

领导力是一门综合的艺术

■ 彭杰

船走得快不快,是众人齐不齐心、用不用力划桨的问题;船是否能够顺利避开暗礁险滩到达目的地,就是舵手不可推卸的责任了。一艘大船和船上所有人身家性命的安全,在很大程度上取决于舵手的相机判断和临危处置的能力。“大海航行靠舵手”,沧海横流方显英雄本色,企业这艘大船的舵手,无疑就是领导者。管理可以改变企业,但真正要改变企业,应该靠领导者。企业领导者的行为,尤其是关键时刻的行为,是对企业成败影响最大的因素。

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。尧舜让帝位于舜,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。造父正在御地,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,还请正在御地的造父帮忙推。造父收起马具,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。

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。

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?3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者的意识。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(比如领导力培训)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。很少有企业内部培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。

交广领导力学院专注于为客户提供系统的领导力解决方案,促进“知行合一,搭建领导力发展的快车道”是交广领导力学院的宗旨。

交广领导力学院服务的客户覆盖了银行、金融、能源、化工、汽车、制造、生物制药、快速消费品、通讯电信等行业内的知名国内外企业。我们为客户提供针对性强的发展项目,帮助客户各级管理人员在快速提升领导力的同时促进企业战略目标

的实现,明显地提高与业务的相关性及对业务的影响程度,增强学习效果的可控性,为团队合作、组织及整个系统的创建贡献更大的价值。

交广领导力学院提供的服务覆盖了领导力战略、人才管控体系、人才库、人才制度与流程以及领导力发展项目五大领域。其中包括人才战略的制定、职业发展路径开发、继任管理体系建立、素质模型建立和培训学习体系优化,人才盘点实施,设计并实施提升性测评和发展中心活动等。同时,交广领导力学院全面覆盖初中高各层级管理人员12项能力要求,并且可以结合客户实际情况进行定制化。

“交广高级人才发展计划”进一步为客户提供整合的、定制化的领导力提升解决方案,综合运用6种发展手段全面实现专业及管理能力的有效提升。交广领导力学院作为高级人才发展计划整体方案的设计者和推进者,网上领导力学院更为客户提供了一种由领先技术支持、低成本、符合新一代员工学习特点的学习方式,可以让学员随时随地接触世界上最先进的领导力及管理课程。帮助企业提升21世纪的企业文化。要想成为一名符合21世纪产业发展要求的管理者,要想具备一名卓越管理者应有的基本素质,我们就必须在宏观决策、管理行为、个人品质等不同层面认真学习、体会并实践21世纪的领导力。作为企业家,必须努力学习,不断地吸取新知识,增长才干和能力,从而具备多谋善断的决策才能、知人善任的组织才能、运筹帷幄的指挥能力、顺应时代的创新能力以及必要的应变能力等。只有这样,才能为下级所佩服、所信赖,下级才会相信其指挥的正确性,自觉地服从其领导。

总之,领导力是一门综合的艺术。它不仅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(例如外企、创新企业)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。

不够感性,那你别当领导

■ 郝志强

上学我们学的数理化,教我们要理性,要逻辑地思考问题,解决问题,要讲究方法论。即便是语文这么感性的科目,写作文也有套路,叫总分总,这样才能拿高分。生活中我们被教育,不要感情用事,意气用事,要冷静思考。从来没有谁教导我们,要敢想敢干,要意气风发,要有冲劲,要有煽动力,那是不成熟。

你可看看那些著名的企业家,他们个个都是感性高手。任正非能让10几万华为人很感性,我们看到了他们对华为的忠诚,和执着的投入,结果华为真的做成了。苹果公司让用户们很感性,用户一代一代地更换大同小异的苹果手机,成为苹果的铁粉。刘一秒让学员很感性地学智慧和玄学,结果成了挣钱最多的职业讲师。想想当年我们看过的影片,那些党的忠诚战士们,面对敌人黑洞洞的枪口,誓死不降。他们说:杀了夏明翰,还有后来人!按照理性,投保保命才是最有策略,招供才是最好出路,要是我的话,一定会招,因为我理性。

其实营销的目的,也是让客户感性吧?看看珠宝行业美丽的橱窗,看看手机行业漂亮的柜台,看看餐饮店风姿绰约的前台,看看车展上卖肉的美女,都是这个套路。营销最后要打造品牌,品牌其实就是感性的综合。某些人去香港排队,为的就是买一个叫“驴”品牌的包包,材料价值300元的包包,她花了3万买回家,但她感觉非常好。

看看那些打工者们,在20年以来,中国经济蓬勃发展的创业年代,他们看好了一个机会,开一个小店也好,做一个代理也罢。但他们权衡利弊,发现投资有风险,他们就创业需谨慎。他们告诉自己,想清楚了再干吧,等市场起来了,我再干吧,结果迟迟不行动。20年后的今天,还是个打工者,还有一个创业梦,这样的例子还多吗?

今后无论去旅游,还是开公司,只要你认定了就去,不要在过程中,有太多的权衡利弊。你要坚持下去,再坚持下去,相信你的能力。最后你会超越别人,超越自己,你会发现你站在了山顶。看看那些已经在山顶的人,他们都是执着者,马云、王石、董明珠、雷军、史玉柱,都是这样感性而执着的人,煽动性特别强大。

当然理性思考也不可或缺,但那是在具体做事情时,要做专业考虑。我们多年上学接受的理工科训练,就是让我们善于发现问题,分析问题的,和解决问题。这个的重要性,自然不必多言。

让我们用感性设定目标,感召团队,在具体做事情时,理性判断。感性目标,理性执行,感性愿景,理性当下。一句话:不会忽悠的领导,不是好领导!

年轻一代需要哪些“领导力”

在工业经济时代,领导者与员工的关系是典型的上下、控制与服从的关系,在这种关系下,大量的员工只是将手和脚献给企业,而把脑袋和情感留给自己。而知识经济时代的员工有了越来越多的选择权,特别是更注重个性和自由的年轻一代大量进入职场,这对领导力提出了新的挑战。他们作为知识工人更希望领导是导师和教练,而不是老板和监工。他们所欣赏的不是等级、权威、控制,而是尊重、认可、激励。企业领导者能否认识到他们的需求,并将他们的才干和激情最大程度释放出来,是检验个人领导力和企业竞争力的核心要素。企业实施领导力不妨从以下几方面着手进行:

需要“负重”与“坚持”

作为一个领导者,要有坚韧不拔、勇敢果敢、忍辱负重、遇到困难百折不弯的意志力。《荀子·劝学》中说:锲而不舍,朽木不折,锲而不舍,金石可镂。“伟大是熬出来的”,格兰仕、美的在激烈的市场竞争中坚持了30多年,终于跻身世界行业潮流。因为坚持,马云造就了“中国乃至世界电子商务的阿里巴巴时代”,而更重要的是跟随他10年的“十八罗汉”竟然没有一个离开,一直坚持跟随他把这件事做好。

“两刃相交,是无所躲闪的”这个禅语,是董明珠的信条。正是凭借坚韧不拔、忍辱负重,遇到困难百折不回头、百折不弯腰的品质,她在别人不敢想的地方,敢想;在别人只想想不敢真做的地方,她敢做;在别人一碰壁

就打弯的地方,她敢坚持。敢想、敢做、敢坚持,使她从一个普通的员工,成长为一家世界知名上市公司的总裁。

需要“专业”与“系统”

每个人在这样一个竞争的社会,在这种知识日新月异的社会,在知识传播十分迅捷的社会,都要有一种追求。只有不断地学习,才会知不足而弥补不足,才会使自己成为一个富有能力的人。只有自己的专业能力和工作能力不断增加,自己的一些决策、做法才会正确,才不会被人带到失败的境地。

领袖之所以伟大,主要不在于独特的魅力,而在于其留给组织、留给后来者的系统、制度和传承。系统是什么?系统是实现目标的流程、方法或程序,包括执行力系统、人才系统、工程流程、客户反馈系统等。卓越的领导是谦逊和低调的,当领袖的故事和光芒退去时,系统才显示其永恒的力量。

需要“激情”与“梦想”

激情不单单是来自语言的表达,更重要的是对事业的追求和热爱,感染、引导跟随者去实现一个远大的目标。一个内心没有热情的领导者就不可能有感染力,不能感染身边的人又怎么能征服别人跟随自己呢?

梦想,是建立在一个“远景”之上的,建立一个希望,建立一个理想。让理想的旗帜高高飘扬,引领更多的人心甘情愿地去前行。金山成功的背后是在残酷的竞争,甚至是在死亡中坚持不断自我颠覆、自我否定、自我选择、自我

创新的艰难历程。金山最终实现上市的光荣与梦想,而为了这一切,雷军坚持了18年。

需要“远见”与“卓识”

只有“远见”才能“卓识”,才能洞察市场风云,前瞻预测可能发生的问题。《伊索寓言》里农夫杀掉能下金蛋的鸡,是典型的急功近利的短期行为,毁了产出,更毁了产能。“杀鸡取卵”的教训几乎妇孺皆知,但仍有一些企业领导为了眼前的“金蛋”不惜铤而走险,以损害员工的身心健康、损害顾客正当权益、透支子孙后代的资源为代价,来获取自身狭隘的短期利益。卓越领导一定目光长远,同时立足实现。

张朝阳创立“搜狐”,李彦宏开创“百度”,海航陈锋从1000万起步,今天已经有3000亿的收入;李书福从白手起家创办吉利集团,到以18亿美元的价格收购瑞典汽车企业沃尔沃100%的股权;当年的马云带十几个人回到杭州的时候,无人理睬,你b2b怎么行啊,怎么会成功啊。忍受了多少年的质疑、冷水,最终到今天俨然成为一位互联网老大,这就是远见的力量。

需要“责任”与“尊重”

德鲁克一再强调管理者的实践和责任,不仅要担负起创造与满足顾客需求和变革创新的责任,同时要担负起企业的社会责任和恪守道德准则。“责任”是作为一个企业必须存在的目的。如果你想做企业家,想把企业做大,那就该去解决社会问题。无论宏观环境多

么不利、经济风暴多么猛烈、战略决策多么艰难、人力资源多么难寻、客户需求多么苛刻、股东期望多么挑剔,企业领导者都要要反躬自省,在责任原则的基础上做出反应和选择,而不是从外部寻求借口,推卸责任。离开了责任,企业家精神将无从谈起。

领导的核心是尊重。一份来自智联招聘的调查报告显示,超过九成的职场人都明显承受压力,缺乏尊重是其中最重要的压力源。富士康“n连跳”事件,暴露出来的不仅是企业与员工的矛盾,而是“中国制造发展模式”正在接受挑战。现在企业应该认识到,受尊重、感到幸福,会使员工热爱工作和企业,会使员工更具创造力,使企业的资产得到最大化增值。

需要“变革”和“勇气”

变革是作为领导最重要的特质,带大家去探索未知领域。变革,创新,随需而变,与时俱进,要么从优秀迈向卓越,要么从优秀走向衰败。作为领导者必须成为先知先觉的变革者,引领团队把过去的成功踩在脚下,去进一步攀登卓越的高峰。

任正非创风气之先奠定了“华为基础法”,使其独特的语言方式和习惯引领华为成为国际著名企业。可是,当“华为基础法”在中国日益取得声誉的时候,任正非则以一种破釜沉舟、力排众议的勇气决定抛弃这个成型的东西,“因实,因时”而变。只有开拓思维,企业核心价值与营销模式不断地创新,才能在经济全球化大潮中,避免陷入“红海”,成功

驶入“蓝海”。

需要“坦诚”与“包容”

能够跟大家敞开心扉,“进行”无障碍的沟通,对事不对人。这种能力,或者说这种特征,对想成为一个拥有领导力的人太重要了。只有坦诚才能建立信赖,才能在“危机”之时不众叛亲离。

包容意味着豁达。只有包容才能够团结越来越多的人才,大家知道世界上的人才不仅是皮肤的颜色不同,宗教信仰不同,每个人出生背景身世不同,他处处的环境的生活水准不同,导致了每个人的思想完全不同。

日本“索尼”的老总大贺典雄,对部门经理出并伸之说,你一定要提出反面意见。有一次开会的时候出并伸之没说话,大贺典雄说你怎么能没有提出反面意见呢?这可不是你的一贯风格,你必须提,而且马上提!著名的企业家松下幸之助,是松下电器的创始人。他说过这样一句话:当我管100人的时候,我在队伍的前面身先士卒;当我管1000人的时候,我在队伍中间,我协调安排;当我管10000人的时候,我站在背后给大家鼓掌。

综上所述,没有领导力,就没有执行力,没有执行力,企业的大船又如何能在瞬息万变的市场经济大潮中破浪扬帆,一往无前呢?对于那些经营规模已经达到十几、几十、甚至上百亿的企业,或者正待战略转型的企业而言,领导力建设已实为重中之重。

(中华品牌管理网)