

浅谈企业领导力的开发

张力菁

(深圳报业集团, 广东 深圳 518009)

摘 要 : 整个领导力的发展是一个系统的工程 , 而不是一个项目 , 要跟公司的战略相匹配 , 并在培养过程中特别注意学习和实践。

关键词 : 企业 ; 领导力 ; 开发

中图分类号 : F270

文献标识码 : A

文章编号 : 1006-8937(2009)11-0077-02

the development of the enterprises' leadership

ZHANG Li-qing

(Shenzhen Press Group, Shenzhen, Guangdong 518009, China)

Abstract: the development of the entire leadership is a system of the project, rather than a project. It should match with the company's strategy, and pay special attention to learn and practice in the foster process.

Keywords: enterprise; leadership; development

在同样的国家政策、行业规范、经济社会和技术环境等大背景下,对于那些有着同样物质资源禀赋的企业,为什么有的企业具有很强的竞争力,有的企业却命运不济?经过不懈的研究,人们发现其中的奥秘在于领导力。这使得人们对提升领导力这个论题深表关注。在理论界,人力资源研究院(Human Resource Institute)的最近研究发现:对于有效的人事管理来说,领导力是摆在第一位的问题——在受调查的 312 名公司高层主管人员中,超过 70% 的被调查者认为领导力这个问题极其重要。领导力就是影响他人或团队达到目标的能力。在企业界,许多跨国公司已经意识到打造卓越领导力的重要性。来自于麦肯锡的研究也表明:在现有的国际商务环境下,预测未来 10~15 年的时间内,中国的企业将需要 75,000 名能有效的在全球环境下工作的卓越的领导者,但目前中国真正优秀的领导后备储备数目仅为 3,000 到 5,000 名。由此看来,在未来的 5~10 年内,是否拥有足够数量和质量的领导人,将比任何时候更可能成为中国企业取得成功的瓶颈。

企业如何拥有领导力?无非三个办法。第一就是“买”,从外面招聘,这是很多企业常用的手段;第二是“借”,和咨询公司合作,借他们的方法来提升自己的领导力;第三是自己培养。这三种方法各有所长。“买”的最大问题是企业的适应度。“借”涉及到费用,包括企业对咨询公司的接受度。培养则是需要时间,以及企业内部有没有足够的资源支持整个培养项目。培养是一个系统工程,不是光靠课程培训就能解决的。“买”一般在高层次人才中使用得较多,中层人才短缺时采取“借”的方式,而培养策略大部分企业都可采用。培养是一个方法,但不能上来就着手培养,先要确定自己企业需要什么样的领导力。

1 建立胜任领导力模型

1.1 胜任领导力模型的概念与作用

作为一名真正意义上的成功领导者,需要具备企业战略要求下支持企业取得业绩成功的特别能力,而不仅仅是遵守放之四海而皆准的原则。这就是“胜任领导力模型”的概念(Leadership Competency Model),领导胜任领导力指在特定的公司、行业和环境要求下,为支持企业达到既定战略目标而须具备的最佳行为和领导能力模式总和。这些要素能支持组织的战略远景,也是支持取得业务成功的重要因素。例如:一家正面临着转型以适应新兴市场要求的企业会特别需要领导者具备领导变革和创新的能力。而另一家面临如何有效执行现有商业模式的企业则需要领导者具备极强的推动结果达成、计划和组织能力(目前市场上比较推崇的“执行力”)。

胜任领导力模型中,会将企业对领导者的要求落实到具体的行为上,使“领导力”真切起来,成为观察领导力与发展领导力的基础,是企业打造整个领导团队领导能力的必要性基础工作:帮助个人发展领导力,通过领导力模型的公开,可以诊断个人的领导力差距,指引个人学习正确的领导行为,作为制定个人发展计划的参照;帮助领导发展领导,根据领导力模型评估下属领导力状况,基于领导力模型给下属针对性的发展建议,进行具体辅导;帮助企业发现潜力领导人才,基于领导力模型评价潜力人才的特征,尽早发现潜力领导人才,作为人才领导能力潜力的评估工具;帮助企业制定领导力发展体系,帮助企业确定领导力发展目标,为领导力发展体系指明方向。

1.2 胜任领导力模型的设计

1.2.1 设计原则:前瞻性原则,模型的设计需要充分考虑转型战略及未来业务发展的需求;错误,未找到引用源。代表性原则,模型设计过程中的信息输入必须具有权威性;错误,未找到引用源。聚焦性原则,模型中反应企业目前最重要和最迫切的能力要求,不能一味求全求大。

1.2.2 设计步骤:多角度思考:基于对企业战略、企业文化的理解,结合对标杆企业的思考,发动高层领导团队集体思考,初步筛选对于企业重要的领导能力;初步聚焦与共识:评估待选能力的重要性和发展需求,聚焦高重

要性与高发展性的关键领导能力。实践分析与具体设计：通过 BEI 访谈、领导力实例收集与分析，从实践分析的结果看，对初步聚焦结果进行调整，并且通过企业习惯的方式表达对领导力的要求。

1.3 胜任领导力模型的表达

1.3.1 用一个综合的领导力模型统一表达对企业领导团队领导力的要求，以建立共同的领导力语言，如 IBM 的领导力模型：

领导者的核心任务：在随需应变时代追求更长久成功

成就客户：建立客户伙伴关系

跨组织影响力

拥抱挑战

创新为要：横向思维

理性决策

战略性风险承担

诚信负责：赢得信赖

提升团队绩效

培养 IBM 人

核心：对 IBM 前途的热诚

1.3.2 除了运用综合胜任领导力模型以外，还可以基于对企业领导团队行为特点的研究，以负面行为、合格行为和卓越行为三个层次的行为来反应问题和明确需求。如：

某企业领导力模型的要素	负面行为	合格行为	卓越行为
客户思维	不理解客户的需求，只考虑自己的目标；对客户的需求反应迟钝，对来自一线的问题，	深入收集客户需求的信息；重视客户的困难，并积极探询背后的原因	换位思考理解客户与公司之间合作的基础；洞察客户业务背后的挑战

2 领导力培养项目的开展

2.1 领导力的评估

根据已建立的胜任领导力素质模型，开展 360 度评估。360 度评估是由被评估者及其下属、同级、上级以及外部人员如客户填写标准问卷，从而对被评估者的行为和技能进行评估。通过此评估，被评估者可以看到自评和他评结果之间的差距，提高领导人对领导能力的自我认知，并制定相应的个人发展计划。同时，人力资源中心也可运用评价结果进行个性化辅导；企业员工间也可以通过分享评价结果更好地进行互动和配合。

2.2 领导力的培养。

2.2.1 知识的学习：根据评估结果有针对性地为领导者提供相关的培训课程

2.2.2 实践

在实践中固化学到的知识，把别人的知识变成自己的能力。此外，在很多行为方面，如果没有什么压力，大家都会用那些学到的技能，可是真正到了关键时刻、到有压力的时候，学员真正的行为就暴露出来了。所以，一定要有机会让学员在困难状态下去解决问题。对于领导者而言，最有效的方法是融入其日常工作的培养，例如特别项目或派遣到新的岗位。

2.2.3 制定了遴选高潜质领导者的程序，尽管成为储备人才可以加速有潜力者在公司内的升迁，如果没有具体的培养计划，他们可能会受挫或失败。

2.2.4 设置新任职领导培训课程

无论是否被纳入高潜质人才培养计划中，得到升迁的领导者转到另一个级别时，都会面临特殊的挑战。领导者认为，随着每一步升迁，转变的难度也相应逐渐加大。既然转变如此困难，特别是晋升到最高级别，更加需要企业帮助领导者了解新工作岗位上的挑战，并培养他们应对这些挑战的知识和技能。

2.2.5 辅导

辅导是管理者最重要的工作，建立沟通机制，与被培养者保持畅通的沟通渠道，包括提供反馈、激励，以及有效提问等。

3 领导力培养项目的执行要注意关键

3.1 战略驱动

不是任何企业都要做领导力培养，任何时候都适合启动项目的，这要看战略驱动，即公司的战略有无要求。随着竞争的加剧，业务增长愈发困难。很多领导在遇见了不同的问题和挑战后，不知道怎么做。在这个时期，领导力培养项目就开始设立了。所以项目的设定要跟战略密切联系，要分析好公司现在的现状，以前是什么样，现在是什么样，通过这些分析，才能明确项目的重点。

3.2 高层支持与介入

高层介入不光是讲课，高层有以下几个方面的工作：

3.2.1 能力素质的确定

这是一定要高层参与的事情，因为公司的 CEO 知道公司要什么样的人才，想把公司带到什么地方去。如果人力资源部门负责去做，风险则会很大。

3.2.2 人员的选拔

人力资源部门要有选拔机制，但是这个选拔机制要由高层介入，因为只有他们才知道部下中谁最需要提升或者是学习，然后由人力资源部门或者培训部门去做测评。

3.2.3 经验分享

很多课程本身其实讲的是理论，很多人觉得没有办法实现，因为不同的环境用的方法不一样，所以经验分享确实很重要。

3.3 自主学习和管理的学分制

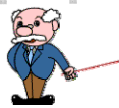
众所周知，要想改变行为，绩效考核是很重要的，奖励、惩罚措施是一种行为改变的驱动力。学分制的目的是进行目标管理，有学分制就知道学习目标，能够驱动他去学习和参与一些实践活动。一般初级管理者很难有轮岗的机会，那在项目过程中就要给他制定一些活动或让学员自己去制定活动。

总之，整个领导力的发展是一个系统的工程，而不是一个项目，要跟公司的战略相匹配，并在培养过程中特别注意学习和实践，包括它的领悟反馈。

参考文献：

- [1] 刘建军.领导学原理[J].科学与艺术,2001,(2).
- [2] 连玉明.学习型领导[M].北京:中国时代经济出版社,2005.
- [3] 史都·利文.新世纪领导人[M].北京:中国友谊出版公司,1998.

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

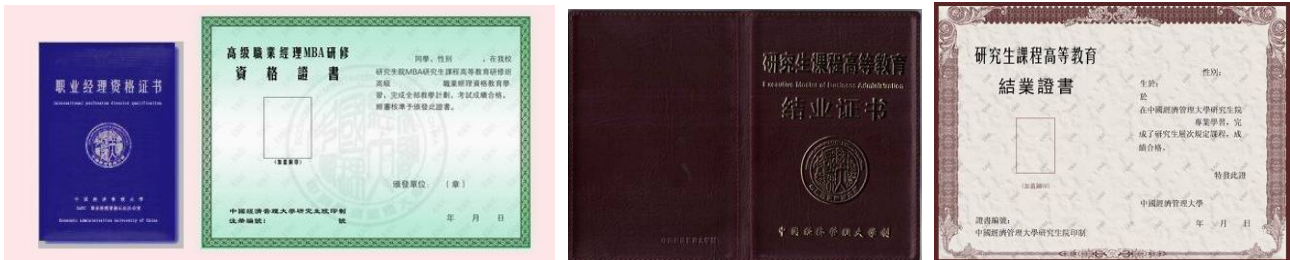
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。