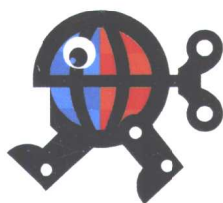


【个性化领导丛书】

郭晓丽 编著

知识型领导

GE XING HUA
LING DAO
CONG SHU



在进入21世纪的今天，企业领导已成为了我国社会生活中一个新的焦点。本丛书从领导学的角度，分析论证了个性化的企业领导，对企业经营成败的决定性作用。

 中国时代经济出版社

● 个性化领导丛书

知识型领导

郭晓丽 编著

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

知识型领导/郭晓丽编著. —北京:中国时代经济出版社,
2003.8

(个性化领导丛书)

ISBN 7-80169-450-3

I. 知… II. 郭… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073815 号

个
性
化
领
导
丛
书

知
识
型
领
导

郭
晓
丽
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮 政 编 码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发 行 经 销	各地新华书店经销
印 刷	北京白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 8 月第 1 版
印 次	2003 年 8 月第 1 次印刷
印 张	7.625
字 数	178 千字
印 数	1—10000 册
定 价	15.00 元
书 号	ISBN 7-80169-450-3/F·187

版权所有 侵权必究

前 言

在进入 21 世纪的今天，企业领导已经成为了我国社会中的一个新的焦点，他们的一举一动都会引起人们的关注。但是，企业领导者也是有着鲜明个性的人，他们在自己的领导活动中也会表现出自己的个性化领导方式，而这些个性化领导方式又往往决定了企业领导的最终成败。因此，我们在此对企业领导的个性化模式进行了大致的概括，并在相关理论的基础上编写了这套《个性化领导丛书》，以为我们时代的领导者们提供一个借鉴、参考的文本。

在我们对各种类型的领导的归类研究过程中，我们总结出，具有个性化的领导往往是那些将自己的工作特色很好地与自己的领导活动融合起来的领导，而这是企业领导（也是一切领导）最终工作成效的关键之处。具体来说，企业中成功的领导类型可以大致分为以下五种：权威型领导、魅力型领导、决策型领导、务实型领导和知识型领导。由于我们并未对所有领导进行全面分析，而仅对企业中成功的领导进行了归类总结，所以，在确定的这五类领导者之间，并不会具有截然不同的特征，而是具有一定的交叉点的。可以说：“成功的领导总有其相似之处”。但是，必须承认，我们指出的这五类个性化领导又是具有各自的明显特征的，这从我们书中的具体论述中可以明显看出来。正是由于这五类个性化领导能够将自己具有的素质、能力、工作作风等个性化的特征与自己的领导活动有机结合起来，才使自己在保持了鲜明



个性的同时，带领企业获得了成功。

本丛书对企业、中成功领导类型的划分，是根据了各种个性化领导在工作中突出表现出来的“个性”——权威型领导强调权威在领导工作中的关键作用，并能够有意识地运用；魅力型领导注重塑造个人领导魅力，然后在领导工作中加以运用，以提高领导效能；决策型领导则主要通过对战略决策的规划和控制来提升自己的领导实效；务实型领导更像一个管理者，他具有领导权力，但在领导风格上类似于亲抓实干的管理者；知识型领导是以其知识素养、人本作风、好学创新的精神而得名的，他是知识经济时代中一个具有综合特性的个性化领导者。总之，我们更注重对现实中领导的归类，虽然难以完全体现学术研究中分类的严谨性，但是，我们自信这种对个性化领导的分类论述方法是可以很好地应用于领导者的具体实践的。

当然，由于主客观条件的限制，我们在丛书的编写过程中难免会出现偏差和失误，在此请各位读者热心指正。

本书编写组

2003年5月20日

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一章 知识型领导悄然崛起

第一节 知识经济时代与领导科学.....	(1)
一、知识经济时代的来临.....	(1)
二、领导科学及其发展.....	(6)
三、知识经济时代的领导者	(10)
第二节 知识型领导的新领导意识	(16)
一、知识型领导要做调适性领导	(17)
二、自我领导与超级领导	(21)

第二章 知识型领导必备的基本素质

第一节 领导者素质概述	(28)
一、领导者素质的重要性	(28)
二、知识型领导应具备的基本素质	(29)
第二节 知识型领导的知识素养	(37)
一、知识素养的重要性	(37)
二、知识型领导应具备的知识	(39)
三、知识型领导的知识结构	(45)
四、知识型领导的文化修养	(48)
五、知识型领导提高知识素养的途径	(49)



第三节 知识型领导的思维能力	(54)
一、领导思维能力的作用	(54)
二、知识型领导的思维特征	(56)
三、知识型领导的思维准则	(58)
四、知识型领导的思维方式	(62)
五、知识型领导思维能力的提高	(71)

第三章 知识型领导的现代管理理念

第一节 知识型企业与知识管理	(74)
一、知识型企业	(74)
二、知识管理	(78)
第二节 目标管理与标杆管理	(82)
一、目标管理	(82)
二、标杆管理	(92)
第三节 危机管理	(97)
一、危机管理的含义及类型	(97)
二、危机的预防	(99)
三、危机处理的程序	(101)
四、危机事件的善后工作	(103)
第四节 柔性管理	(104)
一、柔性管理概述	(104)
二、柔性管理的应用	(108)

第四章 知识型领导的领导艺术运用

第一节 以人为本的用人艺术	(112)
以人为本的人性化管理	(112)



第二节 激励性的授权艺术·····	(133)
一、授权概述·····	(133)
二、知识型领导与授权·····	(146)
第三节 科学与创新的决策体制·····	(148)
一、决策概述·····	(148)
二、决策的艺术·····	(157)
三、决策创新·····	(174)

第五章 知识型领导与企业组织建设

第一节 领导集体的结构与企业知识共享·····	(187)
一、领导集体的合理结构·····	(187)
二、企业内部知识共享·····	(190)
第二节 创建学习型组织·····	(198)
一、学习型组织概述·····	(199)
二、知识型领导与学习型组织·····	(207)
三、激发团队学习的潜能·····	(216)
后记·····	(234)

第一章 知识型领导悄然崛起

第一节 知识经济时代与领导科学

一、知识经济时代的来临

世界首富、微软公司的总裁比尔·盖茨可以说是家喻户晓、妇孺皆知的风云人物。他之所以取得如此辉煌的成就正是凭借知识的力量。比尔·盖茨神话似乎在向世人宣告：知识经济时代已然来临。

根据调查，目前美国微软公司的市场价值比美国三大汽车公司的总和还要高，而且美国近年来经济增长的主要源泉是 5000 家软件公司，它们对世界经济的贡献甚至与名列前茅的 500 家国际大公司不相上下。这些事实雄辩地证明，人类面对的已经是一个全新的社会，它正在经历着社会范式的重大转变。这种转变包括以下几个方面：

首先，从物质型生产向非物质型生产的转变，即从 A (Atom, 原子，一切物质的基本单元) 向 B (Bit, 信息传输的基本单元) 的转变。

其次，从体力劳动向脑力劳动转变，即从 B (Brawn, 体力劳动) 到 B (Brains, 脑力劳动) 的转变。

最后，从封闭性、地区性向开放性、全球性的转变。



这些转变正好是知识经济（Knowledge Economy）时代到来的标志。

相对于农业经济和工业经济来说，知识经济是一种全新的经济形态，它以知识和信息的生产、分配为基础，从而使知识和信息成为最重要的经济资源。也可以说“知识经济”是建立在充分利用高科技成果之上的新型经济。

“知识经济”的兴起源自于科技的巨大进步。从资源配置来看，它是以智力资源为依托，以高技术产业为支柱的经济，而不是像农业经济和工业经济那样以自然资源为首要依托。科技进步日益成为经济发展的决定性因素，国际竞争已成为以经济为基础，以科技特别是高科技为先导的综合国力的竞争。因此，在知识经济时代里，经济增长毋庸置疑地要依赖于知识的生产、传播和利用。

“知识经济”是以信息业为支柱的，信息业代表着产业结构的层次和经济增长方式的转变，代表着整个人类经济的新走向。之所以说“知识经济”是以信息产业为支柱，以软件的发展、网络的产生、虚拟技术的广泛应用为基础的新型经济，这是因为随着电子计算机、光纤和通讯卫星的广泛应用，信息的开发、储存、传输有了突飞猛进的发展。信息作为一项重要的战略资源，所起作用已经超过了资本，形成了社会经济中占统治地位的信息产业。

在现代社会里，提高体力劳动工人的生产率已经不是创造财富的惟一途径了，重要的是提高知识生产的效率并使知识转化为生产力。

著名管理大师彼得·德鲁克提出：“知识是什么？知识就是我们的首要财富。”知识和财富将空前地统一起来，知识越丰富的



人也将是物质财富最富有的人。据美国未来学协会的估计，在2010年，最富有的人将是知识大亨们，60%~70%最挣钱的工作岗位将为他们所把持。

在现代社会里，知识产品已成为社会的时尚，知识已真正成为财富的代名词，对无形资产投资的速度远快于对有形资产的投资。目前美国许多高科技企业无形资产已超过了总资产的60%。拥有知识的人获得更高报酬的工作，拥有更多自主知识产权的企业是市场中的赢家。

知识经济的主要特征表现在以下几个方面：

知识化

在知识经济时代，财富的再定义和利益的再分配取决于人们拥有的信息、知识、智力和创造力。因为知识与智力已成为知识经济发展的决定因素。

信息化

信息技术产业是知识经济的支柱产业。高度的信息化是知识经济的主要特征。

网络化

网络是知识经济的基础设施，是知识传播中最有效、最迅速的载体。

虚拟化

在知识经济时代，一方面由于经济活动的数字化和网络化的加强，使空间变小，世界成为“地球村”。另一方面又出现了许多虚拟空间，如虚拟市场、虚拟银行等。

无形化

与传统经济中有形资产占主导地位不同的是，知识经济是以无形资产投入为主的经济。知识、智力等无形资产的投入起决定



性作用。

可持续化

知识经济的主要生产要素是知识、智力和人的创造力，可以重复使用，在使用过程中其价值不会减小反而会增加，不仅较少消耗自然资源，且能开发新的尚未利用的自然资源取代已近耗尽的稀缺自然资源。因此知识经济是经济最可持续发展的经济，其支柱产业信息被称为“无烟工业”。

“知本化”

也就是知识资本化。在知识经济时代，知识的积累能极大地提高劳动生产率，所以知识是生产要素中最重要的组成部分。

全球化

当今时代，任何国家不可能在所有的高新技术领域全面领先，必须相互补充、相互协作，这就必然促进世界经济全球化进程的加快。因此，知识经济是全球化的经济活动。

组织扁平化

在知识经济时代，由于高度的信息化，导致最高决策层能够同最基层的执行单位直接联系，使中间组织的作用极大地减弱。在一个经济组织中，原来由中间层次负责的工作往往交由技工人员和工人就可直接完成了，因此管理层次将减少，特别是中间层次的作用会逐渐消失，形成扁平化组织。

另外，知识经济的发展也会引发领导思想和模式的重大变化，传统的领导模式已经不能适应知识经济时代的要求，知识经济呼唤知识型领导。

在新世纪的初叶，我们看到信息技术日新月异，高新技术产业异军突起，社会结构、人类生活方式都在发生根本性的变革。特别是以网络为基础的工厂技术的发展，显现出令人眼花缭乱的



全新社会、经济、生活模式。知识是第一生产力，科学技术成为经济发展的决定因素。在知识经济时代，知识是最重要的生产要素。知识经济的兴起是人类经济领域的又一次重要革命。

作为社会的个体，我们深切感触到知识经济对人类社会的影
响是全方位的。它推动着人们的社会生活、政治生活和精神生活
发生巨大的调整和变革。

它将加速社会的多元化，促进国家的法治架构建设，推动政
府行为的科学性和透明度，促使产生更个性化、更能体现价值规
律的经济的生产。

在社会意识方面，知识经济的来临对人们的观念、情趣产生
巨大的冲击，新的思想体系正在形成。迅猛发展的知识在思维方
式领域形成了巨大的冲击。促进了人类对大脑的认识和充分开发
利用以及人类创造思维的发达。

知识经济的迅猛崛起，造就了人类新的财富，它以知识为主
导，其生产要素、经济关系、经济理论都是在强化的知识渗透下
形成。知识经济是知识化的经济，因此，它已成为新世纪财富再
分配的最重要工具。美国著名的未来学家托夫勒说过：“正如工
业革命使金钱取代暴力控制社会的主要手段一样，正在到来的变
革使知识正在取代昔日金钱那至高无上的地位而成为主要的权力
象征。”财富、权力、地位的状况与知识拥有的多少成正比。

知识经济时代的人类共同价值观更趋向科学理性与非理性、
统一与多样化新的综合即表现为理性与非现性、绝对与相对结合
的开放选择系统，并在多样化的统一基础上进行新的综合。从而
建立起对整个社会的认识并承担对整个社会的义务。

总之，知识经济是人类社会发展和进步的重要阶段。随着高
新技术的迅猛发展，整个社会的经济结构、文化模式以及人们的



社会关系、生活方式和思想观念、价值取向都将发生深刻的变化。世界将成为市场经济的世界，人类社会从工业化社会过渡到知识化社会，整个社会经济、生活发生了巨大的变化，其质量也在不断提高，知识将成为世界经济发展的新动力。

随着管理产业和管理产品的大量出现，知识化管理成为了知识经济的一个重要特色。如果说工业经济时代的管理是建立在自然资源配置基础上的管理，管理是为了适应工业经济发展的需要。工业经济时代的管理是以社会需求和生产经营需要所实施的一种经济形式。管理产品有决策科学产品、管理科学产品、系统科学产品等。而知识经济时代的知识化管理，则是高科技的结晶，是以知识为基础，建立在知识资源配置的基础上的管理。

在知识经济时代，领导者必须强化知识经济意识，树立知识经济观念，以应付由于知识经济大潮的冲击所引起的上述一系列的社会变革，及对传统的领导模式和管理观念提出现实而严峻的挑战。

二、领导科学及其发展

领导学概述

简单地讲，领导学就是一门关于领导科学和领导艺术的专门学问。如果根据学问的来源和取向来定义领导学，领导学就可以定义为是一个关于领导实践及其相关领域的知识体系和理论体系，是一门全方位研究和反作用于领导主体及其行为和整个领导现象的学问，是一门融领导的科学性、艺术性与实践性为一体的学科。因此，领导学就是一门关于领导这一重要的社会现象和组织行为以及对与领导直接间接相关的各方面知识、技能、思想观念、价值标准、现实体制、行为主体、人文背景、现实利益关



系、权力运作机制和客观规律及其现实展现等进行专门理论研究和应用研究的大型综合性社会科学。

具体而言,领导学是以领导实践为主线,通过研究和制定相关规范和法则来直接显示领导的地位和价值,对领导现象、领导主体、领导客体、领导环境、领导资源、领导行为、领导过程、领导的思想理论体系、相关主体体系、领导素质体系、智慧谋略体系、行为科学与艺术体系等等及其相互关系进行全面系统的理论研究和应用研究的大型专门学科。

领导学的含义可以分为以下几个部分:

(1) 领导学是一个含义广泛的范畴,囊括了诸如领导科学、艺术、哲学等一系列关于领导活动的知识体系和理论体系。

(2) 领导学既具体研究领导活动中领导主客体及其行为,又探究领导环境如何影响领导行为,揭示领导实践成败的原因、规律和具有使用价值的经验艺术。也揭示领导活动中规律性规范性的科学内容,又总结领导活动中非规范性、非程序化的领导艺术。

(3) 领导学既从纵向考察和探索领导活动的过去、现在和未来,又从横向研究领导活动所涉及的社会生活的各个领域,形成党政领导学、经济领导学、科技领导学、文教领导学等等分支学科。

领导学最初是包含在管理学中的。20世纪时,随着市场竞争的日趋激烈,管理学应运而生并不断得以发展,领导学正是在管理学的发展中得到孕育的。伴随管理学的进一步发展,领导学逐步显示出自身所独有的范围、特点、作用和价值,逐步形成了独立的学科形态,已开始要求从管理学中分离出来。

随着生产的发展、科技的进步和资本主义固有矛盾的激化以



及现代社会条件下大工程、大经济、大科学活动依赖于领导而希望认识和把握领导的客观要求。西方学者从 20 世纪初以来，在系统研究管理的同时也开始了对领导学的正式研究，关于领导活动的著述上升为一门独立的、系统的科学理论。尤其二战以后，领导学就开始作为一门重要学科或专门学问得到广泛的重视和研究。

20 世纪 30 年代，由于管理过程中人的因素越来越重要，管理学的重点就由原来的科学主义转向人本主义，进而主要从特质的角度对作为组织角色的人进行了广泛深入的研究。它实际上导致了人们对领导开始进行现代学科意义上的正式研究，即领导特质研究。从此，现代领导学研究正式开始了。

到了 20 世纪 50 年代，管理学界和领导学研究者的研究重点已由特质研究转移到行为科学上。领导学在这时得到了更广泛的传播。尽管这个行为科学似乎是研究所有的组织行为，包括普通组织角色的行为，但由于领导在组织生活中的重要性，致使研究的重点渐渐地集中到了对领导行为的研究上，许多重要的领导学范畴都是在这个时候形成的。

到了 20 世纪 70 年代，世界著名心理学家费雷德·菲德勒教授提出了著名的权变理论，把人的行为同环境因素结合起来，使行为科学的研究又向前迈进了一步。由于领导者及其行为在组织系统中总是具有特殊作用、并占有特殊地位，所以这个理论也同行为科学一样，集中在对领导的研究上，领导理论因此而得到极大的发展。尽管这个理论依旧纳入管理学中作为管理学的新拓展，但无论怎样，领导学开始具备了成形的理论体系。

20 世纪 80 年代初开始，国内外学者正式提出了“领导学”的学科概念和理论体系，尽管还不够成熟、完善，但是却已经形



成不同于管理学的理论形态和理论体系，领导学至此真正地从管理学中分离出来，开始独立发展了。

美国领导学家约翰·科特认为，领导主要的含义如下：（1）领导首先是一种强力高效，颇富能动性的社会生活手段，为组织确立发展方向和前进目标，并制定进行变革的战略；（2）动用所掌握的各种资源去完成事业、达到目标，事关系统命运和系统因素效能效用的群体行为或组织行为；（3）激励、鼓舞和调动组织成员的工作积极性和创造热情，克服各种障碍，从而达成奋斗目标。

在知识经济社会，领导作用与知识经济的联系大大加强了。知识经济伴随着不停的变革，而领导的作用就是预见变革、适应变革并进一步推动积极的变革。知识经济时代更高层次的服务型企业 and 中介组织越来越多，而领导观念也向服务型转化，真正做到“领导就是服务”。在企业，领导是为企业的生存和发展服务，完成以权力权威为后盾，以政策倾斜和扶持、计划帮助和物质支持为手段，为被服务对象提供比其他任何服务都要更多得多的资源。知识经济时代是学习型社会，而领导的观念中又注入了学习的使命。由此与知识经济形态相适应的知识型领导观念开始形成。

在当今时代领导学将空前发挥作用、实现其价值。由于在现代社会人们面临不同价值、思想和力量的竞争与挑战，说到底人才的竞争和角逐，而其中的根本则是领导人才及其效用的较量。领导人才及其效用直接构成群体或组织的核心力量，21世纪的竞争是知识与信息的竞争，领导则是综合其他有效竞争力量展开角逐、赢得竞争和挑战的最关键、最能动的因素。任何国家、民族、企业和其他一些组织要在以知识经济和全球化特征的