

新时代领导力

光辉国际与德鲁克研究所

(Drucker Institute) 联合研究，
阐释杰出领导者如何适应后疫情世界的挑战。



新冠疫情对工作方式、工作时间及工作地点均产生了深刻且长远的影响。

自疫情爆发以来，供应链遭受重大冲击，地缘政治冲突加剧扰乱全球化业务，气候事件更加频繁及严重，ESG（环境、社会和治理）问题日益受到关注。与此同时，越来越多的利益相关方——员工、客户和股东等——开始要求企业培养更具关爱、更加包容和灵活的工作环境，同时身为领导者，更应关注社会价值，而不是追求利润最大化。

此外，《2022年爱德曼信任度调查报告》表明，员工更加信任企业能够解决世界上最紧迫的问题，如气候变化、能源转型等。为了解后疫情世界对领导者意味着什么，光辉国际研究院与我们在德鲁克研究所合作，共同探索了杰出领导者最常见的特征，以及在新时代领导者引领成功的必备品质。

成为杰出领导者需要具备的能力

财务表现一直被视为衡量成果的重要指标，但这不是唯一指标，还有很多方面对衡量长期成功也十分重要。具备全面衡量标准的例子之一，是德鲁克研究所发布的企业效能年度排名，该排名以与《华尔街日报》合作推出的“最佳管理公司250强”为基础。

德鲁克的统计模型从五个维度衡量一个组织的“效能”——即“做好对的事”，这五个维度分别为：客户满意度、员工敬业度和发展、创新、社会责任和财务实力。

早在三年前，新冠肺炎疫情爆发之前，我们已基于德鲁克2019年的排名，分析了哪些领导力特质与德鲁克模型的关联最为密切，由此希望能从那些推动组织取得巨大成功的领导者身上获取真知灼见。通过第一项研究，我们得出了一个清晰的结论：在2019年德鲁克排名涉及的五个维度中，表现最佳的各企业领导者展现的特质与光辉国际企业领导者测评中所衡量的特质相同。例如，研究发现，在光辉国际测评涉及的20项特质中，有3项，即模糊容忍度、适应能力和风险承担，与企业效能和德鲁克五个衡量维度的相关性最高。

德鲁克发布2021年排名后，我们决定重新审视上述研究发现，并结合最近一组光辉国际领导力测评，观察哪些品质在当下对企业效能至关重要，与企业效能正相关性最大，以及随时间推移这些品质的变化情况。德鲁克研究所通过五个维度34个指标，对846家美国大型上市企业进行了分析。同时，光辉国际对2万余名CEO、首席执行官和高层管理人员进行了56项不同的能力、特质剖象和驱动因素的测评，范围涵盖上文所述846家企业中的674家。测评于2020、2021、2022年进行。

推动结果的领导力

通过将两组最新数据关联分析，我们得知：在德鲁克排名涵盖五个维度中，表现最佳的各企业领导者展现的特质，与光辉国际企业领导者测评中衡量的特质相同。

五个维度的共性不足为奇，德鲁克模型也是基于五个维度相互关联、互相影响的理念；但各项特质的重叠程度确实值得关注。其传递的信息也十分清晰：无论如何去衡量领导力，某些方面的特质，已被证明是企业成功的关键驱动力，也是实现股东价值的关键杠杆。

光辉国际CTD测评简介

光辉国际的领导力测评采用科学的方法，测评员工的个性、性格、潜力和领导力素质。测评结果与长期工作绩效，员工敬业度和CEO的财务成果等多个结果导向的指标相关联，帮助企业识别、招聘和培养优秀人才。

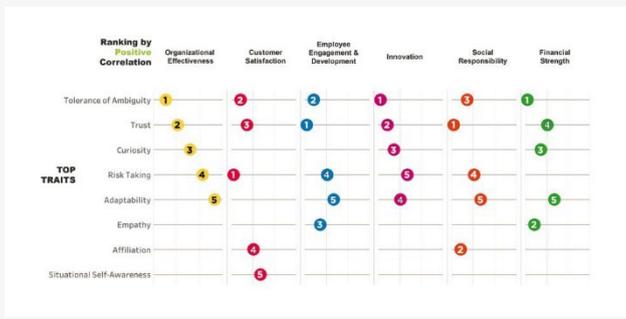
因为成功所需的特定领导力素质，因岗位、岗位层级和组织文化而异，因此思考人才匹配度时，需要明确所需的结果。尽管存在上述差异，但我们通常能观察到，在推动各领域成功所需的能力、特质和驱动因素中，存在某些固定趋势和模式。

能力、特质剖象及驱动力均为光辉国际领导力测评衡量的要素。各因素定义如下：

- **能力**：在特定岗位上取得成功最重要的技能。它们是可观察到的技能，可能先天具备，也可通过后天经验获得并得到提升。
- **特质剖象**：对行为具有较大影响的性格特征。
- **驱动力**：影响个人职业抱负的偏好、价值观和动机。

敏锐度需求。研究发现部分极其成功的企业中，领导者的特质相对统一（2019年至今，五大特质中有四项延续），而**模糊容忍度、信心、好奇心、风险承担和适应能力**是五个最为重要的特质。除**信心**以外，上述其他特质均属于光辉国际测评的敏锐度指标——这明确表明，对于领导者而言，敏锐度始终至关重要，而如今对敏锐度的需要或许更为紧迫。当前商业环境面临的挑战层出不穷且变幻莫测，我们需要能够灵活应对这些挑战，以及有能力引导组织进行必要的战略转型的领导者。

图 1.在光辉国际测评的 20 项领导者特质中，模糊容忍度、信心、好奇心、风险承担及适应能力与德鲁克研究所企业效能中排名最高企业呈现的相关性最强。



全球视野——与世界同行。与早期分析显著不同的是，驱动成功的能力发生了变化。需要注意的是，与领导者的内在特质及驱动因素相比，能力更加容易培养和自适应。在与组织效能高度相关的能力中，只有协作能力从首次研究开始，始终保持在前五位。而在当前分析中，**全球视野、不确定性管理、灵活交往、以及建立信任**，已被证明是与组织效能有最强正相关的能力。

上述能力展现了应对全球崭新商业环境发展变化的方法。在这种商业环境中，外部视野与内部管理同样重要，建立关系和获得认同也举足轻重，而能够预见意外情况，并成功应对的领导者则会脱颖而出。在包容的新时代，**灵活交往、建立信任及协作能力**变得尤为重要；在疫情时期远程办公的极端情况下，我们都在重新思考如何与他人建立联系及人际关系。在信任方面，根据光辉国际对组织转型的相关调研发现，企业的财务业绩与员工对企业高层领导者的信任度密切相关。事实上，在高质量转型的企业中，以五年期计，财务业绩的差异中有22%与对领导者的信任度有关。

图 2.在光辉国际评估的30项能力中，全球视野、不确定性管理、灵活交往、协作能力和建立信任，也正是德鲁克研究所企业效能中，与排名相关性最大的能力。



怀揣企业家精神，承担领导者责任。正如三年前分析所示，德鲁克排名最高的企业始终拥有以**独立和权力**为驱动力的高级领导者。而当今社会比以往任何时候都更需要具有企业家精神的领导者，他们敢于承担风险，能够大胆地随机应变，而不是墨守陈规，一成不变。（需要说明的是，**权力并不指喜欢“命令”和控制一切的领导者，而是形容那些以职责和影响力为驱动因素的高管。**）

图 3.在光辉国际评估的六个驱动因素中，独立性和权力是与德鲁克研究所衡量的企业效能最高的公司相关性最高的驱动因素。



成为杰出领导者需要具备的品质。其他与德鲁克企业效能模型呈正相关的重要领导者品质包括：

- **同理心**，德鲁克模型中的员工敬业度和发展维度的一个重要（某种程度上较为直观的）特质。
- **归属感**，与客户满意度和社会职责维度相关的特质，表明了与大型团队或组织建立牢固联系、并为共同目标保持一致的重要性。
- **冲突管理**，在德鲁克的客户满意度和财务实力维度中似乎占重要地位的一项能力。

结语

杰出的领导者，是建立伟大组织的关键因素，无论以何种方式衡量领导者的杰出——无论是通过财务指标为股东创造价值，还是让客户满意，抑或是对世界产生深远的积极影响。尽管面临着世事变迁和层出不穷的挑战，杰出领导者的本质始终如一。在更多内在的特质以及持久的驱动力方面，完全不同类型的领导者尚不多见。

我们或许正在见证领导者们调整自身行为方式，以带领企业冲出洪流。而希望效仿并培养杰出领导者的企业，也可以据此审视自身领导者的能力。

光辉国际长期秉持这一信念：成功执行战略的关键是人才。企业可以通过统一测评、辅导和领导力发展计划来提高人才素质。衡量并强化那些区分优秀人才的核心属性的企业，终将具备更强实力并获得成功。

作者

Stephen Lams

光辉国际研究院数据分析副总裁

Yu-Ann Wang

光辉国际研究院数据科学家

Veronica Ge

光辉国际研究院产品创新主管

参考文献

Blazek, S., et. al. (2017). Predicting financial gains: Rigorous assessment of key CEO leadership qualities can predict company financial performance—before a CEO is hired. Korn Ferry: Los Angeles. <https://www.kornferry.com/institute/CEO-readiness-assessment-performance>

Caruso-Novack, et. al. (2021). *Activating transformation*. Korn Ferry: Minneapolis. <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/activating-transformation.pdf>

Drucker Institute. (2021). 2021 data sources for the Drucker Institute's company rankings. <https://www.drucker.institute/2021-data-sources-for-the-drucker-institutes-company-rankings/>

Edelman (2022) 2022 Edelman Trust Barometer Global Report. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/Trust%2022_Top10.pdf

Lewis, J., Blazek, S., Jones, J., & Orr, J.E. (2020). Predictive Power: Leadership qualities Korn Ferry measures today predict performance one year later. Korn Ferry: Los Angeles. <https://www.kornferry.com/insights/articles/predictive-powerleadership-assessment>

关于光辉国际

光辉国际是一家全球化的组织咨询公司。我们为客户设计并优化组织架构、岗位与职责。我们帮助组织招聘优质人才，设计合理的付薪方案，并在帮助组织发展和激励员工的同时，为员工的职业规划提供引导和支持。

光辉国际是您的，职业梦想缔造者，业务发展智囊团。