

领导者必知必备书系

集千年领导智慧于一体 合古今领导精华于一身
融中外领导心法于一炉 汇政商领导经验于一书

领导的资本

领导者成功的核心要件

于保政 著

领导能力首先是一个人的个性特质和洞察力——这是他作为一个领导人的最核心的东西。正如领导能力研究专家费雷德·史密斯所说：“领导人物走在队伍前面，并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。”

最好的领导人物就是能不断成长、发展、学习的人。他们愿意付出当领导人物的代价：为了能不断提高自己的水平，扩展自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他们会做出种种必要的牺牲。他们通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

——美国学者、成功学研究专家 拿破仑·希尔

中国物资出版社

The leader's capital

——  领导与成功之道系列



领导的资本

The leader's capital

新世纪领导者成功的核心要件

• 于保政 著 •

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的资本 / 于保政编著. — 北京: 中国物资出版社,
2004.10

ISBN 7-5047-2240-5

I. 领… II. 于… III. 领导学 IV. C993

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 094206 号

责任编辑 黄 华

责任印制 方鹏远

责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 15.125 字数: 351 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2240-5/F·0871

印数: 0001-5000 册

定价: 28.00 元

(图书出现质量问题, 本社负责调换)

总序

跻身一流领导者行列的最佳指南

我们正生活在一个急速变革的伟大时代，这个时代迫切需要领导者，尤其迫切呼唤杰出领导者的大量涌现。

1987年11月，美国《时代》杂志在其封面故事里提出了一个问题：谁是领导？同时，该杂志又告诉大家一个非常令人不安的事实：美国急需领导，但是她没有。

不久之后，在密执安大学任教的一位科学家提出了毁灭人类社会的10大危险，除了位居第一的最主要危险核战争、第二大危险世界范围的疾病等天灾人祸以外，第三大危险就是——各个组织机构的劣质管理和无能领导。

正因如此，所以美国著名政治学者、社会活动家詹姆斯·伯恩斯，曾经略带戏谑而又颇为沉重地说道：

“呼唤领袖的出现是当今时代的主旋律。各个大学毕业典礼的讲坛上都回荡着呼唤品格高尚的公职人员的声音；另一方面，年轻的毕业生们却大都在为寻找一份工作而发愁。

“对领袖的召唤似乎在‘伟大领袖’过后的那段时间里（譬如现在）显得最为迫切。很少有哪个国家像美国这样如此急迫地盼望领袖的出现，而具有讽刺意味的是，美国一向标榜自己的政治制度是最有利于领袖的孕育和诞生的。

“一家大银行的总裁曾经十分温和地说，美利坚的命运将取决于美国人能否恢复‘我们必须有人领导’这样一个十分重要的信念。

“一位新闻工作者评论说：如果火星上的宇宙人来到地球上，并要求‘带我去见你们的领袖’，那么地球人将不知把他们领向何方。”

如果我们拓宽视野，跳出美国社会的范围来看，就会发现以上所说的这些情况绝不仅仅是美国一家所独有的特殊现象，而是一个普遍存在的世界性难题。

放眼全球，许多国家和地区的各种组织机构都面临着这样的矛盾和困境：一方面，人们对杰出领导人物的出现怀有急切的渴求与企盼；但另一方面，杰出的领导人才却像凤毛麟角一样，显得极度匮乏甚至缺失。

这是一个不争的事实。

实事求是地说，杰出领导人物确实是人类社会中的一种“稀缺资源”——纵观数千年文明发展史，到底有多少深孚众望的领导者值得人们纪念与缅怀？横看无数个机构和组织，又有几个重任在肩的领导者能够令人由衷地赞颂与钦佩？

常言道：“物以稀为贵。”正是由于领导者本身就是少数，而堪

称杰出与卓越的领导者则更是极少数，所以他们才会如此光彩夺目，耀眼璀璨；如此受人尊崇，倍感敬仰。

也许有人会问：我们为什么非得需要人领导呢？难道人们就不能我行我素、随心所欲地各行其道吗？

答案其实很简单：没有一定的交通规则，人们就无法在马路上安全行驶；没有前卫，11个队员就无法踢足球；没有人知道目的地，大家就永远无法到达那里；同样地，没有领导人，人们就无法长久相安无事。

事实上，世人从来就只分为两种：一种是领导者，另一种是被领导者。历史和现实都反复告诉人们：没有领导人是根本不可想像的，也是完全行不通的。

一个人在荒岛上居住可以没有领导者，两个完全相容的人也可以和平共处，甚至会有所发展。但是，如果有三个或者更多的人生、工作在一起，就必须有人出来带头；否则的话，发生混乱将是不可避免的。

当然，我们还可以将这一问题进一步深挖细问——那么，领导者到底为什么如此重要？

概括地说，其原因主要有如下几点：

首先，是因为领导者决定着组织机构的兴衰成败。

——人类社会的所有组织，不论是官方的还是民间的，也不论是正式的还是非正式的，其前途和命运无不与领导者的状况息息相关，在很大程度上取决于领导者的素质高低。甚至连股价也会随着重要领导人物在公众心目中的印象好坏而潮涨潮落，起起伏伏。

其次，我们的生活需要靠山，而领导者正好可以满足这种需要。

——我们正处于一个不断改革和变化莫测的社会转型期，社会的深刻巨变使得每一个人都无处藏身，我们需要支撑自己继续生存下去的勇气和动力，也需要指南针帮助自己度过难关，走出荒漠。

最后，现在全国人民普遍关注各种组织机构的廉洁、公正、效率问题，而这些问题能否得以妥善地有效解决，无疑也与这些组织机构的领导者有着莫大的关系。

——无论是政府机关，还是各类企业，或者是其他非营利组织——如学校、医院、福利机构、民间社团等，任何一个组织中所存在的主要问题，从根本上说都与领导者的思想、观念、态度、作风、言行以及个人素质、领导能力具有不可割舍的关系；这些组织一旦发生问题，领导者往往脱不了干系，也难辞其咎。

除了以上三点外，当我们追问并回答“为什么领导者如此重要”这个问题时，还不能不谈到领导和管理、领导和管理者之间的联系与区别。

在一般意义上，领导和管理、领导和管理者是可以通用的，甚至是完全可以互换的。

但是，这并不是说它们之间毫无区别。事实上，领导并不意味着就是管理，领导者也并不等同于管理者。

——请各位务必注意，认清并正确区分这一点十分重要。

遗憾的是，许多人恰恰忽视了这一区别，常常把二者混为一谈。而正是由于这种疏漏和谬误，导致了一个又一个领导者根本无法领导。他们虽有领导之名，却无领导之实；虽有荣登领导岗位的幸福，

却没有轻松拥享领导殊荣的福分。此类事例，在现实中可谓频频发生，比比皆是。

就拿管理理论最发达、管理特征最突出、管理活动最活跃的企业组织来说，如果那里的各级主管人员忽略了“管理”和“领导”之间的差异，在思想和行动上只注重“管理科学”而无视“领导艺术”，也一样会碰壁，根本不可能行得通。

被誉为“全球第一职业经理人”和“20世纪最伟大的CEO”的通用电气公司总裁杰克·韦尔奇，就非常讨厌“管理”这个概念，也不喜欢使用“企业管理者”这种说法。1982年10月，他在对法菲尔德大学学生的一次演讲中，曾说道：

“在50和60年代的高增长时代，企业需要的只是管理人而已。然而，到了80年代，当增长成为奢侈品时，我们就需要真正的企业领导人物。他们不能只是被动地获得增长的机会，而且更能够主动地创造增长。”

杰克·韦尔奇一再不厌其烦地提醒大大小小的企业管理者们：“要学会领导，而不是管理。”

不仅如此，在西方享有盛名的企业领导学专家沃伦·班尼斯也着重指出：

“管理能力的慢性危机——也就是组织因无法适应人们的期望而产生的无力感——如今已经扩展到全世界。不只是那些身居要职的少数领导者，而且从工厂车间到董事长办公室，从麦当劳快餐店到法律事务所，一切工作岗位上的众多领导者，都在纷纷谋求领导的综合性战略。”

这种状况，使得“一代管理学宗师”、“企业管理学界的指路明

灯”彼德·杜拉克也发出了这样的忠告：

“管理者，也要懂得领导艺术。”

实际上，所谓“杰出领导者”，不仅包括公正廉明、广受拥戴、富有智慧的高明政治家和政府官员，而且包括擅长管理、精通理财、长袖善舞的优秀企业家及经理、主管人员，还包括活跃在其他各行各业、各种社会组织机构中的领袖型人物。

现在，每一个组织都在搜索、寻求独具慧眼、才华超群的杰出领导者——他们可以利用自己卓越的才能促使组织在巨变的环境和激烈的竞争中获得持续的成功。

既然人类对于领导者的需要如此强烈，而能够胜任领导工作、堪称杰出的领导者又如此稀缺，那么责任就无可避免地落在了你的肩上。如果你曾经有过担任领导者的愿望，此时此刻就是你实现理想的最佳时机。

当然，正如我们在前面指出的那样：杰出的领导人物无疑是人类社会中的一种“稀缺资源”，走向和出任领导的道路也并不平坦，而且是一座独木桥。

因此，若要在领导岗位上有所作为，大展宏图，还必须切实提高自身的领导素质与能力，深入学习当今最前沿的领导理论，灵活运用各种最先进、最实用的领导方法和技巧。

为此，我们为你编写了这一套“杰出领导者成功之路丛书”。

本丛书的主要特点和优点在于：

一是具有前瞻性，有的放矢，不落俗套。本丛书紧跟时代前进的潮流，既满足社会发展的现实需要，也关注组织演变的未来需求。这样，就可以使各种各样的领导者在脚踏实地、把握现在的基础上，

做到洞烛先机，超前一步。

二是针对性强，突出体现了中国特色。本丛书不仅密切注视全球范围内领导学理论的最新研究成果和实践发展态势，并把这些方面的内容在书中予以介绍；更重要的是，我们尤其注意从中国的具体国情出发，根据各种组织机构的现状和特点，从历史和现实相结合的角度展开论述，告诉领导者如何采取有针对性的行动。

三是注重实际，注重实用，不谈抽象、空洞的理论，着重在“解剖麻雀”方面用力气。本丛书论述的内容都是各级各类领导者所实际面对和需要迫切解决的现实问题，所谈的方法易学易用，适用面广，对提高领导者的工作能力非常有效。

四是体系完善，有机统一。本丛书涵盖了成为卓越领导者所必需的所有重要的、关键的素质与条件，荟萃了东西方领导理论的精华和领导实践的精髓，实现了理论与实践、历史与现实、方法与技巧的完美统一。

五是语言通俗易懂，明白晓畅，论述深入浅出，不说空话、大话、套话。本丛书内容十分丰富，有讲解、有案例、有提醒、有忠告，因而极其富有趣味性、可读性、启发性。

综上所述，本丛书以中国社会各种各样的组织及其领导者为对象，突出体现了实用性、可操作性的特点，所以是你跻身杰出领导者行列的最佳指南！

作者：于保政

2004.8.2

写在**前**面的话

XIE ZAI QIAN MIAN DE HUA

尽管人与人之间的差别存在于很多方面，但其中一个重要之处就是——有的人能够成为领导者，有的人却不能，后者甚至连可能进入领导者行列的机会都没有。

关于成为领导者的种种好处，已经不需要我们再多说了——只要稍微看一看历史上曾经出现的一些领导人物，他们不但生前享尽无限风光，而且死后仍然备受世人敬仰；或者想一想在你周围竟然会有那么多人都在争先恐后地拼命“向上爬”的惊人现象，就完全可以明白成为一个领导者到底多么令人振奋了。

在这些鲜活的事实面前，任何语言的表白都是苍白无力的，也是纯属多余的。

实际上，人们之间其他方面的各种差异，往往都是由于他们是否跻身于领导者的行列所造成的。

大量的事实告诉人们：能否进入领导者的行列，早已成为衡量一个人是否获得成功的重要标志之一。

在人类社会，“领导”绝不单单是一种职位，也不仅仅代表着一个人的身份特征，而且表明了一种与众不同的荣誉和地位。

在很多情况下，“领导”还意味着能比一般人拥有更大的权力、享受更多的利益。

如果说，没有成为领导者的人就很难称得上是成功的话，那么，是不是只要一个人能够成为领导者就一定意味着成功呢？

答案当然是否定的。

假如有谁看不清这一点，仍然一味地坚持错误观念的话，那就说明他对领导问题的看法还很肤浅，对领导活动的认识还很模糊，对领导规律的思考还不够成熟。

其实，即使对于那些已经身居领导岗位上的人来说，也不是每一位都能称得上合格的、称职的领导。在形形色色、成千上万的领导人物中，能够成为优秀者的就更加稀少了。

在现实生活中，人们常常可以听得到很多领导者都发出诸如此类的感叹：

“我这个领导，干得确实很不容易啊！现在上面派的任务越来越多，越来越重，手下人也越来越不好管了，他们不但素质欠佳，而且拉帮结伙，大搞山头主义，越来越不像话了！”

“我这个头儿只是有名无实，大权旁落啊！还不如当个小兵舒服呢，真憋气！”

“人人有本难念的经，可是，别的什么经也没有领导这本经难念！当领导就是‘在夹缝中求生存’，嗨，真是烦透了！”

“别看就负责这么一点人和事，可是复杂得很呢。唉，当个好领导真是累人啊！”

“这一次的升迁机会本来是属于我的，上头都已经找我非正式地谈过话了。嘿！最后不知道为什么却变卦了，而且偏偏提升了那个冤家对头，我以后的日子恐怕越来越难过了！”

“别看某某局长好像很风光，其实他也在受窝囊气呢！他甚至连一个副局长都指挥不了。”

.....

的确，领导很累，领导很烦，领导也很难。尽管领导者的地位十分令人羡慕，但是领导者的责任也十分重大，需要处理的事务也极其繁重，所以，领导的角色绝不是一般人随随便便就能够胜任的。

要不然，中国古人就不会发出“无官一身轻”这样的感慨了。

每一个领导者，都必须经常面对复杂多变的局面，解决极其繁重的事务，接触形形色色的人物，思考各种各样的问题。稍有不慎，就可能马失前蹄，甚至跌得头破血流。

有不少领导者，上任时真是兴高采烈，春风得意；可是，他们干不了多长时间，就被弄得焦头烂额，心烦意乱；到头来则不得不灰头土脸地下台，甚至搞得身败名裂。

这样的领导在现实中可谓屡见不鲜，比比皆是。

综上所述，许多事实都已证明，不是人人都能当上领导，更不是人人都能当好领导。

也许正是因为领导者与被领导者之间、杰出领导者和平庸领导者之间的差别如此之大，又如此明显，所以使得人们常会因此而感到极度困惑、懊恼：

为什么这个人能当领导，那个人却无法当上呢？

为什么当领导的是他，而我却没有这个运气呢？

为什么这个领导干得很潇洒、很得意、很轻松，那个领导却很窝囊、很苦闷、很憋气？

造成以上差别的主要原因，绝对不是某些人所说的“运气”和“机遇”，也不是另一些人所说的“关系”和“背景”，更不是算卦先生所说的“风水”和“命运”。——这些说法不仅简单、粗浅，而且是相当错误的。

追本溯源，归根结底，真正的原因，在于一个人是不是拥有领导的资本。这才是问题的关键所在。

可以肯定地说，要想成为一位领导人物，尤其是要想跻身于杰出领导者的行列，在领导岗位上干得轻松自在、游刃有余，而且能够步步高升，前途无量，就必须具备足够的领导资本。

本书正是围绕这一中心课题，深入探讨、论述了如何才能打造、培养出一流的领导，并使得领导资本不断得以提高的有效途径与方法。

本书的主要内容，包括以下几个部分：

- 领导资本的特殊功能与作用；
- 卓越领导者共同具备的10种核心资本；
- 培养提高领导资本的基本途径和方法；
- 如何培养提高领导者的精神资本；
- 如何培养提高领导者的能力资本；
- 如何培养提高领导者的人和资本；
- 如何培养提高领导者的权威资本；
- 充分发挥和利用领导资本的要诀。

读过本书后，你一定会从中受益匪浅。我们相信——

你的领导能力必将因此而得到显著提高；
你的事业发展必将因此而变得突飞猛进；
你的人生道路必将因此而更加一帆风顺；
你的领导生涯必将因此而有一个崭新的开始！

作者：于保政

2004.8.2

第一章 透视领导资本的特殊功能

极富权贵者是不同凡响的人，我发现那些掌握大权的人也是与众不同的。只有特殊类型的人，才能在权力斗争中获胜。一旦获胜，权力本身便会使他们更加与众不同。

街上走着的好好先生或者隔壁的男人，并非都和权力有缘。

理论家喜欢把权力当作似乎是个抽象的概念；领袖人物才更了解实际情况，权力使他们置身于现实之中。

教授们可以想入非非，钻进荒唐可笑的学问堆。掌权者们却必须牢牢盯着后果、影响和效益。领导人是跟具体事物打交道的。

——美国第37任总统 理查德·尼克松

一	领导资本的价值和作用 /.....	003
	003/..... 领导资本究竟是什么	
	006/..... 为什么要探究领导的资本	
	007/..... 领导资本的极端重要性	
二	领导资本是走向领导岗位的前提条件 /.....	010
	011/..... 不是人人都能当领导	
	013/..... 凭什么成为领导者	
	015/..... 哪种人容易成为领导者	
	017/..... 认清组织的核心业务和关键岗位	
	019/..... 没有“金刚钻”，别揽“瓷器活”	
三	领导资本是做好领导工作的重要基础 /.....	021
	022/..... 领导工作的艰巨性和复杂性	
	028/..... 要做好领导工作就必须拥有领导资本	
四	领导资本是确保领导地位的有力保障 /.....	031

031/…… 高处不胜寒：领导位置是非多

034/…… 头号人物必须具备的五种素质

五 领导资本是获得更高层赏识提拔的秘密武器 /……………039

040/…… 决定领导者能否继续升迁的多种原因

043/…… 资本缺乏症：阻碍领导者“可持续发展”的罪魁祸首

六 领导资本是真正念好“领导经”的关键 /……………047

047/…… 变革时代对领导者提出的新要求

055/…… 导致领导者失败的十个主要原因

领导经验一点通 /……………058

2

第二章 卓越领导者共同具备的核心资本

历史上伟大的领袖都各有完全不同的个性特点。但是，不管他们是政府首脑还是企业领导人，是军事将领还是大学教授，或者是医院院长，在他们的身上都有共同的领导特征和素质，在他们的实践中也都有共同的领导方法和做法。

这些伟大的领导人物，都有通过一些办法把好事办成的能力。这些办法是经常可以学到的。要理解这些办法并不难，但是必须不倦地学习，直到完全成为你一种根深蒂固的习惯为止。

这种学习，就如同训练一个小提琴家一样——即使他是一位杰出的小提琴家，也仍然需要不断地练习再练习，直到他感到十分满意，确实能够很好地演奏这个曲子为止。

领导工作也同样需要这种练习，你必须不断地练习再练习，到了一定的时候，你自然就会相当熟练地掌握和运用领导的窍门和技巧了。

——英国社会学、历史学家 诺斯克特·帕金森

一 品德修养 /……………063

063/.....	品德修养影响领导地位的合法性	
065/.....	品德能使领导者获得道义力量	
066/.....	缺德的领导者是无法长久的	
二 才干超凡 /.....		068
068/.....	领导才干是“做人”和“做事”的统一	
070/.....	领导才干是“才能”和“干劲”的统一	
070/.....	领导才干是“理论”和“行动”的统一	
三 博学通识 /.....		071
072/.....	知识丰富的人更有领导魄力	
074/.....	领导者要有多面、立体的知识储备	
075/.....	开展必要而有效的智力投资	
四 雄胆雅量 /.....		076
077/.....	冒险精神是人类最稀有的资源	
079/.....	“敢做”比“会做”更重要	
080/.....	肚量对领导者具有特殊价值	
五 远见卓识 /.....		082
082/.....	多问自己“我能想到第几步”	
084/.....	克服妨碍远见卓识的五种消极因素	
086/.....	获取使远见化为现实的九种积极力量	
六 多谋善断 /.....		089
090/.....	领导者是胆、识、谋、断的统一体	
091/.....	处事果决是领导者的本质特色	
093/.....	少谋寡断是领导者的大敌	