

人到高层

——变革要求下的领导力开发与提升



M&K
Consulting Company

- 有的领导人富有影响力，有的却不值得信赖？
- 有的组织不断获胜，有的却业绩平平或走向衰亡？
- 有的变革卓有成效，有的却没有改善或半途而废？
- 高层领导人在组织里扮演什么角色？
- 高层领导人如何开发与提升领导力以适应变革？



领导力

为变革的领导力

领导力最佳实践

领导力开发与提升

领导力的本质

- 卓有成效经理人或领导者所具备的一系列能力素质,统称为领导力;
- 包括追求成效、亲和力、有效沟通、激励他人、冲突管理、创造力、授权、及时做出决策、快速学习、解决问题、正直可靠、慧眼识人、人际手腕等。

—CCL全球领导力创新中心

□要使企业充分发挥潜能，我们必须发现、培养和鼓励更多的服务于他人的领导者。没有领导者，企业就无法适应瞬息万变的世界。但如果领导者不具备服务者的心态，那么只能产生专制。 ——约翰科特

□无论多么伟大的领导者都不能长久维持，除非他不断取得新的胜利。
——伯纳德·劳·蒙哥马利

□领导力最关键的品质不是完美无瑕而是值得信赖，人们必须能够去相信你。
——瑞克·沃伦

□领导者就像仆从一样，为员工们的工作扫清障碍。
——约翰麦克斯韦尔

□领导事关“如何做人”，而不仅是“如何做事”，一个领导者必须有高尚的价值观，并且只有从自己的内心深处才能找到“身先士卒”的勇气。

— 弗朗西斯·赫塞尔本

□领导者的任务不是提供能量，而是释放能量。

— 彼得·德鲁克

□领导力的来源是领导者的品格、性格和价值观。

— 弗朗西斯·赫塞尔本

企业的意识与领导意识紧密相关

企业意识的七个层次

领导意识的七个层次

服务社会

变革现实

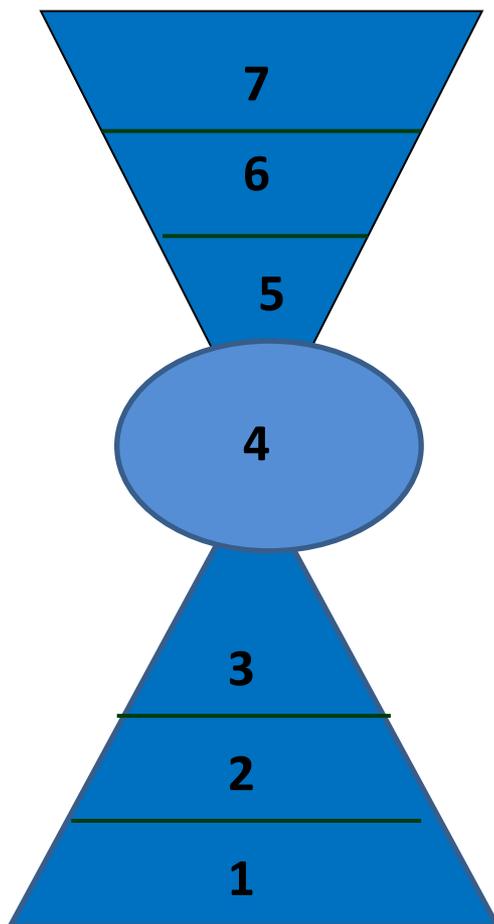
培养内涵

转换升华

自我尊严

各方关系

求得生存



智者/设计师

合作伙伴/服务者

合作者

提供便利者

管理者

家长式统治者

专制主义者

领导的七个层次（理查德·巴雷特）

1、专制主义者：

受强烈的控制的需求驱动、独断专行、惧怕下属情感、对权力不放松、难以信任他人，制造的氛围不利于情感的健康。

2、家长式统治者：

建立关系的需求驱动、仁慈的独裁者、表现出关心下属但还是按自己观点行事、玩弄权术，容易扼杀员工的进取精神。

3、管理者：

受秩序和尊重的需求驱动、把自己的行为视为科学、喜欢发挥聪明才智和理性分析、野心勃勃有竞争力，对员工会非常的苛刻。

4、**提供便利者：**

处于转型时期—外部导向转为内部导向、帮助他人展现自己、开放、有创造力，处于管理者向领导者变革的过程。

5、**合作者：**

寻找生命意义的需求驱动的。人力资本的工程师、乐于接受批评、真诚民主富有热情和创造力，善于激励他人作出最好成绩。

6、**服务者/合作伙伴：**

变革现实，为他所领导的人进行服务。寻求合作、系统的看待问题、愿意倾听，能够促使员工全身心投入。

7、**智者/设计师：**

服务人类的动机所驱动、世界性的愿景、重视长远利益、知道自己需要发挥重要的作用、非常努力，受到他人维护与尊重。

个人的转变应先于管理和企业的转变，或至少应与之同步，这几乎已经是公认的道理了……在未首先转变个人的习惯、模式之前企图转变企业风格或管理风格，无异于在进行打出好球所需要的肌肉锻炼之前企图提高网球技巧。

——**史蒂芬·柯维** 《与领导有约》

个人的变革是通往领导艺术的大门。如果我们无法成为**真实的个人**，我们就无法成为真正的领导者；

如果我们无法**摆脱下意识的恐惧**，我们就无法成为真实的个人。

——理查德巴雷特

为变革的领导力

领导力最佳实践

领导力开发与提升

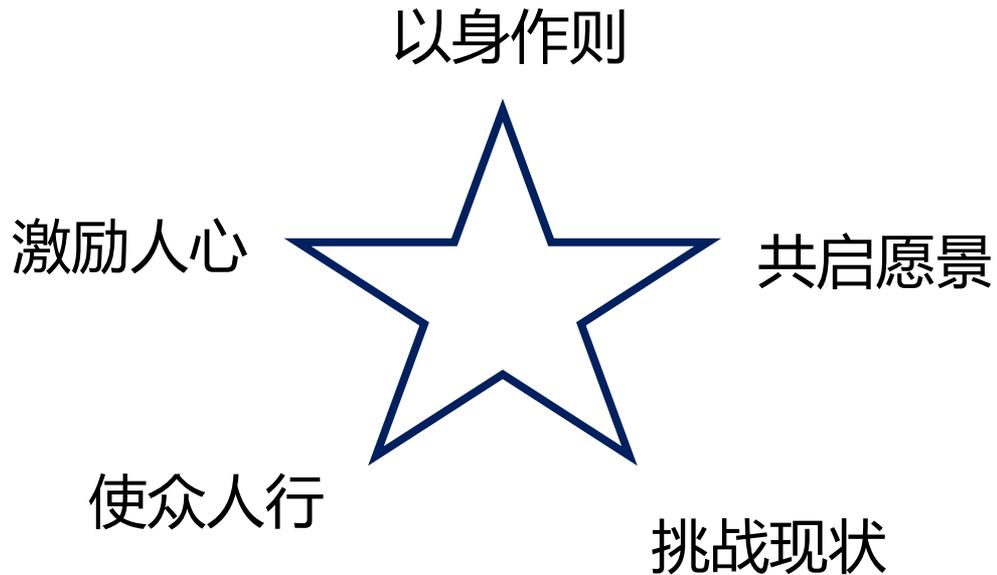
领导者的四项策略

- 1、通过愿景管理注意力
- 2、通过沟通管理意义
- 3、通过定位管理信任
- 4、通过积极的自我认知管理自己

领导者的四种品质

- 第一种品质：适应能力
- 第二种品质：以共享的愿景融合他人
- 第三种品质：发出独特的声音
- 第四种品质：保持操守

卓越领导者五大实践（詹姆斯·库泽斯）



领导就是人际关系学

诚实正直

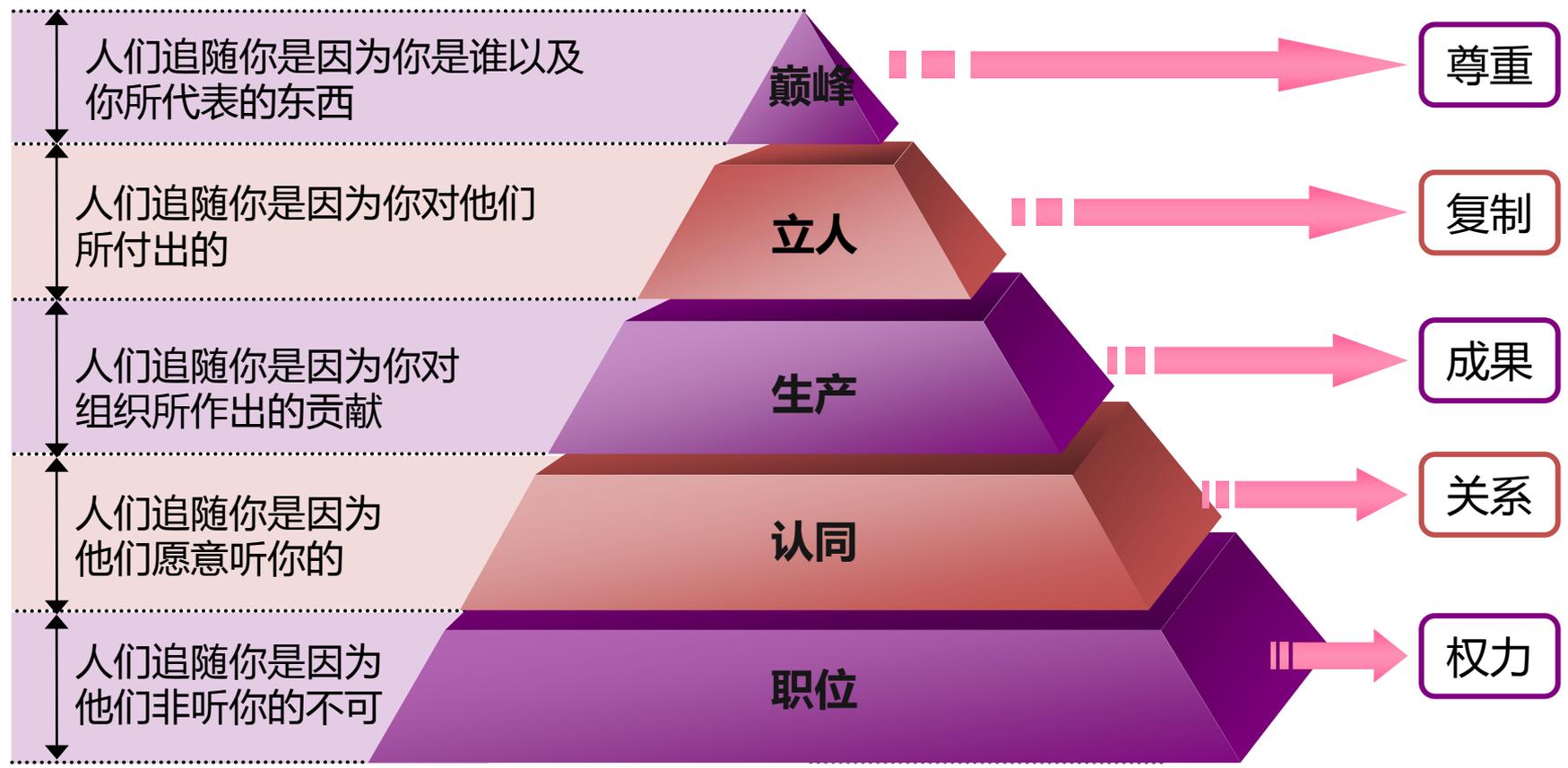
眼光长远

领导者四大品质

充满激情

能力超强

跨越五级领导力（约翰 麦克斯韦尔）



跨越五级领导力的障碍

- ✓ 依靠职位的领导者常常低估人的价值
- ✓ 职位型领导者更加关注控制力而非贡献
- ✓ 职位型领导者将权力置于责任之上
- ✓ 生产层面的领导者倾向于追求底线型的好成果，而忽视人际关系
- ✓ 自我为中心会使领导者忽视其他人的发展
- ✓ 缺乏安全感会使领导者认为员工的成长是对其的威胁
- ✓ 奉献精神的缺失会使领导者不愿去从事个人发展的艰难工作
- ✓ 身居颠峰会让领导者认为自我实现，止步不前
- ✓ 身居巅峰会让你坚信自己的力量，自认为天赋异禀
- ✓ 身居巅峰会让你失去焦点

- 领导力是行动，而非职位
- 人脉，是一个领导者最宝贵的财富，实现从规章制度到人际关系的转变
- 找到关爱与坦诚之间的平衡
- 要人们认同你的想法，必须先让他们接受你这个人
- 一个团队的努力奉献从领导者的舍身忘我开始
- 花时间、精力并提供机会给有潜力的领导者
- 领导力的最高目标是培养领导者，而不是争取追随者或干完工作
- 确保在最高层次给他人留出足够的发展空间
- 持续不断地指导与培育潜在的第五层次的领导者

为变革的领导力

领导力最佳实践

领导力开发与提升

变革的本质是人的变革

变革不仅是组织战略、制度流程或系统的改变，更是组织里每一个员工思维模式及行为的改变。

因此，成功的变革本质就是人的变革！



正确的方向

员工的行动

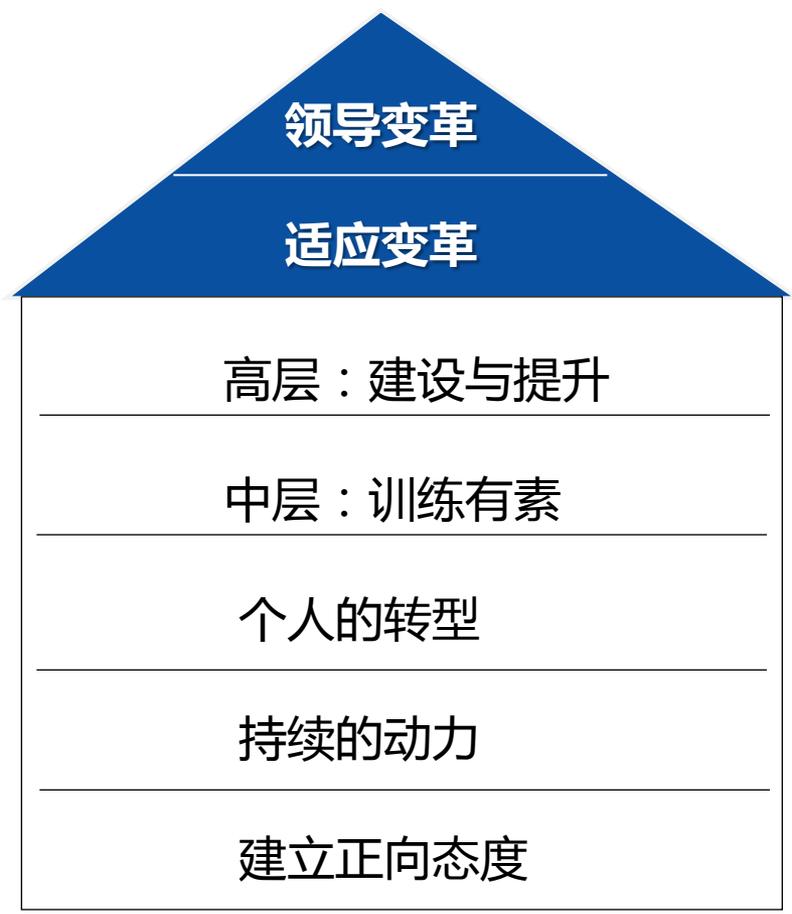
有效的方法

只有“人事相宜，促成行动”才能确保变革的执行力

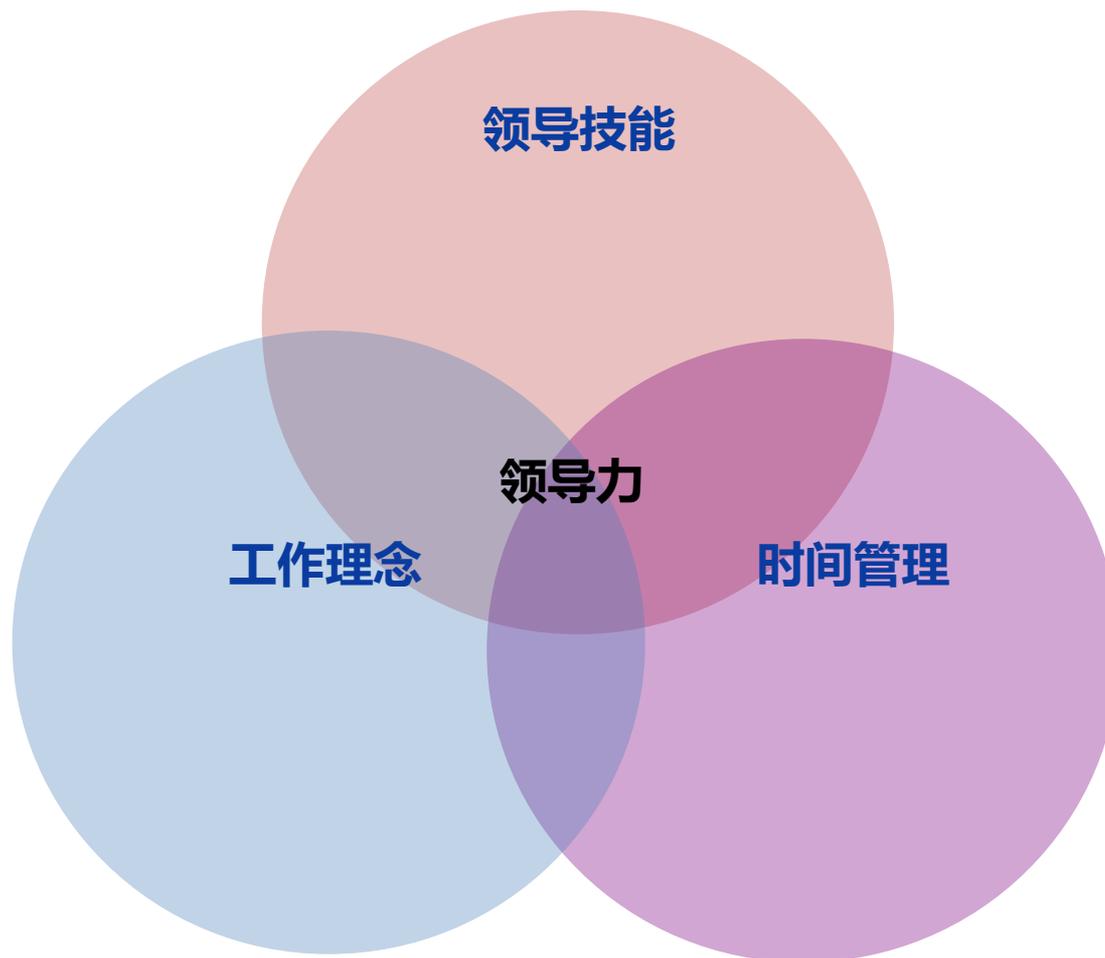
- 避免仅仅关注技术、制度、流程的改变
- 投入资源于核心成员的思维创新、行为改变

企业意识

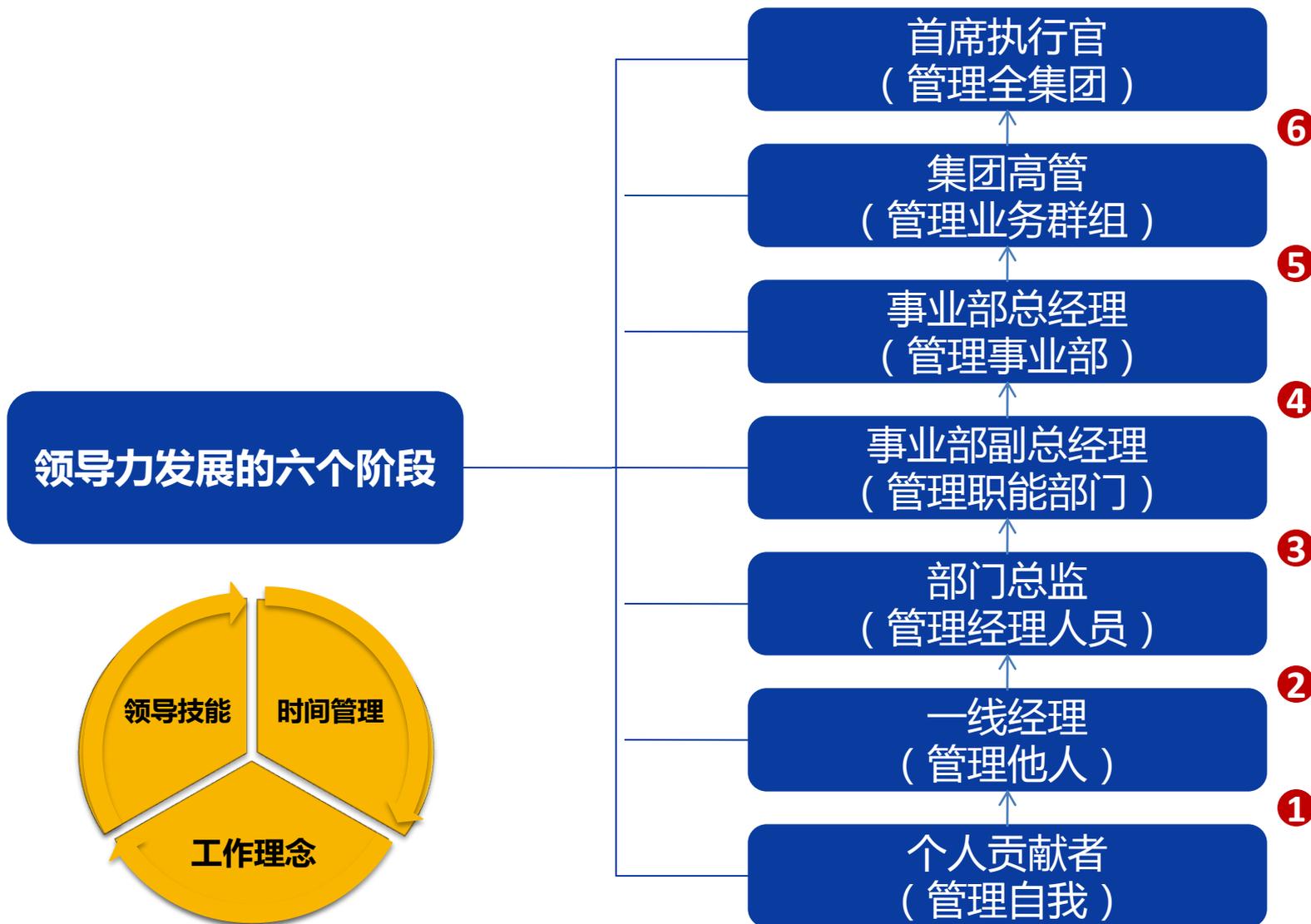
领导层次



领导力是一个开放的概念，我们认为主要集中在三类能力，分别是：领导技能、时间管理和工作理念，并且不同层级的领导在能力构成方面也会具有差异。



领导力发展的六个阶段



改变理念到改变行为的领导力发展模式

1 阶段 测评设计



- 分析业务与战略
- 确定企业领导力标准
- 多维度的工具测评及分析
- 制定发展目标及计划
- 制定个人发展目标及行动计划

2 阶段 发展训练



- 系统培训
- 思维训练
- 教练辅导
- 360度评估
- 担当重任

3 阶段 评估改进



- 效果评估
- 被发展团队的整体反馈
- 总体效果评估
- 下一步发展建议

携手前进

携手前进

共拓未来

共拓未来

麦肯咨询期待与您的合作!

网址：[http:// www.mkmc.cn](http://www.mkmc.cn)

地址：昆明市青年路448号华尔顿大厦20楼03室

电话：0871-3179283

传真：0871-3179398

