

国家 MBA 高等教育精品教材
全国职业经理工商管理高端培训必修教材

《企业领导学》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第1章 总论

[学习目的]

- 了解领导学产生的必然性及意义
 - 掌握企业领导学研究的内容体系
 - 准确认识领导和领导的科学概念
 - 从哲学的角度认识领导工作
-

[引例]

在现实的经济生活中，活跃着一大批引人注目的企业领导者：亨利·福特、小阿尔弗雷德·斯隆、小托马斯·沃森、居安·特里比、阿曼迪奥·加尼尼、查尔斯·美林、山姆·沃顿、盛田昭夫、瑞·克洛克、比尔·盖茨、戴尔·约翰·钱伯斯、郭士纳、王嘉廉、韦尔奇、艾华士、李嘉诚、李泽楷、张瑞敏、柳传志、陈天桥……他们是时代的精英，财富的创造者，他们不仅为公司缔造了一个又一个经营上的神话，从而为研究者提供了无限的研究空间，他们同时也为世人展示了丰富多彩而又神秘的面纱，使许多研究者眼花缭乱，乃至望而却步。当然，也有许许多多失败的企业领导者，他们也曾辉煌过，如卡莉·菲奥里纳、斯蒂文·乔布斯、牟其中、姜伟……

成功者的经验有哪些？失败者的教训是什么？这不仅是从从事企业实际领导工作的领导者，也是理论研究者希望得到的答案。

企业领导学是对企业领导工作和实践经验的科学总结。自从出现企业这种组织形式，企业领导工作也就应运而生。但是把企业领导工作作为一门学问来研究，则是近年来的事情，一方面是由于企业领导工作在现代社会的作用表现得越来越明显；另一方面从事企业领导实际工作的领导者提供的丰富资料和宝贵经验需要研究者加以总结和在理论上提升，以便继承和发扬，有效地实现知识的传播和共享。

本章首先回顾领导科学产生的历史条件，说明领导科学产生的必然性，提出领导学的理论基础，接着主要介绍企业领导学研究的对象、内容构成框架，给出了本课程内容的总体框架，将企业领导学与其它相关课程之间的关系进行了分析，阐明研究企业领导学的意义，最后通过对领导工作性质的认识，提出领导的科学概念，并从哲学的高度对领导工作进行了深层次的探讨。

第一节 领导学产生的历史必然性和理论溯源

在漫长的历史岁月中，古今中外的统治者、领导者、政治家、军事家，在对社会的观察和分析中，实施领导的过程中，总结自己的体会或经验，并根据自己的、前人的成败得失进行了有相当深度的分析和研究，提出了许多宝贵的领导思想。但这些领导思想或者不能上升为系统的理论，或者受社会阶级的局限不能得出科学的结论。

领导工作之所以一开始并不能引起人们的重视，主要原因在于生产力还十分落后，科学技术发展还不发达的时代，领导工作更多的是凭借经验而开展的，带有浓厚的封建色彩和很大的随意性，其工作的开展也常常是偶然性和没有规律可循的。从离我们最近的时间看，领导学源于社会心理学、社会学、哲学和组织行为学。几个重要的研究团体和学者在 19 世纪 30 年代和 40 年代就开始了领导问题的研究，其中包括：库尔特·卢因、罗纳德·利皮特、拉尔夫·怀特、J·多德、拉尔夫·斯托蒂尔、埃德文·弗莱施曼和 G·斯皮勒等等。荷马德《伊利亚特》和《奥德赛》为我们提供了伟大领导者的传记。普卢塔克的《希腊罗马名人比较列传》让我们知道是什么让那些伟大的领导者以他们那种方式行事的。莎士比亚的《奥赛罗》讲述了直觉的作用；他的另一部作品《李尔王》让我们看到：在考虑继承人的时候，不同的领导方式得到了不同的结果。柏拉图的《理想国》还流露了对民主管理和领导的疑虑。

20 世纪初，随着管理科学逐步为人们所认识，管理成为一项专门的职能后，作为管理的一项职能——领导工作越来越显现出重要作用。20 世纪 20 年代，梅奥的人际关系理论及在其基础上发展起来的行为科学理论成为西方学者研究领导理论的重要转折点。当然，真正把领导工作当作一门科学进行研究的发生在 20 世纪 80 年代的中国。中共中央于 1982 年 10 月发出了中发（82）41 号文件（即《中共中央、国务院关于中央和国家机关干部教育工作的决定》），确认了“领导科学”，把它作为领导干部教育的专业基础课之一，这标志着领导学在我国的诞生。

领导学之所以会产生有其客观的必然性和理论依据。客观性来自于社会化大生产的发展和科学技术的有力推动，而管理科学迅速发展及其新趋势则奠定了领导学产生的理论基础。

一、社会化大生产的客观要求

在小生产条件下，规模狭小，技术落后，联系不广，变化迟缓，与之相适应的领导方式主要是凭借领导者个人的经验和智慧（尽管有时也采用幕僚的计谋），称为“经验领导”。到了近代，特别是 20 世纪 40 年代以后，随着社会化大生产的发展，规模越来越大，专业化分工越来越细，社会联系越来越密切，企业经营面临的外部环境出现了重大的变化，经营环境越来越复杂，这就向现代企业领导者提出了越来越高的要求，过去仅凭经验进行领导的方式已经不适应新形势的需要。

社会化大生产的主要特点可以归纳为以下三点：经济一体化、生产知识化和社会信息化。

1. **经济一体化的含义包括两方面**，一是企业内部从科研、生产到销售等一系列环节和各项职能组成了一个紧密相关的系统；二是企业之间的分工越来越细，合作以赢得竞争优势也就成了各相关利益组织的重要选择，企业与外部环境的关系错综复杂，企业的界限变得模糊，任何一家企业都不可能孤立于其他组织而存在。现代企业领导者需要学习处理各种纷繁复杂的关系，用企业文化来协调企业内部的工作关系和人际关系，用良好的企业形象、强烈的社会责任感和商业道德来处理与外部的关系。

2. **市场已由买方市场变成卖方市场，顾客关于产品和服务的选择权越来越大**。企业要满足消费者不断变化和日益多样化的产品和服务需求，就必须使自己具备持续创新的能力，不断提高自己的科研能力（特别是知识的学习、创新和生产能力），加强新产品的研究开发和生产，提升企业产品的科技和知识含量，培养企业核心能力。伴随而来的是，企业的生产、经营和管理越来越依赖于知识工作者的知识劳动。因此，现代企业的领导者应当不断提高自己领导这些知识工作者的能力。

3. **社会信息化更加速了经济的一体化进程和知识传播、扩散和创新的速度**。社会信息化不仅需要企

业加快信息化基础设施的步伐，更需要企业在经营管理尤其是人力资源管理和企业文化等软件工程方面的配套跟进，以满足现代社会人们对信息的强烈需求。企业领导者应该意识到信息的巨大力量，努力创造一个信息共享的环境和条件。

二、现代科学技术发展的有力推动

人类社会历史的发展，归根到底取决于科学技术的进步。科学技术在 20 世纪突飞猛进的发展出乎许多人的预料，新产品推出的速度越来越快，产品生命周期越来越短，产品的知识含量越来越高，科学技术呈加速度规律不断地向前发展着。现代社会已经进入了一个呈指数速度发展的信息时代，知识经济初见端倪，现代科学技术已渗透到社会、经济和人们生活的各个方面。作为现代企业领导者必须具备现代科技知识和现代科学方法，才能够胜任现代企业的领导工作。

现代科学技术的发展表现出两大显著的特点：一是高度分化；二是高度综合。

1. 学科的高度分化。随着现代科学技术的纵深发展，学科和专业加速分化，学科分类越来越细。据统计，截至 20 世纪 70 年的近一百年，学科门类已经翻了一番，达到 2400 多门，预计到 21 世纪初，学科门类将突破 4000 门。与此同时，专业人才也高度分化，对专业知识的掌握和研究也越来越难。一个人即使要精通一门看来很窄的专业，往往也需要付出毕生的精力。

2. 学科内容的高度综合和交叉渗透。现代科学技术在高度分化的同时，又走向高度综合化发展的形势。许多新知识、新学科的诞生来自于各种知识的相互融合、交叉的结果。最显著的是社会科学和自然科学的综合，使得社会科学的科学含量越来越高，其科学地位也因吸收了大量的自然科学知识而得以确立，领导科学属社会科学的范畴，其科学地位也因此为越来越多的人所认可。同样地，自然科学也因为更多地融入社会科学的知识，为自己开辟更加广阔的应用前景，大大提高了自然科学的社会价值。系统论、控制论和信息论的诞生就是自然科学和社会科学交叉融合的科学成果。

企业领导工作的科学化还存在其它方面的客观要求，科特将其总结为环境变化方面和企业自身变化方面（见图 1-1）。

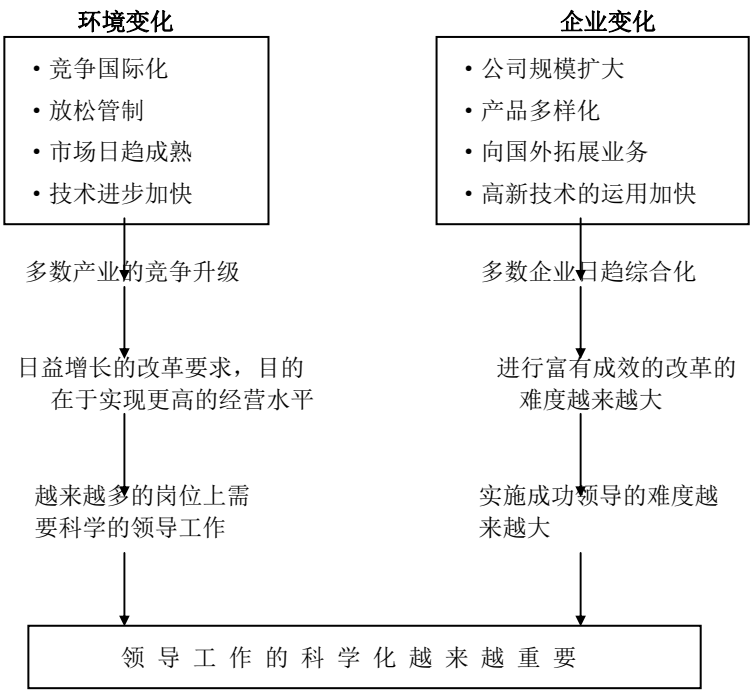


图 1-1 企业环境的改变及其对领导工作科学化的要求

三、管理科学理论发展的必然趋势

管理科学 20 世纪初诞生以来，发展至今已有一个多世纪的历史，从泰罗的科学管理、法约尔的一般管理理论和韦伯的行政管理理论，到人际关系理论及行为科学理论，再到企业文化理论、知识管理理论的出现，管理科学理论层出不穷。尽管有那么多形形色色的、无法一一列举的管理理论或学派，但存在一个很清晰的线索，即管理的中心由“物”转向“人”，由有形转向无形、由制度转向文化、由官僚结构转向扁平结构、由刚性转向柔性，一句话：由理性化管理转向人性化管理。

理性化管理的实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。而人性化管理则企图从人的需要、动机、士气为出发点，通过内在的价值观、根本态度和精神激励等非理性的手段实行领导。前者强调规范、原则、制度，后者强调权变、权宜；前者借助于约束、强制手段规范个人行为，后者依靠个人自我控制、自我管理来约束个人行为。领导工作的对象是“人”，因此，领导学的产生是管理人性化的必要要求。总结领导工作的经验，寻找领导工作的规律和基本原理，也就成为管理科学理论发展的一个重要组成部分。而管理科学知识本身也为研究领导学奠定了良好的理论基础。

在管理实践中，人们常常提出以下问题：为什么杰克·韦尔奇会获得如此巨大的成功？为什么在福特公司受排斥的艾柯卡会奇迹般地拯救了克莱斯勒公司？为什么安迪·格鲁夫一个决策就使一个濒临失败的英特尔公司反败为胜，成为全世界计算机行业利润率最高的公司之一？人们认识到在对组织实施管理，特别是对企业实施管理的过程中，领导者所起到的巨大作用是无与伦比的。许多问题引发了人们的思索，同样的企业在不同的领导人的治理下为什么会有着不同的结局？美国当代管理学和领导学大师约翰·科特教授说：“无论对于企业还是对于其它组织而言，取得成功的方法是，75—80%靠领导，20-25%靠管理”。大量事实说明，在同样的条件下，不同的领导者可以给组织带来完全不同的结果，不管是对于一个企业，还是对于一个国家，一个政府，一个团体都是如此。

随着经济的高速发展，企业竞争的日益加剧，企业之间的联合兼并重组越演越烈，从而诞生了许多世界级的超级大型企业。这些大企业在全世界经济发展中占据着举足轻重的地位。举例说，2003 年世界 500 强排名第一的沃尔玛，其年营业收入为 2465 亿美元；排名第二的通用汽车公司年营业收入为 1868 亿美元……排名第九的美国通用电气为 1317 亿美元。而这一年我国的 GDP 为 11.1 万亿人民币，折合 1.34 万亿美元，大约相当于世界 500 强排名前七名企业的年营业额的总和。由此可以看出，这些世界级的大企业为整个社会创造着巨额财富，为全球数不清的投资者带来了巨大的回报，在某种意义上说，这些企业推动着整个世界经济的发展的进程。因此，企业领导者特别是大企业领导者日益获得了人们的尊重，他们的社会地位和经济地位越来越高，他们为社会做出了卓越贡献，社会也给予他们相应的回报。在市场经济发达国家，企业领导人的薪酬是很高的。例如在美国，美国总统的年薪是 20 万美元左右，但一般稍具规模的公司领导者的薪酬都远远高于这个数字。下面是近年来收入最高的美国的 CEO 或总经理的年收入情况（见表 1-1）。

表 1-1 1999 年美国公司 CEO 年收入（包括年薪收入和股权收入）排行前十名

序号	公司名称	CEO	年收入（亿美元）
1	纽约联合电脑公司	王嘉廉	6.501

2	加利福尼亚 Foandry 网络公司	鲍比·约翰逊	2.305
3	哥伦比亚广播公司	梅尔·卡迈辛	2.019
4	盖普公司	米拉德·德雷克斯勒	1.728
5	思科公司	约翰·钱伯斯	1.217
6	美国在线公司	史蒂芬·凯斯	1.171
7	吉斯特纳公司	小路易斯	1.072
8	通用电气公司	杰克·韦尔奇	1.069
9	Golgate-palnolive 公司	鲁本·马克	0.972
10	Compuware 公司	小皮特·米马斯诺	0.875

第二节 领导学的研究对象、内容及本书构架

学习领导学首先需要了解领导学的研究对象、基本内容，从总体上把握理论体系和构架是学习本课程的前提。

一、领导学的研究对象

江泽民在《各级领导干部要研究领导科学》一文中说：“什么是领导科学？我认为领导科学就是指领导工作中合乎规律性的东西。”“现代领导者经营管理的对象往往是一项系统工程。所以领导科学是一项高度综合的科学，它要解决的问题是现代化建设中的综合问题，需要综合运用政治、经济、哲学、科技、社会等各方面的多学科的知识。面对这样复杂的问题，现代领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的。因此，每一个领导者都应该认真学习领导科学。”

由此可知，领导学是研究领导工作的特点和规律的一门科学。企业领导学当然就是研究企业领导工作的特点和规律的科学。就是说，领导学研究的对象领导者、被领导者及其领导过程，研究的内容主要是领导工作的特点和带规律性的东西，即一般的原理、原则及其方法。当然，由于领导工作本身具有很强的实践性和艺术性，研究领导学不能脱离实际，领导学的实际运用体现了领导科学的艺术性。因此，这里所说的“领导艺术”是指以领导科学为基础的领导艺术，而不是以领导经验为基础的领导艺术。以经验为基础的领导艺术是非规范和非模式化的，它的规律性暂时尚未被认识，但使用多了，积累起来，再去进行综合、比较、研究、分析，就可能进一步发现其中某些规律性的东西，当把这些规律性的东西归纳起来，使之系统化、条理化，就可能上升为领导科学中的领导方法理论部分的新内容。有了领导经验的人，为学好领导科学提供有利条件和良好基础。而学好领导科学，又为这些人将领导经验升华为领导科学，以便传播、扩散，创造了很好的机会。

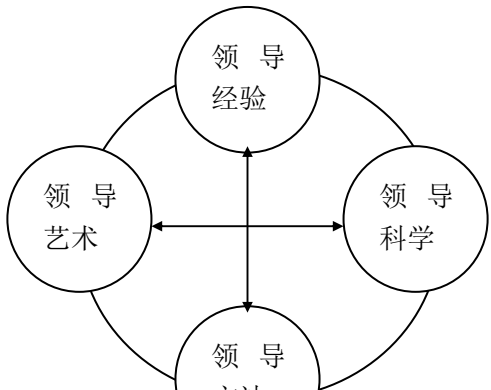


图 1-2 领导艺术、方法、科学与经验的关系

二、领导学的理论体系

说领导是一门科学，首先必须明确领导学的理论体系。也就是说，领导学应该具有自己独立的研究内容。我们大致可以把这些内容分成三大部分：领导活动的主体、客体与环境，领导的职责与功能，以及领导的方法与艺术。

（一）领导活动的主体、客体与环境

关于领导活动的主体认识观点不一，最广义的观点认为，整个领导主体是由四个内在联系的同心圆组成的、最里面的一个是领导者核心；再大一点的第二个圆则是领导成员组成的领导班子（即领导结构），再扩大一点是各个职能部门组成的领导机构即第三个圆；最外面的一个圆由全体组织成员组成（包括被领导者）。我们认为，对领导主体的认识不能过于宽泛，这样容易混淆领导主体、领导客体以及领导环境之间的关系。比较科学的界定是，领导活动的主体包括领导者、领导结构（即四个同心圆中的最里层的两个圆）；而领导机构属于领导体制的内容，而领导体制应该是领导环境的一个组成部分；被领导者则是领导的对象即领导客体。

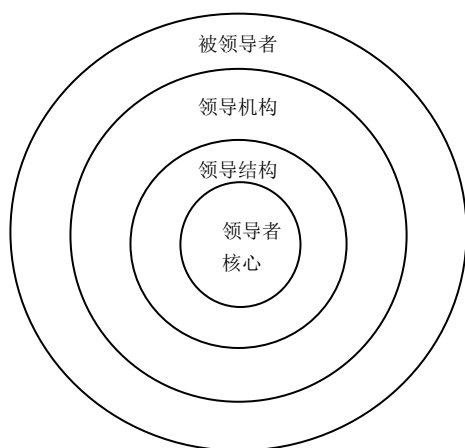


图 1-3 广义的领导主体

研究领导者就是研究领导者在领导活动中的地位和作用，研究作为一个合格的企业领导者应该具备哪些基本素质，怎样培养和造就一大批具有必要素质的企业领导者。领导者是指社会生活中，经过选举、任命、聘用或由群众推举出来的，能够指导和协调组织成员向着既定目标努力的、具有影响力的个人或集体。

领导者与管理者是两个不同的概念，我们把企业中具有法定的领导地位和影响的个人称为领导者，而把领导者和所有从事管理工作的职能人员都称为管理者。领导者、管理者以及企业家在范围上是不同的，它们之间存在着包含关系（见图 1-3），管理者是一个外延最广的概念，凡是参与企业管理工作的人，包括各级主管人员、专职人员和参与管理的一般工人，均可称作管理者。而领导者只是其中至少有一个下属的各级主管人员。企业家则是一个企业最高层次的经理中出类拔萃者。因此，领导者一定是管理者，而管理者却未必是领导者，如财务部经理是领导者（当然他也是管理者），会计是管理者（他未必是领导者）。

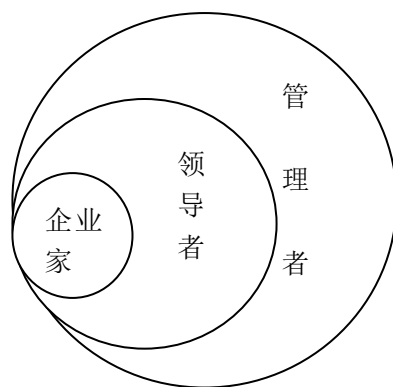


图 1-4 领导者、管理者与企业家概念的包含关系

作为领导活动的主体，不仅是个人，更是一个群体。领导者个人不能脱离领导群体。领导者个体素质是领导群体素质的基础，而领导功能的发挥，更有赖于领导群体的结构是否合理。一个结构合理的领导群体，不仅能使各个领导者个体人尽其才，而且还能通过有效的结构组合，产生出巨大的群体能量。究竟怎样才能建立科学合理的群体结构，这是领导学需要认真研究的。

为了发挥领导效能，除了需要良好的领导个体素质和合理的领导结构外，还必须由一个健全合理的领导体制以及更大范围的领导环境。从某种意义上讲，领导体制比领导者个体和群体结构更加重要、更加本质。邓小平同志指出：“我们过去发生的各种错误，固然与某些领导人的思想、作风有关，但是组织制度、工作制度方面的问题更重要。这些方面的制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面”。因此，领导环境的一个内容——领导体制应该是领导学研究的一个重要课题。

（二）领导的职责与功能

领导的职责与功能简称为职能。领导职能就是指领导活动的主要内容及其领导者在领导活动中发挥的作用。对领导职能的认识，说法不一。应该承认，领导的职能很多。从大到小，从具体到抽象，从内容到形式，不胜枚举。我们把领导的职能归纳为三大类：决策、用人和创新。毛泽东同志指出领导工作的两大任务：一是出主意，二是用干部。他的“政策路线确定以后，干部就是决定的因素”观点清楚地表达了这样的思想：“出主意”即是“决策”，“用干部”就是这里的“用人”。我们认为，处于当今瞬息万变的时代，企业领导还有一项重要的职能——创新。无论是领导决策还是领导用人，都需要不断的变革和创新。从这个意义上说，可以认为，领导创新是领导的核心职能。（图 1-4）

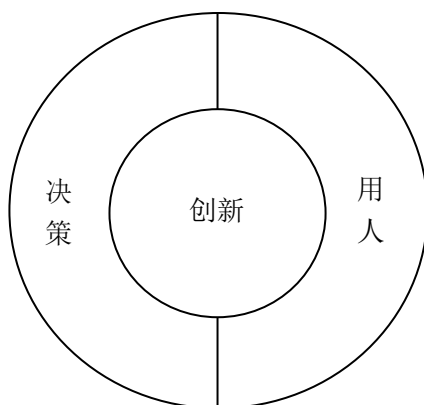


图 1-5 领导三大职能之间的关系

决策是领导者的首要职能。作为企业的领导者，要对关系到企业全局和未来的发展战略、生产经营计划、重要的投资项目等重大问题作出正确的决定，以确保企业的生存和发展。管理大师德鲁克说过这样的话：把对的事情做对。前一个“对”是指工作的方向要正确，后一个“对”是指工作的方式方法要得当、合理。方向正确是第一位，方向错误了，一切都无从谈起。因此，企业领导者要注重调查研究，掌握决策的基本理论和决策艺术，不断提高自己的决策水平。现代领导者特别要注意的是，任何一项重大的决策问题，在正式拍板前，必须要听取来自各方面的意见，集思广益，充分论证。请记住一位管理专家的话，凡是众口一词的决策很可能是有问题的决策。

正确的选人和用人，关系到能否充分发挥人的创造潜能和调动人的工作积极性和主动性、提高工作效率，关系到企业决策能否得到有效执行。因此，企业领导者要知人善任，研究下级的特长和心理特征，给他们安排合适的工作岗位；同时，领导者要懂得激励艺术，善于激励人，调动人，使下级高效率地完成各项任务，并使他们在工作中得到锻炼和提高。

为了使下级掌握正确的工作方式和方法，需要领导者协调好各部门之间的横向联系，领导者应为下级提供必要的指导和帮助。领导者所处地位的特殊性，决定了他们必须具有全局观念，对企业的战略和计划有深刻的了解，掌握的信息比较全面，这样，就可以为下级提供多方面的指导，这是下级顺利开展工作的保证。

考评和评估下级执行决策的情况，是领导工作的重要内容。正确地考评下级的工作，可以了解他们的工作成绩和存在的问题，为奖励提供依据；同时，也能发现决策本身及决策执行等方面存在的问题，及时提出改进建议。因此，考评既是一个阶段工作的结束，也标志着新阶段工作的开始。

（三）领导的方法与领导艺术

领导方法是领导科学的重要范畴。正确揭示领导方法在领导活动中的作用，总结企业领导工作的经验，研究如何改进领导方法，提高领导效能，是领导学的任务。

领导方法包括领导者的思维方法、工作方法（基本方法、日常方法）和领导艺术等内容。领导的思维方法统帅着其他领导方法。现代领导的思维方法应该具有时代特征，其中系统思维方法是核心内容。领导的工作方法有基本方法和日常方法，有着丰富的内容需要研究。

灵活应用、多姿多彩的领导艺术也属于领导方法的范畴，甚至无法将它与其他领导方法人为地区别开来，因为任何领导思维方法和工作方法在实际运用时都需要高超的领导艺术。后面章节中将领导艺术独立成一章，也只是出于课程体系方面的考虑。

三、领导学与其他学科之间的关系

（一）领导学与管理学

虽然领导活动自古有之，但过去的领导和管理是合为一体的。在经过了漫长的过程后，两者才逐步开始分化，作为两种既密切相关而又有显著区别的社会组织活动，其联系可以从领导学的演化和发展体现出来，如领导是管理的一项基本职能，领导学理论的产生适应了管理学以“物”为中心向以“人”为中心转变的需要等，其区别主要表现在：领导要从战略高度对本组织的方向、任务、目标规划、大政方针等重大问题进行谋划和决策，即在高一层次上谋求全局性整体的发展，处理好在整体发展过程中同内外环境和条件等各种关系；而管理则是在这类全局性大问题明确之后，不断地进行计划、组织、控制等的贯彻执行过

程，即在第一层上解决组织内部的协调和配合，以保证组织的整体目标和方针任务的完成。也就是说领导的主要职能之一是决策，即决定全局的方向目标，从整体需要出发做长远考虑；而管理的则是通过内部各项活动和各种资源的协调，高效率地实现目标。领导的主要对象是“人”，而管理的对象除了人之外，而包括资金、信息、设备、技术、产品等“物”的东西。当然，企业管理中涉及的“人”和“物”（或“事”）是不能截然分开的。

领导学与管理学的关系可以通过领导和管理的关​​系来理解。科特对企业组织中的领导和管理的关​​系进行了比较（表 1-1）：(1)新定议程。领导是确定经营方向和远期目标，管理则是计划的详细步骤和日常安排、预算等；(2)人力网络：为实现计划，需要人力资源的支持。领导是联合群众，侧重于合作；管理是进行组织安排和人员配备，侧重于分工；(3)计划的执行：领导是激励和鼓舞（尤其是精神方面），管理是控制和解决问题；(4)结果：领导完成计划的结果是促进变革和创新，管理是维持现状，实现预期计划。如领导是积极推进产品创新，而管理则及时向用户提供产品。

表 1-3 企业组织中的领导与管理的比较

	领导	管理
新定议程	确定经营方向——确立将来，通常是遥远的将来和远期目标，并为实现远期目标制订进行变革的战略	计划、预算过程——确定实施计划的详细步骤和日程安排，调拨必须资源实施计划
发展完成计划所需的人力网络	联合群众——通过言行将所确定的企业经营方向传达给群众，争取有关人员的合作，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，并得到他们的支持	企业组织和人员配备——根据完成计划的要求建立企业组织结构，配备人员，赋予他们完成计划的职责和权利，制订政策和程序对人们进行引导，并采取某些方式或创建一定系统监督计划的执行情况
执行计划	激励和鼓舞——通过唤起人类尚未得到满足和最基本的需求，激励人们战胜变革过程中遇到的政治、官僚和资源方面的主要障碍	控制、解决问题——相当详细地监督计划的完成情况，如发现偏差点，则制订计划、组织人员解决问题
结果	引起变革，通常是激烈变革，并形成非常积极的变革潜力（例如生产出顾客需要的新产品，寻求新的劳资关系协调办法，增强企业的竞争力等）	在一定程度上实现预期计划，维持秩序，并具有能持续满足资金运行者的主要期望的潜力（如对顾客而言总是要求准时；而股东们则要求实现预算）

（二）领导学与领导哲学

领导哲学是关于领导观和领导方法论的理论，这种领导观和方法论不是各种具体的领导理论的原则、原理和方法，而是对之进行哲学的概括和提炼所形成的关于领导的根本看法和总的观点。

领导哲学属于哲学范畴，它所研究的是各种领导中最一般的本质和规律，为人们提供关于领导的根本指导思想和方法论原则。领导学则属于具体科学范畴，它直接研究领导活动中的各种具体问题，为人们提供有关领导的相对具体的原理、原则和方法。它们之间各有自己相对独立的内容，不能相互代替。领导哲学与领导科学具有密切的关系，领导哲学植根于领导科学的土壤中，以各种领导理论作为自己的原料，从中概括和提升出领导哲学的范畴和理论。领导科学又必须以领导哲学作为指导，才能以丰富的领导实践和领导经验中总结出领导科学的理论。

（三）领导学与其他学科的关系

与领导学相关的学科还有决策学、行为科学、公共关系学、人才学等。决策学是一门研究、探索和寻

求做出正确决定的规律的科学，而领导的一个重要职能是决策，由此可见两者之间的密切关系，决策学为领导决策工作提供了科学的方法，领导则需要决策方面更高的艺术指导。决策学着重于决策的科学性，领导决策在强调科学性的同时，还十分关注决策的艺术性，即随机决策问题。

公共关系则是一个组织为了塑造自身的形象而与社会公众开展积极的关系活动，企业领导活动中经常会涉及诸方面的关系问题，学习公共关系学，掌握公关艺术，是现代企业领导活动顺利开展的重要条件。

总之，现代企业领导者必须具备广泛的知识 and 能力，掌握多种工作方法和技巧，才能成为一个合格的企业领导。

四、本书框架

领导学科是政治学、经济学、管理学、哲学、社会学、心理学等一系列学科的综合和概括得来的精粹。因此，领导学的驾驭力、运用力、渗透力是很强的。

本教材分为四篇 12 章，其中第一篇（思想理论篇）包括 3 章内容，第 1 章（总论）主要概括了领导学产生的历史条件、领导学的研究对象和内容、领导的科学概念、领导工作的哲学思考以及领导学研究方法及本书框架；第 2 章（东方领导思想）对东方领导思想进行了回顾和分析，提出在领导学研究中东方领导思想的重要地位，分析东方领导思想的主要流派及其影响；第 3 章（西方领导理论）从领导素质理论、领导行为理论和领导权变理论三个方面对西方领导理论进行了综述，给出有关领导方面的最新理论。本章还对明茨博格的领导角色理论和科特的企业领导理论进行了较为详细的介绍。

第二篇是领导主体与环境篇，包括 3 章的内容，其中第 4 章（企业领导者）研究企业领导者的个体与群体素质，讨论了领导者素质评价的方法以及领导者素质的培养问题；第 5 章（被领导者）分析被领导者在领导活动中的地位和作用，研究了被领导者的角色定位问题；第 6 章（领导环境）分别从领导的内部环境与外部环境以及它们之间的关系对领导有效性影响进行了阐述。本章还专门研究了企业领导的体制环境，在回顾了西方和我国企业领导体制的历史演变和发展过程的基础上，对各种企业领导体制进行了比较分析，并提出了我国企业领导体制改革的基本思想。

第三篇为领导职责与功能篇，从三个方面讨论了领导职能——决策、用人和创新，第 7 章（企业领导决策）主要研究了与一般决策比较的领导决策的特征、领导决策系统的设计、领导决策方法及领导决策失误分析；第 8 章（企业领导用人）首先指出领导用人观念的认识问题，接着分别就人才的选拔、任用、培养和管理等方面的问题进行了讨论；第 9 章（企业领导创新）专门讨论了企业领导者如何在领导活动中树立创新观念，把握创新原则和开展创新活动以及领导创新风险控制等方面的内容。

第四篇的方法艺术篇分 3 章，其中第 10 章（企业领导思维方法）分析了一般思维方法、企业领导者的有效思维方法，以及有关领导大脑黑箱的深层次思考；第 11 章（企业领导工作方法）着重研究了基本的领导方法和日常的工作方法；第 12 章（企业领导艺术）分别对领导的处事艺术、待人艺术、公关艺术、处理冲突的艺术等问题进行了探讨。

教材的每一章以引例开篇，引入本章正文，然后再通过案例应用帮助理解本章的知识点和理论内容，教材还提供了关于领导能力的自我测评题，帮助学生了解自己的领导能力和潜力，提前认识自己，锻炼和提高自己的领导能力。此外，在每章的结尾，还分别就本章的知识运用提供了与引例相呼应的案例。

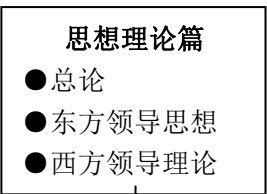


图 1-6 本教材的基本框架

第三节 领导的科学概念

领导的科学概念，是研究领导问题的一个重要范畴，具有重大的理论意义和实践意义。西方管理学者提出了对领导的各种见解，但回避了领导的社会属性。事实上，领导具有双重属性，领导的科学概念应当看作是一个包括领导属性、特征、职能、基础和类别的概念系统。

一、领导的含义

领导的定义很多，乔恩·L·皮尔斯等（2003）介绍了伯纳德·巴斯于 1990 年在为他和斯托克蒂尔合著的《领导手册》作序的时候对领导的不同定义：领导是组织的工作核心，是人的个人品质及其产生的效力，是一种行为，是为了达到目标所发出的各种指示和命令，是相互作用产生的一种效果，是一种与众不同的角色，是组织结构的建立者，是一种使他人服从的艺术，是影响力的施加过程，是劝说的一种形式，是基于权力的关系。

本书认为，领导是指领导者“带领和引导”被领导者为实现组织目标而努力的行为过程。在企业管理过程中，领导者要根据企业的目标和要求，运用沟通和激励等手段，对被领导者施加影响，以统一意志，统一行动，保证企业目标的实现。可以说，领导的任务在于如何在一个企业内，调整和建立良好的人际关系，使下属心甘情愿地跟随领导者，为实现企业目标而努力。企业领导是指企业领导者“带领和引导”其下属为实现组织目标和领导者意图而共同努力的过程。“带领”和“引导”是领导的基本内涵。“带领”是指领导者要起表率作用，即要求下属做到的，自己首先要做到；要求下属不要做的，自己首先不去做。这种表率作用往往给下属以“亲”的感觉。但领导者毕竟不是普通的老百姓，不能把自己混同于一般的职工。领导者必须比下属站得更高，看得更远，能统揽全局、放眼未来、运筹帷幄、决胜千里。这一切都体现在“引导”上，即领导者能够并善于引导下属使组织目标和领导者的意图转化成下属的自觉行动。如何去“引导”，这就需要领导者掌握全面的领导方法和高超的领导艺术。

二、领导的要素

从领导的定义可以看出，领导是一种行为和活动过程，这种行为和活动可以用简单的“带领和引导”来概括。领导是一个过程、一种互相影响的关系、一个领导者与追随者的博弈、一个与众不同的角色、一个追随者所处环境中的主要因素、一种相互交流的关系。因此，领导活动的成效如何就要取决于领导活动

的主体、客体以及活动所处的环境。

（一）领导活动的主体

致力于实现领导过程的人就是领导者。领导者是致力于向他人施加影响以及是他人（或组织）在一定条件下为实现某种目标而行动的人。领导者在组织中扮演的角色地位高于其他成员，控制着更多的信息和资源，因而对下属成员有较强的影响力。企业领导者主要是指企业经营生产活动中负责制定经营战略、方针政策和经营决策，组织指挥企业全局或一个职能系统的领导人员。具体包括企业经营领导者、企业党群领导者、企业经济技术和业务领导者。从层次上看，企业领导者包括高层领导者、中层领导者和基层领导者。本教材侧重于企业高层领导者。

在现代企业中，实际的领导活动主体不仅仅包括领导者个体，还包括领导者群体，而领导者群体素质对领导活动有效性的影响在一定条件下会更大，因此需要加强对领导者群体素质的研究。

随着管理重心由“物”转向“人”，领导者（包括个体和群体）在企业中处于核心地位，是最基本的领导要素。他们具有相应的职务、职权和职责，并作为开展领导活动的条件和资格的标志。

（二）领导活动的客体

伯纳德·巴斯指出：领导的范围应该包括领导者及其追随者。所谓被领导者，即领导活动的对象（个人或群体），对于领导者来说，他们是客体。被领导者对企业的归属感，他们自身的素质和能力，以及他们对完成本职工作的主动性和积极性，对于提高领导活动的成效具有十分重要的影响。

由于领导的对象是人，而人从来就不是被动的客体，他们会对领导者施加给他们的影响作出能动的反应。如果这是一种积极的反应，无疑会大大地提高领导活动的成效；如果作出的反应是消极的，领导活动就很难达到预想的目的。这必然会加大领导工作的难度，对领导工作提出了更高的要求。领导者的主要作用也就在于如何最大限度地发挥被领导者的潜能，调动他们的工作积极性和能动性，以不断提高领导活动的成效。

（三）领导环境

环境是影响领导成效的重要因素。一种环境下能够取得成效的领导活动，未必适合于另一种环境。一个成功的政府官员，除非他能很快地转换角色以适应新的环境，否则他可能难以胜任企业领导工作。道理很简单，因为环境变了。

领导环境包括外部环境和内部环境。环境因素影响和制约着领导活动的成效，不同的环境应采用与之相适应的领导方式和方法。关于领导环境，我们将在第6章做更为深入的研究。

三、领导的双重性

像管理一样，领导也具有双重属性，即领导的自然属性和社会属性。正如前文所说，领导是从管理中分离出来的，之所以产生这样的分离，原因就在于社会生产力的发展、科学技术的进步使领导工作变得越来越重要，我们把领导的这方面属性称为“领导的自然属性”，自然属性是与生产力和科学技术相联系的那部分属性，表明了领导工作必须适应社会生产力和科学技术发展变化的需要，不能总是停留在过去成功的经验和自己习惯了的领导方式方法；同时成功的领导对推动社会进步和变革创新也会产生积极的作用。

领导的社会属性是与一定的生产关系和上层建筑相联系的那部分属性，表明了领导工作总是在一定的政治制度、社会环境和文化背景下进行的。事实上，领导含义本身就体现了领导的这种属性。因此，应当

高度重视领导的这种属性，对领导而言，社会属性比自然属性更本质，从社会学的角度看，领导是两个或两个以上的行为主体在特定条件下的相互作用。这种局势和个人之间的相互作用，就是领导过程。艾伯特·J·墨菲认为，领导并不是一种心理现象（根植于人的特性之中的东西）；相反，领导本身应该是一种社会现象。人们所处的形势创造了需求，正是这些需求决定了人们所需要的领导类型，进而决定了由谁来领导。领导是根据局势设立的，而不是为哪一个人量身定做的。

西方学者长期以来对领导的研究更关注领导的自然属性，而忽略了领导的社会属性，表现在侧重于领导者个体的研究，领导群体和领导体制方面一直没有引起注意。直至科特的企业领导理论的产生，才在这方面有所突破。

四、领导的特征

企业领导作为一种动态的行为过程，承担着对集体活动的指挥与协调等功能，它具有下列特征：

（一）影响力是领导的基础

领导的基础是领导者的影响力。影响是任何由于期待别人的反应而产生的某人或某一个群体的行为上的变化。影响是个系统，由影响者和被影响者组成。影响的结果是行为的改变。在这里，影响系统特指作为人们之间关系所产生的结果而发生的行为变化。

影响力是指一个人在与他人的交往过程中，影响和改变他人的心理和行为的能力。领导者的影响力，就是领导者在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力。领导实质是指领导者与被领导者之间的双向影响过程。影响双方相互依存，相互制约，共同构成领导的影响系统。

企业领导者要实施领导，必须拥有相应的影响力。在现实的社会活动中，人们往往把影响力和职权混为一谈，其实这是不科学的。领导的影响力可能来自多方面，我们可以将其分为两大类：法定影响力和非法定影响力。法定影响力主要来自职权，即领导者所在职位拥有的法定权力。这种职权的性质是：有明确的权力范围，职位不同，权力的大小、范围也就不同，权力是随职位而来，一般来说，职位越高，权力越大；权力与领导者个人素质没有关系，谁担任了某一职务，谁就拥有这个职务的权力，但权力发挥的好坏则主要取决于领导者的非法定影响力，滥用权力或不会用权都与领导者的非法定影响力有关。

（二）责任是领导的保证

责任是职务所要求的，一个人担任某项职务，意味着他要承担这个职务所应当承担的责任。职位愈高，权力愈大，责任也就愈重。权大于责，权力的行使就难以得到有效的制约；责大于权，也很难有效地行使职权。所以，“责权一致”是管理的一条基本原则。

美国政治学家阿瑟·本特利说过：“领导并不是个别领导人的事务，从根本上说，它是集团的事务。”就是说，领导者的根本责任是站在集体利益之上，克己奉公。所以，领导和责任是联系在一起的。比较而言，责任比职权更重要，职权只是履行责任的手段，责任而不是职权才是领导真正的象征。因此，作为一个领导者，首先应该考虑的是如何尽到自己的责任。

需要指出的是，“责权一致”原则中的“权”代表的是“职权”，如果考虑非法定权力，这个原则是不成立的。

（三）服务是领导的本质

邓小平同志提出“领导就是服务”的观点道出了领导的本质，是对马克思主义领导理论的高度概括，是对中国共产党全部领导经验的科学总结，揭示了领导工作成败的关键。

“服务是领导的本质质”包括两层含义：一是领导者应该树立服务观念，培养出一一种良好的工作作风，任何高高在上、脱离群众、不关心下级疾苦的领导者都不可能获得人们的信任，不能建立良好的上下级关系。二是领导者要为下属的工作创造宽松、方便的工作环境。作为一个领导者，要在下属执行计划、努力实现企业目标的过程中提供各种帮助，为他们解决工作过程中遇到的困难，以推动工作的进程。只有这样，领导者才能获得下级的信赖，被视为坚强的后盾，从而进一步增强下级克服困难、完成目标的信心。

根据企业组织结构的“倒金字塔”图形所示（图 1—7），我们可以更清楚地认识到“领导就是服务”思想的重要意义。

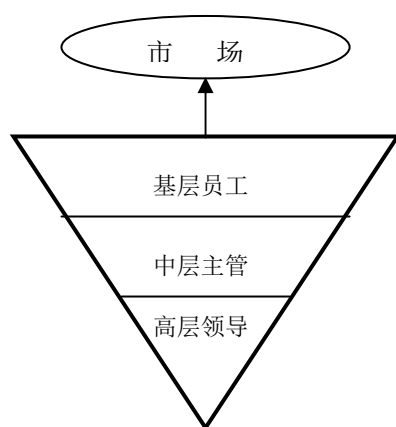


图 1-7 企业组织结构的“倒金字塔”

第四节 领导工作的哲学思考

杰克·韦尔奇对全球经理人的呐喊——“别沉溺于管理了，赶紧领导吧”，曾经令很多中国企业家“一头雾水”，迷惑不解。何谓领导工作历来各家说法不一，争论不休。传统领导学派认为，领导工作与管理工作的区别没有多大的区别，其内涵无所不包，领导工作大到企业战略决策，小到企业员工的情绪变化，都是领导工作的重要组成部分。这也是广义上对领导工作的认识与理解。这种传统领导学派体现的领导思想是事无巨细，事必躬亲。狭义领导工作的认识，也就是现代领导学派，其认为“领导就是决策”，领导工作中最重要或最关键的部分就是决策，而且这种决策主要是宏观的、未来的重大决策。这种现代领导学派体现的领导思想是“抓大放小”，考虑大事。还有一些其它的观点迥异的认识论学派。显而易见，对领导工作的认识与理解是极为复杂的。那么，如何从哲学的层面来认识领导工作就显得尤为重要和迫切了。哲学是关于世界观与方法论的学问，领导哲学是关于领导观和方法论的理论，这种领导观和方法论不是各种具体的领导理论的原则、原理和方法，而是对之进行哲学的概括和提炼所形成的关于领导工作的根本看法和总

的观点。哲学是科学之母，从哲学层面探讨领导工作的特点、内容、规律更能从辩证的、宏观的、理性的角度加以把握，并付诸实践。

一、领导工作的主要认识论学派与哲学内涵

（一）领导工作的主要认识论学派

1、**科学理性主义**。泰罗是科学管理理论的创始人，其在经验管理的基础上引进科学方法建立了泰罗制。泰罗制的目的是追求经济利益最大化，按照纯理性主义原则建立企业管理规范，其核心是科学化和标准化。泰罗把人和物同样对待，他认为人即是会说话的机器。泰罗的错误在于他将企业组织看成是简单系统，以线性系统来管理，没有看到“ $1+1>2$ ”那多余的部分——组织的灵魂，忽略了组织的复杂系统性与非线性。按照泰罗的理想应该是“我输入什么，就会得到什么”，这恰恰是“ $1+1=2$ ”的路线图。如果以东方非理性文化模式进行分析，泰罗的组织图谱仅是零空图，图的一半是密密麻麻的理性规则，另一半则是空白，也就是说“我得到了多少，我也失去了多少”。这是纯理性主义的失败，也是“经济人”假设理论的失败。在泰罗的思想里，管理与领导没有分野，而且把管理或领导的对象——“人”，作为机器来看待。这就是最早的机械论领导学派。

2、**人文主义**。“霍桑试验”提出了“社会人”的假设，试验结果是，人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到集体之中才能实现彻底的“自由”。这是梅奥等人创立的“社会人”的假说，试验得出的结论是“人不是孤立存在的”这一简单论断，但却发现了一个重要的概念——“非正式组织”。从某种意义上讲，非正式组织的价值与能量要远远大于正式组织，因为非正式组织人群关系的纽带或链条是柔性的，是以感情为基础的，而正式组织人群关系则是刚性的，极其脆弱，是以利益为基础的。“霍桑试验”是早期的“行为科学”学派思想，也可以认为是初级人本主义路线图。

3、**X理论、Y理论与Z理论**。X理论和Y理论是麦格雷戈的代表作。X理论的假设是普通人天生怠惰——能少干就少干；他缺乏雄心壮志，不喜欢承担责任，更愿意被人领导；他天生以自我为中心，对组织的需要漠不关心；他们天性是排斥变化的；他不怎么聪明，很容易上当受骗。在这些假设基础上提出X理论的两个极端：严厉管理和温和管理。前者造成反抗力，后者造成离心力。但二者的结合却是X理论独有的个性，正如特迪·罗斯菲尔特所说的“手提大棒，柔声细语”。Y理论的假设是，人们不是生来就对组织的需要被动服从或怀有抵触的，在组织中的经历使他们成为这样：动机、发展潜力、承担责任的能力，为实现共同目标的合作态度在所有人身上都存在。因此，Y理论提出，这一过程基本上就是创造机会、释放潜能、排除障碍、鼓励发展、提供指导的过程。麦格雷戈的X理论强调外力的控制，而Y理论却主要依靠自我约束和自我指导。威廉·大内的Z理论曾轰动美国，甚至世界，Z理论的理论基础是X、Y理论，可以说是对麦格雷戈理论的继承与发展。Z理论的核心依然是以人为本。威廉·大内研究发现，一个国家认识到技术的价值固然重要，但还有比技术的价值更重要的价值——人的作用。威廉·大内认为，日本对美国的强烈冲击，实际是日本“柔道”文化模式对美国“胡萝卜加大棒”文化模式的冲击。Z理论让美国人悟到了“柔性管理”的无穷价值，也明白了东方人推崇的“以柔克刚”、“刚柔并济”的道理。但威廉·大内所建立的“复杂人”假设，过分强调人的个性化，使Z理论有滑向另一极端——纯非理性主义的可能。

4、**决策学派**。决策理论学派认为，“领导就是决策”，其主要代表人物是美国的西蒙。西蒙发展了巴纳德的社会系统理论，特别是决策理论，对经济组织内的决策程序进行了开创性研究。西蒙认为，决策工

作是领导者最主要的工作，其贯穿于领导活动的全过程，决定企业领导活动的成败。西蒙提出了并阐述了决策原理，用“满意解”代替了传统决策理论的“最优解”。他特别强调决策者的作用，提出了组织是由决策制定者个人所组成的系统。随着决策、执行、咨询、监督的进一步分工，决策学派日益受到企业领导者的重视与关注。

5、沟通学派。“领导就是沟通”的思想观念深刻影响着领导者的行动。很多专家、企业家认为，沟通是领导工作的核心。企业内部领导者与被领导者之间、员工与员工之间本身就构成了各种各样的矛盾关系，冲突与误解在所难免，需要沟通加以解决。企业外部的诸多关系更为复杂，企业与公众、社会、政府、媒体等等需要建立一种畅通的沟通渠道，以树立良好的企业形象。实际上，沟通在现代管理中越来越显示其重要的地位与作用。

（二）从“管理王国”走向“领导王国”

企业领导者应该记住著名领导力大师沃伦·本尼斯的忠告——“绝大多数组织都被管理过度却领导不足”。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，称之为“领导”，领导工作更多倾向于行为主义。领导工作不同于管理工作，管理工作的核心是一系列制度体系，而领导工作的本质是一种人际关系，是一种行为影响力。正如刘宝明所言，在一个组织中，领导者是创新者，管理者是执行者；领导者讲求在变革与混沌中追求目标的实现，管理者讲求在秩序与规则内把事情办妥；领导者追求的是做大做强，管理者追求的是做成做好；领导者面对的是无止境的目标，管理者面对的是既定的经营指标；领导者的视野是一个开放系统，管理者的事业舞台是一个封闭的领域；领导者如猎手，搜寻新目标，与时俱进，管理者似农夫，循规蹈矩，终年不辍；领导者恰似主人，日思夜想于家大业大，管理者正如管家，殚精竭虑于家长里短。从事领导工作与管理工作领导者与管理者，其理想的行为模式也大相径庭：领导者常常胆大妄为，管理者时时谨言慎行；领导者大处着眼也大处着手，管理者谨小慎微、事无巨细；领导者往往依仗感性而获得突破，管理者事事基于理性而有所作为。总之，领导者是不断开创新事业和使事业不断迈向新境界的发动者和引导者，管理者是带领团队迈向目标的急先锋和领头羊。

（三）领导工作的哲学内涵

通过对领导工作的主要认识论学派的概括与综合，提出领导工作的哲学内涵是在后结构主义思维框架下破坏传统领导学派的自足圆满结构而建立具有混沌与解构的创新性领导。领导哲学所探讨的是企业生命有机体应走德里达的后结构主义道路，建立具有“解构”的创新性信息空间。通过“解构”破坏传统主义的自足圆满结构。在后结构主义思维框架下，确定企业生命有机体的自由领导模式。主张企业是环境适应的产物，实现后现代企业的适应性自组织与突变性创新。无论是企业传统领导理论，还是企业现代领导理论，都是在皮亚杰的结构主义支配性驱使下建立封闭系统或半封闭系统的理论体系。而后结构主义是在结构主义思潮发展过程中繁衍出来的。德里达是后结构主义的主要代表人物。德里达攻击的目标就是结构主义和西方形而上传统中的“逻各斯中心主义”，并提出“解构”这一重要术语。解构有解开、分析、瓦解、消失等含义。通过解构，破坏传统主义的自足圆满结构，颠覆“逻各斯中心主义”整体世界。后结构主义对结构主义从实证主义那里延续下来的理性主义和实在论进行了批判。

结构主义的核心概念是“结构”，而后结构主义的核心概念则是“解构”。在后结构主义思维框架内，领导工作所把握的企业是一个具有自组织能力的“解构体”，也是一个充满创新性空间的“混沌体”。从后结构主义角度出发研究企业的领导工作，其焦点集中在自由空间的创造，这与结构主义领域内的企业研究

思维有着本质的不同。后结构主义打破结构主义的结构，从而建立了后结构主义时代的领导工作理论。

二、对领导工作基本性质的判断与认知

（一）领导工作的整体性

企业的领导工作是一种统揽全局的战略性工作，因此，必须从全局把握企业发展的历史、现状与未来，必须坚持整体性原则。所谓整体性，是指从整体上讨论局部与整体的关系，即不同层次的事物（或对象）之间的关系。其强调从整体出发，探讨事物与事物之间、事物内部各层次之间所存在的客观规律。亚里士多德在 2000 多年前便已指出：“整体大于其各部分之和”，即“ $1+1>2$ ”。实际上，整体性原则即是“道通为一”的原则，庄子的《齐物论》有言：“无物不然，无物不可。故为是举莛与楹、厉与西施，恢恠橘怪，道通为一。”因此，对于企业领导而言，若想有创新出现，必须坚持整体性原则，不断地创造环境条件，输入负熵流，造成系统创新现象的涌现。整体性是领导工作的根本特性，企业领导者应该记住二战期间，在伦敦英美给养司令部的墙上的一首 1620 年的摇篮曲——为了要得到一枚钉子，竟失去了一块蹄铁；为了要得到一块蹄铁，竟失去了一匹马；为了要得到一匹马，竟失去了一位骑手；为了要得到一位骑手，竟失去了一次战斗；为了要在一次战斗中取胜，竟连国王也失去了，而这全是为了要得到一枚马蹄铁钉。

（二）领导工作的自组织性

自组织性是领导工作系统的又一根本特性，它是衡量领导工作层次高低的重要标志。哈肯认为：“如果一个体系在获得空间的、时间的或功能的结构过程中，没有外界的特定干涉，我们便说该体系是自组织的。这里‘特定’一词是指，那种结构式功能并非外界强加给体系的，而且外界是以非特定的方式作用于体系的。”哈肯还用一个通俗例子阐释了自组织与组织的区别，他说，比如有一群工人，“如果每一个工人都是在工头发出的外部命令下按完全确定的方式行动，我们称之为组织，或更严格一点，称它为有组织的行为”，“如果没有外部命令，而是靠某种相互默契，工人们协同工作，各尽职责来生产产品，我们就把这种过程称为自组织。”自组织理论与老子的无为思想是相通的，“道常无为而无不为”（《道德经》）。无为主义领导并不是不要领导，而是一种最高境界的领导方法，正如清华大学曾国屏教授所言：“自组织不是不要控制，自组织提倡了可控制的、尊重他人与社会基础上的自由、民主和相互合作。”

（三）领导工作的内稳态性

领导工作的内稳态性是建立在企业乃生命有机体的思维判断上的，强调领导工作系统的合法系统的稳定生长与影子系统的创新破坏。20 世纪初法国生理学家贝纳德发现，一切生命组织都有一个奇妙的共性，这便是其内环境在外界发生改变时可保持稳定不变，因此贝纳德断言：“内环境的稳定性乃是自由和独立生命的条件”。20 世纪 30 年代美国生理学家坎农也指出：“内稳态不仅是生命组织的共性，还适用于社会和一切组织系统。”实际上，企业作为生命有机体，其存在与发展的前提条件必须具有内稳态的性质，企业组织内稳态的破坏必然导致其走向衰亡。如金观涛的《整体性哲学》所言：“任何一个结构固定的组织只要不可能向新的结构转化，那么功能异化必然全部表现为可怕的无组织力量。除非组织系统可以定期清除不断积累起来的无组织力量，老化和死亡将不可避免。”因此，内稳态原则追求的是一种确定性过程，不同系统具有不同的确定性过程。企业领导工作系统的维持与运转，就是依靠合法系统的确定性过程，但同时影子系统又不断地破坏合法系统的“自足圆满结构”，从而实现领导工作的跨越与创新。

（四）领导工作的适应性

领导工作的决策、用人以及各种各样的战略战术能否适应企业内外部环境，应该说是企业生存与发展的核心或灵魂。领导者驾驭企业最核心的工作是建立适应性企业组织，使企业领导实现复杂适应系统的功能。而复杂适应系统的本质特征是其组分具有某种程度的智能，即具有了解其所处的环境，预测其变化，并按预定目标采取行动的能力。这是企业进步与创新的内在的根本原因。复杂性系统是由相对简单的一些组分通过改变组合方式而形成智能化结构，系统的适应性与创新性不在于构件的数量与规模，而在于原有构件重新组合的方式。企业组织的智能往往存在于企业的深层结构中，很难发现与掌握，其是一种无形的，具有隐性特征，正如老子所论的“道”，企业领导者必须理性地把握。

（五）领导工作的艺术性

所谓领导艺术，就是领导者在充分认识与尊重客观规律的基础上创造性地处理模糊性、随机性问题的能力和技巧。领导艺术的特性主要有：(1)领导客体是无章可循的非规范性问题。正如科学家钱学森所说的：“领导艺术是一种离开数学领域的领导才能，它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要具有决定意义的东西”；(2)领导工作方式的灵活性。灵活性是指在不失却原则性的基础上随机应变的能力。领导主体能够审时度势、机智灵敏地处理问题。毛泽东曾言：“古人所谓‘运用之妙，存乎一心’，这个‘妙’，我们叫做灵活性。灵活，是聪明的指挥员基于客观情况，‘审时度势’这个势，而采取及时的和恰当的处理问题的一种才能，即所谓运用之妙。”领导艺术是原则性与灵活性的巧妙结合与高度统一；(3)领导工作结果的创新性。领导艺术所处理的问题都是非数量性的问题，无章可循，只能依靠建立在丰富的领导经验科学理论基础上的领导者的直觉、想象进行创造。领导艺术不是重复模仿，也不是照抄照搬。

三、对领导工作基本辩证关系的解读与阐释

（一）领导的主体与客体

领导的主体是指领导者，客体是指被领导者。主体与客体是两个交叉的圆，表现出个体独立性与整体有机性。主体与客体构成了企业最基本的矛盾关系。动物学家发现狼群在划分地盘时，留有一个公共区域；两千多年前的古希腊人用圆代表城邦，用几个相交的圆来表示城邦间的融合和独立。文章进一步分析说，交叉的圆具有神性吗？动物学家研究表明，这种图形确实具有神性。他发现群体动物的活动圈一旦处于交叉状态，它们的繁衍能力最强，它们之间的厮杀最少。因为相交部分为它们提供了杂交的可能性，不相交部分又使它们保存了自己的个性和特色。如果活动圈重合或相离，则绝不会有这种情况。要么因重合而不断厮杀，要么因相离而种族退化。而在古希腊人的理念中，城邦间既不能隔绝，也不能绝对地融合。只有处于既融合又独立的状态时，城邦才最有生机，希腊半岛才最安全。因此他们把交叉的圆作为图腾刻在神庙上进行祭拜。实际上，作为企业领导者应该按照“交叉圆”理论打造企业文化，尊重员工，保持员工的个性，发挥员工的创新性。

（二）领导的时间与空间

领导运动总是在时间与空间中进行的。领导时间是领导运动过程的持续性与顺序性，是领导运动过程的顺序更替与前后联系的表现。领导时间是一维的，它总是沿着过去、现在到将来的一个方向流逝。领导时间的发生与供给没有任何弹性，没有办法储存，它是一种最短缺的、没有任何替代品的资源。合理而经济地进行时间管理必须做到两点：(1)正确认识和处理好时间与财富的相对统一关系，即减少浪费。减少浪费也就增加了劳动时间，进而增加了企业财富。(2)正确认识和处理好消耗与生产的相互促进关系，即积极

劳动。劳动消耗了时间，但积极劳动可“生产时间”。总之，时间管理的根本意义在于最大限度地节约劳动时间，提高企业效益。时间管理隐含着你可以为一项任务安排过多的时间，如果给自己安排了充裕的时间从事一项工作，则会放慢节奏以使用掉所有分配的时间。领导空间是领导客体本身的广延性，是指领导客体的位置、特性、规模、环境。领导空间是三维或多维的，具有复杂交织的空间方位。在企业领导中，领导客体是人。时空管理就是从客观存在的时空出发，尽力在“有限”的时空里，不断做出相对“无限”的效益来。时间领导即速度哲学，空间领导即统筹哲学。

（三）领导的动机与效果

现存的领导形态或现象均包含一定的主体动机与客体效果。所谓领导动机，是指推动领导主体活动的内在力量，它是引起与维持主体行为、并使此行为朝向某一目标的愿望或理念。领导动机可由当前具体领导形态或形态的表象、概念、主体信念以及主体道德理想等激发。所谓领导效果，是指一定领导活动在主体动机指导下所造成的效益和影响，它是主体在领导实践过程中进行认识和评价自身实绩的尺度。领导哲学的辩证法认为，领导动机与领导效果是统一的，在复杂的领导实践中，脱离领导效果的任何主体的领导动机均是错误的，是领导者在领导活动中的随意性与幼稚性的反映；没有一定领导动机支配的领导活动，领导效果也是不可能存在的，是领导体制和结构低能和混乱的表现。任何领导动机和领导效果，都不是领导运动的终点，它们只是整个运动过程中的一环，“动机——效果——动机……”是一个永无止境的循环过程，其存在两种不同的循环发展方向：上升与后退。领导动机绝不是领导者的主观臆造，而应是客观规律在主体大脑中的真实映射。领导者的主客观统一，才能实现上升的领导效果，如若领导者的主客观不符或相违背，就会导致后退的领导效果。

（四）领导的现象与本质

领导本质是组成领导基本要素的内在联系，是由其本身固有的特殊性构成的，领导本质是领导工作内部所包含的一系列必然性、规律性的综合。领导现象是领导工作外部的、表面的特征，是领导工作的外在表现。领导现象按照其表现本质的不同方式，分为真相与假相。所谓真相，是指那些从正面直接表现本质的领导现象。而假相是指那些从反面歪曲地表现本质的现象。领导本质由大量的真相表现，而假相在领导活动中依然客观存在，如企业经营中的虚盈实亏，掩盖了资金短缺的本质。领导的现象与本质是相互区别、相互对立的，主要表现为：(1)领导现象是个别的、表面的表现形式，而领导本质则是同类现象的共性，是领导内部深藏的精髓。(2)领导现象多变易逝，具有较大的流动性，而领导本质则相对平静，相对稳定的。(3)从领导主体看，形于外在的现象可以被主体的感觉所感知，而藏于内在的本质看不见、摸不到，只有靠理性逻辑思维才能把握。领导的现象与本质又是统一的，领导的本质是现象的依据，并决定于现象，即通过一定的领导现象表明自己的存在；领导现象又总是以不同的侧面表现领导的本质，其存在与变化最终还是属于本质的。因此，领导形态与领导运动过程都是现象和本质的对立统一，这是领导矛盾运动的辩证法。

（五）领导的原因与结果

领导原因与结果是领导、领导现象之间的相互联系、相互制约的普遍形式之一。领导因果观念是领导主体一切自觉活动中必不可少的逻辑条件。领导现象之间的引起与被引起的关系，就是领导的因果联系。正如恩格斯所言：“为了了解单个的现象，我们就必须把它们从普遍联系中抽出来，孤立地考察它们，而且在这里不断更替的运动就显现出来，一个为原因，另一个为结果。”领导原因与领导结果是对立统一的关系。对立关系表现为，每一种领导原因都由自己确定的内容，“因是因，果是果”。统一关系表现为，二

者又是相互依存、相互转化的，领导现象没有“无果之因”或“无因之果”，而且同一领导现象在一种关系中是“果”，在另一种关系中则变成了“因”。领导因果关系的辩证性质具有重大的实践意义和理论意义。其实践意义在于领导因果联系的辩证法要求领导者在从事领导活动时，一定要估计到它可能引起的长远后果；要求领导者善于从某一行动的后果中分析原因，总结领导成功经验与失败的教训。其理论意义在于领导因果联系的辩证法表明领导者要掌握与运用领导哲学的反馈原理，为领导实践提供方法论上的指导；表明领导实践活动中唯物主义决定论的科学性与正确性。

（六）领导的形式与内容

任何一种工作形态均是形式与内容的统一体，领导也不例外。领导内容是指构成领导工作的一切要素，即领导工作的各种内在矛盾以及由这些矛盾所决定的特性、成份、运动过程、发展趋势等的总和。领导形式则是指把内容诸要素统一起来的结构或表现内容的方式。对企业领导而言，以有效利用企业内所有人员、资金、物资、方法及工作精神等要素为领导的内容，并以运用决策、用人、创新等活动为领导的形式。领导形式与内容是对立统一的辩证关系。一方面，形式是领导工作形态的存在和表现的形式，内容则是领导形态存在的基础；另一方面，形式与内容又是可以相互依存、相互转化的。在领导工作中，内容决定形式，因此，必须反对片面追求形式而忽视内容的领导形式主义。但也不能由此而忽视形式，因为形式对内容具有巨大的反作用，当形式适应于内容时，则会促进内容的发展，反之，则会阻碍内容的发展。领导形式与内容矛盾关系的复杂性表现在新的领导形态可以利用旧的领导形式而发展，旧的领导形态也可以借用新形式而存在。在领导形式与内容的矛盾运动中，领导内容相对于形式而言是比较活跃的、易变的，而领导形式则显得比较保守，具有相对稳定性。领导内容的变革总是与领导形式的守旧处于矛盾状态，改变旧的领导形式则成为一种必然。

（七）领导的必然性与偶然性

领导的必然性是指领导联系与发展的符合规律、确定不移的变化趋势，是在一定条件下的不可避免性与确定性。而领导的偶然性是指领导发展过程中呈现出来的偏离与不确定性。领导的必然性产生于领导内部的主要原因，居于主导地位，决定企业发展的前途和方向；而领导的偶然性产生于领导外部的次要原因，居于从属地位，对企业发展的必然性具有促进或延缓的作用。在领导过程中，领导必然性总是与偶然性相联系，没有脱离偶然性的必然性，领导必然性不是孤立存在的，其通过大量的领导偶然性表现出来，并为自己开辟道路。而领导偶然性是领导必然性的补充和表现形式，不管是简单的还是复杂的现实过程，不通过领导偶然性而只表现为纯粹必然性的现象根本不存在。同时，也没有脱离领导必然性的偶然性，大凡存在领导必然性的地方，其背后总是隐藏着领导必然性因素，大凡偶然性起作用的地方，其又始终受领导内部必然性的支配。

（八）领导的现实性与可能性

所谓领导现实性，是指现在的一切领导活动与实际存在性，它是已经实现了的领导可能性。领导现实性是过去领导现实的发展结果，又是未来领导现实的原因。所谓领导可能性，是指包含在现实领导中的、预示着领导发展前途的各种趋势，它是潜在的尚未实现的领导现实性。领导可能性预示着未来的领导现实，但又不一定如它所预示的被实现。领导现实性与领导必然性是密切相关的，领导现实之所以成为现实又转化为不现实，是由其内部的深刻必然性、规律性所决定的，符合必然性的领导活动或形态终将成为现实，丧失继续发展的必然性终将变成不现实。领导现实性与领导可能性之间的关系是对立统一的辩证关系，二

者相互联系、相互转化。把握领导现实性与可能性的这种辩证关系，就要求领导主体科学掌握企业发展的条件与规律，从而促进领导活动朝着领导目标的方向发展。

应用研讨

一、本章精要

1. 领导科学之所以会产生有其客观的必然性和理论依据。客观性来自于社会化大生产的发展和科学技术的有力推动，而管理科学“由理性化管理转向人性化管理”的发展奠定了领导科学产生的理论基础。社会化大生产的三个主要特点是：经济一体化、生产知识化和社会信息化。现代科学技术的两大显著特点：一是高度分化；二是高度综合。

2. 领导学是研究领导工作的特点和规律的一门科学。研究内容分成三大部分：领导活动的要素、领导职能和领导方法。领导活动的要素研究包括领导主体（个体、群体）、被领导者及其领导环境；职能研究主要是领导决策、领导用人和领导用人的研究；领导方法研究则主要研究领导的思维方法、工作方法和领导艺术。

3. 领导科学是一门交叉性、综合性学科，它与管理学、哲学、决策学、行为科学、公共关系学等学科有密切的关系，但也存在明显的区别，它有自己独立的理论体系，但要学好领导学这门课，要注意学好其它相关的课程。

4. 领导指领导者“带领和引导”被领导者为实现组织目标而努力的行为过程。领导工作的成效取决于三个方面的要素：领导活动的主体、客体以及领导活动所处的环境。主体即领导者个体和群体；客体即被领导者；环境因素很多，有企业内部也有企业外部的因素。

5. 领导具有双重属性：自然属性和社会属性。相比而言，社会属性更加本质。

6. 要理解领导的特点，影响力、责任和服务是关键三个方面。领导者的影响力是领导者在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力。它是领导的基础。领导的影响力分为法定影响力和非法定影响力。法定影响力主要来自职权，即领导者所在职位拥有的法定权力；非法定影响力主要来自于领导者个人的品德、知识、才能、行为、资历等方面。

7. 责任是领导的保证，职位愈高，权力愈大，责任也就愈重。比较而言，责任比职权更重要，职权只是履行责任的手段，责任才是领导真正的象征。

8. 服务是领导的本质质。“服务是领导的本质”包括两层含义：一是领导者应该树立服务观念，培养出一种良好的工作作风；二是领导者要为下属的工作创造宽松、方便的工作环境。

9. 领导工作的主要认识论学派有：科学理性主义，人文主义，X理论与Y理论与Z理论，决策学派，沟通学派。领导工作的哲学内涵是在后结构主义思维框架下破坏传统领导学派的自足圆满结构而建立具有混沌与解构的创新性领导。

10. 领导工作的基本性质主要有整体性、自组织性、内稳态性、适应性、艺术性。

11. 领导工作的基本辩证关系主要有领导的主体与客体，时间与空间，动机与效果，现象与本质，原因与结果，形式与内容，必然性与偶然性，现实性与可能性。

二、问题及讨论

1. 领导工作的艺术性会不会对领导的科学性产生影响？换句话说，领导工作算不算一门科学。
2. 怎样理解“领导的社会属性更加本质”这句话？
3. 哪些培养管理者的方法可能会压抑领导者的成长？
4. 明茨伯格指出，伟大的领导者将忠于两个主人：一个是组织，另一个则是道德，谈谈你的认识。
5. 杰克·韦尔奇对全球经理人的呐喊——“别沉溺于管理了，赶紧领导吧”。你是怎样认识与理解的？
6. 领导工作的哲学内涵是什么？如何加以理解？
7. 用案例说明领导工作的基本辩证关系。

三、案例应用

企业精英

●**亨利·福特** 福特并不是汽车的发明者，但他为一个渴求新生事物的美利坚民族打造了 1500 万辆汽车。T 型车的成功，使福特由一位农家子弟一跃而为身家超过 16 亿美元的汽车大王。福特发明的流水线生产方式，揭开了现代大工业生产的序幕。

●**小阿尔弗雷德·斯隆** 斯隆是福特 T 型车神话的终结者，他领导的通用汽车公司造出的雪佛兰汽车击败了福特 T 型车，成为当年美国最畅销的车型。斯隆在通用公司进行的管理革命，标志着谈吐文雅、身着灰色法兰绒衣服的职业经理人时代开始了。

●**小托马斯·沃森** 本世纪 40 年代电脑刚刚问世时，美国人曾认为只要有 4 至 5 台大型电脑就可以满足全国的科研需要。但沃森却敏锐地预见到了电脑将给人类社会带来的颠覆性影响，他缔造的 IBM“蓝色巨人”引导着人类迈进了数字时代的门槛。

●**居安·特里比** 在陆地上自由行走并不是人类的全部梦想，特里比的泛美航空公司为人类向“空间时代”迈进插上了坚实的翅膀。

●**阿曼迪奥·加尼尼** 在美国，加尼尼被人们称作“现代银行之父”，这不仅是因为他靠着从亲朋好友那里借来的 1.5 万美元，创办了美国最有实力的美利坚银行，更重要的是他提出了一系列现代银行的运作理念，其中包括今天我们熟悉的“住房抵押贷款”和“汽车抵押贷款”制度。

●**查尔斯·美林** 当 1929 年那场著名的华尔街股市大崩盘来临时，整个华尔街只有一个人镇定自若，这个人就是美林，因为他早在几个月前就通知他的客户抛掉所有股票。直到今天，美林证券公司仍是华尔街上一块响当当的金字招牌。

●**山姆·沃顿** 沃顿创办的沃马特连锁超市打破了商品流通的既有模式，在人类商业史上掀起了一场颠覆性的革命。

●**盛田昭夫** 盛田昭夫是日本战后经济奇迹中诞生的杰出企业家，他发明的索尼“随身听”至今仍风靡全球。

●**瑞·克洛克** 克洛克在餐馆业领域内发起了一次风暴式的变革，他创办的“麦当劳”如今已成为美式快餐文化的符号而遍布全球。

●**比尔·盖茨** 盖茨为人类信息时代最成功的“知识英雄”。靠着每隔两周更新一次的“视窗”操作系统软件，盖茨温柔地剥削着地球上每一位电脑用户，这在人类历史上是前所未有的商业现象。

●**戴尔** 1984 年年仅 20 岁的戴尔用 1000 美元以自己的名字创立了 Dell 电脑公司，6 年之后，他成为

了世界上最富有的年轻富翁，Dell 公司进入了《财富》500 强之列。

●**约翰·钱伯斯** 钱伯斯在执掌 Cisco 以 1.2 亿美元的小公司拉动至 100 多亿美元的大公司，一跃成为全球网络厂商的领头羊。其股票市值上涨了 80%，超过了 3000 亿美元。

●**郭士纳** 1992 年，郭士纳上任之前，IBM 亏损高达 50 亿美元，1993 年，郭士纳入主 IBM，两年后，蓝色巨人 IBM 扭亏为盈，以后连续攀升，1998 年，IBM 董事会通过一项决定：与当时已 56 岁的郭士纳续签 5 年合约，他们认为郭士纳确实是一位很优秀的企业家。

●**王嘉廉** 王嘉廉是全球企业管理软件王国的主宰，最了不起的是 95% 以上的世界 500 强公司均为他的用户。这一切都是因其与众不同的经营之道。

●**韦尔奇** 美国通用电气公司的市场市值从 1981 年的 120 亿美元猛增至 2800 亿美元，这是一个增长神话的典范，而这个增长神话的主角、增长的主要推动者和带头人就是韦尔奇，通用电气公司的前董事长兼 CEO。

●**艾华士** 这位世界第三品牌可口可乐的掌门人使可口可乐行遍世界，占领了世界 20% 的饮料市场份额，并且还定下了目标要让其消费者再翻一番。

●**李嘉诚** 由一个微贱的打工仔，成为香港长江实业集团董事长；长江由一间破旧不堪的山寨厂，成为庞大的跨国集团公司。

●**李泽楷** 提起他，人们更多联想到他是李嘉诚的儿子，但现实中，李泽楷更多的是靠自己过人的智慧和胆识，作为盈科数码动力的创始人，李泽楷仅用 1 年时间就创造了多个神话。

●**张瑞敏** 将一个亏损 147 万元的小厂发展到 2004 年营业收入达 806 多亿元的世界级集团公司，创造了中国企业一个又一个神话，成为国人常为之骄傲和自豪的“伟人”。

●**柳传志** 不仅将联想从一个小公司发展为国内 IT 也精英，更培养了像杨永庆、郭伟这样优秀的 CEO，构建了联想事业的愿景，给人们以无限的联想空间。

●**陈天桥** 1999 年创办盛大，2004 年销售额达到 13.67 亿元，净利润达到 6.2 亿元，已成为世界上最大的网络游戏运营商。2005 年 10 月 17 日，胡润 IT 富豪榜、零售富豪榜、能源富豪榜分别揭晓，盛大网络的陈天桥家族以 117 亿元人民币再度登上 IT 富豪榜首位。

●**单祥双** 中科招商集团总裁单祥双创业 5 年，便成为 2005 年中国十大企业领袖，被业界誉为中国资本市场的“创投先行者”。

四、本章测试

领导者成功测试

下面的“领导者成功测试问卷”，用来测试领导者的职业生涯的成功机会。请你也来试试看！你一定将受益匪浅。

1. 你是否确定了具体的职业目标？是____ 否____
2. 你是否制定了某一时期内实现目标的职业计划？是____ 否____
3. 你是否有更高的愿望？是____ 否____
4. 你的愿望是否切实可行？是否与你的能力相符？是____ 否____
5. 你随时准备去冒险，犯错误，失败吗？是____ 否____

6. 你将重新安排工作吗：是___ 否___
7. 你忠实地为你的公司负责吗？是___ 否___
8. 你坚信能使自己幸运吗？是___ 否___
9. 为在工作中取得最好成绩，你是否努力工作？是___ 否___
10. 你是否知道和了解你的上司和公司的发展目标（这是成功的真正关键）？是___ 否___
11. 在你任职期间，你是否为公司取得几项优势？是___ 否___
12. 你是否充分发挥了你的才能？是___ 否___
13. 你是否在培养（或使用）你的社交能力？是___ 否___
14. 你的工作是否使你很出众？是___ 否___
15. 你是否享有诚实、正直、可靠三者之一的声誉？是___ 否___
16. 你的消息灵通吗？是___ 否___
17. 你是否为实现你的职业目标而制定步骤？是___ 否___
18. 你是否第一个提出将影响公司发展的积极和消极因素的领导者？是___ 否___
19. 你是否从其他人的成功和失败，尤其是典型事例中，吸取经验教训？是___ 否___

测试说明

0—3 个“否”：你就是一个领导者！

你可能已经获得成功，或者正在走向成功，你喜欢你所做的一切，因而你正在做正确的事情——致力于把工作做得更好。

0—7 个“否”：你陷于麻烦！

①你应花费时间去检查一下你的生活和工作目标（你想从你的生活和工作中得到什么东西？）；②你目前的职务、作用和责任是什么？（你是否喜欢你做的事情，并把它做好）；③你所做的工作达到了什么程度？（你的努力是否达到了你的个人目标。）

8 个以上“否”，你不适合做领导。

第2章 东方领导思想

[学习目的]

- 了解东方领导思想的起源
- 掌握东方领导思想的演化与发展
- 区分和认识东方领导思想的主要流派

[引例]

慧文是某企业刚上任的总裁，通过调查了解到企业现状存在三大问题：一是经营无术，二是人心不齐，三是团队不和。他感觉到企业必须进行文化变革，于是，他选择了三家代表性企业——同仁堂、恩威、海航进行考察学习。通过调查发现，同仁堂文化以“儒”立本，恩威文化以“道”生根，海航文化以“佛”为法。

慧文总裁请教了一位国学大师，大师讲：“此三家思想各有所指。宋代的智圆禅师说过‘儒者，饰身之教；释者（释即佛），修心之教；吾修身以儒，治心以释’。至于道，乃是一种辩证思考，用于策略。”听大师一席话，慧文顿悟。儒家思想在于修身，在于规范人们的言行；道家思想在于思辨，是一种对立统一的哲学思考；佛家思想强调的是对人内心的修炼。因此，慧文确定了企业文化设计的三大宗旨：“治心、修身、得道”，以此统一企业理念、规范员工言行、寻求经营之道。

第一节 东方领导思想的起源

关于东方领导思想的起源，可以追溯到中国文化的“前轴心时代”，即史称的“三代”，而并非一般人们认为的“轴心时代”。在夏商西周时期，东方领导思想便已经萌芽，如神权王佑的统治思想、《易经》的变易领导思想，尤其是以周公为代表的“敬德、保民、慎罚、用贤”的领导思想更是为春秋战国时期诸子百家思想的形成奠定了深厚的思想基础。当然，东方领导思想的真正形成还是在中国文化的“轴心时代”。这一时期的领导思想主要有：道家“无为而治”的领导思想，儒家的仁政思想，墨家“兼爱”的领导思想，法家“法术势”的领导思想，兵家的奇正领导思想，纵横家的智谋思想。

一、东方领导思想萌芽——夏商西周时期

黑格尔首先提出了“轴心”的概念，并以基督教为轴心，建立了西方文明中心论。黑格尔本人是基督教徒，他认为，中国、印度等东方世界没有进入历史的大门，历史的大门是从西方开始的，从希腊开始的，希腊是他们的精神家园。雅斯贝尔斯认为，黑格尔的概括只局限于西方，而且只限于基督教。雅斯贝尔斯重新进行文明的反思。他提出世界轴心期文明有多种，中国、印度、西方，还包括以色列。中国文化早在轴心期以前就有了非常深厚的文化积淀，这是其他的文明所没有的。而且很重要的一点，中国古代的历史

观，不是西方基督教那种“上帝创世说”。中国人一直认为人类世界是一步步进化来的，不是由神创造的。中国社会科学院历史研究所研究员姜广辉认为，“轴心时代”并不是人类文明的开端，它是人类文明有了相当的积累之后的一次大的飞跃与升华，由此奠定了此后人类的精神基础和价值准则。

（一）神佑王权的统治思想

夏商西周的神佑王权思想有其历史渊源，先古之人充满了对自然界的崇拜，认为自然万物皆有灵，人在自然界面前是微不足道的，自然界中存在人们想象中的“神”。后来，关于神的原始图腾逐渐演变为神权，为统治阶级服务。夏朝的开国之君禹死后，其子启杀死伯益，继承王位。有扈式的反抗遭到启的镇压。启在出征誓词中说：“有扈式威侮五行，怠弃三正，天用剿绝其命，令予唯恭行天之罚。”启的誓词表明，他是在替天行道，证明自己继承王位的合法性。商朝的这种神权进一步强化。《礼记·表记》曰：“殷人尊神，率民以事神。”商朝社会盛行占卜，从国王到百姓都喜欢占卜，预测吉凶。从大量出土的卜辞便可以看出商王对“神”的绝对信任。商王将神佑王权的统治思想推向登峰造极的地步，他以神权神化王权，将神权与王权合二而一，如商王编造的“天命玄鸟，降而生商”的神话，表明商王君临天下，代表的是上天的旨意。在商朝的卜辞、金文、周代史籍和《尚书》中，商王和周王都自称“余一人”。这表明国王至高无上，处于承天、继祖、救民的神圣地位。西周的国王称为“天子”，即天帝的嫡长子，其统治地位和统治权威不可动摇，最终完成了神权与王权的合一。这就为近 3000 年的“君权神授”理论奠定了雄厚的历史基础。但是，西周时代提出了“惟命不于常”的思想，同时，西周还提出“以德治国”的思想，认为上天选择有德者作君主。夏商的国王无德，必然灭亡，中周取代商，因周人有德。这些思想具有极大的进步意义，也为“文化轴心时代”诸子百家德政思想的建立奠定了思想基础。

（二）周公的德政思想

周公是一位中国古代社会著名的政治家和思想家，他系统创建了周朝的典章制度。周公是周文王之子、周武王之同母弟，曾辅佐周武王伐纣灭商，被奉为“贤相”。思想界、史学界公认周公乃中国古代领导思想的开山鼻祖，以孔子为代表的儒家思想便是周公思想的继承与发展，因此，专家学者认为周公乃中国第一大儒。周公的领导思想集中载于《尚书·周书》，其主要领导思想为敬德、保民、慎罚、用贤。周公分析总结了夏、商兴亡的历史教训，认为天唯德是择，唯德是辅；有德者得天下，无德者失天下；有德则民和，无德则民叛。敬德思想即是敬天敬祖、严己宽人。周公的保民思想在中国思想史上产生深远影响，《尚书·康诰》记载了周公的“用康保民”、“唯民其康”、“若保赤子”等杰出领导思想。周公曾对成王曰：“彼裕我民，无远用戾”，意思是说善待民众，才能吸引远方民众的归附。周公主张治国，德是根本，罚是补充，商朝刑罚无度，招致灭亡，所以应“慎罚”。他认为，执政者要按“常典”、“正刑”用刑，不可乱施刑法。同时，他还认为，用刑应做到以善用法，以德施刑。《尚书·大诰》中的“爽邦有哲”是周公的用人原则，其含义是要使国家清明，则必须任用有才能的人，即“用贤”。《史记·鲁周公世家》中的“一沐三握发，一饭三吐哺，起以待士，犹恐失天下之贤人”，是对周公惜才用贤的生动概括。

（三）《易经》的领导思想

《汉书·艺文志》认为，人文始祖伏羲画八卦，周文王演为六十四卦，并作卦辞和爻辞，始称《易经》。易学专家普遍认为，“易”包括三个含义：变易、简易、不易。变易是指自然界与人类社会的不断变化更新。简易是指伟大或高深的哲理往往如天地日月一样简单明了，“越是真理越明了，越是高功越简洁”，如《易经·系辞上》所言：“乾以易知，坤以简能。易则易知，简则易从。易知则有亲，易从则有功。有亲

则可久，有功则可大。可久则贤人之德，可大则贤人之业。”不易是指大千世界瞬息万变，但其中总有不变的东西——事物运动发展的客观规律。正如《易经·恒·彖》所言：“天地之道恒久而不已也……圣人久于其道而天下化成。观其所恒，而天地万物之情可见矣。”“易”的这三个层次所蕴含的深刻思想是，只要掌握“不易”的根本规律，通晓“简易”的道理，拥有“变易”的本领，处事理政便可游刃有余，使领导或管理达到更高的境界。《易经》的主要领导思想有日新、生生、变易、时中。《易经·系辞上》云：“日新之谓德，生生之谓易。”意思是说日新、生生是事物运动变化的根源，作为统治者应如天地一样日日更新、生生不息。《易经·系辞上》云：“一阴一阳之谓道。”其表明，在自然界中，乾与坤、寒与暑、天与地、阴与阳、刚与柔、动与静、屈与伸等对立统一、相摩相荡，演化了世间万物。在人类社会中，爱与恨、祸与福、得与失、顺与逆、好与坏等矛盾对立、相取相攻，推动了社会进步。领导者应效法自然，掌握社会规律，才能使得人地关系、人伦关系和谐统一、相得益彰。这就是变易的基本思想。这也是成为后来老子的道家太极思想的基础。时中的含义是把握时机、追求中成。《易经·艮·彖》云：“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。”《易经·大有·彖》云：“应乎天而时行。”说的都是因时制宜，见机而作。《易经·节·彖》：“说以行俭，当位以节，中正以通。天地节而四时成。节以制度，不伤财，不害民。”说的是行事有节制，以中成为目标。《易经》的中成、中行、中道、行中、使中、刚中、得中等等便是后来儒家中庸思想的完善与发展。

二、东方领导思想集大成——春秋诸子百家

“轴心时代”是用以描述差不多在同一时期不约而同地出现在中国、印度、伊朗、巴勒斯坦和希腊地区的文化突破。雅斯贝尔斯认为，世界史的车轮似乎停滞在公元前 800 年到公元前 200 年间的精神进程中，即徘徊在这 500 年左右的水平上。在这个时代，中国出现了众多的思想流派，出现了老子和孔子，印度出现了奥义书，出现了释迦牟尼，伊朗出现了查拉图斯特拉，巴勒斯坦出现了预言家，希腊出现了荷马和悲剧作家，出现了苏格拉底、柏拉图、亚里士多德。雅氏的“轴心时代”观念与 M·韦伯提出而 T·帕森斯进一步阐明的四大文明古国（希腊、以色列、印度和中国）的“哲学的突破”有许多相似之处。在中国，正值春秋战国时期，出现了道家、儒家、墨家、法家、兵家、纵横家等等诸子百家灿若星河的思想。

西方学者眼中最有影响的炎黄子孙

美国学者迈克尔·哈特分别给他细心挑选的一百个人物评功论过，排名定位，而且强调，这是一部历史上最有影响的人物册，不是一部历史上最伟大的人物册。入选该书的炎黄子孙共有七人，他们是：孔子、蔡伦、秦始皇、毛泽东、老子、隋文帝、孟子。

孔子(名列第五)。哈特的评语是：“孔子学说只强调个人的责任而不是个人的权利。根据以这种哲学来保持国内和平繁荣所发挥的作用而论，大体说来，中国是地球上治理得最佳的地区。”蔡伦(纸的发明者，名列第七)。哈特的评语是：“纸的发明，使中国文化得到迅速发展，而他使用的造纸技术，基本上沿用至今(不包括一八〇〇年前后实行的机械化)。”秦始皇(名列第十八)。哈特的评语是：“他用武力统一了中国。中国人口实际上并不比欧洲多很多，两者的差别在于欧洲总是分裂成许多小国，而中国则是一个统一的大国，使西方人对庞大的中国一直怀有恐惧心理。”毛泽东(名列第二十)。

（一）道家“无为而治”的领导思想

道家形成于春秋时期，是中国思想史上重要的学派。其创始人是春秋晚期的老子，主要代表人物是战国时期的庄子、杨朱、列御寇、田骈等。西汉初的黄老之学和魏晋时期的玄学乃道家学派的演变形式，这些思想将在后面加以论述。道家领导思想的理论基础是以道为核心的哲学观，道家认为，道是世界的本原，道的本质是“无”，主张“道法自然”、“无为而治”。道家的主要代表著作是老子所著的《道德经》和庄子所著的《庄子》。

1、老子的领导思想。老子，春秋末期伟大思想家，姓李，名耳，字聃，其所著的《道德经》约五千言，包含深刻的思想和智慧。老子的领导思想可以概括为“道法自然”，“无为而治”，“相反相成”，“以柔克刚”。老子认为，自然界遵循“天道”，人类社会遵循“人道”，而不管自然界还是人类社会都遵循自然之道，即“道法自然”，尤其是治国之道必当遵循。《道德经》第二十五章云：“人法地，地法天，天法道，道法自然”，这表明领导者必须以自然模式和自然法则治理国家。“无为而治”是老子领导思想的核心。老子强调领导者少干扰或不干扰，“治大国，若烹小鲜”，这才是“无为而无不为”。老子还强调做小事，才能成大事，《道德经》第六十三章云：“图难于其易，为大于其细。天下之难作于易，天下之大作于细。是以圣人终不为大，故能成其大”，这也是“无为而治”思想的体现。老子拥有深刻的辩证思维，主张执政者应有“相反相成”的治国思想，《道德经》第二章云：“有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相合，前后相随”。老子特别主张“以柔克刚”的领导思想，他认为，与刚强相对的是柔弱，而柔弱最具有生命力，河水最柔弱，却能迂回曲折、奔腾咆哮。《道德经》第四十三章云：“天下之至柔，驰骋天下之至坚”，《道德经》第七十八章云：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜”。此外，老子的领导思想或领导谋略还有以静制动，戒盈处虚，谦居人下，不争之争，欲夺先与，以曲求全，深藏不露等等，这些思想给人的启发都是非常深刻的，尤其对领导者、企业家更应学习与借鉴。

2、庄子的领导思想。庄子，即庄周，战国时期道家的代表人物，著有《庄子》一书。历来史学家、评论家对其评价褒贬不一，但总的认为庄子思想是完全复古、出世的自然主义。通过深入研究发现，庄子的领导思想乃体现了最高层次的领导境界，如人地关系、人伦关系的和谐论，逍遥清静的无为论，都是老子思想的继承与发展。像庄子在《养生主》中讲的“庖丁解牛”的故事，所喻的是道法自然，给后人启迪的是使用庖丁的“解牛刀”解开复杂性的领导枷锁。领导难题多如牛毛，而且如牛的筋骨盘根错节，因此，必须“依乎天理”方能“游刃有余”，必须善于使用庖丁的“解牛刀”方能“以神遇而不以目视”、“以无厚入有间”的最高领导境界。庖丁解牛的故事告诉人们，碰到坚硬部位不能用力劈，如若不然，则损刀费力又无好效果，而应顺其自然，用刀寻找空隙，真正找到自然纹理便可达到解牛的目的。

（二）儒家的仁政思想

儒家是以孔孟为宗师、主张以仁义道德治国并于春秋战国时期形成的学派。孔子于春秋时期创立儒家

学派，孟子、荀子在战国时期进一步完善与发展。孔孟之道在后来的不同时代都进行了不同的演绎，如汉代董仲舒以儒学为主，兼取阴阳、道、法，使儒学神学化；魏晋援道入儒，使儒学玄学化；宋明把儒释道合流，使儒学理学化。尽管如此，儒家思想的主体与基本主张未变。儒学是一门经世哲学，以“仁学礼治”为基本精神建立的救时治国方略。其主要代表著作是《论语》、《大学》、《中庸》、《孟子》，这就是朱熹指称的“四书”。

1、孔子的领导思想。孔子，名丘，字仲尼，春秋末期著名思想家、政治家、教育家，儒家学派创始人。孔子的理想是建立一个“天下为公”的大同社会，“仁”是孔子思想的核心，《论语》集中了孔子的基本思想。孔子的领导思想主要有仁学礼治、任人唯贤与中庸之道。《论语》的大部分讲“仁”，孔子试图通过礼治、德政、举贤、正身、中庸等道德手段，实现“天下归仁”的社会目标。孔子提出“克己复礼”、“为国以礼”的礼治思想。孔子主张任人唯贤，《论语·子路》云：“善人为邦百年，亦可以胜残去杀矣。”孔子的中庸思想源于上古的尚中思想与尚和思想，主张理政处事坚持适度原则，无过无不及，实现和谐目标。

2、孟子的领导思想。孟子，名轲，字子舆，战国时期重要思想家、教育家。《孟子》一书集中了孟子的思想。孟子的主要领导思想有仁政、民本、重义轻利。孟子的性善论是仁政思想的哲学基础，他认为，“人性之善也，犹水之走下也。人无有不善，水无有不下”。孟子领导思想的核心是仁政，强调治政者以德服人，他说：“以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，众心悦而诚服也。”孟子主张民本主义，提出“民贵君轻”的著名主张，他说：“民为贵，社稷次之，君为轻。是故得乎丘民为天子。”孟子以孔子的仁学为基础，把仁义道德作为核心，主张重义轻利，甚或“舍生而取义”。《孟子·公孙丑上》云：“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之为大丈夫。”这种思想已经成为人们的行为准则，领导者应养成这种“浩然正气”。

3、荀子的礼治思想。荀子，名况，字卿，战国末期思想家、教育家，与孔子、孟子并称先秦三大儒。《荀子》一书记载了荀子的主要思想。荀子的主要领导思想有礼法并重、尚贤使能。荀子的性恶论认为“人之初，性本恶”，人的自然本性是好利好争、贪欲十足，如若向外扩展，则会走向恶。因此，需要礼法规范。荀子吸收了儒、法两家的思想，主张礼法并施、王霸兼用，但礼是根本。《荀子》云：“礼者，治辨之极也，强国之本也。”荀子认为执政者为政需“尚贤使能”，他说：“尊圣者王，贵贤者霸，敬贤者存，慢贤者亡，古今一也。”

（三）墨家“兼爱”的领导思想

墨家是战国初期的思想流派，是儒家的反对派。其分前后墨家，前期墨家乃由墨翟在世时组成的学派，宗旨是“兴天下之利，除天下之害”。墨子等人提出了一整套治国主张——以“兼爱”为核心，以“尚同”、“尚贤”、“非攻”、“节用”为手段治理社会。后期墨家是指墨翟死后由其弟子组成的学派，其注重逻辑思维与自然科学的研究，强调科学技术的重要性，从而使墨家在诸子百家中独树一帜。同时，后期墨家将墨子的“兼相爱，交相利”思想发展为功利主义的伦理观，主张人伦关系，包括君臣关系、君民关系是一种“通约”关系，这与西方的社会契约论相似。但总体上讲，墨家的思想还是以墨子为主流。

墨子，名翟，战国时期重要思想家，墨家学派的创始人，墨家及墨子的代表作是《墨子》。墨子的主要领导思想有兼爱、尚贤、尚同。墨子主张“兼相爱，交相利”，面对复杂的人伦关系，墨子在《墨子·兼爱中》中云：“以兼相爱、交相利之法易之。”墨子尚贤思想是最突出的领导思想，比儒家的“选贤任能”、“任人唯贤”还要彻底，墨子甚至主张“选天下之贤可者立以为天子”。这种民主思想在 2000 多年前便已

提出，是难能可贵的。墨子的尚同思想主张天下思想的统一，这种统一要服从于“义”，即刑罚宪令。实际上，这是一种高度集权独裁的专制主义。

（四）法家“法术势”的领导思想

法家是战国时期形成的思想流派，法家前期的代表人物有春秋时期的管仲、子产、邓析、李悝，战国时期的吴起、商鞅、慎到、申不害等，李悝乃法家创始人，后期有战国时期的韩非、李斯等。商鞅是前期的代表，而韩非则是法家的集大成者。

1、商鞅的变法思想。商鞅，原姓公孙，名鞅，战国时期的政治家、思想家。商鞅思想主要载于《商君书》、《史记·商君列传》。商鞅的主要领导思想有强力论、法治论。他说：“强者必治，治者必强；富者必治，治者必富；强者必富，富者必强”，“力生强，强生威，威生德，德生于力”。商鞅的法治论主张贵法尚公、刑无等级、以刑去刑、以信行法。

2、韩非“法术势”的领导思想。韩非，战国末期思想家，师从荀子，著有《韩非子》一书。韩非子的主要领导思想有以法治国、以术御下、以势立威。韩非的“法治”原则是法要统一稳定，法要公开严峻，法要赏罚可信。韩非倡导的“术”包含两种含义，一是“术者，因任而授官，循名而责实”，二是诡计术，如深藏不露、“挟知而问”、“倒言反事”等等。前者对任用考核人才极为重要，后者应辩证看待。在韩非的法、术、势理论体系中，势是法、术的前提，他说：“势者，胜众之资也。”

（五）兵家的奇正领导思想

兵家是春秋战国时期以军事理论为主体的思想学派，《兵书略》将兵家之书分为四种，即“兵阴阳家”、“兵技巧家”、“兵形势家”、“兵权谋家”。兵家的代表人物主要有春秋时期的孙武、姜尚等，战国时期的吴起、孙臆等。主要著作有《孙子兵法》、《六韬》、《吴子兵法》、《孙臆兵法》等。其中孙武所著的《孙子兵法》最著名，影响最大。《孙子兵法》的领导思想有：(1)“经之以五事。”《孙子兵法·计篇》认为，战争胜负取决于“五事”——“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法”。这“五事”事关存亡，指挥者需很好把握。(2)重战、慎战、备战。孙子说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，“明君慎之，良将警之”，“以虞待不虞者胜”。(3)“未战而庙算。”孙子在《孙子兵法·计篇》中云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？”他还说过：“知己知彼，百战不殆。不知彼而知己，一胜一负。不知彼不知己，每战必殆。”孙子的这句话已然成为千古名言。(4)奇正领导。孙子强调权益应变，其谋略是以诡诈敌、因敌制胜、出奇制胜、避实击虚、兵贵神速、集中歼敌、有所不为等等。(5)“令之以文，齐之以武。”孙子认为，领导将士需文武兼施、恩威相济、赏罚并重。《孙子兵法·行军篇》云：“令之以文，齐之以武，是为必取。”

（六）纵横家的智谋思想

纵横家是战国后期的思想流派，西汉称其为“长短说”，代表人物有苏秦、张仪等，代表著作是《战国策》。《战国策》汇集了纵横家“合纵连横”的不同主张。其主要领导思想有：(1)礼与时变。赵武灵王主张“胡服骑射”的改革并获得成功就是“礼与时变”思想的结果。赵武灵王曾质问反对派：“三代不同服而王，五伯不同服而政”，“古今不同俗，何古之法？帝王不相袭，何礼之循？”(2)察能授官。《战国策·燕策二》：“不以禄私其亲，功多者授之；不以官随其爱，能当之者处之。”(3)民本君末。《战国策·赵策二》云：“治国有常，而利民为本”，“善为国者，顺民之意”。(4)珍策重智。纵横家苏秦、张仪等常“出其策异智”，胜千军于庙堂之上，救危亡于帷幄之间。苏秦等人主张多谋善断，他说：“前虑不定，后有大患”。

第二节 东方领导思想的演化与发展

从公元前 221 年秦始皇统一中国，到三国魏晋南北朝、隋唐宋、明清，再到近现代，历时 2200 余年。其间，主要是高度集权的君主专制主义统治，以儒、法、道三家为主的各学派不断融合。汉代以儒家为主体，魏晋时期“自然无为”思想突出，隋唐时期重又回归以儒学为核心的领导思想，宋元明（中叶）时期程朱理学兴盛，明中叶以来争取民主、反对专制的呼声愈发强烈，但明清时期依然实行专制，直到现代民主才成为东方领导思想的主流。这一时期的主要政治家有：秦始皇、李斯、刘邦、刘彻、曹操、诸葛亮、隋文帝、唐太宗、武则天、朱元璋、康熙、孙中山、毛泽东等；主要思想家有：刘劭、朱熹、顾炎武、郑观应、康有为等。

一、从秦汉大一统到鸦片战争时期

（一）秦汉时期的领导思想

秦始皇统一了诸侯割据的中国，废除了西周以来的分封制，推行由中央统辖的郡县制，确立了专制主义中央集权的政治制度和官僚制度。汉代基本承袭了秦朝的专制制度，虽然汉初推崇黄老思想，但终因汉武帝“罢黜百家，独尊儒术”而实施专制主义。秦汉时期的主要政治家有秦始皇、李斯、刘邦、刘彻等，主要思想家有董仲舒、司马迁等。这一时期的主要统治或领导思想有秦始皇、李斯的皇权专制思想，刘邦、刘彻的统治思想，汉初的黄老之学，《淮南子》的无为思想，董仲舒的德化主义，以及司马迁“因循为用”的治政方略。

1、**秦始皇、李斯的皇权专制思想。**秦始皇名嬴政，是中国的第一位皇帝。李斯乃秦代政治家，法家晚期代表人物和法家政治思想的实践者。李斯协助秦始皇“明法度，定律令”，完成了中国的统一大业，这是他们的历史贡献。但他们的皇权专制思想开了中国封建专制的先河，给后人留下深刻的历史教训。秦始皇为了实现“皇权至上”，利用战国时期齐国阴阳家邹衍的“五德终始说”，宣称周为火德，秦为水德，水灭火、秦代周是神的旨意，皇权即是神权。秦始皇和李斯为了使皇权法典化、神圣化，设计了一整套尊君抑臣的严格制度。皇权至上必然导致专制独裁。《史记·秦始皇本纪》有言：“天下之事，无大小皆决于上”，“丞相诸大臣皆受成事，倚辨于上”。这说明秦始皇在权力运作上一人独断专行。

2、**汉高祖刘邦、汉武帝刘彻的统治思想。**汉高祖刘邦乃汉朝开国皇帝，汉武帝刘彻乃汉朝第六代皇帝，二人皆为汉朝著名政治家。刘邦在亡秦灭楚之后因连年战乱、民不聊生，故采取“立法清静，与民休息”的建国治国方针，收到了实效。刘邦在领导思想上最值得一提的是“用人”，在用人上，刘邦堪称真正的领导者，成就大业的帅才，正如《史记淮阴侯列传》记载的韩信所言：“陛下不能兵，而善将将。”刘邦的用人思想至今仍值得领导者借鉴。刘邦的用人思想可以概括为：(1)不计门第，网罗人才。韩信出身寒微，遭项羽冷遇，而刘邦却授予高官。(2)明于知人，择长而用。萧何善管理，便授权管理行政后勤。韩信乃军事人才，便由其统兵作战。(3)博采众议，择善而从。在韩信的任用上，刘邦采纳萧何“必欲争天下，非信无可与计事者”的意见，筑坛沐浴，拜为大将军。(4)论功行赏，予之以利。《史记·高祖本纪》云：刘邦“与天下同利”。这与项羽形成鲜明对比，项羽乃“妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利”。汉武帝刘彻的统治思想，即“霸王道杂之”，其含义是宽猛相济、恩威并施、德

邢兼用，正如《汉书·武帝记》所载，“劝善邢暴，五帝三皇之所由昌也”。

3、汉初的黄老之学。黄老之学，即黄老学派，其以老子为宗师，以传说中的黄帝为远祖，在战国时期乃道家与法家相结合，而在汉初则以道家与儒家相结合。汉初的汉惠帝、汉文帝、汉景帝、窦太后，大臣陈平、曹参、陆贾，皆视黄老学派为治国的根本思想。汉初黄老之学注重两点：(1)无为而治。主张行政官员少管或不管，让百姓休养生息、安心生产。盖公曰：“治道贵清静而民自定。”陆贾主张“道莫大于无为。”《新语·无为》云：“事愈繁，天下愈乱；法愈滋，而奸愈炽。”(2)因循。在政治上主张不可轻易更改百姓已习惯了的法典，在经济上，取民有度，使民以时。史称的“萧规曹随”便是因循的最好的注脚。不但曹参丞相如此，继任的陈平丞相亦“本好黄帝，老子之术”，遵循既定政策，绝不妄做更改。黄老之学的无为而治与因循思想造就了文景之治的繁荣兴盛。

4、《淮南子》的无为思想。《淮南子》亦称《淮南鸿烈》，由淮南王组织门客撰写的西汉杂家代表作。《淮南子》倡导的是积极无为思想，否定庄子的消极无为论，认为无为并非“寂然无声，漠然不动，引之不来，推之不往”。如《淮南子·修务训》所言：“夫马之为草驹之时，跳跃扬蹄，翘首而走，人不能制……，及至圉人扰之，良御教之，……则虽历险堑，弗敢辞。”《淮南子》主张领导者尊重、认识与利用客观规律。《淮南子·原道训》云：“体道者逸而不穷，失道者劳而无功。”《淮南子·览冥训》云：“顺之者利，逆之者凶。”《淮南子·主术训》云：“法生于义，义生于众，众适合于人心。”这些记载表明，无论是自然界，还是人类社会，领导者要把握自然法则与社会规律，才能达到和谐无畏的领导境界。《淮南子》在用人上提出，“贤主之用人也，犹巧工之制木也，”不同形状的材料派不同的用场，用人亦如此。《淮南子》在领导艺术上提出，以柔克刚、以后制先、以简驭繁、以权应变、以小明大等等卓越思想。

(二) 三国魏晋南北朝时期的领导思想

三国魏晋南北朝时期是自秦汉大一统后出现的长达近 400 年的分裂动荡时代，各种思潮风起云涌，“独尊儒术”已成历史，儒学、名理学、玄学、佛教、道教等思想多元发展。这一时期主要有曹操、诸葛亮、刘劭的领导思想。

1、曹操的“唯才是举”领导思想。曹操乃三国时期著名政治家、军事家和文学家，其领导思想主要见于《曹操集》与《三国志·魏志·武帝记》。曹操的领导思想主要体现在两个突出方面，即领导谋略和领导用人。曹操是一位伟大的谋略家，崇尚“珍策重计，古今所尚”，曹操在《三国志·魏志·请爵荀彧表》中云：“臣闻虑为功首，谋为赏本，野绩不越庙堂，战多不逾国勋，”把出谋划策列为首功。曹操特别欣赏周天子对周公谋划之功的封赏不亚于姜子牙的野战之功，也特别欣赏汉高祖将屡出奇策的萧何封为第一功臣，而战功最多的曹参也仅居第二。因此，曹操率先在参谋制度上作了重大改革，首创参军制，高度重视智囊团建设。“谋臣如雨”是最好的说明。曹操突破了“唯德是举”的传统观念，提出了“唯才是举”的用人标准和任官制度。《三国志·魏志·武帝纪》云：“治平尚德行，有事尚功能，”即治世重德，治乱世重才。曹操在重才、求才、惜才、爱才上独具一格、别领风骚，其《短歌行》所言“山不厌高，海不厌深，周公吐哺，天下归心”可作佐证。

2、诸葛亮的“儒法道”领导思想。诸葛亮乃三国时期著名政治家、军事家，其领导思想兼具儒法道，主要见于《诸葛亮集》。诸葛亮的领导思想主要是任人唯贤和法主德辅。他在《出师表》中谆谆告诫刘禅“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”诸葛亮的法主德辅思想主张，“以法治国”为主，“教令为先”为辅，强调法礼并用、威德并举。历史上历来对诸葛亮的治国治军

用人之评价颇高，如赵翼在《二十二史札记》评价道：“曹操以权术相驭，刘备以性情相契，孙权兄弟以意气相投”，“而能兼三者之长者惟孔明。”

3、刘劭的《人物志》人才思想。刘劭是三国时期著名思想家，著作颇丰，以《人物志》最著名。《人物志》是中国历史上，以及世界历史上最早系统研究的人才学著作。宋代阮逸评价《人物志》乃“王者得之，为知人之龟鉴。”现代国学大师汤用彤称《人物志》为“知人任官之本”。可以说《人物志》是一部博大精深的人才学思想宝殿。刘劭吸收儒、道、墨等各家人才思想的观点，形成了独具特色的人才思想体系，对人才的分类、发现、鉴别、培养、选拔与使用都进行了深入探讨。其中的人才分类对领导者而言具有极大的借鉴意义。刘劭将德才俱佳的“中庸”（圣人），视为全才；未达“中庸”者，则为偏才。刘劭根据人才的德才特点划分了12种人才类型，并提出“量能授官”：“清节家”——道德高尚，应授“师氏之任”，从事辅导君主、掌理德政工作；“法家”——擅长法制，督责各方，应授“司寇之任”，掌管刑法；“术家”——策谋奇妙，有治难之才，应授“三孤之任”，担任智囊；“国体”——三才皆备，应授“三公之任”，位于九卿之上，经国论道；“器能”——三才兼有，但不纯备，可授“冢宰之任”，位于众卿之首，统领百官；“臧否”——善辩是非，有司察之能，宜任“师氏之左”，协助师氏纠察风化；“伎俩”——心灵手巧，精通工艺，应授“司空之任”，负责工程技术；“智意”——富智慧，有见识，宜任“冢宰之左”，协助冢宰协调内政外交；“文章”——擅长属文著述，宜充“国史之任”，负责撰写历史文献；“儒学”——掌握圣贤思想，宜充“安民之任”，施行德政教化；“口辩”——能言善辩，应答得宜，宜充“行人之任”，负责迎来送往、接待宾客；“雄杰”——勇武过人，有胆略，宜充“将帅之任”，负责统军作战。现代领导者应借鉴《人物志》的这些识人用人思想，做到知人善任。

（三）隋唐宋时期的领导思想

隋唐宋时期是中国历史上重要的历史时期，尤其唐代，经济大发展，文化空前繁荣，政治制度更加完善。隋唐时期的思想文化以儒家为主干，儒释道渗透合流；宋代的宋代理学成为官方的政治哲学。在隋唐宋时期，出现了隋文帝、唐太宗、魏徵、武则天、柳宗元、范仲淹、王安石、司马光、朱熹等一大批政治家和思想家。这一时期主要有隋文帝、唐太宗、武则天、朱熹的领导思想。

1、隋文帝的仁政、德治与礼治。隋文帝，名杨坚，隋朝开国皇帝，其言论事迹主要载于《隋书》。他的主要领导思想可概括为：一是改革行政制度。先改革中央官制，废除了依《周礼》设置的天、地、春、夏、秋、冬的六官制，创建了三省六部的新官制；后改地方行政体制，将州、郡、县三级制改为州、县二级制。这些改革取得显著成效。二是吸纳优秀人才。《隋书·高祖纪》云：“求草莱之善，旌闾里之行”，“如有文武才用，未为时知，宜以礼发遣，朕将铨擢”，“有才必举”。这些记载充分说明隋文帝的“唯才是举”、“知人善任”的人才思想。三是德法并重，法制宽缓。隋文帝对儒家的“仁政”、“德治”、“礼治”极为推崇。《隋书·高祖纪》云：“刑可助化，不可专行”，“道德仁义，非礼不成。”四是崇尚节俭，严戒奢侈。史称隋文帝“勤于为治，每临朝，或至日昃。五品以上，引以论事，卫士传餐而食。”《隋书·高祖纪》记载，隋文帝所食“不过一肉而已”。

2、唐太宗的重民、重才、纳谏与共治。唐太宗，名李世民，唐朝第二代皇帝，杰出政治家。唐太宗的领导思想可概括为：重民、重才、纳谏、共治。唐太宗力倡君舟民水的主张，遵奉和实践儒家的民本主义。《贞观政要·政体》云：“夫治国犹如栽树，本根不摇，则枝叶茂盛。”唐太宗坚持并实践“为政之要，惟在得人”的用才之道，清代思想家王夫之曾言：“唐多能臣，前有汉，后有宋，皆所不逮”。唐太宗的虚

怀纳谏、从善如流已然传为千古美谈，可称得上开明之君。他特别欣赏魏徵的一句名言：“君者所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。”唐太宗主张“君臣共治”，改变帝王的专断独裁。《贞观政要·求谏》云：“惟君臣相遇，有同鱼水，则海内可安。”

3、武则天的《臣轨》领导思想。武则天是中国历史上唯一的女皇帝，史学家、评论家对其曾有颇多微词甚或诋毁，但武则天天生丽质，兼涉文史，满腹韬略，颇有抱负。武则天著有《臣轨》一书，记载了她治国用人的领导思想。概括起来，武则天的领导思想主要有重贤重智，达道明权，君臣同体，无为而治。武则天在《臣轨·同体》中云：“欲构大厦者必藉众材。”这是她治国不变的“重贤”方针。武则天重智，史称的“北门学士”就是她的智囊团。她在《臣轨·守道》中认为，领导者应“守道”、“达理”、“明权”，即洞察规律，通达事理，善于权变。武则天主张“君臣之道，上下相资”，她在《臣轨·利人》中说：“喻涉水之舟航，比翔空之羽翼”，强调君臣同体，君臣共治。武则天在参政后对治农上曾向唐高宗谏言“劝农桑，薄赋徭。”而后，在她执政时期对农业发展一直实行轻徭薄赋的“无为而治”方针。

4、朱熹的“德又礼之本也”领导思想。程朱理学的代表人物有北宋的周敦颐、张载、程颢、程颐，南宋的朱熹、陆九渊，其中朱熹乃理学之集大成者。朱熹的领导思想集中体现在以礼治国，以德修己，仁政爱民。朱熹认为：“德又礼之本也。”礼是德的制度表现，是治理国家的基本手段。他主张“以德修己”，《朱文公文集》有言：“人主之心正，则天下之事无一不出于正。”他还主张“仁政爱民”，他在《朱子语录》中说：“仁是根，恻隐是萌芽，亲亲，仁民，爱物，便是推广到枝叶处。”以朱熹为代表的程朱理学不仅支配了宋元明清的政治思想，而且其影响远及日本、朝鲜、泰国、缅甸、越南等亚洲国家。

（四）明清时期的领导思想

在明清时期的政治思想与领导思想中，既有封建政治家朱元璋、张居正、康熙等人的治国之道，又有清末改革派思想家黄宗羲、顾炎武、王夫之、龚自珍、魏源等人的反专制、倡分权、采西学的政治主张。

1、朱元璋的“外儒内法”领导思想。明太祖朱元璋乃明朝开国皇帝，著名政治家，他在位31年间，借鉴历史经验，实行政治、军事变革，大力发展社会经济，为明朝276年的统治奠定了坚实的基础。朱元璋的统治、领导思想是严于治吏，明于用贤，宽以养民，外儒内法。朱元璋严于治吏主要体现在严密法制，重典治贪。《大明律》已严于《唐律》，但朱元璋又重新创制《御制大诰》、《御制大诰续篇》、《御制大诰三篇》，允许“法外之法”、“刑外之刑”，尤其治吏之法尤为严酷，历代罕见。朱元璋明于用贤，他在《明太祖实录》中云：“世有贤才，国之宝也。君天下，以安民为本，图治以得贤为先。”朱元璋在政治上严猛，在经济上宽和，即严以治吏，宽以养民。如重农足食、藏富于民的政策都是宽以养民思想的具体体现。朱元璋尊孔子为“百世帝王师”，以儒家的仁义道德治国，同时他又推行法家路线，即儒法并用，或外儒内法，正如《明太祖文集》云：“礼之为用，表也；法之为用，里也。”

2、康熙的德政领导思想。康熙，即清圣祖爱新觉罗·玄烨，杰出政治家，“康乾盛世”的开创者，是清代最有作为的皇帝。他的政治思想和领导思想主要载于《清圣祖实录》、《康熙政要》、《清圣祖圣训》、《清圣祖御制文集》、《清史稿》等史籍文献中。康熙的领导思想主要有以德为本，任人唯贤，好学敏求，勤于政事。康熙以德为本，他在《清圣祖御制文集》中说：“天下非一人之天下，有德者可以居之”，“以力为卫者，一夫之雄也；以险为卫者，一国之守也；以德为卫者，天下之所以善建而不拔也。”康熙认为“治天下之道，莫大于用人”，在选人用人上任人唯贤。康熙好学敏求，据《圣祖仁皇帝庭训格言》记载，康熙“五更即起诵读，日暮理事稍暇，复讲论琢磨，竟至过劳，痰中带血。”他数十年如一日孜孜以求，举

凡史乘、诸子百家、律吕、数理、佛教经纶、道书，无不涉猎。康熙勤于政事，他自己连同他的臣子们每日都是“未明求衣，辨色而起”。

3、顾炎武的分权众治思想。顾炎武是明末清初的重要思想家，他的政治主张和领导思想主要载于《天下郡国利病书》、《日知录》、《亭林诗文集》等。顾炎武反对“私天下”，主张舆论监督，提出了著名的“分权众治”的政治主张。他认为，“人君之于天下，不能以独治也，独治之而刑繁矣，众治之而刑措矣”，“以天下之权，寄之天下之人”。顾炎武强调治天下，则必须改“独治”为“众治”，从集权到分权。

二、近现代东方领导思想

（一）近代洋务派的领导思想

近代洋务派是主张以“洋务运动”救亡图存的政治派系，主要代表人物有曾国藩、左宗棠、李鸿章等，“中学为体，西学为用”是近代洋务派的政治原则。

1、曾国藩的领导思想。曾国藩，清末政治家，他是中国近代史上一位颇具争议的人物，历来褒贬不一。他的领导思想亦颇复杂，既服膺程朱理学，又兼有儒道法等各家之长，著有《曾文正公全集》。他的领导思想可以概括为三个方面：(1)以礼为治，王霸并用。曾国藩提出“以礼自治”、“以礼治人”的领导思想，他以《论语》中的“克己复礼为仁”作为礼治的最高原则。(2)识才有术，用人有方。《清史稿》称赞曾国藩“尤知人，善任使”。史称“中兴之才，皆出其门”就是对曾国藩知人善任的极高赞誉。(3)俭朴以养廉，勤劳以尽职。曾国藩整饬吏治，著书立说，提出并提倡“崇俭朴以养廉”、“习勤劳以尽职”的治政原则。

2、李鸿章、左宗棠的人才思想。李鸿章，晚清军政重臣，洋务运动的主要倡导者，著有《李鸿章全集》。左宗棠，晚清军政重臣，洋务运动的重要首领，著有《左文襄公全集》。现代学者田广清概括了李鸿章、左宗棠的领导思想，主要有用人最是急务，不拘常例育人才，鄙薄资历识真才。李鸿章认为，“用人最是急务，储才尤为远图”。左宗棠也大力倡导培养科技人才，反对“惟专心道德文章，不复以艺事为重”。洋务派认为能否打破成规办学育才模式，是洋务新政成败的关键，因此李鸿章提出：“造就人才，皆不必拘执常例”。洋务派在用人方面大都注重真才实学，丁日昌非科举正途出身，但被委以重任，战功卓著，刘铭传非正规军的背景，却提拔为一代名将。

（二）近代资产阶级维新派的领导思想

近代资产阶级维新派是早期改良派和后期维新派的统称，主要代表人物有王韬、郑观应、康有为、梁启超、严复等。其中，代表性的领导思想是郑观应的议会政治论，康有为的维新大同思想。

1、郑观应的议会政治论。郑观应，中国近代资产阶级改良主义者、早期民族资本家，他的主要著作有《救时揭要》、《盛世危言》等，近人辑有《郑观应集》。郑观应是中国近代史上全面宣传西方议会政治的第一人，他反对“有治人而后有治法”，主张“有治法而后有治人”，这才更接近于现代政治观念。他极力倡导“立议院，设报馆”，他在《盛世危言·议院上》中说：“欲行公法，莫要于张国势；欲张国势，莫要于得民心；欲得民心，莫要于通下情；欲通下情，莫要于设议院。”郑观应还提倡新闻舆论自由，主张像西方那样，允许民众“自立报馆，任意见论政事。”

2、康有为的维新大同思想。康有为，中国近代启蒙思想家，资产阶级维新派领袖，他的主要著作有《新学伪经考》、《孔子改制考》、《戊戌奏稿》、《大同书》等，今人辑有《康有为政论集》。康有为的维新

思想在《康有为政论集》中有记载，他说，“观大地诸国，皆以变法而强，守旧而亡，……能变则全，不变则亡，全变则强，小变则亡。”康有为构建了一个“世界大同”的图景，他将儒家的“天下为公”、“大同”思想，墨家的“兼爱”思想，佛教的“众生平等”思想，达尔文的进化论，卢梭的天赋人权论，傅立叶的空想社会主义整合而统一起来，形成了他的带有空想色彩的“大同”思想。尽管康有为的大同思想有些空想的成分，甚至有些荒诞不经，但其中的“民主、自由、平等、博爱”思想对近现代的领导思想、政治思想的影响还是较深刻的。

（三）近代资产阶级民主革命派的领导思想

近代资产阶级民主革命派是指从十九世纪九十年代开始进行的民主革命斗争，其代表人物有孙中山、章太炎、黄兴等。孙中山等人突破了维新派君主立宪的藩篱，吸收了西方的民主主义，开拓了民主革命的新阶段。

孙中山，中国近代民主革命的伟大先行者，资产阶级革命家、政治家，他的著作后人编为《中山全集》、《总理全集》、《孙中山选集》、《孙中山全集》等。其领导思想以三民主义为主线，尤以民权主义为核心。孙中山反对封建专制，批评西方代议制，主张直接民权。他说：“民权者，民众之主权也。”孙中山“以民为主”、“以官为仆”的国民公仆思想，是其领导观的直接体现。他还提出了“惟才能是称”的领导用人思想。“天下为公”是孙中山的崇高理想与奋斗目标，他一生向往大同世界，“天下为公”便是他的大同思想的核心，他说：“天下者，是天下人之天下”。

（四）毛泽东领导思想

毛泽东领导思想是毛泽东思想的重要组成部分，在中国革命和建设起到了重要的指导作用。毛泽东，字润之，是中国现代杰出的政治家、革命家、战略家、思想家，也是诗人、书法家。其主要领导思想集中于《毛泽东选集》（五卷本）中。毛泽东的主要领导思想有：(1)大权独揽，小权分散。关于集权与分权，毛泽东提出“大权独揽，小权分散”的领导用权思想，他在 20 世纪 30 年代曾说：“应该集中的不集中，在上者叫做失职，在下者那叫做专擅；应该分散的不分散，在上者叫做包办，在下者叫做无自动性，而这在任何上下级关系中都是不许可的。”(2)从群众中来，到群众中去。毛泽东在《关于领导方法的若干问题》中指出：“在我党的一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去。”他创建了“民主集中制”原则。(3)战略上藐视敌人，战术上重视敌人。毛泽东认为，领导者应是战略家，要辩证地判断形势和预测未来，他在《毛泽东选集》第 5 卷中指出：“在战略上我们要藐视一切敌人，在战术上我们要重视一切敌人。”(4)全心全意为人民服务。毛泽东一生热爱人民，他要求领导干部要全心全意为人民服务，他这样说，也这样做，是真正的人民领袖。

（五）近现代中国企业家的代表性领导经营思想

1、胡雪岩的“戒欺”。清代驰名全国的红顶商人胡雪岩创办了胡庆余堂。胡庆余堂曾以经营全国各省市名贵药材，自制胡庆余堂“十全大补膏”、“驴皮胶”，精制饮片等而久负盛誉。1878 年(光绪四年)胡氏亲手为胡庆余堂立下一块“戒欺”匾，朝着里面，即坐堂经理的面向挂着。告诫属下“凡百贸易均着不得欺字，药业关系性命，尤为万不可欺，余存心济世。不以劣品代取厚利，惟愿诸君心余之心，采办务真，修制务精，不至欺予以欺世人，是则造福冥冥，谓诸君文善余谋也可，谓诸君之善自为谋也亦可”。胡雪岩坚持“戒欺立业”、“顾客乃养命之源”、“真不二价”等撑门立户的诸多宗旨、法度，成功地经营了“胡庆余堂”，使其达到了登峰造极的地步，人们称胡庆余堂为“江南药王”。

2、李嘉诚的“诚信”。亚洲首富李嘉诚做生意始终恪守的一条原则就是“讲诚信”，他说：“有些生意，给多少钱我都不赚；如果仅仅因为钱而损害声誉，我决不去做！”可以说，李嘉诚的成功不仅仅是他智慧经营的结晶，更是他恪守诚信的最好回报。李嘉诚信奉儒家“穷则独善其身，达则兼济天下”的处世哲学，一贯勤俭诚信，克勤克俭；事业上注重名誉，信守诺言。“在稳健中发展，发展中不忘稳健”是李嘉诚的座右铭，他始终把脚踏实地稳打稳扎作为创业的前提。

3、张瑞敏的“人单合一”。“人单合一”是全球化的管理语言，是海尔创造出来的。张瑞敏提出：海尔在全球市场取胜的竞争模式是“人单合一”。如果说“市场链”是理念、准则，那么，“人单合一”模式则是可操作的管理现实。把市场链延伸为“人单合一”，使每一个职工直接面对“订单”，面对市场，使人与市场结为一体，在这种“人自为战”的氛围中，真正体现了“企业兴亡，匹夫有责”。集人人的责任心、紧迫感，汇集为海尔的巨大战斗力、竞争力。“人单合一”经营思想的特征是一切以满足市场实际需要的经营，才是真正的经营；坚持以市场为目标的流程再造，而且更全面；重视差别化管理；提倡软竞争力，即重视文化管理；强调企业社会责任。

第三节 东方领导思想的主要流派与世界性影响

通过对东方领导思想的起源、演化与发展的研究，东方领导思想的主要流派可以归纳概括为五大思潮，即无为主义领导、中庸主义领导、和谐主义领导、人本主义领导、奇正主义领导。其中，无为主义领导是在道家学说的基础上形成与发展的学派；中庸主义领导、和谐主义领导、人本主义领导是在儒家学说的基础上建构的思想学派；奇正主义领导是在兵家学说的基础上发展的思想流派。东方领导思想越发凸现其世界性影响。中国古代传统的领导思想，对世界各国，特别是对中国周边的国家如日本、韩国等东亚国家产生过巨大影响。如日本、韩国、新加坡等亚洲国家以及美国、西欧等西方国家普遍接受东方领导思想的思想精髓。

一、东方领导思想的主要流派

（一）无为主义领导——“治大国，若烹小鲜”

企业领导学中最高境界的领导或许是为无为而治抑或太极管理，正如老子所言：“治大国，若烹小鲜”。韩非子对此的解释：“烹小鲜而数挠之，则贼其责；治大国而数变法，则民苦之。是以有道之君贵静，不重变法”。蒋锡昌《校诂》曰：“夫烹小鱼者不可挠，挠之则鱼碎；治大国者当无为，为之则民伤”。道家哲学是一种自然主义的哲学，其最高范畴就是“道”。老子认为天地万物皆由道而生，《道德经》（25章）云：“有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母，吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大，大曰逝，逝曰远，远曰反。”老子认为道生成天地万物的过程是“道生一，一生二，二生三，三生万物”（《道德经》（42章）），“人法地，地法天，天法道，道法自然”（《道德经》（25章））。道生成万物，又回归万物。道是普遍存在的，无间不入，无所不包。道是视之不见，听之不闻，博之不得的，是构成天地万物共同本质的无形存在。

庄子（约公元前369～前286年），名周，宋国蒙（今河南商丘东北）人，庄子可称为逍遥派的哲学家。他认为道是世界的终极根源，是无所不覆、无所不载、自生自化、永恒存在的宇宙本体，否认有超越于道

的任何主宰。他认为“道不当名”，“道昭而不道”，所以庄子在《大宗师》中云：“夫道，有情有信，无为无形；可传而不可受，可得而不可见；自本自根，未有天地，自古以固存，神鬼神地，生天生地；在太极之先而不为高，在无极之下而不为深，先天地生而不为久，长于上故而不为老。”庄子认为天道犹如“大块呿气”的交响乐，瞬息万变，充满天地。韩非子提出了道、德、理三者关系的学说，他认为道是终极范畴，是万物的普遍规律；而万物的特殊本质便是德，“德者，道之功”；万物的特殊规律就是理，“道乃万物之所稽”。“道”的抽象理论若以太极图的具象进行解读，便能撩开“道”的本真面纱。《周易·系辞上》云：“一阴一阳之谓道”，“形而上者谓之道，形而下者谓之器”。道家的“无为而治”：“守静、贵无、重柔、用反”。道家的政治思想是无为而治，主张“齐物论”和“道法自然”，认为从“道”的观点来看，万物一体，无是无非。

（二）中庸主义领导——“不偏之谓中，不易之谓庸”

中庸的哲学思想是儒家认识天命、天性的本体论与制定封建社会道德规则、人的行为规范的认识论和体用合一的方法论。中庸思想对后世的影响极其深远。历史的实践证明：中庸是经国治世和治民的大道。《中庸》首篇指出“不偏之谓中，不易之谓庸，中者天下之正道，庸者天下之正理”，倡导只有走不偏不倚的道路，才能治理好国家和管理好社会。在《中庸》中子思转述孔子的思想：“喜怒哀乐之未发，谓之中，发而中节，谓之和，中也者，天下之大本，和也者天下之达道也”。朱熹注为“大本者，天命之性，天下之理”，“性即理也”，二程乃提高为“正道”和“正理”。可以看出古代思想家们都是从哲学高度界定“中庸之道”的。儒家认为天命或天性是天地、自然存在的状态。喜怒哀乐未发，即是人性自然状态。儒家对于自然界和人际之间关系的认识，均有其客观依据与规律。如“喜怒哀乐未发”便是自然客观存在的，但经过调节，顺应社会的需要是可以谐和的，就叫“和”。对于天命、天道，人不是无能为力，可以顺应天命、天性，制定道德规范和社会行为规范，以治理社会与庶民。中庸之道，也就是正道。顺乎天性，遵循天道，就是治世之道。

中庸之理是儒家根据客观规律制定的维护社会的道德规范，主要表现在仁、义、礼、智、信的五常德。孔子曰：“中庸之为德也，其至矣乎，民鲜久矣”。朱熹解释为“中才，无过不及之名，庸，平常也，至，极也”，认为中庸是一种最好的平常的可行之德和以德为中心的道德规范，其虽是“至德”，但也是“常德”，合乎事物之理，为一般人所接受和奉行。事物发展过程也是如此，不能走极端，过左、过右都不对，要适中。但真正的“中”是不存在的，不走极端，就是中左，或是中右。英国提出“第三条路”，要求走“中左”。中左，还是中右，要因势而定，不能笼统界定为“中左”或“中右”。因此脱离事物本性和实际的高调均是错误的。中庸是合乎实际的规律规则。正如武侯祠额扁所言：“不审势即宽严皆误”。

中庸不但是儒家的本体论，也是方法论。孔子言：“执其两端，而用其中于民”，朱熹注“凡物皆有两端，如大小厚薄之类。于善之中，又执其两端，而度量以取中，然后用之”。朱熹从方法论上解释为“中者不偏不倚，无过不及之名”。朱熹主张按照“中”的方法观察事物，发现真理与规律，达到应有的目的。观察和分析事物确实必须要有正确的方法，如果方法不正确，就会误解事物本性，得出错误的结论，如用片面、过左、过激的方法去观察事物，从而制定政策，就会造成错误，贻害无穷。儒家主张用中庸的方法观察自然和社会，观察天性、天道、人性、人道等，以制定维护封建统治的道德规范和行为规则。儒家主张运用中庸方法，孔子要求君主，圣贤要“先执厥中”，要求君主要“执中”，天下才能大治。

中间位置

俞彪撰写的《位置》一文讲了这样一个故事——那是学校最有名的一位教授开设的讲座。讲座准时开始，教授没有拿粉笔，而是径直走下讲台，来到大讲堂最后面一排的座位上，向那位同学深深地鞠了一躬。大讲堂里一下变得鸦雀无声，大家不知道发生了什么事情。“我之所以向这位

（三）和谐主义领导——“和则生，和则兴，和则强”

中国传统文化认为，大到宇宙世界，小到万事万物，包括人类社会和人自身，无不由“和”而产生；而“和”的前提，则是物质世界的差异性和多样性。实际上，这是一种哲学世界观。西周太史史伯提出了“和”与“同”两个不同的范畴。他为郑桓公分析天下大势时论道：“夫和实生物，同则不继。以他平他谓之和，故能丰长而物归之；若以同裨同，尽乃弃矣。故先王以土与金木水火杂，以成百物。是以和五味以调口，刚四肢以卫体，和六律以聪耳，正七体以役心，平八索以成人，建九纪以立纯德，合十数以训百体……声一无听，物一无文，味一无果，物一不讲。王将弃是类也而与剋同。天夺之明，欲无弊，得乎？”（《国语·郑语》）史伯从正反两个方面立论，提出了“和实生物，同则不继”的观点，一方面，金木水火土相配合能生成万物，五种滋味相调和能满足口味，六种音律相协和能悦耳……这就是“和实生物”；另一方面，一种声音谈不上动听的音乐，一种颜色构不成五彩缤纷，一种味道称不上美味，一种物体无法进行优劣的比较……这就是“同则不继”。此处的“和”，是作为与“同”相对立的范畴提出的，它是一个包含了差异性和多样性的存在，是差异性和多样性基础上的平衡、协调与统一。

“和”是多样性的存在，是多元统一的整体，本质上是一种关系与秩序。春秋战国时期，齐相晏婴进一步发挥了史伯关于“和”的观点，将“和”引入君臣关系和国家政治生活领域，使之由自然哲学的层面上升到政治哲学和社会哲学的层面，具有了更强的针对性。晏婴强调，倘若没有水火、醯醢、盐梅、鱼肉等不同成分，没有清浊、短长、疾徐、刚柔等不同要素，没有这些成分与要素的相互配合、相互协调、相辅相成、相得益彰，就不会有美味之羹与美妙之乐。这里，晏婴将“和”比作“羹”与“乐”，形象地说明了“和”的不可缺失的基础性作用，并提出了“以水济水，谁能食之”、“琴瑟专一，谁能听之”、“济其不及，以泄其过”以及“相成相济”等朴素的辩证观点，强调君主治理国家也应善于倾听各种意见，“君所谓可而有否焉，臣献其否以成其可；君所谓否而有可焉，臣献其可以去其否”，君臣之间相互补充、相互启发，从而在一个更高层次上实现和谐。为了达致“和”的秩序，中国传统文化认为，首先，要“各明

其位”，各种要素、各种成分、各个局部都要明确各自在统一的整体中所处的位置；其次，要“各得其所”，各种要素、各种成分、各个局部要在统一的整体中构成一定的关系，相成相济，共生共长；再次，要“各尽所能”，各种要素、各种成分、各个局部要在统一的整体中发挥各自的作用，从而使这一整体呈现和谐、稳定和有序的状态。儒家学说提出了一系列旨在实现人际和谐与社会和谐的道德原则，把构建和睦、和平、和谐的人际关系与社会关系，作为君子人格修养的重要方面，作为社会协调的价值尺度。

在中国传统文化中，“和”又多表述为“中”以及“中庸”、“中和”、“中道”等概念，“和”与“中”密不可分。实现“和”的理想，最根本的途径是“持中”。“中”在孔子之前，有两重含义：一是指政治措施的恰当适度、无过无不及；二是指天地之间的本根之物，即人与万物的生命之源。孔子将“中”衍化为“中庸”，上升为儒家的最高道德准则，使之成为一个道德哲学范畴：“中庸之为德也，其至矣乎！民鲜久矣。”（《论语·雍也》）又说：“不得中行而与之，必也狂狷乎！”（《论语·子路》）“中”的主要内涵是“度”，朱熹《论语集注》注云：“中者，无过、无不及之名也。”就是说，在事物的发展过程中，对于实现一定的目的来说，有一定的标准；没有达到这个标准叫“不及”，超过了这个标准叫“过”；只有“无过无不及”，才能实现原有的目的。

白沙集团总监沈力平对“和牌”的阐释

中国字为象形字，所谓字如画，中国书法有时看起来就是画。把古代的“和”字当成一幅画的话，整个画面像一个人在树下或田边吹乐看书，这个境界就是和。和字反应了中国在农耕文明中的核心哲学理念，即人与自然的和谐。后来，中国进入大一统社会，和字有了简化的写法，字形有三种，主要变化在左边，只留下“口”的元素。“禾”字在古代指“粟”，后来扩展为指禾苗，即庄稼。“口”的意思很广，核心的还是代表人。从字形看，现在的“和”字，还是表达了人与自然和谐共处的意思。和则生，和则旺，和则丰富和发展，由一元到多元，由单色到多色。和牌名字的由来，可以从和牌的包装上得到启示。凡是抽过和牌的人都会注意到，在以中国书法撰写的和字后面，有两个交叉的圆，这两个圆是两个不同元素的代表，可以是两个人、两个企业、两种心情或者别的东西，当两个不同的元素找到共同点结合在一起时，即达到“你中有我，我中有你”时，就到了“和”的境界，“和”实际是一种共赢与和谐境界。

（四）人本主义领导——“仁者爱人”

“以人为本”是人本主义领导的核心。人本思想即以人为本，正确看待民众的地位与作用，正确认识和处理执政者与民众、国家与民众的关系。儒家的“君以民为本”，“民贵君轻论”是这一思想的典型代表。人本思想包括的内容主要有：(1)信任。要求执政者信任民众，更要取信于民；(2)富民。民众既然是国家的基础和根本，使民众富裕起来就是执政者的主要职责；(3)教化。儒家认为，有无教化是区别人与动物的根本标准，认为“善政不如善教之得民也。善政民畏之，善教民爱之；善政得民财，善教得民心。”希望通过良好的教化改善执政者与民众的关系，并赢得民心。儒家的“以人为本”就是《论语·颜渊》所说的“爱人”，即领导者要爱被领导者。仁爱管理的具体表现就是尊重人、看重人。孔子为领导者设计了五种行为规范，即恭、宽、信、敏、惠。人本主义领导强调领导者要有一种“恕道”，所谓恕道，就是自己不愿意做的事，也不要强加给别人；自己想要立身于社会，也要帮助别人立身于社会；自己想要在事业上成功发展，也要帮助别人在事业上发展。“恕道”的核心思想是凡事都要推己及人，即孔子所言的“己所不欲，勿施于人”，这句话已成为当代世界宗教伦理的“金规则”。人本主义领导的“爱”体现在企业管理的各个

方面：忠于企业，就是企业员工对企业的爱，使企业获得高度凝聚力、整合力、生命力的源泉；忠于员工，就是企业领导者创造一种与人为善、充满善意的工作环境；忠于职守，就是企业每一位员工对所从事的工作、事业的爱，兢兢业业，任劳任怨；忠于顾客，就是企业对顾客的爱，高度负责，优质服务；忠于社会，就是企业和企业员工对社会的爱，奉献于社会。

人本思想的一个重要的理念就是重视人才，善于发现、培养和使用人才，这是东方领导思想的核心内容之一。人本思想包括一系列用人的原理、原则和方式，主要表现为：①提倡为政在人；②重视选贤任能，知人善任。

（五）奇正主义领导——“神龙见首不见尾”

奇正主义领导是古代兵家的领导谋略智慧。《孙子兵法》的一个用兵原则就是“奇正”原则。《孙子兵法·兵势篇》云：“三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也”，“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”。这表明，奇正是一种作战态势，作战要以正兵交战，以奇兵制胜，奇正相依，才能百战百胜。“奇正”原则是《孙子兵法》所蕴含的一种博大精深的领导谋略思想，对当代企业所处的“市场如战场”的竞争环境进行经营管理具有巨大的指导意义。奇正原则可以引申为原则性与灵活性相结合的原则，这种辩证关系是奇正原则的精髓。奇正原则的辩证关系主要表现为奇正相依，合理配置；奇正相生，因时制宜；奇正相异，以奇取胜。《孙子兵法·势篇》曰：“战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。”这说明有奇而无正，或有正而无奇，都难以形成有利的战势，必须将二者有机结合起来，巧妙搭配，才能克敌制胜。真正优秀的军事指挥家应该是神出鬼没，“神龙见首不见尾”。韩信一举定三秦，就在于他将“暗渡陈仓”（奇）与“明修栈道”（正）的神妙组合。奇正关系是相对而言的，二者可以相互转化，即“奇亦正”、“正亦奇”。奇正关系虽相通相变、内在统一，但二者却具有不同的战术战法。“正”包含更多的是普遍性、稳定性、正规性的成分，而“奇”更多的是特殊性、非稳定性、非正规性的成分。孙子强调奇正相异，要以奇取胜。三国时期的魏将邓艾便是使用奇计而消灭蜀国的。英美盟军诺曼底登陆战役的成功也是以奇取胜的。奇正原则在经营管理上被普遍地加以应用，如“拷打试验”的杂技经营，“立等可取”的促销法，“娱乐烘托”的吸引眼球法，“赔本经营法”，“攀亲经营法”，“深层经营法”等。

二、东方领导思想的世界性影响

中国古代传统的领导思想，对世界各国，特别是对中国周边的国家如日本、韩国等东亚国家产生过巨大影响，出现过一批像周公、姜子牙、孔子、孟子、荀子、管子、墨子、老子、庄子、孙子、韩非子、商鞅、李斯、诸葛亮、李世民、王安石、康熙等一大批政治家、军事家、思想家、教育家，同时他们也是伟大的领导学家。东方领导思想就是借用东方传统文化中的精髓部分，与现代社会的具体条件相结合的领导理论与方法论，是体现“天、地、人”和谐统一的完整思想体系。在当代，东方领导思想越来越显示出强大的生命力，并正在与西方领导理论相互碰撞与融合，对世界产生了极为重要的影响。如日本、韩国、新加坡等亚洲国家以及美国、西欧等西方国家普遍接受东方领导思想的思想精髓，并尝试用老子的“无为而治”、孟子的“以民为本”、孔子的“中庸之道”、《孙子兵法》的谋略、易学的太极思想等东方古训来领导现代企业。

（一）东方领导思想对日本、韩国、新加坡等亚洲国家的影响

日本企业经营者横山亮次将自己的经营思想基础归结为儒家管理的“礼”、“义”二字；三菱综合研

究所高级顾问中岛正树称“中庸之道”为企业管理最高道德标准；日立集团创始人小平浪子把“和”、“诚”“言行一致”列为“社训”。流传几千年的东方文化精髓，正在成为不少企业家经营现代企业的思想源泉。最具有代表性的有以下几位。

（1）涩泽荣一的“《论语》+算盘”。日本企业家涩泽荣一被誉为“日本企业之父”、“日本近代经济的最高指导者”、“日本现代文明的创始者”，他撰著的《〈论语〉与算盘》被称为“商务圣经”。涩泽荣一经营思想的核心就是“《论语》+算盘”。他的领导经营思想主要有“士魂商才”和“义利合一”。他在《〈论语〉与算盘》中提出了“士魂商才”的儒商人格理想。儒家文化传统就是“内圣外王”。涩泽荣一对“内圣外王”进行了创造性、现代化的转化，要求工商界人士既要为儒，追求“内圣外王”的理想人格，又要为商，追求企业经营的最佳效果而具有工商贸之才，这就是“士魂商才”。涩泽荣一还提出了“义利合一”的经营理念。所谓“义利合一”有两层含义：一是以公益为利，义利不分。涩泽荣一解释《论语》“君子喻于义，小人喻于利”时指出，只要是对国家公众有益的事业，就应该出于“义”去做，即使有所亏损也在所不惜；而有益于国家公众的投机事业，必须舍弃。“义利合一”的另一层含义是不应否认工商谋利活动有其正当价值，但必须用伦理道德对其进行规范指导，涩泽荣一用《论语》中“富与贵，人之所欲也，不以其道而得之，不处也”作为他这一观念的证据。“义利合一”思想既承认商业活动中谋求利润的合理性，又要求用《论语》对谋利活动进行引导和规范。涩泽荣一的“士魂商才”、“义利合一”经营理念得了日本近代工商业者的广泛认同。

（2）松下幸之助的经营智慧。一是“集中智慧的全员经营”。松下幸之助认为，一个人的能力是有限的。如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下电器公司不是仅仅靠总理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。二是“造物先造人”。松下幸之助认为，松下公司首先是培养人才的公司，其次才是生产电器。所以，他主张“造物先造人”。在培养人才上，他注重雇员的人格培养，注重员工的精神教育，培养员工的专业知识和正确的价值判断，训练员工的细心。三是“制度是静的，沟通是活的”。松下幸之助被称为日本的“经营之神”，在他的领导思想里，倾听和沟通占有重要的地位。四是“采用强过自己的人”。松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善用的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告，领导者最应留意这点。

（3）吉田中雄的“善的循环”。日本吉田工业公司是世界上最大的拉链制造公司。吉田公司的创办人吉田忠雄成了名闻遐迩的“世界拉链大王”。吉田经营的奥妙在于他的“善的循环”。他说：“积 50 年经验，就是奉行了善的循环哲学。”所谓“善的循环”，吉田解释说：“我一贯主张办企业一定要赚钱，多多益善，但是利润不能独吞。我们将利润分成三份，1/3 是以质量较好的产品以及低廉的价格交给消费者；1/3 交给销售我们产品的经销商和代理商；1/3 用在自己的工厂。”“不为别人得益着想就不会有自己的繁荣。”“如果我们撒播善的种子，那么，善还会循环归还给我们的，善在我们之间不停地循环运转，使大家都得到善的实惠。”

（二）东方领导思想对美国、西欧等西方国家的影响

西方领导思想萌芽于文艺复兴时期，得益于西方资本主义制度在世界上的确立，纵观以美国为代表的西方领导思想，便会发现一个比较突出的特点，就是西方的现代管理思想明显地向人性回归，对于人

的研究大大地加强了。从西方管理思想的发展和演变过程中，便会发现以下几方面的内在特征：(1)把管理的科学、理性方面同感情的非理性方面结合起来。西方国家以泰勒、法约尔、韦伯等人为代表的经典的科学管理运动以理性主义为原则，但行为科学发现单纯地注重管理的科学性、理性化不能保证管理的成功和劳动生产率的持续提高。因此必须将理性主义与非理性主义结合起来，才能使管理绩效达到理想的状态。(2)把管理中的正式组织作用和非正式组织作用结合起来。正式组织是指企业为了有效地实现企业的目标，所规定的组织成员中正式的相互关系和组织体系，包括组织结构、方针政策、规划方案、规章制度等。非正式组织是指组织中没有经过正式的上级或一些相关的程序而建立起来的，以感情联系为主要沟通方式的一种非正式的群体和体系。泰勒等人在古典管理理论体系中主要强调了正式组织的作用，而行为科学主要强调了非正式组织的作用，要想达到理想的管理绩效，这两者的结合是一个必然的途径。(3)把管理中的系统性、计划性、程序化等方面与灵活性、权变性、非程序化方面相结合。企业本身是一个系统，一个系统要正常地运转，就必须是这两个方面的结合，管理理论有把这两种理论相结合的趋势。(4)把管理中的精确性和模糊性这两个方面相结合。不能只注重精确性，而忽视事物发展的本质，也不能用模糊的方法描述管理行为，在管理上必须有效地把两者结合起来。

在 20 世纪 80 年代的西方出现了探索管理的新思想和方法，如《寻求优势》、《Z 理论》、《企业文化》、《日本的管理艺术》等等。尽管西方已经注重了关于人的研究，但西方的管理学者们发现了东方的文化所形成的管理思想，在管理的过程中对研究不确定、不清楚、不完美情形下的管理行为有着不同凡响的功用，在战略管理中对研究太极管理、中庸管理、人本管理等等先进领导思想的不可替代的作用。因此，东方领导思想在整个西方逐渐受到重视，而且对西方的管理思想影响极大。由于东西方文化的民族性特点，东西方所形成的相应领导思想也具有明显的差异。日本借鉴、吸收东方领导思想得到了长足的发展，成为世界经济强国，如果美国、西欧等西方国家在其理性思想的基础上吸收东方的领导思想，则会如虎添翼，如鱼得水。

应用研讨

一、本章精要

1. 东方领导思想萌芽于中国文化的“前轴心时代”——夏商西周时期，集大成于中国文化的“轴心时代”——春秋战国时期。

2. 中国文化“前轴心时代”的主要领导思想有神佑王权的统治思想，周公的德政思想，《易经》的领导思想。中国文化“轴心时代”的主要领导思想有道家“无为而治”的领导思想，儒家的仁政领导思想，墨家“兼爱”的领导思想，法家的“法术势”领导思想，兵家的奇正领导思想，纵横家的智谋思想。

3. 从秦汉大一统到鸦片战争时期东方领导思想的演化与发展既漫长又复杂，秦汉时期的领导思想主要有秦始皇、李斯的皇权专制思想，刘邦、刘彻的用人思想，汉初“黄老之学”，《淮南子》的无为思想；三国魏晋南北朝时期的领导思想主要有曹操的“唯才是举”领导思想，诸葛亮的“儒法道”领导思想，刘劭的《人物志》人才思想；隋唐宋时期的领导思想主要有隋文帝的仁政、德治与礼治，唐太宗的重民、重才、纳谏与共治，武则天的《臣轨》领导思想，朱熹的“德又礼之本也”领导思想；明清时期的领导思想主要

有朱元璋的“外儒内法”领导思想，康熙的德政领导思想，顾炎武的分权众治思想。

4. 近现代东方领导思想主要有以曾国藩为代表的近代洋务派领导思想，以康有为为代表的近代资产阶级维新派领导思想，以孙中山为代表的近代资产阶级民主改革派领导思想，以毛泽东为代表的马克思主义哲学与中国具体实践相结合的领导思想以及近现代中国企业家的代表性领导经营思想以及胡雪岩的“戒欺”、李嘉诚的“诚信”、张瑞敏的“人单合一”等。

5. 东方领导思想的主要流派可以归纳概括为五大思潮，即无为主义领导、中庸主义领导、和谐主义领导、人本主义领导、奇正主义领导。

6. 东方领导思想越发凸现其世界性影响。中国古代传统的领导思想，对世界各国，特别是对中国周边的国家如日本、韩国等东亚国家产生过巨大影响。如日本、韩国、新加坡等亚洲国家以及美国、西欧等西方国家普遍接受东方领导思想的思想精髓。

二、问题及讨论

1. 如何认识“中国第一大儒”周公的“敬德保民”的德政思想？

2. 《易经》被称为中国传统文化的“源头活水”，你是如何理解《易经》关于“易”的三个层次？其当代企业领导价值是什么？

3. 老子“无为而治”领导思想对现代企业领导有何借鉴价值？

4. 阅读刘劭的《人物志》，谈谈人才的培养与使用？

5. 东方领导思想的主要流派有哪些？怎么样认识及应用？

6. 结合具体案例，谈谈东方领导思想的世界性影响？

三、案例分析

儒佛道思想与中国企业文化

一个企业文化的硬伤 慧文是一位刚刚上任的总裁，但还没来得及体会春风得意的滋味，就被一大堆难题困扰住了。一是企业缺乏经营理念上的共识，经理办公会上各位副总意见不一，每每都要吵起来，对于一些原则性问题各执己见。慧文心里想：“还好，明争总比暗斗强。”二是人心不齐，慧文的直觉告诉他这里的人际关系冷漠，听说前几天，两个项目组为抢客户，发生了一场争执而且动手，伤者至今仍住在医院，慧文叹道：“本是一家人，相煎何太急？”

慧文把企业现状概括为三大问题：一是经营无术，二是人心不齐，三是团队不和。他知道，这三大问题不是开一两次会或者定一两个制度就能解决的，需要变革企业文化。他发现公司会议室、生产车间都挂着统一的条幅，但实际上，企业上下却并没有形成真正统一的理念。慧文意识到：这种企业文化不改不行了。

企业文化变革从何着手呢？显然，最难办的一件事是树立什么样的企业理念。他山之石，可以攻玉，

于是寄希望于学习。慧文首先选择学习三个有代表性的企业：一个是位居“上市公司最值得信赖股票”榜首的北京同仁堂；一个是中国航空业发展最快的公司——海南航空公司；第三个企业是“中国优秀明星企业”的药业新秀——恩威集团。经过认真研读，慧文对三家企业的企业文化作了如下总结。

同仁堂文化以“儒”立本 同仁堂创始于清康熙八年，创始人乐显扬曾任清太医院吏目。为何起名“同仁堂”？乐显扬讲：“同仁”二字可以命堂名，吾善其公而雅，儒志之”。不难看出，此公十分推崇孔子的儒家思想。乐显扬还给后世子孙留下一句名言：“可以养生，可以济世，惟医药为最。”这句话在 300 年后，被他的后人提炼成北京同仁堂的企业精神——“同修仁德，济世养生”，并在《同仁堂理念行为手册》中作如下解释：“仁”是儒家文化的核心概念，也是同仁堂文化的精神支柱。”

在儒家思想的指导下，同仁堂要求全体员工弘扬“德、诚、信”三大优良传统。在生产现场，有这样一句标语“修合无人见，存心有天知”，用来告诫员工不可偷工减料，不要忘记同仁堂的百年堂训“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”。

同仁堂整套企业文化设计，弘扬了孔子的五个字：仁、义、礼、智、信。或许正是有了儒家思想这一精神支柱，才使同仁堂在茫茫商海中，撑起了一块 330 年不倒的金字招牌。

恩威文化以“道”生根 成都恩威集团总裁薛永新根据道家大师李真果所言“天恩地威”，为企业取名恩威集团。这位自称 1979 年就追随道家高人李真果的总裁，经过 15 年的努力，把一家只有几十名员工的乡镇企业，发展成为集科研、生产、贸易为一体的跨国集团。

薛永新根据道家思想，提出了独特的恩威精神——清静无为，守中抱一。“以清静无为之道管理企业，严格的考评制度和劳动纪律与融通情感相结合，像疏导流水那样开导职工”成为他的治厂方针，深深地打上了道家思想的烙印。

道家对“无”情有独钟，水是老子对“无”的比喻。薛永新用老子思想教育员工，提倡“学习‘水’的本色”，像《道德经》上讲的“水善利万物而不争”。他要求员工“去除贪意恶念，保持正知正见，记住教训，忘掉成功，功成而弗居”。看来，把老子的原话引用到现代企业管理当中，是如此的有声有色。

老子的辩证思想是一种大智慧，“以顺待逆，以逸待劳，以卑待骄，以静待躁”的后发制人策略，“以弱胜强，以柔克刚，以退为进”的斗争策略，都对商战有指导意义。在道家“不争之争”思想的指导下，恩威集团推出了其主导产品“洁尔阴”，它没有与其他品牌去争市场，而是进军空缺市场，使“难言之隐，一洗了之”的产品概念传遍了大江南北。靠着道家思想的指导，薛永新每每小试牛刀，皆受益匪浅。

海航文化以“佛”为法 道家博大精深，佛学义理精微，海南航空公司董事长陈峰在这方面造诣颇深。

海航集团的企业标志以“生生不息”为创意理念，“生生”是佛教的本初理念，《萨婆多部·俱舍论》讲“本无今有谓之生，能生此生谓之生生”。同仁堂的名字源于儒，恩威两字源于道家，而海航的标志借用了佛家思想。

佛家主张人要有正见、正志、正语、正业、正命、正精进、正念、正定，即正确的见解、正确的意志、正确的语言、正确的行为、正确的生活、正确的努力、正确的心念、正确的禅定八个方面，这就是“八正道”理论。这些思想在海航的《员工守则》中得到了体现，《员工守则》中包含《员工共勉十条》、《员工训条》等内容，更有佛学大师南怀谨先生亲自作序，使这个守则更加意味深长。

在《员工共勉十条》里，董事长陈峰提出：“团体以和睦为兴盛；精进以持恒为准则；健康以慎食为良药；争议以宽恕为旨要；长幼以慈爱为进德；学问以勤习为入门；待人以至诚为基石；处众以谦恭为有理；凡事以预立而不劳；接物以谨慎为根本”。这里的每一句话都有独到之处，拿“健康以慎食为良药”来说，我们不难听到企业常讲“以人为本”，但真正把员工健康问题写在《员工守则》中还较为罕见。陈峰一句“健康以慎食为良药”，不仅深得现代医学理论之道，而且道出了海航集团对员工的人文关怀，至情至理，感人肺腑。

在《员工训条》中，陈峰提出：

积厚德，存正心；乐敬业，诚为本。入角色，融团队；坚誓愿，志高远。赢道义，勿自矜；吃些亏，忌怨恨。讲学习，敬师长；不夸能，勤精进。除懒惰，止奢欲；培定力，绝私弊。离恶友，甘淡泊；忍人辱，达道理。

佛家主张用戒、定、慧的方法来根除世间的贪、嗔、痴，海航《员工训条》中讲的“止奢欲”“培定力”“绝私弊”“达道理”就是“戒、定、慧”的具体应用。而“积厚德”“存正心”“勤精进”等语言，基本上是佛家原话，透出一种深厚的文化气息。

企业文化离不开民族文化 如何取佛儒道三家思想之根，树企业文化之道呢？如何既吸取传统思想的精华，又不脱离当今时代的需要呢？

带着这些问题，慧文总裁请教了一位国学大师，大师讲：“此三家思想各有所指。宋代的智圆禅师说过‘儒者，饰身之教；释者（释即佛），修心之教；吾修身以儒，治心以释’。至于道，乃是一种辩证思考，用于策略。”听大师一席话，慧文顿悟。

儒家思想在修身，在于规范人们的言行。如人人做到“仁、义、礼、智、信”，自然会达到“修己安人”的

境界。我们在公民道德建设中提倡“爱国守法，明礼诚信”，如果人人都如此，社会便更有秩序。无怪乎中国平安保险公司把“仁、义、礼、智、信、廉”作为企业作风，这便是儒家思想的活学活用。

道家思想在于思辨，是一种对立统一的哲学思考。这一点儒道两家是相生互补的。海尔的舵手张瑞敏提出“中正之道”作为海尔的企业哲学，提出“中和、公正；大中、至正”，这是儒道思想的综合运用。

佛家思想强调的是对人内心的修炼。慧文想起了松下的“感恩精神”。日本颇具影响力的佛学大师太虚，曾经指出每一个人对国家、社会都应知恩报恩，这一观点对日本社会影响极大。松下幸之助把“感恩精神”作为企业的核心价值观，是有一定的社会背景和文化底蕴的。

弄懂了儒道佛三家思想与企业文化的种种牵连，慧文开始起草自己的企业文化纲要了。他认为，企业文化既然是文化，就离不开传统。中国优秀的传统文化最有说服力，如果能够吸取其中精华，并且与时俱进，必定有利于企业发展。因此，慧文把自己的心得总结成企业文化设计的三大宗旨：“治心、修身、得道”，统一企业理念、规范员工言行、寻求经营之道，工作重点是借鉴传统文化精华，设计企业精神、企业作风和经营理念三大内容，在总经理办公会讨论通过后，进一步完成全套企业文化设计，彻底解决人心不齐、团队不合、经营无术等问题。

思考题：

1. 你认为中国传统文化和现代企业文化确实有必然的联系吗？
2. 在当代企业管理中，如何将传统文化与现代管理理念进行很好的融合？

四、本章测试

领导动机

说明：表明你对下列每一种陈述的赞同程度，使用下列尺度：1 = 非常不赞同；2 = 不赞同；3 = 既不赞同又不反对；4 = 赞同；5 = 非常赞同。

- 1、当人们重视我的想法时，我会很受激动。_____
- 2、习惯上，当我与别人一起完成一个项目时，我会问一些有争议的问题。_____
- 3、当取得进步时，我乐于称赞与我一起工作的人。_____
- 4、无论何时，我都乐于为他人助威。_____
- 5、对我来说，团队的成绩比我个人的成绩更重要。_____
- 6、人们经常采纳和运用我的意见。_____
- 7、一旦参与了团队的项目，构建小组的凝聚力对我很重要。_____
- 8、一旦参与了团队的项目，指导他人是一项吸引我的活动。_____
- 9、承认和祝贺别人的成绩时，我感到很愉快。_____

10、一旦参与了团队的项目，我的队员的问题就是我的问题。_____

11、解决人际关系的冲突是我乐于做的事。_____

12、一旦参与了团队的项目，我常发现自己是一个“主意创造者”。_____

13、一旦参与了团队的项目，我倾向于让我的思想为众人所知。_____

14、我很高兴自己成为一个有说服力的人。_____

评分和解释：将你对 14 个问题的答分相加。你的分值应在 14 至 70 之间。下面是对你分值的试探性解释：

63 ~ 70 很想成为领导

50 ~ 62 较想成为领导

35 ~ 49 不确定你是否想成为领导

少于 35 不太想成为领导

我领导动机的得分是_____。

第 3 章 西方领导理论

[学习目的]

- 熟悉有关企业领导的各种理论
- 企业领导者素质和角色的认识
- 掌握企业领导的各种行为和方式

[引例]

查克·斯通曼 1979 年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。开始是在芝加哥工厂做生产计划助理，再后来的 12 年中，他逐级晋升——高级生产计划员、生产领班、轮班工长以及堪萨斯城工厂的经理助理。1991 年，他被提升担任了制造与作业副总裁的职务。

查克·斯通曼一直以来十分忠实于自己的本职工作。自担任制造与作业副总裁以来，查克·斯通曼先生显得更加忙碌。他每天都把自己的时间排得满满的，他需要与各种人打交道，处理许许多多错综复杂、大大小小的事情，因此，他得具备多种知识、技能和技巧，合理地分配自己每天的时间，扮演形形色色的角色：决策、人际交往、信息传播等。在他每天风风火火、上下穿梭的正常工作结束之后，他的许多闲暇时间甚至都被占用。

企业领导者每天就是这样度过的，他们做了什么？怎样理解他们的工作？他们的工作效率高吗？如何改进他们的工作方法？他们是一群与众不同的人吗？表现在哪些方面？这些问题是西方学者长期以来探讨的问题。

领导活动要讲究效益，即以较少的投入获得较大的产出，这就是领导的有效性，有效性是领导活动的主要衡量标志，它反映了领导的总体水平。在企业管理中，领导有效性是一个综合性概念，它指通过领导活动实现企业预定目标的程度，其反映形式包括下级的支持、相互关系、员工的评价、激励程度、沟通的效果、工作效率和目标的实现等。西方领导理论研究的目的就在于什么样的企业领导者素质、领导方式方法更能提高领导工作的有效性。一般来说，从时间角度看，可以把西方企业领导理论分为三大理论（或三个研究阶段）：领导素质理论、领导行为理论和权变领导理论。其中明茨伯格的经理角色理论和科特的企业领导理论可以分属领导行为理论和权变领导理论。

第一节 领导素质理论

古代中国人、希腊人和印度人都十分注重领导者所应有的一些重要的品质。例如，道家学说认为，领导者的行为必须能够让其他人认识到：成功是源自他们自己的努力，而不是由于领导者的作用。老子认为：能够使人们几乎意识不到其存在的领导者才是最好的；如果要人们执行他的命令并且称颂他的功绩，这位领导者就不是那么优秀了；更坏的情况是这位领导者还会遭到人们的谴责。一个好的领导者不会高谈阔论，而当他完成任务、达到目标之后，他就会对自己说，这是我应该做的。希腊人认为，领导者应该具有以下品质和才能：公平、公正、智慧、指挥、精明、多谋、英勇并且积极。（乔恩·L·皮尔斯等，2003）

西方关于领导素质的研究侧重领导者的个体素质，既领导素质理论是研究领导者的个人素质与其影响力和领导有效性的关系的理论。早期的领导素质理论假设，不管在什么样的情境下，所有的领导者都具有相同的素质，所以，有效领导者有一定数量共同的素质与特性，且这些素质在很大程度上是先天的，与生俱来的，不具备天生领导者素质的人是不能当领导的，我们把这个时期的领导素质理论称为“天才论”。后期的领导素质理论则在更广泛的范围内研究领导者的素质问题：(1)既有先天的，也有后天的；(2)不仅仅

罗列出个人素质的内容，还对素质的重要性进行排序；(3)在静态的个人素质基础上研究动态的领导素质——即考虑了环境因素的影响。关于领导者素质的研究成果很多，结论也不完全一致，这里仅列举部分研究成果，从中可见一斑。

一、亨利的观点

美国行为科学家亨利认为，一个成功的领导者应具备以下 12 种素质：(1)成就需要强烈；(2)工作积极努力；(3)用积极的态度对待上级；(4)组织能力强；(5)决断能力强；(6)自信心强；(7)思想敏捷；(8)不断接受新的任务；(9)讲求实际，重视现在；(10)对上级亲近，而对下级较疏远；(11)对父母没有情感上的牵挂；(12)忠于组织，恪尽职守。

二、吉赛利的观点

吉赛利在《管理才能探索》一书中不但研究了领导者的个人素质，而且还对这些素质对有效领导的重要性进行了排序。他认为，个人素质对有效领导的重要性程度依次是：督察能力、首创精神、对事业成就的需要、才智、对自我实现的需要、自信心、决断能力、对工作稳定的需要、与工人保持亲密关系、对金钱的需要、处理事物的成熟程度和性别。

三、美国企业管理协会的观点

美国管理协会的一个调查报告报道指出：在被调查的 200 名领导者当中，绝大多数人都认为作为一个领导者最重要的技能是与人相处的能力，它比聪明才智、决策能力、知识水平或工作技能更为重要。其列举出的领导者素质包括：

- 1、品格方面。有判断力和进取心，能谨慎而有耐心地处理紧急任务；能热心地接受和研究新技术，具有创造进取的发展精神；有高度的组织能力，同时切记自己仅仅处于服务的公仆地位而非发号施令的主人；知人善任；对部属表现得坚定、明智、信任和富有同情心；对所属人员能正确评估其才能，因人任用，以发挥其最大潜力，必要时施以适当的训练提高其水平。
- 2、知识方面。具有普通常识，如法律、社会、心理、统计等方面的基本知识；具有专门的知识，包括会计、人事、财务、生产、销售等各方面的理论和实务。
- 3、态度方面。具备管理人员应有的态度，如公平、正直、廉洁、守法、冷静、客观、亲切、细心、谦虚、诚恳、勤劳等；以身作则，以争取部属的信赖和支持，树立良好的风气。

四、其他研究者的观点

关于领导者素质的研究还有很多观点，这些观点都清楚地表明了领导绩效与领导者素质之间存在的关 系，也告诉我们选择某些特定的素质来确定标准的领导素质是很困难的。某些素质在好几个调查研究中都提及过，但是仍有几个素质仅出现在一两个研究中。如不考虑精确性，我们发现还是集中概括了某些领导者的素质，如才智、自信、决策力、正直和社交能力（表 3—1）。

表 3—错误！未定义书签。 基于领导者个性和特征的素质研究

四托格迪尔（1948）	曼（1959）	四托格迪尔（1974）	洛德、德韦德和阿 里杰（1986）	柯克帕特里克和洛 科（1948）
-------------	---------	-------------	----------------------	---------------------

才智 机敏 洞察力 责任感 主动性 韧性 自信心 社交能力	才智 男子气概 调节能力 支配力 外向型 保守型	成就 韧性 洞察力 主动性 自信心 责任感 协调能力 宽容 影响力 社交能力	才智 男子气概 支配力	驱动力 动机 正直 自信 认知能力 任务信息
--	---	---	-------------------	---------------------------------------

第二节 领导行为理论

领导行为理论是研究领导者的领导行为及其结构、组成要素与领导有效性的关系的理论。虽然研究者在表述方式上存在差异（表 3-2），但关于领导行为理论假设的两个基本行为因素——任务导向和员工导向则达成了共识。本质上讲，研究者试图想找到一个通用的领导理论以阐明在任何情况下都是最有效率的领导行为。但从现有众多相关观点中，他们得到的却是一些矛盾的模糊的结果。虽然一些研究结果认为在任何环境下，强任务导向和强员工导向行为都很有价值，但是该领域中的大部分成果都是没有明确结论的。

表 3—2 领导行为的两个基本行为表述

研究者	任务导向	员工导向
俄亥俄州立大学	主动结构	体谅
赫西和布兰查德	任务行为	关系行为
密执安（利克特）	生产集中	职工集中
菲德勒	低 LPC（任务）	高 LPC（关系）
布莱克和那顿	关心生产	关心人
贝尔斯	任务领导	社会情感领导
贝恩和希茨	任务职能	群体建立和维持职能
三隅	P（工作）	M（维系）

注：LPC(least preperred coworker)指“最不喜欢与他人合作”。P 和 M 表示群体的两项职能，P(performance)指完成群体目标的职能，M(maintenance)指维持和强化群体的职能。

一、领导行为的四分图理论

美国俄亥俄州立大学人事研究委员会以亨普希尔为首的一批学者首先开展了领导行为的探讨。他们首先把领导行为分成 9 项基本维度：主动、成员身份、代表、整合、组织、管辖、信息沟通、认可、生产，然后归纳为“主动结构”和“体谅”两个基本行为，即“关心任务”和“关心人”。并按照高低程度的不同进行组合，构成了四种不同的领导行为（即四分图理论）：高关心任务、低关心人；高关心任务、高关心人；低关心任务、高关心人；低关心任务、低关心人。

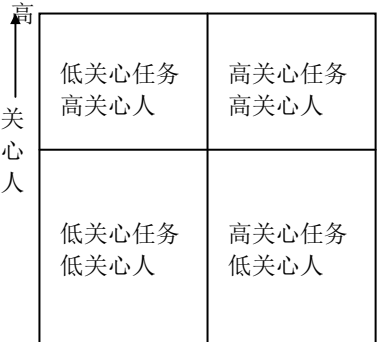




图 3—错误！未定义书签。 领导行为的四分图

“关心任务”指以生产或工作为中心，为了实现既定目标，领导者为自己规定的任务包括机构设置、制定规划、确定目标、明确责任、沟通渠道等；“关心人”指以人际关系为中心，领导者为自己规定的任务包括建立互相信任的关系、尊重下级的意见、注意下属的感情等。一般认为，高关心任务、高关心人的领导行为比较好（表 3-3）；而低关心任务、低关心人的领导行为比较差。

表 3—3 四种领导行为的效果（日本三隅教授）

领导行为	生产效率	对组织的信赖度	团结力
高关心工作、高关心人	最高	最高	最高
高关心工作、低关心人	中间	第二位	第三位
低关心工作、高关心人	中间	第三位	第二位
低关心工作、低关心人	最低	最低	最低

二、领导行为的管理方格理论

美国罗伯特·布莱克的管理方格理论是在领导四分图的基础上发展起来的。它以“关心任务”为横坐标、“关心人”为纵坐标将领导行为分为 81 种，其中四角的四个小方格和一个中心小方格分别代表五种典型的领导行为（见图 3-2）。

（一）贫乏型领导（1，1）

领导者对任务和职工都不太关心，他们以最小的努力来完成非做不可的任务。这些领导者也进行领导工作，但是其行为尽量保持不介入和退缩。他们通常很少与下属联系，因此对事务漠不关心、态度含糊、听天由命并且毫无兴趣。

（二）权威型领导（9，1）

领导者只把注意力集中在对任务或作业效率的要求上，只顾完成计划的指标而不关心人的因素，认为员工是完成工作的工具。除非要进行相关的任务指导，否则都不强调与员工的交流。具有这种行为的领导者通常被认为是极具控制力，苛求和严厉，同时也是难以反抗的。

（三）乡村俱乐部型领导（1，9）

领导者只满足职工的各种要求，努力创造一种舒服和谐的环境。他们总是让人觉得舒服，很愿意帮助别人，尽量不引起争议。但不大关心任务，各种规章制度很松懈。

（四）中庸之道型领导（5，5）

领导者对职工和任务的关心程度都比较一般，以求保持平衡维持状态，这种折中模式放弃了一些对工作方面的强有力的推动行为，因而缺乏进取创新精神。这一类型的领导者通常在工作过程中保持权宜的、中庸的、弱化争论的方式来表达自己的意见。

（五）团队型领导（9，9）

领导者对职工和任务都非常关心，努力把职工的需求和工作效益结合起来，因而关系协调、士气旺盛、

效率和效益都较高。以下词语通常被用来形容采用团队型领导行为：善于激励员工、行事果断、事务公开、明确事务的优先顺序、坚持不懈、虚心和热爱工作。

罗伯特·布莱克认为对任务的关心，同时包括数量和质量两个方面，在下列情况下都是表现得很明显的：作出的决策范围和健全程度，能变成可销售产品的创造性的设想的数目，在结账时期处理账户的多少，对于组织的其他成员或顾客提供的服务的质量和彻底性。在工作是有形的情况下，对生产的关心可以采取各种不同的形式，包括数量的测定，生产产品的件数，完成某一生产作业所需的时间、销售量，或达到一个可测定的质量水平。对人的关心是通过许多不同方法显露出来的。通过强制服从、友好的姿态、挑错、不加可否地的传话、迁就和折衷、谈判和交易、或者博得别人的承诺和理解，所以这些都是对人的关心的不同表现。对人的关心还有一些特定的变化形式，包括工作环境、工资制度、小恩小惠、工作保障等等。不论对人的这种关心究竟怎样表达，都会引出反应，即可能表现出热情或愤慨、积极参加或表示冷淡、富有创造性或思想迟钝、乐于承担义务或无动于衷、对改革表示愿意承担风险或表示反对改革等。

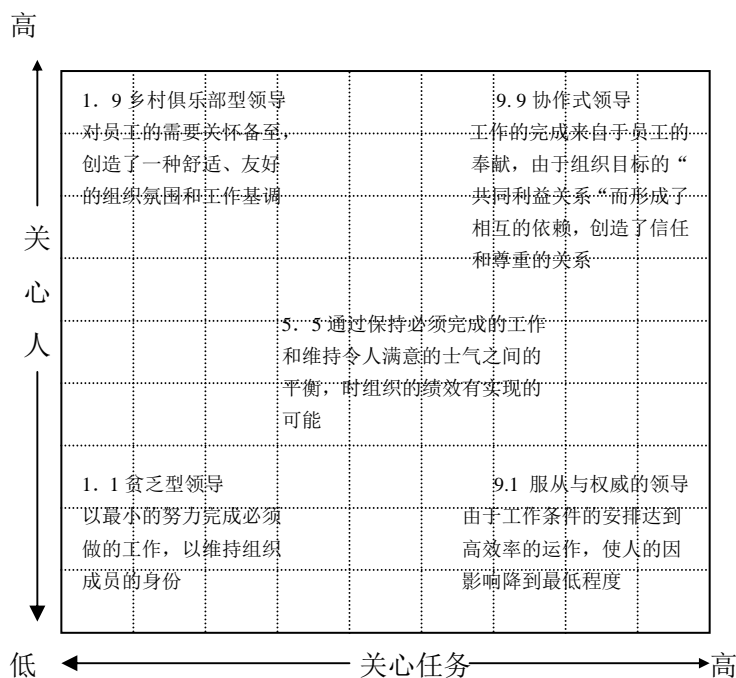


图 3—2 管理方格图

三、领导方式理论

领导方式是指领导者在领导活动中表现出来的比较固定和经常使用的行为方式和方法的总和。例如，有的领导者工作起来大胆泼辣又主观武断、粗暴、专断独行；有的领导者在工作中胆小怕事，左请示，右请示，非得等上级有十分具体、明确的指示后才肯行事。这体现出领导者的个性，每一位领导者都有自己固定的行为模式，一遇到事就照此办理。领导方式是领导者在特定的环境中，根据被领导者的特点和领导环境实施的对策性行为，因而集中体现了领导者在提高领导效能中的主观能动作用。可以根据不同的分类方法，把领导方式划分为多种类型。勒温根据权力和决策定位的不同，将领导方式划分为专制型、民主型和放任型三种。

（一）勒温的领导方式理论

1. 专制型。这是一种以专制、独裁为特征的领导方式。采用这种领导方式的领导者，大权独揽，个

人决定一切，以绝对命令的方式传递自己的所有指示；领导者分段对下属指示工作内容和方法，下属无法了解组织活动的整体目标和最终目的；在工作的分配上是领导者决定后再通知下属。

造成专制型领导方式的原因十分复杂，主要包括两个方面：一是领导者个人的性格特征；二是下级的专业知识和修养水平较低。这种领导方式会导致下级产生被动消极的心态，并会促使正式与非正式群体形成集体自我防御体系。

采用这种领导方式的领导者，把完成工作任务作为一切活动的中心，注意建立严密的劳动组织和严格的劳动纪律，强调指标和效率，欣赏紧张有序、快节奏的工作气氛，并将全部精力和注意力集中于工作任务本身。

2 . 民主型。这种方式致力于把方针政策提呈集体讨论后再作出决定，领导者在其中加以诱导、激励和协助；下属能选择完成目标的策略和方法；工作的分配由集体决定，工作的合作伙伴由下级自己选择。采用这种领导方式，下级表现出较高的主动精神和和谐气氛；集体中所有的人彼此关心帮助，每个人都凭自己的责任感去努力工作；高度评价自己的领导者，上下级关系比较融洽。

3 . 放任型。这种领导方式是民主型的极端情况，即领导者几乎把一切决策权都分散给下属，下属基本上实行自我管理、自我控制。这种领导方式强调人是企业工作的中心，重视职工的关心和支持，注意满足职工的各种需要，强调建立良好的内部人际关系，形成和谐融洽的心理气氛。

（二）领导方式的比较

在强调生产时，往往比较关心工作本身，容易导致集权；而过分重视员工的士气，容易以体谅人为出发点，稍微疏忽就会出现放任现象。毫无疑问的是，任何良好的领导者都希望同时注重生产和士气。当然，由于领导者本人的风格、习惯、传统、学识、能力以及被领导者的差异和环境的不同，领导的有效性会因不同的领导方式而有所区别，我们不能简单地给出一种领导方式就一定比另一种领导方式更好的结论。如日本广岛大学的一项对职工的调查研究表明，民主性领导方式在生产量、积极性、领导者人际关系和指导情况都比其它两种领导方式好，放任型最差，专制型居中；但米德以香港的中国人和在美国的华人为对象研究的结果却得到不同的结果，香港的中国人在专制领导下，工作效率和工作满足大于民主型领导，而美国华人在这两种领导方式下的工作效率和工作满意大致相等。这表明文化因素似乎对领导方式的效果由某种程度的影响。

表 3—4 是对勒温三种领导方式的比较。

表 3—4 勒温三种领导方式的比较

项目	专制型	民主型	放任型
群体方针的确定	一切由领导者一人决定	所有方针经由群体的讨论而决定，领导者在一旁进行激励与协助	任由群体或个人决定，领导者不参与
群体活动的了解与透视	分段指示工作的内容和方法，因此无法了解群体活动的最终目标。以强迫命令的方式让成员接受，而且只有一种解决方法	成员已在最初的讨论中了解工作的程序和目标，领导者提供两种以上的工作方法，让成员自行选择	领导者提供各种工作上需要的材料，当成员前来质询时，即给以回答，但不作积极的指示
工作的分担与同伴的选	由领导者决定后，通知成员。不准反映意见，更不准修改，	工作的分担有群体决定，工作的团伙由成员自己选择，	领导者完全不干预

择	要错就错到底	可以修改有错误的决策	
工作参与及工作评估的态度	除了示范之外，领导者完全不参与团体作业；领导者根据自己的喜恶，赞赏或批评成员的工作成果	领导者与成员一起工作，但避免干涉指挥；领导者依据客观事实，赞赏或批评成员的工作成果	除非成员要求，否则领导者不自动提供工作上的意见，对其成果也不作任何评估，若奖励也是例行公事
与下属关系	严厉不可亲近，以特别身份出现，高高在上	可以亲近，且觉得可以依靠，非常密切，不以特殊身份出现	可以亲近，但觉得不太可靠
与上下关系	只听从上级的指示，不考虑部属的情况	关心部属，将部属的要求反映到上级	关心部属，但不在乎上级
发生问题时	不向部属作任何说明，即下命令	向部属说明情形，再加以适当指示	不向部属作任何说明，也不作指示
当群体作了某种决定时	若此决定不符合自己的意愿，即不遵守	即使不合自己的意愿，也遵守不移	若不合自己的意愿，则当有人提醒时才遵守
听取下属意见	根本不让部属发表意见	尽可能听取部属的意见	不太注意部属的意见
功过的分享	有功领导者独享，有过部下承担	有功大家分享，有过先自责，再追查责任	不加过问
成员反应	缺乏主动，失去个性，依赖性大；消极、自卑、不满、反抗；不负责任，行为障碍	个性发扬，群体观念强	感到自由，但缺乏群体观念

（三）领导方式的选择

专制领导虽以领导者为权力的来源，但非指一定有一个人来统治，也不是领导者有意为了自我的满足，而使员工受到伤害。民主领导虽然以群体的力量为中心，但也并非所有的选择均由群体投票决定。放任型的领导虽有多个领导中心，但绝非缺乏一切领导，让群体毫无方向地盲目奋斗下去。在能干的专制领导下，个人的权威有可能比在徒有形式而无实质的民主领导下受到更好的保障；在某些情况下，民主领导会让多数人的意见受到重视，但少数人仍可能无法得到满足；放任型的领导在某些场合下也是必要的。

总之，三种领导方式均有其适宜的场合，问题在于如何随机应变、因人制宜、因事制宜、因地制宜。具体选择程序是：(1)根据领导者的特性选用领导方式；(2)如果选用的领导方式与员工的特性不适合，则应该用适合员工特点的领导方式；(3)如果选择或改用的领导方式与工作环境不适合，为完成当前的任务，应改用适合于当时环境的领导方式；(4)如果根据领导者的特性所选用的领导方式与群体士气及动态不相适合，则应根据原有领导方式来改善群体态度，或改用适合群体态度的领导方式；(5)应注意群体所造成的情况或环境的改变，有时并非要求立刻改变领导方法，正常的方法、正可适用于此种情境的方法或具有弹性的方法，均可能取得成功；(6)在改变领导方式时，可以先考虑在目前的情况下，原来所使用的方法是否能产生满意的效果，在设法往前看，若改变了方向可能有什么结果，然后比较并判断这些结果的价值，以决定继续采用现行的方法或改用其它更好的方法。另外，方法的改变必须以态度的改变加以配合。

四、经理角色理论

经理角色理论出现在 20 世纪 70 年代，该理论的创始人明茨伯格 1973 年出版的《经理工作的性质》是他开创该理论的代表作，他在该书中是这样描述“角色”概念的：“角色这一概念，是行为科学从舞台

的术语中借用到管理学中来的。角色就是属于一定职责或地位的一套有条理的行为。……演员、经理和其他人担任的角色是事先规定的，虽然各人可能以不同的方式来解释这个角色。”这个理论的代表作还有：乔兰的《小公司的经历》（1969）、科斯汀的《企业和政府中的管理轮廓》（1970）、贝克斯的《对变动环境中的经理角色的某些观察》（1971）、萨尔宾和艾伦的《角色理论》（1968）、托马斯和比德尔的《角色理论：概念和研究》（1966）以及托马森的《经理工作角色和关系》（1967）等。

经理角色理论通过考察和研究，对于经理工作的特点、所担任的角色、工作目标及经理职务类型的划分、影响经理工作的因素以及提供经理工作效率等重点的问题，都作出了十分明确的回答。

（一）经理工作的特征

（1）**工作量大，步骤紧张。**在《经理的工作又多么艰苦？》一书里，明茨伯格指出：他所访问的总经理声称，他们每周的五个工作日有四个晚上在工作。其中，一个晚上在办公室，一个晚上在款待宾客；还有“两个晚上的确是回家了，但与其说是回到庇护所还不如说是去了一个分支机构。”总经理在办公室也几乎没有休息时间，邮件（平均每天 36 件）、电话（平均每天 5 次）、会晤（平均每天 8 次）占据了他们从进入办公室起至傍晚离开办公室的全部时间。

值得注意的是，明茨伯格对中层和基层经理进行的研究并未发现他们在工作上花费很长的额外时间，但他们在办公时间内必须作的工作量是巨大的，步调是紧张的。调查发现，车间主任每天要应付 237 至 1073 件事，中间毫无休息时间。

经理之所以接受这样的工作量和步骤，一个主要的理由是这个职务本身固有的广泛性。经理要为所在组织的成功负责，但又没有明确的标准表明他已经成功，他只有始终全神贯注，永不松懈。

（2）**活动多样，短暂且琐碎，反应必须迅速及时。**经理的活动以分钟计算，因为它随时还有其它事可做或必须做，经理在思想上必须对于迅速变化而频繁转变心境有所准备。据调查，经理未经安排的会晤很少有长达半小时的。经理应该更好地利用秘书，把自己从干扰中解脱出来，只有在明确参与价值的情况下才参与，以避免时间的浪费，克服工作上的肤浅性，才能够获得成功。

（3）**在把握全局的原则下，现实活动放在优先地位。**经理应该优先处理具有现实意义的工作，不要把过多的精力放在处理邮件上，要培养出适应性很强的信息处理者。经理要设法从人事和行政问题中解脱出来，留给自己更多的思考时间，在处理事情时，明确时间是很重要的。

（4）**喜欢口头联系，重视同外部和下属关系。**经理应该经常进行口头交流来了解情况，尽量面对面地打交道，在使用电话和临时会晤时要尽快说明情况或提出要求，传递大量信息时应预先安排，在会晤中，对下属要区别对待。经理要利用视察为自己创造接触的机会。

（5）**经理是权力和责任的统一体。**经理既是作曲家又是指挥者，权力和责任在他身上得到了统一。经理的责任是制造一个比各部分和更大的整体。

（二）经理的角色

明茨伯格认为经理的工作可以分为三类：与人际关系有关的工作、与信息传递有关的工作和与决策有关的工作。

1. **人际关系方面的角色。**有挂名首脑、领导者、联络者三种。人际关系在经理工作中起着重要的作用。经理由于其正式权威，必须履行许多职责，其中都涉及到人际关系活动。经理作为企业的领导者必须经常对下属进行引导和激励，把各种分散的因素结合成一个协作的企业。联络者角色是经理同他所领导的

组织以外的无数个人和团体维持关系的网络。

2. 信息方面的角色。有信息接收者、传播者、发言人三种。领导者不停地监测环境、探问各种联络者以获取完整的信息，而这些信息的获得绝大多数来自人员接触。领导者将某些权威信息直接传递给无缘得到信息的下属，当各下属之间由于某种原因难于沟通时，领导者变为其传递信息。领导者需向组织外人员传递信息，与哪些对本组织有控制力的人保持联络，并力图做到使其满意。

3. 决策方面的角色。有企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者四种。作为企业家，领导者是变革的发起者，要追求组织的不断改进，从而使其适应不断变化的环境。领导者还承担者资源分配和整合的作用，他要为此做出许多重大的决策。领导者还需要用许多时间进行谈判，这些谈判构成领导者工作中不可分割的组成部分，因为只有他有权动用组织资源，并拥有谈判所需的重要信息。

明茨伯格提供了各种各样有关经理职务的变化的研究发现。他认为这种分类进行研究是这一领域中发展管理理论的最好办法。它把经理类型分成 8 类：联系人、政治经理、专家经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、新经理，这 8 类经理与其最主要角色存在着对应关系（见表 3-5）。

表 3-5 经理职务的八种类型与其承担的关键角色

经理职务类型	关键的角色
联系人	联络者、挂名首脑
政治经理	发言人、谈判者
企业家	企业家、谈判者
内当家	资源分配者
实时经理	故障排除者
协调经理	领导者
专家经理	信息接收者者、发言人
新经理	联络者、信息接收者

（三）经理工作的目标

领导角色理论还从上述的十个经理角色中提炼出经理工作的六项目标。

- （1）经理的重要目标是保证他的组织实现其基本目标，即有效地生产出某些产品和服务。
- （2）经理必须设计和维持其组织的业务稳定性，必须规划其组织的业务，并对这些规划进行监督，以保证工作流程有个稳定的模型。
- （3）、经理必须负责组织的战略决策系统，并使他的组织以一种可控制的方式适应变动的环境。
- （4）经理必须保证组织为那些对组织有影响的人服务。
- （5）经理必须在他的组织与环境之间建立其关键的信息联系。
- （6）经理作为正式的权威，负责组织的等级制度的运行。

（四）提高经理工作效率的方法

经理角色理论认为，影响经理工作的因素包括：职务因素、个人因素和环境因素。因此，针对经理工作的特点及其所担任的角色等问题，如能有意识地采取各种措施，将有助于提高经理工作成效。

- （1）与下属共享信息、互相配合的基础上，将经理工作交由若干人分担。
- （2）尽可能地利用各种职责为各种组织目标服务，自觉地摆脱非必须的工作，以腾出时间规划未来。
- （3）在全面担任以上角色的同时，以适应当时具体情况的角色为重点，既要掌握事物的具体情节，

又要有全局观点。

(4) 要充分认识自己对于组织的影响作用、谨慎从事，处理好各种对组织施加影响的力量关系。

(5) 充分利用管理学家的知识和才能，以处理纷繁复杂的问题。

第三节 领导权变理论

领导权变理论是把领导者个性、工作任务的性质、被领导者的期望、需要、成熟度等特性，以及工作环境等方面因素加以综合研究来研讨领导有效性的理论。所谓权变，简单地说是指权宜应变，即因时、因地、因人而变通。领导权变理论，是指以系统观点为依据，研究领导者如何根据所处的内外部环境可变因素的性质，在变化的条件下提出最适合于具体情境下的领导方式和领导活动的一种理论，即有效领导取决于领导者、被领导者以及领导环境。

一、管理方格理论的组合模型

管理方格理论所勾画的领导行为过于机械，事实上，各种领导行为往往根据环境的不同而组合使用，以提高领导工作的有效性，如将管理方格理论提出的领导行为进行组合会产生各种新的领导行为，以适应不同的领导环境。

(一) 大弧度钟摆式领导

可以用(9, 1)型，也可以用(1, 9)型，但不是在同一时间使用，主要根据被领导者的成熟程度来确定。随着成熟程度的增加，分别采用命令式、说服式、参与式和授权式。这就是赫塞—布兰查德的情景理论，或称为领导生命周期理论。这种类型的领导者本质上在于其领导行为方式与下属的能力和责任心相适应。要成为一名高效领导者，就必须了解下属需求，并随即调整自身工作方式以适应这些需求。

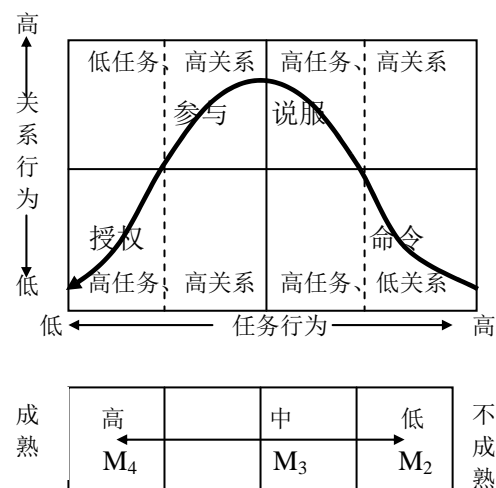


图 3-3 管理方格与成熟理论的组合

指导方式中领导者把交流的重点放在达成目标上，而只花少量时间做些支持性工作。因此，他们通常先向下属指出什么是目标以及如何才能达成，然后对下属的工作进行认真的监督管理。说服型领导者与下属交流时既关注目标达成，也很重视员工的社会情感需求。领导者通过鼓励下属和征求下属意见等方式与他们融为一体。但说服型仍需要领导者自己决定员工的目标，策划达成方案。参与型领导中，领导者并不

把主要精力放在目标上，而是通过自己的支持性行为来促进员工工作技巧、激发其工作热情，从而达到完成任务的目的，常采取倾听、赞扬、征求意见和及时给出反馈信息等行为。领导者将日常事务的决定权下放给员工，但在解决问题的过程中仍保持随时参与的状态，并总能迅速地给予员工支持和认可。授权型领导者既不对目标达成提出足够的意见，也不向员工提供足够的支持以激发他们完成任务的信心和热情。

（二）家长/纵容型领导

指的是领导者单独但同时采用乡村俱乐部型领导行为（9，1）和权威型领导行为（1，9），即“慈善的独裁者”（9，9），它不是两者的简单结合。领导者在严格要求下属完成任务的同时充满着温情，就像家长对待自己的孩子一样。他们待人亲和，但这只不过是为了达成目标。

（三）平衡式领导

指在企业中由不同的组织机构分别采取（9，1）和（1，9）领导方式，以互相弥补不足，达到管理上的平衡。如直线组织采取（9，1）方式领导，而职能组织则采用（1，9）方式领导。

（四）双帽式领导

指领导者把对工作的关心和对人的关心隔离开来。如星期一领导者主要研究盈亏和低效率问题，星期三又可能主要研究人的问题。

（五）随机式领导

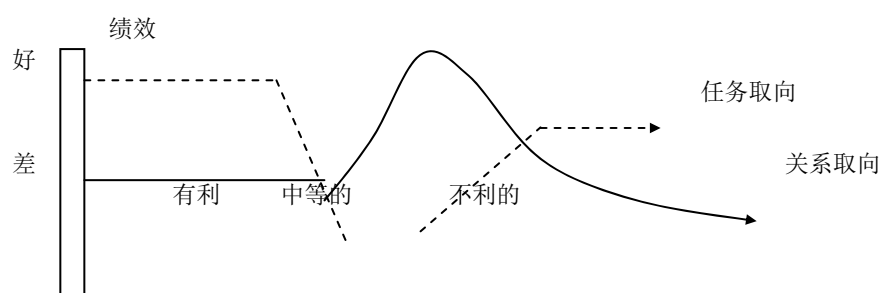
指领导者在处理工作与人的难题上能够随便使用两种甚至有时使用所有五种典型方式。领导者随机应变，不考虑科学原则。他在所有方格上玩“跳房子”，他的行为不是一贯的。因而又称为“机会主义型领导”。

二、菲德勒权变领导模型

弗雷德·E·菲德勒是美国著名的心理学家和行为学家。菲德勒的理论研究成果反映在他的 100 多篇论文和 4 部学术著作中。权变领导理论首先是由菲德勒提出的，它把领导环境分为领导者与被领导者关系、工作任务结构和领导者的职位权力三种，并把它们分成两种情况，由此组合成 8 种不同的领导环境(图 3-4)。该理论认为，在环境很有利（环境 1、2、3）和十分不利（环境 8）的情况下，采用任务型的领导比较好，而处于两者之间采用关系型的领导比较好（环境 4、5），但有时却很难说（环境 6、7）。

菲德勒认为，一个组织的成功与失败在很大程度上取决于领导。如何寻求最佳的领导者是一个十分重要的问题，但更现实、更重要的是如何更好地发现现有领导者的才能。依靠培训使领导者的个性适合管理工作需求的做法从来没有取得过真正的成功。相比之下，改变组织环境即领导者所处的工作环境中的各种因素，要比改变人的性格特征和作风容易得多。领导者应该尝试着变换工作环境使之适应人的风格，而不是硬让人的个性去适合工作的要求。

菲德勒编写出“最难共事者”问卷（the Least Preferred Co-Work, LPC）。这一问卷调查中得分高的领导者为关系导向型，得分低的则属于任务导向型。



I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	类型
好	好	好	好	差	差	差	差	领导-成员关系
高	高	低	低	高	高	低	低	任务结构
强	弱	强	弱	强	弱	强	弱	职位权力

图 3-4 菲德勒的权变领导模型

三、豪斯和米切尔的目标途径模式

罗伯特·J·豪斯是加拿大多伦多大学的组织行为学教授，特伦斯·米切尔是华盛顿大学管理与组织学和心理学的教授，他俩合作于 1974 年发表的著名论文《关于领导方式的目标——途径理论》是这一理论的代表作之一，其它代表作还有《有效领导者效率的一种目标——途径理论》（豪斯，1971）、《管理过程和组织行为》（豪斯、菲利、克尔合著，1976）等。

目标—途径理论是关于领导者如何激励员工达到指定目标的理论，该理论认为：最有效的领导方式，必须考虑环境因素。这些环境因素有：任务结构、正式权力系统和工作群体，同时要考虑下属的权变因素，在此前提下可供选择的领导方式有指导型、支持型、参与型和成就导向型，而领导的有效性则通过绩效和满意度来体现（图 3-5）。

（一）主要原理和内容

1、领导方式能否被职工所接受，使职工产生工作上的满足感，取决于职工对领导方式的认同程度。只有当大多数职工认识到一种领导方式能给他们带来近期或长远的利益，他们才会乐于接受这种领导方式。

2、好的领导方式应当是激励性的。激励作用大小取决于：某种领导方式能否使职工的需要得到满足的程度取决其工作业绩以及这种领导方式能否向职工提供训练、指导、支持和报酬以形成良好的工作环境，使职工做出成绩。

（二）四种领导方式的特征

1、**指导型**。这种领导方式的领导者注意对下属的指导、协调和指挥，决策是由领导者制订的，下属人员不参与。在任务结构、工作方针和措施都不明确的情况下，下属会希望领导者给予更多的指导，因而采用这种领导方式能够产生积极的影响；而在相反的情况下，这种领导方式又会成为下属人员实现目标和获得满足的障碍。

2、**支持型**。这种领导方式的领导者会平等、友好地同下属人员相处，注重满足下属人员的需要和建立良好的人际关系，以使下属人员能生活在令人舒畅的组织气氛中，但不大注意通过工作成就使下属人员获得满足。在正式权力十分严峻，组织气氛比较紧张的环境中，或当工作任务繁重，工作进展不顺利，以及遇到其它不愉快的事情时，这种领导方式都能产生积极的影响。

3、**参与型**。这种领导方式要求领导者平等地对待下属人员，注重在上下级之间建立良好的相互沟通和相互影响，并允许下属人员参与基层管理的某些决策。在任务结构清楚的情况下，采用这种领导方式，有利于提高下属人员的工作成绩，并能使下属人员从工作成就中获得个人需要的满足。因此，对于那些信心较强、独立性需要比较迫切的下属人员，采用这种领导方式更能产生强大的激励力。

4、**成就导向型**。这种领导方式是在领导者相信下属人员的工作能力和责任心的前提下，通过提出具有挑战性的工作目标，以提高工作成绩，并使下属人员从工作成就中获得满足。当任务结构不清楚，这种

领导方式能激励下属人员的主动性和创造性，有利于组织目标的实现和下属人员个人需要的满足，特别是对于那些成就需要较强的下属人员更是如此。

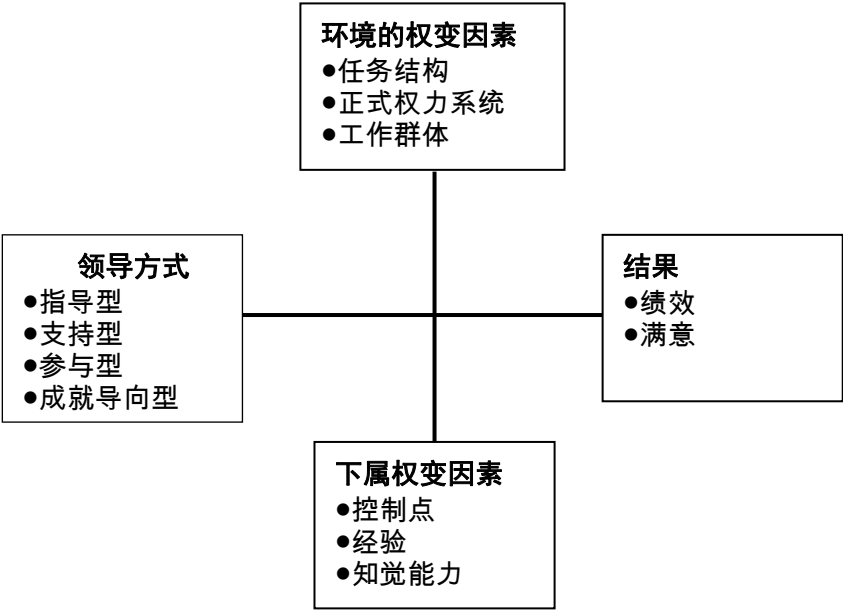


图 3—5 目标—途径理论

绿拇指领导人

能以双手辛勤播种、浇水、除草，把花园染绿变红的人，被称为绿拇指。管理顾问麦道 (Eieen McDargh) 最近指出，管理企业如同照顾花园，能够向好园丁看齐，让企业得到妥善照顾而欣欣向荣的主管，则叫作绿拇指领导人。绿拇指领导人能向好园丁学习的地方包括：懂得观看节气，准备迎接不可知，预留空间让种子尽情生长，深暗不同植物需要不同养分的道理，了解除草会让人腰酸背痛。

四 科特的企业领导理论

约翰·科特，美国管理学家，世界著名的管理行为学和领导学的权威。科特的主要论著有：《管理的权力》、《权力、成就和企业效益》、《权力、依存及有效的管理》、《老板的管理》、《总经理》、《权力和影响》、《成功领导的因素》、《新规律》（1990）等。科特的《总经理》（1982）是在实地调查的基础上形成的一部具有意义深远的力著，成为企业家和有志于做企业家的人们的必读之作，被列为美国各大学 MBA 硕士学位的必读参考书。《总经理》以及他随后发表的《权力和影响》（1985）和《成功领导的因素》（1988）以及 1990 年在《成功领导的因素》基础上出版的《变革的力量》，突破了经理角色理论的框框，他关于企业家的领导艺术以及产生根源和企业文化的理论是对组织行为学的领导理论的重大发展。

科特的领导理论分为个体领导行为理论和企业领导理论。个体行为领导理论即被我国称为“总经理学”，研究的是作为企业领导者——总经理的性格、行为等；企业领导理论研究的是领导过程、结构、领导艺术、企业领导环境的产生和企业文化对企业经营的作用等。两者是相互联系的，后者是在前者研究基础上的进一步深化和广化，是科特理论中最有首创精神和最重要的部分。

（一）现代企业领导及其在工作结构中所处的地位

科特认为，领导实质上是一种以非强制性活动促进企业发展和变革的行为，他反对把领导行为当作企业的最高“统帅者”或“统帅层”对企业活动自上而下进行引导、达到目标的行为。日常生活中“好的”或“成功的”领导这些词汇包含了多层意思，但最基本的只有一点——即“好的”领导鼓励人们真正给他们带来长期最大利益的方向努力，而不会引导人们走向绝境，不会浪费他们的稀缺资源，也不会造成人性的阴暗面。这是一种很有独到的见解。

科特指出，传统的观念把工作看作是一系列可以由个人独立完成任务或履行的职责，甚至连一些受过良好教育、看问题比较深刻的人也认为企业的工作呈这么一种结构模式：少数领导工作，下辖一部分管理工作，再下辖大量由个人承担的工作，这种错误观念显然会影响他们的成效。现在的工作联系越来越密切，横向之间的关系越来越多，更多地需要相互间的合作和帮助。传统的令行禁止的做法已经难以适应，更为重要的是：经营管理中行之有效的行为方式的产生；数量巨大的关于动机、性格、个人交际以及其它个人素质的特征；复杂、模糊且非常规性的行为方式等。因此，无论处于高层还是基层，领导行为在工作中的地位和要求变得越来越重要（图 3-6，图 3-7）。

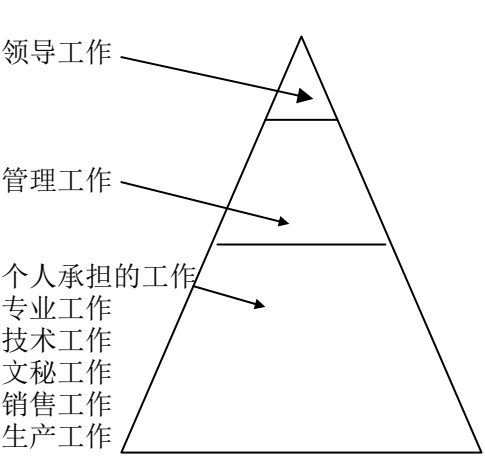


图 3-6 传统的工作结构

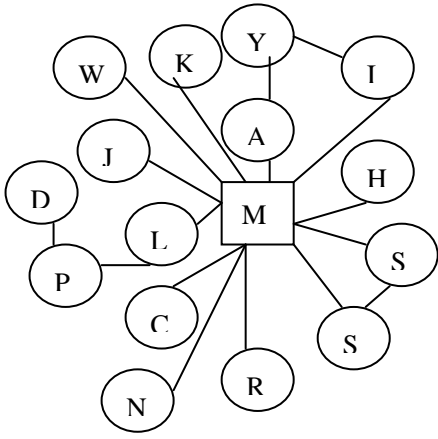


图 3-7 现代的工作结构

（二）科特的企业领导者理论

1、企业领导者的职位。科特理论中的“总经理”是指综合性企业内的不同类型的总经理工作职位，具体分为七种职位。职能型业务主管、多部门型业务主管、企业集团型总经理、分公司总经理、子公司总经理、产品/营销型总经理和经营性业务总经理。在这七个总经理职位中，职能型业务主管、分公司总经理、经营性业务总经理这三类是当今最为广泛存在的总经理职位，而多部门型业务主管、企业集团型总经理可能是最不常见的职位类型，据统计仅为总经理总数的 1%。

2、成功领导者的个性和所处环境的研究。科特研究调查的所有或多数总经理所共有的不同个性特征不下十余种，他们均拥有极大的权威，个人成就辉煌，抱负远大，情绪稳定，思想乐观，知识丰富，分析能力卓越，有良好的认知观、豁达的人生观等基本特征以及广阔良好的知识结构和良好的人际关系等其它特征。这些个性特征与环境影响密切相关，这些环境因素有：童年家庭环境、受教育的经历和职业经历。如科特研究表明，领导者的进取心、智力水平、心理健康、正直的价值观这四个特征与童年的家庭环境非常密切。

表 3-6 总经理共同的个性特征

基本个性特征	
需求/动机 --相同的权力 --相似的成就 --抱负较强	性格特性 --情绪稳定、坚定 --性情乐观开朗
分析和认识关系 --高于平均智力（并非高明） --适度的强硬，有分析能力 --直觉很强	交际能力 --风度翩翩，善于与他人交往 --异乎寻常的兴趣爱好，使他们宜于广泛与经营专家们交往
其它特征	
知识结构 --在涉及的产业中知识面广 --在企业组织中知识面广	人际关系 --在企业界中有着十分广泛的合作关系 --在从事的实业中也有十分广泛的合作关系

3、企业领导者行为研究。科特归纳出总经理日常工作的以下特点：他们大部分时间用于与人交往；交往的人不仅有公司的老板、直接的下级部门经理人员，也包括许多其他人；谈话话题范围宽广；交谈中，总经理们都提出许许多多问题；这些交谈还包含了相当数量的玩笑、打趣和其他与工作无关的事情；邂逅谈话这一类型事例数量较大；在这些交谈中，总经理们从不做出任何传统意义上的“命令”或“指示”；然而，总经理们总是希望通过交谈影响谈话对象；总经理们在安排与别人交谈的时间上，经常显得被动；总经理们与别人交谈的时间总是花费在一些简短且不连贯的谈话中；总经理工作时间均较长；总经理们自己安排工作的方式大致相同。在开始的一段时间里，他们都不约而同地着重于自己工作业务日程安排的拟定，并力图使这一安排能顺利实施，建立其所需要的工作关系网络。当工作日程安排和工作关系网络建设基本就绪时，总经理们则全力以赴，确保自己的工作日程安排能通过所建立的工作关系网络得到切实可行的贯彻落实。

4、人际关系研究。科特认为：建立在尊重、钦佩、相互需要、道义和友情基础上的良好工作关系是完成工作所需的一个主要权力来源，没有这层关系，人们就会由分歧而生疑心，由相互信赖而变成相互推诿，从而使命令无法下达给具体操作者，这样即使再好的点子也会被人们拒绝执行。此外，这种关系也是重要的信息渠道。领导的目的是使各种人员实施总经理的工作日程安排，要把这些人才吸引到你身边并带动他们去实施你的行动计划，一个人必须愿意以一种负责的和行之有效的方法去管理工作中的各种相互依赖关系，不能只图短期利益，不能只考虑个人的前途，不能只顾及有关各方中某一方的利益。他必须积极调动所有纵向和横向的关系，并且愿意处理这些关系带来的所有极富挑战性的问题。

领导者的人际关系包括横向关系和纵向关系。横向关系（或外部关系）是指领导者与本人管理范围以外的关系；而纵向关系（或内部关系）指的是领导者与上级和下级的关系。

（三）科特的企业领导行为理论

科特认为，确定企业的战略目标是领导行为的核心和主要职能，是任何企业的最高领导人员不可推卸的责任；团结群众则是要求领导者与领导活动相关联的所有利益相关方建立联盟，使一群彼此相关的人们对某一远景目标和整套战略能达成共识，承认方向的有效性并乐意为之变成现实而奋斗的状况，这是企业领导行为的重要内容，而要团结群众，就需要沟通，需要激励；领导激励与管理激励不同，管理激励侧重于控制和物质方面，领导激励则通过满足人们的成就感、归属感、自尊感而产生巨大的精神力量，以战胜困难实现远景目标。加强企业文化建设也就成为领导激励的重要组成部分。

张瑞敏——一种文化的象征

1999年12月7日，英国《金融时报》公布了“全球30位最受尊重的企业家”排名，海尔集团总裁张瑞敏名列第26位。位居这项排名前三名的有GE的韦尔奇、微软的盖茨和IBM的格斯特纳。

两年前张瑞敏曾获香港《亚洲周刊》“优秀企业家”称号，此次《金融时报》的排名，可以说是张瑞敏在个人影响力方面又向“国际化”迈出了一大步。英国《金融时报》认为张瑞敏有着与其他获选的29位企业家一样的共同特征：“有坚定独到的经营策略，使消费者满意度和忠诚度达到最大化，坚持以人为本的管理，在行业领先，具备持续稳定的赢利表现以及成功的应变管理能力和市场全球化”。如同盖茨和他的微软正在成为一种国力、一个时代、一种文化的象征一样，张瑞敏和他所领导的企业也正在因为他们日益显著的影响力而成为中国商业文化的杰出代表。

第四节 领导最新理论

随着企业领导工作在企业管理的重要性日益提高，近年来有关企业领导的研究成果也迅速增加，研究者从不同的角度提出了各种各样、丰富多彩的领导理论，这里仅列举其中影响比较大、有代表性的几种最新理论。

一、替代领导

在某些具体的情境中领导者所起的作用微乎其微。换言之，此时被领导者“替代”了领导者的部分或大部分职能。这就是替代领导。以下情况往往会出现替代领导现象：(1)任务明确，工作常规；(2)规章制度和工作规则细致繁多；(3)被领导者的知识多、素质高、觉悟高、能力强，富有经验；(4)被领导者对奖励无什么兴趣，而对所从事的工作本身却特别感兴趣；(5)被领导者在工作中已形成一个十分紧密的工作团体，该团体给他们带来了地位、归属、成就和情感上的满足；(6)被领导者与领导者的空间距离过大，心理距离过大；(7)被领导者指导自己工作的程序、方法和结果，奖励实际上被自己所控制；(8)被领导者明白自己的角色，能主动协调人际关系，处理各种难题。

二、魅力领导

豪斯提出魅力型领导者的三项因素：极高的自信、支配力以及对自己信仰的坚定信念。有人发现魅力型领导者有四种共同的能力：(1)有令人折服的远见和目标意识；(2)能清晰地表达这一目标，使下属明确理解；(3)对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；(4)了解自己的实力并以此作为资本。还有人发现，魅力型领导人具有如下特点：(1)他们有一个希望达到的理想目标；(2)为此目标能够全身心地投入和奉献；(3)反传统；(4)非常固执而自信；(5)是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。

一般认为，魅力型领导者的关键特征是：(1)自信；(2)远见；(3)清楚表达目标的能力；(4)对目标的坚定信念；(5)不循规蹈矩的行为；(6)作为变革的代言人出现；(7)环境的敏感性。

魅力型领导者通常以下列方式影响下属的：第一，领导者清晰地描述宏伟前景，这一前景将组织的现状与更美好的未来联系在一起，使下属有一种连续的认识。第二，领导者向下属传达高绩效期望，并对下属达到这些期望表现出充分的信心。第三，领导者通过言语和活动传达一种新的价值观体系，并以自己的

行为为下属设立了效仿的榜样。第四，可以作出自我牺牲和反传统的行为表明他们的勇气和对未来前景的坚定信念。

三、变革领导

执行型领导者通过明确角色和任务要求来指导或激励下属向着既定的目标活动，而变革型领导则是一种不同于执行型领导的领导类型：变革型领导者勾勒出一幅组织远景并热情洋溢地进行宣传；执行型领导带有更多的理性色彩，它是在交换中谋求一种平衡，而变革型领导则试图为组织提供一希望和发展动力。美国管理学家巴斯认为，领导行为理论、权变理论完全适合于执行型领导者。但是作为一个领导者为了取得更大成效，以及对自己的组织发挥重大的影响力，就必须运用自己的想像力和精力去鼓励下属。

变革型领导必须具备五种新的领导技能：预见技能、想象技能、价值观综合技能、授权技能和自知或反省技能，这些技能并不是与生俱来的，而是要在实践中锻炼、培养、学习和提高。

四、自我领导

自我领导（self-leadership）的概念通常可以理解为“自己对自己的领导”。自我领导的人经常被视为有着很强自律意识的人，他们为自己制定目标，提供动力和反馈，奖励自己的成功，惩罚自己的失败。因此，自我领导实际上是领导的一个替代品。

要实现自我领导，需要超级领导的支持，也就是能够积极释放下属能力的人。超级领导的领导方式将把“跟我来”的领导者转变为“领导他们以使他人达到自我领导程度”的领导者。超级领导（super-leadership）的起点是有关员工的一系列正面观点。因为他们必须放弃那些以前学习的直接控制。因此，人们把领导看作是知识的职能，认为激励存在于挑战、责任以及具有自我实现意义的工作本身。这样，跨文化领导和终生教育越来越成为领导学关注的主题。

五、团队领导

团队是一些才能互补并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的少数人员的集合。团队与工作团体本质不同，因为前者同时强调个人和集体责任。团队所依赖的不仅是集体讨论和决策以及信息共享和标准化，它通过成员的共同贡献能够得到实实在在的集体成果。因此，领导者必须摒弃传统的垂直式的领导方式，而采取横向扁平式的团队领导方式。熟悉管理学原理的人都知道，扁平式领导幅度大，增加了领导工作的难度，因此，必须放权。而一旦放权，团队就可能失控，这时制度建设固然需要，但团队领导自身的人格力量和魅力就显得尤为重要。

六、服务领导

服务型领导的精神在于视领导不是权力的拥有，而是在于如仆人般的服务他人，以助人成事。服务的范围不仅是同事、部属、顾客，更可扩展到社群、地球和人类。要做好服务型领导可从以下途径入手：(1)培养服务型领导者应具备的素质，如助人、倾听、同情心、自觉与说理能力；(2)本着仆人的心态领导，为下属着想，奉献，共享和分权等；(3)用爱去关怀下属；(4)与组织中的相关人员处理好关系；(5)构建沟通和服务平台；(6)学会领导者成为被领导者之道。

七、象征领导

研究发现，象征、口号、仪式、故事甚至神话都可以作为“领导的工具”。经常使用这些工具，可以更好地培养人们在领导职位上的组织能力。许多人能够在不经意间就巩固了自己的领导地位，这部分是因为他们在领导过程中有效地使用了这些领导工具。

领导的缓冲器、替代品与放大器

缓冲器包括物理距离、刚性的报酬系统以及下属或主管回避管理者的行为。

如果环境和领导者不能迅速发生改变，就会产生领导的替代品或放大器。它们来源于任务、组织和员工的权变因素，像员工的丰富经验、明确的规章，或是团结的工作群体。

领导的放大器是指放大领导者对员工影响的因素。通过加强领导者的地位或报酬权力，或在经常性危机下使用的领导风格，可以强化领导的指挥导向。通过鼓励更多的团队工作活动和增加决策中的员工参与，可以放大参与型领导风格。

注：乔恩·P·豪威尔，丹·L·科斯特利. 有效领导力，北京：机械工业出版社，2003

应用研讨

一、本章精要

1. 企业领导理论分为三大理论：领导素质理论、领导行为理论和领导权变理论。明茨伯格的经理角色理论和科特的企业领导理论可以分属领导行为理论和权变领导理论。

2. 西方领导素质理论是研究领导者的个人素质与其影响力和领导有效性的关系的理论。早期的领导素质理论假设，有效领导者有一定数量共同的素质与特性，不具备天生领导者素质的人是不能当领导的。后期的领导素质理论则在更广泛的范围内研究领导者的素质问题。虽然研究结论不同，但领导者素质是有效领导的一个重要方面是不容置疑的。

3. 领导行为理论是研究领导者的领导行为及其结构、组成要素与领导有效性的关系的理论。虽然研究者在表述方式上存在差异，但关于领导行为理论假设的两个基本行为因素——“任务”和“人”则达成了共识。

4. 四分图理论按照对任务和人的关心程度高低的进行组合，构成了四种不同的领导行为：高关心任务、低关心人；高关心任务、高关心人；低关心任务、高关心人；低关心任务、低关心人。一般认为，高关心任务、高关心人的领导行为比较好；而低关心任务、低关心人的领导行为比较差。管理方格理论是在领导四分图的基础上发展起来的。它将领导行为分为81种，其中有五种典型的领导行为：贫乏型领导、服从与权威的领导、乡村俱乐部式的领导、组织人的领导和协作式领导。勒温则根据权力和决策定位的不同，将领导方式划分为专制型、民主型和放任型三种。

5. 经理角色理论在研究了领导工作特征的基础上，提出了经理角色的三大类十个角色，它们是：人际关系方面的角色（有挂名首脑、领导者、联络者三种）、信息方面的角色（有信息接收者、传播者、发言人三种）和决策方面的角色（有企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者四种）。该理论经理类型分成8类：联系人、政治经理、专家经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、新经理。它还研究了经理工

作的目标和提高工作效率的问题。

6. 权变领导理论是把领导者个性、工作任务的性质、被领导者的期望、需要、成熟度等特性，以及工作环境等方面因素加以综合研究来研讨领导有效性的理论。

7. 对管理方格理论进行改进或与其它因素进行组合会产生各种新的领导行为，以适应不同的领导环境，如家长式领导、大弧度钟摆式领导、平衡式领导、双帽式领导和随机式领导都体现了权变领导的思想。

8. 菲德勒的权变领导理论把领导环境分为领导者与被领导者关系、工作任务结构和领导者的职位权力三种，并把它们分成两种情况，由此组合成 8 种不同的领导环境。该理论认为，在环境很有利和十分不利的情况下，采用任务型的领导比较好，而处于两者之间采用关系型的领导比较好，但有时却很难说。

9. 目标——途径理论认为：最有效的领导方式，必须考虑以下环境因素：任务结构、正式权力系统和工作群体，同时要考虑下属的权变因素，在此前提下可供选择的领导方式有指导型、支持型、参与型和成就导向型，而领导的有效性则通过绩效和满意度来体现。

10. 科特的领导理论分为个体领导行为理论和企业领导理论。个体行为领导理论研究作为企业领导者——总经理的性格、行为等；企业领导理论研究的是领导过程、结构、领导艺术、企业领导环境的产生和企业文化对企业经营的作用等。科特的领导理论是目前西方研究领导理论中比较完整和体系化了的理论。其中企业领导理论是西方领导理论中最具特色的部分。

11. 领导的最新理论有领导的替代领导、魅力领导、变革领导、自我领导、团队领导、服务领导和象征领导等。

二、讨论题

1. 你认为在所有的领导行为理论中存在哪些相似之处？

2. 领导者塑造自己的人格魅力是否不道德？

3. 你认为大多数领导者在实践中都运用权变观点来提高领导的有效性吗？

4. 从有关领导文献中可以得出这样一个总体结论，有效的领导者并不只是采取某一种方式，他们会根据环境调整自己的方式。但有一点未能明确，文化显然是确定领导方式最为有效的一个重要环境变量。谈谈你对这个命题的看法。

5. 收集和评价一下有关领导的最新理论。

三、案例应用

查克·斯通曼的一天

查克·斯通曼真的相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二，清晨，他比往常早一个小时就起来了。先是做 20 分钟原地不动的骑车运动，接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报，当查克驱车上路时，他看了一眼手表，5：28！从家里开车到上班地点只需 15 分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品，以私有商标卖给 60 家--70 家大型超级市场连锁店。

一边开着车，查克的思绪一边回到昨天晚上。昨夜，查克和他的妻子安妮外出吃饭，庆祝他们结婚 15 周年纪念日。他们回忆起他们的初次约会，他们俩事先都没抱多大希望。他们还谈起一些老朋友，他们之间已经多年没有通信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感，他的思绪开始漫游。他想到他是怎么最后来到奥马哈，经营一家肉类加工厂，手下管着 650 名工人的。

查克 1979 年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。开始是在芝加哥工厂做生产计划助理，再后来的 12 年中，他逐级晋升——高级生产计划员、生产领班、轮班工长以及堪萨斯城工厂的经理助理。1991 年，他被提升担任了现在的职务。图 3-8 所示的简化的组织图中，表明了查克在勒那公司的等级结构中所处的地位以及他的直接下属。查克和安妮喜欢奥马哈，打算在这里把他们的两个儿子抚养成人，安妮最后利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到一份保险统计员的工作。

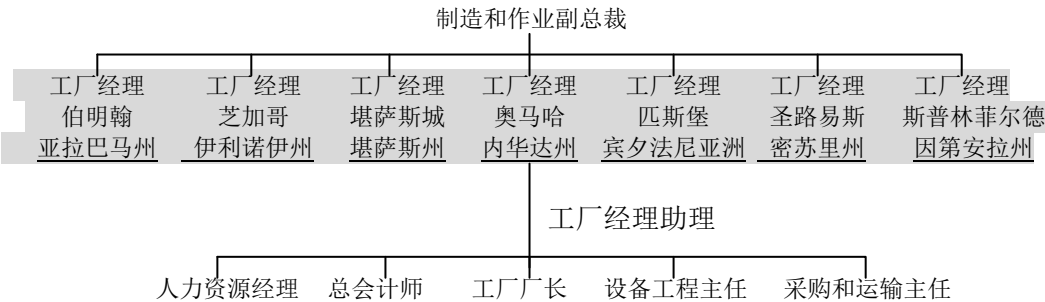


图 3-8 勒那食品公司组织图摘要

查克今天早上的心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过 10 个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属 7 家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半年绩效奖金为 23000 美元，而过去，他最多只拿到过 8500 美元。

查克决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午 3：30 有一个幕僚会议以外，整天的其他时间都是空着的，因此他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查一下工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉；写一份 10 分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商务会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法的情况报告，工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是 5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克的第一个反映是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了。贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到 10 点，今天早上 4:30 就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表造出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克做了个记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司：公司副总裁。查克总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后，在他的办公室里，查克注意到他的计算机在闪烁，一定是有什么新到的信息。在检查了他的电子邮件后，查克发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟，但实际上占用了查克 20 分钟的时间。

现在首先要办的事是资本设备预算，查克在他计算机的工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3，查克并接到工厂厂长打来的电话。电话中说在一般期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工要修好它得花费 45000 美元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费 120000 美元。查克知道，他已经用完了本年度的资本预算，于是，他在 10:00 安排了一个会议，与工

厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克又回到他的工作表程序上,这时工厂运输主任突然闯入他的办公室,他在铁路货车调度计划方面遇到了问题,经过 20 分钟的讨论,两个人找到了解决方法。查克把这件事记下来,要找公司的运输部长谈一次,好好向他反映一下工厂的铁路货运问题,其他工厂是否也存在类似的问题?什么时候公司的铁路合同到期重新招标?

看来打断查克今天日程的事情还没有完,他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话,他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护,奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给他的人力资源部。查克的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然,查克发现 10:00 到了,会计师和厂长已经在他办公室外面等待。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案,准备将它们提交到下午举行的、幕僚会议上讨论。现在是 11:05,查克刚回到他的资本预算编制程序上,就又接到公司人力资源部部长打来的电话,对方花了半小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略,并针求他对特别与奥马哈工厂有关问题的意见。挂上电话后,查克下楼去他的人力资源部部长办公室,他们就这次谈判的策略交换意见。

查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了,查克赶紧开车前往约定地点,好在不过迟到了 10 分钟。

下午 1:45,查克返回它的办公室,工厂厂长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案,以及通道面积是否符合专为残疾雇员制定的法律要求。会议的时间持续得较长,因为中间被三个电话打断。现在是 3:35,查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室,幕僚会议通常只需要 1 个小时,不过讨论劳工谈判和输送系统的时间拖得较长。这次会议持续了 2 个多小时,当查克回到他的办公室时,他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了一个小时而不是 15 分钟。他已经筋疲力尽了。12 个小时以前,他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日,现在这一天过去了,查克不明白:“我完成了哪件事?”当然,他知道他干完了一些事,但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊?查克承认不是的,每天开始时他都有着良好的打算,而回家时都不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中,中间还被不断地打断。他是不是没有做好每天的计划?他说不准。他有意识每天的日程不要排得太紧,以使他能够与人们交谈,使得人们需要他时他能抽得出时间来。但是,他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火,他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗?

思考题:

- 1.用明茨伯格的管理者角色理论评价查克的活动。
- 2.查克在完成他的职责上是有效率的吗?是有效果的吗?请说明理由。
- 3.查克要成为更好的领导者应当做什么?

四、本章测试

三种领导方式的测验

下面的 18 道题可供你自我测试一下,看看你大体上是采用哪一种方式领导和管理企业。每题用“是”或“否”回答。

- 1.你喜欢经营咖啡馆、餐厅这一类的生意吗?

2. 平常把决定或政策付诸实施之前，你认为有说明其理由的价值吗？
3. 在领导下属时，你认为与其一方面跟他们工作一方面监督他们，不如从事计划，草拟细节等管理性工作。
4. 在你所管辖的部门有一位陌生人，你知道那是你的下属最近录用的人，你不介绍自己而先问他的姓名。
5. 流行风气接近你的部门时，你当然让下属追求。
6. 让下属工作之前，你一定把目标及方法提示给他们。
7. 与部门过分亲近会失去下属的尊敬，所以还是远离他们比较好，你认为对吗？
8. 郊游之日到了，你认为大部分的人都希望星期三去，但是从许多方面来判断，你认为还是星期四去比较好，你认为不要自己做主，还是让大家投票决定好了。
9. 当你想要你的部门做一件事的时候，即使是一件按铃招人即可做的事情，你一定自己去以身作则以便他们跟随你做。
10. 你认为要把一个人撤职，并不困难？
11. 越能够亲近下属，越能够好好领导他们，你认为对吗？
12. 你花了不少时间拟定了某一个问题的解决方案，然后交给一个下属。可是他一开始就找这个方案的毛病，你对此并不生气，但是对于问题依然没有解决而觉得坐立不安。
13. 充分处罚犯规者是防止犯规的最佳方法，你赞成吗？
14. 假设你对某一情况的处理方式受到批评，你认为与其宣布自己的意见是决定性的，不如说服下属请他们相信你。
15. 你是否让下属为了他们的私事而自由地与外界的人们交往？
16. 你认为你的每个下属都应该对你抱忠诚心吗？
17. 与其自己来解决问题，不如组织一个解决问题的委员会，对吗？
18. 不少专家认为在一个群体中发生不同意见的争论是正常的，也有人认为意见不同是群体的弱点，会影响团结。你赞成第一个看法吗？

测试说明

如果 1、4、7、10、13、16 题答“是”多，说明具有专制型倾向；如果 2、5、8、11、14、17 题答“是”多，说明具有民主型倾向；如果 3、6、9、12、15、18 题答“是”多，说明具有放任型倾向。

第二篇 主体环境篇

- 企业领导者

■被领导者

■企业领导环境

第 4 章 企业领导者

[学习目的]

- 明确企业领导者应当具备的素质
- 认识企业领导者的权力与影响力
- 掌握企业领导群体的素质和结构
- 了解提高企业领导者素质的途径

[引例]

与共和国同龄的张瑞敏，1984 年 12 月任青岛电冰箱总厂厂长，1995 年获中国科技大学工商管理硕士，现任海尔集团首席执行官。1998 年以来，先后应邀登上哈佛大学、瑞士国际管理学院、哥伦比亚大学、沃顿商学院等世界一流大学的讲坛。1997 年荣获《亚洲周刊》颁发的“1997 年度企业家成就奖”；1999 年被英国《金融时报》评为“全球 30 位最具声望的企业家”第 26 名；2002 年 9 月荣获国际联合劝募协会设立的“全球杰出企业领袖奖”和“最佳捐赠者奖”，是国内唯一获此殊荣的企业家；2003 年 2 月在中国中央电视台举办的“感动中国 2002 年年度人物”评选活动中，成为惟一获此殊荣的企业家。

张瑞敏认为，海尔最成功的经验是以变制变，变中求胜；最深刻的教训是永远兢兢业业，永远如履薄冰。“海尔现象”让国人为之感奋，同时也触发了海内外传媒对“海尔真相”的深层次探究与揣度。外界评论，海尔到美国去风险太大，张瑞敏则以斩截的语气回应，“如果不去风险更大！”，首席执行官张瑞敏的一举一动无不显示出现代企业领导者的风采。

随着竞争的日益剧烈和高新技术的不断发明应用，世界经济的一体化和知识经济的特征愈加凸显，企业所面临的组织环境日益复杂，企业领导工作充满新的挑战 and 机遇。这些变化使企业领导的工作重心正在发生转变，从监督、向下属发号施令转向为下属提供服务、组建团队、制定策略、满足顾客、领导跨部门以及跨组织的团队等方面，这些变化都使得领导者（包括领导者个体和领导者群体）的工作任务更加复杂化、多样化。领导者必须学会如何在没有权力与权威、无法控制也没有具体指导的情境中进行有效的管理，既要知道如何领导下属，也要知道如何有效影响上司与同事。很显然，要实现理想的领导目标，企业领导者必须具备良好的素质，并进而将良好的素质转化为有效的影响力和领导力。

第一节 企业领导者的个体素质

作为新世纪的企业领导者，必须具备全面而优秀的素质。企业领导者素质是指在企业内部担当领导角色的个体或群体，为履行其特定领导职责、发挥特定功能和作用所应具备的素质。因此，企业领导者素质既包括企业领导者的个体素质，还包括企业领导者的群体素质。

关于企业领导者素质的讨论西方学者一直比较注重个体素质，这方面的研究结论也很多，如领导者素质的“6C”标准，对领导特质进行了高度概括：(1)可信 (conviction)，就是一个人对其幻想表现出明显的激情和承诺；(2)品质 (character)，就是一贯地表现出正直、诚实、尊重和信任；(3)关心人 (care)，就是表现出对他人的身心和职业安全的关心；(4)勇气 (courage)，就是维护信仰、接受挑战、承认错误，必要时改变行为意愿；(5)沉着 (composure)，一贯表现恰当情绪反映，尤其在困难或危机时刻；(6)能力 (competence)，就是熟练掌握一些硬件技能，如技术上、职务上和令人满意的专业技能，还应该掌握一些软件技能，如处理人际关系、沟通、团队合作、组织技能等。

也有学者提出了企业领导者个体素质“7C”标准，它对领导素质的概括是：(1)沟通 (communication)；(2)信心 (confidence)；(3)品质 (character)；(4)综合 (comprehensive)；(5)可信 (conviction)；(6)勇气 (courage) 和 (7)能力 (competence)。在领导学新的研究成果中，还有学者提出了领导者必备的八种素质：前瞻性、信任、参与意识、求知欲、多样性、创造性、笃实精神和集体意识。

研究现代企业领导者的素质，目的是为了培养更多、更优秀的企业领导人。按照经济社会发展对企业领导人的需求和企业生存发展的要求，根据企业领导者工作的特点和规律，我们在此将领导者应该具备的要素从六个方面去研究分析。这六个方面分别是思想、品德、知识、能力、心理和身体素质。

一、思想素质

思想素质是人对一切客观事物的主观认识和理性反映在心灵中的凝结，是人对客观世界的体认发展到一定高度时所形成的思维结晶。思想素质是处最高层次具有支配地位的领导者素质，制约着能力和智慧的发挥，进而制约着人的作用和社会价值的大小。成功的企业领导者往往是有思想的人，思想领先是企业领导者走上事业顶峰的前提；思想落伍或者思想匮乏的企业领导者常常使本应铸造辉煌的企业遭受挫折，甚至使已经获得巨大成功的企业走下坡路。企业领导者的思想素质包括理想、信念、观念、意识、目光、思路等因素，集中体现在社会责任感、思想观念和战略思想三个方面。

(一) 高度的社会责任感

责任感是领导活动具有意义的支撑力量，责任感与事业心紧密相连。企业领导的理想、信仰、志向、抱负和精神凝聚成强烈的事业心和高度的社会责任感，创业、敬业、爱业，把企业的生存和发展看得比自己的生命都重要，这是企业领导者思想素质的根本特征。企业领导者要有强烈的进取精神，以企业的健康稳步发展推动社会的进步，最终把智慧、力量和福利奉献于社会，这种企业家精神才能把事业不断推向前进。

企业取得经营上的巨大成功要靠优秀的企业领导者，思科、英特尔、惠普、IBM、微软等等，这些美国公司以令人称奇的业绩闻名于世，关键在于它们有优秀的企业领导人。有关方面曾经对江苏华西集团公司、浙江万向集团公司、江苏红豆集团公司、山东万杰集团公司、湖南湘泉集团公司、安徽古井集团公司等 62 家在中国市场经济中崛起的企业进行了调查研究。研究分析表明，这些企业领导者的创业动机与其高度的社会责任感密切相关。

事实上，正如罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）在其名著《追求卓越》中所指出的：作为企业家精神泛化的企业文化都不把财务目标和策略目标作为其主要内容，他们认为“利润是把工作做得好的副产品”。因此，企业领导者工作的真正驱动力是“社会责任感”，追求利润等功利性因素不过是他们实现这两个目标的手段和衡量他们成功大小的尺度。

（二）与时俱进的思想观念

思想是理性认识的结果，思想正确与否将直接影响领导活动的成败。因此，领导者必须树立正确的领导思想观念，不断修正自己的错误观念和认识，适时汲取先进的科学的思想观念，从而适应环境的变化和领导工作的需要，从而激励被领导者为实现企业目标贡献自己的智慧和力量。

1. **以人为本的思想。**以人为本就是关注人的需求和全面发展，就是从人的自由解放和全面和谐发展这个高度，引导人从本质上去探索实现这种需求的途径。以人为本的思想强调人的主体性的发挥，使之在发展完善自我的过程中充满信心，富有成就感。

2. **民主与法制的思想。**民主与法制是现代社会发展的潮流和标志，企业领导者要在企业内部推行民主参与管理并强化依法经营意识。加强决策的科学化、民主化，民主建设制度化、人性化，制度建设民主化、法律化，使民主的氛围浓厚，经营活动合法。

3. **效率与效益的思想。**时间以及各种资源都具有不可替代性和有限性，企业领导者要讲究成本效益，追求和确保工作效率，既要注重领导活动的效率和效益，又要兼顾企业内部效益和社会效益。

4. **竞争与合作的思想。**市场竞争日趋激烈，企业领导要不怕失败和挫折，敢于竞争、敢于挑战，并善于在竞争中合作，在挑战中营造“双赢”的局面，靠实力、靠勇气、靠智慧达成领导目标。

5. **可持续发展的思想。**企业领导要强化生态意识，一切发展都要确保人与自然的和谐相处，确保自然环境的平衡，优先发展绿色产业。在实现企业目标的过程中对人类的健康负责，对子孙后代的福祉负责，在追求企业持续发展的同时充分考虑整个社会的可持续发展。

6. **继承与创新的思想。**继承是为了更好地发展，创新是在继承的基础上创新。企业领导在复杂多变的情况下，要以创造性思维突破传统观念的束缚，善于发现问题、提出问题，积极探索解决问题的多种方法和途径。同时，企业的优良传统、创业精神和优秀文化基因是企业的宝贵精神财富，要在生产经营的过程中得到继承和发扬光大。

（三）超越时空的战略思想

没有方向明确的发展战略，就没有高效、务实、可行的计划，因此，高效率的领导者首先是高效率的战略家。具备战略思想的领导者，应按照企业发展的战略方向实施战略领导，组织、整合、平衡与企业战略相关的要素，包括文化、结构、环境、技术等。

企业领导者还应该明确其主要职责是抓大局、想大事、议大事，必须从琐碎的事务中解脱出来。为使企业走上可持续发展之路，要着眼大局思考和运作，以超越时间和空间的前瞻性眼光，把握企业总体发展的战略方向。

（四）内涵深刻的经营理念

企业领导者通常是精通经营哲理的思想家。在企业的市场经营、发展道路、内部管理、领导艺术、人才运用、人际关系等方面，企业领导者所展示的、独具特色的、自成体系的经营理念，反映了企业领导者的经营哲学修养。

我国一些企业领导者集民族传统文化与市场经济发展规律之大成，形成了独具特色的内涵深刻的经营理念，并应用于经营实践，取得了良好效果。例如：海尔集团的张瑞敏提出了“有缺陷的产品就是废品”等十三条经营理念。工友集团董延伟“识势、用势、借势”的经营哲学。正泰集团南存辉“和谐、科学、求实、创新”的经营理念。中富集团黄乐夫提出了我国企业要靠“眼力、胆识、毅力”的思想，并总结了“信息是企业的财富”、“市场是企业的饭碗”、“质量是企业的生命”、“资金是企业的血液”、“管理是企业的核心”、“人才是企业的钱财”、“创新是企业的根本”七大经营理念和“粗中有细、细中有节、节中有步、步中有印”的十六字经营诀窍。

二、品德素质

品德素质是个体的一种个性品质，是由价值判断、道德要求、道德修养、道德风范、个人品格内化为心灵深处的整个精神内涵。企业领导者的品德素质体现在日常的行为规范中，是指领导者个体拥有并不断内化了的那些对企业长期生存发展有利的伦理道德观念。品德素质是激发、约束心灵和行为的基本素养，良好的品德素质是企业领导者做好企业领导工作的前提。

（一）令人信服的道德品质

道德品质是对领导者个人品行和道德风范的要求，包括作为普通公民的符合社会伦理道德要求的社会公德修养，作为行业从业人员的职业道德修养、作为领导者的权力道德等。企业领导者是优秀的公民和优秀的员工，又是掌握权力和资源的高层管理人员，只有具备了高尚的道德品质，才能胜任率领员工达成企业目标的职责，才能得到员工的信赖和拥戴，才能具有感召力和凝聚力。

（二）敢于创新的思维品质

当代企业领导者处于特定历史阶段下的特殊环境中，那些发展极快的风险事业或骨干企业的创业经营者，大都是具有强烈创新精神和竞争精神的创业型竞争型人才，他们在决策中具备超前意识，喜欢变化并希望给变化以影响，热衷于冒险和富有挑战性的工作。他们善于能把握住现实政治经济的脉搏和发展趋势，既有敢为天下先的勇气，又有敢于冲破旧体制的束缚，积极探索新的发展道路的精神。

（三）坚定不移的意志品质

意志品质是一个人在克服困难、战胜挫折、抵制诱惑的过程中所表现出来的承受力、自控力、坚持力、果断力、抗诱惑力和抗风险的能力，由于这些能力的强度不同，表现出意志品质的层次和水平便有所不同。

企业领导者在组织领导生产经营活动的各个环节中，难免会遇到各种困难、挫折和诱惑，没有坚定不移的意志品格，就不可能逾越各种困难、挫折和诱惑造成的障碍。为使企业经得起市场的检验和竞争的考验，企业领导者自身必须经得起各种磨练和考验，在工作和生活中有意识地培养坚定不移的意志品格。

（四）魅力无穷的个性品质

企业领导者要有个性才能有影响力，要有人格魅力才能产生凝聚力。个性和人格魅力相辅相成。企业领导者在个性特征上，一般表现为坚定、果敢、执着、实干、大度、豁达。有的甚至表现为工作狂、偏执；在人格魅力上一般表现为淳朴善良、公正廉洁、有情有义等。这两个方面结合起来，形成了企业领导的个性品质，有助于提高对下属影响的能力。

（五）身体力行的作风品质

企业领导者担负着带领员工推动企业进步发展的使命，是企业各项重要计划实施的计划者、宣传者、推动者和保障者，其一举一动为员工所注目。为使员工能够理解、遵从、追随并奉献于企业领导者所倡导的生产经营活动中的各项计划，企业领导者必须在工作过程中展示出以下几方面的作风品质。

1. **求真务实、着眼于解决实际问题的作风。**在企业内部大力提倡脚踏实地、真抓实干的作风，实事求是，量力而行；弘扬勤俭节约、艰苦奋斗的优良创业传统，反对铺张浪费，反对搞形式主义、摆花架子；按照市场经济规律办事，避免企业误入不切实际、盲目扩张的误区。

2. **以身作则、严于律己的作风。**企业领导者榜样的力量永远是不可估量的，“其身正，有令则行”，身教重于言教。“己所不欲，勿施于人”，要求别人做到的，自己要首先做到。

3. **讲求信誉、诚实可信的作风。**诚信的企业背后，必然有一位诚信的企业领导在掌舵，企业领导者具有强烈的诚信意识，才能保证企业在生产经营活动中重合同、守信用。在品牌经营的时代，信誉是企业的生命，企业必须将信誉视为自己的生命，才能打造出经得起市场检验的品牌。

三、知识素质

知识素质是指一个人在知识方面的基本素质，主要包括知识结构、知识水平以及运用知识解决问题的能力。知识素质对领导者能力素质的发展具有极其重要的作用，是领导能力形成和发展的基础，没有相应的知识，不可能成为好的企业领导者。企业领导者只有掌握领导和管理现代企业所需要的有关知识，才能适应企业发展的要求。

（一）广博的科学文化知识

企业领导者应当具有的文化知识，主要是指语文、历史、哲学、地理、逻辑学等知识。一方面有助于形成正确的世界观和人生观，另一方面又可培养广阔的视野和较强的思维能力，为掌握现代科学管理知识打下扎实的基础。

企业领导者还应该掌握一定的科学技术知识，如数理化、生物学、生态学、信息学等知识。特别要掌握现代自然科学的最新成果，如系统论、信息论、控制论、基因工程、纳米技术等，并尽可能把它们运用于企业工作中。目前技术因素已影响和渗透到企业活动中的每一个环节，如计算机技术、生物工程技术等，企业领导者必须能够敏锐地把握新技术带来的商机。此外，随着电子商务的飞速发展，组织趋于虚拟和网络化，这也需要领导者掌握相当水平的计算机技术。

（二）深入的行业专业知识

对自己所领导、管理的领域的专业知识有较多的了解，而且对邻近领域的知识有相应的了解，改变外行领导内行的状况，提高自己的影响力和发言权。企业领导者应该既掌握经济学、管理学、法学、领导学等知识；又有广泛的市场、竞争、产品、技术等行业知识，深入了解公司情况，这是领导者必须具备的专业素质。企业领导者还应当树立“终身学习”的理念，努力成为“学习型领导”，有了“学习型领导”，才能带出学习型企业。

（三）丰富的实践经验知识

知识和理论是指导企业生产经营实践的工具，实践经验知识对于企业领导活动具有更重要的指导意义。对于一个统管企业全局的领导者来说，应当注重实际经验与知识的积累和运用，领导者在领导实践中成功的经验和失败的教训都要及时总结反思，不断探索领导的艺术和技巧。

四、能力素质

能力素质是指人能够进行某项活动或胜任某项工作的才能和本领。领导的能力素质是其胜任企业领导工作所需要的各种能力的总和，是领导者知识、经验和智慧的综合体现。在领导活动中，企业的战略和目标能否成功实现，领导者的领导能力的大小是一个关键因素。一个人的能力素质除了基本能力外还包括做人的能力和做事的能力，可分为外显能力和潜在能力，也可分为一般能力和特殊能力。作为企业领导者的能力素质，可以由低层次向高层次逐步扩展为行业业务能力、人际关系能力、职业行为能力、概念形成能力四个方面：

（一）概念形成能力

20 世纪 90 年代初，豫园是一个商场，由于没有及时改造，被朱镕基批评“捧着金饭碗讨饭吃”。当时遇到的问题和困难是，资金不足和条块分割严重。该地的各行各业分别属于市区不同的部门，很难实施整体改造。经过专家、领导的反复论证，提出如下两个方案：一是首先组建豫园上下公司，这样既可以把分属于不同部门的商店以股份形式统一起来，又能筹集到改造资金。缺点是从未操作过，风险大。二是设计一个豫园改造的整体方案，资金和具体实施过程分别由各部门的各商店自行操作，其优点是风险较小，责任可以分解到各单位之中，缺点是由于各行其是，容易造成扯皮和冲突，难以使豫园实现根本性的改造，经过反复论证区委、区政府选择了第一个方案，结果是成功的。豫园不仅彻底改造了原来的面貌，而且使原来资产仅有三千万的商场变成了 10 多亿的商城股份上市公司，社会效益和经济效益双丰收。

概念形成能力是指领导者根据事物发展的客观规律把握企业发展方向的能力，是对企业发展各个阶段的战略和生产经营各个环节的战术作出正确选择的能力。概念形成能力是领导者最重要的能力，也是最抽象、最宏观、最难提升的战略领导能力。企业领导者的概念形成能力主要包括观察分析能力、谋划决断能力和变革创新能力。

1. 观察分析能力。企业领导者必须善于观察并分析诊断复杂的经营环境，进行广泛而系统的思考和规划，制订恰当的应对战略和策略，以使企业适应环境变化所带来的挑战。

2. 谋划决断能力。谋划决断正确与否，对企业经营影响巨大。因此，领导者必须十分重视谋划决断问题。谋划决断是多种能力的综合体现。任何正确的谋划决断，都来源于周密细致的调查和准确而有预见的分析判断，来源于丰富的科学知识和实践经验，来源于集体的智慧和领导者勇于负责精神的恰当结合。企业领导者每做出一项选择，都必须与机会、风险、利害、压力、责任等等问题相牵连。当情况不明和面

临挫折时，企业领导者必须具有当机立断的魄力和胆略。优柔寡断，患得患失、瞻前顾后等都必须避免。

3. 变革创新能力。企业领导者不但要能够适应各种变革，而且还要能够在组织面临危机之时促发变革，开拓创新。事实上，明日的领导者将是各种组织变革的设计者，以此来对环境的变化作出反应，寻求满足顾客需求的新途径，发掘提高组织工作业绩及效率的有效方案。经济的发展呼唤学习型组织或企业，所谓“学习型组织”，就是指组织具有很强的学习能力，能够对变化着的环境做出快速而有效的对应策略。

（二）人际关系能力

人际关系能力指理解他人、合作共事、激励下属、谈判交流、公共关系等方面的能力，是企业管理者都应具备的能力素质。企业领导者要凝聚内部力量，争取外部良好的经营环境，就要善于沟通，以消除不同的利益相关者、地域文化、企业文化对领导工作的消极影响。因此，学会理解、注意倾听、通过沟通，有效处理矛盾冲突是让员工了解组织愿景的最佳途径。研究结果显示：领导者创造一个共同的理想，并通过有效的沟通使组织成员达成共识，对企业来说，可谓如虎添翼，不但会提高员工的工作动机，而且也会使员工对组织充满着期望并产生强烈的感情依附。

跨文化领导能力也是重要的人际关系能力。世界经济的一体化迫使企业要面向世界性的大市场，这就给企业领导者带来了许多新问题。而这些问题多半是由于文化冲突所导致的，如不同文化背景下的组织设计问题、文化典型塑造的通用性与特殊性、组织制度究竟应与母公司看齐还是与当地习惯配合、外籍员工升迁问题及主管的调动升迁方式以及不同国籍员工的有效沟通等等。我国工业心理学的开创者陈立教授认为，管理的核心问题就是“激励”。因此，作为国际企业的领导者，要设计一套激励制度去改变组织气氛，就必须对各所在国的文化及员工心态有所了解，不断提升跨文化领导能力。

（三）职业行为能力

领导作为一种职业，还应具备职业特征的各种行为能力，企业领导者的职业特征能力主要包括演说教化能力、组织指挥能力和灵活应变能力。

1. 演说教化能力。领导者为调动企业所有员工的积极性，应该是一位善于说教、善于鼓动、善于激励、善于宣传的演说家。著名领导行为研究专家明兹伯格通过现场跟踪研究发现，一位胜任的领导者在发布信息、商谈、劝阻、激励等信息交流活动中所花费的时间必然要多于花在其他活动方面的时间。心理学家霍华·贾德纳（Howard Gardner）在其出版的《领导大师风云录》一书中主张：“领导的核心是……故事的有效传播”。在他对某些知名与不知名领导者的测验过程中发现，那些知名的领导者，绝大多数在孩童时代便发现自己具有叙述故事的特殊才能，“他们中的许多人都具有说服别人的天赋，通过滔滔的雄辩或严谨的书面文字来表达他们的目标”。

2. 组织指挥能力。现代企业的组织日益复杂，成员来自四面八方，国际级的企业更面临多种族、多文化的高度差异化团队。如何使一群人快速组织起来，在工作中和谐相处、相互信赖、相互支持。这就要求现代企业领导在团队建设中具备很强的领导团队的组织指挥技能；在企业资源分配、协调组织平衡方面达到最佳效果；在负责选拔合格而且有发展潜力的团队成员并进行有效的系统培训时，运用各种激励措施来激发团队成员的创新性，提高其对团队工作的投入度

3. 灵活应变能力。领导者的认识能力和预见能力再强，也不可能完全预见事物发展变化的所有可能性。突发事件常常是难免的。这就要求领导者必须具有处变不惊、临危不惧、随机应变的能力。所谓随机应变，可以是调整力量，顽强实现既定目标；也可以使修正决策，重新确定新的目标。

（四）行业业务能力

行业业务能力包括应用所在行业的专门知识或技能的能力，是领导者的能力素质中最具体的能力。外行领导内行的时代已经一去不复返了，企业领导必须熟悉本企业生产经营领域所在行业的基本情况和的发展趋势，同时需要熟练掌握至少一项相关的专业技能，这有利于在企业中强化影响他人的能力。

五、心理素质

心理素质是指一个人的心理过程和个性方面表现出来的持久而稳定的基本特点。心理健康是指个体心理在本身及环境条件许可范围内所能达到的最佳状态，但不是指绝对的十全十美状态。企业领导工作具有紧张性、繁重性、风险性和创新性等显著特点，这就决定企业领导者的心理活动比一般人紧张、频繁，要承受更为沉重的心理压力，更需要心理健康的保障，积极主动地缓解和克服心理压力。

（一）良好心理素质的特征

领导工作的特点，要求领导者的心理特征必须比一般人更为丰富、成熟、具有适应性。领导者要善于同自己脾气秉性不同的人打交道，建立相互信赖关系，善于在别人心理活动异常的情况下，影响和转变他们的心态。良好心理素质应具备以下特征：

1. **健全的智力水平。**智力是指人的认识能力与活动能力所能达到的水平，包括敏锐的观察力、良好的注意力、较强的记忆力、丰富的想像力和严谨的思维能力。智力超常和智力落后的人是少数的，智力落后者是难以胜任企业领导工作的。

2. **正常的情感状态。**一个人遇到不同的事情引起不同的情绪反映是心理健康的表现，情绪的作用时间随着客观现实的变化而转移。人们的喜怒哀乐、爱憎等等都属于人的情感活动，是心理素质的主要内容。企业领导者应该有高尚的情操，还有控制情绪的能力，能够保持相对稳定的情绪，并尽可能保持愉快的心情。

3. **健全的意志品质。**意志是人完成一种有目标的活动时所进行的选择、决定与执行的心理过程，意志健全的主要依据表现为意志品质的自觉性、果断性和持久性。企业领导的意志品质表现为有勇气、有魄力、处事果断、不怕风险，有一种不达目标誓不罢休的精神状态。

4. **适度的行为反应。**人与人在行为反应上存在着差异，有敏捷与迟缓之分，企业领导者应具备反应敏捷的心理素质。但敏捷和迟缓是有限度的，反应过敏和异常迟钝都是心理失态的表现。

5. **和谐的人际关系。**处理好上下级之间、同级之间、合作伙伴之间以及亲朋之间的关系，对企业具有特别重要的意义。企业领导应易与人相处、合作，有良好的人际关系。

（二）心理素质的误区

当受到外部刺激或内部压力时，企业领导者就可能脱离良好的心里状态，陷入心里素质的误区，主要有以下几种表现：

1. **心理过度紧张。**在企业领导适应工作和生活的过程中，时有紧张是正常的、必要的。并非所有的紧张都是有害无益，但过度的紧张则容易引起紧张症，是心理不健康的表现。企业领导者工作繁忙，身心十分紧张，压力很大，极易患上紧张症，必须有意识地缓解和避免。

2. **不良情绪。**情绪是人受到某种刺激产生的一种身心激动状态，不良情绪主要表现为冷漠、急躁、消沉和抱怨。企业领导者的情绪因其身份、地位、职责的特殊性，他们的情绪比一般人要深沉些，应有一

定的主观控制能力。

3. **对挫折的不良反应。**企业领导者在生活领域和从事生产经营活动的实践中，难免会遇到挫折，身心产生一种不愉快的情感体验状态，可能步入不良反应的误区。主要是具有攻击性特征的愤怒情绪、与身份地位不相称的退化行为、放弃目标和志向的逃避行为。

4. **嫉妒心理。**嫉妒是心胸狭窄的表现，对一个人的人际环境和工作会产生消极甚至是恶劣的影响。对于不同行业和同行企业乃至各个领域的成功人士，企业领导者应怀有赞赏和学习的心理，取长补短，为我所用，绝不可心存嫉妒，甚至恶意攻击。

（三）心理健康策略

每一个人都可依据自己遇到的问题不同和所处环境特点的不同，采取不同的心理健康策略，一般有以下几种方法：

1. **认识自己的个性特点，找出自己的压力承受临界线。**人一般可分为两大类。一类是“赛马型”的，他们在压力之下努力奋斗，唯有在紧张的生活之中才会感到幸福。另一类是“乌龟型”的人，他们需要一个比较有规律、宁静的环境。前者的压力承受临界线要高于后者。

2. **保持积极乐观的态度。**乐观的人不会因为有可能失望而放弃追求希望。经验证明：凡事作最坏的打算，你十拿九稳会得到最坏的结果；凡事作最好的打算，你十之八九会如愿以偿。态度决定结果，这是心理学上的一条定理。

3. **懂得适当授权。**人常常是自我中心的，以为只有自己才能做好，于是，事无巨细都要亲自过问。其实，一个人不可能事事都做得好。下属中常常有身怀绝技的人，要善于去发现。

4. **营建社会心理支持系统。**领导者在奋斗的同时，应该注意营建自己的社会心理支持系统，那种凡事只能靠自己的思维方式已不能适应未来激烈竞争的社会。

5. **客观理性地认识压力。**压力通常不是做事太多而产生的。压力常常是你对自己正在做的事情或发生在自己身上的事件的观点造成的。对压力的认识决定了是否能顺利缓解压力。心理学家认为，不明确是产生不安全感的原因。只要认真分析压力的来源，一般人都能够采取有效行动。

六、身体素质

随着工作压力的不断加大和生活节奏的不断加快，企业领导者的身体素质问题显得日益突出，因此很有必要大力强调和强化领导者的身体素质。表 4—1 介绍了三位著名美国知名公司总裁的生活与工作节奏的具体数据。

表 4—1 一些著名美国企业领导者的生活与工作节奏（单位：小时）

公司名称	斯密思（贝尔公司）	思凯密（特鲁布美公司）	盖茨（微软公司）
时间分配			
每周工作	70	68+	60
每天睡眠	6.5	6.5	6
每周锻炼	6	5	5
每月出差	24×12	24×12	24×16
每年休假	24×15	24×15	24×10

企业领导者负责企业的决策、用人、创新等领导工作，需要面对长时间的工作，经常奔波于旅途之中，

参加各种活动，会见各类人员，是一项不仅需要足够的心智，而且消耗大量体力的工作。因此，必须具有强健的身体，充沛的精力。具备充沛的精力和体力不仅有助于鼓舞员工，而且有助于领导者自己保持工作的高效率和高水平。强化身体素质一方面是直接提高体质的强度和韧性，另一方面是间接优化身体的生理机能和适应性，为整个领导工作提供良好的体质健康保证。

21 世纪企业领导者的十条标准

德国巴特瓦尔德塞国际综合经营管理学院的汉斯·W·戈延格教授认为，21 世纪的经理人员应具备以下 10 个条件：

1. 开阔视野，要具有全球性眼光；
2. 要向前看，改进战略性思想；
3. 将远见卓识与具体目标结合起来；
4. 要具有适应新的形势，不断变革的能力；
5. 要具有较强的协调和沟通的能力和知识；
6. 具有管理各种不同人物和各种不同资源的能力；
7. 要有不断改进质量、成本、生产程序和新品种的能力；
8. 要具有创造性管理的才能；
9. 要善于掌握情况，各种信息和通晓决策过程；
10. 具有准确的判断力，富于创新精神并能造就社会新的变革。

第二节企业领导者的群体素质

企业领导班子搭配是否科学，是实现科学领导，推进企业领导结构的优化，提高领导效能和企业竞争力的重要条件。结构是系统

内部各种要素相互联系、相互作用的方式。系统整体的性质与功能不但决定于构成系统的诸要素的性质与功能，而且决定于要素之间的结构。结构变化了，系统整体的性质与功能也会随之变化。同样，一个企业领导班子的整体功能，不仅与各个领导成员的个体素质有关，而且还取决于领导班子成员的组合和排列方式。领导结构，是指领导班子内部不同类型领导成员的组合和排列方式。领导结构合理化是提高领导集体的系统功能的关键。因此，在配备企业各级领导班子时，要注重讲究领导班子内部结构，搞好科学组合，使人尽其才，才尽其用，以达到扬长避短的目的。企业领导群体素质主要包括专业结构素质、智能结构素质、气质结构素质、年龄结构素质等四个方面。

一、专业结构素质

专业结构是指领导班子中各类专长的成员的配比组合。现代企业管理涉及到多方面的知识，任何决策都需要综合运用多学科的知识。这样才能多角度地全面分析判断问题。因此，企业领导班子应该形成一个立体的、交叉的专业知识结构，以保证决策的正确性和领导的有效性。具体地讲，企业领导班子的专业结构应当力图做到：

1、**群体通才**。群体通才，是指企业领导班子要由适应、涵盖领导工作的，具有不同知识、专业的人才组成。知识和专业应当各有所长、交叉互补。领导班子的每个成员具有自己的专业特色，至少应当是某一方面的专家。

2、**管理专家化**。一般地讲，企业领导班子成员都应当是管理专家。自然，所谓管理专家，倒不一定是学管理专业的人，需要将专业学历、职务经历、工作能力等结合起来。

3、专业最好不要重合。从系统理论的角度看，构成系统的要素越雷同、结构越简单、内耗越大；反之，差异性和互补性越强，越能产生效益。从这个意义上来说，差别产生效益。

二、智能结构素质

智能是指人们获得知识和运用知识、经验解决问题的能力。智能结构，指的是领导班子中各种不同智能类型的人的配比组合。企业领导班子应该十分注重智能结构，建立和形成一个比较理想的智能结构。一般来说，企业领导班子主要应该由探索型的思想家、条理型的组织家、实践型的实干家和外向型的活动家组成。

1、探索型的思想家。企业领导班子中的思想家，一般是企业的核心领导人。探索型的思想家在智能素质上呈现下列主要特点：(1)高瞻远瞩、善于预见和把握未来大趋势；(2)善于在全局观念指导下进行正确的决断；(3)具有制定政策、谋略，驾驭企业的出色能力；(4)具有独立的人格和优秀的意志品质，从而成为企业领导班子的带头人和企业群体的象征。

2、条理型的组织家。决策的实施需要好的组织者。不少有头脑的企业领导者，因为缺少为他落实决策的人而没有获得成功。条理型的企业家应当是：(1)有很强的逻辑思维能力，善于把决策变成可以实施的方案；(2)有丰富的实践经验和技術性能力；(3)善于协调人，指挥人。

3、实践型的实干家。实干家和组织家有时很难区分。组织家侧重全局的组织，实干家侧重于某一方面的实施。他们都是领导班子里不可缺少的。实践型的实干家应该是：(1)有非常丰富的实践经验，对人和对事都很熟悉，很善于把方案变成行动；(2)是人际关系的创造者和上下沟通的桥梁。他能很融洽地和公司一线员工相处，是一线员工的自然“领袖”。在企业中，往往就是依靠他们来反映员工意见，又把领导的意图变成员工行动的；(3)懂管理，有点子。他们是具体的管理经验的创造者，是工作实施的“艺术家”。

4、外向型的活动家。主要是指主管对外工作的企业领导班子成员。他们应当是：(1)有活跃的思维品质。善于在既定方向的信息中摘取有用的信息，会在有用的信息中找出问题所在，察微知著；(2)有广泛的交际能力，善于进行情感沟通；(3)采集信息的能力强。思维领域开阔，凭借现代的信息手段和自身的组织技巧采集信息。

三、气质结构素质

气质结构指的是领导班子中各种不同气质类型的成员的配比组合。在复杂的企业管理活动中，企业领导班子不仅要正确处理面临的各种外部问题，而且还要进行频繁的内部协调和配合。这些活动要求领导班子有一个良好的气质结构。

群体气质是以个体气质为基础的。心理学家把人的气质划分为四种类型：(1)胆汁质的人，精力充沛，情感强烈而且容易爆发，行动迅速，性急；(2)多血质的人，活泼好动，热情洋溢，情感变化快而不持久，动作敏捷而有可塑性；(3)粘液质的人，沉着、冷静，情感反应慢而持久，动作迟缓而不灵活；(4)抑郁质的人，敏感，多疑，感情丰富细腻而不外露，反应速度慢，具有刻板性。人的气质一般没有好坏优劣之分，与人们的成就贡献大小和道德品质的好坏也没有必然的联系。

领导成员之间的气质互补非常重要。只有在一种刚柔相济、动静互补的气质结构的领导班子里，才有利于充分发挥不同气质类型领导发挥各自的气质优势，各显其能，取长补短，相互促进，协调一致，从而

提高领导班子的整体效能。

领导班子成员的气质互补配置，要注意三个配置标准：(1)有利于沟通和团结；(2)有利于互助和协作；(3)有利于和谐和活跃。这意味着，气质、性格相差过大，有可能不能产生良好的互补效应，而出现较为严重的问题。因为人们往往习惯于自己的思维倾向和行为方式，总是会有一种自我肯定的心理状态存在，会对和自己性情差异大的人产生某种轻视心理，甚至做出一些缺乏理性、理智的事情。

四、年龄结构素质

年龄结构是指企业领导班子中不同年龄层次的成员的配比组合。年龄结构是领导群体结构中最基本的结构。它在某种程度上决定着群体效能的发挥，关系到领导班子是否具有旺盛的创造力和生命力。

年龄不仅是一个人生理功能的标志，也是一个人知识经验积累的多寡、智力发挥程度的标志。不同年龄的人，在社会经验、智力和精力方面存在差异，因此，一般来说，一个合理的年龄结构，应该是老中青相结合，以各尽所能，各献其智，取长补短，发挥最佳的群体效能。

现代生理学、心理学的研究表明，人的智力和年龄存在着一定的定量相关关系（见表 4—2）。人的知觉能力，最佳年龄区在 10—17 岁；记忆和动作反应速度，最佳年龄区在 18—29 岁；比较判断能力，最佳年龄区在 30—49 岁。

表 4—2 人的年龄与能力的关系

	10—17	18—29	30—49	50—69	70 以上
知觉	100	95	93	76	46
记忆	95	100	92	83	55
判断	72	90	100	87	67
反应	88	100	97	92	79

从以上年龄与智力的关系看，领导班子的年龄结构，应以老中青相结合的梯形结构为好。其组合比例，大体上可以考虑中年约占一半，老年和青年各占 1/4。这种老中青结合的梯形年龄结构的主要优点在于：①可以发挥不同年龄的人的各自优势，彼此取长补短，实现领导群体的最佳效能。老年人具有丰富的社会阅历和深刻的观察能力，经验丰富、视野广阔、深谋远虑、思想成熟、处事稳健，可以充分起到老马识途，指引方向的作用；中年人年富力强、精力旺盛、趋于成熟、锐意进取、勇于开拓，可以充分发挥其核心和中坚作用；年轻人朝气蓬勃、风华正茂、反应敏捷、想象丰富、敢作敢为、好胜心强，可以充分发挥其攻坚突击和冲锋陷阵的作用。②老年人逐步从第一线的领导岗位上退下来，让中青年在领导班子构成中占据优势，可以增加领导群体的生机和活力，适应复杂繁重的领导工作的要求。③老中青相结合，可以保持整个领导工作的连续性，使整个领导班子后继有人。

在具体实施中，确定企业领导班子的年龄结构，要从企业的实际条件和需要出发。衡量一个企业领导班子的优劣，最根本的标准还是看其整体功能发挥如何，对企业发展是否有利。因此，必须注意：①老中青的年龄界限不宜绝对化，应随着领导班子层次和专业性质等的不同而有所不同。②必须注意“年轻化”不能片面理解为“青年化”，不能认为青年的比重越大越好。③组建领导班子时，年龄不是唯一的绝对因素，还要考虑其他的因素和条件。④必须注意人的个体的差别，不能搞年龄上的“一刀切”。有的人年逾古稀，但思维敏捷，精力充沛；有的人年纪尚轻，但未老先衰。

此外，还要注意性别结构的优化，很多研究表明，男性领导者与女性领导者在领导行为和风格上还是存在差异的，比如女性偏好关系导向型和交互式的领导风格，而男性则明显偏好任务导向型和指令型的领导风格。

五、不同领导层次的结构素质

1、**高层领导结构。**从年龄上讲，结构层次应较高一点。这不是要把高层领导班子都高龄化，而是与担任的职责相符，使其发挥阅历、经验和渊博的优势，善于深谋远虑，全面、周道深刻地观察和考虑问题，统筹全局、把握方向，解决重大问题。在智能上，要配备善于思考、决断能力强的人，坚强刚毅、雷厉风行的人和高涵养的人，知识面广、综合能力强、能有真知灼见者，这样才能把握整个全面。

2、**中层领导结构。**要配用精力充沛、思路开阔、反映敏捷，理解能力、分析能力、判断能力和创造能力强，可担负艰巨繁重的开拓性工作的人；对专业知识结构，加强概念技能的配置，拥有深度的知识扇面。在年龄结构上，与管理层次和职责相适应的年龄结构，即要有经验丰富领导水平的老年人，也应配备较大比例的青年人，增强开拓性、实践性，发挥敢闯敢冒的精神。这样才能更好地创造性地为实现总的领导目标起到承上启下的作用。

3、**基层领导群体结构。**在第一线担任繁重具体的执行工作，应注意年龄结构的年轻化，人员年龄结构应偏低一些，这样有旺盛的精力，会使工作充满活力，富有开拓创新精神。在知识结构上，要加强技术、人事技能，特别是在从事技术性、专业性较强的领导群体更加重要。但值得一提的是，年轻干部对领导工作的实践性较差，经验不足，需要加强管理素质和领导素质。对这样的领导班子，既要求每个成员懂得一定的专业知识，更要求懂得和掌握一定的管理科学和领导科学。这样才会收到在执行过程中，既有创新精神，又有科学性的效果。

第三节 企业领导者的权力和影响力

现代企业中领导者承担着越来越多的角色：①外交家，平衡外界环境，协调与其它组织的关系，争取获得最佳支持和最优资源；②传教士，阐明理念和目标，解释组织的目的，以及做什么和为什么要做；③调解人，统一不同意见，化解组织冲突；④观察家，了解环境变化和趋势，洞察组织文化、结构、运作、成员的细微变化，形成理念，加以引导；⑤教师，训练群体成员遵照组织目标、规则，并不断提高群体成员能力、素质，以适应组织发展需求，等等。为保证领导活动的正常进行并取得理想功效，必须提升企业领导的影响力。企业领导者的权力是其影响力的基础，只有科学、理性地认识权力、使用权力、保障权力，才能使权力为企业的生存和发展服务。

一、企业领导权力

权力的含义和现象是复杂的，在人类历史上，从古希腊柏拉图的《理想国》、亚里士多德的《政治学》，到近代孟德斯鸠的《论法的精神》和罗素的《权力论》等，都对权力理论做出了有益的探索。现代西方的领导学家对权力的诠释不尽相同，有人认为权力即是“参与决策”，有人认为领导能力是权力的核心，也

有人认为权力是领导过程中的关系，还有人认为权力是领导过程中的控制行为。应该说，权力总是存在于权力主体和权力作用客体的社会关系和相互作用之中。权力表现为权力主体的发号施令和权力客体对命令的服从，是实现主体意志、目标和利益的工具和手段，是一种特殊的社会力量和影响力。

任何组织都不可能没有领导者，权力是企业领导活动得以开展最重要的主体条件。领导者想要开展领导活动，实现领导目标，必须要有一定的领导权力，领导权力包括法定性权力和非法定性权力。其中法定权力是企业领导者法定影响力的来源，不居法定领导地位者就不具有法定权力，因此不可能具有法定影响力。非法定权力是企业领导者非法定影响力的来源，如果一个企业领导者不具备非法定权力，或者说非法定权力太弱，就难以在其法定影响力的基础上强化和扩大其影响力。

（一）法定性权力

法定性权力包括支配权、强制权和奖赏权，企业领导者的法定性权力一般是通过正式的授予而获得的，这可以是自上而下的授予，也可由其他形式的委托而产生的。法定性权力是法定影响力的来源，决定着法定影响力的性质和强度。

1、支配权。法定权来自于上级的任命。组织正式授予领导者一定的职位，从而使领导者占据权势地位和支配地位，使其有权对下属发号施令。这种支配权是领导者的地位或在权力阶层中的角色所赋予的。

2、强制权。强制权是和惩罚相联系的迫使他人服从的力量。在某些情况下，领导是依赖于强制的权力与权威施加影响的，对于一些心怀不满的下属来说，他们不会心悦诚服地服从领导者的指示，这时领导者就要运用惩罚权迫使其服从。这种权力的基础是下属的惧怕，对那些认识到不服从命令就会受到惩罚或承担其他不良后果的下属的影响较为明显。

3、奖赏权。奖赏权是在下属完成一定的任务时给予相应的奖励，以鼓励下属的积极性。这种奖励包括物质的如奖金等，也包括精神的如晋职等。依照交换原则，领导者通过提供精神或物质上的奖酬来换取下属的遵从。

（二）非法定性权力

非法定性权力打开了领导者权力观的新视野，使人们对权力的性质和作用有了新的认识，从一定意义上说，非法定权力更能体现领导者的素质和水平，更能取得领导成效。非法定权力包括专长权和感召权，是由企业领导者个体的素质、作风、修养和情感因素所决定的，是非法定影响力的来源，决定着非法定影响力的性质和强度。

1、专长权。专长是指领导者具有各种专门的知识 and 特殊的技能或学识渊博而获得同事及下属的尊重和佩服，从而在各项工作中显示出在学术上或专长上的一言九鼎的影响力。这种影响力的影响基础通常是狭窄的，仅仅被限定在专长范围之内。

2、感召权。感召权是指由于领导者优良的领导作风、思想水平、品德修养，而在组织成员中树立的德高望重的影响力。这种影响力是建立在下属对领导者承认的基础之上的，它通常与具有超凡魅力或名声卓著的领导者相联系。

二、企业领导影响力

企业领导由于处于法定领导地位而获得法定领导权力，同时又因自身具有一定程度的非法定权力，这两种权力都成为企业领导影响力的重要来源。影响力一般指一个人在人际交往中，影响和改变他人的心理

与行为的能力。企业领导者的影响力，是指企业领导者在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力，也就是企业领导者的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。

（一）法定影响力

法定影响力又称权力性影响力、强制性影响力，法定影响力来源于群体的统一意志。法定影响力的大小取决于权力主体掌握资源的多少，包括物质资源、社会资源和精神资源，当领导者职位越高时，所控制的资源越多，对他人的影响力也就越大。

企业领导的法定影响力，是源于组织赋予企业领导者的、要被领导者服从的权力所决定的影响力，其核心是权力。这种影响力带有强迫性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动，服从。因此，这种影响力对人的心理和行为的激励作用有限的。决定法定影响力的主要因素有：

1、职位因素。企业领导者在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感，职位越高、权力越大，员工的敬畏感也就越甚。职位因素造成的影响力与本人的素质没有直接的关系，它是组织赋予领导者的力量。

2、传统因素。企业员工对企业领导者往往形成这样一种观念：企业领导者不同于普通人，他们有权、有才干、比普通人强。被迫的服从形成了习惯以后，就会变成自觉的服从。企业领导者追求权威和服从感，有着积极和消极的两种意义。企业领导者如果没有权威，工作就难以顺利开展。但如果一味地追求权威，将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜，使事情走向反面。

法定影响力是通过正式的渠道发挥作用的。当领导者担任领导职务时，由传统心理、职位、资历构成的权力的影响力会随之产生，当领导者失去领导职位时，这种影响力将大大削弱直至消失。同时，企业领导的法定影响力还受许多因素的制约，包括上级的权力、其他群体或领导者的权力、下属的接受、下属的权力和下属的权利等。

（二）非法定影响力

非法定影响力，指的就是企业领导者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非法定性权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力表面上没有法定影响力那种明显的约束力，但它常常能发挥法定影响力所不能发挥的约束作用。决定企业领导者非法定影响力大小的因素主要有以下几方面：

1、品格因素。这是指企业领导者的道德品质、人格、作风等，优秀的品格会给企业领导者带来巨大的影响力，使人产生敬爱感，而且能吸引人，促使人去模仿。无论多么出色的企业领导者，倘若在品格上出了问题，那他的影响力就会荡然无存。下属对于企业领导者缺乏某些素质因素，如能力、知识、经验等是可以原谅的，但如果企业领导者缺乏品格因素，那是不可原谅的。

2、能力因素。一个有才能的领导者会给工作群体带来成功的希望，使人们对他产生一种敬佩感。一般说来，人的才能应该同他的职务相称，这叫“人与事”的最佳匹配，但的确存在一些位高才低的无能企业领导者。所以，我们要善于识别职位与能力不相适应的企业领导者，发现有真才实学的企业领导者。在进行提拔或晋级的安排时，必须依照企业领导者能力和贡献大小的标准来进行，以便使各级企业领导者都能够名实相符。如果让一个企业领导者去担任他完全不从心的职位，这对他本人来说也是一件苦恼的事。

3、知识因素。知识是一个人最宝贵的财富，知识本身就是一种力量，是科学所赋予的力量。一个企业领导者如果具有某种知识专长，他便会给别人产生更大的影响力。一个企业领导者由于缺乏业务知识，

可能在许多问题上一筹莫展。因此，企业领导者必须提高自己的业务知识能力。

4、感情因素。感情是人对客观事物(包括人)好恶倾向的内在反映，人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。企业领导者平时待人和蔼可亲，时时体贴关怀下属，与员工的关系十分融洽，他的影响力往往比较大。企业领导者要想使下属心悦诚服，不仅工作上听从企业领导者的指挥，更要在感情上能与企业领导者心心相印，就必须克服官僚主义的领导作风，改进工作方法，发挥感情的影响。

5、资历因素。资历是反映了一个人的生活阅历和经验，人们对一资历较深的企业领导者会产生一种敬重感。例如，某企业将要来一位新的总裁，当这位总裁还没有到来之前，员工就在议论这位新任总裁的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁，那么，员工很快就会产生一种敬重感。

三、法定影响力与非法定影响力的关系

法定影响力与非法定影响力，尽管各有其特点，但两者又是相互联系、相互影响的。

首先，领导影响力，是法定影响力与非法定影响力的有机统一。法定影响力是领导影响力的前提要素。企业领导者必须手中有实权，方能支配下级，实现领导功能。非法定影响力是领导影响力的基础要素。要使下属自觉地、真正地服从，仅仅依靠职权是不行的。当企业领导者盛气凌人、颐指气使、武断专横、滥施淫威时，下属只是口服心不服，暂时敷衍屈从，心底却暗生怨恨之意。这种影响力是表面的、虚假的，对人的影响是暂时的、极其有限的，有时甚至事与愿违。

一位企业领导者，只有具备某种专门知识和才干，而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执政、办事公道、在工作中做出许多成绩，他的领导活动就容易为下属所接受，他的为人就能得到下级的钦佩，下级就越容易接受他的影响力，并且从心理上归属于他。这种归属和接受不是强制性的，而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。崇高的威信是企业领导者的内在魅力，它像磁石吸铁一样，吸引着他的部下。因此，非法定影响力是构成领导影响力的坚实基础。

其次，两种影响力相互影响，其中，非法定影响力制约着法定影响力。威信的高低可以导致实际权力大小的变化。这就是说，企业领导者拥有的非法定影响力可以大大加强他的法定影响力。职权取决于职位，而威信主要与企业领导者个体行为与素养密切相关。从另一个角度讲，唯有法定影响力而无非法定影响力，法定影响力也难以发挥功效，权力最终也会丧失。

法定影响力也对非法定影响力产生一定影响。一般说来，被领导者对企业领导者总有一种服从感、敬畏感。如果企业领导者有一定的职权和资历，就会对非法定影响力起到增力作用。法定影响力和非法定影响力的关系可由图 4-1 所示。其中 AB 代表非法定影响力的大小， OA 代表法定影响力的大小，这样领导影响力 $OB=OA+AB$ ，由于在一定职位上的 OA 是个常数（用实圈表示），因此， OB 的大小则主要取决于 AB （用虚圈表示非法定影响力具有很大的弹性）。

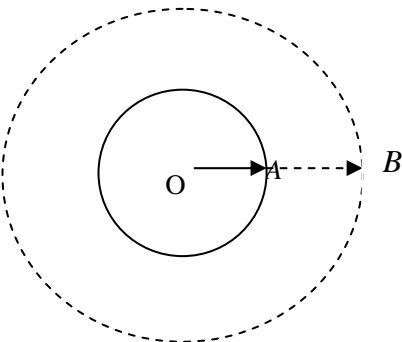


图 4-1 法定影响力与非法定影响力的关系

四、企业领导者影响力的社会心理基础

企业领导者之所以能发挥其影响力，除了职权因素和领导者的自身因素以外，另外一个很重要原因是，员工作为一个社会个体中存在着对领导的心理需要，这些心理的总和，构成了实现领导影响力的社会心理基础。

（一）对特定群体的归属心理

归属是人的一种高级需要，人在社会生活中，总是渴望自己归属于一定的群体，成为某一群体中的一员并得到群体成员的关心与爱护。事实上，无论什么人，都必然归属于一定的社会群体。这是因为在群体中，个人的才能能够得到发展和表现，同时，群体的其他成员才能以不同方式来满足个体的物质和精神需要。从社会物质生产和社会生活来说，这是社会的分工和协作。

（二）对杰出人物的崇拜心理

心理学与社会学研究表明，人类对于建立了功勋的企业领导者会有一种自发的崇拜心理。原始社会氏族或部落的领导，一般都是渔猎的能手或战争中的英雄而被人们拥戴的。并且人们往往以自己的群体有这样的杰出人物当企业领导者而自豪。

（三）对行为表率的模仿心理

模仿是在没有外界控制的条件下，个体受到他人行为的刺激影响，使自己的行为与之相似或相同。模仿是人的一种本能倾向，这种倾向在群体行为中尤其显著，它可以促进社会的整合和发展。模仿的行为，总是自己所倾向的，所希望到达的行为。通过模仿，能使自己适应环境，得到好处，或产生一种满意感。模仿达到内在的更深层次时，被称为认同。这时，模仿者已经能够认识到被模仿的那种行为的意义和价值，产生一种喜爱的情绪体验。对于行为表率的模仿、既有有意识的，也有无意识或下意识的。

（四）因资源获得产生的支持心理

支持心理是指当下属从领导那里得到资源尤其是得到稀缺资源后，下属的一种感恩回报心理。不管下属得到的资源是物质资源、精神资源还是社会资源，也不管领导是因什么原因以什么方式给予下属资源，当领导试图施加影响时，下属由于获得资源而容易妥协，因为领导和下属都希望在影响和被影响的过程中实现双赢。

（五）对领导权威的遵从心理

遵从是人的一种心理倾向。社会通过每个个体的特殊心理需要，使其接受社会所必须的行为模式，产生社会遵从。遵从包括对人的遵从和对规范的遵从。遵从不同于模仿，不是被动的，消极的；遵从也不同于依从，不是不愿意而勉强去做，而是构成一定的文化模式，是为了维持社会团体所订立的标准，个人自觉自愿地普遍进行的行为方式，是习以为常的，自然的。

卡耐基曾把人的本能列为 18 种倾向，遵从即其中之一。遵从总的来说是一种适应性的必然现象。遵从往往是同一文化环境中的人的相似性行为方式。社会单位越小，其成员的相似性就越大，个人对群体就越信任。或者越觉得是一个可靠的信息来源，他就越可能遵从，遵从还出于其对偏离的恐惧。在产生遵从

的过程中，群体意见的一致性是很重要的因素。群体的内聚性越大，导致的遵从性越大。群体成员的群体精神越强，遵从性越大。群体有明确的价值目标，较之没有明确目标，或目标价值不大，遵从性要大得多。较大的群体、群体的专长、个体自信心的缺乏，都是遵从性的因素。

2005 年最受尊敬的企业领导人		
1	比尔·盖茨	<u>微软</u>
2	史蒂夫·乔布斯	<u>苹果</u> 计算机和皮克斯动画公司
3	华伦·巴菲特	博克夏-哈萨威
4	迈克尔·戴尔	<u>戴尔</u> 公司
5	理查德·布兰森	维真
6	约翰·布朗	英国石油
7	卡洛斯·戈恩	日产汽车
8	那拉耶那·默西	Infosys
9	杰弗里·伊梅尔特	通用电气
10	鲁巴特·默多克	新闻集团
11	约翰·邦德	HSBC 控股（汇丰银行）
12	约翰·钱伯斯	<u>思科</u>
13	约玛·奥莱拉	<u>诺基亚</u>
14	特里·莱西	Tesco
15	拉什米·米塔尔	米塔尔钢铁

第四节 企业领导者素质的培养和优化

随着企业规模的增长与经营管理的复杂化，我国企业领导者的素质面临严峻挑战。我国企业领导者必须全面培养和提高领导素质，实现自身素质与世界的接轨，适应新的生产经营情况的需要，迎接知识经济时代的挑战。同时，领导者不仅要领导别人，还要领导自身；领导者不仅要使自己成为优秀的领导者，而且要担负起培养未来领导者的重任。培养领导者本身就是一种领导的责任，企业领导者除了不断提高自身素质外，还要开辟有利于促进新一代领导成长的渠道，有意识地营造有利于培养企业领导的氛围和环境。企业领导素质的培养包括领导者个体素质的培养和领导群体素质的培养。

一、企业领导者个体素质的培养

领导者个体素质的培养涉及“先天”和“后天”两大因素。领导者个体素质在一定程度上是受“先天”影响的，“先天”因素是任何动物作为自然存在的条件，但领导者个体作为社会人的存在，是一种高级动物，所以他的行为很大程度上是由“后天”决定的。见图 4—1。“我们不同意那种认为领导能力是一种基因特性的观点，也否认一个人的领导方式完全是个人性格的一个体现。事实上，我们发现性格只是优秀领导能力的因素之一，而且并非决定因素”（杜拉克等，2002）。因此，本节关于领导者素质培养分为“先天”和“后天”两个部分，且侧重于“后天”的因素。

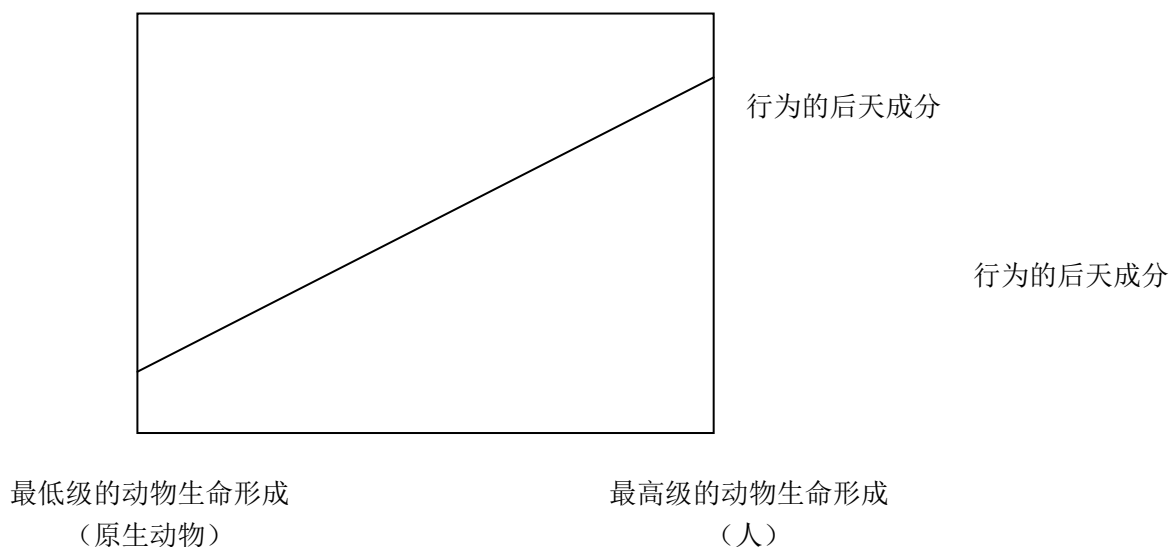


图 4-2 行为成分与动物生命水平不同之间的相互关系

(一)“先天”因素是领导者个体素质培养的物质条件

天赋条件、遗传因素是领导者成长的自然前提和物质基础。从人的大脑功能来说，根据现代脑生理学研究，我们已经大体认识到大脑的生理机制有四个功能区，即感受区——从外部世界接受感知，储存区——搜集整理感知资料，判断区——评价收到的新信息，想象区——按新的方式把各种信息结合起来。通过这些区域高级神经细胞所作的兴奋、抑制活动过程，产生出四种基本能力，即观察力、记忆力、思维力和想像力。一个领导者这些基本能力的大小、强弱，同他大脑里高级神经活动过程的特性，即兴奋和抑制过程的强度、平衡性、灵活性有着很大的关系。例如，神经兴奋和抑制过程强而灵活的人，他们感知事物的广度要比神经兴奋和抑制过程弱而不灵活的人要大得多；具有灵活神经过程的人，要比神经过程不灵活的人，在思考问题、判断事情的速度方面要快得多。

从人的气质来说，人的气质类型分为多血质、胆汁质、粘液质、抑郁质等，从人的性格特征来说，有勇敢、勤劳、机智、顽强、沉着、稳健之分。研究表明，人的气质和性格对一个人的思想行为有着密切的影响，这些气质和性格的形成，也同大脑的生理机制直接有关。俄国生理学家巴甫洛夫（Pavlov）关于高级神经活动类型的学说，揭示了气质特性是以高级神经活动的特性为生理基础的。表 4-2 显示了气质类型是高级神经活动类型在人的行为和活动中的体现。

表 4-3 人的高级神经活动与人的气质的关系

高级神经活动类型			气质类型
强型	不平衡型或不可抑制型兴奋型		多血质
	平衡型	灵活性高活泼型	胆汁质
		灵活性低安静型	粘液质
弱型	抑制型		抑郁质

至于性格的形成和发展，又往往受着气质的影响。气质的特点总是在性格特征的表现方式或者性格特征形成和发展的动力状态中显露出来。例如，同样是具有勤劳的特征，多血质的人表现为情绪饱满、精力旺盛，粘液质的人却表现为踏实苦干、工作细致。又如对于自制力性格的形成，胆汁质的人需要极大的克

制和努力，而抑郁质的人则可能比较容易和自然地使自己处于稳定状态。

（二）后天因素是领导者个体素质培养的决定性因素

1、**知识积累是提高领导者素质的内在条件。**对于企业领导者来说，理论学习是提高企业领导者知识水平、理论素养的重要途径。领导实践使企业领导者获得的是经验，而理论学习赋予企业领导者的是经验的升华，以及进一步实践的有力武器。理论学习既包括正规的学校学习，也包括领导者通过读书、进修、培训、研讨等多种渠道所获得的知识。

企业领导者要有提高自身素质的强烈愿望和要求，认识到不断学习，不断提高的紧迫性和必要性。每一位企业领导者都应该清醒地认识到，知识更新速度的加快，对企业领导者的文化和知识水平提出了越来越高的要求，只有不断学习和更新知识，不断提高自身素质才能适应工作发展的需要，才能积极面对各种新的挑战。知识经济的兴起和发展，正使知识更新的速度大大加快，新知识、新技术不断涌现。Internet的商业化和社会化打破了时空的界限，形成了全球性的信息网络，信息传输和信息交换的速度大大加快，更大范围的信息共享已经成为现实，生产方式、生活方式、思维方式都将发生革命性的变革。

不了解掌握这些新知识、新技术，企业领导者就会落后于时代的发展，不能适应实践的发展变化。没有丰富的知识做支撑，不掌握最新的知识、技能，是不可能做出符合社会发展趋势的、正确的决策的。所以，企业领导者必须正确认识和对待自己，摆正位置，增强紧迫感和危机感，以积极、主动的精神，针对自身所存在的差距和不足，虚心学习，不断丰富和提高自身素质，永远站在时代发展的前列。

2、**领导实践是实现知识向能力转化的必然过程。**实践是提高领导者素质的最有效的方法，是领导者素质培养关键的环节。“除了工作经验这一社会学校外，并不存在任何专为 CEO 们来办的学校。因此，CEO 必须在工作中学会如何领导一家企业，他们必须在有所有股东时刻监督的同时进行学习”。领导活动本身就是一个实践的过程，领导者解决问题的能力、处理问题的能力只有在具体的领导活动中加以运用才能得到锻炼和提高。毛泽东指出：“读书是学习，实践也是学习，而且是更重要的学习。从战争中学习战争——这是我们的主要方法。”在这里毛泽东强调了亲身参加实践的极端重要性。

领导者的优良素质，不是先天与生俱来的东西，而主要是后天养成，是在自觉的领导实践中孕育、锻炼和成熟起来。领导者的素质，从根本上说是领导实践积累的结果。领导者素质的提高，不能只是关起门来修身养性，必须要投身到领导实践中去，深入实践，尊重实践，在领导实践中经受锻炼和培养。通过领导实践，领导者把自身的领导才能应用于具体的领导活动，解决具体的实践问题。同时在实践中发现自己的长处与不足，并在实践中不断地磨炼自己，丰富自己，发展自己，培养自己，逐步养成优良的领导素质。领导实践是培养领导者优秀素质的大课堂，也是检验领导者素质的最好途径。

领导者在领导活动中，要自觉进行调查研究，注意分析工作的得失，及时总结经验教训，在以后的工作中改进和提高。领导者要善于总结，既要总结成功的经验，又要吸取失败的教训。领导者在领导活动中既要有自我解剖、自我批评的精神，又要虚心向他人和群众学习，善于发现别人的优点和长处，从中汲取有益的营养，不断丰富和发展自身。

二、企业领导群体素质的结构优化

（一）企业领导群体素质的结构优化标准

在企业规模不大、分工协作简单的情况下，领导相对比较简单。一些领导者凭借个人的经验、技术和

才干，有较好的条件和较高的威信，就可以胜任领导工作，领导结构合理化的问题并不突出。然而，随着企业规模的扩大和企业领导工作的复杂化，企业领导群体素质的结构优化问题就变得日益突出和重要。衡量一个领导班子的结构是否合理，最基本的标准包括四条，即高效性、整体性、互补性和平稳性。

1、高效性。高效性是企业领导结构优化的主要标志。现代科学技术突飞猛进，新的知识领域不断开拓，新情况、新问题大量涌现，这就要求企业领导班子必须具有高度的适应性和较大的系统功能。一个领导班子对外界作用力的大小，归根到底取决于各要素及其结构状况。特定结构方式内各要素相互之间的制约作用，限制了各个要素的自由行动。他们彼此之间的协同作用，又促进诸要素协调同步，通过兴利除弊、取长补短，形成一种高能的团队力量。总之，结构合理化的程度越高，领导班子的能量也越大。

2、整体性。整体性体现了领导者个体素质的整体优化。在现代企业的发展中，政治、经济、社会、技术等环境的共同作用，人流、物流、资金流、信息流等交叉运行，企业领导工作的复杂艰难和挑战性日趋加大。企业领导工作的完成，依赖领导班子发挥整体功能。而领导班子的内部结构，对于该班子整体功能的发挥具有决定意义。为此，领导团队的每位成员除了个体素质好，还要注意领导群体的组合方式，使之成为很好的整体。如果只有个体素质好，并不一定能组成好的领导群体，整体性就无法体现。因此，需要从合理的领导班子结构着眼，选择有利于构成优化团队整体的合适个体，而不只是追求每一个个体的全优。

3、互补性。领导结构优化是群体素质的优化，任何人的知识能力总是有限的，只有将不同结构的领导者个体相互匹配起来形成互补，才能有一个完善的领导群体。但要依据行政领导相当的目标和标准来确定，必须与领导群体所承担的职责和职权来不断化领导结构。这就要围绕担任不同任务的领导层，发挥整个领导班子的作用，围绕工作需要和每个成员的特长安排工作，使之各得其所，各显其功。

领导群体的各个要素组合在一起，它们之间必然发生相互关系、相互作用，彼此都能放出或吸收一定的能量，产生一种结合能。组织恰当，结构合理，它们结合所产生的互补效应就越大。互补效应有两种，每个成员的单项素质，例如知识、专业、智能、年龄和个性，交互作用，取长补短，形成新的优势，这叫“单项互补”。每个成员的综合素质，相互结合，相互补充，形成“聚合能量”，即为“综合互补”。互补效应的好坏与大小，往往显示出结构合理化的程度如何。

4、平稳性。领导群体是一个动态平衡体。没有相对平衡和稳定，不可能产生对外界的作用力。要保持相对平衡和稳定，就要对领导群体内各个要素进行平衡协调，力求配比合理，排列科学。但是，一个群体的良好结构不是一次完成的。随着外部客观条件的变化以及内部因素的更替，又会出现新的不合理，不稳定。因此需要经常注意进行平衡协调，优化的结构总是在平衡协调中实现的。

不保持领导结构的稳定性，就不能保证领导活动的稳定性和连续性。为适应环境的变化，领导的目标要随之发生变化，原有的系统也要在较大程度上改变。这种变化一方面产生了对领导结构优化的要求，特别是结构较差的领导群体，使其起到迅速优化的作用，但从另一方面看，若是对于一个比较好的领导群体过多地调整，或者大换班子，可能由此导致领导活动出现过多的失误，起到相反的作用，从激励原理上讲也不利于调动领导个体的积极性。所以领导结构优化要坚持相对稳定的原则。

保持领导结构的稳定性，群体结构的优化既要靠领导班子的自我调节，又要靠外部进行管理、调整和完善。从外部来讲，选准人才，配备合理，才能使领导班子发挥最大群体效应。从内部来讲，就需要靠领导集体建立起一种自我调节机制，一旦出现问题就自身进行微调。这样通过无数小调整，就可能达到进一

步自身优化的目标，就能够避免大的调整，增加领导工作的连续性、稳定性，也能强化领导集体的激励机制。

总之，根据企业领导班子的整体结构组配是否科学合理，整体功能是否能够充分发挥，可以评判领导班子的等级优劣。我们按等级优劣程度把企业领导班子分为以下三种类型：(1)协调型领导班子。年龄、知识、专业、智能、气质等各方面的结构组配基本科学合理，人员精干配套，整体功能能够正常发挥。其特点主要是：有一个坚强的领导核心，各领导成员分工明确，权责清楚，互补性强，协作好，有开拓精神，反馈灵敏，效率高，应变能力强，能自我调节，能适应现代化建设的形势要求。(2)维持型领导班子。领导成员个人素质存在一定缺陷，整体结构不尽合理，整体功能不能得到很好发挥，但尚能维持现状而以此为满足，不求进取，缺乏开拓创新精神，工作主动性不强，需要在实际工作中不断调整和完善。(3)磨擦型领导班子。由于领导成员的个人素质较差，群体结构不合理，内耗大，工作效率低，领导成员之间矛盾多，闹无原则纠纷甚至互相拆台，整体功能低于个体功能之和，领导效率呈负值，亟待调整和整顿。

（二）企业领导群体素质的优化方法

企业领导结构的优化，需要在研究企业实际情况基础上，按照一定的原则和方法进行。从企业内部来看，企业领导班子群体结构优化方法包括搞好现有领导班子的自身建设，突出一个领导核心，认真选好个体和搞好培训等工作。

1、搞好现有领导班子的自身建设。搞好企业现有领导班子的自身建设，是实现企业领导班子群体结构优化的重要基础和前提条件。为此，必须根据企业发展的要求，着重做好以下工作：(1)制定企业领导班子的素质发展规划。对怎样进行领导班子的自身建设，要制定出切实可行的素质发展规划，诸如在知识、专业、智能等结构方面还有哪些薄弱环节，怎样补救；如何从整体上提高领导班子的领导能力；对领导成员中基础文化知识不足者怎样培养提高或怎么解决等。(2)健全制度。企业的外部环境总是在不断发展变化的，企业领导班子的自身建设不可能“一步到位”。为此应该建立和健全各种相应的规章制度，诸如学习、进修、培训、轮训、考核等制度，做到制度化、经常化。只有实现了领导班子自身建设的制度化，并坚持贯彻执行，自身建设才能落到了实处。(3)认真考核。制定了规划、建立和健全了制度，效果如何，只有通过认真考核才能知道。进行认真考核，有利于推进领导班子自身建设的发展，有利于激励领导班子成员进取心，使他们不随便放松自我要求。(4)平等竞争。公开考试，平等竞争，是企业领导班子成员选拔制度的基本特点之一。采用这种平等竞争机制，有利于促进企业人才流动，打破“一潭死水”的超稳定、僵化结构，推进领导班子自身建设。

2、突出和强化领导核心，配备相应副手。企业领导班子要突出和强化领导核心。这是因为：(1)突出一个领导核心，有利于提高企业领导班子集体领导的能力。实践证明，“鸟无头不飞”，任何一个富有功效的企业领导群体，都有一个素质好、能力强、知识丰富、驾驭力强、起着重要凝聚作用的领导核心。没有一个领导核心，就不会有卓越的领导群体结构。(2)突出一个强有力的领导核心，还有利于提高企业领导班子的应变能力和处置紧急事件的快速、准确。一个领导群体没有一个优秀的领导核心，就无法迅速统一思想认识，无法有权威地集中大家的意见和智慧。在现代企业发展过程中，一方面有很多有规律的事物，另外还有很多意想不到的突发事件；前者仅靠一般领导运用职能式的领导方法就能很好解决，而后者必须用直线制来运作才能取得更好的成效。

企业领导班子是企业的最高决策和权力机构，其成员一般由正职和副职以及其他成员若干人组成：正

职 1 人、副职 1~2 人（必要时超过 2 人）、其他成员若干人。正职作为领导班子的核心与“班长”，对企业工作全面负责；副职协助正职分管某一方面的工作，并对正职负责；其他成员参与某些重大问题的讨论和决策，以发挥领导班子的整体效能，并防止个人独断专行。也有的只设正副职而不设其他成员，或不设副职。在现代企业领导班子中，有的还设有常务副职 1 人，必要时（如正职缺席时）代行正职的工作和职务，比其他副职负有更重要的责任或使命。此外，除了增加副职和其他领导成员外，还可以根据工作和任务的需要为正职配置助理、秘书和参谋等辅助人员。

3、认真选好个体，优化个体素质。实现领导班子群体结构的优化，需要从领导班子成员个体优化入手。企业领导班子成员个体优化，是群体结构优化的前提和要求。不具备素质优秀的领导个体，就不可能有真正意义上好的群体结构。在我国企业界，我们可以发现每一个取得突出成效的领导群体中，都是由个体素质优秀的人才组成。所以，在明确领导班子群体结构的合理配置目标以后，就应根据配置目标的要求，认真选好个体，这是优化群体结构的基础。

在选择领导班子成员时，会发现每个领导者的能力、知识、个性、气质各有不同，个体结构千差万别。但是每一个个体结构的优化都对群体结构起到积极的影响。这些领导者个体的素质逐步优化，会促进和带动群体结构的优化。例如，领导个体的辩证思维结构优化会提高领导群体的思维能力，创新思维的优化会增强整个领导群体的开拓能力。总之，领导成员个体优化将带动和促进领导群体的优化。

当前优化领导成员个体素质，应当从实践和培养两个方面来进行。随着我国经济社会的不断发展，人们受教育的程度提高，知识量增加，而改革开放又使人的个性和气质得以充分展现，才华得到施展。在这种情况下，我们不难发现一批脱颖而出的企业领导人才，为优化领导个体提供了充分的条件。从现有领导群体中，一些领导个体不断施展才能，就会强化个体素质，这就为优化群体素质结构打下了充实的基础。但是只靠实践来优化个体素质还是不够的，对领导个体结构的要求是随着条件和环境的变化而变化，随领导工作的进展而有所区别。因此，必须加强培养。通过系统地学习丰富专业知识和社会知识，提高领导思维水平；通过心理修养，塑造胸怀坦荡、豁达大度的气质和敢闯敢干的精神；通过品德教育，形成良好的习惯和作风。这样才能使个体素质在内因和外因两个方面作用下不断地优化，形成各具特色的领导人才。

应用研讨

一、本章精要

1、理想的企业领导者应具备的素质包括思想素质、品德素质、知识素质、能力素质、心理素质和身体素质。

2、企业领导者的思想素质要求是：高度的社会责任感、与时俱进的思想观念、超越时空的战略思想和内涵深刻的经营理念。企业领导者的品德素质要求是：令人信服的道德品质、敢于创新的思维品质、坚定不移的意志品质、魅力无穷的个性品质和身体力行的作风品质。企业领导者的知识素质要求是：广博的科学文化知识、深入的行业专业知识、丰富的实际经验知识。企业领导者的能力结构是：行业专业能力、人际关系能力、职业行为能力和概念形成能力。心理素质是指一个人的心理过程和个性方面表现出来的持久而稳定的基本特点。良好心理素质的特征包括健全的智力水平、正常的情感状态、健全的意志品质、适

度的行为反应和和谐的人际关系。

3、权力表现为权力主体的发号施令和权力客体对命令的服从，是实现主体意志、目标和利益的工具和手段，是一种特殊的社会力量 and 影响力。权力可分为法定性权力和非法定性权力，法定性权力包括支配权、强制权和奖赏权，非法定性权力包括专长权和感召权。

4、企业领导者的影响力，是指企业领导者在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力。企业领导者的影响力，根据性质可分为法定影响力和非法定影响力两个方面。

5、法定影响力，指的是由组织赋予企业领导者的、要被领导者服从的影响力，其核心是权力，是一种强制性的影响力。决定法定影响力大小的主要因素有职位因素和传统因素。实际上，法定影响力的大小取决于权力主体掌握资源的多少，包括物质资源、社会资源和精神资源。非法定影响力，指的就是企业领导者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非法定性权力因素对被领导者造成的影响力。决定企业领导者非法定影响力大小的因素主要是品格因素、能力因素、知识因素、感情因素和资历因素。

6、企业领导者个体素质的培养途径是：知识积累是提高领导者素质的内在条件，领导实践是实现知识向能力转化的必然过程。

7、衡量一个领导群体的结构是否合理，最基本的标准包括整体性、互补性、平稳性、高效性。

8、企业领导群体素质主要包括专业结构、智能结构、气质结构、年龄结构等四个方面。

9、从企业内部来看，企业领导群体结构优化的途径主要有：搞好现有领导班子的自身建设；突出和强化领导核心；认真选好个体。

二、讨论题

1、权力就是影响力吗？为什么？

2、我国高校的正规 MBA 教育对培养合格的企业领导有何贡献和缺陷？

3、是否每一个人都有可能培养成为合格的领导者？为什么？

4、因资源获得的支持心理为什么对企业领导的影响力起作用？

5、在企业领导班子成员的配置问题上，有一种观点认为：“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，领导班子成员还是多一些较好。你赞同这一观点吗？为什么？

6、“企业领导班子中，最好不要设置副职”这一观点对不对，为什么？

7、有人认为，在企业发展初期，企业发展靠的是领导者的人格魅力，而企业发展到了一定的规模，企业必须实现从人格魅力向制度建设的飞跃，你认同这个观点吗？

三、案例分析

张瑞敏的经营观念

有缺陷的产品就是废品。1985 年，张瑞敏刚到青岛电冰箱总厂不久。一天，一位朋友要买一台冰箱，结果挑了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。朋友走后，张瑞敏派人把库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，发现有 76 台存在各种各样的缺陷。张瑞敏把职工叫到车间，问大家怎么办？多数人提出，也不影响使用，便宜点儿处理给职工算了。当时一台冰箱的价格 800 多元，相当于一名职工两年的收入。张瑞

敏说：“我要是允许把这 76 台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产 760 台这样的冰箱。”他宣布，这些冰箱要全部砸掉，谁干的谁来砸，并抡起大锤亲手砸了第一锤！很多职工砸冰箱时流下了眼泪。然后，张瑞敏告诉大家：有缺陷的产品就是废品。三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

东方亮了再亮西方。“东方不亮西方亮。”这是国内不少企业多元化经营的美好初衷。从 1984 年到 1991 年，张瑞敏把这 7 年叫做海尔的“名牌战略阶段”。7 年时间里，海尔只做冰箱一个产品。到 1991 年，海尔冰箱产量突破 30 万台，产值突破 5 个亿；全国 100 多家冰箱企业，海尔唯一产品无积压，销售无降价，企业无三角债；海尔商标在全国家电行业唯一入选“中国十大驰名商标”。1992 年起，海尔开始“多元化发展阶段”。如今，海尔产品有 58 个系列，9200 多种，既有白色家电，又有黑色家电和米色家电。其中，冰箱、冷柜、洗衣机、空调器等的市场占有率在全国名列前茅。张瑞敏把海尔的这种多元化战略概括为“东方亮了再亮西方”。

要盘活资产先盘活人。在海尔兼并的 18 家企业中，有一家 1997 年 12 月进来的 4000 人的国营黄山电视机厂。1998 年 6 月 2 日，该厂部分员工罢工上了街，原因是接受不了海尔的管理，把海尔派去的孙部长也打了。张瑞敏一看闹到这种地步，“不是你愿不愿干的问题，而是我让不让你干的问题”，下令无限期停产整顿。也没有无限期，两天，大家就想明白了：海尔不这么做，企业在市场上就站不住脚；企业站不住，员工也就没地方开工资了。孙部长正给职工代表开会，宣布“明天可以复工了”，手机突然响了——老婆要来合肥，接“卖力不讨好”的丈夫回去。孙部长气道：“看你们把事情闹的！”这时，一位职工代表喊了三句口号——“孙部长不能走！”“海尔不能走！！”“海尔精神不能走！！！”到 1999 年，该厂一个月电视机的产量相当于过去一年半的产量。

只有淡季的思想，没有淡季的市场。一般来讲，每年的 6 至 8 月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间，很多厂家就把商场里的促销员撤回去了。张瑞敏挺纳闷儿：难道天气越热出汗越多老百姓越不洗衣裳？调查发现，不是老百姓不洗衣裳，而是夏天里 5 公斤的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有 1.5 公斤的洗衣机——小小神童。小小神童投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。上海热销之后，很快又风靡全国。到如今两年时间里，海尔的小小神童在全国卖了 100 多万台，并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”

下道工序就是用户。一件电器产品，从设计、生产到销售，要经过若干道工序最终到达用户的手里。但张瑞敏告诉每一道工序：“你的下道工序就是用户！”什么意思？就是说什么问题都得在你这儿解决好，留给后边人家不饶你。为此，海尔提出：人人都有一个市场，人人都是一个市场——下道工序是你的市场，你又是上道工序的市场。如果你为上道工序遗留的问题付出了劳动，你有权利向他索酬；同样，如果你把问题留给了下道工序，人家也有权利向你索赔。张瑞敏把这叫做“市场链”，就是一道一道工序像锁链一样的咬合在一起，谁那儿“掉链子”，谁就得从兜儿里掏钱。此招一出，各种问题立马大幅减少，企业效益大幅提高。这事被一位叫菲希尔的外国教授知道了，到海尔跟张瑞敏谈了 8 个小时，拿回去做了个 MBA 的教学案例。

企业就像斜坡上的球。张瑞敏有一个著名的“斜坡球体论”，是说企业好比斜坡上的球体，向下滑落是它的本性；要想使它往上移动，需要两个作用力——一个是止动力，保证它不向下滑，这好比企业的基础工作；一个是拉动力，促使它往上移动，这好比企业的创新能力。且这两个力缺一不可。就海尔而言，

其 15 年来平均 81.6% 的快速增长，首先得益于创业初期长达 7 年的一门心思就造一个冰箱，拿一个冰箱夯实企业的基础工作，锻炼一支队伍，建立一种机制，培养一种文化。其“止动力”如“日事日毕，日清日高”，“拉动力”如“在市场否定你之前先自己否定自己”，已被证明是非常行之有效的管理方法。

企业要长第三只眼。按照张瑞敏的说法——计划经济下，企业长一只眼盯住领导就够了。市场经济下，企业要长两只眼，一只盯住员工，达到员工满意度的最大化；一只盯住用户，达到用户满意度的最大化。但在由计划经济向市场经济过渡时期，企业还要再长第三只眼睛，用来盯住国家政策。1992 年小平同志南巡谈话后，海尔抓住机遇，搞了海尔工业园；1997 年利用国家优惠政策，一下子兼并了 18 家企业；在东南亚金融危机，连自己设在那边的生产厂的产量也在收缩的时候，海尔在那里大做广告，其广告价格是危机前的 1 / 3,结果危机一过，海尔的产品在东南亚销量大增。

先有市场，再建工厂。这是一种典型的以市场为导向的经营思路，其不仅适用于进入国际市场，也适用于开拓国内市场。这里的“建”字，既包括自己建设，当然也包括兼并、参股等多种方式。海尔在这方面的例子，如把滚筒洗衣机的 40 万台项目拆成两期建设；如在海尔品牌具有相当辐射力的时候兼并“黄山电子”进入彩电行业；如出口美国的冰箱超过当地生产 30 万台的盈亏平衡点后才在当地建立工厂。反思我们很多企业，不就是因为过于乐观地估计了市场、过于乐观地估计了自己，然后盲目建厂，导致设备闲置或生产线开工不足而被拖垮的吗？甚至不是还有世界级的家电企业在中国拿自己开工不足的生产线给国内企业“OEM”的吗？这肯定不是他们不远万里来到中国的初衷！

思考题：

- 1、张瑞敏经营观念的核心思想是什么？
- 2、为什么说概念形成能力是领导者最重要的能力？

四、本章测试

你是个有领导能力的人吗？

你是一个领导者，或是一个跟随者？请你选择答案。

1. 别人拜托你帮忙，你很少拒绝吗？①是 ②否
2. 为了避免与人发生争执，即使你是对的，你也不愿发表意见吗？①是 ②否
3. 你遵守一般的法规吗？①是 ②否
4. 你经常向别人说抱歉吗？①是 ②否
5. 如果有人笑你身上的衣服，你会再穿它一遍吗？①是 ②否
6. 你永远走在时髦的前列吗？①是 ②否
7. 你曾经穿那种好看却不舒服的衣服吗？①是 ②否
8. 开车或坐车时，你曾经咒骂别的驾驶者吗？①是 ②否
9. 你对反应较慢的人没有耐心吗？①是 ②否
10. 你经常对人发誓吗？①是 ②否
11. 你经常让对方觉得不如你或比你差劲吗？①是 ②否
12. 你曾经大力批评电视上的言论吗？①是 ②否

13. 如果请的工人没有做好，你会反应吗？①是 ②否
14. 惯于坦白自己的想法，而不考虑后果吗？①是 ②否
15. 你是个不轻易忍受别人的人吗？①是 ②否
16. 与人争论时，你总爱争赢吗？①是 ②否
17. 你总是让别人替你做重要的事吗？①是 ②否
18. 你喜欢将钱投资在财富上，而胜过于个人成长吗？①是 ②否
19. 你故意在穿着上吸引他人的注意吗？①是 ②否
20. 你不喜欢标新立异吗？ ①是 ②否

测试说明

评分标准：回答“是”得 1 分，回答“否”得 0 分。

分数为 14--20:你是个标准的跟随者，不适合领导别人。你喜欢被动地听人指挥。在紧急的情况下，你多半不会主动出头带领群众，但你很愿意跟大家配合。

分数为 7--13:你是个介于领导者和跟随者之间的人。你可以随时带头，或指挥别人该怎么做。不过，因为你的个性不够积极，冲劲不足，所以常常是扮演跟随者的角色。

分数为 6 以下:你是个天生的领导者。你的个性很强，不愿接受别人的指挥。你喜欢使唤别人，如果别人不愿听从的话，你就会变得很叛逆，不肯轻易服从别人。

第5章 被领导者

[学习目的]

- 理解被领导者的人的地位和作用
 - 掌握领导者与被领导者的辩证关系
 - 正确认识被领导者的角色定位问题
-

[引例]

从联想集团退出之后，柳传志在联想控股能呆多久，谁将是他的“联想系”的接班人，也成为媒体的关注话题。目前，联想集团董事局主席杨元庆、神州数码总裁郭为、联想投资总裁朱立南、融科智地总裁陈国栋、弘毅投资总裁赵令欢，五大少帅均受到柳传志的重视。以前媒体所称杨元庆作为接班人，实际上只是在联想集团，究竟谁会成为整个联想系的“大家长”，虽然外界猜测频频，但是柳传志对此仍是保持缄默。

不过，柳传志承认，他确实一直在思考“联想大家庭”的接班问题，但还需要一段时间考虑。至于接班人的选择标准，他认为应该是德才兼备，但在“德”方面应该有更高的要求，心胸要宽。柳传志对德的理解是把企业利益放在第一位，而且最重要的是“接班人要把联想的事业看成自己的事业来做”。而柳传志对“才”的理解是，需要有很强的学习能力。“拿我自己来说，以前是一个科学院的技术人员，后来学会做企业，在这个过程中，要先学会什么是市场，如何做客户，如何做销售，打一仗有一个总结。”

柳传志对自己选人方面颇为自信。“杨元庆接班联想集团，郭为接手神州数码，迄今都是很成功的。”他说，“新的三家公司现在的开头也不错，以后大家还可以继续往下瞧。”

西方领导理论一直以来是将被领导者作为领导客体来研究的，领导权变理论是其思想的典型体现，即有效领导=F(领导者、被领导者、领导环境)或有效领导=F(领导主体、领导客体、领导环境)，现在有些人认为，被领导者与领导者共同构成了领导主体，其基本理由是，现代领导活动是领导者与被领导者相互作用的结果，离开了被领导者，领导活动事实上是不存在的；再者将被领导者视为主体能够更好体现“人本”思想。

本书认为，客体作为一个哲学概念，是指与主体相对应的客观事物、外部世界，是主体认识和改造的对象。没有客体，与主体相对应的对象就不存在了，而简单地将环境视为客体也不合适，因为从领导的角度来说，所谓领导客体也可称为被领导对象，是指能够被领导者影响和控制的客观对象。在这一概念中，之所以要用“能够”一词，是因为只有与领导者构成领导与被领导关系的客观对象，才能称为领导客体；

之所以说是“客观对象”，是因为作为领导客体它有客观存在的属性，有自身的不以人的主观意志为转移的客观运行规律。本章提出的领导客体就是被领导者（个体和群体），也称为下属，也可以作为一种特殊的领导环境存在。需要说明的是，在现代条件下，作为领导客体的人，一般不是单个的人，而是由人所组成的团体和组织。从系统论的观点来看，作为团队或组织的人，具有与单个人的不同特征的活动规律。

第一节 被领导者的特性、地位和作用

被领导者是指在领导活动中执行具体决策方案、命令、任务，实现组织目标的具体执行者。被领导者作为领导活动的对象，有着特殊的地位和作用。“领导的首要原则是处理好领导者与被领导者之间的关系。没有被领导者，就不存在领导者。领导的第二个原则是有效的领导者是那些认识到这种关系的动态性并有意识地管理这种动态性的领导者。”在领导活动中，领导主体是人，领导客体——被领导者也是人。作为领导客体的人，在所处地位与担负的职能上同作为领导主体的人有明显差别。为此，在对领导客体进行研究时，必需要对作为领导客体的人做专门的研究。

一、作为被领导者的人的特性及其地位

（一）作为被领导者的人的特性

1、**个性**。作为领导客体的人，就其每个人来说，都有自己的个性。这些个性主要表现为个人的性格、动机、能力、思想、情绪、气质、欲望、情感等，正是每个人在个性上的差异，才形成了各不相同、各具特色的人。人的这些个性是客观存在的，并且在一定场合都要顽强表现出来。因此，领导者应当承认被领导者的个性、尊重人的个性。正是被领导者的这些个体特征决定了被领导者的差异性，领导的艺术性就表现在领导者在运用领导科学、原理和方法的时候，如何根据被领导者的个性特征，进行有效的领导。意识不到这一点，领导工作就会处处碰壁。比如，被领导者的工作态度和对信息的接受程度，在很大程度上就是人的种种个性的综合反映，领导者指示、命令、指挥、分配任务、签署文件、谈话沟通、作报告等，有时面对的是被领导者个体，有时是群体，当面对的是个体时，领导者需要分析和认识被领导者的个体心理特征，而当面对的群体时，既要把握个体心理特征，又要把握群体心理特征，即既需要知道被领导者个体的工作态度和对信息的接受程度，又需要从总体上把握群体的工作的态度和对信息的接受程度。因此，领导者在领导活动中是否能正确地利用、诱导或控制人的个性发挥，是能否调动人的积极性、创造性，能否形成强大的凝聚力和良好的领导环境的关键。

在科学研究中，对于人的个性的研究可以分为许多学科。但领导科学对于人的个性研究要进行综合考察，特别要重点研究人的动机、思想、欲望、兴趣、能力和需要等方面，以便解决采取何种领导方法，才能在尊重人的个性的基础上充分调动人的积极性并形成强大的凝聚力的问题。在领导工作的实际运用中更表现出领导者高超的艺术性。我们常常会听到一些企业的领导者抱怨说，现在的人很难管。我们姑且不论说话者在观念上对“领导”和“管理”认识上的差距，仅从现代人的个性特征角度来看，“现在的人很难管”正反映了现在人的动机、思想、欲望、兴趣、能力和需要等方面发生了很大的变化，而这些变化表现在每个人身上又有很大的差异性，因此问题的关键在于如何去“领导”。

人力资源管理理论认为，任何一个组织（企业）里，一般是 20%的人起了 80%的作用，所以最关键的

是如何调动 20%骨干分子的积极性。杰克·韦尔奇就非常重视 20/80 定律的原理，并创造性地概括为人力资源管理的“活力曲线”。杰克·韦尔奇把全体员工分为三类：A 类职工约占全体员工的 20%，他们是公司的骨干力量，在工作中主要依靠他们，在激励方面重奖他们，每年的股权奖励他们都有份。B 类员工是公司的主体，约占全体员工的 70%，他们是公司业务经营成败的关键。要下大力气来提高这类员工的水平，要帮助他们，使其中一部分人经过努力进入 A 类。C 类员工是指那些相对表现较差或不能胜任自己工作的人，这些人约占全体员工的 10%，是每年必需要淘汰的一部分人。

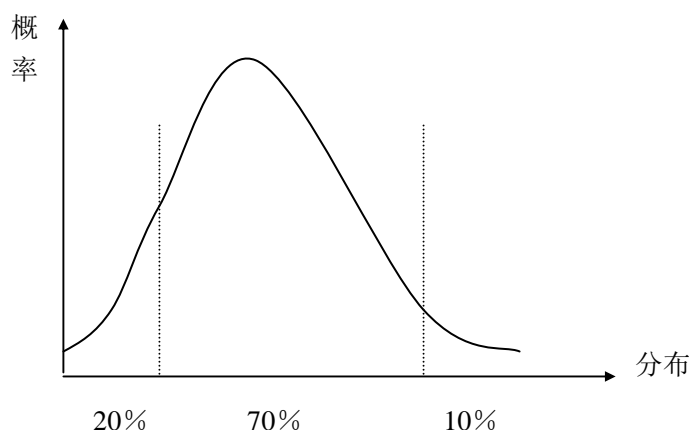


图 5-1 活力曲线

2、社会性。领导客体处于一定的社会环境之中，总要受到社会影响，参与社会活动，结成社会关系。为此，作为领导客体的人，必然具有社会性质、成为“社会人”。作为领导客体的人的社会性，主要表现在以下方面：(1)团体性。即人们由于思想、爱好、情感、兴趣等的一致性，总要结成一定的社会团体，这种社会团体或者是正式组织、或者是非正式组织。(2)阶级性。即在阶级社会中，人们总是分属于某个阶级，在一定的政治信仰，有的还要加入某一个党派，从事政治活动。(3)交往性。人生活在社会中，总要相互交往，自觉不自觉地参与社会活动。这些频繁的社会交往和社会活动，不免要产生交互影响、交互作用的社会效应，有时甚至形成不可阻挡的某种社会倾向、社会时尚、社会潮流。这些社会效应对于人的行为、需要等又会产生极大的影响。

作为领导客体的人的社会性的种种表现，最终还是反映在每个人所形成的社会需要方面。所谓社会需要，不仅包括人的生理需要、物质需要，而且包括人的精神需要、发展需要。这些需要对于发挥人的积极性、主动性等同样有着决定性的影响。比如一个在大型机车装配厂工作的焊工喜欢当一个焊工，而避免像是个老板。尽管他处于工厂等级制度的最低层，但是每个都知道他，而且每个人都认为他是整个工厂中最重要的人……他出名的原因很简单：他显然掌握了工厂运行的每个步骤，如果有所需要，他能马上接替任何一个人的位置。他能修理机械任何部分的故障：从巨大的起重机到微小的电子探测器……他不仅胜任这些工作，而且事实上当需要他这样做时，他总是乐意而为。

3、能动性。作为领导客体的人的能动性表现在两个方面：一是参与领导的能动性；二是对领导信息作出反应的能动性。作为领导客体的人的能动性既是区别于作为领导主体的人的重要标志，也是区别于作为领导客体的物的重要标志和区别于其他领导环境的重要特征。人的能动性的大小，取决于人的思想觉悟的高低、欲望的满足程度和工作能力的强弱等三方面的因素，因此，为了使作为领导客体的人充分发挥其积极的能动作用，尽量避免其发挥消极的能动作用，必须要有领导主体与之进行充分的思想沟通，并尽量

提高其欲望的满足度和创造良好的工作条件，使其才能得到充分发挥。

如今很多因素影响被领导者在组织发挥作用，如资源的稀少、越来越多的跨国竞争，更高的运作成本，劳动者受教育程度的提高，对于政府或权威的态度变化，工厂的技术含量增加，大型组织中的中层管理职位的减少等等。所有这些都使被领导者要承担比以往更多的职责。他们能够显示独立的或者是团队工作中的自我管理能力和能够开展那些原本由领导者负责的工作，这样的组织成员在组织中越来越普遍，其能动性也就越发显得重要。一个新产品开发小组的成员发现，没有人负责协调设计、市场和生产之间的关系，但“这位女职员列出一个部门内部的检查表，明确了每个开发阶段应包括哪些人。她采取主动行动，发现了问题并提出了解决问题的方法，而不只是给老板增加一个又一个的负担。”

（二）作为被领导者的人的地位

对被领导者地位的认识，既要从事一般和抽象意义上的人的地位来认识，又要从事具体和特殊的人（被领导者）的角度来把握。

1、一般和抽象意义上的认识。作为领导客体的人与作为领导主体的人，在政治、经济、法律地位上看，都是劳动者，地位应当是平等的。但是，因不同社会制度和国情的差异而有所不同，应具体情况具体分析：一是不同国家和不同社会制度在政治、经济和法律等方面认识上存在差异，比如地位平等应该是怎样的，以什么样的价值来评判才是合理的等；二是“应该怎样”和“实际怎样”也存在距离，而且这种距离的存在是客观的。比如在我国现阶段，人民当家作主，他们在政治、经济、法律上应该是平等的，但实际情况可能是，在某些方面和对某些人来说还不可能做到完全平等。领导者享受某些方面的权利，这是领导者在行使领导职权时不可缺少的，正确认识和有效行使职权能更好解决“应该”和“实际”之间的距离，但滥用职权，以权谋私，则会加大这种距离，使被领导者的不平等心理进一步加剧。

2、从领导中领导者和被领导者的关系来看。作为领导客体的人虽然具有行使领导的一面，但与作为领导主体的人相比，他们则是处于被领导的地位。作为被领导者，虽然不等于完全处于被动的地位，但总是有特殊的认同性和服从性。否则，就难以在领导工作中统一意志、统一指挥、统一行动。关键在于实际领导工作中，被领导者如何摆正他们的位置和明确自己的角色。

需要说明的是，政治、经济和法律上的主人，与领导工作中的被领导者地位并不是完全对立的。正如乐队的指挥和队员可能都是乐队的主人，但并不等于在乐队演奏中队伍就可以不听乐队指挥的指令而自行其是。正像《美国传统辞典》将追随者（follower）定义的那样——一个同意他人教导的人，一个随从、服务员或是下级；一个能仿效或同意他人的人；一个能接受其他人的指导和领导的人。

3、从在领导客体发挥作用的角度来看，被领导者则处于主动地位。其主动地位主要表现在以下两个方面：（1）当他们参与领导、行使领导的功能时，处于主动领导的地位，即领导者的地位，他们成为事实上的领导者，或称为领导的替代者（替代领导）。从领导的发展趋势来看，替代领导和自我领导将成为未来领导的重要形式；（2）当他们作为被领导者处于服从地位的时候，这种服从也不是完全被动地服从、盲目地服从，而是主动地服从、有条件地服从。沃尔特迪斯尼公司的首席执行官（CEO）迈克·艾斯那（Michael Eisner）讲述了他最为满意的员工之一：“他是一个伟大的撒旦的拥护者……。他会问道那些没人能想到的问题，而且他会站在每件事情的对立面。但是，他是个协议的制订者，而不是协议的破坏者。他真是独一无二。”

因此，领导者与被领导者之间存在着的互动关系是领导活动中的基本关系。二者相互依存、相互制约，

既协调统一又矛盾冲突。领导者通过对被领导者的工作能力和业绩给予认可并激发他们的工作热情；通过及时了解和掌握被领导者的需求并对下属的需求予以适当的满足；通过经常有效的沟通，与被领导者分享信息，帮助被领导者了解组织对员工要求、明确工作努力的方向，影响着被领导者。被领导者则是通过对领导者决策的执行与实施；对领导者权威的大小的心理认可等影响着领导者。

二、被领导者在领导活动中的作用

约翰·科特在他的《企业领导艺术》一书中，以较大篇幅说明了“今天的新员工是明天的领导者的巨大资源”的道理。他以美国最出色的 15 家公司为例，说明了重视经常性的引进高素质员工的重要性。在早期的领导学研究中，学者们多集中在对领导者的研究，很少涉及被领导者。20 世纪 80 年代，美国研究领导学的专家赫赛和布兰查德提出了“情景理论”，系统地论述了被领导者在领导活动中所起的作用。他们认为“被领导者对领导的接受或拒绝，决定了领导的效能。”他们还认为，领导风格的选择应视被领导者的工作成熟度和心理成熟度而定。它们之间的关系如表 5—1 所示。

表 5—1 被领导者的成熟程度与有效领导方式的选择

被领导者的成熟度	低 能力差 低动机	中低 能力差 高动机	中高 能力强 低动机	高 能力强 高动机
有效领导方式	指导式 耐心指导与人际关系并重	推销式 计时、计件工资；承包	参与式 让员工参与管理 注重人际关系	授权式 明确权限、放手让他们工作

Kelly 认为被领导者之道有两个基本层面：独立思考与积极行事。这两个基本层面又分为高级和低级，从而形成五种类型的被领导者：优越型、被动型、顺从型、疏离型和实务型。其中优越型最合乎被领导之道，被领导者应以此型自励，努力朝此型发展。

（一）领导决策的参与者和执行者

领导决策是领导主体的职能和责任。但是，民主领导和参与式领导的条件下，作为领导客体的人也要参与决策方案的研究和制定，而且他们的参与对保证决策的正确性和科学性，对于决策方案的顺利实施和执行，都有特殊重要的意义。如果被领导者在领导决策中不能真正成为参与者，他们也不可能成为一个有效的执行者。因此，从这个意义上说，作为领导客体的人是领导决策的参与者。从另一方面，从他们处于被领导者地位来说，他们又是领导决策的主要接受者和执行者，没有他们的积极接受和全力执行，即使是最合理、最科学的决策方案也不能得到实现。表面上看，被领导者在接受领导决策时是被动的，但在执行决策时却是主动的。只有主动接受才能主动执行，被动接受只会被动执行。被动执行的结果是，在执行过程中，被领导者不会主动发挥自己的能动性和积极性，要么执行走了样，要么不能创造性地执行，使执行的效果更好。

西蒙说，领导者是决策者，而真正开枪打仗却要靠士兵，没有士兵，长官的决策便无法实现。被领导者的状态，不仅决定了领导活动的效能，而且决定着组织目标能否实现，决定着领导活动的成败。约翰·科特在他的著作《企业领导艺术》中就详细地剖析了“韦斯特制品”公司的案例，这个原来不错的公司，由于公司内部错综复杂的人事关系，使得员工丧失信心、情绪涣散，骨干人员离心离德、辞职出走，导致了这家公司逐步走上了下坡路。

（二）反馈信息的原发者和传递者

任何领导活动（如决策活动）都存在各种信息的接收、传递和反馈。作为领导客体的人，是决策方案的直接接受者和执行者，他们对各种决策方案的实施情况有亲身的体会和了解，是反馈信息的原发者和传递者。为此，任何领导者要想及时了解各种决策方案的执行情况和各种领导方法的运用情况，从而及时总结经验、纠正偏差，保证领导目标的顺利实现，就必须深入基层、调查研究，从被领导者那里收集反馈信息。脱离实际、偏听偏信是领导者的大忌。领导者之所以常常发生这样的错误，是因为没有认识到被领导者是领导决策所需信息的原发者和传递者。领导者能深入基层、调查研究，实行“走动式”领导，固然是领导者掌握第一手信息的重要途径，但领导工作的性质决定了领导者不可能完全依赖第一手信息，二手信息的来源不可缺少，而很多二手信息则来源于从事更具体工作的被领导者，因此被领导者提供信息的准确性、有效性和及时性，对领导决策会产生重要的影响。作为企业领导者，常常需要向自己提出的问题是，为什么有些被领导者却要向领导者提供虚假的、残缺的信息呢？

（三）企业文化的创造者和体现者

企业文化是企业职工在自己长期的经营活动中创造的，并作为理念、制度和行为乃至物质形态表现出来。因此，作为领导客体的人，既是企业文化的作者，又是它的具体体现者。如若不然，企业文化只是由少数领导者或外聘专家提一些脱离实际的口号和准则，就难以真正成为全体职工的共同信念和价值观，因而也就不能真正体现文化的特色，发挥文化的作用。以企业文化的核心——企业价值观为例，价值观是人们对事物好坏、优劣进行判断和排序的准则，价值观分为个人价值观和群体价值观，企业价值观属于群体价值观，我们不否认一些具有强式领导风格的企业价值观带有浓厚的企业领导者个人价值观色彩，但如果这样的价值观只是领导者的个人价值观，而不能转化为群体价值观，则这个企业的文化塑造最终不可能成功。

（四）企业领导者的替代者和追随者

一个拥有所有最好的优点、典型的行为特征和掌握当代领导理论的领导者可能是不存在的。所有的领导，无论成功与否，他的领导风格中都会有弱点和缺陷。有效的被领导者能弥补这些弱点和缺陷。一位研究人员指出，被领导者在达到组织目标的努力过程中起着巨大的作用。为了分析这个问题，我们将领导者分为强制性（权力性）领导和凝聚性领导，相对于凝聚性领导来说，其被领导者又称为追随者。有些书中把被领导者一概称为追随者，是不科学的。

追随者是领导活动中自愿执行领导者的决策方案和实现组织目标的行动者。追随者又包括个体追随者和群体追随者。个体追随者是愿意追随领导者的个体，他为领导者的主张、影响力和个人魅力所折服，心甘情愿地接受领导。他既有支持领导者实现组织目标的意愿，又具有依靠其交际能力与他人保持一致和创造良好的氛围。群体追随者是指领导者所构建的具有一定规模、并经过制度设计为个人提供角色定位的一种组织。研究追随者的学者们认为，追随者中并不全都是真心实意拥护领导者的人，他们当中包括“奉献者”、“伙伴”和“投机者”三种人。

举个例子说明，同学甲和同学乙大学毕业后一起到南方一家计算机软件公司，负责某种办公软件的设计开发。这个公司规模太小，注册资金 10 万元，连老板在内是“七八个人来五六条枪（电脑）”。他们之所以愿意去，一是背井离乡急于安身，二是因为老板给股份的许诺。老板比他们大不了几岁，看上去完全一副书生模样，态度很诚恳。虽然公司的产品市场前景看起来很好，但资金的瓶颈随时可能将美好的梦想

扼杀于萌芽状态。最要命的是，产品没有品牌，只好赊销，迟迟收不回来款，资金储备少，公司连员工的工资都无法按时发放。由此可见，这样的公司与那些实力雄厚的公司很难竞争。三个月后，同学乙动摇了，劝同学甲也不要干了，有的是好公司，老板连他自己都无法自保，哪里还有股份给你？同学甲也有些动摇，但是一看到老板每天没日没夜地奔波和诚恳的眼神，又不忍开口了。谁不知道创业的艰辛！老板也是迫不得已。他想，反正自己还年轻，就算帮帮老板。即使以后公司垮了，也算积累点人生经验吧。同学乙骂他傻，摇摇头自奔前程去了。同学乙走的那天，老板还是借钱为他发放了全额工资并为他饯行，令老板感动的是同学甲居然决定留下来。不久，公司资金链条断裂，濒临绝境，留下的几个人也走了，只剩下同学甲和老板两个人。看着老板年轻而憔悴的眼神和孤独而坚定的背影，同学甲反而坚定了自己的意志，他原本也是个不愿服输的人，这时，他对公司的使命感和老板已经没有区别，他想他能够做的就是和老板风雨同舟，充分发挥自己的才智，精益求精，将产品做好。他们同吃同住，无话不谈，成为真正的患难之交。半年后，老板筹措到了新的资金，公司重新运转。由于产品质量好，买家愿意先付款了，公司局面开始峰回路转。他们还成功地说服一家实力雄厚的投资公司出钱，推出一种早就被他们认定具有广阔的市场前景的新型办公软件。他们全身心地投入到新软件的研制中去，常常吃住都在地下室，半年后终于推出了完美的产品，上市后供不应求，他们终于掘到了自己的第一桶金。公司开始招兵买马，发展壮大，仅短短的几年工夫，就成为行业内大名鼎鼎的软件公司。同学甲被提拔为公司的副总兼技术总监，月薪2万元，老板还给了他40%的股份！由这个例子可以看出，同学乙充其量只能算投机人，而同学甲则为“伙伴”，当然如果公司垮台了，他就是一个“奉献者”了。

第二节 领导者与被领导者的辩证关系

在现实生活中，企业的每一个成员都面临着一个领导者与被领导者的关系问题。准确认识领导者与被领导者的辩证关系，对于做好领导工作，全面推进事业的发展具有重要意义。由前文分析知道，领导者与被领导者共同构成了领导活动不可缺少的主体与客体的关系，这种关系既矛盾又统一，而且这种矛盾和统一又是动态变化和呈现出多样性，分析他们之间的辩证关系，对领导者和被领导者的角色定位十分有意义。

一、矛盾的统一性

按照唯物辩证法的观点，领导者与被领导者本身就是一对矛盾：没有领导者，就不存在被领导者，没有被领导者，领导者也同样不存在等等，矛盾的双方总是相伴而生的，正因为有这种矛盾的存在，才使得领导活动得以顺利进行并推动着事业的发展，克服矛盾的过程是事物走向统一的过程，也是事物前进和发展的过程。而在事物前进和发展的过程中，又会出现新的矛盾，这样不断克服矛盾，解决矛盾，事业就会不断前进和发展。由此可知，领导者与被领导者的关系具有矛盾的统一性。

因此，领导者与被领导者只是一种矛盾的现象，本质是领导者与被领导者怎样有机地结合起来，去搞好工作的协调，思想的统一，达到工作目标的一致，并在矛盾的发展中推动工作进步。作为被领导者，是领导者工作的延伸，是领导意志的体现，是把具体工作付诸实践的具体操作者和落实者；作为领导者，是同被领导的合作，是被领导者智慧的集中，是把主观能力与客观实际相结合的决策。这就是领导者与被领导者目标的一致性和矛盾统一性的本质所在。

在实际工作中，无论领导者与被领导者，每时每刻都在做着两者的调整与适应工作。领导者，是矛盾的主要方面，应该使自己的思想、意志首先适应被领导者、适应环境、适应工作，带领和引导下属把工作做好做扎实。领导者通常调整自己的行为以适应成员的特点和行为。被领导者通常会抛开领导者所拥有的金钱、地位、名誉等奖赏，而去寻找与领导者、同事一起共事的意义。在日本，被领导者的忠诚是很受推崇的一种传统。尽管现代公司制度的完善在一定程度上替代了传统的忠诚，但被领导者的忠诚永远是不可缺少的。

二、角色的多样性

无论领导者或被领导者，在社会结构的整体框架中，都有自己的一个岗位，对上是被领导者，对下是领导者。每一个领导者或被领导者在不同时间、不同空间、不同对象面前所扮角色多种多样。然而，了解“多样性”并不是目的，而是为了引导每一个领导和被领导者在社会实践的空间里要找准自己工作的位置，“唱”好自己所演绎的角色，把握好自己的角色定位。

作为领导者的角色，自己的位置就是要站在本组织全盘工作的高度，认真履行好自己的职责，处事公道，率先垂范，体谅下级，团结被领导者，共同推动企业的发展。作为被领导者的角色，自己的位置就是要立足本职岗位，创造性地做好本职工作；尊重领导，多一些换位思考，团结合作，多一些互相理解和帮助。只有这样，才能摆正自己的位置，安心自己的位置。因此，无论领导者或是被领导者，在角色的多样性中，处在什么位置，就得在什么位置上寻找自己的意义。只有这样找准位置，搞好调适，以己变应万变，才能使自己在“多样性”中演好自己的角色。

当然，领导者和被领导者扮演的角色在工作中时常是相互替代的，被领导者时常替代领导者（前文已有分析），领导者也时常要扮演被领导者的角色，一般来说领导者可以通过下列途径：(1)以提出问题取代下命令给答案；(2)让被领导者有领导你的机会；(3)帮助被领导者克服困难；(4)扮演中介的角色；(5)以寻求共同了解代替一致共识；(6)有接受被领导者不同意见的雅量。

三、可变的动态性

随着科技、经济、文化、形势、时间的变化，对领导者与被领导者的个体素质和系统的构成要求是不断更新的，这就决定了领导者与被领导者的关系一直处于可变的动态中。因此领导岗位不是一成不变的，今天是被领导者，明天可能就是领导者；今天是领导者，由于事业的需要，明天可能成为更高级的领导或退居二线，或成为被领导者，或因个人主观不努力，被事业所淘汰。任何一个领导者，不思进取，在思想、工作、学习上就会“滑坡”，就会从领导位置上下去，成为被领导者；而被领导者在工作实践中，只要努力进取，执著的对待事业，也将会成为不同的领导者。

任何事物的发展都是变化的、是绝对的，而不变则是有条件的、相对的，同时也取决于参照系，这是自然规律。每一个领导者或被领导者都不应违背这个规律，而应从这一规律中找到适应自己的发展点。作为领导者，要竭诚地担负起自己的责任，把工作做好做实的同时，还要勇于欢迎别人超过自己。作为被领导者，客观发展不以主观意志而转移，未能成为领导者，就更应端正对领导者与被领导者关系可变性的认识。自己处于被领导者的位置虽未变化，但随着今后的实践，工作水平、政策水平、认识问题、解决问题能力的不断提高，在一定的条件下，自己的位置就会出现跨越，就会由被领导者变为领导者。

既然领导者和被领导者作为矛盾双方在一定条件下是会相关转化的，那么，作为现有的领导者和被领导者都必须认识到，谁成为领导者或被领导者并不是与生俱来的，走上领导岗位只是要求在任期间扮演好领导者角色，就像一个演员，谢幕了就应该卸装回到现实中来。一些人作为领导者就盛气凌人，官腔十足，以权压人和以权谋私，或作为被领导者就唯唯诺诺，阿谀奉承，低三下四，都是角色认识上的偏差。

四、先后的顺序性

企业的持续发展需要一代又一代的人来接班。谁来接班，有一个先后顺序的问题。这个先后顺序问题，并不是论资排辈，不是工龄的长短或年龄的大小来排交椅，而是依据原则和标准及不同的领导岗位应具备的不同素质来确定领导者选配的梯次。当然，客观上也常常存在一个领导岗位有多个适用人选的情况，这就需要每个适用人选正确对待问题，不能把自己作为唯一的人选；不能认为用了他人而没有用自己是—种不公平、不公正。试想：若用了自己没用他人，对他人也未必就是公平、公正的。公平、公正，只是相对的，是一个历史和空间的概念，老的问题公平、公正了，又会出现新的不公平、不公正，旧的矛盾解决了，新的矛盾又出现了，这是事物发展的普遍规律。

应当明确，每一个被领导者都有实现当领导者的愿望和可能，“不想当将军的士兵不是个好士兵”虽带有片面性，但毕竟有一种内驱力，有一种激励。要尽快实现这种愿望，只能用积极的办法，而不能用消极的办法，只能用努力工作的姿态，而不能用牢骚和懈怠，只能用支持的办法，而不能用排挤的办法。只有共同发展，才能共同进步，才会加快速度，各得其所。否则，欲速则不达。当然，对特别优秀或比较优秀的人才，应使其尽快上去，自己的发展也就往前跟进了一步；如果大家都互不服气，相互踩脚，我上不去你也别想上去，结果与人与己互为不利。这在现实中是有许多例子的。

企业领导结构呈金字塔形，越向上位置越少，因此如果在同一层次的优秀人才很多，拥挤的现象就不可避免。解决这个问题的办法只有两种：一是企业事业的不断发展使更多的人有体现自己价值的空间和展示自己能力的舞台；二是消除“官本位”，让优秀的人感觉到即便自己没有—被提拔，自己的价值也能得到体现和认可。

五、一定的机遇性

机遇不是依人的意志为转移的客观存在，而是一事物转化为他事物的关键或事物发展过程中的转折点，是在一定的时空区域内广泛存在的人类物质文化生活中的一种社会现象，也是能被认识与把握的哲学范畴，是人们成就事业的重要外在因素。能准确地抓住机遇，原因在于智慧者遇平凡物象，能触类旁通。正所谓常言所说的“机遇偏爱有准备的头脑”。对待机遇除了个人基础条件的限制，很大程度上在于是否通过自己的努力抓住机遇，只要主观努力，全面提高素质，一旦机遇来临，是不会让机遇从身边轻易地溜掉，甚至会出现没有机遇也会创造机遇。刘备对于诸葛亮，通常被认为“知遇之恩”，然而，如果诸葛亮不在茅庐中苦读数载，精研学术，积累准备治国平天下的本领和学问，即便请他出山，也成不了气候。对于许多学有所成，创造了辉煌业绩的人来说，机遇既是外在环境的产物，更是—数—年如—日，持之以—恒奋斗追求的结果。

在被领导者转变为领导者的问题上，客观上确实存在着机遇。怎样正确认识、对待机遇，却有截然不同的两种态度。一种是面对机遇注意加强个人思想品德修养，提高自己的领导水平和工作能力，努力创造

出大家满意的绩效。另一种是面对机遇靠拉关系走后门，跑官，要官，甚至违法乱纪，拉选票，送礼行贿，诬告陷害，通过非组织、非正常甚至非法活动达到个人目的。

面对领导职位的空缺所出现的个人要求进步的机遇，往往是“粥少僧多”，对于每一个竞争者来说，可能是近期机遇，也可能是中期机遇，还可能是远期机遇，应当审时度势认清自己的位置，积极主动地做好自己的工作。若处在近期位置，就应在公众的监督下，在纪律规定范围内积极争取，努力使可能变为现实。若处在中期位置，就应当毫不犹豫地让比自己更符合条件的人先上。若在远期位置，那就更应当成人之美，切不可存有嫉妒、嫉恨之心，否则，自己所处的位置不仅不能够前移，还有可能向后推。

对于机遇，需要的是战略的眼光，不断进取的精神，实事求是的态度，宽广的视角和多向的思维。

六、自然的消失性

万物有生就有灭，有兴就有衰，这是自然规律，谁也违背不了。无论是今天的现代化，还是未来的智能化，这一自然规律将是永存的。遵循这一规律，无论是领导者还是被领导者，工作的时间平均也就是40年左右，在这短暂工作的时间里，我们追求的不应是当多大“领导”，而应是对社会所做出的贡献，多留些“遗产”给后人。

面对宇宙间的自然规律和人生的工作时间，在领导者与被领导者关系问题上，还是守住一份淡泊为好。诸葛亮曾在《诫子书》一文中说：“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”。“淡泊”人生，不趋荣利，以积极进取的态度追求高远的志向。这种人生境界，我们都应推崇，而不应把“淡泊”视作“寒酸”、“窝囊”、“无能”，尤其是在领导者与被领导者关系这个问题上，更应保持清醒的头脑和正确的态度。

常言说：“人往高处走，水往低处流”。向往“高处”，是人生的共同心理，也是进取精神的体现。但对“高处”人们往往理解不一样，有的人以为由被领导者荣升为领导者为“高处”。这种认识和追求是片面的，只是一种“高”的现象，若是因为工作成绩突出，被推向领导位置的“高处”自然值得可喜可贺，一味地去追求“领导”的“高处”，还不如以推动企业发展为己任，给社会奉献的愈多，其品格愈高，人生价值愈高。只有这样才能明志明理，才能在宝贵而暂时的时间里，正确定位、尽职尽责，处理好领导者与被领导者的关系。

与领导者建立有效的关系

- 1.把你的成功和领导的成功看成是不可分割的；
- 2.尽量理解领导的个人目标和组织目标；
- 3.认识并弥补领导的弱点和局限性；
- 4.向领导汇报团队的活动、发展情况和发生的变化；
- 5.分清自己的角色和领导的角色；
- 6.适应领导者的领导风格；
- 7.随时准备好行动。

第三节被领导者的角色定位

要成为一个优秀的被领导者，必须准确把握自己的定位，扮演好自己的角色，充分体现作为被领导者的价值所在，使自己成为“把信送给加西亚”的人。这里的“送信”具有一种象征意义：一种由主动性通往卓越的成功模式；一种主动进攻、忠诚敬业的荣誉象征。哈伯特说：世界呼唤这种人才——非常需要并且急需——这种能把信送给加西亚的人。领导者们呼吁，希望年青人都能成为把信送给加西亚的人。

《把信送给加西亚》的内容

100 多年前，古巴属于西班牙的殖民地，在古巴，虽然有一支起义军在反抗西班牙的殖民统治，但是起义军却只能在深山里活动，与外部世界并未取得联系。后来，美西战争爆发了，美国希望尽快与古巴起义军首领加西亚取得联系，但是却没有一个人知道加西亚的确切地址，也没有任何邮件或电报能送到他的手上。美国总统麦金莱迫切希望与加西亚联系上，有人就向他推荐了一个年轻人——罗文。于是总统把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。后来，经过难以想象的艰难险阻，这封信终于送到加西亚的手上。作者哈伯特在文章中强调说：至于送信的细节我不想多说，我要强调的重点是：美国总统把一封写给加西亚的信交给罗文；而罗文接过信之后，并没有问：“他在什么地方？”作者说，年轻人就是要学习罗文这种精神：忠于上级的托付、迅速主动地采取行动，全力以赴地完成任务。

一、被领导者角色定位的原则

被领导者在进行角色定位时，要重点把握好主动性、条件性、可能性、策略性和真诚性等原则。

（一）主动性

主动性是要求被领导者主动地对自己的职业生涯作出规划。事业的发展首先取决于职业选择，因此选择职业是第一位的，一旦确定了自己的职业，下一步就是设计好自己的职业生涯和发展通道，以及为此做好各种准备，包括在现有工作中尽可能创造最佳业绩，为未来实现职业目标进行知识和技能的储备，以及把握好机会等。上述三方面的准备工作是必不可少的，缺少任何其中的一个方面都可能使自己的职业生涯受挫。“创造最佳业绩”只能表明你在现有岗位上胜任的，并不表明你在未来的新的岗位也是胜任的；“知识和技能”则是在你的职业设计中为你追求的岗位作准备的，因此我们不难理解为什么现在有不少人热衷于到大学充电，拿学位，毕竟那是“知识和技能”的一个凭证，当然“知识和技能”不限于此，许多领导的“知识和技能”是很难从课堂上获得的。“机会”是个关键窗口，稍纵即逝，有些人能够顺利地走上更高一级的领导岗位，是因为在前两个条件具备的情况抓住了机会，有些人虽然抓住了机会，但没有做好准备，有些人尽管做好了准备但却失去机会。

（二）条件性

职业生涯设计中一个很重要的因素是职业的条件要求，如某计算机公司的市场部经理的职业条件是：所受教育与工作经历要求具有本科以上计算机或市场营销相关专业学历，有 3 年以上工作经验（市场营销工作经验、专业技术工作经验），有 2 年以上管理工作经验；必备知识与特殊技能要求包括熟悉相关的法律法规，熟悉公司文化和本职工作的制度和流程，有比较好的英语水平，具备熟练的电脑操作技能，具有突出的口头表达能力及应变能力；生理要求体格非常健康（以面对经常性的加班、出差），男性为宜，年

龄 28~48 岁；心理要求包括有良好的协调能力，有突出的口头表达能力和应变能力，有突出的决策能力和人际交往能力，有较好的观察、记忆、理解、学习、合作能力，知识面广、兴趣爱好广泛，性格活泼，心理素质好。因此，需要根据职业条件做好准备，等待机会竞选。

（三）可能性

一个人能否成为领导者有许多需要考虑的因素，达到职业的条件要求只是一种可能性的满足，其他可能性，如你所在的现有职位变动的可能性，上一级职位变动的可能性，多人竞选被选中的可能性，你的条件被别人认可的可能性等。如果你所在的现有职位没有合适人替代，如果你竞选的上一级领导职位不可能变动，如果在竞选的成员中别人的条件比你更好，如果你的表现并不能得到认可，那么你升迁的可能性就会大大降低。

（四）策略性

即便你的条件已具备，而且非你莫属，也不意味着你肯定能得到升迁。这时你需要小心、谨慎，冷静地、策略性地处理好上下左右的关系，为自己走上新的领导岗位铺平道路。如果以为万事大吉，迫不及待地进行就职前的预演，很可能会将戏演砸了。

被领导者如何增强自己的专业技能

- 1.明确你的工作如何才能有利于组织成功；
- 2.通过征求上级和同事的反馈意见和回顾过去的工作鉴定来评价现有的专业技能；
- 3.寻找机会参加正规的教育和培训；
- 4.注意观察处理工作问题积极有效的同事的工作方法，以他们为榜样；
- 5.考察组织其他部门和运作方式，自愿调换工作岗位以获取相关经验；
- 6.致力于团队计划的完成，自愿工作以增加有利于计划实现的技能。

二、被领导者的角色定位

被领导者角色定位的关键在于处理好与领导者的关系，如注意了解领导者、正确评估自己、创造符合双方需求与作风的关系，以及努力维持良好的关系等。

（一）做好领导者，先做好被领导者

在正式组织中，许多人（包括领导者）很多时候是作被领导者。无论有多少被领导者，他通常也会有一个或更多的领导者。发展领导潜力的第一步是教会组织成员如何成为一个好的被领导者。研究表明被提名最有潜力的领导者，同样也被提名为最适合的被领导者人选。

如一位领导者把一个有效的下属描述为“一个能够不管掌握组织所需的有用技能的人。他对于自己的个人业绩的要求标准通常要比组织所要求的高，而且他尽可能地不断更新他的技能”。但是，当今的有效的被领导者并不是“只会说是的人”或是“小绵羊”，而是那些能做到领导者所想的事情的人。

（二）明确自己的角色行为

在当今的组织中，被领导者被定义为个人所扮演的补充领导角色的、并在实现团队和组织绩效方面与领导角色同等重要的一种互动角色。下属角色包括：高度的热情、合作、努力、积极参与、技术技能和批

判性思维能力。这些是一个积极的下属在为实现团队和组织的目标而努力工作中自然展现的，而不是在“刺激、激励”之后才产生的行为特点。

被领导者的角色行为具体来说包括以下几方面：(1)怀有通过组织实现自己的理想。被领导者要实现理想应该与组织目标结合在一起，因此，喜爱决定理想所要达到的具体目标之前，应先深入了解组织及任职部门的目标、展望和优缺点，再斟酌自己的专长、兴趣，找出个人可以从中发挥作用的地方，并努力实现之；(2)主动承担责任，积极参与，完成本职工作。被领导者对自己本职工作，不管领导者是否注意到，都应主动去完成；(3)乐于协助本职工作以外的任务；(4)主动提供自己对组织的价值。不满足现状，努力为组织作出更大的贡献；(5)与相关人员建立良好的合作关系；(6)既不与领导者为敌也不能充当应声虫；(7)善用理性说服等策略；(8)不断向领导者提供有用信息，不要急于提建议；(9)让领导者感觉脸上有光彩；(10)自己的问题自己解决。

即使是一流的被领导者，也不可能在对抗领导者时永远占上风，但是被领导者若能照着以下的步骤去做，平时坚持原则，便能大幅度减少失误的概率：(1)积极乐观；(2)掌握事实；(3)三思而行；(4)培养毅力和勇气；(5)站稳脚步；(6)为众人谋利益；(7)集体行动；(8)不断进取。

（三）良好的敬业精神

优秀的职员有一个共同的特点，那就是责任感和敬业精神。不论处在哪个岗位，不论处于哪个发展阶段，也不论处于哪个工作环境中，都能一如既往、兢兢业业。

敬业精神昭示着职业情操和人格魅力。态度决定一切，在平时工作中，不把工作当做一件在领导者监督的皮鞭下不得不面对的苦差役，而把它视为自己为之奋斗的事业，这是对敬业精神最好的诠释。因为，视工作为事业，必为之付出全部热情和高度的责任感，并会倾注全力把工作做到最好。

“敬业”体现在即使面临人事变更，谋求个人新的发展等种种外在环境的变化状态下，仍然保持着一如既往的忠诚和责任感。即便跳槽，也要把原有的工作做完，不留空缺、不落“死角”，这既是对个人工作态度的考验，更是对人品的考验。

如果说平时的“敬业”尚显得默默无闻，不易“考证”，而当面对某些变更所表现出来的行动却使得一个人的人品性格被一览无余。不可否认，个别职员平时的工作尚能做得扎扎实实、可圈可点，而一到换岗位来临，就显得坐立不安，要么把工作抛诸脑后，要么干脆“一不做二不休”，视而不见，任凭工作留下“尾巴”。这种不求“善终”的做法恰好体现了敬业精神的缺失，不但给后继者工作带来不利影响，给整个部门工作的协调发展造成不便，也抹黑了自己的形象。只有善始善终才能真正彰显自己的职业情操和人格魅力，才是一种真正广受欢迎的工作方式。

（四）关键在执行

被领导者的行为是领导工作的延伸，因此被领导者尽管有许多角色需要扮演，但执行是关键角色。优秀的领导者不仅自己具有强大的执行力，而且能训练出一批一流的执行人才，杰克·韦尔奇认为：“如果我们让员工成长，就鼓励他们的自信心，赋予他们更多的责任，如果我们将他们最好的想法加以利用，那么我们就有了赢得竞争的机会。”此时，领导者就像一个火车头，他把自己与被领导者的每一次会面看成是一次指导的好机会，把每一件托付给被领导者的事当作锻炼被领导者的机会，把被领导者的每一次进步当作自己的进步。

中层领导者就是中层执行者。如果把一个企业比做一个人，高层领导者就是脑袋，要思考企业的方向

和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说，中层就是高层领导者的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。作为中层执行者，一旦周围同事和领导从你身上感受到了坚定的力量，他们必然会信任你，你的态度必然会影响到他人的态度；反之如果你被畏难情绪所左右，连正常的能力都发挥不出来，那么执行过程的“腰”就软了。一线执行人员是项目经理、完成任务的基层指挥者，同时还包括最基层的操作者。它们是完成任务的人，只要给了他们恰当的制度和合理激励措施，他们就能成为领导工作的支持者和推动者。

总之无论是什么层次的执行者，需要牢记以下三点：(1)无条件执行；(2)工作无借口；(3)细节决定成败。

建立与同事的合作关系

- 1.帮助他人处理问题；
- 2.接受为大家所公认的兴趣爱好、价值观、目标和期望；
- 3.建立与他人的信息沟通；
- 4.做一个倾听者；
- 5.多想他人的优点。

应用研讨

一、本章精要

1. 被领导者是指在领导活动中执行具体决策方案、命令、任务，实现组织目标的具体执行者。被领导者作为领导环境的一个因素或作为领导活动的对象，有着与其他领导环境不同的特殊性。

2. 作为被领导者的人的特性表现在：个性、社会性和能动性。个性主要表现为个人的性格、动机、能力、思想、情绪、气质、欲望、情感等。人们的工作态度和对信息的接受程度，在很大程度上就是人的种种个性的综合反映。作为领导客体的人的社会性，主要表现团体性、阶级性和交往性。能动性表现在两个方面：一是参与领导的能动性；二是对领导信息作出反应的能动性。

3. 作为被领导者的人的地位表现在：从政治、经济、法律上来看，领导者与被领导者的地位是平等的。但是，在不同社会制度的国家情况有所不同；从领导中领导者和被领导者的关系来看，作为领导客体的人虽然具有行使领导的一面，但与作为领导主体的人相比，他们则是处于被领导的地位；从在领导客体发挥作用的角度来看，被领导者始终处于主动地位。

4. 领导者与被领导者的关系是辩证的：矛盾统一性（其中领导者是矛盾的主要方面）；角色的多样性；关系的动态性；先后的顺序性；机遇性以及自然的消失性。

5. 被领导者是领导决策的参与者和执行者、反馈信息的原发者和传递者、企业文化的创造者和体现者、企业领导者的替代者和追随者。领导者如果能够很好地掌握和了解被领导者的需求、性格等信息，就能够很好地发挥被领导者的作用。

6. 被领导者的角色定位是主动性、条件性、可能性和策略性。具体角色定位包括：做好领导者先做好

被领导者，明确自己的角色行为，良好的敬业精神和关键在执行。

二、问题及讨论

1. 一个优秀的领导者首先应该是一个优秀的被领导者。
2. 领导者和被领导者如何扮演好自己的角色。
3. 如何理解被领导者的“领导者的替代者和追随者”。
4. 谈谈领导者与被领导者辩证关系的合理性。

三、案例应用

柳传志是如何建班子和带队伍的

一、建班子

战略要靠班子来制定，队伍要靠班子来带，所以建班子是三要素中第一位的，班子不和，什么事都做不成。班子没建好有两种情况：一种是“ $1+1 < 1$ ”，就是一个班子做事还不如一把手一个人做好。主要原因是无原则纠纷和产生宗派。第二种是“ $1+1=2$ ”，就是有了这个班子之后确实比你一个人强了，但是远没有达到它应该发挥的能力。这主要是班子成员的积极性没有完全调动起来。怎么才能调动起来？积极性太高了以后怎样防止互相碰撞？

1、如何防止班子产生宗派和无原则纠纷。这并不难，核心就是解决第一把手是不是把企业的利益放在第一位的问题。如果你主动自律，严格要求自己，就可以非常光明磊落地把一切问题放在桌面上来谈，就可以对有可能产生宗派的苗头、有可能产生无原则纠纷的苗头大胆地批评。联想为了防止这种事情，采取了一些听起来很土的措施。例如，我们不允许自己的子女进公司，以免形成一种管不了的力量。比如我儿子是“北邮”学计算机的，后来在哥伦比亚大学读了硕士，如果他到联想来工作，就会大大影响别的年轻人积极性的发挥。如果有些领导部门和关系户推荐一些人到公司来，必须进行笔试，合格后要3个副总裁签字才允许这个人进来，绝不能形成哪个人同外边单独的关系。要表明这么一种正气。有一年春节家里人聚会，我一个姑姑就揶揄我，说她的孩子大学毕业之后想进联想还要考试，但是他们班的同学就是走后门进去的。我回去一了解，不但是，还有好几个。我发了火，逢会就讲，并进行了处理。

为了抑制无原则的纠纷，我们有一个规定：第一把手和第二把手或第三把手之间发生此类纠纷的时候，如果这个部门的工作业绩还可以，就无条件地调走第二把手，但对第一把手给予警告——换了人再出现这种情况说明你一定有问题，要提出制裁。这样一来大家就会非常小心。

2、如何实现“ $1+1>2$ ”。第一必须让班子成员明白他和整个战局的关系，还要讲清这件事情做好会怎么样，做不好会有什么后果，这对他的积极性就有了初步的调动。第二是凭什么说你做好了或做坏了，凭什么给你这种奖励或惩罚。如果这是规定好的，不是人为临时定的，积极性就会得到更大程度的调动。香港联想曾经有位总经理，分红权、认股证、期权都在他口袋里面，到时候他再宣布要给谁多少。今天看来给人家的东西并不少，但是没有人感谢，没有人真心被这个调动起积极性。第三是这个规则应是被承认的，是班子研究过的，这时积极性会得到更充分的调动。联想高层的班子是主发动机，下面各层的班子都是小发动机，而不是一些没有动力的齿轮。上上下下都在动，而且动得非常协调，感觉就非常好了。当然了，如果第一把手不把企业的利益放在第一位也不行。

3、建班子的三大难题。这是大家都会遇到的 3 个难题。第一个难题是进了班子后不称职怎么把他请出去。解决这个难题要注意两点：一是所有进班子里的人要德才兼备，以德为主。这个极其重要，否则你就很难理直气壮地把不称职的人请出去。高层领导的德，就是要以企业利益为最高利益。二是话要放在桌面上讲。第一次他有事情做得不合适，就要对他提出批评。关着门两个人说也是放在桌面上讲，不能心里明白不跟他说。科学院撤换某一个公司的领导，他把公司办得一塌糊涂。撤换的时候，是用一种哄的方式把他给哄下来的，他不愿意，晚上喝酒多了就大骂。其实把公司做成这个样子，为什么不早点当面跟他说清？一次说清怕他受不了，为什么不早点一次一次地把话跟他说清？说一次就改最好。第二次说了还不能改就要公开批评。第三次再犯就撤换他。这样他还能有什么意见？话能不能放在桌面上讲，是一个班子团结和保持正气的关键。第一把手若真的把企业利益放在第一位了，就没有什么话不能公开说的。

第二个难题是重大问题有不同意见，两边的比例还差不多，怎么办？方法是先谈原则，第一把手先底下一个一个地谈话，不要谈具体的事，谈有关此事的最高原则。比如制定工资问题，要先谈定工资是为了什么，是为了某些人之间的公平，还是为了让企业更好地发展？到底哪个先哪个后？把大原则定下来以后，再一步步定小原则，再谈具体问题，就好解决了。一把手用权要谨慎，当同下属意见不一致时，如果我对这个事也没把握，他很振振有词，那就照他的办，但事情办完后要进行总结。做好了我要思考一下当时我是怎么想的。同时，他应该受到表扬。做不好他也要说个道理。如果把事想清楚了，认为真正对的事情，就下决心不必多做讨论。如果几次事都做得很正确，大家今后就容易同意你的意见了。我们公司里也有投票表决的制度，但还没用过，事情都是这么解决的，没有什么过不去的。

第三个难题是如何提高班子成员的素质。企业刚办，人员素质不高怎么办？这时第一把手注意要先集中后民主。就是我定规则大家做，取得别人的信任以后，逐渐提高素质，替换班子成员，一步一步实现由班子指挥。一把手工作方式有三种：指令性方式、指导性方式、参与性方式。到了指导性的时候，下面就都是发动机了。联想现在是处于指令性和指导性之间，要一步步来。如果你接手的是一个大公司，文化背景、员工素质都很好，就不是这样了。

建班子的另一个要点是：第一把手看重企业的长远利益，要长期办下去，所以要形成一个规则，形成一种议事的方法。美国花旗银行的董事长 3 年前跟我讲：“对我的考核应该是看我退休以后花旗银行的股票价值，如果我退休 5 年后还很好，才说明我做得不错。”这话对我有极大的启发，我马上要退休了，也应接受这个考核标准。

二、带队伍

带队伍要做好三件事：一是如何充分调动员工的积极性；二是如何提高员工能力；三是如何使机器有序、协调、效率高。这些就是组织、架构和规章制度要解决的事。

要做到，就要从规章制度上体现出来。联想以前有一个天条，就是不许谋取额外利益，为此我们进行了坚决斗争，使得公司保持了一个良好的风气。从 1990 年到现在共有 5 个年轻人被送到了检察院。几万块钱算什么？但在联想就是不行，发现了就要往检察院送。送去之后的第二件事就是尽力帮他减刑，因为法律规定贪污几万就是好几年，我们也可惜。联想还有一个小的规定，就是开会迟到要罚站。你迟到了，就站一分钟，所有人把会停下来，像默哀一样，非常难受，不管什么原因，请假除外。难度在于怎么把这个规定保持了这么多年。这是 1989 年制定的，头一次罚站的是我的一个老上级，但还是让他站了一分钟。我自己也被罚了 3 次，才 3 次，是很了不起了，我参加了那么多会议，天灾人祸的事情很多。

激励方面的核心是把员工的发展方向和追求与企业的目标融合在一起，这是我们最高的愿望。如果大家没有一个共同的利益，每个人都以己为本，就不成一个企业了。这一点我们叫入模子，不管是什么样的人进入到联想，都要熔化在这个模子里。你可以改造这个模子，比如说我们有些地方做得不好，大家提出了以后我们可以修改，但进来之后就要按这个做。

最后就是领军人物和骨干队伍的培养，这是最重要的。第一把手有点像阿拉伯数字的“1”，后面跟一个0就是10，跟两个0就是100，跟三个0就是1000。这些“0”虽然也很重要，但没有前面的“1”就什么都没有。我们对领军人物有“德”“才”两点要求。“德”就是要把企业的利益放在最高地位；“才”就是一定是个学习型的人。要善于总结，善于学习，善于把理论的东西拿去实践，善于把实践加以总结。企业里有的人工作积极性很高，但却没法重用，因为他总是把自己做的八分事看成十分，把别人做的八分事看成六分，这也是不善于总结。企业要不停地开各种研讨会，办各种各样的沙龙，让大家总结出规律性的东西，这一点极其重要。联想经常开这种研讨会，定下一个主讲人，而后小组讨论，每个小组都要派人上来讲对问题的看法。

思考题：

- 1、柳传志是如何领导下属的？
- 2、你如果是柳传志领导下的被领导者，如何扮演自己的角色？

四、本章测试

领导者 - 成员交换关系

说明：设想一种情况：你在一支队伍或团队中是一个追随者，你有一个领导者。标出你对以下说法同意或不同意的程度。

- 1 = 强烈反对 2 = 反对 3 = 比较反对 4 = 既不同意又不反对
5 = 比较同意 6 = 同意 7 = 完全同意

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1、我通常知道我应在哪一方面支持我的领导者。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2、我的领导者对我充分信任，当我目前无法做到时，
他会保护我并公平地对待我的决定。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3、我和领导的工作关系是有效的。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4、我的领导者理解我的问题和需要。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5、当我需要时，我可以依赖我的领导者来“帮助”我，
甚至是花他自己的钱。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6、我的领导者已认识到我的潜力。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7、不管我的领导者为他的职位设置了多少权力，他会
直接地运用他的权力帮助我解决工作中的问题。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

评分：将 1~7 题的分数加总并用 7 除。

说明：高分（5.5 或更多）表明你和你的领导者有高质量的领导 - 成员交换关系，低分（2.5 或更少）

表明你和你的领导者有低质量的领导 - 成员交换关系。近年的研究表明，具有高质量的领导 - 成员交换关系的追随者可以通过开展被要求的职责活动和通过进行良好的公民行为来帮助他们的领导者（特别是超出他们所期望的职责要求），并用来交换在此过程中由领导者提供的利益。

第 6 章 企业领导环境

[学习目的]

- 掌握领导环境变量及其对领导有效性的影响
- 学会领导主体如何利用环境实施有效领导
- 把握领导体制的含义和不同领导体制的特征
- 掌握企业领导体制的机构及其相关领导制度

[引例]

2004 年 12 月 7 日，世界经理人网站刊载一篇文章，“中国航油石油投机失手新儒商陈久霖折戟新加坡”，这篇文章的内容次日便被国内各报转载，于是中国航油和陈久霖的名字立刻在中国变得家喻户晓。

中国航油于 1993 年成立，最初两年遭受亏损，之后又休眠两年。在陈久霖的领导下，公司一举扭亏为盈，国有资产增值 680 倍，营业额平均每年增长 367%，2002 年达到 41 亿美元；税前利润平均每年增长 211%，去年达到 3784 万美元。

对于陈久霖取得的业绩，“世界经济论坛”给予高度评价，认为中国航油在短时期内从一个小公司迅速发展到目前的规模，主要是因为陈久霖具有创新精神，而且经营有道，是一个“有潜力的企业家”。“世界经济论坛”2003 年评选出 40 名“亚洲经济新领袖”。这 40 名入选者都是近年来业绩最突出、学识渊博和最具影响力的政治、经济和学术界人士，其中包括日本参议院议员林芳正、日本东京大学经济学教授伊藤元重、马来西亚亚洲航空公司主席费南德斯等，陈久霖是其中之一。

然而，目前的中国航油公司的债务总额却高达 5.1 亿美元。对其中的是是非非也许可以从企业领导环境中得到答案。

任何领导活动都是在一定的环境下进行的。西方权变领导理论对有效领导的研究就设定了领导情景因素，东方领导思想更是强调了领导所处的环境。事实上，根据对领导理论的研究，人们业已发现，东方领导思想相对于西方领导理论更关注领导环境，特别是领导的社会环境，这也是东西方领导理论的本质差异。正是在这个意义上，只有将西方领导理论和东方领导思想融为一体，才能称得上完整的领导科学。本章首先对领导环境的概念、内涵及其类型进行综述，然后对企业领导环境与有效领导之间的关系进行详细的描述。

第一节 企业领导环境的概念与内涵

任何一项领导活动都不可能离开一定的时空范围。领导是一种紧跟外部环境的变化，通过推动组织内部变革以增强组织适应性的能力。因此，脱离时空范围单纯地讨论有效领导问题就变得毫无意义。人们常常会发出这样的疑问，一个在此时、此地成功的企业领导者，在彼时、彼地也会成功吗？很显然，回答是“否定”的，至少是“未必”的。那么如何使这个答案变成“一定”呢？那就离不开对领导环境的考量。

一、企业领导环境的概念认识

环境从最初的含义来说，主要是指空间意义的范围大小，因此它具有明确的空间边界。随着社会的发展，环境逐渐突破了其狭窄的空间属性，而被赋予社会和人文意义。这种意义上的环境边界不仅变大了，也变得模糊而难以准确地确定边界。在我们讨论领导环境时同样会涉及这样的问题，所谓领导环境是指领导者实施领导活动所面临的各种客观因素、条件的总和。也就是在领导活动中，除了领导者自身因素以外，一切对领导活动及其目标发生影响的时间、空间条件和物质、精神因素的总和。

按照上述的领导环境概念，其边界很大而难以确定，我们既不能将边界放得太大而难以把握，又不能将边界缩小得过于狭窄而忽视了一些重要的环境对领导的影响。西方领导理论对领导环境的研究局限于领导者与被领导者的关系、任务结构和权力结构，忽视了许多其他环境因素，对我国企业的实际领导活动和领导效果是缺乏解释力的。

领导环境的概念具有三层基本含义：

（一）领导环境是独立于领导主体之外的客观因素

领导环境独立于领导主体之外，意味着领导主体在实施领导行为时，必须掌握、尊重和服从于客观环境因素的发展规律，如社会、经济、历史的发展规律，人的社会性、能动性规律。由于领导者都是作为一个特定组织的领导者而存在的，一个领导者的影响力不可能穿透所有的组织边界，而将整个世界纳入他自身的统摄之下，换句话说，领导者的影响力是有限的，它受到客观领导环境的制约，以主观代替客观，违背客观规律，势必招致失败。我国一些企业的失败教训，无论巨人、三株还是飞龙的失败原因有多少，但其主要领导人的主观主义错误是根本原因。

（二）领导环境与领导活动的相互作用构成了一个相对和谐的生态系统

领导环境因素很多，如自然环境和社会环境，这些环境因素共同、交互和错综复杂地影响着领导活动，直接的或间接的、主要的或次要的、正面的或反面的、线性的或非线性的、明显的或隐含的、强烈的或微弱的、有序的或无序的。要想真正梳理清楚其中的关系是很困难的，甚至是不可能和没有必要的。但有一点是很明确的，那就是领导环境与领导活动的相互作用构成了一个相对和谐的生态系统，之所以称为“相对和谐”，是指有时是和谐的，有时是不和谐的，和谐是相对的，不和谐是绝对的；领导者的作用是通过自己的领导活动使其处于相对和谐的状态。

领导生态学运用生态学的理论与方法研究领导活动与其环境之间的关系。领导生态学的诞生把领导环境因素凸现出来，改变了西方领导理论过分重视领导者的行为取向以及领导权变理论并没有将领导环境完整揭示出来的弊端。更多的环境因素成为研究领导活动的一个重要变量，即任何领导活动都是在一定的环境下进行，领导的有效性程度，不仅取决于领导者自身的行为取向，还取决于他所依存的社会环境。

（三）领导环境对领导活动直接或间接的作用是有规律的

领导环境是客观的，就有规律可循。把握的事物发展的客观规律，就能很好地利用环境。以经济环境为例，经济运行存在基本经济规律、共有经济规律和特有经济规律。基本经济规律是指在一定社会中，决定社会发展的一切主要方面和一切主要过程，因而是决定某一社会生产本质的规律。现在一般认为，基本经济规律的主要内容包括社会生产目的和达到这一目的的手段。而这种目的和手段是由一定社会的客观经济条件，特别是由所有制形式和统治阶级的利益决定的，因此具有历史的必然性。共有经济规律是指在一切社会形态或几个社会形态中都存在的经济规律。它所反映的是一切社会形态或几个社会形态存在的经济现象的某些共同性质，比如生产关系一定要适合生产力的规律、价值规律等。特有经济规律包括两方面：一是指反映某一特定社会形态经济的某一特殊本质的经济规律，如资本主义条件下的剩余价值规律，社会主义条件下的按劳分配规律等；二是指不同经济领域或不同经济部门所特有的经济规律，如宏观经济规律、微观经济规律、工业生产经济规律、货币流通规律、市场供求规律等。

加强对领导环境的研究具有十分重要的意义，它有助于深化对领导系统的认识，从而易于把握领导活动规律，有助于制定适当的领导措施，促进领导工作的顺利开展，有助于辨别分清有利环境和不利环境，为创造良性的领导环境奠定基础。

二、企业领导环境的内涵与特征

领导活动要正常有效运行，首先必须认识自己所处的领导环境，必须正确把握领导环境的特征。领导环境主要有以下一些基本特征。

（一）领导环境的客观性

所谓领导环境的客观性，是指领导环境所具有的不以任何个人或组织的意志为转移的特性。环境的客观性并不意味着领导者只能消极地适应环境而不能有所作为。领导环境不但具有客观实在性，而且具有部分可塑性。所谓可塑性，即环境的可改造性。也就是说，面对领导环境的客观性，企业领导者除了遵从事物发展的客观规律性，还应该充分发挥自己的主观能动性，掌握规律、运用规律、利用规律，乃至驾驭规律。许多成功的企业领导者就是因为善于和敢于利用规律，在企业经营活动中屡屡得手。反之，不去思考，不善于总结，概念能力缺乏，在规律面前束手无策，无动于衷，无所作为，即便靠运气，承一时之勇取得成功，但终久会受到规律的惩罚。

（二）领导环境的变异性

领导环境并不是一成不变的。领导环境发展变化的原因，一方面是领导环境构成因素自身的矛盾运动，它是造成环境动态变化的主要原因。领导环境变化的另一个原因是领导活动与环境系统的相互作用。无论是哪个方面原因引起的环境变异，不断提高对环境的敏感性，加强对领导环境的跟踪、检测、分析和判断，应该成为企业领导者的一项重要工作。

领导环境的变异有大有小、有快有慢。对于一些小而慢的环境变异，领导者掌握起来相对比较容易，但也有相当多的环境因素的出现、变化具有突发性，往往出乎领导者的意料之外，把握起来就很困难。当今时代，环境变化快，甚至无法预料，对领导者驾驭和应变环境的能力要求也就很高，“以变治变”，“以不变应万变”等都是人们根据领导实践总结出来的招数。

（三）领导环境的复杂性

领导环境的复杂性表现在以下几个方面：一是构成领导环境的因素、条件是多方面的，有自然环境、政治环境、经济环境、技术环境、社会文化环境等一般环境，还有产业环境、竞争环境、市场环境等直接环境，此外还有大量的组织内部环境，如企业制度环境、企业文化环境等。二是领导环境对领导活动的作用性质和影响强度也具有多样性，有时环境对领导活动的作用强度大，甚至改变领导活动的方向和性质，有时候环境对领导活动的作用强度不大，甚至不会改变领导活动的方向和性质，比如当金融环境由宽松变为紧缩时，如果这种变化是渐进的，即所谓的“软着陆”，可能不会改变领导者的投资决策方向，但如果是“急刹车”，就会直接影响领导者的投资决策强度和方向。三是领导环境的相关性。领导环境是由多方面的具体环境构成的，某一环境因素的变化常常会引起其他一系列环境因素的变化，即引起环境的连锁反应。所谓环境的连锁反应是指当某些环境因素C作用于领导行为A后，环境因素C与领导行为A又构成新的环境因素作用于领导行为B，C、A、B又构成新的环境因素作用于领导行为D，由此形成环境与领导的因果链条。而且，有时领导环境的这种因果关系是互动和交叉的，无法明确谁是“因”谁是“果”，即所谓环境的交叉反应是指环境C作用于领导行为A、领导行为B和领导行为C，领导行为A、领导行为B、领导行为C分别以对方为环境，发生相互作用，这种作用所产生的状态连同环境C，交叉对领导行为D发生作用。

第二节 企业领导环境分析

企业领导环境分析首先需要把握环境的边界，然后才能具体地分析企业领导的内外部环境，本节将对

这些问题进行研究，并进一步探讨这些环境与有效领导的关系。

一、领导环境的边界确定

讨论领导环境首先需要有一个明确的边界确定，管理学家孔茨在确定边界时就认为以下几点应值得注意：(1)社会的因素，即注意政治变迁、经济秩序、社会变化等可能给人们的工作动机、技术条件、生活水平等带来的变化。(2)非正式组织的存在及其影响，涉及如何把非正式组织的活动纳入到组织的建设性轨道中，以保证非正式组织的目标与组织的目标大体一致。(3)危急情况的出现。如经济萧条、社会恐怖活动等都会在不同程度上对领导活动带来积极或消极的影响。权变领导理论专家菲德勒认为领导的内部条件，同样是影响领导效果的重要环境因素，它包括领导与下属的关系、任务结构以及职位权力三个要素。

一般来说，我们按照企业的领导活动所处的范围来划分，可以分为内部环境和外部环境。内部环境亦称“小环境”，是指在一定的社会组织范围内，除领导者自身以外，对这一组织的领导活动发生影响的诸构成要素的状况的总和。外部环境亦称“大环境”，是指在一定的社会组织范围之外，对这一组织中的领导活动发生影响的诸条件因素的总和。

二、企业领导的内部环境

（一）企业领导的内部环境要素

企业领导的内部环境主要包括以下几个要素：

1、企业的性质与类别。企业性质和类别的差异决定了领导方式会出现一定程度的差异。知识密集型企业、资金密集型企业与劳动密集型企业，其领导方式是有差异的。虽然在各种领导理论中，提出了一些模式化的领导行为方式，但是它们在不同企业的落实过程中，显然具有不同企业性质与类别的差异。

2、下属的特点。下属的特点一直是西方领导理论所关注的内容。领导行为理论和领导权变理论实际上对下属特点对领导方式的影响，进行了大量的研究。

3、群体的特点。任何企业在其发展过程中，都会形成自身所拥有的群体特点。这些群体特点决定着企业内部的人际关系模式、工作观念以及个人的发展方向等。

4、工作结构化程度。工作的结构化程度在西方领导理论中也被置于一个重要的位置，因为这是分析领导有效性的一种变量。在一个企业的内部，工作结构化程度的高低，将决定着领导者的作用和功能。

值得注意的是，按照西方权变领导理论，认为任何情景下领导行为都有效的看法可能并不正确。领导并不总是重要的。不少研究资料表明：在许多情景下，领导者表现出什么样的行为是无关紧要的。某些个体、任务和组织变量可能成为“领导”的替代因素，或者使领导对下属的影响无效。表 6—1 显示不同的个体、工作和组织特点在不同的领导行为下的领导的替代因素和无效因素。

表 6—1 领导的替代因素和无效因素

特点	关系取向领导	任务取向领导
个体		
经验/培训	无影响	替代
专业	替代	替代
对奖励的淡然态度	无效	无效
工作		
高结构化程度	无影响	替代

提供自身反馈	替代	无影响
满足个体需要	替代	无影响
组织		
正式明确的目标	无影响	替代
严格的规章和程序	无影响	替代
内聚力高的工作群体	替代	替代

（二）企业领导内部环境的类型

组织内部诸要素在矛盾运动过程中形成了不同的综合“力场”，它们构成了组织内部环境的不同类型。从组织动力结构上来分析，组织内部环境的类型大致可以划分为三类，控制型结构、参与型结构和自主型结构。

1、控制型结构。“控制型结构”是基于 X 理论对人性的假设，把组织成员视为没有情感的“机器人”，这种控制型结构的组织环境特点可以用泰罗的一句话来表述：企业中的工人不过是体力劳动者，不需要动脑筋，所以要由管理人员把工作的方法，使用的机器和工具等安排好，教会他们，用金钱和严明的纪律。

2、参与型结构。“参与型结构”则是基于 Y 理论对人性的假设，其主要特征是组织领导者鼓励并创造条件，让尽可能多的组织成员参与到组织的管理与决策过程中来。组织总是尽力采取各种手段，如物质奖励和精神奖励等来满足众多成员的多重需要。组织通过控制其成员行为后果的方法来影响组织成员的行动选择，这样组织成员不但可以享有一定的行动选择自由权，还可以充分发挥自身才能，实现自我价值。组织尽可能做到“人尽其才、物尽其用”，并使组织目标与个人目标相容。这样在组织中就形成了一种健康向上、奋力拼搏的良好氛围环境。

3、自主型结构。“自主型结构”和上述的两种结构不同。能创造出最大限度地发挥组织成员潜力、促进组织迸发出新的活力的结构，应是自主型结构。这种结构认为组织成员就是组织的“主人”，组织有责任促进组织成员个人能力的成长与发展。组织观念上要求在完成组织目标和组织使命的同时，全面发挥组织成员个人的才能与潜力，从过去的被动服从转向主动发挥作用。

三、企业领导的外部环境

（一）领导外部环境的构成要素

企业领导外部环境一般包括以下几个因素：

1、宏观政治环境。任何企业所采取的领導體制及其倡导的领导文化观念，无不受到宏观政治权力的影响。也就是说，企业内部领导体制变革的程度都是存在于政治权力所允许的限度之内。如果一个企业内部的领导体制以及领导方式超出了政治权力所能容纳的限度，几乎是很难存在下去的。

2、社会道德与舆论。任何企业内部领导有效性都受制于该社会文化心理沉淀的影响。许多超越于社会文化心理所能容纳限度的决策，几乎都以失败而告终，说明了这一因素对领导的巨大影响。沉淀到人们心中的文化心理，为人们理解领导和评判领导提供了一种软性的坐标体系，它甚至为领导缔造了一道道德防线，那些试图冲破这道道德防线的领导，都要为此付出较为巨大的代价。

3、外来文化影响程度的高低。任何一个民族都会受到外来文化的影响。尤其是在全球化时代，外来文化的影响就成为企业外部环境的重要组成部分。在这个开放的时代，一个企业内部的领导活动必然要受到这一因素的影响。所以，西方的领导学者告诫领导者：要为全球化做好准备。在这个全球化的时代，任

何一个人都会面临着来自各方的严酷竞争，全球化的过程夹杂着个人主义和集体主义的对抗，因此，任何一个领导者都要为全球化的来临做好充分的准备，对不同文化之间的差异性应该具有必不可少的敏感性。

（二）外部环境的类型

国内外已有许多的组织理论研究者对组织环境与组织结构的关系问题进行了研究。埃默里（Fred Emery）和特里斯特（Eric Trist）对组织的外部环境进行了长期的研究，他们把组织面临的环境分为四种类型：平静而又随机式的环境；平静而簇式的环境；互相反应式动荡环境和全面动荡式的环境。企业领导者应根据不同类型的环境特征选择有效的领导行为和方式（表 6—2）。

表 6—2 外部环境的类型与特点

环境的类型	特点
平静而又随机式的环境	环境简单且平静 环境对组织的影响最小 单个的小型组织存在于其中
平静而簇式的环境	环境变化不快，可以对因果关系作出概率估计 组织形成等级层次并实行集权化控制
互相反应式动荡环境	存在许多相似的组织 必须不断变化且非常混乱
全面动荡式的环境	对内部组织和管理的的影响很大 组织高度依赖其研究与开发工作，以适应竞争的挑战

四、领导环境的构成变量

上述的企业领导内外环境还可以通过自然环境和社会环境这两大环境因素来描述。对一个企业而言，下面提出的地理—人口因素、政治—法律因素、经济—技术因素、社会—文化因素等不仅适合于企业领导外部环境，更应该从企业领导内部环境加以认识，比如文化因素包括社会文化和企业文化、人口因素包括社会的人口分布和企业内部成员的构成；政治—法律因素包括宏观的政治—法律，也包括企业内政治和有关制度规章等。

（一）地理—人口因素

具体说来，对领导环境起重要作用的自然因素主要包括以下几点：地理位置、人口分布和人工生态系统。自然环境对于领导活动具有什么影响，这在领导学以往的研究成果中并不多见，但是对于大陆文明和海洋文明来说，就可能出现不同的领导组织结构和领导体制。在自然资源匮乏和自然资源丰富的地区和国度之间，就会有不同的领导观念和领导哲学的产生。因此，虽然自然因素对于领导来说，不处于决定性的地位，但对这一要素的忽视，就不能对领导给予正确的、客观的和全面的解释。

（二）政治—法律因素

政治因素是构成领导环境的一个重要方面。因为任何领导活动都是一种社会人的行为，它总是与一个国家的政治传统、政治体系和政治权利结构和法律制度等联系在一起。它对领导环境的影响主要体现在以下几个方面：(1)政体类型对领导环境的影响。(2)国家政治的稳定性对领导环境的影响。(3)国家安全与国防建设对领导环境的影响。(4)国家对外政策对领导环境的影响。(5)国家政府的法律规定对领导环境的影响。

对于西方国家来说，法律尺度包括竞争的促进、种族歧视的消除、环境的控制、消费者保护、工会与管理的关系以及某些行业的管制。而在一些不发达国家中，政治变量对企业的影响更大一些，以至于有学

者指出，在许多不发达国家中引进先进管理方法的主要障碍是过多的政府管制。因此，集权制国家和分权制国家中的领导活动也呈现出不同画面。而在政府干预强和干预弱的国家中，企业组织中领导活动也具有迥然不同的特征。领导者是否拥有足够的自主性和规范性是衡量政治环境影响领导行为的重要指标。

（三）经济—技术因素

经济环境是人们社会生活的基础，它直接或间接地影响着各类组织的领导活动。经济环境包括生产资料所有制形式、市场条件、财政、税收和金融政策、资源条件等。

在当今社会，经济因素对领导环境正起着越来越重要的作用，尤其是随着科学技术的发展、信息网络的沟通建设使得各国经济的发展呈现出你中有我、我中有你的趋势，从而对各级领导环境产生重大影响。

技术因素对领导活动的影响是显而易见的（参见第一章），但研究者在领导环境研究中一直忽视这方面的研究。事实上，无论是领导职能的发挥、领导方式方法的运用都离不开相应的技术因素，都受到技术因素的影响，比如信息技术环境下的领导问题。

（四）社会—文化因素

在影响领导环境的诸因素中，社会—文化因素是属于精神的，是无形的。主要体现在文化传统、社会心理、意识形态、个人价值取向等。这一变量引起研究者重视的原因，主要是基于以下问题的存在：在不同文化中的决策活动和领导方式是否不同？那些拥有经验和受过良好教育的管理者和领导者在从一个国家到另外一个国家的过程中到底会发生哪些变化？

文化因素是影响和制约领导系统的一个重要因素。这是领导学要研究的一个重要问题：即不同文化中的领导。也就是说，领导理论提出那些领导方式对于跨文化是否使用呢？所以斯道戈迪尔说，我们必须思考独特的或一般的领导活动与特定环境之间的关系，在这种特定背景下的领导要求对于一般的文化制度进行检验和考察。一项关于“关系取向”和“任务取向”的领导方式在美国、日本和香港有何差异的研究表明，文化的影响是确实存在的。可见，任何领导理论从其理想类型的角度来看，是非常正确的，但是这些理论与规定必须与特定的环境结合起来，才能显示出其应有的价值。

五、内部环境与外部环境及其与有效领导的关系

由于任何一个组织都是一个开放系统，这就决定了内部环境与外部环境必然处于一个动态的相互作用过程之中。内外环境的互动程度，在很大程度上是决定企业发展和领导有效性的重要变量。因此，领导学不能对内外环境之间的关系置若罔闻。一般来说，两者之间的关系主要体现为以下两个方面：

（一）外部环境对内部环境产生压力

外部环境往往是一个企业图谋变革的原动力。市场竞争的加剧、政府的倡导与管制、外来领导观念的冲击等等，都是影响企业内部的领导体制和领导方式产生的重要因素。例如，美国企业在实行产权激励的过程中，美国政府所产生的刺激和压力，是极为重要的因素之一。因此，能否有效地应对外部环境的压力，是衡量企业内部领导有效性的一个重要指标。

（二）内部环境对外部环境存在着抵制和适应的两重性

丹尼尔·A·雷恩在《管理思想的演变》一书中说：“经济环境能带来新的机遇，也能增大竞争压力；政治环境可以带来自由，但也能限制个人与组织的权限；而开放系统中的社会环境会给恰当的行为造成更多

或者说是不同的预期。”尽管外部环境不可避免地对企业的内部环境产生压力，但是由于受各种因素的影响，内部环境与外部环境并不总是协调一致的。内部环境对外部环境有适应的一面，这是领导者能够有效应对外部环境压力的结果，还有抵触的一面，例如，由于领导者为了预防企业内部既得利益集团不受损失，会将外部环境的影响抵挡在企业边界之外，以免引发与领导者意图相违背的变化。因此，内部环境对外部环境存在着抵制和适应的两重性。

（三）企业领导环境与有效领导的关系

领导环境和领导活动两者之间是一种相辅相成的辩证关系，他们相互影响、相互作用、相互制约，是一种火车铁轨式的“双行道”关系。这种关系从环境方面表现为制约领导、推动领导，从领导方面表现为认识环境、利用环境和改造环境。

1、领导环境对领导活动的影响。心理学家温勒曾经用“力场”的概念来形容环境对人行行为的作用，即人的某一行为是其自身内驱力与环境作用力相互综合决定的，用公式可以表示为：个体行为= f （内力×环境力）。同理，领导环境也会对领导成员继而对领导活动产生重要影响。领导环境对领导活动的影响，可以分为有利影响、不利影响和双重影响三种基本情况。

领导环境对领导活动影响不是孤立的、随机的和偶然发生的，其影响是通过一定的机制来实现的，(1)环境因素通过影响领导者和组织成员的心理状态和各方面的素质而影响领导有效性。(2)环境因素通过影响领导过程而影响领导有效性。(3)环境因素通过影响领导体制和机构建设而影响领导有效性。(4)环境因素通过影响领导方法和领导艺术而影响领导有效性。

2、领导者对领导环境的利用。领导者能否有效地驾驭环境，能否充分利用环境这一重要资源，为领导活动的有效性奠定坚实的基础，对于任何一个领导者来说，都是一种考验。领导环境作为领导活动的一个基本要素，对于领导有效性的发挥，具有重要的影响。一种沿袭传统、崇尚保守的文化环境会阻滞领导变革的成功；相反，在一种开放性的环境中，领导环境会为领导变革提供充足的文化资源。在现实生活中不乏因领导环境的影响而导致领导决策失败的例子。为此，领导者在决策和领导整个组织时，应把领导环境的影响置于一个重要的位置。领导者要从认识环境开始，到适应环境和利用环境，乃至改造环境，实现向“自由王国”的飞跃。

认识环境，就是领导者在周密调查的基础上，对领导环境的各方面情况进行全面研究分析，把握客观环境的本质及其发生、发展的规律。认识环境的基本要求包括：一方面，领导者必须全面地、客观地研究问题，切忌主观性、片面性和表面性。另一方面，领导者需要不断地提高自身修养。适应环境，就是领导者在认识和熟悉领导环境的基础上，根据客观环境的特性和要求，采取适当的方式方法开展领导工作，使领导活动符合领导环境的情况及发展规律。改造环境，就是领导者在认识环境、适应环境的基础上，通过发挥主观能动性，促使环境条件向有利于实现领导目标的方向转化，最终实现领导环境的优化和创新。改造环境的基本要求包括：一要根据现有领导环境各要素的特点及发展规律，制定改造环境的整体方案；二要明确环境发展的有利因素和不利因素，利用有利的环境条件控制不利的环境因素并促使它向好的方向转化；三要对改造环境的尝试进行追踪调研，发现问题并予以及时解决。

第三节 企业领导体制环境

领导的各项工作必须借助于一定的领导体制，因此，领导体制是否科学化，直接关系到工作的成败。要改革我国企业的领导体制，建立科学的领导体制，首先应当了解领导体制的基本内容。

一、领导体制的基本内容

领导体制，就是领导目标和领导职能借以实现的机构形式和运行规则。它由两个方面的主要内容：一是领导机构的设置、运行，称为“体”；二是领导制度的建立健全，称为“制”。二者是紧密联系、互为依托的。领导体制对领导者个体和领导者群体功能的发挥具有十分重要的影响，它在很大程度上决定了企业领导效能的高低。领导体制与领导结构密切相关，但两者还是有区别的，领导结构比较微观，着重研究由领导个体组成的群体素质，以发挥系统的结构功能；而领导体制中的“体”则比较宏观，侧重研究领导机构，如党委、工会、决策委员会等领导机构的设置问题。

领导体制可以根据系统的性质分为企业领导体制、科研领导体制、行政领导体制等。领导体制也具有双重性质。一方面，领导体制作为上层建筑，是社会的政治制度的重要组成部分，总是具有特定的社会政治属性，具有社会性，世界各国因其社会经济、政治制度不同，领导体制的性质也有很大的差异；另一方面，从社会物质生产和物质生产过程来看，由于社会的结合形态的客观需要，由于同生产活动、科学技术的直接联系，不同社会的领导体制都具有某些共同的属性，即自然属性。当然，行政领导体制与社会制度关系更加密切，而企业领导体制和科研领导体制与社会生产和科学技术有着直接的联系，随着生产和科学技术的发展而发展，显示出一些共性和规律性的东西。

企业领导体制就是确定企业所有者、经营者和生产者在企业中的地位、权力及其相互关系的结构和制度。企业领导体制的核心内容，是解决企业内部领导权的归属、划分和如何形式的问题，也就是企业内部的组织机构以及在企业生产经营中地位及职权的划分问题。具体包括领导体制的机构、领导体制内部各部门之间的职责与权限划分以及领导者的选拔、任免、考核、监督等领导制度。

（一）领导体制的机构

领导体制的机构，就是指领导机构内部各部门之间的排列组合形成的相互联结和相互作用的形式。领导体制机构中有两种最基本的关系，即纵的关系和横的关系。纵的关系就是隶属的领导关系，它又分为直线关系和职能关系。直线关系是在一切方面都对下属实施领导的隶属关系，如总经理对部门经理、部门经理对其直接领导的下属人员之间的隶属关系。它的优点是上下隶属关系明确，便于统一指挥、统一行动。缺点是可能导致层次过多，信息失真，效率降低。职能关系只是在某一职能范围内对下属进行领导的隶属关系，如集团公司的财务部对下属子公司的财务部。它的优点是内行领导，情况熟悉，效率较高。缺点是各自为政，不便协调，甚至会影响统一领导。横的关系就是平行的各部门之间的协作关系，如财务部、营销部、生产车间之间的关系。由于各部门担负不同的工作，相互分工又相互依赖，它们之间良好的协作关系，会对一个组织能否形成一个有机的整体产生重要的影响。通常以决策为中心，建立信息机构、咨询机构、决策机构、执行机构、监督机构和反馈机构。信息机构为领导系统提供信息，为决策机构提供服务；咨询机构主要为决策机构出谋划策，拟定方案，研究论证，解疑答难，充当智囊；决策机构是整个领导系统的核心，它作决策，发指令，协调各机构的运行；执行机构实施决策，统一指挥；监督机构对决策和执

行机构进行检查监督；反馈机构把执行情况及时反映给决策机构以便调整修正。

至于哪些机构成为企业的权力机构或执行机构，则视不同的情况而不同，如股份公司中，股东会是公司的权力机构，董事会为决策机构，执行机构由董事长或总经理负责，由股东大会选举的监事会作为公司的监督机构。而我国过去的国营企业中，职工代表大会是权力机构，党委会是决策机构，厂长（经理）主要进行行政指挥。

领导体制的机构设计涉及领导层次和领导幅度问题。领导层次与管理层次不同，管理层次是一个组织结构由上至下所有的层次数，而领导层次不包括管理层次中的最底层（它不属于领导层），即领导层次比管理层次少一层；领导幅度与管理幅度概念上没有区别。

领导体制的机构形式有：直线制、职能制、直线——职能制、事业部制、矩阵制等多种结构。

（二）领导制度

领导制度和领导机构是不可分割的，但两者比较起来前者更为根本。领导制度涉及两大方面的问题：一是领导机构各部门的职责、权限划分问题；二是有关领导选拔、任用、考核、监督级领导工作方面的制度问题。

领导机构各部门之间的职责权限划分，就是对领导体制内部各级部门，依据其任务性质和大小程度，明确其职责权限，使之有章可循。最常见的是有关集权和分权问题。一般来说，战略决策权力应集中在最高层，战术、策略性决策应给下属一定的独立自主、因地制宜的权力，实行“统一领导，分级管理”的原则。职责与权限划分的中心内容，是建立自上而下的政策制度和各种岗位责任制度，使之各谋其事、各司其职、各尽所能、各得其所，协调一致，完成任务。

此外，各级领导者的选拔、任免、考核、监督等领导制度和有关领导工作制度的建立健全，对领导工作的有效开展具有十分重要的意义。

二、企业领导体制的演变

由于企业领导体制具有双重性质，了解企业领导体制的演变历史是很有启发的。西方企业领导体制的演变过程更多地体现出自然属性，而我国企业领导体制的变化更多地带有社会属性的影响。尽管如此，通过对西方和我国企业领导体制的发展过程的认识和比较，我们还是能够发现它们之间存在着一定程度的共性。

（一）西方企业领导体制的演变

企业领导体制的形式与企业生产力发挥水平有着紧密的联系。企业领导体制的演变实际上反映了企业生产力水平不断发展和企业管理要求不断提高的过程。从企业生产力发展过程来看，西方企业领导体制一般经历了下列阶段或形式：

1、家长制领导体制。在企业生产力水平比较低的情况下，由于企业规模较小，社会化程度低，企业领导工作十分简单，再加上近代社会是从中世纪封建社会脱胎出来的，很自然地带有封建制度的色彩。因此，企业所有者自己承担了领导和管理工作。这也就是说，企业的领导者（管理者）与所有者是合二为一的，企业的所有权与经营、领导、管理权没有分离。企业所有者凭个人的经验和主观意志来管理企业。这是最原始的企业领导体制形式，它产生于资本主义发展初期，一直延续到 1840 年。现在主要为小型独资（单业主企业）所采用。我国计划经济时代的企业领导体制类似于这种体制，政府以所有者身份直接插手

企业的生产、经营、人事任免等企业一切事务。当然，从严格意义上说，全民所有制企业的领导体制不完全等同于家长制领导体制，因为政府事实上不是企业真正意义上的所有者。

2、经理制领导体制。随着生产力的发展，企业规模不断扩大，生产经营的社会化程度日益提高，企业的领导工作越来越复杂、要求也越来越高，仅凭老板个人经验对企业进行外行领导已陷入困境。

在这种情况下，企业所有者由于缺乏相应的管理知识和领导才能，已不能胜任企业的领导工作。1841年，在美国联结马萨诸塞——纽约的西部铁路上，两列客车迎头相撞，死2人伤17人。一时舆论哗然，严厉批评老板没有能力领导和管理现代企业。在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司进行了改革，建立各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导。老板只拿红利，不管企业业务。这就是美国第一家由全部拿薪水的经理人员通过正式管理机构管理的企业。因此，企业的管理权开始转移到专业管理人员手中，形成了专业经理人员为核心的管理阶层，企业的管理权和所有权实现了分离。这就是“经理制”。这是企业领导体制上的一次历史性变革，开创了“管理专业化”的新时代。该制度由于其表现出极大的优越性，因而得到了迅速的推广。哈佛大学商学院企业史教授钱德勒指出：“一项制度在这样短的时间内变得这样重要，这样广泛，这在世界历史上是少见的。”

经理制经历了两个发展阶段，即“硬专家”阶段和“软专家”阶段。最初担任经理的人，通常是一些生产技术高超，才能出众、具有专业知识的人，科学管理之父——泰勒，原本就是一位工程师。随着生产规模的迅速扩大，分工越来越细，经营管理日益繁重和复杂化，管理方法和手段也发生了根本变化。单靠精通某一门专业技术的“硬专家”担任领导就显得不适应了，具有经营管理知识和专长的职业“软专家”也就应运而生了。1881年美国宾夕法尼亚大学首先成立了华顿财商学院，1921年斯坦福大学成立了工商管理研究院，以后许多大学也都先后建立了专门培养经营管理人才的学院，其中哈佛大学尤为出名。职业“软专家”领导企业，对促进社会生产力和经济发展起了巨大的作用。

3、集团制领导体制。由于科学技术的迅速发展和市场竞争环境的复杂化，仅靠个人的知识和能力已难以适应企业管理工作的要求。因此，企业开始采用集团领导体制，即一方面领导是一种集体领导的形式，如在现代企业中以董事会为典型的委员会制就是一种代表形式；另一方面又有各类专家协助领导决策。

董事会领导下的总经理负责制就是一种集团制的领导体制，它明确了股东会、董事会、监事会和经理层的职责，形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。所有者对企业拥有最终控制权，一般只保留对诸如董事会成员的任免、公司兼并或发行新股此类重大问题投票表决的权力。董事会要维护出资人权益，对股东会负责，如果董事会未尽到受托人的责任，股东有权起诉，但是股东不得以商业决策失误为由起诉董事会，只能通过股东会撤换不称职的董事。董事会对公司的发展目标和重大经营活动作出决策，聘任经营者，并对经营者的业绩进行考核和评价。经理人员的负责管理公司的日常经营活动，不受其他任何人的干预。但是，经理人员的权力不得超过董事会的授权，而且他们的经营活动要受到董事会经常的监督和评价。

（二）我国国有企业领导体制的发展

由于我们缺乏社会主义经济建设的实际经验，又没有成熟的东西可以借鉴。加之，长期以来我们把市场经济规律与资本主义意识形态混为一谈，拒绝接受资本主义国家长期的市场经济实践和成熟经验。我国企业领导体制经历了艰苦的探索过程。

新中国成立前革命根据地采用的是公营企业的领导体制，先是“三人团”形式，即由厂长、党支部书

记和工会委员会组成，厂长有最后决定权；后是厂务委员会形式，实行厂长一元化领导。建国初期，国营企业实行集体领导和个人分工负责相结合的领导体制。“一五”期间，借鉴前苏联经验，在国营工厂实行“一长制”。1956年党的“八大”以后，实行党委领导下的厂长（经理）负责制。“文革”期间，企业先是实行革命委员会领导，后是党委一元化领导。粉碎“四人帮”以后，企业重新恢复党委领导下的厂长（经理）负责制，并建立党委领导下的职工代表大会制度。

党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的发展，逐步形成并确立了厂长（经理）负责制。1988年4月，全国人大七届四次会议通过的《企业法》在总则中明确规定，“企业实行厂长（经理）负责制。厂长（经理）依法行使职权，受法律保护”。1988年8月，国务院决定成立国家国有资产管理局，以行使对中华人民共和国境内外全部国有资产的管理职能。

1993年11月，中共中央十四届三中全会作出《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确对国有资产实行国家统一所有、政府分级监督、企业自主经营的体制，并提出了国有企业的制度改革，开始推行股份制，在实行股份制的企业采用董事会领导下的总经理负责制。此后，1999年9月22日党的十五届四中全会作出的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，2000年6月23日发布的《深化干部人事制度改革纲要》以及2003年10月14日党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》等文件为进一步完善国有企业领导体制和建设高素质的企业经营管理队伍作出了许多明确、具体和深入的规定。

实践证明，无论是党委领导下的厂长负责制，还是厂长（经理）负责制，都不适应企业成为独立法人、走向市场的需要。虽然早在十几年前就提出了国有企业的制度改革，并积极推进股份制改革，但在我国加强和加快企业（特别是国有企业）领导体制的改革仍然是一项十分紧迫而又艰巨的任务。改革的基本思路是，在加强和改善企业党组织的领导的同时，要进一步实现政企职责分开，积极推行参与管理，不断完善法人治理结构，明确划分职责权限，建立强有力的行政指挥系统，充分发挥智囊团参与领导的作用。

三、不同企业领导体制的比较

领导体制的选择需要考虑一个国家的社会政治制度、企业的产权性质和归属、企业生产力的发展水平以及领导者风格等多方面的因素。根据企业领导体制的演变，按照决策权限划分和决策方式的不同，我们可以把企业领导体制划分为集权制和分权制以及一长制和委员会制。通过对不同企业领导体制进行比较，我们可以更清楚地把握它们的特点和使用条件，以便为我们进行企业领导体制的选择提供可靠的依据。

（一）按决策的上下级之间权限划分，企业领导体制分为集权制和分权制

这种划分方式是决策权在不同层次上的分配问题。集权意味着决策权集中到较高的管理层次，分权则表示决策权分散到整个企业中。集权与分权系现代组织管理的两种倾向，反映不同管理层次的任务和职能要求，也体现不同的管理条件和手段，各有其存在的基础和价值。现代生产朝向社会化和专业化的发展方向，必然要求企业内部管理的高度计划性和专门化。随着专门化管理职能的强化，在一个公司内部就产生了专门职能部门，如质量、人事、销售等，专门化的职能部门取代了下属单元组织的决策职能，此外，还出现了加强集中决策的专门参谋部门。集权化是企业组织合理化的一个必然结果。但是，随着生产力的发展，对企业适应市场的能力有了更高的要求，无论从理论或是从现实来看，分权管理的趋势越来越明显。

集权与分权是个相对的概念，任何一个企业没有绝对的集权，也没有绝对的分权。企业组织的层次性

表明了分权的客观存在，因此，集权与分权问题的讨论，不是“有与无”的问题，而是“大与小”的问题。集权的特点是：经营决策权大都集中在高层领导，中下层只有日常的决策权限，即便如此，下级的决策也必须经过上级的审批，公司实行统一经营、统一核算。分权制的特点是：中下级有较多的决策权限，上级控制较少，往往以完成规定的目标为限，独立经营，独立核算，有一定的财务支配权和用人权。

企业领导体制采用集权制还是分权制，不能一概而论，这涉及到决策代价的大小、政策的一致性要求、企业规模、管理人员的数量和水平、控制技术、企业文化及其环境因素。无论是集权程度大或是分权程度大，目标都应是为了更好地实现集团的战略目标，充分调动每个成员单位的积极性，使企业整体发挥出 $1+1>2$ 的综合经济优势。但从发展趋势来看，当企业发展到一定的水平时，应当考虑采用分权制的领导体制。

实行分权是一种趋势，其主要理论依据有：(1)随着社会生产力的发展，世界产品市场正逐步由卖方市场向买方市场转移，市场需求向多样化、个性化方向发展，市场划分越来越细，企业对市场变化做出反应的时间要求越来越短，同时，企业做出正确决策所需信息量越来越多而详细，必然要求充分发挥低层组织的主动性和创造性，充分利用其自主权来适应他们所面对的不断变化的情况。(2)如果决策集中在最高层组织，则传递有关决策的信息的成本会越来越大，所需时间会越来越长，不利于企业对市场需求变动快速做出反应。(3)即使最高层领导的经验丰富，判断力极强，但如果决策职能过分集中，则会造成其负担过重，陷入具体事务不能脱身，也就没有时间做出更重要的决策。

(二) 按决策的方式划分，企业领导体制分为一长制和委员会制

这种划分方式与前者不同的是，它是决策权限在同一个层次上的分配问题。如果企业的最高决策权集中在一个人手中，这样的领导体制即为一长制；如果企业的最高决策权分配在两个以上的人手中，就是委员会制的领导体制。一长制的优点在于权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高，但可能出现瞎指挥，长官意志，滥用职权及由于能力、知识、精力所限而产生决策失误等方面的问题。委员会制则有集思广益，代表多方利益、实现参与管理等方面的优点，但也存在行动迟缓、代价高、责任不明确等缺陷。因此，是采用一长制还是委员会制同样需要慎重抉择。

美国管理协会在调查中发现，只有在处理涉及权限争论时委员会的优点才显著地表现出来（表 6-3）。尽管由许多人认为该项调查结果现在仍是正确的，但是，不可否认，目前国内外越来越多的企业都存在着企业领导体制由一长制向委员会制发展的趋势。比如，在国外许多大公司设立了总经理办公室、董事长办公室、公司办公室、董事委员会、总经理委员会、管理委员会、咨询和顾问委员会等各种各样的机构，作为企业决策的核心。一般而言，委员会制在企业的高层领导中，尤其是在作出决策方面所表现出的优势是显而易见的，个人负责职责在执行决策的效率方面占绝对优势。

表 6-3 委员会制和个人负责制的比较

成效 内容	可由委员会有效地 执行	可由委员会执行， 但由个人执行更好	主要由个人执行， 委员会加以辅助	由个人执行，而由 委员会执行则是无 效的
计划	20	20	25	35
控制	25	20	25	30
确定目标	35	35	10	20
组织	5	25	20	50

权限争执	90	10	—	—
领导	—	—	10	90
行政	20	25	25	30
执行	10	15	10	65
革新	30	20	20	30
信息沟通	20	15	35	30
咨询	15	25	35	25
决策	10	30	10	50

应用研究

一、本章精要

1. 领导环境的概念具有三层基本含义：(1)领导环境是独立于领导主体之外的客观因素；(2)领导环境与领导活动的相互作用构成了一个相对和谐的生态系统；(3)领导环境对领导活动直接或间接的作用是有规律的。

2. 领导环境主要有以下一些基本特征：客观性、变异性和复杂性。

3. 企业领导的内部环境主要包括企业的性质与类别、下级的特点、群体的特点、工作结构化程度等 4 个要素。企业领导外部环境一般包括宏观政治权力的影响、社会道德和舆论的强弱、外来文化影响程度的高低等 3 个要素。

4. 领导环境的构成变量有：地理—人口因素、政治—法律因素、经济—技术因素、社会—文化因素。

5. 外部环境对内部环境产生压力，内部环境对外部环境存在着抵制和适应的两重性。

领导环境和领导活动两者之间是一种相辅相成的辩证关系，他们相互影响、相互作用、相互制约。这种关系从环境方面表现为制约领导、推动领导，从领导方面表现为认识环境、利用环境和改造环境。

6. 领导体制是领导目标和领导职能借以实现的机构形式和运行规则，它有两个方面的主要内容：一是领导机构的设置、运行，称为“体”；二是领导制度的建立健全，称为“制”。企业领导体制就是确定企业所有者、经营者和生产者在企业中的地位、权力及其相互关系的结构和制度。企业领导体制的核心内容，是解决企业内部领导权的归属、划分和如何形式的问题，也就是企业内部的组织机构以及在企业生产经营中地位及职权的划分问题。

7. 领导体制的机构，就是指领导机构内部各部门之间的排列组合形成的相互联结和相互作用的形式。领导体制机构中有两种最基本的关系，即纵的关系和横的关系。纵的关系就是隶属的领导关系，它又分为直线关系和职能关系。横的关系就是平行的各部门之间的协作关系。

8. 企业领导体制的形式与企业生产力发挥水平有着紧密的联系。从企业生产力发展过程来看，西方企业领导体制经历了下列阶段或形式：家长制、经理制和集团制领导体制。

9. 企业领导体制按照决策权限划分和决策方式的不同，可以把它划分为集权制和分权制以及一长制和委员会制。各种体制各有自己的特点和适合的条件，不能简单地说，一种体制一定比另一种体制优越，但分权制和委员会制应该是发展的趋势。

二、问题及讨论

1. 政府、军队和企业组织内部的领导环境各有什么特点？
2. 不同类型的被领导者所要求的领导环境有何区别，如高学历的白领阶层、普通的蓝领工人对内部环境的要求有何不同？
3. 工作所依靠技术类型的不同对领导内部环境的要求又是什么，如复杂的、高创造性工作，与相对简单的、低创造性的工作之间的区别是什么？
4. 你赞成领导体制由集权制走向分权制、由一长制走向委员会制的观点吗？请说出你的理由。
5. 设立公司的外部（或非股东）董事，实际上是吸收智囊团参与领导的一种方式。你对这种方式能提供一些操作性的建议吗？

三、案例应用

陈久霖和中国航油神话的破灭

“中国航油”是中国航油（新加坡）公司的简称，这是一家在新加坡注册的中资公司。它的母公司是中国航油集团。陈久霖则是中国航油集团副总经理、中国航油（新加坡）公司执行董事兼总裁。经国家有关部门批准，新加坡公司在取得中国航油集团公司授权后，自2003年开始做油品套期保值业务。在此期间，陈久霖擅自扩大业务范围，开始从事衍生品的投机交易，并在最初的交易阶段获得了丰厚的利润，但在2004年第一财政季度陷入亏损，其衍生品交易损失了580万美元。之后公司错误地估计自己能够扭转局面，但随着油价急剧上涨，公司亏损额不断增加。但是中国航油当时错误地估计，油价将来会下跌，因而它们不顾公司内部的止损规定，越赌越输、越输越赌，损失继续扩大。最后它们的损失达到5.5亿美元。迫于无奈，中国航油只好向新加坡高等法院寻求司法保护。新加坡高等法院裁定，中国航油须在2005年1月21日前提交债务重组计划，并在2005年6月10日前召开债权人会议，暂时避免了破产的厄运。

2005年6月8日在新加坡举行的中国航油债权人大会上，中国航油提交的债务重组方案以高票获得通过。这个方案规定中国航油公司将在5年内偿还2.75亿美元的债务，偿付比率约为54%。其中公司将先偿还债权人1.3亿美元现金，其余部分将分5年还清。

目前，中国航油公司所欠100个债权人的债务总额为5.1亿美元。

中国航油原总裁陈久霖9日在新加坡地方法院出庭，接受预审听证。

陈久霖1961年出生于湖北省黄冈市浠水县的一个农民家庭。中学毕业后曾在一家农村信用社工作，1981他辞去工作全力以赴复习功课参加高考，后考取北京大学外语系，学习越南语和英语。1987年研究生毕业后，他先是在一家航空公司作翻译，后来调到一家中德合资的飞机维修公司。最后，他进入了民航总局下属的中国航空油料集团工作。在此期间，他还利用业余时间清华大学就读在职法学博士。

中国航空油料集团原隶属于中国民航总局，它是中国各航空公司的独家燃油供应商。后经资产重组与民航总局脱钩，直接隶属国资委领导。由于陈久霖表现出来的能力和业绩，他被国资委任命为中国航油集团公司副总经理。1997年，陈久霖受命奔赴新加坡，接手中国航油（新加坡）公司。

在此之前，这家公司由于连年亏损而处于冬眠状态。陈久霖到任后，在他的领导下中国航油奇迹般地摆脱困境飞速发展，净资产从1997年的16.8万美元迅速增长到2004年9月的1.5亿美元，增幅高达839倍。中国航油逐渐发展成为新加坡最大的中资公司之一，其市值名列新加坡600多家上市公司的第二十三位；被标准·普尔评为中国海内外上市公司的第四十位，是新加坡唯一入选的中资企业；被美国《财富》杂

志评为中国百家上市企业的第四十七名；还先后列为美国道·琼斯和英国《金融时报》蓝筹股。公司经营的成功为其赢来了一连串声誉，新加坡国立大学将其作为MBA的教学案例。瑞士达沃斯《世界经济论坛》认为“陈久霖具有创新精神，是个很有潜力的企业家”，因此评选其为“亚洲经济新领袖”。新加坡内阁资政李光耀近日也曾称赞陈久霖是“一个出身寒微然而沉着冷静、一步步走向成功的年轻企业家”。

随着公司业绩的飞速发展，陈久霖自己的年收入也达到了450万美元，并拥有了一辆奔驰轿车。他是新加坡管理学院管理委员会的成员，同时还是新加坡中国企业协会的负责人。2004年，陈久霖被达沃斯世界经济论坛评为45岁以下的“亚洲经济新领袖”。

陈久霖的成功主要得自于他采取的以下措施。

首先，他调整了中国航油的投资方向，在1997年以前，中国航油实际上是一家运输经纪公司，他很快就开始着手进行整改工作，他把中国航油从一个船务经纪公司转变成航油贸易公司，后又迅速转变成集贸易和实业投资于一体的综合性石油类企业。将这家公司改造成了中国唯一一家航空燃油进口商。

第二，他非常重视资本运营，陈久霖在为中国航油起草一份新闻稿中称：“中国航油的根在中国，但公司每年都在朝着国际化的方向稳步迈进。公司期望最终能在资本运营领域成为海外中国企业的‘领头羊’。”2001年，陈久霖成功地策划中国航油在新加坡交易所主板挂牌上市，成为中国首家利用海外自有资产在国际证券市场上市的中资企业。此后，中国航油以极大的魄力进行并购，一是投资6000万欧元（约值人民币6亿元）购买了西班牙石油设施公司CLH5%的股权，一是收购了上海浦东国际机场航空油料有限责任公司33%的股权。最后，在2004年8月18日，中国航油宣布成功收购了8800万股新加坡国家石油公司股权，从而拥有了这家公司20.6%的股权。

11月末，陈久霖却突然阴沟里翻了船，遭遇了其这辈子最黑暗的天日：中国航油因其外籍交易员经营石油衍生品投机业务失手而出现巨额亏损，估计公司在石油衍生品相关交易中的亏损额高达5.5亿美元，是亚洲多年来最为严重的一次亏损。11月25日，中国航油完全陷入崩溃。公司向新加坡法院申请保护，以免受到债权人的起诉，同时公司正采取一系列措施进行重组。

陈久霖已经被董事会停职。2005年6月9日在新加坡地方法院出庭，接受预审听证。他面临涉嫌内线交易、发布虚假声明和其他商业犯罪等15项指控。由于无法交纳法庭要求的巨额保释金，陈久霖只能暂时被继续拘押。根据法庭的指控，陈久霖被控违反了新加坡的《刑法》、《公司法》和《证券期货法》。他面临着伪造文书、涉嫌内线交易、未能及时公布中航油损失等15项指控，其中有10项指控是关于他发布虚假声明。

根据新加坡有关法律的规定，每项发布虚假声明的指控一旦成立，最高可被处以7年监禁，并被课以25万新元（约合15万美元）的罚款。换言之，如果针对他的上述指控成立，他将面临最高长达70年的监禁。他面临涉嫌内线交易、发布虚假声明和其他商业犯罪等15项指控。由于无法交纳法庭要求的巨额保释金，陈久霖只能暂时被继续拘押。

对于中国航油和陈久霖的失败和巨额亏损案例，国内媒体和学术界是一片斥责之声。各方面对于其失败的原因可以归纳如下：

1、根据《国有企业境外期货套期保值业务管理办法》，中国证监会先后批准中国航空油料集团公司等7家石油进口量较大的公司，可在境外期货市场从事套期保值业务，并规定其期货持仓量不得超出企业正常的交收能力，不得超过进出口配额、许可证规定的数量，期货持仓时间应与现货保值所需的计价期相匹

配等。但并未统一该公司从事场外期货投机交易。陈久霖擅自扩大业务范围，从事石油衍生品期权交易，这是导致此次巨额亏损的主要原因。

2、公司的监督约束机制不健全，新加坡公司基本上是陈久霖一人的天下。最初公司只有陈久霖一人，2002年10月，中国航油集团公司向新加坡公司派出党委书记和财务经理。但原拟任财务经理派到后，被陈久霖以外语不好为由，调任旅游公司经理。第二任财务经理被安排为公司总裁助理。陈久霖不用集团公司派出的财务经理，从新加坡雇了当地人担任财务经理，只听他一个人的。党委书记在新加坡两年多，一直不知道陈久霖从事场外期货投机交易。

3、期货交易经验不足，久霖和日本三井银行、法国兴业银行、英国巴克莱银行、新加坡发展银行和新加坡麦加利银行等在期货交易场外，签订了合同。陈久霖买了“看跌”期权，赌注每桶38美元。没想到国际油价一路攀升，陈久霖“押了小点开盘后却是大点”。有人怀疑实际上是国外资本势力做套让陈久霖钻。

从技术层面上看，中航油之“亏”主要亏在卖出了大量看涨期权。另外，看涨期权的卖方几乎都要另外做一笔反向交易，以对冲风险。但中航油并没有做反向对冲。

4、有人认为造成这次亏损事件的根本原因在于国资委的干部政策有问题，陈久霖在中国航油集团公司重组、与民航总局脱钩前是一名普通干部。脱钩后，上级管理部门提出要提拔陈久霖担任中国航油集团公司副总经理，中国航油集团公司班子绝大多数人不同意。但上级主管单位领导说：“这是上级已经做出的决定。”陈久霖就这样被提拔为集团公司副总。

也有人认为这是由于国企监管不到位和国企本身建立现代企业制度不到位所致。陈久霖一直独立于中国航油集团公司班子的领导之外，陈久霖对集团公司派出的财务经理不满意，两次被换掉，后来聘用外籍人员担任财务经理，集团公司却没有约束办法。另外，负责期货交易的交易员属于关键岗位上的关键人员，一般都是由本国人员担任，但是中国航油却是聘请外国人担任。以上人事方面的问题说明中国航油集团公司距离现代企业制度尚远，新老体制转换中的漏洞没有及时补上。

5、也有人说造成这一事件的主要原因是我国的公司缺乏在国际市场上独立运营的经验，特别是缺乏资本运营的经验。所以应当客观地看待这一事件，实事求是地分析和评价主管部门、中航油集团、中国航油（新加坡）公司以及陈久霖个人的功过是非，吸取教训，亡羊补牢以利再战，而不要把责任推到陈久霖一个人身上。

思考题：

- 1、尽管关于陈久霖的功过是非众说不一，但如果从企业领导环境的角度来认识，你认为可以从中得到哪些经验教训？
- 2、进一步从体制环境角度来对陈久霖事件进行分析。

四、本章测试

跨边界领导

考虑一下你参与的有确定领导者的团队、委员会或者其他组织。如果你自己的组织有困难，你可以考虑一个你曾经看到过、读过或听说过的领导者，按照以下的每条，用等级评分来描述这个领导者的跨边界行为。

	几乎从不	几乎总是
--	------	------

	1	2	3	4	5	6	7
我的领导者.....							
1、建立可以保护员工不受不必要的干扰的程序以使员工可以有效地和有成果地完成工作。	1	2	3	4	5	6	7
2、拒绝来自于外部的（顾客、卖主、其他部门）对于工作团队的不切实际的要求。	1	2	3	4	5	6	7
3、过滤掉无关的资料以保证团队得到对于工作团队重要的信息。	1	2	3	4	5	6	7
4、通过告诉上级管理部门和外界人士关于工作团队的能力活动和成就来劝说他们欣赏和支持工作团队。	1	2	3	4	5	6	7
5、协调与其他团队的活动。	1	2	3	4	5	6	7
6、积极寻找完成团队的工作所需的任何额外资源（包括额外的支持、材料、工具或设备）。	1	2	3	4	5	6	7
7、与在工作团队之外的可以提供有用信息的人形成联系。	1	2	3	4	5	6	7
8、参加社会活动以互通信息和搞清楚在组织的其他部分所发生的事情。	1	2	3	4	5	6	7
9、在解决员工之间的矛盾之前，收集相关信息并证实其准确性。	1	2	3	4	5	6	7
10、鼓励成员以建设性的方式解决矛盾。	1	2	3	4	5	6	7
11、及时告知员工关于同事之间不好的处事方式（例如，性骚扰，种族歧视等）。	1	2	3	4	5	6	7
12、把新员工介绍给部门中的每一个人。	1	2	3	4	5	6	7
13、直接向员工提供关于过去和未来事件的准确信息以防止和驱散谣言。	1	2	3	4	5	6	7

那些你评估为 6 或 7 等级的项目表明这个领导者在这方面高水平的跨边界协调行为。为什么你认为这个领导者如此积极地采用这些行为？描述出任何使这些跨边界协调行为特别重要的环境或组织特性。

第三篇 职责功能篇

■ 企业领导决策

■ 企业领导用人

■ 企业领导创新

第 7 章 企业领导决策

[学习目的]

- 了解企业领导决策的概念及类型
- 熟知企业领导决策的要素及系统
- 掌握企业领导决策的程序与方法
- 认识企业领导决策的失误与防范

[引例]

杰克·韦尔奇 1935 年 11 月 19 日出生于美国马萨诸塞州塞勒姆市，1957 年他获得马萨诸塞大学化学工程学士学位，1960 年获伊利诺伊大学化学工程博士学位，同年加入 GE。1971 年他成为 GE 化学与冶金事业部总经理，1979 年 8 月担任 GE 副董事长，1981 年 4 月成为 GE 历史上最年轻的董事长兼 CEO，2001 年 9 月离开 GE。在短短 20 年间，这位商界传奇人物使 GE 的市场资本增长 30 多倍，达到了 4500 亿美元，排名从世界第 10 提升到第 1。他所推行的“6 个西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业的经营管理。杰克·韦尔奇无疑是世界上最受称道的首席执行官，亲手为美国企业界的重组画下了一张极具价值的蓝图，他也因此被评为有史以来最为杰出的经理人之一。

如果说领导是门艺术，那么杰克·韦尔奇必定是位艺术大师。很少有人能像他一样如此充分地演绎领导艺术，而能像他一样使领导艺术不断结出丰硕果实的人则是少而又少。20 年来，大公司和它们的领导人在无情的全球经济中就像多米诺骨牌一样纷纷倒塌，他却领导着 GE 创下一个接一个的利润纪录。因此韦尔奇成了全世界企业家和经理的榜样，并享有“全球第一 CEO”的美誉，享受着与美国总统一样的尊荣和礼遇。

从微观到宏观，从简单到复杂，从独立到系统，从经验到科学，人类的决策活动经历了一个漫长的历史发展过程。当今时代，企业领导的内外环境呈现纷繁复杂、动荡多变的特征。企业规模的不断扩大，企业经营业务的多元化，经营地域的跨国化，高新技术的运用，生产经营管理要求的复杂化，竞争的日益激烈，对企业领导工作尤其是领导决策工作产生巨大影响和挑战。企业领导的首要职能就是决策，领导者能否及时做出正确的决策，对于企业的成败与兴衰至关重要。科学决策是社会化大生产的产物，有一套比较完整的理论和方法体系，现代领导必须熟练掌握并灵活应用，才可获得理想的领导效能。

第一节 企业领导决策的概念及类型

领导过程包括领导职能的运用展开、领导智慧的发挥、领导方法和艺术的体现，实际上就是领导者制定决策、实施决策和实现目标的过程。决策是一种选择，决策是领导活动中最为丰富多彩、最为生动的一个环节，学习研究领导决策活动的可行性和规律性，必须充分认识决策在领导活动中的地位。

一、决策在企业领导活动中的地位

（一）决策是企业领导的首要职能

企业领导的职能是多方面的，如决策、用人、创新等，但决策是领导的首要职能，无怪乎有学者说领导就是决策，决策能力是企业领导者不可或缺的能力。如果一个企业领导者不会决策，或者说不善于正确决策，那么他肯定不是一位称职的企业领导。不善于决策的领导所领导的企业也不可能获得巨大的成功，即使获得成功，也只能是昙花一现的辉煌。假如企业领导决策失误，就无法实现有效的领导，其他领导职能也就失去了发挥的机会和意义，甚至给企业造成重大损失。

钟表王国瑞士在 1969 年研制出第一块石英电子表，但认为开发石英电子表前途不大、无利可图，作出了完全错误的决策，结果使这项技术闲置起来。向来对新技术敏感的日本企业，经过对技术和市场的全

面调查和分析后，认为石英电子表大有发展前途。日本人当机立断，利用其雄厚的电子技术基础，研究开发了大批石英电子手表，并迅速抢占国际市场。结果仅在 1975～1979 的 5 年间，日产石英电子表就斗垮了 178 家瑞士机械手表厂。

（二）决策是企业领导活动的起点

组成领导过程的一系列活动，都是从决策开始，决策是最实质的领导，决策贯穿于整个领导过程中，一切领导活动都围绕它或随之产生。有了决策，才有了明确的目标，才能确定完成各项任务的时间、地点、人物，才有了各种资源的投入，才有了实现目标的一系列活动。当一个企业面临抉择时，如果决策迟缓，其它活动就无法开展，就会影响领导活动的成效。因为失去或没有了决策的起点，企业要么在混乱中浪费大量的人力、物力、财力资源，要么在犹豫中丧失了成长壮大的机会，要么在等待中失去了市场份额甚至失去了竞争力。

（三）决策是企业领导活动的核心

从一定意义上说，领导活动就是不断观察问题、发现问题，然后分析问题、确定目标、制定并选择方案，再采取行动解决问题的过程。这个过程的每一个环节都离不开决策，决策是促进领导活动不断深化、不断完善的动力。成功的企业都有一个从小到大、由低层次向高层次发展的过程，这一过程是不断发现问题、解决问题的过程，也是不断决策、不断采取行动实现目标的过程。

二、企业领导决策的概念及其特点

（一）企业领导决策的涵义

企业领导的作用和地位在很大程度上是通过决策体现出来的。每一个人、每一个组织、每一个时段都要面临许许多多的问题，不得不作出各种各样的决定，以求达到一定的目的。企业领导者要对自己所领导的企业负责，必须对企业组织及其所属部门的各种重要问题进行处理，作出决定，使下属明确工作的目标和努力方向。

决策的概念有狭义和广义之分。狭义的决策概念专指企业领导者对行动方案的最终选择，就是通常人们所说的“拍板”。对决策概念广义的表述，就是企业领导为实现一定的目标提出问题、研究问题、拟定方案、选择方案并实施方案的全过程。就整个决策过程来说，决策方案的最终选择只是整个决策过程中的一个环节，虽然这是关键环节，但如果没有其它一系列的活动支撑，企业领导也无法做出科学正确的决策。因此，企业领导者要在把握整个决策活动的基础上选择方案。在决策概念中，必须注意其关键词：

1、**明确目标。**决策前必须明确所要达到的目标，而且必须将局部的目标置于组织的总体目标体系中，如果目标模糊或整个目标体系杂乱无章，科学正确的决策就无从谈起了。

2、**多种方案。**企业的生存发展遇到的问题是复杂多变的，解决这些问题的措施和手段也是多种多样的。决策就是在各有特点的多个方案中做出相对满意的选择，如果只有一个方案，那就不用选择，也不存在决策。

3、**分析判断。**每个备选方案都有其优缺点，必须掌握充分的信息，进行逻辑分析，才能在多个备选方案中选择一个较为合理的方案。

4、**决策过程。**不能把决策理解为决定采用哪个方案的一刹那的行动，而应理解为从诊断活动到设计

活动再到执行活动的整个过程，没有这个过程就很难有合理的决策。

（二）企业领导决策的特点

1、企业领导决策更具有战略性。从时间上看，企业领导决策着重于更长的时间跨度，不仅要对企业当前的大事进行决策，而且要高瞻远瞩，对企业长远发展制定变革与发展战略。从涉及范围上看，企业领导决策更注重宏观和全局，大则涉及整个企业的发展和稳定，小则涉及一些部门重大且广泛的问题，企业领导决策是立足于整个企业系统的决策。从影响作用上看，决策质量事关全局，决策成功是最大的成功，决策失误是最大的失误。所以说，企业领导决策不仅仅是一个决定，而是一个关乎企业生存发展的战略性问题。

2、企业领导决策环境更具有不确定性。领导决策是面向未来的，因此，企业领导决策大多是在一种不确定的条件下做出的，蕴含着比较大的决策风险。企业领导者能否正确而有效地进行决策，在很大程度上取决于企业领导者对企业发展规律的认识以及对未来环境变化的认识能力和判断能力。领导决策环境的不确定性，要求领导正确认识形势及其变化，这是进行决策的前提。只有做到这一点，才能发现潜在的和现实的危险，才有可能找到新的发展机会。

3、领导决策更具有复杂性。影响企业领导决策的因素十分复杂，牵涉到政治、经济、科技、人员、文化等。数学分析、系统工程、计算机技术等相继进入领导决策过程，为复杂问题的决策提供了重要帮助。但这些手段仍不能把与决策相关的全部因素特别是变动中的因素反映进去，只能是有条件的、近似地反映现实。

索尼公司迅速发展的重要经验之一，就是公司企业领导者之一盛田昭夫注重研究复杂的市场环境和客户心理。盛田昭夫认为，要发展技术，开拓市场，就必须经常出门考察业务，深入了解市场。1953年盛田昭夫第一次访问前联邦德国，他当时买的三部照相机对发展日本照相机很有益处。从那时起他从未停止国外业务旅行，广泛收集信息，加深对国外市场情况和潜在动态的了解，最大限度地掌握国外市场的变化并做出最快的反应。至1974年止，在20年时间内他飞越太平洋120次，足迹遍及全世界各大城市。他说：“我的三分之一的时间花在国外。纽约市成为我的第二故乡”。在日本，盛田昭夫经常乘私人飞机到个大城市旅行，考察业务。作为世界著名的大公司的企业领导者，盛田昭夫将自己三分之一的时间花在调查研究上，亲自了解市场，联络顾客，难能可贵。盛田昭夫虽然只是到各地走走看看，但是由于经常性调查，对许多问题的认识就有了比较，也可以获得比较充足的信息、比较完整的资料，为索尼不断跟踪最新科技成果，在国际市场上长盛不衰，提供了有利的条件。

4、企业领导决策具有随机性。领导者的决策既有例行性的，也有随机性的。例行性的决策事项可以按部就班地进行。在企业，如每年的生产经营计划、财务开支计划等，可以预先安排，按常规进行决策。在领导决策中，经常要遇到一些突然情况或突发事件，需要做出随机决策。由于突发事件常常具有影响大、后果严重的特点，解决其问题的决策不可任意拖延，必须有严格的时限要求，以便抓住时机和指导行动，这样就不可能等待一切都确定好了之后再决策。

5、企业领导决策更具有主观意志性。领导决策是领导者个性与主观意志的体现，它带有明显的主观色彩。企业领导者的主观意愿，是否建立在对来源于客观实际的大量信息的科学分析和判断之上，是领导决策达到满意结果的保证。

企业领导决策的上述特点，反映了领导决策的一般规律。领导者高质量的决策反映事物发展的客观规

律，既能指导企业当前的生产经营实践，又符合企业未来发展的方向。

三、企业领导决策的分类

（一）战略决策与战术决策

按照决策本身的地位来划分，可将决策分为战略决策和战术决策，企业领导者所作的决策多为战略决策。战略决策指对直接关系到企业生存和发展的大政方针的决策，具有全局性、长远性、决定性的特点。旨在提高企业的经营效能，力求企业的经营活动与企业的内部条件、外部环境经常保持动态协调。战略决策大都是非程序化决策，它对领导者的智慧、远见、能力要求很高，是以定性为主的决策。战术决策是对战略决策实施的执行性决策，旨在提高企业的管理效能，以实现企业内部各个环节的高度协调和资源的合理利用。战术决策往往是为了实现某一目标或解决某个问题而进行的决策，一般具有量化、具体化的特点。

（二）非常规决策与常规决策

按决策问题是否经常出现来界定，可将决策分为非常规决策与常规决策，企业领导者所作的决策多为非常规决策。非常规决策又叫例外决策或非程序化决策，它是对企业经营管理中偶然发生的、性质不明的例外问题所做出决策。非常规决策往往缺乏信息资料，无经验可借鉴，无固定程序可遵循，具有更大的难度和风险，它要求决策者更严格地按照科学决策的原则和步骤，创造性地进行决策。常规决策又叫例行决策或程序化决策，它是对企业经营管理中经常重复出现的例行问题所做出的决策，可依靠处理此类问题的经验或惯例来完成此类问题的决策。

（三）不确定型决策与确定型决策

根据决策时所掌握信息情报的完备程度，可将决策分为不确定型决策和确定型决策，企业领导所作的决策多为不确定型决策和风险型决策。不确定型决策是指决策时不可控制的因素很多且不稳定，一个方案所出现的结果是不确定的，无法计算出其概率，只能凭经验和判断来做出决策，这类决策风险很大。确定型决策是指在影响决策的各种因素和数据均为已知的情况下进行的，一个方案只有一种结果，不具有风险性。一般可以运用数学模型求得最优解。

（四）定性决策与定量决策

按决策的目标、变量是否用数量表示划分，可将决策分为定性决策和定量决策两种类型，企业领导者所作的决策多为定性决策。定性决策是指决策目标和决策变量等不能用数量来表示的决策，而主要依靠决策者的经验和判断能力进行决策。定量决策是指决策目标和决策变量等可以用数量来表示的决策。

此外，根据决策者人数的多少，可以将决策分为个人决策和群体决策；按决策者的层次划分，可分为高层决策、中层决策；按决策目标多少划分，可分为单目标决策和多目标决策；根据决策关联问题的多少及其相互关系，可将决策分为单项决策和序贯决策两种类型；按决策是一次性拟定还是随时间推移多次拟定分为初始决策和追踪决策等。

四、企业领导者的科学决策

人类在诞生之日起，在用手用脑制造简单的工具时，已经伴随着决策活动，可以说，决策的历史和人类的历史一样源远流长。显然，人类早期的决策是简单的、原始的、低层次的，随着人类实践经验的不断

积累，而且这些经验在认识世界和改造世界的活动中发挥了积极作用。随着社会化大生产和科学技术的不断进步，特别是企业处在市场经济条件下，面临的环境越来越复杂，竞争越来越激烈。企业领导决策遭遇的不确定因素越来越多，面对的风险越来越大，经验决策遇到前所未有的挑战，科学决策的价值越来越得以显现。

（一）经验决策

经验决策是指企业领导者凭借个人的知识、才能和经验而作出的决策。经验决策是否成功，主要取决于领导者本人及个别重要谋士的智慧和经验，具有两个特点：第一，经验决策一般是个人的决策活动，主要依靠领导者个人的素质作出决策。第二，经验决策本质上是以领导者的经验为基础，所能处理的信息有限，一般说来，是一种定性的决策。

值得注意的是，经验决策并没有因科学决策的诞生而消失，在科学发达的当今时代仍然存在。经验决策尽管有时也会产生正确的决策效果，但它有很大的局限性。依靠个人有限的经验和智慧，难以作出精确的分析判断，因为个人的主观随意性大，明显受到个人视野、素质、境界的限制，所以经验决策很难经得起科学规则的检验。

（二）科学决策

科学决策是领导者遵循科学的原则、规律、程序，依靠科学的方法和技术进行的决策活动。领导学之所以能够将决策作为重要的研究对象，其根本原因在于决策活动已成为一种科学化的活动，决策活动本身包含着许多科学的定律、方法和规则，决策由经验走向科学是 20 世纪管理科学发展的重要标志和重大成果。科学决策有两个主要特征：第一，科学决策强调建立科学的决策机制，注重集体共同决策，决策过程中特别注意依靠各类咨询系统，横向联系各方面专家以形成合理人才结构，共同完成某个决策活动。第二，科学决策强调将决策建立在科学分析的基础上，从传统的依靠经验决策转变为依靠科学分析进行决策。科学决策还侧重运用科学技术和方法，确保决策的正确性和可靠性。

（三）决策评估

经验决策和科学决策体现了决策方式的不同，但是，经验决策的结果不一定是“非科学”的决策；同样，科学决策的结果也不一定是“科学”的。决策到底是否科学，基本标准有以下四个方面：

- 1、**有准确的决策目标。**决策目标是决策的前提，决策目标的正确和明了，是科学决策的首要前提。
- 2、**决策的执行结果能够实现既定目标。**领导活动的重要特征就是决策的制定和执行相对分工，那么，检验一项决策是否科学的标准，就是决策的执行结果是否实现了既定目标。
- 3、**实现目标的成本。**为了实现决策的目标，执行决策免不了要付出一定的代价，消耗一定的人力、物力和财力，占用必要的时间和空间。不同的决策所付出的代价是有差别的，在绩效相同的前提下，成本较小的决策方案就是相对科学的决策。
- 4、**执行决策造成的负面影响较小。**执行任何一项决策都具有正效应和负效应，这是不以人的意志为转移的。科学决策力求执行决策的副作用相对较小，如果副作用太大，就不符合科学决策的要求。

第二节 企业领导决策的要素及决策系统

福特汽车公司根据对美国中档汽车消费情况的调查，发现中档汽车的消费需求一直保持着稳步增长的

趋势，在购买新车的人中，每年都有 1/5 的人是把原来的低档车换成中档车。他们预计，到 50 年代中期，中挡车所占市场比重将由 1/5 增加到 1/3。而且，他们预计美国人用于汽车消费的收入，也将由 1939 年的 3.5% 增长到 1950 年的 5.5% ~ 6%。基于以上分析和预测，福特汽车公司于 1947 年做出了改变自己只有一种中挡型汽车的不利局面，开发研制适合 50 年代中期消费者需要的新型中挡汽车，以此拓展中挡汽车市场的战略决策。

研究人员为新车选定了埃德塞尔——亨利·福特的名字，为了使这种汽车有自己独特的风格，还把这种汽车设计成一种拥有 345 马力引擎的大型汽车。1957 年 9 月，长达 10 年之久的埃德塞尔汽车研制计划终于完成了。福特公司在整个广告和促销活动中花费了 5000 万美元，想产生一鸣惊人的效果。但除第一天收到 1600 份定单外，在随后的一段时间里，情况令人沮丧。尽管福特公司又推出了第二系列、第三系列新车产品，但都无济于事。1959 年 11 月，埃德塞尔不得不被迫停止生产。

埃德塞尔汽车研发的失败说明，即使在周密的市场调查和预测的基础上作出的决策，也可能因为环境的变化、消费者的偏好、政府的政策导向而失败。决策主体怀着理想的愿望所作出的看似完美的决策，可能因为决策主体的判断失误给企业造成严重损失。看来，决策的要素和决策系统的构建对决策质量的影响是很重要的。

一、企业领导决策的要素和原则

（一）企业领导决策的要素

1、**决策主体**。决策的主体是决策者，决策主体可以是领导者个体，也可以是领导群体。决策者从企业其他角色中分化出来，使决策工作具有专门化特征，这是现代企业领导体制的产物。不管是集体角色还是个体决策，决策主体受社会、政治、文化、科技等因素的影响，具有特定的知识结构和心理结构，决策主体的知识、经验、判断力、个性、价值观、甚至个人情感等，都直接影响其决策的质量。对于决策主体的认识，目前有两种不同的假设，即“理性人假设”和“管理人假设”。

“理性人”假设具有三个基本特征：知识是完备的；价值观或偏好是一致的；择优的，即面对一个决策问题，制定出无遗漏的方案集，并在所有方案中进行全面比较。西蒙称这样的理性为“客观理性”。

“管理人”假设对应于“有限理性”假设，认为现实的人不可能达到“客观理性”，因为现实人具有以下三个基本特征：知识不完备；价值观或偏好的非一致性；满意选择，即面对一个决策问题，只能应用有限的知识进行非全面搜索，制定出可行的方案集，并在该方案集中进行选择比较。

2、**决策目标**。决策目标是决策主体的期望，决策目标是决策判断和抉择的前提。西蒙指出，经济组织是一个多功能的复杂系统，加之人的理性的有限性，大量决策实际上不存在“最优”目标，而只能以“合理”或“满意”为决策目标。决策尽管没有“最优”目标，但必须有明确的目标。决策有了明确的目标，在实施中就有明确的方向，执行就有针对性。决策目标除了要有针对性外，还必须是具体的、切实可行的，同时要注重目标的系统性，要着眼于整个企业战略目标优化具体目标，不能顾此失彼。

3、**备选方案**。备选方案是达到目的的手段，是选择的对象。行动方案的制定，是整个决策中最为重要的一个阶段，特别是在人力、财力、物力花费巨大的决策项目中更为重要。现代企业的决策机制发展到今天，已经突破和超越了单方案决策时代。决策中的行动方案，往往是一个由若干个可替代的可行方案的集合。解决问题的方法和途径是多种多样的，经过测定和检验特别是经过实践的验证之后，可以发现即使

同样正确的决策方案也有优劣之分。尽管多个方案都能实现目标，但执行过程中的资源消耗、效率和效益是有高低优劣之分的。

4、决策环境。决策环境是指决策面临的时空状态和各种方案可能面临的自然状态或背景，即不以人们意志为转移的客观条件，如，天气状况，市场需求，政策影响等。一个决策方案能否顺利实施，其影响和效果如何，不仅取决于决策方案本身的质量，同时还直接或间接取决于决策环境，受到企业内部环境、行业环境、社会环境和自然环境的影响。应该说，企业领导者的决策行为实际上是领导者主观因素和决策环境这两个方面共同作用的结果，因此企业领导者必须将决策环境纳入到决策的过程和要素之中。

（二）企业领导决策的原则

决策的原则是对决策的一般要求，在通常情况下，按照这些原则去进行决策，可以提高决策的质量，大大减少决策的失误，从而提高决策执行的绩效。企业领导决策的一般原则是：

1、客观现实的原则。客观现实的原则是企业领导决策应遵循的首要原则，客观现实的原则就是可能性和现实性相结合，决策必须建立在客观实际的基础之上。领导者无论其智慧和才能有多强，都不能脱离现实随意决策。事物是在不断发展变化的过程之中的，尽管企业的经营思想、目标和方针是以企业内外部条件为基础确定的，但实施时又会遇到一系列新情况、新问题，需要在决策时加以考虑。为此，应该把原先已经确定的经营思想、目标和方针进一步与不断变化着的实际情况结合起来，另一方面又应该把企业内部的条件与企业外部的条件结合起来。客观现实的原则要求领导决策还要注意决策工作的规范性和灵活性相结合。制定决策，一般会有许多制度规定、程序、方法，这是正确决策的保证，领导者要充分遵循；另一方面，领导工作永远是灵活、创新、开拓的，因此要搞好这两个方面的结合。

2、信息完备的原则。信息是决策的基础，决策的过程就是信息输入、处理、输出的过程，没有资料、数据、和情报的决策是难以想象的。与决策相关的信息收集利用越充分，决策的质量就越高，因此，要最大限度地做到信息收集利用的全面性、准确性、及时性和适用性。同时，企业领导者要善于捕捉信息和辨别信息，从一般人忽视的信息中汲取决策的智慧，具有正确分析和加工信息的能力，以免使领导决策受虚假信息的误导和影响。

3、智能优化的原则。尽管决策活动体现企业领导者的智慧和才能，但高质量的决策仅靠领导者的智慧和灵魂是不够的。在企业复杂多变的环境面前，企业领导者个人的知识和经验是有限的，智能优化一方面是发挥领导班子成员乃至员工的作用，依靠民主决策或集体决策提高决策的质量。智能优化的另一方面是领导者与专家相结合。有关业务性的决策，涉及面窄，且有惯例可循，一般由个人决策即可，但凡有关企业的战略方面的重大决策，由于对企业的生死存亡至关重要，而且此类决策涉及面广，影响因素极多，仅靠个人的知识和经验决策难以胜任，因此需要由各方面专家集体决策，这样可以集思广益，做出的决策会更正确、更易被人接受。

4、利益兼顾的原则。企业领导决策的目标不能仅盯着眼前利益、自身利益和局部利益，利益兼顾就是要统筹兼顾，照顾到方方面面的利益。一是经济效益与社会效益相结合。以盈利为标准衡量决策是否可行应该成为企业决策的首要标准，但在作决策时要兼顾社会的整体利益，使企业的盈利和社会利益尽可能完满地结合起来。二是局部和全局相结合，一个决策往往影响到企业的方方面面，但决策的制定和执行往往又是某一部门或层次的工作。因此，决策必须处理好全局和局部的关系，站得高，看得远，以全局的眼光战略地把握工作的主次和轻重缓急；从全局着想，从局部着手。三是近期利益和远期利益结合，每一次

决策都对以后的经营带来正面和负面的影响，因此决策就必须考虑这些影响，保证企业可持续性发展。

5、定量与定性的原则。由于领导决策主要是定性决策，定量的方法容易被忽视。企业领导者应尽可能地运用各种数学方法进行定量分析，使决策更精确、更可信，要善于在定量的基础上进行定性决策。当然，社会经济现象十分复杂，数学方法很难完全渗透于决策之中，仍有大量的决策需要利用人们的主观判断，为此仍然必须重视人们的传统经验，并把人们的传统经验与社会学、心理学等现代科学结合起来。

为私营经济发展创造环境

《香港虎报》2004年3月22日发表亚洲开发银行负责中国问题的官员布鲁斯·默里的题为《中国开始讲究实际》的文章，文章认为，私营经济发展仍面临诸多问题，为私营经济发展创造良好环境需在以下11个方面取得进步：

1. 促进法制；
2. 建立一个高效、公正、能够及时处理案件的司法系统；
3. 杜绝腐败；
4. 尊重合同；
5. 保护知识产权；
6. 取消不合法的乱收费，将合法的收费变成透明的税收；
7. 修改行政法律和法规，提高透明度，减少企业需要办理的繁琐手续；
8. 取消对省内贸易的限制，废除地方保护主义；
9. 提高会计和审计质量；
10. 扩大私营部门获得财政资金的渠道；
11. 改善基础设施。

资料来源：参考消息

二、企业领导决策系统的构成

现代企业的决策系统是由承担决策的机构和人员组成的系统。传统企业的决策系统，是“谋”和“断”合一的，现代企业的决策系统往往是“谋”和“断”分离的。一个完整的企业领导决策系统应具备有效的信息搜集、决策、执行、监督等功能，具体包括中枢系统、智囊系统、信息系统、执行系统和监督反馈系统。

（一）决策中枢系统

决策中枢系统是企业领导决策系统的核心部分，由拥有决策权的领导机构和领导人员所构成。决策中枢系统的主要职能是统筹考虑决策目标、抉择决策方案、组织领导整个决策工作。中枢系统的决策方式有个人决策和集体决策两类，个人决策即由首长个人负责决策，优点是速度快，能适应环境快速变动的要求；以委员会集体来负责的集体决策，优点是集思广益，可弥补个人知识经验之不足，减少失误。决策中枢系统具有三个主要特点：

1、权威性。这种地位是由法定的权力和领导者优良素质及能力决定的，咨询系统提供的备选方案必须经过中枢系统的确认和选择，才能转化为一种权威的力量，因此领导者在整个决策活动中的地位是不可取代的。

2、主导性。中枢系统主导着决策活动的全过程，不仅是决策活动的发动者、组织者、协调者，而且

是决策方案的抉择者。在决策活动涉及的各个部门、各个阶段，领导者虽然不能承揽所有的工作，但要对决策过程出现的各种问题进行协调处理，以保证决策活动的顺利进行。

3、责任性。信息系统所提供的全部信息资料、咨询参谋系统所拟定的决策方案及其所作的评估是供决策参考或选择的，如何进行分析、判断、拍板定案，完全是领导者的职权，要承担责任和由决策导致的后果。

（二）决策智囊系统

决策的智囊系统是决策核心的外脑，由多学科的专家集体担任，具有相对的独立性和自主性，能够弥补决策者的职责同其能力之间的差距。决策的智囊系统一般具有以下几个方面的功能：

1、预测功能。预测是对未来事物或不确定的事件所做的预见和推断，是提供有关未来信息的主要手段。在决策过程中，需要做出预测的问题具有量大、复杂和多变的特点。准确的预测，是选定正确决策目标的前提，可以帮助决定者选准方向并抓住有利时机，从而掌握决策的主动权。

2、分析功能。智囊系统可以帮助领导者发现问题、分析问题、确定目标等，一是形势分析，即对现状作系统、全面和综合的评估，为确立下一步的决策目标打好基础；二是原因分析，其着眼点不是某种社会现象本身，而是找出形成该现象的各种原因，使决策者制定出有准备对策。

3、方案设计。一般的决策面临着各种利益的决策目标的冲突、主观偏好的差异、对客观条件认识角度不同等各种分歧性因素的影响，这样，从各个不同的角度着眼，就可以设计不同的方案。设计决策方案是专家与决策过程所拥有的主要功能。

4、方案论证。按照科学决策的要求，在决策目标和方案最后确定之前，必须对它们进行系统、严密和反复的论证，以增强目标和方案的科学性和有效性。专家的论证功能包括战略思想论证、决策目标论证和决策方案论证等。

应当注意，智囊系统准确的咨询活动需要满足下列基本条件：咨询人员要有高深的学识、丰富的经验、敏锐的洞察力和准确的判断力；咨询机构的成员构成应体现出学科和专业的交叉性和综合性；情报信息准确、全面，尤其是要体现出整体性和连续性；采用先进的工作手段和现代化科学的咨询方法。

（三）决策信息系统

领导在决策的过程中时刻都离不开信息，决策信息系统是现代决策体系的神经系统。信息系统的职能是确定信息需要，搜集和加工信息，传递信息，存贮信息以及信息系统的管理工作。决策信息系统提供的信息要达到如下要求：第一，信息必须是准确的，搜集和提供的信息，要注重真实，准确。否则，信息虚假、伪造，就会导致决策的失误。第二，信息必须是及时的，要把最新信息及时向有关部门提供，否则时机一过，信息就会失去价值。第三，信息必须是全面的，对信息应注意相关性，尽最大努力提供尽可能全面的信息。第四，信息必须是适用的，要针对不同层次、不同部门、不同需要，收集和提供符合各自不同要求的信息，提高信息的有用性。第五，信息必须是经济的，注意尽量节约人力、物力、财力的开支。

要满足决策活动对信息的严格要求，必须有专门的机构和队伍来负责。目前，我国企业急需建设现代化的高度灵敏的信息系统，改进信息搜集、加工、存贮、传递的方法和手段，以缩短与发达国家企业情报工作上的差距，提高领导决策的科学性。

（四）决策执行系统

执行系统是按照决断中枢系统的指令，负责指挥实施决策方案的职能机构。严格地说，这一系统不属

于决策机构的范畴。但由于其功能状态直接关系到决策的成败及其检验价值标准，该系统的态度会对决策产生现实影响和对未来决策产生潜在影响。因此，从广义上说，执行系统也可以看作是决策系统的一部分。一般说来，决策执行系统的主要有三个方面的职责，第一，忠实积极地贯彻执行决策方案，执行中既要不折不扣忠于决策的目标方向，又要发挥创造性通过各种方法途径实现目标；第二，在充分理解决策方案实质的基础上使方案具体化、数量化、更符合实际；第三，执行系统需要向决策中枢正确地提供正、负两种反馈，供决策中枢对决策全过程进行有效控制。

（五）监督系统

决策的监督反馈系统，一是监督既定政策的执行情况，发现偏差及时纠正；二是监督决策本身是否有误或不当，通过及时反馈以避免重大失误。监督反馈系统通常包含着若干个相对独立的监督机构。无论哪一方面的监督反馈，都是以合乎法律、法规为基础，以企业效益为总体价值标准的。

第三节 企业领导决策的程序与方法

决策不仅是作出决定而已，除了要掌握科学的规律以外，还要遵循决策的程序，运用科学恰当的决策方法。企业领导决策程序，即在决策前进行详尽的资料搜寻和评估工作，决策后注意跟踪反馈，只有这样才能真正积累经验，提高决策的质量。企业领导决策要选用适当的方法，才能提高决策的效率和准确性。当然，不能指望各种领导决策都能用一个固定不变的程序和方法，但是，各种领导决策之间存在着共性，采用不同的科学方法，遵循基本的程序和步骤进行决策是领导决策科学性的保证。

一、企业领导决策的程序

（一）明确定义问题

了解问题的症结所在，才能作出正确的决策，否则可能导向错误的决策方向，不仅无法解决问题，而且可能产生新的问题。问题的定义不是几句话的简单描述，定义问题是为了界定范围、理清细节、指明方向，就是将面临的问题分解成若干个更详尽的问题，以利于看清问题的本质。定义问题一般从问题发生的时间、问题发生的方式、问题发生的原因和问题造成的影响等四个方面去分析。

（二）确定决策目标

企业在一段时间内，不可能同时达成所有的目标，必须设定目标的优先顺序，有所取舍。企业领导者制定的决策目标，一方面要科学、符合企业的实际情况，另一方面目标要可行、可以度量、经过努力可以实现；还要正确处理好多目标之间的关系，特别是互相冲突的目标之间的关系。作为企业领导者，要具有胆识和魄力，善于和敢于提出别人看不到和不敢尝试的目标。

（三）分析决策环境

在确定决策目标后，必须搜集资料信息，考察分析实现目标的活动将面临的内外部环境。在这一环境分析阶段，决策者要做到在重视日常信息工作的基础上进行专题调研，以对市场保持敏锐的感觉。环境分析的重点包括企业外部和企业内部两个方面，既要看到优势和希望，又要充分估计劣势和困难；分析要有战略眼光，不仅要面向现在，而且要面向将来。

（四）创造决策方案

决策方案创造，是指根据决策目标选择具体的实现途径和手段。在拟定决策方案时，要提倡大家将所有的想法提出来，方案要尽可能多，方案越多选择的余地越大，找到好方案的机会越大。决策方案的拟定要集思广益，充分发挥大家的智慧，开阔视野。只要发挥创造和开拓精神，就可能达到惊人和独到的决策效果。

（五）优选决策方案

每一种备选方案的优缺点是什么，可能导致的正反面结果如何，哪个方案最符合实现决策目标，这些都是优选方案时必须考虑的，是领导决策程序中最重要、最关键的步骤。对于备选方案，必须先评价比较，后拍板决定，这个顺序不能颠倒。要根据科学的评价标准优选方案，还要有科学和针对性的评价方法。

（六）决策实施反馈

领导者首先要组织有关人员制定决策方案的具体实施计划、措施和步骤，然后根据计划逐步付诸实施。要广泛宣传贯彻，在下级充分理解的基础上严格要求、合理激励，调动员工执行决策的积极性。企业领导还要对实现决策目标过程中可能出现的意外做好事前、事中、事后协调和控制，不断总结经验教训，改进决策执行的成效。

二、企业领导决策方法

人们在漫长的领导实践中，已经积累了许多有效的决策方法。企业领导者是否能够选择采用恰当的决策方法，不仅决定着决策质量的高低，而且影响决策执行的效果。企业领导决策方法可以分为两大类：定性决策方法和定量决策方法，我们重点讨论企业领导活动中常用的定性决策方法。

定量决策方法，是指决策方法的数量化、模型化、计算机化。其基本原理是根据同决策有关的变量与变量之间、变量与目标之间的关系，建立数学模型，然后通过计算求出答案，供决策参考。运用定量决策方法进行决策，有利于提高决策的精确性与决策的效率，使决策者能把精力更多地集中于分析解决关键性的重大问题。定量决策方法分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。确定型决策方法一般采用方案比较法、效益分析法、量本利分析法、线性规划法等，确定型决策的客观条件是肯定的、明确的，因而可以对各方案的经济效果确切地进行计算。

定性决策方法是企业领导决策活动中使用较多的方法，定性决策方法具有灵活高效的特点，适用于受社会经济因素影响较大、涉及因素错综复杂的战略性决策。定性决策方法是借助人们长期积累的经验、知识和能力，根据已经掌握的资料和情况，严密地进行分析、归纳和演绎，提出决策的背景、目标、方案，并作相应的评价和方案抉择。

（一）专家会议法

专家会议法，是指依靠一定数量的专家，运用创造性思维来对决策对象未来的发展趋势及其状况作出集体的判断。也就是说企业领导根据企业决策的目标和要求，邀请有关方面的专家，提出有关问题，展开讨论分析，做出判断，最后综合专家们的意见，做出决定。专家会议法通过座谈讨论，能相互启发，集思广益，取长补短，能较快、全面地集中各方面的意见得出决策结论。但是，由于参加人数有限，代表往往很不充分，容易受到技术权威或政治权威的影响。即使权威的意见不正确，也能左右其他人的意见，与会者不能真正地畅所欲言，由于受到个人自尊心的影响，往往不能及时修正原来的意见。

（二）头脑风暴法

亦称头脑风暴法（Brainstorming）强调通过专家们的相互交流。与会专家在头脑中进行智慧碰撞与思维激荡，通过所谓头脑风暴产生智慧的火花，使专家的讨论不断集中和精化。倡导专家的积极、创造性思维。运用专家会议决策法必须遵循一定的原则：第一，严格限制问题的范围，明确具体要求以便使注意力集中，语言要精炼，不要详细论述，更不允许参加者使用事先准备好的发言稿。第二，支持和鼓励参加者解除思想顾虑，不能对别人的意见提出怀疑和批评，要研究任何一种设想，而不管这种设想是否适当和可行。第三，追求数量，所提出的意见越多越好，创造一种自由的气氛，激发参加者的积极性，不要害怕彼此之间的见解相互矛盾。第四，在主流意见达成共识后，寻求意见和建议的改进与联合，可以补充、完善、发展相同的意见，从而使某一方案更加完备可行。

头脑风暴法同时强调集体思维。当信息分散在不同类型的人员中时，集体决策虽然不好，却更能为人们接受；而个人决策，即使更好，却可能找到那些实施的人的反对。头脑风暴法的目的在于创造一种自由奔放思考的氛围，诱发创造性思维的公正和连锁反应，以产生更多的创造性思维。一般参加者以 10~15 人为宜，时间为 20~60 分钟，参加的人员不宜有领导者，也不一定参加者都与所讨论的专业一致。

值得一提的是，自 1939 年美国工程学家奥斯本提出头脑风暴法后，在头脑风暴法的基础上又产生了质疑头脑风暴法。就是召开第二轮专家会议，对第一轮专家会议提出的已经系统和基本达成共识的设想进行质疑，以求丰富完善决策方案，降低决策风险。

（三）鱼缸法

鱼缸法是通过领导者宏观智能结构效应的发挥来进行决策的方法。当应用此种方法时，参加人员围成一个圆圈，通过某个中心人物同其他成员之间的互动来进行决策，因其形似鱼缸，故而得名“鱼缸法”。这里所说的中心人物，是某个特定时段发表观点发布信息的人，他可以是固定的，也可以是不确定的，当他坐在圈子中间时只有他才可以讲话。讲话者可以提出自己对所讨论问题的看法，或者附议别人已经提出的某项建议，并且提出解决问题的方案。这种方法不仅能够将所有参加者的注意力都集中到中心人物身上，而且可以避免插话干扰和离题的讨论。

（四）德尔斐法

德尔斐是 Delphi 的中文译名，它原是古希腊的一处遗址，亦即传说中神谕灵验并可预卜未来的阿波罗神殿所在地。后人借用德尔斐来比喻高超的决策能力。20 世纪 50 年代，美国兰德公司和道格拉斯公司合作，研究一种如何通过有控制的反馈，更为可靠地收集专家意见的方法时，以“德尔斐”为代号的德尔斐法由此而诞生。其实质是采用函询调查，请有关领域的专家对决策对象分别提出意见，然后将他们所提的意见予以综合、整理和归纳，匿名反馈给各位专家，再次征询意见。如此循环往复多次，最终得到一个比较一致的并且可靠性较大的意见。

（五）直觉决策方法

直觉决策方法是指企业领导者完全凭经验、直觉进行决策，即通常讲的“拍脑瓜”式决策。这是一种典型的经验决策，对于这种决策方法的合理性，应该进行具体分析，而不能一概排斥，简单地采取怀疑乃至否定的态度。因为当企业领导者使用直觉进行决策时，可能非常迅速，连他本人也说不出为什么做出这样的决策。但实际上他是应用了长期积累的经验、知识以及其特有的素质，其中蕴涵着“没有道理的道理”，以经验的方法作出了科学的决策，这个决策也可能是正确的。

第四节 企业领导决策的失误与防范

企业领导者几乎每天都在作出大大小小的决策，出现决策失误的情况并不奇怪，也不可怕。奇怪的是有些企业领导者始终处在决策失误的泥潭中，长时间被决策失败的阴影所笼罩，可怕的是有些人常常犯同样的错误，其决策水平和能力始终处在低水平、低层次。一个错误的决策所造成的损失，往往一百个行动也难以挽回，因此分析影响企业领导决策质量的因素和造成决策失误原因，研究决策失误的防范措施是很有必要的。

一、影响企业领导决策质量的因素

影响企业领导决策质量的因素很多，主要包括环境因素、决策的民主化程度、企业文化、企业既往决策执行的惯性、领导者的决策风格和决策内容对时间的敏感程度。要获得高质量的决策方案，必须深入研究这些制约因素。

（一）领导者对环境因素的把握

环境因素对决策的影响是客观的。企业内外部环境的特点影响着组织的活动选择。比如位于垄断市场上的企业，通常将经营重点致力于内部生产条件的改善、生产规模的扩大以及生产成本的降低，而处在竞争市场上的企业，则需密切注视竞争对手的动向，不断推出新产品，努力改善营销宣传，建立健全销售网络。此外，决策环境的稳定性还影响决策方案的执行。由于企业所处的竞争环境日趋复杂而且变化多端，原来制定的比较科学可行的决策方案，由于某些环境因素的变化而显得不合时宜，甚至无法操作，必须及时将方案改进完善方可执行。

对决策环境的把握程度，是由领导者的素质尤其是领导者的个性化所影响，领导者对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。因此，即使在相同的环境前景下，不同的组织也可能作出不同的反应。比如高能耗产业、技术密集产业和劳动密集产业，对某些环境因素的变化反应是不同的，因为他们所面临的敏感因素不同，对相同因素的习惯反映模式不同。更重要的是，领导者素质的差异和个性特点的不同，对这些环境因素的敏感度则不同，由这些因素影响决策的程度的评价分析也不同。

（二）决策的民主化程度

民主化程度是衡量企业领导决策质量的重要标志。企业领导者在企业内部是叱咤风云的英雄人物，具有无上的权威，执掌着决策大权，真正做到民主决策是比较难的。决策民主化的根本目的是为了降低风险，通过尽可能全面收集相关信息为决策提供可靠依据。民主化决策还有一层重要意义，就是在沟通交流的基础上决策，在充分尊重管理人员乃至全体成员人格意愿的基础上决策，有利于调动方方面面的积极性，有利于决策方案的执行。一般说来，越是事关全局的重大决策，越要充分发扬民主，发挥群体决策群策群力的优势，甚至采用全员参与决策的模式。当然，企业领导能否借助民主化决策的程序和模式来提高决策的质量，还受企业的体制、管理人员和员工的素质、领导者的决策风格等因素的制约。

（三）企业组织文化

组织文化是蕴育企业精神和价值观的土壤，影响并制约着组织及其成员的行为以及行为方式。在决策层次上，企业领导者一方面自身受到企业文化潜移默化的影响，另一方面不得不考虑由企业文化所主导的企业内部环境，因为组织文化可以通过影响人们对改变的态度而发生作用。任何决策的制定，都是对过去在某种程度上的否定；任何决策的实施，都会给组织带来某种程度的变化。组织成员对这种可能产生的变

化会怀有抵御或欢迎两种截然不同的态度，从而影响企业领导者的决策行为。

（四）企业既往决策执行的惯性

在企业发展壮大过程中，企业领导者的任何一个决策，都是在既往决策的基础上作出的，今天是昨天的继续，明天是今天的延伸。企业过去的决策是目前决策过程的起点，既往决策方案执行的惯性影响着现在企业领导者决策的行为。不过，既往的决策对目前决策的制约程度要受到它们与现任决策者的关系的影响。如果既往决策是由现在的决策者制定的，而决策者通常要对自己的选择及其后果负管理上的责任，因此会不愿对组织活动进行重大调整，而倾向于仍把大部分资源投入到既往方案的执行中，以证明自己的一贯正确。相反，如果现在的主要决策者与组织既往重要决策没有很深的渊源关系，则易于接受重大改变。

（五）企业领导的决策风格

企业领导者的决策风格与其个性密切相关，他们当中有的敢作敢为、雷厉风行，有的稳健踏实、老谋深算，有的好高骛远、脱离实际，也不乏投机取巧、急功近利者，其中决策者对风险的态度至关重要。企业及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择。愿意承担风险的企业领导者，通常会在被迫对环境做出反应以前就已采取进攻性的行动；而不愿承担风险的企业，通常只对环境做出被动的反应。愿冒风险的企业领导者经常进行新的探索，而不愿承担风险的企业领导者，其活动则要受到过去决策的严重限制。

（六）时间敏感决策与知识敏感决策

时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策，知识敏感决策对时间的要求不是非常严格。时间敏感决策和知识敏感决策的概念是由美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰提出的。时间敏感决策对速度的要求远甚于质量，战争中军事指挥官的决策多属于此类。例如，当一个人站在马路当中，一辆疾驶的汽车向他冲来时，关键是要迅速跑开，至于跑向马路的左边近些、还是右边近些，相对于及时行动来说则显得比较次要。知识敏感决策的执行效果主要取决于其质量，而非速度。制定这类决策时，要求人们充分利用知识，做出尽可能正确的选择。

企业关于活动方向与内容的决策，基本属于知识敏感决策，这类决策着重于运用机会，而不是避开威胁，着重于未来，而不是现在，所以在时间上相对宽裕，并不一定要求必须在某一日期以前完成。但是，也可能出现这样的情况，外部环境突然发生了难以预料和控制的重大变化，对组织造成了重大威胁。这时，企业领导者如不迅速作出反应，进行重要改变，则可能引起生存危机。

二、企业领导决策失败类型和原因

决策失误所造成的后果都是严重的，挽救和弥补决策失误带来的损失是非常困难的，但造成决策失误的原因是多种多样的。研究分析决策失误的类型和原因，对于防范决策失误，避免决策陷入各种危险的误区，具有特别重要的意义。

（一）决策失误的类型

1、**决策错误。**就是企业领导根据错误的或失真的信息作出错误的判断，进而作出错误的或不恰当的决策。例如，由于市场信息错误或失真，企业领导者为企业选择了错误的经营方向，或者是制定了错误的产品研发计划，都会给企业造成损失。

2、**决策低效。**企业领导者作出的决策虽然有效果，但没有达到预期的理想要求，或者说虽然决策达

到了预期的要求，但付出了更高的成本和代价，耗费了本可以避免的额外的努力，决策的执行比较困难。

3、决策流产。企业领导决策本身是无可厚非的，但是并未取得决策执行的绩效。出现这种局面的原因可能是由各种主客观原因造成，也可能对执行决策的客观条件估计不足。对好的决策没有付诸实施，企业领导者应该检讨问题出在哪里。

4、错失良机。造成这种局面的原因可能是由各种主客观原因造成，尽管这种失误不会给企业带来实际的损失，但带来的往往是事后的后悔，机遇的丧失也是非常可惜的。例如当初企业由于决策不及时，丧失重大发展或扩张机会，或者当时由于不谨慎，没有选择更好的方案。

（二）企业领导决策失误的陷阱

1、过度自信，独断专行。造成决策失误的天敌莫过于独断专行，因为独断专行不仅违背科学决策的理论，而且不符合企业员工发展的人本理论。同时，企业经营环境的复杂多变，靠领导者个人的智慧和才能是难以甄别判断的，过度自信和独断专行的决策必然导致失误，甚至给企业带来灭顶之灾。巨人总裁史玉柱在检讨失败时曾坦言：“巨人的董事会是空的，决策是一个人说了算。因为我一个人的失误，给集团整体利益带来了巨大的损失，这也恰好说明，权力必须有制约。”

2、盲目扩张，追求多元化。犯这一错误的企业往往有较好的基础，在以往的经营历程中获得了成功甚至是取得了辉煌。无数失败的事实证明，巨人症是中国企业领导栽跟头的一大根源，之所以会掉入这个陷阱，是因为企业要发展就得扩张，一扩张就容易偏执，难以把握好“度”，可以说，这是一种企业发展中的陷阱。

3、投机意识，赌徒心理。在商品市场上，听说某种产品利润空间较大，就一拥而上，赚一把就走，但如果赚不到就要赔了。有些企业在广告宣传上的投机最为突出，从地区性零售商亚细亚在中央台大做广告，到飞龙集团姜伟的广告轰炸，再到标王秦池一年化掉 3.2 亿元人民币，都反映出企业领导者投机意识和赌徒的心态。

4、轻举妄动，贸然出击。企业领导者在目标不清、信息不对称的情况下就盲目决策，要么随意进入陌生的行业，要么不了解对手主动发起竞争。这种事先缺乏深入调查研究和周密准备的决策，往往陷入直觉的误区，其结果必然是欲速则不达。

5、目光短浅，照办经验。犯此类决策错误的企业领导者常常是缺乏开拓创新精神和战略目光，有时局限于经验的图圈内故步自封、循规蹈矩，有时优柔寡断、过分谨慎。体现在决断能力上的表现，就是缺乏挑战现实、挑战自我的勇气，逐渐走上维持现状、坐以待毙的终点。

决策失误的 12 种具体原因

1. 决策的目标制定有误；
2. 没有科学化决策的程序；
3. 企业的基础工作不够扎实；
4. 缺乏对整个企业的统筹规划；
5. 不了解决策所处的内外部环境；
6. 不符合现实状况的盲目照抄照搬；
7. 企业领导者缺乏决策应有的知识经验；
8. 对实施决策方案所需要的条件考虑不周；
9. 由于决策的执行措施不力未取得好的效果；
10. 企业领导者缺乏对信息快速准确的反应机制；
11. 既没有预料到客观条件的变化又无补救的措施；
12. 企业的体制和领导工作方式不适应决策工作需要。

三、企业领导决策失误的防范措施

企业领导决策失误的情况很多，任何一位领导既不能保证自己所有决策的正确，也不能保证每一个决策的完美。但是，通过采用科学决策的方法和程序，通过强化领导的决断能力，可以降低决策失误的概率，减少因决策失误的给企业造成的损失。当然，企业领导不可能使每一个决策达到理想化境界，只能努力提高决策的成功率，只能力求在所有决策方案中选出相对满意的方案。

（一）在信息相对完备的前提下决策

当今社会是一个信息社会，丰富的信息资源使企业生产经营变得更加方便快捷，然而，瞬息万变的时代也使企业的经营环境更加复杂，难以确定的信息往往使决策面临两难境地。没有调查就没有发言权，企业领导者要在信息相对完备的前提下决策，就要深入调查研究。调查研究就是指搜集信息，搜集客观的有价值的信息。从某种意义上说，企业领导者能否做到正确决策，取决于他占有的信息量的多少和信息真实程度如何。因此，领导者一方面要尽可能多地占有信息，有利于全面系统地分析问题；另一方面要占有客观真实的信息，牢记“兼听则明，偏听则暗”的道理，只有有效辨别信息的真伪，才能为决策提供依据。

（二）在组织成员参与的基础上决策

在组织成员参与的基础上决策，是指在涉及某一领域或某一项业务的决策时，让熟悉这一领域的专业人员或熟悉此项业务的管理人员和业务人员参与决策过程。当然，吸收企业外部的行业专家或其他相关人员参与决策也是一种有效的选择。由于这种方式吸收了了解真实情况的组织成员参与决策，因而大大提高了决策的准确度，其本质仍然是信息的数量增加和信息质量的提高。比如在市场决策中，一线销售人员占有更加真实的市场信息，他们所掌握的第一手资料往往就是市场决策的有力证据。同时，参与决策有利于调动组织成员的积极性，他们由于提供了真实有用的信息受到企业领导者的重视，提高了对企业及其企业领导者的满意度，并在一定程度上提高了决策的执行力。

（三）在决策实践中提高领导者决策水平

- 1、培养领导者的理性思维能力。在决策由传统的经验决策发展到现代的科学决策阶段之后，领导者

的理性思维能力对决策质量有着重要影响。科学决策既有原则可循，又没有固定的模式，这就要求决策者学会把科学知识转化为理性思维能力，灵活运用决策技术。

2、提高领导者的直觉感受能力。直觉是以多向性思考为特征，以非完全逻辑性为思维操作步骤的方法。它有利于形成决策的创造性，提高决策的效率，常常是数学分析等方法难于达到的。领导者直觉能力的强弱，直接影响着决策的质量。但是，领导者经常地要面对许多自己不熟悉、未曾经历过的新情况，因而难以完全依靠直觉能力来认识和解决问题。只有把科学决策和直觉决策有机地结合起来，才能弥补各自的不足，有利于达到决策科学。

3、强化领导者的决断能力。从理论上讲，正确决策依赖于完全弄清事实。然而，弄清全部事实通常是不可能做到的。因此，要抓住良好的决策时机，在重大问题的决策上必须表现出应有的果断性和坚定性。当然，领导者不仅要敢于决断，还要善于决断，同时，要在实践过程中不断修正、完善自己的决断，以保证决断与不断变化的情况相适应，从而达到预期效果。

应用研讨

一、本章精要

1、决策是企业领导的首要职能，是企业领导活动的起点，是企业领导活动的核心。决策的概念有狭义和广义之分。狭义的决策概念专指企业领导者对行动方案的最终选择。对决策概念广义的表述，就是企业领导者为实现一定的目标提出问题、研究问题、拟定方案、选择方案并实施方案的全过程。企业领导决策有六个方面的特点：企业领导决策更具有战略性，企业领导决策环境更具有不确定性，领导决策更具有复杂性，企业领导决策具有随机性，企业领导决策更具有主观意志性。

2、经验决策是指企业领导者凭借个人的知识、才能和经验而作出的决策。经验决策是否成功，主要取决于领导者本人及个别重要谋士的智慧和经验。科学决策是领导者遵循科学的原则、规律、程序，依靠科学的方法和技术进行的决策活动。对决策是否科学的评估，主要看决策是否有准确的决策目标、决策的执行结果是否实现了既定目标、实现目标的成本的高低和执行决策造成的负面影响的大小。

3、企业领导决策的要素包括决策主体、决策目标、备选方案和决策环境；企业领导决策应遵循的原则是客观现实的原则、信息完备的原则、智能优化的原则、利益兼顾的原则和定量与定性的原则。企业领导决策系统的构成包括中枢系统、咨询系统、信息系统、执行系统和监督系统。

4、企业领导决策的程序应该是明确定义问题、确定决策目标、分析决策环境、创造决策方案、优选决策方案、决策实施反馈。企业领导决策方法包括定量决策方法和定性决策方法。定性决策方法是企业领导决策活动中使用较多的方法，定性决策方法具有灵活高效的特点，适用于受社会经济因素影响较大、涉及因素错综复杂的战略性决策。

5、影响企业领导决策质量的因素很多，主要有领导者对环境因素的把握、决策的民主化程度、企业组织文化、企业既往决策执行的惯性、企业领导者的决策风格以及决策内容对时间的敏感程度。

6、企业领导决策失误有决策错误、决策低效、决策流产、错失良机四种类型。企业领导决策失误的陷阱有：过度自信，独断专行；盲目扩张，追求多元化；投机意识，赌徒心理；轻举妄动，贸然出击；目

光短浅，照办经验。企业领导决策失误的防范措施主要依靠三方面途径：在信息相对完备的前提下决策、在组织成员参与的基础上决策以及在决策实践中提高领导者决策水平。

二、讨论题

- 1、在企业领导决策中，“边设计、边施工、边生产”是否违反决策程序？为什么？
- 2、“拍脑瓜”式的决策，有人肯定但也有人持否定，你如何评价这种决策方式？
- 3、定性决策方法和定量决策方法相比，决策风险较大还是较小？为什么？有人认为定量决策方法在实际决策工作中不可行。你是否赞同这种观点？
- 4、为什么说决策既是企业领导活动的起点，又是企业领导活动的核心？
- 5、1999 年四川长虹集团董事长倪润锋的彩管囤积决策，以失败而告终，你认为这一决策为什么会失败？
- 6、影响企业领导决策的因素有哪些？为什么企业文化会影响企业领导决策的方式和过程？
- 7、在过去 20 年中，组织越来越多地采用群体决策，这是为什么？什么情况下你建议采用群体决策？
- 8、举例说明企业领导决策失误的原因。防止企业领导决策失误的措施有哪些，你能再说出几种方法和途径吗？

三、案例分析

杰克·韦尔奇的经营之道

韦尔奇在 20 年的任期内，他首创并实施了三项在当时还闻所未闻的经营决策和策略。

第一，他对公司的业务进行了重组，坚持只保留那些能够充分占有市场份额的，且在所处领域的排名在前两位之内的业务品种。他大幅裁员，结束了本公司以及其他许多美国的大型企业从不裁员的传统。他卖掉了 12 亿美元的资产，购进了 26 亿美元的其他资产。最后，他精简了通用电气的行政管理层。韦尔奇接手通用电气时，每一个业务部门有 9~11 层组织机构；10 年之后，已被削减到 4~5 个层次。精简后剩下的 13 个部门是：航天航空部、飞机发动机部、家用电器部、资金服务部、工业及动力系统部、照明工程部、医疗设备系统部、全国广播公司部、塑料部、配电和控制系统部、信息服务部、电动机部和运输系统部。这些企业中，最大的年营业额高达 130 亿美元，最小的年营业额也超过 25 亿美元。

第二，为了确保通用电气拥有合理的业务结构，韦尔奇推出一项“业务开拓策略”——通用电气的各项业务必须在所处的领域内占据第一或第二的地位——否则，公司将立即关闭或出售那些前景不佳的业务机构。实行这项策略的目标是使公司持续发展。

韦尔奇坚信，只有占据市场第一或第二的地位，才会具备绝对的竞争优势。更重要的是，韦尔奇想建立起最优化标准的制度，让那些表现平平的人在通用电气无法坦然立足。

“数一数二”的经营策略是为了击败 20 世纪 80 年代制约全美企业业务发展的致命敌人——通货膨胀。因为通货膨胀使那些二流产品与服务供应商的生意难以为继。

通用电气要求各业务部门主管都思考一个问题：怎样做才能在市场上占据统治地位。随后他们必须做出果断的决策：哪些业务值得培育，哪些应该放弃。韦尔奇的策略并没有取得通用电气其他领导者的共识，他们认为没有必要仅仅由于一项业务处于该领域第三或第四的位置就放弃。然而他们的抱怨不能改变韦尔

奇的意见。就这样，通用电气在短短的 5 年时间内砍掉了 25% 的企业，裁减了 10 多万个工作岗位。

经过裁员以后，公司行政班子的干预大大减少。过去，企业每月都向总部提出一份财务报告——尽管没有任何人使用它。现在公司财务主任丹斯·戴墨曼让各企业把两个月的数字留在他们自己手里，他的财务班子把更多的精力用于改进“影响最终结果的事情”——如存货、应收帐款、现金流状况等。财务班子不再是整天死盯着小数点，而是用更多的时间来评估可能做成的生意。

韦尔奇的思想就是要保留那些行业中占有绝对优势的部门，重要的是高效和惟一，而不是大而无用、徒有虚名的大盘子。

韦尔奇所接手的通用电气是以电器和电子制造事业为主。作为公司业务的主要构成部分，该业务占据通用电气收入的 80%。在这种思想指导下，通用电气有了巨大的变革。韦尔奇曾经大刀阔斧地对通用电气公司的业务进行了全面的改组。到了 20 世纪 90 年代，韦尔奇实现了他的目标。但此时的韦尔奇并未故步自封。就在接受了三度分流手术的 15 个月之后——并且再有 4 年就要退休——韦尔奇加快了改革的步伐。公司积极进军服务业，决定将通用电气的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案。到了 1997 年，通用电气 2/3 的收入来自于服务业。对于通用电气来说，服务是为其取得持续性增长所采取的重要措施。这一措施已在很大程度上将通用电气的首要任务从提供产品并辅之以提供服务，转变为除继续提供高质量的产品外，还要提供那些以客户为中心、以信息技术为基础、旨在提高生产率的各种高价值的解决方案。通用电气称：“下个世纪的蓝图是，通用电气不仅将是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。”

第三，开拓海外市场，不满足于在本国经营。韦尔奇执掌通用之后，敏锐地发现，企业的环境正在改变：通用的竞争对手日益非美国化，通用有许多重大机会发展海外市场。

20 世纪 80 年代初，那时大多数商人根本还没有全球化经营的理念。事实上，经济发展处于领导地位的美国，大多数公司首脑对全球化市场深感困惑。多年来，他们的经营是以美国市场为中心——因而他们认为没必要去改变这种状况。

韦尔奇确实是商界奇才，他以敏锐的眼光不断发现并改变，否则通用电气就会坐失良机。韦尔奇将全球化视作通用面临的巨大机遇，并毫不犹豫的立即采取行动，以适应日益明朗的全球化经济。

1987 年，韦尔奇的全球化革命开始了。这年 6 月，韦尔奇遇见法国最大家电公司汤姆森的总裁阿兰·戈梅斯。在半个小时的会谈后，两位心有灵犀的总裁达成一项符合韦尔奇策略思想演进的交易。虽然这项交易的规模比以后购买美国无线电公司的交易小很多，但它却标志着通用电气已开始实行重大的战略改变。

通用电气同意将每年 30 亿美元营业额的消费性电子部门和汤姆森公司的医疗显影单位交换。通用电气是美国电视机和录像机的第一大厂商，而汤姆森每年在欧洲市场的 X 光机及其他医疗诊断器材的销售额约为 7.5 亿美元。此外，汤姆森需付 8 亿美元给通用电气。

这是韦尔奇职业生涯中最成功的一笔交易。通用电气以帐面价值出售经营困难的电视机企业：尽管它拥有美国 25% 的市场，在世界排名第四，但是经营无利可图。韦尔奇指出：“第三流的球员没有上场的机会，在电视机方面，我们已经是强弩之末。我们有过美好的时机，但是突然之间，电视机企业需要支出 4 亿美元的成本。”

汤姆森公司当时也在赔钱，但是它拥有欧洲医疗显影设备市场 10% 的占有率，通用电气医疗设备系统的领导人认为，这是确保长期繁荣必须支付的代价，通用电气在美国医疗显影市场的领导地位正受到西门

子和东芝的威胁。全世界有一半左右的 CAT 扫描器、X 光机和其他诊断设备在美国以外销售。通用电气的医疗设备系统在海外市场的销售只占总营业额的 10%。这个以密尔沃基为基地的事业只有一个主要的海外分支机构，通用电气拥有 75% 股权的合资企业横川电器制作厂，它原先是通用电气在日本的经销商。这个合资企业结合 GEMS 的技术和日本小型化的专用电气医疗设备系统的主管仍然认为：“我们还有重大的不平衡，显然我们必须走向全球化。”

在和汤姆森的交易中，韦尔奇一次解决了两个问题：在结束一个从未达到韦尔奇标准的企业的同时，也巩固了通用电气医疗设备系统，它使通用电气的现金收入增加到 27 亿美元。

在 20 世纪 80 年代中期，通用电气就是根据这个最基本的策略信条，放弃本国的经营环境的。到 1987 年，韦尔奇宣布：“对我们而言，‘数一数二’的原则必须应用在世界市场的地位上。”企业之间在国际市场上的弱肉强食使作为总裁的他相信，在本国市场上的领导地位，不再是成功的保证。

韦尔奇认为，在 20 世纪 90 年代，经济全球化是理所当然的事情。企业成功的规则只有一个：国际市场的占有率。在某一个国家获得成功，还不足以保证企业能够存活。获胜的公司——那些能够掌握自己命运的公司——全靠开发全球市场获胜。

韦尔奇的战略思想的精髓就在于，从长线目标和企业长远赢利着眼，制定明确的战略使命。这也是韦尔奇高瞻远瞩之处。

思考题：

- 1、作为企业领导者，韦尔奇所做的主要工作有哪些？
- 2、通用电气因有韦尔奇而长足发展，韦尔奇成功的秘诀是什么。
- 3、韦尔奇成功固然有自身原因，环境因素有哪些作用？

四、本章测试

企业领导者决策作风测试

请考虑下列各个问题，你认为最合适的问题记 8 分，其次 4 分，再次 2 分，最不合适的 1 分。任何回答没有“正”与“误”之分。人们对问题有不同的看法，回答和记分也就不同。

1. 我的主要目的是

- | | |
|-----------------|------------------|
| A. 找个工作并有一定的地位。 | B. 在我的领域中够得上最好的。 |
| C. 使我的工作得到认可。 | D. 感到工作有保障。 |

2. 我喜欢的工作是

- | | |
|----------------|---------------|
| A. 技术性的，明确规定的。 | B. 多样化的，不单调的。 |
| C. 可独立行动的。 | D. 涉及到人的。 |

3. 我希望为我工作的人是

- | | |
|---------------|--------------|
| A. 多出成果的，快速的。 | B. 很能干的。 |
| C. 能响应并承担工作的。 | D. 对建议易于接受的。 |

4. 在工作中我寻求

- | | |
|-------------|---------------|
| A. 实际结果 | B. 最佳的解决办法。 |
| C. 新方法，新想法。 | D. 好的工作环境或条件。 |

5. 和别人联系的方式, 最好是
- A. 口头上的, 直接的。 B. 文学上的。
C. 进行一次讨论。 D. 开会。
6. 在制订计划时, 我注重
- A. 当前的需要。 B. 达到目标。
C. 未来的目标。 D. 本单位的需要。
7. 在解决问题时, 我
- A. 依赖经过验证的方法。 B. 进行谨慎的分析。
C. 寻求有创见的方法。 D. 感情用事。
8. 在使用信息时, 我喜欢
- A. 具体事实。 B. 准确而完整的资料或数据。
C. 有多处抉择。 D. 有限的资料或数据以便于理解。
9. 在不能确定要做什么时, 我
- A. 凭预感和直觉去做。 B. 寻找事实。
C. 找出一个折中办法。 D. 推迟决策。
10. 我尽量避免
- A. 长时间的辩论。 B. 给未了的工作留个“尾巴”。
C. 使用数字或公式。 D. 与别人发生冲突。
11. 我特别善于
- A. 记住日期和事实。 B. 解决疑难问题。
C. 看到许多可能发生的事情。 D. 与别人交往。
12. 时间宝贵, 我
- A. 抓紧时间作出决定, 行动迅速。 B. 紧跟着计划和优先考虑的事项。
C. 不承受任何压力。 D. 寻求指示和支持。
13. 在社交场合中, 我经常
- A. 和别人谈话。 B. 想一想我说了什么。
C. 观察一下有什么事情发生。 D. 倾听人家谈话。
14. 我善于记住
- A. 人们的姓名。 B. 我们相会的地点。
C. 人们的脸。 D. 人们的性格。
15. 我所做的工作使我
- A. 有权来影响别人。 B. 承担挑战性的任务。
C. 有达到个人目标的机会。 D. 有为群体所接受的机会。
16. 我和这样的人一起工作得好。
- A. 有干劲和抱负的人。 B. 守时的、自信的人。
C. 好奇的、虚心的人。 D. 有礼貌的、难信任他人的人。

17. 在有压力时，我

- | | |
|------------|----------------|
| A. 变得坐立不安。 | B. 把注意力集中在问题上。 |
| C. 感到沮丧。 | D. 担心或健忘。 |

18. 别人认为我

- | | |
|------------------|-----------------|
| A. 敢作敢为，盛气凌人。 | B. 有纪律性，一丝不苟。 |
| C. 富于想像力，追求尽善尽美。 | D. 有同情心，能给人以支持。 |

19. 我的决策是

- | | |
|--------------|---------------|
| A. 现实的、非个人的。 | B. 有系统的、概括的。 |
| C. 广泛的、灵活的。 | D. 照顾到别人的需求的。 |

20. 我不喜欢

- | | |
|----------|-------------|
| A. 失去控制。 | B. 令人厌烦的工作。 |
| C. 遵守规定。 | D. 被人甩在一边。 |

测试说明

以上各项 A 栏为指示型的决策作风，B 栏为分析型的决策作风，C 栏为概念型的决策作风，D 栏为行为型的决策作风。A、B、C、D 的分数分别加起来，可看出自己的决策作风基本上属于哪一类型。例如 A 栏的分总计数为 43，B 栏为 102，C 栏分数最高，决策作风属于分析型，其次为要领型与行为型。

第8章 企业领导用人

[学习目的]

- 了解正确人才观的内容和选才方法
- 掌握怎样进行人才的考察管理与培养
- 理解人才激励的方法与评价的主要依据

[引例]

李嘉诚的用人观念

李嘉诚由一个打工仔，成为香港长江实业集团董事长；长江由一间破旧不堪的山寨厂，成为庞大的跨国集团公司。他的巨大成功，得益于他独特的用人观。李嘉诚先生在谈到用人的观念时曾讲到：

中国有一句老话叫“知人善用”，我自己的公司管理也就是这样，不然也就很难在外国五十多个国家发展，还要体现中国好的文化，对员工要有人情味。归向的心是最难的。用人要看他的忠诚度和可靠程度、归依企业的程度，希望能够跟企业结合一起的意向有多少，如果这三样东西都是对的，我们企业会给他非常大的机会去发展。所以现在为什么我们在世界、在香港的管理人员几乎可以说是大企业中流动程度最小的。现在有很多人，无论外国人、中国人，在这个企业工作已经超越30多年了，他们都是身负重任，90%以上在退休前的最后一天还会在我的企业里，这对他当然是好，但是对我是更好的。

中国人有一句话“人善治之”。其实管理好的员工讲起来也可以说非常简单，如果对方是一个品德好的人，他能力可以做到的事，尽量让他有一个机会去发挥。事实上我是依靠西方管理的模式，但是其中做人的道理，是保留有我们中国好的文化，这个人情味永远都是存在的。另外，其实我常常讲的，知识改变命运，这是从我自己的经验得来的。知识不是你从大学那边拿的，现在世界每天都在变，变得非常快，要争取拿到最新的知识。

现代企业在人力资源方面正在面临着极大的挑战，一方面，企业员工自身的素质和心理发生了变化，如员工平均文化水平和素质大幅度提高；员工越来越希望从事使个人成长快的挑战性的工作；希望企业领导者采用公平、公正和公开的领导与管理方式，希望在工作过程中获得更多的尊重。另一方面，企业面临的外部环境也日趋严峻：市场竞争加剧；社会和顾客对企业的要求、期望也越来越高；科技发展的周期越来越短、科技进步速度越来越快。这些环境的变化，更使得企业中人才的重要性日显突出。因此，为了有效地调动下属的工作积极性、主动性和创造性，提高企业的工作绩效和企业竞争力，用人就成为领导者的重要职能，它是实施领导决策的组织保证。

第一节 人才的认识与选拔

任何人间奇迹都是由人创造出来的，尤其是在知识经济时代，人才是企业最重要的资源，是企业核心竞争力的重要标志。所以，在某种意义上，发现一个人才往往比取得一项科研成果还重要，用好一个人才

比用好一项科研成果更有意义。作为企业宝贵财富的人才，必须强调的是要具备积极的人生观、强烈的事
业心、崇高的理想、坚韧的毅力、旺盛的进取心、饱满的热情和充分的自信，以及他们丰富的知识、出
众的智慧和才能等，这才是他们从事创造性劳动取得有效成果作出贡献的重要积极因素。

一、企业领导正确的人才观

人才就是指那些具有专门知识、技能和聪明才智，并善于运用自身的能力条件等进行创造性劳动，能
卓有成效地认识和改造客观世界，从而对促进人类社会的发展与进步作出贡献的人。这是一个具有绝对褒
义的概念，如果一个人的行为对社会只有危害而不是贡献，无论其聪明、才智或技能如何“高超”，都不
能认为是人才。对人才的正确认识，既是选拔适应企业发展的人才的基础，又是发挥人才优势、发掘人才
潜力的前提。

（一）人才是企业最重要的人力资源

任何一个组织都可能拥有许多资源，但是除人力资源外的所有其他任何资源都是受机械的法则支配的，
人们可以把这些资源利用得很好，也可能利用得差些，但绝不可能使产出大于投入，只能是物质不灭定律
的另一种表现形式。然而，人力资源是一种唯一能够扩大资源的资源，就是说在所有资源中，人是唯一能
够增长和发展的资源，人是一种独一无二的资源。人力资源之所以是能够扩大、增大或放大的资源，根源
于人的创造力。人才是企业人力资源中的骨干力量，是企业发展壮大最重要的资本。因此，企业领导用人，
就要着眼于如何使用创造型人才，着眼于怎样激发人的创造力，着眼于人力资源的放大效应，使平凡的人
也能干出不平凡的事业来。

（二）选才用人是领导工作的重要职能

人是一切社会实践的主体，是知识经济时代企业核心竞争力的命脉，企业的生存发展和开拓创新都离
不开人才。企业的每一项重大活动要想达到预期目的，都要依靠人才，人才是实施正确决策的组织保证。
有了人才，即使由于种种原因领导作出的决策不完全正确或不正确，在实施过程中也会得到一定的补救或
改正；如果没有适当的人才，即使决策正确，在实施过程中也可能难以贯彻始终，甚至半途走样变形，导
致领导活动的目标无法实现。

古今中外的许多史实充分说明了人才对一个组织乃至一个国家发展兴衰的重要性，秦王完成统一大业，
靠的是网罗了一大批天下英才；美国在战后取代英国的科技中心地位，靠的是吸收全球人才的政策和环境；
我国改革开放后经济的持续高速发展，靠的是尊重知识、尊重人才的方针和理念。一个企业发展历史也是
如此，企业成长壮大的过程就是人才发挥作用的过程；要想把企业的生产经营搞好，离不开各种具有专门
知识、精通本行业、本专业的人才。

（三）依靠人才是领导活动的重要特征

领导活动不同于其他社会活动的一个特点是，领导活动和领导目标之间存在着间接性关系，即制订和
规划领导目标的领导者本人往往不是目标的实现者，相反，领导是依靠用人和调动下属积极性使目标得以
实现的。于是，领导活动的这一特征就集中体现为以选人、用人为中心的过程。西蒙说：长官是决策者，
而真正开枪打仗的则是士兵。没有士兵，长官的决策便无从实现，因此，领导者下属的行为是实现领导目
标的中介行为。尼克松在《领导者》一书中十分清楚地表达了领导活动的这一独特属性：“在单一领域内
干得好就可以人才出众，不需要领导别人，作家、画家、艺术家不领导别人，同样能搞艺术；发明家、数

学家可以独自发挥他们的天才，但政界领导人必须鼓舞拥护者。”

由此看来，如何鼓动和激励下属自觉地为实现组织目标作出贡献是领导活动不同于其他社会活动的重要特征，我们可以得出如下结论：那些事必躬躬的领导者并不是优秀的领导者，依靠下属实现领导目标才是领导活动最为重要的一种特性，不善于用人的领导者也注定成不了一个优秀的高层领导者。

二、人才的类型和选拔

在企业生产经营的各个环节、各个领域和企业发展的不同时期，需要各种各样的人才，他们在不同层面、不同阶段从不同角度发挥着独特的作用。企业领导要选拔人才，既要明确企业当前所需人才的类型，又要灵活运用不同的选拔方式发现人才和吸引人才。

（一）人才的类型

1、**决策型人才**。这是指企业高层次的、具有全局战略眼光的决策层面的人才。这些人知识渊博、经验丰富、视野开阔、洞察力强；他们思维敏捷、长于综合、善于谋划。这些人还善于把握事物发展的本质和方向，是懂得科学决策的原则、程序和方法的人才。

2、**参谋型人才**。这是指协助企业高层决策人员经营管理的智囊人士。这批人知识面很广且在某一方面具有一技之长的专门知识，能迅速准确地分析、概括、丰富和发展各种新设想、新建议。他们善于预测未来，懂得方案拟定、价值准则论证和预测技术的基本常识、基本方法；他们往往具备科学的态度，具有执着与独立的人格，不会人云亦云。

3、**专家型人才**。这是指企业中学有专长，能够独当一面，有丰富的理论知识和实践经验的智能型人才。这类人通常承担企业某一方面的技术研究或新产品开发的重大项目。他们对某一领域的科技发展状况十分了解，对与企业经营领域相关的新技术、新工艺、新材料、新产品高度敏感。此类人才能否出成果，往往决定了企业在市场上的优势能否确立，企业发展速度的快慢。可以说，一个企业专家型人才的多寡，是企业综合实力强弱的一个重要标志。

4、**执行型人才**。这是指企业中能准确领会决策层意图，办事认真可靠，忠于职守的人员。这类人有较强的组织才能和对环境的适应能力，工作讲究条理性、准确性和严格性；能利用激励机制促进其部属的工作热情。他们在群众中有较高的威信，能够比较客观地反映基层员工的情绪和要求，是企业生产经营活动中承上启下的中坚力量。

5、**关系型人才**。这是指企业中能使各部门业务配合默契，对外则善于化解各种阻力和障碍的人才。这类人活动能力强，人际关系好，公关技能水平高，善于把握各种心理特性不同的人，说话办事容易为他人理解和接受。此类人具有很好的自控能力，有较好的口才，灵活性强。

6、**监督型人才**。这是指企业中对各项方针、政策、制度、规则以及产品质量、指标进行监督把关的人员。这类人秉公办事、严于律己，政策观念特别强。他们往往个性耿直，把原则问题看得特别重，对本质工作从不马虎，兢兢业业、一丝不苟。

（二）选拔人才的原则

1、**德才兼备的原则**。德与才是辨正统一的，有德无才是庸人，有才无德是小人。企业不仅需要能人，还需要贤人，领导者如重德轻才，往往误用庸才；如重才轻德，就可能误用小人。因此，企业领导者对人才的选拔应德才兼备，全面衡量。

2、求真务实的原则。实践是检验真理的唯一标准，也是选拔人才的重要理论依据。坚持实践唯上、求真务实的原则，就是着重解决企业人才队伍建设的实际问题，深入有关人才活动的实际环境中，根据人的表现和工作业绩来选拔人才。对人才的选拔应以现实的表现为主，历史的实践考察为辅，因为近期的现实的表现能够反映人才的最新实际状况。

3、和谐相容的原则。就是选拔能够适应企业人际环境和具体工作环境的人，注重人才的本土化，要重视在企业内部选拔人才，古人云“十步之内，必有芳草”。如果一个人理论扎实、经营管理的能力很强，但不能适应企业的工作环境，难以与他人合作，无法发挥自身的优势和潜力，对本企业来讲就很难说是“人才”。

1997 年前后的太阳神，已经显出夕阳无奈西下的迹象。怀汉新从总裁宝座上引退，让出身哈佛大学 MBA 工商管理硕士的王哲身替而代之。此时的太阳神仍有复兴的火种存在：一是无形资产评估高达 26 亿元的太阳神品牌在消费者中仍持有良好的信誉；二是集团资产负债率仅为 10%，处在一个安全的经营界面；三是储汇丰厚，集团在香港汇丰银行至少有 3 到 5 亿元的存款；四是人才素质优秀，“黄埔军校”的风范隐约依存，一线的营销队伍尚未溃不成军。有这样的四个条件，集团上下对哈佛 MBA 王哲身寄予了厚望。然而，在随后的一年里，这位“洋教头”却没有给人们带来期望中的喜悦。首先，是他的高薪让集团内部其他的高层人士心生不平；其二，王哲身入主太阳神后，连炒数位高层管理人员，大批更换中层人员，人为地酿造了一出人才大逃亡的乱剧；其三，当时的王哲身看不懂中国文字，听力也不很行，在与员工的沟通上有一定的障碍；另外，他毫无在中国保健品行业工作的经验，对与中国消费文化息息相关的保健品市场缺乏现实、深刻的认识。1998 年，太阳神的市场销售额仍然在下滑通道中坠行，怀汉新的“空降兵”计划再次落空。

4、竞争择优的原则。有比较才有鉴别，人才的选拔尤其如此。领导者在茫茫人海中选拔有用之才，选择对象的各方面条件最好具有可比性；同时，在可比较的内容上尽可能设定一些标准和指标。当然在比较择优的问题上，既要全面、多角度比较，又要突出企业人才结构存在问题的重点，致力于改善和提高人才队伍的素质。

5、不拘一格的原则。中共中央、国务院 2003 年 12 月 19 日至 20 日在北京召开全国人才工作会议时明确提出“不唯学历、不唯职称、不唯资历、不唯身份、不拘一格”选拔人才的原则。现实生活中的人才，各有自己的个性和特点，如果领导选才时以固定的模式和框框去测量，不仅选不到理想的人才，反而捆住了自己的手脚。选择人才确实应有一定的标准和条件，但不能将标准绝对化、神秘化。

（三）选拔人才的方式

1、考试制。用同一类问题测试不同应试者，从中比较出优劣高低，一般总是可以发现和选拔一批人才，同时，用公开、公正的考试方式选拔人才，有利于形成钻研业务、不断学习的企业文化。这种方法的不足是对于人之德才，考试很难得出结论；同时，考试的内容与实际工作要求往往难以相一致，知识有多少可以转化为解决实际问题的能力却比较难测试出，尤其是在选拔管理岗位人才时，很多企业领导者感到“考得好的用不来”。因此要特别注意，测试的内容和所任用岗位要求要一致；测试内容除了要考核员工的业务知识外，还要全面考察被测试者解决实际问题的能力。

2、委任制。主要依靠企业组织领导层或人力资源部门的日常考察，由上级领导批准决定人选，过去在我国国有企业中普遍采用。这种方法对于人才的德才考察相对较全面，如果领导者具有知人识人的“慧

眼”，能秉公执事，选人的效率较高。实行这种方法，要求领导者的思想要端正，出于公心，坚持任人唯贤的原则。当然，由于委任制易出现极少数领导决定，可能出现一些人只对上负责，而不对下负责，不对事业负责的现象，甚至出现在领导面前一套而在群众面前又另一套的“两面派”行径，为此，应该坚持民主集中制原则，将委任制与群众评议、民意测验、考试法相结合。

3、选举制。这种方法能比较充分地反映群众意见，体现以人为本选拔人才的优越性，更适合于选拔企业基层领导者或较低层次的管理人才。这样选拔出来的人才有很好的群众基础，能够很好地把对领导负责与对群众负责一致起来，有利于防止“两面派”人物掌权，可以在制度上防止出现重大的用人失误。不过，当员工的素质或觉悟不是很高、民主观念淡漠或者企业已经形成根深蒂固的传统用人文化时，容易使一些平庸的“老好人”钻空子。

4、聘任制。可以登门聘请，也可以张榜招贤，还可以聘请主要负责人，然后由其“组阁”班子。聘任制有利于人才竞争，促进人才交流，有利于调整某些专业不对口、学用脱节的不合理情况，挖掘人才潜力。企业聘任制一定要严格按照规定的程序进行，认真进行鉴定。许多企业在内部人才选拔时，更倾向于使用“竞聘制”，给每一位员工平等的晋升机会，以进一步激发员工的积极向上。

5、试用制。一个人在未被任用之前，对其是否能胜任某一职务，仅仅是一种假设。为防止用人失误，可以先试用一段时间，或让其在某一个或几个与拟任用职位相似但职权偏低的岗位上试用。还可以采用助理制试用，或直接在拟任用岗位试用，通过实践锻炼，在考察合格后再正式任用。这样既给予使用者选择的机会，也避免了任用后发现不合适撤换的尴尬和对工作造成的损失。

6、推荐制。包括用组织推荐、员工推荐、专家推荐、原岗位领导推荐、自我推荐等，并与其他选拔方式结合的一种任人方法。他荐固然重要，自荐则更难得可贵。企业领导者应倡导他荐、鼓励自荐。自荐者较之他荐者的自信心更强，更有一种干一番事业的内在动力，这往往是推动公司发展的精神所在。但在传统观念下，自荐者常会被认为是“狂妄”“骄傲自大”等的代名词而被“枪打出头鸟”。因此，企业领导者应破除世俗偏见和传统观念，大力鼓励人才自荐，为自荐者提供良好的条件和制度保障，使更多的人才能够脱颖而出。

例如，深圳华为公司在其公司纲领《华为基本法》中就有一条：“下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，是决定管理者升迁与人事待遇的重要因素”。该公司形成了各级领导层人人争当伯乐，甘做人梯，勇于荐贤举能的文化氛围，企业一直保持者强大的生命力和持续的发展力。

中国高级管理人才短缺严重

2005年8月29日美国《新闻周刊》发表了记者撒拉·谢弗的题为《急需帮忙》的文章，主要内容如下：

通信网络元件制造商Fiberxon公司的总裁李辉花了3个月时间对各位候选人进行面试，希望找到一位满意的副总裁。李辉说，在中国“要招收到低层次的人才很容易，但要找到一流人才比较难”。

中国有经验的、高水平的职业经理人缺口之大令人震惊。中国有大约 2.5 万家国有企业，430 万家私营企业和公司。即使相对于所有企业来说数量很少的试图向海外拓展的企业也需要多达 7.5 万名具有国际经验的管理人才，像这样的人才在中国只有 3000 至 5000 人。这种高水平管理人才的短缺是中国目前经济迅猛发展的一个障碍，但这种短缺状态可能会变成经济发展的一个障碍。由于人才短缺，中国公司在一些越来越成熟的市场中与一些亚洲对手进行竞争时会遇到“人才瓶颈”问题。中国在亚洲的主要竞争对手印度的企业领导人远比中国同行要有经验，国际化程度也高很多。

尽管私营企业的经济规模现在占中国经济的尽 1/3，但许多中国高层管理人员仍然以计划经济时代的规则 and 传统来管理企业。许多中国企业高层通过直觉和传闻来作出决策，而不是通过正规的搜集数据后进行分析的办法。在北京工作的一名麦肯锡公司咨询人员说：“中国人通常依靠一些非正规的网络（来证实一些相关信息）。”当一些中国企业高层到国外洽谈生意时，他们突然被迫与一些他们不认识的人一起工作，使用一些他们不熟悉的工作方式，而这往往使中国企业在收购海外企业时搞得关系紧张。在许多方面，中国一些企业主管常常还没有他们招收的新雇员有经验，还需要向新雇员学习。

考虑到中国年轻经理人的成长环境，要找到年轻而又优秀的经理人是比较困难的。优秀经理人的短缺意味着别的公司挖走优秀经理人是普遍的事情。许多经理人不得不重新回到学校进行学习，以便更好地适应工作。对 MBA 的需求量一直在猛增，现在已经有 95 所大学设有 MBA 专业，而且这些学校都在努力使自己的 MBA 专业变得更加现代化。不过，仍有人表示，中国大学的商学院水准仍然落后于时代。

资料来源：参考消息

三、对待人才的正确态度

领导如何正确对待人才，是一个直接关系到事业兴衰成败的重要问题，切不可掉以轻心。事实上，领导者不可能也不必要事事都比其下属高明，但在正确对待人才的问题上，他必须比别人高一筹。

（一）有寻求人才的强烈愿望

1、**有求贤若渴的诚心。**在我国历史上，为寻求人才“精诚所至，金石为开”和成就大业者屡见不鲜。诸如刘备“三顾茅庐”、“萧何追韩信”等，都是我国历史上脍炙人口的求才佳话。

2、**有吸引人才的方法。**领导者要想在激烈的竞争中立于不败之地，就必须善于吸引人才。有的部门或单位即使有人才也会扬长而去，留不住人才，这是一个必须引起重视的问题。企业领导者应重视吸引人才，研究吸引人才的方法，改进吸引人才的条件，提高吸引人才的能力。

3、**有相信人才的胆识。**要相信人各有才，只是才能的方向大小不同；要看人才的本质和主流，不要求全责备；不受“马屁精”的蒙骗，古人云：“大奸似忠，大诈似信”，对过分恭维和投自己所好的下属，要保持清醒头脑和必要警惕；看能力、长处和实绩决定取舍。

（二）有爱惜人才的真知灼见

1、**有珍惜人才之心。**一个优秀的领导者，首先要有珍惜人才之心。珍惜人才是正确对待人才的基础；没有人才就不能成就大业；我国本来人才不多，更应该使每个人才充分发挥作用；现代科技交叉渗透很广很深、知识老化加快、产品更新换代周期缩短，领导者必须依靠各种人才才能适应时代发展的要求。

2、**有容纳人才之量。**常言道：“宰相肚里能撑船。”有无容才之量，则是关系事业兴衰大局和衡量领导者是否成熟的标志之一。比如有的领导者生怕下属的才能超过自己而产生一种威胁感，因此妒贤嫉能之心油然而生。又如因为人才有某些缺点或错误，而舍弃其长不用，这就是不能容错之短和容才之过等等，这都是缺乏容才之量。

3、**有举荐人才之德。**人才不举荐便难以一眼识别出来，怎样举荐？主要是发现或得到人才，或在单位生长出了人才等，本单位又无适当岗位安排使其充分发挥才能，便可向上级或有关单位举荐，有的可以要求自己让贤等。举荐人才必须出于公心，把组织和事业的利益放在首位，所以举荐人才是领导者的一种美德。

4、**有保护人才之魄。**有些人才他们往往会遇到这类情况：真知灼见不被理解，冷嘲热讽人言可畏，勇于开拓结果失误，鲜花掌声骄傲自满等等。若不及时保护便有夭折的危险！为此，需要领导者站出来，或力排众议为人才说话；或对个别讽刺诽谤提出警告；或对人才鼓励安慰。领导者要头脑清醒，有时还要有点魄力。

第二节 人才的使用与培养

树立正确的人才观，识别和选拔人才，都是为了更好地使用人才。人才用得好可以使效能事半功倍，企业兴旺发达；人才用不好就可能徒添麻烦，反成不安定因素，甚至会给企业造成损失；如果将人才置之不用，则是对企业宝贵人力资源的极大浪费。将人才用好的方法，古今中外历史上总结了不少宝贵的经验，今天仍然很值得研究、学习、借鉴。人才要在使用中考察，在考察的基础上发掘人才潜力，通过科学管理为人才准确定位，使人才在培养中成长。

一、人才使用的原则

合理地组织人才、科学地管理人才、有效地培育人才，可以使整个企业组织机构处于相对稳定状态，使人尽其才，才尽其用，从而保证领导工作的高效率，避免人才浪费。如果只注意人才的选拔和任用，忽

视人才的使用和管理，那么领导者在履行用人职责时可能会受到阻碍。所以，选才用人与对人才的管理和使用一起共同构成领导者用人的全部内涵。

（一）顺应潮流

顺应原则就是要求领导者在人才的管理过程中首先要把握社会和企业发展的脉搏，创造一种有利于各类人才脱颖而出的企业环境和文化氛围，使更多的符合企业发展战略要求的人才为实现企业的使命和目标发挥作用。企业领导者还要为人才的成长提供及时的思想素质、职业道德、业务能力等方面的指导，促使企业人才顺应时代的需要。

（二）素质互补

现代企业面临的竞争越来越激烈，企业的很多工作都需要一个稳定的团队才可能有效实现其效果，人才个体的高质强能，并不一定能实现组织效能最优的目标。因此，领导者只有就工作的内容和性质，科学地组建工作团队，合理搭配人才，才能更有效地提高各类人才的个体素质和群体素质，使其在动态变化中不断提高适应企业发展和社会进步的能力。就是说，通过人才之间的取长补短，才能组成最佳人才结构，发挥出人才群体的整体效能，更好地实现企业经营目标。

（三）良性竞争

任何有效的人才管理，都提倡和鼓励各类人才开展有益的良性竞争，将外部市场压力通过内部竞争机制，传递给企业员工，不断激化和强化他们的创造性和进取心，随时进行“存优去劣”，优化整个人才队伍，确保人才队伍保持旺盛的生命力，适应外部环境和企业内部发展的需要。

（四）持续动力

企业领导者要谋求各类人才更有效地发挥他们的积极性、主动性和创造性，从而为企业的生存和发展做出更多更大的贡献。在人才成长过程中，领导者必须依靠各种动力机制的设置，确保人才持续奋进，长盛不衰。通常情况下，领导者可以通过三种动力方式激励人才成长：物质动力、精神动力和知识动力。

（五）系统协调

能够建立起一个不同层次、不同类型的高效率的人才管理系统，为各类人才成长提供支持保障，为企业发展提供科学、合理的人才结构。要提高人才工作绩效，充分发挥每位人才的积极性，发挥企业组织的整体效能，就离不开领导者协调这个“润滑剂”。通过协调，可以使企业人才之间关系顺畅、交流广泛、结构优化，最终顺利完成企业各项工作目标。

（六）动态平衡

所谓“树挪死，人挪活”，“流水不腐，户枢不蠹”，都表明人才合理流动的重要性和必要性。合理的人才流动，有利于促进企业人力资源的合理分布；有利于改变企业用才不当、人才积压和人才埋没、浪费的状况；有利于企业在动态中始终保持最佳群体结构，发挥最优群体效能，提高人才队伍素质。现在很多企业采用的“公司内部模拟人才市场的办法，就是防止人才结构老化的一种有益尝试。

二、人才的考察与管理

得人才难，用人才更难。因而，人才若得而不用，或得而错用，不如不得。领导者掌握用人艺术，关键在于知人善任。用人必须知人，知人才能善任。伯乐识千里马很讲究“策之”、“食之”、“鸣之”，作为一个企业领导者更要具有知人识人的“慧眼”，在掌握人才成长规律的基础上大胆使用人才，努力创造适于人才成长的环境。列宁指出：担任领导工作的人“与其应当有行政能力，不如说应当具有吸收人才的广

泛的经验和能力”。人才的考察要在使用中考察，依据人才成长的规律考察，在加强管理的基础上考察。

（一）人才成长的规律

1、**人才成长的内因。**主要是指人才自身的因素，一是对客观事物尤其是新生事物的兴趣，纵观古今中外许多杰出的人才，在其成长的道路上，对有关事物保持浓厚的兴趣，几乎是使他们成才的共同内因。二是知识水平和知识结构，人才都有必然在其相应的领域具有较丰富的知识，并不断地进行补充、深化和更新，这是使他们成才绝对不可缺少的内在基础和动力。三是能力素质，包括思维、观察、想象、记忆、综合、创造等方面的能力，一个缺乏这类能力的人而能成才，也是不可想象的。四是坚强的意志力，在人才成长的道路上充满着艰辛和险阻，如果没有坚强的意志，经不起失败、挫折和打击，没有承受风险的能力，也很难成为有所作为的人才。

2、**人才成长的外因。**人们不难发现，在不同历史时代的不同国家和地区，人才的产生和发展总是不平衡，有的历史时代和有的国家和地区，人才辈出、群星璀璨；而有的时代又人才奇缺、后继乏人。究其原因，除了上述内因之外，更重要的是与其所处的社会历史环境和条件等外因密切相关。这种影响人才成长的外因很多、很复杂，大体可以分为来自社会、单位、家庭因素和来自政治、文化、道德等方面的环境因素。任何企业单位、学校和家庭等都必然是处在一定的社会历史环境之中。所以影响人才成长的外因，归根到底是来自一定社会的一定历史时代。

（二）人才考察的方法

1、**历史与现实相结合的考察方法。**这是指所在使用人才的过程中，了解考察工作简历、思想品德表现和技术档案，从而掌握其德才学识各方面的情况，特别是考察其长处和短处、优点和弱点。通过静态的历史性考察和动态的工作情况考察，确定其有无培养价值。

2、**面对面沟通交流的考察方法。**人们所具有的知识和能力，仅从外表是难以考证确认的，通过有目的的询问，了解其知识的广度和智能的深度，这是行之有效的方法。孔子说过：“不知言，无以知人”。韩非子也说过：“不听其言也，则无术者不知”。这充分说明与人直接面谈对考察其才能的重要性。

3、**在工作中的考察方法。**即按照人的个性心理特征，交给其工作，以显示其次才能。分量可轻可重，哪一特点的，哪一类型的，这都要根据具体情况具体决定。

4、**转换岗位的考察方法。**人才的显示受多方面的制约，形势，环境，岗位，领导人，合作者等，其中岗位对路是一个重要因素，除了岗位的性质要和其长处相符，岗位的具体位置还要适合人才的特点。另外，不只是人才未显示时要给换岗的机会，人才的长处，特点不明显，或是人才只显示了浅层次的才能，这都应该给予适当的机会。

5、**施加压力的考察方法。**法国启蒙思想家狄德罗说：“天才是各个时代都有的，可是除非有非常事变发生，激动群众，使有天才的人出现，否则富有天才的人就会僵化。”非常事变自然是一种压力，在社会性事变，或是局部性的灾难，困境，逆境中，人才会“自动”地出现。

6、**运用政策的考察方法。**企业领导者可以充分运用各种政策引导人才努力展示自己的才华，从而为企业的生产经营奉献聪明才智。比如实行放权、扩权政策；实行奖励政策；实行重用人才的政策。

7、**参与管理的考察方法。**参与管理是企业领导者发现人才的一条重要而有用的方法，具体包括三个方面的途径：利用各种会议发现人才，如论证会、研讨会、座谈会，既可以有意识地让人才对象参加，也可以为这些人设置专门的会议，以便更有针对性发现人才。采取征询意见、建议、方案的方式，或以“方

案招标”的方式把人才“请出来”。建立群众性的学术、技术、文化、咨询组织，领导也可以参加进去，以便发现人才。通过这些组织的活动，我们可以比较容易地发现一些人才。

8、发掘和捕捉闪光点的考察方法。一是抓工作中的闪光点，工作是人的活动的主要阵地，只要留心，就会从许多角度发现人的闪光点。我国某型号运载火箭的总设计师谢光选，就是陈赓大将在一个国防工厂参观时，由谢光选陪同参观，而被陈赓发现的。二是抓日常行为中的闪光点。某企业的领导者在一次偶然的场合里，从一个新毕业的大学生爬电线竿的行为里，发现了这位大学生不同寻常的气质和精神，经过进一步的了解，启用了他。三是从细节和侧面中发现人才。给朱元璋出“高筑墙，广积粮，缓称王”主意的朱升，是朱元璋在朱升门口的一幅对联上发现的。我们不只是要有“慧眼”，而且要有发现人才意识。四是在人的成果中发现人才。这是一种普遍采用的方法。徐悲鸿在一个画展角落里的一幅小画中发现了齐白石，而其他画家们却没有发现。

古人考察人才的方法

《庄子》中的“察人九徵”

《庄子·杂篇·列御寇第三十二》中讲到了从九个方面考察人：“故君子远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其则，杂之以处而观其色。九徵至，不肖人得矣。”

李悝的“识人五视”

魏文侯请老臣李悝对他初步拟定的两位宰相候选人提出裁决意见。李悝表示，宰相是君主的主要助手，应由魏文侯自己而不是别人酌定。他提出了一些参考性衡量标准供魏文侯考察对比，所谓“识人五视”，即“居视其所亲，富视其所与，达视其所举，穷视其所不为，贫视其所不取。”

《吕氏春秋》中的“八观六验”法

《吕氏春秋·论人》列举了考察人才的“八观六验”法，八观即“通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。”六验即“喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其特，哀之以验其仁，苦之以验其志。”

诸葛亮知人之道的“七观”

《诸葛亮集·将苑·知人性》写到：“人之性，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰，问之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒而观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信。”

（三）人才管理的环节

1、严格考核。领导工作科学化的发展和企业人事制度的改革，都要求考核要注意根据具体情况，设计不同的考核内容和标准；要建立经常性的人才考核与晋升制度，注意建立与丰富人才档案；要注意加强直接考核，改善间接考核；在考核中要做好思想政治工作；要逐渐以定量考核为主，定量与定性相结合的

方式进行。考核贯穿于人才管理的全部过程，从人才的选拔培养一直到使用和奖励都要进行考核。考核是为了给人才的劳动以公正合理的评价，以鼓励上进，鞭策后进。考核应以贡献为主，以长处为主，与任用相结合。

人才考核可以分为品德素质、业务素质和工作绩效的考核；考核的方式可以笔试，也可以口试；可以实例考核，也可以现场测试；主考可以是领导、人力资源部门负责人，也可以由员工民主评议或鉴定；从考核内容的要求来讲，又可以分为定性考核和定量考核。

2、适时调配。所谓适时调配，就是根据工作的需要和人才的现实表现，选择恰当的时机，把人才调配到更加合适岗位上。这种调配既不能影响全局的正常工作，也不能对人才强迫命令，要真正做到人尽其才，为人才的发展创造优化的环境。

为做好适时调配，领导者要遵循系统的原则、能级的原则、互补的原则。系统原则要求领导者要从全局观念出发组织和调配人才，注意整体利益和各层次功能的有机配合；能级原则要求领导者把不同性质、不同能级、不同类型的人才放到相应的岗位和职位上去，做到量才为用；互补原则要求领导者把具有不同性格、不同才能、不同专长的人，优化地组合起来，使其互相补充，相得益彰，包括知识互补、才能互补、个性互补、年龄互补、类型互补等。

3、公平奖惩。对人才的考核与管理要落到实处，领导者就必须做到公平奖惩。如果是非不清、赏罚不公，就会使人才队伍缺少科学的良性竞争环境，不利于调动人才队伍的积极性。因此，公平奖惩是严格考核的继续和完成。有考核而无奖惩，考核就会无效力。

4、认真监督。监督的目的是，使领导者的严格考核和公平奖惩有据可依。监督的内容包括是否依公司规程、制度行事，是否正确地使用职权，工作效率如何，职业道德、操守纪律方面怎样，等等。监督的执行：一是由上级对下级进行监督，二是下级对上级进行监督；三是相关工作部门、岗位的监督。监督与考核是密切联系在一起的，现在很多企业采用“360度”考核监督的方法，对全面客观评价人才的绩效和促进人才成长就有较好效果。

5、合理流动。促进人才流动，一是可以改变用人不当、浪费人才、压抑人才的现象，能为现有人才作用的发挥提供有利条件和良好机会；二可以改变人才结构、人才布局的不合理，打破“近亲繁殖”，促进思想开化，形成活跃气氛。总之，促进人才流动，是充分发挥人才效能，建立合理人才结构的基本条件。人才流动的方式，有纵向流动和横向流动。纵向流动是指人才的在职务等级上的上下流动，能上能下，能“官”能“民”，从而防止人才系统老化，形成动态合理的人才结构；横向流动是指平行流动，从一个部门（岗位）流向另一个部门（岗位），从而促进人才的竞争和“碰撞”，最大限度地发挥人才个体的潜力。

三、人才的培养

人才的成长，在校教育是基础，更重要的是在职教育，使书本知识得到应用、检验、深化、提高和发展。所以造就一个人才，用人单位负有重要责任。具体的培养途径和方法很多，除了通过工作和集中培训等，还可为人才成长铺路搭桥、开辟渠道、创造条件、确定机制、进行指导，要结合实际灵活运用。

（一）强化学习意识

1、培育部属是领导的职责。企业领导者首先自己要有持续学习的意识，然后应该努力在公司营造学

习的文化，尽可能为人才提供学习机会和途径，鼓励人才通过多种途径的学习，提高人才整体竞争力，让人才在一个学习型组织中持续成长。从实践来看，一名优秀人才的成长，也是根据培育、激励考核机制所规定的条件，不断调整自己的努力方向和素质结构实现的。

2、学习是人才成长的需要。在知识经济背景下，企业和员工唯有通过不断的学习，才能适应环境的要求。人才学习的途径既包括企业进行的各项正规化的培训，还包括参加各种社会化的院校学习和在工作过程中通过团队合作学习以及人才的自我学习，总之，企业领导者应该在管理政策和企业理念上鼓励人才持续学习达到人才增值效应。

（二）良好的教育培训环境

1、公平竞争的环境。人才的成长，固然与其主观努力分不开，但在很大程度上取决于组织提供的计划和条件。要为人才的成长提供一个公平的竞争环境。企业人才的培育、使用，应当以其工作的实绩为客观标准，应当创造一个以这种客观标准为主要内容的竞争环境，为优秀人才提供广阔的活动舞台和施展才能的均等机会，最大限度地调动其积极性和创造性。

2、团结合作的环境。一个企业的内部环境如何对人才的成长影响很大。一个团结、协调、民主、和谐、相互尊重和支持的工作氛围，有利于人才的才能发挥和素质提高，有利于人才的成长，这就是人才学研究所揭示的人才共生效应。相反，如果一个组织团体，相互防范，内耗严重，大家根本不能也无法集中精力投入于工作，势必影响人才的成长，甚至毁了人才。

3、教育培训的制度环境。设计和建立一个驱动力强、富有生机和活力、有利于人才成长的科学培养机制极为重要，这些都是企业领导者应尽的职责。就是要将教育培训纳入企业领导工作的议事日程，将培养人才的机制、途径和方法制度化、规范化。

（三）明确的定向培育

1、明确的需求结构。按不同目标所需要的岗位、职位对人才进行培育、提高。在人才的培育方向、具体使用上，要注意设计科学的职业发展轨迹，通过“定向培育”达到“定向发展”，使人才特别是青年人才成长，有一种内在的联系，环环相扣，拾级而上。

2、科学的行为导向。企业领导者必须始终注意，通过选用什么样的人，按什么样的条件选任人才，根据何种表现和绩效评价人才，形成一个明确的人才行为导向，有效地激励下属按企业的人才需求结构健康成长。

3、有针对性地进行培训。科学培育机制中要求的培育，其核心是要有针对性，要加大培育的强度和力度。一是着力于全面性教育，不仅仅指提高企业员工的工作能力和技术水平，而且包括与现代社会发展和企业进步合拍的心理素质的培育及现代思维方式、行为方式、知识结构的输入；使人才素质提高的过程，成为德才素质提高、现代管理能力增强以及高科技素养培育的全方位发展过程。二是要着眼于有针对性的强化培训。要使企业下属人员按其自身薄弱环节，通过强化培训后迅速提高。

（四）必要的保护机制

1、允许人才犯错误。对人才在技术创新、企业建设中因开拓性、创造性工作而带来的失误既不嫌弃又不放弃培育。由于优秀人才的能力、才干的使用频数比其他人高，工作中差错的概率可能就要大些，“合理性错误”在所难免。应帮助总结经验、教训，给予更多的鼓励；

2、特殊人才特殊对待。不以一般性和常规性的规范来约束一些有特点的人才，不因一些人才具有个

性特点的思维方式和行为方式，而非议和苛刻要求，允许个性的存在。

3、及时化解矛盾冲突。企业领导者应注意理顺有利于人才成长的人际关系和领导关系。由于对人才的培育、使用，会逐步影响甚至打乱企业领导班子既定的人员排列格局，引发一些矛盾，这种情况就需要企业高层领导的关心和保护。

4、强有力的支持。尤其是对干工作、抓工作而受到诬陷、诽谤、告状的人才，应给予明确而有力的支持，保护他们全力以赴地抓工作。

第三节 人才的激励与评价

一般的说，人们在工作中所表现的能力，都是实际拥有能力的一部分，其余能力需要通过激励去使他们更多地发挥出来。在生产经营活动中，只有使所有参与企业活动的人都保持高昂的士气和工作热情，才能取得最好的效果。激励能使人的潜力得到最大限度的发挥，国外的领导学学者甚至提出“领导就是激励”的论点，由此可以看出，激励在领导工作中的重要性。

一、人才激励的要素

激励是通过某种方式引发行为，并促进行为以积极状态表现出来的一种手段。激励就是激发人的动机、热情和活力，强化下属与企业目标一致的积极行为。人的行为背后总是潜伏着一种内在的心理状态，这一心理状态往往通过人的具体行为表现出来。人的心理和行为活动一般遵循“需要—动机—行为—目标”的规律，要促成行为表现，就必须通过创造外部条件去刺激内在的心理状态。需要和动机是两个内在的因素，行为和目标则是两个外在的因素，激励是通过“满足需要”、“激发动机”、“鼓励行为”和“目标引导”来实现的。

（一）满足需要

人的需求多种多样，需要意味着使特定的标底物具有吸引力的某种心理状态，而且不同时间、不同场合的人的需求强度也不一样。这就需要领导者尽可能地去了解人的需求，尤其是人的合理需求和内在需求，应千方百计地给予满足。

（二）激发动机

动机与需要密切相关，领导者要视那些高成就动机者为企业的宝贵财富，领导者激励的重点是激励下属积极向上的动机，激励具有追求高成就的动机者。要知道，任何单位、任何部门的工作主要是这些高成就动机者完成的，不把他们的积极性激发出来，什么事情也干不好。

（三）鼓励行为

鼓励正确行为相对来说比激发动机、满足需要容易一些，因为行为属于外在的因素，它比内在因素易于识别，易于掌握。发现下属的行为符合企业的利益和需要，立刻给予表扬、奖励。及时鼓励正确行为能够有效地强化这种行为。对下属的行为不符合企业要求则应立即给予批评甚至惩罚。不善于惩罚错误行为，对正确行为的鼓励就失去意义。因此，一个组织必须有自己的行为规范，并培养遵守这些行为规范的模范人物作为员工的学习榜样。

（四）引导目标

人的内在需求所产生的驱动力指向特定目标，要促使员工的个人目标和企业的目标结合起来，这两个目标的一致性程度对正确采用目标引导的激励手段起着决定性作用。如果目标达到，人追求目标的心理紧张程度就会降低，这时就需要寻找满足需要的新的特定目标。

二、人才激励的方法和手段

人才激励的方法和手段很多，但总体来说可分为物质激励和精神激励两种类型，两者的最终目的是一致的，但作用对象是不同的。前者作用于人们的生理方面，是对人们物质需要的满足，多以加薪、奖励和福利的形式出现；后者作用于人们的心理方面，是对人们精神需要的满足，多以授予称号、颁发奖状、开会表扬、宣传事迹等形式出现。精神激励作为满足人们精神需要的一种重要手段，有着激发作用大、持续时间长、影响范围广等特点。物质激励与精神激励是很难截然分开的，随着社会经济条件的发展和人们思想水平的提高，物质激励有向精神激励转化的趋势，因此，要强调物质激励与精神激励相结合，并以精神激励为主的原则。

（一）物质激励

物质激励就是通过满足个人物质利益的需求，来调动人才完成任务的积极性。物质激励的手段主要包括提高薪金、增加福利、改善工作环境、提高设施配备水平等等。物质激励的有效运用，需要领导者做到以下几点：

1、依托物质条件激发凝聚力和自豪感。一些经济效益好的企业，往往会有一种感受，就是那里的凝聚力很强。有些企业的员工在向你介绍情况时，总是带着那种油然而生的自豪感。在可能的情况下，不断提高员工的收入水平，不断改善福利条件，尤其是提高管理骨干、技术骨干和业务骨干各方面的待遇，是把物质转化为精神的一条重要渠道。要把钱用在最能激动人心、最能培养荣誉感的地方。河南某家饭店从 92 年开始，为连续 12 个月完成任务的一线员工设立了每人十天的“光荣假”，他们可以和爱人、一个小孩一起，随意到泰山、北京、杭州中的任何一个地方去旅游，报销交通和住宿费，这项措施使广大一线员工非常高兴。

2、运用股权和期权计划激励员工。员工持股计划或股票期权计划是在市场经济条件下，激励员工尤其是企业高层次人才的方法之一，在西方发达国家企业中已经相当普遍，其出发点是实行产权多元化，鼓励员工在企业持股，或在中高级管理人才中实施股票期权，形成企业与员工的利益共同体，共享企业剩余价值。1993 年在美国已有一万家公司的 1000 万员工参加了员工持股或实施了股票期权计划，著名的威尔顿钢铁公司过去长期亏损，由全厂 7000 多名员工用 3.8 亿美元买下了公司的全部资产，当年就实现扭亏增盈 4800 万美元。其原因就在于员工持股增加了他们对企业的认同感，迸发出巨大的工作热情和责任感，促使了企业效益的提高。

3、在困境中运用物质激励重树信心。韩国大字集团金宇中在接管了亏损 40 年的韩国机械公司之后，不但没有裁减员工，反而答应了工会提出的提高 6% 工资的要求，又拿出可用资金的半数解决员工的福利问题。这激发了员工的情绪，企业很快由亏转盈。美国麦考密克公司在不景气的时候，C·麦考密克接替了他的叔叔 W·麦考密克任总经理。C·麦考密克一上任就宣布：“自本月起，薪水增加 10%，工作时间适当缩短。本公司生死存亡的重任落在诸位肩上，我希望大家同舟共济，协力度过眼前的困难时期”。自然，员工怀着报答的心情干活，企业也在一年后开始赢利。

4、解决员工亟待解决的实际问题。人的一生避免不了挫折，当员工遇到特殊困难时，企业领导用好物质激励手段，可以收到事半功倍的效果。河北奥泰啤酒公司曾经流传一句话，“治一个人的病，暖全厂人的心”。他们在企业亏损，处在十分困难的情况下，花去 43 万元为一个普通工人治病，引起了全厂员工和社会上的强烈反响。当然，领导者如何对待这件事，怎样处理个人利益和员工利益的关系至关重要。青岛双星集团总经理汪海说：“经济手段运用的好坏，并不在于奖金的多少，而是要奖到点子上，奖得既叫人眼红，又让人服气”，汪海讲的是物质激励要向重点倾斜。

（二）精神激励

由于物质性手段具有刚性特征，按照赫兹伯格的观点，其对企业员工尤其是高层次人才的激励作用是有限的，企业领导者除了采用上述一些物质手段激励人才的工作积极性外，还应更加善于运用、挖掘精神性激励手段达到激励效用的最大化。在企业领导实践中，精神性激励手段主要有：

1、目标激励。根据美国著名管理学家德鲁克的目标管理理论和行为科学家洛克的目标设置理论，有效的目标设置是领导者最有效的激励方法之一，员工的绩效目标是其工作行为中最为直接的推动力，因而，为员工设置适当的目标是企业领导工作中的一项重要任务。目标激励的核心是目标加自我控制，员工围绕企业的总目标，制订和落实个人目标和完成目标的措施，可以大大加强他们实现组织目标的责任感和积极性。在目标设置过程中，领导者应注意几个原则：目标应当是具体的；目标的完成应当是难度适中的；目标应当能被员工所接受；必须对达到目标的进程有及时客观的反馈信息；员工参与设置的目标要比上级为其设置的目标更为有效。

2、支持性激励。支持性激励表现在领导活动中，领导者对下级的尊重、信任、关心，千方百计创造条件满足他们的合理需要，并且积极为困难员工排忧解难。感情投资在现代管理中是一个非常重要的因素，它能密切上下级关系，增强员工的动力，振奋员工的精神。美国学者麦克马克说：“你越使你的下级显得精明强干，就越显得你是一个精明强干的管理者。”任何高明的领导者，都应当尽可能地对下属采取更多的支持性激励手段。

3、榜样激励。榜样激励的核心是在企业组织中树立正面典型和标兵，以他们良好的行为鼓舞员工，改善企业风气，创造更大业绩。从心理学的观点看，任何人(特别是年轻人)都有强烈的模仿心理，榜样的力量是无穷的。但“榜样”的树立，应当坚持实事求是，不要“虚构”和“夸张”，以免引起员工的逆反心理。同时，领导者为企业发展作出贡献，会对下属有很好的示范作用，使其产生敬佩感，而且能吸引人，促使人去模仿，从而激发员工积极上进的热情。

4、荣誉激励。荣誉激励属于典型的内在激励，因为荣誉属于一个人的社会存在价值，在人的生活中占有重要的地位。荣誉激励的作用和效果是不可估量的，拿破仑非常重视激发军人的荣誉感，他主张对军队“不用皮鞭而用荣誉来管理”，来培养军人的荣誉感。拿破仑对于立了战功的官兵，在加官晋爵、授予勋章时，总要在全军进行通报，以激发所有官兵为荣誉而勇敢战斗。

（三）人才激励的其它手段

1、强化激励。强化激励就是运用斯金纳的强化理论，来实施对员工行为的改造或矫正。强化包括正强化和负强化两个方面。领导者应该经常运用表扬、奖励（包括物质奖励和精神奖励）等正强化手段，鼓励员工，巩固和强化他们为组织创造更大的业绩。同时，辅助以批评、警告、惩罚等负强化手段削弱某些员工的不良行为。在强化手段的运用上，要坚持以表扬和奖励为主的方法，避免由于批评或惩罚过多所带

来的负面效应。

2、危机激励。危机激励的实质是树立全体员工的忧患意识，做到居安思危。无论是在企业顺利还是困难的情况下，都永不松懈，永不满足，永不放松对竞争对手、市场环境的警惕。日本学者小山秋义把这种激励方法称为“怀抱炸弹经营”、“置之死地而后生”，无锡小天鹅股份有限公司的陶建幸总经理将其称为“末日管理”法。企业领导者时常唤醒全体员工的危机意识，从长远来看，能确保企业立于不败之地。

3、文化激励。企业文化是指一个企业全体成员所共有的信念和期望模式，推行企业文化有助于建立员工共同的价值观和企业精神，树立团队意识。美国、日本有许多企业全面推进企业文化，取得了非常成功的经验。不但增加了员工对企业的凝聚力和自豪感，而且提高了企业素质和整体实力。优良的企业文化也是组织必不可少的激励手段，一般来说，精神文化领域的投入要比不断增加员工个人收入好。当然，精神领域的物质投入，要考虑长远的思想、文化效益，也要考虑尽快形成精神激励的效果。

4、竞争激励。竞争是市场经济的重要特点之一，组织中经常开展必要的评比、竞赛、竞争，能使员工的情绪保持紧张情绪，提高士气，克服惰性。同时，通过评比竞赛，能使劳动者的业绩得到公正合理的评价，促使他们为企业做出更大的贡献。在人才管理中，要适当造成一种竞争环境，使人才之间通过竞争迸发出新的创造力的工作热情，挖掘人才的潜在能力。要建立起人才的竞争机制，允许人才流动，改革用人制度，实行公开竞争，使人才激励和人才管理公开化，增强透明度，为人才成长铺平道路。

5、评判激励。评判激励是领导对下属某种行为作出的一种反应，或肯定的奖励、表扬，或否定的批评、惩罚，以及没有任何表示的沉默。运用评判激励要注意求实、及时、中肯，要根据正确的标准和价值观念，以及人的需要的不同层次和同一需要的不同阶段，给予不同类别的恰如其分的评判。掌握好评判的艺术，领导者要做到：(1)事实一定要澄清；(2)检查自己的评判是否公正；(3)评判是否选择了最佳时机；(4)评判选择的场合是否合适；(5)公开场合下发布评判意见要讲策略；(6)评判是否做到了论事不论人；(7)要具体说出表现好在什么地方错在什么地方；(8)要尽可能提出改进的意见建议；(9)要在总体上给予评判对象充分肯定；(10)评判要点具有针对性；(11)评判的目的是为了改进工作，不要因此而耽误工作。

总结上述人才激励的方法和手段，从激励的方式来看，可以分为物质激励与精神激励两种类型。物质激励就是通过外在力量引导下属积极投身工作的激励机制，包括福利、晋职、期权等。精神激励是通过表扬、肯定和支持使下属确立实现目标的信心的激励机制，包括对技能、智慧、责任感、荣誉感、成就感的确认等。物质激励往往可以很快收到显著效果，但不易持久，不能滥用，有时甚至可能打击其他人的积极性。精神激励虽然激励的过程和因素比较复杂，但所取得的激励效果可以是持久的。因此，领导对人才的激励，要注重精神激励。

不提高薪酬激励员工的方法

1. 认可；
2. 称赞；
3. 职业生涯；
4. 工作头衔；
5. 良好的工作环境；
6. 给予一对一的指导；
7. 领导角色；

8. 团队精神；
9. 培训；
10. 团队集会；
11. 特殊着装日；
12. 休假；
13. 额外的责任；
14. 主题竞赛；
15. 重点管理。

资料来源：新资本

三、人才的综合评价

对人才公正、合理、科学的评价，是总结经验教训，进一步发挥人才优势，发掘人才潜力的重要手段，也是调动人才工作积极性的有效措施。同时，通过分析评价人才工作的状态和绩效，努力改善人才的工作条件并在更高层次上满足人才的需求，有利于营造良好的工作环境，促进人才的成长。

（一）人才的特征

1、**社会性**。在不同的社会历史条件下，对人才的要求不尽相同，所以各个不同时代的人才无不打上时代和社会的烙印，这就是人才的社会性。不仅如此，人的社会性还表现在人不是孤立的存在，作为一个社会人必须与其他社会成员互为依存。

2、**智能性**。任何人才都具有一定的专门知识、技能和聪明才智，这是他们进行创造性劳动并取得成果作出贡献的条件和保证。

3、**进步性**。任何人才都是通过他们的劳动成果或绩效对当时的社会发展和进步，起着某种积极促进作用。

4、**创造性**。人才和普通人的主要区别，就在于他们善于运用自己的知识技能等条件进行创造性劳动并取得成效。

就其总体而言，人才既有不同的类型，也有不同的层次。在一定的条件下，不同类型或层次的人才也可能互相转化，而机遇总是为人才的出现和成功提供条件。机遇虽然可以帮助人们成才，但成才或成功者只是其中那些善于抓住机遇结合自身内在条件并努力发挥才能的少数人。不同的制度对人才的发展有着不同的影响，人才的实践活动也总是影响着社会和企业的发展和变革。

（二）人才评价的要点

才智是人们进行创造性劳动的基础，又需要通过其成果来体现。不同的人才有不同的才智，因而与其相适应的岗位性质也不同。从上述特性等不难看出，他们的成功不仅是因为有丰富的知识和才能，而且还必须具备以下共同的基本素质：

1、**品德修养**。就是人们通常所说的品德、道德、德性等，包括人生观、价值观、世界观、道德观等等。不言而喻，这对任何人都很重要，对领导者和人才当然更重要。社会的实践充分证明，人们的品德一旦形成，便具有很强的稳定性。常言道：“江山易改，禀性难移。”说的就是这个道理。所以品德高尚的人决不可能做出一件品德败坏的事情，其高尚行为也往往难以为品德低劣的人所理解，反之亦然。

2、技能结构。就是人们通常所说的才能、才学、能力、技巧等等，这种才能往往和他们的知识密切相关。广义地说，知识是在改造客观世界的实践中直接或间接获得的知识和经验；才能则是人们运用知识的能力表现。

3、知识素质。就是人们通常所说的学问和知识，尤其是现代企业的科技、生产、领导与管理等，知识和产品的老化周期急剧缩短，要跟上时代前进的步伐，就必须不断地学习，知识素质成为人才的重要标志。

4、智能水平。就是人们通常所说的见识，包括科学的预见能力，善于发现新动向、苗头和目标，有敏锐的洞察力，有果断的决策能力，善于举一反三、触类旁通的能力。

5、工作绩效。工作绩效是评价人才工作成功与否最重要的指标，不能或没有勇气为企业解决实际问题者很难说是人才；同样，不能或没有为企业的生存和发展做出重要贡献者也很难说是人才。只有那些在企业生产、经营、研发等各个领域、各个环节发挥重要作用并做出重要贡献者才是企业宝贵的人才，这些技术、管理、业务各个方面的人才往往敢于面对现实，同时又是善于解决各种实际问题的行家里手。

（三）人才评价的误区

由于受到某些心理认知规律和社会观念的影响，人们在认识和评价他人时，往往容易产生一些偏差。作为企业领导者，在评价人才时如果不注意避免这些心理偏差，就容易发生识人偏差、用人失误、察人不当，当然也不能对人才的素质和价值作出科学、合理、公正的评价。

1、首因效应。即第一印象，往往会“先入为主”，对后来就该人的评价起着强烈影响，这就是首因效应。

2、近因效应。如果一个平时表现一般的下属，最近在行为上出现某种新异的令领导者满意的表现或取得较好的业绩，领导者应该冷静、全面地考察该人动机和行为改变的原因，不要被一时的假象迷惑。

3、刻板效应。也称定型效应。人们在评价他人时，常常会不自觉地按其年龄、性别、职业、民族等特性对他进行归类，并根据已有的关于这类人的固定印象，作为判断评价该人的依据。

4、晕轮效应。也称以点概面、以偏概全效应。对于人所具有的某种品质或特征有清晰明显的感受，进而将此扩大为他的整体行为特征。领导者以此心理定势判断评价下属，就容易产生以功掩过、以过掩功，或者只见其长不见其短、只见其短不见其长的现象。

5、投射效应。是指领导者以自我价值观为中心，把自己的心态、价值观念投射到别人身上。认为自己喜欢的别人也（应该）喜欢，自己厌烦的别人也（应该）厌烦，自己的看法就是别人的看法。如果企业领导者以自己的好恶为标准来评价人才，就会不由自主地倾向于那些和自己类似的人。

6、求全求奇效应。“人无完人，金无足赤”，领导如果抱着求全责备的心理评价人才，就会发现企业合适的人才几乎没有，如果企业希望找到一两个“奇才”拯救公司的命运，往往最终会以失败告终。

7、学历和资历效应。一般来说，高学历的人，视野较宽阔，领会吸收新事物较容易。但企业领导者也必须认识到，学历只是一个人掌握知识多少的标志，不一定是一个人创造价值大小的标志；资历在一定程度上反映了人们在组织中过去的贡献和工作的经验，但随着环境变化越来越快和知识更新周期越来越

短，资历因素在现代企业中并不一定意味着对未来工作的胜任。

应用研讨

一、本章精要

1、人才就是指那些具有专门知识、技能和聪明才智，并善于运用自身的能力条件等进行创造性劳动，能卓有成效地认识和改造客观世界，从而对促进人类社会的发展与进步作出贡献的人。人才的特征是社会性、进步性、智能性和创造性。

2、人是一切社会实践的主体，是知识经济时代企业核心竞争力的命脉，企业的生存发展和开拓创新都离不开人才。领导活动和目标之间存在着间接性关系，领导活动的这一特征就集中体现为以选人、用人为中心的过程。人力资源是一种唯一能够扩大资源的资源，根源于人的创造力。

3、人才的类型多种多样，包括决策型人才、参谋型人才、专家型人才、执行型人才、关系型人才、监督型人才；选拔人才要依据德才兼备、求真务实、文化相容、竞争择优、不拘一格的原则；选拔的方式有考试制、委任制、选举制、聘任制、试用制和推荐制。

4、对待人才的态度，既要有寻求人才的强烈愿望，包括有求贤若渴的诚心、有吸引人才的方法、有相信人才的胆识，还要有爱惜人才的真知灼见，包括有珍惜人才之心、有容纳人才之量、有举荐人才之德、有保护人才之魄。

5、人才的使用应遵循顺应潮流的原则、素质互补的原则、良性竞争的原则、持续动力的原则、系统协调的原则、动态平衡的原则；人才管理的环节应在严格考核的基础上，适时调配、公平奖惩、认真监督、合理流动。

6、根据具体情况和考察对象的不同，人才考察的方法可选用历史与现实相结合的考察方法、面对面沟通交流的考察方法、交给工作以显才能的考察方法、转换岗位以发现才能的考察方法、通过压力以发现人才的考察方法、用政策吸引人才的考察方法、用参与方法发现人才的考察方法、发掘和捕捉闪光点的考察方法。

7、人才激励的要素包括满足需要、激发动机、鼓励行为和引导目标；人才激励的方法除了物质激励方法、精神激励方法外，目标激励、危机激励、文化激励、竞争激励、评判激励也是有效的激励方法。

8、对人才的评价要侧重于品德修养、技能结构、知识素质、智能水平和工作绩效；对人才的评价还应避免首因效应、近因效应、刻板效应、晕轮效应、投射效应、求全求奇效应、学历和资历效应。

二、讨论题

1、评价人才的标准，自古以来的观点就不统一，尤其是在现代企业管理的实践中，关于何谓“人才”也众说纷纭。对于下述观点，请说出你的看法，再和你周围的同学或朋友作一讨论，看看最后的结论是什么。

(1)在企业里，领导者应该信奉一个观念：人人都是人才。

(2)只有无能的管理者和领导者，没有无用的人才。

(3)宁用有缺点的能人，不用没有缺点的庸人。

(4)考核行政领导人才，以德挂帅；对于企业技术、管理人才，能力是首要的。

2、目前国内人才交流市场上有一个现象：企业对招聘的对象要求越来越高，而实际上就一些企业现状来看，高学历、高能力、高素质的人才进入企业后一时难以派上用场。对此现象，有两种观点，一种观点认为，它反映了企业和企业领导者对人才的重视，这是市场竞争环境下的人才储备；而另一种观点认为，这纯粹是“人才高消费”，最终只能造成压抑人才和创造力，是一种浪费。你的观点和理由是什么？

3、职务轮换制最早普遍用于日本企业内，它对人才的合理流动，培养具有全面素质的领导型人才和形成高效的工作团队有很大作用。你认为国内企业中采用职务轮换制应该注意哪些问题才能真正达到其目的？

4、对企业高层次领导人才的来源，有人主张利用“空降部队”，达到“外来和尚好念经”的效果；而有人认为，最好采用内部提升的办法获得高层次人才，以使公司文化有继承性并起到激励内部员工奋发向上的目的。你的观点呢？

5、不少公司在年终都要发放年度奖金以激励员工来年创造更大业绩。发放年终奖金，是采用秘密“红包”方式好，还是公开员工奖金数额方式更有效果？

6、对人才的评价应从哪些方面着手？为什么说工作绩效是人才评价非常重要的方面？当前对人才的评价有哪些不合理的做法？

三、案例分析

李嘉诚的用人之道

李嘉诚是香港商界呼风唤雨的富豪。出身寒门的李嘉诚通过半个世纪不懈的努力和奋斗，从一个普通人成为商界名人并取得了令人瞩目的成就，其中固然有他的勤奋和聪明，但每当提起他的成功之时，李嘉诚却坦然告知，良好的处世哲学和用人之道是今日成功的前提。

白手起家的李嘉诚，在其长江实业集团发展到一定规模时，敏锐地意识到，企业要发展，人才是关键。一个企业的发展在不同的阶段需要有不同的管理和专业人才，而他当时的企业所面临的“人才困境”较为严重。由于当时社会的综合因素，工人文化水平差，多数人只有小学文化程度，技术管理方面的人员更是奇缺，那些曾和他一起出生入死打天下的元老重臣的知识结构和专业水平达不到企业发展的要求，面对越来越激烈的商业竞争，要靠这样一支队伍创出佳绩显然是不可能的。李嘉诚克服重重阻力，劝退了一批创业之初帮助他一起打江山的忠心苦干的“难兄难弟”，果断起用了一批年轻有为的专业人员，为集团的发展注入了新鲜血液。与此同时，他制订了若干用人措施；诸如：开办夜校培训在职工人、选送有培养前途的年轻人出国深造。而他自己，也专门请了家庭教师传授知识，并自学英语。

在李嘉诚新组建的高层领导班子里，既有具有杰出金融头脑和非凡分析本领的财务专家，也有经营房地产的“老手”；既有生气勃勃、年轻有为的港人，也有作风严谨、善于谋断的洋人。可以这么说，李嘉诚今日能取得如此巨大的成就，他的集团能成为纵横东西的跨国集团，是和他回避了东方式家族化管理模式，大胆起用洋人分不开的。他起用的那些洋专家，在集团内部管理上把西方先进的企业管理经验带入长江集团，使之在经济的、科学的、高效益的条件下运作，而在外，尤其是在西方，这些洋人不但是李嘉诚接洽

收购的先锋，而且是他集团进军西方市场的向导。其中杰出的代表人物为长江实业集团董事局现任副主席英国人 George CMagnus，他是一名现代企业管理大师，70 年代加入长江实业后一直追随李嘉诚左右，为“长江实业”的发展立下了卓越的功劳。另一名为李嘉诚十分器重的英国人是 Simon Murry，他是李嘉诚远征西方的代表。

1986 年李嘉诚与 Simon Murry 策划，买下了英国一家控股公司的部分股份，1987 年又将所持股份全部出售，获利 2400 万美元。此外他们还相继收购了加拿大赫斯基石油公司等多家公司的股份，使李嘉诚的势力逐渐向国外大集团渗透。

精于用人之道的李嘉诚深知，不仅要在企业发展的不同阶段大胆起用不同才能的人，而且要在企业发展的同一阶段注重发挥人才特长，恰当、合理运用不同才能的人，因此，他的“智囊团”里既有朝气蓬勃、精明强干的年轻人，又有一批老谋深算的“客卿”。香港商界盛传李嘉诚左右手与“客卿”并重，其中最令人注目的是精明过人，集律师与会计师于一身的李业广和叱咤股坛的杜辉廉，后者为李嘉诚在股票发行、二级市场上的收购立下了汗马功劳，特别是在 1987 年香港股灾之前，为李嘉诚的集团成功集资 100 亿港元。

企业的发展，在不同的阶段，企业主扮演的角色不尽相同。而企业主下属的辅佐人才，在不同的阶段，亦不相同。

在企业创立之初，企业主最希望忠心耿耿、忠实苦干的人才。在塑胶厂草创初期，别说他的下属，就是李嘉诚本人，也须凭自己的双手安装机器、生产制品、设计图纸；靠自己的双腿，走街串巷，采购和推销。

上海人盛颂声、潮州人周千和，从 20 世纪 50 年代初就跟随李嘉诚。盛颂声负责生产，周千和主理财务，他们兢兢业业，任劳任怨，辅助李嘉诚创业，是长江劳苦功高的元勋。

周千和回忆道：“那时，大家的薪酬都不高，才百来港纸(港元)上下，条件之艰苦，不是现在的青年仔可想象的。李先生跟我们一样埋头搏命做，大家都没什么话说的。有人会讲，李先生是老板，他是为自己苦做，打工的就不是。话不可这么讲，李先生宁可自己少得利，也要照顾大家的利益，把我们当自家人。”

任人唯贤，知人善任。1980 年，李嘉诚提拔盛颂声为董事副总经理；1985 年，他又委任周千和为董事副总经理。

有人说：“这是很重旧情的李嘉诚，给两位老臣子的精神安慰。”其实不然，李嘉诚委以重职又同时委以重任，盛颂声负责长实公司的地产业务；周千和主理长实的股票买卖。1985 年，盛颂声因移民加拿大，才脱离长江集团，李嘉诚和下属为他饯行，盛氏十分感动。周千和仍在长实服务，他的儿子也加入长实，成为长实的骨干。

李嘉诚说：“长江工业能扩展到今天的规模，要归功于同仁鼎力合作和支持。”

香港《壹周刊》在《李嘉诚的左右手》一文中，探讨李嘉诚的用人之道时说：

“创业之初，忠心苦干的左右手，可以帮助富豪‘起家’，但元老重臣并不能都跟得上形势。到了某一个阶段，倘若企业家要在事业上再往前跨进一步，他便难免要向外招揽人才，一方面以补元老们胸襟见识上的不足，另一方面是利用有专才的干部，推动企业进一步发展。故此，一个富豪便往往需要任用不同的人才……”

李嘉诚用人之道，显然超卓。如果他一直只任用元老重臣，长实的发展相信会不如今天。长实在 20 世纪 80 年代得以急速扩展及壮大，股价由 1984 年的 6 元，升到 90 元(相当于旧价)，和李嘉诚不断提拔

年轻得力左右手实在大有关系。

在长实管理层的后起之秀中，最引人注目的要算霍建宁。霍建宁引人注目，并非他经常抛头露面，他实际上是从事幕后工作，处事低调。他负责全长江的财务策划，擅长理财，他认为自己不是个冲锋陷阵的干将，是个 Professional Manager(专业管理人士)。

“长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样旷达的胸襟，然后你才可以容纳细流。没有小的支流，又怎能成为长江？只有具有这样博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己叻晒(样样出众)，承认其他人的长处，得到其他人的帮助，这便是古人说的‘有容乃大’的道理。假如今日没有那么多人替我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情，所以成就事业最关键的是要有人帮助你，乐意跟你工作，这就是我的哲学。”

在总结用人心得时，李嘉诚曾形象地说：“大部分的人都会有部分长处部分短处，好像大象食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。各尽所能、各得所需，以量材而用为原则；又像一部机器，假如主要的机件需要用五百匹马力去发动，虽然半匹马力与五百匹相比是小得多，但也能发挥其一部分作用。”

李嘉诚这一番话极为透彻地点出了用人之道的关键所在。

思考题：

- 1、李嘉诚用人的哪些独到之处值得我们借鉴？
- 2、人才在李嘉诚事业成功的道路上起到了哪些关键作用？
- 3、从李嘉诚的用人之道看，企业用人的关键在哪些方面？

四、本章测试

你能树立团队精神吗？

团队精神不只是运动场上的成功要素，亦是现代企业在你死我活的竞争中求生存的关键。随着企业内外环境的日益复杂，许多工作必须靠团结协作才能完成。作为企业领导团队首领你，表现如何？请就下列问题，回答“是”或“否”。

- 1、你能预见部下对某项新任务、新计划的消极反应，并准备好相应对策吗？
- 2、你能公正地对待影响整个部门声誉的人吗？
- 3、你鼓励本部门成员彼此合作、互相帮助、互通信息吗？
- 4、你能及时解决可能会引起大纠纷的部门内部成员之间的分歧吗？
- 5、你是否让部下对影响他们工作的公司内部变化有清楚了解，如公司业绩、组织变动、人事政策等？
- 6、无论是与同事交谈或向上级汇报，在提到自己部下们的成就时，你引以为豪吗？
- 7、你曾否邀请全部部下一起出去喝酒或聚餐吗？
- 8、你曾否邀请下属偕夫人去你家吃饭吗？
- 9、你不在公司时，部下们表现得一如既往吗？
- 10、你是否在征求过全体部下的意见后，才制定指标明确、切实可行的部门规划？
- 11、你是否召开讨论该规划的会议，回答问题，征求意见？
- 12、你是否把工作计划打印出来，发到每位员工手中？
- 13、你是否定期召开部门会议，听取汇报，检查工作？

14、你是否觉得下属了解你？

15、你是否经常会收到下属一些关于公司管理方面的建议？

测试说明：

回答“是”得 1 分，回答“否”得 0 分。

13-15 分

你是一个出色的首领，能够把下属紧密地团结在自己周围，朝着共同的目标努力，并取得令人瞩目的成就。

8-12 分

你懂得怎样领导一个集体，但在某些方面还需要继续摸索。

4 - 7 分

你要设身处地为部下着想，多从他们的角度考虑问题，这样才能形成一个团结战斗的集体。

0 - 3 分

你实在欠缺领导才能，极不适合做与人打交道的工作。

第 9 章 企业领导创新

[学习目的]

- 理解企业领导创新的内涵
- 认识企业领导创新的关键点
- 了解企业领导创新的动因和阻力

[引例]

盛大网络发展有限公司董事长陈天桥

1973 出生于浙江新昌的陈天桥，17 岁时就已经是上海复旦大学的学生了，这说明他和大多数同龄人比起来，至少跳了一级。无独有偶，陈天桥的事业也像学业那样实现了跳跃式的发展。陈天桥 1999 年创办盛大，2000 年得到中华网 300 万美元投资。2001 年，盛大先后代理运营了《传奇》、《新英雄门》、《疯狂坦克》等多款网络游戏。2003 年得到软银 4000 万美元投资的盛大，2004 年 5 月在纳斯达克上市。盛大网络 2004 年销售额达到 13.67 亿元，净利润达到 6.2 亿元，已成为世界上最大的网络游戏运营商。2005 年 10 月 17 日，胡润 IT 富豪榜、零售富豪榜、能源富豪榜分别揭晓，盛大网络的陈天桥家族以 117 亿元人民币再度登上 IT 富豪榜首位。陈天桥在 2005 年 2 月收购了新浪网 20% 的股份，成为其最大的单一股东，从而进一步完善了盛大网络在内容上的覆盖。陈天桥今年最大的举动就是隆重推出了盛大盒子，并于 7 月份首次公开展示，陈天桥希望以此将他的游戏打入中国的亿万客厅。

人类社会进步与发展的历史是一部持续创新发展的历史，人类社会从必然王国到自由王国，必须不断有所发现、有所发明、有所创造。创新是人类的本能，人人可以创新、事事可以创新、时时可以创新，创新无所不在。回顾全球社会经济发展的历史，世界工业文明的发展推动了人类社会的文明发展的历史，而工业文明的进步是依靠科学的发明和发现为基础的。当科学研究的成果被应用到企业的生产经营领域时，就引发了企业内部的创新活动，由于企业大小连续不断的创新活动在很大程度上构成了以知识、技术和信息为基础的创新活动的发展史，从而使企业成为整个社会创新活动的主体。

第一节 企业领导创新的涵义

企业内部的创新活动是一项复杂的系统工程，促使企业创新活动取得成功的原因是多方面的，其中的重要一点就是企业领导人所发挥的关键作用。因此，研究企业领导创新活动的范畴、背景、效果及其发生和发展的规律，有利于推动企业改进生产经营活动的绩效。创新不是任何一个领导人的专利，只要一个企业领导者愿意成为创新型领导，都会在企业创新方面有所作为。

一、创新的基本概念

创新的过程蕴涵着一种健康的、先进的价值观，就是不仅要有利于企业的发展，而且要有利于社会进步和改善人类的生存环境。因为一个真正的推动人类文明进步的创新的行为或者说是创新的过程，它总是要服务于社会、奉献于社会的，不管企业领导者的创新动机和目标是多元的还是惟一的。当然，在研究和讨论企业领导创新之前，必须首先研究和讨论创新的基本概念产生及其涵义。

（一）创新概念的发展演变

创新这一概念是由美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特首先提出的，他在 1912 年出版的《经济发展理论》一书中指出：经济增长最重要的动力和最根本的源泉在于企业的创新活动。按照熊彼特的观点，创新这一概念的内涵包括五个方面的内容：(1)提供一种新的产品，就是消费者还不熟悉的产品，抑或某种产品的一种新的特性。(2)采用一种新的生产方法，就是相关的制造企业中未曾采用过的方法。这种新的方法并不需要建立在新的科学发现或发明的基础之上，可以只是以新的商业方式来处理某种产品。(3)开辟一个新的市场，就是使产品进入以前没有进入过的市场，不管以前这个市场是否存在过。(4)获得原材料或半成品的新的供给来源，不管这种来源是已经存在的，还是第一次创造出来的。(5)实现一种新的企业组织形式，比如达成一种垄断地位，或者打破一种垄断地位。

继熊皮特之后的许多中外学者，对“创新”这一概念有各种各样的诠释，或者说赋予创新概念以新的内涵，以下几种描述比较有代表性：

- 1、创新是对资源给予一种新的创造财富的能力的行动。
- 2、创新是指形成创造性思想并将其转化为有用的产品、服务或方法的过程。
- 3、创新是开发一种新生事物的过程。
- 4、创新是运用知识、技术、信息开发或引进某种新事物的过程。
- 5、创新就是将新思想付诸行动。

6、创新就是指新事物本身，这一新事物被权威部门认定或被消费者接受，也可以是被同行权威认同。

著名管理学家彼得·杜拉克主要是从创新的作用来定义创新的，他在《动荡年代的管理》一书中阐述了创新的概念：第一，有系统地抛弃昨天；第二，有系统地寻求创新机会——在一种技术、一个工序、一个市场的薄弱之处寻求机会，在新知识的萌芽中寻求机会，在市场的需求和短缺中寻求机会；第三，自觉自愿地以企业家精神来组织企业的创新活动，以开创一个新的工业为目标，而不是以发明一个新产品或修改一个旧产品为目标。

不难看出，创新的内涵非常丰富，总的说来，各种能够提高资源配置的效率或效益的新的活动都可以称作创新。研究者为了避免概念上的混乱，对创新进行了分类理解，从而产生了不同的创新研究学派，如经济学上通常将创新划分为技术创新和制度创新，而管理学上则更多地将创新划分为技术创新和管理创新。我们认为，企业创新是指企业为实现更大价值，对企业生产经营的各种要素和各个环节，不断进行新的构想、新的调整和新的组合的行为及其过程。

（二）企业领导创新的涵义

领导就是率领并引导员工朝一定方向前进。既然是率领和引导，就需要有计划有步骤；既然是朝着一定方向前进，就必须有明确的目标。没有领导的创新，就没有计划、步骤和目标，领导工作就失去了意义，领导工作本身就是一项创造性的工作。

企业领导创新是基于企业生产经营所涉及的领域内，为实现企业的目标，以企业领导为主导而进行的各个环节上的创新活动。其中既有涉及技术性变化的创新，也有涉及非技术性变化的创新，如制度创新、组织创新、文化创新等。但有一点可以肯定，那就是无论其创新是全面的、根本性的，还是局部的、渐进性的，这种创新都是以企业领导为主导的。假定某种创新活动的主体是单一的个体，那么这一个体就是企业的主要领导人或者是主要领导人之一；如果创新活动的主体是一个群体，那么其企业领导人是这一群体的核心，该领导人始终领导、参与、推动、保护这一创新活动，并且在创新活动中起到关键作用。

熊彼特将创新定义为“新的生产函数的建立”后，在企业领导创新中，实际上就是企业领导人对生产要素的新的组合，也就是把从来没有过的生产要素和生产条件的“新组合”引入已有的生产体系。在熊彼特看来，企业领导者的职责就是要实行创新，把科学技术上的发明创造引入并应用到企业当中，从而使经济得到不断的发展。从这个意义上讲，不具备创新观念或者说创新意识淡漠的企业领导者肯定不是称职的领导者。

二、企业创新活动中不同角色的特征

在企业创新过程中的不同阶段，经常需要有不同的人物扮演促成创新活动成功的关键性角色，主要有创意产生者、创新倡导者、项目领导者、信息守门人、创新保护者等五种关键角色。

（一）创意产生者

在创新的过程中，创意的产生是首要的驱动步骤。企业组织中需要有一些具有科学家或工程师特质的人物，擅长于概念化和思维创新，对于科学与技术的发展趋势有深入观察，常有先见之明，提出大量超乎寻常业务活动之外的新构想与创意。创意产生者往往喜爱做创新工作，通常是单独贡献者，并愿意独自工作；他们惯于产生新构思并测试其可行性，以促进生产经营活动中各种难题的解决；他们努力以新的和不同的方式做事，寻求对现实的突破。

（二）创新倡导者

创新倡导者一般是对于企业创新与创业活动有高度兴趣的高层领导者，具有能将创新活动实现的愿景与行动力。企业创新的倡导者能经常在组织内宣扬有关创新的理念，倡导重视创新的企业文化，能够支持进行中的创新与创业活动，并勇于承担创新与创业失败的风险。这样的人物，通常不会参与创新活动的具体事务，但他是驱动组织内创新活动的关键人物，对创新团队的激励与资源支持，起了关键性的作用。

（三）项目领导者

项目领导者是创新项目的经理人与创新团队的负责人，具备良好的组织、企划、协调、激励、控制的能力，也扮演创新过程中问题与困难解决者的角色。这样的人物需要能凝聚创业团队的共识与信心，适时做出关键的决策，提供有关的信息与取得必要的资源，并对于组织内外部环境变化具有敏锐的观察与分析能力。项目领导者必须具有丰富的知识，对于创新项目的成败负起责任，能动员、组织人力去完成某事业。他的主要工作是为小组提供领导职能和激励，在成员间提供必要的协作，维持项目有效地向前推进，使项目目标与组织目标保持一致。

（四）信息守门人

信息守门人具有对信息的高度敏感与广泛的外部人际关系，通过多方面的信息渠道来源，经常能拥有许多第一手的信息。信息守门人在创新团队中扮演信息传播与内外部沟通协调的角色，能够促使创新活动不至于与变动的外部环境与市场需求脱节，因此也是创新过程中不可或缺的重要角色。

（五）创新保护者

创新保护者是一位关心并乐于协助创新团队的企业高层领导者，虽然不一定直接参与创新活动的进行，但却经常协助创新团队取得资源或排除阻碍，并在企业高层决策中公开或不公开地给予创新活动的支持。创新保护者容易突破正式组织对于创新活动的局限，由于创新过程经常充满了挫折与组织内的权力冲突，因此，企业高层领导对创新的保护，往往就能发挥起死回生的作用。

三、企业领导者在创新中的作用

企业领导创新不仅强调新，更强调成功的实际应用，即企业领导创新的目的主要在于通过企业创新，提高企业各项工作的效率与效益，以更有效地实现企业的目标，企业领导者在其中发挥着重要作用。

（一）建立共同愿景及价值观

领导者在企业创新中的作用首先表现在理念创新方面，理念创新是指形成能够比以前更好地适应环境的变化并有效地利用资源的新概念或新构想的活动，它是以前所未有的、能充分反映并满足人们某种物质或情感需要的意念或构想，并以此来推动创新活动的开展。

1、建立共同愿景。领导者要进行理念创新，首先必须要在组织中建立共同愿景。共同愿景是组织中人们所共同持有的意向或景象，它创造出众人是一体的感觉，并遍布到组织全面的活动中，从而使各种不同的活动融会起来，获得共同愿景能量和行为。愿景是解决企业是什么，企业要成为什么的基本问题，当亨利·福特在一百年前说他的愿景是“使每一个人都拥有一辆汽车时”，许多人认为他神经病，但他的梦想现在已经完全实现。

1875年3月15日，亚历山大·格兰汉姆·贝尔打电话给他的助手：“华生先生，到我这里来一下”——这是世界上第一次电话交谈的全部内容。他们为自己的发现深感兴趣，于是就向西部联邦高级官员陈

述了这一创意。几天后，官方的书面答复说：“对你们的发明——一个非常有趣的新奇物品，经仔细考虑，我们的结论是这个发明没有商机……我们认为电子玩具没有前途。”但是，发明电话的四年内，美国有电话用户 50000 户，20 年内，达到 5000000 户。同一时间，贝尔成立的美国电话电报公司（ATT）经过 20 年的成长成为美国最大的公司，股价为每股 1000 美元。这个独特的专利号（174455）成为历史上最有价值的专利。贝尔与华生的共同愿景是开创电话通讯的美好未来，他们的理想也得以实现，但当初他们的愿景并没有得到西部联邦高级官员的理解和接受。可以设想，假如贝尔、华生与联邦官员达成共同愿景，他们的理想会更快、更顺利地实现。

2、塑造共同价值观。企业存在许多的价值判断，从而决定了企业需要在全体员工中构建各种不同的价值观，如对企业社会责任、利润、效率、时间、敬业、诚信、创新等方面的价值判断。企业一旦确定了企业的核心价值观，其他方面的价值观也就成为次价值观，成为核心价值观的重要支撑和手段。华为公司的核心价值观是创新，其他方面的价值观都是围绕创新展开的。优秀企业的价值观排序一般是在企业内部确立人的价值高于资本的价值、共同价值高于个人价值、团队价值高于个体价值、社会价值高于经济价值的价值观。

（二）推动学习型组织的建立

一个具有创新性的组织首先应该是一个学习型组织，学则变，变则新。有效的组织学习必须使组织行为得到改善，组织中的每个成员遇到问题时愿意求助于组织学习或者愿意将经验与其他成员共享。要创造有效的组织学习，除了建立共同愿景外，还需要自我超越、改善心智模式、团队学习和系统思考。

1、潜心自我超越。它是学习型组织的精神基础，是个人成长与进步不可缺少的学习修炼过程。具有高度自我超越的人，能不断扩展他们创造生命中真正心里所向往的能力，而这需要通过个体学习来实现。个体学习是组织学习的主体和基础，学习过程是在行为过程中的学习，个体的学习最初往往是一种模仿过程，当然，个体学习必须通过一定时期学习过程的积累才可能取得成效。

2、改善心智模式。心智模式是指根植于心中，影响人们如何了解世界，以及如何采取行动的许多假设、成见或甚至图像、印象。企业领导者首先要营造轻松、宽容而非原来紧张、苛责的组织学习氛围，组织中的每个成员对他人提出的任何观点一开始不作任何批驳，和他人讨论的过程不仅是发现不足的过程，更是发现价值的过程，这要求组织成员从根本上改变心智模式。

3、推动团队学习。团队学习的直接目的不是达成形式上的一致，而是以陈述不同意见和建议开始，以达成共识为终点。它的终极目标是通过改变组织成员的心智模式改变组织的行为。因为团队学习是组织作为人组成的集体的学习，是集体的知识积累和认识变化的提高，是个体学习相互作用的产物。知识的难以转移性决定了隐含类的知识常常体现在个人能力中，因此，转移这种知识主要依靠有经验的个人的能动性。但无论个体学习在其中能够发挥多大作用，最终需要将个体学习的知识让组织成员分享，并在此基础上实现二次创新。

4、进行系统思考。如果每个人、每个部门都采用非系统思考，做出的决议也是片断的或自相矛盾的。它要求组织成员环状、动态地思考问题。企业内部系统与外界紧密相连，不是一个完全封闭的静态系统。所以，各部门要做的不是相互推诿，而是看出一个个事件背后的系统结构。

（三）成为项目团队领导者

对于企业的创新工作来说，团队运作方式最为合适，这就给开展创新的领导工作提出了很大的挑战。

领导者必须摒弃传统的垂直式的领导方式，而采取横向扁平式的团队领导方式，通过团队来实现企业局部的或阶段性的目标，团队领导需要重点关注以下几个方面：

1、明确团队目标。一个高绩效的团队领导者在团队的领导工作中需要重点关注目标，因为有效的团队具有一个大家共同追求的、有意义的目标，它能够为团队成员指引方向，提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

2、建立相互信任。团队领导者必须致力于建立成员间的相互信任。研究发现，正直、能力、一贯、忠实、开放这五个维度有助于团队成员彼此建立相互信任的关系。团队领导者应坦率地承认缺点和不足，对团队成员和蔼可亲，真正授权给团队成员，处理日常事务应有一贯性，展示自己的工作能力和良好的职业道德。

3、发掘团队潜力。由于团队能力基于但又高于团队成员的个体能力，在赋予团队成员使命的同时，团队领导者必须重视团队能力的开发和提高，通过发挥团队的整体优势提高工作效率和效益。

4、团队沟通机制。由于团队面临的内外环境和挑战不断变化，团队领导者担负内外部沟通的角色，必须依托完善的沟通机制实现信息共享。团队领导者还必须及时提供信息反馈，鼓励成员提出意见与建议并力求达成共识，在绩效评估时能做到客观、公正，同时提出改进绩效的建议。

（四）营造创新文化

改变企业文化的能力是公司能够持续创新所必需的能力之一。任何高绩效的企业文化都是难以复制的，而创新文化就属于此类企业的文化。企业员工一旦接受了创新文化，它就成为日常工作的一部分。创新文化将确保企业中的所有人力资源被调动起来，为实现企业的价值而共同奋斗。企业领导人和高层管理部门必须具备不屈不挠的进取心，它们是企业文化成功转型的关键。

（五）激励创新人才

激励是有效利用个人和组织的适应性进行创新的重要手段。创新是多个主体复杂作用的结果，激励既要考虑到个人的贡献，又要考虑到团体的作用；创新具有高度不确定性，失败是难免的，而失败的原因却是多方面的，如果因为失败而否定所有人的努力和整个创新过程，必将影响激励效果。企业领导者既要将物质激励和精神激励相结合，又要将市场激励与企业激励相结合，最大限度地激发员工的创新积极性，提高个人和组织的适应性。

华为公司的创新人才激励措施

深圳华为公司围绕其核心价值观——创新，为企业创新工作的开展提供了有力的人才保障。该公司的创新人才激励措施包括：

1、选择和重用创新型人才。华为公司认为：人力资本是公司价值创造的主要因素，人才是一种特殊的战略性资源，人力资本的增值目标优先于财务资本的增值目标。在华为公司的人才招聘、录用过程中，注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验，公司更看重人有无发展培养的潜力。公司还鼓励伯乐的政策，提拔一些敢于和善于任用比自己能力强的人。

2、形成能上能下的用人机制。实行自由雇佣制而非终身雇佣制，当然不搞终身雇佣制不等于不能终生在华为工作，只是在自由雇佣制的大环境下运用考核、工资、股权、分配等人事政策把优秀员工凝聚在公司里。公司还推行任职资格审查，不具备上岗资格不能担任职

务,并根据员工目标与任务把对员工的绩效改进作为考核评价的依据,以鼓励大家改进绩效。审查不合格的,采取下岗培训、末位淘汰制等措施,促使大家做好工作,铲除沉淀层。

3、使创新者共享创新成果。在华为的内部机制中,试图构筑一条价值链,即让员工全力地创造价值,通过 360 度的考核评价体系科学地评价其创造的价值,最后依靠公司的价值分配体系合理地分配价值。价值回报不仅包括工资、奖金、福利,还包括员工持股、预付安全退休金等,同时还包括机会、职权、晋升、教育培训等长期回报。其中公司通过内部股权的安排,让每个员工通过将一部分劳动、知识所得转成股本,使员工成为企业的主人与公司结成利益与命运的共同体。

第二节 企业领导者的创新工作和关键领域

企业领导者由于其正式权威,必须在创新的过程中履行许多职责,具体体现在领导者的多种角色,企业领导者在创新过程中扮演着人际关系方面的角色、信息方面的角色和决策方面的角色。领导者是创新的发起者,要追求组织的不断改进,承担着资源分配和整合的作用,他要为此做出许多重大的决策。领导者在创新过程中的决定性作用,还体现在制度创新、技术创新和组织创新等关键领域。

一、企业领导者的创新工作

企业领导者是组织或参与创新全过程,并将创新成果成功地付诸实施者。能否进行富有成效的创新,关键在于创新人员配置是否合理,是否具有团队精神。按照全面创新管理的思想,企业的全体员工在创新过程中都扮演着重要角色,他们可能是创意提出者、创意形成者、创意评估者、创意决策者、创新过程管理者、创新成果实施者、创新成果操作者等等。但是,企业领导者在企业创新的过程中发挥着不可替代的作用,具体包括在以下几个方面。

(一) 提出创新目标

任何一个创新行动总是有目的的,并且需要有一个明确目标。企业领导者由于对组织负有全责,因而在考虑问题时也比较全面,这就有助于其在创新过程中,从组织的全局出发,提出最为合适的创新目标。这一目标必须通过沟通交流和领导者的教化为组织成员所接受,至少要获得管理骨干、业务骨干、技术骨干的理解和支持。

(二) 作出相关决策

为实现创新目标,企业领导者需要明确基本的方针政策,主要是资源配置的倾斜政策和特殊激励机制建立;明确创新活动所必须遵循的各种规则,即创新活动应遵循的管理规范、技术规范和业务规范,包括创新活动应执行的特殊商业规则等等。

(三) 规划创新活动

成功实施一项创新活动,要求企业领导者及其下属管理部门进行精心规划。创新是一个系统的过程,涉及企业内各部门的利益,如何创造一个良好的有利于创新的组织环境,协调好各部门人员之间的关系,配置好创新所需要的各种资源,对各创新方案进行合理评价,都是企业领导者的创新职能在具体工作中的

体现。

（四）建立有效的支持网络

企业创新活动的开展，在提出创新或进行创新评价及推行创新的过程中，为了保持公正性、权威性和充分利用专家的专业知识，都需要获得外部的支持和理解。企业领导者的重视和强有力的人际交往能力，将为获得这种支持提供条件。在组织内部，同样需要企业领导致力于创新的组织文化的建设，为各种创新活动的开展创造良好的环境。

（五）推进创新成果的实施

创新成果如果得到专家和同行的认可，尤其是得到内部员工和外部客户的积极评价，意味着创新工作的初步成功。创新成功更为可靠的标志是创新成果的推广实施，创新成果的实施不同于一般的管理工作，由于创新必然带来原有组织管理方式的变化，因而不可避免地会涉及一部分人员的利益调整，这就使得创新成果在实施过程中可能会遇到很大的阻力。因而需要企业领导凭借其手中的权力和在组织中的个人威信，凭借其高超的领导艺术，来排除各种阻碍，推动创新成果的顺利实施，最终使创新成果能取得预期的效益。

以上五个方面是企业领导者在企业创新活动中的具体工作内容，但仅仅做好这些工作是不够的。企业领导者在充分把握企业发展进程和阶段的基础上，组织实施各方面的创新活动，即针对变化了的和变化中的情况主动采取措施，使企业更好地适应未来的发展。然而，企业领导创新往往会受到资源约束，这就要求企业领导抓住创新的关键领域，保证制度创新、组织创新和技术创新等重点领域创新的投入。

二、制度创新

我们在这里所讨论的制度创新，是指企业领导在本企业内部组织进行的规章制度方面的创新，主要侧重于微观环境。一方面，企业任何领域的创新活动必然伴随着制度创新，制度一旦形成，在一定时期内会保持相对的稳定性，甚至在相当长的时期难以改变；另一方面，企业内部的制度创新从策划到组织实施，企业领导始终站在制高点上纵观全局，考察新制度的生命力及其对企业发展的推动力。所以，制度创新是企业领导者创新的关键点之一。

（一）制度创新的动力

企业领导人进行制度创新的根本动力是新制度实行后可能带来的预期收益，制度创新的过程往往是从制度本身出现问题或出现潜在可能收益后开始的。企业领导人预见到潜在的收益就会采取行动，选择可能的制度创新方案，或者进行新制度的发明。制度创新就是改变难以改变的东西，以创造的爆发力来打破原有的平衡和稳定性，从而适应环境的变化。同时也必须考虑到，制度创新是存在压力的，缘于制度形成后相对稳定性与现实状况不断变化之间的矛盾，导致原有制度的续存与企业生产经营现状的冲突，这种矛盾冲突往往会逐步走向激化，制度创新就有了必要。

（二）制度创新的内容

企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度这三个不同层次、不同方面的内容。产权制度是决定企业其它制度的根本性制度，它规定着企业所有者对企业的权利、利益和责任。经营制度是有关经营权的归属和行使这些权力的条件、范围、限制等方面的原则规定。经营制度构成了企业内部的治理结构，包括目标机制、激励机制和约束机制。管理制度是行使经营权，组织企业日常生产经营活动的各项具体规则

的总和。

（三）制度创新的特点

企业制度尽管其层次和内容不同，包括经过完善和创新的制度，都应有共同的特点。一是有明确的规定性和标准的解释，必须对其内涵和外延作出清晰的界定，使执行者方向明确、有章可循。二是应具备相应的稳定性。制度在一定时间内稳定不变是人们赖以处理事件的标准，朝令夕改很容易引起员工思想上的混乱和对目标的怀疑。三是适当时机应该进行调整。从企业发展的长期过程来看，制度本身无论多么合理、先进，都避免不了被改造甚至是淘汰，因为企业生产经营的环境条件在不断地发生变化。

（四）制度创新的意义

制度创新的意义首先是增强企业竞争力。制度创新与企业发展有着密切的关系，对企业来讲，特别是对于中小企业，制度创新显得尤其迫切和关键。因为几十年来与计划经济相适应的企业制度已成为严重制约经济发展的桎梏，产权制度改革的不到位、经济制度的落后、管理制度的乏力，使企业无法真正进入市场，就缺乏市场竞争的压力、动力和能力。其次是搞好企业管理的基础。企业制度从广义上讲就是管理的制度化，为了使管理科学化并不断创新，必须首先从体制、制度上为其开道。第三，制度创新是其它领域创新的基础，因为制度的创新可以创造一种创新的土壤和氛围。通过制度创新形成有效的创新机制，将创新内化于企业制度当中，更好地发挥投资者、经营者、生产者甚至消费者创新的积极性，使市场创新、技术创新、产品创新得以有效进行。

三、技术创新

技术创新依赖于又不同于科学上的发明和发现，一项科学上的重大发明或发现能够导致一系列的技术创新。这里所指的技术创新是企业内部的技术创新，创新者一般是企业领导者，有时是企业内部的技术人员或研发小组，但企业领导者对技术人员或研发小组的创新活动起到了关键的作用。应该说，技术创新是在发明和发现的基础上不断进行创新活动，形成有个性、有新的功能的产品，技术创新是企业可持续发展的根本动力，又是产品创新、品牌创新、市场创新的前提和基础。因此，技术创新是企业领导者应关注的重点领域。

技术创新是一项复杂而又艰难的过程，企业领导者既要有充分的思想准备，又要有缜密的创新活动计划，主要从以下几方面推动技术创新。

（一）积聚创新能量

技术创新的能量和动力来自多个方面，包括企业现有人力资源的开发和外部人才的引进与储备；建立以知识产权制度为中心的技术创新激励机制；建立追求技术创新机会的企业文化；企业领导自身树立依靠技术创新推动企业走向成功的信念；企业领导运用危机管理的方法，技术骨干具有摆脱困境的潜意识，能够变压力为动力，有助于创造力的爆发。

（二）抓住创新的机会

创新的机会有时来自企业内部，来自领导者的巧妙构思、学习精神或企业具有的优势；创新的机会也可能来自市场和顾客，许多技术创新缘于市场的需求信息；创新的机会还可以来自政府，政府为鼓励企业技术创新，出台优惠政策措施。

（三）制订创新方案

在收集有关效益、风险、市场、竞争者等方面的信息后，对影响技术创新的各种因素的发展趋势进行预测和判断，特别要重视市场需求的异常变化和技术发展的连续跳跃性变革。

（四）保证创新投入

在技术创新的投入上，企业领导要舍得花本钱。发达国家的许多企业用于研究开发的资金达到销售额的15%左右。技术创新项目进入实施阶段，基础管理工作、过程的管理和成果的管理要跟上去。

硅谷的技术创新对我国技术创新的启示

1. 强化中小企业的环境建设，使之成为我国技术创新的重要力量：用法律手段支持和鼓励中小企业的技术创新；制订鼓励中小企业创新的具体政策。

2. 强化大学、科研机构的作用，使之成为我国技术创新的重要技术源、人才源：进一步深化大学和科研机构的体制改革，打破我国技术创新领域的垂直自我封闭的结构系统；大学、科研机构、金融机构和企业要在优势互补的基础上，实现完全意义上的产学研联合；开放大学和科研机构的实验室，实现技术设备资源的共享；制定优惠政策鼓励各类科技人员进入企业。

3. 强化中介服务体系的建设，发挥中介服务体系在技术创新活动中的联结功能：中介服务机构按照市场化独立动作，使中介服务机构成为风险及利益的主体；要特别重视技术转让与推广、评估、咨询、合作与产品营销和法律、会计、审计、公证等中介服务机构的建设，使企业得到一体化服务；要统一制定中介服务机构的标准，对中介服务机构进行定期的资格认定和复查，引导中介服务机构提高技术水平和服务质量。

4. 强化风险投资体系建设，为我国技术创新提供必要的风险支撑：形成以政府资金为引导、民间资本为主体的风险资本筹集和循环机制；形成市场化的风险资本动作机制；形成风险企业运作机制；形成多元化的风险资本退出机制。

来源:科技进步与对策

四、组织创新

组织创新是企业领导者为实现企业再造或结构与功能的调整与转换，采用新的组织结构模式，在企业组织的功能上讲究规范、实现有效的协同。组织创新有时是企业发展过程中的增量式创新，即不改变原有企业组织的性质和模式，只是组织的运作程序、规模、功能、人事有所变化。也有组织彻底创新发生的时

候，尽管它发生的频率非常低，但是这时组织的性质、模式、结构等至少有一方面发生了根本性的变化。

企业领导者所进行的组织创新，不管是增量性的还是彻底性的，指向的目标或者说试图达到的目的是是一样的。要么为了从组织上保证技术创新活动顺利有效地开展，要么为了从组织上保证管理范式顺利有效地转变，实现组织结构与功能的调整与转换。企业领导者在组织创新中的目标设置、人员配置、资源整合等工作都是其他人无法替代的，因此，组织创新也是企业领导者创新的关键领域。

（一）组织创新的必要性

传统的组织理论认为组织的目的是为了完成任务，由各个不同的部分协作完成；新的组织理论认为组织并不仅仅出于经济功能，组织的最主要功能应是社会性的、人文性的，其目的必须是人们扬长避短、发挥优势，这才是组织存在并需要它存在的真实原因。企业在市场环境中求生存、求发展，不得不为适应新情况、新竞争、新挑战提供组织保证。组织创新的必要性主要体现在：一是组织的特性必须适应技术上对组织活动的要求，组织创新的动力来自于企业新技术的发展。二是从节约交易费用的目的出发进行组织创新，对企业现有组织结构、文化、流程等进行调整、重组和再造等一系列活动的真正目的，都是为了节约交易费用。三是为开发人力资本所进行的组织创新，目的是建立具有竞争性、创新性、灵活性、适应人才成长并脱颖而出的新型企业组织形式。

（二）组织创新的主要内容

一是行为创新，即通过改变企业中员工的行为，以达到组织创新的目的，这是以人为中心的创新。企业领导者首先致力于改变员工的工作态度，打破原有的平衡或者僵局，希望以此达到员工行为的修正，从而达到改进工作绩效的目的。二是组织结构创新，企业领导首先考虑的是组织结构、信息交流、激励制度、作业环境等因素，试图通过环境的改变来修正员工的。三是企业再造。就是为了显著改善衡量企业绩效的关键性指标，或者说为了彻底扭转企业生产经营的被动局面，从根本上彻底改造企业的生产经营流程。

第三节 企业领导创新的动因和阻力

现代企业是一个不断与外界环境进行物质、能量、信息交换的动态开放系统，而无论企业领导者还是其他组织成员又具有独特的个性特征，这使得企业领导创新活动的内外环境具有许多不确定性因素。企业领导创新行为的形成取决于创新的动机、创新的能力、环境的激励和环境的制约。其中创新动机是企业领导者创新行为产生的前提，创新能力是产生企业领导者创新行为的必要条件。外部的刺激可激发和诱导企业领导的创新动机，而环境的制约则会抑制企业领导的创新动机，并影响企业领导者实现其创新目标的程度。

一、企业领导创新的内在动因

企业创新过程中领导工作主要体现在领导者在企业创新过程中的活动内容和发挥的作用，即领导的职能。导致企业领导创新动机和行为的内在动因包括创新观念、创新意识和创新愿景。

（一）创新观念

对于企业领导者来说，创新观念是创新动机和行为必要的前提，因为只有企业领导者的观念更新了，企业的定位才会准确，企业才能形成先进的经营理念。因此，领导活动本身就是一个需要不断维持与创新

的动态过程，对领导的各项活动和内容进行创新行为也必然是一个动态的过程，且是一个沿着一定的创新目标方向持续向前的，并不断超越的过程。当然，要进行观念上的更新，必须得清除陈旧的、落后的观念。典型的陈旧、落后的观念包括好大喜功、急功近利、惟我独尊和追逐政治资本等等。

人们记忆犹新，改革开放以后，有数不清的企业是怀有投机心理的领导者引导着企业的投机行为，其中不乏一度蒸蒸日上、令人耳目一新的企业，这样的企业陷入困境只是时间上的差异。与此相反，创新型的领导者就能率领学习型的企业走向成功。微软公司因其精明而高素质的总裁——比尔·盖茨的领导和向未来进军，连续创新而获得举世瞩目的业绩。万向集团从“小铁匠铺”发展为拥有 50 亿资产，下属 32 家企业，员工 6500 人的国家 120 家试点企业集团之一，没有鲁冠球的领导创新是不可想象的。

（二）创新意识

创新意识是指创新的愿望、动机和意图。它是创造性思维的出发点，也是从事创新活动的出发点。创新最大的障碍在于固定的意识倾向，如果一个企业领导者，长期安于现状，墨守成规，不思进取，就不可能有强烈的创新意识，就很少会有创新的冲动。而一个缺乏创新意识的企业领导背后，往往是一个没有创新活力的企业。

一个富有创新观念的企业领导，意识到生产经营当中的问题和现实生活中的需求很重要，萌发强烈的创新意识就成为可能。因为创新的发展过程通常始于意识到某种问题或需要的存在，正是这种意识刺激人们去思考、去探索，并把思考和探索的答案付诸行动。在很多情况下，企业领导者觉察到一个已经存在或一个未来将要出现的问题，并根据问题的特点投入研究和开发，找到解决问题的办法，从而创造出一种解决问题或满足需求的创新措施。

（三）愿景领导

愿景领导是通过高远的抱负目标来极大地激励企业发展所需要的追求拉动力。它是基于这样的一种哲学的基本假设：即人的生命是短暂而有限的，职业者应将其个人发展融入到企业发展之中以共同实现社会价值；人的潜能是无限的，并且应该以理想的目标来激发这样的潜能。目标设定的艺术决定同样时间内人发挥自身主观能动性所能达到的不同高度，因此，成为愿景领导必须善于科学合理设置企业的目标体系，并将组织目标与成员个人目标有机结合起来，以求充分发挥目标的激励作用。

每一个领导人在自己的愿景背后都有一个内心深处的使命感，它阐明这个组织为什么存在，以及要迈向何处的理由；它使领导者能够对他个人和组织的愿望赋予独特的意义。领导者拥有的使命感使他们毅然采取行动解说自己的愿景，而且还细心聆听别人的愿景，虽然他们明白个人愿景也许是某种更重要的事物，但这并不会减弱而且只会加深领导者对组织共同愿景的责任感。因为放弃现有典范的意愿而对共同愿景的忠诚，改变了领导者与个人愿景的关系，并赋予组织共同愿景更加丰富的内涵。

二、企业领导创新的外在动因

创新活动的成功，是以对环境因素的全面分析和正确把握为基础的。环境因素对于企业领导者的创新活动有着直接或间接的影响，必须予以高度重视。企业内部的环境因素对企业领导创新的影响将更加直接，不利的内部环境因素对企业领导的制约和压力更大。如果对环境因素没有全面准确的认识和分析，有时会多走弯路、事倍功半；有时会劳民伤财、前功尽弃；有时会步履艰难，甚至碰得头破血流。企业领导者必须把握好外部环境会给本企业提供什么样的机会，企业内部又有什么条件和能力，可以开展哪些方面的创

新活动，这样才可能事半功倍，达到预期目标。

（一）政府政策的鼓励

政治制度和法律法规直接决定着社会对于创新活动的包容性和推动力。在封建专制制度的社会背景下，许多领域无数的创新活动，未及开花结果便被扼杀在摇篮中。那种循规蹈矩、顽固守旧的封建余毒，在新中国成立后还影响到社会生活的各个领域。改革开放以后，创新的政治法律环境得到了根本的改善，并逐步造就了鼓励创新、创新光荣、创新无限的氛围。我国在建立新时期法律法规体系的过程中，突出了对创新成果和创新者切身利益的保护，如商标、专利、版权等知识产权方面的法律法规不断完善，这就为营造宏观上良好的创新环境起到了保障作用。随着改革开放的不断深入，国家创新体系日臻完善，先后推出了《211 工程》、《技术创新工程》、《知识创新工程》、《863 计划》等。随着社会经济的不断繁荣发展，国家不断加大支持企业自主创新的力度，并为成为一个“创新型国家”而努力。

（二）市场信息的影响

信息往往反映潜在的危机或成长的机会，来自外部经营环境的信息从各个方面对企业及其领导者产生冲击，信息冲击的结果常常形成对企业生存发展的压力和动力，促使企业领导者萌发创新的动机和意识。比较敏感的信息是反映行业竞争态势的信息，基于市场和资源的竞争一般发生在许多企业都需要的有限资源的时候，最常见的资源竞争是人才竞争、资金竞争和原材料竞争。没有哪个企业领导者在开展各个领域的创新时可以忽略行业竞争对手，包括来自国外的竞争对手，否则就会付出沉重的代价。当然，那些可能给企业提供机会或避免损失的各种市场、技术、产品和公共关系方面的信息也是企业领导者高度重视的，企业领导者的许多变革措施就是基于这些信息而作出的判断和决策。

（三）企业内部革新诉求

企业内部组织成员的革新诉求，是企业领导创新的重要依据和动力。事实上，切合企业实际、符合员工愿望的创新计划更容易得到贯彻执行，企业领导者设置和描绘的创新目标与员工个人的发展目标协调一致时，企业领导者所倡导的创新就有号召力和激励作用。员工对创新的诉求大都在激励机制和约束机制方面；有时可能表现在对组织结构的陈旧落后、官僚主义和低效率上。组织成员更高层面的创新诉求体现在对组织发展战略和决策机制方面，表达了一种对企业所面临的竞争环境和发展的前途命运的关注，对企业可能遭遇风险的一种担忧等等。企业所有成员对创新的诉求都可能引发企业领导者的思考和探索，尤其是那些具有全局意识、充满智慧和新意、富有建设性的意见和建议，是企业领导者责任感、使命感和创造性思维的源泉。

（四）企业人力资源质量

企业间的竞争，归根到底是人才的竞争。有了人才，就会创造和拥有一切，如果人才匮乏，已有的竞争优势也会很快失去。作为执掌帅印的企业领导者，谋划、决策、组织并率领团队去创新，人力资源是最重要的本钱。人力资源的质和量有保证，企业领导才有可能组建理想的领导班子，各个部门才会有悍将强兵，员工队伍才会稳定团结，既有凝聚力又有战斗力，这是领导创新成功的基础，也是取得高效率和高效益的前提。

（五）企业文化基因

可以从一般意义上将文化分为人文文化和科学文化。人文文化包括人文知识、人文思想方法和人文精神等几个层次的内容，其中人文精神是核心的东西，它是人文文化的精神理念。而科学文化包括科学知识、

科学思想方法和科学精神几个方面。科学精神是科学共同体在追求真理、逼近真理的科学活动中，所形成发展的一种精神气质。理性精神、有条理的怀疑精神和实证精神是科学精神的最基本方面。我们所说的企业文化基因就是指企业文化要素中是否具备人文精神和科学精神，我国企业文化建设往往偏重于企业的人文文化建设，这与我国的民族传统文化是密切相关的，也是塑造中国企业文化的基础和条件。但中国企业文化要实现现代化，必须引入代表现代文明的科学文化。求真唯实是科技文化的本质与价值核心，创新本身就是求真唯实，在创新文化的建设中必须体现实事求是、勤奋踏实、严谨精细、孜孜以求等科学精神。

三、企业领导创新的阻力

创新是一种变革，由于企业领导试图在变革的过程中改变员工的价值观和行为方式，在价值观冲突和利益再分配的背景下，创新常常就会遇到阻力，企业领导者必须清醒地认识到产生阻力的根源，并积极寻求化解或根除这些阻力的策略。

（一）因价值观念冲突产生的阻力

1、**对个人价值观的威胁。**无论创新对企业的生存发展有何意义，那些与人们所热衷的价值和理想不相容的创新依然会遭到抵制。如果这种价值和理想是基于盛行的组织文化，那么这种抵制就不会限于局部，很可能会广泛蔓延。

2、**对挫折和失败的恐惧。**创新将使成员不得不学习新的知识和工作方式，学习适应新的竞争环境和新的挑战。对那些缺乏与时俱进的观念、精神和勇气者和担心掉队而被淘汰出局的人来说，挫折和失败是不能接受的，他们在恐惧中选择了抵制创新。

3、**对改变行为方式的反感。**有些人抵制创新是因为他们习惯了传统的行为方式，不愿意接受他人的控制。当部分具有一定权力和地位的人在他们熟悉的领域和部门具有一定的影响和自主权时，企业领导者如果试图集权或改变掌控方式，甚至强行变革时，就会遭到抵制和反对。

（二）因利益和权力再分配产生的阻力

1、**经济利益威胁。**企业领导者发动的创新行为不论对组织带来多少好处，它仍然会受到那些因变革而在个人收入、利益和职业保障方面遭受损失的人的抵制。特别是当以技术代替人力，或引进高层次人才资源时，就会使一些人的利益受到损失。

2、**过高的创新成本。**尽管创新可以带来明显的利益和前途，创新总是要付出代价和成本的。已经熟悉的流程和制度被改变，造成不便且要付出更多的努力；推行创新成果需要资源，那么已经按传统方式投入的资源可能会丧失。当不可能对成本和收益作出确切估算时，对创新成本的担忧就更难消除。

3、**失去权力和地位。**尤其是在组织创新中，不可避免地导致权力的重新分配或转移。也许企业实施新的策略需要新的专长和能力，这恰恰又是一些身居高位者不具备的，矛盾就产生了。有的工作和职位可能被取消，这使原来负责这些工作的人很容易对创新持反对态度。

（三）因缺乏信任产生的阻力

1、**对创新的意义不能认同。**如果现存的工作方式和业务流程过去是成功的，并没有明显的证据表明存在着严重的问题，创新就可能遇到阻力。问题出在创新的必要性最初是不明显的，使人们很容易忽视它。企业领导者应明确告知员工尤其是管理骨干、业务骨干和技术骨干潜在问题的严重性，强化危机意识，描绘为实现共同愿景而创新的必要性。

2、**对创新的可行性表示怀疑。**即使企业存在的问题被员工所确认，但如果创新似乎难以获得成功，也会受到抵制。如果创新所要达到的目标与过去的所作所为截然不同，那么绝大多数成员就会认为这种创新是很难获得成功的。特别是最初的创新计划失败了，就可能遭到嘲讽和讥笑，并进一步怀疑下一步创新行动的可靠性。

3、**对企业领导者缺乏信任。**对提出创新意向的企业领导不信任，这种不信任还可能扩大其他阻力因素对创新的影响。如果员工不信任领导者，即使创新不会对他们的利益构成实际的威胁，他们也会怀疑创新行动背后隐藏着什么不利的企图。尽管他们不一定立即发表意见，也会在以后的行动中表现出来。

四、企业领导创新的风险分析

企业领导创新风险是指由于创新内外部环境的复杂性，以及创新者经济、技术与心理等综合能力的有限性，而导致创新失败、中止、撤销或达不到预期目标的可能性。创新风险具有二重性，即获利与损失机会并存。实证研究表明，创新的风险与收益之间呈现某种对称性，即高收益项目具有高风险，而低风险项目一般只能带来低收益。企业领导者要精通如何识别创新的风险及其风险的类型，认识创新过程中的各种不同风险特征，对其风险性进行评价并加以控制，以保证企业创新目标的实现。企业创新风险是多种多样的，从以往经验来看，领导者决策和用人产生的风险最大，可以说，企业领导创新的主要风险是决策的风险和用人的风险。

（一）企业领导创新的决策风险

1、**企业领导创新决策具有高风险特征。**企业领导者决定是否组织创新活动或实施创新方案，首先面临的是决策的风险。盲目的错误的决策之后，必然是一连串的错误，有时甚至造成灾难性的后果。由于企业领导者位高权重，在创新过程中处于核心地位并发挥关键作用，如果创新决策失误，其创新活动的失败，所造成的损失更大、涉及面更广。

2、**科学预测决策是创新风险控制的基本策略。**尽管创新的风险很大，失败率很高，可领导创新活动永远不会中断，一旦创新成功，创新者可以获得超额的利润回报。所以进行创新的决策，务必要加强调查研究和科学论证。提高创新的成效，首先应该做的就是深入调查研究的基础上科学预测、科学决策，提高创新决策的质量。以高质量的创新决策为前提，才有可能分析、识别、化解、避免创新活动遇到的各种风险，

3、**加强创新方案风险的评价。**创新风险评价可以利用指标或指标体系，对创新风险进行量的测度，以有助于创新决策者对创新风险有一个准确的判断，进而在此基础上进行创新方法选择、创新项目遴选、以及创新方案优化。如果企业领导决策失误，其创新活动就会遭遇一连串的风险和失败，如采用不成熟的技术或技术难度太高，就可能带来技术风险。如不了解国家或政府的法律、法规、方针、政策及其变化而盲目决策，就可能遭遇政策风险。

（二）企业领导创新的用人风险

1、**创新活动的人选不当。**在企业领导创新的过程中，领导者本人所做的工作是关键性的同时也是有限的，大量的工作是通过授权委托下属去完成的，领导者应敢于为公司注入新鲜血液，这就使企业领导面临选人的风险。企业领导选人错误，就是选择了一个不具备执行力的人去完成某项重要任务，其结果是造成创新活动链断裂，创新活动不能同步协调进行。

2、创新活动的用人不当。企业领导者在用人时把对企业缺乏忠诚的人放到了有关创新活动的重要岗位，这是最严重的用人错误；因为这种人要么没有全身心投入到创新活动中，要么个人主义严重、漫天要价，甚至可能窃取全部或部分创新成果跳槽，给企业造成麻烦甚至构成威胁。企业领导者没有很好调动有关创新活动成员的积极性，也是用人不当的表现，主要是没有发挥管理骨干和技术骨干的优势和长处，其结果是混乱无序和低效率。

3、创新团队建设失败。就是企业领导者缺乏高超的领导方法和领导艺术，导致领导力匮乏，无法组织强有力的创新团队；或者说形式上有了团队，但在创新活动中团队内外的沟通合作矛盾障碍重重，步履艰难。由于团队建设滞后，没有发挥人力资源的整体优势，人的潜能没有得到很好的开发，原本有能力取得成功的创新计划就会功亏一篑。

（三）企业领导对创新风险的正确态度

1、创新风险是客观存在的事物。企业领导者要组织实施创新活动就不可避免地会遇到风险，产生创新风险的原因有企业领导者的主观原因，如缺乏正确的风险态度、调研失真或不全面、决策失误、方案或计划考虑不周、经济技术预测分析偏差等；产生创新风险的原因也有客观原因，如技术创新自身实力不足，创新对象存在难度、费用过高，生产工艺要求高，市场开拓任务大等。不确定性是风险之源，但不确定性之中存在确定性的成分，这也是创新风险管理乃至创新管理研究的价值所在。事实上，创新的魅力之处就在于它的不确定性，只有那些善于把握不确定性中隐含的确定性的企业，巧妙地规避和化解创新风险，才能在竞争中立于不败之地。

2、创新风险是一种动态变化的风险。创新风险的动态性，追根溯源是由企业领导创新外部环境的不确定性和自身条件的不断变化所成的。创新风险的动态变化是指由于自然力的非常变动或人类行为的错误导致损失发生的风险，如地震、火灾等。即由创新系统的外部因素或内部因素的变动，如经济、社会、技术、政策、市场等因素的变动，或者研究开发、市场调研、市场营销等方面的管理不到位，均可能导致风险的发生。

3、创新风险在一定程度上是可以防范和控制的。创新活动是一种有目的、有组织的活动。通过对创新系统的组织管理，尤其是树立风险意识，完善风险管理机制，能够在一定程度上防范和控制风险损失的发生和发展，使受控的创新活动向预期目标发展。事实上，影响创新的风险因素有一些是可以控制的，在改变某些可控因素之后，就有可能规避风险。

4、创新风险是可以管理的风险。虽然创新风险不可能完全灭除，但总的来说，创新管理比较完善的创新主体，能够有效地防范和控制某些风险因素，其创新成功的可能性相对就会高一些。因此，要取得创新的成功，必须加强创新的风险管理。美国著名管理学家彼德·杜拉克说过：许许多多成功的创新者和企业家，他们之中没有一个有‘冒险癖’。……，他们之所以成功，恰恰是因为他们能确定有什么风险并把风险限制在一定范围内，恰恰是因为他们能系统地分析创新机会的来源，然后准确地找出机会在哪里并加以利用，他们不是专注风险，而是专注机会。”

应用研讨

一、本章精要

1、创新这一概念是由美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特首先提出的。企业领导创新是基于企业生产经营所涉及的各个环节和各个领域，为实现企业的目标，以企业领导者为主导而进行的创新活动。企业领导创新的关键领域包括制度创新、组织创新和技术创新。

2、企业领导在创新的过程中所发挥的关键作用，包括建立共同愿景及价值观、创建学习型组织和团队领导。共同愿景是组织中人们所共同持有的意向或景象，它创造出众人是一体的感觉，并遍布到组织全面的活动中，从而使各种不同的活动有效协同，获得共同愿景能量和行为。

3、影响企业领导创新的内在动力因素是创新观念、创新意识以及是否能够成为愿景领导。对于企业领导者来说，创新观念是创新动机和行为必要的前提，因为只有企业领导的观念更新了，企业才能形成先进的经营理念。影响企业领导创新的外部动力因素是政府政策鼓励、市场信息影响、企业内部成员对创新的诉求、人力资本质量和企业文化基因。

4、创新是一种“变革”。即使外部环境允许企业领导创新，但企业内部也可能遇到各个方面的阻力，包括因信任危机产生的阻力、因权力和利益再分配产生的阻力、因价值观冲突而产生的阻力等等。

5、企业领导能否进行富有成效的创新，关键在于创新人员配置是否合理，是否具有团队精神。企业领导创新的主要工作是提出创新目标、规划创新活动、建立有效的创新支持网络、评价和推广创新成果。

6、企业领导创新的主要风险是决策的风险和用人的风险。进行创新的决策，务必要加强调查研究和科学论证；导致用人风险的是领导选人错误、用人不当或者没有发挥人力资源的整体优势。如果企业的创新机制比较完善，领导者具有风险意识，创新的风险是可以防范和控制的。

二、问题及讨论

1、企业领导创新的角色特征有哪些？领导创新在企业创新中的地位和作用如何？谈谈企业领导创新与企业创新的联系和区别。

2、为什么说企业领导创新观念很重要？企业领导创新的内在动力因素还有哪些？

3、外部信息对企业和企业领导的冲击表现在哪几个方面？影响企业领导创新的外在动力因素还有哪些，举例说明这些因素产生影响的依据。

4、企业领导者为企业的生存发展进行创新活动，为什么会遇到阻力？产生这些阻力的原因是什么？来自哪些方面？

5、企业领导创新的主要工作有哪些？为什么说企业领导创新的主要风险是决策风险和用人风险？还有其他风险存在吗？

三、案例分析

网络英雄陈天桥

1993年，包括陈天桥在内的18位优秀学生获得了提前毕业的机会。同年，他又成为整个上海市惟一的“市优秀学生干部标兵”，不但学习优秀，而且社会工作出色。这种提前毕业的机会有着深刻的外延，也就是说，仅仅上了三年大学的他们同时具备了直升硕士、出国留学、去外企工作等多种好机会。但他选择了浦东新区的陆家嘴集团公司，他觉得大上海这几年的变化实在太大了，感受到了自己的血管正在和这个时代的血脉一起剧烈地跳动着，于是，决定融进去，化为一块结实的砖……

人要耐得住寂寞，人还要耐不住寂寞。陈天桥加盟陆家嘴集团公司后，被安排在公关部门，而直接由他来负责的工作便是放映录像片。放映的目的是让客户了解企业以及企业的产品，这种工作的新鲜感在他的脑际只停留了两天，而他硬是干了十个月。这十个月最没有创造力的工作让陈天桥一时间“威风扫地”。陈天桥当然不会满足于这份放映录像片的工作，他之所以没有马上作出其他的选择，缘于他的“寂寞理论”的前半部分——人要耐得住寂寞。他清楚自己的优势和劣势，一路扶摇直上的学生时代造就了他的自信与激情，但同时，浅薄的社会阅历也需要不断磨炼和充实。他把自己的第一份工作当成迈入社会大学的敲门砖——他利用放映录像的机会接触客户、向客户学习……在寂寞中为自己悄悄积累着经验。

十个月后，总公司派他到分公司挂职锻炼，担任副总经理，管理 200 多人的一个大摊子。当朋友们向他祝贺“脱离苦海”的时候，他觉得这是水到渠成的事情。一个 21 岁的副总经理，这在上海滩也算得上是个不小的新闻了，这时候，摆在他面前的应该不再是选择的痛苦了。但是，陈天桥在这时候开始履行他的“寂寞理论”的后半部分了——人还要耐不住寂寞。他对此的解释是：拥有了舞台，一定要发挥到极至。他用简单而快速的语言回忆了自己挂职锻炼期间的一系列改革措施，那些方案他至今回想起来依然是值得骄傲的，是对任何一个有生机的企业都有益的，不久，出色的他直接晋升为集团董事长兼总裁的秘书。

在陆家嘴集团公司的四年中，陈天桥学会了“传统行业企业家独立、务实的管理风格”，“比一般人更早地接触到了互联网”和“迷上了游戏”。后来，集团老总被提拔为浦东新区副区长，想带着他，说：“小陈，去给我当秘书吧！”陈天桥说：“谢谢您，那不是我的理想。”就这样，陈天桥去了一家证券公司。

胸襟有多宽，路就有多宽。1999 年一个秋天的午后，26 岁的陈天桥和他的几个哥们儿聚集在一间不足十平方米的小屋中，就是在这个下午，一家名为“上海盛大网络发展有限公司”的新型民营企业诞生了。陈天桥和他的团队选择了“互动娱乐”这样一个没有物流的产业方向。用东拼西凑来的 50 万元，开始了他们崭新的事业。公司创办了 stame.com，以动画、卡通为主，还开出了“天堂硅谷”(Home Valley) 的虚拟社区（当时尝试的虚拟社区就是日后网络游戏社区的前身）。当时的外部环境对这个刚刚开始的企业并没有太多的宽容。网络虚拟社区被人们认作旁门左道，许多人对此并不看好——给人提供一个游戏的场所，这么边缘化的产业，如何赚钱？最初的几个月，陈天桥和他的团队经历着最刻骨铭心的寂寞。公司便是在这种寂寞得让人窒息的环境中慢慢发展着，陈天桥把公司员工数扩大到 50 人，分成四个事业部，产品开发、宣传等方面齐头并进。

事实证明，他们的选择是有市场的。这家最早从事专业网络卡通的商业企业，在短短几个月中竟拥有了 100 万左右的注册用户。正是这些用户和他们的 PageViews，使盛大在 2000 年 1 月获得了中华网巨额的风险投资。“收购价是 300 万元。不过，是美元！”接完中华网的电话，陈天桥的脸上展开了欢笑——50 万元投资，几个月换来 300 万美元，也就是 2400 多万人民币！捡钱也就这个速度了。2000 年 1 月，陈天桥拿到了中华网 300 万美元的投资，中华网得到的是相当于它总浏览量 30% 的 PageViews。

2000 年下半年开始，中国网络产业出现了前所未有的萧条，许多网站的经营开始走下坡路。盛大在此期间购买了《黑猫警长》的版权，还办起了多期的卡通杂志，和中央电视台联合举办全国性的卡通比赛，后来又陆续拿到了为奥迪、飘柔等大牌厂商做网上动画广告的单子。尽管如此，投资方中华网对盛大的互动娱乐仍然看不到任何信心，多方权衡之后提出撤资。

这对于一个正在成长中的团队而言，无疑是当头一棒。陈天桥的心情一下子变得无比沉重。也是在这种沉重中，他获得了暂时的宁静，他把自己关在家中，静静地思考着自己创业一年以来的得失，发现“互动娱乐”这样一个概念还是太大了。深思熟虑之后，他决定放弃投入期长、回报期也长的网络动画，回到网络游戏的经营中。说来也巧，那时刚好有一个叫做 ActozSOFT 的韩国公司来到上海，寻求网络游戏《传奇》运营商，经上海动画协会推荐，双方于 2001 年 6 月 29 日签订授权协议，盛大用 30 万美元的入门费和 27% 的分成获得运营权。但是中华网并没有因此看到盛大的未来，坚持撤资，在协商之后同意给陈天桥留下几十万美元，而陈天桥也拿回了公司的掌握权，开始正式运营《传奇》。

这时候的盛大，已经今非昔比，陷入了创业以来的低谷。许多员工借机提出辞职，最困难时，公司只剩下了 20 几名员工，而公司所持现金只够支撑两个月。有人评价这一时期的陈天桥——他的商业智慧已经开始显现，但他的财富积累还没有真正启动。最初和陈天桥一起创业的弟兄们一个都没走，他们对陈天桥的信任雷打不动。那时候，他们常常加班到深夜，一个个都像上满了发条的机器。陈天桥相信一句话：“胸襟有多宽，路就有多宽。”他相信自己可以承受即便比当时再大十倍的困难。在公司陷入困境的时候，他依然会安排时间和员工们一起度假，他玩起来像个疯狂的孩子，可以把一切抛在脑后……

2001 年 11 月底，《传奇》游戏开始收费。一个月之后，有人开玩笑说，陈天桥出门应该有人保护了。因为，就在这一个月里，《传奇》的投资全部收回，也就是说，从这时起，陈天桥的个人财富，爆炸一样发展起来。

经历了大起大落之后的陈天桥，脸上多了几分成熟与睿智。他常常在员工会上讲，年轻人做什么事情都要有极强的心理承受能力和宽广的胸襟。换句话说，你的眼光、胸襟到了什么程度，你的事业就能发展到什么程度。

人生可以适当游戏，但不可以游戏人生。“别人游戏的时候，你在干什么？”有时候我也在线，和大家一起玩；更多的时候我在为公司的发展作更多的尝试，为我们产业的人性化道路作一些努力。我在 2002 年初推出了一种面向青少年的优惠卡，这是一种限时卡，到了午夜 12 点就强制断线，我希望有更多的收入，但不希望以青少年沉湎其中为代价。”

陈天桥涉足网络近十年，对网络有一种特殊的情感。他觉得，网络世界中有着最真实的人性，因此，盛大在国内率先推出了许多亲情化服务。比如上面提到的限时卡，比如为会员提供在线疑难解答等等。他挺讨厌那些拿网络时代当幌子的“假另类”，穿着稀奇古怪的服装，醉生梦死、游戏人生。那些人根本不懂得什么叫作真正的人生，很可悲。人生岂是可以随便游戏的？……

不熟悉盛大发展史的人会认为陈天桥是一下子暴富的，“是一个二流游戏成就了一个超级富翁”。陈天桥对此不置可否，“管那么多别人的评价干什么？创业路上甘苦自知”。刚到浦东的时候，他想做一块结实的好砖，不经意间，他却成了一座大厦。

胡润统计出陈天桥的财产是 40 个亿，业内有人质疑。陈天桥说，这种猜测和争议不会改变他的生活，因为在一年前，他接受“阳光卫视”杨澜的专访时，杨澜曾经问他，你是一个有钱人吗？他说，应该是吧，因为他觉得自己比以前有钱了。可是有钱说明什么问题呢？仅仅说明人生成功了一部分。陈天桥告诉记者

“盛大不仅是网络游戏的运营商、开发商和销售商，还要做无线娱乐、平面娱乐、周边产品开发等等一系列的新业务。”2003 年，盛大完成了一轮数目可观的私募活动，以不到 20% 的股份融到了 4000 万美元，公司海外上市的计划也正紧锣密鼓地进行着。陈天桥有一个梦想，就是要做中国的“网络迪斯尼”。

“有梦想是一种幸福”，他突然冒出这么一句话，投射出他之所以“传奇”的思想基础。喜欢在网上玩游戏的陈天桥对人生有着很严肃的理解。比如幸福，他觉得自己最幸福的时刻就是帮助别人实现了自己的梦想。他的一个朋友，在甘肃省自学成才，立志搞基地建设，但是政府批的钱不够用，便在陈天桥这里寻求帮助，一路摸爬出来的他深知创业的艰辛，便毫不犹豫地解囊相助……

走在人群中，貌不惊人的陈天桥没有什么特别。那身普通的西装，那黝黑的面庞，让你无论如何也不会马上联想到一个亿万富翁。陈天桥很健谈，知识面也很广博。面对记者有备而来的诸多发问，他总是习惯蹙一下眉，然后迅速地舒展开来，口若悬河一般围绕着说一大通，切题、翔实，而且时不时幽一默，哈哈大笑一阵子。对于自己走过的沟沟坎坎，他总爱用一种非常平淡的语气一带而过，似乎不曾发生过，甚至那些大风大浪在他看来也是那么微不足道。这让人越发觉得眼前这个同龄人有着更多不同寻常的地方。

在线游戏、门户网站，陈天桥在过去的一年中四处收购不断充实着盛大网络的业务，而今年年初对新浪股权的闪电购入也让他一时之间成为传媒的焦点。虽然已在电脑网络游戏领域取得了巨大的成功，但陈天桥并不满足现状，现在正雄心勃勃地要将他在电脑平台上的成功扩张到电视、手机等更广泛的领域。

思考题：

- 1、盛大发展如此迅速与企业领导创新有什么关系？谈谈你的看法。
- 2、陈天桥的创造性思维与其个人素质有什么关系？谈谈你的看法。
- 3、盛大的经营今后可能遇到哪些风险？请说出理由。

四、本章测试

员工心理状况测试

乔西弗·耶格尔和尤金·劳德西普是美国著名的心理学家。多年来，他俩一直被美国许多工业公司聘请为心理学顾问。耶格尔和劳德西普根据多年的经验，设计了一组对职工心理测试的试题，用来帮助公司领导了解职工的心理状态，以利公司进行科学管理。你如果有兴趣，不妨用这组测试题检查一下，看看公司员工心理状况如何？这组测试题共有 20 道题，员工根据自己的实际情况回答“是”或“否”。

1. 你是否深感生活在压力之中。
2. 你是否极易疲劳、困倦不堪、毫无生气。
3. 你是否需要不断地寻求“刺激”，才能摆脱无聊？
4. 当有人对你说你最近气色不太好时，你是否觉得心烦？
5. 你是否在自己的工作中，越来越感到事倍功半？
6. 你是否认为只有生活的某一个方面对你才是至关重要的？
7. 生活是否日渐对你失去魅力，因此你也越来越玩世不恭？
8. 你不能消除疲劳吗？
9. 你一经认准某理后，是否决不改变？

10. 你是否经常忘了赴约或丢失东西？
11. 你是否常被不可名状的悲哀困扰？
12. 你是否越来越动辄发火，易于急躁，觉得周围的人皆不可交？
13. 你是否不听劝说？一意孤行？
14. 你总为保护自己的容貌而担心吗？
15. 你忙得连打电话、读报这一类日常生活事务都顾及不过来吗？
16. 你决不能容忍关于你自己的恶作剧吗？
17. 你是否对周围的人保持沉默寡言？
18. 下午上班时，你是否觉得精力不足，渐觉不支？
19. 你是否生活目标不明，虽有长远打算，但总是产生新的想法？
20. 你认为欢乐是难以捉摸的东西吗？

测试说明：

这 20 道题目，如果有 16 道题目回答“是”，那么说明员工对生活已完全丧失了信心，不管别人如何劝导都是徒劳的；如果有 10 道题目回答“是”，则只要得到持续有益的劝导和有效的帮助，员工的心理状况将会日益改善，获得生存下去的信心。如果有 6 道题目回答“是”，只要对员工稍加关心，便能及时得到心理恢复。全部回答“否”的员工，表明心理正常、健全。

第四篇 方法艺术篇

■企业领导思维方法

■企业领导工作方法

■企业领导艺术

第 10 章企业领导思维方法

[学习目的]

- 了解思维方法的基本类型
- 熟知企业领导有效的思维方法
- 深层认知领导的大脑

[引例]

中科招商集团总裁单祥双创业 5 年,便成为 2005 年中国十大企业领袖,被业界誉为中国资本市场的“创投先行者”。单祥双 5 年创业,从零起步,为自己演绎了一个创业家的经典传奇。了解单祥双的人都知道,他会双手写字,这或许说明他的左右脑都很发达,左脑理性思维,右脑充满了想像力。他常说的一句话是“一手融资,一手投资”。单祥双用来指导自己投资实践的是几个简单的投资理念。他构筑了资本基金运营的中国式模式,创建了“养猪理论”“苹果理论”“苍蝇理论”,其核心是“养猪理论”——在单祥双看来,一切的风险投资商都是养猪专业户,他们在市场上把猪买过来。养肥了再卖出去,才是最终的目的,即赚取资本利差。他认为,任何一个养猪专业户,任何时候都必须记住两点:一是风险投资是短期投资,二是风险投资强调退出,只有退出才能实现利差和价值。猪肥了,赶紧就卖掉,千万不能再养。此外,他还创建了“整合—加法原则”“黑屋子里找钥匙”“扁平化管理”“创造企业的孵化器理论”等。

第一节 思维方法的基本类型

思维方法在思维方式中占有重要地位,是构成思维方式的实质性部分。思维方法的特性主要有客观性、主观性与层次性。科学的思维方法具有客观性,它绝不是纯粹主观的规定,而是由事物的客观规律转化而来,有其客观的根源。思维方法是被人们认识了规律,并依据这些规律,经过主体的主观制作、建构而形成的思维的规则、程序、步骤和手段等。所以,思维方法在客观性的规定下,其主观性特征是,思维方法属于思维主体的行为,是客观规律主体化的结果;思维方法有着主体对客体的重构,体现着主体的主观创造作用;思维方法体现着思维主体的目的,它是同主体行为的目的性、有效性联系在一起的。因此,思维方法既有客观性的一面,又有主观性的一面,是主观与客观的统一。思维方法是由各层次、各要素组成的复杂系统,层次性非常突出,一般包括三个层次,即一般的思维方法(哲学方法)、各门具体科学共同的思维方法与各门科学所特有的思维方法。关于思维方法的类型,不同学者具有不同的划分标准与角度,因此,划分的思维方法类型不尽一致,各有侧重。

一、辩证思维方法

辩证思维(哲学思维)在所有的思维类型中既是一般意义上的思维方法(普遍性思维模式),又是最高层次上的思维方法(指导性思维模式)。辩证思维是人脑对客观世界的真实反映的最高层次的思维,它是人类认识的最高级阶段,带有广泛的指导意义。恩格斯在研究各门科学从哲学中纷纷独立出来时曾言:“这样,对于已经从自然界和历史中被驱逐出去的哲学来说,要是还留下什么的话,那就只留下一个纯粹思想的领域:关于思维过程本身的规律的学说,即逻辑和辩证法。”尽管哲学思维方法可以列举很多,但根据恩格斯对哲学的认识与判断,我们将主要探讨的是辩证思维方法,即辩证思维的一般理论与基本方法。

(一) 辩证思维的概念阐释

辩证思维是人们进行理性思维所遵循的原则和逻辑,能够使感性认识上升为理性认识,从对事物表面的、片面地、零乱的认识上升到内在的、本质的、全面的认识。辩证思维过程是思维形成概念、判断,进

行推理，把握真理的具体过程。辩证思维是思维运动的高级形式，是客观世界运动在头脑中的反映，因此成为人类认识世界、改造世界的科学武器。人类的辩证思维最初源于动物心理，即动物简单的分析与综合。如秃鹫会用石头击破坚硬的鸵鸟蛋，而后进行“就餐”；狼群会用像“军队”似的集体协调行动堵击、围攻要捕猎的动物。但这仅仅是分析与综合的萌芽，真正的辩证思维是人类在实践中逐渐形成的，并作为思维运动最高级形式出现。

（二）辩证思维的特点

实践性、客观性、辩证性、间接性、概括性与能动性是辩证思维的六个最基本特点。实践性是指思维来源于实践，是人们实践活动上升到理论思维的产物。辩证思维方法的形成是因为实践的需要，它来源于实践并指导实践，又要接受实践的检验。客观性是指虽然大脑的功能是主观的，但辩证思维应客观反映客观世界，因为客观世界不存在比较、抽象、概括、分析、综合、归纳与演绎等等，这些是大脑的思维过程，这就要求大脑的主观性与客观世界的客观性相统一。辩证性是指思维是客观世界矛盾运动、普遍联系与永恒发展的反映，且思维本身也处于对立统一的辩证运动中。间接性是指思维与客观事物之间隔着感觉器官与传导神经，需要经过信息转换，辩证思维必须依靠感性认识才能进行思维加工。概括性是指思维不是对个体事物的认识，而是对一类事物相似或典型特征、内在本质或规律的认识。这些关于事物的本质规律，只有在分析、综合的基础上，经过抽象、概括才能获得。能动性是指思维不是对客观事物的消极、被动的认识，也不是对客观事物的一味适应，而是积极、主动地认识，并能够征服、改造与利用客观事物。

（三）辩证思维的基本方法

1、比较、抽象与概括的方法。比较、抽象与概括的方法是辩证思维的初级方法。比较法是确定事物之间同异关系的一种简单的思维方法，它是理性思维的开始，通过比较，可以发现区别，“没有比较，就没有鉴别”。比较法是矛盾同一性与对立性的直观运用，矛盾的同一性是人们进行比较的基础，矛盾的对立性是人们进行比较的内容，比较法就是在同一中求差异，在差异中求同一。比较法是一种从已知求未知的逻辑方法，它应用在逻辑上就是类比推理，即根据两个事物相同或相似的方面推断出在其它方面也有相同性或相似性。比较法有很多种类，如外形比较、结构比较、功能比较、数量比较、质量比较、层次比较、原因比较、系统比较、纵向比较、横向比较、历史比较等等，运用哪种比较法，取决于实践的需要。抽象法是通过对事物整体联系的分解，在大脑中把事物的若干属性和方面单独提取出来，而暂时不考虑事物的其它属性和方面的思维方法，抽象法的关键是提取与撇开的对立统一，提取的是事物的本质方面或主要方面，撇开的是事物的大量的非本质或非主要的属性。数学中抽象出来的“点”没有大小，“线”没有宽度，“面”没有厚度，离开了具体存在的“点、线、面”，但却更接近事物的本质。概括法是把抽象出来的事物属性推广到具有这些相同属性的一切事物上，从而形成关于这一类事物的普遍概念。概括的过程是扩大抽象的成果的过程，即在抽象的基础上，用概念进行判断和推理，从已知进入未知，扩大概念的外延，确定概念的内涵。总之，比较、抽象、概括的过程就是认识由混沌——区分——清晰——普遍性——本质的过程，这是人的一般认识过程。

2、归纳与演绎的方法。归纳与演绎的方法是针对个别与一般辩证关系上的思维方法，归纳法与演绎法的思维方向相反，归纳由个别到一般，而演绎由一般到个别。归纳法是从个别，经过分析、比较，上升到一般的思维方法和逻辑方法，它可以从现象进入到本质。归纳法所涉及的“个别”是指具有独立的規定性而相互区别的单个现象、事物与过程，而“一般”表示个别事物之间的共同性。任何事物、现象、过程

均是个别属性与一般属性的统一体。归纳法表现在逻辑上就是归纳推理，可分为完全归纳法与不完全归纳法，而不完全归纳法又分为简单枚举归纳法与科学归纳法。完全归纳法是归纳的前提，包含该类对象的全体，并对该类对象作出的一般性结论的方法。这种方法的结论虽然具有科学性、必然性、确定性，但当客体数量过多而不可能归纳完全，故其适用具有较大的局限性。当研究的客体数量多、范围大时，则需运用不完全归纳法。其所包括的简单枚举归纳法是通过观察与研究，发现某类事物中固有某种属性，且不断重复而无相反事例，从而判断出所有该类对象均有这一属性的推理过程；而科学归纳法是根据对象及其属性之间的因果联系或其它必然性联系的认识，总结出一般性结论的归纳法。演绎法是由一般性的前提到个别性的结论，即根据该类事物均具有的一般属性、关系推断该类事物中个别事物所具有的属性、关系的思维方法。演绎法是一种逻辑推理，其由前提、逻辑规则与结论构成。它由一般原理出发进行逻辑推理，因此具有极强的严格性与逻辑性。演绎推理可分为直接推理与间接推理。直接推理是由一个前提推导出结论的推理，间接推理是从两个前提求得一个新的判断的推理形式，其基本形式是三段论，即一个判断是大前提，代表一般原理；另一个判断是小前提，代表正在讨论的事实与一般原理的关系；第三个判断则是由大前提与小前提做出的结论。

3、分析与综合的方法。事物都是统一性与多样性、整体与部分、系统与要素的辩证统一，这便内在规定了事物的认识必须将分析方法与综合方法辩证统一地加以运用。分析方法是把事物的整体分解为部分进行研究的方法，它是由人的思维的抽象力进行的，是人的自觉能动性的表现。分析方法的类型很多，如定性分析、定量分析、矛盾分析、因果性分析、目的性分析、相关性分析、系统性分析等等，针对不同的问题采取不同的分析方法。综合方法是把对事物的部分的认识加以统一形成对事物的整体认识的思维方法，是人的思维能动性的高度体现。在运用综合方法时必须坚持唯物论与辩证法的原则，反对“幻想的综合”与“机械的综合”。综合方法主要有两种，一是整体的综合，即对复杂事物进行全面分析后形成的一个有序的整体过程；二是辩证的综合，即对复杂事务进行系统分析后从简单中推演出复杂的演化过程。

4、抽象与具体的方法。抽象方法就是对事物的感性认识上升为抽象的规定的思维方法，它是思维主体的一种能力（抽象力），它使人的认识从感性具体提升为“抽象的规定”，并为更高级的综合奠定了基础。具体方法就是把事物的抽象规定在思维运行过程中导致具体的再现。人的认识的具体运行过程是从感性具体——抽象——综合——理性具体的过程。

5、历史与逻辑的方法。历史方法是通过考察对象的自然进程而揭示对象规律的思维方法，其要求按照时间的先后顺序进行研究。而逻辑方法是指人的思维对事物的历史发展过程和对人类认识的历史过程进行概括的思维方法。历史方法与逻辑方法相互补充、相互为用，且具有一致性，即是“史”与“论”的一致，离开“史”的“论”是空论，离开“论”的“史”是杂史。因此，应将历史方法与逻辑方法相结合、相统一。

柏拉图心目中的“哲学王”

没有辩证的思维方法，人们的思维活动就不会取得卓有成效的结果。因此，辩证思维方法是思维方式中最实质、最基本的内容。“思维决定行动”蕴含了理念、思维、思想的至关重要性。

古
希
腊
哲
学

二、系统思维方法

系统论、信息论、控制论是复杂性科学的最基本的理论，其对各门科学都产生了深刻影响。系统思维方法便是建立在系统论的基础之上的，并与信息论、控制论密切相关的综合思维方法。美籍奥地利生物学家贝塔朗菲在 20 世纪 40 年代创建了系统论，他用机体论的主张批判了机械论的思想，建立了开放系统的一般系统论，提出了生命现象的组织性、有序性、目的性。比利时物理学家普里高津从非平衡态力学出发，认为系统通过涨落远离平衡态会产生一种有序的、稳定的物质结构，据此他创建了著名的“耗散结构”理论。德国学者哈肯以信息论、控制论与突变论为研究基础，运用统计学与动力学的研究方法，建构了一种数学模型，这就是哈肯的“协同学”理论。纵观系统论的研究与发展，便会发现系统思维方法在于寻找系统的逻辑结构，并为这些逻辑结构寻找数学表达式。

（一）系统思维的概念阐释

系统的最简单定义可归纳为，系统是要素相互作用的复合体。一般系统的性质主要有整体性、动态性、有序性、协变性、适应性、目的性、等级性、历时性等等。系统思维便是根据系统的这些性质确定的一种思维方法，它是辩证思维的丰富化与具体化，也是科学思维中最有效的思维方法。系统思维方法是运用系统观点分析与综合事物的一种思维方法，它对事物的结构、关系以动态整体的观点进行考察与分析，寻找事物的本质规律。系统思维方法使人们从“实体——属性”的方法上升为“实体——属性——关系”的方法，这样就可以从整体性、相关性、系统性、动态性、有序性、“结构与功能”等更深刻地把握事物的基本规律。

（二）系统思维的特点

虽然一般系统的基本特性较多，但最核心的基本特性主要有整体性、关系性、有序性、合目的性、环境适应性。

1、整体性。古希腊时代的亚里士多德早就提出“整体大于部分之和”的思想，一般将之视为系统论思想的萌芽。亚里士多德特别强调事物的整体性。贝塔朗菲认为，任何系统（非线性系统而不是线性系统）均为一个有机的整体，而非各个部分的机械组合或简单相加，系统的整体功能是个要素在孤立状态下所没有的新质。拿破仑所言的“一个法国士兵打不过一个马克留人，但一千个马克留人却打不过一千个法国士兵”也是体现整体性的有效合作思想。

2、关系性。系统内各要素之间总是处于相互联系、相互作用之中，一个要素的变化必然引起其它要素的相应变化，这种变化或强或弱，或隐或显，但始终处于相互作用中。要素与要素之间如此，要素与整

体之间也具有各种各样的关系性。系统的整体是由部分组成的，而“整体大于部分之和”的“多余部分”正是系统的灵魂。这种灵魂的来源正是来自于系统的“关系性”。

3、有序性。系统总是朝着有序性方向发展。系统中各要素均是按照一定的结构顺序关联到一起的，其中存在各种平衡关系与制约关系，这些关系的性质影响整个系统的性质与效率。

4、合目的性。大凡系统都要维持自身的存在，促使自身的发展，因此，系统具有一种合目的性。自然系统与人工系统都具有合目的性，尤其人工系统都具有这种特性，是人们为了达到某种目的而创造的目的系统。

5、环境适应性。一般将系统之外的各种条件之和统称为环境，而系统的存在与发展又总是处于环境之中。因此系统与环境之间的关系最密切、最直接。系统总是与环境进行物质、能量、信息的交换，从而不断从环境中获取“负熵流”，进而使系统健康、良性地生存与发展。

（三）系统思维的基本方法

1、结构——功能方法。结构——功能方法是系统论、信息论、控制论方法在系统结构与功能关系上的具体应用，是现代科学思维中经常采用的一种有效的方法。结构是指系统内各要素在空间和时间上的相互联系与相互作用的方式或顺序，具有整体性、稳定性、层次性、相对性与变量性的特点，而结构方法就是从结构角度出发认识、复制与创造新的系统的方法。掌握了一个事物的结构，也就可以把它复制出来。在现代管理系统中，结构方法具有巨大的作用。因为任何复杂的管理系统，其结构都可以还原为三种基本结构形式——顺序结构、选择结构与反复结构。通过还原，可以运用电子计算机进行系统模拟和预测系统的运动过程。结构方法的局限是难以弄清客观系统的真实结构，尤其是那些复杂巨系统的结构。而功能方法可以弥补结构方法的局限。如若一时还弄不清系统的结构，则可运用功能方法认识“黑箱系统”。所谓功能方法就是通过系统与环境的特定关系，通过系统“输入值”与“输出值”的交换而认识和掌握系统的方法。这种方法又称“黑箱方法”。如果系统内的结构和状态变量是部分已知，其它尚未掌握，则可称之为“灰箱方法”。“灰箱方法”实际上是不完全的结构方法与功能方法的结合。如果系统内部结构和状态变量是全部可知和可测的，则可称之为“白箱方法”。“白箱方法”实际上是一种比较完全的结构——功能方法。

2、模型化方法。所谓模型，是指为了某种特定的目的而对认识对象所作的抽象描述。模型的类型较多，如按总体分类，则有实物模型、思想模型；如按构造分类，则有数学模型、逻辑模型、图形模型、功能模拟模型；如按变量分类，则有确定模型、概率模型；如按分析对象分类，则有过程模型、状态变量模型、可靠性模型、时间模型、经济模型、组织模型、生态模型等。但一般最常使用的模型主要有实物模型、图形模型与数学模型。通过模型的研究而揭示原型的形态、特点与本质的方法，就是模型化方法。一般把被研究的真实对象叫做原型，而将原型的仿制品叫做模型。模型化方法的科学思维原则是必须对现实系统进行抽象描述，分析与模型相关的重要因素及其主要因素的相互关系。

三、定性思维方法和定量思维方法

（一）定性思维方法

1、定性思维的概念阐释。所谓定性思维，是指通过对事物的性质与属性的认识而进行判断、分析、综合的思维方法。定性思维侧重对事物性质的描述与揭示，它与定量思维是相对的，是从事物所表现的特

征、性质、问题等加以判断，从而把握事物的本质与规律。定性思维方法是领导者的最基本的思维方法，科学的定性思维是保证领导者进行正确决策的前提，也是为定量思维做准备。尤其当定量思维受到一定的局限时，定性思维具有无可替代的作用。定性思维应用于各门科学，特别是领导科学更加突显定性思维的独特作用。

2、定性思维的特点。简易性、直观性、宏观性、普遍性是定性思维的主要特点。定性思维是一种简单思维，但这种简单是透过事物本质的简单，而非浅显的思维。正是定性思维的这种简单性，才使得人们容易掌握，即定性思维具有重要的简易性特点。定性思维具有直观性，不管是感性思维，还是理性思维，定性思维都是直接深入事物的本质，从而揭示事物的规律。定性思维往往从宏观层面对事物加以认识，即抓住主要矛盾与大方向。正是定性思维的简易性、直观性、宏观性，才决定了定性思维的普遍性，因而定性思维成为领导者普遍采用的科学思维方法。

（二）定量思维方法

1、定量思维的概念阐释。所谓定量思维，是指对事物进行数量分析而掌握事物数量关系，从而把握事物规律的思维方法。在领导者的工作中，经常使用定量思维。由于领导者的重要工作是决策，这就涉及到决策的正确与否、决策的实用性、未来预测等等，因此，把握数量关系与实现主客观的统一是领导者最为重要的思维判断。在企业组织的日常工作中，经常会见到各种数量关系的决策模型和预测模型，这些都是定量思维的分析结果。定量思维必须掌握大量的数据，运用数学、复杂性科学等科学方法进行系统分析，只有这样才能对事物进行正确的判断分析，才能减少工作的风险，准确预测未来。

2、定量思维的特点。数量性、系统性、因果关系性、实用性是定量思维的主要特点。定量思维就是建立各种数量关系，使用的数据真实可靠，并运用数学原理建造模型。通过对数学模型的研究与分析，得出正确而科学的结论。定量思维是一种系统性思维，前后的逻辑性强，推理科学。定量思维具有很强的因果关系性，把握因果链是定量思维的关键，按照“有什么样因，必然有什么样的果”的逻辑原则，建立数量关系。定量思维的实用性也非常突出，实用性来自于科学的判断与分析，领导者除了经常使用定性思维外，也大量地使用定量思维。

（三）定性思维与定量思维的辩证关系

1、相辅相成的辩证关系。定性思维以对事物的定性分析作为立脚点，其侧重点在于事物的性质、特征与非数量化分析；而定量思维是把数量分析作为思维过程的关键，其侧重点在于数学模型的建立与使用。定性思维与定量思维都有自身的局限性，定性思维往往主观性太强，容易盲目冒险，而定量思维常常缺少灵活性，容易陷入理性主义的框架之中。因此，为避免这种思维的局限性，二者需要建立一种相辅相成的辩证关系。

2、定性思维与定量思维的统一关系。对事物性质的描述与对事物规律的揭示，需要定性思维与定量思维的有机的结合。二者具有很强的互补性，割裂开来不利于问题的解决，因此，正确认识事物的演变与发展，必须将定性思维与定量思维统一起来。企业领导者既要善于运用定性思维方法，又要善于运用定量思维方法，同时，运用从定性思维到定量思维的集成，实现对事物的真正把握。

四、发散性思维方法和收敛性思维方法

发散性思维与收敛性思维既有对立的一面，又有统一的一面，是思维活动中对立统一的两种具体形式，

也是思维过程中普遍存在的最重要的两种过程。发散性思维与收敛性思维在人们认识世界和改造世界中各有独特的作用，它们是不可取代的。

（一）发散性思维方法

1、发散性思维的概念阐释。所谓发散性思维，是指沿着不同的方向、不同的角度思考问题，从多方面寻找解决问题答案的思维方式。当一种方法不能解决问题或不能很好地解决问题，发散性思维便会否定这一方法，而寻找其他方法。而且发散性思维常常不满足已有的思维成果，总是向新目标、新领域探索。牛顿在一棵苹果树下睡着了，当一只苹果把他砸醒时，他否定了他以往所有的思考，从而发现了万有引力定律。爱迪生发明灯泡时，仅对灯泡丝试制就曾经实施了 1600 多个不同类型的方案，最后直至找到碳化丝片方告成功。发散性思维体现了思维的开放性、创造性、灵活性，要有丰富的想像力，能够不断地突破思维框框。发散性思维的形式主要有多向思维、侧向思维、反向思维。多向思维是发散性思维的最重要形式，多向思维要求从尽可能多的方向思考同一问题，发挥思维的想像力，从多角度、多渠道、多领域进行思考。侧向思维是发散性思维的又一种重要形式，它要求把自己研究的领域与其它领域交叉起来，并从其它领域获得思维上的启迪，进而解决本领域问题的思维方式。反向思维是发散性思维的重要形式之一，它与正向思维相反，从相反方向思考问题的思维方式，它实质上是辩证法的对立统一在思维领域中的反映。

2、发散性思维的特点。流畅性、变通性、独特性是发散性思维的主要特点。流畅性是指发散性思维用于某一方向时，能够迅速地沿着这一方向发散开去，形成同一方向的丰富内容。变通性是指发散性思维能从思维的某一方向跳跃到其它方向上，使方向越来越多，造成更多的选择与思考，形成立体思维。变通过程就是克服人们头脑中某种自己设置的僵化的思维框架，按照某一新的方向思考问题的过程。独特性就是发散性思维能形成自己与众不同的独特见解，是在流畅性与变通性基础上的发散性思维的最高目标。思维的流畅性、变通性、独特性是发散性思维由低级到高级的层次飞跃，由流畅性到变通性再到独特性，思维活动便进入到创新的高级阶段。

总之，发散性思维是多方向性和开放性的思维方式，其同单一、刻板、封闭的思维方式相对立。发散性思维承认事物的复杂性，主张在统一与联系中把握事物的客观规律。发散性思维有很多思维触角，突破一个思维方向、跳出一个固定思维框架，形成一个立体思维之网。

（二）收敛性思维方法

1、收敛性思维的概念阐释。收敛性思维是一种集中思维的逻辑思维，它不同于发散性思维，发散性思维总是寻找新方法、新途径，而收敛性思维是集中精力思考问题应该怎样解决。

2、收敛性思维的特点。同一性、程序性、比较性是收敛性思维的主要特点。同一性是一种求同性思维，求同性思维活动是从过去的传统经验中引出解决问题的方法，习惯于同一方向的知识积累与记忆。这样，求同性又体现了事物发展的继承性。程序性强调思维的循序渐进、有章可循，收敛性思维的同一性要求思维要有严格的逻辑程序。比较性是指在现有的诸多途径、方案、措施中，通过比较，寻找一个较合适的方法。

（三）发散性思维方法和收敛性思维方法的辩证关系

发散性思维方法和收敛性思维方法之间的关系是一种辩证关系，即互补性与统一性。

1、互补性的辩证关系。发散性思维和收敛性思维二者相辅相成，相互补充，如若只有思维的发散过程，而无收敛过程，就不会形成集中的思维力量，却导致思维失控，变成混乱性思维。如果发散性思维没

有收敛性思维的补充，则会变成幻想或空想。如若只有思维的收敛过程，而无发散过程，就不会创造出更多的想象空间，却导致思维呆板、保守与僵化，抑制思维的创造性。

2、统一性的辩证关系。发散性思维强调求异性，而收敛性思维强调求同性，因此，必须将二者辩证统一起来。思维的路径是发散——收敛——再发散——再收敛——再发散，如此下去，每经过一个回合，都会使思维提升到一个更高的水平。

总之，在思维过程中，若发散不以收敛为前提，则思维便不会获得成果；若收敛不以发散为前导，则思维便不会有所发现与创新。

五、纵向思维方法和横向思维方法

纵向思维和横向思维属于比较性思维，纵向思维，也称历时性思维，是从时间和历史的角度进行的思考，横向思维，也称同时性思维，是截取历史的某一横断面进行的思考。

（一）纵向思维方法

1、纵向思维的概念阐释。纵向思维是一种历时性的比较思维，是把事物置于自己的过去、现在与将来的对比分析中，发现事物在不同阶段上的特征与前后联系，从而把握事物本质与规律的思维过程。事物的演化、发展都有一个萌芽、成长、壮大、发展、衰老、死亡的过程，其间，事物会呈现一定的规律，而纵向思维根据事物演化、发展的历时性建立纵向思维过程。比较过去与现在，进而推断未来，这样便会较好地把握事物的发展趋势。

2、纵向思维的特点。历时性、同一性、预测性是纵向思维的主要特点。历时性是指按照时间的先后顺序考察事物，呈现出事物发展的过程性。历时性对研究事物的起源、演化、发生、发展，具有重要的作用。同一性是指纵向思维所面对的客观事物是同一的，即考察的是同一对象的过去、现在与将来。预测性是指纵向思维由过去到现在，再到将来，并对将来进行推断而呈现的特性。

（二）横向思维方法

1、横向思维的概念阐释。横向思维是一种同时性的横断性思维，其截取历史的某一横断面，研究同一事物在不同环境中的发展状况，找出事物在不同环境中的异同的一种思维活动。事物的演化、发展总是其自身的规律与特征，通过横向比较，容易发现事物的本质。横断思维具有极其重要的意义，现代横断科学包括系统论、信息论、控制论的产生就是横断思维的结果。

2、横断思维的特点。同时性、横断性、开放性是横断思维的主要特点。同时性是指把时间概念的范围确定下来，研究在同时过程中的各方面的相互联系。横断性是指对事物的横向比较，即把研究的事物置于事物的相互联系中进行考察。横断思维的开放性是指把事物置于更多的事物关系中进行比较加以思考，他总是处于一种开放的过程中，不断增加自身与外界的联系——输出、输入与转换。

（三）纵向思维方法和横向思维方法的辩证关系

1、统一性的辩证关系。纵向思维和横向思维是不同方向的比较思维，但在具体的思维过程中却是统一的。事物自身既有历史、现在、未来的纵向过程，又有自身与其他事物的横向联系，事物正是在这种纵向与横向的交叉关系中存在，而纵向思维与横向思维充分体现了事物的纵向关系、横向关系以及相互交叉关系。

2、互补性的辩证关系。纵向思维是在历史的比较中找到事物进一步发展的方向，但局限性非常大，

往往仅局限于自身。而横向思维能够弥补与克服纵向思维的局限性，跳出自身，横向比较，会扩大视野。横向思维缺少历史纵深感，只注重横向比较，也有一定的局限性，没有看到自身的进步，更多的是看到横向比较中自身的不足，因此，需要纵向思维的补充与完善。

六、创造性思维方法

（一）创造性思维的含义

创造性思维泛指思维过程中所运用的一切思维方法，广义的创造性思维包括逻辑思维和非逻辑思维。但一般是指狭义的创造性思维方法，即非逻辑思维。非逻辑思维的创新思维方法是指创新过程中突破关键，产生新颖、独特的思路、意象、“点子”、办法等思维方法。创新性思维是一种具有开创意义的思维活动，包括新技术、新理论、新方法。创造性思维是一种艰苦的脑力劳动，其成果需要经过长期的探索、刻苦的钻研，甚或无数次的挫折才能获得。

（二）创造性思维的特点

创造性思维虽然也以逻辑思维为基础，但其基本上属于非逻辑思维，因此，创造性思维具有与逻辑思维不同的重要特点。创造性思维的主要特点有因果关系的非必然性、思维程序的非固定性、规则的无规则性、思维方式的非线性、思维过程的非理性。

1、因果关系的非必然性。思维的根据与思维的结果之间不具有必然的蕴涵关系，即根据的真实并不意味着结果的真实。这是因为思维的结果远远超出思维根据所涉及的范围，特别是凭联想、想象、直觉、灵感等获得的结果。创造性思维的因果关系没有像演绎推理思维的必然性，甚至连归纳、类比的或然性都不如。

2、思维程序的非固定性。创造性思维的程序或步骤一般都不固定的，这是因为创造性思维本质上在于它的“尝试”、“探索”、“冒险”与“创新”。如果遵循一定的固定思维模式，也就不会有“灵感的闪现”或“创造的火花”，有的只是“复制”、“重复”。

3、规则的无规则性。创造性思维没有必须遵循的规则，遵循规则的思维是传统型的常规思维，而创造性思维是要“破坏”、“解构”，因此创造性思维没有典型的“正确形式”与“不正确形式”之分，它是创造新的规则，而不是遵循旧的规则。

4、思维方式的非线性。创造性思维采取平面型或立体型的思维方式，不是表现为“一条线”的分析思路。创造性思维的出发点是事物的整体、全局，或事物的侧面、要素、横断面等等，因此，创造性思维的过程不是“线型”，而是“平面型”或“立体型”。

5、思维过程的非理性。创造性思维与其它思维方式虽然都具有理性的特点，但创造性思维的过程常常受思考者的感情、动机等心理因素的影响，甚至受思考者的兴趣、意志、情绪等非理性因素的深刻影响。

简洁也是创新

作为目前互联网上功能最强大的免费搜索引擎，Google 的索引目录中储存有 30 亿个网页及网页快照，用户可以使用 86 种语言文字进行搜索。现在，Google 平均每天接受的搜索次数为 1.5 亿人次，全球大约 80% 的搜索目标是通过 Google 搜索到的。Google 的页面非常干净，只有一个简洁朴素的关键词输入框，没有一条广告的干扰。Google 的创始人拉里·佩吉指出：“我们的页面这么干净并不是因为我和布林（Google 的另外一个创始人）有洁癖，这是一个商业决策。”据说，最初的原因是 Google 成立的时候还没有来得及设计页面。这无从可考，或许当时创始人的思维就是那么简单吧。但他们随后就发现，对于搜索引擎用户而言，这就足够了。美国 WebTrends 统计公司的调查报告证实了这一点：人们如果在 12 秒钟内找不到自己所需要的内容，就会超出忍

第二节 企业领导者有效的思维方法

企业领导者不同于一般管理者，更不同于企业员工，所谓企业家就是创新与破坏的运筹帷幄、决胜千里的开拓者，因此，企业领导者必须具有独特而有效的思维方法。根据大量的调查研究，企业领导者需要建立三种逻辑与非逻辑的思维方法：一是混沌—创新思维方法，二是从定性到定量综合集成法，三是谋略思维方法。

一、混沌—创新思维方法

（一）混沌—创新思维的概念与特点

1、混沌—创新思维的概念阐释。管理系统是一个复杂性的耗散结构系统，其创新性空间是一个充满奇怪吸引子、混沌边界与紧张对立的矛盾状态。生命型企业组织的创新性空间可以定义在稳定与不稳定之间的相变区域，包括低维混沌、在此之前的相变状态、某些其他分叉状态，从一定意义上说它总是处在系统崩溃的边界。这就要求领导者必须充分认识与把握混沌思维的方法，才能真正驾驭企业组织的复杂性领导系统。奇怪吸引子也称混沌吸引子。当增大一个确定非线性反馈网络的控制参数值时，网络将表现出一种分叉行为，这些分叉行为仍然表现出一种有规则的、稳定的形式，但却异常复杂。而当控制参数值不断升高地经过一些临界点后，系统将被吸引到或者被拉向一个矛盾的吸引子，其同时既稳定又不稳定，处在稳定区域与不稳定区域之间的边界。这种矛盾的吸引子就是奇怪吸引子。奇怪吸引子是指具有边界和形状稳定性的，即具有总体定性特征的一种原型、一种潜在行为形式。其是自相矛盾的，同时既表现为原型形式或者倾向形式的稳定性，又表现为在具体实现上的不稳定性。奇怪吸引子所处的这一混沌边界是惟一一种能够产生新奇事物和出现无穷变化的系统状态。

2、混沌—创新思维的特点。通过对复杂性系统的认知，混沌—创新思维的特点可以概括为耗散性、耦合性、边界性与自相矛盾性。这也是复杂性系统所具有的主要特点，作为领导者必须认识复杂性系统的这些特点，才能建立领导者混沌—创新思维的基本方法。

普里高津已经证实：只有远离平衡态的非线性系统才具有可变性，才能成为耗散系统。耗散系统从环境中吸收能量和信息，并且在系统内部进行消散，导致系统趋于分化。但是系统还是具有一种不规则形式的结构，通过自组织过程不断地进行自我更新。耗散系统实质上也是一种自相矛盾的系统：形式上的对称性和一致性不断地消失，然而却依然存在着一种结构。其是一个在整体上暂时表现出稳定结构的不断发展的相互作用过程。稳定性能够弱化和局限系统的变化，促使系统维持现状不变；破坏性使系统远离平衡态的行为却会破坏系统的稳定性，使系统趋于变化。企业组织的影子系统极具破坏性，因而也极具变革性与

创新性。影子系统的文化变革常常挑战传统习惯，变革稳定平衡的旧秩序，于是创新性便会在维持与变革、守旧与创造的矛盾斗争中产生。金观涛在其所著的《整体性哲学》中分析功能耦合系统的作用时认为，组织系统越复杂越高级，功能耦合网层次就越多越复杂。由所有子系统组成的整体是将各子系统耦合起来，有组织的整体便是子系统的功能耦合网。功能耦合系统的发现与建立对组织的生存与发展至关重要，功能耦合系统存在于自然界系统与社会系统，这是客观存在。而通过对功能耦合系统的分析，便可发现组织中创新出现的几率与位置，既可预测质的飞跃的机会，也可确定创新性的空间地带。这实际上与奇怪吸引子所处的混沌边界，与自组织的自我更新，与影子系统的破坏性张力区域是一致的。混沌思维方法的关键是对紧张对立的矛盾状态的科学而准确地确定。紧张对立的矛盾状态（有限不稳定）是一个同时既稳定又不稳定的对立统一的创新性空间，这就是混沌思维的边界性。由合法系统与影子系统、稳定平衡吸引子与不稳定吸引子、组织化与自组织、整体性与层次性构成的耗散结构系统与功能耦合系统的复杂自适应系统，具有创新性空间的混沌边界。而紧张对立的矛盾状态则是创造性空间生成的惟一前提条件。

（二）混沌—创新思维的基本方法

通过对复杂性系统的深层认知，可以建立有效的混沌—创新思维的基本方法。其主要思维方法有智力激励法、移植法、信息交合法与奥斯本检核表法。

1、智力激励法。智力激励法也称头脑风暴法，是一种主要用于激励集体智慧以提出大量新设想的方法。运用智力激励法，即是召开一种“小会议”，使与会者突破思维定势，展开无限联想，寻找混沌边界，从而为解决复杂性的非常规问题确定新设想、新方案。组织“小会议”的简单做法是，(1)与会者 10 人左右，时间以半小时为宜；(2)发言者不照本宣读，与会者不妄加评论；(3)自由设想，且追求设想数量，“以数量保证质量”；(4)引申与综合各种自由设想。

2、移植法。移植法是将某个学科、领域中的原理、技术、方法等，应用或渗透到其它学科、领域中，为解决某一问题提供启迪、帮助的创新思维方法。移植法的基本方法主要有：(1)原理移植，即把某一学科中的科学原理应用于解决其它学科中的问题；(2)技术移植，即把某一领域中的技术运用于解决其它领域中的问题。(3)方法移植，即把某一学科、领域中的方法应用于解决其它学科、领域中的问题；(4)结构移植，即将某种事物的结构形式或结构特征，部分地或整体地运用于另外的某种产品的设计与制造；(5)功能移植，即通过设法使某一事物的某种功能也为另一事物所具有而解决某个问题。

3、信息交合法。信息交合法是指利用已有的和引进的信息与联系，以获得新的信息、新的联系，而产生新设想的创造技法。信息交合法有三点实施原则：(1)整体分解：将整体分解为部分，在将部分分解为因子，直到不能再分解或达到某种目的为止，并遵循“序列原则”、“要素原则”、“趋于穷尽原则”。在分解过程中，应特别重视信息因子的深度、广度、精度、密度。(2)信息交合：信息交合繁殖分为“无性繁殖”和“有性繁殖”，前者只是信息的复制，数量增加；后者产生新信息。信息交合有多种类型，主要有本体交合、异体交合、多体交合与系统交合。(3)结晶筛选：信息反应场中交合形成的新“产品”在层次、结构上形成系列的“解”。这就要对各种新设想进行评析、筛选，选择最优方案。

4、奥斯本检核表法。奥斯本检核表法依据的主要原理是创造始于问题，即由问题引导、启发创造。根据九大问题进行强制性思考，突破不愿提问题的心理障碍，开阔多元化思维模式，探索创新性的新设想。该方法的实质是，按照一定的目标、方向，有意识、有目的地进行发散性思维。奥斯本检核表包括的九大问题是：(1)有无其它用途——现有事物有无其它新用途，稍加改进有无其它用途；(2)能否借用——能否借

用别的经验、模仿别的东西、引入其它创造设想；(3)能否改变——能否改变形状、式样、颜色、意义、音响、气味、制造方法，能否做其它改变；(4)能否扩大——能否扩大使用范围、延长使用寿命、增加使用功能、增加零部件和强度、附加值等；(5)能否缩小——能否缩小体积、减轻重量，能否浓缩、微型化；(6)能否代用——能否用其它原材料、动力、设备、元件、原理、结构、制造工艺、方法代替；(7)能否重新调整——能否调换元件、其它型号、设计方案，能否调整顺序、速度、程序；(8)能否颠倒——能否颠倒正负，能否颠倒方向、顺序、因果关系；(9)能否组合——能否综合不同材料、元件、产品，能否综合不同学科、原理、观点、方法、设想。这就是著名的奥斯本检核表的九大问题，其中系列小问题根据具体对象而确定。“九大问题”把一般情况下的主要思路都囊括了，这就迫使思维主体从不同的思路思考同一课题。奥斯本检核表中的每一个问题都各具特色，具有一定程度的相对独立性。其中，问题(1)侧重于功能、用途，问题(2)强调能否进行类比、移植，问题(3)注重形态的改变，问题(4)和问题(5)着重于数量、空间上的扩大或缩小，问题(6)强调的是能否将思想原理和材料技术进行代替，问题(7)注重于结构的改变，问题(8)强调的是能否进行逆向思维，问题(9)注重的是能否将思想原理和材料技术重新组合。

右手比左手大 4%

德国有一家大型服装厂，每年生产许多手套，都在附近的城市销售，销量一直平稳。有一年，他们得知不远的地方新建了一家专门生产手套的小工厂，由于这个小厂业务量不大，对他们似乎没有什么影响，他们就不太在意。3年后，他们又发现，自己生产的手套在市场上不吃香了，而那个小厂生产的手套几乎占领了80%的市场份额……

原来，那家小厂生产的手套，即使同一双，大小都是不一样的。因为绝大多数人是右撇子，右手通常比左手大4%，所以，这种大小不一的手套，戴起来感觉更合适！

二、从定性到定量综合集成法

(一) 从定性到定量综合集成法的含义与特点

1、从定性到定量综合集成法的含义。从定性到定量综合集成法的实质是把专家体系、数据和信息体系以及计算机有机地结合起来，构成一个高度智能化的人—机结合、人—网结合的体系。它是还原论与整合论的辩证统一，是科学方法论上的创新与发展。

2、从定性到定量综合集成法的特点。从定性到定量综合集成法的特点可以概括为统一性和结合性。

①统一性：从定性到定量综合集成法是一种全新的方法论，既不同于东西方传统的整体论，又不同于西方近代以来的还原论，而是实现了整体论与还原论、东西方思维方式的辩证统一。而且，实现了经验知识与科学理论、宏观研究与微观研究、定性思维与定量思维、形象思维与抽象思维以及各种学科的有机综合与辩证统一。②结合性：从定性到定量综合集成法表现的是人—机结合。其中，“人”不是指个人，而是具有优良综合素质的专家体系，即是从定性到定量综合集成法的实施主体；“机”是指高性能的计算机，它是专家体系的重要工具，它能够快速处理信息，帮助专家按照民主集中制原则统一各方意见，建立仿真模型，进行仿真实验。

(二) 从定性到定量综合集成法的研究路线与技术路线

1、研究路线。从定性到定量综合集成法采取从上到下和从下到上相结合的路线，从整体到部分再从部分到整体，把宏观与微观研究统一起来，最终从整体上研究和解决问题。

2、技术路线。从定性到定量综合集成法的技术路线是，采取人一机结合、人—网结合、以人为主的信息、知识和智慧综合集成。人脑与计算机具有极大的互补性，人脑思维是一种逻辑思维与形象思维的统一，而计算机的逻辑思维在某些方面超过人脑，但在形象思维上尚不具备。这种在形象思维上的创造与创新只有人脑才具备。因此二者可以互相补充、弥补不足。

（三）从定性到定量综合集成法的具体使用

从定性到定量综合集成法的具体使用是通过从定性到定量综合集成研讨厅体系实现的。此研讨厅是由专家们、高性能的计算机与信息情报系统构成的工作厅，各领域的专家们是研讨厅的主体，高性能计算机的软硬件是研讨厅的主要工具。从定性到定量综合集成法能够充分发挥人的形象思维、创造性思维、善于把握整体的优势，充分发挥计算机运行速度快、处理数据精确、存储量巨大的优势，进而形成人一机结合的整体优势、综合优势与智能优势。

三、谋略思维方法

（一）谋略思维方法的含义与渊源

1、谋略思维的含义。所谓谋略思维，是指在竞争或对抗中构思策略与计谋的思维活动。在混沌—创新思维、从定性到定量综合集成思维等各种思维方法中，思维对象均是相对静止的，而谋略思维的思维对象不但是自己，更重要的是竞争对手，其思维过程是极为复杂的变化运动。

2、谋略思维的渊源。在中国，谋略思想具有悠久的历史，汉代以前就诞生了《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《鬼谷子》、《太公兵法》、《三略》，其中，以春秋时期吴国军事家孙武的《孙子兵法》最著名，对东西方的影响颇大，尤其是美国、西欧和日本。《孙子兵法》早已不仅限于军事指挥作战，其思想已广泛应用于商业、政治、社会等领域。事实证明，谋略是竞争各方胜败的决定性因素，正如孙武在《孙子兵法·计篇》中所言：“夫未战而庙算胜者，得算多也；夫未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于不算乎。吾以此观之，胜负见矣。”

（二）谋略思维的用谋方法

谋略思维的用谋方法古往今来有很多种，但对企业领导者而言主要有知己知彼、把握先机、阴阳谋略、虚实谋略、奇正谋略。

1、知己知彼。很多企业领导者重视调查研究，坚持“没有调查就没有发言权”的原则，使企业能够正常有序地发展。但也有很多企业领导者不重视“知己知彼”谋略原则，一切靠“想当然”决策，给企业带来灾难。知己知彼是对领导者主观臆断的直接批判，企业领导者应培养和坚持知己知彼的竞争观念。《孙子兵法·谋攻篇》曰：“知己知彼，百战百胜；不知彼而知己，一胜一败；不知己不知彼，每战必败。”孙武把知己知彼作为决定胜负的最高原则。《鬼谷子》曰：“不见其类而为之者见逆，不得其情而说之者见非。必得其情，乃制其术。”鬼谷子说的是认清规律、了解情况，而后再制定解决方案。

2、把握先机。把握先机，就是把握竞争或对抗过程中的主动权。竞争或对抗中有两个关键因素，即主体双方的整体实力与主客形势。占“势”的一方就是占据先机、主动权较大的一方。《孙子兵法·势篇》云：“故善战者，求之于势，不责于人。”把握先机，要做到“先发制人”，但并非一定采取主动进攻的方式。企业领导者应根据实际情况既善攻又善守，应如《孙子兵法·形篇》所言：“善守者，藏于九地之下，善攻者，动于九天之上。”

3、阴阳谋略。《易传·系辞》云：“一阴一阳之谓道”，表明阴阳是宇宙万物最基本的存在状态，阴阳变化是万事万物永恒的原则。《鬼谷子·捭阖篇》云：“阳动而行，阴止而藏。阳动而出，阴隐而入”，表明阴阳思想是谋略思维的精髓。实际上，阴阳谋略的核心思想是“谋于阴而成于阳”。运用阴阳谋略的关键是把握全局，设置一真一假的计谋，并使一真一假浑然一体，既使被领导者满足了意愿，又使领导者功成于不显，制人于无形。

4、虚实谋略。对企业领导者而言，掌握虚实谋略是至关重要的。领导者能不能避实击虚是决定竞争成败的关键。因此，避实击虚也就成了企业竞争或对抗过程中的指导原则。《孙子兵法·虚实》云：“兵之形，避实而击虚”，强调击败对手的最有效的方式是打击对手的虚弱之处。《管子》云：“攻瑕则坚者瑕，攻坚则瑕者坚”，也强调避实击虚的指挥作战思想。

5、奇正谋略。奇正谋略是古代兵法思想中的重要法则，在企业领导工作中也有其突出的地位。《孙子兵法·势篇》曰：“凡战者，以正合，以奇胜”，意思是说大凡作战，要以正兵当敌，以奇兵取胜。奇与正是一对矛盾统一体，正是正兵，奇是偏师，正兵是从正面与敌方对垒，偏师则是不合常规的策略。“奇”的用兵令人难以捉摸、不可思议，常常取得奇效。这是在军事作战上的奇正谋略。奇正谋略思想已广泛应用于现当代的商业领域里。商业领域的用奇表现在产品、营销、广告宣传等诸多方面。如中国商界有一句名言，即“一招鲜，吃遍天”，表明企业经营要学会用奇。

第三节 领导者的大脑

大脑是自然界中最复杂、最精妙的一种开放的复杂超巨体系，对大脑的认知既艰难又复杂。脑科学是以人的大脑为研究对象的各门学科的总称，孙久荣在其所著的《脑科学导论》中认为，国际上对大脑研究的主要趋势是“了解脑，保护脑，开发脑”。

一、大脑的结构与思维

大脑是世界上最复杂的活的物质体系，对其的研究方法极为有限，一般在宏观上多用黑箱方法、脑成像技术等加以研究，研究发现，中枢神经系统包括脊髓、延脑、中脑、桥脑、间脑、小脑、大脑，而人的思维活动主要在大脑中进行；在微观上多用神经元法、生物化学法等进行研究，研究发现，大脑主要由神经元、神经胶质细胞两类神经细胞构成。大脑分为左右两个半球，其思维活动是以存储于大脑中的信息为基础的。大脑中的信息存储就是记忆——长时记忆与短时记忆，前者以脑内的化学变化蛋白质合成时的编码为基础，短时记忆以脑内神经细胞的电位变化为基础。思维科学与脑科学有着极为密切的关系，近些年来，经过科学家们的不断探索取得了突破性成果，尤其是随着复杂性科学的迅速发展，对大脑思维的研究也进一步深入。中国科学院院士郭爱克教授认为，“脑在高层次的一些性质是网络或者系统的效应，它们是在较低层次不具有的而在高层次才涌现的新性质”，“我们正目睹和经历着一场思维方式的革命性转变——从线性思维到非线性思维的转变。它正在席卷着几乎所有的科学领域，概莫例外。线性思维——认为整体为部分之和，它描述的是量与量之间的正比关系，描述线性系统的方程遵从叠加原理；非线性思维指整体不等于部分之和，叠加原理失效。非线性思维着眼于一定的宏观行为是在复杂系统中的微观组件的非线性相互作用而自发实现的。”北京大学孙久荣教授认为，“脑的复杂性可能正是脑的原理。思维是脑的整体

行为，可能要从物质、能量和信息三者的整合来研究。脑子中的任何识别过程都是混沌与有序的不断变化。识别的建立必须是进入有序状态。”

大脑是一个不规则的圆球，分为左右两个半球，中间由有两亿条神经组成的胼胝体连接、交流信息；两个半球并不对称，绝大多数人的左半球侧重于抽象思维与语言功能，以分析为主的“系列加工”占主导地位，右半球侧重于形象思维与空间辨别，以综合为主的“平行加工”占主导地位。大脑表面分为几个具有不同功能的区域：枕叶主要处理视觉信息，颞叶主要处理听觉信息，顶叶主要处理触觉信息，额叶主要处理语言。其中额叶最发达，“它在思维、推理、行为的策划和组织等大脑高级功能中起非常重要的作用，不但为认知和行动制定方略和目标，而且也给情感活动赋予诗情画意、美感、哲理、旨趣和理性等文化魅力和品位，在产生意识和决定行为过程中最能展示主体的个性、气质和人格。”大脑主要由两类神经细胞构成：神经元与神经胶质细胞。神经元又有细胞体、树突和轴突三部分组成，一般不再生，而神经胶质细胞可分裂和繁殖。它们构成了人的第一信号系统。人还有第二信号系统，即由语言所构成的信号的信号，它不仅能代替无条件刺激物，还可以代替条件刺激物，对人类思维的形成具有重大意义。

总之，通过对大脑结构的研究，可以探寻思维的基本特点。研究发现，大脑两个半球各有侧重，左半球侧重抽象思维，右半球侧重形象思维；额叶前部具有高级思维功能。这些对思维方法的研究奠定了重要的科学基础。

二、领导者的左右脑

（一）左脑理性思维的特点

前已叙述绝大多数人的左脑侧重于抽象思维与语言功能，以分析为主的“系列加工”占主导地位，即左脑主要是理性思维。虽然我们特别强调企业领导者应注重右脑想像力的认识、开发与运用，但不可忽视左脑不可替代的作用。左脑经过后天的严格思维训练，其逻辑性、抽象性都非常的强，其应用领域渗透各门学科，各门学科所建构的理论体系、所揭示的事物内在规律，都需要左脑的理性分析、逻辑推理。左脑是利益，逻辑线索，理性思维。人们对数字的思考是通过左脑进行的，因此，涉及到每月手机话费的支出，驾驶车辆的油耗，或者当月的电费等，都是通过左脑来进行的。当有人来查看电表计算上个月用电量的时候，我们看到 39 度这个数字时，立刻试图回忆这个月家里用了哪些电器，并试图向自己解释，找到用了这么多电的原因。当查看水表得到用水量为 12 吨的时候，大脑会采用同样的路径：左脑接受了一个数字，并试图按照逻辑线索来解释得到这个数据的原因。如果一个人的左脑不够发达，那么听到远远超出自己平时印象（右脑）中的用水量后的反应就是冲动的：“你肯定错了，怎么会这么多？”因此，擅长用左脑处理信息，并有逻辑线索的习惯导致人比较冷静，我们通常归之为理性，也就是客观地思考利益的方式和方法。

（二）右脑想像力的开发与运用

与左脑相对而言，右脑是模糊意识，感性思维。来自右脑的对人们行为的指令是模糊的，是通过印象来指挥行动的。人们是根据习惯印象来判断事物的过程就是右脑主导意识的表现。模糊意识与精确意识是对立的，对一个事物的判断会采用来自完全对立的两个方面的方法。中国女性购车者经常依靠对销售顾问的个人印象来决定是否在这个车行采购汽车就是一种模糊的决策行为。这种行为归结于右脑控制。另外，人们对世界大品牌的盲目崇拜也是这个道理。人们对光明乳业出现的一点产品质量问题、肯德基出现的一

些疏忽进行质疑，质疑之后的反思就开始有左脑的意味了：在购买产品时就不是依靠印象来决策了。

无数事实证明：有想像力，才有创造力。通过以上分析，便会发现想像力来自于右脑，因此，必须开发右脑想像力，并在实践过程中灵活加以应用。

右脑想像力是领导创新过程中的核心，是创造性思维的前提。塞利尔将科学创造过程形象地分为六个阶段：(1)“恋爱”与“情欲”：对知识的强烈兴趣、热情、欲望和对真理的追求；(2)“授胎”：创造力无论多大，如果不用学习和观察得到的事实知识进行授胎，智慧依然是无生殖力的；(3)“怀孕”：科学家孕育着思想，甚至最初他自己可能没有意识到这种思想；(4)“痛苦的产前阵痛”：当思想发育成熟时，感到有一种不适；(5)“分娩”：新思想的诞生，不仅不使人疼痛，而且感到愉快和满足；(6)“查看和检验”：使新思想受逻辑和实验验证，如查看婴儿有无畸形一样。塞利尔建立的科学创造过程的六阶段是对科学家发明创造的实践性总结，这对企业领导创新也同样具有重大的指导意义。企业领导工作更多的是创新性工作，如未来预测、人才激励、战略制定等等，都需要企业家具有超常的想像力。一位禅师曾经说过：“你们搞自然科学的人认识世界，就像竹筒里的老鼠，一节一节地啃，总在无尽的黑暗中摸索。我们却像老鼠从竹筒侧壁打一个洞，一下子就见到光明世界。”

（三）对左右脑的不同认知与使用

1、“左脑管理，右脑领导”。管理是理性的，是属于左脑思考的，是属于对数字、对流程比较强的；领导则是属于感性的，是属于右脑思考的，是比较人性化的。正如弹钢琴左手是节奏，右手就是旋律；左脑是科学，右脑就是艺术。右脑是天生的，左脑是后天培养的。小孩子一生下来，右脑是百分之百，左脑是零，可是慢慢地被教，尤其是为了升学拼命念书，被训练到最后几乎 95%是左脑思维，右脑思维就越来越少。其实，真正好的领导者左右脑都要非常强，既具备很强的分析、判断、整理、归纳的能力，在人、价值、文化这些方面应用起来也如鱼得水。这里有一个简单的定义：“领导是可以感动人，激励员工攀越高峰”，有学者说，当你问一个员工他的老板是一个什么样的人，如果员工神采飞扬的描述，那这个老板就有领导的特质；如果他很无奈的形容，那他就只是一个管理者。其实，管理和领导是可以看出来的，一感觉就能感觉出来。

2、左右脑的“协同论”。美国斯佩里教授通过割裂脑实验，证实了大脑不对称性的“左右脑分工理论”，并因此荣获 1981 年度的诺贝尔医学生理学奖。大脑由大脑纵裂分成左、右两个大脑半球，两半球经胼胝体，即连接两半球的横向神经纤维相连。大脑的奇妙之处在于两半球分工不同。人的左脑支配右半身的神经和器官，是理解语言的中枢，主要完成语言、分析、逻辑、代数的思考、认识和行为。即左脑进行的是有条不紊的条理化思维，即逻辑思维。右脑支配左半身的神经和器官，是一个没有语言中枢的哑脑。右脑具有接受音乐的中枢，负责可视的、综合的、几何的、绘画的思考行为。观赏绘画、欣赏音乐、凭直觉观察事物、纵览全局这均是右脑的功能。人脑所储存的信息绝大部分在右脑中，并在右脑中正确的加以记忆。右脑如同一个书架，架上分类摆放不同的书籍，每本书有自己的书名，书中再分章节层层记述，右脑信息储存量是左脑的一百万倍。思考的过程是左脑一边观察提取右脑所描绘的图像，一边将其符号化、语言化。即是说，右脑储存的形象的信息经左脑进行逻辑处理，变成语言的、数字的信息。对于如何思考问题，爱因斯坦曾言：“我思考问题时，不是用语言进行思考，而是用活动的跳跃的形象进行思考，当这种思考完成以后，我要花很大力气把它们转化成语言。”这表明只有左右脑协同工作，才能使人类具有感知力、创造力。

领导者脑健康的检测

企业领导者是公司最忙碌的人，制定决策、招聘人才、日常管理等等无不需要领导者去思考。董事长或总经理最忙的恐怕是大脑。但往往因忙于工作而忽视了脑健康。企业家的健康应该首先是脑健康。脑健康是指脑的生理结构正常、脑的物质运动正常及脑的思维等功能活动正常。程昭寰说，脑疲劳会带来全身性的疲劳，如果你疲劳又不能及时治疗的话，很可能积劳成疾。程昭寰提出应对照 15 种现象查出脑疲劳，这 15 种现象是：(1)早晨醒来懒得起床；(2)走路抬不起腿；(3)不想参加社交活动，尤其不愿见陌生人；(4)懒得讲话，说话声音细而短，自觉有气无力；(5)坐下后不愿起来，时常呆想发愣；(6)说话、写文章时常出错；(7)记忆力下降，想不起朋友的叮嘱或者忘掉几小时前的事情；(8)提不起精神来，过分地想用茶或者咖啡提神；(9)口苦、无味、食欲差，感到饭菜没有滋味，厌油腻，总想在饭菜中加些刺激性调料；(10)吸烟、饮酒的嗜好有增无减；(11)耳鸣、头昏、目眩、眼前冒金星、烦躁、易怒；(12)眼睛疲劳，哈欠不断；(13)下肢沉重，休息时总想把脚架在桌上；(14)入睡困难，想这想那，易醒多梦；(15)打盹不止，四肢像抽筋一般。

如果有上述 2 至 4 项情况时，说明你轻微疲劳，需要立即休息；有 5 项以上是重度疲劳，也许潜伏着疾病，这时你应当马上去医院检查。

应用研讨

一、本章精要

1. 思维方法的基本类型主要有辩证思维方法、系统思维方法、创造性思维方法以及定性思维方法和定量思维方法、发散思维方法和收敛思维方法、纵向思维方法和横向思维方法。

2. 辩证思维是人们进行理性思维所遵循的原则和逻辑，能够使感性认识上升为理性认识，从对事物表面的、片面地、零乱的认识上升到内在的、本质的、全面的认识。实践性、客观性、辩证性、间接性、概括性与能动性是辩证思维的六个最基本特点。辩证思维的基本方法有比较、抽象与概括的方法，归纳与演绎的方法，分析与综合的方法，抽象与具体的方法，历史与逻辑的方法。

3. 系统思维是根据一般系统的性质，即整体性、动态性、有序性、协变性、适应性、目的性、等级性、历时性等这些性质确定的一种思维方法，它是辩证思维的丰富化与具体化，也是科学思维中最有效的思维方法。系统思维的特点主要有整体性、关系性、有序性、合目的性、环境适应性。系统思维的基本方法主要有两种，一是结构—功能方法，二是模型化方法。

4. 创造性思维泛指思维过程中所运用的一切思维方法，广义的创造性思维包括逻辑思维和非逻辑思维。但一般是指狭义的创造性思维方法，即非逻辑思维。创造性思维有五大特点，即因果关系的非必然性，思维程序的非固定性，规则的无规则性，思维方式的非线性，思维过程的非理性。

5. 思维方法的基本类型除了辩证思维方法、系统思维方法、创造性思维方法外，还有三对重要的思维方法：①定性与定量思维方法；②发散与收敛思维方法；③纵向与横向思维方法。

6. 企业领导者有效的思维方法主要建立了三种逻辑与非逻辑的方法：一是混沌—创新思维方法，二是从定性到定量综合集成法，三是谋略思维方法。

7. 大脑的结构是一个复杂的黑箱系统，它是一个不规则的圆球，分为左右两个半球，即分为左脑和右脑。左脑擅长理性思维，而右脑则富有想像力。通过研究发现想像力来自于右脑，因此，必须开发右脑想像力，并在实践过程中灵活加以应用。

二、问题及讨论

1. 思维方法的基本类型有哪些？
2. 什么是辩证思维和系统思维？它们各有什么特点
3. 简答创造性思维方法的主要特点？
4. 如何理解与运用混沌—创新思维方法？
5. 从定性到定量综合集成法的实质是什么？以一个具体企业领导案例说明如何加以运用？
6. “左脑管理，右脑领导”应怎样理解？
7. 为什么要重视企业领导者的右脑开发？如何开发与运用？

三、案例分析

单祥双总裁的创业理念与创新行动

一手融资，一手投资。中科招商总裁单祥双坚持整合管理中的加法原则，但不是“ $1 + 1 = 2$ ”，而是“ $1 + 1 > 2$ ”。他常和记者或媒体说的一句话是“一手融资，一手投资”。作为国内首家经政府批准设立的著名直接投资基金（创业投资、产业投资和重组并购基金）大型专业管理机构，中科招商依托中国科学院、中国工程院、招商局集团、鄂尔多斯集团、中国华录集团、北京城建集团等实力雄厚的大型机构，从而形成了强大的背景资源。中科招商商业已成功发起设立了首次注册资本为 3 亿元人民币的创业投资基金。中科招商正在发起设立教育产业投资基金（注册资本 3 亿元人民币），交通产业投资基金（注册资本 5 亿元人民币），农业产业投资基金（注册资本 3 亿元人民币），环保产业投资基金（注册资本 6 亿元人民币）。根据预测，中科招商创投有限公司在 3--5 年内管理的资金将达到 50--100 亿元规模。年平均净资产收益率达到 15%--30%。中科招商在实践和摸索中，日益形成了中科招商模式。为项目融通资金，为资金嫁接项目，中科招商公司秉承诚信、开放、创新、进取的企业精神致力于成为大型企业集团和上市公司的专业化投资管理与操作平台，成为创业企业专业化融资管理与操作平台。作为中科招商总裁的单祥双 5 年创业，从零起步，单祥双为自己演绎了一个创业家的经典传奇。单祥双被业界誉称为创投先行者。1999 年，在辞去了国家部委公职之后不久，他便在国内策划成立了“中国交通投融资委员会”，试图把五个与交通相关的部委和 70 多家大型企业集团、上市公司整合到一起，为项目融通资金，为资金策划项目，以解决当时的交通系统投融资面临的紧迫问题。而当时，他本人还只是国通证券一个普通的部门经理而已。2000 年，单祥双集结招商局等大企业集团投资的“21 世纪创业投资公司”诞生。此后一年多时间内，21 世纪创业投资公司经历两次尝试，单祥双又感觉政府主导和纯民间形式的创业投资都有它的问题。最后，他下定决心，开始尝试以基金的模式运营风险投资。2000 年 12 月，在没有一家公司承诺要投资的情况下，“中科招商”成立了。经过三个月的找米下锅后，北京城建集团、鄂尔多斯集团等五家具具有行业龙头性质的公司终于被单祥双所打动，成了中科招商管理公司首个基金的股东，在中科招商历史上具有转折意义的 3 个亿创业投资基金落实到位。2001 年 5 月，注册资本 3 亿元的中科创业投资（基金）公司正式成立。当时，单祥双的设

想是，中科创业投资(基金)公司只设董事会，不设日常经营机构，并根据与股东签订的《委托管理合同》，全权委托中科招商创投管理公司负责投资经营业务。

养猪理论：猪养肥了，赶紧卖掉。单祥双早年毕业于厦门大学会计系，随后就读于中国社会科学院研究生院，并获商业经济专业的硕士学位，现兼任北大二十一世纪创业投资研究中心的常务副主任。单祥双用来指导自己投资实践的是几个简单的投资理念。他创建了“养猪理论”、“苹果理论”、“苍蝇理论”。在单祥双看来，一切的风险投资商都是养猪专业户，他们在市场上把猪买过来。养肥了再卖出去，才是最终的目的，即赚取资本利差。他认为，任何一个养猪专业户，任何时候都必须记住两点：一是风险投资是短期投资，二是风险投资强调退出，只有退出才能实现利差和价值。猪肥了，赶紧就卖掉，千万不能再养，这就是养猪理论。养猪理论再配合苹果理论与苍蝇理论就构成了单祥双养猪理论的创新理论体系。单祥双的“苹果理论”认为，同样一个苹果在菜市场和在五星级酒店的价格是不一样的。为什么？因为“搬苹果”的人整合了不同的资源和销售渠道，将苹果放在了不同的场合，同样一个苹果因所在平台不同而产生了不同的价值。中国企业家喜欢自力更生，一块一块地“搬砖头”垒起企业大厦，尽管挥汗如雨，仍然乐此不疲。这种精神固然重要，但历史已进入了资源整合时代。企业要取得跳跃式发展，必须学会“搬苹果”，将苹果搬到五星级酒店里，而不是搬到菜市场。企业家应该巧妙整合社会各种资源，为我所用，从而实现企业价值的迅速提升。有了猪崽，还要考虑的就是想办法增加猪崽的附加值，也就是让猪变肥。“猪崽就相当于你手里的一个苹果，它的价值取决于这个苹果有什么样的附加渠道。同样一个苹果放在菜市场就值一块钱，把它放在商场能值几块钱，你要把它放到五星级酒店，再做成漂亮的果盘，就能值几十块了。因此，苹果虽然还是苹果，你一定要找到渠道，不断地增加它的附加值。”单祥双说。猪再肥，也不能完全避免夭折的可能。因此，养猪专业户们必须学会控制风险才能减少损失。在单祥双看来，精明的养猪专业户不能只养某一种猪，要学会组合投资，分散风险。真正能把每一头猪顺利养肥，仅有苹果理论的指导是远远不够的。单祥双还发明了“苍蝇理论”。苍蝇是无头苍蝇乱撞，但它的目标很明确，就是找到生命的出口。因此，苍蝇获得了成功。“成功的养猪专业户都应该是苍蝇，而不能做蜜蜂。只要能找到生命的出口，就大胆地去冲撞，不要局限于既定的经验和规则。”单祥双说。

“黑屋子里找钥匙”。有一则故事讲的是“黑屋子里找钥匙”：有一个人在屋外找钥匙，没找到。有一个朋友问：你在做什么？这个人回答：我在找钥匙。朋友也帮他找，还是没找到。朋友问：你确信你的钥匙丢在屋外么？他说：“没有。我钥匙丢在屋里。”朋友说：“那你为什么还在屋外找钥匙？”这个人回答：“因为屋里光线太暗。”这则故事生动说明了中国创投业的现状与中科招商的智慧。在中国创投业里，大部分创投公司处于在屋外找钥匙的窘境，他们拿着创业资本并没有去做创业投资，而是去炒股票套牢了，跟风投机套牢了。“中科招商是坚持做创业投资，尽管屋子里很暗，但我们坚持在黑屋子里找钥匙，当第一缕光线射进来时，第一个找钥匙的人一定是中科招商。”单祥双自信地说。单祥双推算了几组数据阐述了创投业未来的发展空间：硅谷的创业资本有 9000 亿美元，其中 56% 的创业资本是由金融机构供应的，欧洲由金融机构提供的创业资本占 58%、日本占 36%、而中国只占 4%。中国的创业资本是 500 亿人民币。500 亿中真正用于创业投资的顶多 300 亿人民币，300 亿人民币和 9000 亿美元的比是 1:240。美国国民生产总值接近 11 万亿美金，美国的创业资本投资对国民生产总值的贡献是 14%，而美国 2003 年国民生产总值和中国 2003 年国民生产总值正好差 8 倍，也就是美国的创业资本对国民生产总值的贡献是中国全年的国民生产总值。这就看出中美之间的差距。拿硅谷的创业资本 9000 亿美金的 1/8 算，1000 多亿美金换算成人民币，就是

中国的创业资本要达到 1 万亿人民币的时候，才跟美国比较相当。“如果中科招商今后能占据 1 万亿 10% 的市场份额，就可能要管理 1000 亿人民币。”有专家说，中科投商将成为激活中国资本市场上的一条“鲶鱼”。2005 年，中科招商项目投资额将会突破 10 亿元人民币，以农业、IT 和制造业，文化传媒产业为投资重点：其中农业预计投入的资金在 4 亿元人民币，其投资金额很可能进一步突破；制造业预计投入金额 3 亿元人民币左右；IT 行业预计投资金额为 2 亿元人民币，还将完成 1 亿元人民币金额的文化传媒产业项目投资。到 2005 年底，中科招商要新增管理资金 50 亿元人民币，基金收益率超过 30%。未来三年，中科招商基金管理规模将超过 100 亿元人民币，成为国内领先、国际著名的大型投资基金管理公司。

扁平化管理。创业投资作为一种新兴投融资制度安排，是适应社会化创新和创业事业的需求，并在发达的资本市场推动下发展起来的。国外的实践证明，在创业投资基金运作中，管理公司必须在其内部实行“扁平化管理”，无论有限合伙制创投基金中的普通合伙人，还是公司制创投基金委托管理的机构化专业管理团队，都是不同程度上，合伙干业务，合伙承担责任，合伙分享受益，不存在宝塔式多层次职能分工，因而无须实行垂直式管理或矩阵式管理。中科招商通过实践探索，现已初步建立起“扁平化管理”机制，并且运作良好。突出体现在以下两个方面：其一，根据公司确定的行业投资重点，设置有 IT 通信、新材料、农业和生物医药四个行业的投资总监，由具备相关产业经验和投资管理能力的资深投资经理担任，负责牵头组成专业投资作业组，专注于某行业的项目投资、管理和退出，并直接对总裁负责。在中国本土创投机构中，这显然又是一大创新。这种管理方式避免了其他管理方式所固有的部门分权和互相扯皮的弊端，为投资总监全力从事专业化投资运作提供了广阔的空间和较大的自主性。其二，中科招商除实行投资总监管制外，还有一个独创，就是不设副总裁，而设立业务营运总监和风险控制总监，作为管理公司 CEO 的左右手，他们相互配合，又相互制衡。业务营运总监负责协助 CEO 组织协调各投资总监的投资业务及公司的行政综合管理，并选聘具有丰富投资管理经验和较强管理协调能力的高级人才担任。风险投资总监负责对被投资企业进行独立的财务审计与稽核，从风险预警和防范的角度，参与项目评审，并对被投资企业的财务资产状况进行跟踪管理。

“猪向前拱，鸡往后刨”。单祥双总裁在总结中科招商模式取得成功的经验时说：“猪向前拱，鸡往后刨”。这就是说，在世界范围内，中国人要独立地走中国自己的创投之路，对于外国的做法，要有鉴别地借鉴，但不能盲目照搬，亦步亦趋。要善于识别机遇，并紧紧抓住机遇，树立正确理念，设计可行的商业模式，一鼓作气，直至成功。2004 年初，中科招商创投公司召开一届四次董事会，大连华录集团和北京城建集团主动提出各自再出资 6000 万元，收购提出撤资的其他股东的股份。大连华录和北京城建都是全国赫赫有名的大型企业，作为中科招商创投（基金）公司的老股东，主动要求增加出资，本身就是对中科招商模式的充分肯定，也是给予中科招商管理团体的最高的荣誉。借鉴真经，勇于在实践中探索，因地制宜，用科学发展观创新。美国的有限合伙制创投基金是好东西，台湾的公司制创投基金也很成功。它们的先进经验非常值得借鉴。但是在学习借鉴的同时，要开动脑筋思考，要多问几个为什么，要寻根究底弄清楚其真谛，切不可望文生义，尤其是要从中国实际出发，分辨出外国的做法哪些在中国现阶段是适用，哪些是暂时或根本不适用的，然后以创新的思维加以灵活变通，从中找出可行的方式，这就是科学发展观的精髓。以单祥双为首的中科招商管理团队正是运用科学发展观，将国外创投基金的某些机制与中国实际巧妙嫁接，进行经济学意义上的基因重组，从而使之本土化。比如让创投公司股东入股管理公司，以尊重中国人特别强调“出资人主权”原则：实行净资产基准收益经营目标制和超额分成制，而不将有限合伙制的净收益

2:8 分成制一步到位，以满足中国本土出资人对年度回报的最低要求，但同时不放弃创投对长期高增值收益的追求，如此等等。看上去，其做法似乎有点土气，曾遭到一些人质疑。其实，质疑者并不懂得中国式创投基金规范模式的实现，不是靠从书本抄袭，也不是靠从电脑上下载，而是靠在实践中探索与完善。

思考题：

- 1、如何理解单祥双的创业理念与创新行动？
- 2、单祥双的创新理论对当代企业战略管理有何意义？
- 3、单祥双的创新思维对企业家有何启示？

四、本章测试

领导者敏感力自我测试

人是组织最重要的资源，每一个强有力的企业，都离不开企业领导者对员工需求的敏感力。少了它，员工就会觉得缺乏干劲，未受重用，甚至觉得被剥削。下面这张“领导者敏感力自我测试表”，可以用来测试企业领导者对于员工需求的敏感力和你的看法。

测试问题	总是	常常	很少	从未
1.你是否只处理员工的眼前需求而不是更深入的长期需求？				
2.你是否发现自己表面上的人际关系所造成的伤害性后果？				
3.你在跟别人进行讨论时，是否只注意自己心中的想法？				
4.你是否避免跟部属、同事或上司发生个人关系？				
5.你是否把员工看成替你服务的人，而不是你要提供服务的对象？				
6.你不经过讨论，就假设知道员工的期望与需求吗？				
7.你把员工当成同样的人，完全不管他们之间的差异吗？				
8.你把员工视为工具或生产单位吗？				
9.你把员工当成以前的样子，不认为他们有所改变或进步吗？				
10.你期望员工对同样情况所采取的反应跟你一样吗？				

测试说明

评分标准：“总是” 1 分，“常常” 2 分，“很少” 3 分，“从未”4 分。每个“总是”或“常常”答案，都代表你必须加以注意的敏感力问题。总分如果低于 30 分，就代表你必须严加注意自己的敏感力问题。

第 11 章 企业领导工作方法

[学习目的]

- 理解企业领导方法的含义
 - 掌握基本的企业领导方法
 - 掌握日常的企业领导方法
-

[引例]

东山机械集团公司是一个有着悠久历史的生产机电产品的企业，该公司由于经营不善，已连续两年亏损。为了扭转企业的困难局面，该公司决定面向全省机械企业公开招聘新的总经理。结果本市黎明机械有限公司的副总经理张常青经过层层考试和面试后，被聘任为公司总经理。张常青通过从企业各级员工谈话，了解到企业走到今天的困境，一个非常重要的原因是企业各项制度形同虚设，职工薪酬的设计平均主义现象严重，不同职位间的福利待遇缺乏合理的差距。张常青了解到实际情况后，采取了以下措施：

首先，他把技术科等部门合并成立研究发展部，由总工程师负责管理公司里的技术骨干力量，研究开发新产品，尽快拿出自己的拳头产品，改善企业的产品结构。设立质量总监，实行质量一票否决制，设立生产能手和质量优胜奖，对违反操作规程、不合格品率高的操作人员重罚。其次，加强市场营销部，由分管副总经理负责市场采购、市场调研、市场预测、市场开发及售后服务，做好客户的联系和巩固工作。改革销售人员的分配制度，实行底薪加销售提成，收入上不封顶，鼓励冒尖。第三，改革企业干部选拔制度，

实行公开竞聘，打破论资排辈，变伯乐相马为公开赛马，让真正有真才实学、年富力强的年轻干部走上各级领导岗位。他注重用书面表扬取得成绩的员工。当下属工作中出现失误时，耐心地帮助他们找出失误的原因，指出今后工作的努力方向，而不是一味地指责和批评。

在张常青的领导下，经过半年多的时间，该公司终于扭亏为盈，走上了一条健康发展之路。

企业领导方法就是企业领导者在进行领导活动时，所采取的方式和手段，它是企业领导者实施领导工作的重要保证。在企业竞争日益全球化的背景下，企业要在竞争中取胜，企业领导的作用日益重要。现代企业的经营和管理对企业领导者的素质要求越来越高，企业领导者不仅要掌握经济管理、金融财务、国际贸易、科学技术和法律等理论知识，而且能熟练的运用各种管理方法和工作方法。

第一节 基本的企业领导方法

基本领导方法，是指在领导活动中具有普遍指导意义的方法，是领导者研究和解决诸多实际问题的一般性方法，主要包括四种基本领导方法：调查研究方法、系统分析方法和依靠集体方法。

一、调查研究方法

所谓调查研究就是指通过深入实际，大量占有第一手资料，并运用科学的理论和方法，对这些感性材料进行理性的抽象和概括，从中得出规律性的正确认识，用以指导实践的一种认识方法。制定决策与实施决策都同调查研究须臾不离，所以，调查研究是企业领导的基本功。毛泽东同志曾经说过：“没有调查就没有发言权”，调查研究是领导活动的起点，并贯穿于领导活动的全过程，是领导者的一项基本功。从一定意义上说，调查研究既是重要的领导职能，又是领导者履行工作职责的有效方法，它在整个领导过程中具有特别重要的意义。

认识问题和解决问题的途径和方法，既不能凭主观臆断想象，也不能从抽象的定义出发，从书本里找方针、政策和方法，只能通过深入实际，进行调查研究，获得关于客观事物的详尽材料，然后通过“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的分析加工过程，才能使我们的认识反映事物的本质和规律，从中找出解决问题的方法。

（一）现代调查研究的特点

社会化大生产，使生产和经济活动范围越来越广阔，社会各领域相互渗透，相互促进，相互制约日益加强，同时社会现象的随机性也越来越强。社会生活的这一重大变化，向认识社会的基本方式——调查研究提出了尖锐的挑战。在当今高度信息化、复杂化的社会里，要有效地实现对企业的领导，就要求改进调查研究的传统方法，随着社会实践的发展而不断发展。

1、**社会化**。随着调查研究的本质含义和职能的扩大，客观上要求领导者不仅要亲自调查研究，而且应成为社会大系统调查研究的组织者和指挥者。调查研究呈现出广泛性和时空性的特点，即空间地域上的扩大和时间、过程的持续和延伸。

2、**综合化**。随着调研对象的复杂化，调研要求的知识的综合程度也相应提高，要运用多学科的原理和知识，系统地把握对象和综合分析、处理多种信息的能力同时相应提高，因此，要求调研的方式多样化、

专业化，以提高调查的质量，如设立专门的调查机构，委托调查公司、咨询公司等专业的公司进行调查研究。

3、科学化。采用现代先进的技术手段，其核心是以电子计算机为中心的现代技术和方法论与调查研究工作的结合。该方法的精确计算，明白的科学表述，显示了传统的方法无法匹敌的优越性。

4、系统化。即要对调查对象进行全方位的考察，从系统的整体出发，对事物进行全面的调查研究。

（二）调查研究的基本原则

进行调查研究要注重实效，切忌摆样子走过场，否则，不仅达不到调查研究的目的，而且会给领导工作带来很大危害。调查研究应遵循以下原则：

1、深入实际，客观、公正。调查研究是为了了解企业的实际情况，解决企业面临的问题。企业领导者进行调查研究首先要出于公心而不是捞取政治资本，做到唯实唯真，不唯上、不唯权、不唯利。要知己知彼，百战不殆。在企业的经营中，领导者经常要深入工作的第一线，了解企业运营实际情况，获取第一手的资料，才能根据事实做出科学的决策。

2、全面、系统、周密，具有代表性。企业领导者对某一事物的调查研究，必须在调查思路中具有全面性和调查方法上具有综合性。事物的本质是多方面的，有正面、侧面和反面，所以调查应该是全方位、全过程的调查，否则对调查事物的本质认识就不深入全面。对调查结果的分析也应是全面的，要横向对比与纵向分析相结合，既要认识事物的过去、现在，还要预测事物的发展趋势。同时要与同类型的先进企业相比较，找出差距，也要整体性调查与层次性调查相结合，找出事物层次之间和同一层次事物结构上的特点，只有这样调查获得的信息才会是全面的、系统的、深刻的。

3、结果要真实、可靠。企业领导调查研究不同于工作检查，需要脚踏实地、实事求是、虚心求教的工作作风，甘当小学生，以专家和群众为师。所以，企业领导者在调查研究中一定要严于律己，同专家和群众打成一片，和专家和群众进行沟通，才能取得专家和群众的支持，大家才会说心里话，反映真实情况。调查结果是否真实、可靠，既影响企业领导者阶段性的工作目标能否实现，也影响领导决策所依据的数据、资料是否准确。

（三）调查研究的基本程序和方法

进行调查研究的基本程序可以分为以下五个阶段：

1、准备阶段。调查准备阶段是调查研究的基础阶段和首要环节。调查研究能否达到满足公共关系工作所需公共关系信息的要求，在很大程度上取决于调查准备阶段的工作内容与工作质量。调查准备阶段的工作内容主要包括三项：第一、确立调查任务。调查的内容范围十分广泛，企业领导工作中所需的信息也是千头万绪的，任何一次调查都不可能包罗万象。况且调查的具体内容总是由企业领导工作的具体目标、具体对象、具体内容和具体要求规定的，必须有针对性。第二、开展调查设计。调查任务的确立，实际上是对整个调查研究工作提出了所要达到的目标。调查设计的任务较多，主要包括调查课题设计、调查指标设计、调查样本设计、调查问卷设计、调查过程设计、调查方案设计等。第三、准备调查条件。调查条件主要涉及到三个方面：一是人员条件；二是经费条件；三是物质条件，如录音机、录像机、摄像机、电话机、计算机等。

2、调查阶段。根据制定的调查研究方案、调查方法，对调查对象进行实际调查研究，从中发现问题。具体调查阶段也称为资料搜集阶段，是整个调查过程中最为重要的阶段。调查能否按照调查准备阶段所确

立的调查任务的要求和所设计的调查方案的规定有效地进行，关键是看资料搜集阶段或具体调查阶段的实施情况。在实际调查中，搜集资料的方法是多种多样的。根据搜集资料方式的不同，可以划分为直接搜集和间接搜集；根据搜集途径的不同，可以划分为正式途径搜集和非正式途径搜集；根据调查者的显隐特征的不同，可以划分为公开搜集和秘密搜集等等。但无论采用上述哪一种资料搜集方式，都始终离不开以下搜集资料的基本方法，即科学观察法、询访调查法、问卷调查法、量表测量法、文献调查法等，调查者必须熟悉且灵活运用。在调查过程中，无论搜集何种资料，也无论采用何种方法搜集资料，都应以保证资料的真实、准确、全面、丰富为原则。

3、整理统计阶段。对调查的素材进行整理、统计，使得调查结果条理清楚，便于下一步研究分析。调查资料的整理是调查资料分析研究的基础工作，是调查从具体调查阶段过渡到研究阶段、由感性认识上升到理性认识的一个必经的中间环节。调查资料整理的工作内容主要包括：第一，按照真实性、准确性、完整性、标准性的要求对调查资料进行审核；第二，按照科学性、实用性、渐进性、相斥性的原则对调查资料进行分类；第三，按照条理化、系统化、精练化、规范化的要求对调查资料进行加工。

4、研究分析阶段。分析和研究调查统计结果，并据此制订解决问题和改进工作的计划和方案。调查资料的分析是指调查者运用一定的科学分析方法，对调查资料的内容进行深度加工的过程。这一过程所运用的分析方法很多，一般可概括为定性分析方法和定量分析方法两类。在这一过程中，调查者可以通过对已经整理的调查资料进行由此及彼，由表及里，由浅入深的测算、比较、推理、判断，发现隐匿于大量的调查资料之中的某些重要信息，揭示隐藏在大量的调查资料背后的某些关键问题，并以此提出企业经营的对策措施。

5、解决处理阶段。实施解决问题的方案和计划。在调查中，当完成了调查资料的整理分析后，一般还要写作调查报告，这也是制定解决问题的方案和计划的具体体现。

二、系统领导方法

系统方法作为企业领导工作方法，就是指企业领导者按照事物本身的系统性，把对象放在系统的形式中加以考察的方法。具体来说，就是企业领导者从系统的思想出发，着重以整体与部分(要素)、整体与外部环境的相互作用、相互制约的关系中综合地、精确地考察对象，以达到优化地处理问题的方法。沈括在《梦溪笔谈》中记载了一个丁谓修皇宫的故事，这是运用系统方法解决复杂问题的典范。北宋年间，一场大火把皇宫烧了，皇帝很生气，就责令大臣丁谓限期修复皇宫。要在限定的时间里修复这么浩大的工程，在常人看来是不可能的，但丁谓运用系统方法按时完成了。他首先从整体上抓住皇宫修建过程中建筑材料、交通运输、废物处理三个关键因素，把它们纳入一个系统进行谋划和运作。他先让人在皇宫门前的大道取土烧砖，解决了最急需的建筑材料砖的问题；把大道取土烧砖后就变成了一条大沟，他让人把皇城旁的汴水接通，等于和黄河连通，就可以把全国各地的奇珍异石直接运到皇城，解决了最头疼的交通运输问题；建筑材料齐备了，皇宫很快就修复了，然后他让人把建筑垃圾填入皇宫门前的大沟，既解决了建筑废物处理问题，又恢复了过去平坦的大道。沈括对此评价说：“一举而三役济，计省以亿计。”

（一）系统分析的基本原则

系统分析方法是系统理论为指导的，是系统方法在领导活动中的具体运用。所以，领导者在处理各种问题时，要遵循系统理论的基本原则。系统方法被应用于领导活动中，一般应遵循如下几个原则：

1、整体性原则。所谓整体性原则，就是要求领导者要把领导活动看作一个由各个部分构成的有机整体，从整体出发，从组成整体的各个部分之间的相互联系中，探求领导系统整体的本质和规律的原则。

首先，它主张从总体、从各个组成部分之间的相互关系中去把握整体。例如美国的阿波罗登月工程，是人类第一次从地球登上月球又返回地球的创造性的计划。这项工程有二万多个公司、二百多所高校和科研单位参加，每年参加人数一般有四十多万人，研制和使用的零部件有七百多万个，耗资三百多亿美元。这项计划的实现，一条重要原因，就是它注重了系统的整体性。日本人去美国参观后说，这里面的每一个部件我们都能制造，但却造不出整个“阿波罗”，因为我们缺乏美国人的总体设计思想。所以，日本人回去后大力宣传系统分析的方法。

其次，系统的整体功能要求正确处理全局和局部的辩证关系。系统是由各要素组成的整体，但系统又不等于各要素的简单相加，要素一旦有机组成一个系统，这个系统就具有各个孤立要素所不具备的性质和新的功能。由此可见，系统的要素受系统整体的规定和制约，只有作为系统整体中的一部分才能存在和发挥作用。所以，在领导工作中一定要做到局部服从整体。

2、层次性原则。所谓层次性原则，就是将领导系统按合理的层次展开，通过探求领导系统不同层次的性质和地位，进而探求和把握领导系统整体性质和规律的原则，一切系统都是有层次性的特点，领导活动系统也是如此。这就规定了领导者在运用系统领导方法时，必须坚持层次性原则，正确处理整体与层次、层次与层次之间的关系，实施分层领导才能取得最佳的领导效益。

3、结构性原则。所谓结构性原则，就是从领导系统的结构与功能之间的辩证关系出发，通过领导系统的结构设计，保证领导系统功能得以实现的原则。系统的结构性要求领导调整内在的不合理结构，使之趋于合理，从而产生优化的整体利益。田忌赛马的故事就很好地说明了这个问题。

4、相关性原则。所谓相关性原则，就是通过处理好领导系统内部诸要素之间的关系，以及领导系统与环境之间的关系，使领导系统保持最佳的弹体稳定状态并得以发展的原则。系统的相关性原则要求领导者在运用系统领导法时，要从领导系统的内部和外部相关要素的联结上把握系统，正确认识和协调领导活动中的各种关系。领导者是重大决策的最终决断人，正确的决断能带来巨大利益，而错误的决断会造成重大损失。

5、目的性原则。领导活动系统也是有目的性的，它的目的就是达到领导目标。在领导活动中，通过各种信息反馈，领导者注意把握领导活动中的能动性因素，不断自觉调节和控制自身或他人的行为，发挥协同作用，逐渐趋近领导目标。同时也要求领导者通过各种途径反馈的信息发现问题所在。一旦发现不良的苗头，马上做出决定，及时给正把矛盾和问题解决在萌芽状态中。

（二）系统领导方法的实施步骤

运用系统领导方法必须遵循以上基本原则，而根据系统的内在联系，将这些原则按一定程序在领导活动中具体展开，就是系统领导方法的实施步骤。

1、提出系统优化的领导活动目标。第一，要把研究和处理的问题体现为一个有机整体，所要提出并确立的目标，是这个系统整体功能优化的目标；第二，提出目标要根据领导活动现时和未来的主客观需要，以及主客观条件的可能；第三，论证这个整体目标是否整体优化、是否有实现的可行性。

2、提出系统优化目标的构成要素。首先，要找出实现整体优化目标的构成要素，这些构成要素必须符合集合性；其次，要分析各要素间的相互关系及其与整体的关系，要求符合科学性和价值性；再次，要

分析各要素及其系统与外部环境条件的关系，要求具有适应性和可行性。

3、进行系统方案的优化结构设计。第一，总体实施方案的结构设计，并追求系统总体功能，需进行总体功能优化分析；第二，具体实施方案的结构设计，并追求局部功能优化，需进行局部功能优化分析。第二，各联结部分的方案结构设计，并进行联系功能优化分析。在功能优化分析时、要尽力定量化，做到模型化。

4、组建实施机构并分解目标任务。首先，根据优化的整体目标、总体方案的要求，设立总体组织机构，特别是总的指挥中心；第二，根据优化的整体目标、总体方案中的纵向关系划分组织机构的纵向层次，并根据其横向关系，划分组织的横向部分，同时确立组织的纵横结构；第二，把优化的分目标、分方案，分解落实到组织机构的各个层次和部分。

5、找出具体的实施步骤和时间程序。根据实现优化的整体目标及其方案在时间上的阶段性找出具体的实施的合理步骤和时间程序。其实施要点有：第一，总体程序和要求；第二，分层程序和要求；第三，细部程序和要求；第四，提出总体、分层、细部的优化的流程图表，这需要运用运筹学中的排队方法、线性规划方法、非线性规划方法，特别是统筹法。

6、根据时空两方面的部署具体实践方案。第一，在具体实践时，在空间上要从目标任务和组织机构的最低层次开始，而在时间上则从细部环节开始，如果整个目标任务和组织机构像一颗树，则具体实践要从树梢开始；第二，在具体实施的每一层次、细部、环节中，都要根据整体最优化目标、方案分解给他的具体要求，保证达到优化；第三，在每一层次、细部、环节的工作中，都要运用控制、调节、反馈等手段，以每一层次、细部、环节的优化，来保证整体目标及其功能的优化。

三、依靠集体的方法

优秀的企业领导者为了实现企业的目标，既要有一定的权威，还必须取得同事和下属的友谊和合作，充分依赖集体的力量。实际上，企业领导者与被领导者之间的关系不应当只是一种刻板 and 冷漠的上下级关系，而应当建立起如同战争年代那样的真诚合作的同志关系。

企业领导者不可能集谋略于一身，所以必须依靠团队的力量。具体来说，在依靠集体时，企业领导者需要做到以下几点。

（一）合理授权

授权就是下放权力，是上级企业领导者把一定的权力和责任交给下级组织和领导者及相关人员，使其能更好地为上级领导者分担一部分工作。授权有双重目的，首先，它可以使企业领导者从琐碎的事务中解脱出来，集中精力处理事关全局的重大问题。另一方面，授权是培养下属成长的重要措施，通过授权可以增强下属的责任感和工作积极性，可以逐步提高下级领导者的工作能力和才干。

授权的技巧

- 1.明确领导者之间的责任；
- 2.确保整体目标；
- 3.分权而不放任；
- 4.对被授权者进行有效的控制。

（二）平易近人

在与同事和下属相处中，企业领导者要放下架子，注意谦虚礼貌，主动向对方表示尊重和友好。在办事时，企业领导者要多用商量的口气，多听取和采纳对方意见中合理的部分，要勇于承认和改正自己的缺点和错误。

（三）信任对方

如果领导不信任下属，就不会真正做到放心、放手、放权。下属知道你不信任他，他也就不敢或不愿认真努力工作。结果既害了事业，又害了自己，这在历史上不乏其例。因此，对所用的各类人才，企业领导者充分地信任他们，放手让他们大胆地工作，让他们感到有职、有权、有责。这样，他们就能够在领导的信任中感受到自己的价值和尊严，从而成为激发和催人奋发向上的强大动力。

授权方式
1.柔性授权：对授权者不做很具体的工作指派，紧紧给出一个大纲和轮廓，使被授权者能够因地制宜地处理问题。
2.惰性授权：指领导者把自己不愿意处理的复杂而繁琐的事务，交给下属去处理。
3.刚性授权：指领导者对下属的工作、责任、权力都有具体明确的指定和交代，下属一定要严格遵守，不能有任何改动。
4.书面授权和口头授权。
5.正式授权与非正式授权：正式授权是指依据法规及组织规定的权力运用；非正式授权则是指法律规定或组织体系以外的权力的运用。

（四）宽以待人

领导用人，必须具备宽阔的胸怀，“宰相肚里能撑船”。企业领导者如果缺乏这种气质和度量，就难以求才、爱才和用才。任何有才干的人，一般都富有个性，优缺点比较突出。人非圣贤，孰能无过？作为领导者，要有宽容精神，善于倾听不同的意见，善于在非原则问题上妥协、忍让，善于团结不同意见的人一道工作。否则，就会堵塞言路，就会压制人才。

（五）一视同仁

人们之间的关系有亲有疏，这是正常的社会现象，企业领导者也不例外。但是，为了增强企业的内聚力，克服离心倾向，企业领导者既要团结一批同自己亲密无间、患难与共的骨干力量，同时又要注意团结所有的员工。对于与自己意见不一、感情疏远或反对自己的人，企业领导者绝对不可视为异己，另眼看待，加以排斥，而应对他们更加关心和尊重，努力争取他们的友谊和合作。特别是在处理诸如提级、调资、奖励、定职、分房等有关经济利益和荣誉的问题时，企业领导者必须一视同仁，秉公办理。

第二节 日常的领导工作方法

企业领导者领导方法的正确性和科学性是直接关系到他所领导的组织兴衰成败的大局问题，具有举足轻重的重要意义。在企业领导的日常工作中涉及许多具体的事务性工作，每一项工作涉及到方法的问题。

一、运筹时间的方法

一切领导活动，都是在一定的时间和空间条件下进行的。因此每一个领导者都要把合理利用时间作为顺利完成领导任务的必备知识和能力。

时间是一种宝贵的资源，它对任何人都是公平的，但也是吝啬的，时间无法贮存，也无法由任何其它资源替代。资本不足可以筹措，生产原料不够可以用其它物资代替，然而，我们无法用任何其他资源来代替时间。“时间就是金钱，时间就是生命。”每一个人都必须珍惜时间，都应充分、有效、合理地使用时间。企业领导者尤其如此，因为他们对时间的态度不仅影响自己领导的单位，而且影响部下的时间使用效率。企业领导者要充分、合理、有效地利用时间，首先要科学地安排好工作，合理地分项、分级、分口授权，把大量的工作委派副手、助手等下属去进行，以摆脱繁琐事务的纠缠，集中精力研究企业发展战略和进行决策工作。

管理时间的方法很多，这里列举一些方法。

（一）ABC 分类法

企业领导者往往面临着许多要处理的事情，必须分轻重缓急，大小主次，把自己的主要精力用于关键的问题上，以确保实现组织的预定目标。“关键的少数和次要的多数”的原理也适用领导者的时间安排。企业领导者可以把 80%的时间用于 20%的工作项目上，因为这 20%工作项目的价值要占全部工作价值的 80%。当前流行的“ABC 时间管理分类法”就是这种思想的具体运用，其具体做法是：首先把每天要经办的工作，按其地位、作用和轻重缓急分成 A、B、C 三类工作：(1)A 类占工作数量的 20%—25%，每天 1—3 件，最重要，也最迫切，因此，其花费时间约占 60%—75%；(2)B 类占工作数量的 25%—30%，每天 3—5 件，比较重要，时间也较紧迫，可以采取一般管理的方法，最好自己亲自做，也可授权他人办理，其花费时间约占 20%—25%。如果能把 A、B 两类工作做好，就是抓住了关键的环节，等于完成了当天工作的 80%—95%，可以算作高效率了；(3)C 类占总工作数量的 50%—55%，属于次要的工作，时间要求也不太紧迫，在 C 类工作上花费的时间越少越好。

时间的安排，可以是一天，也可以是一段时期。由于企业内外环境的变化，ABC 的顺序也会变化，工作日程表也要随之变化。比如有人打电话来催办 C 类的事情，就要把这件事归到 B 类中去；又有人亲自登门交涉 C 类的事情，就应该把这件事作为 A 类办理。这种分类法，可以分清工作的轻重缓急，灵活地运用时间。对领导人员来说可以用以下模式：每天工作的 A、B、C 三类应记录在卡片上。做出完整的记录，这样就可以不断总结经验和教训，驾驭时间的能力就会越来越强。

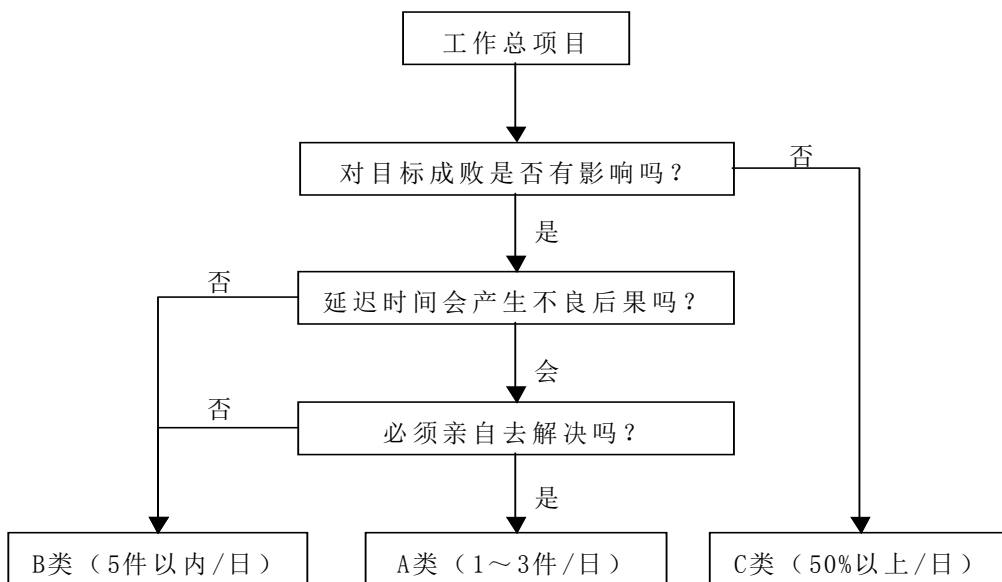


图 11-1 领导者的 ABC 法应用模式图

(二) 柳比歇夫时间管理法

柳比歇夫时间管理法是苏联昆虫学家柳比歇夫 56 年如一日对个人时间进行定量管理而得名的。这种方法建立在数学统计的基础之上，重点是对消耗时间的记录进行分析，使人们能正确认识自己的时间利用状况，并养成管理自己时间的习惯。

1、柳比歇夫时间管理法的要点。(1)保持时间记录的真实性、准确性。真实是指工作现场的记录，而不是补记的。准确是要求记录的误差不大于 15 分钟，否则记录就无使用价值；(2)切勿相信凭记忆的估计，人对时间这种抽象物质的记忆是十分不可靠的；(3)选择的时间记录区段要有代表性；(4)及时调整时间分配计划。在检查时间记录时，要找出上一时段计划时间与实耗时间的差，并以此为根据，对下一时段的时间耗用予以重新分配；(5)坚持就是成功。

2、柳比歇夫时间管理法的步骤。(1)记录。运用各种各样的耗时记录卡准确地记录时间耗费情况。工作记实表，真实准确；(2)统计。每填完一个时间区段后，对时间耗费情况进行分类统计，看看用于开会、听汇报、检查工作、调查研究、走访用户、读书看报等项目的时间比例有多大，并绘成图表。(3)分析。对照工作效果，分析时间耗费的情况，找出浪费时间的因素。浪费时间的因素主要表现在：做了不该做的工作；做了应该由别人做的工作；做了浪费别人时间的工作；犯了过去犯过的错误；开会和处理人事关系时间过长等等。(4)反馈。根据分析结果制订消除浪费时间因素的计划，并反馈于下一时段。

“华为人”管理时间的 4 大法宝

法宝一：以 SMART 为导向的华为目标原则

SMART 标准是指：具体的 (Specific)；可衡量的 (Measurable)，这是指目标必须用指标量化表达；可达到的 (Attainable)，一是目标应该在能力范围内；二是目标应该有一定难度。相关的 (Relevant)，指与现实生活相关；基于时间的 (Time-based)，是指目标必须确定完成的日期。

法宝二：关注第二象限的华为四象限原则

根据重要性和紧迫性，“华为人”将所有的事件分成 4 类（即建立一个二维四象限的指标体系），它们分别是：第一类是“重要且紧迫”的事件；第二类是“重要但不紧迫”的事件；第三类是“不重要但紧迫”的事件；

第四类是“不重要且不紧迫”的事件，即“浪费时间”的事件。

法宝三：赶跑时间第一大盗的华为韵律原则

“韵律原则”是指：一是保持自己的韵律，具体的方法包括：对于无意义的打扰电话要学会礼貌地挂断，要多用打扰性不强的沟通方式（如 e-mail），要适当地与上司沟通减少来自上司的打扰等；二是要与别人的韵律相协调，具体的方法包括：不要唐突地拜访对方，了解对方的行为习惯等。

法宝四：执着于流程优化的华为精简原则

“崔西定律”是指：“任何工作的困难度与其执行步骤的数目平方成正比：例如完成一件工作有 3 个执行步骤，则此工作的困难度是 9，而完成另一工作有 5 个执行步骤，则此工作的困难度是 25，所以必须要简化工作流程。”无论对于个人工作的流量，还是部门的工作流量，“华为”都是“能省就省”。

（三）合理利用时间的技巧

1、**集中整块时间办大事。**每个企业领导者可以运用的整块时间是很少的，对大多数企业领导者而言，这个时间只占他全部工作时间的 1/4。至于时间如何集中使用，各人有各人的习惯和方法。较常见的方法是将时间分段来处理不同的问题，保证留用专门的时间来处理较大的事务。例如将听取汇报、审批文件、讨论一般业务等例行性工作，安排在一周的两三天办理，留出一整天或两三个半天处理真正重要的事情，再留出一天时间处理其他事务。总之，合理使用方法的时间是灵活多样的，重要的是坚持原则。

节约时间的诀窍

- 1.事先作好准备，以免临时分心费神；
- 2.处理公务时要掌握好自己的“黄金时间”；
- 3.把有关资料及时记录，归档，以便以后查找；
- 4.准备一本时间记录簿或效率手册；
- 5.充分授权，将一部分工作委托他人完成；
- 6.与闲聊者交谈时，可站立接待，以使对方“知趣”，开门见山，少说废话；
- 7.每天抽一定时间思考或计划下一步工作；
- 8.尽可能使用现代通讯方法和交通工具等；
- 9.抓住今天，不唱“明日歌”；
- 10.有效利用零碎时间。

2、**利用零星时间办琐事。**在领导工作中有许多琐事，比如清理文件，制作一个表格，打电话通知一件事情等。这些事情件数很多，经过筛选会取消一些可以不做的事情，余下的则是亲自要做的，但做每件事所花的时间很短，对这些事情，要善于利用零星时间去做，见缝插针，处理一件，就在工作清单上划掉一件。

3、**忙中偷闲想问题。**企业领导者要采取主动，避免被上级、下级或别人拖着自己从时间中度过，一旦处于被动，就要设法扭转为主动。因此，企业领导者要学会忙里偷闲，每天最好有半个小时到一个小时“独处”时间，在这个时间里安静地思考一些问题，检讨一下工作。这对领导水平和领导绩效大有好处。

4、**尽可能杜绝时间的浪费。**

5、**养成记录自己时间消耗情况的习惯。**企业领导者应该养成记录自己消耗时间情况的习惯。每做一件事就记一笔帐，每隔一两周，对自己的时间占用情况进行一次分析。这时候，就会发现自己在时间的利

用上有许多惊人的不合理之外，从而可以找到合理利用时间的措施。

时间的合理使用因人而异，取决于企业生产经营活动的特点、企业的管理体制和组织结构、企业领导者之间的分工及各人的职责和习惯，很难有一个统一的标准。表 11—1 是根据我国一些优秀厂长的经验列出的，一般认为这样的时间分配是比较合适的。表中显示厂长每周工作时间已达到 50 小时。实际上，绝大多数厂长每周工作时间都在 50 小时以上，有的高达 60 小时左右。目前我国企业领导者的时间大部分花在 4、5、6 等三项上，而用于学习、思考、研究业务、研究决策的时间太少，应该注意改进。

表 11—1 厂长每周工作时间的分配

工作内容	周时数	时间使用
1. 了解情况，检查工作	6	每天 1 小时
2. 研究业务，进行决策	12	每次 2-3 小时
3. 与主要技术骨干交谈，做人的工作	4	每次 0.5-1 小时
4. 参加社会活动	8	每次 0.5-2 小时
5. 处理企业与外部的重大业务关系	8	每次 0.5-2 小时
6. 处理内部各部门间的重大业务关系	8	每次 0.5-3 小时
7. 学习与思考	4	集中一次进行

6、牢记帕金森定律。该定律指出，只要还有时间，工作就会不断地扩展，直至用完所有的时间。因此，不要给一项工作安排过多的时间。

（四）合理利用时间的方法

1、集中使用法。集中使用法就是集中主要的时间用于从事主要的工作、学习任务。例如集中一段时间去调研，抽出一段时间去进修。在一天之中，也要集中最多与最佳的时间去做最重要的事情，而不要把整段的时间用去干杂事。

2、细水长流法。细水长流法就是把每天零零星星的时间都充分利用好，长期坚持，就积少成多，可以完成一件大事。例如每天利用上下班乘车的时间听广播或学点外语，利用茶余饭后看报纸杂志，久而久之，就可大见成效。

3、网络计划法。网络计划法就是把很多要办的事情通过网络计划的并联与串联，使所用时间最少，办事效率最高。例如一边乘车，一边吃早点，一边听广播，同一时间并联办了三件事。又例如外出取牛奶，连发信带买点青菜一次完成，同一次串联办了三件事，大大节省了时间。

4、排除干扰法。当自己正在按计划进行工作时，常常会出现各种意外的干扰，如不速之客登门拜访，一个下级突然闯进办公室诉说自己的苦衷。当自己正在专心致志地学习或写文章时，突然电话一个接一个地打来。对于这些干扰，要采取措施排除。例如，在房门口贴上一个纸条，说明请勿打扰，或者事先请人代接电话，除非急事，一律以后回话。

5、决不负债法。决不负债法就是坚持当日事当日毕，不要拖拉。凡事赶前不赶后，不要负债。因为时间的债务是无法偿还的。

6、先进手段代用法。先进手段代用法就是为了省时间，能打电话办的事情，就不要走路去办，能发文件的工作就不要专门召开会议。

7、控制会议法。控制会议法就是领导干部往往会议多，会议长，如不控制，很容易陷入会海之中不能自拔。因此要精简会议，要准时开会与散会，要在会上控制发言时间，不许超过，要使会议议题集中，

及时形成决议等。领导还要克服“开会必到”、“到会必言”的做法，能不参加的会不要参加。

8、授权分时法。授权分时法就是领导干部不可能事必躬亲，也没有那么多时间，因此要善于授权给下级，把需要的时间分散给下级去分担，这样可以腾出时间采去指导检查工作。

9、蜻蜓点水法。蜻蜓点水法就是领导干部经常有一些接待应酬的任务，包括出席各种庆典飞送往迎来等等。对于这些活动，不到场不行，到场陪到底又没时间，因此只能实行蜻蜓点水的办法，只要不失礼就可以提前告辞。

10、交叉利用法。交叉利用法就是长时间进行单一内容的工作或学习容易产生疲劳，因此在脑力劳动之后，要做些体力劳动来调节。例如先看书或写作，休息时再修剪花卉或打扫卫生。

二、会议的组织方法

在现代社会中，领导者最重要的、最经常性的活动是管理和决策。领导者在实施管理和决策时，会议是必不可少的基本形式，是领导者实施领导的一个重要方式。据调查统计，领导者公务活动时间的 25%~60%是在会议中度过的。因此，领导者理应成为具有并运用高超艺术来驾驭会议的专家。但是长期以来会议泛滥成灾，会而不议、议而不决、决而不行，会议效率低是普遍现象。如果不把领导者从文山会海之中解放出来，不解决会议效率低的问题，是很难提高领导绩效的。

（一）会议目标要明确

领导者开会要么是为了研究和做出某项决策，要么是为了布置、协调某项工作，要么是为了澄清观念、提高认识。然而，现实情况是讲排场的会、形式主义的会、礼仪性的会大量存在。这些会议华而不实，浪费了企业的资源和许多人的宝贵时间，成为一大公害。因此，会议召集人在确定开会的时候，应反复推敲会议的目的，弄清开会要解决什么问题，然后，围绕会议的目的认真做好准备工作，以便会议获得实效。确定了要召开的会议，首先要进行内容的准备，问 5 个“W”和 1 个“H”：开什么会（What），为什么开会（Why），什么时候开会（When），哪些人开会（Who），在什么地方开会（Where），怎么开会（How）。回答这六个方面的问题，具体说来主要有以下几点：第一，确定会议主题及其相应的名称；第二，确定会议议程；第三，准备会议需要讨论、审议或下发的文件；第四，确定会议参加人员；第五，选择、确定会议的地点；第六，预先发布会议通知，使会议的参加人员确知会议的时间、地点、内容、程序、时限及自己的责任；第七，对会议筹备人员的职责进行合理分工，做到责任到人，既有分工，又互相协作。

（二）会议准备要充分

会议的准备工作的准备工作，要抓好以下具体环节：第一，根据会议的规格、参加会议的人数，既实事求是又注意留有余地地做好预算，申请经费；第二，精心准备会议必需的奖品、证书等有关物品；第三，安排食宿、车辆及接送站；第四，布置会场。

此外，领导者要亲自参加会议的筹备工作，抓好与会议内容直接相关的大事。首先，领导者之间要有明确的分工，分别督促、落实会议的有关准备工作。其次，领导者对会议解决问题的方针有一个初步的设想。再次，需要在会议上讲话或做报告的领导者要认真对待，精心准备讲话或报告。第四，领导者要亲自过问座次安排。

列宁主持会议的方法

1. 严格审查会议议程。列宁很注意议程，决定哪些问题留在议程上，哪些问题从议程上撤销，还要确定审议问题的先后次序。
2. 限定出席会议人数。
3. 反对迟到。列宁主持会议总是准时宣布会议开始，一分钟也不拖延。三次迟到者，通过相应级别的机关决议，予以撤职处分。
4. 严格限定会议发言时间。开会时，列宁面前总放着一只秒表，超时时马上拿表给他看。
5. 要求发言准确。列宁讨厌空洞的漂亮话和不着边际的议论。
6. 用表决决定问题。列宁不以自己的威信压人，总是以表决的方式决定问题。
7. 开会严禁交谈和抽烟。

(三) 会议进程要控制

会议的效率与主持会议者的水平直接有关。高明的会议主持者在会议开始时，要做到以下几点：

1、**对议题的先后顺序做出合理安排。**根据人的心理、生理、精力等特点安排会议议题。与会者在会议的前半部分时间里富有活力和创造性，因此，需要与会者充分开动脑筋、集中献策的议题，应当放在会议的前半部分，以便形成高质量的决议。

2、**要突出中心议题。**中心议题是会议的中心，会议取得成效的关键。会议主持者应注意引导与会者围绕会议中心议题发言，防止闲话式离题或发挥性离题，以免冲淡会议主题。

3、**要适时进行归纳。**主持者在会议过程中要抓住时机进行归纳，讲清已取得哪些进展。归纳要有较高的概括性，抓住问题的实质，如实反映会议进展情况，以便迅速被与会者接受。

4、**掌握会议进度，及时转换议题。**会议的进展情况主要靠主持人来掌握。主持人对会议的重点内容、非重点内容及其时间安排应心中有数，注意全面掌握会议进度，保证重点内容的时间，限制非重点内容的时间。同时，会议主持人要掌握火候，一旦恰到好处，要不失时机地转入下一个议题的讨论。

(四) 会议主持有技巧

善于主持会议是一门高超的领导艺术。领导者运用一系列技巧主持会议，得心应手地处理会议中的各种情况，对于开好会议具有举足轻重的作用。主持会议的方法主要包括以下几个方面：

1、**精神饱满，注意风度。**领导者在主持会议时，要以饱满的工作精神状态、端庄的举止出现在会议上。这样可以振奋与会人员的情绪，使会议形成严肃认真、奋发进取的气氛。

2、**妥善协调各方意见和人际关系。**在会议中，由于人们的认识和分析能力、经历、认识问题的方法、角度等多方面的差异，也由于有些问题会程度不同地涉及与会者的心理需要和切身利益，因而对同一问题的不同认识甚至完全相反的意见会经常发生。会议主持者要细心洞察人们的心理变化，认真分析，区别不同情况和类型，运用恰当的技巧妥善处理。

3、**随时引导和调整会议气氛。**会议气氛是会议环境中给人强烈感觉的精神表现或情绪外观。良好的会议气氛是达到会议目的和效果的重要因素之一。会议气氛多种多样，如民主的气氛、热烈愉快的气氛、严肃的气氛、奋发进取的气氛、团结与互谅的气氛、互相尊重的气氛等。不同内容的会议、同一会议的不同内容要求与之相适应的气氛。会议主持者应根据会议的内容要求随时引导和调整会议气氛，使之与会议

内容相协调。

（五）会议发言要精炼

领导者主持会议要讲究语言艺术，首先，语言要精炼明确，切忌拖泥带水，含糊不清；其次，会议中讲话要简明扼要，切中要害；再次，语言表达要有逻辑性，条理清楚。主要体现在即席发言、听取汇报、批评与赞扬等方面。

1、即席讲话。这类讲话与其它会议发言、演讲、报告不同，主要是无法事先准备，是领导者随机应变和口头表达这两种能力相结合的水平能力的重要体现。其基本要领是：根据现场主题和情形确定话题，抓紧时间打腹稿，概括性强，言简意赅，观点鲜明新颖，力求短、精、巧，努力做到有一个较好的开头和结尾。言行身份要适当得体，切忌东拉西扯，离会议中心议题太远。

2、肯定与表扬。利用会议对下属进行适度的肯定与表扬，使其长处发扬光大，调动其积极性，推进工作的开展，是领导工作的重要手段之一。其要领主要是：态度热情诚恳，扬长时也适当论短，因人而异不能“千篇一律”。场合和方式都恰到好处，材料真实评价适当。切忌褒一贬众，要注意群体效应。

3、否定与批评。企业领导者参加主持会议时，必要时也可适当地对下属中比较突出或普遍性的问题，不点名地提出批评。但必须注意依据要准确、可靠，态度要诚恳、热情，而且一般不公开点名。

（六）会议结束要总结

会议总结是会议的画龙点睛之笔，关系到会议能否开得圆满成功。会议总结可采用下述一种或几种技术：一是归纳法，即会议主持者把发言者阐述的既有联系又杂乱的思想观点归纳整理，使之既有条理，又重点突出。二是穿珠法，即会议主持者把与会者发言中闪烁思想火花穿在一起，形成智慧的珍珠，会议的结晶。三是升华法，即会议主持者站在更高的层次上，把发言者心中所有而表达不够深刻、完善的思想观点加以升华，从而使与会者的认识有所提高。四是拍板法，即与会者对议题进行了充分讨论，表明了态度，决策的各种条件已经具备，会议主持者在总结时要及时拍板定案，不能丧失良机。

（七）会议效率要提高

召开任何一次会议都是有代价的，不仅有会议经费的代价，更重要的是有人员和时间的代价。如果开一个议而不决、扯皮无效的会议，代价则更大；如果会议做出一项错误的决策，大量的人力、物力、财力付诸东流，损失则不堪设想。经济学原理表明，一切节约归根到底都是时间的节约。会议主持者要节约时间，提高会议效率，应注意掌握以下几个环节：一是按预定时间准时开会；二是坚持讲求实效、宁短勿长的原则；三是限定会议进行时间，必要时精确规定与会发言者的次数和时数；四是讲短话。不仅会议主持者的发言要简明扼要，而且要求与会者发言简洁、明快、准确，不脱离议题，保持较大的信息量，不说空话、废话，尽量不重复别人已谈过的意见；五是不轻易追加会议内容。

（八）会议次数、规模和时间要限制

解决多开会，开长会，开“大”会等老大难问题的有效办法有很多办法，这里简单介绍三种。

1、要限制开会的次数。不开没有明确目的的会，不开没有把握解决问题的会，不开准备工作未做好的会，不开一些可开可不开的会。少开会而能把领导工作做好是领导水平高的一个重要标志。

2、会议规模要小。限制会议人数，不要无关的人参加，不开铺张浪费的会。现在有些会议的主持者，为会议的“安排”煞费苦心，把会议的规模搞的很大，如同导演戏剧一样，预先编好了节目，约定诸多首长贵宾讲话和某些代表发言，这些首长和代表虽身份各异，但内容雷同，令人厌倦。

3、会议要短。要说短话，开短会，防止会议变成“摆龙门阵”的场所。实践证明“马拉松”式的会议不会产生高质量的会议结果。

据报道，日本一家工程总公司，重视会议的质量，大幅度减少会议和缩短会议时间，会议效果大大提高，一年节约6亿日元。由此可见，会议的经济成本是很高的。成功的企业领导者一定会从中悟出一个道理：会不可滥开，开会要切实讲求实效。

山东临沂轻骑集团开会的规矩

- 1.开会不喝水。即所有与会者，不论大会小会，台上台下，总裁工人，开会期间不允许喝水，连茶杯都不允许摆，要想喝就得开短会，缩短开会时间，提高工作效率。
- 2.八小时之内不开会。八小时之内是具体落实工作的时间，八小时之外，无论是早七点还是晚八点都是开会的最佳时间。
- 3.超时的会不开。什么级别开多长时间的会都有明文规定，到时自动散会。
- 4.没有结果的会不开。开会就要研究问题，解决问题，有研究无结果，有意见无措施，有纪要无行动的会议是取缔的对象。

三、处理公文的方法

公文是领导活动过程中不可缺少的一种工具，它被用来传递信息，上通下达，实施领导。公文一般可分为指令性、规范性的公文，报请性公文，联系性公文等三类。不管哪一类公文，一旦形成正式文件，都应符合3个基本要求：准确性、鲜明性、生动性。准确性，就是如实地、恰如其分地反映客观事物，阐明主观意图。鲜明性，就是对待事物态度鲜明，是非清楚；而不是模棱两可，含混不清，吞吞吐吐，态度暧昧。生动性，就是文字简练，生动活泼，可读易记，而不是干瘪无味。

任何企事业单位的文件，基本由三部分组成：一是外发文件，即本领导机构拟制、发出的文件；二是收进文件，即由外单位发来的文件；三是企业内部拟制、流转的文件。文件处理有一定的方法，是由若干各工作环节组成。文件处理程序主要有发文和收文两方面，一般包括文件的登记、分办、拟办、批办、承办、催办、撰稿、审核、签发、盖印、封发、立卷、归档等环节。正确地掌握文件处理程序，对于避免行文混乱，加速公文运转，提高企业领导者的办事效率，有着十分重要的意义。

（一）发文处理程序

发文处理程序大致包括以下几个环节：

1、交拟或批办。如办公室主任，根据企业领导者的意图将撰拟文稿的任务交给有关的拟稿人，有时是口头交代，有时是在文件上批示，要求就某个问题起草一篇文稿，这就叫交拟；如果是就某某来文指示所制的文稿，对来文说叫批办。

2、拟议。拟稿人接受任务后，应对文稿的目的、要求、政策依据明确，不明确的地方要查问清楚，做到心领神会；而后进入构思，搜集整理材料，拟制写作提纲。这是对领导意图、文件要求作具体实际的理解过程，也是文稿拟制的关键一环。

3、撰拟。撰拟是在构思成熟的基础上，拟制文稿。撰写时要高标准，成稿后要全面检查，认真反复修改，看内容是否符合政策，是否体现了领导者的意图，文字是否准确简练，标点是否恰当。

4、审核。这是指经理办公室或业务部门负责人，对撰拟的文稿进行审查、核定，是对文件的“把关”。审核一般查看以下几点：(1)有无发文的必要；(2)行文含义和格式是否妥当；(3)文件内容是否符合党和国家的方针、政策、法律、法令、规定等；(4)提出的要求与措施是否一致；(5)文字表达是否准确无误等。

5、签发。这是指企业主要领导人已经审核的文件作最后审定，签署印发。企业的重要文件或涉及面广的公文，都必须经过集体讨论，由主要负责同志或主持日常工作的副职负责签发。

6、签印、封发。文件签发、印刷完毕后，需要加盖印章，根据签发文稿的发送单位、密级等要求再次进行检查，然后登记、封装、发出。发送要根据迅速、准确、保密的要求，分别采取公文交换、机要交通、专人递送、邮寄等方式。

7、立卷归档。立卷是指对文件编卷、成册。归档是按档案部门的规定要求，把文件移交档案部门管理。及时做好这项工作极为重要，因为它既可方便查询，又可免除年终统一清理的麻烦。

(二) 收文处理程序

收文处理是指文件的收进、登记和送阅。大致包括以下几个环节：

1、收文。收文一般由经理办公室负责，收到文件后，立即按送件人的投递回执清单报送文簿检查验收，然后登记验收，并根据权限拆封或上交。拆封的注意事项，一是严格遵守拆封权限。文件指定由专人拆封的，未经授权不得随意拆封。信封上领导人“亲启”、“亲封”等字样的，一般也不得拆封，如果有领导人的特殊委托则当别论。二是保持原信封的完好，通常都将原信封别在原件后面或前面，以备处理的需要。三是立即进行登记。

2、拟办。拟办是指企业经理办公室在收阅文件后提出初步处理意见，秘书人员在阅读文件后，要对文件提出初步处理意见，将其填写在《公文处理单》的“拟办”栏中。

3、批办。批办是指企业有关领导人，对拟办文件及秘书人员对文件提出拟办意见，提出最后的处理意见。大企业往往由办公室主任批办，小企业则由企业领导人批办。批办意见签署在《公文处理单》的“批办”栏中。批办应该明确具体，只写一个“阅”字，或画个圈，不符合批办要求。

4、承办。承办是指企业的有关部门，根据批办意见，具体办理公文。有的需要批复或回告，有的需要转交别的承办单位。承办要做到及时、负责，不推诿，不马虎。

5、传阅。传阅是指组织有关人员阅读非承办性文件。传阅的目的是让有关人员了解上级精神或有关情况，一般是经理办公室派专人送阅。送阅文件，要根据文件的轻重缓急组织进行，并要求阅件人阅读完后及时退回办公室，然后再传，要避免阅件人之间自己“横传”，以防文件积压或遗失。

6、催办。催办是对文件承办的检查和督促。为了避免承办拖沓，造成文件积压，对需要办理并已下达办公部门的事情，适时地加以询问或催促，使其及时办理。催办的范围，一是外来文件中需要本企业承办的事项，二是本企业发出的收文处理的最后一个程序。

7、办复。办复是对公文办理完毕后，经理办公室将办理结果及时报告有关领导人，特别是具体负责的领导人，使之对文件的处理做到心中有数。

(三) 公文控制的方法

现行应用公文存在着一些弊端，主要是：文件越发越多，简报越写越繁，使得领导者整天埋头于公文之中，被繁文缛节压得喘不过气来。为此，应正当采取科学地处理公文的方法。这些方法主要表现在以下3个方面：

1、**控制发文。**领导者必须严把发文关，对发文的内容、形式和范围都加以控制。对于那些内容空虚、要旨不清的文件坚决不发；对于那些可用口头或电话转达的，就不发文件；对于那些下边抄上边，层层转发的文件，应该少发或不发；对于那些穿靴戴帽、四平八稳、动辄数千言甚至洋洋万言的所谓“简报”，应当坚决杜绝。发文应该开门见山，直截了当，要限制字数。

2、**筛选来文。**对于公文应当先过滤一遍，从中筛选出重要的文件，然后再集中精力加以处理。有条件的可以让秘书做这项工作。对于篇幅过长的报告，也可以先请秘书将其加以综合整理，或摘要编写成简短的情报，再提供领导者参阅。

3、**限期办公。**为防止公文旅行、办事拖拉的现象发生，应规定处理公文的期限。比如规定从领导机关收到请示报告之日起，在 15 天内不作答复，就等于是默许了，报请单位就可自行处理。

4、**催促完文。**领导者对公文做出批示后，仍应继续关注批示的落实情况，抓好文件的落实情况。有条件的要指定秘书或助手负责查办，看看该项批示是否顺利下达，是否得以落实，并把办理情形和结果及时向领导者汇报。对于重大问题的指示，一定要一抓到底，抓出成效。

应用研讨

一、本章精要

1. 企业领导方法就是企业领导者在进行领导活动时，所采取的方式和手段，它是企业领导者实施领导工作的重要保证。企业领导方法包括，现代企业领导的基本方法和日常工作方法。

2. 基本领导方法，指的是在领导活动中具有普遍指导意义的方法，是领导者研究和解决诸多实际问题的一般性原则。主要包括以下三种基本领导方法：调查研究方法、系统领导方法和依靠集体的方法。

3. 所谓调查研究是指通过深入实际，大量占有第一手资料，并运用科学的理论和方法，对这些感性材料进行理性的抽象和概括，从中得出规律性的正确认识，用以指导实践的一种认识方法。现代调查研究的特点主要有：调研的社会化、综合化、科学化、系统化。调查研究的基本原则有：深入实际，客观、公正；全面、系统、周密，具有代表性；结果要真实、可靠。

4. 系统领导方法是指企业领导者从系统的思想出发，着重以整体与部分(要素)、整体与外部环境的相互作用、相互制约的关系中综合地考察对象，以达到优化地处理问题的方法。系统分析方法一般应遵循如下原则：整体性原则；层次性原则；结构性原则；相关性原则；目的性原则。系统领导方法的实施步骤是：提出系统优化的领导活动目标；提出系统优化目标的构成要素；进行系统方案的优化结构设计；组建实施机构并分解目标任务；找出具体实施的步骤和时间程序；根据时空两方面的部署具体实践方案。

5. 依靠集体的方法。授权就是下放权力，是上级企业领导者把一定的权力和责任交给下级组织和领导者及相关人员，使其能更好地为上级领导分担一部分工作。为了充分依赖集体的力量，企业领导者要做到：平易近人；信任下属；宽以待人；一视同仁。

6. 日常的企业领导工作方法主要包括：运筹时间的方法；会议的组织方法；处理公文的方法。

7. ABC 分类法的主要原理是企业领导者把面临着许多要处理的事情，分轻重缓急，大小主次，把自己的主要精力和时间用于关键的问题上，以确保实现组织的预定目标。

8. 柳比歇夫时间管理法又称时间管理记录统计法。要想管理自己的时间，首先要了解自己时间的消

费状况，这就需要把自己的时间消费如实记录下来，经过分析，从中找出浪费时间的因素，并对症下药，制定出消除这些因素的措施，达到管理时间的目标。柳比歇夫时间管理法的步骤是：记录；统计；分析；反馈。

11. 合理利用时间的技巧有：集中整块时间办大事；利用零星时间办琐事；忙中偷闲想问题；尽可能杜绝时间的浪费；养成记录自己时间消耗情况的习惯；牢记帕金森定律。合理利用时间的方法有：集中使用法；细水长流法；网络计划法；排除干扰法；决不负债法；先进手段代用法；控制会议法；授权分时法；蜻蜓点水法；交叉利用法。

12. 会议的组织技巧有：会议目标要明确；会议准备要充分；会议进程要控制；会议主持有技巧；会议发言要精炼；会议结束要总结；会议效率要提高；会议次数、规模和时间要减少。

13. 处理公文的方法主要包括发文处理程序、收文程序和公文控制的方法。发文处理程序大致包括以下几个环节：交拟或批办；拟议；撰拟；审核；签发；签印、封发；立卷归档。收文处理程序大致包括以下几个环节：收文；拟办；批办；承办；传阅；催办；办复。公文控制的方法主要有：控制发文；筛选来文；限期办文；催促完文。

二、问题及讨论

1. 有些企业领导者能从千头万绪的工作中“超脱”出来，他的潇洒奥妙何在？
2. 就“如何提高企业领导工作的有效性”谈谈你的看法。
3. 要进行有效企业领导活动，开会讲话是不可缺少的，企业领导者怎样才能讲好话，避免讲话出丑？
4. 企业领导者要实施有效领导，离不开批示及批示的落实，结合实际谈谈怎样才能使企业领导者的批示真正落到实处？
5. 《三国演义》描述，刘备死后，诸葛亮怕别人不尽忠职守，立了一条“罚二十以上皆亲览”的制度，事无巨细，一概由诸葛亮亲自处理，结果忙得日理万机，汗流浹背，以至中途夭折，留下“出师未捷身先死”的千古遗恨。诸葛亮的失误给企业领导者实施有效领导以何种警示？
6. 如何正确处理主要职能同日常工作的关系，如何合理授权？

三、案例分析

领导方法的魅力：张总经理与吴总经理领导方法的对比

张常青是位大忙人，他一身兼二职，是总公司的总经理兼党委书记。由于是本市的企业家，他还兼任了不少社会职位，重要的有市人大代表、市工商联副主席、市企业家协会副会长等。张常青所在的企业产品销量、经济效益在同行业中名列前茅，这同张常青的工作密不可分。四年前，企业严重亏损，张常青走马上任，企业第一年就扭亏为盈，第二年各项技术经济指标恢复到历史最高水平，从去年开始，企业的经营状况又跃上一个新台阶，现在正紧锣密鼓，为企业的股票在沪市发行、上市紧张地做着各项准备工作。

下午四点，他坐在办公室里，看着记事本，心中盘算着明天上午的工作安排。记事本上记载着，明天上午有四件事要他参加和处理：

- 1、上午九点。省发改委的王处长带着一批有关处室的干部到公司里来视察工作，听取企业关于企业

重组、股票上市的准备工作进展情况的汇报。张常青准备乘此机会提出一些企业自身难以解决的问题，请主管领导给予帮助和组织协调。前天公司领导班子成员碰头时，商定由张常青主持汇报会，主管经营的刘副总经理负责汇报本公司的工作。

2、上午九点。德国某大公司的副总裁要到公司里来，跟张常青谈判一个重要的合资项目。这个项目已谈了半年多，双方意见已相当接近。这次副总裁专程到来，将对合资中的一些主要问题如双方出资比例，技术转让，产品返销率等最后“敲定”。如果谈判顺利，有可能在本周签订协议。张常青去年去德国考察访问时，同这位副总裁有过交往，成了朋友，彼此有一定了解，这次德国的企业让这位副总裁来谈判和签约，就充分考虑到了人际关系这个因素。

3、上午八点半，是每周一次的公司会议。按常规，张常青要出席并主持会议。这次会议的主要议程是讨论一项技改项目的实施方案。这个技改项目对提高产品档次、质量及降低物料消耗有重要作用，对企业发展后劲关系很大。经过较深入研究，这个技改项目在技术上完全可行，技改经费拟准备从股票发行筹集到的资金中解决，现在要讨论这一项目的具体实施方案，如何缩短施工安装周期，如何使生产同技改衔接，以及维修配件、人员培训如何同步等。已确定由周总工程师向会议报告初步的实施方案（事先已在公司的核心领导小组会上议论通过），目的是听取各方面代表的意见和建议，以便进一步完善这一实施方案。

4、慰问伤员。公司里有位销售副科长，出了车祸受伤住院。这位销售科干部，是公司里的“有功之臣”，为企业打开西南地区产品销售市场做出不小的成绩，这次又因公受伤。所幸还不会致残，而且伤势已经稳定。张常青历来很关心本公司职工的生活疾苦，所以这次准备亲自去医院探视和慰问。已请公司办公室准备好了鲜花、慰问品及慰问金。

张常青考虑，这几项工作都挺重要，但时间上有冲突。正在这时，公司办公室又来电话告知，市里来催要一个关于改制上市方案的最后修订方案，明天必须送去。这个修订方案，经公司讨论后由总会计师负责修订，因工作量的大，今晚加班，明天早上能打出正式文件。公司办公室主任说，这个修订方案，有几处重要的修改，为慎重起见，在送走以前，要请张总经理最后过目审定。张常青听后心想：又多了一件要办的急事。这么多事，都要张常青参加，一个人分不开身，怎么办呢？这种情况张常青经常遇到，有丰富的处理经验。他不慌不忙，心中盘算着：什么事该急着办，什么事可以改期或拖延一下；什么事必须亲自参加，什么事可以授权别人代为处理。不一会，脑中就有了安排的方案。假如，你就是张总经理，你认为应当怎样来处理呢？

与张总经理相比，他的多年好朋友，另一家企业的吴总经理则忙得团团转，一天吴总经理的爱人对张常青说：“老张，说出来都没人会相信，我竟然见不到他人了，请您好好开导一下老吴，给他指点指点。自从他任总经理以来，他早上7点离家，晚上10点前不会跨进家门。而且，他还常常带着塞满文件的公文包回来，一直工作到深夜。最近他连周末都在工作！”张常青一边饶有兴趣地听着，一边安慰吴总的爱人。吴是半年前刚被聘任的总经理，作为新上任的公司老总，可能会面临一系列的问题，张常青决定抽时间找吴总经理谈谈。

两人约定周六晚七点半见面。见面之后，张常青简短地询问了一下吴总任职以来开展工作的情况，逐渐把话题引到吴的工作负荷上来。张常青说：“我刚刚上任时，要熟悉各方面的情况。觉得每天要干的事情很多，白天干不完，只好晚上带回家。我也干得很累，但工作一段时间下来，各方面工作理顺了，按轻重缓急合理地安排时间，企业前瞻性的战略决策工作一定要深思熟虑、反复论证、多方面比较，花再多的时

间也值得，一般的事务性工作要尽量让下属去做。”张常青对吴说：“你工作很努力，但你要学会如何管理时间，如何合理授权，依靠集体的方法。学会系统分析，把握全局的方法。你应该放下一些事情，否则，说不定什么时候，你会被压垮的。”最后张常青与吴总探讨了如何做好企业的领导工作，并约定在下星期六晚七点半，带上还没有做完的工作来见他，两人一起研究一下对策。

那天晚上，他们两人坐下来把吴的工作分了三类。这三类工作是：(1) 应该下放给别人的；(2) 可以下放给别人的；(3) 必须亲自做的。50%的工作归入了第一类，30%归入第二类，还有20%归入第三类。然后张常青帮助吴总确定了他的公司中能委以前两类工作的人选。两人商定下星期五晚再次碰头。到了星期五，老吴已放下了自己手中3/4的工作，而且下属都很愿意合作。其中有一个人对吴总说：“你让我干这件事，我太高兴了。过去你把所有的工作都带回家，让我们感到是不信任我们，现在，我觉得自己很重要，工作需要我了。”吴总的爱人打电话感谢张常青，她说：“你的点化真有效，老吴比以前轻松多了，生活又恢复了正常。”

思考题：

- 1.请问张常青的领导方法的主要魅力在哪儿？
- 2.用企业领导学评价和分析吴总经理前后两种不同的工作方法的区别？
- 3.吴总经理采用新的工作方法后，如何解决工作和权力下放所带来的控制问题？

四、本章测试

领导者应变力自我测试

应变力是一种很难的技能，它能事先推测应该注意的目标，而不是那些使企业立即受到压力的问题。假设你看到时就能辨认出应变力，因此你可以评估自己目前的应变力水准。

测试问题	总是	常常	很少	从未
1.事情来时你会看到，而不是视若无睹。				
2.你会根据新的发展采取行动，而不是跟着别人的行动采取对策。				
3.你因为采取行动所造成的错误，是属于微不足道的错误，而不是重大的错误。				
4.你发展并尝试新产品、新途径，以及新观念。				
5.你严密监视组织所处的环境，注意所发生的重要事件、问题和情况。				
6.你促成员工以协调的方式迅速着手新计划，并使之成为一种习惯。				
7.当员工做事的方式不合你意时，你采取的措施是弹性的，实验的，以及宽容的。				
8.你以自我发展、寻求冒险，以及扩大经验范围来学习。				
9.你以公平和参与的态度来处理别人的构想和建议。				

10.你采纳“机动体制”，以免事情落入官僚体制的三不管地带。				
--------------------------------	--	--	--	--

测试说明

评分标准：“总是”4分；“常常”3分；“很少”2分；“从未”1分。如果你的得分超过三十分，表示你有很高程度的应变力；如果你的得分低于三十分，表示你必须有计划地改进这项技能。

第 12 章 企业领导艺术

【学习目的】

- 理解领导艺术的内涵和特点
- 掌握用人艺术的主要内容
- 熟悉处事艺术和处理冲突的艺术
- 全面了解人际交往艺术

【引例】

“小胜凭智，大胜靠德”，这是常挂在牛根生嘴边的话，因为“德”是制服人心的最佳利器。“想赢两三个回合，赢三年五年，有点智商就行；要想一辈子赢，没有‘德商’绝对不行。”，曾经的老下属便义无反顾地投其麾下。2000 年，和林格尔政府奖励牛根生一台菱志车，价值 104 万，而当时比牛根生大八岁的副董事长的奖励是一辆捷达车。但是，此时的牛根生并没有打算享受这豪华轿车，而是提出了与这位副董事长换车。

牛根生认为领导就是带领、引导大家去一个不知道的地方，不清楚的地方，这是领导定义的一种说法。另外他更加强调领导人不单单是领导人，而是协调人。他甚至说企业大楼里面没有领导，里面是公司和集团总部最多的协调人都坐在这个办公室里。领导引导大家去一个不知道的地方、不清楚的地方的能力如何，这是领导力的一个关键。因此，牛根生觉得像蒙牛这么有一个百万奶农、几万的员工的企业，怎样组合能把大家的利益最大化，这是非常难做的事。

感情的培养和投入是非常必要的，牛根生非常善意地对待周边的人，包括企业的人，包括社会的人，只要有投入，肯定有产出，种瓜得瓜，种豆得豆。企业文化，精神文明怎么搞？牛根生想佛教思想也可以搞精神文明，牛根生在食堂写上“太阳之大，真理；君子量大，真理；小人气大，真理”。五六千人在食堂吃饭，说话的声音都非常低，都害怕做小人，精神文明搞好了。

在用人上，牛根生提出这样的用人思想：有德有才，破格录用；有才无德，限制录用；无德无才，坚决不用。至于德重要还是才重要，牛根生认为，如果才气很大，德性不好，对企业的破坏性可能就非常大。一个人的智力有问题，是次品，一个人的灵魂有问题，就是危险品，所以经营人心非常非常的重要。

在市场经济条件下，人的因素是关系到企业兴衰成败的关键因素，企业只有充分发挥人的积极性和创造性，企业的经营业务才会蒸蒸日上，企业的管理水平才会不断提高。而企业职工积极性的提高，很大程度上取决于领导者的领导艺术。

第一节 领导艺术的涵义及其特征

要实行有效的领导，企业领导者不仅要掌握正确的领导方法，而且要有高超的领导艺术，才能创造性地行使领导职能，完成领导任务，达到预期的目标。在企业各项管理工作中，领导职能的有效发挥，领导艺术的有效运用是企业成功的一大关键。

一、领导艺术的涵义

作为富有创造性的领导方法的体现，领导艺术是灵活地、巧妙地运用一般的领导方法去解决具体问题。现代企业各项活动中，同一层次的领导者，为完成同样的工作任务而运用同样领导方法的情况下，有的得心应手，有的却手忙脚乱，究其原因，主要在于不同的企业领导者的领导艺术高低不同。可以这样说，领导艺术是一个领导者进行领导活动的关键因素。

领导艺术是企业领导者在个人素质、经验和辩证思维的基础上，富有创造性地运用领导条件、原则和方法的才能以表现出特有的领导作风和艺术形象。领导者的个人素质，包括领导者的经验、学识、才能、智慧、魄力是领导艺术得以发挥的前提，对领导条件、方法富有创造性的运用，是领导艺术的核心，而领导的风格和艺术形象，是领导艺术的外在表现，是前两者的有机结合。

二、领导艺术的特征

企业领导者要能灵活运用各种领导原则和方法，率领和引导下属克服企业在经营管理活动中的多种障碍，顺利地实现组织预定的目标。领导艺术不能仅靠说教能够完全展示的，而是领导者在实际工作中的有效运用，并能经受实践的考验。一般意义而言，企业领导艺术有以下几个特征。

（一）灵活性

领导艺术是领导者处理随机事件的一种变通能力。在复杂多变的市场竞争条件下，企业领导者不能总是遵循规范化的程序，按固定模式处理各项领导事务，而是依据不同的时间、地点和条件，运用丰富的经验和创造性思维对事物作出正确的判断。企业领导者不能墨守成规，而应善于随机应变，因势利导，根据客观情况机动灵活地处理企业各种事务。这里所说的灵活性，绝不是任意行为，而是在高度的原则指导下的灵活性，是原则性和灵活性的统一。领导艺术表现在，一旦出现新的问题，企业领导者在处理时，其领导艺术又有新的表现和新的运用。

（二）多样性

成功的企业领导者领导艺术并非是千篇一律的，即使是同一领导者，在进行领导活动中，领导艺术也会因时间、环境、人物、事件性质的不同而有所差异，领导艺术是一种生动活泼、丰富多彩、千姿百态的技巧和艺术。不同的领导者在处理同类事情，或者同一领导者在处理类似的问题时，往往会采取不同的艺术形式加以解决，都可以获得满意的效果。领导活动的复杂多变使领导艺术呈现出多样化的特点，这样对领导者的知识素质提出了更高的要求。

（三）创造性

艺术本身就包含创造的意思，是有一定的技巧和技艺的。领导艺术的创造性特征是企业领导者在尊重客观规律的基础上，发挥出来能动性的表现。领导艺术是对领导科学原理、原则、规律的升华，是对领导

方法的出神入化的运用。这里所说的升华、出神入化，就是创造性。领导者在作企业战略规划和重大用人决策时，面对千变万化的市场，就应创造性地改变固有的决策模式，抓住时机作出有效的决策。高超的领导艺术，不能拘泥于传统的经验和方法，而应该有所创新。

三、领导艺术与领导科学、领导经验的关系

（一）领导艺术与领导科学的关系

1、二者是领导工作的经验性与理论性的对立统一。可以这样说领导科学是理论性的领导艺术，而领导艺术则是经验性的领导科学。领导艺术不管怎么高超，都是在一定的经验基础上的反映，离不开自身的知识、经历的积累，每个人经历不同，经验也不同，其领导艺术就有不少差异，也不是每个人都能掌握领导艺术；领导科学则相反，它偏重于理性范畴，有一定的规则可循，不管其复杂程度如何，它的原则、方法，是个人素质修养不同的领导者都能学会和掌握的。

2、它们是领导工作模式化和非模式化的对立统一。企业领导工作中有许多可以模式化的东西，这是领导科学的比较严谨的理论体系和规范化知识。在一定的时期内，它们是相对稳定不易变化的。领导工作中又有许多非模式化的东西，要靠企业领导者随机决断，机智处理。可见，领导科学同领导艺术相比，表现为模式化的知识；领导艺术同领导科学相比，表现为非模式化的技能。从这个意义上说，领导科学是模式化的领导艺术，而领导艺术则是非模式化的领导科学。

（二）领导艺术与领导经验的关系

领导艺术与领导经验之间存在着密切的关系。领导经验是领导艺术的原始材料和基础。一个企业领导者如果没有丰富的领导实践经验，就不可能有高超的领导艺术；领导艺术是领导经验的积累中的升华。一个企业领导者如果仅有领导经验，不掌握领导活动规律性的认识，没有特殊的智慧、才能和胆略，领导艺术也无从谈起。因为领导艺术虽有经验因素和特色，但它高于领导经验，是领导者综合运用领导经验、领导科学的表现。当然领导者要重视领导经验的积累，在实践增长才干，从而有利于领导艺术的展现。

（三）领导经验与领导科学的关系

领导经验与领导科学也存在一定的关系。如果从认识论的角度来看，领导经验是在长期领导实践中获得的感性认识。认识开始于经验，只有通过大量的经验，人们才能从中抽象出正确的理论。科学是理性认识。它是从实践经验中总结出来的知识体系，是对客观事物规律性的认识。所以，领导经验是领导科学的原始材料和基础要素，是领导科学的源泉；而领导科学则是从领导经验中概括出来的领导理论知识。它源于领导经验，又高于领导经验。

第二节 企业领导的用人艺术

人才对现代企业显得十分重要。从特定意义上说，现代企业的发展已经脱离了仅靠业务和某几种产品的模式，而主要靠人才的积聚和作用的发挥，是靠人的进步与发展，而且更重要的是人的合理使用。只要

企业拥有了具备发展潜力的人，只要企业的员工在不断进步，企业就可以发展。企业领导者如果不能发掘人的长处，从而设法使其长处发挥作用，那么他就只有受到人之弱点、人之短处、人之过失和人对有效性的阻碍所产生的影响，从而在领导工作中容易产生误用人的现象。

一、用人所长，扬长避短

每个人都有优点和缺点，企业领导者在用人时必须坚持用人所长，扬长避短的原则。用人贵在善于发展、发挥人才之长，对其缺点的帮助教育固然必要，但与前者相比应居于次。而且帮助教育的目的，也是使其短处变为长处。如果只看短处则无一人可用，反之若只看人长处则无可用人。因此，在人才选拔上切不可斤斤计较人才的短处，而忽视去挖掘并有效的使用其长处。尺有所短，寸有所长，万物不齐，才有高下，这是不以人们的意志为转移的客观事实。刘邦在总结自己的经验时说：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外，我不如张良。镇守国家，安抚百姓，供给军粮，并畅通无阻地运送到前方，我不如萧何。统帅百万大军，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人都是人中豪杰，我能任用他们就是我所以取得天下的原因。”刘邦根据三人的特长加以使用，是他取得成功的一大原因。

（一）用其长处而不责备其短处

高明的企业领导者在使用人才时，能用其长处而不用其短处，所以处理事情成功率高，而不称职的领导者，不了解人才的长处与短处，反而求全责备，往往适得其反。因此，用人时应该考察事物的性质，用其长处而不责备其短处，以做到人尽其用。正确的用人之道，是充分发挥一个人长处的优势，避开一个人短处的劣势。企业领导者用人就是用他的长处，使他的长处得到发挥，短处得到克服。

（二）发扬长处，人尽其才

人的长处与短处不仅有长短伴生的同一性，而且还具有长短相抑的斗争性。这种斗争性表现在矛盾着的长短双方相互抑制、相互排斥和相互否定。

如果从人的长处着眼，为使用对象提供和创造良好的条件，让他的长处得到充分发挥，那么这个人日益增长的长处优势就会抵消短处的影响，或者填补短处的缺陷，或者抑制短处的劣势。在人才使用上，不仅要用其所长，而且要“短中见长”。不知人的短中之长，就不能做到善于用人。一个人的优点和缺点、长处与短处并不是凝固不变的。优点扩展了缺点也就受到限制，发扬长处是克服短处的重要方法，而且长处和短处是相伴相生的，常见带有些长处比较突出成就比较大的人，缺点也往往比较明显，常常“不拘小节，大智若愚”。因此在选用人才时要善于发扬人才的长处，以便做到人尽其才、才尽其用。至于那些胆大艺高、才华出众但由于某种原因受人歧视、打击而有争议的人物，领导者更要力排众议、态度鲜明，给予有力的支持。

如果不是从人的长处着眼，发挥人的长处优势，以长补短、抑短，而是反其道行之，用人的短处不用人的长处，那就会使人的长处被短处所排斥和否定，不能充分发挥人的作用，出现用人的失误。

（三）重点在于充分扬长

企业领导者在用人时，重点在于充分扬长。虽然扬长与避短是用人过程对立统一的两个方面，但其中扬长起决定性作用的主导方面。因为人的长处决定着一个人的价值，能够支配构成人的价值的其他因素。扬长不仅可以避短、抑短、补短，而且更重要的是，通过扬长能够强化人的才干和能力，使人的才干和能力朝着用人目的所需要的方向不断地成长和发展。

用人之长四诀

- 1.不要将职位设计成只有上帝才能担任的职位，不能设计成一个简直不是“常人”所能担当的职位。一个企业的好坏，不是靠天才，而是它有能力可以使一般人在企业中作出非同一般的业绩。
- 2.对每个职位的工作要求有一定的难度和广度。难度是指对每项工作要有一定的挑战性，这样才能促进人尽其才；广度是指各个职位的工作有效广泛的内涵，这样才能使任何与这项工作有关的能力都有施展的可能，并产生积极的成果。
- 3.用人应先搞清楚这个人能做什么，而不是一个工作职位要求什么，即有效的管理者在决定安置一个人的职位之前，应首先考虑这人能干什么，而这种考虑应与职位分开。
- 4.有效的管理者知道在用人之长的同时，必须容忍人之短，且不可整人之短。

二、宽容大度，用人不疑

企业领导者在用人时要有宽广的胸怀，要宽容人才的独特个性乃至缺点失误，要能用比自己才能高的人，要能用曾经反对过自己或意见不一致的人。企业领导者只有充分信任下属，大胆放手让其工作，才能使下属产生强烈的责任感和自信心，从而焕发下属的积极性、主动性和创造性。柯达公司的用人精神定为“用人无疑，唯才所宜”。柯达致力于营造一个互相信任的工作环境，为员工提供施展才能的舞台。柯达充分信任自己的员工，也号召员工充分信任自己的同事，放手让他们完成本职工作，而不需要反复核查。同样，柯达每名员工也必须恪尽职守，完成各自的本职工作，从而让同事产生充分信任。这也是柯达公司取得成功的一大原因。

（一）用人不疑，相信下属

《三国志·魏书》有一句话：“用人无疑，唯才所宜。”意思是说只要一个人才能与工作相适宜，用人就不应该怀疑。

用人不疑是用人的一个重要原则，当然这个“不疑”是建立在自己择用人才之前的判定考核基础上。柯达对待杰出的员工真正做到：不考出身、用人不疑、能者重用，展现了柯达博大的用人胸怀。三星集团的人事管理原则是：“疑人勿用，用人勿疑，能者人尽其才，愚者赶出三星。”对人能力的评价不是依据学历的高低，而是立足于实用主义。当一个职员在尽职尽责地履行自己职务过程中，使公司遭到难以避免的损失时，他予以宽大处理。而当一个职员不办实事，在工作中发生不轨行为时，公司则毫不宽恕。

柯达公司的人才观

柯达历经一个多世纪修炼出的六条核心价值观与中国几千年优秀文化是相通相融的。

仁者无敌——柯达的价值观：尊重个人，相当于中国文化的“仁”，尊重人才。

德者无惧——柯达的价值观：正直不阿，相当于中国文化的“德”，具备了高尚的品德，就可以做到心胸坦荡。

信者无悔——柯达的价值观：互相信任，相当于中国文化的“信”，疑人不用，用人不疑。

义者无顾——柯达的价值观：信誉至上，相当于中国文化的“义”，崇尚诚信，重信重义。

智者无惑——柯达的价值观：自强不息，相当于中国文化的“智”，智者注重时刻自强不息，永远不停止学习，自然就可以迎接任何挑战。

乐者无忧——柯达的价值观：论绩嘉赏，相当于中国文化中的“乐”，功绩显著者受到嘉奖自然高兴。

1、相信受任者能完成任务。一旦决定某人担任某一方面的负责人后，信任即是一种有力的激励手段，其作用是强大的。市场经济中企业竞争的制高点是人才，而用人不疑是发挥人才作用的重要方面。古人云：既任须信，既信须终。对于任何任务，企业领导者在选人时要三思而后行，但一旦确定人选，就不要轻易地更换。千万不可一方面让其担当某项重任或参与某项工作，另一方面又怀疑其完成任务的能力。企业领导者只要把某项工作任务交给有关人员后，要相信他们能够完成任务。当然，对他们提出明确的目标要求，实行一定的监督检查，进行适当的指导帮助，都是应该的，而这一切都是为了帮助他们更好地完成任务，绝不是干扰、妨碍他们的工作，束缚他们的手脚。即使受任者的能力略低一些，也不可疑首疑尾。首先，这种略超能力的使用，使人才处于“超载”的工作状况中，产生不适应感和奋力向上的紧迫感，为完成领导交给的任务最大限度地发挥自己的才能和潜力，这有利于人才的培养和事业的发展。其次，让人才早担重任，在实际工作中摔打、锻炼和成长，就能使其在实践中不断提高工作能力。

2、相信下属对企业利益的忠诚。现代企业是个有机组成部分，是一个整体，就应该发挥团体作用。领导者和下属都是为了企业的生存和发展而工作，既然大家在一个企业工作，就应精诚团结，同心同德，为完成共同的目标而奋斗。信任人、尊重人，可以给人以巨大的精神鼓舞，激发其事业心和责任感，而且只有上级信任下级，下级才会信任上级，并产生一种向心力，使领导者和被领导者和谐一致地工作。相反，当一个人的自尊心受到伤害时，他就会本能地产生一种离心力和强烈的情绪冲动，影响工作和同事关系。尤其是企业领导者对待下属，更要以诚相待，切忌对张三怀有戒意，对李四放心不下，满腹狐疑，最后闹个互相猜疑，分崩离析，给企业带来相当大的损失。不用则罢，既用之则信任。信任是力量的源泉，是留住员工的基础，是企业发展的保证。神谷正太郎原本任职于美国通用汽车公司，日本丰田汽车公司创始人丰田喜一郎看中了他销售方面的奇才，力邀他来丰田公司担任汽车销售的重任，神谷正太郎深受感动，放弃了“通用”高于“丰田”4/5的优厚待遇，到“丰田”销售部就职，由于丰田喜一郎对他无比信赖，神谷正太郎竭尽全力投入到汽车销售中，为日本丰田汽车公司的迅速崛起立下了汗马功劳。

3、给受挫者成功的机会。世间任何人的经历，都不会一帆风顺，常胜将军是不多见的。由于市场变化异常，受任者出现判断失误，执行延误是不可避免的。在完成任务的过程中，由于种种意想不到的原因，受任者任务完成得不好，企业领导者一定不要大惊小怪。失误了只要正确对待，帮助他认真总结经验教训，下属必然产生有负领导重托的自责感和将功补过的决心，势必为今后的工作开展打下良好的基础。

受挫者受挫的原因是多方面的，主观的、客观的，有时还有领导者决策指挥的原因。如果一出现失误，

领导者对受挫者只是一味地指责、埋怨、批评、训斥，不给丝毫的温暖和善意的帮助，就会冷了下属的心，甚至会激化演变为敌对情绪和叛逆心理。

（二）用人不疑，疑人不用

平庸的领导者常犯的毛病，对人才想用又不敢重用，想授权又不敢信任。这样，再有本事的人才在他手下也发挥不出能量，只好灰心丧气而去。所以，他终究会无人可用。这里所说不要怀疑属下是指在企业领导者选定人员、派以职务之后，而非选人之初。

1、独具慧眼，选择人才。选择人才，必然要独具慧眼，多加考察，充分认识下属的各方面的素质，综合评估他的能力，给下属安排适合的职位。选好之后，才是企业领导者日后用人不疑的前提与保障，因此，选拔合适人才的工作至关重要。企业在选人时，很容易去找最好的人，实际上应该去找最合适的人。一个优秀的工程师，不一定是合格的管理者。管理领域有个规律性现象：一个人在某个位置干得好，不一定要提拔到更高位置，否则就会不称职，而降职又非常困难。所以，人尽其才是把人才放在最合适的位置上，这样对企业和个人都有益。

古耕虞是民国时的猪鬃大王。一次，他想在天津开一家分公司，决定聘请毕业于美国纽约大学的硕士研究生袁冲霄为分公司经理。当时古、袁二人并无深交，只是平日偶有往来。一次，古耕虞跟袁冲霄谈到开分公司的问题，袁冲霄说出了一些很好的见解。古耕虞觉得他是个人才，就诚心邀请他出任经理，并表示将授予他全权。袁冲霄欣然应允。袁冲霄准备去天津上任时，古耕虞为他饯行，说：“分公司的事，我授予你全权了。做生意，赚钱亏本是常事。即使你做亏了本，我也决不会责怪你。但我有个条件，那就是你不能破我的牌子，一个是按期履行合同，一个是保证产品质量。如果这两项做坏了，我会立即撤你的职。”袁冲霄没有辜负古耕虞的信任，一年之内，天津分公司就获利 200 多万美元。

2、选出人才，用人不疑。企业领导者确信下属是优秀的，认为其能够胜任工作并能独当一面，就应该放手让他们去干，而不宜过多地干涉。“三星”有一句格言：“企业就是人”，“钱财之源不是权，也不是钱，而是人”。李秉哲坚信，“企业成败的关键在于职工的素质”。自“三星”创业以来，他一直用很大一部分时间选择和培养人。一个时期，他都亲临考场，亲自选拔人。猜疑是损害人际关系的毒药。你怀疑我挖陷阱，我提防你放暗箭，这样的人到一起，就是乌合之众，战斗力不足为道。在团队培养信任的氛围，避免猜疑的心理，是得人之力量的关键。每一个企业领导者都愿意见到下属勤奋工作，但是必须记住，不停工作的下属未必是最好的下属。有些人做事不得其法，平白虚耗了精力的时间。蜜蜂型的下属固然是提升的好材料，但请先要弄清他是否是一个“将勤补拙”的人。如果是的话，就不用多考虑，提拔他到企业领导岗位上。

3、设立监督机制与赏罚机制。用人不疑，让下属放手去干，不是毫无章法的。用人应先搞清楚这个人能做什么，而不是一个工作职位要求什么，即有效的领导者在决定安置一个人的职位之前，应首先考虑这人能干什么，而这种考虑应与职位分开。设立监督机制，不能让下属借此机会为私谋利，设立奖惩机制，使他们为自己的行动方案负责，以督促他们谨慎行事。总之，作为企业领导者，信任是网罗人心、融洽上下关系的一大法宝，如果选择出可以信赖之才，并对其充分信任，那个整个企业必然呈现生机局面。

让下属自愿与你卓有成效地合作

以下 9 条准则是一位美国大企业的总经理对自己一生的总结。

1. 让下属感到他对你很重要。
2. 叫出别人的名字。
3. 亲临现场。
4. 实现真正的宽容。
5. 一分钟经理。
6. 表现人性的一面。
7. 最重要的是了解和信任员工。
8. 助人发展自我。
9. “把参加管理发展为共同占有”。

三、关怀备至，保护人才

领导和下属之间，既是上下级关系、领导与被领导关系，又是一种同事关系、同志关系，甚至是朋友关系。前一种关系顺理成章，一般能处理好，而后一种关系有一些领导就处理不好。有的领导者把自己看得高人一等，随意贬低下属，出口就是命令，很少用商量口吻说话；有的领导者提升前同事间很好相处，提升到一定位置上后，反而盛气凌人，与老同事不能平等相处，根本不知道用感情去处理，不考虑相互间是同事关系和同志关系。如此种种，有意无意地给下属造成反感，甚至导致心理隔阂。企业领导者要对人才充满爱心，善待下属，保护下属。

（一）关心下属

企业领导者应该知道人们必须具备衣食住行等生活条件才能从事政治经济等活动，下属的生活状况如何，直接影响到他的思想活动、精神状态及工作效率。一个高明的企业领导者不仅善于使用下属，更善于通过为下属排忧解难来唤起他的内在工作热情——主动性、创造性，使其全身心投入工作。企业领导者要因人而异，投其所好，分别采取不同的攻心谋略。可在适当时机、适当的场合，采用适当的方式方法，对其偶犯过失的下属公开表示谅解和袒护，以此来满足多数下属追求安全的心理期望，增强大家的“安全感”；或在力所能及的范围内，尽可能帮助下属解决生活上和工作上遇到的各种困难，并使这一工作规范化、制度化，在必要的时候亲自出面，对重点下属表示一下“关照”，以此来满足多数下属追求温暖的心理要求，使大家感到组织的温暖。有意识让一些素质较好的下属参与一些重要的管理工作，经常征求他们的意见和看法，和他们说一些“知心话”，以此来满足部分下属追求信赖的心理要求，有效激发他们的积极性和创造性。为少数德才兼备、确有成才希望的下属开辟道路，甚至将自己的职位让给他们，以此来满足他们追求事业的心理要求，使他们尽快成才。

关心下属，解决下属的后顾之忧是调动下属积极性的重要方法，作为一个企业领导者要善于摸情况，对于下属，尤其是生活较困难的下属的个人、家庭问题要心中有数，多给他们以安慰、帮助和鼓励。美国玛丽·凯化妆品公司创始人玛丽·凯深深懂得，家庭是员工的支柱，是后备力量。1983 年，她得知公司一机械师的兄弟患了致命的癌症，就给他写了一封信，并附了一首诗，在信中鼓励他振作起来，勇敢面对死神。玛丽·凯的做法令这个机械师及家人非常感动，这位机械师曾说，“我的家庭是我的后盾，总裁这么关心我

的家人，我一定全身心投入工作，以此对总裁表示感谢。”如果成为一个这样的企业领导者，不仅受关心者本人会深受感动，还会感染周围所有的人。在下属遇到大的困难时，作为一位领导者，不仅自己要关心照顾，而且还要发动大家集体帮助，解除下属后顾之忧。这样做特别有利于下属对企业的忠诚。

（二）善待下属

善待下属并不是件很难的事，关键和可贵之处在于平时的落实，只有平时做到善待下属，方能在关键的时候收到意想不到的好处。如果一个企业领导者日常工作时忽视下属，只是到了真正需要下属，没有他们不行的时候，才去给他一点好处，那种“平时不烧香”的领导者，很难想象在其处于危机时，其下属会为其真正“卖命”，他们很可能会袖手旁观，甚至会远离。企业领导者都应该记住，亲切善良能帮助你渡过很多难关。因此，企业领导者务必要在平时善待下属。

作为企业领导者，要时时考虑如何善待下属。有些领导者总担心下属到关键的时刻会由于私心过重而回避困难，不向自己伸出援助之手。其实这只是一个人疑心过重的表现，可以说这种人是当不适合领导的。人是有感情的动物，只要给予其爱心和关怀，总是能得到回报的。如果领导者总表现得过于冷静和严厉的话只会使下属敬而远之，绝不能使他们心甘情愿地服从命令。当然领导者和下属之间关系也不能过分放纵，这样的话也影响自己的权威。一个领导者应该切记不要把下属的功劳说成是自己帮助取得的，即使是合作完成的，也应该把功利主要归于下属，更不应该把下属之功夺为己有。

企业领导者要多赞扬下属，这样可以使下属认识到自己在企业中的位置和价值，在领导心中的地位和形象。人们都很在乎自己在领导心目中的形象，对领导对自己的看法和一言一行都非常关心、非常敏感。领导的表扬往往具有权威性，是下属确立自己在本单位的价值和位置的依据。

一个适宜、安全、和谐、愉快的工作环境，是每个人都梦寐以求的，也是促使员工积极工作的条件之一。德国汉高公司是一个化工企业，为了提高员工的工作环境质量，专门为员工提供经过空调的清新空气，还有淋浴室，并且每天中午还为全体员工供应一顿丰富的午餐。为了让员工有安全感，建立了一大批高度保证安全的标准设施，有专门部门负责，如医务部、工厂警卫等，公司还经常检查各种安全设施，日夜测量环境污染、水质问题、噪声等，每年免费为员工检查一次身体，所有的这些措施，都为公司的稳定发展起到了侧面推动作用。

（三）保护下属

企业领导者要能保护下属，为他们的成长撑起保护伞。认真工作的人常常受人攻击，表现出色也常常惹人嫉妒，成为被打击的对象。作为企业领导者心中要有主见，对为企业工作而受到非议的人要支持和保护。要做事就总要改变落后的现状，自然会触动一些人的利益，得罪人是难免的，而且一不小心就被别人伺机报复。因此，原来一向很有干劲，工作出色的下属常常无法忍受以致失去信心。日本电机公司对待犯错误员工的方法是“引而不发”，将功抵过，功过抵消。有一次，情报科长因提供了错误的市场信息，致使企业领导者做出错误决策，使企业蒙受了重大的经济损失。总经理想：情报科长可能是“好马失蹄”，一时大意而判断错误，如果把他撤掉会毁掉一个人员，于是就找来情报科长并告诉他，要对这次错误做处理，但没有说具体怎样处理。在今后的一段时间里，情报科长为挽回因自己的错误而造成的损失，一直兢兢业业地工作，为企业决策做了很多重要的贡献。总经理觉得，情报科长对自己的职务是很称职的，上次出现的错误，只是个意外。他再次把情报科长叫过来，明确地告诉他，他的贡献很大，本应给予嘉奖，但因前次的问题还未做处理，故将功抵过，既不嘉奖，也不处分。情报科长及其他员工对总经理的处理方法

都感到很满意。

企业领导者应敢于保护正直而遭人嫉妒的人才，为下属撑腰，给下属一个宽松的工作环境。对影响人才积极性发挥的人应采取一定的惩罚措施。

四、人才互补，力求精干

在一个人才结构中，各人才因子之间最好有一种相互补充的作用，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补、综合互补。随着现代科学技术的发展，很多研究、攻关项目是需要体现多边互补原则的，这里既有知识互补，又需要能力、年龄等方面的互补。这样的人才结构，在科学上常需“通才”领导，使各个人才因子各得其位，各展其能，从而和谐地组织在一个“大型乐队”之中。形成合理的人才互补结构，有利于提高整个人才结构的效能。

（一）人才互补

作为一个人才个体，只能有一种或几种专长，很难达到全能、全才，这就需要通过人才互补和合理流动，来组成一个较佳的人才结构，更好地发挥整体效能。所谓人才互补，既包括年龄、体力的互补、个性特征的互补，也包括知识技能的互补，工作经验的互补。有了较佳的人才组合，就能明确分工，互补其短，各显其长，确保总体人才的优势。人才互补不等于大杂烩，要本着精干高效的原则进行谨慎选择，做到因事设人，人事相宜，避免人浮于事，人才浪费的现象发生。

（二）人才中的互补律

用人首先要了解人才中的才能互补律。世界上没有真正什么都能干的人，只是在某一方面“能干”而已。企业领导者要认识到企业需要各种人才，各项工作需要的人才的才能有差异，只有才能互补、才能形成有机整体。

用人还需要了解人才中的知识互补律。企业领导者要清楚认识人的知识有可能是全面的，学历、专业、爱好的不同，知识方面也有差异，只有知识互补，才能产生整体效应。

用人不仅要了解人才的才能互补律、知识互补律，而且还应了解人才中的个性互补律。在任何一个人人才结构里，人才因子之间都存在着个性差异，气质、性格各有不同。例如，有的脾气急，有的脾气缓，有的做事精细、耐心，有的理事麻利、迅速。这些不同的个性特征，都可以从不同角度对工作发挥积极作用。如果全都是一样性格、一种气质，反而不利于把工作做好。例如，全是急性格的人在一起，就容易发生争吵、纠纷。这有点像物理学上的“同性相斥”。一般而论，人才都有着极明显的个性特征，如果抹煞了他们的个性特征，也就抹煞了人才，只有把他们组织在一个具有互补作用的人才结构中，才能充分发挥他们的巨大作用。

用人须知互补律，其中年龄互补也是其不可缺少的一大定律，老年人有老年人的特长和短处，青年人有青年人的特长与短处，中年人有中年人的特长和短处。这无论从人的生理解剖特点还是从成才有利因素来讲，都是如此。因此，一个好的人才结构，需要有一个比较合理的人才年龄结构，以使得这个人才结构保持创造的活力。老少互补对做好工作，包括开拓思路、处事稳妥，提高效率等都具有重要意义。

第三节 企业领导者的处事艺术

领导是一门学问，也是一门艺术。要想在相应的位置上站稳脚跟，既要保持自己严正清明的本色，又要学会一套处事的本领和技能，这样才能赢得上级的赞赏和下级的尊重。中国有句格言：“得人心者得天下。”这是真理，领导者要想取得人心，发展事业，必须以超群的能力学会处理各种关系复杂的事情，才能在知识经济的挑战性时代中搏击进取，开拓创新，跟上时代的步伐前进。领导者的处事能力来源于其本身丰富的阅历和知识的积累，这种能力是通过在处理各种具体事情中体现出来的。企业领导者处事的范围很广，企业的决策、组织、控制等各项活动都会涉及，既有方针、政策，战略性的重大问题，也有检查、指导、计划安排等日常工作问题。处理各种事务，就要讲究方法和艺术。企业各项事务千头万绪，有轻有重，有先有后，有急有缓。企业领导者应分清主次，科学处理。

一、领导者的职责是引领，而不是事必躬亲

处事要把握事物的关键，控制事物发展势态，要纲举目张，提纲挈领。在矛盾错综复杂的情况下，要抓住主要矛盾处理，次要矛盾会迎刃而解；在重点与非重点之间，要抓住重点问题处理，不放弃非重点问题；在一般问题与特殊问题之间要区别对待，特殊问题用特殊的方法处理；在长期性工作与短暂性工作之间，要两者兼顾，短期工作要服从于长期工作，并为长期工作服务，但也不放弃短期工作；在常规性工作与突击性工作之间，先做突击性工作，不放弃常规性工作；在目标性工作和非目标性工作之间，要围绕目标性工作做；在多项工作交错状态下，视情况对待，统筹兼顾，能合并处理的尽量合并，不能合并的也不能勉强，作为单项工作处理。诸葛亮治理蜀国时，朝廷内外大小事务都要一一过问，以履行他“鞠躬尽瘁，死而后已”的诺言。久而久之，诸葛亮累得筋疲力尽，有人经常劝谏他要适当下放一些权力，一来，可以让下面的官员得到锻炼，二来自己的健康状况能得到改善。可是诸葛亮不肯听从劝告。几年后，蜀国在国力方面有所增强，国内治安也稳定了不少，可是诸葛亮因为过度劳累而过早离开了人世。

企业领导者在处理事情时不要在工作细节上耗费太多的精力和时间，对于具体细节问题，应放手让下属去做，主要在战略方针等大事上注入更多的心血。领导者大包大揽，不仅可能处置不当，而且会耽误对重大事情的解决。当然，领导在抓大事的同时也应保持对小事的了解。

领导者需要集中精力处理的大事是决策的制定和推动决策的实施。而礼仪性的迎来送往、事务性的日常活动、操作性的规章制度等等，只要不是与组织的大政方针直接相关的一切事情，对领导者而言都是“琐事”，都应尽量避免亲自处理、亲自裁决，不能因琐事而干扰领导者对大事的全局性把握和决策。同时，为了保证决策的正确性和取得预期效果，发布推动决策执行的指令、学习、调查和思考，也是领导者必须亲躬的大事。当然，不在工作细节上耗费精力并不是说不注意细节。作为一个领导者应该事事都了解，但他又不能对什么事都去研究、都去解决。领导者不应因为关心小事而忽视了重大的事情。工作组织得好，就能使领导做到这一点。

二、抓住事务的关键环节

“抓大事、懂全局”是领导者处理各项事务的基础。在企业各项活动中，企业领导者不可能什么事都管，应抓住关键环节，这样才能把企业工作做好，完成组织的核心目标。企业领导掌握和运用抓住关键环节的工作艺术，首先需要在繁杂的工作中找出哪项工作是关键环节。现代企业经营活动复杂多变，要从中

找出关键环节并不是件容易的事。许多企业领导者整天忙得焦头烂额，却没有什么工作成效，主要是未能理清领导工作的中心环节。企业领导者应抓住矛盾的主要方面，即关键环节，就能带动其它工作的展开。现代企业领导要抓的大事有：

（一）学习型组织的构建

企业领导要重视组织设计，构建学习型组织，使企业具有学习与创新优势。要认识到组织学习是企业保持竞争力的必要条件。企业领导者应确保创新团体的自由组合和自主运作。减少组织层次，使组织结构扁平化，及时进行变革。企业领导者应该十分重视企业文化的培育，在组织内部形成良好的学习气氛，使企业全体职工通过实践和教育逐渐认可企业的价值观，以适应环境的变化。要搞好企业内部的分工协作关系，关注组织结构的有效运行。

（二）业务流程的优化

流程是现代企业竞争的关键，企业领导者要时刻关注业务流程的优化，增强企业的竞争能力。必要时，要对企业业务流程进行再造。业务流程再造将组织运行的各流程根据环境的变化重新设计，对流程的每一环节进行改进，对不提供价值的环节彻底摒弃。重新设计企业的业务流程，以适应环境的变化，顾客的变化，从而显著地改善组织的绩效。企业领导者要认真分析企业的业务流程，通过对流程的重新设计，力争改进流程中每一环节的工作绩效，优化企业的业务流程。

（三）经营战略的制定

经营战略是有关整个企业长远发展方向的一种决策，对企业兴衰成败起着决定性作用。企业领导者应当集中精力研究和制定好经营战略，培育核心竞争力，使企业在日趋激烈的市场竞争中处于主动地位。

（四）领导成员的选用

市场经济竞争的实质是人才竞争，企业领导要做好人才的配备，注意人才的能力、性格、知识、年龄等的互补。选用合适的干部，大胆启用优秀人才。这既是组织结构有效运行的人力基础，也是实现企业经营战略的前提条件。

（五）重要社会关系的协调

市场经济更要注重良好的社会关系，企业领导应建立、维持和发展企业的社会关系，处理重要社会关系，参加重大社交活动。这一方面可以提高自身的知名度，同时也是企业形象的一个组成部分。良好的社会关系有利于企业的生存和发展，企业领导者要有长远谋划，超前投入。注重与大客户的沟通，不断听取大客户的意见，改进企业的服务。

（六）突发事件的处置

企业在经济活动中，由于存在许多不可控因素，会出现一些难以预料的突发事件。企业领导要有丰富的知识、经验，对各种可能发生的突发事变，提前做好应急方案，制定经营活动预警系统，当事件发生时，要镇定自若，临危不惧，采取果断措施，最大限度地减少企业的损失。

三、善于安排工作

企业领导者要会安排工作，合理高效地利用时间。对重要的，优先处理，一般的，随时处理，可办可不办的，暂时缓办；紧急事情，立刻就办。企业领导者要合理地运筹时间，科学地管理时间，能有效地集中时间考虑和处理重大问题。领导在处理工作时应注意：

（一）克服“事必躬亲”的领导观念

现代企业的高层领导者，要想做好领导工作，真正发挥领导作用，就一定要克服“事必躬亲”的小生产领导观念，改变“大包大揽”的落后领导方式。大包大揽把什么事情都干了的的企业领导者，既破坏了分工协作关系，使下属有职无权、失去实践和成长的机会，损伤了下属的积极性，也使领导者自己陷入无尽的事务堆中，没有多少效率可言。在市场经济条件下，提高企业生产效率和经济效益，靠的是科学的管理和技术的进步以及合理的分工和协作。而不是少数几个领导人孤军奋战。所以，作为企业领导者，应当认清自己的职责，从日常事务中解脱出来，尽量少做“吃力不讨好”的工作。

（二）集中精力做好大事

如果认真地统计一下某些企业领导的时间消耗情况，便会发现很多时间是耗费在对企业、对领导工作没有什么贡献的事情上了。一天到晚忙得不可开交，那些确实很重要以及已经承诺的事情反而没有时间处理了。企业领导者应舍掉哪些事务性工作，让下属按照规定的程序，标准、方法去做，只要下属认真负责，一般不会出问题，即使发生差错，也能及时补救，对企业不会造成多大危害。企业领导者要抓关键环节，不必花太多精力于日常具体事务，应充分发挥下属的积极性，使自己腾出精力和时间思考和研究企业的方针政策，未来战略。

（三）处事时要会经营时间

在企业里，领导者的时间压力比一般职工要大得多，他们一天往往要工作十几个小时。据一位有时间记录的厂长统计，平均每天约有 36% 的时间用于召开或参加会议，20% 的时间用于批阅处理各类文件，30% 的时间用于到一线检查工作、听取汇报和接待来宾上，还有 14% 的时间用于职工来访，平均每天工作 10 个小时以上。具体、繁琐的事情牵涉了他们太多的时间和精力，使他们疲于奔命，穷于应付。领导者要明确时间的重要，以及科学地管理自己时间的重要。提高工作效率，归根到底就是时间的节约。古人说：“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。”珍惜时间这项最稀有的资源，充分利用自己的有限时间，事先审慎地制定工作进度表，分清轻重缓急，设定优先顺序，始终做最重要的事情，往往是一个领导者取得成功的重要原因之一。企业领导者在系统处理大的事件或进行一项大工程时，可以采用计划协调技术，找出关键路径，设法节省时间。他们必须对工作进行分类，把有限的时间花在关键的工作上，以获得最大的效果。对时间进行 ABC 管理。一般说来，事物 80% 的价值集中在 20% 的组成部分中，即表现为“关键的少数，次要的多数”。只要把 80% 的时间和精力用在 20% 的工作上，往往能取得事半功倍的效果。

美国《今日世界》列举了节约时间的十条秘诀

1. 处理公事时切忌先办小事再办大事，一定要从重要的开始再干次要的；
2. 用大部分时间去处理最难办的事情；
3. 把一部分工作交给秘书去做；
4. 少写信，打电话能解决的就打电话，一定要写信，尽量写便条；
5. 减少会议；
6. 拟好工作时间表；
7. 分析自己利用时间的情况；
8. 减少不必要的报告文件；
9. 把传阅的文件减少到最低限度；

10.尽量利用空隙时间看文件。

四、合理授权

授权，是事业成功的一条途径。它能使每个员工都感到自己受重视、被信任，进而使他们的责任心和参与感迸发出来。合理授权是指上级领导者把本来属于自己的一部分权力委授给下属，指明工作目的和要求，并为其提供必要的条件，放手让下属努力完成工作任务的一种领导方法。

（一）授权的作用

授权不是一种单纯的权力分配方式，它是针对完成临时性工作任务的权力分配。工作任务完成后权力也就失去了存在的基础。不同领导岗位和层次上的企业领导必须实现的领导目标也有层次性。较低层次的企业领导有较低层次的目标，较高层次的企业领导者有较高层次的目标，而较高层次的目标又往往是若干较低层次目标的总和，需要以若干较低层次目标的实现为前提。前者指挥的对象是企业领导者，是率“将”的；后者指挥的对象是群体成员，是带“兵”的。成功的企业领导能最大限度地调动各方面力量，齐心协力地为实现领导目标奋斗。企业领导者将自己所属的部分权力授予下属，就是使用“分身之术”，使部分权力和责任由下属承担，亦即把自身领导活动的总目标分解为若干子目标，交由下级分担。这不仅有利于企业领导者从琐碎的日常事务中解脱出来，也有利于领导者加强宏观控制，增大领导活动的自由度和准确度。

1、提高领导效率的需要。实行合理授权能使企业领导者从纷繁事务困扰中解脱出来，集中精力处理重大问题，抓全局，还可以调动下级的积极性、主动性和才干，增强下级的信任感和责任感。有利于培养后备干部，可以充分发挥下属的专长，补救企业领导者自身的不足，更能发挥哈佛经理的专长。企业领导者从“事必躬亲”中解放出来，放了一些权，实际上意义正在于更好地、更全面地行使权力，这正是一种行权的巧妙艺术。合理授权可以分掉一些管理细枝末节的、技术性的和事务性的事项的权力，专心于重要事项的完成；

2、有助于锻炼和提高下级的才干。企业领导的合理授权使下属获得了实践机会和提高的条件。授权可以使下属熟悉相关工作的管理，有助于为企业培养所需的管理人才，使企业领导在工作中有机会发现下属的能力与潜力。随着下属在实践中学得更多的真知，企业领导可根据工作的需要授予他们更多的权力和责任。

3、授权可以让企业领导发挥下属的专长。企业领导者要下属担当一定的职责，就要授予相应的权力，发挥下属的长处，提高他们的工作积极性，使工作顺利进行。人人都能发挥专长，组织才有新鲜的活力，事业方能蒸蒸日上。北欧航空公司董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习，就是依靠合理的授权，给部下充分的信任和活动自由而进行的。

（二）合理授权的过程

现代企业领导要善于合理授权，必须熟悉授权的基本过程。一般来说，合理授权有以下四个过程：

1、任务的分派。权力的分配和委任来自于实现组织目标的客观需要。因此，首先要明确受权人应承担的任务。所谓任务是指授权者希望受权人去的工作，它可能是要求写一个报告或计划，也可能是要

其担任某一职务。

2、权力的授予。在明确了任务之后，就要授予其相应的权力，即给予其行动的权力或指挥他人行动的权力，如有权调阅所需的情报资料，有权调配有关人员等。给予一定的权力是使受权者完成分派任务的基本保证。

3、责任的明确。受权人的责任主要表现为向授权者承诺保证完成所分派的任务，保证不滥用权力，根据任务完成情况和权力使用情况接受授权者的奖励或惩处。要注意的是，受权者所负的只是工作责任，而不是最终责任。受权者只是协助授权者来完成任务，对于企业来说，授权者对于受权者的行为负有最终的责任，即授权者对企业的责任是绝对的，在失误面前，作为授权者的企业领导者应首先承担责任。企业领导者在分配责任时必须明确：(1)下属应达到的预期目标；(2)下属应负责从事的活动范围和任务；(3)检验下属工作的标准。

4、监控权的确认。正因为授权者对组织负有最终的责任，因此，授权不同于弃权，授权者授予受权者的只是代理权，而不是所有权。为此，在授权过程中，要明确授权者与受权者之间的权力关系。一般地，授权者对受权者拥有监控权，有权对受权者的工作进行情况和权力使用情况进行监督检查，并根据检查结果，调整所授权力或收回权力。因此，授权首先要建立健全请示汇报制度，以制度约束下属；其次要体谅下属工作中的困难。监督检查不是简单地打幌子、下评语，而是为了上下沟通，上下一条心，齐心协力，共同履行职责，完成任务。因此，对下属工作中出现的问题，领导者要敢于承担责任，同时给下属必要的支持。

（三）合理授权的艺术

作为一个优秀的企业领导人，企业领导必须充分认识授权的重要性，结合相关的工作实际，要注意授权的技巧和策略，巧妙地授权。授权的范围很广，有用人之权、做事之权等，对于企业领导来讲，如果授权过分，就等于放弃权力；如果授权不足，企业领导仍会被杂乱事物所困扰，下级就会事事谨慎，样样请示，事事报告。有以下一些授权艺术：

1、授权的带责与留责。授权要明确下属的责任，这就是带责授权。明确地将权与责同时授予下属，既可以促使下属完成工作，又可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。带责授权，首先应交代权限的范围。这样做的目的是为了下级正确行使自己的职权，更好地实现授权目的。领导授权时，企业领导把权力授给下属以后，下级如果在工作中出了问题，下属要负责，但同时，企业领导自身也要负领导责任。授权以后，企业领导不是一身轻松了，他仍留有全部责任。只有这样，才能使用权下属大胆工作，不怕失败，充分行使自己的职责。要注意不授出最终权力和责任。作为领导当然要明确自己的职责范围，凡是属于自己职权范围的事、涉及有关组织的全局性问题，比如管理全局的集中指挥权、总的经济预算审批、决定组织的目标、任务和发展方向等，决不可轻易授权。日本企业家松下说过：“大事和小事由我处理。不大不小的事可以安排让别人做。”

2、视能授权。在工作中要善于观察下属这是很有必要的，这能够促使领导洞悉下属的心理、想法和欲求，能够真正发现下属潜在的特质，抓住这一点。就能够比较好地抓准下属、用好下属。企业领导向下属授什么权，授多大权，要根据下属能力的高低而定。下属干部能力强，不妨让其多负一点责任，多取得一点权力；能力弱，就要缩小授权程度，随着以后能力的提高，再逐步增加授权。领导者只能对自己的直接下属授权，绝对不可越级授权。

3、适度授权。授权要适当，对下属的授权既不能太轻，也不能太重。太轻，就无法充分激发下属的积极性，下属很难尽职尽责；太重，又会形成大权旁落的现象，局面难以收拾。下级的权力一旦超出了合理范围，制度法规就无法顺利贯彻执行。适当授权，也就是不能超负荷授权，要根据下属的承受能力授权。授权者应该向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的范围。授权如果没有明确的目标职责。被授权者在工作中就会找不着北。无所适从。整个组织就会失去战斗力，甚至出现混乱。有的权力尽管很轻，但也不能把许许多多权力一股脑儿全下属放，弄得下属顾此失彼，手足无措。

适当授权，还要视组织大小、任务轻重、业务性质授权。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的多授权。反之，则少授权。企业领导必须分清哪些权力可以下授，哪些权力应该保留。如果把应予保留的权力也统统下放，那就是过度授权，等于放弃职守，使管理失控，将会给企业造成损失，一般说，有关企业全局的重大责权不应下放。

4、相互信赖。领导者向下属授权以后，就应信任下属，不得干预下属在职权范围内独立处理问题的权力，更不能不和下属商量，随意另行决定和下达指令。在目标和大政方针已定的情况下，对于工作方法和措施，下级根据具体情况灵活处理，比上级直接干预的效果往往要好得多。反过来，下属被授予权力之后，也必须竭尽全力做好工作。不必事事再向上级领导请示。只有建立起相互信赖的关系，才能使授权顺利有效。

5、有效控制。授权既要适当，又要可控。权力管理的核心之一正是控制。正确的授权，不是放任不管，而是保留某种控制权。通过这种控制权，把领导者与下属有机地联系起来。缺乏可控性的授权是弃权。可控性表现在两个方面：一方面，领导者握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由领导者灵活掌握；另一方面，虽然授权应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大也能缩小。

6、重点在于推动下属行使职权。对下属有了明确的认识之后，才能妥善地授权。一件需要迅速处理的工作，可以交给动作快速的职员，然后再由那些做事谨慎的职员加以审核；相反的，若有充裕的工作时间，就可以给谨慎型的职员，以求尽善尽美。万一下属都属于快速型的，那么要尽可能选出办事较谨慎的，将他们训练成谨慎型的职员。只要肯花时间，必然可以做得好。对于充分行使职权、工作搞得好的，上级将不断地委以新的职权。相反，对于不敢负责、未能行使事权的人，就要逐步收回授予的职权。由此看来，要做到有职有权，光靠上级授权是不行的，还要靠下属的努力。因此，企业领导者要不定期地通过实际工作，帮助下级抛弃消极的“职权委让论”，树立起积极的“职权形成论”观点，发扬敢于做事、敢于负责的精神，这是授权能否取得成效的关键。

美国通用电气公司的权力分配方式

美国通用电气公司在不同的时期，采用过不同的权力管理方式。1971年，他们在原有的事业部内设立了“战略事业单位”。这种战略事业单位是一个独立的组织部门，拥有较大的权力。在事业部内它可以挑选某些产品进行单独管理，可以制定有关产品、销售、设备和组织的战略计划。它既可以与集团组织平起平坐，又可以拥有相当干分部的权力。7年后，公司又实行“执行部制”，在原先事业部的基础上又

五、处置冲突的艺术

现代企业领导者如何处置冲突，这是一个棘手的问题，处理不好，会影响企业全局工作。处理得好，化干戈为玉帛，利用冲突推动企业发展。领导者与下属是一对矛盾体，一方面下属在经营活动中，与企业领导者的指示和意见发生冲突，或者发现企业领导者的指导与实际情况不相符合，需要纠正，另一方面，下属之间由于各种原因发生磨擦，产生冲突。就领导方面而言，企业领导者与下属的冲突主要起因于领导行为或领导方法的不当。就下属方面而言，一是与企业领导者认识方面产生分歧，个性冲突。二是下属之间因利益、责任、归属、权力分配、个性产生冲突。

企业领导者必须清楚地认识到冲突并非都是消极的，有的冲突有积极作用。必须区别对待，化不利为有利。从企业领导者方面来讲，领导者要发扬民主，尊重下属，勿以权势压人，客观地看待事物，寻找到处理冲突的措施和方法，将消极的冲突化为积极的合作。当下属之间出现矛盾时，处理这种矛盾冲突能反映出企业领导者的水平。处理得好，化干戈为玉帛，共同进步；处理不当，矛盾冲突扩大，导致企业利益受损。有以下几种策略可供选择：

（一）冷静处理 择机行事

当下属间出现磨擦时，企业领导者首先要保持镇静，不要气恼，甚至火冒三丈，这样领导的情绪对矛盾双方无异于火上浇油。当解决冲突和分歧的条件尚未成熟时，把问题搁一搁，待当事人双方情绪冷静下来，认识和观念趋向一致时，再行处置。冷静处理先让双方心平气和说出冲突的缘由，不要轻易下结论，等待时机再作处置。如果时机不成熟，领导者就采取强加于人的做法，不仅解决不了冲突，反而会加深隔阂，加重内耗。当然，择机行事不是消极等待，而是让时间去腊逐步改变冲突双方的立场，使问题解决得自然顺畅，同时，也使领导者有更多时间作出积极的调停努力。

（二）适当沉默，迂回解决

企业领导者在工作中，常会见到大发牢骚的下属，下属在发牢骚，或做不平之鸣时，难免出言不逊，状态无礼，颇有以下犯上的嫌疑。不过，这种行为并非是故意冒犯企业领导者，下属在情绪亢奋时，常会说出一些不寻常的话。企业领导者应保持沉默，让下属说出，然后提出自己的建议。在特定的条件下，对一些无原则的纠纷应采取模糊的处理方法。那些非原则的、枝节的又不需要分清是非的问题，不必搞得不偏不倚，适当回避，模糊处理，可使冲突双方都得到满足，领导者也可以抽出精力处理重要问题。

（三）公正合理，积极裁决

企业领导者在处理企业的冲突问题时，无论是作为调解者还是作为最终的仲裁者，作出的决定一定要公正合理，不能让下属产生不公平感。一些矛盾和冲突在领导者无法回避又必须马上裁决时，公正合理是领导者进行裁决的基本原则。这时，关键要找到协调双方的适度点，即双方均可以接受条件。这一方面需要冲突双方相互让步，另一方面需要领导者在听了双方陈述后，能明辨是非，作出客观公正的评价，做到以理服人。找出恰当点，往往是比较困难的，需要领导者做许多细腻而又机智的工作。

（四）加强沟通，完善机制

建立冲突双方之间的沟通是一种有效的管理冲突的方法。双方之间的沟通可以避免对对方的能力、特点等的错误认识。适时的双向沟通渠道，让员工有交流的空间。建立有效的组织结构，划分职责权限，完

善企业的各项制度，奖惩极冲突的产生，在 workflow 不受较大影响的前提下，可实行工作轮换制，有利于不同部门的不同个人之间的相互渗透，促进下属之间的坦诚交换，减少冲突。培养下属的群体意识和全局观点，这也是减少冲突的一种方法。

如何化解下级的对立矛盾

1. 敢于主动承担失误责任；
2. 把隔阂消灭在萌芽状态；
3. 允许下属尽情发泄委屈；
4. 要做到得饶人处且饶人；
5. 要战胜自己的刚愎自用；
6. 发现下属的优势和潜力；
7. 要排除自己的嫉妒心理；
8. 在必要时可反击制胜。

第四节 人际交往艺术

作为富有创造性的领导方法的体现，人际交往艺术是现代企业领导灵活地、巧妙地运用人际交往解决各种问题的艺术。现代企业各项活动中，同一层次的领导者，为完成同样的工作任务而运用同样的领导方法的情况下，有的得心应手，有的手忙脚乱。究其原因，主要在于不同的企业领导者的人际交往艺术高低不同，人际交往艺术领导艺术是一个领导者进行领导活动能否成功的关键。

人际关系，是人们在共同的实践中结成的相互关系的总称。在人们的生活、学习和工作中，必然要遇到各种各样的人和事，结成各种各样的人际关系。领导者的人际交往，主要是基于三个方面的原因，一是决策的需要，要做到决策的正确有效，就需要和各层次人员的交往；二是日常管理的需要，领导者要指挥下属，要激励下层，要做思想工作，需要与下属的交往；三是对外关系需要，现代企业是个开放系统，时刻与外界进行各方面的关系，企业领导者的相当大的一部分时间是与各式各样的人打交道，关系处理得好坏直接影响自身的威信和形象，进而关系到各项工作的开展，现代企业领导必须重视人际交往工作讲究各个层面的人际交往艺术，树立个人的良好形象，从而提高整个企业形象，促进企业的发展。

减少人际间矛盾的方法

1. 针对事实的情况，而不是谣言或感情；
2. 让大家参与你所做的改革，听取和理解他们的兴趣、目标或担心；
3. 保持交流畅通和客观，减少可能的猜疑和敌对情绪；
4. 处理难以讨论的事情，否则问题便会僵化；
5. 立即解决无法如期完成任务的那些问题；
6. 让你的人员懂得在矛盾产生时怎样处理；
7. 要了解人与人之间不一定相互喜欢，但是应当相互尊重。

一、企业领导者人际交往原则

在企业领导者的全部领导过程和人际交往活动中，必须承认，工作实绩是主要的，领导者形象是形式，是次要的。内容决定形式，形式服从于内容。当然，形式也反作用于内容。现代企业领导要摆正二者的关系。

（一）人际交往中要实事求是、恰当适度

企业领导通过人际交往树立良好形象，一定要实事求是诚实可信。对任何人都要以诚相待，使对方如沐春风，体现领导者的真诚和友谊。要尊重对方，不可盛气凌人，更不可哗众取宠。在个人形象宣传要防止华而不实，摆花架子，报喜不报忧，欺上瞒下，说大话、空话、假话。用虚假的光环装扮出来的虚假的形象是不会长久的。

（二）在人际交往中不要过于突出个人

企业领导树立形象是必要的，但要注意处理好个人与其他企业领导者、与领导集体的关系，还要处理好个人与下属及群众的关系。在人际交往活动中，要讲究交往艺术，演讲艺术，注意礼节，多为对方着想，不要认为自己是领导就盛气凌人。在宣传工作中，不要过分突出自己，把自己凌驾于他人和群众之上，忽视和贬低他人和群众的作用。要注意企业整体形象的宣传，突出企业的竞争优势和服务水准。

（三）自尊自重，自珍自爱

企业领导在人际交往中要树立良好的形象，必须自尊自重，自珍自爱，企业领导者平时要提高自身素质，钻研业务，不要把精力放在迎来送往吃喝玩乐上。要把握企业的未来方向，关心员工疾苦。掌握现代的沟通手段，要像个领导者的样子，光明磊落，襟怀坦白，有高超的领导艺术，真正成为企业的领航员，让员工心服口服。

总之，领导的人际交往艺术对现代企业非常重要，企业领导必须注重这方面的训练和提高。只有这样才能使企业健康发展，在日趋激烈的市场竞争中处于有利地位

二、企业领导的上行艺术

企业领导者经常与直接上司和顶头上司打交道，这是企业各项职能顺利实施的前提，因而处理好同上级的人际关系尤为重要。企业上下级领导之间的关系是一种分工负责的关系，因此，在上下级关系中，应当坚持原则性。首先，要坚持组织原则。组织原则就是企业和员工利益高于一切的原则。坚持组织原则，就要反对庸俗的上下级关系行为：一是人身依附。二是等级观念。三是利益交换关系。其次，在上下级关系中要坚持职责原则。上级要注意下级的工作，下级要对上级负责。上下级关系的中心是工作关系而不是私人关系。下级服从上级是基本组织原则，但服从并不是惟命是从，服从的基点就是领导职责，有利于系统领导目标的领导意志要坚决服从，在其它非关键事务方面要注意相互沟通，求同存异。

（一）尊重上级

下级要尊重上级，这是组织权力配置有效的前提。对于能力较强的上级，当然要尊重，对于领导有些能力较差甚至不如自己的上级，也应该找出他比自己强的地方，学习他的优点。由于越是高层的领导概念形成技能越重要，也许具体的事务方面上级不如自己，但是一般情况来说上级领导者的优势在于出主意想办法。尊重上级的人，会得到上级对他的尊重，尊重上级是一个职能行为意识，能形成上下级关系融洽的氛围。

（二）发挥上级的特长

掌握上级性格的特点和工作方法，与其灵活配合，是形成良好上下级关系的重要方面。上级领导者性格各异、工作方法有别，上级擅长和熟悉的领域，往往是上级的知识、经验的集合点，是最能给下级有效支持的工作范围。上下级在工作相互支持中建立的友谊是最稳定的。同时作为下属，在坚持原则的基础上，应当适应各种不同性格的上级，根据上级不同的爱好和工作特点相应地灵活对待，方能关系融洽，工作顺利。

（三）体察上级处境，体谅上级难处

有些问题，上级是难于解决的，下级要能给予体谅。当上级处境艰难时，下级能分担的困难需主动分担，排忧解难，从相互支持中求得良好的关系。

（四）要注意掌握忍让与斗争的分寸

有限的忍让，是一种美德。在与上级交往中，相互产生不合意见是常有的事，这时需要争，也需要让。该争不争，会失去原则；该让不让，会失去契机。在此两者其间，要把握住“度”的分寸。

三、企业领导者的下行艺术

下行人际关系包括领导者与下属的人际关系和领导者与群众的人际关系。企业者的下行人际关系的重要性，在于领导行为是一个上下相互依存的行为。没有领导者，就无所谓被领导者；同样，失去了被领导者，领导者也就同时失去了存在条件。在领导活动中，如果一个人领导决策而形同虚设。因此铺设领导者与下属和群众人际关系的桥梁，对打通领导活动通道至关重要。

现代企业领导者在内部面对的是下属和员工，涉及的是为数众多的群体。不同人的差异性和行为动机的多样性，决定了下行关系的复杂性。这种复杂的特点表现在：（1）从个体行为特征来说，由于年龄层次、能力层次不同，知识结构和性格特征等方面的不同，形成个人成熟度的差异，而个体成熟度的差异增加了领导者人际关系中的难度。（2）从群体行为的特征来说，一般的正式群体中往往存在着许多非正式的群体。这些非正式群体一般是无正式规定的、自发形成的小集团。这些小集团具有观点和利益的一致性，价值观和爱好的共同性、感情上的相容和经历背景的相似性。这种非正式组织具有较强的凝聚力，若把握得好，对企业发展有推动力。这种小集团在正式组织中若明若暗，不易发现和掌握，但实际上是存在的力量，有很大能量，有时甚至可以左右企业局势。这样的非正式群体，如果与企业目标相悖，就会形成阻碍力量。这就使得领导人在协调人际关系时产生的一定难度。

领导下行关系中人事上的复杂性所形成的难度，促使企业领导者必须处理好下行的人际关系。可从吸引艺术、分寸艺术、弹性艺术等方面提高企业领导者的亲和力。

（一）吸引艺术

企业领导者应该具有人际关系吸引魅力。领导者的人际关系吸引力，不同于一般人际关系中的吸引力；不是以容貌取悦于人，以相似性取悦于人，而是主要靠来自他人的好感。企业领导者应具有优良的品德，有一定的专长和个人魅力，尊重他人，关心他人，富有同情心对工作认真负责，有决断的能力，就较有吸引力。相反，不尊重别人人格，对他人缺乏热情，不关心他人，对别人驱使意识很强的领导者，就缺乏人际关系的吸引魅力。

领导者人际关系吸引力有三种类型：一是服从型吸引力。服从是按照企业目标要求、群体规范和他

人意志而产生的。服从行为是在领导权威下被动产生的，是一种单向人际行为。其效果可能“人一走，茶就凉”，因而缺乏人际关系吸引力。二是顺从型吸引力。这种吸引力的特点在于对方对领导者的好感表现为心悦诚服的心理。顺从吸引力来自于领导者的品质、业务才能和情感的力量。首先领导者在下行关系中，坚持公正诚实的原则，待人处事公平、刚正、不偏不倚，就能获得下属的爱戴和好感。其次，企业领导者要坚持平等和蔼原则，尊重下属和群众的平等人格，克服权力、地位造成的偏见，对员工和风细雨，就容易获得大众的亲近与尊重。再次，企业领导者坚持民主原则，鼓励员工参与管理，听取下属的建议，克服家长意识，缩短与下属和心理和情感上的距离，就能与下属保持良好的关系。三是从众型吸引力。就是和大众一致的行为，一般会具有较广泛的吸引力，获得大众的普遍赞同。领导在业余活动方面要与下属打成一片，多参加一些健康的活动，多与下属探讨与企业发展相关的问题，这样可以产生更多的亲和力。但是，对于从众吸引力，应作具体的分析；当大众的意识与领导目标不相一致时，领导者不仅不能随波逐流，而应发挥其顺从的吸引力量，缩小群体意识与领导目标之间的偏角。

（二）分寸艺术

企业领导者具有裁判员的角色功能，下属往往把企业领导者看成是公正公平的象征。领导者在人际关系中，如能体现出公正公平的特性，就能得到下属员工的信任和推崇。因此，领导者在同企业员工的交往接触中，应保持一定的距离，掌握一定的分寸。首先，掌握分寸，可以使领导者的影响力和吸引力持续发生作用。领导者对下级的吸引力存在于两个相对独立人格的一定距离之间。其次，领导者和下属关系过于密切甚至抱成一团，那么他的意志就会被对方所代替，失去领导者的尊严、权威、产生相反的效果。再次，领导者在组织内如果不和成员保持一定的距离，那么距离的不平衡就会造成组织成员心理的不平衡，影响领导的公正形象。所以把握分寸是很重要的。

（三）弹性艺术

这里的“弹性”是指一个领导者按照自己周围的实际情况有针对性地处理人际关系的灵活性。领导人际关系中弹性艺术的必要性是毋庸置疑的，这是因为：首先，领导的弹性艺术是由客观对象发展的特性决定的。领导者在看待下属时，不能太绝对，而要有回旋余地。一个人，从这一视角上看存在的缺点，在另一视角上恰恰就不是缺点，也许还是优点；同时，一个人可能在这一问题上表现了许多缺点，而在另一问题上表现了许多优点，更何况一个人的优缺点是处在一个不断变化的过程中，所以就不能作绝对的评价，只能灵活地分析。其次，领导关系的弹性原则，是由领导工作的特殊性所决定的。领导工作的对象是人，而人是有思想，有欲望，有行为结果的。所以，一个领导者每做一件事，就要考虑“结果”问题。对头绪繁多的日常问题，既要保持与上级政策一致，也要处理得合情入理，令人信服，且留有弹性。这是获得下属好感的一个方面。企业经营活动复杂多变，必须保持适当的灵活性。原则性的问题要讲弹性，非原则性的问题就伸缩更大了。运用弹性艺术，不仅是处理问题的艺术，而且这样会得人心，是领导下行交往中不可缺少的方法。

四、企业领导者的外部交往艺术

企业领导者要行使领导职能，需要与外界进行交往，企业领导提高对外交往的水平处理好与外界的关系有利于企业领导者各项工作的正常开展，并能树立自身的良好形象，企业的发展提供环境支持。企业领导与外界交往主要有：与政府的交往，与媒体的交往，与社区的交往，与顾客的交往。

（一）与政府的交往

大量事例表明，优秀的企业领导者大多与政界保持着良好的关系，许多成功的企业领导者都与政治人士有密切的往来甚至亲密的友谊。与政府人士友善可以使企业优先获得最有价值的信息与政策，可以增进企业与国家之间的理解，获得多方面的优惠与照顾。但切忌在私人交往中使用不正当甚至是行贿等违法行为，拉拢腐化政界人士，获取违法利益。

1、熟悉国家和政府的法律、法令、条例和政策。企业领导者必须详尽地了解、分析研究政府所颁布的各种政策和法令，并随时注意其变动情况和变化趋势，研究其适用范围，注意其变通性和灵活性，及时修正组织的方针政策和实际活动，只有这样，才能使企业得到更大程度的实惠。

2、熟悉政府职能，积极配合政府各职能部门的具体工作。企业领导者应充分了解和熟悉政府机构的设置、职能、结构、工作范围和工作程序，同时要与主管部门的工作人员保持密切联系，得到政府对公司的理解和支持，提高办事效率。企业领导者要熟悉公司业务主管政府机构，还要了解其它的各级政府职能部门。积极配合政府各职能部门的具体工作。主动与政府合作，处理好政府关系。

克莱斯勒公司的枯木逢春主要是依靠了政府的支持。艾柯卡被福特公司解雇后，被克莱斯勒公司聘为总裁。而当时的克莱斯勒公司正处于困境之中，就在他上任的当天，公司宣布第三季度亏损近 1.6 亿美元，创历史最高纪录。作为总裁，艾柯卡没有恐惧，他要积极想办法使公司在自己手中东山再起。艾柯卡积极争取政府的支持。到国会去演说，向议员们说明克莱斯勒公司的前景是好的；到了国会表决时，众议院和参议院都以多数票同意通过了拯救克莱斯勒公司的方案。于是在政府的支持下，克莱斯勒公司终于东山再起。

3、沟通信息。企业领导者应建立与健全企业与政府有关主管部门的经常性的信息交流和联系制度，经常地、及时地向政府有关部门汇报本企业的生产经营情况，保持信息的沟通。企业领导者应及时了解政府有关部门对企业生产经营活动的意见和看法，积极地参加政府主管部门举办的有关会议和其他活动，听取政府部门对企业的各项评估和建议。

（二）与媒体的交往

企业领导者在对外交往中，需要通过新闻媒体的中介作用，树立良好的社会形象。由于媒体的正面宣传，有利于企业领导工作的开展。企业领导者与新闻媒体交往应注意如下方面：

1、与新闻界保持经常和紧密的联系，了解和研究各类新闻媒体的特点和要求。企业领导者应收听、收视新闻媒体的有关报道和评论，了解社会经济环境的现状和变化情况，以及新闻媒体和社会公众对企业生产和经营情况的评价和意见，及时作出相应的调整和改善。充分利用不同新闻媒体在信息传播方式和各自优点，有效地传播企业的各项有关信息，扩大企业的社会影响和社会知名度。

2、进行积极有效地宣传。有不少企业领导者的形象超过了企业的形象。人们知道李嘉诚，未必知道长江实业和黄埔实业，这也是一种策略。企业领导者要用优秀的业绩打动新闻媒体。企业领导者应考虑个人形象的宣传和企业的战略目标有机地结合起来。这样可以建立一个企业领导者个人声誉的平台来实现企业形象的塑造。通过企业领导者创业的经历和个人魅力，从而把企业形象建立起来。企业领导者也要适当走出去，接受新闻媒体的采访，或进行一些公开演讲，将自己有代表性的战略思想和管理策略提供给媒体发表。在这方面青岛海尔公司对张瑞敏的宣传就比较成功。

3、搞好与新闻界的关系。三株口服液的由盛及衰源于一起对三株口服液的投诉事件没有处理好，新

闻媒体的推波助澜也有一定的关联。企业领导者一定要注意与新闻媒体的关系，充分利用其为企业和自身进行有效的宣传。尤其是企业面临危机时，更要注意新闻媒体的作用。2004年11月30日，香港媒体报导“创维董事局主席黄宏生”事件，由于创维公司高层领导在对待此事件上的态度明确、反应迅速，对事件的重视程度高，因此在很大程度上受到了媒体的肯定，在以后具体报道中引导了媒体的正确报道方向。

（三）与社区的交往

处理好社区关系，就能为企业的生存和发展创造一个“天时”、“地利”、“人和”的条件。正如俗语所说的那样“远亲不如近邻”。企业领导者怎样才能处理好社区关系呢？

1、树立居民意识。企业领导者必须首先牢固地树立起自己是一个社区居民的意识，作为一个社区居民，就应关心社区其他公众的利益，要有社会责任感。

2、增进相互了解。企业领导者要与社区管理人员保持一定的接触。只有相互了解，才有可能相互理解和信任。企业领导者应及时收集社区公众对企业的意见和建议。企业应尽可能避免或减少自身活动对社区其他公众正常活动的影响。

3、与社区共同发展。企业领导者应该清楚企业不是一座孤岛，企业是社区的一员，它的活动离不开周围的各种社会后勤服务，如交通、水电、治安、环卫、消防等部门。良好的社区关系的建立，需要企业领导者强烈的“居民意识”，做一个热心居民。企业领导者要热心社区的公益活动，与社区共同发展。

（四）与顾客的交往

人们常说，“顾客第一”、“以顾客为关注焦点”等，这些实践中的高度概括，精辟地说明了企业对于顾客的依赖性。两者的关系是否处于良好状态，关系到企业的生存。

1、提供质量优良、适销对路的产品，坚持优质服务。在日益激烈的市场竞争面前，企业领导者必须重视主动服务的精神，以追求优异的服务为最高目标，发挥领导作用，制定切合实际的质量方针，提供质量优良、适销对路的产品，千方百计使顾客满意。

2、深入调查研究顾客心理，把握顾客的期望。企业领导者要研究消费者群体中各种心理活动，探索消费心理需要的变化规律，预测消费者心理变化趋势，深入研究顾客的期望。只有真正了解顾客，服务于顾客，把顾客的利益和需要作为企业的最高宗旨，才能获得顾客对企业的信任和好感，才能在竞争中立于不败之地。

3、认真对待顾客的投诉，处理好客户关系。再好的顾客关系也难免有差错和纠纷，对待顾客的投诉，企业领导者应记住：“顾客永远是正确的”，也就是说顾客的不满意和提出的要求，是顾客的神圣权利，应尽全力满足顾客的要求和期望，一时不能满足的，企业领导者应向顾客表示歉意并给予补偿。要看到消费者投诉对企业是一件好事，它是送上门来的信息，能使企业领导者从中发现问题，改进经营。

4、加强对顾客的引导。企业与顾客不仅仅是买卖关系，企业还应当承担起对消费者的教育和引导，做顾客的知心朋友。企业领导者应有社会责任感和超前意识，从而使企业不断以新型产品、新型服务、新型消费观念和新型消费方式，促使顾客不断提高生活乐趣，改善生活环境，提高生活质量和生活水平。

（五）与合作伙伴、供应商和经销商的交往

1、与合作伙伴的交往。企业领导者与合作伙伴的交往要坚持诚信原则，企业领导者的交往艺术才能有效展现。既然成了合作伙伴，那么伙伴之间就要保持平等的合作关系以及民主协商的管理方式，企业之间应是兄弟式的平等的经济协商关系，不论自己在共同体中所占的位置多么重要，都不能以老大自居，那

样会影响兄弟企业的感情，进而会影响共同体的整体合作关系和利益。企业之间有什么建议和意见，应在民主平等的情况下进行积极交流，在一种比较积极的气氛中是每个合作这各尽其力。可以用取长补短、强强联合和利益共享方略，切不可为了一己之利而伤害群体利益，那样最终也会伤害到自身，这方面的教训是深刻的。

2、与经销商的交往艺术。经销商在企业产品或劳务的价值最终实现过程中，起着十分重要的作用，对企业的再生产顺利进行以及经济利益的实现具有重大意义。正确处理企业与经销商之间，其中包括批发商、零售商以及各类商贸经纪人之间的相互关系，是企业领导对外交往的关键内容。平等互利、相互合作，是建立合理的企业与经销商之间相互关系的准则。企业领导者应做好以下工作：(1)收集和整理各类经销商对企业产品和服务的质量、价格、交货期等方面的意见和建议，并及时予以改进和调整。(2)向经销商介绍和提供企业经营战略，使经销商充分了解本企业发展方向。(3)帮助经销商为推销本企业产品而采取的各种措施，其中包括向经销商提供有关技术、管理和广告服务方面的支持。(4)经常走访经销商。本着互惠互利的原则，相互密切合作，及时沟通信息，促进产品的销售，使产销双方都能获得最佳利益。

李嘉诚全传企业的供应商是指向企业生产和经营提供各种所需产品的部门或个人、供应商提供的产品或服务的质量、数量、价格以及时间，直接影响到企业的竞争能力。企业领导者要尊重供应商，多主动与供应商联系。企业领导者应做好以下工作：(1)建立企业与供应商之间的长期、稳定、可靠的合作关系，以平等合作、互惠互利为原则，使企业与供应商相互信任、相互支持，以获得共同的利益。(2)认真收集供应商对企业生产经营状况的意见。改进和调整供应商的关系，帮助供应商提高产品质量和竞争优势。(3)让供应商参与企业的产品开发等工作，使供应商能充分了解企业的各类物资需求和要求。

应用研讨

一、本章精要

1. 领导艺术是企业领导者在个人素质、经验和辩证思维的基础上，富有创造性地运用领导条件、原则和方法的才能以表现出特有的领导作风和艺术形象。具有灵活性、多样性、创造性特点。

2. 企业领导者如果不能发掘人的长处，从而设法使其长处发挥作用，那么他就只有受到人之弱、人之短处、人之过失和人对有效性的阻碍所产生之影响。用人艺术应该考虑这几方面一是用人所长，扬长避短。用其长处而不责备其短处发扬长处，人尽其才重点在于充分扬长二是宽容大度，用人不疑。相信下属，疑人不用。三是关怀备至，保护人才。企业领导者要对人才充满爱心，善待下属，保护下属。四是人才互补，力求精干。在一个人才结构中，各人才因子之间最好有一种相互补充的作用，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补、综合互补。

3. 领导者的职责是引领，而不是事必躬亲。企业领导者应分清主次，科学处理企业内外各项事务。要抓住事务的关键环节，善于安排工作，克服“事必躬亲”的领导观念，集中精力做好大事，要会经营时间。作为一个优秀的企业领导人，企业领导必须充分认识授权的重要性，结合相关的工作实际，要注意授权的技巧和策略，巧妙地授权。正确而有效地处置冲突，当下属之间出现矛盾时，科学处理这种矛盾冲突，化干戈为玉帛。

4. 人际交往艺术领导艺术是一个领导者进行领导活动能否成功的关键。企业领导必须注重这方面的训

练和提高。企业领导者要注意的上行人际交往、下行人际关系。企业领导提高对外交往的水平。处理好与外界的关系有利于企业领导者各项工作的正常开展，并能树立自身的良好形象，企业的发展提供环境支持。企业领导要能在与政府媒体、社区、顾客、合作伙伴、经销商和供应商的交往中提升企业的形象 and 个人的形象。

二、问题及讨论

1. 如何理解领导艺术的灵活性？

2. 企业领导者要知人善任，还要知人善免，在企业中真正形成能者上、庸者下、劣者汰的用人机制，这就要不可避免地将一些不胜任工作的人淘汰下来。你认为如何将善任和善免有机地结合起来，使企业充满生机和活力？

3. 挪威人捕沙丁鱼，总是将鱼放入鱼槽运回码头。抵港时，如果鱼仍然活着，卖价要比死鱼高出许多，因此渔民们千方百计让鱼活着返港。但除了一艘总能带着活鱼返港外，其他各艘渔船的种种努力均告失败。这艘里面只不过是多了一条鲇鱼而已。这段话对企业领导用人有什么启示？

4. 微软内部晋升的竞争非常激励，微软扩张得异常迅速，每隔几个月就得重新组合一次。这意味着在微软谋职的可能性随时都有，经常有职位空缺，最适合的人即被提升。结果是经理们的更高职位之争永无休止。所有这些变化的结果就是微软始终存在晋升机会，但机会并非给予等待他十年的人，而只给最适合它的人。对于这种情形，企业领导者如何处理好人际关系？

5. 李嘉诚在总结用人心得时曾形象地说：“大部分的人都会有部分长处与部分短处，好像大象食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够了。各尽所能、各得所需，以量材而用为原则；又像一部机器，假如主要的机件需要用五百匹马力去发动，虽然半匹马力与五百匹相比是小得多，但也能发挥其一部分作用。”你是如何认识的？

6. 有些企业领导者出于对下属能力与忠诚度的担心，授予权力后，仍时刻关注，指指点点，唯恐公司事务偏离自己希望的轨道。谈谈你的看法。

三、案例分析

牛根生的领导艺术

大起大落人生四十载。牛根生 1978 年继承父业，开始养牛。1983 年进入伊利的前身——回民奶食品总厂。在伊利，他从一个洗瓶工开始干起，当过班组长、工段长、车间主任、分厂副厂长、分厂厂长，一直做到生产经营副总裁，牛根生在这个位置兢兢业业一干就是八年。1987 年，工厂为新出的雪糕搞调研，牛根生拿给儿子尝。不料，儿子才咬一口，就将整支雪糕扔到了地上。他没有怪儿子，而是反思自己的产品：产品做不好，连自己的儿子都不理会，更何况消费者了。从那时起，牛根生发誓要把伊利雪糕做成中国第一！为了做出品牌，他去求教一位非常著名的策划人。“三番五次登门拜访，但是人家一次又一次地推掉我。我跟策划人说，我虽然是卖冰棍的，但是我表哥非常了不起。他问：你表哥是谁？我说：卖汽水的可口可乐。卖冰棍的是卖汽水的孪生兄弟，既然可口可乐可以做品牌，卖冰棍的为什么就不能做品牌？”几年后，牛根生做到了：伊利雪糕风靡全国，销售额由 1987 年的 15 万元增长为 1997 年的 7 亿元，成为中国冰淇淋第一品牌。牛根生的区域销售额占到伊利总销售额的 80%。1998 年，牛根生突然被免职。有人称，这是一段充满个人恩怨同时夹杂着体制之痛的“草原公案”。如今，已是蒙牛集团董事长的牛根生不愿

多加评论这段往事，只是感慨：“我在伊利干了 16 年，我最好的年华，奉献给了伊利，在那里流过的泪、淌过的汗、洒过的血，比在蒙牛多得多！所以，要说感情，我对伊利的感情，实际上不比对蒙牛的少。”98 年，被免职的牛根生带着对企业的深厚感情和无限遗憾离开了伊利。

九死一生“哀兵必胜”。1999 年，牛根生卖掉自己和妻子的股份，用 100 多万元注册了蒙牛。伊利传出话来，“一百万元能干什么！”牛根生对蒙牛的将来也不是有十分的把握。但是令牛根生出乎意料的是，郑俊怀手下的大将，包括液体奶的老总、冰淇淋的老总，纷纷弃大就小，跑到牛根生那边去了。这样先后“哗变”的，大概有三四百人。牛根生曾告诫他们：“你们不要弃明投暗。”但大家坚定地认为他不是“暗”而是“明”。这些忠诚的老下属演出了一幕“哀兵必胜”的悲壮剧：他们或者变卖自己的股份，或者借贷，有的甚至把自己留作养老的钱也倾囊而出……一位中层干部说：“可以说大家连买棺材的钱都拿出来了”。在大家的努力下，凑了一千多万元的“同心钱”。蒙牛终于成立了，然而面对如此信任他的老下属们，牛根生感到肩上的担子无比沉重。

蒙牛仅在诞生第一年，就遭受了 6 次由同行发动的致命打击。即便到了 2003 年，依然受到过有计划的新闻诽谤，被牛根生善意称作“竞争队友”的同行，却恶意地斥资 600 万元企图置蒙牛于死地。2004 年也是个多事之秋，这一年，蒙牛先后遭受了新闻诽谤和来自犯罪分子的连环恐吓。身经百战的牛根生回首这些往事时置之一笑：“世上难产的东西有两种，一种是死胎，一种是巨婴。看来我们被逼成了后者。”九死一生的蒙牛集团没有倒下，以品牌和信誉赢得了消费者的青睐。有人说，蒙牛的成功是个奇迹。牛根生否认“奇迹”的说法，无论是从经验还是从能力上，蒙牛的成功的确令人叹为观止，却也是水到渠成的结果。熟悉蒙牛的人都说，牛根生演绎了一个中国企业快速发展的传奇，而在这个掺杂着恩怨情仇和资本财富的故事中，牛根生的个人魅力也一次次地被渲染和拔高。

没有人会刻意地去渲染平淡，这位七年前还在呼和浩特市人才市场找工作的中年人，由于被昔日东家伊利公司剥夺了兵权，人生之路也从那时起开始变幻莫测。又有谁能够想到，一场“复制一个伊利”的计划在牛根生短暂的“落魄”之后悄然启动。

小胜凭智，大胜靠德。要复制出一个伊利，简单看来需要两样东西，首先是钱，其次是人，准确地讲，是乳业专业人才。

关于后者，牛根生本人应该算一个，尽管当初 40 岁的牛根生没有在人才市场上将自己推销出去，但如果要说在乳制品行业的资格，牛根生底气十足。“我已经在这个行当干 27 年了，养牛 5 年，在伊利 16 年，创立蒙牛 6 年。”

但仅凭牛根生一个人的资历，怎么可以撑起如此庞大的蒙牛？牛根生最为精彩的故事便是他管理人心的故事。

“小胜凭智，大胜靠德”，这是常挂在牛根生嘴边的话，因为“德”是制服人心的最佳利器。“想赢两三个回合，赢三年五年，有点智商就行；要想一辈子赢，没有‘德商’绝对不行。”

当初牛根生被迫离开伊利，卖掉伊利股票成立蒙牛时，原来跟随牛根生的兄弟便一起投奔到了牛根生的麾下。据了解，这几个人分别是：伊利原液态奶总经理杨文俊，伊利原总工程师邱连军，伊利原冷冻事业部总经理孙玉斌，伊利原广告策划部总经理孙先红。

牛根生在和林格尔所竖起的蒙牛大旗之所以有这样的号召力，这与牛根生的“德商”有着最为直接的联系。

在伊利工作期间，因为业绩突出，公司曾奖励牛根生一笔钱，让他买一部好车，而牛却用这笔钱买了四辆面包车，此举使得其直接下属一人有了一部车；据接近牛根生的人介绍，当时牛根生还将自己的108万元年薪分给了大家。这就是牛根生给下属的一种心理预期，这样的预期让他们知道，只要牛根生能走向成功，牛根生绝不会亏待跟自己一起打天下的下属。也正是因为这样的预期，曾经的老下属便义无反顾地投其麾下。2000年，和林格尔政府奖励牛根生一台菱志车，价值104万，而当时比牛根生大八岁的副董事长的奖励是一辆捷达车。但是，此时的牛根生并没有打算享受这豪华轿车，而是提出了与这位副董事长换车。

换车之后，牛根生会开车的女儿很不理解父亲的作为，在很长时间内都用一种怀疑的口吻问牛根生：“这个车是不是真的给了邓大爷？”

这正是牛根生所追求的“德”，牛根生想通过这样的行为来向人们传递出一个信息，“牛根生做企业不是为了个人赚钱和享乐。”

据牛根生介绍，在物质方面，自己的各项条件都要比身边的副手差。“我们的书记还有两位副总坐的都是奔驰350，我的副董事长坐的是菱志430，雷副总坐的是沃尔沃，而我是一辆小排量的奥迪。”

人性很复杂，人心更是难以揣测，而牛根生却能自如地管理人心，也许这要源于牛根生“以德服人”的准则。牺牲自己，成全别人，听起来都像是不真实的歌颂之词，而牛根生做到了。

2005年1月12日，牛根生再次将自己的“德商”发挥到了极致，宣布将其个人所得股息的51%捐给“老牛基金会”，49%留作个人支配；在他百年之后，将其所持股份全部捐给“老牛基金会”，这部分股份的表决权授予其后任的集团董事长，家人不能继承其股权，每人只可领取不低于北京、上海、广州三地平均工资的月生活费。

企业文化。蒙牛发展到今天，牛总深知企业要打造百年基业，需要有适合企业发展的文化，因此蒙牛非常重视企业文化的构建。

在蒙牛厂区，你可以看到上百个标语牌。一进公司大门，映入眼帘的是：“如果你有智慧，请你拿出智慧；如果你缺少智慧，请你流汗；如果你既缺少智慧，又不想流汗，那么请你离开本单位。”

蒙牛厂区有一片片没有被围起来的水果林。每年秋天的时候，这里会有很多种类的水果，但是蒙牛人没有人会自由地去采摘，这也许是牛根生对蒙牛人的一种告诫：不属于自己的东西不要随便去拿。

在容易产生人际摩擦的地方，竖上标语牌：“太阳光大，父母恩大，君子量大，小人气大。”“看别人不顺眼，首先是自己修养不够”。在与客户打交道的地方，写上：“从最不满意的客户身上，学到的东西最多”。在车间里刻上：“产品等于人品，质量就是生命”。在用人原则上，强调“有德有才破格重用，有德无才培养使用，有才无德限制使用，无德无才坚决不用”。

文化的构建不仅仅是喊口号，建设起来的文化，需要得到很好的宣贯，文化才能起作用。牛根生首先带头。蒙牛的职工餐厅有一条规定，职工被发现有剩菜，每次罚款50元，以此倡导节约。但是被罚得最多的不是别人，却是牛根生。因为每次蒙牛来人，为了避免招待不周，总是给客人多添菜，而客人往往无法吃完。碰到这种情况，牛根生都是主动掏钱受罚。

按照牛根生的理想，蒙牛不仅要生产好的产品，还要“生产”优秀的人。于是，只要不是出差在外，牛根生每月至少会有4次例行培训课要讲。每周二晚上6点到8点半，牛根生都自己准备好材料给中层以上干部60多人进行培训。“主要是观念上的洗脑”，牛根生说“这个世界不是有钱人的世界，也不是有权人的世

界，而是有心人的世界。”

蒙牛有好的文化，而且得到了很好的宣贯，达到了企业文化在企业发展中应起的作用，因此蒙牛的文化现在成了很多企业进行文化建设学习的榜样。

思考题：

- 1、总结一下牛根生的领导艺术。
- 2、从牛根生的领导艺术中你得到哪些启发？

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net