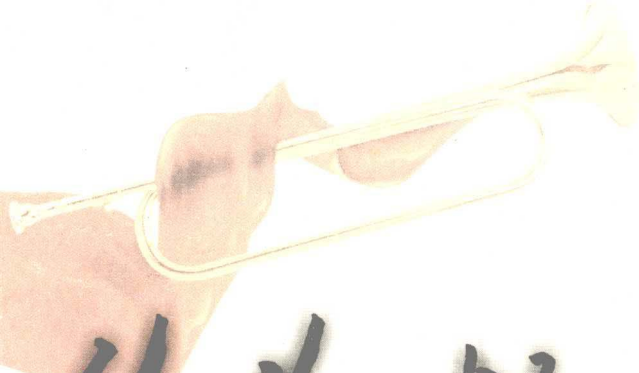




後勤領導力

HOUQIN LINGDAOLI

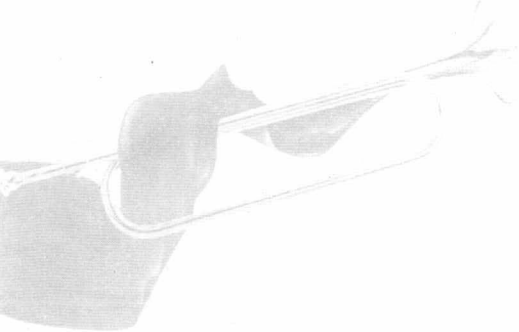
曲清贵 冯志

等著



四川大学出版社





後勤領導力

HOUQIN LINGDAOLI

曲清贵 冯志
丁俊侠 李培彬 杨成



四川大学出版社

责任编辑:曾 鑫 孙滨蓉

责任校对:杨丽贤

封面设计:墨创文化

责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

后勤领导力 / 曲清贵主编. —成都:四川大学出版社, 2010. 7

ISBN 978-7-5614-4894-6

I. ①后… II. ①曲… III. ①总务工作—研究—中国
IV. ①D630. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 120696 号

书名 后勤领导力

著 者 曲清贵 冯 志 等

出 版 四川大学出版社

地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)

发 行 四川大学出版社

书 号 ISBN 978-7-5614-4894-6

印 刷 郫县犀浦印刷厂

成品尺寸 148 mm×210 mm

印 张 7

字 数 178 千字

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

序言：具有领导力的领导 才是真正的领导

领导是人类一个永恒的话题。它既是一门学问，又是一门艺术。从古至今，无论是为政，还是为学，都在孜孜以求，尽力探寻其中的奥秘与诀窍。常言道：“在其位，谋其政。”要想真正成为了一名合格的、优秀的领导者，必须要下足工夫仔细研究，反省自己的“领导之道”：在自身的领导活动过程中，到底有没有真正属于自己的领导力——一种能团结、激励、感召下属并能获得下属最大限度的信任、认同与追随的力量。“一头狮子带领的一群绵羊，能打过一头绵羊带领的一群狮子”这则管理学寓言，说的就是有关上述领导力的问题。

什么是领导力？简言之，就是一种人际关系影响力。人们常说，领导干部的人生有三篇：成人、操事、为“官”。做“官”难乎？易乎？多数人认为做领导干部不易，曾有“诗”调侃：“胆子小，得吓死；本事少，得愁死；心胸窄，得憋死；脾气暴，得气死；想不开，得冤死；身体差，得累死。”^①领导，究竟难在哪里？乍闻此语，也许会被这类幽默说法逗得忍俊不禁，但细细品来，却可以发现，“领导难做”的症结之一——“身体差”，只是一个方面，牵制领导工作有效进行的困难，尤其难在协调和处理各种关系。所谓协调和处理各种关系，其实质就是对人际交

① 刘玉瑛：《领导是门大学问》，北京：新华出版社，2008年版。

往关系的处理与把握，它集中反映了领导工作的核心内容，体现了领导干部自身能力的高低。所以，领导其实就是整合人际关系。对此，卡耐基一语中的：“一个人的成功只有15%是依靠专业技术，而85%却要依靠人际关系、有效说话等软科学本领。”诚如所言，一个成功的领导者必须谙熟交往的处世原则，诚实做人，灵活处事，先效“方圆之术”，后成“领导之艺”——这也就是本书要谈及的领导力！

从广义上来讲，领导既指一种职位，又指一种影响。后勤领导干部作为“党委当家，后勤理财”的“红管家”，举手投足，关乎钱物；一言一行，众人瞩目；牵涉利益，事事敏感。为此，尤其是要处理和整合好人际关系，要积极、充分利用自身的权力和非权力影响，在后勤管理工作中带动和形成一种“树正气、聚人气、激士气”的良好氛围，从而真正、切实地达到“保障有力”的根本要求与目标，这就是后勤领导干部的领导力。这种领导力从何而来？靠上级“封”，“封”不出来；靠权力“压”，“压”不出来；靠别人“吹”，“吹”不出来；靠假象“装”，“装”不出来；靠嘴巴“骗”，“骗”不出来。那么靠什么呢？既要靠从书本中学，在实践中闯，在困难中练，在失误时悟，还要靠上级教，群众帮。

“高山仰止，景行行止。虽不能至，然心向往之。”本人作为后勤管理系政委，曾任四川、湖南边防总队的政委，并一度担任四川总队的后勤部长，在校期间也曾多次为部局正团职培训班讲座授课。长期以来，我从领导科学研究与自身任职经历出发，对领导力问题做过多次的探索与思考，《后勤领导力》的编写，正是我们在这方面的一些初步研究成果，后在四川大学出版社的大力支持下，方得以付梓出版，旨在为我们领导干部尤其是后勤领导干部领导力的培养和提升提供一些帮助和借鉴。

我们真诚地希望工作在各级后勤岗位与管理战线上的领导干部们，都能在充分认识到后勤领导地位与作用的同时，真正地做

到与时俱进，真切感受到后勤领导力的重要性，在提高认识的基础上，以更好的精神风貌、更严的管理标准、更高的艺术水平做好后勤领导工作。

本书在撰写过程中参阅、借鉴了有关方面的研究成果，并得到了有关专家教授的帮助，难以一一注明。在此，谨向有关作者和热心支持、帮助本书撰写的专家和同仁们表示诚挚的谢意！

曲清贵

2010年5月 于宁波公安海警学院

目 录

第一章 基本认知——后勤领导力的概念	(1)
一、领导与领导力的相关辨析	(2)
(一) 领导一般被定义为“一种过程”	(2)
(二) 领导力常被界定为“一种能力”	(4)
(三) 领导力是领导的一个派生概念	(6)
(四) 领导力概念链及其诸要素分析	(7)
二、领导力构成要素研究综述	(8)
(一) 从领导特质理论的角度看	(8)
(二) 从领导能力开发的角度看	(8)
(三) 从领导技能认知的角度看	(9)
(四) 从领导力形成模式的角度看	(9)
(五) 从领导过程研究的角度看	(10)
三、后勤领导力的概念及特点	(10)
(一) 概念：“一种特殊的人际影响力”	(11)
(二) 特点：综合、特异、多元、动态	(11)
第二章 人际影响——后勤领导力的实质	(14)
一、领导力就是人际影响力	(15)
(一) 人际环境=工作环境	(15)
(二) 沟通能力即领导能力	(16)
(三) 人脉是最大的领导资源	(18)



(四) 领导是一种影响过程	(18)
二、后勤领导力的具体表现	(19)
(一) 令人信服的表率作用	(20)
(二) 令人敬服的精神力量	(20)
(三) 令人亲服的形象魅力	(21)
(四) 令人诚服的至尚品性	(22)
(五) 令人感服的人格影响	(23)
(六) 令人肃服的领导作风	(24)
(七) 令人悦服的情感因素	(24)
三、影响后勤领导力的因素	(25)
(一) 传统因素——观念性影响	(25)
(二) 职位因素——社会性影响	(26)
(三) 资历因素——历史性影响	(26)
(四) 品格因素——本质性影响	(27)
(五) 才能因素——实践性影响	(27)
(六) 知识因素——科学性影响	(28)
(七) 感情因素——精神性影响	(28)
第三章 后勤领导——后勤领导力的范畴	(30)
一、对后勤领导的基本认知	(31)
(一) 对于后勤领导的理性认识	(31)
(二) 后勤领导的几种基本方式	(34)
(三) 后勤领导工作的基本规律	(35)
二、后勤领导力的作用机理	(36)
(一) 引导——相互影响	(37)
(二) 情感——人际沟通	(37)
(三) 激励——目标导向	(39)
(四) 管理——组织执行	(39)
三、后勤领导力类型的划分	(40)

(一) 关系—高情商型领导力	(40)
(二) 专制—高胆商型领导力	(41)
(三) 领跑—高体商型领导力	(41)
(四) 民主—高德商型领导力	(42)
(五) 权威—高智商型领导力	(42)
四、领导素质与后勤领导力	(43)
(一) 政治素质是领导力有效发挥的保证	(44)
(二) 品德素质是领导力有效发挥的前提	(45)
(三) 知识素质是领导力有效发挥的基础	(46)
(四) 能力素质是领导力有效发挥的关键	(47)
(五) 身心素质是领导力有效发挥的条件	(47)
第四章 双核协同——后勤领导力的构成	(50)
一、权力——强制性影响力(硬权力)	(51)
(一) 规划力	(52)
(二) 决策力	(52)
(三) 组织力	(53)
(四) 协调力	(54)
(五) 沟通力	(55)
二、非权力——自然影响力(软权力)	(56)
(一) 形象——亲和力	(57)
(二) 品格——号召力	(58)
(三) 事业——信任力	(58)
(四) 才能——敬服力	(59)
(五) 思想——人格力	(60)
三、两种影响力的优化整合	(61)
(一) 增强非权力性影响力运用	(61)
(二) 重视硬权力的“软使用”	(62)
(三) 必要时强化硬权力使用	(63)



(四) 两种影响力要合理搭配	(63)
四、后勤领导力的形成规律	(64)
(一) 第一阶段：靠地位——以权压人	(64)
(二) 第二阶段：靠认可——以情感人	(64)
(三) 第三阶段：靠实力——以才服人	(65)
(四) 第四阶段：靠人才——以信得人	(65)
(五) 第五阶段：靠品格——以德领人	(65)
第五章 三位一体——后勤领导力的重心	(67)
一、领导力的第一个要素：权力——领导的基础	(68)
(一) 权力是实施领导的基础	(69)
(二) 权力是领导尽职的手段	(70)
(三) 正确认识权与威的关系	(71)
二、领导力的第二个要素：责任——领导的象征	(72)
(一) 责任是领导工作的保证	(73)
(二) 责任是领导工作的属性	(74)
(三) 责任是领导工作的象征	(74)
三、领导力的第三个要素：服务——领导的宗旨	(75)
(一) 服务是领导的本质	(76)
(二) 服务是领导的职责	(77)
(三) 服务是领导的宗旨	(77)
第六章 四大环节——后勤领导力的实践	(79)
一、“知”——从识才看领导的领人力	(80)
(一) “知”的重点——知人善任	(80)
(二) “知”的偏差——用人失察	(81)
(三) “知”的培养——领人有术	(82)
二、“谋”——从思维看领导的谋划力	(91)
(一) “谋”的核心——规划全局	(92)
(二) “谋”的瓶颈——思维僵化	(92)

(三) “谋” 的完善——开放思维·····	(93)
三、“断” ——从决断看领导的决策力 ·····	(94)
(一) “断” 的内涵——优选方案·····	(95)
(二) “断” 的误区——冒进守旧·····	(95)
(三) “断” 的招法——科学决策·····	(96)
四、“行” ——从执行看领导的协调力 ·····	(104)
(一) “行” 的焦点——调控有序·····	(105)
(二) “行” 的不足——协调失衡·····	(105)
(三) “行” 的把握——调之得法·····	(106)
第七章 六条原则——后勤领导力的理念·····	(117)
一、信念比指标更重要·····	(118)
(一) 化信念为管理的动力 ·····	(118)
(二) 以信念为实践的支柱 ·····	(119)
(三) 让信念成行动的指南 ·····	(120)
二、人才比战略更重要·····	(121)
(一) 人才是第一人力资源 ·····	(121)
(二) 人才需要发现与开发 ·····	(124)
(三) 人才能够合理的流动 ·····	(127)
(四) 人才需要复合型培养 ·····	(128)
(五) 人才的养、用要全面 ·····	(129)
三、团队比个人更重要·····	(130)
(一) 领导班子讲合力 ·····	(130)
(二) 正副搭配要得当 ·····	(132)
(三) 巧把关节聚人气 ·····	(134)
(四) 重情有义好协作 ·····	(136)
四、授权比命令更重要·····	(137)
(一) “授” 而不“反” ·····	(137)
(二) “授” 而不“弃” ·····	(138)



(三) “授”而不“失”	(138)
五、平等比权威更重要	(139)
(一) 懂得聆听	(140)
(二) 平等沟通	(140)
(三) 公平公正	(141)
(四) 信任下属	(141)
六、作风比形象更重要	(142)
(一) 思想作风要“硬”	(142)
(二) 工作作风要“实”	(144)
(三) 生活作风要“正”	(145)
第八章 “八力”提升——后勤领导力的开发	(146)
一、制约领导力开发的现实因素	(147)
(一) 道德失范	(147)
(二) 权力滥用	(147)
(三) 信任危机	(148)
(四) 沟通不力	(149)
(五) 思维僵化	(149)
(六) 心理障碍	(149)
(七) 言行失体	(150)
(八) 眼界限制	(150)
二、提升领导力水平的主要途径	(151)
(一) 提升控制力——把握领导力的重点	(151)
(二) 提升信任力——对准领导力的焦点	(153)
(三) 提升激励力——树立领导力的标志	(155)
(四) 提升沟通力——打牢领导力的基础	(161)
(五) 提升调适力——强化领导力的保证	(163)
(六) 提升表达力——生动领导力的体现	(163)
(七) 提升创新力——完善领导力的动力	(166)

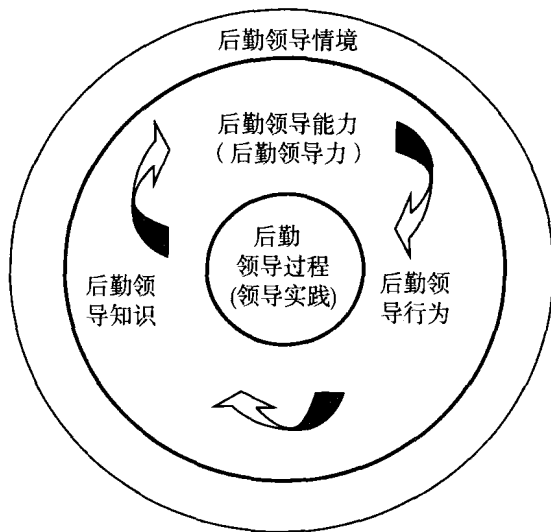
(八) 提升学习力——塑造领导力的核心	(167)
第九章 九点法则——后勤领导力的修炼	(169)
一、乐	(170)
(一) 乐人	(171)
(二) 乐事	(171)
(三) 乐学	(172)
二、志	(173)
(一) 志向	(173)
(二) 志情	(174)
(三) 志性	(174)
三、和	(174)
(一) 和善	(175)
(二) 和谐	(175)
四、思	(176)
(一) 思进	(176)
(二) 思廉	(176)
(三) 思省	(177)
五、行	(178)
(一) 慎行	(178)
(二) 乐行	(179)
(三) 善行	(179)
六、慎	(180)
(一) 慎权	(180)
(二) 慎独	(181)
(三) 慎言	(182)
七、细	(183)
(一) 思细	(183)
(二) 谋细	(184)

(三) 行细	(184)
八、简	(185)
(一) 简单	(185)
(二) 简化	(185)
(三) 简明	(186)
九、威	(186)
(一) 权威	(187)
(二) 德威	(187)
(三) 识威	(188)
附 录：自我完善——后勤领导力的自测	(190)
一、领导力类型的测试	(190)
二、决策力水平的测试	(193)
三、协调力水平的测试	(195)
四、领人力水平的测试	(198)
五、思维力水平的测试	(202)
参考文献	(205)
后 记	(206)

第一章 基本认知

——后勤领导力的概念

要点：后勤领导力，是指在后勤领导活动过程中，以后勤领导干部为核心所形成的一种特殊的人际影响力。它与后勤领导过程、领导行为、领导能力、领导知识和领导情境等密切相关，并共同构成了后勤领导力概念链：处于第一圈核心层的是后勤领导过程，是由具体的后勤领导行为构成的，通常也代表着后勤领导



后勤领导力概念链

实践；第二圈支撑层中的后勤领导行为、领导能力和领导知识都是后勤领导过程的直接或间接产物；第三圈基础层中的后勤领导情境是指确保后勤领导过程正常运行的环境因素的总和，是后勤领导行为、领导能力和领导知识等要素形成和发展的重要基础。在上述逻辑关系中，作为后勤领导能力总称的后勤领导力起着承上启下的核心作用。后勤领导者一方面需要整合各种领导知识并通过领导实践使这些知识升华为领导力，另一方面还需要通过领导行为应用这些能力，从而影响群体或组织的目标及其实现过程。

领导科学理论认为：领导是一种影响，是一种人际关系。领导力则是领导活动的生命，在领导系统中，领导力是一个带有根本性、战略性的范畴。领导力理论是管理理论的重要组成部分。

一、领导与领导力的相关辨析

领导和领导力在英文中的对应词都是“leadership”，它们的区别很微妙，中文译者在翻译时习惯根据国外领导学学者对“leadership”的不同理解而决定译文用“领导”还是“领导力”。

“世界上任何人都是影响别人和被别人影响的。影响别人行为的行为谓之‘领导’；影响别人行为的能力，则谓之‘领导力’。”领导的实质是影响，领导力的本质是影响力。^①也就是说，按照国学大师翟鸿燊的理解，领导力即获得追随者的能力。

（一）领导一般被定义为“一种过程”

领导活动是令无数人类个体着迷的现象，古今中外都涌现了大批杰出的领导者。何谓领导呢？中文的通常解释为“率领、引导”的意思。从词意上来看，它是一个多义词，既可以是名词，也可以是动词。名词的领导指领导者，是指担负领导职责、负责

① 连玉明：《学习型领导》，北京：中国时代经济出版社，2005年版，第38页。

实施领导过程的人；动词的领导则是指领导活动，是指领导者和被领导者个人与特定环境相互作用的动态过程。

“领导”是领导学研究的逻辑起点，几乎所有领导和领导学的研究者都试图给“领导”下定义。1991年美国学者Fleishman等人在一篇论文中指出，在1991年之前的50年中，大约形成了65种不同的体系，这些体系都试图对“领导”这一概念进行解释。事实上，在各种领导学论著中出现的“领导”定义远不止65种，所有这些“领导”定义都从一个侧面或角度分析了领导现象，界定了领导的内涵和外延。我们综合国内外学者有关“领导”的定义，总结出领导普遍具有如下共性特征：

1. 领导是领导者对被领导者施加影响的过程。所有的领导活动都要涉及领导者和被领导者两类个体或群体，其中，领导者通常主动地去影响被领导者的动机、态度和行为。被领导者通常是被动地接受领导者施加的影响，有时也会采取主动，迫使领导者改变其行为和策略。例如，研究领导能力的先驱罗杰·斯托迪对领导的定义为“影响一个有组织群体的活动，并使之努力迈向既定目标和成绩的过程”。

2. 领导者对被领导者所施加的影响是有条件的。这就是说，领导者必须掌控足够的资源和能力才能对被领导者施加影响。作为主动施加影响的个体或群体，领导者只有具备权力、职位、威望、胆识、专业知识与管理技能等各种领导能力并能够控制和支配足够的资源时，才能对被领导者施加有效的影响。上述这些领导者所具备的素质与能力通常决定着他们的领导效果。

3. 被领导者能接受领导者的影响是有前提的。通常情况下，被领导者只有在认为领导者对其所施加的影响是必需的、合法的、合理的或有利的情况下才会主动接受这种影响，因此，从一定意义上讲，被领导者也拥有接受或拒绝领导者影响的权利。虽然我国部队的领导与管理具有强制性与权威性，并且强调“军人以服从命令为天职”，但是被领导者主动接受领导者的认可程度，