

# 潜力 密码

几年间，我们一直在试图破解一个简单又复杂的谜题：

**如何帮助员工充分释放潜力。**



不论身处组织的哪个层级，每个人都具有潜力，每个员工都可能超出组织或自身的预期，超越岗位要求、迎接全新挑战。那您知道如何激发员工的潜力吗？

显然，好的组织与卓越的组织存在区别，我们的经验也反复印证了这一点：那些能为员工充分赋能的组织，往往也是增长最强劲、收益最高的组织。这些组织帮助他们的员工最大限度释放潜力。

然而，大部分组织只乐于聚焦于“精兵强将”，这种以短期绩效衡量员工潜力<sup>1</sup>的方式，可能会让您在无意中忽视组织内其他员工的潜力。

<sup>1</sup> Identifying Future Leaders



我们知道

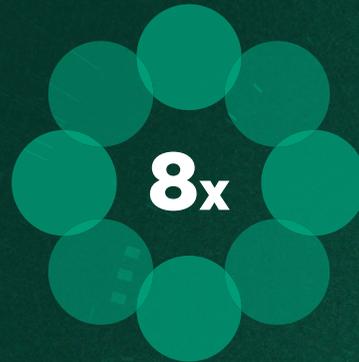
# 您的组织中一定有“潜力股”

而且通常隐藏在人群之中

如果组织能高效利用潜力，就能够实现跨越式的成功。



EBIDTA 摊  
销前利润增  
长 16%<sup>2</sup>



员工敬业度  
提高 8 倍<sup>3</sup>



营收提高 2.5 倍  
(与团队敬业度低  
的竞争者相比)<sup>6</sup>



净利润提高  
30%<sup>4</sup>



团队绩效  
提升 40%<sup>5</sup>

员工释放的潜力越多，影响的范围就越广，团队得以提升，并影响整个组织，提高各个领域的绩效。

2 Getting Clear about Why  
3 The ROI of Hiring Stronger Performers  
4 How the World's Most Admired are Shaping Culture  
5 The Secret Sauce of Team Performance  
6 Fit Matters Thought Leadership

# 激发潜力的前提 是识别员工面临的阻碍

想要释放潜力，每个人都需要了解自己的特质、动机和经验，并加以利用，为匹配未来的岗位培养所需技能。我们发现，员工无法在岗位和团队中提升自我的原因有四条。

## 1

**缺少机会：  
高绩效不等于高潜力**

去年的绩效高低并不完全意味着员工是否具有组织未来发展所需的技能和思维；也无法证明他们是否能够胜任不同的岗位。这是因为尽管高绩效和高潜力有一定的联系，但二者并不相同，而许多人却将二者混为一谈。

结果就是，组织集中所有精力培养绩效表现突出的员工，但忽略了那些等待伯乐的“千里马”。

## 2

**没有学以致用：  
方法论必须联系实践**

即使您为全体员工提供了培训，但是否为所有人提供了平等的学以致用的机会？要将学习效益最大化，员工需要尽快将理论应用到实际场景中，最好是能运用到自己的工作中。每个人平均需要10000小时的练习才能熟练掌握一项技能，如果员工没有运用新技能的机会，那么学习成果可能会被荒废。

## 3

**匹配度不足：  
员工的技能与岗位不匹配**

如果员工的岗位与他们的行为、技能和动机高度匹配，他们的敬业度会更高，员工获得成功的几率自然也会提高。因此，组织各层级的人岗匹配至关重要。我们发现，在高管团队中，如果领导的特质和动机与岗位的匹配度高，那么其敬业度极有可能比匹配度一般的领导者高出250%。<sup>7</sup>

另一方面，如果员工的岗位不适合他们，那么他们的绩效也可能下降。管理者会忽视这样的员工，让他们无法晋升或调动至与其能力和动机匹配度更高的岗位，最终影响他们的职场幸福感。

## 4

**不当的领导力：  
领导者的心态会降低团队的内在动力**

当领导者一味只关注利润，忽视对团队的支持，这种文化将不利于组织发展。如果没有明确的目标或继任者的培养，员工将缺乏内在动力，无法在自己的岗位上做出额外的贡献，他们也就永远无法将自己的潜力发挥到极致。我们发现，在所有超越绩效预期的员工中，60%的员工受到了组织目标和愿景的激励。<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Fit Matters Everywhere  
<sup>8</sup> The Power of Line of Sight

要挖掘员工潜力并帮助每位员工成长，  
必须审视整个组织的

## 内部链接

员工是否受到组织目标的激励？组织文化和架构是否为员工提供了实现自身职业目标所需的支持？

并非所有人都想成为领导者，但所有人都能够为组织发展添砖加瓦，让自己的组织成为领先企业。

在过去的数十年中，我们与世界上众多成功的企业密切合作，总结出领先企业在发掘和培养员工潜能时所关注的六大要素。

这些要素是由全球最成功组织的员工或其合作者亲眼目睹的。

将这些要素整合起来，您将把握帮助员工和组织达到最佳水平的秘诀。

我们称之为  
**潜力  
密码**

## 潜力密码

六个基本要素，合力构成了激发潜力的强大组合。

充分发挥这些核心要素的影响，有效激发员工、团队和组织的潜力。



# 1

## 领导力

### 一切从您开始

作为领导者，您有能力激发他人的潜力，在团队中创造积极的连锁反应，最终影响整个组织。

成功与否取决于您的个人风格。



59%的员工认为，企业的领导者是对他们个人能量影响最大的人<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Great Power, Great Accountability

<sup>10</sup> How can we Increase Collaboration Across our Teams

<sup>11</sup> Boards, Reimagined

有远见、重视员工参与度，并能提供辅导的领导者最有可能打造出高效、敬业的团队；他们也会在自己的岗位上工作更长时间。

#### 有远见的领导者高瞻远瞩…

并且经常与员工交流。他们用组织目标来指导决策、凝聚团队，并帮助每个人在各自的岗位上对组织产生更大的影响。他们还让共同的组织使命深入员工的内心，并以此为周围的每个人指明长期的前进方向。

#### 不称职的领导者会导致组织严重失衡

只专注于实现目标的领导者可能在短期内取得成效，但长期来看，他

们很少能让团队或组织达到理想状态。如果您过于注重利润，而忽略团队中各人的需求，就有可能导致员工流失。我们发现，在工作氛围欠佳的组织中，18%的员工表示他们计划在两年内离职。而氛围良好的团队中，这一数据仅为7%。

无论您的领导风格如何，如果您愿意迎接挑战，您更可能激发员工的潜力。而且您要明白，独木难成林，合作<sup>10</sup>能让整个组织更强大。能挖掘员工潜力的领导者也有一些与众不同的特质<sup>11</sup>，除了在必要时表现出自信外，他们还能在未知的情况下保持乐观向上。这种乐观的心态有助于创造积极的工作环境，让员工能以饱满的状态，赢得成功。

# 2

## 目标 理解原因

一个广为人知的故事是，在太空竞赛如火如荼的时代，当肯尼迪总统访问美国国家航空航天局（NASA）并询问一位下班的看门人，他的职责是什么。看门人答道：“我在帮助大家把人类送上月球。”

**这就是目标的力量。**

能够发挥自由裁量权的组织在三年内的平均资产回报率提高了

**8.1%**。<sup>12</sup>

<sup>12</sup> 光辉国际研究院

<sup>13</sup> [The Business of Business is Purpose](#)

将组织从“适度目标驱动”转为“高度目标驱动”能将EBITDA利润提高12%到16%。<sup>13</sup>

组织目标坚定还有助于：

- > **激励团队：**当团队追求同一个目标时，他们的自由裁量权能够得以提升，换句话说，能激励他们超越自我、实现组织发展。
- > **赋予工作更多意义：**参与更重大的事情会提升员工幸福感，让他们更能掌控自己的生活。能从工作中找到意义和目标的人，能拥有更多收获。当他们发现同事也为共同的目标共鸣时，也能促进他们的合作。
- > **建立优秀标杆：**明确的目标让团队建立起衡量自身表现的标准，这能节省时间和资源，因为每个人都清楚对自身的要求，团队才能更快地决策，减少冲突，加强协作。
- > **创造共同语言：**每个人都从目标出发，有助于减少误解，也更容易集思广益、吸纳不同意见，有利于共同制定解决方案。
- > **提升恒心与毅力：**如果没有目标，员工会轻易地陷入危机，迷失方向。但是，清晰有力的目标可以帮助团队专注于长期的发展，让他们更有希望、更乐观、更有韧性，并帮助他们做好准备，释放全部潜力。

目标（续）

## 目标检验

### 01 | 您的组织是否有目标？

如果您仍在制定组织的目标，请考虑以下方面：

- > 外向型（专注于对客户和社会的更大影响）
- > 内向型（专注于企业抱负）
- > 专注于组织要做的事
- > 专注于组织的定位

外向型目标一般最为常见。一些调研表明<sup>14</sup>，对组织目标的清晰陈述能够提高利润。

在制定目标时<sup>15</sup>，需要综合考虑价值观和企业文化，确保三者保持一致，员工不应该被迫在实现目标和遵循价值观之间做出选择。为此，管理层必须耐心思考如何将日常业务与组织目标融合起来，并帮助组织实现目标

### 02 | 员工是否每天都在践行目标？

要了解员工是否清楚组织目标，以及目标与个人之间的关系，可以询问他们：

- > 是否了解组织对他们的期望？
- > 是否获得了满足组织要求所需的支持、培训和机会？
- > 是否找到了工作的意义？
- > 是否了解岗位和组织使命的联系？

以及他们是否能做到：

- > 在不查资料的情况下，解释组织的理念和使命？
- > 解释管理层计划如何实现目标？

如果每个问题的回答都为“是”，组织则能放心地激发团队的自由裁量权，帮助他们充分发挥潜力。

<sup>14</sup> [Getting Clear about Why](#)

<sup>15</sup> [Shift your Mindset—Define your Leadership Purpose](#)

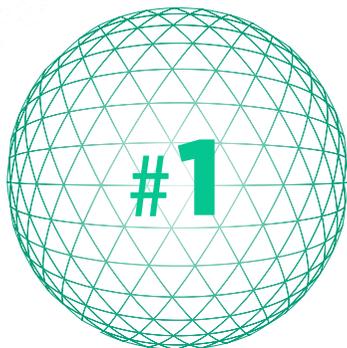


# 3

## 文化 发展空间

您营造的企业文化可以提高企业的生产力、创新力和积极性。全球最受赞赏公司<sup>16</sup> 一致认同：

企业文化是最被低估的成功因素



或者说，组织很大一部分市场价值，源自强大的企业文化

16 [How the World's Most Admired are Shaping Culture](#)  
17 [How the World's Most Admired are Shaping Culture](#)  
18 [Create a Performance Driving Environment](#)  
19 [Great Power, Great Accountability](#)  
20 [Every leader a Chief Culture Officer](#)

如果您企业当前的文化扼杀了潜力，那么如何让它重新焕发生机？

### 重视心理安全

当人们获得了心理和身体的安全感时，才能更好地鞭策自己，也正是这种安全感让“全球最受赞赏公司”<sup>17</sup>脱颖而出。这些企业的领导者深知试验和改进的重要性，因此更重视不断试错和调整，而不是一开始就必须找到完美答案。

想让个人和团队达到最佳水平，就必须将大胆尝试与积极反馈结合起来<sup>18</sup>。当人们不惧怕反馈，就更容易接受反馈，也会主动寻求更多的反馈。这将促进他们不断进步，快速成长。

反之则要付出高昂代价。在领导

者不提供支持、文化消极的组织内，员工缺勤率和组织的医疗指出都会有所增加，生产率会降低。所有的这些带来的经济损失加起来预计可达238亿美元，而这些损失本是可以避免的<sup>19</sup>。

### 每位领导者都应成为首席文化官

如果组织目前只有一个人负责文化工作，那就把范围扩大一些，让每个人都成为首席文化官<sup>20</sup>，最大的好处在于推动集体管理。

当所有的领导者和管理者都投身于企业文化时，他们将以身作则，引领组织大步向前。这样，组织很快就会产生‘所见即所为’的效应，员工更可能在面对挫折时愿意倾诉，并从错误中吸取教训。当每个人都期待进步时，将更有助于在整个组织内释放潜力。

# 4

## 动力 更高的员工敬业度将带来更高的收益

是什么让杰出的组织脱颖而出？  
答案是团队的动机。



最近，我们对“全球最受赞赏公司”<sup>21</sup>进行了一项调研，结果显示，39%的企业在员工参与和充分发挥主观能动性方面得分最高（而其他公司的这一比例仅为23%）。与得分较低的组织相比，较高的员工动力带来了2.5倍的收入增长。

动力来自哪里？如你所知，领导者将发挥关键的作用。氛围良好的组织大部分是领先企业，他们有34%的员工表示愿意做出职责范围之外的努力，并在工作中释放自身和组织的潜力。

而在氛围消极的组织中，仅有17%的员工有同样的体会。

有动力的团队不仅感觉良好，而且工作更出色。在敬业度得分最高的组织，有超过一半的员工表示他们的工作能激发创意，让他们觉得自己更具创新性。

好消息是，许多组织的动机已经达到了很高的水平。我们的数据<sup>22</sup>显示，70%的员工具有超越自身岗位职责的内在动力，而想要激励剩余30%的员工，则需要体系和架构给予支持。

21 全球最受赞赏公司

22 The Motivation Solution

动机（续）

以下是提升组织动力的四种方法。

## 1 创造机会

给员工提供有挑战性的、有趣的工作，他们就会更加投入地运用自己的技能，并把握机会发展新技能，从而进一步激发他们的潜力。

## 2 避免官僚主义

不要让任何事情阻碍员工发挥潜力，尤其需要避免设计不当的流程或计划，它们将导致机会的不平等。

## 3 让员工发挥领导力

如果现有方式行不通，请给员工赋权寻找替代方案。这样员工会更加投入，付出更多努力。

## 4 不要轻易改变目标

如果某位员工展现了自我的潜力，并勇于接受您给他们提出的挑战，就应该及时给予奖励。反复考验一个已经证明过自己的人，而不是向他们提出更大、更有价值的挑战，久而久之，会削弱他们的积极性，扼杀他们的潜力。



# 5

## 团队 培养默契

想走得快，就独行；想走得远，就结伴而行。这句非洲谚语精辟地概括了光辉国际对团队潜力的看法。

团结使我们更强大。



团队绩效的差异取决于团队的默契程度<sup>23</sup>。

当一个人的潜力得以释放时，他们也会激发和释放他人的潜力。当整个团队培养起默契，他们就有可能表现得更好，并超越自己的潜力。

但是，如何建立团队？仅仅将一群有能力的人聚在一起是不够的。一项调研显示，只有不到一半的高管认为，他们所在组织的领导者有高水平的协作技能<sup>24</sup>（Criswell & Martin, 2007）。据（Parisi-Carew, 2011）估计，多达60%的团队未能完成绩效目标。

那么，团队是如何从个体的集合，转变为具有凝聚力的、高绩效的团体呢？共同的目的，目标和使命能将所有人团结在一起。这种联系在所有成员间建立起共同承诺、友谊和长期的愿景。它能确保员工不为日常琐事分心，而始终专注于更高的使命。但这只是打造团队的一部分。

23 The Secret Sauce of Team Performance

24 How can we Increase Collaboration Across our Teams





## 团队（续）

### 设计团队架构与激励员工同样重要。

现在，很多组织都做不到这点。我们的调研显示，49%的员工对所在组织架构的合理性和有效性评价很低。47%的员工表示，他们很难从其他团队获得足够的支持来实现自己的目标。在“全球最受赞赏公司”<sup>25</sup>中，这个问题有所缓解，因为这些组织的领导者都认为，如果每个人相互配合，就能提高绩效。最成功的组织<sup>26</sup>有效地交流想法和资源的可能性比同行高出11%（69%的组织做得很好），部门间良好合作的可能性也要高出9%。

如果您的团队无法相互支持，您可以采取一些措施来解决这个问题。

### 加强默契培养

员工流失率低的团队，更能培养强烈的默契<sup>27</sup>。领导者可以为员工提供个人交流的空间，帮助他们发挥创造力，以此来加速默契的培养。

我们发现，团队建设活动有助于在

团队中建立默契，其效果在活动结束后仍然能够延续。

即使无法积极地开展团队建设活动，也要记住一些基本原则。比如：与员工进行眼神交流，倾听他们的心声，给他们明确的角色定位和空间，让他们勇于尝试和犯错，从而获得心理安全感。

### 发挥所有人的力量

团队成员构成越多样化，团队和企业就越强大。当组织架构具有包容性，能够给予每个人平等的进步机会，结果将不言而喻。我们的调研<sup>28</sup>表明，多元化和包容性团队在87%的情况下都能做出更好的决策；75%的包容性领导者更可能推动创意产品化的实现。而多元化高于平均水平的公司，创新将增加组织19%的收入。要想实现这一目标，领导者需要消除任何影响包容性，或阻碍新思维的壁垒。

25 [全球最受赞赏公司](#)

26 [Why Collaboration is Crucial](#)

27 [How to Increase Collaboration Between Teams](#)

28 [Supercharging Innovation through Inclusion](#)

# 6

## 人岗匹配 提升敬业度

将员工安排至与其行为、技能和动机相匹配的岗位，可以释放他们的潜力，并在组织内产生连锁反应，使投资回报率提高三倍。

平均而言，那些与自己的岗位高度匹配的员工，比那些人岗不匹配的员工更可能高度投入工作，前者的投入度可能性是后者的八倍。与岗位匹配度最高的领导者，其高度投入的可能性将提高13倍。如果组织的人员和岗位之间能够长期保持适配，那么组织中高度敬业的员工人数将增加29%。

然而，在最近对10万多名员工进行的一项调研<sup>29</sup>中我们发现，只有10%的员工与自己的岗位达到了最佳匹配，这是一个巨大的失误。

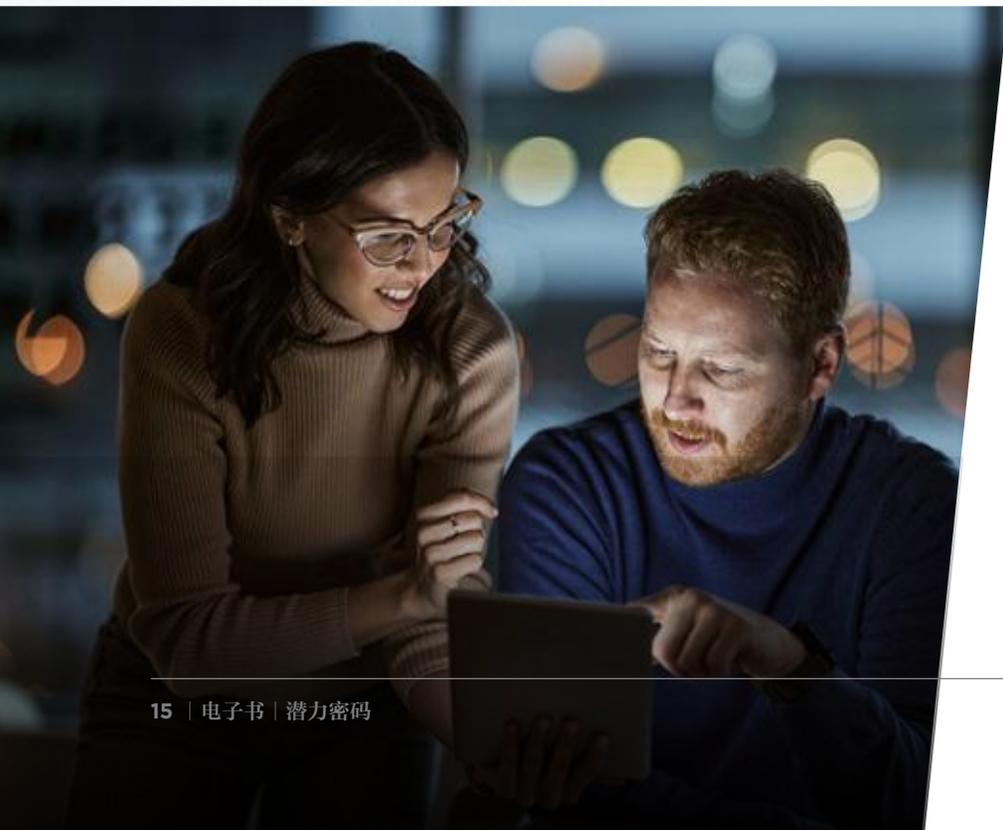
在招聘中使用光辉国际测评的组织，其投资回报率提高了三倍。

为了更好地协调员工与其岗位之间的关系，请务必保持客观。使用科学的招聘和选拔工具：依靠成功者画像<sup>30</sup>——通过光辉国际的动态对标，了解员工需要的特质，进行评估、面试或模拟，而不是依靠直觉。这听起来很简单，但我们的调研表明，只有13%的人力资源管理者做到了这一点<sup>31</sup>。太多的领导者仍然对成功抱有先入为主的想法，这意味着他们往往会忽视数据，错失眼前的“潜力股”。

## 3倍

使用光辉国际测评招聘优秀员工的客户，投资回报率提高。

29 Fit Matters  
30 成功者画像  
31 发掘高潜力人才





## 人岗匹配（续）

### 最大限度地保持人岗匹配，能释放组织潜力。下一步就是培养潜力

挖掘员工在当前岗位上的潜能，也为未来积蓄潜力。如果他们今天能够在自己的岗位上取得成功，那么当机会来临时，领导就更可能考虑他们的职业发展。

要发现员工的长期潜力（并判断某人是否适合在3-5年内担任更重大的职务），就要留意并培养具备这些特质的人。



#### 敏锐的学习者

能够从经验中学习，并在新环境中运用自己的技能或迎接陌生挑战的人，更可能与组织共同发展。



#### 问题解决者

留意那些逻辑思维能力强、善于发现的人，以及那些能从数据中发现隐藏趋势的人。他们在解决未来的挑战时将发挥不可或缺的作用。



#### 自省者

大多数人都认为自己有自知之明，但研究表明，真正有自知之明的人只占10-15%左右。成功的领导者更容易意识到自己的情绪对工作的影响，他们将利用这种情绪智力来打造高能量、高绩效的团队。

准备好破解

# 潜力密码 了吗？

要想挖掘员工、团队和整个组织的潜力，首先要问这些问题：

- 1 目标**  
目标：您的组织是否有目标，是否清晰地解释了这一目标？
- 2 领导力**  
您的领导者是在营造鼓舞人心的愿景，还是在创造束缚员工前进的消极文化？
- 3 文化**  
您的组织文化是否为团队创造了发展空间？
- 4 动力**  
团队是否有全力以赴的动力？您是如何激发这种内在动力的？
- 5 团队**  
您的团队是否有凝聚力？您的组织架构和流程是否能让员工发挥所长？
- 6 人岗匹配**  
您的员工是否匹配当前的岗位？

作为拥有 50 多年经验的组织咨询公司，我们深知，当员工获得自主性并以最佳状态工作时，团队表现会达到最高水平。而当这些团队以最佳状态运作时，他们的组织将能改变世界。

在光辉国际，我们让影响力遍及整个组织，但始终以人为本。我们可以帮助您解决潜力密码的六个具体问题，也可以帮助您应对更广泛的业务挑战。

**您的组织充满潜力，我们能帮助您释放组织的潜力。**

**了解更多**



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。

**业务发展智囊团**  
**职业梦想缔造者**