

领导力必备秘籍

■ 谭小芳 / 文

一个人到花鸟市场去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标有：这只鹦鹉会两种语言，售价 300 元。另一只鹦鹉前则标着：这只鹦鹉会四种语言，售价 600 元。到底该买哪一只呢？这两只鹦鹉都是毛色光鲜，模样可爱。他想啊想啊，一时拿不定主意。

这时，他忽然发现，不远处还有一只鹦鹉，忙走过去。他看到这是一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，精神不振，但奇怪的是，这只鹦鹉的价格标签上竟写着 1200 元。于是，他赶紧将老板叫来问：“这只鹦鹉难道会说八种语言？”

店主说不是。这人就有些不解了：“它又老又丑又没有能力，为什么会值那么多呢？”店主回答道：“因为它能指挥另外两只鹦鹉高效干活，是‘老板’。”鹦鹉老板在语言方面并不如另外两只鹦鹉，但它却可以指挥它们高效工作，这就够了。管理者并不需要样样都行，但一定要具备领导能力。

皮诺并不认为领导力是天生的。因为在现实生活中，很多企业领导者的提拔往往不是因为能力，而是关系。因此，领导人如何进行自我价值定位、修炼、实现自我管理和具备

引领他人的能力，就变得极其重要。皮诺是彼得·杜拉克的崇拜者。他说杜拉克的经典名句：“领导首先是领导一个人，即自己”，影响了他一生的研究。

领导力可以被形容为一系列行为的组合，而这些行为将会激励人们跟随领导去要去的地方，不是简单的服从。根据领导力的定义，我们会看到它存在于我们周围，在管理层，在课堂，在球场，在政府，在军队，在上市公司，在小公司直到一个小家庭，我们可以在各个层次，各个领域看到领导力。

笔者认为领导好自己还需要提高领导自己本身的责任意识和管理水平。出了问题要敢于担当责任，有了成绩要善于表扬下属。如果我们所在的部门和市场出了问题，总是一味责怪下面的人能力不够或者工作不得力，不检讨自己的失误和不足，是片面的做法。先检讨自己，反省自己有没有做的不到位的地方，这样更有利于我们改进工作，更有利于领导力的提升。

一个领导者要善于从“剪不断，理还乱，忙不赢”的被动状态中解脱出来，一个成功的领导者还就必须审时度势地对个人品质中影响魄力发挥的诸多因素有个清醒的认识，并自觉地去适应时代的要求，

笔者表示领导力就是指在管辖的范围内充分的利用人力和客观条件在以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率。领导力意味着我们总能从宏观和全局出发分析问题，在从事具体工作时保持自己的既定目标和使命不变；领导力也意味着我们可以更容易地跳出一人、一事的层面，用一种整体化的、均衡的思路应对更加复杂、多变的世界。

每个人都具有领导才能，但自我领导是领导他人的基础。现实中，我们往往将两者本末倒置，不得真解。自我领导，就是自己影响自己，作用自己，激励自己，约束自己，这是非常必要的。只有具备自我领导才能的人，才能更好地领导他人前进，提升自己和他人的。

那些具有理念力、自知力、沟通力、激励力、判断力、销售力、学习力等方面素能的人，往往能更好地领导他人。总之，领导才能是一项综合素能，“自我领导”做得比较成功的人，更加具有领导力！双赢领导力如何修炼呢？

1、激励力

领导就是激励。领导者要先自我激励，后激励他人。只有首先把自己发动、激励起来，才能把下属也发动、激励起来。要先“激”，

后“励”。“激”是指激发积极的动机，“励”是指一种反馈，待下属工作一段时间后，若行为符合领导者的意图和决策目标，方对其行为进行鼓励、奖励。

事实上，激励别人是很容易的。简单地拍拍人家的背，表现出自己的友善，自己也不会有什么损失，同时还能让接收者受益无穷。最近的一项研究结果表明，称赞别人所产生的激励效果与用金钱激励的效果不相上下。所以，我们的领导层一定要认真学一学激励的技巧和方法。

2、洞悉力

具有洞察力的管理者能够发现别人忽略的甚至从没有看到过的机会、优势和实力。缺乏洞察力的管理者把组织引向停滞、萧条而不是卓越，因为瞬间的粗心大意就会导致失败，而持久的洞察力将鞭策着组织保持它的优势地位。见微知著的洞察力能够帮助小公司抓住瞬间即逝的市场机会，而对机会的有效利用则可以起到“四两拨千斤”的效果，使得公司以较小的成本获得较大的收益。

3、驾驭力

管理者第一项必不可少的技能便是带团

队，而且是带出一支高绩效的团队，而带团队考验的是一名经理人的团队驾驭能力。驾驭力包括团队的构成与搭建、最大化激发团队的效率，带领出一支协同、高效、执行力出色的团队等，这是一项立足全局又务实的能力。

4.协作力

如果没有行之有效的协作机制，再精良的部件也不过是一堆中看不中用的摆设。此无论规模大小，协作力都是决定组织有效性的关键因素。著名的淮海战役是解放军在兵力、装备都不占优势的情况下同国民党重兵集团展开的决定性的战略决战。

在这场历时 66 天的战役中，国民党军先后投入 7 个兵团、2 个绥靖区，34 个军共约 80 万人，出动飞机高达 2957 架次。解放军参战部队华野 16 个纵队，中野 7 个纵队，连同华东、中原军区地方部队共约 60 万人。貌似强大的国民党军队再一次成就了共产党以少胜多的经典战例。

总之，领导力是一门综合的艺术。它不仅包含了各种具体的管理技能和管理方法，也囊括了前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡等更诸多要素。当然，文中的建议不见得适合在任何一个企业中一成不变的执行。

领导力不仅仅是“领导者的游戏”

■ 黄先仁 / 文

正职四不：总揽不独揽，宏观不主观，决断不武断，放手不撒手；
副职四不：献策不决策，到位不越位，超前不抢前，出力不出名；
平级四不：理解不误解，补台不拆台，分工不分家，交心不多心；
用人四不：用人不疑人，管事不多事，讲话不多话，严格不严厉。

领导这门学科其核心应该是针对领导力的研究，那么领导力的核心又是什么呢？我认为主要是研究和探讨如何激发、调动组织人的积极性、主动性、创造性问题。领导力的研究离开了这个核心就失去了研究这门科学的意义。

领导力的第一个阶段是职位的阶段，这也是最低的阶段。这个阶段实际上是公司和上级给我们任命一个职位，一个有管理和领导职能的岗位，可能是经理、高级主管或者是部长等。很多时候，我们将此作为领导力的最高境界，甚至作为奋斗努力的最终目标，而将随着职位来的领导权力和领导力混为一团。

通过学习，我们了解到这实际上不是一回事，领导权力是一个有某些权力的领导岗位，和是否是一个好的领导是两回事。职位本身不能让我们成为好的领导、受人尊重的领导，只是提供一个领导的机会而已，是否能够把握住机会，成为一个有高超领导水平或者领导艺术的管理者，还需要后天不断地修炼，不断地改变提高。

国内企业的管理者有的甚至比国外同事提早 10 年就担任了同等职务，领导力的培养远远赶不上职位升迁的速度，带队伍的管理能力薄弱，也缺乏足够的训练。企业家的领导力是一种综合能力的表达，领导者不是万能的，阿凡达也不是凭一己之力就拯救了潘多拉星球的。中国传统文化对于领导的定义，大致可分为三个视角：

一是从价值取向角度来界定领导内涵，中国古代“尧舜心传”的故事就是典型。尧禅让帝位于舜，告其治国之精妙：“惟精惟一，允执厥中”（《尚书·大禹谟》），即只有持中道、公正、公平地处理问题，才能当领导，强调了领导者应有的价值取向；

二是从领导能力、领导功能角度来界定领导内涵。韩非子曾以“造父御马”的寓言提出自己对领导的看法。造父正在锄地，有父子乘车而过，马惊不走，儿子下车在前拉车，父亲紧随其后用力推车，还请正在锄地的造父帮忙推。造父收起农具，跳上车子，坐在驾车的位置上，理顺缰绳，扬鞭策马，驾车而去。在韩非看来，领导是对国家或某种局面具有驾驭能力的人。

三是从领导者必备的素质、素养角度来界定领导内涵。孔子提出：“政者，正也。”就是强调只有“克己”、“正身”、有道德的人，才有资格当领导。孔子又进一步强调：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时”（《论语·学而》）。即作为一个大国的领导者，要忠于职守，取信于民，勤俭节约，爱护下属，根据他们的时间来安排工作。

在 21 世纪，当社会变革、国际交流、信息技术、个性发展等诸多挑战与机遇降临到社会分工的每一位参与者面前时，无论我们是否身处领导者的职位，都应该或多或少地具备某些领导力。没错，21 世纪的领导力不仅仅

是领导的方法和技能，也不仅仅适用于领导者，它是我们每个人都应该具备或实践的一种优雅而精妙的艺术。

领导力其实是分三个层面，首先是领导自己，其次是领导他人，还有就是领导组织。那么什么是“领导”呢？我觉得这两个字拆开来，说，“领”代表着引领和拉动，要用力完成，要用很多管理的技巧，领着一群人能够实现一个目标。“导”就是说尤其当这个目标是比较高远的，比较虚的，不太容易看到的，前面那个地方是大家没有去过的一个地方，这个时候需要做一些激发、推动和导向工作的沟通，这是需要用心完成的，包括你影响的也是员工的心，所以我把这个领导简单的做这样一个分解。

我听到有些培训师说，领导是解决困难的，是干别人不能干与干不了的事情的人。我也听到我的学员给我说，领导是做决策和用好人的人。我们来说一说，领导是什么？当今世界，每一个企业和组织都处在永久不断的变革之中，正因如此，以上的这些问题几乎每天都在被问及。然而，直到 19 世纪末期，“领导”这一词汇才出现在商业辞典中。在这之前，领导者们很大程度上享有继承的权利和权威，而这属于国王和暴君统治的时代。“领导”作为一个课题，在商业界得到发展和研究并真正受到关注，是伴随着在 20 世纪初期工业世界的兴起而出现的。

“指挥家从来自己都不演奏任何乐器，但指挥家用他的影响力使所有的乐师更加出色。”本杰明·赞德是波士顿爱乐乐团三十多

年来的常任指挥，曾经是英国作曲家布里顿的学生。他四次被达沃斯世界经济论坛邀请作为主讲嘉宾，分享他关于指挥如何打造卓越的交响乐团的管理经验。

他把一个乐队比喻为一个完整的商业组织。弦乐、木管、铜管和打击乐声部就像是组织中的职能部门，而每个声部的首席就像是部门的经理。指挥是乐团的总监，把乐谱当作乐队的工作计划来执行。整个管弦乐队努力为听众带来完美的音乐享受。指挥是乐队的灵魂，不同指挥的领导风格，会带来完全不一样的音乐表现。人们常说，“没有糟糕的乐团，只有糟糕的指挥。”领导力何尝不是呢？

但领袖并非天生，而领导力是可以培养的。没有人天生就是伟大的领导者，功的企业家也都是通过学习，经年累月的经验累积才发展出领导者的永恒特质。你无需具备世界级领导人的性格或机会，但你可以从他们的先见之明中悟出新的契机，从他们的成功经验的学习中实现理想的谋略与勇气，效法他们成就非凡的领导特质。

自从领导力一词被引入国内之后，对领导力的研究和实践也越来越受到各方的重视。实施也证明领导力的培育将是企业获取核心竞争力，获得可持续发展的必然途径。但如何发展领导力却成为中国企业在管理中遇到的最大挑战之一。笔者在面对众多企业老总的时候，每每谈及领导力都是兴奋不已，纷纷阐述自己是怎么认识并接触领导力的，参加了多少多少次有关领导力的培训和研讨，

似乎自己一下子就从原来的混沌世界进入了清晰的、有序的领导境界，从原来的“粗暴式”的“管理”转化到了“精细化”的“领导”境界，不说是领导力让他“醍醐灌顶”，至少可以称得上是“茅舍顿开”。

但当笔者问及：假设今天你离开企业一天，企业是否可以就此正常运转？十天，半个月呢？三个月，半年呢？你的下属是否同样兢兢业业，团结协作，努力地朝着企业既定的战略目标前进？此时，很多企业老总就会陷入沉思。是的，这就是目前国内企业老总对领导力培育和提升中的迷恋和误区。个人通过一系列的“领导力”培训，个体领导者的个人管理能力、人格魅力、对企业的运筹帷幄能力确实是越来越好，越来越高，但正是这种美好的自我感觉，使得他往往忽视了更为重要的一点，就是他的下属，甚至是他的领导团队对他个人的依赖程度也越来越高，决策离不开他，日常的管理也离不开他。

领导力的培育成为了其尽情展示个人魅力的舞台，而全然没有了周边“伴舞者”的身影。“个体领导力”的培育被发挥到了极致，而完全掩盖了对“组织领导力”的培育。而组织领导力的培育却才是企业获取核心竞争力、保证可持续发展的真正源泉和动力，从这个角度看，领导力培训绝不仅仅是“领导者的游戏”。

领导力培训不仅仅是“领导者的游戏”，还体现在，这是一种大众化的需求。通常认为领导力或管理技能的培养主要是针对高层领导的，实际上这种观点是错误的，企业中的每

一个人都应该有领导人的意识。原因是，企业需要员工有一种责任感、可靠感，向着目标努力，有良好的表现，这些都是领导力的特征。领导力是每个人做好每一件事情的核心，存在于各个层次和领域。领导力培训的走红在意料之中，并且还将风靡培训市场很长一段时间。

领导力培训是目前国际上最走红的管理类培训。以往的管理类培训都以介绍专业知识和管理技巧为主，但恰恰忽视了影响力最大的领导力培训，这是一种战略观念、知识和视野的培训。近几年“领导力提升课程”已经成为各大企业最热衷购买的课程，不少企业选择了形式多样、内容丰富的领导力培训课程。领导力培训以领导力模型为切入点，课堂互动游戏、头脑风暴、商业计划设计等体验项目都是培训的常见内容。

在所有管理类培训课程中，主要面对企业管理者的领导力课程逐渐显示出其巨大的魅力，也被越来越多的企业接受，并逐步在全体员工中推行。一些大型企业特别设置了“领导力培训”的职位，而大部分企业则通过购买培训课程的形式，加速提升企业领导者和员工的领导力。

随着“创新”、“低碳”这些新商业文明渐渐形成，领导力培训也被越来越多的企业重视。领导力培训正从奢侈品变成必需品，从少数企业的专利变成广大企业的共同需求。目前针对高层人才的领导力培训正在成为主流，除了新近加入公司的高管要接受培训之外，刚刚升职的部门主管由于要领导比之前多得多的下属，同样需要培训。不夸张地说，领导力培训是眼下最热门的话题！

面对企业发展的新形势，核心管理层的领导力在企业的运营决策中的作用越来越重要，复杂的经济环境和前所未有的竞争挑战也要求企业领军人物必须具备卓越的领导力。提升核心管理层的领导力，成为企业迫在眉睫的重大课题。另据调查，麦当劳店长的个人情商能影响该店面 10% 的绩效差异，我们也都知道，60% 的员工离职与直接主管有关。其实由此也可以理解为什么很多公司把 90% 的培训经费用在 10% 的人身上，尤其是领导力培训。

目前中国培训市场上，中、低层次的培训仍然是主流。据统计，高层次的企业管理类培训虽然在数量上只占到 5% 左右，但销售收入却颇为丰厚。虽然目前员工培训体系中仍以技能培训为主，但每年管理类培训的份额增速很快，一年的课程花费也远远高于基础培训。

目前高端的管理类课程价格达到一天 2 万元左右，以每门管理类课程持续 2 至 3 天的时间来计算，一年即便只安排 10 门课程，花费也要达到 50 万元左右。随着外部的课程价格越来越高，管理培训也挑起了企业每年培训支出的大梁。很少有企业内训师能够胜任这些课程的主讲人，因此大多数公司都会选择向咨询公司购买培训课程。

总之，领导力是一门综合的艺术。它不仅包含了各种具体的管理技能和管理方法，也囊括了前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡等更诸多要素。当然，文中的建议不见得适合在任何一个企业中一成不变的执行。在有些企业可以更加放权、平等。但是在其他企业，例如国企、传统企业只能适度地做。但是，我衷心相信在本文中提到的九种领导力训练模型无论在任何企业，都应该能适当地提升领导力。

