

# 2014-2015年度中国企业领导力发展报告

2014年12月18日 中国·北京

## 目录

一、中国企业领导力发展报告调查的背景.....	3
二、调研数据分析.....	3
2.1 国内企业领导版块得分总体还有较大的提升空间.....	3
2.2 领导版块中“双向沟通”和“营造环境”的评价得分明显偏低.....	4
2.3 北京海德国际咨询有限公司简介.....	5
2.4 我们的客户.....	7
三、领导力提升解决方案.....	8
3.1 从组织层面构建基于战略的领导力模型发展体系.....	8
3.1.1 关于领导力模型.....	8
3.1.2 海德咨询对领导力模型的应用.....	10
3.2.从领导者领导力提升出发的领导力培训课程.....	13
3.2.1 当前国际最成熟的领导力培训产品.....	14
3.2.2 海德咨询在领导力培训领域的经验.....	15
3.2.3 海德咨询建立亚洲首家领导力体验中心.....	17
四、结束语.....	19

# 2014-2015 年度中国企业领导力发展报告

前言：

## 一、中国企业领导力发展报告调查的背景

进入二十一世纪，特别是 2010 年以后随着越来越多的中国企业进入国际市场，中国企业在整体管理上的短板不断暴露，体量大但是盈利能力弱已经成为中国企业的在国际市场上的普遍状况。近几年从中央大地方，从政府到企业也越来越注重从管理上获取竞争力，从质量上寻找利润空间。不论是对企业的全面管理还是针对领导力这一主题建设都逐渐成为越来越多中国发展型企业的共识。

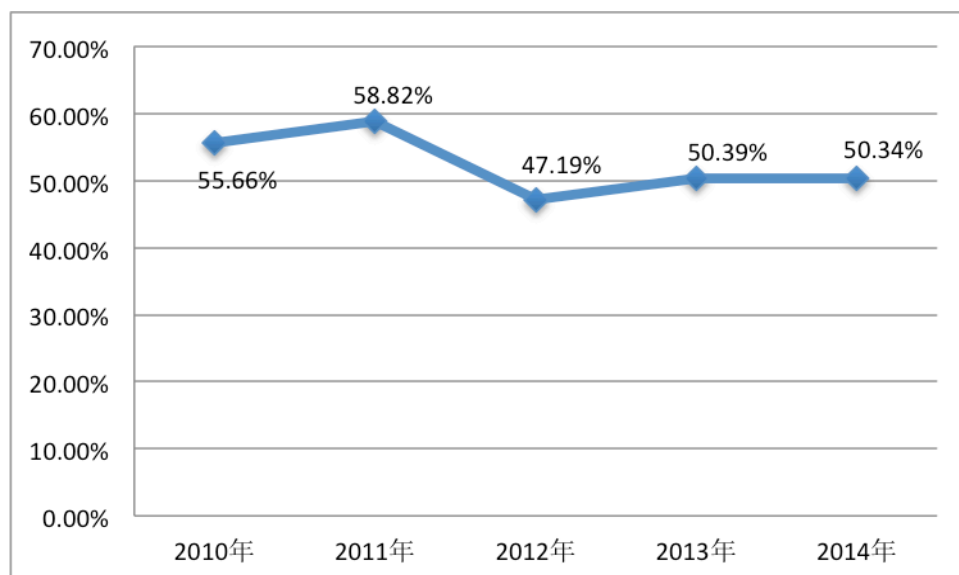
这几年的工作中我们已经越来越能看到很多企业将领导力建设作为自身学习发展的重要主题。领导力可以影响一个企业失败和成功的案例数不胜数，甚至我们仔细分析每个案例，都会发现领导力都是最终的决定因素。海德咨询基于卓越绩效管理模式和 OPI 企业管理成熟度评估数据集合多名资深咨询顾问多年来对领导力的深入调研与分析，从领导力发展的角度形成本报告，希望能够为中国企业制定领导力发展规划提供参照依据。

## 二、调研数据分析

### 2.1 国内企业领导版块得分总体还有较大的提升空间

海德咨询 5 年来 OPI（组织管理成熟度测评）数据库中近千家国内企业 OPI 测评数据显示（见下图 1），我国企业领导力水平仍有很

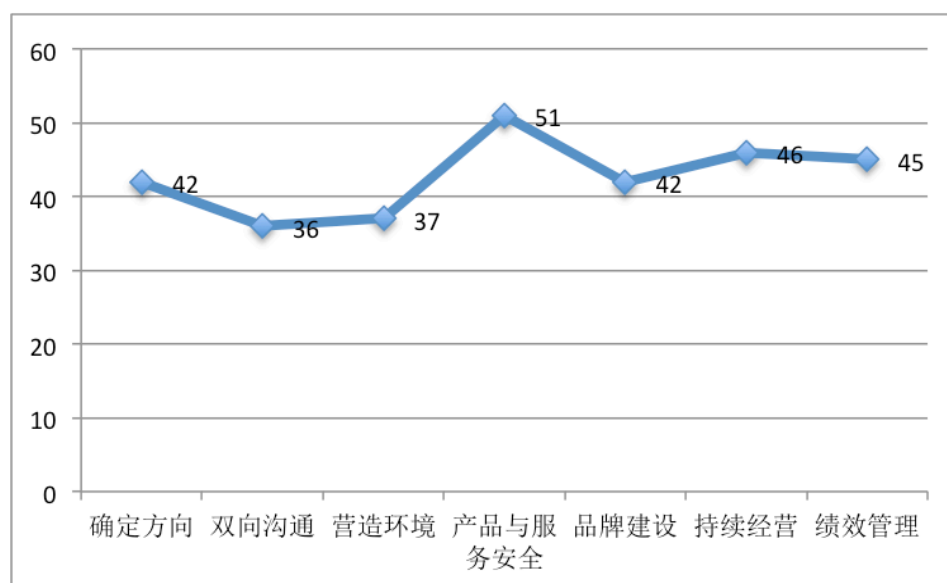
大的提升空间（满分为 100%，而近年来对领导板块的测评中最高分仅约为 55.66%）。



领导模块历年评估分数结果

## 2.2 领导板块中“双向沟通”和“营造环境”的评价得分明显偏低

而根据 OPI 卓越绩效评价标准，领导板块中高层领导的作用是组织领导力评价的关键模块，在此模块中针对 2014 年中国企业的评估结果显示：“双向沟通”和“营造环境”是两项重要的改进空间。



高层领导应当促进“哪些双向沟通”？

根据卓越绩效标准分析，我们可以看到，高层领导应当促进下列方面的双向沟通：

- 促进全体员工及其他相关方进行沟通
- 鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通
- 通过对全体员工实现卓越绩效的活动进行激励以强化组织的方向和重点

高层领导应当“营造什么环境”？

根据卓越绩效标准分析，我们可以看到，高层领导应当营造以下重点方面的环境：

- 营造诚信守法的环境
- 营造有利于改进、创新和快速反应的环境
- 营造促进组织学习和员工学习的环境

### 2.3 北京海德国际咨询有限公司简介

北京海德国际咨询有限公司（英文名称：“Beijing Head International Consulting Co., Ltd.” 简称：“海德咨询”）是北京海德国际投资有限公司的子公司，由成立于 1998 年的北京海德世纪科技发展有限公司（国家认监委正式批准的管理体系认证咨询公司）、成立于 2003 年的北京海德中安工程技术研究院（专注于工程安全文化和安全管理研究）、成立于 2007 年的北京海格森管理咨询有限公司（专注于卓越绩效模式研究和应用）三家公司在 2010 年重组成立。

海德咨询依托母公司的资源优势，总结多年管理咨询成功经验，致力于：测评（能力素质测评、MBTI 等个人素质及技能测评等）、审核（组

---

织管理成熟度 OPI 测评)、咨询(人力资源、企业文化建设、商业服务业质量提升等)、培训(领导力提升、团队建设等--具体参见培训产品介绍)相结合,独具特色的四位一体服务模式,为组织持续改进、追求卓越提供系统和全面的解决方案,助力组织从优秀到卓越的飞跃。

海德咨询在多年的发展历程中,以“组织高速增长最佳合作伙伴”为愿景,形成了“客户满意、责任感、结果导向、创新学习、团队合作、追求卓越”的核心价值观,秉承“为客户创造价值、为社会创造财富、为员工创造机遇”的使命,运用先进的管理理念、系统的管理知识、创新的管理工具及丰富的管理实践经验,为组织发展提供具有系统性、实效性和针对性的咨询服务,与客户共同成长,增强客户及自身的核心竞争力。

我们期待着与您的合作!



## 2.4 我们的客户



### 三、领导力提升解决方案

领导力的培养与建设不是一朝一夕的事情，更不是心血来潮去培训两天就可以获得增长的。海德咨询致力于推动中国企业领导力发展，在多年的实践与积累中借鉴国际上的成功经验并结合中国国情，摸索出了一套具有自身特色且符合中国企业领导力发展需求的有效解决方案。该方案主张企业整体领导力的提升需要从两个方向思考，即从组织层面构建基于组织战略的领导力模型发展体系和从领导者个人领导力培养出发的领导力培训。

#### 3.1 从组织层面构建基于战略的领导力模型发展体系

领导者作为企业中掌握方向带动发展的一个关键群体，领导者能力决定企业前进的动力，通过领导力的提升能够有效推动企业发展，这一点相信每个人都不会反对。当前许多组织已经将企业的领导力培养与发展作为一项战略性工作展开，其中比较典型的企业为此建立了基于企业战略的领导力模型发展体系，将企业的战略发展与领导力培养相结合进而促进企业战略目标的实现。

##### 3.1.1 关于领导力模型

随着近几年企业管理的各种工具方法被逐渐被越来越多的企业所接受，各企业也在尝试使用不同的方式将领导力的提升提高到企业的战略层面进行思考。其中比较流行的方式便是基于企业战略而建立的“领导力模型体系”。

###### ● 什么是领导力模型

什么是领导力模型呢？其实领导力模型是随着能力素质模型的发展和应用而衍生出的一种管理模式和工具。通过领导力模型的分析、建立为企业领导力建设提供的方向的同时也找到了标准和依据。

能力素质模型就是为了完成某项工作，达成某一绩效目标，要求任职者具备的一系列不同能力素质的组合，这个组合是需要先经过工作分析将关键的可供培养和提升的能力要素进行提取，从而帮助所在岗位人员进行能力的提升。能力素质模型是针对特定的组织，在特定的时期内而设计的，换句话说，不同的公司，因为它们组织结构、业务模式、所处行业等方面迥异，所以对员工的素质要求不可能相同。即使是同一个公司的相同岗位，处在不同的发展阶段，它们的能力素质模型也可能会发生变化。能力素质模型可以帮助管理者判断并发现员工绩效好坏差异的关键驱动因素，据此指导员工改进并提高绩效。

在 1990 年代，随着领导力和领导力发展的概念兴起，素质模型的使用获得了很大的推广。



各知名企业的 CEO 们都赶起了时髦，很多类型的通用领导力素质模型经过精心准备后，被引入到各个企业中，为满足特定的培养和发展需求慢慢被灌输能够输出高绩效的理念，直至今天，很多类型的通用领导力模型仍在不断变化和发展。

例如，加拿大最大、最成功的企业之一加拿大皇家银行金融集团（RBC）的 CEO 戈登·尼克松将组织能力与在四个关键领导力维度上获得、维持竞争优势直接关联。这些维度直接与 RBC 执行重要而紧急的战略、重要的核心价值观形成一体。在 2001 年初，RBC 确定战略成功的最佳路线图是通过跨国并购。在这一决定之下，RBC 需要的领导者是那种具有能够同时清晰地理解和执行复杂战略能力的经理人。因此，期望领导者的技能是“构建未来”及“成功推进”。由于 RBC 是金融服务业中的领头羊，尼克松知道领导者必须具备“整合领导”的最强大的能力。最后，在一片混沌的金融服务业下，RBC 需要的领导者是擅长“领导持续变革与创新”。

## ● 领导力模型在企业中的作用

领导力模型作为一种管理模式或者工具在企业领导力培养中的作用越来越明显，因其在针对企业建立过程中必须考虑“战略需求”的特点，注定了其与组织战略的紧密关系，更决定了其对组织长远发展起着至关重要的作用。

对企业来说领导力模型能有效统一高层思想，提高企业凝聚力，为建立优秀的企业文化奠定基础。同样，在企业中对领导者培养方面领导力模型也起着巨大的作用。

### 方向引领作用

基于战略的企业领导力模型在整个制定过程中便处处体现企业在实现战略目标与战略实施过程中一个阶段内的领导力需求。通过该模型引申出的培养提升体系将直接作用于企业的战略，保证领导力建设与战略的一致性。

### 标杆引导作用

基于企业战略的领导力模型直接明确了企业战略周期内领导力提升的重点，并为每个层面领导者设定了不同的提升目标，通过模型概念的提出在宏观上指明了方向的同时也相当于结合了个人情况为每一名领导者制定了不同的提升标杆。

### 衡量标尺作用

基于战略的领导力模型在位每个领导者明确提升重点制定提升目标之后经过组织层面

的人员领导能力培养与个人领导力提升后,企业可直接根据模型中对相关能力的要求来评估期提升效果,而作为领导者自身也可通过模型时刻审视自身的提升成果。

### 3.1.2 海德咨询对领导力模型的应用

- 海德咨询与领导力模型

海德咨询从 2008 年开始研究企业通过建立领导力模型以推动企业领导力整体提升与发展的解决方案,在多年的实践过程中结合国内外的成功案例,总结与摸索出一套从“领导力基础现状测量”到“领导力模型实践应用”再到“领导力模型应用效果测评”的有效解决方案。当前基于企业战略的领导力模型培养体系已经成为海德咨询具有明显核心竞争力的一项重要咨询产品被广大客户所认同。

- 海德咨询在企业领导力模型发展体系中的特色

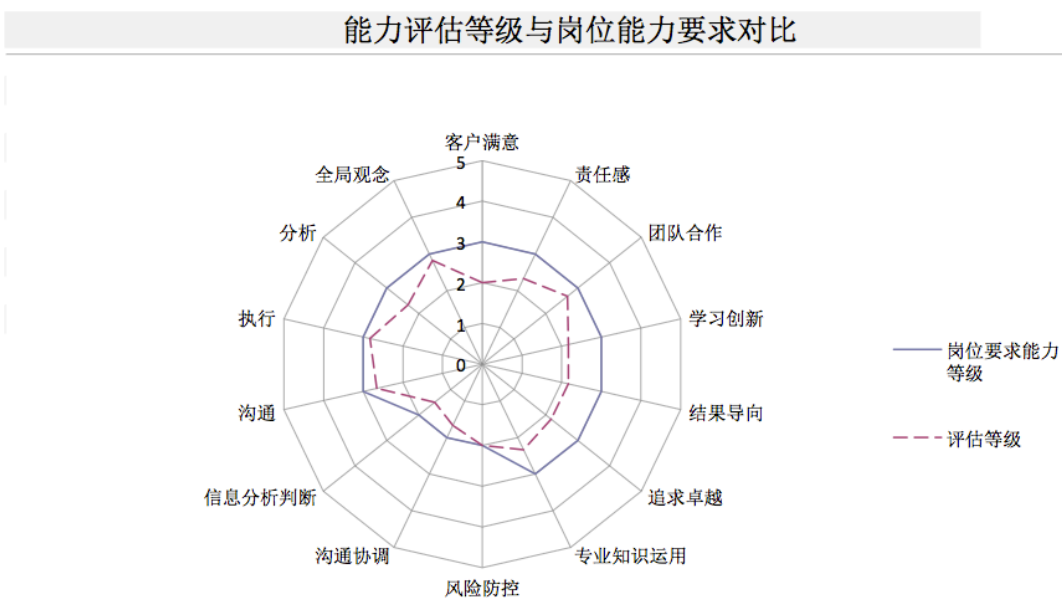
海德咨询基于企业战略的领导力模型培养体系在多个方面实现了突破。本部分仍以前文中的某企业领导力模型为案例为大家介绍海德咨询在领导力模型发展体系中的一些成果。

#### 领导力测评中模型的应用

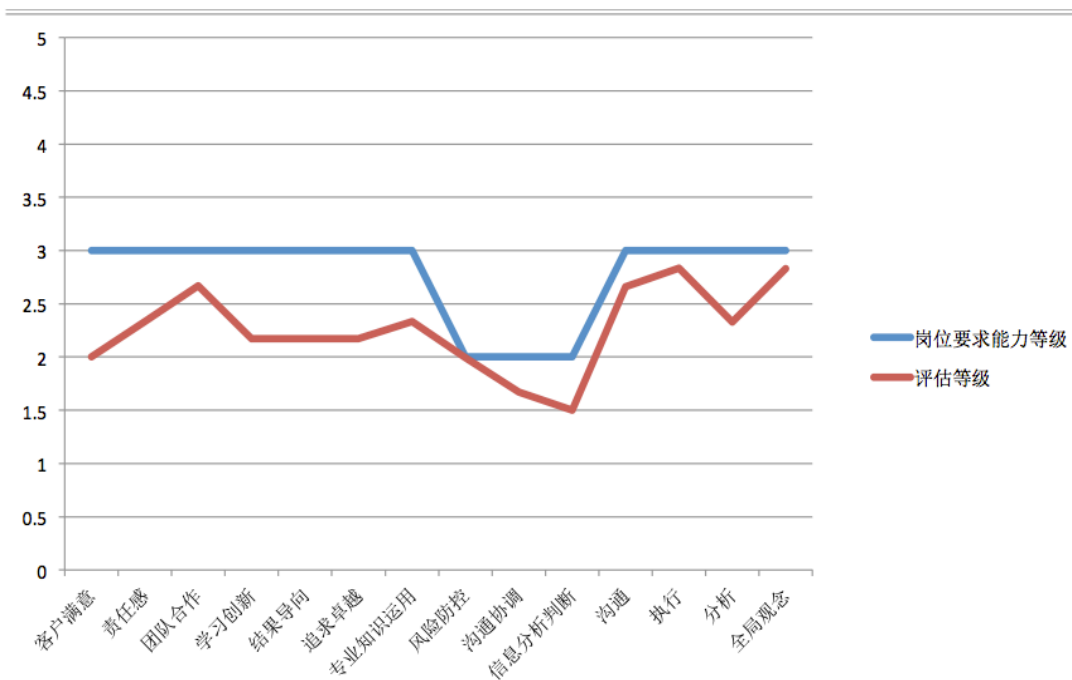
领导力测评当前国内外有很多工具,对建立了领导力模型的企业 360 度反馈工具得到了普遍运用,素质模型的这一功能对领导力发展与评估领域的重要性现在也已经得到了很好的巩固。海德咨询在多年的能力素质模型与领导力模型的 360 反馈评估方面建立了一套完善的评价体系。建立了领导力模型的组织可通过领导力模型的 360° 评估,快速全面获取相关领导者的领导力状况,通过周围人的评价快速或许其改进空间。这个结果不单用于评价,更被许多组织用于培养需求的分析,同时,聪明的领导者会将这一结果用于自身的改进和提升。笔者认为,如果你想让自己成长的更快,没有什么能够比获得他人有针对性的反馈更有价值的了。



截图 1: 评估页面



截图 2: 能力评估结果展示一



截图 3：能力评估结果展示二

除了直接的 360° 评估之外，领导力模型还能为我们的领导力建设工作提供很多帮助，比如说在招聘中我们常会见到如下应用：

● 招聘中对领导力模型的应用

依据能力素质模型的在招聘中的应用理念为领导力模型在领导者选聘中的评价要点和题目进行相关设计。

表格 1：依据模型某企业结构化面试试题的测评要素

测评要素		相关说明
能力	逻辑思维能力	通过综合分析和判断推理，抽象概括事物本质特征及变化规律的能力
	计划决策能力	对重要问题进行及时有效的分析，做出决策，制订计划的能力
	组织协调能力	优化资源配置，激励和协调团队工作，从而实现组织目标的能力
	应变能力	面对意外事件，能够迅速找到合适的方法，使问题得以妥善解决的能力
	.....	.....

表格 2：依据模型某企业的结构化面试试题样例

被考核人		应聘职位		
面试阶段		面试题示例	记录或评语	
导入阶段	简单寒暄	你是某某大学毕业的吧（简单与面试者聊聊他毕业的大学）		
	观或听	衣着整齐度；精神面貌；坐、立、行等动作和手势语等		
正式面试阶段	语言表达能力	请用3~5分钟的时间介绍一下自己		
	应变能力	当企业的一位重要客户与您谈判时，提出了对企业较为苛刻的要求，您将如何处理		
	兴趣爱好	您工作之余有哪些兴趣爱好		
	承压能力	谈谈您的工作、生活或求学经历中出现的挫折，并说说您是如何克服的		
	责任感与归属意识	您的下属未按期完成您所布置给他的任务，如果您的上级责怪下来，您认为这是谁的责任，为什么		
结束阶段		您对企业或者工作还有什么需要了解的		
日期	年 月 日	评价人		

同样，海德咨询将领导力模型也同时采用类似的方法应用于企业日常的培训管理、继任者与职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理等工作中，均取得良好效果。

### 3.2.从领导者领导力提升出发的领导力培训课程

在海德咨询的领导力产品体系中除了可为企业提供基于企业战略的领导力模型培养体系之外也包含引入多项国内外知名领导力培训课程，通过对国际知名领导力课程的引进结合中国国情设计出一些经典的针对于领导者领导力提升为出发点的领导力培训课程，相关课程具有周期短、理念前沿、成果明显、方法技巧便于操作等诸多特点。



### 3.2.1 当前国际最成熟的领导力培训产品

- 《领越™ 领导力》

从 2012 年之后，如果你问起，当前在国内最有名的管理类课程是什么？我想，很多培训圈的人会告诉你，那是《领越™ 领导力》。作为当前国内引入最成功的版权课程，作为当前全球管理学界最实用和影响力最大的领导力培训产品之一，《领越™ 领导力》无意给很多中国领导者的管理理念带来了不小的冲击。

《领越™ 领导力》最早产生于 1983 年，源自于詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的研究项目。目前，《领越™ 领导力》课程已经成为目前美国声誉最高的提升领导力研修课程之一，其独特性和实用性更得到了全世界的认可。美国管理协会、美国财政部、加利福尼亚州立大学、富国银行、惠普公司、英特尔公司、美国雀巢公司、惠氏制药公司、波音公司、微软、西门子、诺基亚等世界五百强企业纷纷将《领越™ 领导力》作为领导培训课程。

詹姆斯和巴里被评为素有管理及领导力领域诺贝尔奖之称的威尔伯·麦克菲勒奖 2001 年的获奖者，使得他们跻身于肯·布兰佳、彼得·德鲁克、爱德华·戴明、汤姆·彼得斯、斯蒂芬·柯维等大名鼎鼎的、跨时代的获奖人士之列。

那么这个课程有什么与众不同之处呢？《领越™ 领导力》的与众不同之处：《领越™ 领导力》研修课程的基本目标是要帮助参与者，通过自身的强烈感悟，提高带领他人出色完成组织任务及目标的能力；《领越™ 领导力》研修课程的理论与实践都是建立在坚实的系统研究之上的，具有极强的实战性。除了强调领导者和追随者之间的互动关系外，更注重领导者个人能力的提高，并通过国际上大量的研究案例讲述领导者为何必须要提高前述的五个习惯行为。我们相信，任何参与者都完全有能力将自己培养成为一名领导者，这是传统领导力课程所望尘莫及的。

如果你的习惯行为，能够以身作则，言行一致，传递组织的共同愿景，积极面对目前的挑战，以每次获得的小小成功持续激励自己的团队成员，去寻找更多的梦想、吸取更多的知识、采取更多的行动、变得更有能力，那么你必将成为一名倍受尊敬的、出色的领导者。海德咨询从 2008 年正式将该课程引入中国，到目前为止也是国内单一组织拥有《领越™ 领导力》课程国际认证讲师最多的机构。

除《领越™ 领导力》之外，海德咨询还拥有《问题式领导》、《真实的领导》的众多当前国际知名的领导力培训课程。

### 3.2.2 海德咨询在领导力培训领域的经验

- 《领越™ 领导力》课程的引进

2008 年海德咨询将《领越™ 领导力》引进作为公司的一项战略性工作来进行，近年海德咨询注重时刻与国际领导力发展保持同步，通过各种渠道与国际上最知名的领导力大师进行频繁的交流。

- 与国际领导力前沿发展接轨

在引入相关国际前沿领导力培训产品之后海德咨询并未采取保守策略，近年通过各种平台不断与当前国际领导力大师进行频繁的经验交流与分享，在日常频繁的远程交流之外，近年海德咨询重点承办了多期《国际知名领导力大师中国交流会》活动，直接将多位在领导力研究领域国际、亚洲知名学者请到北京面对面的互动，学习分享国际最新的领导力研究成果。

#### 领导力大师：巴里·波斯纳(Barry Posner)

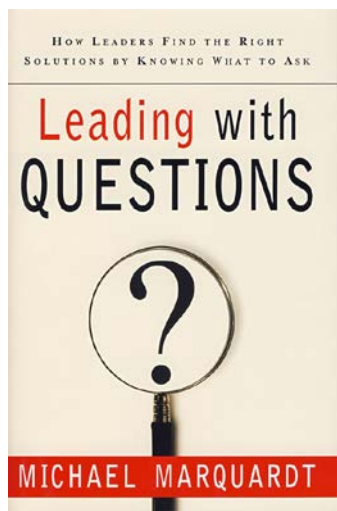


全球权威的领导力教授,圣克拉拉大学列维商学院院长，世界知名的学者和教育家，全球畅销书《领导力》(销售超过 100 万册)作者之一，圣克拉拉大学列维商学院的院长和领导力教授。他在那里获得了许多教学和创新奖，包括他的学院和大学的最高教职员工奖项。

他和詹姆斯·库泽斯被国际管理委员会提名成为威尔伯·麦克菲勒奖 (Wilbur M. McFeely Award) 2001 年获奖者，这使得他们跻身于肯·布兰佳、彼得·德鲁克、爱德华·戴明、李·艾柯卡、汤姆·彼得斯、Stephen Covey、弗兰西斯·赫塞尔本(Francis Hesselbein)、Rosabeth Moss Kanter 和诺曼·文森特·皮尔(Norman Vincent Peale)等大名鼎鼎的以前获得此奖项的人士之列。

他与詹姆斯合著的全球最畅销的《领导力》一书，销售超过 100 万册。他们还开发了受到高度赞誉的 360 度的领导力测评工具领越 LPI。自 1985 年领越 LPI 第一次被使用以来，参与测评者超过 25 万人，观察者超过 100 万人，研究分析样本超过 10 万份，成为世界上被广泛使用的领导力评估工具之一。还出版了《心随心动》等数本经典畅销书。

#### 领导力大师：迈克尔·马奎特

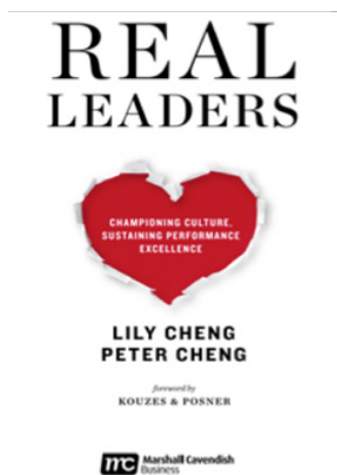


联合国员工发展学院高级顾问、美国国家科学院人力资源发展院士、牛津大学国际管理中心授予行动学习领域名誉博士、乔治华盛顿大学心理学教授、WIAL 全球总裁及科教文组织百科全书 (UNESCO Encyclopedia) 人力资源书项编辑。

著作包括《Leading with

Questions》、《Action Learning in Action and Optimizing》行动学习经典著作在内的 18 本书和 90 余篇专业文章，被译成十多种语言，在世界各地销售超过一百万本。曾荣获美国培训和发展协会(ASTD)国际实习者奖年奖。在行动学领域,荣受英国 牛津国际管理中心承认并颁发的荣誉博士学位。曾为多家世界 500 强企业包括杜邦、波音、IBM、诺基亚、微软，以及联合国开发计划署、国际货币基金组织、美国国防部、卫生部等组织机构提供咨询及辅导。

### 领导力大师：郑丽丽（Lily Cheng）、郑英杰（Peter Cheng）新加坡



作为海德咨询的股东，郑丽丽、郑英杰两位是亚洲著名的领导力大师，二位是亚洲最早的《领越 TM 领导力》MasterFacilitators。通过多年对领导力的研究，2012 年两位大师的《真实的领导》一书正式出版发行，同期《真实的领导》课程全面推向国际。

### 3.2.3 通过组织发展介入式服务巩固培训效果

2014 年是先锋海德在领导力服务方面具有里程碑的一年，先锋海德真正开始大面积使用组织发展介入式培训服务，通过 2012、2013 两年多的尝试和摸索，先锋海德开始将逐个

单独的培训产品进行改进，主要如下重点：

- 培训前，期对企业问题的诊断重新组合并进行个性化的课程设计；
- 培训中，注重培训需求和培训内容的吻合，不断强化学员对知识点的实践应用；
- 培训后，通过里程碑的方式注重培训效果转化的辅导；
- 整个过程中前后辅助性的测评工具能够有效评估培训效果，监控培训效果的实现和转变。



通过这种组合设计能够在有效地培训时间周期 某企业介入式培训现场

内尽可能为企业提供更宝贵的培训内容，集中培训后通过里程碑式的后续辅导保证培训效果在工作中的落地。通过这种模式，先锋海德在 2014 年中分别为某铁路建设公司和某铁路运营管理公司提供多期领导力主题相关服务。相比以往的服务形式，先锋海德个性化的组织发展介入模式服务具有如下特点：

- 在有限的集中培训时间内今年可能针对需求进行课程设计，保证没有“垃圾时间”；
- 通过前期了解，讲师与企业相互了解，有利于课程知识的转移；
- 保证了培训过程中培训知识点和相关技能在培训完成后能够真正应用于学员的实践中；
- 通过实践应用学员可以更深刻体验学习点，并且能够通过互动式的辅导，帮助学习成果的巩固和加强；
- 通过培训前的了解、培训过程的互动，培训后的辅导，有效促进讲师与学员之间的信任关系，为学习成果的持续提升提供了保障。

通过培训效果分析，针对实施组织发展介入式服务的机构培训满意度和培训效果明显高于常规服务与培训的班次。

### 3.2.4 海德咨询建立亚洲首家领导力体验中心

2012 年位于海德集团总部博泰国际大厦 A 座 20 层的亚洲首家领导力体验中心正式揭牌并投入运营。



作为一名体验者，当你来到领导力体验中心能体验到什么呢？我们重点打造如下功能：



1. 在领导力体验中心你可以通过视觉、听觉体验到国内外大量的成功领导者的相关故事、案例，这些故事和案例以视频、图片、文字等形式足以震撼每个体验者，让我们体验到领导力的许多精髓。
2. 在领导力体验中心我们秉承了成人教学中体验教学法的优势，汇集了大量在领导力培训中使用到的活动道具，通过这些游戏一般的体验活动让学员和体验者从培训和体验中理解、感悟工作中问题的问题点和解决办法。
3. 在领导力体验中心我们准备了大量的在课程中我们拍摄的视频和照片，这里有我们多年领导力课程实践总结的精髓，来到体验中心的人能最真实的看到我们的领导力课程是怎样实施的。来到体验中心的体验者可以通过亲自操作专设的电脑，随意浏览您感兴趣的任何内容培训现场记录。
4. 在领导力体验中心我们保存、记录了“领导力”从起源、开始、发展、推广，直到今天所取得辉煌成就的珍贵图书资料。这些资料有被译成中文在国内被大众所广泛熟知的，也有目前还是外文未在国内出版发行的，来到体验中心你能在这里看到当前世界上最成功的领导力的研究。
5. 在领导力体验中心你可以看到当前测评个人领导力的权威测评工具 LPI 的样本，你更可以亲身参与测评。我们的领导力体验中心当前拥有两名通过国际认可的 LPI 测评师，可以亲自为你解读测评报告，寻找你个人领导力提升的短板。
6. 领导力体验中心除了能够让来到领导力体验中心的体验者了解领导力之外，我们还将领导力体验中心定位为一个供国内外领导力领域学术研究和交流的场所。在这里，会有





来自美国、新加坡等世界各地的领导力大师与学者交流、分享各自在该方面的成果与学术见解，共同促进国际领导力发展。在这里我们拥有 15 名获得国际认证的“领越领导力”讲师，这个数量为目前国内单个企业、组织拥有讲师数量最多的，我们每周也都会举办内部的领导力交流学习，每月也会组织、邀请国内从事领导力研究老师及企业的现任高层管理者共同研究、分享领导力发展成果。



美国领越领导力版权方 John Wiley 亚太负责人 Eirk 一行到访体验中心

海德咨询希望领导力体验中心的建设能够为国内领导力的研究与国际交流开创一个新的起点，相信在国内外领导力领域的学者、大师及企业界朋友的鼎力支持下，领导力体验中心能够对“领导力”研究做出更大的贡献，推动“领导力”的发展。在这里我们真诚邀请各界朋友莅临领导力体验中心，亲身体验与交流。

#### 四、结束语

海德咨询致力于推动中国企业领导力发展，我们将始终保持与国际领导力最新成果接轨，将最前沿的领导力解决方案引入中国企业，我们将携手我们的合作伙伴，共同走向卓越。