

NTQM

有志成为质量管理领导者的实战教程
已经成为质量管理者的案头工作手册

新编 全面质量管理学

New Total Quality Management

主 编 唐先德

副主编 刘晓玲 王清富 张 嘎



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

新编全面质量管理学

主 编 唐先德

副主编 刘晓玲 王清富 张 嘎



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书是一本真正意义上的新全面质量管理（全员、全面、全过程、全方位）教材。共分为 5 篇 15 章，不仅包括质量管理和质量改进的理论、概念和方法，更注重实际操作能力的学习和培养。

在内容选择上，理论紧扣实际，力求简明、实用、突出全面性、系统性、实用性和可操作性，在实际工作中有的可直接引用之。与以往同类书籍相比，特别强调了领导与领导艺术概论，管理与管理技术概论，组织中的个体、群体、团队、情绪、目标、绩效、激励等概念，供方质量控制及供应商管理、设计开发质量控制、不合格品控制、以顾客为中心的质量控制及客户关系管理、人力资源管理、设备设施管理、监视测量设备管理、质量文化建设等许多内容。

本书既可作为普通高等院校、高职高专院校质量管理、生产管理和经济管理类专业师生的教材，也可作为高校各工科专业学生公共课、选修课、成人高校有关专业的教材，还可作为注册质量工程师考前培训参考教材，企业质量经理、质量主管、生产主管的案头工作手册，培训机构进行相关培训的教材，以及各类人员的自学参考书。

图书在版编目（C I P）数据

新编全面质量管理学 / 唐先德主编. -- 北京：中国水利水电出版社，2012. 11
ISBN 978-7-5170-0326-7

I. ①新… II. ①唐… III. ①质量管理 IV.
①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第263309号

策划编辑：寇文杰 责任编辑：李 炎 封面设计：李 佳

书 名	新编全面质量管理学
作 者	主 编 唐先德 副主编 刘晓玲 王清富 张 嘎
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路 1 号 D 座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn
经 售	电话: (010) 68367658 (发行部)、82562819 (万水) 北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	三河市铭浩彩色印装有限公司
规 格	184mm×260mm 16 开本 26.5 印张 652 千字
版 次	2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷
印 数	0001—2000 册
定 价	49.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

编委会

主 编 唐先德

副主编 刘晓玲 王清富 张 嘎

参 编 (排名不分先后)

陈明堂 台湾鸿海精密科技集团公司

刘晓玲 四川科技职业学院

张洪均 京金万丰(北京)酒业有限公司

赵宗洪 成都阳光林森木业有限公司

王清富 成都思辩管理咨询有限公司

张 嘎 西部在线

序

一、全面质量管理（TQM）的产生和发展

全面质量管理（Total Quality Management, TQM），最先是 20 世纪 60 年代初由美国的著名专家菲根堡姆提出的。是指在全社会的推动下，一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，企业中所有部门、所有人员都以产品质量为核心，把专业技术、管理技术、数理统计技术集合在一起，建立起一套科学严密高效的质量保证体系，控制生产过程中影响质量的因素，以优质的工作、最经济的办法提供满足用户需要的产品的全部活动（包括市场研究、设计、制造和售后服务等），把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系，现已成为一门系统性很强的科学。

在中国，自 1978 年以来，我国推行 TQM（当时称 TQC 即 Total Quality Control，即全面质量控制）已有二十多年。党的十五届四中全会《决定》提出，要“搞好全员全过程的质量管理”，也就是指全面质量管理（Total Quality Management, TQM）。从二十多年的深入、持久地推行全面质量管理的效果来看，它有利于提高企业素质，增强企业的市场竞争力。

二、新编全面质量管理学（NTQM）

从推行了半个世纪的全面质量管理（TQM）的概念和定义上看，TQM 主要是组织以质量为中心，以全员参与为基础，企业中所有部门、所有人员开展全员全过程的质量管理，也就是说 TQM 的重点是放在组织内部的全员全过程的质量管理上的。而现在编者提出的新编全面质量管理学（New Total Quality Management, NTQM），则是“全社会的、全方位的、全员的、全过程的、立体化的”概念，它既包括政府和社会方面的齐抓共管（如立法和执法、标准化、政府监督、公众的监督、消费者权益维护、质量认证、质量奖等），也包括组织内部的全员、全面、全过程、全技术的质量管理和质量改进方法（如 8D 工作方法、8S 管理法、六顶思考帽法、新旧 QC 七大手法、思路提升法等），还包括最新的管理理念、方法和技术的集合（从领导艺术、管理技术，到专业技术、数理统计技术等），更是外延至供应商、搬运储存运输、顾客和消费者）等，把所有与“质量和质量管理活动”相关的内外部因素都识别出来，并进行了较为详尽的阐述，处处体现一个“新”字，是真正意义上的新全面质量管理学（New Total Quality Management, NTQM）。堪称是迄今为止内容最新、最全，方法最齐、最多，概念理念最先进的“质量管理大全”。相信新编全面质量管理学的提出、推广和运用，必将对我国甚至全世界的质量和质量管理产生深远的影响。

四川科技职业学院副校长 倪华教授

2012 年 7 月于成都

前 言

这是一个变幻莫测、催人奋进的时代；这是一个科学技术飞速发展、知识信息爆炸的时代；这是一个机遇、挑战、困惑随时随地都有可能发生的时代。然而，适应变化、迎接挑战、抓住机遇、寻求发展的制胜法宝就是学习——终生学习！过去说“三人行必有我师”，现在是“两人行必有我师”。

质量与质量管理代表着一个国家的科学技术水平、生产制造水平、经营管理水平以及消费观念、消费水平等。当今世界经济正由数量型向质量型转变，市场竞争也由价格竞争为主转向以质量竞争为主。中国如何从制造大国向制造强国转变？答案只有一个，那就是不断提高我们的“质量”及“质量管理水平”。

本书共分为五篇十五章，主要是为有志于成为和已经成为质量管理的领导者、管理者而编著的，该教程不仅包括质量管理与质量改进的理论、概念和方法，更注重实际操作能力的学习和培养。其中，第一篇主要是为非管理类专业读者增加的内容。全书所有内容、章节结构如“新编全面质量管理学（NTQM）结构图”所示。

与以往的质量管理教材相比，本书特别增加强调了：领导与领导艺术概论，管理与管理技术概论，组织中的个体、群体、团队、情绪、目标、绩效、激励等概念，供方质量控制及供应商管理、设计开发质量控制、不合格品控制、以顾客为中心的质量控制及客户关系管理、人力资源管理、设备设施管理、监视测量设备管理、质量文化建设等诸多内容；是真正意义上的新全面质量管理（全社会、全员、全面、全过程、全方位），而且在内容编排上注重理论紧扣实际，力求简明、新颖、实用，突出全面性、系统性、实用性和可操作性。

因此，本书既可作为普通高等院校、高职高专院校质量管理、生产管理和经济管理类专业师生的教材，也可作为高校各工科专业学生公共课、选修课、成人高校有关专业的教材，还可作为注册质量工程师考前培训参考教材，企业质量经理、质量主管、生产主管的案头工作手册以及培训机构进行相关培训的教材。

我们在编写本书时，引用了国内外许多专家学者的理论、方法、学术观点和研究成果等，在此对他们表示衷心的感谢。同时错误或疏漏之处也在所难免，恳请有关专家学者和读者指正与批评。

编者

2012年7月

篇

章

节

第一篇
领导与管理
概论篇

- 第一章 领导与领导艺术概论
- 第二章 管理与管理技术概论

- 第一节 领导与权力概述
- 第二节 领导艺术
- 第三节 领导与管理的区别
- 第一节 管理的定义及管理思想的发展
- 第二节 管理的职能概述
- 第三节 常用管理技术与方法概论

第二篇
资源管理篇

- 第三章 人力资源管理
- 第四章 设施设备和信息资源管理

- 第一节 人力资源管理概述
- 第二节 组织及个体、情绪、群体与团队
- 第三节 能力、价值观、态度和工作满意度
- 第四节 目标管理与绩效管理
- 第五节 激励理论与激励方法
- 第一节 基础设施设备管理
- 第二节 监视和测量设备管理
- 第三节 信息资源管理概述

第三篇
质量与质量
管理导论篇

- 第五章 质量与质量管理导论
- 第六章 党和政府、社会及公众在质量管理中的作用

- 第一节 当代企业环境的特征
- 第二节 与质量及质量管理相关的概念和术语
- 第三节 质量管理的发展历程
- 第四节 质量管理的主要代表人物及理念
- 第五节 我国的质量及质量管理概述
- 第六节 质量文化建设
- 第一节 标准化
- 第二节 认证制度
- 第三节 质量监督
- 第四节 质量奖与卓越绩效模式

第四篇
质量管理与
质量改进篇

- 第七章 全面质量管理 (TQM) 及质量成本管理
- 第八章 质量管理的工具和方法
- 第九章 质量改进的技术与方法

- 第一节 全面质量管理概论
- 第二节 质量管理小组
- 第三节 全面质量成本管理
- 第一节 统计思想及其在品质管理中的应用
- 第二节 旧“QC 七大手法”
- 第三节 新“QC 七大手法”
- 第四节 发现、分析及解决问题的技巧
- 第一节 质量改进概述
- 第二节 常用的质量改进方法
- 第三节 8D 工作方法

第五篇
全过程质量
管理篇

- 第十章 过程管理与系统管理概述
- 第十一章 过程质量控制的方法
- 第十二章 产品设计与开发的质量控制
- 第十三章 采购质量控制与供应商管理
- 第十四章 以顾客为中心及客户关系管理
- 第十五章 质量检验及不合格控制

- 第一节 过程管理与系统管理概述
- 第二节 产品的产生、形成和实现过程
- 第三节 服务意识、服务质量及其管理
- 第四节 质量机能展开
- 第五节 过程改进的步骤与方法概述
- 第一节 过程质量
- 第二节 过程能力及其指数的分析与处理
- 第三节 控制图
- 第一节 设计与开发质量控制概述
- 第二节 培养设计开发创造力的方法
- 第三节 潜在的失效模式及后果分析
- 第四节 计算机辅助设计与质量工程学简介
- 第一节 采购质量控制的含义和方法概述
- 第二节 供应商关系管理的含义
- 第三节 供应商关系管理的原则和方法
- 第四节 供应商关系的计划、控制与改进
- 第五节 仓库管理
- 第一节 顾客的识别与细分
- 第二节 顾客需要、顾客满意和客户忠诚
- 第三节 客户及相关方满意度的测量和分析
- 第四节 客户关系管理
- 第一节 质量检验
- 第二节 质量检验计划与 QC 工程图
- 第三节 抽样技术与抽样检验
- 第四节 不合格品控制

目 录

序
前言

第一篇 领导与管理概论篇

第一章 领导与领导艺术概论	1	四、西方的管理思想及发展	20
第一节 领导与权力概述	1	五、中西方现代的管理思想及创新	22
一、领导的定义和内涵	1	六、员工信赖并尊敬什么样的管理者	23
二、领导与权力	2	七、常见的管理理念	23
三、领导力法则	3	八、管理者的生存危机	23
四、什么人最适合当领导?	7	九、管理者的素质、类型、精神与功能	23
五、领袖商智(LQ)	7	十、管理者的十大常见误区	24
第二节 领导艺术	8	十一、卓越的管理者之特质	24
一、领导艺术的含义	8	十二、中国管理思想的发展趋势和展望	25
二、影响领导行为的因素	8	第二节 管理的职能概述	25
三、领导工作的有效性	9	一、企业的经营、管理与治理	25
四、领导艺术	10	二、管理的五项职能	25
第三节 领导与管理的区别	14	三、各阶管理者提升的历程	28
一、领导者与管理者的区别	14	四、企业需要什么样的质量主管	28
二、领导过程与管理过程的区别	15	五、管理者的管理技能	29
三、领导者的功能	15	六、管理人员必备的十项能力	29
四、管理者的技能	16	七、不同层级的工作要点和工作比重	30
本章小结	16	第三节 常用管理技术与方法概论	30
复习与练习	16	一、企业管理的内容	30
第二章 管理与管理技术概论	17	二、常用管理技术和方法	31
第一节 管理的定义及管理思想的发展	17	本章小结	52
一、管理的定义	17	复习与练习	53
二、如何做好管理概述	18	本篇综合练习	53
三、中国管理思想的要点	18		

第二篇 资源管理篇

第三章 人力资源管理	58	一、人力资源管理与质量管理的关系	58
第一节 人力资源管理概述	58	二、人力资源管理的主要内容和原则	59

三、培训的目的和实施	60
四、人力资源管理流程图	60
五、员工跳槽的主要原因	60
六、防止员工跳槽的对策	60
第二节 组织及个体、情绪、群体与团队	61
一、组织中的个体和个性	61
二、情绪和情绪管理	64
三、群体和群体管理	65
四、团队和团队管理	69
第三节 能力、价值观、态度和工作满意度	71
一、能力	71
二、价值观	73
三、态度	75
四、工作满意度	77
第四节 目标管理和绩效管理	78
一、目标及目标管理	78
二、绩效及绩效管理	80
第五节 激励理论及激励方法	81
一、激励理论	81
二、激励的方法	83

本章小结	85
复习与练习	86
第四章 设施设备和信息资源管理	87
第一节 基础设施设备管理	87
一、设施设备管理概述	87
二、关于设备和设备管理的名词定义	87
三、某企业的《设备管理制度》(范例)	91
第二节 监视和测量设备的管理	93
一、监视和测量设备的管理和质量管理的关系	93
二、监视和测量设备管理	93
三、监视和测量设备管理程序(范例)	106
第三节 信息资源管理概述	108
一、信息资源管理的目的和方法	108
二、信息资源的分类	110
三、数据库系统简介	110
本章小结	112
复习与练习	112
本篇综合练习	112

第三篇 质量与质量管理导论篇

第五章 质量与质量管理导论	116
第一节 当代企业环境的特征	116
一、日益剧烈的变化	116
二、掌握主导权的顾客	116
三、无所不在的竞争	117
第二节 与质量及质量管理相关的概念和术语	117
一、质量的定义	117
二、质量的分类	118
三、与质量相关的术语	119
四、与质量管理相关的概念和术语	121
五、质量的三大特性	125
六、“大质量观”与“小质量观”的概念	125
七、促使重视质量的原因	126
第三节 质量管理的发展历程	127
一、操作者的质量管理阶段	127

二、质量检验管理阶段	128
三、统计质量管理阶段	128
四、全面质量管理阶段	129
五、新全面质量管理(NTQM)阶段 (又称质量哲学阶段)	130
六、品管的进步与时代的前进	130
第四节 质量管理的主要代表人物及理念	131
一、戴明及其管理理念	131
二、朱兰博士及其管理理念	132
三、克劳斯比及其管理理念	133
四、费根堡姆及其管理理念	133
五、休哈特及其管理理念	133
六、石川馨及其管理理念	133
七、郭台铭及其管理理念	133
八、张瑞敏及其质量理念	134
九、沈建芳及其质量理念	134

第五节 我国的质量及质量管理概述	135	一、认证制度的起源和发展	151
一、我国的质量和质量管理现状及原因浅析	135	二、认证制度的含义	151
二、如何做好我国的质量和质量管理 的建议	136	三、认证的作用	152
第六节 质量文化建设	140	四、实行质量认证制度的作用	153
一、引言	140	五、认证的过程和模式	153
二、质量文化的内涵	140	第三节 质量监督	154
三、如何建立自身的质量文化	142	一、质量监督的含义	154
本章小结	147	二、质量监督的作用	154
复习与练习	147	三、质量监督的任务和意义	155
第六章 党和政府、社会及公众在质量管理 中的作用	148	四、质量技术监督工作的内容和形式	155
第一节 标准化	148	五、质量及质量管理工作者的 0123456789	156
一、标准化及有关概念	148	六、质量管理部门的四大任务、 五项职能	157
二、标准化的意义	148	第四节 质量奖与卓越绩效模式	157
三、标准化的目的	149	一、国际上三大质量奖与卓越绩效 模式简介	157
四、标准化的形式	149	二、中国国内质量奖	159
五、标准化的制定程序	149	本章小结	161
六、企业标准化的任务和要求	150	复习与练习	161
七、标准体系及分类	150	本篇综合练习	162
第二节 认证制度	151		

第四篇 质量管理与质量改进篇

第七章 全面质量管理（TQM）及质量 成本管理	164	三、品管圈的组织——团结圈会	175
第一节 全面质量管理概论	164	四、品管圈的运作过程	176
一、全面质量管理（TQM）概述	164	五、品管圈的总结——评价表彰	183
二、全面质量管理原理概述	166	第三节 全面质量成本管理	189
三、全面质量管理的内容	167	一、质量的经济性分析	189
四、全面质量管理的基本工作程序	168	二、质量成本	193
五、全面质量管理的特点	168	三、质量成本控制与优化	199
六、全面质量管理的推行步骤	169	本章小结	204
七、对全面质量管理的总结和展望	169	复习与练习	205
第二节 质量管理小组	170	第八章 质量管理的工具和方法	207
一、品管圈的导入——全员参与	170	第一节 统计思想及其在品质管理中的应用	207
二、推行品管圈的手段——统计技术 与 QC 工具	173	一、统计基础	207
		二、统计思想与变异理论	210
		三、常用统计技术和方法	211

四、绩效测量和质量信息管理	213	第二节 常用的质量改进方法	254
第二节 旧“QC 七大手法”	215	一、流程图法	254
第三节 新“QC 七大手法”	222	二、简易图法	256
一、新“QC 七大手法”概述	222	三、创意提案改善法	258
二、新“QC 七大手法”的内容及运用	222	四、六西格玛管理法	261
三、新“QC 七大手法”内容解析	224	五、戴明循环法	266
第四节 发现、分析及解决问题的技巧	243	六、8S 管理法	270
一、问题概述	243	第三节 8D 工作方法	276
二、分析、发掘问题的方法技巧	246	一、8D 简介	276
本章小结	249	二、问题解决 8 步法	277
复习与练习	249	三、8D 适用范围	277
第九章 质量改进的技术与方法	250	四、8D 工作方法的 8 个步骤	278
第一节 质量改进概述	250	五、对 8D 工作方法的评价	279
一、质量改进的含义	250	本章小结	280
二、质量改进的理论模式	250	复习与练习	280
三、质量改进的意义	252	本篇综合练习	281
四、质量改进的组织实施	252		

第五篇 全过程质量管理篇

第十章 过程管理与系统管理概述	284	复习与练习	302
第一节 过程管理与系统管理的含义及运用	284	第十一章 过程质量控制的方法	303
一、过程和过程管理	284	第一节 过程质量	303
二、系统与系统管理	288	一、影响过程质量的主要因素	303
第二节 产品的产生、形成和实现过程	289	二、过程质量策划和过程质量审核	304
一、产品设计过程	289	第二节 过程能力及其指数的分析与处理	306
二、生产提供过程和支持过程的设计 与控制	290	一、过程能力	306
三、服务过程设计的特殊性	290	二、统计过程控制 SPC	308
第三节 服务意识、服务质量及其管理	291	三、机器能力指数 CMK	309
一、服务及服务意识	291	四、CPK 与 PPK 的区别	310
二、服务质量	293	五、CPK 与 PPK 在 SPC 软件中的应用	312
三、服务质量管理	294	第三节 控制图	315
第四节 质量机能展开	296	一、控制图的预防原理	315
一、质量机能展开及其用途	296	二、控制图的分类及构成要素	316
二、QFD 的三种模式	296	三、控制图的基本特征	316
三、质量屋	297	四、控制图的制作	316
第五节 过程改进的步骤与方法概述	300	五、管制图的判读	320
本章小结	301	本章小结	324
		复习与练习	324

第十二章 产品设计与开发的质量控制	326
第一节 设计与开发质量控制概述	326
一、设计与开发质量控制的意义	326
二、ISO9001 对设计与开发质量控制的要求概述	326
三、设计和开发过程主要质量控制点及其控制方法	327
第二节 培养设计开发创造力的方法	331
一、设计与创造力	331
二、创造力的培养方面	331
三、逻辑思维和非逻辑思维	331
四、设计开发常用原理与方法	332
第三节 潜在的失效模式及后果分析	338
第四节 计算机辅助设计与质量工程学简介	347
一、计算机辅助设计简介	347
二、质量工程学简介	347
本章小结	349
复习与练习	349
第十三章 采购质量控制与供应商管理	350
第一节 采购质量控制的意义和方法概述	350
一、采购质量控制的概念	350
二、采购控制的方法	351
三、供应商业绩排名	355
第二节 供应商关系管理的含义	356
一、传统采购与现代采购	356
二、供应商关系管理与供应链	357
第三节 供应商关系管理的原则和方法	358
一、供应商关系管理应遵循的原则	358
二、供应商关系管理的方法	358
第四节 供应商关系的计划、控制与改进	359
一、供应商关系的计划	359
二、供应商关系的控制	360
三、供应商关系的改进	360
第五节 仓库管理	361
一、仓库管理与质量管理的关系	361
二、仓库管理制度	361
三、特殊物品管理	366
本章小结	366
复习与练习	366

第十四章 以顾客为中心及客户关系管理	368
第一节 顾客的识别和细分	368
一、识别顾客的购买信号	368
二、顾客的细分	369
第二节 顾客需要、顾客满意和客户忠诚	371
一、顾客需要	371
二、顾客满意	372
三、客户忠诚	375
四、顾客满意度与顾客忠诚度的关系	377
第三节 客户及相关方满意度的测量和分析	378
一、顾客满意度测量的用途	379
二、提高顾客的满意度	379
三、顾客满意度研究的过程和方法	380
四、顾客满意度测量中存在的问题	383
第四节 客户关系管理	383
一、客户关系管理的认识	383
二、有效的顾客关系管理的重要环节	384
三、有效运用顾客满意程度调查	385
四、弥补顾客满意程度调查的不足	386
本章小结	388
复习与练习	389
第十五章 质量检验及不合格控制	390
第一节 质量检验	390
一、质量检验概述	390
二、质量检验的六项职能	390
三、质量检验的步骤	392
四、质量检验的主要管理制度	392
五、检验误差	393
六、质量检验的组织工作	394
七、质量检验的方式和类型	394
八、质量检验及其检验人员的分类	395
九、质量检验的缺点	395
第二节 质量检验计划与 QC 工程图	396
一、质量检验计划的内容	396
二、质量检验计划的编制原则	397
三、QC 工程图	397
第三节 抽样技术与抽样检验	399
一、抽样技术方法	399
二、抽样检验的概念	400

三、两种质量保证模式的抽样方案·····	400
四、GB/T2828.1 标准一般只适用连续 批抽样检验·····	401
五、系列抽样方案严格度的转移规则·····	402
六、多次抽样检验检方案·····	402
七、一些问题的说明·····	403
第四节 不合格品控制·····	404
一、不合格品控制的“四不放过”原则···	404

二、不合格品控制的五项工作·····	404
三、ISO9000 中的相关术语·····	404
四、不合格控制程序（范例）·····	405
本章小结·····	409
复习与练习·····	409
本篇综合练习·····	409
后记·····	411
参考文献·····	412

第一篇 领导与管理概论篇

第一章 领导与领导艺术概论

第一节 领导与权力概述

一、领导的定义和内涵

(一) 领导的定义

关于“领导”的定义，从古到今、从东方到西方，几乎可以说是众说纷纭，到目前为止尚无统一、公认的定论。我们可以从下面几点来理解领导的定义。

(1) 领导能明确组织目标，并能指导、激励和带领他人一起去实现组织目标。——西点军校

(2) 领导就是出主意，用干部。——毛泽东

(3) 选好一个人就等于树立一面旗帜。——江泽民

(4) 坚持以实绩考评领导干部，不让投机者营利。——胡锦涛

(5) 领导的字面含义：

“领”即带领、引领（方向引领、原则带领）等。即以身作则做榜样，凡是要求部属做到的，自己首先做到！

“导”即教导、指导、督导、导向（理念导向、工作指导、过程督导）等。指教育培养、监督指导下属！

领导是起关键作用的少数，其“理念、方向性、企图心、业界的眼光”将决定组织的发展速度和高度！

(二) 领导的内涵

“领导”一词作为名词（常作为对领导者的称呼语）即是指领导者（本人或领导集体）；“领导”一词作为动词是指领导者带领追随者（被领导者、下属不一定是追随者）达成目标的动态的行为过程。我们可以从以下三个方面进一步理解作为动词的“领导”的含义。

1. 领导的函数

领导是“领导者、追随者、环境”这三个变量的函数，这三个变量被称为“领导三要素”，用公式表示为：领导=f（领导者、追随者，环境）；其中领导者是关键要素，但领导者不是孤立存在的，必须要有追随者心甘情愿接受领导者的影响。追随者在接受某人作为领导者的同时，就意味着放弃某些行动或决策的自由，以求实现自己的某些目标。而这一过程又是在一定环境条件下进行的，受到不断变化的内外部环境的强烈影响，这就是一个企业家在面临不同的

企业或不同的下属表现出不同的领导风格的真正原因。因此,可以说没有领导者或没有追随者就没有领导活动,追随者和环境都是影响领导有效性的因素。

培养跟随者,得到相加的效果,培养领导者,得到相乘倍增的效果。

2. 领导的过程

领导行为是一种行为过程、动态的活动过程,也是一种社会交换过程,更是一种特殊的投入产出过程,具有示范性、互动性、激励性和环境适应性等特点。

领导者带来他们的资源、知识、经验、关系、能力、个性、合法性及对内外部不断变化的环境的理解,追随者带来他们的知识、经验、个人特长、期望、动机和技能及对内外部变化的环境的适应性,领导者和追随者存在着互惠效应。

3. 领导的力量

领导者拥有影响追随者的力量,这种力量一方面是来源于组织赋予领导者的权力,另一方面来源于领导者个人所具有的经验、知识、技能、实力和人格魅力等对追随者的影响力。

因此可以用简单公式表示:领导力=权力+影响力。

领导是影响组织实现目标的过程和能力的最关键因素。

二、领导与权力

1. 权力的含义

(1) 权力是一种潜在的影响力(你可以拥有不用,但权力具有时效性,即所谓“有权不使、过期作废”);

(2) 权力与依赖成正比(一方对另一方依赖性越强,则一方的权力就越大);

(3) 权力与自主权成反比(一方使用权力、另外一方自主权减少)。

2. 领导与权力的关系

领导与权力密切相关,领导是以实现群体目标为目的的,权力则是实现群体目标的手段。

(1) 目标的一致性不同——权力不要求构成权力关系的双方具有一致性的目的,只需要双方存在依赖性;领导则要求构成领导关系的双方具有高度的一致性。

(2) 影响的方向性不同——领导一般侧重于向下施加影响,权力除了向下之外则还有向上或横向的影响。

(3) 研究的重点不同——对领导的研究大多主要强调领导方式、领导艺术,而对权力的研究则试图包括更广,关注更多的是如何赢得服从的权术方面。

3. 权力的分类

权力可以分为以下五种类型

(1) 强制性权力(惩罚权):指不服从指示或命令将受到处罚;

(2) 奖赏性权力(奖励权):指有权力奖赏,可使追随者愿意追随和服从;

(3) 法定性权力(法定权):指因职位得到的权力或权威,这是传统领导力系统的核心;以上三种权力又称为正式权力或职位权力。

(4) 专家性权利(专长权):是建立在领导者特殊的技能或知识基础上的影响力;

(5) 参照性权利(感召权):是指具有令人羡慕的资源或个性特质而产生的影响力。以上两种权力又称为非正式权力。

以上五种权力都具备,并能结合运用,才会取得最佳的领导效果。

4. 领导的分类

领导可以分为正式领导（工作领袖）和非正式领导（情绪领袖）两类。这两类可以分离，但最好是集于一身。

（1）正式领导——是指通过组织赋予领导者的职权来引导和影响所属员工实现组织目标的活动过程（或叫工作领袖）；

（2）非正式领导——是指靠其自身的特长、人格魅力而产生的实际影响力（或叫情绪领袖）。

也就是说领导可以通过组织正式任命的方式出现，也可以自发产生。

要改变团队的方向或绩效，只需更换这个团队的领导。

5. 领导和领袖的区别

领导和领袖是有区别的，领袖比领导要高明或高级得多，一般地说担任民族、国家的最高领导者才称为领袖，只是某个企业、行业或某个地区的领导者则只能叫领导。但国外、港澳台地区或海外华人对二者往往很少甚至不区别。有关于领导力的迷思：

迷思之一：经理人就是领袖、创业家就是领袖、有知识的人就是领袖。

——领导是影响别人来跟随。

——管理则专责于维持系统及其流程。

——有时，甚至最佳的经理也会像小孩牵着大狗一样，是被狗牵着跑的。——艾科卡

迷思之二：先驱就是领袖、高阶职位的人就是领袖。

——错误观念：任何一个站在群众前面的就是领袖。

——要成为一个领袖，不仅自己必须在前面带头走，而且还得有人愿意跟随身后。

——凡自认为在带领走却没有人跟随的，只不过是闲逛而已。

——影响力的本质在于号召他人起而参与。——史翠特

——职位不能叫一个人发挥领导力，反而是一个领导人能使职位发挥作用。——胡佛

——在军旅生涯的末期，林肯找到了最合适自己的位置，就是单单作个二等兵。

三、领导力法则

你想爬得越高，就越需要领导力；你想发挥更大的影响，就需要更大的影响力。《领导力21法则》（原书名《领导赢家，是足以改变你一生的原则与做法》）中介绍的这些法则是领导的根基、是可以学习的、可以单独应用的、并都会带出结果的。这里介绍几个主要的法则，以供参考：

1. 锅盖法则——若领导力强，锅盖就高

领导能力常是个人及团体行事成效的盖子，好比锅盖。

每次接管一个公司必定先作两件事：

第一，他们把所有员工重新整顿训练，以提高服务的品质。

第二，开除原有的领导人。——史提芬生

为达到最高的成效，必须采取一些方法把锅盖提高。

2. 影响力法则——影响力，其实就是领导力

衡量一个人的领导力，全看他所发出的影响力。

◇她的丈夫拥有一切：财富、特权、地位、皇储头衔。然而不是他，而是她——戴安娜王妃赢得全世界，为什么？因她了解「影响力法则」。

3. 过程法则——领导力来自日积月累，而非一日之功

希奥多·罗斯福带领美国成为世界强国，荣获诺贝尔和平奖，又成为美国总统，但若非遵行「过程法则」，可能今天他也不会扬名青史。

◇领导就像投资——是以复利增值

成为一位领袖就像在股票市场进行成功的投资。如果期待一夜致富，肯定不会成功。

◇好领袖都是善于学习者

成长（growth）与领导力（leadership）之间有很重要的关联，「一个人开发与提升技巧的能力，决定他是否能成为领袖。」每位成功的领袖都是学习者。学习的过程是活到老学到老，是自律与恒毅的结果，每天订一个目标可让我们进步一点。今天的进步乃是建立在昨天进步的基础之上的。

◇领导成长的几个层次

不知道自己有所不知——许多人因为不知道自己有所不知，以致无法发展。

知道自己有所不知——开始察觉自己对事实的无知，乃是迈向知识的一大步。

——英国首相狄斯雷利

成长并且知道，效果就开始显明——随心所欲，发挥自如。

今日学习以备明日领导——一生中，成功的秘诀是当机会来临时，你已预备好自己。

——狄斯雷利

力争上游——拳王并非在赛场上诞生——他们只不过是在那里公开受到肯定。

4. 导航法则——谁都可以掌舵，但唯有领袖才会设定航线

——使用精准的指南针，史考特带领探险队抵达南极，然而却也步向凄惨的死地。若是他懂得「导航法则」，探险队或许就能够活着回来。

——由于他不晓得导航法则，致使整个团队全军覆灭。

◇导航者预先看到旅程——好领袖会一直专注在焦点上，掌握你的方向胜于被方向掌控。

——威尔契

◇所谓领袖即是看得比别人仔细、比别人远，且比别人早一步先看到。

——艾姆斯

◇领袖怎么走，其他人就怎么跟——导航法则的秘诀就是作好预备工作。

◇导航者参考以往的经验——成功让你知道自己有哪些天赋、才华及专长；失败提醒你你曾经做过的错误假设，以及你的做法容易在何处出纰漏。

◇导航者倾听别人的意见——不管你过去经验多么丰富，仍无法预知现今一切的状况。

◇导航者全力投入之前，先盱衡现状

◇导航者确定他们所作的结论，兼顾信心与实际

——脚踏实地的领袖必须更客观，以免对事情老存着一厢情愿的幻想或假设，他们需得明白，自欺可能导致光明的幻灭。

——在乐观主义与现实主义、直觉与计划、信心与现实间取得平衡，并不容易，但这就是果敢的导航领袖所需具备的。

就像导航学中的一课“面对前面的暗潮汹涌，我这个作领袖的若稍有闪失，可能就会有沉船之虞”。

5. 根基法则——信任乃是领导的根基

——要是麦纳马拉了解「根基法则」，整个越战以及在国内所连带引发的每一件事，就可