

NEW NOTIONS OF LEADERSHIP

时代光华·培训大师系列

刘峰◎著

刘峰



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

新领导观

NEW NOTIONS OF LEADERSHIP

时代光华·培训大师系列

刘峰◎著



新领导观



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

新领导观/刘峰著. —北京:北京大学出版社, 2005. 9

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09518-X

I. 新… II. 刘… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093287 号

书 名: 新领导观

著作责任者: 刘 峰 著

责任编辑: 秦 雯 曹媛媛

标准书号: ISBN 7-301-09518-X/F · 1185

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097

电子邮箱: pw@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 210 千字

2006 年 4 月第 1 版第 3 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究



NEW
NOTIONS OF
LEADERSHIP

刘峰博士

国家行政学院和北京大学管理学教授、博士生导师，中国领导力研究院院长，东方管理学派的主要创始人之一。

刘峰博士是中国领导科学与领导艺术研究领域的主要学术带头人之一，既在清华大学主讲MBA、EMBA课程，又在北京大学主讲MPA课程；既有学院派“形而上”的理论功底，更具实战派“形而下”的务实风格，二十年来一直致力于在东西方管理文化的融通中探求中国智慧与领导艺术的完美结合。

刘峰博士非常注重将培训和学术研究结合起来，不仅为中国所有的省、市、自治区和几乎所有的中央国家机关提供过培训，还为中国大多数国有企业和众多民营企业提供过培训，并承担“21世纪领导大趋势”国家级课题研究，已正式出版领导学和管理学专著15部。

内容简介

随着21世纪的到来，领导情境发生了重大变化。为了适应时代的变革与发展，领导者必须提高领导技能，改进领导方法，而最根本的则是要转变领导观念，树立顺应21世纪领导趋势的新领导观。

本书探讨的新领导观，包括简约领导与自我领导、柔性领导与隐性领导、平民领导与价值领导、变革领导与权变领导八个方面。本书既有“形而上”的理论阐述，又有“形而下”的对领导行为和领导艺术实践的案例分析；既适合企业领导，又适合行政领导，对于各级领导者转变领导观念、提升领导效力具有很高的指导价值。

策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

征稿电话：010-82893507

E-mail: tbcbooks@vip.163.com

装帧设计：清水设计工作室 清水+老皮

前言

做人要有正确的人生观，同理领导者也要有正确的领导观。这使我想到了那句尽人皆知的名言：“火车跑得快，全靠车头带。”这句话我们讲了几十年，其实它既不符合马克思主义的基本原理，也不符合今日中国领导工作的实际。近几年我们的火车已经连续五次提速，却很难超过每小时 160 公里，其原因就在于我们的火车头动力已经很大，但火车厢却没有一点动力，结果只能是“全靠车头带，火车跑不快”！

让我们看看国内正在研制而国外早已有之的“动力分散型”机车。这种火车不仅火车头有动力，后面的每一节火车厢也有动力。这种高速列车之所以跑得快，不是全靠车头带，而是主要靠火车厢自己带。

今天社会主义市场经济体制已比较完善，然而我们的领导观仍停留在计划经济时代。我们反复强调转变领导作风，改进领导方法，提高领导能力，提升领导艺术，然而领导绩效并没有提高多少。其原因就在于我们过分强调领导者这个“火车头”的作用，而对作为被领导者的“火车厢”以及其他因素的作用重视不够。

我们多年来一直都在强调精简机构，精简人员，然而每一次机构改革都逃不出精简→膨胀→再精简→再膨胀的怪圈。其深层原因也在于陈旧的领导观。很多人认为在任何时候任何地点领导都是极为重要的，领导者都是极为重要的，这其实是一种天大的误解。只要你多一些观察和思考，就会惊奇地发现有的时候领导是至关重要的，有的时候领导则是

无关紧要的。领导活动的成效既取决于领导者，也取决于被领导者，还取决于领导制度、领导文化及领导情境等诸多因素的综合作用。如果我们树立了新的正确的领导观，改革发展中的许多难题和领导工作中的许多难题就都能迎刃而解。

传统的领导依赖硬权力的运用，而现代的领导主要依赖软权力的威力。被领导者“亲而誉之”的柔性领导已经大行其道，被领导者“不知有之”的隐性领导也已悄然来到。

在 21 世纪来临之时，英雄主义的领导已无奈地隐退，而平民化的领导越来越受欢迎。平民领导是以人为本的领导，是关注价值的领导。“众里寻她千百度”，当认识到领导是基于价值的时候，那么我们就可能很快地发现领导的“庐山真面目”。

领导需要变革，变革需要领导。领导追求变革，领导推动变革，领导在变革中寻求机会和创造价值。变革与领导的互动是 21 世纪领导最激动人心的主旋律。与此相应的是，领导者要变革，领导观要变革，领导体制和制度要变革，领导方式和方法要变革。方圆兼顾的权变领导艺术必将大有用武之地。

本书探讨的新领导观包括简约领导与自我领导、柔性领导与隐性领导、平民领导与价值领导、变革领导与权变领导八个方面。它们既适合行政领导，也适合企业领导；既符合中国国情，又与全球化的大趋势接轨；既有“形而上”的理论分析，又有“形而下”的对领导行为和领导艺术实践的案例分析，对于各级领导者转变观念、提升领导力具有很高的指导价值。

相信读罢此书，各行各业的领导者对领导工作会有新的感悟，对领导力的提升会有所帮助。

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一篇 简约领导与自我领导

第一章 领导替代的再发现

一、中国情境下的领导替代	(3)
--------------------	-----

- (一)被领导者对领导的替代 / 4
- (二)任务程序化及反馈度对领导的替代 / 4
- (三)规章制度及组织文化对领导的替代 / 5
- (四)市场经济对领导的替代 / 5
- (五)民主法制对领导的替代 / 6
- (六)信息技术对领导的替代 / 6

二、领导替代促进领导创新	(6)
--------------------	-----

- (一)领导替代的启示 / 7
- (二)被领导者的重要性 / 7

- (三)领导创新的重要性 / 8
- (四)简约领导的应运而生 / 9

三、谁动了领导者的“奶酪” (9)

- (一)传统的领导者拥有“奶酪” / 9
- (二)谁拿走了领导者的“奶酪” / 10
- (三)领导者要创造新的“奶酪” / 11

第二章 简约领导的特点和优势

一、毛泽东的“出主意”和“用干部” (13)

- (一)“出主意”并非领导者的专利 / 14
- (二)“选主意”而不是“出主意” / 14
- (三)“选主意”并不是包办一切 / 18
- (四)“用干部”就是用制度用环境 / 19
- (五)“用干部”重点就是激励和培养 / 19
- (六)“用干部”的科学化与艺术化 / 21

二、邓小平的“领导就是服务” (22)

- (一)“服务”不是后勤意义上的服务 / 22
- (二)“服务”不能太“被动”，也不能太“主动” / 23
- (三)“服务”与“服从”在领导活动中应是一致的 / 24
- (四)“服务”是为了提高领导效能 / 25
- (五)“服务”是为了应对“替代” / 25
- (六)“服务”为领导艺术的提升打开了空间 / 26

三、第三代领导集体的简约领导 (26)

- (一)从领导的“自在状态”转到“自为状态” / 27
- (二)领导理论的重要性 / 27
- (三)以“三个代表”重要思想指导领导创新 / 28

(四)把握领导简约化的大趋势 / 28

第三章 管理创新与简约领导

一、树立简约观念,转变管理职能	(31)
二、从公共管理到公共领导	(32)
(一)公共管理的概念 / 32	
(二)公共领导的特征 / 33	
(三)从公共管理到公共领导 / 34	
三、管理创新与简约领导	(35)

第四章 自我领导的实现

一、自我领导的特点	(37)
二、自我领导的实现	(38)
(一)领导者的示范作用 / 39	
(二)由依赖转向独立 / 39	
(三)授权是分身之术 / 40	
(四)为自我领导提供服务 / 41	
(五)创建新型的领导文化 / 41	
(六)自我领导需要不断学习 / 42	
三、自我领导与简约领导	(43)

第五章 自我领导重在激励

一、领导激励的逻辑	(45)
(一)先我后他的逻辑 / 45	

- (二)先心后智的逻辑 / 46
- (三)先激后励的逻辑 / 47
- (四)先正后负的逻辑 / 48
- (五)先分后合的逻辑 / 48
- (六)先要后到的逻辑 / 49
- (七)先激励后凝聚的逻辑 / 50
- (八)先激励后约束的逻辑 / 50
- (九)先保健后激励的逻辑 / 50
- (十)先制度后艺术的逻辑 / 51

二、领导激励的着力点 (52)

- (一)满足员工的合理需要 / 52
- (二)激发员工的积极动机 / 54
- (三)鼓励员工的正确行为 / 55
- (四)引导员工的奋斗目标 / 56

三、领导激励的平衡点 (56)

- (一)把握好虚激励与实激励的平衡点 / 57
- (二)把握好正激励与负激励的平衡点 / 58
- (三)把握好对下激励和对上激励的平衡点 / 60
- (四)把握好重点激励和一般激励的平衡点 / 60

四、自我领导的激励艺术 (62)

- (一)尊重激励的艺术 / 62
- (二)目标激励的艺术 / 63
- (三)逆境激励的艺术 / 66
- (四)自我激励的艺术 / 68
- (五)工作激励的艺术 / 72

第二篇 柔性领导与隐性领导

第六章 从“领”到“导”的变奏

- 一、领导活动的“三部曲” (77)
- 二、领导活动的“三法则” (78)
- 三、领导活动的“二重奏” (79)
 - (一)“领”与“导”的区别与联系 / 79
 - (二)学会用信誉去领导 / 81
 - (三)学会用榜样去领导 / 82

第七章 柔性领导与软权力的运用

- 一、软权力的非强制性 (87)
- 二、软权力的非连续性 (88)
- 三、软权力的非对称性 (89)
- 四、软权力的双向性 (90)
- 五、软权力的叠加性 (91)
- 六、扩大自己的软权力 (92)
- 七、软权力与硬权力的转化 (93)

第八章 柔性领导与沟通认同

- 一、认同需要沟通 (95)
 - (一)承认不同点 / 96

(二)寻求共同点 / 97

(三)加大共鸣感 / 98

(四)强化认同感 / 99

二、沟通的目的是赢得认同 (100)

(一)沟通只是手段,认同才是目的 / 101

(二)角色经常调整,距离更要适中 / 102

(三)做到三个结合,力求五个合适 / 104

(四)遵循沟通程序,减少沟通障碍 / 105

三、建立共同愿景 (106)

(一)领导需要共同愿景 / 106

(二)领导者要会讲故事 / 107

第九章 解读“第五级领导”

一、“第五级领导”的出现 (109)

二、“第五级领导”的特点 (112)

三、领导者是服务员 (114)

第十章 “不知有之”的隐性领导

一、领导的四种境界 (117)

二、隐性领导的六种形式 (118)

三、隐性领导的特点 (120)

四、隐性领导与情境领导 (121)

五、隐性领导的艺术 (122)

第三篇 平民领导与价值领导

第十一章 英雄主义与英雄领导

一、英雄时代的缘起 (127)

(一)历史文化的原因 / 127

(二)经济社会的原因 / 128

(三)人民群众的原因 / 129

二、英雄主义的领导 (129)

(一)全能的天才的领导 / 130

(二)全面的集权的领导 / 130

(三)人治的随意的领导 / 131

三、英雄主义的退隐 (131)

(一)毛泽东走下神殿 / 131

(二)平民化的新时代 / 131

(三)从英雄主义到领导主义 / 133

第十二章 平民领导的趋势

一、从集中领导到分散领导 (135)

(一)领导不只是领导者的事 / 135

(二)领导不只是领导机关的事 / 136

(三)从集权领导走向分权领导 / 137

二、从有界领导到无界领导	(137)
(一)领导职能的模糊化 /	137
(二)领导角色的模糊化 /	138
(三)领导者与被领导者的转化 /	138
三、从男性领导到女性领导	(138)
(一)从男尊女卑到男女平等 /	139
(二)从男性领导到女性领导 /	139
(三)女性领导的优势 /	139
四、从无限领导到有限领导	(140)
五、从人治领导到法治领导	(141)

第十三章 以人为本的平民领导

一、树立正确的用人观	(143)
(一)用人理论的反思 /	143
(二)用人观念的更新 /	144
二、发现领导者	(146)
(一)创造型人才的特点 /	146
(二)发现创造型人才 /	147
三、用人就是培养人	(149)
(一)领导者是教师 /	149
(二)向榜样学习 /	150
(三)反思自省的艺术 /	150
(四)实践锻炼的艺术 /	151
(五)经常接受培训 /	151
(六)调整素质结构 /	151

(七)培养超过自己的领导者 / 152

第十四章 基于价值的领导

- 一、过程没有结果重要 (153)
- 二、目标没有目的重要 (155)
 - (一)目标管理的缺陷 / 155
 - (二)目的管理的优势 / 155
- 三、成本没有价值重要 (157)
 - (一)价值是领导决策的依据 / 157
 - (二)价值取向与排序 / 158
- 四、管理没有领导重要 (159)
 - (一)管理关注做事 / 159
 - (二)领导关注做人 / 159
 - (三)领导型的管理 / 160

第十五章 基于价值的领导决策

- 一、决策并非领导者的专利 (161)
 - (一)领导者要少做决策 / 162
 - (二)领导者要慎做决策 / 163
 - (三)决策并非领导者的专利 / 166
- 二、决策并非领导者的单赢 (166)
 - (一)单赢决策的局限性 / 167
 - (二)共赢决策的合理性 / 168
 - (三)共赢决策的原则和艺术 / 170

(四)共赢决策的普遍性 / 172

三、决策并非目标的最优化 (173)

(一)从经验决策到最优决策 / 173

(二)从最优决策到次优决策 / 174

(三)从次优决策到超优决策 / 175

(四)领导决策要超越目标的优化 / 177

四、决策并非方案的制定 (178)

第四篇 变革领导与权变领导

第十六章 领导与变革的互动

一、对变革的领导 (183)

二、领导自身的变革 (184)

三、领导理论的变革 (185)

第十七章 从科学领导到艺术领导

一、从领导群众到领导个人 (187)

二、从长官意志到顾客导向 (188)

三、从普遍主义到特殊主义 (189)

四、从经验领导到科学领导 (190)

五、从科学领导到艺术领导 (191)