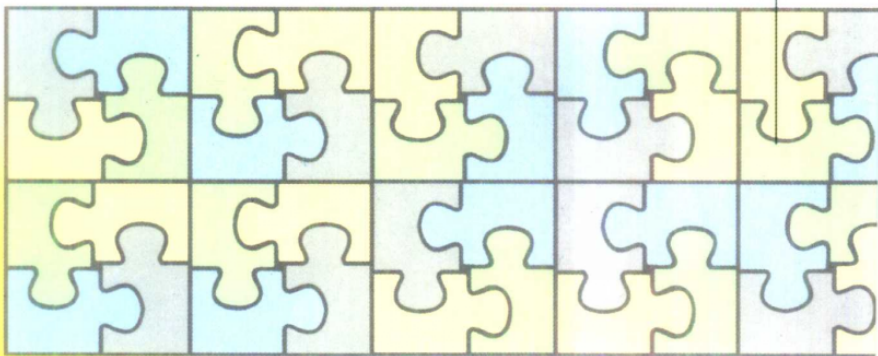


本土化管理系列

实用企业领导学

Shiyong
Qiye Lingdaoxue

鞠 强 · 著



立信会计出版社

本土化管理系列

实用企业领导学

SHIYONG QIYE LINGDAOXUE

鞠 强 · 著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用企业领导学/鞠强著. —上海:立信会计出版社,

2001.1

(本土化管理系列)

ISBN 7-5429-0827-8

I. 实… II. 鞠… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 01355 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200233
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn
出 版 人	陈惠丽

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	12.5
插 页	2
字 数	315 千字
版 次	2001 年 1 月第 1 版
印 次	2001 年 1 月第 1 次
印 数	6 000
书 号	ISBN 7-5429-0827-8/F·0762
定 价	22.00 元

如有印订差错 请与本社联系

序

改革开放后,我们不仅大量引进了西方国家的生产和科学技术,随之也结束了对西方管理学思想的长期隔离状态,并对其进行了充分的研究、参考和借鉴。不过,需要指出的是,企业管理涉及的并非只是技术问题,它本身还是一门艺术,植根于特定文化的土壤。因此,对西方的企业管理思想必须进行本土化的改造,使之符合中国的国情,切忌盲目照搬照抄。

然而,由于种种原因,管理学本土化思想一直未能引起国内学术界和企业界足够的重视。我国的很多高校虽然都开设有管理学课程,但大多只是系统地介绍西方的经济管理理论。书店、市场上到处都充斥着西方管理学译著,一些宣传媒体也对此津津乐道。在实际操作中,更有大批的企业家热衷于全盘仿效西方的做法,结果导致失误频频。我们应该看到,西方管理学尽管在西方有着广阔的市场,也一度促进了其经济的复苏和繁荣,但是由于中西环境的迥然不同,西方管理学运用于中国企业收效不甚理想,很多时候甚至会带来巨大的负面效应。事实证明,成功的管理学无一不是本土文化的产物。

本书作者鞠强是上海财经大学的教师,长期从事本土化领导艺术的教学和研究,并亲自体验过企业中的种种角色,从基层推销人员、销售主管到总经理助理;从出纳、市场

部经理到销售副总；还以常务副总及总经理身份，先后出掌企业。在繁重的教学之余，他还坚持为几十家企业作管理咨询，培训的总经理、各类干部及各类管理人员高达上万人次。不仅在理论上有着相当的造诣，而且对领导实践也极为精通。

本书注重理论和实务兼顾，虽然在篇幅上着重于管理实务、技能训练、可操作等问题的探讨，但恰在这些实务问题的论述中，作者表现出立足本国、放眼世界的宏伟气魄和力图把引进的知识与我国的实际相结合的良好愿望。由于本书是著者多年潜心研究并身体力行的综合成果，因而不是一般程度上的浮泛之作，它将知识性、趣味性、实用性融为一体，既是具有学术价值的专门著作，又是雅俗共赏的一般读物，不仅能给众多的管理人士以深刻的启迪，也必将受到广大社会读者的欢迎。

复旦大学管理学院教授、博士生导师

顾国祥

2000年11月8日



作者简介

鞠强，毕业于复旦大学管理学院，获经济学硕士学位。现为上海财经大学国际工商管理学院教师，主要从事领导学、销售管理学、经营战略等领域的教学或研究，推行以“本土化、实用化”为特征的企业管理与领导理论。在各种经营管理类期刊、杂志、报纸上发表论文四十多篇。

学校教学之余，在校内外积极从事企业管理的成人培训和咨询诊断业务，参加培训的总经理、副总经理、中层干部、销售人员等各类学员累计超过一万人次，并勇于实践，曾任两家公司的总经理，还亲自主持了四十多个企业管理咨询项目，得到了咨询对象的高度认可。

愿与各位同仁共同商讨管理问题。

联系电话：13801729864

BP: 54889-25596

责任编辑：洪梅春

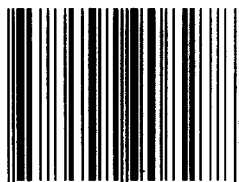
封面设计：周崇文

内 容 提 要

本书以“中式领导艺术”为核心，全面细致地阐述了本土化领导艺术和管理实务，内容主要包括：领导概论、领导模式、基础领导艺术、企业文化建设、员工改造、组织结构、控制、激励、特殊难题管理、特殊人群管理等等，体系完整，观点新颖，具有极强的指导意义和可操作性。

本书既可作为企业界各类管理人员的案头用书，也可作为 MBA 及高校管理专业研究生、本专科生的参考教材。

ISBN 7-5429-0827-8



ISBN 7-5429-0827-8/F·0762

定 价：22.00 元

9 787542 908278 >

目 录

第一章 领导概论	1
第一节 领导与企业领导	1
第二节 中、西方管理思想和手段的比较	5
第三节 西方领导学发展概论	10
第二章 中式企业成功领导模式的特征	19
一、基本稳定的人事政策	20
二、强大的员工改造系统	22
三、重视企业文化建设	25
四、多方协商机制	26
五、企业适度支持员工个人生活	26
六、适度等级化	27
七、正规的控制系统	28
八、预防式管理	28
九、重视企业的社会责任	30
十、提倡集体主义精神	30
十一、重视“劳资和谐”的宣传教育	31
第三章 基础领导艺术	33
第一节 开会艺术	33
第二节 奖罚艺术	48
第三节 表扬与批评的艺术	55

第四节	如何提高时间利用率	62
第五节	小道消息管理	67
第六节	编制年度计划	71
第七节	说服	80
第八节	分权艺术	89
第四章	员工的改造	92
第一节	态度改造	94
第二节	正负强化	105
第三节	排序法	112
第五章	企业文化建设	124
第一节	企业文化建设概论	124
第二节	思想内化的原理	133
第三节	企业文化建设的方法	135
第四节	企业文化建设的程序	141
第五节	企业文化建设认识上的常见误区	143
第六节	企业文化的障碍	145
第六章	激励	162
第一节	西方激励理论概述	163
第二节	中国人需求的特殊性	182
第三节	调动积极性六因素论	185
第四节	模拟利润制	190
第五节	销售报酬制度	194
第六节	销售人员的士气激励	206
第七节	福利	210
第八节	员工个人职业生涯规划	212

第七章 预防式管理	217
第一节 预防式管理的背景	217
第二节 预防式管理步骤	218
第三节 企业生命周期与预防式管理	220
第八章 冲突管理	227
第一节 冲突管理概述	227
第二节 冲突的理论	229
第三节 解决冲突的方法	231
第四节 激发功能正常的冲突	233
第九章 成功企业领导人的素质与行为	238
第一节 成功企业领导人的素质	238
第二节 成功企业领导人的行为	240
第三节 情商及其在管理中的作用	243
第十章 总经理思维方式	247
第一节 总经理思维方式分类	247
第二节 创新方法	250
第三节 防止经营创新失误	256
第四节 领导者认识误区	264
第五节 决策机制	268
第十一章 影响力	274
第一节 影响力的构成	274
第二节 非权力性影响力	276
第三节 影响他人的方法	281
第四节 上级领导人与下级领导人影响力的关系	283

第十二章	建立忠诚的组织	285
第一节	领导班子建设.....	285
第二节	员工流动研究.....	292
第三节	困境中凝聚力的培养.....	298
第四节	企业凝聚力.....	300
第十三章	组织结构	305
第一节	组织结构的种类.....	305
第二节	组织结构设计原则.....	313
第三节	销售系统组织结构.....	318
第四节	品牌经理.....	323
第十四章	控制	327
第一节	控制原则.....	328
第二节	控制体系.....	330
第三节	如何控制采购人员收受回扣.....	332
第十五章	组织改革	336
第一节	组织改革概论.....	336
第二节	组织改革的时机.....	337
第三节	组织改革的原则.....	341
第四节	改革的实施步骤.....	344
第十六章	特殊难题管理	350
第一节	跨文化管理.....	350
第二节	如何防止干部当“老好人”.....	357
第三节	如何处理派系斗争.....	362
第四节	提高员工的心理素质.....	364

第五节	如何管理家族化企业·····	366
第十七章	特殊人群管理·····	372
第一节	民工管理·····	372
第二节	独生子女员工管理·····	377
第三节	知识分子管理·····	382
第四节	退休返聘人员管理·····	386

第一章 领导概论

古今中外,有关领导学的论著可谓汗牛充栋。由于文化背景的差异以及时代的变迁,人们对“领导”一词的理解也不尽相同。笔者集多年研究和实践心得,在本章中首先对“领导”一词的内涵与外延作出自己的界定。随后对中国古代与西方近代的管理思想进行了深入分析及比较,认为中国古代管理思想的核心是“性善论”,相应的管理手段为教育,即人的改造;而西方近代管理思想的核心是“性恶论”,因而其管理手段主要是制约。事实上,这两种管理思想都有一定的合理性,且目前已呈现出日渐融合的趋势。由于领导学的系统理论研究源自国外,本章最后对西方领导学的发展过程进行了简要回顾,并提出西方领导学在中国有一定的实用价值,但前提是必须本土化,即“领导学的本土化”,这正是本书前后贯穿始终的主线,同时也是本书的精髓所在。

第一节 领导与企业领导

一、领导定义

关于领导的定义,有很多种说法。仅仅是领导的定义种类,描述与分析,就有人写出过洋洋洒洒六七万字的学位论文。管理学者的任务不仅是描述现象,更重要的是能够解决现实问题。在这里,我们不要陷入咬文嚼字的争论,而应该把重点放在如何解决丰富多彩的实际问题。

为了使本书前后概念一致,便于读者理解,我们把“领导”两字定义为:领导,就是通过满足下属需要和施加压力,并以在下属思想体

系中建立行为准则为手段,调动人的行为,实现组织目标的过程。这个定义有七个要素:

1. 领导首先要为组织设立目标

领导的重要任务,就是要为组织设立目标。没有目标的组织,是无法凝聚人的组织。领导过程中的目标设置必须做到以下几点:首先,这个目标相对于组织成员大多数人的共同价值观而言,必须是有价值的;其次,通过组织成员努力奋斗,是可以达到的;最后,这个目标最好是富有社会意义的。

2. 满足下属需要

满足下属的需要,是领导的首要工作方法。

这里要引起特别注意的是:人的需要的含义是非常广泛的。它既包含物质需要,也包括精神与心理的需要。美国心理学家马斯洛认为,人的需要分为五大层面,即:生理需要(衣食住行的需要),安全需要(生命、财产、职业的安全需要),社会需要(能够爱他人与被他入爱、能够被团体接纳),尊重需要(获得他人尊重、有社会地位、对自己有信心),自我实现的需要(自感到能力已经充分发挥)。

最新的研究还提出,人的需要应该还包括:对美感的需要(喜欢美的东西),实现社会理想的需要(按照自己的愿望改造社会),爱心需要(关心别人、对他人施以爱心)。这些观点是否正确,相对于领导实务来讲,是个无须争辩的问题。关键是:作为领导必须意识到,人的需要是相当复杂的;对需要的满足,决不仅仅只是因为获得金钱而可以实现的。

3. 施加压力

施加压力是领导人率领下属实现组织目标过程中不可缺少的手段。

适度地施加压力,可以更大程度地激发下属的潜力,抑制与组织目标相违背的行为冲动。但是,在施加压力的过程中,必须使下属明确知道:施加压力是为了组织更好地发展,也是为了个人更好

地发展。一旦下属认为“施加压力是组织遗弃自己的信号”，那么，该下属很有可能会主动脱离组织，辞职到其他组织中去。因此，施加压力的度量在于：不能让成员形成“这是组织遗弃自己的信号”的感觉。

目前，美国有一种说法，认为领导的过程不应包含“施加压力”的内容。这是因为，在美国企业当中，员工外部的压力已经十分强大，再施加压力，将使员工不堪重负。另外，这种说法也不排斥出于商业行为的某种需要，至少，呼吁减轻员工压力的观点，是可以成为畅销书的选题的。但是，人们只要理智地思量一下，就会提出这样的反问：毫无压力感的员工真能被领导吗？答案显然是否定的。

4. 在下属思想中建立行为准则

通过满足下属的需求，以及对下属施加压力，可以在下属身上形成达到目标的行为趋势；但是，并不意味着下属本能地能够明白：可以用什么方法来达到目标。这就需要在下属的思想中，建立必要的行为准则。唯有如此，下属才能更为有效地、自觉地为实现组织目标贡献力量。

5. 领导是对人的行为的调控

领导是对人的行为的调控，而不是对物质形态的调控。

领导学是研究人的学问，而不是研究资金、生产、营销等问题的。

6. 领导是一种过程

领导是调动人的行为，以及实现组织目标的过程。

本书的“领导”不是指“人”——这个日常生活中的领导的含义。我们日常生活中所指的领导，有时是指一种领导过程，但大多数是指某个特定的人。另外，领导既然是一种过程，那么必然是动态的，而不是静态的。领导学的研究也必然是动态研究，而不是静态研究。

7. 领导是通过组织来运作的

何谓组织？所谓组织，就是人与人之间存在着分工协作、互相依

赖、互相支持、有机统一的人群团体。没有内部分工的团体,是不能被称为组织的,它只是乌合之众。这种乌合之众一旦遇到挫折,往往立刻作鸟兽散。另外要说明的是,领导之所以产生的原因,就是因为有分工协作的基础。有了分工协作,就需要有人布置任务、协调矛盾、统一思想。这样,领导就产生了。

二、有效的领导

领导的行为可能有效地实现组织目标,领导可能是优秀的,也可能是低劣的。那么,什么是优秀的亦即有效的领导呢?优秀的领导有两项准则:

1. 实现目标的代价小

一个组织虽然实现了组织目标,但是其所花的代价巨大,杀敌三千、自损一万,则该组织的领导不能算好领导。就企业而言,优秀的领导就是以最经济的方式达到组织目标。

2. 完成目标的程度高

一个领导到底算不算“好的领导”,要以事物发展的结果来评价,而不能以事物的发展过程来评价。达到目标的程度越高,领导就越好。

曾经有一段时间,人们关注的是领导的“态度”与“表现”,至于“结果”则总是另当别论。在以前的“文化大革命”当中,这样的现象是非常普遍的。这种只注重领导过程的形态,实际上是农业经济时代的典型特征。因为,在农业经济时代,人们征服自然的生产力水平有限,所以,创造经济效益的大小,往往要看老天脸色的好坏。领导所能体现成效的领域,只有态度与表现,领导管理的结果因为非人力所控,只能相对轻视。然而,人类进入了知识经济时代,人对自然的改造能力增强了许多,领导也只有通过体现结果、实现目标,才能显示领导的成效。

三、领导与管理的区别

领导与管理的区别主要表现在四个方面:

第一,领导主要体现在对人的行为进行调控;而管理则还包括对物、资金的调控。

第二,领导的职责是提出目标,描绘人们要为之奋斗的路线;而管理主要侧重于实现目标的具体方法。

第三,领导的方法在很大程度上体现艺术化特征,严谨的科学特征较少;而管理的方法,在很大程度上强调严谨的科学性,艺术化的成份相对较少。

第四,领导大量运用直觉;管理则绝对排斥直觉。

四、企业领导

企业领导是领导的一个组成部分,企业领导既根据领导的一般原则,又必须结合“企业是一个经济组织”这一特殊情况。企业领导是将这些共性与特性相结合的领导过程。

领导学是研究领导规律的学问;企业领导学是研究企业领导规律的学问。领导学与企业领导学,是指导领导人与企业领导人更加有效地进行领导的理论。

第二节 中、西方管理思想和手段的比较

中国有着五千年的文明史,有文字记载的历史也有二千年,为我们留下了丰富的文字资料。在中国传统文化中,虽没有在文字上形成一部全面而又自成体系的领导学全书,但是,却创立了许多非常实用的领导哲学。这些领导哲学,主要体现在对国家的管理、各级政府的管理、军队的管理、家庭的管理、民间组织的管理——甚至是非法组织的管理(如上山为寇的造反组织)中;在这些管理实践当中,我们还是可以梳理出比较明晰的脉络。

一、中、西方管理思想比较

中国的传统文化,是一个与西方文化完全不同、自成体系的文化。为了更加清楚地说明我们的观点,我们采取中、西方对比的方法,