

公司领导纲要丛书

万建华 主编

未来公司领导

Leadership in Future Corporation



海天出版社

陈劲 汪献云 杨开锋 著

Chen Jin Wang Xiangyun Yan Kaifeng

公司领导纲要丛书
万建华 主编



未来公司领导

陈劲 汪献云 杨开锋 著

海天出版社

丛书策划：来小乔

责任编辑：来小乔

封面设计：张幼农

责任技编：陈 炯

265/01

书 名 未来公司领导

著 者 陈 劲 汪献云 杨开峰

出版发行者 海天出版社

地址 深圳市彩田南路海天综合大厦

邮编 518026

排版制作 海天电子图书开发公司

印刷者 大公印刷有限公司

经 销 者 海天出版社

开 本 850mm × 1168mm 1 / 32

印 张 9.125

字 数 166 (千)

版 次 1998年11月第1版

印 次 1998年11月第1次

印 数 1 - 8000册

I S B N 7 - 80615 - 901 - 0 / F·108

定 价 17.00元

总序

短短的一个世纪,国际经济竞争经历了从自然资源竞争到资本资源竞争,再到知识与科技资源竞争的历史性跨越。当前,人类社会正在步入前所未有的以智力资源的占有和配置,知识的生产、流通和消费为主要特征的经济时代——知识经济的时代。这种新经济的基本特点是以知识、科技等无形资产为主要投入,以科学的、知识化的决策为导向,以新型的社会经济组织形式为依托。在知识经济时代,竞争优势必须从生产科学技术和科学管理科学技术两方面获取。

经过长期艰苦的探索,我国终于坚定地踏上了社会主义市场经济的道路,明确了建立现代企业制度的企业改革方向。国有大中型企业产权关系的重构,新型的股份公司、上市公司、民营企业和私人企业的大量涌现,造就了适合市场经济生存环境的新的企业群体。在这一背景下,摆在我们面前的一项更为艰苦而紧迫的任务是培养新一代知识型的企业家,以促使企业真正按市场原则办事,规范企业的经营行为,普遍提高我国企业的运行效率,继而推动整个社会经济组织结构的改进,获取民族经济在管理科学技术方面的优势。

培养出新一代优秀企业家是我们社会的时代使命。由万建华博士、郑先炳博士、雷纯雄博士、陈劲博士、陈建博士、孟军硕士等人最新撰写的“公司领导纲要”丛书，率先为此作出了努力。丛书其他作者也大多是招商银行的知识型专业管理人员，他们年富力强，学有所成，业有所精，都有着强烈的社会责任感，渴望把自己拥有的知识资源贡献给社会。他们在写作过程中，不仅融会贯通了西方管理科学的成果，而且有机地揉进了从招行管理实践中提炼出来的管理理念和经验，从而大大丰富了丛书的内容，提高了丛书的参考价值。我非常高兴向银行界、企业界的朋友推荐这套独具特色的丛书，相信它对于促进管理人员的交流能发挥积极的作用。

招商银行行长：**王世楙**

1998年9月

丛书前言

经过长期的理论探讨和实践摸索,我国终于踏上了市场经济的必由之路。在这世纪之交的几年,我们肩负着为下个世纪的腾飞构筑市场经济体系的历史重任。其攻坚工程就是建立现代企业制度,规范企业运行机制,为市场经济重构微观基础。

当前,迈向现代企业制度的改革正在全国各地蓬勃展开,日渐深入。越来越多的企业已初步具备了现代企业的产权结构和组织体系,正在探索稳健、高效运作的经营方略,新一代企业家队伍正在形成。“公司领导纲要”丛书正是为适应这种实践需要而推出的。其目的是改进现阶段我国企业中高层管理人员的思维方式和知识结构,帮助他们建立适应全新商业环境的经营管理理念,提高他们的管理素质和决策能力。

它山之石,可以攻玉。现代企业管理科学在 20 年前开始从西方引入我国。尤其是近几年来,国内这一领域的出版物已难以计数,其中绝大部分是介绍西方国家工商管理体系和经验,还有的是成套引进 MBA 教材。比较而言,“公司领导纲要”丛书突出了以下几方面的特色:

整套丛书的结构布局科学、合理。现代公司管理科学涵

覆盖面很广,凡是与公司经营管理活动有关的研究,无论涉及人员、资金和财务的管理,都属于公司管理科学的范畴。这套丛书并不包罗企业管理的所有科目,而是以清晰、严密的逻辑结构,从现代公司管理中精选出最核心、最重要、最应掌握的选题,全套七册,力求用尽量简洁的结构和篇幅,容纳、传递尽量多的知识和技能内容。此外,丛书兼顾了现代商业银行和金融类公司管理的需要。一般的公司管理类书籍对金融企业管理涉及不多,难以满足金融企业管理者更新专业知识的需要,也不能满足一般公司领导了解金融企业运作机理的需要。鉴于此,这套丛书不仅注意了一般公司管理的共性,而且充分兼顾了金融企业管理的特殊性。

丛书各册内容精炼、务实。各分册内容处理上强调了两个特点。其一是针对性。丛书把主要读者群定位于接受过高等教育的企业专业管理人员和中高层领导者,促进他们建立现代管理理念、提高决策素质。因此作者在内容上进行了适当取舍,突出基本决策原理和思考方法的主线,使读者最直捷地把握各选题的要义,收到事半功倍之效。其二是务实性。作者广泛参阅了西方国家最新的公司管理文献,吸收了最新的研究和实践成果,同时又充分注意结合中国实情。丛书不是直接引进或简单介绍西方经验,而是以有良好教育背景的企业管理者乐于接受的逻辑结构、思维方式和语言习惯,精炼地整合有关内容,引导读者对有关问题进行科学的分析和决策。此外,丛书旨在开拓读者视野、提高读者的管理素质,因此对有关科学精深的管理理论进行了深入浅出的阐释,重点

落脚在现代公司的管理决策方法上。

丛书各册主要内容如下：

《商业银行专家管理》根据商业银行在市场经济环境中面临的日益复杂和激烈的竞争对银行发展和专家管理的更高要求，全面阐述了现代商业银行经营管理的要义，全方位、多视角地阐述了现代商业银行的经营策略、管理技术和业务创新。

《公司行为管理》研究公司人员中人的心理和行为规律，旨在提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，对解决公司行为管理中的重要问题、实现公司的经营目标，具有重要的参考价值。

《寻求战略优势》以认识战略、解剖自己、评估环境、战略分析、战略描述、战略实施和战略控制为逻辑框架，结合中外案例，着重讨论了战略管理各个阶段所采取的一些实用有效的分析原理和方法，扼要描述了从管理实践中概括出来的多种通用战略，对提高公司管理者的战略思考和决策能力大有裨益。

《未来公司领导》上篇从关于领导科学的基本理论入手，融汇贯通了该领域的最新研究成果，提纲挈领地剖析了领导者在个人特征、行为风格、行为方式等方面的规律性，使读者轻松地掌握领导者应具备的基本要素和领导方法。下篇则以此理论结论为基础，采用专题的形式，通过生动的案例，从领导行为的主要方面展示未来公司领导的艺术，使读者在愉悦的气氛中接受启发。

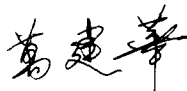
《成本控制与决策》旨在帮助管理者建立起成本管理的基

本理念,使他们能够运用成本管理的基本思想和原理提高经营决策质量。作者力求以尽量清晰的逻辑结构和篇幅,超越管理会计的技术细节,突出成本管理和经营决策之间的内在联系,使读者直捷把握成本管理的精义。

《公司财务报表分析技巧》在系统论述我国现行财务报表的结构原理、编制方法和内涵实质的同时,重点介绍了财务报表分析实务中技巧和经验的作用,并用一定篇幅系统介绍了通货膨胀会计和特殊行业财务报表分析,是一本内容丰富、注重实务、注重分析技巧、理论与实际紧密结合的专门论著。

《利益相关者管理》从公司与股东、员工、消费者、政府、社区、自然环境等各类利益相关者之间的关系入手,剖析了公司在商业活动中所涉及的社会责任、道德伦理规范等问题,讨论了现代企业应如何对其利益相关者进行有效管理以及如何制定企业的公共政策,揭示了利益相关者管理与现代企业确保盈利增长的内在关系。

丛书作者是一群中青年知识型公司专业管理人员,在国内外接受过高层次的学历教育,都拥有工商管理的硕士或博士学位,并具有三年以上的实际管理工作经验。我们热切希望把学习所得、实践所得、思考所得贡献社会,久经酝酿后形成了本套丛书的构想,今天终于得以完稿付梓,恳请读者检验!



1998年9月

目 录

上篇 未来领导的理论基础

第一章 导 言	(3)
I 领导是什么	(3)
II 领导与管理	(6)
III 主要的研究方法	(7)
IV 理论完整的标准	(10)
第二章 特质理论：领导者的个人特征	(11)
I 与领导者有关的个性特征	(12)
II 吉赛利的特质研究	(14)
III 对特质理论的评价	(16)
第三章 领导风格：行为科学的观点	(18)
I 专制型领导和民主型领导	(18)
II 领导风格连续模型	(25)
III 李克特的支持关系理论	(27)

IV	关系型领导和任务型领导	(29)
V	领导四分图	(30)
VI	布莱克和穆顿的管理方格理论	(32)
VII	对风格理论的评价	(37)
第四章	情境理论：领导即角色	(39)
I	市长和城市	(40)
II	影响情境的因素	(42)
第五章	权变理论：风格与情境的综合	(52)
I	LPC（最不受欢迎的同事）权变模型	(53)
II	路径——目标理论	(62)
III	领导替代理论	(68)
IV	多向联系模型	(73)
V	生命周期理论	(86)
VI	认知资源理论	(98)
VII	对权变理论的综合评价和比较	(101)
第六章	交易与变革：下属的重要性	(106)
I	交易理论：领导——下属交换关系	(106)
II	变革型领导	(124)
III	对交易型和变革型领导理论的评价	(130)

下篇 走向未来的公司领导

第七章	未来领导要诀	(135)
------------	---------------------	--------------

I	未来领导的八大要诀·····	(136)
II	培养未来领导·····	(143)
第八章	击碎“屋顶的玻璃”，女性领导可以做得更好 ·····	(148)
I	女性角色的困扰·····	(149)
II	影响有效性和升迁的其他因素·····	(152)
III	从新视角看女性领导·····	(154)
IV	如何跨越女性的障碍·····	(157)
第九章	洞悉人格形态 把握领导风格 ·····	(162)
I	影响人格的基本因素·····	(163)
II	原始的人格形态·····	(164)
III	人格形态的缺点·····	(170)
IV	人格形态的应用·····	(172)
V	人格形态的冲突·····	(173)
VI	压力下的人格形态·····	(175)
第十章	授权：未来领导的有力工具 ·····	(182)
I	授权提供了什么·····	(183)
II	什么阻碍了授权·····	(184)
III	授权的阶段与层次·····	(188)
IV	授权指标·····	(192)
V	授权的艺术：分权集权，张弛有道·····	(202)
第十一章	领导企业文化 创造不竭资源 ·····	(205)
I	领导者如何规范文化·····	(207)

II	创新与维持：两种领导企业文化的方式·····	(211)
III	领导者在企业生命周期不同阶段的作用·····	(212)
IV	领导跨国企业文化·····	(218)
V	加强文化建设的方针·····	(226)
第十二章	圆桌旁的艺术·····	(229)
I	组织会议的领导行为·····	(230)
II	影响会议有效性的因素·····	(234)
III	如何开好一个会议·····	(239)
第十三章	识别有害的领导者·····	(244)
I	绿、黄、红灯，三种类型的领导者·····	(244)
II	有害领导者的特点·····	(246)
III	有害领导者的类型·····	(249)
IV	解剖企业的衰退·····	(251)
V	使企业重新焕发青春·····	(255)
VI	防范有害的领导者的十条原则·····	(258)
第十四章	公司高层变动，谁主沉浮·····	(260)
I	促发高层变动的因素·····	(261)
II	高层变动的动力学·····	(267)
III	谁是下一个·····	(271)
IV	新领导求生术：遵循“训令”的战略·····	(275)

上篇

未来领导的理论基础

领导者对现实和历史的影响超越了时空的限制。尼克松在《领导者》一书的开始就写到：“在伟大领袖们的脚步声里，我们可以听到历史前进的滚滚惊雷。有史以来——从古希腊人，经过莎士比亚，直到现在——很少有什么主题能像伟大的领袖人物那样经久不衰地吸引着戏剧家和历史学家。”事实上，古往今来，大至一个国家，小到一个团体，无数事例都证明了这样一条贯穿始终的真理——卓越的领袖和出色的领导者是成功最具决定性的因素。正因为如此，各种对领导的研究，自古就已经开始。但把领导作为一门科学来进行全面系统的研究，只是从本世纪20年代，随着行为科学的兴起而逐步发展深入的。作为未来的公司领导，不仅需要把握未来的趋势，胸怀远见、责任和目标，更需要了解领导科学已有的研究成果，把它作为未来领导的发展基础和动力支援。

第一章

导言

I 领导是什么

领导这个词来自日常用语，还未来得及精确地定义，就被社会科学作为专业术语来使用。因此，在描述这个词的含义时，总混杂着各种含糊不清的解释，如权力、权势、管理、管辖、控制和监督。科纳斯考察了领导这个词的文学含义，并得出以下结论：

“看上去，领导这个词的概念总是令人们困惑不解，其语义的含糊不清和复杂多变令我们痛苦不堪。因此，我们又发明了无数的词来解决这个问题……到现在，这个词的含义依旧没能被全面、充分地解释清楚。

研究者们通常根据其个人的偏好，从他们对领导现象最有趣的角度出发去定义这个词。因此，有多少个人想对这个词下定义，领导几乎就有多少个定义。”

以下是 25 年以来，一些颇具代表性的观点：

- 领导就是当某人指挥一个集体去完成某个共同的目标时，他所采取的行动。

- 领导是为了达到某个或某些指定的目标，在一定的环境条件下，通过沟通产生的人与人之间的有针对性的影响。

- 领导是创建和维持一个处在期望和相互影响中的结构。

- 领导就是使组织中的成员对于该组织的正常性指示能够机械性地越来越服从。

- 领导是影响某个有组织的集体为完成目标而采取行动的过程。

- 领导是一个给集体设定了奋斗的目标，并带领下属为此目标而付出努力的过程。

- 领导者，就是那些人们期望他们能够为社会制度的进步不懈努力，并且他们的确也这样做的奉献者。

- 只要有跟随者，就是领导者。反之，撇开头衔不管，如果没有跟随者，就不能算作领导者。

对领导所做出的解释远不止这些，数不胜数，这些定义在许多方面都有所不同，有的从个人的品质特征、行为方式、对他人的影响、互相交往的方式来描述，有的从领导所