



解码领导力：什么素质最关键？





Claudio Feser, 张海濛, Fernanda Mayol, Ramesh Srinivasan

如今，告诉 CEO 们提升领导力能够拉动业绩增长，相当于告诉人们氧气之于呼吸的重要性一样。有九成的 CEO 计划增加对领导力培养的投入，因为他们视之为公司在人才方面所面临的首要问题（注释 1）。这样做是正确的：麦肯锡长期以来的研究表明，良好的领导力对组织健康至关重要，是创造企业价值的重要推动力（注释 2）。

问题是领导力究竟取决于哪些素质？领导力是不是只能具体情况具体分析，无法遵循标准定义和发展规律呢（注释 3）？企业是否应该集中精力优先培养几类领导者，比如，以身作则、当机立断、壮志凌云和能屈能伸的领导者？是否应该强调领导者需要具备积极沟通的性格？目前，学术界和企业界尚未对这些问题达成一致。而与此同时，领导力发展项目大多覆盖面太广，流于泛泛而谈。因此，在最近的一项调研中，我们毫不诧异

地看到，只有 43% 的 CEO 相信培训投资能获得预期回报。

好消息是，我们最近的研究表明，有几项素质与卓有成效的领导力存在明显的相关性，在基层管理者当中尤为如此。基于实践经验和大量相关学术文献研究，我们总结出了 20 项领导力的外在可见素质。接着，我们对世界各地 81 个组织的 18.9 万名受访者进行调查（注释 4），评估某些类型的领导力素质在他们的组织里出现的频率。最后，我们根据领导力表现的强（按照麦肯锡组织健康指数 OHI 衡量，领导力排在前 25%）与弱（领导力排在最后 25%）对接受评估的组织进行分组。

我们发现，在领导力出色的组别中，领导者主要呈现出 20 项素质类型中的 4 种。而这 4 种特质正好解释了领导力出众和欠佳的组织之间 89% 的领导力差距（见下图）。

四种关键素质决定了89%的领导效能

领导力的外在可见素质¹

① 成就他人

② 大力倡导所需变革

③ 明确目标，奖惩分明

④ 积极热情沟通

⑤ 培养他人

⑥ 提出并分享共同的使命

⑦ 具有人格魅力

⑧ 促进团队协作

⑨ 塑造相互尊重的环境

⑩ 不吝赞美

⑪ 让团队工作有序、专注

⑫ 高质量决策

⑬ 鼓舞和激发他人潜力

⑭ 提出批判性观点

⑮ 坚持以结果为导向

⑯ 承受挫折能力强

⑰ 面对高度不确定性，保持镇静和自信

⑱ 以身作则，体现组织的价值观

⑲ 聆听不同的声音

⑳ 卓有成效地解决问题

¹ 基于对81个不同组织的调查结果，这些组织来自各个地区（如，亚洲、欧洲、拉美和北美），各个行业（如农业、咨询业、能源、政府、保险、煤炭和房地产等），以及不同的规模（员工数量从7500到30万）

资料来源：麦肯锡组织健康指数

■ **卓有成效地解决问题。**决策之前需要解决问题，也就是需要对相关信息进行搜集、分析和仔细考虑。通过清晰思考，对大量信息进行批判性分析、推演和归纳。这点看似很难做到，但对各事项的决策至关重要，包括大至兼并收购、小至处理办公室纠纷的日常琐事。

■ **坚持以结果为导向。**领导力不应只是构想、传达愿景和设定目标，还包括坚持到底，实现目标。一个以结果为导向的领导者强调效率和生产力的重要性，优先考虑价值最高的工作。

■ **寻找不同的观点。**这一特点在管理层尤为明显。他们会关注影响组织命运的趋势，紧跟周遭变化的脚步，鼓励员工提出能够提高业绩的观点，

准确区分重要与不重要的事项，并对股东关心的问题给予恰当考虑。这就要求领导者不但是好的倾听者，而且要鼓励身边的人发出不同的声音。擅长聆听各种观点的领导者会在合理分析的基础上做决策，避免决策带有偏见。

■成就他人。热心为他人提供支持的领导者善于理解和体会别人的感受。他们在同事面前呈现一个真实的自己，真诚地关心他人，彼此建立起信任，鼓舞和帮助同事一起战胜挑战。他们深入现场，不做“甩手掌柜”，提升组织效率。他们擅长帮助团队克服对外部威胁莫须有的恐惧，避免员工因为内部矛盾消耗精力。

我们并非认为多年来就领导力的成功要素的争论已经过时，或认为具体情况不重要。恰恰相反，不同的商业情况和战略目标往往需要不同的领导行为（详见 2015 年春季刊之《领导力提升项目为何收效甚微？》）。但我们深信，我们的大数据相关性研究指向领导力素质模型的最大公约数，它适用于如今大多数公司，尤其是在承担经营责任的管理层。比如，谷歌公司通过大数据分析，总结出了决定“好领导”的八种行为，就包含了这

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46963

