

> 高潜释能启示录

透视先机，迷雾领跑



► 这是最好的时代，这是最坏的时代。

技术蓬勃翻新，数字化浪潮席卷世界，全球经济颓势渐显，「黑天鹅」事件频发，我们越来越习惯高频的冲击和它们背后蕴含的无穷可能性。我们所生存的VUCA时代有一个特点——总是不停要求我们重新思考过去认为正确的事情，尤其在恰逢重大转折时。正因如此，思变的过程将是决定命运的关键所在。从政治到商业，洗牌的进程已经开始，成则创造历史，败则沦为历史。

致敬时代，亦受时代之感召，我们深信引领这个时代的逆风翻盘要靠新一代高潜人才。在这份启示录中，DDI对企业与人才如何释放潜能，制胜未来进行了重新思考并总结为七大观点。



希望能以我们的分享，启发组织的人才战略与布局，陪伴您的企业把握先机，加速转型，加速成长，加速成功，一同创造新历史。

驱变革

I. 从发展到新生：
了不起的变革永远需要后浪

II. 从备战到迎战：
提前就位渐少，以战带练是新常态

选对人

III. 从聪明到适应：
过去有潜力，不等于未来有潜力

IV. 从个体到团队：
始于个人潜力，终于团队效能

释潜能

V. 从择优到释能：
不求面面俱到，人尽其用为王

VI. 从管理到领导：
人才的领导更要学习如何做领导

VII. 从教会到启迪：
授之以渔赢一时，克服盲点赢一世



了不起的变革永远需要后浪

今年以来的突发疫情给全球带来了巨大冲击，并由此引发了世界政治、经济等各个领域的连锁反应，事件终会结束，但由此带来的一些影响和改变将永远留下。这一波变化催生了许多创新，加速了许多决断，也推动了不少终局。对大多数行业来说，未来生意的做法将与过去有很大不同，谈提升或发展已经不够，大多数企业都躲不开一场重大的变革。变革的含义不只是改变，比改变更重要的是新生。

很多企业变革失败的重要原因就是无法扫清障碍，其中最大的障碍莫过于不适应变革的人。我们常常能看到这样的例子，许多人因为习惯了昔日的安适与荣耀，在危机未来时高枕无忧，在改变发生时犹豫抱怨。改变一个定势的成人是极为困难的，也需要耗费更多的成本。

越是了不起的变革，往往越需要企业中的「后浪」。企业急需慧眼识别并储备转型所需的人才，这些「后浪」扮演着新生力量的角色，为组织变革注入活力，更为变革后的业务注入新的生命力。影响变革成功落地的另一风险是过早宣告胜利，为使改变在组织内可持续，必须确保后继有人。积极接纳变革，真心拥护变革，能与变革同频成长，并从中受益的新一代是落地变革的中流砥柱。

这个时代，HR们肩负的高潜项目，不再只是「业务快、人才慢」的解决之道，更是贴合组织变革的新生之路。

提前就位渐少，以战「带」练是新常态

当下的挑战在更新，企业培养高潜人才的侧重点也需要更新。过去的培养方案聚焦提升高潜人才的全面成熟度，而现在回报更显著的投资是提升他们的全面适应力，我们总结了一些组织中的人才将面临的有别于以往的挑战，企业应该提前对相应的技能缺口予以重视：

- 如何有效掌握技术知识的快速更迭
- 如何在看不清全局与方向的情况下明智决策
- 如何帮助组织加速反应，下沉决策
- 如何转变文化以引领变革
- 如何在朝令夕改中激励人心
- 如何高效整合跨团队的多元化人才
- 如何与跨代际的人才共赢共生

然而，我们也必须认清现实形势，危机与挑战大概率比人才就位的那天先来。当多变的商业逆境，遇上组织的摸索与试错，尚有时间系统学习绝对是一种幸运，人才的青黄不接才是新常态。这些年阿里巴巴提过一句话叫做「借假修真」。月复一月、年复一年的业绩数据是「假」，组织能力的培养是「真」。既然永远等不到准备就绪的那一天，更好的办法莫过于以战「带」练，借假修真，借事修人。

以战「带」练不等同于以战「代」练，核心不是为明天而练，更是为今天而战。人才必须要在战中学且确保战必胜，因为今天不赢就没有明天了。当然提前上战场难以避免失误，以战「带」练得以成功有三大关键点，选对事、挑对人、给支持。其中配套的支持系统是企业最容易忽略的环节，可以通过战前给培训，战中配辅导，战后做复盘的形式为高潜人才设置几道安全网。

不论企业的人才管理部门是否做好了准备，以战「带」练一定是未来的新节奏。



III 从聪明到适应：

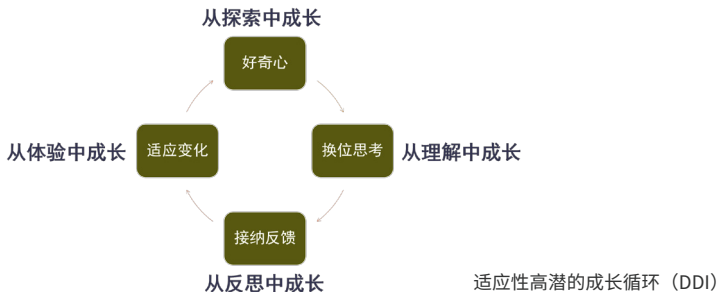
过去有潜力，不等于未来有潜力

潜力是什么？这不是一个亘古不变的概念，而会随着商业环境的改变而改变。中国的商业环境，经历过三个不同的阶段。

第一个阶段大约从30年前开始，我们走上了确定性的快车道。此时最有潜力的人才就是那些有结果导向的人。因为机会多、竞争少的时代，敢去做，结果就不会太差。

第二个阶段是前几年开始的互联网红利时代，环境变得VUCA。但红利之下机会还是很多，因此我们称之为「VUCA的顺境」。这时我们最需要快速学习、善于学习、能跟上节奏的、聪明的人才。

第三个阶段就是今天，环境仍然VUCA，但已不再是顺境。企业此时最需要的不再是简单的聪明好学者，应对长期持续的不明朗，最需要有成长型思维的适应性人才。



这个时代，错误是最贵的成本，而适应性人才善于利用一切资源快速成长，可以减少亲身试错。他们具有旺盛的好奇心，从探索陌生中成长；善于换位思考，从理解他人中成长；积极接纳反馈，从经验反思中成长；主动适应变化，从体验逆境中成长。恰如达尔文所说：能够生存下来的物种不是最强的，也不是最聪明的，而是最适应变化的。

不明朗中也有确定的变化，即全球企业数字化变革的加速。疫情大封锁带来前所未有的无措停摆，逼迫所有企业开始深化思考数字化转型之道。适应数字化转型，我们需要人才惯于概念式思考，才能在信息狂流中洞察本质；更期待他们敢于质疑，习惯用数字说话；也需要他们能预见短痛的场景，但依然敢于承担风险、鼓励试验，短暂跌倒后仍然坚韧前行。

各式挑战对人的要求不尽相同，但适应力是新时代高潜以不变应万变的内核。



数字化敏锐度人才模型（DDI）

IV 从个体到团队：

始于个人潜力，终于团队效能

随着环境的复杂性，目标路径的模糊性上升，组织形态进化的趋势是去中心化，并走向深度协同，团队的概念和特征发生了巨大的变化：

过去的团队	现在的团队
业务流程的集群	共同责任的集群
<ul style="list-style-type: none">• 有既定目标，靠合作执行目标!• 因分工产生个人职责!• 独立明确的角色，有自己的任务边界!• 同质降低沟通成本，提高个人效率	<ul style="list-style-type: none">• 方向一致但路径模糊，需要协同共创!• 因共同职责而产生协同!• 动态模糊的角色，与他人共同完成任务!• 多元提升思维碰撞，提高团队产出

过去说领导力，是一个人领导一群人，现在则是一群人互相影响。如今我们需要靠提升团队综效来兑现个体价值，我们的目标不是挑选一位优秀的球员，而是组建一支所向披靡的球队。

我们发现，成功的团队组合具有这样的化学反应：

- 彼此和而不同，具有多元的特质和技能
- 各自承担促进团队成功的角色（如：创新者、执行者、谋略者等）
- 每个人都有可以发挥的长处而不至于被埋没
- 每个人的短板都可以在协作中被补位，对目标最重要的角色上没有缺失
- 明确自身的长处和短板，以团队目标为导向，在彼此学习中扬长补短
- 了解他人的长处与短板，用他人适宜的方式沟通与协作

正因如此，一次有效的组织诊断或人才盘点需要回答这个问题：如何通过一群各有所长的人去打造优秀的团队，产生多元的综效，进而塑造组织的人才竞争力。而获得个人的信息与数据，是为了以业务举措为出发点，决定通过怎样的团队组合，更有效地落地企业战略，加速转型。



V

从择优到释能：

不求面面俱到，人尽其用为王

过去不少企业挑选高潜人才时，习惯聚焦企业文化定义上的精英。由DDI智睿咨询，世界大型企业联合会（The Conference Board）以及EY安永三方合作完成的《2018 全球领导力展望》调研报告发现，65%的企业拥有高潜人才发展项目，但其中68%的企业认为这些项目不太有效，因为他们难以避免最终选出的人才都十分相似。而组织很难再依靠少数的超级英雄获得成功；更无法依靠长得接近的一群人才获得成功。一群相似的人在一起更能统一思想，利于执行，而一群更多元的人在一起方能相互碰撞，激发创新与变革。

此外，还有将近50%的组织将其对高潜人才的关注局限在高管身上，但我们却发现那些将发展高潜人才的努力扩大到高阶领导层级以下的组织，有4.2倍的可能性在财务业绩表现上超越那些没这样做的企业。毕竟养成比改变的难度小得多，与其后期才投资那些已经很重要的人，不如生涯早期投资一群人的成功率来得高。

如果说过去的高潜人才选拔是在挑选那些优中选优，面面俱到的精英，那么未来的焦点更应着眼于去发掘更多人才身上各不相同的潜力。未来的人才盘点中，我们需要以个人数据为起点，去探讨如何将多元化的人才分流，找到他们发挥所长的舞台。

在充满不确定性的商业环境下，组织最需要四类人：

第一类人擅长探索方向，打造充满不确定性，高风险高回报的第二曲线；

第二类人擅长驱动增长，肩负方向明确，看得清回报的财务增长；

第三类人擅长夯实中台，确保运营战略落地执行；

第四类人擅长塑造环境，优化组织文化与氛围，让这些业务先决条件无忧。

精英主义、人岗匹配属于过去，人尽其用、激发潜能，才是构筑企业竞争力的当务之急。您的组织中，这四类人才是否各就其位了呢？

VI 从管理到领导：

人才的领导更要学习如何做领导

尽管团队成员间的影响力在增强，团队主管依然是绕不过的关键角色。一个人再有潜力、团队搭配再天作之合，遇到一个灾难性的主管仍旧会功亏一篑。上级能清晰察觉带高潜人才和带一般人才的差异，下属也会清晰感受到优秀领导者与一般领导者之间的差别。若上级起到的作用是压抑而不是激发，他本人很可能成为下属的「职场天花板」。这一切无形中却让组织买了单，团队将错就错失了良机，跨部门关系僵硬协同不顺，内部人才成长缓慢直到流失...

高潜人才与团队渴求自主自驱的氛围，工作中追求价值及意义，人才的领导比任何时候都更需要转型，需要学习如何成为时代需要的领导。未来带团队更普遍的挑战不太会是推动执行，而是塑造更好的土壤，让高潜得以绽放。

VII 从教会到启迪：

授之以渔赢一时，克服盲点赢一世

《哈佛商业评论》发现，在高潜人才向上晋升的路上，至少一半人失败。麦肯锡也曾发布数据，在担任高阶管理者2年后，仍有46%的人被认为是失败的、令人失望的。这样的比例并不令人惊讶。人才再有潜力也会存在盲点，如果不能克服这些盲点，他们随时会成为功亏一篑的「定时炸弹」。

所谓盲点，是人才面对一些挑战时重复陷入困境的根本原因。比如，当一个人在谈论自己常常面对重大变化对业务突如其来的冲击而手足无措时，背后其实受制于他固有的狭隘眼光，他从未有意识去广泛监控行业内外的竞争，技术的更迭，以及其他相关风险的波动，而注定错失了对趋势和苗头的把控机会。要帮助人才根本性地成长，不能仅着眼于协助解决单个事件，而应着眼于协助人才突破自己的惯性及盲点，确保他们的潜力可以获得更大发挥。当面临职位变化或晋升时，人才的盲点尤其需要被关注。

《2018全球领导力展望》调研报告也发现，高潜领导者最期待的学习方法并非课堂学习，而是获得内外部导师的辅导。

很多时候课堂学习教给我们的只是解决问题的公式，自身的盲点为这些公式加入了不同的变量。藉由内外部教练，针对人才盲点给予启迪，提供个性化的辅导，才能启发人才突破盲点，让潜力获得更大的发挥。



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



持续变化，错综复杂，阵痛转型，颠覆破坏……「黑天鹅」的出现从来都不是新鲜事，而是阳光下的新常态。面对重重挑战和不确定的未来，高潜在在很大程度上决定了企业未来是否能长期保持竞争优势。如同复利所带来的强大力量，这些潜力的被发掘、启动和加速，将为组织带来极大且持久的竞争优势以及卓越的商业成效。

若您的组织需要驱变革、选对人、释潜能 DDI高潜人才解决方案助您一臂之力

苗·准^

苗·准^ (LP:EI) 是一项针对企业中高层及其后备人才的领导潜力在线测试工具。它透过个性特质、动力因素和认知判断，多维度预测测试者在未来的成长潜力和工作表现，为个人精准定位领导力发展需求，并为企业打造具有适应性和成长性优势的高潜人才储备提供洞见。 [\(点击了解更多\)](#)

数字化敏锐度测试

数字化敏锐度测试 (Digital Leadership Quotient) 是DDI专为数字化转型领导者设计的一项在线测评工具，通过评估参评者数字化转型领导力的就绪状态，以及在数字化商业环境下持续高速成长的发展潜力，协助企业识别及遴选能够支持、引领组织数字化转型的领导者，加速其发展。

[\(点击了解更多\)](#)

高潜释能计划

高潜释能计划是一种帮助高潜人才充分释放潜能的个性化解决方案。针对领导者职业成长过程中最易陷入的15种陷阱，帮助识别每位高潜人才易落入哪些陷阱，并有针对性地制定发展计划，助力高潜充分释放潜力，更好完成从高潜到高管的过渡和蜕变。

体验中心

体验中心 (Experience Center) 是DDI专为高潜人才打造的碎片化情境模拟仓。体验中心利用碎片化的时间，将各种典型的领导力挑战如真实工作一般放到高潜人才面前。通过身临其境的体验帮助高潜人才锻炼能力，积累历练。通过提前体验未来成长之路上的挑战与坎坷，引发思考和复盘，进而加速高潜人才的发展。

定制高潜人才解决方案
欢迎访问

<https://host.convertlab.com/p/401c2>

或关注DDI官方微信，回复「释能」



关于作者

叶佳和

叶佳和女士现任DDI华南区执行顾问、高管评鉴师与人才盘点师，亦负责DDI大中华区测评研发中心的产品设计与管理工作。聚焦于人才诊断与发展技术在企业招聘、晋升选拔、高潜识别、人才储备与培养等方面的应用，善于运用数字化的产品设计理念融入企业项目运营与设计，高效落地项目。



孙逸彬

孙逸彬先生现任DDI大中华区高管解决方案负责人，研发中心高级产品经理。专注于为大中华区引入全球领先技术，并探索专业工具和解决方案的本地化最佳实践。他拥有丰富的咨询经验，擅长洞察宏观经济趋势和商业的运行规律，并将这些洞察与企业的业务重点，人才需求紧密联系在一起，为客户提供独到的见解，务实的建议。

关于 DDI

DDI是一家国际性的领导力咨询公司，自1970年以来始终致力于为全球各大知名企业提供领导力战略、领导者遴选、领导力发展与继任管理服务，陪伴领导者走向卓越，助力企业走向成功。两位创始人William C. Byham与 Douglas W. Bray 博士是最早将人才评鉴技术引进商界的心理学家，在其引领下，DDI基于半世纪的领导力科学研究、学术著作及实践经验，不断开发与与时俱进的领导力评鉴及发展产品，如今足迹已遍布全球26个国家。近年来，DDI整合庞大数据库与研究成果积极研发线上测评与培训产品，连续推出数字时代领导力及企业数字化转型解决方案，获奖无数，广受客户肯定。



邮箱：customer.china@ddiworld.com

网站：www.ddichina.cn

www.ddiworld.com

DDI 智睿企业咨询 大中华区办公室

▶ 上海

地址：黄浦区淮海中路 333 号瑞安广场 1601-1603 室

电话：021-2329 5000

▶ 北京

地址：朝阳区建国门外大街乙 12 号双子座大厦西塔

1506-1508 室

电话：010-6566 5526

▶ 深圳

地址：福田区中心四路 1 号嘉里建设广场三座

3802 室

电话：0755-8286 9600



扫码关注
DDI官方微信公众平台