



领导力再造

周评◎著

领导力再造

周 评 著



华东理工大学出版社

EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

领导力再造/周评著. —上海:华东理工大学出版社,
2012.12

ISBN 978-7-5628-3400-7

I. ①领… II. ①周… III. ①领导学-通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 262522 号

领导力再造

著 者 / 周 评

策划编辑 / 严国珍

责任编辑 / 严国珍

责任校对 / 金慧娟

封面设计 / 裘幼华

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地 址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电 话: (021)64250306(营销部)

(021)64252713(编辑室)

传 真: (021)64252707

网 址: press.ecust.edu.cn

印 刷 / 常熟华顺印刷有限公司

开 本 / 890 mm×1240 mm 1/32

印 张 / 8.125

字 数 / 202 千字

版 次 / 2012 年 12 月第 1 版

印 次 / 2012 年 12 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5628-3400-7

定 价 / 32.00 元

联系我们:电子邮箱 press@ecust.edu.cn

官方微博 e.weibo.com/ecustpress

CONTENTS

目 录



● 绪 言 1

- 一、问题的提出 / 1
- 二、再造之需 / 2
- 三、本书构架 / 10

● 1 领导者的影响力 13

第一节 领导影响力概述 / 14

- 一、领导影响力与资源 / 14
- 二、领导影响力的构成 / 15

第二节 领导影响力的运用 / 19

- 一、领导影响力实现的途径 / 19
- 二、两种影响力使用的效果 / 20
- 三、影响力使用的策略 / 22

第三节 发展领导者的软权力 / 23

- 一、魅力型领导的特征 / 24
- 二、魅力型领导的价值 / 26
- 三、魅力的品质修炼 / 28

第四节 做授权领导者 / 32

- 一、授权型领导者 / 33
- 二、授权的意义 / 33
- 三、授权的艺术 / 35



案例研究 知识当家 / 39

2 领导者的思维力 43

第一节 领导思维力概述 / 45

- 一、领导思维力的概念 / 45
- 二、思维的一般过程和层级 / 48
- 三、常见的思维障碍 / 50
- 四、领导思维力的意义 / 53

第二节 有效领导的思维力 / 56

- 一、思维观念 / 56
- 二、思维方法 / 62

第三节 领导创新思维力 / 65

- 一、创新力的概念 / 65
- 二、创新思维需具备的条件 / 67
- 三、提升领导创新思维的途径和方法 / 68
- 四、培养批判性思维习惯 / 73
- 五、培养创造性个性品质 / 74
- 六、发展直觉和想象力 / 75
- 案例研究 / 76

3 领导者的决策力 81

第一节 领导者决策力概述 / 82

- 一、领导决策力的概念 / 82
- 二、领导决策的类型 / 83
- 三、领导决策力存在的问题 / 84

第二节 领导决策的过程和原则 / 87

- 一、决策过程 / 88





二、决策原则 / 90	
第三节 领导者决策力模型 / 95	
一、以领导者为中心的决策模型 / 95	
二、群体决策模型 / 96	
三、规范决策模型 / 97	
四、个人决策中的影响因素 / 100	
五、群体决策中的影响因素 / 105	
第四节 提升领导决策力的方法 / 108	
一、提高决策者整体素质 / 108	
二、完善决策的制度建设 / 108	
三、科学决策,营造民主环境 / 110	
四、艺术决策,实现决策有效性 / 111	
案例研究 淘宝商城决策失误分析 / 112	
4 领导者的执行力.....	115
第一节 领导执行力概述 / 117	
一、执行力的概念 / 117	
二、有效执行的原则 / 121	
三、领导执行力的意义 / 123	
四、领导执行力的类型 / 124	
第二节 领导执行力的提升 / 125	
一、领导执行不力的表现 / 125	
二、领导不执行的原因 / 126	
三、提升领导执行力的途径 / 127	
第三节 企业执行力的提升 / 134	
一、企业执行力的现状 / 134	
二、企业执行不力的原因 / 135	
三、提高企业执行力的策略 / 136	



案例研究 青岛啤酒(徐州)彭城公司 / 140

5 领导者的凝聚力 145

第一节 领导凝聚力概述 / 147

- 一、凝聚力的概念 / 147
- 二、领导缺乏凝聚力的现象 / 149
- 三、领导凝聚力的意义 / 149

第二节 提高领导凝聚力的方法和途径 / 152

- 一、以德服人,树立影响力 / 152
- 二、以身作则,在反思中提升能力 / 153
- 三、了解员工,尊重他们的意愿 / 154
- 四、创设环境,关心下属的成长 / 155
- 五、有效控制自己的情绪 / 156
- 六、通过自检提高凝聚力 / 156

第三节 凝聚团队 / 158

- 一、团队是特定的组合 / 159
- 二、多种团队形式 / 160
- 三、团队精神 / 160
- 四、团队精神的塑造 / 162

第四节 管理团队 / 169

- 一、平衡思维与团队管理 / 169
- 二、团队内部平衡 / 170
- 三、团队与团队之间的平衡 / 171
- 案例研究 最受推崇的五个团队 / 174



6 领导者的沟通协调力 179

第一节 领导沟通概述 / 181

- 一、领导沟通的概念 / 181
- 二、领导沟通的类型 / 182
- 三、领导沟通的障碍 / 184
- 四、领导沟通的意义 / 185

第二节 领导沟通的主要形式 / 187

- 一、倾听的艺术 / 187
- 二、自我表达艺术 / 191
- 三、突发危机沟通艺术 / 196

第三节 新媒体的沟通艺术 / 200

- 一、新媒体的概念 / 201
- 二、新媒体的特点 / 202
- 三、新媒体产生的效应 / 202
- 四、新媒体的沟通技巧 / 204

第四节 领导协调力 / 205

- 一、领导协调力的概念 / 205
- 二、领导协调的原则 / 206
- 三、领导协调能力的提升 / 207
- 案例研究 柳传志给杨元庆的密信 / 210

7 领导者的学习力 213

第一节 领导学习力概述 / 215

- 一、学习与学习力 / 215
- 二、领导学习力 / 220
- 三、学习力发展趋势 / 221

第二节 领导需要学习力 / 225



- 一、自我发展需要学习力 / 225
- 二、完成使命需要学习力 / 227
- 三、学习型领导是角色的要求 / 228
- 四、领导学习的主要障碍 / 228

第三节 提升领导学习力 / 232

- 一、树立终身学习的理念 / 233
 - 二、激活学习的热情 / 234
 - 三、培养学习的能力 / 235
 - 四、发展非智力因素 / 237
 - 五、创造有利的学习环境 / 242
- 案例研究 以学习提升企业系统创新能力 / 243

● 后 记 249



绪 言

一、问题的提出 |

领导力已经成为进入 21 世纪十多年来的热词。

领导力是当今世界最为流行的话语之一。我们已经跨入一个被称为“十倍数变革”的数字化年代。关于这个特征,彼得·伯恩斯坦在《风险》一书中说:“企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争或经济萧条,一切都周而复始,但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。”时代变局如此扑朔迷离,其原因何在?诚如美国领导力大师约翰·麦斯威尔所揭示的:“一切的兴衰都源自领导力。”

那么,何谓领导力?当下所论颇多。我们须拨开迷雾,聆听权威的论述。

被《福布斯》杂志誉为“领导学大师们的院长”的沃伦·本尼斯说:“领导力就像‘美’,它难以定义,但当你看到时,你就会知道。”他深刻指出了领导力是人们对于有效领导行为的一种主观评价和愉悦的审美感受。本尼斯在其最负盛名的著作《领导者:掌管的五大战略》中,将领导力归纳为领导者实现组织目标的能力,他说:“领导者都具有注意力管理、意义管理、信任管理和自我管理四项能力。”他认为领导、领导力可跟营销课完全不一样,这是一门关于人生的课。

管理学之父彼得·德鲁克高度赞誉和认同本尼斯的论述,他认为,“领导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,它是有关怎样做人的艺术,而不是怎样做事的艺术”。

显然,沃伦·本尼斯与彼得·德鲁克共同强调的是:领导力是引领追随者实现组织使命的能力,其本质是领导者做人的艺术。

自 2008 年世界金融危机以来,经济社会的不确定性变局,给各



个领域的领导者提出了新的课题和挑战。既然兴衰源自领导力,那么,如何构建应对挑战的领导力呢?这个问题的提出,一方面表明人们已公认了领导力之重要;另一方面表明人们就如何理解与打造领导力,开始了新的探索与努力。这种努力,诚如《第五项修炼》作者彼得·圣吉说的,“很少有像‘领导力’这样被用得太多、起到的却是反作用的术语”,以致这位以提出创建学习型组织而闻名天下的学者,提出了应对新挑战的解决之道却是“儒家传统领导力”。

基于这一探索潮流,本书意欲贡献一朵浪花。

二、再造之需 |

1. 领导力问题孕育于经济社会的发展潮流

放眼当今天下,最根本的两个特征,一是经济全球化,二是信息互联网化,它们催生和推动着经济社会发展方式的转型。

从历史视角看,二百多年前亚当·斯密在《国富论》里,曾提出经济增长的“自然资源、资本和劳动”三要素;然而,现在的人们已经普遍接受必须增加“人力资本”的要素,而成为经济增长的四要素论。历史证明,在任何一个组织中,拥有更多人力资本存量的人是这个组织的领导者,由于他们拥有更多的知识储备、专业技能、实践业绩、职业素养、社会人脉,特别是管理经验,领导力成了人力资本的题中应有之义,而人力资本则成为整个经济增长要素中最为活跃和最具组织开发能力的核心力量。

千百年来,人类的经济 development 方式大体是两个思路:一是增加对于资源的投入;二是提高资源的使用效率。前者主要体现在漫长农耕文明时代,其特征是人们朴素概括的“靠山吃山,靠水吃水”,此种经济增长方式注重于自然资源的开发利用。后者则凸显于 18 至 19 世纪出现的两次工业革命,尤其是 19 世纪后期的第二次工业革命。在第二次工业革命中,电动机的发明、电力工业和电器制造业的迅



速发展,使人类跨入了电气时代。比较两种经济增长方式,可以看出“提高资源的使用效率”,给人类社会带来了巨大进步和空前繁荣,而这种经济增长方式更加依靠的是人的智慧,是人力资本的投入。

20 世纪中后期科技革命以来,我们认识到,物力资本不但需要人们去考察认知和开发利用,而且它已走上渐渐地消耗殆尽的不归之路;人力资本却是遵循着递增的规律,人的聪明智慧与组织的创新作为,正在随着知识爆炸、知识更新的周期缩短,随着对于人本主义精神的重新认知与呵护高扬,展现出无比辉煌的未来愿景。自然,对人的研究,对人力资本的认识、开发、投入,对人力资本的激励和管理,成了当今领导力研究最为重要的问题。

2. 领导力问题是组织高速成长的现实课题

近几十年来,世界经济高速发展,中国经济更是以世人瞩目的高速度于 2010 年进入世界经济总量第二,成为经济增量的超级大国。但是,我们还不是工业强国,经济发展方式上的问题并没有解决,原始创新的难题没有解决,高速成长发展中需要的资源和能量消耗等问题,最终需要人来解决。高速度带来高难度,高难度需要高领导。

我们的组织,正遇到高速度成长带来的纠结:为什么一些明星企业很快成为流星?为什么高层与中、基层难以达成共识?为什么在组织变革与流程再造中,员工感到迷惘、迟疑而不愿跟进?为什么企业文化理念与行为严重背离而形成文化虚脱?为什么企业的制度成本如此之高?为什么在组织发展中企业分权、分利就分心?为什么待遇好仍然留不住优秀人才?为什么一些国有企业计划经济时代的文化依然对企业影响大而所造成的障碍也大?为什么说成功企业最大的敌人是自己?

我们的领导者,在组织高速度成长时期,往往又流连于传统的



路径依赖,价值思想滞后于时代节奏,旧的行为方式仍然表现顽强:喜欢抓业务工作而不关注组织战略目标;责任心强,习惯依靠个人努力去完成任务而非组建优秀团队与发挥团队效能;事无巨细十分辛苦,但不善于授权;虽有工作目标,但缺乏目标控制;“救火”现象普遍存在;未经过系统的管理技能和领导艺术培训;不善于建立有效的工作网络、工作团队;认为对人的培养、使用、激励是人事部门的工作……这些问题从根本上制约了他们的成熟与个性发展,反映了领导者个人目标与组织目标的分离和冲突。

在管理史上,当年韦伯(Max Weber, 1864—1920)提出了一个高度理论化的金字塔式层次体系,即“官僚体系理论”。曾较为有效地解决了工业革命早期,凭借个人专制、主观武断、裙带关系,以及感情用事进行管理的方法,这在19世纪曾盛行于欧洲。尽管20世纪以来,韦伯理论曾被质疑,认为其找不到协调个人目标与组织目标的方法,但韦伯的层次体系仍有市场,被一些领导者乐此不疲地利用。这也就是上述问题症结之所在。

当今领导力大师告诫我们,一个组织要生存,必须实现两个相互依存的任务:一是个人需要与组织目标的协同,二是适应外部环境。显然,后者昭示了历史潮流。对此,本尼斯说:“科技进步的加速,环境将变得越来越不稳定,各类企业的经营边界变了,一向稳定的大型组织也开始让人捉摸不定了,它们不再能随心所欲地取得成功,被迫开始系统化地研究环境所能提供的机会,否则就无法实现组织的目标。”而布兰查德(Kenneth Blanchard)的领导学权变理论,将此概括为一个著名公式,“最成功领导行为=领导者特征×追随者特征×环境特征”。他们共同提出了领导者必须实行跟进时代潮流的组织变革。

实践数据支持了这个结论。美国《商业周刊》调查指出:200万主管主宰着美国的经济;70%的人认为企业目标由主管实现;



70%世界 500 强 CEO 由主管晋升而来;然而,被提拔的主管的专业能力正在阻碍着主管们成为优秀的管理者。

现代新经济背景下,组织已经呈现出五个重要特征:网络性、扁平性、灵活性、多样性、全球性。那么,如何适应这个特征趋势而变革组织,其关键在于组织领导者对之价值哲学的体认与相应的组织战略定位。

3. 领导力研究的平台是现代以人为本主义

我们认为,领导力研究的平台是现代以人为本主义。这就是,尊重、理解、关怀被领导者,公正、公平对待被领导者;并且遵循人的行为规律,把不断满足被领导者的精神物质需求,与认同并实现组织的目标愿景统一起来。亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年在《人类激励理论》一文中提出需求层次理论,指出人的需求是像阶梯一样逐级递升的五个层次(生理需求、安全需求、情感和归属需求、尊重需求、自我实现的需求)。正是因为这个理论揭示了在一定条件下满足并且提升人的需求层次,就能够引导人的动机,激发人的行为,实现组织与个人的双赢,马斯洛在 20 世纪 60 年代被誉为美国工业人本主义之父。这就告诉我们,领导者仅凭高高在上的领导职务对于成功是于事无补的,领导者的成功从根本上说是赢得了被领导者们的支持,即对于领导者价值理念、战略定位、制度安排、管理风格及专业水平的内心认同,而获得这种支持与认同的前提,则是领导者对他们的尊重,是通过对他们需求的了解和满足,从而激励被领导者自觉自愿地追随领导者。

据此,领导者能力不是单向的权力影响力。领导者的能力主要体现在权力影响力与非权力影响力两个方面。领导者不但运用职位身份赋予的法定权力实行管理,从而实施对被领导者的影响力;领导者更加注重运用自身的价值文化的人生境界、亲和平等的人文关怀、职业化专业化的业务指导、以身作则的行为示范等非权力性



影响力,作用和感化被领导者。因而,我们主张领导力影响力的“两点论、重点论”,一方面主权力影响力与非权力影响力并行不悖,另一方面更加关注非权力影响力。只有如此,被领导者们才会心悦诚服,进而主动响应,由同力达到同心同德。也只有这时,领导者与被领导者的关系才能发生飞跃质变,被领导者从下属变成了领导者的追随者。在此意义上,领导力即是吸引别人追随自己的能力。

让被领导者成为追随者,是 20 世纪末期以来管理思想的历史性进步,也是领导科学走向成熟的重要标识。从单向度的依靠职位权力的影响力,到同时并举权力影响力和非权力影响力并侧重后者,表明我们正在从长期以来所仅仅强调的组织的正常运行、管理的业务技能、防范性的控制措施,开始转到了同时也更加关注组织成长的前瞻方向,更加关注员工需求与组织需求的相得益彰。这里,既阐明了领导与管理之间的差异区别,又阐明了领导与管理之间的依存联系。从一个谙熟系统运转程序的管理者,到一个确立方向、争取人心、激发士气、实现愿景的领导者,是所有管理者面临的课题。正如盛田昭夫所说:“最成功的企业管理者并不是紧盯着部属,不断地下达大大小小指令的人,而是只给部属概括性的方针,培养部属的信心,帮助他们圆满完成工作的领导者。”

4. 培育追随者是领导者的使命

杰克·韦尔奇说,他在美国通用电气任 CEO 时,每周有一半时间在与员工相处,了解他们的需要并关心他们的问题。据哈佛大学商学院调查,组织领导者一个工作日时间安排的平均概率为:案头交流占 22%,电话交流占 6%,巡访交流占 3%,计划性会晤占 59%,非计划性会晤占 10%。除了案头交流属于一个人独处工作,78%时间是直接与人打交道,其中 80%时间是面对内部各层面下属员工。

为什么领导者需要花费大量时间与员工相处?简言之,因为员



工直接面对产品、员工直接面对客户。一个企业的生产经营是各级领导者,尤其是一线员工按照价值文化、规章制度、目标规范和工艺流程,精心制造出每一个产品,精心维护着每一个客户,才能使产品转变为商品,使商品转变为利润。通俗地说,任何产品都不是领导者在工作期间直接操作的结果,任何商品也都不是领导者在亲自接待客户过程中销售出去的;相反,我们看到的是工场中挥汗如雨、紧张忙碌的员工,看到的是商场酒店等男女职员的服务态度和服务质量。所以,有“亚洲最佳雇主”之称的联合包裹亚洲区总裁说:“我们要照顾好员工,员工就会照顾好客户,进而照顾好我们的利润。”

可见,要实现组织战略目标,就必须将被领导者转变为追随者。这即是《孙子兵法》所告诫的“上下同欲者胜”的道理。

领导力的最大魅力在于把被领导者变成追随者。最成功的领导者是将追随者培养成领导者,如是,才能将组织战略目标融入每一个组织成员之中,使他们心甘情愿地接受组织目标,并为之忘我奋斗。这种境界,如同孔子所说,“发愤忘食,乐以忘忧,而不知老之将至”。

现代领导力研究十分注重对追随者的培养、开发和训练。较为典型的是仆人型领导和服务型领导的实践模型。

仆人型领导是从价值观念上主张领导者对每个追随者都承担道义责任。它要求领导者以谦和心态尊重众生,以以身作则公正待人,以人格道义的魅力吸引追随者。仆人型领导模型强调四个维度:其一,价值理念上期望给他人以帮助,而非谋一己之权力与利益;其二,领导关系上用真诚赢得信任并分享信息,而非靠控制手段;其三,行为方式上以有效沟通倾听来收集众人智慧,而非凸显个人意志;其四,工作目标上激发他人自信心,释放他人内在力量,善于改善领导者自身。

服务型领导是主张领导者服务于追随者。在这一颠倒的领导



方式中,把帮助追随者成长发展、提供给他们收获物质与情感的机会、促成他们的业绩成就,被设定为服务型领导的价值哲学。它也有四个维度:一是建立平等关系,充分尊重追随者;二是以团队为导向,为之提供支持力量;三是把权力下放到一线,使全员参与核心工作过程;四是设计薪酬激励,使承担责任与薪酬回报一致。

我们看到,这两种领导方式都区别于传统的组织机构控制,对人的尊重、以人为本是他们共同的前提。他们刻意于塑造新型的领导与追随者关系,立意于训练追随者的领导能力和管理能力。

组织中的被领导者队伍,往往是一个流动不居的变数。从他们中培养理念趋同、行为一致、业绩显著和长期稳定的追随者,是所有领导者追求的目标。

需要指出的是,一些企业组织在激烈的市场竞争中,由于选择了成本领先的廉价竞争策略,推行传统的“科学管理模式”与之对应;实行中央集权、高度分工、严格控制、依靠工资奖金维持员工积极性的管理方法;从而严控人工成本,主张人少高效,减少对人力资源各环节投资,与员工只是利益交换关系,而忽略了心理契约的影响,对员工缺乏尊重和心理关怀。在这样的企业里培育追随者还是一个遥远的口号。同时,我们注意到,在差异化和专一化的优质竞争策略中,培育追随者的领导力提升业已在许多企业开花结果。如何在成本领先的廉价竞争策略中培育追随者,依然是我们面临的严峻课题。

5. 领导力提升关键是领导者的自我开发

领导力的提升对于每一个人都是可能的。一般来说,一个领导者所形成的思维方式具有趋于稳定的特征,正是这种思维定势影响和规定了他们的行为方式,产生经年不变的风格习惯。但是,当内外环境已经发生不可逆转的巨变,仍然恪守自我而拒绝变化,那么就会因为拘泥于旧章而被淘汰出局。这样的案例不胜枚举。领导