

领 导力模型 与领导力开发

黄勋敬 编著

大海航行靠舵手
锻造深海领航人



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

介新容内

“三个代表”重要思想，对党的建设和改革提出了新的更高的要求。在新的历史条件下，如何进一步做好党的建设和改革工作，是摆在各级党组织面前的一个重大课题。本书以“三个代表”重要思想为指导，紧密结合党的建设和改革的实际，深入系统地阐述了党的建设和改革的理论、方针、政策和措施。全书共分八章，主要内容包括：党的性质、宗旨和指导思想；党的组织制度和纪律；党的干部队伍建设；党的作风建设；党的反腐倡廉建设；党的群众工作；党的统一战线工作；党的外事工作。本书是党的建设和改革工作的理论指导和实践指南，也是广大党员干部职工学习党的建设和改革的必读之书。

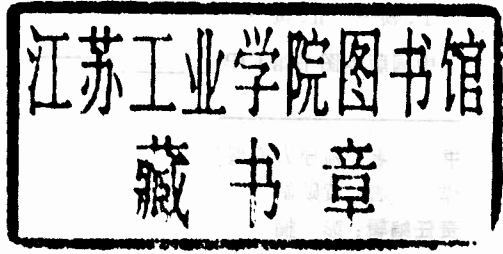
领导力模型与领导力开发

黄勋敬 编著

ISBN 7-309-05882-1

定价：25.00元

ISBN 7-309-05882-1



北京邮电大学出版社
· 北京 ·

010-64610000

北京邮电大学出版社发行部

内 容 简 介

在“变化是当今唯一不变的主题”的变革年代,如何保持组织的核心竞争优势已经成为一个焦点问题。近年来,在对成功组织的研究中,除了技术、机制、配套能力等因素外,人们越来越多地将目光集中于另一个关键因素——领导力。然而,目前许多组织仅仅关注领导力的普遍原则,实践表明,领导力必须同特定组织特定环境结合起来,这就是“领导力模型”概念,即在特定的组织、行业和环境要求下,为支持组织达到既定战略目标,推动组织发展而须具备的最佳行为和领导能力模式总和。以领导力模型为基础,强化领导力培养,已经成为锻造组织核心竞争力、永葆组织基业常青的重要内容。本书在介绍领导力模型的概念、重要性及建构方法的基础上,重点总结分析了现行常用领导力模型和知名企业的领导力模型,并就管理者本人和组织内的人力资源开发者如何提升领导力提出了对策。

本书观点新颖,内容全面、系统、翔实,图表丰富、简明、清晰,对组织领导力开发工作者极具参考和实用价值,同时将为有志于提升领导力的管理者提供帮助。

图书在版编目(CIP)数据

领导力模型与领导力开发/黄勋敬编著. —北京:北京邮电大学出版社,2008

ISBN 978-7-5635-1670-4

I. 领… II. 黄… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 027425 号

书 名: 领导力模型与领导力开发

作 者: 黄勋敬

责任编辑: 彭 楠

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编: 100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787 mm×960 mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 294 千字

印 数: 1—5 000 册

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1670-4

定价: 28.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

序

foreword

领导力开发,企业永续成功的基础

今天,领导的环境已发生了翻天覆地的变化。在这个特殊的时代,挑战越来越多:经济全球化,更加突出的不确定性……面对这些挑战,我们现在更需要有卓越领导人能抓住机会带领我们大家走向辉煌,我们比以往任何时候更依赖每个层级的领导人才迅速执行战略和拥抱变化。在动荡的环境中,领导人才的挑选和培养比过去任何年代更突出它的战略重要性。

在新的时代环境改变这么快的情况下,企业最需要什么样的领导力?在我看来,一个好领导必须把握以下三点。

第一,具备良好的心态和价值观。假如要在变动环境里把公司带到走向持续成功,高级主管的心态和价值观是最基本也是最重要的。这意味着领导者有没有勇气果断开创未来而不是惧怕改变带来的风险。高级主管如果心态调整不好,整个企业会因为他们的原因一直向下坡走,会给企业带来很大的损失,同时财源股价的不稳定给社会带来的损失也很大。

第二,寻求新的成长方向。面对快速改变环境,领导人才在具备“客观面对现实”的心态外,还必须能跳脱过去成功模式的框框,按着新的形势有创意地为企业寻找新的获利成长空间。毫无疑问,根据外面环境改变来决定公司未来应该怎样重新定位,使企业能有进一步的成长发展的空间成为关键问题。

第三,执行和变革能力。找到新的获利成长空间之后能否带领整个企业向前走,有两个关键因素:一是能否激励员工接受这个改变;二是能否有魄力把公司内部资源重新调整克服历史的包袱。

在动荡环境之下成功的领导者应具备这三个重要领导力要素。在这方面,GE(通用电器)可以成为榜样。在GE,领导力发展的系统和文化历久弥深,一

定程度上可以说,该公司已经把领导力发展当做战略发展的成功关键所在,而非一般意义上单纯的人力发展。经过长期的积累,通用电器形成了“四E领导力模型”以加速公司的变革转型。①Energy 活力,即巨大的个人能量。对于行动有强烈的偏爱,干劲十足。意味着不屈服于逆境,不惧怕变化,不断学习,积极挑战新事物的充满活力的人才。②Energizer 感染力,即能激励和激发周围的人,认同并支持自己的远景和战略。③Edge 魄力,能以坚定的意志与决心,处理业务上或人事方面艰辛的决定。④Execution 实施力,即提交结果,将构想变成切实可行的行动计划并能够直接参与领导计划的实施。正是由于GE为其量身定制的“四E领导力模型”,使GE在领导力培养上卓有成效,成就了航母级的领袖企业。

然而,每个企业的情况各异,领袖企业的成功模式并不一定能够复制,对于领导力开发也一样。因此,仅仅关注某项领导力要素是不够的,领导力必须因时因地制宜,必须构建适合自身企业的领导力模型,然后在此基础上才能进行有效的领导力开发活动。而这正是黄勋敬博士《领导力模型与领导力开发》一书所要阐释的观点。黄勋敬博士长期以来一直专注于领导力模型及人力资源开发的实践和研究,对领导力开发的研究颇有见地。近年来,他曾在实战的基础上,通过行为事件访谈法(BEI)和调查问卷法在国内首度构建起现代商业银行行长领导力模型,并致力于将其应用于商业银行行长的选拔、考核和领导力提升培训中。而本书《领导力模型与领导力开发》是其阶段性研究成果。

在本书中,黄博士强调必须基于特定的组织、特定的行业和环境构建相应的“领导力模型”,弥补传统只重视领导力一般原则的不足,支持组织达到既定战略目标。基于“领导力模型”,本书分别从组织如何进行领导力开发和个人如何提升领导力两个维度进行了深入探讨。同时,本书以案例的形式,详细介绍了许多世界一流企业的领导力开发计划,树立了培养未来领袖的参照标杆,提供了很多切实可行、易于操作的领导力模型。总体而言,本书既有一定的理论深度,又有实用的方法,相信能够帮助优秀的职业经理人找到成长为伟大领导者的途径,同时也可以为企事业单位开发和提升组织领导力提供借鉴参考。

杨国安
中欧国际工商学院副教务长和飞利浦人力资源管理教席教授
美国密歇根大学商学院企业管理教授
宏基标杆学院创办院长

目录

contents

第一章 领导力危机使领导力模型建构与开发势在必行

- [IBM 全球人力资本调查]领导力危机迫近,企业增长战略面临风险/2
- [翰威特公司关于“领导力最佳雇主”榜]中国内地企业集体缺席/2
- 一、商业环境的变化使领导力及其模型成为组织成功的关键要素/3
- 二、建构领导力模型,开发领导力势在必行/3

第二章 领导力模型的定义与作用

- 一、领导力的定义/5
- 二、领导力模型定义/6
- 三、领导力模型的理论基础/7
- 四、领导力模型的作用/9

第三章 如何构建领导力模型

- 一、领导力建模主要方法/11
- 二、行为事件访谈法/12

第四章 常用的领导力模型

- 一、史蒂芬·柯维“高效能人士的七个习惯”模型/34
- 二、詹姆斯·库泽斯的 5 种领导力 10 个使命模型 /37
- 三、成功领导者模型 /39
 - (一) 成功金字塔第一层/39
 - (二) 成功金字塔第二层/39



- (三) 成功金字塔第三层/40
- (四) 成功金字塔第四层/40
- (五) 成功金字塔第五层/40

四、领导力五力模型/41

- (一) 前瞻力/42
- (二) 感召力/47
- (三) 影响力/51
- (四) 决断力/57
- (五) 控制力/62

五、商业银行行长领导力模型/66

- (一) 行长领导力模型构建的方法和步骤/67
- (二) 行长领导力模型构建过程/70
- (三) 商业银行行长领导力模型体系/79
- (四) 行长主要职责对应所需要的领导力要求/85
- (五) 商业银行行长独特性分析/85
- (六) 行长领导力模型验证/87
- (七) 商业银行行长领导力模型应用/90

第五章 知名企业领导力模型分享

一、通用电器(GE)的“四E”领导力模型:让每个员工发展自我/94

二、培养最佳管理者——美国3M公司的领导力建模与领导力开发/96

- (一) 构筑领导力开发的基础平台/96
- (二) 建立领导力开发模型/97
- (三) 实施领导力开发促进计划/98

三、解读IBM领导力模型,揭示大象跳舞的秘诀/101

- (一) IBM的领导力模型/101
- (二) IBM如何打造领导力/103

四、摩托罗拉的“4e's+1E”领导力模型/106

- (一) 摩托罗拉的领导力模型/106
- (二) 摩托罗拉的领导力开发/110

第六章 个人提升领导力策略

- 一、决断力的自我培养/113
- 二、创新力的自我培养/116
- 三、敏锐力的自我培养/116
- 四、自控力的自我培养/117
- 五、控制力的自我培养/118
- 六、授权与培育下属意识的自我培养/119
- 七、沟通能力的自我培养/120
- 八、执行力的自我培养/122

第七章 组织提升领导力水平策略

- 一、确定组织领导力培养和提升的目标/126
 - (一) 远景规划与战略制定能力/127
 - (二) 团队建设方面/127
 - (三) 业务目标方面/127
 - (四) 决策能力目标/127
- 二、构建本组织领导力模型,确定组织领导力培养的内容/127
 - (一) 确定本组织的领导力模型/127
 - (二) 提取领导力培养内容/128
- 三、选择领导力培养对象/128
 - (一) 确定组织领导力培养对象应注意问题/128
 - (二) 领导力培养对象的具体选拔办法/130
- 四、选择领导力培养的途径与方法/132
 - (一) 在职培养/132
 - (二) 脱产培养/134
- 五、领导力培养计划的实施与评价/134
 - (一) 领导力培养计划的实施/134
 - (二) 组织领导力培养效果评价/134

第八章 赢在他乡:构筑跨文化领导力

- 一、跨文化领导力的挑战/158
 - (一) 文化智商的挑战/159
 - (二) 跨文化领导风格的挑战/160



- (三) 跨文化企业文化的挑战/160
- (四) 跨文化系统思维的挑战/161
- 二、解读跨文化领导力/162
- 三、培育跨文化适应力,为“赢在他乡”奠定基础/164
- 四、“赢在他乡”之选拔篇:选拔具有跨文化适应力的外派经理/165
 - (一) 外派经理选拔是保证外派成功的基础/166
 - (二) 企业选拔外派经理的影响因素分析/166
 - (三) 构建企业外派经理胜任力模型,把握外派经理的素质要求/169
 - (四) 构筑基于胜任力模型的外派经理的选拔与测评系统/172
 - (五) 外派经理选拔应注意事项/176
- 五、“赢在他乡”之培训篇:培育跨文化领导力/177
 - (一) 外派经理培训的重要性/177
 - (二) 外派经理培训的流程设计/178
 - (三) 外派经理培训项目的选择/180
 - (四) 外派经理培训方式的选择/183
- 六、“赢在他乡”之考评篇:构建基于 KPI 和行为评价的考核体系/185
 - (一) 外派经理绩效管理制度设计的意义/185
 - (二) 影响外派经理绩效评估的因素/185
 - (三) 导入基于胜任力模型的行为考核/186
 - (四) 构建基于 KPI 和胜任行为考核的外派经理绩效管理体系/187
 - (五) 外派经理绩效管理设计应注意的问题/190
- 七、“赢在他乡”之薪酬篇:设计基于类别的绩效导向薪酬体系/191
 - (一) 外派经理薪酬制度设计直接关乎外派成败/191
 - (二) 外派经理薪酬的主要组成部分/191
 - (三) 影响外派经理薪酬制度设计的因素/192
 - (四) 外派经理薪酬制度设计模式/194
 - (五) 构建基于类别的外派经理薪酬福利制度/196
 - (六) 外派经理薪酬制度设计应注意的问题/197
- 八、“赢在他乡”之职业规划篇:构建“双赢”的外派经理职业生涯规划体系/198
 - (一) 外派经理职业生涯规划的重要性/198
 - (二) 当前外派经理职业生涯规划存在的问题/199
 - (三) 个体层面的外派经理职业生涯规划/199
 - (四) 组织层面的外派经理职业生涯规划/200

附录 1 领导风格

- 一、中国企业家的领导风格特征分析/204
- 二、锻造领导力,造就独特领导风格/207

附录 2 中国国情背景下的有效领导行为研究

- 一、中国企业 CEO 的领导行为及其对业绩的影响/209
- 二、基于中国国情的有效领导行为/211
 - (一) 中国文化背景下领导行为的 8 个因素/212
 - (二) 中国文化背景下领导行为与员工承诺、组织绩效的关系/213

附录 3 行为经济学与领导力

- 一、行为决策的心理基础:理性与非理性共存/217
 - (一) 行为决策分析溯源/217
 - (二) 从完全理性到有限理性/217
- 二、基于行为经济学视角的行为决策/219
 - (一) 人类的行为模式/219
 - (二) 经济学与心理学视角下的行为决策/220
 - (三) 行为经济学视角下的行为决策/220
- 三、简要评述/223

附录 4 行为金融学的形成与发展

- 一、行为金融学的产生/225
- 二、行为金融学的理论体系形成与发展/226
 - (一) 行为金融学的心理学理论支撑/226
 - (二) 行为金融学的基础理论/226
 - (三) 行为金融学的发展理论/227
- 三、行为金融学的展望/229

参考文献/230

经济转型与变革时期，一个组织能否在激烈的角逐中获得竞争优势，实现可持续发展，在很大程度上，取决于组织的领导力。领导者卓越的领导力，能够引领员工在复杂迷茫的环境中确定自己的战略目标，找准发展方向，制定并落实发展计划，抢占超越竞争对手的先机。可见，领导力对组织的发展至关重要。然而，由于领导过程是一种非常复杂的行为，因此，仅关注某项领导力不能够真正实现成功和有效的领导。鉴于此，作为有效整合各项领导力要素并为组织量身定制的“领导力模型”浮出水面，成为组织培育和提高领导力的基础。在激烈的竞争压力下，对于组织来说，建构领导力模型，开发领导力成为组织成功的必要保障。

领导力危机使领导力模型建构与开发势在必行

第一章

领导力危机使领导力模型建构与开发势在必行

经济转型与变革时期，一个组织能否在激烈的角逐中获得竞争优势，实现可持续发展，在很大程度上，取决于组织的领导力。领导者卓越的领导力，能够引领员工在复杂迷茫的环境中确定自己的战略目标，找准发展方向，制定并落实发展计划，抢占超越竞争对手的先机。可见，领导力对组织的发展至关重要。然而，由于领导过程是一种非常复杂的行为，因此，仅关注某项领导力不能够真正实现成功和有效的领导。鉴于此，作为有效整合各项领导力要素并为组织量身定制的“领导力模型”浮出水面，成为组织培育和提高领导力的基础。在激烈的竞争压力下，对于组织来说，建构领导力模型，开发领导力成为组织成功的必要保障。

本章提要

经济转型与变革时期，一个组织能否在激烈的角逐中获得竞争优势，实现可持续发展，在很大程度上，取决于组织的领导力。领导者卓越的领导力，能够引领员工在复杂迷茫的环境中确定自己的战略目标，找准发展方向，制定并落实发展计划，抢占超越竞争对手的先机。可见，领导力对组织的发展至关重要。然而，由于领导过程是一种非常复杂的行为，因此，仅关注某项领导力不能够真正实现成功和有效的领导。鉴于此，作为有效整合各项领导力要素并为组织量身定制的“领导力模型”浮出水面，成为组织培育和提高领导力的基础。在激烈的竞争压力下，对于组织来说，建构领导力模型，开发领导力成为组织成功的必要保障。

一个组织能否在当今多变的环境中取得成功，在很大程度上取决于领导者胜任能力的高低。有效的领导是任何组织成功的关键。领导者负责确定一个组织所要做的工作，组织人员从事这些工作，并要保证工作的完成。可以说，领导的胜任能力直接决定组织发展的前途。在这种情况下，如何提高领导者的能力和素质，已受到了越来越多组织的关注和重视。许多组织目前侧重于领导者知识和技能的提升，往往忽视了培养领导者组织所需要的个性特质，而组织所需要的个性特质的集合就是组织所需要的领导力模型。毫无疑问，领导力模型是决定领导行为及表现最为关键的因素。领导力模型将领导者的个性特质与组织及岗位任务联系起来，这不仅对提高领导者的个人绩效有积极意义，而且有助于提高整个组织的绩效。

著名的美世人力资源咨询公司(William Mercer)新近在全球领导力的专项调查研究中发现，全球17个行业223名大型企业高管中，大多数人认为未来最重要的挑战是日益增强的竞争压力、对迅速变化的市场作出反应、创新不足、满足顾客的期望四个方面，并认为其所在公司的领导力开发投入不够，不足以有效应对上述



挑战。研究也发现,采取措施进行领导力培养的公司,业绩表现更好。这项研究结果从国际化视野的角度阐释了领导力及其模型与企业发展的关系,表明了领导力是企业成功的关键因素。

[IBM 全球人力资本调查]领导力危机迫近,企业增长战略面临风险

IBM 一项最新调查研究报告表明,根据近期对 40 多个国家的 400 多位人力资源主管进行的调查访问表明,超过 75% 的被访者对培养企业未来的领导人才表示重视。调查显示,领导力问题正在波及全球,世界经济中每个领域的企业都受到影响。亚太地区的企业尤其关注培养未来领导者的能力(88%);随后是拉丁美洲(74%);欧洲、中东和非洲(74%);日本(73%)以及北美洲(69%)。

此次 IBM 全球人力资本调查报告定名为“解析高适应性人才团队的构建基因”,由 IBM 全球企业咨询服务部的人力资本管理咨询和 IBM 商业价值研究院共同完成,并得到经济学人智库(EIU)的鼎力支持。通过对各个行业企业的人力资源主管进行系统性的访谈(对其中许多人进行面谈),了解他们关于人力团队转型方面的见解。

在激烈的市场竞争背后,企业的全球化和创新的步伐正在加大,新的领导技能奇缺。与此同时,战后“婴儿潮”时代出生的企业领导层正在接近他们的退休年龄。上述情况导致企业的领导力危机迫近,这场危机遍及全球,处于不同领域的企业都受到了影响。明显受到领导力缺乏影响的企业包括那些在亚太地区开展业务的企业,以及在行业部门内部运营的组织。

数据显示,在总部位于亚太区的企业中,有一半的企业认为,缺乏领导力是现在公司面临的首要挑战。相对于亚太市场的蓬勃发展,这些企业在领导特别是经验丰富的领导的储备上相对较少。而那些向亚洲扩展的企业,由于很难将本国合适的人才带到亚洲,所以也面临领导力短缺的问题。

[翰威特公司关于“领导力最佳雇主”榜]中国内地企业集体缺席

翰威特公司曾对来自 5 200 家公司的人力资源主管人员进行了“领导人才最佳雇主”调研,评选出亚太地区“领导力十佳雇主”。结果发现:在领导力发展方面中国企业还处于起步阶段,与亚洲其他国家差距甚大;在人

选“亚太区领导人才十佳雇主”的企业中没有一家中国企业。每个地区都声称自己缺乏领导力人才,但是中国是缺乏领导力人才比例最高的国家。有 47% 的被调研公司认为他们缺乏领导力人才。

一、商业环境的变化使领导力及其模型成为组织成功的关键要素

社会经济结构的变更是领导者概念转变的来源,现代高度信息化和知识化的扁平式组织结构,改变了传统的由简单重复劳动形成的自上而下金字塔式的组织关系结构下形成的组织行为,现代项目化的工作模式使组织机构中的任何成员都在工作的不同时空相互发挥领导作用,在现代社会中人们在工作、学习、生活的各个方面都在自觉或不自觉地进行领导。当然,在现代组织中对管理人员的领导要求也越来越高了。

对于进入市场经济尤其是加入 WTO 之后的中国,领导力已被认同为国内许多企业家最为欠缺的能力。由于许多中国企业领导人和管理人员实际上都没有经过严格的商业训练,尽管在一些特殊的环境和条件下,他们也能够取得令人瞩目的成就,但是,在他们的身上以及他们的领导活动中或多或少地存在着不足甚至是缺陷,而他们在人力资本管理的理念、思路和能力方面的不足和缺陷可能是最为突出的,这些缺陷和不足可能会成为他们所领导的企业发展的障碍。随着企业规模扩大,与国际接轨加快,领导力的危机越来越明显。实际上,我们经常可以看到,一些曾经非常成功和辉煌的企业家转眼间就烟消云散,而他们所领导的企业也往往只不过是昙花一现。因此,发展领导力已成为中国组织必须面临和必须重视的问题。

二、建构领导力模型,开发领导力势在必行

目前,人们对领导力的理解还往往局限于通用的、普遍的领导力原则。这些原则是身为一名领导者无论在任何一个组织都需要具备的,如做正确的事情、表率榜样作用、不断学习等。优秀的领导者应该理解和应用这些普遍的领导力原则,在组织内创造成功领导力氛围。目前许多对领导者的培养也是基于这样的理论和认识之上的。

但除上述要点外,要作为一名真正意义上的成功领导者,还需要具备实现组织



战略目标所要求的特别能力,而不仅仅是遵守“放之四海而皆准”的原则。这就是“领导力模型”概念,即在特定的组织、行业和环境要求下,为支持组织达到既定战略目标,推动组织发展而须具备的最佳行为和领导能力模式总和,如图 1-1 所示。这些要素能支持组织的战略远景,也是支持取得业务成功的重要因素。例如,一家正面临着转型以适应新兴市场要求的企业会特别需要领导者具备领导变革和创新的能力。而另一家面临如何有效执行现有商业模式的企业则需要领导者具备极强的推动结果达成、计划和组织能力(目前比较推崇的“执行力”)。

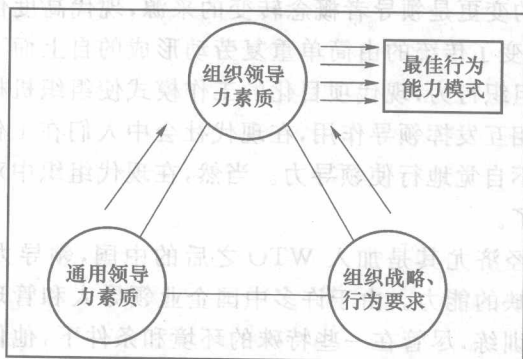


图 1-1 领导力模型

根据组织个性化要求制定的领导力模型一方面能作为培训发展的准绳,明确核心员工培养的方向,更重要的是,由于标准的制定根据组织战略目标出发,使人的发展真正做到了为实现目标绩效而服务,而不仅仅是盲目跟风,缺乏目的性。

在 20 世纪 60 年代美国经济发生剧烈变革的时期,以美国著名组织行为学家保罗·赫塞博士等为代表的一批科学家就开始针对领导思维和模式如何适应经济结构变革的需要,着手研究各种流派的领导力模型,并将这些研究成果应用在跨国公司的管理上。随着领导力模型和应用工具的日臻成熟,越来越多的组织在其管理人员甄选、管理接班人选择、员工培训规划、员工职业生涯设计等方面广泛应用领导力的理论、模型和工具,而且这些组织的管理层也从开始意识到逐步重视领导力模型的价值。在柯临斯的《领导》一书中,他采访了多家美国跨国公司的总裁有关领导力模型应用的问题。包括美国运通公司、通用电器、联邦快递、美洲银行、高盛集团、宝洁公司等公司的领导人都认为,组织中领导力模型及其开发项目对于本组织的管理层培训和组织的成功起到十分重要的作用。



第二章

领导力模型的定义与作用

本章提要

本章介绍了领导力及领导力模型的定义,并重点分析了领导力模型及领导力开发对于组织赢得竞争力、获取成功的重要作用。

过去的半个世纪里,对领导力(Leadership)的研究远远超过任何一个与组织相关的论题。对组织来说有效的领导力至关重要,无论组织是大或小,复杂或简单,全球化或虚拟化。为此,我们有必要先了解领导力及其模型的定义和作用。

一、领导力的定义

管理领域中有很多有关领导力的探讨和描述。如波恩斯把领导力定义为“领袖劝导追随者为某些目标而奋斗,而这些目标体现了领袖及其追随者的共同价值观和动机、愿望和需求、抱负和理想”;美国著名的领导学专家约翰·马克斯韦尔在他的《领导人 21 品质》中则将领导力描述为:“职位不能叫一个人发挥领导力,反而是一个领导人能使职位发挥作用”;“领袖先找到目标,然后才找到一群追随者;而一般人都是先找到了领袖,然后才认同领袖的目标”;“唯有那些能引发他人动力的领袖才能创造出动能”。美国领导力发展中心的创始人赫塞博士则强调:“领导力是对他人产生影响的过程,影响他人做他可能不会做的事情”。美国哈佛商学院 Stephen R. Covey 博士在其《领导的四个角色》中指出领导力包括:探索航向(Path Finding),创造一个把使命与客户需求相联结的远景;整合体系(Aligning),创造一个技术完善的工作体系;授能自主(Empowering),发掘人的才能,释放能量,鼓励



贡献；树立榜样(Modeling)，建立相互信任等四方面的能力。

管理学家伯克认为，领导是使组织朝向目标前进的影响行为。领导力主要表现在三个方面：作决策、带队伍、树影响。“作决策”是领导者的主要工作内容，在日益激烈的竞争中，领导者要充分发挥“舵手”的作用，通过各项决策，明确发展方向，有效整合资源，引领组织发展。“带队伍”是领导者的重要职责，在成为领导前，成功只同自己的成长有关，在成为领导后，成功也和别人的成长有关，领导不仅要使组织富有前途，更要使员工富有成就，在做好组织发展的同时，打造出一支具有战斗力的高效团队。“树影响”是指领导要通过自身作用的发挥，在政府、媒体、客户等利益相关者中扩大组织影响力，为组织发展创造良好氛围。

综上所述，领导力的实质是影响力，包括先知先觉、调整一致和付诸行动三方面的能力。领导他人往往基于个人的专业才能或者个人魅力，而不是单纯地依靠职位称呼。因此，任何人都可以使用领导力，只要能成功地影响他人的行为，就可被视为实施了领导力。

二、领导力模型定义

由于领导过程是一种非常复杂的行为，因此，仅关注某项领导力不能够真正实现成功和有效的领导。鉴于此，作为有效整合各项领导力要素的“领导力模型”浮出水面，成为组织培育和提高领导力的基础。领导力模型指在特定的组织、行业和环境要求下，为支持组织达到既定战略目标、推动组织发展而须具备的最佳行为和领导能力模式的总和。领导力模型是对领导胜任要素的综合，是素质、能力、态度和行为的统一体。

领导力模型的构成要素包括领导者的素质、能力及其态度和行为。如果把它比做一座冰山，素质和能力就是隐藏在海面之下的部分，其中素质属于最底层，能力属于中间层，这两项是基础，决定了外显的态度和行为。在素质层面，良好的智力、个性、动机、精力、耐力等内在禀赋，构成了领导者的基本条件；在能力层面，战略意识、资源整合、团队建设、公关活动、激励他人、语言表达等是领导者必备的能力，并可通过后天锻炼与培养，逐步形成并持续提升；态度和行为是领导力的直接作用要素，品格高尚、激情洋溢、认真负责、勇于否定自我、努力学习创新、善于沟通、善解人意等积极的态度和行为，能够促进领导力作用的充分发挥。作为一名领导者，要加强自我修炼，实现素质、能力、态度和行为的有机结合，提升自己的领导力，引领组织持续发展。

三、领导力模型的理论基础

领导力模型的理论基础是冰山模型 (Iceberg Competency Model) 和洋葱模型 (Onion Model)。如图 2-1 所示,各种领导力特征可以被描述为在水中飘浮的一座冰山。水上部分代表表层的特征,如知识、技能等;水下部分代表深层的领导力,如社会角色、自我概念、特质和动机,是决定人们的行为及表现的关键因素。又如图 2-2 所示,洋葱模型图最外面的是知识,代表最为表层的东西,也是最容易发展的部分;而最里面是核心人格,如动机、特质,这些特质相对稳定,是不容易变化和发展的。

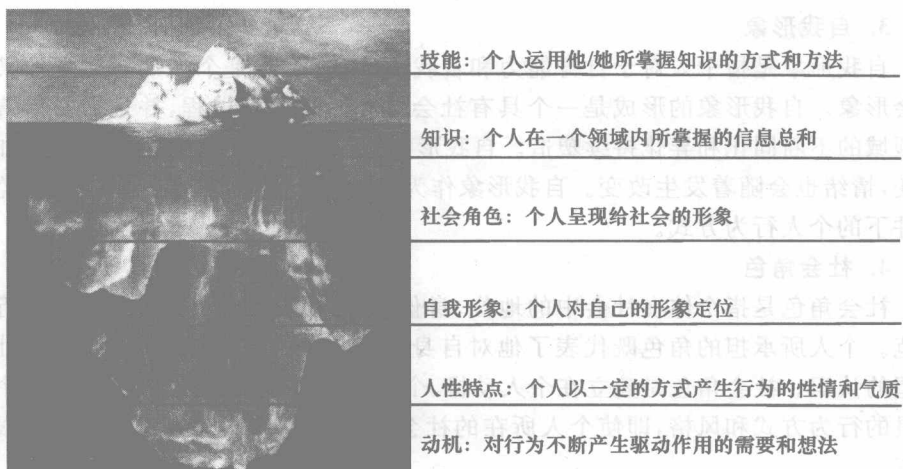


图 2-1 冰山模型图

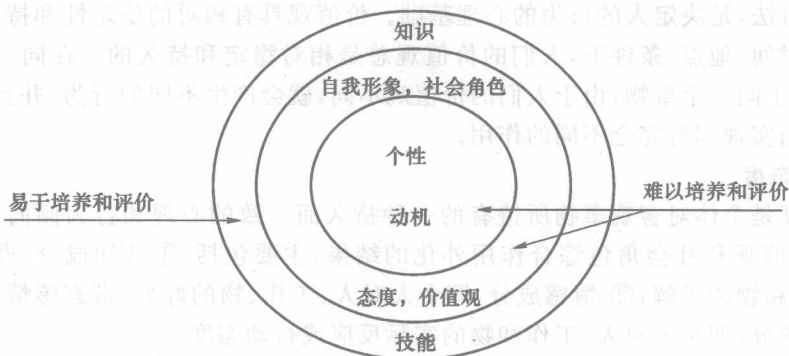


图 2-2 领导力洋葱模型