

# 如何在当今 崭新职场环境中 识别卓越管理人才

洞悉打造  
优秀管理人才的要诀，  
助力在职成功

SHL



## 当今的职场环境

职场正在被重新定义，职场人士的优先事项已经变得多元化。人们愿意承担更多的个人风险去找寻到那些能为其提供对个人而言最重要的东西的雇主，主要包含：自主权、工作生活平衡、归属感、包容文化、有意义的工作和持续成长。

在所有变化中，我们发现有机会建立一套比以前更有吸引力和可持续的体系。虽然良好的系统、结构和工具对推动业务发展至关重要，但企业要取得长足持续发展的关键还是在于中层管理团队。



全球各地人们普遍反映  
幸福度下降。<sup>1</sup>



职业倦怠普遍呈上升态势，  
且在所有劳动群体中，  
中层管理人员发生率最高。<sup>2</sup>



适应性和抗压性水平  
已被耗尽。<sup>3</sup>



人们陆续辞职，转而  
寻找更有意义的东西  
或生活。<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gallup, 2022, [The Global Rise of Unhappiness](#)

<sup>2</sup> Forbes, 2023, [New Outlook On Burnout For 2023: Limitations On What Managers Can Do](#)

<sup>3</sup> SHL, 2022, [How the Pandemic Changed Our Adaptability and Resilience](#)

<sup>4</sup> Wellable, 2022, [Why Employees Quit \(And How To Keep Them\)](#)

## 管理岗位的作用

在日常工作中，企业中层管理者是高管团队和基层团队之间的桥梁，主要职能包含：传达企业信息并分配具体个人工作、预测并适应变化、与基层员工建立真正意义上的个人联系、培养新技能、驱动人才，并打造一支面向未来的团队。

## 管理岗位是将员工个人和企业结合在一起的粘合剂

有了合适的人才和技能，配备发展工具和支持，管理者能够助推企业实现打造一个充实持久的崭新职场。

您知道吗？

一个管理者的好坏可造成员工敬业度分数差异达70%<sup>5</sup>，除了富有意义的工作内容和职业发展之外，一个不关心下属的经理是大部分基层员工离职的原因。<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Gallup, 2022, [Employee Engagement Solutions](#)

<sup>6</sup> Wellable, 2022, [Why Employees Quit \(And How To Keep Them\)](#)

# 人员管理新纪元

## 人才管理岗位的变迁

1990-2000  
打造流程

注重消除官僚主义。  
因开始采用“队员和教练”  
的模式，并作为“专家”  
进行领导，这意味着  
管理人员的工作范围扩大。

2010  
数字化

这个时期的信息获取变得  
更加广泛而便捷。  
员工个人可以直接获取信息，  
导致管理者失去了控制感。

2015-2020  
敏捷运动

工作已经变得逐渐数字化和敏捷化。  
个人可以获得广泛的人际联系  
和项目来源，因此管理人员失去了  
对下属职业发展的影响。

2020年到现在  
灵活工作

灵活性、工作和生活平衡成为  
首要任务，管理者必须为身处  
不同文化和分散地域的团队成员  
提供生活和工作的指引。

管理者摆脱了技术专长和对绩效的高度关注，转而处于一个充斥着混合办公和数字化的职场环境，团队成员地域分散，优先事项不固定。随着新冠疫情引发人们将工作灵活性列为优先事务的考量，管理者必须驾驭广泛而互相交织的个人及工作挑战。意味着他们需要和下属重新谈判心理契约、提供针对每个个体的个性化体验，从而使得下属感受到支持，相信未来能够成长。

## 卓越管理者构成要素

今天，成功的管理者需要具备高情商，能理解他人，促成员工行为改变，思维敏捷，并能通过信任和诚实的沟通赋予他人权力。管理者需要确保员工个人能够顺利胜任或接手不同的工作任务、团队和项目，以最大限度地促进个人成长和积极发挥对企业成功的影响。

然而，根据SHL最新调研，仅很少部分的管理者具备在当今职场中取得成功所需的技能。因此，企业必须聚焦于调整甄别、招聘、培养和晋升的方法，网罗能在管理岗位大获成功的人才。

您知道吗？



更注重领导力人性化行为  
(真实性、同理心和适应性)的领导者  
更有可能推动更高敬业度的团队，  
但只有29%的领导者展现出该特质。

<sup>7</sup> Gartner, 2022, [Gartner HR Research Identifies Human Leadership as the Next Evolution of Leadership](#)



“看到有人因为我而成长并对自己的工作更加自信，这让我感觉很好。我试图通过指导和授权他人来开展日常管理工作。当一个值得信赖的关系因此而产生时，我很欣慰能看到团队成员成长为更优秀的专业人士。”

**SHL** 管理人员 Lucas Ellinikakis



在今天这个互相连接而不断发展的复杂世界中，  
表现优异的管理者日常行为包含：

### 在工作和生活之间 架起一座桥梁

- 为生活带来变化和转变
- 力争将公司信息和目的表达得明确而简洁
- 平衡公司目标与个人现实

### 了解员工， 建立归属感

- 表现出关怀，培养信任关系
- 使工作内容具有个性化
- 围绕一个共同的使命，将不同的团队凝聚在一起

### 培养文化 和有意义的时刻

- 围绕混合型工作的含义开展对话
- 为新常态树立榜样
- 建立心理安全感
- 让工作变得有意义

### 促进团队 蓬勃发展

- 提供诚实和建设性反馈
- 建立具有多种技能和个性的团队
- 在工作流程中进行辅导和授权
- 促成持续学习



“一名优秀管理者的关键技能之一是能够创造信任和心理安全，因为这使员工个人有能力接受新挑战，分享所面对的困难或挑战，从而帮助团队学习和成长。”

我认为作为一名管理者，真正关心团队中的人，不仅作为员工和下属的关系，而且从‘人’的角度，能够让团队成员感受并体验到关心，将会大有裨益。”

**SHL** 管理人员 Annika Widheden





# 甄别卓越管理人才 并赋能成功之 六大步骤

了解什么是优秀的管理者，是建立一支高度敬业且生产力卓越的员工队伍的第一步。组织必须不断识别、培养和授权任职管理岗位的员工，以推动当下职场中的关键业务产出。以下是识别优秀管理者并力争确保个人未来成功的六大步骤：

## 第一步

明确定义并重视造就卓越管理人才并助其蓬勃发展的重要技能。通常情况下，一个成功的员工能从个人贡献者被提拔到管理角色，但实际上他们对自己的偏好或能力了解甚少。企业必须确保根据岗位成功所需的技能制定晋升决策。

## 第二步

部署客观的工具、招聘和晋升程序，使真正有潜力和能力的人能够承担关键岗位。人们会自然而然地对拥有无限自信、散发魅力的领导者抱有浪漫化的看法，导致组织忽视了可能被认为是“无聊”和“可靠”的人，而这些人更有可能交付出色成果，特别是在管理团队时。

### 第三步

**关注多元化群体。**SHL对管理人员及其行为偏好的最新研究表明：女性更倾向于表现出更程度的关怀并更善于与人建立联系。

### 第四步

**给予管理人员空间，让他们做自己最擅长的事情，**不要用个人贡献者的责任或广泛的官僚主义为其带来过多负担。61%的管理人员反馈：自新冠大流行开始，他们在日常工作中的多个领域就需要担负起更多责任，导致了这一群体普遍出现职业倦怠。<sup>1</sup>

“对于管理人员而言，需要专注于自身团队，而非承担太多的平行责任，如：承担销售职能或交付客户项目。理想情况下，还应该有其他资源以帮助团队应对日常运营挑战，以避免管理者花太多的时间在细节上，并确保对团队的诉求能够及时回应。从敬业度的角度来看，管理者参与对其团队有影响的讨论和决策也很有价值。”

SHL 管理人员 Annika Widheden



<sup>1</sup> O.C.Tanner, 2023, [Preventing Manager Burnout](#)

### 第五步

投资于员工的职业发展和完善人际关系技巧。高情商、同理心、与他人的关系和建立联系都是在组织中产生涟漪的关键因素，如果优先考虑并针对性发展，则可以进一步培养上述技能。

### 第六步

表彰并奖励优秀管理人员。力争将其培养成为能在工作中激励、吸引并增强团队员工的理想人才。为其提供技能和工具，以维持、发展并奖励有希望胜任此类高技能要求岗位的优秀人才。

“管理者往往被夹在中间，需要整理并将企业信息上传下达。当业务进展顺利时，组织很容易忽视管理人员，但当出现问题时，他们就会被发现。重要的是，组织需要对管理人员有所认可，并照顾其个人福祉。”

SHL 管理人员 Karen Hodges



# SHL管理人才招聘解决方案

凭借SHL对职场人才科学的深刻理解，我们已经掌握当下管理类岗位在职成功所必需的关键行为。SHL管理人才招聘解决方案能够识别出具有以下能力的人才：



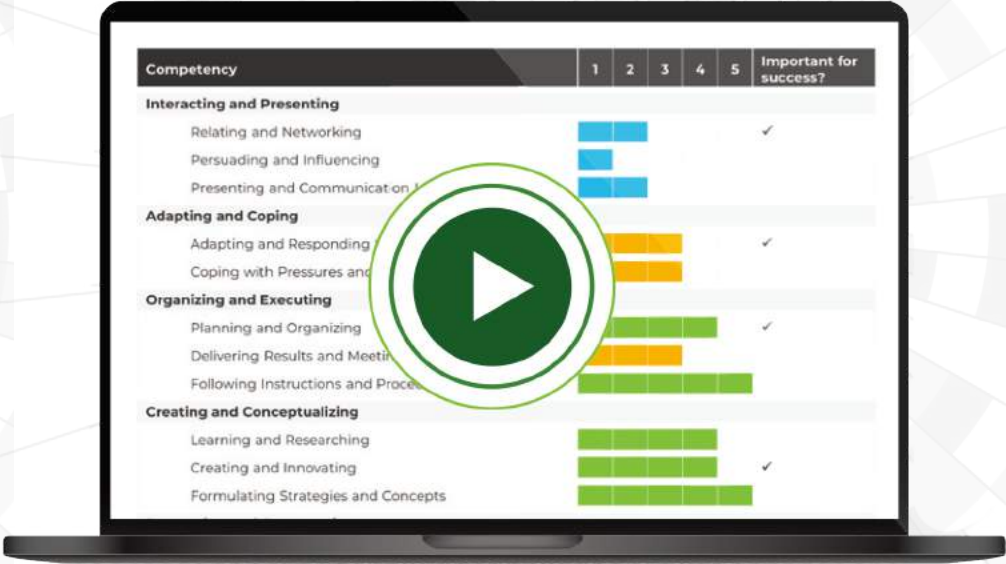
奠定一个基于透明、包容和同理心的强大企业文化



通过有意义的工作建立人际联系，在员工、目标和利润之间取得平衡



转变成以灵活性和洞察力为引领，做好准备应对不断调整和变化，旨在优化商业机会和个人潜力





中国大陆客户支持热线 400 120 8840 • [LearnMore@shl.com](mailto:LearnMore@shl.com) • [shl.com](http://shl.com)

SHL以强大透明的尖端AI科技和数据驱动的客观人才科学，帮助企业吸引、培养和发展在数字化时代取得成功所需的各类人才。  
我们赋能企业人才战略，以释放您最宝贵的人才资产的无限潜力为己任。