

2013-2014年度中国企业 领导力发展报告



目录

前 言

一、中国企业领导力发展报告调研背景

二、调研数据分析

1. OPI测评数据分析

- (1) 国内企业领导版块得分仍有较大提升空间，且趋势并不稳定
- (2) OPI测评领导版块中“社会责任”评价得分明显偏低

2. LPI国际数据分析

- (1) 中国区“共启愿景”、“挑战现状”两项行为评分仍为最弱项
- (2) 观察者评价与领导者自评趋势趋于一致，但自我评价部分“使众人行”分数略
- (3) 与亚太区总测评数据相比，我国企业领导“激励人心”和“以身作则”表现较好

三、领导力提升解决方案

1. 从组织层面构建基于战略的领导力模型发展体系

- (1) 关于领导力模型
- (2) 海德咨询对领导力模型的应用

2. 从领导者领导力提升出发的领导力培训课程

- (1) 当前国际最成熟的领导力培训产品
- (2) 海德咨询在领导力培训领域的经验
- (3) 海德咨询建立亚洲首家领导力体验中心

四、结束语

北京海德国际咨询有限公司简介

前言

随着中国企业的快速发展和国际化进程的逐步推进，企业领导者也越来越关注企业的持续性发展和核心竞争力的塑造，帮助企业找到符合其现状及发展需要的改进方案对于海德咨询来说，是一项令人兴奋的任务；企业领导者对外代表企业的形象，起着宣传和信誉担保的作用；对内代表企业文化，对职工具有凝聚力、向心力。领导者是企业生产经营活动的组织者、领导者、指挥者、协调者，更是企业核心竞争力最为重要的组成部分。企业领导者作为经营管理的神经中枢，要提出企业发展的总战略并组织战略具体实施的过程，对企业的兴衰成败起着重要的作用。

北京海德国际咨询有限公司（以下简称“海德咨询”）以提升企业领导者领导能力为研究目的，多年来致力于促进组织持续不断的高速成长，并在公司产品的“测评”模块基于组织管理成熟度测评OPI和全球领导力测评LPI数据库数据，对国内众多企业及企业领导者进行了测评。

本年度报告是基于过去4年中海德咨询对国内数百家企业的组织管理成熟度OPI测评和过去将近30年的LPI国际测评数据尤其是中国和亚太数据的分析，由多位资深领导力领域咨询顾问共同研讨出具。

一、中国企业领导力发展报告调研背景

近年来中国企业在国际化的进程中越发涌现的自主的进取和竞争意识催生了众多的优秀企业家和管理者，而随着大型企业对领导能力重视度的提高，领导力被许多企业认为是企业高层管理者最重要的一项能力而受到众多企业、研究院所和咨询机构的重

视，企业对领导力提升的需求也在快速增长。从目前的世界企业发展趋势看，中国企业运作的内外环境不断发生剧大的变化，而提升领导者的领导力将在很大程度上推动企业获得持续的成功。

为了更好地了解企业领导力发展

现状，分析领导力与人力资源管理相关的关键问题，展望未来几年领导力的发展趋势，海德咨询基于卓越绩效OPI数据和多名资深咨询顾问多年来对领导力的深入研究，形成本报告，希望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

1. OPI测评数据分析

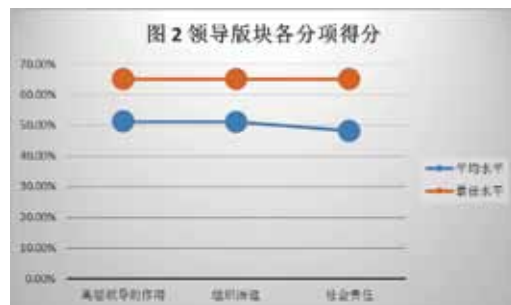
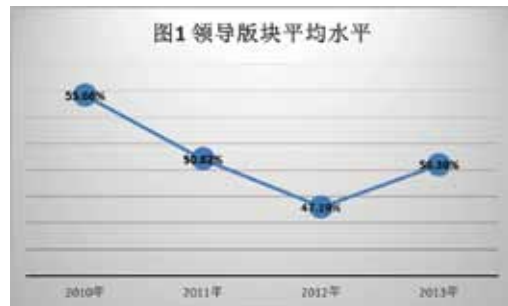
OPI测评是基于全国质量奖评价标准GBT19580-2012《卓越绩效评价准则》为理论基础的测评（OPI R总分1000分，由“领导”、“战略”、“顾客与市场”、“资源”、“过程管理”、“测量分析与改进”和“经营结果”七大部分构成，共分为23个评分项，123个表示程度的陈述式调查项目。在问题设置上采用定性和定量相结合的方式，充分考虑企业内部各个要素的运作过程和最终结果两种形态）。海德咨询多年来致力于卓越绩效的研究，并于2011年，将OPI测评的理念与信息化系统进行有机结合，自主研发了OPI测评软件，目前国内已有10000多家优质客户（其中还包括了世界500强企业）使用了该软件，测评的实用性和权威性得到了广大客户的好评和认可。

（1）国内企业领导版块得分仍有较大提升空间，且趋势并不稳定

海德咨询4年来OPI（组织管理成熟度测评）数据库中万余家国内企业OPI测评数据显示（见右图1），我国企业领导力水平仍有很大提升空间（满分为100%，而近年来对领导版块的测评中最高分仅约为55.66%）。且当前国内企业领导版块成熟度水平并不稳定，2010年至2012年因多种原因的外部因素影响，逐年呈缓慢下降趋势，2013年测评水平反势正向增长。

（2）OPI测评领导版块中“社会责任”评价得分明显偏低

而另一方面，根据OPI卓越绩效评价标准，领导版块中对于“社会责任”的评价得分总体偏低（见右图2）仅为48.21%，这也侧面反映了我国企业领导在当前的发展状况下对社会责任的高度重视程度和发展仍有较大的提升空间，纵观世界各国企业发展，我们会发现，一个长久发展的企业必然是十分重视企业社会责任的，而高层领导的作用和组织的治理则得分则较为接近。



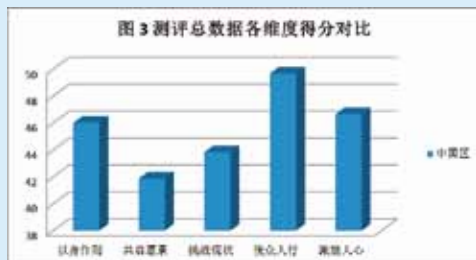
2. LPI国际数据分析

领越LPI领导力测评工具自正式开始全球性的测评已经历了27年的数据库收集工作，海德咨询2008年3月引进了这一先进的测评工具后，对中国企业领导的领导力水平展开了覆盖全国的大规模测评。我们的管理顾问和测评师在全国范围内进行领导力提升相关工作过程中，针对包括大中型国有企业、大中型民营企业、跨国企业等各种规模及类型企业的高级领导者进行了测评。测评涉及五项核心领导行为：“以身作则”、“共启愿景”、“挑战现状”、“使众人行”、“激励人心”。



(1) 中国区“共启愿景”、“挑战现状”两项行为评分仍为最弱项

海德咨询多年来在领导力提升方面的深入研究涉及超过4000位中国各行业领导者。在2013年的数据统计数据五项行为得分中，“共启愿景”、“挑战现状”两项行为项评分仍相对较弱，其中，“共启愿景”部分的得分更是处于最低水平（见图3），当然，在我国传统管理思维中，我们对领导的定义可能忽略了对愿景的重视程度，但综合对比国内外企业的长远发展，我们可以看到，一个企业对愿景的明确描述和不断践行对于企业员工和企业全面发展具有重大的意义，而企业领导对愿景的重视程度则在很大程度上决定了企业对不断朝着愿景目标努力的士气并不断促进员工朝着愿景目标不断努力。

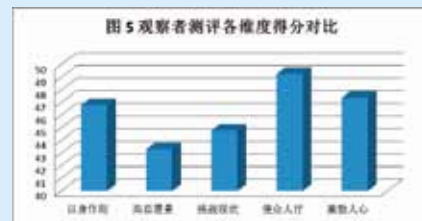
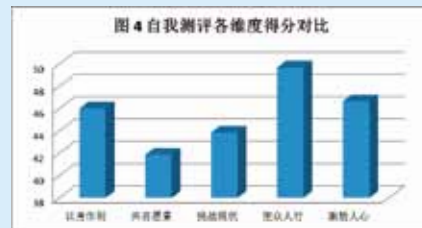


(注：因LPI数据库中数据版权保护，此次LPI相关图中的数据未能标注具体数值，下同，请广大读者谅解)

(2) 观察者评价与领导者自评趋势趋于一致，但自我评价部分“使众人行”分数略高

LPI测评采用360°测评法，测评者除本人要填写问卷外，还有多位与其工作相联的“观察者”（如其上级、同事、下属等等）也要填写问卷。对比个人自评和观察者测评数据我

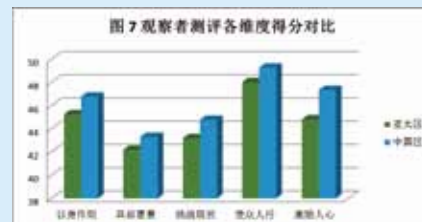
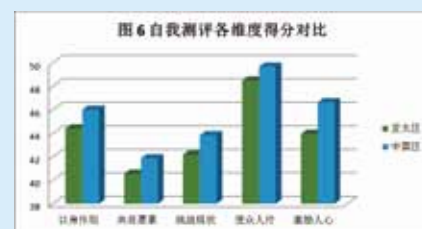
们可以看到总体评价趋势趋于一致，而“使众人行”部分自我评价分数略高（见图4,5），这从一定程度上反应了在受测评领导者总体平均情况方面，在是否能在带领团队方面更好的“使众人行”，领导者的自我评价略高。



(3) 与亚太区总测评数据相比，我国企业领导“激励人心”和“以身作则”表现较好

在与亚太地区总数据的对比上我们可以看到，各维度得分，我国企业得分略高于亚太地区总分，这可能一定程度上是因为在我国目前参加此测评的企业领导者多为十分优秀的企业，另一方面也可以看出我国企业的领导力具有一定的较高水平。

而对比中我们也发现，我国企业的测评得分排序和亚太区具有一定的区别，我国企业领导“激励人心”和“以身作则”表现较好（见图6,7），这在一方面是因为各国领导力文化的差异，另一方面也是反应了我国领导在“激励人心”和“以身作则”方面的领导力优势，我国企业的领导通常注重对员工的鼓励和自身行为的自律，这对于领导力的平稳发展具有很强的推动力。



三、领导力提升解决方案

海德咨询致力于推动中国企业领导力提升，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。

1、从组织层面构建基于战略的领导力模型发展体系

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。

(1) 关于领导力模型

随着近几年企业管理的概念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衍生出的一种管理模式和工具。

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。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。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，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。

对领导力和领导力发展的兴起始于二十世纪九十年代，能力素质模型的使用获得了很大的推广。CEO们都赶起了时髦，很多领导力模型经过精心准备后，被引入到组织满足特定

的需求，用于建立新的组织能力，同时慢慢灌输高绩效的理念。

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、重要的核心价值观融为一体。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，特别是其与组织战略的紧密关系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。

(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

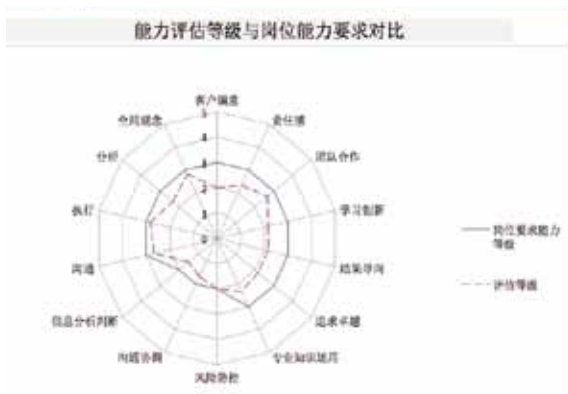
海德咨询基于企业战略的领导力模型培养体系在多个方面实现了突破。本部分仍以以前文中的某企业领导力模型为案例为大家介绍海德咨询在领导力模型发展体系中的一些成果。

领导力测评中模型的应用

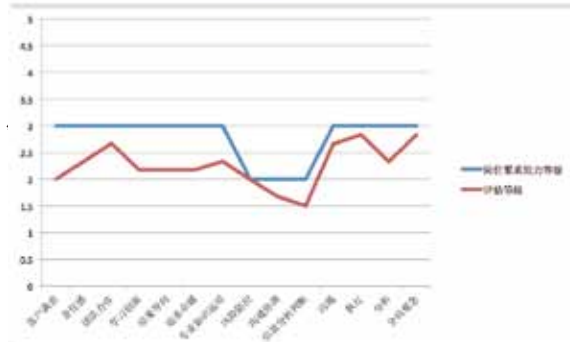
领导力测评当前国内外有很多工具，对建立了领导力模型的企业360度反馈工具得到了普遍运用，素质模型的这一功能对领导力发展与评估领域的重要性现在也已经得到了很好的巩固。海德咨询在多年的能力素质模型与领导力模型的360反馈评估方面建立了一套完善的评价体系。



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

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
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	你是某某大学毕业的吧（简单与面

阶段	问题	说明
正式面试阶段	观察或听	试者聊聊他毕业的大学) 衣着整齐度；精神面貌；坐、立、行等动作和手势语等
	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
结束阶段	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吗
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。

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。

（1）当前国际最成熟的领导力培训产品

《领越TM领导力》

《领越TM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TM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TM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TM领导力》的与众不同之处：《领越TM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TM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TM领导力》课程国际认证讲师最多的机构。

除《领越TM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。

（2）海德咨询在领导力培训领域的经验

《领越TM领导力》课程的引进

2008年海德咨询将《领越TM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，2013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)

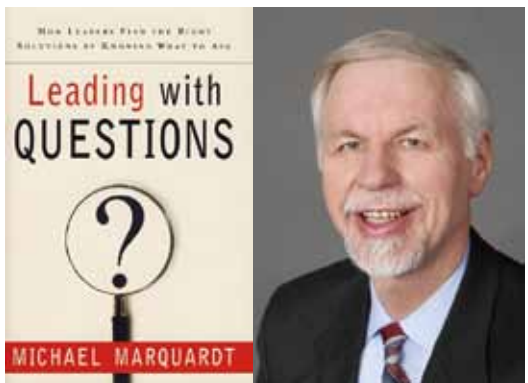


全球权威的领导力教授,圣克拉拉大学列维商学院院长,世界知名的学者和教育家,全球畅销书《领导力》(销售超过100万册)作者之一,圣克拉拉大学列维商学院的院长和领导力教授。他在那里获得了许多教学和创新奖,包括他的学院和大学的最高教职员工奖项。

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。

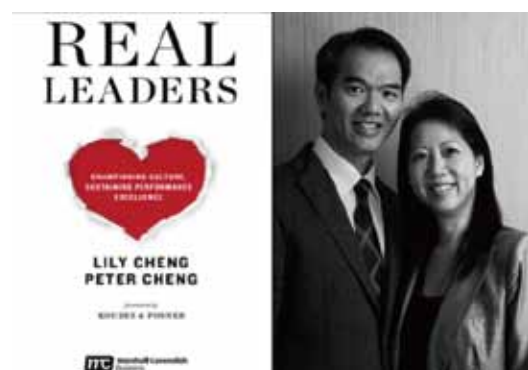
领导力大师：迈克尔·马奎特



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,被译成十多国语言,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,荣获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)



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》Master Facilitators。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。

(2) 海德咨询建立亚洲首家领导力体验中心

2012年8月27日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能通过视觉、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。（图书墙照片）

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

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。

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。



扫描官方微信，分享更多精彩



地址：北京市朝阳区南湖东园122号博泰国际大厦A座20层

邮编：100102

电话：010—64726699

E-mail:head@headchina.com.cn