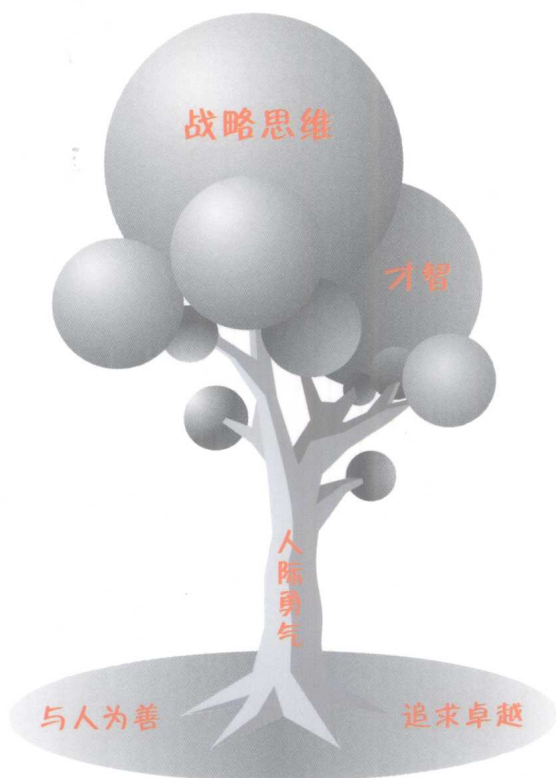


风 / 里 / 领 / 导 / 力 / 丛 / 书

五大品质

卓越领导力心理基因解码

风 里 / 著



上海财经大学出版社

BIG FIVE

DECODING LEADERSHIP GENES

风 / 里 / 领 / 导 / 力 / 丛 / 书


五大品质

卓越领导力心理基因解码

风 里 / 著

本书敬献给：

- 企业家、创业者，它将帮助他们甄别职业经理人；
- 职业经理人，或者是想成为职业经理人的人，它将帮助他们发现、发挥自己内在的领导力。

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

五大品质:卓越领导力心理基因解码/风里著. —上海:上海财经大学出版社,2009.5

(风里领导力丛书)

ISBN 978-7-5642-0082-4/F·0082

I. 五… II. 风… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 036554 号

责任编辑 王永长

封面设计 张克瑶

版式设计 钱宇辰

WU DA PIN ZHI

五大品质

——卓越领导力心理基因解码

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

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2009年5月第1版 2009年5月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 15.5印张 192千字

印数:0 001—4 000 定价:33.00元

引言

我的职业是领导力测评师和领导力教练,我的教育背景是心理学博士,我的经历是企业内创业者。走上职业生涯以来,作为被领导者、领导者、测评师、教练和心理学者,我不停思考的主题就是领导力。这个世界对领导力有太多误解,所以,我不能不写这本书。

在以企业领导人才测评为生涯的 10 年里面,我为许多企业建立了领导力模型,设计和实施评鉴/发展中心(assessment/development center),发现和发展领导人才。我测评过上百个企业高层和高层接班人。这期间,目睹过管理明星的风采,也见证了无法胜任者的挣扎。作为领导力教练,我帮助过刚刚走入领导岗位的人完成从专业技术人员到领导者的转型,也曾努力促进成功的 CEO 走向伟大。

我的管理思想的形成,得益于我在上海人才有限公司 4 年多的内部创业经历,得益于三大领导力咨询公司 5 年的磨炼:先后在盖洛普(The Gallup Organization)、普德(PDI)、合益(Hay Group)任咨询顾问。我系统地实践领导力评鉴是从 1999 年加入盖洛普使用 Q12 开始的。2002 年,人本主义管理理念的先行者,中国总裁教练第一人张伟俊邀我创建上海人才有限公司测评事业部,当年 10 月我去了美国匹兹堡参加智睿(DDI)主办的国际评鉴中心方法大会,向世界各地的专家学习评鉴中心技术,会上结识了评鉴中心领域的专家乔治·桑顿三世(George Thornton III),后来我请他来到上海推广评鉴中心方法,并把他的专著《评鉴中

心在人力资源管理中的应用》(*Assessment Centers in Human Resource Management*)翻译出版。

经历了10年的领导力测评生涯,我发现,这个世界对领导力有太多误解。咨询公司自立门派,学术研究脱离实践,选拔和发展领导人才的标准令人眼花缭乱。其实,领导力不仅是领导者行为,不仅在于领导人做什么,领导力关键在于领导人能否把应该做的事做好。而领导者能否把事做好,取决于他们是什么样的人——他们是否具备并且发挥内在的五大心理品质:与人为善、追求卓越、人际勇气、战略思维以及才智。

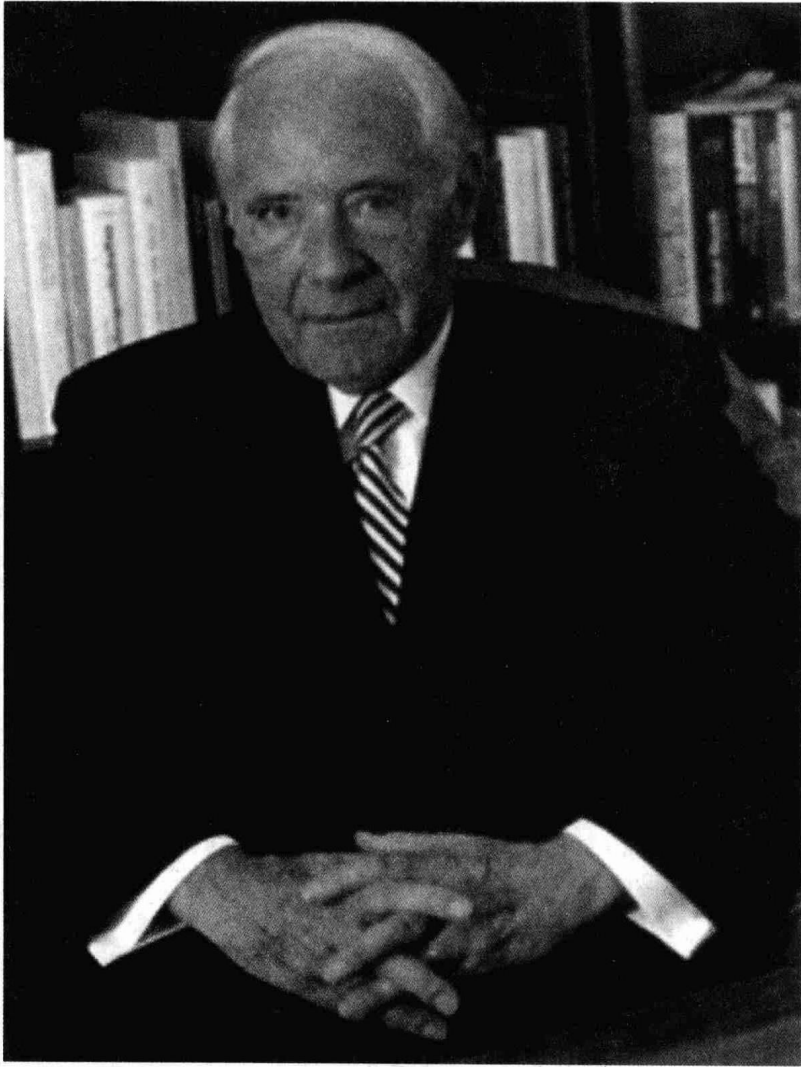
本书写给两类人看:一类是企业家、创业者,我希望这本书能帮助他们甄别职业经理人。另外一类是职业经理人,或者是想成为职业经理人的人,我希望这本书帮助他们发现、发挥自己内在的领导力。

目 录

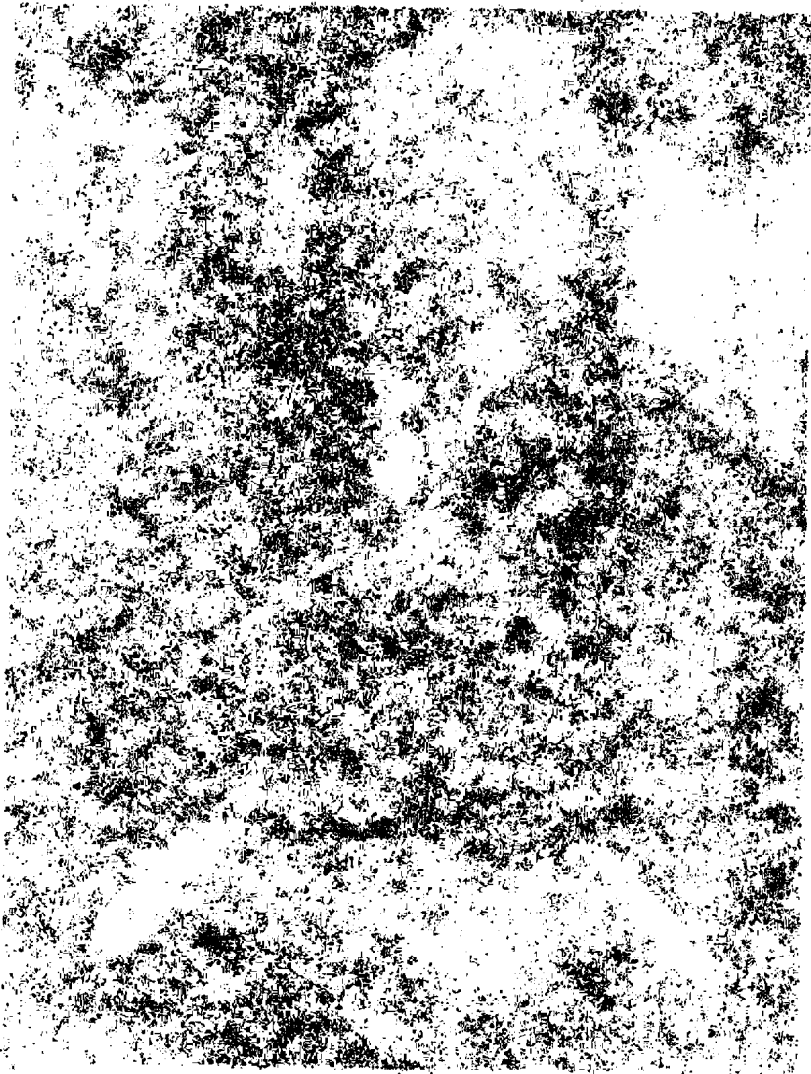
引言	1
❖ 领导者行为	3
管事模型	7
人力资源不同于财务资源	9
牧猫与牧羊:知识经济时代的管理	10
管人模型.....	11
亿康先达和麦肯锡的用人战略.....	13
❖ 领导者特质	19
领导力模型.....	22
领导力模型“JD化”	23
领导力模型“公厕化”.....	23
领导力“大五”.....	25
十二个领导力基因.....	27
人才分类.....	28

❖ 领导力评鉴法	35
· 企业家选经理人的七大陷阱	35
观察法	40
访谈法	42
心理测量法	48
评鉴中心	54
测评工具的分级	61
测评的价格	63
测评师职业揭秘	64
❖ 大五之一：与人为善	71
DNA 之一：信任	72
DNA 之二：可信度	76
DNA 之三：道德内化	83
❖ 大五之二：追求卓越	91
DNA 之四：意志力	92
DNA 之五：自我挑战	100
❖ 大五之三：人际勇气	117
DNA 之六：自信	118
DNA 之七：果敢	122

❖ 大五之四:战略思维	133
DNA 之八:目标—手段思维	134
DNA 之九:理性判断力	139
DNA 之十:直觉判断力	148
❖ 大五之五:才智	157
DNA 之十一:同理心	158
DNA 之十二:慧眼	163
❖ 伪领导人才	175
伪领导人才的六种保护色	175
不与人为善——“孤家寡人”	178
不追求卓越——“混世魔王”	179
缺人际勇气——“和事佬”	181
缺战略思维——“无头骑士”	182
才智低下——“昏君”	184
❖ 领导力发展	189
发展谁?	190
发展三要素	190
领导力人格病毒	194
附录 1 四大领导力公司	196
附录 2 领导力评鉴发展中心	204



亿康先达(Egon Zehnder)先生,全世界当之无愧的最受尊敬的猎头公司亿康先达的创始人。他的管人模式,在选人用人留人上获得了极大成功。概括起来,亿康先达的管人模式有两个特点:第一,“大锅饭”——没有内部竞争,杜绝内耗。第二,终身制,而且论资排辈。



The image above is a high-contrast, black and white photograph of a dense, textured surface, possibly a forest canopy or a large group of people. The image is rendered in a grainy, stippled style, with dark, irregular shapes scattered across a lighter background, creating a complex, almost abstract pattern. The overall appearance is that of a dense forest canopy or a large group of people, where individual details are lost to the overall texture and tonal range.

领导者行为

当领导就像开车,开车几乎谁都能开,但并非人人都是好司机。好司机既是天生的,又是培养成的。有一种人开车容易出事,据心理学家说,有一种易发事故人格(accident-prone personality)。有的人反应快,注意力持久,视野宽阔,临危不慌乱,安全意识强,开了五六年车以后,成为优秀司机。他们经过短暂的培训和实践,可以在任何道路上开任何尺寸的车。当领导也一样,有些人就是伤士气,所以,没人愿意跟随他们。有些人具备某些心理品质,积累了一定经历以后,很快游刃有余。他们通过短暂的适应以后,可以在任何行业、任何规模、任何组织结构的公司担任领导。因此,好领导既是天生的,又是后天炼成的。

在这本书里，领导 = 管理，管理 = 领导。我没有兴趣像本尼斯^① (Warren Bennis)那样区分领导和管理。我说的领导力是广义的，本书局限于个人的领导力，不涉及集体领导力。一个领导班子的集体领导力，是班子成员个人领导力的有机整合。它可以大于也可以小于个体领导力的简单相加，这取决于管理团队的互动。尽管如此，管理者个人的领导力，是领导力的基本单位，是管理团队集体领导力的基础。

下面的数据也许有些耸人听闻：

20%的业绩变数 (variance) 跟领导力有关！——Hay Group 研究结果

近60%的中国管理者起到的作用是负激励 (de-motivating)！——Hay Group 研究结果

全世界70%员工不敬业 (disengaged)！——Gallup 常年调查数据

取消目标管理，代之以领导力。——全面质量管理大师戴明 (Deming) 博士早在几十年前就一针见血地指出 (戴明管理 14 要点之第 11 要点)

以上数据说明，领导力是多数企业缺失的竞争实力。但是，另一方面，我的观察又发现，相对于学历和经历，领导力价格低廉。所以，发现、发展优秀领导人才，让平庸人才领导竞争对手，就成了最具杀伤力的竞争武器。

领导力到底是什么？如何判断一个领导人？

领导力有两个方面：第一，领导者特质 (trait)，即领导人是什么样的

^① 本尼斯是著名管理学者，提出领导者和管理者区别。转型领导 (transformational leadership) 概念就是他提出的。

人(Who they are);第二,领导者行为(behavior),即领导人做了什么样的事(What they do)。这两个方面都重要,但是前者更重要,而且常被忽视。为什么很多领导人使用这么多管理理念、管理工具,勤勤恳恳去领导,但是,大多数员工仍然不敬业呢?因为这些领导人不具备领导者特质,领导者特质决定领导者行为是否有效。

西方管理界目前专注于领导者行为,而忽略领导者特质。这就好比开车,目前大家注重的是开车的动作和技巧,而不是怎么选择和培养司机的心理素质。目前大家关注的是系好安全带、把好方向盘、踩油门、踩刹车,所以,我们看到技术娴熟的老司机却也成了马路杀手。

领导者特质比领导者行为重要。这样说,不等于领导者行为不重要,相反,领导者行为很重要。我把领导者行为写成公式:

$$\text{领导者行为} = \text{管事} + \text{管人}$$

伟大的领袖毛泽东是这样评价刘邦的成功:一个是战略对头(管事),一个是用人得当(管人)。

西方有两个学者^①提出管理方格概念(managerial grid)。他们认为管理有两个维度:关心产出(管事)和关心人(管人)。科特(John Kotter)的《总经理》一书,也是从管事和管人两个方面分析总经理面临的挑战。管理学的知识也是围绕“管事”和“管人”两个方面展开的。管事和管人,是管理的两个方面,它们相辅相成。在管理学中,每出现一个管事的观点,就会出现一个管人的观点与之对应。下表列举了一些知名度较高的管理概念。

^① 两位著名管理学者 Blake 和 Mouton,于 20 世纪 60 年代提出管理方格概念。

管事的概念和管人的概念

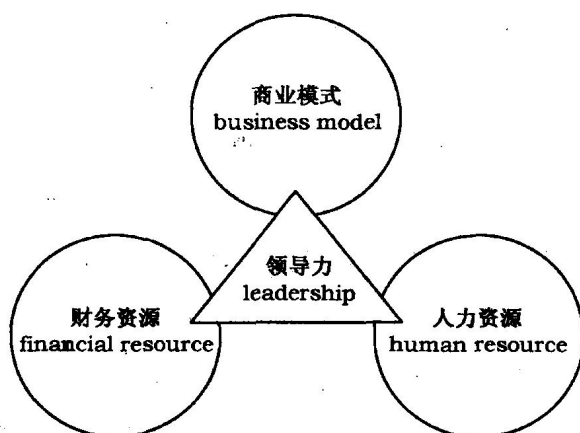
管事的概念	管人的概念
◇ 泰勒的科学管理	◇ 赫茨伯格的激励因素与保健因素
◇ 流程再造和组织设计	◇ 使命、愿景和组织文化
◇ 知识管理系统	◇ 学习型组织
◇ 业绩管理	◇ 领导力发展

例如,知识管理系统(knowledge management system)主要是管事的观点。知识管理系统利用信息技术,把企业拥有的一些能够创造商业价值的知识分门别类地储存起来,不断更新,易于检索和提取,以便大家充分地分享、传播、使用。很多重视知识的企业开发知识管理软件,培训员工使用。虽然有的企业有知识管理软件,但是,如果企业不是学习型组织,大家都不爱学的话,软件再好,大家就是不用。知识管理软件是管事的观点,“学习型组织”(learning organization)则是与此相对应的管人的观点。

再例如,业绩管理(performance management)基本上是管事的观点。很多企业使用平衡计分卡(balanced scorecard)衡量公司业绩、沟通战略目标。按照平衡计分卡的逻辑,公司的业绩看四个方面:首先看财务指标。财务要想做得好,必须看客户指标:客户必须多而且忠诚度高。要想客户指标好,必须流程要好:流程好才能为客户提供价值。要想流程好,团队一定要好。四个方面,一环套一环,这是一种管事的观点。与业绩管理相对应的管人的观点是领导力发展(leadership development)。很多企业倡导“参与式领导”(participative leadership),要求领导人必须让各层管理者甚至是员工都来考虑相应的战略单元、部门、团队以及员工个人应该有什么样的工作目标和工作方式,这样才有利于企业的生存和发展。

管事模型

管理者要管理两类资源：财务资源和人力资源。管理者的职责用一句话概括就是：通过管理财务资源和规划人力资源创新商业模式。商业模式就是企业为客户创造独特价值的方式。品牌、文化、组织、战略、技术、专利等都属于商业模式的范畴。管事模型可以用下图概括。



管事模型

财务资源是第一资源。想想那些伟大的公司，所谓伟大，就是用销售收入、利润、增长速度或者其他诸如经济增值(EVA)之类的财务比率，以及用企业公民标准作为衡量。伟大的公司之所以伟大，第一个原因是它们拥有强大的财务资源。最典型的例子就是美国通用电气公司(GE)。作为一家上市公司，GE所使用的现金远远超出它运营公司众多业务所创造并积累的现金。而它最大的股东，则是最有钱的机构之一——大通曼哈顿银行(Chase Manhattan Bank)。深知现金的威力，杰克·威尔奇时代的GE最关注的并非经营管理，而是制定了一个战略：保留核心业

务,卖掉非核心而且不盈利的业务。同时,不计成本地收购任何有利可图的行业中数一数二的好公司。很多希望学习 GE 的企业,忘记了 GE 所能利用的现金资源,而把 GE 的成功归功于其文化和富有传奇色彩的前任 CEO 杰克·威尔奇。

人力资源是第二资源。伟大的公司,他们的人不一定比其他公司的优秀,他们管人管得也不一定比其他公司好。许多成功的企业家会说:人力资源是最宝贵的资源。其实,这个观点主要是说给员工听的。成功的企业家心里知道,财务资源比人力资源更加重要。一位成功的企业家——中国最大的民营企业之一的老总,公开对我们人力资源咨询顾问表示:人才并不是最重要的。他说:钱是最重要的,有了钱,就有了人。

运作财务资源的公司,如投资银行摩根斯坦利,赚的是大钱。投行项目这个行业的典型单笔项目收入上亿元人民币,因为他们运作的是第一资源。运作人力资源的公司,如 Manpower,赚的是小钱,因为他们运作的是第二资源。他们这个行业派遣一个员工的收费在每月一两百元人民币,派遣一千名员工的收入也就每月一二十万元,每年也就几百万元。帮助企业创新商业模式的管理咨询公司,如麦肯锡,赚的是中等的钱,典型项目规模大约一两千万元人民币。帮助企业发展领导力的公司,如普德,赚的是小钱,做一个 10 名高层领导力发展项目只有人民币 100 万元左右的收入。企业花在领导力发展上的钱,相对于财务资源、人力资源和商业模式来说,实在是太少了。

领导力是竞争力,是企业持续发展的原动力。没有强大的领导力,就没有对财务资源和人力资源的充分利用,伟大的公司就难以持续伟大。例如,施乐、IBM。据统计,公司的平均寿命才十几年,跟人的寿命比起来,绝大多数公司都会夭折。而那些百年老字号,靠的是领导力。

管理者的要务是维护并且创新商业模式。伟大的公司之所以伟大，不光是因为财务资源和人力资源的优势，而且因为其商业模式的优越。再以 GE 为例，GE 的创始人是大名鼎鼎的发明家托马斯·爱迪生，自从爱迪生发明了电灯泡并创立 GE 之后的一百多年里，GE 的技术发明从来没有间断过。电灯泡就是当初给人间的黑夜带来光明的普罗米修斯“圣火”，是空前优异的商业模式。创造出如此优异的商业模式，在专利受到保护的社会，想不成功都难。

商业模式成功的前提，是充分意识到财务资源和人力资源的局限，并对有限的资源最大限度的利用。对两大资源局限估计不足，容易产生冒进的商业模式，以资金链断裂或执行不利而失败告终。对有限资源利用不充分，则坐失商机。

管理者管事的过程，经常需要依靠充足的财务资源，寻找优异的商业模式和优秀的人力资源，或者依靠优异的商业模式（例如有商业价值的技术发明），吸引大量的财务资源。

■ 人力资源不同于财务资源

人力资源与财务资源有很大不同。

第一，企业可以拥有财务资源，但无法拥有人力资源。企业的钱放在银行里，永远属于企业。企业的人每天回到家里，随时可能另谋他就。

第二，企业可以比较准确地估价财务资源，但很难准确估价人力资源。而且，同为人力资源的不同个体之间价值差异巨大。同样一个编程工作，优秀的程序员 3 天就能做好，平庸的程序员 3 个星期都做不完。