



人选对了, 事就成了

Select the Right
Person

这样做才能选出
最优秀的人才

风里◎著

消灭怀财不遇, 让企业找到真人才
消灭怀才不遇, 让人才找到好平台

领导力之树



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





自信果敢

人选对了，事就成了

Select the Right
Person

这样做才能选出
最优秀的人才

风里◎著

消灭怀财不遇，让企业找到真人才
消灭怀才不遇，让人才找到好平台

领导力之树



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书讲述了不同类型的领导力人才的识别、特征、评测以及素质提升的理论与方法。作者创造性地提出了一个领导力素质模型,包括与人为善、追求卓越、自信果敢、战略思维、知人之智五大特质,并从实践的角度总结了领导力的形容词特质、动词战略、名词评价等理论体系,同时在此基础上进一步发展出了独特的领导力评测工具以及领导力的自我提升的方法。

图书在版编目(CIP)数据

人选对了,事就成了:这样做才能选出最优秀的人才 / 风里著. —北京:机械工业出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-111-47581-1

I. ①人… II. ①风… III. ①人才选拔—通俗读物

IV. ①C961-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 179991 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:马 厦

责任印制:乔 宇

责任校对:赵 蕊

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·17.75 印张·1 插页·210 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-47581-1

定价:42.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

网络服务

教材网:<http://www.cmpedu.com>

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版



PREFACE

代序

通过成就人成就企业

——访领导力评鉴专家李峰（风里）博士

《中国人力资源开发》记者/丛龙峰 李禹磊

记者手记：领导力是近年来人力资源管理领域的热门话题。我们此次专访的李峰博士，笔名风里，1988年毕业于北京大学心理系，1998年获香港大学心理学博士学位，曾在三大国际领导力咨询机构任职：担任盖洛普上海研究总监、美国人事决策公司（PDI）资深领导力顾问、合益集团（Hay Group）中国区领导力测评总监，并开创上海人才有限公司领导力测评和发展业务，现为独立咨询顾问，著有《第一领导力》《五大品质：卓越领导力心理基因解码》等书。本次专访主要围绕领导力与人才测评的主题展开。

记者：您是1984年上的北大，当时为什么会选择心理学这个专业，并最终读到博士？能分享一下您这段经历吗？

李峰（风里）：心理学是我高考的首选志愿。当时选择心理学这个专业，可以说有这么几个方面原因：首先，这跟我自己的个性有关，我的性格偏内向，对自己内在的感受很敏感，同时对人性充满了好奇；其次，我读高中的时候，国内刚刚引入心理学方面的著作，我接触了一批青少年发展心理学的译著，青春期这个阶段总会开始对内心世界

人选对了,事就成了:
这样做才能选出最优秀的人才

进行探索,与数语外这些学科相比起来,心理学明显更吸引我;第三,考虑到大学心理学的课程能够文理兼修,我觉得这一点比单纯的理科、文科都要好;第四个原因现在看起来很可笑,当时错觉地认为心理学很酷、很神秘,未来可以做侦探、间谍什么的。

但真正开始学心理学之后,才发现这门课程的书很难看,课也很难听,非常枯燥,所以心理学的成才率很低,因为真正能学得进去的很少。那时我非常喜欢看书,整天憋在图书馆,几乎把北大心理系所有的英文心理学书籍都看了。后来我又回到家乡的东北师范大学读硕士。在象牙塔中一路读下来,就有一种很深的渴望,想冲出去拥抱世界、了解世界。所以我在硕士毕业之后在《长春日报》从事了一两年短暂的记者工作。也就是在这段时间,我有幸结识了后来的恩师杨中芳教授,追随她来到香港大学攻读博士学位。

我在港大有两个导师,杨中芳与何友晖教授,都是著名的华人心理学家。杨老师本身有一种很强的使命感,作为一名美籍华人,她像传道士一样来到中国大陆推广心理学,不计所得。她对我最深的影晌是那种民族自豪感,她说现在通行的心理学都是外国人的理念,而中国人可以有自己独特的空间,不用全跟着西方走。这点直到现在也对我有很大的影响。比如说人才测评这个领域,我认为美国走入了歧途,比如说评鉴中心,太关注单一的、琐碎的具体行为,而不是整体的、关联的行为模式,受行为主义的影响太深,中国的人才测评技术完全有希望超过美国。我后来的导师转为何友晖教授,他非常完美主义,对学生的要求非常严格,严格到什么程度呢?例如当时托福的满分是670,我考了630分,已经算是非常高的分数了,但是何老师明确地对我说,第一,我根本不懂英文写作,第二,我根本不懂统计,他让我重修了英文写作和统计学,这两点我终生受益。港大读博这五年还有

一个重大突破，我一共在国际学术期刊上发表了四篇论文，都是用英文写的，一投就中，所以我对做学问就有信心了。

记者：博士毕业之后，您历经盖洛普、上海人才等公司，现在回头来看，您有哪些感想？后来怎么逐渐想清楚要脱离公司做独立的咨询顾问？

李峰（风里）：盖洛普当时面试我的时候，从美国打电话过来，问了我135个问题，分两次才问完。这种方法是心理学没有教过我的，非常尖端，现在市面上也很少有这样做的。后来他们告诉我为了找这个研究总监已经等了半年，前面有80多个人都被“毙掉”了，就因为过不了这一关。后来盖洛普送我去培训，就学这种技术。我还记得一个我丢分的问题，是测同理心的——“你的下属因为孩子生病跟你请假，你怎么回答？”我回答是，“只要不耽误工作，没问题。”这个问题其实是在看我跟下属是不是像人跟人一样地讲话。人跟人之间有关怀，人家的孩子有病了，你不安慰，那叫“没人味”。我后来用这个问题问过很多人，我发现很多人扮演管理者的角色时都不是人了，但是有些伟大的领导者还是人。能做领导还能做人，这很不容易。所以从面试这一关，我就开始体验到盖洛普这种人本味道很浓的组织文化。

虽然因为兴趣选择了读心理学，但我读书时一直非常惶恐心理学能干什么。记得我跟一个学外贸的朋友一起到深圳找工作，他到处受欢迎，而那些用人单位带着怜悯的目光看着我——“你怎么学了心理学？”都替我难受。到了盖洛普后，我终于放心了，心理学真是太有用了。

在盖洛普三年多，真是蜕了层皮。之前做学问是觉得自己很牛、有站在人类认识的顶峰俯视的心态，但是做服务应该是你仰视别人的心态。我最开始因为还是做学术的心态，闹了很多笑话，但是组织宽

人选对了,事就成了;
这样做才能选出最优秀的人才

容了我,给了我足够的耐心和帮助。到最后,我真正适应了商业环境,得到了快速成长。每次做项目就像打仗一样,总能出奇制胜,最快一个项目三天做完,大家都觉得我有传奇色彩。我觉得个性锋芒毕露的人学习会很快,因为他说一些傻话、做一些傻事,人家对他的打击会很强烈,这样容易让他知道自已的问题。如果一个人不温不火、没有棱角的话,给他三年,人家也说不出他好或他坏,他很难知道自己怎么成长。一般我们这种行业都是咨询公司的人跳到大企业去,但是因为我服务两个客户服务得很好,客户那边的领导都羡慕我,觉得我的工作很有意思,要反跳到我们公司来,我认为这是对我最大的肯定。

2002年,我从盖洛普跳到刚组建的上海人才公司,做测评及咨询事业部总经理。当时很多同事朋友不理解,为什么我从一个国际品牌跳到一个谁也不知道的本土国企,他们没看到的是我从一个专业技术人员转身成为一个职业经理人,而且是创业型的职业经理人。我在盖洛普深刻体验到领导大家做事的乐趣,把事做成了,把人培养出来了,这种乐趣让人上瘾,我希望有更大的空间让我来做真正意义上的管理。

当时上海人才的总经理是张伟俊,他是咨询界的老前辈、先行者,而且他的理念是民主、大平台、人才先于战略,把能人请过来,给他们高薪,给他们自由,所以很多人被他的个人魅力和本身理念吸引。张伟俊最伟大的一点在于他很有名,他也不介意手下人有名。因为他对我这样,我对我下属也这样,我希望这些人是明星。

当时我们招聘员工,完全是给客户用什么招聘理念,我们就用什么招聘理念。我们统计出当时大学里跟人力资源和心理学有关的专业一共有59个,每个都发了招聘广告,从将近两百份简历中筛选出十几个人,再用评鉴中心的方法来筛选,然后一年淘汰20%,留下的人都是精英。对于资深顾问,我们可能用兼职的、退休的,给绝对滞后的

工资，但是我们给这些年轻人都是市场领先的工资。其中有一个明星员工，我给他个性化的薪酬策略，他是北大的。我说，你问问你的同学，如果有比你挣得多的，我就保证你比他挣得多。你得有这种灵活性，这种领导力，体现对他的重视，一般公司做不到这一点。我到 HAY（合益集团）以后，也宣传这种造明星的观点，因为咨询公司是靠顾问的。不要担心这些人成为明星就自己去开公司，或者跳槽到了竞争对手那里。没关系，这个世界你要想得更长远一点。组织是最脆弱的，人的心理上的纽带是最坚强的。关心人，胜于关心现在眼前这点生意，真的会有回报的。

2006 年，上海人才公司被荷兰的一家公司收购了，我就加入了 PDI，后来又加入了 HAY。2008 年，我决定自己出来独立做顾问。一方面是因为自己的东西多到了一定程度，与公司的知识体系出现了兼容的困难。打个比方，比如让汉迪讲德鲁克的课他就讲不了，因为他已经自成体系，没法讲别人的了。一方面也是出于养老的考虑。顾问那么累，没有生活，不能尽家庭责任，而且在企业做是为企业积累品牌，自己做是为自己积累品牌，无论怎么想，都应该走。但是到底什么时候走，是需要一个契机。最累的一次，很多项目赶在一起，实在要崩溃了，才走出了独立这一步。人生有时候是在一种负面情绪作用下才有勇气。现在总强调正能量，其实负能量一样很宝贵。一辈子如果一直正能量下去的话，你就是一个随波逐流、随遇而安的人，最好正负能量都有，负能量会让你做一些更伟大的事情。

我决定独立的时候给自己设了三个目标，最基础的目标是收入比原来多一点，第二是身体比原来更好，第三是个人品牌比原来更好。从 2008 年到 2013 年，这五年的时间，我基本实现了这种预期。

记者：领导力这个领域有很多不同的假设，比如特质说、行为说、

人选对了,事就成了:
这样做才能选出最优秀的人才

情境说等,您为什么更偏向于特质说?您在《五大品质》这本书中提出了一个领导力素质模型,包括与人为善、追求卓越、自信果敢、战略思维、知人之智五大特质,这是怎么得出的?

李峰(风里):西方管理学界目前专注于领导者行为,而忽略领导者特质。这好比开车,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。但是你会发现,不同的人做同样的动作,效果是不一样的。比如说一个很帅的CEO很傲,跟一个很丑的CEO很傲,效果是不一样的。这跟工程不一样。如果是工程的话,我们只要按照操作流程做,两个工程师做出来的东西就是一样的。所以领导力是艺术,不是技术。领导力发展是一种个性化的反馈和改进,你给他反馈,让他知道自己是谁。现在他不知道自己是谁,这样去做一些动作,肯定没有效果。所以如果不从特质的角度出发,整个领导力的发展就没有根基了。

一开始我是按照管人、管事两个维度,分解出战略思维、分析思维、结果导向等管事方面的素质,以及自信、团队合作、诚信正直等管人方面的素质。后来我觉得这些特质太多了,我就想,哪些东西是基本元素?世界的东西很多,但基本元素很少。所以我做减法,把能减的减掉,不能减掉的就看能否分解,直到相对独立、不能再分为止。这样得到“与人为善、追求卓越、自信果敢、战略思维、知人之智”这五大特质。

举个例子来说,比如变革创新,这就是一个复合的特质。首先,变还是不变?所有变革在短期都是对企业有害的,长期是否有利也不一定,要看清楚利弊能否抵消,是否利大于弊,这就需要战略思维。但是有些人受得了现状,有的人受不了,受不了才想变,所以追求卓越又是一个变革创新的要素。很多人反对变革,很多人不高兴,很多

人威胁你，敢不敢变？这需要自信果敢。再次，想成功地变革创新，必须有知人之智，知道谁支持，谁反对，谁中立，怎么争取大多数人的支持。最后，要看变革者本身有没有与人为善的素质，是不是诚信正直的人，否则大家怀疑他的动机，怀疑他是为自己牟利。所以五大特质，缺一个也无法推动变革创新。

这五大品质，只要一个发展到了极致，都可以活得很成功。我见过靠“与人为善”过活的，活得还很滋润，可谓“得道者多助”。我见过靠“追求卓越”过活的，能工巧匠大多属于此类。有人靠“自信果敢”过活，例如职业打手。有人靠“战略思维”过活，例如管理咨询顾问。有人靠“知人之智”过活，例如心理医生。但是一个领导者，应该是五项全能，不必五项全优，只需五项及格。

五大品质，贵在平衡。“追求卓越”与“战略思维”互补，追求卓越者，往往容易过于关注细节，而迷失大方向，需要战略思维来平衡。“与人为善”与“自信果敢”互补：两者之间取得平衡，才谈得上“恩威并用”。

五大品质中，争论最多的就是与人为善。我从来不认为与人为善是最重要的。就像我们坐飞机，安全是最起码的，但不是最重要的。我认为战略思维是最重要的，无论对任何一级的领导者都是这样。即使公司一个清洁工，也得知道哪个事是不能做砸的，比如正在开会，能进去扫地吗？

记者：您怎么看待人才测评的作用？现在市面上性格色彩学、九型人格之类测评也很流行，您怎么看待这些测评工具？

李峰（风里）：人才测评是中国的一种传统。中国文明特别看重人才的测评，从姜太公选将、科举制度到现在的高考、公务员考试，这种理念在我们文化里面根深蒂固。这背后隐含的假设是——我们认为

人选对了,事就成了:
这样做才能选出最优秀的人才

人是不同的。虽然一些人性的东西人人共有,但做测评的人更强调人和人的不同。这跟效率有关,一个人选择自己喜欢做的事情,会有胜任感,会有幸福快乐。人才测评做得好,是消灭怀才不遇,做得不好,就是草菅人命。

对人力资源管理来讲,人才测评是一种含金量很高的东西,一个学科或是一种职能有没有地位取决于它有没有精确的度量,比如为什么财务有地位? CFO 凭财务数据说话,CEO 和董事会都要听。一个职能、一个学科的威信就是靠数据。但人力资源能不能拿出来数据呢? 人力资源的审计,就是测评,完全可以。

我从在北大读书起就是个测评迷,只要能够了解自己的测评我都做,后来渐渐地比较戒备比较低端的测评。我做了一个对测评工具的阶梯分级,最低端的就是星相学、笔迹学、颅相学、血型与性格这一类,这些确实在比较流行,但我认为这只能作为个人消遣类,对人的误导确实较多。然后是人格类型问卷、人格特质问卷、团队测评、360 度反馈这些测评工具,可以用于团队建设和个人发展。再往高端走,比如可计分访谈、能力测验、价值观问卷、心理健康问卷,这些可以用于人才筛选,而最高端是评鉴中心工作模拟,这可以用于人才选拔决策。我这个分级也是为了打击一些流行庸俗心理学。我认为心理学这个提法特别不好,如果翻译成行为统计学、行为实验学可能更准确一点。

记者:您在高管教练这方面也有丰富的经验,在领导力发展方面,您注重哪些理念和技术?

李峰(风里):做教练跟做心理治疗是完全不同的。你的辅导对象,被提拔以后,他感到有一些挑战,他要变得更强。他自己有这个能力,但是希望快一点。企业不是学校,三个月不出效果,辅导对象

没有行为改变，那就是失败。教练就是要让辅导对象快速地发生改变。

领导力发展方面，我的理念是“一二三”：一，什么样的领导是好领导；二，我是什么样的人；三，自己根据两者之间的差距进行调整。前两个阶段是最重要的。做教练最重要的是通过问问题，让辅导对象想清楚什么样是好的领导，然后通过给他反馈，让他知道自己现在是什么样的，他自己认识到了这个差距以后，剩下的就好做了。教练方法的本质是给反馈，给反馈的目的是提高辅导对象的自我意识。所以做教练很简单，问问题、给反馈、做角色扮演。给反馈之前要做观察，比如看他怎么开会，你看到他在一个小时的会议上，不让别人说话，那你把这些反馈告诉他，看到他的反应，再马上调整，脑子需要转得飞快，非常累。

现在领导力发展的一些技术都不是革命性的，我认为真正革命性的技术有两个，一是镜子，水就是镜子，最开始人类从水中看到了自己，震撼了，看到自己很丑就会躲着别人，别把别人吓着。但是镜子是静态的，人可以选一个好的角度，看的时间长了，就觉得自己好看了。后来有一种技术才真正改变了人类，就是录像技术。人第一次从客体角度审视自己，是通过录像。人是有选择性地记忆、选择性地进行信息加工的，但如果你给他完全客观地用录像的话，他可能没办法选择。我发现那些领导人看到自己录像以后，非常震撼。这背后有一个人性的理念——人其实不知道自己。通过教练的观察去给辅导对象反馈，这其实还是隔了一层，让辅导对象直接观看自己的录像，他会受到强烈的震撼。

目 录

代序 通过成就人成就企业/Ⅲ

第1章 谁是好领导? /1

(一) 领导力语法/3

1. 名词：领导成效/3
2. 动词：领导行为/5
3. 形容词：领导者特质/6
4. 语法规则/9

(二) 大五理论/11

1. 关键形容词/11
2. 领导技能/13
3. 心理基因/15
4. 五大品质之间的关系/18

(三) 人以群分/22

1. 创业者与职业经理人的本质区别/24
2. 创业者分级/26
3. 企业内创业/28
4. 社会变革者/32

人选对了,事就成了:
这样做才能选出最优秀的人才

【风里心得：激素与领导力】 /33

第2章 五大品质/37

(一) 领导者的道德修养：与人为善/39

1. 信任/40
2. 靠谱/41
3. 厚道/42
4. 公正/45

【风里心得：道德发展与人格变态】 /52

(二) 领导者的成就动机：追求卓越/57

1. 毅力：延迟满足/59
2. 抱负：脸面 + 梦想/60

【风里心得：从跑步领悟业绩管理】 /62

(三) 领导者的强者气质：自信果敢/66

1. 自信/68
2. 果敢/70

【风里心得：从动物社会行为领悟领导力】 /72

(四) 领导者的决策质量：战略思维/73

1. 思维品质/74
2. 思维模式/77

【风里心得：创新凶多吉少，保守死路一条】 /84

(五) 领导者的用人智慧：知人之智/86

1. 知人性/88
2. 知人心/94

【风里心得：智力、直觉、人际知觉偏差】 /98

第3章 领导风格/113

(一) 基于大五的领导风格/118

1. 管人风格/118

2. 管事风格/120

(二) 刚性风格和柔性风格/121

1. X理论和Y理论/122

2. 法治型和人治型/123

3. 权威型和魅力型/124

4. 任务导向和关系导向/127

5. 选才型和育才型/130

6. 交易型和感召型/131

7. 独裁型和民主型/132

8. 监控型和授权型/134

(三) 情境领导力/137

【风里心得：高效人士的七个坏习惯】/139

第4章 领导力评鉴/145

(一) 从姜太公选将到评鉴中心：领导力评鉴的过去、现在和未来/148

1. 中国文化的测评基因/149

2. 基本认知能力测验适用于筛选/150

3. 观察法适用于领导人才的选拔/152

4. 领导力评鉴的未来/153

(二) 五大品质日常观察法/155

1. 与人为善/155

2. 追求卓越/161

3. 自信果敢/162

人选对了,事就成了:
这样做才能选出最优秀的人才

4. 战略思维/163

5. 知人之智/168

(三) 领导力人物志/170

1. 诸葛亮/171

2. 乔布斯/173

3. 韦尔奇/177

4. 柳传志/178

【风里心得：不能承受的测评之轻】/180

【1号工具箱：五大品质自评】/193

【2号工具箱：五大品质访谈题库】/196

【3号工具箱：五大品质相关心理测验】/198

【4号工具箱：五大品质情境模拟题】/203

【5号工具箱：领导风格自评】/211

第5章

领导力发展/213

(一) 组织发展/215

1. 领导力发展1-2-3/215

2. 高潜质领导人才的早期发现/216

3. 从专业到管理的转型/221

4. 关键经历磨砺卓越领导者/229

5. 教练式辅导/232

(二) 个人发展/241

1. 修身齐家的领导力/241

2. 拿负面反馈当药吃/245

3. 五大品质的自我修炼/249

4. 建立私人董事会/261

5. 职业生涯的自我管理/263

第 1 章

谁是好领导？

关于领导力，众说纷纭！

十九世纪苏格兰作家、历史学家托马斯·卡莱尔 (Thomas Carlyle) 有句名言：

“世界史不外乎伟人们的自传。”

顺着这种逻辑，一派心理学家开始研究伟大领导者共有的特质。另一派心理学家否认领导者个人特征的作用，在他们看来，决定领导成效的是一套行为模式，或者说，技能。普通人只要掌握了这些技能，就可以当好领导。第三派心理学家认为时势造英雄，不同情境需要不同的领导者特质和行为，权变才是王道。

领导力语法可以把三派观点整合起来。