

美国管理协会(中国) 领导力模型

美国管理协会 2005 年全球领导力调查显示，竞争环境的日益加剧、变革的日益加速给领导力带来了前所未有的挑战，也把领导力放到了前所未有的高度。

作为最早踏入中国大陆的国际专业管理培训机构，美国管理协会（中国）充分利用全球的研发成果，在长达 10 年的管理培训实践中，始终重视培养中国职业经理人的卓越领导力，也一直致力于为经理人的领导力提升规划一个清晰的蓝图。

受益于美国管理协会的领导力课题研究成果和全球领导力调查，根据我们在中国 10 年的管理培训经验，结合 3 年来我们访谈众多企业高层的发现，我们为中国经理人建立了下面的领导力模型。我们把经理人的角色归结为 4 个维度：经营企业、管理运营、凝聚人心和发展能力，每个维度又细化成 3 个方面，在下面几页有具体的定义和描述。

我们将依照这个模型，在实施“组织扫描－绩效差距分析－解决方案设计”的过程中，透过经理人的绩效差距分析他们的能力差距，设计出有效的能力发展方案。同时，我们希望这个模型能够成为帮助组织发展的实用工具，对组织培养和保留关键人才，进而发展和巩固组织的核心能力起到积极作用。



领导者的角色 —— 凝聚人心

凝聚人心 —— 开放，接受他人，建立信任；促进团队协作，用团队的方式解决问题；理解他人的思想、感受和关注点，能调整自己的沟通方式以适应对方；清晰准确地表达自己，影响他人；通过有效的协商寻求双赢；表现出对他人的尊重，鼓励不同意见；与人们一起建立和实现共同目标，激励人们共同行动。

	诠释	缺乏此项能力的经理
领导	对事业表现出巨大的投入和激情；激发和授能他人追求共同的远景；正直，坚持原则。	<ul style="list-style-type: none"> · 依靠职位权力控制和命令别人； · 为自己的错误责怪别人； · 缺乏真诚； · 缺乏事业心和冲劲。
影响	开放，接受别人；真诚地关心别人，了解别人的需要，调整自己以使沟通更有效；鼓励坦诚的沟通；陈述清楚、简洁、有说服力，但不压迫别人；有勇气和自信表达自己的观点；用数据和合理的推理支持自己的观点；能影响上级的决策；寻求双赢的解决方案以达成一致；在公司内部和外部建立人际网络，帮助达成业务目标；尊重多样化，能有效化解冲突。	<ul style="list-style-type: none"> · 表现出居高临下的态度； · 惯于下指令，不愿意倾听和了解； · 对表达自己的观点感到犹豫； · 不能考虑到别人的角度和需求； · 处理冲突时在乎输赢。
促发	建立相互信任、坦诚对话和相互尊重的团队文化；充分发挥团队成员的特质；在项目 / 决策早期就发动人们参与以获得支持；奖励和认可努力和成果；让人们了解取得的发展和成就。	<ul style="list-style-type: none"> · 认为自己的方式总是对的； · 控制信息； · 只看重团队成员的技术能力； · 做重大决策时不能发动团队参与； · 当团队取得成功时无意庆祝，也不奖励好的工作表现； · 强行推动变革，得不到团队的承诺。

领导者的角色 —— 发展能力

发展能力 —— 清楚业务发展对能力的需求，保证在合理的时间和地点以合理的成本拥有所需的能力，正确评估他人的能力；致力于个人成长，鼓励不断学习；授权他人行动，有效地授予职责和职权；有效地给予反馈和肯定。

	诠释	缺乏此项能力的经理
选才	根据业务需要招聘和留住合适的员工；培养接班人，发展人才，保证人才储备支持公司发展；稳固提高组织的知识能力，保持公司的竞争力；与人力资源部门积极协作。	<ul style="list-style-type: none"> · 不能识别合适的岗位人选； · 不能激励和留住关键员工； · 不能正确地判断员工的能力和潜力； · 不能有效地把员工的绩效和收入挂钩。
育人	通过教导、辅导、授权、培训、负责项目等方式，帮助员工发展能力和建立自信；基于业务需要、员工的意愿和目前的能力水平，为员工制定并执行高质量的发展计划；帮助员工从不同角度看问题 / 任务，以找到最佳方案；创造一个利于员工发挥各自长处的氛围。	<ul style="list-style-type: none"> · 不清楚员工需要改进哪些方面； · 不能或不愿给予建设性反馈； · 对员工的处境缺乏同理心； · 过于计较员工一时的行为； · 除了年度绩效评估，不给予员工绩效反馈。
自我领导	不断更新知识和技能；寻求他人的反馈以提高自己的工作表现；在工作中积极寻找锻炼自己的机会；对学习和应用新技能充满信心；开放地对待个人的长处和短处。	<ul style="list-style-type: none"> · 不愿承担发展自己的责任； · 避免冒险，拒绝新任务，裹足于舒适区； · 不能从错误中学习； · 不能容忍批评，急于辩解； · 对个人的优势和不足缺乏准确的了解； · 对自己的能力过度自信。

领导者的角色 —— 经营企业

经营企业 —— 表现出经营者的勇气，敢于不断挑战现状，主导变革和创新；具有战略思维，理解业务和财务运作，不断寻求扩大利润，发展业务和提升企业竞争力；以客户为导向，洞察当地和全球市场，洞察行业和技术发展态势，洞察竞争对手动向。		
	诠释	缺乏此项能力的经理
经营意识	理解商业和财务运作；表现出强烈的主人翁心态；推动成本控制和利润改善；有全局观；始终关注市场，以战略的眼光分析本地市场。	<ul style="list-style-type: none">· 缺乏经营的整体感觉；· 只关注自己的部门；· 对市场和竞争缺乏洞察力。
战略目光	掌握竞争对手和行业的最新动向；掌握第一手的顾客信息以改善产品和服务；预见和发动变革；集中专注地培育企业的核心竞争力；平衡短期和长期目标。	<ul style="list-style-type: none">· 对企业、企业的产品和企业所处的环境缺乏理解；· 缺乏清晰的目标和优先级；· 决策片面，不能充分考虑未来的变化；· 对个人在决策过程中的角色缺乏认识。
思维与创新	运用系统思维解决复杂问题；有解决问题的清晰逻辑和工具；发挥创造力寻找棘手问题的解决方案；挑战习以为常的方式，不断寻求创新；在团队中提倡质疑和争论，促发合力。	<ul style="list-style-type: none">· 面对大量信息不能快速抓到关键；· 难以处理复杂、模糊或特殊的问题；· 回避冒险，过度依靠已经证实安全的方式；· 缺乏创新的想法；· 不能有效地带领团队解决问题，做出决策，或者开展创造性的活动。

领导者的角色 —— 管理运营

管理运营 ——把远景和目标联结到运营层面，有效计划、组织和执行项目和日常工作；明确沟通绩效要求，跟踪执行情况；建立和不断改进流程；有效克服变革阻力，执行变革；优化使用资源。

	诠释	缺乏此项能力的经理
执行与绩效	保证员工理解公司的远景以及部门如何贡献于远景；把公司目标分解到部门，确定计划、角色和资源以确保达成目标；传达明确的绩效期望；推进项目，跟踪进度；果断地处理绩效差距，包括要求绩效不佳者承担责任；有效地平衡多任务。	<ul style="list-style-type: none">· 只有远景没有如何实现远景；· 政策、计划、流程与远景不匹配；· 不能达成阶段性目标；· 容忍低绩效；· 满足于完成任务。
流程与质量	不懈地寻求提升客户服务，经常性地寻求客户反馈；挑战当前的做法，寻找更好的方式；系统地分析关键工作活动，从中获得经验；发展跨部门关系，共享信息，提升跨部门的有效性；鼓励创意和试验；排除不必要的组织流程和官僚。	<ul style="list-style-type: none">· 难以兑现客户服务承诺；· 因循守旧；· 安于现状；· 对外界的新鲜想法和做法不感兴趣。
文化与价值	通过日常和关键时刻的行动，建立良好的人际互动，培育健康的文化；清楚地说明应该遵循的价值观和行为表现，出现背离的情况时采取合理的措施。	<ul style="list-style-type: none">· 接受或导致形成一种低效的文化；· 遭遇两难问题时放弃价值；· 只看结果，不计手段。