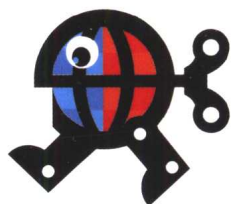


【个性化领导丛书】

张建伟 编著

权威型领导

GE XING HUA
LING DAO
CONG SHU



在进入21世纪的今天，企业领导已成为了我国社会生活中一个新的焦点。本丛书从领导学的角度，分析论证了个性化的企业领导，对企业经营成败的决定性作用。



中国时代经济出版社

●个性化领导丛书

权威型领导

张建伟 编著

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

权威型领导/张建伟编著. —北京:中国时代经济出版社,
2003.8

(个性化领导丛书)

ISBN 7-80169-451-1

I. 权… II. 张… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073814 号

个性
化
领
导
丛
书

权威型领导

张建伟
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 8 月第 1 版
印 次	2003 年 8 月第 1 次印刷
印 张	15.375
字 数	358 千字
印 数	1—10000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-451-1/F·188

版权所有 侵权必究

前 言

在进入 21 世纪的今天，企业领导已经成为了我国社会中一个新的焦点，他们的一举一动都会引起人们的关注。但是，企业领导者也是有着鲜明个性的人，他们在自己的领导活动中也会表现出自己的个性化领导方式，而这些个性化领导方式又往往决定了企业领导的最终成败。因此，我们在此对企业领导的个性化模式进行了大致的概括，并在相关理论的基础上编写了这套《个性化领导丛书》，以为我们时代的领导者们提供一个借鉴、参考的文本。

在我们对各种类型的领导的归类研究过程中，我们总结出，具有个性化的领导往往是那些将自己的工作特色很好地与自己的领导活动融合起来的领导，而这是企业领导（也是一切领导）最终工作成效的关键之处。具体来说，企业中成功的领导类型可以大致分为以下五种：权威型领导、魅力型领导、决策型领导、务实型领导和知识型领导。由于我们并未对所有领导进行全面分析，而仅对企业中成功的领导进行了归类总结，所以，在确定的这五类领导者之间，并不会具有截然不同的特征，而是具有一定的交叉点的。可以说：“成功的领导总有其相似之处”。但是，必须承认，我们指出的这五类个性化领导又是具有各自明显特征的，这从我们书中的具体论述中可以明显看出来。正是由于这五类个性化领导能够将自己具有的素质、能力、工作作风等个性化的特征与自己的领导活动有机结合起来，才使自己在保持了鲜明



个性的同时，带领企业获得了成功。

本丛书对企业中成功领导类型的划分，是根据了各种个性化领导在工作中突出表现出来的“个性”——权威型领导强调权威在领导工作中的关键作用，并能够有意识地运用；魅力型领导注重塑造个人领导魅力，然后在领导工作中加以运用，以提高领导效能；决策型领导则主要通过对战略决策的规划和控制来提升自己的领导实效；务实型领导更像一个管理者，他具有领导权力，但在领导风格上类似于亲抓实干的管理者；知识型领导是以其知识素养、人本作风、好学创新的精神而得名的，他是知识经济时代中一个具有综合特性的个性化领导者。总之，我们更注重对现实中领导的归类，虽然难以完全体现学术研究中分类的严谨性，但是，我们自信这种对个性化领导的分类论述方法是可以很好地应用于领导者的具体实践的。

当然，由于主客观条件的限制，我们在丛书的编写过程中难免会出现偏差和失误，在此请各位读者热心指正。

本书编写组

2003年5月20日

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一章 权威型领导概述

第一节 领导的权力与权威.....	(1)
一、领导权力.....	(1)
二、领导的权威	(15)
三、领导权力与权威的联系与区别	(23)
第二节 权威型领导的基本含义	(26)
一、权威型领导的概念	(26)
二、权威型领导的本质与任务	(27)
三、权威型领导的类型	(37)
第三节 造就权威型领导的内外要素	(43)
一、时势造英雄——造就权威型领导的社会大舞台 ...	(44)
二、单位、同事、家庭等小气候的重要性	(46)
三、领导个人的成就欲是造就权威型领导者的内因 ...	(49)

第二章 权威型领导的个性心理特征与素质结构

第一节 个性心理特征——权威型领导者的心理素质	(54)
一、个性的基本含义	(55)
二、权威型领导个性的形成与应用	(63)
三、权威型领导个性的特征分析	(69)



第二节 权威型领导的必备素质	(83)
一、权威型领导素质的含义与特征	(85)
二、权威型领导者必备的四大素质	(89)
三、权威型领导素质的培养与提高	(108)

第三章 权威型领导的魅力与形象塑造

第一节 领导魅力——权威型领导的第一要素	(114)
一、魅力的含义	(114)
二、领导魅力的特征	(120)
三、领导魅力产生的因素	(126)
第二节 权威型领导必备的四大魅力	(131)
一、性格魅力	(132)
二、形象魅力	(135)
三、品格魅力	(140)
四、情感魅力	(147)
第三节 领导权威形象的培养与塑造	(152)
一、良好的形象是领导魅力的基石	(153)
二、新时代对权威型领导者形象的具体要求	(157)
三、塑造权威型领导公众形象的技巧	(162)

第四章 权威型领导的思维方式与创造性思维

第一节 领导思维能力概述	(175)
一、领导思维能力的含义	(175)
二、领导思维方式的特点	(177)
三、领导思维方法	(184)



第二节 权威型领导思维的一般形式	(193)
一、发散思维方式与收敛思维方式	(194)
二、静态思维方式与动态思维方式	(198)
三、纵向思维方式与横向思维方式	(204)
四、超前思维方式与反馈思维方式	(208)
第三节 领导者创新思维艺术	(213)
一、创新思维的含义、特征及作用	(214)
二、创新思维的激发因素	(222)
三、创新思维的方法	(232)
四、权威型领导者创新思维能力的提高	(238)

第五章 权威型领导的谋略艺术

第一节 领导谋略概述	(244)
一、领导谋略的含义	(244)
二、谋略的实质与构成	(249)
三、领导谋略的逻辑起点——预测与对抗	(261)
四、领导谋略的必备要素	(264)
第二节 权威型领导的用谋艺术	(268)
一、“凡事预则立，不预则废”	(270)
二、深思熟虑，谨慎决策	(273)
三、运用有限资源争取最大利益	(275)
四、审时度势，把握时机	(279)
五、“微观搞活，创造机制”	(281)
六、“两利相权从其重，两害相权取其轻”	(286)
第三节 权威型领导谋略提升的技巧	(289)
一、谋略者常见的心理障碍	(289)



- 二、提高领导谋略能力的途径…………… (292)
- 三、《孙子兵法》对领导谋略提升的启示 …… (301)

第六章 权威型领导的决断艺术

- 第一节 权威型领导决断力概述…………… (313)
 - 一、决断的含义、性质…………… (313)
 - 二、决断的类型…………… (318)
 - 三、影响决断的因素…………… (321)
- 第二节 决断的原则、程序与方法…………… (325)
 - 一、权威型领导决断的原则…………… (326)
 - 二、决断活动的程序和方法…………… (336)
- 第三节 智囊团与领导决断…………… (344)
 - 一、智囊团的含义与作用…………… (345)
 - 二、现代社会依然需要专断型领导…………… (354)
 - 三、领导在决断中应正确处理与智囊团的关系…………… (363)
- 第四节 权威型领导决断的误区与超越…………… (374)
 - 一、领导决断误区的表现形式…………… (375)
 - 二、领导决策失误的心理原因分析…………… (387)
 - 三、领导决断失误后的自我超越…………… (389)

第七章 权威型领导的用人与用权方略

- 第一节 权威型领导者的用人艺术…………… (395)
 - 一、用人是领导工作的重中之重…………… (396)
 - 二、领导者如何扬长避短，任贤用能…………… (403)
 - 三、领导者对下属激励的方法与手段…………… (411)
 - 四、用人中的不良倾向…………… (417)



第二节 权威型领导权力的行使	(419)
一、权力行使的含义与特征.....	(420)
二、领导者行使权力的基本原则.....	(425)
三、正确集权、适度分权的艺术.....	(430)
四、领导者行使权力的误区.....	(446)
第三节 权威型领导的授权艺术	(453)
一、授权的含义与理论基础.....	(457)
二、领导授权的原则、方式与程序.....	(457)
三、授权时应注意的问题.....	(462)
四、权威型领导授权的典型案例分析.....	(465)
后记	(479)

第一章 权威型领导概述

自 20 世纪中叶以来，随着管理科学日臻成熟完善，关于领导科学的研究也获得了重大的完善与进步。对此，中外领导科学的专家、学者们已进行了大量的卓有成效的研究与探索，并取得了丰硕的成果。本章拟就个性化领导领域中的权威型领导作一概述，以便其后各章中进一步深入详细的阐述。

第一节 领导的权力与权威

一、领导权力

现代管理理论普遍将领导者与权力紧密地联系起来，并认为领导 = 权力，即将领导看做是权力的化身。一般认为，凡是领导者，不论其职位高低，都意味着一定的权力，而这种权力是法定的，是领导者所处的职位所赋予的，一旦获得这个职位便同时具有了这些权力。

（一）领导权力的内涵

领导权力通常被看做领导者在履行职责时，因其行动所产生的对被领导者的影响力和控制力。因此领导权力是领导者进行领导活动时，对社会组织、被领导者的行为施加影响，进行控制和指挥的基础。没有领导权力领导活动就无法进行。领导权力的意义就在于，它是确保领导者和领导集团的领导活动正常进行，以



实现领导活动目标的基础。

此外，在现实的社会活动中，我们还必须认识到权力不等于职权，也不意味着拥有权力必将产生预期的效果。虽然领导者手中都有其职责范围内相应的权力，但在运用权力的过程中，有的政绩平平，有的成就非凡，有的一事无成，更有少数人贪污腐化，渎职犯罪，这些都使得权力在实际的领导活动中表现为不同的效果。

即便如此，但受现实中实践的影响，以及自身观察的表面性，人们还是经常把权力和职权混为一谈。职权是由领导者的地位所决定的、具有强制性的法定权力。它有明确的范围，与领导者的个人因素无关，职位不同就会意味着领导者拥有不同的权力。而权力不仅包括职位权力，还包括因领导者的个人因素所决定而具备的影响力，它的含义大于职权。在日常生活中，我们也常听到人们评价某领导有职无权。尽管相应的职位有相应的权力是合情合理的，但实际上职位、职权并不总是同权力划等号的。职位不一定意味着有实际的权力，权力不一定意味着职权。所以，法定权力不等于实际权力。法定权力能否转化为现实活动的权力，即通常所说的实权，还要看领导者个人驾驭和操纵组织系统的能力与艺术。

为正确理解领导权力的含义，我们就必须认识到，领导权力与各种利益主体如阶层、群体各方面的关系，这是因为领导权力直接涉及阶层和群体等的利益问题，而因其所处的社会地位和群体特性所限，不同研究者就往往根据不同的需要和目的，从不同的角度对领导权力做出不同的界定。一般来说，人们将领导权力作为研究的核心与出发点，并以此为前提来对其含义进行界定。我们根据研究的出发点不同可将有关领导权力定义归类为参与



论、能力论、关系论、零和论、控制论、支配论和综合论。

虽然这些理解不免偏颇，但对我们进一步澄清领导权力的本质与特征，从而得出领导权力的最贴切的含义都是有所裨益的。

1. 参与论

参与论认为领导权力是一种参与资格，它以参与为核心。美国公共管理学者哈罗德·拉斯韦尔认为：“决策是涉及严厉制裁（剥夺）的政策……领导权力就是参与决策……正是制裁的威胁把权力同一般意义上的影响力区分开来。”

这表明，在参与论看来，是领导权力通过制裁（真正的或威胁性的）拒绝执行政策的行为，从而达到影响或改变他人决策或活动这一特例过程，从而达到对社会活动施加影响力这一目的。

2. 能力论

与参与论将权力定义为一种资格不同，能力论将领导权力定义为一种领导能力，并且认为领导能力是领导权力的核心。持此观点的代表人物是德国社会学家马克斯·韦伯，他把（领导）权力定义为：“把一个人的意志强加在其他人的行为之上的能力”。他认为，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的情况下，实现自己意志的能力。另一位代表人物汉斯·摩根索也指出：领导权力是指人们对他人的思想和行为施与影响和控制的能力。

3. 关系论

关系论把领导权力定义为一种领导活动中体现出来的关系，并以关系作为其核心。关系论者认为：一个人或多人在领导过程中通过自己主动的行为，从而改变其他人行为的关系就是领导权力。如《简明不列颠百科全书》将领导权力定义为“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”。

4. 零和论

零和论把领导权力定义为一个人或群体所拥有的支配他人或群体的力量。零和论者认为掌握权力的人或群体自己利益的获得以及目标的实现是以损害他人或其他群体的利益为代价的。

5. 控制论

美国学者彼得·布劳在其著作《社会生活中的交换与权力》一书中曾指出：“领导权力是通过否定制裁而施加的控制。此定义被称为控制论定义，它认为领导权力是在领导过程中行为人对行为的一种控制，即通过对被领导者施加制裁（真实的或威胁的）这一过程而实现其工作目标。

6. 支配论

与控制论紧密相关的是支配论。支配论认为领导权力的核心是一种起控制作用或强制作用的支配力量。J·马里顿在《民主与权威》一书中把领导权力看成是一种支配力量，认为支配的主体可以通过领导权力去强迫被支配的客体。

7. 综合论

综合论对于领导权力没有一个非常明确的界定，主张将其与其他概念结合起来，从而正确把握领导权力的内涵。美国政治学者罗伯特·A·达尔在《现代政治分析》一书中就把“权力”和“影响”两个概念交替使用，把权力、影响力、控制、权威、说服、强权、武力、强制等与权力相关的概念结合到一起，统称为“影响力术语”，用以表达权力。

通过对以上七种定义理论的分析，我们可以将领导权力概括为：领导权力是领导者为实现目标，被组织赋予的，在实施领导的过程中对下属施行的强制性影响力和制约力。领导权力三要素



包括：

(1) 领导权力主体，通常是行使领导权力的个人、机构或群体。

(2) 领导权力客体，就是领导权力的作用对象。

(3) 领导权力主体作用于客体的中介，可以包括作用的目的、方式、手段、格局和结局等。

三要素之间是一种互相制约、相互影响和相互作用的关系。在三者的关系中，一般情况下，领导权力主体是主动的，领导权力的客体是被动的。但是，领导权力的客体对主体同样具有巨大的反作用。由于领导权力主体意志的实现必须通过领导权力客体的接受程度和响应程度才能表现出来。领导权力客体也就会反过来影响领导权力主体的作用方向和程度。由此一来，领导权力主体就需要付出相应的代价，以实现二者的相对平衡。领导权力中介反映了领导权力主体作用于客体的手段、进程、格局和结果，因此，无论对领导权力主体还是领导权力客体，它的作用都是不可忽视的。领导权力要求领导者使用手中权力所产生的控制力与影响力给予被领导者以约束力量，以使组织发挥其作用，并实现其设立的基本目标。在这一过程中，领导者是否有职位权力是其领导行为有效与否的根本保障。任何一个组织都需要有统一的目标、统一的意志、统一的纪律。领导者运用自己的法定权力是实现组织目标、意志的必要条件。

(二) 领导权力的特征与类型

1. 领导权力的特征

根据前面的论述，我们已经提出，领导权力是指由组织赋予的、在领导过程中对下属施加的强制性影响力和制约力，其核心是权力，是一种强制性的力量。这种力量带有强迫性，不可抗拒



性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的主要心理与行为表现是被动、服从。

在领导科学中，领导权力具有三个特征：

(1) 相对性

领导权力不能独立于人与人的相互关系而存在。例如一个企业家可以对他的下属有雇佣、提升、降职、辞退等权力，但如果他脱离社会而孤立存在，他就不可能行使任何权力。

(2) 片面性

领导权力对掌握权力的人而言永远是一种权与利，对另一方则是义务，双方之间是不平等的。如领导者通过掌握的权力而要求被领导者做他本来不会或是不想做的事。

(3) 后果性

领导权力的行使必将会带来一定的后果，或对接受影响的人或其他人产生有利的成果，或者相反。

因此，我们可以将领导权力看做是一种权利。领导者正是通过握有这种权力从而可以直接或间接通过或影响他人的行为以达到自己的行为目的。例如领导者通常可以行使惩罚或奖赏的方式以使他人按照自己的期望去完成一定的行动。

2. 领导权力的类型

根据权力的来源不同，我们可以将领导权力分为两大类，即职位权力与非职位权力。职位权力包括有法定权、奖赏权和强制权；非职位权力包括有专长权和参照性权力。领导权力是领导活动的基本要求，它关系活动的成败与效果，通常人们将其称为权威，即行使权力的权利。无论在古代社会还是现代社会领导活动是否具有权威性一方面要看其是否有来自合法程序的授权，另一方面又与领导者人格等凝聚性的要素密切相关。



合法性要求领导在其展开的过程中必须建立在相应的地位等级、权力容量这一基础之上。现代意义上的领导权威是一种理性权威，其特点在于它的合法性、在于它的活动过程中表现的规章制度取向。

具有强制性特征的职位与权力仅仅构成了领导权威的一个方面，领导活动的成功与否、领导力量的强弱除合法性以外最终还要取决于人们对权威的接受程度，领导者的能力、学识和品德等综合性形象要素对领导者权威的形成起着决定性的作用。因此，可以说，制度规章赋予的权力，只有通过凝聚性要素的支援，通过领导者形象魅力，才能最终成为人们自愿接受的权威。

(1) 职位权力

领导者的职位权力主要包括法定权、奖励权、强制权三种。

①法定权

法定权是指一个人通过占据组织等级中正式职位而拥有的权力，它意味着一个人通过组织中正式层级结构中的职位所获得的权力。因此，法定权通常与合法的职位联系在一起。职位必须与一定的权力容量相结合，必须得到下属和人们的认可，才能使占据某一职位的人拥有权力。也就是说拥有权力的人就必然得拥有一定的职位，但反过来说拥有正式任命的头衔或职位却不一定使某人获得某项实际的权力，也就是通常所说的有职无权。

法定权包括后面的奖励权和强制权，但是，法定权的涵盖面比奖赏性权力和强制性权力更为宽泛。特别值得一提的是，这种权力包括组织成员对职位权威的接受和认可。例如，美国的总统选举，总统的候选人依据宪法的规定，经全体公民依法投票选举产生，一旦其取得选举的胜利即成为美国的国家元首和政府首脑，而得以行使其总统权力，在其位就可谋其政。对国家的内政