

# 企业领导力培育与领导团队建设

中国企业未来战略目标及愿景的实现不能仅依靠企业家个人的能力，而必须要有一支有远大抱负和共同目标追求的、具有卓越领导力的管理团队，要靠高素质的企业家群体来完成。

## 企业领导力培育

企业领导力的培育是一个系统工程。关于领导力的培育，目前有两种不同的理念：一种是全面领导力建设理念；一种是企业高层领导团队的领导力建设理念。

### 一、由下而上开发领导力——诺基亚全面领导力建设理念

所谓全面领导力建设，即认为领导是每个员工的事。领导并不是一个职位，而是一个行动者，一种重要的实践过程。因此，领导力的开发不仅仅指企业的高层管理者，而是针对组织中所有对象，每个员工都是领导实践者，都要做自己的领导，都要承担自我开发与管理的责任。全面领导力建设主要有以下几个特点。

第一，领导力是一种能够激发团队成员的热情与想象力，以期全力以赴、共同完成明确目标的能力。这说明领导力就是一种影响力。

第二，强调员工的自我开发与管理的。领导力的培育不仅指组织的高层，还包括各层员工，要让每个员工通过日常工作与生活经验培养积累而获得领导能力，使每个人都成为主动者，成为自己的领导。对于员工的领导力培育，主要是实现自我潜能的激发和自我能力的开发，形成一种自我激励与自我约束的动力，对组织的事业与目标充满激情，自觉地全身心投入工作，不断实现与超越目标。

的发展趋势。第四，要对臆断和常规思维提出疑问，向现状发出挑战，敢于打破常规。

在组织目标的确立过程中，领导者的洞察力起着关键作用。观察业界的发展方向，发现竞争突破点，树立独树一帜的组织风格，确立产品的发展方向和服务范围，每一项改革和创新都意味着对领导者洞察力的检验。高瞻远瞩是成功领导的必要条件。

## 2. 魅力（Energize）

所谓有魅力，就是要有热情，要能够激励员工、顾客和合作者对组织目标的热情，创造一个人人满怀激情工作、有机会做出贡献的环境。

领导者个人确立了组织目标对于组织发展是远远不够的，更重要的工作是要使这一目标成为组织共同的信仰与追求，在组织内形成共有的价值观。只有组织成员共同拥有真心投入或遵从的群体目标，才能产生群体行动，并激发起更大的责任感和创新精神，从而使目标产生激励作用。

一个领导者的魅力首先来自于其自身的热情与对工作的投入，来自于他的境界追求。

摩托罗拉就领导者的魅力提出了 6 项标准：第一，要表现出对美好设想的热情，创造积极的工作环境。第二，要向下属放权，扫除障碍，提供他们工作所需要的资源，这就是我们所讲的双向承诺。第三，要承认和表彰人们的贡献，使他们感到自己得到尊重。第四，要通过对下属的辅导、指导和支持，培养人才。领导者的首要任务就是能带队伍，能培养人才。第五，要满怀感情和热情地与人交流，要学会沟通，能够把公司整体的战略意识传递到下面去。第六，要在工作中投入高度的个人热情，创造性地开展工作。

## 3. 魄力（Edge）

魄力，就是果断力。摩托罗拉认为，所谓魄力就是一针见血地切中问题的要害，做出大胆和及时的决定，坚持用更高的标准要求本组织，以实事求是的方式表示善意的不满，当业务或个人表现不佳时，给予警告。

摩托罗拉就领导者的魄力提出了 7 项标准：第一，要做出以事实为基础的判断，在决策过程中采用严格的方法。第二，要督促个人和本组织充分发挥潜力，制定有发挥余地的目标。第三，要使人们承担义务，在他们的业绩未达到期待值时采取行动。第四，当某一个人、职能单位、创意或系统表现不佳时，要给予警告。领导者要能够建立自己的预警系统，不断提示下面各个系统、各个单位，及时发现经营管理中隐含的重大问题，并及时进行调整。第五，要以适当的紧迫感和重要感保持对首要工作的重视，不分散注意力。第六，要有挺身而出的勇气，提出敏感问题或发表与众不同的意见。第七，要为本组织所出现的问题承担责任。

#### 4. 能力（Execute）

所谓有能力，就是要有执行能力，必须将目标转变成现实的行动和成果。

摩托罗拉对领导者的能力提出 7 项标准：第一，要能够按期完成工作，遵守对顾客和内部同事的承诺。第二，要通过适当的紧迫感将团队的注意力集中到执行计划取得成果上。领导者首先要懂得哪些工作是见利见效的。第三，要能够根据需要参与运营的细节。这并不是说领导者要事无巨细，但一定要贴近运营，懂得什么时候参与具体运营的细节。第四，要能够采用创新性的实践方法，持续改进工作和工作流程。第五，要在保证质量的前提下，按时间和预算规定对项目进行管理。第六，要能够录用和选拔来自各种背景的、其才能可以满足业务需要的优秀人才。第七，要鼓励团队成员及团队之间积极合作。

#### 5. 约束力（Ethics）

约束力即自律能力（自我管理能力）。个人的自律意识与职业道德是领导者首要的素质之一。

（1）作为一个高层领导者，要首先将公司的利益放在个人志向之前，确保个人的目标和利益服从组织的目标和利益。对于高层管理者，尤其是领导班子成员，要以德为先，以能为基。

（2）公平对待、尊重所有的人和文化。领导者要有公平意识，尊重人性，尊重大多数人在合法条件下对利益的追求。

（3）要克制、控制自己的情绪反应。注意培养和开发高层管理者的情商和逆境情商，培养在关键时刻、在艰难困苦的过程中的自控能力。

（4）要表现出敬业的精诚。工作有三种境界：用力工作、用心工作、用命工作。对于高层管理者，要用命工作，即保持自己的激情和敬业精神，真正把工作作为自己生命、生活的重要组成部分。

（5）要建立个人信誉，获得他人的信任。

（6）当个人目标或团队目标发生冲突时，要选择对顾客和企业最为有利的行动。

（7）与人打交道时有礼貌，周到，有涵养。

（8）制定决策时考虑到员工的个人条件，发挥员工的优势，调动每个人内在的潜能。

（9）要表现出言行的一贯性。如果领导者知行不合一，就建立不起信誉。

（10）要以道德的方式开展业务，同时保证直接下属也能做到这一点。高

层管理者对员工既要远又要近——所谓远，就是要保持领导者道德的约束力；所谓近，就是要贴近一线，尊重人，尊重人的个性。

就领导力的概念，不同的企业有不同的理解，这与企业的文化和管理现状有关。对大多数中国企业来讲，一方面要强调员工的自我开发与管理；另一方面要加强培养高层经营管理团队，建立高层管理者的领导力模型，研究高层管理者的素质和能力要求，进行高层管理者的能力建设。只有通过制度化、系统化的建设提升领导团队的能力，才能推动企业的整体管理能力。

## 企业领导团队建设

### 一、高效领导团队的特征

1. 团队整体的反应速度快。
2. 团队成员能力互补。
3. 整体上是客户价值导向。
4. 注重整体创造力。
5. 建立信息共享机制，也就是要积聚信息。
6. 高效决策。
7. 注重组织团队的学习。

### 二、如何建立高效的领导团队

1. 促进认同，强调“我们”。企业高层管理者首先是一个团队，每一位管理

者代表的是一个企业而非其个人，要有全局意识。

2. 建立共识，共同认同企业的目标和愿景。

3. 尊重团队，尊重人，避免专制。

4. 识别并发挥团队成员的长处，一定要组建一支互补性的团队。

5. 鼓励参与，提供发展机会。

6. 接受错误，互相扶持。寻找自身的问题所在，不推卸责任。领导者一方面要强调民主决策，但另一方面一定要强调权威管理，因为真理往往掌握在少数人手里。

7. 承认价值贡献并分享团队成果。一个高层团队既要能共同创造企业未来的事业，同时又要有一种机制让大家能够分享企业未来的成功。■