

EMPOWER LEADERSHIP

著名实战派培训专家、领导力专家
原用友大学校长、创始人 田俊国 最新著作

赋能领导力

指数时代领导力转型的关键

田俊国◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

**EMPOWER
LEADERSHIP**

赋能领导力

指数时代领导力转型的关键

田俊国◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

赋能领导力 / 田俊国著. — 杭州: 浙江人民出版社, 2017.7

ISBN 978-7-213-08109-5

I. ①赋… II. ①田… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第146533号

上架指导: 管理 / 领导力

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

赋能领导力

田俊国 著

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 蔡玲平

责任校对: 戴文英

印刷: 河北鹏润印刷有限公司

开本: 720mm × 965mm 1/16

印张: 18

字数: 235千字

插页: 1

版次: 2017年7月第1版

印次: 2017年7月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-213-08109-5

定价: 59.90元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

湛庐文化
Cheers Publishing

a mindstyle business

与思想有关

开启赋能领导力的新历程

58集团总裁兼CEO

姚劲波

田俊国是我在中欧EMBA学习时的同班同学，他当时是用友大学的校长，所以我们都称他“校长”。6月初，他邀请我为他的新作《赋能领导力》作序，他以在实践中开发的9门课作为全书的9章内容，结合自己的实践，系统地阐述了互联网时代的领导者带领团队开展业务，同时为下属赋能的全新领导方式。他请我以互联网时代的创业者代表的身份，用真实的创业经历检验其内容的有效性和针对性。拿到书稿后，我饶有兴趣地把它与我的创业经历进行了关联对照，发现共鸣颇多，竟然爱不释手，一口气读完，下面我简单谈几点感受。

首先，领导者中“领”的含义就是探索业务方向和确立愿景，并持续带领团队向新的愿景进发。书中前两章介绍的领导者如何动用团队力量，群策群力地进行迭代式的业务设计，并引领团队变革的方法和套路就非常实用，我一向认为，在互联网浪潮

风起云涌的当今，企业如果不主动拥抱变化、持续提升整体战斗力，就等同于坐以待毙。而持续创新和推动变革不仅需要勇气，更需要有可行的方法套路，书中介绍的方法简单实用，给我很大启发。

其次，领导者中“导”的含义就是引导下属与团队，帮助他们借助工作平台实现个人价值和持续成长。书中认为卓越的领导者会培养下属成为优秀的领导者，下属的成功衬托出领导者的成功。这一点我深有体会。早年我自己的领导风格是比较强悍的命令型，要求员工必须按我的意思执行。后来在实践中发现，员工没有按我的意思执行，却给了我更好的方案、更好的结果。在反思中我逐渐认识到，其实自己的方案未必是最完善的，在某些方面也未必是最强的，企业发展只需要找到最好的途径就可以了。而田校在这本书中系统地介绍了用教练技术激发下属创造力，以及组织团队在工作中学习的内容，他的方法实操性强且简单有效，同时把背后的心理学原理挖得很透。

最后，领导者自己也是在事业中修行的人，领导者只有持续提高自己的格局和影响力，才有资格持续领导企业前进。书中第三部分讲的是赋能领导者应具备的三大能力，特别提到持续拓展人脉和用故事提升自身影响力的问题。没错，在互联网时代一定要做个有人气的领导者。我说过，今天创业，只要你是一个会讲故事的人，就能抢占先机。而田校的这本书，把故事如何影响人的原理解释得非常精辟，总结出整套开发故事和讲故事的策略，是我见过的最具实操性的策略。这本书的最后还提到领导者的反思修养，他所主张的“成功之前最需要养成反思的习惯”我深度认同，几个反思工具也非常接地气。

此外，解决问题、化解冲突、经验萃取和业务复盘等内容也十分精彩。全书给我印象最深的是：理论剖析有深度、操作手法接地气，领导者用这套方法确实可以把在工作中“赋能”这个理念落到实处。

2017年5月，田校宣布创业了。他在公众号上发表的文章中写道：“从职场高

管到创业新兵，重新把自己置身于巨大的不确定性中，只为开启另一段修身历程。正如美国诗人罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）在诗中写道：森林里有两条路，我选择了人迹罕至的那一条，所以看到了不一样的风景。只要内心光明，崎岖只当风景，荆棘权作花红！”至少，我从他的这本《赋能领导力》中解读到，他在领导力培养方面选择了一条不一样的路，将看到不一样的风景。如果说从创业宣言中解读到了他的勇气的话，这本书让我看到了他这份勇气背后的底气。

领导力是可以修炼的

创业黑马创始人、董事长
牛文文

当一个人开始创业的时候，首先面临的就是领导力的问题，创业者都是要在不确定性中寻求确定性的冒险者。所有优秀的创始人必然是具备领导力的领导者。在创办《创业家》以及黑马成长营的过程中，我深感领导力对创业者的重要性。所以看到田俊国先生的新作《赋能领导力》中对于“领导力”的描述与阐释，我深有同感，这是一本不仅对企业管理人员，乃至对普通的基层员工都十分有益的好书。领导力是后天修炼的，是可以学习和培养的。只要你有意愿，只要你有能力并努力，人人都可能成为领导者。

如今的企业员工普遍都有这样的工作感受：整天忙于那些毫无意义且看不到尽头的工作任务；在太多的公司里，不仅员工不知道自己在做什么，甚至他们的上司也不知道什么是有价值的；员工们只是按惯性前行，完全不知道自己身在何处，迷失了方

向。这就是无序的领导，即使你忙得焦头烂额，也不一定有好结果。这也是如今许多企业所面临的共性问题。

领导力是一个人或一个组织综合素质和综合实力的体现，它不是指地位和权力，而是一种实在、方向明确、积极向上、充满正能量的影响力。领导力不完全取决于领导者，它的有效性还取决于领导环境和追随者。只有追随者接受和认同，才能形成真正的领导力。

高层领导者的工作不是待在办公室里发号施令、利用权力与威胁来管理，而要走出办公室，不断与员工沟通公司目标并激励他们去完成。对基层管理者同样如此，必须对员工的能力给予一定信任，为下属“赋能”，帮助下属成长、成功。只有设立清晰明确的目标，增强与员工之间的沟通，彼此间建立信任，才会取得事半功倍的效果。而这些因素便是有效领导力的基石。

今年，创业黑马在内部做了一次组织上的变革，这个变革的主题是：年轻人要勇敢地站在舞台中央，要主导公司的成长。我觉得，一个公司的成长，是因为人。我不相信，当我们要开创一项新业务的时候，招募一个新的团队就能做下来。我相信的是，我们现有团队的成长和成熟，会促使公司战略的延展和拓展，要敢于为团队的成员授权。

我与海底捞的创始人张勇曾聊到过这个话题，海底捞的核心竞争力在很大程度上取决于单店店长，取决于单店团队的成熟度。一家店的店长及骨干团队成熟了、扩大了，能够另开新店了，才会去开新店，就这样一支从重庆出发的草根团队，最终走向了全世界。这个力量是相信员工的力量，是赋予员工领导力的力量。

在服务于创业者的过程中，我们发现，许多创业者十分渴望于提升自我的领导力，提升企业高管的领导力。所以，黑马成长营提出了“搞定自己、搞定模式、搞定资

本”的“三搞定”口号，把“搞定自己”当作黑马成长营最重要的开营模块，特别强调提升创业者的领导力。正因为如此，黑马成长营成为了中国创业者的黄埔军校，从这里走出了一大批上市公司的CEO，以及新锐的商业明星。田俊国先生的《赋能领导力》也将成为黑马成长营创始人领导力的推荐教材，希望这本书能带给创业者，以及更多职场人士关于领导力的修炼方法。

解构领导力，整合组织效能

前阿里巴巴集团人才发展总监

360大学创始人

百度学院负责人

朱晓楠

随着“需求比萨”“MVP”以及其他一系列专业又实用的领导力管理工具在各个章节徐徐展开，我相信田老师，或者大家熟悉的田校长，这次给大家准备的丰盛大餐，肯定是既美味又实惠了。果然，通读下来给我的感受是，田老师一如既往的实干、不断贡献干货的风格扑面而来。让我这样一直在企业中从事领导者角色的“行路人”“在途者”，真是心有灵犀一点通，同是“领导力探索人”的感受。

我与田老师相识多年，熟知他学贯中西，饱读诗书。在企业管理上，更是不断尝试创新变革，探索实践。多年来，他在担任用友大学校长期间，自主研发出不少来自企业实践，又能不断推陈出新的管理课程和方法，助力企业发展。每次与他交流和分享，总能有不少新知识和新见解让人耳目一新，倍感受益。作为一名互联网老兵的

我，经历过不同企业的发展阶段，有从0到1的创业公司，也有发展阶段不同的互联网巨头企业：如特种兵文化的互联网安全公司360公司、简单可依赖的搜索巨头百度公司以及互联网生态平台阿里巴巴集团，深知企业管理中，领导力在不同层级员工的核心能力中非常重要。

这一前提是，在今天的互联网时代，大家必须升级自己的人才观念，不能认为只有管理者需要领导力，而应该是人人都要具备领导力，包括一名普通员工。互联网时代是用户高度参与组织共创产品和服务、内容以及商业模式，并且组织内部必须是高度自组织管理模式。员工只能通过影响他人，共同发挥团队最佳效能，最大化创新来突破企业发展瓶颈。因此，领导力已成为一个互联网时代企业员工所必须具备的能力。越来越多的企业，甚至在校园招聘中，都开始引入领导和影响他人的能力要素评价，就是在于今天的管理层级已经日趋扁平化，团队内日益精兵化，因此团队中每个人都扮演着至关重要的角色，人人都是引擎和火炬手，要不断引领和触发、联动他人，奔向共同的业务目标。可见，人人都必须具备领导力已成为企业运营的必然。本书将对互联网时代的从业者非常有帮助。

可贵的是，田老师在这本书里通俗易懂地解构了深奥的领导力，让人人都能领悟和读懂领导力的奥妙所在。本书用一系列实践工具，如：故事板形式构建领导力要素、SCORE结构化萃取企业最佳实践、平衡轮具象化组织和团队、个人能力差异和评价，这些具体又实用的领导力工具，都是被不同优秀企业实践验证过的极为有用的好工具。田老师通过自身实践和应用，将他们通过这本书系统地呈现给大家，并活灵活现地将使用场景生动地演绎出来。这将让许多80后、90后的企业从业者受益匪浅。建议大家可深度阅读，并在企业管理中将书中的一些工具方法应用起来，将会让企业管理事半功倍，裨益无穷。使用者也将有机会体验到田老师撰写此书的用心和真知。

同时，如本书第1章所示，在构建愿景及业务设计时，需要你摆脱“生活与苟

且”，着手“诗与远方”的设计。但领导力本身就是不具体、不可触摸和不可察觉的，相当抽象的一种能力，它可能是一种解决问题的能力，可能是某个行为习惯，可能是某种决策风格，又可能是一种思维和沟通习惯等。这导致了目前领导力领域门类颇多，科学与艺术，甚至谎言及臆想都粉墨登场。前面我高度认可田老师给出的很多工具，就是欣喜有了这些工具和方法，大家就能将领导力这看不见、摸不着的神奇魔神降伏在地，显了原形，自此可以展开手脚改变和提升它了。接着，我又欣喜地发现，田老师通过9章内容高度凝练地将领导力闭环完美地、一气呵成地呈现出来。每一次领导力呈现都面临着不确定和风险承担，田老师通过业务设计、引领变革、解决问题、化解冲突、教练下属、团队学习、传播思想、构建人脉和反思觉察9个步骤，将领导力具备的要素、关键点、思想意识、行为方法都系统地梳理给大家，从而让大家更完整地了解领导力的宏观系统。只有概念和意识完整，大家才能轻装上阵。

总之，在这个技术飞速发展、产品快速迭代的互联网时代，人力资本成为企业经营的重中之重。所有的企业竞争，归根结底都是人才的竞争。人才的竞争就是组织能够确保团队发挥最大的效能去实现创新和突破。领导力的重要性也在于此。在一个人人都能引领和激发他人、成就他人，并且有统一愿景的组织里，我相信，再次创造类似BAT的奇迹完全是指日可待。这恰恰是这本书能够给大家带来的意义！



想听田俊国老师讲述组织如何成为员工赋能的平台吗？

扫码下载“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”本书封底条形码，
彩蛋、书单、更多惊喜等着您！

推荐序 1 开启赋能领导力的新历程 / I

推荐序 2 领导力是可以修炼的 / IV

推荐序 3 解构领导力，整合组织效能 / VII

前言 究竟什么是赋能领导力 / 001

第一部分

赋能领导力的三大业务关键

01

从想法到商业模式的共创

业务设计 / 007

互联网正在用全新的方式颠覆式地重新定义各个领域，传统产业互联网化的进程势不可当。未来的企业只有持续创新、快速变革，不断找到新的蓝海才能保持持续的领先优势。未来企业之间的竞争，归根结底是变革效率的竞争。

生活与苟且，诗与远方

始于交流，让所有干系人找到意义和价值

凸显元素，塑造业务灵魂
关联矩阵，为凸显元素赋予资源与能力
架构方案，经得起质疑才值得付诸实践
敏捷迭代，业务设计演化的自然法则
业务模式持续优化模型

02

在迭代与融合中成长

引领变革 / 033

在外界环境剧烈变化的今天，领导者最不能回避的事情就是引领变革。变革是时代的最强音，如果领导者不能带领自己的组织主动求变，去主宰变革，就一定会遭遇被变革所主宰的命运。

UVALID变革领导力6步框架，变革就是改变人

U，制造紧迫感

V，开发愿景

A，达成共识

L，边学边做

I，持续迭代

D，深度融合

03

做群策群力的问题终结者

解决问题 / 061

在VUCA时代的今天，靠领导一个人的智慧去解决问题显然已经不合时宜。今天的领导者，不仅要掌握解决问题的方法套路，还要懂得带领团队，群策群力地解决问题。带领团队快速解决问题才是未来领导者工作的新常态。

带领团队解决问题

解决问题6步法：公式比答案更重要

解决问题的4大策略

第二部分

赋能领导者最重要的三大工作

04

创造全新的“我们模式”

化解冲突 / 089

化解冲突是赋能领导者的重要工作。因为事物是在矛盾中发展的，团队也是在冲突中成长的。旧冲突平息了，新冲突又会冒出来。没有挑战 and 冲突，则既不能凸显领导者的工作成就，也无以展现领导者的人格魅力。

理解人性，化解冲突的基础

5大步骤，促成真正的双赢思维

创造性思维，发展出全新的“我们模式”

赋能领导者要坚持的5大原则

05

帮助下属成功

教练下属 / 115

真正有责任的领导者不仅为业绩负责，更要为员工成长负责。担任下属的职业教练，确保下属在工作中处于正能量的工作状态，是领导者义不容辞的责任。

教练的本质：改变下属的能量运用状态

觉察：感受被教练者的能量状态

分析：能量层级的识别与重新定义

干预：换一种思维方式

渲染：调动情感动力

行动：促成知行合一

06

构建指数型组织学习新范式

团队学习 / 143

有人说企业CEO应该是首席教育官，这个说法在互联网时代显得非常妥帖。用新型的方式带领团