

wise 慧泉国际

"慧泉国际" 顾问书系——中国企业的智慧源泉

HB 和邦丛书

人力资源专家
严正 / 著

四维领导力

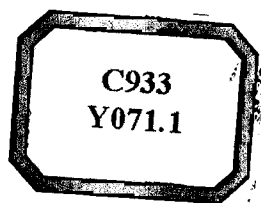
锻造中国管理者的卓越领导力

4D LEADERSHIP



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





四维领导力

锻造中国管理者的卓越领导力

4D LEADERSHIP

人力资源专家

严正一著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

所谓领导力,就是建立愿景目标的能力,是使自己与他人承诺于企业长期成功的能力,是激发他人自信心和热情的能力,是确保战略实施的能力。受益于全球标杆企业的领导力课题研究成果,作者结合几年来访谈众多企业高层的发现,为中国企业领导者建立了四维领导力模型:价值取向、趋势把握、组织运营和人才发展。作者将透过领导者的绩效差距分析他们的能力差距,设计出有效的能力发展方案。同时,作者也希望这个模型能够成为帮助组织发展的实用工具,对组织培养和保留关键人才,进而发展和巩固组织的核心能力起到积极作用。

图书在版编目(CIP)数据

四维领导力/严正著. —北京:机械工业出版社, 2007.3

ISBN 978-7-111-21109-9

I. 四... II. 严... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第030519号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:赵泽祥 封面设计:柏拉图工作室

责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年3月第1版第1次印刷

180mm×250mm·12.25印张·8插页·186千字

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639、88379641、88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

感言

ACKNOWLEDGMENTS

其实，写这样的一本书以及开发相应的领导力系列课程的愿望缘于我在华立工作的时候。那时，我在集团总部担任人力资源总监及管理学院的院长，其中很重要的一个职责，就是根据各子公司不同的业务战略即文化背景建立中高级管理人员的用人标准（胜任素质模型），根据这些模型开发设计评价人才测评的技术，以及根据评价的结果开发相对应的课程体系。

每年，我大概都要对一百多位高级管理者作出评价，并给出相应的领导力提升课程的建议。逐渐地就有了些积累和心得，后来这些心得有机会在各个论坛得以分享，从而得到同业人员的呼应，也使我们有机会参与其他公司领导力训练与提升项目的开发、设计。因此，本书是我们实践经验的总结与分享。

所以，在此我要首先感谢华立集团所有参与此项研究工作的同事们。

感谢陈鸿毅老师、庄伟老师、徐杰先生在百忙之中以宝贵的实践经验参与此书部分章节的撰写。

感谢南京穿透力（现为和邦咨询）公司的同事们为此做了大量的资料收集、文字整理等各方面工作。

感谢浙江海天气体有限公司陈崇文先生、王云芬女士、张岚女士，以及台州学院叶才华女士在本书写作初期所提供的热情帮助。

感谢我的学弟刘用忠、吴益盛在本书的写作过程中提供的一切安排。

感谢慧泉国际李秀芳女士、张晖先生、吴雄翔先生的鼓励、帮助与协

调，感谢许欣女士一如既往忠信地催促，使我们不敢怠惰，才使得本书得以顺利出版。

感谢《培训》杂志朱伟正主编、陈强先生、常亚红先生及所有可爱的同事们的协调安排，使我们有机会在专业论坛上宣讲并与各地的同业人员广泛交流本书的内容。

感谢我的妻子陈素芳女士一如既往的支持并向我的女儿严为新致歉。

我深深渴望，本书能为我们个人的成长、家庭的和美、组织的复兴，为建设健康向上的工作生态与欣欣向荣的社区，为促进人们在这个世界更好地相互尊重与理解，为促成一个富足、康宁、和谐的社会尽一份力量，作一点贡献。

严 正

2007年3月于南京

目 录

CONTENTS



第一章

组织变革与领导能力

感言

1

一、让我们从 GE 开始

2

二、为组织的长期成功而领导

2

三、四维领导力

4

四、中国企业如何运用本书

9

1981 年 1 月上旬，正好是杰克·韦尔奇被指定为 GE 董事长候选人之后两周，他正在佛罗里达参加 GE 的年度管理会议。期间，他不时地望着窗外，树木凋零，只有几片残叶挂在枯枝上，在风中挣扎。但窗外萧杀凄凉的冬景并不能熄灭他心中对 GE 进行全面变革的火焰。“我需要克罗顿维尔成为改革的重要组成部分，”他喃喃自语，“如果没有克罗顿维尔，我们就没有一个新思想的传播者。我希望把我进行改革的道理宣传给尽可能多的人，克罗顿维尔正是这样一个地方。”

第二章

明道篇：价值取向

11

一、自我领导

12

二、共启愿景

25

三、学习型组织

35

人的一切行为都取决于他的价值取向，一个人正确的价值取向造就个人健康向上的人生，一个组织正确的价值取向造就组织的基业长青；一个人要叩问：我是谁？我从哪里来，现在何处，到哪里去？一个基业长青的组织也一定要回答：我为什么存在？我的使命是什么？组织的领导者只有实行有效的自我领导，他的自我价值有丰富的精神内倾与修为，有充分的外显与确证，才真正具备了引领一个组织的领导力。

第三章

取势篇：趋势把握

55

一、战略思维

56

二、有效决策

69

三、创新与变革

80

俗话说“有智不在年少，无智空长百岁”，人可以“无智”而“空长百岁”，而一个无“智”的组织却注定是短命的，相反，一个有“智”的组织从一开始就会显示出其勃勃的生命朝气。如果你从来就不曾明白自己的目的地究竟在哪里，你将不能到达任何目的地——因为你本来就没有目的地。优秀的领导者须把握世界经济大潮之“大势”，顺应行业进步之“形势”，了解企业发展之“趋势”。

第四章

优术篇：组织运营

103

一、绩效管理

104

二、制度构建

115

三、流程管理

127

“术”是能力，是知识、方法、策略和经验的集合体；“优术”指具备可解决实际问题的能力，拥有可以提高企业绩效和效率的能力。仅仅会优术，却不明道取势，充其量只是个投机的商人，却不是一个优秀的组织领导者；仅仅会取势、明道，却不会优术，充其量只是个幻想家和空谈家，同样也不是一个优秀的组织领导者。因此，术非雕虫小技，而是领导力中的“硬功夫”。

第五章

树人篇：人才发展

143

一、识人用人

144

二、有效指导

156

三、激励人心

173

参考文献

186

企业组织如果不能以人为本，企业充其量只是一台赚钱机器。一台赚钱机器，只需一群有点小聪明的经营者就足够了，并不需要领导者。然而，基业长青的企业组织除了会赚钱，更因为它能识人、用人、凝聚人、激励人。一个可能是很出色的经营者，只能把人当作赚取利润的工具；一个杰出的企业领导者，却把赚取利润当作自己识人、用人、凝聚人、激励人和感召人的结果。

第一章

组织变革与领导能力

1981年1月上旬，正好是杰克·韦尔奇被指定为GE董事长候选人之后两周，他正在佛罗里达参加GE的年度管理会议。期间，他不时地望着窗外，树木凋零，只有几片残叶挂在枯枝上，在风中挣扎。但窗外萧杀凄凉的冬景并不能熄灭他心中对GE进行全面变革的火焰。“我需要克罗顿维尔成为改革的重要组成部分，”他喃喃自语，“如果没有克罗顿维尔，我们就没有一个新思想的传播者。我希望把我进行改革的道理宣传给尽可能多的人，克罗顿维尔正是这样一个地方。”

一、让我们从 GE 开始

1981 年 1 月上旬，正好是杰克·韦尔奇被指定为 GE 董事长候选人之后两周，他正在佛罗里达参加 GE 的年度管理会议。期间，他不时地望着窗外，树木凋零，只有几片残叶挂在枯枝上，在风中挣扎。但窗外萧杀凄凉的冬景并不能熄灭他心中对 GE 进行全面变革的火焰。“我需要克罗顿维尔成为改革的重要组成部分，”他喃喃自语，“如果没有克罗顿维尔，我们就没有一个新思想的传播者。我希望把我进行改革的道理宣传给尽可能多的人，克罗顿维尔正是这样一个地方。”

克罗顿维尔是坐落在纽约州奥西宁的一个占地 52 英亩的校园，是 GE 大学，这儿曾经是 GE 早期管理变革的策源地，但现在他已经老了、累了，韦尔奇想让这块地方重新焕发生机。

韦尔奇想把克罗顿维尔变成 GE 变革的策源地。“我希望它能集中于领导人才的开发，而不仅仅是职业培训；我希望它能成为一个可以触摸到公司最优秀人员的头脑和心灵的地方，在改革过程中集合公司力量的精神纽带。”

当然，韦尔奇这样做了。克罗顿维尔开设的旨在培养领导能力的课程有三项：为最具潜力的高级经理开设的高级管理开发课程(EDC)，为中层经理开设的企业管理课程(BMC)，以及为初级管理人员开设的管理开发课程(MDC)。毫无疑问，这些课程为 GE 产生了成千上万的卓越的领导者，使得 GE 一直能够走在变革的前沿并有优秀的财务表现。

二、为组织的长期成功而领导

本书写给那些要用更好的方法、更系统的素质结构来发展其领导组织的人。因此在书中我们结合多年的研究，以及为许多企业做顾问的实践，试图寻找并界定对在崭新的环境中引领组织往前并获得持续成功的卓越领导者的胜任特质。在随后的章节中，我们将告诉你这些特质的具体内涵与养成之道。如果你觉得与自己心中的魅力型领导的形象或传统著作所告诉你的一些领袖特质不相符合，你不要感到惊讶，因为对领导力之组织行为

上的研究成果，以及基于此而有的各类培训与发展计划，已经不能满足企业、行业和世界变革所提出的要求。

就像 David L. Dotich 在《行动学习》一书中告诉我们的那样：“如果给我一名做事果断、独立性强、有极强掌控能力的领导人，那我会告诉你，他在管理今天的企业只会一筹莫展。

令人遗憾的是，许多新成长的领导者是在对单方面决策和粗鲁的个人主义高度赞誉的文化中培养出来的。不仅领导者本人所处的文化是这样，就连他们的指导者和学习榜样都给了他们这种关于领导行为的错觉。乔治·巴顿在第二次世界大战中可能是个伟大的将军，但在今天的军队里，他可能会遭遇一场噩梦。”

在本书中，我们更愿意对领导力进行如下定义：领导力就是建立愿景目标的能力，是使自己与他人承诺于企业长期成功的能力，是激发他人自信心和热情的能力，是确保战略实施的能力。正是这种特质，可以解决企业战略与运营的问题，并成功落实组织与文化的变革。拥有这种能力的领导者行为表现如下：

- 身体力行公司所宣扬的原则和精神。
- 建立挑战性的愿景并确保团队的理解和认同。
- 保持对愿景、目标的热情并将热情传递给团队。
- 培养员工对公司事业的使命感、自豪感。
- 将公司的战略转化为可执行的行动计划。
- 将培养关键能力贯穿于短期目标的实现过程中。
- 积极寻找、整合、分享内部及外部资源。
- 为实现目标敢于承担经过分析的风险。
- 提高自己的品德、修养，形成个人独特的风格。
- 敢于任用不同于自己或强于自己的人。
- 主动创造组织内人员背景、风格的多样性。
- 遇到困难时着重于可能性而不是局限性。

而领导能力低下的领导者常有如下的低效行为：

- 只建立员工对个人的信任崇拜而不是重视培养员工对组织的信任。
- 只任用自己能控制的人。
- 不能向团队有效沟通公司的愿景和战略目标。

- 一言堂，听不得他人意见。
- 对于既定的战略遇到偶然、暂时的干扰就轻易放弃或改变方向。

三、四维领导力

受益于全球标杆企业的领导力课题研究成果，结合几年来我们访谈众多企业高层的发现，我们为中国企业领导者建立了下面的领导力模型。根据领导的功用与职能，我们将领导力归结为四个维度：价值取向、趋势把握、组织运营和人才发展。

每个维度又细化成三个方面，在下面将有具体的定义和描述。如图1所示。



图1 四维领导力

我们将依照这个模型，在实施“建立素质模型——评价个人能力——开发相应课程”的过程中，透过领导者的绩效差距分析他们的能

力差距，设计出有效的能力发展方案。同时，我们希望这个模型能够成为帮助组织发展的实用工具，对组织培养和保留关键人才，进而发展和巩固组织的核心能力起到积极作用。

其实在笔者心中，更愿意将领导力模型安排成以下结构，如图 2 所示。

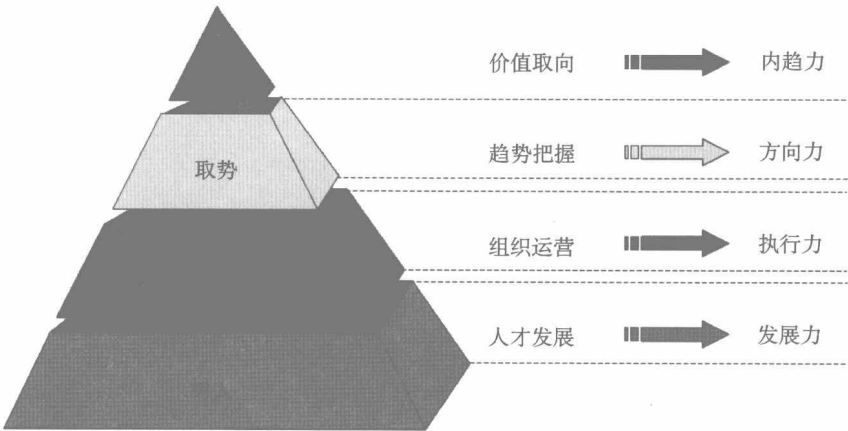


图 2 领导力模型

结合国学的启示，我们也把这四个维度称为：明道、取势、优术、树人。明道，真知也，它彰显了企业的价值取向；取势，远见也，它指明了企业的发展方向；优术，实效也，它规范了企业的运营轨道；树人，发展也，它开启了企业人才梯队的建设与接班人的培养。

（一）明道篇（见表 1）

表 1 明道：价值取向

价值取向	秉承人类思想道德光辉，倾听内心，坚持理想，成为引领自己以及变革组织最内在的力量，激情满怀，使行动与共同的理念保持一致，为他人树立榜样，感召他人人为共同的愿景奋斗，实现心灵的转变与组织的成长	
自我领导	定义	以事业心、使命感、社会责任感、人生态度和价值观作为基础的自我约束、自我管理、自我提升的能力
	行为表现	明确自己的理念，找到自己的声音，倾听内心，坚持理想，使行动与共同的理念保持一致。他们具有较高的道德品质，严格遵守各项法律、法规、规章制度、规范等，并且对自己有更为严格的要求。在各种利益、诱惑面前，他们能够保持清醒，能够作出正确的判断。他们的行为是企业的典范，是员工学习的榜样

(续)

共启愿景	定义	根据对企业使命的深刻理解, 构建一个美好而切合实际的发展蓝图, 并使得员工愿意为之共同奋斗的能力
	行为表现	深刻地理解和认同所在组织的文化及目标, 并愿意通过自身的努力来实现它们。他们能够身先士卒, 以身作则, 是大多数人的榜样。他们有良好的沟通能力, 能够把自己的理解和认同通过多种形式传递给组织中的其他人, 并能鼓舞人心, 感召他人共同的愿景奋斗
学习型组织	定义	能透过各种有效的途径与具体措施, 促使其成员养成终生学习的习惯, 从学习过程中激发个人的生命潜能, 并提升人生价值以充分实现自我, 进而带动组织的创新与进步, 以形成良好的组织氛围与组织文化, 达成组织顺应变迁与永续发展目的的能力
	行为表现	能够有力地进行集体学习, 不断改善自身收集、管理与运用知识的能力, 以获得组织的成功。在组织内传递知识并创造出新知识, 以增强组织自身能力, 带来行为或绩效的改善的过程。带领组织中的成员不断地发展其能力以实现其真正的愿望, 同时在组织中培育出新颖且具影响力的思考模式, 并且聚集热望, 能继续不断地在团体中从事学习

(二) 取势篇(见表2)

表2 取势: 趋势把握

趋势把握	思想开阔, 富有远见, 能维持一种事件和周围形势的感知能力, 在发觉即将发生变化的时候作好准备或采取行动。通过追求变化、成长、发展、革新的道路来猎寻机会	
战略思维	定义	理解组织的战略思想, 根据组织实际情况, 将组织的发展战略落到实处, 并采取相应的措施保障战略的实现的能力
	行为表现	对组织发展面临的机遇和挑战有透彻的认识, 能够清晰、准确地理解组织发展战略, 并能有效地向下属传达。能够通过对组织及市场环境的分析, 把握实现组织的战略机遇, 并能把组织战略分解为部门工作目标及计划。不断在实际工作中修正

(续)

有效决策	定义	能把精力放在相关的或重要的目标上，作出帮助自己 and 他人不断前进的决策
	行为表现	目光长远，具有良好的预见能力和前瞻性。勇于任事，果敢决断。在重大问题或危机面前，有魄力，有勇气，敢冒风险并承担责任。在明确什么是重要的事情和区分需要高度优先解决的事情方面大多有一种强烈的意识
创新与变革	定义	发现、判断变革机遇及需要的能力；改变团体观念及行为的能力；平衡变革、发现与稳定之间关系的能力
	行为表现	能够结合企业内外部环境的变化，迅速进行变革并同时解决尽可能多的问题。不受以往经验的束缚，以新形势发展的要求为标准，持续地改进工作、学习方法。通过追求变化、成长、发展、革新的道路来猎寻机会

(三) 优术篇(见表3)

表3 优术：组织运营

组织运营	把远景和目标联结到运营层面，优化使用资源，有效计划、组织和执行项目和日常工作。明确沟通绩效期望，跟踪执行情况。建立和不断改进流程，确保战略实施	
绩效管理	定义	将公司的战略、资源、业务有机地结合起来，构成一个完整的管理体系，借此将战略转换成一整套可执行的绩效衡量标准与体系，来引导和激励员工努力方向的能力
	行为表现	能够制定清晰的工作计划，在工作计划里，不但有落实步骤，更有清晰的、可衡量的工作目标及完成标准。重视工作结果的达成，在整个工作中，不停地监督、调整工作的方向，以达到绩效最大化
制度构建	定义	根据组织的战略规划和业务构成，搭建和优化符合企业实际的、系统化的管理与运作制度体系的能力
	行为表现	重视制度建设，明白制度对组织的规范和长远的重要性。主动寻找并学习优秀的企业的管理制度及管理体系，深刻地理解那些优秀组织的制度产生原因及效果，并根据组织实际情况，建立适合所在组织发展的制度，监督制度的实施并不断在实践中完善

(续)

流程管理	定义	理解公司战略, 以此为依据, 形成流程体系, 有效地整合各项资源, 制定具体的、可操作的流程方案, 通过说服、协调等方式得到相关部门或人员的支持, 并监督流程实施的能力
	行为表现	能够清晰地理解组织愿景、战略规划, 能够以此为依据, 准确地理解上级下达任务的核心目的, 并以此为目标, 利用流程有效地整合组织的各项资源, 使流程的实行达到最优化的效果。了解组织内的各项业务流程及利益所在, 在计划的制定过程中就考虑到监控体系, 有效地掌握流程实施的情况, 能让参与者清晰地明确自己的工作任务、工作目标及考核标准

(四) 树人篇(见表4)

表4 树人: 人才发展

人才发展		建立以人为本、用人之长、相互信任和相互尊重的组织文化, 充分发挥团队成员的特质, 根据业务需要招聘和留住合适的员工, 培养接班人、发展人才, 奖励和认可努力与成果, 让人们了解取得的发展和成就。保证人才储备支持公司发展, 稳固提高组织的知识能力
识人用人	定义	识别和发掘下属的优势与潜能, 使其最大限度地发挥作用, 实现团队与成员共同成长的目标的能力
	行为表现	能够经常和员工保持一种良好的沟通, 通过有效的沟通, 充分了解员工的性格、能力及需求, 根据员工的实际情况, 帮助他们逐步提高自己, 并提供他们能够成长和发挥优势的空间
有效指导	定义	帮助人们面对他们的个人问题和困难, 并且能帮助他们处理问题和困难的能力
	行为表现	关注下属的工作情况, 经常在具体的工作中对下属进行现场培训和指导, 为了帮助下属建立改进目标, 他们可能会运用各种方法帮助人们以批评的眼光对待自己的绩效。并随时愿意为下属或相关单位提供相关的咨询和后台服务。关注下属的工作进程, 经常听取信息反馈, 并给予指导性的帮助
激励人心	定义	通过引导、维持和激发他人的工作热情, 确定预定目标的实现的能力
	行为表现	尊重下属。他们明白, 组织的主要具体工作由各级员工完成, 员工工作的积极性直接左右着组织绩效。非常重视员工的归属感、工作满意度, 通过多种形式, 鼓励员工参与到组织的大环境中

四、中国企业如何运用本书

首先，要认识到领导力的发展是组织变革与企业发展不可缺少的。

其次，建立领导力模型。根据组织的战略、文化以及领导人的期望，来建立企业领导者的胜任素质模型。

开发相应的课程，可以由外部专家、顾问与企业的管理者组织项目团队共同完成。培养内部讲师，让大部分的中高层管理者参与课程的开发与讲授。

最后，我们认为，领导力的发展首先是自我的发展，然后从中心到圆周，引领我们身边的人一同发展。我们需要梦想的牵引，它给了我们行动的动力，也指引了我们努力的方向，同时我们需要脚踏实地地行走，践行我们所追寻的梦想，并引领我们的同伴前行。