

支持单位:清华大学经管学院人力资源系

# 新型领导力是怎样炼成的

## 第八届 21 世纪经理人研讨会暨清华大学人力资源系校友年会探索新时期人力资源新课题

■ 本报记者 周净 樊林

在 21 世纪进入第二个 10 年之际,全球性金融危机影响尚未消退,中国人力资源管理也面临重大挑战,如何恰当应对,是人力资源管理者不得不思考的重要课题。

于 2011 年 10 月 15 日至 16 日在北京召开的第八届 21 世纪经理人研讨会暨清华大学人力资源系校友年会上,来自全国各地的清华大学经管学院历届人力资源与组织行为系 120 多位校友以及人力资源与组织行为系张德、杨百寅、陈国权、曲庆、王雪莉、吴志明、郑晓明、陈昊、王蕾和张勉等多位专家和企业领导者、管理者,围绕“领导、学习、谦逊、网络、幸福”等关键词对任何构建新型领导力展开了热烈研讨。

### 探索领导力开发新途径

领导力是可以通过学习方法“炼成”而成的。



杨百寅

清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系主任杨百寅教授认为,领导力是可以通过学习方法“炼成”而成的。杨百寅从“不同学习的类型”、“领导力开发的五个阶段”和“领导是怎样炼成的”三个方面论述了领导力开发的新途径。

杨百寅将学习的类型分为工具性学习、交际类学习和变革性学习。他指出,工具性学习注重以任务为导向,旨在解决问题,确定因果关系,它可以帮助学习者实现短期目标,如改进其工作绩效;交际性学习涉及如何与他人沟通其情感、需求和愿望,它可以帮助学习者成为具有批判性、主动的、负责的思想者;而变革性学习关乎变化,即我们对自己、对世界的看法所发生的剧烈而根本性的变化,它使人变得更具反思和批判能力,能够更开放地对待其他人的看法,减少抵制心理,更易接受新的观点。

杨百寅将领导力的开发分为五个阶段,即非常能干的个人、有贡献的团队成员、称职的管理者、有效的领导者和战略性领导者。在论述中,他将领导力五个阶段的特征、创新力和综合能力分别绘制成表格,相互对照和比较,得出了领导力从较低阶段向较高阶段的发展,是领导者的意识结构或思维的参照系经历渐进式和革命式的变化过程,是经历工具性学习和变革性学习过程的重要结论。

对于如何才能从“有效的领导者”转变为“战略性领导者”,杨教授说:“在这个转变过程中,对个人的变革性学习起到促进作用的有志向、谦逊、坚定不移的决心、耐心和职业毅力等个人特质;自知之明、自我约束、自我激励、善解人意以及社交技巧的情商;自律、学习和合作的文化以及重要的工作和生活历练,甚至是磨难。”



第八届 21 世纪经理人研讨会暨清华大学人力资源系校友年会现场

“在各个领域内最终能成为最高层次的领导者就是战略性领导者。”杨百寅说。

### 学习的科学与艺术之道

“学习是人类永恒的主题。学习是企业可持续健康发展的必经之道。学习对当今处于复杂变化环境中企业的可持续发展和竞争力尤为重要。”



陈国权

在这次经理人研讨会中,清华大学经济管理学院教授、博士生导师陈国权站在企业发展的角度介绍了他在学习方面的思考和研究——学习的科学与艺术之道。他从学习的原因、范式 and 结果三方面系统地讲解了他的研究成果。

“学习是人类永恒的主题。学习是企业可持续健康发展的必经之道。学习对当今处于复杂变化环境中企业的可持续发展和竞争力尤为重要。”陈国权在开篇语中这样说。

对于“学习的原因”,陈国权指出:变化是学习的力量来源,它既是动力也是压力。只有弄清变化的本质才能找到学习的方法,并将这个变化分为两种:旧变化和新发展。

而对于“学习范式”,陈国权认为应该“以旧变化数量和新变化数量分别为横、纵坐标轴,将学习范式推导出了科学范式、艺术范式和科学艺术范式,并分别命名为传承性学习、创造性学习和创新性学习”。他进一步解释说,学习的科学范式强调全面地预测未来可能遇到的旧变化,努力去获得别人

或自己过去的经验,从中获得知识和规律,并根据具体情况采取适当措施;学习的艺术范式则强调尽量全面地想象未来可能遇到的新变化,创造性地提出和准备相关的应对措施,并采取适当的行动;而学习的科学与艺术结合范式强调的是全面地预测和想象未来可能遇到的各种新旧变化,分别提出应对措施,尤其对新变化的措施需要通过试验探索出有效的措施,并将这些措施有机地整合在一起。

在演讲过程中,陈国权还不失时机地添加了听众们所关心的企业学习问题,将华为公司、壳牌石油公司和联想公司的案例融入其中,对应三种学习范式作出了深度的剖析。

陈国权最后指出,企业学习的结果应该是打造复杂变化环境下具有全球竞争力和可持续健康发展的企业。

### 网络时代下领导者危机

信息社会的管理者和下属的关系,不仅是领导,还是家长、老师、朋友;不仅要承担使用、管理的责任,还要承担教育和培养的职责;更要满足不同层次和多元化需求。



郑子林

中国正在从工业时代迈向信息化时代,这必将打破传统的商业逻辑,改写既有的社会利益格局,引发领导思维的改变,甚至会带来生产关系的革命,形成新的社会发展范式。

作为参会的老毕业生代表,内蒙古自治区烟草专卖局副巡视员、呼和浩特市烟草专卖局党组书记

兼局长郑子林结合自己的工作实践,作了“网络时代下领导者的危机”的专题报告。

“中国正处在一个思想多元、多样和多变的时代。在改革深水区和攻坚期,不同利益的调整和博弈,自然带来不同诉求的表达,随着开放扩大和全球经济一体化深入,传统与现代、国外与本土,不同价值观之间也必然产生更为猛烈的碰撞和交锋。”郑子林说。

在谈及网络时代下被领导者的共性时,郑子林认为,他们往往具有高学历、高理想、自我管理、自我中心和想得开、放得开等“高、自、开”三大特征,他建议企业应像学校一样,树立人人追求真知、不断学习的风气;应像部队一样,具备很强的凝聚力和执行力;应像家庭一样,倡导公司的事情员工办、员工的事情公司办,主人翁最具责任心和创造力。“信息社会的管理者和下属的关系,不仅是领导,还是家长、老师、朋友;不仅要承担使用、管理的责任,还要承担教育和培养的责任;更要满足不同层次和多元化需求。”郑子林说。

对于领导者,郑子林认为当下的领导者所具有的共性是身份形象、身心健康、内外诚信、社会责任等八大危机和对危机的应对策略。他指出,领导者的思想观念应该从权威观向学习观的转变、范式观向变革观的转变、单赢观向共赢观的转变、权力观向人格魅力观的转变,领导者还应该学会用最有效的方法去处理危机,力求化危为机,并做到内强素质、外树形象,不断提高个人素养。

郑子林还从马克思主义的辩证哲学观理论对东西方文明交替领先的规律以及东方文明即将重新崛起进行了论述,并从国学、儒家和道家的思想,解读管理科学和经济理论。

郑子林说:“做人和做企业一样,就像在沙滩上走路,浪花总会抹平你的脚印,要想留下点什么就必须不停地走下去。”他认为,未来存在于现在,预测未来的最佳方式就是创造未来,只要坚持走下去,我们就会有所期待。

### 观点集萃



清华大学经管学院人力资源与组织行为系教授、博士生导师张德:

企业管理像交朋友一样,我认为交朋友有三个境界:让别人了解你,让别人喜欢你,让别人离不开你。要想交到真朋友,一是帮助别人时不求回报,二是别人帮助你之后要知道感恩。



清华大学组织部副部长、副教授曲庆:

管理艺术分为三个层面:高级领导以坚定的价值观和清晰的愿景来指引人;中级领导以精神激励来鼓舞人;基层领导以贴心关怀来激励人。员工的理念认同与情感归属是公司管理天秤的两端。经调查研究表明变革型领导、谦逊型领导和仁慈型领导风格在员工理念认同与情感归属层面都起到正面积极作用。



清华大学经管学院人力资源与组织行为系助理教授张勉:

社会资本镶嵌在社会结构中,结构的意义取决于深层次的文化含义。



北京航空航天大学经济管理学院副教授武欣:

现代企业的员工往往会陷入“加盟公司,离开主管”的怪圈,所以员工的关键在其直线经理,即“非人的人”——非人力资源部门的人力资源管理应当受到现代企业的重视。网络时代,更多的人力资源管理功能的实现依赖于直线经理。



清华大学经管学院人力资源与组织行为系助理教授王蕾:

东方文化对谦逊的理解比西方文化更接近管理学者对谦逊领导的定义,因此谦逊领导的研究在中国更有理论和实践意义。谦逊领导是领导魅力的内源,可以通过加强政治技能训练来增强其有效性。



清华大学经管学院人力资源与组织行为系助理教授陈昊:

通过员工职业道德与自愿工作行为的调查,本国员工分数高的更倾向于组织公民行为,更能够为企业无私奉献,而分数低者更倾向于组织越轨行为;外籍员工往往相反。



中国日报社社长吴国钧:

网络时代的媒体产业发展动力是改革创新,立足的根本是传承。传承什么?创新什么?是摆在媒体人面前的难题,我们的回答是:传承的是媒体人“社会责任守望者”的使命,创新的是国际化、科学化发展的路径。



暨南大学传媒学院副教授陈致中:

传统媒介的衰退不可避免,但手机和 iPad 等新平台想完全取代报纸,并非短期能够做到。传统媒体在互联网时代的生存探索:持续做大做强传媒品牌、不断探索新的传播模式和平台、转变观念,让受众成为无法自拔的“用户”。



过来人(北京)教育科技有限公司 CEO 王迈:

网络媒体让年轻人自主创业成为可能,让年轻人找到与大企业平等竞争的舞台,更让千千万万莘莘学子在“过来人”的平台上成长为成熟干练的过来人。



北京市同心动力企业管理顾问有限公司副总经理樊林:

网络为企业文化的传播以及企业与各相关方沟通提供了无尽的空间,网络时代下企业文化表现更丰富、复杂,传播速度更快,传播范围更广。

(按发言顺序排列)

本刊主编:刘婀娜 执行主编:樊林

# 清华大学校友倡议“追求幸福”

■ 刘婀娜

来自全国各地的清华大学经管学院历届人力资源与组织行为系 120 多位校友,参加了于 2011 年 10 月 15 日至 16 日在北京召开的第八届 21 世纪经理人研讨会暨清华大学人力资源系校友年会上,清华大学经管学院人力资源与组织行为系教授、博士生导师张德教授提出的“追求幸福”倡议得到了与会校友的积极响应。

根据会议议程,15 日下午,杨百寅、陈国权教授以及曲庆、武欣、郑晓

明副教授等多位专家学者围绕领导力开发的新途径、学习的科学与艺术之道、领导行为与员工企业文化的认同、直线经理的角色与作用、主观幸福感等主题,为与会者进行了专业培训。随后,有 10 多名校友争先上台自由发言。

内蒙古自治区烟草专卖局副巡视员、呼和浩特市烟草专卖局党组书记、局长、经理郑子林,中国日报社社长吴国钧,暨南大学传媒学院副教授陈致中,过来人(北京)教育科技有限公司 CEO 王迈,北京职引网总裁王新宇等来自各行各业的企业领导者

纷纷联系实际,围绕“网络时代的管理”这一主题做了主题发言,并与会者分享了网络时代领导人的危机、网络时代的企业文化、媒体转型的传承与创新、网络与招聘创新等方面的经验与心得,阐述了自己的观点。

在 16 日上午的大会上,张德教授提出“追求幸福”的倡议。张德教授回顾了往届大会的组织情况,希望人力资源校友会的活动在来越办越精彩,成为校友彼此学习交流、共叙友谊的终身平台,希望大家借助这个平台充分交流、彼此促进。

“关于幸福:给别人带来快乐的人更快乐,给别人带来幸福的人更幸福。”张德说。

张德教授的倡议得到与会者的积极回应。

与会者一致认为,本届年会对于人力资源分会的发展具有里程碑式的意义,其不仅主题丰富、收获良多,而且通过交流开阔了思路,对相关情况有了最新的了解。校友们也希望人力资源在未来继续蓬勃发展,成为凝聚校友、推进院系建设以及学科发展的永续平台,成为每一位清华校友的精神家园。