

广泛用于美国、加拿大、德国、英国、日本、荷兰等国企业高管培训  
弗吉尼亚大学、杜克大学、印第安纳大学、俄亥俄大学、威斯康星大学等百所美国著名大学采用

# Level Three Leadership

*Getting Below The Surface* | James G. Clawson

# 权力与领导

如何影响他人，怎样激发正能量

后浪出版

(美) 詹姆斯·克劳森 著  
马昕 译



PEARSON

世界图书出版公司

后浪出版公司

# 权力与领导

如何影响他人，怎样激发正能量

(美) 詹姆斯·克劳森 著

马昕 译

Level Three Leadership

*Getting Below The Surface* | James G. Clawson



世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 ( CIP ) 数据

权力与领导：如何影响他人，怎样激发正能量 / (美) 克劳森著；马昕译. ——北京：世界图书出版公司北京公司，2013.9

书名原文：Level three leadership

ISBN 978-7-5100-6704-4

I . ①权… II . ①克… ②马… III . ①领导学—研究 IV . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 229544 号

Authorized translation from the English language edition, entitled LEVEL THREE LEADERSHIP: GETTING BELOW THE SURFACE, 5E, 9780132556415 by CLAWSON, JAMES G., published by Pearson Education Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012.

All rights reserved. No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and BEIJING WORLD PUBLISHING CORPORATION Copyright © 2014.

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

## 权力与领导：如何影响他人，怎样激发正能量

著 者：(美) 詹姆斯·克劳森 译 者：马 昕 筹划出版：银杏树下  
出版统筹：吴兴元 责任编辑：徐 樟 方 丽 营销推广：ONEBOOK 装帧制造：墨白空间

出 版：世界图书出版公司北京公司

出 版 人：张跃明

发 行：世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街 137 号 邮编 100010)

销 售：各地新华书店

印 刷：北京正合鼎业印刷技术有限公司 (北京市大兴区黄村镇太福庄东口 邮编 102612)

(如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与承印厂联系调换。联系电话：010-61256142-8021)

开 本：690×960 毫米 1/16

印 张：28.5 插页 2

字 数：465 千

版 次：2015 年 3 月第 1 版

印 次：2015 年 3 月第 1 次印刷

读者服务：reader@hinabook.com 188-1142-1266

投稿服务：onebook@hinabook.com 133-6631-2326

购书服务：buy@hinabook.com 133-6657-3072

网上订购：www.hinabook.com (后浪官网)

ISBN 978-7-5100-6704-4

定 价：52.00 元

后浪出版咨询 (北京) 有限公司常年法律顾问：北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

版权所有 翻印必究

# 前 言

《权力与领导》可以帮助学生和在职管理者做好准备，方便他们理解和运用领导原则。本书的目的不是历数现有的各种领导理论，供读者了解和背诵考试所需的知识（尽管附录中简要介绍了这些理论），而是为学习领导的读者提供指导，帮助他们建立属于他们自己的、切实可行的影响他人的模式。在这方面，本书提出了一个灵活的领导模型和相关的概念，可以在各种背景下使用，就像一辆四轮驱动的汽车，可以驾驭各种地形。除了用于本科生及MBA课程，本书还在美国、巴西、加拿大、哥斯达黎加、泰国、日本、德国、希腊、荷兰、英国、土耳其、埃及和南非等地用于针对在职管理者的高管培训课程。“权力和领导”这门高管培训课程已经在弗吉尼亚大学达顿商学院连续开设超过15年，这门课程也是以本书为基础设置的。本书的内容不仅经受了课堂的检验，也经受了实践的检验。

总体来说，本书介绍了如下重要概念：

1. 领导观。（1）你是否明白需要做什么？（2）你是否理解所有起作用的力量？（3）你是否有勇气采取行动，让情况得到改善？
2. 钻石领导模型，其中包括自我、战略任务、影响他人、设计职能组织以及管理变革。该模型提出，领导是由所有这些因素共同决定的，这些因素共同作用，产生结果，根据平衡计分卡理论的观点，其结果包括客户满意度、内部效率、学习和财务回报等。
3. 自我领导是领导他人的基础；如果你连自己都领导不了，怎么能领导他人？
4. 人们的行为有三个层次：看得见的行为，有意识的思想以及有关世界是什么样子或者应该是什么样子的半意识的价值观、假设、信念和期望。试图影响他人的人自然会自然而然地从所有三个层次入手，但是会对每个

层次投入不同比例的努力。你的领导层次特征会影响你领导他人的能力。

5. 战略思维、道德行为、全球管理以及管理变革是领导的重要方面，因此本书有很多章节探讨这些主题。
6. 人们缺乏领导积极性有两个主要原因：缺乏战略见解以及害怕被拒绝。本书会引导读者思考他们是否已经对他人的评价产生了习惯性惧怕。
7. 领导就是管理能量，首先是管理你自己的能量，然后是管理周围人的能量。自我领导首先要学习如何管理自己的能量，使其达到更高的水平。共鸣和沉浸状态是这里的两个关键因素。对于激励问题，能量也许是另一种更为直接的思考角度。
8. 第一、第二、第三层次的管理或领导使用不同的技巧和方法。本书用3章的篇幅对每个层次的技巧和方法分别进行介绍，以此帮助读者厘清自己的个人领导层次特征。
9. 本书还包含有关领导语言以及如何通过语言更有效地实施领导的章节以及有关团队管理的章节。
10. 自我意识是卓有成效的领导的一个关键因素，是情绪智力的一种延伸。
11. 每章末尾有本章概念小结、引导读者深入思考这些概念的思考题、帮助读者运用这些概念的简短案例（可能你不愿意使用达顿、哈佛、NACRA、ICCH或Ivey的长篇案例）。

## 第5版的新内容

根据读者的建议，第五版扩充了很多内容。虽然第五版没有增加新的章节，但每个章节的内容都有或多或少的扩充。书中增添和引用了新出现的研究成果、书籍和作者。出于篇幅和使用方面的原因，习题集有所删减。

第五版包括以下变化：

1. 第1章：领导观，内容有所缩减，更易于阅读。
2. 第5章：战略框架，增加了卡普兰和诺顿提出的有关战略规划的概念。
3. 第6章：领导的道德层面，增加了一个新的六层面决策模型。

4. 第7章: 创新与第三层次领导, 增加了对德博诺提出的六顶思考帽以及布赞的思维导图的介绍。
5. 第10章: 领导者指南: 行为方式背后的原因, 增加了关于神经可塑性的新认识。
6. 第20章: 领导语言, 增加了与倾听相关的部分。
7. 增加了探讨压力管理的内容。
8. 更加明确了目标设定的作用。
9. 附录中增加了更多参考书目。

## 致 谢

出版一本书是一项庞大的工程, 涉及各方面人员团队的支持。我要感谢达顿商学院和其他院校的同仁, 尤其是组织行为教育学会的同仁。很多学生、同事和读者也对本书的各个部分贡献了想法。我要特别感谢托尼·蒙托。感谢Prentice Hall出版公司一直给予我支持和鼓励, 尤其感谢珍妮弗·柯林斯和阿什利·桑托拉。

# 目 录

## 前 言 1

### 第1章 领导观 001

1.1 领导观的要素 004

1.2 结 论 009

### 第2章 组织中的钻石领导模型 013

2.1 领导战略变革 014

2.2 领导的关键元素 015

2.3 一颗未经雕琢的钻石 019

2.4 元素之间的关系很重要 021

2.5 领导的层面 027

2.6 结 论 027

### 第3章 领导的层次 031

3.1 身体、头脑和心灵 034

3.2 关联三个层次与其他学术观点 038

3.3 组织层面的意义 040

3.4 结 论 041

### 第4章 不断变化的领导背景 043

4.1 全球商业议题 045

4.2 人类经济活动的开端 046

4.3 当前的范式转变 051

4.4 现代信息制的背景 059

4.5 结 论 061

## **第5章 战略框架 063**

- 5.1 定 义 064
- 5.2 战略思维的框架 066
- 5.3 匹配模型 066
- 5.4 意图模型 072
- 5.5 革命性战略 075
- 5.6 体验经济 076
- 5.7 创新者困境 077
- 5.8 优秀到卓越模型 078
- 5.9 战略地图 080
- 5.10 培养你的战略思维 083
- 5.11 战略思维的基本要素 085
- 5.12 结 论 086

## **第6章 领导的道德维度 089**

- 6.1 领导道德的六个维度 090
- 6.2 道德与领导 092
- 6.3 第三层次领导的道德基础 094
- 6.4 员工增值的正态分布 098
- 6.5 第三层次领导道德基础的普遍性 101
- 6.6 结 论 106

## **第7章 创新与第三层次领导 109**

- 7.1 提高创造性思维的技巧 113
- 7.2 像爱迪生一样创新 118
- 7.3 结 论 119

## **第8章 个人、工作群体和组织的宪章 121**

- 8.1 宪 章 122
- 8.2 使 命 124
- 8.3 愿 景 130



8.4 结 论 136

## **第9章 自我领导 139**

9.1 人生中的头号问题 142

9.2 每个组织都被完美地设计来产生它正在产生的结果 143

9.3 要做些什么? 144

9.4 结 论 145

## **第10章 领导者指南:行为方式背后的原因 147**

10.1 两种遗传 148

10.2 大 脑 149

10.3 模因遗传 151

10.4 反 思 151

10.5 人类的幼年时期 152

10.6 巩固这些倾向 155

10.7 激 励 157

10.8 选择的自由 159

## **第11章 理性情绪行为模型 163**

11.1 事 件 165

11.2 感知和观察 165

11.3 VABE 165

11.4 迅速得出结论——要小心 168

11.5 内部结论 170

11.6 情绪和感受 170

11.7 看得见的行为 172

11.8 一个实例 173

11.9 含意链 174

11.10 REB模型和领导变革 174

11.11 自我概念 175

11.12 防卫机制 176

11.13 对领导者的意义 177

11.14 结 论 180

## **第12章 领导与智力 183**

- 12.1 多元智力：加德纳的研究 185
- 12.2 智商 186
- 12.3 情商 187
- 12.4 识别自己的情绪 189
- 12.5 管理自己的情绪 190
- 12.6 关注或集中注意力 191
- 12.7 社交商 191
- 12.8 变革商 194
- 12.9 结论 196

## **第13章 共鸣、领导和人生目标 199**

- 13.1 梦想 201
- 13.2 内在梦想 202
- 13.3 沉浸和共鸣 203
- 13.4 准备 208
- 13.5 能量循环 209
- 13.6 挫折、障碍和间隔的成功 213
- 13.7 重温梦想 215
- 13.8 结论 219

## **第14章 全球商业领导者 223**

- 14.1 文化是VABE的集合 224
- 14.2 卓有成效全球领导者的特征 226
- 14.3 结论 232

## **第15章 权力与领导：领导他人 235**

- 15.1 影响力的来源和领导的层次 237
- 15.2 认可 239
- 15.3 互惠货币 241
- 15.4 信任和尊重的作用 245
- 15.5 施加影响的一般方法 246

15.6 第三层次影响 246

15.7 结 论 248

## **第16章 第一层次领导的历史优势和现代吸引力 251**

16.1 第一层次领导假设不同个体具有一致性 254

16.2 第一层次领导技巧 254

16.3 第一层次领导让人失去能量 256

16.4 结 论 257

## **第17章 第二层次领导的挑战 259**

17.1 人类的大脑 260

17.2 公式和演绎推理 262

17.3 决 策 264

17.4 第二层次领导的手段和技巧 265

17.5 第二层次领导的问题 267

17.6 结 论 268

## **第18章 第三层次领导的焦点和影响 271**

18.1 第三层次领导的技巧 274

18.2 第三层次领导与投入的潜在阴暗面 277

18.3 组织层面的意义 278

18.4 在个人和组织层面应用第三层次领导 280

18.5 结 论 280

## **第19章 卓有成效领导的六个步骤 283**

19.1 明确你的核心 286

19.2 明确什么事情是可能的 290

19.3 明确他人能做的贡献 293

19.4 支持他人从而让他们能够做出贡献 296

19.5 坚持不懈 299

19.6 衡量和庆祝进展 301

19.7 结 论 303

## **第20章 领导语言 305**

- 20.1 清晰性 306
- 20.2 激励人心且令人难忘 308
- 20.3 始终如一真实性 309
- 20.4 尊重性 310
- 20.5 结 论 316

## **第21章 领导团队 319**

- 21.1 团队是怎样形成的? 320
- 21.2 团队生命周期 321
- 21.3 团队角色 325
- 21.4 激励人心的愿景 328
- 21.5 激发强烈的使命感 329
- 21.6 找到适当的成员 329
- 21.7 分布式领导 331
- 21.8 非凡的协调 331
- 21.9 创造性支持 331
- 21.10 尊重的道德基础 332
- 21.11 适当成员担任适当角色 332
- 21.12 参 与 333
- 21.13 适当的衡量标准 333
- 21.14 潜在的团队怎样误入歧途 335
- 21.15 虚拟团队 336
- 21.16 结 论 338

## **第22章 领导组织设计 341**

- 22.1 组织设计的一般模式及其对结果的影响 342
- 22.2 组织凝聚力 356
- 22.3 结 论 357

## **第23章 人力资源管理系统 359**

- 23.1 甄选和招聘 360

- 23.2 工作设计和绩效 362
- 23.3 评 估 364
- 23.4 奖 励 365
- 23.5 学习系统 365
- 23.6 结 论 368

## **第24章 领导变革 371**

- 24.1 一般变革模型 372
- 24.2 外部帮助在变革管理中的作用 375
- 24.3 领导变革过程 376
- 24.4 变革模型：经典与流行 380
- 24.5 变革过程中的角色 381
- 24.6 对变革的响应 382
- 24.7 变革的层次 387
- 24.8 结 论 390

## **第25章 结 论 393**

## **附 录 领导理论 403**

- 特质方法 404
- 行为方法 408
- 权力和影响力方法 413
- 情境方法 415
- 魅力方法 419
- 转变方法 421

## **注 释 427**

## **出版后记 442**

# 第1章 领导观

一个伟大领导者的任务是让他的追随者步入不曾涉足之领域……领导者必须借助美好愿景的魔力。没有这么做的领导者，即使当时备受拥戴，也终将被判定为失败者。

——亨利·基辛格

领导就是管理能量（energy），首先是管理你自己的能量，然后是管理周围人的能量。这并不是通常的学术定义。在进入某个组织时，你很快就能识别出那里的能量水平——因此，也很快就能知道那里的领导质量。如果能量水平低，该组织很可能领导薄弱。如果能量水平高，该组织很可能领导卓越。本书是关于如何管理人们的能量，首先是管理你自己的能量，然后是管理周围人的能量。大多数有关领导的讨论认为领导的目标是激励他人。在这里，我们将首先探讨自我领导，然后再谈论激励他人。尽管我们将探讨和剖析领导的多个方面，然而最终，本书是想引导你从三个层次思考如何发展个人的领导风格。在此背景下，我要请你记住并思考这个有关本书主题的非同寻常的定义：领导就是管理能量，首先是管理你自己的能量，然后是管理周围人的能量。

我们先来看一个非常简单的观察结果：担任领导者取决于一个人的观点而不是他的头衔或地位。掌握权力的人不一定是领导者。我们的社会倾向于认为居于领导位置的人就是领导者。如果遇见某个组织的“总裁”，我们往往不由得认为这个人是该组织的领导者，而事实也许并非如此。我们遇见过许许多多拥有领导头衔的人，这些人其实并不是战略思考者，他们没有多少影响力，也不清楚他们的愿景或者如何实现愿景！历史上一些最有力的领导者，例如特蕾莎嬷嬷、耶稣和甘地，从来没有担任过任何职务，却拥有亿万追随者。同时，有些身居高位的人却被视为软弱无能的领导者，没有什么影响力。我们可以把执掌权力职务的人称为“当权者”。而他们是否是领导者则取决于他们的观点。

观点（point of view）在很大程度上决定一个人看待一切事物的态度，其中包括看待领导的态度。从根本上讲，观点是我们看待身边世界的习惯性方式。每个个体都会随着时间的推移建立自己的习惯性观点，可能是追随者观点，可能是管理者观点，可能是官僚观点，甚至可能是反对者观点或者故意唱反调者

表1-1 各种观点的语言暗示

| 观点    | 语言暗示  |
|-------|---|
| 追随者观点 | 你想让我做什么？<br>你是否会给我更大的权力？<br>我需要你为我清除障碍。   |
| 官僚观点  | 这不是我的工作。<br>我要把这个转交给某某某。<br>我们的程序不允许这样做。<br>我们从来没这样做过。<br>这个还没有得到批准。<br>没有上级的批准，我不能这么做。<br>你填好表格了吗？ |
| 管理者观点 | 他们上次做了什么？<br>我们从来没这样做过。<br>让我们看看在这方面有什么规定？<br>我们怎样才能保住目前的位置？<br>这和我们以往的做法差别太大了。                     |
| 反对者观点 | 这是绝对不会奏效的！<br>我们已经试过了。<br>这是个糟糕的主意。<br>你是没办法提供资金的。<br>你肯定无法及时完成。<br>嗯，我要来唱唱反调……<br>是的，但是……          |

观点。当我们观察和聆听旁人的时候，不论他们是否有意为之，他们秉持的观点往往显而易见；人们会在自己的言论中凸显自己的观点。例如，持有追随者观点的人往往会问“你想让我做什么”、“你会怎么评价我”、“我有哪些资源来完成这项工作”、“你是否能给我与我的职责相匹配的更多权力”、“你是否能清除我面临的障碍”等问题。持有官僚观点的人往往会说“这不是我的工作”或者“我们的程序要求你填写这份表格”等。表1-1列出了一些与各种观点相关的常用语。每种常用语都符合并且反映了说话者对周围世界的基本思想框架和观点。也许你的亲身经历已经让你对这些语言暗示十分熟悉了。



## 1.1 领导观的要素

领导观（leadership point of view, LPV）不同于表1-1中列出的观点和语言暗示。领导观包含三个要素：

1. 明白需要做什么。
2. 了解某种特定情况下所有起作用的潜在力量。
3. 有勇气采取行动，让情况得到改善。

这种观点在你看来是否有道理？请思考片刻。领导者做些什么呢？在碰到某种情况的时候，他们“不知怎么”就明白需要做什么，而且确保自己不仅对“中意”的方面了如指掌，还充分了解整体局势，然后，他们鼓起勇气采取行动，让情况得到改善。这个过程看起来可能很简单。然而，真正采纳并实行领导观未必容易，这十分耗费精力，但效力非常显著。这需要开放的战略思维、谨慎的分析和领悟、仔细的计划以及很大的勇气。要接受领导观，需要你愿意集中自己的注意力、努力以及你的时间和精力（见表1-2）。

表1-2 领导观

- 
1. 你是否明白需要做什么？
  2. 你是否了解起作用的潜在力量？
  3. 你是否有勇气采取行动，让情况得到改善？
- 

### 明白需要做什么

大多数人靠别人告诉他们需要做什么。这样做的问题是最终必须有某个人来做决定。第一个人直白或含蓄地问第二个人：“我们应该做什么？”第二个人接着问第三个人，第三个人又问第四个人，最终，决定接下来做什么的人，不论好坏，就是“领导者”。

一个人如何决定接下来做什么？哪些事情应该优先考虑？这些问题不是那么容易回答的，然而事实是某个人在某时某地必须说：“好吧，让我们向左而不是向右。”也许组织里级别更高的人拥有更优质的信息、更多的经验和更优秀的判断力，他们更有准备来做出这些决定。你或许会说：“他们是在承担领导工作或头衔后培养自己的领导能力的。”确实，人们常常逐渐适应自