

MANAGEMENT UPDATE 管理前智

[本期主题]

如何解决领导力断代危机

▶▶▶ 编辑指引



老一代管理者或已离去,或因自身素质已不适应市场变化的需要该被历史淘汰。而新一代的管理者在哪里?中国引入MBA教育短短10多年也培养起一些人才,然而从经验和资历上来讲,要他们接班还有相当距离。

领导力的断代,使中国领导力资源出现了巨大的缺口,这已经阻碍了大批企业的发展步伐——领先企业的全球化、国有企业的转型、国外企业在华的本地化都受制于领导力缺失的瓶颈。

哪些途径能够弥补中国领导力的缺陷?如何制定中国长远的领导人才发展战略?麦肯锡以及华信惠悦管理公司的专家将为中国企业提出一些建议。

- P98 领导力的缺口有多大?
- P101 弥补中国领导力缺陷的五条路径
- P103 向跨国公司学习什么?

中国企业家
一个阶层的生意与生活

领导力的缺口有多大?

领先企业全球化、国企转型、国外企业在华本地化
使这个缺口在数量和质量两个维度上加大

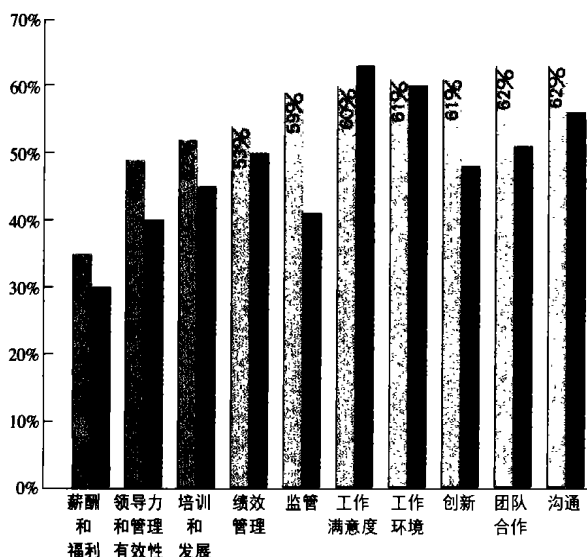
文/丁敬平

领 导力 (Leadership) 主要是指领导的两种基本的能 力: 确定方向、目标及激励他人去实现目标。也就是说, 战略决策能力和组织实施能力。由于能力是依附、体现于人的身上的, 所以领导力又是与人, 即领导者本身密不可分的。我们在谈领导力时, 其实既包括领导者本身, 也包括领导者的素质。在企业里, 我们所说的领导力主要表现在管理者身上, 特别是企业的中、高层管理者。

现在, 与中国经济高速发展极不相称的是, 中国领导力资源出现了巨大的缺口, 这已经阻碍了大批企业的发展步伐——领先企业的全球化、国有企业的转型、国外企业在华的本地化都面临领导力缺失的瓶颈, 或者说领导力断代的困境——老一代管理者或离去, 或该被历史淘汰, 而MBA教育短短十多年培养起的人才, 从经验和资历上来讲, 离企业高管的要求还有相当距离。

这势必给企业的未来发展带来隐患。并且, 值得注意的是, 中国领导力的缺口不仅体现在数量上, 还体现在质量上。

图1
员工忠诚度的10个主要因素—中国大陆企业与亚太地区平均水平比较



■ 做出正面回答的比例 中国大陆
▨ 做出正面回答的比例 亚太地区平均值

领导力状况 高薪酬、高离职率、低满意度

当前中国企业的领导力状况如何? 让我们首先来看看以下的事实:

★ 企业员工对领导力的满意程度较低

华信惠悦咨询公司自2003年以来就在中国对部分企业开展了一项“员工忠诚度 (WorkChina(tm))”(编者注: WorkChina(tm)是华信惠悦咨询公司在大陆地区开展的员工意见权威调查, 面向所有在中国大陆运营的企业, 旨在以最客观的方法、最全面的分析反映中国企业员工满意度状况。继2003年第一次开展大规模年度卓越雇主调查以来, WorkChina(tm)已成功建立了包括超过100家公司和12万员工参与的数据库。调查内容包括100多项影响员工的忠诚度、战略连结度和工作能力授与度的有关问题, 涉及薪酬、绩效管理和领导力等多个领域的调查。据2004年的调查结果显示, 对企业员工的忠诚度影响程度最高的10个因素中, 员工满意度最差的, 第一个是薪酬和福利因素, 为35%,

第二个就是管理层的领导力,为49%(见图1)。尽管该调查结果与亚太地区的平均水平相差不远,但也清楚地表明,中国企业员工对企业领导力的满意度水平是较低的。这种低水平的评价将影响到企业的最终业绩和对股东的回报。

★ 管理层薪酬增长幅度高于其他岗位薪酬的增幅

根据华信惠悦咨询公司在2004年的薪酬福利调查结果,中国大陆整体薪酬平均增长水平为7.1%,为参与调查的亚洲部分国家(地区)的第3位。而北京和上海的中层管理岗位的薪酬增长水平分别达8.0%和8.1%,高于其他城市和岗位的薪酬增幅(详见图2、图3)。

★ 管理层离职率居高不下

仍然是根据华信惠悦2004年薪酬福利调查结果,中国参与调查的4个城市的整体员工离职率为13.9%,与泰国一样,处于亚洲地区最高水平。而其中管理层的离职率在北京和上海又都处于最高的水平,北京是17.3%,上海为18.8%(详见图4、图5)。

以上调查结果表明,在中国管理层人才的薪酬增长水平处于高位的同时,这个层次人员的离职率也高于平均水平。同时,员工对他们的满意度还较低。按照合理的逻辑,拥有高薪酬的管理者应该离职率低。同时高薪酬也应该与员工满意度是正相关关系。但结果为什么是矛盾的?产生上述现象和问题的原因在哪里?

领导力出现巨大需求缺口

对于以上的问题,据我们分析,有以下几个主要原因:

★ 市场对具有领导能力的管理人才需求量大

中国的企业管理者在市场上还是处于供不应求的状况,是相对稀缺的资源。管理层离职率高的现象也表明市场对这

图2
2004年亚洲部分国(地区)薪酬平均增长水平(%)

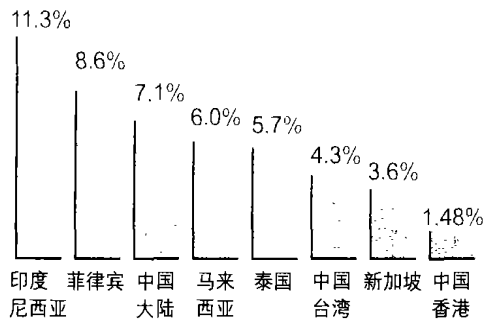
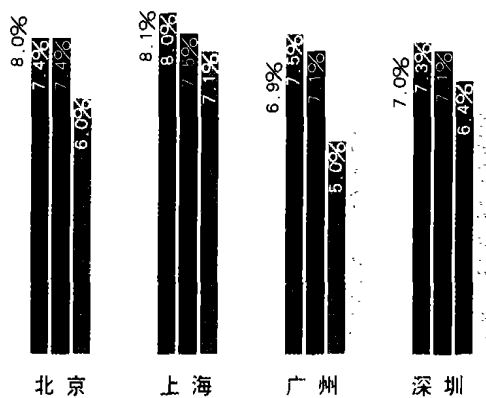


图3
2004年中国4个主要城市各岗位薪酬增长水平(%)



注:各城市内的柱型从左至右依次为:经理、主管及专业人员、职员、操作人员、全体人员。

层人群的需求大,工作机会相对多,因此,他们有更多的选择。由于市场需求大,一方面,企业对高级管理人才不得不提高在人才保留方面的力度,不断付出较高的成本。另一方面,对于高级管理人才个人来说,他们面临的机会比过去任何一个时候都多,与企业讨价还价的能力更强。

目前中国境内共有外资企业16万多家,仅2004年就新增3.2万家。国有及国有控股企业15万家。民营企业334万户。如果按每家企业平均需要中高层管理者的人数为5人进行简单地计算,其结果也有近1700多万人的需求。而有能力去担当管理职位的人却没有这么多。由于供不应求,所以各类所有制企业在中、高层管理人才方面的竞争越来越激烈。对于外企来说,无论是由于中国市场的进一步开放而刚刚进入的企业,

还是已经进入中国多年的企业,他们都需要不断加大对本地人才的吸引和培养力度;对于国有企业来说,深化改革和加入国际市场的需求也增加了对高端人才的需求;而近年来民营企业的迅速崛起和发展壮大,也使他们对人才的需求越来越迫切。巨大的需求缺口像一个无底的黑洞,吸取和争夺中国有限的管理人才。

在特定的行业中,领导人才的缺口更大。以上海的金融业为例,上海目前从事金融/财务类工作的经理人员约为10万人,而纽约则拥有金融人才约77万人,香港有35万人。按国际金融中心城市有10%以上的人口从事金融业的比例来看,上海的金融人才缺口达到百万以上(数据来源:前程无忧网站)。可见,金融业随着中国的开放对人才需求将迅速升温。

★ 对企业经营管理人才的能力要求越来越高

随着企业实力和规模的不断增强,业务组合不断多元

化,企业对经营管理工作的要求也越来越强烈。越来越多的企业在选拔中高层管理人才时,在观念上已经发生了转变,从过去要求干部忠诚肯干、“执行力强”向注重管理者行业知识及其领导力两方面发展。华信惠悦曾为许多国内企业设计能力模型,在项目中也发现不同企业对高管层的核心素质的要求其实有许多共同点,如主动性、执行力、关注细节、影响力、培养他人的能力、带领团队的能力、以及专业知识与技能等,这些通常被视为是中国企业管理人员必须具备的核心能力。而这些过去在许多企业是没有的。

除了胜任素质方面的要求,现在在中国企业已经融入世界竞争的过程中。不论是在国内市场还是在国际市场,与跨国公司面对面的竞争已经成为不可避免的事实。因此,中国企业对具有国际市场管理经验的高级复合型人才也开始有了需求。

与过去企业选拔管理者的标准相比,中国企业对于精通业务、▲定下降,但仍然保持着一个平稳的增长水平。2005年预计全国MBA录取总人数在13000左右,同比降低20个百分点。但据国家人事部统计,与2004年相比,2005年对高校毕业生需求的一个显著变化就是管理类(主要包括工商管理、企业管理、经济管理等)需求量增长较快,3年来首次进入专业需求前10位。但是这批人从毕业进入企业开始到他们能够走上中层管理岗位,还需要至少5年以上的时间历练。

另外,在原有的经济体制下培养的人才素质大多不符合现在的要求。在过去的企业选人用人标准下,国有企业的管理者更多的把自己定位为一个政府公务员而不是企业家,他们多数缺乏在市场上搏击的精神和技能。同时,一直在国企实行的60岁硬性退休制度和不到位的薪酬激励体系也使一些企业的管理者滋生短期行为和缺乏持续创新的动力。而其中少数真正能干的管理人才又会因为年龄而不得不开离高管岗位。■

(作者为华信惠悦咨询公司大中华区首席顾问)

★相对旺盛的需求,市场上合格高级管理人才供应明显滞后

首先是总量过少,满足不了各种企业的需要。在国外,企业高级管理人才的主要来源是职业经理人。由于发达国家经理人市场的演进和发展的历史比中国长得多,职业经理人无论是数量还是质量都成熟得多。而中国的职业经理人群体近年来还正在形成之中。打开国门向国外企业学习仅有20年的时间,而引入MBA教育仅有十多年的时间。在短时间里虽然也培养起一批具备相应知识结构的人才,但这些人的年龄一般在30到40岁之间,他们大都处于企业管理的中层。虽然他们是未来企业高管层的希望,但目前从经验和资历上来讲,他们离企业高管的要求还有一定的距离。

其次,从企业对每年管理类专业毕业生和MBA毕业生的需求来看,虽然与前些年相比,热度有一

图4 2004年亚洲部分国(地区)整体的员工离职率(%)

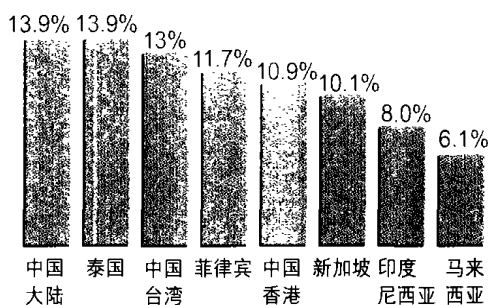
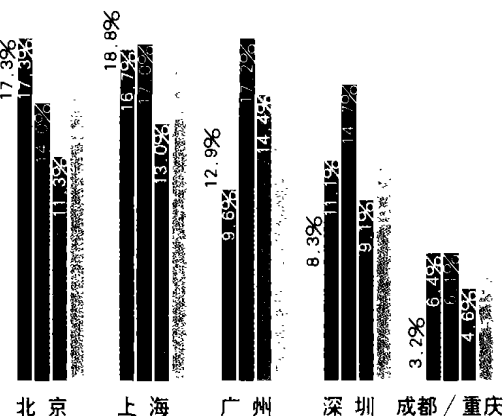


图5 2004年中国4个主要城市的员工离职率(%)



注:各城市内的柱型从左至右依次为:经理、主管及专业人员、职员、操作人员、全体人员