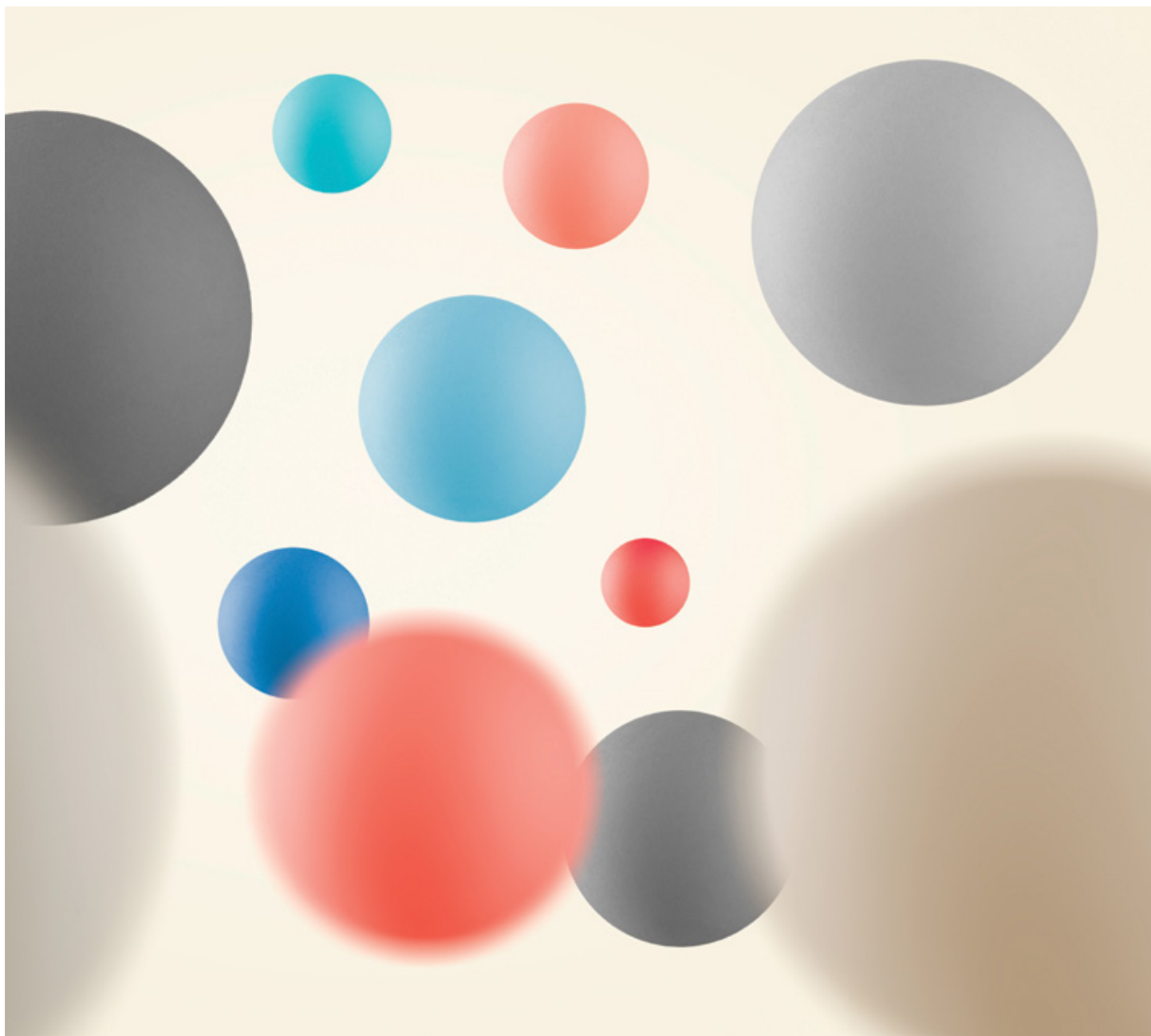


观

史宾沙

点

2018



P. 01

新一代董事
如何发挥
影响力

P. 09

加快C级别
高管的
过渡

P. 21

董事会迈入
新时代,文化成为
制胜法宝

P. 27

人才评估
出现偏差的
三大原因

P. 33

解决女性
日渐「消失」的
问题

P. 41

学习型
文化的
兴起

SpencerStuart



领导力与 文化

董事会会议上或高管之间是如何谈论“文化”的呢?近来,我们在接触CEO和董事时,总会先抛出这个问题,以引出对文化与业绩之间的关系的探讨。从他们的回答中,我们发现了CEO及其团队面临的一些战略挑战,包括:

- » 让企业齐心协力完成转型议程
- » 在保持强执行力的同时,不断创新以适应未来
- » 在并购中整合团队和组织
- » 有效管理不断变化的人员情况
- » 为新的CEO议程提供组织性支持
- » 带给客户新的流程或服务

从他们的回答中不难发现,董事、CEO和其他高管已经进一步认识到,合适的文化是提升业绩的关键。更广泛地说,今天的商业环境瞬息万变,表现出前所未有的波动性和复杂性,也暴露出各种亟待解决的“人”的问题(包括组织文化;领导的评估、选拔、入职和发展;团队活力;董事会构成和效力等)。

在本期《观点》中,我们研究了部分文化和领导力问题以及应对之道;我们说明了可以通过董事会文化来提升董事会绩效的原因,以及董事会应如何更好地利用新一代董事们所做的贡献;我们探究了“学习型”文化的力量,找出C级别高管上任后举步维艰的四大原因,并指出最简单有效的过渡方法;我们解释了企业如何消除无意识的偏见,并避开其他各种评估陷阱;我们还强调了C级别高管晋升的四条路径,并说明为何有抱负的领导者需要思考自己通往金字塔尖的最佳途径。

在此,我代表史宾沙团队,希望本期《观点》能够帮助您启发思路或为您提供有益的参考。我们一如既往地欢迎您提出宝贵意见。

Kevin M. Connelly
史宾沙首席执行官

关于史宾沙

在史宾沙,我们深知领导力的重要性。世界各地的组织信任我们,我们帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务,我们能够帮助大型跨国公司到新兴企业再到非营利机构等优秀客户建立并加强高绩效团队。

我们是一家私有公司,成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力,我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作,以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求,例如高级主管寻聘服务、管理层寻聘、管理机构的效力、继任规划、高级管理人员及组织效能测评等其它方面的问题。

如需了解更多史宾沙相关的信息,请浏览我们的网站:

www.spencerstuart.com及www.spencerstuart.cn

欢迎在社交媒体关注 @ Spencer Stuart

实时了解有关您的企业和职业的最新趋势和话题。



© 2016 史宾沙管理顾问咨询公司版权所有

如需复制、转载或分享此文章,请登录:permissions@spencerstuart.com

目录



P. 01 新一代董事如何发挥影响力



P. 09 加快C级别高管的过渡



P. 19 向C级别高管晋升的四条途径



P. 21 董事会迈入新时代，
文化成为制胜法宝



P. 27 人才评估出现偏差的三大原因
(以及正确的评估方法)



P. 33 解决女性日渐「消失」的问题



P. 41 学习型文化的兴起

新一代董事 如何发挥 影响力

如今，颠覆性技术在挑战传统商业模式的同时，也带来了全新的创新和增长机遇。在此背景下，董事会要想与时俱进，压力倍增。与此同时，投资者也越发希望能优化董事会成员更替流程，提升工作实效。

因此，在全球范围内，有越来越多的“新一代董事”走马上任。他们大多具备网络安全、人工智能、机器学习、工业4.0技术等专业知识，或是拥有数字化转型、组织架构设计、消费者洞察或社交平台传播的一手经验。他们与现在大部分董事往往不是同一代人。

年轻一代的董事正逐渐影响着董事会的会议内容和形态。他们能引导其他董事参与讨论原先不熟悉的话题，并以全新的方式和视角履行董事会职责。如果公司能够加大对多元文化的认知并认可各年龄段员工所具有的优势，董事会也能从聘任新一代董事中受益。因为他们不仅能够提供董事会急需的专业知识，还能运用更现代的思维来考量董事会决策对员工、供应商、消费者和社会各利益相关方的影响。新一代董事在担任管理者时面临着完全不同的职业挑战，因此在加入董事会后，他们能够提出之前很少、甚至从未在董事会会议上出现的顾虑和观点。

显然，明智甄选年轻董事将为董事会带来诸多裨益。不过，仅仅引进知识渊博的人才是远远不够的，董事会还需要将丰富的入职培训和周全的流程相结合，以开放、包容和尊重的态度对待年轻董事，为他们的成功助力。

我们采访了全球各地的董事长和新一代董事，并总结了他们对董事会演变的一些体会。

为新一代人才提供了哪些机遇？

加入上市公司董事会之前，需要先明确加入的动机。新任董事可以问自己两个问题：为什么选择现在加入？为什么选择这家公司？担任非执行董事需要投入大量精力，因此你需要在开始前确认：你和董事会都认为这是一项有价值的投资。我们发现新一代董事的动机主要有三点：一、实现个人发展；二、获取作为董事的观点和经验，以提升其管理能力；三、希望为公司做出贡献。

一名高管告诉我们，他刚刚开始接触所在公司的董事会工作，现在正是加入外部董事会的好时机。他说：“我希望拓宽视野，积累新的经验，从另一个高度了解企业。我认为这样的经验最终将帮助我成长为更优秀、更高效的领导人。”另一位拥有创业背景的董事则强调，加入董事会后有机会向更资深人士学习。她表示：“周围的人给了我很多灵感，我不仅接触到不同的行业与文化，更重要的是，接触到另一种企业经营方式。”还有一位高管将加入董事会形容为“一生中做过的最有意义的决定之一”。

新任董事还指出，他们希望从董事会的经历中学到新的经验和技能，包括观察不同人的领导风格、配合不同的组织文化、学习全新的行业和地区市场等。

当然，加入董事会一定是互惠互利的。“这段经验对我而言十分有帮助，因为我可以学到如何治理企业，董事会内部如何运作，还可以将所学的技能运用到其他领域。另一方面，对董事会而言，

新一代董事可以带来不同的专长和视角，他们更加开放和直接，相比其他董事也更能突破常规的束缚。”

越来越多的董事长乐于招募新一代人才，背后的原因有很多，例如董事会需要特定的技能和能力，或是希望听到不同的声音。一名董事长就特别希望董事会中能有一位新董事来改变讨论的风向。他指出：“年轻董事能够从不同的角度看待我们所面临的难题，带给我们全新的思路。我心目中理想的人选应该诚实守信、坦率直言并勇于谏言。当然，我并不指望他们已具备30-40年的经验，可以直接运用过去类似的经验解决问题。我们要的是一种权衡，这也是为什么董事的年龄需要多元化，专业知识和经验之间也需要实现平衡，唯有如此才能做出更好的判断。”

就任准备

如果你在加入上市公司董事会的同时还担任其他企业的高管，会存在一定的风险（包括你个人的声誉）。因此，你必须确保自己做出了正确的选择。完善的尽职调查不仅能帮助你作出选择，还将帮助你快速适应新岗位。新近上任的一名董事说：“在面试期间，我阅读了许多关于这家公司的资料，包括分析师报告、SEC文件等。我也问了许多问题，特别是关于董事会的工作情况。他们安排我与每位董事面谈，使我进一步了解董事对彼此的看法。”

新一代董事正在兴起

2017年,在美国标准普尔500指数公司新任命的董事中,45%为首次担任上市公司董事,55%为女性或少数族裔。相较于其他新董事而言,这些初次亮相董事会的新人被聘为高管的比例更高(64%相比42%),但他们不太能成为公司的C级别高管,而是担任诸如部门/子公司领导的其他管理职位。

欧洲的情况也十分相似。2017年,在欧洲多数国家的领先上市公司新任命的董事中,有超过三分之一为首次担任董事,他们大多也符合“新一代董事”的标准:波兰(82%为首次担任董事);俄罗斯(59%);丹麦(43%);芬兰(41%);比利时(39%);挪威(37%);法国(38%);英国(34%)。

来源:史宾沙2017董事会指数

在加入前,你有必要充分了解董事会的需求以及你的背景经验能为企业提供的价值。尽管资深董事或许能够正确认识企业所面临的颠覆因素,但他们缺乏数字化转型的实战经验。你或许就是提供一手经验的合适人选,但你不知道董事长真正想要的是否是经过磨砺、已经学会如何从业务角度应对科技挑战、了解核心问题的人。只有完善的尽职调查才能真正帮你了解你的期望是否与董事会的要求相一致,从而使你信心满满地作出选择。

就任董事

多名新一代董事表示,希望在首次董事会前接受更加全面的就任培训——这也是董事会需要解决的一个问题。目前,新任董事常常需要亲自规划并实施行动,以便了解企业的运作情况。一名董事表示:“许多我需要了解的内容都是我亲自去发掘和寻找的。”他还指出,在做就职准备时,仅仅会见几名高管和董事会委员会主席、阅读董秘提供的材料是远远不够的。

优秀的就任计划包括:管理层介绍业务模式、利润和业绩;现场考察;会见会计师、银行家和经纪人员等外部顾问。此外,与投资者关系主管沟通投资者和分析师的想法也同样重要。


新一代董事还希望能会见业务线领导,以更清楚地了解与其经验尤为相关的子公司或业务。例如,在零售业,可能需要与旗舰店的销售主管会谈,了解产品定位和消费者体验的实际情况。

与CEO一同花时间了解公司情况也很重要。大多数CEO都愿意安排新董事去实地考察重要项目,会见项目管理人员,并与其他高管交流。“他们完全支持我会见其他人,尽管这并不是正式就任计划的一部分。我认为这些交流对我很有启发,因为这能够帮助我近距离地观察公司及其运作情况。”

一家消费品公司的董事长分享了一段有趣的经历:他在任命一名具有电子商务领导经验的董事时,原本是请这位新董事向全体领导层简要介绍此前的经历,结果“他所在的互联网企业所经历的创新颠覆程度之大和发展速度之快令在场的各位董事大为震惊,这不仅为董事会和管理团队提供了绝佳的学习机会,还帮助这位董事赢得了他人的信任。”

过渡为非执行董事

多数新一代董事都知道董事会和企业管理工作方法上是不同的,不过他们并未意识到两者之间的过渡也绝非易事。



“许多尽职调查是在面试过程中完成的——考察彼此的化学反应，了解董事会会议的运作方式。”

董事需要明确哪些是董事会决定的事务(例如CEO的继任)，哪些是留给管理层决定的事务(多数运营事宜)。战略问题通常需要董事会和管理层协作完成，但除此之外，新一代董事还可以在在很多领域里一展所长。

然而，想要在不插手管理层工作的情况下，在董事会讨论中创造价值并非一朝一夕就能学会的，你需要多听、多学，逐渐赢得其他董事的信任。一名董事说：“你必须清楚何时插话，何时全力推进，何时适度让步，关键在于要用正确的方式提出正确的问题，鼓励管理层从不同角度思考，而不是剥夺管理层的权利或是打击他们的积极性。”

相较于企业高管，担任非执行董事需要你跳脱出来，站在更高的层面处理事务。如果你平常是一名负责高效执行工作的高管，那么通过一个月或两个月才召开一次的董事会会议，你可能很难了解到自己究竟创造了什么价值，甚至连价值是什么也不清楚。作为非执行董事，你会遇见很多你希望亲自参与或处理的工作，但你必须跳脱出来，相信管理层能够妥善处理。“我本以为董事会会参与到更多工作之中。有一些具体的问题确实需要我们做出切实的贡献，比如推动制定决策或开展行动，还有一些只需要我们给出建议。关键就是要找到平衡，不过，我确实以为我们会更直接地参与一些工作。”

新一代董事的工作并不仅限于董事会会议，许多人在会议之外还会与管理层互动。一名数字化经验丰富的英国董事在去纽约时，就抽出时间与公司的数字化团队见面，“我想了解他们的工作内容、动力和主要的顾虑。”另一名具有电子商务背景的新任董事在完成消费者体验调研后，受CEO的邀请，与公司发展管理团队进行了一天的沟通，他说：“我有一些很明确的反馈意见，但我很谨慎，只发给了CEO，而非我见到的团队或其他董事会成员。”新一代董事希望在董事会会议之余贡献自己的专长，同时避免不必要的麻烦，可以通过非正式、顾问式的方式向管理团队提供帮助。

获取反馈

新一代董事在担任管理者时往往能够轻易获取反馈，在担任董事后则需要进行一些调整。一名董事表示：“获得反馈是我觉得最困难的事。如果管理自己的公司，你能清楚地看到经营是成功还是失败。如果你是一名员工，也会有人告诉你工作完成的好坏，董事的情况则截然不同。”

尽职调查

在尽职调查中可以思考以下问题，了解新董事的职位是否符合你的兴趣、技能和风格。

我真的了解这家公司的商业模式吗？他们如何盈利？

我需要为这家公司做出什么贡献？

他们希望我履行哪些董事职责？

我和董事长的化学反应如何？他/她是否会全力支持我一展所长？

我即将加入的董事会工作效率如何？

董事会和管理层的关系如何？

我是否能赢得信任，影响董事会讨论？

新任董事需要找到一个合作顺畅，又能教导他们董事会中“不成文规定”的人。一些人倾向于拜资深董事为自己正式的导师，但这并不适用于所有人。新任董事可以定期与董事长（和CEO）沟通，反思自己的表现，学会如何提供更有建设性的意见。

除了非正式的个人反馈机制外，董事会可能还会在年度自评时向每位董事提供反馈意见。对于已经存在这一环节的董事会，新一代董事往往会欣然接受并欢迎反馈；如果还没有建立这样的机制，新一代董事可以直接提出，帮助设立这一有益的环节。

董事长的角色

董事长对于新一代董事能否成功至关重要。如果董事会的其他成员都在年龄和经验上较为资深，董事会又长期沿用“平等会议”的工作风格，那么新任董事将面临重重挑战。在此情况下，董事长兼具两项重任，一方面要为新董事提供指导，另一方面还要确保其他董事能够对新董事提出的想法和意见持开放态度。董事长需要促使董事在会下多沟通，增进感情，这样才会在工作中兼收并蓄。

“多数新一代董事认为，他们在大约五年之后就逐渐不再适合（也逐渐不再有兴趣）继续担任董事，如果时机恰当，他们会选择卸任。”

为了支持新一代董事的工作，董事长可以做的有很多，例如：密切关注就任流程；指导新董事更好地代表投资者利益；在会议结束后提供有建设性的反馈意见；鼓励新董事勇于发声而不是畏惧不前；帮助他们适应当前董事会的文化等。一名董事长指出：“一些老董事很担心新来的董事与他们想法不一致，会或明或暗地扰乱董事会工作。但有时，我们正是需要新任董事来打破现状，带来全新的观点，这可能会改变董事会的文化。而我的工作就是确保这种改变能顺利进行。”尽管如此，新任董事如果对董事会文件中的内容存在异议或不解，或是希望在董事会会议上提出有争议的观点，最好事先与董事长沟通。

新任董事为了适应董事会的结构和流程，需要谨慎行事，尤其是在与其他人针锋相对时，能读懂董事长的暗示。一名董事表示，“尽管我只出席了三场会议，但是我一直在察言观色，试探董事会的开放和直接程度，同时也更深入地了解公司情况。”另一名董事则表示他现在正极力推进一个与大多数董事不同的观点，他坚信董事长会支持他直抒己见。“表达观点的时候需要有理有据有节，这样即使你的论点最后没能说服他人，也没关系。当然，如果上升到了原则问题，你也随时可以选择离任，不是吗？”

打造全新的董事会

企业面临的挑战日新月异，越来越多具有不同背景的年轻一代高管成为了独立董事。在这一背景下，董事会需要在经验和相关性之间寻求平衡，并在成员构成、多样性、讨论内容和任职期限方面灵活变通。长期任职、善于公司治理和风险管理的董事需要和新一代董事相互配合，充分利用他们出色的专业知识或企业转型的实战经验。值得一提的是，新一代董事的任期大多比当前的平均期限短。多数新一代董事认为，他们在大约五年之后就逐渐不再适合（也逐渐不再有兴趣）继续担任董事，如果时机恰当，他们会选择卸任。

董事会需要从现实角度考虑新一代董事候选人期望的任职期限，还需要思考如果再加入一位年龄或背景相近的董事，是否会帮助现任的新一代董事更好地融入董事会以及更高效地工作。一名董事说：“作为女性，我在职业生涯中一直处于弱势，但我有着非常强的数字化经验，在这个领域再感到弱势就很奇怪了。”正如在董事会新任命一名女性董事后，现任女性董事的负担会有所减少，或许在董事会中也同样需要任命两名或两名以上的新一代董事。

“你的职责不仅是发现问题，还需要向管理团队提出问题和解决方法。”

如果董事会想要全面掌控影响公司的重大问题，应该至少任命一名新一代董事，因为他们不仅具备专业领域的知识，还能提供全新的思维模式和多元视角。在此之上，如果董事长还能全力支持，其他董事也能兼收并蓄，新一代董事将会在这个变化空前的时代，对董事会提高效率带来积极的影响。

作者

George Anderson (波士顿), **Tessa Bamford** (伦敦), **Julie Hembrook Daum** (纽约), **Rohit Kale** (孟买) and **Tobias Petri** (哥本哈根)

加快C级别 高管的 过渡

新任领导者如何克服 4大常见误区

对新领导者而言，晋升至C级别职位，意味着历经多年辛勤工作、创造出优秀业绩、专注于职业发展后终于取得了巨大的职业成就。对其所在的组织而言，甄选新领导者通常需要投入数月的时间，用来明确其职责范围、评估内外部候选人以及对最终候选人达成一致意见。担任关键职位的高管人员通常会对企业业绩造成极大的影响，因此，新任C级别高管既可能为公司创造巨大价值，也可能导致公司走向失败。

不过，虽然很多组织机构投入了大量时间和资源来培养未来的C级别高管，或进行候选人评估和筛选，但对其职位过渡却关注甚少。新任高管成败与否全靠自己。他们要么在就职初期不堪重负，要么不愿提出在别人看来“愚蠢的”问题，因此他们往往不会迫切了解如何定义职位



的成功,或是同事和团队对其有何看法。而且,随着最终人选的确定,CEO将转向其他工作,并假定新任领导者能够自行分析并解决所面临的挑战。这些想当然的做法无疑会带来失望。

研究表明,过渡规划欠佳会引发各种风险。例如,一项研究显示,新任高管履新18个月内的离职率达30%或更高。即便高管未离职,过渡期安排欠妥也有可能造成团队关系紧张、同事士气受挫、工作不能按期完成以及业绩欠佳等问题;人们看不到进展,也不确定新领导者在做什么。

C级别高管有责任向为公司整体运作提供支持的职能或业务部门阐明其愿景和战略愿景,并考虑如何传达愿景、赢得CEO的支持、让团队围绕愿景展开合作以及评估自身职责与同事之间的关联性。若无缜密细致的入职计划来推进这些工作,新领导者可能会在四大领域举步维艰。



偏离企业文化

文化契合度是新任领导者在过渡期内最常遇到的问题之一。他们可能会误解文化暗示，或者相信自己身负变革使命，因而低估同事和团队的意愿。事实上，大多数新任高管认为，他们尚未准备好在新的文化环境中取得成功。一项调查显示，65%的受访者认为新任高管受挫是因为文化契合度低。并非只有外聘高管才会面临文化契合度的挑战。内部提拔的高管对公司的整体文化可能更了解，却未必充分了解管理层文化与企业整体文化、或与其职能/业务部门的文化之间的差异程度。

入职计划应帮助新领导者了解其自身风格能否匹配公司文化，阐明其如何才能实现与团队和组织整体文化的优势互补，指出哪些行为有可能受到其他人的负面评价。比如，勇于冒险、灵活多变的高管加入习惯井然有序、谨慎小心的团队后，团队成员可能对其新理念表示赞赏，但对其缺乏规划感到失望。与此同时，新领导者可能对团队成员的专业能力表示赞赏，但对其谨小慎微、行事缓慢感到失望。

公司应帮助高管明确组织和团队的文化特征、阐明个人风格与它们之间的异同之处。我们与客户一起评估C级别高管的候选人时，会借助我们的文化框架将领导者风格与组织和团队文化进行对比。新任领导者可以在过渡期利用此类信息，来理解组织和团队文化的重要特性以及他人对自身风格的看法。通常，帮助新任高管了解文化的关键要素非常重要，因为这一举措会对其成败产生重大影响。

有些公司考虑地更加周到，例如，安排外聘导师或高级人力资源经理帮助新任领导者跨越文化雷区。导师还可搜集6-12个月内针对新任领导者的反馈信息和别人对其的看法——即在组织中的口碑，包括他人眼中的优点和“注意事项”。借助具体数据，新任领导者可对有碍其工作效率的行为或风格进行调整。

新任领导者检查单 文化

你的过渡计划应有助于你成为人类文化专家，即能够细心观察组织文化、管理层团队文化和你所领导的团队的文化。准备好一组文化问题，向你的同事和团队请教。与管理层团队的其他成员就文化展开对话，有助于你发展关系和建立信任。可以考虑以下问题：

- » 我们信奉什么价值观？
- » 其他人如何看待这种文化？
- » 我们做事的方式是什么？
- » 最成功的领导者具有什么特质？
- » 与公司其他团队相比，本团队的文化存在哪些异同之处？

缺少稳固的关系网及 在关键议题上缺乏影响力

当你沉浸在新官上任的喜悦中时，会误认为自己广受欢迎，人际关系也会水到渠成，其他人会邀你一起讨论与你职责相关的重大管理问题。但是，若不制定周密策略，与管理团队的同事以及其他相关方举行会谈和培养关系，新任领导者会发现自己的影响力远不及预期。即便是内部提拔的领导者也需要在这方面做功课；他们需要重建和调整各种人际关系，树立自己的可信度，成为值得信赖的同事。

晋升或受聘高管应主动与其新同事展开对话，对他们的问题和顾虑表现出兴趣和好奇，并通过各种方式主动与他人建立关系。对话的目的在于了解彼此的相同观点有哪些、领导者的哪些职责会与他人产生交集以及他人会在哪方面寻求支持。

除了培养各种关系之外，新任领导者需要在管理团队里发声，在重要业务议题上建立自己的意见领袖地位。一位我们曾合作过的营销高管表示，在讨论网络新风险和客户如何应对时，CEO及其他管理层成员并没有征求她的意见，她对此深感失望。由于刚刚上任，她尚无时间在管理团队讨论中“代表客户发声”。

CEO同样需要正式的过渡规划

CEO过渡的节奏和需求对企业来说至关重要,如果没有系统的安排,新任CEO可能很快就会陷入危机。事实上,根据调查,大多数新任CEO都缺乏正式的过渡规划。虽然CEO过渡规划在很多方面与其他C级别高管类似,但由于CEO本身的格局和特性又使得其规划有所不同。

制定战略。

上任伊始,你的新团队、客户、供应商和组织上下的员工都会对你建立第一印象,并观望你将如何在业务上施展拳脚。因此,在上任之前,你有必要清晰简洁、有条不紊地阐述主要的战略重心,让大家相信你是一位强有力的领导者。你对公司的整体愿景将是上任初期沟通对话的根本,也是对人员、流程和文化做出决策的依据。除此之外,外部评价同样重要。我们建议你与投资者,外部顾问和其他行业专家交流,听取他们对你所在公司和行业发展的看法,并探索可能的颠覆性因素。

评估并筹建团队。

与其他高管类似,在上任初期,你就需要为组建一支优秀、高效的团队打好基础。这包括评估每位团队成员的优势和成员间的活力,了解技能差距以及潜在的流程和结构需求。通过对个体领导者和团队活力的第三方评估,你可以进一步了解团队推进战略的能力,判断现有团队结构是否能做出敏捷决策。

整合组织。

对大多数组织而言,改变都并非易事。大家会想了解你究竟是什么样的领导者,你的上任对他们来说是“好”还是“坏”。所以在上任初期,你需要评估公司战略、价值观、文化,判断是否需要

作出相应调整。你可以与董事会、管理层、员工、客户和行业分析师沟通,收集他们对组织文化的意见;当组织需要进行变革时,考虑对组织进行文化诊断;你还可以与近期离职的一些员工交流,了解他们对公司有哪些不满。

与董事会取得一致。

你与董事会的关系是决定你是否能在CEO的岗位上取得成功的重要因素,但很多新任CEO却没能很快和董事会建立良好的联系。如果你是内部晋升的CEO,也许在上任之前,你已经和公司董事打过交道,但真正与董事会共事,履行上市公司董事会的受托责任(作出战略、薪酬、审计、合规、风控决策)完全是另一码事。你需要充分理解董事会表面或背后的动机。除了要为股东创造价值外,你还需要考虑股东的声誉及其所关注的优先事项。

构建与外部利益相关方的沟通方式。

CEO过渡初期是向核心客户、大型机构投资者、社会利益相关方、监管方和其他主要外部利益相关方介绍自己的重要阶段。要想踏出成功的第一步,你应该充分了解他们的问题和顾虑,通过正确的沟通建立起他们对你和你的领导力效力的信任,并系统性地给出相关反馈。



新任高管需要有意识地从企业角度看待业务，并在重要商业议题上培养公信力。比如，如果你是销售主管，便需要在消费者影响力方面建立公信力。我们认识的一些CEO会骄傲地说：“要是你来参加我的员工会议，你会分不清他们每个人分别负责哪块业务或职能部门，因为他们都想为企业创造价值。”新任高管要化身局外人，以新的视角来看待自身职位和公司业务，即便是内部提拔的高管也应做到这一点。新任领导者应了解与行业最佳和潜在颠覆者相比，其职能或业务部门存在哪些优缺点，这样才能在企业面临重要问题时做出重大贡献。

新任领导者检查单 个人公信力和人际关系



优先安排与同事的正式会谈。向同事提问，并表明你希望了解他们的职位以及如何更好地通力合作，包括你们的职责会在哪些地方出现交集，以及他们需要在哪些方面寻求合作与支持。在年中和年末与关键相关方一起跟进。

CEO和你的新同事也期望你参与职责范围之外的业务讨论和决策。可以考虑以下问题：

- ▶ 我期望在企业层面的哪些话题上被人视为意见领袖？
- ▶ 我领导的职能或业务部门应在企业中扮演什么角色？这种角色会怎样变化？

一个松散或不专注的团队

对新任领导者而言，一言一行皆非小事。新团队会关注你的一举一动：你所做或没做的决定；你在会议或邮件中的沟通方式；你聘用、提拔或解雇了哪些员工；你是否在员工餐厅用餐；甚至是在走廊与谁聊天。一位新任高管曾告诉我们，新团队中有人指责他“偏心”，因为他总是在去卫生间的途中，停下来与过道工位的几名同事聊天。坐在其他位置的同事就觉得他们的新上司不喜欢或不信任他们，因为他从未停下来与他们交谈。无论你是外部聘用还是内部晋升，这些都是不容忽视的小信号。领导者若想办事高效，必须要非常谨慎，对自己可能释放的信号加以反思。

过渡误区：

内部晋升和外聘高管过渡之对比

内部晋升

外部聘请

文化挑战

- › 以为自己了解组织文化,就等于了解领导团队的文化
- › 未能明确你的职能或业务部门所需的文化

- › 误解文化含义或低估同事和团队的变革意愿

人际关系挑战

- › 重建人际关系,成为值得信赖的同事
- › 确立自己在相关业务问题上的意见领袖地位,并发表值得信赖的观点

- › 过度依赖自身声誉与新同事开启对话,而不是努力去建立人际关系
- › 弄清楚谁在同事间有重大影响

团队挑战

- › 一举一动皆在众人注视之下
- › 基于过往的经历,对团队某些成员有先入之见
- › 低估与前同事关系变化的程度

- › 人们基于你过往的经历对你做出判断
- › 缺乏对团队的了解,不能停留在面试时留下的印象

个人挑战

- › 低估C级别高管所面临的日益复杂的问题以及成功所需的要素
- › 忘记了从发展计划中学到的经验教训,而正是发展计划帮你获得该职位

- › 以为你已声名远扬
- › 以为新起点就意味着过去的挑战已成为历史
- › 未就“组织中的口碑”寻求反馈



新任C级别高管还需要充分了解团队的实力以及他们实现公司重点战略的能力。新上任的高管往往会对接管团队有一些先入为主的偏见，有的来自在团队任职时的经验，有的则在面试中产生。对团队整体能力和团队成员有看法不是件坏事，但新领导应予以客观评估并验证自己的看法。例如，在任职第一个月，你应该抽出时间会见每一位直属下级，通过一套标准的诊断方法了解他们的能力，考量他们的风格与你想要打造文化的匹配度，进一步熟悉他们每一个人。

最后，新领导者需要思考如何更好地凝聚团队。被提拔到公司高层的领导者应该认识到，你与团队其他成员的关系将发生改变。以前的同事可能对你不再那么坦率。同时，你也必须做好角色上的转换——从执行者转变为领导者：率领团队，明确哪些任务需优先处理，并梳理当前面临的挑战。如果新任领导者不能认清这种变化，或不能阐明对团队的期望，就难免会产生误解和困惑。作为他们过渡计划的一部分，新领导者应就个人和团队目标以及如何沟通和达成业绩，与直属下级进行坦诚沟通。

举办正式的新任高管协同会是另一种帮助团队迅速稳定根基的有效方法。会议通常由外部人员主持，该高管的团队成会在会上有机会提出任何问题，包括高管的领导风格、沟通偏好、禁忌等等。这是团队全面了解新上司的机会，也在团队建设的初期，帮助高管树立了坦诚、负责的形象。如果能为新高管提供“管理手册”，会议甚至还能帮助团队规避重大误解。

新任领导者检查单 打造专属团队



打造并团结一个强大的团队对你的成功至关重要。领导力需要团队协作；当今业务发展迅速、性质复杂，仅凭个人之力是无法成功的，即便尽力一试，恐怕也无法坚持太久。在你的过渡计划中，应确保对团队成员的能力进行评估，以便推进实施所制定的策略，此外还要分析团队文化和活力。你的团队成员希望了解你的领导风格和优先事项，所以面对直属下级时，请牢记以下问题：

- » 我的管理理念是什么？
- » 我想让团队优先专注于哪两三件事？
- » 我想参与哪些决策和议题以及何时参与？
- » 我们对整个团队和每位成员强项的第一印象是什么？
- » 我的个人偏好会产生什么样的影响？

发展缺陷和自我认识不足

晋升/被聘用为C级别高管的潜台词是：你非常优秀！能从众多内外部的候选人中脱颖而出，这的确是对你出色业绩的认可。也正是出于这个原因，很多高管误以为这种认可等同于鼓励他们继续做与以前一样的工作。


但过去一直限制你职业发展的弱点或偏向——比如过于亲力亲为——却有可能让你在平台更大、节奏更快、工作更复杂的职位上不堪重负。对C级别高管而言，发展问题就显得尤为迫切。例如，领导者不为团队设定方向，而是通过高强度的个人工作和充足的干劲来弥补团队缺陷，这样下去，就有可能为混乱埋下祸根，导致团队成员不知何事优先、何为优秀。在原来岗位适用的特质在新岗位未必奏效。过去激进的风格会助你取得成就，但现在则可能会导致你与管理层的同事发生冲突。

更具挑战的是，这个级别的高管往往缺乏持续的培训，不能不断拓展自己的能力。为了能成为一名高管，你可能曾有过一套拓展计划，但上任之后，就无暇制定正式的拓展计划了。更糟的是，你越是资深，得到他人反馈的可能性就越少。

新任领导者检查单 自我认知和个人发展

回顾你评估或聘用过程中获得的反馈，包括360度面谈和背景调查结果，能够帮助你注意有待改进的地方，例如，有待开发的一项能力或知识储备，以及是否需要改变以往的领导风格、“注意事项”或偏见等。记录自己在前100天的想法、反应和情绪，并寻求反馈。可以考虑以下问题：

- 我需要改变以往职位上的哪些做法才能提高效率？
- 我的风格如何与管理层，我自己的团队以及更广泛的文化风格相匹配？
- 我的行为如何通过意想不到的方式影响他人？
- 这种情况的潜在影响是什么？



过渡计划因人而异,你应在组织和团队的大背景下考虑个人风格、潜在盲点和发展需求。有时原本突兀的个人风格在新环境下反而如鱼得水,比如在注重规避冲突的文化氛围中被认为讲话太过直接的人,在崇尚直接反馈和踊跃进行思想交流的文化中就可以畅所欲言。当然,新环境也有可能带来挑战,比如从大公司跳至创业公司的高管必须认识到他们在大公司形成的习惯和期望会影响别人对他们的看法。他们必须有意识地让自己更“接地气”,注意自己的着装和沟通方式,改变一些旧习惯,例如让人看到他们也经常在餐厅就餐等。

结论

公司为发掘和培养高管投入了大量的资金和精力,但由于对过渡期重视不够,这些投资可能经常会付诸东流。新高管需要把握过渡期的节奏,并且以严谨、系统的方法予以应对,这样才能快速适应,更快更高效地开展工作。

新高管上任之初,工作节奏快,工作要求多,可能会因此感到不堪重负,即便对那些此前担任过该职位的人来说亦是如此。新高管不得不处理大量信息,并从中学习,为与同事及其他相关方建立良好的关系打基础,在重大业务议题上树立公信力,确立本业务或职能部门的工作重点,打造一支高效的团队。深思熟虑、架构完善的过渡计划将明确新任高管需要处理的特定领域,以及确认他们所需的支持,这有助于加速他们的过渡进程,并为他们取得长期成功做好准备。

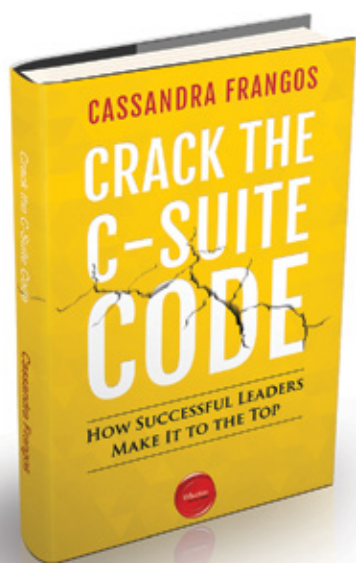
作者

Cathy Anterasian (硅谷), **Michael Milad** (芝加哥),
Stephen Patscot (芝加哥), **Kaare Sand** (哥本哈根) 以及
Joel von Ranson (纽约)

向C级别职位晋升的 四条途径

最适合你的是哪条？

我们在工作中最常听到的一个问题就是：如何才能成为一名C级别高管？有抱负的高级领导者想知道，需要具备怎样的领导力、技术能力、经验和资质才能进入第一梯队。他们想要知道，某一个特定的事件会成为自己的助推器还是绊脚石。他们不知道要登上金字塔尖自己是该离开现在的公司，还是该继续留在这里。



当然，大多数时候我们的回答都是：因人而异。条条大路通罗马，但具体到哪条路最适合，还要结合每个人的经验、承担风险的意愿、人脉网络、追随力等多方面因素来判断。

我们开展了大量的研究，包括采访数十位C级别高管并对来自不同行业的350位高潜力领导进行调研，总结出了通向C级别职位的四条主要途径，以及成功晋升所需具备的特质。

想成为C级别高管，就要考虑走哪条路最有登顶的可能。因此，需要分析不同路径与你的经验、领导力风格和思维之间的匹配度；评估每条路径的风险和回报；考虑哪些职业选择可能会加大或削弱你成功的机会。

终身制管理者。

要进入最高管理层，最常见的方式就是对长期任职的管理者进行内部提拔。举例而言，根据美国的数据，大多数CEO和其他C级别高管都是从内部提拔上来的，这一比例占S&P 500企业新任CEO的69%¹，财富500强CFO的69%²，财富500强法务总顾问的51%³，财富500强首席信息官的54%⁴，美国百家知名品牌CMO的61%⁵。终身制管理者是指在公司就职15年以上，通过积累经验和知识，一步步走向级别和要求更高的职位。要成功走完这条路，就必须根据公司业务的发展不断地调整自己，要具备足够的耐心，并以开放的态度迎接新的机遇。

越级管理者。

越级管理者是指在企业内部连跳两级或两级以上，成功超越预期人选，直接进入最高层。在这样的情况下，赌的是潜力，而最终当选的也往往是有能力理解和利用新的商业模式，能够适应变革和转型的人。这是最难的一条路，因为无法提前规划。但你可以做好准备，站在战略高度上管理自己的经验、声誉、人脉，密切关注不断变化的商业需求，牢牢把握住随时可能出现的越级晋升机会。

自由经理人。

外聘是第二条路，分为直接聘请C级别高管和先当“二把手”，再升至C级别两种情况。企业从别的公司挖走高管，往往是为了带动自身变革或迫于激进投资者的压力。当企业面临战略转型或现有高管的经验能力无法满足企业在某一特定时间点的需求时，可以选择这条路。自由经理人需要不断进行自我审视，判断出跳槽的最佳时机。你要证明自己值得企业去承担外聘的风险，就必须具备最重要的能力和完美的履历——有策略地塑造自己的能力、经验和“品牌”。

创业者。

创业者可以主动创造机会，拿捏自己晋升C级别高管的时机。选择这条路，就意味着要放弃高薪、自主创业，因此很可能会有经济上的损失。而且，创业企业要真正实现经济上的正常运行，需要的时间往往比预期更长。要走好“创业者”这条路，你必须培养自己的营销和沟通技巧、抗压能力、对不确定性的容忍度，并建立强大的人脉网。因为一旦迈出这一步，你就不会再像以前一样得到公司体制下的任何支持。

就算这几条路都不适合你，也仍是有希望的。从咨询顾问到并购，还有许多非常规的复合路径可以帮你通往金字塔尖。

市场对C级别高管的需求还在不断增加。CEO及其团队所面临的市场之复杂、风险之大、变化速度之快，都超过了以往任何一个时期。要带领企业冲出重围，C级别高管必须找到一条正确的航道，建立起强大的领导力和经验，充分利用自己的独特优势、思维和领导风格。

作者

Cassandra Frangos (波士顿)

本文节选自Cassandra Frangos (波士顿) 所著的《破解晋升高层密码：卓越领导者如何登上成功之巅》一书。该书已于2018年3月由沃顿数字出版社出版。除采访外，本书还提到了Cassandra于2015年任职思科全球高管人才总裁时，带领思科顺利完成CEO过渡的经历。

- 1 2017年CEO过渡。史宾沙，2018年2月。
- 2 财富500强CFO档案——今天与未来。史宾沙，2017年6月。
- 3 你有继任者吗？许多法务总顾问认为自己有内部继任者，但得到CEO和董事会的同意了吗？史宾沙，2018年3月。
- 4 2018年CIO状况。对一个迅速变化的职位开展的三年研究。史宾沙，2018年2月。
- 5 首席营销官的平均任期延长至44个月。史宾沙，2018年3月。

董事会迈入新
时代,文化
成为

制胜法宝



健康的董事会文化是提升董事会表现的重要推动力——这一观点已得到越来越广泛的认同。与董事会治理的其他方面（如，董事会结构、风险、继任、战略规划或财务报告等）不同，董事会文化尚无明确的定义，仍是较为陌生的概念。

当被问及自身文化时，董事会往往会用“共同管理”、“共同参与”一类的词语笼统概括。这些说法固然没错，但适用的对象太广，根本不足以表明一个董事会与其他董事会之间的区别，也不能帮助董事会了解文化对自身整体表现的作用。由于利益相关方加大了对董事会表现的监督力度，且董事会越来越多元化，因此，董事会文化成了许多董事会的最紧要议题。

过去几年，股东激进之风盛行。全世界的投资者都非常活跃并频繁发声，希望深度参与自己所投公司的运作，利用自身影响力来提升公司的治理水平，并要求董事会接受对自身战略、表现、结构、CEO薪酬等的一系列问责。

对于董事会应如何行事，董事们比以往任何时候都更缺乏心照不宣的默契，因此更需要界定和管理董事会文化。

在部分地区，迫于投资者压力，董事会的多元化程度不断提高。研究表明，多元化程度越高，董事会表现越出色。因此，众多投资者要求董事会提高多元性，尤其是性别多元性。与此同时，董事会也认识到了参考不同视角的重要性，开始加入来自其他国家和行业的董事，或从性别、种族、年龄等方面加大董事会结构的多元性。

虽然纳入新鲜视角可以帮董事会加快议事进程和改善结果，但多元性也会使得观点及背景不同的董事之间产生误解和矛盾。过去，董事会的构成较为单一，董事们对于彼此工作和互动的方式有着一种心照不宣的默契。他们有相同的假设，加之类似的经历，因此能够有效地达成决策。

而如今，对于董事会的工作方式，董事们比以往任何时候都更缺乏默契，因此更需要通过界定和管理董事会文化，促使成员间开展更有建设性的交流。同样，无论董事会想成为活力型、绩效型还是股东中心型，都必须找到适合自己的文化。

对于董事会应如何行事，董事们比以往任何时候都更缺乏心照不宣的默契，因此更需要界定和管理董事会文化。

董事会文化主要侧重以下四种风格： 求知型、果断型、合作型、纪律型。

何为董事会文化？

所谓董事会文化，是通过一些不成文的规则来指导董事间的互动和决策，包括思维方式、潜在的主观意识、集体规范、信仰、价值观、记录文件（如董事会日程）等。其可能影响成员议事的风格、参与水平和互信程度以及董事会的决策方式。董事会文化也会受到主席及/或CEO的风格影响。此外，董事会文化还可能因地而异。举例而言，一些国家或地区更推崇“直接”，但在其他文化中，却更喜欢“圆滑”。除非出现并购、加入新的激进派董事等情况，否则只要董事会构成没有大的变动，随着董事会定期碰面，文化就会慢慢发展和形成。

我们开发了一个模型来诊断和理解董事会文化，并通过大量研究，确定了文化的两个维度：对人的态度（个人和集体）以及对变化的态度（灵活和稳定）。这两个维度也可以用来评估企业和团队文化。事实上，全面研究企业文化和表现后不难发现，如果企业拥有自己的文化评价体系和管理工具，就可以确定并创造最适合自己的文化，从而带来最佳的业绩表现。而这些原则中，有不少也同样适用于董事会。

在实际工作中，我们可能会发现董事会有各种不用风格和状态。但根据我们的经验，董事会文化主要侧重以下四种风格：

- **求知型**：强调交流沟通，探索不同方案。
- **果断型**：强调可以衡量的结果，以此制定有针对性的议程和结果导向性决策
- **合作型**：强调统一意见，放大格局。
- **纪律型**：强调一致性和风险管理，最看重规划和遵守章程。

客观的说，没有哪一种风格更好或更差。董事会文化应与经营策略、大的商业环境相一致，并确保董事会与管理层的有效配合。举例而言，在瞬息万变的行业中，企业需要经常调整战略，这就需要集思广益、灵活应变的董事会文化，能允许董事对设想提出质疑，并鼓励沟通和交流。若以风险管控为第一要务，那么董事会就应该严格监督自身的表现和结果，遵守制定的章程，以确保信息披露的准确性。



如何改变董事会文化： 需要考虑的四个问题

董事会文化是提升董事会表现的重要因素。在每年董事会自评时，都可以评估董事会文化及其与经营战略的匹配程度。利用约定的框架和词汇（比如史宾沙开发的文化框架），董事会可以在判断现有文化的基础上，进一步确定目标文化。若董事会表现不理想、有新的CEO加入、自身架构或公司经营策略发生变动，便可能想要调整现有文化。举例而言，当危机或拐点出现时，董事会可能需要更果断，更以结果为导向。在战略转型时，当企业需要寻找新的市场、新的产品、新的并购或创新投资对象时，董事会就需要集思广益，灵活应变。

一旦董事会确定了目标文化，董事们就可以通过以下问题，促成董事会文化的转变：

董事会里有合适人选吗？

董事会在聘用新董事时，总会考虑诸多因素。事实上，若以发展文化为目的，董事会不妨从一个新的角度考察：他是否能够有效地带领董事会向目标文化靠近？举例而言，若董事会想要发展为更果断的结果导向型风格，新继任的董事就必须直截了当、一丝不苟，这可能是CFO必备的素质。相反，如果董事会希望自己有更强的求知欲和适应力，那就需要一个具有创业或创新精神的人。

我们在讨论和部署工作时，有没有抓住关键问题和活动？

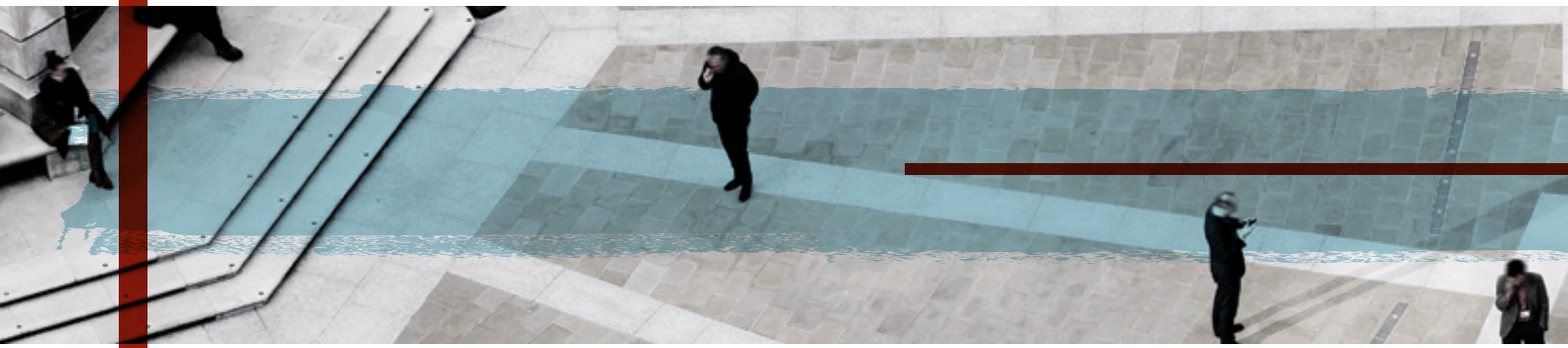
董事会可以通过对自身及下属委员会的工作部署和议程设置来强化工作重点，支持自己想要营造的文化。举例而言，若董事会强调合作并希望广泛听取所有成员的意见，那么开会时就一定要按照顺序，请每个人都表达自己的观点。

是否由董事会和委员会的领导来塑造理想的文化？

在董事会文化转变的过程中，董事会主席起到了非常重要的作用。主席（或首席独立董事）可将最需要董事会关注且最耗费精力的问题提到议程的前面，将不太重要的事项延后。若董事会希望广泛听取意见，那么主席就可以缩短运营汇报的时长，留出时间来探讨各种不同的战略方案。若董事会的目标是加强纪律，那么主席就可以引导大家对董事会材料进行修改，并强化议题结构。

董事会主席（或首席独立董事）及下属委员会主席也可以通过塑造理想文化来影响文化。在需要转变文化时，董事会领导可以将讨论内容引向不同方向，适时鼓励或打断讨论。此外，还可以开展会前活动，比如建立董事会前的董事提问机制等。





作为董事, 我们是否考虑过自己是如何推动董事会文化的?

由于董事们越来越熟悉自己的文化语言, 也能更好地察觉自己对目标文化的达成究竟起到了怎样的推动抑或阻碍作用, 他们可以相互提醒有哪些地方需要改变。只需要注意董事们的习惯和主观意识, 就可以帮助董事会调整自己的行为。董事会可以根据需要, 组织辅导、集体培训或单独培训, 来探讨决策、建立信任或沟通方式等问题。董事会可以通过每年的自评来了解自己与目标文化之间的差距。

就个体而言, 董事们也可以审视自己的行为是否有助于推动文化的转变。若董事会过于强调平权或合作, 那么董事们就要思考, 是否真的有必要在每一个问题上都发表意见。如果董事会希望集思广益, 那么董事们就应畅所欲言。

若董事会表现不理想、有新的CEO加入、自身架构或公司经营策略发生变动, 便可能想要调整现有文化。

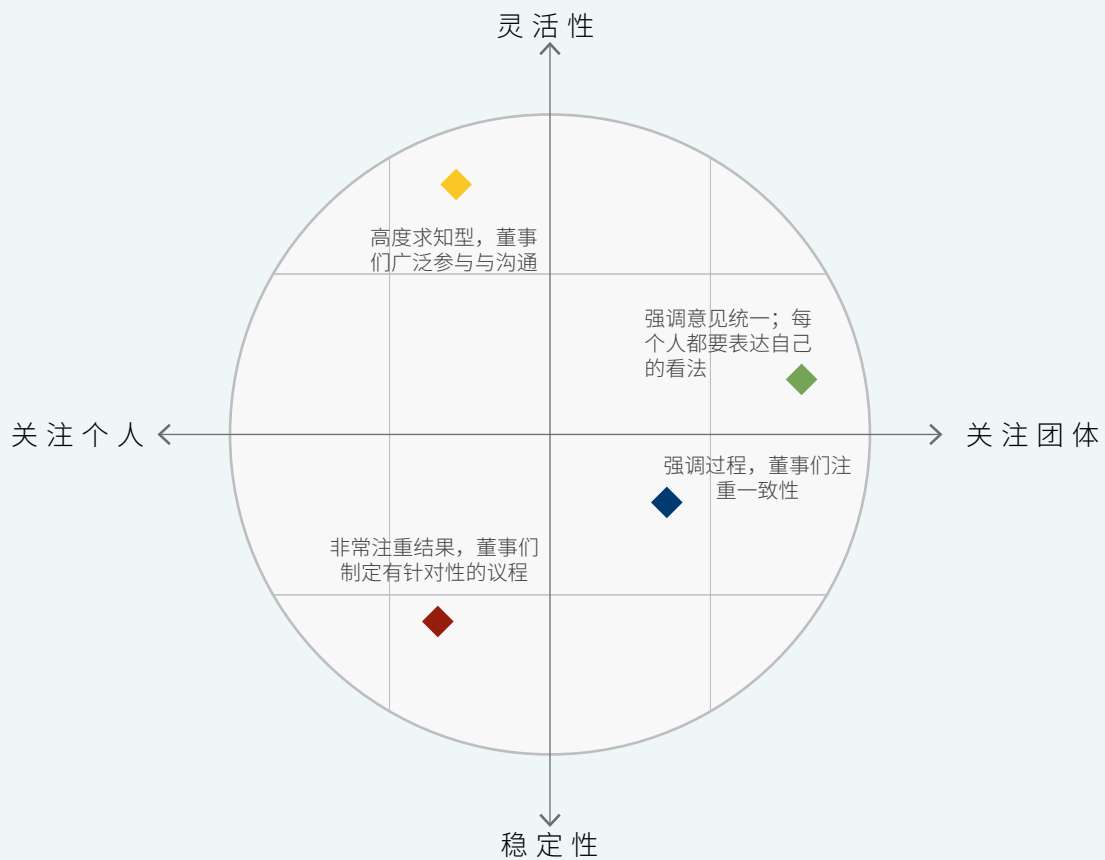
作者

George Anderson (波士顿), **Enzo De Angelis** (罗马) and **Michael Vad** (哥本哈根)



开始了解你的董事会文化

弄清自己的文化后，董事会就可以评估文化对董事会的表现起到了怎样的作用，以及现有文化中是否有需要改进之处。一旦形成统一的文化语言，并了解大家偏好的风格后，董事会成员便可以理解并适应各自的喜好，更好地做出决策，确定新董事人选与董事会文化的匹配度。为了大概说明基于我们的模型所得出的各种董事会文化，我们将其中几种类型绘制如下：



人才评估出现偏差的三大原因

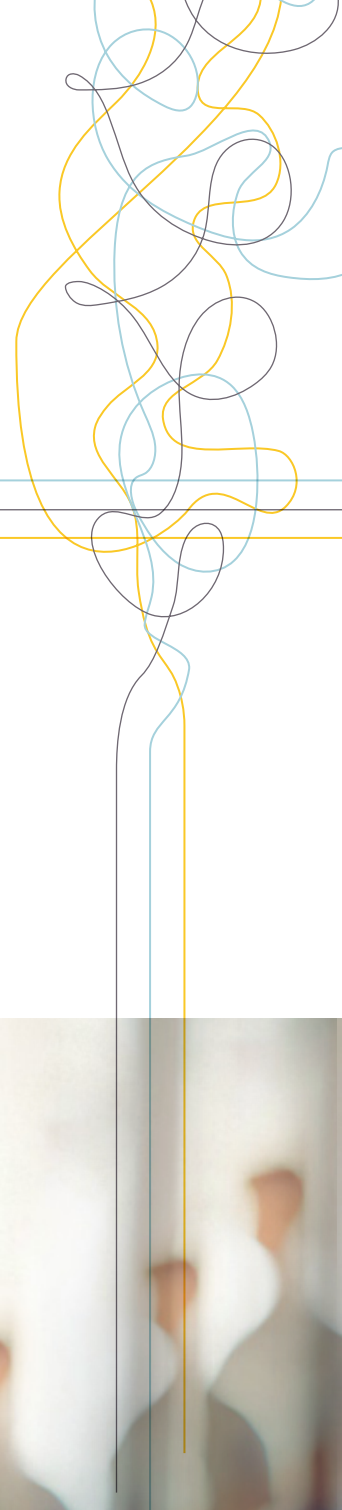
(以及正确的评估方法)

几年前，某首席执行官在改造销售部门时不按常理出牌，采取了一项大胆的举措：他聘请了一名滑雪冠军来担任销售负责人。这个人几乎没有销售经验，但这位首席执行官坚信销售是可以学习的。他认为，最重要的是，如果一个人敢于以每小时80英里的速度冲下高山，他一定也有勇气和自信向陌生人进行销售。这项实验显然以失败告终，这位销售负责人在短短几个月内就离职了。

这位首席执行官决策时把重点放在某项狭隘的能力上（在这个案例里，即一颗勇敢的心），并将这种技能应用于更广泛的背景下，这就是缺乏严谨评估的缺陷之一。而现在，变革速度日益加快，而且潜在的技术颠覆不断涌现，所以在进行重要领导力决策时——无论是高管甄选、领导力发展还是继任计划——出错的成本史无前例之高。尽管存在这些风险，仍有许多公司低估了可靠评估的重要性。一套缜密的评估除了可以提供对决策模型的洞察之外，还可以确保优秀的内部人才不会被忽视，并且有助于为新就任的内部或外部高管提供最佳的入职支持。

进行招聘时，由于需要寻找高管的过往业绩（即之前展现出来的绩效“标记”或契合度）与其在环境的未来表现之间的相关性，因此招聘评估具有根本的挑战性，很难选择正确的变量来进行评估。而招聘者内心往往存在为某个特定职位找到“完美”人选的期望，这使得招聘评估难上加难，可能导致无法对个人差距和固有风险进行客观评估。





领导者在设法做出高层领导决策时可以采用很多方法,其有效性千差万别。史宾沙每年开展数万次高管评估,并与客户合作,帮助客户从富有洞察力的评估中获益。在与自主进行评估的公司进行合作时,我们发现了致使评估不尽人意的三个主要方面或原因:

- » 忽视职位背景的重要性,未能界定成功所需的具体能力和风格。
- » 受制于无意识的偏见,主观想法(或“直觉”)胜过客观标准。
- » 依赖于有缺陷的标准,例如过于看重以往经验或将公司业绩等同于个人业绩。





未考虑职位背景

在评估领导者在特定职位上取得成功的潜力时，职位背景是一项关键考量因素，因为领导者在某一个职位上取得成功的因素不一定会转化到另一个职位上。商业环境、战略、组织文化、利益相关者的需求和期望以及情况的复杂程度等都会影响到相关的领导能力、专业知识和领导风格。

在甄选最终或短名单候选人时，理解该职位的背景尤为重要。我们曾见过有一些公司过度强调雇用“理想”的领导者，而不是根据特定情况寻求更切合实际的候选人。追求完美人选可能会产生广泛的后果，当雇佣员工的技能组合与目标职位之间出现不可避免的差距时，寻求满足所有条件的人选的公司可能会措手不及。明确的背景加上可靠客观的评估流程将有助于切实地确定候选人的优势和局限，从而制定适当的风险管理和入职策略。

即使在考虑候选人的具体特质时，职位背景也很重要：例如，组织通常想要一个“高度协作”的领导者，但没有充分明确对于特定职位而言协作的定义是什么，或者该职位上的人可能会面临哪些与协作有关的问题。在一个职位上，协作可能意味着与一个紧密团队中的同事和睦相处，但在另一个职位上，协作可能是指促进以前从未协作过的一群人相互协作。

即使是最成功的高管也会不可避免地存在个人能力和知识方面的潜在差距，而彻底了解职位背景还有助于对这种潜在差距进行切合实际的评估，进而可以通过入职培训或发展计划加以解决。



陷入无意识的偏见

研究表明,人们倾向于相信与其有共同点的人——例如,上过同一所大学、喜爱同样的体育运动或者拥有类似的职业道路。这种倾向促使我们不自觉地认为那些拥有相似背景的人具备一些正面品质,甚至设想他们具有某些实际上其可能具有或可能不具有的能力。

其他形式的无意识偏见,例如基于风格、性别、国籍或语言流利程度的假设,可能导致我们认为某人具有某些正面或负面的品质,但这其实并不是其真实能力或风格。相反,人们可能会把这些偏见或假设描述为一种印象或“直觉”。

无意识的偏见可能因文化而异。美国人更偏好性格外向的人——人们的假设是外向的人更积极参与并具有更大的激励能力,与此同时,相对内敛的人可能被视为能量较低,人际交往能力也更弱。但在其他国家,如德国或日本,情况正好相反,内敛的风格可能会被视为忠诚、认真或可靠,并可能反映出参与度更深的领导风格,而外向的人可能被视为自负或太具侵略性。

尽管将候选人的个性和背景纳入“全局”进行考量是没错,但如果将这些因素视为文化适合度或特定能力的证据,那就有问题了。事实上,研究发现,只有10%的工作业绩可以归因于个性,即使在较低级别的职位上也是如此。

使用有缺陷的标准

一个人在某个职位或某家公司工作的时间“太长”,还是“不够长”?一个人拥有在顶级投行或咨询公司的工作经验是否意味着其具有强大的分析或战略能力并且可以将其转化到高管职位上,或者是否意味着其很可能在运营类职位上发挥平平?将某个人的经历、学术成就、以往公司的工作或职业选择等特定事实当作特定能力或领导特质的指标,这是另一个评估时常见的陷阱。

在某家公司工作时间过长或不够长可能会被视为某些特质的指标,如韧性、忠诚或适应能力等。同样,将个人表现与公司绩效等同起来,可能会使组织认为,从一个非常成功的企业走出来的人将会是一个表现优异的领导者(即使公司业绩更多地与外部环境相关,比如强劲的商品价格,而不是领导能力)。而富有才能的人可能会因为曾在业绩不佳或丑闻缠身的公司工作过而遭到忽视。另一个潜在缺陷是过度重视技术专业知识,而忽视了对个人领导能力和特质的深入调查。

正确方法:如何进行有效评估

那么,组织要如何避免这些错误并提高做出重要高层领导决策的能力?评估的正确方法是开展一套缜密的评估流程,从中获得关于某个候选人的评价,包括个人的潜力、优势、与职位要求间的差距以及与个人整体特质相关的风险等。有效的评估要做到以下几点:

» **首先要对职位及其组织背景进行详尽的定义。**

听取多位利益相关者的意见后,评估过程的第一步是明确阐述与职位相关的目标、情况和挑战。一直有研究表明,高管业绩在很大程度上取决于个人的能力、领导风格和专业知识与职位的特性和组织情况之间的匹配度。

» **根据特定组织背景中与职位明确相关的各项能力,衡量候选人的胜任情况。**

如果不能严格按照职位的具体要求来制定评估标准,就会出现不自觉的偏见和带有缺陷的标准。有效的评估可以对领导者的一系列客观领导能力进行评分,因此可以在个体之间或个体与职位要求之间进行直接比较。另外一点很重要,即,要客观评估领导者的性格和个人风格,以判断其与组织文化之间的契合度,这是领导力过渡时期的一个关键因素。

» **确定个体应对新情况的变革潜力和适应能力。**

领导者现有的知识和关系在应对新挑战或在组织中晋升时,能够发挥的作用有限。在不断变化的环境中,评估还应该考察个人在发展新才能、克服发展差距和适应业务变革需求方面的能力。

» **通过多种来源或工具获取观察结果和数据点。**

研究表明,采用一种评估方法是远远不够的。为了获得关于某位高管的潜力和能力的全面、准确的评估结果,并防止任何一种能力或专业领域知识在结果中占据主导地位,评估中应该结合多种方法,包括基于经验的面试、人际风格调查问卷、实际案例展示、360度背景调查等。事实上,无意识偏见的影响可能非常强大,所以有些组织会让两个人一起面试候选人,这样团队就可以互相印证彼此的印象,确保观察结果的客观性。

» **对于某位有望任命的候选人相关的风险和差距进行诚实且切合实际的评估,并予以清晰阐述。**

根据职位背景对个体进行全面评估,能够突出其在知识或能力方面的差距,为制定切实可行的发展计划和/或入职计划奠定基础。



结论

不科学的评估方法会呈现不完整甚至是不准确的候选人结果,从而更加难以作为关键职位选择最佳人选或帮助其在岗位上取得成功。但如果由经验丰富的评估人员进行更严格的评估,则可以利用经验,分析职位和文化背景,从而更深入地了解候选人的能力,并且减少可能存在的无意识偏见。文化契合度是评估的一项关键因素,因此应该使用客观标准进行评估,而不是依赖于“直觉”等无形的因素。评估结果最重要的意义在于,可以根据个体的优势和差距,确定其在特定职位上的潜力,并了解如何在该特定背景下最大程度地优化个体潜力或管理风险。通过彻底评估职位和候选人,并了解候选人的个人需求和潜在盲点,公司可以找到能够带领组织做强做大的领导者。

作者

Stephen Kelner (波士顿), **Filomena Leonardi** (纽约),
Laura Menezes (圣保罗) and **Nicolas von Rosty** (慕尼黑)

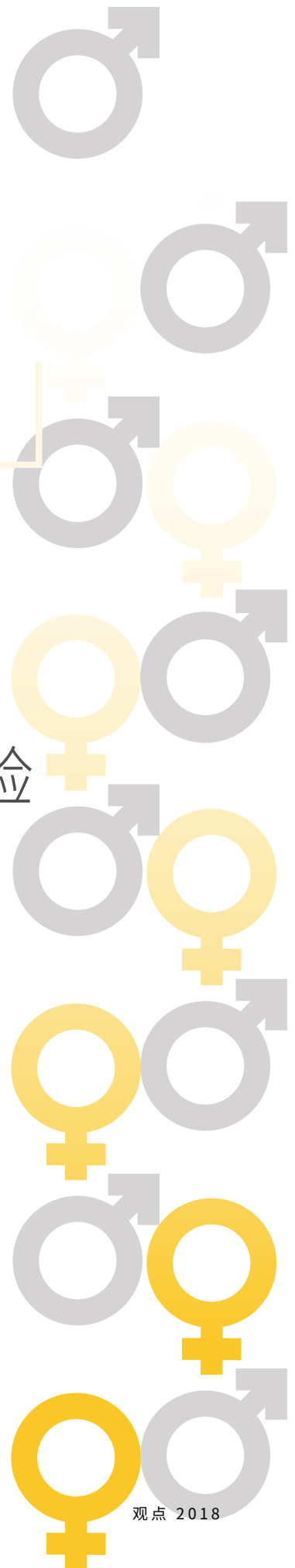


解决女性 日渐「消失」 的问题

借鉴重视多元化的企业经验

直以来，性别多元化都是一个热点话题：女性CEO的聘用和辞退、女性董事和高管数量再创新高、提升女性领导力的新举措等新闻报道屡见不鲜。

在过去一年，贝莱德和道富环球投资等资产管理公司在企业治理领域制造了不少新闻。他们宣称如果公司董事会的性别组成不够多元化，他们就将投出反对票。埃森哲和必和必拓等背景迥然不同的企业也纷纷表示，将在2025年前实现雇员的性别平衡。随着英国“30%俱乐部”（30% Club）的推出以及澳大利亚“男性改革捍卫者”（Male Champions of Change）的成立，美国各界商业领袖也宣布组建“性别平等企业典范联盟”（Paradigm for Parity），该组织致力于实现公司各级领导层的性别平等，并为增加女性领导者提供路线图。



一份又一份的调研表明,在多数组织中,各级别女性“消失”的数量正在增加。

这些组织在宣布此类举措时指向了一个事实:即性别多元对提高生产力和财务业绩具有重要意义。麦肯锡的研究表明,相对于所在行业的平均水平,在性别多元化程度较高的企业取得财务收益的概率会提高15%。¹贝莱德指出,多元的董事会“能够做出更明智的决策”,因此公司才决定推动董事会提高性别多元性。必和必拓在宣布雇员平等举措时表示,多元化的团队有助于降低事故率、提高参与率、更有效地实施工作计划和实现生产目标。与此同时,根据麻省理工斯隆管理学院的研究,团队中的女性成员越多,则团队表现越出色,集体智慧越高。²

然而,尽管存在上述举措,在许多国家女性大量步入职场也已有数十年的历史,但是女性领导力在各地的发展情况却大不相同。

挪威在企业女性董事占比方面遥遥领先,在奥斯陆证券交易所的上市企业中,45%的董事为女性。尽管提高女性董事比例的倡议是由政府率先提出的,但大部分企业似乎已经走向良性循环——当前比例早已超过法律规定。不过,全球其他地区则呈现出另一番景象。史宾沙追踪调查了超过20个亚洲、欧洲、拉丁美洲和北美洲国家的企业架构和治理趋势后发现,仅有5个国家的女性董事占比超过30%。

领导团队中的女性数量也并未呈现大幅增长。致同会计师事务所针对36个经济体的5,500家企业进行的一项调研³发现:全球仅25%的高管为女性,这一占比2016年提高了1%,且在13年间仅提高了6个百分点。此外,在全球范围内,缺少女性高管的企业占比从2016年的33%增加至2017年的34%。调研还显示,在公司最高管理层中,女性数量少之又少,仅12%的CEO和19%的CFO为女性。尽管人力资源总监中有23%为女性,但全球COO、CMO、财务总监和销售总监中的女性占比均不到10%。

一份又一份的调研表明,在多数组织中,各级别女性“消失”的数量正在增加。公益组织LeanIn.Org和麦肯锡公司⁴针对美国132家公司的调研印证了这一现象——每100名女性晋升为经理的同时,就有130名男性得到晋升。女性升至高级副总裁级别后,仅占据20%的直线管理职位,而直线管理人员往往是成为C级别别高管的后备军。

我们在工作中发现,对于提升女性领导力存在许多不同的态度。有些公司不予重视,有些则建立起健全的项目,力求在职业生涯的每一阶段实现性别平等,推动更多女性担任高管职位。我们在与积极推动多元化的企业领导合作和交流后发现,最有效的做法如下:

1 《多元化至关重要》,麦肯锡公司,2015年2月。

2 Anita Woolley, Thomas W. Malone和Christopher F. Chabris。“为什么有些团队更聪明?”《纽约时报》,2015年1月18日。

3 《商界女性:关于风险和报酬的新观点》,致同会计师事务所,2017年3月。

4 《2016年职场女性报告》,LeanIn.Org和麦肯锡公司,2016年9月。

“我认为每件事都不是无缘无故发生的，你必须有意愿做出改变……”

公司高层强调性别多元的重要性

事实证明，提升多样性需要CEO、高管、包括所有男性领导提供明确且一致的支持。

「高层的态度太重要了。」埃森哲首席领导力和人力资源官 Ellyn Shook 表示。埃森哲推出了女性高管领导力项目，旨在帮助女性胜任P&L领导职位，并安排支持者帮助她们实现职业发展。公司CEO Pierre Nanterme 正是三名支持者之一，Shook谈到，“Pierre公开支持多样性。董事会也积极推动多样性，我们在每次董事会上都要报告公司在多样性方面取得的进展。我们之所以这么做不仅仅因为这是正确的事，还因为我们知道多样性将帮助我们成为更明智、更具创新性的组织，而为客户提供创新方案正是我们的业务核心。如果缺乏多样性，我们将无法有效实施我们的战略。”

通用汽车公司城市出行和 Maven 品牌副总裁 Julia Steyn 表示，通用汽车公司 CEO Mary Barra 曾召集公司女性高管，要求她们思考如何鼓励女性培养更多的女性人才。Steyn指出，“我认为每件事都不是无缘无故发生的，你必须有意愿做出改变。我们的高管团队和之前的领导团队都想要改变公司的多元化和行为。Mary 对此非常积极，她不仅从上而下地推动改变，而且带动公司的每个人都参与其中，这一点非常重要。”

增加几率：如何提高女性候选人数量？

在向外寻找人才时（无论是与寻聘公司合作或直接监督寻聘工作），企业应采用的寻聘方法应能够吸引多元人才、且不会在无意间排除女性。具体建议如下：

- ▶ 在描述和介绍职位或演讲材料中使用性别中性的语言。
- ▶ 在客户和寻聘团队中纳入女性成员。
- ▶ 深入挖掘范围更广的目标企业和职业前景。
- ▶ 就最佳人才应具备的内涵素质达成一致——即取得成功的必备能力（而非无关紧要却频繁出现的能力要求）。
- ▶ 努力提高候选人群中的女性数量。
- ▶ 准备好投入更长时间进行寻聘，并解决配偶或子女搬迁等需求。

增强影响力的七种办法

女性可以借鉴的男性社交行为

根据我们的经验,在某些重要方面,男性和女性的行为方式往往不同。男性的某些行为有助于他们自己和其他男性实现职业发展。女性为了争取更加高级的管理职位,也可以借鉴一些男性的做法:

不要等到“准备好了”再开始。

女性更倾向于认为,必须符合所有条件才能应聘,但是没有候选人是满足所有要求的。如果你对职位感兴趣,并满足了70%的条件,那么就可以试试看了。

勇于冒险。

女性经常会问“我怎么知道我喜不喜欢这个职位呢”。以更加开放的态度迎接改变,特别是勇于尝试承担绩效责任的相关职位,将帮助你迈出职业成长的关键一步。

为自己谈判。

女性可能很善于为公司或代表其他人谈判,但有时却不善于为自己谈判。确定你的首要目标,并且大胆地表达出来。

即便没有在寻找工作,也请与我们联系。

男性更倾向于接听和回拨我们的电话,女性则常常认为只有在主动寻找新职位时才应接触招聘者。如果与招聘者建立关系,则能够了解到不在你关注范围内的职业机会。

推荐你自己和其他女性。

男性若对职位没有兴趣,往往会告诉我们:“我没有在找工作,但我有五个朋友可以推荐给你。”这些朋友通常也是男性。女性需要更勇敢地表达职业目标,这样当新机会出现时才能够想到她们。此外,培养和辅导其他崭露头角的女性,并乐于推荐你认识的符合资格的女性担任领导职位。

扩大你的交际圈。

参与旨在提升性别多元化的正式项目和组织。加入非盈利性董事会也能帮助你扩大交际圈。

不要忽略日常的支持方式。

建立个人的顾问团将是十分有益的举措,能够帮助你把握职业方向,或在离开某个行业后重新回归。同样,也不要羞于寻求帮助、额外的资源或建议。

在评估中避免无意识的偏见

在高级职位的招聘或晋升过程中,如果使用主观因素进行评估(如“高管气场”),则女性候选人可能会处于不利地位,例如比较158cm的女性高管和180cm以上的男性候选人的“外形”。

即便不是主动或有意识形成的偏见,也会对领导者群体造成负面影响。在评估过程中,微小甚至无意识的偏见相叠加,便会造成女性数量在寻聘的每一阶段或继任流程中逐渐减少,最终导致女性担任重要职位的可能性降低。《哈佛商业评论》的一则研究发现,如果最后四名候选人中只有一名女性,那么统计显示她获选的几率为零。只要改变现状,增加一名女性候选人,那么实际女性获选的几率将大幅增加。⁵研究作者认为,如果候选人中只有一名女性,这将突出她与常人的不同之处,可能会使决策者认为选择她具有较大的风险。此外,如果在每次晋升时都存在一点微小的偏差,那么对高层岗位的影响便显而易见了。即便最初偏差很小,只有10%(如55%-45%),在两轮筛选后偏差可能将达到3-2,在三轮后将接近2-1。

为避免偏见及对女性造成不利,组织应采用一套系统性的评估手段,重点关注高管人员与具体职位所要求的能力水平、领导风格和专业知识和之间的匹配度。首先需要确定该高管人员的工作环境和职位目标,之后才有可能判定顺利履新所必备的能力要求,并根据这些要求评估候选人。只有在评估中融入多种严格、客观的评判方法,才能全方位地评估高管人员,并最大程度地减少偏见。

史宾沙在评估时所采用的方法被证明是最不带有偏见的,其中包括能力评估和高管决策智慧[®]评估等。我们根据六项核心领导能力(如驱动结果或战略思维能力)为高管评分,再进行个体与个体或个体与职位要求之间的比较。实际上,我们在根据性别检查领导能力得分时发现,男性和女性的分数几乎相同。同样,男性和女性在高管决策智慧评估中的分数也相同,而高管决策智慧是我们判断高管潜力的核心依据。简而言之,根据高管决策智慧评估或其他能力评估,女性没有理由缺席高级职位。

在高级职位的招聘或晋升过程中,如果使用主观因素进行评估(如“高管气场”),则女性候选人可能会处于不利地位,例如比较158cm的女性高管和180cm以上的男性候选人的“外形”。

5 Stefanie K. Johnson, David R. Hekman和Elsa T. Chan. “如果候选人中只有一名女性,统计显示她被雇佣的几率为零”。《哈佛商业评论》。2016年4月26日。

当他们面试内部或外部的高管候选人时，可能会询问与其个人情况相关联的问题……但是“相同性”并非文化匹配性，长期使用“相同性”进行判断会对女性造成不利。

根据数据而非假设来评估文化匹配性

当人们想到一个人是否与团队或组织文化相匹配时，往往想到的是其背景或兴趣是否相似——也就是根据个人经验进行判断。当他们面试内部或外部的高管候选人时，可能会询问与其个人情况相关联的问题，例如候选人是否打高尔夫或是否有共同的朋友，从而对该候选人能否适应团队进行感性判断。

但是“相同性”并非文化匹配性，长期使用“相同性”进行判断会对女性造成不利。

为避免这一问题，组织应结合数据全面了解企业文化及其对经营业绩的影响，同时还应了解如何借助工具，评估高管候选人是否匹配公司已经形成或正在构建的文化。

我们的评估框架从两个维度评估组织文化和个人特质风格，即对待变革与对待他人的态度。这一框架包含八种独特的文化类型，可以用来评估组织文化、了解高管是否能够匹配或塑造组织文化。借助这套工具，组织可以检视决定文化匹配性的真实因素，例如被评估者更有可能在稳定还是灵活的环境中施展能力，或者更倾向与他人合作还是独立工作。

为女性领导者提供支持

推动性别平等不仅意味着给予女性高级职位，还需要确保她们成功履新。特别对于从公司以外、甚至行业以外聘请女性的组织而言，必须通过集中的入职计划帮助她们融入组织。应鼓励新聘请的女性领导者参与有影响力的社交网络，与她们分享如何理解和驾驭企业文化。为了确保女性领导者取得成功，企业可以在聘请她们之后，安排辅导人或同侪为其解惑答疑，协助其处理企业或行业相关的问题。此外，还应鼓励女性在公司内部建立社交圈，参与更广泛的交际网络，确保其从中赢得一席之地。

“这么做的目的并不只是为了选出多元候选人，最终是为了建立和培养一支业绩卓越的团队。你要的是结果，所以必须要找到多元化的人才，锁定他们，以此提升团队的实力。”

在李尔公司，最高职位的候选人中必须包括至少两名女性及/或少数族裔。李尔公司全球座椅表层材料副总裁 Jeneanne Hanley 表示，去年，李尔公司从外部招聘了六名副总裁，其中半数女性。“公司为了协助他们履新，实施了细致周到的入职流程”。Hanley 还是致力于推动女性在汽车行业的职业发展的行业组织——AutomotiveNEXT的主席。李尔公司的CEO Matt Simoncini 首先提出需要帮助外部聘请的女性领导者取得成功。

Hanley谈到：“我们的CEO说，‘你们加入后，我会为你们的成功保驾护航’。CEO说出这句话是很有分量的，因此新领导者从一开始便获得了支持。我们聘请这些领导者是因为他们具备实力，但如果我们不能接纳并帮助他们取得成功的话，那么就需要反思公司其他人是否存在问题了。所以我们的视角是完全不同的。”

为所有人而不单为女性 提供灵活的工作/生活安排

很遗憾的是，尽管为女性提供更加平衡灵活的工作/生活安排的初衷是好的，但长远来看却会对女性造成伤害，因为这种做法并非“常规”安排。更好的做法是创造一个适用于所有人的工作环境，允许每个人灵活安排办公方式和办公地点。例如，埃森哲规定新生儿家长必须参与“在家工作 (in-town)”的计划，奶爸奶妈一视同仁，这样一来，参与计划的女性雇员便不会被视作不以工作为重。

未来，雇主能否采用灵活的工作方式将变得越来越重要，因为年轻一代员工希望在工作和个人安排之间拥有更大的自由度。针对千禧一代的调研表明，他们更有可能因为工作缺乏灵活性或未提供带薪产假等福利而辞职。

勇于突破

要想真正改变公司员工和领导团队的人员构成，组织必须愿意打破现状。例如，埃森哲在发现女性的晋升速度低于男性之后，便改变了董事总经理的提拔手段。Shook指出，“之前仅有21%的女性获得晋升，改变方法后，我们在两年内晋升了30%的女性，目前的比例接近50%。这一方法对于我们推动女性职业发展非常关键，确保我们拥有有望晋升为高管的女性后备人才库，同时不会在首个重要的晋升节点损失女性人才。”她还表示，“人们对此十分支持，因为我们用数据说话，并且我们的做法满足公众期望。”埃森哲还采取了其他方法，包括在没有职位空缺的情况下从外部聘请女性人才，委任相同数量的男女高管加入“CEO工作圈”（即由一批“崭露头角”的董事总经理充当CEO的顾问），以确保公司决策兼顾男性和女性的观点。

Shook说，“更加努力地工作是不够的，你必须打破现状，认真审视自己。”

另一种可以借助的变革方法是要求组织和领导者个人对性别目标承担责任，具体包括公开分享多元化数据和目标、评估女性招聘和留任措施、要求领导者培养多元团队和继任者等。



管领导层的性别差异问题持续引发关注，但是女性领导力在各地的发展情况却大不相同。在多数组织中，各级别女性“消失”的数量逐渐增加，如果企业希望增加女性领导者数量，则必须获得CEO的全力支持，采用能够消除偏见、防止对文化匹配性作出假设的评估方法，为外部聘请的女性提供更多支持，并且愿意采取大胆的举措。

作者

Janine Ames (斯坦福) and **Christina Copen** (芝加哥). **Stephen Kelner** (波士顿) 亦对本文做出了贡献。

Hanley解释道，“推出多元化计划相当于要求领导团队选择女性或其他多元候选人，并为其提供支持。这实际上是在对领导团队说，‘你们将为哪名女性提供支持？’这么做的目的并不只是为了选出多元候选人，最终是为了建立和培养一支业绩卓越的团队。你要的是结果，所以必须要找到多元化的人才，锁定他们，以此提升团队的实力。在我的职业生涯中，我很幸运有一些男性看到了我的闪光点。我也要告诉你，因为他们给了我机会，所以我有责任做到最好。”

支持者应鼓励其辅导的女性管理人员寻求具有绩效责任的相关职责的岗位，而女性自己也需要意识到，应努力走出舒适区，更积极地寻求绩效责任相关的经验，这是成为C级别高管或董事会成员的重要一步。此外，建立关系和网络资源也十分关键。Hanley评价道，“女性有时会认为，低调做事、做到最好、优于其他人就够了。但是对于高层职位而言，关系和人脉太重要了。其实高层管理人员处理事务时，只需要拿起电话，打给他们认为有能力管理公司的几个人就够了。”

学习型 文化的 兴起

为了更好地应对更为复杂、更加难以预测的商业环境,越来越多的企业将学习能力和敏捷性作为企业的核心文化特质。

技 术创新、商业模式的颠覆、新竞争来源的出现以及消费者行为的改变,使全球各地的企业正面临着前所未有的变化、经受着各种各样的威胁。领导团队不断面临双重压力,既要创造新的业务记录,又要避免激进投资人利用企业的弱点。快速的变化要求企业具有高度的应变能力和敏捷性。然而,对大部分企业而言,这种能力并不是与生俱来的。此外,人们越来越多地倾向于把是否具备快速学习能力、适应能力以及创新能力,作为判断一个企业及其领导团队是否成功的标准。



企业寿命的不断下降也凸显了这种适应能力的必要性。战略创新咨询公司Innosight的报告显示,标普500指数公司的平均寿命从1964年的33年下降到了2016年的24年,预计到2027年将缩减至12年。¹瑞士信贷的一份报告也得出了类似结论,称“颠覆并不是什么新鲜事……但其速度、复杂程度及全球性却是史无前例的。很显然,目前很多行业都受到了多重颠覆性力量的影响。”²

抛开所处的地域不谈,全球各地的企业要在当今的环境中发展壮大,必须培养企业自身的敏捷性,以快速适应不断变化的市场环境和客户需求。然而,大多数的企业并没有为这一超达尔文主义时代做好准备;企业的组织结构也不能对变化做出快速的响应。

当今世界,战略目标不断调整,企业必须要放慢脚步,调整并改变方向。人们发现,企业文化高度重视学习的企业,往往能够进退自如——知道何时加速,何时改变,何时继续保持方向。

在史宾沙所确定的八种组织文化特质中,只有7%的企业将学习型放在第一或第二位(见以下边栏),其余93%的企业则面临着无法适应外部变化的风险。我们相信,培育一种强调灵活性和学习能力的企业文化,将是企业能够适应未来的一个重要标志。

调整

值得注意的是,结果导向的企业文化也可能成为培育灵活和学习型企业文化的桎梏,而上述两种情况可能都符合投资者的利益。当企业文化过分强调结果时,员工往往会选择捷径,而很少去探索其他方式。如果一味追求给股东提供优渥的回报,企业往往会忽略退一步反思和理解商业环境中正在发生的重大变化的重要性。事实上,企业越来越需要同时关注以下两个方面——既要做到目标清晰、全力以赴,确保企业短期的健康发展;又要敏捷灵活,随机应变,及时应对可能威胁企业长期生存的各种变化。

这些变化的信号可能来自各个方面。就像直升飞机的飞行员必须交叉检查记录飞行复杂性和多维性的各种仪表(高度计、速度计、指南针、爬升速度/下降速度等)一样。因此,一个优秀的领导者需要时刻了解公司与股东、员工、客户以及范围更广的群体之间的关系。而具体的场景将决定每个“仪表”的重要程度以及如何通过可用的信息校准前行的方向。

在当今复杂的世界中,领导力意味着吸收和学习各种信息的能力。如果企业不断加速发展且只关注结果,那么,企业就会在部分领域出现失衡。因此,领导者有时需要停下来对现状进行反思,了解正在发生的事情,并进行

通过对《哈佛商业评论》所发布的230多家公司的企业文化和1300位高管的领导风格及价值观进行全面分析后,我们发现,在八种可能的企业文化特质中,只有7%的公司将学习型放在第一或第二位。在Jeremiah Lee、Jesse Price (史宾沙)、Boris Groysberg及L. Yo-Jud Cheng (哈佛商学院)合著的“企业文化之领导指南:如何管理企业生命中的八种核心要素”一文中,作者指出,在一个充满不确定性且不断变化的环境中,企业必须更加敏捷,因此学习的重要性日益凸显。在过去十年中,我们已发现一个明确的趋势,即在企业应对日益复杂、日益难以预测的环境时,通常把学习放在首位,以此推动企业创新并提高企业的敏捷性。

1 “2018年企业寿命预测:创造性破坏正不断加速”。Scott D. Anthony、S. Patrick Viguier、Evan I. Schwartz及John Van Landeghem。Innosight, 2018年2月。

2 “全球股市主题”。《瑞士信贷股票研究》,2017年8月24日。



在当今复杂的世界中，领导力意味着学习各种信息的能力。如果企业只关注结果，有些事情可能失去平衡。

调整(可能包括目标的调整),然后再继续前行。这些调整后的新目标可能涉及Henry Mintzberg所描述的思想上的转变,即从“更多”到“更好”的转变以及从“管理人力资源”(传统的HR)到“激发员工智慧”的转变。³学习型文化有助于对这一调整过程进行管理,尽管你确实需要认真考虑你所采取的某些措施是否正在阻碍你将学习作为整个企业的工作重点。例如,我们已经看到,传统绩效管理制度(包括激励和奖励)可能会破坏领导者所推崇的学习型文化。

如何定义学习型文化?

从文化的角度来看,组织学习是很难实现的。首先,高层领导团队,特别是CEO,需要明确传达并不断强调做出改变以及创新工作的必要性。其次,领导者必须以身作则,体现出自己的开明、求知及包容,这也是他们希望从企业不同层级员工身上所能看到的特质。最后,需要消除职能和部门之间的障碍(包括制度、流程和规范),只有这样,才能使未曾合作过的不同团队之间为了一个共同的目标而通力合作,探索新的解决方案,并相互学习。

对于个人而言,学习通常是一项独立的活动;在组织环境中,学习也是一种互相依赖的活动,通过组织文化专家Edgar Schein称之为双方“谦逊的探询”的态度而得以提升。组织学习需要对目的形成共识(学什么?为什么学?),需要探索欲、好奇心、创造力、甚至是一颗玩乐的心。通过对话、协作以及跨职能团队之间相互激发并探索其他方案的影响,组织中的相互依存也会得以提升。

³ Henry Mintzberg,《社会再平衡》。Berret-Koehler, 奥克兰, 2015年。

什么是学习型文化？

 特点	 优势	 不足	 成功的员工	 成功的领导者
具有探索, 开放, 创新的特点。是一个具有创造力、开放的环境, 能够激发创意, 鼓励人们探索其他方案	改进创新、敏捷性以及组织的学习	过分强调探索可能会导致缺乏专注, 并无法利用现有优势	员工团结一致, 充满好奇心和求知欲	领导者强调创新、知识和冒险

大部分组织拥有各种不同的亚文化, 认识到这一点非常重要。当你在考虑一个销售团队和一个财务部门不同的驱动力和不同的功能特性时, 这样做也是很有好处的。浓厚的学习型文化鼓励并充分利用不同亚文化所带来的多样性。但文化的多样性也可能导致效率低下、误解以及目标不一致。这就是为什么对于领导团队来说, 确定那些具有普适性的文化内容, 并将文化视为一个为实现企业目标必须积极管理和塑造的业务流程变得如此重要的原因。

学习型企业具有哪些特点？

根据我们的观察, 在成功的学习型文化中, 僵化思维和墨守成规已被一种新的共识取代, 即变化不仅不可避免, 也是必要的。改变的发生是因为人们每天都会做出不同的选择。但领导者必须营造一个让员工乐于学习、学有所得、允许试错的环境。

对于个人而言, 适应和改变很难, 对整个企业而言, 做到这一点更是难上加难。它需要持久、专注的努力以及坚定的领导力。人们总是寻找各种借口, 拒绝做出改变。他们常常更喜欢按照一成不变的方式快速指出改变所带来的矛盾或不一致, 而不是寻找机会重新审视和改进自己的工作方式。

在学习型文化中, 人们非常关注自己的工作如何与整体思维保持一致并作出与战略一致的选择。人们需要充分认识自我(甚至跳脱出来)来承认自己不知道的东西, 需要保持谦逊, 摆脱先入之见的禁锢, 并对新事物保持高度的好奇心。总之, 在学习型文化中, 员工需要有前瞻性, 要以乐观和可能的心态看待未来。

一家大型金融服务机构已将学习的重要性纳入其战略。多年来, 这个机构的领导团队不断强化这样的理念, 即企业只有保持高度敏捷, 才能在快速变化的世界中保持竞争优势。尽管敏捷性需要依靠自上而下的推动, 但这种理念已经得到了整个机构的认同。不同的团队可以共同合作, 探索新的想法和新的解决方案, 并进行创新。随着这种理念在企业的不断渗透, 团队就像部落一样, 共同致力于打造推崇敏捷和学习、敢于尝试、勇于冒险、善于容错的核心信念。对于一个传统上通常由金字塔顶端进行决策的行业而言, 这非同寻常。实际上, 层级结构通常不会给组织带来更多的灵活性或自由度, 层级越低, 灵活性和自由度越小, 而与客户的接触大多集中在较低的层级。

对学习的重视一直是这种转变的核心。每一名即将上任的顶层管理人员——不论他是从内部晋升还是从外部招聘——都需要接受评估。通过评估, 他们能了解自身的发展需求, 并与HR和他们的直线经理共同制定发展计划。同时, 个人数据也可以通过整合汇入团队数据, 在特定的工作坊上分享, 从而提高团队效率。

高层领导 需要思考的问题

当今世界风云变幻，企业文化必须得到重视。史宾沙认为文化是企业的根基，应加以诊断并积极管理。我们可以帮助您诊断您企业的文化——从公司、业务或职能部门以及团队各个层次——并帮助您塑造您企业的文化以取得更大的成功。结合本文主题，请思考以下问题：

- » 在多大程度上，我可以将我的公司描述成一个学习型公司？
- » 我可以采取哪些步骤来提高学习的重要性？
- » 我能否在公司中找出那些具有强烈学习愿望的关键影响者？
- » 向学习型企业文化转变需要对组织结构进行哪些调整？
- » 我是否在为我的公司建立双重优势，既强调目前交付成果的能力，又强调未来适应不断变化的挑战的能力？
- » 学习在我的个人计划中处在什么地位？

向学习型文化转变

很多具有浓厚的学习型文化的组织并非一开始就是如此。与任何文化变革一样，向学习型文化的转变需要十分谨慎。领导层必须身先士卒，乐于学习，乐于改变，然后才能在整个公司普及学习型文化。在这个过程中，领导层极有可能不得不放弃基于权威的、自上而下的指挥方式，而表现出谦逊、甚至柔软的一面，让员工知道，他们并不能掌控所有的局面，也并不知道所有的解决办法。领导者的任务是通过协作和打造企业文化来释放集体学习的力量，建立他们所希望看到的行为模式。

任何想要培育学习型文化的组织，都需要关注员工的动机，帮助每一位员工塑造目标，激发他们学习的能力和渴望，并通过新的理解和更广阔的视野来重新看待事物，从而调整他们的态度和行为。正如Brene Brown在《无所畏惧》中所写，这种学习以及随之而来的个人成长，无论对高层领导还是其他员工而言，通常都存在着某种程度的“示弱”。

Carol Dweck 发现了固定型思维模式和成长型思维模式两种不同思维模式的人之间的重要区别。⁴固定型思维模式的人认为，人的素质是无法改变的，所以人们会选择不断地证明自己，而不是提升自己。而成长思维模式的人则认为，人的基本素质可以通过自身的努力来养成。尽管人的天分、兴趣和性格不尽相同，但都可以通过努力和经历来获得改变和成长。

由于学习和自我提升的愿望之间有着密切的联系。因此，任何希望强化学习型文化的组织，都应想方设法来培养员工的成长型思维。领导者通过激励那些具有强烈学习愿望的员工，可以满足他们自主工作的渴望，让他们享受到解决有趣问题的乐趣。领导者可以最大限度地动员员工应对挑战，邀请员工对挑战进行定义，强调创造性思维的必要性，鼓励员工积极寻找解决方案。

在压力下学习

如今的领导者必须时刻审慎而为，既要满足投资者的期望，又要不断重塑和调整业务以确保企业的生存。妥善处理稳定、持续、冒险与变革之间的关系需要领导者的远见和信念，这可能需要领导者艰难取舍或与矛盾共存。例如，要求一个业务部门专注于结果导向以在成熟的细分领域实现收益的最大化；同时要求另一个业务部门勇于试错，积极创新。要取得这二者之间的平衡，可能要求领导者具备新的能力、文化以及领导风格。

4 Carol S. Dweck. 《思维方式：全新的成功心理学》。Ballantine. 纽约。2016年。



领导力和学习之间的关系正在不断得到加强。CEO的地位越来越独特，他们必须兼顾公司内外事务，一方面对公司内部的所有工作负责，包括战略、组织结构、人才、价值观和文化；另一方面，他们还要对外界的变化作出响应。他们需要具备了解外部变化的能力（和心理空间），能够对真正的威胁和机遇作出判断，并在公司内部做出相应的调整，以恰如其分地应对这些外部的变化。

过分关注股东的短期需求会阻碍长期学习。企业既要为股东创造收益，同时也要关注客户、员工及公司对整个生态圈（包括合作伙伴、供应商和社区）的影响，实现两者之间的平衡。企业越是关注上述每一个因素，就越能从中学习知识。

领导层所面临的挑战

随着商业环境的不断变化，领导层必须通过更加灵活和更加多元的方式来经营公司，必须减少对自己已有知识和经验的依赖、更多地关注自己和企业每天所能学到的东西。他们需要将此作为一个工作重点加以认真考虑，在平常的交流中强调学习的必要性，让“具有强烈学习愿望的员工”担当重任，并对乐于协作、学习型工作方式的员工予以表彰。

今天的领导者必须时刻审慎而为，既要满足投资者的期望，又要不断重塑和调整业务以确保企业的生存。

从强调权威、秩序和安全的等级文化转变为学习型文化需要勇气和远见。然而，这种转变是一种全球趋势，它将使组织结构从高度形式化转变为更加简单、更加扁平的结构。这种结构将鼓励“团队中的团队”勇于发声，提出新的想法和解决方案，并在整个公司内部分享心得。

学习型企业理想的状态是不断根据学习所得调整自身的行为，从而打造出一家充满活力，目标明确的成功企业，它不但会激励优秀的学习者取得更大的成功，嘉奖他们为别人所作出的贡献，还会提升企业的魅力，吸引更多炙手可热的人才加盟。

作者

Brett Clark-Bolt (西雅图), **Jeremiah Lee** (波士顿), **Jerry Noonan** (波士顿), **Dustin Seale** (伦敦) and **Sabine Vinck** (伦敦)

研究和洞见

史宾沙会定期探索董事会及高管的主要顾虑、所面临的挑战及创新解决方案。



突破传统“模式化考核”：
通过董事会评估带来真正的价值



零售、时尚及奢侈品行业的领导力



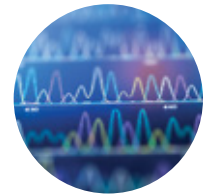
重视人力资源的公司为CEO
带来的六点启示



审计委员会如何应对风险和业务
挑战



CEO继任规划：
举足轻重的重要角色



数字健康创新：
领导力诊断



提升客户体验：
大数据世界CXO的兴起



董事会如何应对继任规划的
常见挑战



了解拉丁美洲的企业文化

更多信息, 敬请访问: spencerstuart.com.cn



阿姆斯特丹
亚特兰大
班加罗尔
巴塞罗那
北京
波哥大
波士顿
布鲁塞尔
布宜诺斯艾利斯
卡尔加里
芝加哥
哥本哈根
达拉斯
迪拜
法兰克福
日内瓦
香港
休斯顿
伊斯坦布尔
约翰尼斯堡
伦敦
洛杉矶
马德里
墨尔本
墨西哥市
迈阿密
米兰
明尼阿波利斯/圣保罗区
蒙特利尔
莫斯科
孟买
慕尼黑
新德里
纽约
奥兰治县
巴黎
费城
布拉格
罗马
旧金山
圣地亚哥
圣保罗
西雅图
上海
硅谷
新加坡
斯坦福德
斯德哥尔摩
悉尼
东京
多伦多
维也纳
华沙
华盛顿特区
苏黎世

