



Global Leadership Forecast 2018

2018年《全球領導力展望》 精準研究見解，助力人才策略

台灣區報告

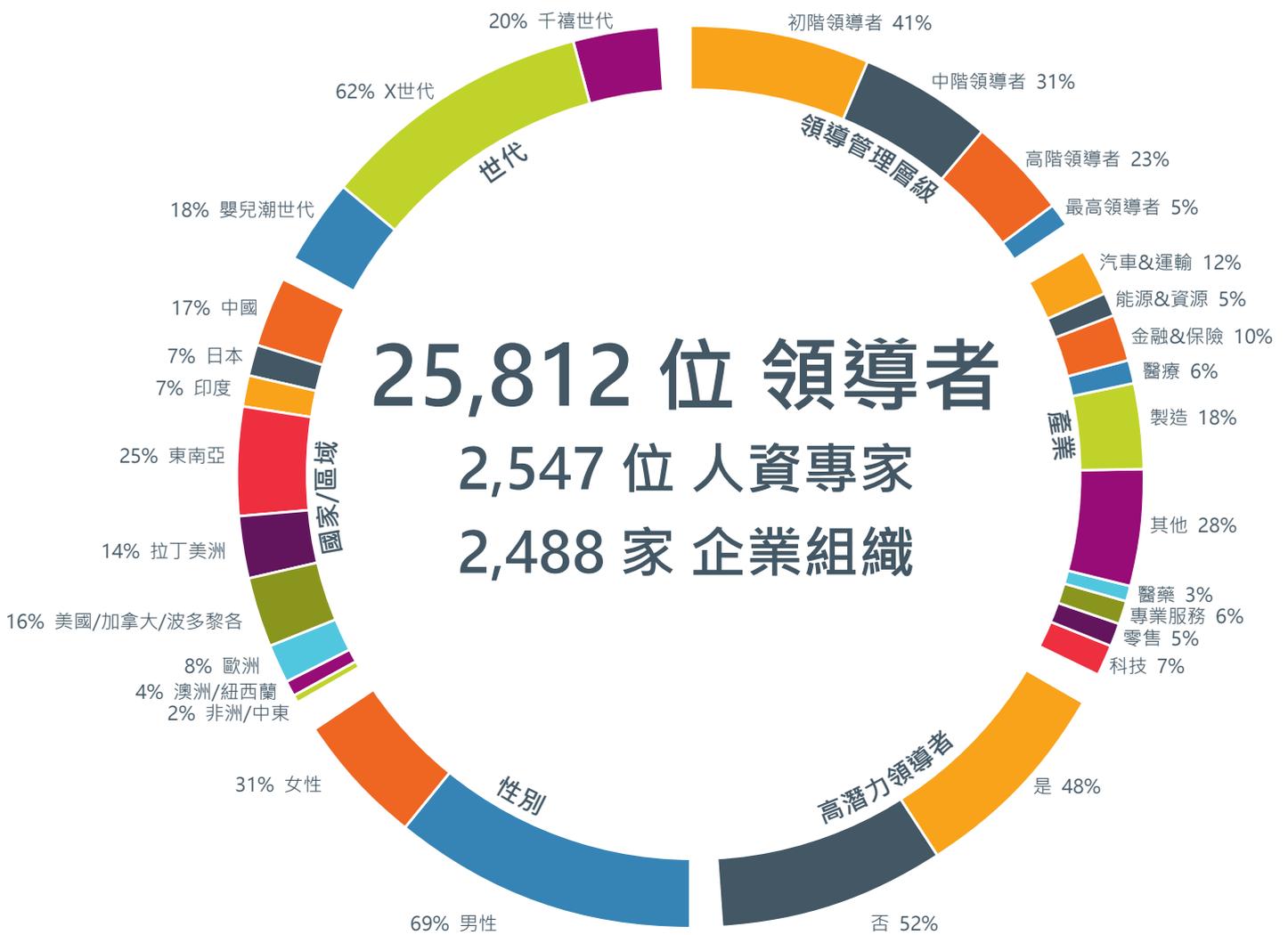


針對領導力要務的洞見加上實務建議

2018年《全球領導力展望》是一份由DDI美商宏智、The Conference Board、以及EY安永三方合作完成的調研報告。這份報告是DDI自1999年開始該項研究以來的第八份報告，也是有史以來規模最大的領導力研究專案項目之一。這份報告針對關鍵企業經營議題，總結出數十項實用且經過數據驗證的建議。涵蓋了從數位化轉型、世代差異，以及當我們試圖在數位時代建立有效且可持續的領導力策略時，組織願景和文化的重要性等。

這次研究整合了來自全球2,488家參與企業的25,812名領導者和2,547名HR專業人士的數據。報告中的觀點不僅豐富，而且極具多元性，能夠精準反映現今全球企業所面臨的商業環境。這次調研的參與者中，包含了1,000多名企業C-level高階，以及10,000多名高潛力領導者，分別來自於54個國家和26個主要產業。完整的領導者人員統計明細，請見下圖。

🌐 領導者統計(全球)



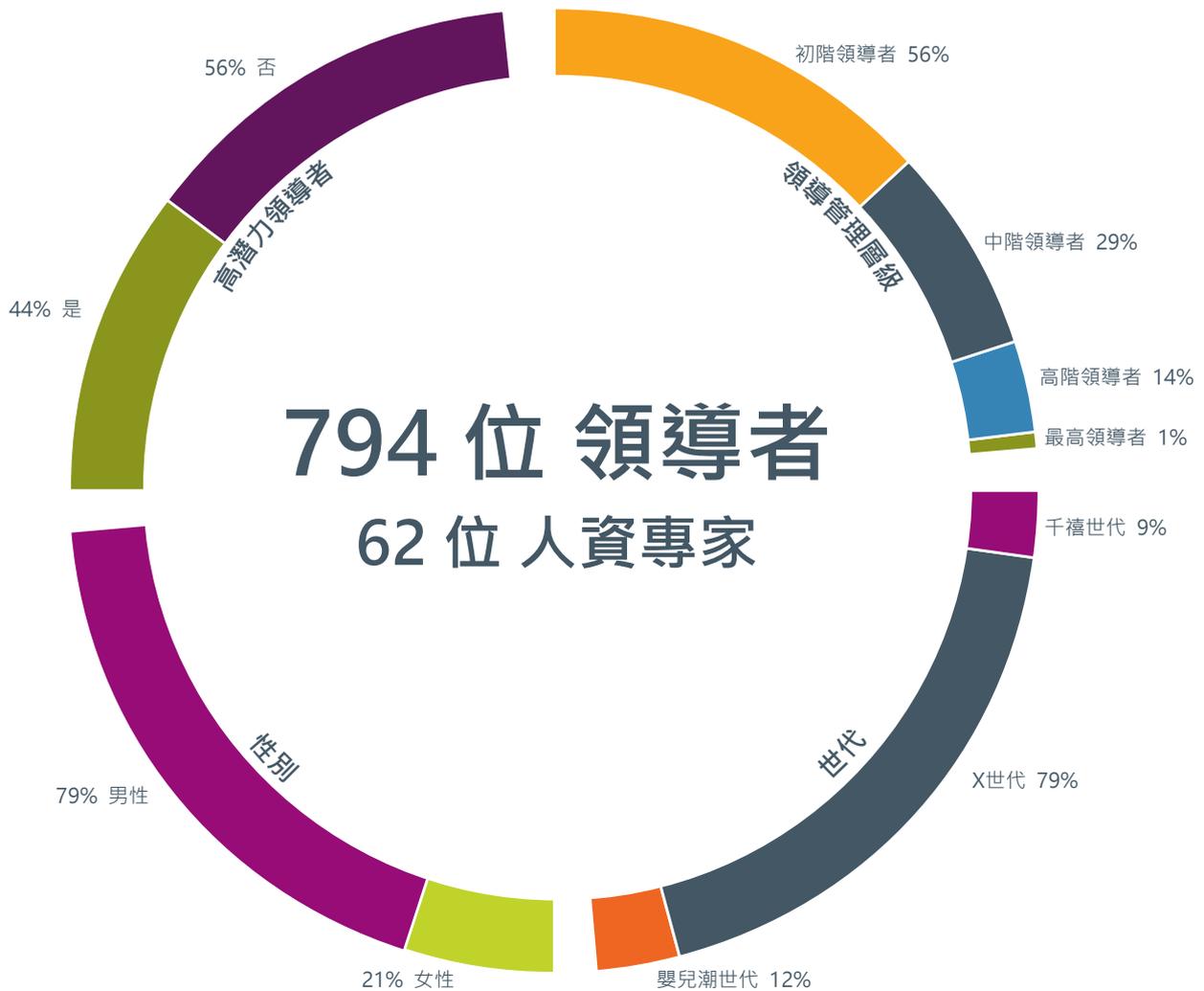
台灣領導力展望

作為2018年《全球領導力展望》的一部分，這份報告摘要了對台灣領導力現狀與實踐的發現。基於來自台灣的794位領導者和62位HR經理人的調研數據，報告針對台灣當前的商業環境與領導力現狀，同時提供了實際的建議。

在報告中，研究數據包括台灣與全球的領導者樣本。全球的數據會通過標誌【🌐】來表示全球領導者或HR，而台灣部分則用【🇹🇼】表示。

2018年《全球領導力展望》的全球報告內容並不會完整呈現在台灣版上。如有需要，您可以同時參閱英文版的全球報告，與台灣報告進行比較。最後，我們相信此項調研會為您與您的企業帶來獨特的台灣領導力洞見，增強企業在領導力方面的競爭力。

🇹🇼 領導者統計(台灣)



以研究為基礎的領導力加速指南

2018年《全球領導力展望|台灣區報告》報告圍繞領導力的背景環境、現狀和未來，提出多項研究成果與要點（請參閱下一頁目錄）。研究成果與要點可分為以下六大方向：

- 1 **領導力核心挑戰**—領導力與領導人才始終是CEO關注的核心議題，然而企業當前面臨的領導能力缺口依舊明顯。
- 2 **數位化和數據**—數位化及數據無處不在的商業環境如何更加速了企業對領導力的需求？
- 3 **成長與潛力**—針對如何加速人才發展，提升板凳深度的一些久經驗證的方法。
- 4 **領導多元性**—幫助理解並進一步推動領導者在性別、世代交替上的多元性，讓企業獲得更多的好處。
- 5 **文化驅動力**—能夠推進企業快速及顛覆性變革的強大力量，一旦缺乏，企業變革則寸步難行。
- 6 **HR的機會**—HR如何提升和擴大對營運結果的影響，以呈現HR在事業策略所扮演角色與價值。

在本份報告中，每項研究發現的闡述與呈現，採用共同模式：文章始於描述當前商業環境下議題的背景，接而將關鍵數據視覺化，繼而說明其對領導力的意義及影響，最後提供蒐集自各企業實踐與做法，以及可立即採取行動的建議：



首先，「**何處著手**」，是指各企業可以立即採取的實用行動方案。企業可以透過這些行動方案建立、提升或改善其現階段的領導力發展體系與實行。對於許多企業來說，或許早已施行了這些方案計畫，然而卻可能忽略或誤解企業領導力策略中賴以成功的基石。有些理念和想法可能被視作常識，可惜的是卻並未升級為最佳實踐。



其次，「**邁向卓越**」，這份研究所涉及的範圍很廣，其中有數以百計的組織機構，他們正嘗試著用新方法迎向領導力挑戰和事業目標快速前進，例如：數位化轉型、性別多元化、高潛力人才管理、人才數據分析、宣傳企業使命願景等。這部分提示了企業可以如何利用已被驗證且具有影響的方法，釋放企業內各階級、各領域的領導潛力，從而獲得可持續的競爭優勢。



這份研究發現的呈現採統一格式、每一篇自成一體，方便大家可以單獨使用任一篇文章。而最後透過兩篇綜合解讀，作為2018年《全球領導力展望》的總結：

- 首先，綜整六大領導力趨勢觀點—我們發現在各項研究結果中反覆出現的核心議題，交相輝映，共同構成了領導力發展行動的指導原則。
- 其次，領導力實踐記分板(Leadership Practice Scoreboard)顯示了34種領導力實踐在台灣企業中的「就位」頻率，以及每一項與三大關鍵結果指標之間的聯繫。其三大關鍵結果指標包括：領導力專案品質（從從領導者與學員做為發展項目的「客戶」的視角進行評估）、領導力接班板凳實力（未來三年內，是否有足夠填補關鍵領導崗位的成熟後備人才），和財務表現（由毛利率、稅息折舊及攤銷前利潤、營收增長和股東權益回報率，共同匯總組成的綜合指標）。

2018年《全球領導力展望|台灣區報告》目錄

> 領導力核心挑戰

對CEO而言·發展領導者仍是最大的挑戰:沒有頂尖領導人才·企業就沒有未來.....	6
領導力素質再度發展遲滯:台灣企業領導能力·六年來進步有限.....	8

> 數位化&數據

數位化時代的領導力:領導者急需提升釋放未來人才的能力.....	10
加速數位化進程:領導力思維與工作方式必須改變.....	12

> 成長&潛力

重新思考領導潛力:為何高潛領導人才庫越廣越好?.....	14
滿足現代學習者的需求:領導者需要什麼·又得到了多少?.....	16
最大化發展高潛力人才:個性化學習方案是需求·也是趨勢.....	18

> 領導多元性

數位原住民的崛起:千禧世代是否已經準備好擔任領導者?.....	20
X-世代交叉點:不要低估X世代領導者的影響力.....	22

> 文化驅動力

集體領導力:組織內跨界領導創造新價值.....	24
因應顛覆型變局的調整:在複雜和變革環境下成功的首要驅動力.....	26

> HR的機會

HR的新角色:到底準備好應對挑戰了嗎?.....	28
--------------------------	----

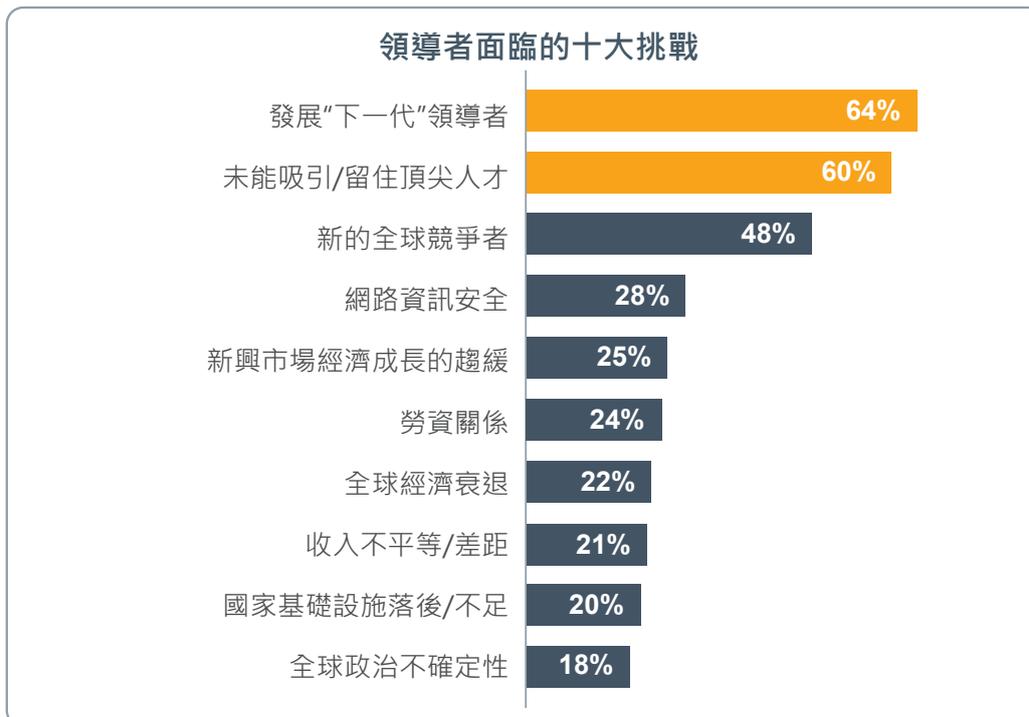


➤ 對CEO而言，發展領導者仍是最大的挑戰

沒有頂尖領導人才，企業就沒有未來

全球超過一千多名企業C-Level領導者表示，自己在下一年會特別關注的挑戰。28項挑戰中挑選出前5大，他們最關心的並不是政治不穩定、氣候變化、恐怖主義或全球經濟衰退等國際新聞頭條議題，而是自己企業內部的領導者議題。調查結果中發現，「發展下一代領導者」以及「未能吸引/留住頂尖人才」是最重要的兩項挑戰，分別以64%和60%高比例在挑戰榜上獨佔鰲頭。企業高階主管明確表示，需要頂尖人才和高效領導者來應對當下各種挑戰，並為企業未來的成功取得先機。

➤ (圖一) 全球十大挑戰如下所示



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

此結果與The Conference Board發佈的《2017年CEO所面臨的挑戰》*的調研發現一致。在2016和2017年的研究結果中，這兩項挑戰也在前五大挑戰中。因此，企業的高階主管早已認知加強人力資本的重要性。更確切地說，應該是專注在「提升領導人才」的重要性。

令人擔憂的是，僅有8%的台灣CEO(全球14%)認為組織具備能有效執行其策略的領導人才。雖然領導力模型和發展型專案比比皆是，但企業更需要的是一個領導力策略，確保以合理的成本培育能提升現在和未來績效的領導人才。具備有效領導力策略的企業，除了在人才的投資報酬率比不具備有效領導力策略的企業高出許多之外，也較能始終如一地在各個領導層級上展現出更強的板凳深度和領導力水準。然而，2018年《全球領導力展望》調查資料顯示，卻只有35%的台灣HR專業人員認為其企業具備有效的領導力策略。

我們的資料顯示，65%參與調查的台灣企業有「領導力發展方案」，當中49%的領導者將所在企業的相關方案評為高品質或非常高品質，但也只有47%和48%將企業的「領導力評鑑」與「領導力績效管理方案」評為高品質或非常高品質。此外，雖然有高達79%的台灣領導者認為自己在識別和發展未來人才方面的關鍵技能是高度或非常有效，但卻有64%從未接受過他人的指導。這不僅代表了領導力發展的策略以及執行品質的方案、評鑑與績效管理都還有很大進步空間，也顯示對台灣領導者對識別和發展未來人才時所需技能的認知，有進一步探索的空間。

HR描繪的情景

全球超過2,500名的HR從業人員(包含台灣)都認為識別和發展未來人才是企業領導者未來三年最需要的關鍵技能。此一結果與領導者的自評之間存在著明顯的差距，而此差距也將削弱組織的領導力。在台灣，參與調查的HR中只有37%認為各個層級的板凳深度(未

來三年內能夠填補關鍵領導職位的適任領導者)是不錯的(包含中等、稍強、或極強的評價)。另外，也只有40%的關鍵領導職位能立即由內部人選填補。37%的HR人員則認為企業的接班體系和流程是低效或無效。

關於企業在領導力發展方案的品質，HR的評價比企業領導者還要低。台灣HR從業人員的回覆並未描繪的一幅燦爛的未來圖像：

- **24%**企業的年度策略規劃和領導人才發展計畫之間，關係甚為薄弱或根本沒有關係；
- **57%**企業的領導力發展方案或流程沒有良好的整合和缺乏策略一致性；
- **59%**(全球78%)的HR從業人員認為企業領導力職涯規劃/發展體系僅為一般有效或更差；
- **47%**(全球65%)的HR從業人員不認為他們的領導者有高品質且有效的發展計畫；
- **53%**(全球48%)的企業在做領導者任用和晉升決定時，未使用評鑑和情境模擬等工具來獲得人才數據；
- **34%**(全球35%)的企業沒有高潛人才發展方案。在具有高潛人才發展方案的企業中，42%(全球45%)沒有對這些專案進行有效性評估；
- **52%**(全球73%)的企業不會因為管理者未能有效地發展團隊中的領導者而讓其承擔負面結果；
- **52%**(全球52%)的HR從業人員對企業組織內各部門領導者能力的現況不了解。

*Mitchell, C., Ray, R.L. & van Ark, B. (2017, January), The Conference Board CEO Challenge® 2017: Leading Through Risk, Disruption and Transformation. New York, The Conference Board, <https://www.conference-board.org>



何處著手

- **評估不良領導力所可能導致的風險:**系統地收集數據，以決定領導力在推進組織策略目標時的商業影響力，並將之轉化為領導力和人才發展規劃的依據。
- **制定能有效支持企業策略的領導力模型:**與所有利害關係人共同評估與建立可以支持現有領導者成功與穩固未來領導人才梯隊的領導力模型，並確保該領導力模型與企業的策略目標一致。



邁向卓越

- **提升領導者識別和發展人才的能力:**與業務和高階主管共同設計、執行和評估所有與領導力相關行動的有效性，並讓他們成為教練、導師和引領者。
- **與C-level和高階主管合作，**共同設計、執行和評估所有與領導力相關活動的有效性。鼓勵C-level和高階主管成為教練、導師和支持者。

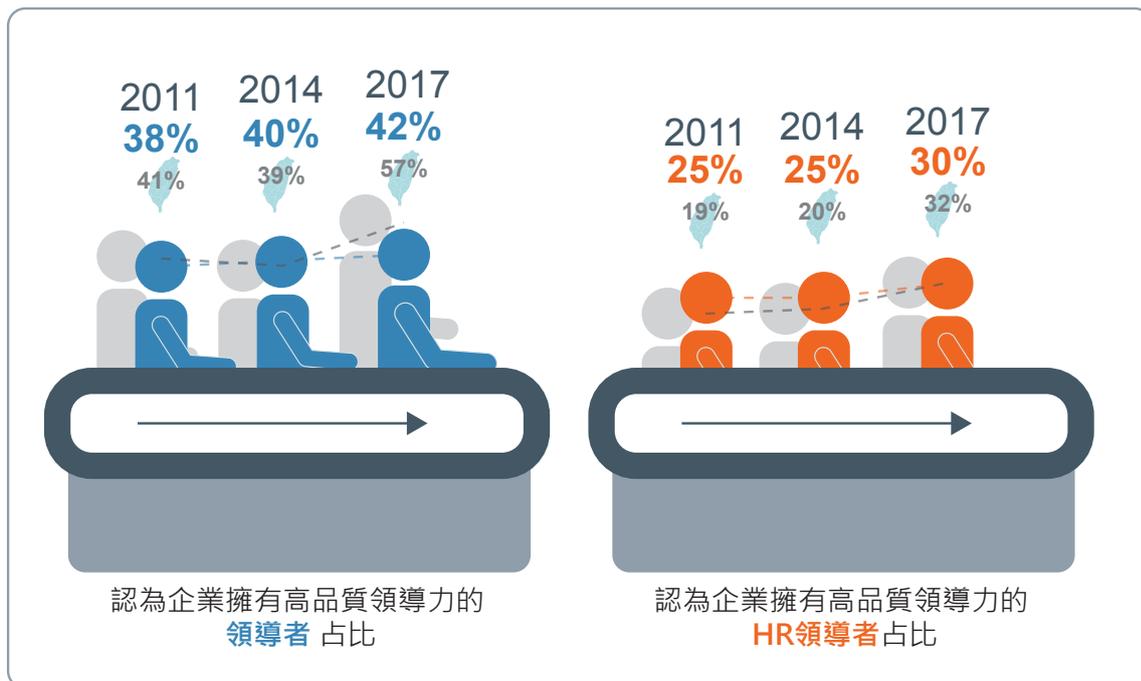


> 領導力素質再度發展遲滯

台灣企業領導能力：六年來進步有限

「從今天開始，一切都不一樣了！」據說這句話是兩百多年前，奧地利作曲家約瑟夫·海頓（Joseph Haydn）在聽到貝多芬的第三交響曲《英雄》之後的感言。同樣地，許多首次聽到這首曲子的人都震驚到了，《英雄》不僅改變了古典音樂的精髓，也成為世界上最受歡迎的交響樂之一。這句話恰如其分地描述了當今領導力面臨的客觀環境。近20年來，我們一直在為《全球領導力展望》研究收集數據，但是從未曾見過哪一股力量，能夠徹底改變領導力的本質。然而，因為破壞式創新及市場不可預測性的提高，迫使企業必須更加重視能夠引領企業走向未來的領導力素質。

> (圖二) 領導力水準：六年來進展有限



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

當下的領導者已經準備就緒嗎？

那麼未來的呢？

這些年來，我們持續追蹤領導力的觀念，數據也顯示企業在提升領導力素質上的發展。那麼企業在這方面有所進展嗎？儘管企業每年在領導力發展上的花費數以億計，但答案仍然是，沒有！

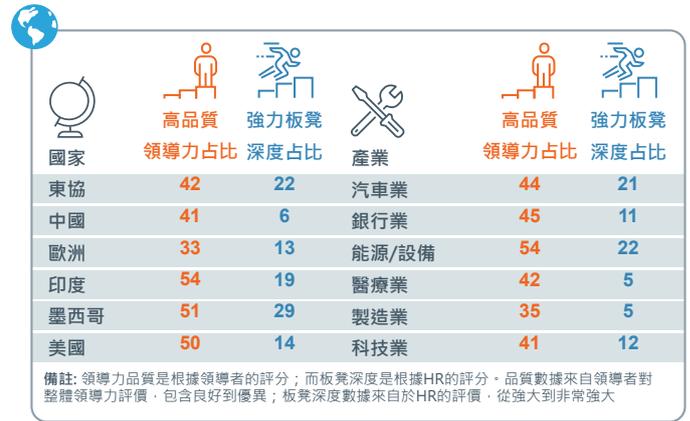
如圖二所示，台灣企業各階層領導者評價的企業整體領導力素質，評價為優異獲很好的百分比，雖然在2018首度突破50%，但HR專業人員的評估職始終維持在領導者評價的一半。領導力素質會因為國家、產業和領導層級的不同有很大的差異。舉例來說，企業各階層領導者對高階主管領導力的評價要遠高於對中基層主管領導力的評價(63%vs.53%)。雖然中基層主管的領導經驗較少，但他們是企業的骨幹，在策略執行上承上啟下，也在團隊敬業度和生產力的提升上，扮演著關鍵的角色。

我們採取了前瞻性的做法，要求HR專業人員對企業現有的能滿足未來三年內業務需求的人才儲備情況進行評價，結果同樣差強人意。在2011年《全球領導力展望》中，有25%的HR專業人員認為他們的接班梯隊實力很強或強，而此次調查中卻跌到了8%。甚至有63%的HR專業人員認為他們接班梯隊的實力比以前稍弱甚或更差。同樣，這些評價也因產業不同存在著很大差異。

圖三列出了一些關鍵國家/區域和產業在領導力及接班梯隊實力的表現。有一點是很明確的：對現有團隊領導力的評價比接班梯隊高。有鑑於幾乎所有產業都遭遇了巨大的危機，保持領先的領導力質量將會是一個相當大的挑戰。

(圖三)

當前領導力和未來接班梯隊強度的不足，都會降低企



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

業以勝任的內部領導者來填補關鍵職位的能力。調查結果顯示，台灣企業內部的優秀領導者只能填補43%的關鍵職位，剩下的只能以高成本、高風險的外部候選人進行填補。

然而，這些數據是否有任何實際影響？事實證明，財務表現前1/3企業所擁有的高領導力是排名後1/3的企業的2倍。高水準領導力對任何一間公司來說都能轉化為數百萬美元的資產，也難怪全球企業領導者會認為「發展下一代領導者」以及「未能吸引/留住頂尖人才」是最重要的兩項挑戰

* Hoque, F. (2015, November). 5 Habits of Truly Disruptive Leaders. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3052725/5-habits-of-truly-disruptive-leaders>

何處著手

- **密切關注業務問題**：以及他們會如何影響成功領導者所需的知識、經驗、職能與動力。卓越領導力的條件會持續變化。
- **建立與業務目標密切相關的領導力發展策略**：從評估開始，對接班梯隊的領導力和與業務目標差距進行分析。這將使您能更有針對目標性地利用有限資源，並對業務產生最積極的影響。

邁向卓越

- **整合人才體系**：單靠優秀的人才發展系統是不夠的，還需要與完整的人才招聘、績效管理等人力資源管理系統搭配。
- **使用能測出潛力的評估工具**，作為選才與晉升決策的依據。



➤ 數位化時代的領導力

領導者急需提升釋放未來人才的能力

隨著企業越來越多快速地運用科技來實現事業戰略：企業擴大規模、效率提升及發掘新機會，不僅僅是工作場域將持續發生變化，許多企業甚至根本無法參與競爭；這從2006年的財富五百強企業中已經有50%不復存在，便可窺知。競爭從四面八方湧來。展望未來，機器人和人工智慧 (AI) 等技術預計將在未來十年內影響超過20億的工作崗位*。這些趨勢既是威脅，也是機會。能在數位化環境下高效運作的領導者，正在引領其組織超越那些數位化領導力較弱甚至落後的企業。而隨著工作場域數位化的日益發展，這種差距只會繼續擴大。

領導者的數位化程度如何？

2018年《全球領導力展望》顯示數位化時代的領導者最關注由16個能力組成的五類關鍵領導力（見下圖）。平均而言，只有28%的台灣領導者認為自己在五類領導能力中皆具有效性。

下圖的右方表格顯示了台灣各階層領導者對這16項能力的自我評估，可以看出他們在傳統領導技能上相對優勢。然而，差異化（數位化領導力和在複雜的商業生態系統中尋找機會的能力）才是領導者出現落差之處。

➤ (圖四) 傳統領導力VS.一整套新的關鍵知識、技能與能力

數位化時代的關鍵領導能力		數位化 進程	領導者 成熟度	領導者 成熟度
	數位化科技敏銳度		W	S
	數位化領導	★	W	W
➤ 科技驅動-利用技術來促進商業策略與營運的現代化發展。	適應力	★	S	S
	決心		S	S
➤ 迷航領導-用清晰的目標和復原力來面對干擾事項。	推動執行	★	S	S
	協同合作		S	S
➤ 共創整合-在一個日益分散和商業生態驅動的工作世界連結人與可能性。	連結性		S	S
	高度合作	★	S	S
➤ 調動人心-通過平衡人與技術，並用真正的同理心與包容心領導他人。	激勵他人		S	S
	整合資源		S	S
➤ 全局思維-關注整體情境理解，並尋求創造與創新的可能性。	領導虛擬團隊		W	W
	文化好奇心		W	W
	同理心		S	S
	辨識與發展未來人才	★	S	S
	360°全局觀	★	W	S
	新技術趨勢的好奇心		W	S

★ 對數位化進程的影響
▲ 領導力成熟度
▲ 強
▼ 弱

© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

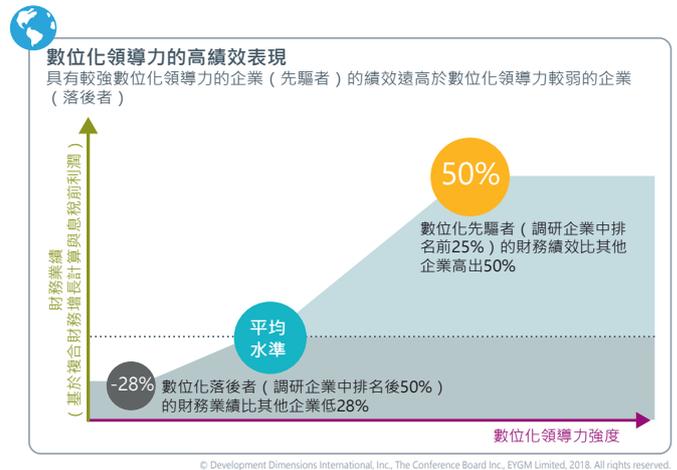
您應該關注哪些地方？

並不是每個能力都會對企業的數位化績效產生同樣的影響。圖四表格的中間欄位顯示了會對企業績效產生重大影響的六項能力。台灣領導者在這六項最關鍵的能力中，在其中五項的自評相對較強，另外一項相對較弱。

- **數位化領導**：企業需要領導者了解數位化技術對其業務的影響。領導者需要查覺到哪些是可能的。哪些是不可能的？更重要的是，他們需要查覺到哪些即將成為可能。他們希望將產生新見解的流程標準化和自動化，並將之成為其差異化的主要能力。這是台灣領導者相對較弱的領域。
- **適應力**：數位化領導者必須能夠適應不斷的變化，否則就會落後。他們需要每天學習，不被“傳統”困住。這是領導者相對較強的領域。
- **執行力**：預測變化是一回事，但是它需要另一套技能才能將新想法變為現實。這是台灣領導者相對較強的領域。
- **高度合作**：是指堅持不懈地打破人際藩籬，共同解決客戶和企業的問題。這是台灣領導者相對較強的領域。
- **識別與發展未來人才**：領導者需要發現並迅速吸納擅長數位化的明日之星。台灣領導者在這一領域相對較強。
- **360°全局觀**：領導者必須能從多個角度充分考量並收集不同的觀點。台灣領導者在這一領域相對較強。

這對績效和潛力來說意味著什麼？

在全球樣本中，我們發現高數位敏銳度領導者，應對新業務挑戰的準備要比落後者高出許多。最值得注意的是，他們更善於對競爭環境做出預測和反應，駕馭複雜性，擅用資料和分析工具制定決策。而如下圖所示，領導者數位化成熟度和企業財務表現間具有重要關係。展望未來，每個組織都需要擁抱新技術，才能蓬勃發展。而那些擁有最多高數位敏銳度領導者的公司將繼續保持領先地位。在下面章節中，我們將重點關注如何提高企業和領導者的數位化能力。



* Frey, T. (2012, February), 2 Billion Jobs to Disappear by 2030, <http://www.futuristspeaker.com/business-trends/2-billion-jobs-to-disappear-by-2030/>



何處著手

- **從辨識關鍵領導角色開始**，評估組織人才在支持和倡導數位轉型的準備程度。
- **重新思考領導力模型**：使之包括因應數位化所需的知識和技能，以關注領導者的發展。許多正在經歷前所未有的變革的企業並未重新審視他們的職能模型。



邁向卓越

- **開發一個能夠讓領導者成長的數位化生態系統**：這包括學習、獎勵、空間使用方式和消除等級等一些新方法。從確定關鍵領導角色開始，評估您的人才在支持和宣導數位轉型上的就緒情況。
- **為了企業的未來而領導**：培育和發展像開展傳統業務一樣多的領導者。新的領導者不僅需要技術思維，還需要具有關於技術可以如何提升企業的競爭地位的想像力和願景。



> 加速數位化進程

領導力思維與工作方式必須改變

在「數位化時代的領導力」這一章節中，我們提出了一種新的領導力模型，並證明那些數位化領導力更強的領導者對企業績效產生更積極的影響。我們也展示了新時代下的數位化領導力需要一套全面而複雜的技能，包括人際關係、分析和技術能力。為了在新時代蓬勃發展，大多數組織需要建立新的技能和能力；他們還需要克服傳統的思維和工作模式，這些都是無法單獨透過課堂學習獲得。為了確保這一轉變的成功，企業中的每個人每天都需要學習。換言之，工作場域必須轉變成為一種學習場所。

>(圖六)迎接工作場所的新挑戰

數位化先驅者與落後者的影響力比較...



4.9x

3.6x

決策果斷

5.1x

3.9x

預判並迅速回應

4.1x

4.3x

在缺乏預見性的情況下依然保持高效

4.8x

3.7x

在錯綜複雜的環境下帶領團隊前行

5.6x

5.7x

在高度數位化的商業環境中營運

4.6x

4.5x

能運用數據制定商業決策

高度數位化的領導者這樣評估自己...

...比數位化落後者更能應對工作上的新挑戰

© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

企業如何加速數位化進程？

我們研究了數十家從「開始數位化」提升到「變成數位化」的企業營運模式後，發現了三個關鍵要素：

- **新的學習文化：**發展數位化時代的領導力需要一個每人每天都在學習的工作場所，尤其是體驗式學習的發展。高度數位化的領導者和先驅者能積極地管理自己的成長和發展。與那些不具有數位化技能的同事相比，台灣的高數位化領導者更有可能(96%vs.79%)接受彈性工作來培養新技能。他們也更有可能是為業務增長做出貢獻(61%vs.32%)，並在其他人身找到自我成長的機會(92%vs.74%)。

正確的文化能培養出更多有能力且自信的領導者。圖六展示了數位化強度不同的領導者在應對工作場所新挑戰時的信心差異。先驅者(高度數位化的領導者)比數位化落後者在處理每個挑戰時有著更顯著的自信心。他們在營運高度數位化的業務環境上的自信心比落後者高出5.7倍，在提前預判並快速回應上的自信心高出3.9倍。

- **新的工作環境：**現今的高績效營運環境都是受到使命驅動並以團隊的形式運作的，明顯地減少了組織層級。因此能實現員工的靈活移動性，以及在內部提供用戶體驗的技術平台，使用前沿的績效和獎勵機制，鼓勵及強化正確的行為。

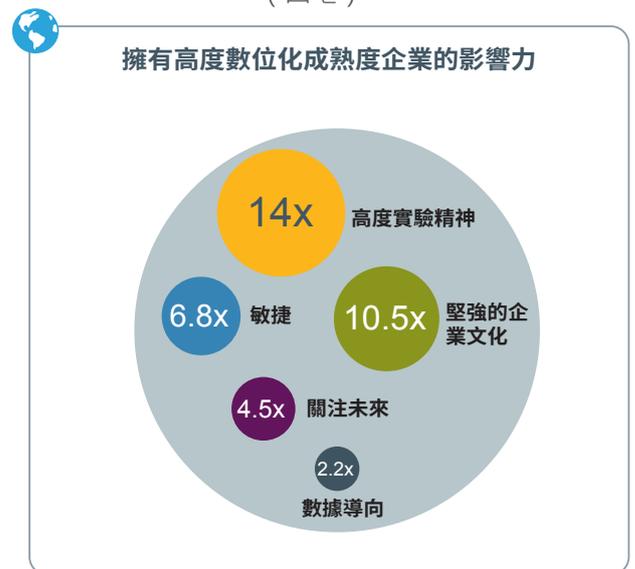
開發能主動學習的工作環境，高數位化領導者更有可能在工作上做到“絕對敬業”(56%vs.37%)。他們也更有可能是認為所在企業在追求創新的過程中是接受甚至獎勵失敗的。高度數位化的領導者認為自己有責任對員工做出有效指導的人數是數位化能力欠缺的領導者的2倍。

- **數位敏銳度：**在數位化時代的領導者最關注由16個能力中，與數位敏銳度最相關的依序為數位化領導、執行力、整合能力、帶領虛擬團隊與數位科技敏銳度。雖然台灣各階層領導者自認為在帶領虛擬團隊的能力上較弱。但是在同理心、連結和高度協

作這三項有助提高企業從數位化的過程提取價值促進成功的能力上，這是台灣各階層領導者自認為相對較強的部份。因此，改善帶領虛擬團隊的能力，將可進一步提升台灣各階層領導者的數位敏銳度。

- **HR的新角色：**構建數位化企業需要重新配置人才和領導力的基礎體系。HR的角色必須轉變得更靈活、數據驅動、技術精通，並與不斷變化的業務需求相關聯。然而，在台灣，僅有28%的HR專業人員認為自己對在高度數位化的環境中運營已經做好了準備。因此，被數位化挑戰、卻信心不足的HR專業人員要如何用現代化的方式為企業發展、激勵和佈署未來所需的人才呢？

(圖七)



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

加速轉型能帶來巨大收益。圖七分析了在高度數位化工作環境中運營的五個基本要素。數位化成熟的企業(那些在數位化轉型中領先的公司)比那些較為不成熟的企業具有更強的企業文化—高出10.5倍。如上所述，數位化成熟的企業更能鼓勵並獎勵實驗性工作，並且更關注未來的可能性，而不是過去的限制。除此之外，他們在領導力敏捷性上比數位化較為不成熟的企業高出近7倍，他們也更廣泛地根據數據資料制定決策。



何處著手

- 多面向檢視人才管理，以確保能有效發展數位化領導者。
- 投入資源培養HR專業人員使用數位化科技，和預測分析方面的技能。



邁向卓越

- 評估並加強企業的學習文化
- 採用整合取向建立未來的工作場所：使用獎勵、員工流動性和科技體驗，並利用實體空間和結構來推動協作和創新。

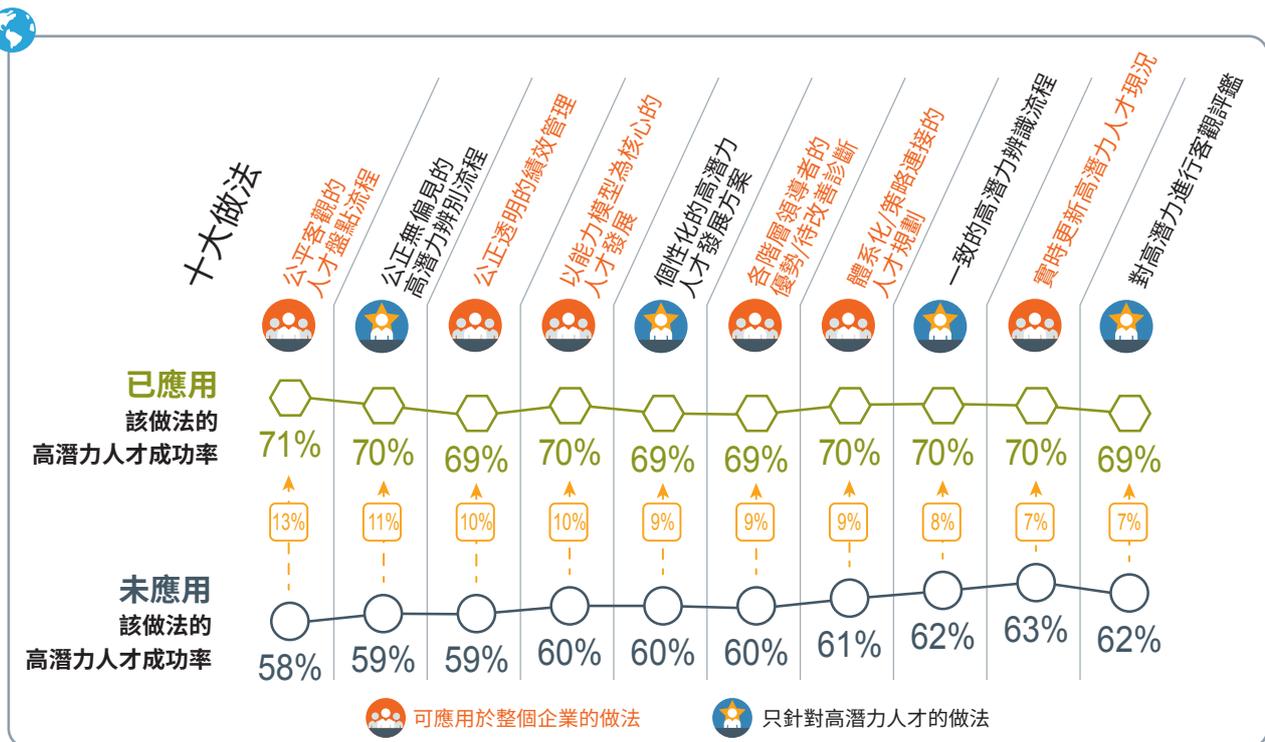


重新思考領導潛力

為何高潛力領導人才庫越廣越好

識別並培養未來的領導者一直是企業最核心的要務。我們研究了全球近1,000名高階主管的回覆，確認了他們在未來一年最為關注的二個議題：「發展下一代的領導者」和「無法吸引/留任頂尖人才」，而且選擇這二個議題的高階主管人數，是選擇其他全球性議題的2倍多，如新興市場經濟成長趨緩、勞資關係和全球經濟衰退等。如此強烈的關注勢必會影響到資金與時間成本的投入：台灣企業平均每年在每位高潛力領導者的發展項目上有3,763美金(全球4,000美金)、33小時(全球39小時)的投入，對於擁有上千名高潛力領導者的企業而言，這意味著每年所需的投資超過376萬美金和4,125個工作日。也因此，對於高潛力專案有效性的評估是相當必要。

> (圖八) 能夠提升高潛力領導者成功率的十大做法



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

高潛力專案的效果

自2014年至今，在台灣高潛力專案的成功率從47%提高到了66%，提升了19%，成效十分顯著。在性別多樣化也加強了一些，女性比例從16%上升到了20%。然而，資料顯示，高潛力專案然存在一些問題，在台灣，儘管65%的企業具備高潛力專案，但超過一半(56%)認為這些專案並不高效。而全球資料亦顯示，高潛力專案與領導力的關係比2014年衰退了19%。由此可知高潛力專案仍有進步的空間。

最令人擔憂的是高潛力專案存在最主要目的可能是透過建立接班梯隊來回應CEO最關心的問題，然而在執行上卻未必能有效滿足組織需求，而在撤銷時卻對組織造成巨大的傷害。目前只有8%的台灣企業認為自己具有強大的板凳深度（比2014年的14%略有下降），而且只有40%的關鍵主管職位能被內部人選快速填補（低於2014年的49%）。更令人擔憂的是，在投資於高潛人才的成本與全球平均不相上下時，台灣企業板凳深度的下滑速度比全球高出許多(2018全球14%；2014全球15%)。

由上而下，只關注高階主管的風險極大

為了解為何少有企業能在培養高潛力領導人才上取得成功，我們對企業在規畫高潛力專案時做出的第一個決策進行研究：專案要擴展到什麼層級。67%的台灣企業將高潛領導人才的選拔限制在高階(含)以上的級別。研究顯示，選擇將高潛力人才的選拔擴展到高階主管以下的企業的總體財務表現（由收入增長、經營利潤、稅息折舊及攤銷前利潤EBITDA、股本回報共同組成的外部匯總）比專注於高階的高潛力人才庫的企業高出約4.2倍。由此可推論，這是一個代價高昂的失策。更糟糕的是，與2014年（44%）相比，此一比例竟大幅提升。

更多的高潛領導人才才能推動更好的結果嗎？

傳統觀點認為，高潛力領導人才的選擇應該被限制在少數特定族群中，然而這一觀點並沒有得到研究的支持。這次調查顯示台灣企業將內部領導者認定為高潛領導人才的比例從2014年的23%提升到了34%。然而，僅僅著重於人才庫的人數擴充並非取得成功的關鍵。使用客觀數據進行分析、獲得同事和導師的輔導支持、長期發展性任務和個人化學習等方法，才能使高潛力人才真正得到發展並能勝任未來的職務。而不是只把高潛力人才選出，就期待自然會有結果。

最佳做法-不只關注高潛力領導人才庫的人數

圖八顯示了與高潛力領導者成功率相關的十大做法。大部分企業沒有全部使用這十個做法；實際上，只有18%的全球企業使用了全部，超過1/3只採用了一半或更少。值得注意的是，只有不到一半的做法是專門針對高潛力領導人才的做法。大部分的做法更適用於企業內所有人才的診斷及發展，這也是我們在看待潛力時，應採取的新觀點：更為體系化的發展，更具包容性涵蓋不同層級與部門。

提升高潛力專案的投資報酬率

如前所述，開展高潛力專案，發展高潛力領導人才需要大量的資金投入。將這些財務資料與台灣高潛力領導者的平均成功率（66%）進行比較，可以看到企業在34%未能成功的高潛領導者身上浪費了約128萬美金和1,400個工作日。資料顯示，那些應用了其中9個做法的企業，能夠在每1,000名高潛力領導者身上降低至少52萬美金和600個工作日的成本。換言之，藉由採用上述十個已經被證實有效的做法，可以顯著提高企業在高潛力專案上的投資報酬率。



何處著手

- **以多樣化為目標，而不是人數:**企業在擴大其高潛領導人才庫時，應該在每個層級的領導崗位上加強性別多樣化。
- **診斷工具因人庫的不同而不同:**對高層領導者使用的診斷工具很少能對企業的整個人才庫也適用，需要相應引入新的工具。
- **客觀數據支持:**人才庫越大，越需要客觀的數據幫你了解人才的全貌，做出適切的發展及任用決定，以避免人為的以偏概全，扼殺潛能，這樣，所帶來的包容性也會更大。



邁向卓越

- **創建教練文化:**高潛領導者成功率更高的企業廣泛使用同儕教練和外部導師輔導。
- **加強使用分析工具:**當企業有進行標竿學習、預測、衡量指標和視覺化資料時，高潛專案的成功率將隨之提高。
- **追蹤高潛力專案的投資報酬率:**以終為始的規畫整體的人才策略，持續地檢視、修正並追蹤成效。

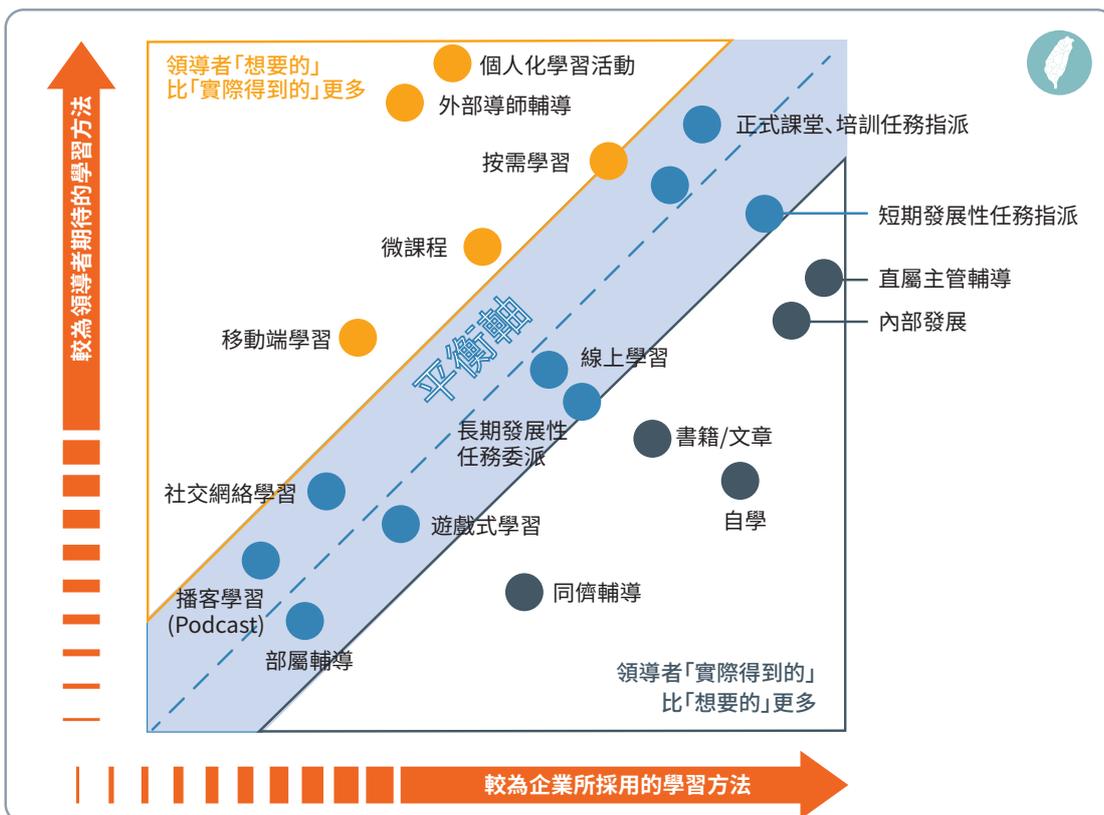


➤ 滿足現代學習者的需求

領導者需要什麼，又得到了多少

學習方法的範疇和種類持續快速地向後推進，而且速度只會隨著接受不同教學方法的新世代進入勞動市場而加快。為了回應“數位原住民”的需求以及學費增長的挹注，教育機構常常處於學習轉型的前沿。在工作場域中，要應對這些壓力並在各種各樣的學習方法中做出決定是一項嚴峻的挑戰。HR專業人員面臨的困難選擇有何種同步互補模式？如何恰當地融合以科技為中心和高度互動（如正式培訓、指導）的學習？以及如何將所學應用到工作領域等。儘管企業想要滿足所有現代學習者的需求，但是選擇和權衡是複雜的，這種複雜度甚至還在增加。在本章節中，我們除了評估領導力的學習環境，也會綜合考量企業對各個學習方法的使用情況以及領導者的偏好，來為學習設計提供了一個有跡可循的脈絡。

➤(圖九)領導者需要什麼，又得到了多少—19種用於發展領導者的學習方法



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

滿足現代學員的需求

為了解學習需求如何發展，我們從了解學員自身的需求著手。我們發現不同世代學員間的學習需求有著高度一致性。廣受學員歡迎的學習方法有三個，包括（依受歡迎程度由高到低進行排序）：

1. 個人化學習活動
2. 外部講師的輔導
3. 正式的課堂學習、培訓課程和研討會

雖然這些都受到學員歡迎，但他們實際上得到的卻可能大不相同。在圖九中，我們將學員的偏好與台灣企業常用的19個學習方法並列排放，可以分為：

領導者想要的比他們得到的多(5個學習方法)—包括獲得企業外部導師的輔導、個人化學習活動、微課程和移動裝置上的學習。它突顯了領導者就自身挑戰希望能夠獲得外部指導的強烈意願（其中許多挑戰並非領導者所在企業特有的），以及對隨時隨地的沉浸式、個性化學習。

領導者獲得的比他們想要的多(5個學習方法)—包括直屬領導者的輔導、同儕的輔導、書籍/文章、自學和內部發展。令人吃驚的是，許多領導者傾向於略微減少來自直屬領導者的輔導，這可能是因為很多管理者不擅於此。領導者對於通過自學、書籍/文章等由“在職學習”轉型而來的“自我學習”的方式也持保留態度。這一類別同樣反應出企業內部學習發展內容的侷限性，這些內容可能沒有完全捕捉到外部業務環境的複雜情況。

基本持平(9個學習方法)—包括獲得部屬的輔導、短期發展性任務指派、長期發展性任務委派、課堂學習/培訓課程/研討會、按需學習、基於遊戲的學習教學、外部定制、線上學習、來自社交網路的學習以及播客學

習。這一類別中包含了兩個使用較少的基於技術的學習方法：基於遊戲和來自社交網路的學習方法。領導者可能還沒有足夠了解這兩種方法，尚不能對它們的價值做出正確的評價。

光靠科技是不夠的...

儘管科技引起了巨大的關注，在科技上的投入也不少，我們的資料卻顯示科技對領導力或業務成果的影響並不顯著，也未能超越輔導（包括來自直屬領導者、同儕、外部導師和部屬）所產生的效果。而且，它也未能超越高互動學習方式例如課堂學習和發展性任務委派所產生的影響。

...但是在滿足需求時能增加價值

當科技被視為提高學習效果的加速器時，它所扮演的角色就更明確了。學習項目大量使用科技時，其與領導力素質間的關係加強46%。科技也能改進退休後重返就業市場的比例，將其從不使用科技時的55%提高到廣泛應用科技時的63%。

科技未來在學習上的應用將由使用它的企業來推動，以滿足在“領導者想要的比他們得到的多”這一類別中所識別出未被滿足的需求。這並不是為了實現科技本身，更不是為了實現許多領導者避而遠之的自學形式。當科技經過設計並符合需求時，它能夠為按需學習、個人化學習、移動終端學習和將領導者與外部導師相連接的學習創造價值。當提供隨時學習的工具與許可、並幫助學員不斷尋找自我發展和發展他人的機會時，科技才能發揮出最大的作用。



何處著手

- **避免自助式學習**：從領導者的需求出發，規劃發展方案並設計學習方式，使學員能夠按需學習而不是一體適用的發展計劃。
- **恢復獲得直屬領導者輔導的價值**：學員對於來自直屬領導者的輔導持中性立場（比較其需求與期望），但不一定就是如此。加強直屬領導者的輔導技能，可以推動這個學習方式回到“想要更多”的狀態。
- **了解科技能夠解決的學習問題**：在確定了解科技能夠解決哪些問題或者能夠滿足哪些需求之前，不要在學習科技上投入過多。這是提高科技影響力和投資回報率的關鍵。
- **拓展課堂以外的學習機會**：通過提示和練習來加強學習時，往往需要借助科技工具，但請不要局限於此，更重要的是在領導者重返崗位後仍能堅持。



邁向卓越

- **開始提供個人化學習**：這是目前所確定的最受領導者歡迎的學習方法。科技對於為大規模的學習帶來個性化改變有著巨大潛力。這包括如機器學習和自然語言處理等新科技，能夠快速將資訊提煉為個性化建議。
- **指派一名「學習體驗長」**：全球有37%的企業設立此職務，但有該職務的企業，領導力發展專案為高效的可能性，是沒有設立該職務企業的5.5倍。



➤ 最大化發展高潛力人才

個人化學習方案是需求、也是趨勢

企業在發展高潛力領導人才上所投入的資金與培訓時間比其他任何領導團隊，包括高階管理團隊都要多。既然投入了這麼多的成本，那麼企業要如何才能確保這些高潛力領導者能成為高績效領導者，讓企業的投資能有所收穫呢？

了解高潛力領導者對學習方法的期待，可以幫助企業形成相應的高潛力人才策略並帶來積極的效果。在我們調查中，來自高潛力領導者的回饋很明確：他們想要個人化的發展活動。在10個領導力發展學習方法中（見圖十），他們所期待的前5個方法中有4個是可以根據自身需求來量身定制的。獲得企業外部導師的輔導排在第一位，短期或長期發展性任務委派和來自直屬領導者的輔導也都排在前五。高潛力領導者也期望課堂學習和培訓課程，這也是各企業最常提供的學習方法。

➤ (圖十) 台灣：企業提供的領導力發展學習方法與高潛力領導者所期待的不匹配



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

識別高潛力領導人才

許多企業都陷入了同樣的困境：如何才能識別高潛力領導人才？如何將他們發展成各階層的領導者？以及何時晉升他們？擁有高潛力領導者的益處是顯而易見的，但是企業如何能最大化地發揮他們的作用並持續激勵他們呢？

辨識企業內部高潛力領導者能為組織業務面帶來正面的效果，同時也意味著企業擁有更強的板凳深度。而知道自己被選為高潛力領導人才的領導者也會更加敬業、更願意為自己的成長和發展機會投入精力。高潛力領導人才的人員流動率（每年11%）也比一般領導人員要低（每年13%）。

許多企業都看到了這個好處。參與我們調研的台灣企業中，大約有66%的企業識別了高潛力領導者，其中大約有64%會告知他們是公司的高潛力領導者。雖然大多數的HR人員對其高潛力人才發展專案抱持正面評價（見右圖），然而仍有22%的受訪者不贊成所有陳述。其中，最令人擔憂，有44%（全球34%）的人認為他們的企業在識別高潛領導者上的流程不一致。這也意味著，到底甚麼樣的潛力特質，是在選拔高潛力時必須評估的、是前後不一致的？最大的影響是：我們選出的高潛力領導人才，是否真的吻合未來的需要？

高潛領導人才的績效管理

我們從一個最基本的問題開始：怎樣做可以有更好的績效管理？能夠提高績效管理有效性的做法有：

1. 各個領導層級的績效管理體系都能保證是公平、公開的（有效性能提高31%）
2. 個人發展計畫是績效管理討論的重要部分（有效性能提高25%）
3. 有關績效管理的討論是持續性的，而不是每年只討論一次（有效性增加24%）



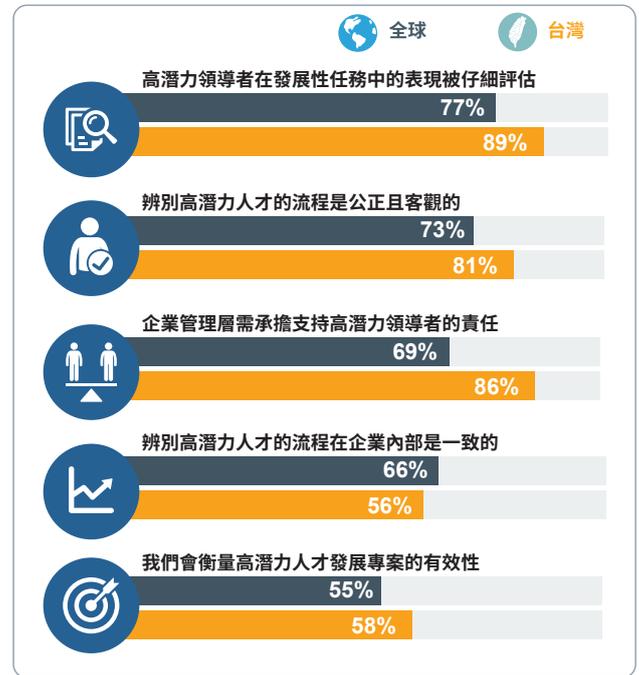
何處著手

- 確保識別高潛力領導人才流程的一致性。可以透過圍繞在能力和期望表現的明確評估標準來實現，並確保這些指標是一致、可量化的。
- 評估高潛領導人才是否成功。確保提供的發展活動滿足這些領導者的學習需求和學習偏好。
- 以個人發展為中心的績效討論：優先將重點關注到個人發展上（理想的是75%以上），將可獲得最好的效果。



邁向卓越

- 為高潛力領導人才量身定制學習活動。這包括獲得來自企業外部導師的輔導、短期的發展性任務委派和特殊專案、輪調等。
- 為重要的經歷或決策提供情景模擬：設計工作模擬或體驗，讓高潛力領導人才練習如何應對未來重要的真實場景，並與企業及其他行業的高階主管互動，開拓他們的視野，進而提升發展成效。
- 提高績效討論頻率以與業務需求相匹配：當績效討論越頻繁，企業就能更敏捷地應對外在競爭與數位化轉型。



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

資料顯示，績效管理討論在公平、關注個人發展且持續發生時有效性最高。雖然這些發現並不令人意外，但值得注意的是只有39%的台灣企業始終堅持著這三種做法。也就是說，僅僅因為這些做法是合理的，並不意味著企業就是這樣做的，還有將近2/3的台灣企業在績效管理上做得遠遠不夠。

此外，近年來績效管理中最具有顛覆性的趨勢之一：淘汰績效等第。我們發現已經有16%的台灣企業這樣做了。取消績效等第對績效管理有效性的影響相對較小，只有7%的提升。然而，它為領導者水準、接班梯隊實力和領導者性別的多樣化帶來了顯著的影響。淘汰績效等第的企業具有更多女性高潛領導人才，在高層領導級別上也具有更多的女性領導者。淘汰打分評級似乎有效減少了對性別多樣化的偏見。



> 數位原住民的崛起

千禧世代是否已經準備好擔任領導者？

千禧世代(出生於1982-2000年間的人群)是「數位化時代的原住民」，他們在數位環境下成長，在生活的方方面面都與科技為伍。儘管我們理所當然地認為這個世代將帶領大家走進數位化，但是千禧世代真的已經準備好面對這一挑戰？或許事實並不如我們的期待，面對九大業務挑戰，例如「能在錯綜複雜、混亂不明的環境下帶領團隊前行；在方向不明、環境無法預測的情況下，能做出判斷並迅速回應」，千禧世代與其他世代相比較，其實沒有太大的差別。但值得一提的是，台灣不論是千禧世代或是X世代，在數據使用及VUCA環境中前行的準備能力，準備度皆低於其它地方，也落後全球趨勢。如圖十二所示。

> (圖十二) 做為領導者，應對以下組織所面臨的業務挑戰，你的準備程度如何？

挑戰	千禧世代		X世代		嬰兒潮世代	
能理解客戶不斷變化的需求和觀點，並積極採取行動	1	1	2	1	3	1
對快速發生的變化能做出預判並迅速回應	2	5	1	4	1	3
能運用資料制定業務決策	3	7	5	6	6	7
在計畫外狀況頻出、缺乏預見性的情況下，依然保持高效	4	3	3	8	2	8
能在錯綜複雜、混亂不明的環境下帶領團隊前行	5	6	4	5	5	4
對企業所面對的競爭大環境能做出應對	6	2	6	2	7	2
在高度數位化的業務環境中運營	7	8	9	7	9	5
在方向不明朗、環境不確定的情況下，也能做出決策	8	9	7	9	4	9
在組織知識被流失前能盡數掌握	9	4	8	3	8	7

© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

千禧世代已經準備好領導數位化了嗎？

全球調查結果顯示，千禧世代自認為在高度數位化的商業環境中運營，比嬰兒潮世代和X世代準備得稍微好一些，但所有世代在這方面都還是有發展的空間，即便是千禧世代，對這項挑戰的準備程度也只排在倒數第三位。由於千禧世代是在科技快速發展的背景下成長，我們可能會認為這些數位化技能是他們的「母語」，不過似乎這群人同樣還是需要更多的準備、培訓和發揮的機會，才能真正在數位時代處於領先地位。

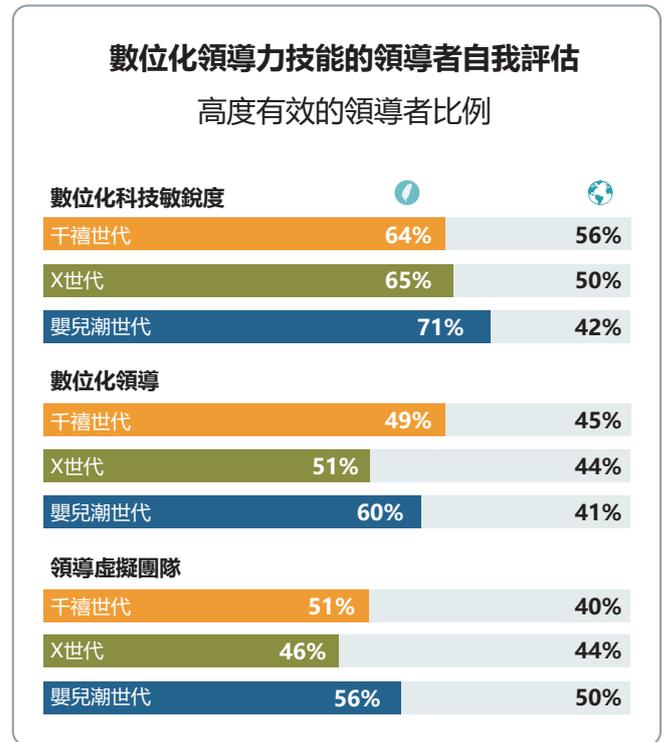
而台灣的調查結果，對這項挑戰的準備程度更是位居倒數第二位，類似現象也發生在三項與數位化相關的領導力技能（見圖十三），無論哪一個世代，對其實踐效果的評估，在所有領導力技能中，幾乎同樣都落在最後幾位。因此，企業需要加快步伐，為領導者做好準備，跟上迅速發展的科技。安排相關培訓、或改進招募和合作策略，讓數位專家有更多實際的參與，這樣的作法才是明智之舉。

此外，台灣調查結果出現一個值得玩味之處，嬰兒潮世代對這三項與數位化相關的領導力評估，都高於其他兩個世代，這和我們一般的認知似乎不同。可能的解讀是這個世代相對較具有領導經驗，或已經在企業居於較高的職位，對自己也比較有信心。然而另一種可能，也是讓人擔心的，是否這群目前仍然身居要職、且具有決策權的領導者，對於數位化的定義和認知，和其他世代不同？因而輕忽數位化的複雜度、以及可能會產生的影響？

究竟是因為世代不同、還是生活階段不同而產生差異？

2017年，The Conference Board和DDI合作研究發佈一篇報告*Divergent Views/Common Ground: The Leadership Perspectives of C-Suite Executives and Millennial Leaders**，在其中發現，過去我們常常歸因於世代不同而產生的差異，其實和職業或生活階段的關係更為密切，千禧世代的喜好與之前世代在處於相同職涯階段時的喜好，並沒有太大的差別。

圖十三



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

我們在2018年《全球領導力展望》發現的結果也是如此，隨著領導者在管理梯隊上越攀越高，他們對自己在掌握領導力技能有效性的評估也會隨之上升。高層領導者，無關世代，在連結想法、推動執行和朝著共同目標推進等方面更加有效。然而，還是存在著些許的世代差異，例如千禧世代領導者：

- 認為自己比其他世代具有更高的求知欲
- 更希望從同事和導師得到回饋與建議
- 更想要具有挑戰性的任務

* Ray, R.L., et al.(2017, January), *Divergent Views/Common Ground: The Leadership Perspectives of C-Suite Executives and Millennial Leaders*, New York, The Conference Board.



何處著手

- 確保領導者具備數位化所需要的能力。將數位化能力的提升，列入企業培訓發展的重點，倘若由內部培養有其困難度或需要時間緩不濟急，則需評估從外部取得的可能性。
- 充分運用千禧世代在數位化能力的優勢。方法之一是建立「反向導師(Reverse Mentoring)」制度，讓千禧世代分享他們在運用數位化、社群媒體的知識技能，而經驗豐富的員工分享企業上的知識，如此也能確保這些知識不會失傳。



邁向卓越

- 定義企業所需要的數位化能力。思考所有世代的領導者都需要具備的數位化技能，並將其納入企業的人才策略或核心能力，同時向所有領導者闡述企業的數位化策略，讓他們正視這項能力的重要性。
- 提升千禧世代在發展數位化策略的參與度。建立千禧世代任務小組，或讓他們加入數位化策略的發展過程，將參與的層次提高，使這群數位原住民能夠真正發揮影響力。

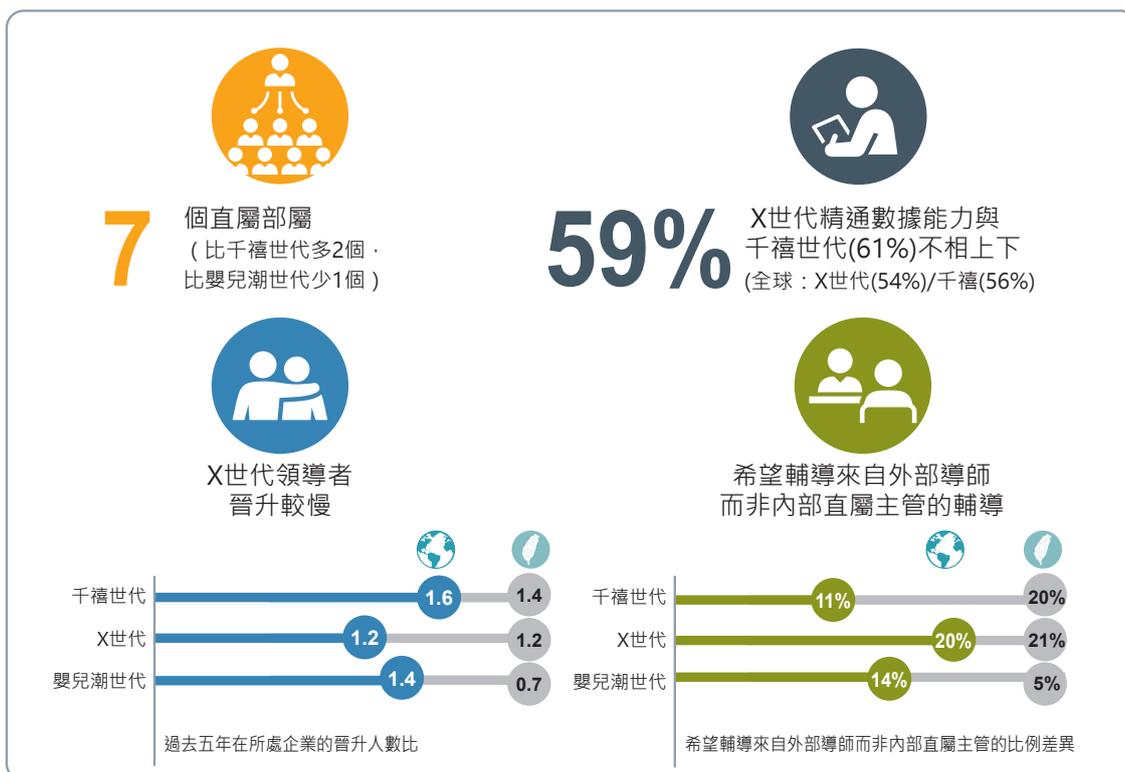


> X-世代交叉點

不要低估X世代領導者的影響力

當企業在努力探索如何更好更快地轉型和創新時，影響這些決策的領導者族群也正在發生巨大變化。關於世代轉變的議題，往往都將焦點集中在嬰兒潮世代的大量退休，或千禧世代渴望躍升到領導者的角色，而夾在中間的X世代（出生於1965至1981年之間）是經常被忽略的一群。X世代平均有二十年的工作經驗，早已準備好擔任企業中任何一個重要的領導角色，根據全球調查結果，他們佔了51%的領導職位，並持續往更高層發展，而在台灣比例更達62%，是千禧世代領導者的三倍。然而，關於X世代的領導經驗和風格，卻很少被研究或鮮為人知，該是時候來關注一下這群人了。

> (圖十四) 關於X世代領導者的四個主要發現



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

早期的科技採用者

儘管千禧世代是最被公認隨著高科技成長的一代，不過其實X世代才是早期的科技採用者，他們比其他世代更習慣或花更多時間在使用社群媒體，是真正的玩家*。而這也融入他們的領導力技能中，無論是根據來自全球25,000名領導者、或是台灣792名領導者的資料皆顯示，X世代對自己的數位化領導力和千禧世代有同樣程度的信心，高於一半的X世代和千禧世代的領導者，對自己的評價都是有效或非常有效（全球調查結果X世代54%和千禧世代56%，台灣則分別是59%和61%）。

晉升緩慢，但忠誠可靠

當討論領導力崛起的議題時，X世代的「存在感」顯然不如其他兩個世代高，可能原因是他們的晉升速度較為緩慢，上有嬰兒潮世代擔任高層領導角色的時間較長，甚至延後退休，讓他們的发展受阻，這樣的現象在台灣企業屢屢可見。同時下有千禧世代急切地湧入勞動市場，儘管常被不公平地貼上缺乏耐心和眼高手低的標籤，但也因此讓他們確實受到更多的關注，進而更具影響力。

在這樣的情勢之下，X世代成了「中間小孩」，這個世代的領導者晉升速度是緩慢的（見圖十四），台灣X世代領導者在過去五年裡平均只得到1.2次企業內部的晉升，而千禧世代領導者平均是1.4次。有趣的是，縱使X世代領導者沒有以他們希望的速度晉升，卻比千禧世代在近期離開企業的可能性要低，在全球調查結果中顯示，37%的X世代領導者表示希望透過跳槽謀取更好的職涯發展，而千禧世代有此想法的領導者比例則為42%，而台灣的調查結果差距更大，比例分別為X世代

25%和千禧世代37%。可能的解讀是X世代在目前的職涯階段要的是穩定，較不願意承擔改變的風險，但在另一方面，是否企業有珍視這群既有的資產？讓他們發揮該有的潛能？

透過外部學習推動成長

雖然大多數X世代領導者並沒有在外尋找新的工作機會，但他們卻比其他世代更熱衷尋求外部的發展和輔導機會。事實上，這一世代的領導者比千禧世代更喜歡來自企業外部導師的輔導，值得注意的是，無論是全球或台灣的調查結果（見圖十四）都出現同樣的傾向。就以台灣的數據來看，65%的X世代領導者表示期望獲得更多來自外部導師的輔導，而期待獲得直屬主管輔導的比例只有44%，有21%的差距。

此外，台灣X世代領導者表示他們想要更多來自企業外部（55%）的發展資料，而非來自企業內部（42%），以支持自己的領導力發展，且比例高過千禧世代和嬰兒潮世代。這強烈證明X世代領導者看到外部學習的新機會，不願受限於內部既有的資源，也因此企業必須思索如何滿足他們的期待，讓這些具有經驗、且可能已經接受過許多培訓的領導者，獲得不一樣的刺激與啟發，拓展在不同事業或新領域的能力。

* 2016 Nielsen Social Media Report. <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/2016-nielsen-social-media-report.pdf>



何處著手

- **為領導者提供更多的外部指導。**鼓勵從企業外部尋找輔導和發展資源，尤其是對正面臨新的且更複雜業務挑戰的領導者。方法之一是透過與其它在文化價值觀相吻合的企業，建立跨組織的導師制度(Cross-Company Mentoring)，藉由「易子而教」產生更好的輔導效果。另外，與其它企業合作發展共同的領導力培訓，透過異業的交流與刺激，向外學習以達到發展的效果。
- **避免過度渲染對不同世代的刻板印象。**不要只針對特定世代或族群提供特定計畫，這樣反而會讓他們成為「特殊份子」和其他人疏遠，藉由跨世代相互尋求回饋，讓所有人一同成長。



邁向卓越

- **鼓勵領導者挑戰現狀。**不斷持續的改變是X世代領導者所面對的常態，他們的經驗值和能力是足以應對這些挑戰，現在需要的是放手，給他們自由度和發揮的機會，鼓勵嘗試新方法，將會帶來加乘的效果。
- **運用科技輔助人才發展。**絕大多數的領導者（無論來自哪個世代）都表示希望獲得個人化量身定製的學習活動，而科技絕對可以在這方面助上一臂之力，運用X世代和千禧世代所熟悉的工具，讓他們可以更自主規劃與掌控個人的學習。



> 集體領導力

組織內跨界領導創造新價值

二十一世紀的運營環境和模式越來越複雜，新產品與服務的生命週期是過去的一半，要在如此複雜的環境下持續前進，領導者無論與企業內部還是外部（例如商業夥伴和企業聯盟）的合作將更為緊密而頻繁，「合作」正快速成為一項迫切需要的能力。在2018年《全球領導力展望》中，我們找出集體領導力（Collective Leadership）較高的企業的共同點——他們的領導者能夠有效合作，創造橫向價值，形成跨部門的團隊，持續廣納多元觀點共同解決棘手問題。這樣的企業在迎戰當今諸多的業務挑戰時，能夠展現出強大的信心。當然，集體領導力並非總是最適合的作法，有時候還是需要指示型的領導（Directive Leadership）。

> (圖十五) 領導者應對九大業務挑戰的能力 (集體領導力高與低的組織之間的差異)



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

集體領導力會產生哪些影響？

全球和台灣的調查結果同樣顯示，企業集體領導力的高低，和領導者應對業務挑戰的能力，有明顯直接的關聯（見圖十五）。集體領導力較高的企業能夠做出更明智的決定，他們善用數據制定決策，也善於聆聽企業內部的多種觀點。擁有集體領導力的企業，在應對競爭環境以及反應客戶的需求上也更有信心，合作的過程能為他們帶來廣泛的見解和經驗，也能提高討論的嚴謹性。

集體領導力是否在任何情況下都具有優勢？

然而集體領導力並非是無往不利，在複雜、混沌不明的情況下仍需做出決策時，擁有集體領導力的企業不見得比較佔優勢。因此當需要決策果斷時，企業必須從集體領導力轉為指示型的領導，而這樣的轉換就是需要領導者具備高超的適應能力，及時掌握情勢，並在必要時使用權威。

集體領導的企業能發展更強更投入的領導者

尋找合適的領導者和加強接班梯隊的實力，是當今企業日益嚴峻的挑戰，當被問及什麼問題會讓他們徹夜難眠時，CEO們經常這樣回答：「我是否有能夠執行策略的領導者？」

而在這次的全球調查結果中發現，具備較強的集體領導力等同於：

- 超過五倍的機會擁有實力堅強的接班梯隊(台灣調查結果是八倍)
- 兩倍的領導者投入度
- 領導者的離職風險會減為一半

此外，全球調查結果也顯示，持續學習存在集體領導組織的DNA裡，領導者會更頻繁地互相給予和尋求回饋，形成一種跨越界限的學習文化，在攜手往共同目標前進時，相互合作同時也彼此發展。

而這也會轉化為對工作的投入度和承諾度，因為領導者在這樣的環境下，會願意帶進更多的活力，並在工作角色中找到更高的使命感（是其它組織的兩倍）。他們會認為自己屬於更大團隊的一份子，進而提升投入度，降低離職的意願（和不具有集體領導力的企業相較低了10%）。

真正的集體領導力仍屬罕見

對許多企業來說，集體領導力目前仍然是個憧憬，尚未完全成為事實，在全球調查結果中發現只有略過半數（55%）的領導者，覺得自己和同事之間是可以相互影響和具有相同的感知，或者是領導者真正透過合作來提高企業的效能（61%），這兩項在台灣的調查結果稍高，但也分別只有61%和66%。

另一項與集體領導力相關的指標甚至更低，全球調查結果僅有11%的企業運用同儕輔導的學習方法，台灣也只有24%，在各種學習方法裡屬於排名的後段班，這也顯示許多企業對於採用團隊概念、以及對其所能帶來的好處，仍然抱持著質疑的態度。



何處著手

- **建立跨界的領導團隊**此團隊不僅限於最高層主管，透過給予此團隊實際的挑戰，例如共同開發新創產品或服務，執行某項組織層級的策略，建立起集體領導的模式。
- **幫助團隊成員了解各自的風格**透過正式或非正式的培訓和活動，讓團隊了解多元化的力量，運用彼此的差異優勢提高團隊績效。
- **定義集體領導的「成功典範」**找出實踐集體領導所需要的能力與人格特質，將其列為招募和晉升決策的基本考量。



邁向卓越

- **以團隊角度思考組織設計與發展**避免阻礙或破壞集體領導力的組織設計，例如疊床架屋的層級、默許甚至鼓勵領導者各佔山頭，將組織內耗轉為對外的戰力。
- **強化集體領導力行為**將集體領導力融入目標設定，並透過正式或非正式的激勵，強化集體領導行為的展現。例如將領導者目標和獎勵的一定比例，直接與企業整體績效掛鉤。
- **深化領導者的同理心**是否領導者之間能互相感同身受？他們是否可以做出超越自身利益的決策？透過計畫性的輪調和工作代理，或刻意將領導者放到全新而陌生的環境，都是提升同理心的有效方法。

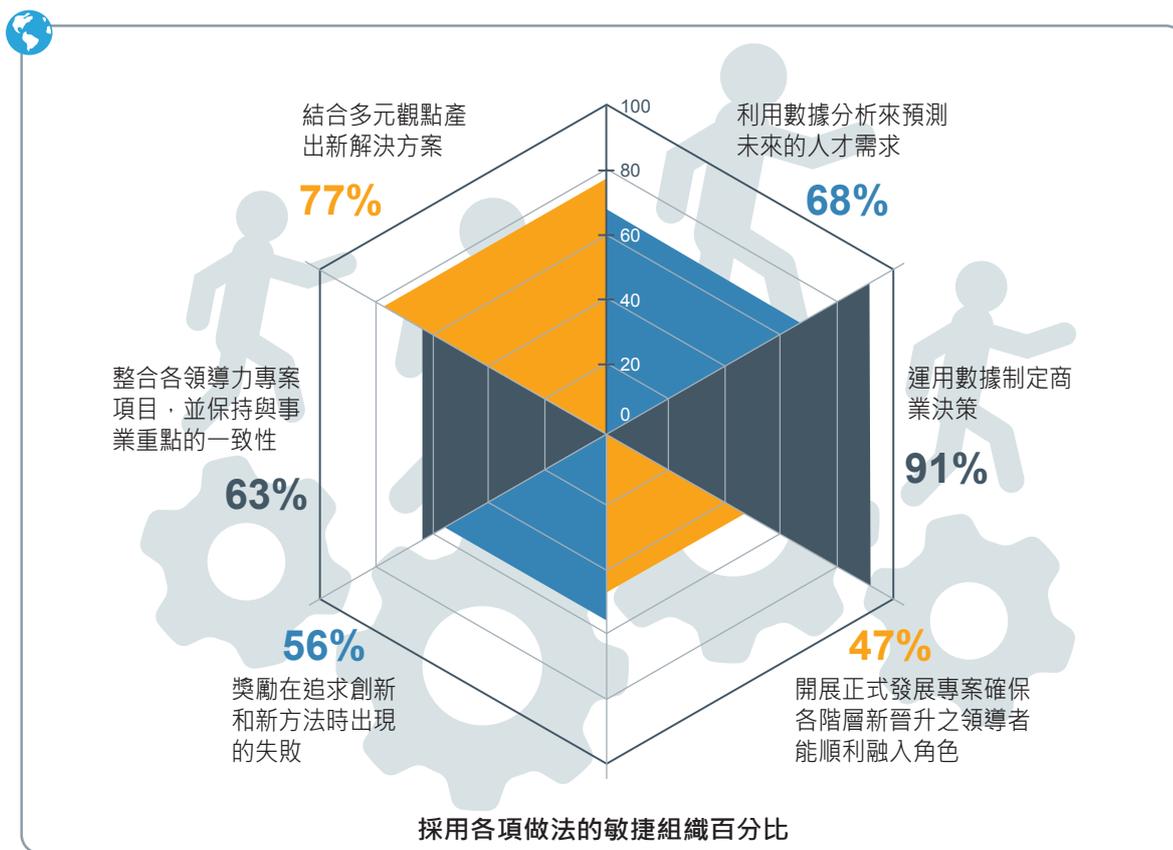


> 因應顛覆型變局的調整

在複雜和變革環境下成功的首要驅動力

指數型成長科技和市場變革刺激著企業及其領導者必須不斷地重新思考、重新設計、重新定位和重新調整。在這個錯綜複雜的環境中，過去的成功因素不保證在未來也一樣行得通，因此，越來越多的企業想盡辦法提高對客戶和市場需求的敏銳度，轉變利益關係人的思維模式，並調整企業的業務活動。根據我們的研究指出，被領導者評為敏捷性越強的企業，越能在關鍵的領導力實踐上脫穎而出，加上領導者對改變的敏感度以及採取相應行動的能力，這些企業在預測趨勢、回應外部競爭、以及就客戶需求調整等方面，往往也是準備得更好。

> (圖十六) 促進組織敏捷性的實務作法



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

敏捷性是一種不可輕視的力量

企業的敏捷性取決於是否能夠快速了解和預測市場環境的變化，以使其領導者能快速成功地做出決策。我們的研究指出，敏捷性強的企業擁有能夠應對此一挑戰的領導者，他們預判變化並快速回應的能力，比其它企業強3.2倍，面對競爭環境做出應對的能力要強1.2倍。

這些企業促使一些實務作法，讓領導者對改變有更高的敏感度以及更好的反應能力（請見圖十七），根據台灣調查結果，他們在以下三方面優於其他企業：

- **運用資料與分析引導決策**制定敏捷性強的企業善用資料和分析來提高他們的感應能力（Sensing Capability），這些企業中85%的領導者，表示他們已經準備好運用資料引導商業決策的制定，反觀敏捷性較低的企業，此一比例僅為66%。另外，敏捷性強的企業傾向藉由資料分析制定人才策略，較敏捷性低的企業高2.4倍。
- **整合多元觀點推動變革**敏捷性強的企業的領導者，會透過合作和多元觀點，創造新的解決方案和機會，是敏捷性低的企業的1.9倍，而在「使用多方觀點評估成功可能性」這一項，則是敏捷性低企業的1.4倍。
- **鼓勵持續改進與創新能力**敏捷性強的企業會包容甚至獎勵在追求創新和不同做法時，出現失敗的領導者，人數是敏捷性低的企業的1.8倍（比例分別是75%和42%）。

> (圖十七) 組織關注內部客戶需求所產生的影響



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

持續進步並與客戶同步成長

如果未能及時了解客戶需求並與之共同成長，企業就不能預判如何取得成功。我們的研究發現那些擅長關注外部客戶的企業（敏捷性更強，更能感應客戶需求並迅速做出回應），在面對內部客戶時，也有著同樣的效能。如上圖所示，他們的努力已經在領導力成果上獲得回報，也將有助於在持續的變化中，一樣能夠確保成功。



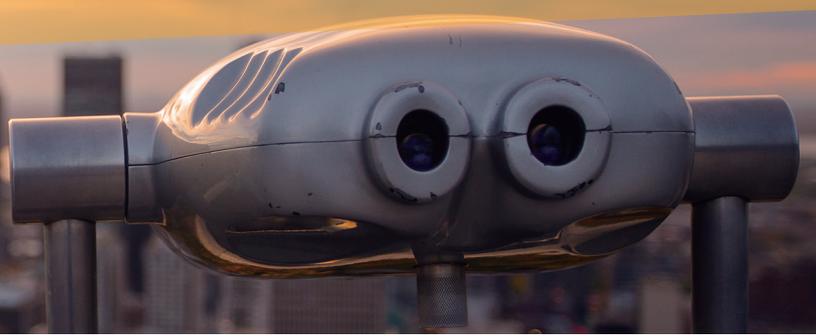
何處著手

- **速度第一**:在目前的市場環境「速度」是成敗關鍵，鼓勵領導者為新產品和服務的雛形尋求快速回饋，以便收集資訊，迅速做出決策和調整。
- **識別數據盲點**:清理數據來源，並確定與制定決策所需資料之間的差距。
- **建立跨領域的共同目標**:為企業不同部門設定共同目標，鼓勵部門之間的合作，避免各自為政，造成資訊不對稱或不流通，進而影響變革的速度和效果。



邁向卓越

- **大處著眼，小處著手** (Think Big, Act Small)：敏捷性排名高的企業往往規模較小，運用同樣的概念在企業內部，當推展新能力或新作法時，需要快速的溝通和決策，可以考慮由一個規模較小的團隊來實現。
- **著眼於「調整」而非「適應」**:成功的企業通常採取的是調整的思維模式，調整能即時發生，可以隨著環境的改變更具機動性，需要與領導者溝通此一概念，提升企業的敏捷性。

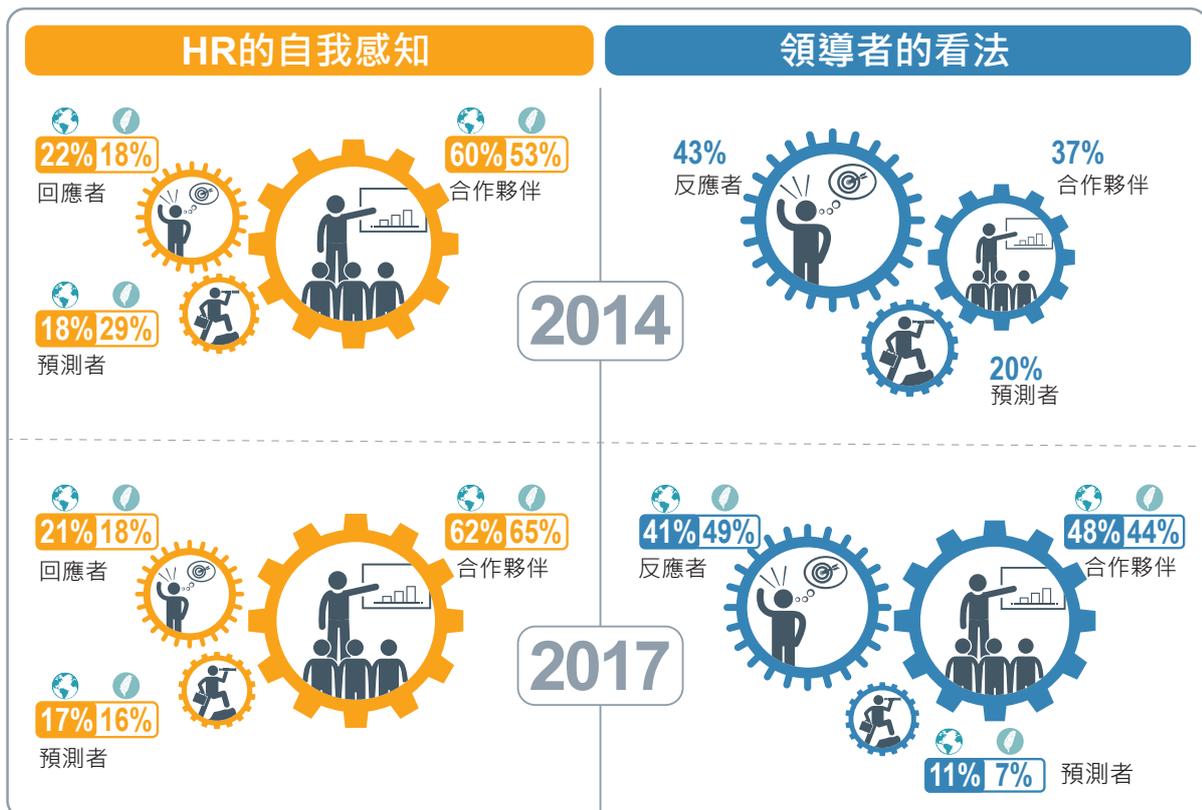


> HR的新角色

到底準備好應對挑戰了嗎？

在2014-2015年《全球領導力展望》中，我們提出了關於HR新角色的概念，從過去經常使用的「合作夥伴 (Partner)」演變為「預測者 (Anticipator)」。當時只有少數HR經理人(全球18%、台灣29%)認為自己是預測者，而認為他們的HR屬於這一角色的領導者亦不多(全球20%)。此一概念提出後不到六個月，哈佛商業評論以整期的篇幅討論HR的角色，其中一篇用了頗具挑釁意味的標題Why We Love to Hate HR and What HR Can Do About It* (我們為什麼總是討厭HR，而HR能做些什麼)，文章從一開始就總結了HR目前的狀態：「最近人力資源飽受各界批評，成為眾矢之的。批評者大聲疾呼：人力資源過度注重行政瑣事，缺乏遠見和策略思考。」事實真的是如此嗎？讓我們來看看這次的調查結果，同時思考如何幫助HR發展能力、建立信譽。

>(圖十八)過去三年對HR觀感的轉變(HR的自我評價和來自領導者對HR的評價)



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

HR的新角色

首先我們先來看看這三個HR的角色：

- **回應者(Reactor):**確保領導力發展符合組織政策，被動提供工具與系統來應對商業需求。
- **合作夥伴(Partner):**與其它部門交流資訊及分享目前的人才議題，並與其合作往共同目標邁進。
- **預測者(Anticipator):**運用分析/數據預測人才缺口，提供關於人才質量如何影響企業目標的見解。

每位HR人員不免要展現上述每個角色的部分功能，然而在過去幾十年裡，HR還是比較關注在其專業領域的政策和系統，現在他們必須將重點轉向如何有策略地管理人才，轉型成為「預測者」，然而在目前這尚未發生。事實上，如圖十八所示，從領導者的觀點，自2014年以來人力資源的功能反而是退化了。

或許這可以解釋為在過去幾年，HR強烈塑造自己是「合作夥伴」的形象，將這個稱號喊得漫天乍響，讓領導者自然會選擇以此角色來形容HR(從37%到48%)。但這也無法讓我們忽略一個事實，那就是經過了四年HR還是沒有演變為「預測者」，甚至還只是個「回應者」。

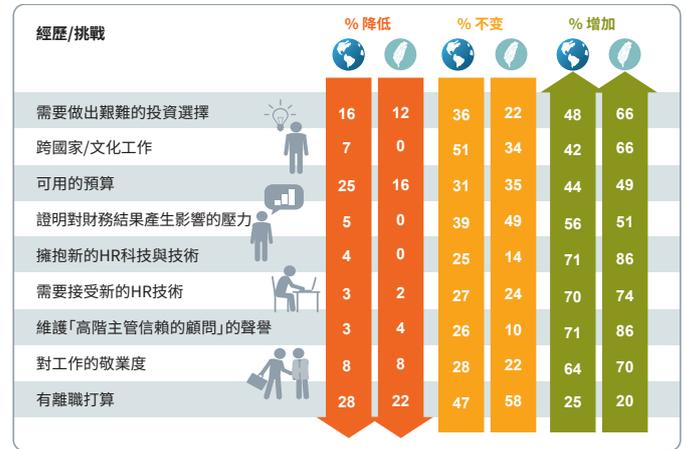
全球和台灣的調查結果同樣顯示，不到五分之一的HR視自己為「預測者」(全球17%、台灣16%)，和自認是「回應者」的比例差不多(全球21%、台灣18%)。而從領導者的觀點，將HR視為「預測者」的比例甚至更低(全球11%、台灣7%)，接近半數認為HR還停留在「回應者」的角色(全球41%、台灣49%)，是HR自評的兩倍以上。

> (圖十九)「預測者」做得比「合作夥伴」更好的八大實務



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

> (圖二十) 過去三年，HR領導者的工作經歷/挑戰發生了甚麼變化



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

是時候該做出改變了

所以HR應該要如何改變呢?根據從全球2,400家企業所得到的資料，我們想要尋找能夠區隔這三種角色的人才實務，其中大多數都是用來區隔「回應者」和其它兩個角色的差別，而我們希望更進一步聚焦在能夠區隔「預測者」和「合作夥伴」的人才實務，結果如圖十九所示，在這八項實務「預測者」明顯較「合作夥伴」做得更好。

策略規劃與人力資源規劃之間的關聯往往是很薄弱的，事實上，僅有28%的HR受訪者認為兩者之間的關係是緊密的，且從規劃初期就開始。綜觀2018年《全球領導力展望》，我們一直在強調預測分析的重要性，這正是「預測者」的天職，而當前的科技能力也正好水到渠成，能夠幫助HR做出更準確的分析，使企業在領導力發展的投資效果極大化。

* van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The Rise (and Fall?) of HR Analytics: A Study Into the Future Application, Value, Structure, and System Support, Journal of Organizational Effectiveness, 4, 157- 178.

高壓下的HR，在轉變過程中目前居於落後

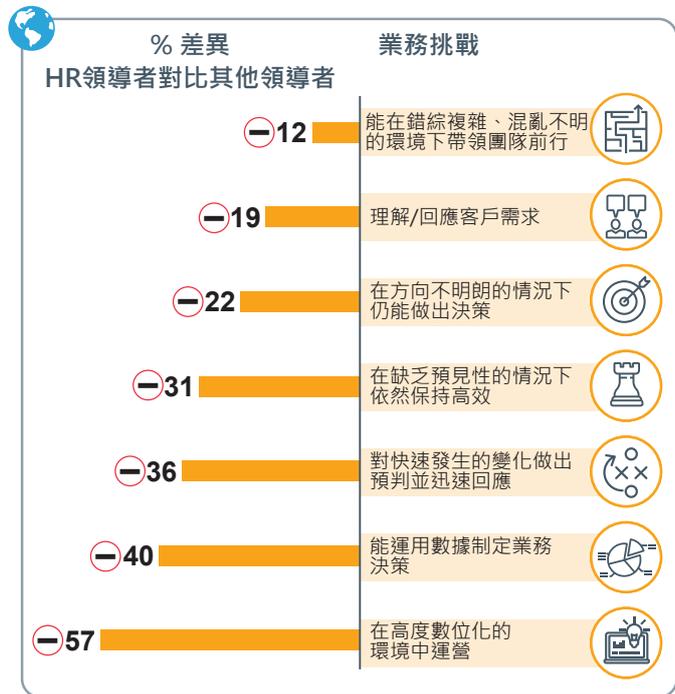
科技能力的支持，加上企業領導者已經深刻了解人才的重要，在整個轉變的過程中，HR應該是可以處在一個關鍵有利的地位，但事實並非如此，HR正在輸掉這場比賽，企業的變化速度比HR快太多，把他們遠遠甩在後頭。

調查問卷一開始，我們就詢問HR經理人，他們的工作和態度在過去三年產生了哪些變化？結果顯示在各項挑戰的壓力幾乎都有大幅度的增加，特別是有高達86%的HR認為需要提高應用科技的能力，74%認為需要加強分析能力。另外，如何成為高階主管信賴的顧問（Advisor）佔86%，也是最大的壓力來源。

然而，意識到改變的需求和真正做出改變是兩回事，圖二十二是彙總HR領導者在面對業務挑戰的準備程度，其中的數字代表HR領導者與其他領導者在回覆「非常有效」的差異。在每一項業務挑戰中，HR領導者都比其他領導者感到準備更不足。這個結果相當令人擔憂，整個企業環境正在經歷著巨大的變化，然而平均僅有五分之一的HR領導者，認為自己已經準備充分應對圖中所列出的挑戰。

其中最大的差距出現在HR領導者對自己在高度數位化環境中運營、以及運用資料分析方面的效能，儘管他們已感受到這股勢在必行的壓力，但顯然和其他領導者之間還有一大段距離。想想看，數位時代只需要任何大規模經濟轉型所需時間的十分之一，就能對我們的勞動力帶來深遠的影響，然而，理應負責培養企業未來領導者的HR領導者，卻比需要他們輔助的人還要落後。

> (圖二十一) 面對業務挑戰HR領導者對比其他領導者



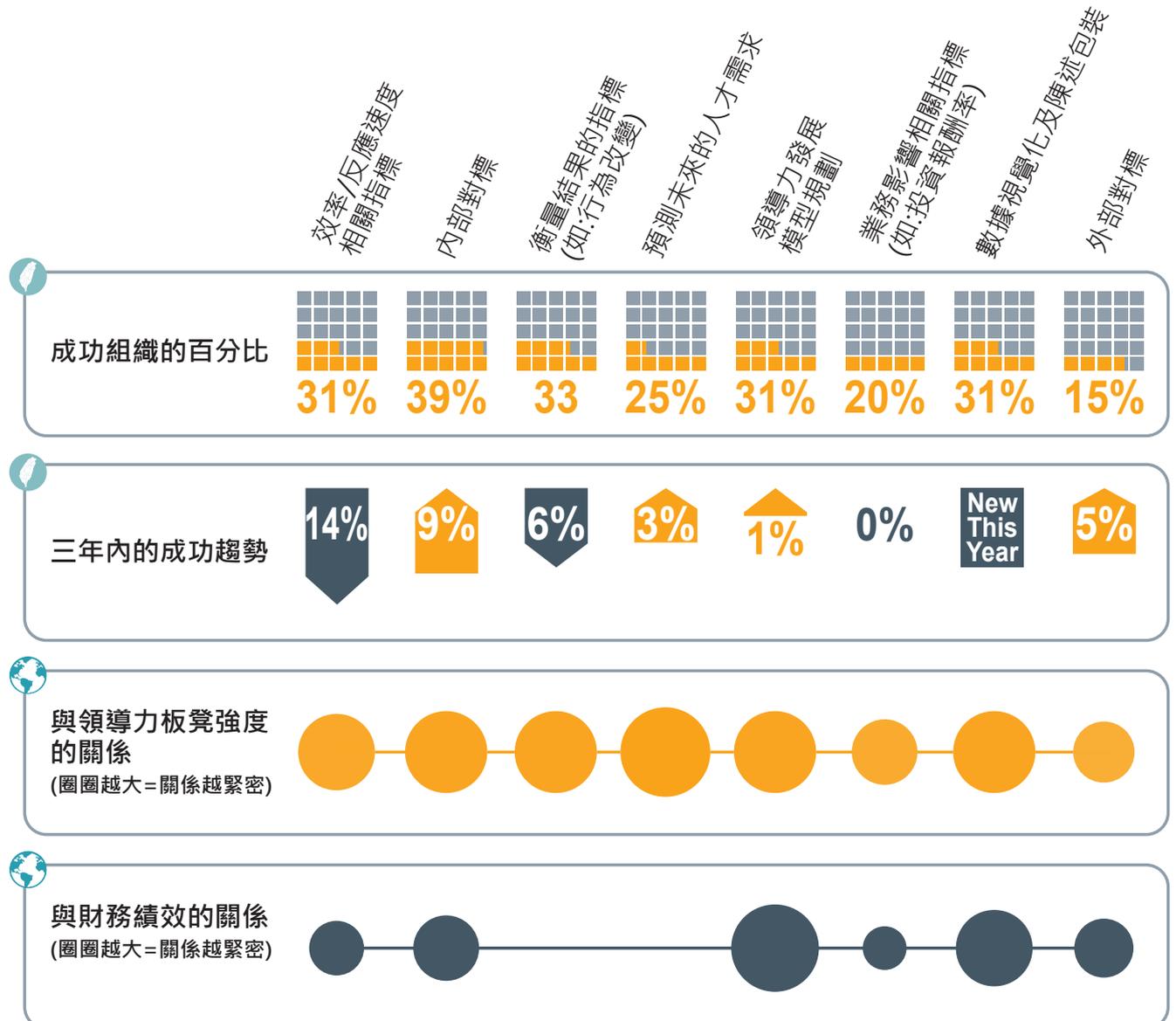
© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

人員分析：令人震驚的倒退現象

過去幾年，人力資源部門一直在使用和掌握人員分析（即針對推動業務成果的人才進行系統性的識別和認定，以制定更好的決策）上承擔著巨大的壓力，分析被視為能夠產生更大策略影響力的主要途徑，而人們也紛紛對於學習深度分析科技產生極大的興趣，是否在這次調查中，有反映出這樣的現象？有任何新的進展？

下圖是人員分析實務的現況，上面兩列【🔑】是台灣企業成功運用各項分析實務的百分比、以及過去三年的趨勢，而下兩列【🌐】則顯示全球調查的結果，每一項實務分別對「領導力板凳強度」和「財務績效」的影響。

> (圖二十二) 人員分析實務的趨勢和影響



備註: 過去三年的成功趨勢為負向分數者，代表為下降趨勢，以下標箭頭顯示；正向分數代表提升，以上標箭頭顯示

© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

我們將每種類型的分析實務在過去三年的有效性進行比較，發現居然是進展有限甚至是下降，並非是預期的增長（如圖二十二所示），而全球的調查結果更讓人吃驚，是一面倒的全數下降。雖然與2014年相比，企業對分析的嘗試更加頻繁，但這些努力似乎都不如預期成功。

究其原因，到底是真的有效性下降，還是成功的衡量標準提高了？根據我們的資料顯示，這很可能是因為分析科技的發展速度要遠快於HR對其的掌握程度。儘管成功率低，在台灣有74%的HR表示他們的分析能力、以及運用資料制定決策的能力有提升，然而，這顯然還跟不上分析科技發展的步伐。

最具影響力的分析實務

雖然各種分析實務的成功率相差不遠，但若將它們與領導力和業務成果相連結，之間的差異就會變得明顯，藉由這樣的方式，我們可以看出哪一種分析實務是最有效的。圖二十二說明不同分析實務與兩項關鍵成果之間的關係，即領導力板凳強度（用符合資格的內部候選人快速填補關鍵空缺職位的能力）、和財務績效表現（由收入成長、營業利潤、稅息折舊及攤銷前利潤、股東權益報酬率組成）。

結果顯示各種分析實務都與其中一項或兩項成果之間有著顯著的關聯，平均來說，在這些分析實務上表現優異的企業，有6.5倍高的可能性擁有實力堅強的接班梯隊，而財務表現有3.1倍的可能性超過其它企業。

人員分析不僅僅是數字，更是個加速器

企業很容易犯的一個錯誤，就是認為分析就是一些數字，其實分析還能推動客觀性和公平性。人員分析較強的企業，在制定決策時將主觀因素降低，進而更可能具有性別多樣化的領導力（尤其是高潛力人才庫），更強烈由內部培養和晉升的文化，以及更高的領導者成功率。

同時，分析能加速HR經理人的晉升，在進階人員分析上取得成功的HR，有高6.3倍的可能性具有新的晉升機會，並且有3.6倍的可能在資深領導者中擁有較高的聲譽，而這不正是目前HR經理人夢寐以求的。

* van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017), The Rise (and Fall?) of HR Analytics: A Study Into the Future Application, Value, Structure, and System Support, Journal of Organizational Effectiveness, 4, 157-178.



何處著手

- 建立商業敏銳度、進階的分析能力、以及新的HR科技能力在這份報告的其它地方，您會發現這些是HR領導者感受到壓力的地方，和其績效欠佳之處是相呼應的。因此在培育和招募員工時，要將這些能力列為重要項目。
- 確保HR充分參與企業策略規劃的過程。
- 確認業務問題分析如果不能從業務（不單從人力資源）問題著手，將很難執行，並且往往對利益關係者會欠缺說服力。
- 整理您的數據庫這是人員分析的基礎建設，務必花時間整理，避免提供錯誤的訊息或不可能的分析。



邁向卓越

- 作為領導力發展的「擁有者」，HR的主要職責之一就是幫助領導者為數位化轉型做好準備。然而，HR領導者卻比其它部門的領導者準備得更不充分。因此，發展HR的數位化領導力，不僅是幫助發展其他人，也是管理HR科技即將發生的重大變化。
- 考慮提供在企業內受尊重的領導者，有輪調到人力資源的機會。
- 建立人脈尋找在企業內外部關注數據的人，並與他們建立夥伴關係。

領導力的趨勢與投資報酬

本份研究報告總結出，領導力實踐對企業應對當下及未來的事業挑戰時，所產生的影響既強大且具滲透力（儘管現實狀況，企業未能全面實施）。我們深入研究多項企業目標，了解該目標是如何得以達成與實現的。每項研究結果皆提供來自績效領先企業所採用精確且實用的學習建議，以及如何能更善於傾聽領導者的心聲，並讓領導者的潛力發揮地淋漓盡致。現在是時候，讓我們退一步並好好思考接下來的工作：首先，將研究中提出的總體趨勢視為指導原則，該原則能夠全面且一致地貫穿領導人才管理的各個方面；其次，將領導力實踐與投資報酬之間的聯結關係進行綜合考察，並轉化成能夠匯集完整領導力策略的助燃動力。

2018年《全球領導力展望》所揭示的領導力六大趨勢

- > 數位化將重塑勞動力：於這份研究報告中幾乎每個面向，我們都看到了數位化成熟度的影響。數位化領先的企業和領導者，該表現已經超越了那些技術能力較落後的同行/同儕，而這些落後者則有永遠落後於人的風險。
- > 數據的力量將遠超於數字本身：我們早已預測到數據的價值會逐漸遞增，並在人才和商業決策中成為重要依據。但我們未預料到數據及分析會對商業面向的人性方面產生巨大的影響，如：包容性、敏捷性和公平性。
- > 企業文化至關重要：如果沒有堅固的文化基石，領導力策略就不會成功。企業文化涉及到的方面包括：清晰明確地把握住領導力使命並使其更有活力、同儕間互相指導、實驗性思維、心理安全、以及充分融入性別和世代多樣化的觀點。
- > 靠個人力量獨自學習的時代已經結束：那些各自為政（學習）的領導者（不接受或拒絕來自同儕和導師的指導，無法形成一股共享共創、以團隊為中心的集體領導觀），或許工作上仍然得以生存，但他們必定不會有顯著地發展。
- > 高潛力人才庫將擴展至整個企業範圍：企業用廣泛的視角看待領導潛力（擴大適用範圍，活化並加速發展領導人才），有效證明該財務表現更為優異，高階領導者更為強大，以及更多女性領導者在各領導階層中。
- > HR的工作前景充滿挑戰：HR作為預測者的名譽，可能因在數據分析能力與成效降低而受到影響。並且，HR本身數位化成熟度不夠充分。若該情況不加以改善，HR推動數位化的能力將被削弱。

領導力實踐記分板

在2,400多家企業組織中，哪些實踐能為領導力成效和財務表現帶來最大的投資報酬？在下一頁的表格中，包含四種類別與34項領導力實踐。企業採用該實踐的百分比和每個實踐對本次研究的重要三類結果所產生的影響，將由以下幾個關鍵詞來說明：專案品質（集結領導者針對以下的專案評分，包含評鑑專案的質量、人員發展和績效管理專案）；板凳深度（未來三年內關鍵領導職位的後備適任領導者）；以及企業的財務表現（由經營利潤、稅息折舊及攤銷前利潤EBITDA、收入增長和股本回報共同組成的外部彙總）。

圖示

無圓圈=影響很小 ○ = 影響適度 ● = 影響強烈

領導力實踐計分板



領導力實踐
(依主題進行分類，使用百分比的排列順序根據企業使用頻率由高至低)



主題	描述	專案品質	板凳深度	財務表現	使用百分比	台灣
人才管理	領導力發展從診斷領導者的強項與弱項開始著手。	●	●		62%	75%
	將領導能力作為發展各階層人才管理體系的基礎。	●	●		61%	76%
	人才盤點流程以公平公正著稱。		●	●	61%	59%
	清晰定義關鍵領導崗位成功所需具備的能力。		●	○	58%	67%
	運用從評鑑和情境模擬中獲得的資訊數據，作為制定領導者發展方案的依據。		●	○	53%	65%
	運用從評鑑和情境模擬中獲得的資訊數據，做出領導者任用和晉升決定。		●		50%	47%
	將個人領導力方案、專案項目規劃、流程與核心事業重點進行良好的整合與搭配。	●	●		50%	63%
	運用體系化流程（例如策略人才規劃）來辨別領導者數量和質量，以驅動未來事業成功。		●	○	50%	56%
	對企業組織內各部門的領導者能力現狀了如指掌。		●	●	48%	58%
	運用正式流程辨別員工能否成為全球/跨國的領導者		●	○	36%	62%
	運用正式專案項目來確保各個階層的領導角色轉換順利進行。	●	●	○	36%	51%
為領導者提供正式的導師專案項目。		●	●	35%	35%	
績效管理	各個階層的績效管理體系都能確保是公正、公平、公開的。		●		70%	67%
	績效管理的討論是持續、頻繁的，而不是每年只討論一次。	○	●		64%	85%
	個人發展計劃是績效管理中的重點之一。	○	●		50%	57%
	打分評等的績效管理體系已被淘汰了。			●	19%	16%
培訓發展	領導者在關鍵能力的發展得以練習並得到上級主管的反饋。	○	●	●	61%	75%
	領導者能獲得資料庫或學習系統支持，讓他們能夠根據所需挑選課程。		●		48%	54%
	特別為領導者量身定制個人化發展方案，而不是籠統提供無差別的發展規劃。	●	●		48%	63%
	領導者定期與上級主管檢視個人發展計劃。		●	○	47%	67%
	將領導力發展模塊設計進入發展環節中，而不是各個獨立的活動項目。		●	○	45%	63%
	企業內有一位全職的學習體驗經理（為領導者設計個人化、具吸引力、參與度高的學習專案項目）。	●	●	●	37%	49%
	為領導者設計高品質、高效能的發展計劃。	●	●		35%	53%
	管理者必須承擔領導者發展失敗的風險與結果。	○	●		27%	48%
高潛力	審慎檢視高潛力領導者在發展任務上的表現。		●		77%	89%
	高潛力領導者的發展活動，主要是鎖定在領導者的發展需求。	●	○		76%	83%
	企業辨別高潛力人才的流程是公平、公正的。	●	●		73%	81%
	企業從高潛力人才的能力、潛力和成熟度，收集客觀的評鑑數據。		●		69%	69%
	管理者對支持高潛力領導者的發展負有責任。	○	●		69%	86%
	識別高潛力人才的流程在組織內各部門都是一致的。		●		66%	56%
	專為高潛力領導者提供特定的導師及輔導活動。		●		59%	69%
	高潛力領導人才皆被告知，他們是企業重點發展的對象。		○	●	59%	64%
	企業衡量及評估發展高潛力領導者專案活動的有效性。		●		55%	58%
	被評定為高潛力領導者的候選人，在企業內眾所周知。	○	○		41%	31%

附錄: 台灣區統計資料

企業特性

產業	
汽車與運輸	2%
能源與資源	0%
金融與保險	2%
醫療	0%
製造	37%
醫藥	2%
專業服務	2%
零售	9%
科技	15%
其他	31%

員工人數	
1-100	10%
101-500	7%
501-1,000	20%
1,001-5,000	20%
5,001-10,000	16%
10,001-20,000	12%
20,001-50,000	11%
50,001 or more	4%

全球市場分布	
個別國家(在單一國家營運)	54%
跨國(橫跨多個國家與地區營運)	46%

事業類別	
上市企業	62%
私營企業	36%
非營利組織	0%
國營企業	2%

年營業額	
少於\$500萬	9%
\$500萬至\$2,500萬	20%
\$2,500萬至\$1億	16%
\$1億至\$5億	9%
\$5億至\$10億	16%
\$10億至\$50億	18%
\$50億或更多	12%

領導者特性

管理層級	
初階領導者	56%
中階領導者	29%
高階領導者	14%
最高領導者	1%

年齡	
25歲以下	1%
26歲-35歲	11%
36歲-45歲	57%
46歲-55歲	25%
56歲-60歲	5%
60歲以上	1%

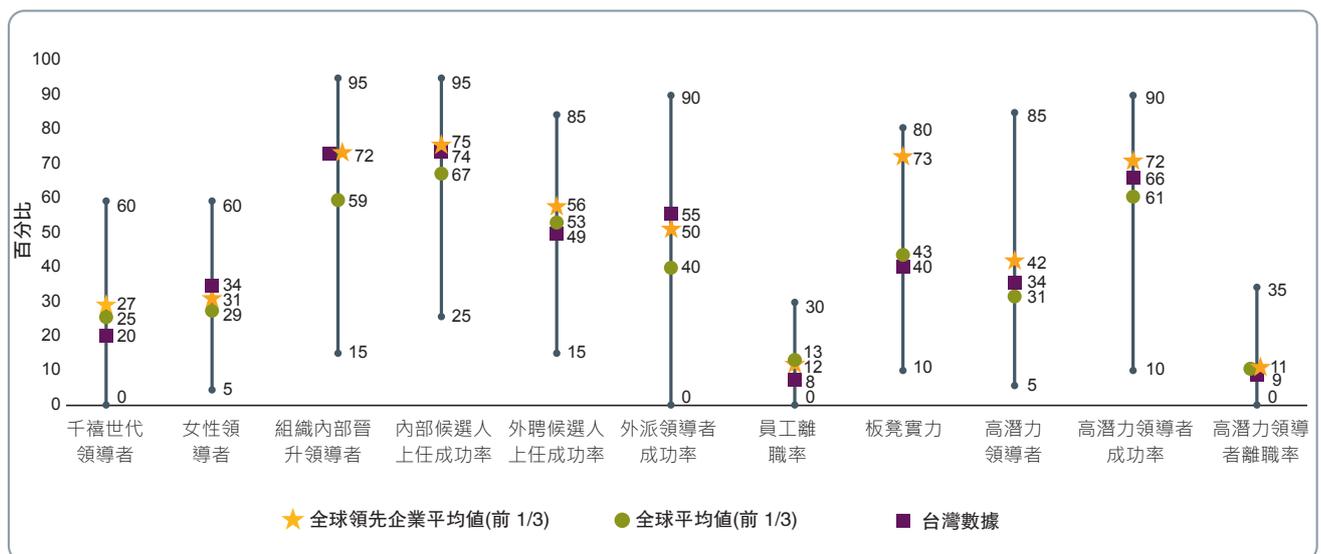
性別	
男性	79%
女性	21%

是否為高潛力人才	
是	44%
否	56%

出生年代	
千禧世代	9%
X世代	79%
嬰兒潮世代	12%

HR基準參考值

我們要求參與調查研究的HR專業人員，提供領導者的組成、流動率及成功機率等基本資訊。以下圖表展示了全球眾多企業的基準中位數。垂直線條代表HR受訪者的大致回答範圍(10%至90%之間)；綠點代表所有全球企業平均值；黃色星星表示領先企業(領導力水準和板凳深度最高的企業)的平均值，而紅色方形代表台灣的數據。



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.

關於DDI

全球超過1,100位的優秀員工，我們與客戶並肩合作，堅持不懈地為企業辨識最適人才及培養能夠創造最佳績效、留下長遠風範的領導者。我們相信唯有卓越的領導者才能帶領企業走向璀璨的未來。我們致力於提供全方位的領導力解決方案，包含以下四大領域：領導力策略 | 領導者遴選 | 領導力發展 | 繼任管理

DDI自1970年開始致力於領導力的科學研究與落地實踐，協助企業定義各階層領導者的成功典範與卓越領導力 – 從新任主管到高階領導者。我們的承諾始終不變，與企業攜手並進，共創最佳人才解決方案，符合企業需求並同步達成組織策略目標。欲瞭解更多，歡迎造訪網站: www.ddiworld.com

我們透過分享領導力專長實現這一承諾：

領導力戰略 ▶ 領導者遴選 ▶ 領導力發展 ▶ 繼任管理

關於The Conference Board

The Conference Board是一個以公益為主旨的全球性獨立企業會員組織及研究機構。我們唯一的使命是：為世界頂尖企業提供必備的實務知識，幫助他們改進績效，為社會做出更大貢獻。The Conference Board創立於1916年，提供客觀獨立的經濟和產業訊息，致力於：幫助會員企業瞭解和應對當代最緊要的議題。

我們開展研究，召集產業領袖參與大大小小、公開或內部的論壇。將廣泛搜羅到的真知灼見直接應用於研究和會議議程中，確保我們的活動能準確聚焦當下最緊要議題。世界大型企業研究會圍繞三大主要領域企業領導力、經濟和商業環境、人力資本立足企業提供獨特見解，幫助行業領導者應對當下、展望未來，從而在每時每刻制定最正確的策略決策。

關於EY安永人力資源服務

安永是一家提供審計、稅務、財務交易和諮詢等專業服務的全球領導者。我們所提供的見解和優質服務有助於對資本市場和世界經濟建立信任和信心。我們培養傑出的領導者帶領團隊實現我們對所有利益相關人的承諾。透過這樣做我們在為我們的員工、我們的客戶和我們的社會建立一個更好的商業世界發揮重要作用。

安永是指Ernst & Young Global Limited 的全球企業，也可指其一家或以上的成員機構，各成員機構都是獨立的法人實體。Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。欲瞭解更多關於安永的信息，請訪問ey.com。

關於台灣區報告作者編輯群



李岳倫 Ellen Lee / DDI台灣區董事總經理。

李岳倫總經理服務DDI已超過18年。擁有豐富的兩岸服務經驗，2013年負責香港與中國華南全區銷售管理，深入接觸中國人資市場，於2014年晉升華南區總經理一職，擁有豐富的企業諮詢經驗以及針對人才管理領域解決方案的開發與執行。服務的客戶中跨足高科技、製造、金融、保險、通訊、互聯網、物流、地產等，她的客戶導向精神及對人才發展戰略的精闢見解，總能深受客戶的讚賞與肯定。

朱敏杰 Mitch Chu / DDI 亞太區資深顧問。

朱敏杰顧問投身人力資源發展領域近二十年，為DDI台灣分公司草創時期的核心成員。他同時也是DDI認證培育內部講師的顧問，曾培育過超過200名以上的內部講師，其所負責的專業領域相當多元，在訓練方面，如績效管理、領導力、選才等。在專案方面，如評鑑中心、人才發展、1對1回饋等。朱敏杰顧問曾服務於HSBC滙豐銀行，將其績效顧問的經驗和專業，在企業內部運用與實踐，顯著提升滙豐銀行在人力資源發展的成效，除了廣獲內部的高度評價，並視為業界的標竿之一。



錢書華 Michael Chien 博士 / DDI亞太區顧問。

錢書華顧問在人力資源管理領域超過16年人力資源管理與組織發展學術與實務經驗。學術研究方面，錢博士於國內外頂級學術期刊發表超過三十多篇學術論文，其中學術研究更於2006年獲得美國管理學年會年度最佳論文獎。此外，在十多年的HR實務應用中，前後服務於製造及化學產業，擔任HR高階，秉持將組織策略融入人力資源管理體系的信念，協助人資部門成為組織的策略夥伴。



何靜芳 Chiqui Ho / DDI行銷處協理。

何靜芳協理主要負責台灣區行銷策略規劃與執行、客戶關係管理、媒體關係與品牌經營，及負責各式全球趨勢研究在地執行，包含全球領導力展望研究、ABLA亞洲商業領袖選拔。她

同時負責DDI全球刊物繁體中文版的出版。

關於全球區報告作者



Evan Sinar, 博士, DDI首席科學家和副總裁。

負責設計研究領導力專案與商業成果之間的關係聯結並執行分析，為人才趨勢和人才實踐提供行動建議，包括負責領導DDI《全球領導力展望》和《企業領導力至勝全解析》的報告研究。他是分析、數據視覺化和人力科學領域的重要影響者，經常參加大型會議和為出版物撰寫相關主題的文章。其著作可見於《Chief Learning Officer》、《Training Magazine》及眾多其他刊物。Evan擁有工業與組織心理學的博士學位，是The Society for Industrial and Organizational Psychology, SIOP協會的成員。



Richard S. Wellins, 博士, 團隊與領導力方面的權威專家。

近期剛結束了在DDI的35年職業生涯，曾是DDI研究中心與行銷的全球負責人。目前，以資深研究員的身份服務於HR.com和DDI。Richard擁有American University的博士學位。他出版過六本著作，包括最近剛出版的《領導力的精進Your First Leadership Job》。他在全球大型會議上發表演說，發表過50多篇專題文章。其著作可見The Wall Street Journey、CNBC、Fortune和BBC。



Adam L. Canwell, 安永人力資本事務合夥人，在澳洲安永擔任領導力服務的全球領導者。

Adam有20多年為客戶提供人力資本服務的經驗。他與英國FTSE100（或其他同等機構）合作，為多個產品和服務行業提供過轉型專案服務。Adam擁有來自巴黎HEC商學院與牛津大學合作的變革方面的諮詢與輔導理學碩士學位，以及牛津大學的政治學、哲學和經濟學碩士學位。



Rebecca L. Ray, 博士, The Conference Board 執行副總裁。

主要負責研究調查規劃及宣傳規劃，包含以下三大實踐領域：企業領導力、經濟及產業發展、人力資本。Rebecca 制定研究議程以推動 The Conference Board 的業務規劃進程；負責 The Conference Board 的研究並與敬業度整合。Rebecca 已發表了眾多文章和著作，如合著作品《Measuring Leadership Development》(M.Graw-Hill)、《Measuring the Success of Employee Engagement》(ATD)。



Stephanie Neal, 碩士, DDI CABER 研究中心顧問。

負責執行研究工作職場與領導力趨勢，尤其專注在高階領導力以及多元性別化等相關議題。Stephanie 發表過的文章包含《Your Next CEO Should Be a Social CEO》，以及為以下文章的共同作者：《Ready-Now Leaders: Cultivating Women in Leadership to Meet Tomorrow's Business Challenges》、《Women as Mentors: Does She or Doesn't She? A Global Study of Businesswomen and Mentoring》。



Amy Lui Abel, 博士, The Conference Board 人力資本總經理。

帶領人力資本分析、領導力發展、勞動市場、策略人力資源規劃、人才管理、多元化與包容性、人力資源、員工敬業度等方面的研究工作，Amy 最近著作可見於《People & Strategy Journal》、《The SAGE Handbook of Workplace Learning》、《Human Resource Development Quarterly》和 ATD《T+D》雜誌。



Amanda Popiela, The Conference Board 人力資本研究員。

她從事多項不同領域的研究，包括人才管理、員工敬業度以及多元化與包容性。她最近發佈的報告包括《Mental Health and Well-Being in the Workplace》和《Divergent Views/Common Ground: The Leadership Perspectives of C-Suite and Millennial Leaders》。



Joe Dettmann, 博士, 安永LLP 人力資本事務合夥人/總監(Principal)。

於安永北美擔任領導力服務的領導者。Joe 擁有工業與組織心理學的博士學位，曾在職業生涯中擔任過人力資本和人才管理顧問。Joe 一直在安永的 Future Work Now 轉型服務中發展重要作用，幫助客戶設計未來的工作，透過啟動現代人才策略，優化人力資本。他是安永未來工作成熟度指數技術的架構師，並領導了安永數位化領導力產品的開發。



Liz Collins, 理學碩士, 安永LLP 人力資本事務資深經理。

她擁有哥倫比亞大學的企業心理學碩士學位。Liz 與客戶合作，開發數據支持的員工策略，使其與客戶的人才管理專案、人員關鍵風險專案和企業的領導力發展活動相一致。Liz 主要服務於銀行、資本市場和保險公司等金融服務行業。



Louise Rolland 安永人力資本事務執行董事。

她有著學術背景，她的工作側重於勞動力和人才策略。作為一名勞動人口學家，她負責帶領一個國際性的研究議程，即調查人口改變和全球勞動力趨勢對商業的影響。她是一位思想領袖和務實的戰略家，與客戶緊密合作，為應對不斷變化的工作世界及其對領導者和員工產生的影響制定切實可行的對策。



Tony Cotton 安永LLP 人力資本事務資深經理。

他是一名企業心理學家和心理測量學家，具有30多年的經驗。他曾在澳洲、加拿大和英國開展職場研究。Tony 與各式規模、跨部門的企業組織高階領導團隊直接合作，為他們提供高水平的職場研究和勞動力調查數據的統計分析。Tony 曾連續五年負責設計和分析南半球最大的職場調研之一。

全球贊助夥伴

人才發展協會



人才發展協會(ATD,前身為ASTD)是全球最大致力於培養企業人才的協會。我們的專業人員幫助他人充分發揮自己的潛力，提高他們在工作場所的知識、技能和能力。ATD的成員來自全球120多個國家，公共機構或私營機構的各個行業。全球超過125個分會的國際策略合作夥伴和遍布全球的會員，ATD為專業人士提供支持。官網：www.td.org

CNBC



CNBC，全球商界第一媒體，是全球公認的商業新聞和財經信息的領導者，提供最新的實時市場資訊，突發新聞的報導，深入分析以及對全球商界領袖和政界人士的採訪。CNBC的媒體受眾在全球超過4.09億。更多資訊請造訪：www.cnbc.com

人力資源認證協會HRCI



40多年來，高階管理人員在制定招聘和晉升決策時，始終信任經人力資源認證協會(HRCI®)認證的資格證書。因此，全球超過50多萬名HR經理人通過HRCI的嚴格認證標準，加強並提升了自己的職業生涯和策略價值。訪問HRCI官網：www.hrci.org

HRoot



HRoot是中國頂尖人力資源媒體及互聯網公司，旗下擁有諸多行業領先品牌與平台業務，如www.HRoot.com、《人力資本管理》雜誌(Human Capital Management Magazine)、“卓越會”等。每年有超過2萬人次參加HRoot的線下活動，旗下出版物擁有超過3萬名讀者。目前，HRoot客戶已經超過了2萬家，同時在華的《財富》全球500強企業中，超過95%是HRoot的客戶。訪問官網：www.HRoot.com

人力資源智享會



人力資源智享會(HREC)是面向中國人力資源領域專業人士的高端、專業、廣具影響力的會員制企業。截至2017年底，智享會的會員企業已經超過3,500家。人力資源智享會(HREC)會員服務包括活動、雜誌、研究報告、公開課及企業內訓和公司參觀等。人力資源智享會(HREC)是中國領先的人力資源專業人士實現企業目標和促進個人成長的重要來源。

製造業領導委員會MLC



MLC成立於2008年，其願景是創建和激勵全球製造業高階群體，相信製造業是經濟和社會繁榮的根本驅動力，並且製造業的增長將為所有人帶來更美好的未來和更高的生活水平。MLC的使命是激勵製造業高階憑藉開明的領導力為自己、公司和整個行業實現轉型性增長。

銘謝

本研究調查是經由三方全球合作夥伴通力合作的成果。在此眾作者希望對以下所有人員的寶貴貢獻致謝：

專案項目所有者團隊

Evan Sinar, Gina Dickson, Richard Wellins, Rebecca Ray, Amy Liu Abel, Sayed Sadjady, Adam Canwell

專案項目管理團隊

Beth Gillen, Amanda Popiela, Liz Collins

研究顧問

Mike Kemp, Sarah Mogan, Kirsten Jaeger, Frank Steemers, Ben Cheng

平面設計

Janet Wiard, Kelli Passalacqua · Fox Feng

封面設計

Susan Ryan

編輯

Bill Proudfoot, Mike Gillen

專案項目貢獻者

Ashley Heinrichs, Elizaveta Belfer, James Court, Daphne Luchtenberg

網站

Mark Hamilton, Stacy Infantozzi, Joe McBride, Keri Hritz

全球參與者招募

Sinem Bahceli, Lucero Barbosa Martinez, Stella Chang, Elizabeth Chivers, Michelle Emanuele, Alex Fasken,

Priscilla Giglio, Frisca Harmala, Chiqui Ho, Julie Hogan, Yumi Ikeda, Sirin Kont, Sofia López de Aréchaga,

Christal Martin, Gayatri Patankar, Amy Reed, Chara van der Merwe, Sarah Zhu



關於DDI

全球超過1,100位的優秀員工，我們與客戶並肩合作，堅持不懈地為企業辨識最適人才及培養能夠創造最佳績效、留下長遠風範的領導者。我們相信唯有卓越的領導者才能帶領企業走向璀璨的未來。DDI自1970年開始致力於領導力的科學研究與落地實踐，協助企業定義各階層領導者的成功典範與卓越領導力-從新任主管到高階領導者。我們的承諾始終不變，與企業攜手並進，共創最佳人才解決方案，符合企業需求並同步達成組織策略目標。我們致力於提供全方位的領導力解決方案，包含以下四大領域：

- ▶ 領導力策略
- ▶ 領導者遴選
- ▶ 領導力發展
- ▶ 繼任管理

www.ddiworld.com

關於The Conference Board

The Conference Board是一個以公益為主旨的全球性獨立企業會員組織及研究機構。我們唯一的使命是：為世界頂尖企業提供必備的實務知識，幫助他們改進績效，為社會做出更大貢獻。The Conference Board是一個在美國享有免稅待遇501 (c) (3)的非主張性非營利性機構。www.conference-board.org

關於EY

安永是一家提供審計、稅務、財務交易和諮詢等專業服務的全球領導者。我們所提供的見解和優質服務有助於對資本市場和世界經濟建立信任和信心。我們培養傑出的領導者帶領團隊實現我們對所有利益相關人的承諾。透過這樣做我們在為我們的員工、我們的客戶和我們的社會建立一個更好的商業世界發揮重要作用。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球企業，也可指其一家或以上的成員機構，各成員機構都是獨立的法人實體。Ernst & Young Global Limited是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。欲瞭解更多關於安永的信息，請造訪：ey.com。



MIAF

MICABERSR23-0118

© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.