

领导力为先：经济低迷时期的中国企业如何管理人才

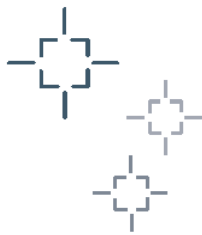
受

横扫全球的金融危机影响，中国经济在多年的飞速发展之后，终于面临刹车。2009年3月，光辉国际访问了大中国区的64位企业高管，从企业和人才管理的角度更深入地了解这些企业在经济低迷时期的应对措施。

我们对两类人群进行了访问：中国区和部分亚太区CEO，以及人力资源部门负责人。受访高管所处行业涵盖工业、汽车、保健、消费品、服务和金融等行业。受访企业中总部位于中国的占10%，其他为欧美跨国企业。

我们惊喜地发现，超过80%的受访高管对其在中国的总体业务情况表示谨慎乐观或乐观态度。虽然这并不代表所有行业的情况，但是只有少于2%的人表示深度担忧。当被问及对来年的业绩预期时，34%的受访对象表示会有高速增长，仅有5%的人预计亏损。在全球阴霾的总体环境下，中国似乎是一个相对的闪光点。



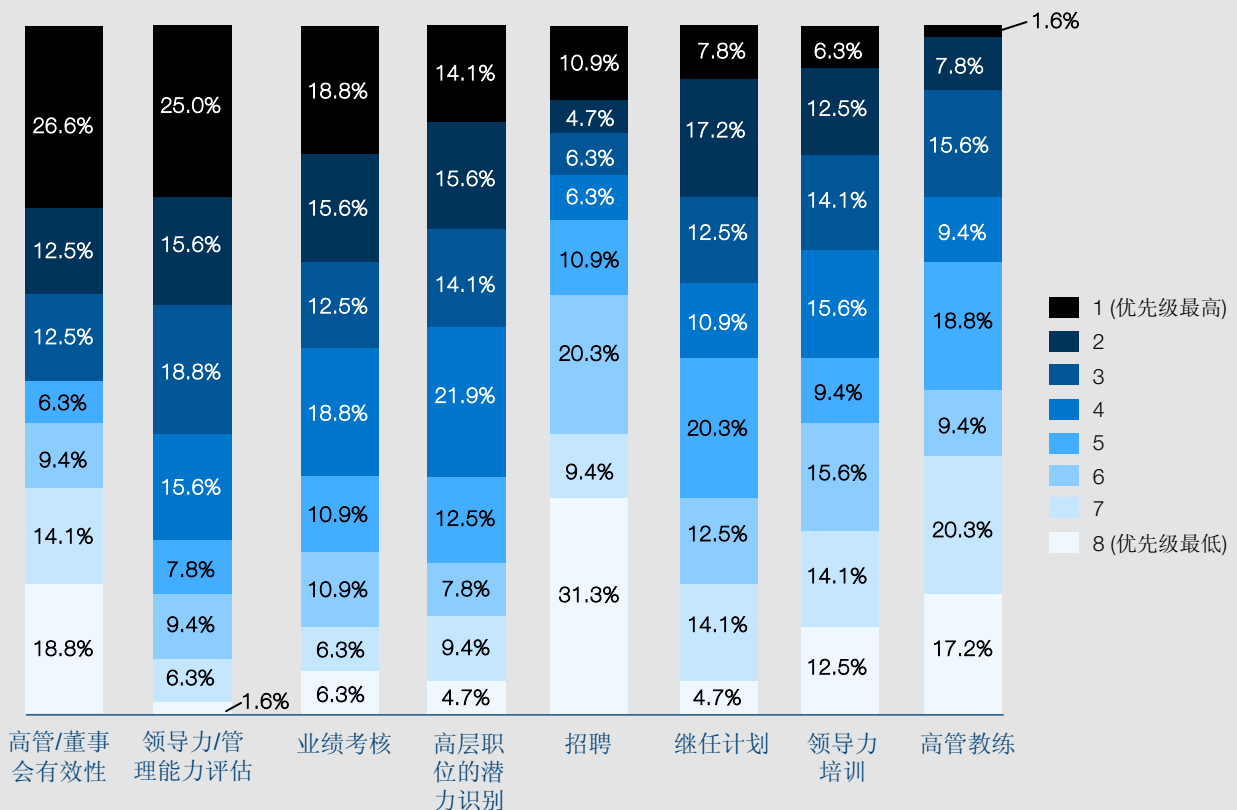


身处中国的高管对人才管理优先排序反映了目前经济低迷时期的不确定性。招聘毫无悬念地被安排在其他事务之后 (见图1)。与人员去留相关的工作, 如能力评估和业绩考核则成为优先工作。这些工作都是为了服务一个目的, 即降低成本并保持正的现金流 (或至少减缓亏损)。

近80%的受访者提到他们正在淘汰业绩欠佳者(附录A)。同时, 约一半的受访者表示他们将发展视为保留和提升高潜力人才的手段。一位高管提到, 由于人才匮乏, 她的公司只能在对外寻找资深管理人员的同时选用资历相对较浅的高潜质人员担任关键战略职位。在我们看来, 这至少表明大多数企业正在快速应对经济低迷, 然而摆在面前更重要的是: 这些企业究竟是在疲于应付还是主动预防?

图1

目前的人才管理优先顺序



忙于裁员却不关注发展的公司面临员工士气衰落和生产率下降的风险。同时，他们也可能失去那些可以帮助企业度过难关并在经济复苏时敢于推动发展的优秀人才。这就意味着，短期内通过裁员取得的成果可能很快就被中期的生产率丧失所淹没。

领导力为先

如前所述，受访者对目前的金融危机感受不尽相同：有的仍处于高速发展时期，有的则出现业务衰退。各公司中国分支的稳定性表现不一其实不足为奇。受访企业中的四分之一仍在积极对外招聘高级管理人员。超过一半受访者表示过去一年中领导团队没有发生变化，17%的受访者在过去一年中经历了一次领导团队变化，而另有36%的受访者表示在此期间高层有两次或以上变化。

在经济低迷时期需要的领导能力与增长时期不同。例如现在与去年相比，管理人员敢于做人员决策并具备无畏的管理勇气显得尤为重要。此外，善于总结经验教训并不断调整策略的领导者在目前未知和多变的经济环境中将更为有力。我们的受访者似乎也很同意这一观点—42%的受访者正在重新审视未来两年所需要的领导力特征，并根据这些新标准对目前的领导力进行评估(附录B)。

超过半数的受访者表示他们正在向高级管理人员提供更快更专业的发展培训。企业之所以在动荡的市场中将更多的注意力投向高级人才，其实还有一个关键原因：一旦高潜质的管理人员察觉到雇主对其缺乏承诺，他们就会另谋出路。

高管教练作为一项重要的发展工具，应当更多地被位于中国的企业肯定并有效地使用。超过三分之一的受访者表示，他们的公司很少或根本不使用发展指导工具。高管教练尤其在如

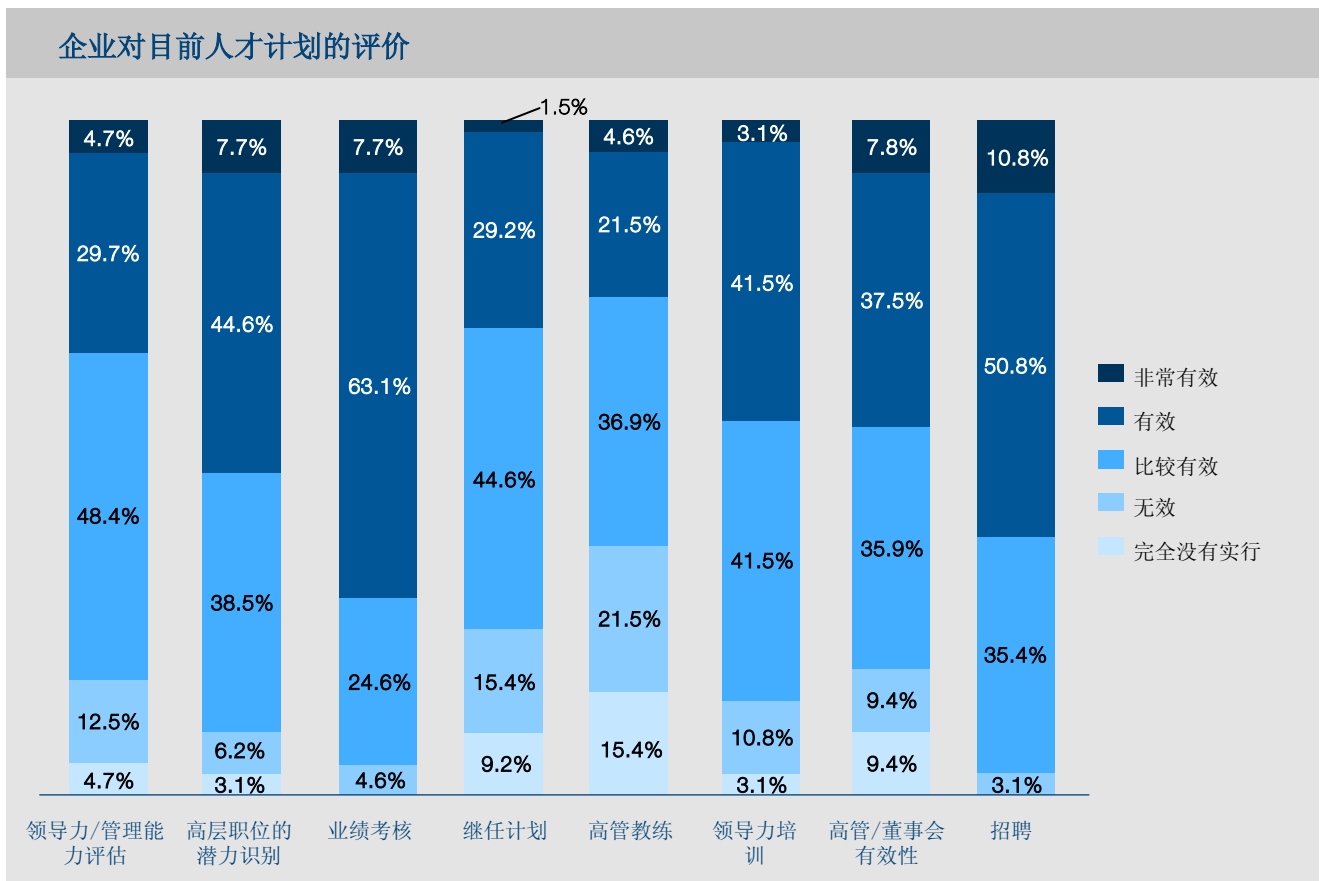
今的动荡环境下，可以大大提高外来和现有领导者的生产力。一个好的教练可以帮助高管们更专注于战略重点，并同时对企业内的紧急问题做出快速反应。

这一点在中国尤为突出，因为光辉国际的数据表明，许多本地高管花费大部分精力应对突发事件的同时，逐渐将公司战略抛到脑后。许多身处中国的领导者正在透支他们的能力并亟需快速的发展计划。这些因素恰恰可以证明使用目标明确的教练指导是一项明智的投资。

对中国企业的建议

在受访高管中，超过60%的人表示企业在招聘方面的工作有效或异常有效（见图2）。而从我们的经验来看，只有少数企业的表现如他们所想。

图2



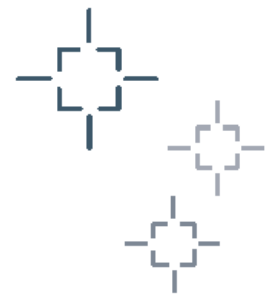
例如, 极少数的招聘经理知道公司在招聘中的实际费用。更重要的是, 大多数人不清楚这些招聘为公司创造了多少价值。

招聘过程不仅仅是人力资源部门的责任, 它更要求业务线经理直接和高度的参与。我们建议企业从投资回报率而非成本角度看待招聘活动。

超过四分之一的受访高管认为高管团队和董事会的有效性是当前经济环境下的重中之重(见图1)。中国的高管们认为有效的高层领导力是分清业务主次的关键。约45%的受访者感觉他们的公司在这一关键环节表现出色或非常出色。然而, 我们也发现在某些情况下, 公司的人力资源部认为高管发展计划正在有效地进行, 而来自同一公司的CEO却并不这么认为。

因此, 我们建议CEO应该确保他的高管团队明确公司愿景和战略、角色和职责并能够在公司内传达明确和统一的信息。为了保证企业内对优先事务的观点一致, 我们建议大家问这样三个基本问题: 我们今天的优势是什么? 我们明天又需要什么优势? 两者间的差距是什么?

虽然领导能力评估被排在优先顺序的首位, 但是只有三分之一的受访者认为他们的公司在这方面的措施行之有效。多数公司仅使用内部参考标准对员工进行考核(诸如360度反馈或财务业绩指标等评分系统)。



这对中下层员工颇为有效,但对高层而言,公司应尽可能参考外部标准,与其他企业中相同级别的人员进行比较。光辉国际推荐使用经过研究论证的工具和方法结合外部对比的方式。比如,一个经验丰富的高管招聘人员能够快速判断一位高管和其他公司类似职位的人之间的差异。

令人鼓舞的是,调查中仅有8%的受访者表示其公司的董事会发生裁员(附录C)。通过这种方式缩减成本并不是好主意,因为它未凸显那些可带来现金的职能的重要性。为了改善短期业绩,许多公司认识到保持(或增加)带来直接收入的员工非常关键,同时必须改善供应链效率。审慎的裁员应当基于精准的计算,比如裁员究竟可以带来多少现金流,这些人员过去和现在的表现以及潜力。

一流的人才管理应该对“绩效”和“潜质”具有清晰的定义。在最近的低迷时期,我们对话的一些高管都强调,有些去年被认为具备“高潜质”的人才今年并未进入视野。在我们看来,这表明公司也许仍不能准确将绩效和潜质区分开来。在经济繁荣时期,具备出色职业技能的员工总是表现优异,并被误认为“高潜质”,实际上这些人往往是我们所谓的“高度专业人士”—那些具备某一领域出色技能并表现优异的人。在低迷时期,真正的高潜质人才开始崭露头角—他们具备“学习敏锐度”,能够适应多变的环境并始终表现出色。

几乎所有光辉国际在中国的客户进入目前的低迷时期前都缺少“后备人才”—他们缺乏那些富有经验和高度影响力的管理人员去帮助他们实现业务增长。虽然评估和业绩考核都很重要,但是我们认为继任计划和领导力培训发展项目也是关键问题。企业应该不遗余力帮助高潜质人才,让他们承担更多责任,而不应该把他们搁在一边。一流企业知道哪些是具备潜质的人才,因此也知道如何去保护和发展他们。

最后,一些高管强调,与员工如实沟通公司业务现状非常重要——虽然公司需要在某些领域进行缩减,但是仍会进行人才评估并为继任计划做准备,同时也会关注重要经理和员工的发展。这再一次向员工表明,低迷只是周期的一部分,不会永远继续下去。

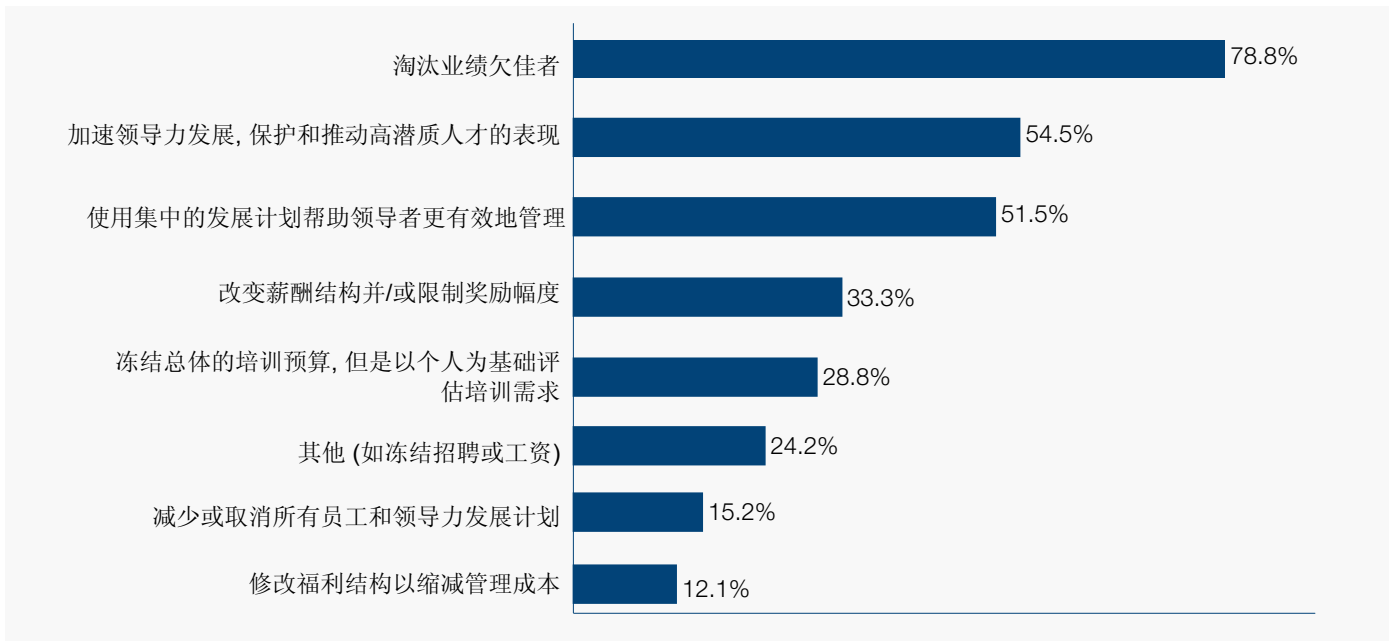
当我们向高管们询问如果可以重新再来过,他们的做法会有什么不同时,许多人表示如果他们当时做好更多应对危机的准备,并拥有一个更为灵活敏捷的团队,那么他们应该可以做出更快的反应。部分受访者提到,他们的领导团队应该有一个更好的应急方案,以更迅速明智地实行裁员并更有效地利用“停工时间”。

另一些受访者还表示,企业必须更好地评估其在中国任用的外国人才,毕竟终止外国经理或高管的外派合同是很昂贵的。而另一方面,让人鼓舞的是许多人觉得他们应该利用目前经济无序的局面和众多高管正在找工作的机会招聘关键人才,同时也强调他们的公司应该具备更多灵活性,当招聘优秀高管的机会来临时,应该迅速抓住。

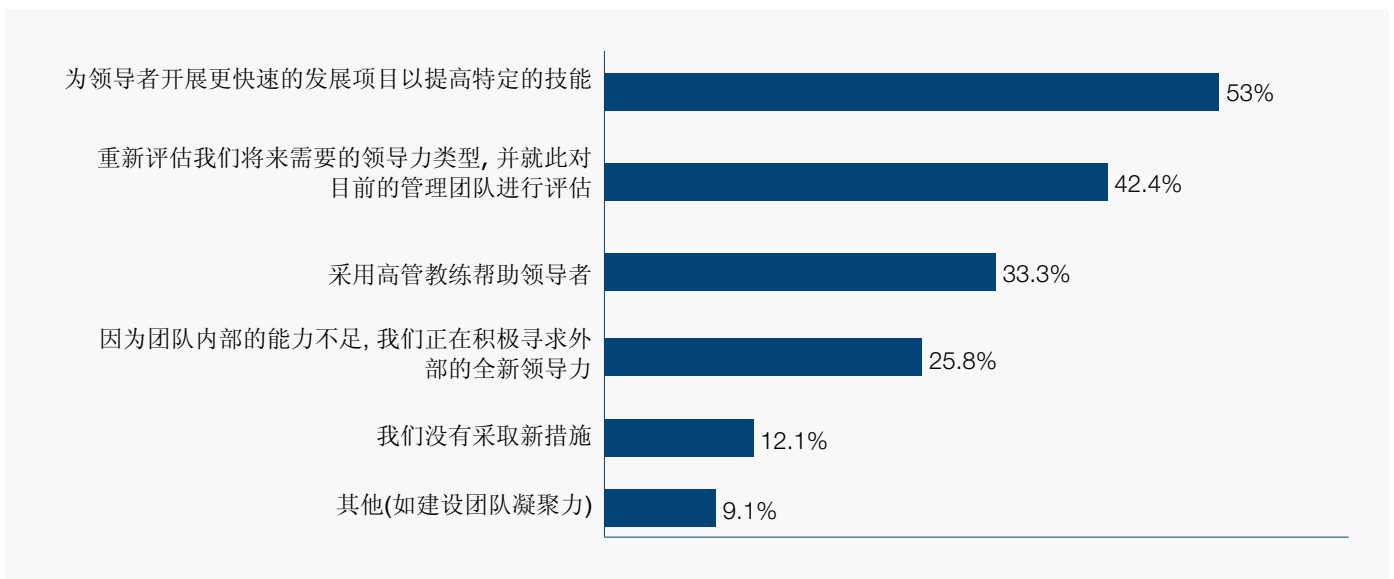
全球金融危机已为大家敲响清醒的警钟。公司不能再躺在自己的荣誉册上,而必须审视他们的机构并确保在危机之后,公司能够更强大、精简,更有准备。历史证明,真正的领导者是那些在危机中发现机遇,重新打造战略和运营模式。只有不断地重新审视和提出领导力问题,才能带领企业走出目前的阴霾,规划明天的成功。

附录

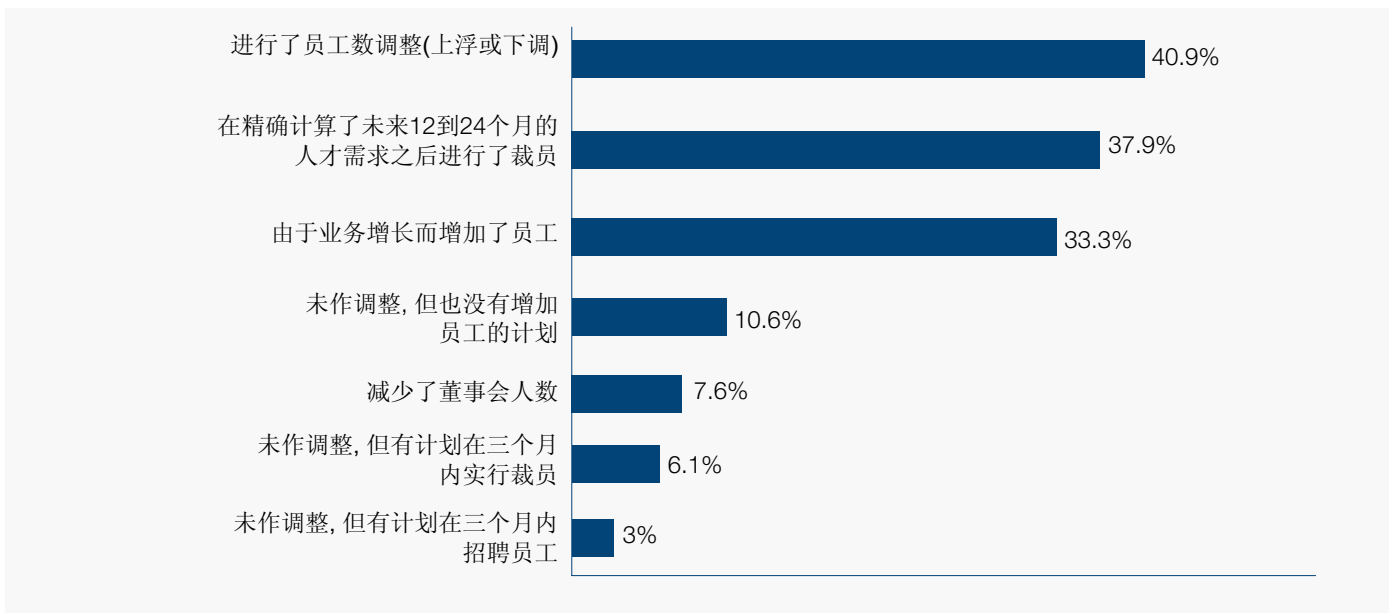
附录A: 中国企业应对环境当前所采取的措施



附录B: 企业应对目前环境所采取的领导力举措



附录C: 应对环境变化而采取的人员调整





David Everhart 先生是光辉国际高管发展负责人, 常驻美国。您可以通过电子邮件 david.everhart@kornferry.com 与他取得联系。

光辉国际研究机构相关介绍

光辉国际研究机构旨在成为全球顶尖的人才管理和领导力问题的专业研究机构。本机构通过运用光辉国际的专业资质和超群的行为研究资料库, 录用并发表各项开创性研究。它也提供了为高级管理人员汇总和磨练其领导才能的一个专业中心。机构致力于帮助全球各种规模的公司提升人力资本状态。

光辉国际亚太区相关介绍

光辉国际致力为您提供全球一流的人才管理解决方案, 业务遍及美洲、亚太、欧洲、中东和非洲地区。1973年, 光辉国际在东京设立办事处, 成为了第一个在亚太地区拓展业务的美国管理人才咨询公司。时至今日, 它已在亚太地区18个主要商业中心拥有业务, 包括: 奥克兰、班加罗尔、曼谷、北京、布里斯本、广州、香港、雅加达、吉隆坡、墨尔本、孟买、新德里、首尔、上海、新加坡、悉尼、东京及惠灵顿。光辉国际的总部位于美国的洛杉矶, 它为客户提供了一系列识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。更多关于光辉国际的信息, 请访问 www.kornferryasia.com; 更多关于领导力、知识产权和研究方面的信息, 请访问 www.kornferryinstitute.com。

