

# **2015 中国企业领导力发展调研报告**

北京诺姆四达人力资源测评咨询服务有限公司

## 写在前面

始于 2011 年 9 月中国企业领导力发展调研是诺姆四达研究院开展的一个年度性的持续调研,旨在全面了解不同行业不同性质的企业在领导力发展方面的现状,并为希望关注与了解领导力发展的企业提供参考数据与观点经验。

在 2015 年 9 月至 11 月之间,诺姆四达研究院对 1191 家不同行业不同性质不同区域的企业进行了领导力发展现状的调研。本年度的调研可谓恰逢其时,在眼下这个 VUCA 的时代,不管企业是选择迎接风口,还是沉稳转型,抑或是以不变应万变,技术的创新、发展与应用日新月异,带来的是个体生活方式的改变、群体的观念冲击、组织领导力的革新。领导力的发展,是顺应员工个性化需求的满足?是企业战略转型的依托?还是组织内部绩效提升的辅佐?

本次调研通过对参与调研的不同性质企业的领导力发展资源投入、领导力发展能力要求、领导力发展方式等数据进行分析,了解不同层级的人员的领导力发展现状,了解 HR 人员和业务人员两个群体面临领导力发展的挑战,了解在 VUCA 时代下领导力发展的诉求变化,从而为希望制定前瞻性领导力发展规划的企业提供参照依据。

## 目录

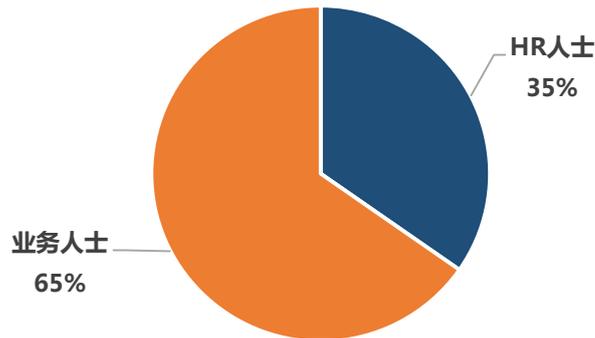
◆ 企业基本信息.....	4
◆ 领导力理解.....	7
◆ 领导力盘点.....	8

◆ 领导力发展资源投入 .....	10
◆ 领导力发展现状.....	12
◆ 领导力发展挑战.....	14
◆ 诺姆四达建议.....	16

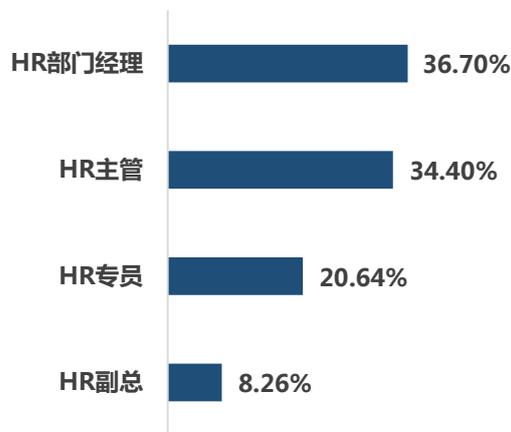
## 企业基本信息

1. 调研群体：本篇报告基于对中国近 1191 名人力资源专业人士和业务管理者的调研而得出。HR 人士负责填写其企业领导力的调研信息，业务人士完成针对管理者领导力信息的调研。

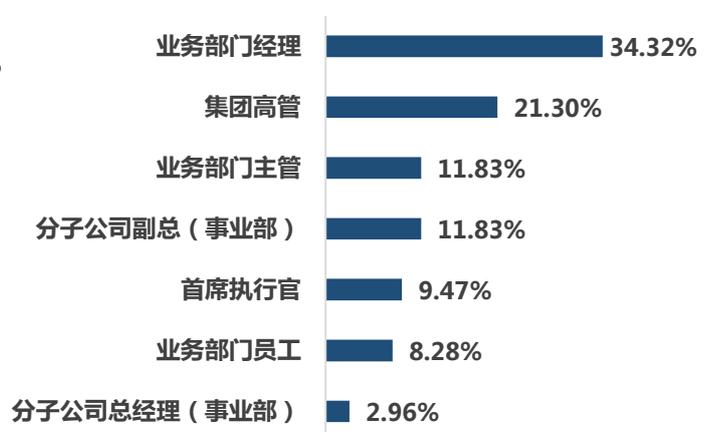
调研对象分布



参与调研的HR人士职位分布

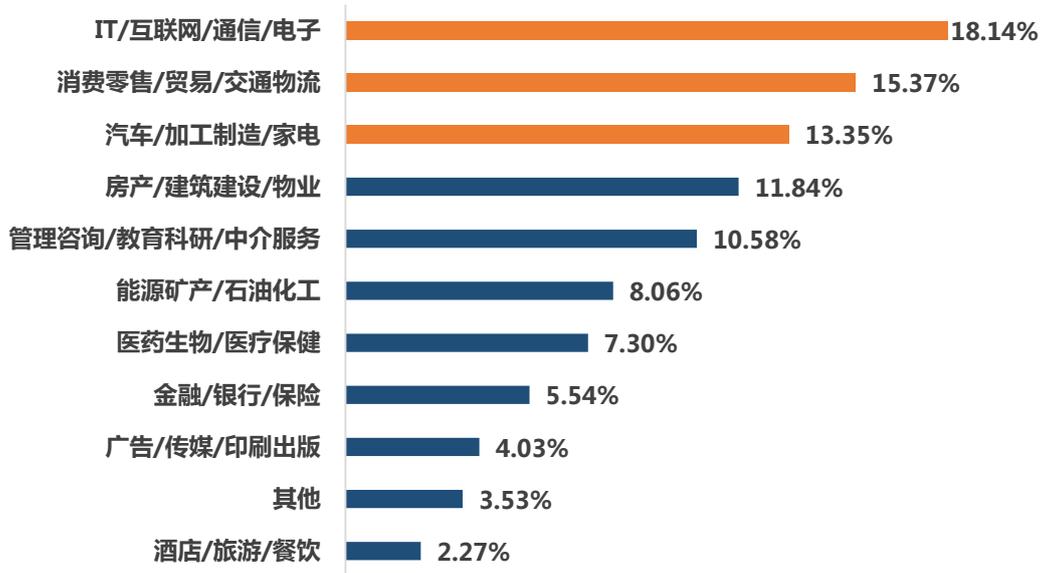


参与调研的业务人士职位分布

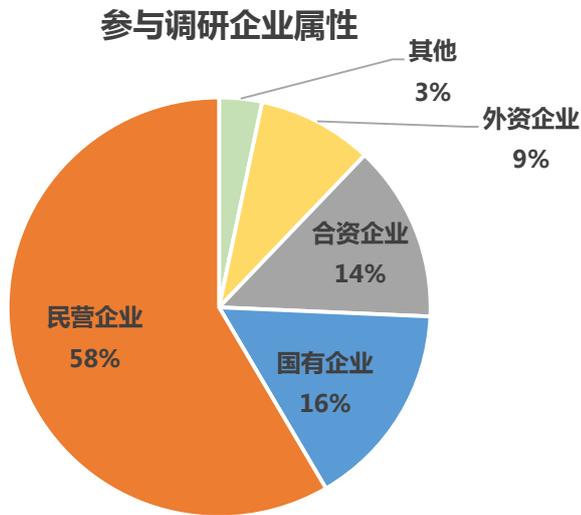


2. 所属行业：参与本次调研的企业中，IT/互联网/通信/电子、消费零售/贸易/交通物流和汽车/加工制造/家电类行业的企业居多，分别占比 18.14%、15.37%和 13.35%。

### 参与调研企业所属行业

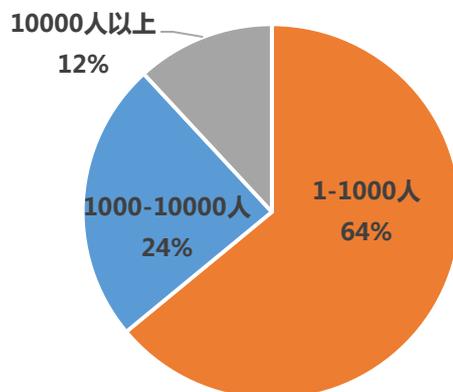


3. 企业属性：参与本次调研的企业中，大多数为民营企业（58%），其次为国有企业（16%）和合资企业（14%）。



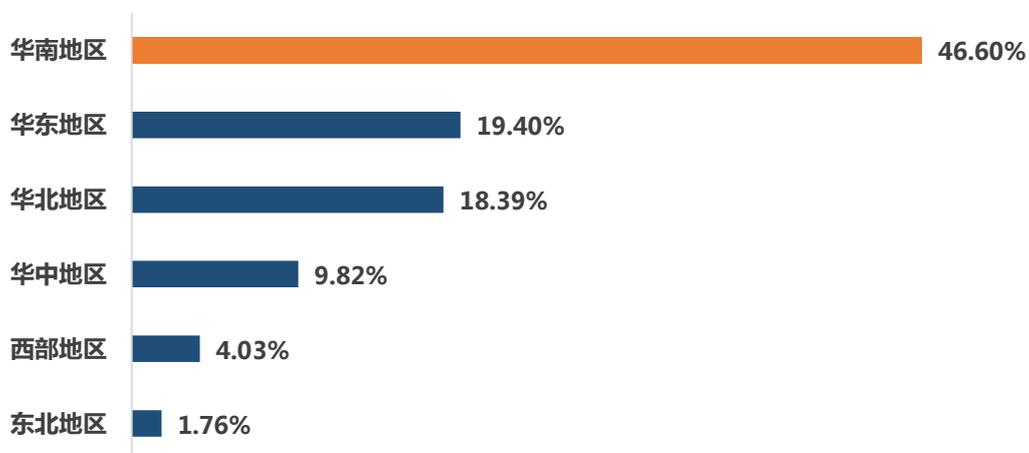
4. 企业规模：参与本次调研的企业以小型企业（不超过 1000 名员工）的数量为多，大中企业的数量较少。

参与调研企业规模



5. 企业总部区域：参与本次调研的企业中，总部位于华南地区的居多，其次为华东地区和华北地区。

参与调查企业总部区域



## 领导力理解

1. HR 人士与业务人士理解的“领导力”差异：在 HR 人士眼中，“领导力”的内涵多为管理能力（69.27%）、组织发展（60.55%）和团队工作效率（59.63%）；在业务人士眼中，“领导力”的内涵多为管理能力（66.86%）、团队工作效率（65.68%）和领导魅力（56.21%）。



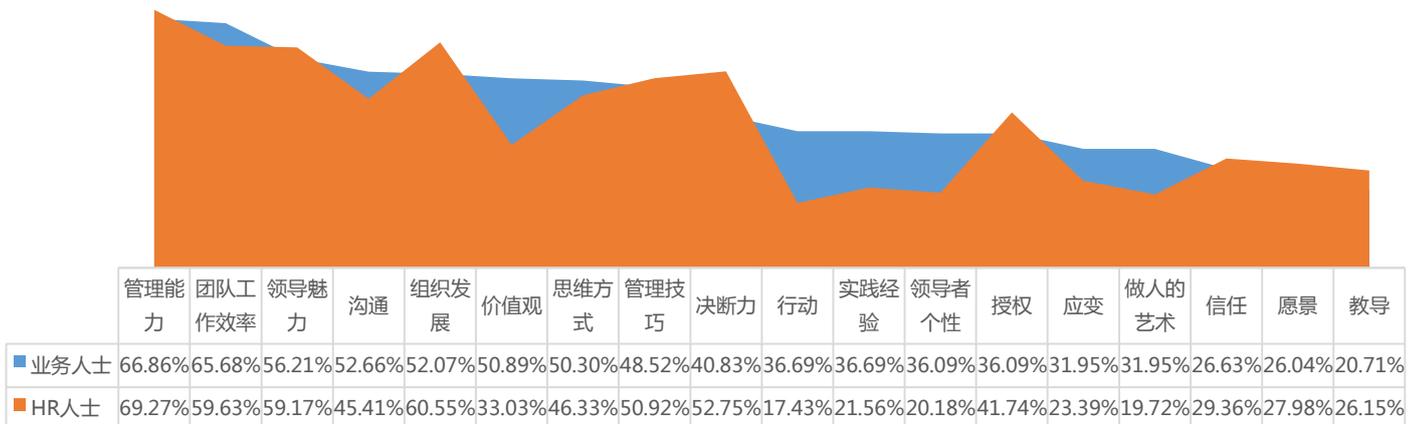
HR 人士理解的领导力内涵



业务人士理解的领导力内涵

总体来说，HR 人士和业务人士对领导力的理解差别不大，“领导力”多被解读为领导者的管理能力、团队的工作效率和领导者的个人魅力。组织发展理论的创始人沃伦·班尼斯曾说过“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道”，在 HR 人士和业务人士的眼中，他们看到了一致的领导力的存在。但面临领导力的内涵是否是“行动”、“价值观”、“实践经验”、“领导者个性”和“做人的艺术”等，业务人士和 HR 人士发生了较大分歧，业务人士多偏向于认为以上这些为“领导力”的内涵，而 HR 人士并不这样认为。

HR人士和业务人士理解的“领导力”内涵

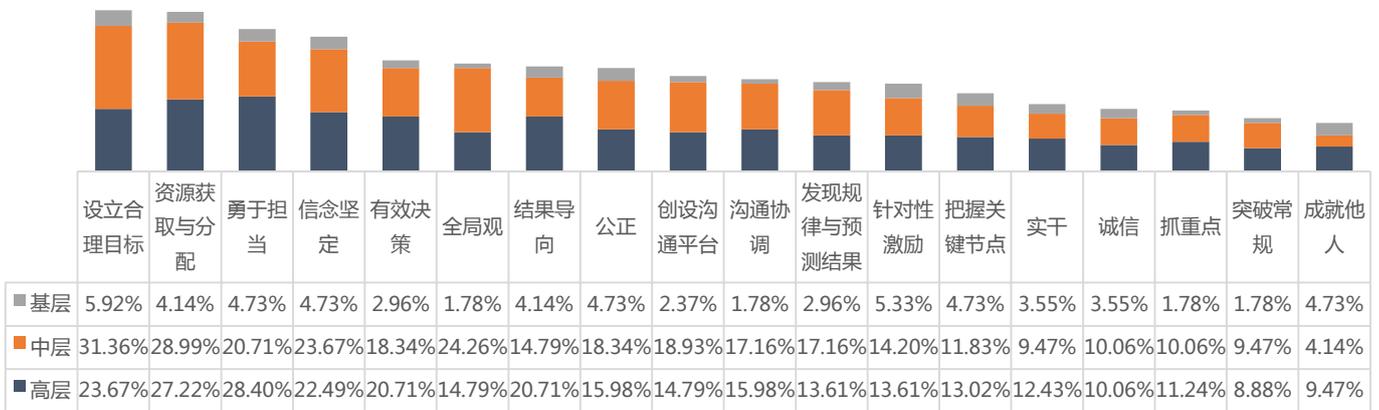


# 领导力盘点

## 能力素质的发展要求

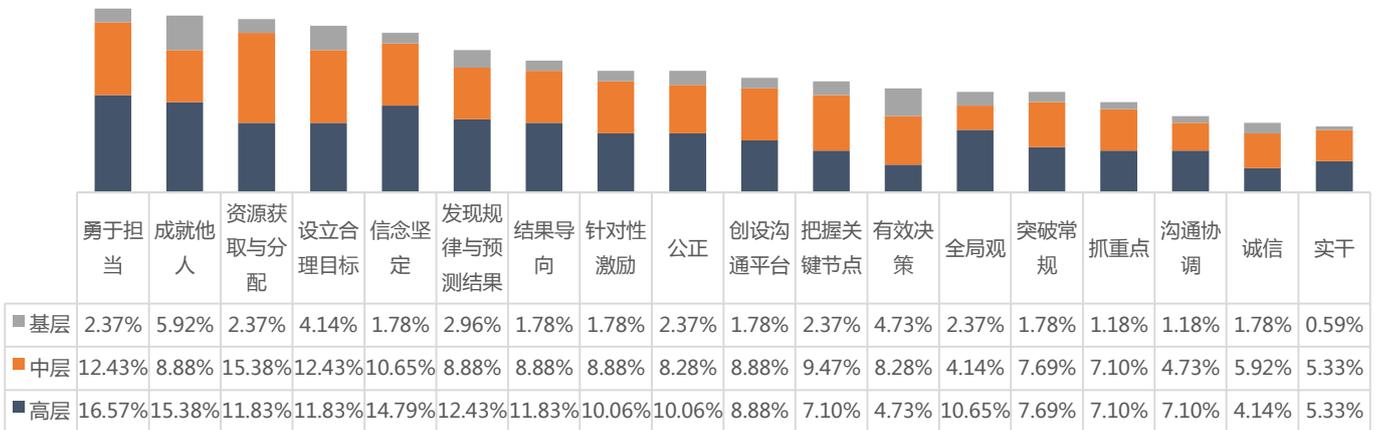
- 不同层级的业务人士认为管理者应具备的领导力核心素质：在本次调研中，业务人士中的高层管理者认为管理者最应具备的领导力核心素质为勇于担当、资源获取与分配、设立合理目标、信念坚定、结果导向和有效决策；中层管理者认为管理者最应具备的领导力核心素质为设立合理目标、资源获取与分配、发现规律与预测结果、针对性激励和勇于担当；基层管理者认为管理者最应具备的领导力核心素质为设立合理目标、全局观、把握关键节点、成就他人和针对性激励。

### 管理者应具备的领导力核心素质



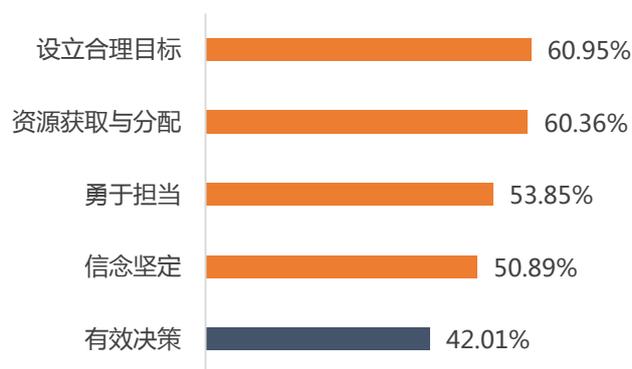
- 不同层级的业务人士认为管理者缺乏的领导力核心素质：在本次调研中，业务人士中的高层管理者认为管理者最欠缺的核心素质为勇于担当、成就他人、信念坚定、发现规律与预测结果和资源获取与分配（并列设立合理目标和结果导向）；中层管理者认为管理者最欠缺的核心素质为资源获取与分配、设立合理目标、勇于担当、信念坚定和把握关键节点；基层管理者认为管理者最欠缺的核心素质为成就他人、有效决策、设立合理目标、发现规律与预测结果和把握关键节点。

### 管理者缺乏的领导力核心素质

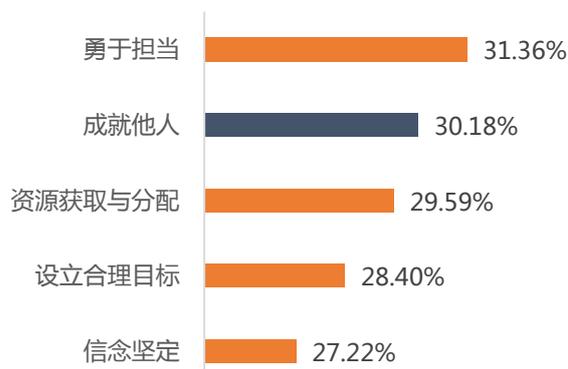


3. 各层级领导力核心素质的发展要求: 综合所有参与调研的业务人士的反馈, 无论是高层、中层还是基层, 他们认为管理者最应该具备的领导力核心素质中大多数也是管理者目前最缺乏的领导力素质。但“勇于担当”是参与调研的业务人士认为管理者最为缺乏的领导力素质, 其次是“成就他人”, 而这两者均属于诺姆四达提出的“管理价值观”概念的范畴, 诺姆四达认为管理者在管理活动中做出管理行为或判断决策时所秉持的核心准则是优秀管理者重要的素质特征, 并总结提出了“信念坚定、勇于担当、成就他人、实干、诚信、公正”这六项优秀管理者必须具备的价值观。从本次调研结果来看, 各管理能力项(设立合理目标、资源获取与分配、有效决策等)依然是大家较为看重的领导力素质, 但相较于管理能力, 管理者的价值观亟待塑造与发展。

### 管理者最应该具备的领导力核心素质



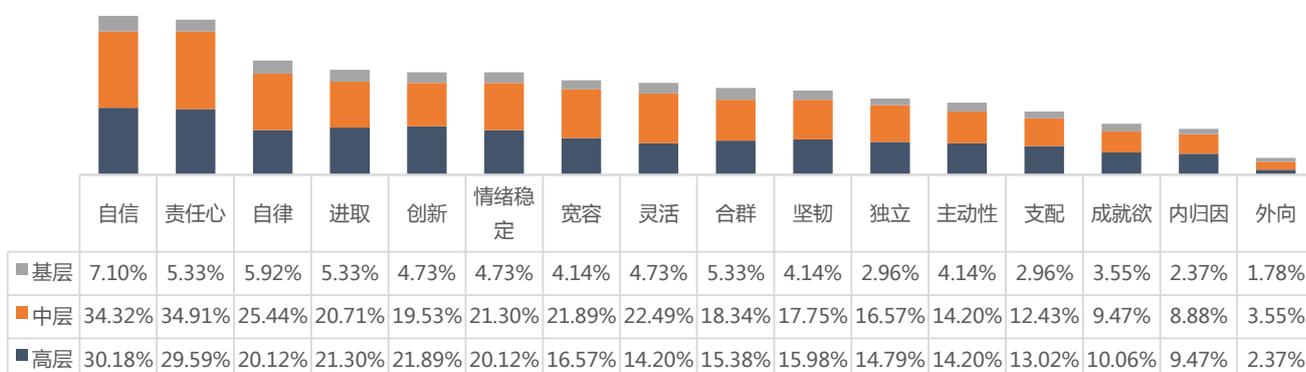
### 管理者最缺乏的领导力核心素质



### 管理者个性要求

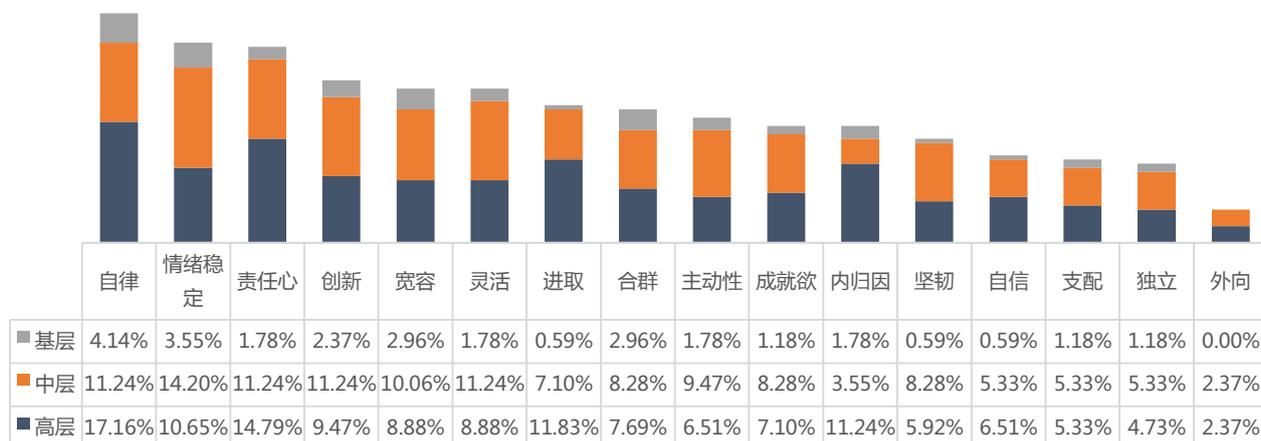
1. 不同层级的业务人士认为管理者应当具备的个性特征: 在本次调研中, 业务人士中的高层管理者认为管理者最应具备的个性特征为自信、责任心、创新、进取和情绪稳定(并列自律); 中层管理者认为管理者最应具备的个性特征为责任心、自信、自律、灵活和宽容(并列情绪稳定); 基层管理者认为管理者最应具备的个性特征为自信、自律、合群、进取和责任心。

### 管理者应该具备的个性特征



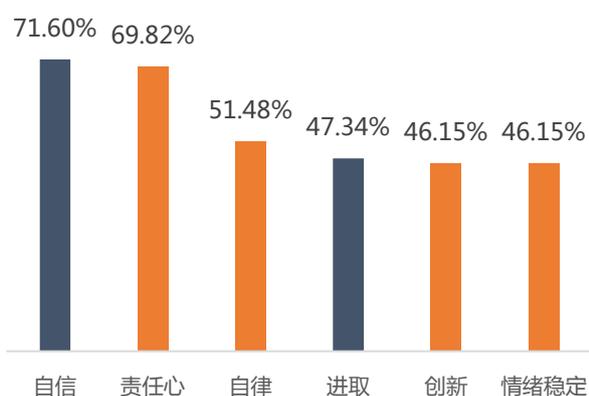
2. 不同层级的业务人士认为管理者缺乏的个性特征：在本次调研中，业务人士中的高层管理者认为管理者最欠缺的个性特征为自律、责任心、进取、内归因和情绪稳定；中层管理者认为管理者最欠缺的个性特征为情绪稳定、自律（并列责任心、创新、灵活）和宽容；基层管理者认为管理者最欠缺的个性特征为自律、情绪稳定和宽容（并列合群）。

### 管理者缺乏的个性特征

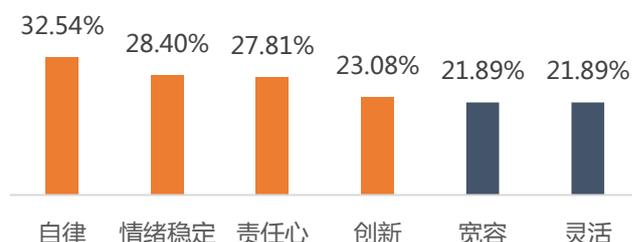


3. 各层级个性特征的发展要求：综合所有参与调研的业务人士的反馈，无论是高层、中层还是基层，他们认为管理者最应该具备的个性特征中大多数也是管理者目前最缺乏的个性特征。参与调研的人士认为理想的管理者最应该具备自信、责任心和自律的个性特征，但显然管理者并不缺乏自信，自律和情绪稳定是他们最缺乏的个性特征。

### 管理者最应该具备的个性特征



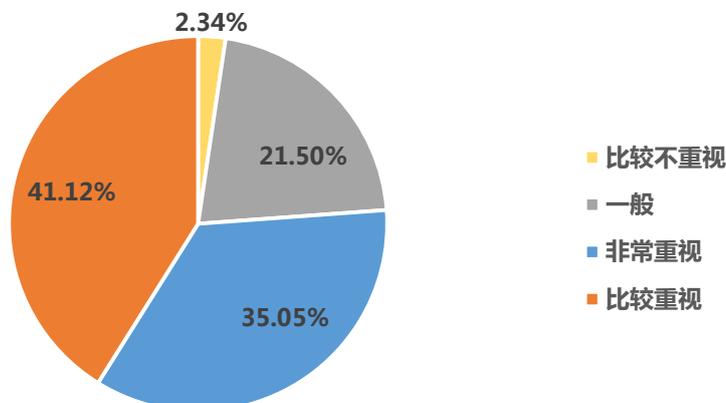
### 管理者最缺乏的个性特征



## 领导力发展资源投入

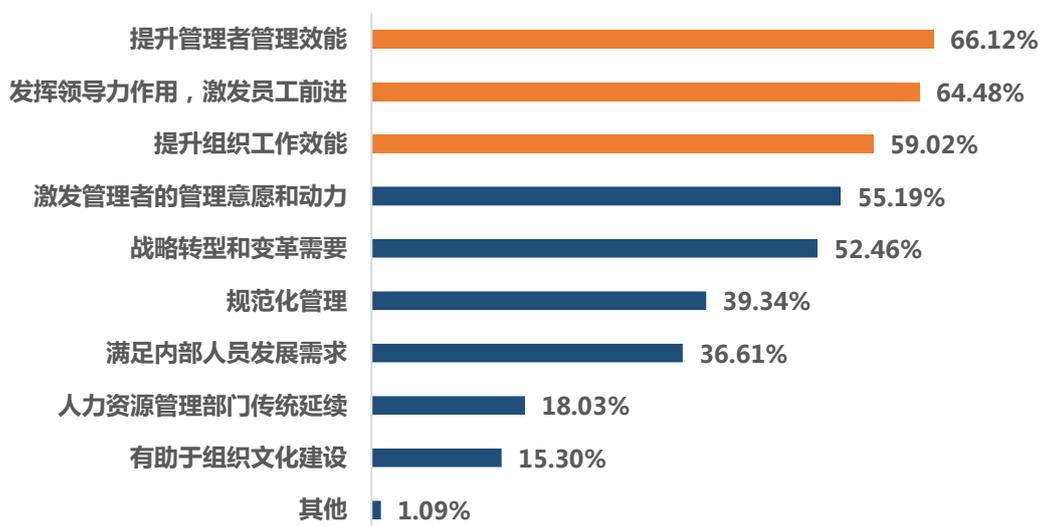
1. 企业对领导力发展的重视程度：绝大多数企业都重视领导力发展，非常重视领导力发展工作的企业占到了 35.05%。

### 参与调研企业对领导力发展的重视程度



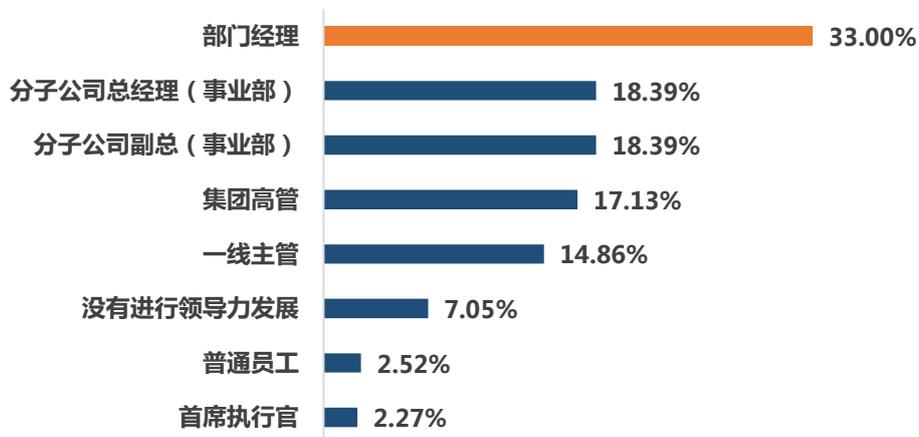
2. 企业重视领导力发展的原因：本次调研显示，企业重视领导力发展的主要原因包括提升管理者管理效能、发挥领导力作用激发员工前进和提升组织工作效能。总而言之，目前企业领导力的发展并未提升到与战略转型和变革紧密关联的层面，更多的是为提升组织和管理者的效能服务。

### 企业重视领导力发展的原因



3. 企业各层级领导力发展情况：企业更偏向于对中、高层管理者进行领导力发展，其中，部门经理的领导力发展最为普遍。

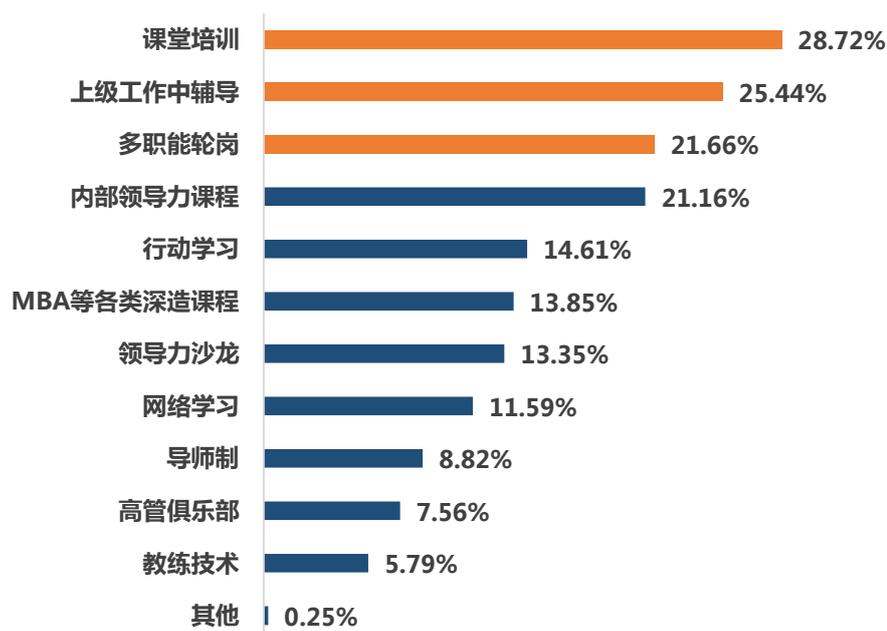
### 参与调研企业各层级领导力发展情况



## 领导力发展现状

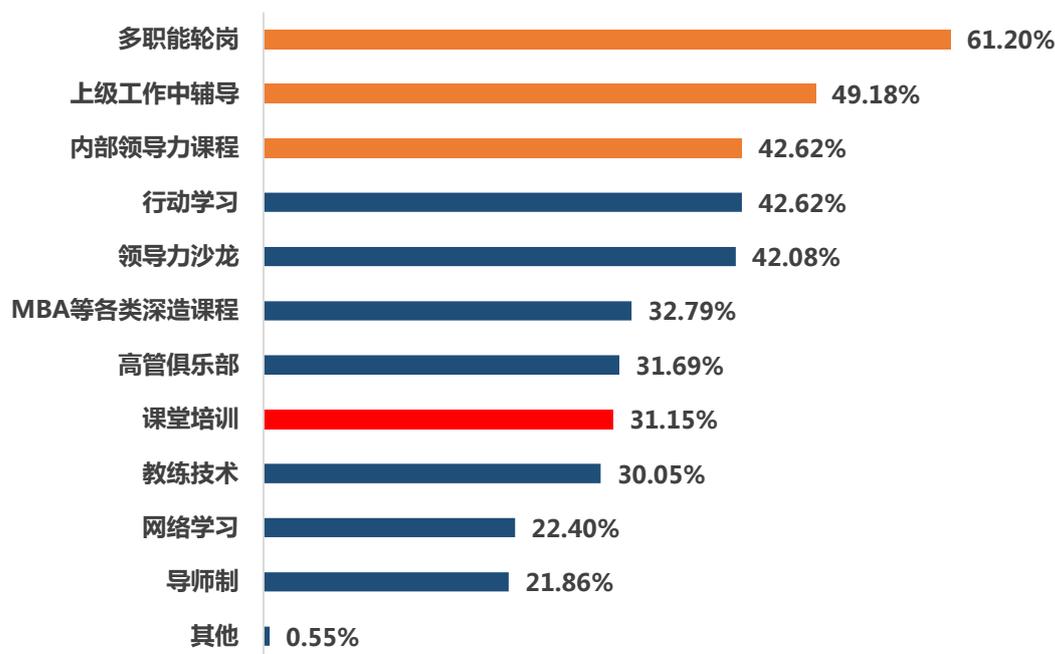
1. 企业常用领导力发展方式：本次调研显示，课堂培训、上级工作辅导和多职能轮岗依然是企业最常采用的领导力发展的主要方式。内部领导力课程和行动学习这两种方式也较多被接纳和采用。

### 企业最常用的领导力发展方式



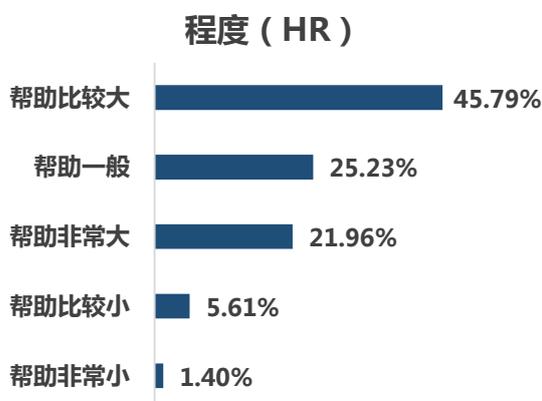
2. 业务人士认为最有效的领导力发展方式：本次调研显示，业务人士认为最有效的领导力发展方式为多职能轮岗，其次依次为上级工作中辅导、内部领导力课程、行动学习和领导力沙龙。有趣的是，企业最常用的课程培训的领导力发展方式，在业务人士看来，并不是那么有效。

### 业务人士认为最有效的领导力发展方式

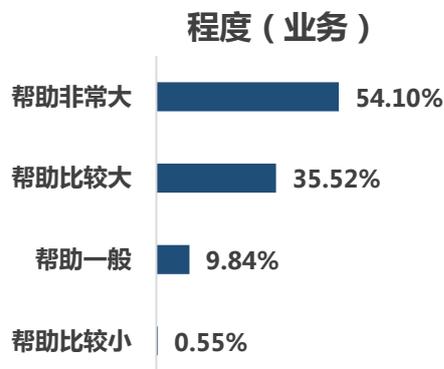


3. 领导力发展对企业整体发展的帮助程度：本次调研中，近半数的 HR 人士认为领导力发展对公司整体发展的实际帮助比较大，但近四分之一认为其实际帮助作用一般；而超过半数的业务人士认为领导力发展对公司整体发展的实际帮助非常大，将近 90% 的业务人士认为领导力发展对公司整体发展有较大的实际帮助。

### 领导力发展对企业发展的帮助程度 (HR)

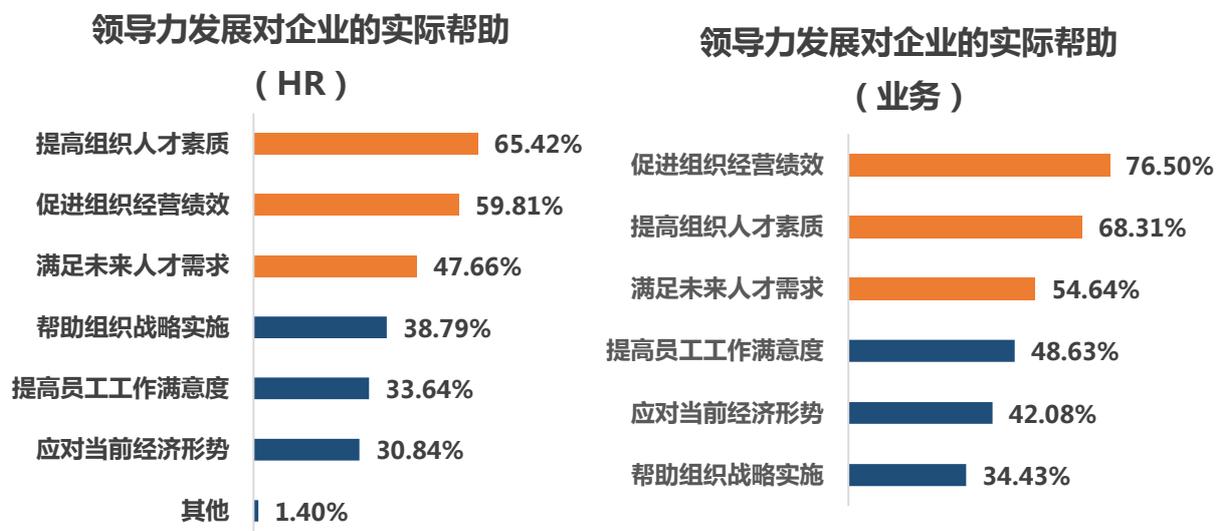


### 领导力发展对企业发展的帮助程度 (业务)



4. 领导力发展对企业整体发展的实际帮助：在对领导力发展对企业的具体实际帮助的认识上，HR 人士和业务人士基本达成了一致，均认为领导力发展对企业的实际帮助主要体

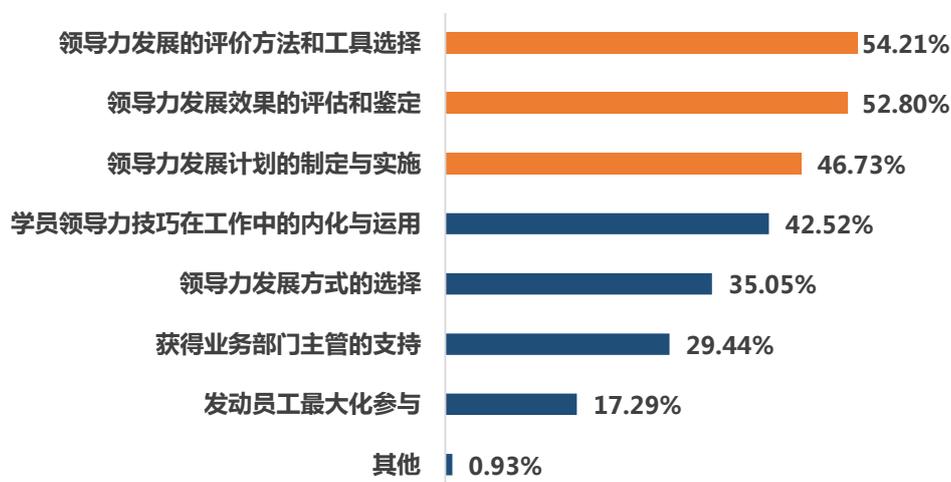
现为提高组织人才素质、促进组织经营绩效和满足未来人才需求。但相较于 HR 人士，业务人士对领导力的发展是否能帮助组织战略实施的信心不足。



## 领导力发展挑战

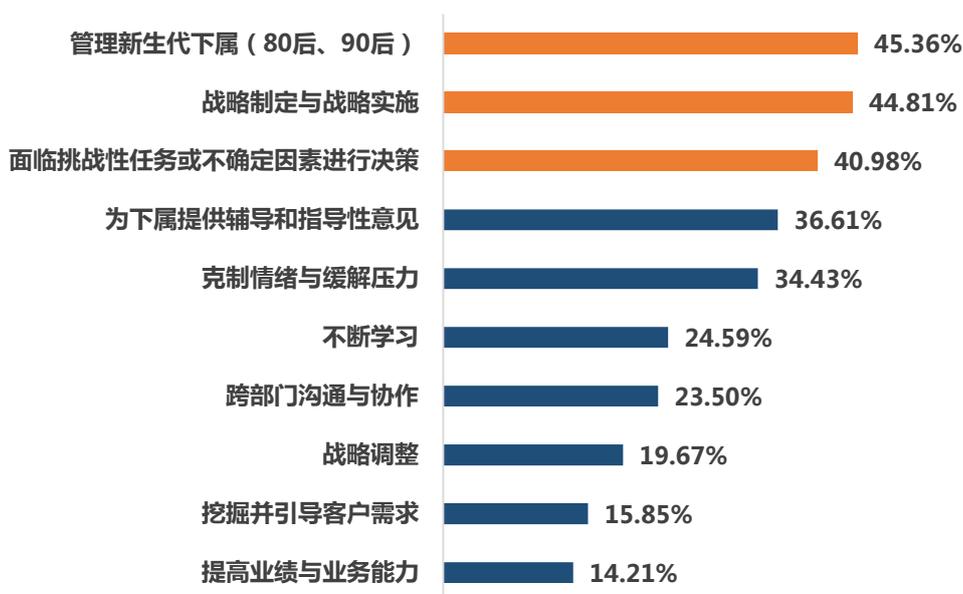
1. 企业在领导力发展中遇到的挑战：根据参与调研的 HR 人士的反馈，各企业在领导力发展中遇到的挑战多为“领导力发展的评价方法和工具选择”、“领导力发展效果的评估和鉴定以及领导力发展计划的制定与实施”。由此看来，怎样选择科学的方法与工具来评估领导力以及根据企业战略规划与实际制定与实施领导力发展计划是 HR 人士在面临企业领导力发展中遇到的挑战。

### 参与调研企业在领导力发展中遇到的挑战



2. 业务人士在领导力发展中遇到的挑战：根据参与调研的业务人士的反馈，他们在工作中遇到诸多领导力发展的挑战，多为管理新生代下属、战略制定与战略实施和对挑战性任务和不确定因素的决策。这些挑战正反映出当下职场新生代员工的涌入与企业竞争环境的 VUCA（不稳定、不确定、复杂、模糊）这些最被企业关注的问题，业务人士的领导力发展面临着亟待应对这些问题的挑战。

### 业务人士在领导力发展中常面临的挑战



## 诺姆四达建议

- ◆ **达成共识，统一领导力理解：**在制定领导力发展规划之前，HR 部门应与业务部门充分沟通，按照共同期待达成的领导力发展目标制定针对性的领导力发展规划。
- ◆ **领导力不仅仅是“看得见”的行为：**领导力的发展不仅是要对管理者“看得见”的管理行为进行塑造，也要关注管理者的潜力、个性和动力的发展诉求，挖掘和激发管理者的潜力，并对相关个性和价值观进行塑造与培养。
- ◆ **明确 HR 角色，从执行到战略：**若将企业领导力的发展提升到与战略转型和变革紧密关联的层面，HR 的角色也需要转变到将领导力发展与企业经营战略结合的层面，成为企业发展的战略伙伴，推动企业的变革实施。可以说，HR 也需要提高自身的领导力。
- ◆ **创新课堂培训方式，提高培训有效性：**企业中最常用的发展方式是课堂培训，但在业务人士眼中却未必有效。虽然这并不说明课堂培训应该被淘汰，但也确实到了该有所创新有所突破的时候。目前，不少课堂培训已经改变了学员被动接受的传统授课形式，而是加入了更多的学员体验参与的环节，不仅增加了学员的参与感，更使他们在参与中自我反思和自我提升。

## 关于报告

本调研报告著作权归诺姆四达研究院所有，未得到诺姆四达研究院书面许可，任何组织和个人不得将此报告中的信息用于任何商业用途。

本报告仅为诺姆四达研究院通过调研和分析所得的结果，但不保证数据的完整准确性，本研究院将不承担由于使用本报告所造成的任何经济损失或法律责任。

## 诺姆四达集团 ( NormStar Group )

作为中国最专业的人才管理与人力资源咨询集团,诺姆四达以帮助一流组织建立真正的人才竞争优势为使命,全方位提供**人才管理(人才测评、人才管理平台开发、领导力发展、胜任力模型构建及应用、评价中心构建、行动学习等)**以及**人力资源咨询(组织设计、人力资源战略规划、绩效管理、薪酬管理、职业发展管理等)**服务。

成立 17 年来,诺姆四达集团共赢得超过 **9000** 多家包含中外 500 强及 **60** 多个行业的标杆客户的认同,多年来保持 **100%**以上的增长速度,客户回购率保持在 **90%**以上。

集团总部位于上海,在北京、广州、深圳、重庆、武汉、苏州、无锡、福州、杭州等地设有 **12** 家分支机构,服务客户覆盖全国。

最专业的人才管理与人力资源咨询集团

400-001-3188 [www.normstar.com](http://www.normstar.com)

上海.北京.广州.深圳.武汉.苏州.重庆.无锡.杭州

官方微信二维码 官方微博二维码