

于洪生 著

解析领导力

——“道”“学”“技”

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

义库 纪

于洪生 著

解析领导力

——“道”“学”“技”



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

解析领导力：“道”“学”“技” / 于洪生著. —北京：中国法制出版社，2013. 8

(新世纪学术文库)

ISBN 978 - 7 - 5093 - 4650 - 1

I. ①解… II. ①于… III. ①领导学 - 研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 131280 号

策划编辑 马 颖

责任编辑 黄丹丹

封面设计 蒋 怡

解析领导力——“道”“学”“技”

JIEXI LINGDAOLI——DAO XUE JI

著者/于洪生

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/880 × 1230 毫米 32

版次/2013 年 8 月第 1 版

印张/15.25 字数/353 千

2013 年 8 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 4650 - 1

定价：45.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfs.com>

市场营销部电话：010 - 66033296

传真：010 - 66031119

编辑部电话：010 - 66010678

邮购部电话：010 - 66033288

总 序

中国浦东干部学院（CHINA EXECUTIVE LEADERSHIP ACADEMY. PUDONG, CELAP）是一所国家级干部教育院校。习近平同志要求中国浦东干部学院“要按照国际性、时代性和开放性要求，在帮助学员树立国际视野、提高执政能力方面更有特色”，使学院努力成为“具有国际性、时代性、开放性特点的新型干部教育培训基地和开展国际培训交流合作的窗口”。学院积极探索、大胆创新，富有特色地开展干部培训，初步形成了以提高执政能力、保持和发展党的先进性为培训目的，以改革开放走中国特色社会主义道路的时代精神为教学主线，以国际性、时代性、开放性为办学特色，以提升全面建成小康社会的领导能力和执政能力为培训重点，围绕中国特色新型工业化、信息化、城镇化和农业现代化讲新理论、新知识、新实践的干部教育的“浦东模式”。创办十多年以来，学院为国内培训了近十万名各级各类干部，为世界上一百二十多个国家培训过党派领袖、政府官员和企业高管，从而在国家级干部教育培训格局中发挥着不可替代的独特作用，得到广大干部的好评和世界各国的广泛认可。

学院吸引和汇聚了一批优秀的教师，他们当中既有海外学成归来的学子，也有来自国内著名高校、科研机构的青年才俊。

几年来，他们秉持服务于中华民族伟大复兴事业的使命感和责任感，凭着火热的创业激情和渊博的学识，以及对于干部教育培训事业的执着和热爱，默默耕耘和奉献，在高质量完成了教学任务的同时，笔耕不辍，在自己所属的学科领域精心耕耘，取得了累累硕果。他们近年来的学术研究通过对中国乃至世界范围内现实问题的追踪，深入探讨理论前沿问题，及时总结实践领域有益的经验，为中国干部教育培训提供了许多鲜活的教材，并为探索中国未来发展之路提供了有益的借鉴和启示。

学院组编出版过“中浦院书系”（四十余本）、“博士文库”（十余本），还有众多案例集和个人专著。此次编辑出版的“新世纪学术文库”是中国浦东干部学院教师近年来学术成果的又一次集体展示，是体现学院办学特色的学术成果集结。文库围绕改革开放进程中的重大理论与现实问题，集中反映了中国经济和社会发展的新理论、新知识和新实践。文库涉及中国特色社会主义理论、政府职能转型与社会发展、经济全球化与对外开放、领导力提升与建设、公共突发事件案例研究等理论前沿与社会热点问题。这些成果为探讨中国社会在新的历史时期政治、经济、社会、文化等诸多领域所呈现的新景象、新问题、新态势提供了崭新的视角，同时也为学院创新干部教育理论、丰富干部教育培训内容开辟了广阔的发展空间。

值此文库付梓之际，我们衷心希望，此文库不仅可以为领导干部讨论现实问题和探索未来发展之路提供鲜活的思想源泉，而且对那些热衷于思考当代全球化及高速转型中的中国社会热点问题的研究者与学习者有启发作用。我们也认识到，当今世

界正处于大变革大调整时期，中国社会的变化也是日新月异，我院教师的研究因此也需要与时俱进，不断深化。希望我们的老师再接再厉，力争产生更多更好的学术成果，为把中国建设成为更具活力、更具发展潜力、更具国际竞争力的现代化国家提供有效的智力支持。

全国政协委员

冯 俊

中国浦东干部学院常务副院长、教授

目 录

Contents

导 言 / 1

上篇 道——领导力之魂

第一章 领导力：一个众说纷纭的概念 / 27

- 一、莫衷一是的领导力的概念 28
- 二、中西方人对领导的不同理解 40
- 三、领导力的本质 44

第二章 领导理念：领导力的核心 / 50

- 一、领导理念的重要性 50
- 二、组织理念是领导力产生的起点 54
- 三、理念创新是获得领导力的奥秘 61

第三章 领导价值：决定领导力的方向 / 66

- 一、价值与领导价值 66
- 二、细说领导价值的层次和内涵 74
- 三、领导价值的判断、选择和评价 85

第四章 领导伦理：不单纯指领导者道德 / 95

- 一、领导者道德只是问题的一个方面 96

二、基于文化传统来构建领导伦理	100
三、重视领导伦理的全面建设	105
第五章 战略领导：并不等同于领导战略 / 113	
一、领导战略与战略领导	113
二、战略思维是战略领导的核心	118
三、提升战略领导力的途径	129
第六章 思维差异：辨析中西方领导智慧 / 140	
一、中西方人具有不同的思维方式	140
二、善于甄别中西方思维的差异	146
三、运用中国式思维智慧实施领导	150
第七章 如何认识领导非理性行为 / 155	
一、领导活动的两面性：理性与非理性	156
二、领导非理性行为及其表现	162
三、领导非理性行为的特征	167
四、领导非理性行为产生的原因	170

中篇 学——领导力之本

第八章 领导者是领导力的集中体现者 / 179	
一、领导主体及其素质构成	179
二、领导人才素质评价	190
三、领导胜任力渐成焦点	197
第九章 吸引追随者是领导力之基 / 208	
一、民主发展使民众的地位提高	208
二、追随者及追随关系	218

三、如何赢得追随者？	229
第十章 正确决策是领导力的第一要义 / 243	
一、领导决策类型面面观	243
二、细说影响领导决策的因素	247
三、决策的科学化、民主化与制度化	250
四、领导决策必须遵循的基本原则	258
第十一章 组织是领导力发挥作用的“场” / 264	
一、组织的本质及其类型	264
二、组织结构设计及其特征	270
三、组织变革及领导者应对策略	283
第十二章 在适应外部环境中提升领导力 / 294	
一、全球化趋势对领导者提出更高要求	294
二、民主参与考验领导者回应公众的能力	300
三、文化及观念的多元化给领导者带来冲击	306
四、网络及信息化考量领导者的整合能力	313
第十三章 在变革领导方式中改善领导力 / 323	
一、发展变化中的领导方式	323
二、社会转型及“以人为本”的领导方式	328
三、领导方式的发展趋势	337

下篇 技——领导力之术

第十四章 领导统御艺术 / 345

一、统御需靠权力，但更靠权威	345
二、获得进行有效驾驭的权威	352

三、领导授权及其技巧	357
------------------	-----

第十五章 领导协调艺术 / 368

一、领导协调既是职责,也是艺术	369
二、领导协调的类型及方法	376
三、领导协调的技巧	382

第十六章 领导沟通艺术 / 391

一、领导沟通不同于一般沟通	391
二、领导沟通的目的和类型	395
三、领导沟通的技巧	399

第十七章 领导运筹时间艺术 / 408

一、领导时间管理法	408
二、提高会议效率	414

第十八章 领导语言艺术 / 419

一、交谈语言艺术	420
二、演讲语言艺术	426
三、谈判语言艺术	431
四、体态语言艺术	434
五、书面语言艺术	438

第十九章 领导创新艺术 / 448

一、领导创新的特殊作用	448
二、领导创新的内涵和特点	452
三、领导创新的原则和途径	456

参考文献 / 465

后 记 / 473

导 言

如今，我们正处在一场难以逆转的经济全球化进程中。伴随着世界经济一体化、政治格局多极化以及科学技术的突飞猛进，一场冲击全球的领导变革正在发生。在这场变革中，领导实践的发展、领导理论的创新、领导人才的培养越来越紧密地交织在一起，成为事关国家兴衰、民族存亡的重大课题。全球化和信息化不仅把领导者的活动迅速推到公众面前，而且使得传统的领导理论和领导经验变得不再奏效。领导问题从来没有像今天这样被推到“风口浪尖”上任人评说。这无疑是对领导者提出的最大挑战，领导者怎样在全球化时代进行有效领导？如何才能形成适合时代要求的领导力？这是一个具有现实意义和深远历史意义的重大课题。

—

怎样才能快速地提升领导力？很多人在思考和寻找这一问题的答案。最直接、最简单的方法就是接受相关的领导力培训。目前，我们党正在倡导建设学习型政党和学习型社会，领导者只有不断学习，才能有所进步。适应这种社会需求，领导力培训项目遍地开花，领导力及其相关研究持续升温，尽管有不少人对领导力开发项目提出种种质疑，但各类领导力培训的热度并未减退。

显然，领导力培训与领导力提升并非是完全对应的关系，很少

有人通过一两次培训而使自己的领导力得到迅速提高。再说，某些领导力培训项目是在较少研究的情况下仓促上阵，理论积淀并不充分。很少有领导力培训项目直接基于某种成熟的领导理论。当然，领导力理论研究与领导力培训也不是一回事，领导力研究重在探讨领导力背后的奥秘，而领导力主要是一种基于实践的能力，在领导力培训中，纯粹的领导理论教学一般很难马上奏效。这并不等于说我们不需要领导力理论。有效的领导力开发必须建立在对领导理论的深刻理解和灵活运用的基础上，否则，领导力开发就会处于空中楼阁的状态。

在进行领导力开发时，有一个理论问题始终困扰着人们，常常会有人提出这样的诘难：领导者是天生的还是后天培养的？这可以引申出许许多多非常深奥的学术问题，比如人性问题、心理学问题、遗传学问题、认识论问题、文化人类学问题等。现有领导学理论还没有从根本上解决这个难题。在一些领导力理论中，或多或少地存在着某种偏向：有的理论实质上是按照领导者是天生的路径进行的，如领导特质理论、领导行为理论等；有的理论主要是沿着领导者是后天培养的路径进行的，如领导权变理论、领导变革理论等。进行领导力开发隐含的前提是：领导者是可以进行后天培养的，能够通过领导者的教育和训练来提高领导水平，否则，领导力培训本身便失去了意义。

现在的问题是，领导力培训方和受训方都存在着种种误解，影响和制约着领导力培训的成效。一个非常尖刻并富有挑战性的问题是：一个并非睿智的教员（培训师）如何教导受训者成为一位睿智的领导人呢？这听起来确实有点匪夷所思，但却是领导力培训中存在的比较普遍的现象。目前，在我国的各级党校和干部培训机构的

教员中，很少有人真正做过领导，而他们培训的对象却是各级领导干部。如果按照上述观点来推论，我国大部分领导干部培训项目的效果确实有点值得怀疑，不够聪明的人不能给聪明的人上课，没做过领导的人不应给领导人上课，现有培训机构存在的“合法性”不就成了疑问？而我国目前建有大大小小、层次各异的培训机构五千余家，从党校、干部院校到各种类型的培训机构，难道它们存在的必要性真的成了问题？这显然是不符合常理的。孔老夫子说：三人行，必有我师焉。每个人都有其不同的优势，学习别人的长处，是每个聪明人的选择。再说，领导力开发如果真的劳而无功的话，它必然会自行消亡，而实际情况却相反，置疑显然是站不住脚的。但也不能回避问题的存在，其症结在于领导力培训的双方在领导力开发时存在着某种误区，从而影响了培训的效果。

应该看到，我国领导力培训是在理论准备不足的情况下展开的，加上社会上的心理准备也不够成熟等因素，领导力培训中出现问题是可以理解的。当开发领导力的价值被不断强调，人们感到领导力这种不易复制的东西似乎是组织成功的“关键”因素时，如果一个国家的领导力强，则可以强国、富民兴邦；如果一个区域或一个单位的领导力强，则可以促使一地区一单位变弱为强、兴旺发达。于是，许多组织便纷纷成立了领导力开发机构，许多有培训职能的机构便开办各类领导力培训课程，甚至出现了很多专门从事领导力开发与培训的公司，领导力开发显示出形成“产业”的趋势。在当今社会，加强教育与培训，对组织的发展无疑具有重要作用。据资料显示，培训业在世界各国都稳步上升，即使在经济萧条时期，培训支出也稳中有升。各类培训机构纷纷出现，各国政府制定了一系列政策来鼓励培训，领导力培训是其重要内容之一。但是，由于领导

力培训大都属于短期培训，希望通过短短几天的训练来提高领导水平，这显然是不可能实现的。

在此，我们暂不去讨论参与领导力培训的积极意义，而主要去关注培训成效及其相关的评价，这是涉及领导力开发与研究今后发展的重要问题。领导力研究者与参与培训者都对领导力培训寄予了太大的期望，指望通过短期的领导力培训使领导力迅速提升，这是不现实的。很多参与培训的领导者在谈及培训收获时，首先关注的问题是有没有“效果”，是否管用。人们常常用“好听、解渴、管用”六个字来描述培训者对培训的要求。许多党政机构和企业纷纷到外地“取经”，甚至不惜花重金到国外去接受外国机构的“培训”，以尽快学到能够用得上的知识和技能，这可能是许多领导者（受训者）的心态。在此，笔者有必要提醒大家注意，我们不能回避这样一个尖锐的问题，学以致用、急于求成是否是领导力受训者应有的正常心理？参加一项培训就一定马上见到成效？一个人的能力是综合性的，让一个受过大学教育的人回答：你在大学里究竟学到了什么？他很难马上回答，但大学毕业的人比没有进过大学的人总体素质普遍要高，能力也相对要强。领导力不可能来源于一两次培训，这需要领导者长期的积淀。对于受训者来说，必须静下心来想一想，是否不应该给予领导力培训项目以过高的期望。

（一）认清时代特点，对培训的期望值要合理

21 世纪是科技更加迅速发展、全面进入信息社会与知识经济的时代，个人和团体为了能跟上时代的发展，必须要加强学习。一方面，科技的飞速发展引起世界的迅速变化，知识老化速度也因此大大加快，最近 30 年产生的知识总量要大于过去 2000 年产生的知识量的总和，要学的东西太多，学过的东西更新又太快，总是感觉时

间不够用。另一方面，在信息时代，知识的获得途径趋于多元化，或上网、或电视、或书本、报纸杂志……仅仅运用一种途径获得知识和技能是不可能奏效的。因而，必须善于学习，学会运用各种途径获得自身所需要的东西。自学当然重要，但参与培训活动更不可缺少。通过在培训中的学习交流活动，有可能更快地提高学习效率。因为，培训不再是简单地由教师直接通过灌输的方式传授给学员，让学员被动地接受、理解和掌握，而是逐步通过让学员用体验、互动等方式去尝试个体难以解决的问题，以更有效地形成自己的生活经验和知识基础。总之，信息爆炸时代的特点及知识获得方式和手段的变化都要求每个受训者正确地对待自己，正确地对待学习与培训。

在认识接受培训必要性的基础上，要善于区分学习的各种途径和方法。对于领导者接受领导力培训项目来说，受训者必须正确理解培训在自身发展中所占的位置。虽说能力提高不是一朝一夕的事，但培训却是一种催化方式，亲身见闻及感受对能力的提升至关重要。现代领导力培训与传统的干部培训有哪些差异呢？在“前信息社会”，接受培训可以获得很多培训者不了解的知识，这容易使培训者感到有效，而在信息化的时代，领导力培训很少可以给受训者提供其通过其他途径难以获得的信息。培训机构在这方面已经做出了改革，开始重视技能训练，倡导案例教学，这实际上是向受训者提供一种激活思维、动员潜能的机会，这是受训者在读书和坐在电脑前所无法获得的东西。鉴于此，中组部在文件中明确提出要在干部培训中大力推广案例教学、互动式教学。

在西方高等教育史上，有这样一种理念产生了重大的影响：大学的作用与其说在于老师教会学生多少知识，不如说在于使一大批

优秀的年轻人得以聚在一起，相互交流、相互促进。让受训者有机会集中一段时间聚在一起，交流思想、经验，共同探讨关心的问题，这也是受训者参与培训的重要目的和实际作用之一。

（二）从哲理角度来分析问题，理性对待培训

实用主义属于一种“舶来”思潮，但中国似乎也有着浓厚的适合其存在的社会土壤。中国传统思维方式的一个重要特征就是重效验，讲实用。重效验、讲实用的思维方式，根深蒂固，至今影响着人们的正常思维。在领导力培训项目上，“立竿见影”、“学以致用”、“急用先学”等一系列思想都反映出这种倾向。参加培训只是出于眼前社会“利益”的考虑，因而必然要追求有效，要急功近利。其实，领导力培训是很难做到“立竿见影”的，涉及人的能力发展方面的问题，是必须经过一个细腻的、逐步吸收消化的过程，很难说哪一次培训对领导者能力的发展发挥了作用。比如对受训者进行思维能力训练的课程，对于急于获得培训成效的受训者来说，肯定不“解渴”，但这样的培训确实很重要，没有高水平的思维能力，一个人的领导水平是很难提高的。

工具理性是实现价值目标的有效手段，是价值主导理性到达现实性的中介。在很多受训者那里，领导力培训机构的培训就成为这种中介，他们想借用这种中介达到所渴求的目的，一旦这种目的难以获得满足，便会否认这种中介所发挥的作用。笔者感到，当“浮躁”成为一种社会风气时，必须要张扬理性而摒弃非理性，尤其是作为领导者来说，需要有更多的理性。在这里提倡理性，就是要强调分析和思辨，减少激情；要注重整体、全面，减少片面和激进；要倡导逻辑，减少妄言。这样，才能防止简单化，把领导力培训效果放入领导的具体实践活动中，从长远的角度来评判其效果，不能

只注重当前，求得“立竿见影”。

（三）要学会放大培训效果，以获得多方面的感悟和成效

教育培训的效果常常是在潜移默化中获得，受训者的收获是在不知不觉中得到的，也许受训者没有注意，但却已经有所提高。此外，同样的培训内容和过程，由于受训者态度和进取心的不同，效果也一定会大不相同。因此，保持良好的心态是放大培训效果的前提。

理论学习的意义需逐步凸显。通过相关领导力项目的培训，特别是领导理论的学习，受训者会逐渐感受到，任何一个领导力培训项目都是基于特定的培训理念，而这种理念一般都源于某种或几种领导理论。因此，尽管领导是一种源于实践、长于实践的理论，很难有一个领导力培训项目与某一个领导理论直接相关，但是领导理论的学习对于领导力的提升依然具有重要的意义，这是间接经验的学习，是他人智慧的凝结，是受训者提升领导力的重要的、有效的途径。

延长受训链，寻求后续指导。由于现代社会的快节奏和领导事务的繁忙，长时间的离岗学习培训是难以做到的，受训者在集中培训结束后保持与培训机构、培训师的联系，以取得后续的指导，就显得非常重要。不少培训机构也愿意提供这样的服务。作为培训师，他们希望通过加强与受训者的联系，获得受训后的信息，了解受训者的需求，以提高工作满意度。而对受训者也可以获得所需要的东西，从而在知识、能力和领导技能方面进一步有所提高。

在实践中运用所获得的理念和方法。领导力培训的目的在于产生行动而非知识，领导是一个领导者与追随者互动的过程，这两个方面决定了领导力培训的实效性，即培训不是为了脱离工作去学习，