

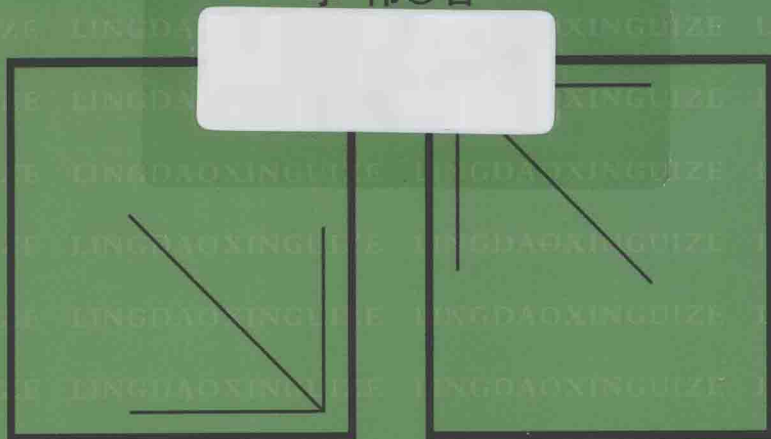
LINGDAO
XINGUIZE

LINGDAOXINGUIZE

新型领导者在领导过程中要做的事就是明确自己的理念，找到自己的声音，把工作授权给下属，并把下属培养成领导者，使领导者成为变革者。

领导 新规则

李伟◎著

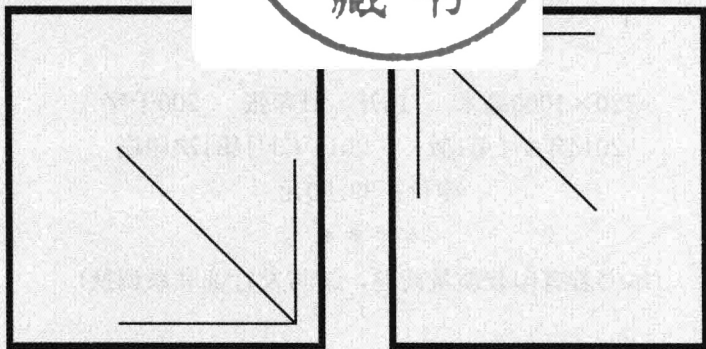


中国商业出版社

LINGDAOXINGUIZE

新型领导者在领导过程中要做的事就是明确自己的理念，找到自己的声音，把工作授权给下属，并把下属培养成领导者，使领导者成为变革者。

领导 新规则



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导新规则 / 李伟著. -- 北京 : 中国商业出版社,
2014. 3

ISBN 978-7-5044-7852-8

I. ①领… II. ①李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第282482号

责任编辑: 陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京通达诚信印刷有限公司

*

720×1000毫米 16开 21印张 200千字

2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

定价: 39.80元

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)

序 言

我喜欢领导艺术的研究，是因为我对“领导”和“管理”有着浓厚的兴趣。正是由于这个原因，早在1996年，当我以学者的身份担任北京现代企业研究所的主编之时，我就下定决心要在这块领地种出属于自己的“庄稼”。于是我怀着满腔激情，想要为那些正在为如何提升领导力的企业家做点事。在这样的冲动下，经过我对众多企业的实际研究和考察，后又经过无数个日日夜夜的耕作，于是出版了《中关村风云》和《如何造就中国的微软》两本专著。看到这两本书出版后所掀起的巨浪，我终于看到了我所从事的“领导艺术的研究”真正的是为中国企业的管理者做了点有意义的事情。直到今天，这种激情还一直在我心中持续着，这种激情还在不断地鞭策着我去奋斗不息。这就像有一天，当我和我的家人在上地的上岛咖啡享受生活时，突然一位企业家过来对我说：“您是张其金吧！我读了您的书，对我的帮助太大了，谢谢您！”我的心开始沸腾了。

为什么呢？因为我为自己的书能对我的读者有如此大的帮助而欣慰，同时又为自己的懒散而感到不安。从那时起，我就下定决心，一定要为我的读者提供更多的精神食粮。不久，我就出版了《领导的魅力》一书，之后一发不可收拾，相继出版了《量子管理》、《超越企业再造》、《智慧至上》等专著。尤其是在每本书出版之后，当我



拿之和以前的著作相比时，我才感觉到这个社会变化太快了，我们已经处于一个“以速度取胜”的生活环境中，这使我自身的压力不断激增，我担心如果我不学习，我就不能跟上时代前进的步伐，我就会被竞争激烈的社会所淘汰，我处于一种危机和挑战共存的生活环境中了。

因此，在2007年年底的公司年会上，当国际企业战略网的信息总监找到我，并提出要由他主笔来撰写我的领导心得时，我欣然同意了。但由于当时我领导着数家公司，根本没有精力和时间来接受他的采访，我就对他说：“小魏呀！你就根据公司的发展情况和你自身对我的理解来撰写吧！如果你在这一年多的岗位上，对我的领导心得有所体会，然后把最精炼的东西形成领导规则的话，你最终会成功的，而且我也可以这样预测，这本书出来后会有着巨大潜力，能够帮助很多人成为更加优秀的领导者。”

《领导新规则》一书讲述的就是如何成为领导者的十条规则，这些规则对我们成为卓越的领导者会有巨大的帮助，正如《人民日报》海外版所写：你可能听到张其金这样说，领导力的发展是组织的一项长期投资，不必期望立即会有回报，然而我们则持完全相反的立场，你应该可以马上看到领导力的发展结果，如果这一结果没有很快出现，那么它可能就不会再出现了。

不客气地说，《领导新规则》一书就是基于张其金在领导自身企业实践过程中的卓越领导事迹，提出了一整套领导的实践行动。我们看到，多数组织都只开发了员工的一小部分的潜能，而张其金却在他的企业组织中开发了员工潜能的大部分。所以我们坚信，如果组织创

造出和谐的氛围，员工绩效可以在更大程度上得到提升。

现在，《领导新规则》一书即将出版，我相信更多的读者已经看到，这不是一本讲述我自身发展或者身居要职的书，而是一本非常实用的领导著作。当我们读完这本书后，我们得到的启示是：领导不需要身处某个位置或者拥有什么头衔，而是振臂一呼，就会产生追随者的人格魅力。

引言

本书是国际企业战略网创办者张其金的领导心得，“追求卓越”是张其金一贯追求的。在这四个字的驱动下，国际企业战略网在创办后不久，就成为了一家富有影响力的网站。说起张其金创办国际企业战略网还得回到1997年，我们只有回到那个年代，才能在本书中更加准确地诠释作为一个企业的领导者，他看上去应该是什么样子的？他能为他们的团队成员取到什么样的榜样作用？他看上去是如何显得强大有力，独具领导风范，能给人留下深刻印象的？我应该如何去衡量张其金的领导水平呢？对于这样的问题，我的经验告诉我，只有我们对领导一词作出认识，我们才能对上述问题有更加深刻的理解。彼得·瑞德著的《行动领导》一书中指出：在实际应用中，领导这个词汇的使用和概念通常是指这样一种情形：一个团队或组织要履行一项使命，其中的某个人（或某几个人）主管此过程，他们在履行这一使命的整个过程中都拥有权力并对结果负有责任。领导总是这样的一个过程：负责把未来的愿景转变为现实——转化成为的现实通常比现有的情形更好。要想实现这一过程，先要经过战略性的思考，并把它作为战略计划的手段，然后培养、协调团队成员的个人技巧与能力，同时保持团队作为整体的凝聚力，这样的战略才会使行动更为有效。领导为描述和定义愿景提供了支持，并激励员工不仅乐于参与工作，



而且主动地共同承担责任来促进战略有效地实施，以使目标得以实现。领导过程通常还包括，在动荡的运作环境中，通过可行的抵制 (considerable resistance) 来领导和协调组织重要的变革过程，这可从来就不是容易的事。事实上，领导工作包括新的创造性工作，也有人称之为领导的“新工作”，它更为复杂，其任务导向性并不像许多人所持有的传统观点，即认为目标是线性的。领导的任务之一就是要懂得这一复杂性并力图减少它，以使“没有天赋的普通人也可以做好工作”。

穿插完对领导这一词的诠释之后，我们还是来看一下张其金的领导历程吧！

1997年，张其金还在为国内的一些知名企业作品牌规划，其中服务过的企业有联想集团、红塔集团、东软集团、用友集团等数十家知名企业，正因为张其金亲身经历了这些企业成长的过程，才使他深深地认识到：一个真正高效的领导者所要做的是，能洞察到目前对别人而言并不明显的事情(以及运作环境)间的联系、趋势以及模式，并号召同事们发展这一能力；一个企业要迅速发展，必须有一套科学的、高瞻远瞩的战略方案，这就需要众多的企业领导者创造一种方式，让人们致力于做那些能够推动企业发展的事情。

张其金曾对我说过：“进入知识经济时代，必须深入思考我们的商业模式，不仅要让员工得到激励，还要得到授权和信任。同时，在组织中，每一个人都应该受到尊重，受到重视。要让每个人体现价值，使他们的工作不断改进，不断地发挥自己的潜力，把企业推向一

个新的台阶。”

张其金采取的一个措施，就是把大家的注意力转移到构建你的领导模式上来，因为有了个一个好的领导模式，就能让你清楚地看到，不管在哪个领域，你都会发现一些头脑聪明、满腹才华的成功人士，他们由于领导力水平的限制再也无法更上一层楼了。比如说，张其金所创办的企业在10年或者20年后，由于张其金所学的知识老化了，跟不上时代的步伐了，那么，在这样的情况下，他的领导力水平就会降低，此时，张其金除了学习新的领导知识外，就应该物色一个比他领导力水平高的人来引领，在这样的情况下，张其金就会因此而最终建立一个庞大的企业组织。如果用一句来归纳就是：领导力不是一个人、一个职位或一个项目的力量，而是领导者与追随者相联系时所发生的相互作用。在相互作用中，团队的潜力会爆发出来，会成为推动团队前进的能量。

为此，张其金说：“领导力的产生过程类似于化学反应：领导者好比催化剂，通过一连串化学变化，激活团队潜在的各种能量，同时也激发出自身能量。与化学反应不同的是，团队潜在能量不会因释放而耗尽，反而会因爆发而累增。这是由人类本身所具备的特点所致。”

张其金还在不同的场合说过：“我希望我的团队能够自动地实现个人的改变。尽管最初的变化不是翻天覆地的，但得到的反响直接而热烈。这就是改变我的想法的一个基本前提。”

张其金将国际企业战略网定位为国际化企业服务的一个组织，认



为：企业战略是一个动态而不固定的模式，为了满足客户的需要，企业团队要遵循一个总体的组织战略，通过长期不懈地比其竞争对手更好地满足客户的需要而带来附加值。为此，他曾在一次企业论坛上说：

我们非常感谢我们的客户，他们允许我们每天与他们一起奋战在最具活力和挑战性的商业战场的前线。正因如此，国际企业战略网的同仁们希望通过他们的努力，把国际企业战略网所积累起来的资源，通过他们的整合，献给这些英明的、勤奋的管理者。在这样的基础上，国际企业战略网建立了一个高起点、零距离、以我为主的企业战略，我们制订这个战略的最终目标是向管理者们提供一套实用的、经过检测的、可靠的管理工具和观念，帮助他们评估或重新制定成长战略。

国际企业战略网自成立以来，已经形成了自己独特的商业模式。它对世界各国的公司进行了详尽的分析，揭示出了一些具有持久性的原则，并搜集了大量的案例，这些原则和案例将在众多行业的成长历程中发挥重要的作用，将会给中国的企业带来蓬勃的生机。

在为广大客户服务的过程中，我们深深地感受到，那些实现了持续成长的公司都是非常注重自身核心战略的，他们至少有一项处于行业领导地位的核心业务。对此，网站在成长过程中，也确立了自己的核心战略业务。我们在核心业务中的领导地位将使我们能够持续实现比竞争对手更高的盈利能力，以及比竞争对手更强的研发能力和广告投入能力。

这些观点是张其金在国际企业战略网还处于构想阶段时期提出的。在他看来，那些面临企业成长问题的企业管理者应该先去了解国际企业战略网。他说：“我们期待管理团队能在着手进行战略讨论之前去看一看我们的网站，包括我们所提供的各类书籍、案例分析和理论实践等。”

在国际企业战略网的发展方面，张其金曾说：“我知道，单凭我自己永远也不可能彻底改变这个企业，真正需要重视的是客户。所以，我在总结自己的经验和国际企业战略网正在发生的变化时，我经常这样对我的团队说：‘使我们所做的事能够被我们的客户所了解，是非常重要的。如果我们的网站帮助他们，他们就会信任我们，就会使国际企业战略网屹立于世界企业之林，只有他们和我们的团队结合才有可能实现这一切。’作为一个领导者，我们要相信每个人都是好人，每个人都想做好自己的工作，并继续做好自己的工作，我们应该身体力行地做到这一点。这样，我们的员工就会以自己承担的责任而感到光荣；这样，每个人就都能做好自己的事。”

最后我要说的是，通过张其金的领导实践，国际企业战略网建立了一个聪明而又有献身精神的团队，这个团队不仅面对各种挑战，完成了艰难的目标，而且还建立一个适应企业发展的商业模式和一套比较系统的领导规则。这正如张其金所说：“在我看来，其他的领导者也可以按照这一模式，按部就班地安排工作，这才是管理者应该做的事。”一个领导者的领导能力是否能够得到延续，是由追随者在相当长的一段时间内，始终保持着对他的忠诚，并在不同的情形下始终



支持他而形成的。

张其金构建的领导模式，就是希望你的组织所走的方向是正确的，使你在一个变化万千的世界里从优秀走向卓越。

目 录

序 言 引 言

第一章 领导者必须领导

新型领导者在领导过程中要做的事就是明确自己的理念，找到自己的声音，并不断把工作授权给别人去做，同时把下属培养成领导者，把领导者变成变革者。

模式一：洞悉本质，确定企业发展的理念，不要因为你觉得可能得非所愿就轻言放弃。

- ◆ 领导模式如何构建 3
- ◆ 领导者如何远景规划 13
- ◆ 领导模式与战略的关系 19
- ◆ 成功要有成功的领导者 22
- ◆ 你的领袖气质在哪里 28
- ◆ 规划一份领导蓝图 32
- ◆ 你认识到领导与企业的关系了吗 40
- ◆ 领导者的任务 45
- ◆ 领导者与“人”的关系 53
- ◆ 明确领导者的理念 57
- ◆ 领导者如何面对企业理念 63
- ◆ 不要因为得非所愿就轻言放弃 66



第二章 领导者的本质

领导者的本质在于展望未来，想象出令人激动的愿景，然后在战略上做出变革。不要把自己偏好的管理模式强加在别人身上，应根据企业的发展特征来确定如何做。领导者应深知，只有成功才能立足于竞争激烈的市场环境中。

领导模式二：展望未来，领导者信奉自己的核心价值观，同时能灵活地实践之。

- ◆ 领导者的自我领导 75
- ◆ 战略型领导者 83
- ◆ 领导者对未来远景应该保持前瞻性 86
- ◆ 注重原则的领导方式 90
- ◆ 结果导向的领导方式 96
- ◆ 领导者的超级领导 101

第三章 领导者的执权与放权

成功的领导者的管理规则应该是创造一种组织，不断完善这种组织机构，通过分享权力来强化各级组织的使命感，把获得的知识和信息进行分解，把它传播到整个组织。

领导模式三：将权力和财务责任交给能带来效益的人，而不是评判效益的人。

- ◆ 执权与放权 109
- ◆ 权力的对话 115
- ◆ 弱化权力感，强化核心价值观 120

第四章 领导者的分享与关怀

领导者深知表彰个人的卓越表现、认可他人的贡献的激励作用；一个企业领导者如果在企业管理过程中获得了成功的快乐，别忘了与员工一起分享。

领导模式四：只知道下命令是孤掌难鸣的，你要鼓励他人参与，包括基层员工。但记住，领导艺术的精髓在于积极地做果断、明确的选择，从而引导整个组织的方向。

- ◆ 注重结果的有效领导 127
- ◆ 领导的远景规划 134
- ◆ 分享促使参与 138
- ◆ 与员工一同成长 145
- ◆ 有反省才会有行动 149

第五章 创新的思想

创新是新知识进入产品与服务的转化过程。创新涉及到价值创造、生产力提高以及业务增长。

领导模式五：真正的领导总是平易近人，通过强调共同创新和建立创新思维来促进合作。

- ◆ 精通创新的过程 157
- ◆ 共同创新的管理与运作 170
- ◆ 创新是优先 175
- ◆ 创新就需要作出牺牲 180



- ◆ 创新的准则 184
- ◆ 系统创新的整体方案 192
- ◆ 创新过程中的路线图 198
- ◆ 创新把新思想带进生活 202

第六章 从原地踏步到开始奔跑

原地踏步与开始奔跑之间有着巨大的差别，这需要的是一种精神，正如联想提倡的：我们要把5%的希望变成100%的现实。但在这个过程中，富有前瞻性的领导者深知：要使行动与共同的理念保持一致，就要为他人树立榜样。

领导模式六：成功的领导做事时通常能够对速度与生存做出正确的判断，他们做事简洁明了，能够在争论和怀疑中快刀斩乱麻，给大家可行的解决办法。

- ◆ 共同的理念导致共同的行动 209
- ◆ 速度与生存 211
- ◆ 企业成长 215
- ◆ 企业迈步唯有变革 220

第七章 成功领导的艺术

领导是一门艺术，那些成功的企业领导者都在通过追求变化、成长、发展、革新的道路来猎取新的机会。

领导模式七：永远不要忽视细节。当每个人都糊涂时，领导更要加倍警醒。领导的主要角色不是维持现状，而是去改变它。

- ◆ 不要忽视激励的力量 233
- ◆ 找到制胜之路 239
- ◆ 相信影响力 242

第八章 互动学习

成功的领导者在进行试验和冒险，在不断取得小小的成功中摸索，并从错误中学习，互动的学习是走向成功领导的途径。

领导模式八：你不会知道建立一个学习型组织会使你得到什么，直到你试过为止。能干的领导不会坐等知识老化，因为那样你总会碰到对事物的一知半解。所以准则就是，不要让你的知识老化，赶快造就一个学习型系统吧！

- ◆ 领导者的智慧和终身学习 249
- ◆ 学习型组织 256
- ◆ 建设学习型组织 262
- ◆ 造就完整的学习型企业 266