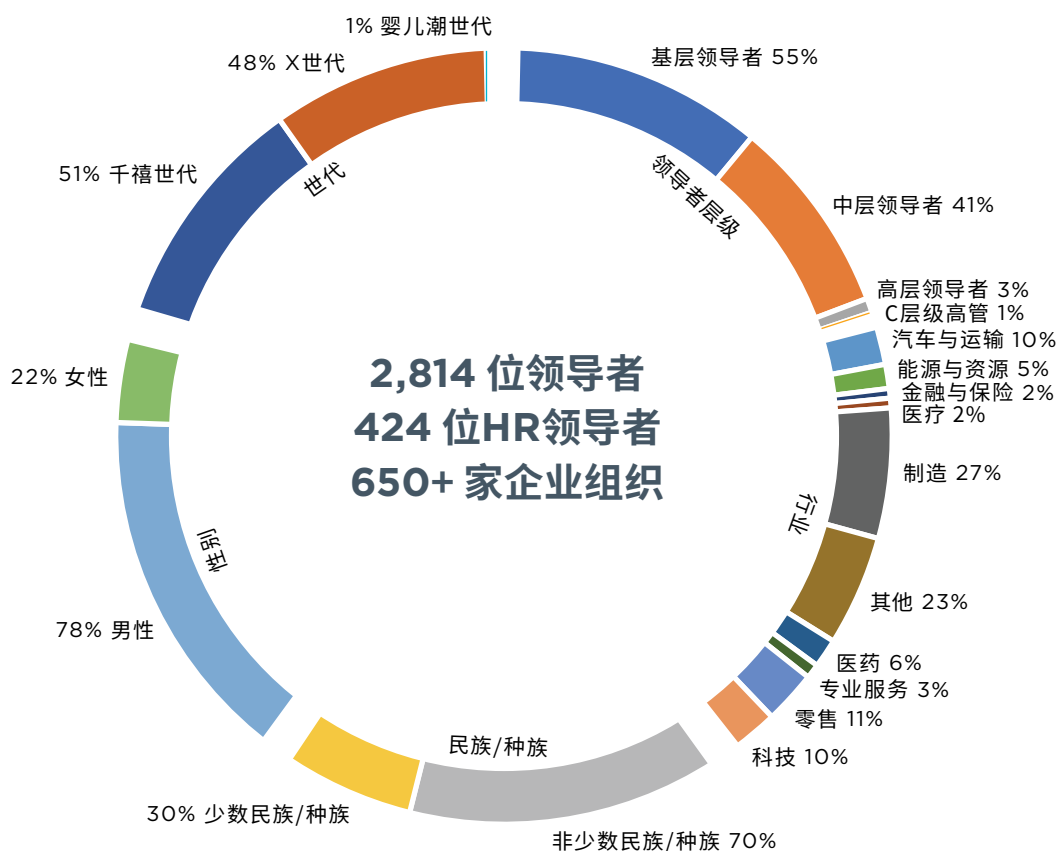


> 关于《2021全球领导力展望 | 中国》报告

《2021全球领导力展望》中国报告不仅总结反映了对中国领导力现状与实践的发现，更将中国领导力的趋势与全球对标。基于来自中国的2,814位领导者和424位HR经理人的调研数据，报告针对中国当前的商业环境与领导力现状，同时提供了可供实践的建议。

在报告中，研究数据包括中国与全球的领导者样本。全球的数据会通过标志【🌍】来表示全球领导者或HR，而中国部分则用【🇨🇳】表示。我们相信此项调研会为您与您的企业带来独特的中国领导力洞见，增强企业在领导力方面的竞争优势。

🇨🇳 领导者统计 (中国)





目录 | Contents

> 领导力核心挑战

- 06 中国CEO的最大挑战：如何培养并留住顶尖人才
- 08 两极化的领导力评价：领导者信心满满，HR忧心忡忡
- 11 留任顶尖人才：领导者的能力需要迭代更新
- 14 引领数字化未来：「人才力」驱动数字化转型
- 17 企业转型与创新的突破口：组织能力跟不上是关键

> 成长 & 潜力

- 21 未来所需的关键技能：发展与需求的错位
- 24 成为领导者的挑战：成功转型仰赖组织提供支持
- 30 高管转型破局：应对压力，给予支持
- 32 高潜释能启示：以战「带」练是新主流

> 发展体验

- 35 领导者期望的学习方式：领导者渴望向外看
- 38 领导者的体验：就发展方式而言，领导者的所需与所得到的支持不匹配
- 41 领导者渴望互动联结：互动比管理工作更重要

> 文化驱动力

- 44 未来职场从此开始：除了灵活，还是灵活
- 47 职场疲惫感的风险：「员工幸福感」成为董事会讨论的话题
- 50 构建多元包容的文化：用商业价值的视角看人才多元化带来的好处

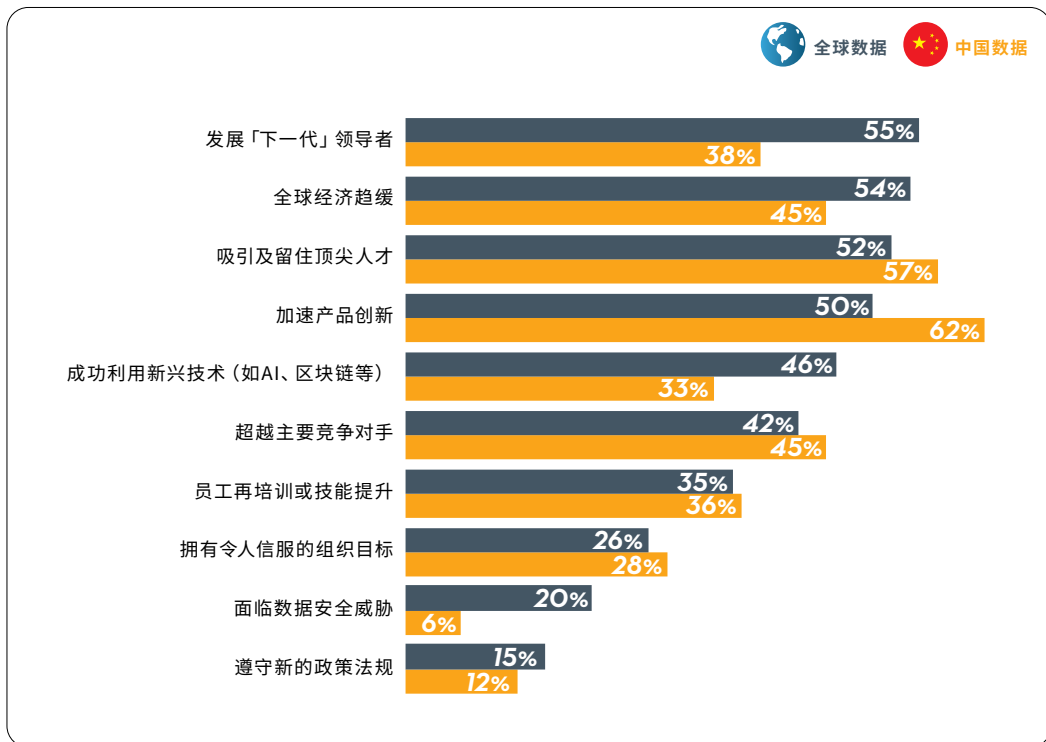


> 中国CEO的最大挑战

如何培养并留住顶尖人才

全球超过数百位企业C层级高管已经明确了自己在后疫情时代，首要关注的挑战。全球经济趋缓，想当然尔是在疫情之后，CEO最大的担忧之一。面对这样的经济大环境，在众多挑战中，全球的CEO们还是把焦点放在了人才及产品创新上。五成的CEO认为最大的挑战是产品的持续创新，但归根究底，要创新靠的还是人。发展「下一代」领导者以及吸引及留住顶尖人才，这两项挑战分别以55%和52%的高票在挑战榜上独占鳌头。CEO均认为，拥有顶尖人才和高效领导者，对推动其战略发展以及为公司未来的成功做好准备而言至关重要。

> CEO们面临的挑战



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

是什么让中国CEO夜不能寐？

在本次调研中，中国CEO的关注点跟全球相当不同，跟往年也有极大差异。中国CEO最关注的挑战前三名，依次为：「加速产品创新」（62%）；「吸引及留住顶尖人才」（57%）；「超越主要竞争对手」和「全球经济趋缓」两项挑战并列第三（45%）。同时，对排行第三挑战的关注度与前两名挑战有12%以上的差距，这意味着：「加速产品创新」和「吸引及留住顶尖人才」是中国CEO最关注的挑战。跟往年相较，「吸引及留住顶尖人才」的重要性亦增加了逾10%。

疫情之后，「体质」好的企业持续增长，「体质」不好的企业则遭受重创。在这一波能存活下来的企业，无一不在加速自身的数字化转型。即便互联网行业内的各个龙头企业，也在思考如何转型来因应更为诡谲多变的商业环境。再加上中美两大强权的角力竞争，中国企业如何减少对以美国为主供应链的依赖，而能在各项核心科技上取得自主权，也加速了对「创新」的关注。各企业要真正取得创新上的突破，引发了对顶尖人才的人才大战。如何吸引并持续留任这些顶尖人才，成了各行各业上层领导者及HR的重中之重。

吸引及留住顶尖人才要靠好领导

遗憾的是，跟其他议题相比，发展「下一代」领导

者，在中国区CEO的眼中，被排到了第四名，只有38%的中国CEO认为，这是一件让他们忧心的事。当我们仔细思考，要因应上列所有的挑战，包括经济趋缓、产品创新、吸引顶尖人才等，不都跟「领导者」有关吗？

要吸引及留住顶尖人才，在薪酬福利上具备竞争力是一个必要要件，但既然是顶尖人才，除酬劳之外，他们当然更想追寻自己是否能够做出有意义的贡献？是否能够持续成长？是否能够专注在工作上有突破与成就感？是否能够跟志同道合的菁英们一起工作？这些都是顶尖人才关注的。要网罗及留任他们，领导者至关重要，因为领导者必须能够创造一个包容多元，且适合人才持续贡献及大展身手的舞台环境。

那么，中国领导者在「留任未来人才」相关的能力上表现如何。根据统计，中国领导者对自己最有信心的能力是「结果导向」，近五成的领导者认为这是自己的强项。然而谈到创建上述环境所需要的领导能力，如领导跨世代团队（19%）、培养人才（33%）、创造包容性的工作环境（40%）、授权（41%）、领导虚拟团队（14%）等，大部分的中国领导者都在这些能力上仍有提升及强化的空间。

行动聚焦：如何真正吸引并留住顶尖人才？

中国经济已从以劳力为主逐渐转型为知识经济，领导者需要转变自己的领导风格及能力，才能有效带领专业上的顶尖人才。身为HR，如何促成领导力转型，让企业真正能吸引并留住顶尖人才，以下几个建议供大家参考：

• 明确未来需要的领导能力

在能力模型中，跟业务相关的能力如战略思维、商业头脑及目标导向固然重要，但是驱动创新、引领变革、愿景领导、大胆授权、发展人才、建立信任、鼓励协作等领导能力在这个变动快速的时代尤为关键。我们应该要通过各式调研及分享，来促使领导者重视这些与「带领未来人才」相关的领导能力。

• 建立共同语言

上述这些重要能力的培养，并不限于组织里某一层级的领导者，而是领导全员需要具备的共同语言。从高潜、基层、中层到高层领导者，都应对这些关键能力具有深度的理解，并能熟练掌握运用在每天的工作中，方能在组织中成为管理上的共同语言，蔚为价值观与文化。

• 晋升或招聘时，需要评估领导能力的展现

不论在全球，还是中国的数据均指出，六成的企业在考虑晋升时，主要考虑专业能力而非领导能力，这为组织带来很大的问题。从人才管理及组织发展的角度上看，专业能力及KPI的达成只是获取晋升资格的基本门槛，晋升的选择标准应该要着重于在「带领未来人才」的关键领导能力的展现。



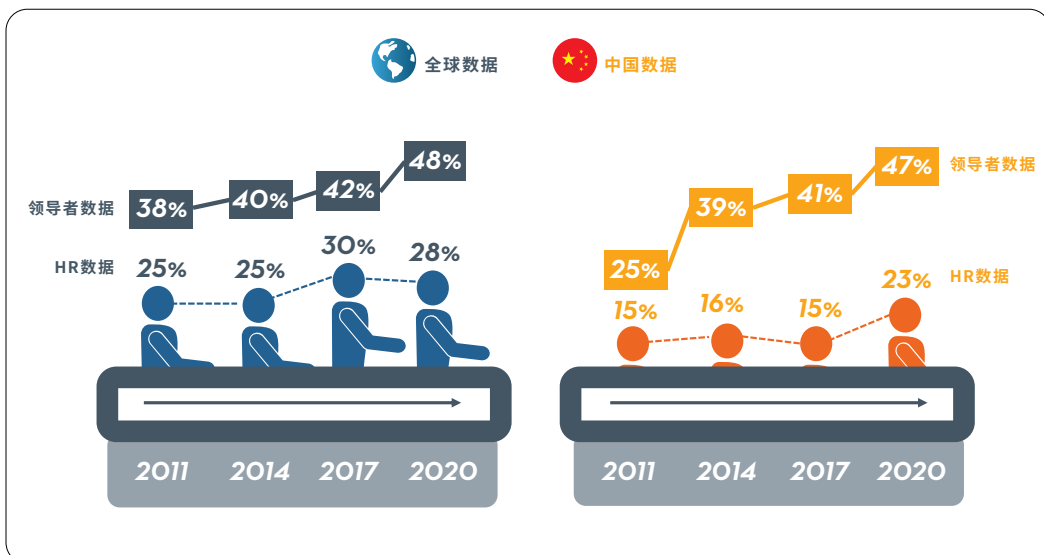
> 两极化的领导力评价

领导者信心满满，HR忧心忡忡

本次调研中，针对领导力水平的评价方面，我们看到了领导者的自我评价与 HR 对组织领导力的评价，这两组数据显示出了巨大的差异。

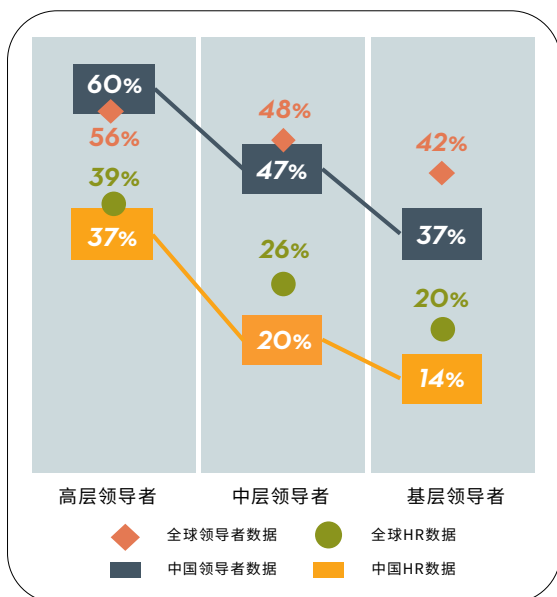
在领导者的自我评价中，47%的中国领导者认为其组织的领导力水平为「高」，而十年前，仅25%的中国领导者如此认为。领导者们对自己的把握度可谓日渐增高，反之，中国HR对其领导者的领导力水平却持续缺乏信心，今年仅23%的中国HR认为其领导者拥有高水平的领导力，较之以往虽有明显提升（由15%上升至23%），但与管理者自我评价仍然差别显著。这意味着中国领导者对自己的领导力越来越自信，但 HR 却相对持保留态度，二者相比形成了巨大的鸿沟。

> 对企业整体领导力水平作出高评价的领导者及HR占比



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

➤ 对不同层级领导者水平作出高评价的领导者及HR占比



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

疫情让领导者更自信，为何HR看法却显悲观？

随着疫情的爆发，企业面对的不确定性提高，经营的优劣也呈现两极化发展，领导者面对更大的挑战，必须有更高的领导技能以应对危局，例如临危不乱、掌握方向感、提高组织内外的整合，也需要更加能够凝聚团队。随着企业经营状况回稳或找到新方向，领导者对于自己的领导力评价也随之拉高。

但从HR的视角来看，能够更全面地看到组织各个不同层面，领导者在诸如引领变革，将企业更稳健地带向转型之路、塑造适合的文化氛围，更好地吸引或留住员工等各项影响企业长远经营的不同方面而言，仍有相当大的成长空间。面对未来，疫情将带来永久性的业务改变，新挑战不断产生，HR可能意识到领导者不具备面对新挑战的技能，而越发感到忧心忡忡。

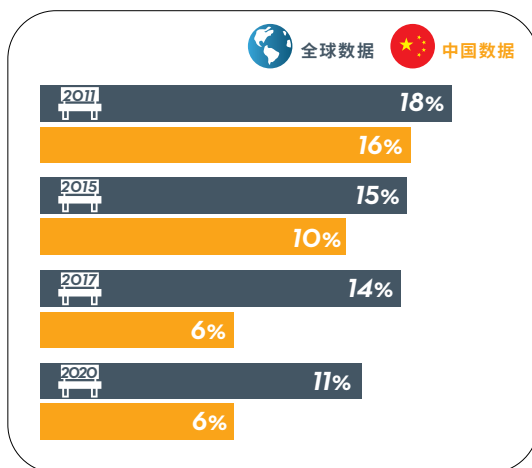
中基层领导力水平低落更需关注

不管是来自领导者自身的观点，或是HR的视角，都显示出了对组织中不同领导层级的趋势：高层领导者拥有较高管理水平，越往中基层走，领导力水平不断下降，到了基层已呈现了极低水平的情况（对基层领导者作出高评价的领导者占比中国37% vs. 全球42%；HR占比中国14% vs. 全球20%）。这一现象固然可视为理所当然，高层领导者成熟度高，自然领导力水平高，反之，基层领导者年轻且阅历不足，领导力有所欠缺似乎也是正常的。但如果以未来视角回望，这个现象就敲响了警钟。因为「领导力下沉」已成了大势所趋，多数的组织都将前线转为灵活的敏捷小团队以贴近用户与市场，在这种状况下对身处前线的作战部队是有很高的领导力要求的，否则完不成任务。然而，就摆在眼前的事实而言，前线领导者的能力水平远远达不到需求。

人才储备严重欠缺，领导人才极度短缺

与上述领导力水平相关的调研数据是人才储备的窘境，今年度全球的数据显示只有11%的企业HR表示拥有充足的人才储备，这一数字为十年来最低。对比全球，中国的HR显然更加悲观，拥有足够人才储备的企业只剩下了6%，已经称得上是「人才荒」了。

➤ 关键领导职位的板凳实力（继任实力）



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

人才储备为何会出现下滑现象呢？最大的原因可能是商业环境巨变，导致企业经营挑战因素的不可预测性增加。过去，企业能更容易地预测未来三年到五年可能面临的挑战，并据此培养领导者，为迎接挑战做好准备。现在，由于市场瞬息万变，企业在进行市场创新及重新界定市场时倍感压力，直面问题和解决问题就已用尽全力，无

暇顾及重要却不紧急的人才储备议题。从另一个方面来看，到底要培养什么样的领导者也与过去不同，在选人或育人时自然会产生疑虑，不知由何处着手。然而，面对调研数据显示的储备人才极度缺乏，企业需要给予更高的重视程度，将培养未来领导者的任务提上要务清单与时间表。

行动聚焦：加速领导者的选拔与发展

领导者的选拔与发展刻不容缓，请参考以下的最佳实践：

• 摸底组织人才现况，促使领导者正视且关注人才战略

在企业做出大幅度转型或变革之际，有清楚的人才战略已是业务能否成功的领先指标。HR必须随时都能得出整个组织内人才的最新状态，才可能在最关键的岗位或议题上倾斜资源。同时，促使领导者更看重人才议题，将形成人才战略与做好人才培养视为己任，才能从这种「人才荒」的情境中挣脱出来。

• 重塑领导者的新画像

业务转型，领导者画像必然随之改变，重新修订领导者标准会是选人育人的第一步。值得重视的是，未来敏捷团队必将成为组织运作的主流之一，加大力度培养具备互补实力和跨职能协作的领导力团队，会是蓄积组织实力的重要举措。

• 以战带训，用人育人一步走

「先育后用」已无法符合现代快速的节奏，针对组织较为重要的关键岗位，清楚辨识领导者的优势与劣势做好人才选定，在给予任务的同时锻炼领导力，将会是未来较理想的培养型态。而整体的通盘规划有其必要性，设法打通育人与用人的壁垒，避免走一步算一步，或只执行单独的培养项目。项目结束培养也结束了，那就可惜了培训资源。我们主张「按需培养，以用为始」。

• 重点关注年轻领导者晋升通道，加快人才到位

本次调研的数据结果彰显了人才留任这一议题的紧迫性，面对互联网行业这一更为吸引人才的「大磁铁」，多数企业都面临着找人难、留人更难的窘境。从长期的角度来看，加快年轻高潜的发展，给予更多机会，尤其是增加轮岗历练的频率是必须走的道路，而职业发展路径的规划设计与加速发展计划就成为人才发展的基础建设，如此方能从根本上做好人才的留任工作。

上述的最佳实践即使只有部分执行，也会对业务产生一定的效益。多管齐下的组织，其领导力水平能够提升1.8倍，领导力成功率上升1.4倍，人才储备实力也能增强1.5倍。

采用上述至少三种最佳实践的组织



1.8X

领导力水平提升

1.4X

领导力成功率上升



1.5X

人才储备实力增强

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.



➤ 留任顶尖人才

领导者的能力需要迭代更新

后疫情时代，各企业的加速转型及追寻二次增长，对各式专业人才的渴求也巨幅增长，人才大战如火如荼！除了招聘吸引人才的加入，能否留住这些人才，更是关键。

高素质人才流失的代价是很惨重的。企业会损失重要的技术和组织知识，以及多年来培养发展这些人所付出的投资，另外，高素质人才的离开，也可能会导致其他人离职，或是削减团队动力。同时，雇用新人才补位所需付出的时间及精力，也是一项可观的隐形成本。

为了将这些损失降至最低，我们分析了哪些因素最能预测人才的长期留任率。多项调研都显示了一致的结论——员工敬业度是人才留任率的最佳预测指标。敬业度高的员工，有高达85%的留任率，而敬业度低的员工只有23%的留任率。

➤ 提升人才敬业度的三大要素



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

敬业度：人才留任率的最佳预测指标

敬业度高的员工，会有哪些方面的体现？他们从情感到理智上对公司有高投入度；他们享受工作，相信自己所做的事，并感觉自己的工作有价值；他们对工作有热情，愿意付出额外精力达成卓越的成果。若一家企业里的人才都拥有高敬业度，那么对企业绩效、创新、转型所带来的助益，是不言而喻的。

如上页图所示，这三大要素，可以提升人才的敬业度：

• 有意义的工作

人才需要觉得工作是有意义及具有价值的。领导者需要能够做到如下几点来让人才体认到工作的意义：

- 共同设定清晰的目标。
- 明确团队的使命及价值。
- 大胆授权，让人才能够自主，拥有决策权。

• 正向的工作环境

人才需要觉得在所处的工作环境当中是能够彼此

信任，受到尊重，以及相互关怀支持的。要打造这样的环境，领导者需要做到如下几个要点：

- 关心员工的福祉。
- 能够同理他人并且坦诚透明地分享自己的想法、感受及理由。
- 明确对合作的期待，并以身作则地与他人协作。

• 个人价值感

人才需要觉得自己有独特的价值，要做到这点，领导者需要协助人才：

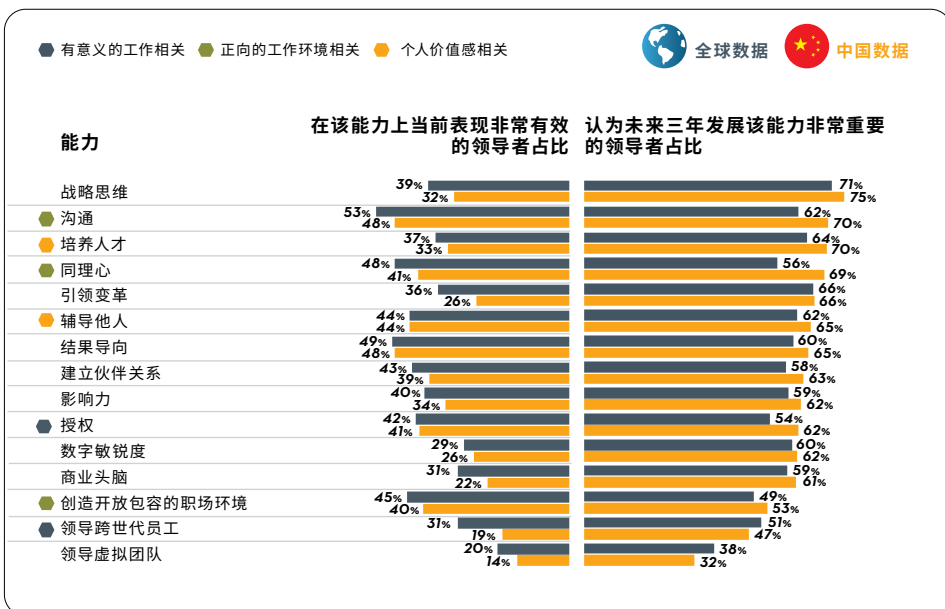
- 得到能力的提升及发展。
- 有清晰的职业发展，知道自己未来可以有怎样的上升空间。
- 自己的表现及能力都获得认可。

打造高敬业度，中国领导者表现如何？

那么，领导者觉得上述的这些要素重要吗？他们又觉得自己做得如何呢？

在下图所列的能力中，与打造敬业度要素相关的能力有「授权、领导跨世代团队」（有意义的工作）；「沟通、同理心、创造开放包容的职场环境」

> 打造高敬业度，中国领导者表现值得省思



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

(正向的工作环境)；「辅导他人、培养人才」(个人价值感)。

我们从图表中可以发现，「沟通、培养人才、同理心、辅导他人」是中国领导者认为相对重要的能力，而「授权、创造开放包容的职场环境、领导跨世代团队」却是中国领导者认为相对不太重要的能力。有意义的工作，是创造高敬业度的第一要素，而大胆授权，让人才承担重要任务及自主做决策，是让人才觉得工作有意义最重要的条件，而中国领导者却不认为「授权」能力需要关注，这一点，实在值得大家省思。

此外，我们还发现，在上述这些与创造高敬业度相关的能力上，都只有不到五成的领导者认为自己能够很有效地展现这些能力，尤其是「培养人才」及「领导跨世代团队」这两种能力更是领导者极不擅长的。

DDI十数年在中国积累的评鉴大数据也显示，中国领导者最擅长的能力是结果导向、客户导向和推动执行。这些是旧时代助力领导者成功的能力，如今数字新时代已来临，领导者的能力也须更新迭代，才能在激烈的人才战中，吸引并留住最佳人才。

行动聚焦：蜕变成能够吸引及留任人才的领导者

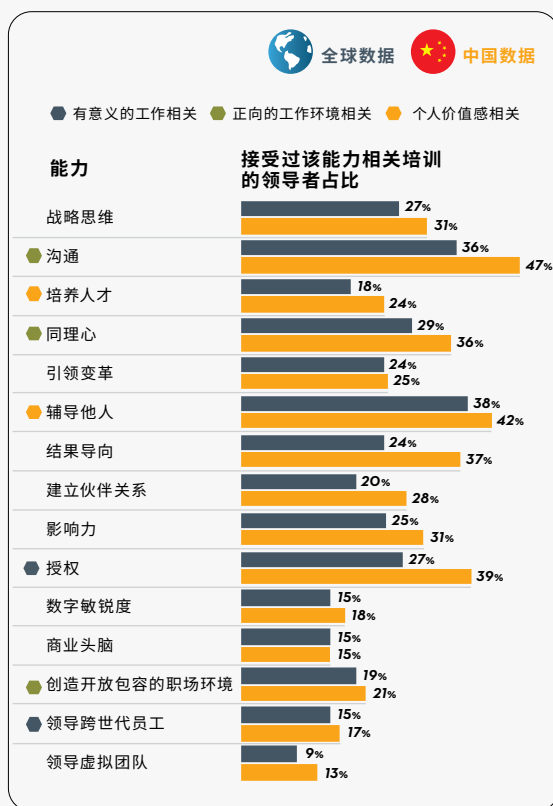
本次的调研(如右图)也显示，这些与提升人才敬业度及留任率相关的能力，接受过正式培训的领导者比例不高。如「培养人才」、「创造开放包容的环境」两个至关重要能力，都只有两成左右的领导者受过培训。

所以，就如何开启领导者蜕变迭代的旅程，以下几点建议：

- 让领导者理解这些能力对于留任人才的重要性。
- 针对这些能力进行培训，以建立组织中的共同语言。
- 进行敬业度调查，纳入这些相关能力为调查的一环，将结果反馈给领导者，让他们知道自己做得不错以及需要调整之处。
- 根据领导者所欠缺的能力，制定深度的个性化发展计划，内容包括辅导、反馈，及与同侪交流讨论的机会。
- 将这些能力的改变程度视为工作目标之一，定期收集下属反馈以了解自己的改变程度。
- 将纳入这些相关能力的敬业度调查作为常规实施的举措，让领导者可以每年追踪自己的进展。

领导力的蜕变，非一蹴可及，但坚持终将获得回报，并且大有收获。企业中具备越多能够提高人才敬业度的领导者，人才加入及留任的比率终将大幅提升。

领导者较少接受提升人才留任率相关的培训



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

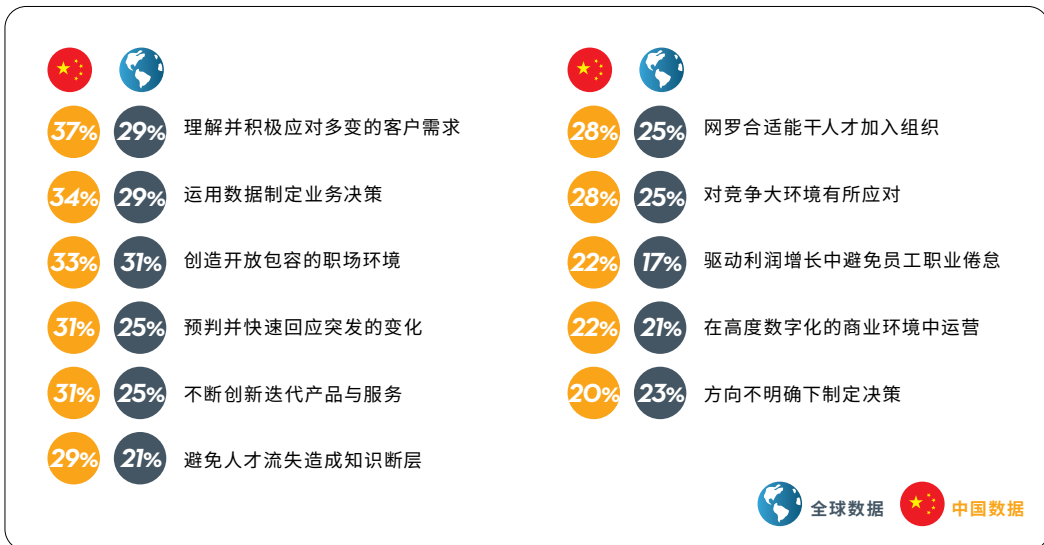


> 引领数字化未来 「人才力」驱动数字化转型

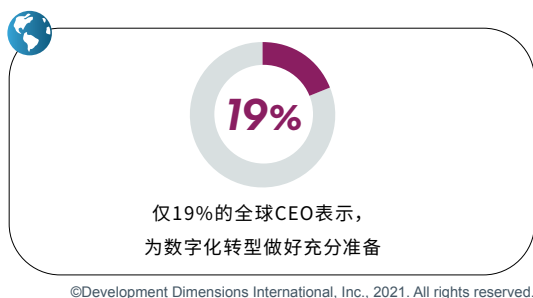
未来几年，驱动数字化转型的能力将是区分成功企业与挣扎中企业的决定性指标之一。然而，领导者对他们推动数字化变革的能力却持怀疑态度。

面对高度数字化的业务环境，为此做好准备的组织少之又少。调研数据显示，仅22%的中国领导者认为他们的组织已为数字化转型做好准备，但这种信心呈现出随领导者层级的上升而下降的趋势。事实上，多数CEO认为，数字化转型是公司最不愿意直面的挑战之一，全球仅19%的CEO表示他们已为此做好准备。

> 领导者是否为应对以下挑战做好了准备？



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.



数字化转型，领导者更应「向外看」还是「向内看」？

我们在调研中邀请中国领导者对他们在数字时代所面临的诸多业务挑战进行准备度评分，并将准备度从高到低进行排序。虽然就所有业务挑战而言，对其中任何一种挑战做好准备的领导者均未超过40%，但我们发现，排名最后三位的业务挑战在准备度上出现了明显的断崖。相比于其他如应对多变的客户需求、快速的市场变化和激烈的竞争环境等更多聚焦于外部的业务挑战，排名最后三位的业务挑战往往要求领导者在数字时代更关注组织内部。

随着中国商业环境数字化的逐步深入，数字化转型的核心挑战已经由前些年如何应对VUCA（易变、不确定、复杂、模糊）的外部变化，转移到如何构建能够适应数字化环境，并得以在数字化环境下生存、生长的组织。如果说「向外看」更需要洞察与远见去理解数字化，那么「向内看」则需要卓越的数字时代领导力。

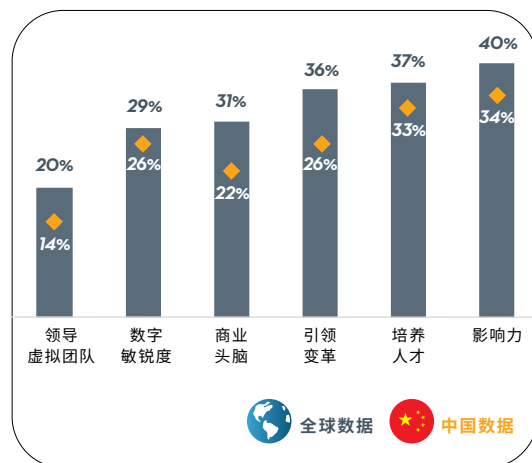
数字时代的领导力，领导者信心自述

在一系列数字时代至关重要的领导力技能中，全球范围内的领导者普遍对于「数字敏锐度」、「领导虚拟团队」和「商业头脑」这些能力缺乏信心，

而中国领导者在这些能力上的信心指数又明显全线低于全球领导者。「领导虚拟团队」的能力在全球与中国领导者的调研中均排名末位。当疫情截断团队之间的物理链接时，传统的团队领导力随之失灵。领导者无法运用以往习惯的方式召开团队会议，与团队成员面对面，甚至一对一进行交流。让团队成员为共同目标配合无间，把团队拧成一股绳的难度变得更大了。

在「引领变革」的能力上，中国领导者的信心相比于全球落差最大，低于全球领导者信心达10%。这可能与中国商业环境下，大多数企业数字化转型的紧迫感有关。同时，DDI也在过去一年的咨询项目中发现，大多数企业的数字化转型空有战略，却缺少「人才力」的支撑，这使得不少组织的数字化转型战略成为空中楼阁。

► 数字时代的领导力，领导者们信心如何？



能力	定义	重要性
领导虚拟团队	领导远程协作的团队，让团队可以在缺少面对面互动情况下仍然高效运作。	无论是否有疫情，远程协作的虚拟团队都会是数字时代挡不住的趋势。
数字敏锐度	对可能影响工作效率，甚至颠覆行业的技术保持高度敏锐，并敢于尝试。	各个行业的数字化技术都将日趋成熟，并在商业领域广泛应用。
商业头脑	根据自己的商业认知与经验积累，快速做出业务判断。	在快节奏的商业环境下，领导者必须依靠商业认知与经验积累，做出大量的快速判断及决策。
引领变革	在变革中把控好流程并带领人心，塑造环境让变革顺势发生并生根。	数字时代的趋势是，企业必须直面各领域无处不在的小型变革，以及组织数字化转型的大规模变革。
培养人才	配合组织业务战略，有针对性地培养人才，以支撑业务发展。	人才一直是企业竞争胜负关键，大部分企业在数字化转型中空有战略，却缺乏「人才力」的支撑。
影响力	在合作中，快速赢得对方的认同与支持。	大多数行业数字化转型都须从点对点变成端到端。当合作方更多，协作更无间、无界时，达成共识的速度至关重要。

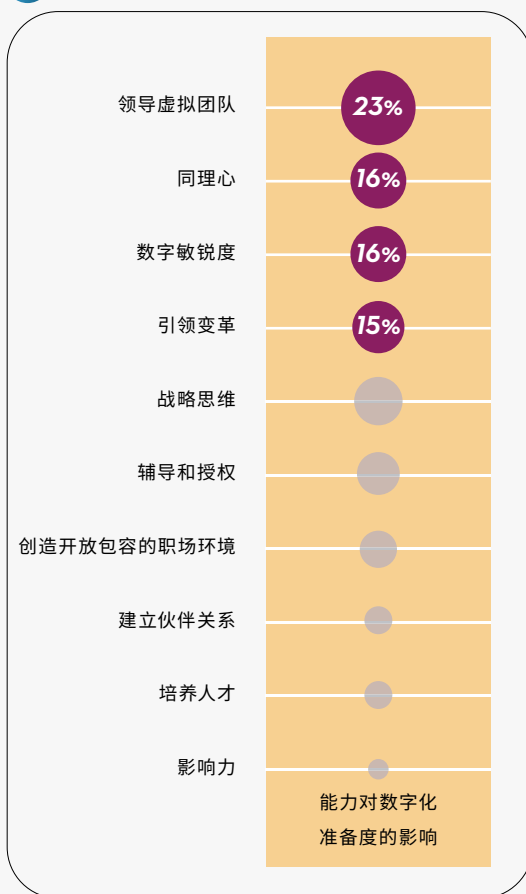
行动聚焦：那些为数字时代做好准备的能力

当企业有一天真的身处数字时代时，领导者所需具备的能力可能还不止于上述。右图所示的是，未来企业在数字化商业环境中运营，领导者必须具备的重要能力。我们将每一种能力对于企业数字化运营的贡献度从高到低依次排序。如果企业已经储备了具备以下能力的领导者，那么其数字化转型的准备度将是其他企业的1.8倍。同时，此类企业也更有可能创新。这些企业的领导者在工作中成功推出创新产品或服务的可能性，也是其他领导者的1.5倍。

我们的研究还发现，那些致力于不断重塑工作方式、提升包容性、敢于创新并接纳试错的组织，更能以其文化孕育出这些技能。

毫无疑问我们正身处一个充满变化的时代，数字化技术的快速更迭带动着商业的变革，进而让身处商界的领导者们倍感压力。当我们仔细端详上述这些能力，我们发现这些能力所代表的含义超越了数字化本身，而是在指引领导者们走出焦虑，以开放的心态去拥抱变化，将新生技术视作自己创造未来的可能性，从而扮演好共筑未来的设计师和创新者。当下的未来被冠以「数字化」的称谓，在「数字化」之后还会有无穷无尽更多的未来。

数字化转型中领导者的必备能力



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.



> 企业转型与创新的突破口

组织能力跟不上是关键

商业环境受到疫情、国际政治、技术、法令等方面影响而产生的不确定性下，企业发展战略越来越难预测，战略的选择也成为一个动态的过程。企业能否因应战略选择的需要而快速转向（PIVOT），是每一家企业能否持续成长的关键。

> 企业快速转向（PIVOT）的成功要素



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

企业快速转向的成功要素

企业要能够快速转向 (PIVOT)，需要具备以下几个条件：

• 具有号召力的使命

使命是一家企业存在的理由。企业存在当然不仅为了盈利，还必须为社会及人类产生贡献。比如迪士尼 (The Walt Disney Company) 的使命简而言之就是，「通过讲故事来娱乐及激励人类」*，举世皆知迪士尼以这样的使命跨越近百年历久不衰，落实使命是其成功的主要原因。「使命」指引着企业在事业战略及文化战略的选择，也在VUCA（易变、不确定、复杂、模糊）的时代，成为该做什么和不该做什么的准则，在模糊多变的时代更能够起到凝聚员工的作用。

• 敏捷的小团队

多元的探索及举措，需要更敏捷的团队来快速有效承接。传统的组织结构以职能流程分工，协作不易；瀑布式的组织结构，让企业无法快速转向反应。所以，小团队的任务编组取代正式的组织结构是一个不可逆的趋势。

• 工作边界的弹性

承接上述思维，当小团队的任务编组越来越多，传统岗位工作的边界会越来越模糊，员工需要迅速学习多项技能，才能够弹性地承接多元的任务。

• 败中求进的韧性

多元的探索、转型的举措，都有风险，无法保证成功。企业需要创造能够接受失败，视失败为具有重大价值的学习成长机会的文化价值观。唯有创造这样的文化，才能激发出充满创新活力的员工团队。企业也才能从失败中不断学习修正，为成功奠定基础。

• 多元开放的生态合作

传统的组织有明显的内外界线，敌我分明。但在数字时代，很多转型的举措，需要仰赖外部协作，需要形成生态，才能发挥综效。所以，企业的文化应该要更为开放包容，才能合乎趋势。

关于成功要素的数据发现

做好以上这五件事，需要正确的文化、机制及领导力的支持，本次调研也给了我们一些有关于此的发现：

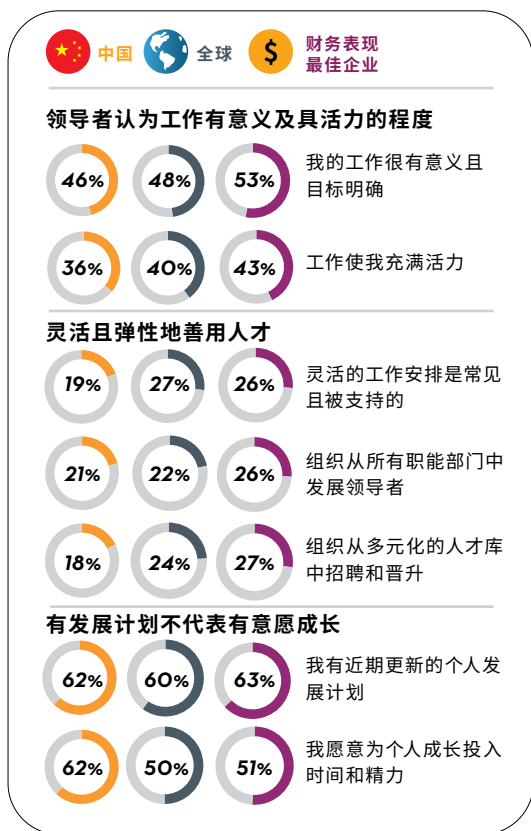
• 提升领导者及员工的使命感

企业需要具有号召力的使命，然而企业使命对于各层级员工的意义，必须回到员工每天工作的意义与企业使命有何关联。据本次调研的发现，财务表现最佳的企业（在受调研企业中财务表现排名前5%的企业），无论在全球或是中国，它们的员工认为工作有意义的比例都比一般的企业高。相较中国企业的数字，财务表现最佳的企业中，员工认为工作具有意义的程度要高出6个百分点以上。

中国的调研数据同时显示，觉得工作有意义及有活力的中国领导者皆未满五成。德勤「2020全球人力资本趋势报告」的数据显示，79%的受访者表示「在工作环境中营造归属感」对组织未来12个月至18个月的成功来说是重要或至关重要的，但仅有10%的组织表示，他们已经做好了应对这一趋势的准备。两项调研结果均印证了：员工及领导者对于工作的使命感，是一个值得关注的领域。

• 灵活弹性的用工进程，需要加速

从本次的调研数据发现，跳脱传统的岗位，支持灵活的工作安排，在中国还有很长的一段路需要努力。相较于全球有27%的企业支持灵活弹性



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

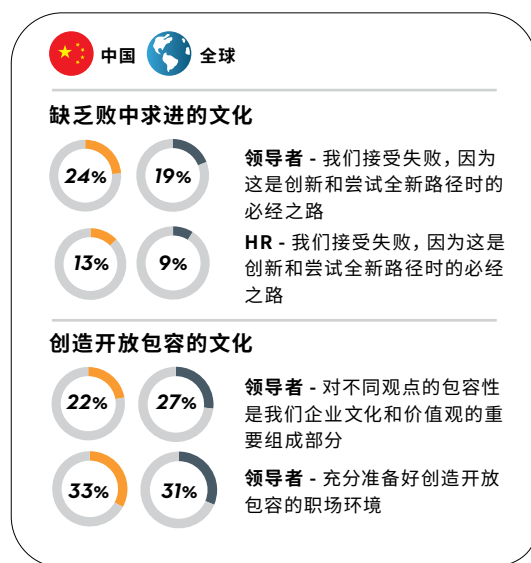
的工作安排，中国只有19%的企业支持。中国的数据相比全球及财务表现最佳企业都有一段差距。此外，调研结果显示，不是所有职能部门的人才都能被发掘及善用；在人才库的建立上也不够多元，不足以让我们挖掘及善用组织里的人才强项。HR必须要思考在绩效管理的激励机制及用工政策上如何做出调整，来鼓励更弹性灵活的工作安排。

在发展个人多技能方面，领导者及员工本身投入时间精力的意愿，也会影响企业能否依据战略举措，弹性灵活地进行排兵布阵。解析本次调研的数据，我们也发现：无论全球还是中国，有六成

以上的企业都有实施个人发展计划，但问及是否愿意投入时间发展自己，在全球只有约一半的受访领导者，愿意投注必要时间发展自身能力。可喜的是，这个数字在中国比全球高出了12%，有62%的领导者愿意为自我发展投入必要时间。整体而言，我们期望有更高比例的人才愿意投注必要时间发展自我，企业才能更有效地为转型举措进行人才排布，进而获得成果。

• 缺乏从败中求进及包容的文化，是创新最大的破口

每个企业，都把创新与转型视为重中之重。要创新，企业需要有包容失败的文化，但是从本次的调研中我们发现，无论中国还是全球，都只有将近两成的领导者认为其企业是能够接受失败，并从失败中前进的。如果大部分的企业都不能接受失败，如何可能孕育创新？企业在制定新举措的KPI时，不能完全以财务角度来制定，应当鼓励尝试、鼓励失败。奖励制度的设计，也需要奖励失败带来的价值。而领导们必须要调整心态与思维，从责怪失败转变成启发大家思考如何从失败中学习。



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

孕育创新需要企业有包容多元的文化，而不是只求高效执行的「一言堂」，本次调研中一个有趣的发现是，当我们问及领导者自己对于创造开放包容的职场环境的准备度，无论中国还是全球的企业，都有三成多的领导者认为自己准备好了。这一数字显示，大部分（近七成）的领导者对于自己这方面的能力有所顾虑。当问及包容不同观点

是否为公司重要的价值观，只有不到三成的领导者认为自己的企业有包容的文化；中国数据更少，只有22%的领导者认为企业拥有包容的文化。从文化或是领导力培养双方面看来，我们都应该着重培养领导者包容不同观点、背景、风格、种族、性别、年龄等的行为，来塑造更为包容的文化，从而促进创新的发生。

行动聚焦：提升组织能力是企业的当务之急

总结而言，组织转型相关的数据告诉我们，大部分的企业在谈转型与创新的同时，他们的组织能力，包括组织架构、领导能力、绩效激励、人才能力及文化价值，都是跟不上的。其中的重中之重，还是文化、领导能力及人才的能力，因为所有战略与制度的制定和执行、文化的塑立，都要仰赖「对的人才」及「对的领导者」。所以，企业目前的当务之急是：如何让中高管从传统的领导者，转型成吻合时代要求可以一起迈向未来的领导者。我们建议企业从以下几个方面着手：

• 价值观

将「拥抱失败」及「包容文化」明列为公司重要的价值观之一。

• 绩效制度

绩效考核上需要有衡量这两项价值观实践的KPI，也要衡量领导者是否展现了吻合「败中求进」及「包容多元」思维下应该展现的行为。

• 激励制度

设计不同的激励制度来奖励这两项价值观上言行表现优异的领导者及员工，而不是仅奖励财务表现。

• 领导力转型

必须培养领导者成为新时代的领导者，包括如何辅导下属来启发他们从失败中学习，如何更好地授权及赋能下属自主的机会，如何领导跨世代跨背景的员工并重视他们的意见，如何制定部门使命并赋予员工工作的意义。以上的话题，不能当作一次性的培训活动来执行，需要不断地沟通、常规地进行，让由上至下所有领导者使用共同的语言、展现一致的行为，方能奏效。

“The mission of The Walt Disney Company is to entertain, inform and inspire people around the globe through the power of unparalleled storytelling, reflecting the iconic brands, creative minds and innovative technologies that make ours the world’s premier entertainment company.” 「华特迪士尼公司的使命是通过无与伦比的讲故事的力量来娱乐、告知和激励世界各地的人们，反映使我们成为世界首屈一指的娱乐公司的标志性品牌、创造性思维和创新技术。」该公司成立于1923年，福布斯2020全球品牌价值100强排名第7位。Source: <https://thewaltdisneycompany.com/about/>



未来所需的关键技能 发展与需求的错位

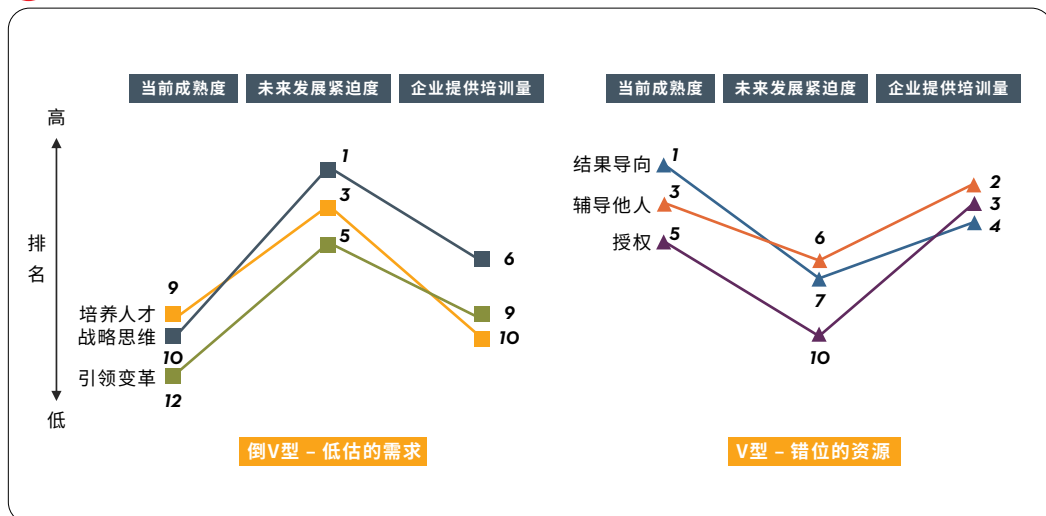
疫情留给我们一个更加数字化的商业环境。线上与线下、实体与虚拟的边界在疫情的推波助澜下变得更为模糊。当疫情加快数字化进程时，数字化本身也在加快商业世界「变化」的节奏。

未来三年，领导者仍然把变革与转型视作组织求生之必然。因而，在我们的调研中，领导者们将那些能够帮助组织看清方向、整合资源、推动变革的能力——「战略思维、沟通、培养人才、同理心、引领变革」，视为重中之重。然而不幸的是，大约2/3的中国领导者都认为，在上述的五项技能上自己的表现还不够有效。更糟糕的是，他们甚至还未开始在这些关键技能上投入足够精力进行发展与改善。

发展资源真的用到刀刃上了吗？

在调研中，我们列举了总计15项常见能力，并针对这些能力的「当前成熟度」、「三年亟待提升紧迫度」，以及「领导者们得到的培训量」进行了排序。

★ 低估的需求 VS. 错位的资源



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

► 领导者认为未来三年发展这些能力非常重要 排名TOP 5

能力	该能力未来三年非常重要 (%)		该能力当前表现非常有效 (%)	
	🇨🇳	🌐	🇨🇳	🌐
战略思维	75	71	32	39
沟通	70	62	48	53
培养人才	70	64	33	37
同理心	69	56	41	48
引领变革	66	66	26	36

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

上页左图是三种排序呈现出倒V型的能力。这些能力当前成熟度相对低，提升的紧迫性相对高，而所投入的培训资源却相对不足。这些能力是最值得企业关注的，最应当加大资源投入的能力。

与之相对，上页右图是那些能力成熟度相对高，提升紧迫性相对低，而投入的培训资源相对多的能力。这些能力当前的成熟度很可能与企业先前投入的发展资源息息相关。然而，呈V型的图示可能给我们带来警示：倘若持续在这些能力上保持高投入，是否仍能为组织换回上佳的回报？

右图是我们从调研中总结的领导者技能提升需求矩阵。恰如上文所提到的，「培养人才」、「引领变革」、「战略思维」三项出现在矩阵右上方，这些是企业领导者最迫切的需求。

• 战略思维

战略思维为什么紧迫：这是一种穿透迷雾，看清战局的能力。越是变幻莫测的环境，越要不被眼前波动的表现所迷惑，而要能放眼长远去寻找确定性。

我们在后疫情时代看到什么现象：推崇「长期主义」的标题观点重新在各大商业期刊中充斥。中国的商业环境在经历了约10年略显喧嚣浮躁的

短期主义思潮后，伴随着疫情的冲击，越来越多的领导者重归立足长远战略思考的常识。

• 引领变革

引领变革为什么紧迫：这是一种在变化的常态中求生存的能力。可预见的未来，「不断变化」和「加速变化」仍将是环境的主轴，因而引领变革是领导者的日常。

我们在后疫情时代看到什么现象：疫情在过去的一年间给很多行业带来巨变，并且大多数变化不会随疫情的褪去而恢复原样。这些不可逆的环境改变将会带来，或者已经带来了企业的变革。其中以数字化转型首当其冲。

• 培养人才

培养人才为什么紧迫：这是一种为企业成长奠定根基的能力。无论商业顺境还是逆境，提升人才密度，打造组织的人才力，都是组织可依靠的竞争优势。

我们在后疫情时代看到什么现象：人才是众多企业发展路上最大的瓶颈。当业务挑战更大时，企业对于人才的要求和需求都自然而然地扩大。在疫情下，我们发现人才密度与转型速度成正比。

► 领导者技能提升的需求矩阵



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

对未来至关重要的韧性领导力

尽管无论是领导者还是HR，都将与变革相关的技能列为重中之重，但我们还更深一步地研究了哪些领导技能对于帮助组织在逆境中提升韧性，战胜挑战至关重要。

如果组织的领导者在以下五项技能方面都表现强劲，组织迎接业务挑战的准备工作就做得越好，尤其在面对疫情与组织变革上而言：

- 领导虚拟团队
- 辅导和授权
- 同理心（情商）
- 数字敏锐度
- 建立伙伴关系

目前，大多数领导者认为其针对这五项关键技

能所做的准备仍有欠缺。最值得关注的是，不到1/7的中国领导者（全球1/5）认为自己能有效领导虚拟团队，而这项技能如今已快速成为了一种必备技能。

同理心（情商）是许多人际与团队领导力背后的一种根基性能力，也是战胜许多业务挑战背后所共同必备的基础能力。这项技能正在得到越来越多领导者的关注。

当商业环境更充满逆境与挑战时，疲于应对挑战与压力的员工更需要获得领导者的同理。在我们的调研中，中国领导者认为提升同理心（情商）在未来三年的紧迫度，比全球领导者高出了近13%。而中国领导者自评当前同理心（情商）的成熟度则低于全球领导者约7%。

行动聚焦：关注未来所需技能

我们有以下建议：

• 检查惯性错配

回顾过去一年中，人才发展资源都匹配到了哪些方向？这些方向是否接下来仍然是值得投入的重点？有没有哪些年度的发展资源投入其实只是遵循着惯性，而非考虑其对业务的重要性和紧迫性？

• 关注矩阵右下角

可以参考左页的矩阵，若您公司拥有《2021全球领导力展望》企业报告，也可参考其中的矩阵。企业不容易忽略右上角的紧迫需求，而右下角则是最可能被忽略的技能差距。这些技能存在于右下角可能不是因为不紧迫，而是因为他们的重要性在领导者们的雷达之外。

• 唤醒自我认知

为领导者提供其认为不重要的发展资源，结果往往是事倍功半。如果一项待发展的技能在领导者的雷达之外，那第一步必须唤醒他们的自我认知，让领导者了解技能差距，以及这项技能差距的重要性。

中国领导者相对欠缺韧性领导力



中国领导者认为自己能有效领导虚拟团队

不足 **1/7**

中国领导者认为提升同理心未来三年的紧迫度高于全球领导者

近 **13%**



中国领导者自评当前同理心的成熟度低于全球领导者

近 **7%**



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.



➤ 成为领导者的挑战

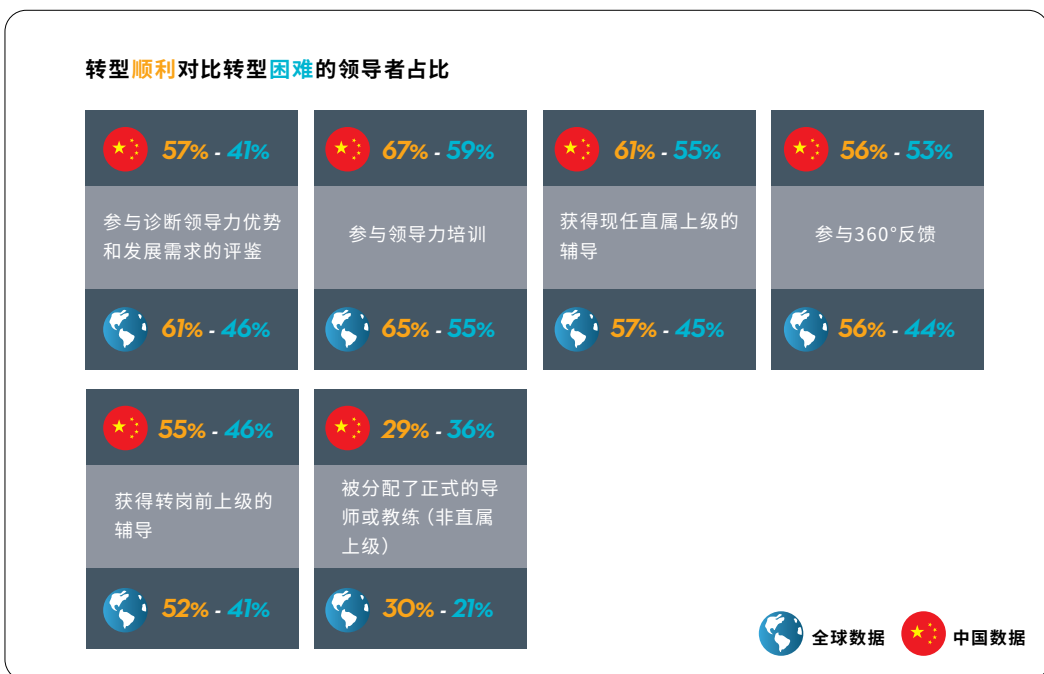
成功转型仰赖组织提供支持

踏上领导者之路，紧接着面对的是始料未及的压力、迷惘、焦虑，边打边跑应对新挑战，最坏的情况是不得不打退堂鼓。无论新的领导岗位是否为梦寐以求的，往往新工作带来的全新压力会让领导者花上几个月，甚至更长的时间来适应职务并站稳脚跟。

在新任领导者身上，成长的阵痛十分常见。但危险的是，当这样的影响扩散到他们的团队时，极有可能影响到团队成员的士气、生产力，甚至造成人员流动。当然，如果压力导致团队成员的辞职，就产生了可能要更换领导者的风险。

这些道理都很容易理解，但问题是：我们并不知道领导者在哪些挑战中挣扎，他们很可能为了给别人留下好印象，在面对困难时保持笑容并希望没有人注意到他们已经掉队了。那我们又如何能了解到领导者转型所造成的组织成本？又该如何协助领导者成功转型呢？

➤ 组织提供的支持对领导者转型进程的影响



我们将「转型」定义为领导者走到当前岗位上所面临的正式个人角色转型，例如第一次担任经理或高管职位。在这个调研中，我们并未将非正式的转型，例如在现有岗位上增加新的工作职责，或者转换工作地点纳入其中。



3个月
全球领导者完成新岗位角色转型的平均时间

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

组织如何助力领导者转型？

组织可以协助领导者顺利转型的所有举措中，「参与诊断领导力优势和发展需求的评鉴」脱颖而出，成为最有效的方式（从对比顺利及困难度的数据可以看出）。参与评鉴并获得反馈的中国领导者有57%（全球61%）顺利完成转型，相对而言，未能获得评鉴的领导者则有41%（全球46%）表示在转型中遇到挑战。所以，这个步骤在协助领导者转型过程中提升自我认知、了解优势和发展项，显得尤为重要。

当然质量胜过一切。当中国领导者在转型过程中接受了高质量的评鉴时，他们比未获得评鉴的其他领导者有更高的可能性完成顺利转型，而这个比例甚至有80%的差距。

何为高质量的评鉴？

在此次研究中，我们根据领导者对个人体验的观感来定义质量。但根据我们的经验，高质量的评鉴应该：

- 1) 以能力为本
- 2) 提供对优势和发展领域的客观看法
- 3) 找出领导者在能力范围内需要关注的确切行为
- 4) 给出在未来角色上的胜任度洞察
- 5) 提供资源以支持发展后的评鉴

其他一些与质量相关的数据还包含：有59%转型困难的中国领导者提到他们参加过培训，但是这其中只有14%表示培训质量不错。相比之下，转型成功的领导者则有21%表示他们的培训发展是高质量的。

当然，要想完成领导者顺利转型，简单做一两件事情肯定不够，影响转型的因素诸多，无论你选择做什么，都一定要做好。

领导者转型对于企业领导者而言，是一个从认知、到心理，最终到行为模式的全面转变。个人对新角色的胜任度（Readiness），很大程度上也影响了转型的有效性。数据显示，大部分的领导者转型过程，都在一至三个月内完成，少量领导者转型进程略慢，在六个月内完成。

个人如何积累经验助力转型？

在领导角色转型过程中，很多企业会给出不同程度的支持，从帮助领导者对未来角色增进理解，上级对他们提供关心和辅导，协助他们制定一份明确的个人发展计划等，目的都是为了加速领导者成功转型。但是来自中国领导者的调研显示，或许这些手段并不如我们所预想的这么有效。

有几个数据值得我们关注，例如，有29%的中国领导者表示，并不了解自己在组织内部未来的角色；30%领导者坦承没有明确的发展计划；还有31%认为自己未获得上级关怀的领导者，均在一个月内完成了角色转型，这些比例均远高于获得足够信息、有明确计划和获得领导关怀的转型领导者。这样的落差，或许是因为探索带来对未知领域的理解，理解带来成长和行为转变，亦或许是因为对新角色一无所知所带来的「胜任」错觉。但无论是何种原因，组织和个人在面对领导者转型时，如何真正做到针对性、有效、个人化的协助，而不是千篇一律的支持，是组织值得思考的课题。

还有一件值得注意却通常未受到重视的事：领导者初步入其新角色时将经历一些挑战性较高的互动对话，组织是否协助领导者做好了准备？对于很多新任领导者而言，新职务对他们意味着工作模式的转变——由个人完成任务变成带领他人完成任务；工作成果衡量方式的转变——由承担个人业绩指标转变为承担团队业绩指标；甚至个人成就感来源的转变——由个人成功转变为协助他人成功。转型过程中，由于新的责任承担，工作中会出现以往未有的新场景，如：给与下属绩效改进反馈、面对来自其他部门的质疑、处理客户的棘手投诉等具有挑战性的对话。对于大部分人而言，这些往往成为迈不过去的坎，挫败感的来源。

在所有转型领导者中，未能获得来自组织协助准备好面对挑战对话的领导者，出现了一定比例的转型困难，与大部分领导者三个月完成转型的速度相比，他们中有人甚至花了一年时间适应新的角色。

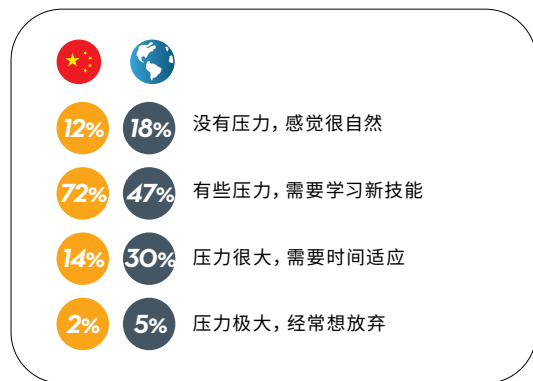
★ > 转型过程中的「胜任」错觉

转型时间 (月)	<1	1-3	4-11	12+
是否了解企业内的职业发展路径				
☑	21%	63%	14%	2%
☒	29%	47%	24%	0%
是否拥有近期更新的个人发展计划				
☑	22%	59%	16%	3%
☒	30%	51%	17%	2%
是否从上级领导者处获得需要的反馈				
☑	18%	67%	14%	1%
☒	21%	50%	21%	8%
是否获得上级领导者的关怀				
☑	21%	62%	15%	2%
☒	31%	50%	13%	6%
组织是否为我做好了应对挑战性对话的准备				
☑	21%	62%	15%	2%
☒	26%	48%	13%	13%

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

这是一个值得组织和领导者深思的问题。随着职位晋升，领导者将会面对前所未有、挑战程度远超自己想象的关键对话，若是未能提前准备，大部分人都倾向于应用自己过往熟悉的模式，例如：用辅导基层主管的方式辅导自己的资深管理部属，用解决具体问题的方法处理战略客户议题等，而这样的模式却往往是失败的开端。如何协助转型领导者提前准备挑战性对话，提前就绪，也是人才发展的重要议题。

> 转型中领导者的压力感



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

转型经历与压力感

毫无疑问，担任领导者角色是一个必须承担压力的工作，但是到底需要承担多大压力，对于领导者而言是因人而异且存在不同影响的。有16%的中国领导者坦言，他们的转型过程压力巨大，而这其中有2%的人想过放弃。当然这组数据已经远低于全球的领导者（35% & 5%），但依然值得我们警惕。

压力重重的转型过程往往使得领导者疲于奔命。即便转型已经过去许久的领导者，在回忆起当初的转型过程，依然记忆深刻。这其中，40%曾经处于转型高压的中国领导者提到，他们每天都在忙碌状态中感到精疲力尽。相比而言，在转型压力不大的领导者群体中，只有9%的人提及会感到精疲力尽。

压力感对领导者效能与自信心大有影响。在要求与平级比较工作效能时，49%曾经遭遇转型压力的中国领导者在评估自己时给了「中等」和「中等偏下」的得分。而这一数据在转型压力较小的群体中则为27%。

虽然转型压力在领导者群体中并不一定是常态，但若是领导者未能在转型过程中获得足够支持，那么调整以适应转型则需要较长的时间。

既然压力感如此影响领导者转型的有效性，那么组织和领导者个人能做些什么来协助缓解压力呢？调研数据显示，大部分举措如：帮助领导者理解在组织中长远的角色与目标，拥有一份明确的个人发展计划，获得上级领导者的反馈与辅导等，都能有效地协助领导者缓解压力感，将精力投入到工作内容上，而不是一味地处理个人的情绪。

一个有意思的发现是：在完全未能获得上述来自组织和上级支持的转型领导者群体中，他们觉得

> 转型过程中的「压力」错觉

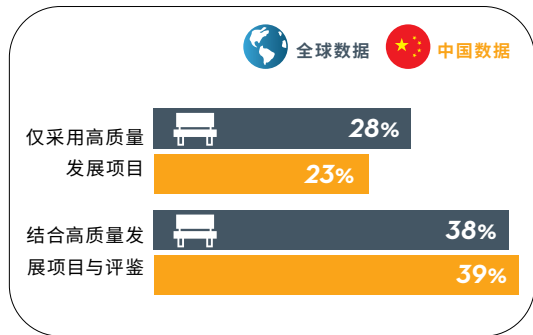


©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

转型毫无压力的比例远高于其他多少获得了支持的领导者群体。这一方面可能意味着这些领导者非常自信，转型过程并不需要外界的支持；也有可能的是，他们对来自外界的支持视而不见。但是没有体会到压力感真的意味着能有效应对新角色的挑战，高效产出吗？答案并非如此。此外，对压力的感知亦与领导者对个人领导力的评价密切相关。绝大多数的转型领导者，无论自评领导力水平高低，都认为自己有一定程度的压力感。职位转换阶段，面对新的工作职责与目标、不同的工作伙伴与团队，需要培养新的工作模式，这样的压力感或许是正常的。

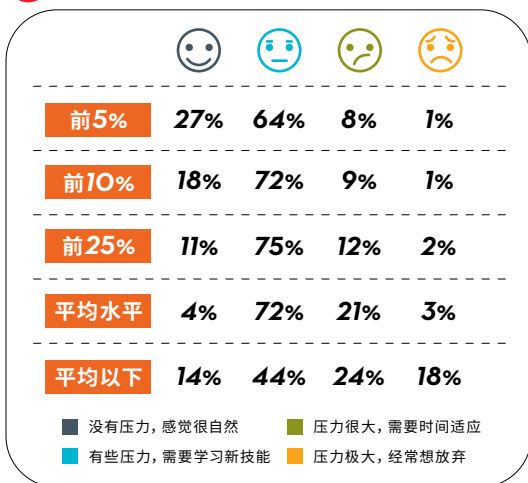
有意思的数据出现在自评领导力最高（前10%）的群体和自评领导力最低（低于平均，后50%）的群体，这两个群体中出现了最高比例的转型「毫无压力」的领导者。或许对自己领导力自评最高的群体，在转型过程中未感受到压力尚可理解，但领导力自评最低者毫无压力，是更值得关注的问题。同时，或许你也一样担心，自评领导力高者是否过于自信，而主动忽略了新角色带来的新挑战，倾向于用过去习惯的方式处理新问题，而可能出现应对不良；而自评领导力低分者，更是处于被动等待，甚至准备放弃的状态，所以反而也「毫无压力」。无论何种可能性，对组织而言都可能是巨大隐忧。

> 发展与评鉴结合增强板凳实力（继任实力）



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

> 压力感知与领导力自评密切相关



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

发展+评鉴能够提升胜任度

很多企业正在面临领导力危机。根据本次调研结果，只有6%的中国企业表示他们具备足够的板凳深度。我们也审视了全球各地不同企业的领导力转型和发展项目，希望找出那些对能力提升最具影响力的最佳实践。我们的发现是：那些具有高质量领导力发展项目的企业，往往既有高质量的领导者，他们的板凳深度也是最强的。而那些没有现行领导力项目的企业，在板凳深度的表现上恰好相反。

而当发展与评鉴相结合时，所能带给企业的板凳深度往往呈现倍速的增长。39%的具备评鉴和发展项目的中国组织，针对关键岗位有足够的板凳深度。

这些结果强烈表明，组织在推动高管成功继任与提升板凳深度上，领导力的发展项目起了至关重要的作用，在这其中，评鉴与反馈的结合在提升组织板凳深度上更是功不可没。

行动聚焦：助力领导者转型的最佳实践

领导者的成功转型仰赖组织提供的支持，对此我们有如下建议：

• 设定清晰的成功图景

除了为转型领导者提供相应的培训发展项目外，组织可以通过设定清晰明确的目标协助领导者转型，这个目标需要清楚地说明：在下一岗位上的成功要素，与前一个岗位有何不同，重点为何。

此外，在领导者转型至新岗位之时，就需要让他们了解该岗位的绩效标准，因为这可以帮助他们清楚地了解自己应该在哪些方面着力，如何分配自己的时间和精力可以更好地满足来自组织与上级的期望，自己是否在正确的轨道上行进。

• 有效评鉴与反馈差距

领导者调研表明，在转型前参与正式的评鉴并获得反馈，对于他们的转型成功助益是最为明显的。评鉴所提供的客观数据和分析能帮助他们清晰地了解自己的优势为何，即将面临的挑战可能是什么，明确自己的方向在哪里。有时候，这样的评鉴结果也能唤醒他们，让他们重新审视当前的重点是什么。

除了个人差异外，影响领导者转型成功的一个很重要因素是他们的层级。对于基层领导者，获得明确且结构化的、针对新角色的发展至关重要；对于中层领导者乃至高管，获得针对性的辅导和反馈则非常关键。

在中国，有27%的领导者在刚上任之初就获得组织安排的正式的教练或导师协助他们转型，越往高层，对转型领导者的帮助越为显著。但这其中更为重要的，是

这位导师不应是他们的直属上级，这么做有助于他们获得更为全景的视角。

• 针对性提供支持与发展手段

每位领导者的优势和差距都是独特的，因此，他们在面临转型时的挑战也不尽相同。客观的评鉴可以帮助他们更好地提升自我认知，加强对个人胜任度的理解，同时也有助于他们找到适合自己、加速适应新岗位步伐的培训。

此外，针对加速新岗位胜任所提供的教练与导师，可以协助他们更加快速地理解自己的职责要求，转型过程所需付出的努力等。在这个阶段，教练与导师的责任更多的是帮助他们练习以掌握新工作所需的技能，而不是告诉他们该做什么。

• 评鉴与发展组合提升板凳深度

在中国，有96%的组织拥有发展项目，但只有51%的企业会做发展诊断以协助他们更好地定位发展内容。而在这些使用评鉴的企业中，仅有26%看到了好的结果。另有25%的企业表明他们并没有看到良好的结果，这或许是他们所做的评鉴质量不佳有关。

而在那些看到良好结果的全球企业中，我们也观察到了正式评鉴项目带给企业的积极成效，他们不仅高管的板凳深度更好，在领导者转型过程中也比其他企业平均快25%。

高速的转型效率对关键岗位的继任成效明显。高效转型企业中的中国HR表示，当他们企业有关键岗位空缺时，57%的岗位能迅速填补，而其他企业的数据则为42%。



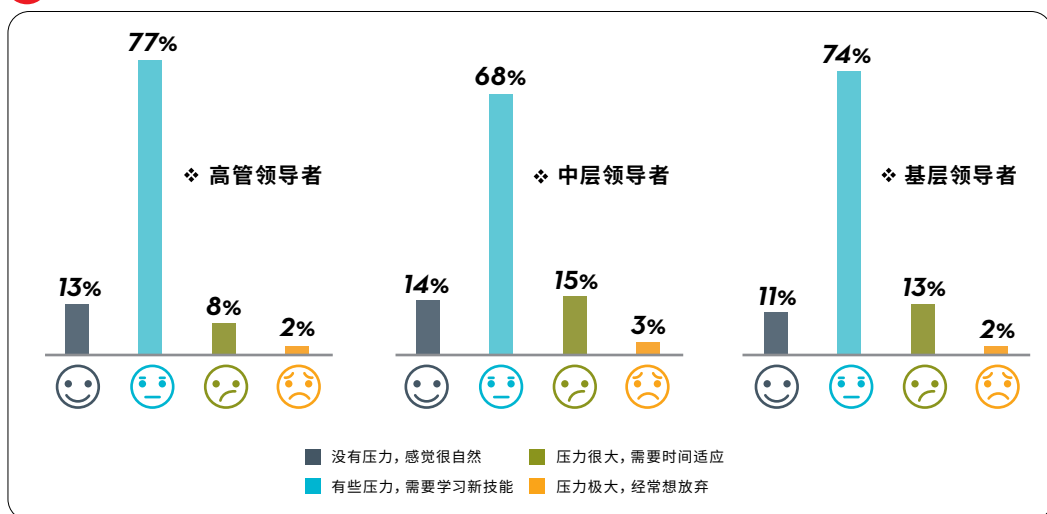
➤ 高管转型破局 应对压力, 给予支持

一份新的领导工作带来压力不足为奇, 但压力大小的程度会对个人、团队与组织产生不同的影响, 不可小觑! 本次调研数据显示, 尽管身居高位, 企业高管们所感受到的转型压力程度与其他层级的领导者们并无二致。

在VUCA的商业环境下, 高管的每一天都面临着巨大挑战。结合DDI数以万计的高管评鉴和发展项目经验, 加上超过200位心理学博士的科研沉淀, 我们发现高管工作中常见的挑战往往来源于挑战背后隐藏着四大类压力, 即: 统领业务的压力、打造团队的压力、广结人脉的压力以及领导自我的压力。本次调研数据显示, 在高管继任的转型过程中, 大多数中国领导者都感受到重重压力。回顾个人在成为高管*的转型过程中的经历, 仅有13%的中国高管觉得毫无压力, 其余或多或少都在转型过程中受到了转型压力的影响, 并且有10%的高管感受到巨大压力, 其中2%甚至想放弃。

如前文所述, 压力重重的转型过程不仅让高管们疲于奔命, 对他们的效能和自信心也会产生负面影响。因此在转型过程中给予高管足够的支持, 对缩短适应转型的时间以及提升转型成功率至关重要。

🇨🇳 ➤ 各层级领导者都会受到转型压力带来的影响



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

高管继任，内聘还是外招？

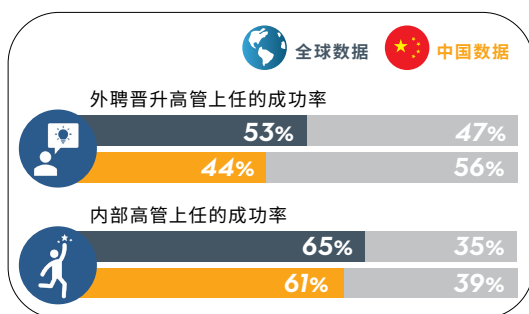
高管继任是组织最重要也是风险最大的决策。事实证明，高管失败的概率还是出乎我们的意料。

针对来自650多家中国企业HR的调研数据显示，56%的外部高管招聘最终是失败的，这个数据远高于全球的高管外招失败率（全球47%）。内部晋升上的失败率则为39%（全球35%）。相比外招而言，内部高管晋升的有效性显然较高。

内部高管晋升成功率高是有原因的。首先，内部对候选人的信息掌握往往更全面，例如过去绩效、行为表现等，同时，内部也可以预先培养候选人技能，帮助他们提前胜任未来的岗位。与此相对应的，外部候选人可能缺乏文化敏感度，需要花更多时间处理组织内部的政治与人际关系等因素。事实上，对所有层级的领导者来说，建立内部

的支持性人脉网络并非一件容易的事情，这对外招空降兵来说尤甚。因此对于外招的高管，更需要一个完整可靠的招聘流程来支持。一个完整的招聘流程应涵盖任职后的支持系统，DDI称之为Strong Start流程，旨在协助新领导者在就任后的100天内获得应有的各项支持以面对诸多挑战，快速适任新职务并达成初期绩效目标。

> 内部晋升的高管成功率较高



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

行动聚焦：提供必要支持，协助高管转型

对于高管的转型，我们建议企业可以从以下几方面入手：

• 通过客观的正式评鉴提升自我认知

通过正式评鉴并给予客观反馈对任何一个层级的领导者转型来说都非常重要。对于高管而言，这一重要性则更加凸显。随着晋升到高管岗位，领导者的个人影响力对于组织变得更加显而易见，同时，他们的能力差距也会对组织造成更大影响。因此个人的自我认知对这个层级而言显得尤为重要。

• 邀请上司或前任参与辅导

教练辅导与反馈对于高管上岗的快速胜任非常关键，但可惜的是很少有组织这么做。这或许也是我们的调研发现在高管转型之初提供教练辅导，在帮助他们找准新定位、明确新方向上效果如此不同的原因。往往我们的假设是高管自己会找到出路，很快适应，但事实往往并非如此。

• 安排正式教练或导师协助他们预见新岗位上的挑战

能够走到高管岗位的领导者，往往自我驱动、渴望成功，需要面对存在失败风险的事情对他们来说，是缺乏熟悉感的，而履新恰恰符合这一特点。很多高管在纠结处理挑战之余，并不善于主动与人分享或求助，而是试图自己消化这种情绪。基于这个原因，外部教练可以很好地协助高管有效预防潜在的陷阱，提供客观的第三方视角帮助转型高管应对不熟悉的复杂挑战。

• 提供一个针对新工作的完整要求

应用过去的成功经验处理新问题，这是人之常情，对于高管而言也是一样。然而，在高管岗位上，有时过去经验并不是助力，而可能是阻力。例如，关注细节或许是在基层岗位上重要的优势，但是在高管岗位上，这会极大地影响高管的战略规划。提供目标岗位完整的知识、经验、能力和个性的要求，将有助于高管全面地了解成功的样貌，提前做好规划。

* 高管包含参与本次调研的C层级高管和高层领导者。

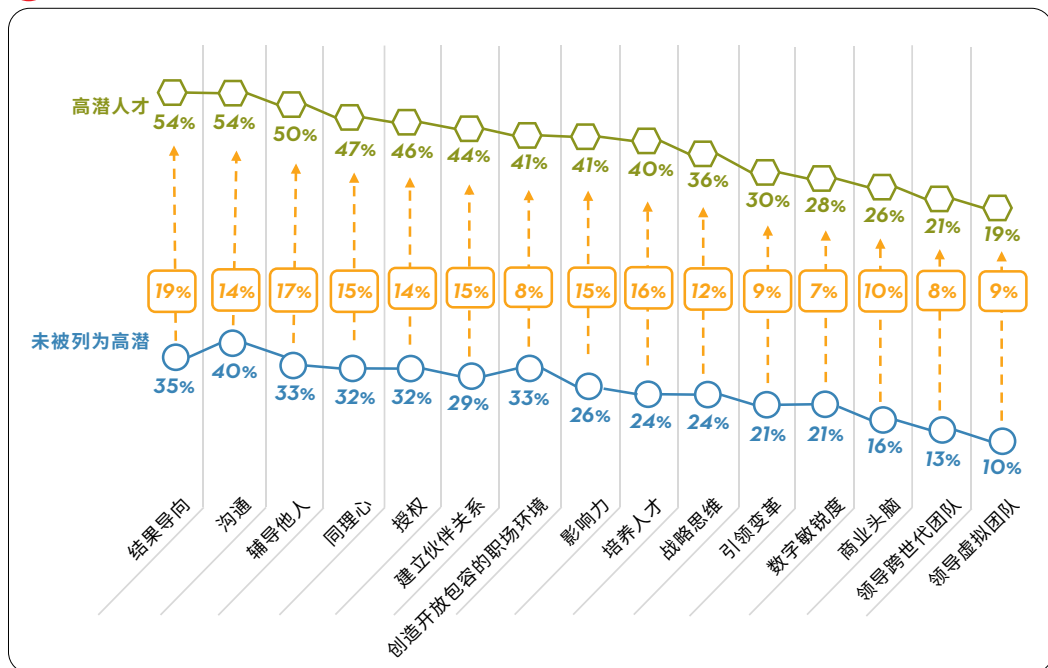


高潜释能启示

以战「带」练是新主流

高潜人才是在每一家企业内部被专门挑选，并重点培养的对象。一家企业的高潜人才质量很可能在若干年后，成为企业各领导层级的战斗力。因而，高潜人才的培养始终被列为企业人才发展的重中之重。本次调研中，针对高潜人才的主题再度有一些新的发现与启示，此前我们在2018年的调研发现中已经颠覆了高潜人才培养的传统观念与做法。

高潜人才的能力自评高于未被列为高潜的领导者



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

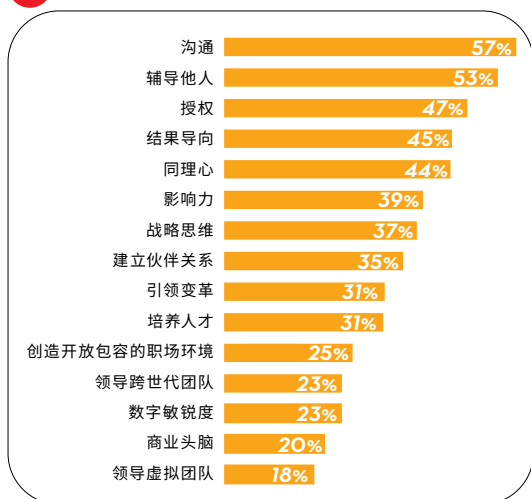
传统领导力上的优势不会自动沿袭到数字时代

中国的调研数据显示，企业高潜人才在各项能力自评上，均明显高于非高潜人才。其中以「结果导向（19%）、辅导他人（17%）、培养人才（16%）」为最大落差。这可能与大部分企业在识别高潜人才时，非常关注绩效结果与领导团队的潜力相关。

而在落差排名末端，「领导虚拟团队（9%）、领导跨世代团队（8%）、创造开放包容的职场环境（8%）、数字敏锐度（7%）」，这四项与数字时代息息相关的领导力，呈现出了高潜人才和非高潜人才之间最小的落差。这可能意味着，未来时代的特殊性还尚未被充分探索和理解。对于如何在未来的数字时代担任优秀领导者这门新课题而言，高潜人才的自信心并未比非高潜人才领先多少。

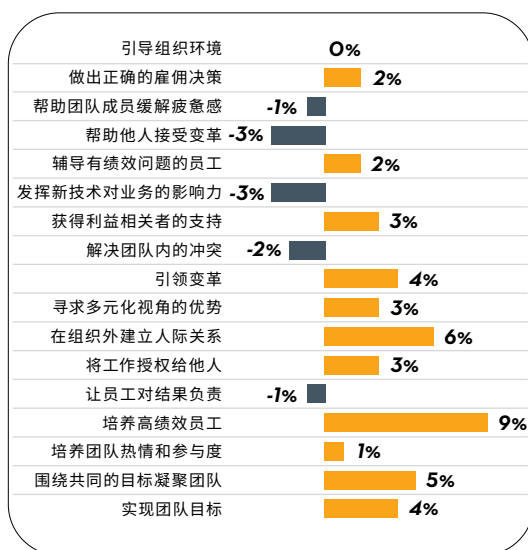
当我们在调研中问及企业发展资源的投入时，得到了与上述结果相匹配的结论。企业将大部分的高潜发展资源投入在了人际互动与团队领导力方面。而与数字化相关的领导技能，如领导虚拟团队、数字化敏锐度等，企业培训资源的投入度居于末尾。

企业为高潜人才提供的相关技能培训



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

高潜人才与其他领导者处理以下问题时的自信度落差



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

高潜人才对驾驭冲突居然更加无自信

当我们在调研中问及「在处理哪些管理问题时，领导者最为自信」，从数据中可以得出类似的结论。对于大部分管理问题而言，高潜领导者对于解决问题更有信心，尤其是与领导团队相关的挑战。然而，让我们略感惊讶的是，在五项管理挑战中，高潜人才的自信度低于非高潜人才。而在这五项挑战当中有四项与处理团队内的冲突问题直接或间接有关。

- 解决团队内的冲突 (-2%)
- 帮助他人接受变革 (-3%)
- 让员工对结果负责 (-1%)
- 帮助团队成员缓解疲惫感 (-1%)

作为被企业加速培养的特殊群体，高潜人才对驾驭冲突问题缺少把握，可能也从侧面反映出加速发展的过程缺少实战打磨。

行动聚焦：击破迷思——学习≠成长，培养领导者≠培训团队领导力

根据我们的调研数据以及近年来在企业咨询项目中的观察，企业的大部分高潜发展项目仍将大多数资源投资于团队领导力和人际技巧的课程。很多时候，应用与实战多半以课后作业的形式出现在项目中。无论高潜学员还是HR项目设计者，投入在应用与实战上的精力与资源相对不足。即使有时利用行动学习等形式开展项目，行动与学习相互割裂的问题也困扰着很多企业。

通过调研，我们发现有一半以上的高潜人才未来三年最希望提升领导力的发展方式为「发展性任务指派」（占比53%）。这种在企业当下任务实战中提升领导力的方式，与DDI倡导的以战「带」练的理念不谋而合。

DDI认为，以战「带」练模式将会是未来高潜发展的新

主流。不同于将应用与练习视为附属品安排在课程后充当课后作业，以战「带」练的人才发展理念更强调将企业面对的真实业务挑战作为试炼的战场。其核心不是为明天而练，更是为今天而战。如果企业将高潜人才的发展与实战融为一体，在寻求业务突破或攻克业务难题的同时，将得以培养和考验高潜人才，同时也能让人才对企业的业务及运营拥有更深层的认识。而这些高潜人才勇挑重任的成功故事也将成为日后升任更高岗位时，构筑个人影响力的战功。

以战「带」练的理念不同于以战「代」练。其中，「战」与「练」皆不可放任自由，而是需要将精心设计的发展环节「带」入其中，战前备战、战中有练、战后复盘。

★ > 高潜人才期待的发展方式 TOP 5

排名	高潜人才占比	为何这些方式有效
1	发展性任务指派 (53%)	学习只是知识传递，实战带来技巧和心态的蜕变，从而真正成长。
2	外部辅导/教练 (51%)	教练可以帮助传授技能，引导心态，从而让高潜从其历练与挫折中收获更多。
3	面对面培训课程和研讨会 (47%)	一群经历相似的高潜人才定期相聚研讨，可激发思维并相互打气，借用彼此经历获得更多成长。
4	诊断领导力优势和发展需求的评鉴 (37%)	当高质量的评鉴与发展相结合，获得的ROI将高达400%。
5	获得现任直属上级的辅导 (34%)	不合格的领导者会成为高潜的天花板，直属上级领导通过日常辅导，扮演着激发潜能的重要角色。

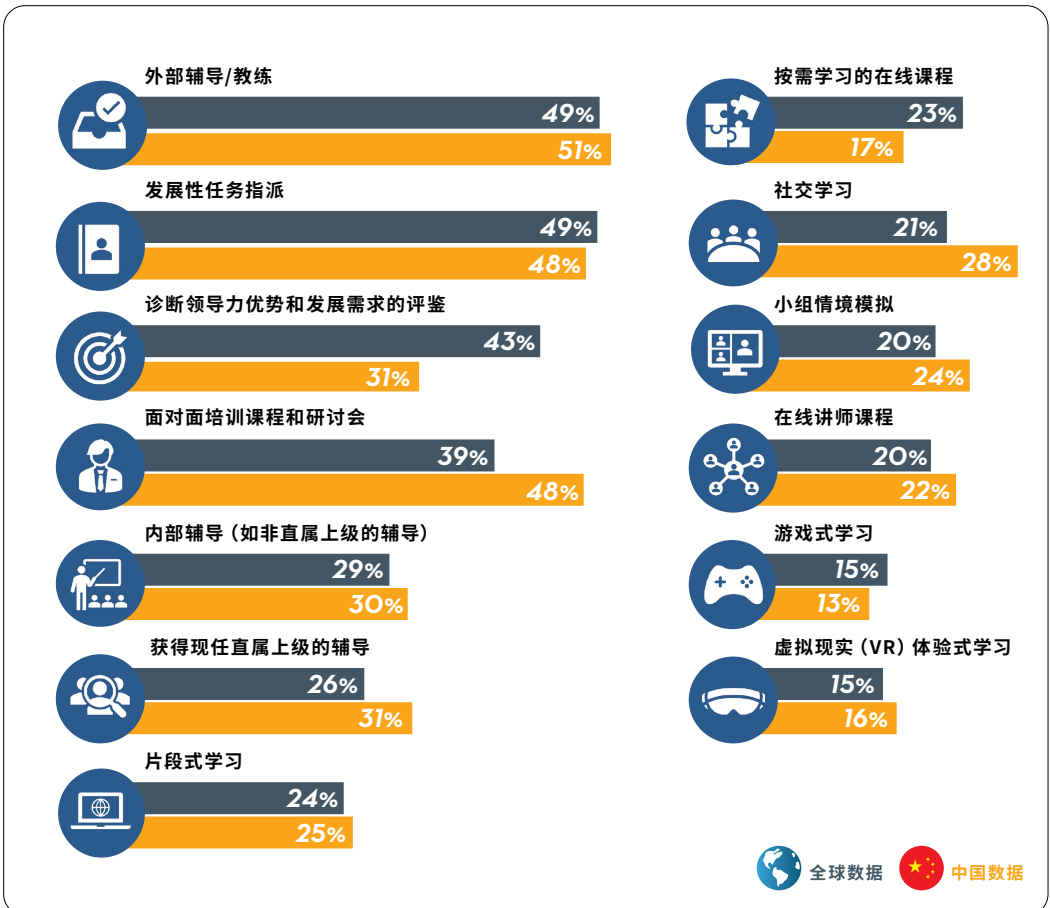


> 领导者期望的学习方式

领导者渴望向外看

新冠疫情彻底改变了全球所有人的工作方式，对领导者的学习与习惯发生了什么样的影响？从本次调研结果中，我们不仅发现了领导者们偏好的学习方式，更发现到，当身处不确定的时刻，领导者想要两件事——更多的学习时间，以及更多来自外部的认可，以证实他们正在做对的事。

> 领导者期望的学习方式



全球数据 中国数据

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

在线学习已成新常态

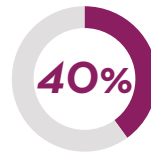
从本次调研结果中，我们发现，领导者的学习方式发生了很大的改变。相较于疫情前只有28%的全球领导者愿意使用在线学习的方式，疫情发生之后，已有高达40%的领导者偏好使用在线学习，这比疫情中愿意使用在线学习的比例还要高，充分说明了在线学习已经成为领导者的新常态。

在学习时间上，调研结果也显示，中国领导者平均每周花5小时（全球4.4小时）进行学习，但其实他们愿意再多花3.3小时（全球3小时）进行自我学习与发展。这显示在现今快速变化、充满未知动态及新技术的商业环境中，领导者对其技能不再如以前那般有把握，因此期待能投入更多的学习时间来提高自己。遗憾的是，在后疫情期间，多数领导者其实更为忙碌于回稳业务及加速推进必要的转型，因此无论在中国还是全球，均有超过半数以上的领导者表示，「时间」本身就是发展中最稀缺的资源与最大的挑战。

领导者期待「做中学、学中做」

就学习内容而言，调研结果显示领导者期望自己所学的技能，要能连结职业前景并用于应对新的挑战。这体现在「发展性任务指派」无论在全球还是中国，都是最受领导者们青睐的学习方式。

此外，我们发现一个值得注意的现象，就是当我们询问HR和领导者关于哪一些能力目前需要侧重，以及未来三年内最关键的能力时，获得一致同意的是：「战略思维、辅导他人、培养人才、引领变革」。不一致的部分则包括：领导者们觉得



相较于疫情前仅28%的全球领导者偏好在线学习，疫情发生后这一数字已上升至40%。

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

「沟通、同理心」特别重要，但HR的评估相对没那么重要；HR评估未来三年重要性会明显提升的能力，如「领导跨世代员工、领导虚拟团队」等，领导者则认为其重要性及需求排于末尾。这样的差异值得在企业中进行进一步的了解或沟通，以确保学习内容能更加聚焦，并有助于领导者与企业发展。

就学习效果而言，中国领导者表示，当组织提供了优质的领导力发展机会时，他们会将所学的67%应用到工作中（全球72%）。相比之下，如果领导者对公司领导力发展项目评价较低时，他们在工作上应用所学的比例明显较低（中国48% vs. 全球53%）。同时，那些将公司的技能发展评为高质量的领导者，他们表示在面对商业挑战时能准备得更充分。然而，调研结果也显示，不到1/5的中国领导者们认为其组织提供了高质量发展计划——如领导力发展项目20%（全球23%），内部辅导19%（全球15%），能力评鉴与诊断17%（全球20%），外部辅导13%（全球13%）……对于企业主导人才发展的单位与HR领导者，这是一个需要思考的方向。

行动聚焦：打造优质的学习发展项目

什么样的学习发展规划与设计称得上「优质」？我们根据领导者的学习倾向与观察提供以下几个建议供大家参考：

• 整合线上与线下方案

我们知道在学习过程中，「时间」是领导者最大的挑战，而线上培训与发展方案的天然特性能一定程度地响应上述挑战。我们的调研数据显示，目前已有四成的全球领导者有意愿接受在线学习，而伴随着数字技术迭代、网络带宽的提升、线上交互体验感的强化，这一部分的比例将会进一步提高。从整个趋势与发展目的来看，有效运用线上工具特性（如快速传播、无远弗届、时间弹性等），结合线下发展方案的优势（如多元交流、互教互动、及时反馈等），我们预言线上线下的整合方案将成为未来的主流趋势。

• 善用外部资源与任务

调研中我们发现，除了「面对面培训课程/研讨会」外，中国领导者最期待能透过「外部辅导/教练」与「发展性任务指派」来进行发展，以帮助他们在日常工作之外的时间提升技能。若能找到合适的外部专家妥善进行辅导与教练，将能有效提升学习发展含金量与投资报酬率，并创造安全的学习空间让人们更愿意尝试、冒险与改变行为。因此，外部专家除了专业之外也应具备好的引导或教练能力，其专业条件包括：能提好的问题引导学员循序渐进地思考；能肯定、鼓励人们以激发学习意愿；能

运用工作实例或场景说明，帮助学员理解如何应用；能具体示范和给予明确反馈，促进人们应用技巧。

至于发展性的任务很容易理解，就是让人们透过当下实际业务上的特定任务，沉浸在特定场景中达到「以战带学」的方式。只要用心观察，其实在工作中找寻到合适的任务，让领导者及员工历练并非难事。

• 提供评鉴与及时反馈

为能更好地学用结合，领导者们期待能有测评工具帮助评估其技能进而更了解自己，并助其确定发展领域。也难怪在调研时「诊断领导力优势和发展需求的评鉴」被中国领导者在众多学习方式中评为第四（中国31% vs. 全球43%）。若企业能提供相关的评鉴与测评工具将能更好地协助聚焦发展领域及提升领导者的发展意愿，其有效性也会随之提升。

除了在发展前了解自己外，在发展过程中领导者也期望能得到反馈及认可，以确认所学到的新技能是行之有效的。对此，当企业在进行学习发展规划时，应善用线上学习与行为数据，同时收录学习伙伴及其直属上级领导者的观察及反馈，将其设计于方案中，这将能帮助领导者理解自己在工作上要继续保持与持续提升的技巧与行为！调研显示，那些针对领导者学习发展实践情况进行报告，并随后从其上级领导那里获得关键技能反馈的组织，与那些没有这样做的组织相比，其拥有高素质领导者和高人才储备的可能性是后者的4.6倍。



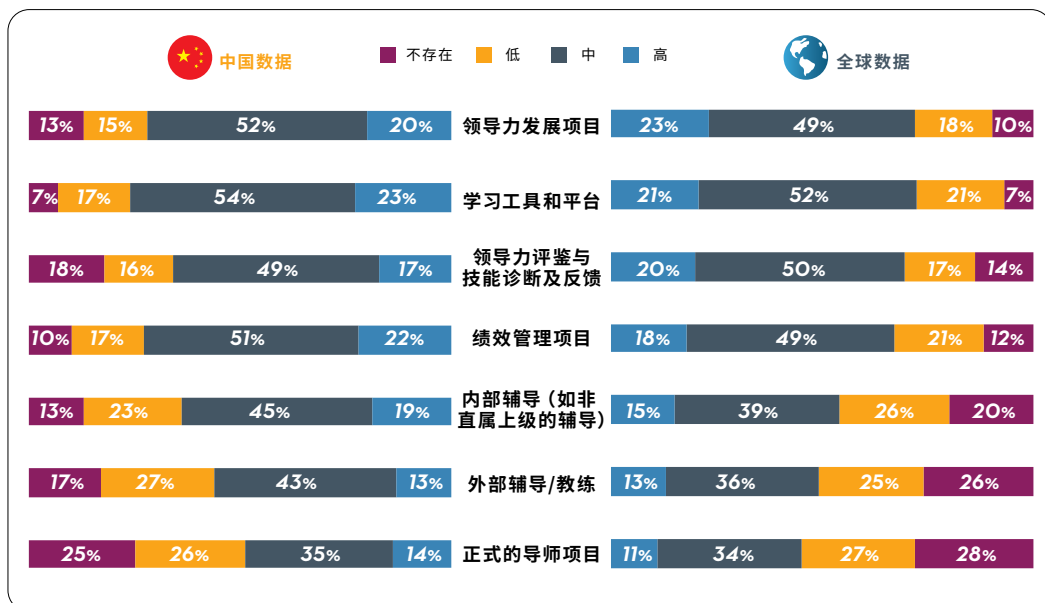
> 领导者的体验

就发展方式而言, 领导者的所需与所得到的支持不匹配

过去的十年里, 员工体验已成为职场最热门的话题之一, 但企业对于领导者的学习体验感却缺乏足够的关注及探究。

在过去数年的《全球领导力展望》调研中, 我们针对领导者如何评价其组织的发展计划进行了研究, 并从中发现了一个令人担忧的趋势。在本次的调研中, 仅不到1/4的全球领导者(中国20%)感受到了高质量的领导力发展项目, 与过往相比, 这一数据呈现大幅下滑态势。然而, 这一比例仍高于其他任何发展活动。

> 领导者对企业提供的发展项目的评价



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.


领导者如何看待他们的发展和成长经历?

全球领导者对于线上线下的培训,以及能力的评鉴及反馈表达了较高的认可,而特别不满意的地方集中在个性化的发展活动,例如来自内外部的教练辅导,甚至是通过绩效管理得到发展与成长。对于全球领导者的体验感而言,上述几项个性化的发展活动满意度偏低,甚至不存在。

在中国,整体趋势与全球雷同,最为领导者认可的是学习工具与平台(23%),绩效管理项目(22%)以及领导力发展项目(20%),最不满意的也同样集中在不同类型的辅导上,尤其是来自外部教练的辅导。这显示中国的企业未能满足领导者对于个性化发展项目的期待。若对比前文,中国领导者最渴望得到的学习资源是外部教练的辅导,却恰好是体验感最差的一项。

总体而言,在疫情的影响下,我们通过本次调研看到了两个比较明显的特点:

- 在线的学习项目不但成为主流的发展活动,多数的领导者也渐渐适应数字化的学习模式,在实际



逾 1/4
全球领导者表示,企业提供的领导力发展项目或者低质量,或者根本不存在。

©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

体验上甚至与传统的课堂培训满意度不相上下;

- 疫情影响的经济环境,也让领导者们对于针对性的自我发展产生紧迫感,期待向外看,得到外部观点与辅导资源。

中国的调研结果中,还有以下两大数据发现值得关注:

• 正确的领导力诊断与反馈是发展的起点与源头,数据显示这部份明显不足

领导者期待有针对性的个人发展,对于领导力况有正确的评鉴肯定是非常关键的,唯有明确的评估出长板与短板才能聚焦发展点,做出有效的发展计划。而这样的评鉴结果能够通过反馈让领导者本

★ > 领导者对发展方法的期待与体验的落差



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

人产生清楚的认知，达到自我觉察的效果。由此可见，正确的评鉴与反馈是有效发展的起始点。

从本次调研领导者的评价中可以发现，中国企业对于领导力的评鉴及反馈的关注度或资源投入不足，导致个人发展无法精确地展开，以致于后段的发展未必在正轨上，甚为可惜。

• 绩效管理须与时俱进

中国领导者对绩效管理项目的评价相对较高。这

个发现并不令人意外，因为目标导向是企业成功的重要因素，而绩效管理正是贯彻目标及达标后激励员工的主要手段。但在今天不确定性较高的大环境下，绩效管理必须由只注重结果转而注重过程，同时与领导者的发展挂勾，包含更注重过程指标的设定，也伴随着主管的辅导及个人发展计划的讨论与执行，才能在完成目标的同时兼顾领导者发展成长的目的。然而，国内领导者在应用绩效管理工具作为团队达标及引领员工发展方面，还有明显的提升空间。

行动聚焦：提升体验感将使发展事半功倍

优化领导者在发展上的体验感，是一件刻不容缓的事，尤其需要与领导者期待获得的发展机会相匹配。领导者认为最具价值的体验是什么？在他们顺利过渡到当前职位的过程中，哪一个体验是最重要的？这些都是值得我们进一步探讨的问题，以获得最深入的见解，找到有效打造领导者的最佳途径。而关注以下几点，有利于打造领导者优质体验：

• 持续关注与优化在线与线下混合的学习形式

未来发展资源持续向在线倾斜已是不可逆的趋势，在线学习也是最容易借鉴互联网经验、创造优质体验的场域，又可留存完整数据信息来佐证学习成效，更可将学习过程提炼保留成为组织资产，将是最有价值的投资。

• 聚焦在领导者个性化的培养，由正确的领导力诊断与反馈开始

鼓励企业更加重视领导者的评鉴，尤其是针对高潜或后备人才，确定个人的领导力优势和待发展领域，据此以开展针对性的发展计划。尤其需要留意的是提供领导者必要的反馈，给予自我反思的机会，有效地调动发展的动机。

• 塑造企业的教练文化

在领导者培养的过程中，教练或导师的辅导始终是人才发展最重要的助力，有多少教练几乎就决定了一个组织人才培养的速度。鼓励领导者担任教练，以成就他人荣，将

是提高学习体验感的最佳路径。同时，增加外部教练的参与，将有助于领导者打开视野，是加速成长的好方法。

• 善用绩效管理的良好基础，由注重结果转而注重过程

绩效管理是企业最基础的管理体系，可考虑引入OKR等较注重落地路径的手法。关注过程，同时将目标设定与个人发展牢牢地捆绑，将是最省力高效的做法。而领导者在绩效执行过程中以辅导的方式进行跟进，将会使员工受用且受惠。这不只是良好体验，更是改善企业「体质」的根本做法。

专注于影响领导者成功的议题，同时优化这些体验，可以带来巨大的回报。数据显示，那些能够提供优质发展体验的组织，其领导者的忠诚度和留任率就能提高1.5倍，同时，该组织被领导者认可为最佳雇主的可能性也会提高2倍。

提供优质发展体验的组织相较其他组织



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

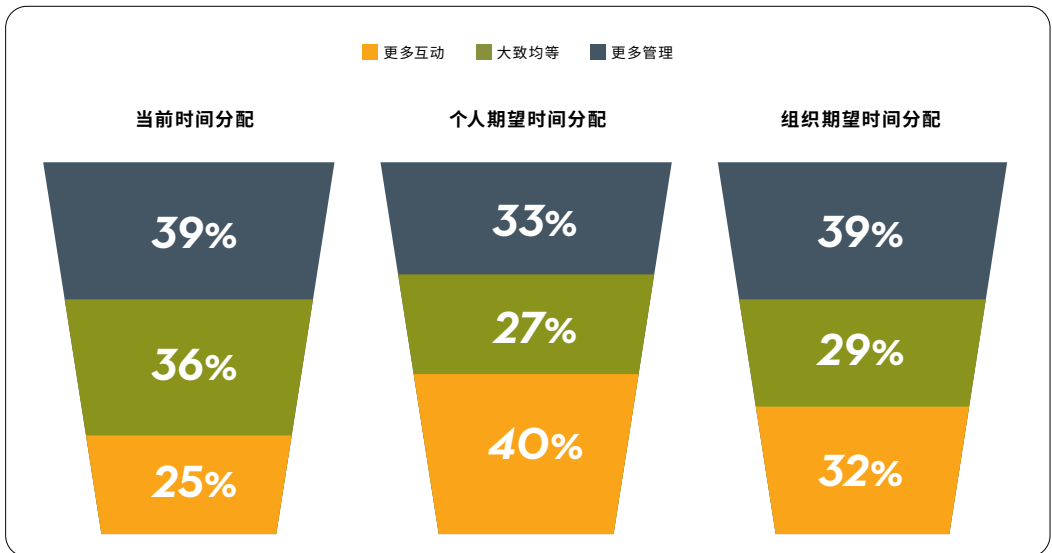


> 领导者渴望互动联结

互动比管理工作更重要

过去的研究显示，领导者的工作有七大核心要务：决策与驱动成果，引领变革，辅导与提升绩效，建立团队忠诚与信任，影响力人脉与伙伴关系，激励创新，有效招募培育及留任人才。为了完成这些核心任务，除了管理外，即将时间用于规划、处理行政事宜及安排工作进度等，领导者需要透过良好的沟通与互动，即将时间用于与下属、团队成员、伙伴、上级领导与客户交流，来赢得认同与推动事情的完成。

★ > 领导者的时间分配



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

领导者的时间该如何分配？

想象一下，若是一位领导者总是坐在办公桌前忙于规划与安排工作进度等管理任务，缺乏与他人的沟通和互动，即便他有好的决策，要如何在团队及组织中传递？面对变革时，即使拥有完善的计划，缺乏有效的沟通及互动，要如何协助他人接受以推动变革？在工作中，若不规划时间与员工进行辅导对谈，要如何提升其能力与促进绩效的达成？更遑论在团队建设、伙伴协作、人脉建立、招聘与培育人才等各个领域若要发挥领导作用，都少不了与他人进行沟通交流，因此有效的互动构成了领导力的核心。

然而，互动是否有效（或是无效），除了受领导者本身的互动技巧影响外，其中很关键的一点就是：人们能与领导者取得联系的时间有多少！如若连对话的时间都很少，有再好的技巧，辅导的成效都会受到影响，员工忠诚度将下降，影响力也随之不复存在。由此可知，领导者在互动或管理上所分配的时间会对其团队及成果产生巨大影响。

不幸的是，现今人与人之间的互动越来越少，各层级领导者都表示，一系列管理任务已让其不堪重负，即便有心但也没有足够的时间与员工交流互动。调研结果显示，平均而言，领导者更愿意将近一半（中国40% vs. 全球41%）的时间用于互动，但目前他们只能抽出约四分之一（中国25% vs. 全球27%）的工作日时间与他人沟通交流。更糟

糕的是，领导者认为企业希望他们将更多时间投入在管理（中国39% vs. 全球44%）而非互动（中国32% vs. 全球23%）。在这样的意识与环境下，领导者很难真的投入时间于沟通互动，长此以往，上述各项要务、员工忠诚度、敬业度都将受到不利影响。

更关键的是，调研显示如果领导者没有足够的互动，对自身也会出现不利的反向趋势。那些表示会花更多时间管理而不是互动的领导者，相较于那些花较多时间互动的领导者，其工作忠诚度低32%，一天工作结束后感觉精疲力尽的可能性高1.5倍，一年内离职的可能性亦高出两倍！

重视互动的企业获益更多



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

行动聚焦：有效互动让领导者和企业获益

针对以上种种，我们提供了以下几项建议：

• 鼓励与确保团队互动

就企业而言，虽然相较于2015年的调研结果，对领导者在管理及互动时间分配的期待已经进步很多，但整体而言仍是偏重管理大于互动。因此建议企业可以在内部沟通、文化，甚至政策上能对此更多鼓励与支持，以塑造一个正面支持鼓励互动的环境。除此之外，我们知道领导者在工作中为了完成任务与达成绩效，一般而言，比较容易确保与上级、客户或伙伴的互动时间，而最常忽略或省去的则是与下属或团队的互动时段。因此也建议领导者能在自己的日程安排中预定与下属及团队成员对话或辅导的时间，以确保有足够的时间留给他们。

事实证明，重视互动是衡量领导者忠诚度和留任率的重要指标。相较于那些表示自身公司更注重管理而不是互动的领导者，那些表示自身公司更重视互动的领导者更有可能在各个层级上认为其领导力很出色，尤其是高层领导者。此外，这些领导者在工作中的忠诚度也高得多。他们也更有可能热情对待工作，感受到工作的价值和意义。最重要的是，他们不太可能觉得自己必须离职才能取得进步，获得发展。这对企业是百利无害的行动！

• 强化优质互动能力

在本次调研中我们发现一个有趣的现象，即便有超过40%以上的中国领导者认为自己在沟通和同理心等能力都能充分有效掌握，但仍有超过65%以上的领导者认为沟通和同理心是在未来三年中非常重要且需要进一步发展的能力！更有甚者，只有不到1/5的领导者对于

「帮助团队成员缓解疲惫感」、「辅导有绩效问题的员工」、「帮助他人接受变革」这些重要领导工作有信心。这些数据都告诉我们领导者们在沟通互动能力上亟需提升。

DDI 凭借高效度的评鉴中心对数以万计的领导者进行评鉴。在领导力模拟情境中，我们对众多能力进行了广泛测评，但同时着重关注其中关键的互动技能：

- 维护自尊，加强自信
- 仔细聆听，善意回应
- 寻求帮助，鼓励参与
- 分享观点，传情达理（建立信任）
- 给予支持，鼓励承担（树立主人翁意识）

我们发现，领导者严重缺乏这些互动技能，并且高层领导者在某些能力（如辅导和影响力）方面的表现比中层还要弱。^{*}因此，我们建议除了企业需要让所有层级的管理者，对自己的人际互动技能和取得的结果负起责任外，也须积极提供相关培训或支持来发展有效的沟通互动技能。目前，在我们的调研中，仅不到一半的领导者表示自己曾经接受过正式的沟通、辅导、授权及同理心等的培训。同时我们也知道，要培养积极有效的互动技能并不容易，除了借助我们为数以万计的领导者提供培训的经验外，企业也需辅以多次的练习与及时反馈，促进领导者们采取行动实践及提升自我洞察力，这样将能有效协助他们培养起有效的互动技能。

^{*}李慧渊，沈文伟，杭鹭（2021），《中国领导者十年领导力图鉴》，DDI

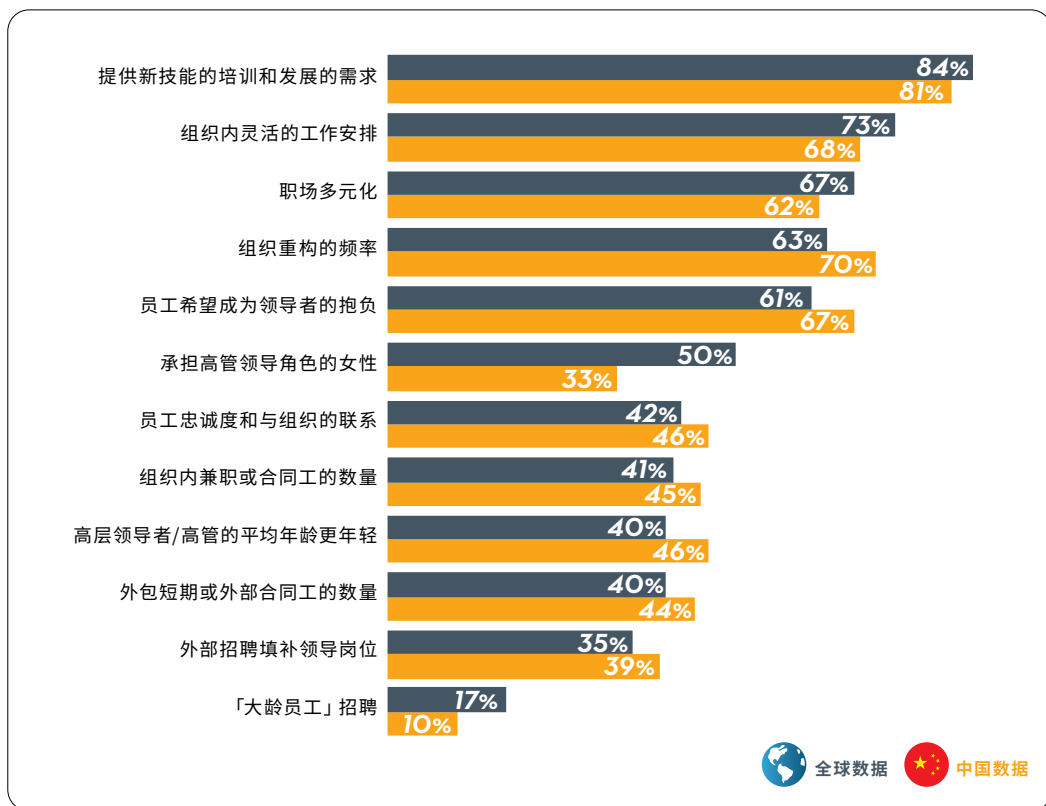


➤ 未来职场从此开始

除了灵活，还是灵活

全球新冠疫情之前，企业的数字化转型已经刻不容缓，疫情肆虐更加速了企业无论在商业模式及内部运营上的数字化转型。企业转型的速度，已经成为企业在当下VUCA时代中生存及致胜的关键。但一家企业要能够敏捷转型，谈何容易！除了战略，更重要的是，组织结构是否支持走向敏捷的战略，公司的文化与价值观是否能够转型。

➤ HR认为未来五年将发生变化最大的事项



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

加速组织敏捷转向的变革

大部分的企业，还是传统瀑布式的组织结构，以流程与功能来划分各职能，强调分工；决策流程上，还是由上至下，强调执行。但这样的组织结构其实不利于敏捷探索、创新试错，也无法快速转变。若要加速组织敏捷转向的能力，组织的结构及运行方式需要做出彻底的改变，包含：

• 企业需要以更多的团队或任务编组的方式来运行

让小团队可以承担企业重要举措，让小团队可以做出重要决定，因为他们能够最快感知市场及客户需求并做出决定。

• 企业需要更多的跨团队协作

在现在这个时代，往往解决一个问题或面对一个机会，需要许多不同的专业结合，很难仅靠一个职能，所以更需要跨团队的协作，才能高效而保证质量地解决问题。

• 团队必须被授权及赋能，以做出重要决定

诡谲多变的当下，问题只会越来越复杂，越发趋向无法靠经验解决，全凭「老板」做决定的时代已经过去了！我们必须将决策权下放给最接近及最懂用户、市场、专业的团队和员工，才能够迅速因应商业环境的变化。

• 人尽其用，而不是人岗匹配

在用人上，不再是传统的一个萝卜一个坑的观念，每一位员工都应该培养多项专长，开启组织内的「斜杠人生」，才能够在工作发生变化时，快速因应，发挥个人的价值。

• 灵活用工

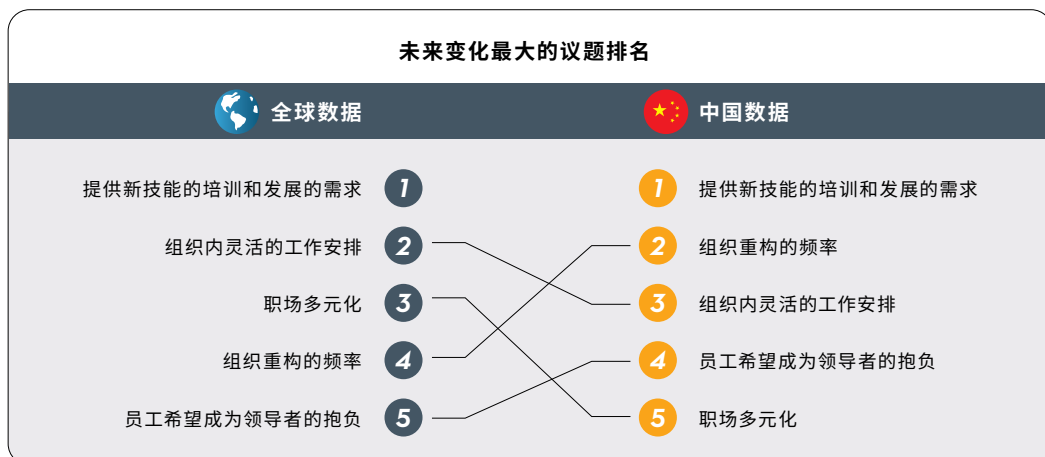
一个企业不可能拥有所有的专长人才，在探索新的任务或举措时，势必需要考虑如何善用非组织内的专家资源。具有专长的工作者，也不需要只待在一家固定的企业工作，而可以与多个企业以项目的方式合作，来贡献一己之长。

以上这些变化，都是面对及因应未来的颠覆性思维，已经在发生中，会让HR的实践出现工作优先次序上的巨大变化。

HR未来需要关注的重要议题

当我们询问全球的HR伙伴，有哪些人力资源议题会在未来五年中产生最大的变化时，有高达84%来自全球的HR及81%的中国HR，选择了「提供新技能的培训和发展需求」这一议题（如上页图所示）。无论从全球或是中国的视角切入，未来的五年中，培养和提升员工所需的新技能都是排名首要的重中之重。的确，如果要让企业趋向

> HR认为未来五年将发生变化最大的事项TOP 5



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

以任务团队的方式运作，给予他们更多的决策空间、养成他们的多项专长，员工的技能势必需要大幅提升，除了专业能力，员工也需要良好的协作、沟通、决策，甚至带领团队的能力。以往，企业多半将培训资源投注在中高层领导者身上；今天的调研数据告诉我们，企业的人才发展资源必须重新分配，应该把投资适度分配到员工技能的提升上。

另外，全球及中国的HR认为，未来会发生巨大变化的第二名到第五名的议题分别如上页图所示。无论是全球视角，还是中国视角，大家对前五名的重要议题的关注是一致的，只是排名略有不同；并且与第六名都有很大差距。这也代表了五大首要议题，就是人力资源伙伴在未来五年需要重点关注的工作任务。

以上调研结果同时印证了本篇开头所提的五大

变化：组织会依据企业战略，以小团队的方式运作以求能够敏捷调整；而组织调整及重构的频率提高，需要员工能够灵活地执行不同的任务或担任不同的岗位；在行业及专业越来越细分的情况下，多元及灵活的用工，是一个不可逆的趋势。而这些变化，对于工作者的影响，就是我们需要不断学习新的技术或能力来精进自己，当然企业也需要投注更多的资源来发展未来所需的新技能。

当组织重构的频率增加，以及小团队数量增加后，对员工而言，能够成为领导者的机会也增多了，可以满足年轻伙伴对自己成为领导者的期待。更重要的是，赋能他们具备基础的领导力，如带领团队、辅导、计划与组织、决策、绩效管理，协助他们成功起步，也才能更好地支持企业的战略。所以，当HR在培养员工未来的新技能时，除了专业能力，年轻一代员工的领导力养成也绝对不容忽视。

行动聚焦：因应未来职场的变化

总结而言，HR应该在制度、激励、赋能等面向，协助企业打造一个能够更为灵活因应战略及组织调整的职场。要因应未来职场那么多的变化，需要领导者能够快速预测并及时应对变革，而这也是领导者需要解决的最具挑战性，同时最令人煎熬的任务之一。事实上，仅36%的全球领导者（中国26%）表示，他们能有效引领变革。

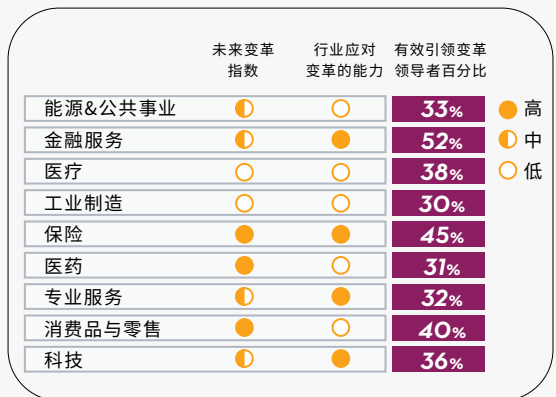
尽管全球疫情百年难遇，未来将继续上演持续加速的巨大变革。正如右图所示，在这样前所未有的变局中，许多行业将受到冲击，在面临挑战方面却尚未准备完善。

我们的研究表明，为了让领导者们做好预测并应对变革速度的准备，HR应重点提升现岗领导者的三项关键技能：

- 引领变革
- 影响力
- 建立合作关系

这些领导技能在帮助领导者吸引团队和同伴方面至关重要，因为他们能快速调整并改变自己的行动方针，以满足新需求。

> 最易受变革冲击的行业



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

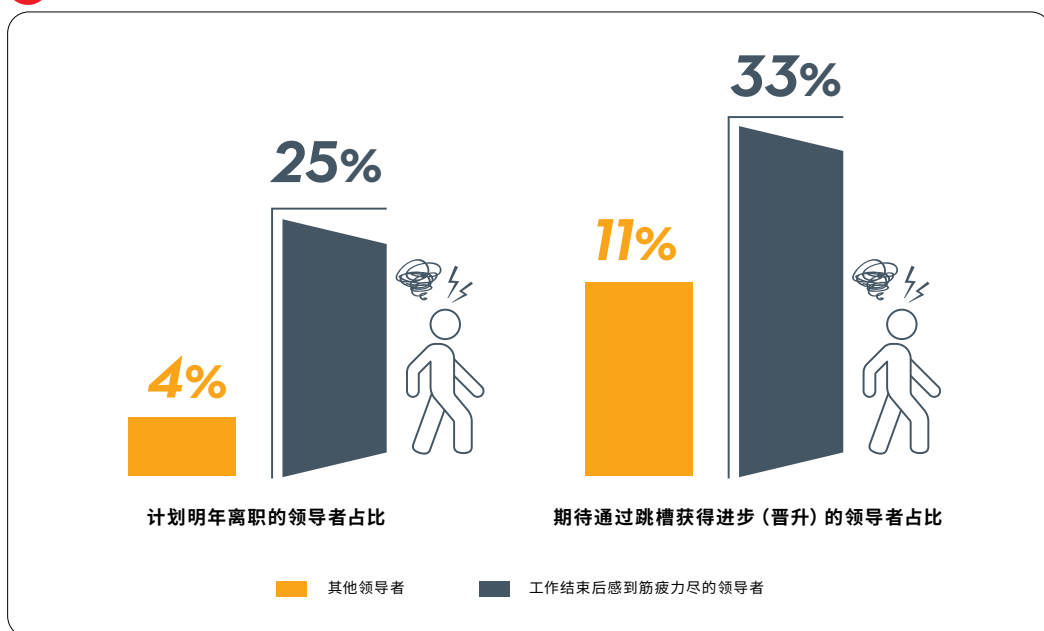


> 职场疲惫感的风险

「员工幸福感」成为董事会讨论的话题

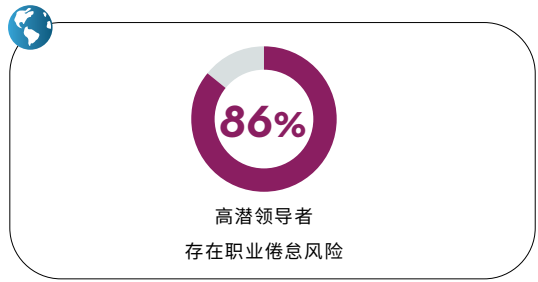
领导者的干劲正在消减。我们的调研结果显示，全球60%的领导者表示，他们在一天的工作结束后，感觉自己已被「掏空」，这带来了很强烈的职业倦怠风险。在我们的调研不断推进的过程中，伴随数据的增多，这一比例也不断上升。

🇨🇳 > 疲惫感引发人才留任风险



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

这种精疲力尽的感觉带来的最严峻的风险便是人才留存。在那些表示自己在一天工作结束后感觉精疲力尽的中国领导者中，33%表示未来会跳槽（全球44%），25%表示他们预计在明年离职（全球26%）。相较之下，在那些一天工作结束感觉精力尚可的中国领导者中，仅有11%表示会在未来离职（全球24%），且只有4%可能会在明年内离开目前供职的公司（全球6%）。



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

领导者的疲惫感引发职业倦怠风险

调研显示，对于那些渴望晋升的高潜员工而言，感到精疲力尽的比例较其他领导者更大。根据对全球1,000多名高潜员工的调研数据可知，86%的员工会在一天工作结束后感觉精疲力尽，较去年增加了27%；同时，相较于那些在一天工作结束后感觉精力尚可的员工，这些高绩效员工的离职可能性是其两倍（37% vs. 17%）。

这样的结果在中国也呈现了十分类似的趋势。其中就计划于一年内离职的数据而言，其与全球的数据差异不大。特别需要注意的是，相较于全球数据，一天工作结束后时感到精疲力尽的中国领导者表示，他们希望通过跳槽以取得进步的可能性是其他领导者的三倍（33% vs. 11%）！

引发疲惫感的原因有很多，现如今商业与组织环境变化迅猛，领导者和员工们不仅在推动企业积

极增长，同时还需要持续提升新技能方能应对，加上许多企业在用人之时经常会出现「能者多劳」的倾向，这也导致优秀的领导者与高潜员工面临着更大的压力与挑战。

除了企业环境外，随着时代变迁，多数的工作者在思考工作价值时，早已不单是为了获得一份薪水，同时也期望在工作中能有更多的成就感、持续发展与自我实现，这也是他们在工作中能保持活力与激情的重要原因。在过去的研究中已经证实，领导者直接影响着组织管理职业倦怠风险的好坏程度：即便员工做着同样的工作，但面对不同类型领导者时，其工作的状况与态度也会出现天壤之别，例如：有些人即便是做「朝九晚五」的工作，一天结束后也感到疲惫不堪，但同样的工作在面对不同领导时，即便是「早出晚归」，也仍然在下班后感到精力充沛。遗憾的是，不到1/5的领导者（中国17% vs. 全球18%）有信心帮助团队成员缓解疲惫感。

行动聚焦：提升员工幸福感的关键要素

针对以上情况，我们提供以下几个建议作为参考：

• 以同理心为起点

针对那些为避免员工出现职业倦怠已做好万全准备的组织和那些尚未准备好的组织，我们进行了差异调查。调研发现，影响职业倦怠风险的头号因素，是领导者展现同理心的能力——在更人性化的层面上将团队凝结在一起。

虽然中国领导者通常认为自己在表现同理心方面做得不错，但我们发现疫情期间，全球领导者在同理心这项能力上的自我评价下降了15%。这种下降表明，当领导者处于高压之下时，即使是在其团队成员最需要同理心的时刻，多数领导者也难以表现出同理心。与此同时，调研中也显示领导者在选择未来三年需进一步发展的关键技能中，除排名第一的「战略思维（中国75% vs. 全球71%）」，沟通（中国70% vs. 全

球62%)，同理心(中国69% vs. 全球56%)」仍以近70%的得票率名列前茅，显示领导者们也明确理解其重要性。这也为企业及HR指引了一个明确的方向，除依靠领导者更多自我修炼外，持续提醒、发展与支持领导者也是必要的行动。

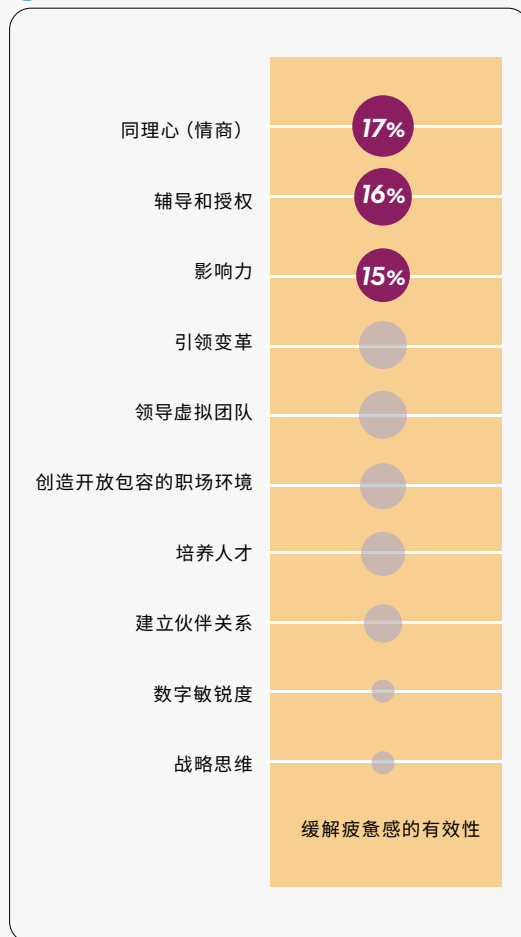
• 以辅导授权做支撑

我们知道，影响员工在面对同样的工作上有不同表现(疲惫不堪或精力充沛)的原因，包括在工作中是否能获得成就感、掌控感与持续发展。其他相关研究中亦显示人天性不希望被细节管理与控制，而是期待被引领、提升，以及在工作时能拥有参与意见的机会与对工作方式的选择权。因此，领导者的互动及工作管理的能力对于降低职业倦怠的风险至关重要。出色的辅导和妥善的授权可确保员工持续成长、对工作有主人翁意识与控制权，并确保工作量及资源适当匹配。

• 以共同愿景为引领

许多企业或部门都有着各自的愿景或目标，但我们经常可以看到这些愿景和目标与员工之间并未产生连结。尤其现今不再是对老板唯命是从的时代，人们更倾向于关注工作价值与自我实现(新世代的工作者尤然)。透过建立共同的目标与愿景，能让人们知道为何而战及为谁而战，对于激发工作的热情、降低职业倦怠风险亦能起到关键作用。在疫情期间，许多医护人员连续数月奔走前线、夙夜匪懈，面对各种风险与压力，大多都是本着一份使命感与愿景，才让他们更有勇气与精力面对困难与挑战。此外，领导者发挥影响力，帮助员工与团队确定工作的优先顺序，同时激励团队围绕共同目标努力，亦能起到非凡的作用。

▶ 缓解员工疲惫感的领导技能



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.



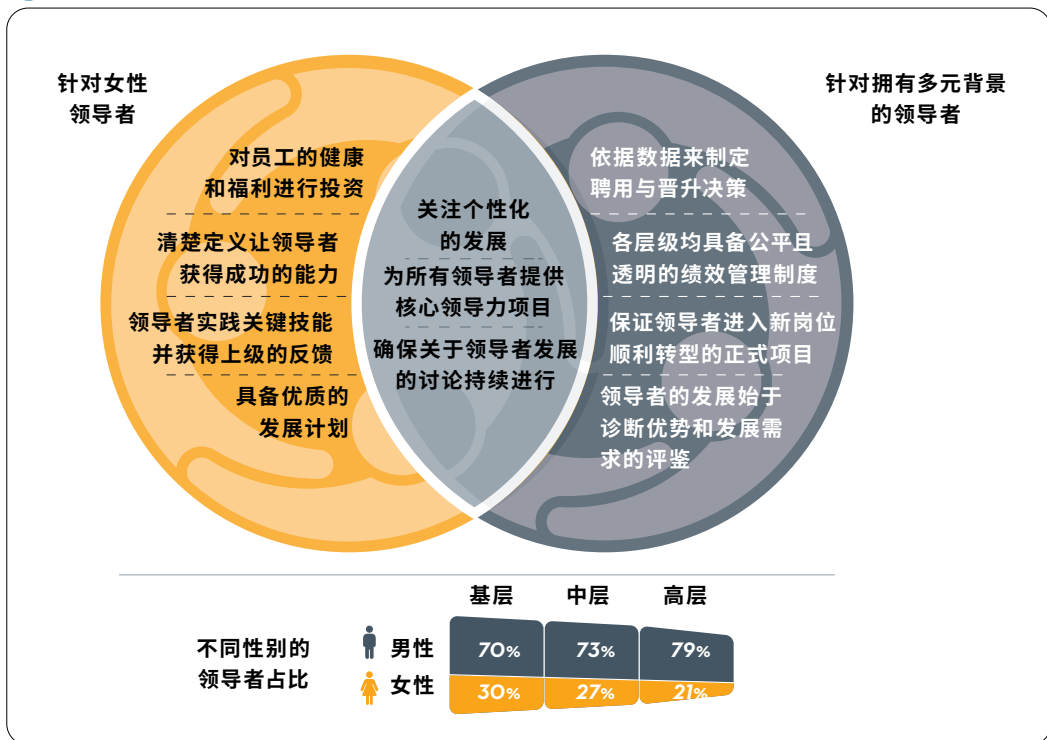
➤ 构建多元包容的文化

用商业价值的视角看人才多元化带来的好处

在全球范围内，构建多元包容 (Diversity & Inclusion) 的文化，正在成为越来越多企业的共识。往届《全球领导力展望》报告的调研数据就已表明，整体领导者多元化程度高于平均水平的企业以及高层领导者多元化程度高于平均水平的企业，在关键领导力和业务成果上的表现都优于领导者多元程度相对落后的企业。多元包容的职场环境已不仅仅是企业吸引和凝聚人才的竞争优势，更是关乎业绩表现的重要因素。

我们从这些拥有多元包容文化的组织中能够学到些什么？他们又实施了哪些特别的举措？下图描述了组织创造多元包容职场文化的一些实践和做法。

🌍 ➤ 构建多元包容文化的领导力实践



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

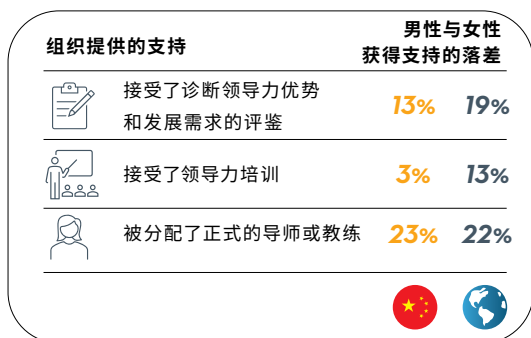
企业的多元包容关乎业绩

本次针对全球1,700多家企业的调研数据再度印证,那些女性领导者占比高于平均水平(30%),以及少数民族/种族领导者占比高于平均水平(20%)的组织,更有可能获得经济上的「红利」,位列财务表现前10%的企业的可能性是其他企业的八倍。而性别和民族/种族的多元程度对业绩的影响远高于其他人口统计因素。这一趋势也同样体现在高潜「人才池」的多元程度上,财务表现位列前10%的组织其高潜人才中女性(24%)和少数民族/种族(19%)的占比也明显高于财务表现低于平均水平的组织(16%和12%)。

尽管许多企业均已意识到构建多元包容的文化是大势所趋,通过激励女性和少数民族/种族员工并利用其多元视角,企业能获益良多。但根据本次调研的数据,无论在全球,还是中国,女性领导者占比依旧不足三分之一,少数民族/种族背景的领导者也占比均不到三分之一。同时,越往高层,女性领导者越少。

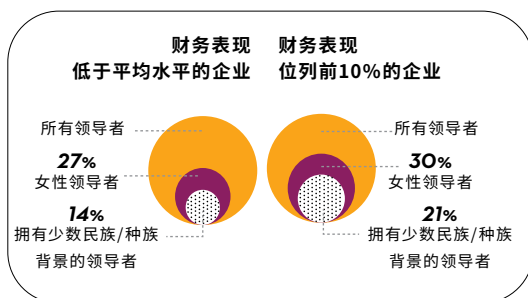
就现状而言,许多组织在各层级领导者的多元化方面都有所欠缺,其中原因之一可能是在成为领导者的路上,这些人群没有得到相应的发展,例如诊断能力优劣势的评鉴、匹配的领导力培训,以及来自教练或导师的辅导等。毕竟,组织给到的支持直接影响着领导者的成长。

► 女性领导者在转型过程中获得组织的支持相对较少



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

► 财务表现优于业内竞争对手的企业往往拥有更多元的领导力



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

以女性为例,她们依然需要付出比男性更多的努力来获得成长,她们在转型成为领导者的过程中通常得到的支持和发展机会也相对较少。调研数据表示,女性在成为领导者时不仅所得到的辅导和反馈比男性少,获得评鉴和接受培训的机会也相对较少。此外,许多女性也表示,组织并未对她们设定清晰明确的期望。这也导致许多女性希望通过跳槽来获得晋升——全球范围内,45%的女性高管表示自己期待通过跳槽获得晋升,而这一数字在男性高管中为32%。

构建多元包容的文化,组织仍需努力

在本次调研中,我们还邀请领导者对组织构建多元包容文化相关的几大关键因素进行评分。全球及中国的领导者均表示,组织在推行和促进多元视角方面的表现并不理想。在中国仅有18%的领导者表示,他们的组织不断从多元化的人才库中招聘和晋升领导者,这一数字低于全球(24%)。

但这或许还并不是最令人担心的,更值得关注的是,企业如何能在引入这些多元化的人才后顺利留住他们。而这首先要仰赖组织创造多元包容的职场环境,让人才对企业的文化和价值观产生认同感,感受到自身可以在此获得成长和进步。然而数据显示,仅有22%的中国领导者认为包容性是企业文化的重要组成部分。即便在全

组织在构建多元包容文化方面仍有挑战



©Development Dimensions International, Inc., 2021. All rights reserved.

球，这一数字也仅为27%，可见许多企业目前尚未真正实现多元包容文化的构建，更何谈从中获益。

包容是一种通过鼓励协作和平等对待来加强领导力多元化的方法，它能有效转化为人才和业务发展的成果。多元包容程度较强的企业领导者这样评价他们的企业：

- 拥有更高的领导力水平
- 比同类型企业发展更快且更具敏捷性
- 在追求不同路径和创新方法上更愿意尝试并接受失败

行动聚焦：驱动多元包容的领导力实践

数据已经证明，多元包容的文化能为组织带来诸多助益，但组织在构建多元包容的文化方面依然有很大的努力空间。组织往往会忽略释放那些处在较低层级、拥有多元职能背景和经验人才的潜能。总是发掘相同类型的领导者，不仅会让组织错失多元的视角和观点，同时也会释放一个危险的信号——组织并不包容和认可多元化带来的价值。

这是人力资源部门参与影响企业业务成果的重要机会。我们的研究表明，利用以下这些最具前瞻性的领导力实践能够有效推进多元包容文化的构建：

- 为领导者提供高质量、个性化的发展计划

- 确保绩效管理讨论包括重点关注个人发展的规划
- 为组织中的所有领导者构建核心领导力发展计划

我们的研究表明，在拥有多元包容文化的企业，领导力战略并不需要依赖于满足任何单一人群的目标，而在于将不同的观点和思维模式融入整个企业范围内的员工、产品和业务决策中，并为领导者提供更注重个人发展的高质量发展机会。构建多元包容文化并不仅仅在于拥有多元背景的 leadership 在组织中的占比提升，如果个性化发展没有成为他们发展计划中的一部分，那么组织距离成功构建多元包容文化的目标依然还有很大距离。

> 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：两者在本文中交替使用，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。

VUCA：Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的首字母缩写。VUCA概念被频繁用于总结当今（更是未来）商业环境中的关键、基本特征，这些特质在不同程度上影响所有行业领域和区域。

附录: 中国报告企业信息统计细目

企业统计信息

行业	
汽车与运输	10%
能源与资源	5%
金融与保险	2%
医疗	2%
制造	27%
医药	6%
专业服务	3%
零售	11%
科技	10%
其他	23%

全球市场分布	
在一个国家运营	63%
跨国运营	37%

企业类别	
上市公司	47%
民营企业	41%
国有企业	11%
非营利性机构	1%

员工人数	
1-100	6%
101-500	19%
501-1,000	14%
1,001-5,000	26%
5,001-10,000	12%
10,001-20,000	6%
20,001-50,000	6%
50,001-100,000	5%
100,000以上	7%

全年营业收入	
< \$500万	7%
\$500万 到 < \$2,500万	11%
\$2,500万 到 < \$1亿	15%
\$1亿到 < \$5亿	15%
\$5亿到 < \$10亿	12%
\$10亿 到 < \$50亿	19%
\$50亿及以上	22%

领导者统计信息

管理层级	
基层领导者	55%
中层领导者	41%
高层领导者	3%
C层级高管	1%

年龄	
25岁以下	1%
26岁-35岁	30%
36岁-45岁	53%
46岁-55岁	15%
56岁-60岁	1%
60岁以上	0%

性别	
男性	78%
女性	22%

是否参加过高潜项目	
是	53%
否	47%

出生年代	
千禧世代	51%
X世代	48%
婴儿潮世代	1%

> 关于作者



叶庭君 (Mindy Yeh)

叶庭君女士现任DDI亚洲区副总裁暨大中华区董事总经理，负责DDI东南亚及大中华区的战略实施和运营管理。她满怀热情与愿景积极投身于领导力发展及人才管理咨询20多年，在人才管理方面拥有丰富经验，多年来提供客户的咨询服务包括：组织人才策略的规划、高管评鉴与发展、高潜人才库建制、人才评鉴及人才发展。为分享更先进的领导力知识与经验，近年来叶庭君女士多次发表关于领导力发展与选才等议题的文章，活跃于人力资源商业峰会及论坛演讲台，也是一位极受欢迎的演讲人。



李慧渊 (Huiyuan Li)

DDI大中华区项目咨询总经理，她在DDI服务13年，擅长组织人才策略的规划、高管的评鉴与发展、高潜力人才遴选、人才评鉴与盘点，人才培养发展方案等。她在咨询领域有超过15年的经验，透过多年与企业高管层级的合作，她熟悉企业运作与流程、企业人才战略、企业文化价值观，在房地产、制药及医疗器械、快速消费、生产制造、汽车、电子、高科技、创业等领域积累了丰富的经验。



孙逸彬 (Billy Sun)

孙逸彬先生现任DDI大中华区人才管理业务总监，拥有丰富的咨询经验，擅长洞察宏观经济趋势和商业的运行规律，并将这些洞察与企业的业务重点，人才需求紧密联系在一起，为客户提供独到的见解，务实的建议。孙逸彬先生曾作为DDI高管评鉴中心负责人，为客户设计并实施人才评鉴，辅助高管的任用和发展。作为DDI评鉴中心的主要技术负责人之一，他亦致力于评鉴业务的日常运营、质量管控以及评鉴师的发展和培养。



姚德瑜 (Jenny Yao)

姚德瑜女士现任DDI全球董事顾问，拥有超过30年的人力资源管理经验，包括20多年乙方经验和10多年甲方经验。作为DDI全球仅有的五位董事顾问中唯一一位大中华区顾问，姚德瑜女士擅长人才发展体系的建立，包含以终为始的人才标准建立、测评、人才盘点，到后续的团体发展与个人发展，以及协助企业战略落地的转型方案。她是DDI高端、复杂项目的核心人物，也是企业高管常年的合作伙伴。



林奕威 (Mike Lin)

林奕威先生现任DDI大中华区学习发展咨询总经理，负责线上线下培训产品研发、学习体验设计与优化、战略合作伙伴协作、顾问发展与培育等领域。林奕威先生在业务管理、学习发展及企业人力资本开发上拥有多年丰富的实务经验与卓越成就，不仅针对国内当前商业环境与挑战进行深度调研并提出前沿的报告，更透过对市场与客户需求的深入理解，规划及研发适合的发展解决方案。借由他丰富的人才发展与管理实务经验及创新思维，为客户提供更加多元化的服务与解决方案。

> 中国报告合作伙伴



战略合作伙伴

HRflag是中国领先的人力资源管理智库，业务包含互联网服务、市场营销服务、大型会议和社群活动。HRflag拥有60多位专业人员，在北京、上海、深圳设有3个办公室。目前，HRflag的平台的用户和客户突破50万，并拥有超过300家广告客户和赞助商，全球最大的10家人力资源服务机构中，7家是HRflag的客户。了解更多HRflag最新动态，敬请访问：<https://www.hrflag.com>



媒体支持

环球人力资源智库成立于2013年，总部位于上海，是一家以互联网新技术为驱动的新型企业管理顾问服务集团，拥有企业培训与管理咨询、在线学习、媒体与会展三大业务板块。旗下在线学习平台【氢课】，是业内为数不多的深受企业用户认可、支持多终端、拥有前沿丰富实用实战内容，同时支持个人学习和团队学习的学习平台。



行业合作伙伴

猎聘于2011年6月上线。作为实现企业、猎头和求职者三方互动的职业发展平台，猎聘全面颠覆传统网络招聘以信息展示为核心的广告发布形式，专注于打造以用户体验为核心的职业发展服务。猎聘始终以「帮助职场人更成功」为使命，致力于成为全球领先的高科技人力资源供应链平台。2018年6月29日，猎聘成功登陆港交所，成为港股科技人力资源领域第一股，股票代码6100.HK。

> 鸣谢

《2021全球领导力展望》全球团队

全球报告作者

Stephanie Neal, M.A. , Jazmine Boatman, Ph.D., Bruce Watt, Ph.D.

首席行业分析师

Josh Bersin

项目管理

Beth Gillen

高级内容编辑

Beth Almes

研究顾问

Andrea Ruttenberg, Mark Busine, Liz Hogan, Rosey Rhyne

图表设计

Janet Wiard, Susan Ryan, Stacy Infantozzi, Ben Shulman

编辑

Carly Barry, Helene Michael, Amy Reed

项目贡献者

Laura-Nelle Hurst, Nicola Potter

中国报告团队

编辑

张晓玲, 朱伟, 张慧

平面设计

徐梓峪

中国报告推介人

马剑虹博士

浙江大学应用心理学研究所所长

章凯博士

中国人民大学商学院教授

许晓勇博士

北京师范大学心理学部教授
领导力研究中心主任

唐秋勇

法国里昂商学院全球人力资源与组织创新研究中心联席主任



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