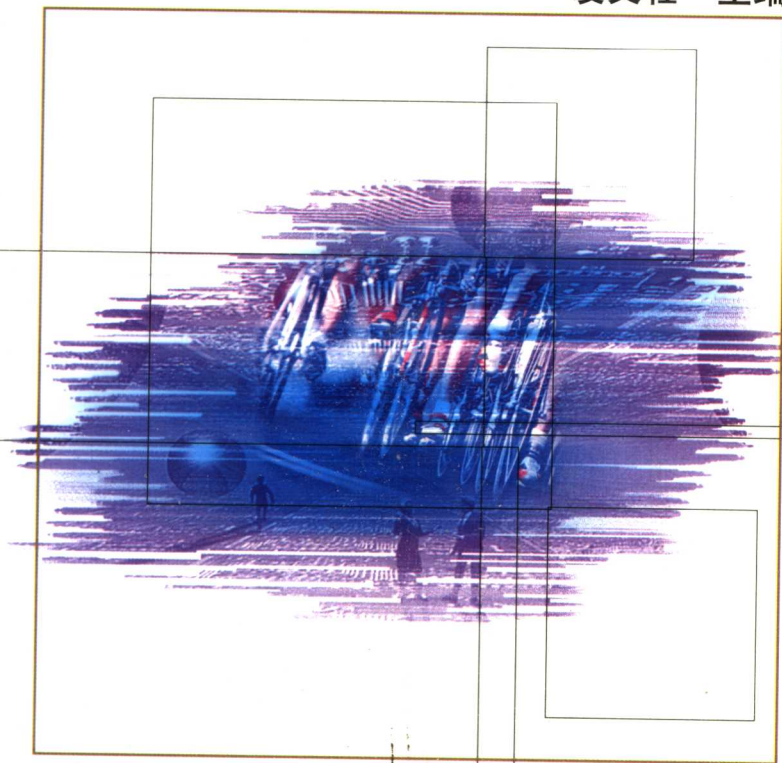


新世纪企业经营管理者运筹决胜要典

领导与激励

凌文铨 主编



 机械工业出版社
China Machine Press

新世纪企业经营管理者运筹决胜要典

领导与激励

凌文铨 主编

凌文铨 方俐洛 著

机械工业出版社

本书介绍了领导与激励理论及其在企业管理实践中的应用,主要内容包括领导的特质理论、风格理论、行为理论、权变理论、中国领导行为模式、内容激励理论、过程激励理论、行为改造激励理论,以及报酬激励、工作激励和精神激励等激励方法,适合企业各级经营管理者阅读,同时也可作为大专院校相关专业师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

领导与激励/凌文铨主编. —北京:机械工业出版社, 2000

(新世纪企业经营管理者运筹决胜要典/储祥银主编)

ISBN 7-111-08104-8

I. 领… II. 凌… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61576 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 责任校对:王 平

封面设计:姚 毅

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm¹/₃₂ · 6.25 印张 · 145 千字

定价: 14.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677-2527

序

国家经济贸易委员会副主任



成功的企业依靠经营管理者精心和艰苦的创造。成功的企业显示经营管理者的才华，也造就成功的企业家。作为企业经营管理人才队伍中的佼佼者，企业家成功的关键，在于必备知识的积累和运用，在于以知识积累为基础制定的方略和正确方略指导下的胆略。这是主观的需要，也是客观的要求。“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书正是为了满足这种需要和要求而编写出版的。

中国的企业经营者，今天所面对的社会环境和经济环境，比以往任何时候都更具有挑战性。一个优秀的企业经营者，不仅要熟知今天，还要把握未来；不仅要抓住新机遇，还要正视新挑战。为此，企业经营者应努力做到以下几点：

第一，学会在社会主义市场经济条件下运作企业。在坚持社会主义基本原则和基本方向的前提下，必须坚决抛弃在计划经济条件下的陈旧的工作方式，彻底更新思想观念。必须学懂弄通市场经济的基本规律，包括供求规律、优胜劣汰规律和技术创新规律等，遵守市场法制体系的约束。

第二，战胜买方市场的巨大竞争压力。中国已告别了供不应求的短缺经济，在许多领域已形成了相对供过于求的买方市场。买方市场带来更为激烈的市场竞争。企业要在竞争中生存，就必须加强管理，加快技术进步，调整产品结构，增强竞

争实力。这就要求企业经营者谨慎决策，精心操作。由于决策者一着失误、全盘皆输，企业一蹶不振的事例不胜枚举。企业经营者必须学会规避风险，以提高决胜能力。

第三，迎战经济全球化带来的冲击。随着我国对外开放的进一步扩大，特别是成为世界贸易组织成员后，融入世界经济的程度会进一步提高。融入世界经济为我国企业带来新的机遇，提供了更加广阔的发展空间，同时也提出了新的挑战。市场竞争将更加激烈，企业生存和发展的压力也会更大。这就要求企业经营者把握世界经济的发展趋势，未雨绸缪，采取对策，使企业获得新的发展。

第四，应对知识经济的挑战。知识经济是有别于传统经济的新的经济形态，它是以知识为基础，以全球化、信息化、网络化和数字化为显著特征的经济。传统经济向知识经济的演变和发展，必将不断打破企业传统的管理体制、经营机制、组织形式和分配原则，企业经营者必须把握经济形态的变革趋势，采取新的措施，争取新的发展。

第五，创造能够激励和鼓舞人们奋进的企业文化。优秀的企业文化可以产生无穷的动力，因此企业经营者应坚持不懈地努力创造能够催人奋进、追求不止、永不满足、勇往直前和永葆企业青春的企业文化。优秀的企业家要胸怀坦荡、一身正气，要善于团结、信任和大胆使用企业领导层其他成员，带领企业广大职工克服困难，开拓前进，不断开创新的局面。

面对现实，面向未来，“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书可以帮助企业经营者释疑解惑，掌握主动，赢得成功。本套丛书共有 20 册，分理念、知识、实务操作三大类。为使其真正成为企业经营者的参谋和顾问，这套丛书的内容及编写方式，既有别于一般的教科书，又有别于一般的工具

书，具有以下主要特点：一是系统性。从企业创建、规模扩展、经营运作到技术创新等保障企业持续发展的内容均有介绍，脉络清晰，环环相扣。二是全面性。企业经营者运作企业的各个方面都有涉及，包括生产管理、营销管理、质量管理、人事管理和公共关系等方方面面，有机结合，形成了一个整体。三是实用性。通过知识介绍和典型案例分析，对财务管理、申请贷款、上市融资和防范投资风险等具体工作程序和工作方法，做了必要的介绍，通俗易懂，方便掌握。四是前瞻性。立足传统经济形态，又突破传统经济形态，对知识经济所涉及的内容，也做了必要的介绍，例如，如何适应世界经济知识化和电子商务等，为企业经营者面向未来、把握未来，提供了基础知识。

“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书由国家经济贸易委员会副秘书长、对外经济协调司司长弋辉任编委会主任，聘请了在生产经营第一线的经营管理者担任编委。主编由原对外经济贸易大学国际经济贸易学院院长、现北京市贸促会会长助理、北京国际展览中心总经理储祥银教授担任。作者都是在相关领域有一定研究成果或工作成就的专家、学者。权威的编委会，保证了丛书的权威性。

我相信，本套丛书对企业经营者掌握现代企业经营管理的的基本知识和基本技能，提高经营决策水平，将大有裨益。

2000年3月

前 言

20 世纪 70 年代末，我国学术界和企业界开始认识到管理是一门科学，从而掀起了学习管理科学的热潮。在这种背景下，我们从事工业心理学研究的工作者也将研究的重点转移到管理科学上来。在中国企业管理协会第一届学术年会上，我应邀做了一个关于“心理学与企业管理”的报告，引起了与会者的极大兴趣。经过企业界、管理学界和心理学界有识之士的共同努力，行为科学被引入我国，并于 1985 年成立了中国行为科学学会。行为科学很快受到企业界的欢迎，大学管理专业也开设了行为科学和管理心理学课程。

20 世纪 80 年代以来，以人为中心的管理思想已成为管理科学的主流。21 世纪将是人性化管理的时代，因此，作为工业心理学分支的管理心理学（又称组织心理学，管理学界又将其称为组织行为学）将进一步受到工商界的青睐。了解企业经营管理中人的心理与行为的一般知识，并将其运用到管理之中，以便实施正确而有效的领导，适应新世纪经济和社会的发展变化，已成为企业经营管理者们的当务之急和迫切需要。针对这种需要，我们编写了《组织心理》、《广告心理》、《销售心理》和《领导与激励》四本小册子。其中，《组织心理》着重介绍了以人为本进行管理的一般知识，如组织中个体与团体心理与行为规律以及如何在企业管理中加以运用等；《销售心理》和《广告心理》则主要介绍了企业在营销活动中，应如何根据消费者的心理与行为规律及特点，充分而有效地运用传播媒体

和其他手段，树立企业形象和产品形象，以及如何激起消费者的购买动机和购买行为等；《领导与激励》主要介绍了有效领导行为理论与方法，以及如何运用激励措施调动下属的工作积极性等。

作为《新世纪企业经营者运筹决胜要典》丛书的一部分，《组织心理》、《广告心理》、《销售心理》和《领导与激励》的特点是以广大企业经营者为主要读者对象，集知识性、普及性、系统性和实用性于一体，内容浅显易懂，语言生动活泼。这几本小册子如能对企业家和企业经营者有所启发和帮助，我们将倍感欣慰和荣幸。

《领导与激励》由凌文铨、方俐洛执笔，《组织心理》由刘毅执笔，《广告心理》由王雁飞执笔，《销售心理》由路红、任杰执笔。凌文铨、方俐洛对书稿进行了最后的修改和定稿。因时间所限，不足之处敬请读者提出宝贵意见。

凌文铨

目 录

序

前 言

第1章 毛泽东论领导	1
1.1 关于干部政策	1
1.2 关于领导者的素质、品德	2
1.3 关于领导方法与工作方法	4
第2章 领导的基本概念	11
2.1 西方领导科学的形成	11
2.2 领导的定义	13
2.3 影响力	14
2.4 领导研究的策略	15
第3章 领导的特质理论	20
3.1 国外关于人格特质的研究	20
3.2 为何不能从人格特质预测领导者	22
3.3 关于领导者的素质	23
第4章 领导的风格理论	27
4.1 专制、民主、放任领导方式的经典研究	27
4.2 领导行为连续带理论	34
4.3 李克特的管理系统	35
第5章 领导的行为理论	39
5.1 俄亥俄州立大学的研究	39
5.2 密西根大学的研究	43
5.3 领导方格理论	45
5.4 PM 理论	48

5.5	领导的行为理论研究的共同特点	58
5.6	领导行为与领导效果的关系	59
第6章	领导的权变理论	63
6.1	菲德勒模式	64
6.2	通路-目标理论	7
6.3	领导者参与模型	第1
6.4	生命周期理论	11
第7章	领导理论的新进展	11
7.1	领导者-部下交换理论	11
7.2	领导的归因理论	12
7.3	魅力型领导理论	12.1
7.4	交易型领导与转化型领导	12.2
第8章	中国领导行为模式研究	考文南
8.1	中国化问题	
8.2	领导理论的文化差异	
8.3	CPM 模式的中国特色	
8.4	CPM 模式的领导概念	
8.5	CPM 概念的动力学	
8.6	CPM 模式的实际应用	
8.7	中国人的内隐领导理论	
8.8	小结	
第9章	激励的动力基础	
9.1	人的需要与动机	
9.2	需要与动机的分类	
9.3	影响动机的其他因素	
9.4	与工作有关的动机	
9.5	评价	

第 10 章 内容激励理论	119
10.1 需要层次理论	119
10.2 双因素理论	123
10.3 ERG 理论	127
10.4 成就动机理论	128
第 11 章 过程激励理论	137
11.1 期望理论	137
11.2 公平理论	145
11.3 目标设定理论	154
第 12 章 行为改造激励理论	163
12.1 强化理论	163
12.2 挫折理论	170
参考文献	184

第1章 毛泽东论领导^①

毛泽东在其半个世纪的领导生涯中所总结出来的丰富的领导经验，是我国领导科学前期研究的宝贵财富，对于我们今天研究领导科学，也颇有积极的启迪作用。我们选录一些毛泽东的有关领导的论述，以供读者研究领导问题时参考。

1.1 关于干部政策

毛泽东指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。没有德才兼备的领导干部，是不能完成历史任务的，“因此，有计划地培养大批的新干部，就是我们的战斗任务”^②，为此，他在1938年就提出了干部政策的三项内容：

(1) “必须善于识别干部。”这实际上就是干部选拔的原则。他指出：“不但要看干部的一时一事，而且要看干部的全部历史和全部工作，这是识别干部的主要方法。”

(2) “必须善于使用干部。”“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指

① 本章系作者1985年在香港研讨会上的发言，会后补充成论文，编入《中国人·中国心——人格与社会篇》一书，由台湾远流出版公司于1991年5月出版。

② 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，492~494页。

示等等，都属于‘出主意’一类；使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类。在这个使用干部的问题上，我们民族历史中从来就有两个对立的路线：一个是‘任人为贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线，共产党的干部政策，应是以能否坚决地执行党的路线，服从党的纪律，和群众有密切的联系，有独立的工作能力，积极肯干，不谋私利为标准，这就是‘任人唯贤’的路线。”

(3) “必须善于爱护干部。”“爱护的办法是：第一，指导他们。这就是让他们放手工作，使他们敢于负责；同时，又适时地给以指示，使他们能在党的政治路线下发挥其创造性。第二，提高他们。这就是给以学习的机会，教育他们，使他们在理论上在工作能力上提高一步。第三，检查他们的工作，帮助他们总结经验，发扬成绩，纠正错误。有委托而无检查，及至犯了严重的错误，方才加以注意，不是爱护干部的办法。第四，对于犯错误的干部，一般地应采取说服的方法，帮助他们改正错误，只有对犯了严重错误又不接受指导的人们，才应当采取斗争的方法。第五，照顾他们的困难。干部有疾病、生活、家庭等项困难问题者，必须在可能限度内用心给以照顾。这些就是爱护干部的方法。”

1.2 关于领导干部的素质、品德

毛泽东指出，领导干部应“有政治远见，有工作能力，富于牺牲精神，能独立解决问题，在困难中不动摇，忠心耿耿地为民族、为阶级、为党而工作……这些人不要自私自利，不要个人英雄主义和风头主义，不要懒惰和消极性，不要自高自大

的宗派主义，他们是大公无私的民族的阶级的英雄。”^①

在《纪念白求恩》一文中，毛泽东高度赞扬了白求恩大夫“毫不利己专门利人的精神。”这种精神“表现在他对工作的极端的负责任，对同志对人民的极端的热忱”。他批评“不少的人对工作不负责任，拈轻怕重，把重担子推给人家，自己挑轻的。一事当前，先替自己打算，然后再替别人打算。出了一点力就觉得了不起，喜欢自吹，生怕人家不知道。对同志对人民不是满腔热忱，而是冷冷清清，漠不关心，麻木不仁。”^②

在《反对自由主义》一文中，毛泽东严肃地批评了一些干部的自由主义作风，指出这种自由主义的结果会造成腐朽庸俗作风的发生，使某些干部在政治上腐化起来。在此文中，列举了自由主义的十种主要表现，例如：

“因为是熟人、同乡、同学、知心朋友、亲爱者、老同事、老部下，明知不对，也不同他们作原则上的争论，任其下去，求得和平和亲热。”

“不负责任的背后批评，不是积极地向组织建议。当面不说，背后乱说；开会不说，会后乱说。”

“事不关己，高高挂起；明知不对，少说为佳；明哲保身，但求无过。”

“不是为了团结，为了进步，为了把事情弄好，向不正确的意见斗争和争论，而是个人攻击，闹意气，泄私愤，图报复。”

“见损害群众利益的行为不愤恨，不劝告，不制止，不解释，听之任之。”

① 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，255页。

② 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，620～621页。

“办事不认真，无一定计划，无一定方向，敷衍了事，得过且过，做一天和尚撞一天钟。”

接着，他指出了自由主义的危害性，认为“它是一种腐蚀剂，使团结涣散，关系松懈，工作消极，意见分歧”，从而使组织丧失纪律，政策不能贯彻到底，与群众发生隔离。

这种自由主义的根源，在于小资产阶级的自私自利性，以个人利益放第一位，因此，毛泽东要求每一个干部克服自由主义，“应该襟怀坦白，忠实，积极，以革命利益为第一生命，以个人利益服从革命利益。”^①

1.3 关于领导方法与工作方法

1. 工作方法的重要性 毛泽东认为，“领导工作不仅要决定方针政策，还要制定正确的工作方法。有了正确的方针政策，如果在工作方法上疏忽了，还是要发生问题。”^②他在《关心群众生活，注意工作方法》一文中，特别强调了领导者的工作方法问题，指出：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”做任何工作，“如果仅仅提出任务而不注意实行时候的工作方法，不反对官僚主义的工作方法而采取实际的具体的工作方法，不抛弃命令主义的工作方法而采取耐心说服的工作方法，那么，什么任务也是不能实现的。”^③

① 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，330~332页。

② 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，1330页。

③ 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，125~126页。

2. 没有调查研究就没有发言权 毛泽东指出：“要了解情况，唯一的方法是向社会作调查”，“没有调查研究就没有发言权”，“一切实际工作者必须向下作调查。对于只懂得理论不懂得实际情况的人，这种调查工作尤有必要，否则他们就不能将理论和实际相联系。”“要做这件事，第一是眼睛向下，不要只是昂首望天。没有眼睛向下的兴趣和决心，是一辈子也不会真正懂得中国的事情的。”“有许多人‘下车伊始’，就哇喇哇喇地发议论，提意见，这也批评，那也指责，其实这种人十个有十个要失败。因为这种议论或批评，没有经过周密调查，不过是无知妄说。”^①

3. 一般与个别相结合的原则 毛泽东在《关于领导方法的若干问题》一文中指出，“无论进行何项工作，有两个方法是必须采用的，一是一般和个别相结合，二是领导和群众相结合”。关于第一个原则，他阐述如下：“任何工作任务，如果没有一般的普通的号召，就不能动员广大群众行动起来，但如果只限于一般号召，而领导人员没有具体地直接地从若干组织将所号召的工作深入实施，突破一点，取得经验，然后利用这种经验去指导其他单位，就无法考验自己提出的一般号召是否正确，也无法充实一般号召的内容，就有使一般号召归于落空的危险。”毛泽东认为，“这又是领导人员指导和学习相结合的方法。任何领导人员，凡不从下级个别单位的个别人员、个别事件取得具体经验者，必不能向一切单位作普遍的指导。这一方法必须普遍地提倡，使各级领导干部都能学会使用。”^②这个原则，后来被总结为“从点到面，点面结合”的工作方法。

① 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，747~749页。

② 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，853页。

4. 领导和群众相结合的原则 毛泽东认为：“只有领导骨干的积极性，而无广大群众的积极性相结合，便将成为少数人的空忙。但如果只有广大群众的积极性，而无有力的领导骨干去恰当地组织群众的积极性，则群众的积极性既不可能持久，也不可能走向正确的方向和提到高级的程度。”

为此，毛泽东同志十分重视领导骨干的选拔和培养，以建立领导核心。他认为：“领导者必须善于团结少数积极分子作为领导的骨干，并凭借这批骨干去提高中间分子，争取落后分子。凡属真正团结一致、联系群众的领导骨干，必须是从群众斗争中逐渐形成，而不是脱离群众斗争所能形成的。在多数情况下，一个伟大的斗争过程，其开始阶段、中间阶段和最后阶段的领导骨干，不应该是也不可能是完全同一的；必须不断地提拔在斗争中产生的积极分子，来替换原有骨干中相形见绌的分子，或腐化了的分子。许多地方和许多机关工作推不动的一个基本原因，就是缺乏一个团结一致、联系群众的经常健全的领导骨干。”^①“这种领导骨干的标准，应当是季米特洛夫论干部政策所举的四条干部标准（无限忠心，联系群众，有独立工作能力，遵守纪律）。 ”^②

5. 从群众中来到群众中去的领导方法 毛泽东指出：“从群众中集中起来又到群众中坚持下去，以形成正确的领导意见，这是基本的领导方法。”^③这一方法是一般号召和个别指导相结合的原则的具体化和组成部分，即“从许多个别指导中形成一般意见（一般号召），又拿这一般意见到许多个别单位中去考验（不但自己这样做，而且告诉别人也这样做），然后集

① 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，853页。

② 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，854页。

③ 《毛泽东选集》合订本，人民出版社，1968年版，855页。