

"现代人力资源管理之父" 戴维·尤里奇倾力贡献!新兴市场教父麦朴思作序推荐!将抽象的领导力精确化,用科学方法测定领导力的市场价值!

领导力资本

The Leadership Capital Index Realizing the Market Value of Leadership

[美] 戴维·尤里奇(David Ulrich)◎著

张海宁 符 晋 陆 沥 ◎译

公言非 ◎审校





领导力是任何一家成功公司的核心要素。

在一家公司的市值构成中,有50%为财务指标,其他的无形资产包括战略、品牌、人才、研发能力、创新力、风险等。而领导力是这一切的基础。但是,一直以来,人们很难对领导力设定一个具体而清晰的指标,始终依赖于主观和不可靠的方式来评判其影响力。

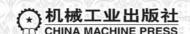
在这本里程碑式的书中,著名领导力专家、学者和咨询顾问尤里奇先生提出了"领导力资本指标",类似穆迪或标普的领导力评级,第一次有效评估了领导力指标对于公司市场价值的影响。通过对众多投资人和商业领袖的调查,并整合许多咨询公司和领导力专家的观点,尤里奇分析了个人和组织两个层面,这两个层面各自又包含五大要素。针对所有这些要素,尤里奇给出了详细的度量标准和评估方法,用以测定领导者的领导能力。

《领导力资本》的价值就在于,为读者提供了关于领导力的恰当的度量标准以及可以跟踪的合理指标。因此,这本书的利益相关者不仅包括公司债券和股票的投资人,也包括董事会、执行团队、人力资源和领导力开发专业人士、政府和评级机构,当然还有领导者自己。

领导力资本

The Leadership Capital Index Realizing the Market Value of Leadership

> [美] 戴维·尤里奇(Dave Ulrich)◎著 张海宁 符 晋 陆 沥 ◎译 公言非 ◎审校



领导力是任何一家成功公司的核心要素,但是一直以来,人们很难对领导力设定一个具体而清晰的指标。在《领导力资本》这本书里,尤里奇第一次有效评估了领导力指标对于公司市场价值的影响。通过对众多投资人和商业领袖的调查,并整合许多咨询公司和领导力专家的观点,尤里奇从个人和组织两个层面给出了详细的度量标准和评估方法,用以测定领导者的领导能力。因此,这本书的利益相关者不仅有公司债券和股票投资人,也包括董事会、执行团队、人力资源和领导力开发专业人士、政府和评级机构,当然还有领导者自己。

The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership/ By David Ulrich / ISBN: 9781626565999

Copyright@2015 by David Olson Ulrich.

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

This title is published in China by China Machine Press with license from Berrett-Koehler Publishers,Inc. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由Berrett-Koehler Publishers,Inc.授权机械工业出版社在中国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)出版与发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2016-1590号。

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力资本 / (美) 戴维 • 尤里奇 (Dave Ulrich) 著;张海宁,符晋,陆沥译. 一北京:机械工业出版社,2017.8

书名原文: The Leadership Capital Index:Realizing the Market Value of Leadership ISBN 978-7-111-57529-0

【 . ①领··· Ⅱ . ①戴··· ②张··· ③符··· ④陆··· Ⅲ . ①领导学 Ⅳ . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 180188 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李新妞 责任编辑:廖 岩

责任校对:李伟 责任印制:李昂

三河市国英印务有限公司印刷

2017年8月第1版第1次印刷

170mm×242mm・18 印张・1 插页・233 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-57529-0

定价: 59.90元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务 网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066 机工官网: www.cmpbook.com 读者购书热线: (010) 68326294 机工官博: weibo.com/cmp1952 (010) 88379203 金 书 网: www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版 教育服务网: www.cmpedu.com

业界推荐

领导力对企业的成功至关重要,但评估企业的领导力水平从来就是件困难的事。终于,《领导力资本》为我们提供了一套可操作的系统方法,帮助企业的领导者审视企业的领导力水平,从而明确组织发展努力的方向。

——丁威 A.O. 史密斯集团公司 全球高级副总裁、中国区总裁

《领导力资本》前瞻性地将"领导力资本"纳入企业价值和核心竞争力评估的指标体系,另辟蹊径为投资人提供了审视企业的独特视角,同时也为企业当前和未来提供了一套更为深入和全面的领导力评估方法,值得有志于在风险投资领域深耕的投资人仔细研读。

——姜明明 盛世投资创始人、董事长兼 CEO

这是一个最坏的时代:跨界打劫、隔行颠覆让各行各业如履薄冰;这也是一个最好的时代,因为可能你的企业就是打劫者、颠覆者,是时代的弄潮儿。如何将现在的成功习惯性上扬?学习这本书,将领导力变成企业的资产,使其可沉淀、可学习、可继承、可创新,驱使企业取得一代又一代的成功。

——陈涛 科大讯飞执行总裁

如何衡量一家企业的价值?这是所有企业评估的难题。本书从领导力的全新视角,告诉我们一家企业成功的关键是组织的领导力,并且提供了一套科学的领导力评价方法。这不仅为投资者评估企业提供了一个新工具,更帮助企业领导者明晰了组织建设和优化的方向。

——杨东文 自由投资人,创维集团原总裁



序 言

身处投资世界,我们不断挑战,去寻找能够创造丰厚利润的最佳投资机会。 我们一直坚持这样做,不仅是为了我们持有的某个公司的股票,更重要的是为 了我们投资组合中所有的股票价值。因此,我们花费大量的时间研究全球范围 内所有的上市公司。我们关注经审计的企业账目,核实这些公司的盈亏数字以 及资产负债情况。盈亏数字是我们了解企业的历史收益、预测企业未来发展趋 势的依据,同时通过资产负债表中的数据,计算资产收益率、股东权益回报率、 销售净利率等财务指标,我们掌握了企业的盈利情况。

企业的资产负债表能够反映出负债对企业正常运营可能产生的影响。当然, 因为商业环境在不断变化,这些盈亏数字以及资产负债表不足以解释企业的全 部问题。企业的销量、竞争形势、负债状况等都可能发生巨大的变化,因此我 们试着通过拜访和电话的方式,来获取企业的最新动态。

尽管我们做了这些努力,企业的内外部事件依然可能给我们的投资带来风险。因此我们需要借助企业管理——这一决定企业生存的最重要因素。那么谁该对管理负责?他们又应该具备哪些能力呢?如果我们能够识别那些企业,它们的管理层能应对企业面临的挑战,更重要的是能够使企业持续成长,那么我们取得优质投资回报的机会将会大大增加。

但是,我们如何评估企业的管理呢?直到现在,我们使用的方法都偏于主观而且缺乏系统性。这是一项巨大的挑战,因为企业的无形要素在不断变化,例如战略、品牌以及运营能力。评估管理的关键是对企业的领导力进行评估,但传统的企业高管访谈往往不够全面,而且容易被打上个人色彩。

不过,好消息是,终于有人开发出了一套兼具系统性和逻辑性的方法,来

衡量领导力这个并不直观、但对企业成功和市场价值起到关键作用的要素。戴维·尤里奇已经找到了量化这个可变要素的方法,这对投资成功意义重大。像 我这样的专业投资人已对这本书的问世期待良久。

如果您对如何提高投资回报有兴趣,那不仅需要阅读,而且要仔细研究这本书。借助领导力资本指标实现领导力的市场价值,投资人能够降低总体投资 风险并提高投资成功率。

> 麦朴思(Mark Mobius) 邓普顿新兴市场集团执行董事长

前言 领导力的市场价值

如果你正在考虑投资一家公司,你怎样才能了解它的价值?在过去的几十年里,帮助投资者回答这个问题占据了我很多时间。我的思想来自对财务领域、无形资产领域以及领导力领域的大量研究。本书使投资人的聚焦点从财务量化方法转至无形资产(比如战略、品牌、运营以及客户服务),再从无形资产转到领导力。本书整合了相关理论和研究,解释了如何把领导力纳入企业价值评估。

本书的研究结果对很多读者都会有帮助。从投资人的视角来看领导力——这本书的核心——当然受益者首先是投资人,但还包括那些创建评估指标的评级机构、建立并维护行业规范的政府监管机构、维护成员利益的商贸协会、监督企业活动的董事会、通过推动价值观而获得成功的高管团队,以及领导力发展专家、人力资源专家,还有其他一些通过领导力和组织流程创造价值的人。

在我先前的许多著作里,我解释了许多复杂的问题,比如人力资源如何驱动企业绩效(HR Champions,HR Transformation,HR Value Proposition,HR from the Outside In, The Rise of HR),企业如何改变文化并构建新的能力(Organization Capability,GE Workout,Boundaryless Organization,Learning Organization),如何定义与提升领导力,如何建立领导力与客户间的联系(Results Based Leadership,Leadership Code,Leadership Brand,Leadership Sustainability),以及员工如何探寻更多工作的意义(Why of Work)。我的目标是通过构建未来对话将创新和复杂的思想整合,用简单的方法来解决相关的商业问题。

领导力很重要,其中最为人们所认可的一点是,领导者主导着一个组织的价值。几乎所有投资人都意识到领导力对企业成功的重要性,同时他们都能列举出一些创造了巨大价值的成功领导者。但是大多数投资人都忽略了庞大的领

导团队,只观察某一位领导者或顶层管理团队,也可能在没有判断领导者的能力是否融入组织 DNA 的情况下,便做出了过于简单、依靠直觉的领导力价值评估。这本书的主标题是领导力资本,书中用生动形象的比喻描述了如何在公司价值评估中纳入、构思以及评估领导力。领导力资本指标如同由穆迪或标准普尔提出的财务信心指标,当然,领导力资本指标评估的不是企业偿债能力,而是为企业当前和未来提供一套更为全面深入的领导力评估方法。这本书的目的是实现领导力的市场价值,书中把领导力作为市场价值的一部分,呈现一种更全面、严谨的领导力评估方法。

我为什么用了十年的时间才写完这本书?因为对我来说,要站在外部投资人的角度,为评估领导力特性这个复杂的问题找到一套简单可行的方法并清晰地阐述出来,是很困难的。这十年来,我尽最大的努力帮助投资人找到一套严谨的领导力评估方法。我本以为领导力资本指标能让投资人对领导力评估的信心度从当前的5%提升到90%,但是后来我发现,这个想法太天真了。

于是我决定采用 MVP (Minimum Viable Process, 最简化可行流程)的逻辑, 先写一本初级版本的书。MVP 最早是一个软件开发的概念,是指在软件开发的 过程中,创新者要经历启动、公开宣布、分享观点、接受批评、试验和持续改 进这一系列过程。虽然我提出的领导力资本指标现在还不够完美,但是它已经 能为评估领导力的真正价值提供一套简单且有效的方法了。和 MVP 的逻辑类 似,软件 1.0 版本后会紧跟着 2.0、3.0 版本。但是 1.0 版本非常关键 ,它奠定了 产品的整体基调。以投资人的视角建立一套严谨的领导力定义和评估方法,是 这个领域很有意义的一步跨越。

我希望能通过这套指标为投资人和其他人提供一套规范的方法。领导力资本指标会运用于公司价值评估之中,但同样也会成为风险、社会责任、管理、兼并收购以及领导者甄选或发展的一部分。虽然本书没能涉及以上那么多内容,但是书中的观点会对这场领导力之旅有实质性推动作用。

大部分商业畅销书籍都会在开篇讲一些优秀企业的故事,然后试着从这些

案例中揭示新的洞见。这些洞见可能来源于一些企业的经营哲学,也可能来源于一些企业的成功实践。我写过很多本这样的书,这种方式的好处就是这些故事(和研究)的描述生动有趣,从细节展现真实的洞见;缺点是故事(和研究)仅代表某一时间点的状况,或许这些企业当时的发展势头很好,但是几年(甚至是几个月)后就未必能维持这种状态了。以这样的故事为开头,无论是一个单独的案例,还是一项基于许多案例的研究,都存在这样的风险:之后发生的事件可能会与作者的预测不一致,导致读者怀疑作者的理论。

为了探究投资人如何才能更好地评估领导者,我和同事们决定深入了解投资人的真实想法,而不是把注意力放在几家企业上。于是 Norm Smallwood 和我采访了全球范围内几十位有思想的投资人,成立了许多焦点小组 (focus groups),每个小组由 4~8 名来自巴西、新加坡、加拿大、德国、英国、中东地区以及美国的投资人组成;我们还调查了 400 多名投资人 (并公布了调查结果)。结果发现投资人对领导力怀有很强烈的好奇心,而且他们也意识到目前的投资评估方法中遗漏了这一块,但是除了简单的观察之外,他们并不确定还能采用哪些合适的评估方法。

我也翻阅了几十项咨询公司和专家对领导力评估方法的研究。我一些很有想法的同行已经开始寻找高效的领导力评估方法。大致上,这些研究都只是就领导力某一方面提出了深入观点,有些聚焦于薪酬激励的实践,有些聚焦于个人风格,还有些聚焦于组织治理和组织设计。目前还没有人构建过一套全面的领导力资本评估方法。¹

幸好我打消了把投资人成功评估领导力的案例作为本书开篇的念头,因为 这样的案例很少,即便有,要么不完整,要么不能很好地说明问题。于是我把 注意力放在寻找投资人应如何衡量领导力资本的方法上。本书中提到的观点都 是在投资人访谈、焦点小组及调查的基础上得到的,本书内容以思路和架构为 主,而不是大量的案例。我把自己放在投资人的角度,进行了财务分析与无形 资产分析,现在来探寻关于领导力的洞见以形成最后结论。 当我和他人讨论领导力资本指标时,他们经常会问:"能告诉我如何运用现有的资产负债表和损益表来评估领导力吗?"我曾经花了好几年的时间研究财务报表,但最终的结果让我深受打击:目前资产负债表和损益表的设计是为了向投资人提供评估企业价值所需的财务信息,而不是关于领导力资本的信息。但是那些看重长期价值创造的投资人或其他利益相关者,就会想办法寻找全面评估领导力的方法,从中获得新的投资见解。而书中的领导力资本指标来源于更深入的观察、访谈、调查以及与领导力相关的数据。本书的价值就在于为读者提供了关于领导力的恰当的提问和可以跟踪的合理指标。

所以,这本书的问世具有颠覆性意义。当你透过投资人的视角看待领导力时,你就能获得企业实现整体市场价值的新思路。本书中给出的领导力资本指标提供了一个足够简单的方法,这里面所涉及的观点、工具以及诊断性发问,都可以应用于领导力评估中(评估领导力的两个层面、10个维度以及59个因素)。我希望投资人运用这套领导力资本指标后,对评估领导力的信心度能从5%提高到30%,甚至是40%。通过构建这套领导力资本指标,我们在帮助投资人实现领导力的市场价值方面向前迈出了一大步。

本书由四个部分组成。第一、二章为第一部分(领导力对投资人的重要性)。这两章主要涉及领导力资本指标的相关内容,归纳了企业价值和领导力方面的工作成果,阐述了领导力的基本原理及概念,并提出了一套领导力资本指标——用来评估领导力个人层面和组织层面的水平。第三~七章为第二部分(领导力资本指标的个人层面)。这部分介绍了投资人可以观察到的五个领导力个人维度,以及这五个维度的具体评估因素和指标。这五章帮助投资人评估一个组织内个体领导者的领导力水平。第八~十二章为第三部分(领导力资本指标的组织层面)。它介绍了投资人可以评估的塑造领导力的五个组织维度,以及相应的评估因素和指标。这五章帮助投资人认知领导力形成过程中组织所起到的作用。第十三、十四章为第四部分(应用和行动)。我整合了前文中提到的所有观点,阐述了投资人、监管机构、董事会、高管和领导力发展专家应如

何在实践中运用这些观点,才能提升他们所评估的企业或所工作的企业的领导力水平。

我非常感谢我的团队,是他们使这本书中的观点得以成型。我提出的观点融合了许多优秀领导者的想法,覆盖了财务、市场价值、组织系统、人力资本、人力资源以及领导力等领域。我要特别感谢一些人,他们将投资活动中那种严谨的工作方法带到传统上认为组织中难以量化的问题评估过程中。由于名单太长,我就不在这里一一提及,但他们的名字都备注在第一、二章中。我积累了几十年的工作经验,接触过上百家客户,获得了许多有关领导力资本要素和组织能力的第一手资料。我要感谢我的一些客户,他们十分配合我的工作,同意接受我的观察并与我共同学习取得进步。在这本书的撰写过程中,我的许多同事对我的个人学习提供了帮助和指导,并向我提出了很多令人耳目一新的观点,他们分别是: Justin Allen,Dick Beatty,John Boudreau,Wayne Brockbank,Bob Eichinger,Allan Freed,Peter Goerke,Marshall Goldsmith,Lynda Gratton,Gordon Hewitt,Steve Kerr,Dale Lake,Ed Lawler,Mark Nyman,Jeff Pfeffer,CK Prahalad,Ray Reilly,Norm Smallwood,Pat Wright 和 Jon Younger。他们的观点都加深了我对领导力的理解,显然,我吸收并应用了他们的很多观点。

我很感谢 Hilary Powers 在整合、编辑、修改上的鼎力相助。她在做总结、提炼摘要方面有超乎常人的天赋。如果没有她的帮助,可能我的每一本著作看起来都差不多。我很感激 Steve Piersanti 以及他在 Berrett-Koehler 的强大团队。他不仅在专业方面极富天资,而且十分关心团队中的每一位。Ginger Bitter 担任我的助理一职已经超过 25 年了,他一直负责着琐碎的事情。如果没有他,这本书不可能出版,而且我的其他工作也很难开展。同时从私人角度而言,他是一位值得深交的朋友。最后,我最要感谢的人是我的妻子 Wendy。她一直默默地支持着我的工作,并无微不至地照料我的生活。我想对她说: plus que hier,moins que demain. (我每一天都多爱你一些,今天比昨天多,但是又比明天少。)

目 录

序言

前言 领导力的市场价值

第一部分 领导力对投资人的重要性

第一	章	当领	导力	波投资	重人到	视时,	它能够	产生	更大的	价值	•••••	3
	本书	适读	人群	••••	• • • • • • •	• • • • • • • •	•••••		• • • • • • •	• • • • • • • • •		4
	领导	力资	本指	示的逻	逻辑	• • • • • • • • •	•••••		• • • • • • •			8
	评估	方式	的演	变: 人	人财务	数据到]无形资	产,	再到领	原导力	•••••	10
	领导	力的	演化	: 从1	个人风	格到组	[织影响	力,	再到抄	设资价值	直 …	15
	关于	- 投资	人进行	行领与	身力评	估的研	究结果	••••	• • • • • • •			20
	结论	···	•••••	•••••	•••••	• • • • • • • • •	•••••		• • • • • • •	• • • • • • • • •		22
第二	章	建立	领导	力资本	x指标		•••••		• • • • • • •			23
	投资	 人如	何评位	古领与	身力水	平 …	•••••		• • • • • • •	• • • • • • • • •		23
	领导	力资	本指	示的要	要求		•••••		• • • • • • •			25
	层面	ī 1 :	领导	者的个	人能	力 …	•••••		• • • • • • •			27
	层面	ī 2 :	组织的	的能力	力和人	力资本			• • • • • • •			31
	使用]领导	力资	本指标	示来改	进关键	组织流	程・	• • • • • • •			40
	结论	2: 核	建一	套领や	身力资	本指标	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			• • • • • • • • •		43

第二部分 领导力资本指标的个人层面

第三章 个体效能47
过去的表现和经验49
身体状态和活力
身份认同与心理健康 52
社交能力54
智力上的敏锐度、抗压能力和勇气 57
道德和价值观坚守58
结论61
第四章 战略效能
总体战略规划65
了解业务的外部驱动力65
对组织未来的独特定位69
把愿景转化成行动71
激励和员工沟通
管理战略开发流程75
结论 77
第五章 执行效能 79
执行的必要性 80
专注优先事项 83
确保责任清晰
管理决策过程和监督机制 87
影响他人自我驱动 89
迅速调整91
结论

第六章 人际效能	95
人性化管理理念和行为模式	98
了解并且信任他人	99
为自己培养继任者	101
教练和辅导他人	103
善于沟通	105
了解并且善用团队	106
结论	109
第七章 领导力品牌效能	111
客户匹配度	113
战略匹配度	116
生命周期匹配度	118
社会匹配度	120
价值观匹配度	122
结论	124
第三部分 领导力资本指标的组织层面	
第八章 文化能力	129
定义阶段一:认识文化建设能力的必要性	135
定义阶段二:设定关键能力的优先级	138
定义阶段三: 使企业文化符合客户心中的企业形象	141
知识型:清晰与共享式的文化信息	142
行为型:员工行为匹配企业文化	145
流程型:管理流程匹配企业文化	147
结论	148

第九章 人才管理流程	151
人才管理的总体投入度	153
进入: 获取合适的人才	155
发展: 培养现有人才	157
发展:储备未来的领导者	160
发展:建立员工承诺	161
退出:人才保留	163
退出:解雇绩效不佳的员工	165
结论	167
第十章 绩效问责流程	169
对绩效责任的总体投入	171
积极的问责沟通	173
清晰明确的绩效标准	175
结果导向的绩效标准	178
驱动员工行为的奖励机制	180
绩效问责跟踪机制	182
结论	184
第十一章 信息应用流程	187
信息化趋势	187
对总体信息应用投入度的管理	191
运用信息解决难题	192
运用信息解开谜团	194
信息传播的透明化	196
决策中的信息应用	199
管理跨界的信息流动	201
结论	204

第十二章	工作流程	207
在矛盾	中管理	209
矛盾:	内部—外部	211
矛盾:	个人一集体	213
矛盾:	集权一分权	215
矛盾:	稳定一灵活	218
创建合	作的工作环境	220
结论		221
	第四部分 应用与行动	
	东口即万一座用与1190	
第十三章	新四部分 应用与11切 领导力资本指标的关联性和运用 ····································	225
		225 226
领导力	领导力资本指标的关联性和运用	
领导力	领导力资本指标的关联性和运用 财资本指标的关联性	226
领导力 领导力 领导力	领导力资本指标的关联性和运用	226 228
领导力 领导力 领导力	领导力资本指标的关联性和运用	226228230
领导力 领导力 领导力 领导力	领导力资本指标的关联性和运用	226228230233
领导力 领导力 领导力 领导力 结 许	领导力资本指标的关联性和运用	226228230233236
领导力领导力领导力结许第十四章	领导力资本指标的关联性和运用资本指标的关联性资本指标的内容资本指标的应用资本指标的价值将领导力资本指标付诸实践	226 228 230 233 236 239

第一部分

领导力对投资人的重要性

有时候,新理论可以完全颠覆传统思想,而更多时候新理论是通过整合原有概念而演变成一种新思想的。在对市场价值和领导力进行大量研究的基础上,我和同事们得以开展现在的工作。两个领域都有大量的概念、研究成果以及工具。在第一章中,我首先介绍了先前的这些研究。然后你会看到当我们把市场价值与领导力的研究成果关联起来后,两个领域都有所发展。领导力视角下的市场价值评估更为全面和精确,领导力透过市场价值的视角能为研究高效领导者提供更多的方法。在第一章中,我还介绍了当今最成功的投资人沃伦·巴菲特先生。他一直把企业管理作为其投资决策依据的一部分,而我的研究是投资决策中领导力的重要性。领导力对投资人很重要,但有效的领导力评估对投资人更有价值。

我在第二章中提到,现在是时候提出一套领导力价值指标了。领导力评估是企业价值评估过程中的一部分,这套指标为投资人提供了更为全面的领导力评估方法。虽然投资人已经意识到领导力的重要性,但是他们在评估领导力时经常缺乏系统性。我们所提出的这套领导力资本指标分为两个层面(个人行为与组织能力),同时每个层面中包含五个维度。这不同于以往对领导力简单、泛泛的认知。对企业治理、风险管理、社会责任以及其他组织流程感兴趣的人也会对领导力资本指标感兴趣。领导力资本指标中的两个层面和10个维度,都是对过往研究的总结与深化、同时为领导力的市场价值呈现打下了坚实的基础。

"这个橱窗里的狗狗多少钱?" 1952 年,帕蒂·佩姬(Patti Page)在一首歌中这样问到。自企业可以上市以来,投资分析师和其他人本质上都在问同一个问题:"这家企业值多少钱?"(潜台词是:"这家企业对我而言值多少钱?")

一条狗的价值不仅取决于一些可识别的特征(繁殖能力、年龄、健康状况和性格),还取决于它对主人个人的价值(关系、经历和感情)。同样的,企业价值来源于有形资产,比如产品、应收账款、技术以及设备——这些能反映在资产负债表中的资产,就像狗的外形特征一样,一眼就能识别。企业价值同样涵盖无形资产,比如战略、品牌、知识产权以及声誉——这些更主观,并且不会出现在资产负债表中,但是它们在评估企业的投资价值时却至关重要。

在无形资产里面,每个组织都有一定程度的领导力资本——一个已经存在的模式,它既包含领导者个人特质,也包含组织和人力资本流程——它能够,并且也应该纳入企业价值评估之中。投资人往往对某一种领导力特质特别敏感,但是对领导力整体的判断却经常浮于表面,因为他们并没有全面了解可以用来评估有效领导的因素。如果领导力是一个拼图游戏,仅凭一两个碎片就对全貌做出判断显然难以成功。

本书中的领导力资本指标能帮助投资人和其他利益相关者完善企业价值的评估方法。当领导力资本成为一项影响投资决策的因素时,它自然会在企业的日常运营中得到更多的关注,从而使企业受益更多。

本书适读人群

本书中的观点对致力于研究领导力价值的利益相关者大有裨益,比如 投资人、评级机构、股权代理顾问公司、董事会、企业高管、人力资源以 及领导力方面的专业工作者。

投资人

本书的主要读者是关注领导力价值的投资人。利益相关投资人包括债权投资人和股权投资人、长期投资人和短期投资人、关联投资人和交易投资人。重视并评估领导力品质的投资人会做出更多关于企业未来价值的明智决策。虽然大多数有经验的投资人已经意识到了领导力的重要性,但是他们对于应该如何严谨地评估领导力缺乏清晰的认知。

一家大型私募投资集团每年都会召集其所收购公司的 CEO 们举行一年一度的年会,并在会议中明确下一年的工作重点。2009 年,也就是金融危机爆发后不久,年会中有两天的主题都聚焦在领导力上。该集团高管发现,要让一家濒临倒闭的公司起死回生,通常需要花费 5~7年的时间——其中有60%~70%的公司,它们所面临的最大挑战,就是提升领导力的水平。那些即将被收购的公司的领导者,通常不会为了公司的东山再起而做出大胆的变革。该集团高管意识到,如果他们能提升被收购企业领导者的能力,公司就能更快摆脱困境。于是该集团决定聘请一位专家,他要做的就是评估收购目标企业的领导力,提升已收购企业的领导力,尽快使这些企业状况好转,为再次出售做好准备。尽管这些私募基金的投资人已经意识到领

导力的重要性,但是他们对领导力的认知和评估还不够深入。因此这些投资人选择聘请外部专家来帮助他们。

正如这家私募基金所认识到的,领导力评估是无形价值评估的组成部分和延伸。来自于同一行业并具有相同财务状况的两家公司可能在市场估值上存在很大的差异。这种差异主要归因于无形资产,它通过提升或降低投资人对公司发展前景的信心而体现于其市场估值。领导者创造了无形的价值。当投资人准确地评估了领导力时,他们实际上间接准确地评估了公司的潜在价值,因此,判断对领导力的投入是否产生了价值依赖于领导力评估的结果。

评级机构

在国际三大评级机构(标准普尔、穆迪、惠誉)发布的信用评级中, 约有 95% 是基于它们对企业偿债能力的评估而得出的。自 20 世纪起,信 用评级已经成为评估企业财务绩效的一个重要组成部分,同时它对企业的 资本成本和融资能力也会产生一定的影响。尽管有时信用评级的具体细节 会遭到质疑,但是这些评级结果仍具有巨大的影响力。

就像信用等级可以反映企业财务绩效的持续性一样,领导力资本评估也可以反映领导者为实现企业业绩做出正确选择的能力。如果领导力资本指标这个概念能被普遍接受,那么它就能成为许多利益相关者进行投资决策时的一项参考依据。例如,2011年,因为预算赤字以及不断攀升的债务,标准普尔宣布将美国政府债券的信用评级从级别 AAA 下调至 AA。这个评级调整波及美国政府、企业以及消费者的借款成本。然而,隐藏在评级调整背后的原因不只是令人担忧的负债状况,更是美国国会领导人的无能,导致缺少合作,难以有效应对和解决赤字问题。领导力资本指标可以评估领导力的水平,它不仅是对财务报表的补充(负债状况和偿债能力),而且在这之上,还能评估深层次问题(领导力水平)。

同样,在2008~2010年金融危机期间,许多西方银行在政府的救助

下得以存活,而这种救助就像从漏水的船里向外舀水,治标不治本。如果船上的洞没有被修补,水还会继续渗入。"船上的洞"就如同薄弱的领导力,除非领导者改变做法,否则同样的情况还会发生。即使在财政扶持之后,一些领导者在商务活动以及高管薪酬上的过度投入依然让企业继续处于风险之中。为了规避未来的银行风险,监管部门针对高风险资产、资产负债表质量以及资本持有量开发了银行压力测试,但遗憾的是,无论是美国(美国联邦储备委员会)、亚洲(国际货币基金组织)还是欧洲(欧洲银行管理当局)的银行压力测试都没有包含领导力的评估。这可能就是财务方向的压力测试的效果总是有些不尽如人意的原因吧。¹

股权代理顾问公司

包括 ISS(Institutional Shareholder Services),EJPS(Egan-Jones Proxy Services),Glass,Lewis & Co. 以及印度的 IIAS(Institutional Investor Advisory Services)在内的世界著名代理顾问公司都会向股东提供如何行权的建议。这些公司会基于公开的财务数据就企业治理实践与业绩的关系发布报告。例如,ISS 的报告中提到了企业治理的四个方面:董事会结构、高管薪酬、股东权益以及相关审计活动。尽管这四个方面都和领导力相关,但是它们都没有直接评估领导力资本。报告中有近一年、三年和五年间股东总回报与 CEO 薪酬的关系,并把它和行业内的同类企业进行比较,以此对绩效薪酬进行评估。但是报告中仍然没有提供有关领导力的更多观点。若报告中能够涵盖领导力的细化指标,那么这些代理顾问公司就能为股东提供更全面的建议。

董事会

董事会作为企业资产与股东权益的受托人,对企业绩效有受托责任, 因此董事会要审查企业战略、财务状况、公司政策以及运营决策。董事会 的一项主要任务是挑选一名具有决断力并能带领好团队的 CEO。此外,董 事会对 CEO 及其他高管的薪酬有决定权。通过这些工作,董事会逐渐意识 到领导力资本对企业成功的重要性——尤其对政府部门、非营利组织、私 人控股企业或那些市场化程度不高的国家。

领导力资本指标为董事会管理好企业继任计划提供了一套标准,并由 此增强投资人的信心。接班人计划不仅关乎调岗至某一核心岗位的人,更 关乎他(她)的个人品质能否被其他人尤其是投资人所认可。另外,董事 会有时会向财务顾问咨询提高股东投资回报的方法,这些顾问通常会先 分析行业的发展趋势(分析企业是否具有战略优势)以及企业的财务状况 (分析其财务状况是否与财务预期相符)。在较少情况下,董事会会邀请一 些领导力专家来评估无形资产的价值,进而衡量企业经营状况在行业中的 水平。董事会可以运用本书中提到的领导力风险测评方法来评估组织的领导力水平,这也能给予投资人更多的信心。

企业首席管理层⊖

企业首席管理层和高层管理者都很想展现自己卓越的领导力。通常, 卓越领导力被定义为领导者的某些个人特质(如诚实正直、人格魅力强、 沟通能力佳等)。但是除非这些个人领导力特质能帮助投资人建立信心,否则企业高管不会在这些能力上倾尽全力提高自己。根据最新调查,CEO们 会致力于未来人力资本的构建,这是他们的优先级中列于首位的事。² 领导力资本指标可以帮助企业高管明确对自身和企业其他领导者的要求,当他们更加了解领导力的内涵以及如何改善时,就更容易获得投资人的青睐。

人力资源和领导力专业工作者

人力资源和领导力专业工作者同样可以通过领导力资本指标获得很多帮助。最近,我和同事们参加了一场有多家知名企业人力资源专家参加的

[○] 注:C某O。

研讨会。当我发言时,我向大家提出一个问题:"你们希望如何向投资人呈现公司的领导力水平来增强他们对公司未来收入和市场价值的信心呢?"

到场的人力资源专家几乎都没有思考过这个问题。这时,与会者中正 巧有一个团队就是全球顶尖投行的投资人,当这些投资人谈到他们在做重 大投资决策时看重哪些领导力特质时,我发现尽管台下的都是领导力发展 的专业人员,但竟没有一个人在真正专注地听。

就在那时我中断了讨论。"你们有没有意识到你们听的东西很重要?" 我问道。"全球著名的投资人正在向你们分享他们在目标投资企业中最想寻 找到的领导力特质,但台下竟没有一个人在认真做笔记。而现在你们最该 做的事就是一字一句记下他们所说的话,然后把这些内容告诉你们的 CEO 和首席投资官,这样他们就能就这些问题在日后的会议和投资讨论中进行 交流。而且你们应该重新考虑领导力投资,以确保你们所在的公司具备这 些领导力特质。"

带着些许尴尬,这些人力资源专家开始做起了笔记!后来有人告诉我, 他们可以更好地与业务领导者进行基于业务的交流了。

以投资人的视角看待领导力资本指标,能够有效提升领导力改善效果。 至少,当这些概念被放到桌面上后,就能受到更多关注。

领导力资本指标的逻辑

领导力指标与领导力标准是两个不同的概念。标准定义了所期望的结果,而指标衡量了某项活动完成的程度。例如《经济学人》杂志中提到的巨无霸指数,它衡量的是不同国家的巨无霸价格与美国巨无霸均价之间的差异。这个指数并不是要告诉你买一个巨无霸应该花多少钱——而是一种简单实用的全球生活成本对比方法。

指标有助于投资人做出更明智的决策。当标准普尔、穆迪这样的评级

机构给一家公司降级时,并不是指这家公司没有完成财务目标,而是对这家公司未来的偿债能力表达了意见。同样,领导力资本指标可以告诉投资 人这个组织的领导力水平是否足以应对所将面临的商业挑战。

我所提出的领导力准则并不像国际公认会计准则,要让所有领导者都像是从一个模子里刻出来的。制定统一的领导力标准也几乎是不可能的,因为领导力不可避免地受到领导者个人主观特性和每个组织具体需求的影响。这就像你要给一名出色的篮球运动员定标准,同样也是一件不太可能的事。尽管迈克尔·乔丹和比尔·拉塞尔的篮球生涯都很成功,但是他们运用的技巧、打球的年代以及在球队中的角色分工截然不同,所以无法判断哪位更优秀。同样,要在比尔·盖茨、理查德·布兰森(Richard Branson)、卢英德(Indra Nooyi)、拉丹·塔塔(Ratan Tata)、卡洛斯·戈恩(Carlos Ghosn)、沃伦·巴菲特、张瑞敏、史蒂夫·乔布斯、拉里·佩奇(Larry Page)、奥普拉·温弗瑞(Oprah Winfrey)和杰克·韦尔奇中挑出一名最优秀的领导者,也是件很傻的事情,因为他们都根据当时商业环境的需要,运用独特的领导技巧而获得成功。近期内,领导力不会有一个统一固定的标准。但如果投资人能识别出这些领导者的领导力水平并尽早投资他们,就能获得不错的回报。领导力资本指标为投资人和利益相关者提供了一套评估领导力的方法。

当我和同事们向别人谈及开发领导力资本指标的雄心时,几乎所有人都认为这会是一件了不起的事。有些人说它会成为企业估值与领导力发展共同的"圣杯"(holy grail),但大多数人对此表示怀疑。然而,现在正是一个好的时机,因为企业价值评估与领导力发展都已经到了能够建立一套这样的指标的阶段了。

目前我所提出的领导力资本指标,其逻辑与"最小化可行产品 (Minimum Viable Product, MVP)"在高科技领域中的运用一脉相通。³ 根据 MVP 的模式,应用软件和精益创业公司不断地进行试验并优化。一开始

的产品只是初具雏形,然后经过大量反复的测试、试用和优化才最终成型。 而在研究如何评估领导力时,我们做了大量的前期工作,并初步搭建起投 资人视角下的领导力体系。我们把这些独立但思想成熟的想法结合在一起, 就可以搭建一套更严谨、完整的领导力资本指标了。本书的目的在于通过 领导力资本指标 1.0 版本搭建起一个领导力体系框架,内含各类指标以及它 们的使用原则。

评估方式的演变: 从财务数据到无形资产, 再到领导力

过去这些年来,组织价值的定义一直在更新,而且我相信它还在变化。 以前价值主要是指能被转移或出售的实物,之后它开始涵盖无形资产,并 一直得到人们的关注。下一步应该是领导力了。

这里很有必要追溯一下具体发展历程。1929年股市崩盘,会计行业遭受到巨大的挑战。许多人认为当时的股票价格与企业价值完全不符,因为企业向投资人公开的信息不能真实反映企业价值。1934年,美国证券交易委员会发布了上市公司会计信息披露准则。当时的全球八大会计师事务所[普华、德洛伊特·哈斯金斯·塞尔斯、毕马威、Ernst & Ernst、Arthur Young(1989年合并成安永)、永道、塔奇·罗斯以及安达信]通过美国财务会计准则委员会(the Financial Accounting Standards Board,FASB)制定了一系列标准与准则。有条例[美国公认会计准则(Generally Accepted Accounting Principles,GAAP)或者美国以外地区的国际会计准则(International Accounting Standards,IAS)]规定了统一的标准,旨在确保组织向投资人传递准确的财务信息,以便投资人能更准确地评估其价值。

制定这些会计准则是为了向投资人提供可比较的、公开的、透明的参 考数据,从而帮助投资人做出更准确的价值预估。结合会计准则中提到的 各类要素或财务数据,便能估算出一个公司的价值。整个行业都在创新与 演变,以寻找衡量组织价值的方法。⁴收益现值法主要考察本期净收益、现金流量以及未来现金流量的现值。成本估算法是指运用资产的重置成本来衡量组织价值。现行市价法则更侧重于衡量资产的价值,因为现行价值是基于市场竞争价格的。另外,每种企业价值评估方法的使用都需结合会计准则中提到的财务数据。

无形资产在价值评估中的重要性

近几年来,市场、信息以及全球化进程瞬息万变,同时尽管在前面的章节中提到公司所披露的会计信息一直备受关注,但它并不能准确地反映公司价值。⁵ 在会计信息披露中,收入的呈现形式多种多样(净收入、营业收入、主营业务收入等),以分析财务结果为主的评估方法遭到了前所未有的质疑。⁶ 最后,公司价值评估的焦点从财务结果慢慢转向影响财务结果的无形资产方面。

会计学教授巴鲁·列夫(Baruch Lev)是无形资产研究领域的带头人。他曾在《账面市值》(Market to book Value)中谈及无形资产的重要性——他认为,每市值6美元的商品反映到资产负债表中仅为1美元。7这意味着在传统的会计核算方法下,资产负债表中的数据只能反映公司实际价值的10%~15%。8文中的数据显示,感知价值是和硬资产一样重要的公司价值组成部分。比如可口可乐、吉利德这样的公司,利用品牌和专利赢得了巨大的市场价值。像亚马逊、谷歌这样的科技公司,虽然它们的市场价值很高,但几乎与现金流、收入、硬资产和专利无关。甚至像3M、IBM这样的传统企业,也要依靠品牌、互联网和重组来提升市场价值。列夫教授建议领导者要多与投资人进行无形资产方面的交流,因为这有助于企业吸引更多的投资。9

哈佛大学教授罗伯特 G. 艾克利思 (Robert G.Eccles)与他在普华永道的同事们发起了一项名为"价值报告变革"的倡议,呼吁财务报告中能增

加更多无形资产的信息。他们发现只有 19% 的投资人和 27% 的分析师认为 "财务报告对于评估公司真实价值很有帮助"。罗伯特和他的同事们认为,只有改变传统的绩效评估方法,才能准确地评估出公司的真正价值。在寻找新方法的过程中,他们开发了一种"关键绩效评估法"——包含财务与非财务结果的评估与报告方式,同时也解释了它们是如何联系在一起创造价值的。10 他们所提出的"价值报告呈现"模型旨在提高商业报告的质量,涉及商业前景(行业、技术趋势、政治和法律、社会和环境趋势)、战略(使命、愿景、目标、投资组合和公司治理)、资源和流程(实物资产、社会资本、组织资本和关键流程)和基于 GAAP 的绩效。11 呈现的无形因素越多,为投资人提供的信息也就越全面,这能帮助他们评估公司的真实价值。分析师们发现,信息呈现得越全面,长线投资人对公司的发展前景就越有信心。

埃森哲财务绩效管理部门所发布的报告显示,无形资产在公司价值评估中发挥着越来越重要的作用。¹² 资产除了分为货币性资产和金融资产外,还应包含无形资产(关系、组织流程、人力资源等),同时报告中也提出了这些无形资产的评估方法。

安永商业创新中心已经着手研究投资人如何在公司价值评估中运用非财务信息。¹³ 他们的研究结果显示,平均来看,在一位投资人做出决策的过程中,非财务因素占到 35%; 卖方分析师所运用的非财务数据和方法越多,最后得到的企业收益预估也就越准确。

正因为上述研究, ¹⁴ 近几年来无形资产作为一种价值来源, 受到了越来越多的关注。 ¹⁵ 有些无形资产已被列入智力资本中, 比如专利、商标、客户信息、软件代码、数据库、商业或战略模型、自有流程以及员工技能。 ¹⁶ 有些投资人对无形资产进行了分类, 不仅包含智力资本, 还涵盖了其他内容。例如巴鲁·列夫教授将无形资产分成研发成果(比如商标、专利和版权)、品牌价值(比如形象、声誉)、结构性资产(比如商业体系、商业流程、高

管薪酬和人力资源)以及垄断地位。17

在前期工作中,我和同事把无形价值的内容整合成四大领域,我们将 其称为无形资产架构(见图 1-1)。我们发现无形资产可划分为四个不同的 类别——信守承诺、制定明确的发展战略、提升核心竞争力以及塑造组织 能力。以上这些都与领导者行为有很强的关联。¹⁸ 具体而言:



图 1-1 无形资产架构

资料来源: Dave Ulrich, Norm Smallwood, Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value Through People and Organization (New York: Wiley, 2003).

- 信守承诺:是指领导者对内兑现对员工的承诺,对外兑现对客户和投资人的承诺。
- 制定明确的发展战略:是指领导者通过战略优势来确定公司未来发展方向,利用品牌认知度和声誉向客户传递价值。
- 提升核心竞争力:当领导者加大对研发部门以及智力资本(专利、版权、商标等)的投入力度时,核心竞争力能够得到提升;当领导者参与技术、生产和运营等环节时,核心竞争力也会有所提升。
- 塑造组织能力:是指领导者有能力创造一种与企业使命相契合的企业文化。这可能是一种基于创新、合作、高效、风险管理或者快速获得信息的文化。

在当前的工作中,我一直强调领导力是隐藏在企业能力背后的一项关键 因素,它对企业信守承诺、制定明确的发展战略、提升核心竞争力以及塑造 组织能力这四个领域都能产生影响。若企业所有层级的领导者都能以这四个 领域为导向开展工作,那么他们就能源源不断地创造出无形价值。因此,评估领导力价值的投资人能全面评估企业的无形资产和整体市场价值。

正如我之前所说的,现在是时候出版这本书了。几乎每位投资人都能 获取公开的财务报告,所以本质上每位投资人所了解到的企业财务状况以 及无形资产情况都差不多。因此,投资人需要深入挖掘报告背后的信息, 找到新的分析视角,当然,这并不是一件容易的事。例如,前不久纽约州 检察院禁止黑石集团(全世界最大的独立另类资产管理机构之一)暗访华 尔街的分析师,因为从这些分析师身上可以获得更多关于公司财务状况、 被收购意愿等内部信息。¹⁹ 财务数据应该是公开、透明、标准化的,并且 每位投资人都有相同的权利来获取这些数据。当财务信息被公开时,投资 人就需要去寻找其他信息,比如领导力,依此做出独到的投资选择。

下一步:领导力评估

为了寻找投资人做投资决策的判断标准,纽约大学的研究员们对 100 名风险投资家进行了问卷调查,结果发现,企业家的品质或管理水平是最重要的因素。²⁰ 同样,为了找到投资人在进行投资决策时最看重的因素,哈佛大学的鲍里斯·格鲁斯伯格(Boris Groysberg)和他的团队发现,管理水平在众多因素中脱颖而出。²¹ 然而,这两组研究都指出,这些投资人在评价标准上缺乏一致性。

关于合资企业和风投企业的研究也表明,传统的尽职调查里没有涉及的信息,比如管理和企业文化的水平,对收购的成败至关重要。许多公司的成功可以归功于一些出色的管理者,而这些管理者都具备应有的领导力。如果没有对管理水平这种无形资产进行评估,那么要准确地评估一个投资机会几乎是不可能的。²²

这些研究表明,公司价值评估的工作重心正转向领导力水平,也就是 对领导力资本的评估。领导力资本创造无形资产,从而间接影响财务结果。 图 1-2 展示了价值评估的变化曲线,从图 1-2 中可以看到无形资产是如何比财务信息更受关注的,接下来,领导力将毫无疑问地在评估中受到关注。

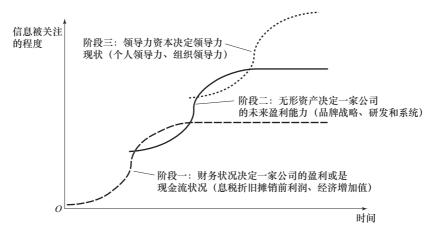


图 1-2 公司价值的演变

最近,投资人正在制定无形资产的衡量标准(比如品牌认知度、战略清晰度和创新指数)。那些擅长评估领导力的投资人能找到更有价值的信息,这使他们能够做出更好的投资决策。但是,管理实践和领导力在不同企业和国家间的差距悬殊。²³ 财务评估设定了公司价值评估的基本面,而领导力估值则能让投资人识别公司的长期价值。

领导力的演化:从个人风格到组织影响力,再到投资价值

"是什么造就了有效的领导力?"——当谈起领导力时,这个问题经常会被问到。很多书籍中都探讨了这个问题,大多数都比这本书还要厚。但是回顾这个问题的发展过程十分有用。它的答案一直在更新,而且每个阶段的答案都在上一阶段的基础上有所深化。²⁴一些公司有知名的管理层或者一位著名的个人领导者,当然这些领导者对公司的成功很重要,但更常见的是渗入组织方方面面的领导文化促使组织走向持续的成功。我与我的同

事所说的领导力,其对象是指公司上下所有层级的领导者,而不单指 CEO或者某位高管。因此,单个领导者对组织非常重要,领导团队持续提升领导力对组织的成功更加重要。²⁵

起初,有效领导力的评估是看领导者是否首先能领导好自己,然后再成为被他人拥护的人。后来,评估方法主要考查领导者过往在领导组织的过程中如何被他人评价。目前,最新的观点是从外部利益相关者的视角看领导者是否能创造价值。

你是谁

早期的领导力理论家曾总结过高效领导者的个人基本特征,包括身高、性别、体重以及谈吐方式,同时还为高效领导者的性格特征以及背景下了定义。

但这一切都是徒劳的。

其实,成功的领导者们各自拥有不同的背景、外貌和性格。唯一的共性是他们可能比一般人聪明一点(但没有聪明太多)。²⁶ 领导者身上的所有特征组合起来,便形成了他自己的领导风格,是个人特质与工作任务共同造就的。总的来说,领导者会呈现他们更喜欢的领导风格,但是最杰出的领导者往往刚柔并济,即在完成任务的同时,还不忘关爱员工。

通过观察深入研究个体领导者从而定义有效领导力仍然是一种常用做法。目前关注的焦点是成功领导者的核心能力(知识、技能和价值观)。²⁷ 我和同事们将这些个人能力整合起来,称为"领导力密码",并认为领导者应该掌握五类效能(战略效能、执行效能、人际效能、领导力品牌效能和个体效能)。²⁸ 在之后的章节中,我会对这五类效能展开具体的讨论。

许多领导力理论家和顾问只强调某一部分(例如真诚、情商、策略、执行力、人才管理或人力资本开发),但是我和同事们发现,高效的领导者其实是同时具备这五类效能的。提升个人领导力的方法主要聚焦于帮助领

导者更清楚地认知自己以及如何使自己更高效。

在公司里, 你为他人做了些什么

领导力专家们最终意识到要给有效领导下定义,光靠向内观察领导者的素质是不够的。领导者需要完成任务,达成工作目标,这就要求领导者懂得根据情境的需要采用适当的领导方式。根据这种观点,领导是否有效还需要根据不同情境的需要来确定。情境会随着员工的成熟度、工作任务的难易程度以及工作周期的长短等因素的变化而变化。任何领导风格都会在某些特定的情境下比其他的情境下更适用,而真正高效的领导者可以根据不同情境的需要来调整他们的领导风格。²⁹

向外观察他人的反馈来定义领导力的意思是,与其说领导力与领导者的内在特质相关,还不如说与领导者提升组织效率的能力关联度更大。领导者可以通过培养下属、重塑企业文化或者改善财务绩效的方式来提高组织效率。³⁰

领导力对员工绩效的影响也一直被广泛研究。³¹ 领导者的行为可以影响员工的工作状态,从而使公司内部形成一种满意度、认同感及敬业度都很高的氛围,当然也可能导致截然相反的结果。众多研究表明,领导者可以激发员工的工作热情。³² 领导者还可以通过制定差异化战略使公司获得长远成功。³³ 另外,领导者能够塑造企业文化或企业形象。企业文化常常被视为企业价值、规范、理念和组织中不成文规定的象征,随着时间的推移,还会逐渐带有领导者的个人色彩。³⁴ 领导者通过管理员工、绩效、信息和工作实践等方式来构建企业文化。³⁵ 相应地,企业文化也会推动财务绩效的提升。³⁶

领导者推动企业达成财务绩效。已经有许多研究表明,领导力对企业财务指标的影响约占 12% ~ 14%。³⁷ 一项研究甚至提出,出色的领导者能让企业的利润翻倍。³⁸ 战略型领导者能够帮助企业做出明智的选择,找准

定位获得成功。³⁹ 比如,为了探究 CEO 对企业绩效的影响,艾丽森·麦基 (Alison Mackey)调查了 51 家企业近 10 年内的 92 任 CEO,结果发现 CEO 对企业绩效的影响为 29.2%,比企业影响力(7.9%)还大,且比行业影响力还高四倍。尤其是在一些小公司和处于高速发展阶段的公司里,CEO 发挥着更为重要的作用。⁴⁰

无论从个人层面还是从组织层面来分析有效领导力,都会发现帮助领导者在组织内获得成功的都是他们根据不同的情境调整领导方式的能力。

你为外部利益相关者做了哪些事

在最新的领导力研究中,高效领导力的含义已超越了领导者个人或所在组织的范畴。⁴¹ 高效领导力不仅包括领导者的想法和行为,也包括领导者如何塑造用户体验。如果顾客因为质量和设计而选择购买雷克萨斯的车,那么雷克萨斯的高管应该确保他们的行为可以提升产品品质和外观设计。

领导力的重要性,不仅仅在于它能提高员工效率、促成结果导向的组织文化、改善企业财务状况,更因为外部利益相关者可以从领导者的行为中获益。对于顾客而言,高效领导者改进组织内部流程以满足客户期望。企业文化逐渐降低了对内部规范和价值的关注,转而强化了企业外部认知(品牌)与企业内部文化一致性。42 这意味着领导者不仅要创造一种与外部认知相符合的内部文化,更要建立一种领导力品牌。当领导者保证员工行为能够反映顾客对企业的期望时,领导力品牌就出现了。43 基于顾客期望来定义高效领导力的研究已经开始了。

将领导行为和投资人期望联系起来,会成为领导力资本评估的一部分。⁴⁴ 第二章讲述了企业价值和领导力之间的联系。为了突出这种联系的重要性,这里我节选了巴菲特给股东的年度致信中的一部分(巴菲特是全球最具影响力且最成功的投资人之一,在信中他强调了他的投资理念和方法。类似的观点他每年都在强调,我们挑选了过去十年来最具代表性的一些内容)。

巴菲特年度致股东信节选

• 2007年

"一名优秀的 CEO 对企业而言是一笔巨大的财富……在伯克希尔 (Berkshire [□]……他们凭借自己的能力创造出几十亿美金的财富,而 这是普通的 CEO 无法做到的。"

"但是如果一个商业项目要靠明星员工才能取得成功,那么这个商业项目本身也好不到哪里去。"

• 2010年

"当公司管理层将公司的收入进行再投资时,外部投资人往往难以决定应该支持还是反对。如果大家认为一名 CEO 可以做好他的工作,那么这个投资行为应该增加公司价值;如果 CEO 的管理能力或动机值得质疑,那么公司的价值将会受损。这两种情况的结果差距悬殊。"

• 2011年

"董事会的主要职责是确保运营业务的是合格的人才,同时将那些 具有潜力的下一代领导者识别出来并加以培养以确保他们能够在未 来接班。"

• 2014年

"我们的业务经理们真的值得表扬,他们都是全明星选手,而且恪尽职守,为公司贡献了巨大的价值。我相信他们都秉持股东利益导向的工作态度,这种态度我们通常在大型上市公司身上才能看到。"

随着有效领导的定义从个人层面延伸到组织层面,再超出组织的边界, 认清投资人与领导力之间的关联性就变得十分重要。领导者通过达成投资 人的期望来证明自己的价值。投资人通过理解并识别领导力的市场价值来 证明自己的价值。

[○] 美国伯克希尔哈撒韦公司。——编者注

关于投资人进行领导力评估的研究结果

为了了解投资人评估企业价值的过程,我与我的团队面谈了 25 名投资人和 12 个由 45 名经验丰富的投资人组成的焦点小组。⁴⁵ 在前期准备工作中,我们总结出对投资人最重要的三个因素:行业现状、企业绩效以及领导力水平。

- 行业现状主要是指行业的特征,比如它的发展潜力、行业准入门槛、 竞争状况、社会发展趋势、顾客购买力以及监管力度等。不同行业 的乐观预期程度也不同(例如,21世纪的养老行业很被看好,而传 统印刷业却不被看好)。
- 企业绩效是财务结果的集合,其表现形式为各类财务度量指标。企业绩效也指与战略、技术优势以及组织能力(如市场扩张速度、创新程度和客户服务等)相关的无形资产。
- 领导力水平是指投资人对企业领导能力的认可程度。投资人更倾向 于投资那些拥有曾取得过骄人业绩领导者的企业,这些领导者制定 和落实战略的能力很强,并善于管理当前与未来的人才,同时培养 未来的领导者。

接下来,我们请这些投资人对这三个因素在投资决策中的重要性进行权重打分(总分100分),同时他们还需要对自己在每个领域做出判断的信心评分。我们总共收到了430条来自投资经理、机构投资人、共同基金经理和对冲基金经理、私募投资人以及风险投资人的回复。他们人均拥有15年以上的职业投资人经验。

表 1-1 说明了每个因素的相对重要性,以及投资人评估各个因素的信心指数。

投资人认为,企业绩效是对投资决策最重要的因素(38.5%),同时也是评估时最有信心的一项(4.47)。它的标准差仅为0.58,也是这三项中最

	维度	重要性(标准差)	评估信心指数(标准差)			
	企业绩效	38.5 (15)	4.47 (0.58)			
	行业现状	4.33 (0.66)				
	3.75 (0.96)					
注: 为了给重要性排序,我们要求每名参与者基于这三个因素在投资决策中的重要性,在 100之间打分(三类总分相加为100);为了评测参与者评估这三个因素的信心指数,到						

表 1-1 各因素对投资人的重要性以及投资人的评估信心指数

要求参与者在1~5(5的自信度最高)之间打分。

低的。结果在意料之中。企业绩效在这三项中评估客观性最高,最容易在 企业间进行比较,同时也最符合大部分投资培训课程讲授的内容。

行业现状对投资人来说也很重要(33.1%),投资人对行业优势的评估 能力也很有自信(均分为4.33,标准差为0.66)。

虽然领导力水平的分数是三项中最低的(28.4%),但它几乎对所有的 投资人来说都很重要(标准差为14)。但是很多投资人对评估领导力水平缺 乏信心(3.75),而且从结果来看,他们觉得这是一项风险很大的评估(标 准差为 0.96)。我们从他们的反馈中发现了以下信息:

- "领导力水平很重要,但是……如果一个投资项目的成功需要高水平 的领导力,那么可能还有一些对领导力的要求不那么高的项目可以 选择……那些项目更容易成功……但最后我们会发现,项目的成败 归根到底是人的问题。"
- "我们很关注领导力水平,它能促使企业把握机会。如果你知道如何 观察领导者,那么几乎一切反常的领导力行为都很容易被你察觉。 现在善于迎合的领导者太多了, 所以不能仅凭表象来判断——他们 会试探你,有意说一些你想听到的话。所以,你必须深入企业内部, 考察实际的运营情况。如果你理解了领导力和诚实正直的真实含义, 那你就会在生产和服务一线发现他们是否缺失领导力。"
- "领导力是我们在考虑潜在投资项目时最看重的一个因素。如果我们 对管理团队评价不高,除非他们能做出一些改变,不然我们通常不

会投资。"

"这是一项主要的非财务指标,但是所有的信息系统和研究工作都为财务指标服务。领导力水平、文化以及组织与核心利益相关者的关系都很重要,但是都很难衡量。为了在这个领域有所进展,我们已经努力了四年。"

很显然,领导力对投资人来说很重要,但是他们都觉得它很难被定义、评估和跟踪。投资人在这方面的评估水平差异甚大。这也从侧面说明,投资人确实很需要一套实用的领导力资本指标。

在采访投资人的过程中,当提及领导力是否对评估企业价值有影响时, 我们得到的回答都是肯定的,但同时投资人也向我们表达了不知该如何准确评估领导力时的迷茫。大多数投资人的职业生涯都在研究财务报表和计算机程序,却没有花时间研究主观性的个人行为评估方法。但是现在,终于有一套成型的领导力知识体系了,它可以帮助投资人做出更明智的决策。

结论

简言之,本章逻辑是这样的:公司价值评估的研究视角先从财务数据转移到无形资产,再转移到现在的领导力(见图 1-2)。领导力水平的研究从领导者的个人特质转变到领导者如何影响组织内部成员,再到如何创造组织外部价值。领导力能够帮助投资人全面地评估公司价值,并为公司创造可持续的无形资产。公司价值和领导力之间的交汇点就是领导力资本。

现在,是时候推出一套领导力资本指标了,投资人、对公司价值评估以及领导力有兴趣的人士一定能从中有所收获。

第二章 建立领导力资本指标

当投资人对领导力有准确的认知时,他对任何一家企业的评估都会更加准确——当然这很不容易。但是现在终于可以通过构建一套指标来评估企业领导力资本或领导力水平了。在这一章中,基于投资人目前的领导力评估方式以及关于领导力的研究成果,我提出了一套领导力资本指标,投资人和其他人可以通过这套指标来评估领导力的市场价值。

投资人如何评估领导力水平

一些投资人关注投资收益或无形资产(或两者皆有),但完全忽视了领导力。明智的长线投资人却已经意识到了领导力的重要性。我的一位同事曾研究过一家市盈率始终低于行业平均水平的能源公司。当被问及其市盈率低的原因时,投资人说公司太依赖某位核心领导者,而他们对这位领导者的健康状况、他长期留任的意愿以及培养继任者的能力信心不足。由此可见,在这个案例中,投资人把高管的个人状态和敬业度视为领导力的一种替代,因此下调了对该企业的估值。1

另一家公司会定期邀请投资人参与管理层会议,内容不局限于公开的财务数据和第三方咨询机构出具的报告。他们还会邀请一些重要的投资人

参观企业,实地考察企业的运营情况并和员工随意地聊上几小时。这样,这些投资人就能知道组织成员对公司既定目标了解到什么程度。比起高管给投资人做正式的报告,这样的方式更能赢得投资人对公司的信心。

- 一位来自某大型投资基金公司的投资人分享了他们公司的投资决策三 部曲:
 - 根据人口特征、社会环境或者技术状况,预测某一特定市场下各个行业的增长率,从中选定一个行业。
 - 根据该行业内各家企业的财务报表计算投资回报率,从中选定 3~5 家行业领先企业。
 - 仔细研究这几家行业领先企业的领导者。

这家投资公司严谨缜密地分析行业发展趋势,评估财务绩效,但它对领导者的评估就比较主观了。经过讨论,这位投资人说出了他的"看家手段"——把几家目标投资企业的CEO们都置于一个他们所不熟悉的环境——例如,依次带他们驾船出海,看看他们的表现如何。分析员随后便可以观察 CEO 是如何应对层出不穷的突发情况的。这听起来让人忍俊不禁:驾船出海竟然可以作为一项测试来检验领导者是否具备良好的决策能力帮助企业保持行业领先?这家成功的基金公司拥有强大的行业和财务分析能力,却采用非常粗略的领导力评估方法,这听上去真有点奇怪,但即使是这样,这种方法也被证明是有用的。

上述案例和无数其他案例反映出,许多企业管理者都意识到帮助投资人更深入了解公司领导者的重要性,同时这也很符合多数投资人的期望。但是管理者们也强调,就算投资人频繁地出现在企业中,通常也只能关注个别几位领导者,掌握有限的信息,因此对企业领导力的认知依然是不全面的。做投资决策好比网购房产,无法实地考察居住环境、房屋质量,也没有真实的居住体验,仅凭图片、房产税以及房屋年限等便决定是否人手。网购房子的人只占少数,但是在没有全面评估企业领导力的情况下就仓促

出手的投资人却不在少数。评估企业领导力时,如果投资人只关注 CEO 的领导力,或者只评估了领导力的其中一个方面,抑或是对领导力保持片面的认知,就意味着虽然他们评估的方向是对的,但赖以决策的信息却非常有限。

领导力资本指标的要求

领导力资本指标能让投资人和其他人系统地、有预见性地评测企业的 领导力水平。正如第一章所说,指标并不是衡量领导力的标准,而是投资 人在做投资决策时可以运用的一套严谨而又通用的领导力资本评估方法。

如今,领导力资本评估指标中常常会出现一些抽象的概念以及晦涩的语言。比如以下内容:

- 决断力
- 可靠性
- 魅力
- 风格
- 达成预期结果的能力
- 情商
- 建立高效团队的能力
- 行业经验
- 个人声誉
- 个人特征

- 权力和影响力的运用
- 领导梯队
- 才能与天赋
- 员工的能力或对组织的承诺
- 组织文化
- 付薪理念
- 在管理或人力资源实践(如员工培训)上的投入
- 组织架构和企业治理流程

为了将领导力、组织、潜力、文化和人力资本这些内容整合起来帮助 投资人评估领导力,这些复杂又不明确的概念需要被简化成一套具有实际 操作性的结构化评估指标。

听上去似乎不可能,但此前确有先例。以信用评级指标为例,标准普

尔创造了一套财务证券化结构的分析框架,它包含五个维度:

- 证券化资产的信用质量
- 合法合规风险
- 薪酬结构和现金流机制
- 运营和管理风险
- 交易对手风险

在确定这五个维度之后,标准普尔又在每个维度下建立了包含具体因 素和衡量指标的信用指数系统。

同样,领导力资本指标也需要整合各种与领导力资本相关的概念,并 提供严谨的方法来评估它们。我在第一章中提到过,我目前正着手开发领 导力指标 1.0 版,以及整理前期工作。一段时间下来,我发现仍然存在许多 值得优化的地方。我将领导力资本指标分为两个层面:个人与组织(见图 2-1)。个人层面指的是组织中高层领导者和核心领导者的个人效能(能力、 特质和性格特点);组织层面指的是领导者用来管理整个组织领导能力的系统(也被称为人力资本),以及组织系统在特定商务情境中的应用。基于这 两个层面,现有的领导力和人力资本的工作可以被整合进这套指标中,这 样,投资人就可以运用这套指标做出领导力评估决策了。

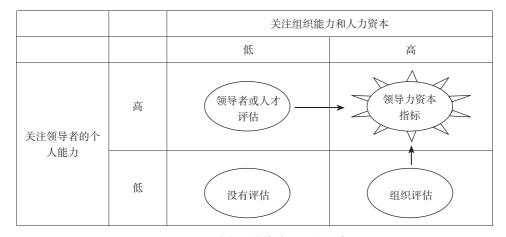


图 2-1 两大领导力资本层面的整合

层面 1: 领导者的个人能力

领导力资本的个人层面聚焦于企业领导者的个人效能。很显然,领导力最先体现在 CEO 的身上,随后是整个高管团队,再次是在组织中承担领导责任的中层经理。² 投资人往往只关注 CEO,以为 CEO 就代表着组织领导力的整体水平,对 CEO 的分析也依赖于跟 CEO 的私交或者像由 ISS 发布的大量 CEO 薪酬分析报告(CEO 薪酬与绩效,CEO 基本薪酬与浮动薪酬,CEO 薪酬与董事会成员薪酬,CEO 薪酬与其他公司 CEO 薪酬之间的关系)。这些分析报告很容易编写,因为很多信息都公开披露在SEC(Securities and Exchange Commission)的报告中,但它们并未真正涵盖所有方面。

投资人可以考察领导者们在组织中展现出来的个人特性,通过观察、访谈、问卷调查、整体口碑和行为来评估个人领导能力。对投资人而言,真正的挑战不是如何评估,而是评估什么,即是什么造就了高效领导者。 仅凭阶段性的经历,投资人往往难以全面判断领导者的能力,而且具体到单个领导者,谁都可能只在某些领域中具有优势。

评估领导者个人能力的方法

许多领导力研究认识到人和领导力对推动组织价值实现的重要性³。一些投资人重点关注中高层领导者的个人技能作为影响关键投资决策的因素。表 2-1 列举了评估领导者个人能力的几种方法。

根据表 2-1 中的研究,对长线投资(投资经理、机构投资人、共同基金经理、对冲基金经理人、私募投资人以及风险投资人)感兴趣的成熟投资人可能都已经意识到领导者对企业价值评估的重要性。但谈及领导力时,分析师们通常更关注如何获取信息,而不是应该寻找哪些信息。在缺乏统一的高效领导者评判标准的情况下,每位分析师都只能基于自己的个人观

表 2-1 领导者的个人能力对财务绩效影响的研究

研究学者或机构	核心问题	主要研究结果
杰弗里·斯玛 特(Geoffrey Smart) ^a 和他的同 事 ^b	在私募交易中,投资人应该寻找领导者的哪 些技能	- 领导力对于企业财务绩效有很大的影响。 - 硬技能(坚持、效率)比软技能更重要(团队合作、倾听) - 私募公司在领导力方面下的工夫越多,投资成功的概率就越大
德勤 ^d	投资人想在领 导者身上寻找哪 些特质	- 通过与 450 名分析师进行对话,他们得出结论: 领导力可能给一家企业带来 15% 的溢价,也有可能造成 20%的折损 - 领导者需要掌握战略澄清、战略落实、文化创新和道德勇气等能力 - 问到要寻找领导者的哪些特质时,分析师们没有很统一的答案
麦肯锡咨询 [°]	投资人如何把 管理评估纳入员 工敬业度调查和 收购评估中	当私募公司进行收购时,管理评估成为将来创造运营价值的关键私募公司在评估管理这方面,普遍起步太晚目前有许多评估管理的工具(结构性访谈、性格测试、观察和调查)
斯 宾 塞・斯 图 尔 特 (Spencer Stuart) 和美国国 家风险投资协会 ^f	风险投资人是 如何看待企业管 理层的	- 根据 200 份调查问卷,发现管理是风险投资人做投资决策时的首要考虑因素(占比 37%) - 领导者应该恪守道德、诚实正直,并具备管理人才、设定愿景和了解行业等能力 - 约有 65% 的风险投资人在收购前会评估企业的管理水平
布鲁斯・阿沃 利奥 (Bruce Avolio) 和 苏 珊・邓 恩 (Susan Dunn) ^g	领导力对股价 有什么影响	- 基于对 350 位分析师的调查,发现企业高管对股价的 影响占到 16%(三年的有机增长)
企业品牌推广 公司(Corporate Branding LLC)	分析师会在领 导力上投入多少 精力	- 分析师们关注企业交易记录、声誉以及曝光度 - 80%的分析师说他们希望能在做投资决策时获得更准确的领导力信息
特德・普赖斯 (Ted Price) h	领导者的个人 风格是如何作用 到财务绩效上的	- 不同的个人风格(比如 MBTI 性格类型、HBDI 大脑 优势类型)都能使领导者变得更高效 - 责任心对财务绩效的影响比开放性更大 ¹

表中注释详见第 250~251 页。

点做出判断,这并不出乎意料。大多数能推动投资决议的分析师都精通于财务数据的获取和分析,但是他们在如何定义和评估领导者上,几乎没有任何经验,也没有接受过专门的培训或辅导。即便他们评估领导力的直觉可能很准确,他们仍需要有效的工具使评估结果更具严谨性且经得起推敲。还是拿房子做比喻,现在的投资人就好像住在房子里,却没有完全了解房屋的设计理念和生活配套的相关设施。

一些研究表明,要让一位分析师从评估个人领导力的初级菜鸟成长为 经验丰富的观察者,可以从以下三个主题入手:

关注领导力而不是领导者:直接把 CEO 或者某一位高管的领导力当作 企业整体的领导力,确实可以使领导力评估简便不少。但是就实际情况而 言,评估领导力时不仅要关注现在的领导者,也要关注未来的领导者。未 来的领导者会成为迎接未来机遇与挑战的人。同理,投资人只观察某一位 优秀的领导者并不难,但这还不够,关注企业整体的领导力和下一代领导 者才更为重要。

记住,每种情境都有与之匹配的领导力类型:在企业继任计划中最常见的误区就是期望下一任领导者掌握前一任领导者需要具备的技能。随着情境的变化,领导力必须随之改变。我和同事们认为,领导者掌握一系列所谓的领导者必备技能是不够的,他们还需要能够根据情境的变化做出调整。投资人在确定领导者应具备的领导能力之前,一定要考虑到企业现实的需要。

不要迷信某种优势或特质:光靠某一项优势或者特质不足以成为一名 高效领导者。领导力需要的是多种能力的集合。人们很容易被某项特定的 优势迷惑,比如沟通、规划或者执行。明智的投资人会多维度评估个人领 导力,从而考察领导者的多种能力与特质。

基于大量关于高效领导者能力特质的研究,我和同事们把它们集合起来称为"领导力品牌",它包含领导力核心要素项和领导力差异性要素项。

领导力核心要素项关注一家企业的领导者是否可以履行好其基本职责。 领导力差异性要素项则关注另一个问题——领导者在与企业品牌形象相匹 配的行为上的投入程度有多少(我和同事们发现,履行好基本职责占到高 效领导力的 60% ~ 70%;其余 30% ~ 40% 给到领导者在组织内的行为能符 合外部顾客的期望)。

领导力资本指标的领导者个人层面的五个维度中,四个来自领导力核心要素,第五个来自差异性要素。

- (1)个体效能:领导者所表现出来的个人能力、特质符合高效领导者要求的程度。(详见第三章)
- (2)战略效能:领导者能够明确规划未来、做出战略定位的能力。(详见第四章)
 - (3) 执行效能: 领导者可以落实计划并履行承诺的能力。(详见第五章)
- (4)人际效能:领导者提升当前和未来员工胜任力、责任感以及贡献 度的能力。⁴(详见第六章)
- (5)领导力品牌效能:领导者在公司内部的行为符合外部客户期望的程度。(详见第七章)

根据这五个维度,投资人就知道在评估个人领导力时应该关注哪些内容,这能帮助投资人判断领导者是否具备成为高效领导者的能力和特质。如图 2-2 所示,这五个维度构成了第二部分(第三~七章)的内容。

最后,如果投资人能牢记这五个维度,就可以做出更严谨的领导力评估。看重领导力的投资人,可以通过访谈、观察和问卷调查针对潜在投资项目进行领导力评估。当然,提炼这些信息是一件很有难度的事。领导力评估可以由投资人自己组织完成,也可以委托专门的咨询机构来做。领导力评估可能比传统财务审计花费的时间更长,但是这为投资人提供了显而易见的优势。投资人创造的这种信息不对称可以降低投资风险,增加投资成功的概率。

个体效能:

良好的个人特征和健康状况 (第三章)

领导力品牌效能:

满足利益相关者的期望 (第七章)

个人领导力 效能的五个维度

战略效能:

未来导向的战略意识 (第四章)

人际效能:

组建并保留高效的工作团队 (第六章)

执行效能:

把事情做成 (第五章)

图 2-2 个人领导力效能的五个维度

层面 2: 组织的能力和人力资本

除了个人能力在领导力中占据着重要的地位之外,企业的领导力资本也很重要,它包括企业对文化发展的投入以及培养未来领导者的人力资源实践。已有研究表明,企业在人力资本实践方面的投入与财务绩效间存在关联。许多咨询公司已经开始设法评估人力资源实践的基本领域(人事配置、培训、薪酬和继任计划),不过通常是在强调他们自己的优势领域5。这些评估方法有时能反映单独一项实践活动与财务绩效之间的关系,不过最近更多研究开始集中于开发人力资本指标,以此反映企业对人力资源的整体投入是如何影响企业绩效的。6

人力资本的分析方法

人力资本分析中所涉及的几个方面可能会被纳入领导力资本指标中,所以研究目前的一些人力资本分析会有所帮助。表 2-2 中总结了一些研究成果。

表 2-2 组织能力/人力资本对财务绩效影响的研究

表 2-2 组织能加入力页本对则劳须双影响的研究						
研究学者或发起人	核心问题	主要研究结果				
人力资源会计 8	资产负债表如何 才能反映与人有关 的事宜	- 劳动成本(薪酬、雇佣和培训费用)是可以被测算的 - 劳动力机会是可以被测算的 - 一些人力资源实践能创造更多的价值与效用 b				
马克・海塞里德 (Mark Huselid)以 及他的同事 [°]	人力资源实践如 何影响企业绩效	- 根据超过 900 家企业的数据,人力资源实践创造出了高绩效工作系统(High-performing Work Systems,HPWS) - 采用 HPWS 的企业有更好的财务绩效 - 根据 590 家美国企业的数据,在人力资源实践上超前的企业比其他企业的财务绩效高 30% ^d				
芳里・鲍希(Laurie Bassi) ^c	如何在市场估值 之中体现出人力资 本实践	- 投资人力资本实践的企业比不投资的企业的年市 场回报增长率高 4.7% - 企业可以准备一份人力资本报告,报告中应该强 调为了提高效能,他们所需要重视的地方 ^f				
马克・范・克 立夫 (Mark van Clieaf) ^g	有形资产和无形 资产价值之间的差 距应如何被衡量和 被管理	- 有形资产(3.37 万亿美元)和无形资产(12.64 万亿美元)之间存在着巨大的差别 - 无形资产价值可以通过策略性的管理方法(董事会、工作水平、基于绩效的薪酬)来进行管理				
马克·尤伯哈特 (Mark Ubelhart) 安·休伊特(Aon Hewitt)	核 心 员 工 (前 20%)对于企业最 终经营效益的影响 有多大	每多雇用 10% 的核心员工预示着普通公司的现金流 将增加 0.7%, 金融公司则增加 1.6%				
UBS ^h	人力资本如何影 响股东价值	- 最佳雇主榜单中的公司, 其绩效比标普 500 的企业高出 1.0%~6.8% - 根据股权分析师和资深投资人的对话, 人力资本是企业制胜的一个关键要素				
人力资源专业组织: 英国特许人事发展协会(Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) ^j	人力资本方面的 事宜与企业的成功 有什么关系	 作为企业绩效的领先指标,投资人对人力资本的衡量方法逐渐产生了浓厚的兴趣 如今大多数投资人获得信息的途径是私人联系和日常观察,而不是一板一眼的评估 人力资本测评经常会与社会责任、风险管理以及管理决策相结合 围绕着员工技能、领导力深度以及绩效的人力资本实践经常是一个循序渐进的过程,同时被视为组织收入的驱动力,比如客户服务或者创意 				

(续)

研究学者或发起人	核心问题	主要研究结果
人力资源专业组	能被美国国家标	其中一个是单位招聘成本,它反映了招聘流程的有
织:	准学会 (American	效性;另一个是绩效管理的核心要素的标准 1
美国人力资源管理	National Stan dards	
协会(Society for Human	Institute, ANSI)	
Resource Management,	接受的人力资本报	
SHRM) k	告标准是什么	
咨询公司		以下是不同的咨询公司中,人力资本对财务绩效产
		生影响的部分:
		- Great Places to Work 强调沟通、员工目标以及员
		工对工作环境的感受 ^m
		- 合益集团关注管理和绩效流程(评估与奖惩) ⁿ
		- 华信惠悦(Waton Wyatt)强调在员工招聘、沟
		通、多样性和健康的生活方式方面的人力资源实践。
		- 美世强调团队和价值观°
		- 普华永道考查人力资源职能的有效性和员工工作
		效率 ^q
		- ROI 机构开发了一些很好的方法,可以用来考查
		组织实践的效果「

表中注释详见第 251~252 页。

投资人希望能获得有关目标公司的深入洞见,因为这能帮助他们提高 投资成功率。当然,投资人可以选择在评估企业价值时忽略领导力,抑或 是沿用随意凭直觉的领导力评估方式。然而,他们可以选择使用领导力资 本指标。当投资人想获得更科学有效、可以被重复验证的信息时,就产生 了需要一套规范化标准的念头。过去,投资人经常花费太多时间整合对企 业的各种观察,甚至因此错过投资机会,现在,投资人可以很高兴地看到, 他们可以通过领导力资本指标快速获得对投资对象的独特洞见了。

组织能力以及人力资本概要

和高效领导者的个人能力一样,人力资本也涵盖众多领域,其范围从 具体的人力资源实践领域(比如高管薪酬、培训),延伸到更广的领域(比如文化)。除了个人层面中的三个主题外,这个新层面中产生了第四个值得

考虑的主题:

比起管理结构,要更加重视组织能力。组织能力代表着组织的优势以及它以何著称。能力的概念中融合了核心能力、组织系统、文化、商业模式以及资源等方面。投资人需要判断能力的类型并评测能力在组织内外部的体现程度。

为了准确地评估人力资本,我们必须对流程、实践、衡量标准、工具以及想法这些复杂的领域进行简化。这些基于微观视角的观点对构成高效领导力的要素提出了精彩的见解,但是这些观点没有集合起来形成宏观视角,以解答领导力如何创造企业价值这个问题。根据本节中列举的这些人力资本研究,我定义了领导力资本指标组织层面的五个维度——一个是整体性维度,其他四个维度分别针对人力资本实践中驱动文化的四个方面:

- (1)文化能力:领导力能在组织内创造出客户导向型文化的程度。(详见第八章)
- (2)人才管理流程:领导力在管理组织人才引入、保留、退出上的投入程度。(详见第九章)
- (3) 绩效问责流程: 领导力创造绩效管理实践(比如薪酬)强化正确 行为的程度。(详见第十章)
- (4)信息应用流程:领导力管理信息流动以获取信息不对称优势的能力。(详见第十一章)
- (5)工作流程:领导力创造出组织流程和工作方法以应对加速变化的 商业环境的能力。(详见第十二章)

如果投资人想要评估人力资本,那就可以判断领导者是否明智地在这些组织实践上有所投入。在图 2-3 中列出的这五个维度构成了本书第三部分(第八~十二章)的内容。

文化能力

创造战略导向的有效文化 (第八章)

工作流程:

有效地组织以应对 越来越多的变化 (第十二章)

组织: 人力资本系统

人才管理流程:

管理人员流动 (第九章)

信息应用流程:

运用信息产生影响 (第十一章)

绩效问责流程:

增强期望的行为 (第十章)

图 2-3 组织层面的维度

表 2-3 是领导力资本指标评估方法的总览表,涉及两大层面中的十个维度。使用这张表中的诊断式提问,投资人(和其他人)可以评估个人和组织两个层面的领导力水平。正如前面所说,个人和组织领导力评估方法类似于标准普尔的评级指导原则。这套评估体系很全面,它集合了领导力资本范畴中投资人应该关注的问题。同时这套体系也很简单,这两个层面和十个维度都很容易被理解和评估,而且,这套体系条理清晰,投资人可以在实践中评估每个维度下的具体因素和指标。第二部分(第三~七章)阐述了五大个人维度的具体评估因素和指标,第三部分(第八~十二章)阐述了五个组织维度的评估指标。而表 2-3 中的指标能使投资人将简单和直觉化的领导力观点转化成更严谨的综合性领导力评估。

表 2-3 领导力资本评估维度总览

个人层面:

(第二部分:第三~七章)

如何给领导者个人或者领导团队的表现打分,投资人看重什么?

维度	领导者的能 力/程度	打分: 最低1分, 最高10分	衡量标准或参考指标
1. 个体效能(第三章)	具备高效能特质		- 有成功的行业经历 - 有良好的性格和健康状况 - 展现出学习敏锐度 - 展现出个人风采(魅力) - 高情商(自我认知)
2. 战略效能(第四章)	规划未来和战略 定位		- 能对行业未来趋势有自己独到的看法 - 理解外部商业驱动力(法律法规、技术、人口结构变化) - 阐明公司差异化战略
3. 执行效能(第 五章)	把事情做成或者 履行承诺		- 完成任务 - 过去有成功的项目经历 - 让他人承担责任 - 履行承诺
4. 人际效能(第六章)	建立各层级员工的能力和敬业度		- 维护高层团队的稳定性 - 善于和不同背景的人合作 - 尽力留住优秀员工 - 实现领先于行业的员工工作效 率 - 人事规划 - 授权他人
5. 领导力品牌塑 造效能(第七章)	领导者的行为符 合股东和其他利益 相关者期望		- 把企业品牌和领导行为联系起来(领导力要素匹配公司品牌) - 将领导行为和公司战略以及其他相关要素统一起来 - 建立企业价值观,并用价值观去指导公司决策的制定
个人层面分值			注释:这个分数体现了领导者个 人或领导团队的概况

(续)

组织层面:

(第三部分:第八~十二章)

领导者是如何建立投资人很重视的组织资本和人力资本的?

维度	领导者的能 力	打分: 最低1分, 最高10分	衡量标准或参考指标
6. 文化能力(第八章)	创造客户导向的 有效文化		- 在理想文化的定义与传播上投入精力(时间、谈话和金钱) - 把公司品牌和文化、价值观联系起来 - 把文化和价值观表述转化为具体可衡量的行为 - 有一个清晰、可被广泛认可的理想文化
7. 人才管理流程 (第九章)	管理组织中人才 进入、保留和退出 的全过程		- 监控并提升组织的招聘成功率 - 保留关键人才 - 在员工培训和发展上有所投入 - 持续推动继任计划流程
8. 绩效问责流程 (第十章)	创造一个可以强 化关键行为的绩效 管理流程		- 设立明确的标准 - 将薪酬和绩效联系起来 - 在绩效对话上投入精力
9. 信息应用流程(第十一章)	管理信息流动以 掌握信息不对称的 优势		- 善用社交媒体 - 关注并管理企业外部信息的传播 - 分析大数据中获取有助于决策的观点
10. 工作流程(第十二章)	建立与战略相匹 配的组织和工作流 程		- 将组织结构和战略联系起来 - 理解并重建组织需要的关键流程 - 拥有清晰的决策制定和公司治理的指导原则
组织层面分值			注释:这个分数体现了组织或人 力资本系统的概况

如上所说,投资人可以通过这十个维度,以更全面、可靠的方式评估领导力的市场价值。那它是怎么奏效的呢?

思考一下我在本章开头提到的案例。其实这家能源公司不仅应该与投资人谈现任 CEO 在这十个维度上的表现,还应该谈企业未来接班人在这十个维度上可能的表现。邀请投资人到公司进行深入考察的企业可能会迎来一些关注这十个维度的投资人,而不是那些凭直觉或者零散的观察来判断领导力的投资人。这家投资公司不能只关注这位面临困境的领导者;他们仍然可以开展"CEO 航海测试",但同时应该有一个基于领导者分析而建立的领导力现状评估框架,将分散、杂乱、没有逻辑的信息转化成一套指标,有助于提升投资人评估无形资产和未来收益的信心。

最终,这套领导力资本指标为投资人提供了一种更全面的领导力评估方法。比如美国人力资源管理协会以及美国国家标准协会公布的单位雇员成本,它作为因素 7 (人才)的一部分,对领导力资本指标整体而言是非常有价值的组成部分。尽管如此,它作为一项独立的指标并不能说明组织的领导力水平。⁷

除了把这些复杂的文献资料整合到领导力资本指标中,我和同事们还 探究了领导力和管理分析领域中意见领袖们的观点。我们请他们挑选出他 们认为对投资人最有价值的信息(见表 2-4)。

很有意思的是,十个维度中有八个维度得到了很高的票数,这意味着 这十个维度都很重要。同样很有意思的是,领导者的个体效能这一项获得 的票数很少,但是这章中提到的大部分投资人访谈都表现出投资人很依赖 他们对领导者个人的判断。另外,个人层面中的战略效能以及组织层面中 的人才管理流程和组织文化塑造能力分别为领导力资本指标体系中两个层 面的最重要的维度。

表 2-4 意见领袖们对于领导力资本指标维度的投票

领导者个人在多大程度上展现出下述能力? 领导者通过创建下述领域的人力资程,能在多大程度上培育接班人意见领袖 意见领袖 1 2 3 4 5 6 7 8 9 个体 战略 执行 人际 领导力 文化 人才管 绩效问 信息应	表 2-4 意见领袖们对于领导力资本指标维度的投票										
下述能力? 程,能在多大程度上培育接班人 存体 技略 执行 放略 放能 放能 放能 放能 放能 放能 放能		个人层面				组织层面					
意见領袖 1 2 3 4 5 6 7 8 9 信息应数的 信息应数的 信息应数的 。 2 次化 人方管 绩效的 信息应数的 。 2 大工管 绩效的 。 2 上流程 。 1 2 大工管 。 2 上流程 。 1 2 人际数 。 3 4 大工管 。 5 6 7 8 9 信息应数的 。 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 3 4 大工管 。 5 3 2 2 2 3 4 大工管 。 5 4 3 2 2 3 4 5 5 4 3 4 5 6 7 2 4 3 4 5 6 7 2 4 6 7 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 <th></th> <th colspan="4"></th> <th colspan="4">领导者通过创建下述领域的人力资本流</th>						领导者通过创建下述领域的人力资本流					
***					?		程,			培育接班	人?
数能 数能 数能 数能 数能 品牌塑 能力 理流程 责流程 用流程	意见领袖	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
造效能 一方型・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・		个体	战略	执行	人际		文化	人才管	绩效问	信息应	工作
劳里・鲍希 (Laurie Bassi) 迪克・比蒂 (Dick Beatty) 沃伦・贝尔 (Warren Bell) 约翰・布德罗 (John Boudreau) 韦恩・卡西欧 (Wayne Cascio) 大卫・克里克曼 (David Creelman) 鲍勃・艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 (Na r s h a l l Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德		效能	效能	效能	效能*	品牌塑	能力	理流程	责流程	用流程	流程
(Laurie Bassi) 迪克·比蒂 (Dick Beatty) 沃伦·贝尔 (Warren Bell) 约翰·布德罗 (John Boudreau) 韦恩·卡西欧 (Wayne Cascio) 大卫·克里克曼 (David Creelman) 鲍勃·艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 化) 马 歇 尔·戈德 史 密 斯 (Marshall Goldsmith) 琳达·格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克·霍利 (Nick Holley) 马克·休斯里德 (Mark Huselid) 大卫·麦克劳德						造效能					
通克・比蒂	劳里•鲍希										
(Dick Beatty) 沃伦·贝尔 (Warren Bell) 约翰·布德罗 (John Boudreau) 韦恩·卡西欧 (Wayne Cascio) 大卫·克里克曼 (David Creelman) 鲍勃·艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 化) 马歇尔·戈德 史密斯 (Marshall Goldsmith) 琳达·格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克·霍利 (Nick Holley) 马克·休斯里德 (Mark Huselid) 大卫·麦克劳德	(Laurie Bassi)										
沃伦・贝尔 (Warren Bell) 约翰・布德罗 (John Boudreau) 韦恩・卡西欧 (Wayne Cascio) 大卫・克里克曼 (David Creelman) 鲍勃・艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 (Niellen) (Marshall (Mick Holley)	迪克•比蒂										
(Warren Bell) 约翰・布德罗 (John Boudreau) 市恩・卡西欧 (Wayne Cascio) 大卫・克里克曼 (David Creelman) 鲍勃・艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而変 化) 马 歇 尔・戈 德 史 密 斯 (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	(Dick Beatty)				-						
约翰・布德罗	沃伦•贝尔								_		
(John Boudreau) 韦恩·卡西欧 (Wayne Cascio) 大卫·克里克曼 (David Creelman) 鲍勃·艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 化) 马歇尔·戈德 史密斯 (Marshall Goldsmith) 琳达·格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克·霍利 (Nick Holley) 马克·休斯里德 (Mark Huselid) 大卫·麦克劳德	(Warren Bell)								•		•
下思・卡西欧	约翰•布德罗										
(Wayne Cascio) 大卫・克里克曼 (David Creelman) 鲍勃・艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 化) 马 歇 尔・戈 德 史 密 斯 (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	(John Boudreau)		•		•						
大卫・克里克曼 (David Creelman) 鲍勃・艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变 化) 马歇尔・戈德 史密斯 (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	韦恩•卡西欧										
(David Creelman) ・	(Wayne Cascio)		•			•					•
 鮑勃・艾兴格 (Bob Eichinger) (随目的不同而变化) 马 歇 尔・戈 德 史 密 斯 (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德 	大卫•克里克曼										
(Bob Eichinger) (随目的不同而变化) 马 歇 尔・戈 德 史 密 斯 (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	(David Creelman)		•	•				•			
(随目的不同而变化) 马 歇 尔・ 戈 德 史 密 斯 (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	鲍勃•艾兴格										
(Nick Holley) - 現 で ・ 大 で で	(Bob Eichinger)										
马歇尔・戈德史密斯(Marshall (Marshall (Marshall (Martin) (Lynda Gratton) 尼克・霍利(Nick Holley) 马克・休斯里德(Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	(随目的不同而变		•		•				•		
史 密 斯 (Marshall (Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	化)										
(Marshall Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	马歇尔·戈德										
Goldsmith) 琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	史 密 斯										
琳达・格拉顿 (Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	(Marshall		•	•	•		•	•			•
(Lynda Gratton) 尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	Goldsmith)										
尼克・霍利 (Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	琳达•格拉顿										
(Nick Holley) 马克・休斯里德 (Mark Huselid) 大卫・麦克劳德	(Lynda Gratton)		•			•	•				
马克・休斯里德 . (Mark Huselid) . 大卫・麦克劳德 .	尼克•霍利										
(Mark Huselid) 大卫・麦克劳德 .	(Nick Holley)		•		•	•		•			
大卫・麦克劳德・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	马克•休斯里德										
		•			•				•		
(David McLeod)	大卫•麦克劳德										
	(David McLeod)				•	•	•	•			
鲍勃•莫里森	鲍勃•莫里森										
(Bob Morrison)			•		•		•				
伊恩・泽斯金											
(Ian Ziskin)					•		•		•		
总计 1 10 5 9 4 7 5 4 0	_	1	10	5	9	4	7	5	4	0	5

^{*}同样被视为人力资本发展者。

使用领导力资本指标来改进关键组织流程

随着领导力资本指标的运用,许多涉及关键利益相关者的组织流程可以得到优化。值得一提的是,领导力资本对于风险、治理、社会责任以及 声誉有重要影响。

风险

风险已经成为决策制定和组织行为中一个核心的话题和概念。从根本上说,风险涉及不确定性、预测未来的能力或特定事件发生的可能性。它同样也涉及各种变化,或是一项活动的潜在差异范围。当控制流程有效降低了不确定性和可能的变化时,风险也会随之降低,组织更有可能实现它们的目标。⁸

当管理委员会给重大风险下了定义,筛除了一些不符合不确定性和多变性标准的风险之后,那些真正的高优先级风险就会得到管理层的重视,企业风险评估也就应运而生了。为了有效指导风险评估,预测风险类型的框架已搭建完成⁹。比如,全国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会(the Commitee of Sponsoring Organizations,COSO)是由五个协会联合创建的自发性组织,它旨在提供风险管理方面的领导力见解。目前该委员会已经搭建起一套包括四个主要风险领域的框架,分别是战略、运营、财务以及合规(见图 2-4)。¹⁰

领导力资本之所以没有出现在这个框架中,是因为它来源于其他地方。 尽管如此,领导力的水平作为取得成功的条件之一,在不断变化、日益复杂的商业环境中发挥着愈发重要的作用。"领导者做出可以影响战略、运营、财务以及合规风险的决定,同时,领导者建立控制机制来管理这些风险。领导力风险是指领导力通过个人能力的展现和组织能力的塑造以实现预期目标的程度。因此,企业风险评估应该考虑到组织中领导者在展现个人能力以及塑造组织能力方面做得如何。领导力资本指标为负责风险评估的管理委员会提供了评估领导力风险的有效工具。

战略风险

(沟通、执行、外部环境、 公司治理、计划以及资源配置)

合规风险

(道德和正直、法律、 监管、税收)

领导力风险

(领导能力、组织能力)

运营风险

(业务中断、人力资源、 信息、销售与市场、 供应链)

财务风险

(报告与披露、资本结构、 信用、流动性、市场)

图 2-4 风险的种类(基于 COSO 框架)

治理

公司治理涉及控制机制,组织采用这个控制方式能避免利己主义的经理从事有损关键利益相关者权益的活动。¹² 这些控制机制包括关于公司战略、公司风险评估、高管薪酬、收购其他公司以及利益相关者权益的管理决策。公司治理阐明了从董事会、CEO 到高层领导团队、一线领导者的权责对应分配。审计师、客户、供应商、监管部门、媒体、分析师、债权人以及投资人这些监督着企业治理状况的人对此抱有很浓厚的兴趣。当投资人认可一家公司的治理时,便会提高对它的估值。¹³

在公司治理中,领导力资本扮演着一个愈发重要的角色。大卫·拉金(David Larkin)是一位公司治理研究领域的意见领袖,他认为目前公司治理中忽略了组织设计、企业文化、CEO的个人特质以及董事会的管理水平这些因素。CEO和其他领导者的个人能力应该是公司治理成功的一个预测指标。展现出五项个人能力(个体、战略、执行力、人际及品牌效能)的

领导者能更好地治理企业。当领导者通过处理文化、人才、绩效、信息以及工作展现提高组织资本的能力时,他们同样也能优化企业治理流程。领导力资本指标帮助那些关注企业治理的人了解到,个人领导力和组织能力是改善公司治理的有效途径。

社会责任

组织的存在是为了服务众多内外部的利益相关者。最近几年,三重底线——人、利润以及地球——成了一个关系到组织利益相关者的热词。¹⁴在"地球"这个层面上,一些有关社会责任的理念被提出。

1973年,美国成立了财务会计标准委员会,该委员会代表 SEC 成立并监管 GAAP。2011年,可持续发展标准委员会(the Sustainability Accounting Standards Board,SASB)成立,它制定了可持续性发展标准,并向投资人和其他利益相关者公布了资源可持续发展的问题。¹⁵SASB 尝试将企业对社会责任的热情转化成可衡量的行动,这样投资人就能直观地了解企业对可持续发展的投入度。可持续发展评估理论框架强调了六个值得注意的领域:员工、供应链、环境、治理结构、社区以及顾客。我和同事们认为,企业风险评估和企业治理结构一样,理解领导力水平能够有助于这个框架的完善和补充。因为是领导者做出的决策在影响这六个领域的可持续发展。从个人和组织层面明确定义和评估领导力资本,能够让可持续发展的工作更可以持续。

这产生的影响意义深远。注重可持续发展的组织能吸引优秀人才,持续改进客户服务,同时造福社会。有责任心的投资人已经开始建立基金,特别用于投资具有社会责任感的组织。¹⁶ 当组织不仅获利并且努力造福人类和地球环境时,可持续资本就出现了。¹⁷ 将领导力资本指标应用到可持续发展事业中,能确保企业上下都渗透社会责任的意识。

声誉

组织希望能在市场中获得较好的美誉度。¹⁸ 这不仅仅是一种个人满足。积极正面的声誉可以为企业带来 5% 左右的销售增长,同时还能更好地吸引和保留高价值员工。投资人同样会根据一家企业的声誉来监测该企业管理公众形象的能力。企业声誉对股东价值有直接的影响——比如,2010 年墨西哥湾原油泄露事件导致英国石油的股价从 62 美元下降到 27 美元,其损失超过 800 亿美元。5 年之后,也就是 2015 年 5 月,它的股价大约为 42 美元,仍未恢复到 2010 年时的股价水平。

绝大多数情况下,关于声誉的讨论都离不开组织的认知、形象、社交媒体曝光度、品牌以及公共事务等方面,但是企业领导者的声誉对企业总体声誉有巨大的影响。对私营企业来说,CEO(或者创始人)的价值观和行为往往反映了组织的价值观;对上市公司来说,CEO的行为对企业声誉也会产生很大的影响。安然公司(Enron)的没落不仅是因为商业判断上的失误,更重要的是,它急速下跌的声誉导致了员工、客户、社会丧失了对它的信心。但是不光只有CEO影响着企业的声誉,组织中所有的领导者都会被视为组织的形象,是他们的行为共同造就了组织的声誉。

领导力资本指标将提升利益相关者评估领导力声誉的信心。在个人效能中,投资人很重视价值观和诚实正直这两个因素,但是除了这些积极正面的名声,领导力指标还可以评测领导者个人技能以及他们在组织中发挥这些技能的能力。领导力资本能为企业打造良好的声誉起到关键作用。

结论: 构建一套领导力资本指标

毫无疑问,领导力对员工、客户和投资人来说都很重要。但是,在承 认领导力的重要性和严谨评估领导力资本之间,存在着一条巨大的鸿沟。 很多有价值的研究都提出了投资人评估领导力的方法,但是这些建议比较 碎片化和片面化。

为了评测领导力资本,我和同事们基于两个层面和十个维度而构建了一套指标。其中一个层面评估了领导者的个人能力,另一个层面评估了领导者发展组织领导力的能力。这些因素相结合后便构成了这套领导力资本指标,它能帮助投资人在评估无形资产价值、判断企业未来经营效益时做出更明智的决策。另外,这套领导力资本指标还能帮助那些负责风险管理、企业治理、社会责任和声誉的人明确各自的责任,本书的第二部分讨论了个人层面的五个维度,第三部分阐述了组织层面的五个维度。

第二部分

领导力资本指标的个人层面

注重领导力的投资人都会关注目标公司领导者的个人特点。但是他们通常只关注一两个特点,比如领导者的个人魅力,他/她是否有能力设定愿景并且激励团队为此奋斗,是否诚实正直等。像在第二章中谈到的那样,我们找出了五个能够用来识别领导力个人效能的维度。对于每个维度,我会阐述相应的评估因素和关键指标。

这里提到的领导力评估方法能够帮助投资人和其他利益相关者识别领导者是否展现出高效领导者所对应的个人特质。完整的逻辑主线如图1所示,此后每章会重点阐述其中一个维度。

个体效能:

良好的个人特征 和健康状况 (第三章)

领导力品牌效能:

达到利益相关者的要求 (第七章)

个人领导力 效能的五个维度

战略效能:

未来导向的战略意识 (第四章)

人际效能:

组建并保留高效的工作团队 (第六章)

执行效能:

把事情做成 (第五章)

图 1 领导者的个人效能

第三章 个体效能

投资人希望领导者具有良好的个性特质和健康状况

领导者是公司的缩影。在创始人主导的公司中,创始人的个人风格会塑造公司的文化,想想阿里巴巴、亚马逊、Facebook、万豪、星巴克、塔塔、维珍就知道了;当然这种文化塑造也有可能会发生在公司发展过程中——比如美国运通的肯恩·切诺特(Ken Chenault),宝洁的艾伦·雷富礼(Alan Lafley),百事的卢英德(Indra Nooyi)。当我和我的同事问投资人,他们想要什么样的领导者时,回答往往都集中在一把手的个人风格上。最高领导者的个人特质和魅力的确会提振投资者的信心,但是,只关注个人魅力却难免流于表面,缺乏深度。

一位领导者的高效能绝不只体现在衣着、外表和演说技巧上。投资人可以评估领导者个人效能的六个维度,来更全面地识别领导者的风格。这套评估方法不仅可以用来评估最高领导者,还可以作为观察整个高管团队的视角。

个人效能的核心想法是从吉姆·勒尔(Jim Loehr)和托尼·施瓦兹(Tony Schwartz)的著作《创造公司的运动员》(Creating the Corporate Athlete)一书中衍生出来的。¹勒尔和施瓦兹发现,那些设法在身体、情感、心智和精神这四个层面提升自己的领导者所拥有的能量、身体状况和绩效会超过那些忽略这些方面的领导者。基于这个想法,很多公司都努力

提升领导者的个人素质,并且取得很好的成果。比如,宝洁就安排了一万多员工加入他们设计的"公司内部运动员"训练项目。调查结果表明,在对业余爱好的投入程度上,那些参加了运动员训练的员工比没有参加的同事们提高了36%,他们的健康状况改善了17%,情绪状态提高了13%,工作与生活的平衡度也有了13%的改进,而这些最终都带来了工作效率的提升。²

稍微改变一下这个框架,就能给投资人一个评估目标公司领导者个体效能的有效方法。图 3-1 显示了领导者个体效能的六个因素。或许没有领导者能在这所有六个方面都表现出众,但是整个领导团队应当能够集体展现出这些素质。

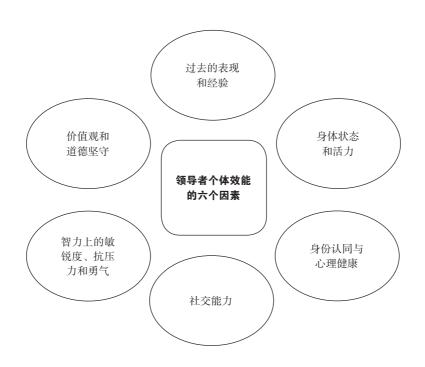


图 3-1 领导者个体效能评估框架

过去的表现和经验

几乎每个接受我们采访的投资人都表示,预测未来最成功的办法是看过去的表现和经验(尽管这个观点并不为学术界认同,他们的观点见表2-4。这个有趣的分歧也许正反映了理论界和实践派的差别)。总的来说,投资人希望看到领导者有良好的背景,他们在投资没有成功经验的领导者时会感到犹豫。确实,过去的表现仍然是未来成功与否的最佳预测因素。每位领导者都有自己的工作模式,这个模式在过去和未来都会出现。有位投资人说他会根据某位领导者所在公司十年以来的现金流来判断这个领导者的能力。然而,现金流是公司绩效的一个宏观衡量标准,会受到很多其他因素的影响。说得更具体些,投资人可以看 5 ~ 10 年间领导者为公司设定了怎样的目标,然后根据公司实际的表现来判断领导者达成目标、履行承诺的能力。除了看历史数据,投资人也可以观察近期公司的表现,以此衡量领导者达成公司财务目标和个人目标的能力。

尽管过去的表现是衡量一个人领导能力的重要标准,但结果却不是绝对的。领导者既会把过去的成功经验应用到现在,也有可能发现过往的经验并不完全适用于当前任务。而且,高效的领导者不会只想重复过去的做法,他们希望学习和成长。

在我们的工作中,我和我的同事发现,那些来自拥有强大文化的组织的领导者总是想要把他们过去的做法移植到新的组织当中。很多在 GE 工作过的人试图把 GE 的文化移植到他们的新公司——但是失败了。³ 在他们离开 GE 后的第二份工作中,他们认识到必须让自己的个人风格与组织文化相匹配,这时他们才获得了成功。

巴西的一位著名投资人告诉我们,他会投资那些在不同环境中都能获得成功的领导者。投资人可以了解领导者的职业生涯,寻找他们过去经历中那些可以用来预测未来成功的表现。首先,在最初的职业生涯中,领导

者是否养成了可以助其成功的良好习惯?比如,在学校里,他们是否选择难度更大的课程?在早期的工作中,他们是创新者还是跟随者?他们在描述先前的职业经历时,是否描述所承担的职责、任务和结果?

第二,投资人还要全面地观察领导者的整个职业生涯,了解他们能否在不同环境中都获得成功。职业发展可以通过完成有挑战的任务来衡量,在这样的挑战任务中,领导者能在短期内获得多样化的经验,并且也有充分的时间在每项任务中获得学习和成长。此外,投资人还要评估这些经验是否有助于领导者做好目前的工作。比如,有个投资人告诉我们,他曾经遇到一个在传统企业中工作了二十年的领导者,突然有了一个好想法,带着几个员工、用少量的资金就开始创业,他说这样的人是值得怀疑的。

可能的评估指标:

- 这个人担任领导职位时,他的公司和同行业的竞争者相比现金流是否充足?
- 在以前的工作中,领导者是否成功达成了公司的绩效目标?
- 这位领导者的职业生涯是怎样的? 他换的工作是相似的还是各有不同? 是追求安稳还是敢冒风险?

身体状态和活力

第一印象总是很重要的。领导者的外表、衣着、谈吐和举止都是个人 风格的最好体现,暗示着一个人能否在这份工作上获得成功。但是,就跟 挑选交响乐团时需要盲听的道理一样,基于外表的第一印象并不能预测长 期的成功。

投资人评估领导者时无法做到盲选,但他们需要摆脱第一印象的影响,深入观察领导者的持续表现。当然,成功的领导者并不是看上去都一

样——他们有不同的形象、体态和风格。但是投资人通常会对肢体语言更加积极(眼神接触、手势)的领导者更有信心,因为他们往往是那种全力投入当前任务的人。

一个人的外表能够体现其健康和情绪的基本状况。投资人应该注意到一个领导者的饮食、运动和睡眠习惯。这些习惯能通过公司医疗保险提供的体检服务看出来。顶级 CEO 和官员们(比如总统、首相和国会议员)每年都会参加体检,监控自己的健康状况。注重自身健康的领导者也会在工作中有更充沛的活力,减少因身体疾病给工作带来的影响,并且通过自身的活力来传递正能量和信心。

除此之外,领导者承受的工作强度能反映其身体状态。成功的领导者能承受高负荷的工作,有很强的毅力和耐力。而传统朝九晚五的工作者大多难以适应高层领导的工作强度。不过努力工作并不意味着失去工作和生活的平衡,投资人也要相信他们所看重的领导者能够承受高强度的工作。这意味着他们要关注领导者的工作时长,来判断此人是否拥有成功领导者所需要的体力和能量。投资人能够通过观察领导者的工作节奏和习惯来判断这个人是否具有领导者所必备的身体素质。

举个例子,在对目标企业的了解过程中,一位投资人发现,"团队被要求为了满足某位重要客户的需求而周末加班"。对这位投资人来说,领导者的活力意味着愿意为了完成任务付出个人代价。另外一个简单的关于活力的例子就是全球电话会议应该定在什么时间,是在领导者方便还是大家方便的时候?一位投资人说道:"一个人是否能当领导,可以通过他是否愿意在周末加班来判断。你想要的不是一个总是把工作生活平衡得很好的人,而应该是一个着急做完手上的事情、有点像工作狂的人。"

对于领导能力的判断可能是主观的、因人而异的,但是领导者都希望 表现出良好的健康状况,精力充沛地投入工作。

可能的评估指标:

- 这位领导者是否保持良好的饮食、运动和睡眠习惯?
- 这位领导者是否定期进行健康检查?
- 这位领导者是否有体力满足高负荷工作的要求?

身份认同与心理健康

在很多场合下,情商都能成为领导力的预测因素。⁴ 情商和自我认知、性格以及情绪的稳定性相关。投资人如果看到领导者有高情商和稳定的情绪,则会对公司未来的表现更有信心。

自我认知指的是领导者能够控制他们自己的行为,保持一个健康的自 我。对自己偏好的工作类型有所了解,能帮助领导者选择更合适他们的工 作。⁵在下面的工作性质配对中,哪些更符合你的性格?

- 战略问题 or 战术问题
- 提出想法 or 具体执行
- 大组织 or 小组织
- 创造性工作 or 日常维护性任务
- 非技术问题 or 技术问题
- 尝试性工作 or 重复性工作
- 创造性工作 or 执行性工作
- 集体合作 or 个人努力
- 人际工作 or 独立工作
- 高风险 or 低风险
- 自主工作 or 在他人监督下工作

观察领导者如何做出选择,投资人就能发现他们的行为偏好,从而判断此领导者是否正在从事真正适合他们的工作。

自我认知还能解释人们自私或谦虚的倾向。有时候,以自我为中心会妨碍一些事,总是说"我"的领导者常常让下属不敢发言,导致他错过一些关键信息。有位投资人向我们描述了他所经历的一次和某公司管理层的会议。会议是为了讨论公司未来的战略问题,而针对每个问题,最高领导者都给出了很长、很详细的论述,期间没有其他人说话。即便有些问题涉及其他与会者更擅长的领域,也是他一人主导了整个交流过程。会后,投资人对整个领导团队产生了怀疑,并且担心那位最高领导者没有意识到他以自我为中心的态度对团队表现产生了负面的影响。

过于以自我为中心确实会导致问题。如果领导者对地位不如自己的人 缺乏尊重,他们就会很容易随着地位的提高而自我膨胀。你也可以观察领 导者是如何对待餐馆服务员、停车场服务生的,或者找个机会和他的秘书 聊聊,这些都会帮助你对这位领导者的风格有所了解。

谦逊的领导者往往表现得不那么以自我为中心,他们会比较开放,愿意仔细聆听他人的意见,并且喜欢问探索性的问题,能勇于承认自己的错误,或者他们会愿意找和自己互补的人一起工作。

心理健康是优秀领导者的一个积极特征,这种特征能让别人对领导者更有信心。在我们的交谈中,一位投资人告诉我们,他会问领导者一些关于个人愿望的问题,来判断他们是否了解自己是谁,以及自己想成为什么样的人。

有位资深领导者被公司其他人称为"哥们",因为他想被别人这么对待。关键的投资人知道这个消息之后,担心他的这种身份认同是缺乏纪律感的表现。

最后,良好的情绪控制力表现在领导者有能力处理好有压力和高要求的工作上。就像人们习惯于用自己的母语发誓一样,人们在压力下也会表现出一贯的行事风格。有些投资人会故意刁难领导者,看他们面对冲突、不同意见和高要求时会如何表现。面对压力时,高情商的领导者往往表现得更加平静、好奇和富有同情心。

甄别情商更像是艺术,而非科学;需要依靠直觉,而非实证数据。当 投资人密切关注领导者的自我认知、身份认同和压力管理时,他们鉴别领 导者情商高低的能力也会随之增加。

可能的评估指标:

- 领导者是否具有与自身长处及组织需要相匹配的身份认同?
- 领导者在面对高要求和高压力时能否处理好自己的情绪?
- 领导者是否能控制自己的成就欲望,平衡自信和谦虚? 他/她的习惯用词是"我"还是"我们"?

社交能力

从根本上说,领导力是一场团队游戏。领导者需要从自己完成工作 (个人贡献者)转变成管理别人工作(团队领导者),再转变成建立一个制度,以确保当自己不在的时候一切也能正常运转(最高领导者)。要想评价领导者的个人效能,投资人不仅需要鉴别领导者的情商高低,还需要知道他们是否善于和别人建立关系。想了解领导者的社会关系能力,可以观察领导者如何建立人脉、影响他人以及如何处理团队中的各种分歧。

建立人脉

领导者是否擅长建立社交圈、参加社交活动?他们是否总能找到资源,来帮助自己完成需要做的事情?戴尔的一位早期投资人说:迈克尔·戴尔看起来就是一个21岁的聪明男孩,但是他真正的能力在于他能和行业领袖建立很好的关系。他的社交能力帮助他获取成功所需的资源,并掌握成功之道。

高效能的领导者善于社交。投资人能通过询问领导者和谁在一起、认识谁,来了解他/她属于什么样的社交圈。一个高质量的社交圈表明了领导者在向什么人学习以及他们与行业领袖的连接程度。善于社交的领导者表

现出合群性、好奇心和充沛的精力。⁶ 投资人应该通过询问行业领袖,了解目标公司领导者是否进入了行业核心人脉圈。善用名片盒的领导者能通过自己的联系人来了解信息,培养新的社交关系。

影响他人

当领导者和他人交流时,他们让对方的自我感觉变好还是变坏了?善于社交的领导者能让他人的自我感受变好。成功时他们分享成果,失败时他们承担责任。他们向别人征询意见,并且从谏如流。他们乐观,更关注正确的而不是错误的部分。他们喜欢挑战现状,但并不会贬低过去。他们勇于承认失败,并且从失败中学习,而不是过分懊恼或者迁怒别人。他们在意别人的感受,但是也关注业务的成果。他们关心员工的个人处境,但是也不降低工作要求。他们总在期望未来想要做成什么,而不是沉湎于过去已经完成了什么。

两个研究成果能帮助投资人评价领导者影响他人的能力。维斯曼(Wiseman)和麦基翁(McKeown)发现,那种被他们称为拥有"乘法观念"的领导者能够更好地培养人才、挑战现状,并且在做决策的时候征询他人意见。⁷投资人可以观察领导者是如何管理人才、确定方向以及做出决定的。在《积极心理学》一书中,马丁·塞利格曼(Martin Seligman)强调了领导者关注积极面的重要性。⁸马丁一直致力于培训银行、政府和军队的领导者如何帮助他们的下属建立幸福感(包括积极的情绪、影响力、关系、意义和成就感)。说得更具体一些,他发现成功领导者在和别人交流时,发表积极评论和消极评论的比例是 5:1。⁹投资人可以听领导者如何描述他们的同事或工作,观察这些描述中积极和消极信息的比例。重点关注同事和工作中的积极方面的领导者,其工作效率通常要高 37%。¹⁰

管理团队的多样化

擅长社交的领导者能够吸引一群与他们能力或者性格互补的人, 环绕

在他们周围。相比较而言,如果领导者周围都是能力较弱或者阿谀奉承的人,这说明他的公司可能不是好的投资选择——因为这往往预示着领导者缺乏自信,他们需要弱者来凸显自己的优势。投资人应该观察领导者所带领的核心团队的整体素质:他们是否有互补的长处和不同的背景?他们之中是否有人具备与领导者相当或更大的潜力?领导者是否会在做决策之前听取不同的观点?社交敏感度高的领导者会让自己的周围聚拢一些与他不同的,并不总是顺从他的人。

有一位投资人向我们描述了他在一个家族企业战略会议上的见闻。在会前的交流时间,高管们都很友好礼貌,就像典型的商业环境里那样。但是门一关,战略会议一开始,高管们就开始质疑最高管理者。他们提出了一些难以回答的问题,并且提供了反对观点的依据和数据。这样激烈的辩论对他们来说显然是家常便饭,而和谐只会在会后小范围的聚会里发生。会后,投资人感到对这家公司的未来更有信心。因为公司领导者在总结这个激烈辩论时说道:"感谢大家提供的意见,现在请让我来分享一下我们将会如何做……"这句话让大家觉得自己的意见即使没有被采纳,至少也得到了重视。

可能的评估指标:

- 这位领导者是否善于建立人脉?换句话说,这位领导者能否结识行业里的专家并且让自己也广为人知?
- 这位领导者是否分享胜利的成果? 在失败时是自己承担责任还是指责他人?
- 这位领导者周围的人是否为他的弱点掩饰,或者通过示弱给领导者面子?
- 这位领导者和别人谈话之后,他人的自我感觉会更好么?领导者在给出评论的时候,表扬和批评的比例会达到5:1吗?

智力上的敏锐度、抗压能力和勇气

在某位创始人主导的公司,一位投资人正在参与面试新的总经理候选人。面试中,一位候选人努力陈述自己所参与项目的美好前景,寻找一切机会向潜在投资人展示他在研究这个项目过程中的新发现和新成果。不过,当被问及公司其他研究项目的结果时,这位候选人仍然执着地谈论他自己的项目,他没有站在公司领导者的高度关注其他研究项目。尽管他自己的项目可能具有很大的潜力,投资人仍然觉得这位候选人缺乏作为公司新任总经理所必备的灵活度。

在传统的测评中心里,有一个测试是向被测评者提供一个业务难题,让他们通过分析数据得出解决问题的办法。然后测评者再通过提供额外的数据,来考验候选人如何把这些新数据纳入自己的认知判断体系中去。如果他们迅速改变,轻易就对原来的判断失去信心,则表明候选人可能缺乏坚守自己立场的能力。但是另一方面,改变太慢,并且不能很好地接受新信息,则表明候选人可能在工作上表现得非常顽固,很难根据新的信息做出应变。

结论是,与其测量领导者的智商或者情商,不如去看他们的学习能力、适应能力、领导勇气和成长意愿。几乎每个我们采访过的投资人都会说学习能力非常重要。以下是他们的原话:

- 我要看领导者是如何思考的。在面对困难问题时,不要只是看他们是否有答案,更要看他们面对问题时是如何反应的。当面对难堪的问题时,他们是回避还是正视问题?
- 大多数领导者都知道自己的弱点。多年以来,他们早已学会了和自己的缺点和平共处,真正的问题在于他们是否去学着克服缺点。
- 领导者是否愿意面对坏消息和逆境?他们是否愿意面对自己的局限和失败,并且从中学习?

- 领导者是否拥有学习的能力,以及在接收新信息时及时调整、适应的能力?
- 领导者是如何思考和加工信息的?他们在处理问题时的灵活性如何?他们的思维会受限吗?他们的思考是否具有灵活性?
- 领导者会学习吗?他们是如何处理错误的?他们是否尝试着躲避错误?他们是否会把问题归咎于他人或者客观原因?他们是否愿意承认错误并且继续前进?他们是否能正视错误并且从中学习?如果他们没能履行自己许下的承诺,他们会做什么?

这些投资人的话又一次印证了领导者的学习能力和适应能力是多么重要。学习敏锐度——从经验和尝试中学习的能力和意愿,在新环境下学习的能力——被认为是唯一能够预测领导者长期成功与否的因素。" 敏锐的学习者能够迅速思考,主动行动,有好奇心,总是问为什么和怎么做,建立新的联系,学习并使用规则,征求反馈,对商业问题能在更广泛的层面上思考。12 主动的、不怕失败的尝试者比那些总是试着要做完美计划的人有更好的表现。或者像IDEO 的产品开发总经理大卫·凯利(David Kelly)说的那样:"早失败,多失败,比只失败一次、败在最后或者大败一场要好得多。"13

当错误发生时,会学习的领导者会表现出更好的适应性。他们直面困难,并且从中学习,愿意为错误道歉,并且及时采取补救措施。

可能的评估指标:

- 领导者是如何处理失败的? 这位领导者是否有很好的灵活性?
- 领导者有多愿意学习? 领导者是否能接受新的观点和做法?

道德和价值观坚守

在几乎所有关于有效领导者的调查中, 道德和价值观都被放在首位。

与此同时,道德几乎也是所有投资人对领导者的第一要求。道德体现在很多维度上:有些时候是道德行为——做正确的事情(当然"正确"有各种定义);有些时候是遵守承诺而获得信任,言必信,行必果;有些时候体现在为自己和他人找到意义。

践行道德准则

就像一位投资人说的那样,"领导者必须正直,欺骗一次,就永远是骗子。"尽管这句话可能会以偏概全,但是它代表了**道德在所有决策中的重要性**。

投资人需要看到他们投资的领导者具备良好的道德意识。然而,尽管道德如此重要,41%的美国员工都说他们在工作场合看到过不道德或者不法的行为。¹⁴投资人可以找到关于高管们的道德报告,但是他们也可以通过以下途径了解到领导者是否真正在组织中鼓励正直的行为:

- 书面化的工作场所道德标准:
- 关于道德标准的培训;
- 公司帮助员工解决道德问题的咨询、建议渠道;
- 匿名举报不道德行为的流程;
- 关于道德表现的绩效评定;
- 公布违背道德准则的员工的系统。

除了把道德观融入公司文化之中,领导者个人在面临"道德危险区"的考验时也必须保持清醒的头脑,以确保自己不会落入道德陷阱之中,比如通过不正当途径来提高自己的业绩,设置无法达成的目标,并且为这样的行为找理由(比如"每个人都是这么做的"),在记账法则上要花招,或者容忍小的不道德行为。¹⁵个人道德无法量化描述,要么有,要么没有,因此也就无从比较——一个领导者不可能比另外一个"更道德"。但是,一旦知道领导者有不道德的行为,投资人就会很快将他放弃。

建立信任

值得信任意味着领导者要通过持续履行承诺、沟通调整他人的预期、 在模糊的道德问题上做出正确的判断来维持自己的信誉。说一个道德陷阱 的例子:有一个水泥公司把一幅价值百万美元的油画挂在走廊中,当一位 投资人问领导团队,为什么一家水泥公司需要这种陈列品,以及这种陈列 品是否和公司的品牌形象一致时,他们很快就卖掉了这幅油画,并且把这 笔钱用来翻修大厅的接待区域。在这个例子中领导团队对投资人意图的误 判反映出他们与投资人之间缺乏信任。他们甚至不明白,为什么投资人知 道他们听取了他的意见把油画卖了之后却并不感到高兴。

领导者是通过谨慎承诺并确保实现来建立信任的,反过来将会十分危险。举个例子,当领导者承诺 20% 的收入增长和 15% 的利润率(这两个数字都显著高于业界水平),却只达成了 15% 的收入增长和 10% 的利润率。这种情况会被视为领导者没有达成自己的承诺,尽管这个公司的表现超过了行业的平均水平,投资人仍然对这位领导者失去了信任,因为他不能很好地预测未来,破坏了对他们的承诺。

善于建立信任的领导者能及时地对投资人做出反馈。有位投资人对一位不回邮件和电话的高管感到很气愤,他认为这样的行为是对他人的不尊重,并且破坏了他对这个高管的信任,导致他把钱转投到了别的公司。

投资人相信那些坦诚的领导者。出现问题的确不妙,但掩饰则更加糟糕。举个例子,当一个组织在产品引入的时间上出了重大问题时,领导者联系了主要的投资人,告诉他们延误的事实以及他们想出来的解决办法。投资人尽管不开心,但还是赞许了领导者的坦诚。躲避、掩饰错误的领导者只能找到势利的、同样不值得信任的投资人。

找到个人意义

大多数人都在寻找生活的意义。投资人喜欢那些不仅在乎自己的得失,

而且能为工作场所带来意义、帮助员工从工作中找到意义的领导者(见第六章)。

当投资人看到领导者有一套个人的价值观,并且践行这套价值观时,他们会对这位领导者更有信心。领导者可以用很多方法帮助员工找到意义,比如把他们放到能发挥他们长处的岗位上,让他们的个人目标和组织目标保持一致(见第七章),鼓励员工的团队合作意识以及学习成长的意愿。

可能的评估指标:

- 这位领导者是否在公司里倡导一套道德标准来约束行为?
- 这位领导者能否得到关键利益相关方的信任?
- 这位领导者能否帮助员工找到工作的意义?

结论

领导者的个人魅力确实很重要,但是个人效能更重要。当投资人会见管理团队时,应该评估整个管理团队的个人效能,而不仅仅是团队的最高领导者。本章提供的思考角度超越了领导者表面的风格,深入探讨了团队领导者应该具备的六个个人领导素质。有了这个理论,投资人可以不仅仅说"我喜欢他/她",而是对领导者个人效能有了更加严格的测评方法,就像在表 3-1 中总结的那样。通过考核以下六个个人效能评估指标,投资人能够透过表面更深入地了解一位领导者。

表 3-1 个体效能的评估指标

= 2\u00fc\u00e4===================================	次 5-1	T
评估要素	评估指标	评估方式
过去的表 现和经验	这个人担任领导职位时,他的公司和 同行业的竞争者相比现金流是否充足 在以前的工作中,领导者是否成功达 成了公司的绩效目标 这位领导者的职业生涯是怎样的?他 换的工作是相似的还是各有不同?是追 求安稳还是敢冒风险	看这位领导者所在公司的财务报表 看领导者的职业历史和绩效考核时 目标达成的情况 看领导者的职业履历
身体状态和活力	这位领导者是否保持了良好的饮食、 运动和睡眠习惯 这位领导者是否定期进行健康检查 这位领导者是否有体力满足高负荷工 作的要求	看领导者的健康保险条款,估计他的健康习惯 了解领导者是否有定期全面的体检 评估领导者的实际健康状况,而不 是只看第一印象
情绪:身份认同与心理健康	领导者是否具有与自身长处以及组织需要相匹配的身份认同领导者在面对高要求和高压力时能否处理好自己的情绪领导者能否控制自己的成就欲望,平衡自信和谦虚?他/她的习惯用词是"我"还是"我们"	向他人了解这位领导者的名声和他 人评价,或者从媒体报道中了解 在高压环境中观察这位领导者 注意领导者说话时用的是"我"还 是"我们"
社交能力: 凝聚他人一 起工作	这位领导者是否善于建立人脉?换句话说,这位领导者能否结识行业里的专家并且让自己也广为人知这位领导者是否分享胜利的成果?在失败时是自己承担责任还是指责他人这位领导者周围的人是否为他的弱点掩饰,或者通过示弱给领导者面子这位领导者和别人谈话之后,他人的自我感觉会更好吗?领导者在给出评论的时候,表扬和批评的比例会达到5:1吗	采访行业里的专家,了解这位领导者的名声 探究管理团队中的成员组成 观察领导者是如何与他人交流的
智力:学习敏锐度、抗压能力和勇气	领导者是如何处理失败的?这位领导者是否有很好的灵活性 领导者有多愿意学习?领导者是否能接受新的观点和做法	观察领导者是如何面对失败的 询问领导者他们最近获得的一个教 训
道德:价值观和道德坚守	这位领导者是否在公司里倡导一套道 德标准来约束行为 这位领导者能否得到关键利益相关方 的信任 这位领导者能否帮助员工找到工作的 意义	调查公司里的投诉渠道 听员工们是如何谈论领导者的,了 解领导者获得信任的能力 听员工们是如何描述他们自己的工 作的

第四章 战略效能

投资人需要目标清晰的领导者

投资人看重过去的表现,但他们投资的是未来的前景。因此他们需要寻找能够创造未来的领导者。这样的领导者能聚焦未来,而不是停留在过去,能看到各种路径的优劣而不是让自己被困在路口,能把一个有吸引力的愿景转化为现实,能号召其他人一起创造未来。图 4-1 诠释了战略能力的六个因素。

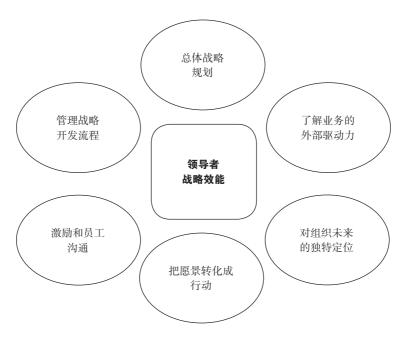


图 4-1 领导者战略效能评估框架

这六个因素和很多专门做战略研究的顶尖学者的观点是一致的。尽管 这些学者们用的是不同的名称,但他们对战略能力的解读是相似的。表 4-1 对现有战略学派的研究做了一个总结。本章的其他内容都是围绕着这六个 因素展开的,并讨论了投资人应该如何评估领导者的战略能力。

表 4-1 战略实现路径

创建战略路径的关键战略效能维度

作者	理解外部 驱动因素	定位组织 未来	将愿景转化 成行动	激励和员工 沟通	管理战略 开发过程
查兰 (Charan) ^a	感知外部变 化的类型	对组织的定 位和再定位, 确定组织事务 的优先级	识别人才 制定目标 塑造领导者	管理社会系 统	
鲁梅尔特 (Rumelt) ^b	运 用 洞 察力,识别挑战的类型	聚焦正确(核心)的问题	设定远景目标 行动之前协调具体的细节目标		克服惰性
雷富礼和马 丁(Lafley & Martin) ^c	我将在哪个 领域内胜出?	我将如何获 胜?	我的核心竞争力是什么? 我将如何执 行战略?		什么是胜利?
卡普兰和诺 顿(Kaplan & Norton) ^d		开发战略	解读战略 策划执行 监督学习		试验和调整 战略
西蒙斯 (Simons) ^e	谁才是客户?战略中的 不确定性因素 是什么?	关键利益相 关者的优先级 是什么?	如何衡量绩效?	员工会互相 帮助吗?	战略的边界 在哪里?
金和莫博 涅(Kim & Mauborgne) ^f	重新界定市 场边界 超越现有需 求	注重全局	遵循合理的 战略顺序 克服四个领 导力障碍		运用公平的 流程 管理制定领 导力模型的流 程
哈默尔和普拉哈拉德(Hamel & Prahalad) ⁸	确认未被满 足的需求 塑造行业未 来	创造战略意图: 我们必须做出哪些不同?	向员工传授 有助于高效工 作的技能 建立和回顾 里程碑	在员工中建 立紧迫感和竞 争意识	抓住获胜的 关键要素
波特 (Porter) h	理解塑造行 业的五种力量	根据成本等 自身独特优势 制定竞争策略	管理支持主 要业务活动的 价值链		

注释见第 265 页。

总体战略规划

当投资人考察管理团队时,一旦他们对团队成员的个人素质感到放心,接下来他们就会想知道这个团队是否具有战略能力。他们会开始询问领导者是怎么看待战略问题的。他们想要看到团队具备明确的战略方向,但是更想看到团队将如何前进的路径图。

有位投资人是这样看待领导者的前瞻能力的:"他们是否对未来有规划?他们个人的时间和精力都花在哪里?是研究过去、现在还是未来?"如果让投资人来判断领导者的战略能力,他们需要确定领导者是否致力于战略性思考。

战略型领导者更有可能对如何达成他们对未来的定位有一个蓝图。这个蓝图的细节并不重要,重要的是领导者一定要有对战略的整体思考。图 4-2 提供了一个关于这种思考的模型。如果领导者能够不假思索地说出一个简单明了的蓝图,把他们的战略思考转化成落地的行动计划,他们会让投资人更有信心。

可能的评估指标:

- 领导者是否有一个能够全面体现他们战略能力的蓝图?
- 他们是否经常使用这个蓝图?

了解业务的外部驱动力

战略能力要求领导者对所在行业的未来有自己的观点。这个观点基于领导者对整体商业环境以及对业界关键利益相关者需求的理解。

我们的现状是什么?

内部能力的评估	优势	劣势
外部环境评估	机遇	威胁

我们会在什么情 况下发生改变?	
如果不改变,我 们会有什么风险?	

我们未来想要成为什么?

愿景: 在外部的利益相关者看来, 我们的自我定

位是怎样的?

结果: 如果我们成功了会怎样?

目标	具体方案

我们未来想要成为什么?

影响:对于关键的利益相关者来说,会有怎样的 影响?

利益相关者	具体影响
客户	
员工	
投资人	
社区	
其他	

我们如何实现?

车	转变的关键			
关系 / 投入				
信息	什么时间? 和谁?如何做沟 通?			
资源	员工和人力资 源系统 预算 系统			
责任 / 调整	跟进执行情况 经验和教训 做出的调整			
领导 者榜样	具体的领导者 行为			

图 4-2 战略蓝图

对商业环境的整体了解,为领导者重新理解行业从而构建可以开创未来的蓝海战略提供了可能性。投资人需要了解领导者对未来是否有一个宏观规划。当我们研究未来商业环境时,我和同事们定义了商业环境的六个维度,每个都可能会开启新的商业机会。在任意一个维度上了解行业趋势,都能让领导者重塑他们的行业和组织。表 4-2 是对这套逻辑的归纳总结,并且给出了一些例子,说明了领导者是如何在把握商业发展趋势的基础上创造一个重塑行业的组织的。

趋势	关键因素	行业转型的例子
社会	消费者的生活方式 改变的节奏 城市化 对服务的强调 工作和生活的融合 对健康的重视	健康的饮食和生活方式(Wholefoods, Fitbit, KFC, Chipotle) 从产品转移到服务(服务型企业,如 Uber, Airbnb, Yelp, Cirque du Soleil) 定制的健身项目(WebMd, Fitbit, Nike)
技术	计算机技术获取,大数据,无处不在的信息 传播:社交媒体和信息 的获取 社交网络和人脉	新的零售渠道(亚马逊, Netflix) 新的技术(华为, 小米, 谷歌, Instagram, Hulu, Dropbox, YouTube) 新的社交服务(Twitter, LinkedIn, Facebook, Salesforce.com) 物联网(Nest, Jawbone) 生物科技(Gilead Sciences, Novo Nordisk)
经济	市场状况和趋势 市场的全球化和区域化 行业的跨界经营	在新市场中竞争(联合利华向第三世界转移) 捆绑销售产品和服务(苹果,Comcast,迪士尼) 网络安全(Checkpoint) 众筹(Kickstarter)
政治	政治变革 制度改革 重新定义政府的角色	重塑行业(美国医疗) 政治的热点话题(恐怖主义和美国运输安全管理局)
环境	对地球环境的关心(绿色行动,低碳出行) 社会责任 能源和水资源问题	新能源(西门子的再利用能源,特斯拉电动车) 天然气(Apache Enegy, Chesapeake) 慈善事业(彭博慈善基金,非政府组织,微金融)
人口	年龄和代际问题 教育 性别和其他多样性问题 (如职场女性)	关注人口老龄化(万豪的退休度假村) 终生学习(可汗学院,凤凰大学) 关注健康和形体(Curves)

表 4-2 大环境的趋势和行业的重塑

那些了解总体商业环境的领导者能预测并且创造新的商业机会,从而成为行业领头羊,获得创新者的红利。¹投资人应该审视领导者是否有预见外部趋势的变化从而找到创新点的能力。

当领导者理解商业环境的时候,他们也能更好地考虑利益相关者的需求。有位投资人要求领导者回答他们是如何与政府打交道的,因为他发现在很多行业,政府支持对公司的成功至关重要。他对发展中国家的商业环

境尤其感兴趣,因为那里的领导者经历了从腐败的政府环境到政府和企业 共同解决问题的新环境的变化过程。

投资者另一个最重要的利益相关者是客户。领导者是如何定义关键客户的呢?他们更关注客户的过去还是未来的潜力?关注本土客户还是全球客户?领导者区分客户的优先级吗?针对重点的客户,领导者是否知道如何从提供服务到成为伙伴再到引导客户?服务客户意味着领导者知道他们的客户是谁、客户想要什么。成为伙伴意味着领导者能和客户建立亲密而互相信任的关系。引导客户意味着要觉察到客户现在没有什么,并且预测到客户未来的需求。能够预测客户需求的领导者会提高客户满意度,同时也能给客户带去更多价值。表 4-2 右列中大多数公司的领导者都能预测到商业趋势,这能让他们预测到客户的需求,创造出更有创新性的产品和服务,改变业界的形态。

投资人需要评估领导者能否预测整体的商业趋势,服务好关键的利益相关者,并且开发出随之而来的商业机会。这意味着投资人也许可以留意观察领导者把时间花在哪些人或事情上。领导者是否能持续获得有关行业趋势的信息?领导者是否和行业标杆型的客户保持沟通交流?领导者是否关注接下来将要发生什么?领导者是如何收集影响行业变化趋势的关键信息的?

可能的评估指标:

- 领导者是否具备对行业未来趋势的系统思考框架?
- 领导者是否主动搜索那些有关未来商业趋势的信息?
- 领导者能否及时把产品和服务转化成商机,从而获得创新者的红利?
- 领导者能否从服务客户的角色转变为预测客户未来需求的角色?

对组织未来的独特定位

很多术语都可以与一个组织的未来定位有关:使命、愿景、目标、目的、意愿、主题、优先级、计划、价值观、意义、核心竞争力——这个清单还能列很长。尽管这些词的含义都很相近(有些着重于解释为什么,有些着重于做什么或者怎么做),它们都是在描述这个公司与竞争者的差别。

投资人都想知道领导者是否有一个可行的、能让自己的公司与众不同的战略。当我们采访投资人的时候,他们是这么说的:

- 领导者是否避免跟随行业的惯例?他们能够预见未来、做行业引领者吗?
- 领导者是否有未来十年的愿景以及实现路径的具体规划?
- 高管的战略规划是否以未来而不是过去为导向?他们是否能先于其他人觉察到并思考新机会?
- 领导者是否对公司增长有明确的战略规划?公司增长可以通过产品 创新、地域拓展或者增加市场份额等方法实现,他们的公司发展战 略需要在市场上被充分理解。
- 管理专家通常致力于让公司成为高效组织;但是,我认为选对战场才是最重要的决定。
- 我会找那种说话做事与众不同的领导者。如果领导者追随大众,那 他们只是平平无奇的战略家;如果他们与众不同,他们要么特别好, 要么特别差。我会评估他们观点的深度:他们是只有一个宏伟愿景, 还是能够把这个愿景细化到执行层面?

这些投资人的话说明他们看重那些能带领公司在未来占据行业中独特 地位的领导者。投资人想要一个简单的、能够让他们眼前一亮,并且从众 多公司中脱颖而出的想法。一位成功的创业者是这样描述他和投资人的交 谈过程的: 当我和投资人聊天的时候,我总是向他们描述一个特别简单的想法。 我们原本想告诉投资人我们可以做 25 件事,让我们的公司与众不同。但是 投资人通常只在乎头三件事。他们不希望知道 25 件事是什么。如果我们能 使他们相信我们会把头三件事做好,他们就更有可能投资。因此我们有一 个特别简单的战略解释方法,只说三件最重要的事:概念的澄清(我们将 会做什么),概念的吸引力(我们为什么做这个),我们的执行能力(我们 会如何做到)。这个简单的公式帮助我们赢得了投资者的信心。

如果领导者不能在两三分钟内把他们对未来的定位表达清楚,投资人就会怀疑他们是否有清晰的聚焦。简明的陈述对投资人更有说服力。举个例子,一位零售业的 CEO 告诉投资人,他们提升盈利的策略从增加分店数量转变为增加现有分店每平方英尺的销售收入。这个简单的想法对投资人来说很有意义,只需要观察领导者采取的行动方案和量化的盈利结果,他们就可以很容易地判断这个新战略是否可行。专注于最根本的战略目标,表明领导者具备总结信息、聚焦目标并区分优先级的能力。

一位投资人认为评价领导者战略眼光的关键不是看他们的战略是做什么,而是看他们的战略不做什么。投资人会问领导者他们不愿意做什么样的业务。有清晰战略的领导者会对做什么和不做什么有自己的原则。

另一位投资人根据战略给关键利益相关者(客户、管理者和社区)带来的成果来判断领导者的成就。投资人不仅关注领导者的战略方向是什么,也关心他们的战略能为这些利益相关者带来的结果。

投资人不太可能知道一个战略是对还是错——他们不会在一开始就对 所投资的公司和行业有很深入的研究。但是投资人可以判断领导者是否能 够清晰地陈述这个公司未来的定位。投资人也能向业界同行了解这位领导 者的战略能力。竞争对手通常会尊重其他领导者真正独特的优势,投资人 可以通过询问竞争对手来发现这个行业中有战略能力的领导者。

最后,未来的战略定位也会随着商业环境的变化而变化。之前提到的

那个零售业的 CEO 就是为了改进战略,从增加分店转变为增加每平方英 尺面积的平均销售收入。投资人可以通过看过去 5~10年公司年报中的 "CEO 致辞"来判断领导者是否持续调整他们的战略。

可能的评估指标:

- 领导者是否能用几句话就表达清楚他们如何定位自己组织的未来?
- 领导者是否在这个行业中被看作是思想先锋或战略先驱?
- 领导者是否随着行业的趋势变化改变自己的战略?

把愿景转化成行动

愿景并不总是能变成行动——不管是对领导者而言,还是在日常生活中。这个道理每个尝试减肥的人都知道。定位未来和实现对未来的定位需要不同的能力。战略定位研讨过程可以创造愿景,而把这些愿景转化成具体的行动步骤需要有效的方法。投资人可以评价领导者是否善于把一个大的战略分解为一系列具体明确的选项来分析和执行。

一位投资人让领导者说出他们在最近 30 天、60 天、90 天做过的三至 五个体现公司战略的决策。这些决策可以关于运营、客户或者组织,但是 他们需要说出资源是如何按照战略要求来进行分配的。有效的决策通常是 关于公司采用什么样的系统流程,或者是如何分配资源来推动战略实现。 能够说出这些决策的领导者,更有可能实现战略(制定决策是执行效能的 主要组成部分,这在第五章中会说到)。

另一位投资人会看高管会议的纪要来观察决策制定的过程。会议纪要并不总能反映与会者的投入度,但是至少说明了这个团队是如何一起工作的。举个例子,针对一家以承诺创新为本的上市公司,投资人研究高管会议纪要时发现有80%的讨论是有关财务问题,20%的讨论有关内部管理。

在六个月的时间里,几乎很少有会议的时间是放在创新和新想法上的,这 显然和公司的战略定位相违背。领导者个人可能鼓励创新,但是创新并没 有成为整个领导团队的讨论主题。

投资人可以问领导者他们是否有方法识别那些能把愿景转化为行动的 关键决策。这个方法的重点体现在做规划上。举个例子,如图 4-2 所示, 这个组织有关人才、预算和系统调整的行动方案才是推动战略实现的关键。 在投资人看来,决策方法很多,用哪一种并不重要,关键是领导者需要有 一个真正能把愿景转化为行动的有效方法。

要想评价领导者的战略决策能力,投资人还需要看他们把时间用于何处。有的领导者说一套做一套,口头上提倡一件事,但却把时间花在执行另一件事上。倡导创新的领导者应该和研发人员、标杆型客户、行业的创新领袖待在一起,把时间放在新项目上;倡导客户导向的领导者应该花时间与市场销售人员、典型客户、竞争对手(看他们如何锁定客户)多交流。有位投资人与领导者达成一致,要求领导者的秘书持续向他汇报其最近六个月中投入于重要战略领域的时间占比。

可能的评估指标:

- 领导者是否把战略方向转化为每天具体的行动和决策?
- 领导者是否有结构性的决策方法,将战略落地为具体行动方案?
- 领导者是否在推动战略实现的关键领域上投入时间?

激励和员工沟通

最终,真正的战略不是写在给投资人的报告中,也不是体现在组织如何强调战略上。战略应该是烙印在每个员工心里的。有个公司将"战略是每个人的事"视为座右铭,他们努力让战略不只是一个抽象的概念,而应

成为每个员工的个人承诺。真正有效的战略是体现在每位员工的日常工作上的。

在一家矿产公司,当投资人被带到矿井里参观而不是被安排在会议室 里听汇报演说时,他们会对领导层的战略能力更有信心。投资人在井下戴 上头盔参观了好几个小时,与矿井里的各类员工(行政人员、卡车司机、 采矿工人和运营专员)进行交流,领导者还鼓励他们向员工提出各种问题:

- 现货市场上矿物产品的价格是多少?
- 我们矿的产品价格如何?
- 如果想让这个矿井赢得更多利润,我们未来应采取什么关键战略?

当投资人在井下参观并且和员工交流时,他们提出这些问题,通过员工的回答,他们了解到员工确实对这个矿井的盈利战略和业绩有相当程度的了解。投资人回到会议室后分享了他们的观察结果,令他们高兴的是,大部分员工知道市场价格,对矿井的未来关键战略也有所了解。投资人对领导者有足够的信心让他们接触一线员工感到印象深刻。这些投资人说,有些竞争对手公司不愿意让他们直接接触员工。这家公司则让投资人更有信心,因为他们让自己的员工了解并且参与战略。由此,战略不只是管理层的事,也是员工们自己的事。

当我把这个故事告诉另一位 CEO 时,他立刻回答:"你疯了吗?"他 很担心投资人会从员工口中听到不同的故事,尤其是反对意见。

这个矿产公司的战略得以广为人知并非偶然。管理层传达了一个清晰并且有说服力的信息。领导者想让员工对业务有所了解,让他们知道矿产市场价格和他们的产品价格。他们每天都公开这些数据,并且告诉员工这些数据的意义;定期组织员工沟通会,阐述公司战略,并且回答员工的问题。他们有正式和非正式的反馈系统,让员工表达自己的观点或者提出改进意见。信息的透明和一致性使战略得以落地,成为一项目常工作。

为了达到广为人知并且被深入理解的目的,战略需要用简单的语言来

表述,并一次又一次地重复。有一位投资人坚持要求公司战略简明清晰到员工很容易理解并且乐于向他人转述的程度。战略的语言也需要进化。从简单的公司要做什么的信息,变成描述公司在未来如何影响内部员工以及外部相关者(客户、社区、供应商、合作伙伴和政府)的故事。如果这个战略故事能富有哲理且饱含情感,它就变得有血有肉,富有感染力,从而让战略变得贴近每位员工。然后,这些故事会整合起来,变成关于过去、现在和未来的系统描述。投资人应该寻找员工沟通中用来帮助全体员工理解战略的高频关键词、故事和描述。

当领导者身体力行地执行战略时,员工对战略的理解就能显著提高。就像教皇方济各(Francis d'Assisi)所说的:"我们有时候需要使用语言来传播福音。"领导者传播战略更多靠做什么而不是说什么。领导者传达客户导向的战略依靠的不是谈论要多花时间跟客户待在一起,而是真正多花时间跟客户待在一起。正如我们所指出的,关注领导力有效性的投资人会发现,员工真正关注的是领导者的行为。

当员工在理解的基础上主动践行公司战略时,才说明他们真正接受了这一战略。有位专家就提醒道,投资人应该观察组织中的员工是否能把他们每天的工作和公司战略联系到一起。如果大部分员工知道自己每天的工作是如何为组织整体战略做贡献的,投资人就应该对这个公司的未来更有信心。

投资人可以通过以下方式观察员工对战略的理解和接受度:员工敬业 度调查;资深领导者的战略演说(看是否与公司公开发布的战略一致);员 工沟通和提升员工归属感的各种活动。

可能的评估指标:

- 组织中有多少员工能够把他们的日常工作和公司战略联系起来?
- 员工对战略的投入度如何?
- 员工是否理解战略? 他们能够说出战略的关键词、故事和描述吗?

管理战略开发流程

有位参与公司战略制定的领导者说:"太好了,我们终于完成了公司战略的制定!"错!战略是一个永无止境的探索过程。战略不是一个会结束的游戏——它是游戏的方式。它是动词,不是名词;是方向,不是目的地;是流程,而不是内容。

当领导者将战略制定流程设定成一个"创造—放弃—重新创造"式的持续过程时,投资人的信心反而会增强。一只会下金蛋的鹅比它所下的任何一个金蛋都重要。生产能力本身比产品更重要,创新的流程比最新的创新更重要。

投资人应该看看制定战略的流程是怎样的。有一个简单的测试,投资人可以让领导者描述他们的战略——有战略能力的领导者不仅能描述战略的内容,也能描述制定战略的过程。投资人应该根据这个过程来判断领导者是否有调整和改进战略的能力。以下四个问题可以用来评价战略的制定过程:

- 谁参与了战略制定的过程?
- 战略制定过程中是否充分研讨并鼓励不同意见?
- 战略是如何被传播的?
- 战略将如何持续发展?

是谁参与战略制定过程?

战略也许是一位领导者自己创造出来的,他看到了别人看不到的未来; 也可能是一个委员会或者董事会共同讨论出来的,然后有人把他们的观点 串在一起起草了初稿。当领导者汲取了别人的想法时,他们对战略定位和 决策会有更深入的理解。不过,提交战略的领导者会变成一个建议者,而 不再是战略思考的主体。

战略制定过程中是否充分研讨并鼓励不同意见?

有位著名投资人说,他希望看到战略制定的过程中出现建设性的讨论和不同意见。有些讨论在战略初稿完成前就已产生,但是更多的会发生在初稿修订过程中。这位投资人说,如果领导层对外部趋势和战略定位很快达成一致意见,他们很可能会错过潜在的问题和机遇,不同意见和一定程度的紧张辩论会产生更有活力的战略思考。如果不同意见在团队讨论中被提出来,而不是会议之后在私下场合被提出,这就说明团队的文化使员工敢于提出不同意见。如果领导者在团队讨论之后还需要私下说服某些人,投资人就应该担心这个团队对不同意见的容忍度。在制定战略的时候就鼓励不同意见,才能让战略在早期执行时得到评估和反馈。

战略是如何被传播的?

尽管战略决策在有些时候必须保证机密(比如在兼并和收购中),但在更多情况下,公司在员工大会、网站、博客和新闻中公布自己的战略定位会更好,这些公开的信息使得公司的战略保持清晰和一致性。公开演说和私下谈话也是战略传播的重要途径。战略对话能够解释公司做出的决策和这些决策的含义,这一方式的黄金法则是 10:1——信息需要被分享十次,才能得到一分的理解和支持。

战略会如何持续发展?

既然战略是一个过程,它就需要持续地改进和变化,投资人需要了解领导者调整战略定位的能力。他们可以观察领导者是否从关键的利益相关者那里寻求反馈来修正战略。有家公司向投资人分享了他们的战略口号:往大处想,从小处试验,失败后迅速调整,持续学习。当投资人认可这家公司领导层持续学习的能力时,他们对这家公司的战略就更有信心。"往大处想"是关于战略定位的;"从小处试验"是在战略选择上允许试验、允许

试错;"失败后迅速调整"指的是不掩盖失败,并且承担责任;"持续学习" 是要保持好奇心,并且持续改进。

可能的评估指标:

- 有多少人参与了战略的起草过程?
- 领导者是否在制定和执行战略的过程中鼓励不同意见和讨论?
- 领导者是否敢于实验,并且在试验的基础上改进制定的战略?

结论

有位投资人说,当他和新的领导团队会面时,他要求看看公司的战略。 他有五个评价战略的标准。

- 首先,简单:领导者是否准备了一个简单易懂的描述——关于他们在做什么?
- 其次,信心:领导者是否认为他们的计划能够实现并且是符合逻辑的?
- 第三,一致性: 这个管理团队的其他成员是否都赞同这个计划?
- 第四,专业深度:领导者是否能够了解业务的具体专业要求,包括 对需要做出的战略决策的了解?
- 第五,改变:领导者是否能及时根据新的信息调整战略,管理战略的流程?

领导者战略效能包括了如表 4-3 所总结的判断要素。投资人在考察了领导者的战略能力之后,对预见组织的未来也会更具洞察力和信心。

表 4-3 战略效能的评估指标

评估要素	评估指标	评估方式
总体战略规划	领导者是否有一个能够全面体现他 们战略能力的蓝图 他们是否经常使用这个蓝图	看这位领导者所在公司的财务报表 看领导者的职业历史和绩效考核时 目标达成的情况 看领导者的职业履历
了解业务的 外部驱动力	领导者是否具备对行业未来趋势的 系统思考框架 领导者是否主动搜索那些有关未来 商业趋势的信息 领导者能否及时把产品和服务转化 成商机,从而获得创新者的红利 领导者能否从服务客户的角色转变 为预测客户未来需求的角色	访谈领导者对行业前景的预测以及 这些预测的根据 询问领导者对行业领袖的了解程度, 判断其社交圈 评估组织是否具有创新的声誉 领导者在哪些客户身上花时间
对组织未来 的独特定位	领导者能否用几句话就表达清楚他 们如何定位自己组织的未来 领导者是否在这个行业中被看作思 想先锋或战略先驱 领导者是否随着行业趋势变化改变 自己的战略	请领导者描述未来的战略,判断是 否清晰简明 询问行业中的其他人,谁是行业先 锋 请领导者说明战略演进的过程
把愿景转化 成行动	领导者是否把战略方向转化为每天 具体的行动和决策 领导者是否有结构性的决策方法, 将战略落地为具体行动方案 领导者是否在推动战略实现的关键 领域上投入时间	要求领导者阐述完成战略的关键策略他们的决策方法容易理解吗
激励和员工沟通	组织中有多少员工能够把他们的日常工作和公司战略联系起来 员工对战略的投入度如何 员工是否理解战略?他们能够说出战略的关键词、故事和描述吗	敬业度调查,测评员工对组织战略的投入程度 随机采访一些员工,考察他们对公司战略的了解程度
管理战略开 发流程	有多少人参与了战略的起草过程 在制定和执行战略的过程中,领导 者是否鼓励不同意见和讨论 领导者是否敢于实验,并且在试验 的基础上改进制定的战略	被问及战略问题时,领导者更多地 谈论战略内容还是战略制定过程 员工参与战略制定的程度 领导者愿意分享他们失败的经历和 教训吗

第五章 执行效能

投资人想要有能力达成预定目标的领导者

有位投资人曾经告诉我,他几乎没有遇到过对未来没有信心的领导者。 大多数领导者都会谈论他们所面临的发展前景,但只有少数能向投资人证 明他们能够实现预定目标。因此,领导者的执行效能就成为决定投资人信 心的关键要素。

第三章中曾谈到,有些投资人会从"过去的经验和表现"中判断领导者的执行效能,但是投资人还想知道,过去能够达成业绩结果的领导者有着怎样的行为模式,这能帮助他们预测领导者未来是否也能取得成功。他们还想知道领导者是否是那些在关键时刻挺身而出把事情搞定的人,制定战略方向的领导者又是否有实现战略的能力。

战略和执行就像左右手一样缺一不可:战略能力是想象,执行能力是现实;战略构想未来,执行实现未来;战略做出承诺,执行实现承诺;战略是设想,执行是实践;战略是剧本,执行是演出;战略激励人心,执行产生结果;战略指出要做什么,执行就是去实现它。

投资人有充分的理由怀疑纯粹的理论战略家,因为他们对未来的构想可能难以转化为当下的行动。只有当投资人看到他们目标公司的管理团队 具备高执行效能时,他们才会对这个团队的未来更有信心,而高效的执行 来源于领导者的脚踏实地、言出必行。除了关注业绩结果,投资人还想要 探究可以衡量领导者能否持续高效执行的关键指标(见图 5-1)。

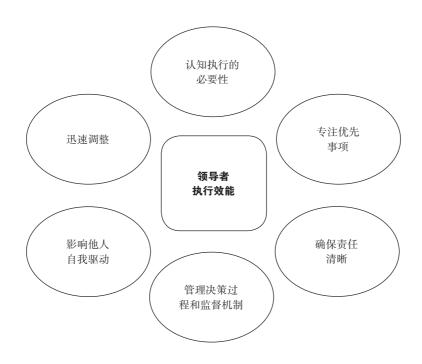


图 5-1 领导者执行效能评估框架

和战略一样,在变革管理领域,学者们也总结了个人和组织是如何完成变革的——变革能力是执行力的核心。专家们的思想总结如表 5-1 所示。

执行的必要性

在商界,关于执行力重要性的讨论已经持续了七十多年。这确实值得讨论,但结论显然是肯定的。1942年,首个关于执行能力的案例——Dashman公司的故事,出现在哈佛商学院的管理课程上(这个一页纸的案例讲述了一个采购副总裁写信给公司的20位采购经理,要求超过1万美元的采购合同都要先经过他审阅签字才能执行,经理们承诺会配合,但最终

表 5-1 执行和变革管理领域的专家理论

专家或	沃纳・	约翰・	戴尔・	普赖斯・	埃徳・	米歇尔・	合益集	GE 变革	科维集	查兰
组织	伯克		拉克(Dale		劳勒(Ed	比尔	团(Hay	加速	团(Covey	(Charan)
	(Warner	Kotter)	Lake)	特(Price	Lawler)	(Michael	Group)	流程 ^b	Group)	和
	Burke)			Pritchett)		Beer)				博西迪
										(Bossidy)
领域	组织变革	引领变革	变革操作	跃进	组织敏捷度	组织变革和	变革模型	变革加速	执行的纪律	执行
			手册 a			发展		流程		
理论	有自我意	建立紧迫	规划变革	给出清晰	战略的动	对现状的	确认变革	领导变革	专注	了解人和
	识	性意识	日程	的前进指令	态化(使命、	不满	的理由	创造出需	授权	业务
	监控外部	指出方向	评估现状	把每项工	身份、目标)	变革的目	找到变革	求和紧迫感	影响	实事求是
	环境	提出愿景	创造变革	作做好	观察外	标或者榜样	的媒介	定义方向	责任	始终遵守
	提供清晰			管理变革			评估利益	或描绘出愿		奖励他人
	的愿景		启动先期		(察觉、沟通		相关者和支			扩大能力
	沟通传达	取行动					持者			了解自己
	必要性		影响利益				计划项目	做出承诺		应用到战
	处理抵制	的短期胜利			(资源、风		和活动	做出决策		略、人和运
	情绪		评估并且	助的工作氛			沟通变革	,		营的流程中
		带来更多改		围	实施变革		评估对人			去
	/ · · · ·	变		关注过渡			和结构的影	整和监测		
		在文化中			和绩效管理)		响			
	并坚持	固化新习惯		管理"自			解决变革			
				我"的问题			的影响			
			项目管理	反复沟通			分享流程			
			监控进程				的转变			
			持续学习				支持变革			
							训练新技			
							能			
							评估并汇			
							报进程			

a. 这些内容来自于我们和戴尔·拉克的书信往来;

b. 很多理论在 GE 的"变革加速流程"项目中被提出。戴维·尤里奇(Dave Ulrich)是这一流程创建的团队成员。

副总裁连一份合同都没有收到)。这个案例告诉我们,如果缺乏纪律严明的 执行,再好的想法都难以实现。

很多领导者都发现,仅凭发号施令并不能让事情落实。执行力考验的是人们的应变能力,而大多数人很自然地拒绝改变,尤其是那些被动的改变。人们每天 50% ~ 90% 的行为都是来自于习惯,而非有意识的选择,人类的惰性有着很强大的力量。¹领导者总是通过发起号召来激励人们做出改变,当人们在理性和感性上都认同这个号召时,执行力也就产生了。想要帮助人们改变"说得多,做得少"的坏习惯,领导者必须创造出一个强有力的理由来促使人们改变。²总而言之,只有当领导者设法让人们充分理解做一件事的缘由和必要性后,人们才会愿意接受任务,并开始行动。³

投资人可以询问领导者战略存在的原因及其带来的好处,从他们的回答中了解领导者为何倡导变革。当领导者解释战略为什么值得推行时,投资人可以从以下四个角度去判断这些理由是否充分。这四个角度是按时间轴和变革驱动力划分的,如表 5-2 所示。

		变革驱动力						
		威胁	机遇					
时间 跨度	长期	3. 潜在危险: 我们需要执行战略,因为我们不想落 后于行业的变革	4. 愿景: 我们需要执行战略,因为行业变革带 来新机会					
	短期	1. 危机:我们需要执行战略,因为我们有迫在眉睫的危机(市场状况)	2. 改进:我们需要执行战略,因为我们可以通过流程改进获得短期提高					

表 5-2 变革因素矩阵

领导者如果能够在四个角度上都给出解释,他们就能更好地号召别人 去执行战略。

此外,投资人还可以审视领导者分析战略的过程。他们是依靠自己的 个人经验和意愿,还是根据相关的数据或者试运行战略后产生的效果来分 析战略的意义或成功之处?如果领导者能说出战略背后更全面的思考逻辑, 投资人就能更相信领导者可以实现这个战略。 最后,在衡量领导者引导变革的能力时,投资人可以观察领导者是否针对可能发生的失败做了分析。如果领导者能预估阻碍战略实现的问题并且提早预防,投资人会对战略的执行更有信心。变革的努力通常会遇到三种绊脚石:⁴

- 技术上的: 我们是否有人、资源和系统来支持这个战略?
- 政治上的:我们能否得到政治上的支持来执行这个战略?
- 文化上的: 我们的组织文化是否有助于我们执行这个战略?

尽管难以做到完全客观、全面,但投资人依然可以判断领导者是否为战略的执行做了充足的准备。比如,可以观察领导者解释战略时是否会谈到执行的细节、流程和问题,而不只是讨论战略本身——这样的领导者知道他们要做什么以及如何做到。

可能的评估指标:

- 领导者是否构建起一套被团队充分认可的战略解释,以确保战略得以实施?
- 领导者是否通过数据分析为严格地执行战略奠定基础?
- 领导者是否预见到战略执行的阻力,并且提前料想到预防措施?

专注优先事项

面对复杂的商业环境,领导者必然会面临很多艰难的选择,总是试图 穷尽事情的细节,把事情搞得更加复杂显然是错误的。优秀的领导者需要 掌握将事情或者信息简单化、清晰化的归纳总结方法。他们擅长优先级管 理,专注于最重要的事情;他们过滤信息,只听重要部分,快速将复杂的 想法通过模式化、结构化来处理;他们把杂乱的概念转化成简单的解决方 案,把分析数据的过程转化成决策和行动,把复杂的现象归纳成简单模式。 专注的领导者知道,不是所有要做的事情都值得做到最好,应该根据事情的优先级来决定一件事情所占用的时间。

投资人可以了解领导者决定事情主次的过程,以判断这个领导者的优先级管理能力。投资人可以观察领导者在多大程度上拓展已有的机遇,从而发现新的选择,然后又如何将这些新选择做减法,形成他们的工作优先级。这种先扩充选项再简化归纳的方法,让投资人相信领导者是通过谨慎思考后才决定他们的优先级的。

有位投资人跟我分享他和一个有七位成员的高管团队开会的经历。他 让每个成员分享他们事业中优先级最高的三件事,但是他发现这些人的回 答几乎都不一样。对于什么是最重要的事,每个成员都有自己的看法,但 是作为一个团队,他们对优先级的排序没有达成一致。

通过查看领导者的日程表,我们也能够有所发现。如果领导者不把时间花在他/她所说的"重要的事情"上,他/她就不能说服员工或者投资人这些所谓重要的事情真的重要。

可能的评估指标:

- 领导者是否知道如何从发现选项到决定事情的优先级?
- 团队成员是否对优先级有一致的看法?
- 领导者是否把时间花在最重要的事情上?

确保责任清晰

承担责任是至关重要的领导者素质。举个例子,在一个周期为90天的投资项目考察会中,某公司解释自己为何连续两个月没有达成财务目标。 当投资人直接问责管理者时,他们立刻开始把错误归咎于外部环境和员工。 他们说,市场环境变了,客户也正处于过渡期,公司的一些关键员工也表 现不佳。投资人在会后告诉我,他本来只是想减少投资,但是由于公司的领导团队不愿承担责任,他叫停了所有投资。

战略执行需要领导者对实现自己的承诺负责。当领导者让他人做出 承诺,并且跟踪确保他们实现这些承诺时,整个组织的责任感就会增加。 大家不会找借口、互相指责,也不会认为自己是受害者,或者感到内疚、 羞愧、生气。他们会意识到自己参与了标准的制定,从而带着自豪感, 为了达成目标而脚踏实地地做事,而这样的状态也会激励他人效仿。投 资人可以通过观察领导者如何分配职责和跟踪目标实现来判断领导者的 责任意识。

承担责任

犯错误很正常。事实上,如果领导者身上从未出现过错失目标、表现不佳或者让他人失望的情况,这说明他们不够冒险或者不愿做试验性的尝试。具有执行力的领导者担心的不应该是犯错误,而是犯错之后没有得到改进。发生错误时,具有执行效能的领导者会直面错误,承认自己哪里错了,以及如何从中吸取教训。他们还愿意走到公众面前,承认自己的错误,分享他们得到的教训。

有责任感的领导者也会促使他人承担责任。他们在团队中公开分享业绩结果,让其他人也为他们自己的行为和结果负责。高效领导者讨论团队绩效时,会使用诸如"共同""分担""我们""我们的"这样的词汇。投资人可以通过观察信息的透明度和领导团队是如何面对错误的,来判断整个团队的责任感。面对错误,他们是互相指责还是解决问题?是从过去找理由还是面向未来寻找解决方案?是回避还是承认?是重复犯相似的错误还是能从中学习?除此之外,投资人还会在绩效对话时关注责任问题(见第十章绩效责任部分)。

分配角色

想要具备卓越的执行效能,领导者还需要清晰地定义岗位角色。这些角色并不只是组织架构图上的头衔,它们详细说明了在执行过程中谁做什么。在迪克·贝克哈德(Dick Beckhard)等人的研究成果上,达里尔·康纳(Daryl Conner)明确了执行变革中的关键角色。⁵

- 变革主导者:确认变革的价值和可行性,让具体负责的人了解变革的结果。同时,他们决定资源的分配,确保结果达成。
- 变革实施者:对变革的实施负首要责任,通过管理他们的时间、言辞, 激发能量来实现变革。为了让战略成真,他们需要倾注大量心血。
- 变革支持者: 那些想要变革但是缺乏权力来主导变革发生的个人或团体。
- 目标人群:必须参与变革的个人或团体。在重大的变革活动中,主导者、实施者和支持者也是变革的目标人群。

如果领导者对关键角色有清晰的定义,并且能够逐一追踪角色的落实, 投资人的信心也会更足。

跟踪进度

领导者需要通过规律性的跟踪机制来确保执行。举例来说,如果缺乏 有效的跟踪机制,个人的改变(减肥、锻炼和学业进步等)几乎是不可能 完成的。领导者对进度的跟踪可以通过正式的系统来进行(参见第十章绩 效责任部分),同时这也是领导者个人风格和能力的体现。

缺乏跟踪和回顾活动,人们就难以具备责任感,也很难具备执行力。领导者通过检查下属是否履行了承诺来跟踪进度。对进度的跟踪需要及时 反馈并且持续对事不对人地关注问题和目标。跟踪进度让领导者关注未来, 关注如何进步,而不是关注过去和已经做错的事情。

有位投资人经常问领导者,他们是否有效地跟踪回顾了下属的目标完

成情况,有时候诚实的回答是"不是很有效"。习惯跟踪进度的领导者会经常回顾目标,因此能更好地依据目标执行。缺乏规律性跟踪回顾的习惯,会降低投资人的信心。

跟踪和回顾的行为习惯植根于领导者的观念中。投资人可以通过一些信号来审查领导者是否具备这样的观念。

可能的评估指标:

- 领导者能否用指标阐述清楚他们对别人的期望?
- 领导者是否跟踪回顾人们对承诺的履行?
- 领导者是否坦诚、及时地和没有达成目标的员工交流?

管理决策过程和监督机制

决策很重要。⁷高效执行的领导者主动而非被迫地做出选择。决策制定和监督机制的价值不只体现在达成的结果上,也体现在如何达成结果的过程中。组织架构图定义了组织中的角色和对应的任务,决策机制则定义了决策权和组织中谁会做出什么样决策的规则。当角色(谁做什么)和权力(谁做决策)都明确时,执行力就会提升。

投资人需要同时观察领导者的决策内容和决策制定过程。决策内容指的是为了确保执行效果,领导者需要做出的选择。精于此道的领导者能够把大的项目转化为一系列小的行动选择,这些选择可能关于运营、财务、组织或者顾客。当决策清晰之后,领导者就能把愿景转化为行动了(见第四章)。举例来说,有位投资人会深入了解领导者解雇员工的决策过程,对那些不分青红皂白大量裁人的领导者非常不放心,因为他们很可能缺乏鉴别人才的能力,但若一位 CEO 从来没有裁过人,就说明他很可能没有让他人为执行结果负责。

领导者应该留意决策制定的过程,并且在决策中探究以下五个问题:

- 要做什么决策?对于每个决策问题,领导者都应该充分思考,并准备至少2~3个选项。
- 谁来做决策?领导者需要说明最终的决策者是谁。关于决策过程的分工,有很多工具可以使用,比如RAPID——推荐(Recommend)、同意(Agree)、行动(Perform)、投入(Input)、决定(Decide)。一个严谨的决策框架能够帮助人们明确决策相关的权利和责任。
- 什么时候需要做出决策? 习惯给自己设定时间限制的领导者通常能够按时做出决策。
- 如何做出决策?领导者制定什么样的决策流程,收集什么信息,安排哪些人参与决策过程,以及将如何公布这个决策。
- 如何追踪和跟进决策执行? 领导者应该评估决策结果,并且努力提升决策能力。

投资人可以观察领导者是否愿意使用如表 5-3 所示的决策监督机制。 领导者应该像关注决策本身一样关注决策制定流程,这样才能持续改进决 策效果。

		央策制定过程					
		要做什么决策	谁来做决	什么时候 需要做出决 策	如何做出决策	如何追踪 和跟进决策 执行	
	运营/技术						
	财务						
决策领域	组织 / 人员						
	客户						
	其他						

表 5-3 决策制定的管理机制

有位投资人告诉我,他喜欢研究领导者过去一两个月中做出的 2~4个主要决策,然后深入整个过程去看这些决策是如何做出的。如果领导者不仅思考决策本身,同时还关注决策制定过程,并且建立决策管理机制,投资人会对他们更有信心。

另一位投资人会先根据组织结构图来了解每个人的正式职位,然后让 领导者描述决策管理机制,简单介绍是谁做出了什么决策。能清晰描述整 个决策管理机制的领导者更有可能成功地领导执行过程。

可能的评估指标:

- 领导者能否把大的项目转化为一系列具体的决策?
- 领导者是否遵循一种决策机制,明确规定谁参与其中以及如何做出决策?
- 领导者是否让合适的人参与决策制定的过程?

影响他人自我驱动

我们在研究如何实现变革时发现,推动变革最有效的方法就是让参与者自我驱动。⁸ 善于促使他人自我驱动的领导者更容易把事情做成,他们让员工自己成为推动事情完成的主导者。善于执行的领导者不一定自己亲力亲为完成工作,但一定会确保工作完成。想要建立他人对项目或决策的责任心,领导者需要精通影响他人的能力。⁹

领导者通过关注他人的利益来影响他人。领导者知道,只有帮助人们将 行为和自身的需求或价值观联系起来,才能真正影响他们。有位投资人说:

杰出的领导者能够为组织中的人们创造使命感和意义,并且确保后者 始终为达成组织目标发挥作用。他们同时确保员工无论在组织内部还是和 组织外部利益相关者打交道时,其所作所为都能够符合组织价值观,为达 成组织目标而服务。

这样的领导者不是把自己的价值观强加于他人,而是帮助他人看到, 他们可以通过改变自身行为来实现自己的价值观(见图 5-2)。他们通过信 息、行为和正向强化来施加影响。

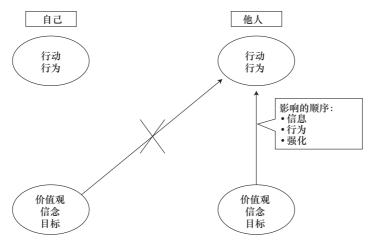


图 5-2 基于价值观的影响力模型

提供信息

有影响力的领导者能够帮助别人看到在这个项目中他们能获得什么。 领导者会避免谈及自己的获利,而是重点关注怎么能帮到别人。投资人可 以观察领导者如何帮助别人成功,以判断他们是否关注他人的利益。一个 帮助小企业上市的投资人会观察领导者把多少股份分享给别人、多少留给 自己,那些能把更多股份留给别人的领导者通常更具有影响力。除此之外, 投资人还可以观察在日常工作中领导者是仅仅关注自己的利益,还是同时 也会考虑到自己的行为对他人的影响。

建立行为

具有影响力的领导者鼓励他人公开表现他们对组织目标的责任感。当 人们越努力表现出这种责任感时,他们内心的责任感就越强,这使他们全 心投入,努力达成目标。因此,有影响力的领导者更愿意通过让员工展示 自身行为的改变来影响员工,而不是对着员工高谈阔论。为了留住最好的 员工,聪明的领导者会让这些人才在各种场合公开演讲公司的战略,并请 这些人才推荐他人加入公司。这种推荐式招聘的关键不仅在于招了谁,更 在于谁在为公司推荐了人才。投资人可以观察领导者是否懂得给予他人登 台露面的机会,以驱使他们更加努力地完成组织目标。

正向强化

高效执行的领导者通过强化他人的正面行为来调整他们的状态。这样的强化有时能够从正式的人才管理和薪酬系统中体现出来(见第九章),但是更多存在于非正式的表扬和认可中。有位投资人注意到,目标公司的领导者经常通过邮件、言语和庆祝活动表达对员工的认可。员工的行为也印证了领导者带来的正能量。

可能的评估指标:

- 领导者是否清楚战略、决策和具体的项目如何能让员工受益?
- 领导者能建立他人对获得成功的责任感吗?
- 领导者是否通过传递信息和强化行为来影响他人,帮助他人达成愿望?

迅速调整

高效执行的领导者善于学习,能够迅速调整,适应新情况。执行过程中,优先级、责任、决策执行不会总是符合计划,因此必须调整。¹⁰ 在研究中,我们发现能够持续改变自己的领导者是懂得"改善"的。所谓"改善",是指从错误和失败中学习,表现出很强的适应力。迅速调整,要求领导者懂得学习的真谛:反复尝试,时时反省,不怕挫折,直面失败,重获成功,持续改进。这意味着领导者从来没有所谓的"完美计划",但始终保持良好的方向感。

高效执行的领导者能够从过去的经验中学习,来解决现在的问题。乔布斯在斯坦福大学毕业典礼的那段经典演讲中谈到了在大学里学习书法的事情。他本来没有想到学这些有什么用,但是却在第一台 Mac 电脑的开发中运用到书法的理念。强有力的执行者把失败看作继续学习的机会。林肯输掉的选举比他赢得的要多;福特在完美解决生产技术革新之前曾宣告破产;华特·迪士尼的第一个影棚也以破产告终;米尔顿·好时的早期糖果生意也曾一度濒临失败。¹¹

善于快速调整的领导者勇于承担风险。乔丹并不是只靠赢球获得成功,而是靠不断调整,他说:"我在职业生涯中错过了 9 000 次得分机会,我输了将近 300 场比赛。有 26 次,大家相信我能打进决定胜利的那一球,但是我失手了。我一生中反复地失败,就是我为什么成功的原因。"¹² 面对挫折,高效执行的领导者不会自怨自艾或者徘徊不前——他们努力学习,然后继续前行。

有位投资人喜欢问领导者是怎么面对挫折的,然后看他们带着什么教训前行,看他们能多快重新振作起来。投资人希望看到领导者能比竞争对手更快改变,领先于行业的潮流,成为这个行业中最快的学习者。

可能的评估指标:

- 领导者是否愿意尝试一些新的、还没有最终验证的东西?
- 领导者是否从失败中学习, 然后把经验用到下一个项目中去?
- 领导者是否关注效率, 迅速行动?

结论

有位投资人这样评价执行能力:"我会找到曾经和这个领导者共事过的人,然后问他们,这个人善于执行吗?这样的信息是无法在企业年报中

看到的,但也不难了解,尤其是对一次重要的投资来说。"当我们问投资人,他们愿意要具备 100% 战略能力和 50% 执行能力的领导者,还是要具备 50% 战略能力和 100% 执行能力的领导者时,几乎所有人都选择了具备 100% 执行能力的领导者。即使并不完全符合最初的预期,把事情做成也是不错的结果。说到做到的执行者通常是那些更能获得投资人信任的人。表 5-4 总结了执行能力的评估指标和可用的评估方法。

表 5-4 执行能力的评估指标

评估要素	评估指标	评估方法		
认知执行的必要性	领导者是否构建起一套被团队充分认可的战略解释,以确保战略得以实施领导者是否通过数据分析为严格地执行战略奠定基础领导者是否预见到战略执行的阻力,并且提前料想到预防措施	调查员工对战略变革的 意愿,看调查结果的均值 和方差 与领导者面谈,看他能 否说出完整的业务构想		
专注优先事项	领导者是否知道如何设置从发现选项 到决定事情的优先级 团队成员对优先级是否有一致的看法 领导者是否把时间花在最重要的事情 上	问领导者是怎么设置优 先级的;问他们不同选择 的权重 问团队成员什么是最重 要的事情,看他们的回答 是否一致 查看领导者的日程表, 判断他们在哪里花了时间		
确保责任清晰	领导者是否能用指标来阐述清楚他们 对别人的期望 领导者是否跟踪回顾人们对承诺的履 行 领导者是否坦诚、及时地和没有达成 目标的员工交流	让领导者汇报他们自己 负责执行的事,把结果和 他人做比较 这位领导者解雇了谁, 为什么 问下属他们上一次对目 标进程开会追踪结果的时间		

(续)

评估要素	评估指标	评估方法	
管理决策过程和监督 机制	领导者能否把大的项目转化为一系列 具体的决策 领导者是否遵循一种决策机制,明确 规定谁参与其中以及如何做出决策 领导者是否让合适的人参与决策制定 的过程中	让领导者分享他们是如 何做出决策的,看他们是 否遵从某些规则 问领导者他们是如何把 大的项目变为小的具体决 策的 问领导者关键的决策是 什么,看他们在每个类别 下都有什么选择 看领导者是否遵守决策 制定的规则	

第六章 人际效能

投资人想要的是关心自己团队的领导者

公司自身是不会思考和行动的,会这样做的是公司里的人。当投资人看到领导者能够帮助别人用正确的方式思考和行动时,他们就会对公司未来的表现更有信心。

从定义本身来说,领导就意味着通过他人来完成任务。领导者之所以重要,是因为他们为追随者指出方向,建立一套组织框架和系统,来使决策规范化。有人提出要关注集体领导力而非个体领导者,就是为了确保团队不仅具备完成工作的能力,更有把工作做好的意愿。¹但不管是个体领导者还是团队领导者,都要善于管理人才。衡量领导者能否充分激发下属的潜力更像是一门艺术,而非科学,但是投资人可以通过对一些领导力特质的考察,来大致了解领导者在这方面的能力。

大多数人都有过关于领导者是如何激励下属,或者阻碍下属潜力发挥的亲身体验。但是过分依赖自己的体验可能会让人们误以为,根据下属的感受就足以判断领导者的人际效能。社会学家做了几十年的研究,试图定义出领导者应具备的、能激励下属发挥最大潜能的特征,这方面的研究产生了很多术语:激励、员工满意度、员工士气、敬业度、员工投入度、社会资本、员工心理健康度,等等。²尽管名词和概念不同,但这些研究的本质都是关于高人际效能领导者的行为如何激发出员工最大

的潜能,从而使员工具备更好的状态和更高的生产力,同时提高组织整体的绩效和竞争力。³

对于组织中人的研究还发现,员工敬业度在逐渐下降。近十年的员工敬业度调查分值持续下滑(总体来说,有 40% ~ 60% 的员工感到自己缺乏工作积极性),越来越多的员工认真考虑过是否要离开自己的组织。⁴ 有些学者认为现在的领导者只使用了员工实际能力的 60% ~ 70%。⁵

除了众多学术界和咨询机构的研究之外,很多企业也有自己的内部研究,用以探寻领导者是如何影响员工潜力发挥的。最著名的是谷歌的"氧气项目",这个研究成果表明了公司怎么做才能帮助领导者提高人际效能。

在氧气项目中, 谷歌发现了优秀的管理者应遵从的八项基本行为:

- (1)成为导师。你需要对员工的工作表现给出具体而有建设性的反馈,包含正面和负面意见。定期与下属单独面谈,共同探究如何充分发挥他们的长处。
- (2)授权并支持员工。既要避免什么都管,也要在员工需要的时候给 出建议。提供自由和有压力的任务,帮助你的团队达成重要的成果。
- (3)对你的员工有兴趣。向你的员工表明你在意他们的成功和身心健康,为此,你不仅要关注他们的工作情况,还要关心他们的私人生活。重点要帮助新成员尽快融入团队。
- (4)成熟度。你需要排除干扰,理性分析,以结果为导向找出解决问题的关键因素。
- (5)倾听和交流。倾听下属的意见,与他们分享信息。定期组织沟通会,明确团队目标和相关信息,不隐藏信息。鼓励开放对话,倾听员工的忧虑和问题。
- (6)职业发展。帮助你的员工做好职业生涯的规划,在相关方面给予支持,使他们得到更好的发展。

- (7)制定战略。你要为团队建立一个清晰的愿景和战略,并且确保团队持续关注目标和战略的完成情况。团队成员需要参与目标设定、调整的过程,并且关注其执行进展情况。
- (8)完善个人的专业能力。具备专业能力,你才能明白员工面临的具体挑战,并且提出有价值的建议,为此,你要愿意在专业领域深挖精进。

领导者通过与员工的互动直接影响员工绩效,同时,他们还建立流程、制度并间接影响员工绩效(比如第九章提到的人才管理系统)。只有部分领导者天生善于管人,但是所有领导者都可以学习员工管理的技能。投资人需要衡量领导者的这些技能,通过观察、访谈来评估领导者在人际效能的六个因素上表现如何。如图 6-1 所示。

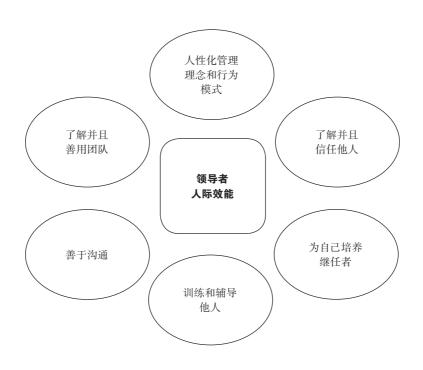


图 6-1 领导者人际效能评估框架

人性化管理理念和行为模式

价值观影响态度,态度决定行为。在过去的六十多年中,学者们一直在研究领导者关于人的理念,以此来判断他们是否拥有积极的信念、态度和行为。道格拉斯・麦格雷戈(Douglas McGregor)把领导者对人的正面假设定义为Y理论,并指出当领导者把这种正面的假设转化为行动时,员工就能主动地发挥他们的潜能。⁶Y理论的假设契合了服务型领导力的概念,服务型领导是那些通过服务他人来实现管理的领导者。⁷后来这个概念演化为真诚领导力,指的是领导者通过做出符合自己价值观的行为来领导下属。⁸

近来,受积极心理学的影响,真诚领导力开始转向积极领导力,人们 开始研究领导者如何通过传递正能量来更有效地管理他人。⁹研究发现,积 极领导者把他们自身的态度和价值观转化为对员工的积极行为,这些行为 包括对员工展现同情心,表达感激,充满热情,帮助员工为自己的工作找 到更崇高的意义,关注员工的优点和正确的做法而非缺点或差错(就像在 第三章所说的正负反馈 5:1 的方法),对人宽容,弘扬美德。¹⁰

当领导者秉持Y理论的假设、服务型领导的态度、真诚的风格和积极的行为时,他们就会更有人际影响力,促使他们的员工发挥出最大的潜力。在领导者追求自身幸福、拓展视野、发展自己的同时,他们也关心和帮助与他们一起工作的人。作为人才的吸铁石和放大器,领导者总是善于发现人才并将其潜能发挥到极致,强化他人的长处,从而使组织更强。

首先,投资人可以探究领导者对人性的基本假设,了解领导者处理人际问题时的具体做法;其次,他们可以和员工面谈,分析员工调查的结果,或者去社交媒体网站(比如 Glassdoor.com)查看员工对领导者是否有积极的评价;第三,他们可以观察领导者在正式和非正式场合与员工的互动,听一听领导者是如何在私下和公开场合评价他们的员工的;最后,他们还可以考察领导者在处理私人危机或公司危机时的表现。经过一段时间的观

察,领导者关于人的理念总会显露出来。当投资人发现领导者的行为体现出积极的人才理念时,他们会更加相信,领导者能促使下属发挥最大潜能。

可能的评估指标:

- 领导者谈论别人的时候,正面和负面评价的比例是怎样的? (理想比例为5:1)
- 领导者是否像人才磁铁一样,能吸引并留住人才为他们工作?
- 领导者对待他人的风格是积极的(强化、丰富他人)还是消极的(贬低、削弱他人)?

了解并且信任他人

想要具备良好的人际效能,领导者需要得到下属的信任(就像第三章中说到的那样);而想要拥有积极的人际影响力,领导者则需要信任他们的下属。信任下属意味着领导者相信下属既有能力(知识、技能),也有意愿(愿意努力工作)来交付结果。上下级之间的信任会显著减少控制员工行为的成本,因为不再需要监督员工或者制定各种规则来确保员工正确行事;信任也能让变革发生得更快,因为员工更愿意接受领导者的指令;信任还能让员工充分发挥潜能,并且更加投入地工作。¹¹

在访谈中,投资人谈到了相信领导者的重要性,也谈到了如何了解领导者和员工之间信任度的问题。以下是一些投资人关于信任问题的谈话摘录:

- 我想看领导者是否真诚地关心他们的员工,是否把员工的利益放在 心上,他们会在多大范围和程度上与公司成员分享利润?他们在公 司遭遇危机时会怎么做?
- 我相信,领导者怎么对待员工,员工就会怎么对待同事和客户。中国有句谚语:"己所不欲,勿施于人。"尊重下属的领导者清楚他的行为

会在组织中被放大。领导者必须带头尊重别人,其他人才会跟着做。

- 我会看领导者是否懂得反省自身。我想要一个自信、能让他人信服 而又不骄傲自大的领导者。
- 我认为,领导者是从一件件小事中逐步建立起信任的,而不是靠某个事件一蹴而就的。信任是从持续的行为模式中建立起来的,而不是某个单一的事件。

建立信任是领导者人际效能中的一个重要因素,投资人非常关注这一点。有位投资人会观察领导者是否认识他们下面两~三个层级的关键员工,因为他相信这种跨越层级的私下接触体现了领导者在意并且知道下面发生了什么。他还举了一个例子:两位很有潜力的员工将要离开公司,因为他们对组织感到失望,而且外面也有不少好机会。领导者意识到这一风险后,很快和这两位员工私下联系,最终把他们都留了下来——投资人将这个案例作为高人际效能的体现。

投资人不仅看重现有的信任关系,更关注领导者能否保持这一关系,并经得起时间的考验。很多人研究如何在工作、家庭、婚姻中建立信任 ¹²,我们把这些研究成果归结为六种建立信任的行为:

- 提升他人。值得信任的领导者了解他人的梦想、愿望和兴趣,并且愿意帮助他们实现。
- 培养情感。值得信任的领导者会发现他人美好的一面,帮助他们发挥长处。他们懂得欣赏和感恩,并且鼓励人们互相表达这种温暖的感觉。
- 开放。值得信任的领导者总是坦诚地谈论与他人的关系,分享自己的感受和想法。
- 连接他人。值得信任的领导者愿意花时间陪伴员工,他们鼓励员工与团队一起面对遇到的困难或分享成功的喜悦,找到团队共同的价值观和兴趣点。

- 懂得让步。值得信任的领导者能够听取并接纳别人的意见,他们知道什么时候应该做出妥协。
- 值得信赖。值得信任的领导者拥有长远的规划,具备坚持不懈的毅力,言出必行是他们的原则。

投资人可以根据这些行为观察领导者是否能够建立和维护信任关系。 善于创造信任的领导者会让下属更好地施展能力。

可能的评估指标:

- 团队中的核心成员平均为这位领导者工作了多长时间?
- 这位领导者是否认识并且会和他下面相隔两~三个层级的关键员工沟通?领导者是否很容易与他们打成一片?
- 领导者是否表现出能建立起信任的行为?

为自己培养继任者

检验为人父母的终极测试就是考察他们的孩子如何应对困难和挑战。 好的父母会努力培养孩子应对未来的能力,¹³ 同样的,领导者是否取得长 远意义上的成功,取决于他们是否为自己培养出了优秀的接班人。能力弱 的领导者通常会使身边充斥着比自己更弱的人,这些人能让他在短期内看 起来比别人都强,但从长期来看,这样的领导者会削弱他们的组织,当他 们离开时,他们的继任者将无法承担重任。而优秀的领导者则会选择那些 能力与自己互补或者超越自己的团队成员,以确保当他们离开后,组织依 然能够很好地生存和发展。

继任计划包括建立正式的人才规划系统(在第九章谈到),并关注领导者个人对继任者的重视程度。有继任者眼光的领导者能够发掘那些适合未来岗位的潜力型员工,他们知道哪些事是未来的继任者依靠目前的能力还

做不到的,他们也了解未来的挑战是什么,因此能为他们的职位设定胜任 条件,甄别出那些可能符合条件的候选人。这些领导者会给潜在的候选人 "闪光"的机会,让他们解决问题,展现能力。

投资人可以深入观察继任者培养的每个阶段。当他们和领导者会面的 时候,他们可以考察以下内容:现在的这位领导者……

- 是否意识到继任者管理的重要性?
- 倾向于选择较强的还是较弱的下属?
- 当他为继任者设定选拔条件时,是否考虑到组织未来对这个职位的要求?
- 是否甄别出符合未来要求的高潜力候选人?
- 是否为候选人提供项目和机会来展示他们的能力?
- 是否帮助挑选适合未来岗位的最佳人选?
- 是否下放部分领导权给选中的候选人?
- 是否放手让新晋领导者去带领团队?

通过观察领导者的行为,寻找这些问题的答案,投资人可以判断领导者对继任问题的重视程度。当投资人确认领导者有能力挑选出符合未来要求的继任者时,他们会对组织未来的盈利和成功更有信心。

继任计划对家族企业和中小型企业来说尤为重要,因为这些企业现任领导者的个人身份和他们在组织中的角色通常有着密切的关系。比如,在考虑投资一家高增长行业的领先企业时,有位投资人拜访了公司现任的董事长兼 CEO———位 70 岁出头的老人。当被问及继任者问题时,这位CEO 讲述了他是如何培养他的儿子成为接班人的,但是谈及一些更深远的问题时,投资人发现老人并不愿意彻底放手,而是依然想担任董事长来掌控公司的未来。这位投资人降低了对该企业的评价,因为他意识到现任领导者不愿意放手让未来的继任者接手管理。另一位投资人说,根据他的个人经验,只有 5% 的创业者能够转型成为职业经理人。

可能的评估指标:

- 现任领导者是否愿意讨论继任者的问题?
- 现任领导者是否对未来每个领导岗位设定了要求?
- 现任领导者是否培养了可能的人选,让他们能对将来所要承担的责任有所准备?

教练和辅导他人

同很多职业的产生过程一样,教练也是从人们点滴的需要中逐渐出现的。在过去的 20 年中,随着商业教练如雨后春笋般快速发展,人们对教练服务的期望也呈爆炸式增长,教练成了商业世界的热词。¹⁴ 传统的命令一控制型领导风格正在被教练一沟通型风格取代:领导者更关注于提出问题,而不是发号施令;重视管理流程而非只看结果;鼓舞员工士气而不是仅仅把他们招聘进来。表 6-1 中是对这种演变的总结。

表 6-1 从命令一控制型到教练一沟通型的领导力

一个高效的领导者会说……

命令一控制型	\rightarrow	教练一沟通型
我现在想让你做的是	\rightarrow	你觉得现在应该做什么呢
你本来应该这么做	\rightarrow	回想起来, 你认为可以采取哪些不同的做法
这不会成功的, 只会让客户失望	\rightarrow	如果我们这么做, 你认为客户的反应会如何
你需要把这个做完!	\rightarrow	我如何帮助你把这件事做成
你必须改变!	\rightarrow	我如何帮助你改变

当用教练的方式来领导员工时,好的结果会自然地发生。教练通常能带来两种结果:人的行为改变和工作结果达成。¹⁵ 当上级用教练方式领导下属时,员工更愿意对结果负责,他们能更快地学习和成长,从而更高效地工作。¹⁶

教练不仅仅是指领导者和员工坐下来回顾目标、总结业绩、讨论行为 改变过程,更重要的是,教练的工作方式应当成为领导者日常与员工交流 互动的根本理念。

导师制是教练的补充。不管是教练还是导师,都基于双方互相信任的 关系,都是通过反馈和引发反思来帮助下属成长的方法。那么二者有哪些 不同呢?表 6-2 总结了这些不同点。

时间框架	教练: 短期	导师: 长期
成果	个人在工作业绩上的提高,包括行 为的转变和产生的结果	关于职业选择和组织环境的个人 理解
关键成功因素	识别导致结果的具体行为	基于共同价值观的长期良好关系
贡献	难题解决	个人建议
比喻	运动员与教练	父母与孩子,老师与学生
干预方式	直接指出问题, 更正错误	持续干预以助他人成长
关注点	绩效提高	个人成长
对话	关于角色、责任和期望	包括广义上的关心和希望

表 6-2 教练和导师的区别

导师很重要,因为一直以来,年长者的智慧都有助于新生代做出个人和职业选择,从而更快地取得成功。随着婴儿潮(babyboomers,特指美国二战后 1946~1964 年出生的人)那一代人退出劳动力市场,组织的后继者必须接过接力棒——如果没有足够的导师指导和其他培训发展项目,新一代的领导者会发现自己不得不在现实生活中重新通过不断接受教训来学习如何解决问题。¹⁷

想要知道领导者的人际效能,投资人应该判断领导者是否擅长做教练和导师。

可能的评估指标:

- 这位领导者能否说出两~三位他们正在训练或者辅导的下属? 他们在过去30、60、90 天里一起具体做了哪些事?
- 领导者更喜欢命令一控制型还是教练一沟通型的领导风格?
- 领导者更喜欢提出问题还是发号施令?

善于沟通

教练和沟通紧密相关。在某公司中流传着这样一个笑话,当被问及 "我们如何改善我们的……(战略、财务结果、客户服务、供应链或者其 他)?"这类问题时,都可以用"更好地沟通"来回答。但是,"什么是更 好的沟通?"才是关键问题。这是一项跟领导者人际效能相关的领导技能。

良好的沟通在顺境和逆境中同样重要。打个比方,不管你的体型是肥胖还是瘦弱,健康饮食都是一个有利于身体的好习惯。而在逆境之中,沟通的重要性被放大,比起在顺境中,沟通显得更为关键。下面是一些关于有效沟通的通用建议,可以帮助投资人评价领导者的人际效能。

- 关注"为什么",而不是"是什么"或者"怎么样"。当员工理解 "为什么"之后,他们会更加明白自己要做什么。员工需要被教育, 而不仅仅是被通知。
- 动之以情,晓之以理。沟通艰难的决定时,不应该只谈论什么是理性的、符合逻辑的或者正确的——还需要交流人们的感受。当领导者同时沟通逻辑和感受的时候,员工不仅知道要做什么,还能知道做了之后会有怎样的感受。沟通不仅要包括事实和逻辑,也要关注随之带来的情绪和感受。
- 倾听和同理心。人们通过自己的眼睛观察世界,领导者当然也不例外,但是他们需要超越这一本能。当他们沟通的时候,他们既应该关注说了什么,也要关注是怎么说的——别人会如何理解他们说的话。因为沟通的效果最终是由信息接收方决定的,所以信息传达方就应该想到别人会如何接收信息。
- 全面的沟通。语言是用来分享信息的,但只通过语言交流是不够的, 领导者还需要用图表、亲身经历和案例来说明问题,没有一个沟通 渠道是万能的。除此之外,全面的沟通意味着好消息和坏消息都需

要分享, 既不隐瞒, 也不夸大。

 保持信息的简洁。随着组织环境越来越复杂,我们很容易淹没在信息海洋中,因此沟通要尽可能地集中到关键点上,精简信息很重要。 高明的沟通者能看到信息间的联系,善于寻找话题,强调那些听众会记住并且采取行动的关键点。

除了亲自接触和直接沟通交流外,投资人还可以通过搜集有关领导者 沟通的历史资料(公开演讲、录音、视频等)来了解领导者的沟通能力。 有效的沟通需要包含实质性内容,能够让员工和投资人相信领导者知道做 什么和怎么做。沟通风格(外向还是内向,高调还是保守,主动还是被动, 自信还是谦虚)其实是次要的,因为每一种风格都可以得到有效利用。

可能的评估指标:

- 领导者是否擅长与听众建立连接,并根据听众调整所要传递的信息?
- 领导者能否抓住听众的注意力,鼓励他们采取行动?
- 领导者沟通的内容和方式是否让他们的沟通更具可信度?

了解并且善用团队

我们可以在各种场景中找到证明团队合作价值的例子。在奥斯卡奖中,只有 20% 获得最佳影片奖的电影会同时获得最佳男/女主角奖,但是,最佳导演奖的获奖片中有 70% 会同时获得最佳影片奖。个人的才华再重要,也比不上那个能把团队成员的才华有效整合并发挥出最佳效果的领导者的作用。在 NBA,拥有最佳得分手的球队赢得总冠军的概率只有 15% (如果不是因为迈克尔·乔丹,那么这个概率只有 5%)。当乔丹获得 NBA 最佳得分手,而他的球队没有获得 NBA 总冠军时(这样的情况有四次),他的

场均得分是 34.55。当乔丹获得 NBA 最佳得分手,并且带领他的团队赢得总冠军时,他的场均得分只有 30.5。¹⁸ 团队战胜了个人,个人可以是 MVP (Most Valuable Person),但是团队合作才能造就冠军。

与电影和篮球一样,现在的商业世界也需要团队合作。如果以互联网上的信息数量来衡量,知识每四年就翻倍一次,而且这一变化的速度还在持续加快。与此同时,全球化所带来的复杂性也改变了竞争的规则,孤立的个人是无法有效应对这种变化的,更多的工作是通过各种团队完成的——正式的工作团队、矩阵组织、行动小组、合资人或者合伙人、员工小组、委员会、项目组、行动社区、俱乐部、圈子……不一而足。有人说,团队合作是当今竞争优势的可持续来源。¹⁹人才战争的胜利,需要结果导向的组织文化支持。想在一个充满变化和复杂性的世界里建立组织,我们必须要把个人能力整合为组织的整体能力。在这方面,人际效能需要体现在团队建设能力上。

很多人研究高绩效团队的"基因"。²⁰ 我和同事们把他们的研究总结成四个流程:

- 团队目标: 团队成员对于"目标是什么,需要完成什么,成功的定义是什么"有共同且清晰的理解。
- 团队治理:成员们有办法决定谁留在团队中,明白每个成员能够给团队带来什么,每个人的角色是什么,如何做出决策,如何管理时间,如何共享信息。
- 人际关系: 团队成员互相关心,和睦工作,能够建设性地处理冲突。
- 学习成长: 团队成员持续吸收信息, 改进自己做事的方式。

善于带领团队的领导者能够让团队发挥 1+1>2 的作用。团队领导者能赋予他人能量,创造强大的团队能力,为组织和个人同时创造持续的良好结果。

有位投资人通过观察领导者和团队一起工作的情况,来判断领导者如

何设置与团队共享的目标,激励下属,处理不同意见,并鼓励团队成员持续学习。投资人相信这种工作场景是组织整体氛围的一个缩影,反映了这一组织中领导者管理团队的方式,并能够据此看出该组织是如何开展工作的。

另外一位投资人使用高绩效团队自评表来判断整个团队的合作质量。 这个自评表包含了 20 道简单的问题,从表 6-3 中列出的四个维度来了解团 队成员对团队的看法。

表 6-3 高绩效团队的自评

团队目标:我们专注吗?

评分(1~5)

- 1. 团队的目标比我的个人目标要重要
- 2. 我了解我们团队的目标和我们想达到的结果
- 3. 我了解为了达成结果,我们需要完成的任务
- 4. 我了解我们团队存在的价值和意义
- 5. 我对团队的目标充满激情, 我愿意为我们的成功奉献一切

团队治理: 我们清晰吗?

- 6. 我很清楚我在团队中的角色
- 7. 我很清楚其他同事在团队中的角色
- 8. 我很清楚团队对我的期望是怎样的
- 9. 我知道当我们没有达成目标时,会发生什么
- 10. 我们有一个包括了时间表、细节和预算的详细计划
- 11. 我知道我可以做什么样的决定以及需要向谁咨询
- 12. 我们关于如何做出决策的规定明确清晰

人际关系:我们是否相互连接?

- 13. 当遇到棘手事情的时候, 我愿意向团队其他成员求助
- 14. 作为一个团队, 我们关心彼此
- 15. 我们会在会议室提出不同意见,但是从不在公开场合争吵
- 16. 我们有处理争议的流程,能让不同意见得到有效解决

学习成长: 我们能够及时调整吗?

- 17. 我们讨论以往项目中学到的经验
- 18. 我们尝试用新的模式或方法来解决问题
- 19. 我们会参加团队培训和团队测评
- 20. 我们接受失败并且从失败中学习

霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)——星巴克的创始人兼 CEO 曾经说过:"如果想要成为一个伟大的领导者,你必须创建一个伟大的团队,或者你也可以说,创建一台充分润滑、流畅运转的机器。"²¹ 投资人可以观察自己考虑投资的公司是否具有这种流畅运转的迹象。

可能的评估指标:

- 领导者是否看重团队成员之间的乘法效应,意识到团队合作的重要性?
- 领导者是否始终恰当地借助团队来完成任务?
- 领导者是否审查团队工作流程以确保每个团队都顺利运转?

结论

很多领导者的素质都来源于人际能力——从人类社会诞生之初就是如此。当今世界,随着技术发展,我们能运用各种工具和别人交流,但是人与人之间相处的问题还是没有得到彻底解决。事实上,邮件、微博、论坛和博客的匿名性会减少人与人之间的接触,而这种接触对人际关系的建立至关重要。全球化和人才流动便利性的增加意味着我们会越来越多地和来自不同文化、背景、价值取向、种族以及处于不同人生阶段的人们一起工作。这种复杂性提升了我们制造产品和提供服务的难度,同时也提升了我们的创新能力、对市场的反应速度和灵活性。表 6-4 总结了六个评估因素,投资人可以据此来判断领导者的人际效能。当投资人考察了这六个因素后,他们会对组织现在的领导者——乃至未来的领导者有更多的了解和信心。

表 6-4 人际效能的评估指标

评估要素	评估指标	评估方法
人性化管理理念和 行为模式	领导者谈论别人的时候,正面和 负面评价的比例是怎样的? (理想 比例为5:1) 领导者是否像人才磁铁一样,能 吸引并留住人才为他们工作 领导者对待他人的风格是积极 的(强化、丰富他人)还是消极的 (贬低、削弱他人)	访谈领导者和他们的同事,了解他们是如何对待员工的,特别是在重大事件上通过民意调查的结果和社交媒体网站的评论,了解领导者的声誉如何
了解并且信任他人	团队中的核心成员平均为这个领导者工作了多长时间 这个领导者是否认识并且会和他下面相隔两~三个层级的关键员工沟通领导者是否很容易与他们打成一片领导者是否表现出能建立起信任的行为	看领导者能否留住关键岗位的人才 观察领导者在社交场合的行为 (如午餐会、员工大会) 访谈领导者的下属,了解他们对 领导者的看法
为自己培养继任者	现任领导者是否愿意讨论继任者 的问题 现任领导者是否对未来每个领导 岗位设定了要求 现任领导者是否培养了可能的人 选,让他们能对将来所要承担的责 任有所准备	测试领导者是否能够说出他们继 任者的名字及每个人的优缺点 询问领导者对继任流程的了解程 度
教练和辅导他人	这位领导者能否说出两~三位他们正在教练或者辅导的下属?他们在过去30、60、90天里一起具体做了哪些事领导者更喜欢命令一控制型还是教练一沟通型的领导风格领导者更喜欢提出问题还是发号施令	询问领导者他们正在辅导的人的 名字,并访谈这些被辅导的人 观察分析领导者辅导风格的 360°反馈结果
善于沟通	领导者是否擅长与听众建立联系,并根据听众调整所要传递的信息 领导者能否抓住听众的注意力, 鼓励他们采取行动 领导者沟通的内容和方式是否让 他们的沟通更加具有可信度	观察领导者在公开场合的演讲风格 了解领导者私下、线上、视频中或者在其他渠道中是怎么做沟通工作的 通过访谈收集员工对领导者沟通能力的评价
了解并且善用团队	领导者是否看重团队成员之间的 乘法效应,意识到团队合作的重要 性 领导者是否始终恰当地借助团队 来完成任务 领导者是否审查团队工作流程以 确保每个团队都顺利运作	观察领导者是如何引导自己的团 队的 查阅领导者的团队工作审计报告

第七章 领导力品牌效能

投资人需要的是能够随机应变的领导者

人们会主动调整自己的行为以适应周围的环境,毕竟这是所有人类活动的自然规律。我们不会穿着靴子去沙滩,也不会赤着脚去爬山;我们不会在教堂里发出嬉笑声,也不会在健身锻炼的时候摆出一本正经的样子;我们不会拿着刀叉吃快餐,也不会直接用手抓着吃法国大餐。以上这些行为,都是自然而然发生的,但是领导力却不一样。因为人们很容易先入为主地建立某种习惯性的领导模式,而且一旦形成,就很难改变。投资人需要评估领导者是否具备在不同的商务情景中调整领导方式的能力,从而做出更好的投资选择。

领导者会把个人偏见带到工作中。关于"领导力先天论与后天论"的研究表明,领导者的行为倾向大约一半是天生的,一半是后天习得的。¹先天论强调,若领导者与生俱来的领导天赋和职位要求相吻合,那他们更容易获得成功,所以应该选择天生就适合这个职位的领导者。后天论强调,领导者能有意识地适应周围环境的变化,所以要帮助领导者成长和发展,以使其适应新岗位。要判断领导者是否匹配当前业务环境,首先,投资人自己需要明确理解业务所处的环境。

领导力权变模型中涵盖了投资人评估领导者与业务情景匹配度时可能 会考虑到的因素。其中,如图 7-1 所示的以下五个因素出现的频率最高。

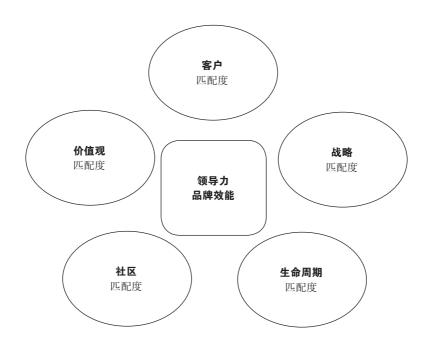


图 7-1 领导力品牌效能评估框架

- 客户: 领导者的个人行为与公司向客户传递的品牌理念吻合吗?
- 战略:领导者所掌握的技能和知识储备能为组织制定出独到的战略吗?
- 生命周期:领导者有能力管理好一个因为规模或年限而引发问题的组织吗?
- 社区: 领导者具备影响该组织所在社区的能力吗?
- 价值观: 领导者个人的价值观与组织的价值观契合吗?

并非所有的领导者都能在不同的情景下有不错的表现。举个例子,有的人擅长客户服务方面的工作,但成本管理可能是他的短板;有的人在开拓新业务方面很有天赋,但可能缺乏长期运营业务的管理能力;有的人在一个国家顺利地工作生活几十年,但可能无法适应另一个国家的生活方式。本章将告诉投资人如何评估领导者适应环境的能力。

客户匹配度

能力模型中有关领导力的内容越来越多。早在1954年,美国陆军航空队原上校约翰·弗拉纳根(John Flanagan)就根据飞行员在遇到紧急情况时的反应,总结出了一系列优秀的军事飞行员应具备的条件。²这些早期探索开启了20世纪七八十年代的胜任力研究,戴夫·麦克莱兰(Dave McClelland)和他的团队整理出了一套成功领导者的核心能力模型。³从那以后,领导能力模型成了定义高效能领导力的关键方法。能力模型的发展越来越主张能力的独特性与不可替代性,着眼于未来而不是过去;强调由直线经理培养能力而不是只靠人力资源部门或者外部顾问;个性化地培养适合某一特定职位的能力而不是发展通用能力。但是,即使处于这样的发展之中,大部分的能力模型依旧沿用关键事件法,即分析领导者在处理关键事件时的表现,从中找出胜任这一职位所需的能力。

投资人需要弄清的不只是领导者如何行动,他们更在意这些行为对组织关键结果的影响。在对结果导向型领导者进行了研究后,我和我的团队鼓励领导者发展"探寻结果的能力"。这种能力帮助人们将注意力从领导者特质(比如优秀的沟通者)转移到结果上(我们需要沟通能力,这样客户才能理解我们独特的价值所在)。4 在对 450 家跨国企业调查领导者关键能力的过程中,我们发现超过 75% 的企业都有自己的领导力模型,但只有20% 是基于客户期望建立的。5 那些我们认为领导力超群的公司,其领导力模型中都包含了客户导向,同时,在他们的领导力培训中,客户导向出现的可能性是其他公司的两~三倍。我们一直主张要采用一种"从外到内"的视角来定义领导力、人才和能力以及设计人力资源项目。6 举例来说,如果我们要定义一个球队的明星球员,我们一定会选择那个最能吸引球迷到场观赛的人。7 以"从外到内"的视角建立的能力模型可以在客户期望与领导者行为之间架起一座桥梁。

优秀的公司通过管理客户对公司的期望建立客户信任。客户期望要体现在公司的品牌口号、产品、市场活动、广告以及社交媒体的推广之中。这些紧紧围绕着公司品牌的宣传传递了公司想让目标客户接受的信息。⁸一个品牌的建立始于人们对自己产品的标识(例如品牌的名字、文件中的水印、产品包装上的商标等),但是现在品牌的定义更加宽泛,承诺、期望以及身份皆可纳入品牌的范畴中。如图 7-2 所示,我们认为品牌的概念已经从客户购买的产品延伸到了员工与公司的关系。客户通过使用公司的产品感受公司品牌,员工通过领导者行为以及员工价值主张(the Employee Value Proposition,EVP)感受企业文化。⁹

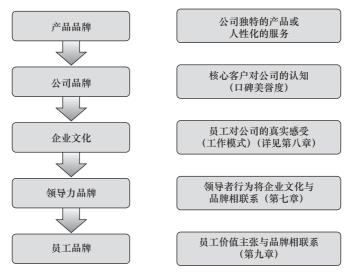


图 7-2 从外部到内部的品牌逻辑演化过程

想要评估领导力与客户需求之间的匹配度,投资人可以评估公司产品品牌和领导力模型的吻合程度。评估方法是先看公司传递给客户的信息(通过市场推广、广告、社交媒体和其他途径),找出公司对外的承诺与期望——就是品牌,然后再将品牌和企业领导力模型进行比较。

公司品牌与领导力模型的吻合程度代表着领导者的言行与对客户的承诺之间的一致性程度。通常,公司品牌和领导力行为之间的重合率应当至

少在65%~75%,否则很难保证领导者会努力兑现对客户的承诺。

另外,投资人也可以将公司品牌与公司的领导力培训以及高管绩效标准相比较,匹配度越高,领导者会履行对客户的承诺的可信度也就越高。但是,公司品牌介绍往往由那些跟客户打交道的部门(市场、销售和公关)起草撰写,而领导力模型和培训课程则由人力资源部门负责。正因为这些工作的开展是各自独立分开的,所以投资人需要格外留意领导者是否真正在意客户的需求和感受。

根据上述方法,投资人能够找到公司品牌和领导力模型的重合部分, 重合部分所占比重越高,投资人就越相信领导者可以履行对客户的承诺, 对公司的领导力也就更有信心。表 7-1 列举了一些实际的例子。

品牌认知:这家公司凭借什么而被大 领导力认知: 这家公司的领导者具有 公司 众所熟知? 哪些突出能力? 持续的低价策略 高效管理成本: 办事及时不拖沓 沃尔玛 管理质量流程(精益生产和设计、六 雷克萨斯 对完美的不懈追求 西格玛); 持续改进 定义品牌并根据市场动向不断调整与 品牌管理 发展品牌;准确判断消费者喜好;保持 宝洁 产品的创新性 战略性思考逻辑严谨;组织团队成员 麦肯锡 精准的战略分析 共同解决客户的问题 创造打破常规的服务与产品;不停地 苹果 创新与设计 尝试与突破 规范管控物资;追求成本效益;注重 亚马逊 强大的物流体系 客户服务 Facebook 增进人际交往并分享生活点滴 懂得合作;鼓励建立与扩大交际圈 用分析工具解决技术问题; 在道德准 以知识为支撑,以价值为驱动 Infosys 则之下充分展示个人才华

表 7-1 知名领导力品牌

可能的评估指标:

- 公司品牌(对客户的承诺)与领导力模型之间的内容重合度有多少?
- 公司品牌(对客户的承诺)与领导力培训和绩效标准之间的内容 重合度有多少?
- 对客户的承诺和领导力行为是由多个部门联合制定还是各自独立设计?

战略匹配度

在一个高管发展项目中,我们要求参与者把他们公司的领导力模型贴在墙上。随后我们遮住了公司名称,让大家猜领导力模型所对应的公司名称。大部分人都挑战失败,有些人甚至对自己公司的模型都不太确定。为什么会这样?原因就在于:这些模型过于通用,只是泛泛地陈述了任何一位优秀领导者都应该知道和做到的事。而这样的模型对于投资人来说毫无意义。

投资人想要的不是千篇一律的能力。为了获得非同寻常的好结果,投资人更想看到能让人眼前一亮的领导力模型。这种能力模型要能体现出领导者带领公司在市场中打出一片天地的模式。领导者需要向投资人展现出他们完全具备达成公司战略的能力,从而让投资人更有信心。

组织通过制定战略找到他们独特的制胜道路。一家公司的战略可分为两个维度:一是公司发展战略维度,主要描述了公司增加收入、提高利润率的方法;二是差异化战略维度,具体阐述了如何才能让客户购买本公司的产品而不是竞争对手的。公司发展战略可以分为以下五类。

- 产品或服务的创新:发现更多的客户(家乐氏、乐高)。
- 客户占有率:满足更多的客户需求(耐克、迪士尼)。

- 技术: 开发更多新的应用或解决方案(3M、高通)。
- 生产流程:降低单位成本[西南航空、瑞安航空(Ryanair)]。
- 分销流程:提高单个渠道的配货量[特斯科超市(Tesco)、亚马逊]。 客户的购买标准可以分为以下五类。
- 低价: 购买同类产品中价格最低的 [沃尔玛、易捷航空(EasyJet)]。
- 质量: 购买同类产品中质量最有保障的(劳力士、奥迪)。
- 速度: 购买同类产品中生产、配送速度最快的(三星、亚马逊)。
- 服务: 购买同类产品中客户服务最好的(美国快递、四季酒店)。
- 创意:购买同类产品中提供最新技术以满足需求的(英特尔、苹果)。 表 7-2 是我们将这两个维度结合后形成的战略选择矩阵,为投资人展 示了他们要做的选择。

		差异化战略:消费者为什么要购买我们的产品				
		低价	质量	速度	服务	创意
发展战略: 我们的发展 战略是什么	产品或服务的创新	1	2	3	4	5
	客户占有率	6	7	8	9	10
	技术	11	12	13	14	15
	生产	16	17	18	19	20
	分销	21	22	23	24	25

表 7-2 战略选择矩阵

注:表格中的数字只是简单地对各个矩阵框标注序号,无其他意义。

投资人需要评估公司管理层对组织战略达成共识的程度。我们让公司 所有领导者将 100 分的权重分配到战略选择矩阵的各个选项中,这样我们 就能看出得分最高的前三~五项组织战略。投资人应该关注目标公司管理 层对战略聚焦是否达成了高度共识。

根据战略共识,投资人可以判断领导者是否具备战略选择矩阵中某个 选项所要求的技能。比如,如果选择矩阵中的"低价—生产(序号16)"战 略,就意味着公司的领导者应该在成本管理上拥有更丰富的经验,而不是 创新。投资人应该考察领导力发展活动(如能力模型、招聘、培训、晋升 以及绩效回顾)和战略选择的匹配度。

当然,在任何情况下都保持高效能的领导者是不存在的,只要投资人 认为目标公司的领导者具备符合组织战略选择所要求的特定能力,在他眼 中这家公司的价值就会大大提升。

可能的评估指标:

- 在战略选择矩阵中,领导团队对哪一项战略决策达成的共识程度 最高?
- 组织的领导力发展活动与战略选择所要求的能力是否匹配?

生命周期匹配度

和战略匹配度一样,生命周期匹配度也可运用于个人层面。人的一生要经历孩童期、青春期、成人期和老年期,而不同的阶段会面临不同的挑战、机遇以及能力要求。¹⁰同样,从一个想法的萌发到一家颇具规模的企业成型,一个组织也要经历不同的发展阶段。许多学者都描述过不同版本的组织发展阶段(四~十个不等),以及每个阶段所面临的领导力挑战,"其中保罗·赫西(Paul Hersey)和肯·布兰佳(Ken Blanchard)提出的版本尤为经典。他们根据团队成熟度的不同提出"情境领导"的概念,"将团队成熟度划分为四个阶段,每个阶段都需要匹配不同的领导技巧。初创团队要求"领航型"领导者来明确指出团队的方向;初具成熟的团队需要"销售型"领导者;再往后发展,团队就需要"参与型"领导者来组织和鼓励大家参与团队工作;而成熟团队则需要"授权型"领导者——放手让员工自主完成工作。不同风格的领导力是否能产生效果其实是由组织的成熟度决定的。

有一位参与我们研究项目的投资人认为,组织所处的生命周期对他评估领导力有很大的帮助。他根据表 7-3 的逻辑绘制了组织生命周期和领导

表 7-3 组织的演变:发展阶段与领导力

	组织发展阶段					
	阶段 1:	阶段 2:	阶段 3:	阶段 4:	阶段 5:	阶段 6:
	想法	松散的结盟	理念的验证	早期的正式流程	成熟	专业 / 可持续
定义	某个人产生想法	把想法分享给他	把想法转变成产	把想法转变成流	理念的存续不依	经过长期努力,
		人	品或服务	程和准则	赖于创始人的存在	组织创造了独特定位
任务	投资理念	分享和完善理念	营销理念	重塑理念	市场扩张; 可行	掌握或设置行业
					产品	壁垒
挑战	热情,创造力	向他人传递创业	提供产品或服务	建立正式的流程	组织不依赖于创	组织的存续
	· 我在意这个想法	激情	· 针 对 早 期 消 费	·客户: 谁是我们	始人而长期存在	·我们希望组织在
	吗? (愿意为此	·谁与我有共同的	者,我们要采用	的客户?他们想	·谁来做组织的接	一段时间后能建
	付出代价吗)	兴趣点	哪些营销策略	要什么? 我们如	班人	立起怎么样的认
	· 为什么这对我来	·有多少人关心我		何才能履行对客	・我们需要什么技	知(DNA,文化)
	说很重要	们的想法		户的承诺	能	
		·谁有推动事情进		·财务: 我们如何		
		展的能力		融资		
				·人:我们需要哪		
				些角色? 谁来执		
				行这些角色		
				· 体系: 我们需要		
				什么样的体系		
融资	个人存款	种子基金	天使投资人	早期融资	后期融资	上市
领导者比喻	运动员	连接者	销售员	设计师	职业经理人	掌门人
结构	非正式组织,没	团队	流程导向	角色和职能划分	生产线,客户导	多部门组织
	有需求			出现	向	
关键领导者	向他人阐述愿景	整合他人的想法,	确保高效地传递	系统性思维;	有培养接班人的	专注下一代领导
技能	的能力;将想法转化	融合进自己的想法	产品/服务; 实现规	不断从错误中吸	意愿与时间; 关键利	者;按照S曲线的
	为客户和销售额的能	中;发现并雇佣人才,	模化	取教训并持续改进的	益相关者的股权分配	要求持续投入创新
	力;销售技能	真正落实想法		能力;建立更正式的		
				组织		

力适配流程。当他在考虑是否要投资一家公司时,他会判断六种发展阶段中的哪一种最符合当前组织的状态,因为他想确保领导者所具备的能力和当下组织发展阶段的需求是相匹配的。

生命周期一领导力匹配度评估对于天使投资人、风险投资人或者初创 私募基金公司来说非常有用。在这些情形下,投资人应该充分意识到,领 导者拥有创造新产品或者新服务的能力是至关重要的;与此同时,投资人 也应该意识到,随着组织的发展,许多创业型领导者将难以带领团队应对 组织成熟期所面临的挑战。知道在什么时候改变,以及如何改变领导方式, 已经变得和有效领导团队本身一样重要了。

可能的评估指标:

- 领导者意识到他们在组织的不同发展阶段会面临不同的挑战吗?
- 领导者具备根据组织发展阶段调整领导方式的能力吗?
- 领导者是在有意识地推动组织朝着下一个阶段发展吗?

社会匹配度

大部分人都很喜欢出国旅行,但是我们不得不承认旅途过程中难免会感到些许不舒适,因为我们没有足够的把握应对当地的文化习惯和旅途中可能出现的各种情况。同样,领导者的领导能力也会受到他们对所处社会环境适应能力的影响。

霍夫斯泰德(Hofstede)和他的团队总结出了区别各国间文化习俗差异的五个维度。¹³

- 权力距离: 社会不公平现象,包括与权力机构的关系。
- 个人主义—集体主义: 个人与集体的关系。
- 性别观念: 男性和女性的社会含义。

- 不确定性规避: 处理不确定性的方法, 人们愿意冲突或表达情绪的程度。
- 时间:着眼于长期与短期的思考模式。

为了开展一项名为"GLOBE"(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness,全球领导力和组织行为有效性)的研究,沃顿商学院的罗伯特·豪斯(Robert House)带领他的研究团队,对 62 个国家间的文化差异以及 24 个国家的领导力维度进行深入分析。¹⁴ 不同的国家在文化维度上都存在着差异,高效能领导者不仅对于国家间的差异十分敏感,而且还能据此调整自己的领导行为。

我和我的团队做亚洲领导力研究时,曾经在一场由亚洲高管和全球思想领袖组成的圆桌会议上,调查了与会者关于国家间文化差异对领导力的影响的看法。¹⁵ 结果发现,虽然在 100 分里"对客户的关注度"得分最高,但也有 15% ~ 20% 的与会者选择了"国家文化差异敏感度",¹⁶ 这说明国家偏好确实存在。就像一家食品公司在全球各地都出售他们的产品,但他们会根据每个国家的饮食习惯调整各地的口味一样,领导者也需要根据各国的文化差异做出调整。

除了文化环境以外,领导者所处的社会环境也包含社交媒体。许多投资人会关注领导者在社交媒体上的曝光度。这意味着投资人会关注领导者在 Facebook、YouTube、Pinterest等社交媒体上发布的信息,发掘领导者在公开场合与私下的不同之处。投资人认为,高管越来越容易成为公众人物,对公司感兴趣的人很有可能会通过他们的个人社交媒体获取信息。

投资人开始把社交媒体当作评估领导者声誉的参考。比如,Glassdoor. com 是一个专门评价领导者和公司文化的匿名制评分网站。虽然数据可能存在个人偏见与误解,但是投资人却发现它为了解领导者口碑提供了非常实用的参考依据。同时,通过社交媒介分析法(使用云和大数据)还可以追踪监控外界对领导者的正面和负面评价。

另一个社会因素是领导者和行业协会的联系。有一位投资人很想知道 目标企业的领导者对行业协会的关注程度。他认为,领导者活跃于行业协 会,意味着他们有机会对行业施加影响,甚至参与行业标准的制定。另外, 投资人还可以关注领导者对其他的社会活动的参与度。

一位经验丰富的投资人曾研究过领导者对所属社区以及他们所服务的公司的看法。他发现,领导者们非常关注自己的行为是如何影响客户、供应商和监管部门的,但是他更感兴趣的是领导者如何理解他们自身行为对后代的影响。他发现最有效的社区领导者往往致力于那些能让子孙后代工作生活得更好的决策与投资。他认为这些有前瞻性思想以及注重社会影响力的领导者具有更好的投资价值。

国家文化、行业协会、社交媒体和子孙后代这些社会视角帮助投资人 拓宽了评估领导者的适应性和大局观的渠道。

可能的评估指标:

- 领导者能调整自己的风格以便在不同的国家文化中工作吗?
- 领导者在社交媒体(如 Glassdoor.com)中的口碑如何?
- 领导者在努力扩大交际圈、提升自己的社会影响力吗?

价值观匹配度

价值观相近的人会相互吸引。所以,当领导者被视为组织价值的象征时,他们更容易赢得员工的归属感和投资人的认可。在我们之前的一本书《为什么工作》(*The Why of Work*)中,我们提到,当领导者在组织中扮演着"意义创造者"的角色时,他能帮助员工在工作中发现自我价值——这当然有助于公司创造利润。¹⁷

投资人重视价值观。18正如在第三章中谈到领导者个体效能时所说,

领导者的价值观引导着他们的行为,帮助人们建立对他们的信任。不仅如此,投资人还可以评估领导者个人价值观和企业价值观之间的一致性。在过去 20 年里,几乎每个企业都公开了企业价值观,这其中包含了核心理念、愿景以及行为准则。不过这些信条都是理论上的,只有当它们体现在领导者的行为上时,才真正具有意义。如果领导者不身体力行,价值观就成了摆设。一家公司声称主张创新的价值观,但是领导者拒绝一切冒险的尝试;一家公司声称主张开放和信息透明的价值观,但是领导者向他人隐瞒信息;一家公司声称主张合作共赢的价值观,但是领导者行事独断专行——对于这样的公司,投资人对其领导力的评估一定会大打折扣。一位投资人告诉我们,他希望可以观察领导者在不同情境下的工作行为与表现,这样他就能判断出领导者是否践行了公司的价值观。

投资人要评估价值观是否起到作用,还可以观察领导者有没有在工作情景中建立起意义与目的。¹⁹ 和缺乏明确目的性的组织相比,目的驱动型组织会取得更好的工作成果。²⁰ 那些能够通过独特的品牌定位和强有力的价值观向员工和外部客户传递明确目的性的组织能够取得更好的业绩。²¹ 明确的组织目的能让员工找到工作的意义,全身心地投入工作,驱动成长并激发创新思维。所以,领导者帮助员工找到工作的意义,能为公司创造更大的价值。

投资人评估价值观时,应该判断领导者个人价值观与组织价值观是否符合。投资人可以观察领导者提及价值观的频率,他们每天的工作安排如何体现出个人与组织的价值观,以及他们是如何基于价值观来做决策的。有一位投资人做了一个检验领导者对公司价值观重视程度的小测试:他先考察了领导者是否能凭记忆直接说出公司的价值观,然后让他们分享一段在过去30天中他们践行企业价值观的个人行为或者商业决策。这位投资人发现,大多数领导者可以通过这个价值观测试,而对于那些难以通过的领导者,他停止了对他们的投资。

价值观的相关问题经常直接或间接地出现在员工敬业度调查中,同时

价值观也体现在领导者的办公场所布置中。比如,办公室大门时常紧闭表明信息屏蔽,办公室的装修色调传递态度,特殊化的办公空间是专权的信号(这些在第十二章中会详细展开)。

可能的评估指标:

- 公司里有多少领导者可以直接说出公司价值观?
- 公司里有多少领导者能说出在过去 30 天里践行公司价值观的事件或决策?
- 员工们是否认为领导者为他们找到了工作的意义?

结论

哪些个人能力可以使领导者成为高效能领导者?这难以一概而论。但是为了充分评估领导者,降低投资风险,投资人需要透过现象看本质,发现影响领导行为的本质因素。表 7-4 中列举了这个领域内我认为有价值的评估要素以及评估指标。其中一些指标用来识别领导者自身素质与关键岗位的匹配度(先天),另一些用来帮助领导者培养岗位必备的技能(后天)。

评估要素	评估指标	评估方法			
客户匹配度	公司品牌(对客户的承诺)与领导力模型之间的内容重合度有多少公司品牌(对客户的承诺)与领导力培训和 绩效标准之间的内容重合度有多少 对客户的承诺和领导力行为是多个部门联合制定还是各自独立设计	将公司品牌与领导能力、高 层培训内容以及绩效标准进行 比较 考察是谁在建立公司品牌、 搭建领导力能力模型和开发领 导力发展项目			
战略匹配度	在战略选择矩阵中,领导团队对哪—项战略 决策达成的共识程度最高 组织的领导力发展活动与战略选择所要求的 能力是否匹配	采访、调查高管们对于战略 选择的看法 考察领导力能力模型以及领导力发展活动			

表 7-4 领导力品牌效能的评估指标

(续)

评估要素	评估指标	评估方法
生命周期匹	领导者意识到他们在组织的不同发展阶段会	针对组织在不同发展阶段所
配度	面临不同的挑战吗	面临的挑战,对领导者进行访
	领导者具备根据组织发展阶段调整领导方式	谈
	的能力吗	找到这个阶段的竞争对手并
	领导者是在有意识地推动组织朝着下一个阶	比较领导者之间的差别, 评估
	段发展吗	领导者的发展潜力
社区匹配度	领导者能调整自己的风格以便在不同的国家	对领导者和公司进行大数据
	文化中工作吗	内容分析
	领导者在社交媒体(如 Glassdoor.com)中	确认领导者在社区、社交网
	的口碑如何?	络中的活跃度
	领导者在努力扩大交际圈、提升自己的社会	
	影响力吗	
价值观匹配	公司里有多少领导者可以直接说出公司价值	采访公司中的领导者并持续
度	观	统计能说出公司价值观或在近
	公司里有多少领导者能说出在过去30天里	一个月内践行公司价值观的人
	践行公司价值观的事件或决策	数
	员工们是否认为领导者为他们找到了工作的	查阅员工调查或者社交媒体,
	意义	评估领导者帮助员工发现工作
		意义及践行价值观的能力

第三部分

领导力资本指标的组织层面

如同我们在第二部分中所讨论的,尽管对投资人而言,考察企业领导者的个性特点是他们判断企业投资价值的普遍首选方法,但事实上,他们还可以观察企业内部的组织或人力资本流程,因为这些组织流程定义了企业本身以及它的运转模式。如本书第二章所述,我们可以定义五个组织维度来反映有效领导力。针对每一个维度,我将列出可以用来跟踪评估领导力的关键因素与指标。

本部分的评估方法旨在帮助投资人和相关人士判断一家企业的领导者 是否有能力建立有效领导力所需的组织流程。我们将独立成章地阐述每一 维度,它们之间的逻辑如图 2 所示:

文化能力:

创造战略导向 的有效文化 (第八章)

工作流程:

有效地组织以应 对越来越多的变化 (第十二章)

组织:

人力资本系统

人才管理流程:

管理人员流动 (第九章)

信息应用流程:

通用信息产生影响 (第十一章)

绩效问责流程:

增强期望的行为 (第十章)

图 2 组织维度

第八章 文化能力

投资人需要具备有效文化的组织

彼得·德鲁克先生[⊕]是这样推崇企业文化的:"战略是文化的盘中餐。" ¹ 所谓制定新战略容易,变革企业文化难。改变个人习惯都是很难的事,更何况企业文化。我和同事们最近与一家几十年来一直通过产品创新来参与市场竞争的公司合作,该公司希望将企业战略转向"亲近客户"。企业的领导者可以强调这个新的核心战略,解释它的重要性,描绘出理想的财务结果或客户效益,并对具体的行动措施提出建议。但是,当他们着手执行时,却发现似乎任何改变都没有发生;公司停留在根深蒂固的旧有模式与错误的假设之中,很难停止原有的惯性,想做出改变更是难上加难。

人们的个人体验可以证实企业文化所产生的影响力。比如,当你前往餐厅、酒店、商场或其他地方时,你感受到的环境和氛围影响了你的购物体验。这种感受不仅仅是一种个人对商家产品或服务的回应,更反映出人们在与这家企业打交道时的体验。比如,诺德斯特龙百货[©]带给顾客的服务体验增加了每客单的销售额;迪士尼主题公园打造的家庭娱乐体验使它成为最棒的旅游目的地之一;苹果商店的技术支持服务则帮助它保持了两倍于同行业的每平方英尺销售额。如此等等,不一而足。

[○] Peter F. Drucker 博士, 1909 年出生于维也纳,被誉为"现代管理学之父"。

[□] 诺德斯特龙(Nordstrom)是美国高档连锁百货店,成立于 1901 年。

作为消费者,我们能够快速感受到不同企业带来的不同文化,并且影响 着我们对企业的看法。

研究表明:企业文化能够帮助企业达成财务目标、塑造用户体验、实现稳定的团队表现,以及提升人员效率²。有充分的证据可以证实,企业的经营模式对商业成功产生着不可忽视的影响³。

- 1997~2013年,财富百强(可等同为企业文化排名)中的企业平均股票收益率为11.8%。同时期罗素3000指数企业的均值是6.4%,而标准普尔500指数企业的均值是6%。
- 对德国十个不同行业中 100 家公司的调研表明,在"关注员工"项中得分高的公司总体上为股东创造了更大的收益。
- 对 129 家韩国公司的调研表明,在"组织对员工的承诺"项中得分 高的公司获得了更高的资产回报率。
- 重视通过情感、体验与社交价值(被称为"企业亲和度",企业文化的另一种说法)而提升消费者心仪份额(消费者行为层面的市场占有率)的企业,在1995~2012年为股东们创造了636%的回报率(年化收益40%),而标准普尔500指数企业则只有204%(年化收益7%)。4
- 2011年麦肯锡对 1 440 名公司高管进行了调查,不出所料,将近60%的受访者表示打造企业文化能力是公司最重要的三件大事之一。

显然,企业文化影响着公司业绩。虽然消费者能体验企业文化,研究企业的专家学者能证实它的影响力,但我们想要描述领导者如何定义与塑造企业文化却非常困难,而投资人想评估企业文化更是难上加难。在我们的访谈中,有相当一部分投资人都表示企业文化很重要,但定义与量化企业文化难度太大,因此他们会直接绕过这个问题,转而对人才、绩效、信息和工作流程加以评估(这些议题我们将在第九~十二章进行讨论)。

投资人在评估企业文化时会遇到一个挑战:如何找到一种简单而可靠的逻辑来定义与识别企业文化。下面列出了众多的相关概念、术语和对策,其内容虽然丰富,但是有些尴尬——它们可能会让问题变得过于清晰,也可能过于模糊,这视情况而定。

- 资源⁵。企业是由一系列资源构成的,它必须利用好这些资源,以在市场竞争中找到自己的独特定位。这些资源也被称为企业的战略或动态能力,常常强调一家企业的学习能力或协作能力。
- 核心竞争力⁶。一家企业的核心竞争力,即企业擅长做的事,可以用来代表这家企业。核心竞争力通常体现在专业职能的应用上:如市场营销、研发、供应链管理、分销渠道等,诸如此类。
- 健康⁷。麦肯锡曾将许多管理实践归纳为企业健康的九个维度。它发现,与不健康的公司相比,整体健康的公司能够为股东创造出的回报是前者的三倍。
- 氛围⁸。员工对企业氛围有一个整体的感觉,因此,例如创新、沟通、高层管理这样的组织实践所产生的实际效果会影响员工的绩效。
- 流程⁹。组织可以被分解为若干核心流程(例如新产品的商业化、订单支付流程、员工人职流程等),因此,通过流程再造可能创造商业成功。流程也可以被定义为管理实践的综合集成(如人才、绩效管理、信息和工作)¹⁰。
- 价值观1。无论是否成文,企业的价值宣言都代表了企业的信仰和愿景设定,并由此塑造员工行为。这些价值观(有时又被称为企业经营理念或规范)通过企业的惯例、仪式或故事等形式呈现出来。一言以蔽之,企业文化可以基于竞争价值理论分为四种类型:灵活型、市场型、层级型以及家族型。12
- 思维模式¹³。企业应重视赢得商业成功所需的共享式思维模式。这种思维模式会自动演化出观点、计划或不成文的规则,进而塑造全

体员工的思考与行为方式。

- 企业类型。丹尼尔·丹尼森(Dan Denison)先生与他的同事们提出了四种类型的企业文化(即使命型、适应型、参与型和一致型),它们分别代表一种管理实践的模式。¹⁴
- 系统。企业被定义为一种由复杂的系统和组件协同运作而形成的协作性组织。对企业的"诊断"通常来自对企业管理实践的系统审计(如麦肯锡 7-s 模型、STAR 模型、叠合模型、高绩效工作系统模型)。¹⁵

难怪投资人会回避企业文化的评估问题! "文化"概念当然重要,但想精准地表达或定义它却几乎是不可能的。有意思的是,我们注意到:即使是注册会计师协会这种历来以注重客观事实和数据而著称的组织,近期也在准备有关文件资料,希望帮助会计师对企业文化进行审计。¹⁶

评估企业文化是困难的,所以,如图 8-1 所示,我们将企业文化方面 的问题整合后再分解为可供投资人审计的六个企业文化要素,使投资人能

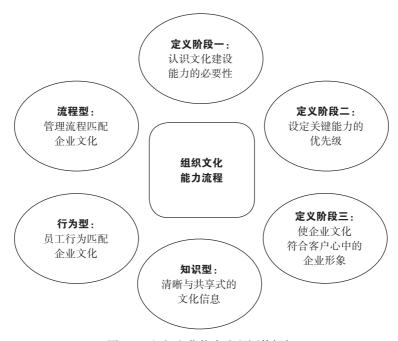


图 8-1 组织文化能力流程评估框架

够基于企业文化判断其对企业的溢价或贬损。首先,领导者需要认识到组织能力的重要性。对此,彼得·德鲁克先生的论述、专项研究和人们的经验总结都可以佐证。

其次,要清楚在企业能力选项中,哪些最为重要。我用了"能力项"这个说法来反映人们对上述文化概念的多样化思考。组织能力项代表了组织以何为本、擅长什么以及如何配置资源来赢取市场份额。当我们定义一家企业时,应该更多地从企业是否有能力建立成功所需的"能力项"这个角度出发,而不是组织结构的角度。也就是说,企业是否具备难以被竞争对手复制的客户服务方式。企业的能力项可以包括:响应(或服务)客户、驱动效率、管理变革、内外部合作、产品与商业模式创新、信息获取,以及建立合适的企业文化等能力。投资人通过对这些能力的审计,来判断该企业是否确认了关键能力的优先级以获得成功。

第三,企业文化代表着企业内人们的思考和行为模式。企业可以具备 很多种能力,但文化能力是取得未来成功的关键要素。合适的企业文化应 与重要客户群体所认同的企业形象相一致,并利用这种外部的认知塑造企 业自身的思维与行为模式。投资人可以评估企业在多大程度上具备了合适 的企业文化。

第四,管理行为是可被辨识的,并可以用来创建与维持企业所需的理想文化。我和同事们将管理行为划分为:知识型、行为型和流程型。知识型帮助经理们创造出在企业内外部共享的企业文化;行为型则反映了员工行为符合理想企业文化的程度;流程型则通过管理实践实现企业文化的制度化。

组织中关于能力、文化和管理行为的思考方式与心理学家的逻辑结构 是类似的。人有多重性格(对应于企业的组织能力项),归类为"五大人格 特质",即开放性、尽责性、外向性、宜人性和情绪稳定性。这五种人格特 质确定了观察和衡量的尺度。个人有习惯(企业有文化或模式),这些习惯 决定一个人将如何度过一生。心理学家们表示:人类行为的 50% ~ 80% 皆出于习惯或惯例。习惯体现在一个人的思考(文化的知识型)、行为(文化的行为型)和管理情绪以坚持行为(文化的流程型)的过程中。心理学家会同时关注人们这三个层面的问题:性格、习惯和行为;同样的,投资人在评估企业文化的时候也可以按照表 8-1 中所列出的"文化能力的六大要素"来分析企业的三个层面,即能力、文化、管理行为。其中前三个阶段解决如何定义一家企业所需要文化的问题,紧接着就是如何建设企业文化。

表 8-1 让企业的能力、文化与管理行为变得有意义

关键问题或关注点	过去的研究	可以实现的评估	与之相似的个人行为
阶段1:认识文化建设能	力的必要性		
如何从能力的角度重新	企业文化的不同概	评估企业管理层有关改	为什么性格对一个
定义企业?	念	进的落实	人的幸福程度很重要
能力是怎样影响企业取			
得成功的			
阶段2:能力			
企业擅长什么,以何为	资源与战略能力;	能力审核:我们的企业	我的性格是什么
本	核心能力;差异化竞	擅长什么? 以何为本? 这	每个人的性格可分
	争能力	需要与企业战略紧密联系	为五大人格特质,这
		起来	是一种自然属性
		企业成功所需要的能力	
		优先顺序是怎样的	
阶段3:文化			
我们如何建立正确的模	价值观竞争; 企业	文化评估:	什么习惯影响着我
式以帮助企业获得成功	类型;企业健康状况	我们是否具备思考与行	的生活方式与定位
企业是如何运作的:事		动的正确模式?	每个人都有着决定
件、模式与定位		衡量企业文化的清晰度	"我们是谁"的习惯
		与准确度	或惯例
阶段 4: 管理行为			
管理行为1:知识型			
创建在企业内外部皆可	共享的价值观思维	一致性评估:	我的思维模式是什
共享的理想企业文化		我们的企业是否具有共	么
		享的文化	
		我们的企业是否有共同	
		的价值认同	
		衡量企业文化和价值认	
		同的一致性⊖	

[○] 这里的基本假设主要指"企业传统",详见本章后面的阐述。——译者注

(续)

关键问题或关注点	过去的研究	可以实现的评估	与之相似的个人行为
管理行为2:行为型			
将企业的文化定位转换 为员工的行为	氛围	行为评估: 员工的行为是否与企业 文化相关联 衡量行为的一致性和变 化性	我每天的日常行为 有哪些?(日程检测)
管理行为3:流程型			
通过管理的实践措施创 建、塑造、强化企业文化	系统: ・7s ・STAR ・高绩效工作系统 企业流程	流程或系统评估: 我们是否具备可以强化 和内化企业文化的流程 衡量流程的一致性和变 化性	我的情绪如何塑造 我的个人体验并支撑 着我期望的行为习惯

定义阶段一: 认识文化建设能力的必要性

正如在个人效能的相关章节所述,领导者会将时间花在他们最重视的事务上,通常是那些影响业务目标实现的事。认为文化能力是商业成功组成部分的领导者(相比那些不这样想的领导者)会把更多的时间花在文化能力的建设上。这就为投资人提供了一种方法,用来评估企业领导者对企业文化能力的重视程度,看他们在多大程度上将文化能力视为实现企业成功的"钥匙"。

投资人可以评估企业的总体能力对获得成功的影响,其方法是将上市公司的 PE 值(市盈率)与其竞争对手做一个十年期的对比分析。平均市盈率反映投资人对目标企业的盈利值相对其竞争对手是进行了溢价高估还是折价低估。例如,表 8-2显示了计算机设备行业主要竞争企业的市盈率值:在过去十年中,苹果公司的 PE 值远高出行业水平(25.5:14.2)。也就是说,苹果公司每盈利一美元就能比竞争对手多 65% 的投资人溢价(25-14=9;9:14=65%)。

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	TTM*	十年平均	市值 (2014 年) / 亿美元
苹果	50.5	38.8	30.8	43.5	15.8	20.5	18.0	11.5	12.1	13.9	16.5	25.5	6 123.0
IBM	20.0	16.8	16.0	15.1	9.4	13.1	12.7	14.1	13.3	12.5	12.1	14.3	1 913.0
三星	_	_	_	_	11.8	12.6	6.1	7.5	4.9	5.2	5.0	8.0	1 464.0
惠普	18.3	34.7	18.9	18.9	11.2	16.4	11.4	7.8	_	10.7	13.4	16.5	711.0
联想	13.8	22.8	_	26.9	4.7	_	22.5	16.9	18.3	17.2	19.6	17.9	118.0
	平均值(除苹果公司之外的其他几家公司)							12.5	14.2	1 052.0			

表 8-2 部分计算机设备企业的 PE 值

数据来源: 2014年8月28日 financials.morningstar.com.

投资人可以实时获取这类信息,来判断整个市场对公司(如 IBM)盈 利估值的差异情况。这张市盈率对比表从整体上反映了投资人如何评估一家企业的无形资产价值,其中企业的文化能力发挥了重要作用(如第一章中讨论的)。此外,投资人还可以观察企业的领导者对此类信息的回应,这相当具有启发性。

我和同事们已经为几百个高层领导团队提供了上述信息,并收到了两种极端的反馈。一组高管根本不愿意分享数据,因为数据显示"企业的 PE 值被投资人打了折扣",故而被视为仅能在企业最高层"内部分享的坏消息"。另一组高管则选择在公司内广泛公开数据,讨论应如何改进。显然,那些更愿意接纳数据的领导者对投资人而言更有价值,从长期看,他们也将比那些回避数据的领导者有更多的机会领导市值更高的公司。

投资人也可以检验企业文化被正式纳入企业战略框架与讨论中的程度。例如,杰伊·加尔布雷思博士^① 在他最早提出的企业诊断 "STAR"模型中强调了战略、结构、流程、奖励和人这五项企业系统的统一性。他和同事们后来又为其 STAR 模型增加了第六项要素,即组织设计标准 ¹⁷。这是企业制胜能力和文化模式的另一种说法,它和其余五个系统结合在一起,使整套模型更加完备。

^{*}TTM(上市时间)=12个月跟踪数字;所有的负值P/E率均用"一"表示。

[○] Jay Galbraith, 美国著名的管理专家。——译者注

投资人还能观察领导者将文化(无论是什么定义)纳入领导力体系之中的程度。可以参考公司年度致股东信、投资人电话会议、员工大会、公共论坛或公司的出版物。下面是一些企业的 CEO 针对企业文化的发言,值得关注:

在上周我给您发送的电子邮件中,我提出我们的战略方向是成为一个 创造生产力的平台。有一个清晰的公司定位是这场旅途的起点,而非终点。 更具挑战的是,如何创造出能将愿景转化为现实的组织和文化。

——微软公司 CEO, 萨蒂亚・纳德拉 (Satya Nadella)

在过去的85年中,我们说过:"照顾好我们的员工,他们就会照顾好我们的顾客。"这一"以人为本"的核心价值观帮助我们坚定履行保持员工多样化的承诺,同时我们也相信它驱动了我们的盈利能力。酒店行业本来就是一个需要多样化员工的行业。

——万豪酒店集团, 阿恩·索伦森 (Arne Sorenson)

一家企业的学习能力,以及将所学内容迅速转换为行动的能力是一种 终极的竞争优势……企业文化造就伟业。

——通用电气, 杰克·韦尔奇

推动谷歌公司发展的是它的文化,而非我个人……谷歌恐怕是网络式组织结构的最佳企业范例。非常扁平化,几乎没有上下级,在文化和创意上相当随意——创意可以来自任何人……作为谷歌这种公司的 CEO, 这份工作的部分任务就是创造一个让员工不断给你抛出好点子的环境,而不是员工害怕与你交谈。

——谷歌公司,埃里克·施密特(Eric Schmidt) 企业文化不是最重要的事情,它是唯一的事情。

——Costco 公司, 吉姆・辛尼格 (Jim Sinegal)

也许目标公司的高管不会都像上述的知名企业家那样善于表达,但投资人仍可以探知他们有多认同文化是企业成功的组成部分。此外,投资人

还可以观察领导者能否坦诚地指出文化中有效和无效的部分。

最后,投资人可以评估企业在提升文化方面做了多少努力。有一家公司就给投资人留下了深刻印象:该公司会定期聘用外部顾问分析当前的企业文化,判断它是否与客户需求和企业战略相适应。

可能的评估指标:

- 一段时间下来, 市场如何评估公司无形资产的价值?
- 公司领导者是否将企业文化视为企业制胜的因素之一?
- 企业文化的评估是否被纳入正式的决策和规划流程中?

定义阶段二:设定关键能力的优先级

投资人应当了解领导者如何给能力的优先级排序以及如何培养这些能力。如前面所讨论的,公司的能力选项代表了一家公司以何立本、擅长什么。它们反映人与资源是如何结合在一起完成工作的。公司通过定义"以何立本、擅长什么",形成了公司的特质与品牌,最终造就了公司本身。与资本市场的渠道、产品策略或技术等不同,这里提到的能力不会随着时间而改变,它们相当稳定,并且很难被竞争对手复制。由于这些能力很难被衡量,所以职业经理人常常对其不太在意,而是把更多的注意力放在了有形的投资上,如工厂和设备。然而,正是这些无形的能力会让投资人对公司的未来盈利能力更有信心。¹⁸

投资人可以通过"能力审核"来考察领导者是否设置好了能力的优先级。"能力审核"通常包括六个步骤(如表 8-3 所示)。例如,一家大型金融机构意识到在很长一段时间中,其市盈率值都落后于竞争对手,于是高层希望能按照表 8-3 的步骤对企业开展能力审计。

(1)挑选审核单元:他们选择了零售银行部作为第一个审核单元。

表 8-	3 🖫	ド核1	企业	能力	h
	-				-

步骤	问题	结果
(1)选择审核的企业单元	应选择企业的哪些单元进行 能力审核	定义需要进行能力审核的单 元(公司、业务单元、区域和
		エ厂)
(2) 创建该单元的审核内容	企业应考虑哪些关键的能力 (请参考表 8-4 中所列出的 13 种选择)	列出企业应该具备的所有能力清单;根据企业的实际需求定制"通用能力"清单
(3)通过调查或访谈收集 数据	不同的利益相关方会如何 看待诸多能力的优先顺序(高 层、员工、客户、供应商和合 作伙伴)	让多方利益相关者参与进来,一起决定企业发展诸多能力的优先顺序
(4)通过整合数据排列优先 顺序	企业最应优先发展的 2~4 种能力是什么	从数据中寻找模式,找到企业为取得成功最应优先发展的 2~4 种能力
(5) 创建能力发展计划	如何在企业内部发展被选中 的能力	为每种要发展的能力制订明 确的行动计划,确定实施并采 取行动推进
(6) 跟进与监督项目的落实	被选中优先发展的能力该如 何被制度化	跟踪能力发展的落实情况并 根据需要做出改进

(2) 创建审核内容:确定一系列可能有助于公司更高效地开展零售业务的能力项(采用表 8-4 所提供的建议)。

表 8-4 通用能力的"能力审核"

	当前的效果: 1= 低值; 5= 高值				2~3 项最重 要的能力	
在我们当前的经营活动中,下列十三种能力的 有效性如何?	1	2	3	4	5	
(1)人才:我们善于管理与人相关的事务,如智力资本、专有技术、胜任力、技能、承诺和员工队伍等	0	0	0	0	0	
(2)领导力:我们善于建设贯穿整个企业的领导力,如梯队建设、管理的质量和领导力品牌等	0	0	0	0	0	
(3)文化:我们善于管理或变革我们的文化、公司定位、企业公正性、企业品牌、共享活动和 共享思维	0	0	0	0	0	
(4) 速度:我们善于快速行动,敏捷、适应性强、有灵活性、快速交付、快速响应	0	0	0	0	0	
(5)学习:我们善于知识管理,共享最佳实践	0	0	0	0	0	
(6)合作:我们善于团队合作,跨职能合作, 融入与整合或信息共享	0	0	0	0	0	

(续)

	当前	当前的效果: 1= 低值; 5= 高值				2~3 项最重 要的能力
(7)创新:我们善于在管理、产品、渠道或战略上创新	0	0	0	0	0	
(8)问责:我们善于通过清晰的绩效指标进行问责考核,并能执行和兑现承诺	0	0	0	0	0	
(9)战略清晰:我们善于创建共享的战略议题, 设置战略优先顺序,并共享观点	0	0	0	0	0	
(10)效率:我们善于通过重新设计、流程再 造或结构重组来降低成本	0	0	0	0	0	
(11)客户服务:我们善于以客户为中心服务客户,亲近客户	0	0	0	0	0	
(12)社会责任:我们善于可持续发展,在碳排放、慈善和价值观方面有良好的管理	0	0	0	0	0	
(13)风险:我们善于通过关注问题、预测和 差异来管理风险	0	0	0	0	0	

- (3)收集数据:针对公司所需的能力和可以保证其健康发展的能力, 从高管层、员工和客户那里收集数据。
- (4)数据整合:通过分析数据确定重点发展的能力项,设定优先级。 在本案例中优先级为:客户服务、敏捷性/变革和简单性。
- (5) 创建行动计划:为了能使这些能力扎根于企业文化之中,他们执行了一系列行动计划,包括管理沟通、员工行动和人力资源系统改进。
 - (6)后续跟进:通过抽样调查、观察和其他跟踪机制监督进展情况。 结果是该银行的市场价值得到了提升。

做过这类审核的领导者接下来可以把精力放在几个关键能力上,并将 它们植入企业的基因中。如果一家企业在这些关键能力上能够超越行业平 均水平,那往往就能实现长久的成功。

可能的评估指标:

- 企业是否具备一套规范的"能力审核"流程?
- 企业是否确定了关键能力的优先级?
- 企业是否有一份能力发展的实施计划?

定义阶段三: 使企业文化符合客户心中的企业形象

在众多的能力审核中,文化(如表 8-4 中的第三项)成为企业能否取得成功的关键能力(同时也是许多企业缺乏的)。无论是被视为有效而非关键的,还是既有效又关键的能力,企业任何一项能力在建设中其实都需要文化做出相应的调整。因此,文化存在着多重应用,任何战略转变都要求企业文化发生相应的调整。例如,在本章开篇的案例中,该公司拟从产品战略向客户战略转移,但直到领导者推进企业文化的变革,改变了员工的思考和行为模式后,转变才发生。因此,投资人可以考察管理层根据实际情况调整企业文化的能力。

投资人还可以判断领导者把合适的企业文化视为一项工作任务(全员大会、培训项目和交流信息),还是一种模式(员工根据企业的价值宣言或文化象征形成的思考方式和行为模式),抑或是一种定位(企业期望自己在忠实客户心目中所树立的形象)。只有企业文化聚焦在组织的外部形象定位时,工作任务和员工行为模式才会得到明确的指引。当公司的外在定位能驱动并折射出它的内在文化时,投资人将对企业未来发展的效率和持续性更具信心。

理想的企业文化与外部客户期望的关联程度也是一项可追踪的量化指标(按图 7-2 中所列的品牌逻辑)。企业的品牌形象(其在关键客户心目中的定位)也能塑造企业文化(它的定位能真正影响员工)。投资人可以将企业品牌对客户的承诺和企业的价值观、文化表述等(例如员工价值观宣言、企业文化演讲和展示等)相对比。企业文化通过企业品牌来外化展示,创造出一种能确保企业的文化类型可以满足独有的客户需求的东西,我称之为"价值观的价值"。外部承诺、内部价值观及管理行为这三者的重合之处,就能创建合适的企业文化,并建立投资人的信心。

有一位投资人曾向我抱怨说,领导者用抽象而泛泛的术语来表述企业

文化是很草率的。当领导者从公司的品牌中抽取出文化概念时,企业文化 就会变得更聚焦、可衡量度更高,也就对企业取得成功有着更重要的意义。 用于定义公司品牌的那些概念也应当出现在企业的文化宣言中。

另一位投资人则很关心公司改变其文化的频率,以及公司如何判断企业文化未来的发展方向。如果公司通过客户认知来定义其文化,那么这些问题就很容易回答。企业文化应当随着客户期望的变化而变化。例如,在零售银行业,随着技术发展,客户的购买需求与购买模式会发生变化。因此,银行不得不响应客户需求的变化,从内在的文化做出改变,关注客户渠道、便利的客户体验和快捷的决策方式等。当客户群发生改变时,企业文化也应该按照客户指引的方向而做出改变。

可能的评估指标:

- 企业是否拥有有助于未来成功的文化?
- 内部企业文化能否体现外部的客户需求或品牌承诺?

知识型:清晰与共享式的文化信息

在阐述企业文化时,必须传递清晰而简单的信息,不要过于复杂晦涩或太随意。通过在整个企业组织中的不断重复,它可以帮助高管层设置自上而下的指导思想,引发员工共鸣,为新的企业文化确定基本理念。投资人则可以跟踪信息是否具备以下特点,以确认这类信息是否能够产生作用:

- 简单
- 重复
- 开放
- 与业务结果相关
- 明晰

简单

有一家公司试图变革,高管团队花了数月的时间创建了一份包含六条 要素的使命、七大战略、五条操作原则、七级目标、六项价值观和一个愿 景的文件。他们天真地认为,只要可以把这些内容拼在一页纸上就意味着 简单。然而事实并非如此。公司里几乎没人能记住挤在页面上的这二十多 条内容。真正的简单意味着容易记忆、朗朗上口。

另一家致力于创新的公司用了四组词来表达他们的企业文化逻辑: 梦想远大、从小做起、快速试错、高效学习。通过使用这样简单的口号(当然此外还有其他原则),他们提高了创新产品的收入占比。所以,投资人所期望的企业文化要用简单易懂的、令人印象深刻的、以客户为中心的口号来表述。

重复

研究沟通的学者发现,对于一条信息,人们得听十次才能充分理解其内容。简单、相似的文化信息通过多种媒介(视频、演讲、论坛、员工大会和对话等)的传播,才能更好地被大众理解,从而产生真正的影响力。¹⁹ 领导者需要注意在私下与员工沟通时避免出现偏离既定企业文化的言行,这点至关重要。

开放

理想的企业文化不能是个秘密,你必须将它公之于众。对员工而言,公开意味着通过书面、亲身的、口头的沟通来分享企业文化。对顾客而言,公开意味着对公众做出承诺,表明公司未来将如何与客户互动沟通。公开也意味着和投资人分享观点,鼓励投资人看到财务数据之外的公司信息,也就是说,要设法让投资人对推动财务成果的流程有信心。

与业务结果相关

企业文化在某种意义上决定了工作的完成方式。在这里所说的"文化" 强调行动的过程,而非结果。所谓结果,是指企业文化工作的最终产出。 而强调行动过程时"文化"则在说工作是如何完成的。如果文化变成了一 个最终结果或目标(如"我们需要文化的改变"),人们就会被误导。当我 们说"设立一个以投资人和客户价值为文化导向的目标"时,文化是助力, 而不是结果。举例来说,"我们需要建立敏锐、创新或者客户导向的文化, 这样客户就会购买更多我们的产品,投资人也会对我们更有信心"。强调行 动过程的文化意味着文化与业务结果的连接。

明晰

企业文化往往是模糊的,很难被认知,因为它植根于员工自己都意识不到、难以表述的假设中。大卫·福斯特·华莱士(David Foster Wallace)为解释这种假设做过一个很棒的比喻: ²⁰

两条新来的小鱼在游泳,迎面遇上另一条鱼,这条鱼算老住户了,它朝新来的小鱼点头招呼:"早上好,孩子们,水怎么样?"两条小鱼继续游了一小会儿,最后相互看了看,问:"什么是水?"

企业的长期雇员往往认识不到他们在"水"中,也就是在企业文化中工作。投资人可以通过与新员工进行访谈来考察企业领导者能否发现这些通常被称作"企业传统"的隐性假设。新员工需要主动探索那些阻碍他们完成工作的企业行为模式,或者设法与他人进行坦诚的沟通交流,来了解其他员工的世界——在与普拉哈拉德(C.K.Prahalad)先生和戈登·休伊特(Gordon Hewitt)先生两位密歇根大学的管理学教授交流后,我采纳了"企业传统"这个概念)。

投资人可以采用被我和同事们称之为"认知一致性测试"的方法来检测企业内部所共享的文化。领导团队的每一位成员需回答以下问题:"我

们最希望公司的最佳客户知道公司的哪三件事?"我们可以对他们的答案进行分类。例如,领导团队如有12位成员,则将产生36条回答。将它们分类后可能有9条关于"效率",7条关于"可靠性",6条关于"客户导向",还有14条分散在其他类别中。根据排名前三的答复类别的数量(共22条),就能进一步计算出前三类占总数(36条)的比例(61%),这就大致衡量出该企业管理团队在这个问题上的一致性。我们的经验表明:这个数值达到80%时才能表明一致性。这是一个非常快速和简单的测试方法,适用于任何管理层或员工团队。对企业文化的深入认识也可以来自关于企业氛围、价值观或文化等问题的员工调查中。员工反馈结果的离散程度和前述"认知一致性测试"的结果平均分都可以说明企业是否共享统一的文化信息。

可能的评估指标:

- 公司内所传递的文化信息是否具有一致性?
- 为共享这些文化信息,公司是否做了反复多次交流?
- 员工和客户是否认同公司文化所传递的信息,并能与之产生共鸣?

行为型: 员工行为匹配企业文化

一位伟大的领袖曾说过,"我们教导人们正确的原则,让他们用来管理自己"。只有当企业整体的行为模式发生转变时,企业文化的转变才算实现。这就是自下而上的、基于行为的文化管理。那些能引起共鸣的词语、短句或理念,如果不能改变人们的行为,反而会产生负面作用。一般来说,天天面对着日常经营问题的员工会明白如何把文化理念转变成行动。创造一种机制,让员工参与并使他们明白改变哪些行为才会产生可持续的企业

文化、投资人应该寻找企业将管理理念转变为具体的员工行为的证据。

领导者是选择强化员工的某种行为,还是允许员工自己决定哪些行为与期望的企业文化相适应,这自然很不一样。如果高层领导要求团队成员以接受者的角色参与文化管理,他们就不会对文化产生个人层面的责任感——这自然会使企业内部充斥着对企业文化工作虚与委蛇的氛围。相反,当人们真正参与到文化创建活动中时,他们更容易产生主人翁意识。主人翁的责任感通常远超接受者。例如,在"群策群力项目"(20世纪90年代通用电气公司的文化转型项目)中,当管理层提出要创建"快速、简单和自信"的企业文化时,数万名员工参与进来,事实上,是他们在决定如何把这些企业抱负转变为个人行动。²¹

投资人也可以观察本地经理支持员工行为的程度。我们处理工会关系时有一条显而易见、屡试不爽的经验:应避免让企业总部高层领导在本地分部的会议上说服员工不参加工会。改善工会关系应从本地管理人手,而不是企业高管层。本地经理应该和工会建立长期联系,同时从行为中展现出企业的价值观。当本地区域管理者的表现有所改善时,员工们才会信任新的企业文化。

最后,投资人可以寻找企业细小的行为变化,因为细小的行为变化可能累积成企业文化能力的"聚变"。根据"引爆点"逻辑:一开始很多小事情的改变可能不会产生太大的影响,但当一些小的变化持续发生,量变就会引起质变,整体情况将开始发生快速变化。例如,当大量的轻微犯罪行为(如涂鸦、强行清洗挡风玻璃和乞讨等)受到重视时,纽约市的整体犯罪率就开始迅速下降。引爆点发生在很多小的变化累积成大的系统性变化的时刻。

当员工的行为表现出对文化的认同时,他们的内心也会更加认同文化。 当投资人观察到目标企业渗透了一种文化时,他们也能同时观察到员工的 行为符合他们周围的文化。

可能的评估指标:

- 员工个人是否认为自己的行为反映了企业所期望的文化?
- 企业所期望的文化是否在员工的日常活动中表现出来?
- 员工是否认为自己对企业文化富有主人翁意识(即"我的企业文化"而非"管理层的企业文化")?

流程型:管理流程匹配企业文化

真正的文化能力是完全嵌入在企业的系统和流程之中的。我和同事们称之为企业文化变革的"肩并肩"或"流程嵌入"模式。建立一种持续的做事方法,能超越任何一位领导或单一事件的影响力,因此,理想的企业文化的定位应当是影响企业所有实践的决策过程,包括财务流程(预算、审计)、战略流程(细分客户、创新、产品和服务的交付)、业务流程(制造、供应链管理和信息共享)和人力资本流程(人才管理、信息与工作)。

- 一位有经验的投资人曾说,她会寻找企业已有的调查问卷中有关流程和文化结合的问题,或者提出她自己设计的问题,她力图找到如下问题的答案:
 - 在 XYZ 公司,如果人们所展现的行为与企业的价值观和文化相符, 他们就会获得奖励(通过薪酬和晋升)。
 - 在企业培训项目的资料中所呈现的内容与所期望的企业文化一致。
 - 企业的工作环境支持员工为客户提供最佳服务(或者高管层试图通过推动企业文化来达成的任何其他目标)。
 - 在 XYZ 公司, 员工们致力于改善对实现重大业务目标起关键作用的 流程。

投资人可以观察在企业的决策制定、信息收集、问题解决和人力资源 工作中企业文化的影响力。例如,以客户为中心的企业文化一般会包括客 户参与决策、客户信息分享、满足客户期望的客户问题解决,以及招聘、 培训、奖励为客户提供了优质服务的员工。

越来越多的无边界组织都不断地与客户共享上述每一流程。客户可以 与企业共同设立新的合作机构,共同制定企业战略,共享信息,并参与到 人力资本流程实践中。有位投资人曾评估了一家企业客户参与流程管理的 程度。比如,客户是否协助开发了企业的培训项目,参与项目执行。当投 资人认为企业的管理流程真正符合"客户导向"这个价值观时,他们就会 认可企业的文化能力对企业价值的提升作用。

可能的评估指标:

- 企业在财务配置、战略规划、运营绩效和人力资本等方面的管理 实践能否反映并强化企业文化?
- 客户是否认为企业的管理实践将满足他们的需求?

结论

企业文化很关键。如果投资人能更清晰地认识企业文化并知道跟踪企业文化的方法,他们就可以辨识领导者创建了哪些关键要素——正是这些关键要素支撑着投资人对企业未来价值的信心。如果企业文化能够被清晰地表达,紧密关联客户期望,并能在企业内部贯彻与落实,这必然增加投资人对企业文化能力的信心。对此,我们曾用一个比喻形容企业的文化能力,即"消灭蚊虫"的比喻。管理机构需要制订"蚊虫消灭计划"(理念上),人们不仅要拍死那些驻足在身上的蚊虫(行为上),同时还要抽干蚊虫繁殖所需的水池或水坑(流程上)。

有关文化能力的六大要素的定义与评估(见表 8-5)应有助于投资人对目标公司(不只是人)做出更周全的投资决策。这些评估还应帮助到那些关心企业文化的内部审计人员、领导者(企业文化的责任人)、人力资源专家(通常他们会架构企业文化的转型流程),以及提供文化能力流程建议的咨询顾问。当多方利益相关者更多地关注企业文化能力,他们就能以此评估一家企业能否超越个人领导力而获得持久成功。

表 8-5 文化能力的评估指标

评估要素	评估指标	评估方法
定义阶段一:认识 文化建设能力的必要 性	一段时间下来,市场如何评估企业无形资产的价值 企业领导者是否将企业文化视为 企业制胜因素之一 企业文化的评估是否被纳入正式 的决策和规划流程中	测算企业的 PE 值并和竞争对手公司做十年期对比 确认企业管理层在致股东的信件、年报、公开的领导人论坛或规划流程中提到文化的频次
定义阶段二:设定 关键能力的优先级	企业是否具备一套规范的"能力 审核"流程 企业是否确定了关键能力的优先 级 企业是否有一份能力发展的实施 计划	判断企业所设定的能力优先顺序 能否帮助其超越行业平均水平 查看企业的能力发展执行计划
定义阶段三: 使企业文化符合客户心中的企业形象	企业是否拥有有助于未来企业成功的文化 内部企业文化能否体现外部的客 户需求或品牌承诺	衡量企业品牌与内部文化、价值 观的重合度
知识型:清晰与共 享式的文化信息	企业内所传递的文化信息是否具有一致性 为共享这些文化信息,企业是否 做了反复多次交流 员工和客户是否认同企业文化所 传递的信息,并能与之产生共鸣	建立一套统一的算法,计算企业领导层对于"最想让客户知道的前三件事"的一致性检查企业的共同流程,确认意思相近的信息是否在企业内以多种方式传递分享
行为型: 员工行为 匹配企业文化	员工个人是否认为自己的行为反映了企业所期望的文化 企业所期望的文化是否在员工的 日常活动中表现出来 员工是否认为自己对企业文化 富有主人翁意识(即"我的企业文化"而非"管理层的企业文化")	向不同部门、不同层级的员工询问他们所认为的企业文化是什么 向员工询问他们的个人行为反映企业文化的程度 倾听员工们是如何谈论企业文化的
流程型:管理流程 匹配企业文化	企业在财务配置、战略规划、运营绩效和人力资本等方面的管理实践能否反映并强化企业文化 客户是否认为企业的管理实践将满足他们的需求	根据企业管理实践来考察企业是 否鼓励并延续了现有的企业文化 评估目标客户参与企业人力资本 实践的程度

第九章 人才管理流程

投资人需要能做好人才流动管理的组织

众所周知,人才很重要。有人不惜为得到人才而发起"战争";专业运动队到处征募人才;演员或音乐家参加试演,力图证明自己是人才;首席执行官们把人才视为终极的解决方案,并试图管理好人才;经纪人则争取与人才签约。有人天生就是人才;还有人辛勤努力,争取后天能成为人才。所有人都想去尽力培育人才。

拥有人才很重要,但人才管理的流程却更为重要。因为这些流程能确保未来的员工和他们所拥有的技能可以源源不断地进入企业,而非仅仅依赖于眼前的人才资源。麦肯锡在 2000 年提出的"人才战争"(现在已成为经典名词)强调了投资一个组织的人才管理流程对于为多方利益相关者创造收益的重要性¹。企业具备有效的人才管理流程就意味着:

- 员工的生产率水平更高。
- 客户能获得更好的服务。
- 组织将战略落地并建立合适的企业文化能力(如第八章所述)。
- 企业的声誉持续提高。

上述人才成果的累积效应是:凡对此保持敏感的投资人,从长期看都能获得更高的投资收益。在 2009 年、2013 年的"亚洲人才研究"中,我和同事们发现:企业"整体业务表现"与"人才管理流程"的质量之间存在强

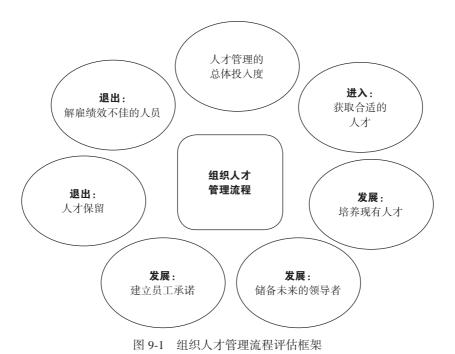
有力的正向关联。这一发现在新加坡、印度和中国都得到了验证,而且在 所有行业中均是如此。

其实人才管理流程的评估很困难,因为大量的项目与投资都在努力吸引、提升和保留人才。投资人不要只关注某一项人才管理流程(如招聘、敬业度、培训或继任计划等),而忽视了整体人才管理体系的重要性。我和同事们采访过的投资人几乎一致同意这一说法,即人的问题十分重要,人才管理的流程将会影响到他们对公司的估值。一位资深投资人说,他会向企业询问以下关于人才管理的问题:

- 这家公司能吸引优秀的人才吗?
- 我愿意从这家公司挖人吗?
- 这家公司能留住人吗?
- 这家公司能激发员工的敬业精神吗?

虽然这位投资人理解人才的重要性,并提出了很好的问题,但他未能整体思考人才管理的流程,这并非个案。事实上,很少有投资人做到了全面评估人才管理流程。其他人虽然认为投资人确实应该重视人才管理问题,但是他们往往更关注考核员工的评估标准,而不是衡量指标²。

在致力于发展员工能力的大旗下,人才管理流程的衡量可以通过综合分析人才流动的选择路径得以实现:人才流入企业(招聘新人),人才在企业中发展(开发现有人才资源、管理员工承诺、准备继任者计划),人才退出(保留重要的人才,辞退不胜任员工)³。图 9-1 中显示的是人才管理总体流程中的关键要素。



人才管理的总体投入度

投资人可以通过高层领导的谈话、公开演讲和工作日程表(注意投入到人才管理上的时间)等途径来追踪一家企业在人才管理上的投入度。当领导者真正关注人才发展时(投入时间、精力和金钱),自然会给企业带来益处——第二章中我们引述的研究表明,人力资本投资与财务回报之间存在联系。例如,以下内容就与财务绩效之间存在强有力的关联⁴:

- 战略性员工能力规划,包括公司运营业务所需的关键技能,以及如何让现有的员工拥有这些技能。
- 人力资源服务,包括聘用、人员配置、退出管理,以及员工职业发展服务(如培训与职业规划)。
- 总体组织效率,包括劳动关系以及绩效管理。
- 组织设计与考核。

研究发现,排名前 1/4 的公司的 EBITDA(息税折旧摊销前利润)达到了年收入的 16.2%,而其他公司则为 14.1%。这个差距对一家典型的财富 500 强公司(年收入在 190 亿美元左右)意味着额外增加了 3.99 亿美元的年净收入。简言之,企业可以通过不断提高人才管理的能力来增加盈利。人才投资能推动财务成果,因此,领导者值得在人才管理上投入时间、精力与金钱。投资人可以通过分析访谈、公开演讲的内容、会议纪要和管理层日程安排等来跟踪领导者的这些投入。

同时,投资人还可以通过测算企业的单位投入产出比来衡量生产效率,以此跟踪了解企业对人才管理的总体投入。这就像 GDP (人均国民生产总值)的变化能反映一个国家的总体劳动生产率和财富状况⁵。在访谈中,投资人描述了他们在了解企业对人才管理的总体投入时采用的一系列"从结果反推投入"的评估法⁶:

- 全职员工的人均营业收入。
- 总劳动力成本(正式员工工资、派遣和合同工工资、福利)占营业收入的百分比。
- 总劳动力成本占运营成本的百分比。
- 福利成本占营业收入的百分比。
- 福利成本占运营成本的百分比。

上述劳动生产率的评估结果应当和同一时间段内的竞争对手、行业平均水平加以对比。

另一项评估企业总体人才管理投入度的指标是企业编制和运用"服务利润链"的程度⁷。服务利润链中,员工的态度(满意度、承诺和敬业度)、客户的态度(忠诚度、满意度)以及财务业绩(盈利能力、收入增长)三者相互关联。理解服务利润链并对它进行持续跟踪的企业,为人才管理树立了有力的商业典范。而许多企业将员工、客户和财务数据保存在不同的数据库中,只有那些确实重视人才管理的企业才会关注这些利益相关者之间的关联。

最后,投资人可以通过社交媒体来确认企业在人才管理方面的声誉。许多组织发布了企业人才管理声誉排名。例如,卓越职场研究所(The Great Place to Work Institute)对企业进行排名,发布了《财富》百强最佳雇主企业榜单。《财富》杂志的"最受尊敬企业"榜单针对所有总排名靠前的企业,列出了在总体管理质量和人才管理这两个子维度上的排名。恰安·翰威特公司和《财富》杂志评选出"最佳领导力公司"(Top Companies for Leadership),合益集团则评选出"最佳领导者公司"(Best Companies for Leaders)。这些排名在一定程度上有所差异,但它们都从公众视角向投资人展示了企业在人才管理方面的投入度。如果需要了解员工的观点,可以访问 Glassdoor.com 和其他类似的社交媒体网站,它们提供了相关论坛,员工可以针对自己的企业文化和人才管理现状发表匿名评论并评分。这些评分为投资人提供了"窥探"企业内部情况的机会,并帮助投资人了解企业真实的人才管理投入度。

可能的评估指标:

- 领导者是否给各项人才管理活动都分配了资源(时间、精力和金钱)?
- 在劳动生产率上,目标企业与竞争对手相比是否有优势?
- 企业是否将员工、客户和财务数据三者关联起来?
- 企业的整体声誉排名和员工评价如何?

进入: 获取合适的人才

人才管理始于招募合适的人才进入企业。企业向一位专业人士发出工作邀请时,便意味着将做出一项价值 900 万美元的交易决定——这是一位员工从被招聘到退休所花费的总成本。尽管很少有人会将自己的全部职业生涯投入一家企业里,揽入合适的人才依然是树立投资人信心的关键。研

究显示,近 70% 的业务计划都因失败的聘用而饱受近一年的困扰 8。

以下五种措施旨在帮助企业改善人才引入。投资人可以评估企业在每 一项举措上的执行情况来了解企业改善人才引进的实际进展。

- 标准。标准说明了企业要从候选人身上寻找的文化和技能。这些标准应体现企业的战略预期。一般来说,招聘时企业应该更加关注文化的匹配,因为文化更难改变,而技能可以通过培训获得。
- 来源。来源即企业招聘员工的渠道:学校、职业中介、社交媒体(如LinkedIn)、猎头公司及推荐等。有位投资人关注企业是否经常收到高质量的简历。他要求企业提供人才来源分析报告,分析企业每一空缺职位上有多少符合条件的申请人(反映企业声誉),以及被聘员工的来源等细节(反映聘用流程的严谨程度)。
- 筛选。通过面试和其他评估方法,企业筛选并确定最合适的人选。 投资人可以根据参与面试的人数与面试的严格程度来判断筛选的质量。例如,在佛罗里达州的 Nemours 儿童医院,他们对护理员候 选人的筛选办法是由患者家属当面试官,让他们询问候选人的护理 经历以及一些具体照顾病患的细节。这家医院将家属纳入面试流程 中,并培训他们进行行为面试、提高了招聘成功率。10
- 保障。企业应创造被顶尖人才认可的员工价值主张。价值主张要明确规定员工对企业做出贡献后将获得的回报。投资人可以要求查看企业关于员工价值主张的文件,或者可以关注企业的社交媒体账号,了解企业为获得"Y一代"(Generation Y)候选人的认同做了哪些沟通工作。投资人还可以根据候选人接受企业工作邀约的比例来评估企业是否提供了高质量的工作机会。
- 引导。一旦将人才引入,企业就应该尽力帮助新人理解企业战略以及他们在战略实施过程中所扮演的角色。新员工入职培训不但包括 让新人了解工作中涉及的后勤、规章制度,也包括企业文化,如企

业的历史和战略概述、价值观、工作惯例等信息。投资人可以通过了解企业员工人职流程来评估企业驱动员工尽快胜任岗位的能力。

投资人应该审核企业在人才引进过程中的一系列活动,当他们发现企业能吸引和保留合适的人才时,他们会提升对企业的信心。

可能的评估指标:

- 企业是否具有严谨的人才引进流程?
- 企业的声誉是否足够吸引顶尖的人才? (如强大的员工价值主张)
- 新员工从入职到胜任岗位需要多长时间?

发展: 培养现有人才

一些公司从外部引入人才,另一些则培养现有人才。公司在发展早期和面临重大战略转折时更倾向于从外部引入人才(请详见表 7-3)。当选择发展现有人才时,公司就需要在员工培训和发展上有所投入,这意味着公司既需要分配资源来支持这些培训发展活动,也需要承诺以这种方式来推动战略目标的实现。

投资人可以通过考察员工的人均培训预算、人均培训时间或高管花费在员工职业发展活动上的时间,来评估公司对现有人才资源发展的投入度¹¹。投资人尤其应重视公司对高潜力员工的培养,高潜人才通常占全体员工人数的 5% ~ 15% ¹²。这些顶级员工往往无法得到对应比例的发展投资,而他们却代表着公司未来的领导力水平。

投资人还可以跟踪了解公司开展创新型人才发展活动的水平。创新型人才发展活动可以分为三类:"在工作中发展""通过培训发展"以及"利用工作外的经验发展"¹³。在我们的"顶级公司领导力研究"中,我和同事们发现:总体说来,顶级公司的高潜力员工会在个人发展活动中投入 5%~

15%的时间。在我们的"人才加速器"研究中,我们发现在13项影响商业结果的人才管理措施中,"人才发展"位居前三之列。¹⁴

在工作中发展人才

大多数的学习来自于实践经验。有时,工作经验是非正式的,依赖领导者的个体学习能力(详见第三章的讨论),但投资人可以评估公司对"工作中人才发展"的投入力度。以下是一系列工作中发展人才的措施: ¹⁵

- 训练活动,接受训练辅导或者训练他人。
- 鼓励员工向榜样学习——导师、老板或平级同事。
- 让员工在有人支持的条件下接受有难度或富有挑战性的任务。
- 通过岗位轮换和职业规划面谈,有意识地管理员工的职业发展。
- 将员工分配到公司内部或外部的项目组中工作。
- 让员工参与管理岗位的轮岗活动,承担临时性的领导角色。
- 员工以助理的身份正式或非正式地跟随一位领导者学习。

投资人可以探究公司正式采用上述发展措施的情况,以及公司给多大比例的未来高潜力领导者提供了包含上述措施的个人发展规划。

通过创新培训发展人才

近几年来,全球企业每年在领导力培训上的总投入保持着 14% 的年增长,目前达到了 155 亿美元,而投资在员工学习上的总费用大约为 1 500 亿美元 ¹⁶。显然,投资人可以审核目标企业在员工培训上的总预算,以此作为衡量企业员工发展投入度的指标。投资人还可以通过审核培训质量来了解该企业是否重视核心培训的创新。

- 谁受训:为获取新的职位而需要掌握技能的个人,为了达成业绩目标的团队,外部利益相关者(为了与他们建立关系)。
- 教什么:一般的理论研究,最佳的实践方法,如何从实践中学习,

如何解决当前的工作挑战。

- 谁来教: 能带来创新视角的专家, 能传授操作方法的一线经理, 能激励员工履行职责的客户。
- 在哪儿教:混合使用外部培训合作方,如大学、教研机构,或者企业内部的培训中心或在岗培训。
- 如何教学:混合使用多种培训工具和方法,包括演示文稿、案例分析、小组讨论和远程教学等。
- 如何跟进:关注员工通过"教练辅导""领导力发展项目""360°反馈"培训所掌握的知识在实践中的应用和落实情况。
- 如何衡量培训效果:通过对受训人、受训内容、培训师和培训方法的分析来评估培训效果。

关注企业培训流程的投资人能够发现企业是否致力于人才培养。

利用工作外的经验发展人才

工作和非工作之间的界限越来越模糊,因此,员工的学习不再局限于 正式的工作场合之内。投资人可以考察企业帮助高潜力员工从企业以外学 习、获得经验的程度。例如:

- 员工代表企业与其他组织接触。核心员工可以作为企业的代表与大学、社区机构、政府监管部门、行业协会或服务机构进行合作。
- 员工能在公共场合,如研讨会、论坛或贸易团体活动等,发表见解。
- 员工能针对企业需要改进的领域,主动寻访最佳实践。
- 员工提供非营利辅导,参与社区服务,或管理企业的慈善事业—— 通过各种慈善活动来发展领导力与团队建设能力。
- 员工愿意通过阅读和生活体验来进行个人学习,并花时间反思生活 经历如何对领导力行为产生影响。

可能的评估指标:

- 员工的人均培训和发展预算是多少?占销售额的比例是多少?
- 企业在鼓励员工通过积累经验来实现自我发展上做得如何?
- 企业在内部培训项目和外部培养上的创新性如何?

发展:储备未来的领导者

统计数据表明,大多数公司每隔五年会更换近一半的高层管理人员。 我们采访的许多投资人都认为,目标公司的领导者继任流程是全面实施人 才管理中的一项关键信心指标。投资人可以同时审计继任流程及其产生的 结果。在我们的人才管理研究中,我和同事们发现:在13项能够驱动业务 发展的人才管理措施中,晋升管理(将高潜力人才提升到关键岗位)和领 导力管理(建立流程以塑造领导力品牌)是最为关键的两项¹⁷。

许多继任流程的结果是可以被跟踪的。有位投资人曾测试过目标公司是否是所在行业的人才发源地("黄埔军校")。领先的公司往往都有令人羡慕的人才储备。另一位投资人则评估公司的后备人才比例,即公司中有多少能充分胜任关键岗位的员工。在一些行业领先公司,这一比例曾经高达2:1,甚至2.5:1;但在精简的组织中,这一比例可能是0.5:1到0.7:1。另一位投资人则关注关键岗位的员工来源于企业内部(而非外部)的比例,他认为这是反映公司是否具备有效人才通道的重要指标。

企业能否准备好未来的接班人,取决于是否具备严格的继任计划流程。 这一流程通常首先需要企业明确对关键岗位的预期。关于继任计划的一个 最常见的错误是从人的角度而不是岗位要求的角度出发设计流程。如果跟 一位领导者说,让我们谈谈继任计划吧,往往能了解到他对继任流程的想 法。有太多领导者说起继任计划时的第一反应是"某人可以调来担任某个 职务"。理想的继任计划应该是首先确定关键岗位(那些能为企业创造价值的岗位),然后确定这些岗位未来的工作要求或胜任标准¹⁸。一位资深的投资人曾经说过,最出色的领导者会十分重视企业未来的成功,他们会竭力寻找自己卸任后公司所需要的接班人。

岗位要求确定之后,继任计划的重点就是挑选与岗位要求最匹配的候选人。一般在职业生涯的早期,高潜力员工就能被识别出来(通常约占公司员工总人数的5%~15%)并得到许多个人学习和成长的机会。在理想情况下,公司每年都会开展关键岗位审查工作,预估哪些是未来公司发展所需的关键岗位,以及如何为这些关键岗位匹配关键员工。继任计划的最佳执行方式是由一线经理亲自实施、监督,而不是将这一工作推给人力资源或外部顾问。

最终,完善的继任流程与令人满意的继任结果能够让投资人对企业未 来的领导力充满信心。对于关注长期投资结果的投资人来说,这比对现任 领导团队的信心更重要。

可能的评估指标:

- 公司是否具备强大的人才通道?
- 公司是否每年都会评估公司发展所需的关键岗位,并确保关键员工能胜任这些岗位(比如,通过严格的继任计划流程)?
- 公司的领导者承担了继任计划的首要责任,还是将其抛给了人事部门?

发展:建立员工承诺

发展现有人才和储备继任者谈的都是员工能力,但完整的人才管理有一个简单的公式:能力 × 承诺 × 贡献 ¹⁹。承诺与贡献是员工敬业度的表征。投资人不仅要关注员工能力,还要关注员工的敬业度。敬业度已被证

明是企业获取成功的一个关键因素。股票市场中员工敬业度高的企业(不低于 65%)通常业绩表现也领先其他企业,他们创造的总体股东回报率比平均水平高 22%。另一方面,员工敬业度低的企业(不高于 45%)的股东总体回报率比平均水平低 28%²⁰。低敬业度企业的员工流失率比平均水平高 50%,其生产效率也低 50%²¹。在一项针对 50 家全球化公司的调查中,韬睿公司(Towers Perrin)发现,员工敬业度高的企业,营业收入增长 19%,净收入增长 14%,每股收益提升 28%;相比之下,员工敬业度低的企业则相应地下降了 33%、4% 和 11%²²。

尽管员工敬业度带来的好处显而易见,但大多数研究人员发现,近年来员工的敬业度在下降而非上升²³。投资人可以通过生产效率、关键员工留任率、敬业度调查报告等方式跟踪了解企业的总体敬业度水平。这类调查的重点已经从过去的考察员工满意度(如"你喜欢你的老板吗?")转向敬业度(如"你的老板提供了完成工作所需的必要工具吗?")和其他更具主动性的问题(如"你是否尽了自己最大努力与老板共事?")。不管考察什么内容,投资人都可以通过研究员工敬业度的历史记录,找出数据趋势。投资人还可以监测企业在多大范围内分享敬业度调查结果,是否根据敬业度得分调整企业具体的领导行为,以及将结果应用于人才管理其他方面的程度,如晋升、薪酬和培训。

此外,敬业度也可作为一项指标,用于评估企业是否具有明确的员工价值主张,所谓价值主张,应该明确表达出员工对付出与回报的期望。当员工为企业做出更多贡献时,他们也能收获更有意义的回报。温迪·尤里奇(Wendy Ulrich,著名心理学家)和我在《为什么工作》《*The Why of Work*》这本书中对有意义的工作做了七个维度的总结²⁴:

- 定位:根据个人能力形成自己的职业定位。
- 目的: 能感受到组织的目的与个人目的一致。
- 关系:与价值观一致的同事共事。
- 工作环境: 创造积极主动的工作文化。

- 工作本身: 做可以发挥自己特长的工作。
- 学习与成长:从工作中提升自己。
- 乐趣:从工作中找到个人乐趣。

当员工得到来自这七个维度的体验时,他们便能从工作中找到更多的意义。投资人可以评估这些要素被纳入企业员工价值主张中的程度。

最后,当投资人或其代理人拜访目标企业时,他们能直接感受到该企业的员工敬业度。研究者更倾向于根据企业历史、调查或访谈数据等进行分析,但即使是我们当中最博学的研究人员也同意,通过经验和观察得到的直观感觉也可以了解到员工的敬业度水平。有这样一个案例:一组投资人在企业管理层的陪同下参观一家工厂,他们发现员工的状态都很无精打采。员工们也不与他们的管理层交谈,甚至避免与管理者进行眼神接触。当投资人提出问题时,没有一位员工热情地谈论他们的工作。这些观察结果给投资人们留下了强烈的负面印象,即这家工厂的员工不大可能支持管理层的新项目。

可能的评估指标:

- 企业是否定期跟踪以及使用员工敬业度指标?
- 企业通过什么来定义员工敬业度? 是满意度、忠诚度、承诺,还是个人责任?
- 企业是否有明确的员工价值主张?

退出:人才保留

一位领导者感叹:他的公司花了大量的金钱、精力和时间招聘与培养 优秀人才,但这些人才往往没过多久就会离开。如果公司无法留住最好的 人才,那就不值得在寻找和培养人才上投入精力。事实上,由于保留顶尖 人才的高风险与高成本,一些公司宁愿选择直接花钱聘用(到位的)人才,而不是培养人才。除了直接成本,员工流失也会带来其他的负面影响,如工作中断、质量问题、客户不满、管理受干扰、知识与经验的流失等²⁵。

投资人可以考察目标公司关键岗位的离职率相比竞争对手是否偏高。 想赢得这场"人才战争",就要设法留住顶尖人才。一位投资人会询问在过 去一两年里公司有多少让人惋惜的关键员工流失。他想了解公司管理层能 否直面这些问题,并从中吸取教训,因为这可能是公司存在企业文化挑战 的信号。

投资人还可以考察公司保留关键人才的措施。一位投资人说到他给予一家公司"人才溢价"的原因:该公司的领导者根据面试表现、评估结果和口碑挑选出公司的关键人才,然后做好"防范措施"并确保他们不会离开。能否保留关键员工是反映企业人才管理稳定性的一项指标。在这个案例中,领导者知道谁是公司的关键人才,并有意识地采取措施来留住人才。人才的保留通常采取以下方式²⁶:

- 股权激励,即高潜力员工达到一定的服务时间后能得到的长期收益 (绩效股份、期权和留任奖金)。
- 职业发展机会,给顶尖的员工提供多样化的、感兴趣的工作发展机会。
- 个人导师制,即关键员工的导师由企业领导者担任,他们可以不断 向人才了解如何才能让他们留下来。
- 曝光度, 员工向外部的利益相关者展示他们对企业的认可和承诺。
- 再次聘用,一些顶尖员工可能离开,后来又回原公司。再次聘用经常能产生长期的人才保留效果。

华信惠悦(一家人力资源咨询公司)发现:约 50%的公司没有任何常规人才保留策略²⁷。无论如何,与没有任何留任计划的公司相比,拥有稳定留任策略的公司是更好的投资选择。

可能的评估指标:

- 主要岗位类别的员工与关键员工的主动离职率是多少?
- 有多少让人惋惜的高潜力员工流失? 是否存在某种员工离职的典型原因?
- 公司是否有完善的人才保留策略?

退出:解雇绩效不佳的员工

有时,处罚绩效不佳的员工是对优秀员工的一种激励。如果绩效不佳的员工没有得到处罚,而表现出色的员工也没有获得奖励,那么这些优秀的员工可能会因此降低工作积极性。员工绩效不佳可能有多种原因:员工技能与职位要求不匹配;个人遇到困扰;缺少对工作的投入度;质疑企业目标;缺乏动力等。如果只是个别员工绩效不佳,那么领导者可以通过辅导来帮助员工改进。但如果绩效不佳不再是个别现象,那么企业就需要一套可以识别和解雇这些员工的机制。

有时,解雇绩效不佳的员工会受到监管政策、社会舆论或劳动合同的限制,所以采取行动的难度很大,但由于大多数员工都知道是哪些人表现糟糕,所以如果领导层无法根据实际情况采取行动,就会逐渐失去员工的信任。²⁸一些企业已开始尝试对正式员工实行"强制绩效分布制度"(优秀20%,平均70%,差10%),其中就明确提出表现后10%的员工会被解雇。尽管这种严格的方法可以帮助提振企业文化,允许领导者有依据地解雇绩效不佳的员工,但一般来说,投资人不宜长期鼓励这种做法。

投资人应当重视对绩效不佳员工的处置。我和同事曾与一位投资人交谈,他坚持认为:企业领导层应当对做出破坏行为的员工执行"零容忍"政策。我们将在第十章中详细讨论绩效管理流程,而在人才管理中,投资

人应当从以下几个方面分析企业是如何对待绩效不佳的员工的29:

- 倾听。找到员工绩效不佳的原因非常重要。有时员工近期的不良表现可能是客观环境造成的,需要改善环境;有时可能是因为他们根本没有意识到自己的表现出了问题。
- **重新分配**。有时员工的技能无法匹配岗位需求,安排给员工的工作任务可能超出了他们的能力范围。在这种情况下,将员工调动到更合适的位置会有所帮助。
- **勇气**。领导层需要拥有解雇员工的勇气。在提到管理转型时,几乎 所有的领导者都表示:"我希望今后我们能够更快速决断,更大胆。" 当我们进一步了解后,就明白这一般都是指与人有关的管理行为。 领导者通常在早期就会注意到一些评价指标显示某位员工可能不符 合企业未来发展的能力要求,但他们会选择不断尝试着辅导这些员 工,培养和提升其履行职责的能力。而优秀的领导者则会很快采取 下一步行动。
- 公平。企业应严格遵循以结果为导向但又一视同仁的绩效管理流程。例如,有一家公司解雇任何一位超过十年服务期的员工,都要经过高于该员工两级的管理者审核。公平性还包括在整个过程中对终止合同的员工给予尊重。
- 选择。领导层给予绩效不佳的员工改进机会通常是一种更为有效的 选择。领导者通过与绩效不佳的员工进行坦率而积极的沟通,让他 们明白高绩效的标准是什么,而员工也能因此做出选择,主动做出 改进。采用这种方式,领导层就不是简单地解雇绩效不佳的员工, 而是让他们自己做出选择,改变或者选择离开。

投资人可以考察企业恰当对待绩效不佳员工的能力。恰当地让绩效不 佳者被动离职可以视为企业履行绩效承诺的信号。在此重申,优秀的人才 管理有时需要解雇绩效不佳的员工。

可能的评估指标:

- 领导者是否愿意与绩效不佳的员工展开"艰难"的对话(在法规和合同范围内)?
- 领导团队对绩效不佳的员工能否采取大胆且果断的行动?

结论

近几年,我们看到了人才分析上的进步³⁰。这些分析不仅使投资人持续关注到企业人才管理流程产生的总体结果,还有引发结果的具体行动。虽然投资人可以关注高层次的人才管理指标(如员工的人均生产力),但像人才进入、发展和退出过程中更为细节的具体措施,才能让投资人真正评估企业人才管理流程的质量。"人才"不只是一个模糊的企业渴求,还是一系列具体的领导力选择的结果。我们经常说,员工通过所在的企业而被人们所认知,企业则通过其所吸引的人才而被人所知。其实,企业也通过对待内部人才的方式而为人们所知。表 9-1 总结了投资人对企业的人才管理流程加以审计或评分的要素与指标。

表 9-1 人才管理实践的评估指标

评估要素	评估指标	评估方式
人才管理的 总体投入度	领导者是否给各项人才管理活动都分配了资源(时间、精力和金钱) 在劳动生产率上,目标企业与竞争 对手相比是否有优势 企业是否将员工、客户和财务数据 三者关联起来 企业的整体声誉排名和员工评价如 何	采访领导层,了解关于人才管理的 承诺 跟踪行业评估的劳动力生产率得分 监督员工、客户和财务数据的预测 分析 监测企业在人才管理排名上的声誉

		(努)
评估要素	评估指标	评估方式
进入: 获取合适的 人才	企业是否具有严谨的人才引进流程 企业的声誉是否足够吸引顶尖的人 才(如强大的员工价值主张)? 新员工从入职到胜任岗位需要多长 时间	检视人才获取流程,确认企业是否按照规划的步骤执行 跟踪每一空缺岗位的有效申请数 检视其他能反映企业适宜员工就业 的指标 找出新员工从入职到能实现生产力 所需的平均时间
发展: 培养现有人 才	员工的人均培训和发展预算是多少?占销售额的比例是多少 企业在鼓励员工通过积累经验来实 现自我发展上做得如何 企业在内部培训项目和外部培养上 的创新性如何	监督培训预算 检查具有个人职业发展计划的关键 员工比例,以及他们的职业发展计划 内容 审计工作中的人才开发、培训和工 作外的主动性
发展: 储备未来的 领导者	企业是否具备强大的人才通道 企业是否每年都会评估企业发展所 需的关键岗位,并确保关键员工能胜 任这些岗位(比如,通过严格的继任 计划流程) 企业的领导者承担了继任计划的首 要责任,还是将其抛给了人事部门	跟踪企业的关键领导岗位的后备力 水平 关注企业的关键领导岗位中有多少 比例的继任者来自企业内部,有多少 来自外部 结果是否符合计划,或只是偶然事 件
发展: 建立员工承 诺	企业是否定期跟踪以及使用员工敬业度指标 企业通过什么来定义员工敬业度? 是满意度、忠诚度、承诺,还是个人责任 企业是否有明确的员工价值主张	检视敬业度流程,调查研究的得分情况以及信息的采纳情况 检视企业正式的员工价值主张,并 判断它是否符合员工敬业度框架
退出: 人才保留	主要岗位类别的员工与关键员工的 主动离职率是多少 有多少让人惋惜的高潜力员工流 失?是否存在某种员工离职的典型原 因 企业是否有完善的人才保留策略	根据不同岗位和层级检视员工的自 愿离职率 通过访谈确认哪些是遗憾的损失以 及原因 检视人才保留策略的深度
退出:解雇表现不佳的员工.	领导者是否愿意与绩效不佳的员工 展开"艰难"的对话(在法规和合同 范围内) 领导团队对绩效不佳的员工能否采 取大胆且果断的行动	确认哪些员工曾经表现不佳及管理 层如何与他们打交道 与因表现不佳而离开企业的员工进 行访谈,了解他们的感受 与在职员工进行访谈,了解表现不 佳的员工受到怎样的对待,例如,如 果持续表现不佳是否会被解聘

第十章 绩效问责流程

投资人需要能够强化绩效结果和行为的组织

"我们已经取消了绩效考评",最近一位企业资深高管告诉我,"因为它引发了太多的问题。"为替代绩效考评,她所在的公司培训管理人员给员工设定工作目标,开展绩效对话,以确保员工行为不会发生偏离。与此类似的是,一家商学院最近也因为考评带来的紧张情绪和种种矛盾决定停用原有的考核系统,而代之以另一个"高分通过、达标通过和不能通过"的简易评估方法。

确实,现有的考核体系出了问题,以至于这些领导者(以及其他很多人)都试图放弃它,但有一点依然需要明确:必须通过问责才能提高人们的绩效。不仅在工作上,生活中的各个方面都是如此。毕竟,大多数人在还车之前会将油箱加满,但几乎没人会去洗车,因为租来的汽车即使脏了也不会被罚款,而汽车租赁公司收取的汽油费是加油站的三~四倍。人们在打保龄球时,如果看不到保龄瓶被撞倒的瞬间或计分提示,就很难有动力提高球技,甚至会干脆不打了。在30年的教学生涯中,我从未见过一个学生只靠听课就能掌握一门学科。听课可以体现学生的学习意愿,但如果没有考试和作业,他们实际上是无法全身心投入学习的。

研究表明,有绩效考评体系的企业比其他企业拥有更高的股东投资回报率(股东整体回报率之比为 7.9%:0;每股回报率则是 10.2%:4.4%)¹。确实,

绩效管理和浮动薪酬是人力资源管理中对企业财务结果影响最为显著的两项措施²。绩效管理也是用于判断医疗机构是否成功的最主要预测因素³。

尽管绩效管理方法能够提高员工生产力,改善财务结果,但大多数研究结果表明,现行绩效考核系统的执行情况并不尽如人意⁴。SHRM(Society for Human Resource Management,美国人力资源管理协会)的调查发现,90%的人力资源专业人士不满意现有的考评系统,仅有 55% 的受访者认为年度绩效评估能够对员工的工作表现做出准确的评价⁵。公司执行委员会(the Corporate Executive Board,CEB)则发现,仅有 14% 的企业对其绩效管理体系表示满意,23% 的企业则表示绩效管理能够在一定程度上反映员工的贡献度⁶。企业生产力研究会(the Institute for Corporate Productivity,ICP)发现,仅 8% 的人力资源主管认可绩效管理对企业做出的贡献⁷。世界薪酬协会联合西伯森咨询公司所做的一项调查显示:60% 的人力资源管理者给自己公司的绩效管理体系评级为 C 或更低 ⁸。

投资人通过检查绩效考评的各个维度,可以了解企业内部绩效问责的落实情况⁹。绩效问责可以从以下两方面降低经营风险,以增加投资人信心。首先,绩效问责有助于企业的预期管理,使企业对经营成果的预测更加准确。一位著名的投资人关系管理专家就表示,企业能与投资人有效沟通的关键因素之一是企业要学会展示自己达成预期目标的能力。这就意味着企业要对将做出的承诺进行控制,设法让投资人的期望值符合企业实际,并切实可行。这也意味着当企业的预期目标发生变化时,企业要及时向投资人反馈信息。良好的预见性可以降低企业的风险,同时增强投资人的信心。

其次,有效的绩效问责能够提升企业绩效表现的稳定性,从而提高企业的投资价值。如表 10-1 所示: A、B 两家公司在八个季度中的平均收益率都是 10,但 A公司有很高的标准差(风险或偏离值),而 B公司的标准差则较低,两家公司的对比值为 6.5:1.85。那么,投资人会倾向于投资标准差更小的 B公司,因为他们不喜欢意外或不确定性。

季度	A 公司	B 公司
1	3	9
2	15	12
3	18	8
4	6	13
5	12	10
6	4	11
7	18	9
8	4	8
平均值	10	10
标准差	6.5	1.85

表 10-1 绩效对比

绩效问责的水平是投资人对目标企业在个人层面和组织层面履行承诺的信心来源。在个人层面,问责往往表现为企业如何区别对待优秀的员工和表现欠佳的员工。曾有一位投资人关注领导者如何处理表现欠佳的员工。投资人说:"企业聘用那些不能带来收益的员工是在浪费金钱。"这位投资人希望看到的是,企业的高管们愿意并且能够直面员工的不良表现。管理者在处理不良员工时缺乏勇气,其实就是在奖励懒人。在组织层面上,投资人希望企业实施问责措施,这有助于他们树立对企业的信心。这些措施已在图 10-1 中列出,通过审核这些措施,可以使投资人了解企业的绩效问责流程。

对绩效责任的总体投入

当绩效管理持续进行时,它就变成了一种习惯。要实现持续性,就要求企业实行绩效问责制度。对于企业而言,其负责对象是客户、投资人和员工。

客户问责涉及品牌承诺。企业常常会向自己的客户做出承诺,而问责 机制则反映企业实际履行这些承诺的程度。高档餐厅收到的投诉往往远超 廉价饭馆,这是因为人们对高档餐厅有着更高的预期。下面列举了一些公 司对客户做出的承诺,这些承诺形成了客户对企业的预期。

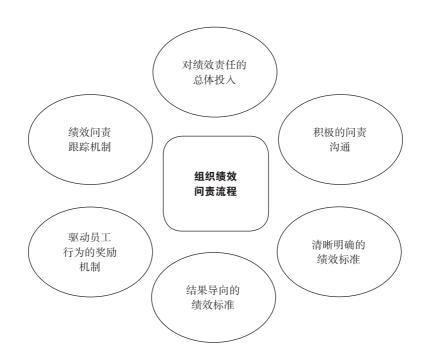


图 10-1 组织绩效问责流程评估框架

- 联邦快递: 每次投递都能准时送达。
- GEICO(政府雇员保险公司): 我们能在15分钟内帮您降低至少15%的汽车保费。
- 美国全国保险公司:全国保险时刻在您身边。
- 吉列剃须刀锋隐系列: 顺滑舒适。
- 凯迪拉克汽车:奢华的承诺。
- 梅赛德斯·奔驰: 技术, 品质, 体验, 客户服务。
- 麦当劳: 快速服务, 保持食物的味道与品质, 统一的价格。
- 微软: 今天您想去哪儿?
- 谷歌:一键抵达信息世界。
- 巴塔哥尼亚高端户外: 我们为您提供环保的户外冒险之旅。

• 丽思卡尔顿酒店: 我们为绅士淑女提供绅士淑女般的服务。

这些承诺成了能够建立起顾客期望的企业标签、广告标语或口号。投资人可以通过公司客户调查、净推荐值(Net Promoter Score)或外部的声誉评价(如在各大榜单上的排名或社交媒体中人们对企业的评论关键词)来考察企业兑现承诺的程度。

财务问责促使企业达成预期财务目标。大多数企业向投资人提供预期 盈利和增长的评估报告。企业通过这份报告与投资人达成财务绩效预期上 的共识。许多投资人都会长时间关注这份报告,来跟踪企业实际表现与预 期的差异,而这种差异就是企业财务风险的判断指标。

员工问责促使组织管理好员工的绩效,它包括坦诚的对话、明确的标准、标准和结果之间的一致性、针对性的奖励,以及在本章的后续部分会继续探讨的其他跟进行动。它可以是管理者和员工之间自发形成的,但更可取的方式是建立制度化的流程来开展绩效问责。对企业内部员工的绩效问责通常会反映出组织对外部客户和财务结果的责任承诺。

客户、财务和员工问责的总和就代表了企业对绩效责任的总体承诺,努力兑现这些承诺,能使投资人对企业的经营能力与风险规避能力产生信心。

可能的评估指标:

- 企业能践行它的品牌承诺吗?
- 实际财务绩效与预期之间的偏差有多大?
- 企业让员工为既定目标承担责任的程度如何?

积极的问责沟通

当我们询问企业的绩效问责流程时,大多数人会迅速将关注点放在绩效考评的步骤上,包括标准制定、根据标准来评价与区分员工、根据绩效

表现分配奖励以及后续跟进等。虽然在考核中这些步骤确实很重要,而且可以被纳入审计范围,但它们也造成了很多困扰:因为这些步骤往往较为官僚,与业务结果没有关联,总是重点关注"什么是错误的",而不是"什么是正确的",而且无法快速调整以适应不断变化的商业环境。一项研究发现,只有3%的公司(总共1065家公司)声称他们的总体绩效管理系统创造了卓越的价值¹⁰。

举例来说,在过去的15年中,一家行业领先的公司曾实施过一系列绩效考评体系中的最佳实践,包括目标管理、行为定位、关键绩效指标、员工排名、"九宫格"管理等。但这些措施并没有改善公司的绩效水平。经过反思,公司领导层认为:有效的绩效考核,其关键并不在于考核措施的数量,而在于管理层能否与员工就绩效问题开展坦诚、深入、积极、具体的沟通。公司努力帮助领导者建立积极的心态,学习良好的沟通技巧,使员工在与领导者对话后对自己更有自信。他们还对领导层做了"积极的绩效问责三步法"培训:

- "请帮助我理解……"领导在沟通中使用这种句式时,更像是愿意对员工伸出援手的教练,而非想控制员工的监管者。
- "数据表明……"这样的表述用具体的数据向员工解释绩效表现与行为。关注数据能让领导者帮助员工理解自己的行为及结果,但不对员工的个人性格或个人风格加以评判。
- "所以我们可以在这些方面做出改进……"这句话将关注点放在了未来如何才能做得更好,而不是纠结于过去做错了什么。

进行这些积极的对话不能只是例行公事,要想获得最好的效果,领导者就应该定期与员工进行互动。当领导者使用这些有效对话技巧时,几乎整套绩效系统都能高效运转起来。那么,如何提升绩效问责的效果呢?管理者最需要做的是让领导者与员工开展坦诚的对话¹¹。通过对话,领导者才能建立良好的工作模式——即如何在流程足够精简的前提下实现绩效问

责机制的透明化。

这些积极的对话有助于员工建立"成长心态",关注如何提升自己。¹² 积极的对话帮助员工通过着眼于未来加强抗压和坚忍的能力。由于这种方式关注的是行为本身,而不是对人加以评判,因此能真正激发员工的潜能。当领导者关心如何帮助员工学习经验和吸取教训而不只是批评时,才能为员工提供与其能力相匹配的职业发展机会。如此一来,绩效改进的控制核心就从领导者转移到了员工自身。产生效果的并非对话沟通这种形式,或某种工具、某项流程,而是领导者与员工之间积极的互动关系。

投资人可以了解目标企业的员工在过去一年里参与积极绩效对话的比例,以此来评估企业高管层落实绩效问责制度的情况。投资人还可以评估企业的领导者与员工进行积极绩效对话的能力。不仅如此,员工调查也能反映绩效对话的质量,比如员工觉得领导者在沟通过程中更像是教练还是指挥官。有一家公司每年都会跟踪调查有多少比例的员工在过去的一年中参与过绩效对话。绩效对话正是衡量领导者的一项重要指标。

可能的评估指标:

- 在过去一年中,领导者对多少比例的员工进行了积极的绩效对话?
- 领导者在开展积极的绩效对话方面接受过哪些培训?
- 员工对绩效对话的感觉如何?

清晰明确的绩效标准

通过积极的绩效对话,管理层和员工之间能建立起相互认可的关系。 但绩效问责还要求对话建立在一整套明确的标准上,以员工的表现区分出 高绩效和低绩效员工。这套标准的价值并不是为了让员工知道如何填写各 种表格,而是让员工理解企业对他们的期望。如果没有明确的标准来区分员工表现的优劣,这样的绩效问责当然是无效的。投资人可以查看企业为员工设定了哪些预期标准,这些标准是如何设定的以及这些标准是否有助于鼓励员工承担责任。

设定怎样的标准

员工需要知道企业对他们的期望是什么,这样他们就知道自己的工作 是否达到企业的标准。首先要运用企业的战略方向引导员工的个人行动, 当员工感觉组织的期望在自己能力范围之内时,他们的责任感就会增强。 虽然所有的员工都应主动关注企业的整体财务业绩和股票价格,但其实他 们更需要关注的是在自己控制范围之内的行为及其结果;否则,员工就会 变成企业发展的看客而不是参与者。平衡行为与结果之间的关系(在个人、 团队或企业层面)能帮助员工以正确的方式行动,并产生符合预期的结果。

员工必须清楚各项工作任务之间的优先次序,以免顾此失彼。投资人可以询问员工是否知道自己能通过哪些行为来帮助企业获得成功或达成重要的目标,以及他们是否就工作事务的优先级与上司或同事达成了一致。有位投资人会分别访谈企业的领导者和员工,请他们介绍自己在下一阶段(一季度、一年或两年期)的工作重点。首先,这位投资人想了解员工能否快速、准确地说出领导者对他们的期望;其次,这位投资人希望确认这些个人的期望是否与经营目标紧密相关,员工能否认识到自己对企业的绩效承诺,以及个人行为如何达到企业设定的标准。没有明确的标准,员工就不知道企业对他们的期望是什么;他们可能有工作的意愿,但不知道自己是否在做正确的事。缺乏目标导向的敬业度,很可能会因为努力方向错误而失去意义。

如何设定标准

员工目标设定的流程和绩效标准同样重要,甚至更重要。当员工觉得

目标是强加给自己的时候,绩效标准就成了必须强制履行的义务,这往往会造成员工出工不出力,同时缺乏变通性和投入度。如果员工能积极参与自己目标的设定,他们对目标的认可度就会提高,从而更努力地达到这些标准。当员工觉得是为自己工作,并能够在一定程度上控制目标设定时,员工的劳动生产率就会提高¹³。除此之外,当外界条件发生变化时,参与自己目标设定的员工更有可能主动做出调整以适应变化,而不是坐等别人来告诉他们该怎么做。

投资人应询问员工对自己目标设定的参与度。通过参与目标设定,员工就会产生达成结果的责任感。当员工向投资人阐述他们的绩效标准时,投资人可以询问员工参与标准设定的程度,以及他们个人对这些标准的认可程度。

- 一位经验丰富的投资人为了解企业是否设定了明确的绩效标准,会向 其核心员工询问如下问题:
 - 您觉得自己对企业战略愿景的实现担负着多少责任?
 - 您个人是否有明确的 KPI (Key Performance Indicators, 关键绩效指标)来衡量自己对企业成功的贡献度?
 - 您和您的团队是否创造了符合预期的投资回报?
 - 您和您的团队是否有完整的目标完成记录可供追溯?

当企业的重要员工能对这些问题做出积极正面的答复时,说明员工清楚并认可他们的目标,投资人也会随之对企业更有信心。

可能的评估指标:

- 有多少比例的员工很清楚他们的个人工作与企业的整体战略相匹配的程度?
- 有多少比例的员工对"高绩效表现"有清晰的预期标准?
- 有多少比例的员工参与了绩效目标和标准的设定?

结果导向的绩效标准

保证员工与上级进行积极的绩效对话与沟通,除了让员工清楚地知道 应如何有效开展工作之外,绩效问责的意义还在于实现结果。实际上,缺 乏结果导向的现象很常见。例如,一家公司的工资平均增长率为 3%(工资 调整幅度为 2.5% ~ 3.5%),而员工之间的绩效显然不可能仅有 1%的差距, 因此,工资增长范围被设定得如此之小,实际上压缩了高绩效员工应获得 的认可和奖励,而鼓励了低绩效员工。

有一家公司的领导者未能完成预期目标,因此他收到了公司高层的来信,信中表示他们知道他未能完成工作目标的事实,但没有给他任何处罚或其他后果。不出所料,这位领导下一次依然未能完成工作目标。

一家公司新外聘的 CEO 要求他的高层主管们汇报是否完成了工作目标 (用绿色、黄色和红色来标明)。在团队会议中,这位 CEO 听取了高层主管 们的汇报:几乎所有的目标都被标为绿色(表示完全实现)。然后他问了一个显而易见的问题:"既然所有人都完成了目标,那么我们的公司去年怎么会损失了十亿美元?"不管是什么原因导致了目标未能达成,归结起来无非是设定了错误的目标,或者目标并没有真正得到实现,或者目标没有与公司的经营成果挂钩。只有将标准与结果关联起来,才能传递出明确问责的信号¹⁴。

不同的绩效表现会产生不同的结果。结果可能是正面的,也可能是负面的,可以是财务形式的,也可以是非财务形式的(见表 10-2),拥有良好绩效问责的企业会根据员工的绩效,同时评估这四类结果。其中,正面的财务结果可以精确衡量,因此可以用来对不同岗位的员工进行比较。

一些企业会公布过去一年员工工资增长的情况,以此表明对员工过去 一年绩效表现的评价。通过观察工资增长的结果,员工可以发现绩效与现 金激励的相关性。然而,非现金激励有时更为重要。赏识与认可,让人感 兴趣的工作以及特别的发展机会,对优秀员工来说往往是更为明确、公开的评价信号。当员工和企业拿自己的表现与同行做比较时,这些结论更具说服力。

		结果的类型		
		财务	非财务 ^a	
海局的	正面	- 工资增长 - 奖金 - 期权	- 认可 - 工作本身 - 工作与职业发展机会	
激励的类型	负面	- 较低的工资增长 - 较少的奖金激励 - 没有期权	- 惩戒 - 负面评价 - 取消工作或职业发展机会 - 有限的工作选择	

表 10-2 激励和结果的类型

要建立问责制度,绩效需要与结果直接挂钩。然而,依靠年度绩效评估很难确保绩效结果的达成;绩效评估是在实际工作完成的当年年末才进行的,由于时间间隔太长而难以对当期绩效产生影响。只有即时发生的结果才能反映最关键的问题。

我的同事史蒂夫·克尔(Steve Kerr)先生提出一种"奖惩诊断法",投资人可以用它来评估企业绩效考核标准与绩效结果之间的关联(见表 10-3)¹⁵。在诊断方法中,每一行代表企业在员工行为方面的标准或期望(在本案例中特指对创新的期望)。如果有员工做出这样的行为,那么领导者可以为这三列可能出现的绩效结果进行评分,每行总计 10 分(绩效结果分"正""负""不可预测")。这个诊断方法有助于领导者和投资人判断企业所期望的员工行为与实际结果的一致性。在许多企业中,"不可预测"这一列中的分数最高,说明他们无法确定所期待的员工行为产生了正面还是负面的结果。由于考核标准没有与结果紧密相连,这些企业实际上缺乏绩效问责。

a:有很多有效的非现金激励方法,比如: Bob Nelson的 1501 Ways to Reward Employees (NewYork: Workman Publishing Company, 2012); Bob Nelson 与 Barton Morris 合 著 的 1001 Ways to Energize Employees (NewYork: Workman Publishing Company, 1997)。

	结果			
评估的行为	正面奖励或	负面惩戒或	不可预知,不知	总分
(本案中为创新力)	认可	不认可	道,不可查明	(10分制)
想到、尝试新点子				=10
超越权限以完成工作				=10
给上级带来独特的视角				=10
设定简单目标并完成它们				=10
必要时打破原有的指挥链				=10
(如有需要可以增加的其他				
项目)				

表 10-3 奖惩诊断

资料来源: 史提夫・克尔。

这项诊断方法将帮助投资人了解企业的绩效标准在多大程度上转化成了以结果为导向的员工行为。

可能的评估指标:

- 高管薪酬中,与前五大绩效指标直接关联的部分占比是多少?
- 奖金/激励与股东利益的关联度如何?

驱动员工行为的奖励机制

人们通常会做能得到奖励的事。如表 10-2 中所示,奖励可以包括物质性或非物质性的,或两者皆有。员工与投资人都试图通过奖励机制寻找企业的最高优先级事项。投资人应当仔细研究企业有关补充薪酬的信息以及管理报告中有关薪酬的理念和措施,以确保企业高管的激励机制与投资人的意愿相符。

聚焦

激励的标准表明了企业对事情优先级的设定。无论企业通过什么方式

实现成长,是创新能力、客户份额、地域扩张,还是成本控制、资本投入、流程改进等,投资人都应该考察企业薪酬与战略的关联度。投资人应该通过研究薪酬披露报告了解企业奖惩体系能否反映企业战略。例如,一位投资人发现,他所投资的公司的市场竞争策略是控制成本,所以他会对比该公司与其竞争对手的人均工资成本,根据这个对比值来掌握该公司的经营效率。另一位投资人则发现他的目标公司试图通过创新获得成长,所以他研究该公司的奖金和激励措施是否真正鼓励创新——这个公司竞争力的来源。他评估了公司的活力指数,即公司过去四年创新产品的收入(或利润)占总收入(或总利润)的百分比,并与其竞争对手加以对比,以此为基础建立自己对这家公司创新能力的信心。

持续时间与风险

激励计划可以与短期收益(年薪或风险较低的奖金)或长期收益(股票期权、股票认购权、限制性股票或风险较高的股权激励)相结合。近期对美国高管薪酬激励结构的研究显示数据如下 16。

- 底薪:18%;
- 奖金: 43%;
- 股票: 23%;
- 期权:10%。

投资人应确保企业高管的风险激励计划符合投资人的预期。为实现这两者的匹配,几乎所有使用了长期激励计划的企业都将总体股东回报率(Total Shareholder Return, TSR)作为一项评判依据。为评估投资人和管理层的风险关联度,投资人还应关注企业核心领导者的个人净资产中是否包含了一定数量的企业股票。另一位投资人则密切关注高层员工买卖企业股票的情况,这些都是公开的信息。投资人认为企业高管买卖股票的情况是他们对企业未来发展是否抱有信心的信号。

分享

激励机制在企业内部达成共识的程度反映了"公平"(差异化薪酬)与"平等"(相似薪酬)之间的博弈。一位投资人将公司 CEO 的薪酬与一线管理人员的平均收入做了比对。另一位投资人则关注高管和中层管理人员之间利益分配比例的差距。还有一位投资人对比了公司的最高领导与前四名高管总薪酬之间的差距。无论是哪种情形,投资人其实真正想了解的是:企业创造的财务收益在内部分配中的覆盖程度。收益覆盖较广的企业能够更好地提升员工敬业度、保留优秀员工,并将员工和投资人的利益更紧密地联系在一起。最高领导者和普通员工之间的薪酬差距已经成为一个越来越受关注且敏感的话题。最近的统计报告显示,目前美国公司 CEO 与普通工人的薪酬差距已经高达 350 倍 17。投资人应意识到,或许这种收入差距正预示着不平等的企业文化,在这种文化中,员工敬业度很可能正在降低。

可能的评估指标:

- 高管激励计划在多大程度上反映了企业业务战略?
- 高管的个人净资产与投资人目标的关联程度是多少(如股票期权)?
- 有多少比例的企业财务收益被全体员工共享?
- CEO(或其他高层领导者)与普通员工之间的薪酬差距有多大?

绩效问责跟踪机制

绩效问责开始并结束于积极正面的绩效对话。如前所述,投资人可以 考察企业的领导者如何开展积极的对话来设定企业预期目标、关联员工行 为与结果以及管理奖励机制。然而,为实现可持续的绩效问责制度,投资 人还应当了解企业的领导者对绩效预期的跟进程度。有一家公司的投资人 发现:如果某位管理人员超出财务预算,该管理人员将会收到一封警告信, 告知他未能控制好预算。但除此之外,公司并没有其他惩戒性措施。该公司领导者和投资人都很快认识到:公司缺乏绩效问责跟进机制。

缺乏跟进机制,任何目标都很难达成。通常,良好的意图并不会自动带来可持续的行动力 ¹⁸。大量的调查发现,即使是有限的跟踪也有助于人们持续改进 ¹⁹。表 10-4 总结了绩效问责跟进的有效措施。投资人应当查看企业高层是否采用了这些措施。我和同事们发现,如果没有后续的问责跟进,大约只有20%的新想法会被落实;而如果有跟进,这个比例可以维持在 60% ~ 70%。

当前措施	新措施
只在一段时间中的某一时间点内进行绩效问 责对话	实时的绩效问责对话(同步式)以及针对事件的对话(如年度庆典、升职和调薪)
关注员工的能力(如"你很聪明"),但会造成固化的思维模式	关注员工所做的努力(如"你工作很努力"), 形成成长式的思维模式。既认可所做的努力也 肯定成果
回顾式,强调绩效表现(如"你在·····方面做得好")	前瞻性视角,重视未来的机会和学习(如 "你学到的哪些知识可以应用到未来的工作中")
强调做错了的事	强调做对了的事(保持5:1的正面:负面比例)
管理者的行为是命令型和控制式的;容易引起员工对变革流程的抗拒	参与塑造变革与个人改善的过程中, 扮演教 练角色,亲自与员工沟通
重视行动本身	重视行动的可持续性
谈论已经发生的事和应该发生的事	倾听并参与乐观的对话中,讨论未来可能会 发生的事
通过查阅各种书面流程来做好准备	通过思考如何帮助个体员工来做好准备

表 10-4 绩效问责跟进的有效措施

当投资人观察到企业领导者的绩效问责行为时,他们就会对企业的绩 效问责机制更有信心。

可能的评估指标:

- 企业领导者在绩效问责中更关注"什么是对的?"还是"什么是错的?"。
- 领导者是更愿意帮助员工从错误中吸取教训,还是更愿意对他们进行惩戒?
- 当需要做出改进时,企业领导者是否及时开展绩效问责对话?

结论

我们中的大多数人都不喜欢绩效考核中那些官僚化的评估流程,这些流程监督绩效,负面评价员工,而且关注他们做错了什么。但我们不得不承认,绩效问责的确很重要。如果没有私下或公开地问责,人们就很难自我提升,企业也难以实现预期的目标。投资人需要认识到员工愿意为实现结果承担责任。因此,管理者应当少把关注点放在形式化的年度绩效评估上,而更多注重对绩效结果的问责——这意味着领导者应该与员工开展积极的绩效对话,建立共同的预期目标,把预期目标和绩效结果联系起来,落实绩效导向的奖励机制以及持续跟进绩效结果。当投资人通过表 10-5 中的考核指标了解到企业的相关流程后,他们将对评估企业经营风险的能力更有信心。

表 10-5 绩效问责实践的评估指标

评估要素	评估指标	评估方式
对绩效责任的总体投入	企业能践行它的品牌承诺吗 实际财务绩效与预期之间的偏差有 多大 企业让员工为既定目标承担责任的 程度如何	评估公众对企业品牌承诺的期望度 和净推荐值 跟踪企业在一段时间内实际表现与 预期的差距,并与竞争对手对比 找出导致绩效表现不佳的原因
积极的问责沟通	在过去一年中,领导者对多少比例的员工进行了积极的绩效对话领导者在开展积极的绩效对话方面接受过哪些培训员工对绩效对话的感觉如何	开展员工调查,了解员工是否经历了积极的绩效问责对话以及对话的频率 访谈管理层,了解他们是如何开展问责对话的,这些对话是积极的还是消极的
清晰明确的绩效标准	有多少比例的员工很清楚他们的个 人工作与企业的整体战略相匹配的程 度 有多少比例的员工对"高绩效表 现"有清晰的预期标准 有多少比例的员工参与了绩效目标 和标准的设定	判断企业中有多少比例的员工明白 绩效对他们的要求是什么,并能将自 己的日常工作行为与企业的总体目标 相结合 向员工询问他们的绩效标准是如何 产生的?员工是主动参与其中,还是 被迫接受规定

(续)

评估要素	评估指标	评估方式
结果导向的绩 效标准	高管薪酬中与前五大绩效指标直接 关联的部分占比是多少 奖金/激励与股东利益的关联度如 何	检查有多少比例的员工可以获得定期绩效回顾 跟踪管理层奖金与公司战略目标的 匹配程度 分别比较公司在一年期及五年期内 的总股东收益与 CEO 薪酬,同时与 行业同类公司进行比较
驱动员工行为 的奖励机制	高管激励计划在多大程度上反映了公司业务战略 高管的个人净资产与投资人目标的 关联程度是多少(如股票期权) 有多少比例的公司财务收益被全体 员工共享 CEO(或其他高层领导者)与普通 员工之间的薪酬差距有多大	检查企业薪酬体系中的长期激励计划与股东收益的关联水平 检查团队成员报酬中基于绩效表现的可变薪酬比例是多少 确认高管层是否拥有部分公司股权 确认公司的利润分享或股权激励在 公司内部覆盖的程度
绩效问责跟踪 机制	企业领导者在绩效问责中,更关注 "什么是对的"还是"什么是错的" 领导者是更愿意帮助员工从错误中 吸取教训,还是更愿意对他们进行惩 戒 当需要做出改进时,企业领导者是 否及时开展绩效问责对话	进行问卷调查,了解企业员工如何评价领导层在跟踪机制方面的工作情况 调查企业出现具体问题时领导层的 表现

第十一章 信息应用流程

投资人需要善于运用信息施加影响力的组织

能够影响他人的力量或能力皆源于知识。而知识则源于信息。当个人 或组织能获取与运用其他人所不具备的信息时,他们就有能力做出更好的 决策。

掌握信息并不仅限于获取数据,它要求人们懂得如何对数据进行整合、 编译和使用。实现信息应用流程的企业已经不再仅限于从报告、绩效记分 卡、分析资料及数据云获得信息,而是运用大数据分析做出能产生积极影 响力的决策。信息应用流程应当既能满足外部各方对企业的预期,又能在 内部创造工作的意义与目标。具备"信息不对称"优势的企业能增加投资 人对企业取得未来成功的信心。在当今这样一个信息爆炸的互联网时代, 信息的"领地"在不断迅速扩展。投资人应当评估目标企业中六大信息应 用流程的管理现状(如图 11-1 所示)。而在审视这些流程之前,投资人须 了解信息化趋势以建立信息化视角。

信息化趋势

今天的信息技术正以令人震惊的方式快速更新迭代,这同时给企业 带来了机遇和威胁¹。每时每刻,企业需要处理的数据都在增加,人们获 取数据的渠道也在增多,同时,数据传输速度也在不断提高。例如,在 2014年,全球每 48 小时产生的数据就超过了过去整整 3 万年人类社会的总和。而到 2020年,这个时间仅需要 1 小时 ²。2010年,全球企业所存储的新数据已高达 7 艾字节,而消费者存储数据达到 6 艾字节 (1 艾字节相当于美国国会图书馆总信息量的 4 000 倍)。2014年,600美元就可以买到足以存储世界上所有音乐的硬盘,推特上每天有三亿条上传信息,脸谱网每月分享着 300 亿条评论,地球上晶体管的人均使用量已高达 10 亿个。

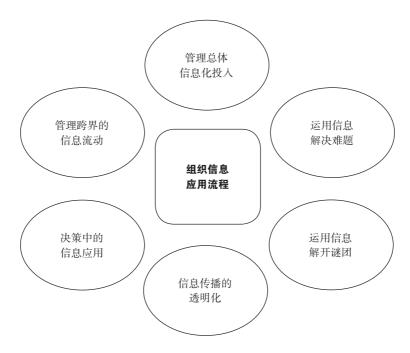


图 11-1 组织信息应用流程评估框架

在这些趋势下,几乎所有投资人都有渠道获得相同的企业传统财务信息。然而,他们如果不在此基础上进一步分析,就无法认知领导力资产的巨大力量。这种力量也使本书提出的"领导力资本指标"成了"信息不对称"优势的一种来源。

速度与渠道的趋势

在计算机工业史上,摩尔定律提出:单位集成电路芯片上集成的半导体晶体管数量(反映芯片的速度)每两年将翻一倍³。如果技术发展的这一趋势持续成立的话,那么到 2025 年,计算机的运行速度将达到 2015 年的 6 500 倍。特别是信息化的速度将进一步加快,而成本将继续降低。信息化的速度对人们,当然包括投资人,都将产生影响。如果你们的企业网站打开速度比重要的竞争对手慢 250 毫秒以上,人们访问你们网页的次数就会减少⁴。

信息正变得越来越易于获取。在 2000 年,全球有 3.5 亿人上网,7.5 亿人拥有移动电话。而 2015 年,全球超过 30 亿人上网,60 亿人拥有移动电话。信息获取的便利性使世界变得越来越小,人们的联系变得越来越紧密。一个国家的政治形势可能很快就对全球产生影响,社交病毒化的传播趋势也影响着全球各地的人们对生活方式的选择。

对投资人来说,能够比竞争对手更快地获取有关财务、无形资产和领导力的信息,成为重要的竞争优势。

信息技术推动行业发展趋势

信息化趋势几乎"重塑"了每一个行业。

- 3D 打印: 鞋、手机, 甚至是全尺寸摩托车都可以实现, 而且无须装配。
- 新闻传播:一些新闻网站一天甚至发布上千篇文章。新闻的全球化和传播的及时性在不断增强。
- 成本节约:到 2020年,由于智能地图路线规划所节约的时间与燃油成本将高达 5 000亿美元,同时二氧化碳的排放量将以 5%的速度逐年下降。
- 视频: 现在人们每月花在 YouTube 上的时间总共约为 60 亿小时。 2006 年, 谷歌花费 16.5 亿美元收购了 YouTube; 而到 2015 年,

YouTube 年收入已超过 45 亿美元,同时其估值已高达 150 亿~200 亿美元。

- **交通**:由谷歌和斯坦福大学研发的无人驾驶汽车已经无事故安全行驶 10万英里,它必将进入消费者市场。
- 身份识别: 2000年,脸谱网共有10亿张照片。到2010年,脸谱网每月发布的照片数量已高达25亿张。人脸识别与其他技术的发展使得网站可以直接对网友进行"扫脸"识别,甚至识别出网友的好友。
- 物联网(工业领域的互联网): 我们正在从"人与人对话谈物"转移 到"物与物对话谈人"。智能设备能在设备失效前相互维修。飞机上 的传感器在机器需要维修时自动向地面发出信号。这将每年减少 6 万架次的航班延误。
- 信息全球化:在内罗毕的安东尼·莫塔通过在线学习,研发出一种能为手机充电的晶片鞋垫。在埃塞俄比亚,一群不识字的七岁儿童得到了美国麻省理工媒体实验室研发的预装程序并能持续升级的写字板,几个月后他们就能背诵完整的英文字母表,并用完整的句子写作。

对黑岩、太平洋投资、高盛这类投资公司以及全球顶尖的主权财富基金而言,信息优势是他们领先于竞争对手的重要原因。这些公司通过系统化的方式实现信息不对称优势,也就是独有的知识,这是他们竞争优势的来源。领导力资本指标的承诺是:了解企业的领导力水平将有助于投资人做出更明智的投资决策。

就像投资公司需要为自身的需求挖掘更多的信息一样,他们也应当评估目标企业有效利用信息的能力。来源于图表和统计数据的信息确实太多了,但过少的信息又意味着依靠直觉而非证据进行决策。有些信息的性质是结构化的,能在各种报告中找到;而另一些信息则是非结构化的,只能在事件的相互关系中发现。这两类信息都很重要。本章将讨论六大信息应用流程,为投资人提供评估企业信息应用流程的结构化方法。

对总体信息应用投入度的管理

爱德华兹·戴明(W.Edwards Deming)博士曾给一句老话添加新意:"我们无条件信仰上帝,但其他任何人都必须用数据说话。"⁵对于如何获取和使用数据,企业可以有一系列的选择。数据有时效性(过去、现在和未来)和应用性(见表 11-1)。

		时间		
		过去	现在	未来
数据	智能化与洞察力	发生了什么? (书 面报告)	正在发生什么? (绩效计分卡、看板)	将要发生什么? (推断法)
应用	干预与影响	为什么以及如何发 生的? (建立模型)	下一步的最佳行动 是什么? (推荐式)	最坏和最好的可能 是什么? (预测)

表 11-1 数据的时效性和应用性

来源: 改 编 自 Robert Morison 的 演 示 稿。Thomas Davenport、Jeanne Harris、Robert Morison: Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results (Boston: Harvard Business Review Press, 2010); Eric Siegel: Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie or Die (Hoboken, NJ: Wiley, 2013); Thomas Davenport, Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014)。

从书面报告到记分卡制,从推荐行动到预测未来,企业开始用数据塑造未来的发展。传统上,企业有一些分散的数据集合,如关于员工、客户、制造工艺或财务表现等方面独立的报告。现在,这些不同的数据集合被集成在一起,创建出看板或绩效记分卡来监督企业运营状况,并在出现异常时发出警报。展望未来,一些领先的企业将通过数据来预测未来。

大多数的预测流程源于"大数据"。例如,谷歌、亚马逊和美国运通这些公司都拥有庞大的客户数据。这些公司发现数据在向我们讲述客户采购模式的故事,因此可以用来精确匹配商品和客户。对数据的这些深度理解使企业能够预测和应对未来的发展趋势。例如,数据情绪解析可以分析出社交媒体中人们对公司的态度到底是正面还是负面。"那些致力于当前和未来的数据挖掘和运用的企业更有可能具备有效的信息化流程,这能带给投资人更大的信心。

投资人应该了解企业在数据应用方面的投入,考察企业领导层在工作环境中建立并落实"数据分析文化"的程度。他们也可以回顾企业的信息应用战略,了解企业的关注点是过去、现在还是未来。投资人可以观察并询问领导者是否对他人有强烈的数据需求,因为这种对数据的需求是推动信息应用前进的最重要因素。他们可以观察企业的领导者如何做决策,企业是否使用数据分析来预测未来员工和客户的行为。他们还可以察看企业是在使用分散的数据还是整合后的数据。最后,投资人可以复核企业分配在数据分析上的预算情况。

投资人也必须跟踪了解企业的信息安全问题。近期发生的多起行业领 先公司数据泄露事件(如美国塔吉特百货、摩根大通银行、家得宝公司、 超价商店公司和威瑞森电信公司)表明了数据保护的严峻性。2005—2014 年9月,有大约4800起数据泄露事件被报道出来⁷。投资人应当考察企业 究竟在多大程度上应用、实施了最新的信息保护措施来避免数据泄露。

可能的评估指标:

- 企业是否有应用信息的偏好与相关文化,是否基于信息做决策?
- 企业是否制定了信息获取与使用的策略?
- 企业是否投资于建设集成信息系统?
- 企业是否引入了最新的信息安全规则与措施?

运用信息解决难题

乔治·戈弗顿是一名国家安全专家,他将信息区分为"解决难题的信息"和"探索谜团的信息"两种类型。⁸人们可以尝试解决难题,给出具体量化的答案。例如,"找到奥萨马·本·拉登"就意味着要找到更有效的信息,最终给出他在哪里的准确答案。企业领导层通常能解决难题、做出决定,从而推动事情的发展。而谜团则是一个完全不同的问题。"它们所涉及

的问题通常没有标准答案,解决方案往往取决于许多与未来互相作用的因素,包括已知的和未知的。对一个谜团,我们真的无法直接给出答案,而只能通过识别过去或未来与之互动的各种因素来间接推断"⁹。例如,后阿富汗时期的政治转型就是一个谜团,因为人们不清楚政权更迭时会发生什么。明略行公司(Millward Brown)提出了这样的观点:解决难题的结果是提供具体的答案,而探索谜团则有助于产生新的洞见 ¹⁰。

韦恩·布罗克班克(Wayne Brockbank)也对解决难题和探索谜团中涉及的信息进行了区分(见表 11-2)。难题一般涉及结构化的数据,而谜团则围绕着非结构化数据。难题就像一个拼图游戏,新的拼图块(附加信息)将帮助我们获得完整的拼图,从而帮助我们更好地理解整幅图画。

	信息类型		
	难题(结构化信息)	谜团(非结构化信息)	
问题的性质	•信息不充分 •发现事实 •一旦明确问题,信息可被快速解读 •信息越多,问题越清晰 •简化问题 •发现事实	•信息过多 •识别模式 •一旦明确问题,信息更难被解读 •信息越多,问题越复杂 •整合复杂性 •预测事实	
环境假设	・稳定的・几乎没有分 / 子系统・简单・更有确定性	不稳定的由许多的分/子部分构成复杂不确定性高	
信息假设	结构化可预测已知	非结构化不可预测不确定	
需要具备的 能力	严谨的调研发现事实单独的知识结构化分析问题	能够辨识模式集成知识集合的知识解释现存问题	

表 11-2 信息类型: 难题 Vs 谜团

来源:改编自韦恩·布罗克班克(Wayne Brockbank)。韦恩·布罗克班克提出不同的场景下的上述信息类型。来源之一是他所著的 *The Impact of Information*,由 RBL 学院出版(2014)。

投资人应当评估企业为解决难题而收集信息的能力。通常线性问题的

解决方法会出现在企业管理的报告、绩效记分卡和看板中;结构化信息往往包括各种表格文档,并被编入已知的知识类别中,同时成为常规报告中的基础部分。善用结构化信息的领导者会寻找新的模式理解和应用这些信息,从而提高自己的决策水平。

现在,结构化信息源自于大数据已成为一种趋势¹¹。在应用于分析时,结构化的数据更侧重于解释事件发生的原因。一家公司根据一系列的因素(工作时间、绩效、学历、职业经历和主管等)来预测哪些员工更有可能离职。另一家公司能够预测企业创新的动力是什么(分享观点、招募人才、尝试新想法、追求快速获胜和关心客户等)。还有一家公司则定义了高效管理者的特点(比如:有明确的愿景、帮助员工发展、有技术背景、善于沟通、关心团队成员和具备辅导能力等)。在这些案例中,结构化的信息分别被应用于企业提升员工保留率、管理创新和改善管理者能力这些难题的分析过程中。

结构化信息的呈现与使用能力可以增加投资人对企业的领导者透过业务解读行业趋势、解决现存问题能力的信心。投资人可以考察企业是否具备强大的数据分析团队,使员工可以应用最前沿的数据分析方法解决业务问题。有一位投资人曾询问公司的领导者每周会收集和密切关注什么样的信息。这位投资人希望知道领导者是否定期监控公司业绩的关键指标,并能在需要时迅速更新数据。

可能的评估指标:

- 企业是否建立了定期汇报机制以考察绩效结果?
- 企业运用常规信息解决问题的能力如何?

运用信息解开谜团

表 11-2 区分了"解决难题"的结构化信息和"探知谜团"的非结构化

信息。很显然,投资人想知道企业能否运用信息来解决现存问题。但如果处理的问题是一个"谜团",那么没有人能够直接解决这样的问题,而必须先发现探究问题的某种模式,但这往往十分困难。"谜团"类问题的难点在于:有时领导者甚至不知道该提什么样的问题来探究它们。在未来,工作的实质将越来越倾向于辨识和探究非结构化数据中蕴含的模式。

非结构化数据很难被放入电子表格中进行解析。这类信息往往存在着不确定性、不可预测性、不稳定性的特点,难以被直接应用,或者被整合进我们已知的信息类别中。它们往往是某种"关系"而不是"数字"。在此情况下,寻找到复杂数据背后所隐藏的模式就变得十分重要。然而,非结构化数据已经越来越成为企业获得成功的源泉。例如,沃尔玛对结构化数据的获取在很大程度上依赖于产品价格周报。但同时,沃尔玛也十分重视高管个人的到店体验以及随后的周度"沃尔玛碰头会",与会高管一方面查看正式的报告,另一方面也听取同伴们所分享的非正式体验。结构化数据(解决难题)和非结构化数据(探知谜团)对商业产品而言都很重要。

大量的非结构化数据都来自于社交感知:领导者投入时间去倾听客户、创新者和行业领导者的声音来获取。擅长通过社交收集信息的领导者们创造了更多成功的企业。例如,一家大型金融服务公司受到越来越多的监管压力。为了参与到监管流程本身的规则制定中,这家公司聘请了一位顶级的监管专家,给公司带来了有关监管原则的启发和新见解。另一个通过社交创造合作的例子:一家公司的CEO和首席人力资源官(CHRO)一起,试图让公司两位研究主题相关的顶级科学家交流想法,达成合作。然而,CEO的想法未能实现,因为两位科学家都认为彼此的工作是不相关的。为此,CEO和CHRO策划了一场盛大的晚宴和颁奖典礼,让两位科学家坐在一起接受颁奖,其真正目的是促使两位科学家交流想法——计划成功了!当两位科学家离开餐桌时,他们已经提出了一项最终促使研究获得突破性进展的技术合作。

一些非结构化的"谜团"信息来源于照片、电子邮件、网页、视频、

医疗记录、出版物等方面的大数据。其他数据则来自企业领导层参加社交 网络,参与走廊谈话、电话会议、员工大会和其他集会等社交活动。信息 就是从这些周密安排的、主题明确的人际互动中产生的。

为帮助企业从复杂关系网络中提取出非结构化信息,同时以规范的方式来分享信息是很必要的。我们所面临的关键挑战是如何在收集和解释非结构化信息的过程中兼顾科学性和规范性。

投资人应该查看企业是否在编译、跟踪和运用"硬信息"以辅助决策(如"难题解决"一节中所讨论的)上下工夫。但企业的领导者也应当是社会结构的一部分。投资人可以询问企业鼓励领导者参与公益、行业或其他公众事件的程度,因为他们可以通过这些活动收集信息。这些活动可能包括聚餐、网络会议或其他能够与思想领袖们发生联系的情境。

可能的评估指标:

- 企业管理层与行业领袖开展社交联络的次数与频率如何?
- 组织为解决问题而搜寻信息的能力如何?
- 企业领导团队是否容易接受新想法?

信息传播的透明化

若干年前,一家公司的领导团队曾编写过一份战略文件。为了确保文件的保密性,文件的每一份复本都有编号,如果员工想查看,就必须像在图书馆一样履行借阅一归还流程。不出所料,该战略从未被完全执行。虽然确实有一些战略是需要保密的(如业务重组、兼并、收购或裁员),但将企业的所有战略都封装在"罐头"里也很容易产生反作用。如果企业的战略规划不能被广泛传播,那么它们的影响力将会十分有限。为了确保这种影响力,无论是结构化还是非结构化的信息都应当被广泛地共享和使用。

共享信息要求企业具备"以恰当的方式分享正确信息"的流程,哪怕这个 过程可能不那么令人舒服。

信息分享

信息正以多种形式出现。在线互动的比例虽然在不断提高,但目前60%的员工更喜欢使用电子邮件,相比之下,只有8%的人更喜欢用脸谱网进行沟通¹²。越来越多的企业正在采用更多样化的电子互动方式实现着信息共享,如 Chatter、Twitter、LinkedIn、Yammer、Jive等。企业创造出在线的"聊天室"让员工们实现了远程信息共享。除了技术层面上支持多样化的共享外,社会环境也在不断认可更多可行的信息分享方式,如年度高层会议中鼓励高管交流想法分享观点,领导与员工开展面对面(或通过技术实现远程)的员工大会,各种培训研讨会中领导者们互相学习以及建立利于协作的环境让领导者们协同工作。使信息共享制度化的关键是将其纳入绩效考核,企业可以为跨界共享提供奖励,招聘更倾向于共享信息的员工,将协同合作的精神融入企业文化中。

信息共享顺畅的组织通常被称为"学习型组织"。我和同事们发现,这样的组织能产生和推广有影响力的思想¹³。企业可以通过持续改进、跨职能合作、能力拓展以及试验活动来推动新想法的产生。企业通过推动员工在不同部门间的流动、提供多样的学习形式或开展横向的团队合作来实现跨越时间、业务、空间边界的新想法推广与传播。比起那些信息封闭的组织类型,学习型组织更具竞争力¹⁴。

投资人可以考察企业的领导者是倾向于"共享"信息还是"藏匿"信息。确实有一些企业不允许部门间共享信息。乐于共享信息的企业能跨界地推广想法,把重点放在想法本身,而不是谁提出了想法,鼓励愿意分享想法的人。一位投资人就曾请领导者举出一个从公司其他同事那儿借鉴想法的例子。如果领导者能很快回答出这个问题,那就说明该公司鼓励信息共享。

分享正确的信息

有一些企业的确分享信息,却不一定是正确的信息。分享正确的信息 能够提升企业的业绩表现,像创新驱动型公司就以技术的新发展为动力源 泉,它们的产品和服务才能引领行业的技术创新。但最重要的是企业要设 法管理其品牌的相关信息,使品牌成为企业文化的一部分,并以此塑造领 导力行为。如果品牌在市场上的形象(即商业广告)与企业内部的实际情 况不相符,那么这种信息的割裂最终会制约企业的成功。例如,哈雷一戴 维森摩托车公司通过举办拉力赛来激发客户对摩托车和这种生活方式的热 爱,鼓励客户穿着哈雷标志的衣服(或文身),并通过 YouTube 分享故事。 菲多利食品公司则邀请客户上传视频以表达他们对产品的偏爱——客户分 享的信息非常有价值,最终他们的广告成了 2009 年度收视率最高的超级碗 广告。

分享正确的信息,也意味着减少信息总量,去除那些会对信息流产生 干扰的低附加值工作 ¹⁵。当前的务实思维方法鼓励领导者简化工作,坚持 把精力投入在真正重要的事(市场)、他们选择的事(激情)以及与他们技 能匹配的事(人才)上面 ¹⁶。这一简化过程能帮助领导者专注于最重要的 事情,从而获取正确的信息。

投资人应考察企业分享什么样的信息。这些信息是否吻合于企业独特的品牌?是否能激发思想、社会或情感上的共鸣?外部信息是否与内部信息一致?市场对信息的反响如何?

分享坏消息和分歧

企业的发展不可能一帆风顺,必定会遭遇一些内外部的困境。坏消息 也许是未能完成财务指标,也许是产品或服务没有达到期望甚至完全失败, 也许是员工的某些不当行为等。有时,领导者会试图回避和隐瞒这些问题。 但一个又一个案例表明,如果领导者对这些坏消息是迎难而上而非躲避时, 他们就展现了解决问题的意愿,然后从中吸取教训并继续前进。争议也一样——异于常规的言论或意见很容易被忽视,被所谓的"共识"淹没,但成功的企业会鼓励大家在最终达成真正共识之前进行充分的辩论与对话,以免错过有价值的意见。

一位投资人会观察企业在不同经营状态下的信息透明度。当企业经营不佳时,他不希望企业的领导者进行防卫或指责,而应建设性地表达歉意,例如,"我们未能完成目标……我们深感抱歉……我们从中吸取了教训……我们将做出改变最终完成目标!"这位投资人并不太担心企业披露坏消息,相反,如果坏消息的披露能成为企业从中吸取经验教训的学习机会,这反而会让他赞赏。

可能的评估指标:

- 企业的信息分享现状(无论线上还是线下)如何?
- 企业在传递正确的信息以阐述核心竞争力上做得如何?
- 企业怎样处理坏消息或内部分歧并从中吸取教训?

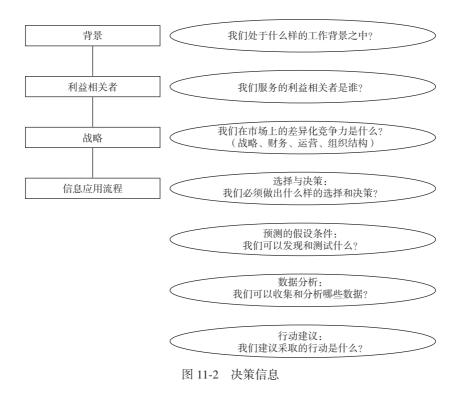
决策中的信息应用

无论信息来自于结构化的难题解决还是非结构化的谜团探索,要使其 产生影响力就必须采取行动。结构化信息从需要解答的问题开始,而非结 构化信息提出的问题也需要被解答。无论哪种情况,信息都应当被用于解 答问题以帮助决策。

决策内容决定需要收集的信息类型,而这时很容易走错方向。例如,一家公司聘请了一位资深工业心理学家,他通过调研员工离职状况建立了一套公司高级人才保留的模型。模型完成时,他们创建了严谨的算法来确保提升人才保留率。然而,当被问及有多少比例的高层员工离职是"令人惋惜的"时,该公司的答复却只有2%~4%。也就是说,他们所努力解决的这个"难题",相对于企业所面对的其他问题(例如开发新类型产品、打进新的国家市场、品牌承诺的转变或与投资人合作以满足投资人的期望等)而言,并不是非常重要。

信息开发须用于解决"正确的"问题。这些问题要有助于企业按照既定战略开展业务,从而满足对客户与投资人的承诺——这些我们都已在前几章中进行了阐述。信息应用并不是从数据开始的;事实上,它是从理解那些必须回答的业务问题以及可以用来解决这些问题的信息类型开始的。图 11-2 回顾了从"背景"到"信息"的整个流程。"背景"定义了企业经营的环境(行业、国家、通常的商业条件等)。"利益主体"则定义了关键的、需要服务和关注的对象(客户、投资人、监管机构、社区和员工等)。"战略"定义了一家企业如何取胜。"信息应用流程"则有助于领导者在特定的背景、利益主体、战略及所需的数据等条件下,做出明智的决策。那家聘请了心理学家的公司如能从这一逻辑出发,关注的信息焦点就不会是人员的离职问题,而是其他更为紧迫的业务挑战。聚焦于决策通常能有效精简信息。一位企业高管曾说:"我们现在被数据淹没了。数据不是我们的问题。我们已经拥有了过量的数据。我们需要的是怎样过滤出有效信息,帮助我们在市场上取得成功。"

投资人应寻找各种迹象来确认公司的信息处理流程与核心业务直接关 联。他们应去考察有助于企业决策的信息是否能在企业的报告、绩效记分 卡和看板中找到。投资人应当询问领导者"企业为取得成功需要解决哪些



关键问题?"从中探知领导者运用结构化和非结构化信息来解决问题的能力。善用信息的领导者通常非常清楚解决问题的战略优先事项。也就是说,如果投资人发现企业的领导者能够深入运用信息来处理高优先级事项,他们就可以对企业的信息流程更有信心。

可能的评估指标:

- 高管层能否对关键的选择与决策做出有效的优先排序?
- 企业能否运用正确的信息做出关键决策?

管理跨界的信息流动

信息不是静态的,它通过思想的不断交流穿越重重边界将人们联系在

一起。对企业而言,信息的流动需要穿越四种类型的边界,它们是:由外而内、内部职能间、自上而下/自下而上以及不同国家间¹⁷。当信息能够穿越这些边界而顺畅流动时,企业才能真正成为一个整体,这样的企业当然比各自为战的企业更具投资价值。

由外而内(内外关联)

外部的信息可以被带入企业内部、外部对企业的期望应当同时塑造企 业的领导力品牌和企业文化。企业获取外部信息的案例大多关于如何实现 客户对企业的期望¹⁸。例如,SUPERVALU(一家零售公司)旗下的商店大 多位于美国大学的校园, 公司因此雇用了很多学生。这些学生在 Yammer 上发帖,对于 SUPERVALU 不出售适用于宿舍房间的迷你小冰箱而感到奇 怪。对这些住在宿舍里的学生员工来说,这是一种自然而然的产品需求, SUPERVALU 采纳了这一来自 Yammer 的市场信息,成功售出了 8 000 台 迷你冰箱,而且每单还配发了可用于下次购买的90美元抵用券。另一个案 例是迪士尼的"魔法"腕带,它可以存储客人孩子的名字与生日信息,而 迪士尼的人物扮演者能通过耳塞获取实时信息。所以,当莉莉小朋友从附 近经过时,"灰姑娘"就会对她说:"莉莉,祝你生日快乐!" Driscoll 是一 家浆果生产商,他们在产品包装上印上了二维码,购买产品的客户可以用 智能手机扫描二维码查看浆果采自哪个农场、生长过程等信息,还能对产 品和服务进行评价和反馈。鼓励员工将自己当作客户(通过参与神秘顾客、 客户调查或跟进客户投诉)分享他们的购买体验,这将有助于公司取得外 部信息。通过此类案例,投资人可以考察企业采集外部信息并将其转化为 组织内部行动的能力。

内部职能间(横向)

为了更快地响应市场需求、抓住机遇,企业需要组织更多的跨部门合

作。汽车工业中,从概念产生到产品投入市场,其周期一般为七年左右。这个过程需要大量的跨职能知识分享(从研发设计、制造、质量控制、销售到售后服务)。而有些汽车公司通过创建"跨职能项目组"实现了跨职能的即时信息共享,成功地将这一周期缩短到18个月。投资人可以考察企业信息的流动性,看信息是如何通过非正式组织、技术联合、作业轮换、分享奖励、共享工作场所和角色整合等方式来实现流动和共享的。

自上而下(纵向)

金字塔结构的企业管理模式正在逐渐失效。当信息迅速地自上而下或自下而上流动时,企业的组织结构就会变为网络式¹⁹。网络结构的企业(第十二章中会讨论)通过员工大会、每周博客、员工聊天室、网络会议、建议征集系统、设置正式的监察员角色和开放性实践等方式,迅速实现信息的跨层级流动。投资人可以考察企业的全体员工对企业整体目标达成共识的程度。

不同国家间

在研究学习型组织时我们发现:大多数全球化大企业随时随地都有令人耳目一新的想法产生。它们所面临的挑战是,如何建立起一套规范的流程,推动这些创意跨越地区边界实现全球化推广。成功的公司往往具备规范的流程来实现新想法的产生和推广。

有家公司建立了一个"学习矩阵"。他们定义出能够推动优异业绩成果的核心关键流程以及这些流程所需的具体操作步骤,然后明确指定这些流程和步骤将应用在哪些地区。确认了这些信息,这些地区的员工就能跨越地理边界地学习、共享最优秀的操作实践。全球知识不断从新兴市场流向成熟市场,因为管理创新通常发生在新的环境中。对大公司的信息流动感兴趣的投资人可以去了解该公司推动跨境经验交流的能力水平。

投资人应当考察企业推动信息跨越上述四个边界实现流动的水平。当

企业能够迅速简便地跨越边界共享信息时,他们往往能找出更好的方法来 "解决难题"或"解开谜团",做出更好的决策。

可能的评估指标:

- 企业跨越内外边界共享信息的能力如何?
- 企业跨越职能(横向)边界共享信息的能力如何?
- 企业跨越自上而下(纵向)边界共享信息的能力如何?
- 企业跨越地域边界在全球范围内共享信息的能力如何?

结论

"我知道你所不知道的",这句话已然成为一个时代的标记:出现在 T 恤标语、饶舌歌手的歌曲和时尚宣言中。在信息时代,信息的获取与应用能帮助企业取得成功²⁰。随着技术进步,信息流动速度更快、更便捷。将信息转化为行动就是当今企业存在的意义²¹。投资人可以考察领导者通过制度化的流程来提供结构化或非结构化的信息从而做出更好决策的能力,以及如何跨越各种边界实现信息共享的能力。表 11-3 给出了评估信息流程的领导力资本指标。投资人通过考察企业的信息处理流程,就能对评估企业的真实经营水平更有信心。

评估要素 评估指标 评估方式 落实总体的信 企业是否有应用信息的偏好与相关 检查近期做出的重要决定和获取信 息化承诺 文化? 是否基于信息做决策 息的渠道 企业是否制定了信息获取与使用的 回顾企业的信息应用战略是否符合 信息应用的规范 企业是否投资于建设集成信息系统 与竞争对手相比, 员工的人均信息 企业是否引入了最新的信息安全规 应用预算水平 则与措施 与最新的信息风险控制标准对比, 找出企业在信息安全方面的差距

表 11-3 信息管理实践的评估指标

(续)

评估要素	评估指标	评估方式
运用信息解决 难题	企业是否建立了定期汇报机制以考 察绩效结果 企业运用常规信息解决问题的能力 如何	定期回顾报告是否采用了当前信息 来处理问题 评估月度报告的价值
运用信息解开 谜团	企业管理层与行业领袖开展社交联 络的次数与频率如何 组织为解决问题而搜寻信息的能力 如何 企业领导团队是否容易接受新想法	评估重要领导与外界的社交联络水 平 判断企业是否在"有见地的领导力" 和"新思想"方面拥有良好的声誉 询问企业的领导者还有哪些问题有 待解决
信息传播的透明化	企业的信息分享现状(无论线上还 是线下)如何 企业在传递正确的信息以阐述核心 竞争力上做得如何 企业怎样处理坏消息或内部分歧并 从中吸取教训	审核企业应用技术分享信息的情况。有多少比例的员工应用了信息技术 判断企业的优先事项在多大程度上 实现了内部共享,询问员工们对这些 优先事项的看法 评估企业在经营不善或发生变故时 领导层的应对措施
决策中的信息 应用	高管层能否对关键的选择与决策做 出有效的优先排序 企业是否能运用正确的信息做出关 键决策	确定企业运用信息制定的战略和决 策之间的统一性 检查企业的决策流程来观察员工在 如何运用信息
管理跨界的信 息流动	企业跨越内外边界共享信息的能力如何 企业跨越职能(横向)边界共享信息的能力如何 企业跨越自上而下(纵向)边界共享信息的能力如何 企业跨越自上而下(纵向)边界共享信息的能力如何 企业跨越地域边界在全球范围内共享信息的能力如何	检查企业将客户的期望与员工的行动相结合的程度 统计企业中加入"跨界"职能团队的员工数量 确认各种想法在多大程度上能跨越 地区与国家的边界而在企业内部实现 共享

第十二章 工作流程

投资人期待组织的管理跟上瞬息万变的趋势

"工作"——即完成必要的任务——已发展与演变了几个世纪。人们参与工作的形式多种多样,可以是独立的个体、小团队、协会、工厂、服务或知识提供型公司等¹。为能在大型团队中完成工作任务,人们按照逐层负责的管理原则形成了纵向的层级结构:明确要求企业根据层级结构进行决策与工作协调,按照专业技能实施劳动分工和管理控制,并依照职位划分权力范围和地位。²

在日益复杂的环境中,企业设定角色协调工作,制定规则管控工作,建立流程规范决策,从而实现有效运营³。对组织完成工作的研究往往从企业的结构与形态(组织中层级和关键岗位的数量与形态,它们决定企业的权力结构、专业性和职能边界)、企业管理机制(流程规划、资源分配、人才管理、绩效问责制度和信息管理)以及企业管理理念(建设共同目标和价值观)这三方面入手。当被要求画出企业的组织结构图时,不出所料,大多数人的版本都是金字塔形,因为它呈现出人们对组织结构的传统理解。换言之,当试图评估一家企业时,人们会倾向于关注组织架构中的层级数量、指令传达是否通畅或流程是否有效率。

企业的环境虽然复杂,但与当今迅猛的世界变化相比,挑战性可以说不 在一个数量级上。事实上,工作环境的各个方面都正在迅速发生着变化。⁴

- 社会方面:透明化,人们的期待,生活方式,全球化。
- 技术方面: 信息共享, 新工具和技术(详见第十一章)。
- 经济方面:周期缩短,新的行业定义。
- 政治方面:规则改变,不稳定性。
- 环境方面: 社会责任。
- 人口方面:不同年代的员工都有各自看待工作的视角。

想要在前所未有的变革环境中完成工作任务,企业就必须根据周围世界的变化快速应变,而速度不够快的企业将很快被淘汰。虽然这并不意味着要放弃层级结构所具有的优点,但企业确实需要培养快速应变的能力。这种适应变化的需求将传统的工作方式推向了转折点。由于产品、服务和系统的衍变,企业组织结构从层级结构逐渐演变为网络化结构。很多人察觉到了这种网络化结构的自然演变,即"从……变为……"的模式:组织结构从层级结构变为扁平化结构,工作时间从稳定变为灵活,信息从占有变为共享,领导力从"指挥—控制"式变为"教练—沟通"式,技术从本地变为云端,工作方式从纵向分派工作变为横向共创工作,工作地点从办公室变为可以在任何地方。这些转变正在发生着,而这种"从……变为……"的逻辑也带来了危机,因为它可能会使企业失去原有的环境条件所带来的某些优势。

抛开企业工作的转变("从……变为……"模式),高效的网络化结构组织能管理好工作中出现的矛盾或冲突⁷。成功的网络结构企业能管理工作中固有的矛盾,并通过这种管理使企业变得更加灵活而具有柔性。这使管理更像是一门艺术,而不是科学。事实上,过于简单化的管理会带来风险,我发现网络化结构组织中存在着四种矛盾,而领导层必须设法管理好这些矛盾以完成工作任务:

- 内部—外部
- 个人一集体

- 集权一分权
- 稳定-灵活

想要了解一家企业是如何完成工作的,投资人应该观察企业领导者如何 处理这些矛盾,以及他们如何创造出善于管理冲突的工作场所(见图 12-1)。

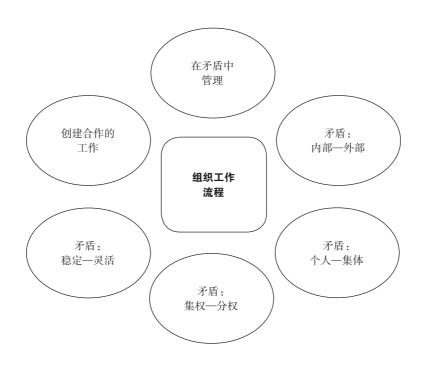


图 12-1 组织工作流程评估框架

在矛盾中管理

生活中某些重大的挑战和成长机遇往往来自于对矛盾的管理。例如,父母们总是疼爱孩子并希望引导他们,但同时需要注意在孩子的成长过程中让孩子自己做出选择,给予他们自主权。过多的引导("直升机式"教育法)容易剥夺孩子的许多学习机会,而过少的引导("挂钥匙式"教育法)则不

能教给孩子在成长中需要遵守的规矩、原则。在某种程度上,这和政府治理 很相似,政府总是在鼓励民众参与的民主制度与统一民众思想的专制制度之 间进行权衡。在共和制国家,这种矛盾表现为国家政策和各州(省)以及个 人权利之间的权衡。这种"控制—自由"之间的矛盾也存在于工作之中,领 导者需要学会通过管控机制引导员工,同时学会授权,允许员工冒险。

企业在完成工作的过程中面临着变化所带来的挑战,因此,领导者需要学会同时兼容互相抵触的力量,而不是试图从它们中间选出正确的一方。在一个不稳定、不确定、复杂而模糊的世界 [VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous) World] 中,领导者学会与矛盾相处的管理方法是至关重要的,因为我们已经很难用过去来预测未来。管理矛盾意味着企业鼓励员工在得出结论之前进行辩论,接受彼此的差异,并将其作为发现新机会的途径,探索更多的选择而不是被限定在原有的思路中。在一个充满矛盾冲突的世界里,管理需要不断调整,避免僵化,保持警觉但避免争端,承认分歧而不破坏关系。当领导者接受并开始管理矛盾时,他们就能创造出更敏捷、灵活的组织。9图 12-2 概括了当今企业所面临的矛盾中针锋相对的元素。

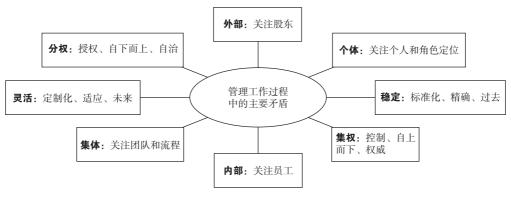


图 12-2 工作过程中的矛盾

面对矛盾时,一般的领导者往往容易忽略冲突中的某一方,否认矛盾 存在而制定片面的解决方案,因此难以成功。他们往往会来回摇摆或试图 平衡两方的需求,最终却无法让任何一方满意。优秀的领导者则会承认矛 盾冲突的存在,直面问题,他们接受并充分理解双方的立场,建立一套清晰的标准来应对紧张局势。他们鼓励对话而不是提供处方、解药,提供可能的选择而不是单一的方案;他们创建双方共同的解决方案,并不断调整以适应变化的形势。随着领导者的个人成长——即从个人贡献者到团队领导者,从部门领导者到业务负责人,再从综合业务管理者到跨国企业的最高领导——管理矛盾冲突的技能变得越来越重要。

投资者可以考察企业应用矛盾冲突管理完成工作的能力。有位投资者喜欢了解企业的领导者在决策前探索可能选项的能力。他喜欢反复观察管理者从广泛探索(发散和归纳思维)到聚焦(收敛和演绎思维)的过程。他乐于看到会议中人们在达成共识前提出"如果……会……"的问题;也乐于见到"魔鬼代言人"逆势抗辩,从而使得其他选项也能被充分考虑。在管理矛盾的理念中,过多的共识会减少选项,而太少的共识则降低了人们对方案的认可度。

可能的评估指标:

- 企业的领导者能否看到事物的多面性?
- 企业的领导者是否鼓励冲突,且仍能做出决策?
- 企业的领导者是否在达成一致之前鼓励大家发表不同的观点?

矛盾: 内部一外部

关注内部还是外部,这是企业经常面对的一对矛盾。关注内部的企业强调它们的历史和已经取得的成绩;重视员工敬业度,将企业文化作为指导原则和榜样,强调价值观与实力;其内在驱动力来自如何在短期内获得利润。在极端情况下,企业的领导者会固守他们的传统、标准规范和发展模式,把过去发生的事作为处理当前事务的参照。他们乐于谈论过去都做过什么以及

是如何做到的。他们被动响应着当下的需求,维持着当前的结果。

关注外部的公司则强调客户与机会。它们不断探索外部世界,寻找和培育长期的利润增长点。极端情况是他们总在预测未来机会的来临,但一直没有抓住机会。他们迎合客户和最新潮流,却无法找到自己真实的定位;他们投资未来,却似乎永远无法变现;他们总是高估未来的机会可能带来的增长。表 12-1 列出了这对矛盾中两方面的优势。

	外部	
以过去的历史为荣	开创未来	
关注员工行为与员工敬业度	关注外部利益相关者(用户、投资者和监管 机构)的期望;关注客户服务	
建设"关注内部"的企业文化	建设企业品牌,以品牌来塑造企业文化	
明确价值观及其优势	认同价值观的价值,建立强化他人优势的能力	
应对当前的需求;即时采取行动	预测将要发生什么事; 主动采取行动	

表 12-1 内部—外部矛盾

过于关注内部会限制创新,而过于关注外部又会因过于迎合条件而 迷失自我。然而,优秀的企业领导者能将外部与内部的需求结合起来。所 以,投资者可以考察企业领导者采取下列步骤来处理内部—外部矛盾冲突 的能力:

- 将未来战略目标作为企业发展进程的一部分。也就是说,企业领导者一方面应当倾听企业过去的战略描述,另一方面还能根据业务需求做出相应的改变。
- "主动将客户纳入战略共建与变革中"。企业领导者可以邀请客户参加重要的决策分析会议,与他们一起回顾企业战略发起的初衷,并通过访谈和观察的方式去挖掘尚未满足的客户需求。
- "凡象征过去的就让它过去吧。"寻找企业领导者摆脱过去的迹象, 比如更换公司标志、具有"埋葬过去"意味的事件、改变原有的习惯用语等。
- "邀请客户加入与员工的互动,建立客户与员工的联系。"包括邀请活

跃客户参与到管理流程中,如招聘、培训和沟通,还包括员工扮演客 户、与客户近距离沟通,以及公司领导者直接处理客户投诉等方式。

- "将公司的领导行为、企业文化和目标客户的期望相连接。"企业对客户的承诺应当体现在领导者的言行当中。
- "赞赏和鼓励积极响应客户的行为。"当员工及时响应客户需求或预测客户未来的需求时,领导者应当对此进行广泛分享。
- 将员工的敬业度状态和客户满意度得分关联起来,找到两者间的因果关系。员工敬业度通常是检验客户满意度的引领性指标;同时跟踪这两组数据可以获得预警信号,帮助企业避免潜在的问题。

投资者可以根据对这类企业活动的考察,了解企业管理"内部—外部" 矛盾的能力。

可能的评估指标:

- 企业的员工对于排在前 20% 的客户及其采购标准的了解程度如何?
- 企业中拜访客户或参与扮演客户的员工比例是多少?
- 在重要活动中企业邀请客户参与的程度如何?
- 领导者将企业的过去、现在和未来联系起来呈现讲述的能力如何?

矛盾: 个人一集体

重视人才(详见第九章的阐述)毫无疑问非常重要。吸引、鼓励并保留更有竞争力、更敬业的员工,对任何一家企业都十分有益。但是,如果员工无法做到团队合作,那么无论他们多么具有天赋,也无法在企业中将潜力发挥出来。个人是部分的,团队才是整体;就像在团体体育项目中,每名队员都是冠军,整支队伍才能夺冠;个人倾向于将自己的利益最大化,团队则通过成员间的无私奉献而取得成功;个人通常凭借专业技能或角色

做出贡献,团队则通过融合每个成员各自的优势而获得成功。表 12-2 列出了这组矛盾双方各自的优点。

个人	集体	
部分	整体	
个人的:企业通过有才干的个人完成工作(强	团队的:企业通过高绩效的团队完成工作(强	
调"我"的成功)	调"我们"的成功)	
个人感兴趣的:重点放在帮助员工发展他们	无私和服务他人:重点放在如何使员工互相	
的个人能力	帮助、发展能力	
某一领域内的专才	有着多种技能的通才	
激情:被未来的机会所激励	流程:还有哪些方面可以不断改进	
公平:人们按照所完成的工作而获得激励	平等:每个人都受到同等对待	

表 12-2 个人一集体矛盾

在网络式结构的企业中,团队的形式多种多样。正式的团队,如高管团队,通常会举行定期会议。工作小组和项目团队会专注在特定的目标上。志愿者团队通常是为完成某项工作而自发形成的。在复杂且不断变化的业务环境中,越来越多的工作都需要依靠团队完成。

如果团队成员是具备优秀个人技能的 A 类员工,那当然再好不过,但如果个人无法融入团队作战,反而会减弱整体优势。有位投资者就曾告诉我:"我们更愿意要一支优秀的 A 类团队,而不是优秀的 A 类个人。"优秀的领导者身边会聚集着一群精英,同时他们还能达到高绩效团队的标准(如第六章所详细讨论的)。

- 目的:人们共享目标,并理解组建团队的原因以及该团队对成功的定义。
- 管理: 团队的组织结构清晰明确,同时每位成员都感觉可以按照自己的想法做出贡献而无须事事依赖领导的命令。
- 关系: 团队成员相互关照,发生矛盾冲突时主动协调,而且不会出现持续的对抗心态。
- 学习: 团队不断从过去的经验中学习并提升业绩。
- 一位风险投资人曾说过, 他通过仔细研读企业的商业融资计划书来辨

别目标企业是否重视团队建设。他认为虽然计划书只是一份谈判邀约,但 能体现出企业如何管理团队与员工。他关注计划书中企业如何对待他人的 内容:领导层如何在期权池中分配股权;怎样对待以前的投资者;有多少 以前的投资者仍愿意继续参与企业未来的融资交易等。

许多投资者把董事会视为审核一家企业团队合作水平的样本。董事会通常由 8~12 人组成,每人都有各自的专长,但只有凝聚在一起时才能形成企业经营的集体见解。投资者可以通过观察董事会的表现来审核企业内部的团队合作情况。比如,董事会成员是否对企业的发展目标达成共识(监督公司,挑选 CEO,管理股东相关事务)?董事会成员是否具备必要的能力(吸引与企业需求匹配的人才,服务适当的年限,具备需要的专业资格)?能否做出恰当的管理决策(在控制与放手之间找到合适的中间地带)?成员间关系是否积极正面?能否有效管理分歧(鼓励异议并解决分歧,而不是掩盖差异)?董事会是否致力于工作流程的优化(向董事会成员反馈意见,评估董事会的运作水平)?

类似问题可用于考察企业的最高管理团队或其他层级的主要团队。领导者必须建立领导力,许多企业未来领导者的创新思想都始于参与团队协作。从长远看,投资者需要同时关注企业的团队建设和个人才能。

可能的评估指标:

- 企业建立团队完成工作任务的能力水平如何?
- 企业的团队合作水平在多大程度上达到高绩效团队的标准?
- 企业关键岗位上员工的能力与行业最佳水平相比差距如何?

矛盾:集权一分权

在组织架构设计的发展历程中,为确保企业完成工作,大多数组织都

会形成集权与分权两种设计思路相结合的组织架构 ¹⁰。这些选择导致企业在"强有力的统一控制"和"强有力的分权管理"之间摇摆不定,这决定了企业更关注全球统一标准还是当地实际情况。骑在"钟摆"上的企业常常在追求销售增长和确保盈利底线之间来回摇摆。表 12-3 列出了这种矛盾中双方各自的优点。

集权	分权	
控制:通过规则与自上而下的指令,对	授权:通过给予员工机会和自下而上的影响力完	
需要完成的工作施加严格管控	成工作	
自上而下的决策:清晰规定谁做何种决	自下而上的决策共识: 用流程来确认谁做决策	
策		
权威:鼓励一致性,共同的规则,相互	自治:鼓励多样化,自律和独立;自由(联邦主义)	
依赖;纪律(国家主义)		
效率:建立通用平台	有效性:适应当地实际情况	
全球性覆盖:全球通用的流程,标准化	本地关联:各国市场制定相应的措施,适应性强	
集成化	差异化	

表 12-3 集权一分权矛盾

管理"集权一分权"矛盾的领导者应当调整组织结构以适应业务的需求。产品或服务单一的企业最适合功能型或集权式的组织结构,例如宝马公司。企业在创立之初通常是基于单一业务的功能型组织。比如,谷歌起步做搜索时,它采用的就是功能型组织结构。又如耐克,从卖运动鞋起家时,也是功能型组织。随着企业变得越来越复杂,业务延伸到多种产品和服务,组织结构就会向多部门(分支)或多业务体系发展。谷歌和耐克现在的多事业部制就反映了其分权型的组织结构。而有些企业则发展成为控股型结构,经营旗下互不关联的独立公司,仅通过财务和会计系统对这些企业进行控制。控股型公司极为注重分权结构(如伯克希尔·哈撒韦、维珍和塔塔公司)。此外,还有很多企业发展为矩阵结构,试图同时获得"集权控制"和"分权管理"两方面的优势。矩阵结构面临的挑战是如何在企业内部平衡分配相对稀缺的资源。IBM 和宝洁公司都是矩阵结构的典范。

投资人应评估企业结构与战略相匹配的程度,他们可以考察企业战略

覆盖的范围以及企业是更关注发展的上线——创新与增长,还是底线——盈利与效率。这种战略与组织结构的匹配对小型的或业务相对简单的企业而言并不困难。

多数大型或业务复杂的企业会构建某种矩阵式组织结构,希望能同时获得"集权"与"分权"两方面的好处。这时,投资人应该密切关注企业如何管理这种组织结构所带来的矛盾。投资人可以查看企业的组织结构图,并不是关注那些方框,而是注意图表所传递的信息。有些组织结构图是三角形的,表明该企业是通过传统的控制和治理规范在组织内传递绩效责任。其他类型的企业结构图同样会传递信息表达企业的关注点,比如把客户或员工放在最上面等。

当然,这个概念也可能有点过。矩阵结构显示出企业内部各种管理委员会或团队的分布,呈现出令人眼花缭乱的角色,但缺乏明确的问责关系。事实证明,这类企业的领导往往会因为太多的决策都必须由自己来做而陷入困境。投资人会发现,这种结构带来的复杂性会减缓决策速度而且限制创新。

另一家公司对本地和全球的运营做了清晰的界定。领导层列出涉及的 矛盾类型,并探讨如何有效管理这些矛盾,使公司能同时迅速地响应"本 地化适应"和"全球化效率"的要求。在"本地问责和全球化优势"的原 则下,该公司列出了如表 12-4 所示的计划。

本地业务负责人 全球职能负责人 对收入增长和利润率负有直接责任; 自己承 支持对损益负责的工厂厂长们 担损益责任 运营所有的多职能工作组,工作组的职能均 参与所有的这类工作组中 向其汇报(也有例外) 对他们的业务做决策并驱动业务的增长 提出想法、标准、流程, 并采取最佳实践措 施来帮助生产工厂获得成功 欢迎外部意见, 对总部或其他分部带来的参 为业务决策提供建议,以确保与更宏观的业 务目标保持一致 考意见保持开放心态 彼此合作,最大限度地发挥本地业务的协同 响应业务全球化的需要 效应

表 12-4 可行的矛盾管理

通过管理"集权一分权"的矛盾冲突,这家公司得以在管理过程中逐步明确岗位角色与职责。一位资深投资者曾说,当他查看一家公司的组织结构时,他会寻求以下问题的答案:

- 公司如何管理涉及创新的决策权?
- 公司如何分配决策责任?
- 谁控制资源?资源分配的决策是如何制定的?
- 公司如何实现跨专业领域的整合?

当投资人看到企业能够将资源与业务战略恰当结合,并能有效管理 "集权—分权"的矛盾时,就会对公司完成目标更具信心。

可能的评估指标:

- 公司的结构在多大程度上与业务战略相适应?
- 管理者在公司治理中是否清晰地区分了角色和职责?
- 领导者是否鼓励决策之前的充分辩论?

矛盾:稳定一灵活

企业变化太少容易僵化、落伍,而变化太多则容易行事冲动、丧失自己的根本。稳定带来秩序,灵活则提供机会。领导者必须管理好"保持稳定"和"意图改变"之间的矛盾¹¹。如果能做到,企业就既能兼顾规范运营和客户导向、保持传统和开创未来,同时平衡聚合性和发散性,让企业在成长中既有自然发展的演化,又有突破性的变革¹²。表 12-5 列出了这对矛盾中两方面的优势¹³。

懂得何时保持原状、何时做出改变是一个持续不断的调整过程。投资人可以观察领导者做下列事项时的表现:

 稳定	灵活		
建立标准化的流程;精确度	创建客户导向的解决方案;适应性		
立足于过去的经验	开创未来		
可预测的、一致的、聚焦的	适应性强的、可变的、宽泛的		
通过优秀的运营和预测来管理成本	通过创新和创造来实现增长		
支持收敛型思维; 谨慎行动	提倡发散型思维; 鼓励冒险		
获得规模	确保速度		
鼓励进化式的自然成长; 步步为营	鼓励革新式的突破成长; 跳跃式前进		

表 12-5 稳定一灵活矛盾

- 坚持创立企业时的初衷,同时能随着业务需求的变化做出适应性调整。
- 将外部影响带入内部。预见到客户的需求,带领团队做出相应的改变。
- 随时开放讨论哪些方法有效、哪些不起作用。
- 遵循一定的原则实施变革。管理变革的具体途径并不重要——条条 大路通罗马——重要的是选定之后就应遵循原则实施变革。
- 辨别哪些是可以改变的而哪些不能。将重点放在那些在控制范围内的选择上,从而提高成功的概率。
- 积极而非消极地迎接变革。如果能按照一个统一的框架进行讨论自然有益,而如果能将讨论的内容建立在最新的业务需求上也会很有帮助。
- 在"变化的河流"中安装阀门。无论是人还是企业,对变革的消化 能力都存在一定的限度,所以最好的做法是坚持核心原则,同时适 应创新实践中的新情况。

当投资者考察这些处在"灵活性"与"稳定性"矛盾中的选择时,就会发现在完成工作目标的过程中,企业是如何在保持既定路径和根据情况适应新的路径之间做出取舍的。

可能的评估指标:

- 通过感谢前人尊重过去,通过预测期望开创未来,企业在这两方面做得如何?
- 领导者在组织变革中兼顾保持稳定和突破创新的能力如何?
- 企业吸收新想法的能力如何?

创建合作的工作环境

企业的物理环境也在发出信号:这家企业从事着什么工作以及如何完成工作?今天,人们可以在办公室、家中、酒店或机场远程开展工作。在传统的办公环境中,允许员工享受隐私和独处空间的同时,员工工作场所的"格子间"也已经转变为重视互动、开放和共享的"协同工作空间"¹⁴。

新的工作空间按照"多样化与选择性"(工作安排的灵活性)"人与人之间的连接"(私人和公共空间的结合)和"社会责任"(社会资本和环境可持续性)的原则来规划。一个管理有序的工作空间能提升员工的生产力与幸福感,同时传达出企业文化与自身定位¹⁵。

管理工作空间首先要了解企业所从事的业务类型,然后创建出一个能高效开展工作又富有生机的办公环境¹⁶。当工作活动与工作环境恰当匹配时,员工的主动性就会提高,而不是将公司视为一个不得不去上班的地方。

投资人可以非正式地评估企业的工作环境,考察工作任务的组织和流转、工作地点的安排传递出怎样的信息。这些非正式的观察可以帮我们一窥企业工作环境如何影响工作任务。较为正式的方法是投资人对工作场所进行审计,确认工作环境的设置是否充分考虑了工作的灵活性、社会关系和社会责任。投资人还可以做员工问卷调查,了解工作环境是否激励了员

工的生产力和工作热情。

工作环境应该匹配工作模式,两者之间(不能匹配)的矛盾也塑造了更加灵活的组织形式。此外,投资人可以考察员工在正式工作环境之外(比如在家中或远程)完成工作任务的比例。新技术带来的便利性重新定义了工作环境,它已经超越了地理上的工作场所,而更多地变成一套共享的工作责任承诺。

可能的评估指标:

- 工作环境与工作需求的匹配程度如何?
- 员工的工作环境能否激发员工生产力?
- 工作环境能否反映企业文化?

结论

不断变化的商业环境需要全新的工作模式。正如人会发展出各自的禀性,企业也会发展出自己的工作惯例。但这些惯例却常常会使企业逃避对外部挑战的适应与调整。那些能管理矛盾冲突、避免陷入惯例的领导者才能建立起适应快速业务变化的网络结构。积极面对、理解和管理出现的各类矛盾,会让企业主动预测与响应变化。

在未来几年中,层级型的组织结构可能会被网络型结构所取代,因为后者能更快速地适应变化。构建网络型结构的企业领导者应更加具备管理矛盾的意愿和能力。矛盾会鼓励对话与沟通,因而产生更有创造性或创新性的问题解决方案。矛盾管理更像一门艺术而非科学,更需要提出问题而非提供答案,探索更多的选择而非确定的方向,鼓励多样性而不是特定性。表 12-6 中的指标为投资人提供了一种评估企业工作模式的诊断方法。

表 12-6 工作管理实践的评估指标

评估要素	评估指标	评估方式
在矛盾中管理	企业的领导者能否看到事物的多面性 企业的领导者是否鼓励冲突,且仍 能做出决策 企业的领导者是否在达成一致之前 鼓励大家发表不同的观点	观察管理层会议在做出最终决策之 前进行讨论的次数 对员工就决策流程和对话的数量进 行调查 检查高管团队背景的多样性
矛盾: 内部—外部	企业的员工对于排在前 20% 的客户 及其采购标准的了解程度如何 企业中拜访客户或参与扮演客户的 员工比例是多少 在重要活动中企业邀请客户参与的 程度如何 领导者将企业的过去、现在和未来 联系起来呈现讲述的能力如何	询问员工能否说出目标客户的名字,观察员工的答复是否准确,以及在企业内部传播的广泛程度 询问员工能否描述客户的采购标准,并与目标客户的实际标准作对比评估有多少客户参与重要的管理流程中检查管理层在表述发展目标时如何将过去与未来连接起来,以及表述得如何
矛盾: 个人一集体	企业建立团队完成工作任务的能力 水平如何 企业的团队合作水平在多大程度上 达到高绩效团队的标准 企业关键岗位上员工的能力与行业 最佳水平相比差距如何	调查最佳团队的成员们在展现"高 绩效团队"的特质方面表现如何 将关键岗位的员工与竞争对手类似 岗位的员工进行对比(更好、相同、 更差?)
矛盾: 集权一分权	企业的结构在多大程度上与业务战略相适应 管理者在公司治理中是否清晰地区 分了角色和职责 领导者是否鼓励决策之前的充分辩 论	评估战略和正式的组织结构之间的 匹配度(或不匹配度) 调查员工是否基于各自的职能与责 任有清晰的决策权力 了解领导层在做出最终决定之前是 否听取替代或备用意见
矛盾: 稳定一灵活	通过感谢前人尊重过去,通过预测 期望开创未来,企业在这两方面做得 如何 领导者在组织变革中兼顾保持稳定 和突破创新的能力如何 企业吸收新想法的能力如何	找出企业的领导层花费在"过去事务"与"未来事务"上的时间比例评估领导层在谈论前人时的态度(正面还是负面)确认有多少百分比的收入(和利润)是来自过去四年的新产品或服务
创建合作的工 作环境	工作环境与工作需求的匹配程度如何 员工的工作环境能否激发员工生产力 工作环境能否反映企业文化	观察企业的工作环境,总结环境所 传递的信号或表达的含义 对员工进行调查,判断工作环境是 否帮助他们提高生产效率 评估为适应工作类型而对工作环境 进行调整的频度

第四部分 应用与行动

第一部分说明了为什么领导力能用来帮助投资人完整地了解一家公司的市场价值,以及如何实现这个过程。第二部分提出了个人领导力效能的五个维度,投资人可以把它们作为评估领导力资本指标的一部分。第三部分提出了组织流程或人力资本的五个维度,投资人能以此评估组织领导力水平。总的来说,这些章节为领导力资本指标提供了一套评估框架和思路。

第十三章回顾了确保领导力资本指标这项工具发挥作用的应用方法和行动计划。最后,第十四章是问答环节,并提供了应用这些资料的工具。

第十三章 领导力资本指标的关联性和运用

现今,一个组织的真实状态并不是体现在财务上(损益表或资产负债表),也不是在无形资产中(战略计划、品牌建设、制造过程、客户服务),而是体现在主导这些过程的领导者的内心和思维上。评估这些个人影响将成为投资人在接下来十多年里面临的一个主要挑战。今天,投资人评估一个组织,主要是看它的财务状况和无形资产——但因为人们都能通过统一规制的财务报表获得有关金融财务的信息,所以在这一点上投资人几乎没有优势。同样,无形资产也将越来越容易被感知和测量。下一轮变革中,投资人的价值将体现在评估组织的领导力水平上。

不幸的是,这恰好是个艰巨的任务。曾有位投资人生动地向我解释,大部分投资管理公司主要以封建领主的方式在运作,因此,投资人通常缺乏有关现代领导力的个人经验。尽管如此,投资人仍然强烈地意识到领导力问题的重要性。有位私募基金公司的领导者告诉我:"如果我们对一个项目投资价值评分为 A,但管理水平评分为 C,我们是不会赚钱的。但是,如果管理评估为 A 但投资价值为 C,我们却会盈利。"另一位杰出投资人告诉我:"我们意识到了领导力的重要性,这是我们投资成功的决定性因素。但我们还不善于评估它。我们尝试了心理测评,大家对它的反馈不错,但投资仍然失败了。我们尝试了背景调查,结果也都不错,但领导者仍然失

败。我们只好选择以前共事过的人,但这限制了我们的人才开发渠道,让 我们难以持续发展。"

在我和同事们组织的一次投资人研讨会的最后,有位与会者说:"如果 我能更早了解今天讨论的这个话题,我会更加关注领导力。"他的意思是, 虽然投资人的直觉经常会告诉他们领导力很重要,但他们缺乏一套行之有 效的方法来评估它。

在本书里,我提供了这样一整套包含层面、维度、要素和指标的领导力评估工具。

领导力资本指标的关联性

能理解和有效评估领导力的投资人,可以做出更好的投资决策,因此, 毫无疑问,领导力资本指标这个工具将会被越来越多的人所使用并得以持 续改进。

这个任务既简单又复杂。对投资人而言,领导力评估始于一个让人难以抗拒的问题:领导力水平将对组织未来的无形和有形结果产生什么影响?最简单的答案可能是投资人对于公司 CEO 个人风格的第一印象。这可能来自于投资人对 CEO 在会议中或媒体镜头前表现的观察,以及基于这些观察而做出的判断。这些判断或许有说服力,然而效果往往仅比扔硬币略好一些。

相比而言,领导力资本指标根据领导者所展现的个人效能及他们所创造的组织流程,定义了有效领导者的具体特征。数据来源于对高层领导者群体的研究,而不仅仅是某个公司的最高领导者。与把信心建立在组织的某个或某群高效领导者身上相比,领导力资本指标将投资人的信心建立在对目标公司的全面领导力评估之上。其不同之处如图 13-1 所示。

		从个体领导者到集体领导		
		个体领导者 或 独立的组织实践	集体领导 或 整体的组织实践	
评估方法	直觉和印象	1 对最高领导者的直观感受	2 对高管团队成员 个人能力的信心	
	▼ 领导者个人效能 上	3 对最高领导者的全面评估	4 评估领导团队	
	人力资本流程	5 评估独立的组织实践	6 评估整体的组织实践	

图 13-1 领导力评估方法的演变

表 13-1 体现了领导力资本的逐步演变过程。在很多情况下,投资人考察领导力时常常会依赖单元 1 或 2: 他们与最高领导者及团队见面交流——最终对他们的能力建立或失去信心。通过运用第二部分(第三~七章)所述的领导力个人效能评估方法,投资人可以大大优化他们对最高领导者(单元 3)和领导团队(单元 4)的评估。没有哪一位领导者会具备所有的领导力要素,但在领导团队中,他们就可以相互取长补短,从而使投资人对领导团队更具信心。同时,如果投资人运用第三部分(第八~十二章)所述的方法,他们同样可以评估人力资本或组织流程,增强他们对领导者所建立的独立的组织实践流程(单元 5)或整体的组织实践流程(单元 6)的信心。这里传递的信息很简单:通过应用更严谨、更具逻辑性的领导力资本指标,习惯依靠个体领导者或独立的项目组织实践活动来评估领导力的投资人,能更高质量地评估目标公司的领导力水平。

完整的领导力资本指标为投资人评估个体和集体领导以及独立和整体的组织实践活动提供了一个系统性的视角。这些指标能确保投资人成功吗?不能。能降低风险吗?能。能让投资人对他们的决策更有信心吗?能。

	评估领导力的方法	投资人行动:	优点:	缺点:
		做评估时,投资	为什么这个方法	运用这个方法,
		人应当	可以更有效地评估领	会遗漏些什么
			导力的水平	
1	对最高领导者的	与高管见面并对	在掌握公开资料	只关注最高领导
	直观感受	其能力形成主观印象	之外,直接与领导者	者是不够的
			进行互动	对领导风格的第
				一印象可能不准确
2	对高管团队成员	与高管团队见面	不是领导者个人,	对很多人的第一
	个人能力的信心	并对他们的能力留下	而是观察团队	印象可能仍抱有偏见
		印象		
3	对最高领导者的	雇用专门的公司	对高管的能力更	聚焦关键人物,
	全面评估	或自己对某位高管进	有信心,尤其是在运	但从长期看,个体的
		行全面了解	用领导者效能的评估	离职风险是个问题
			模型时	对领导系统缺乏
				关注
4	评估领导团队	对高管团队的每	了解高管团队继	识别了个体潜力
		一位成员进行全面的	任者的能力,以及他	并了解了他们的团队
		领导能力评估	们之间如何形成互补	合作情况,但对影响
				他们的组织流程缺乏
				认知
5	评估独立的组织	观察一项特定的	认识到组织不仅	关注最佳实践,
	实践	组织实践(如薪酬或	依靠个人能力而创造	而非最佳体系
		工作架构),以评估	绩效	
		组织效能		
6	评估整体的组织	对组织关键流程	评估创造系统性	缺乏组织流程对
	实践	执行系统全面的评估	价值的组织流程	于未来适应性的直接
				信息
				旧心

表 13-1 评估领导力的方法

领导力资本指标的内容

本书将"领导力很重要"这一直观感觉转变为对领导力水平更为严谨的诊断。虽然评估领导力是一件"艺术性"大于"科学性"的事,但是基于一个周密的计划展开评估,能够帮助投资人预测组织未来成功的可能性。组织的领导力水平其实并不神秘——它可以通过个人行为和组织流程来进行评估。

图 13-2 总结了领导力资本指标的应用。领导力资本评估补充了有形和 无形资产的评估。它分为两个层面:一,个人领导力特质,这体现了领导 者的身份设定、他们掌握的知识技能以及他们的行为方式;二,人力资本 系统,这体现了组织建立流程以塑造领导力的能力。

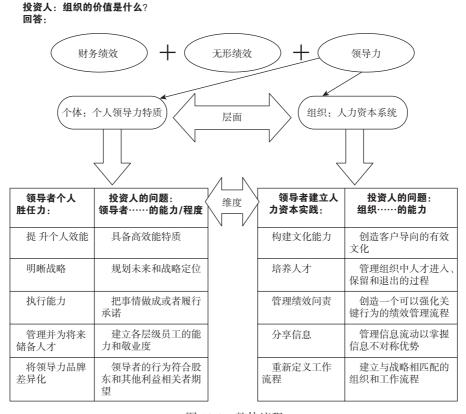


图 13-2 整体流程

综合了大量关于有效领导者个人特质的文献,领导力资本指标提出了个人领导力的五个维度。投资人可以通过以下几个评估高层领导者的维度来判断他们的能力:

- 提升个人效能
- 明晰战略
- 执行战略

- 管理并为将来储备人才
- 维护组织的领导力品牌

对于五大个人领导力维度,投资人都可以利用具体指标来判断成为高效领导者应秉持什么理念,掌握什么知识以及如何行动。这些评估可以使 投资人判断他们的目标组织中领导者个人的能力素质。

在查阅并整合了关于领导者建立人力资本流程的文献并结合已有经验 后,我们在领导力资本指标中提出了人力资本实践的五个维度。投资人可 以评估组织在规划并管理这五项关键组织流程上的能力:

- 构建文化能力
- 培养人才
- 管理绩效问责
- 分享信息
- 重新定义工作流程

当领导者创建并应用这些人力资本流程时,他们就建立了比他们个人能力更具持续性的组织能力。当投资人跟踪这些具体指标、判断目标组织的表现时,他们就对评估这家公司的领导力水平更有信心。

图 13-2 中,为投资人评估领导力水平提供了更全面、严谨的方法。这个方法从观察最高领导者(图 13-1 的单元 1 和表 13-1)转向更全面的评估(单元 6)。意识到领导力重要性的投资者现在可以进行更严谨的评估了。

建立领导者资本指标,帮助我们更深入地理解为什么组织能达成财务绩效,并创造无形价值。尽管有些人认为图 13-2 遗漏了个人领导力或人力资本流程的其他维度,但目前该指标提供的是最精简可行的领导力评估工具。

领导力资本指标的应用

资产负债表和损益表会体现出一家企业对于现金管理的决策能力,投

资人也习惯于使用目前这种方式。一些分析师也试图从财务报表中寻找可以衡量领导力的指标——但这几乎是幻想。财务报表是用来报告财务信息的。考察领导力需要收集和评估与领导力相关的信息。应用领导力资本指标评估方法要求投资人,或他们的代理人,从其他数据来源中了解组织中的个体领导力水平和人力资本流程。这往往意味着要通过以下方法来考察领导力资本指标的十个维度:

- 观察
- 面谈
- 行动和行为
- 调查和报告

观察

投资人在观察组织的领导团队、雇员和工作环境时能够发现很多判断领导力水平的信号。一位高度依赖传统财务和市场分析的高层领导者对评估组织有不同的设想:"参观工厂时,我会观察这家公司里领导者和员工的工作状态,在一个小时之内,我就可以了解到这家公司的组织能力。"虽然个体看法可能会存在偏差或曲解,但是我们大多数人都能在走访一个组织时感受到组织氛围或文化——从零售店到企业办公室。当投资人或其他观察者有一个明确的观察框架时,他们就可以做得更加严谨。领导力资本指标包括了衡量个人领导能力和人力资本流程有效性的具体维度和要素,可以帮助观察和识别组织的领导力水平。我们建议投资人按照如下方法观察一个组织:

- 在决定投资前与 CEO 及其团队至少见三次面,以便观察领导行为的一致性。
- 在不同场合观察领导者,看他们对客户、社区、雇员、竞争对手以及高层的反应,以便评估领导者对不同环境的适应性。

- 参与领导者与高层的会议,观察领导者推进对话交流、聚焦重点决策的能力,以及涉及战略、执行和人才管理的个人技能。
- 观察领导者的办公环境设施,判断这些布置格局向他人发出了哪些信号以及它们是如何起作用的。

面谈

投资人可以尝试通过各种针对个人或群体的、结构化或非结构化的、 正式或非正式的面谈来了解组织的领导力水平。面谈对象可以包括高层领 导者或其利益相关者(董事会成员、同事、下属和客户等),以期听到来自 不同方面的声音。领导力资本指标的价值在于,这里所要求的面谈不是随 机谈话,而是一系列关于个人领导能力和人力资本流程的结构化询问。以 下是一些典型的面谈类型:

- 与领导者进行一对一面谈。投资人亲自与公司领导者进行谈话,以 发现他们对领导力和组织状态的看法。
- 针对员工代表进行集体访谈。这些员工代表应该能根据本书中谈及 的领导力问题提出一些独特的见解。
- 与3~4家同行业公司的领导者进行集体访谈。邀请他们成立研讨小组讨论行业的未来,由此投资人能了解到的不仅是领导者对行业动态的把握,也包括领导者与同行相处的情况。
- 书面沟通。投资人要求领导者写出公司和他们自己的目标。这些文字最终能体现出领导者的个人优势和关注焦点。

行动和行为

领导者所做的一切都反映了他们的领导能力。他们的行为体现在有关 领导力的演讲、视频会议、电子邮件或其他沟通中。领导者如何提升自我 和他人,成了考核他们个人领导技能的一项指标。 领导者在哪些项目上投入时间反映了他们内在的承诺。通过持续观察 领导者的日程安排,投资人可以识别出领导者关注人力资本流程的程度。 此外,领导力资本指标确保投资人关注领导者对各项活动的优先级排序。

调查和报告

投资人可以查阅企业现存的报告以了解领导者的关注焦点。这些报告可能包括高层会议纪要、绩效记分卡和报表(日报、周报和月报)或员工调查报告。通过追踪这些信息来源,投资人能看到领导者重视什么以及他们在别人眼中的形象。这些报告的内容可能会被逐渐公布于公司外部的社交媒体上。

想要用好这些数据,重要的是有一个框架,能帮助投资人明确要从中寻找哪些信息。没有框架,个人偏见会自然而然地影响人们的观察视角和收集到的数据。领导力资本指标的十个维度当然还不是终极工具,但即使是这么一个初级版本的指标体系,也能为评估领导力水平提供一套严谨有效的方法。

领导力资本指标的价值

根据第一章、第二章的介绍,领导力资本指标改变了投资决策的依据, 由过去的财务数据转到预期的未来商机。调查显示,投资人认为领导力很重 要,但并不容易评估。领导力资本指标将让众多组织的利益相关者受益匪浅。

对投资人的价值

本书的主要读者是那些活跃的注重公司长期发展的投资人,他们想要的不只是那些公开的财务信息,还有那些能够让他们具备信息不对称优势, 从而降低投资风险的信息。当主权基金、私募基金、风险投资者、对冲或 其他基金管理人考虑投资项目时,从领导力资本指标提供的视角评估目标公司,将为他们的股权或债券投资增加信心。通过评估目标公司的领导力水平,投资者在规避风险的同时还提高了他们获得期望回报的可能性。如果投资人对领导力的信心能从 5% ~ 10% 提高到 35% ~ 40%,那么他们的投资成功率将会显著提高。有了领导力资本指标,我可以想象,主权财富基金经理将对领导力评估提出他们自己的意见,同时也期望领导力评估能成为他们投资过程中的必要步骤。

对监管部门的价值

根据第二章的讨论,有很多机构在监管着投资决策。领导力资本指标为评估公司提供了新的视角,因为这项工具能提供更全面的公司业绩预测模型。正如同穆迪和标准普尔评估公司的偿债能力,领导力资本指标评估的是公司兑现财务承诺的能力。基于组织内部的领导力评估,代理顾问公司可以提供更多关于目标公司的分析。投资监管机构可以建立"领导力健康"公司名单,以确保投资选择的持续性。

对董事会的价值

根据第一章的讨论,董事会有责任监管公司的业绩表现。选择 CEO 和管理人力资本流程是影响公司绩效的关键因素。领导力资本指标为董事会选择最高领导者、管理高层领导团队以及建立领导团队后备力量提供了更全面的方法。某位董事会成员说这套指标同样可以帮助董事会选择未来的成员。作为常规的战略、风险和人才评估的重要组成部分,董事会需要投入时间关注公司的领导力资本状况。

对公司首席管理层及其他高层领导者的价值

高层管理者对投资人负有责任(向其呈现公司目前及未来的绩效),同

时对雇员负有责任(发展未来的领导者)。有一家始终令投资人保持信心的公司,邀请投资人每季度参与1~2次公司的管理层会议。会议中一部分时间固定用于报告财务情况和介绍战略,剩下的部分却没有特定的安排,因此,投资人可以和组织的领导者进行更多非正式的互动。有家公司的半日会议是这样进行的:

- CFO 开场;
- 副总裁们轮流发言,每人15~20分钟,此环节他们会谈论所有投资 人感兴趣的话题;
- CEO 在最后一个小时总结发言。

通过组织并举办这样的投资人会议,该公司帮助投资人了解每一位领导者的想法,并且两个团队渐渐开始互相尊重和赞赏。此外,在每月的与投资人电话会议或其他阶段性路演活动中,高层管理者可以在财务报告和无形资产报告之外增加一个领导力主题研讨的环节。

高层管理者同样承担着培养未来领导者的重任。领导力资本指标将帮助他们看到未来领导力发展的差距和机会。很多领导者参与过个人版 360 度领导力评估,他们能得到反馈从而改善他们的个人领导能力;领导力资本指标是一个组织版 360 度评估,用于全面提升整个组织的领导能力。

对人力资源和领导力专业工作者的价值

人力资源专业工作者应该像建筑师那样在整个组织中构建领导力。领导力资本指标就他们如何有效构建领导力提供了洞见和分析工具。然而,人力资源专业工作者过于关注举办活动,而不是产出结果。如果组织的领导力水平提升是人力资源活动所期望的结果,那么领导力资本指标提供了一个规范的方法来交付这一结果。当学习发展与领导力方面的人力资源专家或顾问了解到他们的哪些具体工作为投资人创造了价值时,他们的关注点就会从人力资源活动转到真正的结果上来。组织发展(Organization Development,OD)

专业人士同样也已认识到他们的成功往往体现在改变了某位领导者,调整了 集体领导或组织工作流程。采用系统方法做组织诊断的 OD 专业人士会发现, 领导力资本指标对组织的诊断和改善同样有帮助。

同时,我也相信那些致力于领导力教学和研究的人会发现,领导力资本指标对于传播和培养领导力来说不失为一种独特而且严谨有效的方法。

对关键组织流程的价值

在第二章,我提出领导力资本指标可以进一步带动有关风险控制、政府治理、社会责任和维护声誉流程的研究。将领导力维度加入以上每一流程中,都会让它们更加扎实、稳健。领导力的不确定性和可变性会构成其他风险因素,因此发展领导力有助于组织流程的效果达成。领导力的可持续性成为社会责任的一项预测因素。公司的领导力形象是公司整体声誉的风向标——领导力资本指标正是用来判断这个风向标的工具。领导力资本指标关注每一项组织流程,同时领导力也是使关键组织流程更为有效的保障。

结论

本书试图回答一个简单直接的问题:一家公司究竟值多少钱?而答案 马上变得很复杂,尤其是当我们把领导力作为价值衡量的因素之一时。多 数投资人都知道领导力至关重要,但不确定如何细致地进行评估。领导力 资本指标可以将极其优秀的领导者与不合格的领导者区分开,同样也可以 根据其优劣势,将那些处于中间地带的领导者进行更细致的划分。领导力 素质的十个维度可以因组织或领导者的不同而有不同的侧重。

如图 13-2 所示的评估工具包含两个层面和十个维度(五个针对个体, 五个针对组织),它也许不能完全适用于所有环境——并且具体要素也不容 易评估,但工具的整体框架帮助投资人建立起评估目标公司领导力水平的 信心。应用领导力资本指标意味着投资者不再仅仅执着于市场、产品和技术这些指标,而是将人的因素考虑进来。投资于人,也会变得像投资于产品或市场一样重要。

领导力资本指标向投资人提供了一套更严谨、全面的领导力评估工 具。该指标不是终点,而是通向深度洞察领导力、更严谨地评估领导力的 开始。

第十四章 将领导力资本指标付诸实践

在准备本书中的各种理念时,我得到了众多反馈。最常见也是最为正面的评论主要是:"从投资者预期的角度研究领导力非常好,是个大开脑洞的好想法。"我也收到了一些问题和质疑。本章中,我将运用本书中的理念和工具对其中有代表性的问题做出直接回复。

问:我在财务报告中的哪些数据里能找到对领导力的衡量?

答:你无法找到。财务报告数据通常是一系列管理选择的结果,这些管理选择与对公司战略、产品规划、运营等方面的投资有关。领导力则是另一种推动这些财务结果实现的投资。领导力资本指标提供了评估领导力水平的有效工具。

问:投资人,特别是行动积极的投资人,不是已经很重视领导力了吗?

答:是的。多数投资人"说"领导力很重要,但大部分关于有效领导力的观点是片面或者缺乏系统性的,在很大程度上是因为他们没有参与过科学的领导力训练。经过几十年的领导力研究,我感觉是时候汇总这些研究成果,建立领导力资本指标工具,为投资人提供一套更周密严谨的领导力评估方法。

问: 你怎么知道你提出的两个层面(个体和组织)、十个维度(每个层面各含五个维度)和指标是准确的?

答:我并不知道。这项工作的独特方法之一,就是认识到这是一个最基本的可行方案(Minimum Viable Process, MVP),或者说是领导力资本指标 1.0 版,而 2.0 版、3.0 版将会紧随其后。但如果没有本书为蓝本,我们就无法开启这样的领导力评估之旅。这项工作使我们可以用更结构化的方式探索领导力的奥秘所在(使用第十一章的观点)。回顾我们提出的两个层面、十个维度、上百项要素与指标,我很欣慰地看到这是一次帮助人们实现领导力市场价值的重大飞跃。

问:一位投资人在实际中应该如何应用您的观点?它怎样才能真正发挥作用?

答:投资人有多种目的和方法。领导力资本指标对财务视角下的企业价值(现金流量表、损益表和资产负债表)和无形资产视角下的企业价值(战略、品牌、信息系统和运营流程)做了补充,使投资人对领导力的两个层面和十个维度有更严谨的认识。

举个例子,一位私人基金投资人可能会从 200 家公司中筛选出 40 家财务和无形资产状况符合投资标准的公司,但仍需要进行更深入的分析,从中选择出 20 家最终投资公司。从 200 家筛选到 40 家,可能更多地依靠财务和无形资产审计。但从 40 家到 20 家,就要运用领导力资本指标进行全面的领导力审计。

我可以将这项评估分为四个阶段,前两个相对表面些,后两个运用领导力资本指标则更具有意义。

• 阶段 1: 领导力初步观察。在此阶段,投资人(或其他人)意识到 领导力对公司绩效的可持续性发展非常重要。在更加深入地调查 一家公司时,他们会对"领导力"进行一般性的调查。这可能包括基于非正式访谈或观察而得到的对 CEO 和/或高管团队的判断。正如很多人指出的,这些凭印象得出的观点往往带有偏见并存在风险。

- 阶段 2: 领导力意识。在本阶段,投资人(或其他人)认识到"领导力"的个人层面和组织层面。在个人层面,投资人同时关心最高领导者和高管团队。在组织层面,投资人认识到"组织"(此处是指广义上的组织)影响着长期结果。这个意识导致投资人可能会做一些观察和浅显的调查,比如"和我聊聊你们的领导团队"或者是"你们的组织效率如何?"这些询问至少说明投资人意识到个人能力和组织能力作为两个层面影响着对组织的评估。
- 阶段3:领导力维度评估。在本阶段,投资人(或其他人)有一个更全面、更扎实的方法来解释领导力的个人层面和组织层面。第二部分(第三~七章)定义了个人能力的五个维度;第三部分(第八~十二章)定义了组织能力和人力资本的五个维度。现在,通过这十个维度,就可以进行更全面的领导力资本评估。这个评估在表2-3中提出并再次出现于此(见表14-1),因为它在实现领导力市场价值方面向前迈出了有重大意义的一步。在此阶段,领导力资本指标评估是综合性的,但可能没有投资人想要的那样详细。

表 14-1 领导力资本指标: 个人效能评估五维度

	最 局领导者		高层领导团队		
		打分:		打分:	
	领导者的能	最低 1 分 ,	高层领导团队	最低1分,	
维度	力 / 程度	最高 10 分	的能力 / 程度	最高 10 分	
个体效能	具备高效能特质		具备高效能特质		
战略效能	规划未来和战略定		规划未来和战略定		
	位		位		
执行效能	把事情做成或者履		把事情做成或者履		
	行承诺		行承诺		
人际效能	建立各层级员工的		建立各层级员工的		
	能力和敬业度		能力和敬业度		
领导力品	领导者的行为符合		领导者的行为符合		
牌塑造	股东和其他利益相关		股东和其他利益相关		
	者期望		者期望		
	总分		总分		

维度

• 阶段 4: 领导力要素评估。在本阶段,投资人(或其他人)可能更深入地了解每一个具体的维度。在本书中,每一章节都对应一个维度,每一维度我都提供了五~六个评估要素。所以最终的评估工具包括个人层面五维度的 28 个要素(见表 14-3)和组织层面五维度的 29 个要素(见表 14-4)。投资人可以通过各章节提供的指标来对这些要素进行评估。我总计提供了超过 250 个指标供投资人选择,用以评估要素、维度、层面和整体领导力资本。我们将这些结果整合到一个图中,帮助投资人了解 CEO、高管团队或是整个组织的领导力水平(见图 14-1)。

表 14-2 领导力资本指标:组织能力评估五维度

 打分:

 领导者……的能力
 最低 1 分,最高 10 分

 创造客户导向的有效文化

表 14-3 领导力资本指标: 个人层面中五个维度的二十八个要素

最高领导者 高层领导团队 维度 领导者……的能 打分: 高层领导团队…… 打分: 力/程度 最低1分, 的能力 / 程度 最低1分, 最高 10 分 最高 10 分 个体效能 过去的表现和经验 过去的表现和经验 身体状态和活力 身体状态和活力 身份认同与心理健 身份认同与心理健 康 凝聚他人一起工作 凝聚他人一起工作 道德和价值观坚守 道德和价值观坚守 学习敏锐度、抗压 学习敏锐度、抗压 能力和勇气 能力和勇气 个体效能得分 个体效能得分 $= \div 6$ $= \div 6$

(续)

战略效能	了解业务的外部驱 动力		了解业务的外部驱 动力	
	对组织未来的独特		对组织未来的独特	
	定位		定位	
	把愿景转化为行动		把愿景转化为行动	
	激励和员工沟通		激励和员工沟通	
	管理战略开发流程		管理战略开发流程	
	战略效能得分	= ÷5	战略效能得分	= ÷5
执行效能	认知执行的必要性		认知执行的必要性	
	专注优先事项		专注优先事项	
	确保责任清晰		确保责任清晰	
	管理决策过程和监 督机制		管理决策过程和监 督机制	
	影响他人自我驱动		影响他人自我驱动	
	迅速调整		迅速调整	
	执行效能得分	= ÷6 =	执行效能得分	= ÷6 =
人际效能	人性化管理理念和 行为模式		人性化管理理念和 行为模式	
	了解并且信任他人		了解并且信任他人	
	为自己培养继任者		为自己培养继任者	
	教练和辅导他人		教练和辅导他人	
	善于沟通		善于沟通	
	了解并且善用团队		了解并且善用团队	
	人际效能得分	= ÷6	人际效能得分	= ÷6
		=		=
领导力品 牌塑造效能	客户匹配度		客户匹配度	
	战略匹配度		战略匹配度	
	生命周期匹配度		生命周期匹配度	
	社区匹配度		社区匹配度	
	价值观匹配度		价值观匹配度	
	领导力品牌塑造 效能得分	= ÷5 =	领导力品牌塑造 效能得分	= ÷5 =

表 14-4 领导力资本指标:组织层面五个维度的 29 个要素

打分:

维度	领导者的能力	最低 1 分,最高 10 分
文化能力:	认识文化建设能力的必要性	
创造战略导向	设定关键能力的优先级	
的有效文化	使企业文化符合客户心中的企业形象	
	为共享文化创建清晰的路径	
	将员工行为与企业文化匹配	
	管理流程以匹配企业文化	
	文化能力得分	= ÷ 5 =
人才管理流程:	对人才管理的总体承诺	
管理人员流动	获取合适的人才	
	培养现有人才	
	储备未来的领导者	
	建立员工对工作的承诺	
	人才保留	
	解雇绩效不佳的员工	
	人才管理得分	= ÷7 =
绩效问责流程:	对绩效责任的总体投入	
强化期望的行	进行积极的问责沟通	
为	设定清晰明确的绩效标准	
	设定结果导向的绩效标准	
	驱动员工行为的奖励机制	
	绩效问责跟踪机制	
	绩效问责得分	= ÷6 =
信息应用流程:	管理总体信息应用的投入	
运用信息产生	运用信息解决难题	
影响	运用信息解决谜团	
	管理信息传播的透明度	
	决策中的信息运用	
	管理跨界的信息流动	
	信息流动得分	= ÷6 =
工作流程:	在矛盾中管理	
有效组织以适	管理矛盾:内部与外部之间	
应越来越多的变	管理矛盾: 个人与集体之间	
化	管理矛盾:集权与分权之间	
	管理矛盾:稳定与灵活之间	
	创建合作的工作场所	
	工作流程得分	= ÷6

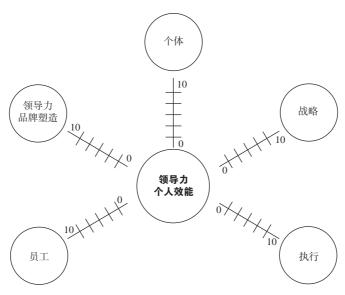


图 14-1 领导力资本指标评估图例

注: 当评估组织能力时,逻辑相同,只需把图中个人层面的五个维度替换成组织层面的五个维度。

表 14-5 是对以上四个阶段的总结归纳。随着投资人由阶段 1、阶段 2 转向阶段 3、阶段 4,他们会越来越全面而严谨地评估领导力。

	阶段	假设	活动	影响和工具
1	领导力初步观察	意识到领导力可	站在投资人的视	不是严谨的领导
		以造成公司绩效的差	角对"领导力"进行	力评估;失败的风险
		异	一般性的观察	较高
2	领导力层面评估	认识到领导者个	考察个体领导者、	认识到评估领导
		人效能和组织能力应	领导团队、组织或人	力需要从不同的层面
		该区别开来进行评估	力资本系统的行为	着手,但评估时缺乏
				严谨性
3	领导力维度评估	建立了一个包含	评估领导者个人	粗略评估领导者
		个人层面五维度和组	效能的五维度以及组	和组织的各个维度,
		织层面五维度的领导	织能力的五维度	可以得到表 14-1 和
		力评估模型		14-2 中的结果
4	领导力要素评估	根据每一章节中	针对每一个领导	深入评估领导者
		确定的五~六个要	力维度,进行要素评	和组织的各个维度,
		素,更深入地评估各	估	可以得到表 14-3 和
		个领导力维度		14-4 中的结果

表 14-5 领导力资本指标: 领导力评估的四个阶段

不仅投资人可以使用领导力资本指标,组织中的领导者也可以在与投

资人的沟通中借鉴这套评估方法里的思路。在月度或季度的投资人沟通或者是在面向投资人的路演中,组织应该拿出 10% ~ 15% 的时间专门谈论领导力。公司可以通过一套持续可靠的领导力评判标准来增加投资人的信心,让他们相信领导能力将长期影响公司经营的财务和非财务绩效。我猜想公司以后会在他们向投资人提供的定期报告中增加规范严谨的领导力报告部分。

问:领导力资本指标的观点在市场价值方面会有多大的影响?

答:我不知道。我们确信领导力影响公司的财务绩效,我们也知道投资人虽然关注领导力,但难以进行全面衡量。本书是一个起点,我们将书中提出的领导力资本指标作为一个最基本的可行方案(MVP),并持续发展完善。例如,我们设想进一步研究,以发掘这十个领导力维度今后能为组织创造出的无形价值。

前言

1. "领导力资本指标"这一词条,曾被用于形容政治上的领导风格以及领导者如何才能有效地获得并运用权力。它被应用于公共部门,有助于达成政治意图,并没有被用于投资人或者私人企业。

Mark Bennister, Paul 't Hart, and Ben Worthy, "Leadership Capital:

Measuring the Dynamics of Leadership," December 15, 2013

(http://ssrn.com/abstract=2510241); Mark Bennister, Paul 't Hart, and Ben Worthy, "Assessing the Authority of Political Office-Holders: The Leadership

Capital Index," West European Politics (2014), 1-24.

第一章

- 1. 财务压力测试评论是 2014 年达沃斯论坛上的一项重大议题。UBS 的首席执行官 Axel Weber(http://www.irishtimes.com/business/economy/world/stress-tests-could-reignite-debt-crisis-davos-hears-1.1664196)、Morgan Stanley 的欧洲金融服务研究主管 Huw van Steenis(http://www.cnbc.com/id/101359028)以及"Data Dumps and Pig Farms; Inside Europe's Stress Tests"的作者 Laura Noonan 都对此进行了评价。(http://www.reuters.com/article/2014/01/23/us-europe-stresstests-preview-idUSBREA0M08C20140123).
- $2.\ CEO/C-Suite\ Studies\ ,\ \textit{Leading\ Through\ Connections}\ ;\ \textit{Insights\ from\ the\ Global\ Chief\ Executive\ Officer\ Study}\ (\ IBM\ ,\ 2012\)\ .$
- 3. 有关最小化可行产品在软件领域的工作成果: Eric Ries, Venture Hacks interview: "What Is the Minimum Viable Product?" Startup Lessons Learned, March 23, 2009, (http://www.startuplessonslearned.com/2009/03/minimum-viable-product.html); Eric Ries, "Minimum Viable Product: A Guide," Startup Lessons Learned, August 3, 2009 (http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html); Jon Radoff, "Minimum Viable Product Rant," John Radoff's Internet Wonderland, May 4, 2010 (http://web.archive.org/web/20140323181121/http://radoff.com/blog/2010/05/04/minimum-viable-product-rant/).
- 4. 这里是一些关于总体评估流程的总结: James Catty, The Professional's Guide to Fair Value (New York: Wiley, 2006); Tim Koller, Marc Goerhart, David Wessels, Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 5th ed. (New York: Wiley; McKinsey & Company, 2010); Aswath Damodaran, Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining Value (New York: Wiley, 2001); Rawley Thomas and Benton Gup, The Valuation Handbook: Valuation Techniques from Today's Top Practitioners (New York: Wiley, 2010); Michael Mard, James Hitcher, and Steven Hyden, Valuation for Financial Reporting (New York: Wiley, 2010).

- Scott Baker, Nicholas Bloom, and Steven Davis, "Measuring Economy Policy Uncertainty," Chicago Booth Research Paper 13–02 (2013).
- 6. Nanette Byrnes and David Henry, "Confused about Earnings?" Business Week, November 26, 2001.
- 7. Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measuring, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institute, 2001). 尤其是 Lev 计算了 1990~2015 年公司资本市场价值与标准普尔 500 指数中净资产值的比率, 25 年里该比率从 1 增加到 6。
- 8. Allan Webber interviewing Baruch Lev, "New Math for a New Economy," Fast Company, January-February 2000.
- 9. Baruch Lev, Winning Investors Over: Surprising Truths about Honesty, Earnings Guidance, and Other Ways to Boost Your Stock Price (Boston: Harvard Business Press, 2011).
- 10. Robert G. Eccles, Robert H. Herz, E. Mary Keegan, and David M. H. Phillips, *The Value Reporting Revolution* (New York: Wiley, 2001), 4–6.
- 11. Roland Burgman and Robert Eccles, "The Creation, Valuation, and Disclosure of Intellectual Assets through Enhanced Business Reporting," Enhanced Business Reporting Consortium 节选.
- 12. Accenture 团队: John Ballow, Robert Thomas, Eric Noren, Paul Herring, Getting a Truer Picture of Shareholder Value (Accenture report in Outlook, volume 2, 2005).
 - 13. Ernst & Young, "Measures That Matter" (Ernst & Young, 1997), p. 3.
- 14. 其他一些关于无形资产的研究: Mergermarket and RHR International, "Private Equity Firms Increase Deal Success by Focusing on Human Capital, Says RHR International," *Human Capital in Private Equity*, April 2007, http://www.businesswire.com/news/home/20070419005864/en/Private-Equity-Firms-Increase-Deal-Success-Focusing#.UubhU7Tn_IU; Spencer Stuart and National Venture Capital Association, *Emerging Best Practices for Building Next Generation of Venture-Backed Leadership* (Spencer Stuart and National Venture Capital Association, 2010); Ian C. MacMillan, R. Siegel, and P. N. S. Narasimha, "Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals," *Journal of Business Venturing* 1, no. 1:119–128 (New York: Elsevier Science Publishing, 1985); Boris Groysberg, Paul Healy, Nitin Nohria, and George Serafeim, "What Factors Drive Analyst Forecasts?" *Financial Analysts Journal* 67, no. 4 (July–August 2011).
- 15. BilanciaRSI and AIAF Working Group "Mission Intangibles," "The Value of Intangibles to Overcome the Systemic Crisis," *I Quaderni AIAF*, March 2010 (http://www.thevaluegroup.de/fileadmin/documents/Quaderno_AIAF_145- The_value_of_intangibles_to_overcome_the_systemic_crisis.pdf).
- 16. Andrew Sherman, Harvesting Intangible Assets: Uncover Hidden Revenue in Your Company's Intellectual Property (New York: AMACON, 2011).
- 17. Baruch Lev, Intangibles: Management, Measurement, and Reporting (Washington, DC: The Brookings Institute, 2001); Baruch Lev, "Intangible Assets: Concepts and Measurements," Encyclopedia of Social Measurement 2 (2005); Baruch Lev and Suresh Radhakrishnan, "The Valuation Organizational Capital," in Measuring Capital in the New Economy, ed. C. Corrado, J. Haltiwanger, and D. Sichel, Studies in Income and Wealth, vol. 65 (Chicago: The University of Chicago Press, 2005), 73–99.
- 18. Dave Ulrich and Norm Smallwood, Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value Through People and Organization (New York: Wiley, 2003).
- 19. Gretchen Morgenson, "BlackRock Agrees to End Wall Street Analysis Previews," New York Times, January 8, 2014.
- 20. Ian C. MacMillan, R. Siegel, and P. N. S. Narasimha, "Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals," *Journal of Business Venturing* 1, no. 1:119-128 (New York: Elsevier Science Publishing, 1985).
- 21. Boris Groysberg, Paul Healy, Nitin Nohria, and George Serafeim, "What Factors Drive Analyst Forecasts?" *Financial Analysts Journal* 67, no. 4 (July–August 2011).
- 22. T. Kiessling and M. Harvey, "The Human Resource Management Issues During a Global Acquisition: The Target Firm's Top Management Team and Key Managers," *International Journal of Human Resource Management* 17, no. 7 (2006); M. Harvey and M. Novicevic, "The Challenges Associated with the Capitalization of Managerial Skills," *International Journal of Human Resource Management* 16, no. 8 (2005); M. Harvey and R. Lusch, "A Systematic Assessment of Potential Strategic

- Alliance Partners," International Business Review 4, no. 2 (1995).
- 23. Nicholas Bloom and John van Reenen, "Management Practices Across Firms and Countries," *Quarterly Journal of Economics* 122, no. 4: 1351–1408 (Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology, 2007).
- 24. 领导力领域的研究总结: Dave Ulrich and Norm Smallwood, "What Is Leadership?" in *Advances in Global Leadership*, vol. 7, ed. William Mobley, Ming Li, and Ying Wang (Emerald Publishing Group, 2012).
- 25. Ethan Mollick, "People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance," *Strategic Management Journal* 33, no. 9 (2012): 1001–1015.
- 26. S. J. Zaccaro, "Trait-Based Perspectives of Leadership," *American Psychologist* 62, no. 1 (2007): 6–16; B. J. Hoffman, D. J. Woehr, R. Maldagen-Young john, and B. D. Lyons, "Great Man or Great Myth? A Quantitative Review of the Relationship between Individual Differences and Leader Effectiveness," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84, no. 2 (2011): 347–381.
- 27. 胜任力领域的理论家和著作包括: Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: Wiley, 1982); Lyle Spencer and Signe Spencer, *Competence at Work: Modes for Superior Performance* (New York: Wiley, 1993).
- 28. Dave Ulrich, Norm Smallwood, and Kate Sweetman, Leadership Code: Five Rules to Live By (Boston: Harvard Business Press, 2008).
- 29. F. E. Fielder, "A Theory of Leadership Effectiveness," in *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1964); P. Hersey and K. H. Blanchard, "An Introduction to Situational Leadership," *Training and Development Journal* 23 (1969): 26–34; V. H. Vroom and A. G. Jago, "Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation," *Leadership Quarterly* 6 (1995): 169–181.
- 30. Robert B. Kaiser, Robert Hogan, and S. Bartholomew Craig, "Leadership and the Fate of Organizations," *American Psychologist* 63, no. 2 (2008): 96.
- 31. 一项关于领导力以及领导力发展培训对于英国企业绩效影响的研究总结: John Burgoyne, Wendy Hirsh, and Sadie Williams, Research Report PR 560, The Development of Management and Leadership Capability and Its Contribution to Performance: The Evidence, the Prospects and the Research Need (Department for Education and Skills, 2004).
- 32. 有 关 敬 业 度 的 研 究 总 结; S. Fleck and I. Inceoglu, "A Comprehensive Framework for Understanding and Predicting Engagement," in *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S. L. Albrecht (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010), 31–42; Theresa Welbourne and Steven Schlater, "Engaged in What? Role Theory Perspectives for Enhancing Engagement Research and Practice" (working paper, University of Nebraska–Lincoln, 2014). 一些具体的研究包括: A. J. Rucci, S. P. Kirm, and R.T.Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review* (January–February 1998): 84–97. Barber found the same in one hundred retail stores in the UK: L. Barber, S. Hayday, S. Bevan, *From People to Profits*, IES Report 355 (Brighton: Institute for Employment Studies, 1999).
- 33. W. Glenn Rowe, "Creating Wealth in Organizations: The Role of the Strategic Leader," *Academy of Management Executive* 15, no. 1 (2001).
- 34. Edgar Schein, *Leadership and Organizational Culture* (4th ed.) (San Francisco: Jossey Bass, 2010); Daniel Denison, Robert Hoojberg, Nancy Lane, and Colleen Lief, *Leading Culture Change in Global Organizations*: *Aligning Culture and Strategy* (San Francisco: Jossey Bass, 2012).
- 35. Dave Ulrich and Wayne Brockbank, $\it{HR\ Value\ Proposition}$ (Boston: Harvard Business Press, 2006).
- 36. John Kotter and James Heskett, $Corporate\ Culture\ and\ Performance\ (New York: Free Press, 2011)$.
- 37. 5 项有关领导力及其对于绩效影响的研究: S. Lieberson and J. F. O'Connor, "Leadership and Organizational Performance: A Large Study of Corporations," *American Sociological Review* 37 (1972): 117–130; Nan Weiner, "Situational and Leadership Influence on Organizational Performance," Proceedings of the Academy of Management (1978); A. B. Thomas, "Does Leadership Make a Difference in Organizational Performance?" *Administrative Science Quarterly* 33 (1988): 388–400; N. Wasserman, N. Nohria, and B. N. Anand, "What Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO

Leadership," Harvard Working Paper no. 02-04 (2001); Alison Mackey, "How Much Do CEOs Influence Firm Performance—Really?" September 1, 2005, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=816065.

下	图是双	け 文	5	项研究结果的总结	

	Lieberson		Wasserman,		
Affects	and O' Connor	Weiner	Thomas	Nohria, Anand	Mackey
Year affect	1.8%	2.4%	5.6%	2.6%	1.0%
Industry affect	28.5%	20.5%	n/a	n/a	18.0%
Corporate affect	22.6%	45.8%	82.2%	25.5%	29.5%
CEO affect	14.5%	8.7%	5.7%	14.7%	12.9%
Error	32.6%	22.6%	5.4%	50.9%	38.5%

Using ROA as dependent Variable

- 38. Jack Zenger, "Great Leaders Can Double Profits, Research Shows," *Forbes*, January 15, 2015, http://www.forbes.com/sites/jackzenger/ 2015/01/15/great-leaders-can-double- profits-research-shows/.
- 39. R. D. Ireland and M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive* 13, no. 1 (1999): 43–57; Glen Rowe, "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive* 15, no. 1 (2001).
- 40. Alison Mackey, "The Effect of CEOs on Firm Performance," *Strategic Management Journal* 29, no. 12 (2008): 1357–1367.
- 41. Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, *HR from the Outside In* (New York: McGraw-Hill, 2012).
- 42. Dave Ulrich, Justin Allen, Norm Smallwood, Wayne Brockbank, and Jon Younger, "Building Culture from the Outside In," *Strategic HR Review* 8, no. 6 (2009): 20–27.
- 43. Dave Ulrich and Norm Smallwood, Leadership Brand (Boston: Harvard Business Press, 2009).
- 44. 德勤的一份研究报告表明,有效领导者会对公司价值产生 15.7% 的溢价,而无效领导者则会造成 19.8% 的折损。这项研究表明了领导力在提升股东价值上的重要性。详见: Deloitte, *The Leadership Premium*: *How Companies Win the Confidence of Investors* (2012).
- 45. Dave Ulrich, Norm Smallwood, and Michael Ulrich, "The Leadership Gap: Assessing Leadership Is Investors' Most Glaring Weakness When Making Investment Decisions," *CFA Magazine*, January–February 2012.

第二章

- 1. 这个故事的出处来自于我与 Nick Holley 的私人信件。
- 2. Dave Ulrich and Norm Smallwood, "What Is Talent?," Leader to Leader 12 (2012): 55-61.
- 3. Ceridian, Human Capital White Paper, Ceridian UK Ltd, 2007, $http://www.ceridian.co.uk/hr/downloads/HumanCapitalWhitePaper_2007_01_26.pdf$

表 2-1

a. Geoffrey Smart, "Management Assessment Methods in Venture Capital," Frontiers of Entrepreneurship Research (1998): 600–612; Geoffrey Smart, "Management Assessment Methods in Venture Capital: Toward a Theory of Human Capital Valuation" (doctoral dissertation, Claremont Graduate University, 1998); Geoffrey Smart, "Management Assessment Methods in Venture Capital: An Empirical Analysis of Human Capital Valuation," Journal of Private Equity 2, no. 3 (1999): 29–45; Geoffrey Smart, "What Makes a Successful Venture Capitalist," report, ghSmart and T he Ignite Group, 1999, http://www.ghsmart.com/media/press/what_makes_a_vc.pdf; see more at http://www.iijournals.com/doi/abs/10.3905/

jpe.2013.16.3.057#sthash.d7h4X2j6.dpuf.

- b. Roshan Tantirimudalgie, "Human Capital Valuation by Private Equity Firms" (master's thesis, Swiss Federal Institute of Technology, Zurich, 2012).
- c. Geoff Smart and Randy Street, *Who* (New York: Ballantine Books, 2008); Brad Smart and Geoff Smart, *Topgrading: How to Hire, Coach, and Keep A Players* (Dallas: Pritchett, 2005).
- d. Simon Holland and Margot Thom, The Leadership Premium: How Companies Win the Confidence of Investors (Deloitte, 2012).
- e. McKinsey, *Perspectives on Merger Integration* (2010), http://www.mckinsey.com/ Client _Service/ Organization/Latest_thinking/~/media/McKinsey/dotcom/client_service/ Organization/PDFs/775084%20 Merger%20Management%20Article%20Compendium.ashx
- f. Spencer Stuart and National Venture Capital Association, *Emerging Best Practices for Building the Next Generation of Venture-Backed Leadership* (2010), www.spencerstuart.com.
- g. Susan Dunn and Bruce Avolio, "Monetizing Leadership Quality," *People and Strategy* 36, no. 1 (2013): 12.
- h. E. Ted Prince, "The Fiscal Behavior of CEOs," *Sloan Management Review* 46, no. 3 (2005): 22–26; E. Ted Prince, *The Three Financial Styles of Very Successful Leaders: Strategic Approaches to Identifying the Growth Drivers of Every Company* (New York: McGraw-Hill, 2005).
- i. Mark A. Ciavarella, Ann K. Buchholtz, Christine M. Riordan, Robert D. Gatewood, and Garnett S. Stokes, "The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage?" *Journal of Business Venturing* 19, no. 4 (2013): 465–483.
- 4. 关注我们工作的人可能会记得,在"The Leadership Code"一书中,我和同事们将人才管理(聚焦于为当下而管理人才)和人力资本开发商(聚焦于为未来而投资人才)做区别。在这里,我将这两个与人才相关的领导技能结合起来,简化了领导力资本指标的开发工作。两者都专注于领导者管理人才的潜在能力;在领导者身上发现这种技能,将使投资者对该公司提供无形和有形价值的能力更有信心。Dave Ulrich,NormSmallwood,and Kate Sweetman,Leadership Code: Five Rules to Live By (Boston: Harvard Business Press, 2008).
- 5. 这些研究包括: Laurie J. Bassi and Daniel P. McMurrer, "A CapitalInvestment," Learning and Performance, February 2009; Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD), "Human Capital Evolution—Developing Performance Measures," Human Capital Panel Report, Summer 2007; Greg Filbeck and Diane Preece, "Fortune's Best 100 Companies to Work For: Do They Work for Shareholders?" Journal of Business Finance & Accounting 30 (June 2003): 771–797; Hay Group, "What Makes the Most Admired Companies Great: Reward Program Effectiveness," December 2008; McBassi & Company, Human Capital Capability Scorecard Human Capital Management (HCM) Index and Factor Definitions, 2007; Mercer, The Value of People-Insights into Human Capital, 2006; PriceWaterhouseCoopers, Managing People in a Changing World: Key Trends in Human Capital: A Global Perspective-2008, Human Resource Services, Saratoga, 2008; Ingrid Smithey Fulmer, Barry Gerhart, and Kimberly Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance," Personnel Psychology 56 (2003): 965–993.
- 6. 对于人力资本的度量方法及财务绩效的回顾总结: Ingrid Smith Fulmer and Robert Ployhart, "Our Most Important Asset: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice," *Journal of Management* 40 (2014): 371–398, doi:10.1177/0149206313511271; A. J. Nyberg, T. P. Moliterno, D. Hale, and D. P. Lepak, "Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration," *Journal of Management* 40 (2014): 316–346.

表 2-2

- a. Eric Flamholtz, *Human Resource Accounting*; *Advances in Concepts, Methods*, *and Applications* (2nd ed.) (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); Wayne Cascio, *Costing Human Resources*: *The Financial Impact of Behavior in Organizations* (3rd ed.) (Boston: PWS-Kent Pub. Co, 1991).
- b. John Boudreau, "Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 (2nd ed.), ed. Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 1991), 621–745; J. W. Boudreau and P. M. Ramstad, *Beyond HR*: *The New Science of Human Capital* (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2007); W. F. Cascio and J. W. Boudreau, *Investing in People* (2nd ed.) (Upper Saddle

- River, NJ: Pearson, 2011).
- c. M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (1995):635–672; M. A. Huselid and B. E. Becker, "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management," *Journal of Management* 37, no. 2 (2011): 421–428.
- d. J. Delaney and M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance," *Academy of Management Journal* 39, no. 4 (1996): 949–969.
- e. Dr. Bassi 有关人力资本和市场价值的研究既广博又深入 "Corporate Investments in Human Capital: Accounting for and Measuring Its Impact" (Brookings Institution); Laurie Bassi and Daniel McMurrer, "How's Your Return on People?" *Harvard Business Review* (March 2004); Laurie Bassi and Daniel McMurrer, "Maximizing Your Return on People," *Harvard Business Review* 85, no. 3 (2007); Laurie Bassi, Ed Frauenheim, Dan McMurrer, and Larry Costello, *Good Company: Success in the Workplace* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2011); Laurie Bassi, Rob Carpenter, and Dan McMurrer, *HR Analytics Handbook* (Brooklyn, NY: McBassi & Company, 2012).
- f. Laurie J. Bassi and Daniel P. McMurrer, "A Capital Investment," *Learning and Performance* (Brooklyn, NY:February 2009); Laurie Bassi, Paul Harrison, Jens Ludwig, and Daniel McMurrer, "The Impact of U.S. Firms Investments in Human Capital on Stock Prices" (Brooklyn, NY: June 2004).
- g. Mark van Clieaf, "How Is Your Organization Capital Performance?" MVC Associates, www. mvcinternational.com; Mark van Clieaf, "Are Boards and CEOs Accountable for the Right *Level* of Work?" *Ivey Business Journal* (May/June 2004); Mark van Clieaf, "Levels of Work and Internal Pay Equity: More Defensible Than Executive Compensation Surveys," *Executive Compensation Strategies* (2005); Mark van Clieaf, "The Opportunity for 'Strategic Governance' at Investee Companies to Create Long Term Value"; presentation to CFA Society of Chicago, April 24, 2014; Mark van Clieaf, "Designing Investee, Company Metrics, Incentives, Leadership, to Create Long Term Value" (presentation to CFA Society of Chicago, April 24, 2014).
- h. UBS, Ascent Project Equity Research : Human Capital Management (HCM), presentation provided by UBS.
- i. 一项研究表明, 杰出的企业关注员工满意度, 这是一项关键指标。 Alex Edmans, "Does the Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices" (working paper, Wharton School, University of Pennsylvania, 2008).
- j. CIPD, View from the City: How Can Human Capital Reporting Inform Investment Decisions, prepared by CIPD, 2010, https://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/human-capital-management-inform-decisions.aspx.
- k. 有关总结详见: David Creelman and Laurie Bassie, Reporting on Human Capital: The Drama, the Guidelines, and the Future (Toronto: Creelman Research, 2013).
- l. American National Standards Institute (ANSI) and SHRM, Cost-per-Hire Standard, 2012, https://www.shrm.org/HRStandards/PublishedStandards/Documents/11- 0096%20HR%20Standards%20Booklet_WEB_revised.pdf; American National Standards Institute (ANSI) and SHRM, Performance Management American National Standard, 2012, https://www.shrm.org/HRStandards/Documents/12-0794%20 Performance%20Mngmt%20Standard_Interior_viewonlyFNL_rvsd10-4-13.pdf.
- m. Ingrid Smithey Fulmer, Barry Gerhart, and Kimberly Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance," *Personnel Psychology* 56 (2003): 965–993.
- n. Hay Group, In a League of Their Own: How the World's Most Admired Stay Ahead of the Game, 2007; Hay Group, What Makes the Most Admired Companies Great: Reward Program Effectiveness, December 2008.
- o. Jerry Amernic, "The Impact of Human Capital Management on Shareholder Value," *Drake Business Review* 1 (2009): 31–34, http://www.workforce.com/articles/about-the-human-capital-index-study.
 - p. Mercer, The Value of People-Insights into Human Capital, 2006.
- q. PriceWaterhouseCoopers, Managing People in a Changing World: Key Trends in Human Capital: A Global Perspective-2008; *Human Resource Services*, *Saratoga*, 2008; PriceWaterhouseCoopers, Reward: A New Paradigm? September 2008.
 - r. The ROI 协会(www.roiinstitute.net)已经开发了许多测量人力资本的书籍与工具,包括: Jack

- Phillips, Patti Phillips, and Rebecca Ray, Measuring Leadership Development: Quantify Your Program's Impact and ROI on Organizational Performance (New York: McGraw-Hill, 2012).
- 7. American National Standards Institute (ANSI) and Society for Human Resource Management (SHRM), *Cost per Hire*, 2012.
- 8. Kim Heldman, *Project Manager's Spotlight on Risk Management* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005); "ISO 31000," http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_31000/; ISO Guide 73:2002 defines risk.
- 9. Robert S. Kaplan, "Risk Management and the Strategy Execution System," *Balanced Scorecard Report*, November–December 2009; Robert S. Kaplan and Anette Mikes, "Managing the Multiple Dimensions of Risk," *Balanced Scorecard Report*, July-August 2011; Robert S. Kaplan and Anette Mikes, "Managing the Multiple Dimensions of Risk," *Balanced Scorecard Report*, September-October 2011.
- 10. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management—Integrated Framework, September 2004.
- 11. David Cooper, Leadership Risk: A Guide for Private Equity and Strategic Investors (New York: Wiley, 2010).
- 12. David Larcker and Brian Tayan, Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences (Saddle River, NJ: FT Press, 2011).
- 13. Paul Coombes and Mark Watson, Global Investor Opinion Survey 2002: Key Findings, McKinsey Company, 2002, http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/II-Rp-4-1.pdf.
- 14. Freer Spreckley 在 "Social Audit—A Management Tool for Co-operative Working" 这一出版物中首次阐述了 "三重底线"的概念; John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Mankato, MN: Capstone Publishing, 1997).
- 15. Sustainability Accounting Standards Board (SASB), presentation by Jean Rogers, executive director, November 13, 2012.
- 16. 更多有关社会责任投资的信息,请详见 http://www.responsible-investor.com/; Kent Baker and John Nofsinger, eds., Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Analysts (New York: Wiley, 2012), part of Robert K. Kolb series.
- 17. Neil Harrison, Sustainable Capitalism and the Pursuit of Well Being (London: Routledge,) Series in Sustainable Management (London: Routledge, 2014).
- 18. Gary Davies, with Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, and Stuart Roper, *Corporate Reputation and Competitiveness* (London: Routledge, 2002); Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, and Stuart Roper, "A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation," *Corporate Reputation Review* 7 (2004): 125–146.

第三章

- 1. 这项工作的奠基性文章: Jim Loehr and Tony Schwartz, "The Making of a Corporate Athlete," *Harvard Business Review*, January 2001; subsequent updates of the work are at https://www.hpinstitute.com/research-press/hpi-in-the-news.
- Rick Wartzman, "Conditioning the Corporate Athlete," Bloomberg Businessweek, May 22, 2008, http://www.businessweek.com/stories/2008-05-22/conditioning-the-corporate-athletebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice.
- 3. Boris Groysberg, Andrew McLean, and Nitan Nohria, "Are Leaders Portable?," *Harvard Business Review* 84, no. 5 (May 2006): 92–100; Boris Groysberg, *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011).
- 4. Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (New York: Bantam Books, 2005); Travis Bradberry, Jean Greaves, and Patrick Lencioni, Emotional Intelligence 2.0 (San Diego: TalentSmart, 2009); Peter Salovey, John Mayer, and David Caruso, "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications," Psychological Inquiry (2004): 197–215; J. D. Mayer, P. Salovey, and D. R. Caruso, "Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?" American Psychologist 63 (2008): 503–517; Adam Grant, "The Dark Side of Emotional Intelligence," Atlantic Monthly, January 2, 2014.

- 5. Timothy R. Clark, *The Leadership Test*: Will You Pass? (Oxford, UK: Oxonian Press, 2009); Timothy R. Clark, *The Employee Engagement Mindset: The Six Drivers for Tapping Into the Hidden Potential of Everyone in Your Company* (New York: McGraw-Hill, 2012).
 - 6. Malcolm Gladwell 探讨了连接对于推动社会进步的重要性。
- 7. Liz Wiseman and Greg McKeown, Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter (New York: HarperBusiness, 2010).
- 8. Martin Seligman, Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment (New York: Free Press, 2002); Martin Seligman, "Can Happiness Be Taught?" Daedalus 133, no. 2 (Spring 2004): 80–87, doi:10.1162/001152604323049424; Christopher Peterson and Martin E. P. Seligman, Character Strengths and Virtues (Oxford, UK: Oxford University Press, 2004); Martin Seligman, Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being (New York: Free Press, 2011).
- 9. B. L. Fredrickson and M. Losada, "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing," *American Psychologist* 60, no. 7 (2005): 678–686; B. L. Fredrickson, *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life* (New York: Crown, 2009); B. L. Fredrickson, "Updated Thinking on Positivity Ratios," *American Psychologist*, July 15, 2013.
- 10. Shawn Achor, "The Happiness Advantage: Linking Positive Brains to Performance," TED Talk, Bloomington, IN, May 14, 2011, http://www.youtube.com/watch? v=GXy_kBVq1M&feature=youtube_gdata_player.
- 11. Kenneth P. De Meuse, Guangrong Dai, and George S. Hallenbeck, "Learning Agility: A Construct Whose Time Has Come," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62, no. 2 (2010): 119–130.
- 12. Victoria Swisher, *Becoming an Agile Leader* (Lominger International, a Korn/Ferry Company, 2012).
- 13. Linda Tischler, "17 Career Lessons from Ideo's David Kelley," Fast Company, February 4, 2009, http://www.fastcompany.com/1150457/17-career-lessons-ideos-david-kelley. 同时可参见Ryan Babineaux and John Krumboltz, Fail Fast, Fail Often: How Losing Can Help You Win (New York: Tarcher/Penguin, 2013).
 - 14. Dori Meinert, "Creating an Ethical Culture," HR Magazine, April 2014.
- 15. Ibid.; Warren Bennis and Robert Thomas, Leading for a Lifetime: How Defining Moments Shape Leaders of Today and Tomorrow (Boston: Harvard Business Review Press, 2007).

第四章

表 4-1

a.Ram Charan has presented his areas of strategic know-how in many settings. They are found in his writing: Ram Charan, What the CEO Wants You to Know: How Your Company Really Works (New York: Crown Business, 2001); Larry Bossidy, Ram Charan, and Charles Buck, Execution: The Discipline of Getting Things Done (New York: Crown Business, 2009); Ram Charan, Global Tilt: Leading Your Business through the Great Economic Power Shift (New York: Crown Business, 2013).

- b.Richard Rumelt, Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters (New York: Crown Business, 2011).
- c.A. G. Lafley and Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works* (Boston: Harvard Business Press, 2013).
- d.Robert Kaplan and David Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business Press, 2004); Robert Kaplan and David Norton, The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment (Boston: Harvard Business Press, 2000); Robert Kaplan and David Norton, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies (Boston: Harvard Business Press, 2006).
- e.Robert Simons, Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution (Boston: Harvard Business Press, 2010).
 - f. W. Chan Kim and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market

Space and Make the Competition Irrelevant (Boston: Harvard Business Press, 2005); W. Chan Kim and Renee Mauborgne, "Blue Ocean Leadership," Harvard Business Review (May 2014).

- g. Gary Hamel and CK Prahalad, "Strategic Intent," Harvard Business Review (May-June 1989); Gary Hamel, What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation (San Francisco: Jossey Bass, 2012).
- h. Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1998); Michael Porter, On Competition (updated and expanded) (Boston: Harvard Business Press, 2008); Joan Margetta, Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy (Boston: Harvard Business Press, 2011).
- 1. Ronald Jonash and Tom Sommerlatte, *The Innovation Premium: How Next Generation Companies Are Achieving Peak Performance and Profitability* (New York: Basic Books, 2010). 创新红利已经成为福布斯的年度热词,Gibb Dyer 与 Hal Gregerson 评出了最具创新力公司,并向人们展示了这些公司市场价值的增长: http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2013/08/14/an-faq-on-the-innovation-premium/.

第五章

- 1. 不同的研究所得出的行为—习惯关联程度也不同,从 50% 到 95% 不等;详见: Charles Duhigg, The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business (New York: Random House, 2012); Tony Schwartz, "Six Keys to Changing Almost Anything," HBR Blog, January 17, 2011; Schwartz 认为仅有 5% 的选择是有意为之,另外的 95% 都出于习惯; James Claiborn and Cherry Pedrick, The Habit Change Workbook: How to Break Bad Habits and Form Good Ones (New Harbinger, 2001); M. J. Ryan, This Year I Will...: How to Finally Change a Habit, Keep a Resolution, or Make a Dream Come True (New York: Broadway Books, 2006); Mark F. Weinstein, Habitually Great: Master Your Habits (Author, 2009); Jack Hodge, The Power of Habit: Harnessing the Power to Establish Routines That Guarantee Success in Business and Life (Bloomington, IN: Author, 2003).
- 2. "飞轮"—词用于形容对于任何新想法, 在初期时都会投入很多精力; James Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't (New York: Harper Business, 2001).
- 3. Simon Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (New York: Portfolio Trade, 2011).
- 4. 以下著作中对抗拒变革的种类进行了归纳整理: Noel Tichy, Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics (New York: Wiley, 1983); Warren Bennis, Kenneth Benne, and Robert Chin, The Planning of Change (New York: Holt Rinehart, 1985); Warner Burke, Dale Lake, and Jill Payne, Organization Change: A Comprehensive Reader (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).
- 5. Daryl Conner, Managing at the Speed of Change (New York: Random House, 1993); Daryl Conner, Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization (San Francisco: Wiley, 1998); Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models. (New York: Addison-Wesley 1969); Richard Beckhard and Reuben T. Harris, Organizational Transitions: Managing Complex Change (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987); Richard Beckhard and Wendy Pritchard, Changing the Essence: The Art f Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, vol. 10 (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
- 6. 关于"思想变革"的 Conner Partners 词汇表详见: http://www.connerpartners.com/uncategorized/glossary#sthash.ecJiSfm3.dpuf.
- 7. 近期 Bain & Company 有关决策制定的研究结果: Marcia Blenko, Michael Adams, and Paul Rogers, *Decide and Deliver*: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization (Boston: Harvard Business Press, 2010).
- 8. "聚焦于推动承诺"来自于我们与 GE 变革加速器(CAP)的合作,我们向用户介绍了 CAP 工具包,以确定七个流程(见表 5-1)中哪一个对于发生变化最重要。我们在其他从事变革的公司中得到了验证。
- 9. 有思想的同事们发表了有关影响力的著作: Allan Cohen and David Bradford, Influence without Authority (New York: Wiley, 2005); Roger Fisher and Alan Sharp, Getting It Done: How to Lead When You Are Not in Charge (New York: HarperBusiness, 1999); Robert Cialdini, Influence: The Psychology

of Persuasion (New York: HarperBusiness, 2006).

- 10. 很多著作中都强调适应力是成功的关键因素之一: Tim Harford, Adapt: Why Success Always Starts with Failure (Picador, 2012). 关于学习的基础理论可参见Chris Argyris, Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); Chris Argyris, On Organization Learning (New York: Wiley, 1999); Donald Schon, The Reflective Practioner: How Professionals Think in Action (New York: Basic Books, 1984).
- 11. 关于如何从失败到成功的其他故事详见: http://blogs.static.mentalfloss.com/blogs/archives/20336. htm.
- 12. Robert Goldman and Stephen Papson, Nike Culture: The Sign of the Swoosh (London: SAGE Publications, 1998), 49.

第六章

- 1. S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (1978): 375–440; S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, and R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance* 12 (1974): 62–82.
- 2. 我们并没有整合大量有关人类行为表现的文献,但有人对这项工作进行了全面的整合: M. Attridge, "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature," *Journal of Workplace Behavioral Health* 24, no. 4 (2009): 383–398; M. S. Christian, A. S. Garza, and J. E. Slaughter, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance," *Personnel Psychology* 64, no. 1 (2011): 89–136; Gallup Consulting, State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders, 2013, http://www.gallup.com/strategicconsulting/157451/state-american-workplace- 2008-2010. aspx; W. H. Macey, B. Schneider, K. M. Barbera, and S. A. Young, *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice*, and Competitive Advantage (London: Wiley-Blackwell, 2009).
- 3. 有关个人、组织以及国家敬业度的最佳研究总结之一: David McLeod and Nita Clarke, *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, prepared for the Office of Public Information, Information PolicyTeam (n.d.), http://www.engageforsuccess.org/ideas-tools/employee-engagement-the-macleod-report/#.U_PnSmPp-3M.
- 4. Mercer 的一项研究总结了关于全球员工敬业度的问题: "What's Working around the World: Global Insights on Employee Engagement," http://107.22.238.165/mercer-wwaw/; M. Gatenby, C.Rees, E. Soane, and C. Truss, *Employee Engagement in Context* (London:Chartered Institute of Personnel and Development C, 2009); Towers Perrin-ISR, *The ISR Employee Engagement Report* (2006); Accenture, "An Accenture Point of View on Employee Engagement—What It Is, Why It Matters, How You Can You Change It" (2008).
- 5. Liz Wiseman, "Smart Leaders Get More Out of the Employees They Have," *Harvard Business Review* blog, August 20, 2012.
 - 6. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).
- 7. 一些关于服务型领导力的研究工作基于下列著作而开展: Robert Greenleaf, *The Power of Servant-Leadership* (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 1998); Robert Greenleaf and Larry Spears, eds., *Servant Leadership*: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002); Robert Greenleaf, *The Servant-Leader Within: A Transformative Path* (Mahwah, NJ: Paulist Press, 2003); Ken Blanchard, *Servant Leader* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2003).
- 8. 一些关于真诚领导力的研究工作整合了以下著作: Bill George, Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value (San Francisco: Jossey- Bass, 2004); David Irvine and Jim Reger, The Authentic Leader: It's About Presence, Not Position (DC Press, 2006); William Gardner, Bruce Avolio, and Fred Walumbwa, eds. Authentic Leadership Theory and Practice, Volume 3: Origins, Effects and Development (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2005).
- 9. Bruce Avolio and William Gardner, "Authentic Leadership Development—Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 315–338; William L. Gardner, "The Power of Robison, Positive Tinkering," Workforce, September 12, 2013, http://www.workforce.

com/articles/9352-the-power-of-positive-tinkering; Jennifer Robison, "The Business Benefits of Positive Leadership," *Business Journal*, May 10, 2007, http://businessjournal.gallup.com/content/27496/Business-Benefits-Positive-Leadership.aspx; Tom Rath, "The Impact of Positive Leadership," *Business Journal*, May 13, 2004, http://businessjournal.gallup.com/content/11458/Impact-Positive-Leadership.aspx.

- 10. Kim Cameron, Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2012); Kim Cameron, Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2013); Jane Dutton and Gretchen Spreitzer, How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2014); Adam Grant, Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success (New York: Penguin, 2014).
- 11. 信任的个人效益、组织效益以及社会效益可详见: Stephen M. R. Covey, The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything (New York: Free Press, 2008); David Horsager, The Trust Edge: How Top Leaders Gain Faster Results, Deeper Relationships, and a Stronger Bottom Line (New York: Free Press, 2012); William Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," Administrative Science Quarterly 25 (1980): 129–141; Oliver Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (New York: Free Press, 1975).
- 12. Steven M. R. Covey (同上)确定了13种强化信任的行为:直言,表达尊重,创造透明度,对错分明,展现忠诚,交付成果,变得更好,面对现实,阐述期望,进行问责,倾听第一,信守承诺,扩大信任范围。这篇学术文献是对信任的研究总结: Kurt Dirks and Donald Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 611–628. 信任是婚姻成功的一个重要因素: John Gottman and Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work: A Practical Guide from the Country's Foremost Relationship Expert* (New York: Harmony, 2000); John Gottman and Nan Silver, *What Makes Love Last? How to Build Trust and Avoid Betrayal* (New York: Simon & Schuster, 2013). 在团队中,信任也得到了关注: Carl Larson and Frank LaFasto, *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong* (Newbury Park, CA: Sage, 1989).
- 13. 一项有趣的研究表明,下一代的父母对待孩子非常谨慎负责。青少年吸毒、酗酒和吸烟的概率总体处于下降水平,因为父母更多地与孩子共同生活,关注孩子的教育问题,并帮助孩子找到兴趣爱好(http://www.cdc.gov/alcohol/fact-sheets/underage-drinking.htm)。"虎妈"和"直升机父母"可能会影响孩子,但总体而言,孩子们都能健康顺利地成长。
- 14. 过去 20 年来,领导力教练这项"职业"蓬勃发展。以下是一些关于辅导思路的总结: Marshall Goldsmith, Laurence Lyons, and Sarah McArthur, eds., Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches (Hoboken, NJ: Pfeiffer, 2012); Dave Ulrich and Jessica Johnson, "Demystifying the Coaching Mystique," in eds. Marshall Goldsmith, Laurence Lyons, and Sarah McArthur, Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches (Hoboken, NJ: Pfeiffer, 2012); Marshall Goldsmith and Mark Reiter, What Got You Here Won't Get You There (New York: Random House, 2007).
- 15. Dave Ulrich, "A Brief Trek Towards the Next Agenda for Coaching," in eds. Goldsmith, Lyons, and McArthur, Coaching for Leadership.
- 16. John Whitmore, Coaching for Performance (Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing, 2009).
 - 17. Peter Wilson, Make Mentoring Work (Australia: Major Street Publishing, 2012), 304.
 - 18. 我的儿子和我都非常热爱篮球, 并根据 NBA.com 的统计数据计算出这些得分平均值。
- 19. Patrick Lencioni, *The Advantage*: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business (San Francisco: Jossey-Bass, 2012); Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*: A Leadership Fable (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
- 20. 下列著作中涉及高绩效团队的特征: Richard Hackman, Leading Teams: Setting the Stage for High Performance (Boston: Harvard Business Press, 2002); Jon Katzenbach and Douglas Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization (New York: Harper Business, 2006); Jon Katzenbach, The Discipline of Teams: AMindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance (New York: Wiley, 2001); S. W.J. Kozlowski and D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams," Psychological Science in the Public Interest 7 (2006): 77–12.
 - 21. Howard Schultz and Joanne Gordon, Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing

Its Soul (Emmau, PA: Rodale Books, 2012).

第七章

- 1. 领导力先天一后天论之争的出处: Leadership and Evolutionary Psychology, 21st Annual SIOP Convention, Dallas 2006. 这场论坛中介绍了四篇关于进化心理学或领导力天生一后天论的论文。也可详见: Andrew Solomon, Far from the Tree: Parents, Children, and the Search for Identity (New York: Scribner, 2013); Matt Ridley, Nature via Nurture: Genes, Experience, and What Makes Us Human (New York: HarperCollins, 2003); J. T. Neill, "Nature vs Nurture in Intelligence" (2004; last updated April 2005), http://www.wilderdom.com/personality/L4-1IntelligenceNatureVsNurture.html; Stephen J. Ceci and Wendy M. Williams, eds. The Nature-Nurture Debate: The Essential Readings (Malden, MA: Blackwell Publishing, 1999); Dale Goldhaber, The Nature-Nurture Debates: Bridging the Gap (New York: Cambridge University Press, 2012); B. Kolb, R. Gibb, and T. E. Robinson, "Brain Plasticity and Behavior," Current Directions in Psychological Science 12 (February 2003).
- 2. John C. Flanagan, "The Critical Incident Technique," *Psychological Bulletin* 54, no. 4 (July 1954).
- 3. David McClelland, "Testing for Competence Rather Than Intelligence," *American Psychologist* 28 (1973): 1–14; S. Horton, "The Competency Movement," in eds. S. Horton, A. Hondeghem, and D. Farnham, *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (Brussels: IOS Press, 2002), 3–15; Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: Wiley, 1982).
- 4. Dave Ulrich, Jack Zenger, and Norm Smallwood, *Results-Based Leadership* (Boston: Harvard Business Review Press, 1999).
- 5. Erin Wilson Burns, Lawrence Smith, and Dave Ulrich, "Competency Models with Impact: Research Findings from the Top Companies for Leadership," *People and Strategy*, November 30, 2012.
 - 6. Dave Ulrich, HR from the Outside In.
 - 7. 我们非常感谢迪克・比蒂 (Dick Beatty) 所提出的洞见。
- 8. 许多关于品牌力量的研究工作: Duane Knapp, The Brand Promise (New York: McGraw-Hill, 2008); Klaus Schmidt and Chris Ludlow, Inclusive Branding: The Why and How of a Holistic Approach to Brands (Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2002); David Aaker and Erich Joachimsthaler, Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution (New York: Free Press, 2000); David Aaker, Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity (New York: Free Press, 2004).
- 9. 下列著作涉及有关品牌发展的理念: Ulrich and Smallwood, *Leadership Brand*; Dave Ulrich and Norm Smallwood, "Building a Leadership Brand," *Harvard Business Review* 85, no. 7/8(2007): 92.
- 10.许多心理学家研究生命周期,较为有名的著作有:Erik Erickson, Identity and the Life Cycle (New York: Norton, 1994); Erick Erickson and Joan Erickson, The Life Cycle (Completed) (New York: Norton, 1998); Daniel Levinson, The Seasons of a Man's Life (New York: Ballantine Books, 1986); Gail Sheehy, Passages: Predictable Crises of Adult Life (New York: Ballantine Books, 2006).
- 11. Larry Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," Harvard Business Review 50, no. 4 (1972); Ichak Adizes, Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It (Carpinteria, CA: The Adizes Institute, 1990); Ichak Adizes, Managing Corporate Lifecycles (New York: Prentice Hall, 1999); Rodolphe Durand, Organizational Evolution and Strategic Management (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2006).
- 12. Paul Hersey and Ken H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*: *Utilizing Human Resources*, 2nd ed. (New York: Prentice Hall, 1972); Paul Hersey and Ken H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*: *Utilizing Human Resources*, 3rd ed. (New York: Prentice Hall, 1977).
- 13. Geert Hofstede and Michael H. Bond, "Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey," *Journal of Cross- Cultural Psychology* 15 (1984): 417–433; Geert Hofstede and Michael H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* 16, no. 4 (1988): 4–21; Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values*, *Behaviors*, *Institutions and Organizations across Nations* (2nd ed.) (Thousand Oaks,

- CA: SAGE Publications, 2001); Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations*: Software of the Mind, revised and expanded 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2010).
- 14. Robert House, Paul Hanges, Mansour Javidan and Peter Dorfman, eds., Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2004); Robert House, Peter Dorfman, Mansour Javidan, Paul Hanges, and Mary Sully de Luquem, Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013).
- 15. Dave Ulrich, ed., Leadership in Asia: Challenges, Opportunities, and Strategies from Top Global Leaders (New York: McGraw-Hill, 2010); Dave Ulrich and Robert Sutton, eds., Asian Leadership: What Works (New York: McGraw-Hill, 2010); Chris Rowley and Dave Ulrich, eds., Leadership in Asia Pacific: A Global Research Perspective (London: Routledge, 2013).
 - 16. 我们在其他场合做了同样的练习,结果相似:客户得分最高,国家得分在15到20分之间。
 - 17. Dave Ulrich and Wendy Ulrich, The Why of Work (New York: McGraw-Hill, 2010).
- 18. Dave Ulrich, "The Value of Values," talk given at Utah Valley University on winning the 2010 Kirk Englehardt Business Ethics award; Dave Ulrich, "The Value of Values," posted on Thinker's 50, July 30, 2014.
- 19. Deloitte, *Culture of Purpose*: *A Business Imperative*, 2013, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_leadership_2013corebeliefs&culturesurvey_051613. pdf.
- 20. Perry Pascarella and Mark Frohman, *The Purpose-Driven Organization: Unleashing the Power of Direction and Commitment* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
 - 21. Deloitte, Culture of Purpose: Building Business Confidence and Driving Growth, 2014.

第八章

- 1. Curt Coffman and Kathie Sorenson, *Culture Eats Strategy for Lunch* (Highlands Ranch, CO: Liang Addison Press, 2013); Charles B. Handy, *Understanding Organizations* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1976); Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
- 2. Scott Keller and Colin Price, Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage (New York: Wiley, 2011); J. P. Kotter and James L. Heskett, Corporate Culture and Performance (New York: Free Press, 1992).
- 3. 这些关于文化替代和公司绩效的数据来自于 2013 年斯坦福商学院教授 Jeffrey Pfeffer 在巴西 HSM 会议中的演讲报告。
- 4. Rajendra Sisodia, Jagdish Sheth, and David Wolfe, Firms of Endearment: How World Class Companies Profit from Passion and Purpose, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2014).
- 5. 有关基于资源视角的组织的学术文献: J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120; R. Makadok, "Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation," *Strategic Management Journal* 22, no. 5 (2001): 387–401; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, and R. D. Ireland, "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box," *Academy of Management Review* 32, no. 1 (2007): 273–292; J. B. Barney, "Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001): 41–56; B. Wernerfelt, "The Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal* 5, no. 2 (1984): 171–180.
- 6. 下列文献中提到把组织作为核心竞争力: Prahalad and Hamel: C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91.
- 7. Scott Keller and Colin Price, Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage, 1st ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2011); see also Scott Keller and Colin Price, "Organizational Health: The Ultimate Competitive Advantage," McKinsey Quarterly, June 2011, mckinsey.

- com; Aaron de Smet, Bill Schaninger, and Matthew Smith, "The Hidden Value of Organizational Health—and How to Capture It," *McKinsey Quarterly*, April 2014.
- 8. A. E. Reichers and B. Schneider, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs," in *Organizational Climate and Culture*, ed. B. Schneider (San Francisco: Jossey-Bass, 1990); D. M. Rousseau, "The Construction of Climate in Organizational Research," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. C. L. Cooper and I. Robertson (London: Wiley,1988).
- 9. 组织流程可以在平衡计分卡工作中找到: Dave Norton and Robert Kaplan, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, January—February 1992; David Norton and Robert Kaplan, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Boston: Harvard Business Review Press, 2000); David Norton and Robert Kaplan, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2014). 同时也可以在流程管理工作中找到: Howard Smith, Peter Fingar, *Business Process Management: The Third Wave* (Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2006); Markus Kohlbacher, "The Effects of Process Orientation: A Literature Review," *Business Process Management* Journal 16, no. 1 (2010): 135–152.
 - 10. 人力资源价值主张和人力资源转型的书籍。
- 11. Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); T. E. Deal and A. A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).
- 12. Kim Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (New York: Prentice Hall, 1999; reprinted by Wiley, 2011).
- 13. 思维模式的概念来自认知心理学,被称为自动思维、模式或心理模型: P. DiMaggio, "Culture and Cognition," Annual Review of Sociology (1997): 23263–23287, doi:10.1146/annurev.soc.23.1.263. 在组织中,我们已经探讨过共同的思维模式或文化构成了组织的共同认知: Dave Ulrich and Dale Lake, Organization Capability: Competing from the Inside Out (New York: Wiley, 1990).
- 14. Daniel Denison, Corporate Culture and Organizational Effectiveness (New York: Wiley, 1990).
- 15. Russell Ackoff, Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century (New York: Oxford University Press, 1999); Russell Ackoff, Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems (New York: Wiley, 1974).
- 16. Chartered Institute of Internal Auditors, Culture and the Role of Internal Audit; Looking Below the Surface, 2014, http://www.iia.org.uk/policy/culture- and-the-role-of-internal-audit/.
- 17. Jay Galbraith, Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Level, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2014); Gregory Kessler and Amy Kates, Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).
- 18. Dave Ulrich and Norm Smallwood, "Capitalizing on Capabilities," Harvard Business Review, June 2014; Igor Ansoff, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion (New York: McGraw-Hill, 1965); Dave Ulrich and Dale Lake, Organizational Capability: Competing from the Inside/Out (New York: Wiley, 1990); Kim Ruyle, Robert Eichinger, and David Ulrich, FYI: For Strategic Effectiveness (Los Angeles: Korn Ferry, 2007); David J. Collins, "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?" Strategic Management Journal, Winter 1994, 143–152.
- 19. Charles O' Reilly, III, "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information," *Academy of Management Journal* 25 (1982): 756–771; Charles O' Reilly, "The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and Some Propositions," in *Research in Organizational Behavior*, ed. L. L. Cummings and B. M. Staw (Greenwich, CT; JAI Press, 1983), 5:103–139.
- 20. David Foster Wallace graduation talk to 2005 graduating class at Kenyon College, http://online.wsj.com/news/articles/SB122r178211966454607.
- 21. Dave Ulrich, Ron Ashkenas, Todd Jick, and Steve Kerr, *The GE Work- Out*: *How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems* (New York: McGraw-Hill, 2002).

第九章

- 1. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod, *The War for Talent* (Boston: Harvard Business Press, 2001).
- 2. David Creelman and John Boudreau, "When Investors Want to Know How You Treat Your People," *Harvard Business Review* blog, February 10,2015, https://hbr.org/2015/02/when-investors-want-to-know-how-you-treat-people.
- 3. Dave Ulrich and Justin Allen, "Talent Accelerator: Understanding How Talent Delivers Performance for Asian Firms," *South Asian Journal of HRM* (2014); Dave Ulrich and Justin Allen, Talent Accelerator: Secrets for Driving Business Growth in Asia, manuscript prepared for Singapore Ministry of Manpower, published by The RBL Group, 2013; Dave Ulrich and Mike Ulrich, *Marshalling Talent* (Montreal: Academy of Management, 2010); Dave Ulrich and Michael Ulrich, "Marshalling Talent: A Collaborative Approach to Talent Management," in *The Talent Management Handbook*, Lance Berger and Dorothy Berger (New York: McGraw-Hill, 2010).
 - 4. The Hackett Group Research Alert, 2007.
- 5. William W. Lewis, *The Power of Productivity*: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability (Chicago: University of Chicago Press, 2014).
- 6. Dick Beatty 是人力资源分析领域内的意见领袖,他利用整体生产率的测量方法来跟踪人力资源战略的实施情况,他曾在一些论坛上做过演讲。
- 7. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value (New York: Free Press, 1997); Anthony Rucci, Steven Kirn, and Richard Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears," Harvard Business Review, January-February 1998, 82–99; Dave Ulrich, Richard Halbrook, Dave Meder, and Mark Stuchlik, "Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage," Human Resource Planning 14, no. 2 (1991): 89–102.
- 8. "Nearly Seven in Ten Businesses Affected by a Bad Hire in the Past Year, According to CareerBuilder Survey," CareerBuilder, December 13, 2012, http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx? sd=12/13/2012&sc_cmp1=cb_pr730_&siteid=cbpr&id=pr730&ed=12/31/2012
- 9. Robin Kessler, Competency-Based Interviews: How to Master the Tough Interview Style Used by the Fortune 500 (Pompton Plains, NJ: Career Press, 2012); M. A. McDaniel, D. L. Whetzel, F. L. Schmidt, and S. Maurer, "The Validity of the Employment Interview: A Comprehensive Review and Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology 79 (1994): 599–617; Mark Murphy, Hiring for Attitude: A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude (New York: McGraw-Hill, 2011).
 - 10. Rick Kennedy, "When Customers Help Select Staff," HR Magazine 57, no. 12 (2012).
- 11. Laurie Miller, "ASTD 2012 State of the Industry Report: Organizations Continue to Invest in Workplace Learning," ASTD, November 8, 2012, http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report.
- 12. 我们发现可以从"4A"角度来识别高潜员工:抱负(Ambition)、能力(Ability)、灵活性(Agility)、成 就(Achievement)。Jessica Johnson and Dave Ulrich, "Winning Tomorrow's Talent Battle: What Really Matters," RBL working paper, *Leadership Excellence 30*, no.6 (June 2013).
- 13. 这三种人才发展方式的相对权重为 70-20-10; Cynthia McCauley and Morgan McCall, Using Experience to Develop Leadership Talent: How Organizations Leverage On- the-Job Development (Hoboken, NJ; Pfeiffer, 2014).
- 我们提出,随着人们对培训以及利用工作以外的经验发展人才的关注度提高,这一相对权重可能 变 为 50-30-20: Kate Sweetman, Dave Ulrich, Norm Smallwood, "Results Based Learning," *CLO Magazine*, 2014; Dave Ulrich and Norm Smallwood, "What Is Talent?" *Leader to Leader*, Winter 2012.
- 14. Justin Allen and Dave Ulrich, *Talent: Asia's Critical Resource and Potential Export*, report prepared for Singapore Ministry of Manpower, published by The RBL Group, 2013.
- 15. Michael Lombardo and Robert Eichinger, Eighty-Eight Assignments for Development in Place (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1989) .
- 16. 这项领导力培训数据来自于: Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, Global Human Capital Trends 2014: Engaging The 21st-Century Workforce, 2014, http://dupress.com/wp-content/

uploads/2014/03/GlobalHumanCapitalTrends2014.pdf; 所有培训数据详见: Laurie Miller, ASTD 2012 State of the Industry Report: Organizations Continue to Invest in Workplace Learning, ASTD, November 8, 2012, http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD- Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report.

- 17. Allen and Ulrich, Talent: Asia's Critical Resource.
- 18. Mark Huselid, Richard Beatty, and Brian Becker, "'A Players' or 'A Positions,'" *Harvard Business Review*, December 2005.
- 19. Dave Ulrich, "Intellectual Capital = Competence × Commitment," *Sloan Management Review*, Winter 1998. 我曾使用过公式:能力 × 承诺 × 贡献。 承诺侧重于行为投入; 贡献侧重于情感投入。这项公式已经出现于: Dave Ulrich and Norm Smallwood, "What Is Talent?" *Leader to Leader*, Winter 2012.
- 20. Aon Hewitt, Trends in Employee Engagement, 2011, http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf.
- 21. Aon Hewitt, 2013 Trends in Global Employee Engagement: 4 out of 10 Employees Are Not Engaged, 2013, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_Global_Engagement_Report.pdf; Gallup, Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs, http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx.
- 22. Towers Perrin 的一项研究表明: 21% 的员工对工作很敬业, 71% 的员工不是很敬业, 8% 的 员工 完全 不 敬业。Towers Perrin, Employee Engagement/Global Workforce Study, http://employeeengagement.com/towers-perrin-employee-engagement/.
- 23. Right Management, Employee Engagement; Maximizing Organizational http://www.rightmanagement.ca/en/thought-leadership/research/employee-engagement-maximizing-organizational-performance.pdf; Tim Clark, *The Employee Engagement Mindset*; *The Six Drivers for Tapping into the Hidden Potential of Everyone in Your Company* (New York: McGraw-Hill, 2012); Clark 的报告表明组织中的平均敬业度只有 25% 左右。
 - 24. Ulrich and Ulrich, The Why of Work.
- 25. Jack Phillips 和他的同事们在人才管理活动对财务的影响方面写了一些著作: Jack Phillips and Patricia Pulliam Phillips, ROI at Work (Alexandria, VA: ASTD, 2006); Jack Phillips, Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (London: Routledge, 2011); Jack Phillips and Patricia Pulliam Phillips, Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI (Alexandria, VA: SHRM, 2012).
- 26. 有关战略保留的著名文献: Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans, Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2014); Beverly Kay and Julie Winkle Giulioni, Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2012).
- 27. Watson Wyatt study referenced in Entrepreneur, "How to Create a Winning Employee Retention Strategy," n.d., http://www.entrepreneur.com/article/76456.
- 28. Anne Tsui, A Multiple-Constituency Approach to Managerial Effectiveness: A Theoretical Framework and an Exploratory Study, dissertation, UCLA, 1981.
- 29. 参见 Linda Hill and Lowell Kent Lineback, *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader* (Boston: Harvard Business Press, 2011).
- 30. Jac Fitz-enz, *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments* (New York: AMACOM, 2010); Lauri Bassi, *HR Analytics Handbook* (Golden, CO: McBassi & Company, 2012); Wayne Cascio and John Boudreau, *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2011).

第十章

- 1. Aon Hewitt, The Current State of Performance Management and Career Development, 2010,http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Hewitt_Survey_Results_PerfMgmtCa
- 2. E. E. Lawler, "Performance Management: Creating an Effective Appraisal System," working paper, Center for Effective Organizations, University of Southern California, 2010, http://ceo.usc.edu/

working_paper/performance_management_creatin.html.

- 3. Michael West, James Gutherie, Jeremy Dawson, Carol Borrill, and Matthew Carter, "Reducing Patient Mortality in Hospitals: The Role of Human Resource Management," *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006): 983–1002.
- 4. R. Sumlin, "Performance Management: Impacts and Trends," white paper, Development Dimensions International, http://www.ddi.com/pdf/OCWP06.pdf (26 March 2004).
- 5. Society for Human Resource Management, Performance Management Survey, 2000, http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/performance%20management% 20 survey.pdf.
- 6. David Rock, "Give Your Performance Management System a Review," HBR Blog Network, June 14, 2013, http://blogs.hbr.org/2013/06/give-your-performance-manageme/.
- 7. Jackie Morton, "Making the Most of Your Performance Management Software," TalentSpace Blog, May 12, 2014, http://www.halogensoftware.com/blog/making-the-most-of-your-performance-management-software
- 8. WorldatWork, Sibson, and Synygy, *A WorldatWork Survey Brief: Survey of WorldatWork Members*, August 2004, http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=17173&nonav=yes.
- 9. 在探讨绩效时, 谈及许多术语: 绩效考评通常指的是流程以及评估方法(称为回顾、评估); 绩效管理有助于确保实现目标(称为领导力、系统、计划); 绩效改进强调如何优化结果(结盟、构建、行为改进)。我选择绩效问责制来获取上述内容, 重点是如何确保承诺的绩效得以实现。
 - 10. Mercer, 2013 Global Performance Management Survey Report: Global Results.
 - 11. 同上。
 - 12. Carol Dweck, Mindset: The New Psychology of Success (New York: Ballantine Books, 2007).
- 13. John R. Baldwin and James Chowhan, *The Impact of Self-Employment on Labour-Productivity Growth*: *A Canada and United States Comparison*, August 28, 2003, http://ssrn.com/abstract=1387882 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1387882.
- 14.Charlie Tharp 提出了新的洞见,即奖励机制主要是传达最重要信息的沟通工具,我们在此对他表示感谢。
- 15. Steve Kerr, Reward Systems: Does Yours Measure Up? (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008); Steve Kerr, "Do Your Company's Incentives Reward Bad Behavior?" HBR Blog Network, August 27, 2014.
 - 16. 这项数据来自于 Charlie Tharp 的演讲报告。
- 17. "CEOs Earn 354 Times More Than Average Worker," CNN Money, April 15, 2013, http://money.cnn.com/2013/04/15/news/economy/ceo-pay- worker/; Deborah Hargreaves, "Can We Close the Pay Gap?," New York Times, March 29, 2014, http://opinionator.blogs.nytimes.com/2014/03/29/can-we-close-the-pay-gap/?_php=true&_type=blogs&_r=0.
- 18. Dave Ulrich and Norm Smallwood, Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make (New York: McGraw-Hill, 2013).
- 19. Marshall Goldsmith and Howard Morgan, "Leadership Is a Contact Sport: The 'Follow Up' Factor in Management Development," *Strategy + Business* no. 36 (Fall 2004).

第十一章

- 1. 我非常感谢 Wayne Brockbank 总结了这些信息趋势。他的想法影响了本章中的许多内容以及本书中的观点。
- 2. Eric Schmidt and Jared Cohen, *The New Digital Age*: *Transforming Nations*, *Businesses*, *and Our Lives* (New York: Vintage, 2014); Victor Mayer- Schonberger, *Big Data*: *A Revolution That Will Transform How We Live, Work*, *and Think* (New York: Eamon Dolan/Mariner Books, 2014).
- 3. Gordon E. Moore, "Cramming More Components onto Integrated Circuits," *Electronics Magazine*, 1965, 4; "Excerpts from a Conversation with Gordon Moore: Moore's Law" (video transcript), Intel Corporation, 2005, 1, http://large.stanford.edu/courses/2012/ph250/lee1/docs/Excepts_A_Conversation_with_Gordon_Moore.pdf; "1965— 'Moore's Law' Predicts the Future of Integrated Circuits," Computer History Museum, 2007, http://www.computerhistory.org/semiconductor/timeline/1965-Moore.html.
 - 4. "For Impatient Web Users, an Eye Blink Is Just Too Long to Wait," New York Times, February

- $29,\ 2012,\ http://www.nytimes.com/2012/03/01/technology/impatient-web-users-flee-\ slow-loading-sites.\ html?pagewanted=all\&_r=0.$
- 5. Trevor Hastie, Robert Tibshirani, and Jerome Friedman, *The Elements of Statistical Learning*, 2nd ed. (Secaucus, NJ: Springer, 2009).
- 6. Matthew Russell, Mining the Social Web: Data Mining Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, GitHub, and More (Sebastopol, CA: O' Reilly Media, 2013).
- 7. "Data Breaches," Identity Theft Resource Center, http://www.idtheftcenter.org/id-theft/data-breaches.html.
- 8. Gregory Treverton, "Risks and Riddles," *Smithsonian Magazine*, June 2007. These ideas were picked up and popularized by Malcolm Gladwell in "Open Secrets," January 2007, http://gladwell.com/open-secrets/.
 - 9. 同上。
- 10. Millward Brown, "Point of View: Solving Puzzles Delivers Answers; Solving Mysteries Delivers Insights," http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points- of-view/MillwardBrown_POV_Solving_Puzzles_Delivers_Answers.pdf.
- 11. Thomas Davenport and Jill Dyché, "Big Data in Big Companies," International Institute for Analytics, 2013, http://www.sas.com/resources/asset/Big-Data-in-Big-Companies.pdf.
 - 12. Barry Gill, "E-mail: Not Dead, Evolving," Harvard Business Review, June 2013.
- 13. Arthur Yeung, Dave Ulrich, Stephen Nason, and Mary Ann Von Glinow, *Organization Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact* (New York: Oxford University Press, 1999).
- 14. 关于学习型组织的著作,参见: Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 2006); Michael Marquardt, Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning (Boston, MA: Nicholas Brealey America, 2011).
 - 15. Ulrich, Ashkenas, Jick, and Kerr, The GE Work-Out.
- 16. Greg McKeown, Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less (New York: Crown Business); Ron Ashkenas, Simply Effective: How to Cut through Complexity in Your Organization and Get Things Done (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2009).
- 17. Dave Ulrich, Ron Ashkenas, Todd Jick, and Steve Kerr, *Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).
 - 18. 这些例子来自于 WayneBrockbank 的一份陈述汇报中。
- 19. Robert Cross and Andrew Parker, *The Hidden Power of Social Networks : Understanding How Work Really Gets Done in Organizations* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2004).
- 20. Carlota Perez, *Technological Revolutions and Financial Capital* (Northhampton, MA: Edward Elgar, 2003); James Gleick, *The Information*: *A History*, *a Theory*, *a Flood* (New York: Vintage, 2012).
 - 21. Jay Galbraith, Organization Design (Boston, MA: Addison-Wesley, 1977).

第十二章

- 1. 关于工作的研究历程可详见: Alfred Chandler, Jr., The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (Cambridge, MA: Belknap Press, 1993); Alfred Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1969); Peter Drucker, The Practice of Management (New York: Harper Business, 2006); Richard Donkin, The History of Work (New York: Palgrave MacMillan, 2010).
- 2. Oliver Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (New York: Free Press, 1983); William G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," Administrative Science Quarterly 25 (1980): 129–141; William G. Ouchi, "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," Administrative Science Quarterly 22 (1977): 95–113.
- 3. Gary Hamel, The Future of Management (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2007); Gary Hamel, What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition,

and Unstoppable Innovation (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).

- 4. Lynda Gratton, The Shift: The Future of Work Is Already Here (New York: HarperCollins Business, 2011); Thomas Malone, The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2004); Jeanne Meister and Karine Willyerd, The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today (New York: HarperBusiness, 2010).
- 5. 组织演变的相关词条有很多,包括格子组织、蜘蛛网、完整企业和虚拟公司; David Skyrme, "The Virtual Corporation," October 1995, Minor revisions August 1999, http://www.skyrme.com/insights/2virtorg.htm.
- 6. Jacob Morgan, "The Evolution of Work," *Forbes*, September 9, 2013, http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/09/10/the-evolution-of-work/; "What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization; Evolution of Work and the Worker," The Economist Intelligence Unit, SHRM Foundation, February 2014, http://www.shrm.org/about/foundation/shapingthefuture/documents/2-14%20 theme%201%20paper-final%20for%20web.pdf.
- 7. Paul Evans, "A Duality-Based Interpretation of and Prospective for Strategic Human Resource Management," in eds. Patrick Wright, Lee Dyer, John Boudreau, and George Milkovich, Research in Personnel and Human Resources Management (Greenwich, CT: JAI Press, 1998); Charles Handy, The Age of Paradox (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1995); Kim Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organization Culture: Based on the Competing Values Framework (San Francisco: Jossey-Bass, 2011); Robert E. Quinn, Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
- 8. Judith Hicks Stiehm and Nicholas W. Townsend, The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy (Philadelphia, PA: Temple University Press, 2002), 6; Nathan Bennett and James Lemoine, "What VUCA Means for You," *HBR Blog*, January 2014, http://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you/ar/1.
- 9. 下列文献对矛盾管理的力量进行了很好的总结: Fiona Sutherland and Aaron Smith, "Duality Theory and the Management of Change-Stability Paradox," *Journal of Management and Organization* 17 (2011): 534–547.
- 10. 关于分权一集权组织的探讨可见: Paul Lawrence and Jay Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1986); Gregory Kessler and Amy Kates, Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want (San Francisco: Jossey-Bass, 2010); Jay Galbraith, Diane Downey, Amy Kates, Designing Dynamic Organizations: A Hands on Guide for Leaders at All Levels (New York: AMACOM, 2001); William Ouchi, M Form Society: How Teamwork Can Capture Competitive Edge (Boston, MA: Addison-Wesley, 1984).
- 11. Moshe Farjoun, "Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality," *Academy of Management Review* 35, no. 2 (2010): 202–225.
- 12. Noel Burchell and Darl Kolb, "Stability and Change for Sustainability," *University of Auckland Business Review* 8, no. 2 (2006): 33–41.
- 13. Christopher Worley, Thomas Williams, and Edward Lawler, *The Agility Factor*: *Build Adaptable Organizations for Superior Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014); Amanda Sethi, *The Agility Advantage. How to Identify and Act on Opportunities in a Fast-Changing World* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014); Wendell French, Cecil Bell, and Robert Zawacki, *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (New York: McGraw-Hill, 2004); Dave Ulrich, Dale Lake, Jon Younger, and Wayne Brockbank, "Change Insights," *NHRD Network* Journal 5, no. 3 (July 2012): 10–19.
- 14. Christine Congdon, Donna Flynn, and Melanie Redman, "Balancing 'We' and 'Me': The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude," *Harvard Business Review*, October 2014, https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude.
 - 15. "Work Life," Why Magazine, n.d., http://www.hermanmiller.com/why/work-life.html.
- 16. Rick Duffy and Don Goeman, "The New Office Landscape: Why Variety and Choice Are Good for Work Environments," See Magazine, Fall 2004.

关于作者

戴维·尤里奇,《商业周刊》(Business Week)杂志排名第一的管理学领头人,被Fast Company评为全球十大商业创新人物之一,同时人选Thinkers50榜单,被誉为全球最顶尖的50位商业思想家之一。他对具有影响力的新想法始终充满热情。在写作、教学以及咨询过程中,他不断探索研究全球范围内管理领域中那些最棘手并长期未能解决的挑战。

他的畅销书以及著名的演讲引领了业界的关注焦点。他通过把组织定义为一些能力的集合(在 Organizational Capability 一书中),影响了人们对于组织的思考,同时他也致力于研究学习能力(在 Organizational Learning Capability 一书中),如何合作(在 The Boundaryless Organization 一书中),如何管理人才(在 The Why of Work 一书中)以及如何变革文化(在 GE Work-Out 一书中)。他的作品阐述清楚了有效领导力的基础(在 Leadership Code 一书中),将客户与领导力联系起来(在 Leadership Brand 一书中),并总结了如何将领导力转化为具体行为的方法(在 Leadership Sustainability 一书中)。他号召人们关注人力资源结果、管理、能力以及实践(在 Human Resource Champions,Transformation,Competencies for the New HR 以及 HR from the Outside In 中),重塑人力资源专业,被誉为"现代人力资源管

^{○ 《}无边界组织》,中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

理之父"。

尤里奇是密歇根大学罗斯商学院的一名教授,同时也是 RBL集团 (www.rbl.net)的创始人之一。在这些工作中,他收获了许多光环、成就以 及终生荣誉。尤里奇对于学习的热情以及强烈的好奇心,使他成为全球最 受欢迎的商界演讲者之一。到目前为止,他曾在 87 个国家工作过,并为财富 200 榜单上近一半的企业提供过咨询服务。

他一直致力于人力资源专业领域,在 Human Resource Management 担任了 10 年的编辑,倾注了大量时间撰写 the Rise of HR——一本关于人力资源从业者未来的书。他还是许多大学以及其他专业性团体的董事会成员和顾问。在他事业的巅峰期,他与他的妻子为实现宗教使命休了三年的学术假期。

他与他的妻子温蒂,拥有三个儿女和八个孙辈。戴维与温蒂最幸福的时刻,就是当孙辈们请他们读书,或者陪他们散步的时候。

译后记

尤里奇教授的《领导力资本》不仅为投资人评估企业价值提供了一套有 说服力的方法,也给企业管理者提升企业竞争力提供了一条可遵循的路径。 运用领导力资本指标,企业管理者可以衡量领导力提升对组织发展的作用, 并通过发展领导力来打造组织竞争力。长期以来,我们都习惯用财务指标来 评估企业的价值,但财务指标代表的大都是滞后的信息,只能反映组织过去 或当前的经营状况,而我们特别需要一个能够对组织未来趋势有所洞察的标 准或工具,借此我们可以打造应对未来挑战的组织能力。在最近几年的咨询 和培训实践中,我们团队的大部分努力都是在帮助客户通过提升领导力来实 现组织发展,并进行了一些方法和工具的开发与探索,以不同的角度呈现领 导力对组织发展的影响。尤里奇教授的《领导力资本》给了我们很大的支持 与指引,使我们能够更全面和系统地评估发展领导力给组织带来的结果。

对很多还没有投入到领导力发展的企业管理者来说,这本书也很重要。 尤立奇教授对领导力的全面解读,帮助读者打开了一道打造企业竞争力的 大门,本书展现了通过发展领导力实现组织能力提升的路径。企业发展会 不断面临各种挑战,如经济波动、政策变化、技术更新、消费观念改变、 人才竞争等,如果说有一种能力能够帮助组织应对未来的这些挑战,毫无 疑问,组织领导力是最接近这种期望的能力之一。 当然,这种能力的发展不可能短时间见效,它需要有效的方法和持续的投入,但对于已经在发展领导力道路上努力的企业来说,领导力发展带来的回报是让人惊喜的,《领导力资本》提供的工具和方法能够让我们在发展领导力的道路上走得更快。

期望有志于实践尤里奇教授《领导力资本》方法的读者,共享在实践中获得的经验,共同应对领导力发展的挑战。

《领导力资本》讨论分享公众号: leadershipcapital

公言非

首席顾问/麦斯顿领导力发展中心

作者简介

戴维・尤里奇(David Ulrich) 是密歇 根大学罗斯商学院的教授,同时也是 RBL集 团(www.rbl.net)的创始人之一。曾被美 国《商业周刊》(2001年)评为"全球排名 第一的管理学大师",被《快公司》评为全球 十大商业创新人物之一,同时入选Thinkers 50榜单,被誉为全球顶尖的50位商业思想家 之一。曾连续当选为"全球管理学十大教 授"和"顶级导师"(《商业周刊》,1993 年始),全球商业"五大导师"(《福布 斯》,2000年)。

在《商业周刊》举办的调查当中, 他是最 受欢迎的管理大师,排在约翰·科特、彼得· 德鲁克等人之前。

到目前为止,他曾在87个国家工作过, 并为财富200榜单上近一半的企业提供过咨询 服务。代表作有《无边界组织》《结果导向 的领导力》《人力资源转型》等。

译者简介

张海宁 麦斯顿领导力首席讲师,资深 领导力教练,曾服务于博世西门子、A.O.史 密斯(中国)等多家知名跨国企业,拥有十 多年企业人力资源与组织建设实践经验。作 为麦斯顿的创始人之一,长期专注于领导力 发展的研究与实践, 开发及实施针对企业各 层级管理者的领导力发展项目。

公言非 麦斯顿领导力创始人、首席顾 问,拥有20多年组织发展和人力资源管理经 验,曾任A.O.史密斯(中国)人力资源副总 裁。2012年开始专注于组织发展和领导力提 升的研究与实践,通过组织发展项目、领导 力培训和教练,帮助快速增长的企业实现组 织发展与领导力提升。

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066 读者购书热线: 010-68326294 010-88379203

网络服务

为中华崛起传播智慧 机工官网: www.cmpbook.com 机工官博: weibo.com/cmp1952 地址:北京市百万庄大街22号 邮政编码:100037 動面无防伪标均为盗版



封面设计: QQ1789440944 18611736436

尤里奇不仅有取之不尽的创意,更重要的是,凭借在"四大"及其他岗位上的丰富阅历,他总能以深刻的理解给予这些创意以生命。

——罗伯特·杰夫瑞(Robert Jeffrey) People Management 杂志

没有人天生就是CEO,对这一岗位而言,学习永无止境。尤里奇通过广泛而深入的研究,帮助投资人和高管们重新理解和评估领导力,并以此来判断一家公司能否取得最终的成功。

——苏世民 (Stephen Schwarzman) 黑石集团董事长、CEO、联合创始人

很高兴读到尤里奇最新的领导力大作!他在这个领域的深度思考、洞察力和分析赋予了领导力实务和流程所急需的严密性。在这本书中,他开启了对领导力——组织至关重要的资产——的深入理解之旅。

——琳达·格拉顿 (Lynda Gratton) 伦敦商学院管理实务教授

在当今这个复杂的数字化时代,在核心人才并购方面"跟着感觉走"是非常危险的。 现在,尤里奇为评估组织领导力带来了急需的严密性。

——威廉·科纳蒂(William Conaty)Clayton,Dubilier & Rice顾问合伙人,曾任通用电气人力资源高级副总裁

这是一本帮助投资者评估目标公司领导力的有价值且实用的指南。对那些对领导力感兴趣的人而言,这本书提供了一个观察领导者的完整框架,观察他们的行事风格和价值观,评估他们的行为。对公司领导者而言,这本书就像是一本如何成功地进行商业运营的指导手册。

──**陈振南** 淡马锡管理服务有限公司董事长,新加坡经济发展局前常务董事







机工经管订阅号 尽享经管营养餐





定价: 59.90元