



白皮书

JIM CONCELMAN
DDI 全球领导力发展
解决方案部门 副总
经理

领导者七大要务

现在的领导方式已不大相同。经济波动、萎缩及不断变化的劳动力和股东压力产生了以往难以想象的需求和挑战。为了迎接这些挑战，领导者需要同时赢得所有员工的高度承诺和全力以赴，并执行业务战略。

近来，我们非常关注组织高层或 CEO 级领导者的高阶策略。然而，组织内有一群常被忽略的团队或工作组的领导者其实需要更密切的关注和引导，因为他们每天的绩效推动了组织的成功。

以负责运营的主管为例，日常面临着不断增长的需求和挑战，其行为和行动最容易让人看得到或影响到其他人。不幸的是，其中有许多这样的团队领导者，无论有无经验，都缺乏取得成功所需的现代领导力技能。

过去的 40 年以来，DDI 针对有效领导的能力不断进行研究，我们发现领导者的角色已变得越来越重要及复杂。为了更好地理解和定义领导的关键角色，我们已经界定出成功的领导者必须有效掌握的七项最重要的基本能力，亦可称之为：领导者七大要务：

- 辅导与发展
- 提升业绩
- 激发忠诚与信任

- 管理工作
- 团队内外合作
- 发挥个人影响力
- 选拔人才

在本白皮书中，我们将更详细地检视团队领导者的每一个领导力要务。

辅导与发展

领导者需要透过领导工作组与其他人来完成工作。有效辅导员工取得成功或改善绩效的能力，是工作组达到目标和最终执行组织战略的关键。通过培训和针对性体验以发展员工是领导者调动员工积极性的最重要工具。

我们会经常问这个问题“好领导会做些什么事？”。我们最常听到的回答是：“好的领导者会辅导（教）。”的确如此。毕竟，成功的辅导者会让他的团队为实现目标做好充分准备，并推动他们沿着成功的路径向前行。

然而，我们也发现了以下的麻烦事：有很多人仍坚持着一些过时的辅导想法。

很常见地，即使优秀的领导者有时也无法抛弃“辅导者应帮助其团队成员从错误中吸取经验”的错误观念。简而言之，他们的焦距专注于在错误发生后进行改善并纠正绩效的不足之处。

虽然改进型辅导至关重要，别忘了即使是顶尖的员工也会因失误或挫败而有绩效高低的起伏，所以优秀的领导永远聚焦在预先、前瞻性的辅导。

他们帮助员工预见通往成功的路上所面临的挑战和机会，充分为员工准备好成功所需要的技能和工具，并且在行进的路上协助员工校正方向、避免偏离轨道。

今天成功的领导者理解，吸取成功经验的学习方法远比记取失败教训好得多，这就是他们要辅导其团队一次性“做好”的原因。正因为如此重要，成功型辅导可让团队成员更投入并对目标成果更有信心。好辅导者可帮助员工发展和培养其能力以面对将来的挑战。他们采用实用的方法发展人才，这种方法突出了他们在个人发展计划之前、期间和之后的关键角色。

为成功奠定基础是辅导的最重要方面。这就是领导者意识到他们辅导的方式、时间和理由发生变化的原因。为了从辅导获得更好的结果，组织必须对领导者进行培训，使其：

- > **处于领先地位**—有效辅导者是主动的，他们能预见问题、障碍和困难，并帮助员工避免或克服这些障碍，以防止它们阻碍成功和发展。
- > **不能以一盖全**—每个人、每种情况各不相同，因此领导者需要调整其风格以提供最有效的辅导。
- > **告诉 20、询问 80 法则**—许多领导者的做法却恰恰相反，认为他们需要投入并解决其员工的问题。相反地，有效能的领导者会问对的问题，帮助员工自己想出解决方案。

> **优缺点都要辅导**—这有助于培养能力和树立信心，更容易克服短板。

辅导始终是有有效领导的重要组成元素。没有任何组织能经得起长时间从错误中汲取教训，尤其是在成功与失败仅一线之间时。最终，成功型辅导是取得积极成果的最佳方法。

提升业绩

随着绩效压力的加剧，我们经常听到资深经理的呼声：“我们需要建立责任制、我们需要提升业绩。”他们真正的意思通常是，“我们需要员工更努力工作以实现目标！”

“实现目标”固然重要，但它局限了强大的领导力要务。在现今的组织中，工作角色变得更复杂、不明确、承受了更大的压力。因此，这些角色的绩效也变得更具有多面性、更难衡量，而且要求更严苛。但无论如何，领导者需要提升业绩。

在提升业绩的同时还要留住并调动员工积极性，对领导者而言极具挑战性。绩效可能是矛盾的，提升绩效却是一种平衡的动作。有效领导者会通过管理“**What-什么事**”和“**How-如何做**”打破这种自相矛盾。

许多领导者过多地专注于需要完成的事项。换句话说，他们专注于实现生产、销售或质量目标，或可能专注于保持项目时效。但是，他们经常忽略或不重视这些目标实现的方式。例如，领导者应针对员工应如何合作、满足客户需求、制定决策等设定明确目标，以确保团队合作、互相信任和积极工作环境未因业务目标而牺牲。极度专注于实现预期只能在短期内有效，保持高水平绩效需要领导者有效平衡“**What-什么事**”与“**How-如何做**”，同样重要的是，让员工承担

这两项的责任。

有效领导者还会为个人设定与组织战略一致的明确目标。当然，你们之前或许不止一次听说过这一点。然而，为什么领导者在设定目标时仍感到为难呢？一种原因是目前的业务快速发展需要更频繁的调整以达成组织目标和适应组织结构。这些改变更深入、更广泛地遍及现今庞大的组织中，要求各级领导者不断明确并保持目标一致。

另一个原因是“**How-如何做**”，对于许多领导者而言预期的知识、技能和行为难以进行沟通、量化和衡量。为团队合作、客户导向、制定决策之类的事项设定和审核绩效目标，对于许多领导者来说是个持续的挑战。

尽管存在挑战，协调个人目标与组织战略至关重要，因为它提供的框架能确保员工专注于正确的事情。这也是高度员工敬业度和承诺的基础，因为员工期望看到他们的努力如何在组织中发挥作用。

以下是专为那些为此类挑战而为难领导者提供的一些提升绩效提示：

- > **充分利用绩效管理流程**—学会利用流程沟通绩效要求，让员工承担实现目标（“**What-什么事**”和“**How-如何做**”）的责任。自然，这就意味着领导者必须了解其各自的责任，确认这些责任与组织战略一致。
- > **“How-如何做”与“What-什么事”同样重要**—许多领导者不喜欢讨论其员工的行为。这是个人的行为，很难进行观察和评判。但是，有关能力的有效反馈（组织衡量“**How-如何做**”的最常用方式）非常重要。

> **发扬主人翁意识和敬业精神**—当员工在真正认同其目标时会表现出最高绩效。有效的领导者会帮助员工拥有自己的目标并提供取得成功所需的辅导和支持。

> **着眼于流程，而非事件**—提升绩效是一个连续的沟通、辅导和反馈流程。有效的领导者会避免突发事件，确保其员工始终了解他们的所处的情境。

> **维持团队**—有效的领导者会认可和奖励最佳绩效者，并以公平、一致的方式对待绩效不良者。这对于维持高绩效团队和留住最佳员工绝对是至关重要的。

提升绩效并不是促使员工实现期数据。而是，正确行事，这是领导者最有能力做的事情之一。它有助于让组织具有更敏捷的反应能力和适应能力，而且更专注于实现成果。

激发忠诚与信任

虽然人才大战会随着每个经济周期而加剧，但离职（员工不满意）的根本原因以更隐蔽的方式（通过低忠诚度和信任度）展示了它的影响。当组织指望其员工以省时、省钱的方式在更少资源、更少的人力监督之下（这通常带来的伤害最多）做更多事时，他们需要员工高度敬业，而不只是照例应付，敷衍了事。

优秀的领导者不只考虑人才留任的问题，还会关注忠诚度，因为忠诚的员工对组织更忠心并会乐意满足客户、优化质量或更能省钱。他们是 Jim Collins 在其书中《从优秀到卓越》(Good to Great)所提到的那些人。他在书中提到：“阻碍组织发展和成功的最大障碍不是市场、不是技术、不是机会，也不是股票市场，而是你选择、发展和留住最合适的人才的能力。”

员工忠诚建立在高度信任和满意度的基础上；然而，营造这种环境比以前更具有挑战性。随着劳动力变得更加多元化，而且工作本身变得更加复杂，领导者现在需要新的技能和能力来找出激励其团队成员的方式并促进每个人的成长与发展。以下是建立忠诚和信任的要点：

- > **不计代价避免信任误区**——我们变得忙碌起来。我们无法始终给予关注。我们违背了诺言或承诺。我们粉饰了问题，以避免较难的谈话。我们对传达信息的人发脾气。信任很难建立，但极易损毁，因此有效的领导者始终了解其行动对信任所可能造成的潜在影响。
- > **激励他人**——你不能勉强员工做某件事，但你可弄清楚他们想要做的事情并给他们机会来完成。人们感觉他们正处于成长和发展的员工会更满意其组织，对其工作的敬业度更高。
- > **追求更好而改变**——改变常使信任备受挑战，而引领改变是领导者的一种关键能力。领导者能了解引入改变与沟通改变之间差异，并了解如何克服变革阻力将可避免削弱信任和忠诚。
- > **讨论任职满意度**——即使在当今的环境中，留住优秀人才也是每位领导者的工作。营造适当的工作环境非常重要，与每位员工沟通也很重要。很少领导者会花时间与其核心员工进行深入谈话，以了解是什么促使他们离职以及是什么促使他们留任。
- > **信任以正直为基础**——做正确的事，而不仅仅是做能让你获得成功的事情。如同信任，你需要每天都展现出正直。缺乏正直的行为是破坏信任的杀手。

忠诚和信任极少是通过薪资和福利取得的。尽管在许多组织中的离职率会下降，但并不意味着忠诚度和信任度在提升。有效的基层和第二层领导者会将其角色视为是员工满意度和敬业度的主要推动者。他们也认识到必须正直行事，营造一个忠诚和信任的环境。

管理工作

到如今，大多数领导者已了解领导与管理之间的差异。大多数人还知道，优秀的管理者并不一定是优秀的领导者，反之亦然。（而且如果他们不知道这一点，他们的直接下属也知道。）有效管理自身及其团队工作的领导者可让员工专注于优先事项，并为他们提供成长和发展的机会。

领导管理工作的方式已发生了变化。信息来源和信息流已发生了巨大的变化。降低每个事项（从生产到产品开发到客户服务）周期时间的压力也不断增加。越来越多的领导者正“管理”着那些比他们在关键领域拥有更多专业知识的员工，这些因素向最佳工作管理者带来了挑战。

目前工作生活的现实如下：每天都有太多的工作需要处理。领导者如何管理工作流程不仅对工作完成方式有影响，而且还对员工的敬业度有影响。当员工面临来自工作和任务的挑战时，看到运用或发展其能力的机会时，他们更可能会付出额外努力并许下更高的承诺。有效授权是领导者发展和维护高绩效工作组的一种强有力方式。

管理工作涉及大量管理技能，但也需要领导力的元素。指标包括：

- > **不要规避风险... 否则风险更大**——有时，优秀领导者制定决策或采取行动并屏息以待。当然，他也会密切关注周围的事情，准备快速进行调整。但是她对自己及其他人的能力有信心，且“其他人”不害怕从错误中吸取教训。
- > **决策**——尽管（或由于）领导者必须处理大量数据，但他们很少具备制定简单决策所需的完全正确的信息。在更多情况下，有效领导者会在不具备完整信息且没有过多时间仔细思考所有方案的情况下快速制定决策。是否担心过快做出决策？请参见以上“不要规避风险”部分。
- > **扩大授权**——请记住，你可以通过授权达到更多目标，而不仅仅是完成工作。授权是一种拓展员工知识、技能和能力的工具。有效领导者会根据其员工的优势及发展目标分配工作和任务。这有助于培养工作团队的能力，提升员工满意度。
- > **不要推卸责任**——对推卸责任的认知通常是源于领导者作了不好的授权决策。不要将分配工作与授权混淆。有效授权需要个人与组织目标之间有明确联系，需要明确的任务分配及有效跟进。

许多领导者将管理工作与管理任务混淆，如分配待办事项、编制预算、日程安排等。当然，这些在当今负荷过重的工作环境下非常重要；然而，有效领导者会识别管理工作的机会，不仅可完成所有工作，而且可调动员工积极性，向员工提出挑战并可增强工作组的能力。反过来，这位领

导者提供了更多时间来引导其团队获得更高绩效，这就是“管理工作”是领导者要务的原因。

团队内外合作

团队领导过去较为简单。团队具有明确、清楚的界限、流程和产出，你的团队通常能很好地融入较大事务的格局。只要整体大于各部分的总和，你就是一位成功团队领导者。

团队和团队合作比以往更重要，但团队领导已发生了巨大变化。“团队”过去是一个稳定、完整的工作组，但现在已发生变体而且数量上也有所增加（有人可能会说“突变”），形成各种各样具有特定目的的团体。

其中有项目团队、质量团队、任务小组、委员会、咨询委员会、理事会和行业协会。每个团队具有不同的基本结构和状况，但仍需要有效领导与有效合作。而且通常，团队成员散于各地。完整的工作团队也已演变成更为复杂的类型。

目前，大多数组织具有纵向隶属关系层级；然而，许多组织也横向组织其业务流程，向其客户交付产品和服务。领导者通常会被困于这些多维网络的中间，需要在团队内外进行有效合作。

为在此类环境下有效工作，领导者需要：

- > **启动团队**——快速、有效地组建一个团队、任务小组或委员会，并投入运作是尽快看到成果的关键。领导者需要知道如何组建团队或工作组及如何尽快使其展现绩效。

> **跨界合作**—业务挑战的范围需要领导者跨越组织，与其他领导者合作完成工作。寻找共同目标和处理组织问题以完成任务或满足客户需求的能力对于人力领导者至关重要。

> **达成共识**—每个人都有自己的优先顺序，每个人也都有自己的看法。因此，如何让每个人都同意并决定采取行动？有效领导者需要定义问题、处理方案，为每个人提供发表意见的机会及赢得行动认同的工具和技巧。

> **起带头作用**—大多数人他们说讨厌开会，但他们真正讨厌的是无聊、主持差的会议。当正确的人以明确目标和具体议程聚集在一起时，许多工作均可有效完成。会议领导的技能对于有效的领导者仍是非常重要的。

组织需要反应快、适应能力强，这说起来容易。形成书面形式和将所有相关事务组成“战略”看上去不错。但它真正的意思是领导者必须再次快速、有效地组建团队、形成新的合作关系、设定新目标、完成工作。要实现团队内外合作，必须让上述情况成为现实。

发挥个人影响力

现在，你无法再强迫任何人做任何事情。他们必须想做，才会去做。

欢迎来到影响力新时代。在这个新时代，组织内各级有效领导者不会或无法利用他们的权力强迫员工做任何事情。将其称为“职权相悖”，其中组织阶梯的梯级成横向布局。

在今天扁平化、不断演进的组织中，领导者需要通过在其统属关系之外的人员，在某些情况下，甚至需要职位比他们更高的人员来完成工作。

现在，让员工愿意“投入工作”非常关键。领导者能建立工作关系、让员工积极投入对工作的想法和行动，将极大提升取得成功的机会。但获得承诺时仍有挑战，尤其是在每个人都非常忙碌，所有事情都非常紧急时。

高效领导者知道影响力并不会“自然产生”。为了促使员工采取行动，真正的领导者会制定战略，坚持不懈、永不放弃地推行该战略。而且他们会将解决方案进行包装后再推出，让方案既符合工作团队的需要，同时也符合组织的需要。

要实现对工作的影响力，动机和目标应是透明的。隐藏的目标和优先顺序可能会破坏信任和诚信，并会降低成功的可能性。事实上，高效影响者必须力争实现“三赢”局面。也就是说，组织、其同事及他自身均取得成功。所有的事少了三赢的情况，都可能看起来像是操纵或搞政治。

以下是领导者使用其个人影响力的几种有效方式：

> **运用多种方法**—影响型领导者运用多管齐下的战略赢得对主张和行动的承诺和认同。他们运用专家和第三方的力量，使用相关数据并建立人脉网络。

> **包装想法**—好的想法需要宣传以从工作环境中众多信息中脱颖而出。创意及与战略的关联性是非常有效的包装。

- > **政治就是政治，不是影响力**——妥协、交换和保留筹码是政治手段的结果，并未赢得支持和认同。影响型领导者需要满足其伙伴及组织的需要，这点非常重要，因为它们能推动员工采取行动。

在影响力新时代，游戏规则已发生变化。“职权相悖”需要领导者比以往任何时候都更加努力，以赢得其伙伴的认同。当与组织内的各种人员和团队合作时，领导者必须要发挥个人影响力，取得成果。

人才遴选

建立出色工作团队的第一步是挑选有才能、积极和敬业的员工。遗憾的是，大多数组织未投入建立适当流程以确保他们在正确的职位上聘用正确的人才。其影响远远大于寻找替换人员所付出的代价。错误的聘用决策会导致重大损失，如生产力降低、离职率增加、客户服务不佳。

领导者必须在组织取得成功过程中担任主要角色，成为人才录用和晋升的倡导者。衡量领导者成功的一种方式是通过核查他或她的人才管理记录。离职率高、员工绩效不佳、晋升机会少和团队成员不满，这些都表明，失败的方法可影响领导者及组织各个方面的绩效。

有效的人才选拔和晋升计划将创造以下结果：

- > **提高标准**——选拔更优秀的人才加入组织。
- > **步伐加快**——尽快找到效率更高的员工。
- > **促进职业发展**——更有可能让员工实现更高绩效。
- > **提高留存率**——整体改善员工的积极性和满意度。

领导者必须能够预测成功的可能性，以便聘用和晋升决策不会浪费组织的宝贵时间和资源。DDI四十多年的选才和评鉴经验已确立了许多可靠的原则，成功的领导者在选拔人才时可反复运用这些原则。成功的领导者：

- > **带头帮助人力资源部，为该职位设立成功典范。**领导者了解员工取得成功所需的关键技能、知识、经验和激励。
- > **了解应征者过去的表现是未来成功的预测值。**领导者将亲自参与选才流程以帮助面试并评估应征者是否合适。他们还会花费必要的时间来“宣传”公司品牌、文化、信念以及对高潜力人才的职业福利。
- > **不会做与成功典范不一致的聘用或晋升决策。**领导者将让组织中的其他人员参与，帮助从多种来源收集资讯并帮助达成正确的聘用决策。
- > **始终寻找人才。**每一天，成功的领导者都会在工作中或工作外寻找具有潜力的人才，以在组织中发挥作用。他或她将建立关系并作为组织的人才推举者。
- > **会评估人才的潜力，并定期管理现有人才的绩效和发展。**领导者将结合利用七项领导者要务帮助优化其员工的发展并实现组织目标。

根据“人才遴选”要务行事的领导者将确保所有聘用和晋升决策会支持组织取得成功。在不断变化、不可预知的业务环境中，领导者必须承担发掘、录用、培养和留住那些可随组织目标演变不断适应和成长的人才的责任。这就是为什么成功的领导是从选拔合适的人才开始。

领导的未来取决于现在。而且，不像过去，不同的领导者将决定成功与失败之间的差异。这些领导者不会出现商业杂志的封面上，也不会是最新的商业书籍的作者。不会的，这些领导者将忙于与团队成员、同事、客户、供应商及合作伙伴合作一即，努力完成每件事情，以博得上头条新闻的机会。简而言之，他们是将战略与执行力联系起来的关键。

千万别搞错：如果你的组织要取得成功，则必须拥有可在七项领导者要务上表现卓越的领导者，来面对目前和未来的竞争环境。

作者简介

Jim Concelman 为 DDI 全球领导力发展解决方案部门 副总经理，拥有 20 年以上管理、培训和组织发展项目的经验。

Jim.Concelman@ddiworld.com

联系信息

世界总部
412.257.0600

电子邮件 INFO@DDIWORLD.COM

WWW.DDIWORLD.COM/LOCATIONS