

领导力是激发团队热情与想象力的能力

唤醒你的 领导力

打造高绩效团队的秘密

潘 鹏◎著

领导力训练专家带你系统学习领导技能，
整合领导智慧，指导你成为卓越领导者

AWAKEN YOUR LEADERSHIP
THE SECRET OF BUILDING
HIGH-PERFORMANCE TEAM



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

领导力是激发团队热情与想象力的能力

唤醒你的 领导力

打造高绩效团队的秘密

潘 鹏◎著

领导力训练专家带你系统学习领导技能，
整合领导智慧，指导你成为卓越领导者

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

唤醒你的领导力：打造高绩效团队的秘密 / 潘鹏著

— 北京：人民邮电出版社，2018.4

ISBN 978-7-115-47597-8

I. ①唤… II. ①潘… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第311480号

内 容 简 介

本书论述了领导者应如何担任教练角色、如何进行创新和变革、如何保证执行效果、如何激活员工潜能等问题，帮助读者建构出全面系统的领导力思维模型。阅读本书，领导者将学会熟练运用个人力量催化组织整体的力量，努力从各个方面确保企业的成长。本书适合企业中高层管理者以及对管理感兴趣的读者阅读与学习。

◆ 著 潘 鹏

责任编辑 冯 欣

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12.5

2018年4月第1版

字数：172千字

2018年4月河北第1次印刷

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

/ 序言：领导者的未来时 /

2017年12月3日，第四届世界互联网大会的开幕式上，阿里巴巴集团董事局主席马云在演讲中称：“过去30年，我们把人变成了机器；未来30年，我们将把机器变成人，但最终应该让机器更像机器、人更像人。”

机器需要管理，而人需要领导。身处这个多变难测的时代，管理者所应具备的“领导力”比任何时刻都来得重要。以往的管理者把人当作机器对待，提出了“科学管理”的概念；随着管理思想的不断进步，现今人们拥有了“人力资源”的理念，但这样的观念始终没有摆脱对人的局限性认识。

今天，我们要和马云一起放眼未来，我们需要清醒地认识到：人终究是人，既不是机器，也不是资源，只有把人真正看作“有血有肉、有感情有梦想、有个性有创造性、独一无二的个体”来对待，才能真正激发出人的无可替代的价值和作用！过往，管理者仅仅是通过改变人的行为来达到提升管理绩效的目的，但这种改变能维持多久呢？人的行为源于意识和价值观。而意识和价值观不会因为外在行为变化而变化，它们只能被外界所影响。

引用领导力大师保罗·赫塞的一句话：“‘领导’是试着影响他人的一种行为，而有效的领导是针对被领导者个人或团队绩效的需求，然后适当地调整自己的行为。”今天，每位管理者都要成为真正的领导者，每位管理者也都应该致力于真正发挥好领导力。

技术在突飞猛进，时代在日新月异，思想在迭代更新，百年管理理论也不得不面临着变革和突破。现今的社会环境已呈现出八大发展趋势：

- 不确定性更加突出；
- 人是第一位的因素；
- 关系更密切；
- 社会资本；
- 经济全球化；
- 速度；
- 劳动力的变化；
- 人们内心渴望有意义的生活。

过去的百年间，管理 / 领导是一件相对简单的事情。例如，20 世纪中前期阶段，管理一个人和管理一台机器并没有什么区别。同样，管理一个工人和另一个工人也没有区别。但是，时代的发展和巨变改变了这种工作状况和管理模式，也改变着管理者和被管理者的关系：权力正在转移。带领团队的任务从未如此艰难，下属再也不像过去的下属了。正是这个平等、开放、透明的时代，我们才有机会真正认识什么是领导、谁是领导者、怎样才算有领导力。

这是最好的时代，也是智慧的时代。但时代的馈赠却是有代价的：管理者单纯依靠过去的“管理行为”已经不能再解决今天的组织问题了，要想与时俱进跟上时代的变革，管理者要首先学习如何成为一名领导者，再来学习如何有效地实施领导力，才能激发员工的创造力，带领团队达成共识、创造价值！世界变得扁平且透明，所有人都被各种无形的纽带紧密地联系在一起，这就对领导者提出了一个现实的要求：在这么复杂且高速变化的环境中，在权力不断地转移和更迭中，该如何做才能驾驭好企业这艘激流中的航船？这正是我们将从本书中学习和努力的方向：我们将再三地审视那些传统的思路，向一些守旧的管理理念提出挑战，突破自我局限，唤醒那潜藏在懵懂意念中的领导潜力。

我相信，在阅读本书的过程中，你可以探寻到想得到的答案，获取全新

的视角，增强挑战困境的勇气，汲取唤醒自身领导力的信心。从本书中，你获得的不仅仅是指导和启发，更重要的是树立全新的思维体系，构建符合自身实际的行之有效的领导力系统，继而投身于这个伟大的时代中，带领团队与组织在市场的大潮中搏击风浪，勇立潮头，开创属于领导者的丰功伟业！

A stylized handwritten signature in black ink, featuring a vertical line and a horizontal line intersecting, with a small '2' above the vertical line.

/ 目录 /

第一章 大势观澜——领导，不是管理 //001

1.1 领导、领导者与领导力 //002

领导 VS 管理 //002

何为“领导者” //007

卓越领导力的养成 //009

增强领导力的动力和阻力 //011

1.2 把组织带到自己的能力都无法企及的彼岸 //014

你是“领头羊”，还是“牧羊人” //014

领导者不必是“专家”，而应是“整合大师” //018

人们心中的理想领导者应具有的品质 //023

德才兼备，以德为先 //026

伟大的领导者：沙克尔顿的故事 //028

第二章 慧眼冰鉴——领导者的察人驭人之道 //033

2.1 领导者的必修课：知人善任 //034

你会正确地“识人”吗 //034

不仅要“成功”，更要“有效的成功” //034

衡量员工工作绩效的两把“标尺” //035

2.2 如何评价员工的工作执行度 //037

对能力的错误判断 //037

界定能力的标准——“干什么” //038

关于能力的3个指标 //039

判断技能的六要素 //042

警戒线：不要误把高意愿当作高能力 //048

如何评估执行者的意愿 //049

2.3 工作执行度的分类及运用 //052

对工作执行度进行有效分类 //052

评估执行度的步骤 //053

练习：判断《亮剑》中迫击炮手的执行度 //054

判断执行度的“三个一”原则 //056

第三章 因变而变——打开领导艺术的奥妙天窗 //063

3.1 领导者的行为 //064

以事务为导向的“指示行为” //064

以人为导向的“关系行为” //065

3.2 领导者的风格 //065

你属于哪种风格 //065

领导风格剖析1：告知式 //069

- 领导风格剖析 2: 推销式 //072
- 领导风格剖析 3: 参与式 //073
- 领导风格剖析 4: 授权式 //075
- 3.3 因人而异的适配领导风格 //086
 - 低能力、低意愿的告知式 //086
 - 低能力、高意愿的推销式 //088
 - 高能力、低意愿的参与式 //089
 - 高能力、高意愿的授权式 //090
- 3.4 如何实施正确的领导 //094
 - 正确实施领导的 3 个步骤 //094
 - 实施正面约束: 正面约束的 6 个要素 //098

第四章 横向制胜——驾驭好你的权力与影响力 //103

- 4.1 领导者对权力的认知 //104
 - 领导者的“权”与“力” //104
 - 立威造势的 7 个秘诀 //110
- 4.2 塑造你的影响力 //112
 - 领导者影响力的 7 个类型 //112
 - 员工执行度和影响力的匹配 //121
 - 发挥领导者的激励影响力 //122
 - 建立 360° 的影响力 //126
 - 看《寒战》解读职场影响力 //129

职场中的7种影响策略 //131

第五章 无为而治——领导者如何构建组织系统 //137

5.1 构建组织优势而非人才优势 //138

最宝贵的是人才吗 //138

5.2 系统的作用和现实中的应用 //140

什么是系统 //140

“毛刺事件”刺出的系统思维 //142

5.3 系统领导力的三级建构 //146

系统领导力构建第一级：要素 //146

系统领导力构建第二级：联系 //147

系统领导力构建第三级：结构 //149

5.4 构建组织系统的落地策略 //151

如何建立组织系统 //151

第六章 用愿景鼓舞力量 //157

6.1 领导者的信念必须“具体化” //158

领导者是自己信念的代言人 //158

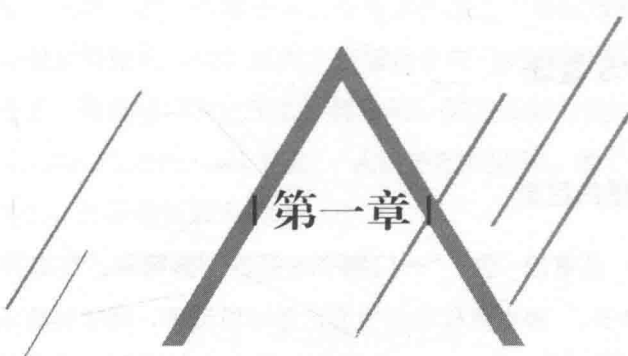
领导者要有自己独特的呼声 //159

领导者的心声与信念留言 //160

6.2 如何使人践行你的价值观 //162

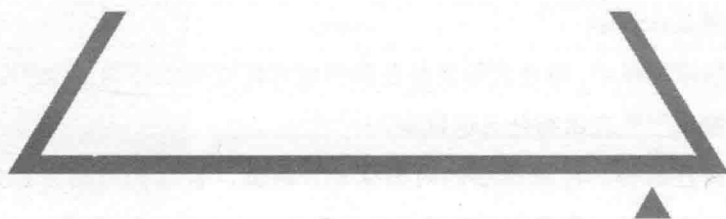
用“日程表”说话——下属在观察你的“日程表” //162

抓住关键时刻，制造关键事件	//163
用故事替代说教	//165
说出来就有力量	//167
能考核的才能被重视	//168
用奖惩捍卫你的价值观	//169
6.3 用愿景鼓舞力量	//171
领导者就是希望的经营者	//171
共同愿景的五大特质	//173
用愿景激励人心的4步流程	//175
构建“愿景”领导模式	//180
参考文献	//187

A stylized mountain shape formed by two thick black lines meeting at a peak. Several thin, parallel diagonal lines intersect the mountain, suggesting a landscape or a sense of movement.

第一章

大势观澜——领导，不是管理



1.1 领导、领导者与领导力



领导 VS 管理

► 领导和管理的区别

拿破仑·波拿巴¹说：“一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。”每当我在培训中把这句话说出来，问学员拿破仑在强调什么？得到的回答基本一致：“他在强调领导或领导者的作用。”而当我再问“什么是领导”的时候，答案就大相径庭了。因为很多学员往往把领导和管理的概念混淆在一起。

在日常工作中，管理者每天都在践行领导和管理的行为。但何为“领导”？何为“管理”？二者有什么区别呢？

管理是掌控、控制组织的内部活动，因此，管理的范畴应该是向内的，聚焦于组织内部，管理者只有把内部看清楚，才能有效地操控。

领导是引领方向，带领组织到达某一个地方，领导者的眼界应该是向外的，延伸到组织外部，只有目光远大，才能指引方向。

再者，管理和领导都是动词。我们从狭义的动作对象来考虑，同样可以对管理和领导做出区分。

管理的行为可以单独存在，而领导这个行为只要出现，就必须有“作用”

¹ 拿破仑·波拿巴（1769—1821年），出生于科西嘉岛，法国军事家、政治家，法兰西第一帝国的缔造者。

的对象——人。没有人，就无法领导。所以，从狭义的角度理解，领导是对他人或团队施加影响的一种行为，这种影响包括各个方面。

人不应该被管理，只能被领导。可是在现实中，有多少人喜欢被他人管理？少之又少。而管理者的头脑里又在想什么——我要如何管好人？这就陷入了一个悖论：己所不欲，勿施于人。既然我们自己不喜欢被别人管理，管理者为什么要想去管理他人呢？其实，当管理者在开展工作时，不应将之认为是在管理员工，而应是设法让员工发挥作用。美国领导力演讲大师约翰·麦克斯韦尔（John C. Maxwell）说：“人们不想被管理，他们要的是领导。领导者指引人们，而不是管束人们。”

表 1-1 列出了领导和管理的几点区别。

表 1-1 领导和管理的不同

内容	领导	管理
关注	人	事
眼界	战略性	战役和战术性
特点	心理性	物理性
重点	前瞻性	保持性
方法	艺术性	科学性
核心	变革	控制
产出	愿景和激励	制度和流程

► 领导与管理之间的平衡

管理者在工作中要同时做好管理和领导这两项工作，并且要做到“两手抓，两手都要硬”。管理工作和领导工作必须并重，要像高空漫步一样保持平衡，偏重任何一项而忽视另一项都会产生致命的问题。

如果管理过分而领导不力，就会导致出现以下结果：

- 非常强调短期的行为，而忽视长期的发展；

- 过分注重专业化，而忽视整体的平衡；
- 过分侧重抑制、控制和预见性，而使员工失去创造性。

总之，管理过分、领导不力的组织不具备创新精神，对企业来说，这种组织不能处理在市场竞争和技术环境中出现的重大变化，其衰退是必然的结果。

如果领导有力而管理不足，会导致出现以下结果：

- 强调长期的远景目标，而不重视近期的计划和预算；
- 形成一个群体文化，不分专业，缺乏系统和规则；
- 使那些不愿意运用制度和方法解决问题的人集结在一起，导致状况最终失控，甚至不可收拾。

► “马车理论”与“方圆之道”

领导和管理的关系就像是“马车”中“马”和“车”的关系。领导是“马”，提供动力并引导方向；管理是“车”，车的设计与构造，以及与马的匹配等，是管理的作用。只有合理匹配“马”和“车”，才能发挥出马车的最大效用。

管理和领导的道理，简单理解也可以用“方圆之道”来解释。在管理事、领导人时，什么时候该用“圆”思维？什么时候用“方”思维呢？

毫无疑问，管理用“方”思维，领导用“圆”思维。

Q 管理用“方”思维

管理的对象既然是事，那么在做事情的时候就必须设规矩、定原则和定流程等，正所谓“没有规矩不成方圆”。所以，管理遵循的是“标准化”。标准化的结果就要分“是非对错”，而对错的依据就是“标准”。符合标准为对，不符合标准为错。组织内的标准只能有一个，如果标准不止一个，人们在遵从的时候便无所适从。

Q 领导用“圆”思维

领导的对象是人，而人是没有标准的。“世界上没有两片树叶是完全相同的”，连树叶都不相同，更何况人。每个人都有自己的独特性，并且即便是同

一个人，在不同的情境下的表现也不一样。既然人是如此充满不确定性和多样性的，管理者在领导人的时候，也应做到灵活，因人而异及因变而变。所以，领导力没有放之四海而皆准的定律、原则，有的只是理念，没有绝对的是非对错之分，没有标准化的领导行为，只有是否合理的结论。如果领导行为是恰当的，便是好的；如果不恰当，便存在相应的问题。

现实中，怎么运用管理和领导的思路？

领导情境一

如果员工好心却办坏了事，应该被奖励还是处罚呢？

这个问题需要从管理和领导两个维度来考虑。不管员工的动机如何，管理考量的是事件或结果，要有是非对错之分。他办错了事，管理者应按制度标准来评判，该怎么处罚就怎么处罚，该处罚到什么程度就到什么程度，这没有疑问。如果其出发点是好的，却被处罚，毫无疑问会打击员工的积极性，并且也会影响其他人对付出“好心”的看法和感受。这时候就要针对人的问题从领导力的角度来分析——这样的处罚合不合理？这样分析、处理问题恰当吗？显然又不是。人的动机和善念应该得到更好的保护和激发，而不是受到打压，所以，管理者应该保护甚至奖励这种好心办坏事的员工。

也就是说，对于这样的问题，如果单纯地从事的角度或人的角度出发，都不能得到最好的结果，应该将人和事并重，将结果和态度分别放在不同的“篮子”里来处理。

领导情境二

如果员工确实办了错事，管理者了解后很生气，请问可不可以发脾气？

每次我在培训中问到这个问题的时候，学员们给出的答案总是“两极化”的，要么认为“可以发”，要么认为“不可以”。那么你怎么认为呢？

其实，这个问题是基本的“领导力”问题。发不发脾气，这不是对事，而是对人的问题。因为发脾气的作用对象必然是人而不是事，管理者不可能对着一堆问题或错误发脾气，只能对着“肇事者”本人来宣泄。

既然是涉及领导力的问题，管理者就要明白，这个时候需要用“圆”思维来思考，答案肯定不是带有对错观的标准化答案。所以，无论是回答“可以”还是“不可以”都是不恰当的。那么怎么回答才好？这里我提供一个接近于“万金油”式的答案：看情况。

当你不能准确解答的时候，就回答“看情况”吧。的确，领导力的答案从来都不是那么简单的，因为人是不断变化的，而人所处的情境也是不一样的。即便回答能不能发脾气这个基本问题，最起码也要考虑4个要素，否则答案就不会恰当。这4个要素分别是When、Where、What和Who。综合来讲，关于领导力的回答基本要从上述4个方面考虑：不同的时机、不同的场合、不同的事件和不同的对象，不能一概而论。所以，对于领导力的问题，我要再次强调：没有标准答案！

► 管理要简化，领导要丰富化

对管理者来说，管理要尽量简化，因为管理的错误和管理的环节成平方关系。如果管理环节只有1个，出错的概率就是1%；如果管理的环节再增加1个变成2个，出错的概率不是2%，而成了2的平方，也就是4%；如果管理的环节再增加3个变成5个，出错的概率就成了25%……总之，管理环节越多，管理系统越复杂，出错的概率也就越高。所以，在管理上秉持的宗旨是减少管理环节，压缩管理流程，简化管理系统。

领导力要不要也简化呢？正好相反，在领导力的领域，非但不能简化，而且要尽可能丰富。因为领导力是门艺术，无论是从广义还是狭义的角度看，其面对的都是不确定的人，因而其内涵越丰富越好，其手法越丰富越好。其具体体现就是管理者在领导人的时候，不能用同一种手法或方式对待所有人，必须做到“因人而异”。

对领导者而言，有两个重要的带队伍评价指标。

第一，你带得了什么样的队伍？