

McKinsey Quarterly

剧变时期的战略与领导力

总编 欧高敦



专题：

**迫在眉睫
的水危机**

- 水资源保护中的商机
- 新一代水务政策
- 雀巢董事长和力拓首席执行官专访

剧变时期的 战略与领导力

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

执行主编 陈 功

副 主 编 吕亚亮

编 委 马 敏 王东萍 白留杰

刘殿和 张惠敏 凌 敏

谢绍婷

图书在版编目 (CIP) 数据

剧变时期的战略与领导力 / 欧高敦主编. — 北京: 经济科学出版社, 2010.4
ISBN 978-7-5058-9197-5

I. ①剧... II. ①欧... III. ①企业管理—经营决策—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 053809 号

责任编辑	刘殿和
技术编辑	王世伟
出版发行	经济科学出版社
经 销	新华书店
印 刷	中科印刷有限公司印装
版 次	2010 年 4 月北京第 1 版 2010 年 4 月北京第 1 次印刷
开 本	889 × 1194 毫米 1/16
印 张	7
字 数	100 千字
印 数	0001 ~ 6300 册
书 号	ISBN 978-7-5058-9197-5
定 价	48.00 元

迎对当今挑战

本期《麦肯锡季刊》的关注焦点是当今企业高管面对的两个最重要的挑战：在不确定条件下的决策，以及企业在社会中的作用。许多（尽管并不是全部）首席级高管表示，金融危机以及由此引起的全球经济衰退大大改变了自己对消费者行为和竞争态势的假设，因此需要一种新的管理模式。他们认为，我们的时代已经产生了一种“新常态”，它要求采用更为灵活的决策方法——这一主题贯穿在从第 17 页开始的一组文章之中。

金融危机还在其他方面使企业高管的生活复杂化。社会对诱发经济动荡的各种事件责任的追究使首席级高管们难辞其咎。可以毫不夸张地说，许多企业，乃至范围更广泛的企业界，其声誉都遭受了沉重打击。监管机构和消费者对企业在社会中的作用提出了一些根本性的问题，而许多企业似乎也在寻找答案——且尚未找到答案。麦肯锡最近的一项调查发现，只有 6% 的首席级受访高管表示，他们认为企业高管正为解决社会问题而发挥领导作用——与 2007 年调查时的比例相同。

即便在危机爆发之前，许多有眼光的企业高管就已经开始反思自己的企业在社会中的作用，这有时被称为企业的社会责任，包括企业做法的可持续性。这些高管们这样做，不仅是为了回应利益相关方（如消费者和政府）的要求，还因为他们从中看到了商机。本刊对福特汽车、联合利华、雀巢和力拓集团的高管进行的专访以及麦肯锡咨询顾问们发表的洞见都围绕可持续发展和企业价值这个社会关注的重点和中心。

在可持续发展领域，有一组专题报道聚焦于日益严重的水资源短缺挑战，只是到现在，这个问题才理所当然地开始受到政府和私营企业的重视。“水资源保护中的商机”一文探讨了企业如何才能不仅通过更有效地使用水资源而削减成本，而且还能通过提高其他用户的用水效率而创造商机。

我们希望，在这些文章和访谈中，读者将会了解到，在“新常态”的社会环境中，一些全球最大的企业正在如何思考——以及如何行动。



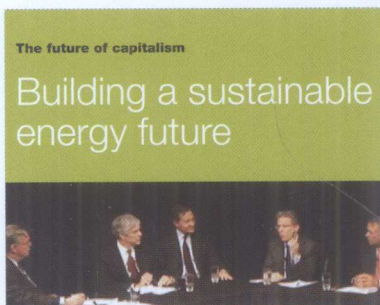
Lenny Mendonca

麦肯锡旧金山分公司资深董事

网站内容

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

视频及 视频互动图



资本主义的未来： 构建一个可持续发展的能源未来

在杜克大学富卡商学院与麦肯锡公司的一个合作项目中，一个由专家和领军能源企业首席执行官组成的小组对挑战当今能源可持续发展的科学、资源和政策问题进行了探讨和辩论。

打赢在中国的人才之战

猎头公司专家谈在日新月异的的中国如何定制成功的人才战略。

重建美国梦

——彼得·彼德森专访

这位商界元老回顾了自己多年的职业生涯，并探讨了重建美国经济的未来所需要做的工作。

特写文章

充分履行企业的社会责任

对于将企业社会责任视为业务发展良机的企业来说，最大的挑战在于执行。建立良好的合作关系，能够为此开辟一条切实可行的途径。

提高美国政府工作人员的绩效

政府领导人有机会提高所在组织的绩效。他们必须发挥和激励工作人员的才干和积极性，才能实现上述目标。

在兼并中正确把握销售队伍的整合

在兼并时，企业可以通过让员工和客户参与整合过程，留住关键员工，通过迅速赢得重要客户而产生动力，并以恰当的方式为恰当的客户提供服务，从而把握住机遇。

商业房地产贷款： 在一个困境行业中求经济效益

尽管商业房地产贷款行业处境艰难，但仍有一些贷款机构在蓬勃发展。

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

抛砖引玉 正确的基础设施投资之道

要使公共工程支出产生效益，杜绝浪费，需要开拓新思路。

把 widget 搬上您的网页

我们的微巨 (widget) 能让您在自己的社交网、博客或个性化网页上查看、阅读并分享《麦肯锡季刊》的内容。

<http://china.mckinseyquarterly.com/links/38127>

调查

麦肯锡全球调查： 危机中和危机后的领导力

在过去一年中，高管们的领导风格发生了显著变化，但是，在长远来讲哪些领导风格对企业帮助最大的这一问题上，他们的观点并没有改变。很多当前和将来都迫切需要的那些领导风格，女性高管使用它们的频率要高于男性。

麦肯锡全球调查： 经济危机中如何处理社会政治问题

金融危机提高了公众对企业社会角色的期望。大多数公司都保持或增加了应对社会政治问题方面的投入,并且已有许多公司从中获得了超出预期的收益。



致函编辑

读者对《麦肯锡季刊》2009年第4期中文章的反馈



地区性谋略，本地化行动——争夺亚洲消费者的四项措施

为了适应亚洲地区快速演变的高增长市场，最成功的全球消费品企业正在大刀阔斧地重塑其组织结构和业务模式。

亚洲消费者与其他市场消费者的根本区别在于分享个人信息方面：他们远比其他市场的消费者更愿意分享信息。这就为个性化营销展现了巨大的可能性，如果市场营销人员希望获得长期成功，他们就必须开始关注这一点。考虑到数字技术（如手机等）惊人的发展速度，

而亚洲市场正在高速启动，并完全跨越了学习曲线的起步阶段，因此，需要高度关注这一领域。亚洲市场很容易实现的增长在一定程度上正在阻碍个性化通讯的发展，而这将是企业获得长期成功的重要分水岭。

新加坡实力传播公司（ZenithOptimedia）
地区战略总监

Harpreet Singh Kaintel

提高供应链的能效

在石油价格便宜的时候，许多制造行业的供应链向全球发展，而今天，提高能效却成为了高管们的头等大事。

传统上，运输一直被视为一个战术性和操作性的问题，而有大量例子表明，改变了这种性质的企业不仅减少了碳足迹，而且提高了盈利水平——包括利用车载通讯系统避开交通拥堵，通过“环保驾驶（ecodriving）”

活动对司机进行教育，以及改进对工厂之间货物运输的协调和规划，以提高车辆载货率。这些措施的一个共同点是，它们都能通过减少燃料的总消耗量，降低每吨公里货物运输的二氧化碳排放量。

同时，这些企业还对自己的供应链进行了战略性变革，因为在许多情况下，原来的供应链抵消了采取这些措施的好处。一项典型的供应链战略变革涉及重新配置生产基地和仓库的数量与地点。此类决策确定了一条供应链所产生的货物运输吨公

里数。在过去几十年中，客户一直在要求缩短交货时间、减小订货批量、提高交货频率，以及严格交货时限。而与此同时，企业也在努力寻求使其生产活动实现规模经济效益，并因此使生产工厂和仓库变得更加分散。这种发展趋势导致企业供应链产生的吨公里货运量总体增加。

这就说明了企业为什么需要着手解决运输问题，而且，如果它们要遏制二氧化碳排放量的不断增长，就需要以一种更整体化的方式来处理环境问题。企业必须了解，如何将吨公里数的变化与每吨公里二氧化碳排放量的变化联系起来，以缩小在它们供应链中货物运输的碳足迹。

瑞典斯德哥尔摩
佳创咨询公司（UnitedLog）
管理咨询顾问

Christofer Kohn



欢迎访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com), 阅读有关这些文章及其他文章的读者评论——或与我们共享您的真知灼见。



中国需要一个向消费者倾斜的发展模式

一个更多地以消费者为中心的经济将会更为高效地配置资本和资源, 创造更多的工作岗位, 更加公平地分配增长带来的利益, 甚至还会更快地增长。

尽管我很欣赏对中国需要增加国内支出和消费的经济分析, 但文章却缺少了从全球变暖、获取化石燃料和自然资源日益减少的角度, 对中国目前在制造业的做法是否具有可持续性的分析。增加消费不可能是中国经济发展的唯一解决方案。您在分析经济增长和消费时, 如何考虑能源消耗和用水量的增加对中国和全球安全的影响?

美国蒙大拿州密苏拉
蒙大拿州议会州议员

Betsy Hands

这篇文章具有启发性, 而且似乎经过了深入的研究。但是, 我认为, 它是根据西方观点撰写的, 其前提是中国应该以西方经济为样板来发展。世界上运作良好的社会应该在自己的文化和需求的基础上进行发展, 而不是立足于从其他国家复制的经济和社会模式。应该建议中国的决策者, 确定中国人民所需要的社会愿景, 学习世界其他国家的好经验, 并制定支持这种愿景的政策——将国内消费提高到与中国人民的整体需求协调一致的水平。

英国伦敦
Ruvand 有限责任公司
合伙人
Joseph Ogbonna



中美为什么应在清洁能源领域建立伙伴关系

中美两国只有相互协作, 才能创造出一种使清洁能源技术能够繁荣发展的环境。

显而易见, 要在碳减排问题上取得任何进展, 世界上两个最大的碳排放国(一个在排放总量上, 另一个在人均排放量上)就必须进行合作。然而, 这篇文章却没有明确承认碳减排问题是一个全球性问题。例如, 看一看这两个巨头如何向真正的环保领袖——欧洲和日本学习, 将会非常有趣。至于美国的外交政策, 奉行单边主义或双边主义对世界都只会弊大于利。

中国上海
中欧国际工商学院
助理研究员
Martin Lockstrom

我完全赞成中国和美国应该在清洁能源技术和低碳经济方面建立紧密的伙伴关系, 以面对共同的挑战, 并采取联合行动, 管理如知识产权保护等一些关键性问题。不过, 我不理解, 为什么本文在众多可选技术中选中这三项清洁能源技术(电动汽车、碳捕获和封存, 以及集中式太阳能发电)作为必备的解决方案。坦率地说, 我对其中的任何一项都没有太大信心, 而且, 我怀疑, 这些技术是否符合中国的特定条件。

中国香港
独立发电企业论坛 (IPPF)
能效副主席
Hazel Shao

剧变时期的战略与领导力

战略/组织



动态管理：
提高不确定条件下的
决策水平

Lowell Bryan

特约专文
提高组织敏捷性
增强企业竞争力

Donald Sull

首席执行官重振高管
团队士气的行动指南

Derek Dean

20

宏观经济不确定性的阴云持续笼罩着全球经济，这要求企业采取动态的方式去管理和制定战略。企业必须让高管层进行更有效的协作，这样，他们才能在不测事件发生时，迅速找准关键问题、收集情报、开展分析、讨论决策后果，并做出抉择。这样做就意味着要转变按日历做预算和规划的僵化模式，要更经常和缜密地运用经过验证的专门针对不确定条件下决策的工具和技术。

本文还包括以下附文：

24

避免坠入5种情境陷阱

35

组织敏捷性就是比竞争对手更快地识别和把握机会的能力。这种能力在动荡的市场中非常宝贵。一个组织的敏捷性表现在3个方面：战略灵活性（发现并把握改变游戏规则的机会的能力）、业务组合灵活性（重新分配资源的能力）和运营灵活性（在突出重点的业务模式中利用机会的能力）。低迷时期为我们充分利用敏捷性和提高企业的灵活性创造了机会。伦敦商学院管理实践教授Don Sull与我们分享了他所研究的世界范围内一系列动荡市场的案例，并提出了具有前瞻性的建议。

本文还包括以下附文：

36

推荐阅读

43

当商业环境发生像2008年秋的那种剧变时，首席执行官需要依赖其最优秀的领导人尽快适应这种变化。但在多事之秋，即便是很强悍的领导人也会经历否定心态、认知障碍，以及强烈的、令人绝望的恐惧感。这种瘫痪状态下的组织成本是高昂的。这就取决于首席执行官能如何帮助自己手下的高管克服这些困难（包括与之相关的强烈情感困扰）。

49

网上读者对本文的评论

本文还包括以下附文：

44

首席执行官、困难时期以及消极情绪

本专题其他文章



驾驭新常态

——与四位首席战略官的对话

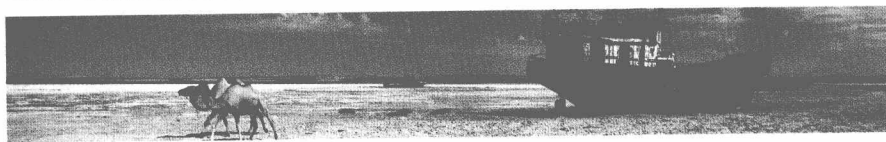
Allen P. Webb

28

来自波音、雅诗兰黛、Smith International及Visa的高管讨论在经济开始复苏后如何制定战略。

专题研究

能源、资源及原材料



迫在眉睫的水危机

水资源保护中的商机

Giulio Boccaletti
Merle Grobbel
Martin R. Stuchtey

专访

珍稀的水资源

——专访雀巢公司董事长

特约专文

企业与政府携手 制定新一代水务政策

John Briscoe

53

在这个水资源日益供不应求的世界上，许多企业都在努力寻找维持自己业务所需要的水。在未来几年里，全球各地的企业都可能面临类似的挑战。全球人口的不断增加和经济的持续增长，正对已经捉襟见肘的供水提出更大的需求。为了继续运营，大多数经济部门的企业都必须学会如何“少用水，多办事”。帮助这些企业提高用水效率将成为一个迅速发展的产业。

62

水资源在世界许多地方一直稀缺难求，而像雀巢等食品与瓶装水公司则首当其冲——水是它们生产流程和产品的生命线。在本专访中，雀巢董事长包必达（Peter Brabeck-Letmathe）阐释雀巢为了解决水资源制约所采取的行动并讨论了水价对公司业务的影响。

从战略高度管理水资源

——专访力拓集团首席执行官

Bill Javetski

71

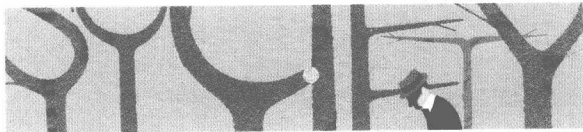
对于全球最大的矿业集团之一的力拓集团来说，水务管理已成为一个战略问题。该集团的运营地点往往位于干旱缺水地区或经常遭受暴雨洪水袭击的地区。在本视频采访中，力拓集团首席执行官艾博年（Tom Albanese）论述了水的经济意义、气候变化的影响，以及力拓如何使其运营适应气候变化，并努力使水务管理成为其优势的一个来源。

67

日益萎缩的水资源将成为企业领导人和国策制定者在21世纪里必须面对的最大挑战之一。应对水资源短缺离不开那些能够更好地管理水资源的新技术。但哈佛大学环境工程教授John Briscoe认为，更重要的是，要在水务管理方面取得进展，技术和政策并举，缺一不可。商界领袖与政界决策者必须同心协力。

聚焦特写

战略



可持续发展与首席执行官

专访

打造一个可持续发展的
福特汽车公司
——比尔·福特专访

Sheila Bonini
Hans-Werner Kaas

76

福特汽车公司的执行董事长坚持认为，向市场提供在能效日益提高（因此运营成本也更低）的工厂里生产的、对环境更友好的汽车，将会使该公司的盈利不断上升。尽管许多企业已经推出了保护环境的可持续发展举措，但大部分的这类计划没有实现预期的效果。在本采访中，比尔·福特分享了他在改变公司内部看法和建立一个可持续发展的商业模式方面的经验。

本文还包括以下附文：

78

使可持续发展名副其实

专访

靠价值观来引领企业
——联合利华保罗·波尔曼

Adam Bird

83

保罗·波尔曼拥有在全球最大的3家快速发展的消费品企业都担任过高管职位的优势：宝洁、雀巢，以及现在的联合利华（2009年1月开始担任首席执行官）。波尔曼称，这3家重量级企业的共同点是：都关注如何对社会和广泛的利益相关者做出贡献。在本采访中，波尔曼谈到了这种基于价值观的管理的重要性、企业社会责任、导师的角色，以及他对领导力的定义。

本文还包括以下附文：

86

努力满足消费者的期望

风险 / 企业金融



风险评估应眼观四路

Eric Lamarre
Martin Pergler

88

从金融危机给我们的宝贵经验来看，在某一经济领域恶化的风险会在看似毫无关联的其他领域引发连锁反应。通过系统地审视风险在包括竞争对手、供应商、分销渠道和客户在内的整个价值链中的传播方式，高管们便可以更为成功地预测风险的二级效应，并做好相应准备。

你还是自己资产的最佳所有者吗？

Richard Dobbs
Bill Huyett
Tim Koller

93

很多企业高管的后危机思维已转向兼并、收购和出售。对于董事会和领导团队来说，弄清楚如何在某一业务中比其他潜在的所有者创造更多价值已经成为一个长期的课题，并具有新的紧迫性。

其他栏目

导读

I

迎对当今挑战

网站内容

VII

《麦肯锡季刊》网上奉献

致函编辑

IX

读者反馈

焦点

50

削减成本的一种更好方式

经典创意

98

估值与价值创造

研究一瞥

1

抛砖引玉

用非经济手段激励员工

5

案例分析

监管所涉及的新的价值
风险

6

经济衰退如何影响了
美国人的消费行为

9

创新者正在改变 IT
离岸运营

12

杂谈：商务技术
麻省理工学院 Andrew
McAfee 专访

14

电动车市场的新细分法

研究一瞥

管理视角与观察



- 1 用非经济手段激励员工
- 5 监管所涉及的新的价值风险
- 6 经济衰退如何影响了美国人的消费行为
- 9 创新者正在改变 IT 离岸运营
- 12 杂谈：商务技术：Web 2.0 如何改变我们的工作方式
- 14 电动车市场的新细分法



抛砖引玉

一流思想家论管理的短文

用非经济手段激励员工

Martin Dewhurst

Matthew Guthridge

Elizabeth Mohr

全世界的公司都在削减奖金激励计划，但是，鲜有公司使用其他方式去激励人才。我们认为，企业应该使用非经济手段激励员工。大量的研究成果表明，在很多行业、工作岗位和业务环境，对于那些拥有满意薪水的员工来说，在提高其长期敬业精神方面，一些非经济激励方式比额外的现金奖励更有效。很多经济奖励主要

是激发员工短期的干劲，而这种短期干劲可能会造成出乎本意的负面后果。

《麦肯锡季刊》最近的调查^①发现，经济危机为企业高管重新评估激励战略提供了一个难得的机会。在受访者眼中，与现金红包、提高底薪、股票或者股票期权这3种最常用的经济激励方式相比，3种非现金激励——直接上级的表扬、领导的重视

① 麦肯锡季刊于2009年6月进行了本次调查，共收到1407份来自全世界各地的高管、经理和员工的反馈。有超过1/4的受访者是公司董事或首席执行官或其他首席级高管。样本覆盖了全球各个地区和大多数行业。

欣赏读者评论，欢迎参加对话。

对于企业来说，最大的挑战在于，了解怎样才能使员工们感到满意，就像了解怎样才能使客户满意一样，这同样要付出艰苦的努力。企业需要对自己的员工队伍进行细分，确定哪些激励措施对哪些员工真正起作用，并向他们提供正确的激励。这次经济衰退将真正成为考验领导力的关键时刻。

—合乐集团
战略关系开发总监
Andrew Payne

虽然经济刺激始终都很重要，但令我不安的是，许多企业如此之快地又在走回头路，又开始大发奖金。难道它们从华尔街发生的事情中没有汲取任何教训吗？

—韩国又松大学 Solbridge 国际商学院
亚洲研究所项目主任
Neeru Biswas

我可以证实，来自高层领导人的重视确实具有激励作用。我曾经在前 Fokker 飞机公司的一个工厂中管理“好建议奖励计划”。值得实施推行的最佳创意（每年约有 4～8 项）可以获得 6000～10000 欧元的现金奖励。但是，根据大多数人的看法，在公司的杰出员工通讯报道中刊出照片，工厂经理到车间来收集创意，加上与最亲密的同事一起工间休息，喝咖啡吃点心，这些都是员工们真正感兴趣和最欣赏的事情，是他们全部劳动报酬中的重要组成部分。

—荷兰内梅亨大学讲师
L. J. Lekkerkerk

（比如，一对一谈话）、领导一个项目或者任务小组的机会——在激励效率方面有过之而无不及（图表）。在让员工感觉到企业尊重他们，重视他们的福祉并为他们的职业成长创造机会方面，调查中最靠前的 3 种非经济激励方式起到了关键作用。这 3 个主题在很多有关如何激励与吸引员工的研究里反复出现。

现在正是强化低成本激励方式的最佳时机。作为一种主要的激励方式，传统的现金奖励正面临来自各方面的压力。比如：不断下降的企业营收、监管机构日益加强

的监管力度、普通大众的密切关注等。我们对一些人力资源主管的深度访谈表明，很多企业已经将其薪酬支出削减了 15%，甚至更多。

然而，根据麦肯锡的另外一项调查^②，在各个行业都迫切需要敬业的领导者和员工尽心尽力去做得更好的时候，全球范围的员工激励工作却做得相当糟糕，几乎半数的企业都面临着员工士气下降的问题。企业面临留住人才的挑战。强有力的人才管理能力对于招募被雇主解雇或对原雇主不满意的新员工特别重要。

② “麦肯锡全球调查：经济状况快照（2009 年 6 月）”《麦肯锡季刊》中文网（china.mckinseyquarterly.com），2009 年 6 月。

高级经理和高管们再一次表示，非经济手段激励和奖励措施是激励自己员工最有效的方式。然而，同样是这些高层人士，却在继续为自己发放巨额薪酬和毫无公平性可言的大量股票期权和业绩奖金。为什么他们会认为，非经济手段激励措施适用于别人，而不适用于他们自己？或许，为了对起源于古罗马的“薪水”这个词（拉丁语：付给罗马士兵买盐的钱）致以适当的敬意，我们应该对他们的意见加些许盐（有所保留地听其言）！

—Richard Rudman

我想补充一点，企业必须非常清晰地与员工进行沟通。如果原来的激励计划是以现金奖励为主，那么，在重新启动一项以非现金褒奖为主的激励计划时，有力的沟通主题将是，企业承诺要更频繁、更及时和更个性化地对所有员工（而不仅仅是精英，员工的奖金和股票期权通常十分有限）进行褒奖。这种使褒奖更具有战略意义和行为基础（立足于企业价值），也基于最终结果（战略目标的实现），会肯定和增加你最想从所有员工身上看到的这些行为。

—Globeforce公司
首席战略师
Derek Irvine

有意义的工作、具体的目标、庆功会，以及对员工的工作由衷地、个别地表示感谢，这些都是非常有效的激励。手写的个人便条也很有效——即使对于从未书写或收到过便条的年轻一代，也是如此——这是一种全身心的、非常积极的惊喜。

—耶鲁大学
负责沟通和特别项目的助理副校长
Anne Murray-Randolph

在过去的12个月内，虽然对经济激励方式总的依赖程度有所下降，但是，一些公司同时也减少了对非经济激励方式的使用。13%的受访者表示，经理们表扬下属的次数减少了；20%的受访者表示，领导一个项目或任务小组的机会减少；26%的受访者表示，高管层对人才激励的关注度降低。

在当前现金紧缺的形势下，为什么很多公司还是不愿意更多地使用低成本的非经济激励方式呢？一个可能的原因是，非经济激励方式需要高级经理们投入更多的时间和精力。一位受访的人力主管说，他们倾向于“躲”在自己的办公室里，这也从根本上反映了他们对当前形势和前景的

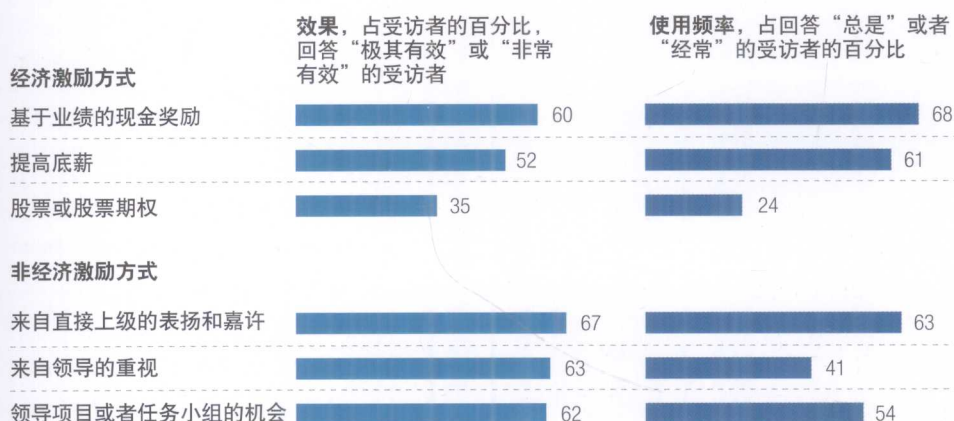
不确定。这种经理和下属之间互动的缺乏造成了一种危害极高的空白，这将损害员工的敬业精神。

不过，一些有远见的公司正在努力研究哪些方式能够激励员工，并将研究成果应用于实践当中。一家全球制药公司所做的调查表明，在有些国家，员工重视高级领导的作用；在另外一些国家，员工重视社会责任。这个公司现在增加了敬业指标在管理评分卡中的分量，敬业指标被视作关键的业绩目标之一。

调查中受访者最常提到的3种非经济激励方式，为管理层究竟应该侧重哪些方面的工作提供了指导。接受我们采访的人力

图表：与钱无关

3种非经济激励方式比3种最常用的经济激励方式甚至更有效。



资料来源：2009年6月麦肯锡对1047位来自各行业的高管、经理和员工所做的全球调查。

主管们就将领导重视作为重视留住高级人才的信号。例如，一家领先的饮料生产商，要求执行委员会的每位成员必须与自己所在的产品部门的关键人物面谈。来自一家矿产和基础原料企业的人力主管解释说：“领导和员工之间的一对一的谈话非常具有激励作用，他让员工在困难时刻感觉到了自己的价值”。

只有半数的受访企业表示，经常给予员工领导项目的机会来作为激励，尽管这对培养员工的领导能力是一个相当有效的方法。例如，一家饮料行业的领军企业挑选了30位非常有潜力的经理参与一个领导能力培养计划，该计划创造了一系列由参与者设计和领导的项目。

随着一些地区和行业恢复盈利水平，我们看到了奖金激励制度又重新盛行的迹象：比如，28%的受访者表示，他们的企业计划在2010年重启经济激励机制。尽管这种经济激励机制有着很重要的作用，但是，企业领袖们确实应该好好考虑一下这次经济危机带来的教训。无论是在萧条时期，还是繁荣盛世，一个高明的策略——注重频繁地使用恰当的非经济激励方式——会对企业有利。现在就采取行动的企业，在走出危机时，会更为强大。Q

Martin Dewhurst 是麦肯锡伦敦分公司资深董事，Matthew Guthridge 是该分公司副董事，Elizabeth Mohr 是该分公司咨询顾问。

麦肯锡公司版权所有 © 2010 年。未经许可，不得做任何形式的转载或出版。本文经麦肯锡中国公司授权发表。

欢迎对本文发表评论。

请将评论发送至 EQChina_Comments@mckinsey.com。

全文见《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)。