



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

刘平青 等 著

领导力开发

——理论、方法与案例

Leadership Development



清华大学出版社



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

刘平青 等 著

领导力开发

——理论、方法与案例

Leadership Development

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书旨在帮助读者提升领导力的软技能,全书通过 100 余个生动翔实的案例,从引领(视野、思想、专长)、传导(关系、沟通、团队)、效力(执行、项目、变革)三个维度,系统介绍领导力开发的基本理论及方法,使读者在阅读本书时,可以领略到思想的睿智性、案例的可读性及书中内容对于实际工作的指导价值。

本书面向成长中的领导者,包括高校本科生与研究生、企业及政府实际部门的从业者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

领导力开发:理论、方法与案例/刘平青等著. —北京:清华大学出版社, 2014

“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

ISBN 978-7-302-37046-8

I. ①领… II. ①刘… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 143083 号

责任编辑:陈仕云

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:刘廷丽

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62799916-223

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:19.5

字 数:377 千字

版 次:2014 年 12 月第 1 版

印 次:2014 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:36.80 元

产品编号:057073-01

前言

本书写给成长中的领导者。

这是一本让人增强“软技能”的书，旨在帮助你成长为有视野、有品位、有能力的高效工作者和幸福感强的现代人。本书的基本逻辑：**领导力是一种关系，就是通过引领、传导和效力，把自己目标变为别人需求的过程**。作为组织中的领导者，首先要有梦，要对未来有着美好的愿景，这样才能起到引领的作用；其次要带领周围的追随者们一起朝着梦想中的目标去努力奋斗，为此他需要会讲故事、善于沟通、建立团队，传导成为领导力的中间内容；最后，梦想要成真，需要很强的效力。本书据此分为引领、传导、效力三编，系统分析领导力在组织中发挥作用的整个过程。

无论你是在职攻读研究生学位的从业者，或是在企业或政府的一个部门从事某方面具体工作的中层人员，亦或是大学生和初入职场者，一旦掌握了本书的思想逻辑和方法，并且行动起来，你将会终生受益。

领导力不是领导干部的专利！领导力与年龄无关、与职务无关、与学位无关、与性别无关，领导力是每个人在工作和生活中都会做的事情。你可以在孩子们的游乐场看到领导力，可以在婚礼庆典中看到领导力，可以从单位的晚会上或一个项目场景中看到领导力，可以在企业组织、公共部门的管理中看到领导力。总之，领导力无处不在。倘若没有一个个平凡角色领导力的发挥，没有众多普通人成长为领导者的过程，个体孱弱无比并成天“迷茫”与“徘徊”，人际关系将混乱甚至冲突不断，组织也会如打蔫的花草毫无光泽、缺乏活力。

长期以来，我国不少人经常把领导力与当官、权力、提拔混为一谈。这也不难理解，因为在经济社会转型过程中，“官本位”文化像幽灵一般，不断侵蚀公共部门、国有企业，甚至蔓延至民营企业、学术机构以至于社会的每一个角落。例如，有民营企业的办公室称作“办公厅”，有研究员的名片上标明“享受副局级待遇”，经济不发达村庄的村主任竞争也异常激烈……

在众多的商业组织中，员工苛责领导，而领导则指责员工和所谓的体制，大家在一种彼此依赖的“共错机制”中相互指责。在公共领域，“共错机制”表现得尤为突出，

就拿教育来说，家长抱怨学校，学校把“皮球”踢给主管部门，而主管部门又指责家长无理取闹，类似的“公地悲剧”十分普遍。放眼国际，从军备竞赛到地区间的纷争、国与国之间的不信任，以及金融危机之后各种贸易保护主义纷纷抬头，人类有限的资源不是在有效配置，而是在非理性之中快速耗散。可见，从普通的个体、商业组织的领导者、公共领域的决策者，到国家和国际组织的领导人，如何能以开阔的视野、深邃的思想和核心专长来引领，通过关系构建、有效沟通和团队建设加以传导，最终在执行力、项目管理和组织变革中产生一定的效力，是一个共同的回避不了的课题。换句话说，只有我们每个人在尊重历史、着眼现在、放眼未来的基础上，通过发挥领导力在引领、传导和效力三个维度的作用，扮演好各自的角色，上述“共错机制”的僵局才有可能被打破，我们才能迎来一个美好的未来。

本书在导论之后共分三编。导论阐述了领导力的三个层面、领导力的三重维度和领导力的三类目标；第一编包括视野、思想和专长三章；第二编包括关系、沟通和团队三章；第三编包括执行、项目和变革三章。本书是团队合作的产物，由笔者提出初步的整体架构，经与团队成员多次讨论和反复修改后，具体章节及执笔人如下：前言由刘平青编写；导论由刘平青、王雪编写；第一编引领由刘平青、吴雪编写；第二编传导由刘平青、符咏咏、孙嘉楠、李宪编写；第三编效力由刘平青、史俊熙编写；最后由刘平青、史俊熙、王雪统稿。本书是两项国家自然科学基金项目（项目编号依次为 71172173、70872011）的部分研究成果。在此对诸位同行专家和政府部门、企业界的领导与朋友一直以来给予团队的指导和帮助表示感谢！

我们在《领导力与项目人力资源管理：中国职场的工作技能与领导力自我开发》、《员工关系管理：中国职场的人际技能与自我成长》、《领导力开发：中国情境下系统提升领导力的五步阶梯》、《项目团队管理：中国情境下打造团队凝聚力的五步阶梯》的基础上，进一步构建出领导力的引领、传导、效力的分析框架，旨在提升这一领域的思想性和可操作性。我们的这种尝试和探索，是建立在前人大量的理论研究与实践基础之上的。然而，由于笔者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请同行专家和读者朋友批评、指正！我们愿意并期待与国内外同行共同推动这一领域的发展。（邮箱地址：liupingqing@bit.edu.cn）。

刘平青

2014年10月

目 录

导论	1
技能培养目标	1
技能培养要点	1
第一节 领导力的三个层面	2
一、自我层面	2
二、组织层面	10
三、环境层面	16
第二节 领导力的三重维度	29
一、引领维度	29
二、传导维度	33
三、效力维度	36
第三节 领导力的三类目标	38
一、兴趣导向	38
二、快乐导向	39
三、结果导向	40
思考题	41
案例分析题	41

第一编 引 领

第一章 视野	44
技能培养目标	44
技能培养要点	44
第一节 视野的内涵	45

第二节 视野的形成	47
一、原生家庭	47
二、成长经历	53
三、知识阅历	57
第三节 视野的层次	62
一、人类与生态系统	62
二、生态系统的类型	65
三、生态系统的规律	67
思考题	69
案例分析题	70
第二章 思想	71
技能培养目标	71
技能培养要点	71
第一节 思考习惯	72
一、观察思考	72
二、实践思考	74
三、成长思考	76
第二节 系统思维	81
一、思考认为重要的事情	82
二、信念是思考的原动力	84
三、思路决定出路	88
四、逆向思维很关键	88
五、摘掉有色眼镜	89
第三节 价值选择	90
思考题	92
案例分析题	92
第三章 专长	93
技能培养目标	93
技能培养要点	93

第一节 人格魅力	94
一、内心强大	94
二、诚信	95
三、远见	96
四、激情	97
五、生活力	99
六、谦卑	100
七、冒险精神	101
八、责任心	102
九、创造力	102
十、执着	104
第二节 技术创新	105
一、广义的技术	106
二、服务的创新	107
第三节 资源整合	108
思考题	109
案例分析题	109

第二编 传 导

第四章 关系	112
技能培养目标	112
技能培养要点	112
第一节 了解他人, 建立关系	113
一、关系图谱	113
二、了解他人	115
三、构建关系	118
第二节 遵循原则, 维系关系	123
一、关系维系的四个原则	123
二、维系关系在平时	127

三、关系维系把握度	131
第三节 复杂关系, 学会选择	133
一、个体层面的关系复杂	133
二、组织层面关系的复杂性	138
三、社会层面关系的复杂性	141
四、提升关系选择的能力	143
思考题	154
案例分析题	154
第五章 沟通	155
技能培养目标	155
技能培养要点	155
第一节 沟通重要, 从心开始	156
一、尊重是沟通的前提	156
二、构建沟通闭环, 提高沟通质量	157
三、重视情感投资	158
四、熟悉文化差异	160
五、展示自身特色	162
第二节 沟通障碍, 双重原因	163
一、个体层面: 尊重差异	163
二、组织和环境层面	171
第三节 沟通顺畅, 角色到位	174
一、信息发布者	174
二、信息接收者	183
思考题	188
案例分析题	189
第六章 团队	190
技能培养目标	190
技能培养要点	190
第一节 团队权威与信任	191
一、团队中的追随者和领导者	191

二、中西团队差异	195
三、中国的团队类型	198
第二节 团队离不开仪式	200
一、团队的建设与维护需要仪式	200
二、仪式的功能	201
三、团队仪式要与文化结合	204
第三节 团队的制度建设	206
一、制度建设的意义	207
二、制度建设的特点	210
三、制度建设的内容	210
四、不断完善制度	211
五、避免制度怪圈	211
思考题	211
案例分析题	212

第三编 效 力

第七章 执行	214
技能培养目标	214
技能培养要点	214
第一节 持续勤奋	215
一、业精于勤而荒于嬉	215
二、勤奋是执行的必要条件	216
三、商界精英亦是勤奋楷模	218
第二节 有限目标	219
一、利用 PDCA 循环实现有限目标	220
二、制定决策有取舍	223
三、目标分解需细化	225
四、只说不做“空把式”	227
五、时间管理勿忽视	228
六、及时反馈切莫少	229

第三节 有效平衡	232
一、处理矛盾, 讲求平衡	232
二、调适心态, 做好工作—生活平衡	235
三、诱惑面前做好防御	237
四、领导者善于掌控天平	239
思考题	240
案例分析题	240
第八章 项目	241
技能培养目标	241
技能培养要点	241
第一节 项目与领导力	241
一、项目无处不在	242
二、领导力是项目的核心技能	245
第二节 项目有效执行	247
一、项目执行力	247
二、项目细节管理	248
三、项目时间管理	250
四、项目成本管理	254
五、项目质量管理	256
六、项目人力资源管理	257
七、项目知识产权管理	267
第三节 项目超前设计	268
一、项目超前设计的目的	268
二、项目超前设计与领导者视野	268
三、政府领导力与前瞻设计	269
思考题	270
案例分析题	270
第九章 变革	271
技能培养目标	271
技能培养要点	271

第一节 变革是领导者的责任	272
一、变革你自己	272
二、变革的重要性	272
三、中国情境下的组织变革实践	273
四、变革的动因分析	277
五、变革的阻力	278
第二节 变革过程的自我管理	279
第三节 变革的艰巨和紧迫性	287
一、变革的高风险性	287
二、变革的步骤	288
三、“变”与“不变”的艺术	289
思考题	294
案例分析题	294
参考文献	295

导 论



技能培养目标

- ▶ 从自我、组织和环境三个层面了解领导力的作用范围。
- ▶ 从引领、传导和效力三个维度分析领导力的开发途径。
- ▶ 从兴趣、快乐和结果三个导向理解领导力的开发目标。



技能培养要点

- ▶ 帮助读者了解领导力的三个层面，即自我层面、组织层面和环境层面。指导读者从自我管理做起，结合具体的企业和岗位职责开展组织管理，并在适应组织内外不断变化的环境的基础上及时调整工作的方向，使领导力在组织中更好地发挥作用。
- ▶ 引导读者从引领、传导和效力三个维度来解析领导力，让读者了解领导力在每个维度上的内容和要求，以及如何通过三个维度的配合，使领导力顺畅地落实到组织中的每个工作环节，带领组织朝正确的方向努力前行。
- ▶ 帮助读者树立目标意识，引导读者从兴趣导向、快乐导向和结果导向三类方向建立领导力的开发目标，并在实践中通过三类目标的结合，在客观把握外界环境的同时，适应组织发展现状，尊重个体需求，带领追随者们达到目标。

人群可以简单地划分为领导者和追随者两类。真正的领导者往往把自己视作追随者，他们追随的是行业的趋势、技术的变革、人类的需求、普适的价值观和信仰。他们的领导者地位很大程度上是他人公认的。与之相反，追随者中有一部分人时时不忘以领导者自居，而少有忠实地追随他们的人。历史上西汉和东汉两个皇后不同的角色扮演，至今仍不失启示价值。一是汉武帝刘彻第一任皇后阿娇因骄狂而被废。“金屋藏娇”的典故，讲的是汉武帝凭借与阿娇“娃娃亲”这层关系而得皇位，从此阿娇自恃拥立皇帝有功，极为骄悍而

以领导自居，后被皇帝借“巫蛊事件”废除了其皇后尊位，过起了孤独凄凉的生活。二是东汉王朝开国之君刘秀的第二任皇后阴丽华，主动放弃皇后位置而受到尊重。《后汉书·皇后纪》：“仕宦当作执金吾，娶妻当得阴丽华”；《资治通鉴》：“近世光烈皇后虽友爱天至，而抑损阴氏，不假以权势”；国学大师南怀瑾也认为，中国这么多皇后，阴丽华算是好皇后。可见，领导力是一种关系，就是通过引领、传导和效力，把自己的目标变为别人的需求的过程。本章主要从自我、组织和环境三个层面，从引领、传导和效力三重维度，从兴趣、快乐和结果三类目标，让读者对领导力有较为系统的认识和把握。

第一节 领导力的三个层面

一个人无论位居何处，首先是一个个体的人，个体的自我管理水平是其领导力水平的基础。现代人的生活与工作，很难脱离组织而独行其道，组织管理水平是其领导力水平的应有之义。人与组织都处于一定的环境之中，适应环境、选择环境以及局部改变环境的能力，在一定时间范围内是检验领导力的关键。领导力大体可以分为三个相互关联的层面，即自我层面、组织层面和环境层面。

一、自我层面

著名企业家李嘉诚的座右铭是“建立自我，追求无我”。一个人可以没有下属，也可能没有上司，但是一定有自我这个层面需要管理。管理不好自我，绝对会影响自己对上级、平级、下级和组织外部的利益相关者进行卓有成效的管理。

（一）“不知道”、“不愿意”和“不能够”

一个人因为觉得没有人能真正了解自己的内心而解除了婚约，未婚妻的苦苦哀求并没有改变他的决定。而当他的未婚妻与别人谈恋爱时，他又表现出藕断丝连、依依不舍。有这种心理的人不在少数，克尔凯郭尔（Kierkegaard）就是其中的一位。与一般人不同的是，克尔凯郭尔从生活中悟出“不知道”、“不愿意”和“不能够”的人生三绝望（如图0-1所示），因此而成长为一名知识领导者——哲学界存在主义的代表人物。

1. “不知道”有自我

一个人在世界上努力地奋斗，却不知道自己在追求什么。有追求代表有欲望，有欲

望则代表一个人愿意激发内在的潜能，朝着目标奋斗。然而许多人根本不知道自己要求什么，也不知道追求什么才能得到内心的宁静，这是由于我们不知道有“自我”。

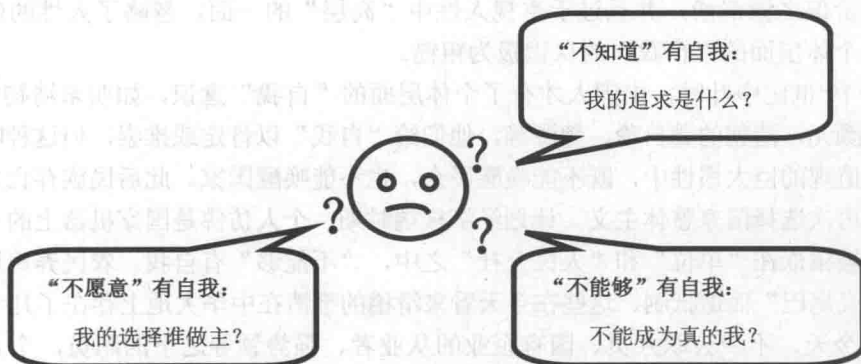


图 0-1 雾里看花的“我”：人生三绝望

从小我们被功利主义的社会教育“格式化”，被教导如何追求成功，如何成为对社会有贡献的人。然而，这些成功和贡献是相当外在化的（如票子、房子、位子、车子），不一定出自人的内在。计划体制下成长的很多人，辛辛苦苦工作一辈子，不知道有自我，也不能有自我，当“自我”逐步被市场化改革唤醒时，出现“五十九岁现象”就不难理解了。

2. “不愿意”有自我

2004 年底的一天，笔者担任本科生毕业论文的指导教师，约见学生小李来讨论毕业论文的选题，并提醒他毕业论文选题尽量与自己的学术兴趣、未来的职业取向以及现有的课程优势等方面结合。小李显得有些不知所措，无从着手。最后道出一句：“老师，让我回家和我妈商量一下，好吗？”

2013 年春节刚过，笔者受人之托，给一位 1978 年出生的男士介绍女朋友，当电话打给对方后，对方的回应是，“谢谢刘哥！这事你同我妈商量吧！”

生活中，有些人不愿意有自我，习惯了父母和领导包办。有了自我，就意味着人必须开始由自己作出选择，并为自己的选择负责任，而选择并不轻松，为自己负责的压力也是非常沉重的。

3. “不能够”有自我

中国人由于深信价值之源内在于心，对于自我的解剖长远浓厚：上起孔、孟、老、庄，中经禅宗，下迄宋明理学，都是以自我的认识和控制为主要目的。在中国的先哲们

看来，自我是一个整体，整体的自我一方面通向宇宙，与天地万物为一体；另一方面则通向人间世界，成就人伦秩序。儒家以修养为核心的自我认识，往往把外在的社会规范和内在的价值之源混淆，并且过于重视人性中“高层”的一面，忽略了人性的弱点，对真正属于个体层面的“自我”的认识极为粗糙。

直到19世纪中叶时，中国人才有了个体层面的“自我”意识，如明末清初的李贽、顾炎武、颜元，清朝的龚自珍、魏源等，他们给“自我”以肯定或推崇，但这种呼声在整体主义价值观的巨大惯性中，既不能唤醒民众，也不能唤醒国家。此后民族存亡之际，历史的脚步再次选择国家整体主义。计划经济极端时期，个人仿佛是国家机器上的一个“螺丝钉”，被镶嵌在“单位”和“人民公社”之中，“不能够”有自我。农民养鸡还被视作“资本主义尾巴”而遭抵制，这些在今天看来滑稽的事情在中华大地上存在了几十年。

到了今天，不少公职人员、国有企业的从业者、强势领导之下的职员，个人愿意有自我，努力做一个真诚的人，最后却发现不能“有”自我，这时常常不知道工作的价值和生活的意义，而必须走很长的路来实现自我，因此会感到非常绝望。

（二）“现在我”、“过去我”和“将来我”

课堂上教师为调节氛围，问：“大学里谁最有学问？”学生的答案很多：有回答“校长”的、有回答“院士”的、有回答“教授”的等。教师给出了自己的答案：“是学校大门口的门卫。因为他每天都在问哲学的问题——‘你是谁’、‘你从哪里来’、‘你到哪里去’。”学生哄堂大笑。

1. “现在我”

“现在我”看似简单，要回答起来，还真不容易。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。每个个体都是来自过去，走向未来，活在当下。人是一个整体，过去的经历和未来的憧憬都会对“现在我”产生影响。至于影响的大小，则会因人而异。据此可以大体把人群分成三类，如图0-2所示。

（1）“过去我”主导类。打个不恰当的比喻，把人的记忆比作移动硬盘。有些人的“移动硬盘”从未格式化过，过去的成就或是伤痛久久留存，以至于新的生活、工作资讯没有“存储空间”。例如，有些企业家越来越放不下过去成功的包袱，经常把过去打江山的故事挂在嘴上。笔者曾指导过一个在职研究生，无论是课程上的自我介绍，还是课程作业，还是论文撰写，一条主线都是他毕业于某某著名的中学和某某著名的大学，以及当时的辉煌成就。至于说他现在干什么、怎么干、为什么，一概不知。有些人“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，“初次婚姻不幸福，从此对婚姻失去信心”等。他们都是被

过去的经历所束缚，而不能很好地生活在当下。

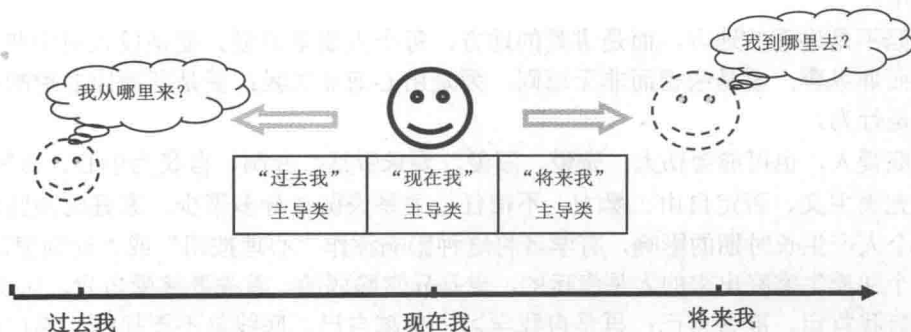


图 0-2 时间轴上的“我”

(2) “将来我”主导类。与前者正好相反，有一部分人又走向另外一个极端，“我是要成为伟人的，我怎么能干这种小事情呢？”“我的理想是当总裁，普通职员的工作我干不了。”他们内心的“存储空间”被自己对未来的想象甚至是“海市蜃楼”所占据。有一位父亲托人帮儿子找工作，说：“儿子要求不高，只要是坐办公室就行！”这种“将来我”势必会影响到当下工作的选择。

(3) “现在我”主导类。一个人要有历史感，也要有梦想，但不可否认的是我们每个人都生活在当下。认识并接纳“现在我”是一个人负责任的表现。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为，自我管理首先来自认识自己。要问自己：我的长处是什么？我的学习方式是什么？我的做事方式是什么？我的价值观是什么？

沃伦·本尼斯(Warren Bennis)的《成为领导者》一书的中心假设就是：领导者是那些能够充分表达自己的人。他们知道自己是谁，知道自己的长处和短处，以及如何取长补短，知道自己想要什么，以及如何与别人沟通自己想要什么，以获得别人的合作和支持，并且知道如何实现自己的目标。^①

2. “过去我”

人生是一个过程，我们没有办法选择重新再来，客观地看待“过去我”，做好点滴总结和合理切断，为“现在我”和“未来我”增加经验和自信，不失为一种聪明的选择。

“过去我”与原生家庭有密切的联系。原生家庭就是我们出生或成长的家庭。正所谓“三岁看大，七岁看老”，家庭作为一个人最初的生活和成长的环境，在个体的人格

^① [美]沃伦·本尼斯. 成为领导者[M]. 第2版. 姜文波, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.