



黄飞 著

三维领导

SANWEILINGDAO



山西经济出版社

三维领导

黄 飞 著

出 版	山西经济出版社 太原市建设南路 15 号 030012 0351—4922102 http:// www.sxep.com.cn E-mail:sxep@sx.cei.gov.cn
发 行	山西经济出版社
印 刷	山西省统计局印刷厂
版次·印次	1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷
开本·印张	850×1168 1/32 印张:18.125
字数·印数	470 千字 0001~3000 册
书 号	ISBN 7—80636—402—1/F·398
定 价	28.00 元

责任编辑:李廷芝 复审:侯新院 终审:张凤山

作者自序

社会在进步，中国要发展，这是不可逆转的大趋势。但是，不管是社会的进步，还是中国的发展，说到底都是一种人的进步与发展。中国之所以有别于外国，最根本之处在于中国人有别于外国人。充分认识这一点，可以使我们得出一个结论，这引进，那引进，一个民族的文化 and 素质没法引进；这管理，那管理，对人的管理是最根本的管理，中国的问题最终要靠中国人自己来解决。因此，站在中国的立场上，研究和解决中国的问题，是每个中国人应尽的义务与责任，“天下兴亡，匹夫有责”，在此依然正确。正是在这种理念的驱使下，作者集多年研究之经验，取丰富实践之精华，以人的研究为主线，写下了这套《三维论丛》。

《三维论丛》的写作过程是短暂的,但为此而进行的思考过程却是漫长的。

在中华民族的历史长河中,20世纪无疑是一个划时代的世纪。世纪之初,我们结束了数千年的封建社会制度;世纪之末,我们又建立了大生产的市场经济体系,全中国人民开始摆脱贫困,中国的社会发展进入了一个历史的新纪元。但与未来社会高度文明的目标相比较,我们今天的成就仅仅是向前迈了一小步。今后的道路会更曲折,面临的矛盾会更多。作为当代人,我们必须用新思维,创造新方法,认识新问题,找到新出路。这一直是推动作者不断思考与研究的持久动力。

《三维论丛》是作者新思维的结晶,三维分析法是一种认识问题和分析问题的新方法。它借鉴了前人的研究成果,也体现了作者的创造性劳动。虽然三维分析法不是万能的,但在分析现实中的某些问题时,却是十分有效的。为此,作者选择了15个现实问题进行分析,都取得了预期的结果。此次结集出版的5本专著,就是这些分析的第一批成果。

《三维论丛》作为一种学术著作,具有很强的专业性,应当用十分准确的专业术语来著述。但《三维论丛》作为一种大众读物,又必须用最通俗的语言来著述,以便让非专业的读者也能读懂。在此两者之间,客观上存在着一个统筹兼顾的最佳结合点。为此,作者在写作这套丛书的过程中,一直有个良好的愿望,让学术著作走出学术的圈子,让具有初中文化水平、没有专业知识的读者读懂这些学术著作。所以在丛书中,一些本该用高等数学论证的内容,改用初等数学;一些在专家眼中不能通用的名词给予了通用;一些在学术上不规范,而在口语中约定俗成的名词也使用了不少。所有这些,从严格的学

术角度看,都是本书的缺陷所在,但如果由此而使更多的读者领悟了本书的内容,存在一些缺陷也就在所不惜了。

内容导读

《三维领导》是一本研究企业领导的专著，它立足于企业之内，分析企业领导行为的基本规律，特别是从现实的国情出发，分析企业领导在企业中的地位与作用。

第一章 领导也是人。人的问题是领导问题的核心。本章用一定篇幅介绍了人的定义及人的一般属性。这是认识企业领导行为规律的基础。

本章由人是什么、人的属性、人的结构三个主要部分组成，形成完整的人的体系。对于人是什么的回答，是作者集多年实践经验之总结，与人的现实状态相吻合。人的属性是认识企业领导行为规律的基础，行为是属性的具体表现形式。本章中介绍的人的属性，既具有普遍意

义,也以企业领导为对象进行了分析,由此可深入认识企业领导行为的特性。同时,认识企业领导要注意不同的结构,结构不同,企业领导的属性也有不同的形式。所以,本章从认识人的基本属性入手,采用由里及表的方式认识企业领导,使全书以一个较高的起点逐层展开。

第二章 领导是什么人。本章主要是回答企业领导作为人的特殊性,分析企业领导的特殊结构。

有权力是企业领导的首要特征。本章从全新的角度论述了企业领导权力的来源、权力的运用及权力的作用,特别是创立了企业授权的三种基本类型,从权力的角度揭示了企业经营成败与领导行为之间的关系。

本章站在企业之内,分析了企业领导的利益结构,指出了不同的利益结构是支配企业领导行为的直接原因。特别是随着企业领导身份的改变,企业的利益结构也产生了质的变化,随着利益结构的变迁,企业的利润风险也随之增大。

本章特别论述了系于企业领导之身的风险,而且提出了品德风险是各种风险的个人原因。在此基础上分析了企业领导的结构,从客观上认识企业领导的整体特性。

第三章 竞争出领导。企业领导不是自然产生,而是经过竞争产生,在不同的企业,竞争的具体方式不同。

本章详细分析了在权力竞争过程中动力、能力、压力的结构关系。

本章提出,领导竞争力是一个三维体系。可以从横向分层次认识领导竞争力的不同结构,以此认识领导地位竞争过程,更能深刻地看到现实中各种领导行为的必然性。从纵向分要素分析领导行为,不仅可以看出领导行为的多样性,也可

看出领导行为的人性特性。

第四章 领导分层次。企业领导的相对地位虽相似,但企业领导的层次地位却不同。

本章第一节领导的价值,从三个不同的角度评介了企业领导,并且建立了定性与定量相结合的评价体系,形成了具有三维结构的领导价值体系。

企业领导的差别,最根本的是领导自身价值观的差别。本章根据领导价值观的不同,把企业领导分为三种基本类型。从整体上,三种不同类型的企业领导同时并存。

本章的重点在于提出了完整的领导行为结构,为评价领导行为提供了可操作的方法体系。并且从由表及里和由里及表不同的方向分析了领导行为的变化规律。

第五章 领导的变异。社会在变迁,企业领导也在变迁,本章用变革的观点分析了企业中领导行为的转化。从整体上把领导行为分为应该做、能够做、愿意做三个层次,构成领导行为的三维体系。此三维体系的结构从本质上体现着不同条件下领导行为的差异。

企业领导的变异是一种客观存在,本章用两节的篇幅从价值评价和现实结构的角度分析了造成领导变异的根源和表现形式,观点新颖。

本章特别分析了企业领导在漏洞面前表现的钻洞、造洞、堵洞行为。这些名词不仅形象,而且也通俗地描述了在经营过程中企业领导的具体行为。

第六章 领导三现象。本章从考察现实中企业领导行为出发,分析了三种最具典型意义的领导现象。

登山现象分析了企业中不同领导的发展结果,指出了造

成这种结果的三维原因。同时也指出了企业为此而付出的代价,一个企业领导领导企业的过程犹如一个人登山一样。

赶集现象是领导行为的普遍现象。它形象地描述了有些企业领导选择机会确定行为的特征。本章对赶集行为进行了分类,并且分析了造成赶集现象的起因和后果。对于全面地认识领导行为的赶集现象十分有益。

开店现象也是领导行为的普遍现象。本章主要是借助一幅漫画来形象地描述企业中的一些用人现象。从领导的角度分析了企业中用人的结构体系、用人的策略及利益关系。

本章的重点在于提出了市场竞争中的淘汰准则。企业领导的行为由企业领导自主选择,但市场的淘汰却是一种无情的存在。而且,从市场淘汰的现实中,总结出三条淘汰准则,形成淘汰准则体系。

第七章 领导与权威。宁当鸡头,不做凤尾,是大多企业领导的心理。由此也就在企业中形成争夺最高决策权的竞争,每个企业领导都想成为权威领导,一口说了算。本章详细分析了权威领导形成的客观条件和典型标志,也论述了权威领导的完整含义。

权威领导的存在,是企业经营成功的需要,同时也具有中国的特点。本章结合中国之国情分析了企业领导竞争权威地位的特殊性,指出了权威领导给企业造成的风险。

权威领导也是人,领导与权威领导的差别与联系其实是人性的两种不同表现形式。本章从人性角度论述了权威领导的发展,使对权威领导的认识更为深化。

第八章 成败在领导。政治路线确定之后,干部就是决定的因素。这不仅是一句名言,也是企业领导与企业关系的

客观写照。本章首先分析了市场对企业领导提出的挑战,指出了市场挑战的三大特点及相互之间的联系。

在现实的社会条件下,企业的结构发生了质的变化,也使企业领导面临着新的挑战。本章从企业功能、权力结构、人员结构等方面分析了这些挑战的特点,指出了挑战的严峻性。

企业领导面临的最大挑战其实来自领导本人。人性结构、价值观、行为追求都是挑战的具体内容,只有战胜自己,才能领导成功,这是本章分析了各种挑战后得出的结论。

作为本书的总结,企业领导的发展轨迹,可以概括为:赚钱者,势如流星;成事者,跌宕起伏;做人者,青春长在。

全书与内容相对应配有 648 幅插图,浏览这些插图可以了解全书的重要论点。

目 录

第一章 领导也是人.....	(1)
1.1 人是什么	(1)
1.1.1 人有需求	(2)
1.1.2 人能创造性地劳动	(5)
1.1.3 人会能动地适应环境	(7)
1.1.4 复杂的人	(10)
1.2 人的属性	(13)
1.2.1 趋利属性	(14)
1.2.2 竞争属性	(24)
1.2.3 权变属性	(34)
1.2.4 三维人性	(39)
1.3 人的结构	(44)
1.3.1 数量结构	(45)
1.3.2 角色结构	(47)

1.3.3	特性结构	(52)
1.3.4	结构体系	(56)
1.3.5	完整的人	(61)
第二章	领导是什么人	(64)
2.1	有权力的人	(64)
2.1.1	投入结构	(64)
2.1.2	目的结构	(66)
2.1.3	产权结构	(69)
2.1.4	授权结构	(71)
2.1.5	授权要素	(75)
2.1.6	身份结构	(79)
2.2	有利益的人	(82)
2.2.1	股东利益	(83)
2.2.2	员工利益	(90)
2.2.3	个人利益	(100)
2.2.4	利益的变迁	(112)
2.3	有风险的人	(117)
2.3.1	授权风险	(118)
2.3.2	能力风险	(126)
2.3.3	品德风险	(141)
2.3.4	风险结构	(143)
2.4	领导结构	(146)
2.4.1	领导是中心	(147)
2.4.2	权变领导	(149)
2.4.3	能力领导	(153)

2.4.4	品德领导	(155)
2.4.5	领导的转化	(156)
第三章	竞争出领导	(160)
3.1	动力竞争	(160)
3.1.1	领导含金量	(161)
3.1.2	个人收益	(164)
3.1.3	转化结构	(168)
3.1.4	动力体系	(171)
3.2	能力结构	(174)
3.2.1	股东选择	(175)
3.2.2	个人选择	(181)
3.3	压力竞争	(187)
3.3.1	市场压力	(187)
3.3.2	权力压力	(192)
3.3.3	利益压力	(200)
3.3.4	压力结构	(205)
3.4	领导竞争力	(210)
3.4.1	层次结构	(212)
3.4.2	纵向体系	(216)
第四章	领导分层次	(219)
4.1	领导的价值	(219)
4.1.1	社会价值	(220)
4.1.2	企业价值	(232)
4.1.3	自我价值	(235)

4.1.4	价值体系	(236)
4.2	领导价值观	(237)
4.2.1	领导行为层次结构	(237)
4.2.2	领导行为观念结构	(242)
4.2.3	赚钱型领导	(248)
4.2.4	成事型领导	(250)
4.2.5	做人型领导	(251)
4.3	完整的领导行为	(252)
4.3.1	完整的行为观念结构	(253)
4.3.2	完整的行为过程结构	(256)
4.3.3	完整的行为结果结构	(258)
4.3.4	完整的行为体系	(261)
第五章	领导的变异	(265)
5.1	三维行为	(265)
5.1.1	市场规律	(266)
5.1.2	应该做的行为	(269)
5.1.3	能够做的行为	(272)
5.1.4	愿意做的行为	(275)
5.2	价值评价	(278)
5.2.1	价值结构	(278)
5.2.2	利益结构	(285)
5.2.3	人性结构	(293)
5.3	现实结构	(297)
5.3.1	行为准则	(297)
5.3.2	多元行为	(304)

5.3.3	三重身份	(309)
5.4	有洞必漏	(315)
5.4.1	漏洞结构	(317)
5.4.2	钻洞	(327)
5.4.3	造洞	(332)
5.4.4	堵洞	(335)
5.4.5	造洞 钻洞 堵洞	(337)
第六章	领导三现象	(339)
6.1	登山现象	(339)
6.1.1	登山的启示	(340)
6.1.2	领导的层次	(342)
6.1.3	拔苗不能助长	(345)
6.1.4	无情的淘汰	(348)
6.1.5	昂贵的代价	(350)
6.2	赶集现象	(353)
6.2.1	权力赶集	(353)
6.2.2	经营赶集	(358)
6.2.3	政策赶集	(390)
6.2.4	赶集的启示	(395)
6.3	开店现象	(398)
6.3.1	为何用人	(399)
6.3.2	用什么人	(406)
6.3.3	如何用人	(410)
6.4	大浪淘沙	(414)
6.4.1	市场选择企业周期	(417)

6.4.2	企业选择领导周期	(418)
6.4.3	领导选择行为周期	(420)
6.5	淘汰准则	(422)
6.5.1	递进淘汰准则	(423)
6.5.2	转嫁淘汰准则	(440)
6.5.3	逆向淘汰准则	(448)
6.5.4	淘汰准则体系	(452)
第七章	领导与权威	(456)
7.1	权威的标志	(456)
7.1.1	决策结构	(457)
7.1.2	正确决策	(460)
7.1.3	决策权竞争	(468)
7.2	权威的必然	(472)
7.2.1	皇权观念的渗透	(472)
7.2.2	利益的驱动	(475)
7.2.3	企业竞争的需要	(476)
7.2.4	趋利是根本	(478)
7.3	权威的风险	(479)
7.3.1	决策风险	(479)
7.3.2	利益风险	(483)
7.3.3	效益风险	(488)
7.3.4	企业风险	(489)
7.4	权威的发展	(495)
7.4.1	信用与威望	(495)
7.4.2	争权创利	(501)

7.4.3	人性与权威	(509)
第八章	成败在领导	(511)
8.1	市场的挑战	(511)
8.1.1	认识已过扫盲关	(512)
8.1.2	市场结构已质变	(515)
8.1.3	商战已上新台阶	(520)
8.1.4	挑战的结构	(527)
8.2	企业的挑战	(530)
8.2.1	企业功能的挑战	(530)
8.2.2	人的挑战	(534)
8.2.3	权力的挑战	(538)
8.2.4	严峻的挑战	(539)
8.3	自我的挑战	(541)
8.3.1	价值观的挑战	(541)
8.3.2	目标的挑战	(542)
8.3.3	人性的挑战	(542)
8.3.4	无形的挑战	(544)
8.4	善战者胜	(545)
8.4.1	赚钱者,势如流星	(546)
8.4.2	成事者,跌宕起伏	(550)
8.4.3	做人者,青春长在	(557)
8.4.4	大浪淘沙朝前走	(559)
后 记	(561)