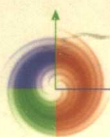


Leadership: Theory and Practice



新坐标管理系列精品课程

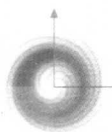
领导学

理论与实践

陈荣秋 编著



清华大学出版社



新坐标管理系列精品课程

Leadership: Theory and Practice

领导学

理论与实践

陈荣秋 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是一本系统阐述领导学理论和实践活动的教材。全书分理论篇和实践篇,共12章。理论篇介绍和阐述领导的实质,各种领导理论和激励理论,12条管理原则和领导者应该具备的素质。实践篇包括建班子、定战略、塑文化、做决策、用人、授权、沟通和时间管理等领导者从事的主要活动。

本书密切结合中国实际,以企业管理问题为重点,同时阐述一般领导学问题。每章后附有案例或阅读材料,内容丰富,文字通俗易懂。

本书可作为高等院校 EMBA 和 MBA 学生的教材,也可供管理类学生和广大管理人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

领导学:理论与实践/陈荣秋编著. —北京:清华大学出版社, 2007. 6

(新坐标管理系列精品课程)

ISBN 978-7-302-15077-0

I. 领… II. 陈… III. 领导学—教材

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 055304 号

责任编辑:刘志彬 陆滢晨

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:14.75 插页:1 字 数:344 千字

版 次:2007 年 6 月第 1 版 印 次:2007 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:019770-01

序

2005年6月，清华大学出版社约我写一本领导学教材。当时，我仅仅给华中科技大学EMBA班上过八次领导学课程，对于编写领导学教材，心中没有把握。领导学涉及多门学科，如组织行为学、管理学、心理学、政治学、系统科学、哲学、经济学、社会学以及自然科学等。在写作过程中，越来越感到领导学的博大精深。

关于领导学，国外有不少研究。国内有一些译著，这些译著对传播领导学理论发挥了重要作用，为国内学者探讨领导学提供了一个平台。然而，这些著作毕竟不是针对中国的情况来编写的。我在给EMBA学员上课的时候，选用了一些翻译教材。学员的感觉是翻译教材离中国文化背景和管理实践有较大差距，他们对结合中国国情、结合工作实际的内容更有兴趣。因此，有必要编写一本结合中国国情的领导学。

在编写这本教材的过程中，我一直在思考的问题是：领导的实质究竟是什么？通过对国外各种关于领导学著作的研究，在本书中，我阐述了如下一些关于领导实质的观点。

领导是和变革分不开的。当社会处于一个急剧变化的时代，为了求得生存和发展，各种社会组织都面临变革。变革需要领导，领导就是实行变革，这是领导学兴起的根本原因。

要领导变革，领导者必须走在跟从者的前面，而要能够走在前面，有两个条件：一是看得远，有理想和愿景；二是勇于实践，敢为人先，敢于走前人没有走过的路，敢于创新。

要成功地领导变革，领导者必须拥有多数跟从者，没有多数跟从者必定失败。领导的过程实质是争取多数跟从者的过程。要拥有多数跟从者，领导者提出的理想和愿景就应该代表大多数跟从者长期、根本的利益，并通过沟通，使理想和愿景变成跟从者的行动指南。

要使组织发展，有三个条件：一是每个成员要有动力，个人和组织都处于一种激发状态；二是个人目标和组织目标、局部目标和整体目标协调，形成有序的合力；三是有约束，限制那些违背和破坏组织整体利益的行为。

组织的发展需要两种力量：推力和拉力。规章制度、工作指令、领导者的法定权和强制权属于推力；共同的愿景、组织文化、激励、教育、领导者的奖赏权和专长权、领导者的魅力属于拉力。两种力量缺一不可，互相补充，相得益彰。然而，领导水平提高的过程是一个逐步减少推力、加大拉力的过程，“不令而行”是领导水平的最高境界。

要实施有效的领导，需要领导理论和激励理论的指导，需要遵循管理的基本原则，需要不断提高领导者的素质，还要建立坚强有力的领导班子，制定正确的发展战略，建立催人奋进的组织文化，实行正确的决策，进行有效的沟通，通过用人和授权，使领导者的意图变成众人的事业。这些都是本书要阐述的内容。

本书涉及领导活动的主要方面，全书分为理论篇和实践篇两篇，共12章。理论篇包括5章，主要介绍和阐述领导的实质、各种领导理论、激励理论、管理原则和领导者应该具备的素质。实践篇包括7章，包含班子组建、战略管理、文化塑造、决策制定、用

人授权、有效沟通和时间管理。班子组建重点阐述培养接班人，使事业后继有人；制定如何达成目标的战略，是组织顺利发展的前提；树立企业精神，建立共同的价值观和行为规范，才能形成组织的凝聚力；制定决策，是领导者的主要工作；通过用人和授权，培养人才，放大领导者的能力，使组织长盛不衰；通过沟通，做到信息通畅，上下一心，行动一致；管理时间，是领导者如何管理自己，使有限的时间发挥更大的效能。

本书重点阐述企业领导的问题，同时涉及一般领导学的问题。本书继承了中国优秀的管理思想，将领导理论和中国的具体实践相结合，将理论阐述和具体实例结合，并较多地引用了中国历史故事和典故。本书文字浅显，通俗易懂。

由于本人的工程背景，本书自然打上一定的工程“烙印”，它使本书具有一定的特色，同时也带来了一定的局限性。运用推力和拉力模型来解释领导，以及提出“主人感”激励的问题，是本人的一些体会。

尽管本书有一些自己的体会和观点，但它不是一本研究领导学的学术著作。编写本书的直接目的是满足教学的需要，本书的内容适合从事实际管理工作的人员阅读。

在本书写作的过程中，作者阅读了大量关于领导的书籍、案例和资料，其中重要的观点和资料已在书中注明出处，参考性资料全部列在结尾部分的参考文献中。在此，对文献资料的作者和提供者表示衷心的感谢！

感谢清华大学出版社为我提供编写、出版《领导学》的机会。

编写领导学是一个尝试，书中一定有疏漏和错误，敬请读者批评指正。

陈荣秋

2007年1月于华中科技大学

目 录

序	I
---------	---

理 论 篇

第 1 章 领导实质	3
1.1 变革呼唤领导	3
1.2 领导的定义	5
1.3 权力和魅力	11
1.4 领导和管理区别	14
1.5 成为领导的条件	17
案例:一个深陷生活的泥淖而无法自拔的人	18
第 2 章 领导理论	22
2.1 领导特质理论	22
2.2 领导行为风格理论	24
2.3 领导权变理论	31
2.4 现代领导理论	36
领导理论小结	41
第 3 章 激励理论	43
3.1 引言	43
3.2 内容激励理论	45
3.3 行为改造理论	49
3.4 过程激励理论	51
3.5 “主人感”激励	55
阅读材料:海尔的“斜坡球体”理论	59
第 4 章 管理原则	61
4.1 原理还是原则	61
4.2 十二条管理原则	65
4.3 管理原则的分类和应用	82
案例:业务调整为何如此艰难	82
第 5 章 领导素质	86
5.1 关于企业领导者素质的代表性论述	86
5.2 知识与经验	88
5.3 智力与能力	91
5.4 情感因素和思想品德	102
5.5 体力和精力	107

5.6 领导素质的培养	107
阅读材料:唐太宗和贞观之治	108

实 践 篇

第 6 章 班子组建	115
6.1 概述	115
6.2 培养还是引进	118
6.3 企业如何培养接班人	123
6.4 企业如何选拔接班人	127
案例:GE 公司如何挑选 CEO 的接班人	128
第 7 章 战略管理	133
7.1 概论	133
7.2 企业战略管理	141
7.3 谋略	144
案例:本雅争斗战	150
第 8 章 文化塑造	153
8.1 概述	153
8.2 企业文化	155
8.3 企业文化的塑造	158
8.4 企业并购中的文化整合	164
案例:海尔公司的企业文化	166
第 9 章 决策制定	170
9.1 正确决策决定组织发展	170
9.2 错误决策导致组织衰亡	172
9.3 什么是决策	174
9.4 正确决策从何而来	178
案例:福特平托汽车的油箱爆炸事件	182
第 10 章 用人授权	184
10.1 人才观	184
10.2 发现人才	186
10.3 使用人才	188
10.4 授权	194
10.5 吸引和留住人才	196
阅读材料:管仲用人	198
第 11 章 有效沟通	201
11.1 什么是沟通	201
11.2 为什么要沟通	204

11.3 克服沟通的障碍 205

11.4 沟通的技巧 208

案例:GE 公司的沟通 214

第 12 章 时间管理 218

12.1 时间就是生命 218

12.2 忙碌是否就没有浪费时间 219

12.3 时间管理技巧 220

12.4 你在浪费他人的时间吗 223

阅读材料:管理时间等于管理自己 225

参考文献 229

理论篇



本篇对领导的实质进行了探讨，提出了作者的观点。根据已有的研究成果，阐述了领导理论和激励的理论，归纳了12条从事管理和领导工作应该遵循的原则。从知识与经验、智力与能力、情感因素与思想品德、体力与精力四方面，阐述了领导者应该具备的素质。

第1章 领导实质

随着改革开放的深入和发展,领导越来越受到人们的重视。为什么现在重视对领导的研究?领导的实质是什么?领导与管理有哪些联系和差别?这些问题是本章要讨论的。

1.1 变革呼唤领导

当前为什么特别强调领导?根本原因是要适应急剧变化的环境。要适应外界变化,就需要组织内部变革,而变革必须要有强有力的领导。仅仅依靠管理,不能适应变革的需要。从20世纪初泰勒创立科学管理以来,管理学科的发展已经有近100年历史。中国自从实行改革开放政策以来,引进了西方尤其是美国的科学管理、管理科学和各种管理思想。当前,中国的管理学界正在思考如何结合中国的实际,继承中国古代管理思想的合理成分,创造具有中国特色的管理理论和方法。管理学所研究的主要内容集中在计划、组织和控制三个方面。只有领导,才能及时调整组织前进的方向,使组织不会像“泰坦尼克”号那样“触礁”沉没。

1.1.1 急剧变化的环境

从国际大环境看,“冷战”结束后,美国成为唯一的超级大国,世界失去了力量的均衡。近年来,俄罗斯经济增长加快,连续六年增长,国力逐渐恢复。中国自实行改革开放政策以来,经济持续、快速、健康地发展,国际地位日益提高。国际局势保持和平、缓和与稳定的总体态势,但局部性的战争、动荡与紧张有所加剧。国际恐怖主义活动日趋强烈,国际反恐斗争形势严峻。世界经济可望继续保持繁荣,但过度的、盲目的开发导致了多种资源的日益枯竭,并从而使油价的不断升高和对战略性资源的恶性竞争,对资源的争夺隐藏着严重的危机。世界正处于深刻变化和向多极格局过渡的时期。各国都在加快发展综合国力,力争在未来的国际秩序中占据有利位置。邓小平体察国际大形势的紧迫性,审时度势提出了“以经济建设为中心”的正确方针,拨正了中国这条“巨轮”的航向。他英明地指出,落后就要挨打,要抓紧时间发展自己,立志振兴中华。他高瞻远瞩地指出:“不改革就是死路一条。”面对国际上的实力对抗,没有邓小平这样的领导人,中国不可能快速走上健康发展之路。

从经济活动和社会活动上看,以信息技术、生物技术、航天技术、新能源技术、新材料技术为代表的高新技术不断取得突破,科学技术的发展有力地推动了经济全球化,市场需求的多样化和个性化以及竞争的白热化,使企业面临越来越大的环境不确定性。发达国家纷纷把传统产业转移到国外,集中力量发展新经济。发达国家拥有资金、技术、人才、信息等优势,在国际市场上处于主导地位,并在相当大程度上掌握着国际经济活动规则的制定权,

从而成为经济全球化的主要受益者。发展中国家处于劣势,在竞争中面临巨大压力,不少国家面临被边缘化的危险。由于在全球范围内,顾客已经成为供需链的瓶颈,顾客地位提高,顾客对产品和服务在价格、质量、品种、时间及环保方面的要求越来越高,也越来越挑剔,供应商只有满足顾客多样化和个性化的需求,才能在激烈的市场竞争中胜出。单个企业之间的竞争已经演变成供应链之间的竞争。变化(change)、顾客(customer)和竞争(competition),简称“3C”,“3C”使得企业面临不确定的环境。今天畅销的产品,明天可能滞销,昨天的成功经验,今天就变成失败的根源。在这种形势下,企业领导的地位和作用突出出来。美国哈佛大学教授约翰·科特教授说:“无论对于企业还是对于其他组织而言,要取得成功,75%~80%靠领导,20%~25%靠管理。”

1.1.2 变革需要强有力的领导

当前,人们关注和强调领导的作用,正是时势呼唤领导的表现。充满不确定性的环境需要组织变革,进行变革需要强有力的领导。在变革过程中,领导者的作用是一般管理者做不到的,强有力的领导是成功变革的保证。大量事实表明,在同样的条件下,不同水平和能力的领导者给组织带来的结果完全不同,不管是一个企业、一个学校,还是一个国家都是如此。拿破仑说过:“只有糟糕的将军,没有糟糕的士兵。”他将领导者的作用比喻为:一只狮子率领的一群绵羊,可以打败一只绵羊率领的一群狮子。

要研究领导,必然要涉及那些在历史上出现的杰出领导人。从国家范围上讲,要研究中国古代的秦始皇和唐太宗,近现代的孙中山、毛泽东和邓小平,美国的华盛顿和林肯,法国的拿破仑,俄国的彼得大帝,苏联的列宁和斯大林等,研究这些领袖们是如何进行领导的。这些古今中外的领导人当时都处于一个大变动的环境中,是时势造就了他们;他们对社会实行变革,将社会推向前进,同时他们也创造了时势。在企业领导人当中,必然要研究中国的张瑞敏、柳传志等,外国的杰克·韦尔奇、松下幸之助和安迪·格鲁夫等,研究他们是如何领导一个公司走出困境,走向辉煌的。本书在阐述领导学的理论和实践过程中,离不开他们的领导理念和实践。

要有效地带领跟从者达成组织的目标,就要建立适应所确定的目标和策略的秩序。建立秩序的根本目的是使所有的组织成员“心往一处想,劲往一处使”,这样才能产生巨大的力量,达到“人心齐,泰山移”的境界。组织有序是指在组织内建立一种秩序,使组织整体与其组成部分在指导思想、奋斗目标、责任和权力的配置、各部分之间的相互关系以及行动等方面协调一致。组织有序能够使组织的每个部分直至每个成员的目标和行动都与组织的目标和当时的策略一致。

由于组织所处环境的变化,组织的长期目标也只能是相对稳定的。而在急剧变化的环境下,短期目标和策略会经常调整,这就需要组织变革。要使努力方向、组织结构、工作内容、工作程序乃至工作习惯改变,以适应目标和策略的变化。

变革需要打破原有的秩序,建立适应新环境的秩序,变革的过程是一个从有序到无序,然后又从无序到有序的过程。

例如,从计划经济向社会主义市场经济过渡,是一场巨大的变革。这场变革涉及转换国有企业经营机制,建立现代企业制度;培育和发展市场体系;转变政府职能,建立健全宏观经济调控体系;建立合理的个人收入分配和社会保障制度等一系列问题。而且,还要改

变亿万人长期在计划经济体制下形成的习惯。显然,必须打破原有计划经济体制下建立的秩序,才能建立适应社会主义市场经济的新秩序。

在当代,企业往往要进行战略转移,战略转移需要企业内部进行彻底变革。英特尔公司的战略转折是一个典型例子。英特尔公司原是一家生产存储器的公司,由于日本的存储器厂家的竞争,公司连续六个季度出现亏损,英特尔公司面临被挤出市场的危险。1985年的一天,格鲁夫与董事长兼首席执行官摩尔谈论公司的困境,决定放弃存储器业务,生产微处理器。当时,这个决心很难下,因为在所有人的心目中,英特尔公司就等于存储器。怎么可以放弃自己的身份?但格鲁夫说做就做,他力排众议,顶住层层压力,坚决砍掉了存储器生产,而把微处理器作为新的生产重点。到了1992年,微处理器的巨大成功使英特尔公司成为世界上最大的半导体企业,甚至超过了当年曾在存储器业务上打败它的日本公司。事实证明,这是一次对英特尔公司具有重大意义的转折。

不变革就不能继续生存和发展,变革又会引起激烈的冲击和震荡。我国的改革现在正处于这样一个阶段:经济体制改革已经取得巨大成功,社会主义市场经济体制初步建立,但还很不完善,政治体制改革滞后,各种社会矛盾显露。社会从一种状态过渡到另一种状态,不可避免地会造成一定的无序甚至混乱局面,有的人在混乱中暴富,有的人在混乱中受损,利益的尖锐冲突容易引起社会动荡,需要强有力的领导才能逐步建立新秩序。

企业的变革也是同样艰难。某公司进行业务方向的调整,停掉一些发展无望的业务,有利于公司集中资源从事有成长空间的业务。但结果不仅没有达到降低费用、增加利润的目的,反而让一批优秀的管理人员离开了公司,客户满意度也迅速下降。最后主持业务调整的总裁只好黯然出局,业务调整以失败告终。根本原因是缺乏强有力的领导。

1.2 领导的定义

1.2.1 关于领导的典型定义

关于领导和领导者的定义,几乎可以说有多少研究领导的人,就有多少种定义,到现在为止还没有一个为大家公认的定义,这是领导学繁荣但不成熟的表现。下面是《未来公司领导》一书中列举的25年来几个比较典型的定义。

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。

领导学

从以上定义可以看出,绝大部分都涉及目标的设定和目标追求。离开目标,谈不上领导。但是,目标是比较具体的,强调目标并不能把领导和管理区别开,管理也是要实现一定目标。大部分定义讲领导是一个过程或者行为,应该说,领导既是一种过程,又是一种行为。

1.2.2 领导是什么

本人认为,领导是通过领导者运用推力和拉力,带领跟从者适应环境变化,实现共同愿景的行为和过程。这个定义包括以下几层意思:领导者与跟从者的关系;领导是为了适应环境的变化;领导者要为跟从者确立共同的愿景,并有效地带领跟从者实现这个愿景;领导者的影响是通过推力和拉力来实现的;领导既是一种行为,又是一种过程。

1. 领导者和跟从者

领导者和跟从者的关系,对一个企业来讲,是领导者和员工的关系;对一个国家来讲,就是领导人和民众的关系。本书若不作特别说明,用“跟从者”笼统表示下属、员工、民众、跟随者、追随者或者被领导者。其实,它们之间的含义是有一定差别的。只有在正式组织中,才有上级和下属;在非正式组织中,无所谓上级和下属。领导者和下属之间的关系,不一定形成真正意义上的领导者和追随者的关系,下级不一定是领导者的追随者。民众和员工也不同,企业领导者可以选择他的员工,国家领导人却不能选择他的人民,只能由人民来选择他。追随者是指那些理想、信念或者兴趣与领导者一致,衷心爱戴并心甘情愿为领导者献身的那些人。“跟从者”既表示了具有一定意愿,又表示需要服从,符合大多数情况。可以说,领导的过程就是将民众、员工、下属、跟从者等角色转换成追随者的过程,是追随者队伍不断壮大的过程。

领导者和跟从者是一对矛盾体,没有跟从者,就没有领导者;没有领导者,也就没有跟从者。领导学实质上就是研究领导者与跟从者关系的一门学科。在领导者与跟从者的关系中,领导者处于主导地位。领导者应该走在跟从者前面,不超前谈不上领导;领导者必须拥有多数人的支持,没有多数人的支持就会失败。领导者“走在前面”有两层含义:一是领导者要有预见性,能够认清方向,带领跟从者前进;二是身先士卒,率领跟从者。美国四星上将巴顿认为,如果士兵们知道,自己的首长也像他们一样有被敌军子弹击中的危险,那么他们就会从心里敬重他,愿意听从他的指挥。他说:“从舒适的掩蔽体里靠电话指挥部队的时代已经结束了。”对此,他曾经做了一个形象的比喻。他把一段湿面条放在桌面上,用手指去推,并说:“领导艺术就是这样:你从后面是无法将面条推向前的,面条会从中间拐弯。前线的士兵也是这样,除非有人率领才行。”“考虑多数”也有两层意思:一是要代表大多数跟从者的根本利益。1985年邓小平提出“领导就是服务”,道出了领导的实质,摆正了领导者与民众的关系。领导者,包括领袖,不是“救世主”,而应该是“人民公仆”,不应当充当“社会主人”,而只能是民众的“勤务员”。是把跟从者当作实现个人权力和利益的工具,还是真诚地为跟从者谋利益,是区别正派领导人与错误领导人的试金石。二是要让多数跟从者理解、接受和响应领导者的主张和号召。即使是代表跟从者根本利益的好主张,如果多数人不理解、不尽力,也不能实现。

2. 不断变革,适应环境的变化

领导学大师华伦·班尼斯说过:“为了在21世纪求得生存,我们需要新一代的领导人,而不是管理者。”这句话的意思是,21世纪是一个充满不确定性的急剧变化的时代,要想在21世纪求得生存,就要适应时代的变化,而领导者与管理者最大的区别就是能够不断变革,适应环境的变化,因此,要想在21世纪求得生存,需要的是新一代领导人,而不是维持现有秩序的管理者。

当今世界,唯一不变的就是变化,唯一确定的就是不确定。当外界环境不断发生变化时,为适应这种变化,组织就需要变革。达尔文的“物竞天择,适者生存”理论,对现代企业和其他组织是适用的。在动物界,现在濒临灭绝威胁的不是弱小得像老鼠那样的动物,而是强大的老虎、狮子和大象。老鼠能够生存,不是因为它强大,而是它能够适应环境的变化。在商界同样是“适者生存”,一些有名的大公司因不适应而倒闭,一些小公司因能够适应变化而生存。在多变经济环境下的企业不是靠效率,而是靠适应能力求生存。要适应外界的变化,就需要内部变革。变革需要改变观念、调整目标、改变内部运行机制及改变人们的习惯。因此,变革需要强有力的领导。

3. 愿景

领导一个国家的政党,要有一个为之奋斗的伟大理想。领导一个企业,需要有一个企业发展的愿景。要使理想具有感召力,理想应该表达跟从者的长期愿望,而不是短期的要求;理想应该是令人憧憬的,而不是没有吸引力的;理想应该是超现实的,甚至与现实有“天壤之别”,而不是经过修饰的现实的翻版,太现实的东西没有持续的吸引力。愿景是理想的具体描述,是发自内心最深沉、最真挚的而且是明确而具体的愿望,当你用语言描述它时,会在脑海里浮现一幅生动的图像。有了愿景,就会出现创造性冲动。正是有了愿景,才使得人们不顾安危、不惜生命地追求它的实现。

理想和愿景对于一个企业、一个人都有十分重要的作用。成功企业的秘密,就在于他们比那些一般企业更有理想和目标。一个企业缺少理想,是最大的危险。一个人的成功,光有个人能力、勤奋好学是不够的,如果缺乏远大的理想和抱负,往往会失去持续的精神动力。如果没有共同愿景,人们不仅不会主动奉献,而且在服从上也会大打折扣。

理想和愿景是相对稳定的,不能是多变的,多变的理想和愿景让人无所适从,不可能吸引人长期追随。目标是有阶段性的,它可以根据具体情况的变化不断调整。中国共产党在不同历史时期有不同的目标,当前的目标就是建设和谐的小康社会。企业和其他社会组织也是这样,有其使命和愿景,也有分阶段的目标。从各种关于领导的定义也可以看出,领导是不可能离开目标的,没有目标就无所谓领导。

领导者应该按照跟从者的根本意愿构造理想和愿景,确定目标和路线,并带领跟从者分阶段地实现目标。领导者确定的各阶段的目标应该是代表跟从者利益的目标。不代表跟从者利益的目标,就不可能吸引跟从者。代表跟从者利益的目标,就是组织的目标,组织的目标不是领导者主观构想出的、强加于跟从者的目标。确定目标的过程是领导者和跟从者不断交互的过程,只有不断交互,才能保证所确定的目标是代表跟从者的根本利益的,才能使跟从者理解所确定的目标。建立共同愿景不能靠行政命令,只能靠反复沟通。

如何实现目标,可以有不同的路线,就像到达相同的目的地有不同的路线一样。路线

领导学

不同,消耗的时间和付出的代价可能不同。领导者要善于选择最佳路线,避免“激流险滩”,并使达到目标所付出的代价最小。因此,领导者在急剧变化的环境要随机应变,不断调整自己的“航向”,避免“触礁”。当年毛泽东没有照搬列宁的“武装夺取城市”的路线,而是根据中国国情,采取“农村包围城市,最后夺取城市”的路线,挽救了中国革命,最后夺取全国政权。

4. 推力和拉力

要使一辆小车前进,可以用推的方式,也可以用拉的方式,或者推、拉两种方式配合使用。领导的作用是使所领导的组织朝着一定的方向前进,领导者既要用推的方式,也要用拉的方式。推力和拉力的巧妙配合,是一种领导艺术。

对于组织来说,各种规章制度和工作指令、领导者的法定权和强制权属于推力;组织愿景、组织文化、激励、教育、领导者的奖赏权、专长权、领导者的魅力等属于拉力,如图 1-1 所示。

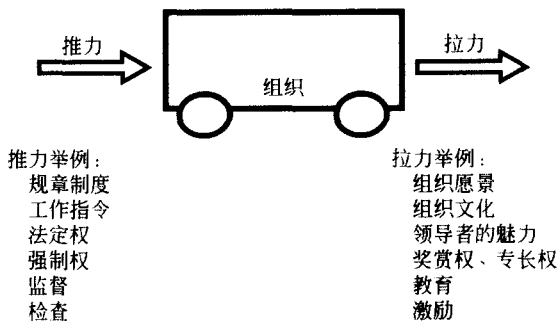


图 1-1 组织前进的推力和拉力模型

(1) 推力的性质和作用

为什么要区分推力和拉力,原因是这两种力量的性质和作用不同。推力具有强制性,不执行就要受到惩罚,是硬性的。通过推力,对每个下属单位、每个个人形成一种压力,迫使他们按照这些制度、安排和指令行事。对执行中的偏差要通过抓反面典型来纠正。

孙子训练女兵的故事反映了领导者运用推力的必要性。孙武本是春秋时期齐国乐安人,为了避难逃到了吴国,伍子胥把他推荐给吴王。吴王阖闾读了孙武所著的《孙子兵法》以后,对孙武的军事理论非常佩服。他想试一下孙武的真实本领,于是就决定把自己的180多名宫女交给孙武当场训练。孙武把这些宫女分为两队,分别让吴王的两个最宠爱的妃子担任队长。孙武首先向她们讲了队伍操练的要求,告诉她们:“如果你们已经清楚了我讲的要求,在训练时如果不听号令,就要受到军法的处分。”训练开始后,这些宫女乱哄哄地笑个不停。见此情景,孙武便对她们说:“可能是我的号令尚未听清楚,所以你们练不好。我把训练要求再重复一遍,如果再有违令者,军法处置!”随后又开始击鼓操练。结果,众宫女还是不以为然,乱七八糟,一片哄笑。孙武便下令将两个队长推出斩首示众。吴王在台上见到孙武要斩自己两个宠妃,大吃一惊,急忙派人告诉孙武说:“我已经知道将军很会用兵了,千万不要杀这两个美人。”可是孙武却说:“将在军,君命有所不受。”立即下令将两名队长斩首,然后又指定了两名队长,继续进行操练。这下宫女们都知道了军中号令的厉害,

一个个再也不敢含糊,都按着鼓声的指挥,做得整整齐齐,一点差错都没有。后来,孙武帮助吴王打了不少胜仗。

企业也是这样。IBM的前任总裁郭士纳说过,人们不会做你希望的,只会做你检查的,“如果你强调什么,你就检查什么,你不检查就等于不重视。”这句话强调了推力的重要作用。推力可以保证行动一致。

推力作用到个人就是工作指令,其作用是“要我做”。每个部门、每个人在同样的推力下,其效果是有差别的,它取决于部门和个人的“惯性”。惯性大的部门和个人,其“加速度”小,改变慢;惯性小的部门和个人,其“加速度”大,改变快。因此,对惯性大的部门和个人,要达到行动一致的效果,就要施加更大的推力。

执行不力怎么办?这就需要监督和检查。由于个人时间和精力限制,监督和检查带来了控制幅度问题,经典的控制幅度不可能很大,一般在6~13人左右。通过推力来推动组织发展,不可避免地形成层级结构。多层组织结构不仅增加管理人员,而且对外界的反应迟钝,信息传递失真大。

(2) 拉力的性质和作用

拉力具有导向性,不具有强制性,对不同部门、不同个人的影响力不同,因此仅靠拉力不能保证行动一致。通过表扬、奖励和树立榜样,对符合组织利益的行为给予鼓励,就是导向。通过拉力,对每个下属单位、每个个人形成一种引力,使他们自觉地为实现组织的目标而努力。企业文化是员工共同的价值观和行为规范,但不同员工对企业文化的认同度是有差别的,企业文化对他们的影响大小是不同的。领导者的魅力对不同的人的影响程度也是不同的,它取决于组织和领导者对其部分和个人的引力。同样的组织文化、同样的领导行为,对少数先进分子的引力大,对那些不认同组织文化的人引力小。这种引力可以借用牛顿的“万有引力”来说明。万有引力定律告诉我们,任何两个物体之间都有相互吸引力,力的大小与两个物体的质量的乘积成正比,与两个物体中心距离的平方成反比。组织与个人之间的引力,领导者与跟从者之间的引力也与他们的“质量”大小的乘积成正比,这个“质量”是组织 and 个人的质量。例如,优秀的组织文化,领导者远大的理想、高尚的品格和卓越的领导能力,跟从者良好的个人素质和专业技能。古语说:“良禽择木而栖,贤臣择主而事。”说明明君对贤臣是有吸引力的。刘备“三顾茅庐”,说明贤臣对明君的吸引力也很大。明君与贤臣之间的引力大,昏君和贤臣之间、明君与昏官之间的引力就比较小。组织与个人之间的距离,领导者与跟从者之间的距离是指他们之间的沟通和了解的程度。在双方都优秀的情况下,相互越了解,吸引力就越大。诸葛亮是在了解了刘备本人的大志和品格之后,才决定帮助刘备匡扶汉室的;刘备只有在得知“伏龙、凤雏”得其一人便可得天下,并进一步听取诸葛亮的“隆中对”之后,才将大权交给年轻的诸葛亮。

拉力可以引导组织成员自觉行动,其结果是“我要做”,激发了员工的工作意愿,可以消除监督,因此控制幅度可以很大。美国GE公司的前任首席执行官杰克·韦尔奇运用他的领导魅力,通过沟通和群策群力,使管理幅度远远超过其他公司。当中国考察团有人提出“一个人能够管得了那么多人吗”的问题时,韦尔奇的回答是,如果他还管得了,就给他更多的人。罗马天主教会的会众有11亿人,但从教皇到神父仅四个层次,信徒是靠信仰来支配自己的行动的,不需要层层布置工作,层层检查评估。