

领导梯队读后

作为一个在职场混迹快7年的人，看到这本书，突然发现一直以来模模糊糊感知到或者是一些困扰自己的问题，有了答案。当然，这本书更重要的意义，在于思考如何打造适合我们的领导梯队。

领导力的7个阶梯

领导力七个阶段的划分，给在企业里的每个人提供了清晰的发展路径，给管理者提供了切实可行的发展方向和行动指南：

1. 个人贡献者：管理自我
2. 一线经理：管理他人
3. 部门总监：管理经理人员
4. 事业部副总经理：管理职能部门
5. 事业部总经理：管理事业部
6. 集团高管：管理业务群
7. 首席执行官：管理全集团

每个梯队的管理者，应该承担哪些职责，对整个团队的价值才能最大化？这是这本书探讨的问题。

我尝试用信息架构和人体的比喻来理解这个阶梯划分。

信息是水，信息架构是渠，因水设渠，而不是水到渠才成。

在个人贡献者阶段，每个人都是“信息”或者“细胞”，是系统中承担生产、传递价值的基本单位。往上的6个阶段，管理者的角色全部变成了让“信息”流通的“管道”，让细胞成为生命体的经络和组织。

1. 一线经理：造一节管道，保证信息的产生和流通
2. 部门总监：衔接若干节管道，成为一种管道类型
3. 事业部副总经理：衔接不同类型管道的弯头
4. 事业部总经理：形成自循环小系统（或者说器官）
5. 集团高管：连接多个小系统，形成自成生态的大系统（人体）
6. 首席执行官：构建和疏通这个系统和外部系统的流通管道

因为缺乏 3-7 的经验，书中很多内容其实没有太多感受。我决定今后每3个月重新翻一次这本书，帮助自己判断所处的阶段，即时调整角色、观念和行动。

个人经历回顾

因为之前有个一年半的从个人贡献者向一线经理转变的经验，对这个阶段有较多的感受。

到了一个新阶段，需要做出三方面的调整：

- 领导技能——胜任新职务所需要的新能量
- 时间管理——新的时间分配结构，决定如何工作
- 工作理念——信念和价值观非常重要，让工作聚焦

回顾之前的经历，我在一线经理的阶段做得好的方面：

- 不会干预太多细节，让团队成员承担项目的工作
- 发现每个人的特点，有针对性分配工作，提升能力
- 营造团队氛围和凝聚力

做得不好的方面：

- 不认同一线管理者的价值，内心有很深的危机感，难以从管理工作中获得满足
- 在重要项目中没法完全放手交给别人
- 跟其他部门的沟通还不够

对照领导技能、时间管理、工作理念三个维度，发现果然是在“工作理念”出了问题，导致时间分配不够合理，也没有刻意培养领导技能。

当我没有把自己完全交给大团队（公司）时，只会对小团队尽责，不会去尽力做到对公司最有利的的事情。

对以后工作的启发

1. 阶段判断

结合团队发展现状，定期思考自己目前处于哪个阶段，哪些才是真正的能力培养和工作重点，如何分配精力才能使整个团队利益最大化。

2. 工作调整

“如何让原子流动起来”，而不是去做冲在最前的原子。首先调整工作理念，现在应该有怎样的价值观？什么事情是对团队最有“价值”的？我想是：

- 找到和明确半年~一年内的发展方向
- 找到团队还缺乏的人才
- 传授行业经验和实战技能
- 形成团队氛围和文化

然后是锻炼领导技能，包括：设定计划和目标，指导和监督个人绩效，疏通信息障碍，激励团队。

再然后是时间管理。

3. 管理思维

Be a good coach. 从球员到教练，需要做哪些转变？有些金牌教练他们并没有辉煌的职业生涯，他们是如何做到的？

Be a connector. 企业越大，越需要信息流通，上下左右前后的流通。挖好渠道，也许也是积极无为的一种。

中心化的结构中，中心节点往往最终会变成瓶颈。怎样让组织让有效的网状结构演变？怎样让企业形成良性的生态？怎样让企业处于发展速度最快的“失控”边缘状态？

需要保持思考的问题

1. 这本书是写给500强级别的集团性企业的，很多情况不适用于初创企业
2. 书中的管理理念仍然是中心化的，而且以产品销售型企业为蓝本
3. 人多，管理成本就高。企业是否真的需要这么多人，尤其是需要因为人多而产生的额外的管理岗位？
4. 如何准确判断团队现阶段处于哪个阶梯？自己处于哪个阶梯？
5. 什么才是对下属（团队）真正有效的辅导和帮助，而不是阻碍？

