

领导大趋势

THE MEGATRENDS OF
LEADERSHIP

刘峰/著

中国言实出版社

领导 大趋势

THE MEGATRENDS OF
Leadership

刘 峰 / 著



中国言实出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

领导大趋势 / 刘峰著.

— 北京: 中国言实出版社, 2003.7

ISBN 7-80128-475-5

I. 领…

II. 刘…

III. 行政管理—领导学

IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 049119 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924761 64924716

<http://www.zgyscbs.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京市铁成印刷厂

版 次 2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

规 格 787 × 980 1/16 19.25 印张

字 数 200 千字

印 数 1—5000 册

定 价 32.00 元

作者简介

Z U O Z H E J I A N J I E

刘峰，博士，国家行政学院教授，博士生导师，公共管理教研部副主任，兼任中国管理科学院领导科学研究所所长，北京大学政府管理学院管理学教授，博士生导师。二十年来一直从事管理创新、决策理论、领导科学和领导艺术方面的科研与教学工作。主要著作有《领导理论与领导方法》、《领导科学新论》、《管理创新与领导艺术》、《企业的领导艺术》、《跟毛泽东学领导》、《决策学》、《领导方式领导方法的改进与创新》等十五部。本书是作者承担的国家社科基金项目“21世纪行政领导变革的特点与发展趋势”的研究成果。

领导 大趋势

The Megatrends of Leadership

前言

进入 21 世纪的中国正处在一个非常辉煌和非常关键的发展阶段。社会在转型,体制在转变,中国共产党正在领导全国人民奔向全面小康社会。随着 WTO 的加入,随着十六大精神的落实,政府管理的改革和创新也在更广阔的背景和更深入的层面上从容展开。

面对新世纪深刻变化了的国际形势,面对继续推进改革开放和全面建设小康的奋斗目标,研究和探索行政领导的变革规律与发展趋势不仅具有重要的理论意义,而且具有很强的现实意义。

江泽民同志 2001 年在安徽考察时强调指出:“我们党处在执政地位,肩负着重大的领导责任,要把我们这样一个十二亿多人口的发展中大国领导好,必须不断提高自身的领导水平和执政能力。”他还说:“改革开放以来,我国的经济体制、经济运行方式、社会组织形式以及群众生产生活方式等都发生了深刻的变化,而且这些

方面的变化还会随着改革的深化进一步展开。根据实践的发展变化提出的要求，不断提高我们党的领导水平和执政能力，将是一项长期的重要的任务。”江泽民同志认为，采取正确的领导方式和领导方法，是我们党作为马克思主义政党，作为要带领人民紧跟时代潮流，不断开拓前进的执政党必须具备的能力。

江泽民同志这里主要讲的是执政党的领导方式和领导方法的创新。但我认为这些论述对行政领导和政府管理创新也是十分适用的。为了做好行政领导工作，提高政府管理绩效，非常有必要研究21世纪行政领导的变革规律和发展趋势。

把握好行政领导的变革特点和发展趋势，才能更好地完善行政领导体制，转变行政领导方式，改进行政领导方法，提升行政领导艺术，提高行政领导绩效。

第一，现代领导的简约化趋势。随着知识型员工的增多，随着员工素质的普遍提高，领导者没有必要对被领导者过分领导，没有必要事无巨细处处进行领导。传统的由领导者承担的职能正越来越多地由被领导者所替代。研究“领导替代理论”有助于把握现代领导的简约化趋势，有助于领导者树立现代领导的新观念，进一步转变职能，做好本职工作。

第二，现代领导的柔性化趋势。传统的行政管理主要依赖硬权力进行领导，而新世纪的现代领导越来越依

赖软权力即个人的影响力达到领导的目的。传统的领导强调控制和服从，而新世纪的现代领导强调沟通和认同。顺应行政领导柔性化的趋势，现代领导者就必须改进领导方法，提高领导艺术。行政命令是刚性的，而领导艺术却是柔性的。江泽民同志指出：“在社会主义市场经济不断发展的条件下，如果再用过去计划经济体制下，行政命令的方式、方法来管理社会经济活动，那肯定是不行的。时代在前进，事业在发展，如果我们不善于创新，都是老办法、老手段，那肯定是不能胜任的。”认真领会江泽民同志的讲话精神，有助于各级领导者创新思维，真正把握柔性化的趋势，创造性地开展工作。

第三，现代领导的自主化趋势。在新的世纪，领导的自主趋势是非常明显的。人们的自主意识越来越强，“自我领导”的观念和“自我领导”的潮流开始出现。顺应领导的自主化趋势，领导者要少一点控制，多一点激励。本书从理论和实践相结合的高度探究了领导激励的逻辑，并重点讨论了新世纪如何激励下属的领导艺术。

第四，现代领导的隐性化趋势。传统的领导是显性的、外在的，处处能感觉到的。新世纪的现代领导却是间接的不易察觉到的。这种“不知有之”的领导通过领导情境、领导制度、领导文化等因素来影响被领导者，来实现领导的目标。研究“领导情境理论”和“领导权变理论”有助于把握现代领导的隐性化趋势。

第五，现代领导的平民化趋势。传统的领导是英雄主义的，而新世纪的领导则是平民化的。各级政府、各级组织中处于中基层的管理人员越来越有机会承担起领导的职责，发挥领导的作用。领导的机会散落在各个组织和各类机构，散落在每一个人身上。新世纪的领导者更加亲民，更加务实，他们少一点伟人的色彩，少一点英雄的气概，却多了一点凡人的亲切，多了一点平民的风格。

第六，现代领导的增值化趋势。传统的领导是任务导向、目标导向的，而新世纪的领导是基于价值基础上的。不论是领导决策还是领导用人，一切领导活动都是追求价值、创造价值的。对于领导者而言，过程没有效果重要，目标没有目的重要，成本没有价值重要，效率没有效益重要。

基于价值的领导不同于基于效率的管理。本书对管理与领导的关系作了明确的界定。管理是一个大概念，领导是从属于管理的。但另一方面，领导越来越重要，它既从属于管理，又逐渐独立于管理。对于政府管理来说，对行政领导者来说，既需要管理，又需要领导，更需要领导型的管理，更要做一个领导型的管理者。21世纪行政领导的大趋势告诉我们，多一点领导，少一点管理，也许更能够提高现代管理和领导的绩效。

第七，现代领导的艺术化趋势。进入新世纪以后，

人与人的差异越来越大，人的个性化越来越明显。那种以“排斥差异”为特征的传统领导无论如何也坚守不住了，而以“重视差异”、“重视个性”为特征的现代领导却不期而至。个性化的领导将取代共性化的领导，艺术化的领导又将超越科学化的领导。

本书把行政领导的变革规律与发展趋势同现代领导的体制、领导方式、领导方法和领导艺术的创新结合起来进行探讨，既有宏观的视野，理论的深度，又有微观的触摸，实用的艺术。作为国家社科基金资助课题“21世纪行政领导的变革与发展趋势”，本书的研究成果还是初步的，相信今后会逐步得到完善。

领导

大趋势

THE MEGATRENDS OF

Leadership

C O N T E N T S

目 录

前 言 (1)

第一章 现代领导的简约化 (1)

第一节 谁动了领导者的“奶酪” (1)

- 一、领导无效和领导替代 (2)
- 二、领导替代的五大缘由 (2)
- 三、领导替代与领导创新 (6)
- 四、谁拿走了领导者的“奶酪” (8)

第二节 把握领导简约化的大趋势 (11)

- 一、毛泽东的“出主意”、“用干部” (11)
- 二、邓小平的“领导就是服务” (20)
- 三、江泽民的“要研究领导科学” (26)

第三节 管理创新的必由之路 (29)

- 一、走出机构改革的怪圈 (30)
- 二、从管理到领导 (31)
- 三、现代领导的简约化 (33)

第二章 现代领导的柔性化 (35)

第一节 从“领”到“导”的变奏 (35)

目 录

C O N T E N T S

一、领导活动的三部曲 (36)

二、领导活动的三法则 (37)

三、领导活动的二重奏 (38)

第二节 从硬权力到软权力的转变 (45)

一、软权力的非强制性 (45)

二、软权力的双向性 (47)

三、软权力的非连续性 (48)

四、软权力的非对称性 (49)

五、软权力的叠加性 (50)

六、扩大自己的软权力 (51)

第三节 领导者的新角色 (52)

一、领导者是“戏剧家” (53)

二、领导者是倾听者 (56)

三、领导者是“教练” (60)

第四节 解读“第五级领导” (64)

一、“第五级领导”的出现 (64)

二、“第五级领导”的特点 (68)

三、行政领导者是公仆 (71)

第三章 现代领导的自主化 (73)

第一节 “自我领导”的兴起 (73)

一、自我领导的特点 (74)

二、自我领导的实现 (75)

三、自我领导的作用 (80)

第二节 领导重在激励 (81)

目 录

C O N T E N T S

- 一、领导激励的逻辑 (82)
- 二、领导激励的着力点 (88)
- 三、领导激励的结合点 (93)
- 四、领导激励的艺术 (100)

第三节 用人观念的更新 (119)

- 一、用人理论的反思 (119)
- 二、用人观念的更新 (121)
- 三、发现创造型人才 (123)
- 四、用人就是培养人 (132)

第四章 现代领导的隐性化 (137)

第一节 “不知有之”的领导 (137)

- 一、领导的四种境界 (138)
- 二、隐性领导的六种形式 (139)
- 三、隐性领导的特点 (140)

第二节 情境领导的艺术 (142)

- 一、情境领导的由来 (142)
- 二、情境领导的艺术 (143)
- 三、方圆兼顾的艺术 (153)

第三节 领导需要认同 (155)

- 一、认同需要沟通 (155)
- 二、沟通需要艺术 (161)
- 三、建立共同愿景 (172)

目 录

C O N T E N T S

第五章 现代领导的平民化 (177)

第一节 英雄主义与英雄领导 (177)

- 一、英雄时代的缘起 (178)
- 二、英雄主义的领导 (181)
- 三、英雄主义的退隐 (183)

第二节 平民化领导的表现 (187)

- 一、从集中领导到分散领导 (187)
- 二、从有界领导到无界领导 (190)
- 三、从男性领导到女性领导 (191)
- 四、从无限领导到有限领导 (193)
- 五、从人治领导到法治领导 (194)

第三节 公共管理中的领导 (195)

- 一、公共管理的概念 (195)
- 二、公共领导的特征 (196)
- 三、领导者的“祛魅” (197)

第六章 现代领导的增值化 (199)

第一节 凸显领导的价值 (199)

- 一、过程没有结果重要 (200)
- 二、目标没有目的重要 (206)
- 三、成本没有价值重要 (209)
- 四、管理没有领导重要 (213)

第二节 基于价值的领导决策 (214)

- 一、决策并非领导者的专利 (215)
- 二、决策并非领导者的单赢 (223)

目 录

C O N T E N T S

三、决策并非目标的最优化 (230)

四、决策并非方案的制定 (237)

第三节 实施决策的领导艺术 (239)

一、传达决策的领导艺术 (240)

二、实施决策的领导艺术 (244)

三、修正决策的领导艺术 (247)

第七章 现代领导的艺术化 (259)

第一节 从排斥差异到重视差异 (259)

一、排斥差异是传统领导的主要特征 (260)

二、容忍差异是现代领导的起码要求 (264)

三、重视差异是领导创新的必由之路 (268)

四、利用差异是提高领导绩效的有效途径 (276)

第二节 从共性领导到个性领导 (279)

一、从领导群众到领导个人 (279)

二、从计划经济到市场经济 (281)

三、从普遍主义到特殊主义 (282)

第三节 从领导科学化到领导艺术化 (283)

一、从经验领导到科学领导 (283)

二、从科学领导到艺术领导 (285)

三、正视“领导悖论” (287)

参考书目 (289)

后 记 (290)

第一章 现代领导的简约化

XIANDAI LINGDAO DE JIANYUEHUA

在21世纪，领导不是越来越复杂，而是要越来越“简约”。领导者不是越来越重要，而是越来越“不重要”。对于21世纪的领导者而言，要不断地减少领导工作的量，不断地提高领导工作的质。

第一节 谁动了领导者的“奶酪”

大多数人通常认为，领导在任何时候和任何情况下都是极为重要的。其实这是一个天大的误解。如果我们多一些观察，多一些思考，就会惊奇地发现，在有的情境中领导确实不仅是重要的，而且是有效的；在另外的情境中领导却是无关紧要的，没有什么效果甚至具有副作用的；更有甚者，在特定的情境中，领导者和领导作用竟然被替代了。那么，是谁拿走了领导者的“奶酪”？是什么时候什么情境下拿走了领导者的“奶酪”？读完本节内容之后，也许你作为一名领导者会感到些许不安。但相信你，经过深入的思考和观念的转变，将重新找到属于领导者自己的“奶酪”。

一、领导无效和领导替代

在 21 世纪，领导不是指职位和权力，而是指一种影响，一种作用，是领导者对被领导者的影响力。当领导者影响并改变了被领导者的态度和行为，而且达到或部分达到了领导者的意图，那么我们说这种领导有效。否则，领导是无效的。例如，在物质生活比较富裕的今天，有的员工对物质奖励十分淡漠，这时候领导者如果施以福利待遇，那么可以肯定，领导的作用是有限的或者是无效的。再比如，有的员工追求闲遐和自由，这时候领导者如果施以过多的控制和约束，当然领导的作用也是无效的。“对牛弹琴”应该属于典型的领导无效。

领导无效还比较易于理解。它不过是说领导方式和领导方法不当，导致被领导者拒绝接受领导者的影响，这样领导的作用名存实亡。领导替代就不一样了，它是指在有的时候领导者是多余的，被领导者或其他因素替代了领导者的领导作用，但并不减弱领导效果。换言之，领导替代不仅没有导致领导无效，反而使领导增效。

二、领导替代的五大缘由

在 21 世纪，各种因素对行政领导的替代越来越普遍，越来越明显。为了便于分析和理解，我们重点从五个方面加以论述。

（一）被领导者对领导者的替代

被领导者对领导者的替代是最重要的替代。在现代社会中，员工受教育的程度普遍提高，工作的能力和个人的素质普遍提高，他们对领导者的依赖程度逐步降低，并

可能在许多方面替代传统的领导者，替代传统的领导作用。

过去，决策是领导者的专利。领导者是决策者，被领导者是执行者。而现在的情境却是被领导者不仅能够参与重大的领导决策，部分地替代领导者的决策职责，而且直接去做许多具体的业务的决策，完全地替代领导者的某些决策职责。

过去，激励也是领导者的当仁不让的权力。领导者是激励者，被领导者是被激励者，真可谓天经地义。但现在情境变了，普通员工越来越愿意并且能够自我激励。他们在很大程度上替代了领导者的激励作用。

过去，协调利益关系、协调人际关系要花费领导者太多的时间和精力。而现在部门与部门之间、员工与员工之间的大部分协调工作不需要领导者操劳，他们自己完全有能力做好。我们发现越来越多的被领导者主动地去适应环境，去调整自己与领导者的关系，甚至去影响自己的领导者，“领导”自己的领导者。

过去，领导者手中拥有权力，拥有资源，拥有各种各样的“奶酪”，而被领导者只能俯首听命，只能接受施舍。现在领导者手中的“奶酪”越来越少，被领导者对领导者的依赖越来越少。被领导者甚至不需要领导者手中的“奶酪”。

（二）工作任务对领导者的替代

当员工接受的任务和从事的工作具体明确或者比较简单化、程序化、常规化，那么领导者这时就是多余的，领导的任何作用也是多余的。