

领导

Ling Dao Bing Shu

兵书

王德宠 陈 慧 车宏生 等编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

领 导 兵 书

王德宠 陈 慧 车宏生 等编著

北京邮电大学出版社

·北 京·

内 容 简 介

本书从领导学的实质入手,揭示了成功领导的基础,对领导特质、行为、情境、上下级关系进行了深入浅出的研究;在此基础上介绍了四种领导类型:魅力型领导、变革型领导、参与型领导和道德型领导;继而探讨了事关领导的几个热点问题,包括授权、团队、跨文化比较、识人、用人和驭人;最后展望了未来组织中的领导。

本书适于作为大专院校相关课程的教材,也可以作为管理专业研究生的教学参考书,并可供政府和企业的领导者阅读,对企、事业管理部门具有实际的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

领导兵书/王德宠,陈慧,车宏生等编著. —北京:北京邮电大学出版社,2004
ISBN 7-5635-0961-5

I. 领... II. ①王... ②陈... ③车... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125193 号

书 名:领导兵书

编 著:王德宠 陈慧 车宏生等

责任编辑:周堃

出 版 者:北京邮电大学出版社(北京市海淀区西土城路 10 号) 邮编:100876

电话:(010)62282185(发行部) 传真:(010)62283578

邮购热线:(010)62286956 传真:(010)62286956

www.buptpress.com E-mail:publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京源海印刷有限责任公司

开 本:787 mm×1092 mm 1/16

印 张:18.5

字 数:372 千字

印 数:1—5000 册

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5635-0961-5/F·66

定 价:29.00 元

• 如有质量问题请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

前言

在《沁园春·雪》中，毛泽东曾无不感慨地写道：“俱往矣，数风流人物，还看今朝。”后来，他解释说这里的“风流人物”指广大人民群众。我们自然不会怀疑“人民创造历史”这样一个命题，但我们也不能否认“领导书写历史”这样一个事实。同样是在《沁园春·雪》中，毛泽东提到了秦皇、汉武、唐宗、宋祖等历史人物。他们俨然已成为那个时代的代表。在这个意义上，一部人类史就是一部领导史。

然而上述领导只是少数出类拔萃的幸运儿，在历史长河中更多的是那些被无情淘汰的失败领导者。成功者跨过失败者，失败者映衬着成功者，于是他们共同写就了这部跌宕起伏的人类兴衰之书。“一言以兴邦，一言以丧邦”，领导人物的作用不言自明。人们情不自禁地去关注、去思考、去探究，希望能够“鉴于往事而资于治道”。把领导学作为一门独立的学科，在中国始于20世纪80年代初，在西方则有近百年的历史，而中西方对领导的研究更是源远流长。可是今天的领导者都尽如人意吗？且不说每年美国众多的大公司高薪聘请公司领导而不能如愿，来看看国内亚细亚的例子吧！

1993年以前，中国还没有连锁店。亚细亚的领导层在对连锁店概念还不清楚的情况下提出三个理论：看准了就上马；生一个孩子要养，几年后再生一个还是要养；干脆放一起做得了。当时有部电视剧，老板讲述他怎么发家时说，先办一个纺织厂，然后用它抵押再办一个纺织厂，又用这两个厂抵押，办起了4个纺织厂。基于这种情况，亚细亚的规划是三年在全国建立30~50个商场，年销售额500亿，后改为100亿。

你也许当笑话把上面的例子看完，因为这样的领导决策过程实在像儿戏，但这确确实实就是当年中国最优秀、最具超前意识的公司领导的认识和决策。今天的中国已不乏世界500强的大企业，但成功的领导者却不多。为什么？一言概之就是“长路漫漫，上下求索而不得”。为此，我们为读者奉献这本——《领导兵书》。

本书讲述牧羊人、领头雁；本书讨论授权、影响力、魅力、变革；本书介绍毛泽东、林肯、张瑞敏、韦尔奇。虽然我们不能帮助您成为已被历史定格的上述领导，但我们却要帮助您站在他们的肩上，去探索出一条属于自己的星光大道。我们巧妙地把握生动流畅的文字和清晰严谨的结构之间的平衡；紧紧围绕“如何成为一名有效领导”这一主题，深入浅出地介绍理论，旁征博引地巧用案例，恰到好处地点缀名言，循序渐进地全面剖析；既具备畅销书的可读性又有教材的理论深度，更具有指导手册的实践“穿透力”，是一本“授之以渔”的不可多得的领导学著作。





从内容上看,本书分为四部分:

第一部分介绍领导的基本知识,包括领导的实质、领导与管理的异同、领导思想史以及权力和影响力,目的在于从总体上把握领导。这部分内容的掌握有助于您构建一个关于领导的清晰轮廓。

第二部分是分论,对领导的几个重要方面进行深入剖析,涉及领导的角色、特质、行为、情境以及与下级的关系。这部分在体现本书理论深度的同时不乏针锋相对的实践指导,您面对的已经是个有血有肉的领导形象了。

第三部分描述了四种经典的领导类型:魅力型领导、变革型领导、参与型领导、道德型领导。在此,您认识他们,体验他们、感悟他们,您看到了利弊,发现了差异,原本高高在上的领导形象一下子变得亲切起来。

第四部分针对当前的热点探讨了授权,领导与团队,领导的跨文化比较、识人、用人、驭人,未来组织中的领导。领导的各方面一览无疑,一个活色生香的领导已经展现在您面前。

本书是从领导魅力、情境权变、团队等角度详细阐述“如何成为有效领导”的实践指导。这些实践指导当然不是说教,更不是灵丹妙药,只是一些发自肺腑的文字,启迪领导者去认识、去思考、去回味、去摸索。领导之路漫漫,如果您在上下求索的过程中觉得这本书帮您少走了些许弯路,我们的目的也就达到了。

《领导兵书》的面世是全体作者共同努力的结果,也离不开出版社同志的辛苦努力,在此一并表示真诚的谢意。现将本书的作者及其承担的任务介绍如下:

本书由陈慧、王德宠设计大纲,陈慧、李丹、许琼来统稿,本书的撰稿者包括王德宠、陈慧、李丹、许琼来、李宏涛、程先锋、关丽丹、李燕、李桢、马钢。

在编写过程中,我们以严谨的态度务求尽善尽美,但由于客观条件的限制,难免会出现偏差和失误,在此恳请各位读者热心指正。

李白有诗:欲穷千里目,更上一层楼。就让本书作您的楼梯吧!

作 者
2005 北京

目 录

第一章 领导的实质	2
领导内涵——掀起你的盖头来.....	2
领导的定义	2
领导的特点	3
从管理到领导——“青出于蓝而胜于蓝”.....	5
源于管理	5
区别于管理	6
领导思想史——厚古不薄今.....	7
中国领导思想	7
西方领导理论	11
第二章 影响力与权力	16
影响力——己所欲,施于人.....	16
影响力的心理基础	16
施加影响力的结果	17
影响力的特点与分类.....	19
权力——不言而信,不立而威.....	19
权力的来源	20
获得权力的策略	22
维持和增强权力	24
运用权力提高领导效力	28
第三章 成功领导基础	33
决策——拨云见日出	33
何谓“决策”	34
决策类型及应用	34
决策过程	35
决策的实践指导	36
计划——运筹帷幄,决胜千里.....	37
计划的类型	38
计划的灵活性	38
目标——有的放矢,矢志不渝.....	39





● 目 录

确立目标的实践指导	40
信息——知内外事,行万里路	41
当代组织需要的信息	42
关于“信息”的实践指导	42
心理健康——存平常心,展宏图志	43
心理健康的标准	43
心理问题的缘由	43
保持心理健康的实践指导	44
战略管理——丰功伟绩,以此为基	46
组织环境分析	46
战略管理过程	47
第四章 领导特质与技能	53
领导特质论——寻根溯源	53
领导天生论	53
天生与塑造的结合论	54
领导特质情境论	54
领导技能——关于“金钢钻”	55
领导技能的类型	55
技能与情境的结合	56
特质论总述——汲取精华	57
理论分类上的争议	57
倾听众家之言	58
领导特质之我见	59
特质的均衡发展	66
失败领导研究——覆辙不重蹈	67
失败者的行为表现	67
第五章 领导行为	72
任务与角色——领导的分内事	72
领导者的任务	72
领导角色演变	74
领导行为理论——交错跌宕的研究之旅	75
俄亥俄州立大学的研究	75
密执安大学的研究	76
管理方格论	77
行为理论关系及演进	79

有效领导行为——行动的指南针	80
领导行为具体化	80
均衡的领导行为	80
实践指导	81
领导行为新趋势——时代的呼唤	85
走动型领导	86
教练型领导	89
第六章 领导与情境	94
领导与情境——天时、地利、人和	94
领导者需要权变思想	94
权变的理论假设	95
经典权变研究——理论大观	96
菲德勒的 LPC 模型	96
路径—目标理论	99
情境领导理论	102
独裁—民主连续体情境理论	105
权变的实践方针——整体思考,全面行动	107
组织的支持	107
对员工的权变管理	109
第七章 领导—下级关系	115
“上下级”关系——盘根错节之树	115
上下级关系的复杂性	116
上下级关系的权变影响因素	116
上下级关系——理论精华	118
领导—员工交互理论(LMX 理论)	118
归因理论	121
理论小结	123
领导者的“关系”术——良禽栖身之木	123
用人不疑,信任员工	123
争取员工的信赖	123
树“仁”与立“威”	124
有效激励与沟通	124
树立人格平等观	125
艺术地纠正员工错误	125
对待下属因人而异	126





为下属保驾护航	126
鼓励员工谏言	127
下级的“关系”术——载舟之水	127
获得领导信任	128
清楚自己的职责	128
充分了解上级	129
戒骄戒躁,保持低调	129
与上司保持良好沟通	129
积极支持领导变革	129
见机行事,提出建议	129
适时直言进谏	130
变通协调	130
角色转换的控制术	131
第八章 魅力型领导	135
魅力面面观——聚焦经典	136
社会学研究	136
行为学研究	136
心理学研究	136
社会传播研究	137
归因研究	137
自我观念研究	137
魅力领导——透视精髓	138
自信	138
远景	140
表达	142
意志	144
超越常规	145
变革	147
环境敏感性	147
第九章 变革型领导	152
变革型领导与交易型领导——精神与物质的权衡	152
变革型领导素质	153
交易型领导素质	154
变革型领导与魅力型领导——团队精神与绽放魅力	155
变革型领导的致胜方略	155

明确自我价值,树立行动榜样	155
清晰表达诱人远景	158
寻找并把握变革机会	159
意志坚强,勇于实践	160
营造信任环境	160
授权实现远景目标	161
第十章 参与型领导	166
参与的潜在影响——获益匪浅	166
参与方式的种类——从独裁到民主	167
参与方式的选择——追随名家的脚步	168
决策过程	168
情境变量	168
参与型领导的指导方针	171
增强员工的主人翁意识	171
注重员工参与意愿、提升员工自我定位	171
鼓励下属对自己说“不”	172
发掘员工潜能	172
营造团队氛围、调动集体智慧	173
调动员工积极性	174
用积极的态度对待员工的建议	174
第十一章 道德型领导	178
道德观点——“大家”之言	178
伯恩斯(Burns)的观点	179
海非茨(Heifetz)的观点	179
格林立夫(Greenleaf)的观点	179
柯柏格(Kohlberg)的观点	180
道德困境——何去何从	180
期望	180
价值观和信念	180
利益	181
促进道德的行为——勿以善小而不为	182
用行动树立道德榜样	182
促进道德的发展与传播	182
讨论道德准则与诚实问题	183
认可、奖励他人的道德行为	183





承担风险	183
以公平和道德的方法解决冲突	184
反对不道德行为——勿以恶小而为之	184
拒绝分享不道德收益	184
拒绝接受不道德任务	185
阻止他人不道德行为	185
公布危险产品和有害行为的信息	186
全球道德标准——世人的共识	186
第十二章 授权	190
授权——抓大放小	190
授权——组织发展的必由之路	191
提升组织效益的需要	191
组织活动专业化的需要	191
领导角色复合性的需要	192
调动下属积极性和主动性的需要	192
授权的类型——刚柔并济	193
刚性授权	193
柔性授权	193
授权的方式——随组织而变	193
传统模式	193
职能模式	194
职能直线模式	194
矩阵模式	194
成功授权的步骤——学会授权技巧	195
确定授权任务	195
选择被授权者	197
明确沟通	198
跟踪反馈	199
授权应注意的问题——规避授权陷阱	200
谨防反向授权	200
杜绝越级授权,避免重复授权	201
防止弃权	201
防止下属越权	201
防止多头授权	202
注意授权、分权与集权的关系	202

第十三章 领导与团队	206
团队——日益流行的管理词汇	206
理解团队	206
团队流行的原因	207
团队领导特质——四两拨千斤	208
迅速抓住事物本质	208
激发团队成员热情	208
用自信乐观感染团队成员	208
敢于尝试并承担责任	209
掌握沟通与说服技巧	209
团队类型与领导风格——实现最佳匹配	209
团队类型	209
团队领导风格	210
虚拟团队——跨越时空,创新领导	212
任务导向行为	213
人际导向行为	214
团队中有效领导的原则	215
营造团队气氛,提升团队凝聚力	215
优化激励手段	220
有效授权	223
完美沟通	223
第十四章 领导科学的跨文化比较	229
文化——看不见的冰山	229
风一样的文化	229
文化对领导的影响	230
中西方文化——东方与西方的碰撞	231
跨文化比较的框架	232
中西方思维方式的差异	234
中西方领导——“我们”与“我”	234
价值观的差异	234
领导方式的差异	235
借鉴国外经验——取精华,弃糟粕	236
建立完善制度	236
重视有效沟通	237
避免西方弊端	239





第十五章 领导识人、用人与驭人	243
识人——伯乐视角	243
初观其人	243
细察其人	246
再品其“型”	248
用人——天下英雄,尽为我用	250
相时而动	250
因“质”制宜	256
驭人——驾驭千里马之术	260
内修功力	260
外练本领	262
第十六章 未来组织中的领导	270
未来的组织——未雨绸缪	270
影响组织未来的因素	270
未来组织的形态与规模	275
未来组织中的领导——知识的力量	276
知识团队的领导	276
个人影响的扩大和领导权威的淡化	277
未来领导者的特质——厚积于内	277
未来领导者的行为——薄发于外	278
具有战略眼光,执行组织变革	278
拥有多学科知识	279
带领跨文化队伍	279
开放思维	279
尊重员工价值,塑造简洁企业价值观	280

我是一个好的牧羊人。

——耶稣

荷马和苏格拉底都曾饶有兴趣地讲过牧羊人和他的羊群的故事：

在野生羊群中，小羊羔会自然地跟着母羊，成年的野羊则跟着有威信的头羊，野羊被驯化后可以跟着人走。于是牧羊人在放牧的地方通过在前面领路的方式为羊群指引方向，搜寻宝贵的草场和水源。

在放牧的过程中，把羊群聚拢在一起是非常重要的。狼、鬣狗等肉食动物总是有一种本能去驱散羊群，然后咬死落单的羊。因此，如果牧羊人看到一只羊离开羊群乱跑，就会把它召唤回来；如果它还乱跑，就会抛石头将羊赶回。夜间对羊群来说是非常危险的，牧羊人通常会把羊群赶入山洞中，或者是石头砌成的简易羊圈里。由于狼有时会跳过围栏，晚上牧羊人一般会把小羊羔拴在他的帐篷附近。

羊群有时候是由山羊和绵羊混合组成的。山羊特别喜欢吃嫩树叶，绵羊则喜欢吃新鲜的小草。尽管如此，混在一起的山羊和绵羊彼此间却并不总是能平和地相处。牧羊人必须想办法使它们和谐地呆在一起或者把山羊和绵羊在羊圈中分开。

牧羊人和羊群周而复始的旅途充满艰辛甚至危险。他们一起忍受夏日阳光的暴晒，一起抵御冬季寒风的摧残。牧羊人变得非常热爱他所看护的羊群，他认得出每只羊的模样并叫得出它的名字。

牧羊人就是领导，羊群代表了下属，牧羊人对羊群三种需求的反应——引导羊群前往草场，维持羊群的整体性，满足羊的个体需求——揭示了组织的三种需要：明确组织的共同目标，组成一个团队，满足个体成员。

显而易见，“牧羊人”的角色在整个过程中发挥了决定性的作用。“牧羊人”如此重要，问题是组织中有胜任的“牧羊人”吗？如何成为一个出色的“牧羊人”呢？

领导
兵书





第一章 领导的实质

今天的世界是一个开放的世界,知识经济的到来和全球化浪潮的冲击使得竞争日趋激烈。这种竞争表面上看是经济、政治、军力的角逐,实质上体现为科技和人才的竞争;而科技和人才竞争的背后,比较的则是领导、管理的孰优孰劣。因为只有通过有效的领导和管理,科技和人才才能发挥其应有的作用。可是何为领导?领导与管理究竟是什么关系?古今中外的领导差异何在?如何成为一个有效的领导?……如果你不能全部回答的话,那么站在我们的肩上去寻找答案吧。

领导内涵——掀起你的盖头来

中国自古就有“人无头不走,鸟无头不飞”之说,莫大的社会也是如此。小至每个家庭,有家长;大至一个国家,有总统、元首。社会中存在的组织或团体无论其规模、类别、性质,都在一定的领导者指挥之下运作。领导作为领导学中最基本的概念,是领导学理论体系的逻辑起点。

► 领导的定义

在千变万化、多姿多彩的社会现象中,“领导”无疑是最令人瞩目的。由于它的复杂性,人们对它的界定也是五花八门,莫衷一是。国外一位管理学家曾说:“有多少管理学家为领导下定义,就有多少个领导的定义。”现将不同角度、不同侧重点的代表性陈述列举如下:

● “权力说”

这种观点认为领导是某种权力,是一种天生的或授予的固定的身份、地位或权势的象征。

科·杨:领导是一种统治形式,下属或多或少地愿意接受领导的指挥或控制。

海曼和施考特:领导是一种程序,使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响。

秦始皇平六国而一统天下;楚汉争霸,刘邦灭项羽而开强汉;李世民玄武门之变而启盛唐;赵匡胤“杯酒释兵权”,力保宋赵江山。

古往今来,为什么如此多的人在帝王将相的追逐中前仆后继,却又乐此不疲?一个重要的原因是这些身份代表了一种无上的地位和权力。

• “行为说”

这种观点认为检验领导应从动态过程理解,领导是一种影响被领导者的活动行为。

华伦·本尼斯:领导是促使下属按照要求的方式进行活动的过程,是一个人通过其行为改变另一个人行为的影响过程。

特纳:领导是影响人们自动完成既定目标而努力的一种行为。

哈罗德·孔茨:领导是影响人们使之跟着去完成某一共同目标的行为。

林肯是位杰出的领导者,因为他领导北方军民挽救了联邦、解放了奴隶。张瑞敏是位优秀的领导者,在他的领导下,海尔由一家亏损的小洗衣机厂一举成为中国家电品牌企业。

这些案例实际上描述的是“领导”作为动词的含义:引领、指导他人的行动。从行为角度对领导的研究揭示了领导产生作用的过程,颇受研究者的青睐,长盛不衰。

• “能力说”

这种观点认为领导是一种影响人的能力。

豪斯:领导是影响、激发并使他人作为组织的绩效和成功做出贡献的个人能力。

戴维斯:领导是一种说服人们热心于追求一定目标的能力。

拿破仑的将军们无法忘记他卓越的领导才能所带来的震撼。一位叫纳蒙的元帅在退休后写道:“我们被一种光辉包围着前进,现在这种光辉的暖意我仍然能感觉得到,就像50年前那样。”

杰出的领袖周围总会会聚一批忠实的信徒,他们愿意生死相随,死而后已。因为在他们看来,领袖已升华为心中崇高的信仰。

上述定义从不同侧面反映了领导的特征。总的来说领导不是指领导者,而是指领导活动的过程;领导不是强迫命令,而是引导、影响、说服。因此,我们认为领导是指领导者指挥、影响被领导者,通过有组织的活动实现组织共同目标的行为过程。

➤ 领导的特点

• 领导是一个社会组织系统

这个系统由领导者、被领导者、领导环境三个要素构成。

领导者:组织中担负领导职务,是组织的核心,是实施领导活动的主体,并肩负着协调组织工作关系、人际关系和多种社会关系的使命。领导者既可以是个人,也可以是集体。在多数情况下,特别是在现代社会中,领导者以集体形式出现。

被领导者:服从领导者的指挥,按领导者的指令从事活动的人。被领导者的存在是相对于领导而言的。在领导系统中,领导者与被领导者是一对互相依存互相





对立的基本要素。领导即是被领导者自觉追随的过程。当被领导者感觉到领导者能代表他们的愿望和利益,值得他们信赖和尊重时,他们就会自觉地接受领导。

领导环境:领导作为一种表现出来的行为系统,必然涉及行为间的交互作用,涉及领导活动的各种主客观条件构成的领导环境。领导环境十分复杂,根据组织内外部的区别,领导环境可以分为内部环境和外部环境两类。领导系统就是由领导者与被领导者及其周围环境构成的系统。

● 领导是一个动态的行为过程

这个动态的行为过程包括调研、决策、选人用人、沟通协调和激励监督。

调研:领导者开展工作前要对周围环境及未来形势有个明确的判断。这就需要进行充分的调研,实地考察组织所处的环境、组织所拥有的资源,比较优势劣势,分析竞争形势,制定相关对策。

决策:即在多个可能方案中进行选择。设定什么样的组织目标,提供怎样的服务和产品,如何建立组织结构都需要决策。决策是领导者履行职责最重要的行为,它代表了对问题的反应和对信息的解释与评估。

选人用人:“得人者昌,失人者亡。”领导工作作为一个系统工作,需要组织一批最能发挥所长的人去完成最为紧迫的工作。在此过程中,最关键的一环就是选人用人。

沟通协调:沟通是群体互相理解的桥梁,团结的纽带。领导者积极与组织成员联络交流有助于发现潜在的问题和矛盾,通过有效的协调进而统一思想,达成一致,推动组织作为一个凝聚的整体发展前行。

激励监督:领导者在领导下属实现组织目标的过程中需要不断激励下属以激发下属的持续激情和斗志;同时又需要对下属的行为进行有效监督,适时纠正其不当行为。正如孙子所云:“令之以文,齐之以武。”也只有这样,才能实现有效的领导。

● 领导是一种有效的影响力

从领导的能动性来看,领导就是一种影响力。这种影响力指的是领导者在人际交往中运用各种资源和手段,影响和改变下属心理与行为的能力。由于任何领导活动都是领导者与下属在一定环境中进行的;在领导者与下属的关系中,领导者发挥着主导作用,因此领导者如果不能影响或改变下属的心理和行为,就难以实现领导的功能,也就难以实现组织目标。从这个角度看,影响力是检验领导者是否真实存在的最显著指标,是领导本质最实在的表现形式和存在状态。

总的来说,领导者影响力可分为权力性影响力和非权力性影响力两类:权力性影响力即领导权力,由社会或组织赋予个人的职位、地位等权力性因素构成的影响力;非权力性影响力即领导权威,指由领导者自身的因素产生的影响力。

军队中奉行一套“令行禁止”的准则,在此基础上“封官进爵”的许诺能很好地