



领导力 提升与开发

LINGDAOLI
TISHENGYUKAIFA

蒋文莉◎著

长江出版传媒
湖北人民出版社

领导力 提升与开发

LINGDAOLI
TISHENGYUKAIFA

蒋文莉◎著

图书在版编目(CIP)数据

领导力提升与开发/蒋文莉著.

武汉:湖北人民出版社,2014.4

ISBN 978-7-216-08030-9

I. 领… II. 蒋… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 041825 号

出 品 人:袁定坤

责任部门:高等教育分社

责任编辑:陈 兰

封面设计:董 昀

责任校对:游润华

责任印制:谢 清

法律顾问:王在刚

出版发行:湖北人民出版社

印刷:武汉市籍缘印刷厂

开本:710 毫米×1010 毫米 1/16

字数:317 千字

版次:2014 年 4 月第 1 版

书号:ISBN 978-7-216-08030-9

地址:武汉市雄楚大道 268 号

邮编:430070

印张:18.25

插页:3

印次:2014 年 4 月第 1 次印刷

定价:46.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

本社旗舰店:<http://hbrmcbs.tmall.com>

读者服务部电话:027-87679656

投诉举报电话:027-87679757

(图书如出现印装质量问题,由本社负责调换)

前 言

当今世界正发生飞速变化，引领这些变化的正是领导者。在经济全球化的背景下，切实有效地提升与开发领导者的领导力，是企业保持持续竞争优势的决定性因素。然而在全球范围内，对于领导力的需求远远超过了它本身的供给，是一种“稀缺资源”。对于领导力缺失的认知有一个有趣的结果：中国有61%的公司领导者认为，自己之所以缺乏领导力，是因为他们没有培养，不能够使自己的领导力得到有效的提升和开发。中国的经济虽然在飞速发展，但若没有适当的领导力人才作为发展的基础，中国作为大国谋求全球领导力的努力将会化为泡影。

领导力并不是高深莫测的，它存在于我们的周围，在公司管理层，在课堂，在球场，在军队，在大型跨国公司，在小公司，甚至一个小家庭，我们都能够看到领导力的存在。人人都具有领导力。那么，究竟什么是真正的领导力？领导力起源于什么？如何有效地提升和开发领导力？

依据这一目的，本书本着全面、严谨、规范、实用的原则从领导力的内涵和起源入手，以东西方理论互相借鉴、中外思想互相参照的方式，分析如何提升领导力：提升领导力应注重行为、态度和风格；提升领导力应考虑权变和情境；提升领导力应把握好权力与政治的运用；提升领导力应注重激励和沟通；提升领导力要善于变革和创新。同时，提出通过领导胜任力模型、领导者的职业生涯规划、领导力开发技术与实施等方面进行领导力的开发。

蒋文莉

2013年10月11日

目 录

第1章 领导力的界定	1
1.1 领导与管理	1
1.1.1 领导	2
1.1.2 管理	4
1.2 领导者的突出作用	8
1.2.1 危机处置展现领导力	10
1.2.2 变革成功取决于领导力	14
1.3 领导力的“铁三角”	16
1.3.1 领导者的决策力	17
1.3.2 领导者的文化力	18
1.3.3 领导者的执行力	21
1.4 领导力与社会责任	22
1.4.1 社会责任	22
1.4.2 社会责任的履行	24
第2章 领导力的源泉	27
2.1 魅力与领导力	27
2.1.1 领导魅力	27
2.1.2 领导魅力的培植	31
2.1.3 如何发挥领导魅力	32
2.2 领导力的五力模型	33
2.2.1 感召力	34
2.2.2 前瞻力	36
2.2.3 影响力	37
2.2.4 决断力	38
	1

2.2.5 控制力	39
2.3 诚信是领导力的基石	41
2.3.1 良好的诚信是领导资本	41
2.3.2 言行一致	42
2.3.3 诚信需要坚持	44
第3章 行为、态度、风格与领导力提升	46
3.1 领导行为理论	46
3.1.1 四分图理论	46
3.1.2 领导方格理论	47
3.1.3 PM 领导行为理论	49
3.1.4 利克特领导系统模型	50
3.2 任务相关的行为和态度	51
3.2.1 与任务相关的领导行为	51
3.2.2 与任务相关的领导态度	55
3.3 关系取向的态度和行为	59
3.3.1 关系取向与领导智慧	59
3.3.2 领导者的人际关系	60
3.3.3 与关系相关的行为	62
3.4 提升领导力的360度反馈	65
3.4.1 360度反馈	66
3.4.2 360度反馈的应用	69
3.4.3 360度反馈与领导力提升	72
3.5 领导风格与领导力	75
3.5.1 领导风格	75
3.5.2 卓有成效的领导者	78
3.5.3 领导风格的影响因素	79
3.5.4 适合的领导风格提升领导力	81
第4章 权变、情境与领导力提升	85
4.1 情境影响领导力	85
4.1.1 费德勒的权变理论	85
4.1.2 情境领导模型	87

4.1.3 路径—目标模型	89
4.2 事务型领导与变革型领导	90
4.2.1 事务型领导	90
4.2.2 变革型领导	92
4.3 高层管理工作中的权变领导	94
4.3.1 权宜应变	94
4.3.2 权变领导的非智力因素	99
4.4 智力、经验和压力如何影响领导力	100
4.4.1 智力影响领导力	101
4.4.2 经验影响领导力	102
4.4.3 压力影响领导力	108
4.5 性别、文化与领导力	112
4.5.1 性别与领导力	112
4.5.2 文化与领导力	115
4.6 团队领导力	117
4.6.1 共享领导	118
4.6.2 团队共享领导模型	120
4.6.3 团队领导力与团队建设	121
4.7 危机领导	122
4.7.1 危机领导的技巧	122
4.7.2 应对危机的决策	124
4.7.3 领导者处理危机的能力	126
第5章 权力、政治与领导力提升	128
5.1 领导者与权力	128
5.1.1 权力与领导的关系	128
5.1.2 领导者的权力	129
5.1.3 权力的来源与类型	130
5.2 政治：权力的运用	132
5.2.1 政治	132
5.2.2 影响政治行为的因素	133
5.2.3 权力运用中的道德问题	134
5.3 组织政治的运用	136

5.3.1 组织中导致政治行为的因素	136
5.3.2 政治技巧与策略	138
5.3.3 组织政治失调的控制	143
5.4 成为授权型领导的技巧	144
5.4.1 领导者为什么要授权	144
5.4.2 授权是一种领导意识	145
5.4.3 授权的技巧	146
5.4.4 授权应注意的问题	149
第6章 激励、沟通与领导力提升	152
6.1 描绘愿景	152
6.1.1 给下属编织一个美丽的梦	152
6.1.2 创造共同立场	154
6.1.3 引发工作欲望	155
6.1.4 追求崇高理想	155
6.2 分享：让他人变得强大	157
6.2.1 分享目标	157
6.2.2 分享信息	161
6.2.3 分享方法和经验	164
6.2.4 分享荣誉与权力	165
6.3 价值创造与认可	166
6.3.1 把人放在第一位	166
6.3.2 员工的价值	167
6.3.3 认可员工创造的价值	170
6.4 倾听：沟通的桥梁	173
6.4.1 倾听是对他人的尊重和关注	173
6.4.2 倾听的技巧	175
6.4.3 倾听中的询问	177
6.4.4 用心去倾听	178
6.4.5 听取抱怨	180
6.5 冲突解决技能	182
6.5.1 把冲突消灭在萌芽状态	182
6.5.2 处理冲突的五种技巧	184

第7章 变革、创新与领导力提升	187
7.1 在飞速变化的时代保持前瞻性	187
7.1.1 保持前瞻性的原因	187
7.1.2 保持前瞻性的要求	189
7.1.3 保持前瞻性需要具备的能力	191
7.2 战略领导与知识管理	192
7.2.1 战略领导的本质	192
7.2.2 SWOT 模型分析	197
7.2.3 企业最经常采取的战略	199
7.2.4 知识管理	202
7.3 领导的国际化与文化多样性	204
7.3.1 多元化管理的优势	204
7.3.2 实践中的领导力	207
7.3.3 文化的敏感性与全球领导力	212
7.3.4 文化多元化的领导创新	215
7.3.5 发展多元文化的组织	217
7.4 创新的激发与培育	219
7.4.1 创新是一种非凡的领导力	219
7.4.2 如何激发领导者的创新能力	220
7.4.3 领导者创新能力的培育	223
7.5 从错误中学习	229
7.5.1 错误的启示	229
7.5.2 对待错误的态度	230
7.5.3 从错误中站起来	232
第8章 领导力的开发	234
8.1 领导力是可以学会的	234
8.1.1 领导是每个人的事	234
8.1.2 领导力需要培育	236
8.1.3 首先要领导你自己	236
8.1.4 领导力训练	241
8.2 领导者的胜任力	244

8.2.1	胜任力与胜任力模型	244
8.2.2	胜任力模型的建模工具和方法	245
8.2.3	领导者的胜任力模型	246
8.3	领导者的职业生涯规划	249
8.3.1	职业生涯规划的理论 and 实践	249
8.3.2	领导者职业生涯模型	250
8.3.3	领导者职业生涯规划的步骤	251
8.3.4	领导者职业生涯规划	254
8.4	领导力开发技术与实施	259
8.4.1	行动学习	260
8.4.2	测评中心	262
8.4.3	团队开发	265
8.4.4	课程设计	273
8.5	规划继任者	275
8.5.1	确定组织领导力继任者	276
8.5.2	继任者培养对象的选拔	277
8.5.3	选择继任者培养的途径	278
8.6	领导力培养计划的实施与评价	279
参考文献		282

第1章 领导力的界定

在21世纪，当社会变革、国际交流、信息技术、个性发展等诸多挑战与机遇降临到社会分工的每一位参与者面前时，无论我们身处何种职位，都应该或多或少地具备某些领导力。

这是因为，领导力意味着我们总能从宏观和大局出发分析问题，在从事具体工作时保持自己的既定目标和使命不变；领导力也意味着我们可以更容易地跳出一人、一事的层面，用一种整体化的、均衡的思路应对更加复杂、多变的世界；领导力还意味着我们可以在关心自我需求的同时，也对自己与他人的关系给予更多的重视，并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平等、更加坦诚也更加有效率的解决方案……

领导力是一种能够激发团队成员的热情与想象力，引导团队成员全力以赴去完成企业成长目标的能力。领导者总是能够激励人们获取他们自己认为是能力以外的东西，取得他们认为不可能取得的成绩。它要求团队成员通过日常的工作与生活经验来培养和积累领导能力，这种领导能力将体现在每一个人的每一项工作细节之中，每一个人都是工作的主动参与者，每一个人都是他自己的领导者。总之，领导力是一个企业乃至国家发展的非常驱动力。

1.1 领导与管理

领导与管理在现实生活中，并不是泾渭分明的，而是具有较强的复合性和相容性。领导既是管理的重要组成部分，又是从管理中分化出来的。一个人可以同时担当领导者与管理者的双重角色，如某一个科的科长相对于处长来说，他是一个典型的管理者，但在领导该科的所有成员时，他又是一个典型的领导者。

领导者与管理者具有明显的区别，正如美国通用电气公司的前总裁杰克·韦尔奇所认为的，管理者的职责是把梯子正确地靠在墙上，而领导者在于保证梯子靠在正确的墙上。领导者虽然采取的方式不同，他们的行为却总

是确定一批人应当前进的方向并带领这批人朝着这个方向前进，使人们投身于这一运动并激励人们战胜前进道路中不可避免的障碍与坎坷。

1.1.1 领导

关于领导的确切含义，已有研究从各种角度给出了很多定义，这里我们引用考特尔的解释来揭示领导活动的本质。在《变化的因素》一书中，约翰·考特尔认为领导即是：（1）建立目标和方向；（2）以既定目标为中心，将工作人员组织、团结在一起；（3）鼓舞和推动他们朝既定方向前进。

许多政治领导人、企业领导人、军事领导人对自己的职能也都以不同方式表达了相同的内容。如尼克松认为，领导人要“知道什么是正确的事情，并说服他人去干好这件事”。

1. 领导者的素质

什么样的人能成为领导，会成为成功的领导？这是一个古老而又常新的话题。需要指出的是西方领导素质的研究偏重个人素质，却很少研究领导集团的整体素质，这是严重的缺陷。在领导集团化的今天，领导群体素质的重要性显然比个人素质更大。

成功的领导人虽然存在诸多个性上的差异，但他们基本都拥有以下共同的素质：

（1）具有指导思想和长远目标。（2）对生活、对未来，尤其是对事业和工作要充满激情。（3）有自知之明、坦诚和成熟。（4）赢得信任。（5）求知欲和胆魄。

2. 领导者的类型

领导风格通常影响着领导者的行为，按照不同的领导风格可将领导者划分为不同的类型。

（1）按照形象，可以分为火一样的创新型和水一般的守成型

第一，创新型领导。

这类领导一般都有着坚定的理想和信念，执着地追求自己的人生目标，不达目的决不罢休。他们擅长风险决策和超常规决策，勇于且善于冒险；他们有着坚强的意志，能忍受压力和挫折；他们凭借着个人的才华，成为某个领域的专家或发明家，并从技术入手开创事业。

创新型领导一般虽讲究严谨，但不信赖规矩和秩序，因为他们本人就是打破了规矩和秩序之后才胜利的。他们的信条是：永远进取，永远不罢休，奋斗就会成功；人们有能力的差别，无家庭出身、资历的差别；信念的力量

无坚不摧，意志面前没有障碍。

当然，创新者也有着自身的弱点。如：他们通常迷信自己的直觉和判断力，过于看重灵感和无科学论证的预见，对合理的、必要的科学分析和评估有时抱敌视态度，以为那是纯粹浪费人力、物力和时间；他们以为只凭个人和助手就可以对组织进行有效的领导，不相信管理层次有存在的必要。因此，当组织发展到一定规模之后，就会面临严峻的考验：管理混乱，人才外流，公司面对的危机极为深重，只有实行现代分权式的层次管理结构才能重新崛起。

第二，守成型领导。

守成型领导人的最显著特点是思路清晰，行为稳重，不浮夸，不孤傲，善于团结别人，按一般程序进行决策和处理事务。在正常环境条件下，守成型领导人能保证组织的稳定和事业的稳步发展。

守成型领导者当然也有自己的信念和人生抱负，并在领导活动中体现自己的个性特点。这不是说，守成就是消极地“看家”；也不能认为，守成型的领导人就是不求发展的庸碌之人。他们的鲜明特点是：稳重、善于处世、尊重一定的秩序；善于自我调整，善于顺应时势的要求，尊重自己的知识和经验，更尊重科学、尊重人才、尊重整个管理层的总体判断；能使组织的管理体制发挥积极、有效的作用，他们不突出个人，但最终人们会推崇他们。在完成创业阶段以后，或在经历过一场重大波折、重大起伏之后，组织成员需要守成型领导，只有他们才能既维持住秩序，使整个公司平静一段时间，又能维持住组织成员的情绪和锐气，保证组织的继续发展。

(2) 按照是否具有专业技术特长，可以分为专家型和经验型

第一，专家型领导。

专家型领导特指那些由技术专家或管理专家晋升为组织领导者的人。一般来说，技术专家需要克服的缺陷有以下三个：首先是“怀旧”情绪。不少技术专家出身的领导人经常忘记了自己的责任，而把时间花到纯粹技术性的、本该授权下属去完成的工作上。其次是“管理需求”不强、不能忍受可能遇到的一些“麻烦”。最后是“分析的贻误”。技术专家在分析问题方面容易陷入对分析本身的兴趣，结果因过于注重材料齐全、分析可靠、结论完美，而贻误了时机，造成了领导工作的失败。

管理专家型领导者应该明确：领导职务的工作，首先是完成公司的目标，任何领导方法、管理手段不过是实现目标的中介或手段而已。任何管理理论都有其特定的适用环境，不加选择地采用一些先进的管理办法，很难能

达到预期效果，反而会给组织的工作带来很大挫折。这种错误的出现仍然是管理专家没有完成自己的职位转变而引起的。

第二，经验型领导。

经验型领导是特指那些受过一定教育，通过管理实践，一步步成为领导的人。经验型领导者的优势，就是经历过很长时间的 management 实践，经验丰富，懂得怎么用人、怎么授权，不存在专家型领导者经常遇到的问题。

这类领导经常犯的错误，就是故步自封，听不进别人的意见，尤其是听不进技术专家和管理专家的意见；对现代科学发展的新成果无法接受，对现代领导发展的趋势感到不适应，总用以前的标准衡量现在，用过去的经验应付今天的新形势，即我们常说的用老眼光看新事物，穿新鞋走老路。

(3) 按照是否由自己或众人做出决策，可以把领导者分为专制型和民主型

第一，专制型领导。

专制型领导一般喜欢自己决定一切。他们自己提出问题，分析资料，总结可供选择的方案，然后果断选择其中一种方案，向下属宣布后施行。他们可能考虑下属的反应，但不给下属参与决策的权力。也有的专制型领导善于在“说服”上下功夫，决策虽由自己做出，但却在征求反对意见、说服反对者服从后宣布方案。有的专制型领导更为温和一些，他们或者自己提出问题和计划，允许下属提出自己的看法，使下属理解自己的目标和希望；或者只提出“建议”，允许下属根据个人意见进行修改或补充，但自己又掌握着最后的决定权，他们可能吸取下属的意见，也可能没有吸取，但他们的确给了下属参与部分决策的机会。

第二，民主型领导。

民主型领导人充分信任自己的下属，给予下属参与决策的机会更多、更广泛；他们通常先自己提出问题，然后让下属根据自己的经验和常识提出解决问题的方案，经过分析、判断和甄别，选择一种自己认为最佳的方案，做出决策；或者只是给下属规定其权限范围，让他们自己提出问题、自己分析问题、自己解决问题，实行一种团队决策模式。

1.1.2 管理

最早人们把管理概括为管辖、治理。随着商品经济和生产社会化的发展，企业成为社会普遍的经济组织形式，人们对管理的研究逐渐从政治转向经济，特别是转向企业管理。后来又从企业拓展到更为广阔的领域，更注重

一般管理理论的研究。

我们认为一般意义上的管理是指在一定的环境或条件下,管理主体为了达到一定的目的,运用一定的管理职能和手段,对管理客体施加影响和进行控制的过程。

1. 管理与领导的区别

由于领导学是从管理学发展来的,现实中领导人常常把它们混为一谈。但管理和领导却是截然不同的两个概念,二者的区别主要在于:管理是为了确保某些工作在一段时间里得以顺利开展而设计工作流程的过程,管理者致力于效率、程序、方式和短期效应;领导所要做的是创建管理者所需要的某种系统及组织,并最终将他们提升到一个全新的水平上来,领导关注的是方向、前景、目标、意图和效果这类正确的事情。(见表1-1)。

表1-1 领导与管理的不同

行为	管理	领导
确定工作进度	制订计划,精打细算,做好准备和预算工作,将目标、任务作细致划分,建立时间表,然后将任务斟酌分配,以期取得最佳效果	确定目标——将远景和目标(特别是终极目标)作一个描绘,注意灵活性的把握,为可能出现的变化留出余地
确定人员	组织和调度——确定完成既定目标所需要的人员结构,然后调动得力人员来充实它,明确工作分工和职责范围,确立相应的规定、政策来对工作人员进行指导和适当约束	做好组织、团结工作——以身作则,身体力行,力求让人人都有自己明确的努力目标和努力方向,赏罚奖惩分明
任务过程	控制和问题——随时了解工作过程中出现的问题和困难,采取有效措施予以解决	鼓舞士气,推动工作前进,关心下属,随时了解他们的想法和需要,鼓励他们克服各种困难,确保目标和任务顺利完成
结果	行为的预见性和条理性强,容易产生比较令人满意的结果(如顾客所希望得到的及时服务、股票持有人所希望的资金有计划的合理作用等)	结果常会出现戏剧性的变化,这种变化往往是极其有利的(例如顾客感兴趣的新产品的问世,或由于人际关系的改善和加强,为企业竞争力注入的新活力等)

2. 管理者的职责

按照管理者在组织中承担职责的层次，可以把管理者划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种类型。管理者在每个层次的人数由基层到高层依次减少，形成一个金字塔（见图1-1）。

高层管理者位于金字塔的最高层，人数最少。中层管理者位于金字塔的中间，人数较高层管理者多而又比基层管理者少。基层管理者位于金字塔的底部，是非管理人员之上的第一个管理层次，人数最多。基层管理者负责指挥和协调非管理人员的活动，不再指挥其他管理者。中层管理者负责指挥和协调下级管理者的活动，有时也直接指挥少数非管理人员。高层管理者在一个组织内不受别人的指挥（但要对组织的所有者负责），他们通过指挥中层管理者来协调整个组织的活动。因此，根据“是否接受其他管理者的指挥”和“是否指挥其他管理者”，可以帮助我们确定和判断一个人在管理阶层中的位置。



图 1-1 管理者层次

按照管理者所负责的组织活动的范围，可以把管理者划分为一般管理者和职能管理者两种类型。这两种类型的管理者的区别见图1-2。

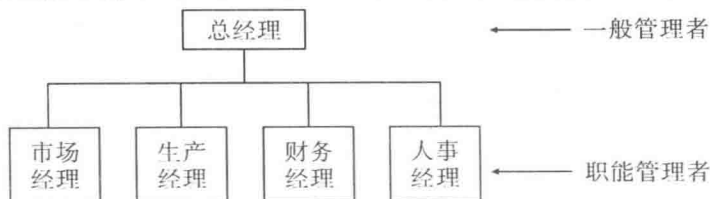


图 1-2 管理者类型

所谓职能管理者是指仅仅负责组织经营职能中某一项职能活动的管理者。例如，生产经理只对组织的生产活动负责，销售经理只对组织的销售活

动负责。职能管理者的下属人员从事相同性质的各种业务活动。例如，会计主管的下属人员分工处理记账、支票、工资，成本核算、审计等各种会计活动。负责组织的全部或几项职能活动的管理者则称为一般管理者。

总经理属于一般管理者，因为他负责公司的全面经营活动。作为一个现代管理者，他的职责必须符合现代社会发展的客观要求。管理者应该是目标的提出者，计划的制订者，也是事务开展过程中的组织者、指挥者及协调者。

3. 管理者的角色

20 世纪 60 年代末期，明茨伯格通过对 5 位总经理的工作进行仔细研究，得出的结论是，管理者扮演着 10 种不同的但高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

(1) 人际关系方面的角色

礼仪角色：履行法律性或社会性的象征性义务（如主持公司联欢会、签署合同、同一些重要顾客作短时间会晤等）。

领导者：负责指挥并协调下属的行动以实现组织的目标，包括激励、沟通等，领导者的风格对于下属的工作表现影响很大。

联络者：在工作单位之外，同能提供帮助和信息的人们保持接触，如：顾客、政府、董事会成员、供应商、新闻媒体等，建立起自己的信息网络。

(2) 信息传递方面的角色

监听员：收集那些可能对组织或部门产生影响的信息。如倾听员工、顾客的意见等。

传播者：将来自内部或外部的信息在组织内部分享与传播。如举行信息交流会、打电话传达信息。

发言人：管理者以公司代表身份将有关组织的信息向外界传播，他所说的就是公司要说的。如媒体发布会、向股东发布财务状况信息。

(3) 决策制定方面的角色

创业者：作为变革和创新的发起者、设计者和鼓励者而行动。如制定战略。

危机管理者：当组织面临重大的、未预见的困难时采取补救措施。如罢工、得力手下的辞职、主要供应商破产或毁约。

资源分配者：分配各种资源，人、财、物、信息。如安排下级的工作、时间和薪酬等。

谈判者：在主要的谈判中作为组织的代表，为自己的组织谋取利益。比