

《大领导力丛书》

大领导力

统帅力

北京道乐吉管理顾问有限公司

甘华鸣 李湘华/著

构建大领导力是21世纪全世界的大浪潮。

古今中外，凡成就大事业者，无不具备大领导力，而不具备大领导力者，无一成就大事业——不管是经商，还是为政、治军，抑或是从事其他社会活动，概莫能外。

世界首富比尔·盖茨，具备大领导力；

全球CEO典范杰克·韦尔奇，具备大领导力；

美国国父、第一任总统乔治·华盛顿六星上将，具备大领导力；

哈佛大学校长、美国财政部前部长萨默斯博士，具备大领导力。

中国国际广播出版社

《大领导力丛书》

大领导力 统帅力

北京道乐吉管理顾问有限公司
甘华鸣 李湘华/著

LEADERSHIP
LEADING

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

大领导力:统帅力/甘华鸣等著. - 北京:中国国际广播出版社,
2003.4

ISBN 7-5078-2232-X

I. 大… II. 甘… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021386 号

《大领导力:统帅力》

著 者	甘华鸣 李湘华
责任编辑	何 清
版式设计	刘录正
封面设计	徐 昕
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 传真 68033508)
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	李庆辉
印 刷	廊坊市文峰档案文化用品有限公司
装 订	廊坊市文峰档案文化用品有限公司
开 本	850×1168 1/32
字 数	283 千字
印 张	11.75
版 次	2003 年 4 月北京第 1 版
印 次	2003 年 4 月北京第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2232-X/F·289
定 价	29.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

编者的话

21 世纪机遇与挑战并存,发展迅猛,竞争空前。世界政要、商业巨子、学术泰斗高声疾呼:新时代需要大领导力。

古今中外,凡成就大事业者,无不具备大领导力,而不具备大领导力者,无一成就大事业——不管是经商,还是为政、治军,抑或是从事其他社会活动,概莫能外。世界首富比尔·盖茨,全球 CEO 典范杰克·韦尔奇,美国国父、第一任总统乔治·华盛顿六星上将*,哈佛大学校长、美国财政部前部长萨默斯博士,均是具备大领导力的成就大事业者。

大领导力作为领导者素质的根本,从来就是企业的核心实力、事业的核心实力、军队的核心实力、国家的核心实力,一切人类组织的核心实力。大领导力控制并创造金钱、物质、声望、地位等一切资源,个人如此,群体如此,国家、民族也如此。

“大领导力丛书”就是基于以上认识,根据时代特点和现代领导者的迫切需要而精心编撰的。该套丛书共 7 种,包括:《大领导力:统帅力》、《大领导力:组织力》、

《大领导力：决策力》、《大领导力：沟通力》、《大领导力：谈判力》、《大领导力：观察力》、《大领导力：创新力》。这套丛书详细阐述了大领导力的精髓要义，既有系统理论，又有实践技能，可使广大领导者获得最具前沿性的知识，从而开阔眼界，增长才干，激荡智慧，极大地提升领导能力，成为卓越的领导者。

人类各种组织的“头儿”——企业、事业单位、党政军群机关的领导者，都应构筑大领导力。正如拿破仑所作的论断：“狮子统帅的绵羊部队，能够打败绵羊统帅的狮子部队。”可以说，大领导力决定命运，有大领导力者生存，无大领导力者灭亡，大领导力强者兴旺，大领导力弱者衰落。

构筑大领导力实乃命运之战！

北京道乐吉管理顾问有限公司

甘华鸣

* 《大美百科全书》28卷337页载：“1976年国会通过的一项法案提升华盛顿为美军六星上将，这样他的级别就高于所有其他的美国将领。”

目 录

第一章 领导的基本概念

第一节 领导的界定·····	(2)
一、领导的含义·····	(2)
二、领导的要素·····	(4)
第二节 领导的权力与权威·····	(10)
一、影响力·····	(10)
二、领导权力·····	(13)
三、领导权威·····	(19)
四、领导权力与领导权威的关系·····	(22)
第三节 领导与管理·····	(24)
一、管理·····	(25)
二、领导与管理的关系·····	(27)
第四节 领导者与管理者·····	(28)
一、管理者·····	(28)
二、领导者与管理者的关系·····	(29)
要点回顾·····	(31)
案例研究:领袖中的领袖——英特尔总裁 安迪·格鲁夫·····	(32)

第二章 领导模型

第一节 领导模型图	(36)
第二节 实施领导活动	(37)
一、造型:塑造自我形象	(37)
二、教化:影响下属的价值观和态度	(38)
三、鼓动:改变下属的认知	(40)
四、激励:临机给予下属利益	(42)
五、授权:临时授予下属权力	(43)
六、关于“定标:确定组织目标”	(46)
案例研究:热爱变革的杰克·韦尔奇	(49)

第三章 造型:塑造自我形象

第一节 积极表现自我	(54)
一、相信自己	(54)
二、展现你对目标的专注	(55)
三、注重仪表	(59)
四、利用时空创造优势	(61)
五、拓宽自己的见识	(66)
第二节 拥有远大的目标	(69)
一、目标崇高	(70)
二、做必要的准备工作	(73)
第三节 迂回暗示	(75)
一、制造神秘性	(75)
二、使用间接的方法	(78)
三、替下属着想	(81)
第四节 善于表达情感	(84)

一、把情感与事实联系起来·····	(84)
二、保持高度的热情·····	(86)
三、使用生动的面部表情·····	(87)
第五节 力挽狂澜·····	(88)
一、当机立断·····	(88)
二、把握形势·····	(92)
三、身先士卒·····	(94)
要点回顾·····	(96)
案例研究:让士兵崇拜的巴顿将军·····	(98)

第四章 教化:影响下属的价值观和态度

第一节 用价值观说话·····	(103)
一、明确价值观的定义·····	(103)
二、用价值观指导下属·····	(105)
三、把握时代的步伐·····	(107)
四、尊重多样化·····	(110)
第二节 确定你的价值观·····	(112)
一、确定你认为什么有价值·····	(113)
二、定义价值观·····	(116)
三、评估价值观·····	(116)
四、评价你的表现·····	(118)
五、调整自己的表现·····	(119)
六、经常审查自己的价值观·····	(119)
第三节 树立共同的价值观·····	(120)
一、协调一致·····	(120)
二、确定共同的价值观·····	(121)
第四节 实践价值观·····	(129)
一、用之于实践·····	(129)

二、与无知和抵制作斗争	(131)
三、修改价值观	(133)
要点回顾	(136)
案例研究:坚持信念的拉尔夫·拉森	(138)

第五章 鼓动:改变下属的认知

第一节 营造可信的氛围	(142)
一、与下属打成一片	(143)
二、让下属了解真相	(145)
三、赏识下属	(149)
四、向下属靠拢	(151)
五、向下属学习	(155)
六、推动建设性争论	(157)
第二节 激发下属的激情	(159)
一、激发共同的远景	(159)
二、激发下属蹬工作热情	(161)
三、鼓舞人心	(164)
第三节 培育赢者的心态	(169)
一、选择赞扬的方式	(169)
二、为下属树立信心	(171)
三、激发自豪感和成就感	(176)
第四节 解放下属的思想	(181)
一、鼓励下属发展	(181)
二、积极与下属交流	(185)
第五节 鼓励下属行动	(188)
一、发现人们的能力	(188)
二、发掘下属的潜能	(190)
三、培育激发创造力的环境	(196)

四、鼓励下属创新	(201)
要点回顾	(208)
案例研究:李光耀鼓励国民“不当小虾,学做蝌蚪”	(210)

第六章 激励:临机给予下属利益

第一节 遵循个人利益原则	(215)
一、提倡个人利益原则	(215)
二、有效遵循个人利益原则	(216)
三、了解下属的需求	(217)
四、明确薪水等因素的作用	(220)
五、运用需求圈	(222)
六、让下属注重目标	(224)
第二节 尊重下属	(225)
一、尊严至上	(225)
二、认可下属的工作	(228)
三、理解下属	(231)
四、倾听下属的意见	(233)
五、征求反馈	(236)
六、创建互相尊重的氛围	(238)
第三节 替下属着想	(242)
一、主动承担责任	(242)
二、恰当地褒贬	(245)
三、胸怀宽广	(249)
四、正面鼓励下属	(254)
第四节 让下属感到满足	(256)
一、重视下属	(256)
二、提供下属发展的机会	(258)
三、让下属自由行事	(260)

四、让下属竞争	(262)
五、丰富工作的乐趣	(264)
六、让下属独立思考	(265)
要点回顾	(268)
案例研究:不用皮鞭而用荣誉来进行领导的拿破仑 ..	(269)

第七章 授权:临时授予下属权力

第一节 准备授权	(274)
一、明确授权的本质	(274)
二、遵守授权的准则	(277)
三、把握授权的前提	(280)
四、确认目前的授权状态	(282)
五、革新组织	(284)
六、任务标准化	(285)
七、培育授权气氛	(286)
八、转移心态	(288)
九、准备承担责任	(290)
第二节 确认授权任务	(291)
一、细分领导者的工作	(291)
二、确定授权的不同层级	(293)
三、选取授权任务	(294)
四、分析授权任务	(296)
五、重新设计工作	(298)
六、评估上述步骤	(300)
第三节 授权给下属	(301)
一、选择授权对象	(301)
二、重视授权的发布形式	(303)
三、明确界定授权范围	(305)

四、让下属参与授权决定	(307)
五、为授权下属开路	(308)
第四节 帮助下属学习	(309)
一、通过正式的培训和教育来学习	(311)
二、在工作中学习	(312)
三、有计划的学习	(313)
四、动态的学习	(314)
五、辅导	(314)
六、咨询	(315)
七、评估	(316)
要点回顾	(317)
案例研究:敢于授权的撒切尔夫人	(319)

第八章 定标:确定组织目标

第一节 明确目标的意义	(322)
一、目标是成功之本	(323)
二、目标要瞄准未来	(324)
三、目标是成功的里程碑	(326)
四、目标有助于你把握现在	(327)
五、目标须长远	(328)
六、目标应特定	(329)
七、目标要远大	(330)
第二节 确立梦想	(330)
一、描绘美景	(330)
二、制定长期规划	(335)
三、将目标具体化	(338)
四、目标的组织化和制度化	(340)
第三节 宣传目标	(341)

一、与下属沟通	(341)
二、期望积极的结果	(344)
三、重视结果	(348)
四、宣扬自己的信念	(351)
要点回顾.....	(356)
案例研究:目标明确的亚当斯	(358)
参考文献	(361)

第一章 领导的基本概念

美国管理大师彼得·德鲁克曾在 20 世纪中后期说过：“新世纪即将来临，事实上，我们已经作好了一切准备。我们并不知道所有的答案，但非常清楚到底存在着哪些问题。行动的大门向我们敞开着，我们可以找到它。我们生活在一个伟大的历史时期，这种时期每隔 200 年到 300 年才出现一次，然而人们却不理解这—个世界，而且过去的事情也不足以用来解释未来的发展。我们正在进入一个后资本主义时代，在这个时代里，企业和群体都必须迅速地开拓和创新，向全球性的方向努力。”

21 世纪已经来临，克莱斯勒公司前总裁李·艾柯卡曾说：“我们正在经历着两个巨大的变化：第一，全球竞争，为首的是日本和德国；第二，冷战的结束，它把我们推向了一个单一的世界。而这已经演变为一场革命。”

跨入 21 世纪之际，大多数组织、机构、企业以及社会各行各业，都在经历着巨大的变化：教育在改革，教育界、工商界、服务行业和政府机构的领导者成了教育事业的新合伙人；公司化的美国正在进行结构性调整，目的是要参加和领导全球性竞争；各个行业的权力变得分散；改革开放中的中国，正在加大自己的开放步伐，抓紧实现第三步战略规划。

在这个大背景下，领导已成为人们关注的热点，并将成为 21 世纪的潮流。在这种潮流下，用新的目光审视一下领导的含义，乃是一件至关重要的事情。

第一节 领导的界定

领导,是研究领导问题的主要范畴,深入研究领导的含义和要素,有助于领导者把握领导活动的基本内涵,提高其履行领导职能的自觉性,在组织和工作中充分发挥领导作用。

一、领导的含义

在现代社会中,领导这一现象随处可见;每个国家都离不开执政党和政府机构的领导;整个社会主要由各种权威部门的领导组成;任何组织都由领导者指挥;企业离不开董事长、总裁、总经理和部门经理等各级领导者的领导;军队离不开各级军官的领导;即使是在非正式组织中,也存在一个相对权威的人领导着群体内的成员。领导总是带着绚丽的光环吸引着人们,也以独特的力量影响着现实和人们的生活。

无论是在中国,还是在世界范围内,领导都是一个永恒的话题。无论是在中国的春秋战国时代,还是古埃及、巴比伦王朝,都存在着领导活动。不过,随着时代的不同,人们对领导的认识也不同。

研究者往往根据个人的偏好和目的,从自己对领导活动最感兴趣的角度去定义这一术语。以下是近年来一些颇有代表性的观点:

- 领导即有效的管理。(阿克利斯)
- 领导是一项程序,使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响。(海曼和 W·C·施考特)
- 领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程。(华伦·本尼斯)

- 领导是一种说服他人热心于追求一定目标的能力。(K·泰维斯)

- 领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥或控制。(科·扬)

- 领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为。(G·R·特纳)

- 领导是在某种情况下,通过信息沟通过程所实行出来的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力。(R·坦南鲍姆、I·R·威斯勒和F·麻沙瑞克)

- 领导指的是有助于引导和动员人们的行为和(或)其思想的过程。(约翰·科特)

对领导所做出的解释远远不止这些,这些定义从不同的角度来阐述“领导”这一术语。有的强调了领导是一种指挥、影响他人的程序,例如阿克利斯、海曼和W·C·施考特所下的定义;有的是从领导活动所涉及的过程角度来阐述这一现象的,例如华伦·本尼斯和约翰·科特所下的定义;有的是从个人的品质特征、行为方式以及对他人的影响来描述这一活动的,例如K·泰维斯、科·扬、G·R·特纳以及R·坦南鲍姆、I·R·威斯勒和F·麻沙瑞克等人所说的。这种区别的存在反映了人们对领导者和领导过程的认识产生了很大的分歧。在研究过程中,“领导是什么”取决于研究者的目的。

在本书中,我们根据自己的理解,并结合大多数人的看法,将领导(这里指组织中的领导)定义为:

领导(这里指组织中的领导)是在既定的组织中,在一定的命令与服从的权力关系和一定的人事安排下,上级(领导者)为实现组织目标而调动下属(即被领导者)的工作积极性、提高下属的工作效率和效果的活动。换句话说,领导是率领下属实现组织目标

的过程。

二、领导的要素

领导活动与领导过程并非只涉及领导者。根据上述的定义,不难看出,领导是由领导者、下属和领导环境三者构成。

值得注意的是,我们往往可以看到“领导客体”或“领导对象”这种说法,那么它是不是领导的构成要素之一呢?不完全是。“领导客体”或“对象”这种提法是为了理论研究的方便,将下属和领导者希望下属作用的对象归类在一起,因此,从这个意义上说,下属是领导客体的组成部分。但是,领导典型的表现为人对人的活动,它针对的是“人”,而不是“事”;

所谓的“事”只是领导者引导和率领下属作用的中介,领导活动的最终目标是借助这些“事”实现既定的目标。

(一)领导者

领导者是领导活动得以开展的最重要的主体条件,也是界定领导含义时要着重分析的要素。领导者之所以成为领导活动中的重要因素,是因为它是领导活动的核心。在正式的社会组织性活动中,一个经法律途径合法任命的、担任某一领导职务、肩负某种领导责任的领导者,是这一社会组织顺利运作的基本条件。这是由社会组织结构规定的。实践证明,任何组织,都不可能缺少领导者。

1. 领导者的类型

领导者可以分为领导个体和领导团队:

(1)领导个体,也就是通常意义上所说的领导者或领导人,例如同上司、总经理、总裁、董事长、首长、总理、主席等;这是领导者的主要含义所在,是领导团队存在的前提条件(这也是本书主要从领导个体的角度阐述领导活动的原因所在)。此时,领导者又可以分