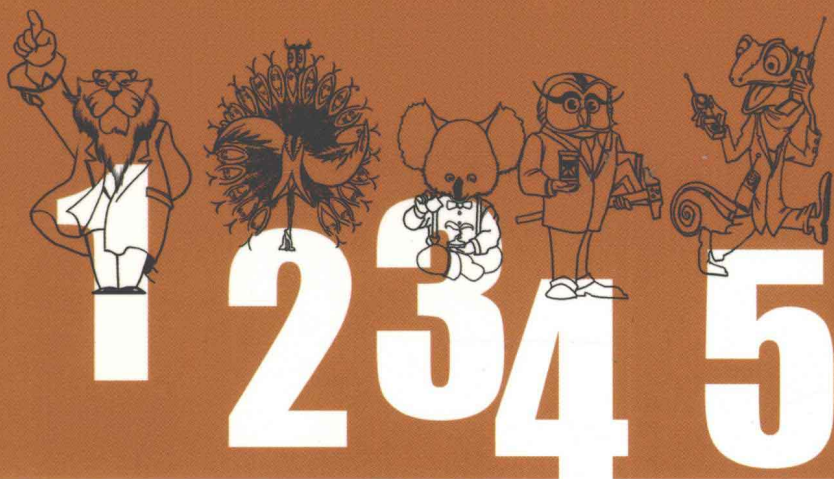




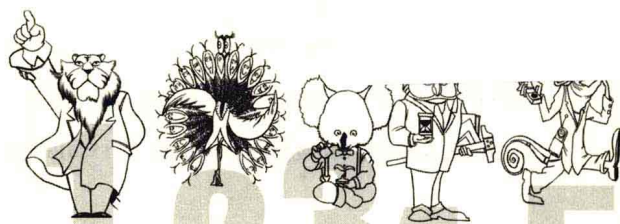
五型领导者

个性化的领导力提升之道

[美] 忻 榕 [美] 张曼琳 [中] 张 菱◎著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



五型领导者

个性化的领导力提升之道

[美] 忻 榕 [美] 张曼琳 [中] 张 菱◎著

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS



我不认为领导能力是能够教出来的，但我们可以帮助人们去发现并挖掘自身所具备的领导潜能。

——约翰·科特

要成为卓有成效的领导者，你必须能在截然不同的领导风格之间灵活切换。

——丹尼尔·戈尔曼

自从 19 世纪后半叶领导特质理论出现以来，在过去的一个多世纪中，全世界的学者一直试图通过各种定性和定量的研究方法，找出卓越领导者的“通用模式”，例如，“什么人会成为卓越领导者，卓越领导者通用的领导风格是什么，他们通用的性格特点以及行为特征又是什么”等等，但这些努力似乎都不那么成功，至今也没有人找到这个“通用模式”。

每个人都是独一无二的个体，每个人成功的动力、路径和方式都不会相同，这不禁让人产生疑问：真有这样的“通用模式”吗？杰克·韦尔奇的追随者遍布世界每个角落，但地球上永远只有一个杰克·韦尔奇。哈佛商学院的比尔·乔治教授及另外3位专家对100多位企业领导者进行了深度采访和研究，并在《修炼你的真诚领导力》一文中分享了他们的研究结果。他们的研究发现，许多卓越领导者的领导力都来自他们各不相同的人生经历——这或许可以视为一种对“通用模式”的否定。这些领导者通过对自己人生经历的深刻解读与感悟，更深入地了解自我，并看清自己作为领导者的意义所在。

了解自我的确非常重要。推动一个人前行的动力不外乎来自外部和内部，金钱、名誉、权力和地位等外部动力可能对许许多多的人都有效，而对每一个人来说，自我的认知、对生命意义的感悟以及价值观与原则等内部动力却是独特的。因此，主要由内部动力驱动的成功更能带来成就感。

而认知自身的内部动力正是了解自我的一个重要部分。许多企业领导者，尤其是那些企业还处在成长初期、个人职业生涯也处于起步阶段的领导者，终日忙于应对企业生存所面临的各种挑战，没有时间和精力静下心来去深入了解自我、了解自己的内部动力。推动他们奋勇向前的，更多的是外部动力。毕竟，谁不喜欢财富增加或者职位提升所带来的认同感和社会地位呢？但这种成就感难以持续下去。随着企业的成长及个人年龄的增长，这些领导者可能会发现，他们的人生好像缺失了什么东西。他们虽然拥有了财富和地位，却会有身不由己

的感受，而且，可能离自己最初的理想也越来越远。

人只有真实地面对自我、了解自我，了解自己的天赋特质，弄清楚自己的潜质和内在动力，才能在合适的环境中将潜力充分发挥出来，并获得持久的成就感。然而，了解自我是一件说易行难的事，完全通过反省与感悟人生经历来达成自我认知，既需要时日，也需要相当的悟性。有鉴于此，我们不妨借助一些外在的工具，比如本书所使用的领导特质分析系统。

领导特质分析系统把人分为五大类型：老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型和变色龙型。你也许会问，地球上的芸芸众生难道只有五种类型？答案在于，这五大类型是根据一个人最主要的几大个性特质——支配性、表达性、耐心性或精确性来划分的，因为一个人 50% 左右的行为由其最主要的行为特质决定；但同时，即使是最不重要的个性特质也能决定一个人至少 20% 的行为，不同的人各种个性特质的组合是不一样的，即使同一类型的人也会表现出不同的领导风格和个性。事实上，正是这些个性特质的主次地位及强弱表现的排列组合，才造就了大千世界的缤纷多彩。

另一方面，人的行为在不同情境下也会有所不同。领导特质分析系统把人的行为风格分成三大类：自然本我（没有任何外界影响情况下的自然行为风格）、工作角色的我（为了适应外界环境进行自我调整而形成的行为风格），以及别人眼里的我（在他人眼里的行为风格）。举例来说，一个自然本我是考拉型的领导者为了适应环境和任务的要求而调整自己的领导风格，因而，在别人眼里他成了老虎型。

哈佛大学心理学博士丹尼尔·戈尔曼曾在《卓有成效的领导艺术》一书中分析了六种不同的领导风格，并指出最有效的领导者会根据实际需要在不同的领导风格之间灵活切换，领导者展示的领导风格越多样化，其领导就越见成效。领导特质分析系统的三大类行为风格与此有异曲同工之妙，领导者如果能根据环境和任务要求调整领导风格，就能创造出更好的工作氛围，发挥员工的潜能，最终提高企业经营业绩。

本书所列举的多位知名企业家都曾参加领导特质分析系统的测试，我们试图将他们的领导力风格及决策思维实例与测试结果相联系，分析他们的天赋特质，验证他们的价值观，剖析和解读各种行为特质和行为风格在不同情境下对领导力的影响，并以求证的态度描绘他们的成功轨迹。本书提到的另一些古代职场人物虽不曾作过测试，我们也尝试从他们一贯的领导风格去推断。我们希望本书的案例能为读者提供一些线索，使大家能够由人及己，从成功企业领导者身上有所收获。

值得一提的是，无论是人的类型还是个性特质的类型，并不存在好与坏、对与错之分，也不能一概而论，认为哪种类型的人一定能成为卓越领导者，或者哪种个性特质是卓越领导者所必备的。不同行业与背景的企业所需要的领导风格可能不同；同一家企业在不同成长阶段，所需要的领导风格可能也不同；不同的领导团队，更需要不同的组合。而且，中国有句话叫“成也萧何，败也萧何”，在当前情境下有利于企业发展的领导风格，在另一情境下可能会变为一种羁绊。

作为企业领导者，重要的是在了解自己天赋特质和竞争优势的前提下，扬长避短，通过有针对性地调整行为风格与决策思维，让自己的工作角色更游刃有余。同时，领导者要对自己呈现给别人的形象和风格有客观的了解，从而更有效地与同僚及下属沟通，提升领导力。

最后，衷心感谢所有曾经参加领导特质分析系统测试的企业界朋友们！同样感谢PDP China合伙人罗永新及其团队给予的大力支持！



前 言 ____ VII

第一章 何为“领导特质分析系统”
001

第二章 爱拼才会赢的“老虎”
011

老虎型领导特质分析 ____ 013

古代职场的“老虎” ____ 019

孙子：才略过人的兵家始祖 ____ 019

现代商界的“老虎” ____ 023

郭广昌：国际化专业投资品牌打造者 ____ 023

潘刚：新乳业格局的开创者 ____ 031

点评 ____ 039

第三章 明天会更好的“孔雀”

041

孔雀型领导特质分析 ____ 043

古代职场的“孔雀” ____ 049

孔子：热情开创的教育家 ____ 049

现代商界的“孔雀” ____ 052

冯仑：地产思想家是怎样炼成的 ____ 052

董明珠：商界铁娘子的前世今生 ____ 059

点评 ____ 068

第四章 和气生财的“考拉”

071

考拉型领导特质分析 ____ 073

古代职场的“考拉” ____ 078

老子：耐心隐敛的智者 ____ 078

现代商界的“考拉” ____ 081

邓华：深谋远虑的IT新锐 ____ 081

吴晓红：随遇而安的外包服务业后起之秀 ____ 089

点评 ____ 097

第五章 精益求精的“猫头鹰”

099

猫头鹰型领导特质分析 ____ 101

古代职场的“猫头鹰” ____ 106

包公：民间英雄的古今传奇 ____ 106

现代商界的“猫头鹰” ____ 110

朱新礼：缔造民族品牌的果汁教父 ____ 110

赵炳贤：致力创建最精致公司的投资人 ____ 119

点评 ____ 126

第六章 适者生存的“变色龙”

129

变色龙型领导特质分析 ____ 131

古代职场的“变色龙” ____ 132

诸葛亮：整合资源的尽忠者 ____ 132

现代商界的“变色龙” ____ 136

李东生：浴火重生的家电大佬 ____ 136

张英：互联网狂人背后的女人 ____ 144

点评 ____ 148



第一章

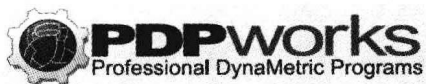
何为“领导特质分析系统”



领

导特质分析系统，即 Professional DynaMetric Programs（以下简称PDP），由美国南加州大学统计学研究所与科罗拉多大学行为研究所共同开发，是一个由 40 多位行为科学博士及研究员运用行为科学和临床实验统计，并结合领导学、管理学及组织行为学研究开发出的系统。目前该系统的资料库拥有超过 1 800 万个全球案例，其中经过可信度和有效度检验，且对受测者进行测后追踪与验证的案例有 400 多万个。PDP 被众多知名跨国企业所采用，包括通用电气、IBM、惠普、联邦快递、波音、强生、金佰利、飞利浦和花旗银行等。美国的许多大学分别对 PDP 进行过有效性测试，结果显示，如果以正确的方法进行测试，PDP 的准确度高达 96%。

PDP 包括四个模块，分别是个人领导特质分析（ProScan）、团队领导特质分析（TeamScan）、职位分析（JobScan，用于企业招聘）和战略图（StratMap，用于员工发展/留人）。一个针对企业用户的调查显示，在使用 PDP 工具的企业中，有 92% 的企业在招聘新员工时使用



PDP®

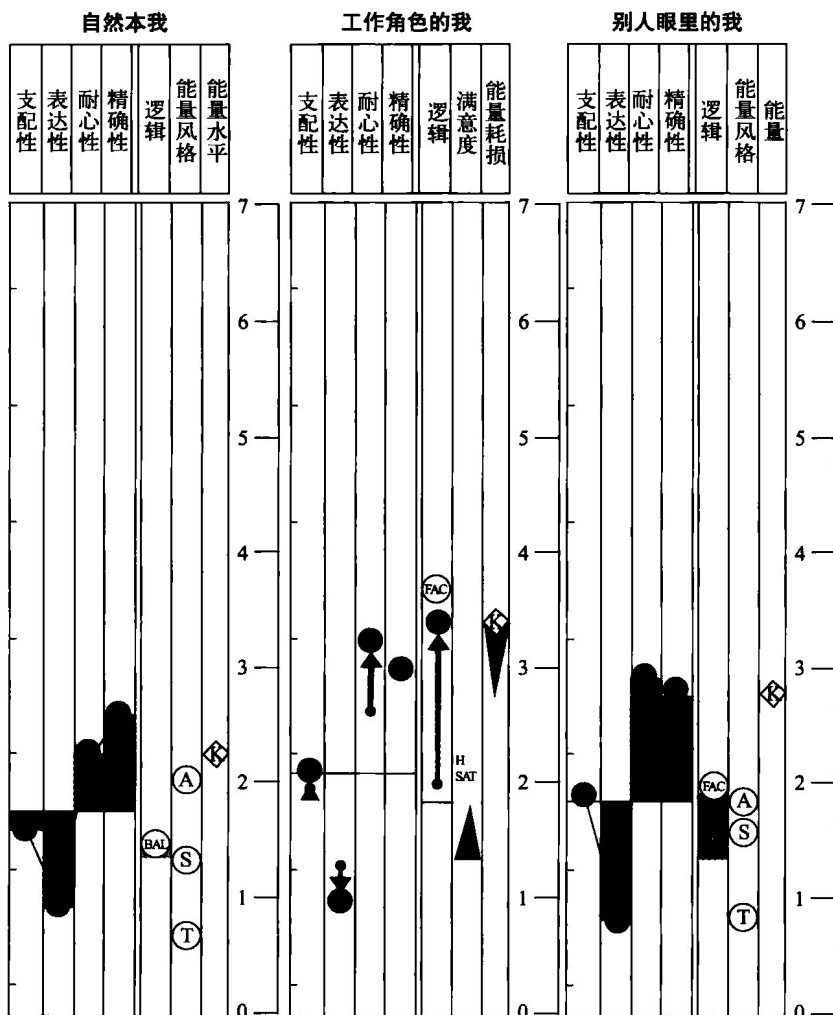


图1 某受测者的个性特质与行为风格

PDP，有45%的企业在沟通培训时使用，在晋升选择时使用PDP的企业占53%，在建立团队时使用的占52%，另外，在员工辅导和发展与经营管理中使用PDP的企业各占73%。

本书着重描述的PDP及其测试结果均指的是第一个模块——个人领导特质分析。个人领导特质分析问卷分为两部分，一部分反映的是受测者在没有任何外在压力、不顾及他人看法时自然本我的角色，另一部分反映的是受测者在环境中扮演的角色。问卷采用李克特量表形式，要求受测者对每个陈述表明他同意或不同意的程度。个人领导特质分析可用于分析和预测一个人在感知情境要求、决策制定、沟通、管理和领导角色等方面的行为、举动和反应，旨在帮助个人了解自身的优势和有效激励点，帮助企业提高员工士气与能量。

个人领导特质分析测试结果报告包括自然本我、工作角色的我、别人眼里的我、行为风格和激励五个部分，其中，三图模型（图1）以直观的图表形式概括出受测者的个性特质与行为风格。

从图1可以看出，每个人都同时具有支配性、表达性、耐心性和精确性4种个性特质，只是强弱程度及组合不同。这4种个性特质分别对应的是老虎型、孔雀型、考拉型和猫头鹰型。而4种个性特质比较平均的，则可以归为变色龙型。其中，向上的柱状中最长的指标就是一个人的主要个性特质，这个特质决定一个人50%左右的行为风格。向下的柱状中最短的指标是一个人最次要的个性特质，这个特质也能决定一个人20%左右的行为风格。4种特质指标无论向上还是向下，长度均在一格以内的就是变色龙型，即这类型的人各种特质都不明显，

因而较其他类型的人更具适应性，更容易进行调整。

如图 1 所示，该受测者“自然本我”的主要个性特质是精确性，即该受测者“自然本我”为猫头鹰型。“工作角色的我”图表显示，该受测者为了应对环境和任务要求，对各种特质进行调整，试图提高支配性和耐心性，同时降低表达性。调整之后，该受测者“别人眼里的我”支配性特质的确有所增强，耐心性特质则大幅增强，成为主要个性特质，即该受测者调整之后，“别人眼里的我”变为了考拉型。该受测者“别人眼里的我”呈现的领导风格与“工作角色的我”的调整企图相一致，表明他的调整是成功的，他在工作中扮演角色时“演技”出色。

从图 1 中可见，除了 4 种个性特质，个人领导特质分析结果中还有逻辑、能量风格和能量水平三个指标。逻辑指的是决策风格，在个人领导特质分析系统中，决策风格分为直觉型、事实型和均衡型三种，直觉型作决策通常是依据经验和现有的事实，事实型通常需要收集更多事实和数据来作为决策的依据，而均衡型的决策风格介于两者之间。图中受测者“自然本我”的决策风格是均衡型，为了应对工作和任务要求，“工作角色的我”对决策风格进行大幅调整，更注重数据和事实的收集，因此，他经过调整，“别人眼里的我”的决策风格就变为事实型。

能量风格指标指的是工作风格，个人领导特质分析系统中，工作风格有 4 种：开拓型、专业精英型、企划型和管理型。开拓型的优势是爆发力强、工作主动性高、机动灵活性强，适合第一线或先锋性的工作；专业精英型更适合专业性強和内部管理的工作；企划型的优势

是分析能力强、为人处世较深思熟虑，更适合规划和战略型的工作；管理型各方面发展均衡，更适合总体管理工作。图中受测者“自然本我”与“别人眼里的我”工作风格都是专业精英型，表明他非常适合专业性强或内部管理方面的工作。

“自然本我”图表中“能量水平”一栏，以及“别人眼里的我”中“能量”一栏K的位置，分别说明的是一个人在没有任何压力的情况下所具有的能量多少，以及呈现在别人眼中的能量多少。在个人领导特质分析系统中，老虎型和孔雀型的正常能量水平值在3~4之间，考拉型和猫头鹰型的正常水平值在2~3之间，变色龙型在3左右。能量水平值小于2的为低能量区，这类人在工作中尤其需要聚焦，以避免因能量缺乏而影响工作效率。能量水平值在4~7之间的为高能量型，其中，能量水平值达到7的人同样在工作中需要聚焦，以避免能量过于充沛，导致注意力分散到其他事情上。图中受测者“自然本我”是猫头鹰型，“自然本我”的能量水平值及“别人眼里的我”的能量均在2~3之间，属正常状态。

“工作角色的我”图表中“能量损耗”一栏的箭头长短反映的是一个人在工作中能量消耗的大小，箭头尖端位置的数值是他剩余能量的多少。如果一个人能量损耗值超过2.5，而且剩余能量值小于1，就需要引起警惕了，这表明他在工作中承受的压力过大。图中受测者能量损耗值小于1，剩余能量在2~3之间，属于正常状态。

个人领导特质分析中“自然本我”、“工作角色的我”和“别人眼里的我”的分类方法，体现的是人的行为或领导风格在不同情境下会