

领导力：做凭良心做事的领导人

刘继铭 / 文

Nuraini 在过去三年里被任命为某家跨国公司的客户服务中心的经理。Nuraini 第一个任务之一就是提升客户服务中心的效率。

公司现在开始关注效率提升问题的主要原因是由于许多客户所提出的要求直接与公司的条款政策以及流程相冲突。同时，来自公司的管理高层也要求客户服务中心承担销售团队工作中的一部分工作内容，以服务现有的客户。这样做也是为了让销售团队能够花费更多的时间用于销售。

因此，Nuraini 的主要业绩目标就是确保她的团队能够尽快在顾客第一次致电客户服务中心时处理并解决好问题。即使当顾客在电话中表现得非常的不高兴，她的团队将能够以公司有关的政策来“教育”顾客，并且取得顾客的理解和支持。于此同时，客户服务中心被要求能够“自力更生”的给予顾客回答和建议，并且任何将电话转接给其他部门的行为都将被视为是低效地处理顾客的问题。

在按照公司提出的指示之后的几个星期，Nuraini 开始意识到她最初的直觉相信：尽管会和公司想要的存在一定的差距，但是毕竟考虑到从长远来看这未必不是一个正确的决定。以作为一个从事客户服务方面的专业人士的工作经历来看，Nuraini 知道没有人能够和生气的顾客理论。当她的团队试图用公司的政策和流程去“教育”生气的顾客时，顾客甚至会变得更加的生气，甚至会将他们的投诉升级而要求向 Nuraini 公司的高级经理提出他们的不满。虽然 Nuraini 的团队已经被告知在处理顾客的要求时，不要去“打扰”销售团队人员，但是有时候许多类似的要求在被拒绝的时候，通常会导致更多的顾客向服务他们的销售人员抱怨和提出投诉。更加讽刺的是，销售人员现在在工作量上没有因为顾客服务中心而得到缓解，反而需要更多的处理来自顾客方面对于服务中心的投诉。

不足为奇的是，Nuraini 现在正面临来自各方的严峻的压力。作为她团队的领导人，来自销售团队的成员会和 Nuraini 抱怨说她的客户服务中心团队正在制造更多的客户投诉，而不是实际在帮助他们部门。而她的顾客

服务中心的团队成员由于需要应付越来越多的不满的客户，他们现在也士气低落。并且，他们对他们的领导人无法帮助他们解决类似的问题感到很沮丧。更为重要的是，因为 Nuraini 部门的效率没有获得一点的提升，Nuraini 的高级管理层对她目前的客户服务中心一点都不满意。

在这个时刻，Nuraini 面临了几个选择。她能够选择辞职，然后她把她几个做优秀的人才一同带到竞争公司那边工作。或者，她也可以迫使她的管理层对她的团队作出决策，解雇任何不称职的成员。又或者，她也可以提出换岗；或者她也可以良心发现，继续寻求可以实现更好绩效成果以及使得大家都满意的方法。

我们看到的不同的领导人

当提到领导力发展时，许多人认为这就是说发展最上层的高级管理领导人。但是，从上述的故事看出，领导力发展在不同水平/层次都需要，这样才能真正促进组织中各个层面的表现并且实现更好的绩效成果。

根据我们对一些领导人如何表现的观察，以下是一些我们根据各领导人的个人价值而归纳出的领导人类型：

1.自上而下的精英领导人：这类领导人是属于听从上级下达的指示，确保他的团队能够快速并且完美地实施那些上级所下达的命令。

2.争权夺利的投机领导人：这类领导人会看中他们如何能够最大化的实现他们个人所得，取得更好的职业前景，获得更大的权力或者其他个人方面的利益；

3.哗众取宠的对抗性领导人：这类领导人几乎总是和高级管理层进行抗争，无论在任何时候，他们都选择和团队成员站在一起。

4.真正的有良知的领导人：这类领导人能够通过平衡不同群体的各种需求，在不同群体人员中发现或者统一树立共同的目标，且与此同时，他们仍能够坚持他们的做事原则以及个人所信奉的价值观。

在大部分的情况下，大部门的公司在进行决策时趋向于自上而下，因此，大部分的公司喜欢雇佣那些自上而下的精英领导人，这样一来，那些决策，指示或者命令就能够有效

的得到实施。而在这些精英领导人管理下的团队成员们通常会受到来自上级管理层很多的支持和关照，通常获得很多资源并且他们的地位在整个组织 / 公司中获得提升。但是，精英领导人通常不能听从底下人的建议和看法，并且当事情不能按照计划那样发生的时候，精英领导人就会更多地指责他的团队成员“没有能力执行上级的指示”，而不是回顾在做计划的时候是不是存在着瑕疵或漏洞。过一段时间后，精英领导人会发现他们的员工变得不够敬业，而且尽管大家付出了很大的努力来做事，但是获得的成效越来越不乐观。

权利抢夺的投机领导人有时候被误认为是精英领导人，因为他们总是会想要讨好他们的高级管理层。这样做他们就能在组织 / 公司里取得更好的职业提升。但是，投机领导人有着其他精英领导人不具备的“品质”。即，投机领导人能够在有些时候寻求解除对他的职位产生的威胁的人或者事，无论是通过扼杀前途无量的具备高潜质的团队成员还是通过能够那些讨好公司上层而稳固保留其职位及公司地位的决策和做法。投机领导人喜欢玩政治游戏来最大化地获得他们在公司里的权利和影响力。并且往往当他们离开公司的时候，他们喜欢将他们的团队都一起带到新的雇主那边。

对哗众取宠的对抗领导人来说，他们非常热衷于在团队中建立道德观念，因此他们更多就忽略了上级管理层以及业务现实的需求。通常他们在做决定的时候是依据他们的团队成员喜欢不喜欢，如果管理层的动机在团队成员中得不到响应，那么通常不是被拒绝就是被暂缓实施。虽然这类的领导人能够让他们的团队兢兢业业以实现出色的表现，但是他们不服从公司的政策或者不配合公司的文化，即使该类领导人拥有具备实现很好的业绩成果的能力。

真正的有良知的领导人寻求不同群体之间所共同追求的目标，并且能够平衡那些不同群体之间所存在的各种需求。他们坚持维持出色表现的基础就是组织 / 公司中的每一个人都接受并且支持他们的计划。他们的目标不仅仅是领导他们的团队成员，也是把他们之所以要决定那样做的原因影响到其他的

人。不像投机领导人，有良知的领导人的目的是为了往更加积极的方面来实现更好的结果。有良知的领导人他们有他们自己的原则，并且当组织的目标与他们的原则相互矛盾冲突的时候，他们会选择默默的离开。毕竟，总会有其他的公司能够欣赏他们的个人价值并且对于有良知的领导人来说，即使他们没有任何的目的性的要想实现他们的影响力，但是他们通常会让大家称道！

有良知的领导人的方法

在之前的故事中，Nuraini 正陷于面临来自上级管理层的压力以及来自其他部门同事以及她的团队方面的困境中。

在大部分的情况下，与她同等职位的其他领导人可能就已经选择离职，或者选择只是简单的更加谨慎的执行上级管理层的决策。

Nuraini 决定用不同的方法来做这件事。她坚信她所充当的角色是使得她的客户服务中心成为客户以及公司其他部门之间的一座桥梁。她希望她的团队成员能够积极的听取客户的需求并且提供不同的解决方案。而作为回报，她的团队成员也会因为愿意帮助顾客而受到顾客的赞赏，而她的公司也就能够发更少的时间和资源而却提升了客户满意度。此外，她愿意让她的团队成员对顾客的看法与销售部门的同事进行分享，这样他们能够更好的建议新的产品以及服务来让他们的顾客更多的从他们这里购买。

不是简单盲目的服从命令以及遵循她绩效考核大纲，Nuraini 要求她的团队：

即使这意味着效率的降低，需要进行后续跟进电话等方法，要把缓解顾客的疑惑或者焦躁情绪成为最首要的任务；

当顾客提出的要求和公司的政策以及流程相矛盾的时候，提供给顾客其他的选择，而不是给出一个直接的拒绝。

鼓励销售团队对顾客作出重要的决策，虽说不满的顾客可能会将他们的怒火发泄到销售人员身上，但是满意的顾客就会想到从销售人员那边购买更多的产品或者服务。

Nuraini 完全理解她的管理层将对她做事的新方法表示怀疑。但是，她具备足够的勇气和胆量来实施这些改变，因为根据她的经

验，她知道在几周之后，她的团队将能够帮助她所在的公司实现：

通过更短的电话通话而实现高的效率。理由是由于顾客很快的能平息怒气并且能够很好的聆听原因。

奇迹般的更好的顾客关系。理由是由于顾客现在能够有不同的可供选择的机会，并且对提出的可供选择的做法与公司的政策和流程完全符合。

改进了销售人员的效率。理由是由于销售人员知道顾客服务中心正在积极的为留住现有顾客做出努力并且试图能让顾客从他们那边购买更多的产品或者服务。

Nuraini 知道一个潜在可能的风险是她的上级管理层根本不会给她机会去证明她的想法是正确的。但是，她相信她的管理层，正如她所处理的顾客们一样，能够得以平息并且影响他们以寻求其他的方法来帮助他们以更加有效的方法来实现他们的目标。

如何坚持自我，同时也能够达到优质绩效

有一个朋友曾经告诉过我，虽然她不同意她所在公司的一些政策，但是她还是已经选择保持沉默，而不是向她的管理层提出问题。即使当她已经在其他的公司找到了新的工作，因为担心可能会产生的后果影响，即使她的想法可能真的能够帮助她的公司实现更好的业绩，她也不会和她的上级提出他对问题的真实的看法。

如果你所工作的管理层有着不良的历史，那么最好还是暂且保住你的工作。但是，即使高级管理层不能够积极的采纳直接的批评，他们通常还是会很欣赏你能够做一些小小的行动来使得事情变得更好。

不幸的是，由于大部门的人太害怕结果的承担，以至于他们不敢因为错的理由而作出任何的行动，所以他们就仅仅是命令的接受者。

为迎接日益严峻的挑战，组织都需要那些愿意采取行动的领导人。而为了要实现长期的出色的成果，我们更需要那些凭良心做事的领导人。

领导班子的搭配要素：思维方式的配合

彭杰 / 文

决定领导班子配备，最重要的是考虑所面临的任。任务简单，领导班子就应该简单。任务复杂，领导班子就应该多元化。任务轻松，可以配备一个平凡的班子。任务艰难，就要配备一个有战斗力的班子。领导班子最关键的是那只领头羊。面临创造性的任务，就要以开拓型人才为首领。面临守成性任务，就要以稳重型人才为核心。火车跑得快，全靠车头带。

人类的思维方式，大致可划分为如下七类：具象分析思维，形象直观思维，归纳综合思维，逻辑演绎思维，辩证循环思维，虚幻意象思维，联想发散思维。以逻辑演绎思维为界限，前面三者属于具体思维，后面三者属于抽象思维。简化看来就是具体思维、逻辑思维、抽象思维。关于各种思维方式含义及其相互关系，请看另一篇文章《思维的七种方式及其相生相克相容关系》。本文从一个非常具体生动的实例，来简要说明其原理和应用。

近年火爆的一个电视剧《亮剑》，引起众多关注和议论。本文所关注和讨论的，是李云龙的思维方式，及其与政委赵刚的领导班子搭配。李云龙是个农民出生，大字不识一筐。可是他的军事素质和指挥才能，是他的对手也大为赞赏和钦佩的。李云龙是个军事天才，是专门为战争而生的人。李云龙的思维方式，就是典型的形象直观思维。

这种思维方式较强的人，适合外交销售军事领域。李云龙天生就会看军事地图，没有练过武功却身手敏捷，团结鼓动战士士气很有一套，对付正规训练出来的日本鬼子和国民党也是得心应手。日本鬼子说：最怕的对手，就是这种不按常理出牌的人。为什么一个农民文盲能够战胜军事院校的高才生？从七术生克原理看来，正是李云龙的思维方式使然。形象直观思维主克具象分析思维。

日本鬼子的民族性格和军队教育，培养出来的正是这样的军队。八路军新四军经过毛泽东思想熏陶，理解掌握了辩证循环思维，恰巧又主克了国民党蒋介石的逻辑演绎思维。所以，中国共产党军队能够取得抗日战争解放战争的胜利，思维方式的优越性发挥了很大作用。

但是李云龙的领导品德上，也因为这个长处而受到不良影响。李云龙的形象直观思

维，与其武将七德中的“亲”是对应的。李云龙是个特别重感情讲亲情的人，先后为老婆秀琴和警卫员和尚违纪犯错，还有长征中为了部队活命，不惜抢夺藏民粮食。上级派遣赵刚担任政委，就是为了帮助克制李云龙这点缺陷。这个缺陷，其实就是李云龙的形象直观思维方式过强，进而导致品德中亲的特色过于突出。

赵刚是个知识分子，在延安受过良好的军政素质训练，是个典型的归纳综合思维。赵刚坚决领会贯彻上级指示，也是一个公正无私的好文官。这就是归纳综合思维，与文官七品中的“公”是对应的。赵刚的归纳综合思维主克了李云龙的形象直观思维，“公”主克了“亲”，使得独立团的领导班子恰到好处。

赵刚是李云龙最好的政委，正是因为两人的思维方式和品德之间形成良好的相克关系。如果不是这种搭配，而是委派一个虚幻意象思维的人——相生；或者一个逻辑演绎思维的人——相容，对李云龙都是非常不利甚至有害的。前者如李云龙第二任妻子田雨，后者如晋绥军的团长楚云飞。试想一下如果这两个人之一，成了李云龙的政委，那么李云龙的错误犯得会更大。田雨会纵容加重李云龙“亲”的品德，楚云飞会容忍漠视李龙率性胡为。

只有赵刚能站在公正无私的立场上，坚决贯彻执行上级命令和纪律，才能对李云龙有所约束。李云龙的最好搭档除了赵刚之外，就是他的得力助手张大彪。张大彪时不冒出一奇思妙想，对李云龙是个很好补充。这就是李云龙的形象直观思维，主容了张大彪的联想发散思维。在李云龙这样的领导手下，最讨人喜欢和宠爱的，就是头脑灵光反应快捷的部属和士兵。

李云龙和赵刚的绝佳配合不是随便什么人都可以做到的。电视里李云龙先后配有几任政委，只有赵刚是最好的。前面几任政委，要么是太过马列教条——辩证循环思维，要么是太过死板僵化——具象分析思维，两者都与李云龙尿不到一个壶里去。而赵刚，也在医院里深刻分析了两人的长短处。赵刚不适合做军事长官，不仅是因为缺乏军事知识和军事经验，也是因为思维方式不适合对付日本鬼子，甚至比一般人更加适应领会日本鬼子的思维方式。因为归纳综合思维主容具象分析思维。但是赵刚与李云龙却组合成了最佳搭档。电视中两人经常发生直面冲突，正是



两人相克关系的表现。

每个领导班子，根据任务对象和第一把手特点，以及思维方式和品德特征的差异，按照相生相克相容原理，可以搭配最佳搭档最佳助手最佳部属。一个团队可以有很多人，一个领导班子最好只有两名，最多三名，而且第三名只相当于助手和部属，而不能与第一第二把手平起平坐。三角形的领导班子最容易扯皮内耗勾心斗角，还不如单骑一只绵羊。

企业选择营销主管有三种情况，取决于营销在企业中的地位。销售型企业营销就是一切，企业老总就是营销主管。销售比较重要的企业，营销主管可能是集团副总裁或副总经理。销售不大重要的企业，营销主管只是一个部门经理或分公司总经理。一般情况下，最好不要由企业最高领导兼任营销主管。作为一个大区营销主管，也只需一个人即可。除非按照大区划分，设立几个平行的营销主管。三

种情况下，选择营销主管的思路是不同的。

第一种情况，企业老总就是营销主管。此时，就要以企业老总的思维方式和品德特征作为基准，选择一个强势的行政主管搭配比较合适。假如企业老总本身销售能力很强，市场开拓能力也很强，一个具象分析思维或者形象直观思维的人。但管理方面比较松散。所配备的行政主管，就应该在归纳综合思维或者逻辑演绎思维方面比较强，也就是行政管理能力或执行能力较强。此时实际上这个副手在负责担任第一把手角色，而企业主管成了业务骨干。

这是因为两者是一种相容关系，逻辑演绎思维主容形象直观思维，归纳综合思维主容具象分析思维。这个企业老总必定非常信任这个副手，才会让其扮演如此重要的角色。因此，如果不是这种非常信任的关系，企业老总绝对不能亲自冲在营销第一线。否则迟早

会后院起火。不是这个副手太强而篡夺夺权，就是这个副手太弱而腐败无能。这是销售型企业最为忌讳，也是最为常见的现象。这种情况下，配备副手最好就是一种相容关系，而相生相克都应该慎重。因为企业不象军队，有一个铁的纪律环境约束。企业是一个自由很大的社会单元。相生太过，可能造成副手对企业老总加重偏差纵容犯罪。相克太过，又有可能使副手喧宾夺主甚至恶奴欺主。企业老总更不能选择一个同类型的副手，否则很容易造成业务和行政之间严重失衡。

第二种情况，就是企业老总为自己配备一个主管营销的副手。此时也要以企业老总的思维方式和品德特征作为基准，重点是考虑思维方式组合问题。由于这种情况下，主管营销的副手对企业老总的思维有一定影响力，因此考虑思维方式组合是必要的。两者之间最好也是相容关系，其次才是相生关系。前者是后者的明君，后者是前者的福将，两者相得益彰。其次是按照候选人的品德特征加以考察。可以为其选配一个助手或下属，弥补其在品德上的最大缺陷，增强其威产品德。最好不要设立一个同级别的市场副手，否则很容易形成掣肘制衡关系，不利于团结合作。除非企业老总有意这么做。甚至可能发生两个副手狼狈为奸欺上瞒下，暗中联手对付企业老总的情况。

第三种情况，企业选择一个部门级别或分公司级别的营销主管。此时就要完全按照候选人的品德特征进行考察，也就是以廉洁或勇敢作为基本要求，以威望或严格作为最佳品德。如果是文官带兵，就要突出威望。如果是武将治军，就要强调严格。关于这个方面，请看作者另一篇文章《七品七德及其相生相克原理——如何选拔营销主管》。而其思维方式是否与企业老总配合，就放在次要地位加以考虑。如果十分有必要，应该是按照相容互补原则，为其配备一名市场助手或部属。此时要综合全面考虑企业自身文化制度及上级领导等情况，也就是这个部门或分公司所处的外部环境如何。在考虑部门或分公司领导班子对外战斗力的前提下，还要考虑这个班子是否与上下左右协调配合。这种情况下，更多的是要考虑助手下属的后一方面作用，而与其与营销主管的关系如何反而处于次要位置。如果这一点特别重要，就要考虑应用相生相克原理。这也就是独立团里李云龙和赵刚的情况。