



Global Leadership Forecast 2025

2025年《全球领导力展望》 中国报告



并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费



> 打造韧性组织： 在逆境求生中重新思考领导力

在历经巨变重塑的世界里，领导力正变得前所未有的关键且复杂。从疫情到人工智能（AI），全球性的冲击相互交织，时刻都在考验着组织与个人的韧性。如今的商业环境对领导者提出了更新、更高的要求，一个组织的健康状况以及长久维系，越来越取决于身处其中的领导者及其领导力的质量。

在达成业务成果的同时，领导者必须具备敏捷性——能够应对快速变化，调整战略，并引导团队穿越变革的浪潮，同时促进成长、推动创新以及建立有效的人际联系。他们必须将组织转变为更以人为本的职场，打造能够适应变化、在不确定性中蓬勃发展的韧性团队。然而，现实情况却是，在有效的领导力最为关键之时，人才储备却岌岌可危。我们的调研数据揭示了当下领导者面临的挑战与机遇。那些有策略地投入资源以支持领导者成长的组织，在领导者效能、敬业度和留任率方面都有显著的成效。

「2025全球领导力展望 | 中国报告」报告围绕领导力所处的商业环境、现状及未来，通过对2,568位中国领导者和228位HR专业人士调研数据的深入挖掘，结合并对标全球共10,796名领导者和2,185位HR专业人士的调研数据，分析得出15项数据洞察（具体请参阅目录），共分为以下五大板块：

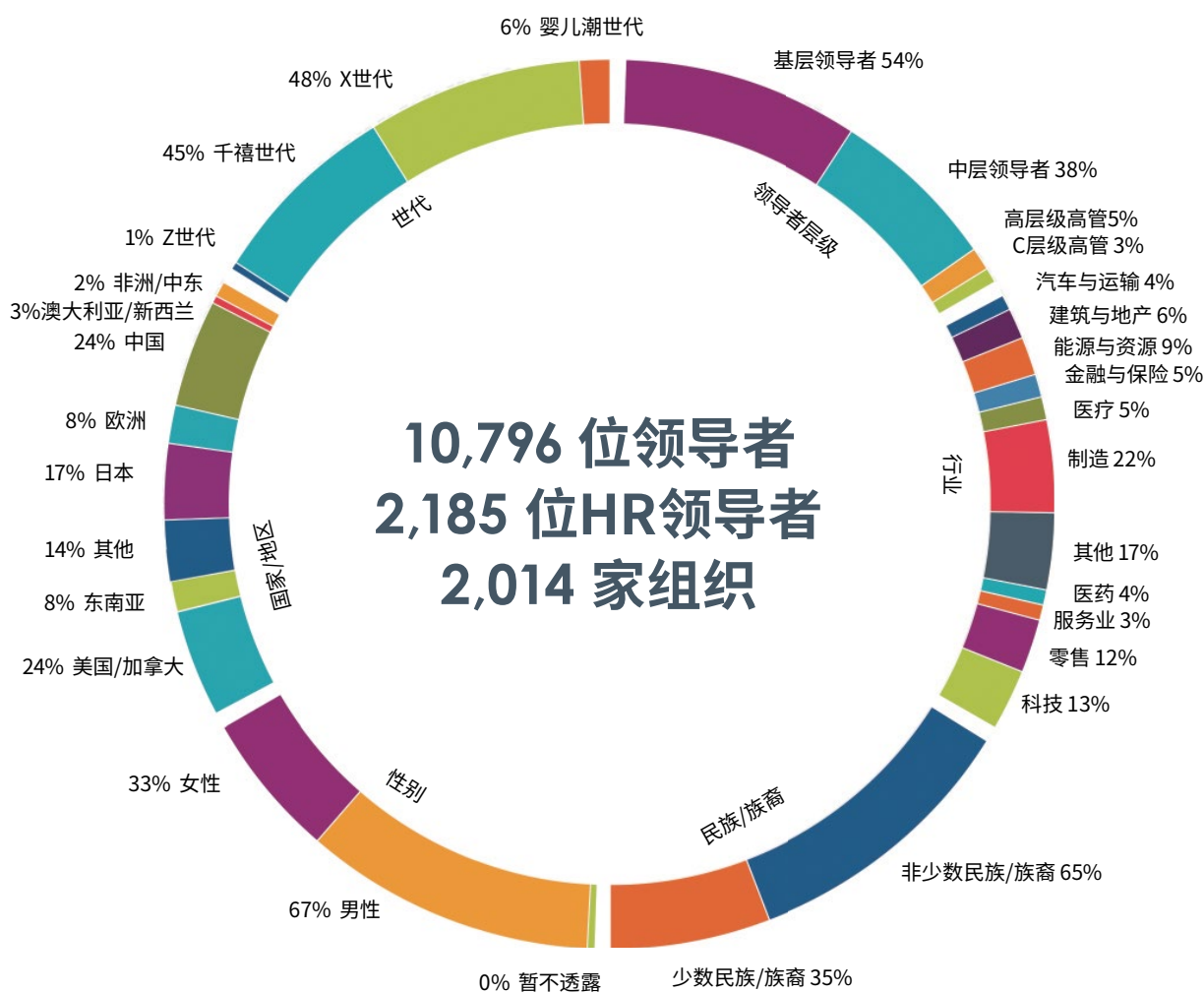
- 1 不确定环境下领导者的挑战：**在充满变局和动荡的商业环境中，经济不确定所带来的「寒意」成为中国CEO最关注的核心议题。要应对这样大趋势，打造具备韧性的团队和组织成为关键。
- 2 核心竞争力打造：**要在逆境中打造韧性组织以应对重重挑战，组织中的核心竞争力——人才准备度如何？数据显示，企业板凳深度依然堪忧。如何从企业内部发现和培养未来人才？怎样通过打造未来人才厚实板凳深度？如何助力领导者快速成功起步？
- 3 增长路径探索：**企业面临的挑战空前，找到新的增长路径成为逆境求生的关键。中企出海、拥抱AI，并为成功探索新路径找寻和发展最为关键的人才，是重中之重。
- 4 职场环境塑造：**为给关键人才的成长和发展提供良好的支持，组织内部环境的打造也影响深远。那些成功打造激励、留任人才文化的企业，已经看到了职场环境塑造为企业迈向成功所带来的长期价值。
- 5 HR刻不容缓的行动：**十多年来，HR在企业内部的角色又发生了何种变化？为因应更加诡谲的商业环境，HR自身的能力又该如何迭代升级？又该采取哪些行动助力企业走向成功？

报告中所呈现的15项研究洞察，始于描述当前充满不确定性的商业环境，不仅分析说明了这些关键调研数据对于领导者和组织的意义及影响，还结合DDI半世纪来与时俱进积累的领先企业的实践，提供了可立即采取行动的建議。希望这份报告能够帮助您找到一些关键问题的解答，为您在模糊不确定的世界中找到前行的方向。

关于「2025全球领导力展望」调研

DDI「全球领导力展望」调研始于1999年，是领导力领域持续时间最久的系列调研之一，旨在助力企业、HR专业人士以及领导者，了解和探索当前及未来领导力领域的最佳实践。本次调研是「全球领导力展望」调研的第11届，整合了来自全球2,014家组织的10,796名领导者和2,185名HR专业人士的数据，覆盖50多个国家和24个主要行业。完整的受调研领导者人员统计细目如下图所示。

领导者统计 (全球)



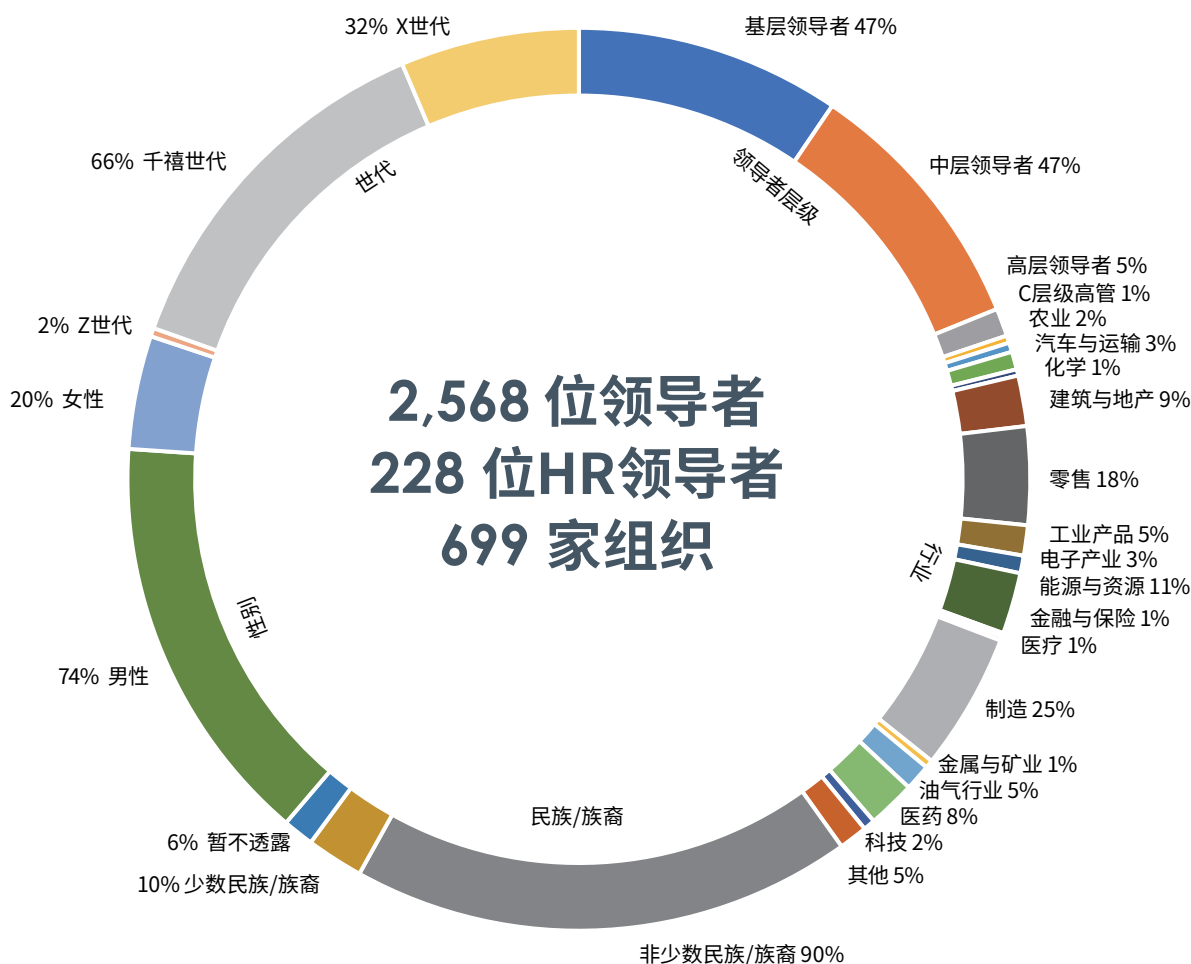
> 关于「2025全球领导力展望 | 中国报告」

「2025全球领导力展望 | 中国报告」不仅总结提炼了人才管理领域的最佳实践，反映了对中国领导力现状与实践的洞察，更将中国的领导力趋势与全球对标。基于来自中国的2,568位领导者和228位HR专业人士的调研数据，报告针对中国当前的商业环境与领导力现状进行了解析，并提供了可供实践的建议。

在报告中，研究数据包括中国与全球的领导者样本。全球领导者或HR的调研数据会通过标志【🌐】来表示，而中国调研数据则用【🇨🇳】表示。希望本届调研报告，依然能够为您和您的组织带来独特的中国领导力洞见，助力组织及其领导者在逆境求生中锻造韧性。



领导者统计 (中国)



> 关于作者



叶庭君 (Mindy Yeh)

叶庭君女士现任DDI亚洲区高级副总裁，负责DDI东南亚及大中华区的战略实施和运营管理。她满怀热情与愿景积极投身于领导力发展及人才管理咨询20多年，在人才管理方面拥有丰富经验，多年来提供客户的咨询服务包括：组织人才策略的规划、高管评鉴与发展、高潜人才库建制、人才评鉴及人才发展。近年来叶庭君女士多次发表关于领导力发展与选才等议题的文章，活跃于人力资源商业峰会及论坛演讲台，也是一位极受欢迎的演讲人。



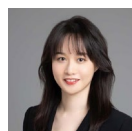
韩冰莹 (Icey Han)

韩冰莹女士现任DDI大中华区数字化产品内容研发总监，负责数字化产品及测评内容的设计和研发。她从事人力资源相关工作十数年，既有企业内部人力资源管理的实践经验，也有多年人力资源管理咨询经验及相关方法论、产品的研究和设计经验，兼具对HR业务实践的理解和对通用方法及流程的抽象洞察。她善于运用数据分析工具，结合企业实践，综合运用各种专业工具，通过分析、研讨等形式，帮助不同行业和性质的企业识别并解决人才及组织发展方面的问题。



冯映莹 (Ivy Feng)

冯映莹女士现任DDI高级顾问，在混成式人才发展项目的设计与交付上拥有丰富的实践经验。在近十年的领导力咨询生涯中，她不断探索更创新、更高效、更落地的学习产品与方案，始终践行学以致用、心行合一的发展理念，以扎实的内容辅以多元的发展手段，不仅为客户带去贴战略、切痛点、能落地的人才发展方案，并协助DDI实现人才发展的数字化转型。



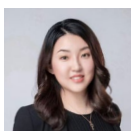
张格菁 (Gejing Zhang)

张格菁女士现任DDI大中华区数字化产品教学设计师，ATD CPTD人才发展认证专家，美国宾夕法尼亚大学学习科学与技术硕士。她擅长通过专业线上学习旅程设计，助力参训学员获得专业领导力知识及技能提升。



林奕威 (Mike Lin)

林奕威先生现任DDI大中华区董事顾问，负责线上线下培训产品研发、学习体验设计与优化、战略合作伙伴协作、顾问发展与培育等领域。林奕威先生在业务管理、学习发展及企业人力资本开发上拥有多年丰富的实务经验与卓越成就，不仅针对国内当前商业环境与挑战进行深度调研并提出前沿的报告，更透过对市场与客户需求的深入理解，规划及研发发展解决方案；并借由丰富的人才发展与管理实务经验，为客户提供更加多元化的服务与解决方案。



朱伟 (Sarah Zhu)

朱伟女士现任DDI大中华区暨南亚区高级市场运营总监。她拥有近15年的人力资源管理经验，涉及人才管理的产品研发、产品运营、市场运营、客户经营、电商业务及渠道业务等各个领域。她积极致力于输出适合中国企业的人才管理领先实践积累及洞察发现，连续十年带领DDI内容营销团队产出「全球领导力展望·中国报告」，出品关注中国领导者的十年系列数据洞察白皮书，以及人才管理、人才测评、人才发展领域的启示录系列白皮书。



白文静 (Angela Bai)

白文静女士现任DDI大中华区高级教学设计师，曾负责DDI英跃产品的教学设计、英跃领导力公开课设计。她拥有近十年在线教学产品开发经验，对于线上、线下以及混合式教学拥有独到而深刻的见解，尤其擅长在线课程设计与研发、在线产品教学课程内容的研发。



岳丹丹 (Dandan Yue)

岳丹丹女士现任DDI大中华区产品经理，参与DDI多项测评产品及系统的研发及管理，为大中华区开发贴合市场需求的产品。她在量表开发、心理测量分析、数据分析等方面有丰富的经验。她不仅管理DDI多支测评产品，更从0到1搭建DDI「建测盘」一体化系统。

目录 | Contents

01 前言

> 不确定环境下领导者的挑战

06 中国CEO的最大挑战：在变局和动荡中，保持韧性

> 核心竞争力打造

09 领导力质量：逆境求生，领导力依然值得关注

13 打造继任梯队实力：蓄力高潜人才，厚实板凳深度

16 领导力发展的重点：是资源的错配，还是被忽视的关键？

19 提升发展效能：以恰当的方式高效发展「对的人」

22 护航领导者加速转型：聚焦中高层转型破局

> 增长路径探索

25 中企出海：业务转型，人才先行

30 拥抱人工智能：新技术的双刃剑，前景与挑战并存

34 锁定关键岗：打强组织核心竞争力

> 职场环境塑造

37 激励人才：在逆境中，发挥韧性的力量

42 留任关键人才：构筑企业未来核心竞争力

46 灵活办公：潮流已逝，还是长期趋势？

> HR刻不容缓的行动

50 HR现状与未来：谦逊自省，未来可期

53 数据驱动的人才管理：成为「预期者」，为业务挑战奠定人才地基

56 人才管理「知新温故」：构建一体化的人才管理体系



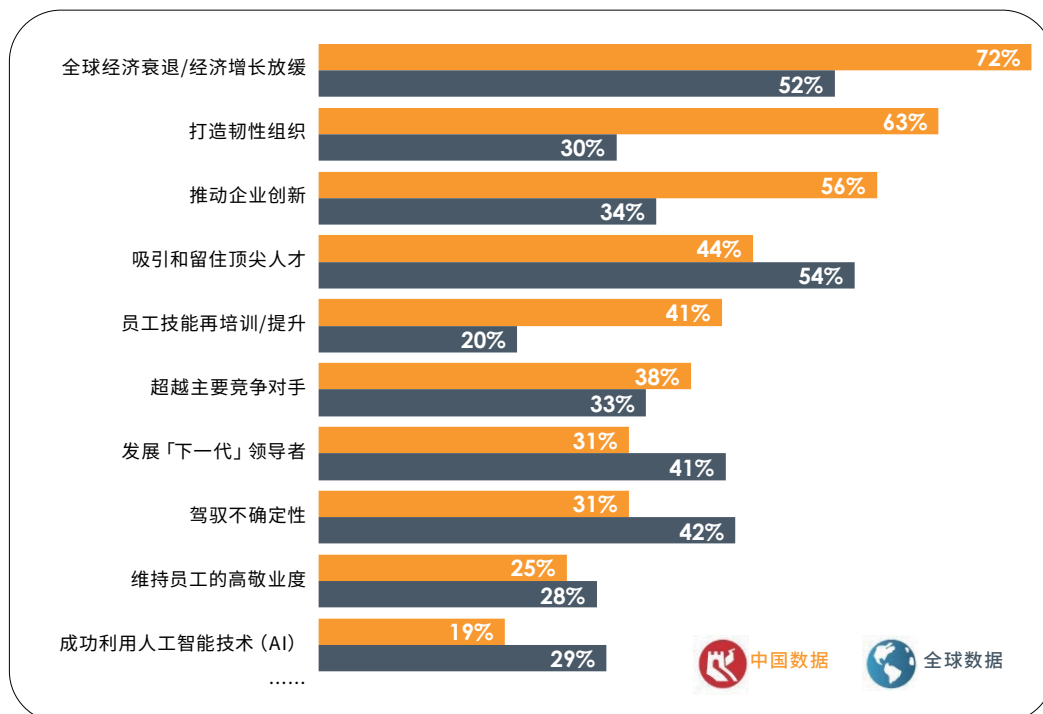
> 中国CEO的最大挑战

在变局和动荡中，保持韧性

在历经疫情、地缘冲突等一系列挑战后，全球经济的不确定性仍旧挥之不去。国际货币基金组织（IMF）的最新预测显示，尽管全球经济展现出了相当的韧性，2024年预计能实现3.2%的增长，但这一增速依旧略显迟缓，不仅较2023年的3.3%有所回落，也低于疫情前30年的平均水平。

与此同时，世界银行也给出了针对中国经济的预测，预计2024年中国经济增长率将落在4.9%左右，而到2025年，这一数字则可能会在4.5%左右。面对这样的经济形势，众多企业的CEO及管理层都清晰地感知到了经济不确定所带来的「寒意」，以及随之而来的可能的影响。

> 1.1 CEO面临的挑战TOP 10



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

1.2 缺乏信心应对以下业务挑战的中国领导者占比

经济不确定，最让中国CEO挂心

当被问及未来三年内面临的业务挑战时，与往年类似(如图表1.1所示)。全球C层级高管选择的第一位仍是「吸引和留住顶尖人才」。然而，紧随其后的另两项挑战却都发生了变化，从上届调研(「2023全球领导力展望」调研)的「发展下一代领导者」和「维持员工的高敬业度」，变为了「全球经济衰退/经济增长放缓」和「驾驭不确定性」，足见经济不确定给全球企业所带来的危机感。

其中，「全球经济衰退/经济增长放缓」从上届调研的第五位上升至如今的第二位，有超过50%的全球C层级高管都选择了这项挑战，相比上届调研上升了15%。「发展下一代领导者」虽然掉出了前两位，但仍有超过40%的全球C层级高管表示出对这项挑战的关心，排在了如今的第四位。综合看来，对全球C层级高管而言，当下最让他们挂心的无非是「人才」和「经济不确定」这两大主题。

与全球C层级高管相比，中国C层级高管对「全球经济衰退/经济增长放缓」的忧虑表现得更为突出。在本次调研中，有高达有72%的中国C层级高管都选择了此项挑战，相比上届调研上升了25%，稳居所有挑战之首。紧随其后的，则是「打造韧性组织」，有63%的受访C层级高管选择了此项挑战。值得注意的是，在上届调研中，曾位列前两位的「超越主要竞争对手」以及「吸引和留住顶尖人才」这两大挑战，在本次调研中均未能进入前三。

经济增长的持续放缓和未来宏观局势的不确定性，无疑在极大程度上吸引了中国C层级高管的注意力。如何应对这样的大形势，打造具有高度适应力，能够与企业共同面对挑战、展现韧性的团队和组织，是目前中国C层级高管最为关注的要点。

应对挑战，中国领导者准备好了吗？

那么，中国的领导者们，准备好应对这种持续的不确定了吗？与往年类似，在本次调研中，中国领导者

业务挑战	对该挑战准备不足的中国领导者占比
善用新兴技术取得成功	45%
推动团队采用新技术	43%
网罗合适能干的人才加入组织	33%
能在高度数字化的商业环境中运营	31%
管理远程办公及分散程度更高的员工队伍	31%
在高度模糊和不确定的商业环境中运营	29%
在驱动利润增长中避免员工产生职业倦怠	29%
吸引和留住顶尖人才	28%
开发新产品或服务以提升市场份额	26%
避免因人才流失而造成的知识断层	26%
对快速发生的变化能做出预判并迅速回应	25%
对企业所面对的竞争大环境有所应对	24%
不断创新迭代产品与服务	23%
创造开放包容的职场环境	19%
理解并积极应对客户多变的客户需求	18%

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

对于应对「理解并积极应对客户多变的客户需求」和「创造开放包容的职场环境」的信心程度最高，均有超过35%的领导者表示自己「准备充分」。

而中国领导者最缺乏信心应对的挑战，仍然集中在新技术的应用方面。如图表1.2所示，对于「善用新兴技术取得成功」和「推动团队采用新技术」，均有超过40%的中国领导者表示没有准备好应对这两大挑战。在充满挑战的环境下，通过创新寻求第二增长曲线，对于推动企业持续发展至关重要，而中国领导者的准备却并不充分。

那么，针对中国C层级高管最挂心的挑战，中国领导者的准备程度又如何呢？

面对经济衰退/经济增长放缓的情况，有近30%的中国领导者表示，并没有信心「在高度模糊和不确定的商业环境中运营」。

而在打造韧性组织方面，情况同样不容乐观，有超过30%的中国领导者表示，他们对于「网罗合适能干的人才加入组织」信心不足。

因此，当下最值得中国领导者关注和提升的工作主旋律，也许可以被总结为一句话：带领团队快速应变、积极创新，并网罗合适的人才、打造适应力强的韧性队伍，在不确定的新战场打胜仗。

中国领导者，如何应对挑战？

要有效应对经济不确定所带来的挑战，领导者需平衡短期与长期目标，借鉴传统「冬藏」智慧，在「冬天」积极储备力量，强化组织与个人能力，增强韧性。这样不仅能有效应对当前的生存挑战，还能为即将到来的「春天」做好准备。

能力是领导者最好的底气。那么，哪些能力最值得领导者关注呢？我们分析了有信心「在高度模糊和不确定的商业环境中运营」的领导者，与其他领导者对自身能力的评价，找出了差异最大的五项能力（如图表1.3所示），依次为「识别并发展未来人才，制定策略/战略，辅导他人，解决冲突，引领变革」。我们发现：

- 在业务方面，适应环境的变化去「制定策略/战

1.3 有信心「在高度模糊和不确定的商业环境中运营」的中国领导者与其他领导者差异最大的能力TOP 5

能力	差异值	排名
识别并发展未来人才	28%	1
制定策略/战略	27%	2
辅导他人	26%	3
解决冲突	25%	4
引领变革	25%	5

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

略」依然重要；而「引领变革」的能力则尤为值得我们高度重视。因为即便是对于有信心应对不确定环境的领导者而言，认为自己在「引领变革」能力方面非常有成效的占比也仅仅达到了36%，在差异最大的五项能力中处于最低水平。

- 在人才方面，「识别并发展未来人才」和「辅导他人」的能力值得被关注，领导者可以借助这两项能力来为组织和团队网罗合适的人才，并持续打造能够适应多变环境的团队。

行动聚焦：经济不确定下，提升领导力的技巧

• 启发领导者

在当前复杂多变的形势下，领导者必须更加清醒地审视自身，明确自身在哪些关键领域需要做出改变，从而成功应对不确定性带来的诸多挑战。借助在线测评、评鉴中心、行为访谈、360°反馈等工具，领导者可以更加全面而深入地剖析自己的优势与待发展项，进而指导他们采取更为精准有效的行动。

• 培养领导力

在经济形势充满不确定性的当下，合理控制并削减不必要的开支，实现降本增效是组织不得不关注的问题。鉴于预算资源有限，组织需秉持优先级原则，对资源进行精准配置，确保资源优先投入到应对不确定性时期最为

关键和紧迫的能力发展领域，例如：「引领变革，识别并发展未来人才」等。

• 营造积极氛围

尽管面对情绪的反应倾向通常是根深蒂固、难以快速转变的，但人们可以学习如何有效地对其进行管理和调控。关键在于要帮助领导者认识到负面情绪可能带来的影响，并鼓励他们制定并执行具有明确时间期限的行动计划，以帮助他们通过持续的自我监督和刻意练习，实现对相关行为的有效管理和优化。通过这样的努力，领导者不仅能够提升个人的工作效能，还能为组织营造一个更加积极向上、健康和谐的工作氛围。



➤ 领导力质量

逆境求生，领导力依然值得关注

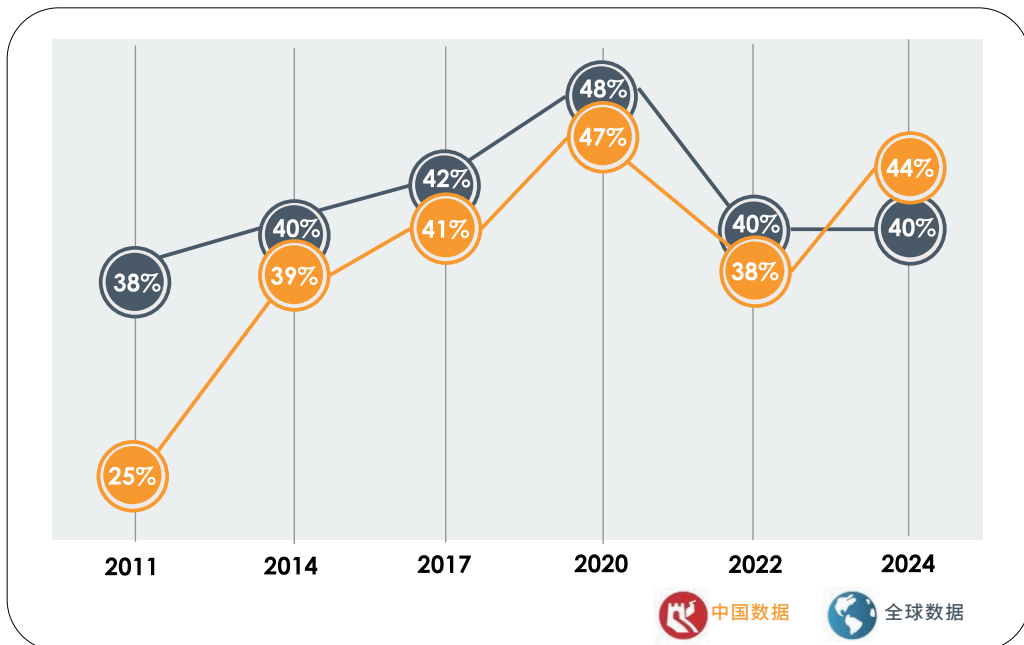
在前文中，调研数据告诉我们，当前的外部环境给企业与领导者带来了切实且强烈的危机感。面对经济的持续乏力，如何在逆境中求生，已成为领导者亟待解决的问题。打造具有韧性的团队和组织，是应对当前困境的关键所在。在此过程中，领导者扮演着举足轻重的角色。

那么，中国领导者目前的领导力质量如何？又有哪些关键挑战值得我们重点关注与深入探讨呢？

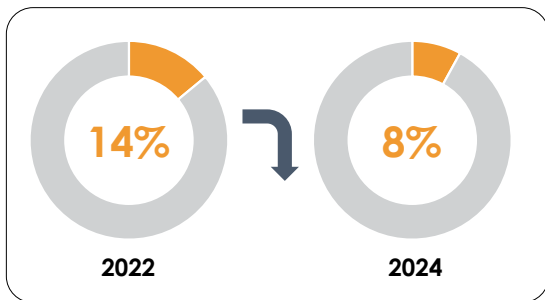
领导力信心提升，真实还是幻觉

分析调研数据可知（如图表2.1所示），相较于上届调研，全球领导者对其所在企业领导力水平的评价基本持平，而中国领导者对领导力水平的评价则呈现出上升趋势。尽管尚未完全恢复到2020年的水准，但已颇为接近。历经长期艰难环境的磨砺，领导者的信心已从初期遭遇逆境时的低迷状态有所回升，逐渐逼近原有水平。

➤ 2.1 对企业整体领导力水平作出高评价的领导者占比



2.2 对企业整体领导力水平作出高评价的中国HR占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

那么，领导力水平的实际状况是否真的如领导者的积极评价所展现的那般乐观呢？为此，我们进一步考察了HR专业人士的观点。与上届调研相比，HR对其所在企业领导力水平的评价却呈现出了下滑的趋势（如图表2.2所示）。在整体领导力评价方面，仅有8%的中国HR给出了「很好」或「优秀」的评价，这一比例不仅低于上届调研的14%，也显著低于领导者的相应评价。

因此，当前的领导力水平是否真的有所提升，这一积极趋势是真实，还是一种幻觉，值得深思。或许，实际情况并不如我们所设想的那般乐观。

不同层级的领导力，存在断档风险

相较于上届调研，中国领导者对各层级领导力的评价，也均有所上扬（如图表2.3所示）。特别是就高层领导力而言，有58%的中国领导者都给予了「很好」或「优秀」的评价，相较于上届调研提升了7%，这样的提升幅度在各层级中位居首位。而就中层和基层领导力而言，则分别有42%和32%的中国领导者给予了「很好」或「优秀」的评价，相较于上届调研分别提升了4%和3%。

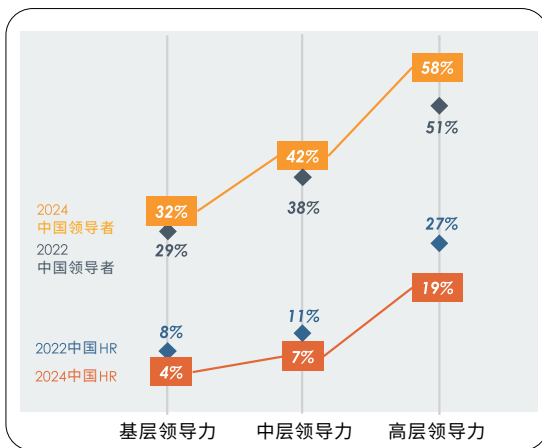
观察不同层级的领导力水平及其变化趋势后，不难发现，与历年趋势类似，中国领导者对于各层级领导力水平的评价，均呈现出随层级降低而下降的特征。进一步对比上届调研的数

据，我们可以清晰地看到，不同层级领导力所获评价的增长幅度，同样随着层级的降低而逐渐减少。

尽管这一评价趋势可能会受到「权威效应」的作用，即人们倾向于对高位者给予更多的信任和更高的评价，但依旧在一定程度上为我们敲响了警钟，提示我们领导力可能存在「断档」的风险。换言之，较低层级的领导力发展可能相对滞后，若不加以重视和改进，可能会对组织的整体发展和运作产生不利的影响。

企业战略的有效落地，离不开组织各层级的紧密配合。高层领导者需要立足宏观，制定清晰可行的战略；中层领导者需要拆解战略，承上启下，确保信息与工作流顺畅传递；而基层领导者则需要带领团队将任务逐一落实。高层、中层、基层领导力，如同链条上的关键环节，缺一不可，否则战略实施就会受阻。尤其在逆境求生的当下，组织和团队韧性至关重要，这就更需要全面提升各个层级的领导力水平，尤其是需要夯实「腰部」和「腿部」的基础力量，提升基层及中层的领导力水平。

2.3 对不同层级领导力水平作出高评价的中国领导者及HR占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

行动聚焦：兼顾长短期，提升领导力水平

全面提升各层级的领导力，是一项长期工程，无法一蹴而就。从长远来看，需要组织从多个方面持续建设和打磨；而着眼当下，则可以参考调研数据，贴合各个层级领导者所面临的关键挑战，来设计有针对性的发展计划。

以挑战为契机，着眼当下，提升领导力水平

那么，当下最值得关注的挑战有哪些呢？如图表2.4所示，中国领导者认为当前自己在领导岗位所面临的最艰难的三项挑战分别是「为团队网罗需要的人才」，「与团队成员共同应对变革」，以及「激励他人以达成共同的目标」。而这三项挑战，恰恰都与中国CEO们最为挂心的第二大业务挑战——「打造韧性组织」有着紧密关联。简而言之，如何找到合适的人才，带领人才适应变化，同时保持人才的活力，是放在中国领导者面前的，打造韧性组织的三大相关挑战。

为更好地帮助领导者应对挑战，组织应当向领导者提供更多的支持。通过制定具有针对性的发展计划，考虑整合多元化的发展形式，如课堂培训、实践练习、及时反馈、经验交流等，帮助领导者做好充分的能力准备，以应对复杂多变的工作场景，进而推动组织的持续进步（如下方表格所示）。

进一步分析不同层级的数据后，我们发现，无论是高层领导者、中层领导者，还是基层领导者，「为团队网罗需要的人才」均是他们面临的首要挑战。然而，在排名第二和第三的挑战上，各层级之间存在一定差异。具体而言：

2.4 中国领导者在当前领导岗位面临的艰难挑战



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

对于基层领导者而言，「与团队成员共同应对变革」的挑战性相对中层和高层略低。这或许是因为变革更多由高层领导者来决策和引领，由中层领导者来辅助推动，而基层领导者则主要负责执行具体事务，因此他们对于变革挑战的感知稍弱。

对于高层领导者而言，「激励他人以达成共同的目标」的挑战性，相对其他两个层级略低。这可能也与高层领导者的工作性质有关，高层领导者通常需要把控宏观方向和战略，无需像另外两个层级那样，花费较大比例的精力来直接与团队成员互动，以激励他们投入并完成共同目标。

关键挑战	密切相关的领导技能	参考课程
为团队网罗需要的人才	选拔人才： 评估和选拔内外部人才时，确保人才符合职位要求。	· 目标选才®：培训师/面试官/系统经理 · 成功起步®
与团队成员共同应对变革	促进变革： 鼓励他人以更好的方式来处理问题或机会；说明变革的理由和益处，提供支持促进变革的实施并引导人们接受变革。	· 驱动变革（英跃®） · 驱动变革（互动管理学®：卓越领导者系列 IMEXL）
激励他人以达成共同的目标	激励他人： 让组织的愿景及价值观成为鼓舞员工达成更高绩效的动力。	· 激励与保留人才（英跃®） · 激励部署 留住人才（互动管理学®：卓越领导者系列 IMEXL）

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

• 放眼长远，体系化提升领导力水平

从长远来看，体系的重要性是毋庸置疑的。组织应综合考虑不同层级的领导力水平，不可偏废，只有每个层级都做好了充分的领导力储备，才能确保组织战略上下链接，得以有效贯彻和落实。以下建议可供参考：

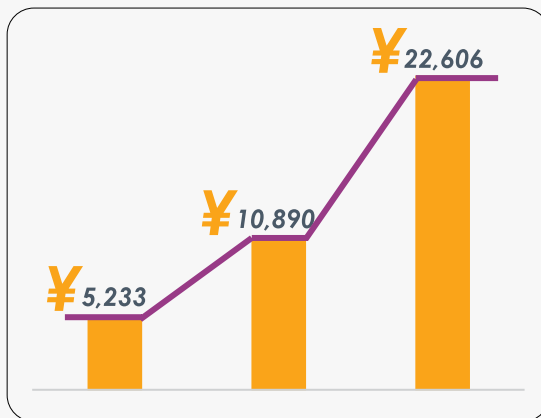
1. 获取高层的关注与参与

组织高层，尤其是C层级高管的关注与参与，对于领导力的长期提升至关重要。作为企业战略方向的掌舵者，他们的重视程度和投入力度，直接影响着工作的推进力度与资源保障。除了例行沟通之外，我们还可以善用数据，使用对人才数据的分析，提升高层对于组织各个层级领导力水平的洞察和感知。

2. 合理配置发展资源

通过对HR的调研，我们发现，组织在不同层级领导者发展上的投资存在明显差异。层级越高，组织所投入的平均花费也就越高（如图表2.5所示）。对于高层领导者，组织的平均投入达到了22,606元/年；而对于基层领导者，组织的平均投入则仅有5,223元/年。虽然平均投入在一定程度上会受到不同层级领导者数量的影响，但不同层级间的明显差异仍然向我们提示了发展资源投入失衡的风险。因此，在领导力发展中，需要兼顾对不同层级的投入规划，实现资源在各层级之间的均衡、合理配置，促进各层级领导力的协同提升。

2.5 中国企业发展不同层级领导者的人均费用



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

3. 体系化的梯队搭建与培养

搭建体系化的人才梯队，是一项系统性的工作，需要组织根据人才需求，持续进行调整和优化。首先，要以上下贯穿、清晰明确的人才标准为基础；并不断建设和完善与人才标准密切相关的人才选拔、发展、绩效管理、继任、晋升等相关的制度和流程，以确保各项人才举措得以有效落地实施。同时，也可以定期开展人才盘点，对梯队各个层级的在岗和高潜人才情况进行梳理，并依据结果制定不同的发展策略。信息技术的快速发展，也能提升梯队建设的效率，比如：建立完善的人才信息库，汇总员工信息并动态更新，并引入智能技术，以帮助我们快速筛选和定位符合特定要求的人才，为人才决策提供数据支持与智能辅助。



> 打造继任梯队实力

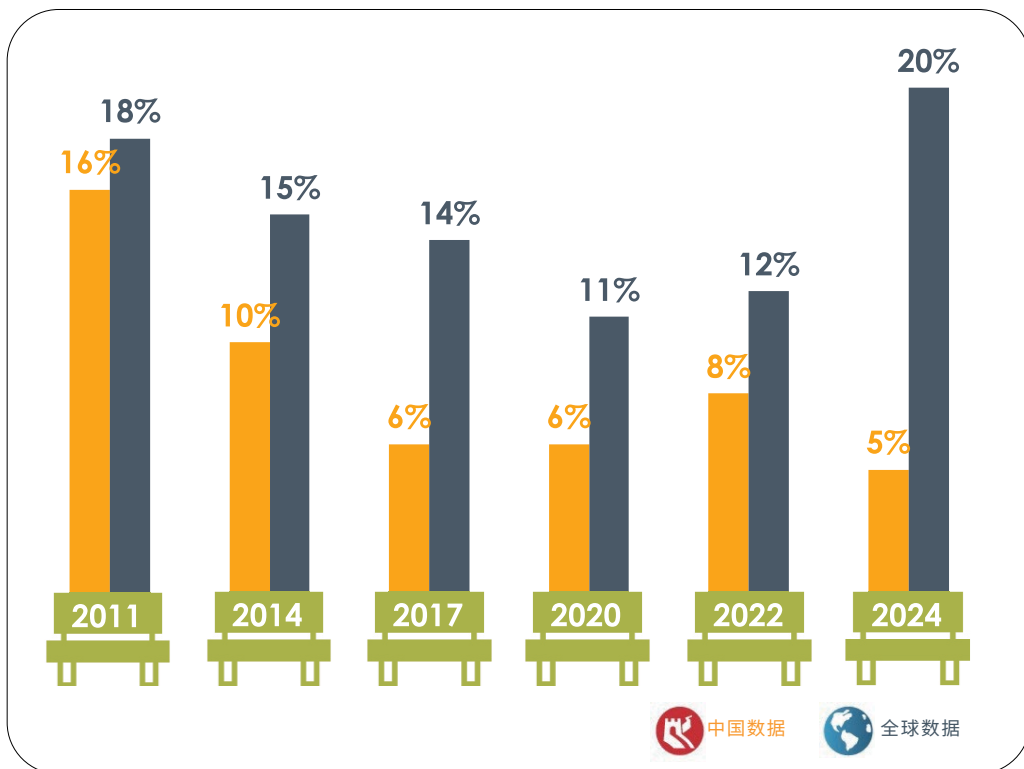
蓄力高潜人才，厚实板凳深度

当下，中国企业正处于需要快速转型求生和求增长的阶段。拥有足够强大的继任梯队实力，代表着一家企业是否拥有强健的体质，来落地重要的战略路径。那么，当前中国企业是否有足够数量的合格领导者能够助力企业应对未来的挑战呢？

HR对继任梯队实力的信心降至最低点

如图表3.1所示，仅有5%的中国HR认为其所在的企业拥有强大的梯队实力，来继任未来关键的领导岗位，而未来的关键岗位可以由内部继任的比例也只有42%。

> 3.1 HR认为所在企业拥有强大板凳实力的占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

不仅如此，66%的中国HR认为所在企业面临的最大人才挑战包括「高潜人才发展乏力」，并且分别有56%和51%的中国HR认为，所在企业面临的最大人才挑战包括「关键岗人才断层」，以及「腰部人才断层」（如图表3.2所示）。这些数据一再表明，除了发展现有的领导者们，如何加速培养适合协助企业转型的领导者继任梯队，依然是摆在所有HR面前刻不容缓的议题。

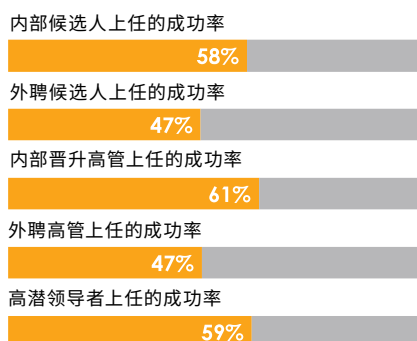
在本次调研中，我们也发现，中国企业每年在每位高潜领导者的发展上的平均投入是14,768元，甚至还多于对每位中层领导者的平均投入（详见图表2.5），这也表明中国企业确实给予了继任梯队培养一定程度的重视。而这或许与内部晋升的领导者的成功率比外聘更高密切相关。正如我们的调研数据所显示的，无论处于何种层级，内部晋升的领导者的成功率都能够达到约六成（如图表3.3所示）。

尽早识别并加速培养高潜人才是关键

值得注意的是，许多企业在培养高潜领导者方面投入了如此多的金钱和时间，什么样的方式才最有效呢？

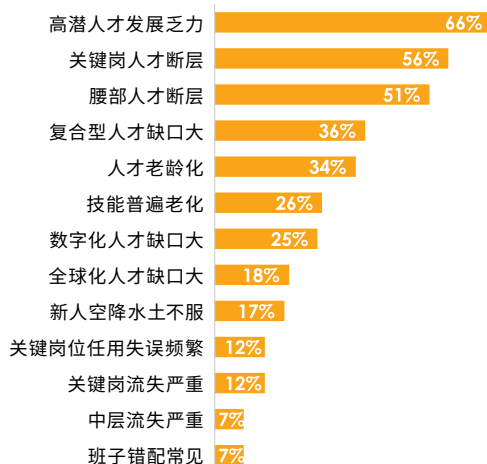
首先，要投资在「对的人」身上。不可否认，商业进化速度的加快压缩了每个人被发展的时间，要提升发展的效率，就应将发展资源和时

3.3 中国企业内部晋升领导者的成功率高于外聘



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

3.2 中国HR认为企业面临的最大人才挑战



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

间投注在那些能够为企业创造高投资回报率的人才。也正因如此，精准识别高潜人才就成为组织必须关注的焦点。

潜力指的是能够通过发展胜任未来的可能性，因此在识别高潜的过程中，除了观察人才是否有持续展现的绩效表现外，以下四大潜力维度也非常关键：一是领导动力，即过往是否展现出领导他人的动力，包括是否自愿领导项目，能否发挥别人的强项，以及是否真诚可靠；二是发展方向，即企业需要探知个人发展的倾向，了解人才是否乐于反馈，善于学习，以及是否具备成长型思维，能够将每一次试错当作学习机会，并快速调整；三是价值观与结果的平衡，毕竟要在企业内获得发展，个人价值观与企业价值观的吻合度也十分关键；四是控制复杂局面，在诡谲多变的时代，驾驭复杂性的能力是判断人才是否能够快速适应变化，面对未知挑战快速理清头绪，小步快跑，驾驭不确定性的关键。

其次，识别出高潜人才后，不仅要给予他们适度的发展，还要在快速变化的环境中加速他们的发展。根据我们的调研结果（如图表3.4所示），中国领导者最期待的前三大发

展方式包括「发展性任务指派 (52%)」, 外部辅导 (49%), 获得现任上级主管的辅导 (46%)」。给予高潜与企业战略相关的任务指派, 将他们排兵布阵至合适的「战场」, 能够帮助他们在历练中既善用强项, 也打磨弱点; 而无论是在项目执行过程中, 还是在发展项目中, 为他们提供外部的专业辅导和教练, 以及来自上级主管的辅导, 都能够为他们及时调整和纠偏, 以便更好地提升相关能力。

3.4 领导者期待的发展方式 TOP 3

中国数据	全球数据
发展性任务指派 (52%) ①	(43%) 外部辅导/教练
外部辅导/教练 (49%) ②	(43%) 发展性任务指派
获得现任上级主管的辅导 (46%) ③	(29%) 正式导师项目

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

行动聚焦：聚焦高潜人才的选育用留

• 利用测评工具获得客观洞察

在识别高潜人才时, 合适的测评工具能够帮助我们获得更加客观的数据, 并且帮助我们发现那些原本可能会错过的人才。并且, 测评还可以帮助领导者了解每位高潜人才的优势和挑战, 以便于更有目的性和针对性地指导他们的发展。

• 为高潜人才提供实践任务

在加速高潜人才发展时, 许多企业往往会为他们提供培训课程——但这并不能真正为他们提供实践领导力的机会。高潜人才需要的是在岗实践, 或是在情境模拟中「尝试」实践领导力的机会。在针对高潜人才的发展计划中, 为他们提供实践任务, 或是可以实践所学的领导力体验 (无论是虚拟的, 还是现实的), 都对他们的未来发展大有裨益。

• 赋能高潜人才的上级主管

无论是高潜人才的识别, 还是提供实践机会或是及时的辅导, 高潜人才的上级主管都是不可或缺的存在, 组织需要依赖他们来识别出领导潜力和高潜人才, 并为他们的发展提供实践任务, 以及辅导和反馈。然而, 我们的调研数据却显示, 仅有约四成的中国领导者有信心「识别并发展未来人才」以及「辅导他人」。因此, 我们非常有必要提供合理的培训赋能和建立问责机制, 帮助高潜人才的上级主管提升相关能力, 并为识别和发展高潜人才负责。

• 留任高潜的关键: 提供机会

我们的调研数据显示, 中国仅有23%的领导者表示自己充分准备好「吸引和留住顶尖人才」。这也意味着, 有七成

多的中国领导者觉得自身未能做好准备, 留任组织内的这些拔尖的高潜人才。通过分析, 我们发现高潜人才的留任并非简单的升职加薪可以满足, 它与更加复杂的因素密切相关 (如图表3.5所示), 包括: 拥有有意义的重要工作, 对高层领导者的信任, 持续有机会提升技能, 清晰的成长路径, 以及上级主管对他们发展的日常支持。

构建强大的继任梯队绝非一蹴而就之事, 它需要长期的积累与不懈的努力, 正如滴水穿石, 唯有持之以恒, 有策略地采取多方面的举措, 方能在日积月累中铸就坚实的人才根基, 为企业的未来发展提供源源不断的动力与支持。

更加积极、开放、有效的人才发展体验, 有助于培养和造就更多更优秀的人才, 我们看到那些能够提供优质发展体验的组织, 不仅员工得到更好发展, 人才密度更高, 这样的企业也更易于「聚天下英才」——引得进、留得住, 赢得竞争主动的战略资源。

3.5 高潜人才留任的关键影响因素



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.



➤ 领导力发展的重点

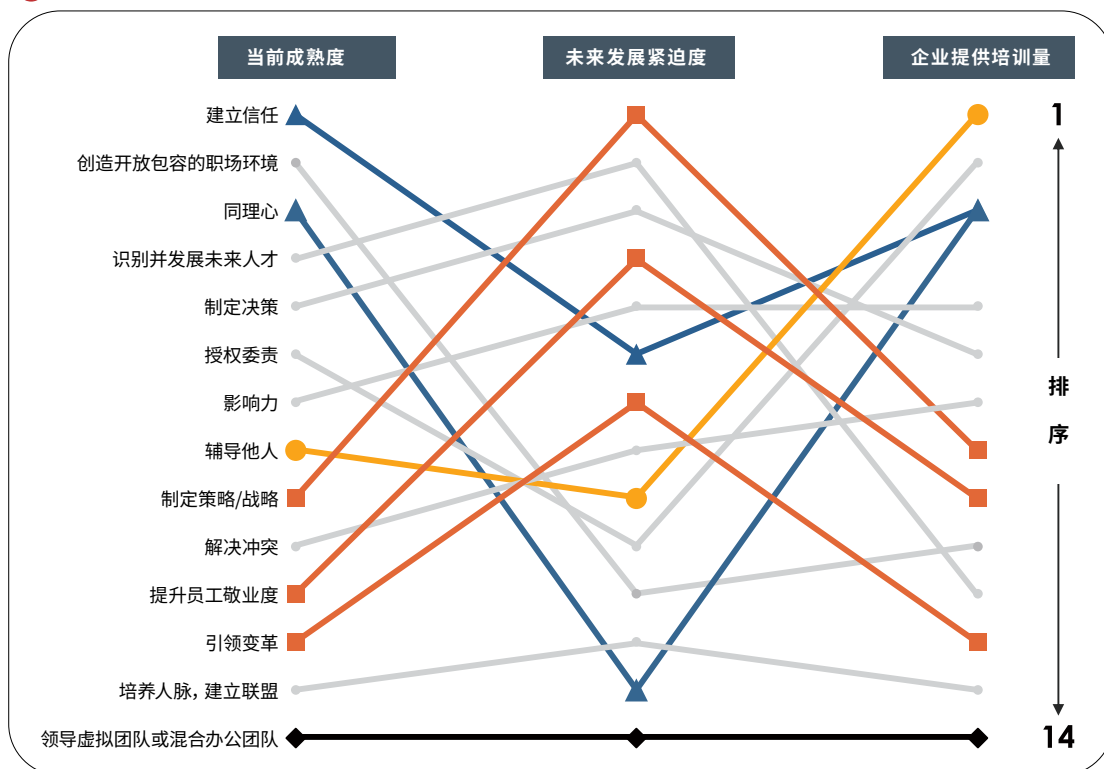
是资源的错配，还是被忽视的关键？

根据我们的调研数据，在中国，企业每年对每位领导者的发展投入平均逾13,000 元/人。在组织资源有限、追求降本增效的当下，这些投资是否被投入在了对的能力上？发展成效又如何？这些问题更加值得我们深入探讨。

企业当下的发展资源聚焦在哪里？

在本次调研中，我们请中国领导者针对各项能力对未来的重要性以及他们在该能力的熟练程度，进行了自评。同时，结合他们是否接受过与该能力相关的培训，进行了分析（如图表4.1所示）。

🔍 ➤ 4.1 中国领导者被低估的需求VS.企业被错置的资源



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

在图表4.1中，蓝色的V字形表示该能力被领导者认为相对不重要，但组织提供的培训资源很多，并且领导者也认为自身在这些能力方面表现良好，包括「建立信任、同理心」。

红色的倒V形则代表被领导者认为重要度高，但他们觉得自身在这些能力上表现不佳，而企业在这项能力上投入的培训资源也相对较少，包括「制定战略/策略、提升员工敬业度、引领变革」。

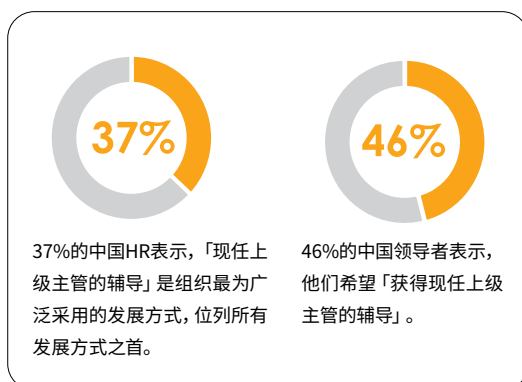
值得注意的还有「辅导他人」这项能力，企业在这项能力上投入了最多的资源，然而成效平平，并且领导者甚至不觉得它非常重要。此外，「领导虚拟团队或混合办公团队」是领导者认为相对最不重要的能力，但他们在这方面表现也最不佳，而企业也并未在这方面投入太多的培训资源。

发展资源是否存在错配？

从图表4.1中，我们可以发现，中国的领导者明显低估了「建立信任、同理心」在领导力方面的重要性，也可能高估了自身在这两项能力上的表现。

「同理心」对于信任感的建立非常重要，而「建立信任」无论是对于团队绩效、人才留任，还是引领变革，都至关重要。中国领导者对于这两项能力的低估，意味着他们对于领导角色的认知，依然停留在自上而下运用权力驱动团队的心态。很显然，组织已经意识到这两项能力的重要性，并为此投入了许多的培训资源。然而，体现在领导者的心态和行为转变上的成效却并不尽如人意。因此，在这两项能力方面，领导者可能需要的并不是更多的培训，而是需要更多的练习和实时的反馈。

在「辅导他人」这项能力上，企业投入的资源最多，但领导者们对自身这项能力的评价却平平。然而，在本次调研中，中国HR表示上级主管的辅导是他们所在组织最为广泛使用的发展方式。并



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

且，在调研中，46%的中国领导者都表示他们希望得到上级主管的辅导。需求迫切，但表现平平，因此在这项能力上，我们必须也要提供除了培训以外的更多方式，帮助领导者不断地练习，并给予反馈，最终实现这项能力质的飞跃。

领导者低估了未来关键能力的重要性

正如报告前文所提及的，那些有信心「在高度模糊和不确定的商业环境中运营」的领导者，与那些没有信心的领导者相比，对自身能力评价有效性差异最大的五项能力，分别是「识别并发展未来人才，制定策略/战略，辅导他人，解决冲突，引领变革」。

调研数据显示，在这五项对未来至关重要的能力上，中国领导者低估了其中一些能够帮助他们在未来高度模糊及挑战的环境中运营所需要的能力，包括「辅导他人、引领变革、解决冲突」。但可喜的是，大家的确已然意识到了「制定策略/战略」以及「识别并发展未来人才」的重要性。

值得HR及组织深入思考的是，在这五项对未来十分关键的能力上，除了「辅导他人」之外，组织尚未对其他几项能力投入与其重要度相匹配的培训资源。

行动聚焦：用过去擅长的方法达不到未来需要的结果

通过DDI过往十多年在中国积累的数十万笔测评和评鉴大数据，我们发现中国领导者相对较强的能力，几乎都是「做事」相关的能力，如重视用户、确定目标、驱动执行达到结果。在上述那些对未来至关重要的能力方面，中国领导者并不擅长。

企业转型，领导力也需要转型。当下，中国领导者明显还未意识到哪些能力对于未来至关重要，因此如何齐备现有领导者具备未来所需的能力，此处有几点建议：

• 以终为始，定义成功

依据企业的转型战略，找出各层级领导者需要的关键能力，才能支持企业成功转型，迎接未来的挑战。与此同时，也可以结合领导者的能力提升需求矩阵（如图表4.2所示），作为定位能力的参考。

• 宣传这些能力的重要性

通过各式沟通渠道，让领导者们理解未来为什么需要这些能力，这些能力意味着什么工作方法的改变，以及要做什么调整。

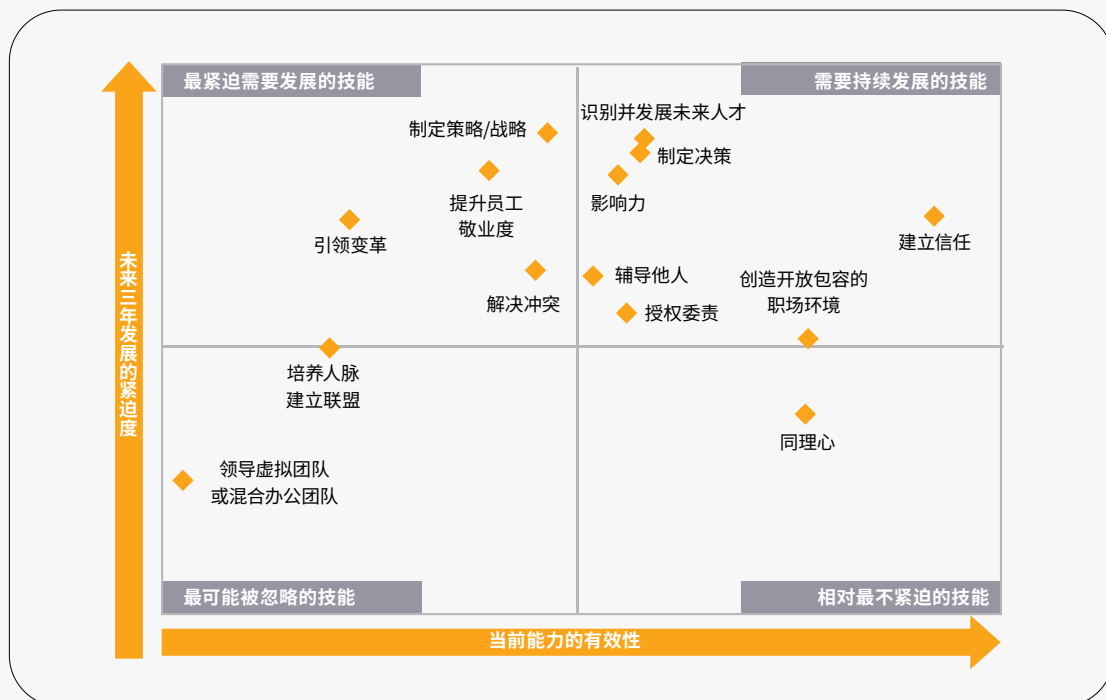
• 增强自我觉察

通过不同的评鉴或是360°反馈，让领导者们深刻地意识到自身哪些能力适合未来，需要善用，哪些能力不太熟练，需要培养锻炼，以便迎接未来的挑战。

• GDP & IDP双管齐下

针对团体共同需要强化，并且对未来至关重要的能力，由培训部门进行学习旅程设计，设计中需要着墨在实际应用场景中的练习，来促进能力的养成，促成行为的改变。针对个人需要改善的能力，则需通过IDP中明确需要调整的能力或行为，确定通过什么方法学习和应用这些行为，并通过定期的复盘，来检视应用的成效，以达成行为的改变。

4.2 中国领导者能力提升的需求矩阵



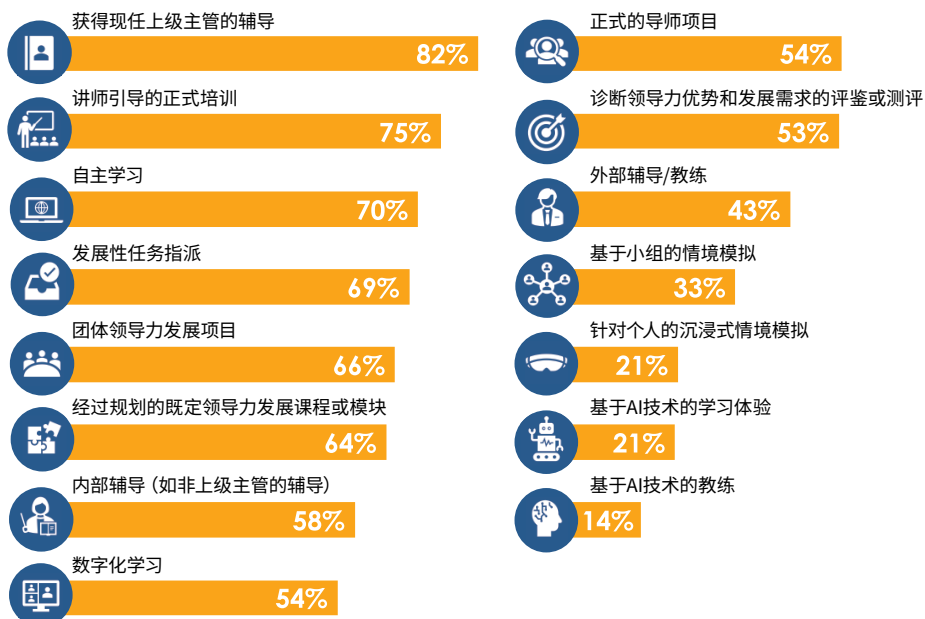
> 提升发展效能

以恰当的方式高效发展「对的人」

人才发展一直是企业的重要举措，也是助力企业常青的发动机。从预算的角度来看，投资力度随着员工层级从基层到高层逐步递增。特别是那些被视为高潜的领导者们，更是受到企业的重视，其平均预算仅次于高层领导者。

除预算外，在调研中引人注目的是，企业领导者平均每个月会投入12个小时用于正式学习和发展，这意味着每年他们大约会将18天的时间用于正式学习！这显示了企业对于人才发展的投入和重视度的确在日益提升。与此同时，当企业投入了相关预算与大量时间后，作为人力资源部门，则必然需要直面高层关于这一切是否卓有成效的灵魂拷问。然而，成效是结果，其能反应出发展的过程与模式是否有效，本文将深入分析目前企业采取的发展方式是否与企业 and 人才的所需契合，以便为企业发展出「对的人」！

> 5.1 组织发展领导者所采用的发展方式（数据来源：中国HR）



企业广泛采用的发展方式是否有效？

本次调研中，我们发现了当前企业HR广泛采用的发展手法（如图表5.1所示）。而仅有29%的受访领导者认为企业提供了高质量与良好体验的领导力发展项目（如图表5.2所示）。并且，只有约一半的受访者认为发展后能学以致用。这不禁促使我们思考，目前最为广泛使用的方式是否是最有效的发展方法？如果他们理应有效，那么未能达到预期目标的原因为何？是否有调整与改善的空间？

以其中一个最常使用的发展方式「获得现任上级主管的辅导」为例，这种方式的确有其有效性。如果上级主管能对下属有效地进行辅导，不仅能更好地贴合业务需求，还能在日常工作与管理中跟进与追踪，通过「学中做、做中学」并辅以持续的反馈，被发展者的能力必然能快速提升！另外，利用在线课程与多媒体工具进行「自主学习」也是很多企业的选择。这种方式不仅降低了成本，增加了覆盖面，还保障了知识传递的稳定性，同时提供了学员按需、随时学习的弹性。

然而，许多企业在应用了这些发展方式后，最终却未能实现预期效果，甚至还被高层挑战或内部吐槽，这种「赔了夫人又折兵」的现象，主要源自「思虑不周」或「缺乏配套机制」。例如，「获得现任上级主管的辅导」若要落到实处，先要确保这些上级主管拥有良好的知识、能力和意愿。同样，要应用「自主学习」，则必须了解多数人在自主学习时，多半会容易产生学习孤独感而无法贯彻发展，因此是否有优质的运营及学习路径策划显得至关重要。当然，除了这两个例子外，其他的发展方式亦然。

14,768 元

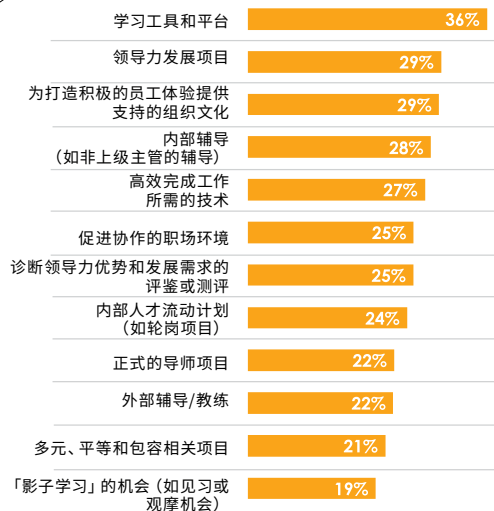
中国企业用于发展高潜领导者的人均费用。

64%

64%的中国领导者表示没有足够的时间分配给自身的发展。

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

5.2 对企业提供的以下体验做出高质量评价的中国领导者占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

再譬如，调研中指出，有近63%的企业在其领导力发展项目中运用了360°评估或反馈工具，并且还有25%的企业未来也会考虑使用这一工具。这其中的理由想必大家都能理解——在发展项目中加入测评与反馈的目的，主要是为了提升被发展对象的自我觉察、激发学习动机，并能协助企业对症下药，有针对性地进行发展，进而扬长避短。然而，从调研中，我们却发现仅有26%的企业在使用该方式后产生了显著成效。这也反映出问题并非在于方法本身，而是在于执行过程中是否考虑完善与执行到位，例如：是否对参与评估的人员都进行了切实的沟通？评估者是否对要评估的能力或目标都有清楚的理解？企业文化是否支持评估者能开放诚实地进行评估？评估过程与机制是否保密，以便评估者能够放心评估？测评后是否提供了有效的反馈？反馈后是否有后续的跟进、发展或支持？这方方面面都会影响方案的成效，甚至成败。正如有句俗语所说，「魔鬼都在细节里」！

此外，有效的发展方案必然是要以「学员为中心」，这除了指的是学员偏好的学习发展手法外，更要关注领导者在发展时的挑战与对发展项目的反馈。

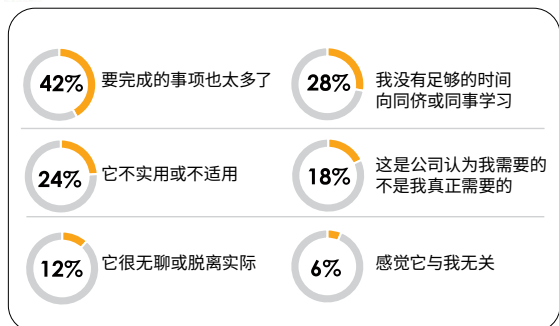
发展项目应为领导者带来价值感

在本次调研中，64%的中国领导者认为时间是他们发展自身最大的挑战，但更值得关注的是，近70%的领导者质疑企业所提供的发展项目的价值，包括「感觉它不如要完成的工作有价值（24%），没有正式规划的情况下学得更好（19%），发展资源没什么帮助（19%），不信任领导力发展的流程（8%）」。

而其中缘由，我们可以从图表5.3中窥见一斑，排名前三位的包括他们认为发展项目中要完成的事项太多（42%），过程中缺乏足够的时间向同侪或同事学习交流（28%），内容不实用或不适用（24%）。其中需要警醒的是，从较大的维度来看，有近60%的领导者认为这些项目不符合发展需要，这就让安排培训项目的伙伴陷入了窘境，他们所安排的却并非是领导者想要或需要的。

上述这些来自领导者的反馈，也为HR带来了重要的启示与提醒：时间与资源有限，在匹配资源与优

5.3 中国领导者对领导力发展项目的严厉批评



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

化方案设计的同时，也要同步关注如何提升项目对学员的价值感，以吸引和激发学员投入其中。比如，若单纯要缩短发展时间，从方案与技术的角度其实不难达成，透过训战结合、O2O方案、智能陪练与智能教练等方式都有机会降低时间投入。但如果要让学员感到方案真的有价值，愿意参与，甚至主动投入其中，则需要深度的分析与精心的设计，以贴近领导者的需求，方能将价值感与体验感拉满，而这就对人力资源从业人士在专业上提出了更高的要求与期待。

行动聚焦：多管齐下，让发展项目提质增效

• 发展项目，设计为王

在规划发展方案时，要以学员为中心，深度洞察需求，选择必要的发展形式与手法，并评估与提供关键的内外资源，搭建必要的配套机制，避免追求大而全或追逐流行与新潮的方案。如此，方能设计出有形、有神、务实、能落地的发展项目！

• 内育专家，提质增效

调研显示，在HR最常用及领导者偏好的学习发展方式中，无论是上级辅导、内部辅导，还是导师项目、发展性任务指派等，其关键卡点和限制都来自于内部资源或上级主管们的能力与技巧不足。因此，若能培育更多的高中层领导者具备教练与辅导的技巧，或是让他们能成为内部领导力

发展的讲师与专家，将不仅能让上述发展方案更接地气与成效，还能从上至下塑造共同的管理语言与文化，打造良性循环，提升人才含金量与人才密度，一举数得！

• 能力升级，超前部署

在经济下行，业务快速变化与技术高速发展的今天，企业对HR的要求不断提升。譬如，人才发展的方案从粗放走向精细化，从关注形式到追求结果，从全面铺开 to 靶向发展，从依靠人力到善用科技，从经验驱动到数据驱动，从「人工」智能到「人工智能」。为更好地引领与推动变革，除了HR需要持续进行自我发展与学习外，企业也应支持HR持续进行技能提升，以便在人才战略上能够超前部署，赢得先机，成就不凡的未来。



> 护航领导者加速转型

聚焦中高层转型破局

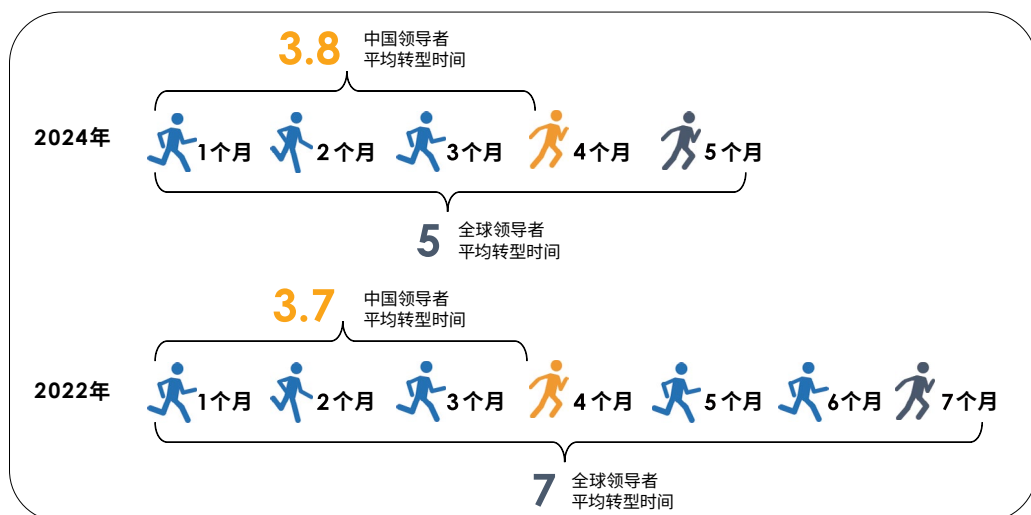
当前，全球商业环境正经历着前所未有的动荡与变革，进入了所谓的BANI（脆弱性、焦虑感、非线性、难以理解）时代。在此背景下，企业寻求创新突破与韧性增长的需求空前迫切。组织内领导者的成功转型与高效能表现，成为企业破局创利的核心要素。

领导者加速转型迫在眉睫

当下中国领导者的转型是否顺利呢？我们又该如何做，以加速他们的转型呢？如图表6.1所示，在上届调研中，全球领导者的平均转型时间约为7个月，而在本次调研中转型时间缩短为5个月。这意味着在经济放缓及动荡前，领导者需要更迫切地快速转型。与此同时，中国领导者平均仅需3.8个月，即可适应新岗位的工作，这一数字与上届调研的3.7个月基本持平。

当我们观察不同层级领导者的转型时长，却发现了与上届调研截然不同的趋势——即高层领导者和C层级高管的转型时间出现了明显的缩短（如图表6.2所示）。这一变化是源于主动求变，还是被动应对，目前难以确切判定。不过，鉴于当下外部环境快速更迭，极有可能给高层领导者的快速转型施加了更大的压力，他们必须在此过程中，通过一场场战役「以战带练」来助力自身转型成功。

> 6.1 领导者的转型时间



通过调研，领导者晋升后的体验可以发现，中国有71%的领导者表示转型后的岗位工作压力大大增加，同时61%开始管理并不存在正式直接汇报关系的团队，管理难度大大增加。

五项举措加速领导者转型

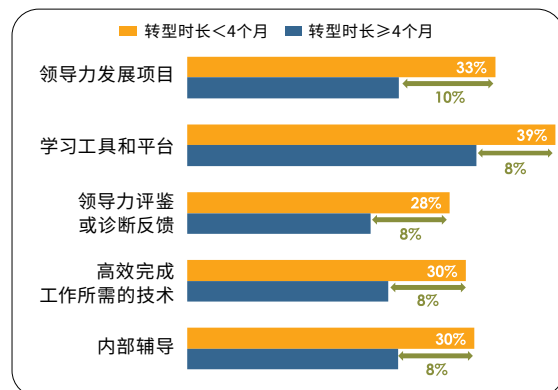
那么，究竟哪些举措能够加速助力领导者在下一个岗位成功起步和快速转型呢？我们将转型时间高于平均和低于平均的领导者分为两组，并对比了两组领导者在各项举措上的体验。可以发现，在以下五项举措方面，两组的高评价差异最大（如图表6.3所示）。

• **领导力发展项目：**精心设计的领导力发展项目，通常与企业的战略和人才标准相链接，并会针对领导者的具体情况进行设计，以弥补能力短板。项目会整合各类课程及发展资源，提供系统化的学习契机。领导者也能与同伴展开深入的交流和探讨，提升能力。

• **学习工具和平台：**是领导者灵活安排时间，自我学习的好帮手。它们能够集成各类学习资源，支持多端访问，方便随时利用碎片化时间学习；并且，平台也可以借助智能算法，依据领导者的学习情况和岗位需求生成个性化学习路径；并且，还能跟踪学习效果，通过测试、报告反馈学习成效，助力精准改进。

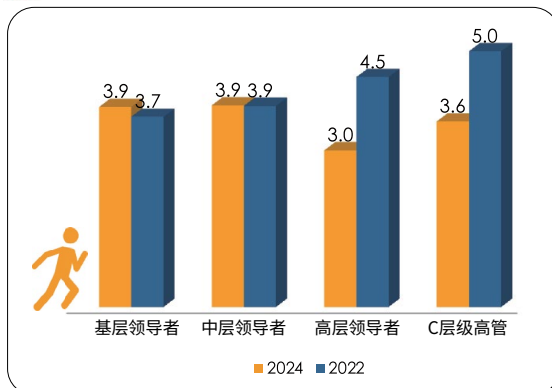
• **领导力评鉴或诊断反馈：**「不知道，就难以发展」，领导力评鉴或测评，能精准定位领导者的优势和待发展领域。借助各种科学的测评工具，领导者能够

6.3 不同转型时长的中国领导者高质量体验的差异TOP 5



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

6.2 中国不同层级领导者的转型时间（单位：月）



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

有机会从另一个角度，更加深入地认知自我，避免盲区，并制定出最契合自身情况的个人发展计划。

• **高效完成工作所需的技术：**在效率上，项目管理、办公自动化等可以简化流程，快速分配资源，跟踪进度，省时省力。在决策上，大数据、AI技术能提供更多信息，帮助制定科学的战略。在创新上，新技术催生新工作模式，可以辅助领导者引领组织变革……总之，技术能有效助力领导者适应新岗位。

• **内部辅导（如除直属上级主管以外的辅导者）：**辅导者多元的工作背景与丰富经验，能从全新视角为领导者答疑解惑。并且，非直属关系容易营造信任开放的沟通氛围，领导者可以畅所欲言，获取客观反馈。

关键层级：中高管转型破局

更为严峻的是，中层领导者的能力提升虽有所进展，但与高层间的断层却在加大。传统上强于执行的中层领导者，在面对需要更强的战略思维、创新、人才培养能力和应对不确定性的新要求时，力不从心，难以跟上企业快速变化的步伐。

《哈佛商业评论》的研究表明，在高潜人才向上的晋升之路上，至少一半人失败，只有不到20%的高管转型成功。麦肯锡也有相关数据显示，在成为高管两年后，仍有46%的人被认为是失败和令人失望的。

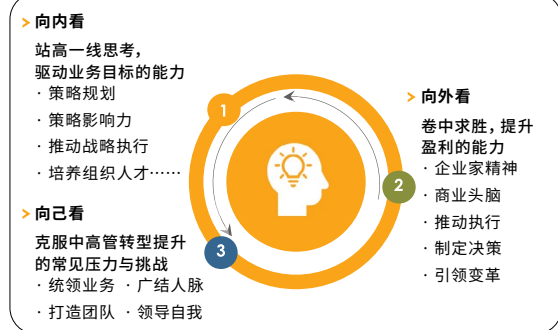
究竟如何帮助中高管转型破局？可以从三个维度来思考以及为他们提供助力（如图表6.4所示）：

• **向内看：**从组织维度看，我们需要中高管能站高一线思考，驱动业务目标，具备成功完成业务工作所需的能力。共性就是领导者要能掌握更高端的打造系统的能力，但有些能力是过去中层领导者鲜少使用的，比如战略规划、培养组织人才等。以培养组织人才为例，过去很多领导者对人才是拿来主义，不好就换，但现在经济下行，企业间人才竞争更加激烈，如何搭建体系与环境，以有效吸引、留任与培养组织人才，对许多中高层领导者却是十分陌生。

• **向外看：**即如何在市场中「卷」中求胜，提升盈利，关键能力可参考图表6.4。

• **向己看：**许多中高管转型失败并不一定是因为能

6.4 中高管转型成功的关键



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

力不足，而是由于自身个性、思维或习惯导致踏入转型过程中的「坑」。DDI在高管破局领教 (Pitfall Coaching) 的研究中就已指出了四类常见的中高管转型挑战。

行动聚焦：不打无准备之仗

只有能够持续培养出适应性强、能力卓越的领导者的企业，才能在动荡的环境中破局而出，实现基业长青。身为HR，我们可以着重关注以下维度：

• 善用领导者转型五项举措

领导者的成功起步仰赖组织提供支持，除提供支持外，可以关注是否提供了清晰的各层级领导力模型，聚焦诊断，并针对性地发展能力。相比上届调研，有效助力领导者转型的举措新增了「学习工具和平台」及「高效完成工作所需的技术」。学习技术及工具解决了领导者「Just In Time. Just Enough. Just For You.」的即时需求，尤为能够为中基层领导者的转型带来助力。

• 双轮驱动加速中高管进化

思维与能力要两手抓。例如，就思维层面的转变而言，过去追求效率与确定性，而未来要能接受不确定性的状态，主动构建灵活的机制（如敏捷迭代、柔性生产），将危机视为学习机会。这是从「稳定优先」到「动态适应」的过程。再譬如，从「规避风险」到「智能冒险」，过去是严格流程规避风险，未来是建立风险智能系统（如AI驱动的预测分析），在可控范围内快速试错，将失败转化为洞察。而在能力层面，可以关注上文所提及的一些关键能力。

• 关键中高层加速发展的实践策略

1. 自我觉察与角色转换工作坊：这是中高管发展的重要起点。通过测评工具（如能力、个性测评）和专业的解读反馈，帮助领导者认识自我，理解新旧角色的差异和转型挑战。进阶的做法是将测评结果与未来岗位场景、转型陷阱相结合，思考如何扬长避短，克服个性惯性。

2. 商战模拟 (Business Simulation)：类似于「领导力剧本杀」，通过高度仿真的商业案例、角色扮演、信息不对称设计和多轮任务挑战，让学员在沉浸式体验中学习领导知识，提升管理技能，调整思维模式，积累决策经验。这种「做中学、学中做」的方式能有效提升学习体感和转化效果。

3. 训战结合的行动学习 (Action Learning)：将真实业务挑战作为学习载体，强调「行动」与「学习」并重。选题至关重要，需兼顾学员发展需求与组织业务价值。根据目标不同，可聚焦于解决现行任务，应对组织挑战或探索未来角色。

4. 以教带练 (Teaching as Learning/Internal Facilitation)：让中高管参与内部讲师认证和授课。这不仅提升企业内部培训的质量和效率，传承知识经验，塑造统一文化，更能通过授课过程促使中高管深度思考，梳理经验，调整自身管理行为，实现「教学相长」和「言传身教」的发展效果。



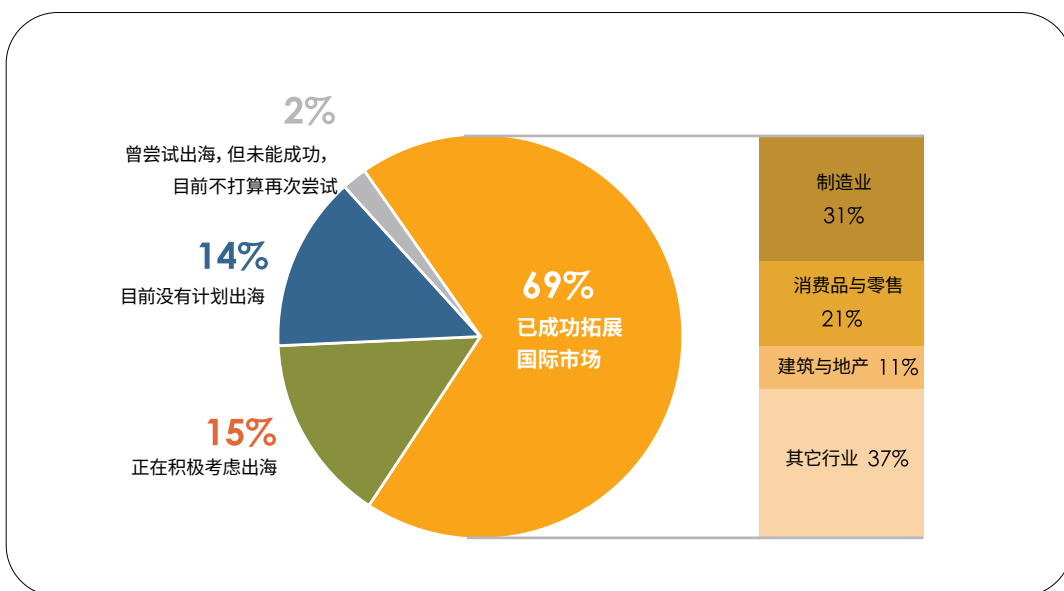
> 中企出海

业务转型，人才先行

在最近的商业语境中，「出海」无疑是中国企业界的热词之一。事实上，中国企业的出海征程，自改革开放时期提出「走出去」战略便已扬帆起航。那么，为何「出海」一词在近两年热度飙升？

根据商务部官网的数据，据商务部、外汇局统计，2024年1月-11月，我国全行业对外直接投资达10,527.4亿元人民币，同比增长10.3%（以美元计为1,479.6亿美元，增长9.2%）。其中，我国境内投资者对全球151个国家和地区的8,581家境外企业进行了非金融类直接投资，累计投资9,152.0亿元人民币，增长12.4%（以美元计为1,286.3亿美元，增长11.2%）。由此可见，我国对外投资不仅增长迅猛，并且覆盖范围广泛，「出海」成为热词也就不足为奇。

> 7.1 中国企业当前的出海状态



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

「不出海就出局」是大势所趋

通过对全国699家企业的调研发现（如图表7.1所示），近70%的中国领导者认为所在企业已成功开拓国际市场。此外，约有15%的领导者表示企业正积极筹备出海，仅有约15%的调研对象称企业暂无出海计划。这一数据清晰表明，出海已成为企业发展的必然趋势。

企业出海背后，驱动因素可归结为内外两大方面。内部因素包括企业自身国际化能力提升、内在转型升级与创新需求，以及国内市场饱和促使企业寻求海外增长点等；外部因素则涵盖国家政策鼓励、海外国家和地区的优惠政策，以及贸易壁垒和地缘政治等。在内外因的双重作用下，中国企业纷纷踏上出海之路。

2018年后，随着全球贸易保护主义抬头、发达经济体投资审查趋严，叠加国内劳动力成本上行，市场需求趋于饱和，中国企业出海的目的地开始逐渐向新兴市场转移。同时，中国企业不仅在传统的制造业和互联网服务上持续扩张，还在新兴领域，如智能制造、大数据、生物科技等领域表现出色，出海路径除了出口贸易、对外承包、海外园区等外，越来越多的企业选择与当地合作伙伴共同出资设立合资公司进行绿地投资，一方面可以降低生产成本，创造进入某些限制市场的机会，同时也有机会深耕当地市场。

制造业是中企出海的主力军

不论是出于内在转型升级，缓解竞争压力，还是外在规避供应链和地缘政治风险，出海都将是2025年中国企业谋求发展的重要路径。根据毕马威「2025年宏观经济十大趋势展望」报告的数据，2018年以后，我国对外投资增量聚焦在制造企业。2023年制造业对外投资金额流量达273.4亿美元，占中国对外直接投资总额比重达15.4%，较2018年增长3.2%。

本次DDI的调研结果显示，在成功拓展国际市场的企业中，制造业占比达31%，遥遥领先。位居第二的消费品与零售行业，占比近21%（如图表7.1所示）。中国国际贸易促进委员会发布的报告也表明，近半数企业（48.4%）对外投资优先选择制造业，其次是批发和零售业（29.9%）、租赁和商务服务业（29.9%）。

制造业成为出海「大部队」，与国内基建市场饱和，以及我国「一带一路」倡议、构建人类命运共同体的倡导，或许有着密不可分的关系。

「一国试点，小步迈进」是国际化的普遍路径

本次调研中，企业在全球分布于一国与多国的比例近乎持平。其中，约55%将企业设于一国，且多数设有多个办公地点；约45%的企业分布于多个国家，且大多分布在不同大洲。这表明，企业出海后，大多会拓展不同大洲的业务。

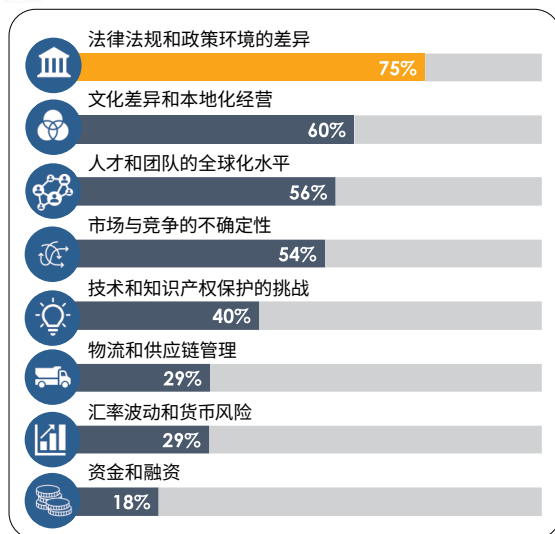
观察不同出海状态的企业，我们发现，成功拓展国际市场的企业，大部分（55%）分布于不同大洲，而其他出海状态的企业，大多分布于同一个国家（单一地点或多个地点）。由此可见，以一个国家为试点，稳扎稳打，再将成功经验复制到全球其他地区，是企业进军国际化的常见且稳妥的方式。

「海内外差异」成出海的最大的拦路虎

调研发现，「法律法规和政策环境的差异」中国企业出海所面临的最大的挑战（如图表7.2所示）。

由于法律体系本身有一定的复杂性和不确定性，会导致企业因为不熟悉当地的法律法规而陷入法律纠纷的情况。例如，有些国家法律体系可能不完善，有些默认的做法在法律中没有规定，但如果企业做了就会陷入高额罚款的境

7.2 中国企业出海面临的主要挑战



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

地。因此，每一家中国企业在走出国门时都应该充分思考并做好准备的一个问题就是，如何在海外合法合规经营。

此外，企业首次出海，除了法律的不同，还会遇到海内外政策环境的不同，这导致企业极易陷入无意违法或错过优惠政策的困境。

而对于不同出海状态的企业而言，出海所面临首要挑战都是「法律法规和政策环境的差异」，但排名第二的挑战有所不同。已成功拓展国际市场的企业，「文化差异和本地化经营」是第二大挑战；而处于其他出海状态的企业，则面临「市场与竞争的不确定性」。

成功出海的企业，每天都要应对文化差异带来的诸多问题，如产品是否符合当地市场需求，品牌能否被当地认可，如何管理当地员工，以及处理跨文化团队冲突等。而对于尚未在海外开展业务的企业，如何在竞争不确定的海外市场中把握商机，找到发展之路至关重要。

尤其值得一提的是，由于文化的不同，会带来难

以信任和融入当地团队，或是企业价值观与当地文化发生冲突等情况，这些情况最终都会落到业务的开展上。作为领导者，在进入异国他乡之前，了解海外当地文化，知道如何与当地人建立信任，能够带领跨文化团队，并在海外落地企业价值观，可以帮助领导者在进入新环境时，更好地适应和开展业务。

出海人才需「高瞻远瞩」与「谨小慎微」并重

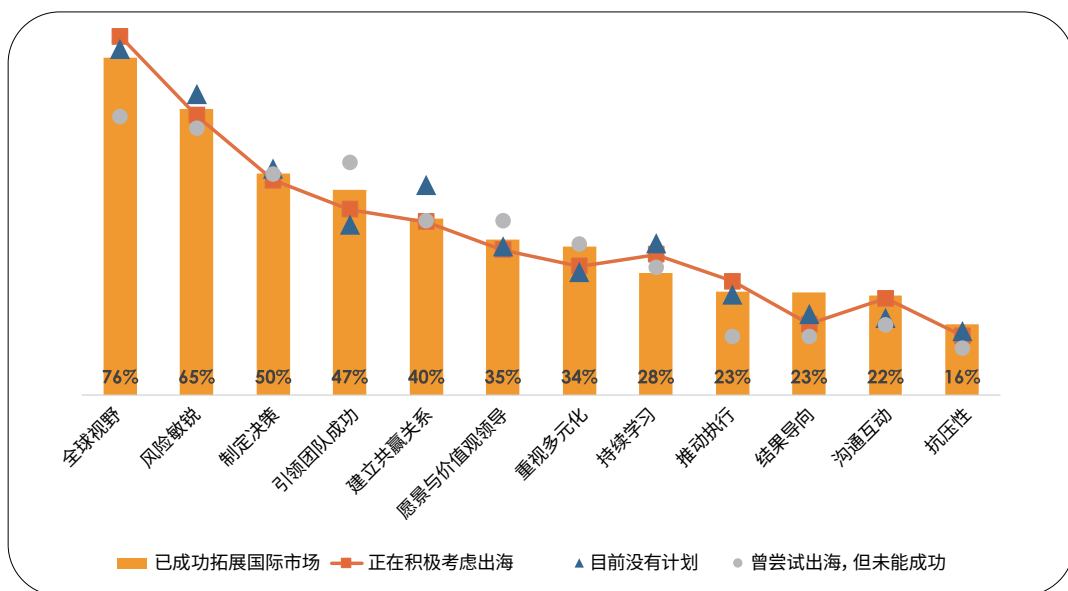
调研显示，对于「您是否有过一次或多次国际派遣的经历」这一问题，已成功拓展国际市场的企业中，有派遣经历的员工仅约20%，相比其他出海状态企业的11%，优势并不明显。这表明，缺乏经验是出海企业人才面临的普遍问题。企业要实现国际化，提升人才的国际化水平是必经之路。

对于出海企业的领导者而言，哪些领导技能最为关键？如图表7.3所示，「全球视野」和「风险敏锐」对拓展国际市场的全球领导者至关重要，在各类出海状态企业中均排名前二。这意味着出海领导者既要有高瞻远瞩的国际化眼光，又要具备敏锐感知风险、及时规避风险的能力。

此外，在第三、第四名中，曾经尝试拓展国际市场但未成功，且目前不打算再次尝试的企业，对「引领团队成功」这项领导技能更为关注，这或许暗示着这些企业在过去拓展国际市场时，曾遭遇团队相关的风险。

另外，还需注意的是，由于海内外文化的差异，「愿景与价值观领导、重视多元化」对于出海领导者而言是非常重要的能力，但在调研中排名在中位，这背后可能潜藏着领导者对于这些能力的忽视。

7.3 不同出海状态企业对于相关能力重要性的判断



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

行动聚焦：不打无准备之仗

• 战略层面：明确方向，规划路径

企业「走出去」要从实际出发，谨慎决策，切记盲目「跟风」。明确出海的目的，是为了更贴近目标市场，深入了解当地需求，增强市场接受度并享受税收优惠；同时，也是为了靠近原材料产地，降低生产成本。并且，企业应当具备长远发展的战略眼光，重视对当地市场的深入理解和适应，在谋求自身发展的同时，也要对当地做出贡献，避免片面追求短期利益。两方面结合，谨慎评估「出海」决策，并审慎选择「出海」目的地。

明确目的后，企业需规划出海路径，是选择「一国试点，逐步推进」，还是「多点尝试」；是先推动产品出海、资本出海，还是供应链出海。同时，要结合自身优势与海外国家信息，确定出海目的地与方式。

• 策略层面：专业行事，风险防范

随着地缘冲突的加剧，海外市场的法律及政策环境愈发错综复杂。这对于企业「走出去」而言，无疑增加了难度，

那么企业应该如何应对呢？建议将专业的事务交给专业人士，企业要和专业的法律服务机构保持良好沟通和合作，建立科学有效的经营决策系统，助力企业合规运营。

并且，充分了解海外风险并提前制定防范措施，包括政治风险、经济风险、环境风险和文化风险等。通过多渠道收集海外国家信息，全面了解目标国家的地理、历史、经济、政治、文化、交通、劳务及法律法规等信息，知晓当地政府对外投资的态度，已在当地开展业务的中国企业以及当地商会等情况。通过更全面地了解所要去往的国家，可以在一定程度上帮助企业避免一些不必要的风险。

人力资源及生活服务配套对于护航企业「走出去」也不可或缺。国际化的专业人才团队，能够帮助企业更好地应对跨国经营中的各种挑战。生活服务配套支持则能够帮助员工更好地适应海外工作和生活的环境，提升工作效率和生活质量。

• 人才层面：早布局，重培养

由于海外在思维模式、文化、习俗、工作方式上与国内有巨大差异，同时还有合规的巨大差异，这导致企业在国内经营与海外经营上必然存在着完全不同的挑战（如下方表格所示）。对于被外派的领导者而言，也意味着在国内优秀，未必在海外也同样优秀。企业不仅要明确出海战略，也要有出海人才培养的意识。

然而，人才培养并非一蹴而就，国际化人才布局宜早不宜迟。许多企业出海时因时间紧迫、人才短缺，仅依据业绩好、语言好等简单标准仓促选派人员，结果往往导致派出人员无法胜任或派遣回国后短期内离职。

那么，究竟该如何提前布局，打造出海高潜人才梯队呢？

1. 短期：拉齐现岗团队对战略目标认知的高度；促进跨文化认知，打破刻板印象；围绕出海关键目标和挑战任务开展高效的沟通与协作。

2. 中期：分别建立国际部外籍管理层和员工、国际部中国籍出海管理层和员工、国内中后台中国籍管理层和员工的人才画像，并通过人才盘点了解企业人才现状。尤其值得注意的是，人才画像不仅包括知识、经验、能力，更重要的是潜力。因为潜力是一个人未来能否被发展的可能性，趁

早识别潜力比培养更为重要。此外，需要根据人才现状，制定和实施现岗人才发展计划。出海人才的发展一定不只是简单的培训，需要根据每一位出海高潜人才，进行针对性的「一人一策」的发展计划，通过缺什么补什么的方式，让发展更加高效且落地。

3. 长期：完善出海业务组织架构；完善出海人才内部发展和外部招聘的流程和机制；识别高潜人才，搭建人才库，建立出海高潜人才梯队；活化出海人才任用、轮岗机制。

此外，文化差异给出海领导者带来诸多挑战，如多元文化导致的融入困难、业务推进受阻、合作方不配合等。这就要求出海人才不仅要具备语言能力和海外政策法规知识，更要懂得如何与当地人员互动赢得信任，在决策时考虑当地因素，平衡中国企业与当地文化差异。通过出国前的跨文化沟通管理的快速培训，补齐跨文化相关的知识，了解当地文化，转变思维，有助于领导者在刚刚进入海外开展工作安全着陆，并更容易融入当地环境。

最后，中企出海多集中于东南亚、中东、非洲等欠发达地区，部分地区存在动荡，甚至战争，因此外派人员了解个人人身安全知识，既是企业对员工负责，也是规避海外风险的重要举措。

国内经营的典型挑战		出海经营的典型挑战	
日常决策	• 业务的内卷和激烈的竞争 • 环境和需求的多变与不确定性	• 不熟悉当地的市场环境、商业规范和法律法规 • 全球局势的多变和日益增加的不确定性	
日常沟通	• 各利益相关方存在自己固有的想法 • 跨部门间不愿意耐心倾听和相互换位思考	• 语言并非母语而带来的沟通效果损失 • 文化习惯、宗教、思维方式的差异带来的沟通不畅和潜在矛盾	
领导团队	• 团队不成熟而经常需要救火 • 职业倦怠在团队中的蔓延 • 团队在逆境中士气低落	• 当地团队对外派领导者的不信任 • 总部与当地团队的摩擦和矛盾 • 国内团队工作和管理方式在海外水土不服	
人际网络	• 难以找到对彼此都实现双赢的创新方案 • 缺乏有效拓展人脉的途径和资源	• 没有成熟的人际网络和资源可以依靠 • 价值观、身份和背景差异带来天然的距离感	
推动执行	• 多变的业务环境和目标本身 • 团队能力老化难以支撑目标实现 • 团队在过程中都不能动作变形，执行走样	• 从总部推动的策略和要求不被理解和接受 • 流程机制的设置不符合当地的习惯 • 激励方式无法对当地团队起到激励效果	

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.



➤ 拥抱人工智能

新技术的双刃剑，前景与挑战并存

人工智能（AI）正在悄然改变各行各业的工作方式，并成为企业转型的核心驱动力。在中国，越来越多的企业开始探索并应用人工智能技术。根据我们的调研数据，46%的中国企业已开始应用AI，并且29%的企业已有明确的技术应用计划（如图表8.1所示）。

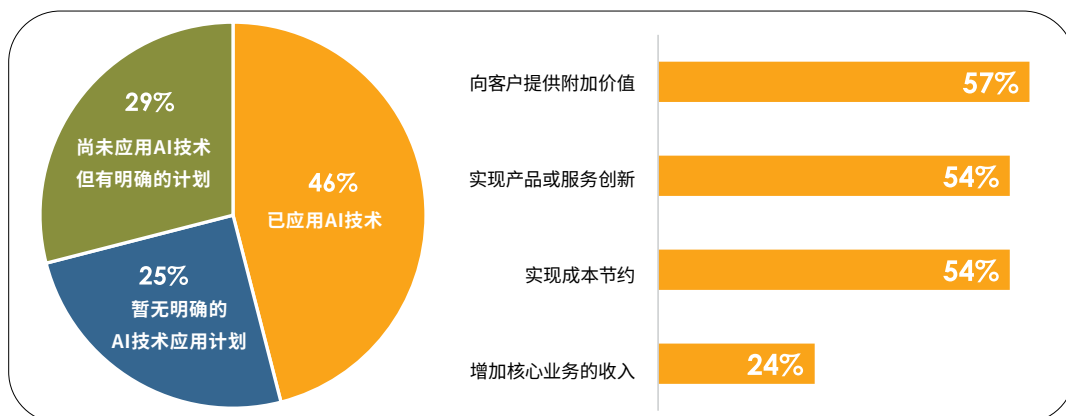
面对全球经济的不确定性和增长放缓，企业面临着寻求新增长点的巨大压力。除了运用AI技术追求效益提升的实际需求外，众多企业开始将AI技术视为驱动创新和增长的战略工具，协助企业实现创新，开辟新增长曲线。然而，技术的迅猛发展往往伴随着企业管理和领导力的挑战。中国的领导者是否已经为拥抱人工智能做好准备？企业又该如何协助领导者提升准备度？

面对人工智能浪潮，中国领导者准备好了吗？

• 心有余：领导者对AI的热衷度高

在中国，企业领导者对于AI的热情远高于全球领导者，约75%的中国领导者表示对AI非常热衷或有些热衷（如图表8.2所示）。这一现象反映出中国领导者对AI的广泛认同。但这一热情的背后，是否代表领导者已经准备好推动AI应用，取得商业成功呢？

📊 8.1 中国企业应用AI技术的现状及收益



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

• 力不足：领导者对推动团队采用新技术准备度不佳

推动AI应用和成功转型，不仅需要领导者的热情，还需要与之匹配的能力。我们在调研中发现，尽管大多数领导者对AI抱有积极态度，但仅有少数人做好了带领团队应用新技术并取得成功的准备。在15项领导者可能面临的业务挑战中，仅有17%的中国领导者表示自己对于「推动团队采用新技术」有充分的准备，在所有业务挑战中位列倒数第二。而在「善用新兴技术取得成功」方面，也仅有16%的中国领导者准备充分，位列所有挑战的倒数第一。

参与调研的企业HR的反馈，也印证了这一点。尽管许多领导者有意推动AI的应用，但约30%的中国HR认为领导者在应对这一转型时不胜任，43%的HR认为他们仅能勉强应对。

当一项新技术进入大众视野时，往往会存在一个误区——拥有最顶尖的技术即等于成功。但事实上，随着AI的发展，市面上有越来越多的AI技术公司能够提供技术层的解决方案。而更多其他企业，是AI技术的应用者。因此，对于大多数的企业，AI应用的成功与否并不取决于技术，而更多地依赖于领导者如何洞悉客户需求，准确识别问题，将技术与业务目标深度结合，并有效调动全员积极性。

因此，尽管AI是一种新兴技术，但想要用好AI，对于领导者的考验万变不离其宗——找准问题制定决策，带领团队实现变革，从而为客户创造可持续的价值。

• 领导层级越低，心力越不足

在AI技术变革的背景下，企业内各层级的员工对于新技术的心态和准备度差异明显，基层的心情和准备度相比高层显得更为复杂和脆弱。在心态层面，高层领导者对于新技术的担忧仅为23%，而这一比例在个人贡献者中增至31%。

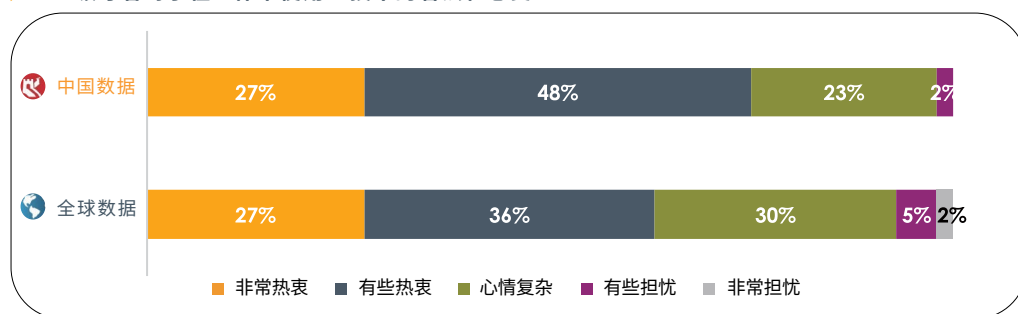
在高层领导者看来，AI或许是推动业务变革和增长的机会。但在基层领导者和员工眼中，或许AI带来的是更多的工作范围变化和技能升级的要求，甚至是「被技术取代」的隐形威胁。

我们通过调研发现，能够在内部建立信任的高管，遭遇AI阻力的可能性要低2.8倍。高层领导团队的管理有效性和信任度，能够降低基层领导者和员工对技术变革复杂性和管理挑战的担忧。

在准备度方面，调研显示，随着层级的下降，领导者在「推动团队采用新技术」和「善用新兴技术取得成功」方面的准备度也逐渐降低。在「推动团队采用新技术」一项上，尤为明显（如图表8.3所示）。

这一趋势并不令人意外。从对AI看法的调研来看，随着层级的下降，领导者的态度更加复杂和担忧。这些担忧影响了他们在推动新技术应用时的准备度——如果领导者自身对变革存在顾虑或不安，在推动团队变革时往往容易缺乏足够的信心和决心，进而影响整体变革的成效。

8.2 领导者对于在工作中使用AI技术的看法和感受

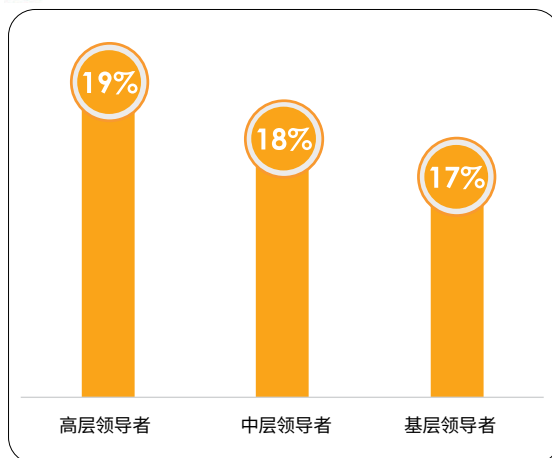


©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

此外，根据埃森哲的研究，人工智能时代下工作岗位将被重新定义。过去，较多岗位的价值在于劳力的付出；而在AI时代，我们需要把更多的精力投入到思考和创造中，转向更加高价值的工作内容。对于基层领导者和个人贡献者来说，这一转型的挑战更加明显。

这一层级差异的背后，也反映了一个企业在推行AI变革时的根本问题：技术的引入不仅是高层领导者的决策，更是自上而下全体员工从认同到准备再到付诸行动的过程。如何拉齐全体员工对AI的热忱度（心）和准备度（力），是企业实现AI应用成功的关键所在。

8.3 准备好「推动团队采用新技术」的中国领导者占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

行动聚焦：提升心力，应对人工智能挑战

随着人工智能（AI）在各行各业的广泛应用，企业如何应对这一挑战，尤其是如何在内部打造可持续的AI能力，成为了关键议题。面对AI的威胁和机遇，企业不仅要关注技术的引进，更要从员工的心力着手，逐步推进，提升组织的内生能力。

• 塑造信「心」：建立自上而下的信任

AI的引入对员工来说往往意味着变化和不确定性，而信任是推动AI转型的基础。只有当员工信任领导时，他们才会愿意拥抱技术变革并积极参与其中。

首先，领导者需要做透明和清晰的沟通，这包括清晰地传达AI实施的目标、预期成果以及每个员工在转型过程中的角色。

其次，领导者需制定清晰地AI应用路线图，明确描绘出转型过程中的每个阶段，包括可能对员工的影响、技术整合策略，帮助员工理解AI应用背后的战略目的，以及如何在过程中不断提升自身技能，适应新的工作要求。

当然，创建相关的反馈渠道也至关重要。领导者可以定期与员工讨论他们在AI转型过程中遇到的挑战与问题。这种开放的讨论能够让员工感受到他们的声音被听见，并且让他们在变革过程中获得支持。

• 提升业务「力」：围绕业务问题，设定目标

AI的引入不仅是技术层面的升级，更是战略层面的调整。要确保AI能够为企业带来真正的价值，企业不仅需要在面对技术选择时做出正确的判断，更要在业务层面上，精准识别和定义AI应用或转型的方向与目标。

企业首先需要从核心的业务问题出发，找到AI能够解决的痛点。这要求领导者深入了解业务流程，在繁杂的信息中精准找出哪些环节需要提高效率，哪些客户需求未得到充分满足，哪些问题需要优先被解决。通过这种方式，领导者能够确定AI技术的最佳应用场景，并确保其与企业的战略目标高度契合。

许多企业在技术转型中容易陷入的误区，将AI作为目标本身，而非工具。因此，领导者需要避免盲目跟风，在识

别出AI应用或专项的核心目标的同时，评估实施难度和潜在风险，选择出最合适企业现况的AI落地应用方案。

提升人才「力」：三力模型构建基石能力

人才是推动AI应用落地的核心力量。领导者的能力将直接决定AI技术能否顺利落地并产生实际价值。为了更顺利地推动AI应用和转型，我们建议企业通过三力——适应力、决策力、变革力，夯实领导者的能力。

1. 适应力

新技术的引入，往往会遭遇一定的抵触情绪。要想克服这种抗拒，领导者必须首先做好自我调适，放下对AI及其带来的变化的顾虑与恐惧。这种自我调适不仅是情感上的调整，更是认知上的转变。

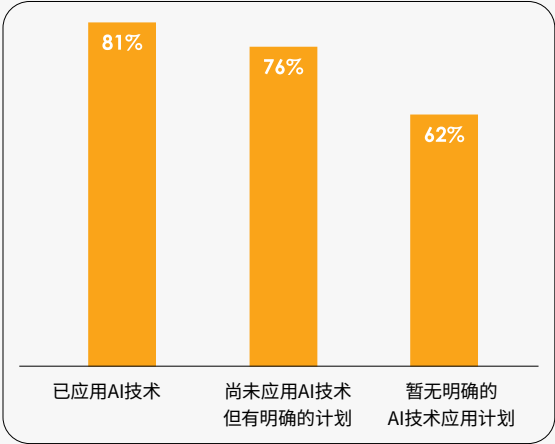
调研数据显示，领导者对AI的接受度与其企业是否已在使用AI技术呈正相关关系（如图表8.4所示）。换句话说，当领导者自己积极尝试并了解AI技术时，他们的抗拒感会大大减少，进而能带动整个团队积极投入到AI的应用中。

因此，企业首先要做的是鼓励领导者深入了解AI，亲身体验，逐步消除他们的顾虑，为推动AI变革打下坚实基础。

2. 决策力

对于领导者而言，决策力并不是一个新的能力要求。但在AI的背景下，技术的复杂性、数据的海量性以及应用场景的多样性均有提升，这对领导者的决策力提出了更高的要求。

8.4 中国不同企业领导者对工作中使用AI技术的热衷占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

领导者不仅需要透过表面，清晰地从海量的选项中抓住需被解决的问题，并围绕这些问题进行决策，还需要平衡技术的整合、员工的接受度以及可能的风险等多项因素，避免信息过载，快速做出合适的AI应用场景选择，并制定技术实施的优先级，避免资源分散、盲目跟风，陷入「为了AI而AI」的误区。

3. 变革力

AI技术的引入，不仅仅是技术上的升级，更是组织文化和员工思维方式的转变。因此，领导者需要通过一系列策略和方法，帮助团队从抗拒到接受，再到积极拥抱AI。

这一过程要求领导者能够理解并引导员工在面对变革时的情感波动，逐步消除员工的疑虑并激发他们的积极性。具体而言，领导者可以根据不同阶段，采取相应措施，逐步提升员工的信心与热情（详见下方表格）。

阶段	策略
抗拒阶段	收集员工反馈，了解他们对AI的疑虑与挑战，以及目前业务过程中的问题和挑战。 制定明确的计划和影响范围，倡导AI能够协助解决的问题和挑战，以减少抗拒。
观察阶段	开展小规模试点项目，召集早期采用者（Early Adopter）先行体验AI的潜力与应用价值。
适应阶段	树立典范，奖励AI试点项目的积极进展。 帮助员工和领导者提升AI技能和相应的领导能力。
拥抱阶段	持续挖掘AI技术的应用场景，鼓励更多员工参与其中。

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.



> 锁定关键岗 打强组织核心竞争力

当前，中国经济正经历从「高速增长」向「高质量发展」的深度转型。在此过程中，外部环境的不确定性加剧，经济增速呈现放缓态势，同时内部市场需求亦显疲软，导致企业普遍面临「增长焦虑」。在「确保生存与持续发展」成为行业共识的背景下，高达56%的中国C层级高管已将「推动企业创新」明确列为未来三年内所面临的¹最大业务挑战。值得关注的是，根据DDI过往三届「全球领导力展望」调研报告的数据，「推动企业/产品创新」始终位列中国C层级高管最为关注的挑战的前五项（如图表9.1所示）。这进一步凸显了在经济放缓周期中，企业寻求突破、探索新增长路径的持续性压力与迫切性。

为突破增长瓶颈，企业亟需通过构建第二增长曲线——例如，开发新产品线，拓展数字化服务或实施全球化布局——来注入新的发展动能。然而，现实的困境在于关键岗位人才的供给不足，即「人才断层」问题尤为突出。调研数据显示，56%的中国企业正经历着关键岗位的断层。

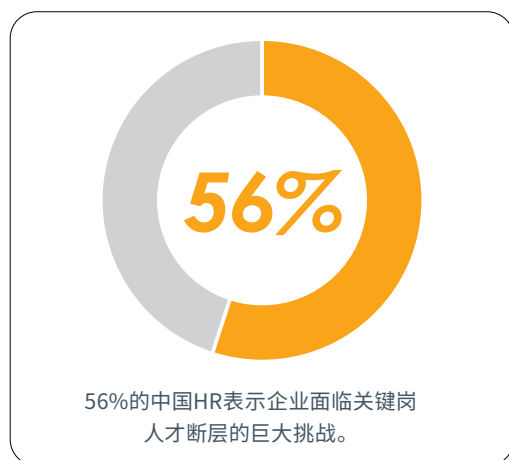
断层类挑战愈加明显

过往对人才断层挑战的普遍认知是，业务发展速度快于人才成长速度，由此形成人才缺口，此为最传统的断层类型。然而值得注意的是，即便在当前业务发展速度不似前几年迅猛的时期，人才断层类挑战依然显著。高潜人才发展后劲不足，关键岗位人才储备匮乏（即「板凳深度」不足）等现象，都反映出支撑企业核心竞争力的关键岗位正面临严峻的人才供给问题。尽管数据显示，

> 9.1 中国CEO面临的挑战TOP 5

排名	2020	2022	2024
Top 1	👑 加速产品创新 (62%)	超越主要竞争对手 (68%)	全球经济衰退/经济增长放缓 (72%)
Top 2	吸引留住顶尖人才 (57%)	吸引和留住顶尖人才 (63%)	打造韧性组织 (63%)
Top 3	超越主要竞争对手 (45%)	全球经济衰退/经济增长放缓 (47%)	👑 推动企业创新 (56%)
Top 4	全球经济放缓 (45%)	驾驭不确定性 (47%)	吸引和留住顶尖人才 (44%)
Top 5	发展下一代领导者 (38%)	👑 驱动产品创新 (42%)	员工技能再培训/提升 (41%)

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

65%的中国HR表示会积极发展关键岗位的后备人才或继任者，但现实情况却是，组织中仅有42%的关键业务领导岗位最终由内部候选人接任，这进一步印证了企业在关键领导力「板凳深度」上的普遍不足，以及人才培养和继任效能的挑战。

事实上，人才断层挑战已呈现出新的形态。除了「业务快、人才慢」的传统模式，当前更易出现的情况是：业务环境发生剧烈变化，业务模式快速迭代，而人才的能力与思维未能同步演进。当人才无法快速适应并满足新的业务需求时，组织同样会面临结构性的人才挑战。

关键岗是企业核心竞争力的关键所在

要构筑并不断强化企业的核心竞争力，形成正向循环，我们强烈建议企业重新审视自身的业务流程，精准识别出那些承载核心业务竞争力的关键岗位。强化这些岗位的效能，实质上就是在强化企业的竞争优势。企业需要明确自身的竞争优势定位——是产品领先、营销卓越、技术驱动，还是成本控制？进而识别这些核心竞争力具体由哪些关键岗位所承载。

一旦这些关键岗位的能力得到强化，企业的核心竞争力便能自然而然地持续增强。同时，组织应致力于探索形成竞争力良性循环的有效模式，从成功的能力模型与关键行为中提炼出优秀绩效的可复制经验与方法。

把战略意图落实到行为层面

首先，我们需要思考，面对现在新的市场环境和业务重点，企业的关键岗位所肩负着必「必须打赢、不容有失」的仗到底是什么？一个不容忽视的现状是，在「2025全球领导力展望」调研中，数据显示仍有高达45%的中国组织尚未清晰、系统地定义在关键岗位上取得成功所需具备的核心能力，这无疑为后续的人才管理活动带来了巨大的模糊性和风险。因此，我们必须把业务需求翻译成人才要求，专注在优先业务事项，明确要求关键岗的关键能力，从而清晰传递目标及关键行为。唯有如此，我们才能：

- 在招聘面试、绩效评估时，抓住识人的关键。
- 基于行为表现进行更客观、更一致的评价，减少主观判断。
- 明确发展能力需要培养关注的具体行为。

只有把战略意图最终落实到行为层面，我们才能逐步打造出符合未来的业务团队，弥合人才断层。

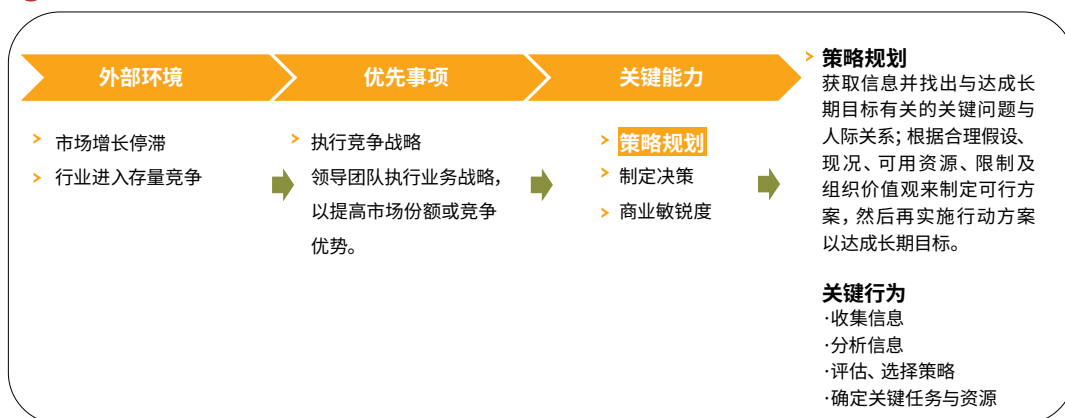
从「个人英雄」到「班子作战」

除了将战略意图落实到行为层面，关于关键岗的第二个核心议题，是我们要反思在当前经济形势严峻、低增长成为常态，并且仍需寻求增量的困难模式下，单凭个人能力已难以达成目标。此时，组织更需依靠团队的集体智慧与协同力量，即「班子」的合力，追求实现「1+1>2」的效应。毕竟，关键岗之间的高效协作才是组织效能最大化的关键。

而在「班子作战」上，应当重点关注以下方面：

- 面向未来，团队具备什么样的优势和潜在风险？
- 团队成员的构搭配能否确保当前目标战役的高效达成？
- 团队内部是否形成积极的氛围？凝聚力是否足够强大？
- 团队是否充分激发了每位成员的潜力与战斗力？
- 关键岗位之间的协作如何提效？

9.2 把业务需求翻译成人才要求（示例）



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

「提速竞先机」在任务中加速发展

关于关键岗位的第三大核心议题，是发展。我们并不否定过往发展方式的价值，而是在当前资源约束增强，时间窗口紧迫的当下，传统的发展路径显得过于漫长。过往的「培训-模拟-实战-转化」流程，完成一个关键岗位人才的发展周期，短则一年，长则两年。

然而，企业当下对人才的需求是「即插即用」，哪里出现机会，就需要人才迅速填补到位。机会稍纵即逝，竞争异常激烈，已经没有充裕的时间等待关键岗位人才按部就班地缓慢成长。如若发展速度跟不上机会出现的速度，企业将永远处于追赶状态，难以把握先机。因此，必须采取「边开车边换轮胎」的策略，在实战任务中加速人才发展。

实现这一目标的关键在于把握以下三点：

- **聚焦重点，而非面面俱到。**资源有限，必须有所取舍。应当识别并优先发展那些对战略目标最具杠杆作用的关键能力。
- **发展建议需更具体、行动化。**应当将发展融入日常工作，直接指导领导者在工作中如何调整具体行动，「在工作中搭建发展轨道」，使其能够立即实践并改进。
- **加速行为固化。**仅依靠个人摸索调整耗时较长，应提供有效的工具和方法，让领导者在结构化的指引下更快地内化新行为，加速行为模式的固化。

行动聚焦：打强关键岗的三大行动

为助力企业更快锁定关键岗，打强组织核心竞争力，我们建议可以从以下行动入手：

• 重新对齐战略重点

与业务高层持续沟通，就当前的业务重点、关键战役达成共识，明确对关键岗位的核心要求以及重中之重行为表现。这将是实现精准选用育留的基石。

• 善用「搭班子」的方式来诊断，打造无死角团队

系统盘点团队和个人，关注团队间的合作，优化团队组

合，尤其要关注关键岗位之间的协作效能，以实现整体大于部分之和（1+1>2）的目标。

• 关键岗发展成功与否的关键变量是他们的上级主管

上级主管是否愿意在工作中给予领导者机会，是否具备相应的辅导能力，非常关键。当发现上级主管自身能力不足时，需要考虑替代方案。例如，为上级主管配备教练资源共同发展，或引入导师制，由能力更强的资深人士负责指导。



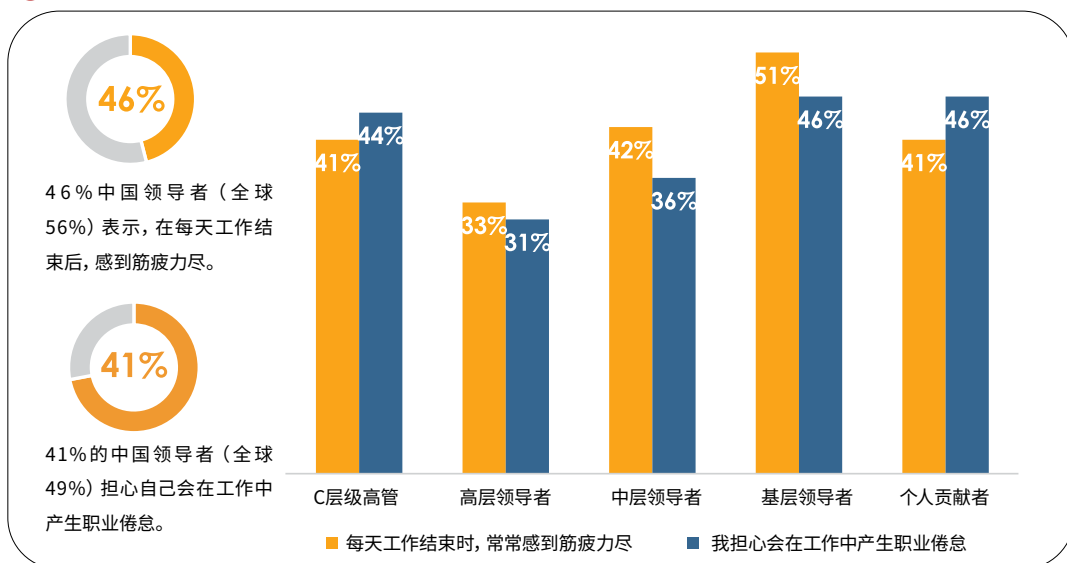
➤ 激励人才 在逆境中，发挥韧性的力量

在当下，企业所处的外部环境可谓荆棘丛生。全球经济增长持续承压，无论是发达国家还是发展中经济体，都深陷增长乏力的泥沼。

在此背景下，中国的领导者和C层级高管们最为关注的两件事浮出水面：其一，全球经济衰退/经济增长放缓，该挑战是72%的中国C层级高管以及64%的中国领导者最为关注的业务挑战之一；其二，打造韧性组织，有63%的中国C层级高管以及54%的中国领导者将其列为最为关注的业务挑战之一。这两大挑战的占比，显著高于其他选项。并且，与上届调研中中国C层级高管们选择的前两项——「超越主要竞争对手」和「吸引及留住顶尖人才」相比，有着天壤之别。

在全球经济低迷的逆境之中，各层级领导者及员工都面临着巨大压力，对于工作的热情及动力可能下降，产生职业倦怠的情况也会增多。此时，如何打造韧性组织，充分发挥韧性的力量，就成为了大多数企业关注的焦点话题。

🔥 ➤ 10.1 中国领导者处于职业倦怠的风险之中



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

什么是韧性 (Resilience) ?

究竟什么是韧性 (Resilience) ? 韧性, 是指个体在面对压力、困难或挑战时所展现出的适应能力与恢复能力。

这里的恢复能力, 并非简单地回到初始状态, 在当前经济增长放缓、地缘政治冲突频发, 复杂性和不确定性与日俱增的世界里, 原本的状态或许并非最佳状态。因此, 在这样的环境下, 韧性意味着能够顺应变化而改变, 具备强大的适应能力。唯有保持柔软灵活, 才能拥有真正的恢复力。这就要求领导者不仅自身要更加柔软灵活, 还需激发团队的韧性。

韧性对于组织的价值不仅体现在能更好地适应变化, 也体现在更低的倦怠和更高的敬业度, 那中国领导者的现状究竟如何呢?

倦怠依然是主旋律

职业倦怠, 又称职业枯竭症, 是一种由工作压力引发的心理枯竭现象。它主要表现为个体在长期的工作压力下, 出现身心疲惫、情感耗竭、去人性化以及个人成就感下降等多维度的症状。

通过对全球领导者和中国领导者的倦怠情况进行对比 (如图表10.1所示), 我们发现约46%的中国领导者表示, 在每天的工作结束后, 时常常感到筋疲力尽 (相较于上届调研的49%, 略有下降); 并且, 约有41%的中国领导者表示担心自己会在工作中产生职业倦怠。与全球领导者的数据 (56%和49%) 相比, 中国领导者在这两方面的倦怠比例均更低。

与上届调研相比, 全球领导者中「每天工作结束时, 常常感到筋疲力尽」的比例下降了16%, 中国领导者的这一比例也略有下降。这一变化或许与疫情结束、经济下行等因素存在一定关联。

并且, 我们的调研数据发现, 年轻领导者的倦怠比

例相对较高。随着国内经济增速放缓, 年轻领导者的职业生涯发展可能相对缓慢, 由此产生的成就感和认同感缺失, 或许是他们更容易倦怠的原因之一。

而就不同层级的中国领导者的倦怠比例来看 (如图表10.1所示), 基层和中层领导者在「每天工作结束时, 常常感到筋疲力尽」的比例最高, 分别为51%和42%, 而高层领导者的比例最低 (33%)。在「我担心自己会在工作中产生职业倦怠」方面, 基层领导者和个人贡献者的比例最高, 均达46%, 而高层领导者的比例最低 (31%)。

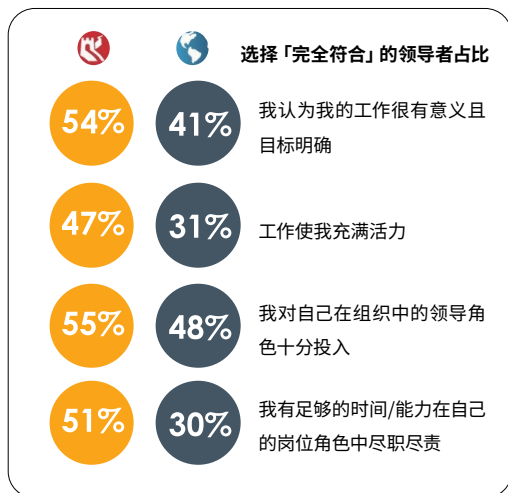
由此可见, 高层领导者较少出现倦怠情况, 并且对未来的倦怠风险也并不担忧; 而基层领导者不仅当下倦怠感强烈, 还对未来的倦怠风险忧心忡忡。对企业战略和团队目标的清晰认知程度, 是导致倦怠的重要因素之一。这些数据或许暗示着, 在组织自上而下传递企业战略目标和团队目标的过程中, 信息在传递至基层领导者和个人贡献者时已大幅衰减。这使得基层领导者和个人贡献者对自身工作的目标和意义认识不足, 进而丧失价值感和成就感。

此外, 工作的自由度和灵活度同样是影响倦怠的重要因素。这些数据在一定程度上表明, 基层领导者和个人贡献者的工作重复性较高, 且缺乏自主性, 这也是导致他们产生倦怠情绪的原因之一。

结合前文对于不同层级领导力质量的观察——层级越高, 领导力质量越高, 可以发现, 中国企业普遍存在着高层有能力、有活力, 而基层领导者能力短缺且疲惫不堪。这会导致即便高层战略决策做得再好, 依然面临落地执行走样的困境。

员工的倦怠对于组织的影响显而易见, 倦怠不仅会带来工作效率的下降, 客户满意度的降低; 还会导致员工的创造力和解决问题的能力减弱, 优秀员工

10.2 领导者的敬业度表现



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

的倦怠还有可能导致人才的流失。此外，倦怠具有传染性，一位员工的倦怠可能会带来一群员工的倦怠，影响组织氛围。

活力降低，「精神离职」凸显

精神离职指的是员工在工作中表现出不积极参与、缺乏组织承诺以及不愿意超越职责的行为。

美国经济学家艾伯特·赫希曼赫希曼在《退出、呼吁与忠诚：对企业、组织和国家衰退的回应》一书中写道，人们对组织不满时，往往会有三种选择，离职（Exit）、呼吁（Voice）与忠诚（Loyalty），即EVL模型。此后，又有研究者完善了这一模型，增加了漠视（Neglect）。精神离职其实就是漠视的一种表现。

对比上届调研和本次调研中全球领导者的敬业度数据，我们发现全球领导者在这方面的表现均有所下降。而尽管处于全球经济衰退、增速放缓的大环境下，与全球领导者相比，中国领导者在敬业度方面的表现仍更为出色（如图表10.2所示）。尤其是在「我有足够的时间/能力在自己的岗位角色中尽职尽责」这一项上，中国领导者的比例高出全球领导者近21%。

然而，无论是全球领导者还是中国领导者，在「工作使我充满活力」这一表述上的比例都相对较低。这在一定程度上反映出，受全球经济变化的影响，领导者的工作活力有所下降。

通过对中国领导者和员工中未来一年不打算离职人群的敬业度数据进行分析，我们得以洞察到企业员工精神离职的占比。数据结果显示，工作活力方面最值得关注，尽管这部分人不打算离职，但他们中已有5%人并不认为工作能够让他们充满活力，而这一数字在上届调研中为3%，我们可以推断，「精神离职」的中国领导者占比在疫情过去后，反而在上升。

进一步对不同层级的领导者和员工「精神离职」的数据进行分析（如图表10.3所示），我们发现，在个人贡献者群体中，未来一年不打算离职但已失去工作活力的占比最高，达12%。基层领导者紧随其后（7%）。此外，在未来一年不打算离职的人群中，个人贡献者的整体敬业度最低，其次是基层领导者。

究竟是什么原因导致了「精神离职」现象的出现呢？当人们对自身工作的目标和意义感到迷茫，在工作中缺乏动力，感受到企业管理缺乏人性化，或者对组织存在不满，但又因外部大环境不佳而受限无法离开时，「精神离职」便有可能悄然发生。

那么，为何层级越低，在不打算离职的人群中「精神离职」的比例越高呢？结合前文提到的「精神离职」的原因，我们可以推测，在组织中，层级越低的员工越有可能对自己工作的目标和意义认识模糊，更容易缺乏工作动力。同时，层级越低，工作的自主性也越低，这使得员工更容易感受到企业管理缺乏人性化。再考虑到当前外部经济环境的影响，也就不难理解为何层级越低，「精神离职」的比例越高了。

「精神离职」对企业的负面影响不容小觑，它不仅会降低组织效率，还可能致使优秀员工变得平庸，丧失创造性。此外，与职业倦怠类似，「精神离职」同样具有传染性。

那么，如何识别「精神离职」的员工呢？当员工表现出领导交代什么就做什么，对不合理的安排也一概照办，毫无建议和要求；遇到问题不主动沟通，沦为「和事佬」，不愿深究真正原因；对企业先前的抱怨不再提及，对企业的制度和要求漠不关心，变得低调平庸，缺乏主动性和创造性；面对领导的苛责毫不畏惧，行动迟缓等情况时，大概率该员工已经处于「精神离职」状态。

行动聚焦：打造韧性组织

为了助力各层级领导者及员工预防职业倦怠和「精神离职」，组织必须打造韧性组织，领导者也应充分利用韧性的力量，在充满不确定的外界环境中迅速适应和恢复。

• 领导者层面

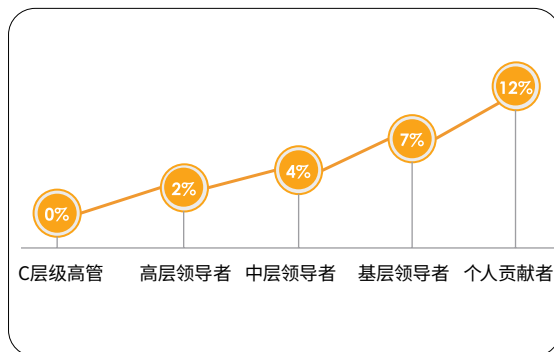
那么，作为领导者，在打造韧性组织的过程中需要能够做到什么呢？

首先，领导者必须与团队成员建立深厚的信任关系。信任是开展一切任务的基石，良好的信任关系对于打造韧性组织起着至关重要的作用。

其次，当团队成员承受压力时，领导者需要展现同理心，在值得肯定之处给予团队成员充分的肯定与鼓励，并与他们共同探讨突破现状的方法，助力员工找到应对压力的策略，摆脱压力带来的困境。

再者，当今环境瞬息万变，企业为适应不断变化的环境，需要对组织战略、架构、策略等进行调整。这意味着对于组织内的团队和个人而言，变化成为一种常态。作为领导者，在带领团队应对变革时，要展现出同理

10.3 已失去工作活力但表示不会离职的中国领导者占比



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

心，理解变革给员工个人带来的压力与困难，与员工共同商讨如何通过学习适应变化，探讨加速变革的方式，并对员工为变革所付出的行动给予肯定和奖励。

最后，在日常工作中激励团队，也是打造韧性领导者不可或缺的关键环节。激励团队不仅要明确团队的共同目标，将目标细化为具体的行动路径，确保团队内部信息透明；还要在团队取得成功时及时给予肯定和奖励，在团队遭遇失败时，鼓励团队从失败中汲取教训。此外，增加沟通的频次，鼓励团队成员之间相互支持、协作，也是激励团队的重要途径。

• 组织层面

从组织层面来看，若想打造具备韧性的组织，需要从以下四个方面着手：

1. 选拔合适的领导者：如前文所述，打造韧性组织，领导者需具备多种能力。在此特别需要关注那些难以通过培养获得的个人特质，包括韧性、适应力、成长思维、同理心、利他不自私等品质，而选拔具备这些特质的领导者至关重要。

2. 建立辅导文化：从组织层面出发，每个层级的领导者都应展现出辅导能力，尤其是在应对压力和适应变革方面。领导者需从过去单纯关注任务，转变为在关注任务的同时，关心员工的身心健康以及他们所面临的压力。若自上而下每个层级的领导者都能做到辅导员工，帮助员工找到应对压力的方法，打造韧性组织便指日可待。

3. 聚焦能力培养：企业通过人才盘点对组织内的领导者进行全面摸排后，往往会发现具备打造韧性组织所需全部能力的领导者寥寥无几。因此，培养成为必不可少

的环节。那么，哪些人需要被培养呢？那些在难以培养的能力方面没有明显短板，在容易发展的能力方面需要补足的领导者，是更合适的对象。而需要培养的能力，既包括那些易于发展提升的能力，也涵盖团队整体存在明显短板的能力，以及虽非短板但对打造韧性组织至关重要的能力。

4. 提供额外支持：打造韧性组织并非领导者个人的单打独斗，组织层面给予领导者额外的支持至关重要。例如，在制度层面进行调整，在激励政策方面给予倾斜等，这些举措都有助于领导者打造韧性团队。



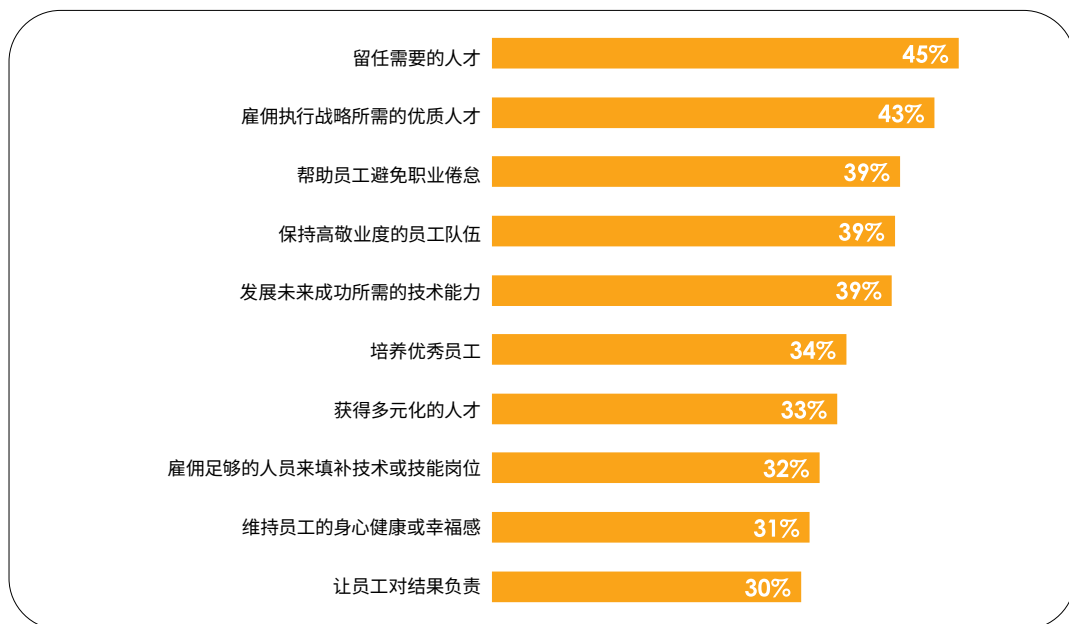
> 留任关键人才 构筑企业未来核心竞争力

康波周期理论中，将经济发展的循环往复、有起有伏的过程总结为：繁荣、衰退、萧条和复苏四阶段。周期切换带来的波动冲击着企业业务，也重塑着企业的人才需求。

在「成本控制」、「精细化管理」议题持续发酵的当前，不同程度的人才优化举措轮番上阵，「裁人裁到主动脉」的新闻让人哭笑不得。而身经百战的企业早已关注到识别、留任、善用「关键人才」的重要性。盘活关键人才，既是留住企业的核心竞争力，更是让企业在逆境中稳健前行的保障。

让我们通过数据，了解领导者及HR在逆境中的选择与实践、思考对未来的启示。

> 11.1 中国领导者认为组织面临的最棘手的人才议题 TOP 10



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

对关键人才的关注持续攀升

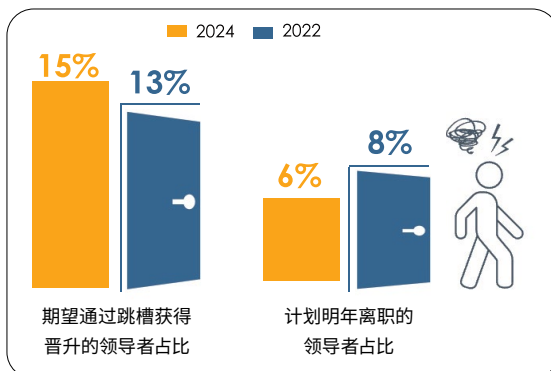
逆境中带领团队的领导者们，承受着比过往更大的业务压力。在团队规模不变的情况下，提升人才密度迫在眉睫。如图表11.1所示，「留任需要的人才」（45%）和「雇佣执行战略所需的优质人才」（43%）是中国领导者认为当前最为棘手的人才议题，位居第一、第二名。其次是「避免员工职业倦怠」（39%），以及「保持高敬业度的员工队伍」（39%）。前者关注「有好用的人」，后者关注「把人用好」。相较于过往，中国领导者和企业可能有更少的「耐心」来等人才长成，而是渴望优质的即战力助推业务成果。

在HR的调研数据中，我们也看到了类似的趋势。当问及「您所在企业当前面临的最大人才挑战」时，有66%的中国HR选择了「高潜人才发展乏力」（详见图表3.2）。高潜人才的培养并非一日之功，短则一年半载，长则三五年，高精尖行业甚至会长达10年。当下市场环境的不确定性高，业务成长趋缓，高潜人才的发展将面临目标过时、资源不足、人才流失等挑战。这将给组织的前瞻性和资源布局带来严峻考验，也使得不少企业已选择暂停或延期高潜人才项目。

同时，有56%的中国HR选择了「关键岗人才断层」，在提质增效的主旋律下，「关键岗」是重要抓手。「关键岗」指的是在企业经营过程中起到重要作用的一系列岗位，往往具有以下特点：

- **战略相关：**与企业实现未来的战略密切相连
- **业务影响：**岗位的表现好坏易构成成倍的业务影响
- **关键流程：**岗位处在业务运转不可或缺的关键流程上
- **关键技能：**岗位上的人掌握企业发展的关键技能或资源
- **稀缺性：**岗位的优秀人才在组织内外都十分稀缺
- **难复制性：**胜任该岗位的人很难通过短周期内快速培养

11.2 中国领导者的离职意愿



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

这些关键岗人才的断层挑战也带来两个值得思考的问题，一是即战力短缺问题的凸显，究竟是无人可用还是人才未能善用，值得思考；二是要让人才库在精简的情况下「进可攻退可守」，如何布局关键岗，包括如何定位和共识关键岗，快速变化之下怎样动态迭代关键岗的人才要求，如何高效识别关键岗上的高绩效人才和高潜人才，排兵布阵等，都是值得深入思考的问题。

优质人才匍匐蓄力，等待「伯乐相马」

前文提及了领导者和HR对优质人才的关注和焦虑，但从人才流动情况来看，企业似乎仍有不小的管理余地。

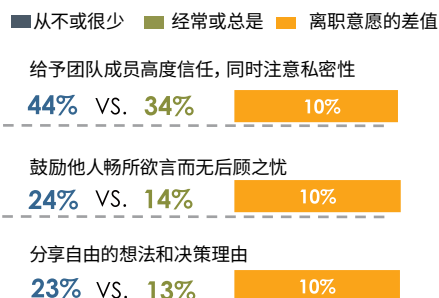
从离职率趋势来看，大部分中国HR认为离职率不会有大幅变化，而是略微降低或略有上升。而在接受调研的中国领导者中，有约6%的领导者表示「我打算在未来一年内离职」；另有约15%表示「我期望跳槽去其他公司，以求向更高层级迈进」（如图表11.2所示）。对比上届调研的数据，前者下降了2%，后者上升了2%，整体变化不大，与HR的判断近似。这可能为企业带来积极的信号，不用过于担心人才流动带来的直接和间接损失。

从年龄来看，越年轻，离职的倾向越高（如图表11.3所示），尤其是25岁及以下，这可能与年轻人追求变化、市场选择性相关。

众所周知，上级主管的行为很大程度上会影响人才的离职率。在逆境之中，是否有特别需要关注的行为呢？我们通过调研数据发现（如图表11.4所示），影响程度位列前三的行为是：信任、鼓励畅所欲言以及分享想法，即领导者的上级主管越多展现这三项行为，他们短期离职的意向越低。人才期望与上级主管建立高质量的互动关系，也期待在不确定的环境中拥有来自上级主管的确定的信任、透明和尊重。

当然也有一些行为可能会带来非正面的影响，即「愿意展示情感上脆弱的一面」和「坦承自己的失败和缺点」。这也意味着，在当前高压、高焦虑的职场环境下，上级领导的示弱并不一定会带来好的结果，反而可能会给团队造成更多的负担，引起不安和动摇。

11.4 上级主管的表现差异对领导者离职意愿影响TOP 3

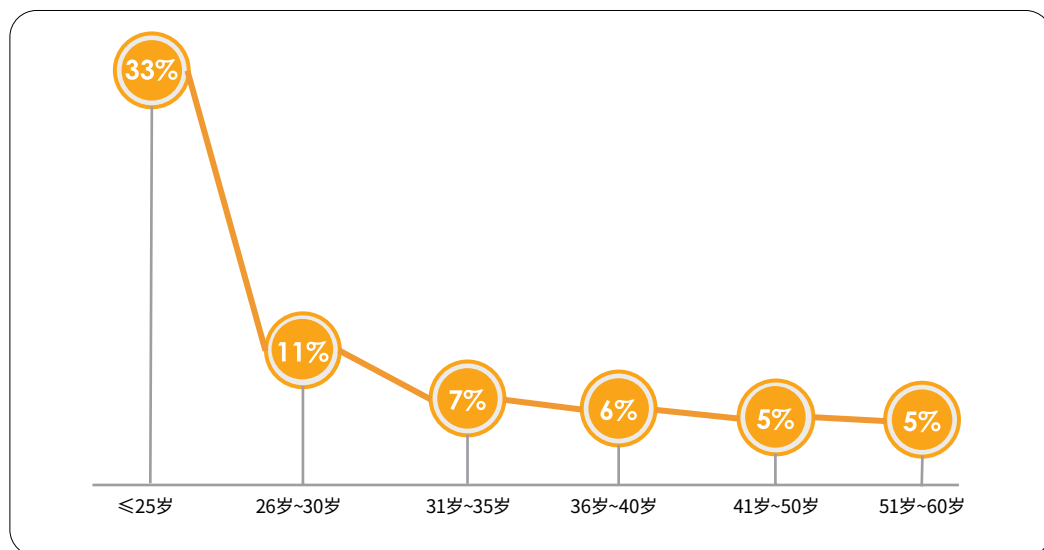


©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

经济增速放缓之下，「组织-人才」的双向考验

环境的变化、科技的发展，摆在组织面前的同样是一道新的考题，过去取得成功的方式未必能帮助组织决胜未来。当企业渴望优质人才的同时，优质人才同样也评估着组织的未来前景。

11.3 不同年龄段的中国领导者打算在一年内离职的意愿



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

3.3 X

若领导者不相信组织中的高层领导者会做正确的事，那么其一年内离职的可能性是其他领导者的3.3倍。

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

通过对调研数据进行交叉分析，我们发现了「组织行为」对「离职意向」带来的影响。其中，影响最大也最直接的是——「我相信组织中的高层领导者会做正确的事」。对高层领导者的信心程度，对于此刻的人才保留，起着重要作用。组织与人才从来都是双向选择，组织要让自己配得上想要的人才。

行动聚焦：夯实关键岗人才力，双向奔赴

• 组织层面：

1. 精准定位关键岗位与人才

企业需要明确关键岗位标准，结合战略、业务流程、技能稀缺性等因素，精准识别关键岗位。建立动态人才需求模型，兼顾当前能力、绩效和未来潜力，识别关键岗位的优质人才，建立人才库。

2. 消除团队死角

面向未来，盘点团队具备的优势和潜在风险，诊断并优化团队的搭配以达成下列目标——确保当前目标的高效达成，形成积极的团队氛围，充分发挥成员的战力，提升关键岗之间的协作效能。

3. 打造经得起考验的高管团队

加强企业文化建设，塑造有吸引力的价值观，增强员工认同感和归属感。建立透明沟通机制，及时传达企业战略和决策，并鼓励员工参与其中。

• 领导者层面：

1. 建立信任与透明的团队文化

与员工建立信任，通过诚实透明的沟通，及时反馈工作表现。鼓励员工提建议、参与决策；关注情绪和心理状态、给予支持，增强参与感和归属感。

2. 重视关键人才的管理

将关键人才的识别与保留作为重要职责，亲自参与识别、培养和管理。关注团队的协作综效，识别阻力因子，并及时采取行动。

3. 提升领导力与影响力

注重自身的持续提升，包括洞察前沿市场趋势，掌握先进技术手段，做出明智的商业决策等，以赢得人才的信任和支持。

4. 为人才打造在岗发展的土壤

从业务出发，关注人才的发展需要，通过工作任务、在岗辅导反馈等方式，促进人才「在战争中学习战争」，边成长边取得佳绩。



➤ 灵活办公

潮流已逝，还是长期趋势？

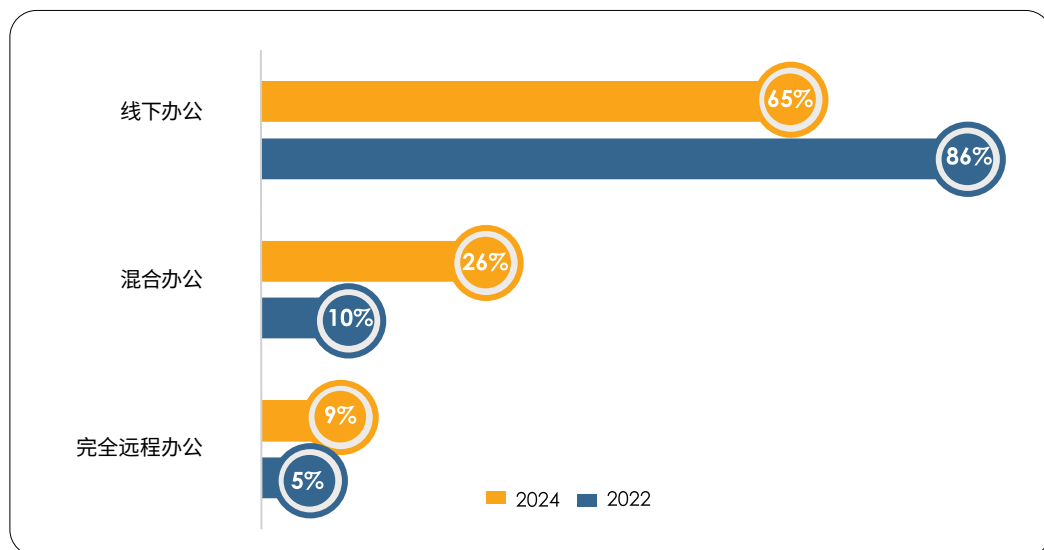
前两年，受疫情的影响，灵活办公模式获得了前所未有的关注与快速的发展。众多国际及国内企业纷纷出台了灵活办公政策，赋予员工根据自身实际情况灵活选择工作方式的权利。

如今，疫情已然过去，经济不确定的大背景，促使企业将关注点更多地放在了提升效能和创新变革方面，也更倾向于收紧组织管理。以往推进灵活办公最为积极的许多科技企业，如Meta、亚马逊等，在大幅裁员的同时，也纷纷发起了「重返办公室」（RTO）运动，召唤员工们重返办公室。在此背景下，灵活办公的潮流，是否已然逝去了呢？

灵活办公，大退潮？

在上届调研中，我们发现，对于中国企业而言，线下办公仍是主流，有86%的中国领导者都处于线下办公的模式（如图表12.1所示）。

📊 ➤ 12.1 中国企业偏好线下办公



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

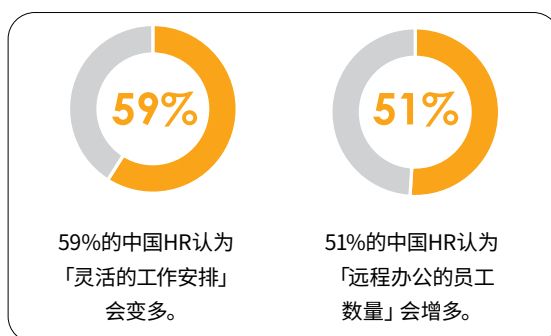
并且，仅有不到15%的中国领导者处于混合办公或远程办公模式。而基于本次调研的最新数据，我们可以发现，虽然线下办公仍然是主流，但其占比相较于上届调研有了不小的下降（86%→65%）。而远程办公和混合办公的占比，较上届调研都有了一定的提升，尤其是混合办公，更是从10%上升至26%。由此可见，灵活办公，并未因外部限制（疫情）的解除而消退，甚至有了进一步的发展，仍然在企业的运营和办公中占有一席之地。

中国企业的办公偏好

更进一步观察数据，认为自己处于混合办公模式的中国领导者的占比（27%）要低于自己的上级主管（32%），而高于自己的直属下级（20%）（如图表12.2所示）。这在一定程度上，反映出不同层级灵活办公的趋势：层级越高，灵活办公的占比就越高。通常企业的灵活办公政策，并不会因为层级的不同而不同；但是员工是否倾向于基于政策就真的做出混合办公的选择，则可能会受到其在层级以及上级主管的管理偏好的影响。

上四休三，还有多远？

灵活办公，虽然提升了办公弹性（例如，携程允



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

许员工周三、周五远程办公），但仍然是「五天工作制」。在职业倦怠越来越凸显的今天，不少国内「打工人」也在羡慕「四天工作制」。「四天工作制」的初衷是期望能够通过提高工作效率的方式，在缩短工作时间的同时，保障工作产出。简而言之就是：100:80:100模式，即付100%的工资，工作80%的时间，产出100%的成果。

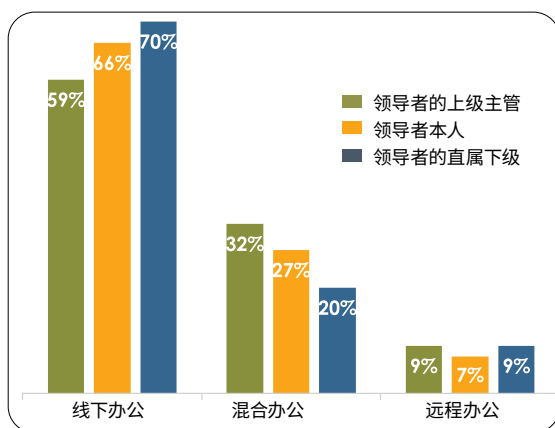
虽然一些欧洲国家已经实行或者在试水「四天工作制」（如冰岛、西班牙等），也有一些研究表明，「四天工作制」能够为企业和员工都带来积极的影响，但在经济不确定的当下，大部分国内企业都对其心存疑虑。

那么，上四休三，距离我们还有多远？在本次调研中，我们请HR对未来五年的趋势变化进行预测，基于HR的反馈，我们可以发现：

- 灵活的办公，可能会进一步上升。有59%的中国HR在调研中认为，「灵活的工作安排」会上升；同时，也有51%的中国HR认为「远程办公的员工数量」会上升。这与上文中今年灵活办公的上升趋势相互印证，都提示了灵活办公进一步发展的可能。

- 「四天工作制」，更有可能会保持现有趋势不变。有77%的HR认为「四天工作制」的趋势会没有变化，甚至下降。

12.2 层级越高，灵活办公的占比越高



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

总体而言,「上四休三」的工作模式或许离我们尚有较长距离,然而,灵活办公的不断发展,却可能是我们触手可及的现实。

中国领导者如何看待灵活办公?

从「打工人」的视角出发,不论是灵活办公,还是「四天工作制」,都让人心生向往。那么,回归到企业管理的实际,领导者又是如何看待和应对这些期待呢?

本次调研中,我们发现,中国领导者目前对于灵活办公相关议题的关注程度并不高。仅有4%的中国领导者表示自己关心「管理远程办公的员工队伍」的相关挑战,排在所有挑战的倒数第二。

并且,有约50%的领导者认为「领导虚拟团队或

混合办公团队」是未来三年中非常重要的领导技能,排在所有领导技能中的末位。

同时,领导者也没有做好准备来应对灵活办公所带来的变化——仅约21%的中国领导者认为,自己在「领导虚拟团队或混合办公团队」的领导技能方面表现的非常有成效,排在所有领导技能的末位。

诚然,与经济不确定、打造韧性团队和组织等挑战相比,灵活办公相关的议题看起来并不那么致命。但是,年轻一代员工对工作灵活性的期待,倦怠问题的日益凸显,都推动着灵活办公模式的发展。既然大趋势难以改变,那么领导者也应该重视自身相关能力的提升,以更好地领导灵活办公下的团队。

行动聚焦: 关注领导者心态、技能和日常绩效管理

通过调研数据,我们可以发现,灵活办公这一办公模式毫无疑问将会长期存在。无论是企业,还是领导者自身,都已对此习以为常。一方面,年轻一代对于工作灵活性的期待已经成为趋势;另一方面,企业的跨区域或出海业务的扩张,也将使得灵活的办公方式成为跨时间或地域协作的有效做法。因此,不论是为了打造更具有吸引力的雇主品牌并长久地留住人才,还是为了不断地提升企业的工作效率,都需要我们去思考该如何顺应这一趋势,以做出有效的应对。

那么,我们应该如何协助领导者更好地适应这样的办公模式?除了运用各式协同办公的软件外,做好灵活办公还需要关注以下两大方面:

• 领导者及员工的心态和技能

首先,领导者本身要先放弃控制的心态,而员工则需要养成主人翁的心态。所谓主人翁心态是指,遇到挑战要必须负责解决,自己的绩效目标必须要完成,而非让上

级领导来控制所有的步骤和过程。这两方面的心态必须通过不断的宣贯来养成。

再者,领导者必须具备领导团队的能力,而员工必须具备团队协作能力。这包括在以虚拟团队的形式工作时,需要制定一些共同遵守的守则,共享信息的方式、会议形式及频率、工作进展跟进方式及频率等,这些守则都必须要被建立。并且,在领导团队或团队协作时必须要注意关系的建立。当人们无法面对面进行沟通以及进行一些软性的聊天或对话,建立关系就有一定的挑战性。因此,领导者必须要思考如何通过刻意规划,挪出时间来进行建立联系、建立信任的活动。

此外,我们也必须培养领导者和员工在会议过程中,或平时讨论中能够高效互动的技能。大多数情况下,关系的建立体现在每一次的互动中,因此所有领导者及同仁都必须具备能够平衡事情及心情的互动技能,通过每一次的互动让大家感受到关系的更进一步,为共同完成目标而努力。

• 促进高绩效文化的绩效管理日常

所谓促进高绩效文化的绩效管理日常，是指必须让大家了解每一位员工本身必须对绩效负责。过往，许多企业的绩效管理并非日常工作，通常只停留在年末做绩效考核时。这种做法其实丧失了绩效管理的最终目的——通过绩效管理的日常工作，促进每个人都达成原先的绩效期待。而要切实做到这一点，就必须做好绩效管理的日常工作，主要包含以下三方面：

1. 绩效计划

首先，在年初必须要制定绩效计划。绩效计划需要包含两方面的期待：一是对于员工要达成的结果的期待；二是要对为了达成这样的结果，员工需要展现什么样的能力或行为有期待。想要设定好这两方面的期待，必须让上级主管和员工针对这两方面的期待进行讨论，并达成一致。如此，员工就开始有了主人翁的心态。

2. 追踪复盘

所谓追踪复盘，是指在达成结果的过程中是否有实时追踪结果期待的达成，以及能力或行为期待的展现。例

如，是否有关关注相关报表？是否有寻求同仁及上级主管对自身行为的反馈？遇到挑战时是否有主动复盘并寻求辅导？这些都非常重要。而在追踪复盘的过程中，上级主管也要主动去给予员工反馈，主动在员工面临挑战时给予复盘和辅导，协助他们提升绩效。将追踪复盘作为日常工作，最后才能顺利成章、水到渠成地进行期末复盘。

3. 期末复盘

只要以上两点做得好，期末复盘将会轻而易举，仅需聚焦回顾过去，展望未来，协助员工思考哪里做得好，为什么做得好，以及来年如何继续保持，并讨论哪些部分需要加强，以及未来如何加强即可。

当企业中的每一位员工和领导者都能够做好绩效管理的日常工作，员工也就自然会对自己的绩效负责，企业也就拥有了促进高绩效文化的绩效管理日常。这也是我们认为要提高灵活办公的效率，促进高绩效文化的绩效管理日常是领导者和员工所必备技能的原因。



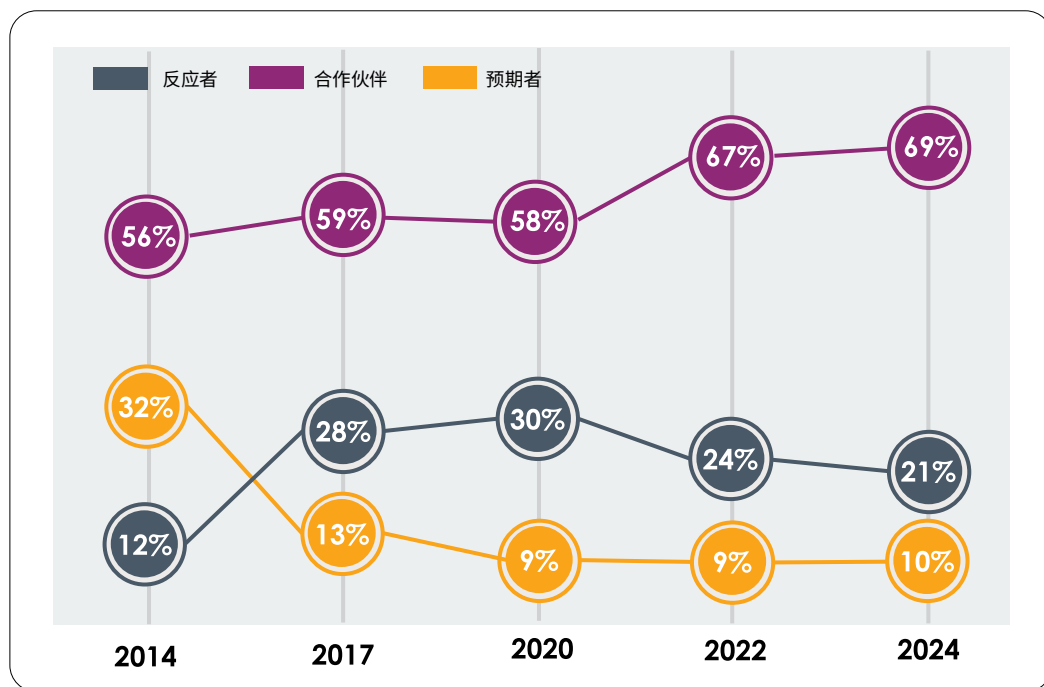
> HR现状与未来

谦逊自省，未来可期

在当今这个飞速变化的商业环境中，人力资源（HR）已成为企业赢得关键战役与转型成功的关键推动者之一。在DDI「全球领导力展望」的系列调研中已经多次提及HR的三种角色：「反应者、合作伙伴、预期者」。其中，预期者被期望能够提前预知企业的人才缺口与风险，通过数据分析与趋势洞察，主动采取行动，确保企业在人力资本方面的战略优势。

因此，HR不仅要能与业务部门协同合作以达成当前目标，更要在诡谲多变的市场环境下，通过前瞻思维助力企业实现长期发展目标。尽管这是一项艰巨的任务，但调研显示，HR整体正在朝着这个方向砥砺前行，并显示出极大的潜力和承诺。

> 13.1 中国HR的角色转变



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

如图表13.1所示,当前有69%的中国HR认为自身在企业中扮演着「合作伙伴」的角色,而仅有10%的HR表示自身在企业中已经成为「预期者」。然而,数据也让我们看到,许多HR对未来趋势也有着深刻的认知与判断。例如,多数HR预判未来五年内,「人工智能(AI)在人才管理中的应用」,「发展新的领导技能与能力的需求」将会有明显提升,而面对经济下行组织被迫转型,为留任优秀人才,HR也预判到「打造积极的员工体验的重要性」也会须要被关注等(如图表13.2所示)。

通过调研,我们可以看到HR对未来趋势及组织内外的挑战,都有着自己的深刻理解与洞察,也相信未来必然有更多人将成为「预期者」的角色,为企业的人才战略提供坚实的支持。

HR与领导者的共性挑战:人才

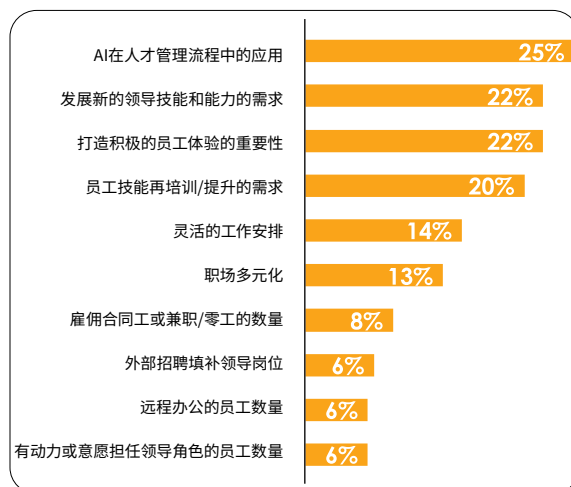
调研显示,企业领导层普遍认为选才、留任与激励员工是当前组织面临的最棘手的人才挑战。具体而言,有45%的中国领导者认为「留住关键人才」是他们的首要难题,43%的领导者认为「雇佣能执行战略的优质人才」至关重要。此外,有39%的领导者关注如何「帮助员工避免职业倦怠」,以及39%关注「保持员工队伍的高敬业度」(详见图表11.1)。

与此同时,从HR的视角我们可以将上述人才挑战进一步聚焦到特定的对象、层级与举措上。例如,有66%的中国HR表示企业当前面临的最大人才挑战是「高潜力人才发展乏力」,紧随其后的是「关键岗人才断层」(56%),以及「腰部人才断层」(51%),它们都被许多中国HR认定为企业亟待解决的共性人才问题(详见图表3.2)。这些问题不仅威胁到企业的持续发展,还可能导致业务战略的断层。

预见并规划:未雨绸缪以防未病

俗话说:冰冻三尺,非一日之寒。除了解决眼前的问题外,其实许多现有的人才挑战,可能是因

13.2 中国HR认为未来五年发生将大幅上升的事项



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

为过去未能及时采取应对措施而导致。为了避免未来陷入「救火」模式,HR必须具备更强的预见性,能够提前识别潜在风险并部署相应策略。正如在时间管理中,只有愿意花时间处理那些重要但不紧急的事务,方能规避危急时刻的纷扰和损失。HR在规划组织发展时,需将未雨绸缪纳入日程,以防未病。

智能技术:革新与挑战

技术的进步不断地改变着HR的工作生态。近七成的中国HR预计,「AI在未来人才管理流程中的应用」将显著提升。伴随DeepSeek横空出世,各类技术的兴起以及大模型的突破,大大降低了AI应用的门槛和成本,这将在很大程度上加速科技融入人力资源领域。

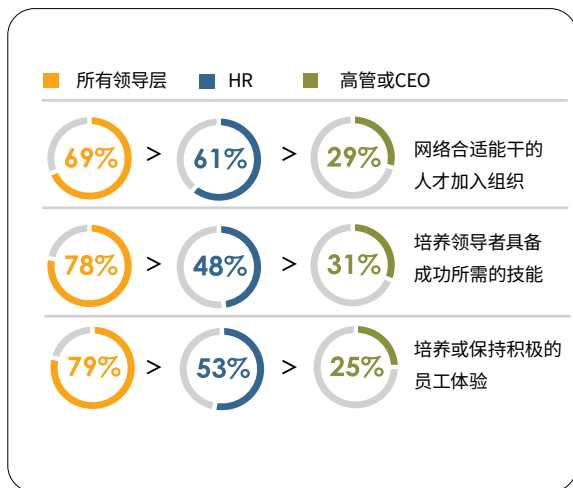
未来已来,触手可及。时代的巨轮不会停止前行,但AI也并不会淘汰人或企业,但不会使用AI的人或企业将会被淘汰。当调研中有近3成的HR表示AI在人才管理中的应用将是没有变化,甚至会降低时,不禁令人隐隐担忧。HR作为企业人力资本最具话语权与影响力的部门,是否已经准备好拥抱AI,并为企业做好新世代的人才准备?

责任的转变：从HR到全员

我们常说，过去企业中所有与人相关的问题似乎都落在HR的肩上。然而，调研表明了一大转变——绝大多数的业务领导者也已意识到他们在人才管理中所扮演的角色的重要性。数据显示，69%的中国领导者认为自己在吸引合适人才方面负有责任，78%认同培养具备成功所需技能的领导者是其职责，而79%表示维持积极的员工体验也是所有领导层的职责。

这不仅迈出了每位业务领导者都是人力资源工作者愿景的重要一步，也昭示着人力资源管理正在成为全公司共同的目标，HR与业务领导者之间更紧密的合作正在成为现实。在企业蓄势待发与转型之际，HR作为战略伙伴，将迎来更大的机遇与舞台，也将面临更高的期待与挑战。

13.3 大多中国领导者认为所有领导层都应以下事项的成功负责



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

行动聚焦：数智学习，前瞻布局

• 数智学习，前瞻布局

未来已然触手可及，HR必须主动出击，超前部署。数字化学习与AI应用正在逐步普及。建议HR在工作中除了处理短期的议题外，应花费10%~20%的时间关注那些长期、重要但不紧急的事务，并针对各类问题采取必要的干预措施，防患于未然，以免积重难返，在某一天爆发时猝不及防。正所谓「磨刀不误砍柴工」，短期长期需兼顾，透过不断提前准备，才能在快速变化的世界中占据先机。

• 聚焦关键人才与文化建设

因为资源有限，所以需要把重点放在关键人才的招聘、培养和留任上，以助力企业稳定与增长。这就包括高潜、关键岗位与领导梯队的搭建（尤其是「腰部力量」），并通过学习型组织与教练文化的打造，以及与业

务领导者的共同协作，以更好地发展、激励与留任人才，厚实组织的人才力与人才密度，这将会是HR创造价值的重要途径。

• 跨出舒适圈，成为T型或π型人才

HR自身的发展也至关重要。拥抱技术，跨出舒适圈，成为T型或π型人才，既要在人才发展与评鉴上深入扎根，也要深刻了解业务，并掌握数据和科技的应用。这不仅能应对当下的挑战，也能够为HR自身的职业发展铺平道路。

总之，HR充满了成为「预期者的潜力」。既是企业变革时的引领者，也是实现未来企业战略的加速器与孵化器。拥抱变化，善用数据，与业务端携手合作，将使得HR在这场数字化变革中勇往直前，为企业创造持久的竞争优势！



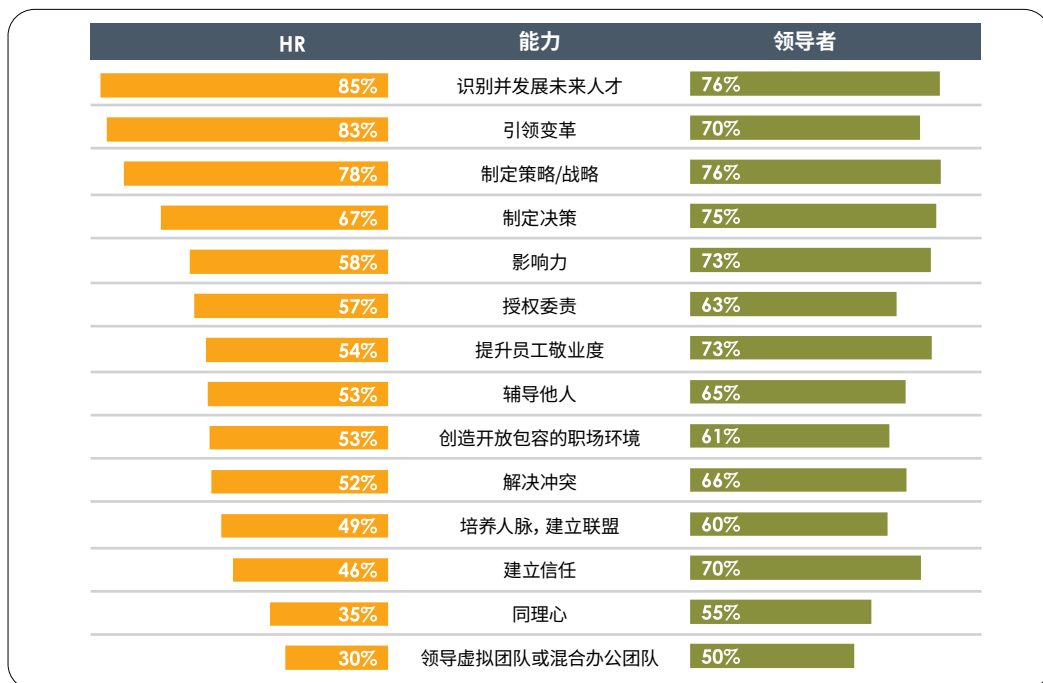
数据驱动的人才管理

成为「预期者」，为业务挑战奠定人才地基

当下，全球经济衰退、增长放缓成为全球最受关注的话题之一，每家企业都在寻求机遇应对这场危机。这也给各家企业的HR们带来不可避免的压力和新要求：要做好以业务为中心，兼顾人才现状和预测的人才管理。一方面，HR需要结合业务现状优化现有人才结构；另一方面，又要未雨绸缪为未来业务可能的发展，提前规划人才，并灵活调整。毫无疑问，HR「预期者」的角色要求更加凸显。

然而，经济的不确定性，业务的变化性，人才管理的时间性，都加剧了角色转变的难度和挑战。调研数据显示，认为HR角色在企业中的角色是「反应者」的中国HR占比持续下降，已至21%，认为是「合作伙伴」角色的上升至69%，而认为HR角色是「预期者」的仅上升1%。可见，承担起「预期者」的角色，仍旧是HR专业人士不断努力的方向。

14.1 中国领导者与HR对于未来三年发展能力重要性的排序



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

14.2 HR作为「预期者」的企业与「反应者」的企业的人才管理举措差异

	人才管理举措	预期者	反应者	两者差值
人才任用实践	正在实现雇佣多元化候选人的目标	65%	24%	41%
	定期评估任用决策的质量	71%	32%	39%
	运用从评鉴/测评中获得信息，做出晋升决策	65%	27%	38%
继任管理实践	积极发展关键领导岗位的后备人才/继任者	94%	49%	45%
	衡量对高潜领导者的发展项目的有效性	88%	43%	45%
	收集领导者准备度数据，根据「假设」情景预测未来的人才需求	76%	35%	41%
领导力发展项目	针对领导者们定制个性化发展，而非笼统地视他们为发展群体中的一员	94%	22%	72%
	领导力发展项目始于诊断领导者的优势和发展需求	88%	41%	47%
	领导者得以实践核心技能并得到直属上级的反馈	71%	30%	41%

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

未来挑战下的新人才要求

根据最新调研的数据，中国C层级高管认为「打造韧性组织」是企业未来三年面临的第二重要的业务挑战，这也对企业内部的人才提出了新的要求。在经济放缓的形势下，对人才应对模糊，快速适应，把握机遇的相关能力要求尤为凸显。因为唯有这样的人才，才能更好地帮助企业应对业务变化，在危机中找到破解之法。

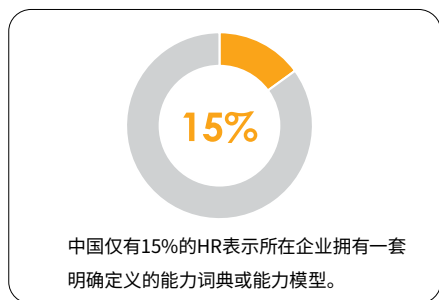
然而，谈及未来三年最关键的人才能力，中国领导者却将「引领变革」排到了相对较为中间的位置。与此同时，HR则将此能力排在了重要性的第二位。可见，针对未来业务挑战带来的新的人才标准，组织中的领导者和HR并未形成完全一致的共识（如图表14.1所示）。此外，仅有15%的中国HR表示他们所在的企业拥有一套明确定义的组织能力词典或能力模型。明确能力词典和新的人才标准共识的缺失，很有可能使得人才管理措

施偏离业务中心，出现人才无法匹配业务所需的情况。也正因如此，拥有基于未来业务挑战下的清晰人才标准，值得我们持续重点关注。

数据驱动的人才管理举措

随着人力资源数字化的进程和业务发展的新要求，企业从关注人才数据，转变为用好人才数据，从掌握现状、排兵布阵，转变为预测未来、提前准备，人才管理的举措也随之发生变化。

通过对比上届调研的数据（如图表14.2所示），我们发现，在人才任用上「预期者」更加关注数据参考的科学性，将评鉴或测评中的数据用作晋升决策参考。同时，还会追踪任用决策的质量。过程和结果两手抓，确保任用的成效；在继任管理的实践中，「预期者」在利用数据预测未来人才需求和衡量发展项目的有效性这两大方面，比其他两种角色更为突出。数据驱动的人才预测和



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

发展项目，不仅有助于基于未来业务视角，提前做好人才储备和培养，更能提前预判可能的人才风险，从而规避业务发展的不利因素；而在领导力发展项目上，「预期者」则会在群体发展的同时，针对领导者们的特点，为其制定优质、高效的个性化发展计划。虽然相比标准化的培养需要投入更多的时间和精力，但在当前资源有限的情况下，这种个性化的培养方法，能避免资源的损耗，提升培养的成效性，反而更容易让领导力项目事半功倍。除了对人才管理流程和覆盖范围的

关注，数据和成效已然成为新形势下HR成为「预期者」的新着力点。

未来HR的持续关注

面对未来的不确定性，我们还发现，不论是哪种角色，将新技术应用在人才管理领域的经验实践都相对不足。例如，即便是「预期者」，也仅有24%能够利用AI技术为领导者提供个性化的学习体验，「合作伙伴」和「反应者」则分别为23%和5%。再譬如，在运用创新技术为空缺职位推荐最佳候选人方面，「预期者、合作伙伴、反应者」的数据也都不超过四成，分别为35%、28%和11%。并且，61%的中国HR认为自身并未「对整个组织内的领导人才能力现状了如指掌」。而提升对新技术的敏感性，借助新技术能够让工作大大提效。清晰掌握组织的人才动态，能及时帮助业务用好人才、用对人才，还能预测未来的人才风险，提前做好防范。这两项既是HR当下的弱势项，同时也是未来的机会点，能够助力HR提升专业力和竞争力。

行动聚焦：HR立即行动的三大维度

面对充满挑战的当下和不确定的未来，人们总是期待既能看见，又能预见。期待固然重要，行动才是灵魂。因此，我们建议，HR的行动可以从以下三个维度入手：

• 标准共识：明确的人才标准

新的业务挑战带来了新的人才要求。HR不仅要关注人才标准与新业务挑战的适配性，还要关注人才标准在组织内部的共识。好的战略，需要好的执行，人才标准也是一样。只有确保全员对标准的统一理解，才能在选、育、用、留的过程中真正落地标准，实现让合适的人才助力业务新目标的达成。

• 数据驱动：动态的人才账本

人才永远是企业长久存在的根基，建立并完善组织的动态人才账本，能帮助企业更好地发掘人才价值，预测人才趋势，推动业务的发展和跨越。HR作为动态人才账本的设计者和主导者，可以从人才数据的积累和小

型应用入手。先求有，再求好。通过小型项目先让领导者看到人才数据的价值和成效，再逐步扩大，在组织内形成基于数据的人才管理闭环，并不断地复盘和优化。

• 技术升级：兼顾高效与成效

新技术的快速发展不可阻挡，作为HR也要学会借力使力。利用好新技术，释放自己在事务性工作上的时间投入，将更多的精力用于对组织内长期「人才资产」的设计与思考上，从而协助各层级业务领导者将人才价值最大化，提升业务对HR专业性的认可度。当然，新技术还能帮助HR提升人才数据的收集维度、收集效率、分析成效等，增强HR自身工作的价值感。

新形势下，「打造韧性组织」成为中国C层级高管们新的业务挑战，如何让组织内的人才和管理措施匹配新的挑战，成为人力资源部门的首要工作。危机下仍有机遇，期待所有HR都能为组织打造坚实的人才队伍，助力组织把握机遇，穿越危机。



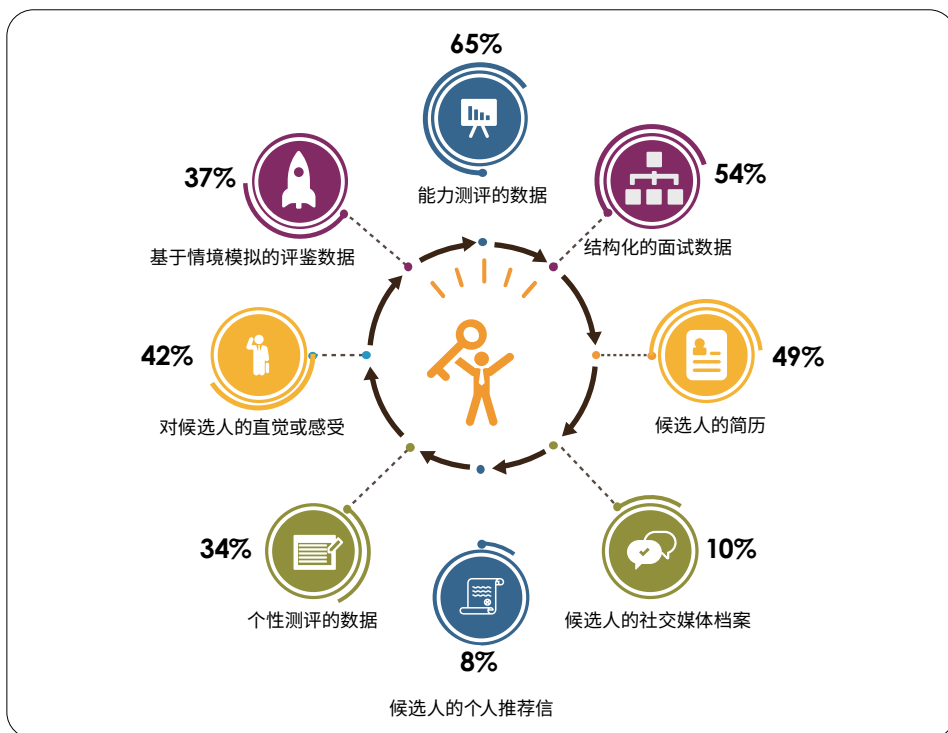
人才管理「知新温故」 构建一体化的人才管理体系

在全球经济增长持续放缓的当下，人才依旧是企业关注的焦点。对于中国C层级高管而言，虽然「全球经济衰退/经济增长放缓」无疑是最令他们忧心的问题，但「打造韧性组织」以及「吸引和留住顶尖人才」这两大议题，在他们忧心的各项挑战中，仍分别位列第二和第四位。

在资源有限、降本增效的大背景下，如何以有限的资源获取或培育更多契合企业发展需求的人才，是许多组织人才管理的关注点。那么，目前中国企业的人才管理现状如何？未来又该如何呢？

接下来，就让我们结合本次调研的数据，一探当前中国企业人才管理的现状与挑战。

15.1 中国领导者在招聘中倾向依赖的信息



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

留才和选才，最为棘手

通过调研数据，我们可以发现，在中国领导者眼中最为棘手的两大人才议题是「留任需要的人才」和「雇佣执行战略所需的优质人才」，分别有45%和43%的领导者选择了这两项。

除了上述两项之外，另外三项议题被选择的占比也都接近40%——「帮助员工避免职业倦怠」，「保持高敬业度的员工队伍」，以及「发展未来成功所需的技术能力」，而这三项分别与保持团队活力和提升团队适应未来的技术能力密切相关。

选才：初具意识，但创新不足

企业的快速增长，意味着对人才需求的增长，这时选才的重要性往往就会被凸显出来。前些年，中国经济的持续快速增长，给各行各业在不同时期都带来了从青涩到成熟的快速成长机遇。在此过程中，选才也一度成为企业最为关键的人才要务，这也使得中国企业有更多的资源和经验去磨练选才方面的能力。

本次的调研数据告诉我们，大部分中国企业在选才方面都已经具备了一定的科学客观的选才意识。如图表15.1所示，当我们询问中国领导者，在招聘中最依赖哪些类型的信息时，有65%的领导者选择了「能力测评的数据」，并且有54%的领导者选择了「结构化的面试数据」。这意味着领导者不再仅仅依赖简历或是自己的主观判断去选才，而是能够有意识地应用专业的人才评估工具，结合多方面的信息，来对候选人做出判断。虽然我们难以通过调研清晰地了解到各位领导者对这些专业工具的应用技能掌握得如何，但是对多方面信息进行综合应用的意识已属难能可贵。

在HR的调研数据中，我们也发现，有85%的中国HR表示所在企业会「综合多位面试官的评价来评估一位领导者候选人」；同时，也有74%的HR表示所在企业会「采用结构化面试流程从组织外部

雇佣领导者」。这些都意味着中国企业在选才的流程设计方面也有了一定的专业化积累与意识。

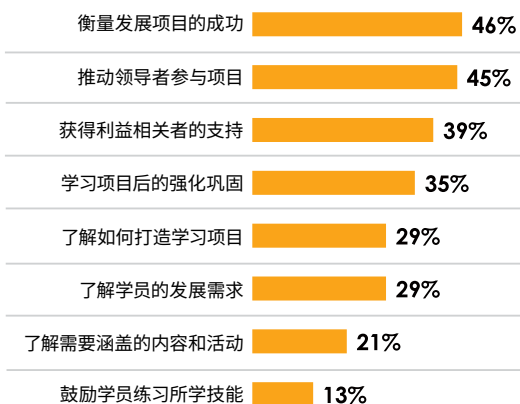
但同时，我们也应该注意到，中国仅有25%的HR表示所在企业会「运用创新技术为空缺职位推荐最佳候选人」。随着智能技术的不断发展，创新的方法极有可能帮助企业更加高效精准地识别出合适的人才，而数据却揭示，目前的实际应用尚不广泛。因此，我们有必要关注并探索引入创新技术的可能性。

育才：动力难调动，成效难衡量

想要获得充足且优质的人才满足企业的需求，仅靠选才还不够，还需要不断发展内部现有人才，以适应企业不断变化的业务需求。尤其在降本增效的大趋势下，企业难以支撑更高的人才「量」，那就需要想办法通过育才获得更好的人才「质」。

在人才的培养和发展方面，可能是受到资源收缩的影响，当我们询问中国领导者，他们在发展和培养团队成员时面临的最大挑战时，有37%的领导者选择了「我没有预算投资团队成员的发展」，位列所有挑战中的第三位。但更多的领导者选择了另外两项挑战——48%的领导者选择了「我的团队成员似乎对发展不感兴趣或缺乏动力」，而有39%的领导者选择了「我不确定他们是否在成长或进步」。

15.2 中国HR在实施领导力发展项目时的最大挑战



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

而当我们询问HR时，得到的结论也是类似的。如图表15.2所示，分别有46%和45%的HR表示「衡量发展项目的成功」和「推动领导者参与项目」是他们所在企业在实施领导力发展项目时，所面临的¹最大挑战。可见，在育才方面，如何激发被发展对象的参与积极性，以及怎样有效衡量发展投入所产生的成效，是当前企业面临的²最大问题。

继任：有实践，也有较大提升空间

在企业发展进程中，立足当下，需密切关注现有在岗人才的数量与质量；展望未来，则要着重聚焦后备人才的储备状况。继任管理作为一项前瞻性的人才管理策略，能够助力企业未雨绸缪，提前针对未来做好人才储备工作，确保企业在面临业务转型或关键岗位人员变动时，依然能够维持稳定运营与持续发展。

在本次调研中，数据显示，当下有70%的中国HR认为「当机会³出现时，我们从继任人才池中选出继任者」，有65%的中国HR表示「我们积极发展关键领导岗位的后备人才/继任者」，可见大部分中国企业都在人才继任方面有一定的积极实践。但是，当被问及是否有「识别领导者潜力的有效流程」，以及上级主管能否「充分识别和发展高潜员工」时，选择「是」的HR占比则没有那么高。实际上，平均而言，中国HR认为自身所在组织中，仅有42%的关键业务领导岗位可以立即由内部候选人接任。这也意味着，有超过一半的关键业务领导岗位，是没有可靠的内部继任储备的。因此，对于中国企业而言，人才继任方面仍有较大的提升空间。

调研数据也表明，相较于外部候选人，内部候选人在新岗位上取得成功的概率更高（详见图表3.3）。来自内部的晋升，不仅能够激发员工的积极性与忠诚度，还能充分利用员工对企业的熟悉度和文化适配度，助其更快地适应新岗位的要求，并推动业务的开展。同时，这一现象与中国企业「向内求」的用人趋势也是吻合的，有高达82%的HR表示，其



70%的中国HR表示当机会出现时，会从继任人才池中选出继任者。



65%的中国HR表示会积极发展关键领导岗位的后备人才/继任者。

©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

所在企业会「优先内部晋升来填补领导者空缺」。可见，企业值得花费精力识别和培养内部的人才和领导者，这也进一步凸显出了继任的重要性。

留才：上级主管和组织的共同课题

出于对经济不确定的观望，当下的人才留任风险似乎也得到了一定的缓解，毕竟外部工作机会的减少，可能会在一定程度上降低人才的离职意愿。实际上，调研数据也确实展示了类似的趋势。有85%的中国HR表示，过去一年中所在企业的离职率趋势没有变化或变化不大。同时，仅有6%的中国领导者表示自己「打算在未来一年内离职」，这一点占比相较于上届调研的8%也略有下降。然而，这是否意味着我们在留才方面就可以放下心来呢？

答案并非如此。虽然人才的整体离职意愿并未上升，但「顶尖人才」的留任仍然值得我们关注；因为无论何时，顶尖的优秀人才总是稀缺的。正如上文中所提及的，仍有44%的中国C层级高管对于「吸引和留住顶尖人才」感到忧心，位列所有业务挑战的第四位。同时，也仅有23%的中国领导者表示自己对吸引和留住顶尖人才「准备充分」。

HR的调研数据也展示出组织对于未来人才留任的担心——28%的中国HR认为未来「员工忠诚度和与组织的联系」会降低（包括大幅或略微降低），这一趋势在所有选项中位列第一。可见，人才留任是一个系统性的问题，需要人才的直属上级和组织的共同努力。

行动聚焦：迎接未来，万变不离其宗

通过调研数据，我们快速了解了人才管理各方面的现状和趋势。那么，未来我们应该如何做好人才管理工作，才能适应内外部环境的变化，为组织的现在和未来打下良好的人才基础呢？

答案是：万变不离其宗。不论组织的内外部环境如何变化，要做好人才管理工作，体系化的基本框架都不会发生很大的变化，唯一改变的可能是框架中不同部分的重要性。

越是在外部环境恶劣的时候，组织越是要重视修炼自身内功，这样才能「坚持下去」，并且做好准备去「迎接未来」。因此，当下的形势可以说是恰当时，是我们去「温故」，去重新审视组织的人才战略和人才管理体系的好时机。DDI的人才战略模型，为我们提供了一个完整且富有参考性的框架（如图表15.3所示），可以帮助我们对照分析组织目前人才管理的工作，从而找到可供改进的方向。

• 人才管理「温故」的最佳实践

最佳实践一：以终为始——人才战略必须与业务战略紧密结合。

最佳实践二：HR不仅需要关注人才管理事务，还需要推动人才管理体系的打造。

最佳实践三：搞清楚要寻找什么样的人——建立全面的人才标准（成功典范SM）。

最佳实践四：企业人才继任梯队的强度，取决于其中最弱的部分。

最佳实践五：人才管理，应当聚焦投资「关键人才」，而不是搞「平均主义」。

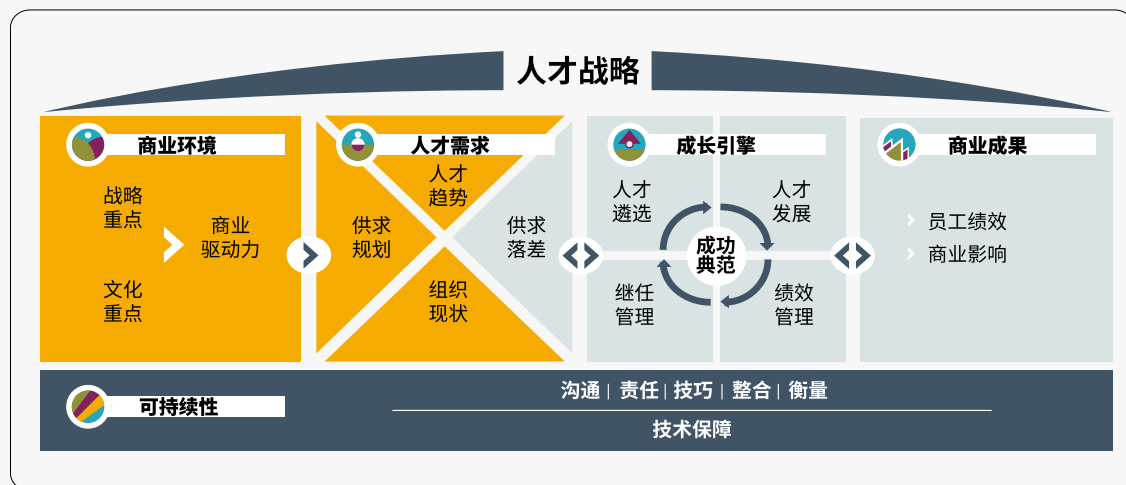
最佳实践六：识别高潜，需要分清楚——潜力、绩效和准备度是不同的概念。

最佳实践七：人才管理就是为合适的人才安排合适的职位。

最佳实践八：应当更重视「如何做」，而不是「做什么」。

最佳实践九：系统平台≠人才管理，有了系统平台，也不意味着可以「高枕无忧」。

> 15.3 人才战略模型 (DDI)



©Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.

> 术语表

领导层级：本调研报告中所提及的领导者的各个层级，具体涵盖：

- **C层级高管：**包括公司执行层高管、首席执行官、首席财务管理、首席运营官等。
- **高层领导者：**包括处于制定政策位置的高管、高级副总、总裁等。
- **中层领导者：**包括基层领导者的上级管理层、部门负责人、副总等。
- **基层领导者：**包括经理、部门或团队负责人等。

评鉴或评鉴中心：关于候选人对某一领导职位成熟度的综合信息来源。在本次调研中，评鉴以程度区分（如按复杂度和深度），但其中包含了类似的操作如与训练有素的角色扮演者进行媒体、客户、同侪和下属互动，电邮和语音信箱挑战以及业务分析和演示。除情境模拟练习之外，评鉴平台还包括前期工作、一次汇报面试、个性和认知方面的适职测试。

能力或领导技能：两者在本文中交替使用，指一组不同的、可辨别的且互相关联的领导行为，如「培养人才、引领变革、影响力」等。

BANI：美国未来研究所（Institute for the Future）学者Jamaïs Cascio于2016年创建了新时代的特征性概念——BANI时代。他用四个英文单词来概括当今时代的特征，即Brittleness（脆弱性）、Anxiety（焦虑感）、Nonlinearity（非线性）、Incomprehensible（难以理解）。

附录：中国报告企业信息统计细目

企业统计信息

行业

农业	2%
汽车与运输	3%
化学	1%
建筑与地产	9%
零售	18%
工业产品	5%
电子产业	3%
能源与资源	11%
金融与保险	1%
医疗	1%
制造	25%
金属与矿业	1%
油气行业	5%
医药	8%
科技	2%
其他行业	5%

全球市场分布

在一个国家运营	55%
跨国运营	45%

企业类别

民营企业	37%
国企/央企	14%
跨国及合资企业	49%

全年营业收入

< \$500万	10%
\$500万 到 < \$2,500万	10%
\$2,500万 到 < \$1亿	17%
\$1亿 到 < \$2.5亿	10%
\$2.5亿 到 < \$10亿	18%
\$10亿 到 < \$50亿	15%
\$50亿 及以上	20%

员工人数

1-100	11%
101-500	19%
501-1,000	9%
1,001-5,000	23%
5,001-10,000	10%
10,001-20,000	10%
20,001-50,000	10%
50,001-100,000	6%
100,000以上	2%

领导者统计信息

管理层级

基层领导者	47%
中层领导者	47%
高层领导者	5%
C层级高管	1%

性别

男性	74%
女性	20%
暂不透露	6%

年龄

25岁及以下	1%
26岁-30岁	5%
31岁-35岁	18%
35岁-40岁	28%
41岁-50岁	36%
50岁-60岁	12%
60岁以上	0%

是否参加过高潜项目

是	37%
否	63%

出生年代

Z世代	2%
千禧世代	66%
X世代	32%

鸣谢

「全球领导力展望」全球团队

全球报告作者

Stephanie Neal, M.A., Rosey Rhyne, M.A., Matt Paese, Ph.D., Bruce Watt, Ph.D.,
Verity Creedy

研究顾问

Elsheba Abraham, Ph.D., Liz Hogan

编辑

Rachel Friedrick, Caroline Shannon, Helene Michael

图表设计

Stacy Infantozzi

项目贡献者

Laura-Nelle Hurst, Amy Nagler

中国报告团队

出品人

叶庭君, 朱伟

数据分析

韩冰莹

编辑

张慧

平面设计

徐梓峪



关于DDI智睿咨询

DDI智睿咨询是一家国际性的领导力咨询公司,自1970年创办以来始终致力于为全球领先企业提供领导力战略、领导者遴选、领导力发展与继任管理咨询服务。我们矢志陪伴领导者走向卓越,助力企业走向成功。公司两位创始人 William C. Byham博士与 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智睿咨询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。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.cn

网站: www.ddiworld.cn

DDI 大中华区

► 上海

地址: 浦东新区企荣路90号前滩国际广场1603 - 1604室
电话: 021-2329 5000

► 北京

地址: 朝阳区光华东里8号中海广场中楼29层2918室
电话: 010-6566 5526

► 深圳

地址: 福田区东海国际中心B座1801C室
电话: 0755-8286 9600

► 台北

地址: 信义区信义路五段7号101大楼46楼B区
电话: +(8862) 8101 0468



HR知识派



DDI官方微信

© Development Dimensions International, Inc., 2025. All rights reserved.