

认同：

刘
辉◎著

领导力的秘密

RENTONG LINGDAO LI DE MIMI



- 一 领导力的两翼
- 二 领导力的作用
- 三 领导力的秘密
- 四 实现认同的途径
- 五 以认同为核心的领导能力
- 六 以认同为核心的领导权力
- 七 领导力两翼的结合
- 八 认同型组织



全国百佳图书出版单位
知识产权出版社

认同：

刘辉◎著

领导力的秘密

RENTONG LINGDAO LI DE MIMI



全国百佳图书出版单位
知识产权出版社



- 一 领导力的两翼
- 二 领导力的作用
- 三 领导力的秘密
- 四 实现认同的途径
- 五 以认同为核心的领导能力
- 六 以认同为核心的领导权力
- 七 领导力两翼的结合
- 八 认同型组织

内容提要

我们的社会目前面临着大量的问题：个人信仰的缺乏、组织归属感的下降、社会多元化的扰动、生态环境的恶化……这些问题的存在，使得我们对于领导力的需求格外迫切，而这个问题的解决，又很难依靠传统的强权和控制。正如同不断前行的人类科技一样，我们也应该有不断前进的思考方式，要解决当前的问题，关键在于建立组织和社会的“认同”。本书作为“认同型组织”系列图书的开篇之作，要为下一步在社会和组织中推广认同型组织概念做准备，获取社会对这一概念的基本了解。

责任编辑：纪萍萍

图书在版编目（CIP）数据

认同：领导力的秘密 / 刘辉著. —北京：知识产权出版社，
2012. 10

ISBN 978-7-5130-1577-6

I. ①认… II. ①刘… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 237160 号

认同：领导力的秘密

刘 辉 著

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

责编电话：010-82000860 转 8387

印 刷：北京雁林吉兆印刷有限公司

开 本：720mm×960mm 1/16

版 次：2012 年 10 月第 1 版

字 数：150 千字

邮 编：100088

邮 箱：bjb@cnipr.com

传 真：010-82000860 转 8240

责编邮箱：jpp99@126.com

经 销：新华书店及相关销售网点

印 张：11.75

印 次：2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

ISBN 978-7-5130-1577-6/C·133 (4425)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

前言

在这些年从事领导力的研究和培训的过程中，我一直在思考到底什么是领导力？要传递给领导者关于领导力的什么知识？领导力是理论还是方法？在原来的培训中，我将领导力分为理论和技能两个部分，大多数的时间是给大家讲一些领导力理论知识，利用较少的时间来做一些练习，因为我感觉国内课堂上大家还是希望多听老师讲一些，而不是把更多的时间花在讨论和练习上。通过和领导者的交流，也能感觉到他们的困惑：领导力的理论很多很有道理，对自己的思维和行为产生了一定的积极影响，但是一旦进入实践中，感觉又回归到了原来的模式，还是自己的经验更奏效。就像是练武的人学了很多的花拳绣腿，一旦遇到实战，还是很难按照套路来。这样的结果无论对于培训者还是受训者来讲，无疑都是失败的。领导力提升的出路何在呢？

理论往往要向现实寻找答案。我们目前的社会面临着诸多问题：个人信仰的缺乏，组织归属感的下降，社会多元化的扰动，生态环境的恶化，等等。这些问题的存在，使得我们对于领导力的需求格外迫切；这些问题的解决，依靠传统的强权和控制的模式似乎也在逐步地崩溃。正如同不断发展的人类科技一样，我们也应该有不断前进的思考方式。要解决当前的问题，关键在于理顺领导力中领导能力和领导权力的关系，将之作为领导力的两翼，平衡发展，最终建立组织和社会的“认同”。人类科技已经发展到一个相当的高度，很多问题解决

的障碍不是技术，而是组织和社会成员的认同，要把认同作为领导力的核心，通过认同解决当前的复杂问题。

认同不是强者对弱者的怜悯，也不是弱者对强者的屈服，而是基于现实和未来之间的必由之路。强者不能以正义、科学乃至理想的名义，强行推进自己的思想和行动；弱者也不应以自由、民主乃至宗教的名义，随意地去破坏基本的社会秩序。强者和弱者都应该意识到，在民主意识和信息技术的双重进步下，强者没有想象中的那么强，弱者也没有想象中的那么弱，只有求同化异才是解决问题的最佳途径。

我所定义的领导力包括领导能力和领导权力两个部分，它们构成了领导力的两翼。领导能力是领导力存在的基础，不因人们所拥有的权力和财富发生变化，而领导权力只属于组织中的少部分人，这些权力往往是通过多数人的授权而得到的。作为领导权力的所有者，一定要知道自己的权力来源于多数人的认同和授权，自己只是代表多数人在行使权力，而不是领导者自身所固有的。领导能力不仅要领导权力进行监督，也要给予其充分的信任和配合；而领导权力既是出于自己的授权，也是组织和社会发展的希望所在。

作为本书的作者，我希望能够基于自身对于人性和社会现实的理解，将认同的概念传递给更多的人，提升更多人的领导力，并将这些领导力应用于社会实践中，产生正向的社会价值。当然实现认同的道路非常艰难，我们都认为自己站在了正义的一边，我们都不愿意放弃自己的利益，都不能接受和他人的妥协。人类的进步已经使我们越来越不愿意接受后退，哪怕是为了更大进步而暂时后退，这是组织和社会的悲哀，也是整个人类的悲哀。我们宁愿接受在对抗中灭亡，也不愿意接受在认同中妥协。当然，这其中的很多因素，已经超越了领导

力的界限。

我有一个小小的希望：大家阅读完本书以后，能有一个基本的思维方式，就是我们不要再从完美的、科学的角度出发去看待他人和解决问题，而应该从宽容的、获得各方认同的角度去接受他人和解决问题。

本书主要论述人类现阶段所面临的问题，以及如何提升人类的领导力水平来应对和解决这些问题。韦尔弗雷德·特罗特说：“我们必须自我警惕，切不可认为科学方法的实践增强了人类理智的能力。以为在一个或数个科学领域里出类拔萃的人士，在思考日常事务上也会聪明过人——与经验相悖者，莫为此甚。”人类现在面临的问题，不仅仅是科学技术可以解决的，也不仅仅是少数聪明人可以解决的，它需要人类共同的智慧。

本书的第一章主要讲述领导力的构成，领导力不单纯是西方领导力理论中的领导能力，而是领导权力和领导能力的组合。以西方领导力理论为基础的领导能力仅是世界运行秩序的一个方面，忽视领导权力的领导力必然会走上唯心主义的道路，不但在中国要水土不服，在解决人类普遍面临的问题中，也要碰得头破血流。领导能力和领导权力作为领导力的两翼，在共同推进组织和社会的前进，如果要提升个人和组织的领导力，必然要提升个人和组织领导权力和领导能力两个方面。在领导力的扇形模型中，领导能力和领导权力从同一个起点出发，向两侧张开，以形成更为广阔的领导力。领导权力不能涵盖和替代领导能力的范畴，领导能力也不能挑战和取代领导权力的功能，两者必须要相互支撑和平衡。

第二章是领导力的作用，主要探讨领导力的价值和作用空间。在

认可领导权力和领导能力相互支撑和分离的基础上，领导力的不同方面对于个人、组织和自然起着不同的作用。通过提升自身的领导能力，进而获得组织的认可和授权，行使领导权力，从而实现自身改变这个世界的梦想。领导权力不是为了获得自身的私利，而是为了实现个人和组织的目标，只有这样，才能实现自身的内在平衡并体现其价值。

第三章是领导力的秘密，重点推出认同的概念。通过对领导力演变过程的梳理，分析传统的领导力和现代领导力的异同，最终认识到建立领导权力和领导能力间认同的重要性。通过认同的扇形共进模型，进一步明确领导力不但取决于两翼展开的宽度，还取决于两翼认同所产生的高度。领导权力要认同领导能力的普遍存在，并将其作为自己行使权力的基础，领导能力要尊重领导权力的运行，将其视为自己的授权。

第四章主要展现建立认同的途径和方法。通过观察和聆听，实现对客观存在的承认；通过心灵和意志的开放，实现对不同现象和观点的包容；通过一致的愿景目标，寻找共同的起点；通过不断地修正和平衡，化解两翼的不同；最终实现在相互承认、相互包容、求同化异基础上的共进，实现个人和组织的远景目标。

第五章主要讲述以认同为核心的领导能力，并将领导能力划分为开放的意志力、和谐的决策力和持续的影响力。开放的意志力重点在于建立自身和自身、自身和环境的相互认同，通过开放的意志力，实现和组织、环境的交流。和谐的决策力的核心是建立利益相关者的概念和诉求，将利益相关者放在决策力之轮的核心位置，以提高组织的决策水平。持续的影响力主要基于长时间的坚持和验证来体现，通过对于领导者的信任和认同，领导者可以发挥可持续的影响力。

第六章探讨以认同为核心的领导权力。在建立认同的基础上，领导权力如何对组织的愿景、制度、文化和团队进行管理。我们直面现在领导权力运行所面临的困境，一方面是组织需要更加强大的领导权力，而另一方面对于领导权力的制约使领导权力不断的碎片化。组织需要重新建立以认同为核心的领导权力，重塑领导权力运行机制，把对领导权力的制约，由组织分权制约向组织全体的监督和认同转化，建立内部强大、外部制约的新型领导权力运行机制。

第七章是领导权力和领导能力的结合。作为领导力的两翼，领导能力和领导权力是密不可分的，无论是它们的提升还是它们的应用，都是共同作用的结果。领导能力不必讳言对于领导权力的需要，领导权力也不能忽略对于领导能力的需求。组织授权，要尽可能保持对二者的均衡和认同，作为领导能力和领导权力的核心，将两者紧紧联系在一起。在现代社会，具有高度认同的领导能力可以直接转化为领导权力，而缺乏认同的领导权力会削弱其领导能力。通过建立两翼认同的过程，我们重建两者之间的支撑和平衡，实现领导力的提升。

第八章是认同型组织，这是本书的重点，主要提出当今社会的组织转型问题。通过对现实问题的分析，我们总结了认同型组织的三大特点：

1. 认同型组织自身具有广泛认同的组织愿景。
2. 组织内部实现了领导权力和领导能力的有机结合。
3. 组织建立起内部完整高效、外部制约均衡的运行机制。

这些特点为建立认同型组织、实现组织转型，提供了基本的方向和原则。结合本书对建立认同的方式和途径的探索，我们初步掌握了建立认同型组织的一般方法。

由于本书都是建立在现实和思考的基础上，没有按照一般的学术著作寻章摘句，所以看起来难免有些枯燥。因此，我根据理论的需要，特选取了一些阅读材料，供大家对照欣赏。如果时间有限，大家也可以略去不读，也不会影响大家对于整体概念的理解。

如果说本书有什么现实意义，大家可以翻开当天的报纸，我们的社会已经被各种各样的不认同所充斥，无论是国内版还是国际版，无论是社会版还是娱乐版，如果你抱着认同的概念去对照，你就会发现我们如今面临着多少由于缺乏认同而产生的问题，有多么需要建立以认同为核心的领导力，从而建立认同型组织。

目 录

一	领导力的两翼	1
	谁有领导力?	1
	通常定义的领导力	5
	领导力的两翼	8
	领导能力	14
	领导权力	20
	领导力扇形模型	27
二	领导力的作用	31
	领导者的需要	31
	解决自身的问题	35
	解决人与组织的问题	40
	解决人与自然的问题	43
三	领导力的秘密	46
	领导力的变迁	46
	传统的领导力	49
	现代的领导力	54
	以认同为核心的领导力	57
	建立自身的认同	63

建立组织的认同	66
认同的扇形共进模型	72
四 实现认同的途径	75
实现认同的步骤	75
承认	75
包容	80
求同	85
化异	88
共进	91
五 以认同为核心的领导能力	97
领导能力的构成	99
开放的意志力	101
和谐的决策力	106
持续的影响力	111
六 以认同为核心的领导权力	118
领导权力的实质	118
以认同为核心的领导权力	124
认同与愿景	126
认同与制度	130
认同与文化	134
认同与团队	137

七 领导力两翼的结合	140
两翼关系的内核	140
两翼的承认	142
两翼的包容	145
两翼的求同	147
两翼的化异	148
两翼的共进	150
八 认同型组织	152
今天的世界	152
认同型组织的特征	157
第一特征	158
第二特征	161
第三特征	163
组织的转型	165
后记	168

一 领导力的两翼

谁有领导力？

每天下午四点，悉尼港的豪华游轮慢慢地穿过海港大桥，滑向蔚蓝宽阔的大海。南半球夏季的夕阳斜照过来，将水面照得霞光片片。悠闲掠过的海鸥，月球公园里嬉闹的孩童，大桥上驶过的火车，使人不免要陶醉在这画面里。

这里是澳大利亚悉尼，从库克船长 1770 年第一次来到这个未知的大陆，二百多年的时间，人类已经将她彻底地改变了模样。毫无疑问，人类是目前这个地球的主宰，所有的一切似乎都是为人类准备的，事实上，相对于存在了四十多亿年的地球，人类出现的 20 万年不过是弹指一挥间。

在过去的 20 万年里，人类不但完成了自己的进化，而且将人类的印记以各种形式烙在了这个星球上。一开始不过是耕田畜牧、盖房架屋，而后便是架桥开河、冶炼开矿，现在更是上天下海、纳米基因，科技正在指数式发展，已经有人预言：20 年后人类将会实现长生不老！

是什么力量使我们在这个星球的生物竞赛中取得如此之大的成绩？当然我们会感谢上帝或是穆罕默德或是玉皇大帝等众神，但是如

果从达尔文的观点来看，我们更应该感谢自己的祖先，正是他们的努力进化，才使得晚餐时我们坐在餐桌旁吃牛排，而不是牛坐在餐桌旁吃“人排”。

人类历史基本上是一部英雄史。中国神话的第一篇就是“盘古开天”，轻气上升为天，浊气下沉为地。然后是“女娲”、“神农氏”、“伏羲氏”、“有巢氏”等英雄轮番出场，帮助人们解决基本的吃饭住宿问题。而后就是秦皇汉武、唐宗宋祖、孙中山、毛泽东等。而在西方，好莱坞的影片里一遍又一遍的播放着英雄人物在拯救着世界，与东方不同的是，西方的英雄人物往往不是权贵，只是那些像你我一样的凡人。

我们没有时间隧道，可以穿越到文明的起点去浏览文明的发展史，但是我们通过寻找可以验证历史，去还原人类发展的轨迹。中国汉代司马迁所著的《史记》，全书 130 篇，除了个别篇章外，大多是王侯将相的动人故事。它清楚地记载了历史人物如何去经历和创造历史的过程。可以说：形形色色的领导者影响或改变了历史的进程，并且还在继续改变着这一进程。

在中国的历史上，影响历史的领导者大多数叫做“王侯将相”，也有少部分叫做“文人墨客”，至于“贩夫走卒”“平头百姓”是不在此列的。因此在很长的历史时期内，中国人的词典里是没有“领导力”这个词的，如果说有一个相近的词，那就是“权力”！因此大家在中国提到领导力的时候，首先想到的是有权力的人才会有领导力，没有权力，连领导都不是，还谈什么领导力。

历史潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。一切权力属于人

民，人民当家做主，封建集权的社会将成为人类的历史，“领导力”的概念正在逐步被中国人所接受。在本书中，你会发现不但这个世界上人人都可以有领导力，而且我们完全可以自己掌握自身的领导力！

形形色色的领导者影响或改变了历史的进程，并且还在继续改变着这一进程。

相关阅读材料 1-1

各国领导干部的概念

领导干部：根据中共中央《党政领导干部选拔任用工作条例》，领导干部是指中共中央、全国人大常委会、国务院、全国政协、中央纪律检查委员会的工作部门或者机关内设机构的领导成员，最高人民法院、最高人民检察院的领导成员（不含正职）和内设机构的领导成员；县级以上地方各级党委、人大常委会、政府、政协、纪委、人民法院、人民检察院及其工作部门或者机关内设机构的领导成员。根据这个定义，领导干部是普通干部中的一部分，是各级党和政府组织中

具有一定领导职能的干部。这些人员承担了组织运行和发展的主要职能，对国家经济、社会运行起着重要的作用。

公务员：“公务员”英文原意是“文职服务员”、“文职仆人”。有人直译为“女王的仆人”，有人意译为“文官”或者“文官制度”，也有人译作“公务员”、“公务员制度”，还有人译作“文职公务员”——或许这种译法更符合原意。美国则称为“政府雇员”（governmental employee）；日本在第二次世界大战前称“文官”，战后改称为“公务员”；法国直称为“公务员”；联邦德国称为“联邦公务员”或“联邦官员”。当今世界，许多发达国家以及一些发展中国家都纷纷仿效英美等国，建立起自己的公务员制度，把政府中从事公务活动的人员称为“公务员”。《中华人民共和国国家公务员法》第二条规定：公务员是指依法履行公职、纳入国家行政编制、由国家财政负担工资福利的工作人员。国家公务员分为政务和业务两类。政务类公务员必须严格依照宪法和组织法进行管理，实行任期制，并接受社会的公开监督。业务类公务员按照国家公务员法进行管理，实行常任制，国家公务员执行宪法、组织法和国家公务员法以及国家公务员条例规定的职责。（刘辉：《中国干部培训新解》，知识产权出版社 2012 年版，第 1~2 页。）

通常定义的领导力

具有领导力是一件好事情，但是我们应该知道到底什么是领导力。领导力的研究已经有一些年头了，研究者基于不同的视野和环境得出的结论也不同，所以各种定义五花八门，我们不妨列举一些具有代表意义的说法。

- 领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。

——基辛格

- 领导力就是士气的创造力和定向力。

——芒森

- 领导力就是动员大家为了共同的愿景努力奋斗的艺术。

——詹姆斯·库泽斯

- 如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。

——马克·赫根

- 领导力是一种人际关系，在这一关系中他人服从是因为他们想服从，而非别无选择。

——默顿

- 领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。

——沃伦·班尼斯

- 领导者的工作在于创造使团队富有成效的条件。

——罗伯特·吉纳特