

构建基于企业战略的领导力模型研究

唐丹艳

北京外国语大学

[摘要]现阶段看随着我国企业市场化机制改革持续深入推进,社会范围内竞争日渐激烈,企业在积极寻求战略转型升级的过程中,对于领导干部的素质能力标准也有新的要求。作为企业人力资源管理的核心组成部分,如何能够更加有效实现对企业内领导干部的选人用人、培养教育、监督管理等,已成为企业在构建领导力模型时考量的首要内容。同时,有目的、有依据地提升企业领导干部素质能力水平,挖掘自身潜能,也将有助于企业打造一流的领导干部团队,助力企业夯实现代化管理基础,实现高质量、高效率的人力资源管理。

[关键词]企业战略;领导力模型;人力资源管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.1155

引言:企业战略领导力模型是基于企业战略需要,针对领导干部的胜任能力要素展开分析、构建、归纳,进而实现人力资源的高效管理^[1]。同时,领导力模型也需要根据行业、企业及宏观环境的要求,为企业战略发展提供支撑目标,进而促进企业高质量发展。此外,领导力模型还是体现企业领导干部素质能力的重要衡量标准,其不仅针对基础通用型能力进行衡量,还对领导干部的个性、态度、价值观等深层次能力进行评价,这些要素也是企业战略愿景有效落地取得成功的重要因素^[2]。通常,领导力模型也是由若干能力项指标组成,指标之间具备明确的逻辑关系,以不同定义、维度综合诠释领导力。在学术界,领导力模型也可以根据“冰山模型”“洋葱模型”等进行表述。在洋葱模型中,领导力特征主要对应的是洋葱各个组成部分,外层代表知识、技能,核心层代表价值观、动机、特质等^[3]。在冰山模型中,海面上的冰山一角则是代表浅层的领导力,而海面下的冰山则是代表深层次的领导力。对于领导干部个体而言,浅层领导力主要是指知识、技能等,其易于提升、改进;而深层领导力则是一些相对稳定、不易变化的因素,其将会长期影响领导干部的行为^[4]。因此,领导力模型构建就需要围绕领导干部的价值观、动机等因素展开,而企业实施人力资源管理过程中,较容易围绕外部素养如知识、技能等进行考察,针对价值观、动机、特征等方面的了解不够深入。因此,本研究从此角度构建领导力模型。

一、研究背景

企业在高速发展的过程中需要科学实施人力资源管理,并与所制定的战略路线实现高度契合。同时,现代人力资源管理理念要求,企业应当将相关管理工作与时俱进,在实践过程中不断完善。因此,在企业内部,战略与发展对人力资源管理工作提出了新的要求,企业应当根据环境与形势,科学、有效制定人力资源管理流程与方法,高效发展事业。而要确保人力资源管理良好实现,企业的领导干部素质也必须要与战略目标、管理理念等相一致,因此企业在发展战略的同时需要构建完善的领导干部能力评价体系,科学衡量领导干部的实际状况,为企业提供良好的人力资源体系^[5]。但是,企业在制定领导干部评价体系时,通常较为保守,或习惯于长期沿用老旧的评价标准。对于企业来说,建立科学、合理的评价机制,是培养高素质领导干部的关键所在,以往定性评价的模式已经难以深入衡量领导干部的真实状况,其主观因素较大,无法充分量化领导干部在工作中的实际表现。因此,需要进一步创新与完善,注重对领导干部深层次能力的考察。此外,企业人力资源管理平台也应当进一步优化,其伴随着企业发展,无论是在规模还是在业务领域均需要拓展与延伸,领导干部团队建设作为人力资源管理中的重要内容,优质的领导班子能够有效传承企业文化,提升企业核心竞争力,基于企业自身实际状况、战略愿景搭建人力资源管理平台。借助此平台,能够进一步明确企业对于领导干部的能力素养要求、识别企业人力储备与战略发展存在的差距,为企业培养后备人才,提升领导干部的能力素养提供必要条件。

二、基于企业战略的领导力模型构建思路

基于企业战略构建领导力模型需要紧密结合企业的发展战略、所处行业的特点、企业的核心文化等,进一步加强对企业领导干部人才队伍建设,提升人员的能力与素养,为企业高质量、可持续发展提供保障。但是,由于企业内部领导干部所处岗位、部门不同,肩负的职责存在差异,在战略发展中承担的任务、发挥的作用也不尽相同,因此在构建领导力模型时,企业应当综合

考虑通用型领导力,科学设置岗位能力要求、行为规范、评价的尺度等。

本研究选取华中某地区电力集团领导力模型成熟案例展开分析,根据该企业模型,其将领导力模型划分三类。一是通用领导力模型,其主要是对电力集团内部的领导干部进行通用型素质能力的描述,同时也根据不同岗位的职责、角色差异等给予一定程度的侧重,更多强调的是领导力中的运营管理、团队管理、社会公关、市场开拓能力;二是核心能力模型,其主要是针对电力集团中领导干部的特性进行描述,主要结合了企业战略、核心文化、竞争力等要素,重点对事业心、正直心、尽责心等进行描述,以提升企业人力资源管理的水平,确保电力集团能够顺利实现既定的战略发展目标;三是正职领导力模型,主要是对于企业基层领导班子的正职给予的特定要求,注重强调的是正职班子与其他领导干部之间的差异性,关注的是战略性思维、全局掌控能力。

三、基于企业战略的领导力模型构建方法与步骤

(一)领导力模型构建方法

企业领导力模型构建的方法是科学、准确构建领导力模型的重中之重,结合华中某电力集团案例,其主要运用了三种方法。一是战略导向法,该方法主要强调的是领导力模型应当与企业的核心观念、价值观相一致,其对管理岗位的具体职责、目标任务等进行分析,逐步拆解了企业的文化、发展的战略,并清晰、准确提炼出企业战略、文化对于管理岗位的具体要求,从而在领导力模型中体现出良好的战略牵引性、导向性。二是行为事件访谈法,根据过去一定周期内的经验、具体工作实例预测分析人员是否能够胜任该岗位工作,其所研究的对象通常为绩效考核较优的管理者,通过对他们的成功经验、关键行为等展开调研与分析,用实践中的数据确定岗位领导力模型。三是标杆研究法,其主要是根据行业中成功的关键性因素确定领导力模型,通常用于分析同一行业、相似行业、标杆型企业等领导模型,进而找出适用于企业的模型。

(二)领导力模型构建的具体步骤

第一阶段主要为信息的收集、调研访谈,首先是对行业的特性、企业核心竞争力、企业的优势与特性展开分析,确定出领导者的职责特性、企业发展的战略、企业文化、人力资源管理中所需改善的问题等,并逐步提炼出企业战略、文化对于领导干部的岗位职责、素养能力要求,清晰划分企业领导干部的角色、绩效标准等;其次是运用行为事件访谈等方法,对于企业内部绩效考核较优的领导者行为事件展开访谈,明确其在绩优过程中的关键行为、关键能力、关键任务,并整理汇编成企业领导干部素质能力材料,总结形成企业各岗位领导干部标杆型素质能力;最后,运用标杆研究法研究分析行业标杆状况,再结合企业的文化、战略发展、核心价值观、竞争力等要求,参考支撑大型企业发展的通用型领导力要素,构建出科学、可行的领导力模型。

第二阶段为领导力模型方案设计阶段。其主要对企业的战略发展实际需求、绩效考评较优的领导干部、行业标杆研究的最新成果等进行总结、梳理,探究其中的交集,验证要素之间的逻辑关系,进而设计出符合企业战略发展、核心文化需求的领导力要素,进一步汇总成为企业领导力模型。

第三阶段为领导力模型实施阶段,将领导力模型转化为能够在工作中实际参考的领导干部素质能力参考标准,进一步开发出人力资源管理的工具与模式,创新完善领导干部考察评价标准,提升企业内部领导干部选拔任用、监督管理、培养教育的有效

性、科学性,增强领导干部的积极性、方向性。

四、基于企业战略的领导力模型

(一) 基本能力项

根据上述的构建方法与构建步骤,华中地区某电力集团领导力模型构建的情况如下:根据企业的实际状况,构建出了领导力模型中的能力项,即基础领导力、通用领导力、正职领导力。其中该电力集团对基础领导力的设定主要参考了上述战略导向法、行为事件访谈法、标杆研究法,综合运用得出企业领导力模型中的基础领导力要素,为“三心”——事业心、尽心心、正直心。在通用领导力方面,该电力集团运用上述方法将企业内部的领导干部划分为4种角色,即市场开拓者、社会公关者、运营管理者、团队管理者,其中针对每一角色又提出了通用能力项,如市场开拓者需要拥有较高的商业敏锐度,能够整合行业资源;社会公关者需要拥有良好的沟通与协调能力,可以实现合作共赢;运营管理者需要拥有创新与突破精神,能够严格执行各项任务安排;团队管理者要求能够领导管理团队,为企业培养人才。在正职领导力方面,电力集团对其定位是高于通用领导力,将战略性思维、宏观掌控能力作为基本能力项。

(二) 素质能力标杆体系的构建

该电力集团领导力模型素质能力标杆体系由能力维度、行为描述、评价权重、角色权重等组成,其中重点为能力维度、行为描述,能力维度中又包括了角色定位(具体指电力集团对各级领导干部的角色明确要求,界定其职责范围与权限,并结合企业的战略需求)、能力项(具体指电力集团对各级领导干部的能力基本要求状况)、能力定义(具体指根据企业的核心文化、战略发展目标等,结合通过调研所掌握绩优者、行业标杆的成果,对企业领导干部的素质能力要求进行清晰的阐述)。结合上述分析,电力集团领导力模型能力维度作为一项针对领导干部能力项内涵与范围的详细解释,其更多的是凸显出电力集团对于领导力模型中能力项、特殊性的一种要求与表达,体现的是企业在战略发展过程中的具体思路,并将企业的核心价值观、核心竞争力以及企业文化等表现出来。在领导力模型行为描述中,电力集团根据能力维度的相关设定,针对具体的行为标准予以说明,清晰反映出了对于领导力素质能力的评价,为后续的标杆应用提供参考。综上所述,通过一系列的要素构建,详细、有效地诠释了电力集团领导干部的素质能力标杆体系,同时结合电力集团领导力模型的具体构建思路、方法,由于领导干部在岗位中的职责不同、权限不一,电力集团对于领导力的素质能力要求等也存在一定的差异,其更多是结合企业的文化、核心价值、竞争力、战略发展愿景等,以岗位任务、作用为参考,根据实践调研中的访谈结果、标杆研究成果、评价需求等,综合考量制定了具体的领导力模型指标与权重。

(三) 领导力模型的特征

领导力模型是针对特定的企业组织架构、在特定的时间周期内所设计的一项领导干部综合素质能力评价与衡量标准体系,其拥有一定的特殊性。根据该电力集团领导力模型以及素质能力标杆体系,可以总结得出一下五项特征。一是前瞻性,电力集团根据自身的战略发展愿景、核心竞争力等为支撑,为促进企业实现既定的战略目标而设置,其所代表的是企业在未来一段周期内发展的方向与目标。二是体现文化特色,电力集团领导力模型与企业自身文化息息相关,表达的是企业的核心价值观。三是内涵相对独立,电力集团领导力模型拥有相对独特的内涵,其相互之间的关联、包含、重叠关系并不明显。四是行为的锚定性,领导力模型中对于能力项有着清晰地描述,同时也是以此标杆与参考,能够为电力集团领导干部在开展实际工作时提供行为标准与参考体系。五是易于被观察评价,领导力模型的能力项在实际的行为中有一定的特性,能够被领导干部直观感知,同时也易于被评价。

五、基于企业战略的领导力模型应用成效预测

在企业中构建领导力模型,基于企业自身的战略发展、核心文化、核心竞争力等,能够将企业对领导干部的具体要求准则完美呈现,同时也可丰富企业人力资源管理的工具,促进人力资源管理理念、方法的进一步优化。

六、总结

综上所述,在企业人力资源管理体系中构建领导力模型,基于企业发展的战略目标与方向,能够有效实现领导干部素质能力与战略良好匹配,提升企业选人、用人的质量与效率,提高综合考评的准确与标准,调整与优化企业领导干部的组织结构、专业知识等。对于企业而言,领导力模型将能良好传达企业战略愿景与核心文化,凝神聚力,为企业的发展提供重要的组织保障。

参考文献:

- [1] 祝杨军. 初创企业生存发展的困境与出路——基于SC创业领导力模型的叙事研究[J]. 领导科学, 2018(26): 34-36.
- [2] 江和明. 打造德才兼备的四航管理团队——对中航四航局领导力模型构建的解读[J]. 施工企业管理, 2019(11): 76-77.
- [3] 赵振洪, 赵杰, 黄露. 突破个体领导力: 组织领导力评估模型的构建与应用——基于南方电网的实践[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(03): 95-103.
- [4] 肖军飞. 基于ASD成长模型的我国企业领导力探析[J]. 湖南财政经济学院学报, 2020, 28(05): 114-121.
- [5] 刘莉, 王大伟, 杨璐, 王姮隽, 程升, 李慧波. 领导力提升——课堂情景模拟教学课程开发与实践(摘要)[J]. 北京石油管理干部学院学报, 2018, 21(04): 56-59.

(上接第1927页)

对于学校而言,需要对青少年兴趣发展加强关注,以更丰富的资源,对现有教学教材进行完善,使文字表达形式更加丰富,使教学内容与时俱进,能够更好地满足青少年价值观教育内在要求。另外教师也应提高自身事实热点的新闻敏感度,在教学过程中主动引入青少年极容易接触到的、对青少年价值观的形成具有影响作用的表情包,并根据表情包的质量优劣,将其正面事例和反面教材进行讲解,切实引导青少年对表情包的真正价值进行有效辨别,使价值观教育效果有效提升^[4]。

当表情包以不可阻挡之势涌入我们生活之时,我们更应保持理性,不为狂热的集体情绪所渲染。试想,如果“嘈嘈切切错杂弹,大珠小珠落玉盘。”变成了三个字“绝绝子”,如果“此曲只应天上有,人间能得几回闻”变成了人们口中的“YYDS”,我们的文化根基也就荡然无存。诚然,表情包作为一种新兴表达方式,直观又时髦,但如果我们抛弃传统文字表达方式,将主导话语体系的文字让位于简单的表情包,则会阻碍民族文化的进步,我们需始终铭记:那些在民族文化长河中流下难以磨灭印记的,是诗人和他们的诗句,是思想丰富的史书巨作,是用词考究的小说散文。一个表情包的流行是短暂的,唯有文字是永恒的,是富有历史的温度的。

结束语:在瞬息万变的当代社会,我们应辩证看待表情包与传统文字交流的关系。在生活中我们可以用有趣的表情包来增添交流时的乐趣,但同时我们也应该时不时地沉下心来,以真挚的文字表达表情包所不能承载的丰富情感,赋予生活诗意与理性,回归到交流的本质。人与人的交流,需要表情包的简捷与风趣,也需要文字的厚重与思考。让我们处理好潮流与传统的关系,方能在时代的风口浪尖弄潮!

参考文献:

- [1] 唐梦珠. 民俗视野下网络表情包的研究[D]. 山西师范大学, 2018.
- [2] 沈茵菲. 中老年表情包的符号、趣味与区隔研究[D]. 安徽大学.
- [3] 赵勇, 曾子涵. 颜文字与表情包: 新媒体时代我们如何表达——关于“语-图”关系的通信[J]. 名作欣赏: 鉴赏版(上旬), 2017(5): 7.
- [4] 杨镇渊, 刘济良. 表情包对青少年价值观教育的消极影响及对策研究[J]. 河南科技学院学报: 社会科学版, 2019, 39(6): 4.