

企業領導模式

朱砚龙 朱楨◎著

QIYE
LINGDAO
MOSHI

……中国企业的领导者只有对领导模式予以研究和提升，才能使自身的领导力和企业的可持续发展相适应，从而带来企业管理水平的全面升级。



合肥工业大学出版社

013051698

F272.91
694

企业领导模式

朱砚龙 朱 桢◎著

……中国企业的领导者只有对领导模式予以研究和提升，才能使自身的领导力和企业的可持续发展相适应，从而带动企业管理水平的全面升级。



合肥工业大学出版社



北航

C1659062

F272.91/694

883170810

图书在版编目(CIP)数据

企业领导模式/朱砚龙,朱桢著. —合肥:合肥工业大学出版社,2012. 12
ISBN 978-7-5650-1143-6

I. ①企… II. ①朱…②朱… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 318119 号

企业领导模式

朱砚龙 朱 桢 著

责任编辑 朱移山 霍俊樟

出 版 合肥工业大学出版社
地 址 合肥市屯溪路 193 号
邮 编 230009
电 话 总 编 室:0551-62903038
市场营销部:0551-62903198
网 址 www.hfutpress.com.cn
E-mail hfutpress@163.com

版 次 2012 年 12 月第 1 版
印 次 2013 年 4 月第 1 次印刷
开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张 9.5
字 数 213 千字
印 刷 安徽江淮印务有限公司
发 行 全国新华书店

ISBN 978-7-5650-1143-6

定价: 35.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社市场营销部联系调换。

序

领导模式，是领导科学的核心，是整个领导科学综合性的集中体现，它涉及领导思想、原则、方式、行为、能力、方法和价值等等。面对不断变化的新形势和新环境，中国企业的领导者只有对领导模式予以研究和提升，才能使自身的领导力与企业的可持续发展相适应，从而带动企业管理水平的全面升级。

据国家有关部门统计，我国民营企业平均寿命约3.9年，除了资金、技术和市场等因素外，最核心的原因是企业领导者素质和能力的缺失。如何突破领导能力瓶颈？关键是：企业的领导者必须从原来的“从实践到实践”的粗放型的认识和方式中跳出来，转变提升为从感性认识到理性认识，从实践提高到理论，再以理论来指导实践，进而解决实际的问题。这是中国企业及企业领导者转变提升的必由之路。

由朱砚龙教授和朱桢博士共同撰写的《企业领导模式》这本书，紧扣领导模式这个核心主题，精练扼要、重点突出、深入浅出地从理论的高度展开了相应的论述，并结合丰富的实践，针对企业的现实状况进行理论分析、指导和解决相关问

序

题，可谓当代领导模式研究的最新成果。其中丰富的知识含量、独到的理论见解、严密的逻辑思考，为广大企业领导工作者和领导科学研究人员提供了很好的学习参考和借鉴。

本书作者朱砚龙教授和朱桢博士，从年龄上讲为老少结合，但在专业和学术研究上却是最好的搭档。朱教授在上海大学商学院任教时，就是一名优秀教师。从领导岗位退下来的十多年中，他受聘担任全国职业经理研究中心学术委员会副主任，开始专注于企业管理教育，对国内各个层面的企业领导者进行培训和评价。朱教授以专业深广的学术素养、勤勉认真的教学态度、实事求是的治学精神，被业界誉为“授人以渔”的良师。朱桢先生留学于德国洪堡大学。他专门从事国际金融合作、投资、跨国商业兼并、收购合作、市场分析与开发咨询，为企业制订和提供相应的解决方案，与国内外企业的领导者接触甚广。朱教授从事于企业教育、企业咨询和相关研究，朱博士从事于企业策划、企业投资和兼并等，他们对企业管理和经营运作的不同侧重恰恰成为他们两人合作撰写《领导模式》的最优结合点，并成为本书的一大特点。

本书还有一个重要特点是富有创见性。全书整体思路是建立在中国传统领导思想、西方现代领导理论和我们党长期的革命和改革历程中所已形成的一整套领导方法等三方面结合起来的基础上展开分析比较的。由此，提出的观点、思路、措施、要求和结论是比较客观可行的。尤其是以下几个观点，颇具创建性、深刻性和指导性：

1. 现代领导模式就是一种赋予现代文明含义的杂道模式，即以大众权益为核心的与德治相结合的法治体系。这一观点是

在深刻分析中国传统领导模式，即霸道、王道、杂道等模式的利弊基础上的总结和升华，让读者在学习和思考中国传统兴邦治国文化历史的同时，深刻感悟企业现代领导模式之形成的必然结果。

2. 企业现代领导模式的实施，可以分解为相应的实施要素，即“法、术、势、质”，换言之，它也是现代领导模式的组成要素，也是企业领导的领导要素。其中关于“势”的论述，有审势、用势、借势和造势四种，可谓发前人之未发，颇具新意。

3. 在《领导力》一章中关于“企业文化框架内容”的总结，非常精练地概括了企业文化这个大家都知道却又说不清的问题。即：道德文化是企业的根本，包括事实文化、信誉文化和质量文化；理念文化是企业的精神，包括人本主义文化、创新意识文化和价值追求文化；制度文化是企业的保障，包括建立制度、执行制度和完善制度。企业按照这样三种划分来建设企业文化，自然就有了文化精神的引领。

4. 一个真正合格的企业领导者，一定是一个具有哲学头脑、具有理想信仰、具有正确的哲学观点和方法论原则的，表里合一的企业家。在《领导哲学》一章中，作者从现实出发，提出了当今中国企业战略的思维必须从传统的资源导向转为价值导向，也就是从增加产品、扩大规模、扩展市场、增大领域，即所谓“补短保长”，转为增加价值、控制规模、调整市场、增强合作，即所谓“拆短增长”的观点，这与科学发展观所倡导的思想可谓不谋而合。

另外书中还有很多独到的观点令人心悦诚服、拍案叫绝，

如领导怎样认识、理解和运用沟通问题，领导如何运用模糊定义法应对多因素复杂事物的方法等等，这里不再赘述。

本人因长期从事人才培训与朱砚龙教授相识并有幸成为“忘年交”，朱教授的专业素养和人格魅力给了我许多教育和启迪。他不请名家美言却嘱我为本书作序，甚感荣幸和汗颜。今不揣浅薄，聊述数言，是为序。

史培刚

2012年11月

本书梗概

本书从领导理论着手，对我国传统的三种领导模式进行全面的分析，揭示了霸道的欺骗性、王道的虚伪性和杂道的权变性，得出了现代领导模式就是一种赋予现代文明含义的杂道模式。企业也将遵循该领导模式。（第一、二章）

企业实施杂道模式，可以从分解模式要素着手，进行法、术、势、质等四大实施要素的建设。而建设要素又直接关系到企业领导者的核心领导力，即察觉力、决策力、支配力和影响力。（第三、四章）

领导者不仅要有能力，还要有方法。领导方法是处理和解决领导实践中一切领导事务的基本程式。除了传统的领导方法以外，企业领导者还应特别关注和掌握现代管理的领导方法，即系统论、信息论、控制论和模糊论在领导事务中的运用。（第五章）

任何领导者都有局限性。提高领导能力的综合性和领导方法的全面性就显得尤为必要。这就要求企业：组建现代的领导团队；进行团队建设；实施团队管理；防止团队老化并掌握处理团队及组织等群体冲突的托马斯—基尔曼模型等方法。（第

六章)

领导管理的核心是沟通。企业领导者除了要掌握各种常规的沟通技能和各类沟通方式以外,还要树立“创造沟通”的观念,学习和借鉴被国外优秀企业称之为“第五种自由”的全方位、多途径的各种新的沟通方式。同时,关注沟通对企业组织结构发展的五大趋势的促进和推动。(第七章)

归根结底,领导模式的最佳实施,就是顺应自然,也就是我国道家的创始人老子所说的按“道”来实行领导。这就是领导哲学,其主题就是领导价值,归结到一点就是如何处理和解决领导者与被领导者及领导者与环境这两个基本矛盾和两个相应的问题。为此,企业的领导者必须树立哲学信仰、具有哲学观点、掌握哲学分析方法,才能形成正确的经营哲学和企业价值观,从而真正成功地领导一个企业,并成为一个具有哲学头脑的企业家。(第八章)

变化是一种时代特征。特别对中国的企业及企业的领导者来说,必须随时关注所面临的四大变化的新环境,相应展开价值链、人才链、金融链、供应链的四大调整和建设,研究和探索企业的生存之道,吸取成功的经验,借鉴成熟的模式,同时不断地提升自己,使企业保持基业常青。(后记)

作者在本书各个章节包括后记的论述中,提出了许多相应的新观点和新思路。

目 录

引 言	(001)
第一章 导 论	(002)
第一节 领导概念	(002)
第二节 领导理论	(008)
第二章 领导模式	(023)
第一节 霸道	(025)
第二节 王道	(032)
第三节 杂道	(039)
第四节 分析	(041)
第五节 归结	(044)
第三章 领导要素	(046)
第一节 法	(046)
第二节 术	(057)
第三节 势	(102)
第四节 质	(106)

第四章 领导能力	(117)
第一节 察觉力	(119)
第二节 决策力	(130)
第三节 支配力	(150)
第四节 影响力	(170)
第五章 领导方法	(174)
第一节 调查研究的方法	(175)
第二节 群众路线的方法	(186)
第三节 现代管理的方法	(192)
第六章 领导团队	(212)
第一节 团队协作	(212)
第二节 团队建设	(216)
第三节 团队管理	(225)
第七章 领导沟通	(237)
第一节 沟通概述	(237)
第二节 沟通方式	(249)
第三节 创造沟通	(258)
第八章 领导哲学	(268)
第一节 领导价值	(269)
第二节 哲学观点	(274)
余 论	(279)
参考文献	(293)

引 言

一个组织如何领导？大到一个国家，小到一个企事业单位，其核心就是领导模式。什么样的领导模式，就实行什么样的领导方式。

领导模式又如何确立呢？一般有四大步骤：

一是定位：制度定位。它是确立领导模式的前提。

二是分析：理论分析。它决定了领导模式必须与环境相适应。

三是比较：历史比较。它通过经验教训的总结，寻求传统文化与现代文化的结合点。

四是确立：模式确立。它不能落后于时代，也不能超越于时代，须符合国情又具时代特征。

领导模式又如何实施呢？一般应进行四大建设：

一是领导的要素建设；二是领导的能力建设；

三是领导层面的团队建设；四是哲学层面的思想建设。

本书将按上述观点和思路对领导模式展开论述。

第一章 导 论

领导者作为领导的具体化身，在现实社会中是多种多样的，诸如企业经营领导者、事业单位领导者、政府机关领导者、军事机构领导者、民间团体领导者等等。虽然有不同领域的领导者，但作为领导，其内涵是相同的，仅仅在领导的定位和内容上有所不同。本书针对的是企业经营领导者，其领导的定位和内容，主要归为六大方面：经营管理的领导者；企业战略的制定者；资源配置的决策者；企业价值的创造者；股东利益的维护者；终身学习的主管者。其领导内涵的共性体现于领导的本质含义。

第一节 领导概念

领导内涵的共性，集中于领导的本质含义之中，具体体现于相应的基本概念。

一、领导

1. 概念——领导者率领和引导人们沿着一定方向前进的

行为过程就是领导

换言之，这个实施行为过程的领导者也称之为领导。两者是统一的。

这个实质性内涵告诉人们两点：一是领导是确定方向、制定目标的。不同层面的领导，确定不同层面的方向和目标；二是领导必须能影响并率领大家，沿着一定方向和目标前进。然而对这个含义的理解，直至目前在认识上还存在着两种截然相反的错误倾向。一种领导就是“抓方向，定目标，搞规划”的所谓“方向书记”、“规划院长”。曾出现过单位组织旅游，领导要求不与员工安排在同一幢楼住宿，所谓领导是抓宏观的，不需要与员工多接触，越有距离越好的怪事。另一种领导就是“抓生产、定指标、搞实务”的所谓“基层书记”、“生产厂长”。也出现过不少整天蹲在车间与工人师傅一起苦干、大干加巧干的“好领导”。这两种错误倾向是认识上的片面性所致。宏观决策必须与微观实务相结合；微观实务必须以宏观目标为前提；领导者行为必须与工作过程相结合。作为企业领导者，涉及的事情千头万绪，但归纳起来就是：

两个战略——企业战略、人才战略；

两个模式——领导模式、管理模式；

两个构建——企业文化构建、核心竞争力构建；

两个控制——风险控制、危机控制。

2. 本质——服务

上述的概念告诉我们，领导必须带领大家一起奔向目标，这个“必须”对领导而言是一种职责，也是一种责任；对大家而言是一种权力，人民的权力、员工的权力，也是一种要求、一种必然。从这个含义上讲，领导就是为大家谋福利。所

以，马克思讲领导是“人民公仆”；毛泽东同志讲“为人民服务”；邓小平同志讲“领导就是服务”。因此，领导与人们的关系是一种平等的关系、服务的关系。

由于我国长期的封建统治和相应的封建文化根深蒂固的影响，官本位至今还深深地影响着各个领域的领导阶层。他们把封建社会的君与臣、士大夫与庶民的统治与被统治的不平等关系看成今天的领导与人们的关系。所以他们把“领导”这个词分割了，只看到这个“领”，即高人一等的“首领”，这代表了不平等；而没有看到或有意未看到另一个“导”，即一种必然的“导入”，这代表了平等。

21 世纪是一个以人为本的世纪，其核心思想就是人本主义思想，也就是人人平等的一种思想，它集中体现于“人人为我，我为人人”。所以服务不仅是领导的本质，而且是人类关系的本质性体现。

3. 领导工作——领导者率领和引导人们朝着一定方向前进的工作

领导围绕服务做工作，为大家的共同利益作好决策；为实现大家的共同目标用好人才；最终带领大家共同努力，共赴前景。

为了做好这些领导工作，必须注重以下几个问题：

(1) 领导与管理相结合：领导与管理是不同的，他们各自的关注点和侧重点是不一样的。领导关注和侧重的是目标、系统、发展、创造、价值、整体、长远、鼓动、打破、变革，而管理关注和侧重的相应是计划、实绩、控制、维持、效益、局部、当前、秩序、平衡、维护。两者虽然不同，但本质又是相同的，都是为了做好工作。把上述的不同集中到一点，领导确

立正确的目标，管理正确地实施目标，两者相辅相成、缺一不可。

(2) 不同的领导角色相结合：领导者的角色各有不同，一般可分为十种，即决策者、实干者、协调者、推进者、创新者、信息者、监督者、凝聚者、完善者、专家（者）等。任何一个领导者都有其优势，也有其弱势，只有不同优势角色的领导者相结合，才能相互补充、做好工作。

(3) 顾客价值与社会责任相结合：从本质而言，企业是价值的集合体。企业的最大价值包含两大方面，一是顾客价值，即最大限度地满足顾客的需要所感知到的利益总和。顾客是企业的资产，利润是价值的一部分货币体现。二是社会责任，不仅对顾客，包括对国家、社会、职工、股东和企业本身，都必须兼顾各方利益，遵守法律、法规，执行方针、政策，作出各方面应有的贡献。这不仅是做好领导工作的要求，同时也是领导的一种职责。

4. 领导工作本质——发挥影响力

领导工作就是为了实现共同目标和达到共同利益而进行共同努力。其根本性就在于如何做到共同？其目标要得到大家的认同；其利益要得到大家认可；其努力要得到大家支持。对此，除了本质上的一致性以外，从领导工作而言，一要引导、二要推动，这就决定于领导对人们的影响，包括内容的影响（做什么）、方法的影响（怎么做）、要求的影响（做的标准）、职权的影响（必须做），还有十分重要的，即领导自身形象和真实品格的影响（领导在人们心中的威信），以使人们真正地愿意跟着领导一起干，这就是影响力，这就是领导工作的本质含义。

二、领导的有效性

概念——衡量领导工作发挥其影响力的标志，它包括目标方向和领导效率。

领导工作的本质是发挥影响力，故而衡量影响力的发挥，显示了领导的有效性。

领导的有效性，首先是方向上的，包括政治体制、生产经营和相应管理等方向。其次是速度和效率上的，即影响人们共同实现既定目标所花的时间和代价，也就是领导效率。

领导有效性的提高，必须在方向目标正确的前提下，通过提高领导效率来保障。如果方向目标错了，领导效率越高，反而越糟糕，给企业带来的伤害和损失越大。

三、影响力的基本因素

领导工作的本质是影响力，衡量影响力的发挥，显示了领导的有效性，由此说明了影响力的重要性。为此，有必要对影响力的基本因素进行分析。

两种观点：

1. 传统观点

其基本因素为“职权”（在岗位上的法定权力或行政权力）。它是一种职位权力，主要有法定权（发布命令、下达指示）、强制权（强制服从、违反惩罚）、奖赏权（提供奖励、培养晋升），统一称为权力性影响力。人们出于对权力的畏惧，下级必须服从上级，群众必须听从领导，以此影响人们，遵从领导、统一行动。著名管理学家巴纳德（C. I. Barnard）把这种传统的观点称为“权力授予论”，是一种强制性的影响