

# 领导的de领导

从领导到领袖的  
九项修炼

徐克江 著

带领一群人做事情是领导，指挥一群人做事情是领袖；事必躬亲是领导，抓大放小是

领袖；走一步看一步是领导，看天看地看久是领袖。从领导到领袖只有一步之遥 《领导

的领导》助您完成完美一跃。

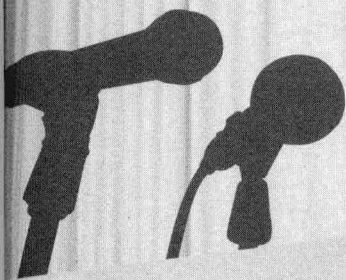
组建铁桶班子 打造有力中层 播撒希望种子 力求上下同欲  
建立预警机制 科学拍板决策 授权不忘监督 分权兼顾制衡

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

领  
导  
的  
领  
导

从领导到领袖的  
九项修炼

徐克江  
著



中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导的领导：从领导到领袖的九项修炼/徐宪江著.  
—北京：中国法制出版社，2010.5  
ISBN 978 - 7 - 5093 - 1921 - 5

I. ①领… II. ①徐… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 077427 号

策划编辑 刘峰 (52jm.cn@163.com)

封面设计 周黎明

---

### 领导的领导 —— 从领导到领袖的九项修炼

LINGDAO DE LINGDAO——CONG LINGDAO DAO LINGXIU DE JIUXIANG XIULIAN

著者/徐宪江

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司印刷

开本/710 × 1000 毫米 16

版次/2010 年 6 月第 1 版

印张/16 字数/200 千

2009 年 6 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 1921 - 5

定价：36.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话：66033393

传真：66031119

编辑部电话：66034985

邮购部电话：66033288



## 前言……

汉高祖刘邦在取得天下后问手下大臣，为什么项羽个人条件比我好，而最终是我取得了天下而非项羽。功臣们众说纷纭，但都被汉高祖否定。最后刘邦说，大家只知其一，不知其二。论运筹帷幄决胜千里，我不如张良；论镇国家抚百姓征粮饷，我不如萧何；论率百万之师战必胜攻必取，我不如韩信。这三个人都是独当一面的人中豪杰，我能使他们为我所用，所以最终取得胜利。而项羽只有一个范增却不能用所以他失败了。用现代的话翻译一下就是：“我的业务特长不如你们，但是我能用最优秀的人才为我做事，所以我能当大老板。”

都说刘邦是个“痞子”，偏偏这个“痞子”当了皇帝，为什么？就因为他打蛇打七寸，做事有要领。他的这段自我剖析堪称领导们学习的典范，他轻轻松松就指出了领导管理自己队伍的实质：用人做

事。管理的本质就是在于通过别人完成任务，所以我们才能看到，历史上很多看起来很平庸的人却能够当领导、做大事，奥妙就在于合理用人。历史不会重复它的事实，但是历史会重复它的规律。本书所要做的，正是剥茧抽丝，探寻隐藏在历史背后的那些领导智慧，在浩如烟海的历史中倾听一脉相承的声音。

《领导的领导》就是从刘邦的这番经典言论入手，说明企业的高层领导应该做什么、怎样做。市面上有很多以“领导”为题的书，御人术、固权经讲了不少，东方西方的管理理念也总结了一大堆，但是针对高层领导的书并不多，给高层领导提供的实用招式也很少。中国自古就有“高处不胜寒”之说，究竟怎样把这个令人艳羡又让人闹心的位置经营好，需要借鉴前人的经验和今人的点拨。中国教父级 CEO 柳传志先生说：“总裁在企业里一般都要做两件事，第一是制定战略并设计实施战略的战术步骤；第二是带好员工队伍，让你的队伍有能力按照这个战略目标去实施。这两件事做好了，企业就能向好处发展。”他言简意赅，用最凝练的话为广大高层领导们指明了前进的方向。作为高层领导，不必事事亲力亲为，不必时刻冲锋陷阵，而是要善用你手下的“领导”，使他们的价值最大化。

那么，如何才能成为一个成功驾驭手下“将才”的“领导的领导”？《领导的领导》正是循着柳传志前辈的教导，结合中国历史上诸位优秀高层领导的成功实例，总结出了高层领导应该做的九件事情，它们分别是：确立目标和愿景、制定战略决策、建立企业文化、制定

规章制度、组建领导班子、打造有力中层、培养得力接班人、应对突发情况和自我管理。做好这九件事情，你就可以成为一个日理万机而不至于晕头转向的成功高管。

不知过去无以图将来。打开历史，篇篇章章都充满血腥，鲜血带来的沉重几乎让人透不过气来。在伴君如伴虎、人命如草芥，动辄满门抄斩的年代搞管理，真的是一项充满挑战的冒险事业。但是我们的先人们做到了，而且做得那样精彩。他们的智慧、勇气和忠诚，值得我们每一个后来人景仰。

今天的高层管理者，不是把自己的脑袋拴在裤腰带上搞起义的草莽英雄，但却肩负着给大伙儿发工资、涨薪水责任。企业搞不好不是你一个人倒霉，而是所有人跟着遭殃。可是搞好企业又不是你一个人能够办到的，你必须学会从无数繁杂琐碎的事情中解脱出来，让合适的人来帮你做事。做好书中提到的九件事情，量不大，奥妙却不少，每件事做起来都要讲究技巧。要实现它们，既要有科学的理论基础，又要有谋略智慧雄韬伟略。《领导的领导》本着实用、有效的原则，为已经成为高层管理者和有志于成为高层管理者的读者朋友献上一道丰盛的管理大餐。

<b>第一章 确立目标和愿景:做个“梦想制造者” .....</b>	<b>1</b>
1 “投名状”的诱惑	2
2 高层领导,你的野心是什么	7
3 如何把个人的野心灌输给大家	13
4 描绘美好的愿景,播撒希望的种子	18
5 远大目标的制定要有策略	22
●本章回顾	26
<b>第二章 战略+执行:指引方向,并带领团队去向胜利 .....</b>	<b>27</b>
1 成吉思汗如何成就伟业	28
2 高层领导,你下一步要做什么	32
3 布置任务是一门学问	37
4 将在外,军令如何传达	42

## 2 / 领导的领导

5 “总指挥”必须抓大放小 47

●本章回顾 52

## 第三章 创建企业文化:实现低成本高效率的人性化管理 ... 54

1 “三大纪律八项注意”不是唱着玩的 55

2 所谓“文化”,就是“人化” 60

3 有没有那么一句话,让所有人都认同它 66

4 企业需要英雄,还需要仪式 70

5 让你的企业文化遍地开花 76

●本章回顾 80

## 第四章 制定规章制度:让自己从常规事务中解脱出来…… 81

1 曹操割下头发为哪般 82

2 高层领导,你的心里有没有 XY 坐标 86

3 制度没有现成的,必须量身定做 91

4 强力执行,则捍卫制度的权威性 96

5 制度确立后不要轻易变更 101

●本章回顾 105

## 第五章 组建领导班子:分权制衡是高层领导的必修课 ..... 106

1 “房谋杜断”,千古美谈 107

2 成功的领导班子的特点 112

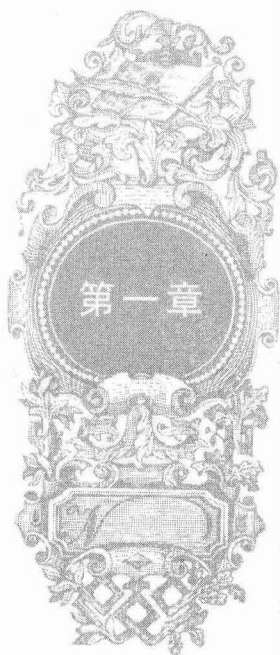
3 高层领导,你是不是一个人在战斗 119

4 兄弟连的意义在于  $1 + 1 > 2$  124



5 分权与制衡一个都不能少	128
●本章回顾	131
<b>第六章 打造有力的中层:企业的腰杆必须硬</b> .....	132
1 权臣架空了多少倒霉皇帝	133
2 高层领导,你的“腰杆”硬吗	139
3 洞悉中层领导的内心世界	142
4 对中层的控制要有策略性	148
5 骨干需要“折腾”出来	155
●本章回顾	164
<b>第七章 培植得力的接班人:让企业离开你照样转</b> .....	166
1 隋朝短命,错在杨广还是杨坚	167
2 合理挑选接班人,为企业培养好苗子	173
3 位置传给“亲人”还是“贤人”	178
4 高层领导如何顺利交接权杖	183
5 为“家族企业”把把脉	188
●本章回顾	196
<b>第八章 应对突发事件:不被突如其来的危机击垮</b> .....	198
1 “三藩之乱”的平息	199
2 建立预警机制,危机意识长存	204
3 应对突发事件的原则	208
4 处理突发事件的基本方法	212

4 / 领导的领导	
5 面对考验,创造机遇	216
●本章回顾	220
<b>第九章 管理好自己:展现你的领袖魅力</b> .....	221
1 “千古一帝”美名传	222
2 高层领导如何四两拨千斤	227
3 高层领导的魅力何来	232
4 让汉语成为你的领导工具	237
5 高层领导要做“蜘蛛精”	243
●本章回顾	247



## 确立目标和愿景：做个“梦想制造者”

**描**绘愿景、贩卖希望是高层领导必须做的功课。不管是国家领导人还是企业领导人，一个成功的团队领袖，首先就要是个伟大的造梦者，依靠梦想来引导大家前进。如果没有希望和愿景，人心就散了，队伍就不好带了。企业的高层领导就是要给大家描绘一幅美好愿景，让大家朝着这个方向迈进。如果你不能给人带来希望和愿景，你就不是一个好的带队者，队伍迟早要垮，或者，你被人取代。



# 1 .....

## “投名状”的诱惑

《投名状》是著名导演陈可辛酝酿多年的杰作。对于这部电影，评论界褒贬不一，但是它的经典台词已经广为流传，那就是野心勃勃的大哥庞青云号召几百兄弟跟他玩儿命时候说的话：“进舒城，抢钱，抢粮，抢娘们！进舒城，抢钱，抢粮，抢地盘！”在强大的物质利益诱惑下，由土匪改编成的“山字营”不惜螳臂当车，跟实力强过自己若干倍的起义军展开殊死搏斗，并且最终取得胜利。

### “投名状”是个什么东西

“投名状”这个词出自《水浒传》第十一回“朱贵水亭施号箭 林冲雪夜上梁山”。作者写林冲上梁山投奔王伦，王伦却要他拿一个人头来当见面礼。林冲道：“小人一身犯了死罪，因此来投入伙，何故相疑？”王伦道：“既然如此，你若真心入伙，把一个‘投名状’来。”林冲便道：“小人颇识几字，乞纸笔来便写。”朱贵笑道：“教头你错了。但凡好汉们入伙，须要纳投名状，是教你下山去杀得一个人，将头献纳，他便无疑心，这个便谓之投名

状。”林冲道：“这事也不难，林冲便下山去等，只怕没人过。”王伦道：“与你三日限。若三日内有投名状来，便容你入伙；若三日内没时，只得休怪。”王伦的意思就是，你在我眼皮底下杀个人，就表示你铁了心思跟我混了，这是“黑道”上的规矩。

“投名状”在古代就是忠诚之征，意思是加入一个组织前，以该组织认可的行为表示忠心，其所谓“但凡好汉们入伙，须要纳投名状。”大意是指一个人在进入绿林时必须签署的一份生死契约，有了“投名状”便落草为寇，而摆脱“投名状”的方法只有接受官府的招安这一条路了。

电影就是借了这个典故，说明庞青云、赵二虎和姜武阳三个人结了生死弟兄。其实，大哥庞青云本身是不信什么“投名状”的。他有着极强的个人野心。他原本是朝廷山字营的将领，在一次跟起义军的战役中，山字营全军覆没，只有他一个人靠着装死捡了一条命回来。他要报仇，他要重振山字营的军威，他要凭自己的力量在官场上像自己的名字一样“平步青云”。刚巧，他遇到了以赵二虎、姜武阳为首的靠打砸抢为生的一伙儿土匪。对于这种人，庞青云本来是不屑一顾的，但是为了实现自己的梦想，他又必须借助他们的力量。所以，庞青云跟他们立下“投名状”，宣誓：“纳投名状，结兄弟谊，死生相托，吉凶相救，福祸相依，患难相依。外人乱我兄弟者，视投名状，必杀之！兄弟乱我兄弟者，视投名状，必杀之！”从此展开了征战乱世，千军万马踏破中原河山的枭雄之旅。

### 领导凭什么让他人为你卖命

没有任何人知道庞青云的真实想法，但是他能够牢牢把赵二虎、姜武阳两位首领团结起来，并且让全体土匪听他的号令。他的秘密是什么？就是那句最实在、最低俗、又最符合土匪们切身利益的话：“进舒城，抢钱，抢粮，抢娘们！进舒城，抢钱，抢粮，抢地盘！”在这种强大的利益诱惑下，土匪重建的山字营一路所向披靡，连朝廷的正规军队都不敢小觑他们。在征战的

过程中，这支队伍也退缩过，动摇过，但是庞青云的法宝就是“粮饷”。队伍没有粮食了，他去跟朝廷要。朝廷不给，他愿意用头功去换：“给我粮！我的兵，能战死，不能饿死！”然后他对手下的兵说：“吃完，就跟我去干玩命的活！”

庞青云是个好人吗？用传统的道德标准衡量，他不是。他为达目的不择手段，他为了实现自己的野心不惜抛弃兄弟情义，还勾引兄弟的老婆，甚至在初步达到荣华富贵之后就过河拆桥，杀害了对他忠心耿耿的二弟。他口口声声说着爱兵爱兄弟，其实他只爱自己。但是，从管理的角度来看，他却是一位非常高明的领导。他深知手下的兵士们最需要的是什麼，知道如何才能调动起他们的欲望。庞青云最终失败了，没能实现平步青云的美梦。但是他没有败在“领导艺术”，而是败在不懂朝廷内部的潜规则。所以，他这个角色虽然体现出人性的很多阴暗面，却又有一些值得借鉴的东西。

为什么要打仗？根本上来说就是出于欲望，要得到某种东西，要实现某个目标。所谓领导者，就是欲望最强烈、目标最大的那个人，他有办法调动其他人为了他的目标而拼命。这就是领导的艺术。《投名状》恰恰揭示出了这个道理。

如果你觉得，电影是艺术，高于历史，那么就让我们回到历史中来，看看历史中有多少庞青云的影子。远一点儿看，就说《三国演义》里的刘备吧。按照演义里的说法，刘备是西汉孝景帝第七子、中山靖王刘胜的第十八代孙子。无奈家道中落，刘备自幼家贫，以编草席、卖草鞋为生。后来为了匡扶汉室，他毅然应征入伍，为国效力。可是这个说法一直存有异议，刘胜有120多个儿子，那年头儿又没有DNA鉴定之类的技术，怎么就能认定刘备是皇亲呢？所以，更多的人相信，刘备不过是个卖草鞋的小商贩，但是又不安现状。刚好东汉末年，黄巾军起义，天下大乱，刘备认为干事业的机会来了，于是想了个说辞说自己是皇室之后，借此拉拢了关羽、张飞两个兄弟跟他一起“创业”。之后，刘备又凭借自己非凡的“忽悠”伎俩拉拢了诸葛亮、

赵云这样的文臣武将为自己卖命，终于打下了一片大好江山。刘备对他们的号召，没有像《投名状》那样直白，而是更含蓄、更正统，他说：“光复汉室。”那代表什么？说白了就是：“兄弟们跟我干吧，咱们自己当老板，挣大钱，以后整个国家都是咱的，我绝对亏待不了兄弟们！”“桃园三结义”的经典故事就是“投名状”的另一种表现形式。

威震中国历史的“戚家军”，事实上也是戚继光用类似的“投名状”忽悠出来的。在戚继光的部队当兵，工资很高，而且从不拖欠，也不打白条，戚将军和主抓沿海御寇工作的胡宗宪关系好，军费给得足。他还想方设法去搞钱，时不时还让部队出去做点生意，得点钱都贴补给将士们。长官靠得住，还能拿着高薪，这种部队，打起仗来自然没话说，一个赛一个地往上冲。

美国的林肯总统能够最终取得南北战争的胜利，靠的也是这个策略。当时南方要独立，政府要维护合众国的统一，于是双方开战。可是北方打不过南方。于是林肯想出了一个“绝招儿”——当时南方各州普遍蓄奴，如果南方哪个州倒向北方，就允许这个州保留奴隶制，允许继续蓄奴；如果南方哪个州不投降，政府马上宣布解放这个州的奴隶。这就等于为南方政府叛了“死刑”——因为这个策略既关注了南方投降州的利益，也关注了南方那些继续作战的州的黑奴的利益。于是我们看到，南方那些继续作战的州，在前线的黑人士兵纷纷倒戈，后方奴隶纷纷逃亡，消极怠工，甚至放火烧掉粮库。在这种情形下，无论罗伯特·李将军是如何的出色，无论南方士兵作战是如何的英勇，南方的败局都无法挽回。

### 员工最希望领导做到什么

起义打天下如此，带兵打仗如此，做企业更是如此。想做好一个企业，就得让员工好好干活，让手下的人听你使唤。你作为企业领导，必须有能力给员工回报，才能让他们跟着你。一个没有物质回报、忽视员工物质利益的

领导，是注定无法服众的。

企业的诞生，是源于创造更多的物质价值、创造更美好的生活这个目的。所以，从投资者创办企业的角度说，是通过赢利实现利益；从员工的角度说，是通过付出劳动、智力，换取报酬。一个不能赢利的企业，没有存在的价值；一个不能给员工以物质回报的企业，谁还愿意为他付出劳动和智力？

“做企业就是为了赚钱，不为钱干吗做企业。”这句话出自娃哈哈老总宗庆后，也代表了广大企业家的务实态度。一个好的企业，商业运营的成果是业绩，而好的业绩不仅包括好的财务业绩，还应该包括股东回报率与员工满意度。想让股东和员工满意，最直接也是最有效的方法，就是让他们得到实惠。一个没有使命的组织是走不远的，而一个忽视了组织成员物质利益的组织则是没有生命力的。从原始社会开始，人类所有组织的产生，其最终使命都是为了使所有组织成员能够“过上好日子”。从这个角度上说，人类任何形式的组织，其基本目的都是为了使组织成员能够生存、生活得更美好，否则，有多少人会加入这个组织呢？

中国社会科学院曾搞过一次职工调查，在“你最希望企业做的事情”选项下，90%以上的职工填写到：按时发放工资。这就给所有的企业高层领导人敲响了警钟：尊重并关心成员物质利益，应该从最基本处开始。这恰恰就是《投名状》里庞青云煽动大家“进舒城”的策略。





## 2……

### 高层领导，你的野心是什么

《投名状》里的庞青云有野心并不是坏事。古往今来，凡成大事者，哪一个不是受了野心的驱动呢？只是在汉语里，“野心”通常带有变异，指的是对名利过分的渴求。可是，再辩证地想一想，什么是“过分”渴求呢？不是说心有多大舞台就有多大吗？欲望是成就事业的驱动力，这话不假，从某种角度来看，历史就是由野心推动的。因为不安于现状，所以有人造反当皇帝；因为不满意皇帝的统治，所以推翻他自己坐龙椅；因为向往更大的疆土、更多的资源，所以挑起战争……历史的波浪就是这样在某些人的欲火中翻滚着。

#### 领导的野心推动了历史的发展

翻开所有历史典籍，凡是在人类历史上留下印记的人，都是一些非凡的人，一些具有野心的人。有野心的人，有可能推动历史发展，也可能给历史开倒车，前者我们称之为英雄，后者往往被贬为历史的罪人。但是，从客观上来说，他们同样创造了历史。而且，依据历史辩证法，历史不可能只选择