



Center for  
Creative  
Leadership®

重塑人才发展机制

# 颠覆时代的 以人为本

趋势报告 (2020)

**颠覆性**

**力量无处不在...**

# 你的组织是否拥有能够引领未来的人才队伍？

在跨入这个崭新的十年之际，全球各个组织的各级领导者都面临着一个共同的挑战：应对飞速的创新、不断变化的劳动力结构、强大的文化和社会变革的影响。CCL认为，**在充满不确定性的时代里，若要实现蓬勃发展，其实是有一个共同的解决方案：世界一流的领导力**——拥有这种领导力，就会乐于接纳变革，能够创造成果，推动个人、组织和整个社群做出积极改变——拥有这种领导力，会不停寻找更好的解决方案，来攻克最大难题、寻求最佳机遇。

在我们的研究中，全球的领导者指出了在未来五年，他们预期哪些商业趋势最具颠覆性——从数据分析、敏捷创新到人工智能，还有沟通和平等、多元、包容。在这份新报告中，我们探索了驾驭这些趋势所需的领导力技能。在这些领域中，怎样在颠覆中运用人的因素对于成功与否至关重要。在本文中，我们基于丰富的经验和前沿的研究成果，提供了具体的战略建议，**帮助你和你的组织培养储备人才、提升战略领导力能力、打造所需的文化**，将这些颠覆性力量转化为长久优势，以应对2020年及未来数年间的挑战。

我们相信你将从这些洞见中受益，同时感谢你对CCL社区的关注！

致以诚挚问候，

**约翰·瑞恩 (John R. Ryan)**

**CCL全球总裁、CEO**

**创新领导力中心 (Center for Creative Leadership)**



# 目录

**05 综合概要**  
关于本研究

**07 解锁数据分析的力量**  
面向大数据时代，提升人才技能，升级组织文化

**17 打造创新文化**  
提升风险容忍度，鼓励敏捷创新

**27 人工智能时代的人际技能**  
加强员工“软技能”，应对机器时代

**37 平等、多元、包容**  
倾听多种观点，打造未来职场

**47 沟通过载**  
优化对话，解决沟通混乱

## 综合概要

**若**你快速浏览任何新闻媒体的头条，就会发现自己淹没在有关**新技术**、新兴企业、领导罢免、经济和地缘政治**不确定性**等五花八门的报道中。深入具体到任何行业或市场中，你会看到，成熟企业被新兴企业带来的**颠覆**紧逼，并为此正在进行重新定位。若与其他高管交谈，你将听到他们在谈论**数字化转型**，以及影响其职位、部门、组织的各种微观和宏观变化。

在创新领导力中心（CCL）<sup>®</sup>，与我们合作的全球领导者每天都在经历——并塑造着——**颠覆性变化**。他们一直在寻找方法武装自己、员工、组织，以管理这些颠覆性力量，将其转化为优势。

为了更好地了解颠覆性挑战的现状及其影响，我们的研究团队开展了一项研究，请全球各地的领导者指出**在未来5年内将对其组织产生重大影响的颠覆性趋势**。接着我们还提出了一些其他问题，藉此了解组织在利用或应对这些力量时，存在哪些固有的复杂性或冲突。我们发现，对各级领导者来说，这些颠覆性变化都同时意味着“危”与“机”。

具体而言，我们发现：

- **虽然当前的颠覆程度非同寻常，但其背后人的因素仍然似曾相识。**当今颠覆带来的挑战仍然植根于典型的领导力挑战，因此组织的人才和文化比以往任何时候都更加重要。
- **想要抓住颠覆性力量带来的机遇，就应了解员工如何能够增强（或削弱）组织的应对能力。**你应该增强的是应对变革、解决重大问题、取得成果的整体能力。
- **最有前瞻性的领导者将转变思维方式和决策方式以应对这种复杂性——**从“非此即彼”转向“亦此亦彼”，因为他们明白，冲突之于这些颠覆性趋势是与生俱来的，也知道不存在唯一正确的应对方式。

在本报告中，我们阐述了**五大颠覆性趋势带来的巨大机遇**，以及**每种趋势中基本的人的因素**，这些因素对挖掘颠覆的积极潜力至关重要。此外，我们还**为你和你的组织提供了具体的战略建议**，帮助你们培养储备人才、发展战略领导力、打造所需的文化，助力你们在2020年及更长的时间里成功驾驭这些颠覆性力量。

# 关于本研究

数据收集包括定性和定量两个阶段，均于2019年进行。首先，我们的研究团队与全球各地的C级高管进行了深度访谈<sup>1</sup>，这为我们后续设计线上问卷调查提供了信息支持。通过这些访谈，我们了解到高层领导者预期哪些影响其组织的全球趋势将最具颠覆性，以及这些趋势之间相互抵触的需求或冲突（“两仪”）。

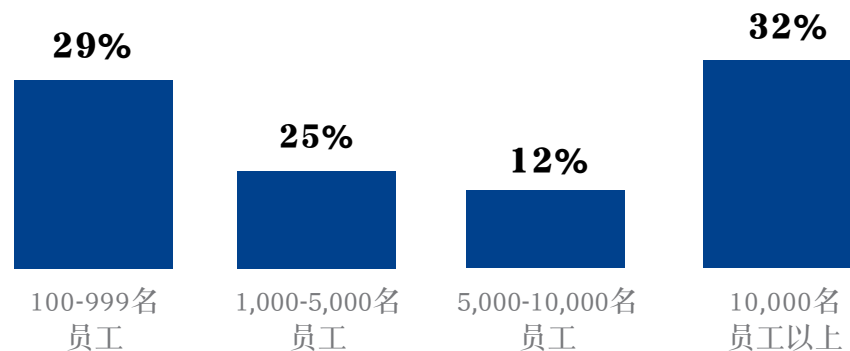
然后，我们面向副总裁、总监、经理等各级领导者进行了线上问卷调查<sup>2</sup>，请每位受访者从10个潜在趋势（来自对14份行业报告的对比和早期对领导者的访谈）中选出最有可能影响其业务的三大趋势。在选择了最具颠覆性的三大趋势之后，每位受访者都阐述了他们将如何平衡这些趋势中固有的三对两仪。他们还提供了丰富的开放性反馈，描述了他们预期的每种颠覆性趋势，会对领导者和团队实现组织目标和业绩目标的能力会产生哪些影响。

我们按主题和观点评估了504份回复，并进行了自动编码和手动编码的文本分析。

<sup>1</sup>在定性阶段，我们的研究团队与18位C级高管进行了深度访谈，其中6位来自美洲，6位来自欧洲、中东、非洲，另外6位来自亚太地区。

<sup>2</sup>在定量阶段，我们面向参与2011-2019年间CCL中坚领导力课程的副总裁、总监和经理进行了线上问卷调查。我们收到了504份回复，应答率为25%。

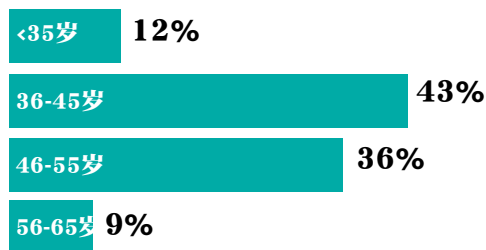
受访者包括在各种规模的组织中担任不同职务的中高层领导者：



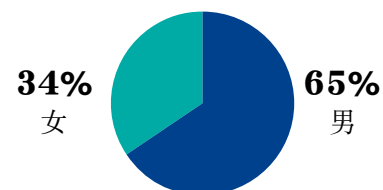
领导者级别：



年龄范围：



性别：



注：由于受访者拒绝回答某些问题，有些百分比之和不等于100%。



# 解锁数据分析的力量

面向大数据时代，  
提升人才技能，升级组织文化



## 组织期望依靠数据的力量更快地做出更明智的决策...

...但是在尝试运用数据时，组织目前面临着员工和文化方面的局限。

庞大的数据集带来了巨大的潜力：揭示可以提升绩效的信息、趋势、规律。借助适当的分析，组织可以更快地做出更明智的决策，打造竞争优势。

在调查结果中，“大数据和分析”是第一大颠覆性趋势，有56%的受访者认为它将在未来5年内对其业务产生重大影响。



全球各地的组织都在投资系统和服务，挖掘数据并运用数据进行预测，改进业务的各个方面——包括财务预测、人才管理、产品开发、市场情报和客户体验等。

组织和领导者都迫切地想要采用前沿的数据分析，但我们的调查显示，**获取大数据与有效使用大数据之间存在着矛盾**。哪些数据最重要，并不总是显而易见的，并非任何人都能根据数据推断出真知灼见。而且，对于如何选择、管理、处理、分析数据，并依此采取相应的行动，不同团队往往也会各执己见。

因此，**想要释放数据真正的力量，就必须借助员工（包括个人和集体）的专业知识和技能**。然而，很多组织并没有根据他们的大数据愿景来调整自己的人才、领导力和文化。

在我们的研究中，受访者清楚地知道，只有“正确的、有针对性的数据”和“专家分析”才能带来预期的益处或竞争优势。**必须用辨准思维（critical thinking）来面对铺天盖地的数据**，才能得出真知灼见，采取行动。虽然受访者了解已引发热议的“数据民主化”（直接将信息交到公众手中）可能会发生，但在未明确战略和战术的情况下，他们对这种方式仍保持警惕。

为充分利用大数据分析带来的机会，**组织必须提升人才技能，升级组织文化**。组织各级领导者都需要更精通数据分析和数据驱动流程。职能部门和业务部门负责人需要升级他们的战略思维，才能指导和协调分析工作，做出更多数据驱动的决策。另外，组织文化必须提升其数据素养，更适应当前面临的复杂情况，允许从数据中产生的洞见在组织中自由地向上、向下、横向流动。

## 领导者对数据分析的看法...

### 借助数据可以打造竞争优势。

“有了数据，我们虽然能够更清楚顾客的购买行为，但我们尚未破解购买决策的驱动因素，无法充分预测他们如何才会购买下一件产品。谁先做到这一点，谁就能在我们行业中占据巨大的竞争优势。”

### 有些领导者没有认识到数据的潜在影响力。

“上一代领导者没有意识到大数据的重要性，也不知道运用大数据可以为公司创造价值。”

“我认为我们没有完全发挥大数据的力量，而且目前不具备支持这种分析的基础设施。作为领导者，我们需要调整领导方式和所需的工具。”

### 要释放数据的力量，必须转变人才和文化。

“我们组织缺乏能够有效管理和利用数据的员工。我们为每位客户创建了数千个数据点，但我们缺乏有效利用这些数据的人员、工具、方向。”

“在决定该使用哪些数据时，我们在方向上面临着一些挑战。在不不确定哪些做法可行的情况下，员工可能会畏缩不前，管理者之间则可能会发生冲突。”

“我们必须做好重新定义自己的准备，重视员工贡献，拓展我们的知识/技能。我们大多数人都是第一次面对这样的情况，都要去学习，也都会面临这样的挑战——如何通过数据治理和数据所有权来解决决策点或设定思考方向。”

面向**大数据**时代，提升人才技能，升级组织文化的战略



## 战略1

# 评估技能，然后通过有针对性的人才和团队发展计划来填补差距。

全球各地的组织都需要更多熟谙数据处理，并能够依此制定行动计划的人才。他们可能需要组建新的数据分析团队，雇佣技术专家。但与此同时，因为有一些重点业务尤其依赖数据，对于与这些重点业务相关的小组，组织也应该评估他们的能力。评估时，不仅要考虑数据治理和解读方面的能力，还要考虑沟通技能。**员工是否能以易于理解的方式表达从数据中得出的洞见，帮助制定更明智的业务决策？**

个人和团队评估能够帮助你衡量他们的技术能力——同时也可以衡量所需的辨准思维、沟通能力和影响力技能。了解了员工的胜任力情况，和他们有待改进的地方之后，你就可以设定优先发展事项，并制定具体的改进步骤。**鼓励员工用开放的心态接纳评估结果和反馈**，找到其中突显的主题和模式，针对有机会提升的领域，设定切合实际的目标。其他方式，比如布置具有挑战性的任务，进行短期轮岗等，也可以让员工在工作中学到新技能。

课程和培训的主题可以围绕如何传达从数据和分析中获得的洞见展开，并针对具体的场景和角色进行定制。**提升领导者的沟通和教练式辅导技能，使他们能够进行更有效的教练式辅导对话**，帮助员工认识到自己的技能差距，为员工发展提供支持。鼓励员工从工作中学习（on-the-job learning），并持续对此提供反馈，同时也针对他们在现实中遇到的挑战提供反馈，可以帮助领导者和团队学习并实践新的技能和行为。

通过建立学习网络（境遇相似的员工组成小组），和开展逆向辅导项目（将更精通数字技术的年轻员工与资历较深的老员工配对），在已经具备所需技能或技术熟练的员工，与不具备所需技能或技术不熟练的员工之间建立联系。另外，为高层领导者提供高管教练式辅导，根据他们的需要提供度身定制的一对一辅导。

## 战略2

**确保领导者有能力并且有意愿拥有战略思考能力、战略行动能力、战略影响力，从而具备战略领导力。**

为快速做出理想的决策和大胆的举措，组织需要确保员工对数据有充分的了解和信心。这就需要领导者踊跃投身到大数据革命中。

领导者必须知道自己不知道什么，拓展自身技能，**重新定义自我价值**。随着各种可用数据源越来越多，那些无法借助分析、只依靠直觉和以往经验来

做决策的人终将被淘汰。但仅仅了解数据系统的运作方式还不够，还要能够有能力将其产生的大量信息运用起来。

高层管理人员如果要指导并协调数据分析工作，**就必须加强战略领导力能力**。没有能够实施由数据驱动的战略变革的领导者，即使是最好、最大胆的业务战略也注定会失败。这一点对各地区、事业部、业务部门或职能部门的领导者来说尤为重要——他们必须磨练自己的战略思考能力、战略行动能力、战略影响力。让所有人朝着相同的目标努力，共同致力于实现组织愿景，这不是一件容易的事。

分析驱动的战略领导力技能包括能够确定数据的用途，了解组织战略的驱动因素，能够确定要追踪的相关绩效指标。**此外，要成为战略型领导者，还要能够有效解决数据显示的相互冲突的优先事项**，平衡相互冲突的利益，使员工专注于关键业务目标，并为此不断努力前进。

# 转变组织文化，抓住大数据机会。

**只有在文化支持的情况下，战略举措或变革工作才能成功。**为全方面改进业务，组织正在寻求更多收集和分析数据的机会，与此同时，组织也必须转变文化，以适应员工当前面临的复杂度。

在这些转变的过渡时期，组织会引入新的政策、规程和技术，但也需要引入新的思维方式、行为方式和工作方式。除了为人才提供横向发展的机会——发展新技

能、胜任力、知识，组织还需投资于纵向发展，提高个人思考能力和集体领导力能力。

**纵向领导力发展**有助于领导者释放组织的人力潜力。它可以帮助领导者更好地应对复杂的挑战，开阔眼界，成为“系统思考者”（systems thinkers）。此外，这还有助于领导者更好地了解可以发挥作用的人际动力（people dynamics）。随着领导者（个人和团队）开始纵向发展，**组织将形成新的集体领导力能力。**

清晰了解了他们当前的领导力文化之后，高管团队才能对理念、实践和系统做出明确选择。如果高层领导者致力于通过纵向发展来提升自己，通过一种互动分享学习的过程来改变自己，他们将能够以更系统化、更具战略性、更具大局观的方式思考问题。如果你能以身作则，带头从自身做出这些改变，并在更广泛的范围内推动这些改变，就能**升级组织文化，提升组织应对颠覆性变革的能力**，释放出数据真正的潜力，确保战略性举措取得成功。

要点：

领导者要精通数据、具备战略思维、进行组织转型，才能释放出大数据和分析的力量。

## CCL专业助力：

提升团队技能，我们首先会对团队进行[个性化的领导力测评](#)，然后通过[领导力教练式辅导服务](#)为他们提供量身定制的支持，包括高管教练式辅导，或涵盖更多发展课程的综合辅导。

我们的[战略领导力](#)课程，可以帮助部门、事业部、区域的高层领导者树立大局观，让整个组织保持协同一致；或者通过我们的[组织领导力](#)课程中独特的Looking Glass模拟活动平衡短期和长期视角。

与我们合作进行组织变革，打造让战略变成现实的组织文化。我们的[组织领导力文化变革](#)服务可以帮助你培养高层领导者所需的理念和实践，同时激励各级领导者推广变革，建立更具创新性的数据驱动文化。我们可以根据组织独特的企业价值观、需求、挑战定制合适的解决方案。

让高管团队更清晰地了解组织当前的文化，并做好领导组织变革的准备。我们可以为你的组织定制[高管团队领导力（executive team engagement）课程](#)，帮助你们建设一支服务于组织战略和绩效目标的企业领导者队伍。



## 阅读更多： [ccl.org/trends2020](https://ccl.org/trends2020)

- 《什么是逆向辅导？对我有什么帮助？》（*What's Reverse Mentoring, and How Can It Help Me?*）
- 《获取测评反馈的最佳方式》（*The Best Way to Approach Assessment Feedback*）
- 《你的战略实施战略是什么？》（*What's Your Strategy for Doing Strategy?*）
- 《纵向发展：文化依旧重于战略》（*Vertical Development: Culture Still Wins Over Strategy*）
- 《文化变革：共生型领导力的五大原则》（*Changing Culture: 5 Principles for Interdependent Leadership*）
- 《培养人才？你可能忽视了纵向发展》（*Developing Talent? You're Probably Missing Vertical Development*）





# 打造创新文化

提升风险容忍度，鼓励敏捷创新



## 领导者将快速创新视为持续成功的关键...

**...但是他们面临着这样的挑战：当前的思维方式和文化会影响合作，阻碍创意的产生。**

敏捷创新的目标是，通过快速响应客户需求、快速适应市场变化、快速抓住新机会来加快业务成果的实现。

敏捷创新可以带来更快的产品上市时间、更顺畅的客户体验、更高的运营效率，无怪乎53%的受访者将其列为最具颠覆性的趋势之一。

借助敏捷创新，相互依存的跨职能团队可以快速收集各种各样的意见，进行多次迭代，而不是各自孤立地制定解决方案。**这样一来，组织可以利用新知识来快速调整路线，实施新创意，或快速供应新产品。**

如果做得好，这种协作式的创新方法可以帮助组织引领市场、打造品牌、为股东增加价值、推动盈利增长。

我们的受访者注意到，他们虽然明确投资于敏捷创新，但这不仅仅是重组团队、引入新流程的问题，还需要整个组织的员工采用能够促进和加强创新与合作的思维方式和行为方式。

**为了以最快的速度制定最佳解决方案，组织内各个团队、小组、各级员工之间必须建立信任，进行开放的**

**对话，培养心理安全感。**遗憾的是，很多组织的文化和机制有碍于员工挑战现状，提出新想法，或尝试新事物。因此，员工可能不会轻易分享信息，挑战假设，提供诚实反馈，分享合理的异议，或与不熟悉的员工和团队合作。同时，各级领导者可能会在无意中传达了明示或暗示的信息，阻碍了创新。

要成功实现敏捷或快速创新，**就应思考组织文化是否有利于发展创造力。**为支持创新方法，组织应促进跨边界合作，真正展示出风险承受能力，为员工的心理安全感打造坚实的基础，促进各级领导者之间展开富有意义的对话。

## 领导者对敏捷创新的想法...

### 敏捷创新可以推动增长加速。

“作为一家发展历史较长的大型组织的一部分，我们发展得很缓慢，需要花费大量时间来改变业务流程，响应市场变化。敏捷创新是确保公司成功的一个关键因素。”

### 领导者必须打破孤岛状态，并容忍风险。

“创新需要不止一个团体的努力，而是需要多个相互依存的跨职能团队互相协同。产生协同的次数越频繁，创新就会越频繁地发生。”

“优秀的领导者能够在不同专业领域之间架起分享知识和信息的桥梁，提供更全面的决策方法。”

“每个人都需要学会从挫折中汲取经验教训——应感激冒险和失败，视其为学习的机会，而不是将员工撤职的理由。”

### 团队需要加强信任，提升沟通技能。

“在全球化的环境下，在跨职能团队中工作，本身就面临着挑战（时区、文化差异、虚拟会议）。成员都各自距离很远，建立信任就更难，而且成员通常会保持警惕。”

“团队必须学会保持耐心，有技巧地进行沟通。领导跨职能团队，必须具备强大的人际技能。”

# 推动敏捷创新的 战略



## 战略1

# 建立信任关系，打破 孤岛状态，加强合作。

如果天真地以为跨职能团队和成员分散在不同地方的团队能够有效运转，就忽略了一个事实——**合作并非易事**。人会本能地根据专业领域、职务、地点、人口统计因素（性别、年龄等）、级别等对所有人进行划分。属于不同分类的人，即使被同时分配到某个项目，或共同解决某个问题时，划分他们的界限也不

会自动消失。**在建立起良好的关系之前，员工可能不会轻易地**一起合作开发创意、快速迭代、测试调整。

远程工作或在不同地点工作的团队成员，因地理距离相隔甚远，他们的合作和敏捷性面临更大的挑战。对于这样的团队，获得成功的三个关键因素分别是技术、时区、团队架构。为有效合作，**远程团队的领导者和成员必须有意识地**采取以下措施：使用技术建立实时联系，减轻会议的虚拟感；制定并阐明团队规范；明确以哪些成员的意见和参与为主，哪些人为次。

要促进组织内的跨域合作，建立团队时就要以能够成功跨越边界为标准。鼓励各级员工在其团队之外，或职能之外建立连接和关系，广泛了解业务。在组建新团队时，或不熟悉的小组之间必须开展合作时，提醒他们不要只是关注流程的敏捷性，或团队的输出，还要协调好小组关系。**团队要建立信任，必须满足4种人际需求：**共同的动力和责任感、心理安全感、熟练的情绪管理和健全的冲突管理。只要致力于打破孤岛状态，加强团队之间的信任与合作，总能收获更好的解决方案。

# 在培养善学时，鼓励尝试，提升风险容忍度。

**领导者负责为创造力营造氛围。**对一个新想法，或一个正在解决问题的团队，领导者发表的看法可能促进创新，也可能扼杀创新。面对创新，领导者通常会有反应是谨慎、怀疑、否决，这虽然可以理解，但这些反应会扼杀创新。

为了让创意生根发芽、开花结果，组织的**领导者必须用自己的实际行动强化对创新的承诺。**如果组织不支持勇于挑战现状的人，即使是最具创新精神的思考者也会变得小心谨慎、消极怠工。他们可能会有所保留（最好的情

况），也可能完全退出（最坏的情况），而组织就会错失借助高潜人才的创新获得优势的机会。

正因如此，管理者和高层领导者需要**特别留意无意中阻碍创新的情况。**常见错误包括：仓促完成评估，过快否决新想法或尝试；沿用自上而下的方法和既有结构，而不是采用新的工作方式带动和培养创新意识；指定一个部门负责创新，因而也就让创造性解决问题的任务局限于了单一团队；表现得无所不知，而非谦虚谨慎。

**以开放的心态拥抱创新，**同时鼓励团队培养相同的心态。这意味着表现好奇心、包容模糊性、展现毅力、持续学习。此外，还应留意具备这些特质的员工，以**发掘组织内善学的高潜人才**——在快速变化的环境中，善学始终是必不可少的特质。

善学与敏捷创新密切相关，因为善学的团队成员会不断寻求并拥抱新的挑战；通过尝试不同方法来弄清状况，并从错误中学习；反思并内化经验；然后将所学知识应用于新的项目、问题、经历中。基于我们对过往经验的了解（在其他情况下，哪些做法行得通，哪些行不通），我们认为，组织的未来将掌握在那些能够迅速适应新环境的员工手中。

## 推广优化对话，将创新贯穿到整个组织文化。

**对话质量的高低会限制或增强组织敏捷创新工作的成效。**若要打造创新的文化，组织需要支持员工尝试新事物，并相互协作。这就要求组织营造的环境能够促进向上、向下、横向的坦诚对话，甚至艰难对话。

如果没有高质量的对话，员工在工作时则难以理解彼此，心存疑问而不讲出口，造成项目偏离正轨，解决方案不成熟就匆忙上市。因此，能够自由地跨越组织层级向上、向下、横向地进行高质量对话的企业，往往能

更好地理解环境及客户需求的变化，并做出快速响应。

为优化对话，**要鼓励团队和管理者互相进行有力提问**，以推动自由讨论，发掘不同见解，最终超越对某个主题或议题的最初理解。相比要求对方提供明确的计划，提出“这个信息将如何影响你的团队，或改变客户体验？”或“我们还有什么其他的应对方式？”之类的问题，更能激发人们思考，提出深刻见解。员工也应**积极倾听，加深理解**——不仅要了解数据，还要发掘数据背后的问题，发现未言明的异议，合理的保留意见，以及可能会破坏新计划的隐藏障碍。

此外，应取得**挑战与支持之间的平衡**。挑战是对想法的压力测试，可以发现未经检验的假设，让双方达成更强烈的共识。不过，如果挑战超过一定限度，或出现在错误时机，或被对方视为惩罚，就会造成破坏，削弱关系，阻碍创新。提供支持包括向员工保证已知悉他们的观点，尤其是理解他们的感受和价值观，并感谢他们所做的贡献——即便他们提出来的想法没有得到落实，或项目进展不顺利，也要表达感谢。这样会提供一种重要的心理安全感，建立信任，鼓励大家坦诚相待。采取这些措施**提升员工的对话技能，有助于打造风险容忍度更高的组织文化**，促进敏捷创新蓬勃发展。



要点：

合作、心理安全  
感和坦诚的对话，  
使敏捷创新的文化成为可能。

## CCL专业助力：

跨职能团队、跨越地理局限和年龄层的团队正在成为常态。使用CCL的协作式数字化学习平台[领导力对话 \(The Leadership Conversation\)](#)，帮助你的虚拟团队和远程团队提升领导力技能。或者，使用我们的[团队领导力 \(Leading Teams for Impact\)](#)课程中有针对性的指导，帮助团队领导者克服常见挑战。

参加我们的[跨域领导力专题课程](#)，可以帮助你促进合作，打破孤岛状态，减少争地盘的现象，或者通过[善学专题课程](#)，帮助员工从自己的经历中汲取教训，应用到以后的问题中。

通过[每日优话™](#)课程，提升组织内部的对话质量，推动持久的文化变革。我们提供CCL教授版本和特许培训师认证两种选择。

为实现最佳效果，请将领导者技能发展与[侧重创新的领导力文化变革计划 \(innovation-focused leadership culture change initiative\)](#)相结合。这有助于你了解打造真正推动创新的文化将面临哪些障碍，并确定所需的实践。



## 阅读更多： [ccl.org/trends2020](https://ccl.org/trends2020)

- 《如何领导虚拟团队》 (*How to Lead Virtual Teams*)
- 《你是否会下意识地破坏创新?》 (*Are You Guilty of Subconsciously Sabotaging Innovation?*)
- 《传统组织如何成功创新》 (*How Traditional Organizations Can Innovate Successfully*)
- 《领导者如何成功推动创新》 (*How Leaders Can Successfully Drive Innovation*)
- 《优秀的领导者都善于学习：如何培养善学的高潜人才》  
(*Great Leaders Are Great Learners: How to Develop Learning-Agile High Potentials*)
- 《优秀文化始于优化对话》 (*Better Culture Starts With Better Conversations*)



# 人工智能时代的 人际技能

加强人的“软技能”，应对机器时代



**人工智能完成任务的**质量**和**速度**，将比人类有大幅提升...**

**...但是要保持领先地位，组织必须再投资于员工作为人类的独特优势。**

人工智能（AI）不再是一项边缘技术，也不再遥不可及。如今，人类创造出的机器，越来越多可以独立思考和学习，应用人工智能的可能性也在增长。正因如此，在我们的问卷调查中，有**36%**的受访者认为人工智能是最具颠覆性的力量之一。除了在运营方面的改善，**人工智能还提供了机会，让组织从根本上重新思考工作的本质，并重新构建工作。**

在执行重复、常规、危险的任务时，**越来越多的组织使用人工智能取代员工，或给员工更换工作岗位，或让员工与机器协作。**机器可以跨越职能的界限，提高流程效率，减少人为错误，不停歇地工作——毕竟，机器人不用睡觉。我们的问卷调查受访者接受人工智能将颠覆当前工作的观点，却也强调“正确使用人工智能”才能真正受益。

为避免做出目光短浅的决策，减轻人工智能对员工队伍的冲击，组织需要了解人工智能的局限和约束，并**加倍投资于员工作为人类的独特优势。**

在人工智能时代，人的工作将变得更富趣味性和创造性，也会更加复杂，更注重分析。辨准思维、战略、辨别力是关键的“软技能”，使人们能够借助数据和机器人来做出决策，采取行动。当职位被淘汰、重组或由机器取代时，组织信息（institutional knowledge）和人际关系这种促进组织成功的**隐性的、人的因素**，就会先消失。

刚开始时，有效部署人工智能可以打造竞争优势，但随着机器人的使用越来越普遍，**杰出的“人际技能”将成为组织在客户体验和员工体验方面的关键优势。**对于某些组织或工作类型，具有人情味常常能打破常规，独具特色，这种稀缺性将提升其价格和价值。

随着人工智能和机器学习对业务的改变，组织应确定**发展重点，以确保能够让品牌脱颖而出，释放员工潜力。**领导者应将从人工智能中节省下来的资金再投资到员工身上，增强员工作为人的独特优势——强化传统的软技能，确立新的工作目标和价值，让人才战略与业务战略协同一致。

## 领导者对人工智能的看法...

### 人工智能可以提供竞争优势。

“人工智能是吸引消费者最有效率，也是最有效果的方式，能够让企业保持竞争力。未来十年，技术将是关键，企业应投资于技术。”

### 人工智能让企业从日常的琐碎中解放出来，企业将更具战略性和远见。

“人工智能将优化企业部署员工队伍的方式，带来更多创新。战略人力规划将是企业成功与否的关键。”

“减少需要到处救火的情况，有助于领导者团队专注于提升客户满意度的长期战略。”

“对领导者来说，继续鼓励那些受人工智能影响的员工发展新技能，适应职位和职责的变化，是很有挑战性的工作。”

### 工作形式会改变，但人际技能仍然很关键。

“人工智能已将重复性任务转交给机器人，员工就需提高分析能力。他们必须在相对较短的时间内拓展书面和口头沟通技巧，适应他们的职位在行业内的变化。”

“团队和领导者应专注于‘人’的因素——相较于技术能力，软技能将变得更加重要和必要。”

“机器学习可以有效地取代人工流程——对整体成本控制来说非常有利——但要与人际互动为客户体验带来的价值取得平衡。”

# 提升员工技能， 应对机器时代 的战略



# 投资软技能，打造卓越的客户（和员工）体验。

在人工智能的新时代，**人际互动、人情味、情商成为了有待战略性培养和部署的能力**。组织需要帮助你的员工了解，在与同事合作中或代表品牌与合作伙伴、顾客和客户互动中，有哪些技能和行为将变得日益重要。

用同理心回应他人，通过谨慎判断解决问题，打造高度个性化的体验，化解困境，面对高风险时从容地决策，这些都是至关重要的能力。要为客户提供惊喜、愉

悦和独特的体验，洞察力、灵活性、沉着冷静等软技能是必不可少的。

无论是个人贡献者、新任管理者、中层领导者，还是高层管理人员，都必须学习四项关键技能，即**领导力技能“四要素”**——自知、沟通、影响、善学。无论员工担任什么职务、从事哪个行业、处于哪个地区，这些胜任力都是他们所需要的，永不过时。加强这些技能，可以帮助员工更好地协作，为客户提供高度人性化体验，在不断变化的工作环境中自我发展和调整。

拥有任务导向的技能和能带来业绩增长的能力仍然很重要，但**同理心也是当今职场中成功的关键因素**。同理心是可以学习和培养的。我们的研究发现，同理心与工作绩效成正相关——对直接下属表现出更多共情的管理者，其上司对他们的绩效评价更高。因此，组织应该明确表达出这一点——它们真的重视共情。鼓励领导者思考业务决策对员工、客户和社区的影响，通过这种方式，来考虑其他人的观点，表示对其他文化的尊重，培养共情。**同时投资于员工的情商培养**和机器的人工智能开发——你的组织会从两者中都受益。



# 在领导变革时，阐明愿景，将使命放在首位。

随着机器逐步取代员工执行重复性任务或常规任务，员工必须发展新技能，承担新角色（甚至从事新职业）。这将引发很多员工对其贡献和价值、身份和使命的不安和困惑。为此，你能做的最重要的事情之一是：**在工作和组织的演变过程中，帮助员工创造新意义，接纳新身份。**

要成功领导整个企业的变革，领导者必须在整个

组织内传达变革理念和变革行为，使所有人——从基层人员到高管团队——都支持组织变革。

要减少员工对变革的恐惧，你可以跟他们分享，使用人工智能会带来哪些振奋人心的愿景，并遵循**“变革领导力三要素”（3C）**：沟通（Communicate）变革“是什么”和“为什么”，将推广使用机器人作为人力的补充这一举措，与组织的价值观和使命联系起来；跨越边界进行协作（Collaborate），将员工聚集在一起，群策群力，改变工作方式、决策方式以及个人和团队共同塑造他们未来的角色；承诺（Commit）率先做出改变，表达自己的使命感，确保做到言行一致。

帮助你的团队和直接下属认识其工作的重要性，及其工作与重点业务的关联。让员工参与相关对话和活动，在此过程中，促使他们**重新思考自己的角色，在工作中找到新的使命感**：他们做了哪些独特或重要的工作？是什么让他们觉得工作对自己有意义？他们在做的工作既支持了业务目标，也为同事，或客户，或更大的社区甚至社会做出了贡献——他们是如何服务于更宏大的目标？

## 升级人才发展战略， 迎接新工作时代。

组织在制定业务战略，规划人工智能的部署时，必须考虑一个关键问题：我们是否拥有实施战略所需的人才？组织现在比以往任何时候都需要明智的人力规划、人才管理和培养，确保在实施人工智能时，有合适的员工，他们具备合适的技能，身处合适的岗位。

组织如果想拥有能够实施首要战略的人才，要做的

工作包括预测组织未来对技术、专业和管理人才的需求。在规划和实施人工智能系统期间，人力资源和职能部门领导者应进行职务分析，梳理出以人为主导的工作，以及不同职务和任务的特征。**预测分析可用于指导决策**，设定优先事项，确定那些领域需要投入时间和资源。预测分析可以帮助你确定哪些做法能够最有效地吸引和留住顶尖人才，哪些人才投资最有利于提高客户满意度和业务绩效。

人才计划还应解决如何**发展现有人才和培养领导者接班人的问题**。重要的是，对于将被人工智能取代，或受到人工智能重大影响的员工，人力资源领导者和业务主管应承认他们需要一个学习的过程，为他们提供多种发展选择。

请记住，在不久的将来，组织需要的人才与过去相比将全然不同。为减轻市场变化的影响，填补人才缺口，充分运用动态的多元化储备人才，**组织在对财务组合进行多元化管理的同时，其人才组合也要实现多元化**。这包括运用（和培养）自由职业者、兼职员工、“零工经济”从业者、全职员工的软技能。通过人才管理拥抱颠覆，在新工作时代实现最大的敏捷性。

要点：

在人工智能时代  
做准备的过程中，  
人的因素空前重要。

## CCL专业助力：

使用我们的[领导力发展公开课](#)或特许课程“[领导力四重奏™](#)”，帮助各级领导者加强同理心和领导力技能“四要素”——自知、善学、影响、沟通。

人工智能和数字化转型将给你的业务带来颠覆性影响。与我们合作制定[组织领导力战略](#)，使人才发展跟得上不断演变的业务战略的步伐。我们的[领导力分析实践 \(Leadership Analytics practice\)](#) 专家将使用我们的预测分析工具[CCL Fusion](#) 分析你的员工数据，帮助你设定组织重点事项，确定需要投入时间和资源的领域，达到最佳效果。

与我们合作，有针对性地发展[组织变革领导力](#)，让变革不止步于管理。或者，通过我们的[变革领导力专题课程](#)，帮助领导者发挥“变革领导力三要素”（3C）的力量。

我们的[发展人才，拥抱变革 \(Embracing Disruption Through Talent\)](#) 专题课程是一个互动式的半日课程，旨在促进人才运用和培养的战略性思维，帮助你的组织在动荡的人才环境中借力非传统人力和“零工经济”从业者。



## 阅读更多： [ccl.org/trends2020](https://ccl.org/trends2020)

- 《每个职位都需要的核心领导力技能》（*The Core Leadership Skills You Need in Every Role*）
- 《同理心在职场中的重要性》（*The Importance of Empathy in the Workplace*）
- 《颠覆时代，如何进行有效领导》（*How to Lead Effectively in a Disruptive World*）
- 《如何成为成功的变革领导者》（*How to Be a Successful Change Leader*）
- 《使用预测分析技术发展领导力》（*Using Predictive Analytics for Leadership Development*）
- 《重新定义新工作时代的人才》（*Redefining Talent for the New World of Work*）
- 《将“从历练中学习”作为人才管理的核心》（*Putting Experience at the Center of Talent Management*）



# 平等、多元、包容

倾听多种观点，打造未来职场



高管们已经看到**多元化**带来的  
益处，并意识到需要加强**平等**  
**和包容...**

**...但是他们不知道如何将意识转化为行动，并产生实际影响。**

组织对平等、多元、包容（EDI）的理念的期望越来越高，设立的目标也越来越大。在我们的问卷调查中，EDI的定义是确保公平地对待所有员工，建立一个能够代表任何身份和差异，令人有归属感的文化。调查中，有**33%**的受访者认为EDI是最具颠覆性的力量之一，他们似乎**已认识到多元化员工团队的价值**，但不确定如何将这种认识落实到实践中。

他们指出，**如果公司能够释放出所有人才的全部潜能，将能够提高成效和盈利能力，更好地应对复杂的挑战。**此外，当今的求职者和员工，精明的客户、顾客和市场都希望企业能够确保公正对待所有员工，建立一个能代表任何身份和差异，令人有归属感的文化。

但是，很多受访者写道，他们不确定如何**将意识转化为行动**，也不清楚如何一步一步实现实际影响。他们意识到了需要改变思维方式和行为方式，但不知道具体应该怎么做。在实践中也是困难重重，比如，他们在这些情况下遇到了挑战：如何在实现EDI时保证真实和前后一致；要创建一个共同的企业文化，但同时又要尊重个体和地区文化；如何解决冲突，管理对公平的理解；如何期望并支持资深的领导者发展新行为。

每个组织的发展方向各不相同，决定了EDI在每个组织

内的体现不同，不同团队和个人的体验也有所不同。**多元化战略和意识培训并不是新事物，但这些方法的局限也在越来越多的组织中显现。**遗憾的是，大多数多元化项目并不能加强多元化。而且，光靠加强认识也并不能带来理想的持久变革。

**要加快推进组织在这方面的的工作，可以使用我们的4阶段REAL™框架：**引导大家讨论，揭示（reveal）相关问题和机会，然后选择2-3个战略性行动来提升（elevate）平等，促进（activate）多元化，以更包容的方式领导（lead）。提升EDI的具体战略包括：采取措施，促进组织内的平等，建立起信任；通过人脉分析确认领导者行为和可提升的机会；帮助员工掌握教练式辅导对话的技能和跨域合作的技能。

## 领导者对平等、多元、包容的看法...

### EDI有助于业务目标的实现，而且对员工和客户都很重要。

“当今世界是多元的，对待不同文化背景的员工和客户，我们必须一视同仁。为实现我们的业务目标，我们必须找到大家的共同点，让每个人都能满怀信心地创造和创新。”

“如果能够引入多元化人才，营造一个包容的环境，我们定能获得最好的创意来实现公司目标。”

### 提升EDI水平是一种新的领导力标准。

“平等、多元、包容是贯穿我们整个战略计划的主线，它们至关重要，所以我们制定了与战略计划一致的人力资本计划。我们的使命是确保我们的领导者对这部分文化负责，并将这一点作为绩效标准的关键要素。”

### 建立新规范需要时间。

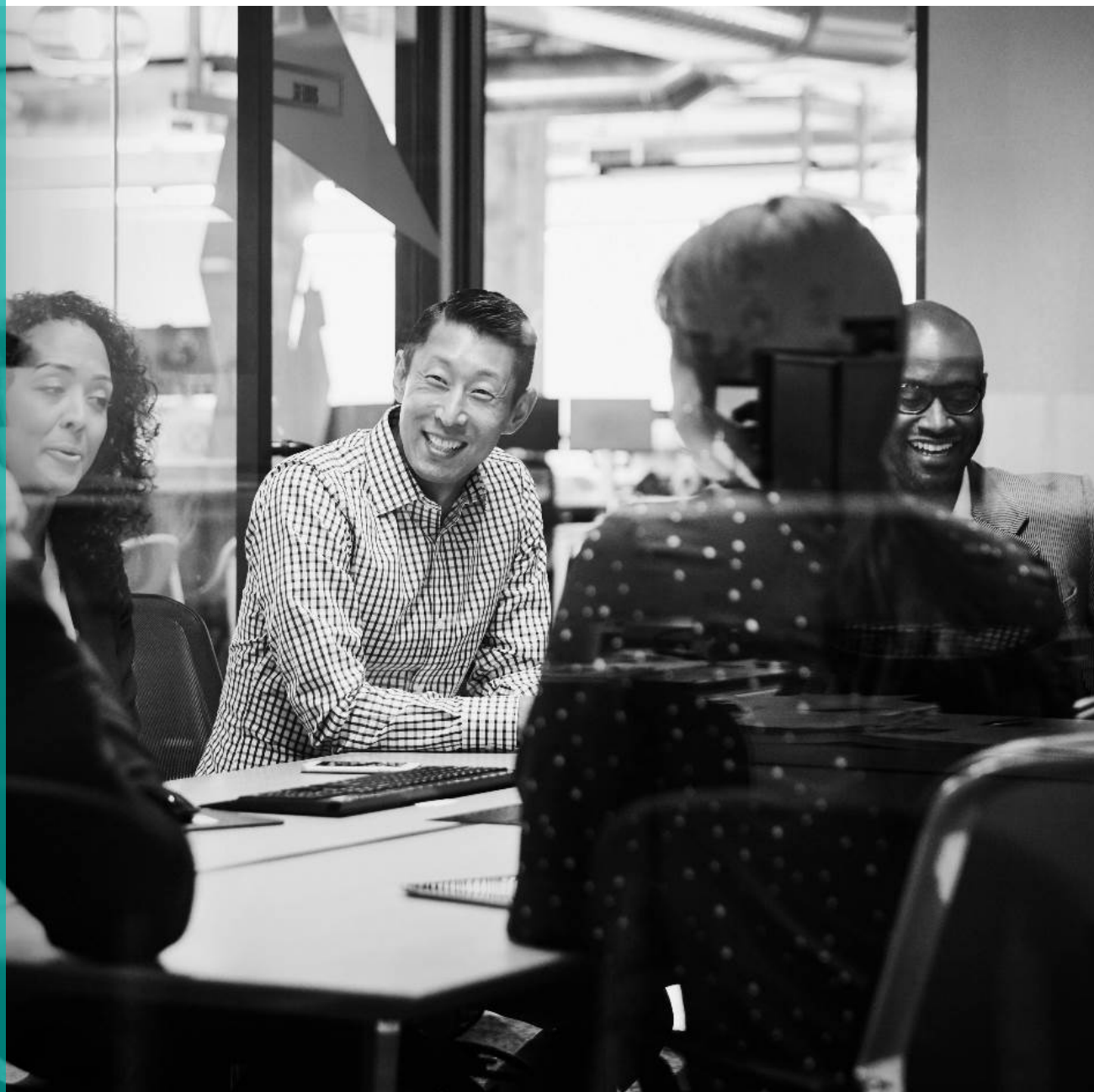
“组织需要持续地为各级员工提供难度适中的培训和教育，使员工（和领导者）能够反思自己之前对规范的理解和认识。领导者需要认识到，文化也会起到同样地作用，要不断与时俱进。”

“对领导者来说，解决团队内部的文化差异可能是一项挑战。矛盾管理需要技巧，而且几乎没有放之四海而皆准的方法，具体要视涉及的人是谁而定。”

“这是一段旅程，而不是目的地。我们要在这个领域取得成功，唯一的方法就是拥抱新思想。开放的心态对成功至关重要。”



# 加强平等、 多元、包容 (EDI) 的战略



## 战略1

# 采取行动，促进平等， 建立信任，转变文化。

只实施促进多元和包容的战略，而不在文化上下功夫，结果只会令人失望。打造文化需要时间，而**平等是这一切的起点**。没有平等，促进多元和包容的工作固然值得赞赏，但无法持续下去。没有平等，员工可能会心存戒备，很难建立信任。这样一来，员工参与度不高，合作分崩离析，绩效也会下滑。所以，组织的多元化工作虽是出于善意，但往往最终没有效果，很多员工对此懊恼不已，灰心不满。

**将平等放在首位的组织，会采取行动确保所有员工都**

**有公平的机会充分发挥自己的潜力。**他们承认确实存在不平等的现象，也承认组织内部并不是完全平等的竞争环境。不管是进入职场时，还是晋升时，人们的优势、机会、特权和权力都是不均等的，因此所谓的“公平机会”，对每个人来说都不一样。

**个人、团队和组织领导者可以采取一些行动，来表现对平等的承诺，**设定相应的目标，并互相督促。例如，个人贡献者可以邀请被忽视的同事做演讲，或向他们推荐一项关注度高的工作任务。团队可以审查工作方式的规范和不成文的规则（例如时间安排、审批流程、响应时间、任务等），比如可以就以下问题进行坦诚的讨论：这对谁来说是负担？对谁来说有好处？为了加强平等，我们可以做出哪些改变？

同时，**组织可以分析招聘、雇佣、晋升的指标和模式，还有薪酬数据，目的是根除无意中造成不平等的体制。**组织可以深入挖掘员工发展中的不平等现象，提出一些尖锐的问题来了解人才被忽视的情况：谁拥有从工作中学习的机会，谁可以获得关键任务？选了谁参加培训或领导力发展课程？谁能够获得教练式辅导、指导（mentoring）和保荐（sponsorship）？组织对员工当前的能力和未来的潜力做出了哪些预设？对某些人或团队，是否采用了不同的标准？**这些措施可以表明，组织对加强平等做出了严肃的承诺，**因为平等是组织多元化和包容性工作的真正基石。

# 使用人脉分析工具，洞悉领导力行为和机会。

人们可能设想过可以采取哪些新的领导方式来促进EDI的发展，但在日常互动和决策过程中具体应该怎么做，很多人表示茫然。他们需要借助多种反馈机制，来了解自己的行为和新的可能性。**人脉分析**是一个有力的工具，可以帮助领导者了解到，他们是如何在无意中造成了不平等，或没有包容不同的人或观点。

人脉分析的方法是，首先通过一些渠道（例如电子邮件）进行定制的问卷调查或数据收集，然后使用调查结果或收集的数据绘制出关系模式和互动模式，这些模式通常

是不为人所知的。通常的结果是，**组织过度倚重少数人或团体，而忽略了那些具备相关专业知识和观点和人脉的员工。他们本来有潜力发挥出价值**，但组织没有征求他们的意见，或没有让他们参与。拥有了EDI的视角后，领导者可以认识到，无意识偏见或障碍是如何嵌入了他们的人脉中，为此，他们和团队受到了怎样的限制。利用这些信息，你可以知道自己不曾接触过哪些人或团队，并设定目标为他们的人脉多样化出一份力。事实证明，多元化的团队可以实现更好的业务绩效。因此，你还可以采取措施让其他领域的员工也参与进来，为团队和项目引入多种观点。

另外，**所有成功的领导者都需要一个拥护者关系网**。这些拥护者长年支持着这些领导者，为他们的职业学习和晋升提供帮助，并有着多种不同的角色。导师可以提供指导和支持，倾听被指导者的经历，提供直接、诚实的建设性反馈。更重要的是，在组织中拥有一定权限的人可以做保荐人，积极推动“被保荐人”的职业发展，宣传他们的成就和潜力，引导他们与自己人脉中的其他人建立联系，推荐他们担任更重要的职务。保荐人鼓励“被保荐人”承担富有挑战性的任务，并为他们提供支持——包括在与其他领导者进行非正式会议或闭门会议时，也会如此。但是**建立这类关键关系需要意愿和努力**——理想的导师或保荐人（或被指导者或被保荐人）通常处于一个人关系网的边缘。很多人无法接触到，或没有意识到这些重要的联系。通过人脉分析工具，你可以了解培养和建立这种重要的职场关系的方法。

## 战略3

# 时刻谨记EDI理念，教授管理者如何进行教练式辅导和提供反馈。

很多EDI人才战略仅注重招聘。但是**如果不关注人才留任、发展和晋升，就无法充分发挥员工的潜力，使员工消极怠工、心不在焉，造成资源浪费。**要打破现状，就应建立一种基于EDI的教练式辅导文化，致力于每个员工的成功。

从统计的角度来看，在当今的组织中，领导者中男性仍占大多数，尤其是在高层。人们会自然倾向于与自己类似的人，因此男性领导者可能会无意识地倾向于辅导和保荐其他男性。女性、有色族裔，或者任何少数群体，可能都无法自由地向经理或主管寻求建议，尤其是在他们所属人群不同，

或背景不同的情况下。研究发现，即便他们接收到反馈，往往也不是建设性的、切实可行的反馈，而是模糊不清的，掺杂着个人情绪，没有什么实际帮助。这种无意识的疏远，常常使这些员工无法获得相关信息，在自己的岗位上发光发热，获得成长。

为改变这种模式，**各级管理者必须了解什么是社会身份。**一个人拥有多种身份，社会身份是指使一个人属于某个特定群体的那部分身份，包括（但不限于）年龄、种族、民族、宗教、性别、性别认同、国籍、教育程度和社会经济地位。社会身份强化了人们独特的视角和价值观，也决定了权力和特权的来源。陈规陋习、无意识的假设、与社会身份有关的经验，造成了很多不平等现象的发生。通过培训和对话，**管理者将认识到，他们自己的社会身份会对其如何辅导直接下属的方式产生怎样微妙的影响。**此外，他们还将了解并思考社会身份的动态变化会如何塑造他人的经历。

组织可以为员工提供普及型的培训机会，让他们学习和践行教练式辅导技能和冲突管理技能。通过培训，管理者将学会如何确保所有直接下属都能得到倾听和反馈，获取支持和机会。培养管理者的跨域领导力和冲突管理技能也会有所帮助。很多冲突如果得到妥善处理，其实有助于提高创造力，营造更好的社区和合作氛围。**如果能够有意识地培养员工的教练式辅导技能，并营造一种反馈文化，**即可在未来数年间将组织打造成**更加平等、多元、包容的工作场所。**

要点：

采取行动，促进平等，加强人脉网络和文化，让多元化和包容性工作更快地发挥出应有的影响。

## CCL专业助力：

我们的[平等、多元、包容实践](#)植根于几十年的研究，和对不同身份群体的领导者的培训经验，对团队和组织两个层面的多元化都有深刻了解。我们可以帮助你制定实现多元化和包容性的战略方针，对人脉分析、社会身份、领导不同人群（leading across differences）的内容进行定制化，根据你组织的具体情况制定有针对性的举措。

一群人在一起工作时，不可避免会存在不同的看法，这就可能会引发冲突。此时，可以通过我们聚焦于EDI的[每日优话™](#)定制课程来提高对话质量，加强组织文化。或者，使用我们的[跨域领导力](#)和[走近冲突专题课程](#)，可以帮助你的内部培训团队引导富有成效的讨论，重构边界，营造更包容和更有集体感的氛围。

[女性领导力](#)课程旨在帮助女性高管掌握所需的技能，在组织内发挥更大的影响力。而且，我们定制化的[技术型女性领导力](#)课程可以帮助组织留住和发展具有科学、技术、工程、数学（STEM）专业知识的高潜女性。



## 阅读更多： [ccl.org/trends2020](https://ccl.org/trends2020)

- 《聚焦平等，发起多元化和包容性计划》  
(*Kick-Start Your Diversity & Inclusion Initiatives With a Focus on Equity*)
- 《五种有力方式，在多元、平等、包容方面采取实际行动》  
(*5 Powerful Ways to Take REAL Action on Diversity, Equity & Inclusion*)
- 《了解社会身份，在不断变化的世界进行领导》 (*Understand Social Identity to Lead in a Changing World*)
- 《作为女性，你有合适的人脉吗？》 (*Women: Is Your Network Working for You?*)
- 《为什么女性需要拥护者关系网》 (*Why Women Need a Network of Champions*)
- 《为什么需要跨领域合作》 (*Why You Should Collaborate Across Boundaries*)
- 《如何进行教练式辅导对话》 (*How to Have a Coaching Conversation*)



# 沟通过载

优化对话，解决沟通混乱



人们欣然接受了通讯工具，  
希望它们能**促进合作**和简化  
工作...

**...但是结果往往是沟通更加复杂，令人应接不暇、更加困惑。**

数十年来，沟通信息和想法，一直被评为对领导者成功最重要的一项技能。但是，**随着技术不断碰撞融合，变化的步伐越来越快，管理内外部沟通变得越来越具有挑战性。**

沟通管理的定义是，监控和管理与不同利益相关者的信息沟通，确保他们对信息的需求得到满足。在我们的调查中，**34%**的受访者将其列为最具颠覆性的力量之一。



**有效的沟通仍然是健康的组织文化的基础。**在瞬息万变的环境中，组织必须确保信息的透明和真实，共享的信息范围要广泛，以便让利益相关者了解情况，获取他们的支持。但是，随着时间的累积，内外部沟通会不断增加。

如今，我们拥有众多可用的通讯工具，可能会认为沟通比以往任何时候都更容易。除了电话、电子邮件、短信等较为“传统”的沟通方式，我们还可以使用实时聊天、视频会议、在线协作软件和项目管理平台，保持工作联络的方式比以往任何时候都要多。社交媒体网站也极大地提升了开放性和透明度，在人与人之间建立了更多联系；与此同时，也模糊了个人身份与职业身份，公开与隐私之间的界限。在全球范围内传播消息或开展合作从未如此简单。

**新的通讯工具有助于完成工作，但也带来了新的挑战 and 压力。**

员工需要使用多个实时沟通渠道，与多个位于不同地理位置的团队合作，并在紧迫的期限内完成多个项目的工作。他们从遍布全球的组织各级领导者和同事那里获取信息，而且常常觉得对方期望自己24/7都可以联系得到，并要及时回复。随着共享信息的数量不断增长，**系统承受着巨大的压力，重点事项变得不清晰，员工也不堪重负。**

然而，共享信息的数量还会继续增加。**复杂、困惑、应接不暇的局面不会消失，但组织可以采取应对措施。**领导者可以倡导健康的生活方式，帮助员工提高韧性，专注于重点事项，将关注点从工具转移到建立信任关系上来。提升员工的对话技能，让他们能够进行有力、真实的对话，这样既可以提高客户忠诚度，也可以增加员工敬业度。组织还可以有意识地进行文化建设，创造更高水平的方向、协同和承诺。

## 领导者对沟通的看法...

### 良好的沟通能够帮助团队和组织产生协同。

“移动办公的人员越来越多、分布范围越来越广，因此管理内部沟通仍是一项艰巨的工作。在很多情况下，沟通（或缺乏沟通）是造成代价高昂的错误和挫折的主要原因。”

### 有效的沟通在战略上势在必行。

“内部沟通管理是确保组织上下（和横向）协调统一的关键。”

“内外部沟通已成为战略领导者的一项首要职责。在这个瞬息万变的时代，只依靠常规的沟通渠道和实践就太过天真了，更糟糕的是这样还可能带来危险。”

“在过去的五年中，我所在的组织一直都在变革。原因有很多，而其中一点就是：评估需求，调整组织工作流程，以及与员工沟通，这三项工作每一天都在变得更加重要。”

### 领导者需要更多的培训来提升沟通技巧。

“商业环境瞬息万变，组织需要所有利益相关者的支持，并告知他们组织战略/方向。用易于快速理解的方式呈现信息，是其中关键。”

“在职场，沟通至关重要，但并不是所有领导者都擅长。组织可能需要加强培训。”

# 解决沟通混乱的 战略



## 战略1

# 倡导健康生活，帮助员工提高专注度和韧性。

投入更多时间，使用更好的技术，并不能提高生产率。面对始终在线的期待和不断涌入的信息洪流，员工会感到应接不暇、精疲力尽。**组织可能无法缩减需求，或降低沟通的频率和数量，但你可以采取措施帮助员工应对压力，提高韧性。**

员工需要从工作中抽身出来，获得体力和脑力的

恢复。压力、睡眠不足、饮食不良、缺乏运动，会直接导致认知功能和身体状况下降。组织可以鼓励员工将恢复放在首位，这样才能保持头脑清醒，更轻松地集中精力，确定短期和长期的重要事项。

**明确表示组织重视员工的身心健康**，制定相关规范，例如下班后限制收发电子邮件，在工作场所提供健康的零食或餐食，允许员工全天都有锻炼和运动的机会。考虑引入正念训练和积极心理学的理念，帮助员工减轻压力，提升精力，提高决策能力。

关键是，很多人不愿采取措施提高自身的韧性。他们并没有为自己划定边界，或腾出时间来调整身心状态。他们认为自己必须全天候待命，或者必须跟上信息的步伐。然而，技术并不是主要问题。员工应接不暇，无法恢复精力，只会归咎于公司流程和时间管理不善。与其期望改变沟通的本质，**不如帮助各级员工**向他们的经理、同事、团队阐明其角色、职责、目标。只有对自己的工作有了明确的认识——哪些任务最重要，涉及哪些人，需要他们做什么——员工才能最好地利用他们的时间、才能和精力。

# 进行有力、真实的对话， 提高客户忠诚度和员工 敬业度。

组织取得成功的关键是：领导者能够善于倾听，提供切实可行的反馈，并将想法和信息有效地传达给不同受众。**员工的言语、行为、互动、决策是公司价值观的体现。**清晰、透明、真实的沟通有助于领导者建立与员工和客户之间的信任。如果组织**能够切实践行其品牌价值观**，并向内部和外部利益相关者传达这种行动和价值观的一致性，就更有可能培养出一支勤勉敬业、积极进

取的员工队伍，收获一群志同道合的忠实客户。

能够经常向团队和个人提供切实可行的反馈，是另一项重要的沟通技巧。帮助员工掌握教练式辅导技能，使他们能够进行教练式辅导对话，持续为人才提供反馈。这样能够体现对员工个人的关注，并帮助员工做出决策——要取得成效，应多做哪些工作，少做哪些工作。在进行反馈对话时，具体到反馈事件发生的特定的时间和地点（情境），描述对方的行为，并说明行为产生的影响。通过这种简单的方式，你们就可以展开一段讨论，看看行为的结果和意图之间有哪些差别。如果做得好，**提供和接收反馈也有助于建立信任关系**；而且在信息瞬息万变，且必须做出决策的情况下，这也为管理当下（情绪）反应提供了信任基础。

至关重要的是，领导者必须打破壁垒，克服“我们与他们”的对立心态，认识到对话是双向的。无论对方是同事还是客户，首先倾听对方的看法，然后再表达自己的观点。至少要做到的是积极倾听——集中注意力、不做评判、反思、澄清、归纳和分享。**而更好的，则是通过倾听，了解言语背后的情绪和价值观。**只有员工真正倾听并理解彼此，才能找到更有效、更有力的业务挑战解决方案。有力的对话是建立强大、有效的组织的基石，而要进行有力的对话，需要真正的倾听。

### 战略3

## 明确方向、产生协同、 激发承诺，做到更快、 更一致。

面对众多的沟通渠道和不断涌入的信息，员工可能很难集中精力，并确定工作内容的轻重缓急。组织不能单靠领导者来阻隔“噪音”。从整个系统的角度来看，**领导力存在于一起共事的员工之间的互动和交流中**——管理者与直接下属之间；同事、团队、委员会当中；整个组织的关系、结构、流程中。众人的行为、互动、反应

会促进（或抑制）领导力。

这就是为什么在沟通混乱的情况下，领导者应**优先考虑明确方向、产生协同、激发承诺（DAC）**。为此，领导者应思考员工是否就目标和成功的定义达成了共识，这些对确定共同的方向来说至关重要。了解各方面的工作是如何协调统一的，团队和个人的目标是否与更大的目标明确相关。团队之间是否产生了协同？评估彼此的指责和共担责任的水平——是否所有相关人员都将成功完成工作作为自己的优先事项？这就体现了**承诺**。

为帮助员工更好地管理共享信息的频率和数量，**应将沟通的重点放在如何明确方向、产生协同、激发承诺上**。员工可以信任彼此的决策，在合适的时候承担责任，迅速向前推进进度，同时与组织的价值观、战略和业务重点保持一致，而没有必要再采用多个沟通渠道让其他人参与进来，进一步加重沟通混乱。

最后，领导者应考虑专注于**提高组织各个层级的对话质量**。如果大多数人对组织重心和有效沟通的定义达成了共识，就为方向、协同、承诺（DAC）铺平了道路。毕竟，沟通是有效领导力的核心，与组织文化密不可分。通过每天的坦诚对话和正式公报，阐明最重要的事项，你的组织就能打造出经得住颠覆性变革的文化。

要点：

具备韧性的人，  
在与他人的关系  
中，能够更有效地沟通，制定更  
好的解决方案。

## CCL专业助力：

我们的旗舰课程[中坚领导力 \(LDP\)](#)®是全世界同类项目中开设时间最长的课程，能够为经理和总监提供中层领导者所需的技能，培养他们应对瞬息万变的复杂环境所需的韧性。

高层领导者面临的挑战是深远而复杂的，成功应对这些挑战至关重要。[巅峰领导力](#)是面向C级高管的培训，为高层管理人员提供高度个性化的体验，帮助他们在推进整体业务的同时，更能“胜任领导者”的角色。

有效的沟通是有效领导力的基石。因此，组织中的每位领导者——无论是什么级别或职能——都需要具备辅导他人、提供反馈和优化对话的能力。我们的[优化对话和教练式辅导](#)课程将帮助你的团队掌握所需的教练式辅导技能。如果与[每日优话™](#)课程相结合，你则可以在整个组织内建立一种反馈文化。

或者，你的内部团队可以使用我们的[方向、协同、承诺 \(DAC\)](#)、[积极倾听](#)、[加深理解](#)和[有效反馈](#)等专题课程来帮助员工通过发展领导力取得更好的成果，成为更好的倾听者，提供更有效的反馈。



## 阅读更多： [ccl.org/trends2020](https://ccl.org/trends2020)

- 《组织如何帮助你从过劳状态中恢复》（*How Your Organization Can Help You Recover from Overwork*）
- 《领导力韧性：妥善应对压力、不确定和挫折》  
（*Leadership Resiliency: Handling Stress, Uncertainty, and Setbacks*）
- 《不想再待大脑如垃圾了？》（*Want to Stop Treating Your Brain Like Junk?*）
- 《为什么沟通对领导者来说至关重要》（*Why Communication Is So Important for Leaders*）
- 《通过积极倾听辅导他人》（*Use Active Listening to Coach Others*）
- 《使用SBI反馈模式了解意图》（*Using the SBI Feedback Model to Understand Intent*）
- 《你的员工关心社会责任——你也应如此》  
（*Your Workers Care About Social Responsibility — You Should Too*）
- 《实施教练式辅导文化》（*Implementing a Coaching Culture*）
- 《方向+协同+承诺（DAC）=领导力》（*Direction + Alignment + Commitment (DAC) = Leadership*）



## 用新的思维方式、大胆的领导力和顶尖的人才队伍引领颠覆性变革。

这里所探讨的五大趋势，每一种都会对2020年及未来的人才、领导力和文化产生重大影响。因此，C级领导者、高管团队正与人力资源、人才发展团队合作，重新制定人才管理方法。他们肩负着重要的责任——创建新的环境和架构，让组织和员工能够适应这些（和其他的）颠覆性力量，并充分利用这些力量。

另外，这些趋势及其背后的人的因素并不是孤立发挥作用的。你和你周围的人都在经历着这五大趋势，同时在促成这五大趋势。它们相互交织，互相影响。例如，通过重视平等、多元、包容，充分释放了人才的潜力，组织可以推动敏捷创新所需的合作，更好地利用从大数据和人工智能中收集的洞见

并采取行动。同时，对培养人才、吸引客户、领导颠覆性变革和实施业务战略而言，有效的沟通管理至关重要。

只应对一个颠覆因素并不够。这些颠覆因素的威力和潜力在于它们彼此交织相互依存，同时也与其他复杂的挑战交织共生。作为引领颠覆性变革的高管，你的工作，在很大程度上就是认识到，不存在唯一的解决方案，或者说没有唯一正确的答案。似乎自相矛盾的方法，或相互冲突的优先事项，造成了一种动态的矛盾状态，需要新的思维方式、大胆的领导力和顶尖的人才队伍才能加以平衡。

正因如此，富有远见的领导者则选择**聚焦其员工作为人的独特优势**，为2020年及未来重塑人才发展。

## 颠覆时代的以人为本

### 解锁数据分析的力量

面向大数据时代，提升人才技能，升级组织文化

### 打造创新文化

提升风险容忍度，鼓励敏捷创新

### 人工智能时代的人际技能

加强员工“软技能”，应对机器时代

### 平等、多元、包容

倾听多种观点，打造未来职场

### 沟通过载

优化对话，解决沟通混乱

了解更多：[ccl.org/trends2020](https://ccl.org/trends2020)



Center for  
Creative  
Leadership®

[Center for Creative Leadership](#)（创新领导力中心，简称CCL®）是提供领导力提升服务的顶级全球供应商。CCL善于发挥领导力的力量，帮助客户实现对他们来说最重要的结果，推动领导者、团队、组织和社群做出积极改变。通过开展大量研究，与数十万名各层级领导者进行合作，并从中积累经验，CCL制定了一系列前沿解决方案。CCL被评为全球顶尖高管教育供应商之一，在世界各地都有办事处。

## CCL分支机构

### 美洲

美国科罗拉多州斯普林斯  
北卡罗来纳州格林斯伯勒（全球总部）  
美国加利福尼亚州圣地亚哥  
+1 336 545 2810  
[ccl.org](http://ccl.org)

### 欧洲、中东、非洲

埃塞俄比亚的斯亚贝巴  
德国柏林  
比利时布鲁塞尔（欧洲、中东和非洲地区总部）  
阿拉伯联合酋长国迪拜  
南非约翰内斯堡  
英国 伦敦  
俄罗斯莫斯科  
+32 (0) 2 679 09 10  
[ccl.org/emea](http://ccl.org/emea)

### 亚太地区

印度古尔冈  
新加坡（亚太地区总部）  
+65 6854 6000  
[ccl.org/apac](http://ccl.org/apac)

### 大中华区

中国上海  
+86 21 6881 6683  
[ccl.org/china](http://ccl.org/china)