



工商管理硕士
(MBA)
系列教材

领导学

(第二版)

□ 吴维库 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

工商管理硕士
(MBA)
系列教材



北京高等教育精品教材
BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

领导学

(第二版)

Lingdaoxue

□ 吴维库 编著



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS · BEIJING

内容简介

本书共分五个单元,第一单元介绍领导学的一般概念,第二单元讨论个人领导力,第三单元讨论团队领导力,第四单元讨论组织领导力,第五单元讨论应用领导力。

第一单元概述,讨论领导、领导者、追随者的概念,区别领导与管理。

第二单元个人领导力,重点讨论通过情商与情绪管理来缔造个人影响力。

第三单元团队领导力,重点讨论以价值观为本的领导理论。

第四单元组织领导力,介绍西方领导学的主要理论。

第五单元应用领导力模块,重点讨论将领导学的主要理论应用于实践。

本书可作为工商管理硕士和本科学生领导学课程教材,也可作为企业管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

领导学 / 吴维库编著. —2 版. —北京: 高等教育出版社, 2011.5

ISBN 978-7-04-031484-7

I. ①领… II. ①吴… III. ①领导学—教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 049864 号

策划编辑 张冬梅	责任编辑 刘 荣	封面设计 杨立新	责任绘图 郝 林
版式设计 张 杰	责任校对 王 雨	责任印制 张福涛	

出版发行 高等教育出版社	网 址 http://www.hep.edu.cn
社 址 北京市西城区德外大街 4 号	http://www.hep.com.cn
邮政编码 100120	网上订购 http://www.landraco.com
印 刷 北京天来印务有限公司	http://www.landraco.com.cn
开 本 787 × 960 1/16	
印 张 26.75	版 次 2006 年 7 月第 1 版
字 数 490 000	2011 年 5 月第 2 版
购书热线 010-58581118	印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷
咨询电话 400-810-0598	定 价 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 31484-00

第二版前言

当世界进入知识经济时代的时候,我们能够体会到的一个最大的变化就是人变得有知识。有知识的人更多的是需要领导而不是管理。领导是一个迷人的字眼,我们希望自己成为领导者去领导别人,也希望自己领导自己而不是被别人管理。为什么人们讨厌被管理?因为人人喜欢自由。如何成为领导者?没有岗位权力是否可以成为领导者?领导力是否可以后天培养?如何领导才有效?在本书中我们将一起探讨。

如果我们仔细研究一下领导者的定义就可以知道,领导能力是可以后天培养的,人人都可以成为领导者,无论是否拥有岗位权力都可以成为领导者。

领导者拥有领导力,领导力就是领导能力。领导就是影响,领导力就是影响力。如果能够影响别人,就有了影响力,有了影响力就有了领导力,领导力是吸引别人追随自己的能力,领导者拥有追随者,拥有追随者就是领导者,追随者造就了领导者。

在领导学的体系中,有三个概念需要澄清:领导学、领导力、领导艺术。我们可以这样理解:领导学是理论,是科学,具有一般统计上的意义。领导力是一种能力,是把科学的理论运用于实践的能力,没有领导力就如同有人只会说不会做一样。把思想变成行动的能力,叫做领导力,也可以理解成领导力就是执行力,执行就是把思想变成行动,敢于领导就是一种能力。领导艺术就是会领导,依据具体情况灵活应变。

所有的领导学理论都是盲人摸象。领导者是人,人是复杂的,领导学研究者从自己感兴趣的视角观察领导者,提出领导者的领导特点。如果有了其他学者的跟随,发表了一些同类的文章,就形成了一个流派。由于任何一个领导学理论只是描述领导的一个侧面,所以没有任何领导理论是万能的,权衡变化才是领导有效的真谛。对领导学的研究最开始是简单的认识,然后变得复杂,最后走向综合。所以领导学的研究走势是:简单—复杂—综合。当综合以后,理论则难以说清楚,最完美的综合是知识模块在人脑里面的整合,而这种整合才是灵活、权变、完美的。因此,把领导学中的一个理论当作模块来学习,积累的模块在自己头脑中就会形成魔方,其变化不可穷尽。

本书把领导力分成三个层次:个人领导力、团队领导力、组织领导力。

要想影响别人先影响自己,你内心是一团火,才能释放出光和热;你内心是一块冰,化了也还是零度。当能够领导自己的时候,才可以影响几个人。如果

这几个人都代表一个团队,你就可以领导多个团队了,而且这些团队的利益与目标可能是冲突的。当你能够协调几个团队的利益冲突的时候,就拥有了组织领导力,因为组织是由多个团队构成的。在具体的日常领导活动中,各种领导行为和风格需要交替灵活地使用,刚柔并济,阴阳平衡,这种使用又发生在不同的位置上,因此,领导力的表现是由在各个岗位上的人在各种情景下来实现的,这种表现和应用解释成应用领导力。

本书就按照这样一个思路来整理和编写的。

为了缔造领导力,首先需要理解领导、领导者、追随者、权力及其来源,了解影响力的来源与缔造,在此基础上缔造领导力。

个人领导力通过提升情商来打造、提升情绪管理能力,锻炼情商的五个能力:知道别人情绪的能力,管理别人情绪的能力,知道自己情绪的能力,管理自己情绪的能力,激励自己的能力。通过熟悉神经语言程序的基本原理和主要假设,学习管理情绪的基本原理。

如果你同你喜欢的人在同一条船上,这条船开到哪里没有关系。什么是你喜欢的人?应该是志同道合的人,就是价值观彼此认同的人。基于这样的理解,我们提出了基于价值观认同来缔造团队领导力的思路。通过凝聚价值观彼此认同的人,打造高绩效的团队,提出企业是价值观彼此认同的人聚集并且实现各方价值的平台。

如果一本领导学教材没有西方的领导学理论发展脉络,就如同缺少骨架,我们用西方的领导学理论体系缔造组织中的领导力。西方的领导学理论是一个个的模块,研究的是领导学的某个侧面,从某个视角观察领导者如何领导才有效。在现实的领导实践中,我们可以从复杂的活动中抽象出西方领导学理论所描述的特点,一个领导者可能交替使用不同的领导行为,越熟练转换,领导效果越好。

如果有能力把领导学理论灵活运用到实践中,就具有了领导艺术,这表现在做一把手、做副手、做秘书、沟通、奖励与批评、时间管理等方面。由于实践活动丰富多彩,因此难以穷尽各种情景,所以也只能选择一些重点来描述。

领导学是包罗万象的学科,是科学,但更是艺术,其体系也不成熟,因此,没有现成的框架,也不能完全从科学的角度来审视领导学,其理论是否正确只能遵守满意准则。由于领导学艺术性极强,所以领导学的写作也很困难,只有教授领导学的教师和研究领导学的人员才能够深切理解其中的苦衷。

本书吸纳了我和我的研究团队的三项国家自然科学基金研究成果。

第一个是《基于价值的领导理论与中国企业高层领导行为研究》(国家自然科学基金资助,项目号 79970009),该项目得到香港中文大学资助[44M7007, 2070239, 2070220],同时也是由豪斯教授主持、有 62 个国家参与的《全球跨文

化领导行为研究》的中国部分。第二个是《改造型/交易型领导行为与下属激励:关于情绪智力的效用研究》(国家自然科学基金资助,项目号 70572012)。第三个是《辱虐管理的后果及其应对——一项多层次的研究》(项目号 70972025)。

本书的新颖之处在于以个人领导力、团队领导力、组织领导力、应用领导力为主线,以西方领导学理论脉络为核心,以自然科学基金的研究成果为基础,以中国企业实践为背景,适合在中国文化背景下领导力的培养。

由于知识水平和阅历有限,不足之处在所难免,敬请读者不吝赐教,慷慨批评指正。

作者向在本书写作的过程中给予极大帮助的以下人员表示衷心的感谢,他们是:胡伟科,蓝明,姚迪,袁晨,张洪意,张建国,甘志平,姚伟,韩劲春,袁楚云,黄海平,张谦,陈筱,丛铤,郭娜,郭莹,李承东,朱磊,郑炜,郭振兴,邬钢,罗钊,刘青,李玉章,何朝旭,刘军,富萍萍,刘益,黄前进,吴昱舟。

吴维库

清华大学经济管理学院

2011年2月

第一版前言

当世界进入知识经济时代的时候,我们能够体会到的一个最大的变化就是人变得更有知识。有知识的人更多的是需要领导而不是管理。领导是一个迷人的字眼,我们希望自己成为领导者去领导别人,也希望自己领导自己而不是被别人管理。为什么人们讨厌被管理?因为人人喜欢自由。如何成为领导者?没有岗位权力是否可以成为领导者?领导力是否可以后天培养?如何领导才有效?在本书中我们将探讨这些问题。

如果我们仔细研究一下领导者的定义就可以知道,领导能力是可以后天培养的,人人都可以成为领导者,无论是否拥有岗位权力都可以成为领导者。

领导者拥有领导力,领导力就是领导能力。领导就是影响,领导力就是影响力。如果能够影响别人,就有了影响力,有了影响力就有了领导力,从这种意义上说,领导力是吸引别人追随自己的能力。拥有追随者就是领导者,追随者造就了领导者。

在领导学的体系中,有三个概念需要澄清:领导学、领导力、领导艺术。我们可以这样理解:领导学是理论,是科学。领导力是一种能力,是把科学的理论运用于实践的能力,是把思想变成行动的能力,没有领导力就如同有人只会说不会做一样。也可以把领导力理解成执行力,执行就是把思想变成行动。领导艺术就是会领导,能依据具体情况灵活应变。

所有的领导学理论都是盲人摸象。领导者是人,人是复杂的,领导学研究者从自己感兴趣的视角观察领导者,指出领导者的领导特点。如果有了其他学者的跟随,发表了一些同类的文章,就形成了一个流派。由于任何一个领导学理论只是描述领导的一个侧面,所以没有任何领导理论是万能的,权衡变化才是有效领导的真谛。对领导学的研究最开始是简单的认识,然后变得复杂,最后走向综合。所以领导学的研究走势是:简单—复杂—综合。当综合以后,理论则难以说清楚,最完美的综合是知识模块在人脑里面的整合,而这种整合才是灵活、权变、完美的。因此,把领导学中的一个理论当作模块来学习,积累的模块在自己头脑中就会形成魔方,其变化不可穷尽。

为了缔造领导力,首先需要理解领导、领导者、追随者、权力及其来源,了解影响力的来源与缔造方法,在此基础上缔造领导力。

个人领导力通过提升情商来打造、提升情绪管理能力,锻炼情商的五个能力:知道别人情绪的能力,管理别人情绪的能力,知道自己情绪的能力,管理自己情绪的能力,激励自己的能力。通过熟悉神经语言编程的基本原理和主要假

设、学习管理情绪的基本方法来培养个人领导力。

如果你同你喜欢的人在同一条船上,这条船开到哪里没有关系。什么是你喜欢的人?应该是志同道合的人,就是价值观彼此认同的人。基于这样的理解,我们提出了基于价值观认同来缔造团队领导力的思路。通过凝聚价值观彼此认同的人,打造高绩效的团队,提出企业是价值观彼此认同的人聚集并且实现各种价值的平台。

如果一本领导学教材没有西方的领导学理论发展脉络,就如同缺少骨架。西方的领导学理论是一个个的模块,研究的是领导学的某个侧面,从某个视角观察领导者如何领导才有效。在现实的领导实践中,我们可以从复杂的活动中抽象出西方领导学理论所描述的特点,一个领导者可能交替使用不同的领导行为,越熟练转换领导效果越好。

如果有能力把领导学理论灵活运用 to 实践中,就具有了领导艺术,这表现在做一把手、做副手、沟通、奖励与批评、时间管理等方面上。由于实践活动丰富多彩,因此难以穷尽各种情景,所以也只能选择一些重点来描述。

领导学是包罗万象的学科,是科学,但更是艺术,其体系也不成熟,因此,没有现成的框架,也不能完全从科学的角度来审视领导学,其理论是否正确只能遵守满意准则。由于领导学艺术性极强,所以领导学的写作也很困难,只有教授领导学的教师和研究领导学的人员才能够深切理解其中的苦衷。

这个教材吸纳了我和我的研究团队的两项国家自然科学基金研究成果。

一个是《基于价值的领导理论与中国企业高层领导行为研究》(国家自然科学基金资助,项目号 79970009),该项目同时得到香港中文大学资助[44M7007; 2070239; 2070220]。本项目同时也是由豪斯教授主持、有 62 个国家参与的《全球跨文化领导行为研究》中的中国部分。另一个是《改造型/交易型领导行为与下属激励:关于情绪智力的效用研究》(国家自然科学基金资助,项目号 70572012)。

本教材的新颖之处在于以个人领导力、团队领导力、领导理论、应用领导力为主线,以西方领导学理论脉络为核心,以自然科学基金的研究成果为基础,以中国企业实践为背景,以实际导向为指导思想,适合在中国文化背景下领导力的培养。

由于知识水平和阅历有限,不足之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

作者向在本书写作的过程中给予我极大帮助的以下人员表示衷心的感谢,他们是:胡伟科,蓝明,姚迪,袁晨,张洪意,张建国,甘志平,姚伟,韩劲春,袁楚云,李霞,王春峰,赵红绕,周维锋,张惠贤,吴志刚,尹民,周维奇。

吴维库

清华大学经济管理学院

2006 年 4 月 1 日

目 录

第1单元 概 述

第1章 领导与追随	3	1.5 影响力	19
1.1 领导者与领导	3	作业1 案例与思考	29
1.2 领导与管理	11	作业2 思考题	32
1.3 领导者的行为	13	作业3 练习	32
1.4 领导力	17		

第2单元 个人领导力

第2章 智商与情商培养	35	作业3 练习	60
2.1 智商培养	35	第3章 情绪管理	61
2.2 情商的内涵与作用	44	3.1 神经语言程序编制的	
2.3 知觉自己的情绪	48	基本原理	61
2.4 管理自己的情绪	50	3.2 管理情绪	70
2.5 认识他人的情绪	51	作业1 案例与思考	74
2.6 情绪运用	54	作业2 思考题	76
作业1 案例与思考	58	作业3 练习	77
作业2 思考题	60		

第3单元 团队领导力

第4章 团队与团队管理	81	领导	119
4.1 团队与群体概念	81	5.1 以价值观为本领导理论	
4.2 打造高绩效团队	85	概述	119
4.3 团队领导	93	5.2 组织的价值观	122
4.4 团队成员	102	5.3 企业是一个平台	125
作业1 案例与思考	109	5.4 构造以价值观为本的企	
作业2 思考题	118	业文化	128
作业3 练习	118	5.5 以价值观为本领导理论	
第5章 以价值观为本的		的实施	133

作业 1 案例与思考	141
作业 2 思考题	149

作业 3 练习	149
---------------	-----

第 4 单元 组织领导力

第 6 章 人格特质理论与领导

行为理论

6.1 人格特质理论	153
------------------	-----

6.2 领导行为理论	160
------------------	-----

6.3 高效能人士的七个习惯	167
----------------------	-----

6.4 九型人格	171
----------------	-----

作业 1 案例与思考	177
------------------	-----

作业 2 思考题	184
----------------	-----

作业 3 练习	184
---------------	-----

第 7 章 权变与情境领导

7.1 菲德勒的权变理论	186
--------------------	-----

7.2 赫塞赫和布兰德的情境 领导理论	190
------------------------------	-----

7.3 路径—目标领导理论	192
---------------------	-----

7.4 Vroom-Jago 权变模型	194
---------------------------	-----

作业 1 案例与思考	196
------------------	-----

作业 2 思考题	198
----------------	-----

作业 3 练习	199
---------------	-----

第 8 章 魅力型领导理论,交

易型领导和改造型

领导

8.1 魅力型领导理论	200
-------------------	-----

8.2 交易型领导	205
-----------------	-----

8.3 改造型领导	210
-----------------	-----

8.4 交易型领导与改造型领 导的区别	218
------------------------------	-----

8.5 交易型领导和改造型领 导的前提条件	220
--------------------------------	-----

作业 1 案例与思考	222
------------------	-----

作业 2 思考题	225
----------------	-----

作业 3 练习	226
---------------	-----

第 9 章 领导学论丛林

9.1 二元领导	227
----------------	-----

9.2 第五级领导	231
-----------------	-----

9.3 服务型领导和仆人型 领导	235
---------------------------	-----

9.4 参与型领导	241
-----------------	-----

9.5 创业型领导	246
-----------------	-----

9.6 和谐型领导	250
-----------------	-----

9.7 教练型领导	253
-----------------	-----

9.8 伦理型领导	257
-----------------	-----

9.9 真诚型领导	260
-----------------	-----

作业 1 案例与思考	264
------------------	-----

作业 2 思考题	271
----------------	-----

作业 3 练习	271
---------------	-----

第 5 单元 应用领导力

第 10 章 如何做正职

10.1 正职及其任务	275
-------------------	-----

10.2 正职的素养	278
------------------	-----

10.3 正职的具体职责	284
--------------------	-----

10.4 技术主管成为领导者要	
-----------------	--

做的 10 个观念转变	297
-------------------	-----

作业 1 案例与思考	300
------------------	-----

作业 2 思考题	306
----------------	-----

作业 3 练习	306
---------------	-----

第 11 章 如何做副手

11.1 了解上级和自己	307	13.4 非语言沟通的艺术	355
11.2 建立信任	311	13.5 听的艺术	356
11.3 如何向上管理	318	13.6 通过沟通建立亲和力 ...	359
11.4 如何与各种上级和谐 相处	322	作业1 案例与思考	361
作业1 案例与思考	326	作业2 思考题	368
作业2 思考题	332	作业3 练习	368
作业3 练习	332	第14章 奖励与批评	369
第12章 如何做企业领导者 的秘书	333	14.1 奖励与批评的原理	369
12.1 秘书选拔	333	14.2 奖励	372
12.2 企业领导者秘书的 职责	335	14.3 批评	377
12.3 秘书眼中的领导者	338	14.4 惩罚	386
12.4 领导者秘书的一般处 事技巧	341	作业1 案例与思考	387
作业1 案例与思考	344	作业2 思考题	390
作业2 思考题	345	作业3 练习	390
作业3 练习	345	第15章 时间管理	391
第13章 沟通艺术	346	15.1 时间管理的重要性	391
13.1 沟通的基本概念及 形式	346	15.2 评估自己的情况	393
13.2 沟通困难及其克服	347	15.3 重要的事先做	393
13.3 有效沟通的艺术	349	15.4 时间管理的80/20 法则	397
		15.5 建立良好的习惯	401
		作业1 案例与思考	402
		作业2 思考题	403
		作业3 练习	404
参考文献	405		

第1章

领导与追随

本章教学目的

1. 理解领导、领导者、追随者
2. 区别领导与管理
3. 理解领导学、领导力、领导艺术
4. 认识领导者的行为
5. 掌握权力及其来源

1.1 领导者与领导

1.1.1 领导者

领导者(leader)一词源于英文中“小径、道路、海上船只的航行路线”的词根。领导者的原始含义是“指明方向的人”。在陆地上,他走在前面引路,起带头作用。在海上,他就是领航员和舵手。所以,领导者就是“基本的引路人”。他把大家组织起来,并且团结在一起,通过榜样的力量和鼓舞性的语言来激励队伍中的每个人,不管遇到多少艰难困苦,都义无反顾,勇往直前。领导者应该在旅途中为大家指引方向,保持成员之间的团结和联系,并且始终关注每个成员的个人需要。领导者要与他人一起分担困苦与风险。领导不等于压制,而是说服别人共同为一个目标努力的艺术。

领导者的产生路径有三个:在成员的交互作用中非正式产生,外部机构任命,由团体选举产生。

每一个奇迹背后,一定有一个卓越的领导者为之呕心沥血;一定有一支生机勃勃的队伍,为之竭尽全力,不懈奋斗;一定有大量的人,为之默默奉献,为之欢欣鼓舞。卓越的领导者是这幅生机勃勃的画面的核心。只有一个卓越的领导者,才会带出团结的队伍,团结一大批默默奉献的人。领导者的行为规则、所面临的困难与挑战、认识世界的方式和方法、其心理与情感等,都是关乎领导者成功的关键因素。一个人,只要他努力地在自己的领域里面寻求成功,不管其

本人是否希望成为领导者,掌握有关领导者的关键成功因素的知识都是至关重要的。

1.1.2 领导者的角色

1. 设计师

如果把组织想象成一艘轮船,领导者的角色就是轮船的设计师。设计是一项幕后工作,不容易看到。今天出现的结果,是过去长期工作的结果;而今天工作带来的利益,要到长远的未来才能显现出来。领导者的设计工作包括设计组织的政策、策略和系统,但最重要的工作是设计组织的基本理念——企业活动时所依据的愿景、核心价值观和最终目的。

老子对领导者的这个角色做了精辟的诠释。他说:好的领导者会赢得人们的称颂;不好的领导者,人们会敬畏他;最差的领导者会被人们瞧不起;真正伟大的领导者是让大家在事情完成时说:“是我们自己完成的。”

2. 领导者是愿景的仆人

每一个成功的领导者在自己的愿景背后,都有一个发自内心的“使命故事”,阐明这个组织为什么存在以及要迈向何处的理由。领导者的使命故事既是个人的,也是全体的,它界定领导者生命中想做的事,使他全力以赴,却又能保持谦卑,而不至于把成败看得太重。在这种深层的理由和生命意识之中,领导者发展出与自己个人愿景的独特关系,他变成愿景的“仆人”,永远忠于自己的愿景。这些领导者可能由追求自己的愿景开始,但当他们学会了细心聆听别人的愿景时,他们开始明白自己的个人愿景是某种更大事物的一部分,这将会加深领导者对愿景的责任感。成了愿景的仆人,改变了领导者与自己个人愿景的关系,它不再是“这是我的愿景”那种拥有关系,而是变成一种召唤。

3. 领导者是教师

领导者要不断帮助下属认清现实情况,不断指明组织的愿景和目的,给下属以知识,塑造下属的理念。领导是教师并不意味着领导的工作就是“纠正”人们对现实的认识。相反,教师这一职能是始于在重大问题上对人们的启蒙开智。他帮助组织的每一个人,包括他本人,在观察现实时获得独创的见解。

1.1.3 领导

领导有名词和动词之分。作为名词的领导(leadership)的定义,国外心理

学、管理学界已经争论了几十年,各有各的诠释,到目前为止尚没有一个令大多数人都接受的、统一而全面的定义。人们从不同的角度来理解和定义领导,具有代表性的主要有以下一些:

(1) 领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。(K. Yang)

(2) 领导即使用权威与(做出)决定。(Robert Dubin)

(3) 领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为。(G. R. Turner)

(4) 领导是一种向他人施加影响的过程,以使其努力达成某些目标。(杨锡山)

(5) 领导者是一种能将其想做的事或其发展设想形成一种愿景(visioning),并能使其他人理解、采纳这种愿景,以推动这种愿景成为现实的人。(Jack Welch)

(6) 有效的领导者是权力的使者,是那些能够利用技巧和手段达到自己目标的人。(Machiavellian)

(7) 有效的领导有一种魅力,即某种精神力量和个人特征,能够对许多人施加个人影响。(Max Weber)

(8) 有效的领导应能完成管理的职能,即计划、组织、指导、衡量。(Peter Drucker)

(9) 有效的领导可以娴熟地组织别人做事。(Lawrence Appley)

(10) 有效的领导能够依次集中注意力于3个P上,即人(people)、生产率(productivity)和利润(profits)。(Lee Iacocca)

(11) 领导是一种影响力,或叫做对人们施加影响的艺术或过程,从而可使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。(Harold Koontz)

(12) 领导是一种影响一个群体实现目标的能力。(Stephen P. Robbins)

从以上定义不难看出,领导的定义多注重从领导者和下属的相互作用角度出发,强调如何推动或带领下属共同完成群体目标。

作为动词的领导(lead),是带领、引导的意思,指的是一种活动和行为。其中最关键的内容是“影响他人使他们愿意为达到群体目标而努力”。领导者为了对组织的目的负责,达成企业“群体目标”,必须用“一种艺术或方法”去影响被领导者,使之“愿意工作”,甚至“热情自信地工作”。

我们把领导定义成影响,把领导者定义成拥有影响力的人。领导是科学,更是艺术。领导者唯一要做的就是带领手下赢得胜利。但是,领导艺术就像是育儿之道,永远不可能成为一门精确的科学。领导、领导者、领导能力、领导过程、领导风格等概念都与人的需要联系在一起,人的天性不会随时间的流逝而

发生大的变化,而领导者的成功在于对人的理解。

领导的行动是为了对人们产生影响,使得他们产生自己期望的行为。受领导者影响的人称为追随者,没有追随者就没有领导者。由于领导者不能完全控制追随者的行为,因此领导者必须采用各种行为去影响追随者。领导者对追随者的心态、行为和业绩有重要的影响,领导者还能够影响氛围。领导者可以引导一个组织和追随者走向辉煌,也可以使得一个组织和追随者毁灭。

1.1.4 权力

1. 权力与影响

权力是指一个人(A)用以影响另一个人(B)的能力,这种影响使B做在其他情况下不可能做的事。这个定义包含以下几点:① 权力是潜在的,无须通过实际来指明它的有效性;② 依赖关系;③ 假设B对自己的行为有一定的自主权。权力可以存在但不被使用,因此,它是一种潜力,一个人可以拥有权力,但不运用权力。(French 和 Raven)

领导者影响力的构成因素可以划分为权力影响力和非权力影响力。

权力影响力即领导权力,是由社会和组织赋予个人的职位、地位等权力性因素构成的。这种影响力的特点是以外推的形式发生作用,其基础是奖励、惩罚和法定。此时,下属的心理表现为被动、服从。

非权力影响力即领导权威,指的就是领导的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对其他人造成的影响力。这种影响力更多地属于自然影响力,其产生的基础要比权力影响力广泛得多。

根据领导权威的构成是静态因素还是动态因素占主导,可以把其划分为人格行为影响力和榜样行为影响力。

所谓人格行为影响力,就是在领导工作中,领导者通过自己的品德素质、心理素质和知识素质影响下属的心理和行为的一种力量。

榜样行为影响力指的是在领导工作中,领导者通过自己的行为给下属提供一种可学习和效仿的模式,使之在下属身上产生同样的心理和行为的一种力量。(甘华鸣,李湘华)

领导与权力两个概念密切相关,领导者将权力作为实现目标的手段。两者的第一个差别在于:权力不要求构成权力关系的双方有一致的目标,只需要依赖,而领导要求领导者和被领导者双方的目标有相当的一致性。第二个差别在于影响的方向。领导一般倾向于向下属施加影响,而尽量减少横向的和向上的影响,而权力则不然。第三个差别是研究的重点不同。关于领导的研究在大多数情况下强调领导方式,它寻求下列问题的答案:一个领导者应该提供多大的

支持? 下属应在何种范围内参与决策? 相反,关于权力的研究包括更宽泛的领域,集中关注赢得服从的权力方面。因为群体和个人一样可以用权术来控制其他个体或群体,所以权力的实施者不只限于个人的范畴。

2. 权力的划分

弗伦奇(French)和瑞文(Raven)提出了五种权力:强制权、奖赏权、法定权、专家权、参照权。

强制性权力是建立在惧怕的基础上的,一个人如果不服从的话就会产生消极的后果,出于对这种后果的惧怕,这个人就对强制性权力做出了反应。奖赏性权力是指人们因为服从一个人而给他们带来益处。由一个人在组织中拥有某种地位而获得的权力,叫做法定权。专家性权力来自于专长、技能和知识。参照性权力的基础是对于拥有理想的资源或个人特质的人的认同。

人类社会中主要存在三种形式的权威:职位权威、品质权威、知识权威。

苏格拉底认为:正是那些知道该做什么和怎样去做的人,才会得到人们的服从,尤其是在处于危机和不确定的情况下。当战士了解了战争策略,医生学会了医学知识,水手掌握了航海技能后,都有资格成为领导者,因为那些比他们无知的人更倾向于尊重和服从他们。对领导者的尊敬是实施领导的基础,缺乏尊敬是实施领导过程的大忌。一个柔弱的领导者会使自己暴露在肆无忌惮的下属面前,很有可能被下属利用。

下属对领导者的服从可以分为两种类型:一种是下属和同事心甘情愿地服从,另一种是下属由于惧怕而服从。领导才能往往由那些在特定环境下知道该做什么的人所拥有。

领导力主要是由下属所赋予和领导者所支配。下属所赋予的领导力如心理契约、长幼有序、依存心理、危机心理等是领导者不可随意支配的,故从这方面着手去建立领导力空间是有限的。针对领导力产生的五个权力基础下工夫,提升领导力的空间会较大。这五个权力基础是:

(1) 威慑力。领导者可以借此力(如调职、降级、惩戒、解雇等手段)令下属顺从他的旨意。

(2) 法定力。追随者认为领导者有权力提出要求而自己有义务服从。

(3) 奖赏力。通过适当的报偿手段(如加薪、升职等)来影响下属的行为。

(4) 专家力。领导者借其所拥有的丰富经验、灵通信息、技术或准确的分析判断力而令下属信服。下属接受其提议或工作指引是因为对领导者的能力具有信心。

(5) 吸引力。领导者可以以他在下属心中的魅力支配下属的行为,下属因尊重及崇拜领导者而主动地认同领导者,并设法按领导者旨意办事。

这些权力可以分成三大类:以个人为基础的权力、以职位为基础的权力、同时以职位和个人为基础的权力,如表 1.1 所示。

表 1.1 领导者使用权力的类型

个人权力
专家权:追随者因为领导者具有特殊知识而服从
指示权:追随者因为敬重和认同领导者而服从
职位权力
法定权:追随者认为领导者有权提出要求而自己有义务服从
职位+个人权力
奖赏权:追随者为了从领导者那里得到奖赏而服从
威慑权:追随者为了避免领导者的惩罚而服从

3. 权力的关键是依赖

权力的关键是依赖。如果领导者掌握的资源是稀缺的、重要的且不可替代的,那么下属对他的依赖就会增加,其对下属的制约权就很大。相反,如果下属掌握了更多的资源,领导者对下属的依赖性就很强。

权力的关键是依赖性的强弱,依赖性越强,这种权力和作用力也会越大。

(1) 依赖性取决于资源的重要程度。领导者所掌握的资源必须是重要的,但是同样一种资源在不同的企业中的重要性是不一样的。例如,对于工程师这个群体,其在英特尔公司比起在宝洁公司来说权力更大。为什么呢?因为英特尔公司是以技术为导向的企业,这个企业之所以能保持领先优势,在于它的质量和技术,那么企业对于这样一群工程师依赖性就很强。而宝洁是一家以市场为导向的公司,在这家企业中市场部的工作人员、做销售的人权力较大。

(2) 依赖性取决于资源是否稀缺。物以稀为贵,有的资源是不可以代替的,不能代替的资源更难得。在一家企业中,如果某位员工所掌握的技术是独门的,就他自己知道,这就说明该员工在这个企业中就很稀缺,具有不可替代性。企业对他有一种很强的依赖性,那么他对企业来说就有很强的影响力,或者说权力很大。

越稀少的人才在市场中、行业中就越宝贵。例如保险行业的精算师在市场上很难找,这样他的工资就高,这是由他本身的资源稀缺性决定的。