

打造领导力发展的 组织生态

CREATING THE ORGANIZATIONAL ECOLOGY
FOR THE LEADERSHIP DEVELOPMENT

VUCA 时代领导力转型与发展调研报告

THE LEADERSHIP CHANGE AND DEVELOPMENT IN THE VUCA WORLD SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈彬

碧迪大学高级经理
碧迪医疗器械(上海)有限公司



施重凌

霍尼韦尔亚太区组织发展和领导力总监
霍尼韦尔



李彤

组织发展总监暨组织发展学院院长
奇虎 360 科技股份有限公司



王志鹏

学习与发展经理
徐福记国际集团



刘孝梅

中兴通讯 领导力发展高级总监
中兴通讯学院 首席学习运营顾问



许芳

TCL 副总裁、TCL 大学执行校长
TCL



陆忠亮

亚太区人力资源总监
通用电气能源管理



张磊

员工与组织发展经理
玫琳凯(中国)有限公司



马永武

腾讯学院院长 腾讯大学校长
腾讯



邹文语

组织发展总监
原星巴克企业管理(中国)有限公司

关于作者



董伟

Karen.Dong@hrecchina.org

董伟现任人力资源智享会(HREC)高级咨询顾问, 调研和研究一职。主要负责的调研报告有: 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告、第二届中国企业弹性福利调研报告、HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告、高管福利调研报告、社交媒体与人才招聘调研报告、企业绩效管理改善与优化调研报告、实习生项目管理调研报告、VUCA 时代下组织领导力的转型与管理调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学, 获得经济学本科学位。

CONTENTS

报告目录



I 预览

02 | 前言

03 | 趋势

04 | 调研背景与概要



II 内容

06 | 面对 VUCA 时代挑战，领导力的转型依据

- + 调整更新领导力模型
- + 适时提出“关键词”
- + 企业文化引领管理

10 | 领导力要求的变与不变

- + “行为”能力转向“思维”能力

12 | 管理培养在变化

- + 创新性培养
- + 打破边界
- + 化无形为有形



III 观点

18 | 内容萃取



IV 关于本次调研

20 | 参调企业信息



V 企业实践

21 | 霍尼韦尔 24 | 通用电气 26 | 微软

28 | 腾讯 30 | 玫琳凯 32 | 奇虎 360

34 | 星巴克 36 | 徐福记 38 | TCL

前言

时代的剧烈变化——云、人工智能、大数据、物联网、移动支付…诸多科技的涌现与广泛应用，为世界创造了从未有过的新机遇和新挑战。曾经引导企业取得成功的要素，已经无法带领企业走向下一个成功。毕马威的一项调查显示：未来三年是至关重要的，甚至要超过过去五十年的重要性，40%的企业在这三年中将开创全新的业务或形态。那些不能感知到时代变化的企业，或是无法响应时代变化的企业，将被竞争对手远远甩在脑后。

自查尔斯·狄更斯之后，经常会有人说：“这是最好的时代，也是最坏的时代”。有人将这种科技涌现所带来的动荡称为第四次工业革命；有人则称之为大破坏时代；也有人称之为“VUCA”。抛开文艺青年的呢喃，在以云计算、人工智能、以及大数据为代表的科技迅猛发展的当今，VUCA不再是军事专有的术语。它指出了商业领导者面对四个关键风险：易变（Volatility）、不确定（Uncertainty）、复杂（Complexity）和模糊（Ambiguity）。

对于VUCA环境，企业是否紧抓外部形势和内部业务战略的核心，并提出领导者甚至全体员工所需具备的新的能力和思维至关重要。对企业而言，其不需要思考：如何将这些新的领导力和领导思维落地和植入？如何唤醒长期在“舒适区”内的管理者？传统的一些“培养”方式在多变环境中的有效性是否不减？

对于这些挑战和问题，市场中尚缺乏系

统的研究和归纳。显而易见，VUCA时代的领导思维变革想要真正地在企业内部实施，并且成功把握和处理并非易事。因为变革者面对的几乎是未知的环境，未知的业务态势，以及未知的能力要求。鉴于此，智享会开展了《VUCA时代下的组织领导力转型与管理》调研研究，基于数据和具体企业案例分析，本次调研主要围绕以下问题展开。

- VUCA时代下，组织领导力会从哪几个方面进行转型？组织领导力转型的依据是什么？以往支撑领导力落地的胜任力模型是否仍具有一定的适用性？
- VUCA时代下，企业对管理者的领导力要求是否会改变？具体内容是什么？
- 从组织角度出发，将领导力培养落地的过程中，传统的培养方式是否还具备有效性？是否有其他创新性方式



应对 VUCA 环境，领导力发展转型的四个趋势

	当前聚焦	未来聚焦
载体	固定的领导力模型	聚焦但灵活的形式
因子	相对独立的“行为”能力	复杂的“思维”能力
培养	单一“横向”培养	“横向”与“纵向”相结合
方式	改善	改变

载体 应对 VUCA 环境，企业领导力管理呈现形式有所不同

面对 VUCA 环境带来的挑战，企业领导力呈现形式发生了不同的变化，主要呈现形式包括三种——“视环境调整领导力模型”、适时提出“关键词”，以及“企业文化引领领导力管理”。

构成 领导力要求发生了变化

VUCA 环境正在驱使领导力从相对独立的“行为”能力转向复杂的“思维”能力，如跨界思维、创造清晰、自驱力、成长型思维、勇敢无畏等。

培养 激发领导者自驱力和个人能量的探索成为领导力培养的关注点

领导力培养开始从“横向”培养转向“横向”与“纵向”相结合——不单单是发展新的技能、能力和行为，而且包括认知和跨越自身发展阶段，站在更高的发展水平上以更加复杂和包容的方式理解世界。在这种情况下企业面临的挑战是将领导者思维从一个层次转变为下一个层次，即如何开发培养“思维”能力、激发领导者自驱力和个人能量的探索。

方式 领导力开发培养方式跳出固定模式和思维

有关领导力的开发培养，企业愈加强调 HR 的“设计思维”和“服务思维”——要具有同理心，真正体会业务问题和挑战，并要为其创造学习环境和方法论。企业更多是选择互学互动等开放式、社群式的培养方式，以引导（而不是主导）管理者自我探索、自我驱动。而且，针对思维能力的培养和落地，企业还会通过“组织架构的变动”、“打破组织边界”、“制度流程和管理模式的调整”来进行引导。

调研背景与概要

VUCA 环境追溯

发生在北非和中东地区的革命，2007-2008 年的银行业危机及其旷日持久的经济后遗症，特别是在欧洲的经济萧条，都属于“黑天鹅”事件（它们完全对银行业的监管政策接踵而来）；收成不好、南非矿业罢工和伊朗的制裁导致商品价格波动；捉摸不定、前后矛盾的经济指标增加了不确定性；贸易争端和日益增长的保护主义威胁着全球市场；（在英国和西班牙）仇隙和分离的可能性及欧元区的解体正在侵蚀世界上最大贸易集团的完整性。显然，商业环境已经发生变化，“动荡”、“无常”、“复杂”和“模糊”是对这种变化特征再恰当不过的描述。

而以上所提出的所有这种快速变化、不可靠、复杂性等的环境，我们将其称之为 VUCA 时代 / 环境。VUCA 的概念最早属于军事用语的范畴（美军 20 世纪 90 年代）。由于现代化战争的特点是：1）战场上的信息瞬息万变，牵一发而动全身；2）战场上的不确定性很高，往往需要指挥官基于不全面的信息、甚至是虚假信息进行快速决策。然而，在决策时不仅要考虑到敌我双方，还要将双方盟友乃至不相关方的反应都考虑在内。显然，哪一方能够更快地掌握信息的变化，预测未来的局势走向，并即时做出响应，那么哪一方就会掌握战场的主导权，乃至取得战斗的胜利。因此，其在引用范围内更多地，是在整个过程中的不稳定、不确定、复杂、模棱两可和多边的情况（Fortune, 1994）。值得一提的是，虽然这一概念在军事用语中早已熟知，但是对其缩写所包含的意义是经过一番争论的，直到在 2001 年 9 月 11 日美国恐怖袭击发生后，这一概念和首字母缩写才真正被确定。VUCA，

即易变性 (Volatility)、不确定性 (Uncertainty)、复杂性 (Complexity)、模糊性 (Ambiguity)。

VUCA 环境不仅仅描述了军事环境的特点，还描绘了世界环境及其子环境，包括商业环境。对各种竞争，包括商业竞争而言，它是一种崭新、全然不同的环境。在 2001 年“9.11 恐怖袭击”发生之后，这一概念和首字母缩写才真正被确定。随后，“VUCA”被战略性商业领袖用来描述已成为“新常态”、混乱的和快速变化的商业环境。

正如在《世界是平的》一书中托马斯·弗里德曼指出，当今世界改变的速度已与过去不同。每当文明经历一个颠覆性的技术革命，都给这个世界带来了深刻的变化。过去数年很多遭受失败的高科技公司给我们敲响了警钟：它们现在面对着无法回避甚至无法预测的挑战，但是缺乏适应这些挑战所必需的领导、灵活性和想象力。不是因为它们没有意识到这些问题，也不是因为它们不够精明，而是因为变化的速度超过了它们。

以色列的国际组织领导力专家、N.E.W.S. 创始人 Aviad Goz 指出 VUCA 时代的变化经常呈现跳跃性和震荡性，会产生很多破坏性的现象，比如信息爆炸、突发事件频繁、资源紧缺、员工投入度低等，给组织带来更多的管控风险，很多组织不能及时调整方向，没有及时适应新的环境，因为错误的假设而迷失，因为错误的航标而消失。当前的商业环境，客户和市场都是动态的，会随着时代和技术发展而变化。

挑战聚焦

没有始终成功的企业，只有时代的企业。那么针对商业环境结合企业内部的管理，就如弗里德曼所说的那样，适应 VUCA 环境是艰难的，甚至最能干的领导人也可能会发现他们的技能在这种不稳定的、不可预知的环境下，会像快速变化的组织一样变得过时。如果组织想在这个 VUCA 世界取得成功，领导者的灵活性和适应性是必需技能。

如今摆在领导者面前的是个人、团队、组织战略方向阶段性不一致，领导者的周期性决策质量堪忧，难以实现企业的“速度型”增长。组织领导者既要学会审时度势，承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，还要做出巧妙的决策，在深思熟虑后采取行动。领导者也必须学会适应“难以控制的复杂性”，目前几乎所有的管理层都会面临非常具体的战略管理挑战：

- ✓ 如何更好地识别不确定性：能够准确判断出不确定性在哪里
- ✓ 如何更好的服务客户：能够调配一切资源和能力服务于客户
- ✓ 如何破除转型阻力：增强现有核心竞争力并打造新的核心竞争力
- ✓ 如何引领组织灵活调整、高效决策，打破部门阻碍，达成工作目标
- ✓ 如何使得各级管理者、员工都能从全局着眼，洞察环境变化，随时调整自己

总而言之，VUCA 时代，转型比创新更艰难，变革成为常态。在这个过程中，企业高管承担更为重要的责任与使命，领导力是促使个体和群体为完成共同的目标而努力的过程。毋庸置疑，在推动企业不断发展成长的过程中，领导者的作用至关重要。组织变革和成功的关键在于领导者要根据组织所面临的挑战做出快速的转变，这同时也意味着：企业中的管理者乃至全员都需要具备快速迭代的能力去应对。

过去，领导者所需要的能力正好是其在以前的职业和经验中获得，又或者是企业领导力模型中可培养落实到行为的领导力，那么这些管理者能够顺利的处理和适应环境所带来的挑战。但是，在 VUCA 的环境下，首先，这个环境的易变、不确定、复杂、模糊对于管理者而言即为失去了所谓的经验和精力，其将不确定未来将面临的是什么，以及自己该如何掌控和应对。同时，当领导者依据自己的经验和以往的能力去解决当下的问题后，将又会面临这个时代所带来的新问题的挑战。

而市场研究大都集中针对管理者的领导力培养，胜任力模型的运用，以及企业该如何打好组合拳，提升培训的效果让管理者真正具备领导力等，并且不失有大量优秀的研究和典范。但却鲜有关注 VUCA 本身对组织领导力意味着什么？该如何转型？以及在哪些方面会进行变革。基于企业实际案例的整理归纳获得成果的研究更是少之又少。

报告概览

本调研研究的目的主要探讨 VUCA 时代下组织领导力的转型情况，并从转型依据、能力要求变化以及培养模式转型三方面揭示这一现象和相互之间关系，通过 15 家企业的实地案例采访，为企业领导力转变的过程中予以参考和借鉴。

调研发现：面临 VUCA 环境带来的挑战，企业对领导者的能力要求逐渐从知识技能型（行为型）能力转向“思维型”，即领导力发展现状已逐渐转变为如何开发培养思维型能力、激发领导者自驱力，以

及领导者进行个人能量的探索？

这一问题不仅意味着从培训层面而言需要创新，而且也需要从整个人力资源管理的渗透甚至组织架构层面的改变去逐步落实与植入。换言之，针对思维型领导力的培养，企业趋于跳出培养方式本身，逐渐在打造能够促发思维型能力形成的组织生态环境，而就生态环境的主要构成因素而言，本次调研将呈现其中的三种因素——创新性培养、打破边界、化无形为有形，具体内容详见报告。

面对 VUCA 时代的挑战

领导力的转型依据

相比于负面消息，模糊不清的消息给人所带来的持续打击更大，也正如上文中我们所提到的，在 VUCA 环境下，企业面临重重挑战。

如何应对这些难题，恐怕还要回归于“人”，而在人力资源管理中，领导力管理举足轻重，在企业发展历程中，领导者往往是企业前进的风向标。在模糊不清、变化加速的环境中，企业的领导力管理已不知不觉地发生了变化，虽然不同企业的应对方式有所不同，但企业已在环境的驱使下做出回应。据调研显示：在 VUCA 环境下，企业的领导力管理所发生改变的主要呈现形式有三种——适环境调整领导力模型、适时提出“关键词”、企业文化引领领导力管理。至于在 VUCA 环境下，企业领导力管理采用何种应对形式，我们将结合各企业的实践进行细节和具体实践的诠释。

视环境调整领导力模型

领导力模型仍是领导力管理和能力呈现的基础形式，企业视环境对领导力因子进行相应调整。

企业文化引领领导力管理

固有的领导力模型退出企业，文化价值观成为企业领导力管理的基础，使企业以不变应万变。



适时提出“关键词”

领导力模式是企业领导力管理的一部分，但在模型之下，企业因势因事因时提出与领导力相关的“关键词”。



依据形式 1：视环境调整领导力模型

研究发现：针对 VUCA 时代所带来的影响，部分受访企业表示：对于管理者领导力的培养，企业仍然会以领导力素质模型作为基础。可见，胜任力模型作为提升管理效率、优化管理成本的工具，仍被很多企业的管理者关注和重视。当然，随着环境的变化，领导力素质模型中的部分领导力因子已不能支撑企业的发展。此时，企业会对胜任力模型中的能力因子 / 行为进行更新和调整：颠覆和调整原有的领导力素质模型，将新的能力要求进行添加，同时重新定义。显然，这样的做法代表着这些企业仍然将领导力素质模型作为企业领导力培养发展的主要依据。**以受访企业：世茂、BD（碧迪）、徐福记为例，在内外部环境的交互影响之下，企业均对胜任力模型进行了重塑和更新，以更好地引导领导者适应复杂、多变、模糊、不确定（VUCA）。**

随着新 CEO 的上任，BD 迎来了企业的转折点。在行业内，BD 一直处于较为领先的位置，也拥有好的口碑，但新 CEO 也敏锐地察觉到外部正发生着翻天覆地的变化，竞争对手也处于无形之中。也正是由于新领导者所具有的业务敏锐度，BD 继过去的成绩和辉煌开始走向变革之路，“BD 的变革之路”从两次并购开始——虽然并购策略使企业的发展蒸蒸日上，但与此同时，在并购的过程中，BD 也发现了制约企业快速发展的一些问题（在并购过程中，BD 会与被并购企业互相进行审视和评价）。这进一步加快了企业变革的进程。

在经历两次变革之后，BD 首先重新梳理了企业文化价值观，梳理之后的企业文化专注于“敏捷”、“多元的包容性文化”、“创新”三个方面；另外，企业也更加聚焦于外部客户的需求，更加贴近客户。总而言之，对于现在的 BD，企业更鼓励员工提出不同的意见，正视冲突，以结果为导向，而非仅仅追求过程的一致性；主张多元的包容性的文化；鼓励员工专注于外部客户，而非仅仅是内部产品；主张员工敏捷应对外部环境和需求，优化流程，提高效率，追求“快节奏”。随着文化要素的改变，BD 的领导力标准也发生了一些改变——在三项文化要素的基础之上，BD 重新修订了企业的领导力标准，分别是：聚焦客户、战略思维、执行力、全球及公司大局观、聚焦发展（人才）。

同样，为应对内外外部环境的快速变化，或组织架构的变化，世茂和徐福记对领导者的能力要求也随之改变。就世茂而言，企业需要带有世茂 DNA 的管理者来帮助企业在 VUCA 环境下实现愿景，进而 2016 年月开始梳理企业的领导力素质模型。梳理之后的领导力素质模型主要由三大模块组成——“战略驱动”、“管理魄力”和“引领变革”，各模块之下所包含具体的能力要求。其中战略驱动主要包含“商业头脑”、“视野格局”、“策略敏锐”；引领变革主要包括“好学善问”、“坚韧抗压”、“追求成效”；管理魄力主要包括“知人善任”、“打造团队”、“推动愿景”。

就徐福记而言，2016 年雀巢与徐福记合资。合资之后，雀巢希望徐福记在保持企业原有 DNA 的情况之下也能跟上国际的步伐，这加快了徐福记改变的步伐。面临内外环境急速的变化和复杂多变，徐福记首先从根本上重新思考了企业的文化价值观，并从领导力管理出发着手进行改变。变化之前，徐福记领导力模型更侧重强化个人领导力和专业能力；变化之后，企业更多强调领导者引领变革、参与外部竞争、加强与外部联系，以及领导者之间的合作——企业希望领导者们“群策群力”，而非强调个人“最强大脑”，进而共同应对外部的变化，共同制定决策、规划蓝图。具体而言，企业领导力模型聚焦于 6 个驱动力——积极参与外部竞争并加强与外部联系、指引成功、管理注重结果、培养人才与团队、创造不同。

值得注意的是，在 VUCA 环境下，环境瞬息万变，通过对这三家企业的采访与了解，研究意外发现，针对仍然沿用领导力素质模型的企业，其在领导力因子的更新和调整过程与以往存在一些差异：**1) 更新周期缩短；2) 更新速度加快；3) 更新过程多由企业自己主导，少有咨询公司介入。**这与我们传统进行胜任力模型的搭建和管理相比有不少颠覆。无论是世茂、BD 还是徐福记，受访企业均表示：对于领导力因子和行为的调整，其主要通过企业内部访谈、讨论、头脑风暴等方式形成。也正因此，相比之下，外部环境变化之快要求着模型更新的速度也予以加快，这同时也更有利于企业实时反馈和更新。在这种情况下，企业对领导力模型的精细化或完美度要求开始降低，而对其的适应度、灵活度则要求逐渐增高。

依据形式 2：适时提出“关键词”

与采取第一种依据形式的受访企业一样，另一些企业同样意识到 VUCA 环境对领导力管理所提出的新挑战。但不同的是，这些企业面临挑战没有改变企业过去的领导力模型。在这些企业看来，原有的领导力模型及素质仍是对领导者的基础要求，是领导者能力具备中不能舍弃的部分。但由于外部环境、用户需求、业务的快速变化，不同时期不同阶段需要领导者具备能力和理念的侧重点有所不同。

因此，在这种情况下，企业会在原有领导力模型的基础上，适时提出一些新的理念，以“关键词”的形式进行呈现。在这方面，腾讯对于领导力的管理与发展会是一个很好的案例。当然，这其中与互联网行业始终为多变环境息息相关。从腾讯的实践中，我们会发现：企业在领导力培养上实现双线——主线为业务需求，辅线为素质模型。当然，除腾讯之外，中兴通讯、玫琳凯和霍尼韦尔也均在原有领导力模型的基础上，根据当下环境提出一些引领性的理念或能力要求。

在 ZTE 看来，领导力和文化是一个硬币的两面，领导力发展和文化一直是密不可分，ZTE 是典型的高科技技术公司的“理性”和“务实”的特性，企业文化价值观倡导求真务实。也正因文化价值观的引导，ZTE 管理干部的素质发展有固定的部分，但针对企业每年的现状以及未来的方向，ZTE 每年因时因事因势的调整，提出发展要求的关键词。关键词的提炼，一定是基于现状和未来企业发展的方向和理念例如：聚焦、学习创新。适应时代和市场的变化，能够为组织带来很大的效率提升，既能影响领导者本身的日常工作行为，也能从思维上予以深刻影响，毕竟，领导力发展的最终目的是影响行为。

相似地，从 2012 年开始，随着业务的发展，腾讯对公司的领导力素质模型进行了升级，更加结合了互联网行业的特点、以及腾讯自身的特色。腾讯学院及人力资源部门，也基于这些优化，开展了相应的宣导与配套的工作。此后，随着 VUCA 时代的到来，腾讯在领导力培养上也不断与时俱进，更多强调“业务牵引”，结合业务场景，真正帮助管理干部的能力提升，并切实落实到业绩的提升上。几年来，在领导力发展工作上，不同阶段，也有先后不同的侧重点，比如注重商业敏感度、提升生态意识和能力、更多强调跨界学习和综合能力。

除腾讯之外，玫琳凯、霍尼韦尔以及 TCL 等企业也均在企业原有领导力模型的基础之上，适当下环境提出一些引领性的理念或能力要求。就玫琳凯而言，移动互联网时代下的各种挑战和商业环境与市场的快速变化，以及内部全新产品线的上市，对玫琳凯中国的组织能力与人员能力提出了新的要求。在这样背景下，2017 年，在全球 5 大胜任力的基础之上，玫琳凯（中国）结合公司的文化价值观提出了适应中国环境的人才标准。企业原有的胜任力要求主要包括“建立信誉”、“取得成果”、“追求卓越”、“建立伙伴关系”、“帮助他人成长”5 方面。新的人才标准主要包含“自驱力”、“客户价值导向”、“跨界思维”、“敏捷”。新的人才标准是在 VUCA 时代，作为一位玫琳凯人应该具备的核心竞争力。

但新的人才标准的出现并非要取代集团 5 大胜任力，5 大胜任力仍是对玫琳凯人的基本能力要求，只是针对玫琳凯（中国），企业对人才提出了进一步的要求，作为人才获取、人才盘点以及高潜人才判定的新要求。可见 VUCA 环境对领导者提出了新的要求，但这并不完全意味着以往的能力素质要求被打折扣，霍尼韦尔也如此。

在当下急剧变化及快速发展的中国市场上，霍尼韦尔也意识到企业转型迫在眉睫，随着新的 CEO 上任，霍尼韦尔迎来了变化的转折点——一方面，霍尼韦尔整体的业务运作模式也出现了变化，传统的工业模式需要改变，以适应移动互联网时代的快速变化以及客户的快速需求；另一方面，企业也开始关注内部增长能力（因内部协调、供应链整合等能力的提升带来的增长）。在内外环境的相互推动下，企业进而对“人”的要求也随之改变，尤其是对领导者的管理和培养，在集团 12 条基本行为的基础之上，企业提出了领导者需要具备的几项关键要求，如“勇敢无畏”、“志存高远、始于足下”、“渴望胜利”。

依据形式 3：企业文化引领领导力管理

在 VUCA 环境中，企业面临的不仅是行业内部竞争，也包括跨行业的竞争——企业愈来愈难在红海领域找到颠覆式的创新机会，以至于不得不在蓝海领域寻找新的机会占领新的领域。而跨行业的竞争往往是企业难以阻挡和预料的，正如受访者表示：现在的竞争对手可能不是你看得见的直接的竞争对手，吞噬企业的也不一定是大象，可能是蚂蚁。在这种竞争态势和压力之下，企业该如何生存？

受访企业表示：适应变化的同时要回归根本，更需要做好自己，聚焦企业自身业务和客户。同理，企业对领导者的管理也回归到企业文化和价值主张，尽管外部环境在变，业务在变，对领导者的胜任力要求也在变化，但是企业文化及核心的价值主张，是领导者在一定时期内的重要导向。也正因如此，企业找到了另外一种应对方式来进行管理，即利用文化价值观来管理员工，以不变应万变，文化的传递与渗透成为企业在快速变化、模糊不清的环境之中的“王牌”，帮助企业“保持定力”。

在企业看来，相对于能力要求，文化价值观是企业更为核心和基础的理念，既能帮助企业在变化的情况之下聚焦和决策，也能使企业在模糊多变的环境之下专注自身，不被“稀释”和“冲散”。正因如此，无论是对领导者还是对其他员工的管理，企业都会从文化价值观出发。

随着经济环境变化和技术革新，以及企业员工年龄层次的变化，内外部客户对企业服务的要求都在随之改变。这对传统行业而言，是新的挑战。**面对挑战，圣戈班意识到：企业文化和管理理念需要变革，应以更加开放的态度和理念管理企业和员工。**在 2016 年，圣戈班（全球）开始着手新文化理念的确定与落实，并在 2017 年确定了 5 个简洁的工作理念，简称为圣戈班工作态度，取代了企业原有的胜任力模型（包括领导力模型）。具体为“培养客户亲密度”、“履行企业家精神”、“创新”、“反应敏捷”、“打造开放敬业的企业文化”。

同样的，星巴克对伙伴领导力的诉求蕴含着文化基因，领导力发展也基于价值观的框架。三年前美国总部即取消了当时流行的能力模型，取而代之的是更为简化的“成功要素”，由“实现目标（与目标相关的成绩、成果与影响）”、“践行我们的使命与价值观”和“帮助他人取得成功（源于超越自身角色促进他人成功的影响力）”三个支柱构成，支持中心和零售主要岗位都有相应的“成功要素”。其中既包含岗位和能力绩效要求，也包含相应的职业发展指南，即如进行能力提升，为未来的岗位作准备。它不仅能运用于目标设定、绩效沟通、个人发展等领域，也与公司的绩效管理人才评议系统体系相辅相成。

与星巴克（中国）的领导力管理相类似，奇虎 360 和微软的领导理念也发生了改变，企业对领导力管理有自己新的理解和追求。虽然从能力的角度出发，“商业战略”、“组织管理”等能力依旧是企业管理者需要具备的重要能力，但从领导文化角度出发，微软对领导者的要求也发生了一些改变，在以往能力要求的基础之上，微软强调领导者关于企业核心的文化理念，如“成长型思维”和“同理心”——1）成长型思维：成长型思维是微软企业文化的核心基础，企业希望领导者在面对变化的情况之下不断学习不断成长，视失败为机会。同时应具有初学者心态，无论任何层级的员工，都应注意倾听客户（或合作方）的声音。2）同理心：一方面，同理心要求领导者能够真正了解客户的真正需求（包括客户已表达和未表达的需求），以及如何通过产品开发满足客户的价值主张，并不断地进行迭代；另一方面，要求领导者能够了解员工的想法、需求以及热情所在。如此才能激励员工满足客户需求。

成长型思维 客户需求导向 包容性多样性 一个微软 创造非凡结果

注：就微软的文化理念而言，其主要包括五方面内容，即“成长型思维”、“客户需求为导向”、“包容多样性”、“一个微软”以及“创造非凡结果”。

奇虎 360 则希望管理者通过文化价值观领导员工，进而既能发挥人才的能力，为员工营造较为宽松自由的环境，也能使员工能力的发挥聚焦于企业文化价值观核心。在这种理念之下，360 高层管理者的所扮演的角色有所改变，企业高层更多是作为企业文化价值观的传播者和承载者——企业更多希望高层从日常的管理中抽身，把更多的精力投入公司价值观的宣传和塑造上。

领导力要求的变与不变

外部环境的变化对于领导者来说最有价值的能力似乎也正在改变。为应对 VUCA 环境带来的挑战，我们询问受访企业对于领导力的要求变化。**通过采访，受访企业对领导者提出的新能力或特质要求集中体现为（参考图表 1）：跨界思维、勇敢无畏、激情、敏捷、创新、坚持原则与价值观、聚焦客户、自驱力、成长型思维、企业家精神等。可见，上述这些“关键词”会更加得聚焦于复杂的“思维”能力。**在

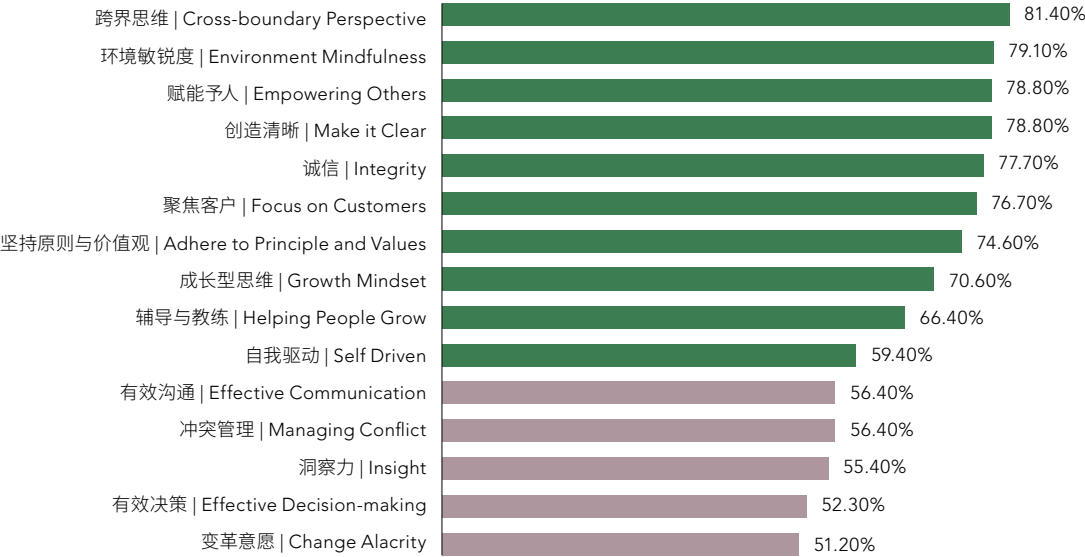
过去，有些关键词或许已在企业文化、价值主张或能力要求中已有所体现，但由于 VUCA 环境的驱动，企业会更加的予以重视和强调。

但需要注意的是，通过图表 2 以及进一步访谈分析发现：在变化的背后，企业对领导者的一些基本要求并未被打折扣，例如打造团队、知人善任、高效执行、组织管理、聚焦业务结果等，在此不加赘述。

图表 1 面对快速变化的环境，受访企业领导力管理理念或领导特质要求的集中体现

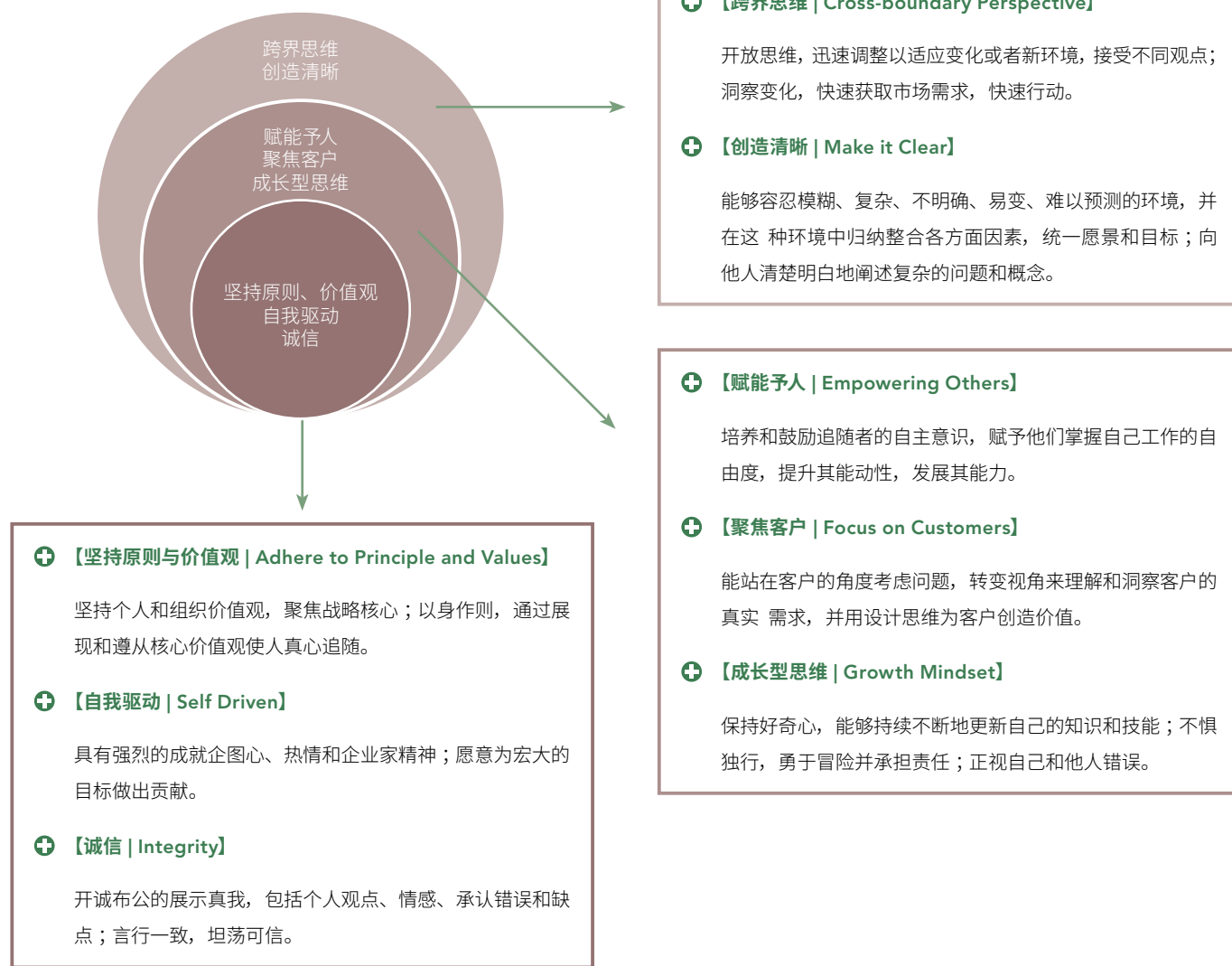
企业 / 关键词	“关键词”（价值主张 / 领导能力）
GE	跨界交流 沟通透明化 深入一线 聚焦客户
徐福记	积极参与外部竞争，加强与外部联系 指引成功 管理注重结果 培养人才与团队 创造不同
腾讯	激情 好学 开放 延展 用户 团队 变革
世茂集团	商业头脑 视野格局 策略敏锐 好学善问 坚韧抗压 追求成效 知人善任 打造团队 推动愿景
奇虎 360	包容多元化 组织敏捷 组织扁平化 专业领导力 教练能力
星巴克（中国）	目标达成 帮助他人成功 践行使命价值观 用于挑战现状 成长型思维
中兴通讯	以身作则 共启愿景 挑战现状 使众人行 激励人心
TCL	领导力全员化 打破边界 深入一线 聚焦用户 战略一致
玫琳凯	自驱力 客户价值导向 跨界思维 敏捷
微软	成长型思维 客户导向 包容多样性 一个微软 创造非凡结果 创造清晰 产生能量 交付成功
BD 碧迪	敏捷 创新 敢于质疑 包容与多元化 聚焦客户 战略性思维 执行力 全局观 聚焦发展
X 企业	驱动跃进结果 创业者精神 建设攻坚团队（正能量，赋权、协作） 品质（以品德领导）
圣戈班	培养客户亲密度 履行企业家精神 创新 反应敏捷 打造开放敬业的文化
霍尼韦尔	勇敢无畏 志存高远，始于足下 渴望胜利
摩拜单车	唯快不破（洞察力；快速决策） 用户导向 创新（打破常规；拥抱变化） 基于专业的领导力 百折不挠 高效执行

图表 2 应对 VUCA 环境带来的挑战，企业领导力（价值主张）变化主要体现哪些方面？（N=97）



此外，结合这两种研究方式（多案例采访和开放式问卷调研），在图表3中，我们将提及率高的领导力因子根据“人性本身”、“组织内部”、“组织外部”由内而外的进行呈现，并根据访谈分析将多数企业主张领导者在VUCA环境中需要具备的能力特质或理念以及所对应的概念进行归纳，相信这一结果能为其他组织在进行领导力转型时予以参考。

图表3 领导者需要具备的能力特质或理念以及所对应的概念



行为能力转向思维能力

管理培养在变化

在快速变化的环境之中，无论企业做出何种形式的应对，通过上述对访谈企业应对方式以及价值主张的变化，我们不难发现，VUCA 环境正在驱使领导力从孤立的行为能力转向复杂的“思维”能力，如自驱力、成长型思维、勇敢无畏等等。

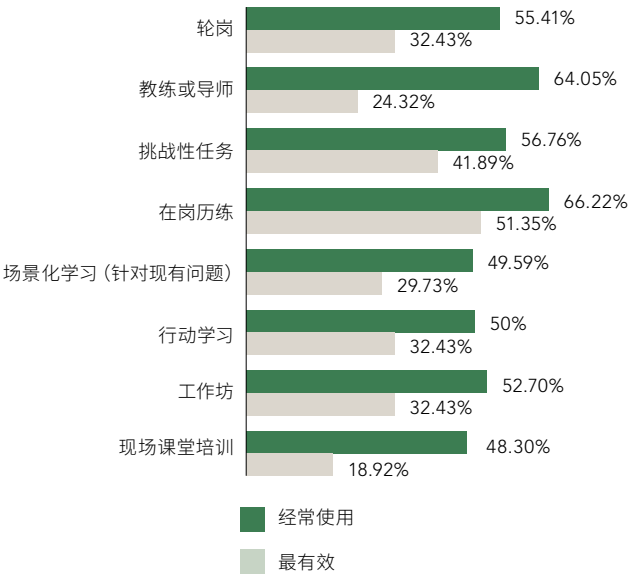
正因为这种转变，使得企业面临的挑战是将领导者的思维从一个层次转变为下一个层次。显然，思维定势内的“横向发展”已逐渐让位于“横向发展”和“纵向发展”相结合的模式，即现状已变化为如何开发培养“思维”能力、激发领导者自驱力以及领导者个人能量的探索？

注：横向发展是发展新的技能、能力和行为，当一个问题被明确界定，并且有解决问题的已知技术时，横向发展是最有用的。相反，垂直发展指的是人们如何“理解”自己的世界的过程中所经历的“阶段”，以及什么时候跨越每一个阶段，在更高的发展水平上以更加复杂和包容的方式“理解”世界。从隐喻的角度来说，水平发展就像把水倒进空玻璃杯 8 容器里充满了新的内容（学到了更多的领导技巧）。相反，垂直发展的目的是扩大玻璃本身，玻璃不仅增加了吸收更多内容的能力，而且容器本身的结构也发生了变化（管理者的思维和视野越来越“大”）。【引用于 CCL】

在访谈中，我们试图了解各企业应对此挑战的途径，综合来看，企业的解决方案不仅涉及领导力培养本身，也涉及企业组织架构的调整、文化价值观的落地、沟通方式的演变等。可见“思维”能力的培养、自驱力的激发以及个人能量的探索不是简单的变更培养方式就能达成的，正如受访者所言：企业目前的领导项目往往不足以帮助领导者发展思维性能力，以满足当前角色的需求。调研也发现企业在领导力培养中的方式并未发生根本性改变，仍是如下一些常见的方式（参考图表 4）：

- + 轮岗
- + 在岗历练
- + 培训
- + 工作坊
- + 高阶教练
- + 导师
- + 行动学习

图表 4 企业经常使用的领导力培养方式，以及最被认可 / 有效的方式：(N=97)



虽然多数受访企业表示：上述方式老生常谈，尤其对于以往所主张的个人领导力（即“横向发展”），企业的这些培养在运营管理的过程中的确变得成熟，并有一定的认可度。但针对领导者的“纵向发展”——如何开发培养“思维”能力、激发领导者自驱力以及领导者个人能量的探索，受访企业均表示有一定局限性，也许这已不仅仅是培训层面需要创新的问题，而是要从整个人力资源管理的渗透甚至组织架构层面的改变去逐步落实与植入。也就是说，企业需要进行多角度的干预。

下文是研究者通过基于 15 家受访企业的案例采访所获的研究内容的归纳，我们将受访企业培养领导者“纵向发展”的一些途径和理念大致分为三类：

创新性培养

将设计思维融入培养方式，体会业务正在发生的问题和挑战，引导被培养者发挥自身的主观能动性。

打破边界

简化组织层级，促进跨部门协作和沟通；营造以客户为中心的无等级的文化氛围。

化无形为有形

通过与“文化价值观的渗透”类似的方式，将理念和价值主张融入企业管理体系、流程和工作方法，引导思维和行为转变，给予员工更多发挥空间。

创新性培养

针对培养方式的创新，在与受访企业的采访中，研究了解到：其中不乏有应对当下环境在领导力培养上做出调整的企业，其中有些做法可圈可点。有些企业会直接将“思维”上的改变融入在项目设计中。有些企业则会考虑一些特殊、反传统的方法来培养这种思维转变能力，例如：逆向辅导。

在当下变化层出不穷、环境模糊不定，业务挑战接踵而至之时，对于人力资源管理者而言，的确很难跟上业务的变化去设计长期性的培养项目；另外，与业务当下问题和挑战脱离的培养也很难让管理者投入其中。正因如此，针对领导力的培养，受访企业强调 HR 需要具备“设计思维”和“服务思维”——既要具有同理心，真正体会业务正在发生的问题和挑战，也要能为业务创造环境和学习的方法论，以引导（而不是主导）管理者自我探索、自我驱动、互相学习。所以，基于这些变化，通过对企业的访谈，我们发现：在企业内部，更多的是选择“Workshop”等互学互动、开放式、社群式方式，例如受访企业奇虎 360、微软、霍尼韦尔所提及的方式。

奇虎 360 希望通过一系列创新性的项目激发领导者的挑战自我的能力，企业针对领导者开展了“海豹训练营”，其不仅包括技能方面的培训，也包括一些体能训练和社群式学习。企业希望通过该项目让管理者发现自己内心、挑战自我，并在了解自我的基础之上来提升其教练管理能力，而不仅仅是对事对工作的管理能力。

针对文化价值观以及领导力要求和原则，以往微软更多的是通过价值培训来促进学习，而现在微软更多地是通过互学互助、互相分享的形式使领导者教导领导者。但在互学互动之中，HR 仍是重要的组织和流程的把控者——针对业务部门的实际生活中的工作和挑战，HR 会提供解决问题的方法论和框架，以进行引导，但具体落实则有业务部门自己组织研讨会。

例如，针对“人工智能时代业务应该如何转型”这一业务问题，HR 可能会提供“如何在这种模糊的情况下去领导”这样的框架——四个象限的内容分别是：“了解你已知内容和未知内容”、“现在的假设，包括合理的假设和合理的猜测”、“企业现在关心的内容”、“现在能够采取的行动”（参考下图）。HR 对框架进行简单介绍之后，然后领导者则自己根据框架成为互相的教练，业务小组进行研讨，最后进行汇报，在汇报过程中则将产生很多智慧和办法，同时也解决了业务具体的问题。



针对互学互动等活动，微软首先改变的是理念——在组织类似学习活动时，企业强调“设计思维”和“服务思维”。同样的，霍尼韦尔在落实相关思维性领导力的过程中，也采取了和微软类似的方式——紧紧围绕当下业务挑战，由业务管理者主导。

在霍尼韦尔看来，相比于美国、欧洲市场，中国市场的快速变化、不稳定性、复杂性等等更为明显，更具有 VUCA 的特征。也正因如此，企业认为：如果在中国市场上沿用企业层面的运作方式，将很难产生作用，企业的运营需要适应本土市场，当然也包括人才的管理发展。企业意识到了典型跨国公司和本土企业思维和行为模式之间的差异。

在这种情况下，霍尼韦尔发起了“成为‘中国式’竞争者(BCC)”的项目。需要注意的是，“成为‘中国式’竞争者(BCC)”并非指企业要成为中国地区企业的竞争者，而是指企业应向中国等高速发展地区的企业学习其业务模式。该项目以 Workshop 的形式进行，并以正在进行的业务项目为基础，为期 90 天，一年滚动开展 3~4 次。总体而言，“成为‘中国式’竞争者(BCC)”是一个行动学习的过程，其涉及了研发、生产、销售等诸多领域的具体指导和案例，但关键是回到本源，即企业需要怎样的思维模式。“成为中国式竞争者”的思维模式包含了速度、协作、聪明地冒险、客户导向以及聚焦发展等多个核心要素和能力组成。项目的具体过程如下：

- 选取本土的部分代表企业，总结其业务项目的成功经验，并将成功经验转化为核心要素和能力，使其能够为企业所利用和学习。在选取企业的过程中，霍尼韦尔主要会关注企业的业务发展速度、盈利以及规模，也会选取与霍尼韦尔存在合作交流的企业或竞争企业。而且，在亚太区，霍尼韦尔专门设定了专家组来分析、讨论和选取企业。
- 为期 3 天的 Workshop。Workshop 的内容主要包括：项目流程介绍、过往成功案例学习参观和文化变革及新项目介绍，由 HR 来介绍该项目的流程、目的等等，并带领业务学习或实地参观往期的成功项目和案例，以加深对项目的了解。
- 为期 90 天的案例学习和业务开展，通过具体案例萃取本土企业的经验方法，并植入现有的业务项目。90 天的案例学习主要围绕企业现有的业务项目来开展，在过程中，会有企业内外部的人来分享相关企业的成功案例。然后，企业将把本土企业的一些经验和思路植入企业现有的业务项目，围绕业务项目来展开（具体体现在业务运营中各流程和方式的改变）。需要注意的是，在 90 天内，HR 也会制定不同阶段的计划，即各阶段应有的行为和产出，以对项目进行把控。
- 项目产出评估。HR 将从业务角度（量表）来评估项目的产出，高增长的项目组将分享学习心得和主要经验。在项目进行过程中，企业会为各项目配备导师，最终的产出评估结果既包括自评分数，也包括导师和赞助者的分数，三者的评估结果形成结果报告。

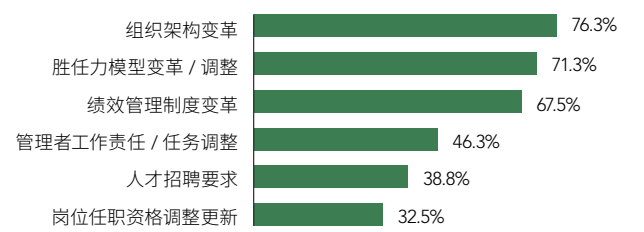
打破边界

在 VUCA 时代下，正因为环境变化的快速、模糊以及不确定性，除了在培养手段上的创新和“不走寻常路”外，打破边界，使各个层级的沟通以及信息的及时对称也尤为重要。在与受访企业的沟通中，我们发现：组织扁平化，简化组织的层级，促进跨部门协作和沟通是其在组织架构层面所作出的调整。让管理者能够有更多地角色体验，跳出固有的职责和领域，激发思维，产生能量。此外，以客户为中心的无等级文化氛围，及全员领导力的概念也是企业应对 VUCA 环境的方式，这种做法在企业内部已油然而生。

组织扁平化

受访企业表示：针对“勇敢无畏”、“跨界思维”、“成长型思维”的等思维能力转变，仅仅依赖于培养很难取得效果的。这之中还需要企业组织架构的变动来引导和帮助员工转变（参考图表 5），组织的扁平化对于当下的环境来说，是更能体现灵敏度和沟通便捷性的。但由于受企业本身业务和文化特征的影响，一些企业先天就具备扁平化的优势，例如腾讯、摩拜单车等。也正因如此，在腾讯和摩拜单车等组织内，层级之间以及部门之间的边界弱化，这有利于信息传递速度的加快，信息保真程度的提高，领导者随时能够接触到一线的信息，也能将信息随时反馈到一线，部门之间的合作无需经历复杂的流程，协作性高，进而使得企业面对变化能够敏捷应对、快速决策。

图表 5 为配合思维性领导力的落地和培养，贵企业哪些制度或管理方式有所改变？[N=80]



但对于另一些企业而言（例如 TCL、奇虎 360 企业），组织扁平化则需要其经历巨大转变的，也需要逐步倡导和落实的理念。对于这些企业，组织扁平化不仅意味着层级的变动或汇报线的变更，更意味着文化和氛围的转变。领导者本身要跳出自己的领域或职责边界，既要交付业绩也要协作他人，或是影响他人寻求帮助，进而最大化链接有效资源。

与“打破边界化”的管理理念相适应，TCL 的组织愈来愈趋于扁平化，正如上文所述，TCL 所关注的组织扁平化不单是形式上的扁平化，即层级的简化，而且是文化上的扁平化，即冲淡领导者以自我为中心的“官僚作风”、“帝王情结”，进而营造以客户为中心的、协同的、无等级观念的文化氛围。

由于组织扁平化和层级的削减，不可避免地会影响到部分层级的利益，使部分员工发展机会和速度受限，因此 TCL 在削减组

架构设计

+

文化氛围

→

组织扁平化

织层级时会考虑大多数员工利益，以触动少数人的利益来取得最大的杠杆效应，使组织设计达到平衡的状态。

除此之外，针对文化氛围营造所带来的组织扁平化，TCL 更加强强调和重视回归客户价值，包括内部客户和外部客户，通过回归客户价值来打破官本位和领导层级概念；除此之外，企业也强调协同，打破边界，以更加灵活地解决问题完成，而不受“边界”（职责划分、层级划分等）的限制。同时，为了更好地打破组织边界，TCL 鼓励组织架构在坚实的基础上能够产生一系列流动性较强的小型组织——在同一目标和问题之下，组织内部形成虚拟团队、项目团队或任务团队，进而让跨层级跨部门的群体共同解决同一个痛点问题。同时，为了更好地回归客户，各部门各岗位工作结果的交付会与一线成果挂钩，如采购部门与产品成本挂钩、研发部门与产品销售额挂钩等等。

另外，值得一提的是奇虎 360 在组织扁平化转型过程中所采取的策略（参考下页图表）。在快速变化的环境之下，企业发现：过多层级以及过多的管理职能一定程度上限制了企业快速应变的能力，因为在不同的管理者不同的管理层级中，企业会形成不同的管理体系和管理文化，这恰恰放慢了企业决策的速度。但在组织扁平化趋势之下，企业要削减一定的层级数量，部分管理者将要失去其管理岗位以及管理职能，为了使这部分管理者能够适应企业组织的转型，360 先从中层管理者的转型开始，企业对中层管理者的要求逐渐向扁平化靠拢，慢慢减少其管理职能，更多地是强调其专业能力和教练能力：

专业能力：360 希望中层管理者运用自己的专业能力分解企业战略，并进行落地跟进；在具体的业务发展上能够运用自己的专业能力指引员工；并且能利用自己的专业能力吸引优秀的员工加入其团队，提升团队的力量。

教练能力：为了更好的激发员工的积极性，360 尤为强调中层管理者的教练领导力，并且在教练过程中充分运用价值观对员工进行引导，激发员工积极性，使员工发挥所能。总而言之，在组织扁平化的趋势下，企业在逐渐减少中层管理者的管理职责，强调其专业能力和教练能力，既要能落实业务战略，也要能激发员工积

组织扁平化

过多的层级和管理职能一定程度上限制了企业快速应变的能力。组织扁平化是趋势。

管理层级削减数量

在组织扁平化趋势之下，企业要削减一定的层级数量，部分管理者将要失去其管理岗位以及管理职能。

中层管理者角色转变

企业对中层管理者的要求逐渐向扁平化靠拢，慢慢减少其管理职能，更多地是强调其专业能力和教练能力。

总而言之，打破边界不仅意味着组织架构设计的变动、层级的削减，更意味着企业文化氛围的塑造，而文化氛围的营造则与企业的工作方法、激励机制等等相关。企业在组织扁平化过程中要循序渐进帮助员工心理和角色上进行过渡。在“打破边界”的理念驱动之下，企业不仅创造了虚拟团队、临时性小型组织，**部分企业也使领导者有更多的角色体验，让其能够跳出其固有职责和领域，激发思维、产生能量。**

例如，GE 和 TCL 的“领导者下一线”的理念，在 GE，领导者被鼓励深入基层和一线——或是与工人一起工作；或是随销售一同拜访客户、聆听客户的抱怨、开拓市场，以把握市场和客户需求，时刻保持环境敏感度。而且，针对领导力培训，企业也摆脱一贯的方式——大量的课程安排，而是在培训的前三个月，让领导者进入工厂学习，以加强领导者“深入一线”的意识，进而了解企业的产品和市场。同样，TCL 早在几年前就开始了“全员上一线”的项目——企业所有的管理层都需要走进卖场或为客户提供服务咨询或处理客户投诉，接近一线员工和用户，通过这些，管理者更能体会市场的惨烈、产品与竞争者的差距、了解用户的想法和一线员工的工作。

而且，为加强员工与外部的联系，GE 每年会组织同事都会组织同事参观其他企业，或邀请其他企业来 GE 分享其面临的挑战及对应的解决方案和最佳实践。在选择被参观企业时，GE 不会局限于行业和企业性质，企业认为“跨界跨行业的交流”更有利于提升同事对外部环境的敏锐度、唤醒员工的意识和好奇心。交流学习后，在组织内部同事会进行大量的讨论并制定行动计划，进而使其他企业的理念、思维或相关经验与企业目前的业务项目相融合。

在中兴通讯内部，项目是各领域员工跨越边界的抓手，以项目为基础将各领域、各层级、各部门边界打破，并以此调动各方面资源；除了通过读书班给管理者提供领导力沙龙、学习考试、Mini MBA 课程外同时，也会设定一些工作坊，通过这种形式让不同领域的产生交集，还有社群文化建立，干部都会进行一些线上分享，总而言之企业主要通过事件驱动，将社群、线上线下进行有机结合。

➤ 全员领导力

在前文中，我们发现，针对 VUCA 环境，领导力呈现形式和依据和传统相比（仅使用胜任力模型作为支撑）已有了不少变化，显然方式更为多元化，开始打“组合拳”。其中提到，除了具体的领导力因子的要求外，企业也开始把聚焦点更多地辐射至文化与价值观的摄入，这种更趋向于自主性的影响才能更好的使企业始终保持综合实力。受访

企业也纷纷表示：企业面临的不仅是行业内部竞争，也包括跨行业的竞争。而这种竞争往往是企业难以阻挡和预料的。因此，适应这种竞争需要回归根本，更需要做好自己，聚焦企业自身业务和客户。这就使得受访企业中，普遍都提到回归企业文化和价值主张，并且以客户为中心的无等级文化氛围和全员领导力的提倡。在这方面，采访的企业中，圣戈班、TCL、星巴克、玫琳凯、徐福记、BD 的实践中均有提及。

早在 2016 年，圣戈班（全球）就开始着手新文化理念的确定与落实。2017 年确定了 5 个简洁的工作理念，简称为圣戈班工作态度，并以此取代了企业原有的胜任力模型。具体为“培养客户亲密度”、“履行企业家精神”、“创新”、“反应敏捷”、“打造开放敬业的企业文化”，圣戈班态度面向全员，除了在能力发展上有所要求，在招聘、绩效管理上都有所体现。希望这样的“松散型”管理，给予员工更多主动性，以激发员工更多开放的、改革的创新想法。

针对领导力的要求和培养，TCL 早在 2006 年已提出“领导力全员化”。企业认为：领导力的要求不应仅仅为几位高层领导者所有，针对领导力的培养，企业所培养的是各层级的优秀领导者，不仅包含领导他人，也包括领导自我，所有员工的工作行为都应与企业领导理念相符；另外，领导力的培养和理念传递也需要从“娃娃”抓起，可塑性更高，一定程度上也能避免领导者在自我摸索过程中走弯路。

就领导力发展而言，星巴克对伙伴领导力的诉求蕴含着文化基因，领导力发展也基于价值观的框架。也正因此如此，星巴克的领导力发展是针对企业所有伙伴的。三年前美国总部即取消了当时流行的能力模型，取而代之的是更为简化的“成功要素”，由“实现目标（与目标相关的成绩、成果与影响）”、“践行我们的使命与价值观”和“帮助他人取得成功（源于超越自身角色促进他人成功的影响力）”三个支柱构成，支持中心和零售主要岗位都有相应的“成功要素”。其中既包含岗位和能力绩效要求，也包含相应的职业发展指南，即如进行能力提升，为未来的岗位作准备。它不仅能运用于目标设定、绩效沟通、个人发展等领域，也与公司的绩效管理和人才评议系统体系相辅相成。

就“践行我们的使命价值观”，不仅高层会更新一些明确的行为指引，落实到中国区，人力资源部也认真将内容设计成微课、工作坊等生动形式，频繁纳入新员工入职培训、业务研讨等学习活动中。

另外，值得一提的是“帮助他人成功”这一理念，很少有企业将“帮助他人成功”认真列入绩效考核和人才选拔的标准中，而星巴克正是这样实践的。如受访者所言：VUCA 时代组织变得复杂多变，更需要伙伴间密切协作，超越自身角色，贡献于团队成长。

移动互联网时代下的各种挑战和商业环境与市场的快速变化，以及内部全新产品线的上市，对玫琳凯中国的组织能力与人员能力提出了新的要求。在这样背景下，2017 年，结合公司的文化价值观，在全球 5 大胜任力（“建立信誉”、“取得成果”、“追求卓越”、“建立伙伴关系”、“帮助他人成长”）的基础之上，玫琳凯（中国）提出了新的人才标准（“自驱力”、“客户价值导向”、“跨界思维”、“敏捷”）。而且新的人才标准是在 VUCA 时代，作为一位玫琳凯人应该具备的核心竞争力，也就是说，这四项能力对全员适用，并且会全面作为具人才获取、人才盘点以及高潜人才判定的新要求。

对徐福记而言，以往，领导力模型更侧重强化个人领导力和专业能力；在变化之后，企业更多强调领导者引领变革、参与外部竞争、加强与外部联系，以及领导者之间的合作——企业希望领导者们“群策群力”，而非强调个人“最强大脑”，进而共同应对外部的变化，共同制定决策、规划蓝图。为使变化之后的领导力植入领导者心中，徐福记开展了相应的主题活动，加强全员参与，通过具体的实践加强领导者和员工的对新领导力的认知，并激励其付诸实践。

同样地，在经历两次变革之后，BD 首先重新梳理了企业文化价值观，并意识到外部环境的变化，以及企业文化的适应性，进而重新梳理了企业文化：“敏捷”、“多元的包容性文化”、“创新”、“聚焦外部客户的需求”。对于现在的 BD，企业更鼓励全员提出不同的意见，正视冲突，以结果为导向，而非仅仅追求过程的一致性；主张多元的包容性的文化；鼓励全员专注于外部客户，而非仅仅是内部产品；主张全员敏捷应对外部环境和需求，优化流程，提高效率，追求“快节奏”。

化无形为有形

针对“思维性”领导力的培养，企业往往也会采取与文化传递落地相类似的方式，关于文化价值观的融入其实在前文中的“应对方式”以及“全员领导力”中已经有所提及。而这部分的“化无形为有形”更多地是阐述将这些文化的“无形”理念融入领导者和员工看得见的制度、流程、工作方法、考核体系中。为了落实“思维性”领导力，企业不仅会调整企业的组织架构，也会调整绩效管理体系、人才招聘要求、以及岗位胜任力、岗位责任等。通过方方面面的变动，使无形的文化价值主张等得以显现，进而唤醒员工意识和思维转变。

在大多数企业看来，意识的萌生和知识的输入都并不能保证员工行为会发生变化。因此，在文化及一些管理理念产生之后，GE 不仅通过一系列实践推进员工意识的唤醒和转变，同时，企业也颠覆了绩效及其他管理模式，借此以刺激员工行为的转变。

一方面，针对绩效管理——1. VUCA 环境下，外部变化的频率增加，内部沟通频率也随之增加。以往，在 GE，企业每年会定期进行 2~4 次业绩考评，而现在，企业将业绩考评呈现在手机端，员工可随时就绩效进行交流和反馈，进而增加了绩效沟通交流和反馈的频次，沟通也更加透明，进而能及时预防和解决问题。更加注重内容的简短性和流程的繁琐性。2. 强化文化价值观在绩效考核中的重要性。就绩效考核内容而言，GE 在绩效考核过程中不仅会进行业绩考评，而且强化考核企业核心文化价值观，进而使企业倡导的理念深入人心，刺激员工行为发生变化。

另一方面，针对领导者的管理范围，企业通过领导在当地（Leadership Residence）来加强管理者的环境敏感性——GE 会让管理者进行“交叉管理”——在企业总部的管理者，同时也会负责管理其他区域，如东南亚或中国；在上海管理者，同时可能会负责武汉；北京的管理者同时可能会负责苏州。企业希望通过“跨区域、交叉管理模式”促使管理者在了解所在区域的环境之外，能定期关注并走进其他区域，推动管理者走向一线和当地，增强环境敏锐度。

除 GE 外，正如上文中提到，星巴克对伙伴领导力的诉求蕴含着文化基因，领导力发展也基于价值观的框架。三年前美国总部即取消了当时流行的能力模型，取而代之的是更为简化的“成功要素”，由“实现目标（与目标相关的成绩、成果与影响）”、“践行我们的使命与价值观”和“帮助他人取得成功（源于超越自身角色促进他人成功的影响力）”三个支柱构成。相应地，为使三支柱“显性化”，企业将支持中心和零售主要岗位都有相应的“成功要素”。其中既包含岗位和能力绩效要求，也包含相应的职业发展指南，即如进行能力提升，为未来的岗位作准备。它不仅能运用于目标设定、绩效沟通、个人发展等领域，也与公司的绩效管理和人才评议系统体系相辅相成。

同理，正如上文中提到，圣戈班（全球）2016 年开始着手新文化理念的确定与落实，并在 2017 年确定了 5 个简洁的工作理念，简称为圣戈班工作态度，取代了企业原有的胜任力模型（包括领导力模型）。具体为“培养客户亲密度”、“履行企业家精神”、“创新”、“反应敏捷”、“打造开放敬业的企业文化”。这不仅在企业人才招聘上有所体现，而且也体现在绩效管理上，包括绩效目标的实现与达成、绩效考核与绩效改进。圣戈班工作态度虽然并未直接与员工绩效目标直接关联，但其却与绩效结果的最终达成紧密相关。员工在制定绩效目标后，会根据圣戈班工作态度确定其工作计划和工作行为，在其具体工作中或是决策过程中，也时刻围绕 5 个“态度”思考行为，以确保工作目标的实现。

与星巴克和圣戈班不同的是奇虎 360，企业希望管理者通过文化价值观领导员工，进而既能发挥人才的能力，为员工营造较为宽松自由的环境，也能使员工能力的发挥聚焦于企业文化价值观核心。在这种理念之下，首先 360 高层管理者的所扮演的角色有所改变。企业高层更多是作为企业文化价值观的传播者和承载者——企业更多希望高层从日常的管理中抽身，把更多的精力投入公司价值观的宣传和塑造上。

但需要注意的是，从 GE、星巴克、圣戈班、奇虎 360 等企业的实践中，我们发现，企业把企业的文化或价值主张纳入企业的管理体系，如绩效考核、绩效辅导、晋升发展以及管理者角色设计等。表面上看，似乎企业限制了员工的行为，但深入分析企业的实践，我们不难发现，文化或价值主张与管理的结合，不仅没有使管理“军事化”，反而更加“松散”，给予员工更多主动性和发挥空间，进而能够激发员工更多开放的、改革的创新想法。



内容萃取

在“探讨在 VUCA 时代下，企业领导力要求与发展管理的变化”这一目的下，通过调研，我们发现：环境的挑战不仅仅意味着领导力基因的变化，也意味着新的领导思维开发培养与激活方式的变化——面临着外部环境巨大的不确定性，企业注入了一些新的领导基因；相应地，领导者随之也需要适应时代的要求、改变思路，全面更新。同时，针对领导力的开发培养，在以往培养方式的基础之上，企业有了更多长足的思考和探索。

简而言之，面临 VUCA 环境带来的挑战，企业对领导者的能力要求逐渐从知识技能型（行为型）转变为思维型能力。这也就意味着，针对领导力的培养，企业也逐渐在跳出固定思维，不只是培养，更是在打造促发思维型领导力形成的组织生态环境。



领导力要求之变

调研发现，在这种环境之下，企业对领导力的要求不再只是各项孤立的领导行为，更多是逐渐转变为“思维”领导力，因为具体的某项能力和行为只能确保是足以应对当下市场与环境要求。而“思维”或“文化价值观”上的转变才是始终确保员工挖掘内驱力以应对当下与未来的各种挑战的。

由此，我们可以看到，无论是参调企业还是受访企业，针对这样多变及不确定的环境，其普遍在内部对管理者的领导力要求是有一定的趋同性的，更加偏向于“思维”领导力上的要求，集中体现在：

- + 坚持原则价值观
- + 自我驱动
- + 诚信
- + 赋能予人

- + 聚焦客户
- + 成长型思维
- + 跨界思维
- + 创造清晰

针对上述“思维”型能力的培养，企业现阶段聚焦的不仅仅是简单的“横向培养”（发展新的技能、能力和行为），而且关注“纵向开发”（如何理解自身发展所经历的“阶段”，以及什么时候跨越每一个阶段，在更高的发展水平上以更加复杂和包容的方式“理解”世界）。

企业面临的挑战也随之转变为：将领导者的思维从一个层次转变为下一个层次是企业新的挑战，这意味着企业需要开发培养领导者一系列“思维”能力、激发其自驱力以及个人能量的探索。

领导力培养之变

显然，“思维”型能力的培养、自驱力的激发以及个人能量的探索不是简单的变更培养方式就能解决的，正如受访者所言：企业目前的领导项目往往不足以帮助领导者发展思维性能力，以满足当前角色的需求。

传统单一的培养培养方式，如轮岗、教练、导师、课堂培训、工作坊等的重要性虽然未被企业否定。但综合来看，对思维型领导力培养，企业的解决方案不仅涉及领导力培养本身，也涉及企业组织架构的调整、流程体系和工作方式的刷新、文化价值观的落地、利益相关者思维和角色的转变等。综合受访企业实践发现：企业主要会从以下三个角度开发与培养“思维”型领导力。

- + “打破边界”
- + “创新培养方式”
- + “化无形为有形”

+ 打破边界

打破边界不仅意味着组织架构设计的变动、层级的削减，更意味着企业文化氛围的塑造，而文化氛围的营造则与企业的工作方法、激励机制等等相关，循序渐进帮助员工心理和角色上进行过渡。正因如此：

- ◆ 在“打破边界”的理念驱动之下，企业不仅创造了虚拟团队、临时性小型组织，部分企业也使领导者有更多的角色体验，让其能够跳出固有职责和领域，激发思维、产生能量；
- ◆ 同时，为达到真正意义上的组织扁平化，企业普遍主张回归企业文化和价值观，如领导力全员化、以客户为中心的无等级文化氛围。

+ 创新培养方式

在当下变化层出不穷、环境模糊不定，业务挑战接踵而至，HR很难跟上业务的变化去设计长期性的培养项目；另外，与业务当下问题和挑战脱离的培养也很难让管理者投入其中。正因如此：

- ◆ 针对领导力的培养，企业强调 HR 需要具备“设计思维”和“服务思维”，既要具有同理心，真正体会业务正在发生的问题和挑战，也要能为业务创造环境和学习的方法论，以引导（而不是主导）管理者自我探索、自我驱动、互相学习。
- ◆ 有些企业会直接将“思维”上的改变融入在项目设计中，采用互学互动、开放式、社群式的培养方式，有些企业则会考虑一些特殊、反传统的方法来培养这种思维转变能力，例如：逆向辅导。

+ 化无形为有形

针对“思维性”领导力的培养，企业往往会采取与文化传播落地相类似的方式，将无形的理念转变为领导者和员工看得见的制度、流程、工作方法、考核体系之中。为了落实“思维性”领导力：

- ◆ 企业不仅会调整企业的组织架构，也会调整绩效管理体系、人才招聘要求、以及岗位胜任力、岗位责任等。通过方方面面的变动，使无形的文化价值主张等得以显现，进而唤醒员工意识和思维转变。
- ◆ 通过体系、制度、流程的变更激发思考和自驱力，不是为了框定行为和思维，根本目的是通过“文化价值观管理的方式”使管理更加松散，给予员工更多主动性和发挥空间。

关于本次调研

智享会于 2017 年 8 月至 2018 年 1 月开展了《VUCA 时代下的领导力转型与管理》调研，本调研采用数据和案例结合的研究方式，调研过程中我们收集了来自于 314 家不同企业的调研问卷（参调企业信息详见图表 6~8），并深入访谈了 15 家企业的实践，15 家企业分别来自于 13 个不同行业，并且为了更加全面地把握企业在 VUCA 环境下的领导力发展转型，我们根据行业变化频率的高低，访谈企业中既有“高频”的互联网高科技企业，也有相对“低频”的传统行业，包括星巴克、霍尼韦尔、腾讯、徐福记、TCL、微软、奇虎 360、玫琳凯、中兴通讯等（案例内容详见企业实践部分。但由于保密性，部分企业的实践并未公开，仅作为内容归纳的基础）。

以 15 家来自各行业的企业为研究对象进行案例研究采访。同时，对 97 家针对 VUCA 环境，在领导力因子方面作出调整的企业进行了开放式问卷的调研。对于案例访谈的研究对象，这十五家企业在各自行业中都非常具有代表性，并且对于当下处于 VUCA 环境下，其领导力管理都有不同程度的改变与优化。研究者对其分别进行案例采访，并就“面对 VUCA 时代的挑战，企业领导力管理和制度上的变化”、“领导力因子的变与不变”以及“领导力培养的变革”三方面着重深入挖掘，希望通过此实地研究能为其他企业做出参考与借鉴，以更好的应对 VUCA 时代下所带来的挑战和变化。

图表 6 参调企业行业类别：[N=314]

选项	小计	比例
消费品	26	8.3%
零售业与电子商务	13	4.1%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	23	7.3%
汽车及零部件	42	13.4%
机械制造	23	7.3%
多样化生产	4	1.3%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械，等）	33	10.5%
信息技术，半导体及通讯	18	5.7%
航空航天	5	1.6%
化工与石化 K. 电子电气	13	4.1%
运输及物流	10	3.2%
能源动力	11	3.5%
建筑建材	3	1.0%
房地产	27	8.6%
造纸，包装及森林业	4	1.3%
环境科学	2	0.6%
互联网与游戏业	17	5.4%
专业性服务（如法律，咨询，教育，旅游等）	19	6.1%
其他	21	6.7%

图表 7 参调企业性质：[N=314]

选项	小计	比例
中国民营企业	118	37.6%
外商投资（欧美）	87	27.7%
中外合资	38	12.1%
国有企业	32	10.2%
外商投资（非欧美）	25	8.0%
港澳台投资	10	3.2%
其它	4	1.3%

图表 8 参调企业规模：[N=314]

选项	小计	比例
少于 100 人	23	7.3%
100 人到 499 人	63	20.1%
500 人到 999 人	36	11.5%
1000 人到 2499 人	61	19.4%
2500 人到 4999 人	37	11.8%
5000 人到 9999 人	33	10.5%
10000 人及以上	61	19.4%



施重凌

霍尼韦尔亚太区组织发展和领导力总监
霍尼韦尔

在当下急剧变化及快速发展的中国市场上，霍尼韦尔意识到企业转型迫在眉睫，随着新的 CEO 上任，霍尼韦尔迎来了变化的转折点——一方面，霍尼韦尔整体的业务运作模式也出现了变化，传统的工业模式需要改变，以适应移动互联网时代的快速变化以及客户的快速需求；另一方面，霍尼韦尔也开始关注企业的内部增长能力（因内部协调、供应链整合等能力的提升带来的增长）。

在内外环境的相互推动下，企业对“人”的要求也随之改变，尤其是对领导者的管理和培养，在集团 12 条基本行为的基础之上，企业提出了 8 项关键领导者行为要求。

Part1：8 项关键领导行为

+ 8 项关键的领导行为是什么？

谈及 8 项关键领导行为，不得不提企业以往的 12 条基本行为标准，霍尼韦尔虽然业务庞杂且多样化发展，但行为标准却非常的一致，总体上，集团有 12 条基本的行为作为全员的行为标准。由于环境的变化对领导者提出了进一步的要求，因此，企业在 12 条基本的行为标准基础之上对领导层提出的新的要求，即 8 项行为标准，以作为领导人的参考。简言之，12 项行为标准是基础，8 大行为标准是领导力要求的核心。

需要注意的是，8 项行为要求的产生并不意味着企业否定过去的 12 项行为要求，简而言之，12 项行为要求是面向全员，而 8 项行为要求则是在 12 项行为的基础之上，企业为迎接环境变化带来的新的挑战，企业对领导者提出的新的要求。

总体而言，12 项行为要求是应“流程导向的、稳定可持续的组织”而提出，其聚焦于“稳定性”；而 8 项行为要求则是应“创业创新型的组织”而提出，其聚焦于“快速成长”和“创新”。简言之，两者需要

适应的背景、达成的目的有所不同，突出变化主要体现在以下三项行为要求。

+ 领导力新要求的变化

就 8 项关键领导行为产生的过程而言，其完全由企业自己完成，且非常快速，企业认为：在 VUCA 环境下，外部环境快速变化，没有时间留给企业去追求“完美”，关键要“快”，进一步的完善需要实践。

也正因如此，8 项关键行为标准与 12 项基本的行为标准存在一些差别：

- A 首先，就表述而言，8 个关键行为更加简化和直接，以往 12 个行为表现需要按不同成熟度进行划分，有具体的要求；而现在，企业在确定 8 个关键行为表现后，直接将其呈现给员工，具体行为参照需要员工自行讨论。在霍尼韦尔看来：在企业转型期，企业需要更多思想上的碰撞。
- B 其次，就评估而言，8 项行为表现无具体的等级划分，也无具体的标准，更多地仍需要在落地过程中逐渐完善补充。因此，在能力评估过程中，业务和 HR 将行为发生的频率进行评估，恰恰在这种情况下，领导行为的落地更多需要业务和管理者本人的参与，HR 的参与逐渐减少。
- C 再次，就 8 项关键行为的发展与改善而言（评估后如何去改善），霍尼韦尔认为：与以往相比，VUCA 环境所需的新型领导力的培养对培训的依赖性下降。主要因为 VUCA 环境下所需要具备的领导力（如勇敢无畏、敢于冒险、战略思考等），其很难通过培训的方式进行发展，而是需要员工自身有意识地提升。

在霍尼韦尔看来：针对 VUCA 环境所需的领导力开发，企业亟需做的是激发员工的内在意识，需要员工的自我修炼和突破意识，每位员工都有责任和意识提升应对外部环境和挑战的能力。

当然，这并不意味着企业将 8 项行为标准进行呈现之后完全置之不理。作为企业的组织领导者，其仍需让员工意识到能力的提升需要自驱力，在这个过程中，霍尼韦尔经常使用的方式是“Coaching”和“Workshop”——通过“Coaching”主要是想让员工知道在具体情境下需要如何改变行为才能达到领导力行为标准的要求；同时，通过“Workshop”让员工之间就某项具体关键行为互相分享经历，如何突破该项能力，通过互相的经验学习来进行能力的突破和提升。

勇敢无畏

对认为正确的事情采取大胆的行动。直面问题和逆境。在必要时或压力情况下，对成为“不受欢迎”的人不会感到不安。设定看似不可能的目标，走出自己的舒适区。

志存高远，始于足下

考虑可能性而非局限性。对任何可能性都有强烈的意愿去检验。灵活创新、反复验证，不断挑战、勇于冒险。把最好的设想转化为实际的、可执行的计划。

渴望胜利

了解并战胜竞争对手。面对阻力和挫折永不放弃。勇于担当，获取结果。把事情做得更好，永保好奇心，不断学习进步。

➤ 领导力新要求的落地

针对“新型”领导力的提升与加强，霍尼韦尔不仅关注能力本身的提升，而且关注组织架构和制度方面对员工能力方面的影响或束缚，优化组织架构和管理制度，使其更加敏捷，进而促进能力和行为的改善。

➤ **简化招聘流程**：新的领导力行为要求及理念改变之后，企业招聘工作也有所变化。除选人标准的变化之外，招聘流程也随之改变，以往企业的面试周期较长，尤其是针对高层管理者，需要不同层级的领导者逐一面试进行把关，而现在，企业简化了面试流程，缩短了面试周期——在指导下，面试官首先需要录制视频，交由所有面试官观看，然后再通过一轮终面即可。

➤ **内部人才流动**：在新的领导力要求和理念之下，企业内部之间的协作和交流增多，以往，各业务更多聚焦在自己的专业领域，人才之间的协作和流动较少。而现在，在人才管理流程中，“人才流动”也是业务管理者的考核指标（业务内有多少人才流动到其他业务单元？），以促进业务的成长。不同部门或业务之间的交流也更加多，新的想法可能随时奏效，带来效益，而不再需要逐层和跨部门传达，人才之间点对点的交流更加多，增加了业务运作的敏捷性。

➤ **绩效管理**：领导理念和要求改变之后，企业的绩效文化也随之改变——所有员工的过往成绩全部清零，即全部回到九宫格的中间，从零开始，按照新的要求和理念来决定其是否能够成为高绩效员工或高潜员工。

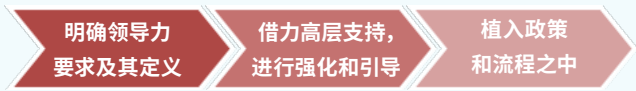
➤ 影响与启示

新的领导力要求的落地为霍尼韦尔带来了一些不可逆的变化，无论是员工的行为还是企业的文化氛围都发生了潜移默化的改变。

➤ **内外部合作更加活跃**：一方面，企业内部人才之间的流动、协作和交流更加频繁并趋于日常化；另一方面，企业各业务部门也开始更多地与外部创业企业、同行以及跨行业合作交流，同时企业也开始逐渐推动和支持内部创业。

➤ **内部信息流动更快**：正如上文所述，在新的领导和管理理念之下，企业员工横向和纵向交流都能点对点直接沟通，进而增加了业务运作的敏捷性，也正是由于这种快速交流和沟通为业务带来了惊人的产值。

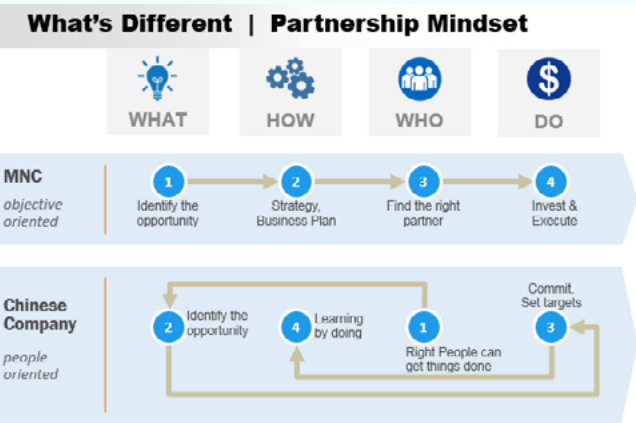
而就新的领导行为要求的落地而言，霍尼韦尔认为以下关键经验起着不可忽视的作用（参考下图）——首先，企业要明确新的领导力要求的定义，即颁布新的领导力要求，并向员工说明变化的原因，显性化地传递给员工，帮助其理解；其次，借力高层的支持进行强化和引导，新的领导力要求和理念落地过程中，首先高层领导者要清楚和理解、以身作则，并需要在不同的场合进行强化和反馈；再次，落实在企业的政策和流程之中，即在高层充分支持和强化之后，企业在将新的领导力要求和理念落实在企业的政策和流程之中。



📌 Part2：成为“中国式”竞争者（BCC）
——“VUCA”所需的领导理念

在霍尼韦尔看来，相比于美国、欧洲市场，中国市场的快速变化、不稳定性、复杂性更为明显，更具有 VUCA 的特征。正因如此，企业认为：中国市场如继续沿用集团层面的运作方式，将很难产生作用，企业的运营需要适应本土市场，当然也包括人才的管理发展。

企业意识到典型的跨国公司和本土企业思维和行为模式之间的差异（参考下图）。对于典型性的跨国企业，其基本的业务诞生流程一般是：发现机会→制定战略规划→寻找合适的伙伴→执行，简而言之，由事（或机会）及人；而对本土企业而言，其业务诞生的流程一般是：寻找能够带来机会或做事的人→发现确认机会→设定战略→执行落实和学习，简而言之，由人及事（或机会）。



在这种情况下，霍尼韦尔发起了“成为‘中国式’竞争者（BCC）”的项目。需要注意的是，“成为‘中国式’竞争者（BCC）”并非指企业要成为中国区域企业的竞争者，而是指企业应学习中国等高速发展地区的企业的业务模式。

该项目以 Workshop 的形式进行，以企业正在进行的业务项目为基础，为期 90 天，一年滚动开展 3~4 次。总体而言，“成为‘中国式’竞争者（BCC）”是一个行动学习的过程，其涉及了研发、生产、销售等诸多领域的具体案例和指导，但最关键的是回归本源，即企业管理、业务运转需要怎样的思维模式。“成为中国式竞争者”的思维模式包含了速度、协作、聪明地冒险、客户导向以及聚焦发展等多个核心要素和能力组成。项目的具体过程如下：

- 1 选取本土部分代表企业，总结其业务项目的成功经验，并将成功经验转化为核心要素和能力，使其能够为企业所利用和学习。在选取企业的过程中，霍尼韦尔主要会关注企业业务的发展速度、盈利以及规模，也会选取与霍尼韦尔存在合作交流的企业或竞争企业。而且，在亚太区，霍尼韦尔专门设定了专家组来分析、讨论和选取企业。

- 2 为期3天的Workshop。Workshop的内容主要包括:项目流程介绍、过往成功案例学习参观、文化变革及新项目介绍,由HR来介绍该项目的流程、目的等等,并带领业务学习或实地参观往期的成功项目和案例,以加深对“成为‘中国式’竞争者(BCC)”的了解。
- 3 为期90天的案例学习和业务开展,通过具体案例萃取本土企业的经验方法,并植入现有的业务项目。90天的案例学习主要围绕企业现有的业务项目来开展,在过程中,会有企业内外部的人来分享相关企业的成功案例。然后,企业将把本土企业的一些经验和思路植入企业现有的业务项目,围绕业务项目来展开(具体体现在业务运营中各流程和方式的改变)。需要注意的是,在90天内,HR也会制定不同阶段的计划,即各阶段应有的行为和产出,以对项目进行把控。
- 4 项目产出评估。HR将从业务角度(量表)来评估项目的产出,高速增长的项目组将分享学习心得和主要经验。在项目进行过程中,企业会为各项目配备导师,最终的产出评估结果既包括自评分数,也包括导师和赞助者的分数,三者的评估结果形成最终的评估报告。

现阶段,“成为‘中国式’竞争者(BCC)”这一项目在中国区域已产生非常深刻的业务影响和效果,未来企业计划将该项目推向其他区域,一方面是为加强其他区域的领导者对中国市场和环境的了解和认知,另一方面也是为加强“成为‘中国式’竞争者(BCC)”这一项目产生更广泛的影响。

案例启示

通用电气(中国)



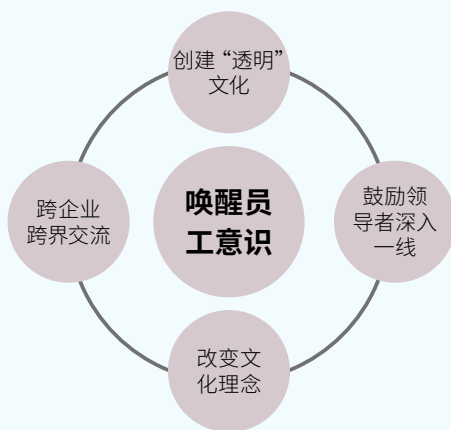
陆忠亮

亚太区人力资源总监
通用电气能源管理

作为一家百年企业，就适应变化以及在变化中生存而言，GE 有其独到的经验和能力，但在当下快速变化的外部环境中，规模如此庞大的 GE 如何适应外部环境，如何使企业与时代的步伐保持一致呢，这对企业也是前所未有的挑战？

面对此挑战，GE 有其自己的方式应对，并主要从“唤醒意识”和“刺激行为”两个角度分享了 GE 在适应变化的过程中所倡导的实践。

企业规模庞大一定程度上会使员工过多聚焦于企业内部，往往却忽略了外部环境，进而可能导致环境敏锐度的缺失。这也是 GE 面临的重要挑战，**也正因如此，GE 希望通过一系列的实践唤醒员工意识，激发员工的好奇心，关注外部变化。**



跨企业跨界交流

为加强员工与外部的联系，GE 每年会组织同事都会组织同事参观其他企业，或邀请其他企业来 GE 分享其面临的挑战及对应的解决方案和最佳实践。在选择被参观企业时，GE 不会局限于行业和企业性质，企业认为“跨界跨行业的交流”更有利于提升同事对外部环境的敏锐度、唤醒员工的意识和好奇心。

交流学习后，在组织内部同事会进行大量的讨论并制定行动计划，进而使其他企业的理念、思维或相关经验与企业目前的业务项目相融合。

创建“透明”文化

除外部的跨界交流之外，GE 也非常注重企业内部信息和交流的透明度，而透明度的提高有利于企业的持续性发展并且最大限度地增加员工之间相互交流的便捷性、直接性和信赖程度。

鼓励领导者深入一线

在 GE，我们鼓励“深潜”，即领导者被鼓励深入基层和一线——或是与工人一起工作；或是随销售一同拜访客户、聆听客户的抱怨、开拓市场，以把握市场和客户需求，时刻保持环境敏锐度。而且，针对领导力培训，企业也摆脱一贯的方式——大量的课程安排，而是在培训的前三个月，让领导者进入工厂学习，以加强领导者“深入一线”的意识，进而了解企业的产品和市场。正如受访者所言：领导者对外部环境缺乏敏锐度的重要原因之一即是：领导者离一线工作愈来愈远。

改变文化理念

就 GE 文化理念而言，以往企业强调包容性、专注本职。而现在，企业也将“聚焦客户”并将其作为企业文化，这意味着员工需要对客户对市场保持一定的接触密度，以对市场具有明确的了解，并保持敏感性。值得一提的是，企业现已将文化价值观作为绩效考核的内容之一。

针对领导者意识和思维的唤醒，GE 也会通过一些项目来促进领导者思维的转变、能力的加强，和知识的输入。

在 GE，企业所强调的领导力不仅仅针对领导者，而且希望通过领导者影响所有员工具备时代所需的灵活性，以及持续学习的意识和能力。就培训而言，企业也更加聚焦于“灵活性”、“敏感性”相关的内容，总而言之，企业不断地向员工传递“在充满不确定和变化的环境中如何做好一个领导”。

同时，在 GE 看来，意识的萌生和知识的输入都不能保证员工行为会发生改变。因此，在文化及一些管理理念产生之后，GE 不仅通过一系列实践推进员工意识的唤醒和转变，同时，企业也颠覆了绩效及其他管理模式，借此以刺激员工行为的转变。

绩效管理

- 1 VUCA 环境下，外部变化的频率增加，内部沟通频率也随之增加。以往，在 GE，企业每年会定期进行 2~4 次业绩考评，而现在，企业将业绩考评呈现在手机端，员工可随时就绩效进行交流和反馈，进而增加了绩效沟通交流和反馈的频次，沟通也更加透明，进而能及时预防和解决问题。更加注重内容的简短性和流程的繁琐性。
- 2 强化文化价值观在绩效考核中的重要性。就绩效考核内容而言，GE 在绩效考核过程中不仅会进行业绩考评，而且强化考核企业

核心文化价值观，进而使企业倡导的理念深入人心，刺激员工行为发生改变。

领导在当地 (Leadership Residence)

为了加强管理者的环境敏感性，GE 会让管理者进行“交叉管理”——在企业总部的管理者，同时也会负责管理其他区域，如东南亚或中国；在上海管理者，同时可能会负责武汉；北京的管理者同时可能会负责苏州。企业希望通过“跨区域、交叉管理模式”促使管理者在了解所在区域的环境之外，能定期关注并走进其他区域，推动管理者走向一线和当地，增强环境敏锐度。

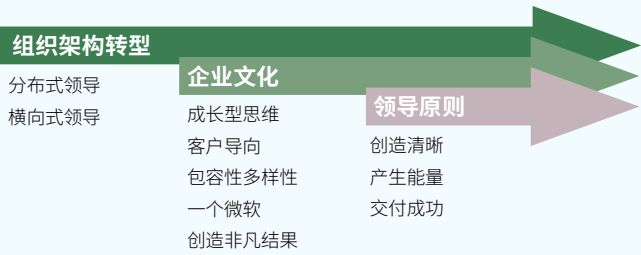
总而言之，在唤醒意识的过程中，GE 首先会抓住关键人群，且十分注重 HRBP 在其中的作用和价值发挥。因为相对中高层员工而言，基层员工更接近于市场和客户，其灵活度和敏锐度也更强，而影响基层员工灵活度和敏锐度发挥并产生效应的往往是中高层管理者。因此，在唤醒意识、增强环境敏感度过程中，GE 首先着眼于高层管理者，然后在高层管理者和 HRBP 的协作和影响下唤醒中层管理者和基层员工的意识。

唤醒意识的实践和一系列管理模式的变化是否真正改变了员工的行为？换言之，是否真正产生了积极影响？如何衡量？对 GE 而言，行为的改变不是企业衡量影响的终点，企业最终的衡量标尺是业务盈利、市场份额、客户价值的实现等。

案例启示 微软

在微软看来，互联网时代的快速变化最直接的反映是是客户需求的变化——客户需求变化加快，以往，软件更新的频率为一年甚至更久，而现在则可能是一周两次；客户需求定制化，即客户需求愈来愈与其自身客户群高度相关，也因此更加定制化和私人化；客户需求发生颠覆性改变，客户的需求不再按部就班，随时可能出现颠覆性改变。

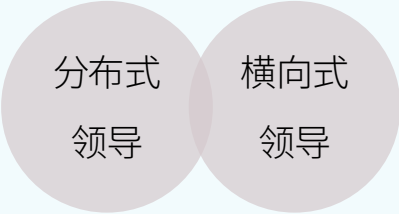
为了与客户保持一致步伐，更好地满足其需求，微软适时调整了企业的管理架构、文化理念以及领导原则。



组织管理之变

由于客户需求变化加快、愈来愈定制化并且具有颠覆性，企业必须快速敏捷地应对客户需求。而在以往由上至下的组织架构下，高层领导者往往很难清晰准确、敏锐地把握客户需求，在这种情况下，为增强组织的敏捷性，微软的组织管理开始转向“分布式”和“横向式”。

- 分布式**：所谓“分布式”领导，即是微软希望“领导”不具指某一个岗位，而是一种能力分散在各个领域和部门的不同层级的人——在快速变化环境下，汇报速度难以与跟上客户变化速度，因此需要各个岗位和领域的员工都需要具备企业所要求的领导能力。
- 横向式**：相对以往，在“横向式”的领导模式下，上下级关系更加弱化，部门之间的协作更加频繁和直接，因此对领导者的影响力要求更高，各层级领导需要利用自己的影响力去影响他人与自己协作，而不是依赖权力和制度。



文化及领导理念

从能力的角度出发，“商业战略”、“组织管理”等能力依旧是微软管理者需要具备的重要能力，但从领导文化角度出发，企业对领导者的要求也发生了一些改变，在以往能力要求的基础之上，企业更加强调领导者需要具备：

- 成长型思维**：成长型思维是微软企业文化的核心基础，企业希望领导者在面对变化的情况之下不断学习不断成长，视失败为机会。同时应具有初学者心态，无论任何层级的员工，都应注意倾听客户（或合作方）的声音。
- 同理心**：一方面，同理心要求领导者能够真正了解客户的真正需求（包括客户已表达和未表达的需求），以及如何通过产品开发满足客户的价值主张，并不断地进行迭代；另一方面，要求领导者能够了解员工的想法、需求以及热情所在。如此才能激励员工满足客户需求。



注：就微软的文化理念而言，其主要包括五方面内容，即“成长型思维”、“客户需求为导向”、“包容多样性”、“一个微软”以及“创造非凡结果”。

领导力原则

在文化和领导理念之下，微软进一步形成了企业领导力原则，领导力原则与文化理念息息相关，通过领导力原则和行为引导帮助领导者落实文化和相关理念，主要包括三方面：

- 创造清晰**：作为领导（全员），在快速变化模糊的环境之中（信息量大且不清晰），领导者需要创造清晰，能够有效传达信息，保证信息对称，在此基础上形成落地行为和措施，并落在具体工作之中。因为相对于负面消息，模棱两可或不清晰的信息对人的打击更大。
- 产生能量**：领导者在成员里能够产生积极正向的能量，例如，是否乐观看待事情、是否具有复原力、是否具有变革沟通能力。“产生能量”与“同理心”极为相关。
- 交付成功**：微软用“成功”取代了“结果”，在企业看来，结果更多地是指短期的成果，但微软所指的成功是从客户的角度出发衡量，其更加关注长期的成功——组织今天比昨天更好更具有创造力。

领导力理念及原则落地

在“创造清晰”、“产生能量”、“交付成功”三项领导原则基础之上企业细分了9项行为，以更好地帮助领导者理解并落实在具体的工作行为之中。但在领导理念、原则和行为具体落实过程中，HR仍起着重要作用。

- 传播理念和原则**：针对上述领导理念和原则，HR首先会组织高层和高潜质人才进行学习，然后高层领导者、高潜人才以及HR

会在各部门各层级进行传播，例如开展不同主题的研讨会（每季度一次），主题与领导理念和原则息息相关，例如，“如何在这种模糊的情况下进行领导”（与“创造清晰”相关）、“如何合作”和“领导者作为教练”（与“产生能量”相关）。

2 融入培训和环境：另外，针对领导者、经理人和员工的培训，企业会把以上领导原则全部融入其中，但在同一种理念引导之下，在同一的环境之中，企业对不同角色的“领导者”要求不同——例如成长型思维，在员工犯错之后，从领导者的角度出发，其需要给予员工鼓励，为员工创造“安全”的环境；从经理人的角度出发，其则需要给予员工反馈和指导，而从员工自身角度出发，其则需要不断尝试、不断倾听和学习。

3 互学互动，开放式学习：以往，针对文化价值观以及领导力要求和原则，微软更多的是通过价值培训来促进学习，而现在企业更多地是通过互学互助、互相分享的形式使领导者教导领导者。在互学互动之中，HR 仍是重要的组织和流程的把控者——针对业务部门的实际生活中的工作和挑战，HR 会提供解决问题的方法论和框架，以进行引导，但具体落实则有业务部门自己组织研讨会。

例如，针对“人工智能时代业务应该如何转型”这一业务问题，HR 可能会提供“如何在这种模糊的情况下去领导”这样的框架——四个象限的内容分别是：“了解你已知内容和未知内容”、“现在的假设，包括合理的假设和合理的猜测”、“企业现在关心的内容”、“现在能够采取的行动”。HR 对框架进行简单介绍之后，然后领导者则自己根据框架成为互相的教练，业务小组进行研讨，最后进行汇报，在汇报过程中则将产生很多智慧和方法，同时也解决了业务具体的问题。



针对互学互动等活动，微软认为企业首先改变的是理念——在组织类似学习活动时，企业强调“设计思维”和“服务思维”——HR 应具有同理心，真正体会业务正在发生的问题和挑战，然后创造环境和方法论对业务进行引导。**针对互学互动，就微软的经验而言，有如下经验值得借鉴：**

- 找到合适的推动者（主讲人）：寻找业务中较为成功的员工组织研讨会。
- 为推动者创造环境：HR 应与 CEO 及其他领导者充分沟通，使其秉着“成长型思维”原则给予推动者鼓励和认可。
- 给予培训和指导：在研讨会之前，帮助主讲人寻找合适案例，并为其提前进行安排，保证全员参加，调动其他人的积极性。
- 保证熟知流程的 HR 全程参与，以对活动进行把控。
- 汇报之后应明确后续将产生的行动和行为，确保员工看见发生的改变。

案例启示

就微软的领导力理念而言，用一句话总结，即是“激发每一位微软人的内在驱动力”——领导力原则不仅仅是针对某几位领导者；领导力培养也不仅仅是 HR 唱“独角戏”；在微软，员工需要实现的不仅是企业使命，更需要关注的是个人的价值使命。具体而言：

- ✚ 微软的领导力理念和原则并非针对某一位或某几位领导者，而是全员，分布在各领域各岗位上的员工；
- ✚ 就“培养”而言，HR 更多扮演着服务者的角色，进行适当地干预，与业务一同设计方案、解决问题，通过打开活动，让领导者之间互相对话，激发每一位领导者的创造力；
- ✚ 值得一提的是，微软强调企业是员工实现个人使命的平台，关注员工的自我驱动力，找到个人的价值使命和哲学，而非仅仅是一份工作一个岗位。

案例启示 腾讯



马永武
腾讯学院院长 腾讯大学校长
腾讯

腾讯从 1998 年成立至今近二十年，其领导力培养经历了不同的发展阶段。

1998 年初创期 ~2003 年

公司规模从几位创始人发展至几百人，其领导力培训课程主要来自外部采购，以及一些不同嘉宾的分享，整个培训相对比较零散；

2004 年公司上市

在这个阶段，腾讯业务快速发展，也带动了对管理者更高更新的要求，很多专业能力强的同事需要快速成为管理者，因此对培训的需求也多了起来。公司成立了培训团队，开始针对性地开展了一些领导力的培训课程和培养项目。

2007 年腾讯学院成立

随着企业规模的扩大，腾讯开始建立自己的企业大学，逐步搭建一套系统性、长期性的培养体系来用于员工发展。除了在外引入一些领导力培养课程外，学院开始着手搭建基于腾讯特色的领导力素质模型，并以其为依据进行领导力的培养。

在这个阶段，腾讯学院一方面继续选择优秀的外部培训资源，同时，更多的是在内部进行课程研发，并强调公司中高管的授课与分享。

2012 年领导力素质模型升级

从 2012 年开始，随着业务的发展，腾讯又对公司的领导力素质模型进行了升级，更加结合了互联网行业的特点、以及腾讯自身的特色。腾讯学院及人力资源部门，也基于这些优化，开展了相应的宣导与配套的工作。

此后，随着 VUCA 时代的到来，腾讯在领导力培养上也不断与时俱进，更多强调“业务牵引”，结合业务场景，真正帮助管理干部的能力提升，并切实落实到业绩的提升上。

几年来，在领导力发展工作上，不同阶段，也有先后不同的侧重点，比如注重商业敏感度、提升生态意识和能力、更多强调跨界学习和综合能力，等等。

因此，回顾腾讯在这 20 年间有关领导力培养上的发展，经历了

从无到有、从外部采购为主到自己内部建设、从单纯能力提升到业务场景、绩效结果的密切结合，强调了领导力发展，从业务中来、又落到业务中去。下面看一些具体的实践。

年轻管理干部的领导力培养 “Coaching Year 计划”

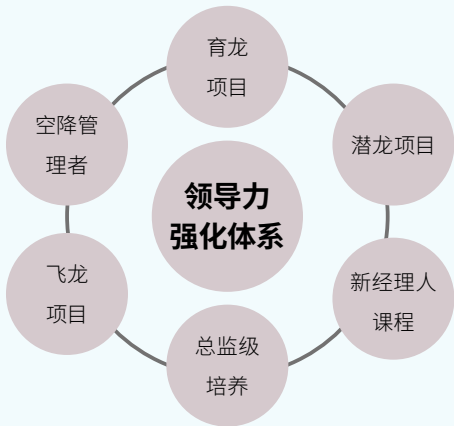
2008 年的腾讯当时规模为 5000 人，业务高速增长，对管理干部的要求很高，既要求业务上能打仗，也要求能管好团队、带好队伍。为了解决这个问题，腾讯推出了“Coaching Year（辅导年）”计划，强调管理干部对员工的辅导，腾讯学院为此进行了一系列措施：

先是对管理干部进行定制化的课程培训，课程完成后的三个月内，管理干部必须针对下属进行辅导，并制定辅导计划。三个月后在工作坊(Workshop) 中反馈并讨论辅导过程中所遇问题和挑战。此外，HR 还会进行一些牵引，例如在每年的干部评选中，评估和考察候选人的辅导效果及量化数据，或者通过 360°反馈对其下属进行考察等，进行“优秀教练”的评选，并在公司管理大会上由高管颁奖、予以表彰以树立标杆、营造氛围。

整个“Coaching Year”项目历时四年。通过这次计划的实行和潜移默化的影响，管理干部的成熟度有非常明显的提升。

完整的领导力培养体系

经历了“Coaching Year”的项目后，腾讯建立了完整的领导力培养体系，并完善了针对不同层级经理的发展项目。



✚ 潜龙计划

在经历“育龙项目”的一年后，管理干部候选人被盘点出（半年至一年后会任命），加入“潜龙计划”。腾讯会针对“管理概念”的拓展和“素质模型能力”的强化给予高潜们三天的课程和考试，同时进行 HR 制度内容的普及。

✚ 新经理人课程

如果说，“潜龙计划”是对于后备管理者能力要求的普及，并且主要聚焦在管理流程上的话，那么新经理人课程则主要聚焦于绩效管理与教练式辅导等能力的提升上面，运用双管其下的引导方式推动新经理人的成长：

- 1 绩效管理。通过实际的案例和演练的方式让新经理人掌握绩效管理的技能，其中包括绩效目标的设定，绩效辅导、反馈，绩效评估等。
- 2 教练式辅导。传承于“Coaching Year”项目，在这半年的转型期中，HR 要帮助新经理人具备这项技能，并不断融入工作，进行辅导的实践。

✚ 总监级培训

当员工被任命为总监时，需要参加新总监培训。项目内容主要与管理职责挂钩，例如：如何做招聘、谈 Offer、定薪、激励手段的制度普及（eg, 长期激励、奖金分配等）以及推动一些跨部门合作等。

✚ 飞龙项目

“飞龙项目”是针对公司“中干”后备梯队的加速培养计划。整个项目历时半年，主要围绕“中干”的素质模型开展，即：激情、开放、好学、决策前瞻、变革能力等。培养方式主要由两天的测评，半年的行动学习，以及面授课程组成。值得一提的是，在项目实行期间，腾讯还额外增加“野外拓展”模块，让继任者参与沙漠徒步活动，挖掘与激发其在最艰难时的领导力本性，凸显出激情和团队合作意识。

✚ 空降管理者

针对一些业务较大的空降管理者，腾讯更多的是聚焦于有关“融入”的管理和培养，例如对其进行分享和辅导的方式帮助其了解和融入腾讯文化。

显然，腾讯建立了这样的一套领导力发展体系，基本覆盖了管理干部们从一位个人贡献者发展至中高层时的能力提升。最终从结果上看，腾讯经过 10 多年的实践，加速了各层经理人的能力提升，在一定程度上解决公司对人才发展的需求。现在来看，这套体系的确在干部培养中起到很强的作用，当然，公司领导力培养工作，还有一个最重要原因是由于腾讯总办领导对管理者培养的重视，比如公司董事长马化腾、总裁及其他高管，都非常重视管理干部的培养，花费大量时间亲自参与分享、授课或者对话交流，这是腾讯领导力发展的一个特别重要的因素。行百里者半九十，对于腾讯的领导力发展，路还很长。

案例启示 玫琳凯



张磊
员工与组织发展经理
玫琳凯（中国）有限公司

移动互联网时代下的各种挑战和商业环境与市场的快速变化，以及内部全新产品线的上市，对玫琳凯中国的组织能力与人员能力提出了新的要求。在这样一个背景下，2017 年，结合公司的文化价值观，在全球 5 大胜任力的基础之上，玫琳凯（中国）提出了新的人才标准。

人才的新标准

企业原有的胜任力要求主要包括“建立信誉”、“取得成果”、“追求卓越”、“建立伙伴关系”、“帮助他人成长”5 大方面（参考图表 1）。新的人才标准主要包含“自驱力”、“客户价值导向”、“跨界思维”、“敏捷”。新人才标准是在 VUCA 时代，作为一位玫琳凯人应该具备的核心竞争力，具体如下（参考图表 2）。

- 自驱力**：有这样一句话，“现在的时代，已经不需要任何管理了，这是一个自我管理的复兴时代”，所以，玫琳凯希望每一位公司员工能好好抓住这个时代的机遇，充分发挥自己的天性、积极主动地展现自己的才能。
- 客户价值导向**：这点不仅是指能站在客户的角度思考问题，更重要的是能洞察客户的痛点和真实需求，用设计思维的方式为客户创造价值。
- 跨界思维**：跨界指的是能跳出自己的专业领域或者工作领域，具备更广的视野。
- 敏捷**：敏捷指的是在洞察变化和应对行动上的敏捷。当员工拥有敏捷的能力，就会变得更有勇气，不会害怕外界发生的变化，能紧跟客户需求的变化，采取各种行动，不断地迭代和优化，为客户创造价值。



需要注意的是，新人才标准的出现并非要取代集团原有的 5 大胜任力要求，5 大胜任力仍是玫琳凯人的基本能力要求，只是针对玫琳凯（中国），企业对人才提出了进一步的要求，作为人才获取、人才盘点以及高潜人才判定的新要求。

新人才标准的落地与推行

为了能让新的人才标准落到实处，目前玫琳凯在外部人才招聘与甄选、人才盘点、员工学习与发展等环节积极推行与应用新的人才标准。

人才招聘

在招聘环节，除了岗位所需的特定经验与知识技能，自驱、敏捷、客户价值导向、跨界思维也是我们评估一位候选人的重要维度。招聘时使用的测评工具、行为面试提纲等都根据新的人才标准被重新梳理、设计与调整。在面向应届毕业生的校招中，新人才标准则更是选拔人才的最重要依据。

人才发展

玫琳凯（中国）从 2014 年开始推行高潜力人才发展项目，为公司培养、保留年轻人才起到了积极的作用。每年企业通过人才盘点会选拔出各个部门的高潜力高绩效年轻员工，今年人才盘点中的潜力维度就使用了新的人才标准，用以衡量员工的潜力。

在今年，企业的高潜项目是以“学员参与到三个公司级业务”项目为主线来展开的。因为有机会参与到与本职工作完全不同的项目里，高潜员工在项目执行过程中必须跳出其专业领域了解不同职能领域的工作内容，有助于提升他们的跨界思维，同时也需要他们能够快速学习、自我驱动。

另外，值得一提的是，今年企业的高潜项目的设计与执行过程中 HR 也运用了“敏捷”、“客户价值驱动”等理念，将设计思维融入其中，把学员和业务部门当做用户，所提供的各种工作坊、行动学习、外部企业走访等都是基于他们的实际痛点与需求而设计的。并且在项目执行过程中也采用了敏捷迭代的方式，提供的资源与支持随时根据实际需求而调整，避免了传统发展项目中一开始就规划安排好一年的学习之旅、到最后却可能变成了学而学的尴尬情况。

案例启示

新的人才标准上线之后，玫琳凯（中国）企业希望能够将新的标准和理念落到实处，对企业的人才管理带来积极变化。就目前而言，企业所使用的落地方式有两方面值得借鉴。

一方面是将新的人才标准与企业人力资源体系打通，正如上文所述，人才招聘、人才盘点、高潜项目、培训体系等都体现了新的人才标准和理念，通过体系、流程的调整来渗透新的人才标准，加强员工的认知。

另一方面即是与员工充分沟通，除了流程体系调整等方面的“硬”方式之外，玫琳凯也十分注重“软”技巧的使用，即与员工充分沟通。在人才标准调整后，企业与员工及主管进行一对一的访谈，通过访谈来收集员工对新的人才标准的看法，以及达新的人才标准存在的挑战，同时也能借助此机会向员工渗透新的理念和人才标准，加强员工的认知。

案例启示 奇虎 360



李彤
组织发展总监暨组织发展学院院长
奇虎 360 科技股份有限公司

在激烈的行业竞争之中，奇虎 360（以下简称 360）意识到：就企业发展和业务管理而言，对互联网企业而言，行业内部的竞争越来越激烈，企业愈来愈难在红海领域找到颠覆式的创新机会，以至于互联网不得不在蓝海领域寻找新的机会、占领新的领域。

在这种背景下，360 人才管理也面临着一些挑战——企业既不能延续以往“野蛮生长”的模式，也不能退回以往依赖复杂系统和流程的管理模式。企业既需要考虑人才管理的系统性，也需要考虑创新性人才的需求，不磨灭人才的个性，让众多人才在一定的轨道上尽情发挥自己的个性，达到同一价值主张。

正因如此，360 对人才管理方式和领导者的管理理念也发生了一些改变。一方面，为了应对时代的纷繁复杂和变化，360 强调利用企业文化和价值观领导和管理员工，以不变应万变；另一方面，360 强调组织扁平化，以使组织运作和领导者管理更加敏捷，使企业能够快速应对变化。

利用文化价值观领导，以不变应万变

在内外部和背景之下，360 的领导理念发生了改变，企业对领导力有自己新的理解和追求——企业希望管理者通过文化价值观领导员工，进而既能发挥人才的能力，为员工营造较为宽松自由的环境，也能使员工能力的发挥聚焦于企业文化价值观核心。

高层管理者角色的演变

受领导理念的影响，首先 360 高层管理者所扮演角色有所改变。企业高层更多是作为企业文化价值观的传播者和承载者——企业更多希望高层从日常的管理中抽身，把更多的精力投入公司价值观的宣传和塑造上。

- 1 一方面，在不同的场合（例如管理者会议、新员工入职培训）加强员工对公司价值观的理解，使文化价值观的传递覆盖公司各个层级，进而使公司的运营围绕企业价值观运转。为了使高层管理者真正能从纷杂的管理工作中抽身出来，360 调整了企业的组织架构——通过成立管理委员会，例如人力资源管理委员会、经营管理委员会、财务管理委员会等来帮助高层管理者解决更多的管理负担。
- 2 另一方面，高层也需要使公司文化价值观渗透在自身的行为中，例如，360 从创业至今，创始人都会作为产品经理出现在一线，充分体现“用户至上”的企业价值观。

“旧”人回归，沉淀价值观

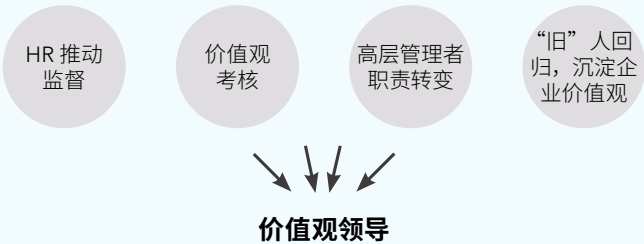
针对价值观的传递和树立，除了企业现有的高管，360 并且吸引了曾经的高管，通过“旧”人（高管）回归的方式重新唤醒企业价值观，将文化重新沉淀在企业各个团队之中。

价值观考核

此外，360 将企业价值观进行了重新梳理，其主要涵盖：正直、奋斗、用户至上、开放协作、创新；进一步，企业重新调整了价值观的沟通，并重新对价值观进行了分级诠释。在此基础之上，360 会对员工进行价值观考核，价值观考核在绩效考核中的影响力极大（企业根据员工和团队的价值观表现，可对其绩效分数甚至是等级进行调整）；除了价值观考核，企业还会进行价值观评奖——每月各部门会推荐内部凸显价值观的员工和事例，然后在公司高管会议上评选，并在公司内部大范围地推广。

HR 推动与“监督”

在文化价值观推行与渗透的过程中，为了帮助企业领导理念的转型，HR 在其中扮演着重要角色，即设计者、推动者、监督者的角色。首先，在文化价值观的梳理和标准形成的过程中，以及将价值观设计到员工的考核环节中，HR（主要为 HRBP）担当主要职责；然后，在价值观的传递过程中，相对于管理者，HR 更需要深度思考一系列的仪式和活动，例如月度价值观奖项、在业务例会中贴合业务澄清价值观要求等等；最后，就监督者而言，HR 会定期通过调研的形式、或 HRBP 贴近员工的方式了解公司各层对价值观的认知情况。



总体而言，360 价值观领导的理念和价值观推广是一个长期的过程，企业也设定了长期的目标，分阶段实现——首先，由于 360 近年来员工的更新率较高，为了保证企业文化不被稀释，企业在第一阶段希望员工对企业文化有充分的认知；在认知的基础之上，员工能够认同企业价值观；然后，通过企业高层和基层力量对价值观的推动和塑造，进而使价值观充分融入员工的工作行为之中。

通过高管的身体力行、高管回归以及日常学习传递的方式，360 价值观的传递基本实现了第二阶段的目标，即员工认同。但 360 仍会

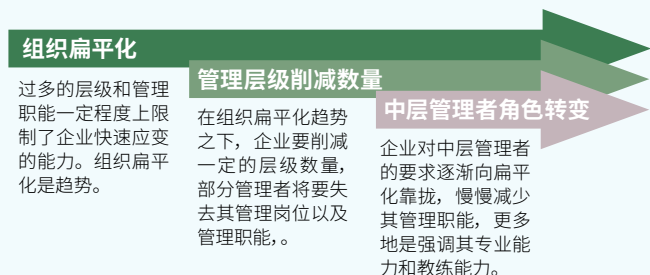
会继续加强推进宣传的力度，使员工对文化价值观的了解更为深刻，能渗透于工作行为之中；并且，企业计划推动各业务线在公司价值观的基础之上提出本部门本团队的价值观，并形成一系列的仪式活动和价值观语言；此外，企业还计划将价值观的回顾和探讨与各业务部门的业绩反馈相结合。

360 希望通过一系列方式激发领导者挑战自我的能力，企业针对领导者开展了“海豹训练营”，其不仅包括技能方面的培训，也包括一些体能训练和社群式学习。企业希望通过该项目让管理者发现自己内心、挑战自我，并在了解自我的基础之上来提升其教练管理能力，而不仅仅是对事对工作的管理能力。

组织扁平化与中层管理者职责转变

除了高层管理者的职责发生了变化之外，在组织扁平化的趋势之下，360 中层管理者的角色和能力要求也发生了改变。

在快速变化的环境之下，企业发现：过多层级以及过多的管理职能一定程度上限制了企业快速应变的能力，因为在不同的管理者、不同的管理层级中，企业会形成不同的管理体系和管理文化，这恰恰放慢了企业决策的速度。但在组织扁平化趋势之下，企业要削减一定的层级数量，部分管理者将会失去其管理岗位以及管理职能，为了使这部分管理者能够适应企业组织的转型，360 先从中层管理者的转型开始，企业对中层管理者的要求逐渐向扁平化靠拢，慢慢减少其管理职能，更多地是强调其专业能力和教练能力。



- 1 专业能力：**360 希望中层管理者运用自己的专业能力分解企业战略，并进行落地跟进；在具体的业务发展上能够运用自己的专业能力指引员工；并且能利用自己的专业能力吸引优秀的员工加入其团队，提升团队的力量。
- 2 教练能力：**为了更好的激发员工的积极性，360 尤为强调中层管理者的教练领导力，并且在教练过程中充分运用价值观对员工进行引导，激发员工积极性，使员工发挥所能。

总而言之，在组织扁平化的趋势下，企业在逐渐减少中层管理者的管理职责，强调其专业能力和教练能力，既要能落实业务战略，也要能激发员工积极性。

激发领导者的自驱力

在新的领导理念之下，360 对领导者的发展方式也随之变化，以往，针对领导力的发展，虽然企业会提供多样化的培训帮助管理者进行能力方面的提升，更多是关于技能方面的培训，如目标分解、市场分析或是分析设计团队内部的组织架构等。而现在企业不仅聚焦于领导者对事情本身的领导管理能力，而且更加关注其内心驱动力、对自我的认知。

案例启示

星巴克(中国)：基于文化的领导力发展



邹文语

组织发展总监

原星巴克企业管理(中国)有限公司

零售业的风起云涌和瞬息万变在中国尤为明显，星巴克也不例外。在快速变化的竞争态势之下，星巴克中国已成为除美国之外成长最快、规模最大的市场。高速成长中的组织，如何继续确保企业品牌生命力的延续，企业文化的传承，相匹配的人才战略的落地？这是当下星巴克的重要议题，也是 VUCA 时代企业所面临的共同挑战。

面对这一挑战，星巴克始终不忘初心，重视企业文化的延续，以保证业务快速发展的同时文化与价值观不被稀释，并在人才管理中得以加强，特别在绩效管理和领导力发展领域有着独特体现。从星巴克价值观中，可以看到 VUCA 时代所需的领导力特质，如“勇于挑战现状、打破常规”、“连接彼此，开诚相见”。



领导力发展与文化传承

星巴克对伙伴领导力的诉求蕴含着文化基因，领导力发展也基于价值观的框架。三年前美国总部即取消了当时流行的能力模型，取而代之的是更为简化的“成功要素”，由“实现目标(与目标相关的成绩、成果与影响)”、“践行我们的使命与价值观”和“帮助他人取得成功(源于超越自身角色促进他人成功的影响力)”三个支柱构成，支持中心和零售主要岗位都有相应的“成功要素”。其中既包含岗位和能力绩效要求，也包含相应的职业发展指南，即如进行能力提升，为未来的岗位作准备。它不仅能运用于目标设定、绩效沟通、个人发展等领域，也与公司的绩效管理和人才评议系统相辅相成。

就“践行我们的使命价值观”，不仅高层会更新一些明确的行为指引，落实到中国区，人力资源部也认真将内容设计成微课、工作坊等生动形式，频繁纳入新员工入职培训、业务研讨等学习活动中。

另外，值得一提的是“帮助他人成功”这一理念，很少有企业将“帮助他人成功”认真列入绩效考核和人才选拔的标准中，而星巴克正是这样实践的。如受访者所言：VUCA 时代组织变得复杂多变，更需要伙伴间密切协作，超越自身角色，贡献于团队成长。



绩效管理和人才评议

星巴克近几年进化了绩效管理模式(Performance and Development Approach, 简称 PDA)。PDA 并非完全推翻原有的绩效管理模型，而是强调员工更为频繁绩效沟通，并更为重视员工的成长。PDA 带来的变化主要体现在以下几方面：

- + 新维度。企业重新定义了绩效——以往，星巴克绩效定义主要包含“**What**”(取得的成果)和“**How**”(如何达成目的)两个维度；现企业将其调整为三个维度，即上述三支柱——“实现目标”、“践行我们的使命与价值观”和“帮助他人取得成功”，除“**What**”和“**How**”外，“影响力”也包含在内——超越自身角色促进他人成功。
- + 频繁对话。变化之后，星巴克用“持续的绩效沟通”代替了“一次性的绩效回顾”，绩效管理不仅是年末的结果考核，新绩效管理理念强调“持续性的对话”，鼓励伙伴与上级之间连接彼此，坦诚沟通过去，展望未来发展。因此，企业非常重视管理者“真诚对话”的能力。
- + 去等级。在新的 PDA 中，企业取消了对员工“贴标签”式的绩效等级，更强调“发展性思维”——伙伴更应该重视的不是排名，而是持续不断的改善与成长；同时，企业也希望管理者能时时关注员工行为，及时沟通，公开奖励，认可卓越表现。
- + 更加灵活的薪酬。绩效管理去等级后，薪酬(包括调薪与奖金)不再与绩效结果进行强关联，企业赋予了直线经理更加灵活的决策空间，灵活的同时也提升了一定的公平性。

除绩效管理之外，人才评议(Talent Discussion)也是体现基于文化的领导力发展的另一途径。在人才评议过程中，企业不仅对“持

续的绩效表现”（绩效三支柱）进行评价，也同时探讨伙伴的“学习敏锐度”和“职业理想”，来评价其潜力。就学习敏锐度，其维度主要包括：“总结经验教训，快速运用于新情况”、“寻求学习机会”、“倡导创新思维、平衡新旧方法”、“在不熟悉的情形之下拥抱并快速适应变化，恰当处理模糊情形”等，这些都与星巴克价值观中“不断挑战现状，具备发展性思维”的领导理念相呼应。

领导力培养与发展

在访谈中，受访者强调：领导力理念的转变和文化的渗透需要不断影响、搭建体系流程和工具，并且赋能于伙伴，是长期的过程。就星巴克而言，针对体系流程的搭建，正如上文所述，企业正在将基于价值观的领导理念融入各项人才管理过程之中；而“赋能”部分，企业坚持传统“70-20-10”的能力发展原则。

- 针对能力发展，“成功要素”给予伙伴明确的指导（职业发展指南）——如践行发展体验、发展转型的示例，以促进伙伴自我提升发展的实践型学习和体验。当然，直线经理分担着伙伴在职培训辅导和职业发展的职责。
- 除在岗在职的发展外，星巴克（中国）大学也肩负着伙伴发展的重要使命，其中，领导力学院和零售学院已经搭建了相对成熟的培训体系，包括岗位培训、移动课堂（手机端）、内部讲师体系，以及各类场景化设计的学习活动。
- 拿领导力发展的内容举例，两年前针对新绩效理念的推行，大学设计实施了大量研讨培训，比如在强调“真诚对话”技能方面，总部引用了“减少威胁，增加激励”、“培养发展性思维”和“激发洞察”等前沿理论概念，影响伙伴的思维和行为的转变。



案例启示 徐福记



王志鹏
学习与发展经理
徐福记国际集团

快消品行业在市场上面临的挑战愈演愈烈，徐福记意识到：企业以往的管理模式已难以带动业务发展，企业需要变化。与此同时，2016 年雀巢与徐福记合资，合资后，雀巢希望徐福记在保持企业原有 DNA 的情况之下也能跟上国际的步伐，这加快了徐福记改变的步伐。

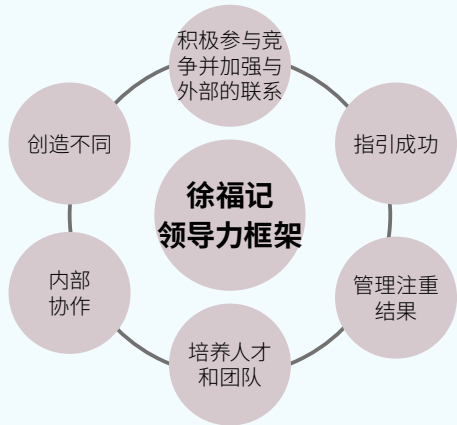
面临内外环境急速的变化和复杂多变，徐福记首先从根本上重新思考了企业的文化价值观，并从领导力管理出发着手进行改变。

领导力之变

变化之前，徐福记领导力模型更侧重强化个人领导力和专业能力；变化之后，企业更多强调领导者引领变革、参与外部竞争、加强与外部联系，以及领导者之间的合作——企业希望领导者们“群策群力”，而非强调个人“最强大脑”，进而共同应对外部的变化，共同制定决策、规划蓝图。具体而言，企业领导力模型聚焦于 6 个驱动力：

- 积极参与外部竞争并加强与外部联系：创造有优势的核心竞争力的前提；
- 指引成功：取得成功须有的态度；
- 管理注重结果：以目标 / 结果为导向的文化；
- 培养人才与团队：培养人才，创造高绩效团队；
- 创造不同：营造兼容并蓄的协作氛围。

其中，“参与外部竞争”、“加强与外部联系”、“培养人才与团队”和“创造不同”都为企业应对 VUCA 环境下的挑战提供了指导。首先，通过“参与外部竞争”和“加强与外部联系”，企业希望领导者的思维聚焦于外部环境；进一步，“培养人才与团队”也要求领导力在人才管理方面也要跟随市场和外部需求，积极与外部人才市场接轨，制定人才培养战略；而且，领导者要敢于“创造不同”，尤其在 VUCA 时代，快速变



化之下，不确定不稳定因素增加，领导者要有勇气创造不同，抓住机遇。

从“领导理念”出发来看徐福记领导力管理的变化，其主要体现是：过去，徐福记的领导力管理强调高效执行；而现在，企业希望员工不仅要当执行者，而且要做设计者，注重思考——需要停止的工作或决策？需要继续进行的行为和工作？需要增加至计划的工作。

在六个驱动力之下，企业进一步提出了 67 个行为特征，以“积极主动创新”为例，行为标准分为 4 个模块：对新事物拥有开放的态度；预知未来的发生并采取预测的措施；干预或质疑目前的做事方法；迎接挑战并尝试解决。围绕这些行为，企业也形成了不达标行为标准，以帮助领导者判断自己的行为方式。

领导力模型向行为转变

领导力框架在改变之后，“如何将变化之后的领导力深入领导者的骨髓”是 HR 亟需解决的问题。面对这一问题，徐福记的解决方式主要分为以下三步：



- 广而告之。变化之后的领导力首先要映入员工眼帘，新领导力模型形成之后，企业花费了大量精力进行宣导，为“践行”做足准备。
- 践行领导力。徐福记认为：只有通过“践行”才能使新的领导力植入员工 DNA，企业目前正处于此阶段。在今年，企业挑选了 6 个“花瓣”来开展有关“践行”的活动，下文将对相关活动进行介绍。
- 融入企业文化价值观。未来，企业计划围绕企业的文化价值观，即卓越、尊重和信任三个方面逐步与领导力的打造相结合，使领导力融入企业文化价值观。

践行“新”领导力

为使变化之后的领导力植入领导者心中，徐福记开展了相应的主题活动，使全员参与，通过具体的实践加强领导者和员工对新领导力的认知，并激励其付诸实践。企业目前开展的活动包括：“寻找与众不同的你”、“关键人才训练营”、“营造‘协作’与‘认可’氛围”。

“寻找与众不同的你”

“寻找与众不同的你”指企业希望通过梳理关键事项的成功和关键人物的成功来作为典范宣传新的驱动力，以及与之对应的行为标杆。

以“积极参与外部竞争”为例，针对这一驱动力，企业以“迎战市场”为主题来寻找‘部门墙’的代表人，在此过程中领导者或其他员工结合自身的人和事推荐代表性的人或案例。在这个过程中，企业同时也会传递在进行推荐过程中需要考虑的维度——驱动力之下的各项行为特征；进一步，通过公投委员会评选成为代表人之后，企业会给予相应的精神激励和物质激励，在年末企业还将举办领导力方面的“季度之星评选”。

在“寻找与众不同的你”这个过程中，企业加强了员工对新领导力的认知，通过大家积极参与来诠释各个驱动力在员工自己心目中的标准是什么，并促进企业内部之间的学习交流，激励员工向新的领导力要求和行为标准看齐。

✚ “关键人才训练营”

新型领导力落地过程中，徐福记并非“眉毛胡子一把抓”，而是选择性地以部分关键岗位关键人才为“实验田”，企业首先从集团总部和业务总部开始，只覆盖总部一级部门的员工，并从部分关键岗位开始培养新的领导力，在新领导力落地过程中，HR、业务、制造以及供应链等角色都会围绕新领导力定制培养项目，例如，“HRBP 训练营”、“分经（分公司经理）训练营”、“腾龙计划（针对关键岗位、关键人才）”、“一线管理人员定制化领导力项目”等等。

在关键人才的必修课程里，首要内容会涉及“引领变革”，而且在践行方面，企业也一再强调了关于创新和变革的一系列方法和激励措施。总而言之，在专项人才培养项目过程中，企业会将岗位所需要的能力素质和企业领导力模型进行柔和，再通过内部竞争及外部专业人士或管理者的分享了解内外部环境（外部压力和竞争），以启示内部如何适应外部的压力和竞争。

注：“腾龙计划（针对关键岗位、关键人才）”主要包含4部分内容，一是“破壳”，即突破、求变，主要针对“加强与外部联系”、“创造不同”等几方面驱动力；二是教练辅导（Coach）能力和氛围的养成，主要针对“培养内部人才与团队”这一驱动力；三是以项目管理的形式提升领导者个人业绩，更多涉及“管理注重结果”、“内部协作”等驱动力。通过这些项目提升管理者适应外部环境变化和在企业内部发现问题和解决问题的能力。

“HRBP 训练营”：在徐福记看来，外部环境的变化不仅要求业务领导者能够快速适应，更加敏捷，同时也要求HR能够跟上业务的脚步，如何更好地诊断和满足业务的需求，徐福记认为HRBP在HR和业务之间扮演的角色至关重要，因此，围绕企业新的文化和领导力要求，企业希望通过“HRBP 训练营”来重新定义HRBP在VUCA时代的角色、价值或增值部分，并设计一些课程帮助HRBP在新的岗位职责目标范围内快速成长。“HRBP 训练营”针对雀巢所有合资企业的HRBP。

总而言之，“关键人才训练营”更多的是让领导者意识到外部环境的变化及要求，以及企业需要什么样的领导者伴随企业未来的成长和发展，而不仅仅因为领导力变化而产生的培训。

✚ 营造“协作”与“认可”氛围

针对新文化和领导理念的落地，徐福记也非常注重营造“认可”氛围，注重“好的”行为的传播。针对于此，企业组织了“Thanks Giving Card”和“协作之星”等活动。鼓励员工跨出部门壁垒，注重互相协作和交流，以促进员工更宽广的思维来思考问题，而不只是做好部门或岗位职责之内的工作。同时，通过类似活动，企业希望借助同事之间的“口口相传”将企业文化和领导理念在企业中进行传播。

就“协作之星”而言，具体操作流程是：在徐福记，各部门都设置了部门墙（布置各部门同事的照片），当同事A认可同事B的行为或是对自己的帮助时，其可利用“Thanks Giving Card”表达感谢，同时A也可在部门墙为同事B加一颗星，最终企业会评选“部门协作之星”和“个人协作之星”，并会选取部分同事分享其在协作过程中的收获。

🔗 影响与效果

在文化和领导理念落地的过程中，徐福记非常注重传播行为落实之后所带来的影响，总体而言，新文化和领导理念在落实的过程中（目前仍处于落地过程中）。

- ✚ **员工意识的转变**：以往，对徐福记的同事而言，其更多的是被动执行；而现在，企业惊奇地发现员工意识的转变，员工的工作过程不只是一个执行的过程，更是一个思考的过程。
- ✚ **企业内部的沟通与协作更快速、频繁**。部门之间与同事之间不再只局限于自己的工作岗位和职责，而且会“跳出”流程和部门壁垒进行更多的思考和交流，对现在的徐福记而言，同事面对决策不再一味地执行，而是会有长足的思考，同事间的交流也更加快速。以培训部门为例，年初制定的培训计划不再是一用到底，而是在执行的过程中，不断与业务沟通、不断诊断需求以进行调整。
- ✚ **与外部的合作交流增多**。在新的领导理念之下，徐福记与外部的合作交流增多，加强对外部业务模式及流程的学习。

🔗 案例启示

在VUCA环境之下，徐福记首先从外部环境和企业业务目标出发，重视领导者与外部加强联系，并从内部分析如何适应外部的变化，内外兼具——企业不仅要加强领导者与外部的联系、参与外部竞争、创造不同，也要注重培养适应外部环境和市场的人才和团队。就领导力要求而言，徐福记的实践给到我们的启示是：

- ✚ 领导者在不清楚环境的情况之下，要敢于尝试，敢于创造不同，并承担一定的风险和后果，但要清楚对“风险和错误”的容忍度。
- ✚ 苦练“内功”，让企业内部运作更有效率，只有内部效率提升才能更快地迎合市场的变化和大环境的变化，总而言之，内部流程需要优化，组织需要更加扁平化。尽量使企业主动变革适应外部，而非被外部环境所逼，被动变革（在被动变革之下，市场对错误的容忍度急剧减少，企业面临的风险加大，变革的难度也随之增大）。
- ✚ HR作为“布道者”要抓住机会积极宣传企业新的理念、文化，让企业从骨髓深处跟随外部变化。

案例启示 TCL



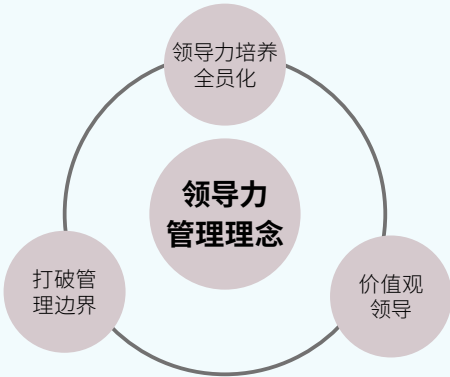
许芳
TCL 副总裁、TCL 大学执行校长
TCL

作为中国的老牌企业，TCL 并非在互联网时代诞生，也并非完全属于报告中提及的“高频”企业。但由于消费类电子的完全竞争、互联网技术的运用和变动，TCL 也深受外部环境的影响，徘徊于“高频”与“低频”的企业之间，处于转型过程中。

在复杂且快速变化的环境之下，跨行业竞争愈演愈烈、市场游戏规则和消费者消费体验频频变化等都使 TCL 意识到：人力资源工作不仅要随外部环境的变化而变，而且要聚焦企业战略和业务策略的关键要务；还需要根据企业和行业的发展阶段不断变化。总而言之，企业要因势而变、因事而变、因时而变。

Part1：关键领导力管理理念

无论是因势而变、因事而变还是因时而变，映射到人才培养管理上，TCL 坦言最重要的还是要因人而变。在 VUCA 环境下，行业快速发展、跨行业竞争愈来愈烈的情况之下，针对领导力的培养，长期性项目所输出的人才已经难以满足企业需求，管理者也无法等到管理技能和胜任力成熟后再上岗。在这种情况下，TCL 的领导力管理理念恰充分体现了应对外部环境所需的敏捷性，具体领导力管理理念如下。



领导力培养全员化

针对领导力的要求和培养，TCL 早在 2006 年已提出“领导力全员化”，企业认为：领导力的要求不应仅仅为几位高层领导者所有，正如“雏鹰”、“飞鹰”、“精鹰”、“雄鹰”领导力项目所体现的一样，针对领导力的培养，TCL 培养各层级的优秀领导者，不仅包含领导他人，也包括领导自我。企业认为领导力的培养和理念传递需要从“娃娃”抓起，可塑性更高，一定程度上也能避免领导者在自我摸索过程中走弯路。

打破管理边界

由于外部环境变化极为快速，领导与管理已无法像往常一样层层

传达，因此 TCL 开始打破组织和管理边界同时作业，而非线性传递，以保证信息传递的速度和真实性。并且企业意识到：打破边界不仅意味着组织越来越扁平化，同时也意味着管理者本人要跳出自己的领域、职责和边界，既要交付业绩也要协作他人，或是影响他人寻求帮助，进而最大化链接有效资源。

价值观领导

同时，TCL 也意识到：管理理念与行为的转变需要企业价值观的驱使，在基础价值观的基础之上再明确各个业务岗位所需要的能力。但目前企业仍在开发落实企业基础价值观(包括敬业、尽责、诚信、团队合作)的道路上——各项基础价值观象征的意义和行为，以及如何培养发展和加强。

Part2：领导理念落地

在环境的驱动之下，以及领导力管理理念的引导，TCL 产生了一系列落地措施，并且取得了一定效果，下文将就具体分享，主要涉及“HR 角色的转型”、“组织趋于扁平化”、“领导力培养”、“信息对称”几方面，从中我们能进一步感受 TCL 领导理念。

HR 角色转型

在 VUCA 环境下，变化层出不穷，环境模糊不定，学习资源浩如烟海。面对如此状况，针对企业领导力管理理念的落地与发展，HR 又扮演着什么角色呢？以往，HR 主要扮演着“知识服务者”的角色，只需实施课程、邀请老师、完成相应服务即可；进一步，HR 需要扮演“业务促进者”的角色，其需要与业务部门探讨业务的需求点，共同设计学习课程；而现在，企业认为，HR 更应该扮演的是“学习顾问”的角色。



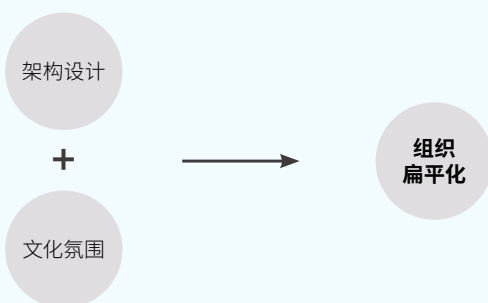
一方面，HR 需要站在业务角度帮助员工甄选学习资源、整合学习资源——在碎片化学习资源的背后，HR 需要逻辑清晰，将碎片化的学习资源系统化地输出给员工，使其不被淹没在学习资源中，更有效地利用时间；同时，HR 需营造学习氛围，让员工的学习热情持续发酵，进而能有效充分地利用个人学习时间，激发员工的自驱力。正因如此，HR 需要作为员工的学习顾问，用系统化思维帮助员工应对碎片化的学习资源。

另一方面，HR 不仅需要站在业务的角度上，也需坚定自己的专业立场，做业务的先锋队引领业务。在 TCL，“服务业务”与“用户导向”并不完全意味着听命于业务，HR 需要平衡中庸之道——针对一

些学习项目，HR 需要作为支持者，了解业务的声音和需求，但针对企业层面的文化变革、战略变革、价值观重塑等，HR 则需要与企业的一把手一起作为先锋队来引领业务，此时 HR 更需要洞察 CEO 等关键领导者的想法。因为，对业务部门的管理者而言，其往往是聚焦的角度是所在业务部门的短期业务结果，而非企业的长期发展，缺乏全局性和长期性。

✚ 组织扁平化

与“打破边界化”的管理理念相适应，TCL 的组织愈来愈趋于扁平化，但值得一提的是，TCL 所关注的组织扁平化不单是形式上的扁平化，即层级的简化，而且是文化上的扁平化，即冲淡领导者以自我为中心的“官僚作风”、“帝王情结”，进而营造以客户为中心的、协同的、无等级观念的文化氛围。



由于组织扁平化和层级的削减，不可避免地会影响到部分层级的利益，使部分员工发展机会和速度受限，因此 TCL 在削减组织层级时会考虑大多数员工利益，以触动少数人的利益来取得最大的杠杆效应，使组织设计达到平衡的状态——以 TCL 多媒体业务部门为例，在组织扁平化的驱动下，该部门将中间两个层级合二为一，这既保证大多数人的利益不被影响，也使得每位员工的责任落到实处（每位员工都是直接负责人）。

针对文化氛围营造所带来的组织扁平化，TCL 更加强调和重视回归客户价值，包括内部客户和外部客户，通过回归客户价值来打破官本位和领导层级概念；除此之外，企业也强调协同，打破边界，以更加灵活地解决问题完成，而不受“边界”（职责划分、层级划分等）的限制。

同时，为了更好地打破组织边界，TCL 鼓励组织架构在坚实的基础上能够产生一系列流动性较强的小型组织——在同一目标和问题之下，组织内部形成虚拟团队、项目团队或任务团队，进而让跨层级跨部门的群体共同解决同一个痛点问题。同时，为了更好地回归客户，各部门各岗位工作结果的交付会与一线成果挂钩，如采购部门与产品成本挂钩、研发部门与产品销售额挂钩等等。

总而言之，组织敏捷扁平化不仅意味着组织架构设计的变动、层级的削减，更意味着企业文化氛围的塑造，而文化氛围的营造则与企业的工作方法、激励机制等等相关。

✚ 领导力培养

TCL 早在 2006 年已提出“全员领导力”的理念，正如上文所提

及的 TCL 的领导力发展体系一样，从雏鹰、飞鹰、精鹰再到雄鹰，但是在如今快速变化的环境之下，“十年树木，百年树人”显然已跟不上企业发展和变化的节奏——年轻员工没有耐心等待，企业也需要更多年轻人走向领导岗位。在这种情况下，即使领导力发展体系涉及到各层级的员工，但是就培养的数量而言，其很难满足员工和企业需求，因此，TCL 在培养范围上，改变了“优中选优”的策略，调整为“135 制”，以达到机会均等——入职 1~3 年、3~5 年、5 年以上的员工，只要其业绩和能力达到双 A 标准，都可进入相应的领导力培养项目。在扩大培养范围的基础上，企业也压缩了培养时间，以往一年期的项目，现在可能只有半年。总体上，加快了领导者的成长速度。



培养范围的扩大、培养时间的压缩，但培养质量显然不能缩水，这大大加大了培养的难度，为了达到预期的培养目的，TCL 不得不在培养方式上下工夫。首先，为了更好的让领导者利用碎片化的时间学习，加快学习的速度，企业采取线上线下相结合的培养模式，将部分面对面授课调整为网课。但企业也意识到：线上课程学习极为碎片化，需要员工具有极强的自觉性和自律性，如何保证线上学习的效益呢？经过线上学习后，TCL 也会回归线下，即“线上是学生，线下是老师”的模式——各位领导者在选择 / 领取自己需要学习的内容和主题后，自行网上学习，然后在相应的社群内为其他学员讲解，进而将线上与线下链接，激发员工的自驱力和思考能力。通过社群化的交流，企业也能够跟进学员行为和结果的变化。

✚ 信息上下对称

在快速变化的环境下，企业领袖很大程度上是企业的风向标，TCL 也不例外，但企业是否能快速准确地按照风向标指引的方向前进，这对企业其他管理者提出了挑战，管理者的思维和视野如何向领袖靠近呢？TCL 主要通过“战略共识”的过程保证主要的管理者参与到企业战略的制定——通过战略研讨会，高管和战略决策者会一同确定企业战略方向，步步推演确定战略目标、描述及措施，以此消除信息不对称，以尽可能的弥合其他领导者思维与企业领袖的差距。

另一方面，为了使高管了解一线信息，聚焦客户，TCL 早在几年前就开始了“全员上一线”的项目——企业所有的管理层都需要走进卖场或为客户提供服务咨询或处理客户投诉，接近一线员工和用户，通过这些，管理者更能体会市场的惨烈、产品与竞争者的差距、了解用户的想法和一线员工的工作。





关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道：每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。

线上学习渠道：近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。

阅读和深度学习渠道：（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 1 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 2 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的真实用户评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 3 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 4 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 1 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 2 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859
 智享会官方网站 www.hrecchina.org
 智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>
 智享会微信公众账号：HRECChina

VUCA 时代领导力转型与发展调研报告

THE LEADERSHIP CHANGE AND DEVELOPMENT IN THE VUCA WORLD SURVEY REPORT

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。