

打造基层管理者的软实力标准,  
揭秘成就卓越管理者的秘诀

JICENG  
GUANLIZHE  
"1+N"  
LINGDAOLI  
MOXING YU  
FAZHAN

# 基层管理者

# "1+N"

# 领导力 模型与发展

黄勋敬 赵曙明 编著



北京邮电大学出版社  
[www.buptpress.com](http://www.buptpress.com)

策划人：王晓丹  
责任编辑：马晓仟  
封面设计：七星工作室

一个重视贡献的人，为成果负责的人，不管他职位多卑微，他仍属于“高层管理者”。

The man who focuses on contribution and who takes responsibility for results, no matter how junior, is in the most literal sense of the phrase, “top management”.

——引自现代管理学之父 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

本丛书从领导力模型的视角对各级管理者领导力提升进行了解码，通过新的研究思路找出了各层级卓越管理者的核心要素，并且结合实际案例系统而又深入浅出地进行了分析，相信会对企业经营管理者产生深刻的影响。

——中国工商银行总行前副行长 张衡

领导力与“领头羊”效应的发挥对于企业的发展至关重要，本丛书从“1+N”领导力模型的角度进行了富有意义的探索，可以作为企业选拔和培育各级管理者的重要参考。因此，本丛书是一套非常值得阅读的著作！

——美的电器股份有限公司董事局主席兼总裁 方洪波

本丛书通过大量实证调查研究，构筑了高、中、基层管理者“1+N”领导力模型，形成了各层级管理者“软实力”任职标准，这对促进企业管理者的选拔与培育具有重要意义。

——中欧国际商学院教授 杨国安

管理者不过是给大家提供一个好的工作环境、氛围，让有才能的人愉快、充分地发挥创造潜力。

——引自百度公司董事长兼首席执行官 李彦宏

要提高学习能力。千万不要躺在功劳簿上，不要说我就不学了，一定要有兴趣去学。

——引自腾讯科技董事会主席兼首席执行官 马化腾

本丛书兼具理论性和实践性，特别适合“明日之星”管理者、咨询顾问、培训师以及经管专业的教师、学生阅读，是管理实践与研究领域相结合的典范。

——《第一财经日报》总编 秦朔

ISBN 978-7-5635-384



9 787563 538492 >

定价：25.80元

# 基层管理者“1+N”领导力 模型与发展

黄勋敬 赵曙明 编著



北京邮电大学出版社  
[www.buptpress.com](http://www.buptpress.com)

## 内 容 简 介

本书是一部经过深入研究的非常实用的著作,既在战略上提出“领导力致胜”的理念,通过实证研究构筑了基层管理者“1+N”领导力模型,明确提出基层管理者需要具备各类管理者共有素质要求“1”和独特素质要求“N”,又支持战略落地,运用彼得·德鲁克的理论精华,理论与实战案例相结合,阐释如何基于模型为基层管理者量身定制能力提升解决方案。本书架设了“领导力模型”(胜任力模型)与彼得·德鲁克管理理论的天桥,是理论与实践结合的典范。

本书观点新颖,内容全面、系统、翔实,图表丰富、简明、清晰。它承认挑战,也看到机遇,可读性很强,是企事业单位各层级领导者和管理者、明日之星领导者和管理者以及经济管理学研究者的必读之物。本书不仅适合作为企事业单位的各类管理者的培训、参考用书,同时也可作为高等院校管理学或心理学等相关专业的教材或参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

基层管理者“1+N”领导力模型与发展 / 黄勋敬, 赵曙明编著. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-5635-3849-2

I. ①基… II. ①黄… ②赵… III. ①企业领导学—基本知识 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 016591 号

---

书 名: 基层管理者“1+N”领导力模型与发展

责任著作者: 黄勋敬 赵曙明 编著

责任编辑: 马晓仟

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: 北京联兴华印刷厂

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 12

字 数: 237 千字

版 次: 2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5635-3849-2

定 价: 25.80 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 ·

# 前言

在激烈的竞争中,人才,尤其是各级管理者是企业成功的关键。如何选拔和培育合适的管理者成为企业面临的重要课题,而通过构建软实力胜任标准体系无疑是一种有效的路径。在企业当前管理者选拔与培育实践中,往往通过看候选人的“硬实力”来选拔。所谓“硬实力”是指候选人的学历、资历以及过往业绩等直观可见的条件。然而,我们在管理中发现,光具备“硬实力”的管理者,其实际业绩并不一定优秀。一些卓有成效的管理者之所以优秀,是因为他们具备了管理者潜在的“软实力”,即任职者的个性特征、自我形象、动机等管理者岗位所需要的软性素质的集合。然而,这种“软实力”需要一个标准,这个标准怎么构建起来呢?业界的先进经验和实践表明,必须借助领导力模型这一专业工具才能构建形成管理者软实力胜任标准。领导力模型是管理者岗位的胜任力模型,是履行领导岗位所需要具备的软性素质的集合。

因管理幅度、管理范围以及管理能力的差异,管理者一般可分为初级、中级以及高级三个不同的层级。相应地,对于初、中、高级管理者的素质要求在共性的基础上更有个性的素质要求。鉴于此,本研究团队经过大规模的调查(整个研究中,前后历经三次较大规模的问卷调查,参与研究的被试管理者达到2000余名),通过对绩效优秀管理者与绩效普通管理者关键行为特征的分析,辨别出管理者所具备的领导力,形成了管理者通用素质要求“1”。在此基础上,聚集于高级管理者、中级管理者以及初级管理者,形成了各自独特的素质要求“N”。“1+N”的素质要求构成了初、中、高级管理者完整的领导力模型。“1+N”领导力模型无疑可为各级管理者的选拔、绩效考核、培训及职业生涯规划提供专业化的参考。

在分析得出高级、中级以及初级管理者“1+N”模型的基础上,本研究团队借鉴彼得·德鲁克的理论,践行管理在于“行”而不在于“知”的理念,分别为高级、中级和初级管理者设计了量身定制的能力系统提升方案,并通过具体而又生动的案例助力管理者的成长与发展,形成了《高层管理者“1+N”领导力模型与发展》、《中层管理者“1+N”领导力模型与发展》和《基层管理者“1+N”领导力模型与发展》三本系列丛书。

具体说来,本丛书具有如下亮点。

- 本丛书首度提出了“领导力致胜”的理念,提出打造基于领导力的管理者梯队体系理论,并巧妙地将“领导力模型”(胜任力模型)理论与彼得·德鲁克的管理理论衔接。
- 本丛书分别聚焦初级、中级以及高级管理者,在明确各级管理者共有素质要求“1”的基础上,分别明确了初级、中级和高级管理者独特素质要求“N”,创造性地提出各类管理者“1+N”领导力模型,打造形成了完整的生物链型的管理者软实力胜任标准体系。
- 本丛书共分为初级、中级和高级三本书,每本书既相对独立,又自然融合成上、中、下三部曲,形成完整的阶梯式体系。本丛书搭建了从初级管理者到中级管理者,再到高级管理者的成长路径阶梯,通过“N”的素质差异,明晰了走向高等级管理者的战略方向和具体路径。
- 本丛书综合运用多种研究方法,定量研究和定性研究并举。通过行为事件访谈、问卷调查等定量实证研究方法构建“1+N”领导力模型;通过案例研究、经验剖析等定性研究方法解析领导力提升之道。
- 本丛书在明确每类管理者“1+N”领导力模型的基础上,分别从组织维和个人维出发,为每类管理者的能力提升进行量身定制的方案设计,帮助各类管理者成长。
- 本丛书将现代管理大师彼得·德鲁克的管理理论融入各类管理案例中,并活学活用,在每一章节后面加上大师的名言警句作为点睛之笔,方便读者直达管理精髓。
- 本丛书选取了每类管理者的成功或失败的案例作为辅助,方便读者学以致用。本丛书每一章均配备了知名企业或知名管理者的有针对性的真实案例。

综上所述,本丛书是一套经过深入研究的非常实用的著作,既在战略上提出“领导力致胜”的理念,又通过实证构筑了高级、中级和初级管理者的“1+N”领导力模型,更支持战略落地,运用彼得·德鲁克的理论精华,理论与实战案例相结合,阐释如何基于“1+N”领导力模型量身定制能力提升解决方案。

本丛书的写成以及最后出版得到了许许多多前辈、领导、同业朋友的支持与帮助,在此,特向所有关心帮助过“1+N”领导力模型研究课题组以及本丛书出版的朋友们表示最衷心的感谢与最崇高的敬意!本丛书是集体智慧的结晶,来自中山大学、南京大学和华南师范大学的管理学、心理学研究团队也参与了本丛书编写工作,在此一并感谢!他们是张铭琴硕士、刘见田硕士、邱静硕士、蒋雯洁硕士、韩森硕士、陈璐硕士、黄璐宏硕士、郝雨洁硕士和郑海狮同学、许佳伦同学等。

本丛书的出版旨在与业界进行互动与交流,推动形成管理者任职的“软实力”

标准,借以共同努力提升各级管理者的领导力水平。在本丛书编著过程中,前人的研究成果具有重要参考价值,本丛书已经在文中或“参考文献”中标注。如有个别出处不详的文献未能清晰标注,我们向作者表达歉意并将在再版时更正。在此,再次向被引用的文章的作者表达最深的敬意!本丛书虽然是作者多年管理实践及研究的成果,但是,由于作者的水平有限,书中不妥之处,敬请读者批评指正!

最后,我们要感谢家人一直无私的关怀和支持!师长、亲人、同事、朋友们的支持与帮助是本丛书得以出版的力量源泉。在此,向各位曾经关心、帮助过本丛书出版的朋友们再次表示最衷心的感谢与诚挚的祝福!



于加拿大多伦多大学



于美国

# 目 录

## 上篇 基层管理者“1+N”领导力模型成功破土而出

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 第一章 基层管理者“1+N”领导力模型 .....      | 2  |
| 一、基层管理者素质要求之“1” .....          | 4  |
| 二、基层管理者素质要求之“N” .....          | 7  |
| 三、基层管理者画像 .....                | 9  |
| 第二章 基层管理者“1+N”领导力模型构建过程 .....  | 13 |
| 一、为什么要构建基层管理者“1+N”领导力模型? ..... | 14 |
| 二、领导力模型的定义、发展与应用 .....         | 18 |
| 三、管理者“1+N”领导力模型是如何建构的? .....   | 29 |
| 四、“1+N”领导力模型的焦点访谈验证 .....      | 46 |
| 五、“1+N”领导力模型的追踪验证 .....        | 47 |

## 中篇 基层管理者“1+N”领导力模型 DNA

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第三章 基层管理者素质要求之“1” ..... | 56 |
| 一、诚信自律 .....            | 57 |
| 二、沟通协调 .....            | 60 |
| 三、客户导向 .....            | 64 |
| 四、计划监控 .....            | 66 |
| 五、团队管理 .....            | 71 |
| 第四章 基层管理者素质要求之“N” ..... | 74 |
| 一、细节管理 .....            | 75 |
| 二、高效执行 .....            | 77 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 三、结果导向 .....                   | 81  |
| 四、承压能力 .....                   | 83  |
| 下篇 基于“1+N”领导力模型的基层管理者发展手册      |     |
| 第五章 个人篇之一：关键能力提升技巧 .....       | 88  |
| 一、效率与效果要平衡 .....               | 89  |
| 二、计划 .....                     | 91  |
| 三、行动和检查 .....                  | 94  |
| 四、授权 .....                     | 100 |
| 五、指导 .....                     | 104 |
| 六、绩效管理促进经营目标 .....             | 106 |
| 第六章 个人篇之二：优秀基层管理者成功案例 .....    | 110 |
| 一、宗庆后——从基层工作者到首富的蜕变 .....      | 111 |
| 二、董明珠——从基层销售员到顶级 CEO .....     | 113 |
| 三、松下幸之助——永远的管理者 .....          | 115 |
| 第七章 组织篇：组织提升基层管理者领导力水平策略 ..... | 118 |
| 一、基于领导力模型的基层管理者候选人选拔与配置 .....  | 119 |
| 二、基于领导力模型的基层管理者培训设计 .....      | 122 |
| 三、基于领导力模型的基层管理者绩效考核设计 .....    | 129 |
| 四、基于领导力模型的现代后备管理者选拔和培育 .....   | 138 |
| 五、基于领导力模型的基层管理者职业生涯规划设计 .....  | 140 |
| 第八章 晋级：基层管理者向中高层管理者进军之路 .....  | 150 |
| 一、关注基层管理者素质要求之“1” .....        | 151 |
| 二、聚焦管理者素质要求之“N” .....          | 156 |
| 三、基层管理者领导力的提升策略 .....          | 162 |
| 参考文献 .....                     | 177 |

# 上 篇

## 基层管理者“1+N”领导力模型成功破土而出

# 第一章

## 基层管理者“1+N”领导力模型

### 本章提要

管理学大师德鲁克先生认为,许多卓有成效的管理者在脾气、兴趣、性格等方面都有天壤之别,但是他们有一个共同点,就是拥有把对的事做好的能力。那么卓有成效的基层管理者需要具备什么样的能力素质要求?如何成为一名成功的基层管理者?基层管理者与中高层管理者的素质区别在哪里?基层管理者如何成长为中高层管理者?这些简单而又朴素的问题一直是困扰许多管理者的难题。

随着企业竞争越来越激烈,如何培育作为“领头羊”之一的管理者引起更为广泛的关注。通过构建“管理者领导力模型”明确管理者的软实力标准,这无疑是勇迎挑战的一种有效方式。基于此,本丛书课题组率先对管理者的领导力模型进行了系统研究。课题组经过大规模的调查(整个研究中,前后历经三次较大规模的问卷调查,参与研究的被试管理者达到2000余名),通过对绩效优秀管理者与绩效普通管理者关键行为特征的分析,辨别出管理者所具备的领导力,形成了管理者通用素质要求“1”。在此基础上,聚集于基层管理者,形成了基层管理者的独特素质要求“N”。“1+N”的素质要求构建形成了完整的“基层管理者领导力模型”。“基层管理者领导力模型”体系可为基层管理者的选拔、绩效考核、培训及职业生涯规划提供专业化的参考。我们将在本章对“基层管理者领导力模型”进行详细介绍。



### 【困惑案例】

#### 基层管理者的新困惑

王主任在公司任职将近三年,一直在基层岗位中打转,较乐观的他最近有了新烦恼。这个月眼睁睁看着当年一起进来的同事都顺利升职,而自己还在原地踏步,王主任终于按捺不住了。王主任开始反思,感觉自己把上级下达的任务都完成了啊!然而每天忙忙碌碌工作的他却无法得到提拔,到底是什么原因呢?作为一名基层管理者,需要具备什么特殊素质才能获得提升呢?



### 【困惑案例】

#### 新任基层管理者的困惑

这是一位人力资源专家收到一封来自新任基层管理者的信,该信道出了新任基层管理者的心声:

作为G公司的一名基层员工,我在工作中碰到挺多问题,希望能找个人倾诉一下,当然,更期望您能在百忙之中给予建议,如能达成所愿,万分感激。

我所在的行业是电子商务。电商是个新兴行业,崛起很快,人才相对短缺,所以,管理层基本是年轻人,从业者也基本都很年轻。我是85后,入行也有4年多,真正走上管理层是从今年年初开始的,在一家中型企业的销售公司担任淘宝销售部主管。这短暂的几个月,我遇到了重重困难,作为基层管理者,我无法去领导我的下属,团队的任务根本无法正常进行,在我所在的小团队内,却有两个老大,这是我的失败,我想选择退出,可是又不甘心,请问我该如何提高自己的领导力呢?

正如上述案例所述,基层管理者如何自我提升及组织如何培育合适的管理者一直是企事业单位面临的富有挑战性的课题。无论是“老”管理者的新困惑,还是新任管理者的困惑都说明管理者的任职在必须具备相应的硬件要求后,更应该具备相应的软实力标准,这样才能使组织寻找到合适的管理者,才能使个人找到努力的方向。然而,如何构筑管理者软实力标准呢?

国外先进的实践经验表明,必须引入领导力模型才能更好地选拔出具有潜质且未来可能产生高绩效的管理者。基于此,本丛书课题组率先对管理者的领导力模型进行了系统研究。课题组经过大规模的调查(整个研究中,前后历经三次较大规模的问卷调查,参与研究的被试管理者达到2000余名),通过对绩效优秀管理者与绩效普通管理者关键行为特征的分析,辨别出管理者所具备的领导力,形成了管理者通用素质要求“1”。在此基础上,聚集于基层管理者,形成了基层管理者的独

特素质要求“N”。“1+N”的素质要求构建形成了完整的“基层管理者领导力模型”。“基层管理者领导力模型”体系可为基层管理者的选拔、绩效考核、培训及职业生涯规划提供专业化的参考。

基层管理者主要指组织内的班组长、部门的模块负责人等。基层管理者是一个特殊的群体,他们的主要职责是给下属工作人员分派具体作业任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。也就是说,若把企业比作大厦,员工就是大厦的根基,直接与员工或客户打交道的基层管理者就是夯实根基的设备(武利利,刘剑锋,2005)。在整个管理层级体系中,基层管理者所占的人数最多,并且他们直接从事组织业务中的各类具体工作,对组织绩效的完成质量有直接影响。基层管理者的胜任力的提升有助于组织绩效的发展。因此,加强对于基层管理者胜任素质的研究相当重要。

### 一、基层管理者素质要求之“1”

在系统深入地研究了管理者领导力模型的基础上,课题组牢牢把握各行业在管理方面的共同特性,进一步调研、论证并整理形成了管理者领导力通用素质模型。管理者领导力通用素质包括诚实自律、客户导向、团队管理、计划监控、沟通协调5个维度,如图1.1所示。

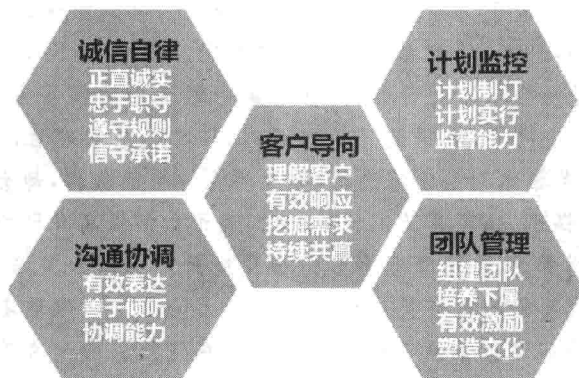


图 1.1 管理者领导力通用素质模型

#### 1. 诚实自律

在当下竞争日益激烈的商业环境中,对管理者的自身素质不断提出更多更高要求,但诚实自律始终是成功管理者最为根本的个性品质。企业管理者保持诚实自律,高尚正直的品格,能有效地呼唤志同道合者,能有力地影响和教育自己的同事或下级。

在管理实践中,因为经营管理者无法保持诚实正直态度而导致企业的产品品

牌和企业形象受损,有些甚至导致企业破产倒闭的案例层出不穷。所以,强调企业管理者保持诚实、正直、自律的品格关系到一个企业长期的生产和发展。

## 2. 沟通协调

一个成功的管理者必须具备良好的沟通协调能力,这是管理者必备的基本技能之一。无论是东方还是西方,把沟通协调都看作是现代管理中一个非常重要的职能,甚至是管理的本质和目的。

一个完整的信息沟通过程,必须具备三个基本要素:发送人、接受人和传送的信息;而具体过程可分为六个步骤:①发送人获得某种观点、想法或事实,并且有发送出去的意向;②发送人将这些信息编译成易于理解的符号,如语言、文字、图表或手势等;③发送人选择适当的信息通路(书信、文件、电话等)将上述符号传递给接受人;④接受人由通路接受这些符号;⑤接受人将这些符号译为具有特定含义的信息;⑥接受人对信息做出自己的理解并据此采取相应的行动。如图 1.2 所示。协调是指领导者运用自己的权力、威信以及各种方法、技巧,使领导活动中的各种资源、各种关系、各种层次、各个环节、各个因素整合起来,行动一致,形成组织活力、社会合力,达到组织目标,取得组织绩效的管理过程。管理者拥有良好的沟通协调能力是妥善处理好上级、同级、下级等各种关系,使其减少摩擦,调动各方面的工作积极性,维系组织正常运转的重要纽带。

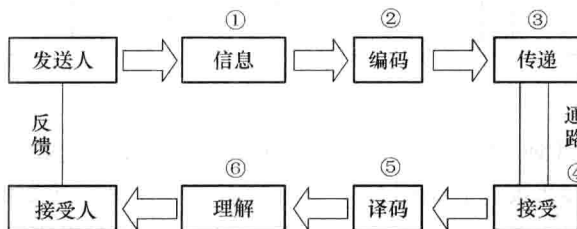


图 1.2 管理沟通过程图

## 3. 客户导向

一切以客户为中心,以客户需求为导向,以客户满意为准绳,才能够最终得到客户的认可,赢得市场的青睐,获得更大的发展。管理者拥有市场意识的一个重要方面是以客户为导向,客户为核心,以客户的角度来看待问题和解决问题,主动预测和满足客户(包括内部和外部客户)要求,通过为客户提供及时有效的优质服务,建立和发展良好和持续的客户关系,如图 1.3 所示。

强调以客户为导向可以避免企业利润最大化或股东价值最大化所

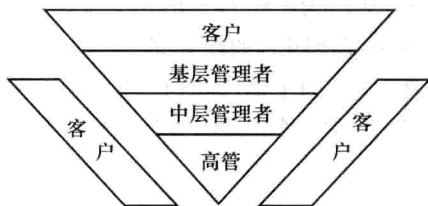


图 1.3 客户导向图

导致的短期行为,促使经营者追求长期目标,自觉将新创造的价值优先分配给客户,促进公司的可持续成长。

### 4. 计划监控

计划监控不仅关系到管理的内容及对象,也关系到手段及过程。计划既可以是正式的,也可以是非正式的。所有的管理者都在某种程度上参与了计划工作。本书使用计划这一概念都是指正式的计划工作。

计划通常覆盖一个年度至几个年度的正式目标,并以书面的形式表达出来。计划有多种类型,根据实际针对的任务或时期管理者会指定不同类型的计划以指导工作。根据不同的角度可将计划划分为以下类型(图 1.4)。

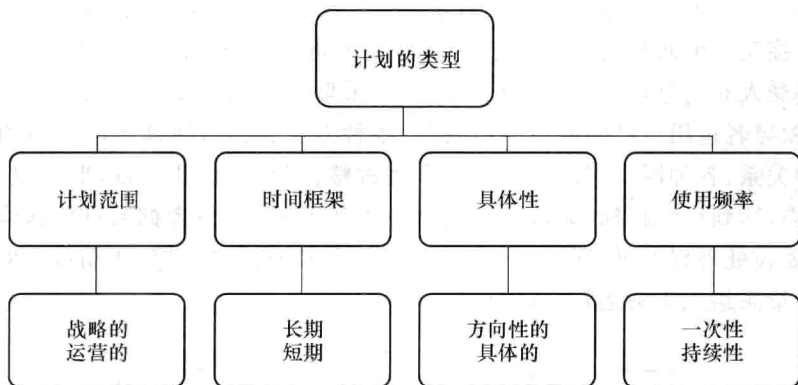


图 1.4 计划的类型

有了明确的计划,要想达成实际目标就要将计划予以实施。将书面形式的计划落地实施的时候需要进行适时的监督与控制。监控对于计划的实现、目标的达成有着重要作用。有效的监控系统可以保证各项行动朝着组织目标的方向进行并且能够凝聚力量最终完成组织整体目标。

### 5. 团队管理

工作团队是这样的群体,成员们通过他们正面的协同效应、个体和相互的责任以及互补的技能为实现一个共同的、具体的目标而认真工作。工作团队本身并不能给组织带来高效的生产效率,管理者对工作团队的有效开发使得其潜力得以充分发挥,从而为组织目标的达成建立起一座桥梁。

有关高效团队的研究显示出这样一些共同点:清晰的目标、相关的技能、相互的信任、统一的承诺、良好的沟通、谈判的技能、恰当的领导、内部的支持和外部的支持(图 1.5)。管理者如何组建并管理团队直接关系到任务和目标的可实现性。

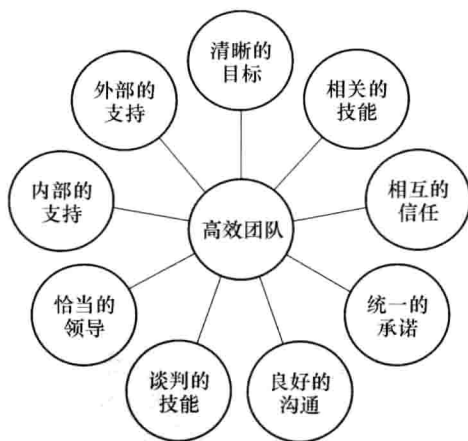


图 1.5 高效团队的特点

## 二、基层管理者素质要求之“N”

本研究运用行为事件访谈法(BEI, Behavioral Event Interview),通过实证研究和分析在国内首度构建了基层管理者的“1+N”领导力模型。同其他的企业管理层相比,基层管理者的能力要求有什么特别之处呢?为此,我们进行了专门的对比分析。我们认为,基层管理者与其他层级管理者的领导力模型相比,其在以下四个方面的素质应更为突出:细节管理、高效执行、承压能力、结果导向(图 1.6)。

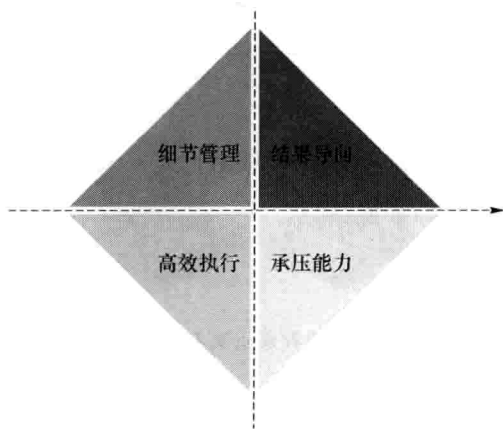


图 1.6 基层管理者素质要求之“N”

### 1. 细节管理

海尔的管理层常说一句话:“要让时针走得准,必须控制好秒针的运行。”这句

话说明细节管理在企业中是非常重要的。基层管理者要有意识地把每一项制度和  
工作分解到最细微的地步,把实施程序和方式都详细到有效、简便、安全、具体的地  
步,并付诸行动,最后使整体的管理水平获得提高。细节管理包含三个维度:关注  
细节、有效授权、考核监督(图 1.7)。



图 1.7 基层管理者素质要求之“N”：细节管理

### 2. 高效执行

管理学大师德鲁克认为,管理不在于“知”,而在于“行”。企业成功=5%的战  
略+95%的执行,没有执行力,一切等于空谈。若不解决企业执行问题,就无企业  
核心竞争力可言。基层管理者需要在遵守一定规则和制度的前提下,利用一切可  
能的方法、渠道、资源,以高速度、低成本、高质量为目标完成工作任务。高效执行  
包含三个维度:遵循规范、积极主动、行动导向(图 1.8)。



图 1.8 基层管理者素质要求之“N”：高效执行

### 3. 结果导向

作为基层管理者,应聚集于结果产出,以结果作为衡量工作成效的主要依据,  
重点关注提高绩效、积极主动解决实现目标过程中的问题,通过绩效管理提高组织  
经营的效益。正如管理学大师德鲁克认为,企业在营销、创新和生产力方面的绩效  
结果是企业得以生存和发展的的重要前提。结果导向包含三个维度:业绩优先、绩效