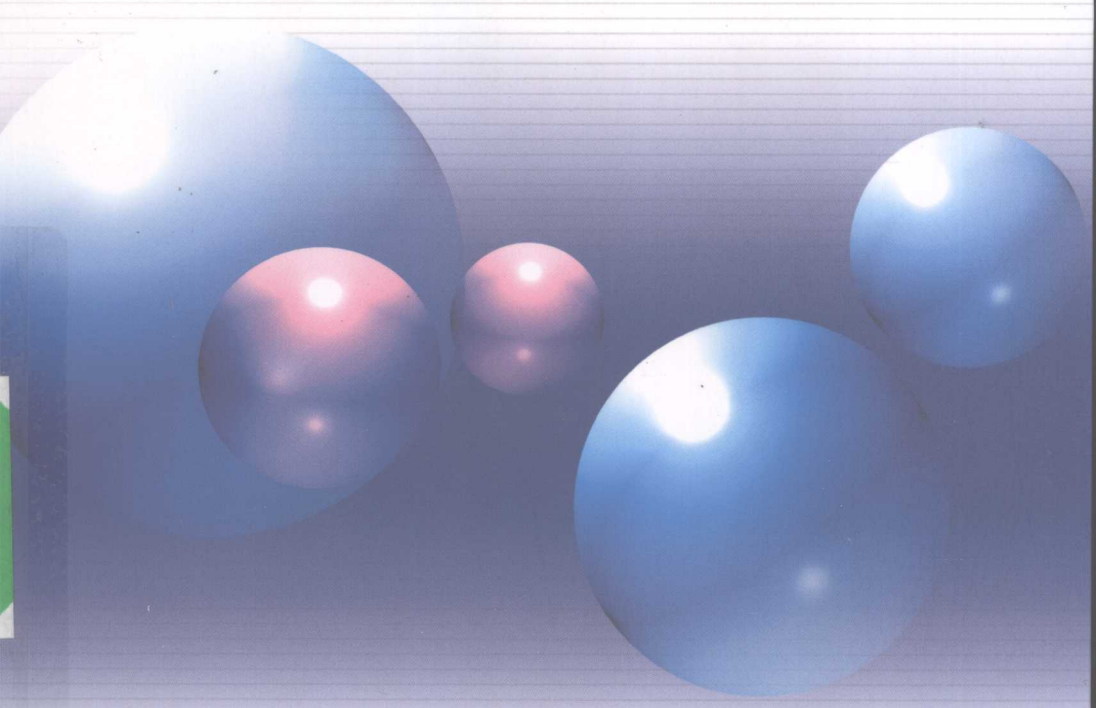


阮大伟◎编著

领导思维创新

LINGDAO SIWEI CHUANGXIN



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

阮大伟◎编著

领导思维创新

LINGDAO SIWEI CHUANGXIN



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导思维创新/阮大伟编著. —北京: 中国经济出版社, 2008. 8
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8679 - 4

I. 领… II. 阮… III. 领导思维学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097266 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010 - 88380089 E-mail: yeqz@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 潮河印业有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印张: 6.625 字数: 150 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 印次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8679 - 4/F · 7657 定价: 26.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

信息社会里，知识、智力、智慧的重要性日益增长，思维对于知识的产生，对智力和智慧的形成起着关键性作用。思维一直是哲学、心理学、神经生理学及其他一些学科的重要研究内容，因此人们对思维科学的关注也日益增强。思维科学具有广阔的发展前景和取得重大突破的可能性。辩证唯物主义认为，思维是高度组织起来的物质即人脑的机能，人脑是思维的器官。思维是社会的人所特有的反映形式，它的产生和发展都同社会实践和语言紧密地联系在一起。思维是人所特有的认识能力，是人的意识掌握客观事物的高级形式。思维在社会实践的基础上，对感性材料进行分析和综合，通过概念、判断、推理的形式，创造合乎逻辑的理论体系，反映客观事物的本质属性和运动规律。思维方式的每一次成功变革，都会带来人类认识能力的显著提高。

“组织变革要取得成功的方法是：75%~80%靠领导，其余20%~25%靠管理，而不能反过来。”哈佛商学院教授约翰·科特教授说。由于领导处于企业的核心地位，领导思维的创新必然会给企业的发展不断注入新的活力，因此，对领导思维创新的研究就显得尤为重要。实施正确领导的过程是求真、求是的领导思维过程，而要求真、求是就离不开思维创新。构建社会主义和谐社会，是贯彻落实科学发展观，进一步推进我国经济社会发展的重大战略目标和举措，是创新领导思维的结果，同



时，又为创新领导思维提出了新的课题和任务。

“学如弓弩，才如箭镞，识如领之，方能中鹄。”没有哲学思维的人，没有战略思维能力；不懂管理科学的人，不知如何贯彻战略思想观；不懂领导艺术的人，只能是自己单兵作战，无法调动员工的积极性。新时代领导者需要具备新的领导思维。本书试图从改变领导方法和艺术上创新领导思维模式。全书分别从战略性思维、动态性思维、创造性思维、反思以及科学发展观等方面，论述了现代领导者需要培养和提升领导能力，创新领导思维的重要性。尤其是对动态性思维的研究，通过对动态现象分析，阐述动态学提出的有效价值和实际意义，为现代领导科学研究提供了参考。

编者

2008年6月13日

Contents

目 录



领导思维创新

第一章 企业文化执行力/1

第一节 三分策略 七分执行/1

第二节 创建特色企业文化/4

第三节 企业文化与执行力/14

第四节 变革文化 提升执行力/19

第二章 动态性思维研究/44

第一节 企业发展的动态环境分析/44

第二节 构筑企业动态力的研究/46

第三节 动态力的培育/51

第四节 营造动态竞争优势/52

第三章 战略性思维构建/57

第一节 关于战略性思维/57

第二节 战略思维的科学性与艺术性/67

第三节 提高领导战略思维能力/70

第四章 反思与系统性思维/75

第一节 反思/75

第二节 系统性思维/80



第五章 创造性思维突破/101

- 第一节 创新思维的四个原则/103
- 第二节 创新思维的五个方法/108
- 第三节 领导干部创造性思维的特征/112
- 第四节 消除创新思维障碍的七种方法/115
- 第五节 创造性思维的六要素/122
- 第六节 培养领导干部创造性思维的途径/128

第六章 卓越的领导效能/130

- 第一节 领导效能考评/130
- 第二节 领导效能的提高/137
- 第三节 影响领导效能的因素/149
- 第四节 强化非权力影响力/174
- 第五节 领导发展与培训/176

第七章 践行科学发展观/180

- 第一节 发展观的变迁/180
- 第二节 科学发展观的内涵/185
- 第三节 落实科学发展观的重要意义/187
- 第四节 如何落实科学发展观/191

参考文献/203

第一章 企业文化执行力

第一节 三分策略 七分执行

兵法曰：“三分策略，七分执行。”由此不难发现，执行不是成天钻在纸堆、数据或公式里去分析、研究，然后制订出一套看起来可行的方案，而是将可以落地，并充分考虑了风险因素及退出路径的方案变为现实的行动；是一旦确立目标，就要全力以赴地投入于目标，脚踏实地、不折不扣地去执行任务，即使中途遇到难关和障碍，也不会退缩和放弃，而是想尽办法攻克之，直至完成任务，实现企业的战略目标。显然，执行不是纸上谈兵，而是真刀真枪的市场实战。执行是否到位，是否有效，是否得法，从业绩中便可窥一斑。

要加快企业发展，必须增强企业的执行力。日本松下幸之助谈到对质量的执行力时说：对于产品质量来说，不是100分就是0分，没有任何的商量。没有执行力就没有企业的核心竞争力。执行力差是企业的最大内耗，将会直接导致在实现经营目标上大打折扣，影响企业的整体利益，不仅会消耗企业的大量人才、财力，还会错过机会，影响企业的战略规划和发展。企业执行力，整体上也是体现在企业执行并实现企业既定战略目标的能力。企业行为是组织行为，要形成企业执行力必须理解组织行为的一些特点。组织的成员具备很强的执行力并不意



意味着整个组织具备强有力的执行力。也就是说企业执行力不等于企业成员个人执行力的累加，它可以小于或远远大于个人执行力的累加。之所以这样，是因为组织行为还包含了其他诸如信息传递、协调分工等特征。

企业执行力主要由三个因素合成：流程、技能、意愿。流程是指企业运作流程，包括管理流程和业务流程；技能主要是企业成员的职业执行技能，就是上面提到的个人执行力的构成技能；意愿是指企业员工工作的主动性和热情。怎么理解呢？高效的企业运作流程就好像一条先进的生产线，执行技能强的员工就是生产线上熟练的技工，意愿就是员工的主动性和工作热情。光有先进的生产线没有熟练的技工，没法发挥生产线的最大效能；再熟练的技工让他们手工操作也赶不上流水线大机器生产；同样的生产线，同样熟练程度的技工，如果一边是热情高涨，一边是消极怠工，当然是士气高者胜。所以说流程、技能和意愿就构成了影响生产产能的关键因素，就是企业执行力的“铁三角”。因此，可以说执行力是一门学问，它体现的是一种负责、敬业的精神，是一种服从、诚实的态度，是一种完美的执行能力。提高执行力的能力，是我们提升企业凝聚力、建设企业文化最重要的准则。

要提高企业的执行力，我们应该着重考虑以下诸方面的因素：

1. 要提高全员的工作责任心

企业员工和各部门，对于企业明确赋予的“责无旁贷”的工作职责，必须不折不扣地去执行。此外，对于一些边缘性的工作，要主动配合、主动支持、主动承担责任，不能互相推诿。

2. 要有明确的执行方向

用兵打仗必先有目标。执行方向不能含糊不清、不能出现



错误。在执行前，要弄明白执行什么、为什么执行以及用什么来保障和监督执行的一系列问题。

3. 要有执行技巧

要明确责任，做到奖罚分明。让合适的人去做合适的事，避免组织机构复杂化带来的内耗，注重执行质量和效率。同时执行需要策略，不是简单地死搬硬套。要善于找到问题的解决方案，必须充分思考如何完美执行、创新执行。要加强沟通，只有沟通，才能群策群力，只有沟通，才能使战略人人皆知、落实到人。

4. 要注意信息反馈

在执行过程中，要随时监督、随时纠偏，使执行做到事半功倍。从执行层面上来说，要及时反馈执行结果和提供建议。只有执行没有反馈，执行也是不能全面、务实的。执行的效果如何，执行的困难在哪里，下一步如何调整，都需要在执行的过程中明确和完善。

5. 要调动团队执行的激情

要提高企业的执行力，不是单靠某一英雄的个人行为，要求整个团队的配合。要提高整个团队的有效运作，不仅要提高企业从上到下的每一个人的执行力，而且要提高每一个单位、每一个部门的整体执行力。要将个体思维转化为组织思维，将个人能力转化为组织能力，将个人的理性与激情转化为组织的理性与激情，将个体的创新转化为组织的创新，把执行力的价值体现在整个组织的每个链条中。只有这样，才会形成企业的系统执行力，执行才能体现效率，体现出竞争力。

6. 要有系统的管理做支持

从管理层面上来说，给执行人员提供有操作的平台，有科



学的薪酬体系和绩效考核制度，工作标准清晰，目标明确；从执行层面上来说，要求有贯彻、有落实、有检查、有督导，有一系列具体保障执行的制度、措施。否则，执行力只能是一句空话。

7. 要提高领导者的权威

执行是下级对上级的尊崇。要努力提高领导者的权威，要善于科学授权，要有严格的上、下级关系。领导者要身体力行，身先士卒，要率先执行公司的制度和规范，不能随便口头改变企业的制度和规范。

企业执行力，实际上是一种企业家的素质和能力的体现。企业执行力也不仅仅是短期达成一个目标那么简单，而是长期发展的过程。企业必须具备持续的执行力，没有“执行”就没有一切，执行力如何，关系到企业的兴衰成败，关系到一个团队的生存与发展。只有把执行力作为一个突破口，不断强化执行力，按照“完善、规范、巩固、提高”的总体要求，结合本企业的实际，做到思想到位、管理到位、责任到位、工作到位，才能把公司大政方针不折不扣地落到实处、抓出成效，才能实现做大做强企业的最终目标。

第二节 创建特色企业文化

一、管理风格和管理观念

企业文化是由企业的管理风格、管理观念和行为所形成的环境氛围。它涉及到信息通报、决策过程、激励因素、指导训练、改革创新、计划的制订、问题的解决方式、责任感以及其



他方面。这是一个强调命令与控制性的、等级森严的环境呢，还是一个鼓励人人参与的环境？那些驱动管理行为的内在观点是什么？

当列奥那德·罗伯茨被任命为夏克无线电公司总裁时，他马上以企业员工可以发挥的两个作用表明了他的观念：其一是为客户服务，其二是为服务他人的人服务。这是他向人们发出有关团队协作的一个预告，它预告了他将向人们灌输的东西和期望人们能做到的事。福特公司的总经理阿历克塞·特罗特门要求部下与他据理力争，要求他们向他提供创意的主意，并要求他们为他改正观念中的弱点。

能最有力地影响到企业文化的管理作风表现在管理者拥护什么，实施什么方法，并奖励何种行为。当这些事物表现一致，领导者便在施行的管理作风和企业环境两方面表现出了意义上的一致。当这两者没能表现一致，领导者表现的意义就是自相矛盾的。例如，拥护团队协作却不使人们承担团队协作的责任，只能被认为表里不一；假如一个领导者大谈团队却在管理上独断独行，那么独断独行的管理会被认为是其通常的工作作风；如果这位领导者奖励了有悖于团队协作精神的行为，那么，不管这位领导如何强调团队协作的工作作风，那些被奖励的行为就会被效仿。

二、管理制度和管理方法

企业文化的另一个重要的方面是由企业内部存在的管理制度、管理方法和管理政策构成的管理氛围。这些制度、方法和政策体现了企业关注的事和最感兴趣的事。可能是被明确地表示或被明文规定，然而也可能是对不具形态的事物所作的猜测。你们企业采用何种组织形式？什么样的人们和什么样的行为受



到夸赞，其频度如何？什么样的事情会受到瞩目和奖励？哪种类型的人会被聘用，他们是如何了解企业、了解企业的目标？对这些新聘员工的要求是什么呢？人们如何能更好地从事他们现在或将来承担的职责，对此有何展望？像电话的使用、弹性时间以及孩子看管这些工作与家庭问题有哪些种类的政策，其灵活性如何？

一些较为微妙然而同样具有重要意义的系统包括企业的厂房结构、布局，办公室和接待室的装潢。办公室的高档与否则有依据规模、楼层、窗户而定？有没有一个户外的周边环境？客人等候室是怎样的呢？那些“守卫人员”是什么人呢？来访者会有被怀疑为罪犯的感觉吗？他们感到自己微不足道、不受注意，还是受到欢迎、无拘无束？企业也通过自己向公众表现的形象传达了自身的情况，它们包括广告和年度报告（广告作为招聘选择的一种方法提及了许多有关公司和公司将要招聘的员工的情况，而年度报告则成为公司向公众表现自己的一种交流工具）。

有时候，企业文化是由像书面形式的标准和程序一样多的非书面形式的标准和程序构成的。通常存在着许多由人们臆想的、期望产生的行为，然而却无文件明示。例如，在许多公司，人们超时工作，或直到上司下班以后，员工们才下班。而在其他一些地方，大约下午4点以后，你就看不到任何人了。在一种环境之中人们可能期待社交往来，而在另一种情境之中这可能不被允许。一位经理可能会将他（或她）办公室的门一直开着，可当员工们走进以后，假如这位经理的行为有悖于其开门政策的话，员工们可能会很不自在。不管这些制度是明文所示还是约定俗成，再或是根据不具形态的事物推断生成，它们都对明确的企业文化的形成作了自己的补充。



许多企业并不明白企业文化的各组成部分或由许多具体的或不具体的管理作风、管理观念、管理制度和管理政策所构成的巨大的影响意义。更严重的是，企业似乎没能认识到在引导一场像团队组建这样的重大变革的时候自身所造成的自相矛盾和文化障碍。因此，注重发现和利用企业内部这种管理氛围，能够有效完善企业文化并使其发挥作用。

三、企业亚文化

当我们提到企业文化，我们是把整个企业作为一个整体。亚文化是较大的组织中的一个子集合，或一个组成部分，连同它自身的一套外在表现形式，管理风格、制度和那些可能是明文所示，也可能是猜测意会的管理方法。在一幅企业结构图的每个相连的层面——每家不同的分公司、部门、小组、工作单位和场所……都有着各自的亚文化。

同处一个企业文化中的各职能部门也有着它们自身的亚文化。假如你将研究开发部、市场销售部和制造部的部门文化作一比较，你就能发现明显的差异。假如你使来自于像人力资源部、财务部和法律事务部等不同部门的人们同处一室，你就会听到他们在词汇的使用、谈论的事物以及谈话风格间的差异。

像政府部门、卫生保健、高科技和石油工业这些不同的领域都有着它们自身的共有文化，同时也有着各自明显的组织亚文化。整个美国军界有一个共有文化，可是在空军、陆军、海军和海军陆战队又有着四种界限分明的亚文化。如果你将那些亚文化进一步分割，你就会发现可称之为次亚文化的东西。空军内部有飞行单位和地勤单位；卫生保健业之中传统上一直有着一种共有文化，而在每一个各自相关的专业单位，如医院、长期护理诊所和家庭卫生指导机构中，同样的有着各自文化方



面和亚文化方面的差异，当然，在每一家诊所之中也会有其鲜明的文化和亚文化。

亚文化受到了总体文化的极大影响。在某些情形中，亚文化是由企业总体管理观念、组织机构和政策控制的。然而，一家企业之中众多的亚文化是永远不会彼此完全一致的，也不会与总体文化完全一致的。每一种亚文化都有各自的特性。

整个企业的最高领导者造就了企业文化。依照企业的组织结构，这可能是总裁、董事长、总经理。较大企业中的次级单位中的最高领导者造就了亚文化。这可能是一位管理者或几位管理者：分公司经理、总管、副总经理、部门经理。

在一家新近兼并而成或接管后的企业中，通常是先前排定的“母公司”或是经济上更发达的那个实体中的最高领导者造就企业文化或保持原有的企业文化。由两家或更多的实体共建的企业联合体或合作公司会要求所有实体的最高领导者共同来造就一个总体文化；假如不这样做，它们就会保持各自的文化——可悲的是，如今的情形通常就是如此。

公司可能会暂时在一个现存的机构中再增加一个组织，比如为了完成一个特定的跨越部门界线的任务而组成了部门委员会。我们把这称之为变革实施组织。处于这种情形，这个新成立的团队可能会为了完成任务而形成一個短暂的跨部门的亚文化。

四、文化的变革

尽管文化有其根深蒂固的特性，企业文化（或亚文化）是可以改变的。但这并非易事，由于这意味着要人们面对一些问题，面对其他的员工们以及面对差异——有些正是我们大部分人不愿做的事。然而文化的变革，会带来许多通常不会被发现



的机会。

当企业的总体文化改变的时候，它会对其中的亚文化带来明显的影响，然而亚文化又依然会在这一新的较大的组织结构中保留它的个性。

更为重要的是，亚文化可能会不管总体文化或离开总体文化而自行改变。比起通常人们的认识或人们作为行为依据的那些观念，亚文化的改变操作要灵活得多，也自由得多。正如个性明显的亚文化已经在一个总体文化的参变数值中发生了演变那样，它们还可以继续演变，而无需妨碍到总体文化。这就为保证团队的成功造就了许多文化变革的可能性和机会。

究竟谁能改变文化或亚文化呢？尽管传统的观念认为这种变化的可能性来自最高管理者，可假定用于亚文化的情形之中，某个地位低下得多的人——如一个部门经理——同样可成为重要变革的来源。

五、形形色色的企业文化种类

由领导者创建的文化的种类之多令人眩目。通用电器公司的杰克·威尔奇，迪斯耐公司的迈克尔·爱斯纳以及 IBM 公司的洛·加斯特纳都留下过与众不同的文化特征，他们都创建过极具影响力的、绝无仅有的企业文化。

一些值得注意的企业文化能使我们了解一些具有影响力的文化的外在表现形式、价值观、管理观念和管理政策。

各具特色的文化和亚文化难以胜数，类型多变，以上所述的只是其中一部分会影响到企业文化的外在表现形式、价值观、管理观念和政策。随着越来越多企业的兼并和接管，导致了不同企业间文化的新的交错与融合，又将形成更多的高度复杂化的企业文化。



六、创建一个有利于团队的文化

文化是一种强大的力量。当我们在发动一场变革的时候，我们必须考虑到文化，因为它影响到企业接受和促进这一变革的方式。团队构建的最终成功需要一个有利于团队发展的文化。如果说团队组织是一体化完成工作的话，那么它们就必须成为文化一体化。

当前，构建的团队组织通常被组建在文化之上——它们不是被结合进文化，而通常是被引入或组建于原有的文化之上。人们既没对文化的适应性进行测试，也无意于对它进行改变。可想而知，假如对现存文化中的价值取向、观念、外在表现形式、管理作风、管理制度和政策不作考虑，它们就会不利于组建其上的团队结构。

如果文化不对团队组织表现出支持，那么障碍就会一再出现，并最终将会摧垮团队。企业员工继续出去接受团队协作培训，培训回来却抱怨这不利的企业文化。由于毫无变化，企业继续在走下坡路，人们便会想当然地认为“团队似乎在这儿没有作用”。

以往，对文化或对造就一个有利的文化缺乏注意是行得通的。这是由于当时的团队组织通常都是暂时的，用以解决具体问题的和偶尔为之的，并且是在当时的企业结构和等级形式中进行运作。毕竟，团队在当时只被看做一个点缀，一个工作方法上的附属品。例如，两个或更多一些的管理者可能感到需要共同解决问题或需要探知对方的人才资源，他们就会以组建临时团队的方式来这么做，而然后，就又恢复到先前的等级状态。这就没有必要造就一个长久的有利于团队组织的基础结构和文化。质量团队是另一个例子，在那里，当团队的成员全神贯注