

“全球企业挑战”调查项目

调查结果报告解读

何为“全球企业挑战”

“全球企业挑战”调查项目（Corporate Issues Survey）在海外领导力发展领域享有盛名，这个调查项目的主办方是全球领导力发展领域最权威的机构之一——The Ken Blanchard Companies（美国肯·布兰佳公司）。该公司的创始人是世界管理大师肯·布兰佳博士，他的《一分钟经理人》多年来畅销全球各个角落，他所提出的“情境领导®II”模型也成为了很多跨国 500 强企业的领导力发展准则。

“全球企业挑战”始于 2003 年，已经持续了 7 年之久，它所揭示出的“挑战”被国际上的很多公司引为未来发展的风向标，对组织各个层面均有相当重要的指导意义。这些层面包括公司高层、管理人员、员工发展、培训管理，等等，他们均能从调查报告中找到自己所在层面正面临的最大的挑战，从而在制定决策和战略时，能有的放矢地重点考虑。由于该调查每年举行一次，所以通过对历年调查结果数据的分析，可以透视出全球商业领域在最近一年内所发生的战略变迁和新趋势。

2009 年，作为肯·布兰佳公司在中国地区的独家合作伙伴，前程无忧获得授权，首次将该调查项目引入中国。中国企业的调查数据第一次融入全球的调查结果中，这不但扩大了全球调查结果的适用范围，更有意思的是，通过对中外调查结果的比较，透视出中国企业与国际水平之间的差异，从而展现出更具指导价值的中国发展之路。

2009 年调查总体结果

● 中外最大挑战

2009 年的调查结果数据来自于各国各行业的 1700 多位高管、一线经理人和人力资源及培训经理。自 2003 年以来，已有大约 6700 位领导者加入此项持续性的调查项目中。调查从四个层面揭示出 2009 年全球和中国各大企业所面临的最大的挑战：

	全球数据	中国数据
组织层面	经济形势问题 85% 竞争压力 64% 成长扩张 50%	经济形势问题 84% 竞争压力 84% 创新 57%
管理层面	管理变革 59% 建立高敬业度的员工队伍 57% 减低成本 52%	建立高敬业度的员工队伍 70% 挑选与保留关键人才 59% 减低成本 57%
员工发展层面	绩效管理 75% 管理或指导技能 71% 人际沟通技巧 62%	绩效管理 78% 团队建设技能 74% 管理或指导技能 71%
人力资源和培训管理层面	培训与业务成果相连接 65% 培训目标与业务目标的战略结合 62% 后续跟进与强化机制持续培训效果 60%	培训目标与业务目标的战略结合 82% 培训与业务成果相连接 65% 后续跟进与强化机制持续培训效果 59%

● 全球挑战变迁

纵向动态观察，哪些挑战上升幅度最大？哪些挑战下滑幅度最大？

	上升幅度最大的挑战	下滑幅度最大的挑战
组织层面	经济形势问题（上升 24%）	技能短缺（下滑 16%）
管理层面	减低成本（上升 14%）	挑选与保留关键人才（下滑 11%）

员工发展层面和人力资源和培训管理层面的挑战，今年的调查结果与过往几年的数据大同小异，没有特别的上升或下滑趋势。

● 培训预算是增？是减？

虽然很多公司都对 2009 年的经济形势感到不乐观，但是他们却不希望通过缩减培训预算来省成本。美国肯·布兰佳公司与中国前程无忧共同举办的“2009 年全球企业挑战”调研结果表明，全球范围内只有 17% 的公司表示，2009 年的培训预算会比 2008 年有明显的下降。中国则只有 12% 的公司会大幅削减 2009 年的培训预算。全球几乎一半公司（49%）表示 2009 年的培训预算将与 2008 年持平或增加，而中国有 56% 的公司维持和提升培训预算。这些数据揭示出很多公司希望通过培训和发展员工来实现战略价值及竞争优势。而且这些公司基本都采取提高绩效、增强生产力和突出差异性品牌建设等策略来发挥竞争优势，而非单纯地削减成本。

● 什么课程最受欢迎？

美国肯·布兰佳公司与中国前程无忧共同举办的“2009 年全球企业挑战”调研结果表明，2009 年全球企业最需要的课程仍旧是领导力课程，排名第一，超越了管理技能、客服技能和销售技能等其他类别。

● 怎样保证培训效果？

美国肯·布兰佳公司与中国前程无忧共同举办的“2009 年全球企业挑战”调研结果表明，“培训与业务成果相连接”、“培训目标与业务目标的战略结合”和“后续跟进与强化机制持续培训效果”是保证培训效果的三个首要问题。其次，获得最高管理层的支持排名第四，也是相当重要的环节。

（更详细的调查结果请参考《2009 年全球企业调查结果报告》）

调查揭示的重点问题

● 众所周知的最大挑战

全球企业所面临的最严峻的挑战是什么？美国肯·布兰佳公司与中国前程无忧共同举办的“2009 年全球企业挑战”调研结果表明，“经济形势问题”已经超越了“竞争压力”等一系列挑战，成为 2009 年全球企业所面临的最大的挑战问题，并且有多达 85% 的公司认为这是目前最严峻的挑战之一。而在中国，“经济形势问题”和“竞争压力”并列成为最重要的两项挑战，均有 84% 的企业选择。

“经济形势问题”占据首位，这个结果在很多人的意料之中。然而问题是，即使所有人都知道该重视这个挑战，但是究竟该采取哪些措施？各国政府展开形形色色的援助计划，各大公司首先做的是减低成本。其实，除了这些与“钱”直接挂钩的铁血措施之外，还有很多隐形的柔性方法帮助企业平稳地度过难关。肯·布兰佳博士和他的顾问团队提出：“领导力是消除不确定因素的关键。”无论铁血措施结果如何，若企业想要继续生存，则必须重视现有的员工队伍和管理团队，而且那些历史上曾经成功度过危机的公司也正是这么做的。肯·布兰佳博士与马克·米勒（Chick-fil-A 公司的培训与发展副总裁）合著的《管理者的秘诀》一书中，他们用字母缩写“SERVE”来帮助读者理解

这些简单的成功原则。“SERVE”是以下五项的英文缩写：

- S (See the Future) 展望未来
- E (Engage and Develop People) 激励与发展员工
- R (Reinvent Continuously) 持续改革
- V (Value Results and Relationships) 重视结果和关系
- E (Embody the Values) 坚守价值观

● 下一站：管理变革

美国肯·布兰佳公司与中国前程无忧共同举办的“2009 年全球企业挑战”调研结果表明，全球管理人员所面临的最大的一项挑战是“管理变革”。说到“变革”，很多人就会想起这个词：流程、合并、新产品、重组、科技。事实上，无论变革以何种形式展开，都会涉及大量人员的工作调整。而变革从来就不容易。研究发现，大约 70% 的变革最终以失败或偏离目标而告终。成功的变革历来被认为是一场“偶然的艺术杰作”，难以复制或持续。然而研究结果和实践经验表明，变革是一门“可预见的科学”。

变革过程中，员工将依次经历若干个可预测的关注阶段。只要管理者预见到这些关注问题，并能采取恰当的应对措施，那么就可以把变革风险控制到最低。肯·布兰佳的《变革时期的领导力》(Leading People Through Change) 课程中，明确了员工在变革中所经历的不同关注阶段。

- 选择和组建领导队伍
- 阐述业务变革案例
- 描绘未来愿景
- 尝试稳固团队
- 指导和鼓励
- 执行和认可
- 深入和扩大
- 探索可能性

● 刻不容缓的挑战——减低成本

美国肯·布兰佳公司与中国前程无忧共同举办的“2009 年全球企业挑战”调研结果表明，全球管理人员所面临的最大的三项挑战是“管理变革”、“建立高敬业度的员工队伍”和“减低成本”。在外部经济形势的压力下，“减低成本”的重要性显而易见，从去年的 38% 迅猛提高 14 个百分点到今年的 52%，成为第三大全球管理者的挑战问题。

现实也正是如此。金融危机爆发后，众多公司都选择采取减低和控制成本的策略。然而在采取一系列非常的财务措施时，企业是否想过要同时赢得员工的理解和支持？如何让他们感同身受，如何使员工保持乃至提高工作积极性？如何让员工与企业高层站到同一战线？这些才是当今各大组织在减低成本背后所面临的关键问题。

前程无忧的培训专家提出，想赢得员工的理解和支持，有三个步骤可以参考：

- 第一步：让员工看到组织整体正在面临怎样的挑战，也就是展现给员工一幅整体的企业蓝图，让他们清楚看到企业的盈利点在哪里，支出项有哪些，关键问题是什么。这就要让员工脱离原先的小部门或小团队的思维模式，培养他们树立全局观，能站到组织的高度来看待问题。
- 第二步：让员工了解自己在整体价值链中所处的关键环节在哪里。简单来说，就是让员工知道自己将如何贡献于整体组织的利润和财务表现。比如销售职责的员工和采购职责的员工，他们所处的价值链环节就截然不同。
- 第三步：帮助员工掌握足够的财务知识，让他们读懂企业决策中的财务语言，从而能够理解企

业所采取的财务措施，并能有效地通过自己的工作来为企业实现目标。

- **改善绩效才能达到“纲举目张”的效果！**

无论是全球调查结果，还是中国企业数据，都揭示出，员工发展层面的最大挑战是“绩效管理”。虽然这并非是什么新问题，但是从全球历往的调查数据看，“绩效管理”始终处与上升趋势，而今年在面对突发恶劣的外部环境时，这一问题无疑成为了当前所有企业所需重视的核心问题。只要绩效问题解决了，那么所有的挑战都能迎刃而解，因此“绩效”可谓帮助组织实现纲举目张效果的关键所在。

然而，这么一个老生常谈的问题却长久以来一直困扰着许多人。《第五项修炼》的作者彼得·圣吉说：“绩效问题总是让管理者左右为难。‘我是该实话告诉他我是怎么看待他的成绩，还是该避免伤害他，抑或说一些打消他积极性的话呢？’事实上，无论怎样做都存在着很大的风险。一方面，不谈论绩效问题的结果往往是员工不求上进；另一方面，与员工针锋相对又容易引起他们情绪的抵触。”看着无数机构为这一核心问题奋斗了这么长的时间，彼得·圣吉向所有的企业和管理者“管理关键时刻（Managerial Moment of Truth, MMOT）”这一管理方法。这种被他称为是“一种文雅的方法”的管理模型，是由美国著名的组织咨询顾问罗伯特·弗里兹研究出来的，他同时也是结构化理论的创造人。“管理关键时刻”之所有对绩效管理拥有十分重要的意义，是因为它：

- 承认当前实际情况；
- 考察人们对“这种情况是如何形成”的看法；
- 为需要改变的地方创建一套计划；
- 能建立一套反馈系统以跟踪该计划的进展情况。

从表面上看，这些条件似乎很简单，但是如果坚持贯彻它们，其收益绝不能小看。

联络我们

<http://training.51job.com>

北京 010-58273388 转 6123

上海 021-61601888 转 8666

深圳 0755-83782722

南京 025-86558812 转 338

杭州 0571-85808808 转 858

武汉 027-85510128 转 212

西安 029-88416622 转 888

成都 028-86616978 转 319

重庆 023-89067911

沈阳 024-22813826