



Oracle 白皮书
2012 年 6 月

有效领导能力培养的七大步骤

简介	1
企业的领导能力挑战	3
领导能力培养计划的要素	5
1. 确定贵公司的最佳领导风格	6
2. 找出公司内部现有和潜在的领导者	7
3. 找出领导人才缺口	10
4. 制定关键角色的继任规划	11
5. 制定潜在领导者的职业生涯规划目标	13
6. 制定未来领导者的技能路线图	14
7. 制定当前和未来领导者的留任计划	16
结论	18

简介

优秀的领导者可以把差劲的业务计划做成功，差劲的领导者却可以毁掉最优秀的计划——这一现象很好地诠释了业务领导能力的重要性。因此，通过在整个企业的所有层面采用一致的人才管理计划来培养有效的领导能力，可以带来显著的业务价值回报。要识别、吸引、任命和留住企业领导人才，公司需要专注于招聘策略、员工发展以及职业生涯和继任规划的领导能力培养计划。

目前，各家公司并没有为填补其领导角色空缺做好充分的准备。2008 年的一项研究发现，只有 36% 的受访公司认为已准备好立即填补其领导职位空缺（如图 1 所示）。

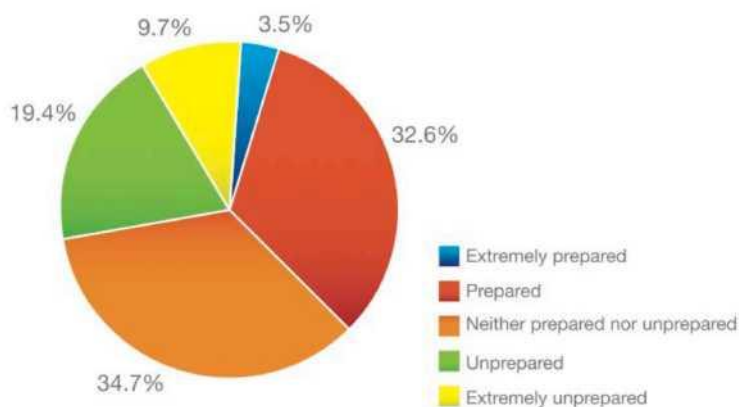


图 1. 各家公司并没有为填补领导角色空缺做好准备。

在董事会和股东的眼中，婴儿潮一代即将退休以及经济衰退期间的领导层危机进一步提升了培养领导能力的重要性。

各家公司面临着寻找领导者和培养领导者这两大挑战。他们需要找出合格的候选人，来承担当前和未来的领导角色；还需要制定全面的领导能力计划，来培养和发展未来的领导者。

过去，领导能力培养只集中于企业中的少数个人。用于辅助领导能力培养的第一代系统孤立并且/或者难以使用，没有得到广泛的采用。公司需要以一种支持整个系统的方式，来统一用于评估和选择领导者、执行技能培养计划以及衡量这些计划成功性的方法。

如今可以通过部署技术，在整个企业内扩展这些做法并将其向下扩展至各级员工队伍。本白皮书探讨了领导能力方面的挑战，并重点介绍了使用技术支持各流程和实践的成功领导能力培养计划的各项要素。

企业的领导能力挑战

从 Enron 到 AIG 的优先级抵押贷款危机，数年前的领导层丑闻侵蚀了人们对世界各地公司领导层的信任，极大地打击了人们对他们的信心。在《哈佛商业评论》的一次民意调查中，51% 的受访者表示，他们已经丧失了对非美国公司业务领袖的信心，76% 的受访者则对美国企业领袖信心不足。

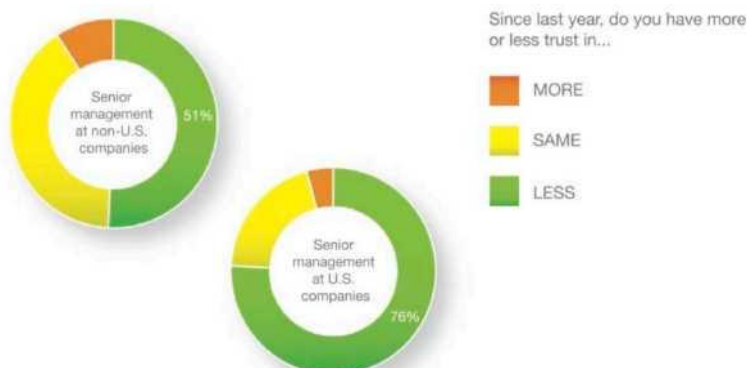


图 2. 人们对世界各地公司领导层的信心严重下滑。¹

此外，建设和保持良好的领导能力已被视为需要重点关注的领域。在“2008 年 IBM 全球人力资本研究” (2008 IBM Global Human Capital Study) 中，超过 75% 的受访者将建设领导人才视为其当前最重要的能力挑战。

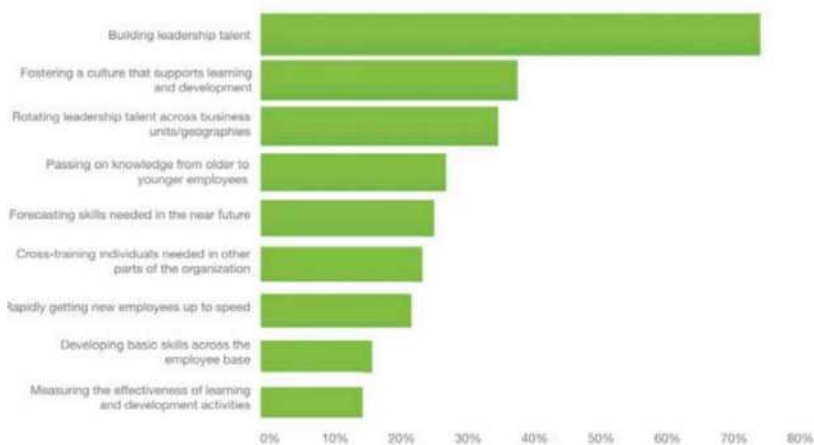


图 3. 此图显示了对以下这个问题的回答：“贵公司当前面临的最重要的能力建设挑战有哪些？”²

¹ 《哈佛商业评论》，2009 年 6 月

² “2008 年 IBM 全球人力资本研究” (2008 IBM Global Human Capital Study)

即使经济不景气，管理和高管角色仍然位列 2009 年全球雇主最难填补空缺的五种职位。这与前一年的调查结果是一致的。³

Taleo Research 的一项全球性⁴调查发现，930 家受访公司中，超过 80% 的公司指出，人才短缺对其领导能力培养工作造成了阻碍。据此，整体性人才短缺还带来了领导能力培养方面的挑战。



图 4. 全球人才短缺阻碍了领导能力的培养。

随着婴儿潮一代的退休，填补领导层职位空缺将成为日益严峻的挑战。根据 PricewaterhouseCoopers (PwC) Saratoga 的“2008/2009 年度人力资本有效性报告” (2008/2009 Human Capital Effectiveness Report)，到 2015 年，19% 的管理人员和 29% 的高管将符合退休资格。在追求未来成功的过程中，这一预期中的婴儿潮一代人才流失应当引起警惕并推进基层的继任规划。⁵

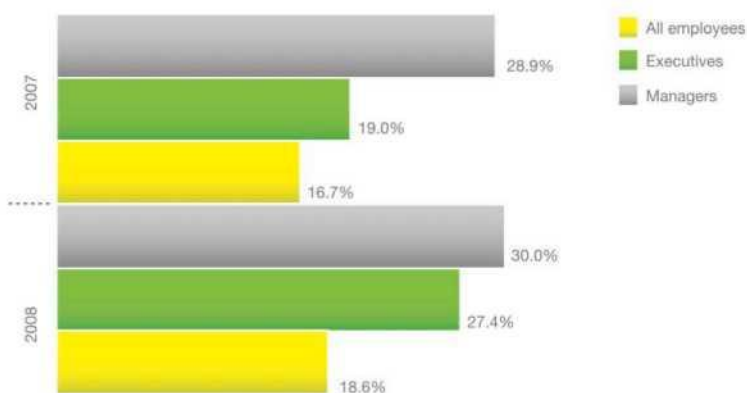


图 5. PwC 发现，到 2015 年，19% 至 30% 的高管和管理人员将符合退休资格。

³ “2009 年人才短缺调查” (2009 Talent Shortage Survey)，Manpower。注：这项调查涉及 33 个国家和地区近 39,000 名雇主，衡量了这些雇主找到其所需人才的能力。

⁴ Taleo 于 2012 年 6 月被 Oracle 收购。

⁵ “2008-2009 年度人力资本有效性报告” (2008/2009 Human Capital Effectiveness Report)，PwC Saratoga

经济衰退可能已经推迟了婴儿潮一代许多人的退休时间，但这只是暂时的权宜之计。尽管这些延迟为公司争取到了创建领导者继任规划的时间，履行领导能力培养计划以填补这些职位将是未来一至三年的一项关键性挑战。那么，我们如何识别领导潜质并将优秀领导者与优秀管理者区分开呢？

成功的企业既需要领导者又需要管理者，但二者存在根本性区别。领导者要影响、激励和推动人们朝着共同的目标努力，管理者的角色则要保持企业日常运行顺畅。员工培养必须反映出这些差异，并同时培养这两套技能。

表 1. 管理者和领导者角色之间的根本区别

管理职能	领导技能
规划和预算	创造愿景和激发热情
协调、控制和执行各项活动	设定方向并推动和鼓励人们听从指挥
组织和调配员工	协调人员
在现有架构内工作	建立新的关系和架构

领导能力是指影响他人，从而使其分享共同的目标、价值观和态度并更有效地朝着实现企业愿景而努力奋斗。

— David Bartram, SHL, 2002 年

领导能力培养计划的要素

主要的人才管理职能都会在综合性领导能力培养计划中发挥一定的作用，并可以获得统一人才管理技术平台的有力支持：这些职能包括

- 招聘，用于获取领导人才
- 评估，用于从内部和外部评估领导层能力
- 绩效管理，用于监控领导人才培养和修正领导人才培养的方向
- 继任规划，用于避免未来的领导人才缺口
- 职业生涯规划，用于使员工了解其领导能力选择并设定发展目标
- 发展，用于创建技能缺口填补路线图

成功的领导能力培养计划始于将领导能力培养与公司战略协调一致，以及了解执行该战略所需的领导风格类型。一组连续的步骤可针对当前和未来的领导能力需求对企业进行定位。

表 2. 领导能力培养清单

步骤	领导能力培养清单
1	确定贵公司的最佳领导风格
2	找出公司内部现有和潜在的领导者
3	找出领导人才缺口
4	制定关键角色的继任规划
5	制定潜在领导者的职业生涯规划目标
6	制定未来领导者的技能路线图
7	制定当前和未来领导者的留任计划

1. 确定贵公司的最佳领导风格

许多理论和技术均旨在为企业确定适当的领导风格。例如，情境领导理论认为，最佳的领导类型由情境变量决定，没有任何一种领导风格适用于所有给定的工作场所情境。⁶ 使用这种方法来确定企业的领导风格包括确定工作类型、企业复杂性和追随者的资质。

例如，企业安全负责人所需的领导风格显然与艺术博物馆负责人的领导风格大相径庭：前者要具备权威性，后者则要富有创意和魅力。

其他领导风格包括围绕着集体决策的多元化领导，这种风格非常重视他人的意见。无论哪种风格最适合企业的 CEO，为了领导公司内部不同的团队（如制造运营、营销、财务和创意服务）就可能需要各种不同的领导风格。

新任 CEO 失败率高（超过半数的人没能完成四年的任期）的主要原因之一是组织契合度不佳。如果领导者与公司文化格格不入，能力再高结局也无非如此。以下两种方法可用于评估领导者的契合度。

- **更好地了解他们。**一般通过评估中心练习提供的心理和行为评估与领导角色当前和未来的成功具有统计学的联系。
- **更好地理解文化。**询问贵公司的董事会、员工、供应商、顾问以及与企业有关系的其他人，以洞察公司的有效领导者应当具备哪些条件。

⁶ P. Hersey 和 K. H. Blanchard, “领导能力和一分钟经理人”(Leadership and the One Minute Manager), William Morrow, 1999 年

运用这两套信息来寻找一致或差异之处。如果有明显的文化冲突，就准备好去寻找拥有贵公司所需独特技能的更好候选人。

2. 找出公司内部现有和潜在的领导者

“领袖并非天生，要靠后天培养。”

— Peter Drucker（被公认为“现代管理学之父”），《哈佛商业评论》，2009年7月14日

为了评估企业内的潜在领导者，领导能力计划需要确定预期的领导技能和能力。

能力模型

能力模型可用于在绩效评审和职业咨询过程中确定领导潜质。由领先的评估测试咨询公司 SHL 制定的一种模型采用了 SHL 提出的八大 (Great Eight) 领导能力。

- 创造和构想
- 分析和解读
- 领导和决策
- 互动和展示
- 适应和应对
- 支持和合作
- 进取和实现
- 组织和执行

无论公司是自行制定能力模型，还是采用他人的模型（如 SHL 的模型），他们都需要界定成功的度量标准并将其嵌入绩效管理系统。这将有助于从必知和必证的角度设定评估标准和能力标准。

领导者可以在内部发掘，亦可从外部寻找。公司必须在培养内部领导人才的成本和时间以及从外部雇佣领导人才的成本和可用性之间进行权衡。

通过绩效管理找出内部领导者

人才的能力会在绩效管理的评审过程中根据关键领导能力进行测试和评估。在绩效考评过程中，管理者可以评估目标并制定计划、征集全方位的反馈意见、对个人目前为止的进度进行评分。

图 6 展示了可供管理者评价领导者的潜力和绩效的一个方法示例。y 轴根据领导者为承担职位做好准备所需的时长来衡量其潜力。x 轴衡量的则是员工在角色中表现的优秀程度。中间的九宫格模型跟踪的是绩效和潜力的比照情况。当某位员工在潜力和绩效方面均达到高水平时，就应当准备晋升该员工。继任规划和职业生涯规划也是绩效评审周期的关键组成部分。⁷

Potential/Performance Matrix				
Potential	Significant (move 1 or more levels in the next 2-5 yrs)	Counsel	Develop	Promote
	Good (move 1 level in the next 5 yrs)	Counsel	Develop	Move Sideways
	Limited (reached promotional potential)	Counsel	Develop	Hold
		0% - 50% Threshold	50% - 100% Target	100% - 150% Stretch
		Performance		

图 6. 在晋升某位领导者之前，对其潜力和绩效进行跟踪。

培养内部领导者的优势

在内部培养领导者的关键优势之一是，他们能够实现比外部候选人快了近 50% 的工作效率。⁸ 对于那些需要了解内部政治和结构方可完成工作的企业而言更是如此。

Aberdeen Group 报告称，三分之二的同类最佳公司会测量由内部候选人填补的关键职位空缺的百分比，作为一种衡量其继任规划职能部门成功与否的方法。此外，将领导能力培养推进至企业的较低层面还会对士气产生积极的影响，故而有助于员工留任。⁹

领导能力可以通过多种不同的方式进行培养，但在职培训正日益赢得公司董事会的青睐。Booz Allen Hamilton 在 2009 年报告称，新任 CEO 中，从外部聘任来领导公司的占大约 24%，而由内部晋升的占 76%。

⁷ 请分别参阅第 4 步和第 5 步。

⁸ “Mellon Financial 企业学习曲线调查研究” (Mellon Financial Corporate Learning Curve Research Study)

⁹ “同类最佳企业的人才管理衡量标准” (Best in Class Talent Management Metrics)，Aberdeen Group，2008 年

此外，如今董事会在授予潜在领导者实权之前，往往会让其担任首席运营官或首席财务官，以实地检验其能力；内部晋升的新任 CEO 中，15% 的人曾经试任职，这意味着他们在过去三年内已经加入了他们现在所领导的公司。¹⁰

如果领导职位空缺无法由公司内部人员填补，而公司的战略是要创建未来领导者的输送管道，招聘部门应采用相同的衡量标准来测试求职者的现有能力或未来潜质以及评估内部候选人。

通过招聘过程找出领导者

一种可以确保领导人才持续稳定地流入公司的方法是在第一时间招聘到合适的人员。在线预评估和全面的评估测试有助于确保适合的候选人出现在最终候选人名单上。

利用在线预评估工具，我们能够不考虑那些未达到预评估筛选得分最低门槛的候选者来加快筛选过程。将会根据自填式在线测试或调查问卷而不是简历，自动过滤掉不合格的候选人。招聘过程中的最终候选人名单创建活动会得到简化。每份职位申请都可以节省大量时间，从而使招聘人员能够将时间和精力集中在更具前景的候选人身上。

采用评估的好处是它们可以帮助您避免在筛选过程中浪费时间——获得最终候选人名单往往要花去 80% 的时间。这使得只有 20% 的时间能够投入到优质候选人身上。自动化预筛选可以将招聘人员的效率提高多达 42%。¹¹

用时更长的评估测试可以遴选出有职位的合格候选人或者找出有潜质的人才，以缔造未来领导者的板凳深度。传统的正式评估测试一般不用于高层管理人员，但是可以在校园招聘、管理培训或领导能力培养计划期间用在明日之星身上。

案例研究：Whirlpool — 通过创新创造职位需求¹²

通过使用技术和创新成果，Whirlpool Corporation 能够吸引其所需的顶尖人才，以迎接领先于需求曲线的挑战。该公司的成功可通过以下内容加以衡量：吸引和聘用人才的速度有多快；是否增加了大学校园的宣传力度，从而使校内学生为一家家电企业感到兴奋；是否提高了人们对其领导能力培养计划的关注程度。

结果是什么呢？向招聘网站申请领导能力培养计划的人数在 2008 年和 2009 年增加了两倍。

¹⁰ CEO 调查，Booz Allen Hamilton，2009 年

¹¹ “人才获取的隐性投资回报” (Hidden ROI of Talent Acquisition)，Taleo Research，2006 年。

¹² “Whirlpool 专注于创新来吸引人才” (Whirlpool Focuses on Innovation to Attract Talent)，Taleo 案例分析，2010 年。

此外，通过对招聘网站进行创新，这家已有百年历史的公司被千禧年一代人视为勇于创新、透明公正且充满趣味。通过强调创造性解决方案和跳出固有思考模式，Whirlpool 向千禧年一代人提供了他们想要的一切。

此外，通过发布项目信息，Whirlpool 能够在职业生涯发展的过程中提供灵活性。这也是 Whirlpool 能够不断赢得业界奖项和表彰的一个原因。《商业周刊》在 2008 年将 Whirlpool 评为了开启职业生涯的最佳地点之一，《财富》则将该公司列入了“最适合培养企业领袖的前 20 家全球公司”(Top 20 Global Companies for Leaders) 的榜单。

3. 找出领导人才缺口

找出领导人才缺口既是对人才个人也是对企业准备情况的评估。为了充分认识到领导人才的缺口，各家公司应该

- 确定当前和未来的领导人才要求
- 将这些要求与当前的领导团队进行比较
- 找出可能有离职风险的当前领导者
- 针对有离职风险或计划离职的领导者确定继任规划
- 查看领导人才培养管道
- 找出技能缺口，并确定填补这些缺口所需的时间



图 7. 为了确定领导人才缺口，请比照您的要求评估当前的领导团队。

表 3. 领导人才缺口分析示例

角色	离职风险	继任者	状态	发展计划
首席执行官	低	John Jones	维持现状	J. J. 需要额外的业务规划工作。处于外派担任欧洲、中东和非洲区总裁的三年任期的第一年。
首席财务官	高	两名外部候选人	维持现状	
运营副总裁	低	Jane Smith	J.S. 可在一年内做好继任准备	正在接受领导能力培训。完成第三季度。
产品总监	中	Allen Crow	A.C. 现已做好继任准备	存档

4. 制定关键角色的继任规划

继任为什么如此重要？据通用电气前首席执行官 Jack Welch 和《哈佛商业评论》前编辑 Suzy Welch 所言，良好的继任规划有利于工作效率。继任规划可以在 CEO 离职时避免业务中断和员工创伤，无论该离职是否在意料之中。继任规划应该属于公司政策，并由公司董事会公开且慎重地处理。¹³

创建关键角色的继任规划不应该局限于高管角色。作为领导能力计划的一部分，公司应该评估整个企业中的关键领导角色。然而，i4cp 的一份市场动向调查发现，尽管超过 70% 的大型公司拥有总监级别的继任规划，却仅有 41% 的大型公司拥有经理级别的继任规划。

Bersin & Associates 的一项研究发现，大多数公司仅在最高管理层级别实施继任管理实践。不到 40% 的受访者表示其公司在继任规划措施中纳入了中层管理人员和熟练的专业人才，只有 11% 的受访者公司将一线主管纳入到了继任规划措施中。

Bersin 的研究结果所得出的结论是：“经久不衰的企业”（能够长时间生存下去并有所作为的企业）在企业的各个级别均执行继任管理实践。这种差异凸显了“大多数企业的关键漏洞——在监管级别和中层管理级别缺乏板凳深度以及忽视任务关键型角色中的高潜力人才”。¹⁴

一项按公司规模进行的分析显示，员工人数超过 10,000 的公司拥有在整个公司内培养领导人才的更广阔的视野。¹⁵

¹³ Kevin Oakes, “别像 Brett Favre 一样” (Don’t Be Like Brett Favre), *TrendWatch*, 第 463 期, 2009 年 6 月 12 日

¹⁴ “高影响力继任管理：企业人才流动性的最佳实践、模型和案例研究” (High-Impact Succession Management: Best Practices, Models and Case Studies in Organizational Talent Mobility), Bersin & Associates

¹⁵ “把握市场动向——继任规划” (Taking the Pulse—Succession Planning), i4cp, 2008 年 7 月

表 4. 推动企业纳入领导能力培养（按照拥有各级别继任规划的公司员工队伍规模百分比）¹⁶

员工人数/级别	少于 1,000 人	1,000 至 4,999 人	5,000 至 9,999 人	多于 10,000 人
首席执行官	36.5%	27.3%	47.6%	59.5%
首席财务官	27.0%	31.8%	52.4%	64.3%
首席运营官	18.9%	27.3%	47.6%	5.0%
首席信息官	13.5%	31.8%	47.6%	54.8%
副总裁级别	18.9%	50.0%	57.1%	76.2%
高管级别	31.1%	45.6%	57.1%	81.0%
总裁级别	16.2%	40.9%	33.3%	61.9%
总监级别	31.1%	68.2%	52.4%	71.4%
经理级别	23.0%	54.6%	33.3%	40.5%
其他	13.5%	22.7%	23.8%	11.9%

辅导和指导

用于培训领导人才的学徒模式已出现回潮。辅导和指导作为继任规划方案的要素已日益获得青睐。

美国医学协会 (AMA) 2008 年的一项研究——“辅导：成功实践的全球性研究” (Coaching: A Global Study of Successful Practices) 调查了世界各地超过 1,000 位企业领袖，并发现近 60% 的北美公司经常针对高潜力员工大量使用辅导的方法，而大约 42% 的公司针对高管人员采用相同程度的辅导方法。这些百分比在同一项 AMA 研究的国际样本中甚至更高。

在指导计划中使用社交媒体开始成为一种支持外部指导计划的普遍方式。

¹⁶ 公司生产力研究所，i4cp

“内部教练往往可以提供成本更低的服务，展现更一致的方法，并了解企业文化。然而，他们可能会被视为不太可靠。领导者可能会认为内部教练保密性较低。外部教练能够带来更强的客观性、更新鲜的视角、更高水平的保密性以及从许多不同的企业、行业和业务环境中获得的经验。”

— “辅导：成功实践的全球性研究” (Coaching: A Global Study of Successful Practices)，AMA，2008 年

支持继任规划的技术

为了获得最大的功效，继任规划应该受到技术系统的支持，并且这些系统能够

- 创建使用招聘和绩效评审过程中捕获的数据以及个人职业生涯规划的回填战略
- 向继任最终候选人名单添加多个候选人，并查看所有最佳选项（不必将其添加到计划中）
- 并排显示多个人才档案（从首席管理人员到个人贡献者），以迅速找出最适合的人选
- 根据技能、能力和绩效，跟踪候选人的准备情况；根据相关排名和综合反馈得分，提升排名最高的候选人

5. 制定潜在领导者的职业生涯规划目标

职业生涯规划曾经被视为个人的责任。但是，研究表明，支持员工职业生涯规划的公司能够在员工留任、员工敬业度和领导人才输送管道保护方面获益。一项 2008 年的 Taleo Research 研究向已就业的大学毕业生询问了他们离开其第一任雇主的原因；61% 的受访者是因为雇主没有提供职场晋升或企业机遇而离职的。

根据一份 2009 年的 Taleo Research 皮书“聘任时机” (Engaging Times)，工人们需要的不仅仅是一份工作。即使在经济衰退时期，他们也需要获得更高水平的承诺，而雇主们目前却没有提供。该研究的结果包括以下这些玻璃杯半空/半满的观察结果：仅有

- 45% 的受访者能够看到内部工作机遇
- 42% 的受访者了解其职业阶梯的下一步
- 57% 的受访者与其雇主进行过有关职业生涯的沟通
- 40% 的受访者可以访问在线职业工具

即使员工没有积极地寻找工作岗位，一项调查发现，每三位受访员工中就有一位最近曾经被另一家企业接洽和期望挖角，而年龄在 36 至 40 岁之间的员工（正好是准备进入领导层的年龄）中，有 77% 在新工作岗位上持续任职不足五年。¹⁷

如果公司不为员工提供职业生涯规划 and 晋升机遇，它们的竞争者会这样做的。自助服务式职业生涯规划将通过允许员工查看职业生涯规划 and 生成自己在公司内的职业生涯规划，来帮助激励和保留人才。

将员工发展与职业生涯规划相结合，使员工不仅能够发掘潜在的职业路径，还能够通过必要的发展活动实施监控和取得进步。随后，能力便可绑定到相关发展活动上，从而将发展规划纳入绩效评审过程，而该过程支持职业生涯发展和继任规划。

6. 制定未来领导者的技能路线图

一旦找出高潜力员工，便应该制定未来领导者的技能路线图。因为人们在课堂内外都可以学习和发展新技能，发展计划需要同时支持传统和非传统式学习。

为了支持不太正式的学习，辅导、轮岗、工作见习、导师关系和项目领导能力等活动也应当成为员工发展计划的一部分。“学习”之核心定义应该反映当今的非传统式学习并将社交网络工具纳入发展过程。

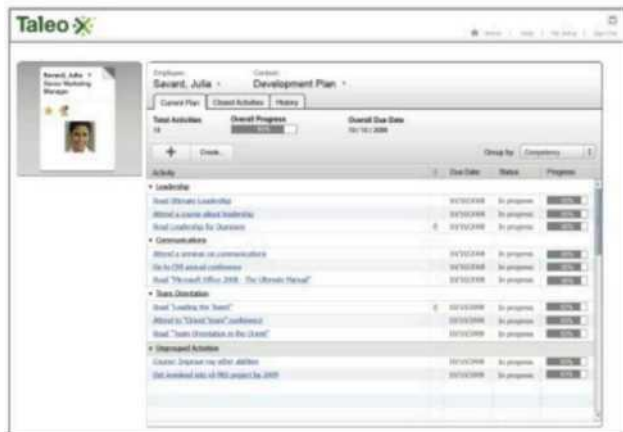


图 8. 制定未来领导者的技能路线图。

由亨利管理学院 (Henley Management College) 进行的一项名为“未来领导者” (Tomorrow's Leaders) 的研究重点介绍了沟通和团队凝聚力方面的特定技能缺口以及新兴技术的正确使用方法。

¹⁷“智囊之争”(The Battle for Brainpower), 取自“寻找人才: 为何难度越来越高”(The Search for Talent: Why It's Getting Harder to Find) (《经济学人》特别报告, 2006 年 10 月 7 日)



图 9. 亨利管理学院研究了用于培养领导者的技能发展计划的有效性。¹⁸

案例研究：Coca-Cola — 领导能力培养带来益处¹⁹

Coca-Cola 集团人力资源总监 Stevens J. Sainte-Rose 说，“Coca-Cola 的独特之处是以品牌吸引消费者，因此营销人才是关键。没有适合的员工，我们就无法获得成功秘诀。”

因此，Coca-Cola 着手进行了一项开创性的定制计划，该计划不仅可以找出营销明日之星，还可以规划他们的发展，从而确保该公司拥有强大的输送管道，为其提供有可能成为未来填补世界各地高级职位空缺的营销领袖且具有高度创造性和创新性的思想家。

在制定定制计划时，Coca-Cola 选择了与国际评估咨询公司 SHL 合作；后者与 Coca-Cola 的人才专家和高级营销领导者合作，针对有志成为高级营销领导者的高潜质营销人员，创建了一项为期两天的发展计划。

展望其业绩最强劲的营销人员，Coca-Cola 制定了一组用于定义高级营销领导者的“理想”技能和行为的能力。这项计划的进行考虑到了全球的大背景，以确保这些能力在国际上得以协调一致，从而营造出不会对任何参与者不利的公平竞争环境。

¹⁸ “在充满挑战的时代，领导技能和领导者培养至关重要” (In Challenging Times, Leadership Skills and Leader Development Matter), 《人力资源管理杂志》(Workforce Management Magazine), 2009 年 2 月 24 日

¹⁹ 本案例研究基于一篇标题为“Coca-Cola 公司与 SHL 合作以确定未来高级营销领袖”(The Coca-Cola Company Partners with SHL to Identify Future Senior Marketing Leaders) 的 SHL 文章，该文章在 SHL 网站 (shl.com) 上可找到。

八位经过精挑细选的营销人员被选中在欧洲进行为期两天的试点活动。尽管试点活动在巴黎进行，Coca-Cola 的参与者来自世界各地。其目的是让该企业现有的营销领导者从尽可能多的地区发掘并发展潜力，从而做出尽可能公平和有代表性的选择。

该计划还旨在给予参与者机会，来建立在该活动以外仍将持续下去的人际关系和能够对其予以支持的全球同事网络。极其资深的 Coca-Cola 营销人员与 SHL 经验非常丰富的职业心理学家一起组成了一个观察员小组，这证明了 Coca-Cola 对该计划的承诺和奉献。

这项发展计划非常成功，故而 Coca-Cola 和 SHL 如今每三到六个月就在世界各地开展一次该计划，以努力确保 Coca-Cola 永远无须在其自己的人才库以外寻找人才来填补对维持 Coca-Cola 标志性品牌形象至关重要的关键性战略营销职位。

该公司的使命是“令人们的身体、思想及精神更怡神畅快”；而 Coca-Cola 认同，要做到这一点，其愿景需要包括“成为激励人们尽其所能的理想工作场所”。

7. 制定当前和未来领导者的留任计划

货币及非货币奖励可用于提高员工留任率，但需要特别留意高绩效员工和未来领导者。一项 Taleo Research 调查对 18 岁以上的已就业成年人进行了民意测验，以比照测试部分货币与非货币奖励制度。显然，如图 10 所示，工资和奖金位列工作表现优异的奖励榜首，但是晋升和工作/生活平衡也很重要。²⁰

让薪酬与绩效挂钩可能对某位员工而言是一种动力，但目标协调有助于潜在领导者始终专注于公司的重要事项。认可优异绩效，将可能的奖金上限建立在员工和公司成功的基础上。

另一种挽留和激励未来领导者的方法是让其参与决策过程。这将教给他们企业明确的使命、价值观和目标以及他们该如何为企业的成功做出贡献。如该研究所示，对于良好工作表现的认可比员工优先认股权更重要。

²⁰ Taleo Research 和 Harris Interactive 民意调查，2008 年 8 月

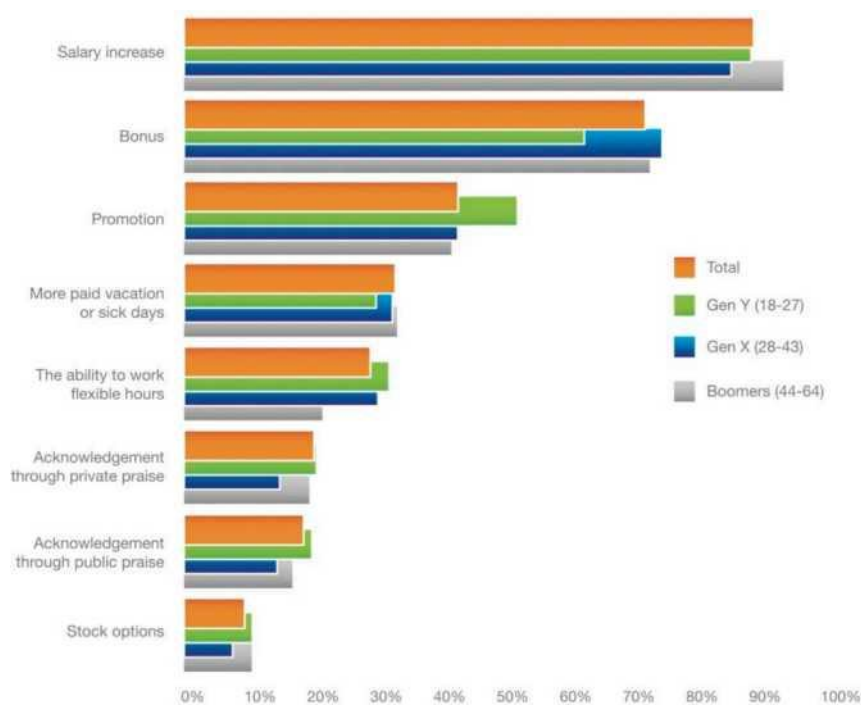


图 10. 针对优异工作表现的最佳奖励而对雇员进行的一项调查

领导层留任对于所有企业而言都至关重要，其主要原因有以下两个：

- 人员流动成本高昂。
- 绩效最佳的员工可以推动最佳的业务绩效。

案例研究：与医疗高管离职率有关的成本²¹

根据 2006 年来自美国医疗高管学会 (American College of Health Care Executives) 的一项报告，医院首席执行官的平均任期只有 43 个月或者大约三年半。

高管流失的直接和间接成本是惊人的。考虑一位每年赚取 200,000 美元的首席执行官。失去该人员的直接成本包括从遣散费到招聘费用及开支的一切，更不要提下一任首席执行官可能会增加的工资了。据估计，最终的统计可能会高达一位首席执行官工资的两到三倍。按照那位假设的首席执行官的情况，该金额合计平均可达 500,000 美元。

²¹ Daniel J. Sinnott, “领导层离职率：无人谈论的医疗危机” (Leadership Turnover: The Health Care Crisis Nobody Talks About), 《受托人杂志》(Trustee Magazine), 2008 年 7 月

事实上，成本远不止于此。在许多情况下，高级领导团队的其他成员（副总裁、首席运营官、首席财务官等）都会追随首席执行官离职。俄克拉荷马大学进行的“2005年医疗行业高管离职率研究” (2005 Study on Executive Turnover in Healthcare) 估计，现有领导团队的许多人都会在新任首席执行官履任后的一年内离职。

如果一个领导团队有八位成员且其中四位在第一年内离职，这一人员流动的估计直接成本将为 100 万美元（4 个职位 X 2.5 倍工资成本 X 100,000 美元领导层工资 = 100 万美元）。将这一成本与首席执行官离职的直接成本相加，总金额约为 150 万美元。²²

结论

设计完善的领导能力培养计划是识别、吸引、任命和留住企业领导人才的关键。该计划的要素应包括有关表 2 领导能力培养清单中概述的七个步骤的战略和执行。

领导能力培养是实现企业人才管理最优产出的一个重要方面，需要有效地执行许多人才管理实践。技术应用程序可以提供支持性平台，包括招聘、评估、绩效管理、继任和职业生涯规划以及发展计划。

经过优化的领导能力计划的益处包括

- 提供领导人才的输送管道
- 使人才与企业目标保持一致
- 提升士气
- 提高留任率
- 改善领导技能
- 通过发展和绩效管理实行一致的衡量标准

所有企业都需要具有强大的领导者方可获得成功。通过强大的技术应用程序实施的人才管理实践可以有效地（从员工队伍的各个级别）识别和培养最能推动业务绩效的领导者。

²² 同上。



有效领导能力培养的
七大步骤
2012 年 6 月

Oracle Corporation
全球总部
500 Oracle Parkway
Redwood Shores, CA 94065
U.S.A.

全球咨询热线:
800-810-0161 或
400-818-6698
oracle.com



Oracle is committed to developing practices and products that help protect the environment.

版权所有 © 2010, 2012, Oracle 和/或其附属公司。保留所有权利。本文档仅供参考之用, 文档中的内容如有变更, 恕不另行通知。我们担保本文档不包含任何错误, 且本文档不适用无论口头明示或法律默示的任何其他担保或条件, 包括与适销性或特定用途之适用性相关的默示担保和条件。我们特此明确声明拒绝承担与本文档相关的任何责任, 并且本文档不会直接或间接构成任何合约义务。未经我们事先书面许可, 严禁出于任何目的、通过任何形式或手段(电子或机械)对本文档进行复制或传播。

Oracle 和 Java 是 Oracle 和/或其附属公司的注册商标。其他名称可能是各自所有者的商标。

Intel 和 Intel Xeon 是 Intel Corporation 的商标或注册商标。所有 SPARC 商标均是 SPARC International, Inc 的商标或注册商标, 并应按照许可证的规定使用。AMD、Opteron、AMD 徽标以及 AMD Opteron 徽标是 Advanced Micro Devices 的商标或注册商标。UNIX 是通过 X/Open Company, Ltd. 获得许可的注册商标。0612

Hardware and Software, Engineered to Work Together