

什么是领导力？

在 21 世纪，当社会变革、国际交流、信息技术、个性发展等诸多挑战与机遇降临到社会分工的每一位参与者面前时，无论我们是否身处领导者的职位，都应该或多或少地具备某些领导力。

这是因为，领导力意味着我们总能从宏观和全局出发分析问题，在从事具体工作时保持自己的既定目标和使命不变；领导力也意味着我们可以更容易地跳出一人、一事的层面，用一种整体化的、均衡的思路应对更加复杂、多变的世界；领导力还意味着我们可以在关心自我需求的同时，也对自己与他人的关系给予更多的重视，并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平等、更加坦诚也更加有效率的解决方案……

如果非要给领导力下一个定义的话，我更愿意用比较简明的语句把领导力描述成：

一种有关前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡的艺术。

没错，21 世纪的领导力不仅仅是领导的方法和技能，也不仅仅适用于领导者，它是我们每个人都应该具备或实践的一种优雅而精妙的艺术。

领导力是一种艺术

1954 年，管理学之父彼得·杜拉克（Peter Drucker）是这样描述经理人的基本任务的：

- 决定目标，分配工作——经理人需要决定目标应该是什么，分析达成目标所需的活动、决策和关系，将工作分门别类，并分割为可以管理的职务，然后将这些单位和职务组织成适当的结构，选择合适的人来管理这些单位以及需要完成的工作。

- 分层管理，制定衡量标准——经理人必须保证组织中每个人都有适用的衡量标准，衡量标准既把重心放在整个组织的绩效，也关注个人的工作绩效，并协助个人达到绩效目标。同时，经理人需要与部属和上司沟通这些衡量标准的意义和结果。

- 评估员工，奖罚分明——经理人透过管理，透过与部属的关系，透过奖惩措施和升迁政策，激励员工努力工作。同时，经理人透过管理方式，激发他们的潜能，强化他们的操守，训练部属以正直负责的精神完成任务。

应当说，彼得·杜拉克的观点是我们在上一世纪的管理工作中非常熟悉的。这种普遍的，在今天仍有广泛影响的观点将领导力视作某种方法或技能，将领导者与被领导者的关系视作井然有序的层级关系，将经理人对员工的领导等同于一台工业机器的设计者对于每一个齿轮和螺丝钉的安排……

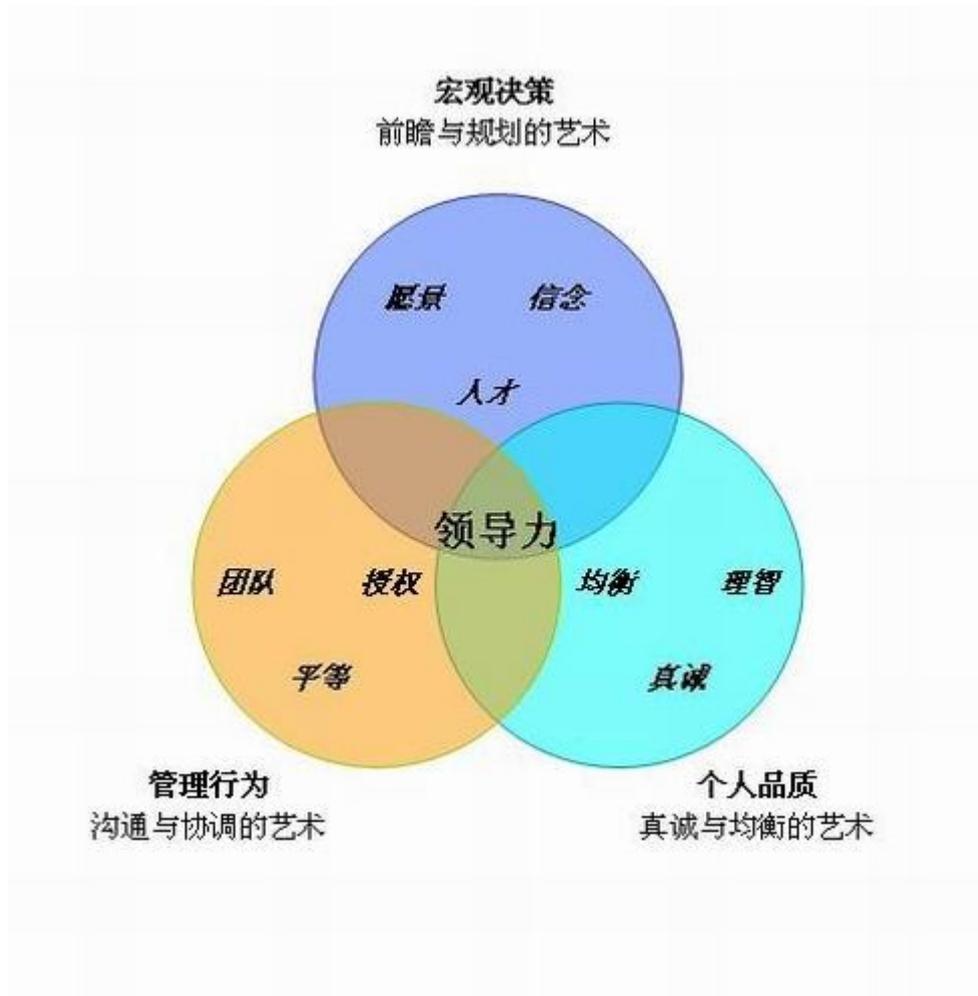
我们不能说彼得·杜拉克的观点是错误的，但是，如果我们一成不变地、简单而僵硬地使用这个理论，那么我们就无法也不可能适应今天这个多变的、平坦的、信息化的世纪。举例说来，如果每一家企业的每一个新产品研发的决策都来自少数的管理者，那么，在用户需求越来越多样化，需求变更也越来越快的今天，恐怕很少有几家企业能长期得到用户的青睐；如果每一位员工都在严密的组织结构和严格的考评制度中按部就班地完成分配给自己的工作，那这个世界上就不会出现像 iPod, GMail, Wii 这些充满创意的产品。

新的世纪需要新的领导力，新的世纪需要我们使用一种更加平等、均衡，更加富有创造力的心态来认识、理解 and 实践领导力。

作为一名管理者，我个人曾先后在苹果、SGI、微软和 Google 等四家富有激情和创造力的 IT 企业任职。在我从事领导工作的时候，我很少会按照彼得·杜拉克 1954 年的思路，用一种自上而下的方式为我所领导的每一名员工安排工作。反之，我更习惯于将自己与员工放在一个平等的位置上，把自己视作激励者、协调人或沟通桥梁，而非传统意义上的领导者、督促者或命令中心。

我认为，今天的经理人仍然需要具备彼得·杜拉克所说的那些有关决策、组织、评价、奖罚等任务的基本技能，但 21 世纪为经理人提出了更高、更全面的要求。为了从一个传统的“管理者”转变成为一名成功的“领导”，我们最需要做的不是完成既定的任务，不是设计好团队的组织结构，也不是熟练地发号施令，而是为所有员工营造一种充满激情和创新的环境——领导力不是一种方法或技能，而是一种独特的艺术。

以我自己的经验，领导力这门艺术大致包含了宏观决策、管理行为和个人品质这三个范畴的内容（如下图所示）：



上述三个范畴又各自包含了三种最为重要的领导力：

- 宏观决策：前瞻与规划的艺术
 - 愿景比管控更重要
 - 信念比指标更重要
 - 人才比战略更重要
- 管理行为：沟通与协调的艺术
 - 团队比个人更重要
 - 授权比命令更重要
 - 平等比权威更重要
- 个人品质：真诚与均衡的艺术
 - 均衡比魄力更重要
 - 理智比激情更重要
 - 真诚比体面更重要

下面，我就结合我自己在管理工作中积累的经验，分别谈一谈这九种最为重要的领导力以及它们各自所能发挥的重要作用。

需要说明的是，虽然这些经验是从一流的企业中积累而来的，但它们并不一定适用于所有企业或所有管理者。我所强调的领导力更多反映了一种趋势，它并不包含什么深奥的理论，普通人在平时或在校园里就可以积累、培养。它可以为现代企业管理者提供参考和借鉴，也可以为大家提供有关领导艺术的最新诠释。

九种最重要的领导力

1) 愿景比管控更重要

在吉姆·柯林斯著名的《基业长青》一书中，作者指出，那些真正能够留名千古的宏伟基业都有一个共同点：有令人振奋、并可以帮助员工做重要决定的“愿景”。

愿景就是公司对自身长远发展和终极目标的规划和描述。缺乏理想与愿景指引的企业或团队会在风险和挑战面前畏缩不前，它们对自己所从事的事业不可能拥有坚定的、持久的信心，也不可能复杂的情况下，从大局、从长远出发，果断决策，从容应对。

一些人错误地认为，企业管理者的工作就是将100%的精力放在对企业组织结构、运营和人员的管理和控制上。这种依赖于自上而下的指挥、组织和监管的模式虽然可以在某些时候起到一定效果，但它会极大地限制员工和企业的创造力，并容易使企业丧失前进的目标，使员工对企业未来的认同感大大降低。相比之下，为企业制定一个明确的、振奋人心的、可实现的愿景，对于一家企业的长远发展来说，其重要性更为显著。处于成长和发展阶段的小企业可能会将更多精力放在求生存、抓运营等方面，但即便如此，管理者也不能轻视愿景对于凝聚人心和指引方向的重要性；对于已经发展、壮大的成功企业而言，是否拥有一个美好的愿景，就成为了该企业能否从优秀迈向卓越的重中之重。

优秀的领导者会与员工分享企业的愿景，如果可能，还会让员工参与愿景的规划。如果能让员工充分理解管理者对企业长期发展方向的思路，让与自己一同工作的所有人拥有相同的努力目标，那么，一家企业就会拥有无穷的源动力。

例如，以前我在苹果公司工作的时候，曾向公司领导建议，从不同部门调集多媒体及相关技术的精英，组成一个新的团队，研发一系列极有潜力的多媒体产品。当时，公司的资深副总裁批准了我的请求，并要求我的主管副总裁帮助我抽调人员，组建这个团队。但主管副总裁担心新产品的风险较大，他一方面要求相关人员必须亲自表达意愿才可以加入我的新团队，另一方面又告诫大家我要研发的新产品有不小的风险，希望大家慎重选择。照他的意思，我们只要做一个问卷调查，看看60多位技术人员中有多少甘冒风险的就可以了。而当时在公司年年裁员的压力下，如果采用他的方法，这个新团队的计划就可能无法实现了。

在这样的情形下，我决定利用愿景来激励这些工程师与科学家。我找来这60多位技术人员开会。在会上，我描述了未来互联网与多媒体相结合后，相关新技术和新应用的巨大发展空间，与他们分享了我关于新产品的规划和设计，以及我为新的产品部门制定的愿景。然后，我鼓励他们分成小组，讨论这个愿景的可行性，以及自己的潜力将会如何因这样的愿景而得到更充分的发挥。最后，我给所有人念了美国诗人罗伯特·弗罗斯特的一首诗《未选择的路》（Robert Frost, The Road Not Taken）。全诗的最后几句深深打动了大家（这里使用的是顾子欣的译文）：

一片树林里分出两条路，
而我选了人迹更少的一条，
从此决定了我一生的道路。

我对他们说：“这条路没有人走过，但是我们恰恰应该为了这个理由踏上这条路，创立一个网络多媒体的美好未来。”会后，90%的人都决定冒这个风险，离开相对稳定的研究部门，随我加入全新的互动多媒体部门，而这个部门也正是苹果公司后来的许多著名网络多媒体产品（QuickTime, iTunes 等等）的诞生地。

这表明，制定并与员工分享美好的愿景，可以充分激发员工的参与感和积极性，可以让整个团队保持激昂的斗志和坚定的方向，是领导艺术的重要组成部分。

2) 信念比指标更重要

就像每个人都离不开正确的价值观指引一样，每个企业也需要拥有正确的、符合公司的价值观。在这里，价值观其实就是企业长期坚守的，影响企业行为，判断是非对错的根本信念。拥有正确的价值观是成功的企业能够保持基业长青的秘诀。

每一个企业的领导者都应当把坚持正确的信念，恪守以诚信为本的价值观放在所有工作的第一位，不能只片面地追求某些数字上的指标或成绩，或一切决策都从短期利益出发，而放弃了最基本的企业行为准则。相比之下，正确的信念可以带给企业可持续发展的机会；反之，如果把全部精力放在追求短期指标上，虽然有机会获得一时的成绩，却可能导致企业发展方向的偏差，使企业很快丧失继续发展的动力。

成功的企业总是能坚持自己的核心价值观。例如，Google 公司的核心价值观之一是“永不满足，力求最佳”。Google 创始人之一拉里·佩奇指出：“完美的搜索引擎需要做到确解用户之意，切返用户之需”。对于搜索技术，Google 不断通过研究、开发和革新来实现长远的发展，并致力于成为这一技术领域的开拓者。尽管已是全球公认、业界领先的搜索技术公司，Google 仍然矢志不移地坚持“永不满足”的信念，不断实现对自己的超越，奉献给用户越来越好的搜索产品。

同时，公司整体的信念或价值观也必须在员工身上体现出来。毕竟，任何一家企业都是由该企业的所有员工组成和推动的。通用电气公司董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇在论述员工评价标准的时候指出，对员工绩效的考察必须与对其价值观的考察结合起来，并着重看该员工的价值观与公司的价值观（尤其是坚持诚信的信念）是否吻合。这其中一共有四种可能：

- 绩效达标，价值观与公司吻合——很简单，公司将毫不犹豫地为他提供奖励和晋升的机会。
- 绩效没达标，价值观与公司不吻合——也很简单，马上请他走人。
- 绩效没达标，但与公司的价值观吻合——再给他一个机会，考虑为他重新分配工作。
- 绩效达标，但价值观与公司不吻合——这是那种足以杀死一家公司的人。现实证明，很多公司就是因为雇用了这些工作能力出色，但品格很差，或个人信念与公司背道而驰的人，才走向崩溃的。

因此，无论是公司还是个人，坚定的信念，正确的价值观在任何时候都是不可或缺的。

3) 人才比战略更重要

在 21 世纪，无论怎样渲染甚至夸大人才的重要性都不为过。21 世纪是人才的世纪，21 世纪的主流经济模式是人才密集型和智力密集型的经济。拥有杰出的人才可以改变一家企业、一种产品、一个市场甚至一个产业的面貌。例如在 Google，公司最顶尖的编程高手 Jeff Dean 曾发明过一种先进的方法，该方法可以让一个程序员在几分钟内完成以前需要一个团队做几个月的项目。他还发明了一种神奇的计算机语言，可以让程序员同时在上万台机器上用最短的时间完成极为复杂的计算任务。毫无疑问，这样的人才对公司来说是有非常特殊的意义的。

对于 21 世纪的企业管理者而言，人才甚至比企业战略本身更为重要。因为有了杰出的人才，企业才能在市场上有所作为，管理者才能真正拥有一个管理者应有的价值。没有人才的支持，无论怎样宏伟的蓝图，无论怎样引人注目的企业战略，都无法得以真正实施，无法取得最终的成功。

因此，企业管理者应当把“以人为本”视作自己最重要的使命之一，不遗余力地发掘、发现人才，将适合企业特点的优秀人才吸引到自己身边。通常，一名经理人如果不能将 10~50%的工作时间投入到招聘人才的工作中，那么，他就无法让自己的团队获得持久的动力，他就不是合格的经理人。当然，这里所说的“招聘”并不仅仅限于直接的面试和聘用行为，它也包括更多地结识业内的朋友，建立自己的人际关系网络，以便从中发现更多、更好的人才。

好的管理者重视员工的成长，给予人才最大的发展空间，为人才提供足够的培训和学习机会。例如，我开始创立微软中国研究院和 Google 中国工程研究院时，雇用的人才中有很大一部分都是刚刚走出校门的毕业生。这些毕业生都非常聪明，拥有很好的发展潜力，都是来自中国各名校的顶尖人才。但是，他们普遍缺乏工作经验。于是，我对他们采取的是“指导培养”的原则：记得在微软中国研究院时，每一位新员工加入后都会经历 3 个月的培训，我使用自己亲自为他们设计的课程，一节课一节课地为他们讲解各种相关的知识、经验。而在 Google 中国工程研究院，培训的时间更长：包括各种课程、到总部 3 个月的培训、甚至公司还愿意出学费让员工到斯坦福大学读硕士。当然，公司安排的培训并不是纯粹的课程学习，同时也要求员工很快投入到具体的项目工作中。在员工刚加入的初期，优秀的领导者会尽量分配给新员工一些不是特别紧急的项目，并允许他们在项目中犯错误、积累经验。经过这种实践与学习紧密结合的培训，几乎每一位新员工都得到了长足的进步，很快就适应了实际工作的需要。

很不幸，今天有不少企业对人才的思维方式仍然保持在上个世纪的水平，他们认为员工只是企业这台“大机器”中的零件或劳动力，不愿意花大力气培训员工，生怕他们接受培训后就“跳槽”、“走人”。这是非常短视的看法，这种不重视员工成长的做法只会让更多的员工选择“跳槽”、“走人”。

只要拥有人才，企业就可以实践任何宏伟的战略。反之，如果没有人才，再壮丽的企划也只能是一纸空文。

4) 团队比个人更重要

在任何一家成功的企业中，团队利益总要高过个人。企业中的任何一级管理者都应当将全公司的利益放在第一位，部门利益其次，个人利益放在最后。

这样的道理说起来非常明白，但放到实际工作中，就不那么好把握了。例如，许多部门管理者总是习惯性地把自己和自己的团队作为优先考虑的对象，而在不知不觉中忽视了公司的整体战略方向和整体利益。这种做法是非常错误的，因为如果公司无法在整体战略方向上取得成功，公司内部的任何一个部门，任何一个团队就无法获得真正的成功，而团队无法成功的话，团队中的任何个人也不可能取得哪怕是一丁点儿的成功。

好的管理者善于根据公司目标的优先级顺序决定自己和自己部门的工作目标以及目标的优先级。例如，出于部门利益的考虑，也许某个产品的研发无法在短期内获得足够的市场收益，部门管理者似乎应该果断放弃对该产品研发的投入，否则，部门在该年度的绩效数据（如果仅以市场收益衡量的话）就有可能不是那么出色。但是，如果从公司整体的角度出发，假设该产品是帮助公司在未来二到三年内赢得潜在市场的关键因素，或者该产品的推广对于提高公司的企业形象有重要的帮助，那么，对于该产品的投入是符合公司整体利益的，部门对于该产品研发目标及其优先级的设定就应该符合公司的整体安排。

团队利益高于个人利益。作为管理者，还应该勇于做出一些有利于公司整体利益的抉择，就算对自己的部门甚至对自己来说是一种损失。

例如，我在苹果公司工作的时候，曾经管理着一个实际效果非常糟糕的项目。该项目的项目经理是我当时的老板的朋友，而这个项目也是我老板最为看好的一个项目。当时，我清楚地知道这个项目有多么糟糕，该项目的项目经理也不是一名好经理，但因为我的老板重视该项目，我始终没有勇气来处理这个问题。此外，我也担心，如果解散了这个项目团队，对我自己的工作其实也是一种否定，因为我已经管理这个团队一年多的时间了。

终于有一天，我决定在一段时间后离开公司。那时，我觉得公司多年来对我不错，我应该在离开前对公司负责，做一件对公司有益，但我一直为了自己而犹豫不决的事情。于是，我决定把这个项目和该项目的项目经理裁掉——大不了，这种做法会让我的老板不满，但它的确对公司是有好处的。

当我真正裁掉这个项目后，出乎我意料的是，公司内部的绝大多数员工没有表示不满，反而告诉我，他们是多么认可这个决定，他们认为我有勇气，有魄力。公司领导也没有责备我，反而认为我勇于承认并改正错误的做法非常值得赞赏——连我的老板也觉得这是一个正确的决定。

也就是说，当公司利益和部门利益或个人利益发生矛盾的时候，管理者要有勇气做出有利于公司利益的决定，而不能患得患失。如果你的决定是正确、负责任的，你就一定会得到公司员工和领导者的赞许。

此外，管理者应该主动扮演“团队合作协调者”的角色，不能只顾突出自己或某个人的才干，而忽视了团队合作。

在工作中，如果遇到各部门不积极配合，互相推诿的情况，我就会给大家举打篮球的例子：“公司里的一个团队和篮球场上的一支篮球队其实是一样的。打篮球时，后卫不能脱离整个团队独来独往，不同位置的队员需要按照战术安排紧密配合，互相支持，这样才能赢得比赛。在我们的工作中，市场人员需要帮助产品部门寻找产品的合适定位，要为销售部门提供潜在的客户信息，而管理者会承担起教练的角色，为整个团队制定合适的战术。你们能够想象，篮球教练在布置战术时只是一对一地与每个队员单独讨论吗？那样的话，后卫不知道前锋在想什么，前锋不知道后卫的助攻策略，球队不输球才怪！”

最后，公司的中层管理者要善于把握自己的角色定位，让自己成为老板和员工之间沟通、协调的桥梁，而不要让自己与老板或员工对立起来。例如，有一些管理者很容易陷入对自身角色的误解，他们要么把自己和“雇主”等同起来，与“雇员”做利益上的对抗，或者把自己视作普通员工，与老板对立。这两种极端的做法都是不可取的。其实，中层管理者既代表公司利益，也代表员工利益，他们应该：

- 认识到自己的中间角色，不要和员工一起盲目、片面地指责公司，也不要成为高高在上的监管者，对员工指手画脚。
- 以公司的整体利益为先，主动扮演协调人的角色，既考虑公司发展的需要，也为员工的个人需求着想，解决好二者之间可能存在的矛盾，让公司的整体协作效率达到最高点。
- 自己做了决定后，就要勇于承担相关的责任，不要把责任推到员工、老板或公司身上。

5) 授权比命令更重要

21 世纪的管理需要给员工更多的空间，只有这样才能更加充分地调动员工本人的积极性，最大程度释放他们的潜力。21 世纪是一个平坦的世纪，人人都拥有足够的信息，人人都拥有决策和选择的权利。将选择权、行动权、决策权部分地甚至全部地

下放给员工，这样的管理方式将逐渐成为 21 世纪企业管理的主流。

在 21 世纪，放权的管理会越来越接近于员工的期望，是最为聪明的管理方式。因为当企业聚集了一批足够聪明的人才之后，如果只是把这些聪明人当作齿轮来使用，让他们事事听领导指挥，那只会造成如下几个问题：

- 员工的工作满足感降低。
- 员工认为自己不受重视，工作的乐趣和意义不明显。
- 员工很难在工作中不断成长。
- 员工个人的才智和潜能没有得到充分利用。

为了给员工更多的空间，为了更好地发掘个人的潜力，许多成功的企业都推出了相应的举措。例如，Google 公司允许工程师在 20%的时间里从事自己喜欢的项目或技术工作，这一制度一经实施，就收到了意想不到的出色效果。因为有了 20%可以自由支配的时间，许多拥有出色创意，但没有时间付诸实施的工程师可以花费自己 20%的时间，或者说服两三个同事一起在这 20%的时间内完成某个出色创意的产品原型，然后发布给公司内部的同事使用。如果这个产品创意确实吸引人，它就有可能成为 Google 推向世界的下一个“震撼级”的产品或服务。事实上，像 Gmail 和 Google News 等 Google 引以为豪的许多产品，都是最先由工程师在 20%的时间内创造出来的。因为有了 20%这样的管理模式，我们发现：

- 20%时间内完成的产品成功率很高，因为员工更加投入。
- 20%的管理模式让员工意识到公司对他们的信任和放权，这营造出了非常好的管理氛围。在员工调查中，员工对公司的满意度总是高于我曾经工作过的其他公司。

很多管理者追求自己对权力的掌控，他们习惯于指挥部下，并总是将部下的努力换来的成绩大部分归功于自己。这种“大权在握”，“命令为主”的管理方式很容易造成：

- 管理者身上的压力过大，员工凡事都要请示领导，等待管理者的命令。
- 团队过分依赖于管理者，团队的成功也大半取决于管理者个人能否事无巨细地处理好所有问题——而通常说来，没有哪个领导可以事事通晓，也没有哪个领导可以时时正确。
- 整个团队对于外部变化的应对能力和应对效率大幅降低，因为所有决策和命令都需要由管理者做出，员工在感知到变化时只会习惯性地汇报给领导。

因此，“授权”比“命令”更重要也更有效。但是，管理者该如何做好授权呢？这其中最重要的就是权力和责任的统一。即，在向员工授权时，既定义好相关工作的权限范围，给予员工足够的信息和支持，也定义好它的责任范围，让被授权的员工能够在拥有权限的同时，可以独立负责和彼此负责，这样才不会出现管理上的混乱。也就是说，被授权的员工既有义务主动地、有创造性地处理好自己的工作，并为自己的工作结果负责，也有义务在看到其他团队或个人存在问题时主动指出，帮助对方改进工作。

为了做好授权，可以预先设定好工作的目标和框架，但不要做过于细致的限制，以免影响员工的发挥。在我以前的公司，有一位技术很出色的副总裁，他在授权方面做得就很不好。例如，他设定了目标后，总是担心下属会因为经验不足而犯错误，于是他总会越过自己属下的经理，直接去找工程师，然后一步一步地告诉工程师该怎么做。甚至有一次，一位工程师在洗手间遇到这位副总裁，竟然被副总裁在洗手间里念叨了 20 多分钟。后来，副总裁属下的经理实在受不了了，向总裁如实反映了情况。经过多次警告却仍然没有改进之后，这位副总裁被解职了。从这个例子我们可以知道，领导的工作是设定目标，而不是事无巨细地控制、管理、指挥和命令。

在授权时，设定的目标一定要清晰，并可以用客观的方法进行衡量，这样，每一位员工才能真正理解哪些属于自己的职责范围，是可以由自己决策、选择并实施的，哪些不属于自己的职责范围，是不能随意决定的。有关目标设定，我推荐大家使用著名的 SMART 原则。所谓 SMART 原则就是：

- S——明确 (Specific)：目标的范围是明确的，而不是宽泛的。
 - M——可度量 (Measurable)：制定目标是为了取得进步，必须把抽象的、无法实施的、不可衡量的大目标简化成实际的、可衡量的小目标。
 - A——可实现 (Attainable)：目标应当是可实现的，而不是理想化的。
 - R——结果导向 (Result-based)：目标应该基于结果而非基于行动或过程。
 - T——时效性 (Time-based)：目标应当有时间限制。时效性的要求可以让你明确这个目标是短期、中期还是长期目标。
- 领导应该和员工一块儿拟定合适的 SMART 目标，衡量这些目标的方法，目标分工的模式，还有在适当的时候修改目标，但

是领导不应该过度地去告诉员工如何具体地执行。如果一个领导过分地控制在员工权限内执行，他就是在“micro-manage”，而且违背了“授权”最基本的要求。

授权非常重要，但是授权不仅仅代表分摊所有的职责，然后由领导做协调的工作。授权更应当是：

- 组织一个互信的团队。
- 制定团队的目标，并且大家都同意把团队的目标作为最重要的目标。
- 整个团队彼此互相帮助、监督，大家有话直说，看到问题直接提出。

6) 平等比权威更重要

在企业管理的过程中，尽管分工不同，但管理者和员工应该处于平等的地位，只有这样才能营造出积极向上、同心协力的工作氛围。

平等的第一个要求是重视和鼓励员工的参与，与员工共同制定团队的工作目标。这里所说的共同制定目标是指，在制定目标的过程中，让员工尽量多地参与进来，允许他们提出不同的意见和建议，但最终仍然由管理者做出选择和决定。

这种鼓励员工参与的做法可以让员工对公司的事务更加支持和投入，对管理者也更加信任。虽然不代表每一位员工的意见都会被采纳，但当他们亲身参与到决策过程中，当他们的想法被聆听和讨论，那么，即使意见最终没有采纳，他们也会有强烈的参与感和认同感，会因为被尊重而拥有更多的责任心。

多年以前，我接管一个部门时，为了提高效率，我在一个星期内定下了团队的工作目标，并召开会议宣布了我的所有决定。但没想到，会议进行得很不顺利，有的员工一片茫然，有的人没精打采，有的人则对我的计划百般挑剔。我一下子明白过来：自己选择目标时过于武断和草率了。于是我对他们说：“很显然，我对未来太天真了。现在，让我们重新来过，一起制定出大多数人认可的团队目标。”

我当场把我的计划撕掉，然后宣布成立三个员工小组，分别解决部门面临的三大问题。一个月后，这三个小组各自呈上他们的报告，然后我和三个组长一起定下最后的目标。这次，全体员工欣然地接受了新的目标。

有趣的是，新的目标与旧的目标之间，除了存在措辞方面的差异外，几乎一模一样。我的助理向我抱怨说：“我们浪费了一个月的时间，又回到了原地。”但我对他说：“不是的，此前我是靠直觉选择了目标，没有调查数据的支持，无法令员工信服；现在，经过一个月的工作，大家都有了信心。更重要的是，旧的目标因为没有经过员工参与，即使实施起来，他们也很难全身心投入。”

平等的第二个要求是管理者要真心地聆听员工的意见。作为管理者，不要认为自己高人一等，事事都认为自己是对的。应该平等地听取员工的想法和意见。在复杂情况面前，管理者要在综合、权衡的基础上果断地做出正确的决定。

不善于聆听的领导无法获得员工的支持和信任。例如，我在苹果公司工作时，公司一度面临经营上的困难，需要调整方向。当时，董事会新请来了一位以有战略眼光著称的首席执行官（CEO）。这位CEO刚来公司时，就告诉所有员工：“不必担心，这家公司的境况比我以前从鬼门关里救回的那些公司好多了。给我一百天，我会告诉你们公司的出路在哪里。”

但是，这一百天里，他只和自己带来的核心团队一起设计公司的“战略计划”，而不倾听广大员工的心声。一百天后，他果然推出了新的战略计划，但是，公司员工对该计划既不理解也不支持，他自己的声望也开始走下坡路——因为员工觉得他虽然能干，但是很自大，不在乎员工的想法，所以员工们并不真正信服他，也没有动力去执行他提出的战略计划。

半年后，公司业绩继续下滑，这位CEO召开了一次全体员工大会。他不但从自身找原因，反而在台上指着所有员工说：“你们让我很失望，大家没有努力执行我的计划，今后，我绝不允许你们再犯类似的错误。”结果，这次大会后，他失去了大多数员工的支持，不久就被董事会解雇了。后来，有人这样评价他：“他以为他可以用智慧和经验改变公司的一切，他做了战略决定后就直接开始执行，却没有花时间寻求所有员工的支持。其实，他的战略方案不无道理，但他做事的方法是完全错误的——他不是一位懂得倾听、懂得理解的好领导。”

平等也意味着管理者和员工在平等的环境里顺畅地沟通。例如，我在2000年被调回微软总部出任全球副总裁，管理一个拥有600多名员工的部门。当时，作为一个从未在总部从事领导工作的人，我更需要倾听和理解员工的心声。为了达到这样的目标，我选择了独特的沟通方法——“午餐会”沟通法。

我每周选出十名员工，与他们共进午餐。在进餐时，我详细了解每一个人的姓名、履历、工作情况以及他们对部门工作的建议。为了让每位员工都能畅所欲言，我尽量避免与一个小组或一间办公室里的两个员工同时进餐。另外，我会要求每个人说

出他在工作中遇到的一件最让他兴奋的事情和一件最让他苦恼的事情。

进餐时，我一般会先跟对方谈一谈自己最兴奋和最苦恼的事，鼓励对方发言。然后，我还会引导大家探讨一下所有部门员工近来普遍感到苦恼或普遍比较关心的事情是什么，一起寻找最好的解决方案。午餐会后，我一般会立即发一封电子邮件给大家，总结一下“我听到了什么”，“哪些是我现在就可以解决的问题”，“何时可以看到成效”等等。

使用这样的方法，在不长的时间里，我就认识并了解了部门中的每一位员工。最重要的是，我可以在充分听取员工意见的基础上，尽量从员工的角度出发，合理地安排工作——只有这样才能使公司上下一心，才能更加顺利地开展工作。

7) 均衡比魄力更重要

很多人错误地认为，做领导就必须高调，有魄力，像一个精力充沛、一呼百应的将军一样。其实，这样的领导也许很适于一个19世纪的工厂，但他不是一个21世纪的好领导。

在著名企业管理学家吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》一书中，作者通过大量的案例调查和统计，讨论并分析了一家企业或一位企业的领导者是如何从优秀（Good）上升到卓越（Great）的层次的。该书的重要结论之一就是：最好的领导不是那种最有魄力的领导，而是那种具备了很好的情商，能够在不同的个性层面达到理想的均衡状态的“多元化”管理者。

柯林斯指出，优秀的公司和优秀的领导者很多，许多公司都可以在各自的行业里取得不俗的业绩。但如果以卓越的标准来衡量公司和个人的成绩，那么，能够保持持续健康增长的企业和能够不断取得事业成功的领导者都非常少。一位企业的领导者在成功的基础上，要想进一步提高自己，使自己的企业保持持续增长，使自己的个人能力从优秀向卓越迈进，就必须努力培养自己在“谦虚”、“执着”和“勇气”这三个方面的品质。

谦虚使人进步。许多领导者在工作中唯我独尊，不能听取他人的规谏，不能容忍他人和自己意见相左，这些不懂得谦虚谨慎的领导者也许可以取得暂时的成功，但却无法在事业上不断进步，达到卓越的境界。

执着是指我们坚持正确的方向，保持矢志不移的决心和意志。无论是公司也好，还是个人也好，一旦认准了工作的方向，就必须在该方向的指引下锲而不舍地努力工作。在工作中轻言放弃或者朝三暮四的做法都不能取得真正的成功。

成功者需要有足够的勇气来面对挑战。任何事业上的成就都不是轻易就可以取得的。一个人想要在工作中出类拔萃，就必须面对各种各样的艰难险阻，必须正视事业上的挫折和失败。只有那些有勇气正视现实，有勇气迎接挑战的人才能真正实现超越自我的目标，达到卓越的境界。正如马克·吐温所说：“勇气不是缺少恐惧心理，而是对恐惧心理的抵御和控制能力。”

此外，均衡的，多元化的管理者尤为重视对自己的情商培养。在领导力方面，情商远远比智商更重要。许多人可能认为领导力最重要的是战略、运营、技术等，其实，这些“硬技能”固然重要，以情商为核心的“软技能”更加重要。在这里，我们可以把以“情商”为中心的“软技能”定义为一种艺术，它包括了与人相处、团队合作、以诚待人、以身作则、同理心等等至关重要的组成元素。

均衡的、多元化的管理者善于用理智的、全方位的思维分析复杂的情景，并针对不同类型的团队，或团队的不同发展阶段灵活选择管理方式。例如，当员工表现不佳或是新手时，企业碰到重大危机时，可以更多地亲身参与管理，更多地使用命令的方式；当企业改变方向时，或员工因不理解方向而士气不高时，可以多与员工分享企业的愿景；当员工对工作能得心应手时，或发现部门协调有问题时，可以更多地强调和鼓励团队合作；当员工懂得较多，或没有危机时，可以更多地让员工以民主讨论或投票方式来做出选择；当员工能力很高又是专家，且员工积极自主时，可以尽量授权给员工；当员工有动力但是能力和经验不足时，应当尽量考虑员工的长期发展，安排有启发性的工作，慷慨地做员工的“教练”。

8) 理智比激情更重要

管理者应善于理解自己，能够在工作中自觉地、理智地进行自省、自控和自律。

管理者应该对自己的能力有充分的认识和理解，清醒地知道自己的长处和不足，明白哪些事情是自己擅长的，哪些事情是自己办不到的。只有充分地自省，才能在各种复杂情况面前做出正确的判断，才能在与同事或下属合作时，得到他人充分的信任。

在发生危机或面临挫折的时候，管理者要能够充分自控，并在理智、冷静的基础上做出审慎的选择。这里所说的自控包括：

- 在高压的环境中，能够控制自己的反应，并且让自己和自己的团队镇定下来，冷静处理问题。

- 理解自己的位置和影响力，懂得自己随时都在被他人（上级、下属、其他部门乃至客户）关注。
- 利用各种机会，通过自己的一言一行影响团队。

管理者在沟通时，必须明白，你的一举一动都在被他人关注。记得有一次，有一个员工向我抱怨说：“为什么你不喜欢我的部门？”我回答说：“没有啊，你为什么这么说？”他说：“昨天开会，你表扬所有的部门，为什么提到我的部门时声音最小？”也就是说，领导的一言一行都会潜移默化地影响甚至改变员工。如果领导努力工作，员工也会努力工作。如果领导在乎产品，员工也会在乎产品。

作为企业的管理者，如果不能及时自控，事情的结果就可能变得令人难堪。记得我在苹果公司工作的时候，曾经开过一次会。当时，有一位员工因为自己的妻子和朋友被裁员，对公司的政策非常不满，就把怒气都发在我的身上。他当面说出了一连串很难听的话，其语言的粗俗程度即使在最鲁莽的美国人中也极为罕见。

当时，我的第一个感觉是气愤，因为他这种侮辱谩骂的做法非常恶劣。但我随即想到：“人难免会在亲人受到伤害时失去理智，难免会在被灾难惊吓时失去风度。”接着我又想到，虽然他的表现异常粗鲁，但是，一定有不少员工持有同样的想法，只是不敢表达出来罢了。最后我想到，作为这个部门的总监，我代表的是公司的利益，不能因为一时的愤怒而影响了正常工作的进展。

于是，我冷静地告诉他说：“现在这个时候，对你、对我、对公司来说都是非常困难的时期。我理解你的心情。等你冷静下来，如果有什么建议，请你告诉我你认为最合适的做法是什么样的，我们可以仔细聊一聊。”

后来，那个员工私下向我道歉，并感谢我没有在整个团队面前让他难堪。一段时间后，这位员工举家搬到了欧洲，他和他的妻子都找到了合适的工作。他每年都会寄贺卡给我，也常常表示希望能到我领导的部门工作。

除了自省和自控，管理者也应当时刻保持自律，无论在什么时候，都要以身作则，不能有特权阶级的作风。例如，Google聘请的CEO施密特刚刚加入公司时，Google所有员工都没有自己独立的办公室，但员工们还是觉得有必要给他一个相对安静的办公场所，就给他安排了一个比较小的独立办公室。有一天，一个工程师自己来到施密特的办公室说：“别人都是共享办公室，我那边太挤了，所以我想坐到你这儿来。”施密特很惊讶，问他：“你有没有问你的老板？”那位员工去问了老板后回来：“老板也觉得我该坐在这儿。”于是，他们就共享一个办公室，直到公司后来购买了更大的一栋楼。即便是在新的大楼，施密特还特别要求“我的办公室应该尽量小”，以避免被误解“特权阶级”的出现。

9) 真诚比体面更重要

真诚是所有卓越的管理者共同的品质。管理者应当学会以诚待人，尊重员工，让员工知道你理解并且感谢他们的工作。一些领导为了“面子”，处处维护自己所谓的“权威”，不愿将自己的真实一面暴露给员工。殊不知，这种遮遮掩掩的领导是很难得到员工的真正信任和支持的。

真诚意味着管理者善于使用同理心，从他人的角度出发考虑问题。例如，管理者应该多给员工回馈，在人前多感谢，在私下（有建设性地）批评，并多和员工沟通。这并不是说在人前就不可以批评。如果是对事，还是应该坦诚地在人前讨论，但如果是对人，那就不要当众伤了他的自尊。

对管理者来说，体现同理心的最重要一点就是要体谅和重视员工的想法，要让员工们觉得你是一个非常在乎他们的领导。拿我自己来说，我在工作中不会盲目地褒奖下属，不会动不动就给员工一些“非常好”、“不错”、“棒极了”等泛泛的评价，但是我会员工确实做出了成绩的时候及时并具体地指出他对公司的贡献，并将他的业绩公之于众。这种激励员工的方式能够真正赢得员工的信任和支持，能够对企业的凝聚力产生巨大的影响。

真诚意味着管理者需要对员工充分信任，不要对员工指手画脚，也不要任意干涉员工的行为方式。既要坦诚地面对自己，也要坦诚面对他人，努力赢得同事或下属的信任。信任是一切合作、沟通的基础。如果一个团队缺乏合作，或者欠缺效率，那么，最重要的原因很可能就是团队成员之间缺乏信任。

有一次，当我发现我的团队彼此不够坦诚的时候，我把他们带到了郊区，开了两天的会议。我首先解释了信任和坦诚的重要，然后我希望每个人轮流谈谈自己对团队最大的贡献和自己最大的不足，以及自己想从哪些地方弥补不足。为了打开僵局，我自己先坦率地讲出了自己的贡献与不足，而且暴露了我自认为最大的缺点。然后，我要求我的团队对我提出他们的看法和补充。大家看到我的真诚，也就开诚布公地做了非常好的讨论。会后，不但大家都更愿意敞开心扉，也都愿意信任他人，我们为团队互信建立起了非常好的基础。

在互相信任的基础上，团队也需要有建设性的冲突。中国人传统上喜欢避免冲突，息事宁人。但是，一个好的团队必须坦诚地面对各种问题。如果大家都能够对事不对人，那么，公开的辩论会更有效率。只有把所有的信息放到桌面上，一个团队才能够更快、更有效地做出最好的决定。一个领导在带领团队的过程中，应该鼓励每一个人开放地听取并接纳别人的正确意见，鼓励建设性的冲突和辩论，引导团队达到共识。当共识无法达成的时候，则引导团队做一个智慧的选择，而不是为了安抚大家而做简单的折衷。

从本质上说，信任就是相信别人的出发点是好的。在充满信任的环境里，我们不必隐藏真面目，可以敞开心扉，坦然承认自己的缺点和失败，或者声明自己需要帮助。一个领导者需要创立一个充满信任的环境，不但自己坦诚面对员工，也鼓励员工坦诚地面对其他人。

真诚意味着管理者和员工之间可以在平等的环境中，直接地沟通。21 世纪的步伐非常快，如果犯了错还不知道，结果会非常严重。在企业内部沟通的过程中，如果什么事都要打太极拳、猜测别人的想法，不直接沟通的话，那么，整个公司就会丧失效率，并最终走向失败。

在直接沟通这方面，管理者不但要以身作则，而且必须反复向员工灌输直接沟通的优越性，用实际行动鼓励员工直接地表达自己的观点。例如，我在 Google 提出，希望员工可以向我提出真实的意见，就算我不同意也没有关系。有一次，我在公司的博客上提出一个观点，但是有一位员工认为这个观点是有问题的。他在一个会议上当着很多人的面说出了他的担心。我不但接受了他的意见，而且多次在不同场合表扬、感谢他。

领导对员工的直接反馈也一样重要。发生时，管理者要及时地给员工以清晰的反馈信息。对自己的员工，管理者应直接说出自己的想法，而不要通过第三者传话。当与下属沟通不顺畅时，应当多改进自己的沟通方式，使用不同的方法，在信任的基础上与下属交流。

结束语

领导力是一门综合的艺术。它不仅仅包含了各种具体的管理技能和管理方法，也囊括了前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡等更多要素。

要想成为一名符合 21 世纪产业发展要求的管理者，要想具备一名卓越管理者应有的基本素质，我们就必须在宏观决策、管理行为、个人品质等不同层面认真学习、体会并实践 21 世纪的领导力。

当然，文中的建议不见得适合在任何一个企业中一成不变的执行。在有些企业（例如外企、创新企业）可以更加放权、平等。但是在其他企业（例如国企、传统企业）只能适度地做。但是，我衷心相信在本文中提到的九种领导力无论在任何企业，都应该适当地提升，也应该适当地运用。我相信这九种领导力可以帮助领导提升自身潜质，帮助企业提升 21 世纪的企业文化。