

新时代的 领导模式

■ 王希苏

领导模式正在悄悄发生变化，因为领导的概念已经变化。领袖正在淡出个人英雄主义的模式。不再是领导者个人在做了了不起的事，跟从者像众星捧月般地簇拥着他。现在是领导者让人们做了了不起的事，帮大家成就了了不起的事。

自上而下的领导是迄今为止我们见得最普遍、视为天经地义的领导模式。今天，领导有可能自下而上地进行。其实这算不得新鲜事。如果上司接受了下属的建议，并组织了实施，上司不是在按下属的意旨办吗？

这和我们的领导定义是吻合的。谁掌握了方向，谁赢得了跟从者，谁就是领导。在自下而上的领导情景里，下属提出了方向，上司跟从了，下属自然是领导。

下面我们讨论几种不同领导模式的特点。

由上而下的领导

企业里一般认为，中低级经理人是管理层，总经理、副总经理一级是领导或高管层。管理者对领导者负责，接受其领导。领导者动脑，管理者动手，领导者动嘴，管理者跑腿，领导者拍板，管理者执行。

这样的领导主要有两项任务，即毛泽东所总结的“出主意，用干部”。领导们关起门开会，就重大问题进行研究和决策，开动员大会，做报告，讲透意义，然后逐级传达，组织计划实施。

人们发现，这种传统模式有缺憾：只有一个人或者少数人思考；因为执行靠下面的多数人，想出主意以后，还要费力气去宣传、动员、说服。在沟通的过程中，传达还可能走样。高层领导有时批评中层干部是“歪嘴和尚”，把好好的经给念歪了，说的就是这个情况。

领导们被形象地称为“火车头”，“要想跑得快，全靠车头带”。车头快，带头人出色，这是今天大多数优秀企业的写照。企业没有个好火车头，简直不可思议。非但跑得快不可能，翻车也说不准。然而，车头承担着全部的责任，火车的速度完全取决于车头的速度；车厢是被动的，下面的聪明才智得不到最大限度的运用，积极性得不到充分的发挥。其结果是整列火车达不到理想速度。

这种上与下动力方面的脱节，配合不协调，是使我们对处看到这样的现象：高层管理雄心勃勃，确定目标时不得不考虑车厢能跟进的最快速度，只好提出“务实”的指标，与自己的愿望大打折扣。有的企业高层做出重大决策，实施的结果不尽如人意，不能实现其“战略”初衷，总结原因，不外是“上面决策错误”和“下面不得力”。其实，执行力弱是这种领导模式的天然缺陷，资源浪费，压抑士气是不可避免的后果。

解决这个难题的方法一般是加强中间环节。中间环节承上启下，应该可以在领导执行方面起关键作用。毛泽东将“支部建在连上”，保证党中央的政策路线在所有的基层单位得到贯彻，是我们可以借鉴的宝贵经验：每一个部门都要建立领导机制，保证公司决策的落实。从组织上说，这种机制已经存在。中、低层管理人员兼具执行和领导两项功能，他们的任务是领导所在部门执行上级决策。

第二个办法是所谓发扬民主，发动大家献计献策，让更多的员工以主人公的姿态参与重大事务的讨论和决策。这种做法取决于两个必备条件：管理者的自觉和时间的许可。企业里一般没有这种机制，所以这种做法多是临时的、应景的、随意的。

GE 前总裁威尔奇在他的《赢》一书里纪录了一个故事，从中我们可以看出他对调动中、底层积极性的严肃和认真，同时，我们也感慨在自上而下的领导模式下，发扬民主的艰难和成本。故事是这样的：

威尔奇发现有一些部门里，员工没有说话的机会，或者得不到尊重。而经理的感觉却很好，他看到人们在忙碌，很积极地工作。他自己的时间也被各种强势人物的访问、电话、纸条挤满。威尔奇认为这是一种



被扭曲的感觉。因为员工不说话，是他们觉得自己不能说，或者没有人来征求他们的意见。

威尔奇对此有深切的感受，是一次次在 GE 的克罗顿维尔培训中心与学员交流之后。学员们问了他许多原本应该在他们的业务部门讨论的问题。威尔奇反问他们：“为什么你们不向自己的老板提出这些问题？”

答案是：“我不可能提这样的问题。我会被开掉的。”“那你们为什么敢跟我提呢？”“因为我们感到在这儿是匿名的。”

威尔奇感到此事非同小可。他要给自己的企业创建一个更宽松的环境，让各个层次的人们都能像在克罗顿维尔培训中心那样，大胆说出他们的想法。

具体操作方法是：世界各地的 GE 结构都会举行 2 - 3 天的讨论会，仿效克罗顿维尔培训中心的培训形式，员工们组成 30 - 100 人规模的团队，再配备一名外来的辅导员，一起讨论如何改进做事的方法，如何消除妨碍日常工作中的官僚作风和其他障碍。老板会在讨论会开始时出席，讲清楚开这个会的积极意义，同时还要做如下两项承诺：对于讨论会最后提出的 75% 的建议，要在现场给出“行”或“不行”的回答；对于剩下的 25% 建议，要在 30 天之内回答。做出承诺后，老板将会走开，以免影响公开的讨论，直到会议结束他才会回来，以兑现自己的承诺。

在接下来的几年里，这样的讨论会召开了好几万次，直到它们成为公司生活里自然而然的一件事。此后，这种讨论会就不再是什么大事了，而是成了 GE 解决实际问题的一个普通的办法。

GE 花了几年的时间，开了几千次会，才使它形成一种机制，变成组织的自觉行为。将它作为一个成功的案例来描述，但是我们可以看出，代价非常大，而且不是所有企业都能够，并且愿意效仿。付出的努力和得到的受益未必成正比。

参与型领导

二十世纪的组织结构是由上而下的金字塔型，“火车头”的动力一层层向下传递，组织的目标一级级往下分解，通过规章制度规范员工行为，用软硬兼施作为激励手段，实现企业的战略目标。

二十一世纪的组织将变得松散和扁平，火车头的拉力和车厢的推力汇聚在一起，人们的行为由统一的价值观，信任，责任规范，辅之以公平的激励手段，以实现企业的目标。

这种动力组合不是科学幻想，我们在美国诺世全公司的运作上已经看到了雏形。

诺世全公司实施的是一个崭新的领导模式：参与型领导。诺世全是美国一家连锁百货公司，管理独特，业绩优秀。员工在加入该公司时获得的指示是自我领导，除此

之外没有其他规定。

这里我们看不到管理、纪律、指标、激励、奖惩的影子，渗透出的信息却很强烈：信任和责任。

让个人自己树立崇高的目标，给他们足够的空间，以充分发挥自己的能力，自己领导自己，影响、带动周围的人一道前进。这种领导模式与中央集权式的由上而下的领导大相径庭，而且更加有效。它发端于美国不是偶然的。它具有明显的美国特色，特别符合美国个性主义的价值观。

这种领导模式很像乐队。乐队有指挥，但是乐手们知道自己的目标和任务，无须指导，甚至不看指挥，简单的暗示就足以达成默契。每一个乐手自己领导自己。他们凭借自己的乐理知识和演奏技能为乐队做着独特的、不可替代的贡献。如果你主动地为实现目标做着自己应该做的事情，你已经在参与领导。你不是一个简单的跟从者。

乐队指挥的作用是根据自己对乐曲的理解，调动大家的情绪，协调各种乐器，使整个乐队奏出他预期的效果。在经营多元化，业务专业化的今天，任何人要在两个以上的领域成为专家都是十分困难的事。让更多的能人在各自的领域发挥独特作用，越来越显示其必要性。这就是乐队模式应运而生的大环境。

管理者们在学习信任下属，让下属在自己的领地拥有更多的自主权、选择权、决定权，自己则腾出时间做更应该做的事：调整体，调动情绪。我们看到越来越多的管理者从军事指挥员向乐队指挥转化。

团队式领导

所谓“团队式领导”，指的不是“领导团队”，即我们通常说的领导班子或集体领导。

这个带有革命性的领导思维来自球队。球队进行比赛时，目标非常明确：赢。为了赢，每个人要尽量多进球，同时阻止对手进球。球场上，球员们自己作判断，选择战术，不需要别人告诉他是该进还是该退，该攻还是该守。场上我们看不见统一的一个指挥，但是我们看到每个人都可能“领导”。在不同的时刻，不同的位置，不同的球员处于球队的核心位置。有时中锋领导进攻，有时边锋领导突破，有时后卫领导一次防守，或另一个前锋领导一次阻击，其他人一齐跟进，全力配合。

让一个人在所有的时间里，在所有的事情上，掌握一切，领导一切，既吃力，也不讨好。让每个人在他最有利的时机，最擅长的领域发挥领导作用，既能充分利用资源，又产生最大的效果，何乐而不为？在这样的模式下，每个人都可能是领导，有的是负有责任、有头衔、有名分的领导，有的是是一时或一事的领导，后者是自下而上地领导。这种领导模式就是团队式领导。

有人认为 21 世纪最优秀的企业里，每个人都是领导，分别在各自的“比赛场”上，

在自己最强的项目上发挥或大或小的领导作用，而在别人强的时候，自己又是参与者或者跟从者。这种领导者和跟从者组合和互换，为了一个目的：实现共同的目标。这听起来似乎太理想化，似乎很遥远，其实有的公司已经开始实践了。我曾服务过的 I-WNC(中文直译名为“我不再抱怨公司”)集团，是一家管理咨询和培训公司。它的运作模式很像团队，要求每一个员工都做领导者，提倡每个人去努力开拓业务，想方设法、创造性地满足客户的需要。它的企业价值观一共只有三条，同诺世全异曲同工。第一条就是：“以领导者的姿态参加 IWNC”。对这一条的注释是“它给你带来机会，也带来责任，树立高标准，永远用你的职业头脑作判断”。那种听从吩咐，坐等老板分配任务，让别人教会你，然后再去做事的被动态度与公司文化格格不入。这样的人在这家公司没有生存的空间，更何谈发展！

这种群体领导模式能够最好地满足企业的发展需要。任何一个公司的发展都不是单项的，而且它的总目标总是要分解为无数的子目标、细目标。比如你想业绩上一个台阶，那就必须在产品研发、质量控制、成本、服务上有所提高。而操作层面的改进又要求公司内的支持部门如市场、财务、人力资源、行政等方面有所配合。在每一个部门里，目标又进一步分解，落实到每个班组甚至个人。每个目标的实现，都要求目标责任人领导他的团队一起完成。

大量的工作在基层。最需要人去领导，去团结人们完成目标的工作也是基层。一个企业只有一个或少数几个领导，不是最有后劲，可以持续发展的企业。应该尽量提升各个层面员工的素质，让每个人都有目标意识和领导精神。这样，火车头和车厢目标一致，有拉有推，提速就是可能的事了。

在分析了三种领导模式之后，我们或许能得出这样的结论：大型组织不能离开由上而下的领导模式。乐队和团队式的领导，更加合适基层，或者较小的单位。

然而，一个不甚明显的过程正在启动，一个兴起的趋势应该引起我们的重视：我们正在步入知识经济时代，在一些技术含量高的行业，创造性的活动多于机械重复性的制造性劳动，对工业经济的员工来说，执行程序，遵循规则，监控流程是保证产出，提高生产效率的必须；而知识员工所从事的工作多是创造性的，以服务为中心，以整体结果为考核单位，对自己的部分负全责。他的活动包含许多无法界定的细节，思想空间、自主发挥、选择自由等比什么都重要。他们的工作不可能事事汇报，批准而后行；他写软件，走访客户，上级不可能时时刻刻跟在后面监督。只能管理目标、责任、标准，而非管理程序、规则、纪律、时间。他们比起工人，尤其是非技术型工人，难以替代，企业对他们的依赖度远大于工人。粗暴的束手束脚的管理方式无异于扼杀他们的创造力和积极性，而乐队式和团队式的领导模式，对于他们最合适不过！

老板如何重新点燃自己的激情

■ 宋新宇

我的一个客户是一家营业额近亿元的服务公司创始人。公司有十几年历史了，这些年发展稳健，虽然没有超常规的增长，但每年都有些进步，发展到今天有几百人的规模。但老板发现自己慢慢变老了，比原来多病了，体力大不如以前了。

最重要的是，自己对很多原来很喜欢做的事情，例如见客户没有激情了。基于自己的身体状况，老板把大部分经营和管理工作授权给了下面人。但坐在自己空荡的办公室里，突然没有人找自己汇报工作和签字，他又感受到一种无言的失落。如何给自己重新定位？能否重新点燃自己工作的激情？把公司的未来托付给谁？都是这个老板头疼的问题。

我的另一个客户创业 20 多年，从开始时的个体户变成了今天一个中型制造业企业的董事长，有 2-3 亿营业额，员工人数超过 1000 人。他的公司开始时是以每年 100% 的速度快速增长，后来基数增大，增长变缓，但每年也有 20% - 50% 的增长。但 2009 年，他的公司第一次没有增长。这是一个非常善于思考的老板，他反省为什么会是这样的结果？他得出的结论是问题出在自己身上。他发现自己不像以前那样有强烈的发展动力了，这是造成增长缓慢的主要原因，而不是外部的经济危机大环境。

我一直认为，一个公司出问题，老板一定要做自查。自查的一个方面是老板的目标。老板的目标出了问题，企业就会出大问题。我认为目标问题是老板最需要关注和解决的关键问题之一。老板没有了目标和实现目标的激情，他的公司肯定会失去动力。上面两个老板虽然年龄不同，企业规模不同，所处行业不同，但他们的问题是共同的，那就是如何为自己和企业设定新的发展目标，如何用新目标重新点燃自己的激情。这个做到了，他们的公司又会迎来新一轮的发展。

我一直相信健康的身体是一个人能够有激情的必要条件。我一直记住我父亲不断告诫我的那句老掉牙的话：“身体是革命的本钱”。身体也是激情的本钱。管理好自己的健康，是让我们充满激情的前提。

我相信给自己和公司制定下一个具有挑战性的目标是另一个关键。上述第一个老板已经成功从事务性的工作中脱身出来，应该把时间花在思考清楚自己的目标和公司的目标上，而不是感受自己的失落和寂寞。自己的目标可能是在一年内为公司找到接班人，在 3 年内完成交接。

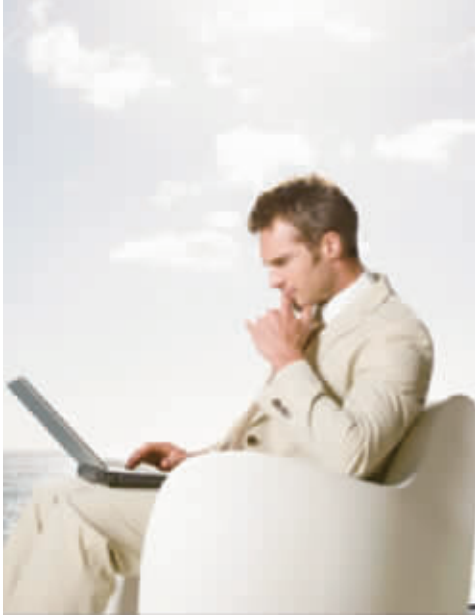
第二个公司的老板也许应该把自己的公司放在市场大局中看，为自己和公司定一个更加宏伟的五年发展目标。我相信，有了挑战性的新目标，老板们战胜困难的天性就会重新回来，激情也就可能被重新点燃。

我相信老板要想长期有激情，也需要超越具体的目标，去思考自己和企业生存的意义。大部分读这篇文章的老板朋友已经挣够了一辈子所需要的钱。我们的问题已经不再是简单的挣钱。我们需要解决的问题，是个人和企业使命的问题。作为一个生活状况好于大多数人的老板，我们应该有不同于普通人的思考和境界。如何解决激情的问题？有使命感的人从来不乏激情。解决了使命问题，就能解决激情问题。

我相信调整自己关注的事情也能重新唤起我们的激情。人都一样，什么事重复了，就不会有第一次的激动了。谈恋爱如此，管理企业也是如此。我们不应该从一次次新的恋爱中寻找激情，但我们可以从为公司寻找新的出路，新的模式，新的人员，新的挑战上寻找刺激和激情。我相信老板在完成了原始积累后，下一个阶段最应该关注的是三件事：大事，人事和新事。关注大事，让你不会变成井底之蛙。关注人事，让你企业后继有人。关注新事，让你与时俱进。关注大事，关注人事，关注新事，也能重新点燃老板的激情。

2009 年底的易中年会上，我有机会和冯仑先生交流。冯仑先生已经五十开外，但你会觉得他很年轻，对很多事情充满了激情，热情和好奇心。他是怎么做到的？我们看看他做的一些事情就可以得到启发：他 1/3 的时间是在国外度过的，目的是不断地发现可以学习的新东西。在来易中年会之前，他刚刚完成了在台湾的 1100 公里的环岛自行车之旅，一个没有良好体能的人是做不到的。他招聘了一个 80 后做自己的秘书，目的是让自己能够通过他了解未来年轻人的状况。

激情绝对不是年轻人的专利。激情和年龄没有关系。和激情有关的是我们健康的身体、高远的目标、强烈的使命感，以及新鲜感和好奇心。了解了这一点，每一个老板都能重新点燃自己的激情和热情，带领自己的公司更上一层楼。



(慧聪网)

来学学 4D 领导力

领导力是立体的，不是单面的：相对而言，强有力的领导者在意识到全维度领导力需求的时候，不只是按照自己的喜好去完成领导力的建设，也能按照领导力的需要补足自己的不足。

领导力的长度：领导者需要具有对于行业、形势与关键要素发展的长远预期，并建立有自己适当的预测系统，从而能够对于组织与运动的发展方向做出负有远见的判断。领导者的长度表现在能够发现通常的业务操作者不会重视，或者难以顾及的具有未来重要性的关键事物，并给予适当的培育与关注，从而培育自己的超前

竞争力。人们会争论未来竞争力对于当前资源的占据，领导者也需要能够适当地解决资源分布规则。

领导力的宽度：能够站在超越本组织、本行业、本领域的基础上，发现关系本组织与本行业发展的条件、挑战、机会与联系。有高度的领导者，善于寻找发现问题与处理问题的独特角度，从而提供某些思考与解决问题的特殊途径与做法。领导力高度与领导力创新往往有很大的联系，很多草根创业者往往缺乏领导力高度，从而导致组织在一定的发展阶段之后陷入瓶颈。

领导力的宽度：规模业务与事务的管

理与领导需要多样的技能、风格、才具的人才的参与与合作，领导者需要最大限度地发现、协调、容纳这样的人才，为这样的人才提供适当的生存与发挥空间。有宽度的领导者未必样样是能人，但是能接纳与融入更多样的能人，从而让组织能力具有丰沛性与多样性。有宽度的领导者往往让人感到他们很懂得欣赏人才，也会懂得界定人们之间的适当的行动范围，有不拘一格的特点又有基本的原则性。他们往往是一些让很多种人很喜欢与他或者她一起工作的人格类型。

领导力的厚度：领导者享有自然的尊

崇，因为他们的位置的特点与他们拥有的资源决定力。领导者的厚度要求在上领导者具有对于在下者的体察力，在自己有明确的选择与主张的时候又要对于异见的体察与容纳能力。在上者的谦卑，有才者的学习，权威者的让步，得理者的体谅，有意识地分享资源，慷慨的牺牲，有胆魄的为他人担当，这些都在加强领导者的德望。尽管，领导者的厚度往往是传统领导者很强调的特色，在新一代领导者中，有厚度的领导者呈现出格外的魅力与稀少性。