

企业管理培训
系列教程

第2辑

领导力

百朗教育◆编著

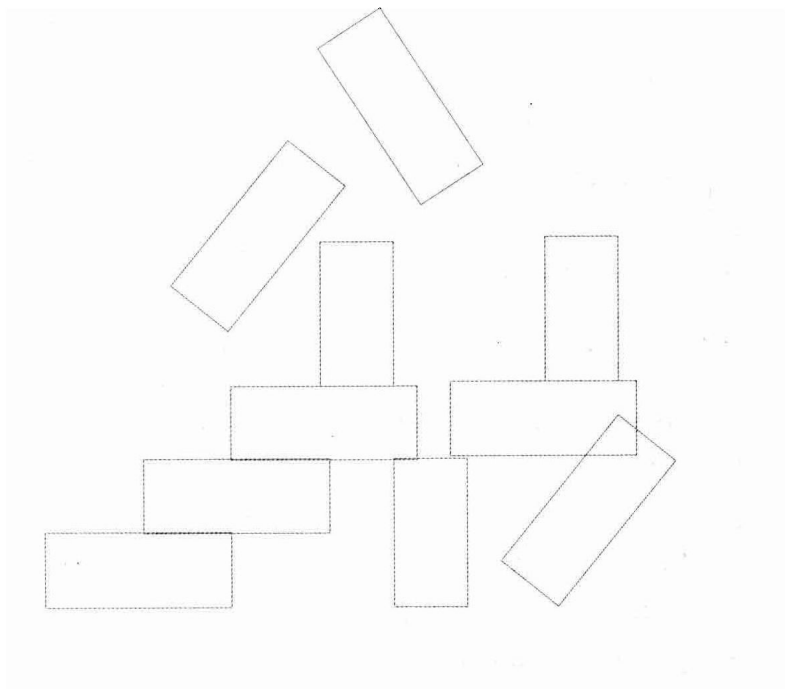
北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第2辑

领导力

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力/百朗教育编著. —北京: 北京燕山出版社, 2009. 12

(企业管理培训系列教程. 第2辑)

ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

I. 领… II. 百… III. 企业领导学 - 教材
IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235555 号

领导力

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 194.25

字 数: 2411 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识品牌）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证

明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目

的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

目 录

第一章 领导力的本质	(1)
1.1 领导力的含义	(1)
1.2 领导力的基本原则	(4)
1.3 理解领导力的架构	(4)
1.4 领导力分析	(6)
1.5 领导力的回归.....	(15)
1.6 对中国企业领导力特征的思考	(16)
第二章 卓越领导者	(21)
2.1 领导者角色.....	(21)
2.2 领导者性格.....	(25)
2.3 有效领导者的人格特质.....	(29)
2.4 情绪·情感·领导力.....	(45)
2.5 领导者的五种行为.....	(52)
2.6 领导者的十个使命.....	(56)
第三章 领导力提升技巧	(65)
3.1 领导权威.....	(65)
3.2 情景领导与领导风格.....	(70)
3.3 领导风格的性别差异.....	(79)
3.4 选择最佳领导风格.....	(82)
3.5 领导力：称赞与批评 2:1 最合适	(85)
3.6 未来领导者的 7 堂课.....	(89)
第四章 领导者决策	(94)
4.1 领导者决策.....	(94)

4.2	视野的半径·····	(96)
4.3	决策制定原则·····	(101)
4.4	重大决策的三步流程·····	(106)
4.5	领导者的逆向决策思路·····	(109)
4.6	领导者的决策智慧·····	(114)
4.7	领导者决策心理·····	(121)
4.8	决策的第六感·····	(127)
第五章	领导技能：沟通·····	(129)
5.1	关于沟通与领导力的证据·····	(129)
5.2	鼓舞性和有效果的沟通·····	(131)
5.3	支持性的沟通·····	(143)
5.4	克服跨文化的沟通障碍·····	(148)
第六章	领导技能：激励·····	(158)
6.1	激励的意义·····	(158)
6.2	激励理论·····	(163)
6.3	激励手段·····	(175)
第七章	授权·····	(196)
7.1	管理者授权问题的十个分析·····	(196)
7.2	领导，为什么要授权·····	(199)
7.3	如何授权——授权的四个步骤·····	(204)
7.4	授权策略——如何授权而不失控·····	(210)
附 录 ·····		(216)
附录1：	哈佛访谈：我的领导力在这一刻形成	
——	全球商业领袖访谈录·····	(216)
附录2：	韦尔奇再论领导力·····	(234)
附录3：	领导力：向盖茨学习“闭关”·····	(239)
附录4：	领导力25箴言·····	(241)
附录5：	10大自我修炼工具·····	(246)

第一章 领导力的本质

1.1 领导力的含义

领导力 (Leadership Challenge) 可以被形容为一系列行为的组合, 而这些行为将会激励人们跟随领导去要去的地方, 不是简单的服从。根据领导力的定义, 我们会看到它存在于我们周围, 在管理层、在课堂、在球场、在政府、在军队、在上市跨国公司、在小公司直到一个小家庭, 我们可以在各个层次、各个领域看到领导力, 它是我们做好每一件事的核心。一个头衔或职务不能自动创造一个领导。

美国前国务卿基辛格 (Henry Kissenger) 博士说: “领导就是要让他的人们, 从他们现在的地方, 带领他们去还没有去过的地方。”

通用汽车副总裁马克·赫根 (Mark Hogan) 对领导者的描述是: “记住, 是人使事情发生, 世界上最好的计划, 如果没有人去执行, 那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言, 你将会是一个领导者, 不管你在公司的位置高低。”

“永远不要怀疑, 一小组有思想和关心的公民可以改变这个世界, 事情的确就只是这样。”——玛格丽特·米德 (Margaret Mead)

“领导力就像美, 它难以定义, 但当你看到时, 你就知道。——沃伦·班尼斯 (Warren Bennis)

“我不认为领导能力是能够教出来的, 但我们可以帮助人们去发现, 并挖掘

自己所具备的领导潜能。”——约翰·科特（John Kurt）

“一个领袖人物必须正直、诚实、顾及他人的感受，并且不把个人或小团体的利益和需要摆在一切衡量标准的首位。否则人们就不会追随他。”——约翰·科特（John Kurt）

美国前任国务卿鲍威尔（Colin Powell）将军被认为是一个深知如何去激励别人创佳绩的领导，他将领导力定义为：“领导力是一门艺术，它会完成更多管理科学认为不可能的东西。”

关于领导力的研究首先是从领导研究开始的。从19世纪末20世纪初着重研究领导者人格特质的领导特质理论，到20世纪40年代探寻领导者在领导过程中的具体行为以及不同的领导行为对部属影响的领导行为理论，60年代的研究与领导行为有关的情境因素对领导效力的潜在影响的领导权变理论（情境理论），以及之后的领导归因理论、交易型与转化型理论等，逐渐从领导者的人格特质和行为等个体研究扩展到整个组织情境交互作用的影响。

引导团队成员去实现目标

领导力的研究就是在这些关于领导的研究基础上应运而生，要弄明白什么是领导力，首先要清楚的是：什么是领导（lead）？

领导不是职务地位，也不是少数人具有的特权专利，而是一种积极互动的目的明确的动力。通俗地讲，领导就是引导团队成员去实现目标的过程，主要包括以下几个方面：

- 引导：涉及到领导者的领导技巧，包括授权和管理下属等。
- 团队成员：在团队中员工的人际关系、沟通、冲突管理以及团队建设和维持。
- 目标：涉及到企业的战略目标的制定和决策。
- 实现过程：涉及到战略实施中的执行，以目标为导向的组织变革和组织

创新。

因此，作为优秀的领导者，就需要具备以上的能力，包括：引导、授权、关系管理、战略制定和执行管理、领导创新和组织变革的能力。

影响别人也接受别人影响

而领导力又是什么？有多少人试图定义领导力，就有多少领导力的相关定义。有人认为，领导者是处于组织变化和活动的核心地位，并努力实现愿景的人；有人认为，领导力是一个人先天具有的，能够引导他人完成任务的特点和性格合成的；有人认为，领导力与领导者及其下属之间的权力关系有关，领导者具有权力，并运用它们影响他人；有人认为，领导力是一种达成目标的工具，协助团体内部成员实现其目标。定义虽然多种多样，但是都有核心概念。

- 领导行为是一个过程。
- 领导包含着相互影响。
- 领导在组织中发生。

与目标追求密切相关

所谓领导力，就是一种特殊的人际影响力，组织中的每一个人都会去影响他人，也要接受他人的影响，因此每个员工都具有潜在的和现实的领导力。在组织中，领导者和成员共同推动着团队向着既定的目标前进，从而构成一个有机的系统，在系统内部具有以下几个要素：领导者的个性特征和领导艺术、员工的主观能动性、领导者与员工之间的积极互动、组织目标的制定以及实现的过程。

系统是否正常取决于各要素能否协调地发展。而协调发展的关键就在于领导者和成员之间的互动，能否使领导行为双方互动形成统一的认识，情感和行为活动，是领导力正确发挥的必要条件。

成为领导他人的人

领导力可以分为两个层面：一是组织的领导力，即组织作为一个整体，对其他组织和个人的影响力。这个层面的领导力涉及组织的文化、战略及执行力等。二是个体领导力，对于企业来讲，就是企业各级管理者和领导者的领导力。

组织领导力的基础是个体的领导力，如何突破和提升领导力，如何由一个领导自己的人成为一个领导他人的人，再成为一个卓越的领导者，是当前面临的迫切需要解决的问题。

领导就是“给组织带来愿景，并带来实现愿景的能力。”

1.2 领导力的基本原则

“领导能力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。领导能力的基本原则是：

- 领导力是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术，最后决定领导者的能力是个人的品质和个性。

- 领导者是通过其所领导的员工的努力而成功的。领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队。

领导者们要建立沟通之桥。”

——德鲁克基金会关于《领导者的对话》

1.3 理解领导力的架构

出于对领导的兴趣，人们从实践和研究中已经形成了许多关于领导的不同的

理论和解释。有些人尝试将众多的领导理论整合为一个完整的架构。这里要介绍的架构主要聚焦于那些影响领导效果的主要变量上。这一架构的基本假设可以表达为一个简单的公式，但其含义却十分深远：

$$L = f(l, gm, s)$$

这个公式的含义是，领导过程是领导者（leader）、群体成员（group members）（或追随者）和其他情境变量（situational variables）的函数。换句话说，领导并不是以抽象的方式存在的，而是涉及到一系列和领导者、被领导者或人群、环境中的各种力量等相关的因素。一个充满魅力、富有愿景的领导者也许正是一个困境重重的企业之所需，以帮助它成就世界级的成功。而一群兼职的电话销售员恐怕需要一位更富指导性和专注的领导者，以帮助他们在自己的销售电话总是被目标消费群武断地拒绝时提供支持。

图 1-1 所给出的模型展示了这种情境观点。根据这个模型，最好的理解领导的方式是检验它的关键变量：领导者的特征与特质，领导者的行为与风格，群体成员的特征，以及内部和外部的环境。在框架模型的最右边，领导有效性是指获得所期望的结果，诸如生产率、质量，以及给定情境中的满足感。领导者是否有效，取决于框架里的四组变量。

始自圆圈顶部，领导者特征和特质（leader characteristics and traits）指的是内在品质，例如自信和解决问题的能力，它们帮助一位领导者在许多情境中有效地运作。领导行为和风格（leader behavior and style）是指领导所参与的、与他/她的有效性有关的活动，包括他/她独特的行为方式。例如，一位经常辅导群体成员并采用参与式领导方式的领导者，可能在许多情况中都很有效。

群体成员特征（group member characteristics）是指群体成员们的某些属性，它们会影响领导的可能的效果。例如，充满智慧、被充分激励起来的群体成员，可以有助于领导者实现杰出的工作业绩。内部与外部环境（internal and external environment）也影响到领导的有效性。例如，一个在文化多元化的环境里的领导，

会需要多元文化的技能以获得有效性。本书的所有主题都在某些方面吻合这个模型，只是这种吻合在某些方面显然要好于在另一些方面。

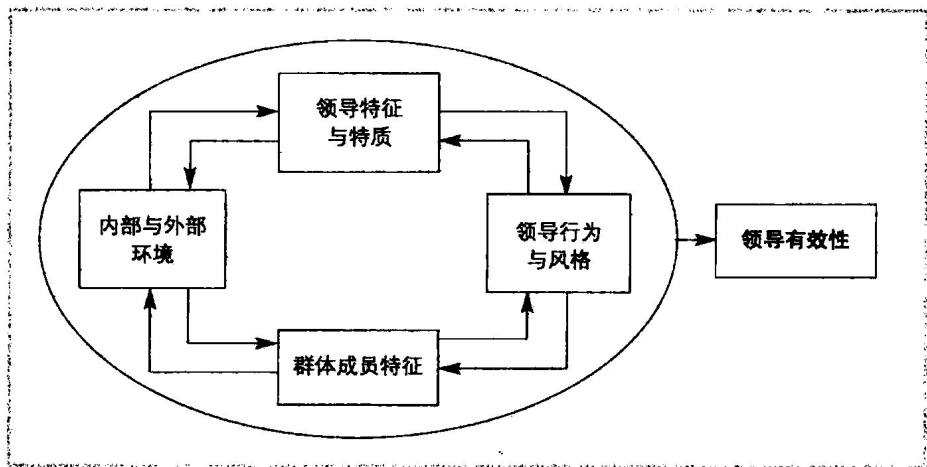


图 1-1 理解领导力的架构

模型图里联结四组变量的箭头反映了它们之间的相互影响关系。其中有些联结关系比另一些更密切。最显著的联结关系是，领导者的特征和特质将影响领导者的风格。如果一个特定的个体是外向的、温情的、关怀的，他/她将会很自然地采用员工取向的领导风格。另一个联结关系是，群体成员的特性会影响领导者的风格。如果群体成员富有能力、自我充实，领导者则往往会采用一种对群体授予充分自由的领导风格。对领导者来说，对这些人予以授权是比较容易的。另一个联系是内部和外部环境会在一定程度上影响或调节领导者的特质。在一种鼓励创造性和承担风险的环境中，领导者往往更多地表现出对创造性问题解决和风险承担的支持。

1.4 领导力分析

管理者不同于科学家、艺术家——领导行为与目标联系的间接性 A. 西蒙说，

“长官”是决策者，而真正“开枪打仗”的则是士兵。

就是说，没有士兵，“长官”的决策是无法实现的。“士兵”的行为即管理者下属的行为成为实现领导目标的中间环节，或叫中介。因此，领导行为与目标之间联系的间接性是领导行为模式的本质特征，也是西方领导学十分重视用人的理论依据和客观基础。

对领导行为模式的特征，尼克松在《领导人》一书中表达得较为清晰：“在单一领域内干得好就可以人才出众，不需要领导别人。作家、画家、音乐家不领导别人，同样能搞艺术。发明家、化学家、数学家可以独自发挥他们的天才，但政界领导人必须鼓舞拥护者。”更清晰的表达就是，科学家、艺术家、发明家等一切非领导人，他们的目标靠自己的行为来实现，而职业经理人的目标则要靠他人来实现。

法约尔在他的《一般管理原理》中提出了“控制幅度”的概念，认为从上到下形成的是个金字塔状的结构。虽然他说的是上下级之间的越级问题，越级不妥，却恰恰也说明了领导行为与目标是间接的。

表 1-1 领导和管理的差异—领导的对象是人

对比项目	管 理	领 导
对象	人、时、地、物、钱、 客户、信息、技术	人
重点	系统、标准、制度	愿景、文化、价值
方法	指令、考核、报告	承诺、期望、自觉
特性	追求稳定，偏差小	因人而异，弹性大

领导的对象是人，如表 1-1 所示，领导是运用愿景、文化、价值观来为人们创造一种共识，激励人的工作欲望和斗志。这其中更多的是需要充分发挥领导的个人魅力，所以，领导这个概念更多的贴近艺术。而管理则是一个系统化动作的过程，更多的是要秉承一种科学的、严肃的精神，要时时刻刻以规章制度和一

定的标准来展开工作，所以，管理更是一种科学。

结论：领导艺术就是管人的艺术。

有效管理中的人和事：有效管理 = 领导 + 管理

管理学中如是说：“管理就是通过他人做事。”于是，“管理学就是关于通过他人做事的学问”了。可见，对人的管理（通过他人）和对事的管理（做事的学问）都是同等重要的。于是我们再划分如下：

有效管理 = 对人的领导 + 对事的管理 = 领导 + 管理

对事情的管理、就事论事是管理，有标准程序和做法的是管理，面对工作的是管理。

因人而异，面对人性，处理人际关系，产生凝聚力的是领导。它们的关系如图 1-2、表 1-2 所示：

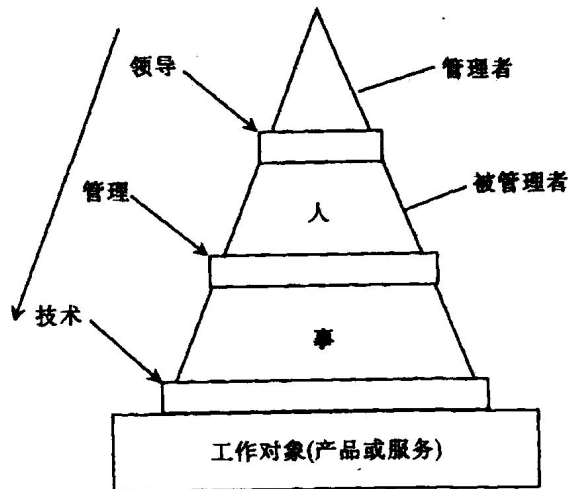


图 1-2

表 1-2

管理者	驱动力	用人、做事、做人 管理者角色认知、管理者素质与修炼 时间管理
-----	-----	--------------------------------------

续表

被管理者	被驱动	人性、心理学 组织行为学 人力资源管理
领导	管理者与被管理者 之间的接口	有效沟通, 激励 领导力、教练、授权 团队建设 操纵与被操纵
管理	人与事之间的接口	主导——计划、组织、控制、执行 目标管理、绩效评估 流程化——制度与稽核管理
技术	事情与产品或服务 之间的接口	操作说明、工程技术图纸 作业规范、ISO 9000 中的指标和要求

管理对象的可控性与创造性

管理和领导的对象（工作及人）的可控性与创造性决定了管理手段上法治与人治的可能性：可控性好的工作可以实现制度化管理，所以职权可能够用；而创造性、发明性质的工作则有赖人性化的人治管理，这个时候，仅有职权就不够了，领导者就特别需要权威的帮助了。见图 1-3：

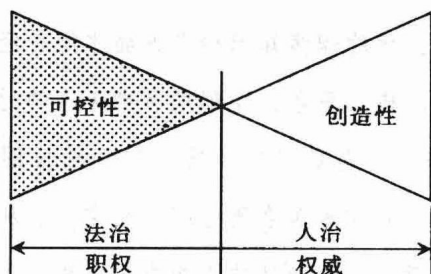


图 1-3