

第一

领导力

《第一财经日报》第一领导力专栏作家
风里 / 著

人人看得懂的新鲜道理

企业家和总经理的案头书

联合推荐

上海财经大学出版社

风 里 / 著

第一领导力

企业家和总经理的案头书

人人看得懂 ① 新鲜道理

《第一财经日报》倾力推荐

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一领导力/风里著. —上海:上海财经大学出版社,2011.7
ISBN 978-7-5642-1036-6/F·1036

I. ①第… II. ①风… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 060697 号

☐ 责任编辑 王永长
☐ 装帧设计 汤 靖
☐ 责任校对 石兴凤
林佳依

DIYI LINGDAOLI

第一领导力

风 里 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海竞成印务有限公司印刷装订
2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 5.5 印张(插页:1) 133 千字

印数:0 001—4 000 定价:24.00 元

自序

科技在进步,人文却有可能在退步。这个时代的学者、专家、大师们,他们对领导力的感悟,不仅不见得超越了《孙子兵法》,甚至有可能误导大众。在这个码字越来越快的时代,写书的人越来越多,读书的人却越来越少了。竹简上的《孙子兵法》,不过6 000多字,思想含量与文字量的比率却极高。用最少的文字,说明最多的道理,这是本书的写作理念。

在领导力这个课题面前,人人都是小学生。本书的意义,不在于发现多少真理,而在于刺激读者对真理的思考,更好地解决现实问题。从《第一财经日报》读者的反馈看,我做到了。这里的54篇短文,是用一年零三个月的时间,分54次写成的。可以说,每一次都是有感而发。毕竟,在这一年零三个月里面,与我并肩战斗的企业家、经理人承受了太多的挑战。这本书应该献给他们!

我首先要感谢两位编辑:一是《第一财经日报》的编辑王立伟。没有她,也就没有这本书的面世。二是本书责任编辑王永长,责任二字,他当之无愧!

目 录

1.

领导力标准

- 领导力的语法 /3
- 领导力与情商 /5
- 企业家与经理人的本质区别 /8
- 批判浪漫主义领导力 /12
- 领导人才的标准:简单+性感 /14

2.

领导力评鉴

- 企业家选才五大误区 /19
- 选人之难,难于上青天 /22
- 从韩信和诸葛亮的成败看帅才选拔 /25
- 人才也能审计吗? /27
- 人才测评中的科学和伪科学 /30
- CEO 为什么会失败? /33
- 当心反社会人格 /36
- 人格障碍——孰可忍,孰不可忍 /39
- 领导力是人力资本的最大风险 /42
- 领导力“导购” /44

3.

领导力发展

- 领袖是天生的吗? /51
- 领导必过的三关 /54
- 技术经理人转型的三座里程碑 /57
- 关键经历磨砺卓越领导人 /59
- 教练式辅导 /62

4.

领导风格

- 魅力和权威的平衡 /67
- 任务和关系的平衡 /70
- 果断和慎重的平衡 /73

5.

领导艺术

- 人性化管理的 11 条定律 /79
- 领导人如何建立信任? /81
- 花多少时间管人? /84
- “管理”上级:经理人生存之道 /87
- 管理代沟 /90
- 管理文化差异 /92
- 别让制度和流程帮倒忙 /95
- 核心价值观是企业的灵魂 /97
- 化价值观为行事原则 /100
- 防止公司政治“癌变” /102
- 左手压力,右手鼓励 /105

激励:from 从外到内,to 从内到外 /108

寻找明星销售 /111

不犯“绩效评估七宗罪” /114

6.

战略与战略思维

CEO 思维品质决定企业生死 /123

合理配置三大资源 /125

企业成功不可复制 /128

企业战略不是什么? /130

“采购”战略不如强化战略思维 /132

企业领导人面临三大困境 /135

大企业要向小企业学习 /138

创新“凶多吉少”,保守“死路一条” /141

战略思维的科学和艺术(之一):思维品质 /143

战略思维的科学和艺术(之二):思维模式 /146

7.

领导的自我修炼

诚信的商业价值 /151

企业领导人:你够不够“勇”? /153

总经理一定要有人格魅力吗? /155

工作与生活能否平衡? /157

职业规划:继续寻找,不要停顿 /160

从《让子弹飞》看领导力 /163

1 领导力标准

- 领导力的语法
- 领导力与情商
- 企业家与经理人的本质区别
- 批判浪漫主义领导力
- 领导人才的标准：简单+性感

• 领导力的语法

领导力标准

领导力可以从三个角度去看。首先,领导力可以从领导的结果来看;第二,领导力可以从领导的过程来看;第三,领导力可以从领导人的个人品质来看。

领导的结果,我们一般用名词性的词组来看,如市场占有率、品牌忠诚度、团队士气、销售额、税前利润、上市公司的市值等。

领导的过程,我们一般用动词性的词组来看,如传统管理学教科书把管理分成四块:计划、组织、激励、控制。这四个维度,是领导人应该有的修炼。

领导人的个人品质,我们一般用形容词性的词组来看,如自信果敢、知人善任、诚信、远见卓识、志向高远等。

我们发现,衡量领导的结果的“名词”,因领导岗位的层级、职责不同而不同。例如,有些职位,既对盈亏(Profit & Loss)负责,又对团队士气负责;有些职位,不对盈亏负责,而只对团队士气负责。平衡计分卡,其实是对这些名词做了一个分类。它把一个公司的经营业绩分成四类名词:财务方面的名词、客户方面的名词、制度流程方面的名词以及员工素质方面的名词。我们还发现,衡量领导的结果的名词,因领导人所属公司的当前战略不同而不同。例如,在新市场进入战略之下,品牌形象和市场份额远比利润重要。

我们发现,衡量领导的过程的“动词”,因领导岗位的层级、职责不同而不同,同时,不同层级、不同职责的领导岗位,在领导过程上有很多共性。例如,有些领导岗位有选人用人权,所以,这些岗位上的领导人必须选人、用人、育人、留人。而另一些岗位没有

选人用人权。但是，不论哪类领导岗位，只要有下属，那么，领导人必须发展、激励下属。只要有团队，就必须建设团队。领导人被赋予的权力不同，动词的力度也不同，但是，有些修炼，是必须做的。举个例子，有位领导人说：我虽然没有用人权，但是，我有建议权。

我们最大的发现是，衡量领导人个人品质的“形容词”，具有普适性，不因领导岗位的层级不同而不同，不因领导岗位的职责不同而不同。正因为这些形容词是普适标准，所以，领导人才可以从基层开始培养，才可以跨行业流动。

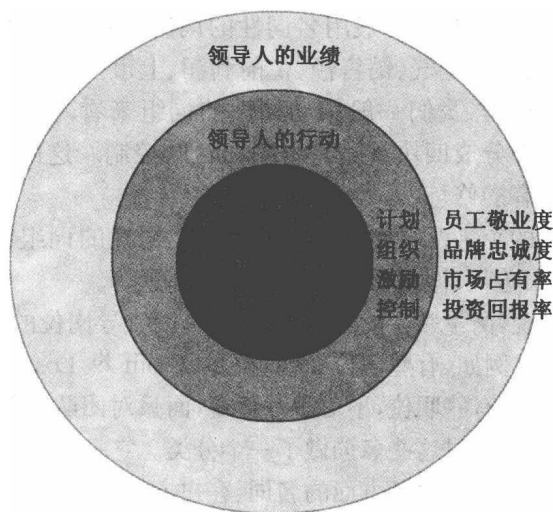


图 1-1 领导力语法

形容词决定动词的效果，动词的效果决定名词。这可以解释为什么一些领导人努力地去计划、组织、激励、控制，但是，效果适得其反。而另外一些领导人可以做到“无为而治”。例如，一个没有战略思维的 CEO，即使一天工作 12 小时，拼命地去做领导人应

该做的事情,但是方向错了,企业与战略目标背道而驰,或者,企业根本没有方向。再如,一个没有自信果敢的 CEO,即使一天工作 12 个小时,拼命地去协调关系,协商策略,最后也不过是和稀泥,按倒了葫芦起了瓢,重大决策一拖再拖,不了了之。

从名词、动词、形容词看领导力,这个类比,就是领导力语法。董事会最重视的是名词,为了名词,董事会非常关注动词,但是,董事会往往忽略了形容词。名词可以通过业绩管理得到监测,但是,业绩管理毕竟是滞后的管理。培训,可以提升领导人的管理技能,但是,管理是技术和艺术的结合,技术的效果取决于使用技术的人。

形容词的管理,是企业管理的核心。一方面,董事会要重视领导人才的甄选;另一方面,领导人要重视自身的修炼。

• 领导力与情商

领导力标准

想一想那些伟大的领导人,圣雄甘地、丘吉尔、林肯、毛泽东……试着判读一下他们情商的高低,你一定会感到困惑。

领导人是否必须高情商? 根据丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)的 360 度情商测评工具(Emotional Competency Inventory, ECI),情商素质有 18 个条目。

自我意识(self-awareness)

- 情感的自我意识
- 准确的自我评价

- 自信

自我管理(self-management)

- 自我的情感控制
- 可信赖性
- 适应能力
- 成就导向
- 主动性
- 乐观精神

人际意识(social awareness)

- 同理心
- 组织意识
- 服务意识

关系管理(relationship management)

- 培养他人
- 领导力
- 变革催化剂
- 影响力
- 冲突管理
- 团队合作

看到这些条目，一位叫做 Locke 的心理学家急了：情商到底不包括什么？

我看了这 18 条后，发现除了传统智商的思维能力（例如，分析思维、概念思维等）和战略思维之外，情商几乎无所不包了！

所以，当甲领导说一个人情商太低的时候，指的是他没有察言观色的能力。当乙领导说一个人情商太低的时候，或许指的是他没有自我管理能力。

看看我们周围，18 条都强的领导人恐怕很难找到，这世界上情商高的领导人简直是像外星人一样难找。

情感智力(emotional intelligence)到底是不是一种智力? 心理学家们有不同意见。智力(intelligence)与技能(skills)的区别在于:智力是最最基本的能力。智力是一切技能的基础。心理学家的研究证实,情商的18个条目之间,是没有交互相关(intercorrelation)的。例如,一个自制力很强的人,管理关系的能力不见得很强,而一个影响力很弱的人,不见得不自信。

总之,18个情商素质之间相关系数很低,18个情商素质之下,似乎没有一个g因素(一般因素)在起作用。

情商真的能让一个人成功吗? 很多证明情商比智商更能决定一个人是否成功的研究,其前提都排除了智商差异。例如,在管理层中间,智力一般不会太低,而差别主要体现在其他方面。当然,18条都比较高的管理者自然业绩比较好。这就好比在NBA球员中间研究各项指标,结果发现身高不是影响篮球水平的主要因素,而是身高以外的众多因素更能够影响篮球水平。实际上,这样的研究等于把身高的差异控制住了,那么就永远不能发现身高的真正作用。

根据笔者对领导人的长期观察,没有一个情商高而智商有缺陷的领导人成功过,同时,没有一个成功的领导人的情商是没有缺陷的。

情商跟工作业绩有关吗? 研究得出不一致的结论。情商与业绩的关系,似乎随着智力的高低而改变。最新研究发现,在智力越低的员工中间,情商对业绩的影响越大。

在笔者看来,虽然情商那么多那么杂,其实,对于领导人,最关键的只有三个:

- 自信:对自己的能力做出基于事实但偏高的估计的倾向性;
- 毅力(或称自控、意志力、自我管理能力):为了更大的利益而控制冲动的能力;
- 同理心:设身处地地思考习惯。

其中,同理心又是以智力为基础的。所以,如果一个人有很高的智力,只要多吸取些人际交往的经验教训,那么同理心比较容易形成。而自信和毅力的缺失,往往是导致一个高智商的人碌碌无为的原因。自信既是天生的,又是在社会化过程中养成的。毅力,则更大程度上是天生的。

毅力的基础是延迟满足(delay of gratification),人与人之间毅力的差异巨大。有毅力的人立长志,没有毅力的人常立志。

心理学家做过一个有趣的实验:让一批4岁的孩子单独待在一个房间里,房间里放着一个铃铛和一块果汁软糖。规则是这样的:如果孩子摇铃铛,心理学家就进入房间,允许这个孩子吃掉这块糖。如果这个孩子不摇铃铛,而是一直等下去,直到心理学家自己回来为止,那么,这个孩子可以得到两块糖。孩子们坐立不安,有的把眼睛捂住,有的乱踢乱打,总之,挣扎着抵抗诱惑。这是人类幼年意志力的表现。但是,参加实验的孩子之间差异巨大。有的一分钟都等不了,有的居然等了15分钟。

心理学家跟踪研究这些孩子时发现,意志力强的那些孩子高考成绩(SAT)更高,能够考入更好的大学,毕业后更加成功。在实验中最沉不住气的那些孩子,比较多地成为学校里的“害群之马”,成年之后吸毒的比例也更高。

• 企业家与经理人的本质区别

领导力标准

唐骏,上亿资产,宁打工,不创业。马云,没钱,借2 000美元

创业，宁创业，不打工。

唐骏，不是没有梦想，非创业之梦想，打工皇帝之梦想也！马云，不是找不到好工作，不甘为人下也！

人各有志，因为人各有类。10年来，笔者接触企业家，测评他们手下的职业经理人。笔者认为，经理人和企业家是两类人——不同品种，不同心理结构。夸张地打个比喻，是“马”与“牛”的区别。

企业家精神，80%是天生的，所以，创业者，往往年纪很小就开始创业了。在创业环境好的美国如此，在创业环境不那么好的30年前的中国，也不例外。何享健，早在1968年就开创“美的”了！想想那个公有制时代，简直不敢相信。

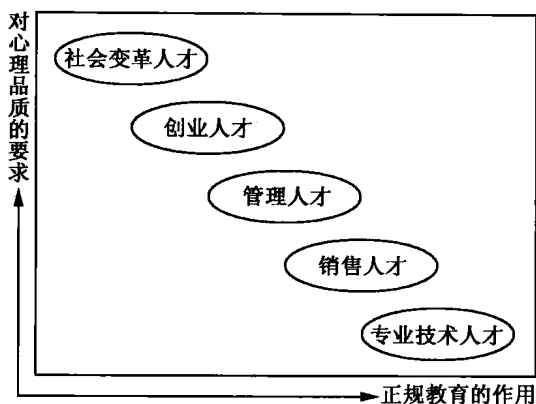
难怪，胡润榜上的企业家，几乎都没有高学历。耳熟能详的小学学历企业家有：“美的”的何享健，“统一”的高清愿，“日发”的吴良定……也许条件好，他们当初也会读大学，但是，更可能发生的情况是：内心创业的激情，会烧得他们读不下去。

上了两年大学就辍学的比尔·盖茨，开创了微软。上了一学期大学就辍学的史蒂夫·乔布斯，开创了苹果。

真正的企业家，必不愿久为人下。丁磊，在宁波电信局工作了两年，就按耐不住创业冲动，创立了网易。

企业家和经理人天生的心理基因不一样。相对而言，企业家和政治家（社会变革人才）最难得。专业人才，因为对心理品质要求不是很高，所以是可以通过正规教育大批量培养的。但是，社会变革人才、创业人才、管理人才以及销售人才，对心理品质要求是很高的，这些心理品质，不是通过正规教育能够培养起来的（参见图1-2）。

职业经理人的任务，是通过为众人搭建工作平台实现企业的生存和发展。经理人必须具备五项心理品质：“与人为善”（让人信任）、“追求卓越”（内在的高标准）、“自信果敢”、“战略思维”（知



资料来源:《五大品质:卓越领导力心理基因解码》。

图 1-2 五类人才心理品质的要求以及正规教育的作用

道企业该做什么不该做什么以及如何做)和“知人之智”(知道什么人能做什么事)。

企业家们利用有限的资源创立了自己的品牌、产品和服务，从而为社会贡献价值和就业机会。敢于创业的人不多。我们看到的都是成功者。他们中的失败者，负债累累，牺牲了自己和家人的生活质量。经理人必须上班下班。企业家不用上班，也没有下班，24 小时工作，梦里都想着企业。成功企业家身体好的不多。

创业人才不仅必须具备管理人才必须具备的五项心理品质，而且还要具备冒险精神：赌徒般的孤注一掷。他们敢赌的心理机制有两个：第一，他们不怕输的后果。第二，他们对风险的感觉比一般人迟钝，或者他们对成功概率的估计比一般人乐观一些。所以，创业人才能够做出一般人做不出的牺牲，看到一般人看不到的机会。同样一个商业创意，一般人看到的是失败的种种可能性，而创业人才看到的是成功的种种可能性。