

批量造达人



学习创效行

你我他都行

# 企业领导力高效开发指南

对标创效创一流专家 全面领导力专家 杨天河 老师

效果导向，事半功倍  
服务高质量发展

## 目录

效果导向，事半功倍.....	1
一、领导力基础.....	1
1、领导力及其本质.....	1
1.1 领导力概念.....	1
1.2 领导力本质.....	3
2、领导力与管理力的区别.....	7
2.1 从基本属性看领导力与管理力的区别.....	7
2.2 从管理行为看领导力与管理力的区别.....	9
3、管理者与管理力、领导力.....	11
3.1 管理者需要管理力从而有效管控工作.....	11
3.2 管理者一般有管理力，但不一定有领导力.....	12
3.3 管理者也需要领导力来提升绩效乃至平步青云.....	12
3.4 领导者需要管理力确保工作落实到位.....	13
3.5 每个人都要开发管理力和领导力吗.....	13
4、管理者如何向领导者转型.....	14
4.1 弄清管理者与领导者的区别，明确转型方向.....	14
4.2 以效果导向视野盘点团队价值和转型方向，制定转型升级规划.....	15
4.3 带领团队讨论转型升级规划，建立共同愿景.....	15
4.4 带队挑战最高目标，提升士气和信任.....	15
4.5 成就员工.....	16
5、不同层级的领导者能力要求是一样的吗.....	16
5.1 领导者日常经营管理涉及较多的共性事项有哪些呢？.....	17
5.2 领导力的层级如何划分？.....	17
5.3 如何划分不同层级的领导能力？.....	17
二、领导力开发基础.....	20
1、多个角度透视领导力开发.....	20
1.1 从领导力价值创造逻辑看，要开发六级八维领导力及承诺创效能力.....	20
1.2 从领导过程看，要开发领导风格、领导方式及影响能力.....	22
1.3 从领导情商看，要开发十种领导关系.....	25
1.4 从领导素质看，要开发九大素质.....	26

1.5 从客户视野看，优先服务组织成长，推动自主学习，打造规模领导力 .....	28
2、领导力开发的内容 .....	30
2.1 从价值创造逻辑视野，既要推动优化机制，还要开发六级八维领导力和承诺创效能 力 .....	30
2.2 从领导过程看，要开发领导风格、方式、前提及影响他人技巧 .....	31
2.3 从领导关系看，要开发十种领导关系能力 .....	31
2.4 从领导素质看，要开发九大素质 .....	31
2.5 从客户视野看，优先服务组织成长，推动自主学习，打造规模领导力 .....	32
3、全面领导力学习地图 .....	32
3.1 学习地图要的效果 .....	33
3.2 学习地图设计原则 .....	33
3.3 领导力学习地图内容设计 .....	35
4、全面领导力晋级任务包 .....	39
4.1 晋级任务图要的效果 .....	39
4.2 晋级任务图设计原则 .....	40
4.3 全面领导力晋级任务图 .....	41
4.4 晋级任务包与即时晋级包 .....	41
4.5 晋级任务包与级别工资 .....	42
5、领导力开发存在问题及解决方法 .....	42
5.1 领导力开发目标不明确甚至不正确，开发效果不及预期 .....	42
5.2 领导力开发方式单一，开发效果差 .....	44
5.3 领导力开发理念存在偏差，投入与产出不成正比 .....	45
三、领导力培训体系 .....	47
1、三级领导力开发体系构建意义 .....	47
1.1 纠正迫使领导参训错误，引导领导们主动学习晋级 .....	47
1.2 上级教练能更有效地开发领导队伍，并且将规模领导力打造落到实处 .....	47
1.3 解放领导力开发人员，引导他们集中资源创效，真正实现事半功倍 .....	48
2、三级领导力开发体系的成功前提 .....	48
2.1 清晰的领导力晋级手册指引开发领导力 .....	48
2.2 清晰透明的晋升系统，激发全员的学习积极性 .....	49
2.3 公司不断发展壮大为领导们提供更广阔的发展空间 .....	49
2.4 领导力开发人员要有较强的开发创效能力 .....	49

3、构建责任明确、高效协同的三级领导力开发体系 .....	50
3.1 领导力开发人员负责资源整合、技术支持和项目统筹运营，促进个人、团队、组织成长 .....	50
3.2 上级教练是下属领导力开发的主要责任人，辅导落地打造规模领导力 .....	51
3.3 学员是个人领导力开发的第一责任人，自主学习实践自主晋级 .....	51
4、三级领导力开发体系构建与运作技巧 .....	51
4.1 建设高效运作的领导力自主学习晋级系统 .....	51
4.2 构建高效运作的上级教练管理系统 .....	52
4.3 构建高效运作的开发创效管理系统 .....	53
4.4 建设任务管控系统，有效转化领导能力 .....	54
5、重点抓好三类领导力培训项目 .....	54
5.1 抓好基于个人成长的领导力训练营，解决不同领导的个性化学习需求 .....	54
5.2 策划基于团队成长的通识性领导力培训班，解决领导队伍成长的普遍性问题 .....	55
5.3 策划基于组织成长的诊断级领导力培训班，解决组织发展、竞争力打造和绩效提升等问题 .....	55
5.4 如何配置有限资源创造最大价值 .....	56
四、领导力开发高阶技巧 .....	58
1、推动领导力开发以孵化人才 .....	58
1.1 整合四力，有效推动领导力开发 .....	58
1.2 搭建人才快速成长模式，构建人才孵化环境 .....	61
1.3 整合领导力开发资源，提供人才孵化平台 .....	62
1.4 推动领导力自主晋级，加速孵化人才 .....	62
2、建设学习型团队以助推业务 .....	63
2.1 学习型团队及其效果 .....	63
2.2 学习型团队运作模式及具体流程 .....	67
2.3 学习型团队运作注意要点 .....	69
2.4 部门学习型团队如何运作 .....	70
2.5 参与学习创效行公益活动，打造高效运作的学习型团队 .....	72
3、开发组织能力以协同战略 .....	75
3.1 组织能力开发的价值创造逻辑 .....	75
3.2 全面降本增效视野下的组织能力开发 .....	76
3.3 如何衡量组织能力开发效果 .....	77

3.4 如何开发组织能力 .....	78
3.5 领导力开发过程中如何开发组织能力以协同战略 .....	83
4、推动对标创效以促进绩效 .....	84
4.1 找到与学员们高度相关且挖潜空间大的项目 .....	84
4.2 通过对标打破惯性枷锁，突破心智模式 .....	85
4.3 通过对标一流、集优避劣，实现快速超越 .....	86
4.4 系统挖掘最佳实践，打造一流标准 .....	87
4.5 创造一流指标，推广标准创效 .....	88
5、推动价值观落地以化育文化 .....	88
5.1 价值观落地核心精要 .....	88
5.2 价值观类型及常见价值观组 .....	89
5.3 价值观落地模式 .....	90
5.4 价值观落地设计要点 .....	91
5.5 价值观落地效果监控及优化 .....	93
五、领导力开发语录 .....	94
1、领导责任 .....	94
2、领导力意义 .....	94
3、领导力概念 .....	94
4、领导力培训效果 .....	94
5、领导力开发 .....	95

## 效果导向，事半功倍

学习创效行是对标创效创一流专家、全面领导力专家杨天河老师发起的，旨在提升企业学习效果，推动企业从培训阶段进入学习创效阶段，让企业学习有效协同战略、助推业务、促进绩效，切实有效地服务于企业高质量发展目标。活动将以学习型团队为载体，以行动学习为手段，并整合价值观落地方法，以年为单位，采用主题季、主题月模式，让员工在实践中提升学习创效能力，养成学习创效创一流习惯，**批量打造能创一流的绩效达人**。

《企业领导力高效开发指南》电子书既是杨天河老师企业大学系列电子书的进一步深化，更是为学习创效行公益活动之样板主题学习型团队“领导力开发”而制作的，作为领导力开发学习型团队成员的学习参考资料，以便团队成员快速把握领导力开发的要点，从而有效实践领导力开发主题活动。而学习创效型活动的运作，则是《企业领导力高效开发指南》中部分核心理论的实践样板和助推活动，便于团队成员更好的掌握应用。

本书包含领导力基础、领导力开发基础、领导力培训体系、领导力开发高阶技巧以及简明指导领导力开发的相关语录五大部分。从效果角度来看，企业领导力开发应构建个人自学、上级教练、专业开发三级开发体系，抓好个人成长、团队成长、组织成长三类项目。条件允许优先建立个人领导力自主学习晋级平台、打造规模领导力，再重点抓好组织成长项目，通过行动学习，使之在有效协同战略、助推业务、促进绩效、文化化育中，大幅提升企业绩效和竞争力。事半功倍应成为我们的习惯，读完本书应该十分清楚领导力开发要的效果及实现路径，从而集中资源于价值创造关键环节创造最大价值，避免反复摸索或者陷于事务性工作。

全书六万余字，以剖析思路为主，建议您通过阅读目录的方式，快速把握领导力开发的相关思路，同时明确精读部分和泛读部分。泛读部分重点看结论，若对结论有异议再看推导过程。精读部分建议认真理解，并结合个人经验转化为自己的语言。是的，建议您以本书内容诊断本企业的领导力开发工作，明确存在的问题以及优化的思路，进而总结出能说服公司领导支持领导力开发变革的思路。同时，再总结出能说服各级领导支持领导力开发变革的理由，为下阶段有效推进领导力开发创效奠定基础。为协助您有效推进领导力开发工作，领导力开发主题学习型团队运作过程中，还会陆续提供学习型团队运作工具方法以及领导力开发相关学习资源，如您在实践中有问题欢迎通过学习创效行机构微信分群或总群咨询。我们目前也正在择优选择三家企业，免费协助打造为学习创效行标杆企业，欢迎咨询。

效果导向思维，助我们迅速从利益相关者角度明确所应追求的效果，并聚焦资源于价值创造关键环节创效，既避免方向不对导致的摸索或返工，又避免陷入创效空间不大的事务性工作，从而实现事半功倍之效。希望您能养成事半功倍的习惯，在工作上如履平地，在职场上步步高升。

明天开始进入 2023 年的中秋国庆假期，祝您节日快乐、祖国繁荣昌盛！

杨天河

2023-9-28于广州

# 一、领导力基础

开发领导力，首先得对领导力概念有清晰的认识，并能解决领导者关于领导力相关的困惑。因此，本部分从领导力的概念和本质开始，进一步探讨了领导者们在开发领导力过程中的常见问题。同时重点拓展了概念能力和洞察本质的能力，以便领导力开发人员，能够有效辅导学员提升概念能力和洞察本质能力。要在企业内部推进事半功倍理念，可参考本人的《管理价值创造及应用库》。

## 1、领导力及其本质

### 1.1 领导力概念

#### 1.1.1 概念定义的误区

当前**过程导向**和**结果导向**的思维仍然占据多数人的心智模式，由于对效果的关注不够，导致日常工作中，人们耗费大量的资源和精力，却难以获得好的效果，可谓事倍功半。即使是在概念定义领域，亦不例外：

如，百度百科的领导力定义为：“领导力（Leadership）指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件在以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率的能力”。MBA 百科定义如下：“领导力是一种影响力，领导即是一种影响过程，是影响人们心甘情愿和满怀热情为实现组织目标而努力的艺术或者过程。”

显然，上述两个定义，MBA 百科太不严谨，本来要定义的是领导力，结果大部分定义的是领导。百度百科相对严谨，但体现的是过程导向和结果导向的思维。通过定义，我们可以知道领导力的内容、过程及结果。

百度百科中，领导力的内容就是管辖范围内提高办事效率的能力，领导力的过程就是利用人力和客观条件以最小的成本办成所需的事，领导力的结果就是提高团队办事效率。但领导力要的效果是什么，仅仅是效率提升吗？正是因为所追求的效果不

清，我们无法聚中资源于价值创造的关键环节，以最小的代价创造最大价值，所以我们往往需要用效果导向的思维重新定义概念。

### 1.1.2 概念定义的方法

如何用效果导向的思维重新定义概念？

概念定义的基本格式一般建议采用“**过程+效果**”的方式。其中，动词一般对应过程，为“通过某某（价值创造路径、方法、手段等）达到/实现某某（效果）的过程”，如动词领导，我们可以简要概括为通过**影响他人或组织实现协同创效**的过程；名词一般对应为上一级宏观名词，定义一般为“通过某某（价值创造路径、方法、手段等）达到/实现某某（效果）的+宏观名词”，如名词战略执行力就是“**以模式发掘并把握战略机遇从而实现高速健康成长的能力**”。

通过新的概念，我们就可以很快把握到：领导一要想办法影响他人听从指挥，二是实现协同创效；战略执行力建设则一要建设高效的战略执行力管控模式来支持战略执行力运作，二要发掘战略机遇，三要整合资源把握战略机遇，四要实现高速健康成长。

围绕这些核心点开展工作，方向明确，可以真正有效的开展工作，避免陷入概念不清的迷茫。比如领导的概念，很多人就认为员工就是要听话，而不是想方法提高自己的影响能力，从而影响员工使其愿意听从指挥，更没有考虑让员工协同创效的问题，结果可能强迫员工做了不少事情，但有效的不多，士气更是低落，令人堪忧。可见，**在没有把握这些概念的情况下，整体工作效率无疑是低下的。**

### 1.1.3 领导力的概念

有了概念，需要进一步分解出把握该概念的具体方法，从而采用有效的行动。

领导力是名词，其上一级宏观名词为能力，所以领导力可以简化为“**带领他人创效的能力**”。注意，**不是实现某种目标，而是创效**，从而引导建立效果导向的思维。百度百科强调的是提升团队效率，其勉强可称之为领导力所要实现的效果之一，领

领导力要实现的更重要的效果是**推动团队轻松、安全、高效、优质工作**，并为企业**创造更多效益**。

如何解读领导力概念？可将其分解为“带领他人+创效+能力”，其中关键是“带领他人+创效”。**带领他人**不是强制他人，意味着领导者一要有明确的且让团队成员认同的目标及路径，二要有很强的统筹能力和动员能力从而有效统筹员工高效协同工作，三要有很强的管控能力，确保阶段目标实现进而达到甚至超越目标。**创效**则要求以效果导向的思维，尽可能明确本质、效果及价值创造逻辑，从而集中有限资源于价值创造关键环节创造出最大价值。

综上，由于过程导向和结果导向的思维模式影响，导致大多定义并未明确效果及价值创造逻辑，以致我们无法集中有限资源于价值创造关键环节创造最大价值，因而建议大家重新定义概念。

定义概念的方法是采用“过程+效果”的方式，核心词为“通过某某（价值创造路径、方法、手段等）达到/实现某某（效果）”，动词后面一般加“的过程”，名词一般在其后加上“的上级宏观名词”。如领导，为影响他人协同创效的过程，领导力为带领他人创效的能力。

定义概念不是目的，更重要的是把握概念内涵有效开展工作。因此，需要我们进一步剖析概念，明确工作方向。如领导力=带领他人+创效+能力，带领他人=明确目标及路径+统筹动员员工高效协同工作+管控计划实现目标，创效=明确效果+把握价值创造环节+集中有限资源于价值创造关键环节创造最大价值。

## 1.2 领导力本质

洞察本质有助于我们抓住事物的关键，从而做出有效的决策。

### 1.2.1 本质的特征及意义

本质具有**简单、永恒、终极**三大特征。简单即返璞归真，需要将概念抽象化；永恒即经得起时间经验，需要多角度思考；终极即囊括所有情况的底核，需要底层逻辑。

**把握本质可以抓住牛鼻子，不至于浪费太多时间在没有太多创效的事物性工作中。**如，管理的本质是协同创效，如果没有把握该本质，很多人还是以过程导向，在计划、组织、协调、控制四个方面花费大量精力，结果会发现因为欠缺协同意识，整体运作效率低下，更要命的欠缺效果意识导致工作效果差，员工们辛辛苦苦做了不少工作，但真正有效的不多，有些事情做了甚至还不如不做。

我们有一个客户是做空调的，早些年在互联网刚开始兴起的时候，他们决定创新耗巨资进行网络推广，但其公司产品定位为中低端，购买者绝大多数是不太上网的家庭主妇，这些家庭主妇当时比较在意附赠的促销品是否实用或者更划算。这种情况下，公司虽然花费了大量的推广资金，但在行业销量高速增长的情况下，其销量不仅没有上涨，还略有下降。这种**打着创新旗号的结果导向的思维，很具有迷惑性**，一般领导也不好判断。该公司最终确实在互联网广告方面做了不少工作，甚至在行业内都数一数二，但换来的却是令人尴尬的销售数据，结果令人叹惜。实际上，营销的本质是传递高效转化消费的信息，目标客户应该能够便捷的看到推广信息，并触发强烈的购买欲望。而本例中，信息既难达到目标消费者，更难打动消费者，从营销本质来看，整个营销推广方案无疑是失败的。

### 1.2.2 如何把握本质

把握本质一般从**作用对象、作用过程、作用效果**三个方面进行梳理进而提炼内核，尤其是管理活动，效果十分明显。

作用对象即以**客户导向**的思维剖析事件所涉及的利益相关者，一般应本着价值最大化的理念，考虑不同作用对象所能获得的理想结果。除此之外，还要尽可能构想作用对象主动配合的情况。如领导力涉及的作用对象有企业、领导本人及下属。对企业而言，理想情况是通过领导力开发引领企业发展；对领导本人而言，领导力就是影响力，能够有效影响员工的行为；对员工而言，领导力就是追随力，能够通过追

随领导创效并获得更好的发展。综合起来的理想情况就是，**领导获得员工的追随进而引领企业发展。**

作用过程即以**过程导向**的思维剖析领导力的过程，进而把握其本质。从领导力发挥的过程来看，可以概括为“通过建立共同愿景+明确目标+并获得员工承诺+员工实现承诺+领导兑现承诺”的良性管理过程，提炼本质即为**承诺实现的能力**。

作用效果即以**效果导向**的思维剖析领导力的过程，进而把握其本质。从领导力发挥的效果来看，可以概括为“通过建立共同愿景凝聚团队+明确目标激发团队并获得员工承诺+带领员工实现目标+领导者给予承诺回报以激励团队”的良性循环过程，提炼本质为**承诺创效的能力**。

根据本质具有的**简单、永恒、终极**三大特征，我们需要在上述三个角度的本质基础上，去掉非关键词，并且提炼核心词串连起来，并且按照价值创造过程提炼。一般情况下，我们是以**效果导向的思维提炼的本质为核心进行提炼**。

归纳一下三种思维概括的领导力的本质：

**客户导向：**领导获得员工的追随进而引领企业发展

**过程导向：**承诺实现的能力

**效果导向：**承诺创效的能力

根据上述方法，我们以“**承诺创效的能力**”为基础，去掉非关键词“**的能力**”，即可抽取出领导力的本质，即**承诺创效**。

再拿微软食堂供应商管理的案例进行解剖。微软整合不同供应商分别为员工提供午餐和晚餐，虽然午餐用餐人数更、供应商的利润更高，但员工对午餐的满意度不高。现用三种思维模式简要分析如下：

**客户导向：**整合优质供应商提供令员工满意的餐饮，本质是**选择创效**

**过程导向：**选择优质供应商并确保提供优质的餐饮，本质是**管理创效**

**效果导向：**让供应商以饱满热情提供令员工满意的餐饮，本质是**竞争创效**

最终以效果导向的思想为准，明确供应商管理的本质是**竞争创效**。

### 1.2.3 如何把握本质开展工作

本质虽然能够把握核心要点，但由于高度抽象，较难理解，**需要进一步解读细化出工作方向和大致评价标准**以指导工作开展。例如，如何把握领导力的本质开展工作？我们可以细化出以下4个工作方向：

**愿景：**有一个大家认同并愿意为之奋斗的愿景

**承诺：**领导者和员工以创效为目标做出承诺

**创效：**领导者带领团队实现目标

**兑现：**领导者兑现承诺激励团队

就这样，我们可以从四大环节有效把握领导力的本质，进而有效施展领导能力。

再回到微软案例，供应商管理的本质是竞争创效，那么我们必须首先要建立竞争机制，同时还要建立质量保障机制、服务保障机制以及与之配套的督导管理机制、后备供应商管理机制。具体从以下五大环节开展工作：

**竞争机制：**晚餐和中餐各一个供应商，每三个月进行一次满意度调查。谁的满意度高，谁供应中餐。若连续二次都是午餐供应商胜出，则更换晚餐供应商

**产品保证：**供应商提出确保优质餐饮的方案（包含员工口味、菜品喜好、健康饮食等以及严重问题处罚方案）供审核优化后并督促实施

**服务保障：**供应商提出确保优质服务方案（包含投诉处罚等）供审核后督促实施

**督导管理：**建立督导管理机制和问题通报机制，及时发现供应商服务中的问题并通报供应商，必要时采用扣款、罚款措施甚至直接更换供应商

**后备供应商管理：**建立供应商库，持续跟进各供应商的服务质量，确保需更换供应商时，能够及时找到优质的供应商

综上，本质具有简单、永恒、终极三大特征，把握本质可以抓住牛鼻子，从而集中资源在关键工作中创效，避免在事务性工作上浪费太多时间。

把握本质可以本着客户导向、过程导向、效果导向的思维，梳理作用对象的理想情况、作用过程情况以及作用过程所要的效果，进而以效果导向的思维为准提炼出具备“简单、永恒、终极”特点的抽象本质。如领导力的本质是承诺创效，供应商管理的本质是竞争创效。

如何把握抽象本质开展工作，需要以效果为导向分解出具体工作环节或管理机制，通过系统的闭环管理，确保工作效果。如领导力的本质是承诺创效，我们需要从愿景、承诺、创效、兑现四个环节开展闭环工作，从而充分发挥领导力。而供应商管理的本质是竞争创效，则需要构建竞争机制、产品保证、服务保证、督导管理、后备供应商管理这五个机制并形成一个好的闭环运作系统，确保运作效果。

## 2、领导力与管理力的区别

想要成为高级别的领导，领导力开发是一个不可忽视的问题。同样，弄清领导力与管理力的区别是领导力开发的基础。那么，管理力与领导力有什么区别呢？我将从四个基本属性（来源、范畴、本质、效果）和四大管理行为（管人、管事、管资源、管机制）共八个维度与您探讨。

### 2.1 从基本属性看领导力与管理力的区别

#### 2.1.1 从来源上看，领导力与管理力分属魅力与权力

**领导力是影响力，侧重魅力；管理力是强制力，侧重权力。**

从来源上看，领导力是影响力，管理力是控制力。前者侧重于魅力，后者侧重于权力。管理者往往由于组织赋予的职位权力，拥有评定下属绩效、晋升乃至去留的考评权，影响下属薪酬的奖罚权，影响下属工作绩效的分工、目标设定、授权、资源调配权，影响下属成长的培训、开发建议权，从而具有较强的控制力。领导力则往往源于非职位权力，利用个人专业能力、人格魅力、背景资源等影响团队成员共同创效并获得成功。

普通管理者一般采用强制权力，难以获得员工的尊重。员工往往被动工作，口服心不服，有机会时，可能会通过调岗甚至辞职的方式逃避；而具备领导力的领导者往往是通过个人的影响力尤其是个人魅力来影响员工，往往能获得员工的尊重。员工往往从心里认同领导进而愿意追随领导，并且自动自发。

### 2.1.2 从范畴上看，领导力与管理力分属决策与执行

**领导力是做对的事，侧重决策；管理力是把事做对，侧重执行。**

从范畴上看，领导力是做正确的事，管理力是把事做正确。前者强调做正确的事，属于**决策范畴**；后者不仅包含把事做正确，还包含正确地做事，属于**执行管控范畴**。

实际上决策与执行管控是管理者的日常工作，只不过级别越高的领导，工作中决策所占的比例越大。而且，级别越高的领导，其决策对企业的影响越大，最高领导者的一个决策不慎，可能导致企业全盘皆输。有一个流行的观点，企业最大的浪费是决策失误，一个重大决策失误，往往导致大量的浪费。尤其是行业变革日趋剧烈的今天，跨行业者往往以新的游戏规则打败传统做法，而传统企业低端制造的规模扩大或者因循守旧，都会给企业带来沉重的代价。就如同之前部分钢铁企业新产能建成后立即封存的情况。

### 2.1.3 从本质上看，领导力与管理力分属引领与驱使

**领导力是承诺创效，侧重引领；管理力是协同创效，侧重驱使。**

领导力的本质是承诺创效，管理力的本质是协同创效。前者通过愿景凝聚团队，然后由领导者与团队成员共同承诺后，在领导者的带领下，团队成员自动自发、协同创效，最后获得成功。后者则由管理者设定目标、制定计划并组织员工协同创效，员工在管理者的协调和控制下开展工作，最终实现目标。

由上可知，领导力强调引领，通过愿景来引领员工自动自发，管理力则强调驱使，通过目标驱动员工开展工作。自动自发是打造规模领导力、构建人才竞争优势的重要方向，因此，企业需要推动管理者向领导者转型。

#### 2.1.4 从效果上看，领导力与管理力分属变革与守成

**领导力是创造规则，侧重变革；管理力是维持秩序，侧重守成。**

从效果上看，领导力是创造规则，管理力是维持秩序。前者擅于创新，能够以客户需求为导向，创造新的能更好地满足客户需求的游戏规则，进而敏锐把握机遇，带领企业获得更好的发展。后者擅于守成，能够有效维护秩序，督导员工严格按照标准开展工作，确保质量和效率。

由此可知，领导力侧重通过变革推动企业发展，管理力侧重通过守成确保稳定，分别适应于变化或稳定的工作环境。在当前市场急剧变化的情况下，中高层领导需要具备较强的领导力，通过变革引领企业发展。

## 2.2 从管理行为看领导力与管理力的区别

### 2.2.1 从管人理念来看，领导力与管理力分属利他与利己

**领导力是成就他人，侧重利他；管理力是成就自己，侧重利己。**

从管理员工的理念来看，领导力是成就他人，管理力是成就自己。前者由领导者通过对员工的教导、激励与历练，挖掘员工的创造力和潜能，推动其在不断创造高绩效和获得荣耀的过程中快速成长。后者则由管理者通过对员工的组织、协调、控制，驱动员工服务于团队的目标，成就自己的绩效甚至高光时刻。

由此可知，领导力通过培养、激励、开发成就他人，侧重利他，而管理力则通过驾驭员工实现团队绩效，最终成就的是自己，侧重利己。与此相对应的是，在向上表功环节，领导者往往会强调员工的功劳，而管理者则往往强调个人的功劳。

### 2.2.2 从管事理念来看，领导力与管理力分属创造与改善

**领导力是创造价值，侧重创造；管理力是提升效率，侧重改善。**

从管事理念来看，领导力是创造价值，管理力是提升效率。前者往往以效果为导向，梳理所有利益相关者的需求后，找到满足多方需求的理想效果，然后再把握价值创造的各个环节做精做细，从而充分创造价值。在此过程中，领导者往往会优先集中资源于价值创造关键环节力求快速大由的提升，再追求系统的提升，进而做到极致；后者往往以结果为导向，明确效率提升目标后，再组织员工找到实现目标的方法。虽然管理者的目标实现了，效果也所有提升，但与领导者所实现的一流指标相比，无疑还有较大的空间，对企业而言就是极大的效果浪费。

由此可见，领导力侧重创造，强调价值创造，从而大幅提升绩效并力求一流。管理力则侧重改善，强调效率提升，虽然通过每年的改善打补丁也能逐步把指标做到一流，但此过程中的效果浪费有时候也十分惊人。我们一个客户的产能改善项目用4年时间从10万吨提升到了30万吨，而实际上只要集中资源第二年就可以达到30万吨，在当时供不应求的情况下，3年时间足足浪费30万吨产能收入，是刚开始改善时的3倍。

### 2.2.3 从资源配置来看，领导力与管理力分属多赢与博弈

**领导力是整合资源，侧重多赢；管理力是争夺资源，侧重博弈。**

从资源配置来看，领导力是整合资源，管理力是争夺资源。前者往往以社会价值和利益相关者价值最大化为目标，整合各方资源，为社会创造更大价值的过程中实现各自的价值，玩的是正和游戏。后者则着眼于争抢企业内部有限的资源，玩的是零和游戏。

由此可知，领导力强调多方利益的最大化，侧重多赢，管理力强调有限资源的争夺，侧重博弈。

### 2.2.4 从机制建设来看，领导力与管理力分属吸引与控制

**领导力是人心所向，侧重吸引；管理力是按部就班，侧重控制。**

从机制建设来看，领导力是人心所向，管理力是按部就班。前者关注各项制度所涉及的利益相关者的需求，从而设计出令大家满意的管理机制，体现人心所向。后者则是根据管理过程梳理各项制度，并通过授权、制衡等机制的设计，有效控制整体运作，降低运作风险。

由此可见，基于领导力视角设计的机制，侧重于吸引，往往能够获得员工的支持与响应，从而得以高效的执行。而基于管理力视角设计的机制，侧重于控制，繁杂的程序，使得整体执行起来效率低下，难以得到有效执行。

综上，管理力源于权力，侧重执行管理范畴，通过驱使员工服务团队目标实现利己目的。管理力一般适合守成，通过争夺资源和建立具控制力的机制来改善和优化各项标准，进而提升效率，但往往由于不得人心，改善效果不明显；领导力源于魅力，侧重决策范畴，通过引领员工、成就员工实现利他目的。领导力一般适合变革，通过整合资源和建立具吸引力的机制来创造最大价值，由于人心所向，员工自动自发，往往能够创造出骄人的成绩。

对领导力开发人员而言，需要把握好领导力与管理力的区别，从而推动管理者向领导者转型。同样，对管理人员而言，需要不断开发领导力，尤其是提升领导格局，从而走上更高领导岗位，成为职场赢家。

### **3、管理者与管理力、领导力**

弄清管理者与管理力、领导力的关系，有利于管理者发展领导力，也有利于领导力开发人员有效开发领导力。

#### **3.1 管理者需要管理力从而有效管控工作**

作为管理者，需要通过计划、组织、协调、控制有效达成管理目标，提升团队效率和绩效。这里面要重点提到的是，管理的本质是协同创效。作为管理者，应该有十

分强烈的**效果导向**的理念同，首先要弄清与工作有关的利益相关者的诉求，尽可能找到满足多方诉求的理想方向，并以此为目标制定推进计划，**明确不同阶段的工作内容、衡量标准化以及关键控制点**，从而有效管控工作。除此之外，最好还有**不同阶段的工作亮点规划**，以此为目标激发员工的斗志和激情。当然，以亮点激发斗志和激情属于领导力的范畴，但却是提升管控成效的重要手段。

### 3.2 管理者一般有管理力，但不一定有领导力

管理者是由公司按照一定的程序考察、提拔或聘用，一般拥有较强的管理力，以有效开展管理工作。但有较强的管理能力，不代表就有领导力。

管理力源于权力，侧重执行管理范畴，通过驱使员工服务团队目标实现利己目的。管理力一般适合守成，通过争夺资源和建立具控制力的机制来改善和优化各项标准，进而提升效率，但往往由于不得人心，改善效果并不明显；而领导力源于魅力，侧重决策范畴，通过引领员工、成就员工实现利他目的。领导力一般适合变革，通过整合资源和建立具吸引力的机制来创造最大价值，由于人心所向，员工自动自发，往往能够创造出骄人的成绩。

**判断一个人是否有领导力很重要的判断标准就是他是否有非利益诱惑且发自内心的追随者。**实践中，有些管理者的管理能力确实很强，下属员工十分畏惧和服从，其团队运作效率也很高。但由于管理者过于注重事而忽视人，导致没有员工愿意追随。当然，也会有些管理者擅长驾驭员工，利用利诱或威逼等手段，获得部分员工的追随，但这些员工也并非发自内心的认同领导。

### 3.3 管理者也需要领导力来提升绩效乃至平步青云

由于管理者往往采用的是高压管理，主导的是改善，因此团队的气氛一般不太好，员工的创造力也难以发挥出来，团队一般难以获得十分突出的绩效。管理者要想大幅提升绩效，建议以效果为导向，带领团队挑战最高目标，哪怕不能达到一流，至少也会有大幅提升。要想平步青云，需要系统学习领导力，提升领导和决策能力，

重点学会引领员工、培养员工、激励员工和成就员工。随着精英梯队的建立，团队绩效自然会日益突出甚至高光不断，这时升职加薪往往随之而来。即使企业无法提供更高级别领导岗位机会，也会因为猎头而轻易获得更好的发展机会。

### 3.4 领导者需要管理力确保工作落实到位

领导者侧重于决策，但不代表其不需要管理力。试想一下，如果一位领导者能够很好的预见行业机遇，其想法也获得团队成员的认同，但在制定推进计划时，缺乏较为明确的阶段衡量标准和整体目标，最终会出现什么情况？因为没有明确的阶段衡量标准和整体目标，不仅团队伙伴无法明确目标，领导者也无法有效跟进工作进展，最终做到哪算哪，可以想见，该企业很难整合出强有力的组织能力来把握行业机遇。

类似的中高层领导安排任务时没有明确目标和阶段衡量标准的情况并非鲜见，下属在揣摩领导想法的时候不仅浪费时间而且往往与领导的想法相差甚远，最终往往导致工作成效不及领导预期。所以，领导者也需要较强的管理能力，确保自己的决策得以有效的落实。

### 3.5 每个人都要开发管理力和领导力吗

毫无疑问，每个人都要开发管理力，从而有效的管理自己、管理时间、管理资源、管理任务，从而让自己的学习、生活、工作或娱乐都得以高效的进行。这种开发，每个人从小就在家庭的熏陶下开展，后来在学校、企业的开发下，变得越来越强。

领导力开发并非受到每个家庭的重视，甚至有的家长有很强的控制欲望，长期安排孩子的方方面面，最终孩子会习惯于别人的安排，难以开发领导力。实际上，领导力开发也并非每个人的必选项，有些人长期以来习惯于别人的安排，而且也不喜欢影响他人、把握主动，他们会认为领导力开发对他们来说完全没有必要。然而，如果一个人想要在这个社会上把握主动、生活的更好，领导力开发则必不可少。而想

要在职场上有所作为的人，尤其需要系统开发领导力，在影响他人、成就他人的过程中成就自己。

## 4、管理者如何向领导者转型

首先需要说明的是，本处领导者并不是特指高层而是指具备较强领导能力的管理者。

再看看管理者与领导者的主要区别：管理者的特点是关注事强调控制，依赖权力影响力，通过威逼利诱驱使员工实现团队目标。领导者的特点是关注人强调吸引，依靠非权力影响力，通过愿景凝聚团队，在带领团队挑战更高目标过程中释放员工的创造力，最终成就员工的同时成就自己。

毫无疑问，领导者不仅可以带队创造高绩效，还会获得更多的提拔机会。那么，管理者如何向领导者转型呢？主要在于以下五个步骤：

### 4.1 弄清管理者与领导者的区别，明确转型方向

如果没有弄清管理者与领导者的区别，没有明确转型方向，管理者向领导力转型失败是必然的，成功则是侥幸。

管理者与领导者的区别主要集中在以下五个方面：

- **关注维度：**管理者关注事，强调控制。领导者关注人，强调吸引。
- **权力使用：**管理者依赖权力影响力，领导者主要采用非权力影响力。
- **管理手段：**管理者用目标驱使，自己确定目标；领导者用愿景引领，团队确定目标。
- **管控手段：**管理者用整体目标、阶段衡量标准和关键控制点来管控；领导者用阶段亮点规划释放员工的创造力。
- **员工管理：**管理者为上下级关系，驱动员工，员工被动工作；领导者为伙伴关系，成就员工，员工主动工作。

其实管理者与领导者最大的区别就是，前者我说你干、员工被动工作，后者群策群力、员工主动创造。

#### 4.2 以效果导向视野盘点团队价值和转型方向，制定转型升级规划

要转型为领导者，首先要建立共同愿景，而在此之前，管理者要研究团队应该为企业创造哪些价值、打造出怎样的品牌，进而形成明确的转型升级规划，以此引领团队创造更大价值。如企管部可以从企业管理到协同创效到战略执行力建设，生产部门可以从推动生产到拉动生产到精益生产到智能生产，销售部门可以从产品推销到品牌营销到体验式营销到粉丝营销。

制定团队转型升级规划，除划分好阶段、阶段衡量标准、关键控制点外，还应规划出阶段亮点，以亮点激发员工的激情和创造力。在阶段规划时，一般可以以年为单位，每年升一级。如果企业条件不成熟或转型升级难度大，可以2-3年升一级。

#### 4.3 带领团队讨论转型升级规划，建立共同愿景

建立共同愿景是管理者成为领导者的首要工作。带领团队讨论转型升级规划前，可以让员工提前思考一至两周，然后再通过会议群策群力。群策群力时，一定要让员工先发言，切忌先谈自己的想法，避免因为明确的指向性，导致员工难以畅言。愿景和转型规划最好不要一次会议确定，而应该通过二至三轮的充分辩论，成为大家共同认同的愿景和规划。

#### 4.4 带队挑战最高目标，提升士气和信任

建立愿景能够把团队凝聚起来，但并不能解决员工对管理者的信任问题。因此，管理者需要围绕转型目标梳理重点工作和价值创造点，尤其是找出创效空间大且相对容易实现的创效任务，然后集中资源带领团队挑战最高目标并达成目标，并给予相应的奖赏。这样，极大地提升团队士气，同时积累员工对管理者的信任。

## 4.5 成就员工

管理者转型成功为领导者的关键任务是成就员工，从而获得员工们发自内心的追随。成就员工首先要通过内部机制建设给员工搭建氛围良好的事业平台，其次要根据不同员工的发展规划以及梯队建设需要，给员工针对性地安排挑战性的创效任务并给予支持、激励和指导，在全方位历练员工的同时，助其创造高绩效甚至打造高光时刻。成就员工，还需要管理者经常在上级领导处和公开场合表扬员工的成绩，同时尽可能为员工争取轮岗、培训、加薪、晋升等机会。

管理者在成就员工的过程中为企业打造出精英梯队，从而为团队打造出更高绩效，进而成为具备较强领导力的真正领导，最终也会成就自己。

综上，管理者向领导者转型主要在于抓好以下五步：

- 1、弄清管理者与领导者的区别，明确转型方向
- 2、以效果导向视野盘点团队价值和转型方向，制定转型升级规划
- 3、带领团队讨论转型升级规划，建立共同愿景
- 4、带队挑战最高目标，提升士气和信任
- 5、成就员工

通过明确方向、制定规划、建立愿景、获得信任、成就员工这五大步骤，打造精英梯队，带领团队创造更高绩效，在成就员工的过程中，最终成就自己。

## 5、不同层级的领导者能力要求是一样的吗

不同层级的领导者能力要求是一样的吗？毫无疑问，绝大多数人都会认为不同层级的领导者能力要求是不一样的。因此，很多企业会设计出涉及不同层级领导所应学习内容的学习地图，从而指引领导力开发工作。然而，多数企业的领导力学习地图是以课程来命名的，只是告诉领导者要参加这些课程，并没有转化为领导者所需要掌握的能力。领导者参加培训后，因为内容太多，也并不清楚自己这次培训要强化了的能力，课后自然也就没任务实践来转化能力的环节，培训的效果自然可想而知了。

既然不同层级的领导能力要求并不一样，那能否从领导者日常管理工作中找出共性，然后再以此为基础划分出不同层级领导所应掌握的能力？理论上自然是可以的，因为“视野决定境界，境界决定格局，格局决定结局”。

### 5.1 领导者日常经营管理涉及较多的共性事项有哪些呢？

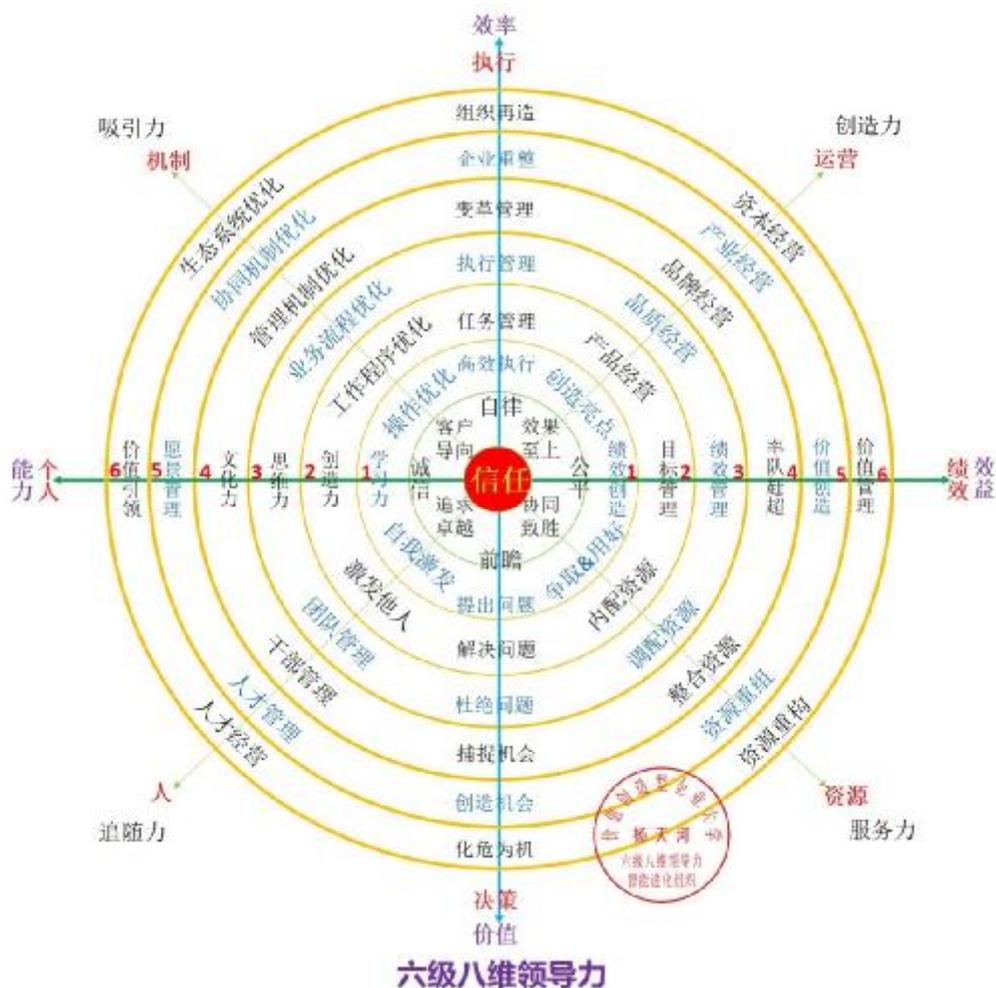
从管理要素来看，领导者需要管人、管事（运营）、管资源、管制度（机制），除此之外，领导者日常经常做的事就是决策与执行管控，从结果维度来看，领导者还要管绩效，此外，领导者本人也需要自我发展。因此，我们规划出的领导力的八个维度。

### 5.2 领导力的层级如何划分？

首先涉及一个问题，员工需要领导力吗？实践中，我们经常看到一些优秀的员工利用个人的领导力影响团队的方向和进程，所以毫无疑问，员工也需要开发领导力。再根据企业管理结构，向上依次可以划分为基层主管、部门领导、公司领导、集团领导、商业领袖五个层级，加上优秀员工共分为六个层级。有人可能会问，不是副手这个级别吗？实际上副手可以理解为正职的储备干部，其与正职所应掌握的领导能力基本一致，单独划分的意义不大。

### 5.3 如何划分不同层级的领导能力？

有了人、事、资源、机制、决策、执行、绩效、个人这八个维度以及优秀员工、基层主管、部门领导、公司领导、集团领导、商业领袖这六个层级，我们就需要围绕各个维度和层级分别划定所需要掌握的领导能力，实质上就是要归纳出不同层级领导在各个维度的境界。经过研究众多企业能力素质模型、众多专家领导能力划分，更重要的是通过逻辑推理和企业交流实践验证，划分六级八维领导力如下：



**人的维度：**优秀员工负责激发自我，基层主管重点掌握激发他人，部门领导重点掌握团队管理能力，公司领导要掌握干部管理能力，集团领导要掌握人才管理能力，商业领袖要掌握人才经营能力。

**事或者运营维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，创造亮点、产品经营、品质经营、品牌经营、产业经营、资本经营。

**资源维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，争取用好、内配资源、调配资源、整合资源、资源重组、资源重构。

**机制维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，操作优化、工作程序优化、业务流程优化、管理机制优化、协同机制优化、生态系统优化。

**决策维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，提出问题、解决问题、杜绝问题、捕捉机会、创造机会、化危为机。

**执行维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，高效执行、

任务管理、执行管理、变革管理、企业重整、组织再造。

**绩效维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，对标创效、目标管理、绩效管理、率队超越、价值创造、价值管理。

**个人维度：**从优秀员工到商业领袖六个层级依次要掌握的能力分别为，学习力、创造力、思维力、文化力、愿景管理、价值引领。

有人会问，从八个维度划分出六个层级共 48 项领导能力总该够了吧？可以以此为基础规划学习地图了。实际上，远远不够，以上八个维度仅仅是从日常经营管理和个人发展维度归纳，可以引导各级领导做出正确决策。但领导者还需要处理复杂的领导关系、掌握领导过程中涉及的领导技巧以及领导素质等，将在学习地图中详细解读。

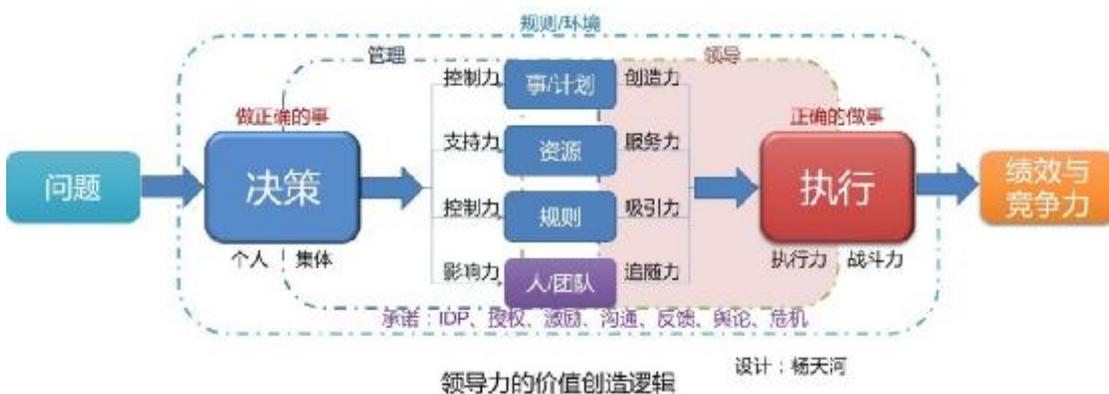
## 二、领导力开发基础

### 1、多个角度透视领导力开发

很多企业开发领导力，认为开发好领导能力素质模型，然后以此为基础开展测评和培训就好了。这是典型的结果导向的思维，不考虑领导力开发的效果，为了开发领导力而开发领导力。接下来，我将从领导力价值创造逻辑、领导过程、领导关系、领导素质、利益相关者诉求五个方面分别探讨领导力开发的重点工作。

#### 1.1 从领导力价值创造逻辑看，要开发六级八维领导力及承诺创效能力

要想大幅提升工作绩效，可以梳理价值创造逻辑，从而把握价值创造的关键环节，进而集中资源创效，以获得事半功倍的效果。同样，要提升领导力开发绩效，首先得弄清楚领导力的价值创造逻辑，从而把握领导力开发的关键所在。



如

图，领导力要创造价值，首先得找出关键问题，再围绕关键问题做出正确的决策，最后通过有力的执行管理，确保正确的做事并提升团队的执行力，最终把事情做正确，最终有效提升企业绩效和竞争力。要有效发挥领导力的价值为企业创效，应重点要抓好问题、决策及执行三大环节。抓好三大环节，一方面需要优化相应的机制，另一方面需要提高领导者的相应能力。

为使领导力开发能够真正落地出效，领导力开发人员最好协同企管等单位，推动企业建立问题管理、决策管理与执行管控系统，**从源头挖掘价值问题，从程序上保障**

实现最优决策，从流程上有效管控执行效果，并通过决策闭环管理有效评估企业决策质量，进而探讨决策执行优化策略，从而推动企业绩效和竞争力持续提升。

除此之外，领导力开发人员需要重点开发领导者的相应能力。包括有利于领导决策提高领导境界格局的六级八维领导力以及获得员工信任的七个承诺相关技巧。

### 1.1.1 重点开发有利于提高领导决策能力和格局的六级八维领导力

六级八维领导力包含人、事、资源、机制、绩效、决策、执行以及个人发展八个维度六个层级所应掌握的思维模式和能力，包含领导力价值创造逻辑模型中的问题、决策、执行三大方面。掌握六级八维领导力，有利提高决策能力和领导格局。具体来讲，各个维度依次要发展的能力分别为：

**人的维度：**激发自我、激发他人、团队管理、干部管理、人才管理、人才经营。

**事的维度：**创造亮点、产品经营、品质经营、品牌经营、产业经营、资本经营。

**资源维度：**争取用好、内配资源、调配资源、整合资源、资源重组、资源重构。

**机制维度：**操作优化、工作程序优化、业务流程优化、管理机制优化、协同机制优化、生态系统优化。

**决策维度：**提出问题、解决问题、杜绝问题、捕捉机会、创造机会、化危为机。

**执行维度：**高效执行、任务管理、执行管理、变革管理、企业重整、组织再造。

**绩效维度：**对标创效、目标管理、绩效管理、率队超越、价值创造、价值管理。

**个人维度：**学习力、创造力、思维力、文化力、愿景管理、价值引领。

### 1.1.2 同时协助开发承诺创效能力

领导力的本质是承诺创效，开发人员首先应帮助领导者掌握领导力本质中提到的承诺创效四个闭环运作技巧。其次，重点帮助领导者掌握获得承诺的相关技巧。

**IDP：**通过员工个人发展计划获得双方承诺

**授权：**通过授权表达信任获得员工的承诺

**激励：**通过激励获得员工承诺

**沟通：**通过有效沟通获得员工承诺

**反馈：**通过反馈表达期望，获得员工承诺

**舆论：**通过舆论引导获得员工承诺

**危机：**通过危机管理获得员工承诺

综上，通过领导力价值创造逻辑模型得知，要重点通过抓好问题、决策及执行三大环节，从而有效发挥领导力创效。为切实有效的发挥领导力创效功能，一方面要协同企管等部门推进问题管理、决策管理、执行管理系统的建设，另一方面也要开展六级八维领导力开发以及承诺创效能力开发。

## 1.2 从领导过程看，要开发领导风格、领导方式及影响能力

把握价值创造逻辑可以让我们把主要资源集中于价值创造的关键环节，从而大幅提升工作绩效。同样，系统解剖领导过程，研究领导者需要掌握的领导能力，也是系统开发领导力的必经过程。



如图，领导即不同风格的领导者采用不同的领导方式来影响他人的态度、行为、思维方法、价值观从而实现高效协同最终实现目标的过程。有效领导的前提是**互相信任、互相尊重和互相承诺**。

根据上图，我们可以看出，开发领导力要抓好以下四个方面：

### 1.2.1 开发合适的领导风格

不同的人适合不同的领导风格，战略思维强的领导往往适合愿景型领导风格，行动力强的领导往往适合变革型领导风格，擅长人才开发的人往往适合教练型领导风格，擅长服务支持的领导往往适合服务型领导风格。

实际上，领导们往往有多种领导风格，以适应不同的职位和工作场景。如高层领导主要工作是战略规划，因此一般多偏向愿景型领导。在企业需要变革的时候，可能会化身为变革型领导。在开发下属的时候，则化身为教练型领导。在对下属提供支持的时候，则可能会化身为服务型领导。

领导力开发人员在协助领导者开发领导力时，应围绕其主要职责确定常用场景进而重点开发合适的领导风格。在此基础上，再协助其开发多各领导风格以适应不同的工作场景。

### 1.2.2 开发合适的领导方式

不同的人适合采用不同的领导方式，而且领导们在不同的场景往往也要使用不同的领导方式。

从权力分配角度来看，领导方式有专制型、民主型、放任型三种，优秀的领导一般采用民主型的领导方式，尽可能集思广益、群策群力，避免一言堂限制员工的激情和创造力。但在员工们争论不休的时候，领导者需要采用专制型领导方式拍板，以负起领导责任，有效推进工作，同时带领员工根据实际情况及时调整策略。放任型领导不等于完全不管，而是强调无为而治，面对能力和内驱力都十分强的员工，领导者可以采用放任型领导方式，提供平台，让员工自由发挥创造力。

从权力来源来看，领导方式有交易型领导和魅力型领导。优秀的领导一般侧重于采用魅力型领导方式，让员工发自内心的追随自己。为了更好的激发员工的激情和创造力，魅力型领导也会采用交易型领导方式，以利诱之。

情境领导方式则是一门根据员工不同能力情况和不同工作场景而采用不同领导方式的领导方式，其适应性非常好，基本上是每个领导的必修课。

### 1.2.3 开发影响他人技巧

领导过程中，领导者最重要的还是能有效影响员工采用符合领导期望的方式开展工作。即使是魅力型领导，虽然其下属员工往往会自动自发的开展工作，但员工的行为、思维方法和价值观可能都会存在一定的不足，需要领导采用合适的方法影响员工，为其有效开展工作保驾护航，同时促进其成长。因此，我们需要重点帮助领导们掌握影响员工态度、行为、思维方法和价值观的方法，助其高效开展领导工作。

### 1.2.4 开发成功前提

领导过程得以高效开展的前提是信任、尊重和承诺。即领导者要能够获得员工的信任和尊重，并精通尊重员工激发其自尊心和责任心的方法，同时还能够通过承诺管理建立领导与员工之间的良好期望，并激发员工激情和创造力。现实中，很多领导的管理方法简单粗暴，难以获得员工的信任和尊重，员工口服心不服，整体管理效率低下。

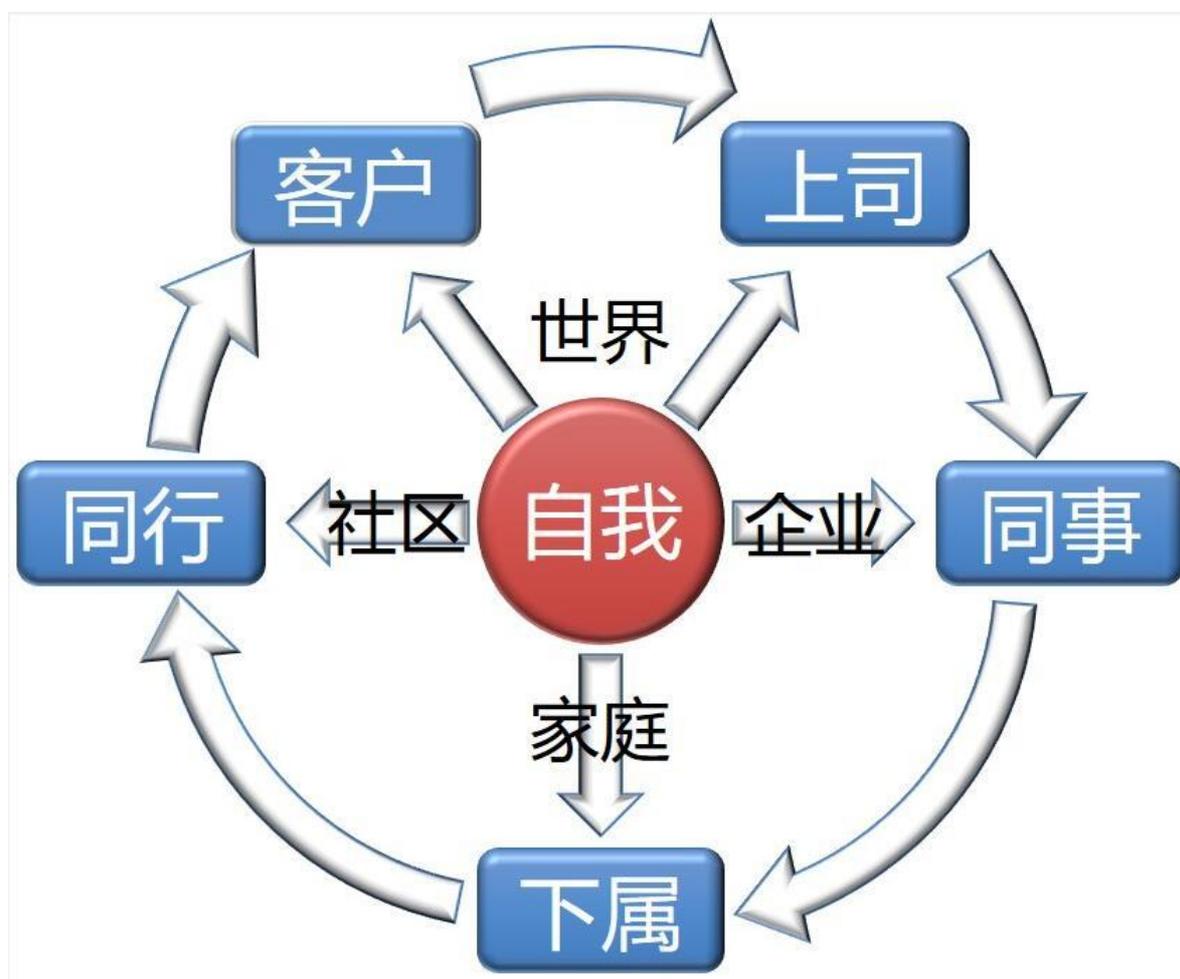
有些急性子的小伙伴可能要崩溃了，前面 48 项有利于领导决策的领导能力开发我认了，你这还有十几项领导能力要开发？那我们要投入多少资金、占用领导们都多少时间才能培训完？

不幸的是，领导们要不断提升领导能力，确实需要掌握不同的领导风格、不同的领导方式，并精通影响员工的不同方法。但不代表每个主题都要引进专门的课程进行培训，有时候一个微课就能替代。领导力开发，重在帮助领导者们系统掌握核心知识和具体技巧，重要的是**通过实践转化**。没有实践转化，花再多的钱集训意义都不大。此外，由于每个人的领导经验不同，领导力的培训需求并不完全相同，所有课程全部集中起来培训的针对性也不强，也没有必要，采用线上课程或提供指引由员工自学都是较好的解决办法。

另外，领导力开发人员最好能够淡定些，首先要搞清楚到底要为领导们开发哪些能力，然后再有效统筹领导力开发工作。千万不要急于求成，引进几门热门的领导力课程，这种集训起到的作用往往有限，某种程度上可能是浪费人力和财力。

### 1.3 从领导情商看，要开发十种领导关系

领导者除了要做好决策，并精通领导过程技巧从而有效开展领导工作外，领导者还面对复杂的社会关系。一个关系处理不好，可能会阻碍工作的顺利推进，甚至影响企业的发展，如这几年来“花丛采蜜反被蜚”的几位领导。



领导者需要领导个人、领导企业和领导社会，领导个人即领导自我，领导企业包含客户、上司、同事、下属、同行这五种关系，领导社会包含企业、家庭、社区、世界这四种关系。随着领导的层次越来越高，领导者所需要处理的领导关系越来越复

杂，企业领导还要处理好股东、董事、监事等上级关系，为企业快速发展保驾护航。

优秀的领导者，应该能够自如地处理各种关系，尽可能达到利益相关者价值最大化。而有效驾驭各种关系并尽可能获得各利益相关者的支持，是领导们的重要工作，也是企业获得持续发展的重要因素。由于不同层级所涉及的领导关系不同，开发人员可以以线上课程为主助力领导们开发十大关系，必要时，可以举办专门的培训班。

## 1.4 从领导素质看，要开发九大素质

从百度百科来看，领导素质可简化管理为发挥领导力所必须具备的条件，包含政治素质、道德素质、能力素质、知识素质、心理素质和身体素质。现分析不同领导素质的开发责任人：

### 1.4.1 政治素质开发应紧跟时政要求，责任在于党组或企业家

政治素质确实需要开发，尤其是国有企业，领导者晋升首先必须有良好的政治素质。在党的领导下，国企基本上都有较为成熟的培养方案，一般由党组负责。其它企业主要是高管领导必须有良好的政治素质，一般紧跟政府政策方向和党的会议精神即可，因为其不具有稳定性，一般只能由各企业根据企业自身情况以及时政情况采用合适的培养方式，一般由企业家决定负责。

### 1.4.2 身体素质、心理素质、道德素质一般由个人开发为主

身体是革命的本钱，尤其是高层领导，需要保持健康，最好要有充沛的精力。这方面主要的责任还是领导者个人，企业主要是倡导和举办各类球类活动或比赛引导领导们保持良好的身体状况。

心理素质尤其是抗挫折能力对领导者十分重要，也指逆境商，需要修炼，且以领导个人学习实践为主。

道德素质主要体现的个人道德品质，领导级别要求越高，道德方面的要求越高。否则国内纷纷出现的因高管道德问题引发的企业经营阵痛甚至导致企业消亡仍会继续出现。道德素质体现的是自律，更多的依赖于个人开发，不道德的领导人员最终也可能会因事情暴露影响个人领导魅力最终难以获得成功。

#### 1.4.3 知识素质属于专业力开发范畴

知识素质更多体现的是行业知识、专业知识以及其它综合知识，其它综合素质企业难以组织开发，但专业知识和行业知识需要纳入到领导力开发中，不过属于泛领导力范围。由于不同职能的领导者所需要的专业能力各不相同，因而属于泛领导力的专业能力开发，应该属于企业的专业力开发范畴，不纳入领导力开发研究范畴。

#### 1.4.4 领导力开发人员要重点开发九大领导素质

实践中，我们主要是从领导能力素质模型的角度来探讨领导力开发。很多企业的领导力能力素质模型最终抽象为几项素质，然后再把这些素质解读为领导要掌握的能力，既不全面也十分抽象且难以理解，因而开发效果较差。领导能力开发应将各个级别的领导能力规划出来，以便于领导者自评和开发。

领导能力素质模型，仅有六级八维领导力无疑是不足的，还需要提炼出领导素质。而成功的领导，其素质具有普遍类似性，所以我们是在借鉴众多企业素质模型的基础上，结合成功领导者的特质，提炼出成功领导者普遍具备的素质，包含客户至上、效果导向、协同致胜、追求卓越、诚信、公平、前瞻、自律、信任等。在此基础上，我们将其分别归属到领导力的八大维度，作为各个维度的价值观，指导其工作：

**人：追求卓越**，即引导员工勇于挑战最高目标，追求卓越，在此过程中激发员工的激情和创造力。实际上，有野心追求卓越的领导，往往会获得更好的绩效。

**事：效果导向**，无论是管理还是领导都需要把握价值创造关键环节投放资源从而创造最大的价值，所以在这个方面，要强调效果导向的理念。

**机制：客户至上**，如前所述，建设机制重在打造机制的吸引力，所以我们在建设机

制时，需要从利益相关者角度分析机制所面对的客户及其诉求，在保证高效运营的基础上，尽可能提升其吸引力。

**资源：协同致胜**，资源包含资金、信息、技术、专利、时间等，其主要是服务于业务开展的需要。正常理解应该是整合资源的理念，考虑到管理的本质是协同创效，将协同理念体现在本处也相对合理。

**决策：前瞻**，高质量的决策，要求领导具备良好的前瞻力，能够把握未来发展趋势，甚至引领发展。

**执行：自律**，每个人自律，按照程序高效协同是高效执行的重要基础，而且自律也响应道德素质的需求，所以体现在这个维度也相对合理。

**绩效：公平**，公平是领导的基石，也是绩效管理工作中要注意的要点，避免仅仅依靠印象甚至好感评分，从而打压不擅于表现或不喜欢奉承领导的员工的工作积极性。

**个人：诚信**，是领导获得信任的基础，也是高效领导的前提。

除上述八大素质外，还有一个核心素质为**信任**。如前所述，信任是高效领导的前提，其它八大素质表现良好也可以进一步获得员工的信任，从而获得更多的追随者，进而有利领导工作的有效开展。因而，信任作为核心素质，也起到统驭其它八大素质的作用。

## 1.5 从客户视野看，优先服务组织成长，推动自主学习，打造规模领导力

以客户导向思维考虑利益相关者的诉求并尽可能满足，是确保我们工作效果且实现事半功倍的关键所在。切忌以技术人员视野考虑我们能做什么，而是考虑客户要的是什么。

**对企业而言**，领导力开发应优先服务于企业成长需要而非领导者个人能力提升，企业成长的好，才会给领导们提供更多更广阔的平台和更大的发展空间。此外，开发领导力的时候，要打造规模领导力，尽可能让各级员工自动自发。服务于企业成长的最好的方式，莫过于让领导力开发“协同战略、助推业务、促进绩效、孵化人

才”，可采用行动学习法开发战略执行力、王牌产品、高效协同运营、竞争力打造、转型升级、降本增效等。

**对领导者而言**，需要针对性的学习，最好有自己学习的自由，而不是被强迫参加学习。此外，领导力概念太广泛，难以理解，最好帮助他们弄清楚不同层级领导所需要的领导能力，以便自我评估、自主学习、自主实践进而自主晋级。其实，领导者更需要的是快速成长、更高绩效。快速成长通过领导力自主晋级学习即可实现，更高绩效一方面源于领导能力的提升，另一方面源于推动员工对标创效，从而大幅提升团队绩效。

**对员工而言**，其需要能自主管理以及合适的激励，才能自动自发，而且最好能够实现安全、轻松、高效、优质工作。自主管理的前提是工作职责、标准清晰、授权到位，如果有较好的激励机制则可以激发员工自动自发。要实现“安简高优”，关键在于领导者推动员工总结最佳实践，核心是运作好前面提到的对标创效活动。除此之外，员工还希望领导们能够辅导自己有效开发领导力，从而获得更快速的成长。

因此，从企业层面而言，领导力开发要能有效“协同战略、助推业务”。从领导层面而言，领导力开发要能“促进绩效、快速自主成长”。从员工层面来看，要打造规模领导力，让员工自动自发，首先要能够自主管理，公司职责和标准清晰，同时授权到位。最好能够梳理出各项工作的最佳实践，从而安全、轻松、高效、优质工作。

综上，领导者们要能够高效领导，首先要更新理念，实现从管理到领导的转型，其次要掌握领导过程技巧、领导能力素质，并能高效驾驭所涉及的领导关系。从客户角度来看，领导力开发要能有效“协同战略、助推业务、促进绩效、孵化人才”，而且，领导力开发应优先服务于组织成长，并尽可以开发分级领导能力素质以及课程，供领导们自主测评、自主学习、自主实践和自主晋级，从而实现快速成长。要打造规模领导力，需要推动企业建立各项工作指引和标准，并通过有效授权，以充分调动员工的工作积极性，最终推动全员自动自发。

## 2、领导力开发的内容

领导力开发到底要开发什么？这不仅是领导们的困惑，更是领导力开发人员的困惑。然而，很多领导力开发人员在没有弄清问题的情况下，就跟风引进了很多领导力培训课程，实际效果很差。实际上，由于每位领导的经验不同，领导力开发的需求也不同，以领导者个人能力提升为目标的集训，很难起到良好的效果，多数情况下是浪费人力和财力。如前所述，领导力培训应该首先服务于组织成长，采用行动学习法，结合企业情况提升企业战略执行力、王牌产品打造能力、协同运营能力以及核心竞争力。

那么，领导力开发到底要开发什么？我们先汇总一下多个视野透视后的结果：

### 2.1 从价值创造逻辑视野，既要推动优化机制，还要开发六级八维领导力和承诺创效能力

机制优化方面，要推动企业建立问题管理、决策管理与执行管控系统，从源头挖掘价值问题，从程序上保障实现最优决策，从流程上有效管控执行效果，并通过决策闭环管理有效评估企业决策质量，进而探讨决策执行优化策略，从而推动企业绩效和竞争力持续提升。

除推动机制建设外，还要开发有利于提高领导决策能力和格局的六级八维领导力，各维度具体内容如下：

人的维度：激发自我、激发他人、团队管理能、干部管理、人才管理、人才经营。

事的维度：创造亮点、产品经营、品质经营、品牌经营、产业经营、资本经营。

资源维度：争取用好、内配资源、调配资源、整合资源、资源重组、资源重构。

机制维度：操作优化、工作程序优化、业务流程优化、管理机制优化、协同机制优化、生态系统优化。

决策维度：提出问题、解决问题、杜绝问题、捕捉机会、创造机会、化危为机。

执行维度：高效执行、任务管理、执行管理、变革管理、企业重整、组织再造。

绩效维度：对标创效、目标管理、绩效管理、率队超越、价值创造、价值管理。

个人维度：学习力、创造力、思维力、文化力、愿景管理、价值引领。

除此之外，还要开发承诺创效能力，包含承诺创效四个环节技巧以及获得承诺的七种方法：IDP、授权、激励、沟通、反馈、舆论、危机。

## 2.2 从领导过程看，要开发领导风格、方式、前提及影响他人技巧

领导风格主从愿景型领导、变革型领导、教练型领导、服务型领导四个方面开发。

领导方式主要从情景领导、专制型领导、民主型领导、放任型领导、交易型领导、魅力领导六个方面开发。

影响他人则主要从态度、行为、思维方法、价值观四个方面开发。

成功前提则从信任、尊重和承诺三个方面开发。

## 2.3 从领导关系看，要开发十种领导关系能力

领导者面对个人、企业和社会三个维度的关系，其中，个人即领导自我，企业包含客户、上司、同事、下属、同行、企业这六种关系，社会包含家庭、社区、世界这三种关系。领导力开发人员需要协助领导开发上述十种领导关系的处理能力，提升领导们的情商。

## 2.4 从领导素质看，要开发九大素质

九大素质的其中八大素质对应八维领导力的八个维度，分别为

人：追求卓越

事：效果导向

机制：客户至上

资源：协同致胜

决策：前瞻

执行：自律

绩效：公平

个人：诚信

除此之外还有一个统领八大素质的核心素质，即为信任。

## 2.5 从客户视野看，优先服务组织成长，推动自主学习，打造规模领导力

从企业视野看，领导力开发应优先服务于组织成长，起到“协同战略、助推业务”作用，可引进诊断级培训方式并采用行动学习法开展战略执行力、转型升级、王牌产品打造、高效协同运营、竞争力打造、降本增效等组织成长领导力项目。

从领导视野看，应打造领导力自主学习晋级系统，助力快速成长。同时协助领导推动对标创效活动，总结主要工作的最佳实践，在提升团队绩效、创造更多一流指标的同时，让员工安全、轻松、高效、优质工作，也为打造规模领导力奠定基础。

从员工视野看，希望“安简高优”工作，也愿意自动自发。企业需要推动总结最佳实践，明确职责、标准，同时建立激励性的人力资源管理机制，激发员工的工作激情。除此之外，员工还希望领导们能够辅导自己有效开发领导力，从而获得更快速的成长。

综上，可以将领导力开发工作分直接开发和推动优化为两种。直接开发的内容分别为，六级八维领导力、承诺创效能力、领导风格、领导方式、领导前提、影响他人能力、领导情商（十大关系）、领导九大素质、领导力自主晋级训练、组织成长领导力，除有效“协同战略、助推业务、促进绩效、孵化人才”之外，还要有效打造规模领导力。推动优化的工作主要集中在建立配套的机制方面，分别为问题管理、决策管理、执行管理、战略执行力管控、教练辅导系统、安简高优、人力资源激励等机制。

## 3、全面领导力学习地图

### 3.1 学习地图要的效果

前面分享过，基于效果导向的思维，才能事半功倍。所以，我们要先弄清楚学习地图所应追求的效果。

#### 3.1.1 学习地图应该是能力地图，而非课程地图/培训地图

基于之前需求分析的结论，领导者倾向于通过自主学习提升个人能力，因此学习地图不能是课程地图或者培训地图，只是告诉学员，需要通过参加哪些课程/培训才能晋级。而应该是能力地图，能够指引领导者通过自我评估找出薄弱能力，并通过自主学习实现自主成长。

#### 3.1.2 学习地图必须明确各个层级必备的能力与素质

要实现自主学习目标，学习地图必须清晰明确各个层级必备的能力与素质，以便领导者根据图示，自主学习。

#### 3.1.3 学习地图应该可以起到大致评估个人能力素质的作用

学习地图要能够起到有效指引学习的作用，地图本身应该就是一个衡量标准，领导者们可以通过地图大致评估个人的能力素质，进而找出薄弱环节进行强化。

#### 3.1.4 学习地图必须较为系统全面，能够起到指引开发的作用

学习地图不能只是简单的领导能力的拼凑，而应该是系统全面且具有严格的逻辑，不仅能够指引个人开发领导力，也可以作为培训人员开发领导力的基础素材。

### 3.2 学习地图设计原则

#### 3.2.1 领导能力维度逻辑清晰无漏项

要想制作系统全面的学习地图，首先得保证领导能力维度划分逻辑清晰且无漏项。

根据我们多年的实践经验以及对绝大多数领导力经典理论和模型的研究，我们认为领导能力维度可划分为领导素质、领导智商、领导情商、领导过程技能以及领导晋级技能五大方面。

可能有人就有疑惑，一个人不是要掌握德商、知商、情商、财商、逆商吗，领导素质可以理解为德商，智商、情商也有了，没有财商、逆商不是有漏项吗？确实，领导者需要掌握财务知识，但财商作为一大类显得太单薄，因此将其归入智商中。逆商作为领导者必须掌握的能力之一，其很难像财商一样，可以按照领导层级划分不同层级应掌握的能力，其可称之为逆境领导，可作为领导方式之一，归于领导过程技巧。

除了大类之外，每个大类还需要细分为逻辑清晰无漏项的小类，以便在此基础上分别规划不同层级的该类能力。

### 3.2.2 领导层级清晰易懂无漏项

领导层级划分相对较为容易，可根据企业员工层级依次划为优秀员工、基层主管、部门领导、公司领导、集团领导、商业领袖六个层级。

可能有人有异议，认为优秀员工不属于领导，不能单独作为一个层级。实际上，优秀员工基本上属于基层储备干部，将其作为领导系列进行培养，有利于领导梯队建设，打造规模领导力。

可能还有人会认为，上面提到的领导都是正职，没有副职是否为漏项。实际上，副职往往是正职的储备干部，也需要掌握正职的能力。另外，如果每个层级的副职都单独规划能力，既没有必要，也不现实。

### 3.2.3 各层各维度能力清晰易懂，且向下覆盖

有了能力维度和层级后，我们需要设计各维度所应具备的能力。

首先，尽可能规划出每个层级各个维度所应具备的能力，若有多项能力时，也需一并标明，确保员工明确该层级该维度所应掌握的能力。有的维度并不一定每个层级都可以规划出相应能力，此时留空即可。

其次，各项能力描述应突出重点，简单易懂，原则上每项能力描述字数为4字左右，最多不能超过六字。

再次，能力向下覆盖，即高层级领导者不仅掌握本层级所应具备的能力，还要掌握更低层级的所有能力。

### 3.2.4 结合事务发展逻辑分层设计所需强化的能力，拓展领导格局

各个层级能力是递进关系，因此学习地图的规划应严格遵循发展逻辑，分层设计所需强化的能力，不能简单拼凑。也就是说，任何人都可以通过学习地图看清楚该纬度在不同层级的递进要求，弄清不同层级领导者在该纬度的不同格局。

例如在人员管理纬度，优秀员工只需要自我激发，挖掘个人的创效激情即可。而作为基础管理者，在挖掘个人创效激情的基础上，重点要激发下属员工，挖掘员工的创效潜能。作为部门领导，在上述基础上，更应掌握团队建设管理的方法，充分挖掘团队的潜能。而作为公司领导，则要重点掌握干部管理方法，通过干部带动企业创效工作。集团领导则重点关注人才管理，通过优秀人才的引进与使用，推动集团绩效和竞争力大幅增长。而商业领袖则关注人才经营，投资人才所从事的事业，并为人才发展提供管理、资源等支持，在人才创业的过程中，获得回报。

## 3.3 领导力学习地图内容设计

根据上述效果设计原则，将领导力学习地图分为五大类别十九个维度，每个维度再从六个层级分别规划各级别所需学习的内容，但领导晋级类别除外。最终，设计全面领导力学习地图如下：

### 全面领导力学习地图

类别	维度	优秀员工	基层主管	部门领导	公司领导	集团领导	商业领袖
领导晋级	领导基础 晋级技巧	角色认知 领导力认知	绩优领导 晋级攻略	向领导者转型	高效沟通	高效赋能	承诺创效
领导过程技巧	领导风格 领导方式 影响方法	魅力型领导 简单管理 人际关系	教练型领导 情境协同 态度与行为	服务型领导 自我管理 影响思维	变革型领导 民主与专制 影响价值观	愿景型领导 逆境领导	整合型领导
领导德商	基础素质 专业素质	自律与自信 客户与效果	诚信与公平 协同致胜	尊重与信任 激情超越	前瞻 追求卓越	忠诚	责任
领导智商	个人发展	学习力	创造力	思维力	文化力	愿景管理	价值引领
	绩效创造	创造潜能	目标管理	绩效管理	率先超越	价值创造	价值管理
	有效决策	发现问题	解决问题	杜绝问题	捕捉机会	创造机会	化危为机
	执行管控	有效执行	任务管控	执行管理	变革管理	全业务管理	组织再造
	人员管理	自我激发	激发他人	团队管理	干部管理	人才管理	人才经营
	机制优化	操作方法优化	工作程序优化	业务流程优化	管理机制优化	协同机制优化	生态系统优化
	资源管理	争取用好	内部资源	调配资源	整合资源	资源重组	资源重构
运营管理	创造亮点	产品经营	品质经营	品牌经营	产业经营	资本经营	
财务管理	成本控制	投入产出	预算管理	财报分析	资本运作		
领导情商	企业关系	向上与客户	向下与平行	对标同行	引领同行		
	家庭关系	融洽家庭	影响家庭	规划家庭	快乐家庭	幸福家庭	
	社会关系	参与团队	整合团队	整合部门	整合企业	整合社区	整合世界

#### 3.3.1 领导晋级技巧

领导力晋级类别中，包含领导所必须掌握的基本能力以及领导晋级技巧，是每个层级员工都必须掌握的内容，帮助员工从宏观上掌握有效领导的理念、方法以及晋级技巧，故仅安排先后顺序，而不与级别对应。

在领导基础方面，依次划分出角色认知、绩优领导、向领导者转型、高效沟通、高效赋能、承诺创效六个方面，便于领导者理解领导角色、掌握优秀领导特征进而强化成为绩优领导决心，并掌握从管理者向领导者转型方法，高效沟通、高效赋能、承诺创效则为领导力释放的三大通用能力，帮助员工有效发挥领导力。

在晋级技巧方面，主要有领导力认知和晋级攻略两方面，帮助员工理解领导力构成的基础上，掌握领导力快速晋级技巧，从而助推员工快速学习晋级。

#### 3.3.2 领导过程技巧

领导过程技巧分为领导风格、领导方式、影响方法三个维度。

其中，领导风格中，优秀员工使用非权力影响力，因此需要重点掌握魅力型领导技巧，基层领导及以上领导则分别掌握教练型领导、服务型领导、变革型领导、愿景型领导、整合型领导技巧。

在领导方式方面，优秀员工需要重点掌握简单管理技巧从而提升管理效率。基层领导需要掌握情境领导与协同管理的能力，能够以整体目标快速实现为目标，因人因事采用不同领导模式，有效提升领导效率。部门领导需要掌握放纵式领导方式，推动员工实现自主管理。公司领导要掌握民主型领导和专制领导技巧，主要以民主型领导提高员工参与管理的积极性，必要时承担责任采用专制型领导风格，有效推进工作。集团领导则要重点掌握逆境领导技巧，避免集团进入逆境，即使进入逆境，也能绝地反击取得成功。

在影响方法上，优秀员工通过掌握人际关系技巧，以良好人际关系，提升个人影响力。基层管理者要掌握影响员工态度和行为的方法，从而推动员工高效工作。部门领导掌握影响员工思维模式方法，以最优思维方法推动团队高效运作。公司领导掌握影响员工价值观方法，以文化凝聚团队、提升团队战斗力。

### 3.3.3 领导德商

领导德商对应的实质为领导素质，首先以六级八维领导力中的九大核心素质为核心，再根据各层级所需掌握领导素质进行补充。

在基础素质方面，优秀员工需要自律和自信，以良好的状态工作从而提升工作绩效。基层领导需要掌握诚信与公平的素质，以诚待人，确保公平，从而获得员工的拥护。部门领导需要掌握尊重与信任他人的技巧，从而有效激发员工的自尊心、责任心，并获得员工的信任。公司领导需要具有前瞻性，能够很好地预判公司发展，及时采取措施，把握机遇，规避风险。集团领导需要进一步强化忠诚素质，不为成功而得意，回归初心。商业领袖需要强化责任心，勇于承担社会责任，不利用特权侵害他人利益。

在专业素质方面，优秀员工需要掌握客户导向与效果导向的意识。客户导向的意识，需要员工在平衡利益相关者需求的基础上，实现利益相关者价值最大化。效果导向的意识，要求员工明确工作效果，集中资源创效，避免工作方向不明的摸索和返工，避免陷入事务性工作，在少走弯路中事半功倍。基层领导需要掌握协同致胜的理念，有效协同团队成员以公司目标为中心，快速高效协同，提升公司的敏捷度和运作效率。部门领导需要掌握激情超越的理念，弘扬英雄主义文化氛围，打造出推动企业绩效和竞争力大幅提升的英雄团队。公司领导需要有追求卓越的理念，以高标准、高要求，引领企业高速健康发展。

### 3.3.4 领导智商

领导智商以六级八维领导力的八个维度为核心，再加上财务管理，共九个维度，再分别规划出不同维度的能力要求，实质是划分出不同层级的领导格局，便于领导者升级领导格局。

六级八维领导力的具体内容之前已经解剖过，本部门不再详细解读。

财务管理维度，优秀员工主要掌握成本控制方法，以有限资源创造最大价值。基层领导需要掌握投入产出分析方法，分析本团队的投入产出，从而有效减少投入，增加产出。部门领导需要预算管理的方法，通过预算管理有效获得公司资源支持，有效提升部门工作绩效。公司领导需要掌握财报分析方法，有效控制成本，提升经营效率和安全性，并做好经营决策。集团领导需要掌握资本运作方法，推动企业高速增长。

### 3.3.5 领导情商

领导情商主要体现在企业关系、家庭关系和社会关系的处理方面。

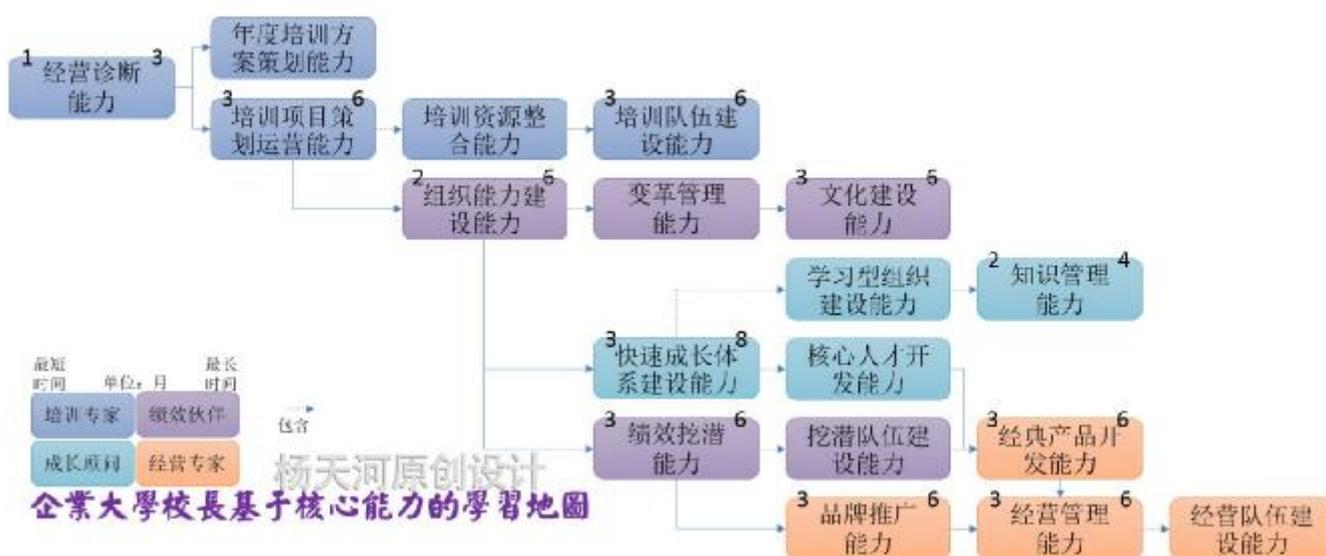
在企业关系方面，优秀员工要掌握向上管理、客户管理的技巧，获得领导支持以更好地服务客户。基层领导要掌握向下管理与同事管理的技巧，有效激发团队的创造性并获得同事们的支持，在高效开展工作中创造更大价值。部门领导要掌握对标同行的技巧，学习优秀同行的经验并力争超越。公司领导要掌握引领同行的技巧，带动公司引领行业发展。

在家庭关系方面，优秀员工要能够融洽家庭关系，基层领导要能够影响家庭决策，部门领导能够规划家庭发展，公司领导能够打造快乐家庭，集团领导能够打造幸福家庭。

在社会关系方面，优秀员工能够参与团队工作，贡献个人力量。基层领导能够整合团队，提升团队战斗力。部门领导能够整合部门全员，打造部门品牌。企业领导能够整合企业资源，打造企业品牌。集团领导能够整合社区资源，打造集团社区共赢品牌。商业领袖能够整合全球资源，提升集团国际竞争力。

## 4、全面领导力晋级任务包

### 4.1 晋级任务图要的效果



晋级任务图，类似于学习任务图。强调通过学习任务实践，转化能力。与学习任务图清晰指引学习路径不同，晋级任务图更强调晋级任务设计。企业大学校长基于核心能力的学习地图是2015年时设计的学习地图，目前来看用学习路径图概括可能更为合理。其不仅有不同层级的学习实践任务，还规划出各个学习任务所需耗费的最短及最长时间，因而最终可以计算出不同层级晋级的最短和最长时间标准，供学员自行参照。具体而言，晋级任务图应追求以下效果：

#### 4.1.1 清晰规划不同层级的晋级任务

晋级任务图应该规划出不同层级的晋级任务，以便学员清晰知道晋级所要完成的任务，明确晋级方向。

#### 4.1.2 清晰规划不同层级的学习路径

晋级任务图应该清晰规划出不同层级的学习路径，以便学员按照先后顺序完成晋级任务，避免自行摸索所带来的效率浪费。

#### 4.1.3 清晰规划不同层级的标准晋级时间

晋级任务图应该清晰规划出不同层级的标准晋级时间，包含最长晋级时间和最短晋级时间。最长晋级时间，即一般情况下完成该级别晋级任务所需花费的最长时间，从而给学员带来紧迫感。最短晋级时间，即历史上最短晋级记录，这个是根据实际情况不断更新，从而引导员工挑战最快晋级记录，激发学习激情。

### 4.2 晋级任务图设计原则

#### 4.2.1 晋级任务尽可能结合实际问题设计，也可用虚拟任务

晋级任务对应所要强化的能力，最好结合各级别的日常工作来设计，确保员工在实践中转化为能力。有些能力可能因各种原则导致难以在实践中转化，也可采用虚拟任务方法，但应尽量减少虚拟任务。

#### 4.2.2 以绩效为导向设计任务

晋级任务应该有助于员工的能力提升进而有效提升员工的绩效，不能为了完成能力转化而随意设计晋级任务。员工在实践晋级任务过程中，如果没有成就感，没有绩效提升，很难以有激情继续完成其它晋级任务。

#### 4.2.3 合并多项能力到日常应用任务中

并非每项能力都要设计晋级任务，而是根据日常工作情况，梳理出影响绩效的重点工作场景，将多项能力合并到日常重点工作任务中进行转化。

#### 4.2.4 梳理各项任务所应具备的能力并排程

确定晋级任务后，需要根据逻辑，排出任务实践的先后顺序，从而指引员工高效学习实践。

#### 4.2.5 制定标准学习时间

即首先核算各项分任务的最短和最长学习实践时间，并考虑任务并行等情况，最后估算出该级别晋级的最短和最长时间。一般情况下，根据企业实际晋升时间来规划。该时间主要是用来施加压力和激发动力，因此不用过于精准。但要注意的是，最长时间不能过长，避免员工失去压力。最短时间也不能太短，避免员工失去动力。

### 4.3 全面领导力晋级任务图



#### 4.4 晋级任务包与即时晋级包

晋级任务图可以起到有效指引员工学习晋级作用，但没有具体的标准。因此，需要设计出具体晋级任务包，以便员工按照晋级任务要求，自行完成晋级任务。

晋级任务包分为常规晋级任务包和即时晋级包两类。晋级任务包即包含全部晋级任务后，参加公司（半）年度晋级考察通过后即可晋级。因岗位无法满足导致无法晋升的，可以作为优先晋级储备，同时给予部分晋级工资补助，以激励员工学习晋

级。即时晋级，即出色完成全部常规晋级任务，且获得重大成绩被特别表扬的，可以不用参加公司晋级考察程序，直接晋级获得晋级工资补助，并由公司优先安排晋升。

常规晋级包中每项任务都要规划出阶段强化内容、实践任务和衡量标准三个部分。即时晋级包则要求提出不同层级的即时晋级标准，指引员工努力超越，实现自主晋级。

具体晋级任务包相关应用可以参照《全面领导力自主晋级手册》。

#### 4.5 晋级任务包与级别工资

上述晋级包，特指的是领导层级之间晋级，由于没有包含同一个领导层级之间不同级别的晋级，因此其对员工的激励有限。

实践中，可以规划更详细的晋级任务包，把各层级的晋级标准进一步细分为初级、中级、高级、专家级四个级别，并与公司的级别工资挂钩，从而引导员工不断学习晋级，打造规模领导力。

### 5、领导力开发存在问题及解决方法

之前曾就发文探讨了领导力培训存在的五大问题：企业大包大揽领导力培养工作，用集训来解决员工个性化领导力开发需求，培训领导技巧而非开发领导能力，提升员工能力而非组织能力，行动学习浮于表面。现在从领导力开发角度，用标准化思维进一步解剖存在的问题及解决方法，以指引领导力开发人员高效开展工作。

标准化思维是梳理最佳实践的重要手段，一般由结果（效果）、过程和理念（投入）三个方面构成，我们将围绕效果、过程、结果三个维度梳理领导力开发问题及解决思路：

#### 5.1 领导力开发目标不明确甚至不正确，开发效果不及预期

说起领导力开发的目标，很多人都会脱口而出，而且头头是道：开发领导能力素质模型、开发领导力课程体系、策划不同层级的领导力开发项目名称并设计内容、组织不同层级的领导力培训课程，甚至他还会得意的跟你分享他的创意和经验。这些人实质是典型的过程导向和结果导向的思维，只是知道领导力开发依次要做这些事。如果再问起领导力开发的效果，他可能一脸懵地说道，刚才不是说了吗？得了，他把工作事件当效果了。当然，有些反应比较机敏的马上说，我们要培养人才、打造规模领导力甚至促进企业绩效。这些口号喊的是棒棒响，可如果要问起实现效果的路径是什么时，基本上都是挠着头回答不上。实际上，多数企业都是过程导向和结果导向的思维，领导力开发目标不明确甚至不正确，认为领导力开发就是培养人才，因此开发效果远不及领导们预期。

前面分享过，效果导向的思维，可以让我们事半功倍。现在我们就一起**明确领导力开发的效果及实现路径**：

在关于企业大学建设的专题分享中，我一直主张其效果是“**协同战略、助推业务、促进绩效、孵化人才、文化化育**”。由于领导者是企业运作的核心，也是企业培训的重点，所以领导力开发的效果也可以是“协同战略、助推业务、促进绩效、孵化人才、文化化育”。具体怎么实现呢？

**协同战略**，即通过举办基于组织成长的领导力培训班，设计推动企业战略优化、竞争力打造、协同高效运作、战略执行力建设相关主题的培训班，并以行动学习的方法，结合企业实际情况边学习边实践，推动企业战略落地和组织能力提升。

**助推业务**，即发挥推动者角色，推动各级领导带领团队以学习型团队为载体，围绕团队的具体问题或绩效突破点，群策群力，解决团队问题的同时，全面提升团队能力，并总结出各个环节的最佳实现，为员工安全、轻松、高效、优质工作和打造规模领导力奠定基础。

**促进绩效**，也是发挥推动者角色，推动各级领导带领员工以一流指标乃至最高标准为目标开展对标创效活动，从而带动企业绩效和竞争力的大幅提升。

**孵化人才**，即构建人才快速成长体系，整合全面领导力自主学习晋级资源，开设虚拟全面领导力训练营，运作上级教练系统，塑造加速成长 PK 氛围，快速孵化精英领导人才。

**文化化育**，以核心价值观落地为核心，围绕所要强化的价值观，采用主题季模式（一个主题季落实一个核心价值观每月落地一个配套价值观），并围绕核心价值观在工作中实际应用场景，设计有效的监控优化系统，确保通过各级领导以点带面，全面带动核心价值观的落地。

具体的开发技巧，将在领导力开发高阶技巧中一一分享。

## 5.2 领导力开发方式单一，开发效果差

目前多数企业的领导力开发以集训为主，因为领导们的经验各不相同，领导力开发需求也各不相同，这种针对性不强的领导力培训，多数是劳民伤财。更何况多数企业培训后没有转化跟踪系统，即使是学习了一些技巧，也无法有效转化为能力。也有不少企业在领导能力素质模型研发方面花费不少时间，甚至聘请咨询机构协助提炼领导能力素质模型，然而素质模型往往是没有分级的抽象概念，要转化为领导们的行动指引和领导能力的难度太大。还有少数企业采用行动学习，结合企业问题开设培训班，往往因为行动学习以改善为主，浅尝辄止，效果欠佳。

领导力开发过程效果不佳，关键在于领导力开发人员没有建立领导力开发责任体系，全靠领导力开发人员推动员工被动参加针对性不强的培训，而且培训后缺乏有效的能力转化措施，课程知识难以转化为能力。为此，建议通过全环节价值链梳理，构建完善的领导力开发运作体系：

首先，**建立责任明确、高效协同的三级领导力开发责任体系**，明确员工为领导力开发的第一责任人，上级教练为领导力开发的主要责任人，领导力开发人员负责资源整合及技术支持，并有效统筹企业的领导力开发工作。

其次，**构建分类项目管理系统，有效开发领导力**。针对需求不同的个体，以全面领导力自主晋级系统为基础，引导员工自主测评、自主学习、自主实践、自主晋级；针对团队的普遍需求，组织少量的培训班，以解决其工作中出现的问题，提高其领导绩效；重点以组织成长为目标，以行动学习为手段，并引进诊断级培训模式，深度结合企业情况定制解决方案，然后引导员工群策群力、共同优化，最终形成系统的方案并执行到位，在凝心聚力、高效协同中，实现企业竞争力和绩效的大幅提升。

第三，**建立学习转化跟踪系统**，引导学员在训后以个人或团队名义发起训后应用转化任务，从而有效转化能力，将领导力开发从“知识时代”推进到“能力时代”。

第四，**推动建立配套的问题管理、决策管理、执行管理、战略执行力管控、人才快速开发体系等机制**，激发员工的学习积极性，同时促进领导高效发挥领导力。

### 5.3 领导力开发理念存在偏差，投入与产出不成正比

很多企业坚持认为领导力开发的目的是培养人才，而领导能力素质模型是关键，只有合适的领导能力素质模型，才能以此为基础测评和培养领导者。这些领导力开发理念存在原则性错误，以致领导力开发人员将财力和精力浪费到创效不明显的领导力开发项目中，最终投入产出比极低。

首先，领导力开发应优先服务于企业成长而不是个人成长，培养人才只是企业成长的一个方面，还需要通过机制建设协同打造组织能力，进而提升企业的绩效和竞争力。其次，领导能力素质模型并非领导力开发的关键，关键是通过运作好组织成长的行动学习项目，切实解决企业发展中的战略落地、竞争力打造、效率提升、创效创一流等核心问题。那怕每年只运作成功一个项目，也会给领导们留下深刻的印象，从而更加支持你的领导力开发工作。此外，领导能力素质模型并非必选项目，多数企业玩不好，既浪费时间、又浪费财力。

领导力开发要保持哪些核心理念？

首先，必须明确**领导力开发优先服务于企业成长而非个人成长**，并且集中多数资源于组织成长创效项目中，但也不要太多，最多一个季度一个，切保每个运作到位，切实大幅提升企业绩效和竞争力。

其次，必须明确，**集训是用来解决团队的普遍性问题或者组织成长问题**，而不是一般的知识性灌输或技巧性分享。每个人的个性化领导力开发需求，由领导力开发人员整合相关资源后以员工为主完成，并且由上级提供教练辅导。

第三，**培训结束只是学习的开始，重要的是训后的实践转化**。没有实践转化，就难以转化为实际领导能力。

第四，**以有限领导力开发资源创造最大价值**，除保障个人自主学习项目以及上级教练系统能够高效运作从而快速孵化领导人才外，重点将资源集中起来解决团队或组织成长问题，尤其要集中资源给组织成长项目，从而推动企业高速健康成长。

第五，**项目求精而不求多**，即使是创效效果明显的组织成长项目，一个季度最好只开展一个，避免领导们忙于应付而无法做精做透。切忌，我们的项目要的是系统的优化甚至做成 NO. 1，而不是管理改善。

## 三、领导力培训体系

经常有领导力开发人员咨询：“我们开发了领导能力素质模型，并且搭建了领导力培训课程体系，开展了不同层级的领导力训练营，然而领导力开发效果却难以达到领导们的期望。该如何构建有效的领导力培训体系？”

培训课程体系和领导力训练营不等于领导力培训体系，构建领导力培训体系，重在建立三级领导力开发体系并抓好三类领导力培训项目。

### 1、三级领导力开发体系构建意义

三级领导力开发体系是指由“个人自学+上级教练+开发支持”三个层级协同开发领导力的运作体系，其不仅能够引导员工主动高效学习、引导上级领导有效教导从而打造规模领导力，更能让领导力开发人员集中资源于领导力价值创造关键环节，从而事半功倍。

#### 1.1 纠正迫使领导参训错误，引导领导们主动学习晋级

领导们往往有很强的控制欲望，不太喜欢被迫参加学习，即使最终参加了，但传统的集训模式难以解决领导们的个性化需求，从而导致课程的针对性不强、效果不佳。其实，领导们十分擅于主动学习，而且对自己的个人成长也有较高的要求，其主动学习效果远超被动学习效果。因此，我们要纠正过往逼迫领导们参训的错误做法，只需要提供领导力自主学习资源并激发他们的自主学习晋级积极性就可以了。

#### 1.2 上级教练能更有效地开发领导队伍，并且将规模领导力打造落到实处

领导本身就有人才培养的职责，而且作为下属的主管领导，其十分清楚下属的优缺点，从而能够有针对性地指导下属开发个人领导能力。从企业发展角度来看，领导力梯队是企业持续高效发展的根源所在，因此，各级领导应该作为下属的领导力开发教练，不仅要教练领导能力，更重要的是推动下属总结出可以安全、轻松、高

效、优质工作的最佳实践，让员工们自动自发，从而打造规模领导力。也只有各级领导参与进来，规模领导力的打造才能真正落实下来、执行到位，也才有可能打造出具有竞争力的领导队伍。

### 1.3 解放领导力开发人员，引导他们集中资源创效，真正实现事半功倍

过往，领导力开发人员的太多精力放在开发能力素质模型、制作学习地图和学习路径图、组织培训活动、开发培训课程这些创效效果不明显的事务性工作中，经常事倍功半。三级领导力开发体系的建立，可以大量减少针对性不强的培训活动，将领导力开发人员从事务性工作中解放出来，并引导他们以效果为导向，把握价值创造的关键环节集中资源创效，实现事半功倍。

综上，三级领导力开发体系可以纠正过往逼迫领导参训的错误，引导领导们主动学习晋级。同时，上级教练可以更好的提升领导队伍开发效果，并且将打造规模领导力落到实处。而领导力开发人员也可以从太多的事务性工作中解放出来，从而集中资源于价值创造的关键环节创效，从而事半功倍。

## 2、三级领导力开发体系的成功前提

既然三级领导力开发体系这么好，那它运作的要求很高吧？

是的，多数情况下，成功都是有一定的前提的。三级领导力开发体系要运作成功，需要具备以下四个前提：

### 2.1 清晰的领导力晋级手册指引开发领导力

当前，领导们不管是自主开发领导力还是教练下属开发领导力都面临重重困难，最重要的是欠缺清晰的领导力开发指引，领导们不清楚各级领导的领导能力要求，也无法评估自己的领导能力现状，往往处于茫然状态。因此，需要清晰的全面领导力自主晋级手册，指导他们自主开发或辅导下属开发领导力。借助杨天河老师的免费的《全面领导力自主晋级手册》，可以搭建基于个人成长的领导力培训体系。

## 2.2 清晰透明的晋升系统，激发全员的学习积极性

很多企业，由于没有清晰的晋升体系、规则和透明的晋升程序，仅凭领导们的印象甚至喜好提拔领导人才，一方面会导致被提拔的领导的不能有效胜任领导工作，最终团队绩效差。另一方面也会打压其他人员的工作和学习积极性。因此，企业需要建立清晰的晋升体系、规则和透明的晋升程序，从而激发全员的工作积极性和学习积极性。有些企业在这方面确实做的不到位，此时领导力开发人员一定要推动该项工作完善，至少要让领导们看到晋级希望。

## 2.3 公司不断发展壮大为领导们提供更广阔的发展空间

如果企业不能发展壮大，企业可以提供的领导岗位和发展空间必然有限，而且在领导岗位已满的情况下，领导们的晋升机会自然十分少，因而领导们的学习晋级兴趣自然不高，这种现象在一些国企里体现的尤其明显。企业最高领导应该将企业打造为领导们的事业平台，支持着各级领导在创效中走向辉煌。因此，企业一般都需要规划企业高速成长方案，以企业成长带动领导队伍成长。

当然，在宏观经济不利的情况下，企业也应该抛弃积极的扩张策略，确保企业能够稳健运营，避免激进扩张给企业带来的连锁不利反应甚至破产风险。此时，应以优化领导队伍为主，同时继续强化领导队伍建设、加强内功建设和战略机遇挖掘，从而把握新一轮的发展机遇。

公司提供更广阔的发展空间有利于培养出精英领导梯队，带领企业越来越好。如果企业不具备良好的条件，领导力开发人员应推动优化，至少让多数领导看到晋级的希望。

## 2.4 领导力开发人员要有较强的开发创效能力

领导力开发人员首先要明白，领导力开发创效关键在于抓住促进个人成长、团队成长和组织成长的三类项目。首先，通过整合领导力自主学习晋级资源，搭建领导力

自主学习成长平台。其次，抓好通识性领导力项目和领导团队存在的普遍问题组织开展少量培训班，促进领导团队能力提升。最后，应重点抓好促进组织成长的行动学习项目，结合企业实际情况，以学创效，推动企业绩效和竞争力的提升。领导力开发人员应重点提升推动组织成长创效能力，确保三级领导力开发体系真正落地。领导力开发创效能力的提升并不太难，关键在于效果导向的思维以及相关的技巧，后续将进一步分享。

### 3、构建责任明确、高效协同的三级领导力开发体系

建立“个人自学+上级教练+开发支持”三级领导力开发体系，明确员工是领导力开发的第一责任人，各级领导是直接下属领导力开发的主要责任人，而领导力开发人员则主要是资源供应者、技术支持者，同时负责领导力开发运营工作。具体来讲，各个层级的责任如下：

#### 3.1 领导力开发人员负责资源整合、技术支持和项目统筹运营，促进个人、团队、组织成长

- 整合领导力自主晋级资源，供员工自主测评、自主学习、自主实践、自主晋级
- 建立领导力开发技术分享平台，提供领导力开发技术辅导。必要时，整合《全面领导力自主晋级培训》资源组织领导力开发专业培训，统一领导力开发方向、思路 and 技巧，使员工能够通过自主测评、自主学习、自主实践实现自主晋级
- 每年组织一次 360 度领导能力测评，客观评估员工领导力现状及开发效果，并运作上级教练辅导系统推动员工建立合理的领导力自我开发计划
- 建立学习任务管控、成绩 PK 与经验分享平台，推动员工领导力开发计划落地。平台最好能实时统计个人、团队学习情况激发学习积极性，同时结合上级教练辅导系统辅导、评价员工学习任务实践情况，督导员工有效实施个人领导力开发计划。在此过程中，总结分享内部领导力开发成功经验
- 建立领导力分类开发体系。条件允许的话，可由专人分别负责基于个人、团队成长和组织的领导力开发项目。前两类开发项目，一般的培训管理人员基本都

能胜任，也可以由一人同时负责。基于组织成长的领导力开发项目，要求有较强的组织能力开发能力，最好要有专人负责，从而促进企业高速健康成长。

### 3.2 上级教练是下属领导力开发的主要责任人，辅导落地打造规模领导力

- 每年配合开展 360 领导力评估，并将评估结果反馈给员工，在此基础上辅导其制定未来一年领导力开发计划
- 每月跟进下属领导力开发情况，并辅导其有针对性地强化领导能力
- 审定下属提出的领导力实践任务并适时提供辅导，助其转化领导能力
- 评定下属实践任务效果和转化情况，并提供领导力进一步开发的建议
- 推动员工总结出能安全、轻松、高效、优质工作的最佳实践，推动员工自动自发，打造规模领导力

### 3.3 学员是个人领导力开发的第一责任人，自主学习实践自主晋级

- 每年参与 360 度领导力评估，并以此为基础制定未来一年领导力开发计划
- 根据领导力开发计划自主学习相关能力，公司规定的核心领导能力项目必须拟定实践任务后向上级领导申请批准后确定
- 通过个人或团队方式实践领导力任务，实践中若遇到困难须向上级领导寻求支持，确保切实有效转化领导能力
- 完成领导力实践任务后，自评实践效果并总结领导力实践经验教训和注意要点

## 4、三级领导力开发体系构建与运作技巧

### 4.1 建设高效运作的领导力自主学习晋级系统

构建高效运作的领导力自主学习晋级系统，旨在让员工全面系统地理解不同层级的领导能力需求，并以此为依据评估个人领导能力现状，进而参照领导力学习晋级任务图制定个人领导力开发计划，然后按照要求完成学习任务转化能力，并且参照领导力自主晋级包的要求，不断挑战晋级标杆，加速开发领导力。

《全面领导力自主晋级手册》全面整合了上述内容，并且可免费授权企业使用（也可根据企业需求定制）。企业发放给员工后，即可运转起来。企业可自行制定不同能力的微课或者直接引进我们的配套微课资源，帮助员工更高效地学习。有了上述基础，该系统即可运作起来，当然如果想做的更好，可以开发或整合配套的学习管理系统，让员工在 PK 中更便捷高效地学习。

领导力自主学习晋级系统运作中，需注意以下三大要点：

**整合学习创效：**要注意的是，员工的时间有限，企业应想办法引导员工把学习用于创效上来从而形成合力。即员工的学习应优先服务于团队和企业绩效的提升，因此每年/季度系统运作人员应公布当年/季团队和组织成长开发计划，以便员工根据上述计划制定更为合理的领导力开发计划。更重要的是团队共同实践，每人可以获得大幅提升，远比个人自行摸索效果要好

**塑造学习赶超氛围：**每月及时公布领导力学习成绩 PK 情况以及领导力晋级结果，塑造良好学习和赶超氛围

**推动优化机制，激发学习兴趣乃至激情：**尽可能推动企业优化领导晋级系统和制定企业高速发展计划，为学员提供广阔的发展空间，最好制定配套的学习激励措施，激发学员的学习兴趣乃至激情

## 4.2 构建高效运作的上级教练管理系统

上级教练组织是自然存在的，重点是建立机制让上级教练系统真正运作起来，加速企业领导梯队建设，打造规模领导力。

**年度辅导：**每年配合下级开展 360 度领导能力测评，并解读测评结果，结合公司发布的年度领导力开发计划，辅导制定年度领导力开发计划

**季度辅导：**每季度依据 180 度领导力测评结果，反馈上季度领导力开发效果，并辅导制定下季度领导力开发计划以及注意要点，帮助员工更加有效开发领导力

**月度辅导：**每月在绩效管理工作中评估上月领导力开发情况，并辅导制定下月领导力开发计划以及要点，推动员工快速成长

**专题辅导：**重点为创优辅导，即在领导力开发人员的统筹下，组织员工以学习型团队的模式，在实践中总结提炼最佳实践同时转化为能力，最终实现安全、轻松、优质、高效工作，为员工自动自发打造规模领导力奠定基础。同时，也及时辅导员工解决学习实践中碰到的问题

运作好上级教练管理系统，重点是推动各级领导做好年度辅导、季度辅导、月度辅导以及专题辅导工作，尤其是重点抓好创优辅导总结最佳实践、打造精英团队，进而打造规模领导力。

### 4.3 构建高效运作的开发创效管理系统

开发创效管理系统主要由个人成长创效、团队成长创效、组织成长创效和创优创效四部分构成：

**个人成长创效：**明确企业领导力晋级规则，整合资源开设 24 小时在线的领导力训练营，引导员工自主学习、快速晋级，加速打造精英领导团队

**团队成长创效：**引进全面领导力晋级培训课程，统一方向、统一思想、统一行动，不仅提升个人领导力开发效果，还为上级教练提供技术支持。同时，调研领导团队中普遍存在的问题组织培训，协助领导们在解决工作问题中创效

**组织成长创效：**以战略执行力管控体系建设运营为核心，提升战略机遇挖掘、王牌产品打造、竞争力打造、高效协同运营、执行管控等核心能力，推动企业高速健康成长

**创优创效：**通过上级教练管理系统统筹员工组建学习型团队，进而总结各个环节的最佳实践创一流标准，最终实现安全、轻松、优质、高效工作。除此之外，还可推动各学习团队直接以效益提升为目标开展对标创效活动，尽快将各项核心指标做到一流从而打造企业竞争力，同时大幅提升企业效益

运作好开发创效管理系统，关键在于运作好组织成长创效以及创优创效项目，最好采用诊断级培训模式，通过“微咨询+培训+辅导”协助企业强化核心能力。过程中注意引进对标创效理念和方法，发动全员以一流标准为目标开展对标创效活动，从

而大幅提升企业绩效和竞争力。另外创优创效实际上是组织成长的子项目，一般是在组织成长的项目框架下推进，关键是运作好学习型团队。

#### 4.4 建设任务管控系统，有效转化领导能力

能力的转化需要任务实践来完成，尤其是涉及到晋级的重点实践任务一定要管控到位，此外上述三大系统均需通过任务实践来转化能力。如果没有任务管控信息化系统，统筹管理人员很难知道学员启动的实践任务以及具体的效果，也更难总结其中的经验和教训并分享给企业其它员工，从而推动整个团队快速提升。因此，建议结合公司 OA 系统或其它相关平台，设计出有效任务管控系统，有效监控各团队、各员工学习实践情况，并进行学习效果评价，尽可能通过四级评估量化学习效果。当然，没有任务管控信息化系统也行，但很难把学习活动做成闭环，学习效果也难以量化。

任务管控系统实际上是上述三大系统的配套系统，企业要提升战略执行力，企业内部最好有决策与执行管控系统，以便有效评估决策质量以及执行效果，不断提升企业决策和执行效果。任务管控系统与之类似，只是数据统计报表显示的重点不同而已，请根据实际需要整合使用。

综上，领导力自主学习晋级系统，只需要以杨天河老师的免费授权的《全面领导力自主晋级手册》为基础即可运作，可视情况整合配套的学习资源提高学习效率。运作中注意推动优化机制激发学习兴趣、并且塑造良好学习氛围，最重要的是整合学习创效。上级教练管理系统主要是构建好年度辅导、季度辅导、月度辅导机制，并统筹好专题辅导活动，打造规模领导力。开发创效管理系统主要是抓好个人成长创效、团队成长创效、组织成长创效工作并统筹好创优创效活动。上述三大系统的运作需以任务管控系统为基础，领导力开发人员才能高效统筹管理，不会陷入大量的事务性工作中。

## 5、重点抓好三类领导力培训项目

### 5.1 抓好基于个人成长的领导力训练营，解决不同领导的个性化学习需求

解决不同领导的个性化学习需求，关键是要向领导们提供不同层级的领导能力要求、领导能力自我评估、领导能力学习地图、领导能力晋级任务图及具体晋级包、领导力自主晋级包等资料，指引领导们有效评估、学习、实践和晋级。

在当前学习资源丰富的今天，领导者通过《全面领导力自主晋级手册》即可自主测评、自主学习、自主实践、自主晋级。企业也可导入配套的全面领导力自主晋级在线培训课程，从而提升企业领导力开发效率，加速打造规模领导力，提升企业的决策质量和执行效果。

在此基础上，也可以开设线上领导力训练营，引导员工自主学习、快速晋级，加速打造精英领导团队。

## **5.2 策划基于团队成长的通识性领导力培训班，解决领导队伍成长的普遍性问题**

主要抓好两类项目，一类是领导力通识性培训项目，一类是针对领导团队问题设计的分级领导力培训项目。

通识性领导力项目，采用基于能力导向的培训模式，建议引进杨天河老师全面领导力晋级培训课程，让学员全面透视不同层级领导者所应具备的领导能力。学员不仅可以自主学习开发领导力，还可针对性地辅导下属开发领导力，为企业打造规模领导力。

分级领导力培训项目，采用基于问题导向的培训模式，针对企业领导普遍存在的领导能力问题，开设专门的领导力培训班，并在训后采用**学习型团队**运作模式，提升领导队伍领导能力和领导效率。

## **5.3 策划基于组织成长的诊断级领导力培训班，解决组织发展、竞争力打造和绩效提升等问题**

基于组织成长的领导力培训班，一般采用基于问题导向的培训模式，并通过训后的行动学习来提升组织能力。也可以直接采用绩效导向的培训模式，引进全面降本增效课程，并发动员工全面开展降本增效活动，直接推动企业绩效提升。

基于组织成长的领导力培训，一般建议采用诊断级培训模式，由外部专家诊断企业现状定制课程和解决方案后，带动领导们讨论优化形成最优决策再执行落地。战略执行力是企业经营管理的核心，建议首先开展战略执行力培训项目，建立高效运作的战略执行力管控体系，从而有效把握战略机遇、提升运营效率、打造核心竞争力。在此基础上，可根据企业发展变革需要，分别引进合适的领导力开发项目（如王牌产品打造、转型升级、竞争力打造、高效协同运营、全面降本增效等），从而推动企业高速健康成长。

#### 5.4 如何配置有限资源创造最大价值

如果培训预算资源有限，建议先构建领导力自主学习晋级体系，并整合配套的资源供员工学习。然后再重点将资源配置在组织成长项目中，从而推动企业大幅提升绩效和竞争力。

如果培训资源不足以支持以上两类项目，则应重点配置资源于 1-3 个组织成长项目中，通过扎实推进行动学习项目，大幅提升企业绩效和竞争力，从而获得各级领导的支持，进而获得更多的培训资源，为全面推进奠定基础。在此基础上，也可以依据杨天河老师免费授权的《全面领导力自主晋级手册》构建领导力自主学习晋级体系，至于整合资源构建线上学习平台事宜，则可以留待培训资源充足时导入。

如果培训资源相对充足，可以同步运作三类项目，但原则上尽可能压缩集训类的项目，适当增加组织成长项目，从而促进企业绩效和竞争力提升。公司层面的组织成长项目，一般情况下一个季度不超过一个，避免行动学习项目太多，以致无法做精做到极致。

综上，抓好领导力培训应重点要抓好三类项目。一是基于个人成长的领导力训练营，解决不同领导力个性化学习需求。二是基于团队成长的通识性领导力培训班，

解决领导队伍成长的普遍性问题。三是基于组织成长的诊断级领导力培训班，解决组织发展、竞争力打造和绩效提升等问题。其中，领导力训练营重点是整合在线学习资源和配套学习资料，同时激发领导的自主学习激情。通识性领导力培训班重点抓好全面领导力晋级培训和企业领导队伍普遍存在的领导能力不足项目。诊断级领导力培训班则要重点抓好战略执行力建设项目，建立高效运作的战略执行力管控体系，以此为基础有效捕捉战略机遇、打造王牌产品、强化竞争力、提升运营效率。

## 四、领导力开发高阶技巧

搭建领导力培训体系是领导力开发的基础，领导力开发想要运作出较好的效果，还需要具备领导力开发推动能力、学习型团队建设能力、组织能力开发能力、对标创效推动能力以及价值观落地推动能力。

### 1、推动领导力开发以孵化人才

领导力开发要想有效开展，必须整合资源取得领导们的支持，并在此过程中，激发员工的学习创造性，从而加速人才培养和孵化。然而，实际上，很多人在推动领导力开发过程中，存在领导们的支持力度不够，或者学员的参与积极性不够、整合的资源不给力等问题。如何有效推进领导力开发工作？关键是整合领导力开发四力。

#### 1.1 整合四力，有效推动领导力开发

##### 1.1.1 领导力开发四力

领导力开发体系要能够有效运作，需要整合四力，即中高层的拉动力、专业开发人员的推动力、外部人员的协作力、全员的学习创造力。

中高层的拉动力特指中高层管理者对领导力开发的支持程度，专业开发人员的推动力特指负责领导力开发的人员推动领导力开发的能力。内外部人员的协作力包含两个方面，一是各级领导作为教练辅导下属员工开发领导力，二是外部供应商有效支持企业领导力开发活动。全员的学习创造力，即员工具备较强的自主学习和学习创造能力。

其中，中高层的拉动力是第一动力，缺乏中高层的支持，领导力开发几乎寸步难行。专业人员的推动力是核心动力，驱动领导力开发工作有效运作。内外部的协作力是专业人员推动力的衍生动力，由专业人员根据需要整合。全员的学习创造力是领导力开发的结果，是领导力开发的长效动力。

### 1.1.2 如何整合中高层的拉动力

整合中高层的拉动力，要设法让中高层认识、理解领导力开发的作用及实现路径，从而重视领导力开发工作。在此基础上，尽可能鼓动中高管在各种场合宣扬领导力开发工作的重要性，并要求员工积极参与领导力开发工作。最后，应设法让中高层积极参与领导力开发活动，亲自带队通过领导力开发创效。

整合高层拉动力，关键是围绕企业战略规划和年度重点工作，从中抽取出企业需要打造的核心能力以及当年重点要开展的工作，研究如何通过行动学习有效打造核心能力和顺利推进重点工作的方法，进而每个季度设计一个由中高管共同参与的行动学习项目，从而有效促进战略落地和重点工作推进。整合中层的拉动力，关键是诊断其部门短板、瓶颈和核心能力建设方向，尤其要诊断影响其绩效的因素，并设计部门的行动学习项目，从而有效提升部门绩效和竞争力。在整合中高层拉动力的过程中，重点要梳理出项目目标、实现路径、风险管控，从而让中高管充分认识到行动学习项目的必要性，并坚定其信心，获得其支持的承诺。

需要特别指出的是，仍有相当多的企业并没有成功运作过行动学习项目，以致领导们对行动学习项目缺乏信心。此时，建议先在小范围内重点推进几个容易出大效果的行动学习项目，从而打造出标杆，为后续全面推进行动学习开发领导力奠定基础。

### 1.1.3 如何提升专业开发人员的推动力

专业人员的推动力由专业力、沟通力和推进力三方面构成。

提升专业力，领导力开发人员应能够明确领导力开发的效果和实现路径，构建有效的领导力开发体系、策划好分门别类的领导力开发项目，并通过领导力开发项目运作创效。

提升沟通力，领导力开发人员能围绕沟通目标，从沟通对象关心点出发，逐步引向沟通目标，进而获得承诺。

提升推进力，领导力开发人员能设计科学可行的领导力开发阶段目标、亮点，在推进过程中不断检查和优化，在不断促成效果、提振士气的过程中，有效推进领导力开发工作。

#### 1.1.4 如何整合外部的协作力

内外部的协作力主要由各级领导力的辅导力和外部供应商的协作力两部分构成。

要提升各级领导的辅导力，首先要引进全面领导力自主晋级手册供领导和员工自主学习。同时通过培训让各级领导掌握领导力开发技巧以及辅导员工开发领导力的方法，从而有效运作上级教练系统，以点带面，带动企业的领导力开发。

要整合外部的协作力，重点要明确本身的需求以及所需要的供应商类型。领导力开发项目尤其是公司层面每个季度一个的领导力开发项目，建议采用诊断级培训模式，借助专业咨询机构的诊断、策划、引导、辅导，结合企业实际情况，扎扎实实开发组织能力，提升企业绩效和竞争力。重点项目一定要慎重选用供应商和运作模式，确保成功，避免项目运作不成功导致的领导们支持力度下降情况。

#### 1.1.5 如何整合全员的学习创造力

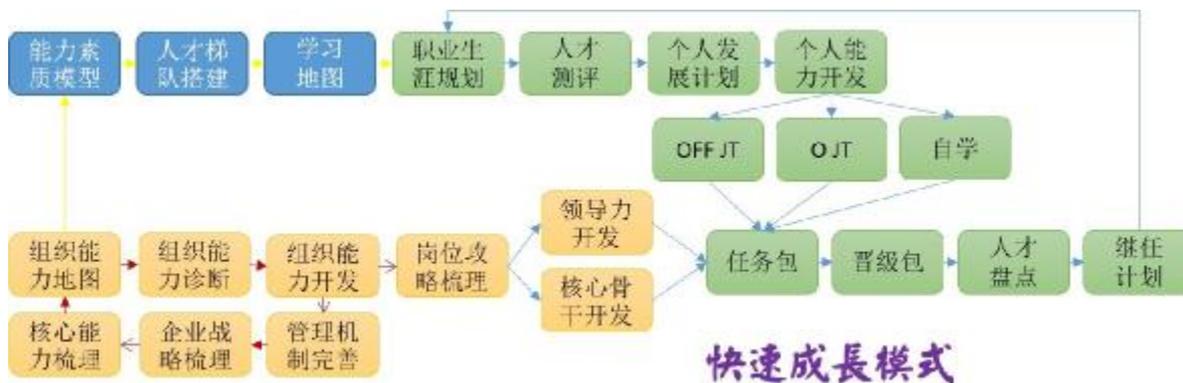
提供学习创造相关的培训，并以学习型团队的模式，围绕团队的绩效突破点和竞争力构建，开展学习创造力行动学习主题季活动，在解决团队本身问题的过程中，提升团队的学习创造能力。同时，不断总结各个团队的学习创造经验和教训并分享给所有员工，然后在共同实践中有效提升全员的学习创造能力。

后续新加入员工的学习创造力开发，则以学习企业过往总结的最佳实践为主，并在学习型团队的实战运作中，在老员工的带动下，逐步提升个人的学习创造能力。

当前，杨天河老师发起的**学习创效行公益活动**，提供大量工具方法支持企业有效推进学习型团队开展学习创效活动，从而批量打造绩效达人，企业可借此机会提升全员的学习创造力。

## 1.2 搭建人才快速成长模式，构建人才孵化环境

领导力开发需要快速开发出具备中高阶领导能力的领导力梯队，打造规模领导力，因此需要搭建基于组织成长的人才快速成长模式，构建人才快速孵化环境。



人才快速成长模式包含组织能力建设、学习规划、人才开发三个方面。

其中组织能力建设以企业战略梳理为起点，进而梳理与战略匹配的核心能力，然后制作出组织能力地图，再通过组织能力诊断制定组织能力开发计划，一方面进一步梳理岗位攻略制定领导力开发和核心骨干开发计划，一方面同步完善相关管理机制，通过人机协同打造组织能力。

学习规划包含三个方面，即围绕组织能力地图梳理出领导力能力素质模型，进而规划人才梯队，最后制作领导力学习地图。

人才开发以职业生涯规划为起点，然后通过人才测评制定个人领导力开发计划，再通过 OFF JT、OJT、自学等手段开发个人领导力，同时通过任务包、晋级包、人才盘点、继任计划等引导激励和引导员工挑战自我，快速晋级。

人才快速成长模式价值创造关键点是通过人才盘点发掘高潜人才、通过学习地图不断缩短成才周期、通过核心人才开发方案打造规模领导力并且提升团队战斗力、通过任务包抓学习效果转化、通过晋级包促进员工自主发展，前提条件是具备相对公平透明的晋升机制和较多的晋升机会。

### 1.3 整合领导力开发资源，提供人才孵化平台

有动力、有环境，还需要提供人才孵化平台。领导力孵化平台包含领导力开发平台和领导力学习平台。

领导力开发平台，核心是领导力开发体系，即通过搭建个人自学、上级教练、专业人员开发三级领导力开发体系，高效协同开发领导力。具体各个层级的责任及具体运作方法详见领导力培训体系部分，本部分不再详述。

领导力学习平台包含领导力学习资源和领导力学习管理两大部分，领导力学习资源以全面领导力自主晋级手册为核心，同时辅以系统全面的领导力在线学习资源，从而有效支持员工自主学习。领导力学习管理包含领导力测评、领导力实践任务管理、领导力晋级管理、领导力晋级榜等引导和激励员工快速学习实践，挑战最快晋级记录。

### 1.4 推动领导力自主晋级，加速孵化人才

领导人才孵化关键在于员工自主学习、自主实践、自主晋级，因此需要设计领导力自主晋级配套方案及激励机制，鼓励员工自主晋级，从而加速孵化高级领导人才。除此之外，还可开展全面领导力自主晋级通识性培训以及不同层级的领导力在线训练营，推动领导力自主晋级。

领导力晋级机构包含自主晋级和评定晋级两种。自主晋级即严格按照要求完成自主晋级任务，并取得重大成绩，即可申请立即晋级。评定晋级则结合企业内部的晋级晋升制度，通过一年一次或两次的晋级评定，审核批准员工的领导力晋级申请。

领导力晋级激励机制，主要包含晋级加薪、优先晋升以及最快晋级荣誉奖励三方面。晋级加薪可套用企业各个岗位的初中高级薪酬标准，也可以采用晋级补贴的形式，每月给定固定额度的补贴，具体要结合企业的薪酬体系。优先晋升，即在同等情况下，公司晋升员工时，优先采用领导力级别高的员工，从而鼓励员工自主开发

领导力。为塑造赶超氛围，可以设定不同级别的最快晋级荣誉，引导员工不断挑战晋级记录，从而加速领导梯队开发。

## 2、建设学习型团队以助推业务

学习型团队是行动学习的基础，也是企业开展降本增效、精益管理、管理改善、对标提升等管理类活动的载体。学习型团队可以说是学习型组织创效的基本作战单元，其运作成效直接关乎学习型企业建设或相关活动的最终效果。遗憾的是，很多企业对此重视不够，所开展的管理类活动以经验丰富的人的意见为主，并未能充分挖掘团队的潜能，效果相对较差。

### 2.1 学习型团队及其效果

#### 2.1.1 学习型团队的概念、类型、特征

##### ➤ 学习型团队的概念

学习型团队是以某个目标或工作持续优化为目标而组建的临时性或长期存在的，并且通过总结分享、学干结合、干中创优等方式，总结出最佳实践、提升团队绩效的同时打造精英团队的群体。

##### ➤ 学习型团队的分类

学习型团队可以划分为**自然单位型学习型团队**、**职能型学习型团队**、**主题型学习型团队**三类。

**自然单位型学习型团队**以企业现有架构为基础划分而出，其目标是解决企业经营管理的各种问题，并且尽可能打造出一流标准，常见的形式为企业的有班组。其具有极强的稳定性，一般在工作现场总结分享并实施，从而持续推进工作优化；

**职能型学习型团队**，即由具有共同职能的人员集中在一起，围绕本职工作提升或企业管理工作推进而开展的学习活动，如集团内的财务、人力资源、企管或风控等职

能相同人员，各自组建职能相同的学习型团队，常见于企业推进某项管理活动中。其可以作为打造专业队伍的手段，以线上远程交流分享、线下实践为主，一般持续运作，也有的企业只是用于推进某项管理活动，活动结束后即解散；

**主题型学习型团队**，则是以提升某项个人能力为主要目标的学习型团队，学员来自不同部门甚至不同企业，如领导力学习型团队。主题型学习型团队稳定性非常差，主要是线上远程交流、线下实践，活动结束后即解散，即使活动过程中，也有可能有一部分学员退出。

### ➤ 学习型团队的特征

学习型团队应具有总结分享、群策群力、学干结合、干中争优、创造标准五大明显特征：

**总结分享**，学习型团队需要围绕某个主题以标准化为手段总结理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准化，重点分享其中的成功经验和失败教训。

**群策群力**，学习型团队不能一言堂，由领导或某个专家主导，而是要让每个人都总结分享经验，最终汇集成最佳实践。群策群力过程中，主持者要营造良好的氛围，确保团队成员高效沟通，快速分享每个人的经验教训，即使是争议环节，也要对事不对人，避免漫骂、攻击等情况。

**学干结合**，群策群力总结出最佳实践后，需要通过实践进一步验证最佳实践，发现存在的问题，再次总结分享和优化，确保真正总结出最佳实践。

**干中争优**，在实践过程中，推动 PK，塑造赶超争优氛围。如果是个人成长项目，则推动团队个人之间 PK。如果是班组类的团队成长项目，则推动班组之间的 PK。

**创造标准**，学习型团队拒绝管理改善项目，绝对不能满足于一般的优化或绩效改善，而应通过对标创效创造标准，达到甚至超越一流指标，并且确保指标稳定运营。

## 2.1.2 学习型团队的本质及效果

### ➤ 学习型团队的本质

那么学习型团队的本质是什么呢？我们还是从作用对象角度找理想情况，从作用过程、作用效果维度提炼本质后再进一步提炼本质。

从**作用对象**来看，学习型团队理想情况是员工能力全面系统提升进而打造成精英团队，团队绩效和竞争力得以大幅提升，同时创造出一流标准和最佳实践。

从**作用过程**来看，首先要诊断团队问题策划主题学习计划，再设计标准格式助成员总结分享，然后确认一致意见并就争议环节讨论优化，第四步在实践中检验优化最佳实践并争优，最后创造出一流标准。由此，可以提炼学习型团队的本质为**学习创标**。

从**作用效果**来看，首先要建立共同愿景凝聚人心，再在集中资源创效中超越自我并突破心智模式、提振士气和信心，最后通过系统总结实践创造一流标准进而大幅提升团队绩效和竞争力、同时打造出精英团队。团队需要成员之间的高效协同，如果打造出一流标准并运作到位，该团队必然是精英团队。因此，可以提炼学习型团队的本质为**学习创效创标**。

综上，学习型团队的本质是学习创效创标，其通过总结分享、群策群力环节总结出最佳实践，并通过实践检验和PK机制进一步优化最佳实践，最终在创造一流标准中大幅提升团队绩效和竞争力，同时打造出精英团队。

### ➤ 学习型团队所应追求的效果

明确效果，方可直捣黄龙，避免触礁或偏航。学习型组织建设应追求以下四个方面的效果：

#### a、学习创效

通过学习型团队的运作，有效提升团队的绩效和竞争力。即使不能在收入、成本、利润等硬指标上有所体现，至少也要提高团队的运作效率和敏捷度，并尽可能让员工工作更安全、轻松、高效、优质。

职能部门创效的关键是提升部门的价值创造能力，即部门在协同战略、协同运营等方面的服务质量和敏捷度要有所提升。如人力资源部门从传统的人力资源管理逐步转型至业务促进甚至绩效促进。

创效是学习型团队运作的核心目标，如果团队成员花了时间参加学习型团队运作，却只是通过读书分享会增长见识，这种形式上的学习型团队最终会因效果不佳而无法推进。

### **b、总结最佳实践，创造一流标准**

学习型团队的运作过程，实质是对标创标的过程，通过对标一流最佳实践，打造出企业的最佳实践，尽可能让员工安全、轻松、高效、优质工作，同时打造出一流标准。

实践中，我们对比了众多以管理改善为目标的学习型团队和以创标为目标的学习型团队，往往发现前者的参与意愿与取得成绩之后的士气均远远不如后者。而且将以管理改善为目标的学习型团队转化为以创标为目标的学习型团队后，整个团队从参与积极性不强往往变成激情满满，而创标成功后所带来的激励和士气提升进一步激发团队成员的学习创效激情，最终形成良性循环。

### **c、打造出精英团队**

与传统培训培养少数精英人才不同，学习型团队力图让每个员工都成为精英，最终打造出战斗力强的常胜团队。

学习型团队运作过程既是找到解决方案又是通过实践转化能力的过程，操作中我们要特别强调，尽可能让团队的每个人都有实践机会，都能成为精英，尽量不丢下任何一个人。

### **d、开发出精品培训课程**

由于运作过程中，产出了最佳实践和一流标准，因此，可以此为依据开发出精品培训课程，以便更高效的培养员工的业务能力。

综上，学习型团队建设所应追求的四大效果为学习创效、对标创标、打造精英团队、开发精品课程。

## 2.2 学习型团队运作模式及具体流程

### 2.2.1 基于对标创效的学习型团队的运作模式

主题周运作模式，即以周为单位开展学习型团队活动，通过学习分享创效实践活动，一周重点解决一个问题、提升一项能力。基本上主题周中每周根据需要召集一至二次的正式分享讨论会，每次控制在半小时内（刚开始运作大家都不熟悉的时候，整体运作时间也不得超过1小时）。通过正式会议分享经验、探讨问题解决方案，进而总结出最佳实践。

主题周活动主要包含六个环节，依次是主题研究、主题分享、总结整理、系统学习、主题实践、总结优化。

**主题研究：**一般提前一周（多数在讨论分享会上）发布下周的学习任务和标准化答题模板，员工根据标准模板，通过个人经验总结、网络研究等手段，总结出最佳实践。

**主题分享：**周四或周五上班前每人将自己总结的最佳实践交给小组负责人或秘书，负责人或秘书收回团队成员的经验教训并快速整理后于当日中午发给团队成员查阅。当日下午下班前半小时召开正式讨论会，通过群策群力确认大家已共同认同的经验，并就不同观点进行辩论补充后达成一致意见，最后用标准化手段总结成最佳实践。

**总结整理：**以标准化为手段，在会后总结讨论出的最佳实践，形成系统方案。如果有多个小组同时总结，则将多个小组的经验整合在一起，形成全面系统的最佳实践。

**系统学习：**如果有多个小组重新整合成最佳实践，则周五下班前要安排半小时以内的时间组织培训，帮助大家系统掌握方法。如果只有本小组的最佳实践，则在会后整理完成后发给团队成员自学即可。为帮助成员掌握理论知识，可以通过网络出题给员工，让员工通过刷题或考试进一步掌握。

**主题实践：**周一至周四通过实践检验总结的最佳实践，并尝试解析实践中发现的新问题。

**总结优化：**总结实践过程中出现的问题，并提出解决方案后提交给相关负责人。总结优化相当于新主题的主题研究环节，一般出现在旧主题中，原则上每个项目都需要通过总结优化环节，最终整理出一流的最佳实践。

由于总结优化与主题研究相当于一个环节，所以主题周学习实质是五个环节。通过上述五大环节，周而往复建设学习型团队，在解决团队问题提升绩效的过程中，扎实打造一项项能力。一般情况下，团队的关键能力，可以用3-4个主题周强化，一般能力1-2个主题周即可。

## 2.2.2 学习型团队的运作流程

- **团队划分：**首先划分团队，一般3-5人一组，最多不超过8人。如果是20人的销售队伍，可以划分为4个组，每组一个组长4个兵。其实一般与企业的自然架构相吻合，让小组之间PK、个人之间展开PK。
- **问题诊断：**学习型团队组建的目的关键是提升团队的绩效和竞争力，而不是脱离业务开展无聊的读书分享会。因此，在正式开展之前，需要诊断团队存在的问题以及影响团队绩效的关键因素，从而针对性地开展学习创效活动。
- **主题计划：**如前所述，学习型团队只有扎实开展主题周模式，一周或者数周重点强化一种能力，从而确保解决问题、转化能力，尽量让每个员工都参与该环节并

且做到最优。良好的主题计划是成功的前提，主题计划一般依据问题诊断结果而设计，但设计时尽量采用效果导向的思维，优先设计容易实施且创效大的主题，从而提振士气、坚定信心，为后顺利推进奠定基础。

- **运作管控：**运作过程中一定要注意，我们不是做 PPT 汇报，既浪费时间往往会后又没落地。我们强调的是解决问题、转化能力、创造一流标准，光有解决思路或策略没有任何意义，最好引导团队采用对标创效方法，挑战并超越一流指标，尽可能做到 NO. 1。

## 2.3 学习型团队运作注意要点

**合理划分团队：**学习型团队的核心就是借用大家的经验和学习研究能力总结出可以创效的最佳实践并且在实践中转化为团队成员的能力。如果有很多同职能的员工一起开展学习型团队，可以组建超级学习型团队，如 20 多人的销售团队，就可以组建出二级学习型团队，一个层面是销售人员技能强化，一个层面是销售管理人员管理能力提升。区别在于，同职能的多个小组需要将各个小组的经验整合形成最佳实践后，再统一组织学习或者下发给所有员工自学。还有一种更复杂的生产班组模式，班组工作内容相同，而班组内每个人的工作内容又各不相同。这时候一般需要车间诊断出问题后组织职能相关人员组建学习型团队进行攻关，最终总结出最佳实践后，再由各班组统一执行和优化。

**建立共同愿景凝聚团队：**学习型小组成立后，应发动小组成员探讨并建立共同愿景。这时候一般建议采用价值管理的思路，分析本团队对企业的价值，看看能否转型升级，打造出更有价值的团队，同时升级团队品牌。

**集中资源创效提振士气：**前期运作时候，一定要想办法让团队成员创造出比较好的效果，让大家感觉到有用，才能激发更大兴趣、提振士气，最终自动自发。千万不要机械按照流程一个一个总结出创效空间不大的最佳实践，最终让员工对学习团队的建设失去兴趣和信心。

**系统优化、创造一流标准：**学习型团队追求的是系统优化并尽可能创造一流标准，千万不要浅尝辄止，满足于一般的优化和提升。长期如此，大家对学习型团队的建

设必然会失去信心，觉得没在多大用。当然，通过高目标可以激发团队的兴趣和激情，企业也要有配套的相关激励机制，鼓励学习型团队创标创一流，否则员工难以有充足的动力去挑战最高目标。

**提升运作效率和质量：**学习型团队一周内正式的讨论时间原则上不超过1小时，每次以不超过半小时为宜。时间久了容易扯皮，会议效率必然下降。当然，也不能为了高效而压缩时间导致在没有总结出最佳时间的情况下，草率结束。提升运作效率关键是提前发布议题，让大家在吃饭或其它非上班时间闲聊的时候能够多交流想法。同时最好采用会前提交答案并且整理所有答案后分享给团队成员，这样会议正式开始后，可以迅速确认一致意见的议题，重点就异议点进行辩论，从而提升会务效率。也可以采用某个比较有经验的员工提交一份答案后，再由团队成员各自补充意见再整理分享的模式，从而减轻团队成员的工作负担，但在此过程中一定要避免员工搭便车而不提供创造性的观点。

## 2.4 部门学习型团队如何运作

学习型团队运作成功的关键在于，成员之间就相同的主题或问题分享彼此的经验，并在实践中检验优化形成最佳实践。因此，在团队成员职能相同的情况下如销售队伍学习型团队建设，只要用好基于对标创效的主题周模式、管控好四项运作流程并抓好五项注意要点，基本都可以取得较好的效果。但如果团队成员职能各不相同，团队成员之间将很难借鉴彼此的经验，就专业问题进行探讨进而形成最佳实践。比如人力资源部，下面分别有员工负责招聘、培训、薪酬绩效、员工关系，招聘人员碰到问题，其它成员就很难给出专业经验。这种情况下如何处理？

### 2.4.1 参与互助型学习型组织

最好安排员工参加一些专业培训课程，在组织方的组织下，参加互助型学习型组织，共同学习、分享实践课程所学到的专业知识，并将其转化为能力。在碰到问题的时候，除团队成员之间相互交流之外，还可以向组织方寻求帮助。安排参训的人员，应尽可能整理学习过程中所产生的过程资源，进行整合成最佳实践，交部门领

导审阅后执行，同时将相关文件备份到知识管理人手中，尽可能避免员工离职导致的经验流失。

如果是班组，虽然班组内成员职能各不相同，但其它班组也会有相同职能的员工，这时候则让这些职能相同的员工一起成立学习型小组，共同总结分享最佳实践，进而提升专业能力。不过，这种情况一般是上级领导或企业学习管理人员负责推动的。

如果是集团企业，集团总部各职能管理部门，往往可以推动下属企业职能相同的人员组建学习型团队，以集团职能板块优化目标为核心，系统总结最佳实践创效，并打造专业的精英队伍。

#### 2.4.2 以团队提升为目标成立学习型团队

虽然小组成员各不相同，但管理思想、工具和方法基本大同小异，可以通过推进这些相似的学习工具，带动大家的提升。一般情况下，成员职能不同的团队如部门推进学习型组织，运作方式基本如上，关键是探讨的主题内容会有所不同，不再是以专业经验或专业问题为讨论点，而是从管理层面探讨如何有效提升工作质量和效率。

一般情况下可建议依次按照以下主题讨论：

**转型升级：**从价值创造视野分析本部门、本工作的价值所在，进一步探讨部门要打造的新品牌以及转型升级策略，从而引领部门和员工转型升级。如财务部，以前可能是记帐核算功能，后来可能逐步升级到成本控制、决策参谋角色，从而为企业更好的发挥价值。

**管理创造三板斧：**掌握洞察本质、效果导向和价值创造逻辑思维，抓住主要工作，明确其效果、价值创造逻辑，从而集中资源于价值创造的关键环节做到极致，以尽可能大幅提升工作绩效。关键要让团队成员利用这种思维模式把控重点工作，减少在创效空间不大的事务性工作所耗费的时间，实现事半功倍。

**标准化管理：**掌握用标准化管理的方法系统总结经验、优化工作方法，从而大幅提升工作效率，总结出简单好用的经验。过程中最好以创效为目标开展标准化工作，切忌仅仅为了规范而标准化，避免越搞越复杂。

**对标创效：**掌握对标创效方法，通过对标学习和借鉴先进经验和失败教训，挖掘出一流最佳实践后组织实施，让自己少走弯路快成功，同时大幅提升绩效和竞争力。

**安简高优：**让员工以安全、简单、高效、优质为指导思想，优化工作过程中的指导理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准等，总结出最佳实践后，让员工实现安全、轻松、高效、优质工作。

在此基础上，管理者可结合团队的问题引进相关管理思想或方法，最终提升团队能力和绩效。

## 2.5 参与学习创效行公益活动，打造高效运作的学习型团队

### 2.5.1 活动起源

2023年9月15日，中央政治局进行第五次集体学习，习总书记发表《扎实推动教育强国建设》的主题讲话，从培养时代新人、建设教育体系、提升教育服务高质量发展能力、激发教育发展活力、增强教育国际影响力、培养教师队伍六个方面提出建设教育强国的具体方法。习总书记的讲话在次日的求实杂志全文刊登发表，并在中央电视台多个频道播报。

作为培训行业的从业者，我们承担着“全面提升教育服务高质量发展”的重任，为此对标创效创一流专家、全面领导力专家杨天河老师，积极响应习总书记的“教育服务高质量发展”指示，发起学习创效行活动，旨在提升企业学习效果，推动企业从传统培训阶段进入学习创效阶段，让企业学习有效协同战略、助推业务、促进绩效，切实有效地服务于企业高质量发展目标。活动将以学习型团队为载体，以行动学习为手段，并整合价值观落地方法，以年为单位，采用主题季、主题月模式，让

员工在实践中提升**学习创效能力**，养成**学习创效创一流习惯**，**批量打造能创一流的绩效达人**。

为有效推进学习创效行活动，我们将围绕学习型团队有效运作，分阶段**免费**提供**学习资料**和**工具模板**，并建立总群-省群-机构客户群的分级推动模式，通过分享各个环节的最佳实践，推动企业共同进步。为便于企业模仿运作，我们同步运作企业领导力开发为主题的学习型团队，打造出供企业参考的范本。

### 2.5.2 活动特点

- **公益性**：本活动全程免费，由全面领导力专家杨天河老师策划学习运作方案，并提供相关学习资料和工具模板，确保活动有序推进，实现批量打造能创一流的绩效达人目标。
- **实战性**：活动将以学习型团队为载体，统筹各单位结合工作重点，围绕瓶颈、短板和核心能力建设，以效果为导向，开展学习创效活动，在不断创效提振团队士气过程中，打造精英团队。
- **批量性**：活动将结合企业管理活动特点，于每年年底启动，推动企业以效果为导向总结评估工作情况进而制定年度计划，并在各项计划的推进过程中，批量打造出精英团队。活动采用自愿原则，企业可以根据自身资源情况优先支持参与意愿强的单位，将其打造为标杆团队，再分年分批推进。活动也会分年分批择优选择部分参与意愿强的企业，协助其打造出标杆团队。
- **创造性**：动过程中，将引导参与人员以效果导向，对标一流最佳实践，进而创造一流标准，最终打造一流指标。活动将充分挖掘员工的创造性，打造出能创一流的绩效达人。

### 2.5.3 运作计划

以年为单位，依次推进效果导向季、对标创效季、创标创效季、激情超越季四个主题季活动，分别打造出事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标的习惯，最终打造出能创一流的绩效达人。具体各季、各月的计划与目标如下：

- **效果导向季**：把握效果、价值创造逻辑及推进规划技巧，以便**事半功倍**。  
**客户导向月**：能够把握利益相关者的需求，并找出理想状态，明确其应达到的效果。  
**价值创造月**：围绕效果梳理价值创造逻辑，找到价值创造环节和关键创造点。  
**量化管理月**：制定推进计划，明确阶段衡量标准、关键控制点，并规划好阶段亮点。
  
- **对标创效季**：掌握对什么、找谁对、怎么对的技巧，能有效把握**快速超越**的思路。  
**对标分解月**：以一流能力打造为目标，系统分解对标内容，并以效果为导向进行创新。  
**对标一流月**：根据对标内容寻找一流标杆，挖掘一流最佳实践。  
**对标超越季**：从多个角度系统分析，明确对标超越思路。
  
- **创标创效季**：掌握标准化、精细化、指标量化的技巧，能够通过**创造标准**创效。  
**标准化管理月**：通过标准化管理，系统总结出工作标准。  
**精细化管理月**：通过精细化管理，将核心价值创造环节做精做细，确保员工一次做对。  
**量化管理月**：梳理出整体衡量指标以及阶段衡量指标，以便复制和推动员工自主管理。
  
- **激情超越季**：在实践中检验和优化各项标准，最终**创造出一流指标**。  
**系统思考月**：在实践各项标准中系统思考标准存在的问题，并推进标准的进一步优化。  
**激情超越月**：通过实践优化各项指标，使核心指标超越竞争对手并尽可能成为一流。  
**简高优月**：进一步优化各项标准，让员工安全、轻松、高效、优质工作。

#### 2.5.4 企业运作建议

##### ➤ 战略规划

建议企业**从试点开始逐步运作成熟**，可分三步走：

第一年重点推进核心业务部门开展学习创效活动，确保部分核心指标达行业一流，至少有3个左右学习型团队运作十分成功，批量打造出绩效达人；

第二年全面推进学习创效活动，系统建设学习型团队，形成统一的思维模式和工作方法，促进企业内部有效协同，批量打造绩效达人，多数指标达行业一流；

第三年开始，高效协同打造王牌产品，驱动企业高速发展，成为专精特新企业或成为行业一流企业。

当然，企业也可以压缩进程，必要时可以引进外部机构协助建模，确保实效。但必须

把握一个原则，先局部突破制造标杆以吸引全员参与，再全面推广。

➤ 运作流程

**首先**，将推动企业结合本身组织架构建立层层支持、高效协同的网状学习型团队，分别负责强化各自竞争力，并通过最终协同运作打造战略落地所需的核心竞争力。

**其次**，推动各单位围绕核心竞争力打造所分解的任务开展学习创效活动（不承担核心竞争力建设任务的学习型团队，可以以团队绩效和竞争力提升为目标或者以价值创造视野推动团队转型升级而开展创效活动）。

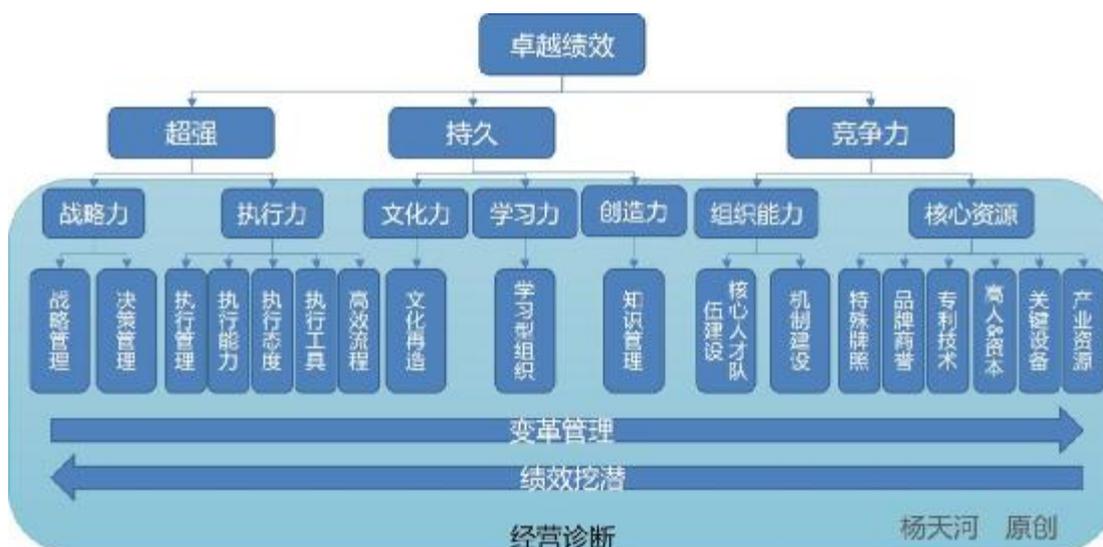
**最后**，再通过学习型团队的主题学习策划和运作，既分别提升团队绩效和竞争力，又分别打造出精英团队。

➤ 紧跟计划，批量打造绩效达人

**在上述基础上**，紧跟活动计划，依次推进效果导向季、对标创效季、创标创效季、激情超越季四个主题季活动，分别推动各学习型团队打造出**事半功倍、快速超越、创标创效、创一流指标**的习惯，最终**批量打造出能创一流的绩效达人**，同时实现绩效和竞争力提升目标。

### 3、开发组织能力以协同战略

#### 3.1 组织能力开发的价值创造逻辑



组织能力开发的价值及其创造逻辑

组织能力开发需要打造超强持久竞争力，进而获得卓越绩效。

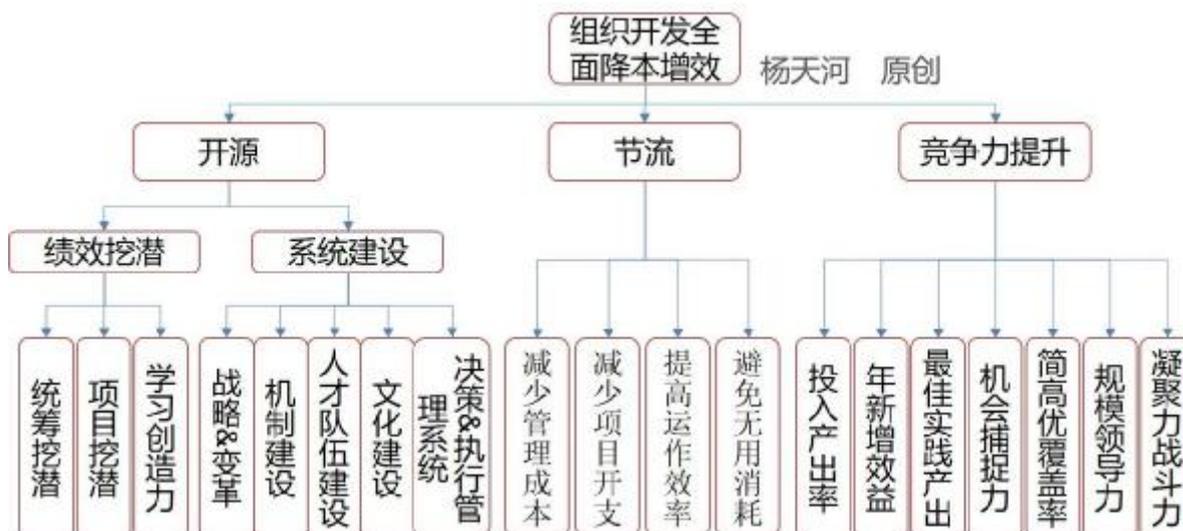
超强竞争力的获得，主要来自企业的战略力和执行力。战略力应重点抓好战略管理把握最大战略机会，并通过决策管理确保一系列的决策有效把握战略机会。执行力一方面来源于执行管理，通过有效管控工作确保各项决策目标的实现，进而达成战略目标。与此同时，还需要通过优化流程、执行工具、强化执行态度和能力以有效支持执行管理。

持久竞争力的获得，主要从核心竞争力打造的角度出发，重点通过文化再造、学习型组织建设、知识管理等手段有效强化文化力、学习力、创造力，最终确保组织能够敏锐觉察环境变化，并通过学习创造把握趋势与机遇，不断挑战更高目标。

竞争力的获得，一方面来源于企业独有核心资源，一方面来源于组织能力。独有核心资源包含特殊牌照（资质）、品牌商誉、专利技术、卓越人才、雄厚资本、关键设备、以及产业上下游的优势资源。组织能力则主要通过人机协同建设来实现，机制建设即通过有效的激励和良好的氛围实现简单、优质、高效运营，人才队伍建设即重点强化核心人才队伍的意识、技能、信念，通过两者的有效协同，确保组织能力的提升。

要实现超强持久竞争力，经营诊断是基础，变革管理是核心，绩效挖潜是手段。经营诊断，即通过综合管理诊断，发现战略机会，明确企业的短板、瓶颈与核心能力构建方向，是组织能力建设的基础。变革管理，即针对企业的问题，设计有效的方案，并艺术性的推进，从而推动企业转型升级，持续优化组织。变革管理贯穿组织开发始终，属于正向思维，是组织能力开发的核心工作。绩效挖潜，即遵循效果导向，以对标挖潜为手段，以绩效和竞争力提升为目标，以全面降本增效为核心，推动各单位充分挖掘潜能。绩效挖潜充分调动并统筹各单位以战略目标实现为核心，有效提升本单位组织能力和绩效，属于逆向思维，将传统的零散的“游击战”式组织开发变为系统的“正规战役”，能推进企业快速、大幅提升绩效和竞争力，是开发组织能力的重要手段。

### 3.2 全面降本增效视野下的组织能力开发



如图所示，组织能力开发开源重点通过两项工作来实现，一是推动绩效挖潜活动直接推动各单位有效提升绩效和竞争力，一是战略执行力建设。绩效挖潜活动包含统筹挖潜、项目挖潜以及为提升挖潜效果的学习创造力建设活动，战略执行力建设主要包含战略&变革管理、机制建设、人才队伍建设、文化建设以及决策&执行管理系统建设。

节流方面，除了减少管理成本、挖潜项目开支之外，还需要提高组织能力开发效率以节约时间和金钱，更重要的是要有清晰有效的组织能力开发思路，避免反复试错后的大量无用消耗。

竞争力方面，体现的是组织能力开发工作与其他企业相比的竞争力所在，在绩效挖潜方面，主要衡量投入产出率、年新增效益、最佳实践的质量与数量，在机制建设方面重点衡量推行简高优工作的覆盖面及实际效果，人才队伍建设方面重点衡量是否打造出规模领导力，团队的战斗力是否够强，在文化建设方面重点衡量凝聚力与战斗力是否OK，在战略与变革方面，重点衡量战略机会发现及捕捉能力。

### 3.3 如何衡量组织能力开发效果

提取组织能力开发的衡量指标，应采用量化管理的思想，提取整体衡量标准及阶段衡量标准。整体衡量标准从组织能力开发的整体效果角度提炼，阶段衡量标准则从具体环节提炼。

项目	衡量指标
整体结果	客户满意度、保持率、获得率、盈利率，市场占有率
	收益/效益，人均产值/效益，经济增加值，资本报酬率
	盈利：净资产收益率，主营业务利润率
	运营：总资产周转率，应收帐款周转率
	偿债：资产负债率，流动比率
成长：净利润增长率，总资产增长率	
	品牌影响力/行业地位，企业竞争力
绩效挖潜	投资回报率、年新增挖潜效益、最佳实践质量和数量
战略变革	最大战略机会有效把握率、战略目标达成率
机制建设	简高优工作覆盖率，客户响应时间，交付时间，交付满意度
人才队伍建设	规模领导力，团队战斗力，核心人才成才率，核心人才成才周期，关键人才流失率，关键人才及时到位率
文化建设	凝聚力，战斗力
决策&执行管理	决策失误率，计划达成率，决策执行科学性

### 3.4 如何开发组织能力

本部分将从组织能力开发模式、绩效挖潜模式以及战略执行力建设的四大环节（战略、运营、人才、文化）分别探讨组织能力开发的核心攻略。其中，运营侧重从机制建设角度来提升企业运作效率和质量。

#### 3.4.1 整体开发模式攻略

组织能力开发重在总结内外部最佳实践，形成最优运作模式，确保组织简单、高效、优质运营，大幅提升企业绩效的同时，获得超强持久竞争力。在此过程中，将打造出有利员工自我实现的平台，并总结出各岗位简单易行的最佳实践，帮助员工轻松、高效、优质工作和快速成长，进而实现自主管理，最终打造出规模领导

力。在此基础上，如果能够充分激励员工，有利于员工进入乐于实现自我的自动自发状态。

组织能力开发工作，可以采用行动学习的方式推进，最好结合企业的学习型团队乃至学习型组织建设，以对标创效活动为核心，以挖潜课题组的形式开展。

根据过往实践总结，总结绩效挖潜活动最优推进计划如下：

阶段	时间	衡量标准	关键控制点
诊断规划	前3个月	公司诊断报告的认同，组织开发规划通过，简高优起模成功	经营诊断、组织开发规划（含战略、文化、机制、人才、决策&执行）、简高优起模
试点挖潜	第4-6月	试点单位挖潜效果得到认可，机制、工具、经验等总结形成最优模式	对标挖潜训练、试点单位选择、重点项目选择与辅导、挖潜机制工具模板
全面开发	第7-9月	全面推广绩效挖潜活动并取得全面成功，绩效和竞争力将大幅提升，员工士气高涨	快速复制，统筹挖潜人才、项目挖潜人才的快速培养，重点项目的辅导与突破
总结优化	第10-12月	绩效挖潜活动最优模式，四支成熟的挖潜队伍，绩效和竞争力大幅提升	高效的绩效挖潜模式总结与优化，四支队伍的快速培养，挖潜文化氛围，重点项目

如图所示，通过一年的精细化运作，确保企业绩效挖潜活动保持较高运作水平。在此之后，可以年为单位统筹全年的挖潜活动，充分挖掘企业的潜能。

主题	时间	内容	开发形式	目标	例外
战略	10-12月	战略分析框架优化 战略分析与优化， 目标分解与变革规划	中高层战略 行动学习项目	找到最大战略机会 分解资源把握机会 统一思想和行动	↑ 随时启动 应急项目
运营	1-3月	架构调整，流程重组， 制度优化，简高优优化 四定优化，年度培训规划	分层分职能 行动学习项目	轻松高效优质工作 明确权责激励员工 协同战略年度培训	
文化	4-6月	文化建设诊断， 文化建设方案	整风运动	诊断现状发现问题 强力纠偏达成目标 系统建设提升成效	
人才	7-9月	人才盘点与继任规划 薪酬福利与绩效优化 人才开发方案优化	分组行动 学习项目	选育用留高潜人才 激活团队吸引人才 提升团队战斗力	

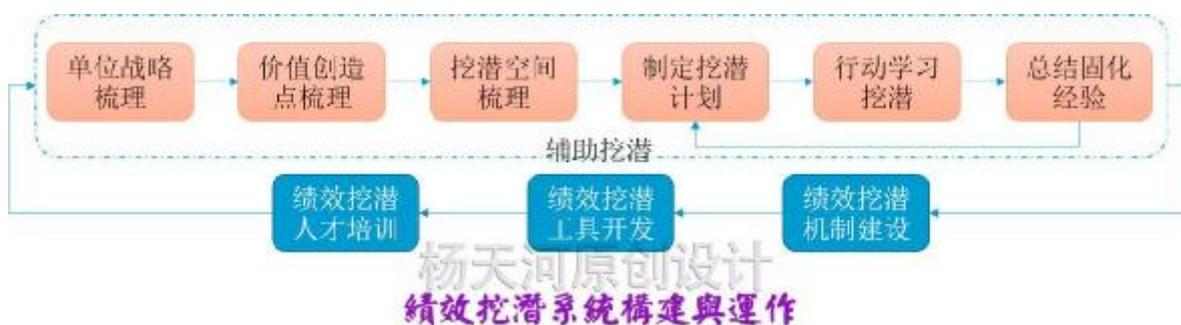
← 决策与执行管理系统 →

**战略执行力每年系统优化模式**

为有效建设战略执行力并有效简化领导工作，可以采用主题季的形式成有效的模式（如图），确保每年持续优化：10-12月战略&变革研究与决策，1-3月机制建设研究与决策，4-6月文化建设研究与决策，7-9月人才队伍建设研究与决策。在每个季度周期中，公司需要围绕当季主题展开相应研究工作，进而形成未来一年实施计划，再通过决策与执行管理系统确保落实。除此之外，计划中没涉及却很紧急的与四个主题相关事项，可以随时启动，无需等到相应季度进行研究与决策，以免贻误时机。

### 3.4.2 绩效挖潜模式攻略

绩效挖潜重在梳理出各单位的绩效挖潜空间以及所需投入，在综合评估紧急性、投资回报率、成功率等要素情况下，制定出具体的统筹挖潜计划。各课题组根据计划安排开展项目挖潜工作，充分挖掘每个项目的价值，切实有效提升企业绩效和竞争力。具体运作框架如下：



在绩效挖潜过程中需要用到全面降本增效法、价值公式等，与机制建设模式中部分内容基本重合，可以整合在一起操作。

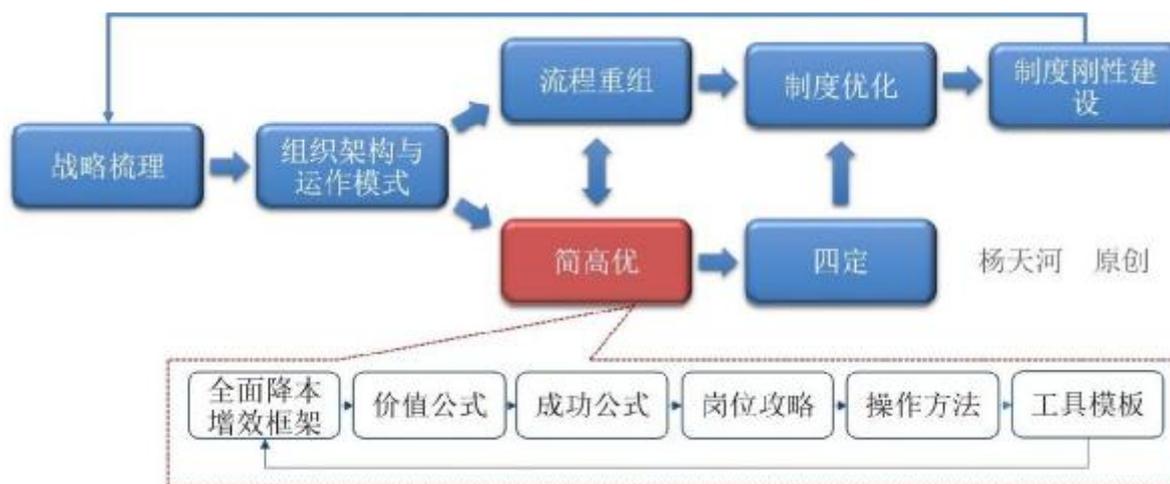
### 3.4.3 战略&变革模式攻略

战略模式包含战略分析模式和后发制人模式。前者重点通过构建成熟系统的战略分析框架，确保能够分析到企业本应把握的重点战略机会；后者属于补救措施，通过监控同行甚至其他行业先进的战略和商业模式，及早发现本企业可以把握的重大机会，充分发挥后发优势，集中资源快速取得成功。

变革模式有渐进式和突变式，不同模式适应不同情况。重在把握不同模式适用情况、最优推进方式、成功的前提条件和核心要点，以便能够灵活自如推进变革。

### 3.4.4 机制建设模式攻略

机制建设重在实现简单、高效、优质运营。其建设模式如下：



如图所示，机制建设的主线是战略梳理、组织架构与运作模式、流程重组、制度优化、制度刚性建设：通过战略梳理，明确组织发展方向，进而设计与之匹配的组织架构与运作模式。在此基础上，通过流程重组提升效率，进而固化成制度，并通过制度刚性建设确保制度的权威性。为了有效运作起来，需要通过四定来定责定岗定编定员，以此过程中，也需要通过相关制度进一步固化。

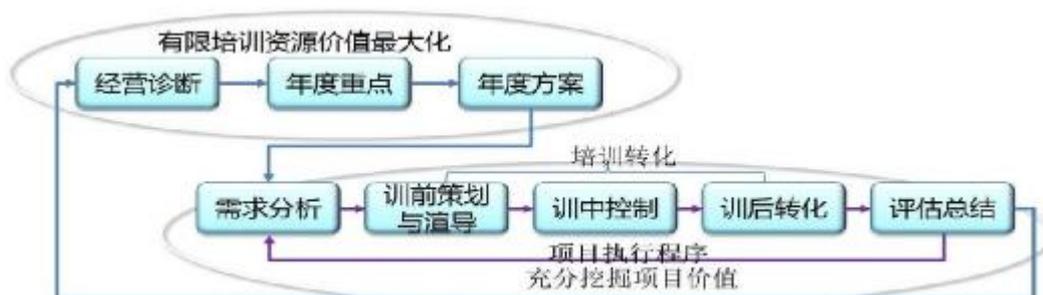
以上为传统的操作方法，往往可以迅速运作起来，效率也较高，但难以实现简单、高效、优质运营。笔者在实践中总结了成熟的“简高优”法，可以达成这个目标：首先，从上至下引导各个单位、各个岗位梳理出全面降本增效框架，明确本岗位绩效和竞争力提升的关键所在；其次，利用量化思想，尽可能将岗位的价值公式化，进一步明确各项价值创造工作的衡量标准和具体思路，以便有效开展；再次，进一步梳理出岗位的成功公式，明确工作开展的先后顺序和逻辑关系，以便制定有效的开展计划；在此基础上，梳理出各岗位的岗位攻略，以便把握要点有效落实各项工作；然后，再以学习型组织为载体，以标准化、精细化和量化为手段，以效果为导

向，组织各岗位群策群力，梳理出最优的操作方法；最后，再设计出相应的工具模板，以便各岗位员工能够简单、高效工作并确保质量。

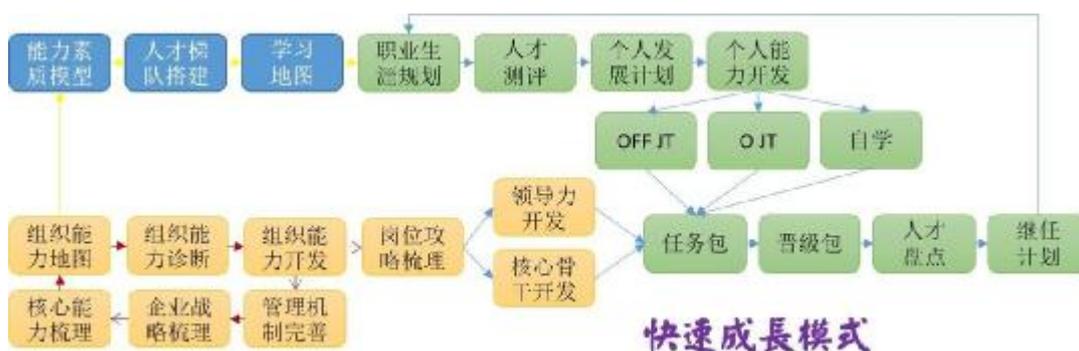
简高优法可以独立使用，更多在流程重组后使用，使用完成后基本上可以总结出各岗位的最佳方法，帮助员工轻松、高效、优质工作，同时也会可能会因工作效率提升，减少员工数量。因此，简高优后再进行四定是比较合理的。此外，简高优后，也可能需要在一些细小的范围内再次进行流程重组以进一步优化流程。

### 3.4.5 核心人才队伍建设模式攻略

核心人才队伍建设除了培训管理模式、快速成长模式之外，还需要抓好核心人才需求规划、招聘、薪酬、绩效、任免、风险控制等工作，其中培训管理模式与快速成长模式建设十分重要。



培训管理模式解决有限培训资源创造最大培训价值的问题，关键在于通过经营诊断把握关键培训需求，并综合评估培训项目的必要性、可行性、投资回报率等，有效配置资源制定合理的年度计划。此外，运作好培训项目并充分挖掘每个项目的价值也十分重要。



快速成长模式旨在构建人才辈出机制，缩短核心人才成才周期，打造规模领导力，提升团队战斗力。其中，能力素质模型是基础，应尽量采用动态分级模式，便于自我评估和发展。学习地图重在压缩成才周期，岗位攻略重在提升快速胜任速度，核心人才培养方案重在打造规模领导力、提升团队战斗力，任务包旨在协助员工转化能力，晋级包旨在促进员工自主学习，人才盘点、继任计划是前提，需充分激发员工的成长欲望。

### 3.4.6 文化建设模式攻略

文化建设一方面提升企业的凝聚力，一方面提升企业的战斗力。

提升企业的凝聚力，需要从利益相关者角度考虑，如何通过系统的文化建设，获得他们的支持。

战斗力提升，重在核心价值观和思维模式的塑造，一般采取主题季的模式，以某个核心价值观为主，同时推进辅助价值观塑造工作。价值观塑造不能只是贴在墙上、印在纸上，或者开展一些演讲比赛，重在将价值观与日常的工作和生活结合在一起，在执行中共同强化，最终成为习惯。

### 3.5 领导力开发过程中如何开发组织能力以协同战略

领导力开发过程中开发组织能力主要体现在基于组织成长的领导力开发环节，主要是在梳理企业战略和评估企业能力现状的基础上，明确企业要开发的核心能力，从而设计相应的行动学习项目来开发组织能力。

开发组织能力协同战略，主要体现在所设计的行动学习项目应围绕战略分析捕捉战略机遇、围绕战略落地打造核心能力、围绕企业发展打造王牌产品、围绕企业高效运营打造执行能力。一般建议优先开展战略执行力建设主题的行动学习活动，建立起战略执行力管控体系和战略分析、王牌产品打造、竞争力打造和执行管控等方法，带动企业高速健康发展。

在诊断级经营加速领导力或战略执行力学习项目中，我们往往会通过调研了解企业所在生态系统情况及演变趋势，从中挖掘战略机遇并在课程中引导企业共同探讨最终确定能够促进企业高速增长的战略方向。再带领中高管及业务骨干围绕企业战略明确王牌产品打造方法，同时明确企业要强化的核心能力，进而梳理出企业内部高效协同内容及指标，推动企业高效运作。在此基础上，还会进一步协助企业建立战略执行力动态分析监控及优化体系，从而有效提升企业战略执行力，最终打造强大的竞争力。

以上只是从过程维度梳理行动学习项目要开展的内容，从结果维度来看，我们重点关注战略机遇、王牌产品、高效协同运营、战略执行力管控。从效果维度来看，我们则从王牌产品打造或优化生产、营销、供应链环节实现开源增收，再研究优化各项成本费用以节流，最后围绕打造一流企业构建核心竞争力。过程中，往往会通过建立学习型团队的方式，将各项组织能力打造转化为行动学习主题，在创效创标过程中总结各项标准、打造精英团队。一般企业运作下来，可以较为轻松新增千万年化挖潜效益，大型企业一年可新增几个亿挖潜效益。

## 4、推动对标创效以促进绩效

领导力开发过程中，要促进绩效，主要源于两个方面，一个是基于团队成长的领导力培训班，一个是基于组织成长的领导力培训班。其中，基于团队成长的领导力培训班，一般解决的是领导者共性领导能力问题，直接创效的机会相对较少，而基于组织成长的领导力培训班则存在大量的创效机会。也就是说，围绕组织能力建设，设计行动学习项目，从而有效提升企业绩效和竞争力。

实践中，确实有不少企业在行动学习中取得了较好的效果。但绝大多数企业的行动学习项目普遍存在浅尝辄止的问题，仍然还有较大的挖潜空间。从我们十余年领导力开发过程中，我们发现，只有通过对标创效，才能推动团队深度挖掘最佳实践，真正打造一流标准。那么，如何推动对标创效以促进绩效？

### 4.1 找到与学员们高度相关且挖潜空间大的项目

行动学习项目设计时，首先要诊断企业情况，最好通过与一流指标或理论极值比较，并计算项目的挖潜空间，从而找到与学员高度相关且挖潜空间大的项目。如果前期行动学习运作技巧不高，可以先找较为简单且效果较大的项目，让学员在快速创效中提振士气，激发兴趣。

高度相关，即学员们日常工作中需要掌握并做好的工作。如高层领导主要关注战略与核心业务运作，中层领导主要关注部门运作创效，基层领导主要关注业务创效。设计行动学习时，最好让领导者负责其职能的行动学习项目，让行动学习与工作高度结合起来。

挖潜空间如果能够量化就尽量量化出来，如产品成本下降、销售增加等带来的年化效益的增加，只有算出来后才能清楚各个项目的价值，从而有选择的开展行动学习。

管理类难以量化的项目，如战略执行力建设、王牌产品打造、高效协同运营等，则要诊断当前企业情况，看优先开展哪些项目，从而快速大幅提升绩效。

## 4.2 通过对标打破惯性枷锁，突破心智模式

行动学习中，影响效果的核心因素就是惯性枷锁，主要表现在 3 个方面：

一是习惯于原有做法，那怕知道不合理也不想去改正。比如车间地面有漏油，要求整改时，领导和员工推说行业都是这样，结果整改后，不仅环境更美更安全，方案推广后企业一年可以节约 20 多万成本。

二是满足于既有成绩，觉得企业做的不错，没有优化空间。这些企业一旦对标一流企业后，在管理和效益上往往都有很大的提升。

三是满足于行动项目改善效果，浅尝辄止。根源在于过程导向或结果导向的思维，使得满足于小的改善。而效果导向的思维则往往以一流指标或理论极值为目标探求解决方案，因而绩效获得极大的提升。

因此，要极大提升行动学习项目效果，就必须引进对标创效的对手，推动员工对标一流最佳实践，瞄准一流指标和理论极值，在突破心智模式中大幅提升绩效。

### 4.3 通过对标一流、集优避劣，实现快速超越

对标创效过程中，很多人往往找的标杆是稍强于自己的标杆，而往往因为各地的政策环境等不同，结果发现被对标企业在很多方面甚至还不如本企业，不仅浪费时间反而容易让员工自我满足，失去对标超越的动力。因此，在推进对标创效过程中，应引导员工通过对标一流最佳实践，明确双方差距，制定快速赶超的方案，快速大幅提升绩效。需要特别注意的是，这里强调的是对标一流最佳实践，而不是对标一流企业，一流企业并非各个方面都很强，我们应立足于要强化的能力，然后寻找该能力最强的企业。有时候，一流企业的信息难以获取，一流最佳实践难以挖掘，建议采用效果导向的思维，分析各利益相关者有的需求，找到理想情况。然后围绕理想情况梳理过程和价值创造逻辑，以便有效聚焦资源创效。再用标准化的手段系统总结最佳实践，用量化的手段规划整体及阶段衡量标准，用精细化的手段抓住关键环节创效做出亮点。上述整套方法，也可以称之为原理对标，建议各个项目都要采用上述方法进行系统梳理，80%的情况下，我们可以因此创造出新的标准并轻易完成对一流标杆的超越。

对标除学习别人的成功经验之外，还需要学习他人的成功教训。而且对标时，不能仅仅局限于一个标杆。必须明确，对标创效的目标，是尽可能将各个环节最到最优至少保证关键环节做到 NO.1。因此，在选择标杆的时候，可以从项目整体也可以从项目局部分别找标杆。除此之外，我们除了学习成绩经验之外，还要学习失败教训，从而避免重沓覆辙，少走弯路，从而加快成功速度，减少走弯路而导致的资源浪费。

快速超越是对标创效的主要特征，因为对标可以发挥后发效应，快速整合前人的经验，用更短的时间超越对方。除此之外，在避劣的过程中，可以让我们少走弯路，加速成功。因此，行动学习项目中，不仅指标上我们要力求超越，在超越时间上也应尽量压缩。

## 4.4 系统挖掘最佳实践，打造一流标准

对标创效过程中最容易出现的问题就是挖掘的最佳实践不系统不全面，员工挖掘的多是零散的改善方法，从而导致创效效果有限。实际上，即使是创造一流标准的企业，往往也没有用标准化的手段系统总结最佳实践，因而对标中无法挖掘出最佳实践是常态。解决问题的方法就是以标准化的手段分解要对标的内容，系统梳理指导理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准，即使没有标杆，也可以用原理创标方法，系统梳理最佳实践：

首先，建议以效果导向的思维，梳理不同利益相关者的需求，找到理想情况，明确项目总体效果。然后分解项目过程，明确阶段工作内容、衡量标准、关键控制点，同时最好规划出阶段工作亮点，激发激情和斗志，引导成员在不断创造亮点中保持高涨士气。

其次，找到行动学习项目的最优方法，并围绕最优方法梳理流程。找最优方法则是比较不同方法安全、简便、成本、质量、效率等，从中找到最优的方法，或者围绕上述目标的理想情况创造出最优方法。至于流程，则建议按照价值创造理念，梳理出价值创造环节，并明确不同环节所应达到的效果，以便实现自主管理。

再次，梳理和优化流程中需要用到的工具模板。包含两个方面，一是工具模板是否齐全，二是工具模板是否太复杂或者过于简单。太复杂的工具模板往往操作难度大，耗费的时间多，甚至里面包含浪费员工不少时间填写却完全没有价值的信息。太简单的工具可能因为功能不全，导致手工操作的精确度差、时间长。太简单的模板，在填写过程中，往往没有包含有效的关键信息，以致管理者无法做出有效的决策。

还有，需要总结出注意要点。注意要点包含两个方面，一个是如何把握要点一次成功从而让员工快速把握要点，一个是如何避免误区从而少走弯路。通过上述两个要点的梳理，让员工快速把握要点工作，尽可能一次成功。

最后，还需要梳理出指导理念。指导理念一般包含整体指导理念和不同环节的指导理念，其具有简单明了特性，从而有效指引工作。同时，指导理念是航标，也是员工优化工作进一步创新的指导思想。

通过上述五个方面的系统梳理，最终打造出一流标准。

#### 4.5 创造一流指标，推广标准创效

因为各个企业的环境并不完全相同，有了最佳实践并不代表企业就能够创造出一流指标。需要在实践中进一步检验和优化最佳实践，最终创造出一流指标。而创造出一流指标并不代表该指标可以稳定保持一流，有时候还需要企业进一步研究团队建设和激励的方法，从而确保能够持续保持一流标准。

一旦最佳实践经过检验有效且能够持续保持一流标准，此时应尽可能推广标准尽可能实现滚雪球式创效，让新增挖潜效益呈倍数增长。

### 5、推动价值观落地以化育文化

价值观落地，主要是通过主题月、主题季且结合工作场景的价值观实践活动，在实践中掌握和利用价值观指导工作，最终成为员工的自觉行动。

#### 5.1 价值观落地核心精要

价值观落地应追求的结果是组织氛围，即组织内部感受到的大家共同遵循的一套价值观和理念体系。

核心理念塑造是企业文化落地生根的核心，一般通过以下三个环节闭环运作：理念诊断、理念提炼、理念塑造。而理念包含主理念与辅理念，理念塑造的对象应为系统化的理念组，每组理念由一个主理念及与之配套的辅理念组成。

一个理念从认识、理解、行动到成为习惯一般需要 3 个月的时间，因此，一般宜以采用主题季的方式塑造一组理念，采用立体化的方式确保其落地。

核心价值观落地的过程中，可从理念化、制度化、行为化、物质化四个环节分步解剖设计合适的方案，尤其要注意通过理念行为化的方式将核心理念建设与企业日常经营管理活动结合起来，让员工在工作、学习和生活的实际运用中有效掌握。

理念塑造一般遵循自上而下的原则，各级管理者和核心业务骨干是关键人物，应重点强化，并通过他们带动全体员工共同实践。在每组理念推进周期中，考察理念推进效果一般从记住、理解、行动、习惯四个阶段分别评估。而且，每个阶段推进过程中，应依次从高管、中基层管理、核心骨干、员工四个维度进行统计分析，并根据实际情况及时采取优化方案，确保各阶段目标达成和理念落地生根。

故事和案例是理念塑造中比较有效的手段。将理念塑造过程中的英雄人物及其成功事件编成故事以通报表扬等形式进行传播，有利于增强信心、提升技巧、推动执行。针对执行过程中容易出现问题的地方，采用案例解剖的形式分析其根源，并通过通报批评或案例分享等形式进行传播，以警醒员工，确保不犯同样的错误。

## 5.2 价值观类型及常见价值观组

### 5.2.1 价值观类型

根据价值观是处于主导地位还是从属地位，可将价值观分为主价值观和辅助价值观。

主价值观往往为核心价值观，其处于主导或统领地位，辅助价值观往往处于辅导地位，其是主价值观的有力补充。

如效果导向的理念，其在工作中处于统领地位，可以称之为主价值观。而要让效果导向的理念落实下去，首先得有客户导向的意识，明确自己的利益相关者的需求，在寻找利益平衡之道中尽可能满足甚至超越重点客户的需求。其次得有价值创造的

思维，能够明确价值创造的关键环节，以便集中资源创效，从而事半功倍。再次得有量化管理的思想，能够明确整体衡量标准和阶段衡量标准，从而指引工作方向，最好能够让员工实现自我管理。

### 5.2.2 常见价值观组

**效果导向组：**主价值观，效果导向。辅助价值观，客户导向、价值创造、量化管理。

**高效执行组：**主价值观，高效执行。辅助价值观，量化管理、亮点规划、高效协同。

**激情超越组：**主价值观，激情超越。辅助价值观，效果导向、系统、超越。

**对标创效组：**主价值观，对标创效。辅助价值观，效果导向、对标一流集优避劣、创标创效。

**创标组：**主价值观，创标。辅助价值观，标准化管理、精细化管理、量化管理。

## 5.3 价值观落地模式

价值观落地建议采用基于工作场景的主题季模式。

基于工作场景即价值观落地要结合实际工作场景开展，最终在实际应用中成为习惯，避免死记硬背无法落地。

主题季即一个季度重点强化一个核心理念，一个季度中每月再分别强化一个辅理念，从而确保理念在结合工作场景的应用中成为行动习惯。实际上，每月推进一个理念的对很多企业都有挑战性，企业可以稍为放缓，改成主题年模式，一年重点推进一项重点价值观，围绕年度核心价值观，每个季度重点推进一项价值观。

如，长期以来过程导向和结果导向的思维导致员工干了大量的工作，但效果却欠佳，甚至浪费大量人力财力还不如不做。因此，企业可以设计季度主题为效果导向季，全季重点强化效果导向理念，让员工明确各项工作的理想效果，把握价值创造环节，集中资源于价值创造关键环节做精做优，进而大幅提升绩效。为此，第一个

月可以设计为客户导向月，推动各部门及员工反思各项工作的利益相关者分别是谁，利益相关者的诉求分别是什么，怎样才能达到理想情况，尽可能满足利益相关者的需求，甚至超越关键客户的期望，从而获得客户的认可乃至追捧。第二个月则可设计为价值创造月。既然第一个月考虑清楚了各项工作的理想情况，那第二个月则重点考虑这些效果的实现路径，也就是价值创造逻辑，并找到价值创造关键环节，集中资源创效，大幅提升绩效。第三个月的主体可以设计为量化管理，即梳理出衡量工作效果的整体衡量标准和阶段衡量标准，甚至规划出阶段亮点，从而引领和激励员工有效创效。基本上，一个季度运作下来，每个月至少成功应用在一项工作上并取得成功，那么效果导向季的目标也基本可以实现。

另外，很多企业的员工工作状态不佳，欠缺精气神，因而导致企业绩效一般。针对这种情况可以设计主题年为激情超越年，第一个季度设计为效果导向年，让员工聚焦价值工作事半功倍。第二个季度可设计为对标一流季，通过对标一流最佳实践，打开惯性枷锁，突破心智模式，激发员工挑战最高标准的激情。第三个季度可以设置为系统思考季，以标准化、精细化、量化管理为手段，总结出最佳实践。第四个季度可以设计为全面超越季，引导员工在实践中检验和优化最佳实践，全面超越一流标杆，打造一流标准。

## 5.4 价值观落地设计要点

### 5.4.1 价值观诊断

价值观落地，首先要诊断企业现有价值观情况，重点是了解企业的组织氛围。好的组织氛围要继续倡导和强化，不好的组织氛围要想办法扭转和改良。

在诊断的基础上，围绕企业核心价值观落地及业务推进需要，设计系统的价值观落地计划。

需要说明的是，如果企业之前缺乏系统的价值观体系，最好通过行动学习提炼出企业使命、愿景及价值观体系，再进行诊断和规划。在业务推进方面，建议优先导入效果导向的思维，引导员工聚焦价值创造关键环节做精做优，大幅提升绩效。

### 5.4.2 价值观扫描

企业价值观要落地，一般要经历理念化、制度化、行为化、物质化四个环节，最好通过价值观扫描依次诊断要落地的价值观在四个环节的情况，看是否需要强化，进而制定优化计划。

以效果导向的理念为例，其中涉及效果导向、客户导向、价值创造、量化管理四大理念。理念化，先看看企业的理念体系中是否有相关规划，如果没有需要提炼优化，把这些理念提炼出来，最好形成效果导向理念组，并详细阐述四大理念之间关系及各理念在实际工作中的应用思路，便于大家理解和应用；制度化，即看看上述理念在各项工作制度、流程、规范中是否体现出来，是否需要优化。比如效果导向，一般主要体现在工作要求上，则看看企业是否有相关规定并修订完善；行为化，分析这些理念体现在日常工作的哪些行为或活动、仪式中，目前企业相关行为现状如何，如何进一步优化。如效果导向往往出现在方案策划、决策、监控、执行、总结等行为中，通过诊断制定优化方案。物质化，即借助象征物、英雄、故事、环境布置等传播核心价值观，诊断该理念目前物质化情况并予以优化。如是否制作效果导向手环或贴牌发给每个员工，张贴效果导向相关口号标语，总结传播效果导向经典人物、经典事件等。

### 5.4.3 应用场景设计及监控

价值观扫描可以制定出系统的价值观落地优化方案，从而在理念、制度、行为、物质四个环节予以优化。真正推动价值观落地的最有效手段，还是应用场景设计及监控，即基于价值观行为化的基础上，分析出价值观应用的具体场景，从而设计价值观应用方案及应用效果监控方法，从而确保在工作中逐步成为员工的习惯。

如效果导向思维，出现在方案策划、决策、监控、执行、总结等行为中，在推进其落地的过程中，应通过培训或通知等手段，让领导及员工掌握其在上述环节中的注意要点，最好设计配套的工作项目效果管控表，由参与的员工及领导自行监控，同时价值观推进部门则采用抽查的手段，检查公司领导及各部门的工作效果管控表，并分析其执行效果，及时发现问题、及时纠偏。

## 5.5 价值观落地效果监控及优化

价值观落地往往并非一帆风顺，由于采用不强的理念和工具，需要改变领导及员工的固有行为习惯，因此，刚开始推进时会碰到很多阻力，领导和员工会有意无意的不能按照新的要求执行到位。

前面半个月，应至少每周检查一下公司领导及各部门的工作效果管控表运作情况。第一周至少要安排两次检查，第一次为第二至三天，看看填写是否符合规范，填写中存在哪些问题？第一周的第二次检查安排在第五天，了解各个单位的运作情况及存在的问题并提出解决方案。第二周检查各单位运作情况，重点找出效果导向的成功案例并进行分享，以提振士气。第三周和第四周主要采用抽检的方法，重点找出成功案例的失败案例，树立典型的同时，协助后进者发挥后发优势，迎头赶上。

价值观落地推进过程中，有一部分人会积极响应，此时应提供支持协助打造出标杆。有些人可能不太响应，应尽力推动对方行动。有些人可能持反对态度，只要不影响大局，不必过于勉强其行动，而把自己的精力放在能出效的关键领导和部门中去。如果可能，可以采用通报的手段，通报各单位执行情况，甚至可以表扬先进批评后进，尽量塑造PK氛围。

## 五、领导力开发语录

### 1、领导责任

火车快不快，全看车头带；经营好不好，全看高层搞；

效率高不高，全靠中层抓；指标强不强，全靠基层创。

——杨天河

### 2、领导力意义

领导力是判断一个组织未来的头号指标，也是企业持续发展的总开关，同时决定着个人职业的上限。

——杨天河

### 3、领导力概念

领导力不是天生的，而是自我造就的过程；

全面领导力不是概念，而是决定职业上限的软实力；

规模领导力不是理想，而是组织发展的内在驱动力。

——杨天河

### 4、领导力培训效果

用线上课程解决员工的个性化学习需求，用实践任务解决集训的领导能力转化问题，用诊断级培训解决组织的高速健康成长问题。

——杨天河

## 5、领导力开发

建立三级领导力开发体系，抓好三类领导力培训项目，推动员工快速晋级，推动团队快速成长，推动组织高速发展。

——杨天河

