

二十一世纪企业管理真谛探秘

领导力

企业持续发展的总开关

张文钧◎著



LEADERSHIP

The Ultimate Switch for Sustainable
Development of an Enterprise

【 企图决定版图 态度决定高度
思路决定出路 素质决定品质 】



中国书籍出版社
China Book Press

二十一世纪企业管理真谛探秘

领导力

企业持续发展的总开关

张文钧◎著



LEADERSHIP

The Ultimate Switch for Sustainable
Development of an Enterprise

【 企图决定版图 态度决定高度
思路决定出路 素质决定品质 】

图书在版编目(CIP)数据

领导力：企业持续发展的总开关 / 张文钧著.

—北京：中国书籍出版社，2015.6

ISBN 978-7-5068-4965-4

I. ①领… II. ①张… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第126439号

领导力：企业持续发展的总开关

张文钧 著

策划编辑 安玉霞

责任编辑 许艳辉

责任印制 孙马飞 马 芝

封面设计 中尚图

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路97号(邮编：100073)

电 话 (010) 52257143(总编室) (010) 52257140(发行部)

电子邮箱 chinabp@vip.sina.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京墨阁印刷有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 230千字

印 张 18

版 次 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-4965-4

定 价 38.00元

版权所有 翻印必究

谨以此书献给我的家人、同事、朋友，以及曾经或长期对我关心、指导、帮助和教育的人们。同时，也献给那些一直默默无闻、孜孜以求致力于探索中国企业管理创新的企业家和千千万万参与中国经济建设的管理者。

前言 PREFACE

历时两年光阴，七百日夜耕耘；笔耕不辍发奋，希望未曾停顿。所幸给予出版，付梓与您见面；可谓大事一件，不敢丝毫怠慢。今日总结呈现，期待欣慰点点；大功告成不敢，分享经验漫谈。心绪五味杂陈，忐忑心中涌动；读者能否共鸣，深知无人问津。日日时光掠过，常常冥思苦索；每每苦中作乐，时时寂寞忘我。万事皆不易做，间或不知其所；计划一经落墨，没想结果如何。只管低头作业，别问何时收获；待到秋色黄叶，方去印证结果。中国梦想辉煌，世界期待目光；国家走向富强，人民期盼安康。人人添正能量，你我出彩有望；如有启发感想，对吾勉励无量。

还是先让我们从下面这份专业机构对中国领导力的调查报告开始进入《领导力》一书的正题吧。

全球居领导地位的专业服务机构德勤（Deloitte Touche Tohmatsu）集团属下的领导力学院曾对中国大陆地区 152 家在细分行业中处于领先地位的国有、民营和在华运营的跨国企业，进行了领导力发展现状调研。其结果为：

主要发现

调研结果表明中国企业越来越重视领导力培养，并且投入了较多的资源开展相关工作，但是多数企业领导人才培养成效并不明显，仍然面临较高比例管理人员不胜任的问题。报告有以下四个主要发现：

（一）企业非常重视领导力的培养，并且经过过去几年的努力很多企业在领导力发展的成熟度上有了明显的提高

1. 高达 91% 的参与企业认为领导力培养工作非常重要或是重中之重，有近 84% 的企业开展过或正在开展领导力培养项目；

2. 参与调研企业的领导力发展成熟度较上一年普遍有所提升，即从“缺乏逻辑的管理人员培训”向“结构性的领导力发展和培训”方向迈进；

3. 相应的，具有更成熟的领导力发展的企业得到的回报也更多，这些回报包括更好的企业业绩、更低的员工流失率、更高的员工敬业度和生产率。

（二）各企业都加大了资源投入，且投入资源进一步向高层级管理者倾斜

1. 在大中型企业里约 40% 的管理人员参加过各种领导力培训项目；

2. 多数企业为领导力发展工作的开展配备了专职人员；

3. 56% 的领导力发展预算投向了资深和核心管理者，并且呈现进一步向中高层管理人员倾斜的趋势；

4. 同时在人才保留方面，调研中也发现随着管理层级的降低，人员的流失率相应增加，而提供更多的学习发展机会将有助于管理人才的保留。

（三）多数企业虽然尝试了多种领导力发展方式，但是课堂培训仍是最主要的方式，70-20-10^①的发展模型仍没有得到很好的应用

1. 近一半的参与调研企业反映在领导力培养中混合使用了4—5种发展方式，并且不同的发展方式在各层级管理人员领导力培养中都有应用，但课堂培训仍然是最主要的手段；

2. 基于实际工作的轮岗、教练辅导、行动学习等能创造更高价值的培养方式未得到广泛使用。

（四）参与调研企业都存在较高比例管理人员不胜任岗位工作的现象，这一定程度上反映了过去的领导力开发工作成效有限，企业需要寻求更加有效的方式推动领导力开发工作

1. 较高比例的企业认为领导力培养工作给他们带来了好处，特别是在未来人才储备方面；

2. 但企业也反映目前在其各个管理层级上，都存在管理人员能力与岗位要求有差距的状况，高达一半以上的中间层管理人员存在着不胜任的情况。这种不胜任状况与企业重视领导力培养工作形成了较大反差，表明企业过去的领导力开发工作并没有达到理想的效果。

① 模型含义：

- 70% 的能力提升来自真实生活和工作中任务或者问题解决的经验；
- 20% 来自反馈、观察和与角色模型的关系发展方式；
- 10% 来自课堂学习或正式的培训。

来源：

70-20-10 模型（Model）最早由 Morgan McCall, Robert W. Eichinger 和 Michael M. Lombardo 在创新领导力中心（the Center for Creative Leadership）提出，并在 Michael M. Lombardo 和 Robert W. Eichinger 合写的《The Career Architect Development Planner 3rd edition》中强调。该模型已成为学习与发展领域的核心模型之一。

基本建议

（一）建议企业可以通过“领导力发展五部曲”来审视自身的操作，避免我们常见的一些误区

1. 标准制定。

根据公司战略发展需要和岗位要求等搭建素质能力模型，明确人才管理能力标准。

2. 人才测评。

参照能力标准，通过人对人及工具等方式对人才能力现状进行全方位评估和盘点。

3. 能力提升。

基于评估结果，不断提升自我、扬长避短，并在能力方面进行自我完善，通过制定合理计划和按时落实得以实现完善目标。

4. 人才任用。

根据岗位能力要求和人才各自的能力优势进行人才匹配，确保人尽其才，发挥其最大效用。

5. 人才保留。

通过打造企业品牌和健康向上的企业文化等软性措施，以及其他物质措施等保留关键核心人才。

（二）领导力发展的五大误区

误区一：将素质简单等同于胜任力或任职资格

任职资格包括专业能力（专业知识技能）和素质能力，它们是确保达成工作目标的必要条件，目前许多企业将素质简单等同于胜任力/任职资格；此外素质模型没有充分得到应用，当前企业更多把素质模型仅当作一个人

力资源部门的工具。

误区二：过于依赖和迷信单一的个性测试等测评工具进行人才测评

简单的个性测试等在线测评具有操作简易、耗时短、成本低且可大批量使用等优点，但这也大大降低了其评估的有效度；这些工具只是反映一个人特质方面的某一维度，不能以偏概全来代表一个人的综合能力。全方位的人才测评应包括自我认知、他人反馈和对人的测评辅以工具测试共三个维度。

误区三：过多通过传统课堂培训来提升员工能力

培训的三大价值在于：创造与实际工作一致的体验机会、人际互动以及传授知识理念。目前企业过多通过传统课堂培训来提升员工能力，该方式仅停留在知识理论层面，在客制化和参与度方面不足。

误区四：过于关注和放大员工的不足之处而没有充分发挥其优势

每个人最大的增长空间源自他们最具优势的领域，而非不足。企业过于关注和放大员工的不足之处，这在一定程度上反而会挫伤员工的积极性和创造性，没有充分发挥员工优势，在为员工提供充分发挥其优势和激发潜能机会的方面有待提升。

误区五：因基层管理者流失率较高而减少对其的投入

应树立“舍得投入”“持续投入”和“有效投入”的理念，设计并建立一套人才识别、绩效评估、激励约束、协调服务、监控跟踪等管理系统，使有限的投入取得最佳效果，确保企业人才梯队的建立、稳定和长效。

（三）基本建议

为此，建议企业在领导力发展上要紧密围绕五个原则：重视规划、领导牵头、回归本源、与时俱进和系统整合。

1. 重视规划。

紧密承接业务战略，基于科学的数据分析方法来进行领导人才规划，

确定领导力发展策略，做好人才储备和培养发展的长远计划。

2. 领导牵头。

将领导力发展工作转为“一把手工程”，形成“领导牵头、高层重视、中层配合、全员参与”的良好局面，确保实际效果。

3. 回归本源。

平衡领导力培养的短期回报和长期投资，应重视从基层开始的各层级领导队伍建设和培养，并且投资于高潜质领导人才的培养上。

4. 与时俱进。

应用 70-20-10 的领导力培养原则，跳出固有模式，减少对课堂培训的依赖，设计更多能够帮助整合知识、技能和经验的发展方式。

5. 系统整合。

把领导力培养工作纳入到整个人才管理的体系，从识别、评估、发展、使用、激励、保留等方面全方位入手，确保高影响力，应对中国企业领导者的能力欠缺的挑战。

想法决定活法
定位决定地位
企图决定版图
格局决定结局
态度决定高度
思路决定出路
素质决定品质

張文鈞

2015 年 3 月 1 日于深圳·福田

目 录

CONTENTS

前 言

第 1 章 | 领导力的概念 003

领导力≠领导头衔或领导职务。一个头衔或职务不能自动创造一种领导力，领导力的核心是你能够影响多少人，而不是你的权力有多大。

领导力的由来 004

领导力的内涵 006

领导力的判断 008

管理与领导 011

第 2 章 | 领导力的现状 017

领导力瓶颈已经成为这个时代企业成长最为致命的障碍之一。企业的领导力开发工作如何才能达到理想的效果？

领导力恐慌 017

国内领导力的现状 018

领导关系 021

与上司建立融洽关系 026

同级领导的关系	028
建立双赢关系	031
做好领导的要领	037
第 3 章 领导力的理论	047
“企业好不好，关键在领导。”领导者如何当好领导？如何建立、发挥和培养自己的领导力？	
领导行为理论	047
西方领导理论	064
第 4 章 领导力的培养	081
身处“一切皆有可能”的 E 时代，有卓越的领导力，才能有强大的力量，才能造就优秀的公司。美国西点军校和麦当劳公司给我们提供了很好的例证。	
领导力牵引企业发展力	081
美国西点军校的领导力培养	083
麦当劳的领导力训练	092
第 5 章 领导力的发展	107
人人都有“领导力”，没有人天生就是领导者。领袖不是学校培养出来的，重要的是如何发现并培养自己的“领导力”。企业要提供良好的机会，让员工在成长中完成自我修炼。	
领导力的发展方向	107
领导力的成长模型	108
为员工发展创造有利环境	111

积极培养下属	115
创新领导力	123
第 6 章 美国式领导力	129
“美国领导力的摇篮”——西点军校，“世界领导力大学”——美国通用电气公司（GE），为我们完美诠释了美国式领导力。	
美国领导力概述	129
西点领导力	133
通用电气公司领导力	137
第 7 章 中国式领导力	149
中国独有的哲学观造就了鲜明的中国式领导力，中国企业在实践中不断探索、寻找着最适合自己发展的领导力模式，联想和万达，为此做出了鲜明的注解。	
中国领导力概述	149
联想领导力	153
万达领导力	169
第 8 章 日本式领导力	193
“轻视日本会让自己吃亏。”深受中国传统文化影响的日本，找到适合自己发展的独特领导力，日本企业的领导力、竞争力远比我们了解的更强大。	
日本领导力概述	193
丰田领导力	196
索尼领导力	209

第 9 章 | 德国式领导力 221

“德国制造”为什么有如此大的影响力？德国人为什么能在精密制造业上处于世界一流水平？德国人的文化特性和民族性格造就了其特色鲜明的德国式领导力。

德国领导力概述 221

奔驰领导力 230

第 10 章 | 韩国式领导力 245

一个面积仅和中国江苏省或浙江省差不多，人口还没有浙江省人口多的韩国，为何能跻身“亚洲四小龙”并成为世界第 12 大经济体（2014 年排名）？韩国企业到底有什么非同寻常的经营特点和领导力？三星电子能在很短时间内成长为行业领导者并被中国众多企业竞相学习和研究的成功秘密究竟在哪？

韩国领导力概述 245

三星领导力 252

参考文献 267

企业及组织机构 Logo 271



The first chapter

第1章 领导力的概念

在学术界和商业界，领导力的研究持续了近百年，不同学者及领导者对领导力有不同的看法和解读。

美国前国务卿基辛格（Henry Kissenger）博士说：“领导力就是把他的人们，从现在的地方，带领到还没有去过的地方的能力。”波斯纳把领导力定义为“领导者如何激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力”；通用汽车副总裁马克·赫根（Mark Hogan）这样描述领导者：“记住，是人使事情发生，世界上最好的计划，如果没有人去执行，那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。”

尽管对领导力的看法各异，但是也有一些共同点：

- ▶ 领导力是一种个人能力
- ▶ 领导力存在的目的是激励人们更好地完成组织使命
- ▶ 领导力不是权力，而是一种非命令式的影响力