

创新，是一切工作的生命。

张瑞敏

新领导模式

New Mode of Leadership

新领导模式

New Mode of Leadership

新领导模式

New Mode of Leadership

数字化时代的领导理念
新世纪管理的成功模式

作者 / 李德荣

出版 / 九州出版社

NEW MODE OF
leadership

33.2

新领导模式

李德荣/主编

数字化时代的领导观念
新世纪管理的成功模式

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新领导模式/李德荣主编. —北京:九州出版社,
2001.9

ISBN 7-80114-671-9

I. 新… II. 李… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 059215 号

新 领 导 模 式

李德荣 主编

九州出版社出版

(邮编: 100081 北京海淀区万寿寺甲 4 号)

电话: 68706019

全国新华书店经销

北京铁建印刷厂印刷

开本 850 × 1168 毫米 1/32 印张 18 字数 400 千字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80114-671-9/C·31 定价: 28.00 元

前 言

伴随着 20 世纪的悄然离去，一种全新的经济形态正在破壳而出，并在新世纪之初日益显示出其勃勃生机，这引起了世界许多国家和地区的普遍关注。一些有识之士将其称为“知识经济”。

知识经济这一概念是最近几年才被提出来的。其实，早在二十年前，甚至三四十年前，极富预见性的未来学家们就已经预见到，在传统的经济模式之后，一种新的经济模式将在 20 世纪末和 21 世纪初出现。比如，1959 年哈佛大学社会学家丹尼尔·贝尔就提出了“后工业社会”的观点；1962 年美国经济学家弗里茨·马克卢提出“知识产业”的概念；1982 年约翰·奈斯比特在其所著《大趋势》一书中全面分析了知识进展对未来社会的影响；1993 年著名管理大师彼得·杜拉克在其所著的《后资本主义》一书中提出了知识生产率的概念。尽管这些学者们使用的概念不尽相同，但基本思路却大体一致，那就是在农业经济革命和工业经济革命之后，又一次新的经济革命很快就会到来，而这次革命几乎是在大脑里实现的，其核心就是知识。

一个新概念的出现，往往标志着时代的变迁！

正是由于知识经济完全不同于人们所熟悉的农业经济和工业经济，而且这一经济形态出现之后将对工业经济时代所形成的产业结构与组织、政府政策、企业行为及其管理模式以及人们的价

值观念、生活方式等一系列“游戏规则”提出挑战，甚至重构一套全新的“游戏规则”。可见，知识经济对人类社会的影响将是全面的、深刻的、革命性的。所以，当1996年经济合作与发展组织（OECD）提出这一概念之后，便立即引起了世界各国从政府官员到普通百姓，从科学家到企业家，从理论工作者到各级管理实践者的普遍关注。

正是在这种时代背景下，在我国，有关知识时代新管理思想的书籍如雨后春笋般纷纷面世。从大师名著到通俗读物，从原著到译作，从教科书到实战秘诀，令人目不暇接。其中，大量引进西方的管理学著作，更是成了一道独特的风景线。这些现象表明，我国管理学的发展仍然处于引进和消化吸收阶段，尚未形成具有浓烈中国特色的、被世界所广泛认同的管理模式。

当前，我国管理学的理论和实践仍存在着相脱节的现象。一方面，存在着理论超越实践的现象，过于强调跟踪世界最新潮流，对我国现实的经济环境、人员素质、技术水平和文化特点等未予充分重视，其结果是，理论要么“水土不服”，要么“空对空”。另一方面，又存在着理论滞后于实践的现象，对于现实管理中大量存在的问题，却斥之为“不规范的市场行为”、“土办法”或“个别现象”，对它们置若罔闻，理论不能更好地指导实践。难怪许多学管理的学生走上社会后，惊呼所学的与所用的相差太远。

正是由于上述原因，大量涌现的管理书籍反而使许多读者感到无所适从。特别是对于广大从事管理实践的经理人员而言，系统学习管理学的全部理论可能时间上不允许，而如何通过最为高效的方法，既能对管理学的理论知识进行全景式地了解，以提高其管理素养，又能及时、准确、深入地掌握管理界最前沿的理论和实践中的“经典之作”和成功模式。本书的出版，恰好能够满

足他们的上述要求。

本书最大的特点是切入角度新，即从领导与管理的区别这一角度切入，逐步铺开领导管理理论和新型的模式，并坚持理论与实践相结合的原则，突出“国情”，在此基础上提出了一系列具有创新性的观点。同时，本书并不求包罗万象、面面俱到，只是围绕知识经济时代的领导管理模式有针对性地进行专题探讨，力求找出几种服中国水土的“洋模式”和我们自己的“土模式”，以及“洋”、“土”有机结合的模式。

本书编写旨在求新、求实：新的视角、新的理念之外，还有最为实用的成功模式和实战技巧。相信您在读完本书后，一定会对领导管理有一种新的认识、感悟和收获！

目 录

第一章 知识经济呼唤和孕育领导管理新模式

..... 1

第一节 明明白白做领导 / 2

- 一、对领导的再认识 / 2
- 二、领导者不同于管理者 / 5
- 三、领导是怎样炼成的 / 8
- 四、领导的素质和领导的误区 / 13

第二节 知识经济与领导管理大趋势 / 21

- 一、知识经济风暴是不可阻挡的 / 21
- 二、知识经济对领导管理的深远影响 / 25
 - (一) 知识经济对企业管理的影响 / 25
 - (二) 知识经济对政府管理的挑战 / 28
- 三、知识经济时代的领导, 关键在于有无能力建立产生智力资本的社会结构 / 30
- 四、知识经济时代对领导的最终挑战: 自己领导自己 / 35

第三节 面向知识经济的领导管理发展新特点 / 37

新领导模式

一、新时代领导管理发展的新特点 /37

- (一) 领导管理信息化 /37
- (二) 企业界限模糊化 /38
- (三) 重视知识管理 /39
- (四) 强调市场趋动 /39
- (五) 注重管理创新 /40
- (六) 立足全球经营与合作竞争 /41
- (七) 加强“以人为本”的管理 /42

二、新时代领导的六大概念 /43

- (一) 未来的领导是每个人的机会与责任 /43
- (二) 未来的领导是领导学习 /43
- (三) 未来的领导是集体的领导 /43
- (四) 未来的领导必须通过网络进行 /44
- (五) 总裁是不可或缺的领导力量 /44
- (六) 未来的领导人要接受新科技 /44

第四节 经济的全球化要求以权变之术化解管理困境 /45

一、管理求变的时代 /45

二、权变：一种新思路和新方法 /47

- (一) 职业经理人的新形象 /47
- (二) 一种新思路和新方法：权变的基本模型 /49
- (三) 一个著名的权变案例 /51

三、领导方式的权变：总会有一种最适合的领导方式 /53

- (一) 领导方式的自我诊断：三种领导形态 /53
- (二) 如何适时调整领导方式 /56

四、领导管理中的新招奇招 /60

- (一) 关键经理报酬：还有新招吗？ /60
- (二) $1+1=0 \neq 2$ /62
- (三) 留住人才的步骤 /64
- (四) 老板：你知道“感情薪资”吗？ /64
- 五、权变突围：危机管理 /66
 - (一) 危机意味着危险和机遇并存 /66
 - (二) 如何防范创新危机 /69

第二章 如何选择领导管理模式 71

第一节 为什么领导人无法领导 /72

- 一、关于本尼斯定律：当今的组织因管理过度而领导无力 /72
- 二、关于古老的军事法则：纸上谈兵 /74
- 三、关于风格迥异的领导人 /75
- 四、关于领导人的特质 /76
- 五、关于向员工授权 /79

第二节 如何选择领导管理模式 /81

- 一、领导行为模式的分类 /81
- 二、领导模式的选择中几个关键性问题 /83
- 三、选择一种领导方式 /84
 - (一) 领导者方面的影响因素 /84
 - (二) 下属方面的影响因素 /86
 - (三) 环境方面的影响因素 /87
- 四、长期战略和对管理理论的新思考 /88
 - (一) 长期战略 /88
 - (二) 不能将成功的经理作简单的归结分类 /89

新领导模式

(三) 理论发展与新思考 /90

第三节 新型的变革型领导 /92

- 一、企业变革是一部三幕戏剧 /92
- 二、更新矛盾 /97
- 三、自我更新组织的特征 /98
- 四、变革型领导及其特点 /101
- 五、持续的挑战 /105

第四节 高度参与式管理是能够获得成功的 领导组织形式 /106

- 一、参与式管理的前景 /107
- 二、参与计划 /109
- 三、高度参与式管理 /113

第五节 新领导 /115

- 一、弗鲁姆—耶顿模型 /115
- 二、新模型 /118
- 三、管理参与的培训 /123

附录：艾森豪威尔成功“领导公式”——“授权+赢得追随+实现目标” /125

附录：情商造就的总统——里根卸任十余载仍声望不减当年 /127

第三章 构建中国特色的领导管理新模式 ... 130

第一节 当代世界领导管理模式的创新 /131

- 一、管理思想创新 /131
- 二、领导管理模式创新 /140
- 三、管理手段创新 /146
 - (一) 计算机辅助企业管理的重大进展 /146
 - (二) 计算机辅助企业管理问题的完善 /148
 - (三) 加快计算机辅助企业管理的共建性措施 /150

第二节 领导管理是一种文化 /152

- 一、文化是使不同的人群加以区分的东西 /153
- 二、组织文化与领导的关系 /158
 - (一) 塑造一种强有力的组织文化 /158
 - (二) 价值观：共同的方向 /159
 - (三) 英雄：人格化的价值观 /161
 - (四) 领导者如何推行强有力的组织文化 /162
- 三、文化的管理功能 /164
 - (一) 管理也是一种文化 /164
 - (二) 文化与管理具有共生性 /165
 - (三) 文化的管理功能 /166

第三节 用“大文化”表现和构筑领导管理新模式 /168

- 一、日本企业文化借鉴 /168
 - (一) 日本企业文化特点 /168
 - (二) 日本企业文化的可取之处 /170
- 二、如何构建企业文化管理模式 /172
 - (一) 企业文化管理的新趋向：利益共同体 /172
 - (二) 卓有成效的管理方式：命运共同体 /173

- (三) 当前中国特色社会主义企业文化管理的新课题：
自由联合体 /174

第四节 我国企业文化和管理创新的基本思路 /175

- 一、我国企业文化建设的指导原则 /175
二、我国企业文化和管理创新的基本思路 /178

第五节 碰撞中的协同：中国企业的跨文化 管理 /182

- 一、中国的合资企业与跨国公司 /182
 (一) 外商投资企业 /182
 (二) 中国跨国公司 /185
二、中西文化的冲突与融合 /186
 (一) 中西文化的差异与冲突及其对管理实践
 的影响 /186
 (二) 中国跨文化企业中的文化融合及其效应 /189
三、经济一体化与文化的一体化 /192
附录：国际知名公司成功经营管理的核心思想 /195

第四章 领导管理的第二次现代化：K 管理 200

第一节 长盛不衰的企业：管理水平与市场价值 正相关 /201

- 一、世界成功企业的领导管理在不断发展 /201
二、成功企业的九种领导管理模式 /214

第二节 “K 管理”：现代管理理论的集大成 /217

- 一、K 管理：管理台阶有九段 /217
- 二、4K 管理：企业管理现代化 /220
 - (一) 铁面无私黑桃 K：质量是根本 /221
 - (二) 温馨灵活红心 K：柔性是法宝 /227
 - (三) 实实在在方块 K：知识是财富 /235
 - (四) 不拘一格梅花 K：创新是灵魂 /241

第三节 管理现代化的操作大纲 /247

- 一、如何判断企业管理水平是哪一段 /247
- 二、管理现代化的操作大纲 /250
 - (一) 现状分析 /250
 - (二) 方法选择 /251
 - (三) 制定计划 /251
- 三、现代管理的启动与升级 /252
 - (一) 计划实施 /252
 - (二) 动态调整 /254
 - (三) 管理升段 /254

第五章 最“前卫”的领导管理模式：集成管理

..... 256

第一节 高科技时代的全新模式 /257

- 一、集成管理的演化轨迹 /257
 - (一) 知识经济已经成为发达国家经济增长的主要源泉 /258
 - (二) 全球经济越来越呈现出一种整体性网络经济格局 /258

- (三) 经济竞争的焦点更多地体现在智力与速度的较量上 /259

二、集成管理的可行性研究 /262

- (一) 国外研究综述 /262
- (二) 国内对集成管理的理论和实践创新 /265

第二节 集成管理独特的内涵体系 /268

一、管理中的“融合”实质上就是一种集成 /268

二、集成管理突出的是一体化的整合思想 /269

- (一) 管理目标呈现多元化特征且具有超常的企图 /271
 - (二) 管理系统的复杂度增加, 系统边界日益模糊 /271
 - (三) 管理视域极大拓宽 /272
 - (四) 管理手段、方法和工具强调兼容、适应 /272
 - (五) 管理要素更加广泛多样, 包容度大大增加 /273
- ### 三、集成系统内质的不可知性和可知性 /274
- ### 四、集成管理具有无可替代的特效功能 /277

- (一) 通过企业之间资源优势的集成, 进一步提高企业的整体优势 /277
- (二) 通过企业资源的充分集成, 增加企业开拓市场的机会 /278
- (三) 通过创造性智慧和相应辅助系统的集成, 充分抬升企业的管理水平 /278
- (四) 集成管理能够有效克服具体管理中“定势”的脱节现象, 从而实现内在的统一 /279

五、管理效果在何时发生跃变 /280

第三节 集成管理的运行条件 /281

一、管理平台是实现管理集成运作的基础支撑 /281

二、管理平台的类型 /283

三、集成管理的类型 /285

(一) 建立在技术平台之上的集成管理 /285

(二) 侧重于效果指向的建立在市场平台上的集成管理 /286

(三) 能够实现知识价值最大化的建立在知识平台上的集成管理 /287

四、集成管理的发展趋势 /288

(一) 管理系统在同一层次内由简单到复杂的演化 /288

(二) 管理系统在不同层次之间的转化：从低层次状态到高层次状态的演进 /289

第四节 集成管理的运行机制 /291

一、集成管理的战略支撑 /291

(一) 培育核心竞争能力是集成管理的必然要求 /291

(二) 如何形成核心竞争能力 /292

(三) 人机集成，优势互补 /294

(四) 整体优化新框架 /295

二、集成管理的组织支撑 /299

(一) 彻底实施组织转型才能适应集成管理的要求 /299

(二) 人力资源的支撑是集成管理运作的关键 /303

(三) 企业管理特色的来源：文化整合 /305

新领导模式

三、集成管理的技术支撑 /307

- (一) 信息的高效传输和流动必不可少 /307
- (二) 创意技术是支撑集成管理运作的关键技术 /309
- (三) 智能技术是集成管理运行的基础手段和保障 /312

第五节 集成管理的具体实施系统 /315

- 一、集成管理系统是一个与时代相适应的现代化管理系统 /315
- 二、两种经典的系统工程方法论 /318
 - (一) 硬系统方法论 /318
 - (二) 软系统方法论 /320
- 三、韧系统分析法及其逻辑程序 /323
- 四、如何构建集成管理系统模型 /325
- 五、集成管理系统的运作程序 /328

第六节 集成管理应用实例解析 /331

- 一、强 + 强：“华控现像”解析 /331
- 二、弱 + 弱：弱弱联合，再创辉煌 /333
- 三、技术创新集群化的“样板”：北大方正 /334

第六章 团队领导——21 世纪领导管理变革大趋势和组织高效之源 337

第一节 21 世纪是团队领导昌盛的世纪 /338

- 一、传统的层级制已不能适应经济全球化的需要 /338
- 二、团队——新型的工作组织形式 /339
- 三、团队领导模式：未来组织活力之源 /341

第二节 团队领导模式的设计及运行原则	/342
一、团队设计的 7 项原则	/342
二、团队发展的 5 个阶段	/348
三、团队领导应确立的 6 项新传统	/349
四、团队成熟途径：彼德·圣吉的 5 项修炼	/357
五、超级组织——团队领导成功的 8 项标准	/360
第三节 协作与团队领导	/364
一、作为一种合作形式的团队协作	/364
二、4 种团队领导风格	/366
(一) 专制式的协同合作模式	/367
(二) 妥协式的协同合作模式	/368
(三) 综合式的协同合作模式	/368
(四) 合成式的协同合作模式	/369
三、协同合作的应用	/371
第四节 新时期团队领导的素质和角色形象	/375
一、领导的最高境界：没有领导的领导	/376
二、团队领导应具有素质和形象	/377
第七章 聚变式领导：激活企业潜在力量的“魔方”	380
第一节 转变的奇迹	/381
一、公司变革为何不能适应全体雇员的需要	/381
二、变革需要更广阔的视野	/383