

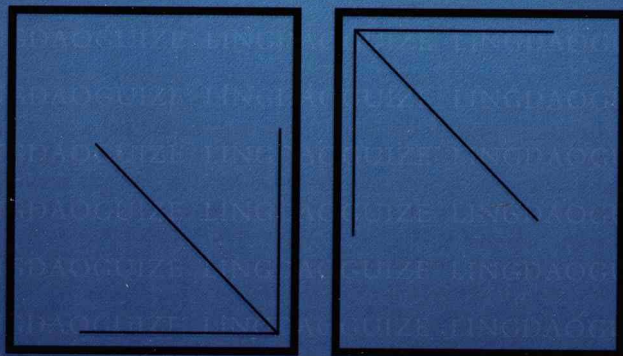
LEADING
RULES

LINGDAOGUIZE

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 规则

魏远华◎编著



经济日报出版社

LEADING
RULES

LINGDAOGUIZE

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 规则

魏远华◎编著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导规则 / 魏远华编著. —北京: 经济日报出版社,

2008.11

ISBN 978-7-80180-755-7

I. 领… II. 魏… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 000560 号

领导规则

编 者	魏远华
责任编辑	肖小琴 梁婧
责任校对	王 瑛
出版校对	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码: 100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市朝阳区印刷厂
开 本	787 × 1092 毫米 1 / 16 开
印 张	13.5
字 数	200 千字
版 次	2008 年 11 月第一版
印 次	2008 年 11 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-755-7
定 价	32.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换



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”是国际企业战略网的领导者张其金一贯追求的，在这四个字的驱动下，国际企业网在创办后不久，就成为了一家富有影响力的网站。说起创办国际企业战略网还得回到 1997 年，当时网站创办者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，一个企业要迅速发展，必须有一套科学的、富有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经营模式，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十条领导规则



上。这十条领导规则表明：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。”

在领导过程中，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。她



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。在我们看来，如果你去看了我们所提供的案例，你可能就会有这样的感受：这其实很简单，我不过是要看一看与我们在同一起跑线上的人们的感受是怎样的，这样，我们就可以了解哪些事情很难做，就可以少走弯路。”

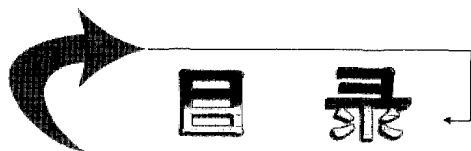
当然，在国际企业战略网的发展方面，张其金也曾经这样说：“我知道，单凭我自己永远也不可能彻底改变这个企业，真正需要重视的是客户。所以，我在总结自己的经验和国际企业战略网正在发生的变化时，我经常这样对我的团队说：使我们所做的事能够被我们的客户所了解，是非常重要的。如果我们的网站帮助他们，他们就会信任我们，就会使国际企业战略网屹立于世界企业之林，只有他们和我们的团队结合才有可能实现这一切。”每当说到这里，张其金都会稍作停顿，然后接着说：作为一个领导者，我们要相信每个人都是好人，每个人都想做好自己的工作，并继续



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，是由追随者们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。

我不得不说，张其金构建的这十条领导规则的主要作用，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。



引言	1
----------	---

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，使领导者变成变革者。

第一条规则：洞悉本质，确定企业发展的理念，不要觉得可能得非所愿就轻言放弃。

●领导者必须领导	3
●洞悉本质，认清领导者精髓	6
●明确自己的领导目标	10
●领导者的任务	13
●明确领导者的理念	17
●企业需要哪类领导者	19
●不要因为得非所愿就轻言放弃	21

第二章 领导者的本质

领导者的本质在于展望未来，想像出令人激动的愿景，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。



第二条规则：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 27
- 领导者对未来远景应该保持前瞻性 31
- 注重原则的领导方式 33
- 结果导向的领导方式 37
- 领导者的超级领导 40

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，不断完善这种组织结构，通过分享权力来强化各级组织的使命感，把获得的知识 and 信息进行分解，把它传播到整个组织。

第三条规则：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 47
- 权力的对话 51
- 弱化权力感，强化核心价值观 54

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。

第四条规则：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出果断、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 59
- 领导的远景规划 62
- 分享促使参与 65
- 与员工一同成长 69
- 有反省才会有行动 72



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。

第五条规则：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	77
●共同创新的管理与运作	84
●创新是优先	88
●创新就需要作出牺牲	94
●创新的准则	97
●系统创新的整体方案	103
●如何选择并做正确的事	108
●创新把新思想带进生活	110

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。

第六条规则：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	117
●速度与生存	118
●企业成长	121
●企业迈步唯有变革	124
●企业竞争力	130
●有效竞争	135



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。

第七条规则：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。

- 不要忽视愿景的力量 141
- 有效决策 147
- 说话的艺术 149
- 倾听的艺术 152
- 有效的谈判艺术 154
- 有效解决问题的艺术 156
- 有效解决冲突的方法 158

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。

第八条规则：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，因为那样你总会对事物一知半解。所以，不要让你的知识老化，赶快造就一个学习型系统吧！

- 互动学习 163
- 学习型组织 167
- 建设学习型组织 170
- 造就完整的学习型企业 173



第九章 企业团队规则

不要告诉团队如何做事，只需告诉他们要做什么，该走向哪里，他们就会凭借自身的创造性去实现共同愿景，感召他人为共同的愿景奋斗。

第九条规则：不要怕被否定，不要怕创造性思维的力量，即使是在组织内部。唯唯诺诺的人可能是多余的人。

- 企业团队的形式 179
- 团队效用的评估 181
- 创建团队文化 185
- 实施文化变革 190

第十章 不断完善你的领导态度

光在传播中存在粒子运动和波动两种相反的形式，领导往往也是这样，他们知道通过创造一种集体主义精神来促成价值的实现和胜利。

第十条规则：你必须完善你的态度，如果你无原则地一视同仁所有人，而不考虑各自的贡献，你最终会惹恼公司里最富创造性和最能干的人。

- 不断完善的态度 195
- 积极是动力系统 197

结论 199

领导是世界上最具有个性的职务，就因为这个简单的原因，请您建立起您的领导规则。

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。

第一章

领导者必须领导



第一条规则：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。



领导者必须领导

张其金是一个平凡的领导着。当我们被张其金邀请去组建国际企业战略网时，他就对我说：“我们把自己定位于世界知名企业服务的层面上，就需要我们用几年走完别人十几年甚至几十年走过的路程。只有这样，我们才能了解客户的需求，才能立足于国际竞争中。如果没有认识到这一点，我们必然会遇到许多艰难险阻，就会比别人付出加倍的辛苦。艰苦创业，作为中华民族的美德，其精神实质就是在任何艰难险阻面前，都要百折不挠，开拓进取。”他指出：“国际企业战略网要发展壮大，就要为有志于做大、做强、做久的企业做好服务。现在很多企业盲目选择多元化经营，盲目寻求扩张之道，结果不仅扩张不成功，反而丧失了自己的核优势。为了改变他们的这种困惑，我们就需要精细的管理，就需要强有力的领导，只有我们认识到这些，我们才能在各个领域取得卓有成效的建树。另外，作为一个卓有成效的领导者，他应该能够应用领导艺术激励他的团队，并使相关的人都理解和坚信他们为奋斗的目标的正确性。领导的基本职能就在于为实现远景目标制定变革战略，不断推动企业进行各种改革。”

战略是组织为了获得续可持竞争优势而形成的一项计划。因此，张其金指出：核心的战略问题是——不同的公司面对相同的环境为什么有不同的业绩。比如在国际企业战略网的创业时期，他特别强调领导必须以身作则。他说：

在国际企业战略网组建的日子里，我得了严重的颈椎病。当时人手不够，国际企业战略网的每一项内容都必须我来安排，甚至于网站



介绍等工作也必须我亲自动手。更为重要的是，我还得面对一位股东的折磨。网站开通了，我却得了严重的失眠症。在网站最初运行的日子里，我硬撑着工作，只在我的颈椎疼得实在受不了的时候，会找一张毛毯往办公室一铺，叫一位员工来为我按摩。只要稍微舒服一点，又会投入到工作之中。副总经理韩娜，是一位了不起的女性，在网站运营的日子里，她每天只休息三四个小时，把所有的精力都投入到了网站的整体规划之中……

回忆这些往事，张其金说：我从副总经理、营销部负责人的身上学到，要激励他人攀登事业的高峰，就是要利用他们自身的力量和愿望，使他们不畏艰辛、不怕风险。”

通过张其金的谈话，我们发现，能带领其他人开辟出一条新路的人，他们经历了一条相似的路径——虽然每一个人的事迹都很特别，但也存在共同的行为方式。领导能力不完全取决于个人的人格魅力，它也是一种实践。他会仔细挑选人才，然后授权给他们去负责，独立作业，并为自己的行动表现负责。这是国际企业战略网事业成功的一个关键。

从2007年1月开始，通过不断地对张其金等人领导力的内在机制的研究和对国际企业战略网的熟悉，我发现，卓越领导人为了在组织中实现杰出成就，他们始终在遵守着：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的人。

他们认为失败的企业大多都被过度管理，却疏于领导。他们认为知识经济时代的领导者与传统工业时代的领导者是有所区别的，如下图所示：



表 1-1

传统领导者的工作	新知识经济时代领导者的工作
计划	创造远景
划分等级	建立关系网
评估和控制	启发和培训
命令员工工作	以身作则
对现状过于乐观	挑战现状
追求个人主义	使众人行
以个人价值为中心	激励人心

张其金说，“每个人，在每一个组织中，在每一种环境下，当你接受领导挑战的时候，都可以做到从传统的领导者向知识经济时代的领导者过渡。比如，避开国际企业战略网不谈，就以海尔为例，张瑞敏就认为知识经济时代的领导者是复合了个性和洞察力的一种精神。领导者应该把重点放在人身上，作为一个公司的领导者，应该把雇员作为一个完完整整的人来理解，特别是在公司遇到困难的时候，更应该如此。把人作为一个主观，还是作为客观的个体看待，结果会有很大区别的。”

当然，仅有这些是不够的，一个卓越的企业领导者，还要有具备产生大量追随者的能力；必须能够把一个企业的自上而下，或自下而上的价值链联系起来；必须认识到在瞬息万变的、风险性和不确定性日益提高的经营环境里，制定有效的战略十分关键。为了应对挑战，必须把企业的管理程序进行重新设计，以便支持公司的顺利运行。他们必须能够灵活地利用第一条领导规则：

第一条规则：洞悉本质，确定企业领导目标，明确自己的领导任务和企业发展理念，不要因为你可能觉得得非所愿就轻言放弃。