

把领导放在合适职位上

保证企业决策质量的前提就是要“把合适的工作交给合适的人”，领导力部署为如何为合适的工作确定合适的领导者提供了有效的指引。

对

于提升公司领导力,近80%的首席执行官都是想得多做得少——大多数CEO承认,他们所花的时间甚至不及他们认为应有的一半。希望提升领导团队才能的首席执行官必须接受三大理念:他们必须明确地掌握真正提升公司价值的理念,他们必须深刻理解什么是一个完整的领导力发展计划及其是如何创造价值的,他们必须特别清楚一个方面:领导力部署。即便制定出宏伟战略,如果不在合适位置有合适经理人去付诸实施,则毫无意义。

领导力的水平与企业绩效正相关,这是共识。研究表明,全心全意进行领导力管理的公司,比那些对领导力管理无所作为的公司的股东回报率高10%。于是,他们大声疾呼从世界一流大学和管理学院招聘“最优秀最聪明”的人才,投巨资培训(培训费用有时甚至高达薪资成本的10%)。一些组织被行为学者和各种人才资源专家的报告搞得晕头转向,把重点都放在评估员工能力并激励他们追求卓越的“绩效管理”上。

这些措施绝对没错,但并不完善。领导力开发远不只是资金充裕的“企业大学”或哈佛MBA招聘项目。相对于培养领导力,领导力部署通常具有更明显的成效。

解析领导力战略

让我们先看看卓越领导力培养项目的必备条件。首席执行官必须领导和支持该项目(根据贝恩最近的调查,2/3的首席执行官表示,CEO的首要任务是确保稳定供给最佳管理人才)。项目必须基于有助于建立企业愿景和识别关键价值源的明确的业务战略。设定绩效目标,规划实现目标所需的资源。领导力战略分为三个要素,彼此协同增益:

- 1、供给:通过内部培训和外部招聘,挑选、发展并留住人才。
- 2、实施:激励个人挑战与组织战略目标相协调的角色,表现出色、追求成功。
- 3、部署:始终把合适的人放在合适位置。

第一要素是领导力供给,不可否认,这很重要,但太过重视供给会忽略其他两个因素。在三个要素中,领导力供给确实对价值影响最大——

文/狄保莱 Alan Bird Robin Buchanan

但其影响只有经过长期发展才能显现。而第二和第三要素见效更快。

第二要素是领导力实施,也就是说辛辛苦苦挑选、吸引并发展的高素质领导,如果他们没有被安置在能为企业增值的位置,则纯属浪费。回报最快的是领导力实施项目,其重点在于价值的四个关键驱动因素:个人绩效目标与公司战略方向协调一致;加入个人绩效与发展潜能的目标衡量指标;高绩效高回报;建立鼓励高绩效同时增强个人忠诚度和公司亲和力的文化。当然,除非有合适人选,否则最佳领导力实施项目一文不值。

第三个要素是领导力部署,人们经常忽略。实质上,领导力部署是连接领导力供给和领导力实施的持续过程;它运用有效供应项目所铸就的最佳人才,并把个人安排在能为公司创造最大价值和带来深远影响的角色位置。它不像实施那样见效快,但回报比领导力供给项目快。

领导力部署认同一切事物都在变化的理念;个人动机和表现会发生显著变化,大多数公司的要务同样在不断变化。昨天,一个总经理可能是这个工作的合适人选——比如当公司快速成长时。但明天当公司赶上行业衰退和整合时,扮演相同角色拥有相同头衔的这个总经理,可能就不是这个角色的合适人选了。如果有合适的领导力部署与重新部署机制,“怀有合适抱负的合适人选”到位,便可确保组织实现股东期望的业绩。

为何好的领导力部署效果显著?因为当与合适角色匹配时,每个人都可以发挥重要作用。企业常犯错误让杰出人才支撑前途黯淡甚至毫无前途

的糟糕业务。或者让能力有限的经理留在高绩效、高发展潜力的业务部门，在部门成功光环的掩映下，他们的平庸并不明显。人才的错配掩盖了更多令人担忧的负面效应。被放错地方的优秀人才在差的部门挣扎，通常薪资也差，失落无望，唯有辞职。另一方面，放错位置的平庸经理在好部门得过且过，如果以经济增值总体贡献为基准来衡量，他们实际所得比应该所得要高。

两个故事挺有意思。20世纪末，马莎(Marks & Spencer)有雄心勃勃的增长战略和创造佳绩的优秀团队。但在环境改变时，这家英国零售商却在高层任命方面处理失当。把杰出领导浪费在非核心业务上，主营业务市场份额却被新进入者抢占。拙劣的安排让马莎16位高级管理人员中15位在两年内陆续离职——在公司东山再起之前股东价值已经缩水了60%。

几乎在同一时间，在大西洋另一侧，摩托罗拉一位才华横溢的高管也高兴不起来，在一个未来增长有限的事业部里，他这位总经理一筹莫展。摩托罗拉知道他的巨大潜能，迅速给这位高管“挪窝”，让他领导新部门的战略事务并出任负责三项业务的总经理。

如何管理好领导力部署

管理领导力部署并非一蹴而就的事，也不是年度议题或仅在企业重组时才发生的事。它应该是一个在任何CEO的议事日程中都占有重要位置的不间断过程。当杰克·韦尔奇掌管通用电气时，他每周都花几小时在克顿威尔GE领导力发展学院授课。百事可乐前首席执行官罗杰·恩里科(Rodger Enrico)把1/3的时间都花在发展公司下一代领导的“军事学院”(war college)上。20世纪90年代初，拉里·博西迪(Larry Bossidy)在联合信号公司(Allied Signal)任CEO的前两年，他40%的时间用于招聘和发展领导。

完整的领导力管理流程有三个要素：

- 1、战略规划
- 2、人才管理
- 3、持续部署

全部领导力管理的基础必须是战略规划，考察组织的战略位置和方向、评估核心业务及其毗邻业务的表现、识别推动业务发挥全部潜能或进入增长新领域所需的关键计划。战略规划应清晰描述并量化公司各个部门的期望业绩。同样地，必

须确定每个领导力角色的相对值。

战略规划到位并且管理层理解后，就可以评估领导力现状、起草所需计划。第一步，识别关键角色并排出优先级：增值最多的职位最优先。第二步，必须制定领导力供给、实施与部署要求，深入理解需要什么、何时实现。最后，进行经典差距分析，找出要求与可用领导力人才之间的差距，制订计划消除这些差距。

接下来是人才管理要素，把它看作是消除上述差距的过程。其实，人才管理也是领导力战略的发展与维护计划，需要许多平衡和妥协，力图平衡公司目前“最佳业绩”需求与未来需求。

这并不轻松，冲突无处不在。希望业绩立竿见影的公司，有可能为把领导安排在他们有过经验或者表现过才能的工作岗位上。但这样可能与领导力发展要求和个人需求相悖。如果真是这样，满足目前需求会伤害领导的未来管理能力，尤其是当他在组织其它地方找到机会时更是如此，可能迫使他们在外面寻找机会。这是典型的短期/长期拉锯战。

人才管理是您应承担的、最具影响力的职能之一。了解哪个职位本身是关键性的并不能确保“合适的人处在合适职位”。在角色范围内成功实现预期业绩，理解所需角色和技能的复杂性同样重要。其实，这与管理管弦乐队或职业运动队毫无二致。

就本身能力而言，所有参与者都非常优秀，但每个职位需要特殊的专门人才，某些参与者可能做得比其他好人。在公司，所有最高层领导通常都很能干(或有此潜质)，但每个人也都有特殊长处。发挥长处，同时继续培养一般领导力技能或杰出领导所需的辅助技能也很重要。一流猎头知道，这全在于磨合：承认并包容一流候选人的个人雄心和处境，这很重要。

领导力开发从不间断，也不能间断。目前，任何行业的竞争环境瞬息万变，还不够敏捷或灵活的公司不久就会意识到这一点。业务通常一波三折，从而改变关键职位所需的技能。关键领导可能突然离开组织或业绩糟糕。因此，必须有领导力部署和再部署的持续过程，确保任何时候“合适的人处在合适职位”。以运动项目打个比方，受伤、下雨、对手策略变化——所有这些都导致关键位置的变化。同样，必须寻求平衡：领导力稳定很有价值，您不能指望在完成领导力新部署一周之内就能发挥全部潜能实现出色业绩。

但是，人们往往低估稳定的价值。当他们对领导力部署不采取主动时，企业往往在自欺欺人。当意识到平庸经理占据高发展潜力位置时，大多数公司只是简单地等待“升级”机会——例如经理离职。尽管大多数公司都面临跟踪和赶走业绩最差者的情况，但并不像对待“次优”人才那样表现得体。但是他们必须这样做。

有许多方式可在稳定性和敏捷性之间寻求平衡。贝恩发现，在业绩和核心价值方面有广泛共识的公司，在平衡方面做得更好。同样，领导团队有共同的业务知识以及团队文化和共同报酬的公司，也做得不错。

这些因素让领导可在不同职位自由调迁，在经营方式与价值体系一致的类似环境中开展业务。这样，组织波动更少、见效更快。

(狄保莱，贝恩公司大中国区的董事总经理。Alan Bird，贝恩公司约翰内斯堡办事处合伙人。Robin Buchanan，贝恩公司伦敦办事处高级合伙人。)

