



趋势研究

# 从员工身上学到的领导课

全球员工对领导者的看法

作者:

*Pete Weaver 和*

*Simon Mitchell*



当前的经济不确定性、竞争加剧、全球化风潮、人才技能短缺以及更短的经济周期，使领导者面临前所未有的挑战。但有一个简单的事实却不变——领导效能最终由被领导的员工决定。

人才管理专家 |



过去几十年间，全球的工作环境发生了一系列的变化，产生了大量的新因素，如：创新技术、新的商业工具、多样性增加、更复杂的工作环境、商业不确定性加剧、人口结构的变化…等因素层出不穷。同样重要的是大家逐渐认可员工敬业度是企业成功的关键要素。

但事实上，不管现代的工作环境出现怎样的变化（无论工厂、实验室或坐满知识工作者的办公园区），均在一个重要的方面与过去的工作环境非常相似——即领导者和员工等级分明。



## 老板依然是老板，员工依然是员工。

“员工”就是最终衡量领导者效益的最佳度量。重要的不仅是员工的工作效率，而是员工的敬业程度多高？员工的动力如何？他们任务达成的状况如何？他们对团队士气的影响如何？以及，员工会留在当前工作岗位上干多久？领导者对这些变数有巨大的影响力！

根据 DDI 2011 全球领导力展望及多项研究的结果，领导者承认自身领导力不足。这已经不是新闻了！多年来，领导者在企业里的领导能力上的得分一直很低。此外，尽管在领导力发展方面付出了大量的努力和投资，包括创新方法、最新知识、商业模拟、人才加速储备库、70/20/10 方法、更好的判断发展优势和范围，领导能力依然未出现大幅改善。

为了更好地理解领导力评价多年来始终不高的原因，我们决定对其根源进行直接、深入的研究。希望找到问题、确定出现问题的原因。领导力是否受到目前复杂商业环境的影响，或者有更基本的原因？

我们与哈里斯互动公司合作，询问了全球 1,279 名员工\*在日常工作中与其领导者互动的情况，获知这些领导者做得对或错的事情。不难发现领导们做错了很多事，而错误通常来自最基本的起点。

此次调研结果至关重要，因为领导力的影响深远。如果领导者更优秀及高效地领导，员工的生产力就会提高。

\*在调查过程中，我们在全球访问了美国、英国、澳大利亚、加拿大、中国、德国、印度、马来西亚、菲律宾和新加坡等国家十八岁以上企业里的全职员工，层级包括初阶员工、管理人员、柜台人员、专业人员或技术人员。

## 调查结果

### 调查结果1：“我并不是说我老板不行，只是…”

员工不信任老板的能力，有三分之一的员工认为他们老板的领导效能不高。

不是所有的人都喜欢他们的老板，平心而论，他们也不必喜欢。领导的工作并不是为了让员工喜欢，带领团队才是他们的职责所在：——完成各项任务，并在这个过程中与团队成员和其他利益相关对象建立紧密的关系。

领导与员工关系中一个重要而无形的部分是员工对于领导者的尊敬程度，即他们认为老板是否具有优秀的领导力，值得尊重和效忠。调查显示领导者在这方面做得不好，甚至很糟糕。三分之一（34%）的受访者认为他们老板的领导效能极低\*。

一位有能力的领导者无论如何必须能够激励员工，使其能竭尽全力达成最好的工作成果。然而，超过三分之一的受访者认为他们的领导在这方面做得也不好。当被问及他们是否感到鼓舞而愿意竭力工作时，37%的受访者称“从来没有”或“有时会有”。

可以想象得到，对领导能力的悲观看法直接影响到企业的员工流动率。五分之二（39%）的受访者称他们以往辞职的主因就是领导，而超过一半的受访者（55%）称因为老板的原因而考虑过辞职。

很明显，如果领导无法鼓励员工增强信心或激励员工的敬业度时，员工就已经开始留意外部的好机会。机会来时，毫不犹豫地立即跳槽。

# 34%\*

的受访者认为他们老板的领导效能极低。

\*当被问到他们认为老板的领导效能时，34%的受访者的回答是“有时”或“根本没有”



## “我也能做你的工作…甚至做得比你更好！”

几乎有半数的受访者认为他们也可以做老板的工作，并且可以做得更好。这是否意味着许多团队成员做好承担更多责任的准备，或者他们应当被视为目前领导者的接班人？不一定是这样的。尽管有一半左右的受访者（45%）认为他们会比领导做得更好，但只有约一半的受访者（46%）真正愿意承接其主管的工作！说比做起来容易多了。当领导可一点也不容易，部属的这种反应也许正说明了领导者必须比员工承担更大的压力。

有趣的是，认为自己会比现在的领导做得更好的受访者中，男性的比例要多于女性：分别为 53% 和 34%。原因可能是男性对于自身能力更具信心，但并不意味着男性比自己领导的能力更强。根据 DDI 多年以来收集两性领导者的评估数据显示，就工作绩效而言，两性并没有多大差异。

### 一些受访者的看法：

- “压力太大了。大家都期望领导用最少的资源（人员、物资等）创造最大的价值。”
- “我的一些同事很难一起共事，我才不愿意管理他们哪！”
- “领导的工作涉及公司运营的许多方面我都不感兴趣。我认为这些工作非常无聊，坦白地说，我一点都不喜欢。”
- “压力太大了，不值得。”
- “我不希望有那样大的责任，我喜欢现在朝九晚五的工作。”



## 调查结果2：“我老板造成的伤害多于鼓励。”

*老板的行为通常不会对员工造成激励，反而使员工受到伤害与挫折。*

工作场所中，不可避免地会发生问题。每天一起工作的人也不一定总能合得来。问题会出现，人会起冲突。员工生涯有进有退有起伏。团队有时候就像一个大家庭：成员有不同的动机、环境亦变化不息，而他们需要在此中共存。不幸的是，不管员工是否合得来，都要完成工作。领导者的工作是让一切保持平稳进行，并解决偶尔或经常出现的冲突、感情受伤和个性碰撞。

这个工作很难，有些领导者做得很好，很多领导者却不成功。当受访者被问及他们的领导者是否能有效处理工作上的冲突时，42% 受访者的回应是“有时”或“从来没有”。同样地，当受访者被问及其领导者是否会倾听其与工作相关的顾虑时，35% 受访者的回应是“有时”或“从来没有”。“倾听”当然很重要，因为这是解决任何问题的第一步。

此外，调查结果显示，当领导在做出与员工自身或其团队、工作相关的决定时，只有约一半的领导（54%）让员工参与。有时领导即使在作出决定后也不做任何解释：43% 的员工称他们的领导很少、甚至根本不说明作决策的原因。加拿大的一名受访者在谈到之前的老板时说：“他总是在没有获得工作单位或员工认可的情况下做出决定，因此造成了大量的劳资争议，很多高级管理人员和总监因此离职。”

另外一个问题是，许多领导（34%）会表现出来自己的偏爱、偏心——这种行为是士气的毒药，破坏团队效率，并使其他尽职的员工感到沮丧，进而不愿努力。来自加拿大的另外一名员工告诉我们，他过去的老板就是这样一个标准例子：“他给偏爱的人排更多的班。”

# 35%

在被问及领导是否愿意聆听与他们工作相关的问题时，35%的受访者称领导者很少或从来不听他们讲这些事。

\*在询问受访者当他们的管理人员在制定会影响员工工作或团队工作的决定时，是否听取他们的意见时，54%的受访者的回应是“多数时候”或“一直”。



### 调查结果3：“我的老板也是人，至少我认为是这样。”

#### 领导者缺乏基本的领导技能。

有如此多的领导者无法有效地激励员工提高员工的敬业度，这意味着他们每天与团队成员的互动很糟糕。

尽管员工并不期待老板会成为他们的朋友，但他们的确期待在与老板的互动中获得有礼貌的尊重和诚实的对待。很多领导却连这种最基本、合理的要求都做不到！让我们来看看到底什么是好的领导力最基本的要素？就从员工的自尊心开始好了。

调研结果实在惊人！竟然只有 40%的受访者表示他们的老板从来没有伤害过他们的自尊，剩下的 60%大多数的受访者则声称他们的老板至少“有时候”会伤害他们的自尊。其中男性的比例是女性的 2 倍（男性为 32%，女性为 17%）。不管是员工还是领导者，工作时都希望把工作做好。当员工感到他们老板的行为伤害了他们的自尊时，其实就是对客户服务、创新能力，以及实现挑战性目标等方面产生立即影响，这个现象让人担忧。

大约三分之一（30%\*）的受访者表示在与老板讨论问题时，老板无法保持冷静并给出建设性意见，这意味着许多员工更倾向于保留问题，不愿意与其老板进行困难的讨论。

员工宁愿感冒、缴税或收到超速罚单也不愿与老板进行困难的讨论，这一点丝毫不让人惊讶（图 1）。

\*当被问到在与老板讨论问题时，老板是否能够保持冷静并给出建设性意见，30%的受访者的回答是“有时”或“从来没有”。


# 40%

只有40%的员工表示他们的老板从来不曾伤害过他们的自尊心。

图 1：员工最害怕的事情

回答“是”的比例

与老板进行艰难的谈话	20.4%	
假期后返回工作	16.6%	
收到超速或违规停车罚单	11.5%	
感冒	11.2%	
正式的绩效讨论	9.9%	
缴税	9.0%	
严重的宿醉	8.2%	
做家务	6.9%	
收到信用卡账单	6.4%	



员工害怕的某些互动其实不一定是负面的，例如绩效讨论。事实上员工宁愿忍受宿醉的痛苦、操劳家务，或者收到信用卡账单，也不愿意坐在那里与老板讨论他们的工作绩效。这一点对企业当然不大好！无论领导有多不自在，他们至少应该有效地与员工讨论绩效。总的来说，领导者对于直接下属绩效的管理必须负责。

为什么有如此多的领导者在这方面做得并不好？四十多年来，DDI 与全球一流的机构进行合作与研究。期间，我们深刻理解了造就高效领导者的要素。我们发现在组织的各个层级中，一流的领导者所共有的关键特征就是对于“互动精要”（Interaction Essentials<sup>SM</sup>）的持续运用。

“互动精要”中包含的行为，展现在领导者与员工进行互动沟通时可以兼顾员工的个人感受和工作上的实际需求。无论是在正式讨论，如：绩效评估，或是非正式的谈话，如：辅导员工，皆然。通过运用“互动精要”的技巧，可以让员工个人获得充分倾听、受到理解、参与工作相关决策并得到工作上的支持。同时，领导者面对员工个人的实际工作需求时，通过持续的运用互动流程，确保员工能以最高的效率完成当前的任务。

我们询问员工领导者对于“互动精要”技巧的运用情况，他们指出领导者缺乏许多重要的领导技能。持续运用“互动精要”是实现领导效能的关键，考虑到有如此多的受访者认为领导者“有时”使用或“从不使用”这些方法，难怪员工会感到领导者的行为弊大于利了。



图 2：领导者对于“互动精要”的运用

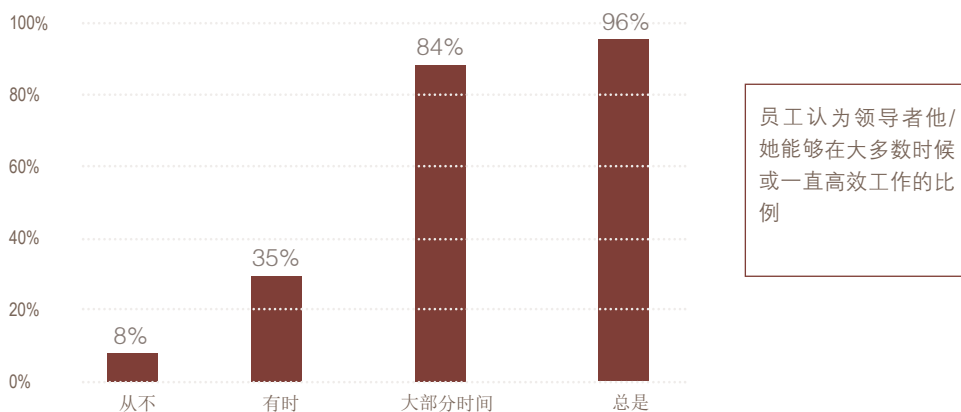
问题	多数时候或一直	有时候或从来不
1. 你的经理是否会询问你解决问题的想法?	51%	49%
2. 你的老板是否帮助你解决问题而不是代替你解决问题?	53%	47%
3. 你的经理是否对你的绩效做出充分的反馈?	55%	45%
4. 在谈话中, 你的经理是否会提出问题, 以确保他/她理解你所说的话?	59%	41%
5. 你的经理是否认可你的贡献/努力?	60%	40%
6. 你的经理是否能够有效地进行工作沟通?	64%	36%

100%

领导者应该百分百地持续努力运用“互动精要”，当他们这样做时，好事就会发生。

这些技能被称为精要是原因的。领导者应当百分之百地努力实现持续运用这些“互动精要”。如果他们这样做，正面效果就会发生，而持续的运用会带来最佳效果。员工认为能够运用“互动精要”的领导者的领导力发挥较有效益，较能激励员工并在工作中更有生产力。谈到发挥领导力的效益、工作动力和生产力（图 3）方面，同理心（Empathy）特别重要。如果领导者能够真正理解与体谅员工，员工即能感受到个人的价值与成就被肯定。

图 3：从倾听和以同理心回应员工方面，看员工对领导者效能的评价。



员工认为领导者他/她能够在大多数时候或一直高效工作的比例

领导者在倾听和以同理心回应员工的频率

员工直言，他们并

# 不期待

能和老板成为朋友



**调查结果4：“我现在的老板根本比不上我以前碰过的最好的老板。”**

**我们需要注意：在现任老板和之前最好的老板领导下，员工做出的绩效差异很大。**

员工对于目前领导的看法和判断不仅从目前领导的行为或行动得出，也会受到员工对之前老板感受的影响。现在的员工不管职位高低，换工作的频率比过去高很多，因此在其职业生涯中遇到不同的主管。这种“领导力碰撞”产生的影响是，当员工会拿目前老板的领导能力与之前经历过的其他领导进行评比：他们知道什么有用，什么没用。

我们了解员工从前任的领导们身上已获得某些经验，于是要求他们把现任领导和最好的前任领导进行比较。我们的问题：“回忆一下你以前碰到过最好的老板，你为什么认为他是最棒的？”

员工不断地告诉我们，他们认为最好的领导与其他老板的不同之处在于对员工的肯定，并提供适度的支持而非取而代之。他们还说最好的领导在制定决策时，会积极地寻求团队成员的参与（图4）。

图4：优秀领导者的行为

- ① 恰当地肯定员工
- ② 支持我而不取而代之
- ③ 在制定决策时询问我的意见
- ④ 倾听我想说的话
- ⑤ 花时间解释作出决策的原因
- ⑥ 维护我的自尊

（依重要程度从上往下排列）

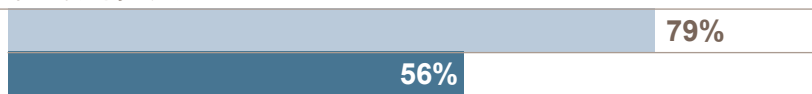
也许这并不令人意外，员工直言，他们并不期待能和老板成为朋友：“花时间与我进行社交”和“询问我的兴趣和爱好”在最佳领导行为中排在最后。

将员工的现任主管与最好的前任主管进行对比，可以提供一个有趣的方式来探索主管们的领导力是提高了还是降低了。换种说法，如果大多数的员工认为他们的现任领导是最好的老板，这就证明了领导力已经随着时间得到了改善！

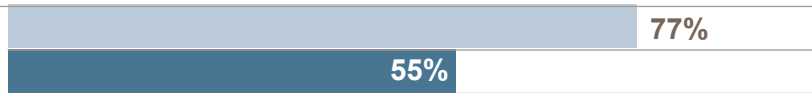
不幸的是受访者的回答并非如此（图 5）。

**图 5：员工如何将目前的老板与之前最好的领导者进行对比。**

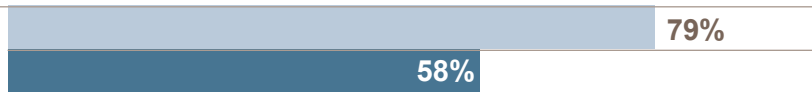
你的经理是否能够帮助你提高生产力？



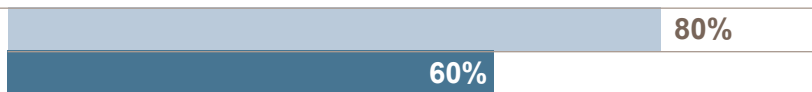
你的经理是否对你的工作绩效给予充分的反馈？



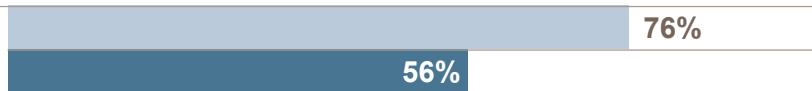
你的经理是否能够有效的工作场所的冲突？



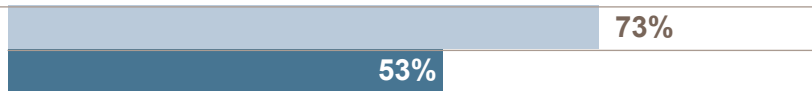
你的经理是否能够恰当地认可你的努力/贡献？



当你提出顾虑或受挫时，你的经理是否会表达同理心？



你的经理是否帮助你解决问题而不是替你解决问题？



■ 最好的经理      ■ 目前的经理

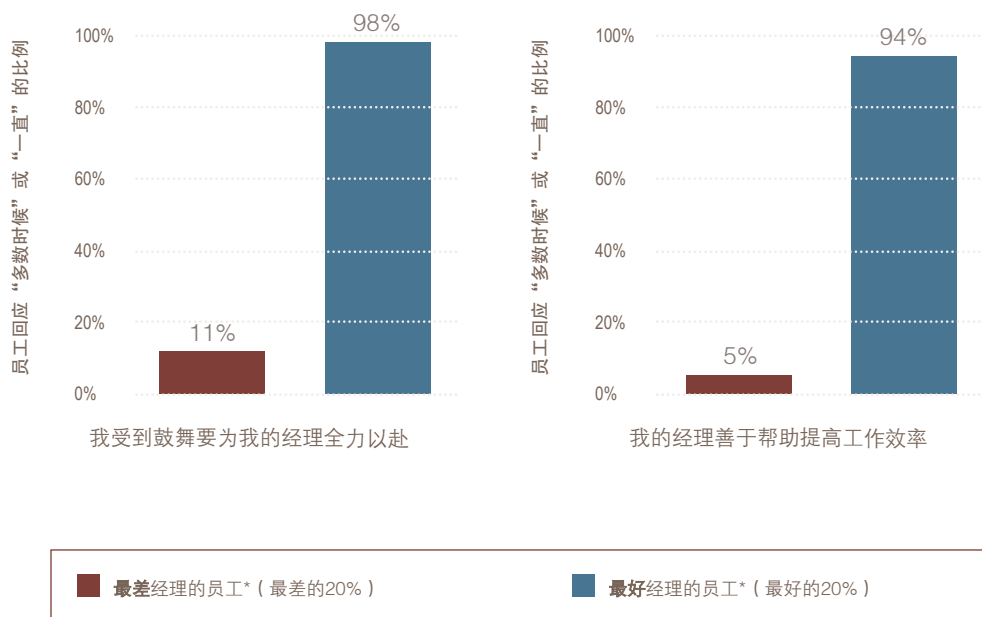
回答“大多数时候”或“一直”的比例

调研结果显示，现任领导者与最好的前任领导者在工作绩效方面有巨大差别。最好的领导者工作时言行一致，展示出积极的领导力行为，而且调研结果上看得出来员工在工作时也更加卖力。

员工的现任领导者与最好的前任领导者间的最大差异在于如何帮助员工提高生产力。只有 56% 的员工声称现任的领导者帮助他们提高了生产力，而 79% 的员工称他们最好的前任领导者帮助他们提高了生产力。

领导者对员工生产力到底有什么影响？在员工比较其以往经历过的最佳与最差的主管时，两者在其动力与生产力的影响得出的结果真是天差地别、令人惊讶（图 6）！

图 6：领导力品质对于工作动力和生产力的影响

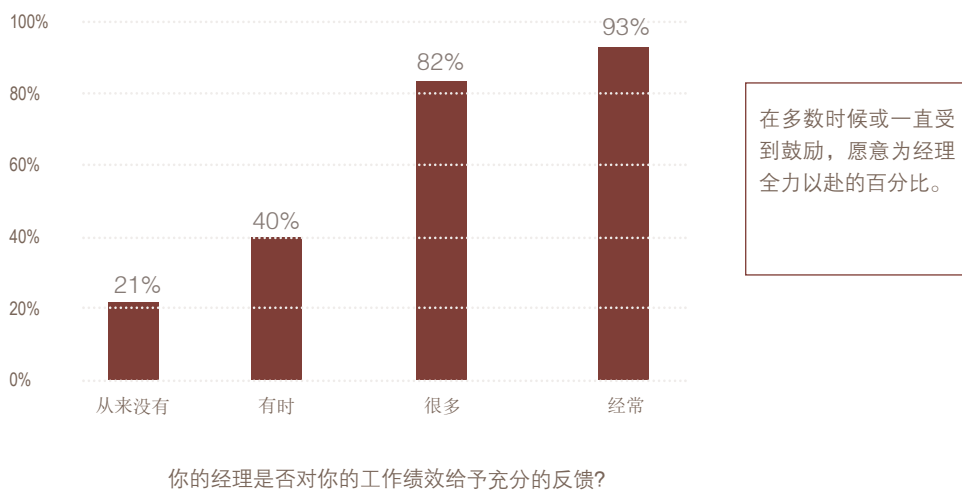


\*从员工角度评出的最佳/最差的经理。

只有 **56%**  
的员工称他们的现任  
领导者帮助他们提  
高生产力。

另外，我们发现提供充分反馈信息的领导者，其员工较能受到激励而出色地完成工作任务（图7）。

图7：提供反馈与员工受到鼓舞之间的关系。



## 调查结果 5：“我的老板并不是在所有方面都做得很差。”

在某些方面，老板获得员工很高的评价。

尽管许多员工认为老板的能力不足，但在某些方面大多数员工对老板做出很高的评价。其中一方面是设置清晰的目标。当询问员工是否理解领导者对他们的期待时，大约四分之三的员工（74%）的回答是“多数时候”或“一直”。

领导者获得较高评价的另一方面，是为员工提供成功所需的支持。当被问及领导者是否为员工提供必要的支持时，66%的员工的回答是“多数时候”或“一直”。这说明尽管有时候主管会让员工觉得他们就是阻碍，但大多数的领导者还是能为员工清除障碍，帮助他们获得成功。

当然，领导者在这两方面的评价可以更高。目前的领导者与最好的领导者之间仍存在很大的差距，目前的领导者依然有很大的改善空间。考虑到领导者在工作中承担着多种责任，并要应对各种需求，调研报告显示：大多数领导者仍具有在未来可以继续加强与发展的明确优势。领导们对自己的优势与需要发展的方向有所了解，是未来改善领导力的关键。



## 调查结果 6：“为什么我需要一名领导者？”

### 领导力会带来很大的不同吗？

领导力是否重要呢？这个问题似乎很容易回答，甚至有些虚张声势，但真的是这样吗？

在 2011 年进行的 DDI 调研中，我们对 200 位华尔街和伦敦分析师提问：领导力的因素对他们的公司股价评级是否有影响？他们说：“当然！”。问题似乎已经得到答案，但当他们被问及领导力的含义时，他们几乎异口同声地说：“首席执行官！”

当然不是所有的分析师都这样说，有一些分析师表示，组织中层的领导力品质非常重要。领导者完成各项任务并建立工作关系的日常工作实际上可以取代高管们制定战略和确保股东收益等的工作，而真正定义了领导力的角色。

随着这些极有见识的分析师脚步，我们在考虑领导力的品质和效益时，我们认为需要考虑领导者产生的影响程度。较佳的领导者是否能让公司有更好的业绩？较好的老板是否能让员工提高工作生产力？

2011 年的 DDI 全球领导力展望 (Global Leadership Forecast 2011) 中，有一个重要的数据与这个问题相关。该领导力展望发现，拥有较优秀领导者的企业在许多方面包括财务业绩，均超过了竞争对手。对于员工的调研结果也提供了额外的证据。

### 高效的领导者可以改善绩效

领导者提高公司绩效的一个简单方法是提高团队的生产力。出色的领导者应该意味着工作生产力的提升，但增加幅度是多少呢？那些目前没有为最佳领导者工作的员工在回答这个问题时，大多数（53%）的回应是如果他们能为心目中最好的主管工作，生产力可以提高 20% 到 60%。四分之一（26%）的人认为如果他们能够重新为最佳领导者工作，他们的工作生产力将会提高 41% 到 60%。

换一种说法，如果有 2-3 名员工可以为最佳主管工作，他们增加的生产力相当于多了一名员工。

现在请停下来再读一遍这一章节。任何一个管理团队、部门或公司的领导者都应当仔细阅读这些调查结果，以及其中包含的成本概念！

大多数受访者称，如果我能为最好的老板工作自己的生产力会提高

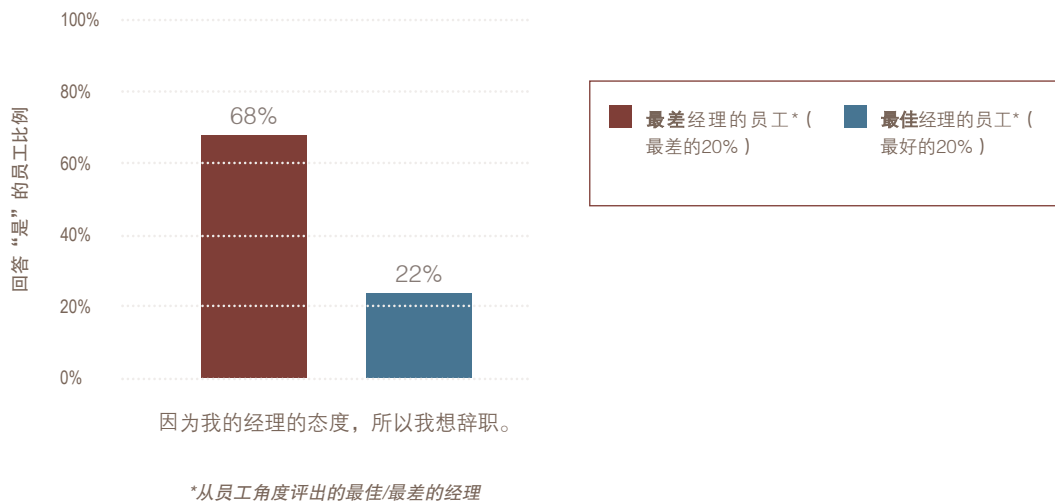
**20%~60%**

## 员工流动率如何？

优秀领导力直接影响的一个因素是员工流动率，这已经过反复证明，本次调查也证明了这一点。在每十名受访者中，就有四名（39%）受访者称他们辞职的原因是因为当时的主管。而有55%的员工表示，因为领导者的原因，他们曾想过辞职，只是还没有行动。

如果员工认为目前的领导者是其心目中最好的领导者，那么想过辞职的人数只是前者的三分之一。考虑到生产力的流失，以及招聘新员工所需的面谈、培训和其他相关成本，企业最好还是聚焦在造成员工辞职的原因上比较划算（图8）。

图8：领导力如何影响员工流动率。





## 含义

到目前为止，我们已经从全球员工调研中获得了许多深入的结果，但是这些研究结果的含义是什么？员工告诉我们的事情中哪些是特别重要、需要公司的人力资源和组织发展（OD）专家加以关注的呢？

我们认为下列内容是最重要的结论：

●●●●●  
**领导者需要知道他们的盲点。** 尽管调查显示员工认为领导者低效且缺乏基本的领导技能，那现在的问题是领导者自己是否意识到这个缺点？我们之前提过，在 DDI 2011 全球领导力展望调研中，领导者对于其机构中的领导力品质给出很低的评价。但是，在 2010 中基层经理人研究“寻找第一阶梯”（Finding the First Rung）中，当我们请领导者为自己的总体领导力进行评价时，大多数人（87%）评价自己为良好或优秀。

我们怎样解释这一现象呢？原因可能是领导者没有意识到他们在领导力上的“盲点”；他们只看到了其他领导者的缺点，而没有看到自己的问题。

解决这一倾向的首要步骤为：通过能力评鉴，准确判断领导者的优势和方展方向。DDI 最近推出的中基层领导者的线上评鉴工具，使用真实的领导力情境对领导者的一般领导能力进行评估。运用此类工具得出的数据和洞见将成为高度针对性发展计划的基础，该计划可以更有效地帮助领导者提高领导力技能。





**领导者需要发展高效领导力沟通所需的技能。**如果公司希望改善主管们的领导力，最重要的关键应当放在领导者与团队成员、同事、客户和其他利益相关对象进行有效沟通互动的能力上。无论是团队会议、日常培训或是绩效讨论，有效沟通是领导力的基础，而且是优秀领导者与他人最关键的区别。有效的沟通要求领导者掌握在本报告中已经进行说明的“互动精要”，包括倾听、同理心、参与和支持的能力。领导者还需要进行和管理互动流程以确保实现预期成果。

DDI 和其他机构进行的调研已充分证明“互动精要”对于提高领导者效能的重要性。当领导者在日常工作中发展并运用这些技能时，团队成员在工作满意度、自我期望、工作成果、健康和幸福感方面都有大幅提升。

“互动精要”是领导力的重中之重，领导者必须首先掌握及熟稔这些要素，然后才能运用这些技能进一步学习应用辅导、施展影响力、建立伙伴关系及获得他人承诺的其他领导力技巧。



**要掌握这些要素没有捷径，但经过练习与发展必能成功。**由于“互动精要”的行为有助于其他领导能力的发展，因此最好从一门完整、以能力为基础的领导力发展课程入手。光有课程仍是不够的，为了让目标行为能在领导者的身上真正生根，领导者需要在一个安全与支持氛围的环境中进行练习。

另外，领导者必须在工作中对这些行为进行持续不断的应用，才能熟练掌握、成为习惯。这需要花费点时间，但唯有如此，领导者才能拥有有效的领导力，受到员工的尊重并获得其长期全力以赴。

DDI 的方法经过验证，可以发展领导者的关键领导力技能。进一步了解我们的方法以及“领导力精要”的重要性，请下载“互动精要”指南，网址为：[www.ddiworld.com/EssentialsGuide](http://www.ddiworld.com/EssentialsGuide)。

# DDI全球劳动力研究调查

这份 15 分钟的线上调研由哈里斯互动公司(Harris Interactive<sup>®</sup>)代表 Development Dimensions International 进行。总共 1,279 名来自美国、英国、澳大利亚、中国、德国、印度和东南亚（马来西亚、菲律宾和新加坡）的各企业全职员工在网上参与了此次调研，其中包括初阶员工、管理人员、柜台人员、专业人员或技术人员。调查从 2011 年 8 月 31 日开始，到 2011 年 9 月 20 日结束 (percentages for some questions are based on a subset, based on their responses to certain questions)。

## 人口统计资料：

- > **性别分布：** 57%男性，43%女性。
- > **地理分布：** 美国：22.8%，德国：12.8%，中国：12.5%，加拿大：11.8%，澳大利亚：11.4%，印度：10.3%，英国：8.1%，新加坡：4.5%，马来西亚：3.0%，菲律宾：2.7%。
- > **年龄分布：** 18-19：低于5%，20-24：11%，25-29：22%，30-34：1%，35-39：11%，40-44：9%，45-49：8%，50-54：9%，55-59：6%，60-64：3%，65岁及以上：2%。
- > **行业分布：** 15%制造；11%其他；9%教育；8%银行、金融和保险；7%医疗保健和社会救助；5%科技服务；4%工程服务；4%其他服务；4%公共管理/政府；3%行政支援服务；3%商业服务；3%建筑；3%零售；3%运输和仓储；2%酒店和餐饮服务；2%远程通信；2%批发贸易；1%广告和市场营销；1%农、林、渔和狩猎；1%艺术、休闲、文化和娱乐；1%汽车服务；1%通信；1%卫生和社区服务；1%法律服务；1%军事；1%矿业；1%制药；1%房产及商业服务；1%房地产；1%宗教/非盈利性组织；1%研究服务；1%公共事业



## 关于作者

### ●●●● Patterson S. (Pete) Weaver—DDI 高级副总裁兼首席学习官

Pete 在调研、设计与讲述课程、选才、评鉴和发展系统方面有着超过 30 年的经验。他是 DDI 管理和领导力发展方面（包括高科技和网络平台的使用）重要的思想领袖。在关于领导力发展，以及新兴技术与学习和评估系统进行整合的会议上，他是讲座的常客。

### ●●●● Simon Mitchell—DDI 欧洲市场总监

西蒙负责主管 DDI 在欧洲的销售活动。他的工作经验包括：设计与执行高管估鉴、发展干预和选才流程的设计和执行；高潜力人才的识别和发展；成功典范建立和能力分析；以及一般领导力发展和继任计划。他还是好几本 DDI 出版物的合著者，包括对于领导力交接的研究（(Stepping Up—Not Off)），以及对于全球销售的想法(Sales: Strategic Partnership or Necessary Evil?)。

### ●●●● **区域贡献者：**Smita Affinwalla (印度), Wolfgang Doerfler (德国), Bruce Watt (澳大利亚), Steve Newhall (英国), Mark McCutcheon (东南亚), Louis Liu (中国)。

## 致谢

编辑：Craig Irons 和 Ann Cloutier

研究：Jazmine Boatman 博士; Jennifer Yantosh;  
Stephanie Neal; Jennifer Pesci-Kelly; 和 Aviel  
Selkovits

顾问：Richard S. Wellins 博士

设计：Stacy Infantozzi 和 Susan Ryan



#### 美洲地区

全球总部  
匹兹堡  
412.257.0600

墨西哥城  
52.55.1253.9000

多伦多  
416.644.8370

#### 欧洲/非洲地区

杜塞尔多夫  
49.2159.91680

伦敦  
44.1753.616000

巴黎  
33.1.41.96.86.86

#### 亚太地区

孟买  
91.22.6191.1100

上海  
86.21.6113.2525

新加坡  
65.6226.5335

悉尼  
612.9466.0300

北京  
86.10.6566.5526

上海  
86.21.2329.5000

台北  
88.62.8101.0468

香港 852.2526.1188

#### 关于智睿咨询:

四十多年来，无论是在经济繁荣时期或是困难时期，DDI始终致力于帮助全球最成功的企业发掘和培养关键人才以实现业务目标。

DDI的课程涵盖机构每个层级，从独立贡献人到整个执行团队：

- 成功典范管理
- 人才遴选与评鉴
- 领导力和员工发展
- 继任管理
- 绩效管理

DDI在人才管理方面掌握了一套全面综合、切实可行的方法，与您的商业战略紧密衔接，最终达致非凡成效。

您将发现无论您身处人才管理流程中任一阶段，我们都是您最理想的合作伙伴。

#### ABOUT HARRIS INTERACTIVE:

Harris Interactive is one of the world's leading custom market research firms, leveraging research, technology, and business acumen to transform relevant insight into actionable foresight. Known widely for the Harris Poll and for pioneering innovative research methodologies, Harris offers expertise in a wide range of industries including healthcare, technology, public affairs, energy, telecommunications, financial services, insurance, media, retail, restaurant, and consumer package goods. Serving clients in over 215 countries and territories through our North American and European offices and a network of independent market research firms, Harris specializes in delivering research solutions that help us – and our clients – stay ahead of what's next. For more information, please visit [www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com).

联系我们

电子邮件: [INFO@DDIWORLD.COM](mailto:INFO@DDIWORLD.COM)

[WWW.DDIWORLD.COM](http://WWW.DDIWORLD.COM)



MKTLDMIS110-0112-0MA

人才管理专家 | **DDI** 

© 美国智睿咨询有限公司。MMIX。保留所有权利。