

《共赢领导力--提升领导力 5 种技术》内容摘要

第 1 讲 领导透视：理想领导者的特质

【本讲重点】

- 员工心目中的领导
- 领导角色的变迁
- 新型领导角色的变迁

员工心目中的领导

下属对于拙劣领导的负面反映

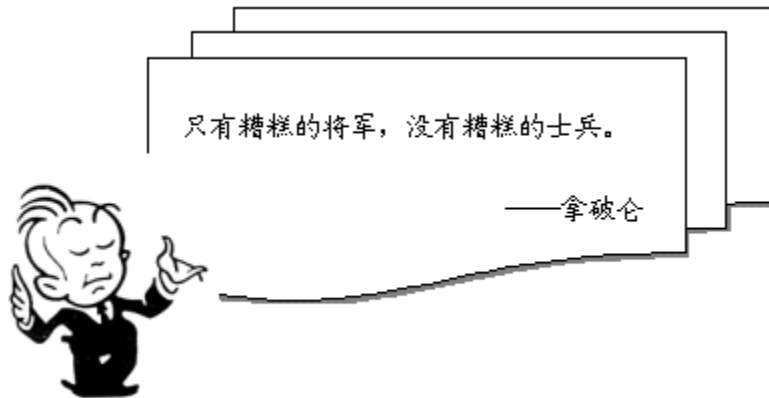
美国管理专家霍根曾经做过一项调查，他说：“无论是在哪里，无论是在什么时候进行调查，无论你针对的是什么样的行业，60%~75%的员工会认为在他们工作中，最大的压力和最糟糕的感受是来自于他们的直接上司。”霍根进一步指出：在美国不称职的经营管理者的比例占到了 60%~75%；德国人在过去的 10 年中，大概有一半的高级主管在管理方面是失败的。

以上是国外的调查结果，那么在国内，也存在这种情况。有一项关于国内一家的航空公司的调查，发现不称职的经营管理者的比例占到了一半。调查报告显示最普遍的两类抱怨是：

- ◆基层管理者不愿意履行他们的权威，他们不愿意面对问题和冲突，缺乏自信，这个比例占到了 20%；
- ◆管理者欺压下属，让下属没有喘息的机会。

从这些调查中，可以得出一个结论：下属对于领导的威信、影响力、绩效产生了怀疑。

从企业寿命看领导功过



1. 企业的平均寿命只有 12.5 岁

企业是一个生命体，像人一样有自己的生命周期。企业的寿命大概是多久呢？对于世界 500 强这些世界上最优秀的企业来说，其寿命大约是 40 年。但这仅仅是一些优秀的企业，如果把在西欧、日本、北美所有的企业综合在一起，它们的平均寿命大约也只有 12.5 岁。那么国内企业的寿命大概有多长呢？

据统计，结果是 8 年的时间。这个 8 年其实还是要打折扣的，为什么？因为国内企业一直是在计划经济的体制下运行的，国外很多企业还没有进入到中国来，还没有形成竞争。在加入 WTO 以后，中国的市场开放以后，各行各业都面临着国外同行的竞争和挑战。在没有多少外来竞争和压力的情形之下，国内的企业寿命是 8 年的时间，那么未来情况又会如何呢？

对于 IT 行业，企业的寿命更短。两年前对于中关村电子一条街的调查结果显示：中关村电子一条街中，企业的寿命只有 2 年零 10 个月，仅仅 1 年的时间就有 30 家企业倒闭，50 家企业再注册。

2. 企业运行的第十年是关键年

从这些数字来看，无论是国际还是国内，大部分的企业都是倒闭于 10 岁这个门槛之上。如果把企业的寿

命按 40 年作为一个寿终正寝的年龄来看，企业从它的形成到灭亡，40 年为一个阶段，或者为一个生命的周期。那么企业在第 10 年这个门槛上倒闭，就相当于在青少年时期就夭折了。这就等于说家长没有把自己的孩子带到一个寿终正寝的年龄，如果没有什么天灾人祸，一个孩子在青少年时期就死掉了，那么这位家长是合格的吗？显然不是。

如果一家企业的领导者没有把企业带到寿终正寝的年龄，即 40 岁~50 岁，而是在 10 岁这个门槛上就跃不过去了，就夭折了，也不能说这位领导者是合格的。所以说领导者应该对于企业过早地夭折负责任。这么多的企业在 10 年左右的时间都关闭了，那么对于调查结果中显示的 60%~75%的不满意，也就不足为怪了。所以从某种意义上说，这些调查的结论是正确的。

【自检】

拿破仑说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。”你是怎样理解这句话的呢？谈谈自己的想法吧！

✎ _____

见参考答案 1-1

领导者，你欠缺什么

为什么大量的企业会在 10 年左右这个门槛中倒闭呢？企业的发展靠的是两种作用力：即推力和拉力。

1. 企业发展的两种作用力

◆ 推力

推力是指依靠系统化、规范化、制度化的体系来推动企业的发展。企业在这方面运行的如何，是否建立了一种系统和标准，这部分的作用力占到了 80%左右。即企业要想快速发展，就必须建立一套有效的制度化和体系化的标准。所以企业进入规模化的阶段以后，重复发生的事情就必须靠制度来规范。如果做到了这一点，那么企业就有可能跃过第十年这个门槛。

◆ 拉力

企业的发展靠什么拉动呢？靠领导者的领导风格，领导者的个人魅力，领导者的权力威信，这部分的作用力占到了 20%。好的领导者能够吸引大部分的员工跟随他一起去工作，这是由领导者自身的引力而决定的，这就是一种拉力，这种拉力来源于个人自身的修养。

2. 中层领导者应具备的 12 项技能

从领导者自身来看，中层和基层领导者不敢面对冲突，不敢面对问题去进行解决。沟通的结果是什么呢？为什么不敢面对呢？是因为缺乏自信，是因为缺乏领导者所必须具备的技能。一名中层的领导者最起码要具备 12 项技能。



◆决策管理

企业管理的重点在于经营，经营的重点在于决策。在企业生产经营的过程中，存在大量需要决策的问题，决策分析是各级领导者的基本技能。决策的正确可以使企业沿着正确的方向前进，取得好的经济效益；决策的失误会给企业带来巨大的损失，甚至导致破产。

◆时间观念

有效地利用时间，可以提高工作效率。怎样把最有效的时间，放在最能够创造领导绩效的关键性的目标和任务上，这是一名中层领导者应该具备的一项较为重要的技能。

◆授权的技巧

领导者本身就是在通过别人完成自己想要做的工作，那么应该如何去授权呢？确定一个有效的管理幅度是非常重要的。所谓管理幅度，是指一名领导者所能直接领导下级人员的数量。由于各级管理人员的经验、知识、能力有限，因此在进行职权划分时，必须根据不同岗位的性质，确定管理幅度，以保证管理工作的有效进行。

◆沟通的技巧

无论跟上级、同事、下属相处，还是跟客户、供应商相处，都需要灵活的沟通的方式。可以说沟通在很大程度上影响了人际关系，影响到领导的绩效，所以掌握沟通的技巧是非常重要的。

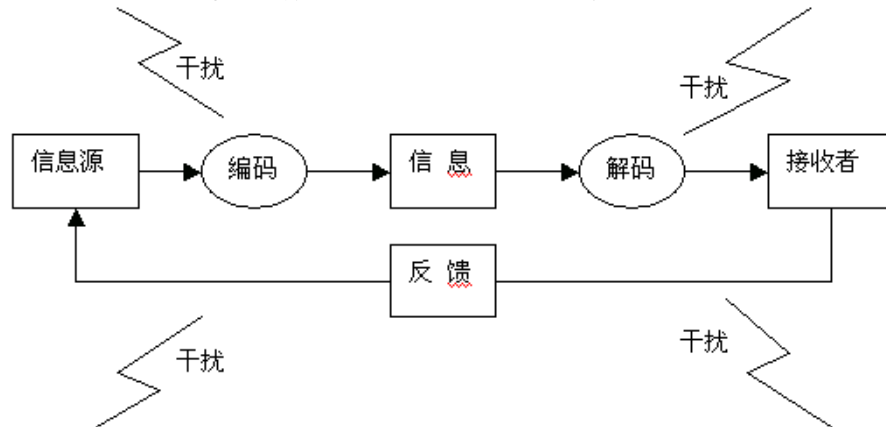


图 1-1 沟通过程

◆目标管理

公司的远景目标、年度规划、季度目标的制定对公司的发展是至关重要的。大量的企业所谓的目标管理其实是在做指标管理，因为他们只关注销售和利润，而忽略人员管理，忽略企业的文化等等，这不是真正意义上的目标管理方式。

◆绩效评估

绩效评估是对员工在工作岗位上的行为表现测量、分析、评价的过程，以形成客观公正的人事决策。员工的工作任务完成了，领导要给他什么样的认可呢？工作任务没有完成，领导应该给他什么样的惩罚呢？这就是绩效评估的方式。

◆激励的技巧

领导者激励，主要是领导者的品行给企业员工带来的激励效果。企业的领导者是员工的表率，如果领导者具有较强的能力，能给企业带来较好的经济效益，有助于员工的价值实现，会对员工产生巨大的激励作用。



图 1-2 激励过程

◆应变能力

面对复杂多变的经营环境，作为企业领导必须能审时度势，随机应变。对于组织结构的变革、市场策略的更新、人员的变化和调整要应对自如，果断地做出合乎实际的决策。

◆驾驭能力

组织和协调是驾驭能力的重要环节，为了有效地完成企业的目标，要善于观察判断，调动所有员工的积极性，以保证企业高效地运行。

◆会议管理

作为领导者差不多有 30%~50%的时间是在开会，对于怎样开会，并不是所有的领导者都清楚。常常是会而不议，议而不决，决而不行，行而未果。其实开会也有技巧，有必经的过程和阶段，领导者必须要懂得会前怎么准备，会中怎么去执行，会后怎么去追踪，这是一项技术性很强的工作。

◆对个体的领导

企业的员工以企业为其主要的生存空间，作为领导者要时刻关心员工的需要和员工的困难，同时要尊重知识、尊重人才，注重对人才的培养和使用，以便更好地实现对员工个体的领导。

◆对团队的领导

团队的成员要学会互相信任，要坦率真诚。作为团队的领导者只有注重加强团队的互助合作能力，注重团队中人际关系的开发，才能更好地实现对团队的领导。

正是因为很多的中层领导者缺乏这些基本的技能，所以缺乏工作的责任和自信。要真正培养一名合格的中层领导者，需要用 10 年的时间，十年磨一剑。这 10 年并不是一个漫长的等待，而是一个逐步培训的过程。在麦当劳，基本上每一个层级的领导者，都有自己相应的课程：有幼儿园的课程、小学的课程、中学的课程，直到大学的课程，每一名管理者、领导者，每一年都需要至少有 20 个以上的工作日去进行训练。这种不间断的、持续的培训，使这些中层的领导者可以不断地成长。

从这个意义上说，合格的中层领导者必须是一个有意识不断懂得培养的管理者。有很多的企业在培养或者提升一名员工的时候，只看到这名员工相对比其他员工强一点而提拔上来，提拔上来以后是否符合这个岗位的要求呢？是否符合这个岗位的任职资格呢？这就不得而知了。那么相当多不合格的领导者充斥在领导岗位，可以想象领导的绩效会有多高？

3.好领导者应该具备的技能

在组织中的每一个人，不管他的地位和职位如何，都需要一些关键性的执行能力来保证完成企业的任务，高层、基层和中层的领导者都不例外。对于领导的技能基本上可以分成 3 个层面：技术技能、思维能力（也称概念的技能）、人际关系能力。



好的领导者应具备的技能:

- 技术技能
- 思维能力
- 人际关系能力

◆技术技能

技术技能是为完成特定任务而需要运用的一种知识、方法、技巧和设备使用的一种能力。可以通过学校教育、工作实践、经验积累来掌握这项技能。这种技术技能，对于中层、高层领导者，随着职位的提升要求相对应越来越少；对于基层领导者，这种技术技能要求则要更高一些。

◆思维能力

思维能力是领导者认识自己的企业以及企业中的各个部分之间的相互关系的一种能力，也可以说是一种宏观大局，或者说掌握大局中的各个部门，能够看到它们有机的联系。对于高层领导者来说，这种思维能力还包括对这个行业发展前景的一种认识。这种洞察力，可以说领导的层级越高，这种思维能力的要求也越高。高层领导者在这方面要有足够高、足够好的思维能力。

◆人际关系能力

所谓人际关系的能力就是跟别人一起相处，或者说借助于别人去完成工作的一种能力，它包括激励、推动、协调。人际关系能力是有效运用领导艺术的最重要的一个方面，很多时候领导艺术的高和低，其实跟做人有关系，跟影响下属的水平有关系，跟自己所表现出来一些特征、个人品行有关系。例如正直、工作动机、沟通、是否具有诚信、是否执着、是否具有灵活性等等，这些因素都影响了人际关系的发展。

执着指的是对于工作标准的执着，也就是当制度定下来，游戏规则定下来以后，就要执行这个标准，不能打折扣；执着是对于标准的坚持，越是高层领导者在这方面越要注意，因为你的一言一行都关系到这个制度的破和立，制度定好了，你不执行，你打破它，别人也可以打破。所以，执着一定是关乎到企业工作标准的，一定是关乎到企业的制度和规章方面的。

那么所谓的灵活是什么呢？领导者的灵活性要体现在对于不同的人，要采取不同的领导，有的人不愿意做，但是有能力去做。不同的人表现出来的状况是不一样的，领导者怎么可能用一种方法来管理所有的员工，事实上是做不到的。从这个意义上来说，领导者要有相当程度的弹性，这种弹性就是对于不同的人，用不同的方式。所以必须要用弹性的方式，这就是灵活。

领导角色的变迁

领导是一个影响的过程

领导是一个影响的过程，影响谁？自然是下属，作为领导者其实就是跟下属的人员进行有效的结合，来实现组织和个人的一个目标。也就是说，领导是一个通过影响他人或者群体，来实现目标的这样一种能力。关于领导这方面的讨论有两个重要的突破。

1.在讨论领导过程中，不再为领导而谈领导

有很多关于领导这方面的著作，在谈论的过程中，只是讨论领导者要具备什么能力。事实上领导者个人做得再好，如果不跟下属结合，如果不跟周围的环境结合，肯定是一句空话。所以第一个突破点就是，把环境的因素加入到领导的过程中去，这是一个重要的突破。这种环境对领导者的绩效有很大的影响。例如，在外企中做得很出色的人员，到了国有企业，到了民营企业，他不见得能够成功，为什么？他的管理对象变了，他所处的环境变了。

2.领导者与管理者是两个不同的概念

领导者和管理者究竟有什么样的不同呢？

领导和管理，在工作的动机、行为的方式方面存在着很多的差异。不能说管理者是用一种消极的态度来做工作，但是基本上管理者可能是循规蹈矩，就是按照企业某种要求来做事情，而不会越雷池半步；但是领导者就不一样了，他完全是用一种个人的、积极的态度来面对目标。只要是对于绩效有帮助和有影响的可以随时去改变它。

管理者更多的强调一种程序化和稳定性，所以管理总是围绕计划、组织、指导、监督和控制这几个要素来完成，这就是管理的五个要素。但是领导者就不一样，他强调一种适当的冒险，而这种冒险可能会带来更高的回报。

管理者与领导者的区别

具体的来说，管理者和领导者有以下区别：

表 1-1 管理者与领导者的区别

管理者	领导者
强调的是效率	强调的是结果
接受现状	强调未来的发展
注重系统	注重人
强调控制	培养信任
运用制度	强调价值观和理念
注重短期目标	强调长远发展方向
强调方法	强调方向
接受现状	不断向现状挑战
要求员工顺从标准	鼓励员工进行变革
运用职位权力	运用个人魅力
避免不确定性	勇于冒险

例如，领导者就相当于把握着梯子，要确定靠到哪一面墙才是对的，他关注的是一种方向；而管理者则是如何顺着这个梯子，最快地爬到顶端，也就是达成企业的目标。所以这两者存在着本质的一些区别，今天更强调领导者这个角色和概念，而传统的管理者的角色、责任、习惯和行动，都已经受到一些挑战。

【自检】

针对管理者与领导者的区别，你认为自己是管理者还是领导者？总结一下自己的成功与不足。

新型领导角色的变迁

如何让自己成为一名领导者，而不仅仅是一名管理者呢？这需要管理者在角色方面进行适当的转变和调整。这种转变包含三个层面：

1. 从策略者到“远景”者

什么是策略？什么是远景？从策略这个层面中已经看到，相当多的经理人已经把自己的工作放在如何去

构造企业的体系，按什么样的方式来实现企业的目标，所以他们强调的是战略战术。但是今天更强调的是一种远景，它比策略更重要。因为策略本身具有很多的不确定性，如果你试图通过策略来吸引一些追随者，往往不一定能够达成目标。人们对于领导者如何做事情并不感兴趣，但是如果领导者给下属展现的是一种远景，是一个宏伟蓝图，此时，人们愿意跟随领导者去共享这种荣耀。那么一个好的远景，应该具有什么样的条件呢？

◆理想性

一个好的远景应符合人们对于未来的一种期望，具有很好的激励性。它能够创造出一种骄傲、自尊、活力和成就感。

◆可衡量性

一个好的远景应该具有一个能够反映人们高度理想的卓越标准。

◆统一性

远景要符合企业的历史、文化和价值观认同。

◆吸引力

一个令人心动的远景目标，能够引起广泛的关注。为了便于记忆，企业远景都可以用简洁的文字来表述。例如，索尼公司的远景就是体验进步所带来的一种喜悦，并且运用对公众最有益的技术；沃尔玛让普通人也有机会可以买到跟有钱人相同的东西；还有我们所熟悉的迪斯尼乐园，他们的远景就是六个字：带给人们欢笑。

2.从指挥者到说书者

为什么要变成一个说书者呢？其实这个角色的调整跟第一条有关系，一名策略性的领导者都是在布置任务，都是在下达命令。不管是买进卖出，不管是增产减产，不管是投资融资还是在人员增减方面，基本上都是下达命令。而远景式的领导者就是不一样，他其实是以一种鼓舞诱导的方式来达成目标。所以说远景式的领导者，会用沟通的方式来代替命令。

极力倡导领导者应该成为一名说书者，当然这也需要一些技能。会讲故事的领导往往会通过故事来触动人心，来鼓舞员工的士气，甚至让下属怀抱远景，但是反过来如果你这个故事讲得没有什么趣味性，你也就很难鼓励一群人去达到目标。其实最好的故事，就是关乎你自身的一些问题，包括你个人的一些问题，包括你所在的组织中的一些问题，包括你自己的经历，即从本质的问题开始。例如，你是谁，今天企业处于什么现状，未来企业要达成什么样的目标等等。这些问题能够折射出领导者的一种思考和价值观，它是一种真实的再现和对未来远景的一种展望。但是讲故事的人有一点必须要注意，那就是要做到言行一致。

3.从系统的构建者到变革者

这种转变跟前两项内容也有关系。如果领导者传播的是众所周知的一些观念，是大家都已经熟悉的事情，那不需要你去做。那么领导者要做什么呢？要做那些别人未知领域的事情，这就要求领导者变革。从这个意义上说，领导者的重要责任之一就在于变革和创新。要扮演一个既创造又破坏的角色，破坏的目的是为了创造得更好。

◆传统的金字塔

一直以来，传统的经理人都致力于维护组织秩序的协调性、一致性。将工作责任进行细分，组织结构其实就像一个金字塔。谁在金字塔的顶端呢？当然是总经理——高层领导者。那么谁处于这个金字塔的底部呢？就是一线的生产、销售、服务人员。

如果这个金字塔是这样的，领导者高高在上，真正接触顾客的是基层的员工，员工就会把目光集中在金字塔顶部的人，而背对着顾客。这样，所有的注意力，所有的精力都集中到金字塔的顶层，各种信息也都会反馈上去，反馈上去以后等到领导者的批示下来，再来执行。这个过程是漫长的，而顾客需要的是快速响应，但是有很多的信息、很多的问题都要不断地反馈到金字塔的顶端，企业究竟是关心谁呢？是100%的顾客满意，还是100%的老板满意？从这个意义上来说，应该把传统的金字塔倒置。

◆倒置的金字塔

谁处在倒置金字塔的顶部呢？是一线的员工，他们可以随时面对顾客。谁处在金字塔的底部？是领导者，领导者要扮演一名服务人员的角色。领导者即服务者，必须真正站在一个服务的角度来看待员工们如何在前线作战，看他们需要什么，缺资源给资源，缺人员给人员。

金字塔倒置过来以后，人们的这种观念和思路立刻有了很大的转变。过去以老板为中心，今天以顾客为中心；过去员工是围绕着领导去转，今天领导者要跟员工进行运转。所以说完全倒置的金字塔，是对今天的

领导角色的一个挑战。

【本讲小结】

这一讲主要讲述了：员工心目中的领导、领导角色的变迁。从这两个方面详细讲述了理想领导者应具有的特质。

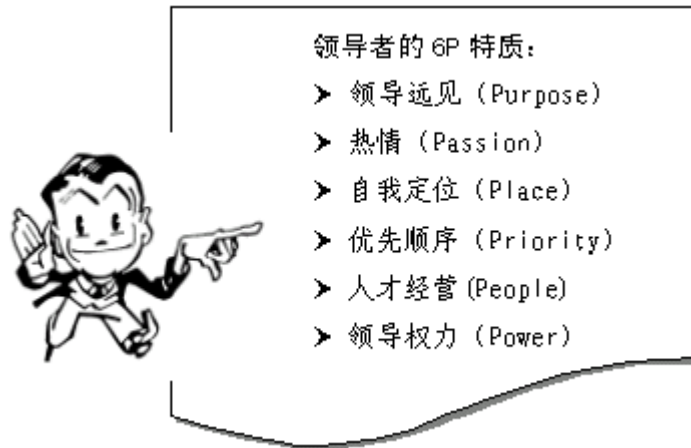
文中通过问题研讨，列举了中层领导者应该具备的 12 项技能；分析了一名好的领导者应具备技术技能、思维能力和人际关系能力。关于领导这方面的讨论有两个重要的突破：在讨论领导过程中不再为领导而谈领导以及领导者与管理者的区别。

【心得体会】

第 2 讲 领导透视：理想领导者的特质（下）

【本讲重点】

- 领导的 6 P 特质
- 权力等于你可能的影响力
- 领导者的绩效来源



领导的 6 P 特质

究竟领导者具有什么样的特质，才能成为一名合格的领导者呢？一名合格的领导者至少要具备六个方面的基本特质，这六个方面的英文单词都是以 P 开头，所以也叫领导的 6 P 特质。

1. 领导远见 (P u r p o s e)

领导者必须对未来有明确的发展方向，领导者应该向下属展示自己的梦想，并鼓励大家按梦想去前进。一旦下属需要，领导者随时就在身边，就像比德·杜扎克所说：“优秀的经营管理和平凡的经营管理有一个不同，那就是优秀的经营管理，能够取得长期和短期的平衡。”也就是说，在制定领导远见的时候，同时必须要有领导的目标来进行配合。优秀的领导者应该是一个方向的制定者。

2. 热情 (P a s s i o n)

领导者必须对自己所从事的工作和事业拥有特别的热忱，例如联想集团的领导曾经说过，高层领导者必须要有事业心，中层的领导者必须要有上进心，基层的领导者必须要有责任心。不同层级的人都有这种工作的热情，都愿意努力的去做事情，领导者要有全心全意搞经营这种信念和承诺。同时，好的领导者不仅自己的主动性很强，还要能点燃下属的工作热情，一个不能够燃烧下属工作热情的人，或者说不会激励下属的领导者，是没有资格做领导的。领导热情既没有替代物，也很难量化，但它是企业完成目标和任务的一种催化剂。

3.自我定位 (Place)

领导者应该特别清楚自己扮演的角色，面对这个角色应该担负什么样的责任。这些角色包括为人上司，为人下属，为人同事，还包括一个角色，那就是千万不要忘记你自己。你如何让你自己这个角色每一年逐步的提升，怎么样给自己充电，怎么样给自己加压，怎么样去学习新东西，这就是一个自我定位。解决好了这四个角色，你就能继续前进，就会产生好的绩效。

4.优先顺序 (Priority)

优秀的领导者的一个特点就是能够明确地判断处理事务的优先顺序。有人说日本人很能干，交代给他的事情，他都能够很快地完成。但是日本人也有一个缺点，那就是工作太热情了，这个也做，那个也做，什么都面面俱到。换句话说，日本人太注重的是效率，而不是最终的效果。领导者要想加强领导绩效，就必须懂得有所取舍，在有限的时间和资源范围之内，就要决定到底先做什么，这就是优先顺序的思维方式。

所以领导者既要确定今年做什么，又要确定放弃什么，做这两个决定同等重要。有的时候决定放弃什么，比你决定要做什么可能更难，但是领导者要有这种勇气和智慧。

“二八规则”在企业中普遍适用，例如，在销售的过程当中，排在前 20 位的这些代理商所作出的贡献接近于企业总销售额的 80%，这就是“二八规则”。20%的目标能够创造 80%的绩效；20%的优秀骨干创造了企业整体 80%的利润；80%的电视收视率来自于 20%的频道；80%的错误决定是由 20%的领导做出来的；80%的病假是由 20%的员工请出来的。领导者如果遵循这个规则，你就要集中你的精力来管理和服务那些重要的合作伙伴，这就是取舍，这就是优先顺序。

5.人才经营 (People)

领导者应该相信，无论是上司、同事和下属都是企业可以依赖的资源，都是企业的绩效伙伴。人员可能是企业的资产，也可能成为企业的负债。

什么样的人才是资产呢？企业真正的人才，发挥作用的人才，是企业的资产。否则一个再能干的人，你把他请进来，每个月给他高薪，但是又没有创造出什么结果，又不给他授权和机会，那么这个人在这家企业就相当于负债。一般来说，在一家企业中有 20%的人是领着大家干，有 60%的人是跟着大家干，还有 20%的人是在捣乱，这就是“262 风波原则”，关于这一点在后面的内容中会进一步地谈到。

6.领导权力 (Power)

自古以来，领导和权力是密切相关的。领导能力包含着领导风格的因素，也包含着权力的因素。所谓权力就是一个人影响另外一个人的能力，权力的关键是依赖性，你对他有很强的依赖性，反过来他对你就有很大的权力。

领导者的权力和权术

领导者所掌握的资源是很重要的，是很稀缺的，是不可代替的。这个时候，你对于下属的制约权就很大，或者说下属对于你的依赖性就很强。

这里有一个关键的概念，就是权力的关键是依赖性的强弱，依赖性越强，这种权力和作用力也会越大。

◆依赖性取决于资源的重要程度

领导者所掌握的资源是重要的，同样一种资源在不同的企业中它的重要性是不一样的。例如，对于工程师这个群体，其在英特尔公司比起在宝洁公司来说权力就更大，为什么呢？因为英特尔公司是以技术为导向的一个企业，它的企业之所以能保持领先优势，是在于它的质量和技术，那么企业对于这样一群工程师依赖性就很强。而宝洁是一家以市场为导向的公司，在这家企业中市场部的工作人员，做销售的人权力较大。

◆依赖性取决于资源是否稀缺

物以稀为贵，有的资源是不可以代替的，不能代替的资源更难得。在一家企业中，如果某位员工所掌握的技术是独门的，就他自己知道，这就说明，该员工在这个企业中很稀缺，具有不可替代性。企业对他有一种很强的依赖性，那么他对企业来说，就有很强的影响力，或者说权力很大。

越稀少的职业在市场中、行业中就越宝贵。例如精算师，保险行业都有一位精算师，而这位精算师在市场上很难找，这样他的工资就高了。这位精算师的工资和待遇，是处于很前面的位置，这是由他本身的这种资

源稀缺而决定的。

【自检】

- (1) 在领导的6P特质中，你具备哪几项？
- (2) 你准备如何培养自己缺少的特质呢？
- (3) 给自己做一个计划吧！

☞

权力等于你可能的影响力

权力的五个层面



权力的五个层面：

- 强制性权力
- 奖赏性权力
- 法定性权力
- 专家性权力
- 参照性权力

1. 强制性权力

这种权力是建立在惧怕的基础之上，也就是说，作为下属如果不服从领导，领导就可以惩罚、处分、批评下属。因为你是领导，你是长官，你有这个权力，那么这种权力就叫强制性权力。在企业中领导可以解雇一个员工非常在乎你，尤其是这份工作是其所希望的工作时。所以在这个时候，上司对于下属就有这种强制性的权力。

2. 奖赏性权力

与强制性权力正好相反，领导可以奖赏员工，让员工来重视自己。奖赏性的权力是让人们愿意服从领导者的指挥，通过奖励的方式来吸引下属，这种奖励包括金钱、晋升、学习的机会等。安排员工去做自己更感兴趣的工作，或者给员工更好的工作环境等等，这些都属于奖赏性权力的范围。

强制性权力和奖赏性权力是一对相对的概念，如果你能够剥夺和侵害他人的实际利益，那么你就具有强制性的权力；如果你能够给别人带来积极的利益和免受消极因素的影响，那么你就具有奖赏性权力。跟强制性权力不一样，奖赏性权力不一定要成为领导者才具有，有时作为一个普通的员工，也可以表扬另外一个员工，也可以在会上强调别人所做出的贡献，这本身也是一种权力和影响力。所以权力并不一定在领导和下属之间才会出现，有时候平级之间，甚至下属对于上司都可能存在。

3. 法定性权力

在组织结构中，你处于什么位置，高层、中层、还是低层，由此获得的这种权力就是法定性的权力，一旦有了正式的任命，你就具有了法定性的权力。法定性的权力比前两种权力覆盖面更广，它会影响到人们对于职位权力的接收和认可，没有这法定作为基础，前面的强制性权力和奖赏性权力往往都不能够证实。例如没有给你任命，虽然告诉你负责这个部门，但是你的这种奖赏性的权力和强制性的权力就会大打折扣，为什么呢？所谓名不正、言不顺，没有正式任命，那么你就是临时的。

4. 专家性权力

这种权力取决于你的知识、技能和专长。今天的企业发展越来越依赖技术因素，因此，专门的知识技能

也成为权力的主要来源之一。随着工作的细分，专业化越来越强，企业的目标越来越依靠不同部门和岗位的专家。

正如人们所知，医生在他的行业和领域中有权威性，为什么呢？因为他有很强的专家性权力，医生所说的话不能不听。所以大多数的人都愿意遵从于医嘱。还有一些职业，例如计算机方面的专家、税务的会计师、培训师等等，他们都是因为在某一领域中的特殊影响力，而获得了专家性权力。

5. 参照性权力

如果你对某个人有一种崇拜的心理，并且希望自己成为像他那样人的时候，被你崇拜的这个人就获得了参照性的权力。这是一种对于人格魅力的敬仰，有的人这种敬仰甚至达到了效仿他人行为的程度。这就是请名人来做广告的原因，名人在这方面有一种参照性的权力，他做广告的效果就会非常好。

权力的运用技术（权术）

上述五种权力都可以通过权术的方式表达出来，运用出来。同样具有强制性的权力，但是不同的人运用起来可能结果不一样，这就是人们所说的权术的问题。通常领导者怎么样来使用这些权力呢？



◆合理化的方式

这是一种比较常用的表达方式，用事实和数据来表达想法，想办法让别人觉得这是合情合理的，从而接受你的想法。

◆友情的方式

在提出一个要求和请求之前，先对对方进行正面的表扬，让对方对你觉得有好感。尽量表现出很好的友谊，或者是谦虚的态度，这就是一种友情。例如要试图影响自己的领导者，那么要尽量动用这种友情的方式。

◆结盟

如果想影响组织中更多的人物，与其他的部门经理或者领导在一起结盟是一个较好的方法。你的员工会认为你是在支持他们，这个时候你的影响力和领导力已经在扩大了。

◆谈判

双方坐下来，以双赢的方式进行谈判，这种方式给员工一种平等的感觉，有利于问题的解决。

◆硬性指标

这里使用的是强制性权力，就是下达命令要求员工什么时候必须完成。如果第一次没有完成再给予提醒，这就是硬性指标。

◆高层的权威

对于员工的工作总是得到高层领导者的支持。通过这一点，来影响你的下属，提高下属工作的积极性，有助于工作的高效完成。

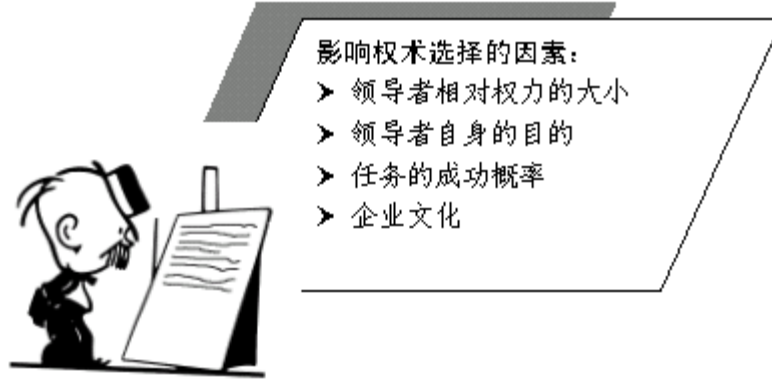
◆规范的约束

规范的约束就是用制度、规则来约束企业，使其有一个统一的、有效的制度化和体系化的标准。

影响权术选择的因素

研究表明，并不是所有的领导者都会均等地运用这些权术来进行工作。或者说，不同的人自己影响力的

运用方面是不一样的。影响权术选择的因素有：



◆领导者相对权力的大小

相对权力大的领导者与相对权力小的领导者相比，在运用相同的权术时，相对权力大的领导者运用起来可能会更有效。

◆领导者自身的目的

如果你的目的是希望从你的上司那儿得到好处，那么你可能就要动用友情这种权术；如果你想希望说服你的领导者接受你的建议，那么你要运用一种合理化的策略，你要说明其合情合理性，用“数据”事实说话。

◆任务的成功概率

如果你面对一个成功率非常高的任务，此时简单要求就行了。但是如果这个任务的不确定性很大，此时往往要动用你的职位权力。

◆企业文化

有些企业常常用积极的文化，就是用友情、用合理化的原则来工作；有些企业强调的是一种强制性的文化，动用这种强制性的权力和奖赏性的权力来工作。

领导者的绩效来源

领导者的绩效是一个函数的关系，不仅仅取决于领导者自身，还取决于你所面对的这些管理的下属，取决于所处的环境。领导者的绩效本身，是领导者、下属和环境这三个因素之间的互动。再好的领导没有下属去做事情，照样完成不了目标；同样，领导和下属都很出色，但是这家企业没有一种好的企业文化，没有一种好的工作环境，也完成不了任务。所以说领导者的绩效是来自于这三个因素之间的互动，是一种函数关系。

【自检】

分析培训课程讲的好与不好都与哪些因素有关？

见参考答案 2 - 1

【本讲小结】

这一讲主要讲述了：领导的 6 P 特质、权力等于你可能的影响力、领导者的绩效来源。主要从三个方面详细讲述了理想领导者应具有的特质。

文中列举了领导者具备的五种权力：强制性权力、奖赏性权力、法定性权力、专家性权力、参照性权力。分析了领导权力的运用技术（权术）和影响权术选择的因素：领导者相对权力的大小、领导者自身的目的、任务的成功概率、企业文化。讨论了领导者的绩效从何而来。

【心得体会】
