

20年培养
300位亿万富翁

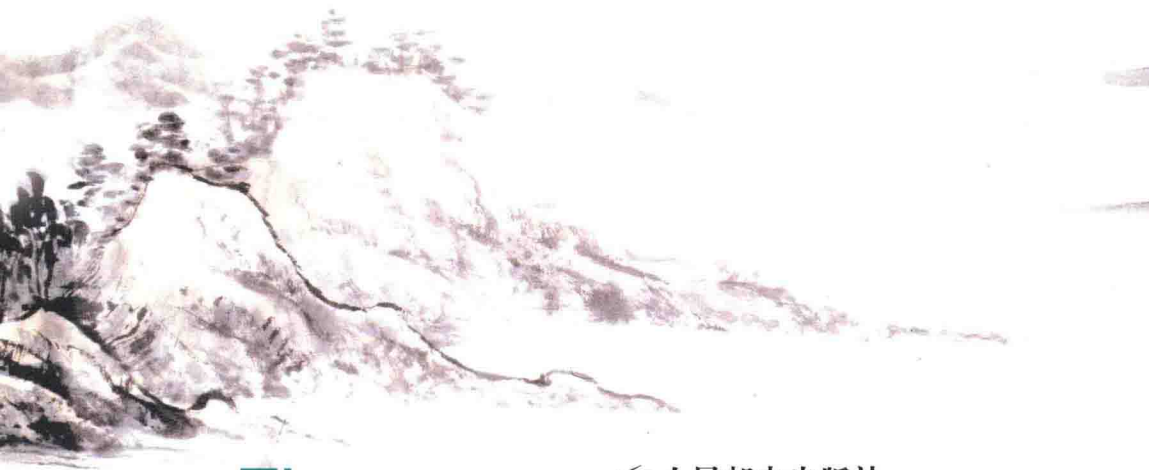
剖析领导密码
引领成功人生

赵建华 刘建平◎著

领导艺术 的修炼

培养真正伟大的企业领袖

THE ART OF
LEADERSHIP



中国工信出版集团



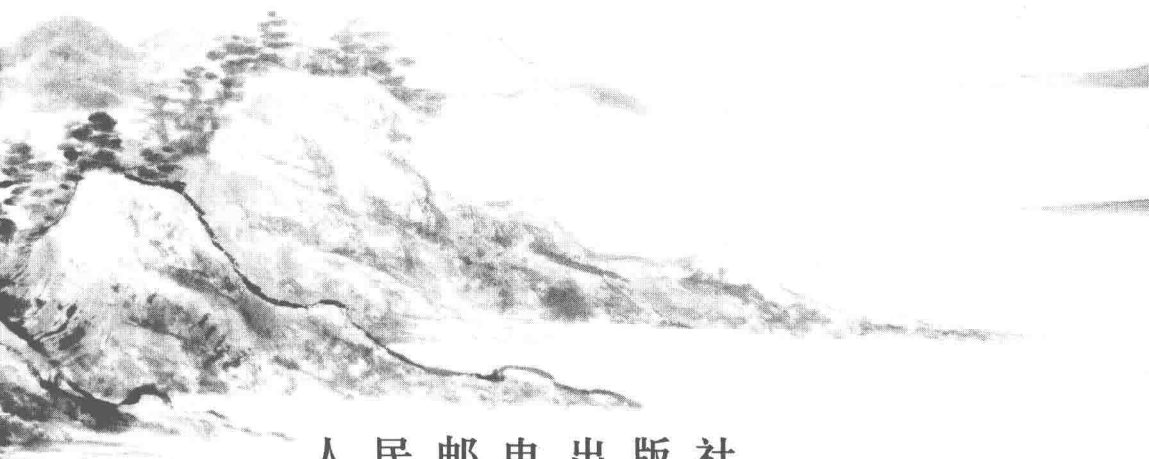
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

领导艺术 的修炼

培养真正伟大的企业领袖

赵建华 刘建平◎著

THE ART OF
LEADERSHIP



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

领导艺术的修炼：培养真正伟大的企业领袖 / 赵建华, 刘建平著. — 北京：人民邮电出版社, 2015. 11 (2015. 11重印)
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-40764-1

I. ①领… II. ①赵… ②刘… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第248371号

内 容 提 要

在本书中, 有“富豪教练”美誉的赵建华教授以及刘建平老师, 结合他们多年对中国文化和本土管理实践的研究心得, 详细剖析了以人为本的管理法则, 揭示了中国管理者沟通难、授权难、管人难等问题的根源, 分别探讨了“管理与领导”“分层授权与分层负责”“人力资源管理与组织人员发展”“如何打造坚实的基层团队”等管理实务方面的课题, 提炼出一套适合现代中国管理者的切实有效的领导艺术。相信读者通过阅读本书, 不仅可以了解中国式管理以人为本的精髓, 而且也会领悟到领导者的沟通、授权、激励与培育部属的成功之道。

◆ 著 赵建华 刘建平

责任编辑 赵 娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14.5

2015 年 11 月第 1 版

字数: 203 千字

2015 年 11 月河北第 2 次印刷

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

推荐序

乾坤智慧 幸福人生

建华老师是我的老朋友，也是我的良师。他让我为《领导艺术的修炼》写序，让我深感压力。因为他在领导艺术的研究中已经遥遥领先，无论从他在山东大学领导科学研究中心主任的身份上，潜心钻研几十年；还是从他为国美电器等企业担任顾问几十年的实践经验中；还是他把领导力中的定位、测评理论等提高到空前高度的层面看，他都堪称一流。《领导艺术的修炼》一书，让我一口气读完，受益良多，有感而发，故斗胆听命，为此书写序，号召一下。

我觉得习主席提出的“四个全面”，引领中华民族伟大复兴。全面建成小康社会，体现了对人民的爱和责任；全面深化改革，体现了不断创新的精神和能力；全面依法治国，体现了社会主义核心价值观践行的前提保证；全面从严治党，体现了打击腐败、整顿吏治的决心。很有领导力和领导艺术。

我感到所有具有领导力的领袖人物都具有大爱无疆、大恶必除、两手都要硬的思想。明儒暗法，既讲性本善，也讲性本恶。忘记了人有性恶的一面，不用制度和法规来制约，恶的本性就会暴发，就会害人。用人不疑，疑人不用的理念坑害了很多老板，都是性本善理论的结果。要想与狼共舞，就必须有降狼的本领，否则就会是东郭先生，被人耻笑，就没有领导力。用制度和流程剥夺一切人的特权，包括剥夺 CEO 的特权，用人要疑，疑人也可以用，就有很多人可用，企业就能做大。

在制度和流程的设计和制定能力上，才真正看得出领导力和领导艺术来。遗

憾的是，多少年来谁人看得懂、看得透。建华老师都在书中涉及了，从中受益一点点都很了不起啊。

有人说：20 世纪是“管理的世纪”，21 世纪是“领导的世纪”。领导学正愈发变得炙手可热。如果您有机会在茫茫书海中，看到这本《领导艺术的修炼》，您就能体会到很多只可意会、难以言传的艺术感。

赵建华、刘建平两位作者结合多年的理论研究、培训推广和领导实践，深刻地感受到，领导力是可以复制的，领导艺术是可以通过修炼获得的。

赵建华老师 20 多年前帮助黄光裕创办国美电器，20 余年来已培养了 300 多亿亿万富翁，素有“富豪教练”之美誉。为让更多的读者受益，两位作者集多年心血，最终将领导艺术相关的知识、经验、观点和修炼方法汇编成《领导艺术的修炼》一书，付梓出版，希望对广大读者有帮助。

领导学是一门博大精深的学科，用薄薄的一本书不可能面面俱到。两位作者本着有所为有所不为的原则，结合大量古今中外的经典案例，娓娓道来，重点回答了 2 个 W、1 个 H 的问题：即领导是什么（Who），领导的本质是什么，领导力是什么，领导者的最高境界又是什么。领导者应当做什么（What），领导者日理万机，工作千头万绪，必须集中精力做“正确的事”，才能事半功倍。作者以毛泽东同志提出的“出主意，用干部”为主线，回答了卓越领导者的职责定位。应当怎么做才能成为卓越的领导者（How）是更多读者关心思考的问题，两位作者结合多年来的研究成果，提出了领导艺术的六项修炼，针对性强，具有较强的可操作性和较好的可复制性。

曾几何时，“幸福”成为了媒体和街头巷尾的一个热门词汇。“你幸福吗？”央视这个简单的问句也曾引发当代国人对幸福的深入思考。两位作者的观点认为，领导学是一门让人更幸福的学科，不论你是现在的领导者，还是在通往领导者路上的潜在领导者，或者是追求幸福的普通大众，阅读《领导艺术的修炼》一书都能让你更幸福，它能告诉现在的领导者以方法，让你未雨绸缪，做好重要而不紧

急的事，潇潇洒洒地当好领导者；它能告诉潜在的领导者以技巧，让你不至于在黑暗中摸索太长的时间，寻找通往成功领导者之路的捷径；她能告诉追求幸福的普通大众和领导者是怎么想的，通过换位思考，让你与领导者相处得更和谐，更幸福。从这个意义上说，本书还具有很强的普适性，对很多读者都是有参考价值的。

芸芸众生，人各有志。或许你无心仕途，可能并不想成为领导者，或者你无心名利，只追求自我的心理宁静，但是，你无论多任性，也应该不会拒绝幸福。拥有一本《领导艺术的修炼》，或许你能从中找到通往幸福的金钥匙，从此踏上幸福大道。

亲爱的读者朋友们，让我们跟随赵建华、刘建平两位老师，一起走进《领导艺术的修炼》，要么当好玉皇大帝，要么当好如来佛，要么当好一个“好事落不下，坏事不上身”的普通人，去敲开幸福之门吧！

著名教育企业家、演讲家、训练专家

孟昭春

推荐序

第一章 领导艺术概论 //1

一、大道至简，领导的本质就是影响并带动 //3

二、领导学是让人更幸福的热门学科 //6

三、领导与品牌间不得不说的故事 //9

案例：华为的崛起与海尔的衰落 //9

四、打铁还需自身硬，领导者应具备的素质 //12

1. 领导者的 5 种素质让大多数追随者产生信赖 //12

2. 领导力帐篷模型：领导者 5 大素质 //16

3. 全球商业领袖必备的 8 项能力 //18

4. 优秀企业家所具备的 10 个 D（表 1-2） //21

5. GE 对领导者的素质要求 //22

五、领导力与领导魅力 //24

1. 领导力制胜，定高低 //24

2. 领导力提升有诀窍 //25

3. 领导没有定式，条条道路通罗马 //26

4. 内圣而外王，领导者要关注非权力性影响力的提升 //27

5. 功夫在诗外，领导魅力在领导之外 //28

六、领导者的最高境界：无为而治，要集中精力做“正确的事” //30

1. 领导者的最高境界：无为而治 //30

案例：看万科王石如何“无为而治” //30

案例：稻盛和夫：关于领导者的 10 项职责 //32

2. 领导者要做好重要而不紧急的事 //38

3. 领导不是劳模，要忙里偷闲 //40

第二章 卓越领导者应当如何“出主意” //43

一、如果你知道方向，实现目标就容易得多 //45

1. 选对方向，坚定地走下去 //45

案例：目标的价值 //46

案例：约翰·戈德的“梦想清单” //47

案例：百度专注如一做搜索引擎 //48

2. 划分落段，集小胜为大胜 //49

案例：痴狂青年孙正义竟然按 50 年规划行事 //51

3. 远见卓识，见微知著，一叶落而知天下秋 //51

案例：杜德尔的敏锐新闻判断力 //52

4. 不断超越过去，修订前进的方向 //53

案例：马云创业过程中犯过的十大错误 //53

二、建设优秀文化，团结一致向前看 //61

1. 建设组织文化，创造一流业绩 //61

2. 打造英雄团队，团队里的成员全是英雄 //64

案例：乔布斯走了，苹果还是苹果，企业文化成功传递 //68

三、构建科学机制，让有权者不能任性 //70

案例：七人分粥的故事 //71

第三章 卓越领导者应当如何“用干部” //73

一、识才篇——慧眼识英才 //77

识才工具一：荀悦人性的正反面 //78

识才工具二：诸葛亮识才七法 //79

识才工具三：《吕氏春秋》之八观 //80

识才工具四：乔治·奥迪约姆识别人才七法 //81

二、选才篇——不拘一格降人才 //83

案例：一个梯子定成败 //84

案例：马云为何选陆兆禧做接班人 //85

案例：王石谈万科是怎么从凯德挖来毛大庆的 //87

三、用才篇——八仙过海，各显神通 //91

1. 人才不是活雷锋，是需要激励的 //92

2. 用人可亲，建好自己的班底 //94

案例：马云的原始班底——18罗汉 //94

3. 优化组合，完美的团队是可以打造的 //95

4. 适合的就是最好的 //96

案例：解密麦当劳人力资源管理模式：不用天才与花瓶 //97

5. 用人之长，发挥人才的最大效能 //99

6. 活用人才的短处也是生产力，用好小人更艺术 //100

7. 信任是最大的支持，授权是信任的核心，培养好接班人是授权的终极目标 //101

案例：海底捞的授权机制 //103

案例：西点军校的一道测试题 //104

测试工具：你是否授权不足 //105

8. 整合资源，实现借力发展 //106

四、容才篇——宰相肚里能撑船 //108

1. 要有容才之量，不“武大郎开店” //109

案例：沃尔玛——习惯于任用最优秀的人 //111

2. 要容才之过，不求全责备 //112

案例：3M 允许试错带来的发明 //113

3. 要容才之仇，不计个人恩怨 //114

案例：“李云龙式”营销干部应该如何使用？ //114

五、留才篇——千方百计把您留下来 //118

1. 用待遇留才，让人才更体面地生活 //118

案例：激励至极——华为如何对人的能力进行管理和激发 //119

2. 用事业留才，让人才得到培养和发展 //121

案例：京东“4S”人才观 //124

3. 用感情留才，留住人才的心 //125

案例：向罗斯福总统学习关爱 //125

案例：沃尔玛的人性化管理 //127

4. 阶梯式激励，总是比期望值稍高一点点 //129

案例：如何留住小保姆的心 //130

5. 用水平留才，让人才愿意跟着你干 //130

六、管才篇——没有规矩，不成方圆 //131

1. 做好表率，是一种有效的领导方法 //131

案例：王健林谈万达军事化管理问题：向我看齐 //132

2. 建章立制，明确统一标准 //134

案例：一家好公司的20条铁规 //134

3. 不患贫而患不均，公平是最大的动力 //138

案例：年终奖领了1万之后 //138

4. 领导是严肃的爱，要赏罚分明 //139

案例：GE的“A、B、C”用人理论 //141

5. 恩威并重，方为长久之道 //142

案例：诸葛亮挥泪斩马谡 //143

第四章 领导艺术的六项修炼 //145

一、遥望星空，树立远大理想，描绘共同愿景 //147

1. 远大理想，不只是看上去很美 //147

案例：百度成功来源于李彦宏的判断力 //151

案例：三个建筑工人的故事 //152

2. 用简短有效的语言，描绘共同愿景 //153

3. 讲故事，善演讲，借艺术，让团队成员真正接受共同愿景 //155

案例：阿里巴巴用梦想笼络人才 //156

二、脚踏实地，向着理想迈进 //158

1. 简单执著，每天进步一点点 //158

案例：从厕所清洁员到全球麦当劳执行总经理 //159

2. 执行，目标能否实现的关键 //160

三、修炼养成良好的习惯，从今天做起 //162

1. 习惯的力量是巨大的 //162

2. 培养好习惯，决胜大未来 //163

案例：王石：良好的习惯决定一个人是否能成功 //164

案例：卡耐基成功之道之四种良好的工作习惯 //167

3. 健康身体是1，其余都是0 //167

四、让学习成为一种生活方式 //169

1. 学习改变命运，知识成就未来 //169

案例：清华馒头神张立勇 //170

2. 学习只有进行时，没有完成时 //173

3. 学习是一件快乐的事，一项回报率最高的投资 //174

4. 学习就在工作生活中 //175

5. 成员素质前进一小步，团队素质提升一大步 //177

6. 培养核心优势，修补人生短板 //178

五、敢试敢闯，风雨之后才能见彩虹 //179

1. 成功从敢“试”开始，吻很多青蛙才能找到真正的王子 //179

2. 世界时刻在变化，唯有以变制变 //180

3. 走新路，将会获得更多的猎物 //181

案例：三星、丰田弯道超车 //182

案例：阿里金融：马云欲颠覆传统银行业 //183

案例：腾讯是如何一刀刀，在 15 年间干死那些竞争对手的 //185

4. 生于忧患，死于安乐，永远不能放下的是危机意识 //193

5. 不经历风雨，怎能见彩虹 //194

案例：要成功，看看你能不能像马云一样跨过这十道槛？ //196

案例：“打不死”的精神 //201

六、修炼领袖品格，赢得追随者的信任 //204

1. 说内行话，提升可信度 //204

2. 领导当如山，提升可靠度 //204

案例：商鞅变法，徙木为信 //206

案例：李嘉诚：部下的错误就是领导者的错误 //207

3. 沟通从心开始，密切与下属关系 //208

案例：罗斯福“炉边谈话” //209

4. 天下为公，智慧舍得，与下属共享团队成长 //210

5. 攘外必先安内，管理好自己的家庭后院 //212

案例：张瑛：站在阿里巴巴背后的贤内助 //213

第五章 结束语 //215

参考资料 //217

第一章

领导艺术概论

一些古代经典著作，如四大名著《三国演义》《水浒传》《西游记》《红楼梦》，历经大浪淘沙，却经久不衰，恒久弥新，让人叹为观止。它们如同一座神奇的聚宝盆，尽管被人们从不同的视角和方位开发和挖掘，却始终挥洒着取之不尽、用之不竭的神奇魅力。什么样的读者，就会读出什么样的《红楼梦》，就会读出什么样的四大名著。

“领导学”就如同这些经典名著一样，也是一个博大精深的聚宝盆，任何人都可以从获取自己所需的宝藏，但鉴于视角的局限和自身知识面的限制，只能看到冰山的一角，可以无限地接近真相，但永远在接近真相的路上。马云说：“对未知的探索、欣赏和好奇是我的爱好，好奇心让人受益。”领导学没有穷解，总有未知的领域有待研究，也正是其真正魅力所在，“引无数英雄竞折腰”，一代一代充满探索精神的人前赴后继，乐此不疲地行进在研究领导艺术的路上。

在我们从事领导力的研究、教学和咨询过程中，也曾经帮助过大量领导者，他们中有很多是草根创业，没有任何背景，通过坚持学习和修炼，大大开发了领导潜力，实现了良好的业绩，有的已经成为非常优秀的领导者。正因为如此，长期以来，很多领导者朋友都劝我将相关的知识、经验、观点和修炼方法付诸文字，让更多的领导者受益。他们的成功，也让我坚信：领导力是可以复制的。“赠人玫瑰，手留余香”。能让更多的读者受益，帮助更多的人成功，成为鞭策我们著作此书的动力。

领导的艺术和修炼绝不是一本小书能够写尽的，其中蕴含的博大哲学智慧也非吾辈所能参透，本书只是结合大量古今中外案例，也试图从冰山的一角，与大家共同分享领导艺术的学习和修炼。

一、大道至简，领导的本质就是影响并带动

狄更斯的《双城记》中有一段十分经典的话：这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各样事物，人们面前一无所有；人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。

古往今来，无数政治人物、社会名流、理论精英，甚至街头卖艺说书的，乃至普通的社会民众，都试图从不同视角，对领导做出了自己认为合理的解读，可谓仁者见仁，智者见智。

苏东坡有诗云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同；不识庐山真面目，只缘身在此山中。”对于领导的研究，虽然不乏各种各样的学说、著作，但是，大家如同盲人摸象一样，看到的都是问题的一部分，都具有一定的道理。J.M. 伯恩斯说：“领导力是这个世界上观察的人最多但理解的人最少的一个现象。”

领导是一个影响群体成功地实现目标的过程。领导者界定为那些能够影响他人并拥有管理职权的人。¹领导者与管理者是不完全一样的，管理者是受到上级任命在岗位上从事工作的，他们的影响力来自这一职位赋予的正式权力。与此形成对照，领导者可以是上级任命的，也可以是从群体中自发产生出来的，领导者可以运用正式权力之外的活动影响他人。从理论上说，所有的管理者都应该是领导者，但是，未必所有领导者同时也是管理者，也就是说，未必所有领导者都必须具备有效管理者应具备的能力或技能。杰克·韦尔奇曾经打过这样的形象比喻，把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。

¹ [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯，玛丽·库尔特：《管理学》（第七版），北京：清华大学出版社，2005年版，第490页。

对于领导这个词，百度百科给出了这样的答案：领导是领导者为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。

《左氏春秋》中说：“主帅无能，累死三军。”借用纸上谈兵的赵括，从反面证实了领导具有举足轻重的作用，正可谓是“千军一得，一将难求”。

世界著名的军事家、政治家拿破仑说：“一只狮子带领着的一群羊能打败一只羊带领着的一群狮子。”这句话也是对领导的形象注解，充分说明了领导在一个团队中的重要作用。一个领导者的好坏，可以决定一个团队的兴衰成败。

原全国政协主席李瑞环在《辩证法随谈》中写道：什么叫领导？简单地说，“领”就是带领，就是走在前边，干在前边，身先士卒；“导”就是引导、教导。只有“领”好了，“导”才能起作用。自己满脸脏东西，怎么号召人家讲卫生？你在台上讲人、人在台下讲你，你讲的还管什么用？

领导不仅是领导者个人的事，它关系着一个团队的整体利益，与每一个普通民众都息息相关。领导虽然不干具体活，但其发挥的作用却是巨大的，人们常说，“为官一任，造福一方”“单位好不好，关键看领导；火车跑得快，全靠车头带”“兵熊熊一个，将熊熊一窝”等，这些其实都是老百姓对领导作用的通俗解读。

在大众眼中，领导者似乎风光无限，所在之处，鞍前马后，前呼后应，整日聚焦于镁光灯下，奔走于五湖四海，是一些生活在人世间却在凡人之上的超人，但是，“别只看贼吃肉，不见贼挨揍”，领导又是苦闷孤独的，“高处不胜寒”。在从事教学、培训与咨询的实践中，我们发现：几乎所有成功的领导者，也曾在相当一段时间感到迷茫、困惑甚至沮丧，即使他们对外表现了自信的气场，但内心深处却充满了忧患和不安，他们比普通的大众更孤独。马云还曾对《中国企业家》杂志抱怨说：“谁愿意当阿里巴巴的 CEO，这是世界上最痛苦的工作。”阿里管理和服务的人群超过许多大型城市的人口，“所有人都是可以毫无顾忌地骂你”。

有这样一个富有哲理的小故事，英国某家报纸曾举办一项高额奖金的有奖征

答活动。题目是在一个充气不足的热气球上，载着三位关系世界兴亡命运的科学家。第一位是环保专家，他的研究可拯救无数人们，免于因环境污染而面临死亡的厄运。第二位是核子专家，他有能力防止全球性的核子战争，使地球免于遭受灭亡的绝境。第三位是粮食专家，他能在不毛之地，运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离饥荒而亡的命运。此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

问题刊出之后，因为奖金数额庞大，信件如雪片飞来。在这些信中，每个人皆竭尽所能，甚至天马行空地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的宏观见解。最后结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。他的答案是将最胖的那位科学家丢出去。

老子曾经说过：“治大国若烹小鲜。”意思是说，治理国家如同烹调小鱼一样，具有相通之处，需要火候适合，调料适量，才能做出色香味俱全的美味来。大道至简，大道相通，探究领导的规律是复杂多变的，但就其本质而言，又是浅显易懂的，简单得如同烹调小鱼一样。一言以蔽之，领导的本质在于影响并带动。影响就是注重过程，带动就是执行结果，两者有机结合，吸引追随者共同干事创业，这时，领导行为就产生了。