

丁雪峰 徐斌 杨依含 ▽ 著



INNOVATIVE
LEADERSHIP

创新领导力

致力于柔性完善组织结构 | 用制度升级组织运营 | 用创新简化组织管理

通过新的方式来影响员工、重塑员工的价值观和自我意识，激发员工深层潜力，同时不断提升自己和团队的契合度和绩效，营造程序透明、沟通有效的组织氛围，使组织充满活力，拥有柔性和弹性，使全体成员一同不断向更高水平的愿景进发。



中国劳动社会保障出版社



INNOVATIVE
LEADERSHIP

创新领导力

丁雪峰 徐斌 杨依含 著



 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新领导力/丁雪峰, 徐斌, 杨依含著. -- 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2018

ISBN 978-7-5167-3586-2

I. ①创… II. ①丁…②徐…③杨… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 183746 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

北京虎彩文化传播有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14 印张 140 千字

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定价: 59.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/84209101/64921644

营销中心电话: (010) 64962347

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

作者简介

丁雪峰博士 中国民航管理干部学院讲师，中国民航系统人力资源专家库专家。曾在香港城市大学商学院、加拿大蒙特利尔大学、瑞典布罗斯大学、美国普渡大学学习。主要研究领域：民航安全绩效、民航安全管理、人才学、人力资源开发、人才战略、领导科学、企业管理、经营战略。2015年1月，担任主要创作人的《民营企业提升盈利能力的轻管理》获得第二十一届全国企业管理现代化创新成果二等奖。在《人民日报》《管理科学》《中国人才》《北大商业评论》等报纸杂志发表文章100多篇，担任主要作者出版有《轻管理》《轻管理实操》《雇主品牌评价与管理》《人才开发概论》等著作11部。

徐斌教授 首都经济贸易大学劳动经济学院人才系主任，人才研究中心执行主任，主要研究人才学和人力资源管理、领导力。他还担任中国人力资源开发研究会人才测评分会副会长、北京市国资委外部董事。近年来发表了《P-Smart绩效教练模型研究》等60余篇代表性文章，出版了《人才创新思维》《教练式领导力》等25部著作，为70余家企业和不同级别的政府机构提供组织与领导力、人力资源工作指导。

领导力创新需要轻管理



为了更好地帮助企事业单位管理者提升领导力，我将自己出版的《轻管理》《轻管理实操》中有关领导力的章节浓缩修改，并邀请知名管理专家徐斌教授将其畅销书《教练式领导力》《绩效教练》《NLP与教练式领导力》《创新总有方法》《创新头脑风暴》《全脑思维》等18本著述高度凝练，提炼出领导力创新的核心要素，杨依含硕士当时在首都经贸大学读书，在学习之余付出大量时间和精力对本书进行了多次整理和细节修改，在一些地方加入了个人独特见解，三人共同协作完成了《创新领导力》的创作。

目前有关创新与领导力之间相互关联的书籍日渐增多，但对创新领导力的核心要素建立有机构架、系统整合，形成新的研究模式的著作并不多。本书探索了新的适用于组织发展的创新领导力和创新思维的最优方式，强调了从领导力到管理到协同实现之间的互动，体现了领导者在催化创新突破方面产生的巨大作用，还首次梳理了如何有效地在新型领导力的条件下产生创新成果等核心方式方法，为读者展示了创新领导力的功效。创新领导力之所以越来越受到重视并有强大的实用价值，是因为它来自对领导力理论的系统概括，也来自对实践体验的系统提升。相信本书能够为读者和社会各界人士提供提升创新领导力的思维、行为和实践的新路径。

美国哈佛商学院教授约翰·科特是举世公认的领导力和变革管理研究的权威。驱动群体和个人向着既定的方向前进，以获取长期的最佳受益，就是领导变革的核心。人类在应对各种变化和挑战时，展现出的是逻辑思维与非逻辑思维的灵活组合，我们称之为创新思维。创新思维是指开发一个新的思想、观点、知识，并产生以前没有的产品、技术、方法、制度、流程等新的成果的过程。本书所详述的创新领导力就属于变革性领导理论的一个新的分支，本书将创新领导力定义为：能够通过新的方式来影响员工，重塑员工的价值观和自我意识，激发员工深层潜力，同时不断提升自己和团队的契合度和绩效，营造程序透明、沟通有效的组织氛围，使组织充满活力，拥有柔性和弹性，一同不断向更高水平的愿景使命进发的能力。

领导力创新需要轻管理。移动互联网迅猛发展，“云计算”“社交化”“移动应用”等推动社会治理模式从单向管理转向双向互动，从线下转向线上线下融合，从单纯的政府监管向更加注重社会协同治理转变，也推动了云组织、移动学习人才开发与管理技术等不断涌现，快速迭代的领导环境为实施有效领导带来了新的巨大挑战，个人认为对于知识型员工需要使用轻管理模式。所谓“轻管理”，即适度管理，是一种为复杂的管理做减法的概念，旨在管理中不盲目应用复杂的管理方法，而是从管理的有限性、层次性、阶段性的本质特征出发，根据企业不同发展阶段的管理重点，建立动态管理系统，然后选择最适合、最简单的管理方法，实现轻松管理。轻管理帮助企业去掉不必要或者低价值的管理内容，集中资源、精力做

好最重要的事情和高价值的管理工作，从而让管理更有效，让管理的投入产出比更多、更有成效。

平等、开放、协作的互联网时代的管理，需要去管控化。索尼公司前常务董事天外伺郎在其著作《绩效主义毁了索尼》一文中，曾经尖锐地指出功利化的绩效考核使索尼公司丧失了激情和责任感。在依赖不断创新才能成功的互联网领域，基于管控思维的官僚制度，严密的管理层级、管理体系，会大大降低企业的创新能力。由于知识型员工具有较强的职业尊严和自我管理能力，并且他们的能力主要储存在自己大脑里面，很难对其能力和潜力进行标准化评估，而其积极性、主动性和创造性的意愿决定了他们的绩效，而不是外界的管控能决定他们的绩效。因此对待知识型员工要尽量简化管理流程，压缩管理层级，依靠企业文化、使命、愿景、价值观来影响知识型员工，激发他们内在的工作积极性来完成工作，通过轻管理实现领导力的创新，而不是靠完善细致的管理系统进行控制。领导力创新需要轻管理，即举重若轻的适度管理，这是时代趋势，也是人性使然，更是人力资源成为人力资本的新要求，让我们共同探索，寻找领导力的创新秘籍。

全书共分为三篇：第一篇——什么是创新领导力，主要讲述了创新领导力的相关概念，从区分领导和领导力开始，进而提出创新领导力的概念，从组织结构、组织运营和组织管理三个方面介绍了创新领导力的创新之处，提出了创新领导力对企业变革发展的推动作用；第二篇——创新领导力的逻辑，从思维逻辑、模型、工具三个方面为读者展示了将创新思维运用于创新领导力的逻辑方法论，

此部分为本书的核心部分，不单适用于创新领导力，还可以用于更为广泛的其他领域，例如塑造双赢思维（协同思维），就不仅可以用于领导与团队之间的关系，还可用于商业伙伴之间的合作共赢，也可以帮助学生开拓新思路、突破思维局限等；第三篇——创新领导力的方法，具体讲解了创新领导力方法的应用，展示了如何对方法论进行实际运用，其中沟通是基础，分层是核心，系统是关键。

由于学识所限，本书中不当之处还请广大专家和读者朋友批评指正。

丁雪峰

中国民航系统人力资源专家库成员

畅销书《轻管理》作者

2018年6月

目 录



第一篇 什么是创新领导力

第一章 创新领导力的定义/3

第一节 领导、领导者与领导力/3

第二节 领导科学的相关理论/6

第三节 创新领导力的定义/8

第二章 创新领导力的创新之处/10

第一节 致力于完善组织的柔性结构/10

第二节 用制度来升级组织运营/20

第三节 用创新简化组织管理/33

第三章 创新领导力的实践意义/44

第一节 提升领导力的能量/44

第二节 造就谦虚睿智的领导者/46

第三节 推动企业变革/52

第二篇 创新领导力的逻辑

第四章 创新领导力的思维逻辑/57

第一节 让领导力更全面——平行思维/57

第二节 让领导力更灵活——双赢思维/68

第五章 创新领导力的模型/74

第一节 模型图示/74

第二节 NLP 原理与领导技术/76

第三节 文化创新理论/94

第四节 分层理论/101

第五节 协同创新理论/106

第六章 创新领导力的工具/115

第一节 创新领导力的五种实现渠道/115

第二节 创新领导力的三种基本工具/133

第三节 群策群力集聚工具/137

第四节 组合创意开发工具/144

第三篇 创新领导力的方法

第七章 沟通——NLP 原理/153

第一节 提升动力/153

第二节 建立关系/164

第三节 战略聚焦/169

第八章 分层——组织诊断/172

第一节 识别企业不同发展阶段的需求/172

第二节 识别企业的不同成长周期/180

第三节 分层视角下创新领导力的三个逻辑起点/188

第九章 系统——企业文化/190

第一节 这是我们的公司——企业愿景/190

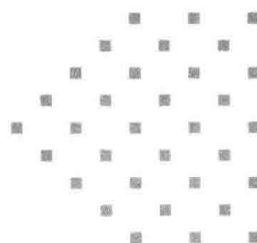
第二节 这是我们的使命和价值观/195

第三节 这是我们的文化系统/204

后记/210

第一篇

什么是创新领导力



第一章

创新领导力的定义



第一节 领导、领导者与领导力

要想真正理解创新领导力的含义，就需要理解领导科学的相关理论脉络和基本定义，尤其是要明白领导、领导者和领导力三个概念的相似之处和不同之处。

领导，即指引、指导。“领导”是一个“外来词”，是指引和影响个体、群体或组织来实现领导者所期望达成活动目标的各种活动过程，是“领”与“导”的二重奏，是由“领”到“导”的转变。

领导者是指明方向的人，也是行使领导权力和承担领导责任的人。管理学大师德鲁克曾经说过，当今许多关于“领导”的讨论，几乎都无法使他印象深刻：“我曾经跟政府部门许多领袖共事过（包括两位美国前总统杜鲁门与艾森豪威尔）；也跟企业界，非政府组织和非营利组织（如大学、医院或是教会的领导者）有过许多接触。我可以说，没有两位领导者是一样的。成功的领导者只有两点共同的特质，他们都有许多追随者；另外，他们都得到了这些追随者很大的信任。”领导者可以是任命的，也可以是从一个群体中选

举出来的。领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动，如非正式群体中的领导者。领导者要又领又导。导是引导、也是辅导，是督导、还是教导。领导重在用人，用人重在激励，激励重在及时，给人以鲜花，给人以梦想，而并不单纯是带领团队达到目标、提升绩效那么简单。

领导者与管理者既相互联系，又存在区别，管理者是指组织中行使管理职权的人，是被任命的，拥有合法的权力进行奖励和处罚；在大多数情况下，领导者都是在个人特质和组织情境的交互作用下形成的。

领导力是能够有办法激励别人心甘情愿完成目标的能力。这种能力是影响力而非操纵力、控制力。从这个意义上讲，任何人都可以使用领导力。

他们说：

保持领导不是靠权力，而是靠威信、毅力、丰富的经验、多方面的工作和卓越的才干。

——列宁

只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。

——拿破仑

所谓领导，就是要“领”要“导”。什么叫“领”？就是带领；后面没兵，光杆司令一个，这只能叫个人溜达。什么叫“导”？就是引导；没有群众，这只能叫自拉自唱。从这个意义上说，领导只有相对于群众才能存在，一时一刻也离不开群众。

——李瑞环《学哲学用哲学》

领导就是这样一门深奥又有趣的学问，这也是为什么这么多年关于领导力的探索从未停歇，一直向前的原因。市场和学界一直在与时俱进地探索，究竟什么样的领导力才最能够适应当下的组织情境和外部环境呢？

领导者在现代企业制度中被赋予了新的权力和责任。这些也是领导者在企业中实现领导的途径。他们需要行使权力、履行责任，并将两者真正结合起来（见图 1—1）。

领导者的权力包括正式权力和个人权力（见图 1—1）。正式权力包括法定性权力、奖赏性权力和强制性权力。法定性权力，即法律规定的上级管理者应该具备的权力。奖赏性权力和强制性权力则是两种对应的权力，也是一般管理者应该拥有的权力。而相比于正式权力，我们从个人权力方面思考就可以厘清领导者与管理者的区别了，领导者可以运用自身的领导力来实现专家性权力与感召和参考权力，这一部分也是创新领导力中极其重要的一点。

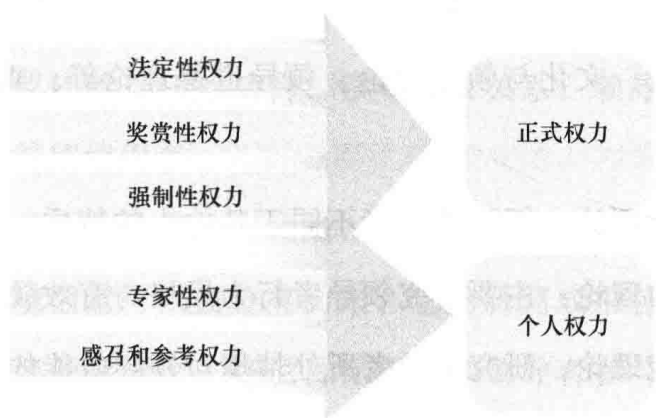


图 1—1 领导者的权力来源

领导者的作用主要包括激励作用、指挥作用和协调作用。这三

种作用将领导者的职能进行了分层次的刻画（见图 1—2）。



图 1—2 领导者的作用

第二节 领导科学的相关理论

按照领导理论发展的时间顺序，有以下几种理论，包括领导特质理论、领导行为理论、领导技能理论、领导风格理论、领导情境理论、领导权变理论、路径—目标理论、领导—成员交换理论、变革型领导理论、诚实领导理论、团队领导理论、领导心理理论、女性与领导理论、文化与领导理论、领导道德理论等。重点介绍以下四种。

领导特质理论：探讨领导者不同于其他人的特质。

领导行为理论：主要研究领导者行为风格与有效领导的关系。

领导权变理论：研究领导者所处情境对领导效能的影响。

变革型领导理论（当下最先进的领导理论）：研究如何激发追随者的积极性。

领导特质理论主要研究的是领导者应具备的素质。这一理论的