



陈玮

Hay (合益) 集团东北亚区总裁

领导者需要更多风格

包括本文在内的许多研究都显示：领导者采用的领导风格越多，组织的业绩就会更好。掌握四种或以上的领导风格，特别是愿景型、民主型、亲和型和辅导型四种风格的领导者，能打造最好的组织气氛和公司业绩。最有成效的领导者能根据不同的需要灵活地转换领导风格。虽然这听起来很难，但不管在大公司还是小型的创业公司，我们发现这样的领导者多得超出你的预料。有些人依靠经验，而有些人则依靠直觉。

这些领导者并不是机械地将不同的领导风格与不同的工作环境对号入座。他们非常灵活，能够敏感地觉察出自己对他人的影响，不着痕迹地转换领导风格以取得最好的效果。例如，当他们与一个极具天赋但表现欠佳的员工谈话时，在几分钟之内，他们就能判断出不近人情、独断专行的上司影响了这位员工的士气。于是，他们就知道该员工需要鼓励，需要承认他的价值。或者领导者会询问他的梦想和志向，设法让他的工作变得更具挑战性。但有时，领导者发现员工的问题源于自身，这时他们就会向员工下最后通牒：要么改进，要么走人。

扩展你的武器库

当然，很少有人能集六种领导风格于一身。而能够把握时机，对这些领导风格运用得当的领导者更是少之又少。实际上，当我们的研究结果发布给很多组织的时候，最普遍的回应是：“我只有两种领导风格”或“我不可能每种风格都用，这看起来太做作。”

这样的感想是可以理解的，而且在很多情况下，解决问题的方法很简单，领导者可以建立一个领导团队，召集的团队拥有领导者缺乏的领导风格。

此外，还有一种我更加推崇的方法——让领导者自己扩充领导风格。要做到这一点，领导者需要了解自己缺乏

的领导风格由哪些情商成分组成。这样他们就能有针对性地提高自己情商的某些方面。

例如，亲和型领导在同理心、建立关系和沟通三个情商方面的能力较强。同理心指的是察觉人们当下感受的能力。同理心强可以让领导者以一种能产生共鸣的方式回应下属，从而建立融洽的关系。此外，亲和型领导者在拓展新亲和、了解个人情况和建立感情纽带方面显得游刃有余。最后，出色的关系型领导者深谙人际交流的艺术，尤其擅长在恰当的时候说恰当的话或做出具有象征意义的姿态。

因此，如果你的领导风格主要是领跑型，你希望更多地使用亲和型风格，那你需要提高自己的同理心。或许你还需要加强建立关系以及有效沟通的能力。如果你是一位愿景型的领导者，想要变得更加民主，那么你需要提高合作与沟通的能力。这样的建议看起来有点像在喊口号，但是通过练习提高情商能力是完全可能的。

科学高于艺术

领导力和为人父母一样，永远不可能成为一门精确的科学。但它也不是一个看不见、摸不着的谜题。近年来，研究已经帮助父母们了解遗传、心理和行为对子女教育的影响。同样，我们的新研究也能帮助领导者们搞清有效的领导所需的素质，并且告诉他们如何实现有效的领导。

当今的商业环境正处于不断变化之中，领导者也必须随机应变。每小时、每天甚至每周，领导者必须像高尔夫球专业选手那样，在正确的时间，以正确的方式，使用正确的领导力风格。而带来的回报就是公司优异的业绩。☐

本文有删节，原文见《哈佛商业评论》英文版2000年3月刊，*Leadership That Gets Results*

家长式领导难以决胜未来

陈玮 | 文

持续多年的经济高速增长使得中国企业长期忽视内部管理问题，这在领导力方面尤为突出，“家长制领导”最为普遍。在新的外部条件下，中国企业必须对此补课，其核心是塑造杰出领导人。形成卓有成效的领导力，已成为打造企业核心竞争力最重要的任务。

丹 尼尔·戈尔曼博士的文章《情商决定领导力》是《哈佛商业评论》的一篇经典之作。这篇文章的很多内容和数据，都基于全球管理顾问公司Hay (合益) 集团在领导力领域庞大的数据库和实证研究。作为Hay (合益) 集团的一员，重读此文感到格外亲切。

戈尔曼博士可以说是情商 (Emotional Intelligence) 之父，他指出，一个人的成功，情商比智商更为重要。而《情商决定领导力》是戈尔曼博士将情商引入到商业管理领域的创举。卓有成效的领导力的关键是创造卓越的组织气氛，因为组织气氛直接影响了员

工士气，决定了员工是否愿意付出额外的努力，进而影响组织的绩效。

根据Hay(合益)集团多年来在华的实践，中国目前在管理特别是领导力方面，有很大的提升空间，在宏观外部环境不好的情况下，中国各企业无疑要立即补上这一课，而重读《情商决定领导力》对于当下的中国企业无疑有着重要意义。

通病：人力资源的浪费

根据我们的实证研究，企业组织气氛对绩效有很大影响。绩效上下波动中大约30%可以归因于组织气氛。

这无疑是惊人的发现，因为很多企业领导者都本能地意识到组织气氛，人的士气，对组织绩效的影响，但他们无法想象到士气对于绩效的影响如此巨大。长期以来，组织领导者用尽各种办法追求绩效的提升：调整战略和商业模式，创造新的产品和服务，进行区域扩张。但他们有着通病：忽视员工士气对于绩效和生产的巨大影响。或者说，多数企业都在犯着同样的错误：浪费人力资源。

这一现象在中国更为明显。我们的研究发现，约有50~60%的中国员工不够投入并缺乏足够的士气；而另有60%左右的领导者创造了令人沮丧的组织气

氛（见图“中国企业领导人如何增加价值”）。也就说这60%的领导者将无法计量的利润扔在水里而不自知。

更可怕的是，那些因为士气低落而丧失的生产力是不可逆的。员工在今天士气低落，他们的努力和贡献就大打折扣，更为关键的是今天的时间将永远过去！

因此，领导者除了关注商业模式和战略、产品组合、管控和组织架构等硬件之外，还必须要关注组织气氛、员工士气这样的软件因素。换言之，领导者应该把监控员工士气、创造卓越组织气氛当成自己最重要的使命之一。

营造最佳组织气氛

既然组织气氛对于绩效有着如此重要的影响，那么我们该营造怎样的组织气氛？根据戈尔曼的论述，当领导者能够把握下列几个方面时，常常可以创造高性能或令人鼓舞的组织气氛：灵活性、责任性、工作标准、激励性、明确性和团队承诺（详解请见主文《情商决定领导力》）。

在中国，根据我们对几百家企业的组织气氛的研究，发现很多中国企业常常在两大方面存在更大的问题，影响了他们的绩效：明确性和团队承诺（见“中国组织气氛”）。

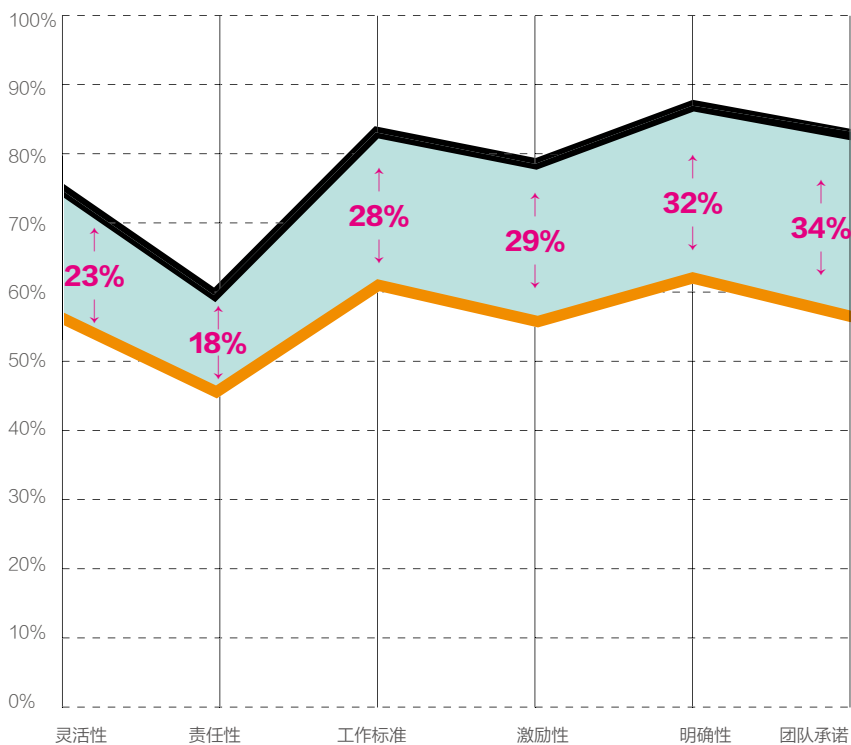
当我们将明确性方面的测评结果向企业领导人呈现时，他们常常觉得诧异或委屈。“战略、愿景，我讲得很清楚啊！这是我每天讲的东西，我在每个会议上都讲，他们怎么还会觉得不明确呢？”

造成下属依然觉得不明确的原因可能非常复杂：也许因为下属对明确性的期望高得不切实际；也许领导讲了但讲得不够到位；或者是上下级差距太大员工听不懂接不住。

这一现象必须引起领导者们深思。因为，讲的是否到位以及是否被正确理解这件事，不应由领导者来定义，而应

中国企业组织气氛

理想：■
实际：■
差值：■



该由被领导者来定义。对于领导者来说，管理和领导的核心问题之一，就是要让下属对愿景、战略、责权分工等核心问题高度了解并对之认可。

领导者对上述问题不仅自己要想清楚，而且还要“因材施教”，也就是根据被领导者的特点，用不同的方式进行清晰明了的沟通。员工不理解战略意图，组织很难实现上下同心。

团队承诺，即员工之间的互相信任与帮助，也是困扰中国企业各级管理者中的一个长久问题。几乎每家企业都存在团队之间不信任、不合作或互相帮助不够的问题。

在组织中成年人之间很难建立起真正的信任。但现代企业的成功，越来越依赖组织中的人能否达到高度协同和合作。企业的产品和服务之所以无法达到卓越，是因为企业无法实现对内对外的高度协同和合作。因此，塑造高度协同和合作的组织，已经成为决定企业竞争成败的关键因素。

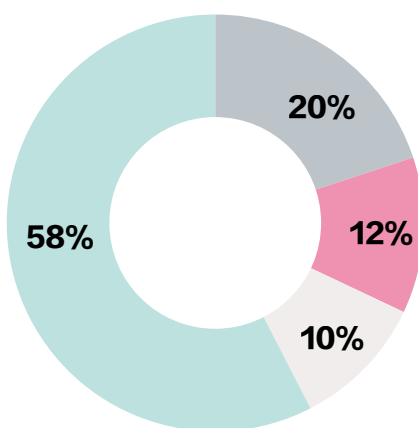
要使高度协同和合作的组织气氛成为独特的竞争优势，中国企业的各级领导者需要运用戈尔曼提到的很多情商素质，例如同理心、组织意识、冲突管理等。缺乏同理心和组织意识的领导者，无法看明白下属之间的微妙关系，无法读懂组织中的非正式架构，也无法理解这些微妙关系中背后的原因。这样自然无法有效地解决员工之间的信任和合作问题，也无法对下属之间产生的冲突进行有效管理了。

家长式领导难以决胜未来

按照戈尔曼的划分标准，领导风格可分为六大类。根据我们的研究，中国企业的各级管理者典型的领导风格是家长式，其典型特征是强势、多指令，“我说你做”；但我又“爱兵如子”，绝对会关照你；同时，因为我懂，比你更懂，我也会来教你。这种恩威并重、胡萝卜加大棒

中国企业领导人如何增加价值

高效的领导：20%
鼓舞型的领导：12%
不增加价值的领导：10%
挫败积极性的领导：58%



数据来源：Hay（合益）集团

式的领导风格似乎很有效。

但这种“指令、亲和、辅导”型领导风格的组合，难以帮助中国企业各级管理者决胜未来。这是因为此前，为了追求速度，管理者很容易通过发号施令来实施领导。现在和未来，答案常常在群众当中，领导怎样把大家的智慧集中起来，怎样建设一种创新的文化，使得广大员工的能量、激情和智慧集中起来变成生产力成为关键；过去管理者有思路之后，只要发号施令让员工去做即可，“理解了要执行，不理解也要执行”。

但现在的领导者对未来有想法之后，如果不能让员工真正理解为什么需要这样做，对组织和个人的价值和意义何在，员工在执行的时候就会大打折扣。要想有效领导知识型的劳动大军，建设创新型的企业，中国企业各级管理者需要在已有的领导风格基础上，多使用“愿景型、民主型”的领导风格。

这种家长式的领导风格，与全球化趋势更加不匹配。Hay(合益)集团跨文化的领导力研究发现，中国企业管理者

与欧美企业同行在领导风格方面最大的差别在于指令型和愿景型的差异。欧美企业管理者的指令型领导风格比中国的低得多，而愿景型则高得多。这在一定程度上解释了为什么很多中国企业通过收购兼并时，所获得的全球人才资源的流失率这么高。要想有效整合全球人才资源，就需要适当抑制指令型的领导风格，增加愿景型和民主型的领导风格。

领导力建设是慢工

过去十多年来，我们在帮助中国企业各级管理者提升领导力的过程中，发现领导力的提升虽然不能一蹴而就，却大有可为。

从个人层面来说，首先要达到自知。中国人讲究知行合一，但首先还是要自知，即了解自己的优势和弱势所在，了解阻碍自己前进的“致命伤”，并且从内心接受、认可改变；如果管理者内心不接受，什么改变都发生不了。

其次是在挑战性的实践中学习和锻炼。卓越的领导力和管理者都产生于实践。大量的研究也证明，70%的学习和进步来自于在工作中学习，因此在实践中身体力行，不断总结归纳，定能发现领导力的真谛；而另外的20%的学习和进步来自于同他人的互动，例如通过观察、模仿另外一个卓有成效的同事，或者寻求正式或非正式的辅导和教练；还有10%的成长和提升来自于较为正规的学习，例如系统性的研究和学习、课堂式的学习等等。

从组织层面来说，能否持续不断地塑造大批杰出领导人已经成为成败关键。因此，最有远见的领导人总是能够把培养领导人作为重中之重头等大事来抓。他们塑造培养领导人的企业文化，根据战略明确新的领导力标准，建立领导人选拔、培养和激励的机制，探索独特的加速培养领导人的方法，极大地提升了组织的领导力水平。☐