



“现代人力资源管理之父”戴维·尤里奇倾力贡献！新兴市场教父麦朴思作序推荐！将抽象的领导力精确化**，用科学方法测定领导力的**市场价值**！**

领导力资本

The Leadership Capital Index
Realizing the Market Value of Leadership

[美] 戴维·尤里奇 (David Ulrich) ◎著

张海宁 符 晋 陆 沥 ◎译

公言非 ◎审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



领导力资本

The Leadership Capital Index
Realizing the Market Value of Leadership



[美] 戴维·尤里奇 (David Ulrich) ◎著

张海宁 符晋 陆沥 ◎译

公言非 ◎审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

领导力是任何一家成功公司的核心要素，但是一直以来，人们很难对领导力设定一个具体而清晰的指标。在《领导力资本》这本书里，尤里奇第一次有效评估了领导力指标对于公司市场价值的影响。通过对众多投资人和商业领袖的调查，并整合许多咨询公司和领导力专家的观点，尤里奇从个人和组织两个层面给出了详细的度量标准和评估方法，用以测定领导者的领导能力。因此，这本书的利益相关者不仅有公司债券和股票投资人，也包括董事会、执行团队、人力资源和领导力开发专业人士、政府和评级机构，当然还有领导者自己。

The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership/ By David Ulrich / ISBN: 9781626565999

Copyright©2015 by David Olson Ulrich.

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

This title is published in China by China Machine Press with license from Berrett-Koehler Publishers, Inc. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由Berrett-Koehler Publishers, Inc.授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2016-1590号。

图书在版编目（CIP）数据

领导力资本 /（美）戴维·尤里奇（Dave Ulrich）著；张海宁，符晋，陆沥译。
—北京：机械工业出版社，2017.8

书名原文：The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership
ISBN 978-7-111-57529-0

I. ①领… II. ①戴… ②张… ③符… ④陆… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 180188 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 责任编辑：廖 岩

责任校对：李 伟 责任印制：李 昂

三河市国英印务有限公司印刷

2017 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18 印张 · 233 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-57529-0

定价：59.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 金书网：www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

序 言

身处投资世界，我们不断挑战，去寻找能够创造丰厚利润的最佳投资机会。我们一直坚持这样做，不仅是为了我们持有的某个公司的股票，更重要的是为了我们投资组合中所有的股票价值。因此，我们花费大量的时间研究全球范围内所有的上市公司。我们关注经审计的企业账目，核实这些公司的盈亏数字以及资产负债情况。盈亏数字是我们了解企业的历史收益、预测企业未来发展趋势的依据，同时通过资产负债表中的数据，计算资产收益率、股东权益回报率、销售净利率等财务指标，我们掌握了企业的盈利情况。

企业的资产负债表能够反映出负债对企业正常运营可能产生的影响。当然，因为商业环境在不断变化，这些盈亏数字以及资产负债表不足以解释企业的全部问题。企业的销量、竞争形势、负债状况等都可能发生巨大的变化，因此我们试着通过拜访和电话的方式，来获取企业的最新动态。

尽管我们做了这些努力，企业的内外部事件依然可能给我们的投资带来风险。因此我们需要借助企业管理——这一决定企业生存的最重要因素。那么谁该对管理负责？他们又应该具备哪些能力呢？如果我们能够识别那些企业，它们的管理层能应对企业面临的挑战，更重要的是能够使企业持续成长，那么我们取得优质投资回报的机会将会大大增加。

但是，我们如何评估企业的管理呢？直到现在，我们使用的方法都偏于主观而且缺乏系统性。这是一项巨大的挑战，因为企业的无形要素在不断变化，例如战略、品牌以及运营能力。评估管理的关键是对企业的领导力进行评估，但传统的企业高管访谈往往不够全面，而且容易被打上个人色彩。

不过，好消息是，终于有人开发出了一套兼具系统性和逻辑性的方法，来

衡量领导力这个并不直观、但对企业成功和市场价值起到关键作用的要素。戴维·尤里奇已经找到了量化这个可变要素的方法，这对投资成功意义重大。像我这样的专业投资人已对这本书的问世期待良久。

如果您对如何提高投资回报有兴趣，那不仅需要阅读，而且要仔细研究这本书。借助领导力资本指标实现领导力的市场价值，投资人能够降低总体投资风险并提高投资成功率。

麦朴思 (Mark Mobius)

邓普顿新兴市场集团执行董事长

前言 领导力的市场价值

如果你正在考虑投资一家公司，你怎样才能了解它的价值？在过去的几十年里，帮助投资者回答这个问题占据了我很多时间。我的思想来自对财务领域、无形资产领域以及领导力领域的大量研究。本书使投资人的聚焦点从财务量化方法转至无形资产（比如战略、品牌、运营以及客户服务），再从无形资产转到领导力。本书整合了相关理论和研究，解释了如何把领导力纳入企业价值评估。

本书的研究结果对很多读者都会有帮助。从投资人的视角来看领导力——这本书的核心——当然受益者首先是投资人，但还包括那些创建评估指标的评级机构、建立并维护行业规范的政府监管机构、维护成员利益的商贸协会、监督企业活动的董事会、通过推动价值观而获得成功的高管团队，以及领导力发展专家、人力资源专家，还有其他一些通过领导力和组织流程创造价值的人。

在我先前的许多著作里，我解释了许多复杂的问题，比如人力资源如何驱动企业绩效（*HR Champions, HR Transformation, HR Value Proposition, HR from the Outside In, The Rise of HR*），企业如何改变文化并构建新的能力（*Organization Capability, GE Workout, Boundaryless Organization, Learning Organization*），如何定义与提升领导力，如何建立领导力与客户间的联系（*Results Based Leadership, Leadership Code, Leadership Brand, Leadership Sustainability*），以及员工如何探寻更多工作的意义（*Why of Work*）。我的目标是通过构建未来对话将创新和复杂的思想整合，用简单的方法来解决相关的商业问题。

领导力很重要，其中最为人们所认可的一点是，领导者主导着一个组织的价值。几乎所有投资人都意识到领导力对企业成功的重要性，同时他们都能列举出一些创造了巨大价值的成功领导者。但是大多数投资人都忽略了庞大的领

导团队，只观察某一位领导者或顶层管理团队，也可能在没有判断领导者的能力是否融入组织 DNA 的情况下，便做出了过于简单、依靠直觉的领导力价值评估。这本书的主标题是领导力资本，书中用生动形象的比喻描述了如何在公司价值评估中纳入、构思以及评估领导力。领导力资本指标如同由穆迪或标准普尔提出的财务信心指标，当然，领导力资本指标评估的不是企业偿债能力，而是为企业当前和未来提供一套更为全面深入的领导力评估方法。这本书的目的是实现领导力的市场价值，书中把领导力作为市场价值的一部分，呈现一种更全面、严谨的领导力评估方法。

我为什么用了十年的时间才写完这本书？因为对我来说，要站在外部投资人的角度，为评估领导力特性这个复杂的问题找到一套简单可行的方法并清晰地阐述出来，是很困难的。这十年来，我尽最大的努力帮助投资人找到一套严谨的领导力评估方法。我本以为领导力资本指标能让投资人对领导力评估的信心度从当前的 5% 提升到 90%，但是后来我发现，这个想法太天真了。

于是我决定采用 MVP (Minimum Viable Process, 最简化可行流程) 的逻辑，先写一本初级版本的书。MVP 最早是一个软件开发的观念，是指在软件开发的过程中，创新者要经历启动、公开宣布、分享观点、接受批评、试验和持续改进这一系列过程。虽然我提出的领导力资本指标现在还不够完美，但是它已经能为评估领导力的真正价值提供一套简单且有效的方法了。和 MVP 的逻辑类似，软件 1.0 版本后会紧跟着 2.0、3.0 版本。但是 1.0 版本非常关键，它奠定了产品的整体基调。以投资人的视角建立一套严谨的领导力定义和评估方法，是这个领域很有意义的一步跨越。

我希望能通过这套指标为投资人和其他人提供一套规范的方法。领导力资本指标会运用于公司价值评估之中，但同样也会成为风险、社会责任、管理、兼并收购以及领导者甄选或发展的一部分。虽然本书没能涉及以上那么多内容，但是书中的观点会对这场领导力之旅有实质性推动作用。

大部分商业畅销书籍都会在开篇讲一些优秀企业的故事，然后试着从这些

案例中揭示新的洞见。这些洞见可能来源于一些企业的经营哲学，也可能来源于一些企业的成功实践。我写过很多本这样的书，这种方式的好处就是这些故事（和研究）的描述生动有趣，从细节展现真实的洞见；缺点是故事（和研究）仅代表某一时间点的状况，或许这些企业当时的发展势头很好，但是几年（甚至是几个月）后就未必能维持这种状态了。以这样的故事为开头，无论是一个单独的案例，还是一项基于许多案例的研究，都存在这样的风险：之后发生的事件可能会与作者的预测不一致，导致读者怀疑作者的理论。

为了探究投资人如何才能更好地评估领导者，我和同事们决定深入了解投资人的真实想法，而不是把注意力放在几家企业上。于是 Norm Smallwood 和我采访了全球范围内几十位有思想的投资人，成立了许多焦点小组（focus groups），每个小组由 4~8 名来自巴西、新加坡、加拿大、德国、英国、中东地区以及美国的投资人组成；我们还调查了 400 多名投资人（并公布了调查结果）。结果发现投资人对领导力怀有很强烈的好奇心，而且他们也意识到目前的投资评估方法中遗漏了这一块，但是除了简单的观察之外，他们并不确定还能采用哪些合适的评估方法。

我也翻阅了几十项咨询公司和专家对领导力评估方法的研究。我一些很有想法的同行已经开始寻找高效的领导力评估方法。大致上，这些研究都只是就领导力某一方面提出了深入观点，有些聚焦于薪酬激励的实践，有些聚焦于个人风格，还有些聚焦于组织治理和组织设计。目前还没有人构建过一套全面的领导力资本评估方法。¹

幸好我打消了把投资人成功评估领导力的案例作为本书开篇的念头，因为这样的案例很少，即便有，要么不完整，要么不能很好地说明问题。于是我把注意力放在寻找投资人应如何衡量领导力资本的方法上。本书中提到的观点都是在投资人访谈、焦点小组及调查的基础上得到的，本书内容以思路和架构为主，而不是大量的案例。我把自己放在投资人的角度，进行了财务分析与无形资产分析，现在来探寻关于领导力的洞见以形成最后结论。

当我和他人讨论领导力资本指标时，他们经常会问：“能告诉我如何运用现有的资产负债表和损益表来评估领导力吗？”我曾经花了好几年的时间研究财务报表，但最终的结果让我深受打击：目前资产负债表和损益表的设计是为了向投资人提供评估企业价值所需的财务信息，而不是关于领导力资本的信息。但是那些看重长期价值创造的投资人或其他利益相关者，就会想办法寻找全面评估领导力的方法，从中获得新的投资见解。而书中的领导力资本指标来源于更深入的观察、访谈、调查以及与领导力相关的数据。本书的价值就在于为读者提供了关于领导力的恰当的提问和可以跟踪的合理指标。

所以，这本书的问世具有颠覆性意义。当你透过投资人的视角看待领导力时，你就能获得企业实现整体市场价值的新思路。本书中给出的领导力资本指标提供了一个足够简单的方法，这里面所涉及的观点、工具以及诊断性发问，都可以应用于领导力评估中（评估领导力的两个层面、10个维度以及59个因素）。我希望投资人运用这套领导力资本指标后，对评估领导力的信心度能从5%提高到30%，甚至是40%。通过构建这套领导力资本指标，我们在帮助投资人实现领导力的市场价值方面向前迈出了一大步。

本书由四个部分组成。第一、二章为第一部分（领导力对投资人的重要性）。这两章主要涉及领导力资本指标的相关内容，归纳了企业价值和领导力方面的工作成果，阐述了领导力的基本原理及概念，并提出了一套领导力资本指标——用来评估领导力个人层面和组织层面的水平。第三~七章为第二部分（领导力资本指标的个人层面）。这部分介绍了投资人可以观察到的五个领导力个人维度，以及这五个维度的具体评估因素和指标。这五章帮助投资人评估一个组织内个体领导者的领导力水平。第八~十二章为第三部分（领导力资本指标的组织层面）。它介绍了投资人可以评估的塑造领导力的五个组织维度，以及相应的评估因素和指标。这五章帮助投资人认知领导力形成过程中组织所起到的作用。第十三、十四章为第四部分（应用和行动）。我整合了前文中提到的所有观点，阐述了投资人、监管机构、董事会、高管和领导力发展专家应如

何在实践中运用这些观点，才能提升他们所评估的企业或所工作的企业的领导力水平。

我非常感谢我的团队，是他们使这本书中的观点得以成型。我提出的观点融合了许多优秀领导者的想法，覆盖了财务、市场价值、组织系统、人力资本、人力资源以及领导力等领域。我要特别感谢一些人，他们将投资活动中那种严谨的工作方法带到传统上认为组织中难以量化的问题评估过程中。由于名单太长，我就不在这里一一提及，但他们的名字都备注在第一、二章中。我积累了几十年的工作经验，接触过上百家客户，获得了许多有关领导力资本要素和组织能力的第一手资料。我要感谢我的一些客户，他们十分配合我的工作，同意接受我的观察并与我共同学习取得进步。在这本书的撰写过程中，我的许多同事对我的个人学习提供了帮助和指导，并向我提出了很多令人耳目一新的观点，他们分别是：Justin Allen, Dick Beatty, John Boudreau, Wayne Brockbank, Bob Eichinger, Allan Freed, Peter Goerke, Marshall Goldsmith, Lynda Gratton, Gordon Hewitt, Steve Kerr, Dale Lake, Ed Lawler, Mark Nyman, Jeff Pfeffer, CK Prahalad, Ray Reilly, Norm Smallwood, Pat Wright 和 Jon Younger。他们的观点都加深了我对领导力的理解，显然，我吸收并应用了他们的很多观点。

我很感谢 Hilary Powers 在整合、编辑、修改上的鼎力相助。她在做总结、提炼摘要方面有超乎常人的天赋。如果没有她的帮助，可能我的每一本著作看起来都差不多。我很感激 Steve Piersanti 以及他在 Berrett-Koehler 的强大团队。他不仅在专业方面极富天资，而且十分关心团队中的每一位。Ginger Bitter 担任我的助理一职已经超过 25 年了，他一直负责着琐碎的事情。如果没有他，这本书不可能出版，而且我的其他工作也很难开展。同时从私人角度而言，他是一位值得深交的朋友。最后，我最要感谢的人是我的妻子 Wendy。她一直默默地支持着我的工作，并无微不至地照料我的生活。我想对她说：plus que hier, moins que demain.（我每一天都多爱你一些，今天比昨天多，但是又比明天少。）

目 录

序言

前言 领导力的市场价值

第一部分 领导力对投资人的重要性

第一章 当领导力被投资人重视时，它能够产生更大的价值	3
本书适读人群	4
领导力资本指标的逻辑	8
评估方式的演变：从财务数据到无形资产，再到领导力	10
领导力的演化：从个人风格到组织影响力，再到投资价值 ...	15
关于投资人进行领导力评估的研究结果	20
结论	22
第二章 建立领导力资本指标	23
投资人如何评估领导力水平	23
领导力资本指标的要求	25
层面 1：领导者的个人能力	27
层面 2：组织的能力和人力资本	31
使用领导力资本指标来改进关键组织流程	40
结论：构建一套领导力资本指标	43

第二部分 领导力资本指标的个人层面

第三章 个体效能 47

 过去的表现和经验 49

 身体状态和活力 50

 身份认同与心理健康 52

 社交能力 54

 智力上的敏锐度、抗压能力和勇气 57

 道德和价值观坚守 58

 结论 61

第四章 战略效能 63

 总体战略规划 65

 了解业务的外部驱动力 65

 对组织未来的独特定位 69

 把愿景转化成行动 71

 激励和员工沟通 72

 管理战略开发流程 75

 结论 77

第五章 执行效能 79

 执行的必要性 80

 专注优先事项 83

 确保责任清晰 84

 管理决策过程和监督机制 87

 影响他人自我驱动 89

 迅速调整 91

 结论 92

第六章 人际效能	95
人性化管理理念和行为模式	98
了解并且信任他人	99
为自己培养继任者	101
教练和辅导他人	103
善于沟通	105
了解并且善用团队	106
结论	109
第七章 领导力品牌效能	111
客户匹配度	113
战略匹配度	116
生命周期匹配度	118
社会匹配度	120
价值观匹配度	122
结论	124

第三部分 领导力资本指标的组织层面

第八章 文化能力	129
定义阶段一：认识文化建设能力的必要性	135
定义阶段二：设定关键能力的优先级	138
定义阶段三：使企业文化符合客户心中的企业形象	141
知识型：清晰与共享式的文化信息	142
行为型：员工行为匹配企业文化	145
流程型：管理流程匹配企业文化	147
结论	148

第九章 人才管理流程	151
人才管理的总体投入度	153
进入：获取合适的人才	155
发展：培养现有人才	157
发展：储备未来的领导者	160
发展：建立员工承诺	161
退出：人才保留	163
退出：解雇绩效不佳的员工	165
结论	167
第十章 绩效问责流程	169
对绩效责任的总体投入	171
积极的问责沟通	173
清晰明确的绩效标准	175
结果导向的绩效标准	178
驱动员工行为的奖励机制	180
绩效问责跟踪机制	182
结论	184
第十一章 信息应用流程	187
信息化趋势	187
对总体信息应用投入度的管理	191
运用信息解决难题	192
运用信息解开谜团	194
信息传播的透明化	196
决策中的信息应用	199
管理跨界的信息流动	201
结论	204

第十二章 工作流程	207
在矛盾中管理	209
矛盾：内部—外部	211
矛盾：个人—集体	213
矛盾：集权—分权	215
矛盾：稳定—灵活	218
创建合作的工作环境	220
结论	221

第四部分 应用与行动

第十三章 领导力资本指标的关联性和运用	225
领导力资本指标的关联性	226
领导力资本指标的内容	228
领导力资本指标的应用	230
领导力资本指标的价值	233
结论	236
第十四章 将领导力资本指标付诸实践	239
注释	247
关于作者	267
译后记	269

第一部分

领导力对投资人的重要性

有时候，新理论可以完全颠覆传统思想，而更多时候新理论是通过整合原有概念而演变成一种新思想的。在对市场价值和领导力进行大量研究的基础上，我和同事们得以开展现在的工作。两个领域都有大量的概念、研究成果以及工具。在第一章中，我首先介绍了先前的这些研究。然后你会看到当我们把市场价值与领导力的研究成果关联起来后，两个领域都有所发展。领导力视角下的市场价值评估更为全面和精确，领导力透过市场价值的视角能为研究高效领导者提供更多的方法。在第一章中，我还介绍了当今最成功的投资人沃伦·巴菲特先生。他一直把企业管理作为其投资决策依据的一部分，而我的研究是投资决策中领导力的重要性。领导力对投资人很重要，但有效的领导力评估对投资人更有价值。

我在第二章中提到，现在是时候提出一套领导力价值指标了。领导力评估是企业价值评估过程中的一部分，这套指标为投资人提供了更为全面的领导力评估方法。虽然投资人已经意识到领导力的重要性，但是他们在评估领导力时经常缺乏系统性。我们所提出的这套领导力资本指标分为两个层面（个人行为与组织能力），同时每个层面中包含五个维度。这不同于以往对领导力简单、泛泛的认知。对企业治理、风险管理、社会责任以及其他组织流程感兴趣的人也会对领导力资本指标感兴趣。领导力资本指标中的两个层面和10个维度，都是对过往研究的总结与深化，同时为领导力的市场价值呈现打下了坚实的基础。

