



体验领导

网络时代 领导本领提升

案例与解析

刘明辉◎主编

WANGLUOSHIDAILINGDAOBENLINGSITISHENG

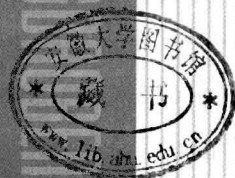
国家行政学院出版社



网络时代 领导本领提升

案例与解析

主编：刘明辉 副主编：张帆 孙璇 江允英



国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

网络时代领导本领提升 / 刘明辉主编.
—北京: 国家行政学院出版社, 2013.4
ISBN 978-7-5150-0763-2
I. ①网… II. ①刘… III. ①领导能力 IV. ① C933
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 086978 号

书 名 网络时代领导本领提升
主 编 刘明辉
责任编辑 李少军 王 娜
出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话 (010) 68920640 68929037
编 辑 部 (010) 68928873
经 销 新华书店
印 刷 北京市昌平开拓印刷厂
版 次 2013 年 6 月北京第 1 版
印 次 2013 年 6 月北京第 1 次印刷
开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张 14.5
字 数 188 千字
书 号 ISBN 978-7-5150-0763-2
定 价 36.00 元

导 言

INTRODUCTION

在网络技术迅速普及，网络新工具广泛被应用，虚拟世界直接影响领导工作方式和生活方式的大背景下，相当一部分人还是从负面去规避网络技术。一些领导对“表哥”、“房叔”、“干爹”等在网络世界的迅速传播中丢官下台的“典型”耿耿于怀，有些领导甚至提出“我不碰网络”，“我不去有网络曝光风险的场所”，这让我想起工业社会兴起时，蒸汽机、电力的普及使工人们对自己失业的新技术恨之入骨，进而砸机器，推工厂。而这样的行为是注定没有前途的。

领导的价值在于引导，在于善于站到时代的前列，我们不能被网络技术普及后对领导带来的个别负面现象所蒙蔽，而应该看到网络技术给领导工作带来的价值。其实，网络时代的到来给领导者实现领导提供了空前的新的发展空间与前景。过去，领导一个有价值的思想可能只能在身边的人群中传播，今天透过网络世界可以在全球传播；过去，领导只能在身边寻找追随者，今天透过网络世界可以在全球寻找志同道合的追随者，可以整合全球具有共同理念和价值观的资源，实现领导的愿景，实现领导的“梦”。

要克服网络时代给领导活动带来的负面效应，要运用网络时代提供的条件使领导活动的效益倍增，必须克服由工业时代向网络时代过渡时领导的“本领恐慌”。习近平同志指出，我们党在延安时期就注意到“本领恐慌”问题。他说：“过去学的本领只有一点点，今天用一些，明天用一些，渐渐告罄了。我们现在是不是也面临这样一种状态呢？我看是的。很多同志有做好工作的真诚愿望，也有干劲，但缺乏新形势下做好工作的本领，面对新情况新问题，由于不懂规律、不懂门道、缺乏知识、缺乏本领，还是习惯于用老思路老套路来应对，蛮干盲干，结果是虽然做了工作，有时做得还很辛苦，但不是不对路子，就是事与愿违，甚至搞出一些南辕北辙的事情来。这就叫新办法不会用，老办法不管用，硬办法不敢用，软办法不顶用。”

从工业时代向网络时代过渡，把握下一个十年机遇期，经济从工业制造到工业创造，从产品创造价值到服务创造价值的转型，政府从行政管理到公共服务的转型等一系列方面，我们都可以系统地体验习近平同志提出的克服“本领恐慌”的必要性，通过学习和实践提升领导本领的重要性和紧迫性。

本书从领导活动的角度出发，根据网络时代的需求，选取跟领导工作最紧密相关的一系列案例，并进行点评，以案例为基点，努力创造适

I N T R O D U C T I O N

应网络时代的新理念过渡到网络时代领导新行为的“桥”和“船”，使理念、行为、学习、实践融为一体，让领导者通过看书学习和参加我们举办的“网络时代领导本领提升营”专题培训课程，克服需要在实践中经过多年磨炼付出很大代价才能形成本领的常规定势。现实中我们看到的很多情况是，一个领导经过不断的实践磨炼终于成熟了，却已到了退休年龄。本系列书和课程的价值就在于：让领导者通过现代学习、培训、感悟等多元方式的综合体验，缩短实践成长的时间，少交实践失败的学费。

网络时代领导本领的提升具有时代前瞻的意义，与之照应的是工业时代管理本领的形成。工业时代至今已有 200 多年的历史，1911 年泰罗制理念形成时，管理本领经过 170 年的实践才形成一种有理论、可重复的培训、操作模式。今天网络时代起始期有各种标准，从电脑的普及开始只有 30 多年的时间，我们希望能通过本系列书和课程，让领导者缩短由知道网络时代的领导理念到掌握网络时代领导本领的时间。

概而言之，管理本领的形成无非是三个方面的“由理念到操作”的完善：一是组织——以权力为核心对上负责的权力体系，纵向分层、横向分部使职业化、专业化的价值发挥到极致；二是制度——通过上至领

导决策的议事规则，下至清洁工的扫地标准的一系列详细规定，把实践中成功的经验固定下来，失败的教训排除出去，通过制度降低实践的成本；三是奖惩——以罚为主，奖惩激励用“胡萝卜加大棒”的方式克服人性的劣根性，保证个人按照领导的意图去进行手脚动作，去创造价值。今天工业时代组织、制度、奖惩的点对未来依然是有用的，但其边际效应正在递减。最核心的一个变化是，由于网络时代带来的改变，今天无论是领导还是管理，整合价值更主要的不是整合人的手脚，而是整合人的头脑。思想与思想的分工协作、智慧与智慧的叠加成为网络时代领导创造价值的趋势和创新点。因此，我们必须研究把理念和行为相结合的领导本领的提升。

本书为《超越权力：网络时代的领导行为》的配套案例集，是后者理念的实践体验。因此，与网络时代领导行为的六要素对应，这本案例集也分为六篇，即魅力导引篇、利益磋商篇、共建愿景篇、网络组织篇、制度引导篇、价值激励篇。

第一，魅力导引篇。认识我是谁，进而让别人认可你，让别人的优点和你的优点进行整合，让别人的优点去弥补你的缺点，让别人的优点和你的目标进行整合。本篇从“展现最好的自己”、“甘当群众的小学生”、“领导魅力在于修炼”、“领导魅力的误区”四个展现领导魅力

I N T R O D U C T I O N

的角度选取了一系列案例，让读者体验网络时代领导魅力的特点。

第二，利益磋商篇。工业时代告诉我们，利益就是博弈——我要战胜你，我要得到你的利益。而网络时代告诉我们，利益不仅只有博弈的一面，还有共享双赢的一面——你有什么利益，我有什么利益，我们两个人叠加起来可以有更大的利益，从而利益可以磋商。利益磋商的关键是要整合资源拥有者，整合利益相关者。本篇从“利益是未来的好处”、“博弈如何让损失最小化”、“让下级提出利益增长点”、“利益就是服务”这四个利益磋商需要注意的关键点来选取案例，让读者在阅读案例的同时体会网络时代共享双赢的方式和方法。

第三，共建愿景篇。人的生命意义总有自己追求的最辉煌的一瞬间。领导的追求与群众的追求不一样，他的价值在于在自己承担责任的范围以内和追随者一起，在历史上划下生动的痕迹。而这不是取决于领导者自身的追求，而是取决于整个群体的共同愿景。本篇沿着共建愿景的过程，由浅入深地依照“人活着为什么”、“愿景引领”、“愿景的阶段性”、“紧扣群众最实际的需求”这四个共建愿景的要点和阶段来筛选案例，让读者从实践的角度来体验从个人愿景上升到共同愿景的全过程。

第四，网络组织篇。工业时代最高效率的组织是金字塔结构的组织，

而网络时代大家努力探索组织的目标，是像人的经络、脉络一样灵活地应对现实的变化的组织。以此为线索，本篇分为“金字塔组织的局限和网络组织的兴起”、“网络组织沟通的关键”、“网络组织的范例：学习型组织”三节，以组织应对网络时代挑战的成败得失的一系列案例来展现从金字塔组织向网络组织过渡需要注意的关键点。

第五，制度引导篇。如果工业时代的制度好比养鱼的鱼缸，让鱼儿在看似无形却有形的玻璃壁里安分守己地游弋，那么网络时代的制度就是龙门，引导鲤鱼翻身腾跃、激荡浪花，创造生命的新价值。本篇从“挖掘制度引导的价值”、“制度引导的关键”、“玩出制度的引导价值”这三个角度筛选案例，分析网络时代领导本领提升过程中制度的变化。

第六，价值激励篇。激励的实质是人需求的满足。人在社会上对“权、钱、财、色、名”都有需求。工业时代与网络时代激励的根本不同在于，工业时代的激励总体上是一种事后激励，你做出来我再给予奖励；而网络时代的激励是在于对价值判断以后事前的激励，事前让每一个人觉得我是有价值的，我有能力发挥价值。因此，本篇分为“价值激励的核心点：他要的是什么？”、“价值激励的着眼点：让人感觉好”、“自我实现的价值激励”三节，从激励需要注意的三个方面来选择案例，展现网络

I N T R O D U C T I O N

时代领导本领提升的激励智慧。

一个成功的案例可以为我们指明一个未来可能增值的方向，一个失败的案例可以让我们少走弯路，本书的价值在于可以在每一个人有限的实践基础上借鉴成败得失的案例，使自己成长得更快。网络时代领导应该怎么做只能从实际出发，没有一个人可以教你具体的一招一式怎么做。书中选取的众多成败得失的案例，为大家把握工业时代向网络时代过渡过程中领导本领提升的方向和关键点提供了一些思考和感悟的材料。网络时代领导本领提升在于学习和实践，本书、《超越权力：网络时代的领导行为》以及配套的“网络时代领导本领提升营”专题培训课程是领导本领提升的催化剂。

目录

CONTENTS

导 言 / 1

第 1 篇 魅力导引篇

1.1 展现最好的自己 / 4

【案例与问题】

毛泽东的语言魅力 / 4

邓小平的睿智与干练 / 7

善于表现的奥巴马 / 10

马云：“长相与才华成反比” / 13

【点评与解析】

1.2 甘当群众的小学生 / 17

案例与问题

毛泽东：学离不开问 / 17

普京：叱咤俄罗斯政坛的“硬汉” / 19

点评与解析

1.3 领导魅力在于修炼 / 24

案例与问题

任正非：学无止境 / 24

胡耀邦：面对被拆迁群众的自省 / 27

老布什：副总统的哲学 / 29

点评与解析

1.4 领导魅力的误区 / 32

案例与问题

卡扎菲的张扬与金正日的内敛 / 32

蒋介石为何失将心 / 35

陈光标：慈善第一不好当 / 37

点评与解析

名家观点 / 40

第 2 篇 利益磋商篇

2.1 利益是未来的好处 / 43

案例与问题

邓小平与撒切尔夫人：关于香港未来的磋商 / 43

京东与阿里巴巴的双赢战争 / 45

皇明：不为眼前利益出卖未来 / 47

点评与解析

2.2 博弈如何让损失最小化 / 50

案例与问题

多尼隆访华“灭火” / 50

苹果 VS 唯冠：博弈和磋商的平衡 / 51

点评与解析

2.3 让下级提出利益增长点 / 55

案例与问题

奥巴马与希拉里：从竞选对手到亲密伙伴 / 55

国企改革的起点 / 57

深圳蛇口：大胆闯，大胆试，趟出一条血路 / 58

点评与解析

2.4 利益就是服务 / 61

案例与问题

“为人民服务”的提出及其启示 / 61

基督教对美国的巨大影响力 / 64

IBM：“智慧星球”理念的战略利益 / 66

点评与解析

名家观点 / 69

第3篇 共建愿景篇

3.1 人活着为什么 / 74

案例与问题

霍金：在轮椅上起舞的科学巨人 / 74

李开复：追随心来做事 / 77

一次“家访”发现领导的人生价值 / 81

点评与解析

3.2 愿景引领 / 84

案例与问题

曹德旺：“为中国人做一片属于自己的玻璃” / 84

通用电气：使命感与价值观的结合 / 86

柳传志：“我从来都把愿景当真的” / 88

冯仑：把“墙上的美人”变成“炕上的媳妇” / 90

点评与解析

3.3 愿景的阶段性与 95

案例与问题

李光耀与新加坡的三次转型 / 95

芝加哥：前进中的城市 / 97

丁磊：从 IT 到养猪的大胆转型 / 100

点评与解析

3.4 紧扣群众最实际的需求 / 106

案例与问题

红星美凯龙的“福利分房” / 106

日本“最受尊敬的公司” / 108

海底捞的家文化 / 110

点评与解析

名家观点 / 114

第 4 篇 网络组织篇

4.1 金字塔组织的局限和网络组织的兴起 / 119

案例与问题

大庆市“扁平化”改革打造高效警务 / 119

乔布斯的宝贵“遗产” / 121

帝国衰落：日本电子的困境 / 123

点评与解析

4.2 网络组织沟通的关键 / 127

案例与问题

广东省的“电子政务”改革 / 127

王所长的困境 / 129

家电公司的问题 / 132

点评与解析

4.3 网络组织的范例：学习型组织 / 136

案例与问题

杭州：学习型城市的建设 / 136

建立在网络上的海外党支部 / 139

江淮“基业长青”的奥秘 / 141

美军的“隐性武器” / 144

点评与解析
...

名家观点 / 148

第 5 篇 制度引导篇

5.1 挖掘制度引导的价值 / 151

案例与问题

人才强国需要好制度 / 151

“舌尖腐败”暗度陈仓 亟须用制度约束权力 / 153

克格勃“预防警告”工作机制 / 155

点评与解析
...

5.2 制度引导的关键 / 159

案例与问题

中央顾问委员会的成立与撤销 / 159