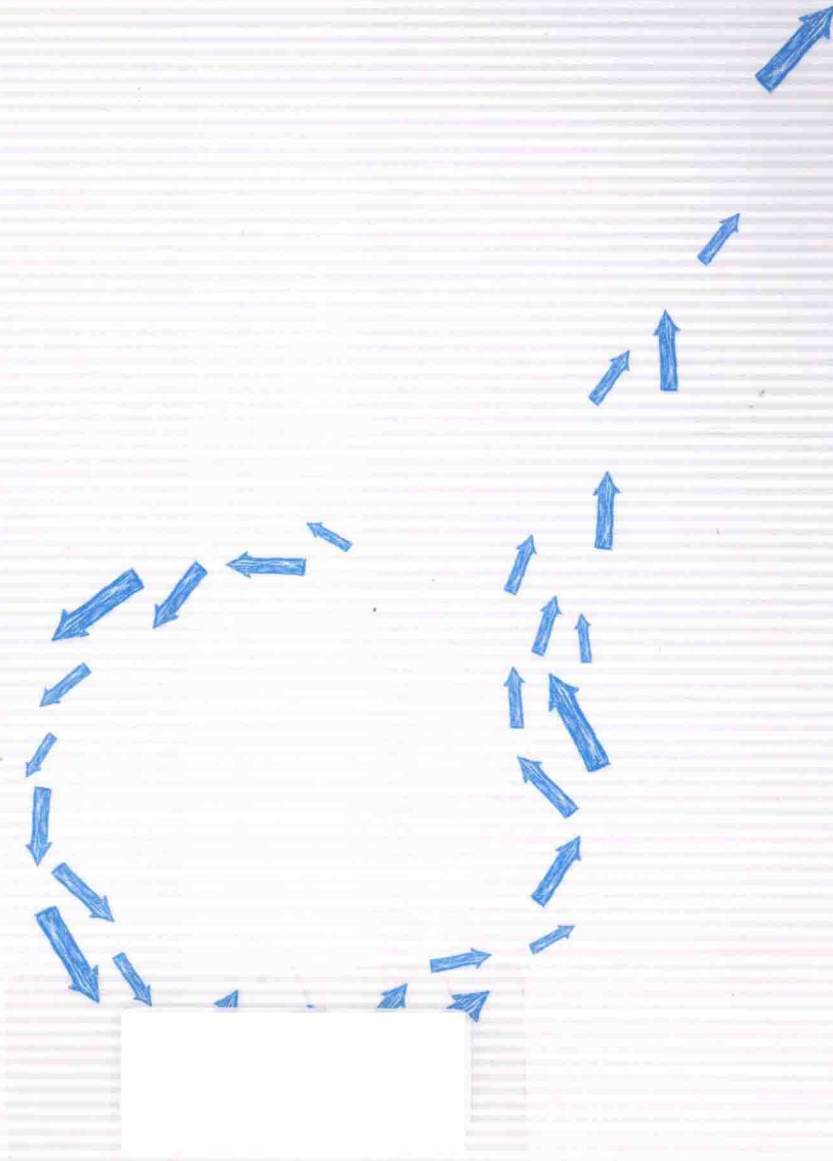




领导力 21真言

风里◎著

孙振耀

ATA首席执行官
惠普中国前总裁

肖知兴

乔治·华盛顿大学
中国研究院院长

联袂推荐

领悟21真言
练就领导真功夫



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

领导力 21真言

风里◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力 21 真言 / 风里著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 10
ISBN 978-7-5502-3439-0

I. ①领… II. ①风… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 190279 号

领导力 21 真言

作 者: 风 里

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 咎亚会 徐秀琴

特约编辑: 彭 婷

封面设计: 新艺书文化

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

三河市华业印务有限公司印刷 新华书店经销

字数 215 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 15.5 印张

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3439-0

定价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

推荐序 1

与风里相识的时间并不算长，却印象深刻。

2012 年，我创立致行教育科技后不久（致行教育科技已于 2013 年 10 月份并入 ATA 公司），在实施一个项目时，有朋友向我推荐了他。虽然此前我对人力资源和人才评估也有一定的认知，但是跟他的几次深入交谈，才让我真正了解到人才测评的深度。此后，又在多个场合聆听过他关于领导力的精彩演讲。今天，看到这些内容终于集结成《领导力 21 真言》并出版发行，在为他感到高兴之余，我也真心希望这些观点能够影响到更多的人。

这本书的内容对我有诸多启发，很多观点不谋而合，特别是管理动作及个人特质与领导力的关系。我对领导力本质的认识是：Get job done through the people（透过人完成任务）。这句话说起来简单，落地难度却非常大。西方有句名言：A man may lead a horse to the water, but he cannot make horse drink（牵马到河易，强马饮水难）。这句话生动地道出了领导的难度。多年来，各界有关领导力的理论、解读、实践、成效等说法，可以说是百花齐放、各领风骚，但是不管哪一种说法，“通过人完成任务”这个本质是相同的，不同的只是手段及对人性的判断。

对领导力的评价离不开对结果的评估，这使得管理必然成为领导力的重要组成部分。管理，就是通过计划、组织、激励、控制等一系列动作，让员工有效地完成工作。如果套用上述西方名言比喻，管理就是“把马拉到河边”。但是，马到了河边却不等于它就愿意喝水。让马自觉自愿地喝水的能力，就是领导力。

缺乏领导力的管理，只能沦为冗长乏味的规章制度，无法深入人心，或者只能导致“要求走一步，绝不会多走半步”的结果；同样，领导力的外延虽然大于管理，但缺乏管理的领导力，也只能沦为漂亮的口号，固然能鼓舞人心，引领全体成员朝着一致的方向努力，但却无法让团队有效、有序地分工合作，高效地完成任务。

三十多年来，我先后做过职业经理人、公司董事长和创业者。不同的工作经历告诉我，领导力是一个永无止境的追求，是一生的修炼。我一直认为，领导力与领导者自身、被领导的群体，以及当前环境这三个要素紧密相关，因此，领导者必须因时、因地、因人调整领导方式。风里的“领导力语法”，勾勒了一个系统的架构，它能让领导者在调整领导方式的过程中，从全局角度去思考和审视每一个步骤和细节。

风里这本书，除了内容精辟之外，我还感受到另外三个显著的特色：

其一，风里用名词、动词和形容词这种创造性的分类方式，将领导力的核心要素——责任、行动和修炼总结到一个整体框架中，让读者不仅能对领导力有更全面的认识，也能对领导力如何落地有更清晰的理解。

其二，对各种流派的领导力学说，风里从正反两方面进行了点评，展现了他身为测评专家的强烈个人特点和他的博学多闻，给读者提供了一个更宽阔、更高远的视角来看待和理解领导力这一问题。

其三，风里列出的 21 条真言，句句简洁明了、具体精炼，再加上对案例的剖析，让领导力更接地气，而不再遥不可及。这无疑是本书的精华。

风里测评过大量领导人才，他自己也做过总经理，如今正任董事长。我想，也许正是这些经历，让他能够站在相对更客观、更全面的立场去看待领导力，因为，要知道，即使再自命不凡的领导力，离开对“人”的关注和关怀，也终究难以长久。

孙振耀

ATA 首席执行官

惠普中国前总裁

推荐序2

风里的背影

风里喜欢锻炼。上次到天目湖讲课，风里招呼几个领教工坊的组员一大早一起跑步，刚开始大家还跟得上，过了一会儿，都说已经找不到风里了。竹海茫茫，云雾缭绕，“风里老师的背影消失在‘风里’了”。

虽是一句俏皮话，我却隐隐觉得这是对于风里的个性特征、学术风格和职业选择的一个颇有深意的比喻。

当代中国，但凡在经济学、管理学、心理学这些离日常生活比较近的专业里下过一番苦功夫的人，都面临一个两难的选择：是留在体制里，玩不食人间烟火的学术游戏，还是一头扎进滚滚红尘，在实践中努力坚持自己的学术梦想？选择前者，有学术地位，有学生跟随，有名，也有利，但对现实世界的影响有多大，不好说；选择后者，能看见自己的思想实实在在地在改变身边的人和事，“名利双收”一般也不成问题，但有时候还是会忍不住问自己：当初冷雨青灯，坐十年冷板凳，难道图的就是这个吗？夜深人静之时，恐怕不由得会有些许失落吧。

对此，风里的态度很决绝。他对体制绝对没有任何留恋之情。无论是传统的大学体制，还是西方咨询业的体制，都无法“留住他的心”。多年来，风里不忘初心，始终在咨询和培训实践中坚持他的学术理想与学术标准。

看过他的《五大品质》等书的朋友，相信都会同意我的看法。

内行人都知道，在经济学、管理学、心理学这些比较“俗”的学科里要坚持一定的标准和底线，可不是一件容易的事情。也许是因为这些领域来自市场的需求实在太太，也许是因为这些学科在大众中的普及程度实在太低，也许是因为我们的学术界尚处于自我建设阶段，实在无暇参与真实世界中的讨论，总之，这个市场上各种逻辑混乱、装神弄鬼、欺世盗名的伪科学、伪专家、伪大师泛滥成灾。最可叹的是，一般的人根本没有最基本的识别能力，轻率地便把这些人与那些有标准和底线的人混为一谈，这让那些真正受过最严苛的学术训练的人，心何以安？心宽的人也许会说，过一段时间就会好，一切自然会还其本来面目。但实际上，这个过程比一般人想象的远要长得多。

听螻蛄叫，还不种地了？（大意为让别人瞎说去吧，走自己的路就好。）风里管不了这么多。这本《领导力 21 真言》是风里在领导力领域笔耕不辍所获得的又一成果。我个人非常喜欢里面的一些提法，如“领导力的语法”“三力模型”等，简洁、透彻、通俗，既有学术基础，又有传播力，非常好。当代中国很多领域的书值不值得读，要看一些简单的道理，是否能说清楚。说不清，道不明，用上海话说就是“拎不清”。

而风里，这个生活在上海的北方人，用他自己的话来说，长得和张作霖一模一样的东北人，最大的长处就是——拎得清。

肖知兴

乔治·华盛顿大学中国研究院院长

领教工坊联合创始人

引言

领导和管理是不是一回事儿？如果不是，那么领导和管理有什么区别？这个问题，足以让顶级领导力专家和经理人为之争论不休。

我担心那些把领导和管理看成两回事儿的专家与经理人，他们的理念会让人们的头脑变得混乱。比如，本尼斯说“多一些领导吧，少一些管理吧”；而明茨伯格却说“现在领导太多了，管理太少了”。

在我看来，领导和管理是一个硬币的两面。做好管理需要领导力。这句话用英文表达起来，也许会更准确：It takes leadership to manage.

那么，紧接着的问题就是：领导力是什么？至少有三伙人会为此“掐起架来”。

第一伙人会说，领导力是领导者的个人特质。他们会列举一系列伟大的人物，例如拿破仑、圣雄甘地，等等；他们会列出一串优秀品质的清单：远见、激情、智慧、自信、包容……

第二伙人则急了，他们争辩说，领导力是一套行为模式、一个过程，或者说是一套技能，不论是“高富帅”还是“矮穷挫”，只要掌握这些技能，都能成为好领导。

第三伙人却笑了，他们说，没有放之四海而皆准的领导模式，在一种

情况下有效的领导行为，只要时间、地点或人物发生变化，立马就可能失灵了。所以，因地制宜是领导力的要旨。

第一伙人叫作特质学派，第二伙人叫作行为学派，第三伙人叫作情境学派。

这三伙人都是学院派的。紧接着，第四伙人出现了，他们是不喜欢理论的实干家。他们说：业绩就是领导力！领导力就是业绩！

因为大家对“领导力是什么”这个问题存在分歧、难以达成一致，所以，为企业建立领导力素质模型（Competency Models）也成为本人咨询顾问生涯中最头疼的事儿。这种事情往往首先由企业人力资源部提出，他们都说要建立自己企业的领导人才素质模型，但是他们各自心里想的却是不同的东西。对于一些人来说，素质模型就是岗位说明书；对于一些人来说，素质模型就是核心价值观；对于一些人来说，素质模型就是任职资格；对于一些人来说，素质模型就是领导人才业绩考核的 KPI（Key Performance Indicators，关键业绩指标）；而对于另一些人来说，素质模型则是人才测评工具。

在领导力研究和实践领域，各家观点都有道理，但是放在一起却不能兼收并蓄，其根本原因就在于大家是在用不同的语言讨论同一个问题，这就相当于“鸡同鸭讲”（来源于粤语地区，形容两个人使用不同语言，因而无法沟通），结果就是争论多、辩论多，讨论少、借鉴少，更谈不上达成共识。因此，我希望大家能用同一种语言探讨领导力。而统一语言的第一步，就是大家都遵循同一个语法。

鉴于此，我提出了一个理论框架，叫作“领导力语法”。领导力语法有以下六个好处：

第一，领导力语法能区分领导力的不同词性——形容词、动词，以及名词等。特质学派用的是形容词，用来描述领导者的个人特征；行为学派用的是动词，用来说明领导者的行为和技能；情境学派关注的实际上是一种语法规则，即在什么情况下，什么动词最有效；而实干家用的

则是名词，主要用来判断领导者的经营管理成效。所以，领导力语法是一个整合各派理论的模型。特质学派、行为学派、情境学派、实干家的理论都包括在内。

第二，领导力语法能指明三类词之间的关系：形容词决定动词的效果，动词的效果则决定名词。这是第一个语法规则。

第三，领导力语法能指明三类词的变化规律：形容词在不同行业、层级、职能、企业文化、战略、环境中皆能通用，动词和名词则会随这些因素的变化而变化。这是第二个语法规则。

第四，领导力语法是一个比喻，非常形象，所以容易懂，也容易记住。这一点是通过了实践证明的。我曾在培训现场用领导力语法给领导力下定义，几乎所有学员都对之理解无误，而且记忆清晰。

第五，领导力语法很实用。例如，它对于建立领导力素质模型具有指导作用。领导力语法是我在帮助企业建立领导力素质模型时的标准流程中的第一个环节。我使用领导力语法来说明，素质模型的主要构件应该是形容词和体现形容词的动词。比如，果敢是个形容词，它的表现形式可以是几个动词，诸如做有风险的决策、批评问题员工等。而岗位说明书的主要构件应该是动词，关键业绩指标的主要构件则必须是名词。

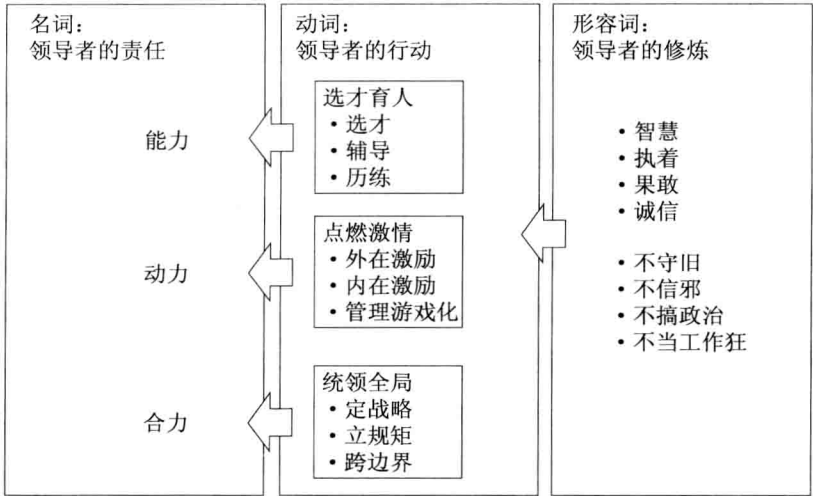
第六，领导力语法还有一个优点，就是它的开放性。我鼓励每个领导者创立自己版本的领导力语法。例如，如果你相信《孙子兵法》，你的形容词版本就可能是《孙子兵法》中要求将领的那五个形容词：智、信、仁、勇、严。又如，如果你相信“德、能、勤、绩、廉”，首先，我会建议你吧“绩”字放到名词版本里；然后，我会问你，有了“德”还用不用再要求“廉”？当然，这只是我的建议，如果你只相信自己的总结，完全可以用自己原创的形容词版本。

对于动词版本，同样也是如此。领导者可以用柳传志的动词版本：搭班子、定战略、带队伍；也可以用管理学教科书上现成的版本：计划、组织、激励、控制——如果觉得这几个还不够，你还可以再加上“创新”。当然，

只有你最清楚自己面临的最大的挑战是什么，所以，也只有你最清楚自己最该加的动词是什么。

名词版本，往往要由领导者及其上级共同商定。例如，一个总经理的关键名词一般是由董事会定的。假设今年的关键名词是“规模”，相应的关键词动词就可能是“并购”和“融资”，而关键形容词则可能是“勤奋”和“判断力强”。一个采购经理今年的关键名词可能是“质量”，而去年可能是“成本”，明年也许又会变成“供货速度”。

本书的结构大致也是这样，基本上按照名词、动词、形容词分成三个部分（参见下图）：



领导力语法图解

第一部分，关键词——领导者的责任。在这一部分，我会介绍各种版本的名词系统，但会重点推出“三力模型”，即把三个名词——能力、动力、合力，作为衡量一个企业领导者（无论层级高低）领导成效的关键指标。

第二部分，关键词——领导者的行动。在这一部分，我会隆重推出三类动词，分别指向“三力”：选才育人，提升能力；点燃激情，提升动力；统领全局，提升合力。这三类动词，难度会逐渐递增。

第三部分，关键形容词——领导者的修炼。在这一部分，我会主要谈及领导者的内功与禁忌。内功需要修炼四个关键形容词：智慧、执着、果敢、诚信。其实，这四个形容词修炼好了，那三类动词自然会有效，三力达成的几率也会随之提高。反过来，那三类动词的不断实践，是修炼这四个形容词的唯一路径。另外，我还会列出四个禁忌，告诫领导者千万不要做什么，也就是不守旧、不信邪、不搞政治、不当工作狂。

所以，这本书就是我的版本，即风里版本的领导力语法。从图解中可见，在风里版本的领导力语汇里面，名词和形容词比较少，而动词非常多。但这并不意味着，在我看来最重要的是动词。在我看来，最重要的不是名词也不是动词，最重要的是形容词。领导者是一个什么样的人，这一点最重要。动词虽多，但动词只是为了实现“名词”和修炼“形容词”的手段。领导者只有具备关键形容词，才能选择最有效的动词，动词也才能有效达成名词的目标。

在领导力这个课题面前，不存在所谓的“大师”，人人都是小学生。因此，这本书的意义，不在于发现多少真理，而在于刺激领导者思考，让领导者形成自己版本的领导力语法，从而更好地解决自己的问题。

21

目 录

contents

推荐序 1/ V

推荐序 2/ IX

引言 / XI

第一篇 领导者的责任

开篇语：绩效评估七宗罪 / 003

第一章 领导力是什么

风里原创：领导力语法 / 014

五个常见误解 / 016

第二章 领导者的“三力”

真言 1 能力：选人事半功倍，育人事倍功半 / 027

真言 2 动力：让至少 60% 的员工敬业 / 035

真言 3 合力：战略明晰、组织合理、文化兼容 / 037

第二篇 领导者的行动

开篇语：领导者应该做什么 / 047

第三章 选才育人，提升组织能力

真言 4 选才：用优秀的人，把平庸的人留给竞争对手 / 062

真言 5 辅导：控制好可控制的因素 / 083

真言 6 历练：用关键经历磨炼人才 / 094

第四章 点燃激情，提升动力

真言 7 外在激励：左手压力，右手鼓励 / 102

真言 8 内在激励：实行真正的人性化管理 / 111

真言 9 管理游戏化：让工作成为对工作的奖赏 / 117

第五章 统领全局，提升合力

真言 10 定战略：凡事先问“为什么”，再问“怎么做” / 126

真言 11 立规矩：价值观要简单、性感 / 135

真言 12 跨边界：协作意味着包容异己、挑头做事、为他人捧场 / 142

第三篇 领导者的修炼

开篇语：人格魅力是必需的吗 / 151

第六章 领导者的内功

真言 13 智慧：强化战略思维和知人之智 / 169

真言 14 执着：内核是毅力，结果是高效 / 180

真言 15 果敢：不敢得罪人就不要当领导 / 188

真言 16 诚信：投资于诚信吧，因为诚信的商业价值在升值 / 192

真言 17 刚柔相济：平衡自己的领导风格，发挥情境领导力 / 198

第七章 领导者的禁忌

真言 18 不守旧：创新凶多吉少，保守死路一条 / 210

真言 19 不信邪：管理不可“迷信”，必须回归常识 / 212

真言 20 不搞政治：领导者必须懂政治，但不可搞政治 / 223

真言 21 不当工作狂：工作上瘾好比酗酒，伤健康、伤士气、
伤业绩 / 226

21

PART
第一篇

领导者的责任