



SHL.

## 情境的力量：

继任规划领域的革命性科学

研究报告

# 引言

本文探讨了为何当今世界亟待一种全新的继任规划方法。我们讨论了在结合具体**商业情境**的情况下，如何将继任规划决策的精准性**提升4倍**。

在对领导者成功的预测因素开展了有史以来规模最大、最全面的研究后，SHL发现：组织需要重新思考继任规划和发展问题。

当今的环境充满了各类严峻挑战。但可以明确的一点是：可通过借力“情境”加强当前的领导力驱动决策制定方法，将使组织更好地制定和部署更有针对性、动态、灵活而精确的领导力战略。

本文涵盖：

- 探讨我们需要一种全新的领导驱动决策方法的原因。
- 思考“情境”如何提高继任规划和发展决策的准确性。
- 领导力驱动的各个阶段所需要的人才洞察。
- “情境法”的独特优势。
- 实现精准继任规划决策的四个步骤。

SHL 人才管理解决方案总监&心理学家  
Lucy Beaumont

## 继任规划效果低下对业绩的影响

世界已然发生了不可逆转的变化，且变化还将继续。因此，转型已成为许多组织的优先事务。

**90%的岗位需要员工掌握新技能<sup>1</sup>**

**44%的组织预计在未来2-3年内将进行重大重组<sup>1</sup>**

然而，多数组织仍在使用传统的静态人才驱动模式，即使用广泛而低规格的数据为其领导力驱动决策提供辅助信息。类似领导力模型和举措的设定前提是工作环境具有稳定性和可预测性，并普遍采取“一刀切”的方法。

例如：诸多领导力驱动流程都以8到12项标准胜任力为指引，流程包括：从识别高潜人才到为继任规划或发展提供信息等各个方面。

上述模式无疑很有吸引力，因为既简单又可灵活扩展，但此举所提供的人才洞察力也是非常有限的。

人们迫切想要了解，要做出最成功的领导力驱动决策，需要哪些数据点和洞察力。因为HR领导者认识到，决策越准确，对业务的影响力就越大，具体表现在：

- 人才数据与智能分析占据2022年企业首席人力官投资趋势**首位**（Evanta）
- **46%**的HR领导者在2021年优先考虑组织设计和变革管理（Gartner Top Priorities report 2021）
- **75%**的高层表示，他们的业务部门缺乏已经为未来做好准备的领导人才（SHL）

### 查明问题

**我们的研究表明：46%的领导者在履任后头六个月内无法实现既定目标。**

在传统的领导力驱动方法中，存在哪些会影响最终结果的不足之处？是否有一种“X因素”，若将其一并列入考量后，则可以更好地预测领导者的业绩表现？

为了更好地了解如何解决在动荡的工作环境和静态的领导力战略之间存在的脱节情况，SHL开展了25年以来全球规模最大且最为全面的领导力研究之一。我们测评了全球80多家公司近9000位担任各类领导职位的人并收集了他们的在职绩效信息，同时更对其所担任的岗位角色进行了深入了解。



通过研究我们发现：精准预测高潜力的领导者与个人绩效、企业营收以及最终的净利润增长之间存在着明显的相关性。

## “几十年来最为全面的领导力研究”

荣膺SIOP 最佳职场应用研究大奖



数据概览

	N
组织	85
团队	6140
领导者	8674
领导跨度（直接或间接）	9/93



职级

	N	%
高管	442	5.1
高级管理岗位	604	7.0
中层或总监	3648	42.1
较低层级或初级领导者	1816	20.9
其他	59	0.7
未提供	2105	24.3



行业（前5）

	N	%
计算机软件和服务（10）	1800	20.8
金融服务与银行（11）	1485	17.1
政府（10）	1381	15.9
通讯（4）	436	5.0
保险（4）	377	4.3

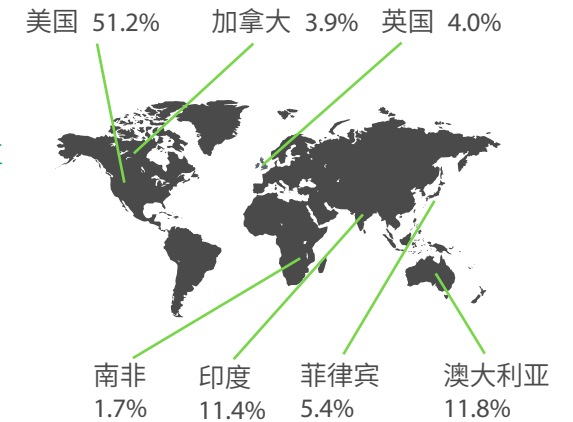


职能（前5）

	N	%
运营（服务或产品交付）	1596	18.4
信息技术与系统	916	10.6
销售	731	8.4
财务	534	6.2
客户服务和呼叫中心	358	4.1



国家或地区



## 缺失的“X因素”

我们发现，确实存在一个“X因素”可以极大地提高预测领导者绩效的精准度，即“情境”。

这意味着要超越工作岗位的任务和职责，将其放在团队、组织和外部环境的大背景下加以考虑。

我们可以通过领导者在特定环境中的发展能力以实现精准识别。关键是要将领导者与其个人最为契合的环境相匹配。

### 情境在继任规划中的强大力量

以情境为导向的领导驱动方法威力巨大。与使用通用胜任力模型以预测领导者成功的组织相比，能够准确地识别领导者具体能力的组织整体业绩得到显著改善。

通过我们的研究，任何组织都可以更精确地识别、评估、甄选并培养领导人才，从而促进领导者获得更大的成功。

- 在甄选领导者时，如将更广泛的情境纳入考量，预测的准确度比“一刀切”的方法平均高出4倍以上。
- 更好地预测高绩效领导者，平均可将领导者的绩效提高22%。
- 反过来，这又会带来4%的收入增长和4%的净利润增长。

采取因地制宜的情境方法还能带来其他收益。其中之一是有机会重新利用数据。组织不断转型和发展，因此，当情况发生变化时，有能力针对不同的情况对数据加以重新使用是非常有益的。从针对性发展到继任规划，情境洞察力为领导力模型增加了具体性和急需的灵活性。

在对员工进行评估时，数据被用来评估个人和群体是否适合多种场景或情境。人才测评不再是针对某一个时间点的工作，其目的应该是为决策提供相关信息。

### 对成功至关重要的情境

在数以百计的工作情境组合中，有27种情境对领导者的业绩有很大影响。从整体上看，这些极具影响力的工作环境对人员的要求更高，涉及更多的变化和风险，同时更具战略性——这意味着要求领导者需要通过管理更深的复杂性和不确定性以获得成果。

在这个不断变化和日益复杂的世界里，是时候根据具体的情境、挑战和不断涌现的商业优先事务，有针对性地建立敏捷的继任规划模式。

## 我们将这27种关键的领导力情境大致分为四组



### 提升 团队表现

- 实现人才优化
- 推动创造与创新
- 善用人际网络，带动组织绩效提升
- 领导跨地域团队
- 领导全球或跨文化团队
- 转变低协作文化
- 转变高冲突文化



### 引领变革

- 设计和驱动新战略
- 交付快速变化的产品、服务和流程
- 在高度不确定和模糊的环境中交付成果
- 带领团队度过合并和收购期
- 适应频繁的领导力变更



### 风险 和声誉管理

- 在承担高风险的运营环境中交付成果
- 在规避风险的运营环境中交付成果
- 在资源高度受限的情况下开展工作
- 确保人员和运营安全
- 对外展示组织形象
- 确保环境的可持续发展



### 交付成果

- 实现高利润
- 通过革新达到业务增长
- 通过提升市场份额来发展业务
- 通过强化成本竞争力实现业务增长
- 通过地域扩张实现业务增长
- 管理功能完整的业务单元/组织
- 管理广泛多样的产品与服务
- 提供卓越的客户服务
- 领导共享服务中心团队

## 情境法背后的科学实证

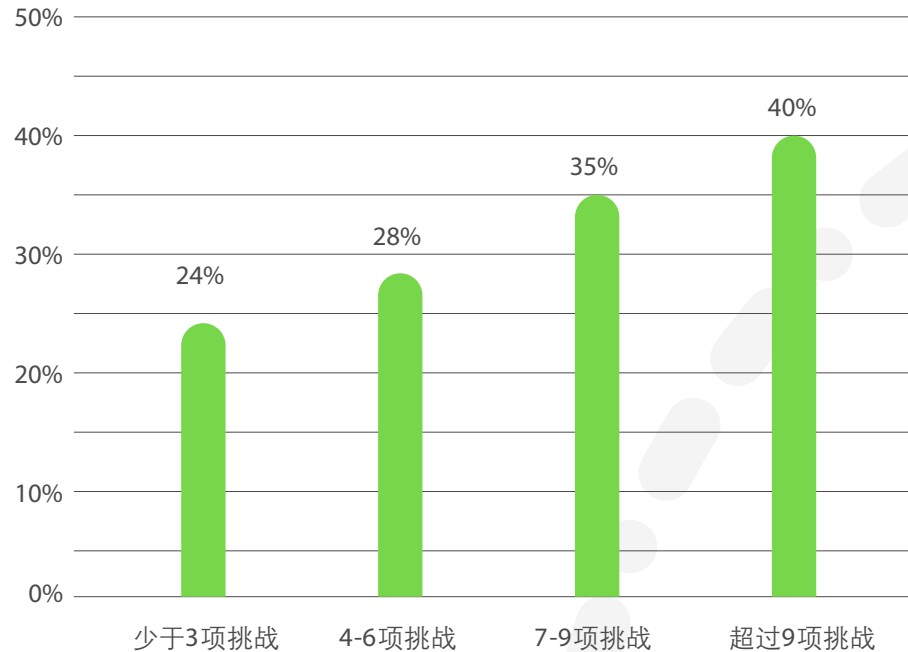
情境科学通过衡量领导者应对挑战的有效程度，提高了预测领导者未来履职成功的能力。关键发现如下：

### 挑战越多，成功概率越低

我们关于领导力挑战的第一个发现是：数量很重要。领导者面临的情境挑战越多，绩效不佳的可能性也随之攀升。现实情况是，大多数领导者在任何特定岗位上都会面临多种挑战。在我们甄别出的 27 项情境挑战中，我们发现所有职级的领导者平均要同时应对 7 项挑战。

图表显示，随着情境挑战数量的增加，绩效不佳的领导者的比例也越来越高。一旦领导者同时面临 7 项或更多挑战，表现不佳的领导者比例就开始显著增加。这或许可以解释某些岗位在面对过多复杂的领导力挑战时，失败率为何一直居高不下。

### 不同数量情境挑战下的低绩效领导者比例



n = 1893 leaders from the SHL and Gartner Leadership Validation Study.  
Source: Gartner analysis

## 不同的领导者属性可预测个体在处理不同挑战时的成功程度

虽然挑战会阻碍领导者达成优异绩效，但这并不意味着所有的领导者在这些情况下都会失败。事实上，当领导者面临的挑战与个人独特的性格特质相匹配时，他们可以茁壮成长。我们的研究表明：在预测领导者的有效性方面，针对具体情境的画像比通用画像要强大得多。

尽管某些特质和行为（例如：认真负责）在绝大多数情境下可促成领导者绩效，然而，并不存在一个适用于所有情境的通用或最佳领导力画像。相反，理想的性格特质组合取决于个体所处的环境以及岗位、团队、业务或职能以及组织中存在的商业情境挑战。

### 举例：

在需要通过成本竞争来发展业务的情境下，表现最佳的初级领导者往往有条不紊、有组织规划性并注重细节。他们以忙碌为乐，具有竞争性和目标导向性。

这与要求推动创造力和创新的工作环境形成鲜明对比。在这里，最成功的初级领导者往往雄心勃勃，以事业为导向。他们喜欢创新，喜欢和别人在一起，倾向于批判性地评估信息，并且通常很乐观。此外，在这些情况下，成功的领导者所具有的特质会随着领导者级别的提高而发生变化。

在预测领导者的有效性方面，针对具体情境的画像比通用画像的预测精准度要强大得多。

## 经验可以弥补领导者的次优属性

因此，我们发现，当我们根据领导者的特质，将他们与我们所认为比较适合的情境挑战相匹配时，绩效就能得以提高。但除此之外，应对某些挑战的过往经验也可以有助提高绩效。研究表明：特定挑战的领导经验可以促进领导者的绩效，影响力甚于特质。

### 举例：

在来自不同组织或国家文化背景的员工必须一起工作的情境挑战中，整合工作文化的过往经验就是有利的。比如：在领导者必须管理全球或跨文化团队，或通过兼并和收购进行领导的情况下，在创立全新包容文化以及整合不同价值观和期望的员工团队方面拥有丰富经验的领导，往往能够产出更加优异的绩效。

同样，在扭转业绩不佳的团队方面的实战经验也被证明对处理低协作或高冲突文化大有裨益。

当面临上述挑战时，拥有改变团队文化和加速发展停滞不前的团队的经验的领导者，其表现优于缺乏类似经验的领导者。即使他们不具备合适的特质，结论也是如此。

### 举例：

同样，对于那些必须在高度不确定性和模糊性条件下交付成果的领导者来说，以前有领导新战略和承担企业经营范围扩张的经验将事半功倍。此外，考虑到相关的经验可以提高绩效，企业应该注重为领导者提供与未来潜在挑战相一致的发展经验。

这一见解对领导者的甄选和发展均有影响。优化领导者特质与岗位情境之间的契合度是非常重要的。但是，应对具体挑战的实践经验也很关键。

**研究表明：特定挑战的领导经验可以促进领导者的表现，其影响力更甚于特质。**



## 不同的领导力驱动流程需要不尽相同的人才洞察

传统的领导力战略认为：整个组织都需要相同的领导能力，更专注于培养领导者，使其符合单一的画像特征。对领导力的“静态”视角决定传统领导力项目的前提是相信一套稳定的领导能力将使领导者变得“灵活”，并在任何领导岗位上达成优异绩效。

大多数组织通过领导力模型以捕捉和传达上述领导力。模型确定了领导人才管理的基础胜任力。

另一种看待领导力的视角即为通过情境方法。

基于胜任力和情境的方法都能为领导者的行为提供有价值的洞察力，且经验证可预测领导者绩效。两者都很重要，但适用领域不同。决定采取哪种方法，取决于具体的使用情况和组织需求。

**胜任力和情境方法都提供了有价值的洞察，但适用领域不同。**

### 驱动领导者所需的洞察力

虽然我们有两种不同的方法来观察领导者的表现，但这些方法是互补关系，而非竞争。胜任力和情境是相辅相成的，尤其是在处理基于性格的胜任力时（例如：说服力、自觉性、乐观性）。

多种现有性格模型均认同情境是性格和在职绩效间的重要纽带<sup>2,3,4</sup>。这些模型都认为：当情境与人格特质的表达相关，并且不至于使行为改变的几率过大时，人格特质与行为的关联度就会最高。大量研究表明，人格特质在预测工作绩效方面的有效性取决于企业所处情境<sup>5,6</sup>。

SHL 职业性格问卷（OPQ）所测量的基于性格的能力，对绩效的预测是不同的。通过具体的业务挑战来观察领导者的表现，我们可以选择对特定情境最具预测性的胜任力（即性格特质）。

情境通常是由工作要求或任务来定义的。例如，Judge 和 Zapata<sup>7</sup> 根据六种工作岗位要求对不同的职业进行了编码（例如：独立性、关注细节、社交技能）。他们发现：当基于性格的胜任力被应用于与工作要求有概念联系的岗位时，其有效性更高。

SHL 研究表明：在预测领导者绩效方面，数据驱动的方法始终优于非正式方法。与基于数以千计领导者数据的预测方法相比，当专家凭借个人直觉将领导者与具体企业所处情境进行匹配时，其所做出的预测准确性往往只有 1/3。

**情境不会取代胜任力，而是增强胜任力。**

## 不同的领导力驱动流程需要不尽相同的人才洞察

如果需要对组织的一般领导特质进行长期的沟通或开发，那么更广泛的胜任力洞察可能会更有用，因为所涉范围更广。举例来说：从广泛的人才队伍中识别高潜人才或未来的领导者。

由于时间跨度较长，要确定未来相关的具体情境或个人最终可能从事的特定岗位就比较困难。

在这些情况下，我们牺牲了情境法的预测准确性，以确定更广泛的岗位的潜力。这就是SHL高潜人才模型基于领导力胜任力的观点的原因，并叠加了激励因素，以提供一个更为广泛的个人整体潜力洞察。

SHL高潜模型使我们能够通过衡量个人抱负、能力和敬业度来了解领导者的整体领导潜力。同时还回答了更广泛的潜力相关问题，并且最常被用于人才发展中，以了解哪些领导者有可能晋升并能高效地担任更高职级的领导岗位。

组织可通过高潜人才项目达成以下目的：

- 识别既有人才队伍中具有潜力可进一步晋升并有效担任更高级职位的好苗子
- 了解在个人或团体层面上需要进一步发展的具体领域
- 确定未来需要在哪些方面为个人担任未来领导岗位提供支持，特别是当发展的时间框架可能较长的情况下



我们牺牲了情境法的准确性，以确定更多可能的岗位潜力。

## 运用情境开展继任规划

在新的工作情境中，领导者的角色已经变得更加复杂和专业。尤其是当我们把不同组织中存在的不同氛围、价值观、战略、业务优先级等因素叠加在一起，并引入更细微的领导者要求时，情况更是复杂。加入情境元素可以确保对领导者的成功进行更准确的预测，因为它考虑了各种行为之间的相互作用如何影响领导者在组织情境中的表现。

在了解领导者是否具备在特定环境下有效执行任务的特质和经验时，情境洞察力是最有影响的。这些洞察力还可以用来帮助指导发展和选拔计划。在以下情况下，组织应该考虑挑战。

在评估人岗匹配度和就绪程度时，情境领导力挑战方法是最为有效的。

### 继任者规划

- 考虑与特定岗位的契合度，提高预测的准确性
- 为意外的领导职位空缺确定最佳的内部候选人

### 从战略上调整人才

- 辨别是否具有胜任特定岗位的潜力
- 针对具体的业务挑战，发展个人或团体
- 为在其他岗位或部门表现欠佳的员工确定最契合的安置岗位或情境

### 兼并与收购

- 确定获得的人才在组织内的最佳位置

## 情境法的额外优势

将情境纳入考虑，可以改善预测谁有能力在特定的领导岗位上表现出色的精准度。SHL 研究还表明：在管理领导力驱动时，将情境纳入考虑因素还有一些额外好处，我们将其总结如下。

### 促进人才多元化

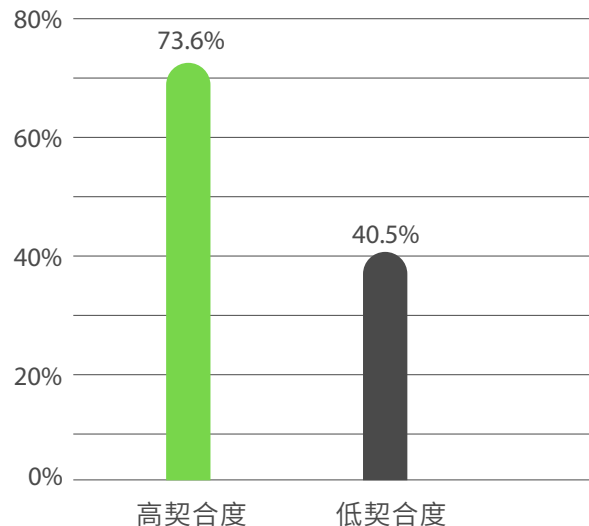
使用客观数据有助于消除人事决策过程中有意识和无意识的偏见。

#### 举例：

为了强调这一点，我们想确定性别是否会影响领导力的表现。我们发现：女性高度契合领导岗位的概率比男性高度契合的概率高 38%。换句话说，在男性和女性候选人数量相同的情况下，与男性相比，以情境挑战或数据为主导的方法确定女性高度契合某个领导岗位的可能性要高 1.4 倍。

虽然我们发现女性比男性更适合担任领导职务，但我们没有发现种族或族裔对得分有一致影响。我们的研究表明：种族对个人应对某种商业挑战的能力没有显著影响。

领导者的平均敬业度得分



### 提高员工敬业度

我们通过综合调查一系列项目来衡量工作敬业度，主要询问领导者对其工作的热情、兴奋和精力充沛的程度。

高契合度领导者的平均敬业度（73.6）比低契合度领导者的平均敬业度（40.5）高出 82%。

换句话说，高契合度领导的工作参与度比低契合度领导高 82%。

58%



的关键领导职位的高契合度候选人是女性

## 提高组织效率

在本文的开头，我们指出，传统的人才识别和驱动方法并不能持续带来好的效果，因为 46% 的领导者在履职后的前六个月未能达到预期业绩目标。

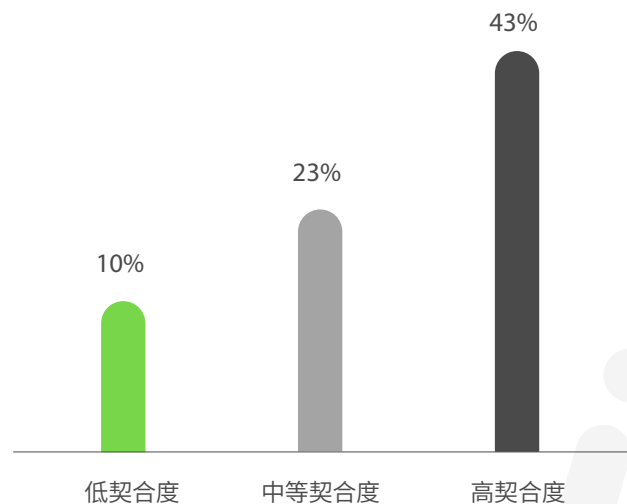
我们提出了一个问题：“情境如何使内部人才驱动决策的准确性提高 4 倍？”我们通过确定被认定为最佳表现者的高契合度领导者的占比，与被认定为最佳表现者的低契合度领导者的数量来确定这一点。

我们将“最佳表现者”定义为在常模组中整体表现最好的25%的人。我们计算出在高契合度类别中平均最佳表现者的占比为 43%，成功率是低契合度者成功率（10%）的 4.3 倍。

换句话说，与岗位所需要应对的具体情境表现出良好契合度的候选人，比契合度低的人成为高绩效者的可能性要高 4 倍以上。

若能够更精准地预测高绩效领导者，可将领导者绩效提升22%，最终促成企业营收和净利润增长4%。

在多种情境挑战组合中表现最佳者的平均占比



- 高契合度：分数的前30%
- 中等契合度：中间40%的分数
- 低契合度：分数的后30%

# 制定更准确的领导力驱动决策的四个步骤

今天，领导者的工作环境日益复杂和不确定。这使得“一刀切”的通用领导力战略不再奏效。随着领导者在这个动荡的环境中所面临的情境挑战越来越多，除非组织采取不同的方法，否则只会进一步削弱领导者的绩效表现。为了在当今的工作环境中有效驱动领导力，组织需要做到以下几点。

## 1. 在甄选领导者时，考虑岗位或商业情境

领导岗位、团队和商业环境各不相同。每种情况都会带来独特的情境挑战组合。传统的领导力战略仍然假定整个组织需要相同的特征和经验。然而，目前的选拔和继任管理工具并没有对工作环境的挑战和个人应对这些挑战的能力提供足够的洞察力。

## 2. 投资于灵活的领导力流程

当下工作环境不断变化。组织必须适应日益动荡的经济和商业环境。鉴于领导者的表现在很大程度上与情境有关，组织应该培养各级领导者在一系列不同环境下的稳定表现。为了有效地培养领导者胜任当前和未来的岗位，组织必须建立灵活、敏捷的领导力驱动流程，使其高效且易于调整，以应对环境中的新挑战。

## 3. 迈向更精确的、数据驱动的决策

许多组织都有既有领导者的数据储备。这些数据以各种格式分布在多个平台上，包括：性格、过去所任职的领导岗位历史、个人在各种任务中的表现，以及过往绩效表现。通常情况下，数据来源自各种观点（即上司、同事和直接下属）。

但是，当需要做出领导决策时，许多组织将数据收集工作留给了做出这些决策的人。而不是对现有数据进行汇编、综合和分析，然后将其转化为可用的商业洞见，从而更精确地推动决策过程。

组织在甄选和部署领导人才担任关键职务时，必须摒弃本能和直觉。否则，将面临不必要的风险，增加领导者的失败概率，并延续隐性偏见对员工队伍的多元化构成威胁。

依靠精确的、以数据为导向的预测，来判断哪些领导者能够成功应对当前和未来的领导力挑战，而不是凭直觉，这对组织来说十分有利。而且，在为领导者做好准备，提高其绩效时，必须依靠基于实证的领导力发展计划。

## 4. 在使用胜任力的同时使用情境，以达到最佳效果

在识别和驱动内部人才的过程中，胜任力和情境挑战都发挥着重要作用。因此，不要摒弃基于胜任力的方法。

基于胜任力的模式，如：高潜识别，在填补人才库方面非常有效。可能确定谁有潜力晋升，并在各种高级职位上取得出色绩效。但是，该如何决定应该从人才队伍中挑选具体哪个人调任某个特定职位或机会？

情境法增加了具体性，因此，可为企业增加找到一个高度契合的候选人或培养领导者的机会，确保在特定的情境下取得成功。

## 结 论

当今的领导者面临着艰巨的任务，即在不断变化、复杂、不可预测的和动荡的工作环境中，完成个人目标，同时驾驭各种挑战。然而，尽管如此，组织仍然采用通用的或一刀切的方法来甄选和培养领导人才。

不幸的是，这未能优化领导者与他们必须驾驭的挑战之间的契合度。因此，这些未加善用、准备不足的领导者让组织付出了沉重的代价。

通过研究领导者和情境挑战之间的契合度，并依靠数据驱动的洞察力，组织获得了领先竞争对手的优势。此外，这还有助于实现智能、具体和及时的领导人才甄选、发展和人员部署。

优化这种契合度有助于组织更有效地甄选领导者，将个人性格特质和过往经验与其在该岗位中所面临的挑战更好地匹配。然后，一旦领导者履任岗位，以情境为导向的战略将改善他们的发展，确保他们获得所需的发展经验，以驾驭当前和未来的领导挑战。

最后，将领导者的特质与情境挑战相结合，有助于组织优化其领导者的部署。这可以提高识别高潜力人才的效果，深化领导力储备，建立更强大而多元化的领导力梯队。

采用一种灵活的、以数据为导向的、针对具体环境的方法，也使企业能够提高领导力投资的回报。

无论组织是正在寻求加快产品上市时间，发现新的增长渠道，将客户置于业务运营的核心，或转变低合作度的文化，采用情境方法部署领导人才均可提升委任成功的概率。



# SHL人才驱动管理解决方案

SHL 对人才科学和员工绩效的执着和热情，发现了当前人才流动实践经常失败的原因：缺乏对情境挑战的结合。但是，如何在一个组织内应用类似复杂的科学理论？

对于人才驱动，您可能会有类似问题：“谁有潜力晋升并在各种领导岗位中发挥效力？”、“我们是否拥有在特定情境中所需要的领导技能？”或“我们的哪些领导最适合填补某个领导岗位？”

SHL 领导力驱动解决方案通过引人入胜的测评，精准捕捉人才数据，应用严谨科学和先进方法，为您快速而轻松获取解答上述领导力难题所需的洞察力，并将其可视化。

领导力驱动解决方案使用胜任力和情境以支持企业持续变革转型，提高领导力驱动决策的准确性和速度。识别未来的领导者，战略性地调整和发展领导者，规划继任者，并以无可比拟的准确性和信心制定人员部署决策。

卓越的用户体验可确保员工积极参与并完成测评，我们的世界级服务是您项目成功实施的信心保证，并为您带来真实企业产出。

敬请浏览网站联系我们，了解如何通过前沿科学以提高人才驱动决策的准确性。

借助20项胜任力了解组织内部个人、团队和整体企业战略是否高度统一

销售团队是否具备在实现数字化环境中销售成功的胜任力？

构建深层次的继任者管道，以适应周遭环境的不断变化

发掘能力出色、抱负远大且敬业度高的人才，继而培养为企业未来领导者

精准识别交易型、变革型和网络型领导者的各自优势，快速跟踪领导人才的发展轨迹





## 参考文献

- 1 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-24-gartner-survey-finds-52-of-organizations--business>
- 2 Barrick, M. R., Mitchell, T. R., & Stewart, G. L. (2003). Situational and motivational influences on trait-behavior relationships. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 60-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- 3 Johnson, J. W., & Schneider, R. J. (2013). Advancing our understanding of processes in personality-performance relationships. In N. Christiansen & R. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (Ch. 3, pp. 30-52). New York: Routledge.
- 4 Tett, R. P., & Burnett, D. B. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- 5 SHL (2018). *Leader Edge technical manual*. Washington, DC: Author.
- 6 Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60, 967-993.
- 7 Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58, 1149-1179.



中国大陆客户支持热线 400 120 8840 · APMEAmarketing@shl.com · 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。