

谢永红 ■ 著

36堂 领导课

中西方名校管理哲学传承光大

20年国企外企领导心得凝聚

当代世界出版社

谢永红 ■ 著

36 堂 领 导 课

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

36 堂领导课 / 谢永红著. —北京: 当代世界出版社, 2010.2

ISBN 978-7-5090-0320-6

I. 3… II. 谢… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 008893 号

36 堂领导课

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号(100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010)83908403

发行电话: (010)83908410(传真)

(010)83908408

(010)83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京凯达印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16

插 图: 老 舂

印 张: 14

字 数: 160 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5090-0320-6

定 价: 32.00 元

如发现图书质量问题,请与承印厂联系调换
版权所有,翻印必究。未经许可,不得转载。



阿尔卡特（中国）投资公司 CEO

刘江南

领导依附于被领导而生，并同时满足了屈从者的惰性和奴役者的欲望。领导也是一个系统中最高层级的子系统，所以，从系统论的角度看，凡是领导就至少具有一种能发生下向役使作用的影响，有权用指令来约束成员思想和行为。这虽易实施且因果关系直接，但却效用最短。效用更长的方法是诱导，通过诱导能让个体因自利的动机去自觉地为整体的目标服务，使领导的意志变为个人的自觉，让系统更具有存在的基础。但更高智慧的领导则不屑于这些苟营机巧，用权是常人所为，设利是驭人之道。上善者以文而化天下，用常识替代理性，以文化营造环境，适者自生，逆者自亡。人行所为，日行不知。目标自然达成，无需领袖群伦。所以，关于领导一词我们可以概括地说：

领导，是一种役使关系，它是系统整体行为发生因果的影响。

领导，是一种人格魅力，它诱使成员自觉的忠诚和超常的奉献。

领导，是一种艺术，它使系统内部各关系得以融合自洽。

领导，是一种文化，它规定了组织内部的环境作用和生存偏好。

总之，领导的含义五色杂陈，有理性的演绎，也有直观感悟。小谢在文字中极尽陈述了领导与被领导间的微妙，非身临其中而不知。到底如何，只能是谁看谁知道。



CBSi 美国哥伦比亚互动传媒公司中国区 高级副总裁 贾 莉

一本好书可以让人手不释卷，而我以为，一本真正的好书更会让你释卷后依然回味无穷、深思不已，这本书的确做到了，让我觉得她是一本值得每一个管理者用心去读的好书。

如老谢在书里所说的，每个管理者都“日理万机”，所以很难有时间沉下心来读书，而这本书稿我却常常放在身边，不仅因为喜欢她的文风，轻松、现代，让人读得舒服，似乎还感受到些许鲁迅大师般，那种不经意间的犀利，更因为书里面提到的“36堂课”正是我们做管理者似乎天天碰到但又往往忽略的现实，所以觉得离我们很近、很亲切，不像曾经读过的一些所谓管理大师的书，总觉得玄妙却落不了地。而且，书中“每堂课”都给出了一些好的、针对性的建议，或经验、或点播，颇为实用。她很像我办公桌上的那面小镜子，可以随时检省下自己的管理行为，所以，也真心地希望这本书能成为更多领导者实用的“管理效率手册”……

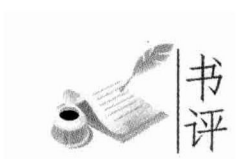


SARFT.net CEO 曾慧明

创业激情之后倍感管理规范与提升的重要性。近年来管理学方面的书很多，不乏国内外名家大师之作，但适用者仍是难觅。马云说中小企业是未来的希望，但要真的做到“因小而美”，管理这一关是绕不过去的重要环节。中小企业尤其需要中国特色的管理哲学与方法，此书是很好的选择。

作者曾任知名国企及外企的高管，36堂领导课谈古论今，纵横中外，以事例结合作者的亲身实践与思考，将管理之道娓娓道来，可读性、说服力很强。润物无声，全无说教痕迹。本书将道家、儒家之说与现代管理学融会贯通起来，使之更适合中国的企业管理者。

我信奉“没有不好的员工，只有不好的领导”，与书中“办事情的人多的是，稀缺的是把他们团结起来组织起来的人”大抵同义。管理就是生产力。



《中国广播影视》编辑部主任 唐顺荣

领导学是一门科学，这早已定论。领导学也是人学，相信读者诸君在老谢的生花妙笔之中，亦不难得出这样的结论。在老谢的陪伴下，领导学走下正襟危坐的大班椅，走出钢铁森林中的写字楼，成为一次酣畅淋漓的中外历史和文化的深度游历。书中看似信手拈来的掌故、趣闻，往往蕴含深意；而老谢的结论，或让人有一针见血之痛快，或引人深思，或令人莞尔。经过此番精神按摩之后，或许我们看待领导学的角度也会发生变化。

序

“开卷有益”这句古话未必是赞誉作者之辞，但在浏览本书之后，我却有从文与实两方面都受益的感觉，也就是开卷阅来轻松，合卷遗韵犹存。

本书作者谢永红在清华念 MBA 期间，我偶然地成为他的论文导师。当时他看来很像要成为一名职业经理人，现在看来他也很很有企业家的潜力，当然这不是我这类教书匠所能评论的。使我真正惊讶的是他居然真的动手写书，把他这些年积累的实战经验汇集成文字，而且文实并茂。虽然本书以若干短篇汇集而成，但得以成书毕竟要凝智慧、具匠心，比一个短评的堆砌至少多出一个具有一致思想和总体设计的内部框架体系。而这种未必成熟的体系的形成，却一定要多年实战搏击的经验积累和知识贯通的内功铺垫为基础，是不大可能取巧的。在这方面，他也得到了同学们的认可。在清华-MIT 项目十年庆典中，也得到了 1997 年级的最高奖。

中国经济的蓬勃发展在呼唤着具有中国特色的管理思想和管理文化的发展。本书可以说是紧贴在管理实践层面上的作者亲身感受的结晶。作者受到西方管理教育的熏陶，也具有在外资企业中做职业经理人的工作经验，同时又融入他对中国传统管理思想中“术”、“驭”等概念的理解，使得本书很有新意。

作者邀我做序，我虽无评论本书之意，但对作者写作本书的初衷很是赞同，因而写下短短几句话，与作者和读者们分享。

陈小悦
于清华园



写在前面的话

xiezaigianmiandehua

去年6月开始我在新浪开了一个博客 (blog.sina.com.cn/alfredyhxie), 不时把自己的一些感悟写下来。自娱自乐的同时, 希望能和同人交流学习。由于时间仓促, 文字大多比较粗糙, 但是感受确实十分真切, 谈的也都是领导者常常遇见的问题。没过多久这个博客开始受到网络朋友的热情推崇。《中国广播影视》杂志的编辑偶尔看到后, 觉得对广电界的管理人员会有所帮助, 于是在杂志上专门为我开辟了一个专栏, 名字就叫“老谢领导学”, 反响尚可。再之后有出版社联系我, 希望能结集出版。

说心里话, 我从来没想过要把这些文字变成铅字, 倒不是因为谦虚, 我觉得自己写出来的东西还是有价值的, 不愿意公开是因为怕被人看作是挖空心思的“阴谋家”, “厚黑学”传人。尽管所写到的这些东西远没有一个普通的中国企业领导人所实践、所感悟的百分之一, 但涉及到的领导学内容, 依旧会让正统人士十分不舒服。虽然是领导们每一天都在使用的武器, 却没有听见他们任何一个人谈及。或许是因为忙, 但我更愿意相信是因为领导们信奉“领导智慧只能做不能说”的教条, 说多了就不灵了。领导语言似乎是不同于其他的另外一种语言, 极其含蓄微妙。不过还好, 从过去看过这些文字的人的

反应来说，大多觉得有趣新鲜和实用，还没有人把这些思考直接和作者人格联系起来的事。

我觉得这也是东西方文化差异的表现。在清华大学经管学院读IMBA的时候，有幸直接接受西方的管理教育。让我们非常惊讶的是这些直接来自麻省理工斯隆管理学院的教育如此的实际，如此的理性和科学。它不但教你西方的商业哲学、数学模型，还教你如何写简历，如何穿衣，如何讲话，甚至如何在一个组织中出人头地。而这些在中国式的正规教育中决不会提及，因为它被看作不值得讲授，只能自我领悟，而我觉得这恰恰就是我们的教育体系教出许多书呆子的缘故。

现代的西方领导早就不是高高神龛里的膜拜对象了，西方领导人似乎更容易公开地讨论各种实用的政治手段，把目的和手段分开，而东方文化则依旧要求名正言顺，手段和目的必须在正义道德的大旗下统一。即便有所偏离的时候，也是要事后硬涂上几层厚厚的道德油彩。实在不行的时候，还有“为尊者讳”的古训，私下处理了事。只要一说重视手段似乎就会与目的冲突，所以手段只能是雕虫小技，细枝末节。似乎只要树起正义的大旗，一切都顺理成章地解决。但是当我在过去的经商生涯中看到那么多的精英们倒在执行的过程中的时候，看到事情的结果不是在向前发展，而是在倒退的时候，我不得不静下心来思考，在工作之余读一些书，写一些文字，而这本小书就是我思考的部分结果。

意大利人尼科洛·马基雅维利（Niccolo Machiavelli，1469—1527）在《君主论》中说：“君王须兼有狮子的凶残与狐狸的狡诈，为达到政治目的，可以不择手段。由于狮子不能够防止自己落入陷阱，而狐狸则不能够抵御豺狼。因此，君主必须是一头狐狸以便认识陷阱，同时又必须是一头狮子，以便使豺狼



惊骇。”凶残和狡诈、为达目的不择手段，在我们看来似乎只有“坏人”才这样思考和行动，但是当我们扫去中国历史厚厚的尘土之后，我们却看见了许多伟人类似的思想与行为。李世民的“玄武门兵变”，算不算是对狮子和狐狸这个比喻一个最好的注解？马基雅维利谈到了勇猛和智慧，就是没有谈到道德的要求，而实际上马基雅维利认为君主就不应该受到道德约束。

他说：“我们必须理解：一位君主，尤其是一位新的君主，无法实践那些被认为是好人应做的所有事情，因为为了保持国家，他常常不得不背信弃义，不讲仁慈、背乎人道甚至违反神意。”马基雅维利认为道德与政治完全没有必要一致，道德只是政治的工具。

马基雅维利把西方人性本恶的观点扩展，他说：“人们都是忘恩负义、变化无常的，都是骗子与伪君子，他们总是唯恐不及地趋利避害。……当你对他们有好处，而又不需要他们做什么的时候，他们整个都是属于你的，他们愿意为你流血，奉献自己的财产、子女甚至生命；可是当你真的需要他们的时候，他们却都背叛了你。”对这种丑恶人性，君主只需考虑效果是否有利，不必考虑手段是否符合世俗的道德标准。

我觉得《君主论》肯定教会了许多人奸诈，据说希特勒、墨索里尼都把它当作枕边秘籍，但它也揭露了中世纪西方被伦理和神学遮蔽的君王统治的真相，君王与你我一样不再神秘。书中的一些观点放在今天的中国依旧有些惊世骇俗，我倒并不赞同他所有的观点，毕竟文化和传统巨大的差异，社会开放和对形式的尊重的程度也相差太大，依据这些观点在中国的实践必定会失败。试想想如果曾国藩只是一个杀人如麻的“曾剃头”，还会不会是“中兴第一名臣，古今第一完人”呢？肯定不会！他是凭借自己的道德文章和惊世功绩才获得包括毛泽

东、蒋介石等一大批能人志士服膺的，而且道德文章最为人称道，惊世功绩反而被提及的不多。

我写这本小书，也不是想出本什么权谋秘籍，只是希望以此揭开领导思想与行为的盖子，把它的因果研究清楚，指出背后的方法论。这对后来者是十分有益的，对被领导的人来说也是十分有益的。手段服从于目的，而不是简单地从道德的层面指责手段，明白了这一点，我们才可以了解真正的领导学艺术。

本书共有 36 篇文章，谈及 36 个话题，大体上覆盖了领导学的各个部分，但是文章长短不一，深浅各异，基本上是本着有话则长，无话则短的原则来写就的。对于有志上进的企业领导、政府工作人员，MBA 学生等应该是极好、极生动的参考。

这本书的写作，首先要感谢出版社和杂志社的编辑们，他们的修改常常让我十分感动和羞愧。感动于他们的细致和认真，一字一句的辛劳；羞愧的是自己文字功夫的欠缺，毕竟是一个从数学系出来的人。同时感谢清华大学技术教育学院的领导和老师们，在那里讲课是我十分愉快的一段经历，对这本小书的付梓也有很大的帮助。还要感谢北京大学、清华大学的老师、同学们，感谢过去这些年来关注我成长的领导、同事们，感谢我的家人，你们的支持是我力量的源泉。

如有任何意见或建议，欢迎给我的信箱写邮件。我的 E-mail: alfredyhxie@126.com。

谢永红



写在前面的话 001

第 1 堂课:管理你的上司 001

作为一个有效的领导,应该牢牢记住猴子的主人是谁,它的屁股上写着谁的名字。即便是帮着看养一段,猴子还是要还回去的,当然领导也不能没有原则地分配猴子。

第 2 堂课:揣摩与反揣摩 006

过度的揣测会产生沉重的心理负担,大大降低员工的主动性和创新力,毒化工作氛围,而且这种揣测的结论往往是错的。

第 3 堂课:日理万机 011

领导人要提高时间效率,首先得事先明确重轻先后的标准,而这个标准每个人是不一样的,一般而言首先是公事要优先。

第4堂课:管理的回归 017

管理不是行政,企业的运行规则只是完成企业使命的工具,是企业运作的润滑剂和规范,不是企业存在的目的。

第5堂课:管理控制 022

就事论事解决问题常常效率太低,把握住几个关键的指标,让下属有更多的决定权,不但会收获员工的忠诚度和积极性,还会收获到更好的经济指标。

第6堂课:和谐的公司 027

企业领导人的价值观是企业战略和企业共同价值观的基础。尽管我们无法使得一个领导团队的价值观完全一致,但是选择相近或相似价值观的人加入领导团队,是建立和引导企业价值观的有效措施。

第7堂课:集权背后的动力 033

对权力的监督是为保证权力的正确行使而存在的,某种程度上它牺牲了组织效率,不过提高了成功率。

第8堂课:通讯发展与高度集权 040

机械和电子出现以后,人类交通运输和通讯的能力跃升了一个巨大的台阶,我们看到的是企业领导人控制的力度和广度得到了巨大加强。



第 9 堂课:君与师 045

一个成功的领导,不但需要有组织授予的权力,更需要非组织的权力;不但要为“君”,还要为“师”。

第 10 堂课:冗余的沟通 049

沟通的语言应该是接受方能够听得懂的语言,在这个前提下,与他们日常生活结合得越紧越好,越容易产生共鸣。

第 11 堂课:领导的魅力 054

实际上领导的魅力集中体现在他的鼓动性和对下属的吸引力上,它在员工的心理上自动产生愉悦和信赖。

第 12 堂课:权变阳谋 060

有效的权变是种智慧,是为了达到目的,消除可能的不良后果而采取的灵活措施,它并不意味着一切以某个人为判断原则,而应该以事情的顺利发展为评判准则。

第 13 堂课:权力种种 065

权力的使用都是有成本的,实事求是地行使权力,不沉迷、不崇拜,把权力行使的目的想清楚,才是一个好的领导。

第 14 堂课:大人物的私事 070

“天子无私事!”这是谋士邹思道对刚登基称帝的雍正所说的第一句话。领导由于其地位特殊必须牺牲自己的私人空间,这是没有办法的事。

第 15 堂课:信誉与形象 075

中国的生意场中到处都是“骗一把就走”的事,这是因为我们这个国家太大,缺乏重视信誉的社会环境,没有建立起一个有效的信誉管理体系,这也是我们当前迫切需要解决的问题之一。

第 16 堂课:女领导的风格 080

领导风格并不是只能简单被动地反映团体的特性,领导风格对组织行为的影响也不可忽视。一只狼领导的羊群,比一只羊领导的狼群要更具进攻性,就是这个道理。

第 17 堂课:领导力的本质 086

WALMAT 的成功是因为他把握了电脑化物流管理这个潮流,这使得他获得了别人不能拥有的巨大而又精细的管理能力,这种力量是保证他获得长期竞争优势的核心。

第 18 堂课:“倒霉”的接班人 095

要知道私人间的权力传承,肯定会对老领导人有益;但是经过公开程序竞争的领导人,对组织



最有益。越是不容易得到的东西,我们越会珍惜。

第 19 堂课:自信者胜 102

困境里的乐观是积极,顺境里的冷静也是积极。当一个领导人能够成熟从容面对各种危机时,自信已然在他的内心扎根。

第 20 堂课:自由的思维 106

思维的力量是巨大的,一个领导人的创造性思维对其个人与团队的成功有着重要作用和影响。

第 21 堂课:领导特质的养成 110

领导特质的培养和拥有绝不是一朝一夕能成的,明了自己的弱点,做好实施的计划,持之以恒,长期实践才是不二法门。

第 22 堂课:新官上任 119

新任领导人在不了解情况的前提下,应该不偏不倚、小心地处理各种事情,不为旧的各种小团体的阵线所圈围,同时利用小团体的领导人的影响力,并尽量多地把大家团结在自己的周围。

第 23 堂课:变革的公式 124

千万不要套用公式来写你的行动计划,不然你死定了。公式与步骤只是思考问题的框架,