

Where Will We Find Tomorrow's Leaders

打造明日領導人？

哈佛商學院教授 Linda A.Hill 談到當前企業對自身人才的管理不足。商業全球化使企業們爲了在日新月異的市場中佔據主導必須啓用熟悉新市場的管理人員，此外對未來管理的定義不明會讓伯樂錯失良駒。Hill 提出了“垂簾聽政（Leading from behind）”的管理模式。她在南非受到曼德拉自傳的啓發認爲領導管理現在不是意味著如何自己去領導，在台前奔忙；而是在幕後如何爲別人創造領導管理的機會，讓人才開花結果。因此管理人員不僅僅要留意自己的上級，更要注意企業內外人之間的關係網，有效的領導應該是爲工作建立一個廣羅的合作方式，這種合作方式要更多地從幕後著眼，不再以領導者本人爲核心，而讓手下人淋漓盡致地發揮。

Hill 教授認爲“群英管理”（Leadership as collective genius）是管理模式的新嘗試。Hill 教授將其基本定義爲“鬆綁”（Unleashing）和“開發”（Harnessing）並給出了 PIXAR 動畫製作室的例子。PIXAR 任何員工都可以對他們的電影進行批評建議，即便是主管的點子最後也會被歸功於集體的努力。PIXAR 動畫片尾的製作人員表就體現了這一點，所有員工甚至包含在動畫製作那段時間中工作人員的新生嬰兒都被列上，因爲 PIXAR 認爲員工的家庭對產品的成功也做出了貢獻。所以“群英管理”的核心思想即人人有份，但是個人的想法往往會被限制發揮。幕後管理就是爲了給人“鬆綁”。“開發”的含義是指出讓員工理解自己的價值以及如何讓工作富有意義。所以“群英管理”更多地依賴內在的工作動力。Hill 教授據此認爲基於價值觀的模式就是未來的管理模式。在組織管理中往往會

有一些固有的緊張氣氛，領導者要做的就是在其間創造和諧。

幕後管理和群英管理是宏觀角度問題，領導者的責任是創造一個讓所有人都得以為組織出力的氛圍，因此管理不能只集中在領導層上。因為沒有全才，領導者需要將各種人才有機結合為企業解決問題，這對企業革新尤其重要。Hill 教授表示要應付目前的挑戰，革新是必要的。革新需要展開文化交融學習，這要求存在多樣化，矛盾衝突以及靈活的條件，進而員工便會全身心地投入。當今世界瞬息萬變，對“群體管理”的考慮是必要的，管理者必須打造一支團隊才能自如應付種種問題。