

前沿实用经济与管理丛书

领导科学与艺术系列

主编 / 赵纯均 王益 胡鞍钢 于永达

变革时代的领导力

王 益 / 著

清华大学出版社

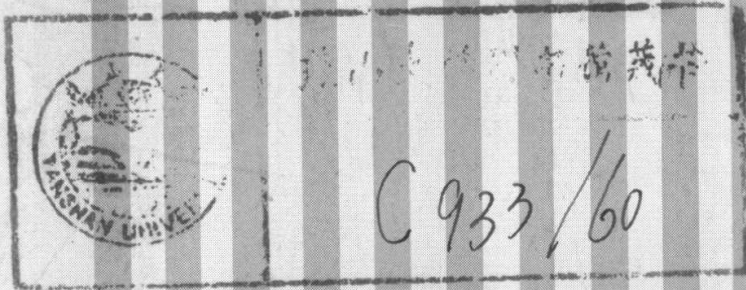
前沿实用经济与管理丛书

领导科学与艺术系列

主编 / 赵纯均 王益 胡鞍钢 于永达

变革时代的领导力

王 益 / 著



051
10
01

清华大学出版社



0780235

219

内 容 简 介

本书的主题是关于如何在变革时代培养与提升领导力。全书系统地阐述了领导的定义、领导力的来源与培养方法,以及怎样在选择发展方向、激励人心、企业再造中发挥领导力等内容。其中,在领导与管理能力的非均衡发展、领导与管理能力的评价模型、双重人格理论、心理暗示在领导力中的作用、企业组织四要素及相关关系、剪枝与嫁接理论等方面进行了不同程度的有创新意义的分析,同时提出了“332”定律、“424”法则、“321”口诀等一些具有参考价值的领导力训练方法。本书结合国内外的案例,使领导学理论与实务有机地结合起来,因此具有较强的理论性与操作性。

本书读者对象是高等院校的师生和从事管理工作的人士。

图书在版编目(CIP)数据

变革时代的领导力/王益著. —北京:清华大学出版社,2003
(前沿实用经济与管理丛书 领导科学与艺术系列/赵纯均等主编)
ISBN 7-302-06740-6

I. 变… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 046117 号

出 版 者: 清华大学出版社	地 址: 北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn	邮 编: 100084
社 总 机: 010-62770175	客 户 服 务: 010-62776969
责任编辑: 金 娜	
封面设计: 郑 勉	
印 刷 者: 北京鑫丰华彩印有限公司	
发 行 者: 新华书店总店北京发行所	
开 本: 712×960 1/16 印张: 13.25 插页: 2 字数: 202 千字	
版 次: 2003 年 7 月第 1 版 2003 年 9 月第 2 次印刷	
书 号: ISBN 7-302-06740-6/F·550	
印 数: 5001~8000	
定 价: 35.00 元	

EM 前沿实用经济与管理丛书 领导科学与艺术系列

编委会名单

丛书策划：金 娜

主 编：赵纯均 王 益 胡鞍钢

于永达 韩铁城 赵洪俊

策划人语

近二十年来的世界经济发展,是一个向全球一体化互动发展的过程。在这一过程中,发达国家、发展中国家都在各自的经济体系中,创出了这一时期经济增长的新高。美国等一些发达国家经济,以高端科技经营管理为导向,在知识经济的带动下,爆出黄金发展周期,推动了人类的文明与进步;中国等一些转向市场经济的国家,以改革开放、吸纳整合、优势集聚为动力,实现了与世界经济的相融相通,开拓出在变革中求发展,在发展中逐步完善的新路。

在新的发展时期,中国要与世界发达国家、发展中国家以优势互补、互动互利的原则,寻求共赢的发展途径。中国经济在以“三个代表”为指导,踏踏实实求发展,一心一意搞建设的总体定位下,正面临着利于发展的主客观环境,值得我们以切身感悟,从新的视角、新的眼界,对新环境、新的发展机遇进行研究探索。

经济的划时代跃进,势必创生出新的科学思想。在跨世纪经济发展实践中,重新解读认识马克思主义经济学理论以及西方经济学家科学的经济与管理思想,并在理论与实践结合的过程中推陈出新,以与时俱进的观念、理论、方法、模式、案例,丰富和发展现代经济与管理文库,并借以总结出中国等发展中经济规律,帮助经济的持续发展,即为《前沿实用经济与管理丛书》(下称丛书)策划初衷之所在。

这套丛书着力于前沿与实用的结合,在经济与管理领域广泛寻觅切合国情的新作。丛书划分为经济学系列;领导科学与艺术系列;金融系列;反倾销系列等。

丛书追求“博采中外,根植本土,立足实务,聚集精华”的特色,通过在

学术与实践方面的追求与探索,一点一滴的进步与累积,求得在相关学术领域中有所建树。丛书倡导亲历实践的学术研究指导下的教学模式,使学术发展与教学效果及实际运用能够得到均衡提升。

目前,国内外专家学者通过大量研究实践,针对经济发展过程中的理论、方法、体制、模式等问题,进行了创新性探索,并有大量研究成果面世。《前沿实用经济与管理丛书》企盼更多的专家学者参与其中,共同探讨新经济时代的发展道理,并寻求社会各界的广泛支持与合作。(e-mail:jinn@tup.tsinghua.edu.cn)

丛书策划者

2003年元月于清华园

前 言

2001年9月至12月,我到哈佛大学肯尼迪政府学院做访问学者。主要目的是研究加入WTO后中国银行竞争力的问题。

在哈佛期间,我分别在肯尼迪政府学院、商学院、法学院旁听了一些课,收获很大。其间发现,关于领导力的课在哈佛很受重视。肯尼迪学院MPA的10门必修课中设有关于领导力的课程,哈佛商学院MBA的10门必选课中也有领导力课程。哈佛大学的办校宗旨就是为社会培养和输送各类未来领导人,可见对学生领导力的培养在哈佛很受重视。综观美国,领导力的培养在大学教育和大企业培训中占有重要地位。

从有关领导力研究的趋势上看,领导力与经济和技术发展变化的提速密切相关。20世纪80年代以来,以信息技术为代表的新技术发展迅速,使经济生活发生了巨大变化。产品、技术、制度的生命周期越来越短,竞争变得更加激烈。

社会发展的变化,要求企业领导人能够及时发现变化,适应变化,管理变化直至创造变化,以满足客户经济时代的需求。要做到这一点,就要提高领导力。企业要走在市场的前列,营造市场,引导市场,而不是被市场牵着鼻子走。

概观中国的相关领域,对学生、员工、领导者有关领导力方面的培养和重视是不够的。无论在大学教育,还是企业培训,抑或科研领域,均显现出其薄弱的一面。这种状况如果不能及时纠正,中国将无法适应加入WTO后的国际竞争环境。有鉴于此,从哈佛回来后,我于2002年春季学期在清华大学公共管理学院为部分MPA、硕士和博士生开设了关于领导力的课程,结果反映还不错。

应学校有关方面的邀请,2002 年秋,我在公共管理学院与于永达教授共同开设了领导力课程;同时又单独在清华大学经济管理学院为清华首届 EMBA 学生开设了同样的课程。其间,于永达教授和清华大学出版社建议将课程讲义整理成书出版,这样就有了《变革时代的领导力》一书的面世。

《变革时代的领导力》一书的撰写,是对领导力研究的一个探索过程,也是我在哈佛学习以及后来在清华讲学的心得体会的汇总。不得不承认,写这样一本书,很可能事与愿违。为什么呢? 有三点原因:首先,国内外研究领导学的文章与专著的数量浩如烟海,前人的研究从理论到实践取得了丰硕成果,为后人研究提供了丰富资料,但从客观上讲,任何一门学科随时代的发展,其自我更新与完善是永无止境的,而领导科学的创新与突破更需要与时俱进。其次,领导学是一个实践性很强的领域,它的研究不仅要分析和归纳领导的定义、内涵、种类等概念性的内容,还要能用于指导提升领导力和培养领导者,只有后者才是研究领导学的出发点和归宿。但是,领导行为与领导能力本身的复杂性又决定了指导实践的高难度。再次,要引起读者的兴趣,使他们一气呵成地读完这本书,它一定不能太抽象、太学术和太枯燥,在具备完整清晰的框架和简洁准确的概念的同时,还要有比较强的可读性。鉴于这三个难点,我在讲授这门课,并同时开始酝酿这本书的时候,就考虑要将它写成创新性、操作性和可读性并存的读物,后来也是按照这个初衷去做的。

本书的创新之处在于,领导与管理能力的非均衡发展、领导与管理能力评价模型、心理暗示在领导力中的作用、剪枝理论、嫁接理论、双重人格理论、企业组织四要素等。

本书力求较强的操作性,先后提出的领导能力评价模型、提升领导力的 332 定律、领导力自我训练的 424 法则、321 口诀等,都可以使读者在学习之后用于培养和提升自己的领导力。

本书着力于可读性,主要体现在全书的写作风格和内容的安排,尽可能避免语言的枯燥和抽象理性的说教,采用轻松的表达方式,并且穿插适量案例,使每一个理论点都能得到实证的支持。由于经验和能力所限,书中的一些观点及论证难免力不从心。之所以发表,只是抛砖引玉,意在推动有关领导力的研究和运用,提高中国企业的竞争力。际此,期待专家、企

业家和学生们能够参与其中,共同探讨。

本书能够出版,与许多朋友的帮助是分不开的。首先感谢于永达教授,是他支持了课程的开设并建议出版该书;严琛同志在收集资料、修改书稿方面做了大量卓有成效的工作,在此表示特别感谢;吴亮东同志在组织课程、整理讲义方面也做了很多重要工作,也要特别表示感谢;潘海东、陈劲松、蒋道振同志也提供了不少有益的帮助,在此一并感谢;借此机会,还要感谢选修该课程的各学院的学生,他们的意见和建议对该书的形成也产生了积极作用。最后,要感谢清华大学出版社的金娜同志,她对本书的贡献是重要的。

王 益

2003年2月



导言

不断的变化与永恒的变革是时代发展的显著特征,企业、大学、政府以及任何组织机构每时每刻都必须面对变化与变革的挑战。

时代前进的步伐在加快。迅速发展的科学技术以前所未有的推动力创造和改变着人类社会的政治、经济、文化、军事、外交等一切领域的文明成果。20世纪之前,电从发现到应用花了282年的时间,电磁波通信用了26年;而到了20世纪,集成电路用了7年时间,激光器只用了1年时间。目前全世界每年用于科研的经费超过5000亿美元。

信息技术与信息产业的高速发展推动着世界经济的信息化与全球化。自1975年以来,单位面积芯片上的晶体管数量,遵循摩尔定律按每18个月翻番的速度增长。英特尔公司1981年发布的8088处理器集成了2.9万个晶体管,运算速度仅为4.77MHz,目前2GHz的处理器集成了4200万个晶体管,运算速度快了400多倍;全球个人电脑发货量达到1.28亿台,据英特尔公司估计,1981年到2000年全球电脑销售量为8.35亿台;手机在20世纪90年代初还是极少数人的奢侈品,10年后的2000年,全球手机销量达到4亿部;2001年度的联合国贸易与发展会议预测,到2004年底,全球互联网用户将达到10亿;据Nua Internet Surveys互联网调查公司最新统计,截止到2002年9月底,全球网络用户已突破6亿人,其中欧洲用户1.91亿,亚太地区互联网用户已达到1.87亿,北美地区的互联网用户数量为1.83亿。

全球产业的布局正经历着大洗牌,区域之间、国家之间、产业内与企业间在大规模整合。安然(Enron)公司的倒闭,世通公司(Worldcom)的破产,安达信公司(Arthur Andersen)陷入会计丑闻直至解体,美国联合航空

公司面临破产,无不反映出当今世界竞争之猛烈,变化之巨大。惠普公司与康柏公司、奔驰公司与克莱斯勒公司、美国时代华纳公司与美国在线……数不胜数的跨国公司的兼并重组推动世界经济与产业发展向着集群化方向快速发展。据美国汤姆森金融证券数据公司统计,2000 年全球兼并金额达 3.48 万亿美元。

此外,国际经济合作组织、欧洲经济一体化与欧盟的诞生,北美自由贸易圈形成,东南亚经济自由区的倡议,又从另一层面反映出层层推进的世界各地区与国家之间经济一体化进程。

以客户为中心的“新经济”模式正在替代以厂商为中心的传统经济模式。谁能最大限度地提高大多数客户的满意度,谁就能成为竞争中的强者。互联网与通信技术使客户比以往任何时候都更全面、更快捷地掌握了市场信息,厂商在交易中不再成为控制商品信息的主导者。新生的企业家和企业可以通过信息技术更迅速、更全面地调查了解客户需求,不断整合社会资源,对客户的需求变化做出及时反应,抢占先机。

中国通过全面改革,经济发展的步伐日益加速。中国经济一直保持快速增长态势,连续 20 多年以每年平均 7%~8% 的速度增长,吸引了世界的目光;2002 年,中国成为世界引进外资最多的国家,贸易总额超过 6000 亿美元,经济增长速度超越 8%,GDP 首次超过 10 万亿元。

中国信息产业的飞速发展,集中地反映出在中国这块神奇土地上发生的惊人变化。1989 年至 2001 年,中国通信业务收入年均增长 36%,电话用户从 1000 万户增长到 1998 年的 1 亿户只用了 6 年时间,2000 年超过 2 亿户,2001 年又上升到 3 亿户。2002 年,中国电话用户总数又上升到新的高度——4.2 亿户,同时,固定电话与移动电话用户将分别达到 2 亿户以上。电话网络规模从 1990 年世界第 15 位、1995 年的第 4 位上升为目前的第 1 位;1989 年,电话普及率为每百人 0.98 部,通电话的行政村比重为 43.6%;2002 年,电话普及率为每百人 33.74 部,通电话的行政村比重达到 85.3%。

电信网络的发达和电话的普及,使中国上网人数逐年大幅提高。根据 CNNIC《中国互联网发展状况统计报告》中的数据统计,1997 年 10 月,我国上网计算机总数和网民数量仅为 4.9 万台和 62 万人;到 2002 年 12 月 31 日,我国上网计算机总数、网民数量分别为 2083 万台和 5910 万人,分别增长了 424 倍和 94.3 倍。

环境的巨变,为中国的经济结构、产业结构带来了不断深化调整的机遇。国有经济从一般性的产业领域退出,重点关注涉及国计民生的基础性产业和对国民经济有重要影响力的产业领域。政府鼓励、支持非公有经济的发展,非国有经济已成为推动当今中国经济增长的主力军。电信业、咨询业、物流业、传媒业等第三产业在国民经济中的地位日显突出,金融、交通、电力、电信、航空、城市建设等领域的体制改革和即将出台的铁路体制改革将对中国经济发展产生深远影响。

随着结构调整力度的不断加大,我国外向型经济特征已经形成。近年来,中国年均吸引外商直接投资平均在 400 亿美元左右,年均外资流入量列世界前茅。2001 年,中国实际利用外资额 594 亿美元,其中外商直接投资 470 亿美元;2002 年,中国实际利用外资额超过 527 亿美元,在利用外资方面位居全球第一。在世界排名 500 强的跨国公司中,在中国投资办厂的就超过 80%,共建成 2000 多个项目。美国排名前 500 名的大公司有一半以上到中国投资。世界上最主要的行业,如电脑、电子产品、电信设备、制药厂、石油化工和发电设备的制造商,已将他们的生产网络扩展到中国。外商的进入既对民族企业带来冲击,客观上也起着催生具有国际竞争力的民族企业的作用。

在世界经济总体结构中衡量,中国企业的综合竞争力依然处于二、三流水平。在世界市场上,中国的产品不属一流,即便在国内,高档商品仍然多数是国外品牌的天下;中国设备制造水平不是一流,相当数量的高精尖技术和设备依赖进口;中国的企业经营人才也非一流,缺乏国际市场经验与知识,企业管理大多处于粗放型的经营管理模式;经济体制改革的相对滞后制约着企业国际化发展步伐(如表导言-1 所示)。

表导言-1 中国企业在全球市场中的地位的基本评价

中国企业评价项目	产品	关键设备和技术	规模	人才	管理水平	经营环境
全球市场地位	中、低端	主要依靠进口	中小规模	中下水平	中、低端	中端

面对日益激烈的国际竞争环境,制约发展的瓶颈在于缺乏应对变化的企业领导力。领导力不足,使领导者不能正确地为企业树立远景目标,



不能有效地联合和激励员工,不能适时地调整和变革组织;领导力不足,使企业不能及时把握市场环境的变化,不能准确制定经营策略,不能有效满足客户需求。没有高水准的领导力,领导者必不能有效发挥领导作用,企业必定在激烈的市场竞争中衰亡。中国的企业及其领导者普遍受困于同样的问题,并且随着市场环境变化越来越激烈,这个问题也会越来越严重。

要解决问题就要提升领导力。领导力并非天生,完全能够后天培养,从领导意念与理想到领导意识与技能,都能通过自我暗示和工作、培训、学习等方式有意识地加以培养。领导者也并非天生,每一个正常人都可以通过自己的努力成为优秀的领导者。我们相信,中国企业通过不断努力,能够早日跻身世界一流;同时也希望中国的企业家通过不断努力,成为世界一流的企业家。

《变革时代的领导力》一书,是对变革时代如何提升企业领导力进行研究和实践的一个尝试,全书分为六章:

第1章《如何面对时代变革的挑战》,阐述领导的定义与功能,领导与管理的非均衡发展,给出判断领导力的模型。领导力是一种激励和组织人们通过变革实现进步的能力,是在社会生活中发挥重要影响力的个人和组织行为。领导力是追求理想的信念,是把握机遇的能力,是推动变革的力量,是激励人心的艺术。领导力的核心是把握变化、变中求变的能力。

每个人都需要经常做领导力的评价与自我评价,判断领导力与环境的要求是否匹配,从而相应地培养与提高领导力。这不仅是对有领导职位的人,对所有人都需要培养领导力和发挥领导作用。领导力是一种适用于每个人生存的能力,是个人发展方向和战略的选择,是自身资源的管理和运用。

第2章《不断提升领导力》,分析了领导力的来源,提出了培养领导力的途径。领导力是后天培养的,每一个人都具有很大的领导潜力,都可能成为领导者。领导力不能被简单模仿,只能靠感悟和体会内化为能力。培养领导力也不是模仿他人的领导风格,而要塑造自己的领导风格,不论哪种领导风格,都必须具有亲和力、洞察力和权威性。

培养领导力的基本方法是:自我暗示+学习+社会实践。自我暗示就是相信和鼓励自己能够成为领导者,学习和社会实践是借助外界条件

培养自身的领导力。其中自我暗示是培养领导力的关键。

一个成功的领导者要具有公平正直、追求卓越、与时俱进的人生理念；要具有不图虚荣、有效沟通、豁达开朗的基本素质；还要具有志在必得、锲而不舍、承受挫折的坚韧性格。培养领导力要从小事做起，只有做好小事，才能做成大事。小事与大事的道理是相同的，通过日常一点一滴做小事的积累，可以培养出做大事的领导力。

第3章《几种领导学理论与模型》，介绍领导学研究的历史过程，着重介绍了最有代表性的五种领导学理论与模型：特质理论、新管理方格模型、费德勒模型、赫塞-布兰查德模型和盖洛普 Q12 测试模型。

第4章《选择正确的方向与战略》，认为确定方向与战略是领导者的首要任务，对照分析了几种战略模型。发展方向和目标的确定需要综合考虑市场趋势、竞争者的状况、技术条件、政府政策和企业状况，使企业具有一定的超前性和灵活性，保持发展的主动权。不断剪枝和嫁接是保持企业持续发展的基本策略，剪枝使企业发挥比较优势，嫁接使企业引进外界的优势条件。

第5章《有效沟通与激励人心》，提出双重价值取向和双重人格理论，强调沟通、激励和形成统一的价值观对于领导的重要性。人的一生始终存在双重价值取向和双重人格，承认人的利己权利和鼓励人的利他精神是企业建立统一价值观的基础，是形成企业凝聚力的前提（本源）。

第6章《组织再造与持续发展》，分析了领导与组织的关系，提出企业组织四要素观点，阐述了企业组织从金字塔结构向扁平状结构转变与从推倒内墙向推倒外墙的两个趋势，从而强调领导者在超越企业生命周期中的作用。运用和发挥领导力就是将个人的领导力扩张为组织的领导力的过程。

领导的基本过程类似于一幕剧的演出。对应于戏剧的导演、创意、剧本、舞台、演员、演出的各个步骤，领导过程分为领导、方向、战略、组织、动员、运行各个步骤。组织结构的协调、高效和开放是企业发展的基础。组织结构是企业运行的载体，它具有产权、治理结构、管理制度和商业模式四大要素，不能只强调某一方面，而忽视其他。不断优化企业的组织结构和运行方式是领导的重要职责；建立统一的价值观，不断激励和鼓舞员工奋勇前进，是领导不可忘却的日常工作。

目 录

导言	IX
第 1 章 如何面对时代变革的挑战	1
1.1 新世界新要求	1
1.2 推动变革与维持秩序：领导与管理的差异	9
1.3 领导与管理能力的非均衡发展	13
1.4 领导与管理能力的评价模型	19
第 2 章 不断提升领导力	24
2.1 坚定的理想与信念是成功的起点	24
2.2 领导力九要素	30
2.3 培养自己的领导风格	36
2.4 在平和中积极进取——332 定律	38
2.5 能力靠自己培养	40
2.6 424 法则：领导力的自我训练	45
2.7 用心理的无限突破生理的有限	48
2.8 成功的领导始于成功的自我领导	49
第 3 章 几种领导学理论与模型	56
3.1 领导学研究的历史	57
3.2 个性决定领导力：特质理论	61
3.3 关心人还是关心生产：新管理方格理论	63
3.4 业务能力与关系能力的平衡：费德勒模型	65

3.5	领导风格要适应下属：情境理论模型	67
3.6	积极的分类指导：路径-目标理论	69
3.7	引导变革：转型理论	70
3.8	一线经理最重要：盖洛普的 Q12 测试	72
第 4 章	选择正确的方向与战略	75
4.1	看准路标	75
4.2	充分论证与灵活调整	80
4.3	竞争力来自不断创新的比较优势	91
4.4	剪枝理论：要五个大苹果还是十个小苹果	97
4.5	嫁接理论：优势聚集才能结出美味的果实	100
4.6	不拘一格谋发展	102
4.7	对症下药	106
第 5 章	有效沟通与激励人心	112
5.1	把自己的理想变成群体的理想	112
5.2	充分理解才能有效执行	114
5.3	双重价值理论：利己主义与利他主义的协奏曲	120
5.4	建立统一的价值观	125
5.5	尊重所有人	126
5.6	自我暗示与暗示他人	129
第 6 章	组织再造与持续发展	134
6.1	组织结构四要素	134
6.2	围绕客户需要重造企业组织	152
6.3	从金字塔到扁平状	157
6.4	从推倒内墙到推倒外墙	163
6.5	超越生命周期	167
6.6	化危机为机遇	176
附录	平衡计分卡	185
	主要参考文献	194

发现变化、管理变化、创造变化是领导者的主要任务。



如何面对时代变革的挑战

科学技术的发展,带来社会的人文日新。持续的变化与变革,呼唤着时代引领者的与时俱进。

时代的变革,是企业领导者必须面对的严峻挑战。在变革的时代,领导力对于企业生存与发展的作用,较以往任何时候都显得更为重要。

1.1 新世界新要求

20世纪90年代以来,随着以互联网为代表的新技术的迅速发展和广泛运用,世界经济发生了巨大变化。麻省理工学院的迈克尔·哈默(Michael Hammer)教授认为,经济发展已经由卖方主导转变为买方主导,市场由以供应商主导转变为以消费者主导,世界进入客户经济时代。^①

在客户经济时代,一方面,生产力水平迅速提高,商品的种类、数量增多,成本和价格下降,商品的供给大于需求,消费者的选择空间扩容,卖方市场转变为买方市场;另一方面,信息技术的发展彻底改变了市场信息的不对称状况,消费者很容易就能获得某一商品的近乎全球化的信息。消费者购物不再是货比三家,而是货比百家、千家,在众多供应商中从容选择,获取最优化的产品与服务。商品与商品之间、厂商与厂商之间的激烈竞争既增加消费者的购买力,也赋予消费者更大的消费权利。各类媒体

^① 迈克尔·哈默. 企业行动纲领. 第一章. 北京: 中信出版社, 2002年