

成功之阶梯 当世之显学

领导力

提升研究

STUDY ON THE
IMPROVEMENT OF LEADERSHIP

郭术兵 编著

从自我领导到团队领导、组织领导、国家领导、全球领导
——领导力修炼为实现梦想插上腾飞的翅膀



经济科学出版社
Economic Science Press

成功之阶梯 当世之显学



提升研究

STUDY ON THE
IMPROVEMENT OF LEADERSHIP

郭术兵 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力提升研究 / 郭术兵编著. —北京: 经济科学出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2197 - 1

I. ①领… II. ①郭… III. ①领导学 - 研究
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 175288 号

责任编辑: 于海汛

责任校对: 郑淑艳

版式设计: 代小卫

责任印制: 邱 天

领导力提升研究

郭术兵 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷厂印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 17 印张 250000 字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0001—7000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2197 - 1 定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序

领导力是第一发展力。

事业要发展，关键靠领导。落实科学发展观，第一要务是发展，核心是以人为本，基本要求是全面、协调、可持续发展，根本方法是统筹兼顾。有道是：“千军易得，一将难求”，“一将无能，累死千军”。领导者的责任是“做正确的事”，追随者的责任是“把事做正确”，其中“做正确的事”是前提，是先导，因而比“把事做正确”更重要。胡锦涛总书记在庆祝中国共产党成立90周年大会上强调：“精神懈怠的危险，能力不足的危险，脱离群众的危险，消极腐败的危险，更加尖锐地摆在全党面前”。这就要求领导干部特别是“一把手”必须具备超强的领导力，才能真正担负着“抓班子，带队伍，谋发展，促和谐”的重任。

领导干部就是一面旗帜，其表率作用发挥得如何直接决定其领导力的强弱。作为领导干部：一要在政治坚定方面发挥表率作用。切实增强政治意识、大局意识、责任意识、忧患意识、公仆意识、创新意识，始终在政治上、思想上、行动上与党中央保持高度一致，不断解

放思想、转变观念、更新理念，提高执行力和执行能力，追求好的执行效果。二要在加强品德修养方面发挥表率作用。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。只有加强品德修养，形成健康向上的独立人格，有容人、容事、容言的雅量，营造融洽和谐的人际关系，树立胸怀坦荡的良好形象，才能赢得尊敬和拥护。三要在勤于学习方面发挥表率作用。注重向实践学习，向群众学习，向书本学习，做到学以致用、融会贯通，努力在学习中汲取营养、丰富学识、增长才干。四要在爱岗敬业方面发挥表率作用。认真履行领导职责，勇于拼搏，甘于奉献，始终保持昂扬向上、奋发有为、精益求精、争创一流的工作状态，争取把每一项工作都干成精品、干成品牌。五要在廉洁自律方面发挥表率作用。勤而不廉要出事，廉而不勤要误事，不廉不勤要坏事。必须坚持自重、自省、自警、自励，正确对待和行使手中的权力，严格规范自己的行为，自觉接受各个方面的监督，真正抵得住诱惑，管得住小节，经得住考验，始终做到防微杜渐、警钟长鸣。

一流的领导力要靠一流的教育培训来塑造。实践证明，领导力是可以后天培养的。山东省烟草专卖局（公司）近年来大力实施人才战略，确立了“深化改革，优化结构，加强培训，提高素质”的思路，着力提高各级领导干部的领导力。健全教育培训体系，充分发挥山东烟草职工培训中心作用，组织开展了两轮干部培训班，将全系统各级干部轮训了一遍；与北京大学、中国海洋大学、山东农业大学等知名高校建立合作关系，多次邀请专家学者开展企业管理、法律法规、市场营销等方面的高端培训。拓宽培训渠道，先后选派处级以上领导干部参加北大光华管理学院 EMBA 学位教育，组织骨干参加中国海洋大学 MBA 学位教育，举办多次中高层管理人员出国培训班，组织年轻干部到县乡两级党委、政府挂职锻炼，广大干部开阔了视野。创新培训形

式，加大领导干部竞争上岗、交流、挂职、考核力度，各级领导干部的领导力得到极大提升。

领导力重在提升。欧美国家关于领导力的研究已有百年之久，经历了从伟人理论、特质理论、行为理论、情境理论到交易型领导理论、权变型领导理论，再从变革型领导理论、仆从式领导理论、合作领导理论到学习型组织理论，等等，为提升领导力打下了坚实的理论基础。我国对领导力的研究只有30年的历史，尚处于初级阶段。《领导力提升研究》一书采用定量与定性相结合的研究方法，对中国古典领导思想、领导艺术进行了深度挖掘，对西方领导力研究成果进行了广泛借鉴，涵盖了从自我领导到组织领导、从当前领导到未来领导的内容，做到了理论与实践相结合、继承与创新相结合、研究与应用相结合、当前与长远相结合。特别是该书从以下方面进行了创新：从系统论的角度定义了“领导力”概念，认为领导力即“绩效卓越的领导者在特定的情境中，通过整合内外部资源，影响并引领追随者实现组织愿景和战略目标的综合能力”，由成就动机、道德品质、个性特质、思维能力、洞察能力、决策能力、执行力、创新能力、学习能力、沟通协调能力和管控能力、凝聚力、影响力等13个能力要素构成；开发了13因素领导力测评量表，为测评和提升领导力提供了重要工具；运用实证研究方法，对正副职领导力、男女领导力的差异性进行了研究，在国内领导力研究领域处于领先地位；结合当代卓越烟草企业家的领导行为和工作业绩，通过发放调查问卷和统计分析，构建了“内方外圆”领导力模型，并运用中西文化比较的方法，对中国烟草企业领导力模型与国内外其他企业领导力模型存在明显差异的原因进行了深入分析，提出了创新性意见；根据领导力权变理论，利用适域的观点对如何做到干群匹配进行了研究探索，填补了烟草行业在领导力模型研究方

面的空白，对于推进学术界对国有企业领导力和领导行为的研究具有较高的参考和借鉴价值。

拿破仑有句名言：“不想当将军的士兵不是好士兵”。每一个人都或多或少地发挥着一定的影响力，每一个人都自始至终地进行着自我领导，并通过领导力提升都有可能成为卓越的组织领导者、国家领导者乃至全球领导者！

有感于斯，欣作是序。

孙公佳

2012年9月

目 录

第1章 领导力概述	1
1.1 什么是领导力	1
1.2 领导力决定一切	6
1.3 领导力理论流派	12
1.4 领导力风格类型	23
第2章 领导力构成要素	32
2.1 领导力构成要素问卷调查	33
2.2 领导力构成要素案例分析	35
第3章 领导力模型与领导力提升	54
3.1 领导力模型构建	54
3.2 中外领导力模型对比	65
3.3 基于领导力模型的领导力提升	73

第4章 性别领导力提升	81
4.1 女性领导特质	82
4.2 男女领导行为差异	86
4.3 男女领导风格差异	91
4.4 性别与领导力优势	95
4.5 女性领导力提升	100
第5章 正副职领导力提升	107
5.1 正副职分设探源	107
5.2 正职领导力提升	114
5.3 副职领导力提升	122
5.4 正副职管理体制变革	127
第6章 领导力测评与领导力提升	140
6.1 基于领导力测评的领导力提升	140
6.2 领导力测评的主要方法及工具	145
6.3 领导力测评的本土化	164
第7章 自我领导力提升	172
7.1 自我领导理论	172
7.2 自我领导力提升路径及方法	175
第8章 组织领导力提升	194
8.1 组织领导力接续	194

8.2 组织领导力提升路径	199
第9章 全球领导力提升	204
9.1 全球化时代的领导力	204
9.2 打造中国儒商全球领导力	213
第10章 领导艺术修炼	222
10.1 领导艺术的特性	222
10.2 领导技能提升	226
附录1: 13 要素领导力测评量表	235
附录2: MBTI 16 种人格类型释义	243
跋	260

领导力概述

1.1 什么是领导力

领导力是一个众所周知，却又是一个众说纷纭，很难予以准确定义的概念。领导力大师本尼斯曾指出，目前各种书籍中关于领导力的定义至少已有 650 个。

1.1.1 领导力的代表性观点

1.1.1.1 愿景式领导力

愿景式领导力认为愿景引领一切，每一位杰出的领导者，都是实用主义梦想家。

如本尼斯认为：“领导力是创造一个有说服力、可信的愿景，并将此愿景转化为组织现实的能力。”^[1]

斯蒂芬·P·罗宾斯和蒂莫西·A·贾奇将领导力界定为：“一种能够影响一个群体实现愿景或目标的能力。”^[2]

1.1.1.2 影响式领导力

影响式领导力认为领导力就是一种特殊的人际影响力，每一个人身上都具有潜在的和现实的领导力，卓越领导力可以后天炼成。影响式领导力是目前国内外最盛行的领导力观点。

领导力大师约翰·麦克斯威尔（John Maxwell）在《领导力21法则》一书中指出：“衡量领导力的真正尺度是影响力”。

美国著名的沟通交流学教授彼得·诺斯豪斯认为：“领导就是个体影响一群个体实现共同目标的一个过程。”^[3]

美国学者钱门（Elwood N. Chapman）、奥尼尔（Sharon Lund O'neil）在《卓有成效的领导者》（第3版）一书中提出，领导力就是我们影响别人的能力，尤其是要激励别人实现那些极具挑战性的目标。

美国福坦莫大学商学院副院长杨壮认为：“领导力（Leadership）就是影响力（Influence），领导力的核心是品质（Character）。最为关键的四个品质是责任感、诚信、意志力和自信心”^[4]。

1.1.1.3 情境式领导力

情境式领导力强调领导者要想真正发挥领导力，须根据被领导者的能力和具体的领导情境来调整领导方式。

如美国领导力发展中心创始人保罗·赫塞（Paul Hersey）博士强调：“领导力是对他人产生影响的过程，影响他人做他可能不会做的事情”^[5]。他于1969年编著了《情境领导》教科书，率先提出了“情境领导模型”理论，认为不同的情境对应不同的领导风格，领导风格只能在某种情境下最有效。

中国科学院“科技领导力研究”课题组（2006）研究认为：“领导力是领导者在特定的情境中吸引和影响被领导者与利益相关者并持续实现群体或组织目标的能力”^[6]。

1.1.1.4 激励式领导力

激励式领导力认为领导的本质在于激励下属,通过提高下属的满意度和工作绩效实现组织目标。

如安德鲁·J·杜伯林认为:“领导是一种能力,它能够激发组织成员的信心,赢得他们的支持,来实现组织的目标。”^[7]

美国学者巴里·波斯(Posner)、詹姆斯·库泽斯(Kouzes)认为:“领导力,是领导者如何激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力。”^[8]

柯维领导中心的创始人史蒂芬·柯维(Stephen R. Covey)在《高效能人士的第八个习惯》一书中提出,要想从高效能人士变成卓越领导者,应培养第八个习惯,即找到你自己的心声并激励他人去寻找他们的心声。在此过程中,领导者要承担四项职责:(1)以身作则(Modeling),树立一个良好的榜样;(2)探索航向(Path finding),创造一个把使命与客户需求相联结的远景;(3)整合体系(Aligning),创造一个技术完善的工作体系;(4)充分授权(EmPowering),释放激情,激励人们为最后的结果贡献才华。^[9]

1.1.1.5 系统式领导力

系统式领导力认为领导是一个复杂系统,领导力是领导者自身具备的一系列综合能力要素的组合。

德国领导力学院院长丹尼尔·皮诺在《领导力——核心揭秘》一书中认为,系统领导是关系导向的、和发展有关的、开放的、实用的,它联系领导者和领导方法、实物层面和关系层面、硬因素和软因素、心理学和企业经济学,构造一个其他人都愿意听从你的世界。

“中国科学院科技领导力研究”课题组认为,领导力是一个概念链,由前瞻力、感召力、影响力、决策力、控制力等能力要

素组成^[10]。

郭术兵、荣梅通过实证研究，认为领导力是一系列领导素质和能力的组合，由成就动机、道德品质、个性特质、思维能力、洞察能力、决策能力、执行力、创新能力、学习能力、沟通协调能力、管控能力、凝聚力、影响力构成。^[11]

1.1.2 领导力定义

上述不同的学者从不同的角度对领导力的定义进行了界定。但本书作者认为全面把握领导力的内涵，应把握好以下几点：

1.1.2.1 领导力在本质上界定为素质和能力

《朗文现代英汉双解词典》（现代出版社 1988 年版）对“Leadership”的第二条解释为：“the qualities necessary in a leader”（领导力是领导者必备的资格）。

《牛津高阶英汉双解词典》“Leadership”的第二条解释为：“the ability to be a leader or the qualities a good leader should have”（成为一个优秀的领导者应具备的品质或才能）。

1.1.2.2 领导力具有正面的引领作用

《现代汉语词典》（商务印书馆 1996 年版）对“领导”一词的解释是：“率领并引导朝一定方向前进。”尽管中外大部分学者都认为领导力即影响力，但实际上影响力有正面影响和负面影响之分。把一个组织由坏变好很难，但把一个组织由好变坏却容易得多。因此“一言兴邦”体现的是领导力，而“一言丧邦”则谈不上什么领导力。真正的影响力应当是领导者通过正面影响追随者，从而获取追随者并引领追随者走向成功的能力。

1.1.2.3 领导力寓于领导过程之中

领导力是领导者在具体的领导过程中表现出来的素质和能力。因此研究领导力,离不开领导工作的三要素,即领导者、追随者和领导情境。

1.1.2.4 领导力是胜任力

并非所有在领导岗位上的人所表现出来的素质和能力都能称为领导力。真正意义上的领导力,是绩效卓越的领导者区别于绩效一般领导者的显著胜任特征。

1.1.2.5 领导力有别于管理力

被誉为“领导力第一大师”的哈佛商学院教授约翰·科特告诫 CEO 们:“取得成功的方法 75% ~ 80% 靠领导,其余 20% ~ 25% 靠管理,而不能反过来”。^[12]领导与管理是两个不同的概念,领导者不同于管理者,领导力也有别于管理力。领导者与管理者的主要区别在于:领导者解放人与能量,管理者强调控制;领导者立足长远,管理者着眼当前;领导者抓规划,管理者抓计划;领导者做正确的事,管理者负责把事做正确;领导者注重改革创新,管理者注重提高效率;领导者注重的是“知”,管理者注重的是“行”。

1.1.2.6 领导力是一种高超的资源整合能力

人类社会的一切生产和活动都离不开资源。领导力是组织的第一资源,两个组织间的竞争和对抗,从根本上讲是两个组织的领导者集中各种资源所进行的巅峰对决。《孙子·地形》:“夫地形者,兵之助也。料敌制胜,计险隘远近,上将之道也。知此而用战者必胜,不知此而用战者必败。”领导者如能准确地把握“天时”,借助“地利”,再加上“人和”,则大事必成。卓越的

领导者如同 ERP (Enterprise Resource Planning) 系统, 通过高超的整合能力, 统筹人力资源、物质资源、关系资源、信息资源等各类资源为我所用, 并确保沿着正确的方向前进, 以求最大限度地利用现有资源, 实现组织目标。

综上所述, 领导力就是指绩效卓越的领导者在特定的情境中, 通过整合内外部资源, 影响并引领追随者实现组织愿景和战略目标的综合能力, 由成就动机、道德品质、个性特质、思维能力、洞察能力、决策能力、执行力、创新能力、学习能力、沟通协调能力、管控能力、凝聚力、影响力等能力要素构成。

1.2 领导力决定一切

领导力大师约翰·麦克斯威尔 (John Maxwell) 曾断言, 领导力决定一切!

领导力是领导科学和组织行为学最核心、最重要的内容。领导决策过程因人、因时、因事而定, 具有独特性和难以复制性, 因此领导力属于核心竞争力。通用电气公司多年来一直是美国最受赞赏的公司, 是什么原因使通用电气如此杰出呢? 通用电气公司董事会成员格特鲁德·米切尔森 (Gertrude G. Michelson) 认为: “领导素质是其中关键的因素。我曾在数家公司董事会就过职, 但只有通用电气是最为杰出的。通用电气的杰出之处不仅仅在于其高层领导的素质很高, 还在于它在全企业的领导机制发展方面也处于领先地位。这就是本公司最优良的素质; 这在很大程度上应当归功于杰克的远见卓识。”^[13]

1.2.1 领导力的决定性作用

古今中外对领导力高度关注, 归根结底在于领导力高低在经

济社会发展中具有举足轻重的地位。本尼斯指出：“领导者做正确的事，而管理者把事情做正确。”^[14]由于领导者处于指方向、作决策的首要位置，因此关乎事业的兴衰成败，主要表现在以下5个层面：

1. 在国家层面，国家领导人能否保持清醒头脑、求真向善，将导致“一言兴邦，一言丧邦”的重大后果。

《论语·子路第十三》：“定公问：‘一言而可以兴邦，有诸？’孔子对曰：‘言不可以若是其几也。人之言曰：‘为君难，为臣不易。’如知为君之难也，不几乎一言而兴邦乎？’曰：‘一言而丧邦，有诸？’孔子对曰：‘言不可以若是其几也。人之言曰：‘予无乐乎为君，唯其言而莫予违也。’如其善而莫之违也，不亦善乎？如不善而莫之违也，不几乎一言而丧邦乎？’”

2. 在组织层面，领导者对于整个组织的强弱起着决定性作用。

《孙子》：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道”，影响战争胜负的关键因素有五个：道、天、地、将、法。其中“将者，智、信、仁、勇、严也。”“夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。”美国学者巴斯（Bass）在《巴斯和斯陶蒂尔领导手册》中的统计分析结果显示，组织成败45%~65%的变异量是由领导力决定的。^[15]

3. 在企业层面，引导力能够引领企业永续发展，卓越的企业家能起到造富人类、惠泽民生的重要作用。

孔子的弟子子贡善于经商，富可敌国，《史记·货殖列传》载：“子贡结驷连骑，束帛之币以聘享诸侯，所至，国君无不分庭与之抗礼。”

当今的企业家则更能创造价值，影响世界。2011年8月24日，苹果电脑公司公布史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）卸任苹果CEO，转任董事会主席，截至美国东部时间24日晚7时59分，苹果股票盘后价为每股357.1美元，下跌5.07%。据2011年8