



## 领导力：“发动群众，夺取胜利”



领导力是承担责任、激励成员并实现目标的过程。领导力不是职位、权力、魅力、品德本身，这些因素仅是领导过程的资源或结果。

1. 维持秩序-发动变革

2. 技术问题-挑战问题

3. 复杂性-不确定性



管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导人却努力解放人与能量。

——约翰·科特

“领导者”与“管理者”自然也产生了显著的区别，被誉为“领导力第一大师”的哈佛商学院教授约翰·科特说：“管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导人却努力解放人与能量。”

“领导者”与“管理者”之间的辩证关系：**“管理者”的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，实现战略目标；**

**“领导者”的工作是确定方向、制定战略、激励和鼓舞员工，并带领全体组织成员创造更大的绩效。**



# 领导力：应对不确定性的努力

动力

例子

劳动力的性质

新生代成为劳动力主力军  
人口老化社会提前到来

技术

信息/通讯、万物互联和人工智能  
人类基因编码的剪辑

经济

全球化与“逆全球化”  
中国与东亚制造带崛起

竞争

全球的竞争对手  
收购与兼并

社会潮流

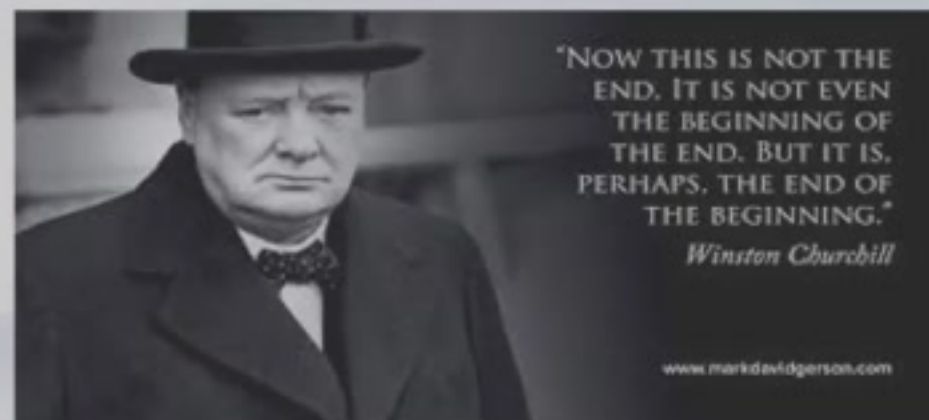
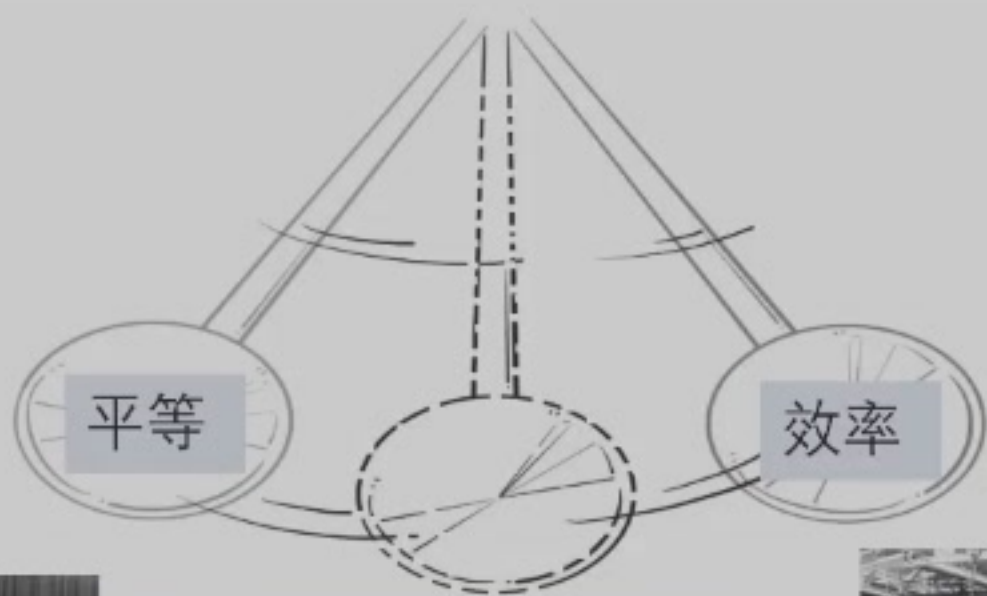
90后新生代与消费习惯的改变  
自媒体与个性解放

世界政治

贸易战与能源/地缘新格局  
恐怖主义/难民与文明冲突



# Collapse of Pax Americana



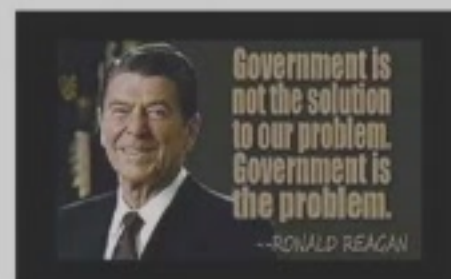
罗斯福新政

柯立芝繁荣



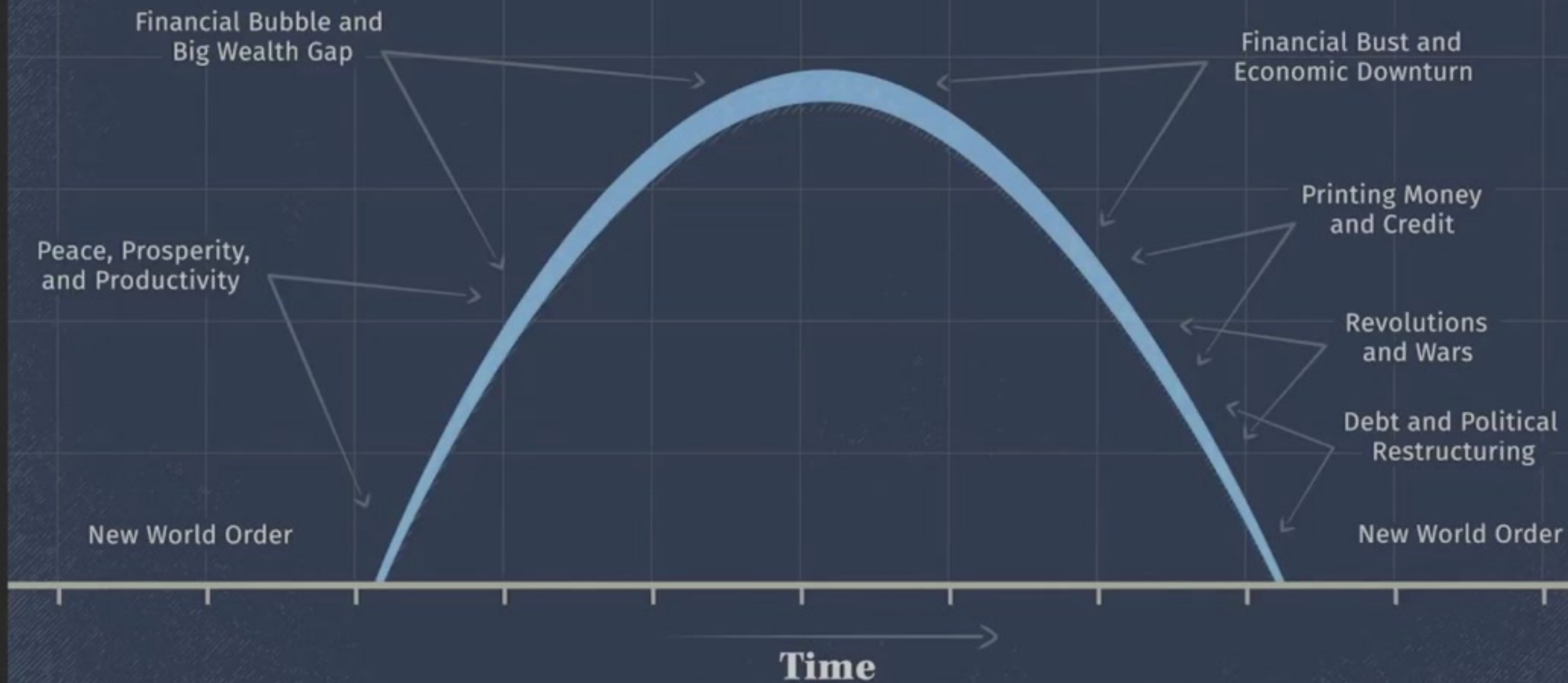
Build Back Better?

里根/撒切尔新自由主义



# The Big Cycle

## Behind Empires' Rise and Declines







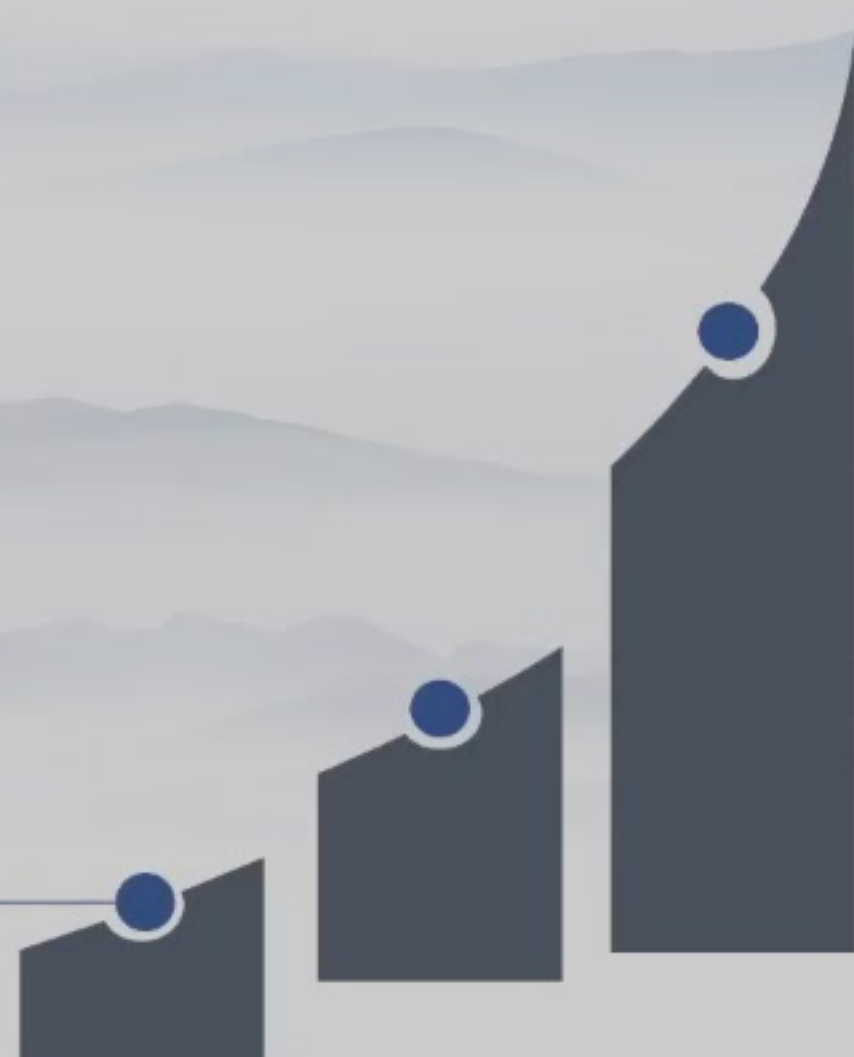
1978-  
现在



1949-  
1978

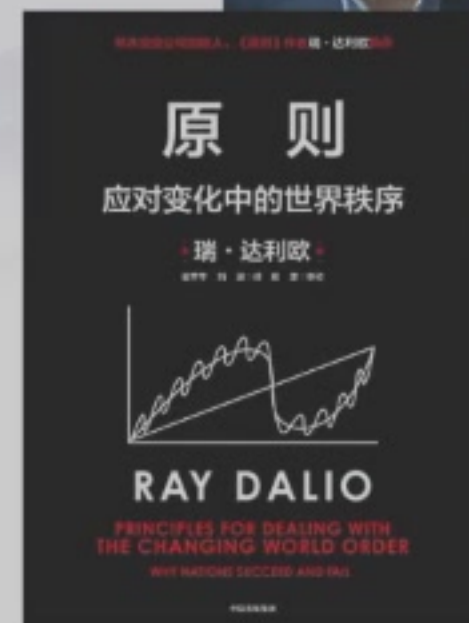
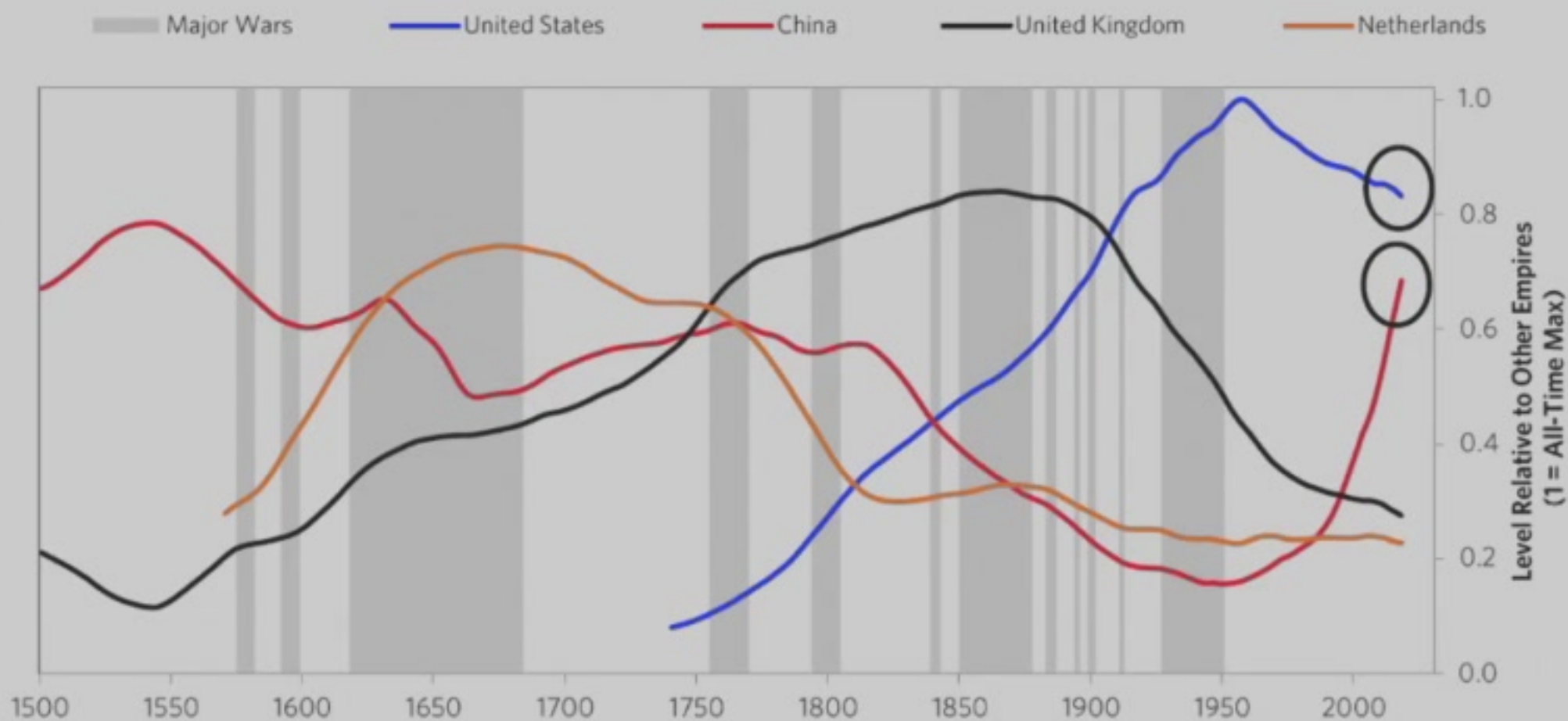


1931-  
1949

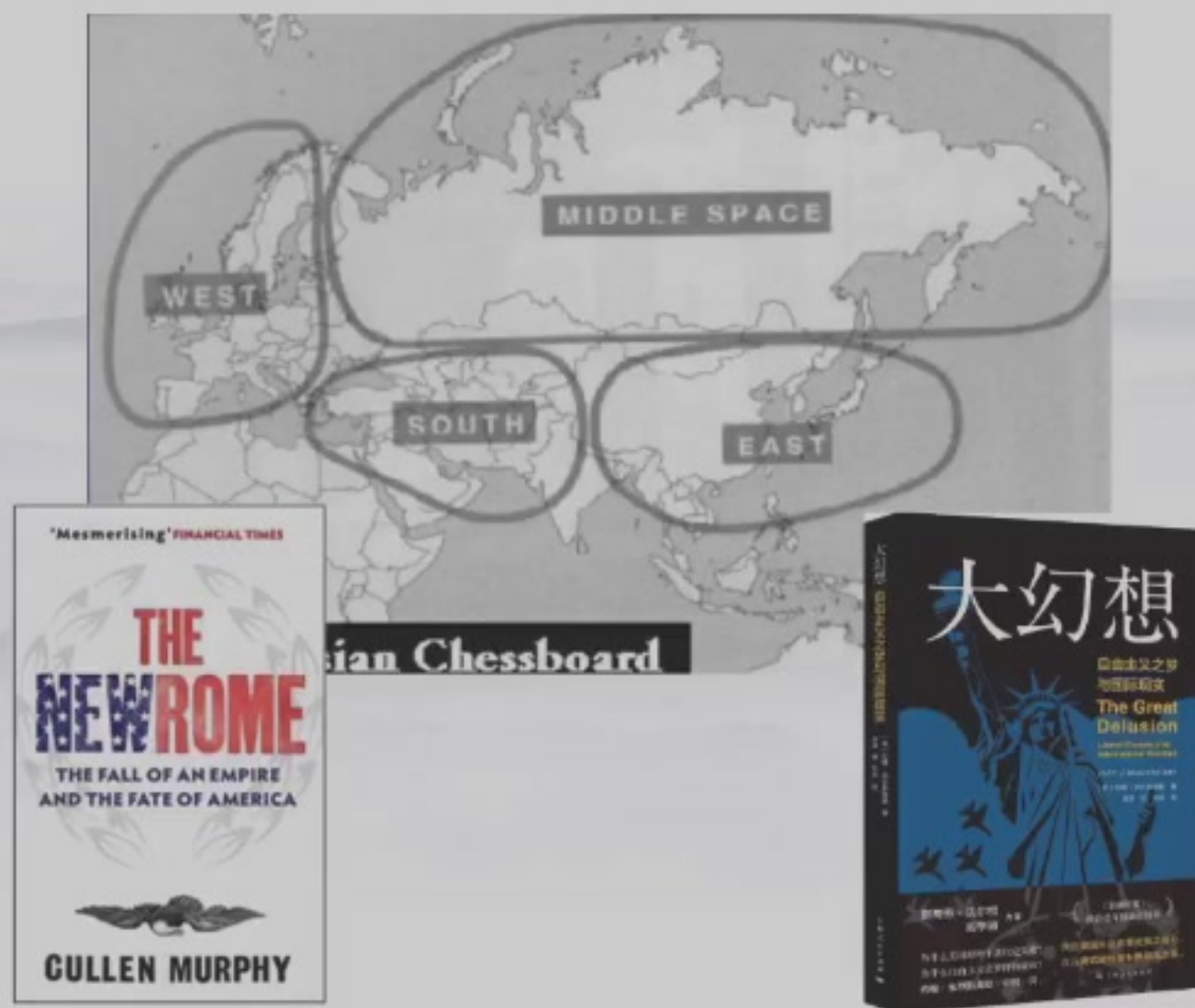


# 不确定性时代的到来

Rough Estimates of Relative Standing of Great Empires



# 领导世界？自由主义 vs 人类命运共同体



“别沉溺于管理了，赶紧领导吧！”

——杰克·韦尔奇

“绝大多数组织都被管理过度却领导不足。”

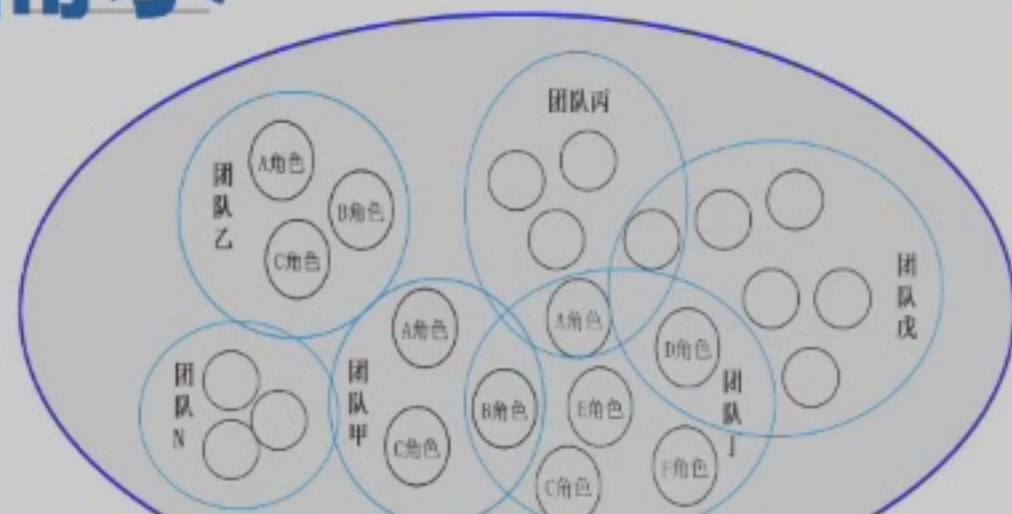
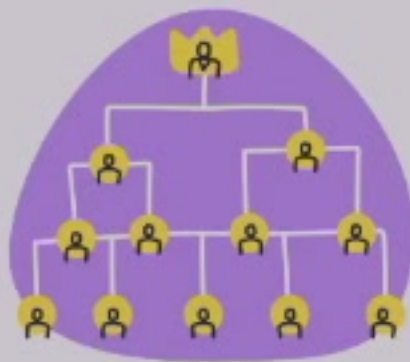
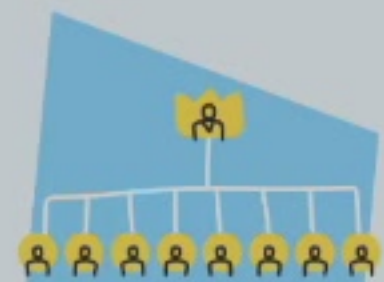
——著名领导力大师沃伦·本尼斯

“美国不是要做世界的警察、管理世界，而是要去领导世界。”

——美国前国家安全顾问布热津斯基《大抉择》



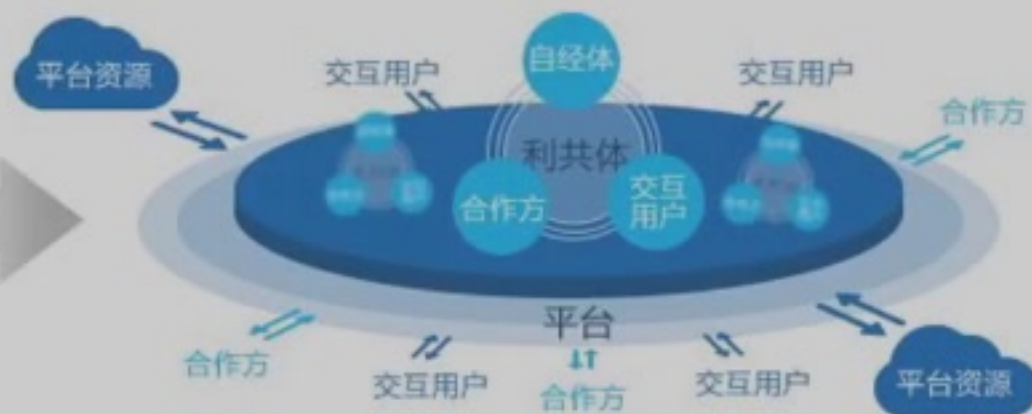
# 组织对领导力需求



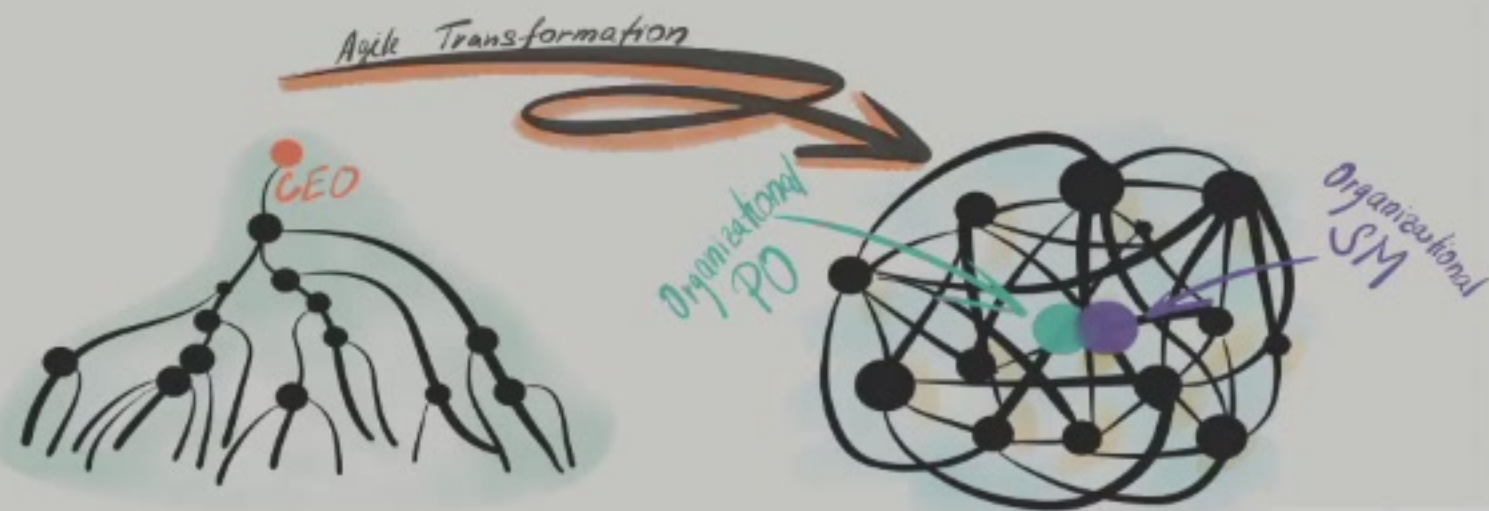
合作方  
博弈关系



传统组织



创新组织



FROM CEO → ORGANIZATIONAL SM & PO, Zuzi Sochova,



# 转型时代的领导力危机

- 领导力供需失衡：供应有限，需求无穷
- 领导力适用于每一个组织成员
- 未来组织：“领导-追随者”模式走向“领导-领导者”模式
- 组织能力：领导力开发、组织能力建设

1

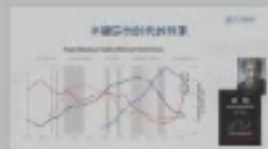
华为的逻辑：任正非对平衡积分卡的演绎：利润来自于市场竞争力，市场竞争力来自于运营效率，运营效率来自于卓越的组织能力  
外部机会聚焦→内在组织能力聚焦



# 课程内容

- 1、领导力认知：知为行始
- 2、领导力行动：权力运用
- 3、领导力开发：身之假之
- 4、数智时代的领导力：范式创新

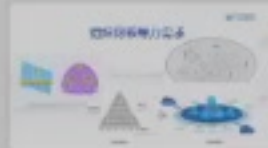
25



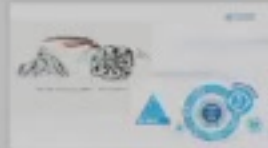
26



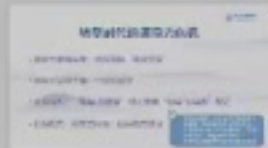
27



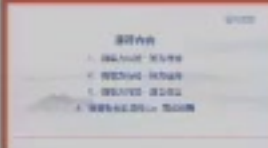
28



29



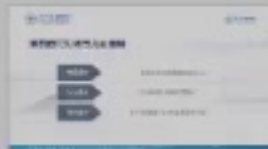
30



31



32



## 课程内容

1、领导力认知：知为行始

2、领导力行动：权力运用

3、领导力开发：身之假之

4、数智时代的领导力：范式创新

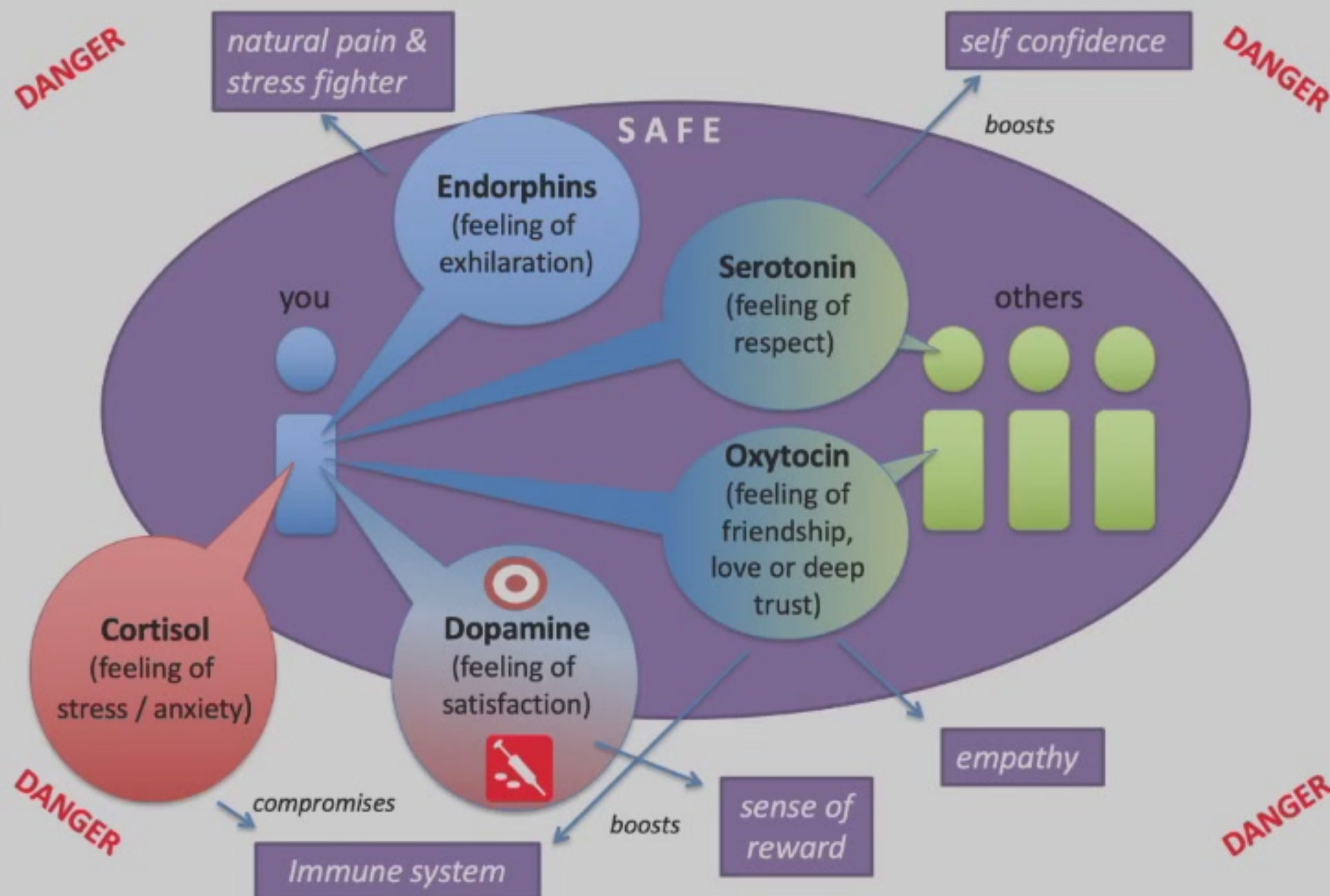
单击此处添加备注



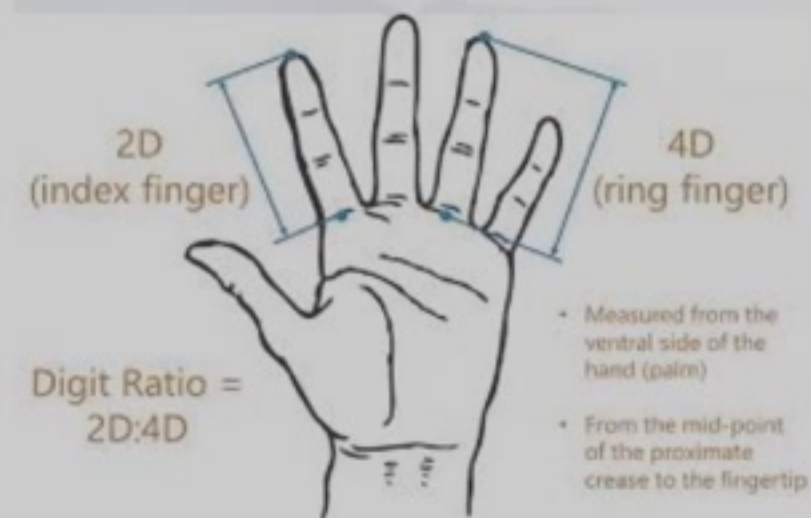
浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY

# 一、领导力-认知篇



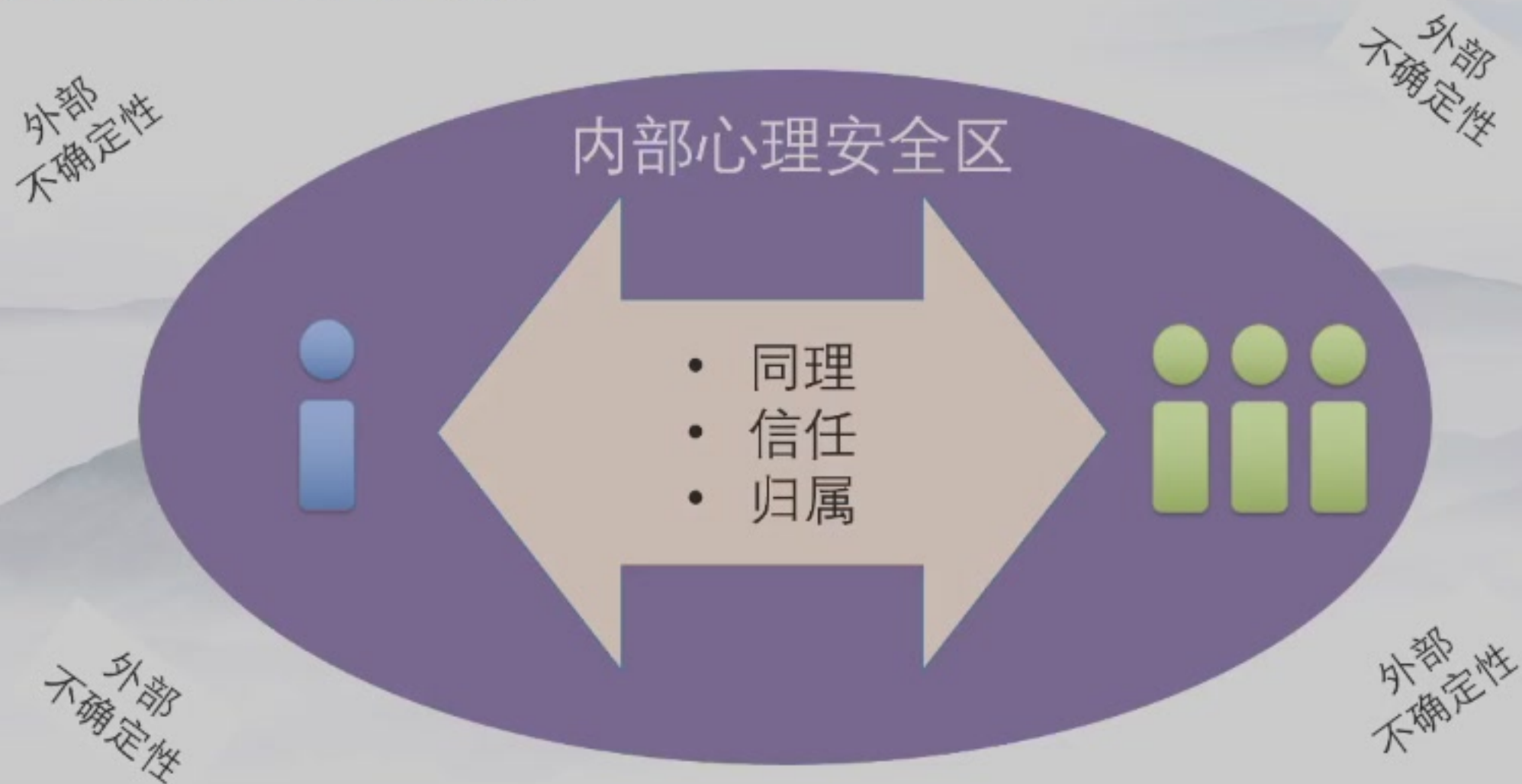


- 血清素
- 皮质醇
- 多巴胺
- 内啡肽
- 催产素





## 领导力的生理因素





# 1. 领导力特质理论

## 领导特质理论

对于领导者与非领导者的区分重在强调个性、社会、生理或智力方面的特质。



消除追随者对不确定性的焦虑

### 领导特质：

- 外倾性
- 责任心
- 开放性
- 情绪智力

- 乐观自信
- 决断坚毅
- 自我驱动
- 勇于担当





## 特质-行为风格匹配 (DISC模型演绎版)

- **行为风格**包括：如何思考问题、如何进行决策、如何处理冲突等。
- **TOPK方法**为寻找行为风格匹配的合伙人提供参考。

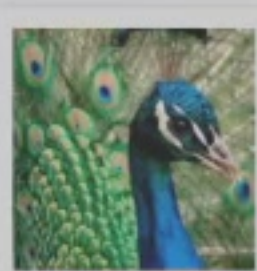
猫头鹰  
(Owl)



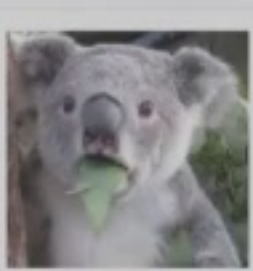
老虎  
(Tiger)



孔雀  
(Peacock)



考拉  
(Koala)





## 1. T(老虎)型行为风格的主要特征

- 口号是“我们现在就去做，用我们的方式去做”。
- 做事当机立断，敢于冒风险。
- 对事情敏感，对人不敏感，属于工作导向型。
- 注重结果而忽视过程，工作节奏非常快，容易与别人起摩擦。
- 指挥官风格：乔布斯、任正非、董明珠





## 2. O(猫头鹰)型行为风格的主要特征

- 口号是“我们的证据在这里，所以我们要去做”
- 做事深思熟虑，有条不紊。决策速度比较缓慢。
- 系统思考，注重逻辑。
- 对事情非常敏感，对人不敏感，属于工作导向型。为人比较严肃，难以通融。
- 下棋者风格：鲁冠球、马化腾







### 3. P(孔雀)型行为风格的主要特征

- 热情奔放，精力旺盛，追求新奇和快乐。
- 往往有语言天赋，擅于演讲，喜欢吸引大家的注意。
- 对事情不敏感，对人则很感兴趣。喜欢描绘蓝图，而不关注细节。员工得到的多是激励，少有具体指导。
- 行动虽然迅速，但容易不冷静。
- 传播者角色：马云、雷军





## 4. K(考拉)型行为风格的主要特征

- 喜欢与别人一道工作，营造人与人相互尊重的气氛。
- 试图避免风险，希望与人达成一致。决策比较慢。
- 对事情不敏感，而对人的感情很敏感。
- 他们是关系导向型，为人随和。非常擅于倾听，但容易听而不决。
- 倡导者角色：奥巴马





## 2. 领导力行为理论

### 行为理论

提出某些有效的行为能区分开领导者与非领导者。

- 行为理论:  
领导力是基于行动的
- 特质理论:  
领导者是内在特质



发现/选拔



培训/开发





## 乔布斯的领导行为 (HBS)



Focus



Simplify



Take  
Responsibility  
End to End



When Behind,  
Leapfrog



Push for  
Perfection



Tolerate Only  
"A" Players



Engage  
Face-to-Face



Know Both the  
Big Picture and  
The Details



Put Products  
Before Profits



Don't Be a  
Slave to Focus  
Groups



Bend Reality



Impute



Combine the  
Humanities with  
The Sciences



Stay Hungry,  
Stay Foolish



## 行为理论1：密歇根两维度领导力模型

### 员工导向的领导者

重视人际关系，总会考虑到下属的个人兴趣，并承认人与人之间存在差异。

---

### 任务导向的领导者

倾向于强调工作的技术或任务事项。



# 1. 指令式

## 01 命令式沟通风格特征

- 指挥性的语言多，支持性的语言少。
- 依据指挥性行为沟通。
- 决策多半是由领导者来完成。
- 自上而下的交流，领导说下属听。
- 注重监督。



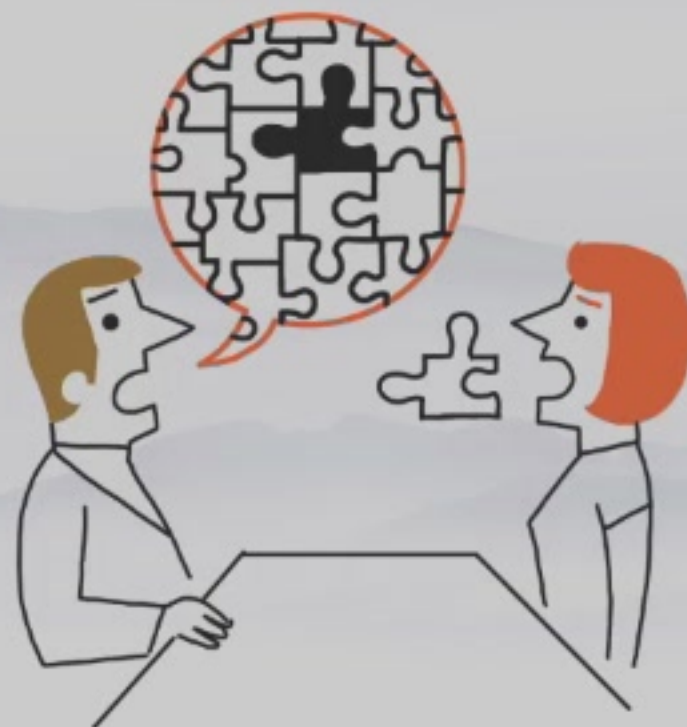




## 2. 教练式

### 02 教练式沟通风格特征

- 指挥和支持并重。
- 给予大量的指示，也倾听下属的想法。
- 决策的控制权掌握在领导者手中。
- 随时提供工作表现好坏的一些反馈。





## 3. 支持式

### 03 支持式沟通风格特征

- 高支持，低指挥多支持，少指挥。
- 目标导向转向人际导向。
- 鼓励下属参与，并给予认可、支持。
- 经常举行团队会议，一起讨论，共同决定。

支持性行为的关键词

问

听

解释

鼓励



## 4. 授权式

### 04 授权式沟通风格特征

- 指挥性行为偏低，支持性行为也偏低。
- 少支持少指导，决策的过程委托下属完成。
- 要求下属自己发现问题，纠正错误。
- 允许下属进行变革。







## 3. 领导力权变理论

权变理论

提出领导力行为适用的情境区间

- 行为理论:  
领导力是基于行动的
- 特质理论:  
领导力有效性是基于情境的



培训有效的领导行为

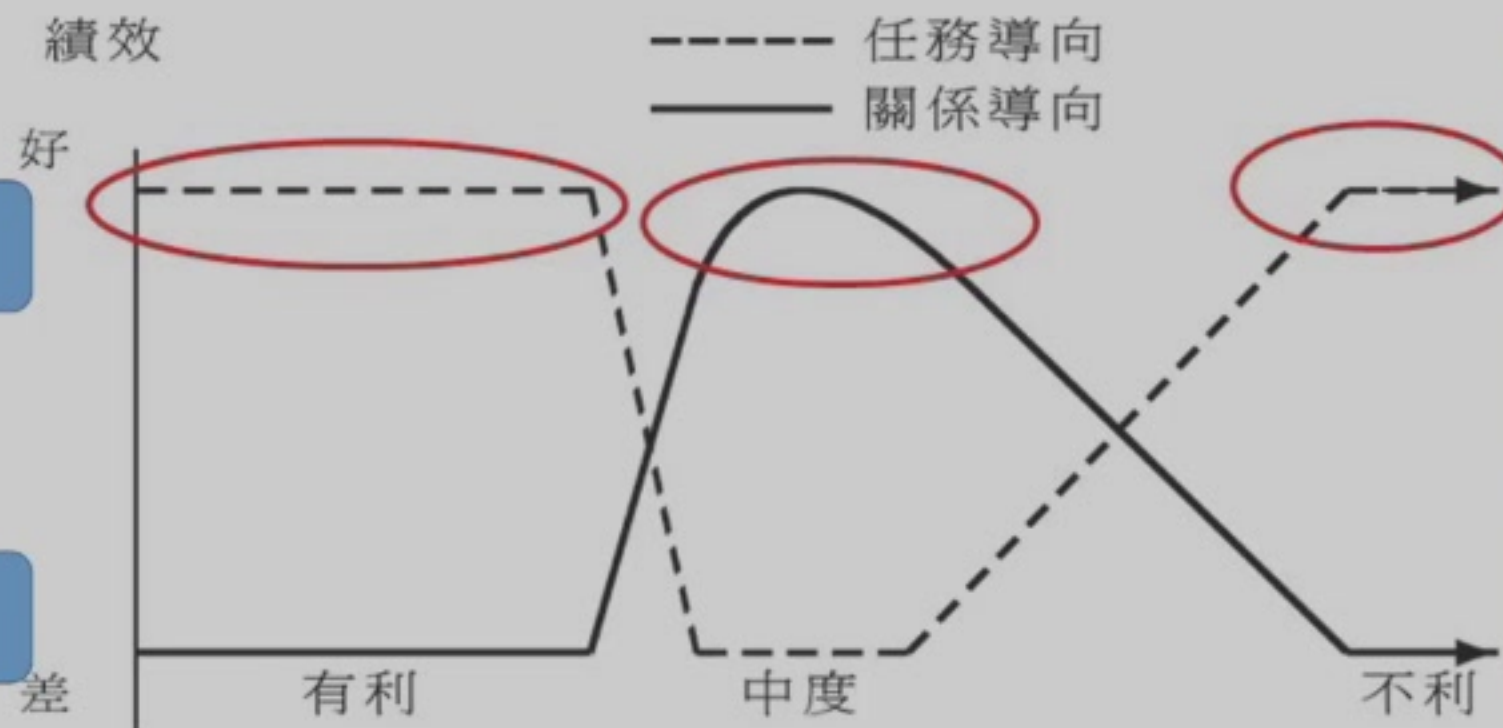


聚焦领导力的适配性

# 1. 权变领导力 费德勒模型

例：推举考察一致的领导

例：空降领导



分類  
 領導者－部屬關係  
 任務結構  
 職位權力

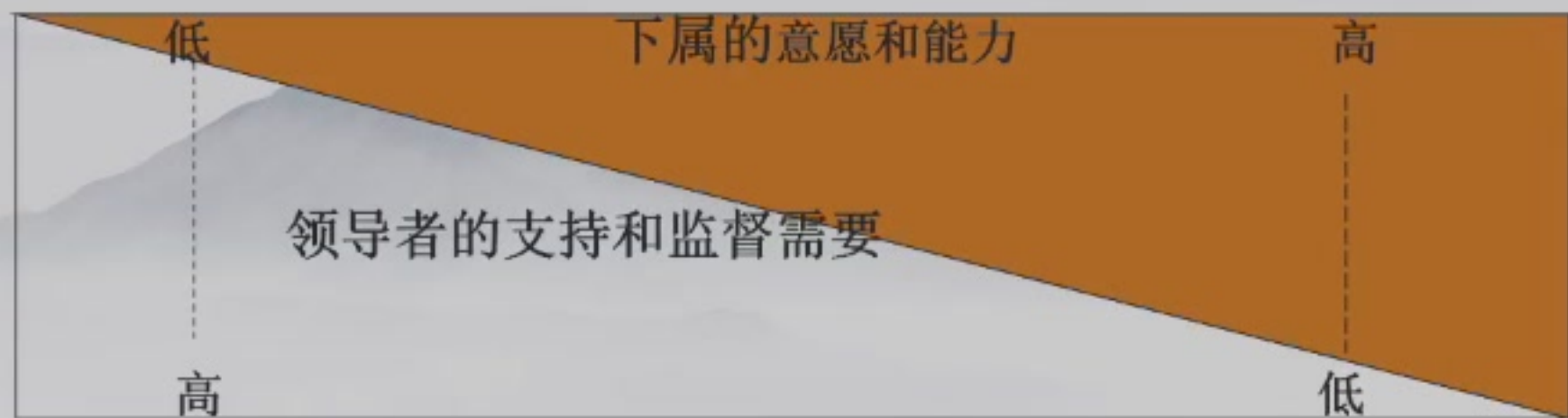
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
好	好	好	好	差	差	差	差
高	高	低	低	高	高	低	低
強	弱	強	弱	強	弱	強	弱



## 2. 权变领导力：赫塞-布兰查德的情境理论

### 情境领导理论

下属的意愿和能力越高，对领导者的支持和监督需要就会越少。



工作能力

工作意愿

知识

信心

技能

动机

经验





## 下属类型与领导风格的匹配

下属的发展阶段	匹配风格
能力低意愿高	命令式(指挥性)
能力一般,意愿低	教练式(指挥性)
能力较高,意愿或高或低	支持式(支持性)
能力高,意愿高	授权式(支持性)

1. 能力低, 意愿较高 (D1)

新员工或新岗位员工

2. 能力高一些, 意愿非常低

4-5个月

3. 能力较高, 意愿或高或低

9-10个月

4. 能力高, 意愿也高 (D4)

一年以后



## 二、领导力-行动篇

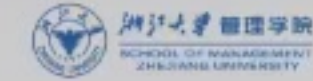


# 领导力行动

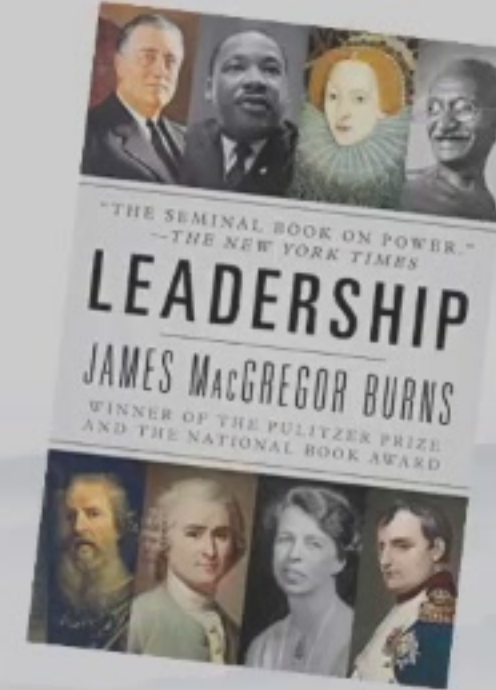
1. 建构权威

2. 建构关系

3. 建构意义



## 从交易型关系到变革型关系...



“我们应该深刻地注意群众生活的问题，从土地、劳力问题，到柴米油盐问题.....要使他们从这些事情出发，了解我们提出来的更高的任务.....”

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

单击此处添加备注

60

★

61

★

62

63

64

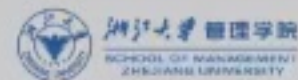
★

65

★

66

67



# 领导力的意义建构

框定：使用语言来管理意义的方式

领导者可以利用它来影响人们看待事件和理解事件的方式。

因为相信，所以看到



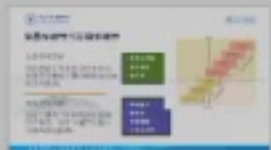
案例：解放军为什么能打赢？

案例：阿里的价值观管理

单击此处添加备注



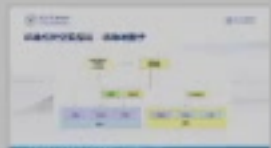
64



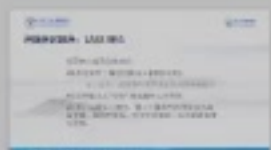
65



66



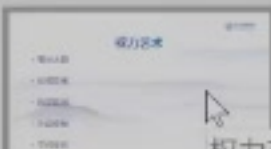
67



68



69



权力艺术

70

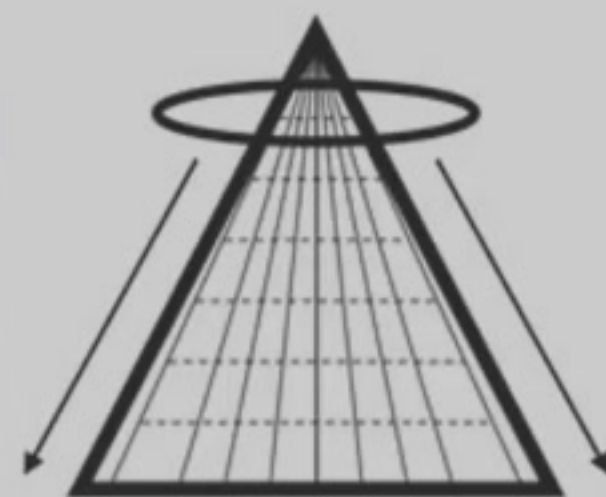


71



## 组织政治逻辑：团伙/派系/逆淘汰

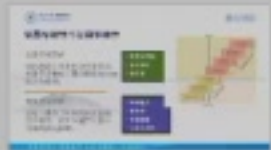
- 不胜任的僵局：彼得原理
- 结盟与站队
- 中层难题：绩效模糊与逆淘汰



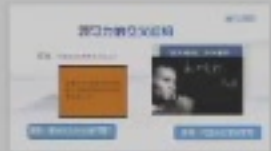
管控式科层组织

单击此处添加备注

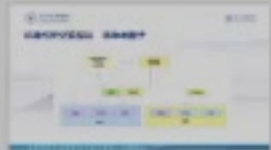
64



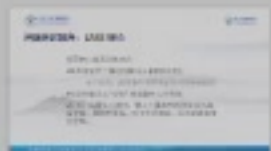
65



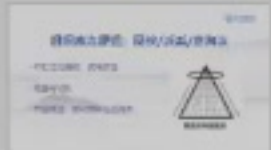
66



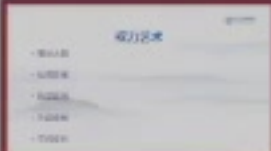
67



68



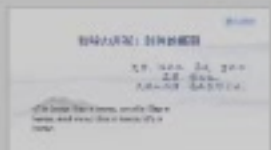
69



70



71



# 权力艺术

- 高举大旗
- 纵横捭阖
- 反思发问
- 升级格局
- 不拘常例

单击此处添加备注

## 三、领导力开发



## 领导力开发：时间的雕刻

尧舜，性之也；汤武，身之也；  
五霸，假之也。  
久假而不归，恶知其非有也。

If it looks like a horse, smells like a  
horse, and runs like a horse, it's a  
horse.

### 3. 领导力的开发篇

- ✓ 第1项修炼：召唤承担责任的勇气
- ✓ 第2项修炼：获得系统思考的力量
- ✓ 第3项修炼：构建变革型积极关系
- ✓ 第4项修炼：凝聚共识和塑造意义
- ✓ 第5项修炼：反思学习和体验修行

## 领导力开发的五个阶段

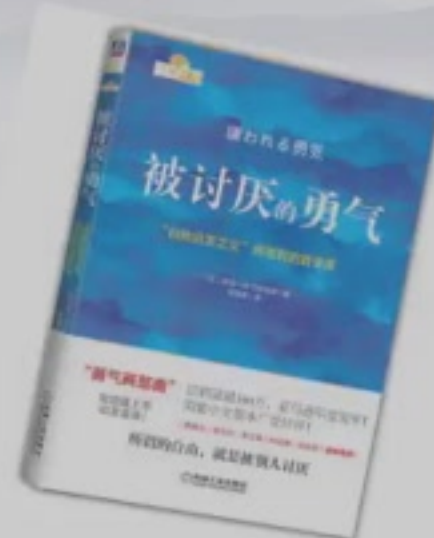




# 领导力开发：内控与勇气

神啊，求你赐给我平静的心，去接受我无法改变的事；  
赐给我勇气，去做我能改变的事；赐给我智慧，去分  
辨两者的不同。

- 承担责任的勇气：“跟我来”的哲学
- 内在控制与斯多葛主义 (stoic)



# 领导者的责任感：“两个王朝的背影”



1

栖近董卓身旁



2