

领导力

大检讨

李洪青 著

奶粉事件后 的领导力反思

Review of the Leadership



深圳出版发行集团
海天出版社

领导力 大检讨

Review of the
Leadership



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力大检讨 / 李洪青著. — 深圳 : 海天出版社, 2008.12
(新锐培训系列)

ISBN 978-7-80747-385-5

I. 领… II. 李… III. 领导学—研究 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第156689号

领导力大检讨

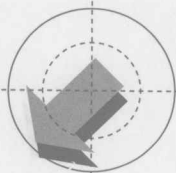
LINGDAOLI DAJIAANTAO

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
封面设计 海天龙
责任校对 李小梅
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 20.75
字 数 350千
版 次 2008年12月第1版
印 次 2008年12月第1次
印 数 1-6000册
定 价 42.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



前言 需要不断检讨的领导力

强大的企业背后一定有一批颇具才能的领导者，他们有责任心、有良知。

对于一个卓有成效的领导者，他们的责任感、良知是其推动社会、企业和个人发展的最大力量，是领导力的核心要素。任何良知和责任感的缺失都会危害自身——近期爆发的“毒奶粉事件”就是一个最好的例子。

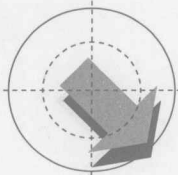
这次毒奶粉事件，最重要的也最被人忽视的一点就是——这是一起典型的“领导者社会责任感缺失”事件，几乎是全行业的集体犯罪行为。他们的产品几乎都扛着“名优产品”、“质量免检”的标志，赫然陈列在大小超市的货架上，从繁华都市到偏远农村，全部覆盖，消费对象都是襁褓中的婴儿，只要购买，无一幸免。糖衣毒品，何其毒也！

有些领导者站出来开脱说“不知情”，谁会相信？

“领导者社会责任感缺失”至少说明：整个行业的参与者“道德和良知的沦丧”——有一家捣鬼，你可以说那是“奸商”，可是，整个行业日复一日地在生产毒药给孩子吃，这叫什么？这叫有意识犯罪。

上至老总、下到员工，都心怀鬼胎、不约而同，但又都心照不宣地干着犯罪的勾当，古今中外，也算是闻所未闻。任何开脱者站出来说三道四都是欲盖弥彰，都是遮羞行为，都是掩耳盗铃。

牛根生在奶粉事件后讲道：“责任在谁？我们每个人都逃脱不了干系。有人说他一点都不知道这事。是的，在此之前，除了那些故意添加三聚氰胺的害群之马以及他们的帮凶，其他人有谁知道暗藏在宝宝肾脏里的这颗‘定时炸弹’？然而，‘不知道’这三个字绝对不能成为自我开脱的理由，因为无知本身就是一种犯罪！……我在这里郑重宣布：如果这件事情处理得不好，我这个董事长将引咎辞职。”



2005年，由中国乳品工业信息中心和黑龙江乳品工业技术开发中心主办的《乳品与人类》杂志，公布了10名“中国乳业最受尊重企业家”获奖者名单。

石家庄三鹿集团股份有限公司董事长、总经理田文华获奖后说：“经营企业，犹如经营人生。一个有社会责任感的企业家必须以经营人生的严肃态度来经营企业，时刻把社会责任放在第一位！”

让一只贪嘴的猫给其他同类讲“如何戒鱼”，这绝对是没有说服力的。卓越的领导力建设，应该把社会责任、道德、良知放到第一位。乳品业的领导者要解决“毒奶品事件”，最好先解决自己——要改变这个世界，要先改变自己，要领导他人，先领导自己。

商业潮流永远是这个世界的领导潮流，作为商业潮流中的核心因素，领导力中人性的光辉应该作为一个领导者立足的主题，其他如经营技术、组织才能、绩效管理、产品研究……都必须以道德、良知作为前提。

现在，作为商业中的领导者，我们应该反问自己：我们的产品、我们的服务、我们的企业价值是不是承载着“社会责任和人类的良知”？我们的作为是为消费者创造更多的幸福，还是在为消费者创造苦难？我们是在解决问题，还是在制造问题？

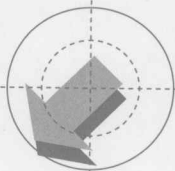
中国企业的领导者应该静下心来，把目标瞄向未来，而不是关注眼前的得失。

领导力的提升，应该首先锁定在自己的职业道德、社会责任、良知；领导力的比拼，应该比谁更有社会责任，比谁更有职业精神，比谁有更多爱心，比谁有更多良知。

一个领导者所领导的企业，即使你创造了惊天财富，这财富如果是建立在消费者的苦难上，其价值将不堪一提，这样的领导者终必“老鼠过街，人人喊打”。

领导力的提升是一个复杂的过程，其中包含了新旧观念的冲突、领导思维的改变以及对日常领导行为的检讨……由于对领导行为缺乏检讨和把握，他们一开始时就不够耐心，或者独断专行，甚至铤而走险。那些制假造假、坑民害民的企业领导就是这副嘴脸。

一个成功的企业就如同一个成功的人。他们的成功，事实上就是做人的成功，当然，成功的方式有各自的差异，但是都有共同的规律可循，其最为核心的要素就是先从自己的良知开始，从社会责任开始，任何脱离责任与良知的经营者



都是人民的公敌。

本书上篇从五个方面总结和阐述领导力，如：检讨领导用权、检讨领导用人、检讨领导行为、检讨领导修身以及创造未来的领导者，让更多的领导者在检讨中成长。

本书的下篇为领导力提升的八个方面：决断、百分百参与、诚实、负责任、自我表达、创造、合作伙伴、冒险精神、承诺。

书中运用大量案例来阐明观点，可读性和实用性都很强，绝不仅仅是对现有理论著述的简单附加。同时，本书重在帮您在最短的时间内提高自己的领导水平，言简意赅，深入浅出。

同时，本书也提供了一些简单的途径，帮助领导者修正他们的工作甚至处世方式，扩展他们关于自身发展的思路，并逐步介绍高效的工作方法。

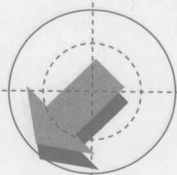
本书对于企业管理中某些常见而以往少有人论及的内容，作了特别的阐述，相信这本书能引起广大读者的兴趣。

在使读者获得相关专业知识的同时，也能够产生阅读的快乐，既掌握领导学的普遍规律，又能把握时代潮流的推进方向。

我相信，书中必定有一些话甚至一些片段，能触动读者朋友停下来，结合自己的经验深思一下。如果能对读者朋友有所帮助和产生影响，则甚感幸之。

李洪青

2008年10月于深圳



目 录 CONTENTS

上篇 检讨领导力

第一章 检讨领导用权.....2

单靠压力去慑服别人常常要失败，重要的是运用耐心和技巧。

——伊索

- 一、大权旁落 2
- 二、授权不当 10
- 三、用权有法 17

领导力大检讨

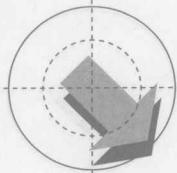
三鹿奶粉事件后，“问责”之声日隆。于是有了三鹿公司、石家庄市、卫生部、质检总局争先恐后的新闻发布会，有了奶农被拘、市长被黜、总裁下课。“责、权、利”本为一体，一旦三者失衡，就是领导力的缺失，最容易导致权力拥有者的玩忽职守。

第二章 检讨领导用人..... 26

知人者智，自知者明。

——老子

- 一、用人不当 26
- 二、当用不用 36
- 三、用人有度 47



领导力大检讨

因垮坝而请辞的山西省长，因“非典”而丢官的北京市长和卫生部长他们都是一把手。作为“一把手”，其主要职责有二：一是出主意；二是用干部。出主意是指对各类事项拍板决策，行使“事权”；用干部则为“人权”。迄今为止，我们所见到的“用人不当”，都属“事责”：某人不作为或乱作为，给人民和国家的生命财产造成重大损失，难辞其咎，当然要承担责任；某人主管的部门出了重大责任事故，他虽不是直接肇事者，但也很难说不是他“领导无方”的恶果。

第三章 检讨领导行为..... 58

只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。

——拿破仑

- 一、检讨领导力修炼 58
- 二、决策不当失良机 67
- 三、赏罚不明起纷争 76

领导力大检讨

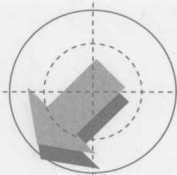
领导行为影响领导力，三鹿掺三聚氰胺事件闹得沸沸扬扬，而且涉及更多民族乳业公司，比如伊利股份和蒙牛乳业两大知名品牌也“榜上有名”，光明也未能幸免。整个乳品产业正在面临一场消费者信任危机，三鹿踢翻了中国的奶罐子，暴露了企业家的致命问题，他们必须为自己的“失信行为”买单。

第四章 检讨领导修身..... 87

一个优秀的领导者首先要领导好自己。

——韦尔奇

- 一、言而无信 87
- 二、唯我独尊 98



三、祸从口出 104

领导力大检讨

领导者修身，就是修行自己的良知和德行，谁也不能保证永远不犯错误，问题是犯错后如何改正。一些被卷进“毒奶粉事件”中的领导者，面对错误，百般狡辩，强力推责。人们就会认为，这个企业不仅产品质量出了问题，企业文化和指导思想更成了“劣质产品”。想到了温总理谈到的“道德的血液”——“企业要认真贯彻国家政策，关心社会，承担必要的社会责任。企业家不仅要懂经营、会管理，企业家的身上还应该流着道德的血液。”

第五章 创造未来的领导者 111

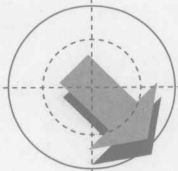
总想着去征服别人，原来真正该征服的是自己！

——王裕男

- 一、复合型领导 111
- 二、自我领导 128
- 三、你可以做得更好 144

领导力大检讨

许多企业管理实践者分享了他们的观点，虽然变化不断，但是领导者的图像却是清楚和明晰的。未来的成功领导者应该是那些能够创造组织系统以塑造员工和利益相关者（如顾客和供应商）忠诚度的人。这种新型领导，不仅适合商业企业，也适合其他类型的组织，也就是能时时处处考虑相关利益者。那些置他人利益与生命而不顾的领导者，最终只能“搬起石头砸自己的脚”，只有让别人活，你才能活得更好。



下篇 领导力八大元素

第一章 决断.....154

如果你想把工作安排得更好，首先最重要的是先问问自己：

“我的目标是什么？”因为你是一个组织的决断者，你首先应当想到目标必须是这个组织的目标。

——吴智勇

一、决断的特征 154

二、决断短板 159

三、实施战略决断 162

四、决断成功八步法 168

五、团队决断效能 173

领导力大检讨

从毒大米到毒奶粉，奸商终于向娃娃们下手了。早就有人上报“毒奶粉现象”，可是为何现在才冰山全露？出了事还要层层上报等上级的决断，难道忘了“非典”的教训吗？决断要坚持“道德的底线”，那些缺少良知和真相的决断，是领导力弱化的“最佳”表现。

第二章 百分百参与.....177

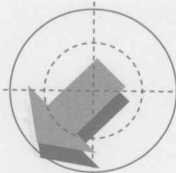
领导不一定有非凡的知识、能力或远见卓识，也未必受人爱戴，但他一定能够引领追随者做事情，并最终实现目标。

——王志纲

一、全身心投入 177

二、不朽的信念 180

三、积极领导 184



四、带领与引导	190
五、卓越领导力的培育	194

领导力大检讨

有多少领导者一旦大权在握，就同下属产生了距离。他们深居简出，全部凭借身边几个亲信了解一些可怜而失真的信息。目前，“毒奶粉事件”不排除下属的违规操作，而作为领导“不知情”，这说明一些领导者很少走到第一线，缺少百分百参与的行事风格，为“行恶者”提供了腐败的温床。

第三章 诚实.....200

诚实比一切智谋更好，而且它是智谋的基本条件。

——康德

一、不诚无物，无实不立	200
二、诚实管理，以信取利	204
三、诚实是不朽的竞争力	207
四、诚实力缔造价值	212
五、领导者的诚信建设	215

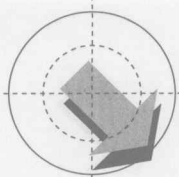
领导力大检讨

诚实正直是高情商者的特征。当领导者保持诚实正直时，企业就是在做正确的事情；如果丧失了诚实正直的品质，也就丧失了道德原则。责任感是有道德的领导者应该具备的最重要素质之一。一个领导者只有愿意为他的行为以及行为的结果承担责任，他才能确保其行为符合普遍的人类原则。

第四章 负责任.....221

在整个世界都在谈论“变化”、“创新”等时髦概念的今天，也许有人认为重提“责任”、“责任心”之类的话题未免显得老调重弹或过于陈旧，然而，这又是无法回避的问题。

——史蒂文·B·桑普尔



一、责任需要主动担当	221
二、组织与责任	225
三、经营员工的责任心	229
四、责任感与情感强度	235
五、责任感决定员工忠诚	239

领导力大检讨

“经营企业，犹如经营人生。一个有社会责任感的企业家必须以经营人生的严肃态度来经营企业，时刻把社会责任放在第一位！”——石家庄三鹿集团股份有限公司董事长、总经理田文华曾经如是说。

第五章 自我表达.....245

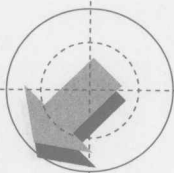
沟通是一件如此简单却又如此困难的事，用几句简单的话绝不可能说清楚。

——T.S.Matheus

一、语言表达技巧	245
二、有效沟通技能	249
三、非语言沟通	253
四、与员工的沟通技巧	256
五、自我表达测试	260

领导力大检讨

奶粉事件舆论渐趋缓和，相关善后巨细无遗，皆需时日收拾平复。以高官问责开启的行政整肃，见证执政高层的严正立场，对无良企业的普遍义愤和谴责，也再次凝聚社会对企业责任的深切关注。而事件席卷的草根生活，于苦痛中背负前行，虽有急风骤雨的事后补救，走出阴影却仍需社会春风化雨、不离不弃。在这诸多检视条分缕析之后，我们也把目光转回到自身，检讨奶粉事件中或流失或振作的领导责任。



第六章 创造合作伙伴.....263

只有让合作伙伴赚到钱了，他才会安心地与你做生意，并且保持长久合作。而如果你老是在合作伙伴身上心怀不轨，那合作伙伴将会变成你的竞争对手了。

——李嘉诚

- 一、双赢弈局 263
- 二、合作中的人际关系 266
- 三、竞合游戏 270
- 四、团队内部合作 275
- 五、规避合作陷阱 279

领导力大检讨

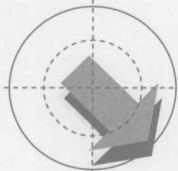
消费者是其衣食父母，更是最好的合作伙伴。事实上，任何一个商人都会否认“顾客”所扮演的重要角色。如果顾客不用手里的钞票来支持他们的话，他们都得关门大吉。那些成功的公司从来都不曾忘记这个颠扑不破的真理。他们无不力求提供体贴入微的服务、可靠耐用的产品和公平合理的价格——无论何时都是如此。

第七章 冒险精神.....284

想要冒尖就要冒险；冒险就是三思而后行的冲动；冒险就是心惊肉跳；人生最大的风险就是永远不冒险。

——无名氏

- 一、冒险而富 284
- 二、冒险精神 286
- 三、以自己为对手 288
- 四、冒险法则 290
- 五、要冒尖就必须冒险 293



领导力大检讨

如果要对冒险做一个界定，除了原来意义上的商业冒险和闯荡，今日国情下的冒险，就是滥用权力的冒险，钻法律空子甚至是谋私利的冒险。那些自贱的冒险导致戕害自身，而自戕的结果就是自绝。

第八章 承诺.....297

不要过度承诺，但要超值交付。

——戴尔

- 一、言必信，信必行 297
- 二、组织承诺 301
- 三、职业承诺 305
- 四、承诺是债也是责 310
- 五、承诺的基础 311

领导力大检讨

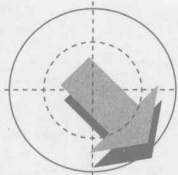
牛根生在奶粉事件后表示：责任在谁？我们每个人都逃脱不了干系。有人说他一点都不知道这事。是的，在此之前，除了那些故意添加三聚氰胺的害群之马以及他们的帮凶，其他人有谁知道暗藏在宝宝肾脏里的这颗“定时炸弹”？然而，“不知道”这三个字绝对不能成为自我开脱的理由，因为无知本身就是一种犯罪！我在这里郑重宣布：如果这件事情处理得不好，我这个董事长将引咎辞职。

后记 什么是真正的领导力.....317

上 篇

检讨领导力

领导者修身，就是修行自己的良知和德行，谁也不能保证永远不犯错误，问题是犯错后如何改正。一些被卷进“毒奶粉事件”中的领导者，面对错误，百般狡辩，强力推责。人们就会认为，这个企业不仅产品质量出了问题，企业文化和指导思想更成了“劣质产品”。想到了温总理谈到的“道德的血液”——“企业要认真贯彻国家政策，关心社会，承担必要的社会责任。企业家不仅要懂经营、会管理，企业家的身上还应该流着道德的血液。”



第一章 检讨领导用权

单靠压力去慑服别人常常要失败，重要的是运用耐心和技巧。

——伊索

一、大权旁落

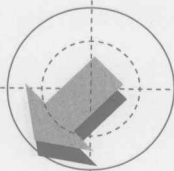
权力是一把双刃剑，运用得当，将会取得非凡成就，反之，则会伤害自身。那些能把权力运用得娴熟有节、挥洒自如的领导者，自然是剑道高手。

事实上，一个成功的领导之所以取得成功，就是善于把握和运用权力。但是，由于权力的特殊性，使得一些领导者在运用和把握权力时，很难做到心平气和、有度有节。

传统的企业管理者认为：权力是一种控制术，通过对人的控制和管理，使企业团队目标得以实现。在这种观念的作用下，一些领导习惯性地认为“职位越高，权力就越大”。如此惯性思维，把一些领导者带入独裁、自大、刚愎自用的漩涡。

美国总统哈里·杜鲁门这样描述他的继任者、军人出身的艾森豪威尔，“他会坐在那里，对别人吩咐，‘做这个，做那个’，但是，那些人什么也没做——可怜的艾克。”

服从命令是军人的天职，而军队里要求有令必行，行而必果的方式最能体现传统的领导风格。如果在企业管理中也推行这样的方式，则只会造成领导大权独揽、专制、独断专行、刚愎自用、任人唯亲……而没有制约的权力必然要走向腐败与毁灭。



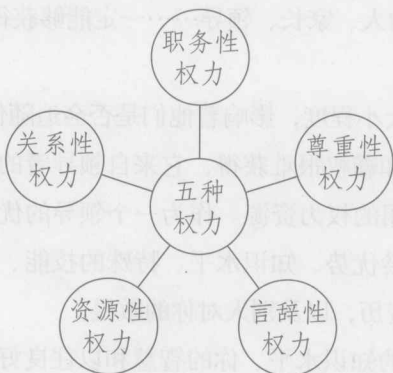
事实上，相当多的领导依然因为这些问题而苦恼。

高层领导因为公司的计划得不到有效的贯彻而责怪下属；中层领导则一肚子苦水而意见纷纷；普通员工则认为领导们脱离实际，瞎指挥，弄得人心浮动。

之所以出现这样的情况，就在于领导们陷于权力的泥潭，无法自拔，或者是对于权力把握不当，造成决策失误，要避免这些问题，首先就必须厘清权力的涵义。

现在，我们从以下几个方面来探讨权力运用的目的性，以便让我们更能看清权力本身的意义。

如图：



【图】五种权力

· 职务性权力

日本天皇是国家元首，日本首相的正式名称为内阁总理大臣，有时简称总理，也称宰相。元首、内阁总理大臣……都是对职务性权力的描述。

在企业界，董事长、总经理、经理、工会主席……都是对职务性权力的描述。

职务性权力是职务所固有的，职务性权力最初往往是由外部力量赋予的。要获得提升，得到一个更好、更有权力的职位，就必须打动公司的关键人物将该职位委任给你。

但在寻求更高职务之前，应该先了解一下所在团队的准则和规定，不要因为在这方面缺乏了解而使自己陷入被动。看一下职位描述与相关要求，是否准确道出了你现在的工作范围，特别是在更高的水准要求下，试着把它们记下来，在实