

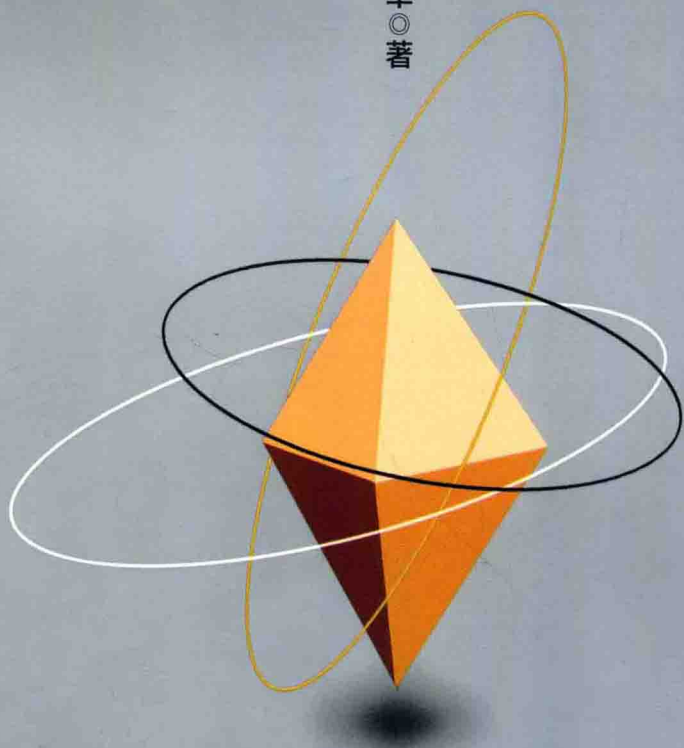
博雅广华

新领导力

新经济 新能量 新领袖

15年领导力前沿性研究，培育数万名企业家和领导者
三一重工、比亚迪、广东核电等多家行业标杆企业的选择

杨思卓◎著



| 北京大学汇丰商学院领导力研究中心核心教程 |

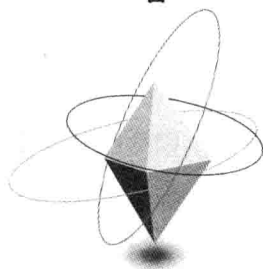


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

新领导力

新经济 新能量 新领袖

杨思卓
◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

新领导力 / 杨思卓著. —北京: 北京大学出版社, 2015.4

ISBN 978-7-301-25225-3

I. ①新… II. ①杨… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第286311号

书

著作责任者

责任编辑

标准书号

出版发行

地 址

网 址

电子信箱

电 话

印 刷 者

经 销 者

定 价

新领导力

杨思卓 著

郭世明

ISBN 978-7-301-25225-3 / F · 4108

北京大学出版社

北京市海淀区成府路205号 100871

http://www.pup.cn 新浪官方微博: @北京大学出版社

zpup@pup.pku.cn

邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

北京大学出版社印刷厂

新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 18印张 260千字

2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

58.00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 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

新时代需要新的领导力

中国经济在改革开放和高速增长 30 多年之后，目前已进入一个新的历史时期，经济发展也已进入一个“新常态”：经济增长速度由“高速”转为“中高速”，产业结构从以劳动密集型制造业为主转为以服务业为主，发展动力从以资源投入为主转为以深化改革和创业为主。政治、经济、文化的全面发展和依法治国成为新时期的重要目标。同时，中国日益融入世界，国际关系进入一个新格局。如何认识新的政治经济形势？如何在新的形势下继续发展？对于各行各业的领导者来说，这不仅需要远见卓识，更需要新的领导能力。

一个时代对人才的需求，实际上与社会发展的阶段有密切关系。在经济发展的初级阶段，体力与技术是人才的主要要素。当经济逐渐进入后工业阶段和全球竞争的时代，“领导力”成为人才最重要但又最缺乏的方面。德勤咨询公司公布的最新报告显示，86%的领导者把“领导力缺失”视为威胁企业竞争力

的紧迫或重要问题。

为什么会出现“领导力缺失”的问题？

首先，缺乏对领导力重要性的认识。通常，在出现问题的时候，大多数领导者不会认为是领导力的问题，而认为是执行力不行。然而，事实上领导才是决定成败的首要因素，或者说是获得成功的必要条件。“1克领导力等于1吨执行力”，决策错误的话，执行力越强，结果反而越糟糕。《新领导力》中提到的2014年韩国“岁月号”惨剧就是一个例子：船员和乘客们严格执行了船长“原地不动”的指示，延误了救援时间。可见，面对各种挑战与危机，有无正确的判断能力、决策能力、组织能力等，即有无领导力，是决定成败的关键。

其次，缺乏对领导力的理解。人们常常误将管理能力认为是领导力，其实两者有很大区别。管理能力通常是既定体制、机制下的执行能力或组织能力。而领导力不仅需要管理能力，更重要的，需要在关键时候或重大变化时有判断力，有超越既定规则的决策力。另外，领导力还包括创新力和影响力。

再次，缺乏对领导力的培养。不少人认为，领导力是一种天赋，是自然产生、无法培养的。的确，领导力是一种艺术，需要一定的先天条件，但先天条件并不等于领导力，后天的积累、磨炼、学习、提高才是形成领导力的充分条件。同时，像任何艺术一样，领导力也是可以培养的，关键在于怎样培养。

中国进入一个新时代，新时代需要新的领导力。新领导力的重要特点是，面对复杂多变的环境，领导者需要更高远、宽广的眼界，更迅速、准确的判断力，以及更全面、有效的影响力。新领导力并不局限在领导者个人，更注重的是领导集体。每个领导者未必各项能力都很完备，但在一个领导集体中，可以通过优势互补的方式建设领导力团队和梯队，即使主要领导者有短板、有缺陷，也不会造成整个组织的问题。

10多年来，在领导力研究方面，杨思卓老师取得了一些成绩。他把多年来对领导规律的发现综合起来，建立了一个能力系统，提出六个维度的领导

力模型，并将成果与大家分享。本书第一版出版以来，受到各界的欢迎和好评。这次再版，他在原来的基础上进行了案例、数据的更新和学术创新，为新时期领导力的培养提供了理论和工具，更具启发性和可操作性。

我觉得这本书颇有价值，愿意向大家推荐。

北京大学校务委员会副主任

北京大学汇丰商学院院长

海闻

领导力——强企强国的软实力

领导力，英文单词是Leadership。从构词上来看，leader是领导者，而ship作为一个名词后缀，与前面的名词组合，构成了能力系统。比如horsemanship(马术)、sportsmanship(运动精神)等，都是以这种形式构成的词汇。事实上，ship原本的意思是“船”。既然如此，我们对领导力的研究就从船开始吧。

在人类历史上，有两艘人尽皆知的船，一艘叫作泰坦尼克号，一艘叫作岁月号。

把镜头转向102年之前，我们会看到英国的泰坦尼克号——当时世界上航海的巨无霸，长260米，可以运载3300多名乘客，主机功率高达50000马力，运行速度极快，最大航速每小时24海里，排水量66000吨。1912年4月10日，泰坦尼克号从英国南安普敦出发，目的地为美国纽约，开始了这艘“梦幻客轮”的处女航行。但是，几天后的4月15日凌晨，却不幸沉没海底。这样一个装备优良的庞然大物为什么会倾覆？探索其中的奥秘会发现，船员训练有素，执行力强，然而，

领导力错了。

途中，船员发现有冰山，但冰山往往都只露一角，不是很高。如果这个时候没有领导，可能船头会直接撞上冰山。但是有领导就要请示领导。所以，船员发现冰山后立即报告大副，大副默多克下令右满舵，并且将车钟拉至“全速倒车”位，结果这个指令成为致命的错误。为什么？按行家的说法，这个命令是正确的，但问题就在于领导的判断——错误估算时间。37秒，22节时速，时间不足。这种情况下，命令就出了问题。还不如不右满舵，不减速，让船头这个最坚硬的部位直接撞向冰山，充其量只损坏1个或2个隔舱。作为号称“永不沉没的船”，泰坦尼克号设计了16个水密隔舱，即使4个隔舱灌满水，也可以保持漂浮状态。但是，指令让船的右舷撞上了冰山，船侧面跟冰山擦身而过，结果5个隔舱进水，造成1503名旅客随船沉入大西洋的巨大灾难。处女航行也成了泰坦尼克号的最后一次航行。

历史往往有惊人的相似。我们把镜头拉回到2014年，会看到韩国岁月号沉船事故，这也是一场渡轮沉没的大灾难。岁月号，船长145米，6825吨级，可容纳900多名乘客，是目前韩国同类客轮中最大的一艘。2014年4月，载有476人的岁月号客轮从仁川开往济州，在全罗南道附近海域上意外进水，发生倾斜。事故发生后，船长发布了第一个指令，让乘客待在原地不动，直到半小时后才发出撤离的指令。但是无济于事，第一个指令已经延误了救援时间。船上为修学旅行的300多名学生中，一些没有听从指令的学生跑了出来，反而因此获救，幸存下来。而大多数服从指令留在船舱中等待的学生，最终和岁月号一起倾覆沉没。搜救工作者潜水进入船舱内部后，发现多数的遇难学生遗体都出现手指骨折，证明那些学生在生命的最后时刻曾经努力挣扎想要逃脱。多么令人心痛的一个场面。

1 克领导力等于 1 吨执行力。在一个错误的指令下，最好的执行力往往会造成世界上最惨重的灾难。而这个灾难却是领导者人为的错误造成的。泰坦尼克号为什么遇到灾难？因为大副错了，选择了错误的航向，领导这艘船驶向了毁灭。同样的，韩国岁月号为什么会发生灾难？也是船长错了，一开始就指挥错了，而且作为领导弃船逃命，导致无人组织乘客撤离沉船，酿成

惨剧。

可见，领导力作用在方向盘上，执行力作用在螺旋桨上。要解决执行力的问题，一定得先解决领导力的问题。

在《六维领导力》中，我们把领导者比作乐队的指挥，而且发现组织在陷入混乱的时候，往往是因为这样的原因——领导不在自己的指挥席上。但是，在新经济形势下，这个比喻已经远远不够了。一个乐队指挥没有尽到自己的责任，指挥错了，演奏失败，最多是嘘声。但是，没有能量的领导者站在领导位置上，就不像指挥演奏那么简单了。那是关系他人生命和命运的重要因素，甚至影响到一个企业的成败，一个家族的兴衰，一个民族的昌亡。所以，领导者出了问题，就会造成大灾难，成为历史的罪人。低能量者或负能量者走上权力的王位，昏者、庸者、邪者、贪者成为领导者，不仅是个人的灾难，还是一个组织和一个家族的灾难，甚至是一个民族和一个国家的灾难。

纵观世界的发展不难发现，无论是强大的企业，还是强大的国家，都需要两种实力：一种是硬实力，核心是经济能力；另一种是软实力，核心是领导能力。只有第一种能力，富强也可能衰败；有了第二种能力，贫穷也可以崛起。我们国家，改革开放第一个阶段的重心是发展经济。现在进入第二个阶段，必须提升我们的领导力。一软一硬要均衡，这才叫科学发展。

领导力究竟是一种什么样的神奇能量？我们知道，自然界的本质是能量：电能、风能、水能、热能、光能、机械能等等。一切能量的源头，即更根本的能量就是太阳能。同样，人类社会也有很多的能量，比方说，团队的能量、执行的能量、感恩的能量、赞美的能量、爱的能量、恨的能量……而领导力就是人类社会的太阳能。

遗憾的是，在领导力的学科建树上，国内的研究机构还处于一个初始水平，大多还是停留在引进和消化西方理论的阶段。商学院里的教科书，也还是以欧美教材为主导。与中国三十多年来的伟大领导实践相比，我们的领导理论显得相对落后。作为一个教育工作者，我经常反躬自问：理论家教导我们的企业家，要从中国制造到中国创造，但是我们的理论家自己创造了多少？

以强企之行实现强国之梦，这是我们这一代理论工作者的伟大使命。肩负这种使命，我 10 年前就画出了一个学术创新经纬线——经线是管理理论与管理实践的结合，纬线是西方工具与东方哲学的贯通，并在《六维领导力》中提出了立体的领导力模型。在《新领导力》中，我们进一步着眼于解决一个现实问题：谁是未来世界的领导者？作为一个企业来说，是三星？是苹果？是腾讯？是 Facebook？是阿里？还是软银？作为一个国家来说，是美国？是日本？是俄罗斯？还是中国？可以预见：市场领导者 = 赢利实力 × 领导力；世界领导者 = 经济实力 × 领导力。谁掌握了这两个实力，谁就是我们未来世界的领导者。

新经济时代，通过理论创新赋予领导者新的能量，让他们成长为新一代的企业领袖与组织核心，正是这本《新领导力》和后续著作想要达成的使命。

这是中国领导力学科 15 年的探索成果。谨以此成果：回报我敬爱的老师海闻、邢志清；回报给予我支持与启迪的家人和社会；回报在本学科研究教学中作出突出贡献的同事，他们是黄丽华、易丹丹、朱萍萍、林海、陈志嵘、薛客；回报本书的所有编辑，他们的心血和智慧，是本书不可或缺的重要成分。

杨思卓

推荐序 / V

前言 / IX

导 论 新经济时代的新领导

第一节 领导者的四象限：从平庸到卓越 / 3

第二节 领导力发现之旅：从体验到提炼 / 13

第三节 六维领导力模型 / 20

第四节 领导者的核心品质：责任与使命 / 28

本章习题 / 34

第一章 先时而变的学习力

第一节 全球进入新经济时代 / 37

第二节 驾驭新经济需要新领导力 / 45

第三节 整合式学习：优化知识结构 / 50

第四节 赶超式学习：轻取竞争优势 / 59

第五节 反思式学习：实现自我超越 / 67

第六节 研制式学习：运用管理工具 / 74

本章习题 / 81

第二章 远见卓识的决断力

第一节 高明决策三要素 / 85

第二节 决策者的时间智慧 / 93

第三节 决策者的空间智慧 / 102

第四节 决策者的辩证智慧 / 108

本章习题 / 115

第三章 令行禁止的推行力

第一节 绩效是检验领导力的根本标准 / 119

第二节 决策者的权力与效率 / 126

第三节 动态式计划：确保达成目标 / 133

第四节 复盘式总结：推动持续改善 / 141

第五节 承诺到位：执行变成自行 / 148

第六节 竞赛管理：让团队进入“巅峰状态” / 156

本章习题 / 162

第四章 优化资源的组织力

第一节 营造环境：优化组织性能 / 165

第二节 善用流程：规范组织运行 / 175

第三节 正视矛盾：解决组织冲突	/ 186
第四节 情感融通：融洽人际关系	/ 194
本章习题	/ 201

第五章 带队育人的教导力

第一节 由产品到人品：打造人才生产线	/ 205
第二节 训练有素：专业成就卓越	/ 213
第三节 标杆引领：团队知行合一	/ 221
第四节 后继有人：组织持续发展	/ 229
本章习题	/ 237

第六章 不令而行的影响力

第一节 影响力的概念和层级	/ 241
第二节 八种品质：建立信誉账户	/ 249
第三节 四种磁力：强化团队引力	/ 256
第四节 四季传承：培育企业精神	/ 263
本章习题	/ 270

导 论

新经济时代的新领导

【学习目标】

- 1.认识组织绩效之源在于领导力
- 2.掌握变革时期领导工作原则
- 3.发现领导能力的六个共性
- 4.了解领导行为中的三重能量波
- 5.建立六维领导力模型及18项指标体系
- 6.恪守领导者的核心品质——责任与使命

| 第一节 |

领导者的四象限：从平庸到卓越

开篇
故事

施振荣：有格局的企业家

38年前创业，10年前退休，2013年底重披战袍，8个月之后，施振荣再度步下舞台，将董事长的权杖交给黄少华。有人说，领导者的主要职责是要搭建舞台。对于施振荣来说，他毫无疑问是这样一个热衷于创造舞台的企业家。当他把组织捋顺了，就选择退居二线，让有能力的人在舞台上发挥。

其实，早在2000年的时候，施振荣就对宏碁集团的组织架构进行了调整，把兼任20年的宏电总经理职务交给林宪铭，同时把宏碁集团旗下的事业分为5个次集团，并把决策权转移给决策小组。决策小组成员包括施振荣自己，以及黄少华、李焜耀、王振堂、林宪铭、卢弘锰、彭锦彬，这一举措实际上是施振荣在接班问题上提前做准备。在2000年底，施振荣把分割后的5个次集团合并为3大事业体，即宏碁、明基、纬创。其中，宏碁公司成功转型为资讯服务业，由王振堂执掌；原本负责代工研制服务的部门，分割独立为纬创公司，由林宪铭挂帅；明基则交给李焜耀掌管，自成一格。

2004年底，施振荣正式由宏碁公司退休。当时，宏碁集团的总营业额已经超过了7500亿元，全球员工人数高达6万人。然而，施振荣退而不休，成立智融集团，进入创投、咨询顾问和教育训练等领域，不留一手地分享自己

的创业和管理经验。在重视“家天下”模式的台湾企业中，极少施振荣这样的企业家，把经营20多年的集团企业，交由一群职业经理人去领导。不难看出，这需要的是一个企业家的胸怀和格局。

“人存在的价值是什么？要对社会做什么贡献？”这是施振荣常问自己的两个问题。身为领导者，你存在的价值是什么？你对组织、对社会的贡献又是什么？

一、领导者的四象限

在一个组织里面，领导者个人和组织会有一个相匹配的过程。一开始的时候，不卓越的组织往往有一个不卓越的领导者，这是在第三象限里，叫作个人能力维度低，组织能力维度低，如图1所示。

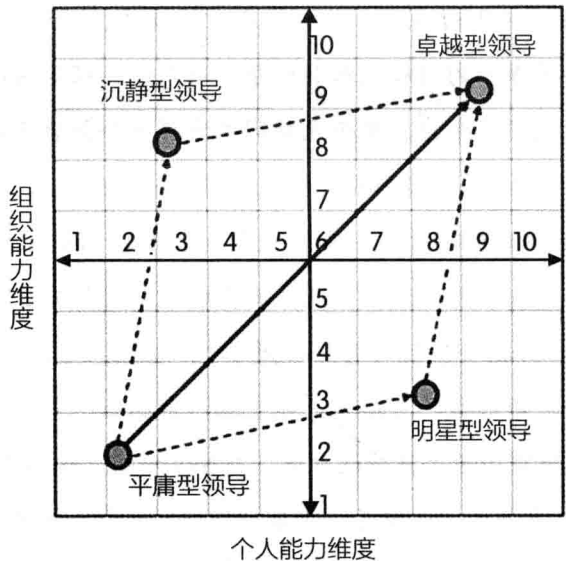


图1

领导者自我成长须与组织适配，于是出现两条发展路径：一是提升自己的能力，成为组织引领者；二是聘请职业经理人，利用他人达成目标。