

LC 白皮书系列

全景领导力测评与组织绩效

罗伯特·安德森

首席知识官 & 联合创始人

LEADERSHIP
CIRCLE®

目录

引言	3
研究方法	3
业绩表现指数	3
领导效能标尺	5
相关性结果	5
领导效能	7
业绩表现最佳与最差的领导力测评概况	7
讨论与结论	12
参考书目	13
作者简介	14

引言

2005年底至2006年初, the Leadership Circle展开了一项重要研究, 旨在衡量360度领导力测评工具——全景领导力测评(LCP)与企业绩效之间的关系。本文将阐述该研究的结果, 并假设读者已熟悉LCP。如您需要更多关于全景领导力测评的信息, 请参见theleadershipcircle.com, 或参阅《全景领导力测评: 先进的领导力评估技术》(《工业与商业培训》期刊, 爱墨瑞得出版社(Emerald), 第38卷, 第4期, 2006年)。

本文将揭示全景领导力测评各项指标与领导效能之间的密切关联, 同时展示其与业绩表现的强烈且显著的相关性。我们将通过图表直观呈现那些业绩表现被评为最佳和最差的领导者的测评汇总结果。简言之, 本文提供了有力证据, 显示出领导行为变化(通过全景领导力测评衡量验证), 很可能直接转化为领导效能的提升, 进而推动业绩表现的增长。


研究方法

本次研究中, 来自各类商业和非营利组织的486位经理人和高管完成了全景领导力360度测评。测评中添加了业绩表现指数和领导效能标尺(详见下文), 由评估人员完成填写。研究将360度测评的领导行为结果与领导效能及业绩表现进行了相关性分析。根据业绩表现指数, 我们识别出表现最佳(样本中排名前10%)的50个业务单元以及表现最差(样本中排名后10%)的50个业务单元。随后, 我们分别总结了这两个分组(头部10%与底部10%)的360度测评结果。分组汇总测评结果通过全景领导力测评结果总图呈现。

业绩表现指数

The Leadership Circle开发了业绩表现指数, 并将其纳入全景领导力测评(LCP)。当评估者在线完成对某位管理者的行为评估后, 系统会显示一个页面, 提示评估者将注意力从管理者的行为转向该管理者所领导的业务单元, 并对其业绩表现进行评估。图1是该页面的截图。评估者需将该管理者所在业务单元的业绩表现与类似组织进行对比, 评估维度有六个: 销售额/收入增长、市场份额、盈利能力/资产回报率、产品与服务质量、新产品开发和总体业绩表现。每个维度旁设有一个下拉选项, 点击后显示一个标尺, 将该业务单元的业绩表现与行业基准进行对比。图1底部的黄色框中展示了标尺的具体评分选项。需要注意的是, 标尺中还设置了“跳过”选项, 评估者在不确定或不适用的情况下, 可以略过该维度。最后取六个维度得分的平均数, 得到业绩表现指数的最终得分。

The Leadership Circle - 360° Leadership Circle Profile Survey

Logout 

360° LEADERSHIP PROFILE

以下问题仅涉及Bob Anderson在组织/公司中正式负责领导或管理的特定范围（如业务单元、事业部、地区等）。请使用下拉菜单选择您的回答。

请在以下类别中对Bob Anderson领导的团队进行绩效评估。与Bob Anderson所处行业或专业中的类似团队相比，该团队（部门、事业部、业务单元）的表现如何？

Sales/Revenue Growth	Please select..
Market Share	Please select..
Profitability/ROA	Please select..
Quality of Products or Services	Please select..
New Product Development	Please select..
Overall Performance	Please select..

[Continue](#)

One of the best—Top 10%

Much better than other similar organizations—Top 25%

Much better than most other similar organizations—Between the top 25 and 50%

About the same as other similar organizations—About 50%

Lower than other similar organizations—Between 25 and 50%

Much lower than other similar organizations—Bottom 25%

One of the worst—Bottom 10%

Don't know, unsure, not applicable

file:///files%20folder/Online%20Downloads/index.cfm.htm12/16/2006 12:04:15 PM

图1: 业绩表现指数

领导效能标尺

本研究中使用的领导效能标尺由The Leadership Circle开发。评估领导效能的问题被随机插入到问卷中，所有评估者(包括参评者本人)都将回答。根据标尺问题的要求，评估者需回答他们体验到该管理者有效领导力的频率(从“总是”到“从不”)。每个问题的形式如下：“总体上看，这位管理者是一位非常有效的领导者。”图2底部列出了领导效能标尺中的具体问题。

相关性结果

图2为领导效能与业绩表现相关性系数列表，采用皮尔逊相关系数来表示。相关系数用于衡量两个变量之间的相关程度。完全正相关为1.0，无相关性为0。

业绩表现相关性*	业绩表现指数	领导效能标尺	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就	控制	防卫	顺从
业绩表现指数	1	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40
领导效能	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63
相处能力	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44
自我觉察	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36
本真性	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72
系统意识	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61
成就	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75
控制	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09
防卫	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23
顺从	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1
测评次数	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

*高于0.4(含)为显著相关|高于0.6(含)为强相关

量表信度:0.94

针对领导效能标尺的测评问题

- 他/她对自己的领导力感到满意。
- 他/她是那种别人该模仿的领导。
- 他/她是好领导的模范。
- 他/她的领导能力让组织得以繁盛发展。
- 总体而言，他/她的领导力行之有效。

一 销售额/收入 增长	二 市场份额	三 盈利能力/ 资产回报率
四 产品&服务 质量	五 新产品开发	六 总体业绩表现

图2: 相关性系数列表

业绩表现指数与全景领导力测评 (LCP) 内圈各维度的相关性数据可见图2第一列。例如,领导效能与业绩表现的相关系数为0.612。这意味着什么呢?如果将相关系数平方,得到的结果就表示业绩表现的方差中有多少比例可以由领导效能来解释。比如,将0.612平方得出0.376,即表明在受到评估的业绩表现变化中,有37.6%可以归因于领导效能。为了更直观地理解这一数据,图3展示了相关性系数的散点图。从图中可以看出,领导效能与业绩表现之间存在显著、正向且强烈的相关关系,且最佳拟合线清楚地表明,随着领导效能的提高,业绩表现也随之提升。这意味着,评估者对业绩表现的评分中,有37.6%的差异可以通过领导效能得分来解释。

图4和图5也展示了类似的散点图。图4显示了业绩表现与“相处能力”维度的相关性。虽然这一相关系数稍低于领导效能的相关性,但依然表明业绩表现指数的变化中,有25%可以由管理者的相处能力得分来解释。图5展示了“成就”维度与业绩表现指数的相关性,这是所有全景领导力测评维度中与业绩表现相关性最强的一项,“成就”能力与业绩表现指数的相关系数为0.614,平方后为0.377,这意味着业绩表现指数的变化中,有37.7%可以由管理者的“成就”能力得分来解释。

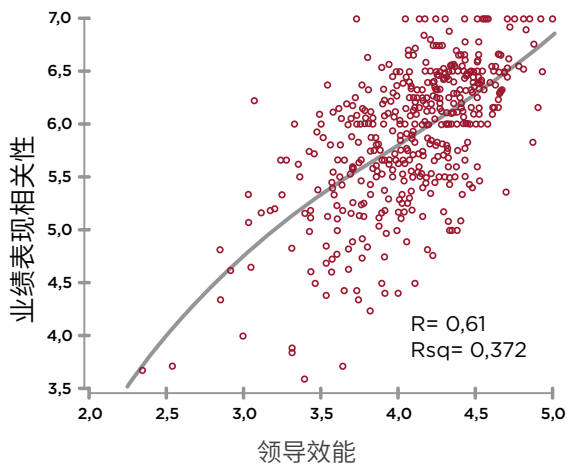


图3:领导效能与业绩表现的相关性

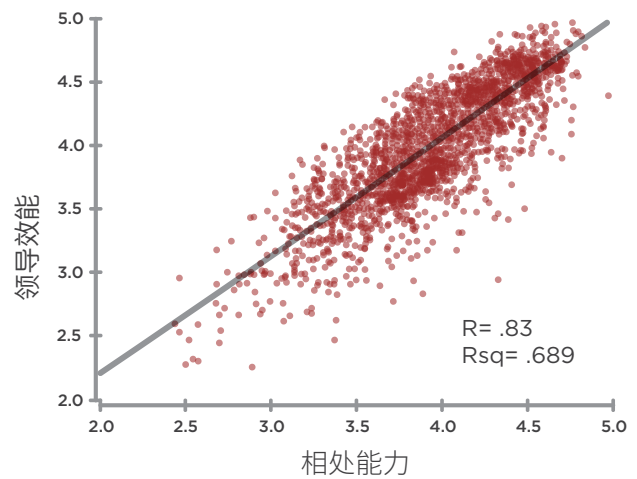


图4:领导效能与“相处能力”维度的相关性

需要注意的是,“反应性”维度的相关性显著低于“创造性”维度。然而,这些反应性维度与创造性维度之间存在相当强的负相关关系。这表明创造性维度对业绩表现有直接且较强的正向影响,而反应性维度则会对创造性维度带来抑制,因而间接影响业绩表现。例如,管理者的“成就”得分与业绩表现呈现显著的正相关(0.61),而“顺从”与“成就”能力的相关系数为-0.751(即“顺从”增加时,“成就”能力减少);也就是说,“成就”能力的变化有56%可以通过“顺从”来解释。“顺从”通过削弱“成就”能力,从而对业绩表现产生负面影响,而非直接影响绩效。同样的模式也适用

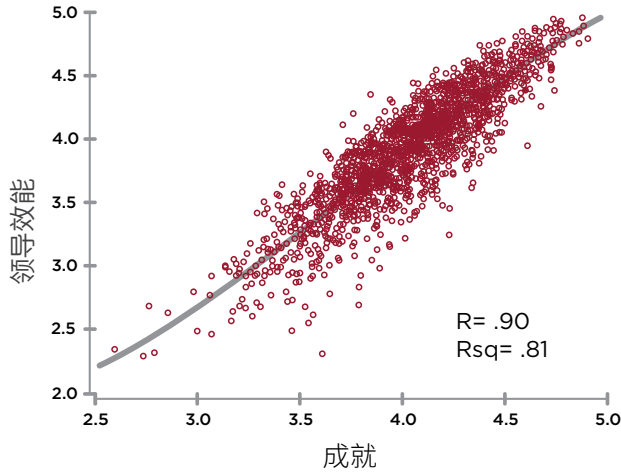


图5:领导效能与“成就”维度的相关性

维度之间则呈现显著的负相关。

由此可以得出,全景领导力测评的各个维度在预测领导效能方面具有高度的可靠性。以往的研究表明,领导效能指标与实际业务绩效数据之间的相关性约为0.40 (Zenger和Folkman, 2002),这一结果与前文的感知业务绩效数据相吻合。

业绩表现最佳与最差的领导力测评概况

本研究根据业绩表现指数,将486位管理者按业绩表现评分从高到低进行排名。团队随后为业绩表现评分最高的前50位管理者(约占头部10%)生成了一份全景领导力测评汇总图表,并为业绩表现评分最低的后50位管理者(约占底部10%)生成了另一份汇总图表。图6展示了业绩表现最佳的50位管理者的汇总测评结果图,图7展示了业绩表现最差的50位管理者的汇总测评结果图。此外,图8和图9则放大显示了内圈各个维度,与上文的相关性系数列表中的维度相对应。

于“相处能力”和“控制”之间。“相处能力”与业绩表现显著正相关(0.50),而“控制”则与“相处能力”呈强负相关(-0.64)且与业绩表现呈轻微负相关(-0.21)。因此,可以推断出

“控制”对业绩表现的负面影响主要体现在降低组织内部的关系质量上。类似的分析也适用于“防卫”与“真实”之间的关系,以及“自我觉察”与“系统意识”之间的关系。

领导效能

领导效能的相关性数据符合预期。如图2所示,领导效能与创造性维度之间存在显著的正相关关系,而与反应性

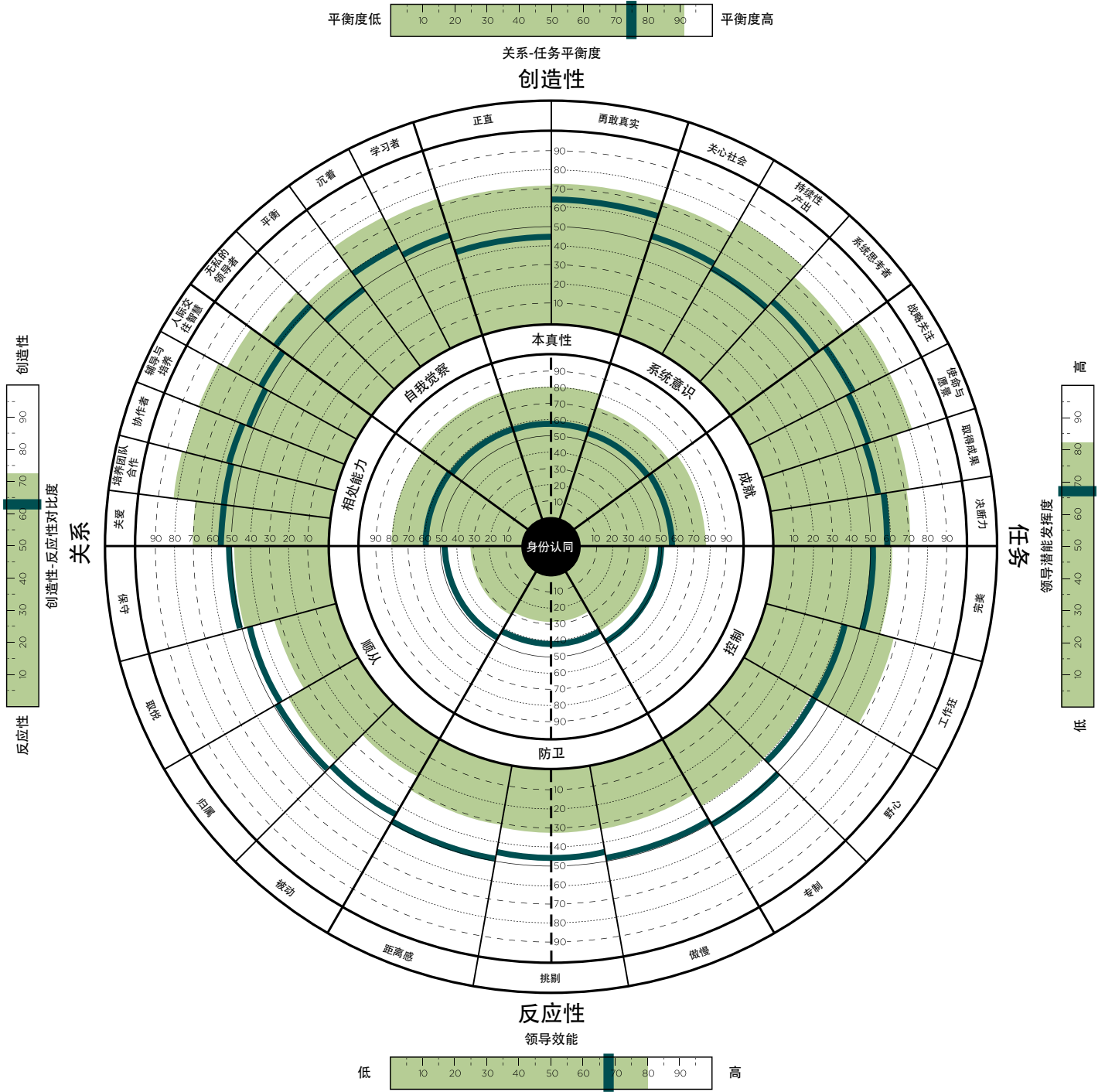


图6: 业绩表现指数排名头部10%的管理者的汇总测评结果图

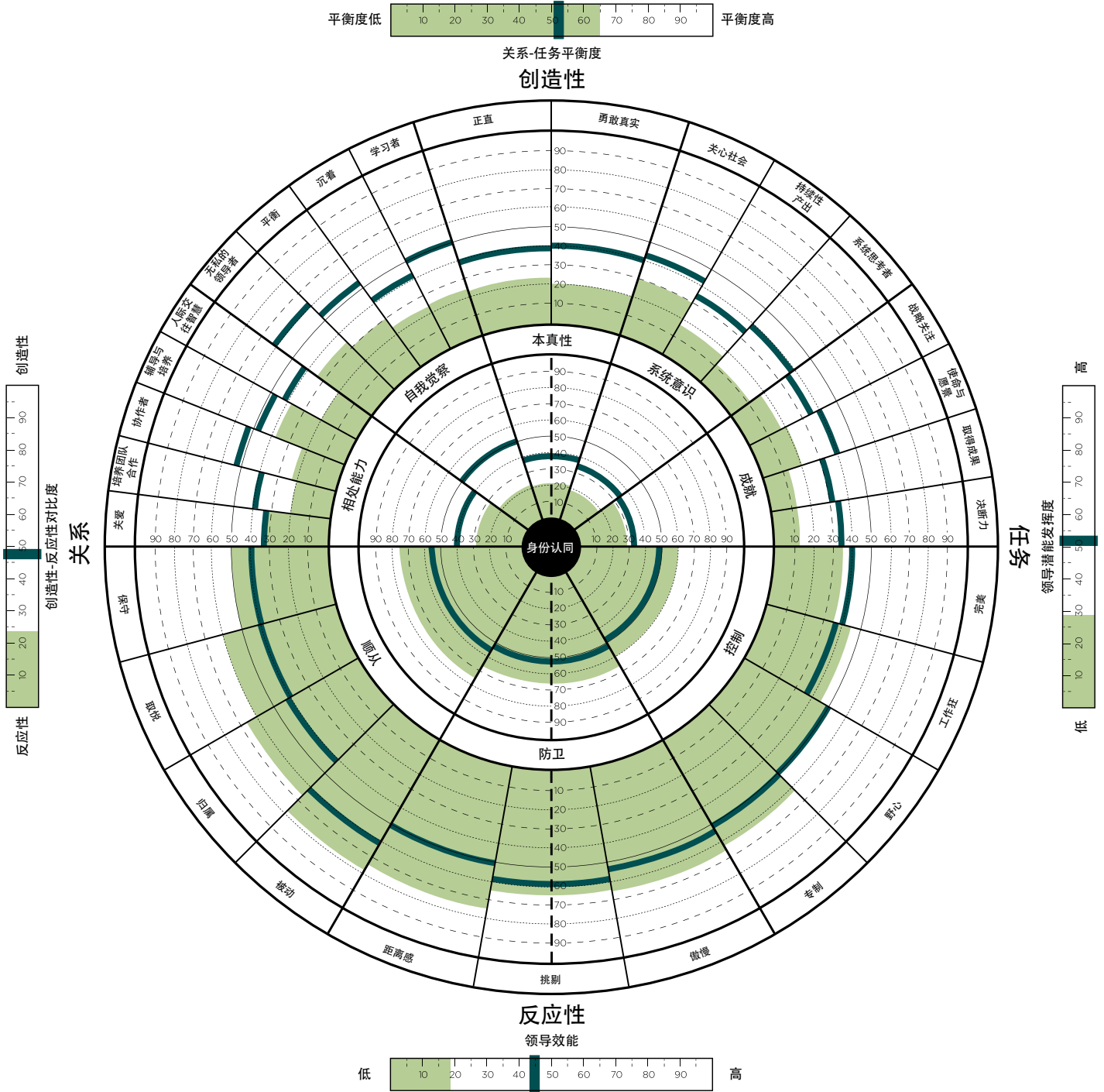


图7:业绩表现指数排名底部10%的管理者的汇总测评结果图

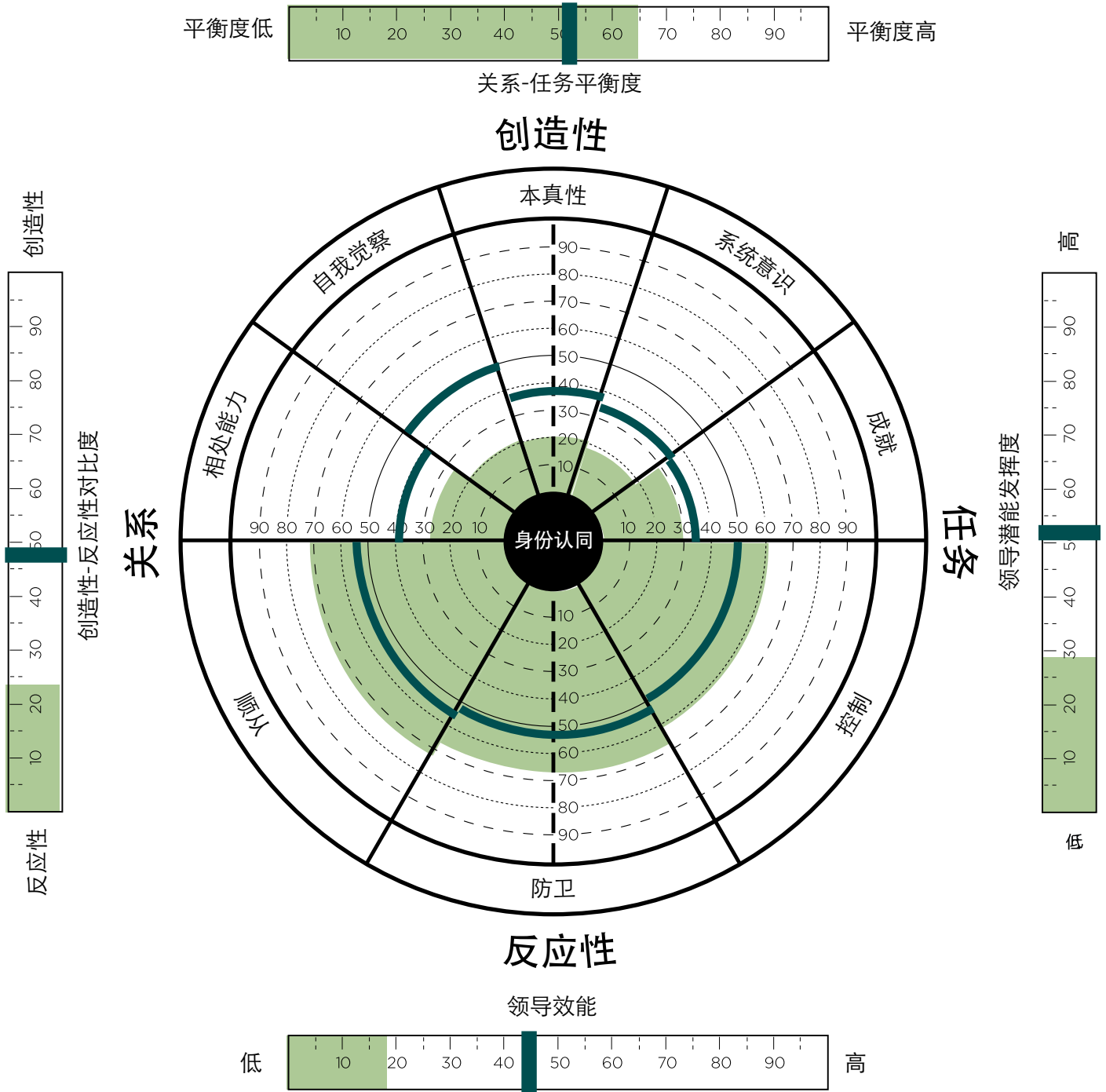


图9:业绩表现指数排名底部10%的管理者的内圈维度汇总图

讨论与结论

上述研究结果和分析有两点重要意义。首先,本研究再次验证了全景领导力测评中能力评估指标的有效性和可靠性;其次,它为测评所依据的新颖且富有启发性的领导力发展框架提供了有力的数据支持。

根据多年的有效性研究,全景领导力测评已被证明能够可靠且稳定地反映其理论基础所预测的结果。本研究的结果也验证了这一点。上述所有数据都支持全景领导力测评的主要理论基础。所有内圈维度的相关性均符合预期方向。创造性维度之间高度相关,并与领导效能紧密相关。这表明,全景领导力测评衡量的是一系列与领导效能高度相关的关键能力。反应性维度与创造性维度呈负相关,且与对侧的创造性维度的负相关最为显著。这表明,全景领导力模型(参见theleadershipcircle.com)在统计上得到了验证。

在过去一年中,参评者和评估者在进行全景领导力测评时,不仅评估了参评领导者的领导效能,还对该领导所管理的业务单元的组织绩效进行了评估。这些评估指标独立于全景领导力测评的维度结构,因此能够将全景领导力测评的维度与“现实世界”中的绩效表现联系起来。通过这种方式,可以明确看到,全景领导力测评切实地衡量了领导效能的关键要素,并揭示了这些要素与组织绩效之间的关系。这些结果回答了长期存在的一个问题:“这些又有什么意义?”答案是,全景领导力测评衡量的关键领导能力,确实能对组织效能和绩效表现产生显著影响。此外,反应性维度(这是其他360度测评工具未能测量的部分)能够准确反映领导者的假设和行为,看到它们如何限制领导者的领导效能和业绩表现。数据表明,反应性维度与创造性维度呈强负相关,进而间接影响业绩表现。

从这些研究结果可以清楚看出,在业绩表现良好的组织中,创造性导向和行为呈主导,而业绩表现不佳的组织则是反应性导向和行为呈主导。业绩表现头部10%和底部10%的汇总图表生动地展示了全景领导力测评反映的领导概况与业绩表现指数衡量的业绩表现之间的关系。这些图表明,随着反应性行为的增加,创造性行为就会减少,从而对业绩表现和领导效能产生负面影响。相反,领导方式从反应性转向创造性明显对应着更高的业绩表现。这些发现对于理解如何培养个别高管以及整个组织的领导团队具有重要意义。

另一个令人兴奋的发现是自我感知与他人整体感知之间的关系,具体表现如图6和图7所示。(自评得分通过红线表示,绿色阴影区域则表示他人对该领导者的整体评分的平均值。)可以明显看出,那些被认为业绩表现最差的经理人,往往会高估自己在创造性维度上的表现,并低估自己的反应性行为。相反,那些业绩表现最好的领导者,通常会在自我评估上表现得更为谦逊。这与吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中描述的“第五级领导者”(Level 5 leader)形象相符。

另一个有趣的发现是,业绩表现底部10%的领导者在“自我觉察”维度的自我高估最为显著。在“自我觉察”维度中,差异最大的是“无私的领导者”(衡量“第五级领导者”(柯林斯,2001年)的关注焦点)和“学习者”(衡量领导者在自我觉察方面追求终身成长的倾向)。这些都表明,“自我觉察”与自我感知、领导效能以及业绩表现之间存在着密切关系。这为今后的研究提出了一个重要的方向。

总之, 以上数据强烈表明, 全景领导力测评衡量了一系列与领导效能密切相关的行为, 从而也能够有效地预测业绩表现。今后的研究将着重于进一步深化本研究的结论, 并深入探索其中的洞见。

参考书目

- 唐·贝克 (Beck, D.), 克里斯托弗·科万 (Cowan C.). 螺旋动力学(Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change) [M]. 英国牛津: Blackwell出版社, 1995.
- 彼得·布洛克 (Block, P.). 赋能授权型经理: 激活员工点燃创业精神 (The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work) [M]. 美国旧金山: Jossey-Bass出版社, 1987.
- 大卫·伯恩斯(Burns, D.). 伯恩斯新情绪疗法 (Feeling Good: The New Mood Therapy) [M]. 美国纽约: Signet出版社, 1980.
- 吉姆·柯林斯 (Collins, J.). 从优秀到卓越 (Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't) [M]. 美国纽约: HarperCollins出版社, 2001.
- 阿尔伯特·埃利斯 (Albert Ellis). 如何坚定地拒绝让自己对任何事感到痛苦 (How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything) [M]. 美国纽约: Lyle Stuart出版公司, 1988. (暂无中译本)
- 罗伯特·弗里茨 (Fritz, R.). 最小阻力之路 (The Path of Least Resistance)[M]. 美国纽约: Fawcett-Columbine出版社, 1989.
- 卡罗尔·吉利根 (Gilligan, C.). 不同的语音: 心理学理论与女性的发展 (In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development) [M]. 美国马萨诸塞州剑桥市: 哈佛大学出版社, 1983.
- 布赖恩·霍尔 (Brian Hall). 价值观转变: 个人与组织转型指南 (Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation) [M]. 美国马萨诸塞州罗克波特市: Twin Lights出版社, 1995. (暂无中译本)
- 卡伦·霍妮 (Horney, K.). 我们内心的冲突 (Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis) [M]. 美国纽约: W.W.诺顿公司, 1945.
- 罗伯特·凯根 (Kegan, R.). 超越头脑之上: 现代生活的心理需求 (In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life) [M]. 美国马萨诸塞州剑桥市: 哈佛大学出版社, 1994.
- 劳伦斯·科尔伯格 (Kohlberg, L.). 道德发展的哲学 (The Philosophy of Moral Development) [M]. 美国纽约: Harper & Row出版社, 1981. (暂无中译本)

莫琳·米勒, 苏珊娜·库克-格鲁特 (Miller, M., & Cook-Greuter, S.R.). 创造力、灵性与超越:通往成熟自我的完整与智慧之路 (Creativity, Spirituality, and Transcendence: Paths to Integrity and Wisdom in the Mature Self) [M]. 美国康涅狄格州西港市: 格林伍德出版集团, 1999. (暂无中译本)

莫琳·米勒, 苏珊娜·库克-格鲁特 (Miller, M., & Cook-Greuter, S.R.). 超越与成年期的成熟思维:成人发展的更高境界 (Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development) [M]. 美国马里兰州拉纳姆: Rowman & Littlefield出版社, 1994. (暂无中译本)

彼得·圣吉 (Senge, P.M.). 第五项修炼:学习型组织的艺术与实践 (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) [M]. 美国纽约: 双日出版社, 1990.

威廉·托尔伯特 (Torbert, W.). 行动探询:适时转变领导力的秘诀 (Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership) [M]. 美国旧金山: Berrett-Koehler出版社, 2004.

肯·威尔伯 (Wilber, K.). 万物理论:商业、政治、科学与灵性的整合视角 (A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality) [M]. 美国波士顿: Shambhala出版社, 2000. (暂无中译本)

肯·威尔伯 (Wilber, K.). 整合心理学:人类意识进化全景图 (Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy) [M]. 美国波士顿: Shambhala出版社, 2000.

肯·威尔伯 (Wilber, K.). 一味:超个人心理学大师肯·威尔伯札记 (One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality) [M]. 美国波士顿: Shambhala出版社, 1999.

拉里·威尔逊 (Wilson, L.). 全力制胜 (修订版):在工作与生活中选择成长而非恐惧 (Play to Win, Revised Edition: Choosing Growth Over Fear in Work and Life) [M]. 美国得克萨斯州奥斯汀: Bard出版社, 2004. (暂无中译本)

约翰·H·曾格, 约瑟夫·R·福克曼 (Zenger, J.H., & Folkman, J.). 卓越领导者:从优秀经理人迈向卓越领导者的登峰之道 (The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders) [M]. 美国纽约: 麦格劳-希尔公司, 2002.

作者简介

鲍勃·安德森 (Bob Anderson) 是 Leadership Circle有限责任公司的首席知识官和联合创始人, 在设计和开展领导力发展强化课程领域深耕20余年, 积累了丰富的经验。他亲自设计并开发了全景领导力测评 (Leadership Circle Profile) 及其相关的所有工具和工作坊。此外, 他还是圣母大学 (University of Notre Dame) 门多萨商学院的外聘教员。

电子邮箱:randerson@theleadershipcircle.com