

LEADER

领导

适合中国企业的领导模式

Leadership in Chinese Enterprise

Dean W. Tjosvold 许濬 栗芳 / 著



上海远东出版社

领导成就领导

领导

适合中国企业的领导模式

Leadership in Chinese Enterprise

Dean W. Tjosvold 许濬 栗芳/著



上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导 适合中国企业的领导模式/Dean W. Tjosvold(谢霍坚),许潜,粟芳著. —上海:上海远东出版社,2003

ISBN 7 - 80661 - 876 - 7

I. 领... II. ① 谢... ② 许... ③ 粟...
III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 112361 号

领导 适合中国企业的领导模式

著 者 / Dean W. Tjosvold 许 潜 粟 芳

责任编辑 / 张晋虎

装帧设计 / 张晶灵

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司

印 刷 / 上海望新印刷厂

装 订 / 上海望新印刷厂

版 次 / 2004年1月第1版

印 次 / 2004年6月第2次印刷

开 本 / 787×1092 1/18

字 数 / 242千字

印 张 / 12

印 数 / 5101-8200

ISBN7-80661-876-7

F·182 定价: 21.80 元

序 言

实际上,不仅仅是中国人,世界各地的所有人,都想参与到今天中国日新月异的经济建设中来。几十年来,中国的快速发展一直让世人瞩目,甚至1997年几乎摧毁世界经济的亚洲金融危机,也不能阻挡中国经济前进的步伐。中国的变化不仅仅体现在一些统计数字的变化中,而更深层次的意义在于,成千上万的中国人因为这些变化而受益。他们的生活水平在不断提高,他们自己也经历着更多的挑战,并不断提升着自己的能力。

普遍认为,领导能力是制约中国经济持续增长的重要因素。中国人聪明、勤劳,中国地大物博、资源丰富,但是这些才能和资源必须互相综合、相互协调才能发挥出最大的潜力。虽然中国历史上有很多通过个人努力和相互竞争而实现目标的事例,但是当今,通过合作形成团队进行发展才是更加普遍也更加有效的模式,这就需要一些先进的管理理念和管理方法来进行组织与领导。

这本书是以中国以及西方的研究成果和思想为基础的,它不仅仅是一本译著,还是西方文化和中国文化的融合。我们把西方先进的管理理念和中国传统思想结合了起来,通过在中国的一些地区已经开展的多种相关调查研究以及与各地区的领导者长期的深入接触,形成了自己独特的适合中国企业的管理理论。我们相信本书提出了一些如何在中国成为优

秀领导者的独到观点和建议。希望《领导——适合中国企业的领导模式》一书能为中国的有效组织和熟练管理作出一些贡献。

本书的读者

现在,有很多人立志要成为成功的领导者,他们迫切地感到,创造一种新的方法去服务顾客已经非常必要了。如何提高团队、部门和组织的工作效率和适应能力,是他们所普遍关注的热点问题。他们已经疲于那种不断地四处救火和解决危机的堵漏洞式管理方法,希望能拥有一支高素质、具有创造性并且充满凝聚力的团队。《领导——适合中国企业的领导模式》一书正适合于这种渴望掌握新管理方法的领导者。

真正的领导者愿意从转变自己开始,正视缺点,重塑力量,为了提高个人素质而努力地奋斗。领导者要求员工能做到的,他们自己就必须首先做到。领导者应该逐渐建立一种温暖、友善的工作环境,在这种环境中员工们才能够相互帮助,一起学习、共同发展。

现在的中国,领导者和他们的组织正面临着严峻挑战,对此领导者应该感到高兴。但是,他们必须进行选择:是适应变化、顺应发展,还是成为受变化所驱使的奴隶。成功和增长不是一件容易的事情,今天的顾客明天不一定依旧,现在有效的方法在将来不一定仍然适用。今年,组织可能还在热烈地进行周年庆典,而明年就可能面临重组或解散。在日新月异的变化中,为了得到持久的成功,组织就必须不断更新,人们也必须不断地学习和发展。领导者只有在团结合作、创新发展中才能找到安全感,而不可能寄希望于寻找一片自由的小岛来回避变化。

虽然,我们通常会谴责变化,因为变化可能导致分裂和破坏。但是快速发展是一种信号。不断学习、调整和适应变化已经成为了成功的真谛。同时代人的不断变化已经成为稳定繁荣的象征,而不再带来动荡和危机四伏的感觉。

没有人生下来就知晓如何用共同愿景来团结团队,如何向他的团队不断强调适应变化的重要性,也不知道如何促使人们努力提供高质量的服务等等。很多在职业场上叱咤风云的人物,在最初升到领导岗位上时都曾经感到彷徨和困惑。提高自己的领导能力和敏锐的洞察力,并不是一朝一夕就能完成的事情,而是持续一生的不断学习和锻炼的漫长过程。

《领导——适合中国企业的领导模式》一书为学习领导艺术提供了一些建议。这些建议都是以我们的研究成果为基础的,是能具体指导实际行动的好建议。除了一些西方的研究,这本书还大量运用了在中国进行的有关领导

能力、团队、权力和冲突管理方面的研究成果。领导者可以运用书中的观点、研究成果和建议来分析形势、制定决策,并且学习书中的经验,进行深层次的思考。

本书内容

领导者不是无所不能的,也不是唯一承担组织兴旺责任的人。他们都需要建立高效率的创新团队,只有通过这样的团队,个人才能完全实现自己的价值,组织才能得到客户的信任和推崇。

《领导——适合中国企业的领导模式》一书中提供了具体的观点和方法,你可以直接将其运用到实际的管理工作中。本书一共包括了四个部分,分别从不同的角度分析了成为成功的领导者所必需的条件。

1. **在领导过程中建立有效的关系。**想象通过英雄式的领导个人就能肩负起振兴组织的责任,这只能是神话。而且领导者还要面临按时完成各种工作的压力,他们有时也会为这些压力而心烦意乱。所以,建立有效的人际关系才是有效领导的关键。而且这对于团队和组织而言都具有长远的意义。

2. **为建立合作型工作关系创造条件。**在整个组织上下建立有效关系时,领导者具有非常重要的角色。他们要探索和员工协同工作的方法,在员工中发挥团结一致的团队精神,并且在组织中强化合作互助的工作氛围。

3. **充分利用发生的各种问题和障碍。**合作型关系不是事不关己、高高挂起,也不是表面上的一团和气。领导者应该引导团队成员畅所欲言地讨论解决问题的各种方法,并且帮助他们学会如何有效地利用冲突,从冲突中学习。

4. **保持持续性增长。**成为优秀的领导者和团队型组织是一个漫长的过程,而不是终点。领导者们面临新问题时不断地学习,而且还要努力谋取团队和组织的支持,倡导不断学习的风气。

《领导——适合中国企业的领导模式》中揭示了员工和领导者建立有效关系的关键。只有掌握了这些关键,他们才能相互合作、努力拼搏,成为高效率的团队。有关合作与竞争理论的书籍和实验不会给领导者和员工带来永久的成功。然而,本书所提供的经验和讨论却是能运用到组建和领导团队实际工作中的金玉良言。

领导者的给予和索取

对领导者过度的赞美和称颂是阻碍他们学习的绊脚石,理想主义的完美期望也会对他们带来胁迫和疑惑。让我们来讨论一下,究竟领导能力是通过

学习逐渐塑造的,还是与生俱来的?是否有些人或者环境使领导者的工作变得抽象而不可琢磨?领导者是否就像是浑身闪着光芒的英雄,高不可攀、深不可测的?通过研究发现领导者的大部分工作实际上只是日常的琐碎小事,它是社会生活的给予和索取。

本书运用了大量的案例来帮助大家认识合作型领导方法,并且说明如何将研究结果运用到具体的事例中去。我们希望,大家所面临的变革、挑战能带来思考的契机,从而把四分五裂的员工凝聚成团结积极的团队。

这本书将带你进入一个陌生而又新鲜的旅程。在这段学习成为成功领导者的旅程中,你能倾听到先行者们共同的渴望、相互鼓励战胜难关的经历,这些都帮助你不断向前。我们在书中提供了一些建议。但是只有当你和你的同事们利用本书的观点和方法,并且成功地提高了领导能力和组织的综合实力时,你才获得了真正的胜利。

致 谢

成长为一位成功的领导者是一个漫长的过程。这个过程中充满了复杂和艰辛,需要坚持不懈的努力才能取得成功。几年前,我们就萌发了写作本书的想法,在很多同事和朋友的帮助下最终得以实现。

我们也经历了一些领导者的成长过程,并且从他们的经验中受益匪浅。我们尤其感谢美国范库弗峰的 Simon Fraser 大学 15 年来 EMBA 的教育工作,以及近年来美国明尼苏达大学和中国广州岭南学院合办的 EMBA 教育。我们从这些领导者的培训中得到了很多启示。

在研究过程中,许许多多的人都曾经帮助过我们。北美以及香港的同事黄兆濠、俞自由和王美玲,以及中国大陆的陈国权、王崇明、胡君辰、孙海发、刘春红、万洁平、陈弋风、潘冠中、李文龙、王宝舟以及秦振球等都曾热心地给予了很大的帮助。

在实践的过程中,我们所面临的很多挑战让我们对那些简单的假想进行了深入的思考,重新整理了我们的思绪。我们的朋友、同事和员工不断地激励我们,他们是我们一步步走向成功过程中的良师益友。我们受惠于他们的支持,对此也表示衷心的感谢。

本书的工作同时也得益于克里斯·阿基雷斯、伯尼·巴斯、怀润·本尼斯、理查·费而德、弗来德·费德勒、约翰·加德纳、鲍勃·赫斯、乔治·格瑞安、瑞克·谷佐、迪克·赫克曼、吉姆·寇塞斯、爱德华·勒尔、迈克·拉姆巴多、摩根·迈考、安·莫瑞森、巴利·伯斯纳、维克·韦荣、费尔·亚顿还有伽利·约库等,以及其他很多领导能力领域的研究学者的帮助。大卫·约翰逊

和摩顿·道奇创始并发展了合作与竞争的理论,才使得我们有机会能永远受益于这个造诣颇深的学说。我们对此表示深深的谢意。

香港岭南大学管理系: Dean W. Tjosvold

香港中文大学管理系: 许濬

上海财经大学金融学院: 栗芳

2002年5月

目 录

第一部分 领导才能与组织关系

第 1 章	接受挑战,成为领导者	3
	1.1 立志成为领导者	6
	1.2 领导者的日常事务	7
	1.3 发现领导者的价值	9
	专栏 1-1 领导者动机剖析	10
	1.4 成为领导者	13
	专栏 1-2 领导者的第一要点	14
	建议和忠告:接受挑战,成为领导者	15
	学会领导,成为领导者	16
	2.1 成功领导的障碍	17
第 2 章	专栏 2-1 警惕领导者易犯的十种错误	20
	2.2 从经验中学习	20
	专栏 2-2 领导者与学者之间的关系	24
	专栏 2-3 库特·列文,领导者与学者的完美结合	25
	2.3 学习性团队	27
	2.4 不能只有美好的愿望	29
	建议和忠告:学会领导,成为领导者	30

第3章

组织关系的领导

31

案例 3-1 企业家和 CEO 的成功秘诀	32
3.1 领导的定义	33
3.2 领导者的人际关系	34
3.3 中国的领导价值观	34
3.4 家庭式的组织,家长式的领导者	35
3.5 领导者的个性	37
3.6 领导方法	39
专栏 3-1 以生产力为核心的领导方式和以人为本的领导方式	40
建议和忠告:组织关系的领导	42

第4章

理解关系

43

案例 4-1 唐太宗广开直言之路	47
4.1 理论适用性的相关研究	48
4.2 中国组织领导能力的相关研究	49
4.3 有关争论的研究	51
4.4 团队工作和优质服务	52
建议和忠告:理解关系	53

第5章

中国价值观对领导者的影响

54

5.1 中国价值观的运用	54
5.2 集体主义与坦诚	55
专栏 5-1 合作与竞争理论是否也适用于中国	57
5.3 社会形象	58
5.4 说服与暗示沟通	59
5.5 认知的风格	60
5.6 明智地抉择	60
建议和忠告:中国价值观对领导者的影响	61
建议和忠告:建立在合作的基础之上	62

第二部分 筑立坚实的领导基础

第6章

构筑和谐的领导关系	65
6.1 上传下达的中间地位	65
专栏 6-1 困难时期的领导	66
6.2 领导关系的障碍	67
专栏 6-2 合作型的权力和威信	69
6.3 与老板一同管理	70
6.4 领导者和下属的关系	71
案例 6-1 格兰仕的人气	74
案例 6-2 诺基亚的沟通	76
6.5 结论	77
建议和忠告：构筑和谐的领导关系	78
建议和忠告：学会运用合作理论	78

第7章

领导团队创新、培养责任感	80
7.1 创新团队及其成员	81
7.2 组建高绩效团队的挑战	87
案例 7-1 米卢的管理哲学	89
7.3 向团队授权	90
7.4 领导者在团队建设中的作用	91
专栏 7-1 反思与发展	93
7.5 结论	94
建议和忠告：领导团队创新、培养责任感	95

第
8
章

建设合作性文化	96
8.1 齐心协力	98
8.2 合作的方法	99
8.3 学习合作	100
专栏 8-1 一起学习：像七巧板一样互相镶嵌	101
8.4 坚持不懈赢得认同	102
8.5 发展合作性文化	104
专栏 8-2 荣辱与共	106
案例 8-1 在 NUMMI 中发展合作性文化	108
8.6 合作与竞争理论：方法和目标	109
8.7 充分认识合作性文化的潜能	109
案例 8-2 东亚铭	110
建议和忠告：建设合作性文化	112

第三部分 有效利用困难和挫折

第
9
章

制定决策,用各种观点来解决问题	115
9.1 变革的激情	116
专栏 9-1 领导者的选择	117
9.2 专家协同合作	118
9.3 解决疑难问题的忠告	119
案例 9-1 先谋后事者逸	120
9.4 进行合作性的辩论	122
9.5 解决问题的步骤	124
专栏 9-2 特别决策小组	130
9.6 决策的支持性团队	131
专栏 9-3 支持性团队的指南	132
9.7 探讨相左观点,解决问题	133
建议和忠告：制定决策,用各种观点来解决问题	134
建议和忠告：在决策中运用合作性冲突管理	135

第
10
章

积极地利用冲突	136
10.1 冲突管理的必要性	138
专栏 10-1 合作性冲突管理的优点	139
10.2 使冲突积极化	140
10.3 合作性冲突理论	141
10.4 做出选择	143
10.5 合作性冲突管理的步骤	144
专栏 10-2 冲突管理指南	147
10.6 调停冲突	148
专栏 10-3 调停冲突的建议和忠告	151
10.7 仲裁公断	151
10.8 学会管理冲突	153
建议和忠告：积极地利用冲突	154
建议和忠告：学会表达不满	155

第
11
章

发展团队和部门间的合作体	156
11.1 挑战分权经营	158
专栏 11-1 相互关联的现实性	159
11.2 高层的合作和争夺	160
11.3 公司团队	162
11.4 团队之间的合作关系	162
11.5 领导合作体	164
案例 11-1 双星的文化	165
11.6 总结性评论	168
案例 11-2 荣事达的“和商”理念	169
建议和忠告：发展团队和部门间的合作体	170

第四部分 强化能力,不断进步

第 12 章	成为具有团队精神的组织	173
	12.1 建设我们的组织	173
	专栏 12-1 心理上的漠视和领导者的出轨	177
	12.2 团队的领导能力	177
	案例 12-1 柳传志的总裁观	180
	12.3 走出“二取一”思维方式	182
	12.4 让领导者发挥作用	183
	建议和忠告:成为具有团队精神的组织	184
	学习型的领导者	185
第 13 章	13.1 变革的领导能力	185
	13.2 学习的障碍	187
	13.3 学习领导技巧的条件	189
	13.4 学习型的领导者	192
参考文献		195

第一部分

领导才能与组织关系

王者之政，化之；
霸者之政，威之；
强者之政，胁之。
夫此三者，各有各能，而化之为贵矣。

——《说苑·政理》

通常，领导者对其下属及整个组织具有长期的潜在影响力，这是一个非常明显的现象。然而，许多领导者却往往沿袭旧的工作习惯，满足于完成具体的工作任务，而忽略了为未来创造更多创新的机会，如改善领导者与员工的关系，改变管理方法，提高工作效率等等。人们对领导者存在着一些误解，认为领导者就是英雄式的伟人、神话中的救世主，或者是厌恶改革、一成不变的古板人物。这些误解阻碍了人们努力成为真正的领导者，导致大部分领导者安于现状、不求进取，不努力地探索如何高效率地工作，如何提高员工的创造性，以及如何有效地领导员工等深层次的问题。

实际上在各行各业中，顺利完成任务都需要团队的力量。满足客户的需求需要大家齐心协力、众志成城，公司的成长离不开每个员工的奉献。一旦领导者有了这种团队的团结意识，他就会对旧的管理方法进行挑战，努力成为一名真正的领导者。他们会创造一种新型的领导关系，赋予下属学习的机会，使他们在提高自身的过程中完成工作。虽然在工作中，不信任、相互竞争的情况不可避免地时有发生，但这并不妨碍人们对领导能力进行不断地探索。如果领导团队的工作方式得到了员工的认可，而且大家都为此不断地努力，那么他们就正是在进行着一次领导能力的变革。

我们将可以看到，第1章中介绍了领导者的真实含义、日常事务和要求。第2章中分析了学会领导和成为领导的途径和方法。第3章中强调了领导实际上是组织关系的领导。而第4章中概括介绍了一些在中国进行的有关组织领导能力的研究。第5章则分析了中国价值观对领导者领导能力的影响。

第1章

接受挑战,成为领导者

“当我最初建立公司的时候,我总是告诉别人该做什么、怎么做,仿佛他们什么都不知道一样。现在,十四年过去了,我再也不会这样做了。我将放手让他们自己寻找解决问题的方法,因为我相信他们愿意、而且有能力胜任。如今我变得非常轻松、非常自在了。”

(摘自 1999 年中央电视台对深圳万科总裁王石的采访)

深圳万科是深圳第一家私营的房地产公司,在深圳的房地产市场中占有很大的份额。王石作为深圳万科的创始人和总裁,曾经遇到了许多事情对他的领导能力提出了挑战。尽管也曾经历过事业的起伏和危机,但是他至少有一点值得骄傲,那就是作为一名领导者,他的领导才能日臻完善,并领导着自己创建的公司为中国的改革和经济发展做出了卓越的贡献。

领导者的成长和公司的发展很少是一帆风顺的,成功的路上充满了艰难险阻。暂时的失败和挫折有时也会成为成功的催化剂。就拿深圳万科来说,与 20 世纪 90 年代初期成立的许多私营企业一样,依靠难得的机遇和一股冲劲,最初得以快速成长。那时公司的主要精力都放在扩张规模和增加利润上,很少关注科学管理和人才的培养。但在 1993 年,王石和万科经历了一