

武装你的领导力球杆

■ 兰刚

尽管心中有所准备,九龙山酒庄的威尼斯场景重现还是令人印象深刻。成排而列的欧式建筑,港湾中静静停泊的游艇,脚下踩着鹅卵石步行道,确有时空穿越的错觉。我想起参观上海的泰晤士小镇时,看到宣传栏里贴着一位英国人带着复杂心情在杂志上发表的观后感:中国人还有什么模仿不了的?吗?

当我把这句话给同行的gary听时,他笑着摇摇头说:“可惜模仿得再像,也还是人家的。我们只有越来越多去创造,才有可能赢得世界的尊重。而创造就要靠激发员工的积极性,一味靠kpi去压是压不出来的,所以我觉得领导力确实是越来越重要了。”

“这就是我们干这行的机会啊!”我半开玩笑地说。

第二天早上吃完饭,gary兴致很高,一定要拉我上高尔夫球场。我这两年一直要么忙工作,要么忙孩子,实在抽不出空去练习。而高尔夫球不像打乒乓球,几年不拿起球拍也能打。高球只要不练,拿起球杆感觉全没了。但拗不过gary的坚持,我只有硬着头皮上了。

柔软的草地上还带着露珠,太阳刚刚露出小脸,空气中混杂着青草的芳香。我索性打飞一个球,就再拿一个出来,不再考虑球技的问题,而是尽情享受这打球的过程。gary也不介意,于是一路并行,有说有笑,权当清晨散步了。

“ben,昨天说到这领导力的话题,我最近也看了不少书,发现其定义五花八门,流派也不胜枚举,什么情境领导力,沉静领导力,魅力领导力等等,看得我眼花缭乱,好像领导力前面加个词就能制造出一个门派,到底有没有个准心啊?”gary看着我打飞一个球后,借题发挥,向我发难。

“在我看来,万变不离其宗,其准心就是情商,领导力是领导者的情商在管理工作中的体现。之所以有这么流派,是因为领导力是个艺术性话题,是关于如何激励人,影响人,带动人去达成挑战性目标的能力。既然是关于人的学问,就很难像制造化学合成物一样,给你一个明确的方程式,你只要按照a加b或c的模式,就一定能成为卓越的领导者。每个领导者都需要根据自己的个人特质,培养出适合自己的领导力风格。”我一边摆弄着球杆一边说。

“情商这个概念我也听到好多遍了,到底是怎么来的。”

“情商是美国著名心理学家丹尼尔·戈尔曼1995年在其扛鼎之作《情商》一书中提出来的,自那以后,风靡全球。戈尔曼后来又花了十多年时间对情商对管理者的影响做了深入研究,得出两个十分重要的发现:一是在情商,智商和专业技能三项要素中,情商

对领导者的成就造成的影响是其它两项因素的两倍以上,也就是说,情商的作用是决定性的;二是一个领导者在组织中的职级越高,情商就越重要。”

gary点点头说:“这一点我有体会,我们中国人常说,在基层时,能不能把事儿干好很重要,到了高层,重要的就不仅是把事儿做好了,更重要的是把人做好。我当上总经理后,发现几乎所有的工作职责都涉及到如何与人沟通,协调,调配,评价,深刻体会到发展企业就是发展人啊!但到底哪一种领导力风格是最有效的呢?”

“这是一个伪命题,其实正确的问题是,在何种情境下,那种领导力风格是最有效的?”我边说边拿起手边的球杆包说,“你看我们在打高尔夫球的时候,并不会只带着一根球杆上场,而是每走到一个洞,都会根据其距离和方位,选择不同的球杆击球。刚开始学球时,选杆还需想一想每根杆有什么特点,适合什么距离,及至越来越熟练后,就变成下意识行动了,随后拿起一根杆就能打。其实领导者在施展不同的领导力风格时也是一样,成熟的领导者能根据不同情境的需要选择不同的领导力风格,切换自如,行云流水一般。”

gary好奇地问:“那这领导力球杆袋中有哪几根常用杆呢?”

“大致可以分为六类:擅长用宏大目标鼓舞人心的愿景式领导;冲锋在前,身先士卒的榜样式领导;积极鼓励员工建言,能发起全民总动员的参与式领导;对下属成长嘘寒问暖,毫无保留传帮带新一代领军人物的教练式领导;当断则断,雷厉风行,令行禁止的指令式领导;个人魅力无穷,能像磁铁一样把优秀人才团结在身边的明星式领导。六根球杆在手,包你打遍天下。”我一口气说到。

“我怎么知道哪根球杆适合我呀?”gary一脸茫然。

“所以在情商的五要素中,自我认知是最重要的,其它还包括自我调控,内驱力,同理心和社交能力。你看教练在教我们打球的时候,为什么要把我们的挥杆动作拍下来,再一帧帧回放给我们,帮助我们校正动作,这就是帮助我们提升自我认知啊。初学者常常自己感觉动作做得还不错,一看录像发现其实没到位,于是改善起来就很快了。”

“你们领导力教练是不是也这么干?”gary饶有兴趣地问。

“我们的主要职能也是帮助领导者提升自我认知,但我们不用录像机,而是用提问的方式启发领导者看清自己,所以人们常说,领导力教练就是一面镜子。我们相信每个人心中对于如何提高自己都是有答案的,只不过由于认知的障碍,或经验的局限,答案模糊难辨,有了教练的帮助,领导者就能拨开迷雾,找到它了,而且只有自己找到的



答案,才会真正认同,切实去采取行动。”

gary把球杆一一插回球杆袋后,抬头说:“你说的这六根杆,都要练好很不容易啊!”

我笑着回答道:“其实你看我们打球,真正常用的,也就是那三四根杆,没有可能每根杆都用的。领导力球杆也一样,如果一个领导者能用好其中两三根杆,选择得当,运用自如,就已经很出色了!”

不知不觉间,太阳已到半空,我们也站到了最后一个洞的击球位上。gary信心满满的拿起一号木杆,大力击球,小白球转眼消失在远方。gary手搭凉棚,朝远处望了望,然后满意地冲着我:“ben,你看我这一杆选得还不错吧。等明年你再到我公司来,我也给你看看我的领导力球杆。”

核心提示:

●领导力万变不离其宗,其准心就是情商,领导力是领导者的情商在管理工作中的体现。之所以有这么流派,是因为领导力是个艺术性话题,是关于如何激励人,影响人,带动人去达成挑战性目标的能力。既然是关于人的学问,就很难像制造化学合成物一样,给你一个明确的方程式,你只要按照a加b或c的模式,就一定能成为卓越的领导者。每个领导者都需要根据自己的个人特质,培养出适合自己的领导力风格。

●情商是美国著名心理学家丹尼尔·戈尔曼1995年在其扛鼎之作《情商》一书中提出来的,自那以后,风靡全球。戈尔曼后来又花了十多年时间对情商对管理者的影响做了深入研究,得出两个十分重要的发现:一是在情商,智商和专业技能三项要素中,情商对领导者的成就造成的影响是其它两项

因素的两倍以上,也就是说,情商的作用是决定性的;二是一个领导者在组织中的职级越高,情商就越重要。

●在何种情境下,那种领导力风格是最有效的?在打高尔夫球的时候,并不会只带着一根球杆上场,而是每走到一个洞,都会根据其距离和方位,选择不同的球杆击球。刚开始学球时,选杆还需想一想每根杆有什么特点,适合什么距离,及至越来越熟练后,就变成下意识行动了,随后拿起一根杆就能打。其实领导者在施展不同的领导力风格时也是一样,成熟的领导者能根据不同情境的需要选择不同的领导力风格,切换自如,行云流水一般。

●领导力风格大致可以分为六类:擅长用宏大目标鼓舞人心的愿景式领导;冲锋在前,身先士卒的榜样式领导;积极鼓励员工建言,能发起全民总动员的参与式领导;对下属成长嘘寒问暖,毫无保留传帮带新一代领军人物的教练式领导;当断则断,雷厉风行,令行禁止的指令式领导;个人魅力无穷,能像磁铁一样把优秀人才团结在身边的明星式领导。领导者并不需要全部掌握,只要根据自身特点能熟练运用其中两三种就很好了。

●领导力教练的主要职能也是帮助领导者提升自我认知,用提问的方式启发领导者看清自己,所以人们常说,领导力教练就是一面镜子。我们相信每个人心中对于如何提高自己都是有答案的,只不过由于认知的障碍,或经验的局限,答案模糊难辨,有了教练的帮助,领导者就能拨开迷雾,找到它了,而且只有自己找到的答案,才会真正认同,切实去采取行动。

老板们不该管的请别管

■ 中华品牌管理网

一个企业想要做到管理有条不紊,就要有管理层次,而现代管理就有着明显的层次分别。像一个公司有决策层、管理层、执行层。各层次都有与之相对应的职责和权利:决策层负责企业的经营战略、规划和生产任务的布置;管理层负责计划管理和组织生产;执行层负责具体的执行操作。如果企业老板不能正确对待这一管理中存在的客观事实,便会在管理中不可避免出现这样或那样的问题。

有一名公司老板,见到工人迟到就训斥一番,看到行政人员的态度不好也要批评一顿。表面上看他是一位挺负责的领导,而实际上他却违背了“无论对哪一件工作来说,一个员工应该接受一个领导的命令”这样一个指挥原则,犯了越权指挥错误。员工的出勤本来是人力资源部的管理范围,行政人员的态度好坏是公司办公室主任活行政部门的管理范围,老板的任务则是制定企业的经营战略和生产规划,他管理的人员应是各车间及职能科室的负责人。

作为老板,管理过多过细往往会打破正常的管理秩序,使管理处于紊乱状态,影响公司的效益。对于员工来说,一会儿老板说个东,一会儿主任道个西,前后指令不统一,令出多门,交叉重复,会令他们无所适从。管理应具有层次,而企业领导在管理中应体现出这种层次,避免“越俎代庖”的现象发生。

聪明人喜欢自己思考,独立行事,只有懒虫、笨蛋才会爱事无巨细地完全受命于人。如果企业的老板越权指挥,包办一切,什么都不放心,从企业的经营策略到车间的生产计划,再到机器的螺丝是否拧紧,办公室的窗户擦得是否干净,他全管,这就恰好适应了那些懒虫的心理习惯:他们不愿动脑,不愿思考,只需伸手,便可完成工作了,出了问题也不承担责任。而此时正好有老板事事都包揽,谁不喜欢这样的“好”老板?

我认识一个企业的老板,尽管现在公司做的很大,可他依旧采用的是小店铺的老板作风,对公司的上上下下,关切个彻透:哪个管理者做什么,该怎么做;哪个员工做什么,该怎么做,他都布置得精微妥贴。而当他出外公务时,才出门不到三天,反映公司问题的信件和电话就源源不断,而且尽是些公司内部琐碎小事。这使得我这个老板不得不提前结束原来准备一周的业务活动,紧急回公司处理那些琐碎的问题。

假如这个老板在企业管理中做到层次分明,职责清晰,怎么会如此低级问题呢?究其原因,在于他的管理有问题,滋养了员工们的惰性,造成了事无大小全凭指挥的局面,以至于离了他,公司便无法正常运转。就管理成效而言,这是一种十分糟糕的情况。

企业老板全面管理、包办一切的另外一个害处,是不利于调动部下和员工的积极性与创造性,不能尽人才之用。创造性只有在不断的实践中才能体现出来,而越权指挥的领导恰好就截断了通向创造性的通道,使员工和部下的行为完全听从于个人的命令和指挥。长此下来,会使他们认为想也是白想,老板一切都安排好了,即使有再好的创意也难见天日。个人的创造性不能在公司创业的过程中得以体现,人也就没有什么积极可言,慢慢地人就变成机器一样,出了问题,出了毛病,便停止工作,只有等老板赶来修好,才能继续运转,没有一点的能动性。对于那些有才华,有能力的部下或员工,他们会比普通入更加迫切地希望体现自己的价值,而工作中却处处都得不到体现,在这种情况下,难免会有一种压抑感,时间长了,要么就在此磨洋工,要么有些能耐的就干脆辞职走人。

给员工们以相当程度的自主性,并不意味着高层领导对管理人员的纰漏、员工的错误等等就应该不管不问,听之任之。问题是要采取对路的管理方法,管教合适的对象,如果在十分紧急的情况下,把越权指挥当做临时的应急措施也未尝不可,但事后一定要马上向分工管理那件事的部下通报情况,以免造成管理上的混乱。在管理中,老板要和部下、员工打成一片,但在涉及到具体的权利和职责,或处理公司内部种种问题时,老板就必须注意管理的层次,切忌越权指挥,对一个现代的企业,企业领导更不宜全方位插手大大小小的事务。

企业先知九大特质”

■ 常亮

一、绝对诚实

成功经营企业的第一个秘诀是只讲实情,绝不尔反尔。正直的品性不仅是一种美德,更是个人和企业走向成功的保证。作为企业先知,他们从不自欺,反而诚实得不近人情。他们渴望真相,尽管这种追求有时带给他们个人的是苦痛。

二、善于学习

人天生需要学习。停止学习之日便是生命终结之时。企业先知尤其注重自我学习,也乐于帮助他人学习,同时还崇尚调查和探索。

三、公正

严守公正企业先知的超人之处。他们

说到做到,凡事恪守公正一致,从不口是心非。

四、反教条精神

企业先知往往对教条很反感,经常对有组织的宗教避而远之。如摩托罗拉的鲍勃所言:远离神学,避开可能彼此冲突的宗教信仰,重视各种信仰的共同之处,这对人生来说很重要。

五、勇于展现自己和发现他人最好的一面

多数神秘的传统观念都谈到,我们的内心深处有一片净土,人们常常称之为心灵、灵魂或本我。它是人们所称的更高层次的自我,代表人内心至深处的真我。企业先知懂得如何时刻发现自我及其同事的真我,并将他们真实无误的展现出来。

六、具有幽默感

企业先知们的脸上常挂着笑容。他们善于捕捉生活中和人类自身的笑料,善于把自己融入玩笑之中。他们很会自嘲,因为生活在他们身上具有双重性,既有神圣的一面,又有荒谬的一面。

七、既能高瞻远瞩又能脚踏实地

许多人能把握眼前,能看到事务的本质,遇事从不畏缩。而另一些人则能预见未来的各种可能性。遗憾的是,这两种能力,普通人一般只能二者居其一。企业先知却能一身兼尔美。

八、自律

企业先知具有严格的纪律性,但这种纪律性源自他们内心的激情。他们激情澎湃,为成功而奋斗。但更追求奋斗中的乐趣。这

种追求需要自律,这是保证他们澎湃激情的无尽源泉。因此,实现对自己和他人的承诺,是企业先知成功人生的力量源泉。

九、自我平衡

企业先知要密切注意在如下4个方面保持自己生活的平衡:亲情(包括婚姻、家庭和知己)、工作、精神和社区生活(包括社会生活和政治生活)。

这就是企业先知要走的路,虽然蹒跚,却充满激情。然而一个人并不是一朝一夕便能成为先知先觉者的,一个人要想成为先知先觉者不仅要学习,而且要修炼,因为知识是每一个人立足学习型社会的根基;而丰富的实践更能够磨练一个人的洞察力;他更要倾听,多与智者交流,多与优秀媒体为伍,这样才能开阔眼界,超越自身的狭隘。

什么是“老板”

■ 赖奕宪

很多老板,做了多年企业,总是遇到困难或瓶颈而不知解决方法。而更多老板在发现问题时,热衷于学习国外的洋知识,洋道理,殊不知,中国5000年文明中,其实早已有大智慧隐藏在文字间。今天,我们试着仅从“老板”两字,来解读什么是老板、应该如何做老板。虽然不可能全面解答如何做老板的难题,但相信若能明白以下的几点,并能亲身体会,发扬光大,企业的很多困局,皆可化解!

一、老板要建立权威

“老板”就是指“老是板着脸”。老是板着脸,说明不易接近,不易接近有个好处就是,更容易建立权威,做老板要恩威并施,所以,懂得建立个人权威,是成为优秀老板的基础之一!这并不是说老板不能和员工打成一片,但是,老板如果真的想对员工好,可透过良好

的员工福利、人力资源部出色的员工关爱行动等方式,相信同样能做到员工认可。

同时,老板最简单的意思是“老”。“老”是指“老资格”,做企业的老大,要有“资格”,很多富二代接班失败,原因就是“没资格”,老一代的班子不服。ceo上任为何会失败?同样是没有给人以老练的感觉,没有建立权威。所以,老板事业做大,想把放手时,要问一问,代替你执事的那个“新老板”,有能力代你掌控企业吗?

二、老板要爱惜员工、要教会员工技能

“老”字上半部分也是“孝”字的上半部分,有孝之人,心定仁善。一个人在家能孝顺父母,出门在外,他再坏也坏不到那里去。同样的道理,老板如果是个很有孝心的人,相信对员工肯定坏不到哪里去。

同时,“老”字的上半部分,同样也是“教”字的开头部分,做老板,要有耐心,对员工,要

以教育、教导开始:刚招聘的员工,要教会他技能,让他尽快进入角色;老员工犯错,要告诉他错在哪里,而不是一味的责备。善教之人,员工更能成长。

三、老板不宜杀气过重

老字上面有“土”,下面藏“匕”,是告诉做老板应该有杀气,但是,这杀气不能乱用,要把“杀气”藏在土里(易经第一卦也告诉我们“潜龙勿用”)。

老板掌握了常人没有的资源,在交往中,常常处于绝对的优势,所以,要慎用你的“刀”。老板要有魄力,杀气却不外露,象埋在土里。

四、老板要有原则

“老板”是一块“老的板子”,“老的板子”也指“有原则的板子”,这告诉老板,对部属的错误,应该奖罚分明,不能对不同的人用不同的“板子”,坏了规矩,则不成方圆。很多老板,尤其是家族型企业,总不自觉的将企业分成

多种人,对不同的人,用不同的奖罚措施,久而久之,成了积疾。

五、老板不要陷入细节

老板的“板”同时也可以指一个“挡板”,面对企业发生的问题,老板不应该处处冲在前,很多事情,应该让下面的副总、经理去处理,一方面,这本来就是下面人的事情,另一方面,这样才能锻炼出一支出色的队伍。如果老板觉得下面的入象草包,什么事情都不得不亲自处理时,老板自己也会慢慢变成草包。同时,不陷入细节,也有利于建立老板的神秘感,从而更易树立威严。

从“板”字,同样印证解释这个观点,板字的繁体是“门”字中间一个“品”,老板如果能做到在家里天天喝茶,说明你的管理能力绝对是一流的。

六、老板要有社会责任

老板的“板”字,繁体是一个“门”中间一个“品”字,同样生动的告诉了老板们,你的企

业就是一个“门”,你坐中间,要树立好的品格。一些企业在发展过程中,为了利益不择手段,结果做得越久,人品越差,周边的人离得越远,对员工、对社会的伤害也越大。在当今大谈gdp的同时,老板的“企业社会责任”也放在越来越重要的位置。所以,建立良好的品格,比简单的挣钱更重要。

七、要有危机意识、创新能力

老字的含义有“老了”的意思,如果一个老板没有危机意识,缺乏创新能力,他就有可能真的“老了睡在板子上——死掉了”。所以,老板唯有不断的创新,以“老”的经验,丢掉“木”的刻板,敢于“反”其道其行之,方能成为真正的赢家。

做老板,要天天提防不要有“老了睡在板上”的一天。至于危机意识,“板”字更是形象的说明了,做老板,要能做到“老是背着挡箭板”,如果你能天天身上背着挡板,防范着对手的暗箭,企业则更能顺利前行。