

领导
艺术
书

系

非 权力领导

艺术

刘文江 / 主编

The **Art**
of Leadership Without
Exercising Authority

 中国时代经济出版社

● 领导艺术书系

非权力领导艺术

刘文江 主编

中国时代经济出版社

领导艺术



非权力领导艺术

图书在版编目(CIP)数据

非权力领导艺术/刘文江主编. —北京:
中国时代经济出版社, 2002. 1
(领导艺术书系)

ISBN 7-80169-186-5

I. 非… II. 刘… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 088311 号

领导
艺术
书系

非
权
力
领
导
艺
术

主
编
刘
文
江

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	新华书店总店北京发行所发行 各地新华书店经销
印 刷	北京市白帆印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
版 次	2002 年 1 月第 1 版
印 次	2002 年 3 月第 2 次印刷
印 张	16.25
字 数	433 千字
印 数	5001 - 10000 册
定 价	32.00 元
书 号	ISBN 7-80169-186-5/C·021

版权所有 侵权必究

《领导艺术书系》

编 委 会

主 编：张增强

副 主 编：刘文江 张淑敏 黄宇清 曲连波 班随叶
宋树发 冯振翼 卢准祥

编 委 会：候忠义 后东升 陈鹏志 孙成毅 李 丽
白光军 刘彦庆 陈志皇 阮小羽 罗 晶
王营才 杨体文 卢广羽 边兰秀 郑 琦
田震宇 廖生林 彭鸿峰 杜建峰 董 勇
刘玉德 周小和 张 平 王亚杰 李志平
米智慧 单 宇 杨翠杰 王雪芹 崔素仙
郝凤云 杜 革 吴玉荣 李 亮 陈断忠
赵义民 祁子国 唐永跃 朱丽丽 于立新
白力功 徐丽敏 张国庆 黄 英 余良辰
孙立峰 杜 军 郑占元 孙佳豪 李 玲

前 言

“领导”的语义学含义,是从“领”和“导”的本义引申出来的。“领”,原指脖项;衣之领,为衣之首端,引申为“率领”、“首领”。“导”,原指疏通,引申为教训启发。“领”与“导”组合,有身为表率并予训诲的意思。

“领导”的这个语义学解说,并不包括权力、职位、地位等因素,实际上说的就是非权力领导力。可见,领导的本质就是非权力领导,领导力就是非权力领导力,权力不是领导力。有职有权不一定有领导力,三国时代蜀汉皇帝阿斗有职有权,但没有人认为他有什么非权力领导力。因此,他不领导则已,一领导必然失败。蜀汉之速亡,主要是因为这一点。

领导成功,在当代不同行业有不同标准。

商界长于效率、技术革新和创利;政界考虑为了更广大公众的利益,怎样协调全体公民之间的关系,怎样做到公正平等;非赢利部门深知社会信任、自愿精神和更大目标的动机力量的价值。最杰出的领导者把其他领域的特点扬弃吸纳,使之为他们自己的部门服务。

但所有行业有一个标准是共同的,即员工的积极性得到最充分的调动,部门的整体功能发挥到极至,才能算领导成功。那么如何做到这一点呢?惟一的办法就是发挥非权

力领导艺术。

我们生活在一个纷乱的年代,其特征是,令人惊愕的技术进步不断涌现;文化、政治结构更替频繁,国际竞争激烈。劳动力队伍日益多样化,同时,我们对劳动的态度也在不断发生变化。与此同时,大众对服务(无论是政界商界,还是非赢利部门)的要求更加具体,对质量的要求近乎十全十美。所有一切都必须更好、更便宜、更快捷。

这种不断地创新与完善仅靠科学技术是不行的,况且,如今的技术就如同过眼烟云,转瞬即逝。不断地创新与完善取决于人类的创造力和敬业精神,取决于全部门上下尽心竭力的作风。总而言之,成功的决定因素在于人。但要获得成功,人还得要依靠领导。

这是一个浅显然而却具有普遍意义的道理。它创造了大量的机遇,同时也布设了不少陷阱。为获得成功,领导者必须重新构造其所在部门,以便最充分地发挥员工的作用。要做到这一点,领导者必须做深刻的内省,检查自己对其企业及员工的影响方式。然而,更重要的环节是,领导者必须重新塑造自我形象。

为此目的,领导者必须创建能够使员工增强能力、创造性和责任心的机构。必须营造出健康的氛围,在这样的氛围里,员工们对自己的工作感到振奋,对自己的成就感到自豪,同事之间互相帮助。总而言之,要鼓励员工发表意见,提高技能,调动其积极性,这就是非权力领导方式。

非权力领导方式能对人们产生极大的激励作用。这种方式与领导者的地位和权力没有必然联系,是以领导者的

品德、才能、知识、感情为基础产生的。

构成非权力性领导力的主要因素：

首先就是领导者自身的品格因素。这主要包括一个人的道德、品行、人格、作风等。它是决定领导力的根本因素。一个领导者如果品德高尚，正直公道，言行一致，以身作则，关心他人，团结同事，严于律己，平易近人，就会使人产生一种敬爱感，就能吸引他人去模仿和认同，并成为一种无形的、巨大的道德力量，具有很强的感染力和最可靠的威信。威信，这是一种强大的影响力。如果一个领导者在品德上出了问题，那就会威信扫地，失去领导力。

其次，就是领导者的知识因素。有丰富知识的领导者，会得到人们的尊重，也容易取得人们的信任，使人们对其产生一种信赖感，从而也就会增强其号召力。反之，若领导者的知识贫乏，业务不精，就可能在许多问题上一筹莫展，就必然会降低其领导力。

再次，就是领导者的才能因素。领导者的才能是成功地完成领导工作所必需的内部条件，它决定了领导者能否胜任工作和能否获得成功。有才能的领导者会给工作群体带来成功和希望，使人们对其产生一种敬佩感。一般来说，知识与能力之间存在着一定的联系。虽然，知识多，不一定能力就强，它们之间不是平行、并进的关系，但是，有广博的知识，往往有利于提高一个人的能力。作为领导者，至少应具备分析综合能力、组织能力、决策能力、知人善任能力、协调能力、应变能力、创新能力、语言表达能力等。因此，领导者的能力因素是领导力的重要因素。

最后,就是领导者的感情因素。感情是人对社会存在(包括人)的主观态度和好恶倾向的内在反映。人与人相处总会产生一种感情关系。如果能建立良好的感情关系,便会产生一种亲切感,相互的吸引力就大,彼此的影响力就高。目前,国外管理心理学家经过研究提出一个重要观点:优秀的领导者应该既具备“智商”,又具备“情商”,而且要“情商”大于“智商”(“情商”约占 80%,“智商”约占 20%)。因此,对于领导者来说,感情因素是一个必不可少的因素。反之,领导者与下属关系紧张,缺乏感情交流,就容易加大彼此间的心理距离。心理距离是面无形的墙,它是一种心理排斥力,不但不能增强影响力,而且会降低影响力,甚至出现负面影响。

非权力领导艺术是可以学会的。领导者是培养锻炼出来的,不是天生的。做领导工作并非指你是否具备某种神秘超凡的魅力,它更像一种语言。我们每个人都具备这种能力,只不过一些人能力强些,一些人差些罢了。但是,只要有锻炼的机会,任何人都肯定能够学会怎样有效地从事领导工作。

最重要的是,领导者必须注意培养健康的、成年人与成年人之间的关系。为什么这一点如此至关重要呢?因为处于我们这个高速度、高技术、错综复杂的社会,人们需要一起工作,为获得高效率,必须有一个共同的目标。因此,人与人之间的关系乃是决定因素。

成功的领导者深知这一点,所以他们非常重视这种关系。他们成功地使员工之间保持一定距离,这个距离既能

保证他们充分合作,又可防止他们固步自封;既可使其友好竞争,又能避免他们发生冲突。

了不起的领导者都把剖析自我当作工作的起点。他们努力使自己适应人们的各种感情,不论是喜怒哀乐还是嫉妒和不安全感。因为他们知道自己也有这些感情的时候,同样也会遇到别人的这些感情。

他们寻找化解自己的所作所为的秘密方法,他们时时检查自己的倾向与偏见。他们承认自己有盲点,如,对成功和激烈竞争理解得过于狭隘,动辄指责别人等。他们懂得,爬得越高,受到的监督越少,而自信心就会变得越强,这就使自己处于一种升得越高,跌得越重的危险境地,于是他们崇尚谦恭和成熟的处世之道。

他们从现实中寻找对抗孤立的傲慢的方法,使自己能源源不断地得到信息。作为开明的实干主义者而不是空头理论家,他们的思路不停地在主观与客观之间,在内心世界与外部现实之间飞驰,大胆地实践自己的观点与信念。他们还要千方百计地计划学习、进步,因为他们深知,自身的发展完善,无论是在智力方面、感情方面或者是精神方面,都会成为他们领导生涯中最强有力的武器。自知之明使他们能用自己的作用去影响别人并对他们的作用做出调整,使之能够适应各式各样的人们的不同需要。这样,他们就能够更有效地振奋员工的精神,激发员工的创造性,从而使其部门获得更高的效率。自知之明使人睿智。

睿智是一个包罗万象的概念,它既指智力,又指性格;既指洞察力,也指感情作用。睿智还包含成熟、稳定和必备

的权衡能力,还包括深刻的理解力、谨慎小心的态度 and 责任心。睿智者具备广博的知识,同时他还懂得现实世界中存在不可逾越的局限,如在金钱、时间和后勤方面。但是,睿智者还明白,超越这些局限,把昨天认为不可为之事变成明天可为之事的关键,在于人们的思想和内心这个难以窥视的精神世界。

本书由刘文江担任主编并撰稿,最后由彭树堂、王善杰审定。

本书在编写过程中,得到了河北经贸大学、东北财经大学、天津商学院有关同志和领导的大力支持和关怀,得到了中国时代经济出版社编辑们的帮助,在此一并表示感谢!

敬请专家、学者和广大读者提出批评意见。

丛书编委会
2001 年 11 月

非 权力领导艺术

责任编辑 / 高 伟
封面设计 / 晓 渝

非 权力领导艺术

The Art of Leadership Without Exercising Authority

目 录

第一章 非权力领导力本质——凝聚众人的能力

第一节 非权力领导力诠释	(2)
一、两类领导力	(2)
二、权力性领导力	(7)
三、非权力性领导力	(10)
四、非权力领导力的心理基础	(15)
五、非权力领导力的演化	(24)
第二节 非权力领导力之一——个人感召力	(30)
一、个人感召力的概念	(30)
二、个人感召力的几种体现	(31)
三、个人感召力的特征	(33)
四、个人感召力的形成条件	(40)
五、有效发挥感召力的关键因素	(44)
第三节 非权力领导力之二——个人专家影响力	(46)
一、专家影响力的概念和特征	(46)
二、领导才能是最重要的专家影响力	(48)
三、专家影响力的获得和使用	(51)
第四节 非权力领导力的使用——非权力领导	(55)
一、非权力领导是领导艺术的最高境界	(55)
二、非权力领导力与权力的关系	(56)
三、非权力领导力的运用特征	(59)
四、非权力领导的本质	(61)
五、非权力领导力的认识价值	(63)
第五节 非权力领导力的两面性和局限性	(66)
一、非权力领导力的性质	(66)

二、非权力领导力的积极形态	(67)
三、非权力领导力的消极形态	(75)
四、非权力领导力形态的转化	(81)
五、非权力领导力的负面效应	(82)

第二章 非权力领导力基础——个人品格修养

第一节 概 述	(84)
一、领导者品格的作用	(84)
二、品格认知的相对性	(86)
三、领导风格是领导者品格的行为表现	(88)
第二节 以正直建立信用	(89)
一、正直意味着言行一致	(89)
二、正直意味着坦诚待人	(91)
三、正直能赢得人们信任	(93)
四、正直的自我启示	(96)
第三节 以自尊赢得尊重	(97)
一、自尊者自重自爱	(97)
二、自尊者自信	(100)
第四节 以爱心广结善缘	(104)
一、以善行表达爱心	(104)
二、爱心招人喜爱	(106)
第五节 以大度聚集群朋	(111)
一、培养宽容个性	(111)
二、廓开万古心胸	(112)
三、接纳反对者和犯错者	(114)
第六节 以坚韧取得成功	(117)
一、激发成就动机	(117)
二、正确对待逆境	(120)
三、对挫折的心理调节	(124)
四、以毅力战胜失败	(127)

第三章 非权力领导力的培育——个人职业素养

第一节 以知识赢得敬服	(132)
一、知识就是力量	(132)
二、建立合理的知识结构	(135)
三、在实践中增长知识	(141)
第二节 以经验引起重视	(143)
一、积累职业经验提高职业素质	(143)
二、积累社会经验把握社会角色	(145)
三、积累生活经验了解人间疾苦	(147)
第三节 以实力取得信任	(149)
一、实力首先表现为个人才干	(149)
二、实力来自不断的成功	(153)
三、实力来自敬业奉献精神	(154)
第四节 以智慧解决难题	(156)
一、智慧的价值在于解决问题	(156)
二、解决问题首先要正确面对问题	(157)
三、解决问题需要创造性	(159)
四、培养创造性解决问题的能力	(161)
五、创造性是非权力领导力的重要特征	(165)
第四章 非权力领导力进阶——人际关系处理沟通艺术	
第一节 概 述	(168)
一、良好人际关系是非权力领导力的重要来源	(168)
二、建立人际关系需要非权力领导力	(170)
第二节 以真诚换得真诚	(172)
一、关心他人建立情感联系	(172)
二、真诚使人充满魅力	(176)
第三节 以平等消除距离	(178)
一、彼此尊重扩大交际圈	(178)
二、以平等原则处理上下关系	(181)
第四节 以赞美赢得人心	(185)
一、以赞美获得好感	(185)