

有效领导与 提高领导力研究

YOUXIAO LINGDAO YU
TIGAO LINGDAOLI
YANJIU

郑卫国 等著

有效领导与 提高领导力研究

YOUXIAO LINGDAO YU
TIGAO LINGDAOLI
YANJIU

郑卫国 等著

图书在版编目(CIP)数据

有效领导与提高领导力研究/郑卫国等著. —成都:
四川人民出版社, 2005. 12
ISBN 7-220-07016-0

I. 有... II. 郑... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145580 号

YOUXIAO LINGDAO YU TIGAO LINGDAOLI YANJIU

有效领导与提高领导力研究

郑卫国等 著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

董孟戎
文小牛
杨 潮
叶 勇
李 剑 孔凌凌

出版发行
网 址

四川出版集团
四川人民出版社(成都槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
<http://www.scrmcbs.com>
E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net

发行部业务电话
防盗版举报电话

(028)86259459 86259455
(028)86259524

照 排
印 刷

成都华宇电子制印有限公司
四川机投印务有限公司

成品尺寸

140mm×202mm

印 张

11.375

插 页

2

字 数

282 千

版 次

2005 年 12 月第 1 版

印 次

2005 年 12 月第 1 次印刷

书 号

ISBN 7-220-07016-0/D·919

定 价

28.00 元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换

电话:(028)87427333

参加撰写人员：

郑卫国 杨峻峰

蒋 青 万 涛

李发戈 王光龙

郑宇星



序

有效领导是现代领导者孜孜追求的理想境界，更是我国各级党政领导干部提高执政能力和领导水平的必然要求。党的十六届四中全会通过的《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》明确指出，党的执政能力就是“有效治党治国治军，建设社会主义现代化国家的本领”。加强党的执政能力建设就是要不断提高党的执政有效性，制定有效的执政方针政策，建立有效的执政体制机制，采取有效的执政方式方法，有效地推动党和国家事业的发展。当然，党的执政能力不是抽象的，而是非常具体的，要体现在各级党政领导干部的领导力上。党的执政有效性也要体现在各级党政领导干部的有效领导上。只有具备相应的领导力，领导者才能实施有效的领导。也只有各级党政领导干部都高度重视和努力发展领导力，做到有效驾驭社会主义市场经济、有效发展社会主义民主政治、有效建设社会主义先进文化、有效构建社会主义和谐社会、有效应对国际局势和处理国际事务，才能使党提高执政能力，完成执政兴国的历史重任，实现全面建设小康社会的宏伟目标和实现中华民族伟大复兴的历史使命。

领导力通常被表述为是领导者激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力。但我们认为，领导力不仅仅是领导者在某一点位或某一方面具有的领导才能，它是贯穿于领导活动全过程、表

现在领导行为各个方面的领导能力，它涵盖了领导思维力、决策力、组织力、执行力、协调力、激励力、用人力、应变力、创造力、心理力和学习力等等。而且，领导力不应该只被看作是领袖型人物的专利和个人能力，它是领导者通过自身的影响力，在组织内部形成领导人才的培养机制，建立自上而下的管理体制和文化氛围，从每位员工身上寻找领导的潜质并进行挖掘和培养，使领导人才能够源源不断地产生，确保优秀组织的可持续发展的能力。在国际局势发生新的深刻变化和我国改革发展处在关键时期的大环境下，我们特别需要这种能够有效传承的领导力。然而，领导力短缺是某些领导者当前面临的严峻问题。由于领导力缺乏和低下，某些地方党委决策失误率高，不能有效统领经济社会发展全局，某些政府部门公共管理能力弱，公共服务质量差，某些企业在国际竞争中处于下风，在发展壮大的过程中步履维艰。显然，要尽快改变领导力缺乏和低下的现状，迅速提升领导有效性，我国各行各业、各个层面的党政领导干部都必须认真思考领导力问题，都要采取有效措施培育打造领导力和全面提高领导力。

对任何一个领导者来说，培育和提高领导力，进而确保有效领导，不是一件容易的事情。领导者要发展领导力，最根本的路径是在实践中锻炼，即在领导工作中体验、磨炼、感悟，逐步形成和提升领导力。实践是最好的课堂，在领导实践中，可以学到许多书本上学不到的东西，会有思想性、经验性和规律性的收获。在领导工作实践中摸爬滚打，经受风雨，应对各种挑战和威胁，总结成功经验，吸取失败教训，是培养领导力最管用的方式。实践出真知，这是一句至理名言。不过，领导者也需要学习关于提高领导力的理论来能动地指导自身领导力发展的实践。为了满足领导者掌握提高领导力的理论的需求，郑卫国教授和他的同仁们根据从事领导干部的领导力培训的教学体验，在广泛深入



研究的基础上，完成了《有效领导和提高领导力研究》一书，这对于帮助领导者进一步认识、开发和提升领导力是有益处的。

《有效领导和提高领导力研究》一书以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，遵循党的十六大和十六届三中全会、四中全会、五中全会精神，阐述有效领导理论的最新发展，着力分析党政领导干部提高领导力需要解决的各种难题，提出领导者提高思维力、决策力、组织力、执行力、协调力、激励力、用人力、应变力、创造力、心理力和学习力的对策思路，对许多前沿性的领导问题进行了有价值的探索。该书紧密结合党政领导干部的领导实践活动，以有效领导为主线，系统地、有重点地研究提高领导力的理论原理和方法艺术，能够帮助领导干部联系自己的领导工作实际，认识和把握领导工作中的规律，提高领导科学理论修养，增强在工作中按领导活动规律办事、实行科学领导的自觉性，进而提高领导力和领导工作的有效性。

目前，对提高领导力的探讨方兴未艾，研究的广度和深度都有待进一步拓展。希望该书作者继续努力，紧密结合国内外形势的发展变化，紧密结合生产力发展和经济体制的深刻变革，紧密结合人民群众对提高物质文化生活的要求，紧密结合领导干部队伍的重大变化，深化对提高领导力和领导有效性问题的研究，拿出更多更好的研究成果，促进各级领导干部改进、创新领导方式和领导方法，可持续地提高领导水平和领导艺术。

（作者李锡炎系中共四川省委党校常务副校长、教授、四川省领导科学研究会会长、中国领导科学研究会学术委员会副主任）



目 录

第一章 有效领导与提高领导力·····	(1)
一、领导力及其权力基础·····	(1)
二、领导干部提高领导力的基本原则·····	(13)
三、发展现代领导力的理论支撑·····	(23)
四、全面建设和提高领导力的思路·····	(36)
第二章 有效思维与提高领导思维力·····	(48)
一、有效思维决定领导有效性·····	(48)
二、走出领导思维误区·····	(56)
三、提高领导思维力的原则与方法·····	(66)
第三章 有效决策与提高领导决策力·····	(79)
一、领导决策力影响领导有效性·····	(79)
二、调研力是领导决策力的基础·····	(87)
三、提高领导决策力要求创新决策机制·····	(97)
第四章 有效组织与提高领导组织力·····	(107)
一、有效组织的目标及任务·····	(107)
二、建立有效的组织结构·····	(115)
三、创造有效指挥的必要条件·····	(122)
四、提高领导组织力的理性思考·····	(129)
第五章 有效执行与提高领导执行力·····	(135)
一、有效执行的重要作用·····	(135)

二、妨碍有效执行的难题	(141)
三、提高领导执行力的举措	(149)
第六章 有效协调与提高领导协调力	(160)
一、有效领导依靠有效协调	(160)
二、有效协调以有效沟通为前提	(167)
三、领导活动中的人际关系协调	(175)
四、提高领导协调力的要求	(181)
第七章 有效激励与提高领导激励力	(189)
一、有效激励是有效领导的核心	(189)
二、领导激励的低效模式及转变思路	(199)
三、提高领导激励力的对策措施	(207)
第八章 有效用人与提高领导用人力	(215)
一、有效用人是有效领导的关键	(215)
二、领导用人偏差分析	(224)
三、提高领导用人力的辩证法	(235)
第九章 有效应变与提高领导应变力	(244)
一、现代领导者必须有效应变	(244)
二、领导者应变的能力与策略	(254)
三、提高领导应变力的主要途径	(260)
第十章 有效创造与提高领导创造力	(271)
一、有效创造的领导者个性特征	(271)
二、妨碍领导者有效创造的因素	(279)
三、提高领导创造力的有效方法	(286)
第十一章 有效调适心理与提高领导心理力	(297)
一、有效领导需要有效调适心理	(297)
二、高度警惕领导心理陷阱	(303)
三、提高领导心理力的技巧	(309)



第十二章 有效学习与提高领导学习力·····	(321)
一、增强领导力源于有效学习·····	(321)
二、侵蚀领导学习力的原因剖析·····	(330)
三、提高领导学习力的路径方向·····	(339)
主要参考文献·····	(350)
后 记·····	(353)



第一章

有效领导与提高领导力

现代领导者应当是有效的领导者。有效领导要求领导者必须不断提高领导力。尤其是进入新世纪新阶段，国际局势发生了新的深刻变化，我国改革发展处在关键时期，新情况新问题层出不穷，各级党政领导干部要有效地领导广大人民群众树立和落实科学发展观，集中精力全面建设小康社会，同心同德构建社会主义和谐社会，需要有高超的领导力。这就要求各级党政领导干部高度重视领导力研究，努力把握领导力理论的最新发展，在领导实践中不断拓展自身领导力提升的空间。有了一大批领导力强的各级党政领导干部，开创建设中国特色社会主义事业的新局面就会有可靠的领导保障。

一、领导力及其权力基础

古今中外无数的领导故事告诉我们，凡是成功的领导者，凡是拥有大批忠诚的追随者的领导者，都有很强的领导力，总是能够有效地发挥领导功能。在现代条件下，任何领导者要有效解决纷繁复杂的领导问题，高效率高效能地实现组织目标，都更应当持续发展领导力。也就是说，现代领导者实施有效领导，不断提高领导力是必然选择。而要提高领导力，首先就得弄清领导力的涵义和要素，明白领导力的权力基础。

（一）领导力基本要素分析

从广义上讲，领导力是一种影响和改变他人心理和行为的能力。这种能力在每一个人身上都或多或少存在着，可以说，人人拥有领导力。领导力不是跟地位、权力结合在一起，不是领导者的专利，每一个知识分子，每一个工人、农民，每一个普通人都有领导力。领导力是和人人有关的，人人都具有发展领导力的潜能。无论你身处何方，无论你在什么单位，无论你在组织的大小，无论你是何种职位，无论你职位的高低，无论你是身在管理岗位还是一线员工，为了胜任工作，实现个人价值和社会价值，都需要开发和培养领导力。

不过，就狭义而言，领导力特指领导者影响和改变被领导者的心理和行为的能力，是使成员（部属）朝达成组织目标之方向行动的影响力。本书更多是从狭义角度研究领导力，当然不排除有时也会在广义的层面上谈论领导力。应当指出，“领导力”的语义学涵义，是从“领”、“导”和“力”的本义引申出来的。“领”，原指脖颈，于衣之领，为衣之首端，引申为“率领”、“首领”。“导”原指疏通，引申为指导、启发。“力”原指效能，引申为功力、技能。“领”、“导”与“力”组合，有领头人为表率引领导向功能的意思。

“领导力”仅从字面上理解很简单，似乎就是领导者的驾驭力和吸引力。而从科学的角度来表述，则要复杂得多。它既指领导者在领导过程中所具有的对部下、群众、人民的号召力、凝聚力，也指领导者所领导的活动本身对部下、群众、人民造成的参与积极性和自觉性。站在被领导者的方面来说，“领导力”就是部下、群众、人民对领导者的认同、信任，心悦诚服地拥护、配合或服从，对领导者组织指挥的活动能够积极地、愉快地思考和参与。再从领导实践来看，领导力并不是组织其中的一个职位，



而是一个过程，是领导者和被领导者在特定时间、空间、社会环境制约下相互影响的活动过程，是领导者影响员工、战略、决策和活动，以便实现组织使命的过程。在组织的不同层次要求不同的领导力，但无论何种领导力，一般都包含五个基本要素：统御力、管理力、平衡力、革新力和团队力。

1. 统御力

所谓统御力，是指领导者不凭借特权，也不凭借组织赋予的权力，更不凭借外在的势力，而能说服并指导他人行动的能力。当今的任何组织，总是把完成目标置于最优先的地位。因此，就达到目标而言，统御力又可以定义为：集结人们的意愿与能力，以实现共同的目标。领导者在决策和处理问题时，能改变他人心理和行为的影响力大小决定着统御力的强弱。统御力不是命令与控制，它是关于内在的“怎样为人”而不是外在的“怎样做事”，它决定了“我是谁、我为什么要做我的工作、我信仰什么”。

统御力来自领导者的个人魅力和人格力量，它是因为领导者具有优良品质、出众才能、丰富知识、坚强意志等受到被领导者的信任、钦佩和爱戴，从而使他们在被领导者中威信高、感染力强，常常能够一呼百应。统御力也来自领导者正确的领导理念和统帅全局的战略头脑。统御力强的领导者能够比一般人站得更高一些，善于掌握和驾驭全局的发展规律；同时，他们总是高度重视向整个组织传播使命和价值观，致力于打造一个以使命为中心、以价值观为基础、以人为本的组织。

2. 管理力

领导与管理始终是一对不可分离的孪生兄弟，这就决定了领导力与管理力必然是“你中有我，我中有你”。我们知道，“领导在于成事，管理在于做事”，但如何做事与如何成事并不是很简单的问题。需要看到，现代领导与管理面临日益急剧的变化，做事与成事已经不是一个分割的概念。如果做事的时候不站在成事

的高度，做得再多也可能只是消耗或浪费；而如果追求成事却忽视做事到位，再强烈的成事愿望也可能只是水中月、镜中花。因此，领导力的构成要素不能缺失管理力，只有提高做事的效率，才能保证成事的效果。

这里所讨论的管理力是指领导者运用计划、组织、控制和激励等管理手段来达到组织目标的能力，也就是领导者贯彻领导意图，落实战略部署，推动组织发展的执行力。管理力关注的是解决效率、效益、效果问题，主要根据既定的目标政策，进行战术运行的职能性工作，实施具体的计划、组织、控制，科学支配和整合人、财、物、时间、信息，挖掘各种资源潜力，全力维持正常的组织内部秩序，尤其关注工作的完成过程，追求把工作干得出色完美。

3. 平衡力

所谓平衡力，是指领导者协调组织内外诸多关系，营造实现组织目标的和谐氛围的能力。在现代条件下，任何组织的存续和发展都离不开组织的内外平衡。组织内部平衡是使组织成员的贡献能够与组织给予的经济和非经济回报相适应，让组织成员得到满足，从而产生对实现组织目标继续进行协作和作出更大贡献的积极性。组织外部平衡是使组织使命与外部经济、技术和社会环境的要求与变化相适应，为组织发展赢得外部支持。只有当领导者善于在组织内外复杂的关系中找到微妙的平衡点，有效处理种种矛盾和冲突，才能充分展示领导力，开辟组织成长的更大空间。

平衡力以沟通为基础，要求领导者与员工、顾客和公众充分沟通，懂得倾听的艺术，运用倾听来包容和接纳，取得共识。包容具有极大的价值，当领导者包容更多人进来的时候，就获得了更多新的平衡能量。领导者能够真诚地对待每一个组织成员、顾客和公众，关心、尊重、爱护他们，满足他们在物质、精神方面



的需要，同时能够正确协调各种关系，就一定能够创造出和谐、团结的组织气氛和工作环境，形成和增强推动组织发展的合力。

4. 革新力

领导的本质是变革活动，是为使社会获得充分的进步和发展，而革新是推动进步、发展的动力。面对不断变化和变化越来越快的世界和未来，领导者如果不思革新，因循守旧，墨守成规，企望四平八稳，以不变应万变，只能把组织带进死胡同，难逃被淘汰的命运。因此，现代领导者不能没有革新力。可以说，领导者没有革新力，也就没有领导力。

所谓革新力，就是领导者顺应经济社会发展趋势，敢于和善于带领组织变革和创新的能力。革新是领导活动的实质，领导的关键是领导者要把革新定为使命和责任，必须有开拓精神、改革精神、创造精神，勇于也更善于迎接各种挑战，始终保持高昂的创新精神。革新要求领导者分析问题有新思维、新理念，解决问题有新方法、新举措，能从本质上改革组织运行模式和效率，能提出创造性的变化前景，并随时激励下属充满激情地为之奋斗，释放自己的所有潜能。

当然，有革新力的领导者要扮演一个既创造又破坏的角色，破坏的目的是为了创造得更好。推陈出新，不破不立。革新力强的领导者是规范的破坏者，敢于打破不合理的领导制度和管理规范。不必否认，改变现状一定会让一些人不开心，所以惹火别人是领导者的工作之一。如果领导者试着不去得罪人或讨好每个人，只会让自己越来越平庸，举棋不定，无法奖罚分明，这又何谈提高领导力呢？

5. 团队力

领导力不只是指的领导者个人单独的能力，而且是为了实现组织的使命、发展战略和整体目标，大家齐心协力往前迈步的一种团队能力。如果对领导力进行分解，可以看到它是众多领导与

管理能力的聚合体，包括有策略制定的能力、创造一个有吸引力的组织体系的能力、流程控制的能力、项目管理的能力、技术竞争的能力、市场开拓的能力、服务顾客的能力、发展员工的能力等等。对于不同层级的领导人，领导力的涵义和侧重都不一样，但要使各种能力加起来形成团队领导力，整个组织的作战能力才会更强。领导力更多地是表现为团队的能力，尤其是当一个组织的规模比较大的时候更突出。

一个组织的领导者成功与否，关键要看他是否能够带领这个组织实现长期繁荣，不仅他在位时如此，他离位后，组织也能如此。而要做到这一点，需要提高团队和整个组织的领导力水平。现代领导者应当明白，组织的运行不可能都靠领导者一个人，领导者最重要的一项任务是打造一个平台，让大家不断学习，提高团队领导力，来共同实现目标。领导者越培养下属的领导力，实际上自己就越解脱、越轻松，能够从一些具体的问题中摆脱出来，有越来越多的时间来思考宏观和长远的战略问题，也就更有利于提升自身的领导力。

综上所述，领导力是由统御力、管理力、平衡力、革新力和团队力这五个基本要素整合而成的。五个基本要素一方面各自发挥着独特的作用，另一方面又相互影响、相互制约、相互补充、相互促进，发展领导力不能忽视任何一个基本要素。具有统御力表明领导者有个人魅力，有战略家的眼光、气派和谋略，为追随者指明了前进方向。管理力强调制度建设，重视小事，特别是带趋向性的小事，保证当重大决策作出后具体落实在细节上，兢兢业业做好、做细一切工作，以充分实现战略目标。平衡力关注组织内外的人与事、人与人关系的协调，追求公平、正义、和谐，也要努力保持领导者自己的心理平衡。领导者的心理平衡与否，将直接影响到下属对自己的评价。尽管作为常人的领导者面对各种复杂的情况产生一定的心理失衡是一种正常现象，但是如果领



领导者心理长时间失衡且不能通过自我调节恢复正常心态，也就无法与下属进行思想沟通，更谈不上对下属形成凝聚的力量。因此，领导者心理自我平衡能力是领导力的重要因素。革新力驱动领导者勇敢地直面现实，为了争取组织光明的未来敢闯新路，下决心革除一切陈规陋习，用智慧推进组织改革创新。团队力使领导力的发挥有了强大的群众基础，扩大了领导力的覆盖面，提供了领导力持续发展的可靠保障。总之，领导力的提高必然是统御力、管理力、平衡力、革新力和团队力全面提高的结果。

（二）构成领导力的权力基础

自古以来，领导和权力是密切相关的。领导者实施领导，首先必备的前提条件是具有相应的权力，否则就无法履行其职责，实现其使命。什么是权力？学者们有着多种多样的解释，例如：权力是一个人或一些人在某一社会行动中，甚至是在不顾其他参与这种行动的人进行抵抗情况下实现自己意志的可能性；权力是一些人对另一些人造成他所希望和预定影响的能力；权力表示其拥有者对他人行为发生作用的一种控制力、约束力；权力是个人或集团在双方或多方之间发生利益冲突或价值冲突的形势下执行强制性的控制力；权力是在既定的时点中，行为者影响一个或更多的人，按行为者的预期去行动的潜在影响力。说到底，所谓权力就是一个人影响另外一个人的能力，也是一个人或许多人的行为使另一个人或其他许多人的行为发生改变的一种关系。

一般而言，领导者的权力是领导者影响被领导者行为的潜在的能力，既是一种静态的影响势能，又是实现于影响过程中的一种动态的变量。领导权力主要表现为领导者对他人的支配、控制和统御，有目的地左右和改变他人行为的能力。领导力包含着权力的因素，从某种意义上讲，就是领导者有效运用权力的能力。构成领导力的权力基础不是单一的，而是由五大类权力综合组