



核心修炼

PRINCIPAL CULTIVATION

■ 俞慧霞 编著

领导力倍增计划
五步曲

打造领先的管理优势
寻找全新的经营韬略
捕捉最核心的领导要素
再造伟大管理者的“必读圣经”

地震出版社

核心修炼

PRINCIPAL CULTIVATION

■ 俞慧霞 编著

领导力倍增计划
五步曲

打造领先的管理优势
寻找全新的经营策略
捕捉最核心的领导要素
再造伟大管理者的“必读圣经”

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心修炼：领导力倍增计划五步曲/俞慧霞编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2352-2

I.核… II.俞… III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第099397号

核心修炼——领导力倍增计划五步曲

俞慧霞 编著

责任编辑：董青

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版(印)次：2004年1月第一版 2004年1月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：261千字

印张：18.75

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2352-2/F·160 (2951)

定价：29.80元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

摆脱领导力修炼的困惑

有个管理学家为了验证领导对企业是否具有十分重要的作用而设计了一个模拟的试验。在试验中,两组具有相同知识背景和技能水平的员工被给予同样多的资源以完成相同的任务。他们惟一不同的是,一组成员被任命了一个领导以控制和指挥员工的工作,而另一组成员只依靠彼此间的沟通和协调来完成。

试验在这位管理学家的控制下进行,试验结果十分明显地显示出领导在组织绩效中的突出作用。由于领导的存在,他需要对组织的整体绩效水平承担责任,因此他有积极性去协调和纠正员工的工作,而在一个缺乏领导的组织中,员工只负责自己的工作而无视组织整体的绩效水平,因为任何一个人都不需要为它负责。

领导的存在给组织带来了活力、明确的目标和强有力的推动与控制,但并非任何一个领导都可以轻易地实现这些。

可以说,领导是组织的灵魂,而领导力则是领导发挥关键作用的根本要素。如果把领导力看成是获得追随者的能力,是统帅全局的能力,是凝聚众人合力的能力,也是甄别、任用人才的能力,它就完全突破了单纯地把领导看成是身居要职或者指挥他人。突破这种思想的局限性是相当重要的,它至少可以使一个领导意识到领导作为组织灵魂的关键作用究竟是什么,从而在根本上提高自身的领导力,发挥“组织灵魂”所应有的巨大力量。

组织的发展离不开领导,更进一步说就是,组织的发展离不开领导的领导力。但是,领导力是一个非常抽象的概念,非常难以把握。当渴望提升领导力的人着手努力时,便会自然地生出这样的疑问:我根本无从把握“领导力”,要提高这种能力该从何入手?

“修炼”一词正是基于这种疑惑提出来的。毫无疑问,领导者必须从整体上考虑“领导力”,同时从提升自身整体素质的角度解开疑惑。当然,所谓“整体考虑”不是毫无秩序的“齐头并进”,它必然会遵循某一特定的过程,这就是“无规矩不成方圆”的道理,也是我们提出“五步曲”这个概念的原因。

《核心修炼:领导力倍增计划五步曲》分析了领导人成为卓越领袖所要进行的领导力修炼,是对领导力修炼的全方位解读。这些内容源于实践又高于实践,它结合中外领导者的方法和技巧,深入探讨了提升领导力的根本途径,相信对读者有所裨益。

祝愿你们:

愿你们都能够成为一名卓越的领导者。

编者

2004年1月

领导力概述

本章导读

领导力是一个内涵丰富而又充满争议的概念。有人说它是艺术，有人说它是方法……这些争议都很正常，因为领导力不具备范式，没有标准，认识它需要更具深度的探讨——这正是本章论述的出发点。

- ▣ 领导与领导力
- ▣ 权力型领导力与非权力型领导力
- ▣ 领导力提升的影响因素

一、领导与领导力

世界正在以惊人的速度变化，技术的进步和科技革新进一步推动了这一变化。人们在地球上来回往返，往返的次数是在 50 年前不可想像的，对消费品、服务等的需求在全世界范围内剧增。同时，公司、非盈利性组织和其他机构都在寻找并开辟新的有重大利润的跨越地区和国界的市场。在这种正在形成的全球化经济体系当中，真正具有领导力的领导者备受瞩目。那么究竟什么是领导，领导力是一种什么样的能力，应该如何发挥和提升领导力？这一连串的问题，我们将在本章中逐一解答。

1. 领导的实质

什么是领导？领导者是天生的还是培养出来的？我们自己能否成为某一领域中的领导者？如果所谓的卓越领导者与所谓的不卓越领导者之间有区别的话，那么他们之间的区别是什么呢？查阅相关的文献会发现，几乎所有的回答者对这些都有自己不同的答案。尽管在精确地提出领导的组成部分以及这些部分之间的工作关系方面，可能还有一定的难度，但是我们基本可以认为，当我们看到领导者时就能够了解他们。领导者是这样的人：他们能以自己特有的方式来激发自信、消除失望，启发积极有效的行动，与恐惧作斗争，制定目标，以及描绘光辉灿烂的明天。

关于“领导”这个词，在现代社会中运用得十分广泛，但是要想给“领导”下一个明确的、人人都接受的定义恐怕不可能，因为领导者几乎可以包括任何拥有组织权力和自身威信的人。在我们生活的这个时代中，每一个执行总裁和执行董事都是领导者，每一个联盟和协会的首脑都是领导者，每一个街道委员会的主任都是领导者。

那么究竟什么是领导，领导的作用是什么呢？

(1) 领导是一门艺术

什么是领导？领导是能够获得追随者的人，同时也是一门获得他人追随的艺术。要想成为一个真正的领导者就必须学会“领导”这门艺术。

古今中外的许多书籍资料都曾对“领导”下过定义。有些管理学家将“领导”这个词说得很抽象。他们认为领导就是一种人与人之间的行为，是一个人对其他人的关系，而其他又服从从这一位被称为领导人的人，认同并愿意执行这位领导人的指令。领导本身是一种使其他人感受到心悦诚服的行为，也是一种个人魅力，一种感染他人的能力。这些能力并不一定是从学习中得来，也不一定是从机构内某人的较高职位而获得的职权而来。

为什么说领导是一门艺术呢？因为领导与艺术有许多相通之处。“领导”并不是一个科学名词，它看不到，摸不着，并不像一本书，你可以看到其内容、封面设计、页数、定价等。领导只是一个概念，它实实在在存在着，就如空气一样，虽然看不到，却并不代表空气不存在。至于艺术，虽然也没有一个大家绝对认同的定义，却也是真实存在着的。歌唱是艺术，戏剧是艺术，音乐是艺术，即使生活中的一言一行也有其艺术性。

可以看出领导和艺术都比较复杂。我们说领导是一门艺术，把领导和艺术这两个词放在了一起，得出来的结果就更为复杂。领导这门艺术并不是三言两语就能说得清的，即使说出来也未必能使所有人接受，这门艺术需要人们在实践中不断地揣摩和完善。真正的领导者都有自己一套独具特色且行之有效的领导艺术。

在我们的周围，每一个企业都会有领导人，但他们的工作是否一样？他们的身份是否一样？他们的背景是否一样？他们的责任、企业委派给他们的任务是否一样？他们的学历、知识、经验是否一样？上面问题的答案全部都是“否定”。即是说，领导在每家机构、每家企业都不相同。这样就形成了各种不同风格的领导艺术，而那些掌握了真正领导艺术的人才能称其为合格的领导者，才能获得众多追随者。

领导是一门艺术。从这个定义中我们可以了解到，领导本身就是一种人际关系，是一个称为领导人的人，使其他人愿意追随，愿意服从他的指令。而这种令其他人愿意接受指令的原因，是领导人本身具备高度的人际关系技巧，掌握与人相处的艺术，能使人心悦诚服。

这个定义指出，领导并非人人相同，而事实上也是如此。我们见到不同的机构、不同的企业，其中有些领导人及其领导行为是很成功的，有些却很失败。领导是一门艺术，深刻理解这一个定义，对于那些想成为领导者或想提升自身领导力的人都有十分重要的意义。

(2) 领导是一种过程

我们说过，关于“领导”这个名词是无法找到一个人人都认可的定义的，如果非要说出一种令多数人接受的定义，那么只能说“领导是一种过程”。

领导是一种过程，这种观点为多数管理学者所认可。因为从管理的

角度看，企业的存在就是为了达到目标。要达到目标，通常要团队协作工作。在一个团队中，有领导人和非领导人的分工。而领导人的责任，就是带领下属们合理分配资源、利用资源，协调和下属的种种关系，包括职权上的关系等，最终实现企业的目标。

关于这种观点，用最简洁明了的语言总结就是：领导是一种过程，是领导人通过个人的影响力，使他的下属，不论是个人或团队，能够朝着一个或多个目标迈进，使他们完成被指派的工作，达到既定目标。这个过程可能会运用不同的方法、不同的技巧，亦通过领导人和下属的关系，由领导人显现其个人的魅力或影响力等等。

领导是一种过程，是一种实现目标的过程。如果领导者能够带领追随者实现既定目标，那么在这一过程中他便是成功者；反之则是失败者。一个成功的领导者总是能带领其追随者实现一个又一个目标，同时他又能在实现每个目标的过程中不断提升自己的领导力。

(3) 领导是方法或技巧

许多人都认为领导是一种方法或是一种技巧，事实上也如此。领导是领导人运用所有方法，譬如职能上的权力、资源的控制、激励下属士气的方法、调节人际关系的方法等，使企业在其领导之下，员工、下属以及整个机构能够达到其既定的目标。这个定义把领导看成是一种方法或技巧的运用。若领导人运用得当，机构顺利地达到目标，则领导就是成功；如果领导人运用的方法错误，机构未能达到目标，则领导就是失败，也是失败的领导人。

既然说领导是方法，那么领导人就不是天生的，只要学习和掌握了正确的领导方法就可以成为一个领导者。领导者的领导力也可以在不断的学习过程中得到提升。

2. 领导人的价值

一个优秀的领导人是一个企业的灵魂，企业的生死存亡与其领导人有着十分紧密的联系。领导人对企业以及对社会的作用就是领导人的价值。一个合格的领导人必须深刻地理解自身的价值，努力为企业、为社会创造更多的价值。

一个企业如果创造不出其自身发展所需要的价值，那么这个企业将会逐步走向衰亡；同样，如果一个领导人不能体现其领导价值，那么他将会退出领导人的行列。

商场是一个没有硝烟却暗藏诸多凶险的战场。一个企业如果没有一位出色的领导人，那么这个企业就很难有大展拳脚的机会。没有英明的领导人，企业只会停滞不前、倒退、严重亏损、连年出现财政赤字或危机，最终消失在无情的战场中。

相反，如果企业有一位出色的领导人，在遇到危机之时，他会带领企业渡过危机；遇到失败挫折之时，会将这些失败和挫折化为财富，使企业不再重蹈覆辙，将危机转化为机会，使企业继续发展。成功的领导人，能使企业不断成长、由小变大、由大变强，知名度和影响力与日俱增。这类领导人，就是充分发挥了自身价值的成功领导人。

被评为世界十大首富之一、华人首富的李嘉诚就是这样一位充分发挥领导人价值的成功领导人。李嘉诚是长江实业集团的总裁，是这一实业集团的最高领导人。几乎所有的商界人士都知道，长江实业集团是由李嘉诚一手建立，是香港最大的上市集团之一，其业务并不局限于香港，而是通过附属机构和记黄埔有限公司将业务伸展到国外。李嘉诚也是全世界人所公认的成功实业家。

我们很难想像，如果没有李嘉诚，今日还能否有长江实业集团这样成功的大企业。长江实业集团的成就，是由李嘉诚一手建构出来的，这是李嘉诚毕生的心血。李嘉诚在商场内已经有五十多年经验，数十年前开始创业，不断将长江实业集团发展、扩大，除了商场上的影响力不断提升，在国际上的知名度和业务不断扩大之外，他也不断回馈社会，提供各阶层消费者所需要的服务。

李嘉诚在长江实业集团所扮演的领导角色，对长江实业集团以往的成绩、今日的地位和未来的发展都同样重要。

李嘉诚的领导价值通过长江实业的发展壮大充分体现了出来。作为企业的最高领导人，李嘉诚为长江实业集团创造了不朽的价值，这样的领导人不愧为企业的带头人和导航者。

领导人的真正价值就在于其为企业做出贡献、为社会创造价值。比尔·盖茨就是一位为企业做出巨大贡献、为社会创造无限价值的卓越领导人。比尔·盖茨是微软公司的创办人，可以说没有盖茨就没有微软的诞生，也不会有微软的今天。

大家都很清楚，微软之所以能够由一家小型公司发展为现在人所共知的企业，如果不是盖茨的英明领导是不可能做成今日成就的。盖茨对计算机软件发展具有超人的眼光，他预见到人们最需要的计算机软件是什么，开发出 Windows 这样一个人人都乐于运用的软件系统，再加上他制定的完善计划和适当的组织架构，微软逐渐建立了今日的地位。盖茨的领导才能是微软成功的最重要因素。微软的成功就是比尔·盖茨领导价值的体现。

企业领导人的价值贯穿于企业的整个发展过程之中，如果一个企业没有领导人或者领导人不能发挥其领导才能，那么这个企业就会停止发展、直至消亡。这样说并不是危言耸听，无数企业的失败证实了这

一点。

过去曾经有一些人提出，假设一家企业没有领导人，这家企业是否可以成功呢？

从“问责”这一个角度去分析，我们可以想像，如果企业没有领导人，遇到什么问题时都不会有人负责任，错了大家共同承担责任，也即是没有人需要负责任，因为大家都错就等于大家都没有责任。但如有领导人的话，企业出现了问题就由他来承担，这是问责的意义。有了问责的制度，负责领导企业的人就会有责任感，希望通过自己的领导使企业得到较大的成功机会。

一家企业如果没有领导人能否成功呢？关于这个问题一些管理学研究者曾经做过许多试验。这些试验并不同于科学实验在实验室中进行。这只是一些像商业游戏（business games）一样的活动。在这些试验中，管理学研究者将不同的人分为不同的组别，有些组别是有领导人的，有些则是大家同等地位，并没有领导人或被领导者之分。他们都被分派同样的任务。在试验的最后，那些没有领导人的组别，大家不一定能够协调合作，反而推来推去，各行其是，以致他们的工作进度慢，不能够达到既定目标。而那些有领导人的组别，却因为领导人可以运用职权，安排他的下属完成既定的任务，于是他们就真的有效地实现了目标。这一个简单的试验虽然只是一种商业游戏，却也反映出—个事实，那就是企业的存在及顺利运作没有领导人是行不通的，也不能成事。这个试验也从一个侧面说明了领导人的价值所在。

21 世纪的商场更加变幻莫测，现代企业的发展需要更多的、更加卓越的领导人来领导，随着社会的发展，领导人的价值也越来越成为企业发展的关键。在这样一个时代，我们很难想像一家企业如果没有领导人将会怎样。我们知道，企业的管理包括计划、组织、领导和控制。领

导是贯穿其他各项管理活动的重要一环。没有有力的领导，我们怎能期望企业会有出色的计划、适当的组织和合理的控制系统？

如果没有领导人及其适当领导，企业其他的管理功能将不能顺利发挥，长此以往，甚至不能够正常运作。一家不能够顺利发挥其管理功能的企业，一家不能够长期正常运作的企业，最终只会消失于无形，被其他竞争对手所淘汰。这些被淘汰的企业，并不是因为其他竞争对手的存在使它们不能够并存，它们的失败是败于自己手中，失败于没有一位出色的领导人。

领导人是企业的灵魂，领导人的价值是企业最为宝贵的财富，一个企业没有一位出色的领导人，那么这个企业就如同一个没有灵魂的人一样，行尸走肉一般只有一副躯壳。这样的企业永远不会成功，现代商场中也不会给这类企业留下立足之地。

真正的领导人既有其独特的自身价值，又有一定的社会价值。领导人为其领导的企业（或团体）创造价值，这个企业（或团体）又为其实现自身价值和社会价值提供了舞台。

3. 领导力的含义

在研究领导的实质时，我们曾说过“领导是一门艺术”；在说明领导人的价值时，我们了解到领导人是企业的灵魂。这里我们要在前面两种观点的基础上说明领导力的深刻含义。

传统观点认为，领导力是“领导者的地位和指挥能力，也就是领导的能力”。在这种观点的指引下，许多身居领导地位的人或者渴望成为领导者的人都努力提高自己的地位，尽力展现自己各方面的才能。这些人每天辛苦奔波，最终却并没有提升自己的领导力。这是为何呢？因为

这种传统观点已经大大过时了，在现代企业中，领导担任的是领袖和导师的角色，而不是单纯的管理人员。在这种情况下，最符合企业发展需要的领导力就是获得追随者的能力，是统帅全局的能力，是凝聚众人合力的能力，也是认识人才、选用人才的能力。

在传统领导力观点的指引下，许多人都把领导力与管理能力相提并论，把领导人等同于管理人员。事实上领导力与管理能力是两个不同内涵的概念，领导人与普通的管理人员也不属于一个层面。

要想更为深入地理解领导力的含义，我们首先要弄清楚领导人与管理者的区别。

（1）企业内部人员的层次

任何一个企业都由许多不同层次的员工组成，了解企业内部人员的层次是理解领导人与管理者区别的基础，也是理解领导力含义的基础。

我们都知道，每一家企业都会有他们的管理者，也会有他们的领导人。究竟管理人和领导者是否相同呢？这一点有澄清的必要。在一些小企业之内，整家企业只有一人，老板是老板，也是员工，也是清洁工人，也是送货员，也是打字员，什么都要做。但对一些有规模的企业来说，员工可以分为多层。分为多少个层次，当然视一家企业的规模而定。以下假设是一家较有规模的中型企业。其内部人员的层次以图1-1显示出来：

从图1-1中我们可以清晰地看到，所谓的管理人员实际上是一个统称，不同职位的人只要是在非管理层以上，不论他们是企业的最高领导人，或只是一个小组长，都可以称他们为管理者，因为他们要负起管理下属的任务。

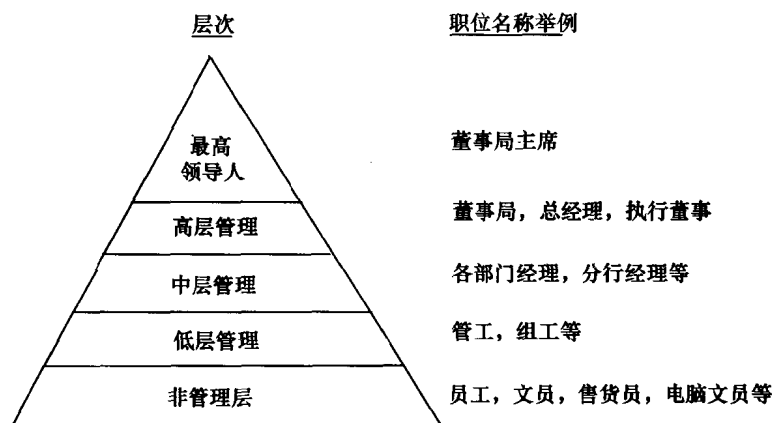


图 1-1 企业内部人员的层次

(2) 企业领导人的层次

我们已经了解到，企业内部人员分为不同的层次，企业的管理人员也分为不同的层次。以上面的图示为例，企业中除了非管理层之外，每一层都会有管理者。譬如最高层次，当然是公司主席，或不同名称但相同的职位；其次譬如总经理，或是董事局；再低一层次的是各部门经理，之下就是管工等。对普通工人来说，管工就是他们的领导人；对管工来说，各部门经理就是他们的领导人；对部门经理说，董事局或是总经理就是他们的领导人；对董事局来说，企业的代表人譬如“集团主席”作为职位名称的就是这家企业的最高领导人。由此可以看到，企业的管理者分为多个层次，他们都可以说是处于领导的职位。只不过他们的权力、职位、任务、能够操控的资源、人力和物力、能够制订决策、推行决策、代表企业的能力都有不同，所以在企业中处于不同层次的领导人的领导力也不相同。