

变速 领导力

管理者领导力进阶指导手册

蔡利华◎著

GEAR-SHIFTING
LEADERSHIP

西点军校原首席战略官

拉里·唐尼索恩

美国360咨询集团主席

佩斯领导力商学院主席

泰德·普林斯

——三大全球知名领导力专家鼎力推荐

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

变速 GEAR-SHIFTING LEADERSHIP 领导力

管理者领导力进阶指导手册

蔡利华◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

变速领导力：管理者领导力进阶指导手册/蔡利华著. —北京：企业管理出版社，2013. 1

ISBN 978-7-5164-0255-9

I. ①变… II. ①蔡… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 302341 号

书 名：变速领导力——管理者领导力进阶指导手册

作 者：蔡利华

责任编辑：刘 刚

书 号：ISBN 978-7-5164-0255-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 175 千字

版 次：2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言

十多年前从保罗·赫塞博士那里聆听到的正版“情境领导力”让我领略到模型化的化繁为简对领导者的实战价值，八年多前从“约翰·科特”教授那里学习到著名的“变革领导力”则让我感悟到全局性的高屋建瓴对领导者的重要意义。六年前美国360咨询集团主席迈克·艾科斯塔言传身教的“新领导力”又让我体会到大团队管理“无为而治”的领导力精髓，而这四年来美国西点军校原首席战略官拉里·唐尼索恩博士悉心指导的“西点领导力”更让我领悟到领导者品质对领导力技能的基石和杠杆效用。

面对过往所学习和接触过的各种领导力流派，面对国内外层出不穷且皆称效果非凡的领导力模式，我曾经一度甚为困惑，究竟“华山论剑，谁为典范”？究竟“百花齐放，哪个最佳”？究竟怎样的领导力模式适用于何种类型的管理者？

而这一问号也正困扰着不少迫切希望在领导人才培养上取得突破，并且愿意在领导力发展上加强投入的企业和企业家长们。位于组织不同层级的管理者对领导力发展的需求到底有何不同？处于职业生涯不同阶段的经理人在领导力培养方面究竟如何体现差异？

在过去两三年中，越来越多的企业人力资源负责人向我反馈，在设计 and 规划公司领导力培训与发展体系时，虽然可选择的领导力课程和领导力模式众多，但究竟哪些真正适合核心决策层，哪些真正适合高阶经理层，哪些真正适合中阶管理层，哪些真正适合低阶主管层，他们苦苦求索却依然缺乏清晰的思路和指引。市面上可寻的大多数领导力课题，都没有清晰的适合对象定位和明确的发展阶段划分。

而事实上，不同层级领导者所需要的领导力原则和方法大不相同，同

一领导者在职业生涯发展不同阶段所需要的领导力手段和工具也差异显著，不同规模的组织和团队对领导者的能力及素养要求也有鲜明区别。

经过多年潜心研究，在美国 360 咨询集团主席迈克·艾科斯塔和美国西点军校前首席领导力专家拉里·唐尼索恩博士的关心，支持和鼓励下，我对领导力发展的层次和阶段进行了划分，总结出了领导力发展的四个变速档。就如汽车行驶在不同的路况和速度下需要换挡一样，当管理者的职业阶梯、岗位层级和团队规模发生重大改变后，其自身的领导力也需要及时切换档位。汽车在驾驶时有可能因未及时准确换挡而导致熄火，领导者也很可能因领导力档位和职位要求不匹配而导致陷入困境。

有不少做企业老总的的朋友得知我即将出版一本关于领导力方面的书籍，纷纷献言献计。虽然他们的观点不尽类同，但有一点几乎人人都会提及，那就是千万别有太多理论，千万别用太多套话，千万别说太多陈词滥调。用他们的话来说，他们不想看那些看得很累的书，他们不想看那些不实用的书，他们不想看那些长篇大论的书。

因此我希望且努力把此书写成一本耐看、易懂、可拿来即用的领导力工具书。遵循“大道至简，实用至上”的原则，我希望借助处处可见的导入案例和故事增强趣味性和启发性，希望借助章章皆有的模型和图表增强结构性和记忆性，也希望借助精心设计的测试和改善计划增强实用性和实践性。

我很期待这本领导力发展工具书，能为国内正在设计和规划领导者培养体系的企业，在领导力层次界定和发展阶段划分方面提供些许指引和帮助。

同时，我也期待这本领导力发展工具书，能为广大企业管理者在诊断自身领导力发展定位和短板进而针对性制定修补和发展计划方面，提供微薄的支持和启发。

虽然我竭力而为，但毕竟才学尚浅，且很多方法和模型也是做前人未有之探索，因此必定有不少疏漏和不足，希望广大读者给予坦诚的批评与指教。

在本书即将出版之际，正值我爷爷黄祥郎 90 虚岁生日，也把此书作为献给他的一份独特生日礼物，祝愿他和奶奶杨秀英健康长寿。同时也满怀感恩之心，祝父亲黄瑞达和母亲陈选英幸福快乐，祝太太余青永远年轻漂亮，祝女儿黄馨逸茁壮成长。

【案例】

四大公子

在香港奥科集团总部顶楼会议室里，集团主席兼创始人李风云接见了著名的领导力发展顾问欧阳华。奥科集团经过李风云 20 年的奋斗和打拼，现在是一家拥有十多家子公司资产超 30 亿的集团公司，业务遍布亚洲各地。

李风云此次邀请欧阳华面谈的主要目的，是想就自己关心的接班人问题向欧阳华请教指点。李风云首先推心置腹地介绍了自己四个儿子的状况。

四公子李世才性格敦厚腼腆，踏实肯干，并且最喜欢钻研新产品。他为人谦卑，朴素，低调，而且自律性强，有事能带头苦干，周围同事和公司创业元老都很喜欢他。只可惜他自认为不是当领导的材料，厌倦带队管人，有好几次让他担任项目经理做到中途他便以难堪重任请辞，所以至今他的职务还是研发部挂着虚名的经理助理，下面没有一个下属，但他却乐在其中。

三公子李世杰目前担任工程部经理，为人仗义，能和十几个下属称兄道弟，不分彼此，他经常和下属一起加班，一起吃饭，一起外出游玩。他在外参加培训所学到的知识和方法，也一定会手把手教给每个下属，哪个下属有什么困难，遇到什么难题，他也会及时支持和帮助。他的为人处事

让这帮下属的确有“士为自己者死”的士气和豪情。两年前，由于李世杰的出色表现，他被推荐为整个地产事业部的总经理，管辖着包括工程部在内的多个部门以及遍布7个城市的分公司。然而，让人意向不到的是，李世杰在半年后主动辞职，还是回工程部当他的一个小部门经理。当李风云追问其原因时，他的回答是管十多个兄弟他能应付，管几百个遍布各地的员工他感到分身乏力，24小时加班都应付不了。

二公子李世誉在过去短短5年内，迅速从项目经理升任为事业部总经理，已经成为公司的管理高层。国外著名大学EMBA毕业的他，为所管理的超过500人的大团队，建立了严明的规章，科学的流程，清晰的权责利划分。并且，他所在事业部的文化建设搞得有声有色，内部经常会举办各类文艺和宣传活动，公司的愿景，价值观，企业文化等，在这个事业部中最被员工熟悉和认可。李世誉杰出的才能和表现，赢得了李风云的关注和青睐。但令李风云感到遗憾的是，可能是李世誉太优秀了，他所管辖的事业部，这几年很少有优秀的管理苗子冒出来，现有的关键岗位管理者都快到退休年龄了。如果这一现象两年内不加改变，那整个事业部将面临青黄不接的困境。

大公子李世昌和父亲一起创业，在公司任职超过20年了。他从基层做起，现在已经是公司的执行副总裁了。他颇有其父的大将风范和战略眼光，对局势的判断和洞察非常准确，对企业每个阶段的规划都有独到的见解。随着自己的步步升迁，他培养的很多下属也逐步成为公司各部门的骨干。他经历过多个不同类型公司一把手的历练，其中既有新合并组成的公司，也有在大陆内地新创业的公司，有面临动荡和分裂危险的公司，也有稳定成熟的公司，但无论哪种类型，他都能轻松驾驭。但令李风云担忧的是，或许是这几年成绩不俗，或许是认为公司CEO接班人位置胜券在握，李世昌变得有些居功自傲，对一些创业元老也经常出言不逊。而且最近他和一个三线的女明星谈起了恋爱，有很多传闻在公司内造成了很大的负面影响，不少员工都在背后指指点点，说他为这个明星买了豪宅，买了豪车，侵吞了公司的资产。

李风云诚挚地向欧阳华请教，自己该选择谁作为接班人。欧阳华感谢李风云对他的信任，并说他也没有特别的答案，但他希望和李风云谈谈领导力发展的不同阶段。

欧阳华说：李总，您以前经常开车，都知道手排的车在驾驶过程中，随着速度越来越快，需要不断切换变速档。而领导力发展也是如此，随着所管理团队规模的越来越大，随着在组织中的层级越来越高，领导者的领导力也需要切换变速档。领导力的四个变速档分别是第一档追随者力，第二档面对面领导力，第三档间接领导力，第四档组织决策领导力。

巧合的是，您的四位公子，正好位于领导力发展的四个不同变速档上。四公子世才体现出非常好的自我管理和向上管理，自律性强，深受上司赏识，因此他的追随者力很强。但他不习惯带队管理，连项目经理的职位都无法胜任，那就表明他切换到第二变速档即面对面领导力时受到了挫折，他还没有能够成为一个能带动下属，发展下属，提升下属的面对面领导者。因此，我个人建议，需要给世才制定一个领导力提升计划，通过系统的培养，逐步让他从面对面领导力开始，不断地沿着四个变速档向上提升和切换，看看他到底有多大的潜力，评估他最终到底能在领导力发展上达到哪个阶段。虽然世才目前还严重缺乏领导能力，但他良好的追随者力为领导力向上变速换挡奠定了雄厚的基础。如果他最终被证明的确不适合当领导，那他可以沿着技术或专业职业生涯发展自己，同样也能创造出属于自己的辉煌。

三公子世杰则一看就知道是个出色的面对面领导者，体现出了很强的面对面领导力，能够和小团队的下属打成一片，获得他们的信任和追随。但他在向上切换到间接领导力时遇到了重大挫折，因为在沿用面对面领导力来管理超过500人的大团队时，他的精力和时间根本不够用，他的领导重点和方式需要转变。如果说面对面领导力讲的是“人治”，那间接领导力则讲究“法治”，管理大团队不能再靠领导者个人的能力进行领导，而需要靠团队的愿景，价值观，制度，流程，团队精神等等。对于三公子世杰，需要制定一个专门的培养计划，让他先到更高的团队管理岗位上进行

磨练，并安排专业的老师和顾问给予指导，看他的个性，习惯，思维等能否胜任大团队管理，能否培养出合格的间接领导力。等他的领导力发展成功切换到间接领导力，再制定计划培养他的组织决策领导力，循序渐进，步步为营。

二公子世誉则已经是一个成功的间接领导者，已经能摆脱对自己个人能力的依赖，靠规章，制度，文化，流程等来管理大团队。但他的问题是还缺乏大局观，缺乏组织的整体意识，尤其缺乏更高档位即组织决策领导力最核心的任务：为组织培养未来领导者梯队。组织决策领导者最大的特征，不仅是让自己成为优秀领导者，更是让自己成为更多优秀领导者的领导者。因此接下来您必须培养他的全局观，培养他的组织决策能力，推动他向组织决策领导者转变。

大公子李世昌显然已经深得您的真传，是一名合格的组织决策领导者，已经到了领导力发展的最高档位。但最近几年的表现，显然他在自我管理方面出了问题，他对自己的言行举止，对自己的形象声誉等，缺乏严格的自律，他的“追随者力”出了问题。因此，并不是说领导力的发展，一定是从低档位自下而上的，也有可能是从高档位自上而下的。例如大公子世昌，就需要回过来再次提升和修炼“追随者力”，因为缺乏这个基础“变速档”，组织决策领导力，间接领导力，面对面领导力都会失去支撑，出现问题。李总，我能分享的就这么多了，具体您来定夺。我的意见是九个字：先发展，再观察，后选择。

李风云起身握着欧阳华的手说：我的感触是八个字，茅舍顿开，豁然开朗！

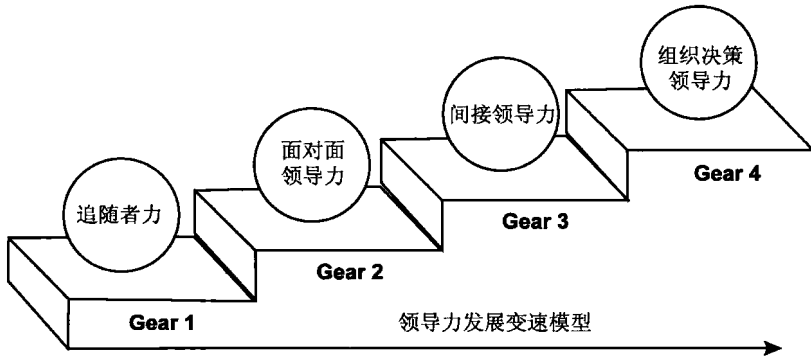
李风云和欧阳华的对话，反映的不仅仅是奥科集团的内部事务，更折射出目前各大企业在领导力发展上存在的普遍问题。对很多企业而言，领导力这三个字依然还是个笼统的概念，对处于不同管理层次，拥有不同管理资历，体现不同管理水平的各级领导者，并没有做到在评估其领导力发展阶段的基础上设计差异化的培养发展计划。而案例中欧阳华提出的领导力发展四大变速档的模式，清晰地表明不同领导力变速档有不同的能力要

求，不同的工作重点，不同的衡量标准，这不仅让李风云豁然开朗，找到了如何培养和发展四个儿子的清晰思路和规划路径，也可以让许多企业领导者找到自己的定位，发现自己的短板，明晰自己下一个发展阶段，更能为很多企业的领导者培养规划提供明确的阶段划分和方向指引。

【观点】

领导力发展的四大变速档

正如汽车在不同的路况和速度下行驶需要换挡变速一样，领导者在其职业生涯发展的过程中，随着团队规模的扩张和管理职级的提升，面对不同的管理情形和领导对象，其领导力发展也需要相应地换挡变速（见下图）。



领导力发展的第一变速档是追随者力，这一变速档被称为基础变速档，因为它是领导力向更高阶变速档发展的基础和基石，其他三个变速档只有在追随者力的支撑之下才能更好地发挥效果与体现价值。

领导力发展的第二变速档是面对面领导力，这一变速档被称为标准变速档，意味着这是领导力最标准的配置，反映出一个优秀领导者必须确保具备的领导素养和必须确保掌握的领导方法。

从第二变速档面对面领导力向第三变速档间接领导力的跨越是个关键的成长和突破，这是衡量管理小团队的中基层领导者是否能升级为管理大

团队的中高级领导者的关键步骤，因而间接领导力又被称为领导力发展的关键变速档。

而第四档组织决策领导力则被称为领导力发展的升级变速档，它反映出一个领导者是否能成长为组织的核心决策者和方向领航者以及是否拥有能洞察组织发展动态的大局观（见下表）。

领导力发展的四大变速档	
领导力发展四大变速档	特征与应用
1. 领导力发展的基础变速档： 追随者力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 追随者力是领导力向更高阶变速档升级的基础和基石。领导者的面对面领导力，间接领导力和组织决策领导力之所以能充分发挥效用，离不开卓越追随者力的支撑和保障。 ■ 追随者力体现了领导者严格的自我管理和高超的向上管理能力，它是领导者在组织和团队上下赢得信任和认可的基础与前提。
2. 领导力发展的标准变速档： 面对面领导力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 面对面领导力是优秀领导者必须确保的标准能力，反映出领导者必须具备的领导素养和必须掌握的领导方法。 ■ 面对面领导力体现出的是领导者针对直接下属面对面进行指导，激励，规范，培养和提升的能力，展现的是领导者针对下属个体“一对一”的领导能力。
3. 领导力发展的关键变速档： 间接领导力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 间接领导力是界定和衡量一个领导者是否具有成为高阶领导者的合格素养和大团队领导能力的关键变速档。 ■ 间接领导力体现的是领导者对人数规模远超自己最佳管理幅度的大团队的治理和统帅能力。如果面对面领导力被称为领导者面对直接下属个体的“一对一领导力”，那间接领导力则可被定义为领导者面对团队整体的“一对多领导力”。
4. 领导力发展的升级变速档： 组织决策领导力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 组织决策领导力体现的是领导者成为整个组织领航者和决策者的能力，它是衡量领导者是否能迈向领导力发展金字塔塔尖的变速档。 ■ 组织决策领导力展示的是领导者对于组织发展动态把握的大局观，反映是领导者在组织各个层级培养发展更多优秀领导者的布局和规划能力，体现的是领导者作为组织高层的决策水平和决策素养。

C 目 录

CONTENTS

开篇语 领导力发展的四大变速档 / 1

第一章 领导者需要追随者力

第一节 领导者与追随者的互动关系 / 4

- 一、追随者力的内涵与价值 / 4
- 二、领导者与追随者的互动关系 / 9

第二节 追随者力的两大核心 / 15

- 一、追随者力的核心——领导者自我管理 / 15
- 二、追随者力的核心——领导者向上管理 / 19

第二章 领导力发展的标准变速档——面对面领导力

第一节 面对面领导力工具之一：边界式授权 / 32

- 一、授权和任务分派中的两大禁区 / 32
- 二、基于 BIA 表的任务分派 / 34
- 三、授权边界模型 / 36

第二节 面对面领导力工具之二：双轨式教导 / 39

- 一、有效教导的三大原则 / 39
- 二、下属教导的两大轨道——辅导与劝导 / 42
- 三、海豚式辅导六步法 / 44
- 四、完美劝导的四大原则 / 46

第三节 面对面领导力工具之三：承诺式激励 / 53

- 一、承诺式激励 / 53
- 二、承诺式激励四大标尺模型 / 55

第四节 面对面领导力工具之四：面谈式干预 / 60

- 一、低于绩效期望行为 / 60
- 二、低于绩效期望行为六步干预法 / 62

第三章 从面对面领导力升级到间接领导力

第一节 基于间接领导力的团队“宏绩效” / 72

- 一、间接领导力与团队“宏绩效” / 72
- 二、团队的“宏绩效”模型 / 75

第二节 间接领导者的三大关键角色 / 80

- 一、领导者的五大角色模型 / 81
- 二、领导者五大角色自我评估 / 84

第四章 驱动团队“宏绩效”的三大指标

第一节 塑造团队“心理契约”的3V工具 / 93

- 一、“心理契约”的价值和塑造工具 / 93

- 二、愿景锚 / 95
 - 三、价值树 / 101
 - 四、目标与成长链 / 107
- 第二节 塑造团队“绩效路标”的 ASK 工具 / 111**
- 一、绩效路标的 ASK 工具 / 111
 - 二、限定条款 / 112
 - 三、标准执行流程 / 116
 - 四、关键责任矩阵 / 121
- 第三节 驱动团队“人际合商”的 FIT 工具 / 125**
- 一、团队的人际合商与 FIT 工具 / 125
 - 二、角色互补的伙伴关系 / 128
 - 三、非正式群体结盟 / 137
 - 四、信任圈 / 143

第五章 从间接领导者向组织决策领导者升级

- 第一节 组织决策领导力的两大内核 / 155**
- 一、打造组织的领导力供给线 / 155
 - 二、建立组织的权变决策模式 / 166
- 第二节 塑造基于组织发展阶段的领导力大局观 / 172**
- 一、组织发展不同阶段的领导方式 / 172
 - 二、组织发展不同阶段的领导力角色 / 177
- 结束语 领导力四大变速档的应用 / 183**

第一章

领导者需要追随者力

“不想当元帅的士兵不是好士兵”，这句话激励了很多希望成为领导者的年轻人。然而，这句名言中引出的一个更值得反思的问题是，一个连士兵都当不好的元帅还是一个好元帅吗？

一个年轻的职业经理人在填写一份某著名跨国企业储备干部申请表格的时候，碰到了一个问题：“你曾是一位好领导吗？”他考虑了一下，最后还是决定如实写，所以他写道：“不是，我曾是一位好员工。”当他把申请表递交上去的时候，他确信因为那个答案让他失去了这次机会。

但不久后，他收到了那家公司人事总监的电话：到今天为止，我们已经收到了数以千计的申请表，几乎所有人，包括刚毕业的大学生，都在申请中写上本人曾是个好领导，只有你一个人给了“不”的回答。虽然我们招聘的是储备干部，未来的公司管理者，但一位好的管理者一定是从好员工中走出来的。更重要的是，我们看到了你作为一位好员工的优秀品质，那就是诚信，这对做一位好领导者而言，同样是至关重要的。所以我在这里提前恭喜你。

任何一位期望变得更加优秀，更加出色，创造更佳业绩的领导者，一定需要学习如何成为一名优秀的追随者，一定要学习，培养和塑造自身的“追随者力”，一定需要以杰出的追随者力作为领导力发展的基础和支点。

惠普中国区前总裁孙振耀在惠普 23 年职业生涯中，经历了 18 位不同风格的上司，可以说，他既是一位优秀的领导者，又是一位好的追随者。他曾经说：“首先做一个好的追随者，才能做个好领导，有一天你做领导的时候，你部门的人也能够这样对你。”

因此，要想成为一名好领导，最根本的自我修炼并不是去花很多心思学习领导艺术，或者学习如何驾驭和领导别人的一些表面方法和技巧，这种学习无异于舍本逐末，远离了领导力真正的内核。对于各级管理者而言，要想成为一名真正的领导者，就必须先学习做一名好的追随者。

很多领导者一旦身居高位，就觉得自己需要提高的是如何领导他人、如何领导团队、如何领导组织、如何提升领导力，他们并不认为自己还需要学习成为一个好的追随者，需要培养追随者力。（见表 1-1）

表 1-1 追随者力对领导者的价值和意义

追随者力对领导者的价值和意义	
整合双面身份	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在任何一个组织和团队中，几乎绝大部分领导者都具有双面身份和角色。他们既是其下属和团队的领导者，承担着向下管理的职责和使命；他们同时也有上级，也有领导，也是别人的追随者，也承担着追随者的角色和任务。 ■ 因此，学习追随者力能让他们更好地在组织中起到承上启下的作用，更能帮助他们通过获得上级的信任和支持进而更好地提升下属团队的绩效。
提升领导艺术	<ul style="list-style-type: none"> ■ 追随者力更能大大提升领导者的多面性，让领导者能做到根据不同的对象切换自己的身份和角色。 ■ 即便对方是自己的下属，即便对方职位比自己低，但只要对方在某些方面比自己更专业，更资深，更富资源，更有经验，掌握追随者力的领导者会运用追随者力和他们互动，会马上认真倾听，认可赞美，采纳建议，虚心求教，甚至不惜把自己的身份降得足够低去寻求帮助。 ■ 大量的案例表明，那些愿意放低身份，用追随者的角色来和某些资深或者有专长的下属沟通的领导者，他们受认可程度更高，被支持程度更高。
塑造领导品质	<ul style="list-style-type: none"> ■ 追随者力的培养和塑造，能让领导者更好地进行自我管理，塑造良好的领导品质和行为习惯，提升领导者的个人魅力和在下属心目中的形象。 ■ 追随者和领导者虽然分工不同，职级不同，但两者所必须具备的优秀品质和素养，却基本都是相通的。 ■ 正如那些比士兵还能自律的将军更能获得服从和尊重一样，具有超强追随者力的领导者，能通过言行一致的表率作用，让团队的价值观，政策，规范等真正落地。

在创办新东方学校以前，身为北大教师的俞敏洪为其他培训机构打工。工作中俞敏洪发现许多培训学校在对学生的态度、管理和理念等方面都存有缺陷。“我也是从学生走来，而且为了高考还参加过辅导班。我就想，如果我来管的话，通过什么样的方式才能帮助学生、吸引学生。”

像俞敏洪这样从一个出色的追随者成长为一个卓越领导者的案例和故事比比皆是。张朝阳不曾是追随者吗？马云不曾是追随者吗？很多叱咤商场的风云人物，正是因为追随他人的时候塑造了良好的思维方式和行为习惯，良好的自我管理和向上管理，良好的责任意识和敬业精神，才直接导致他们在后来成为了备受尊重的领导者。