

(美) Jay A. Conger Beth Benjamin 著

樊 曦 译

公司领导人培养解决方案

Building Leaders

——杰出的公司如何培养领导

How Successful Companies Develop the Next Generation



清华大学出版社

公司领导人 培养解决方案

——杰出的公司如何培养领导

Jay A. Conger
Beth Benjamin

著

樊 曦

译

清华大学出版社
北 京

Copyright © 1999 by Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104.

Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

本书中文简体字翻译版由 Jossey-Bass, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-4015

版权所有, 翻版必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

公司领导人才培养解决方案——杰出的公司如何培养领导/康吉, 本杰明著; 樊曦译.
——北京: 清华大学出版社, 2004

书名原文: Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation
ISBN 7-302-07990-0

I. 公… II. ①康…②本…③樊… III. 公司—企业领导学 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004269 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 杜一民

封面设计: 徐 帆

版式设计: 孔祥丰

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 13.75 字数: 198 千字

版 次: 2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07990-0/F · 735

印 数: 1 ~ 4000

定 价: 27.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或(010)62795704

前 言

我们在与众多不同行业的公司合作时，发现领导才能是一种稀缺资源。然而，在面对激烈的竞争和很不稳定的全球化经济时，对领导力的需求从来没有像现在这样高涨。因此，企业将注意力大幅转向领导力的培养。

许多公司明白，他们并不具备在竞争日益激烈和日益全球化的经济中胜出所需的领导才能。这促使它们采取行动，以致于今日的领导力培养领域成为价值数十亿美元的大生意。不过公司采取的行动是正确的吗？举例来说，到目前为止，多数公司为管理者举办了领导力培养课程，邀请演讲嘉宾讲授领导力或者选派高层管理者参加大学的领导力课程。甚至内部的评估标准如业绩评价 (performance appraisal) 和 360 度评估工具 (360-degree assessment tool)，现在也在给管理者的信息反馈中加入了对领导力的评估。有关领导力的书籍和录像带在多数经理人的书架上都可以找到，不过它们真的有用吗？它们能培养更多更优秀的领导者吗？尽管所花的时间和财力不少，但是令人惊奇的是，很少有人试图来回答这些重要问题。大多数公司似乎只是认为这样的投资能够出成果。但是人们不尽要问，为期一周的教育课程是否足以在公司的管理者中培养新的思维方式，或者一次有关管理者领导能力的两小时的信息反馈课程是否足以使管理者的行为产生变化。怀疑论者可能会问，对领导力培养的投资是否就像在高级餐厅度过的美妙夜晚。然而大多数时候，我们都是在家里吃晚饭。

本书决定深入地探讨这些问题，认真研究企业界通过教育创新培养领导才能的行动是否行之有效。本书的面市对于领导力教育和培养可谓恰逢其时。这样说不是因为这方面的投资达到了天文数字，而是因为这些投资似乎与对领导力培养的教育干预手段所获得的大幅改善相得益彰。举例来讲，仅仅 10 年前，针对管理者的领导力培训常常只包括由大学或培训机构提供的 1 周到 4 周的课程。受训者同其他公司的学员一道参加有关决策、参与并订立目标及相关方面的讲座。此外还有为课程概念和理论打下基础的综合案例分析和简单的体验式练习。与此形成鲜明对比的是，今天的课程更多地针对公司的眼前需求和面临的问题进行定制。同样重要的是，教育不再仅仅关注于学员个人，而是更着重于影响管理者群体的世界观和行为，并且甚而在教育过程中改造整个公司。学习方法也更为灵活。课程允许学员应对真实挑战并从中学习，能够帮助学员解决真实问题。鉴于领导力教育 10 年来的巨大变化，我们认为应该探讨新一代干预手段的影响力了。这些干预手段有望对个人和公司带来更大的影响。

我们在研究中挑选出进行革新和试验的公司。大多数公司在培养领导才能方面投入不菲。我们还考察了失败的试验。不足为奇的是，这些案例教给我们的与成功案例一样多。从多年的研究中学习，并予以提炼以形成本书中描述的研究成果和指导原则。本书有两大主要目标。其一，对美国公司的领导力培养现状进行深入评估。仅仅关注公司在加强和扩展领导能力方面所采取的内部行动。其二，我们还希望提供一份蓝图，指出公司通过采用大量不同方法，怎样更为有效地培养领导才能。在对十几家公司进行研究的基础之上，指出有助于公司在各个级别成功培养领导才能的实践以及需要提防的常见问题。我们始终通过详尽的案例分析阐明如何设计更为优秀的课程。

最后，关注领导力的未来，以确定 21 世纪所需的领导行为和视角。其中我们关注的一点是许多公司讲授和培养的领导技能可能在年轻一代取得高层职位时已经过时。向明天的领导者培养昨天的技能只是在浪费时间。希望对未来领导能力的深入见解能够使人们多思考一些新的方向和改变今天领导技能培养的重点。

我们还十分担心大多数公司在领导力培养问题上漫不经心的态度,与此相反,一些机构如美国陆军真正懂得培养领导才能的复杂性。除了一些教育课程和价值声明宣称领导力十分重要之外,我们仅仅发现一小部分公司尝试采取更深入、协调更好的行动。希望本书不仅能够提供一些模型,指出可能实现的目标,而且更重要的是提醒大家领导力是通过工作机会、上司、教育经历、企业文化和奖励在日常工作中形成的。同样,要真正培养领导者,许多公司需要换换脑筋。这样的变革最终形成这样的企业文化:重视和奖励领导力,而不仅仅是简单的坐班。

本书主要内容

首先,第1章探讨领导力范例如何在过去30年中经历了激烈的变革。大体上讲,有关领导力的思想已经从相对简单的概念变为有关领导者如何在公司内部组织变革的更丰富的理论。与此同时,高层管理者和管理者教育在学习方法和课程设计上也经历了同样快速的变化。因此,领导力培养的教育干预手段已经变得更为成熟,因而也更有影响力。与此相反,仅仅十年前,人们认为管理者最能从工作中学到领导力。今天,我们相信这种想法只有部分是正确的。教育创新能够超过人们以前的设想,在领导力培养中发挥更大的作用,这取决于如何设计干预手段。

在这种乐观的背景下,我们开始涉足曾研究过的无数创新方案。大体上讲,研究发现领导力教育主要有三种方法:个人技能培养、同化公司领导力价值观和愿景以及推动对话和实施新的集体愿景的战略性干预手段(strategic intervention)。以后章节将分别探讨这三种方法,重点在于最佳做法和每类课程都会出现的常见问题。

第2章和第3章的案例分析中,转而关注目前三种方法中最受欢迎的一种:个人学习提高(individual preparation)和技能培养(skill development)。这种方法旨在帮助管理者个人学习有关领导力的基本观点,探讨新的技能和获得对领导力的信息反馈。全章通篇研究了重要的设计和过程问题,如360度信息反馈和能力模

型的价值，怎样挑选学员，流行的学习方法的优缺点以及课后支持体系的重要性。在研究中发现了许多方法的共同问题，因此我们为读者介绍一些甚至离开常规的最优秀课程的共同问题。

第4章和第5章的案例分析集中讨论寻求在管理层中同化公司愿景、价值观和使命的教育创新。领导力包括认识到领导者必须具有某些价值观和行为，并成为这些价值观和行为的榜样，以及领导者必须积极主动地将公司的整体愿景转化为本部门的局部愿景。我们再次研究了成功的公司课程，以确认使这些课程比大多数课程更为有效的共同因素。例如，我们发现更优秀的课程事先评估公司需求，邀请在职领导者提供课程指导，设计以学员交流为中心的课程模式并在整个公司中适当地安排支持体系。不过，我们仍然发现这些课程面临的一些问题。比如，许多课程在聘请公司领导者担任指导者的时候，面对着潜在的挑战。一些课程巩固了人际关系价值观，但是却忽视了领导者必须培养的关键战略或营销能力。缺乏这些能力反过来会导致公司在战略上犯下错误。在一些情况下，运营部门觉得课程不是自己办的，因此不会以积极的方式支持课程的开展。书中深入探讨这些挑战并阐明公司怎样克服这些挑战。

第6章和第7章的案例分析剖析对旨在推动战略性干预手段的领导力课程的应用情况。在竞争日益激烈，变化日益快速的背景下，这类领导力课程越来越受到人们的欢迎。典型设计方案采用行为学习、工作组和普通小组讨论来确认能够推动公司重大战略变革的创新。大体上讲，就是公司管理者共同致力于理解公司的共同愿景，通过富有挑战性的工作任务学习如何实现愿景。这些学习活动反过来促进了公司新的战略需求的实现。经理人学习群体，连续创新，积极的反馈机制和集体对话论坛是我们所发现的更为有效的方法。不过，它们也更为复杂，要求也更高。因此，我们指出能够轻易损害其长期影响力的常见问题，并就如何降低损害程度提出建议。

第8章转而关注一种流行的教育模式，名为行为学习(action learning)。行为学习之所以不在列出的三种方法之内，是因为它是一种学习方法，而不是如用愿

景同化公司低层领导者之类的设计结果。今天，所有的领导力课程可能都以行为学习为中心。同样，第2章到第7章提到的三种方法中的任何一种都可能采用了行为学习。单独提出这种方法，是因为在今天培养领导力的努力中，它得到了广泛的应用。尽管十分受人欢迎（也许正是因为受人欢迎），人们却并未对行为学习课程进行深入分析。鉴于人们采用这些课程时的满腔热情，我们感到对这种方法的目标进行考察十分重要，不仅要谈论它的优点，也要谈论它的缺点。尽管这类课程在培养领导技能方面具有巨大潜力，常见的设计问题也会极大地降低它们的影响力。我们将探讨为什么许多行为学习课程没有实现实质性的可持续学习的承诺，并介绍进行改进的方法。

最后一章将转而关注未来。希望使读者了解我们有关领导力正在向哪个方向发展的观点。因此，讨论不再着重于教育而是下一代领导者要具备的特征。我们坚信必须从今天开始培训和培养明天的领导者特质。不过我们看到太多的公司向明天的领导者讲授昨天的领导技能，希望本书能够说服它们，要在今天讲授明天的技能。

致谢

下述诸位在本书的研究中发挥了重要作用。我们要特别感谢伊万·布非德斯(Evan Bouffides)的帮助。伊万是康吉的研究助手，负责本书的部分研究工作。他对澳大利亚银行进行了采访研究，在帮助我们评估该行领导力课程方面成绩斐然。同样，克里斯·法卡斯(Chris Farkas)为我们进行了该行的计算机数据分析。克里斯输入和分析了无数的手稿，向我们提供了他对关键研究成果的看法，感谢他们。杰·康吉(Jay Conger)还十分有幸与南加州大学的教授凯瑟琳·辛(Katherine Xin)及其学生金伯利·加西(Kimberly Jassi)合作，共同致力于有关经理人教育的几个研究项目。他们的工作对书中的一些观点和见解很有帮助。贝斯在兰德(RAND)的前同事马修·刘易斯(Mitthew Lewis)很早就写了有关技术的培训应用的文章。

马特 (Matt, 马修的昵称) 惠予我们他在计算机辅助教学 (computer assisted instruction)、管理模拟 (management flight simulators) 及微观世界方面的专业知识, 帮助我们预见到技术将在未来的领导力培养中发挥更大的作用。我们还要感谢参加 1997 陆军士官未来领导力培养讲习班的令人深受鼓舞的学员们。对于士官军团而言, 领导力培养不仅是一项创新或一门课程, 更是一种生活方式。感谢军团为领导力培养领域注入的荣誉和信誉, 感谢它一直坚持自我反思、重要评估和改进的承诺。贝斯要感谢好兰德和博思管理顾问公司 (Booz-Allen & Hamilton) 的同事, 感谢他们使她有时间写作本书。杰的妻子纳德吉 (Nadege) 要特别感谢。她一直对本书文字提供意见, 最重要的是, 在本书写作遭遇考验和挫折时始终予以支持。贝斯还要感谢她的父母——朱迪 (Judy) 和格伦 (Glenn)。他们是支持贝斯自我发展的永不动摇的力量和思想源泉。

杰·A·康吉 (Jay A. Conger)

贝斯·本杰明 (Beth Benjamin)

加州洛杉矶

作者

贝斯·A·本杰明是 Booz-Allen & Hamilton 战略领导力实践团队 (Strategic Leadership Practice) 的成员。该团队重点在于为高层管理者提供组织、领导、改革和振兴公司等方面的服务。作为成员，本杰明专门研究实施大规模变革、公司结构及重组、战略人力资源管理及领导力培养。在加入 Booz-Allen 之前，贝斯身兼南加州大学领导力学院教授及兰德公司职员两职。那段时期，贝斯负责大量工作，包括在军队、联邦法庭、医疗保健行业及大型私营企业等历来是官僚体制的机构中实施变革。贝斯拥有斯坦福大学商学院授予的商务(公司行为)博士学位，马里兰大学产业组织心理学 (industrial organizational psychology) 的硕士学位及康奈尔大学的学士学位。

杰·A·康吉既是领导力研究所的执行主任，也是南加州大学管理学教授。作为全球领导力专家之一，康吉被《商业周刊》选为美国向经理人讲授领导力的精英教授之一。他致力于研究领导力、董事会、公司变革的管理以及领导者和经理者的培训及培养，共著有 60 多篇文章和 8 本书。他的文章发表在《哈佛商业评论》、《董事会和董事》(Boards & Directors)、《公司发展动态》(Organizational Dynamics)、《商务和战略》(Business & Strategy)、《领导力季刊》(Leadership Quaterly)、《管理学院评论》(Academy of Management Review) 和《公司行为》(Journal of Organizational Behavior) 等杂志上。康吉目前是《领导力季刊》的副

主编。他的著述之一《学会领导》一书(Jossey-Bass, 1992)被《财富》杂志评为了解领导力培训的“源泉”。康吉的其他著作包括《赢取战斗》(Winning 'Em Over, Simon & Schuster, 1998)、《领导者变革指南》(The Leader's Change Handbook) (Jossey-Bass, 1998)、《公司中的魅力型领导》(Charismatic Leadership in Organizations) (Sage, 1998)、《工作精神》(Spirit at Work) (Jossey-Bass, 1998)、《魅力领袖》(Charismatic Leader, Jossey-Bass, 1989)及《魅力型领导》(Charismatic Leadership, Jossey-Bass, 1988)。作为对康吉在领导力教育研究上所取得的成就的认可,哈佛商学院在4年前曾邀请他作为客座教授,参与重新设计该学院以领导力问题为中心的公司行为课程。此外,康吉还参与了座落于法国的欧洲商学院INSEAD的经理人教育。在担任蒙特利尔麦尔杰大学(McGill University)教授时,康吉两次获得该校的杰出教育奖。他的深刻见解以专栏形式发表在《商业周刊》、《经济学人》(The Economist)、《财富》、《纽约时代周刊》(The New York Times)、《培训》(Training)和《华尔街周报》(The Wall Street Journal)上。

康吉拥有达特茅斯大学的学士学位、维吉尼亚大学的MBA学位及哈佛商学院的DBA(经营管理学博士)学位。在开始学术生涯以前,他曾在政府供职,还曾担任一家高科技公司的国际营销经理一职。

目 录

第 1 章 培养公司领导的新规则	1
在工作中培养领导力	7
培养经历	8
管理层教育领域的领导力培养	11
领导力培养的三种作用	16
第 2 章 培养领导者	19
典型设计方案	21
高效个人领导力培养的最佳实践	23
个人培养课程的常见缺点	40
第 3 章 澳大利亚国家银行怎样培养领导者	53
第 4 章 使公司愿景和价值观社会化	59
模型一：美国陆军	61
同化下一代领导者的重要性	62
通过领导力培养实施正式的同化过程	65
高效课程设计方案的特点	66
问题和陷阱	85
第 5 章 联邦快递和百事可乐怎样使公司愿景和价值观社会化	93
案例分析：联邦快递	93
案例分析：百事可乐的“建设企业”课程	101

第 6 章	战略性领导力创新	111
	变革带来的挑战和管理层的传统	112
	领导力培养的新角色	114
	干预课程的常见设计要素	120
	常见的问题和错误	138
第 7 章	安永的领导力 2000 课程: 战略性领导力创新	149
	战略背景: 变革动力	149
	愿景 2000: 安永的战略架构	150
	领导力 2000: 培养战略领导团队	152
第 8 章	行为学习: 领导力培养的新范例	159
	行为学习: 基本特点	160
	行为学习的优势	162
	高效课程设计方案的特点	164
	问题和缺陷	172
第 9 章	新世纪的领导力	177
	高速变革的时代	177
	对战略领导者的需求	179
	对熟知工作的领导者的需求	183
	利用成人学习的特点来培养未来的领导者	188
	结束语	194
参考书目		197

第 1 章

培养公司领导的新规则

上世纪 80 年代中期，整个企业界就开始普遍关注领导力问题。今天，常常认为强有力的领导是公司发展、变革和复兴的最关键因素之一。然而，不幸的是，人们同时发现领导力是稀缺资源，供不应求。许多人认为众多公司难以适应当今激烈的全球竞争，其主要原因就是领导力不足。公司需要更多更优秀的领导者，因此都投入了空前的时间和财力用于培养领导层。哈佛商学院的研究人员研究发现公司用于培训管理层的费用从上个世纪 80 年代中期的 100 亿美元猛增到 1995 年的 450 亿美元。《商业周刊》估计其中约有 120 亿美元用于高级管理人员教育 (executive education)，这只是众多领导力培养课程中的一种 (Vicere&Fulmer, 1997)。

与此同时，与上个世纪五六十年代首次出现的学院正统理论相比，领导力的概念已发生显著变化。那时，人们认为出色的领导才能基本包括 3 个方面：合理安排下属的职责和任务，关心下属，让下属参与决策。这些认识是从对执行相对简单任务的管理人员进行的早期研究中得出的结论。例如，管理者如何指挥小组，如主管在工厂指导工作、飞行员指挥乘务小组等等。

到六十年代中期和七十年代，有更多的研究人员探寻有效领导 (effective leadership) 的基本准则，人们对领导力的认识正在变得更为复杂。公司领导不仅

要安排下属的工作，关心下属，而且提出相应目标，并给予适当激励。人们认为可以把领导力看作领导与其下属的交易或交流。出色的领导能够出色地完成交易，确立下属的个人目标，为下属设定明确的期望，确定下属的角色，订立奖励与业绩挂钩的激励制度，并帮助下属实现目标。最重要的是，领导者要评估自己所面临的形势，使自己的领导策略适应不同的情况。当情况不够明朗时，有效的领导者知道认清形势并通过奖励来激励下属。当形势一目了然后，有效的领导者又会避免直接领导，而是更多地依靠激励制度进行恰如其分的管理(House, 1995)。

在这一时期，领导者最感兴趣的是使下属执行明确的命令。那个年代依然相对稳定，目标也非常明晰，因此领导者所面临的主要挑战就是引导下属按其希望的行为行事。如何激励、控制个人是他们关注的焦点。当时的研究人员很少有兴趣对试图推动重要变革的领导者进行研究，这也反映了当时整个商界的兴趣所在。鉴于今天对领导者的需求，缺乏这方面的研究兴趣似乎有些自相矛盾，但是我们必须考虑到时代背景。二战后，美国在世界经济中发挥了主要作用，许多行业控制了其他国家的相应行业。竞争仍然十分有限。美国的公司更关注现有市场的业务增长而不是公司的彻底改造。制造业是美国经济的命脉。领导者更关心如何提高效率和使生产力最大化，而不是开拓新市场或推动大变革。由于这些因素和其他一些力量的作用，学者们转而关注一线管理者(front-line manager)，试图确定有效的领导者如何带领下属完成既定明确目标。按照当前的领导力理论，当我们回顾过去时，也许可以说早期研究的“领导力”事实上根本就不是领导力，而是有效管理。

跨进 80 年代，这些认识肤浅的早期领导力研究典范很快就受到挑战。来自国外的竞争和日新月异的市场变化就像一记有力的拳头狠狠地击打在美国公司的腹心地带。随着行业管制减少、市场日益全球化和技术飞速发展变化，公司领导者努力重新改造公司，制定创新方案以加强客户沟通、提高产品质量、重新进行自我策划和加强团队合作。但是这些方案带来的结果有好有坏。公司的管理者开始认识到这些按部就班的方法不足以重新改造公司，需要进行更深刻更系统的变革。

不仅如此，变革的结果必须同时满足高级管理者和股东们日益苛刻的期望。要想重新获得竞争优势，公司在提高效率、加强控制之外还要做大量的工作。公司必须从根本上变革它们观察世界和经营的方式。这意味着不得不改造运行多年的系统，变革根深蒂固的企业文化和改变一直以来被认为成功的企业行为。

然而，谁会为如此大规模的变革充当催化剂呢？毕竟，这不是仅仅只为做得更快更好而进行的渐进式变革，而是根本性的变革。似乎只有少数管理者和高级管理者拥有领导能力，能够实施这些重大变革。事实上，大多数管理者仍然深受公司传统、权力结构和官僚主义的影响，难以倡导除渐进式外的任何变革，因此这样的变革也就难以奏效。商界领袖如通用电气(General Electric)的杰克·韦尔奇(Jack Welch)、三菱的 Minor Makihara 和 ABB(Asea Brown Boveri)的帕西·巴米韦克(Percy Bamevik)都是离经叛道的代表。尽管做事风格和工作方式各有不同，他们却都显现出领导公司度过难关的卓越能力。

商学院和咨询公司的研究人员注意到这些人(以及与他们相似的人)的杰出能力并认识到时代要求，他们开始注意了解这些富有远见卓识的变革推动者所具有的能力。研究结果向更为简单化，着重于安排工作、订立目标和提供激励的早期领导力理念提出了挑战。鉴于80年代和90年代领导者所面对的战略复杂性，许多研究人员清楚地认识到设立明确目标和给予激励只是领导力整体要求的一小部分。了解公司的竞争环境，确定竞争所需的种种能力，采取适当的措施改善公司环境才是目前领导力理念的核心所在。不仅如此，需要领导能力的不再仅仅限于公司高层，公司上上下下都需要领导能力。只有拥有一批强有力的领导干部——既在战略上灵活迅捷又善于处理人际关系——才能进行大公司的大规模变革。过去十年以来，组织推动复杂深刻的变革已成为许多领导力理论新的焦点所在。

随着对变革推动型领导者需求的增长，许多公司开始认识到自己并未在公司的各个阶层培养出足够的领导才能。例如，1988年，约翰·科特(John Kotter)在其领导的哈佛商学院研究中发现接受调查的十二家成功企业的高级管理者中，多数认为企业内部十分缺乏领导技能(Kotter, 1990)。在评价各自管理层的人员

时，接近三分之二的高级管理者都表示有“太多”职员虽是强有力的管理者，却也是软弱无力的领导者。几乎所有人都认为“很少”有人既是强有力的管理者又是强有力的领导者。因此，科特认为能够实施大规模变革的领导者很明显供不应求。

因为这些因素，领导力培养目前已经成为许多公司优先考虑的事项。美国训练与发展协会(American Society for Training and Development, ASTD)决定将1994年全年关于人力资源实践的研究用于关注领导力培养问题(American Society for Training and Development, 1994)，这一决定充分证明了各大公司关注领导力培养这一趋势的重要意义。调查发现在问及“领导力培养在多大程度上是贵公司管理层优先考虑的事项？”时，接受调查的公司中有60%声称领导力培养是公司优先或最优先考虑的事项。只有12%的公司表示不是优先考虑事项或优先级较低。更让人感到惊喜的是，调查结果表明接受调查的公司中有四分之三通过提供培训或在职工作经验向雇员进行某种形式的领导力培养。大多数公司重点关注如何培养中高级管理者，同时也向各阶层员工提供大量可供选择的培养机会。1996年，ASTD再次进行调查时发现认为领导力培训是优先或最优先事项的公司仍然为数众多。不仅如此，在80%声称正在向雇员进行领导力培养的公司中，有66%表示这样的培养方式正在变得日益重要。

其他研究也发现人们比过去更加重视领导力的培养。在1991年就管理层培养所做的研究中，西维吉尼亚大学的研究人员调查了600家美国公司，确定这些公司的管理层培养方案对于9个实质领域(Lane、Blakely、Gerald和Martinec, 1992)的关注程度如何。在这9个研究领域中，“人际关系和领导力”培训始终是公司各阶层最关注的对象。公司在致力于管理层培养时，更为关注“领导力的人际关系问题”而不是其他领域如“综合管理”、“解决问题和决策”或“企业家领导技能”。在另一次为国际高级管理者培养研究联盟(International Consortium of Executive Development Research)所做的调查中，领导力再次成为未来领导力教育的头号实质领域(Conger和Xin, 1997)。调查主要关注于全球性大公司如英国航空公司(British Airways)、戴姆勒-奔驰(Daimler Benz)、摩托罗拉(Motorola)和三