

人人都有领导力

释放潜能，让未来的你不断增值

/// 未来3年，你的职业生涯应该有成为领导的规划 ///

许锋 / 著



跟随榜样，跟随导师，跟随许锋博士去不断挖掘自己的潜力

上市公司总裁、世界500强高管

喜马拉雅读者票选作品第1名，单次课程价值50000元

口碑爆表，宝洁、万科、美的、华为等上万家企业邀其讲课

清华大学等几十所高校学子争相学习

人人都有领导力

释放潜能，让未来的你不断增值

许锋 / 著



中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

人人都有领导力：释放潜能，让未来的你不断增值 /

许锋著. — 北京：中国友谊出版公司，2017.12

ISBN 978-7-5057-4240-6

I. ①人… II. ①许… III. ①成功心理—通俗读物

IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 302503 号

书名 人人都有领导力：释放潜能，让未来的你不断增值

作者 许锋

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 武汉立信邦和彩色印刷有限公司

规格 880×1230 毫米 32 开

9.5 印张 200 千字

版次 2018 年 2 月第 1 版

印次 2018 年 2 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4240-6

定价 45.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

邮编 100028

电话 (010) 64668676

推荐语

许锋博士的《人人都有领导力：释放潜能，让未来的你不断增值》，通过案例深入浅出地阐述了从个人到团队如何唤醒自己的领导力，实现高绩效的锻造思路。相信本书对所有在 VUCA 时代打拼的职场人士特别是人力资源从业者，有很好的指导作用，值得大家一读再读。

——中国人民大学人事学院院长 杨伟国

许锋老师从事人力资源研究多年，字里行间透露出非常资深的经验。“人人都具有领导力”是我和他的共识，只有追求领导力的提升，才是走出执行力困境的正确道路。

——樊登读书会创始人 樊登

做人才管理要紧跟时势，要具备着眼于现在和未来的时空思考观。许锋博士给我们提供了很好的切入点，每周一次的分享，立足行业，超越现状，给了我们很多启发和思考。相信参与的同道者都能找到属于自己的领导力。

——药明康德集团 COO 童国栋

我们每个人都有领导力。
领导力就流淌在我们的血液当中，
生长于我们的基因里面。
在我们工作的点点滴滴里，
都有可能体现出自己的领导能力，
我们也有可能、有机会去实践和应用自己的领导力。
领导力从来都在那里，
只是你可能从来没有唤醒过它。

— · — 【序 言】 — · —

1996年我大学毕业后，加入了世界500强公司——宝洁，从那个时候起，我开始从事人力资源工作。2004年我加入了咨询公司，在这个过程中，服务了非常多中国领先的企业，比如万科、腾讯、美的、华为、招商银行等等。一方面，我帮助它们搭建和建设了人力资源体系，帮助这些中国企业快速地成长；另一方面，我也给很多朋友，包括人力资源从业者、管理者们，就他们自己的职业想法、未来工作的规划，提供了一些建议。

2013年，出现了像喜马拉雅这样的平台，这是一个能够很好地把自己的观点传播出去的平台。其实无论是给人力资源从业者、CEO，还是给企业做咨询，受众都是很有限的，再厉害的人一年大概也就能服务20~30个客户；做论坛、做演讲，影响的也就是只有几十或者几百人。但是有了喜马拉雅这样的语音平台，受众一下子就会增加很多。我的喜马拉雅节目《打造人才供应链》从开播到现在已经有一年多的时间了，节目的累计收听量已经接近500万，平均每天都有两万人左右在收听。因为有了这样的积累，我也很感谢出版商，还有我们公司市场部的同事们，他们帮我把过去一年曾讲的一些主要内容整理出来，就变成了今天呈现给大家的这本书——《人人都有领导力》。

整本书节选于我在喜马拉雅许锋博士频道里的60条语音，这

些文章基本上分成 5 个主题：领导力发展篇、自我认知篇、人事招聘篇、人才管理篇、绩效管理篇。这里的每一篇文章，无论是在语音录制的过程中，还是在平时的思考里，我都是花了很多的时间和心血的，基本上总结了我二十几年来从事人力资源管理、从事咨询行业服务的经验和想法，整本书的文章都非常简练、易读。正因为有这样的一个平台，它给了我这样的一个机会，让我可以把这些浓缩的观点、思想精华，在较短的时间里，用碎片化的方式让大家能够进行快速地学习。

我记得有一篇文章叫《CEO 是一种孤独的职业》，现在的收听量有十几万，反响很热烈，有很多人给我留言，在微信里也有很多人给我私信，说这个讲得非常好。这个观点是我在做咨询、在给企业提供服务以及我在创立倍智的过程中的感受和体会。不是每个人都能忍受得住这样一种孤独和寂寞，诚然 CEO 有他光鲜的一面，但同时又有很多常人很难理解或者很难体会的一面。这篇文章给很多未来想创业或者正在登顶过程中的职业经理人提供了一些启发。在文章里面，我把 CEO 比作一只美丽的天鹅，它非常优雅地漂在湖面上，看上去非常美丽高贵，但我们看不见的是，它的脚掌在水里面不停地划，而且几乎没有机会去和人分享它的痛苦、它所经受的压力。对于整个公司来说，当需要去抉择和判断问题时，在面对压力的那一刻，一把手和二把手的差距是非常非常大的。

另外还有一篇《从来没有一个东西叫做职业规划》的文章，

这也是我在给各个高校去做职业论坛、做职业辅导的时候，经常讲的一个很重要的观点。最早是在 2006 或 2007 年，我去给清华大学的同学讲了这个内容；后来在我自己公司的校招中，特别是从 2012 到 2013 年，我连续走了 10 所学校的职业发展中心，给同学们做职业规划的讲座。我自己也是很多校外职业发展辅导的兼职老师、兼职教授。在这个过程中，我有一个很深的体会：在高校里面，我们很多老师从来没有就业过，却在做就业辅导的工作；另外我们很多企业的 HR，无论是在宣讲会上还是在应聘者加入公司以后，会面临这样或者那样的职业规划问题。

就职业规划这个事，在我的文章里面讲得很清楚，很多时候我们很难去规划一个人长期的职业发展方向，它取决于社会大环境，而不是小环境。一个公司不发展，不成长，天天要裁员，走下坡路，那公司过去无论有多少辉煌的历史，有多么伟大的成就，所有的职业发展都是空中楼阁，没有意义，没有价值。你看，即使像我以前任职的世界 500 强公司，员工的职业规划和培训都是做得很棒的，但为什么每年还是有这么多人离开这个公司，离开这个行业，而加入其他公司和行业呢？因为本质上不是职业规划体系出了问题，而是这个行业出了问题；另外，这行业所需要的个人能力和现实中的个人能力是不匹配的，一个增长速度很缓慢的行业，是很难满足一个要求快速成长的人的，就会出现这样一种矛盾。这种矛盾不是公司职业规划的体系和制度能够解决的，这是个错配问题。

所以我们首先要看到不同的行业、不同的经济体和经济大环境、人的个性驱动力价值观、自我实现的渴望之间的匹配，这种是更重要的职业规划。还有就是对个人的认知很重要，我去大学给同学们讲课的时候，发现很多人其实都很迷茫：“我下一步该再怎么走？”现在这段时间互联网热，就去投互联网公司；过段时间房地产热，就投房地产公司，赶场似的。现在学校的宣讲会也是一天要排三四十场，但其实非常多同学有选择困难症；在企业里面也是一样，我们看到这些人加入企业后，3个月、6个月就离职了。虽然当时信誓旦旦一定要加入这个公司、这个行业，但最后他们都没能在这个公司或行业坚持下来。

另外“绩效管理篇”里有一些文章实际上是对一些热点的响应和回应。比如说《该警惕的不是 KPI，使我们对 KPI 的定义》，这是回应当时张小龙的一篇叫作《警惕 KPI 和流程》的文章。作为一名业界知名人物，他的每一个观点都会影响到很多人，然后很多人会拿这个来说事儿。当我的这篇文章出来后，有很多人给我留言，说：“许老师你讲得太棒了，你讲的东西澄清了很多问题和观点。”KPI 从来都没有错，是你所定义的 KPI 出了问题，KPI 不只是指财务指标那些数字上的东西，KPI 是一个指挥棒，反映了整个公司战略的诉求。不同行业、不同企业、不同岗位的不同发展阶段，所需要的 KPI 是不一样的，不能一概而论。另外我们需要严格地考虑，这个 KPI 究竟是一个突破类的指标、提升类的指标、跟踪类的指标，还是一个维持类的指标。对于不同指标，公

司需要倾注的精力是不一样的。到时候我们说 KPI 出了问题，它是在维持类和跟踪类的指标上出了问题，很多企业或人力资源从业者把这些指标作为公司或者部门发展考核的标准，这个是不对的。从绩效管理的角度来讲，整个公司需要考虑的核心是：我应该在什么地方去突破，在什么地方去改善和提升。如果按这样的方式去定义 KPI，HR 的想法、思路就会和 CEO 的想法、思路完全一致，这时候 KPI 就不会有问题。

本书有 60 篇文章，实际上也是做了充分的精选，我相信大家能仔细认真地阅读这些文章，或者也可以去喜马拉雅平台收听我的语音，这样应该会有更多的收获和更多的思考、总结。我们之所以把这本书的书名定为《人人都有领导力》，核心在于领导力本身就存在于我们每个人的血管里，只有去不断地挖掘、去实现、去突破，才能把我们的潜能都发挥出来。

在宝洁的时候，我是《提高你的个人领导力》课程的认证讲师，这门课程的核心就是讲我们每个人都有领导力，不是只有那些伟大的领袖才有，也不是说所有的领导人都会振臂高呼，应者云集。领导力存在于我们每个人的基因和血液里，而且在我们的现实生活中，也都要求我们每个人都应该具备领导能力，无论你是管人、管事还是管项目。“人人都有领导力”是一个很好的自我认知，另外就是你要不断地去反省、改善和提升自己，并且以结果、以目标为导向，带动他人一起去奋斗，去完成一个目标。

这本书讲了很多关于人力资源、人才管理的事情。这些都是

与我们每一个人息息相关的事情，它能够更好地帮助我们提升领导力，提高自我认知，完善队伍人才管理，从而能够提高个体和团队的效能。这样的话，我们每个人在组织里面才可以做到人尽其才，更好地实现人岗匹配。人人都有领导力，每个人本质上都是天赋异禀的，那么核心是这个人有没有好的自我认知，放在正确的位置，另外他是不是有好的榜样，或者是否有老师来引导他去不断挖掘自己的潜力，不断认识自己的问题，从而能够不断地去提升自己的效能。

就像这本书的书名一样，我祝愿所有的读者能够从这 60 篇文章里面汲取到他们想要的养分，能够通过这些文字找到更好的自己，找到更有领导力的自我，从而能够实现更好的自我价值的提升。

最后我要感谢出版公司的工作人员、倍智人才研究院的同事们，还有我的客户们，因为我这些想法的形成，和最后能落实到书的出版，都和他们的努力和贡献分不开，这里就不把名字一一列举出来感谢了，你们对我的支持将永远铭记在心，期待我的书能够早日面世！

许 锋

2017 年 10 月 27 日

C 目 录 ontents

Part 1 领导力发展篇

人人都有领导力，如何快速变身当领导

- 01 如何从专业人才变身管理高手？ /2
- 02 如何管理越级指挥的领导？ /5
- 03 9项关键领导力让你的企业脱颖而出 /8
- 04 企业如何打造无边界组织 /12
- 05 组织中不缺人才，缺的是落实目标的管理型人才 /16
- 06 CEO 是一种孤独的职业 /19
- 07 人人都有领导力，只是你没有唤醒它！ /23
- 08 不会动怒的领导不是好领导 /33
- 09 老板为何宁愿高薪招新人，也不愿加薪留“老人” /38
- 10 为什么你“背上的猴子”越来越多？ /42
- 11 为什么你们公司培养不出领导干部？ /46
- 12 让“企二代”接班还是另起炉灶？ /51
- 13 为什么每位职业经理人都应该学点人力资源？ /56

Part 2 自我认知篇

正确认识自己，持续不断地成长

- 01 稳住别浪，别动不动就想辞职！ /62
- 02 面对职场中年危机，你的“井”挖好了吗？ /67
- 03 对职场女性而言，强势比亲和力更重要 /72
- 04 从来没有一个东西叫“职业规划” /75
- 05 职场上，会哭的孩子才有奶吃？ /88
- 06 职场新人如何“stay hungry, stay young” /92
- 07 为什么要读 MBA，读 MBA 有用吗？ /96
- 08 外向的人比内向的人赚得多？ /101
- 09 从奥运冠军看职场中长期坚持的驱动力秘密 /104
- 10 易建联都重返 NBA 了，你还在犹豫要不要吃回头草？ /108
- 11 99% 的创业失败只因为一个字 /112
- 12 6 项能力助力创业者创业成功 /116
- 13 性格中的自我毁灭基因 /123

Part 3 人事招聘篇

如何搞定人才招聘

- 01 多年不换工作的人，比频繁跳槽更值得怀疑 /128
- 02 什么样的应届生值得招？ /133
- 03 企业只要 70 分的人才 /138
- 04 花大价请来的高管来了又走，怎么办？ /141
- 05 其他学校与 985、211 的学生的差距在哪里？ /145
- 06 如何快速提高招聘效率？ /149
- 07 为什么 90、95 后应届生的流失率那么高？ /154
- 08 留住员工不光只靠小福利 /159
- 09 留住人才到底有多重要 /163
- 10 如何让团队的效能最大化 /168
- 11 初创企业不可能一开始就招到完美的团队 /173
- 12 企业该如何面对人才流失？ /177
- 13 前任员工该不该返聘？ /181

Part 4 人才管理篇

如何合理地用人

- 01 “空降新派系”隐患多，企业快速发展还是要靠子弟兵 /186
- 02 强调考勤的公司就一定好景不长？ /191
- 03 企业如何优雅地裁员，又不伤元气？ /196
- 04 认识到团队能力的差异性，是避免失败的关键 /201
- 05 如何推倒企业里的部门墙？ /205
- 06 中层管理人员为何是企业创新的瓶颈 /209
- 07 员工培训，八成企业都在做无用功！ /214
- 08 如何看企业靠不靠谱 /219
- 09 从优步轻罚司机，看企业应如何处理犯错员工 /224
- 10 同样是加班，为何 58 同城的“996”会引燃众怒？ /227
- 11 阿里新出《合伙人退休制度》到底有何用意？ /232
- 12 内部轮岗是必然，但也要提防争执与灾难 /236

Part 5 绩效管理篇

如何打造高绩效团队

- 01 如何打破企业低绩效？ /242
- 02 一个简单公式道破高绩效秘密：绩效 = 动力 × 能力 /246
- 03 被 99% 的人误解的绩效管理，看看你是不是那聪明的 1%！ /250
- 04 该警惕的不是 KPI，是我们对 KPI 的定义 /254
- 05 企业文化为何老不落地？ /258
- 06 《从优秀到卓越》的七个理念 /262
- 07 高绩效员工 ≠ 高潜人才？！ /273
- 08 别扯什么大数据，先搞好人才的小数据！ /278
- 09 业绩上不去，换人还是换制度？ /281

Part1 人人都有领导力，
领导力从何而来？如何快速变身当领导