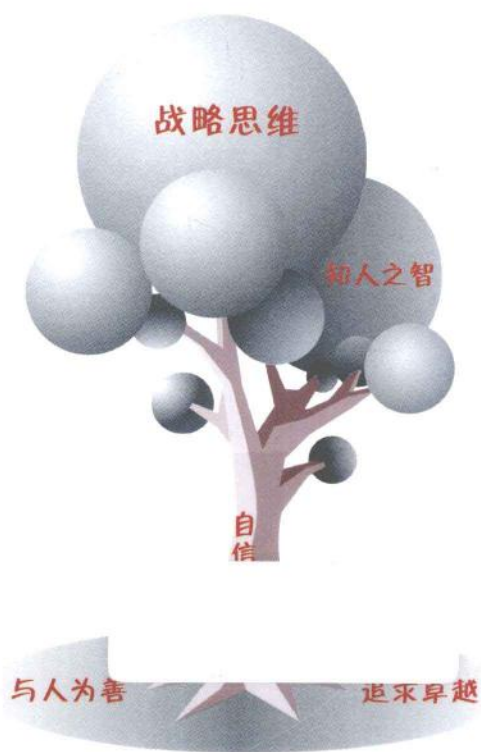


五大品质

卓越领导力心理基因解码

(第三版)

风里 / 著



上海财经大学出版社

BIG FIVE

DECODING LEADERSHIP GENES

五大品质

卓越领导力心理基因解码

(第三版)

风 里 / 著



图书在版编目(CIP)数据

五大品质:卓越领导力心理基因解码/风里著. -3版. —上海:上海财经大学出版社,2013.6

ISBN 978-7-5642-1650-4/F·1650

I. ①五… II. ①风… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第106619号

策划编辑 王永长
责任编辑 王永长
封面设计 张克瑶
版式设计 钱宇辰
责任校对 卓妍 赵伟

WU DA PIN ZHI

五大品质

——卓越领导力心理基因解码
(第三版)

风里著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装潢印刷厂印刷装订

2013年6月第3版 2013年6月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 15.75印张(插页:1) 192千字

印数:5 501—9 500 定价:38.00元

第三版前言

从2009年5月《五大品质：卓越领导力心理基因解码》出版以来，到今天的第三版，这四年期间，我的学生，青年企业家鲁大举创立了“风里领导力研究会”，聚集了一群人，学习领导力的五大品质。而我自己，则一直为企业家和职业经理人讲授五大品质。一家跨国造纸企业，我曾为其中国区的高层领导做教练技术的培训。该公司中国区总经理这样评价大五领导力理论：这是一次与众不同的培训，大五领导力从心理学的角度，解析领导力，让人耳目一新。

关于五大品质的应用，我总结三个方面：第一，读者反馈；第二，测评应用；第三，企业内应用。

读者有两类反应：一是自恋型。这类读者纷纷表示，他们终于发现，自己是优秀的领导人才。有些人感到，原来自以为是缺点的个人品质，现在看了，是优点。例如，敢于得罪人，愿意相信别人。这类读者从书中看到的是自恋的镜像自我，犹如古希腊神话传说的水仙花在水中的倒影。从提升自信的角度来讲，这样的反应也不是坏事。但是总的来说，自我发展的价值有限。二是自我批评型。这类读者读后感到，自己在很多方面有很大差距。例如，有人发现，自己的问题出在缺少人际勇气，所以，当领导当得痛苦。有人发现自己缺少战略思维，在经营实践中走了很多弯路。很多人承认，自己“才智”不足，对人才的判断不准确。但是，很少有人剖析自己在与人为善方面的问题。尽管自我批评型的读者对自己的批评不

见得全面、客观,但是,他们看到差距之后的反应是努力寻找提升领导力的方法。我认为,认识到自己的不足,本身就是一种提升。

除了讲课,我一直运用五大品质为领导力核心素质的人才做测评实践。

作为领导力测评活动的一个环节,我们一般会对高级领导人才做一个面谈。其中,“大五”的自我评价是其中的一个部分。在测评情境下,测评对象对自己的五大品质几乎都是高估的。我们把这种自我评价,看成是领导人自我概念的一部分。优秀的领导人,往往既能看到自己的优势,又能看到自己的不足。对自己的不足有所掩饰,是人之常情,但是成熟、自信的领导人会适当谈到自己的不足之处。

我们的测评方法是评价中心(assessment center),是一种综合测评方法,通俗地说,就是“双规”多一规——“三规”:让测评对象在规定的时间内,规定的地点,做规定的事情,以人—人互动的管理模拟为核心技术,观察、记录、分析领导人的五项心理品质,以及由五大心理品质和管理经验衍生的各项管理技能(例如,激励人、发展人、执行力,等等)。

我最先在某房地产领先企业推广这本书时,引起了强烈的反响。大家以五大品质作为尺度,衡量自己,衡量身边的人。该企业一向重视领导人才的选拔和培养,建立了各种版本的领导力素质模型。领导力“大五”,实际上解释了各种模型的共同基础——领导人的必备心理素质。该企业的领导力发展中心在2009年曾经致力于以“大五”为参照,进一步完善领导人才的选拔标准。

一家跨国航运公司,是首家全面推广“大五”模型的外企。该公司在学习“大五”理论之后,通过头脑风暴法产生了自己的中国区的销售领导力模型,并实施360度反馈,接下来进行了领导力发展中心活动。该公司高层亲自做教练,辅导新领导人,可谓教学相长。

关于五大品质的理论思考一直没有停止。在这一版本中，五大品质有所发展：与人为善、追求卓越、自信果敢（原来为“人际勇气”）、战略思维、知人之智（原来为“才智”）。

对于与人为善，争论比较多。很多人认为，人不坏，是很难成功的。我的观点是，与人为善，是一种心理特征，不是道德判断。没有好坏，但是，信任的人，比多疑的人心理更健康；有可信度的人，比不可信的人，更容易适应社会，包括对领导岗位的适应。

最后，我想回答读者和听众常问的一个问题：五大品质是怎么得来的？为什么是这五个？我的回答有两点：第一，五大品质不是实证研究的结论，而是理论假说，有待实证研究验证。这个假说的产生，归功于我在测评生涯中客户的逼问。客户问我：这个人到底能用还是不能用？我必须用明确的有限数量的标准衡量一个人，才可以有明确的结论。五大品质是我做减法的结果。第二，五大品质是我对《孙子兵法》中“将者，智、信、仁、勇、严”的现代心理学诠释。说实话，我提出五大品质的当初，并没有读过《孙子兵法》，后来读《孙子兵法》，感觉我的五大品质完全与之一致。其实，几千年来，古今中外很多智者对于领导力核心心理素质的看法大同小异。而我，不过是做一个心理学角度的诠释者。

风里

2013年5月

前 言

我的职业是领导力测评师和领导力教练,我的教育背景是心理学博士,我的经历是企业内创业者。走上职业生涯以来,作为被领导者、领导者、测评师、教练和心理学者,我不停思考的主题就是领导力。这个世界对领导力有太多误解,所以,我不能不写这本书。

在以企业领导人才测评为生涯的漫长岁月里,我为许多企业建立了领导力模型,设计和实施评鉴/发展中心(assessment/development center),发现和发展领导人才。我测评过上百个企业高层和高层接班人。这期间,目睹过管理明星的风采,也见证了无法胜任者的挣扎。作为领导力教练,我帮助过刚刚走入领导岗位的人完成从专业技术人员到领导者的转型,也曾努力促进成功的 CEO 走向伟大。

我的管理思想的形成,得益于我在上海人才有限公司 4 年多的内部创业经历,得益于三大领导力咨询公司 5 年的磨炼:先后在盖洛普(The Gallup Organization)、普德(PDI)、合益(Hay Group)任咨询顾问。我系统地实践领导力评鉴是从 1999 年加入盖洛普使用 Q12 开始的。2002 年,人本主义管理理念的先行者、中国总裁教练第一人张伟俊邀我创建上海人才有限公司测评事业部。当年 10 月,我去了美国匹兹堡参加智睿(DDI)主办的国际评鉴中心方法大会,向世界各地的专家学习评鉴中心技术,会上结识了评鉴中心领域的专家乔治·桑顿三世(George Thorn-

ton III),后来,我请他来上海推广评鉴中心方法,并把他的专著《评鉴中心在人力资源管理中的应用》(*Assessment Centers in Human Resource Management*)翻译出版。

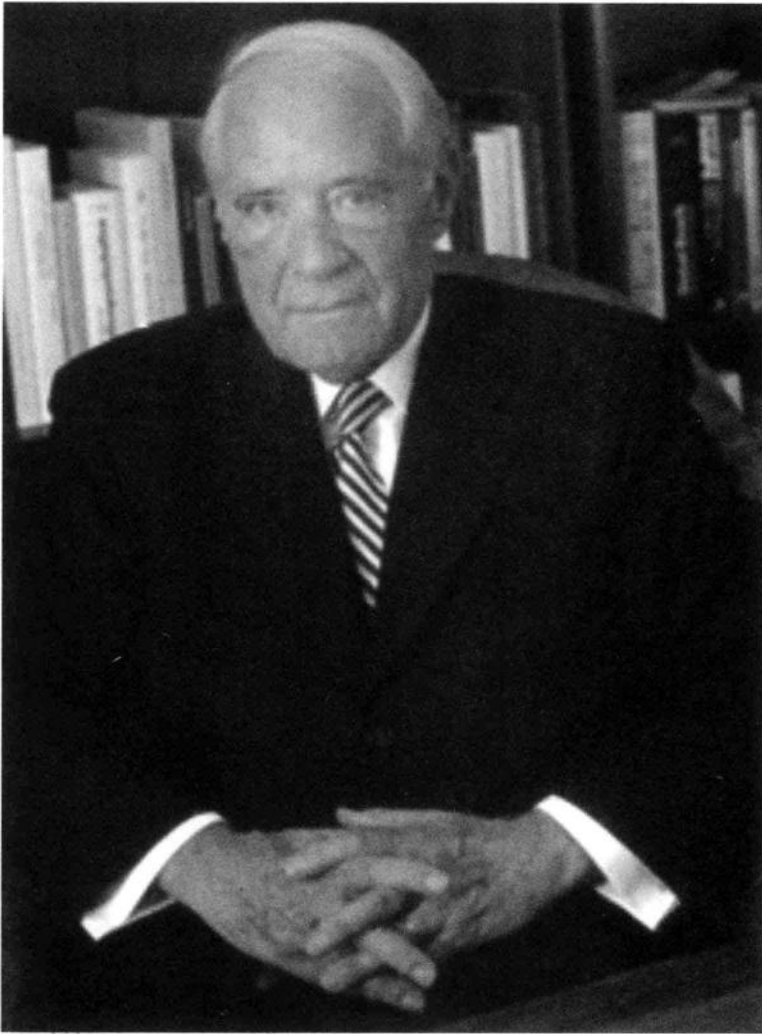
经历了漫长的领导力测评生涯,我发现,这个世界对领导力有太多误解。咨询公司自立门派,学术研究脱离实践,选拔和发展领导人才的标准令人眼花缭乱。其实,领导力不只是领导者行为,不仅在于领导人做什么,而关键在于领导人能否把应该做的事做好。领导者能否把事做好,取决于他们是什么样的人——他们是否具备并且发挥内在的五大心理品质:与人为善、追求卓越、自信果敢、战略思维以及知人之智。

目 录

第三版前言	1
前言	1
第一章 领导者行为	3
管事模型	7
人力资源不同于财务资源	9
牧猫与牧羊:知识经济时代的管理	10
管人模型	11
第二章 领导者特质	19
领导力模型	22
领导力“大五”	25
十二个领导力基因	27
人才分类	28

第三章 领导力评鉴法	35
企业家选经理人的七大陷阱	35
观察法	40
访谈法	42
心理测量法	48
评鉴中心	54
测评工具的分级	61
测评的价格	63
测评师职业揭秘	64
第四章 大五之一:与人为善	71
DNA 之一:信任	72
DNA 之二:可信度	76
DNA 之三:道德内化	83
第五章 大五之二:追求卓越	91
DNA 之四:意志力	92
DNA 之五:自我挑战	100
第六章 大五之三:自信果敢	115
DNA 之六:自信	116
DNA 之七:果敢	120

第七章	大五之四：战略思维	131
	DNA 之八：目标—手段思维	132
	DNA 之九：理性判断力	137
	DNA 之十：直觉判断力	146
第八章	大五之五：知人之智	157
	DNA 之十一：同理心	158
	DNA 之十二：慧眼	163
第九章	伪领导人才	175
	伪领导人才的六种保护色	175
	不与人为善——“孤家寡人”	178
	不追求卓越——“混世魔王”	179
	缺自信果敢——“和事佬”	181
	缺战略思维——“无头骑士”	182
	知人之智低下——“昏君”	184
第十章	领导力发展	189
	发展谁？	190
	发展三要素	190
	领导力人格病毒	198
附录 1	四大领导力公司	201
附录 2	领导力评鉴发展中心	208
附录 3	领导力品质与基因概览	238



亿康先达(Egon Zehnder)先生,全世界当之无愧的最受尊敬的猎头公司——亿康先达的创始人。他的管人模式,在选人、用人、留人上获得了极大成功。概括起来,亿康先达的管人模式有两个特点:第一,“大锅饭”——没有内部竞争,杜绝内耗。第二,终身制,而且论资排辈。

第一章

领导者行为

当领导就像开车,开车几乎谁都能开,但并非人人都是好司机。好司机既是天生的,又是后天炼成的。有一种人开车容易出事,据心理学家说,有一种易发事故人格(accident-prone personality)。有的人反应快,注意力持久,视野宽阔,临危不慌乱,安全意识强,开了五六年车以后,成为优秀司机。他们经过短暂的培训和实践,可以在任何道路上开任何规格的车。当领导也一样,有些人就是伤士气,所以,没人愿意跟随他们。有些人具备某些心理品质,积累了一定经历以后,很快游刃有余。他们通过短暂的适应以后,可以在任何行业、任何规模、任何组织结构的公司担任领导。因此,好领导既是天生的,又是后天炼成的。

在这本书里,领导=管理,管理=领导。我没有兴趣像本尼斯^①(Warren Bennis)那样区分领导和管理。我说的领导力是广义的。有人问我:领导和管理的关系是什么?我的回答有两个版本:第一,领导就是管理,管理就是领导。第二,如果一定要区分的话,必须具备领导力才可以做好管理,用英文表达更贴切:It takes leadership to manage。

本书局限于个人的领导力,不涉及集体领导力。一个领导班子的集体领导力,是班子成员个人领导力的有机整合。它可以大于也可以小于个体领导力的简单相加,这取决于管理团队的互动。尽管如此,但管理者个人的领导力,是领导力的基本单位,是管理团队集体领导力的基础。

下面的数据也许有些耸人听闻:

20%的业绩变数(variance)跟领导力有关! ——Hay Group 研究结果

近60%的中国管理者起到的作用是负激励(de-motivating)! ——Hay Group 研究结果

全世界70%左右的员工不敬业(disengaged)! ——Gallup 常年调查数据

“取消目标管理,代之以领导力。”——全面质量管理大师戴明(Deming)博士早在几十年前就一针见血地指出(戴明管理14要点之第11要点)

领导力是多数企业缺失的竞争实力。然而,我的观察又发现,相对于学历和经历,领导力价格低廉。所以,发现、发展优秀领导人才,让平庸人才去做竞争对手企业的高层管理者,就成了最具杀伤力的竞争武器。

^① 本尼斯是著名管理学者,提出领导者和管理者区别。转型领导(transformational leadership)概念就是他提出的。

领导力到底是什么？如何判断一个领导人？

领导力有两个方面：第一，领导者特质(trait)，即领导人是什么样的人(Who they are)；第二，领导者行为(behavior)，即领导人做了什么样的事(What they do)。这两个方面都重要，但是前者更重要，而且常被忽视。为什么很多领导人使用这么多管理理念、管理工具，勤勤恳恳去领导，但是，大多数员工仍然不敬业呢？因为这些领导人不具备领导者特质，领导者特质决定领导者行为是否有效。

西方管理界目前专注于领导者行为，而忽略领导者特质。这就好比开车，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。目前大家关注的是系好安全带、把好方向盘、踩油门、踩刹车，所以，我们看到技术娴熟的老司机也成了马路杀手。

领导者特质比领导者行为重要。这样说，不等于领导者行为不重要，相反，领导者行为很重要。我把领导者行为写成公式：

领导者行为=管事+管人

毛泽东是这样评价刘邦的成功：一个是战略对头(管事)，一个是用人得当(管人)。

西方有两个学者^①提出管理方格概念(managerial grid)。他们认为，管理有两个维度：关心产出(管事)和关心人(管人)。科特(John Kotter)的《总经理》一书，也是从管事和管人两个方面分析总经理面临的挑战。管理学的知识也是围绕“管事”和“管人”两个方面展开的。管事和管人，是管理的两个方面，它们相辅相成。在管理学中，每出现一个管事的观点，就会出现一个管人的观点与之对应。表 1-1 列举了一些知名度较高的管理概念。

^① 两位著名管理学者 Blake 和 Mouton 于 20 世纪 60 年代提出了管理方格概念。

表 1-1

管事的概念和管人的概念

管事的概念	管人的概念
◇ 泰勒的科学管理	◇ 赫茨伯格的激励因素与保健因素
◇ 流程再造和组织设计	◇ 使命、愿景和组织文化
◇ 知识管理系统	◇ 学习型组织
◇ 绩效评估体系	◇ 领导力发展

例如,知识管理系统(knowledge management system)主要是管事的观点。知识管理系统利用信息技术,把企业拥有的一些能够创造商业价值的知识分门别类地储存起来,不断更新,易于检索和提取,以便大家充分地分享、传播、使用。很多重视知识的企业开发知识管理软件,培训员工使用。虽然有的企业有知识管理软件,但是,如果企业不是学习型组织,大家都不爱学,软件再好,大家就是不用。知识管理软件是管事的观点,“学习型组织”(learning organization)则是与此相对应的管人的观点。

再例如,绩效评估系统(performance appraisal system)基本上是管事的观点。很多企业使用平衡计分卡(balanced scorecard)衡量公司业绩、沟通战略目标。按照平衡计分卡的逻辑,公司的业绩看四个方面:首先看财务指标。财务要想做得好,必须看客户指标:客户必须多而且忠诚度高。要想客户指标好,必须流程要好:流程好才能为客户提供价值。要想流程好,团队一定要好。四个方面,一环套一环,这是一种管事的观点。与绩效评估系统相对应的管人的观点是领导力发展(leadership development)。很多企业倡导“参与式领导”(participative leadership),要求领导人必须让各层管理者甚至是员工都来考虑相应的战略单元、部门、团队以及员工个人应该有什么样的工作目标和工作方式,这样才有利于企业的生存和发展。