

六维

领导力

一部可评估、易学习的领导力提升读本

杨思卓◎著

基于数百家企业领导力状况的调查分析、浓缩上千场领导力课程的培训精华

◎持续成长的学习力◎多谋善断的决断力◎整合资源的组织力
◎带队育人的教导力◎达成绩效的推行力◎凝聚人心的感召力



THE SIX-DIMENSIONAL LEADERSHIP



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

六维

领导力

THE SIX-DIMENSIONAL
LEADERSHIP

杨思卓◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

六维领导力/杨思卓著. —北京:北京大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-301-12732-2

I. 六… II. 杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 202626 号

书 名: 六维领导力

著作责任者: 杨思卓 著

责任编辑: 孙景利

标准书号: ISBN 978-7-301-12732-2/F · 1713

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.75 印张 220 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

关于领导力最普遍的误读：

领导力=精英能力

领导力=管理能力

领导力=个人魅力

领导力=天赋能力

.....

杨思卓教授的研究让领导力变成一个可分解的六力模型组合，这一领导模型至少可以实现两个效果：第一，让领导力这个长期停留在理论层面的管理概念真正实现落地，让读者可以比对各自的领导力板块组成状态，建构自己独有的领导力图示，从而有针对性地提升个体的领导力短板；第二，有利于对管理者群体进行领导力整体评估，从而将管理者按照综合评估倾向进行优质配置，优化企业的管理队伍，让合适的管理者在合适的领导岗位上发挥效用。

本书集合了作者上千场专场培训和数百家企业咨询的精华，案例丰富，思路开阔，娓娓道来，直指人心，是一部广泛适合企业各级管理者阅读的领导力提升读本。

前言

Preface

东方修“道”，西方修“术”，这个观点已被很多人所接受。在“道”和“术”逐渐走向融合的今天，中国的组织也和西方的组织一样，在寻求如何建立一个有愿景、有信仰、以人为本的组织。

领导这个位置，可以说永远都是闪光灯的聚焦点。成功的领导是什么样？目前对领导力的诸多研究，应该说已经给成功领导的形象画好了素描。通过这些研究，我们知道成功的领导是清楚自己所为的，是善于抉择的，是懂得区分轻重缓急的，等等。

哈里·杜鲁门曾经把领导力定义为：让别人做他本来不一定想做的事情，而且喜爱这样做。这个观点是耐人寻味的，因为一个好观点本身就极具生命力。本书的领导力六维模型探讨了领导力的各个方面，尝试着把领导力这样一种领导他人的能力用六个力来阐释：学习力、决断力、组织力、教导力、推行力、感召力。

学习力，改变自己、适应变化的能力。领导不仅应有积极学习的态度，还要知道自己应该学什么，用什么样的方法学习；除了获取知识，还应该具备灵活的心智模式。领导有四个阶段，不同的阶段有不同的领导风格。

决断力，决策和判断是非的能力。决策的制定，很多时候受制于领导的视野，狭窄的视野必然无法做出高明的决策。时间和空间成为影响视野的两个重要维度。制定一个良好决策，不仅要避免常见的决策误区，更要严格把握决策制定的流程。变革时期的领导，学会自我保护，也是延长领导生涯的一个重要问题。

组织力，整合内外部资源的能力。领导处于资源利用的中心，内部、外部的资源都可以充分利用，其中最重要的是要学会借力。人才流失虽然是个老生常谈的问题，但是从人才本身的需要出发，采取把人才当做资产，建立流程化的操作，加强内部流动，大力使用中等人才等措施，用人留人的难题还是有法可解的。领导要善于授权管理，这也是充分利用资源的关键。

教导力，复制优秀团队的能力。善于培育部下，是领导力中一项非常重要的能力。领导擅教，要向职业教练学习，找到问题的关键环节，这里有七步教练法可供读者参考。

推行力，推动组织执行的能力。如何达成绩效？并不是高薪水才能有高绩效，推动绩效有很多方法，这里给大家介绍承诺法、反馈法、复合法、竞赛法、走动法等。

感召力，吸引他人追随的能力。一个成功的领导，绝不仅仅因为他所在的位置吸引人追随，而是主要依靠他的个人魅力和企业文化的感召。培育优秀的企业文化，提升个人魅力是重点。

学习力、决断力、组织力、教导力、推行力、感召力，这六个力的组合构成了领导力。每位领导在这六个方面，都会存在着不同程度的强和弱。优势互补，短项专攻，唯有这样，领导力才能得以真正提升。

本书提出的领导力模型，是在前人对领导力研究的基础上，结合中西方管理实践所提出。没有前人的积累，笔者很难对领导力有自己的解读。领导力研究是一个丰富的课题，本书只是其中的一条细流。希望本书的“一孔之见”，可以给正在领导生涯中的行进者一点启示。

前言 I

第一章 管理中的领导力

——引领组织达成目标的能力

导读

当你站在指挥席上 5

领导力六维模型 11

第二章 持续成长的学习力

——改变自己、适应变化的能力

导读

学习为何要用心良苦 18

只学对的，不学废的 21

高耗≠高效 23

引爆知识 25

不要轻信独门绝学 26

何时闻道 27

战争中学习战争是最好的方法吗 28

从历练、训练到修炼 30

修炼有方 32

烦恼的领导 35

领导人的心智模式 36

谁来打造学习型组织 44

走向第四代领导 45

第三章 多谋善断的决断力

——决策和判断是非的能力

导读

拿什么看世界 54

视野的半径 56

决策误区 61

决策制定原则 62

重大决策的三步流程 67

挂盏红绿灯，去留好决定 70

勇者要保护好自己 72

决策的第六感 78

第四章 整合资源的组织力

——整合内外部资源的能力

导读

其位，其人 84

领导善借 88

专业团队的构成 93

好马也要选伯乐 95

选人用人六项策略 97

如何治理人才流失 111

活人绕过死标准 114

顶级配置一定最优吗 115

时间管理 10 项技巧 118

有一种智慧叫放手 122

领导，为什么要授权 126

如何让风筝飞得更高 130

员工也是生意人 132

第五章 带队育人的教导力

——复制优秀团队的能力

导读

做企业如教子 136

教导力和培训 141

职业队是怎样炼成的 145

七步教练法训练业务技能 150

六环教练法处理具体事务 156

标杆管理创奇迹 158

第六章 达成绩效的推行力

——推动组织执行的能力

导读

用承诺法提升执行力 166

用反馈法推动落实 170

复合法激活内力 173

五分钟激励你的部下 177

用竞赛法刷新业绩 178

走出来的推行 180

管理中的沟通 181

融入式管理 184

百日成就计划法 188

九级团队管理法 192

感情投资的艺术 194

目录

Contents

第七章 凝聚人心的感召力

——吸引他人追随的能力

导读

感召的力量 200

感召来自哪里 203

自我反省的领导 206

企业文化如何培育 207

如何提升个人魅力 214

领导行为中的七个度 218

留个缺口给别人 218

成就卓越领导的三度空间 219

成功领导风格选型 222

意志力四冲程 223

附录 领导力自测

——你有足够的感召力吗 225

第一章
管理中的领导力
——引领组织达成目标的能力

导读

从提琴手转岗到指挥，在这个岗位转变过程中，最容易出现什么问题呢？替位演奏。

有很多领导人，当发现部下的工作出了问题时，就会像乐队指挥一样径直走到那个演奏位上，把小提琴拿过来，“不是你那样拉的，看我怎么拉”。

这就是很多管理者成为领导之后特别容易出现的现象。

当职业精英转变为领导以后，往往会出现上述问题。领导这个岗位所需要的不是业务尖子，而是通才。精英对岗位负责，领导对什么负责呢？整个组织。

领导用到的资源是不是资源的集合，主要看他是否具有整合资源的能力。

领导力可以学习吗？它是一种天赋，还是一种可以学习的能力？

上个世纪80年代，有个科学家托尼·布赞，提出了思维导图的概念。领导力也可以画出模型，就是领导力六维模型——学习力、组织力、决策力、推行力、教导力、感召力，如图1-1所示。

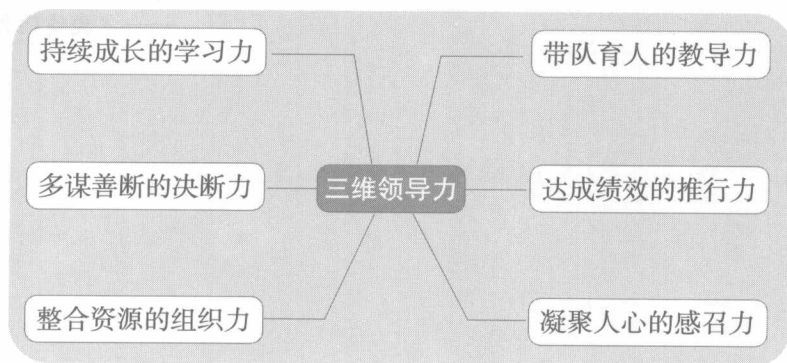


图 1-1 领导力的六维模型

有了这个模型，你就可以自测自己的领导现状：是学习力不足，还是在组织力上受限？找准了短项，改进才能有的放矢。这六项能力是互为照应、互为补充的，和木桶原理同理：短板制约整个木桶装水的容量，短项的力也

会影响整体领导力的发挥。



要点提示

领导的角色是指挥，不能替位演奏

领导力六维模型

领导 (leadership) 与管理 (management) 不同，但是不同的原因与大多数人所认为的并不一样。领导既不玄妙也不神秘，与“超凡魅力” (charisma) 或者其他异乎寻常的个性特征没有关系。领导不是少数人的专利。领导未必优于管理，也未必可以取代管理。

确切地说，领导与管理是两种并不相同而又互为补充的行为体系，各有自己的功能和特点。在日趋复杂、变化无常的商业环境中，这两者都是取得成功的必备条件。真正的挑战是，把很强的领导能力和很强的管理能力结合起来，并使两者相互制衡。

——约翰·科特《领导者应该做什么》

未来中国对国际水准领导人才需求 75000 名，目前仅有 5000 名左右。

——《麦肯锡报告》

当你站在指挥席上

- 职业精英就是乐队中的一个提琴手，而领导就是乐队里的指挥。
- 隔行不隔理。领导岗位，无非管人管事，能力是相通的，没有行业的阻隔。

许多企业为什么做不好，原因可能有很多，但有一点很关键，那就是：很多企业，有员工，有经理，有老板，但是却没有职业领导人。

没有领导人？这不是在说笑吗？你会说，群龙不可无首，总会有个领导嘛。

是的，但是仅仅凭借自己业务做得好、技术过硬，就可以走上领导岗位吗？

有个美国学者，叫彼得，他公布了一个研究结论：在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。这个结论也叫“彼得原理”。

彼得原理告诉我们，原来组织经常犯这个错误——把某个员工提到领导的位置，仅仅是因为他在以前的岗位上表现出色。

那么，为什么会经常犯这个错误呢？先来比较一下这两个概念：

职业精英 vs 职业领导

什么叫职业精英？就是行业尖子。换句话说，是凭手艺吃饭甚至可以得到“五一”劳动奖章的人。领导又是什么呢？可以领导别人干活的人。

这只是一个粗略的理解，如果更深入一些来比较，又该如何来看？

(1) 专才——通才 职业精英是什么？行业高手，比如，业务做得出色，程序编得很好，财务做得很棒……这类人总是在同类岗位上显得出类拔萃，并且可以非常好地利用岗位资源。

领导呢？让职业精英来当领导行不行？领导这个岗位可以是业务尖子，但是在选什么人当领导的时候，其实更偏重于他是否具有通才的特质。

(2) 岗位——组织 精英对单独的岗位负责，领导则是对整个组织负责。

(3) 资源——整合 精英用到的资源，一般是个人的或者是岗位的；而领导面对的则是资源的集合，更强调他是否具有整合资源的能力。

所以，从职业精英到职业领导，最大的变化就是，职业角色发生了改变。

● 从提琴手到指挥

如果把你的团队和一个乐队相比的话，你会发现，职业精英就是乐队中的一个提琴手，而领导就是乐队里的指挥。

当职业精英走上职业领导的席位之后，角色改变了，对核心竞争力的要求也随之改变。提琴手的核心竞争力是什么呢？拉琴的技能。而当提琴手成为一个指挥的时候，以前拉琴的技能，就不足以支持他成为一个出色的指挥家了。

小提琴对提琴手来说，是不可或缺的工具，而指挥棒则是指挥的工具。当从提琴手转变为指挥，就要放下提琴，拿起指挥棒，指挥出和谐优美的曲子。

电脑不能没有微处理器，企业不能没有领导。如果以前你是一个最好的键盘，那么现在必须要做一个好的微处理器，你没有选择！

从提琴手转岗到指挥，在这个岗位转变过程中，最容易出现什么问题呢？

● 替位演奏

有很多领导人发现部下的工作出了问题时，就会像乐队指挥一样径直

走到那个演奏位上，把小提琴拿过来，“不是你那样拉的，看我怎么拉”。

结果怎么样呢，小提琴演奏得非常出色，但是整个乐队大乱。

钢琴手无奈地说：“老板能力强，公司的人都知道。能力强是好事，可是不是一个人能力太强就信不过别人？他对我们管理人员不放心，习惯直接和一线员工联系。员工有事往往越级请示，常常是事情都处理了，直属上司还不知道。这让我们管理人员在公司内部很没有威信，时间一长，管理层普遍觉得没有信心。”

号手也有同感：“每天，老板来得最早，走得最晚，连辞退普通员工这样的小事，都要亲自过问，而且，他很少放手让我们独立工作，即使他本人不在公司，有突发事件我们也不敢拿主意去处理。很多机会就这样错过了，想想，大家都觉得可惜……大家做事业，收入是部分原因，更重要的是，要有成就感，这样的工作才有意思，否则，即使收入稳定，也是没有什么吸引力的。有能力的经理人进不来，即使进来了，也留不下。”

敲鼓点的深有感触：“老板平时对大家都挺好的，本事也大，每年一个人做的业务差不多顶我们大家加起来那么多！可就是脾气大，容不得出错——跑销售的，整天和客户打交道，什么样的客户没有啊？碰上不地道的客户，损失肯定难免，哪个人要是倒霉，出了这样的问题，他准得火，扣工资不说，还得骂人，挨到谁身上，准叫你立马滚蛋。按道理，谁不想给公司多签单，多拉生意？公司效益好了，我们也跟着沾光不是？可这年头，找个工作不容易，安安稳稳的才是第一啊，说心里话，不是我们不想干好，但遇到稍微有点风险的单，就谁都不敢接。”

当前很多企业之所以混乱，就是因为这样一个原因——领导不在自己的指挥席上。

怎么办？不会指挥就学习做一个指挥嘛。

● 领导 vs 指挥

前段时间看到一个有趣的新闻，说美国总统小布什在一个纪念活动上即兴指挥了一曲。布什以前学过指挥，在这次即兴表演上，动作虽然没有