

# 成功管理者的五个共同特征

## ► 吴维库

吴教授生前为人谦逊幽默，鸿儒硕学，在战略管理和领导力研究领域有深厚的造诣。其出版的“和谐领导力”系列书籍畅销15年，累计销售超百万册，本刊特从该系列的《情商与影响力》一书中摘取经典片段，以资纪念。

管理者必须具有“附加价值”才能显示其存在的意义。也就是说，管理者所创造出来的利益必须大于公司花在他们身上的成本。如何不断创造“附加价值”？具体来看：对上具有追随力，对下具有领导力，对外具有影响力，对内具有执行力，对自己具有平衡力。管理者须五力齐发才能缔造其核心能力。

### 对上级：追随力

服从、配合、主动的状态叫做追随力。

当人们普遍乐于做领导者而学习领导力的时候，他们忘记了一个关键问题：领导者的权力来自哪里？领导者的权力主要来自两方面——岗位权力和个人权力。而这两项权力都主要依靠上级的安排和赋予。

如果你不进入现在的权力链条，不可能分配给你权力，也就不可能成为实质性的领导者。所以，要想获得岗位权力，首先要对上级有追随力，做个有效的追随者，然后才有被赋予权力的机会，即做领导者之前先做追随者，获得权力之前需要先追随权力。

追随并不仅仅是成就领导者，而是厚积薄发、成就自我的一种修炼。有效的追随者勇敢、诚实、可靠、精力充沛，并且敢于承担责任。



吴维库（1961 ~ 2022），清华大学经济管理学院领导力与组织管理系教授，博士生导师。任教期间，连续获得“清华大学经济管理学院EDP”、清华大学经济管理学院杰出教师奖等殊荣。2022年2月28日，吴维库教授离世，年仅61岁。

对领导的追随能够帮助组织完成预定的目标，也能够促进管理者学习与提高。追随的本意则是“支持”“帮助”“拥护”，是一种积极主动的状态，是建立在对领导者真正认同和对组织目标充分理解的基础之上的自觉行为，是“要我做”向“我要做”的转变。

领导力如水，上善若水，而追随力是水的源头。要保证自己有追随力，需要找到能够让自己获得好情绪的领导者，同时也要调整自己的情绪处于积极向上的状态，善于改进自己与上级的情绪互动状态。

### 对下级：领导力

领导力是领导能力，是调动别人跟自己干的能力，是获得追随者的能力，能够带领和引导一群人实现目标的能力。无论管理者计划得多么天衣无缝，下级的实施效果无疑才是成败的关键。

有效的管理者能够了解并预测成员的行为，对团队成员或者团队进行协调和指导，以实现共同的目标。在这一过程中，管理者领导力的高低决定着达成目标的效果。

掌舵联想 27 年的柳传志认为自己能够成大事

的原因之一就是他掌握了以“建班子，定战略，带队伍”为主要内容的“管理三要素”。在和下级交往时，他认为想要让部下相信上级，要有具体办法，要通过实践让部下知道上级的办法是对的。

柳传志跟下级交往，决定事情怎么办有三个原则：下级提出的想法，他自己想不清楚时，肯定按照下级的想法做。

当他和下级都有想法，分不清谁对谁错、发生争执的时候，他会按下级说的做，但要把他的忠告告诉下级，最后不管成败，都要有总结。若下级做对了，要予以表扬和承认，他再反思当初为什么要那么做。若下级做错了，必须向柳传志解释明白，当初为什么不按他说的做，他的话下级为什么不认真考虑。

第三种情况是，当他把事想清楚了，就坚决地按照他想的做。

这就是对下级具有领导力的表现，浓缩和展现了优秀企业家的卓越领导力。这种工作方式，能够在团队中建立威信，赢得属下心悦诚服的追随。有了追随者才有领导者，获得追随者的能力就叫做领导力。

领导者是头，头的使命是发出指令信息，需要有手脚响应这些信息完成指令。领导者要敢于领导，善于领导，能够凝聚人，并且能够把人“团”起来形成合力。这需要领导者善于调动别人的情绪，能调动情绪就能够调动一切，能够调动人的情绪就能够调动这个人。

## 对组织外部：影响力

改变别人态度和行为的能力叫做影响力。企业的生存、发展离不开与外部环境的互动，这种互动的过程也是企业与外部环境不断适应的过程。

管理者通过语言、口碑、信息、文章、网络等路径对外界产生影响。除了影响熟人，还有陌生人，

他们可能是顾客、供应商等各种利益相关者。

一个管理者向外界传递的影响力有两种——个人形象和组织形象。因为一个人不仅代表自己，还代表某个组织、地区、国家的形象，所以管理者要有责任感地实施影响力，要努力使自己释放的信息对外界产生良好的影响，即注意“印象管理”。

管理者对外部环境的操控能力实际上就是对外部的影响力，影响力越大，管理者在处理具体问题时取得的效果就越好，反之亦然。

领导者对外部的影响力实质是调动外部人情绪的能力，领导者有良好的个人品牌形象，外部的人因为听到或者看到领导者的名字、话语、故事、形象等而产生良好的情绪，进而对领导者个人及企业品牌产生亲和力。

## 对组织内部：执行力

执行是把思想变为行动，执行力就是把思想变为行动、实现目标的能力。实际上，执行力是个非常不精确的概念，包含沟通、协调、说服、妥协、激励和关系等。

对组织内部，管理者不仅要制定策略和下达指示传递信息，更重要的是必须具备较强的执行力。执行力既反映了企业的整体素质，也反映出管理者的角色定位。有执行力的管理者，能够积极主动全力以赴地把传递到自己这里的指令不折不扣地贯彻下去，他们办事“没有任何借口”。

在组织内部把事情办成需要有执行力，这需要调动组织内部各部门和相关人员的配合，人的行为受其情绪支配，这要求领导者要善解人意，具有足够的个人魅力和亲和力，才能够调动内部各部门和相关人员的情绪，进入配合状态。

## 对自己：平衡力

平衡力是指个人情绪管理上达到中庸，不过也

无不及，是内心的力量。“哀而不伤，乐而不淫”，面对矛盾的事情和自己做出的决策，不偏激，内心不纠结、不矛盾。

组织是一面墙，个人就是一块砖，既有来自上、下砖块的压力，也有来自左右砖块的挤压。如何做好一块砖？这就需要管理者内心的平衡。

因此，管理者要学会平衡上级和下级、内部和外部、家庭和事业间的关系，还要平衡工作和梦想间的关系等，要力争达到智慧与利润、远见与生存、温和与强硬相辅相成的思想境界。

平衡力实质是管理自我情绪的能力，虽然做出了矛盾决策但是内心不矛盾不纠结，正如电影《上甘岭》中的插曲唱道：朋友来了有好酒，敌人来了有猎枪。有胸怀能够装下矛盾，有智慧才不会因为有矛盾而纠结痛苦。阳光心态是自我内心平衡的最好工具。

## 五力间的动态平衡

五力的实质是管理情绪的能力。那么，追随力、领导力、影响力、执行力和平衡力之间是什么样的关系呢？应当如何培养和发挥这五种力量呢？作为一个优秀的管理者，不能孤立地去锻炼和提升某项

能力，而要相辅相成，做到内外兼修、五力齐发、缺一不可。

对同一个组织、不同管理层级的管理者来说，五力之间的比重是不同的：高层管理者对下级的领导力要大于对上级的追随力，对外部的影响力要大于对内部的执行力；低层管理者的情况则恰恰相反。

高层领导者向上、向外、向未来；低层管理者向下、向内、向现在。同一个管理者在组织发展的不同时期，还要根据当时的外部大环境来协调五力，面对不同群体时，展示的五力重点也不同。

“水因地而制流，兵因敌而制胜”，所以要因地制宜，权衡情景而应变。总而言之，追随力、领导力、影响力、执行力和平衡力之间是相互促进、又相互制约的。这正证实了一个常理：一个人的能量是有限的，很难做到五种力量都很强，而且当某一种力量过强时，势必会影响其他力量的发挥和提升。

也正是由于这种关系，才维持了管理系统的协调、平衡和扩张，并且形成了管理者个人核心能力的动态性。如何协调好五种力量对于管理者创造“附加价值”起着决定性作用。这就需要管理者提高个人修为，不断提升驾驭五种力量的能力。

## 吴维库的课堂“金句”

在学生眼里，吴维库教授上课不仅是在潜移默化中培养学生们的领导力，更是在培养塑造着学生们的综合素质。有学生记录下他在课堂上的“金句”，并写道：

吴维库者，清华教授。

素有经天纬地之才，博古通今之识，悲天悯人之怀，匡政治国之志。

学富五车，横贯中西，纵跨古今，丙申年始，教我等领导力课程。

其人教课也幽默，也旁征博引，也妙语连珠，此文记录其课堂片段若干。

**片段 1** 深情款款伴沉思状。所以我们用八节课的时间来讲领导力，需要你们学会什么？对了，需要学会并使用追随力。

**片段 2** 搞笑状。有一次给南方某厂上课，中午休息，保安队长特地打电话给保安说，中午保护一下这个房间。我中午刚躺下眯着，砰砰砰，敲门声，

我一看是个保安，问他做什么，保安说，你出来，队长让我保护一下这个房间。

**片段 3** 学究状。一般说来管理成功的企业其公司成长也较好，所以我们喜欢用柯达的例子，管理先进企业发展好啊。可是有一天，我去讲课的路上，突然听说柯达倒闭了……这下这个例子就不知道怎么讲了。这么好一个企业它为什么会倒闭了呢？幸好上课前还有一段时间，我就在树下冥思（达摩状）。我看到树下有一条蚯蚓，我就观察这个蚯蚓。

下雨了，蚯蚓洞被堵上了，它不好呼吸，所以它就拱出地面，蚯蚓是用皮肤呼吸的大家都应该知道吧，拱出了一半舒服了一点还不行，他就彻底爬上了地面，这下呼吸痛快了，它也舒服了。可是总会雨过天晴的，蚯蚓舒服的爬到了水泥地面上，等天晴后它想回去的时候已经回不去了，这样就被晒死了，晒不死也会被大脚的人踩死的。我观察完蚯蚓后，突然就找到了柯达的答案，

柯达和蚯蚓有什么共同点？？？

柯达和蚯蚓有什么共同点？？？？？？？

柯达和蚯蚓有什么共同点？？？？？？？？

大家七嘴八舌说了若干答案。

都不对，共同点是它们都死了……而且都是舒服死的……

**片段 4** 曾经我带过一个学生，非常聪明，聪明到什么程度呢？向来不学习不看书，等到考试前把自己关到酒店里看书，看一页撕一页，过目不忘，结果考试成绩都很高。可是到了我的课就抓瞎了，为什么呢？因为我的课不用书。

**片段 5** 吴教授手舞足蹈的给大家讲课状，这个需要用到XX战略理论知识，你们是不是正在学战略？学生答曰，无。教授兴奋道，那这就好办多了。

**片段 6** 领导者的特质决定领导者不能太自私，你手里没有一把米，鸡都不跟你走，更何况人？！

**片段 7** 荀子说，古之学者为己，今之学者为人。唯有追求自我的突破和实现，才能真正的做好学问。

**片段 8** 曾有个学生向我倾诉，他只是个本科，但是手底下一堆硕士博士，不好管。我开导他，有人IQ高，用EQ管；有人EQ高，用IQ管。那如果有人IQ、EQ都高呢？那用阿Q管。大家哄笑。阿Q就是服务型领导，谁最典型呢？刘备。

**片段 9** 我在深圳某总裁班讲课，课间，某学生向我抱怨。老师，我觉得我情商挺高的，为什么我的同学都说我情商低呢？我告诉他，有可能是你的同学判断错了。上课后，我准备讲讲我的新书，阳光心态，我就在黑板上写了这四个字，这时我就想让同学从字面上讲讲自己的理解，我就点了刚才抱怨情商低的总裁。这个总裁满脸通红，憋了半天，最后蹦出来一句话，老师你为啥问我这么难的问题，刚才简单的都不问我？！

**片段 10** 以柔克刚，相得益彰；以刚克刚，两败俱伤。

**片段 11** 在某总裁班上课，课间一个老板问我如何留住员工？我说你问我干嘛，你应该直接问员工。

**片段 12** 打天下容易，坐天下难。为什么打天下容易，因为打天下大家很亲密，不分你我，为什么不分你我，是因为没有东西可分。

**片段 13** 活在当下。人为什么要活在当下？因为活在过去使人消沉，活在未来让人焦虑，所以一定要活在当下。🍷