Leadership Revolution

战略型领导力培养法则

领导力革命

蔡晓清◎著



每一个人都需要的领导力

如何让比你更优秀的人为你工作

当代领导者的必备生存指南

一本培养面向未来管理者的领导力全能操作手册

中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

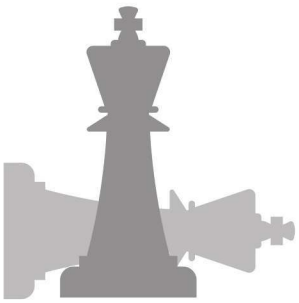
需要全本请访问 www.ertongbook.com

Leadership Revolution

战略型领导力培养法则

领导力革命

蔡晓清◎著



中国纺织出版社有限公司

内 容 提 要

随着社会的发展，企业间的竞争不断地被细分与深化，对企业领导人的要求也越来越高，企业的战略领导力在竞争中不断被明确、被提升。企业的战略方向依赖于领导者的战略型领导力，所以企业领导人必须具有战略思维模式的整体性，并且具有各种事物发展各种趋势的领导力。本书从战略型领导力和战略型领导者两大篇章阐述了什么是领导力、联群关系、定位有效期、目标阈值、执行困境、领导者的自我管理、领导者的沟通艺术、领导者的再生能力等内容。内容翔实具体，图文结合，通俗易懂的语言加之典型案例，符合广大读者的认识能力和认知水平。

图书在版编目（CIP）数据

领导力革命 / 蔡晓清著. -- 北京：中国纺织出版社有限公司，2022.3

ISBN 978-7-5180-9324-3

Ⅰ. ①领… Ⅱ. ①蔡… Ⅲ. ①企业领导学 Ⅳ. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2022）第 014975 号

策划编辑：史 岩　　责任编辑：陈 芳
责任校对：江思飞　　责任印制：储志伟

中国纺织出版社有限公司出版发行
地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼　邮政编码：100124
销售电话：010—67004422　传真：010—87155801
http://www.c-textilep.com
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 http://weibo.com/2119887771
三河市宏盛印务有限公司印刷　各地新华书店经销
2022年3月第1版第1次印刷
开本：710×1000　1/16　印张：12
字数：178千字　定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前 言
Preface

成为更有力量的领导者

领导力是世界上被绝大多数人观察却被人理解很少的现象之一。

领导力是什么？可以概括为三个关键因素：

第一，领导力效能。企业是否拥有一个有能力的、高效的领导者，并围绕其组建的领导团队？对于领导者能力的评估，可以通过直接看业绩和间接的业内对标来实现。

第二，领导有效性。企业的中高层管理者被赋能，能够有效地执行组织战略。团队项目推进需要组织中拥有一群对未来有预见性、对变革有接纳性、对目标有实干性的人。

第三，领导者梯队。企业是否为下一代领导者团队的组建做好人才储备？设立一个领导岗位时，应该有 2 ～ 3 名后备人选同时进入领导者培养通道中。

在剧烈变化的今天，只有卓越的领导者才能坦然地面对时刻到来的巨大挑战。卓越的领导者必然是极具力量的，能够对企业的战略选择和发展导向进行正确指引，能够对组织的建设革新和任务管理给予强力扶助，能够在逆境决策和困境执行时发挥智慧优势，能够在自我管理和自我成长阶段不断突破超越。

更有力量，不设上限，应长存于每一位领导者内心。

在剧烈变化的当代，一切都有可能被重新定义——包括领导力。领导力必须紧跟时代脚步，改变旧有认知，植入新的认知，对领导力思维进行根本性扭转。

第一个应改变的认知是经验作用在弱化。之前积累的领导经验对新时代战略领导者的帮助越来越小。

第二个应改变的认知是市场变化规律难以把握。市场和行业的变化从曾经的稍微改进变成了现在的重新定义。

第三个应改变的认知是代际变短，价值观多元化。过去是二十年一代，后来是十年一代，再后来是五年一代，到了“00 后”变成两三年一代，估计到“10 后”走入社会时就变成一年一代了。

领导者不得不进行认知升级，只有让认知与时代画等号甚至超越时代，领导力才能更大程度地发挥作用。

如何更好地面对经验失效？如何更好地应对未来市场走向？如何更好地弥补未来和现在时间差缩短的挑战？在挑战面前，卓越领导者和一般领导者的表现呈现几何倍数的差距。卓越领导者不断学习，持续更新领导力知识系统，为自己也为整个组织指明方向，在不断变化的业态环境中、在充满挑战的经营环境中，有信心且努力保持组织的高效运营。一般领导者的经营能力不足以支持行业竞争，学习能力不足以支撑目标达成，变革能力也不足以应对环境变化。全方位的差距让我们知道，卓越领导者具有不可替代的重要性。

但是，领导者需要时刻面对不确定性带来的危机和挑战，这又是不争的现实。怎样才能成为卓越的、有力量的领导者呢？首先必须明白领导力的来源，但领导力不是与生俱来的，而是一个自我造就的过程。陈春花在《最有领导力的，是那个不说话的小婴儿》一文中阐述：“领导的定义，就是影响他人去做他想做的事。我们从这个定义来想一想，哪一种人最有领

需要全本请访问 www.ertongbook.com

导力？其实就是那个不说话的小婴儿。他连话都不用说，然后全部人都得围着他转，全部人都要去做他要做的事情。”

我们都经历过婴儿期，每个人的婴儿期都仿佛具备天然性领导潜质，而能否在长大成人后成为一名卓越领导者，并非由婴儿期的行为决定，而是取决于后天持续的自我造就——你是否愿意长期去挖掘、去学习和积累，并且积极运用。因此，领导力不是简单的外在行为，而是源自内心的一种动力。

有力量的领导者一直专注人的成长。

领导的目标在于企业成长，但让企业成长的动能因素在于人，领导者要做的两件最重要的事是：优先发展他人，再发展自己。领导者所领导的团队必须和他一同成长，但不是领导者臆想中的成长，而要通过经营过程的验证。只允许自己成长的领导者一定带不出领先企业，而努力挖掘他人成长潜力和带领他人不断进步的领导者，才是真正推动行业进步甚至改变行业发展的领袖。

有力量的领导者对人的关注度极高。

企业持续成长的核心动力源于人，能将人凝聚在一起的是组织文化，市场永远在变化，技术永远在革新，资金永远在流动，只有形成的文化可以长久保鲜。对人高度关注的同时，建设组织文化并随时代发展革新组织文化的领导者，必能构建强力团队，在经营中不断打出重拳。

有力量的领导者对目标是执着的。

目标是成功的灯塔，奔向它、拥抱它是前进的动力。领导者的目标并非只关乎自己，而是一众人等的前途与未来。通往目标的路上充满艰难险阻，卓越的领导者像猛虎下山一般，势必要带领团队冲破阻碍。对目标的执着，看似愚笨，却是与成功握手的捷径。

有力量的领导者始终致力于成长。

肌肉来自长年训练，成长来自不断学习。团队遇到执行困境怎么办？团队遇到难题无法解决怎么办？团队遭遇组织危机怎么办？团队引发重大变革怎么办？这些都需要不断学习之后掌握更先进的领导理念和领导行为来化解于无形。2017年9月15日是华为成立30周年的日子，但没有庆典，华为人都在持续地学习和进步。华为“只有成长，没有成功”，这是超乎常规的学习力，让个体成长与企业目标完全契合。只有不断成长，才能不断成功。成功不是一个目标，而是一种状态，需持续保持。成长是集体式的，成长是长期性的，成长是随时性的。

有力量的领导者会先成为自己的领导者。

领导力是一个自我造就的过程，是一个自我培养的过程，是一个自我修炼的过程。自我管理——养成良好的定力，角色塑造——懂得确信的力量，通过沟通——训练思辨的能力，决策效率——挖掘思维想象力，危机管理——培育团队抵抗力，再生机制——多角度看待世界。唯有在实践过程中不断地去学习和推进，才能真正成长起来。这个过程没有止境，当获得巨大飞跃时，领导力自然会得到提升。

作为领导者，必须思考：当未来已来，我跟世界的关系在哪儿？

领导者真正的挑战不在于学过什么，学会了什么，而在于面向未来需要学什么，应该在未来之前先做些什么！领导者若想造就自己的领导力，一定要学会面向未来，站在未来的角度向现有领导能力发起革命，以全新的认知、创造和智慧培养自己强大的战略型领导力。

蔡晓清

2021年12月

目录
Contents

上篇
战略型领导力

第一章　理解战略型领导力 / 002

什么是领导力 / 002

成为领导者而不是管理者 / 005

原生型领导者与再生型领导者 / 009

权力与领导力的关系 / 011

领导力是职位的责任 / 013

第二章　联群关系——权力与影响力 / 016

被领导者对领导过程的相应与影响 / 016

以动机区分被领导者 / 020

以行为区分被领导者 / 024

以过程区分被领导者 / 028

走动式管理 / 033

第三章　定位有效期——从防守型到进攻型 / 037

沃尔玛的再定位 / 037

随环境快速变化的游戏 / 040

宏观与微观视角 / 042
重新定位是心理上的挑战 / 044
第四章 目标阈值——边界之内的精准发力 / 047
通用电气的目标调整 / 047
出生即死亡的高危目标 / 049
调查和对话 / 051
稳健比激进更具成长性 / 053
目标管理之合理拆分 / 055
第五章 执行困境——用共识强化效能 / 058
领导力是行动 / 058
正确目标搭配重点工作 / 060
让执行者理解并认同计划 / 062
资源配置模型 / 064
第六章 解决难题——领导力围绕“难题”展开 / 067
组织中的三种问题 / 067
挑战性难题的四大难点 / 070
区分事情的表象与事情的本质 / 073
挑战性难题的高级解法 / 077
第七章 组织权变——有机式结构 / 081
阿米巴模式组织结构 / 081
平台模式组织结构 / 085
扁平模式组织结构 / 088
小单位模式组织结构 / 091
创建学习型组织 / 093

第八章　引领变革——管理是维持秩序，领导是实现变革　/ 096

弗莱森公司的变革之路　/ 096

进行对话实验　/ 098

面对复杂世界主动出击　/ 100

动态环境下如何有效计划　/ 102

下篇
战略型领导者

第九章　领导者的自我管理　/ 106

自我造就成为领导者　/ 106

高效是领导力的资源　/ 108

成为魅力型领导者　/ 111

三环学习模型　/ 113

第十章　领导者的情商塑造　/ 116

两个模型测评领导者情商　/ 116

有效激励奠定情商下限　/ 119

担当情绪领袖　/ 122

做营造氛围的高手　/ 125

搭建情感关系　/ 127

第十一章　领导者的沟通艺术　/ 131

建立及时的反馈系统　/ 131

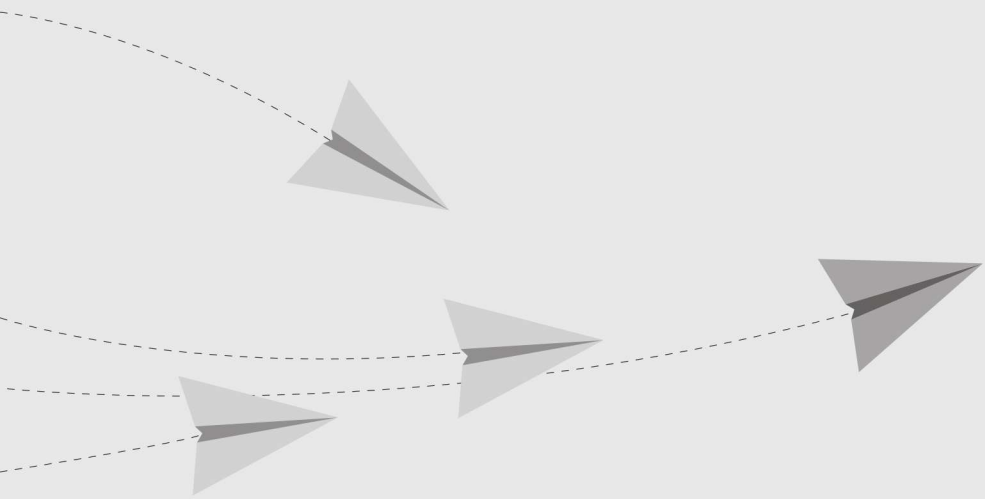
领导者的沟通方法　/ 134

用认同化解失控　/ 139

正面沟通，消除误解 / 142
跨度沟通，突破局限 / 144
第十二章　领导者的有效决策 / 147
区分决定与决策 / 147
领导者决策力的养成 / 149
决策的五个要素 / 152
决策类型和决策情境 / 154
做决策要避开的心理陷阱 / 157
第十三章　领导者的逆战智慧 / 161
为什么学习失败 / 161
如何从失败中学习 / 163
危机意识与风险防范 / 165
化解危机的十项经验 / 168
第十四章　领导者的再生能力 / 173
保持心理韧性 / 173
四步法增强回弹力 / 175
建设性地处理人员错配问题 / 177
重新定义压力 / 180

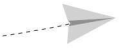
需要全本请访问 www.ertongbook.com

上篇
战略型领导力



第一章　理解战略型领导力

随着社会的发展，企业间的竞争不断地细分与深化。企业领导者所需的领导力在竞争中不断被明确与提升，具备战略型领导力成为开启领导力革命的前奏。本章将引领读者了解这个前奏，从什么是领导力切入，以领导力的职位责任收尾，厘清领导、管理、权力、职位之间的差异与关系。



什么是领导力

领导力是领导者的共性。但对领导力的定义却是历史演进＋版本各异的过程。领导力学者拉尔夫·斯托格迪尔曾说：“有多少人试图定义领导力，基本上就有多少种领导力的定义。”

我们总结自20世纪50年代起至21世纪初的领导力定义，从中总结出一些共性：

（1）通过个人行为引导群体行动，完成共同目标的行为。——Hemphill & Coons（1957）

（2）人们调动组织的、制度的、心理的和其他资源，唤起、预备、满足被领导者的动机。——Burns（1978）

（3）引领或影响一个有组织的团体，为实现目标而活动的过程。——Rauch & Behling（1984）

（4）阐明愿景，体现价值观，合力创建能够取得成果的环境。——Richards & Engle（1986）

（5）主动走出现有文化，促使组织进化变革，使之更具有适应性的能力。——Schein（1992）

（6）个人影响、激励、调动、赋能他人为组织的效率和成功做出贡献的过程。——House and colleagues（1999）

（7）影响他人，使他人了解并认同需要完成的任务及高效完成任务的方法，推动个人和群体努力完成目标的过程。——Yukl（2002）

领导力的定义绝不止上述七种，篇幅所限不再一一列出。我们通过对以上定义的解读，可以发现领导力的核心共性是行动。无论是引导、调动、影响、创建，还是变革、激励、赋能、推动，这些在定义中反复出现的词汇，都说明了领导力是行动。

领导力是怎样的行动呢？概括而言，就是带领团队实现目标。任何领导力的定义都是围绕“带领团队实现目标”的变体。

根据带领团队实现目标的定义，一个清晰的领导力模型呈现出来——领导者与被领导者和目标之间的相互关联关系（见图 1-1）。

通过上述模型可以看出，领导力包含两个维度：一是实现目标的任务行为，二是带领他人的关系行为。

任务行为更多涉及领导者的能力。能力可以细分为技能和特质两类，技能全部由后天习得，能够在短时间内掌握，可以在长时间内巩固、精进；特质既有先天形成，也有后天改变，但后天改变需要长时间的作用。

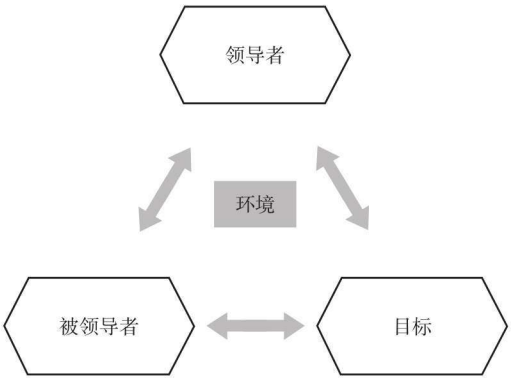


图1-1　领导力模型

关系行为更多建立在领导者的职位之上，领导者往往是担任职位的人。领导力研究者罗伯特·凯赛尔曾写道："领导力通常通过在组织或者部门中掌权的人来定义。根据定义，这些人是领导者。"

将任务行为和关系行为串联在一起的是行动。如果一个领导者发挥出了领导力，一定是因为他做了什么！

能力、职位和行动是相辅相成的。如果将三者看成一个环，无论内环还是外环，都是闭环。职位要求具备能力，能力支持采取行动，行动可能带来职位；职位要求采取行动，行动可以培养能力，能力可能带来职位。

和领导力定义是"带领团队实现目标"的变体一样，各类领导力模型都是图 1-1 的变体。可以在其中加入环境因素，因为环境对于领导行为产生重要影响。组织结构由领导者与被领导者共同组成，组织结构决定了个体的行为与相互间的关系。

如果领导者能够有意识地运用领导力模型（不限于图 1-1 的领导力模型），可以使自己对领导力的思考更加清晰，对于各种能力的运用更加明确，如战略能力可以驾驭环境和实现目标，洞察能力能够及时发现内外部

环境的变化，变革能力能够促进组织内部革新升级，影响力是关于领导者与被领导者的关系……

成为领导者而不是管理者

1977 年，哈佛大学管理学教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克发表了一篇经典文章《管理者与领导者：他们有区别吗？》。从此以后，领导者与管理者成为两个并不相同却极易混淆的概念。

领导者和管理者都是组织中拥有权力的个体，在组织中处于重要位置，对组织的发展产生重大影响。

领导者与管理者是包含与被包含的关系，管理者从领导者中分离出来，即管理者有机会成为领导者。

领导是一个影响的过程，负有协调群体活动的责任；管理是一个指挥的过程，管理者的工作绩效依赖于被管理者。

领导者更多使用个人影响力，影响他人执行任务；管理者更多运用职位职权，指导他人执行任务。

理想情况下，领导和管理具有较强的相容性和交叉性，领导者和管理者工作的最终目标都是实现组织发展，但领导者与管理者还应区别对待，就像扎莱兹尼克所说：“领导者和管理者是两种不同的人。”

1. 人格特质

领导者犹如能力强劲的孤胆英雄，在做好自我控制的基础上去控制他人。领导者放眼长远，充满想象力，且善于沟通。

管理者不是天才或者英雄主义，而是充满坚韧、勤奋、聪明、宽容。管理者将领导力视作管理的手段，更重视理性与控制。

2. 侧重方向

领导者所承担的责任是使组织有明确的方向，制定最合适的战略规划适应不断变化的现实，即领导者真正的责任是开发未来前景，明确变化战略，确保组织成长。

管理者需对绩效负责，通过制定详细的步骤或时间表，并监督计划实施的结果，确保目标的最终达成。

3. 目标态度

领导者对目标的态度是积极主动的，而非被动反应的。领导者要在“什么是想要的”“什么是可能的”“什么是必需的”三方面加以引导。

管理者对目标的态度通常是被动的，管理目标源于“必需”而非“想要”，但对目标的执行是非常坚定的。

4. 横向职能

领导者的职能是使组织最大限度地适应外部环境，因此需要建立核心管理团队，并通过带领此团队实现目标来领导整个组织。领导者要具有一定的超脱性，能从根本上、宏观上把握团队的行为过程。

管理者的职能是使组织最有序、最有效，确保实现常规与特定的功能，因此需要稳定团队主体架构，并通过制度和规则实现管理的需要。管理者要具有很强的可操作性，能够注意到必要的细节和隐性的问题，要通过对人、财、物、时间、信息、资源等的安排与配置，使得诸因素得到合理运用，发挥最大效用。

5. 工作想法

领导者将工作的重心放在影响力建设、战略规划、目标激励和创新变革方面，并对长期存在的难题制订新的解决方案，且在解决问题的过程中能够主动触及风险和承担风险。

管理者的工作重心是计算利益、减少冲突和调配资源，只为达到方便

需要全本请访问 www.ertongbook.com