

ENTERPRISE

企业家

领导方法

常征 编著

Guidance Plan

本书是一部专门研究企业领导人如何成为企业家的力作，只要你真正“吃透”本书，你会发现，实际的收获比想像的要多得多。

中国商业出版社

企业家领导方法

常 征 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家领导方法/常征编著. —北京: 中国商业出版社, 2002.7

ISBN 7-5044-4616-5

I. 企… II. 常… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033915 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(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

北京星月印刷厂印刷

*

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 32 开 29.5 印张 500 千字

定价: 48.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

企业家精神

(代前言)

一、企业家的崛起

100 多年前企业家精神的勃兴创造了德意志银行、摩根财团等巨富神话，20 多年来企业家精神的重现又成就了美国的经济奇迹。如今的美国，在就业机会的创造方面远远超过日本、西欧，在电脑、通讯、航空航天等高科技领域又独领风骚。这些都是因为美国企业家的存在，而在西欧等地，理论上应当存在的企业家实际上并不存在。这是因为“欧洲大陆的目光是向后的，企业经理们只关注于保持在传统领域中的优势，完全忽略了未来世界的发展趋势。”

为什么美国的企业家能够源源不断地涌现呢？原因在于美国有着滋生企业家精神的深厚土壤。现代管理之父、素有“企业家的导师”之称的彼得·杜拉克认为，企业家精神的核心就是创新，而创新必然带来混乱，而且可能失败。恰好美国对混乱与失败的容忍程度远远大于西欧、日本。今天被视为全球新经济策源地的硅谷正是在美国人那种崇尚自由宽容、鼓励冒险求新的环境下成长起来的。

新时代的竞争要求富有创新精神的企业家而不是管理者。

遗憾的是，今天的企业中充斥着大批优秀的管理专家，却很少有真正的领导者——具有远见卓识的企业家。美国每年都有上千家大公司愿意提供 1000 万美元以上的年薪来聘请公司的领导者，但这些公司往往不能如愿，因为有能力执掌今日大公司的企

业家实在太少了。

在此情况下，以培养专职经理人为使命的美国哈佛商学院开始引导学生成为企业家。为此，该校开设了“企业家领导学”课程，旨在开发学生的领导潜质，培养学生的领导才能。哈佛的许多学生在经过学习后，在日后的领导岗位上发挥出了更强的领导作用。如今一些美国著名公司的领导者，比如戴尔电脑公司的戴尔，也时常到哈佛听课，与一些大师交流学习。

二、中国企业家的希望

值得注意的是，管理与领导相辅相成。企业家的两大职责就是领导企业的技术创新与管理创新。管理是领导的重要内容，领导离不开管理，领导只是超越了管理。对于企业领导者而言，管理并非负责具体事务的操作，而是对企业战略、资源、竞争力进行统筹。领导者所关注的是管理创新，是实现领导的大局安排，这正是企业家精神的突出表现。

以往，世界经济中的亮点主要基于技术创新所取得的领导地位。比如英国凭借蒸汽机、纺织机、车床、铁路的发明而成为18世纪晚期和19世纪早期的经济霸主。德国则以19世纪后半叶在化学、电子、光学仪器等方面的创新而成为资本主义的新秀。如今称霸于世的美国，其当年的崛起得益于钢铁、通讯、汽车、航空等方面的技术创新。但是，日本的崛起契机却与英、德、美各国不同，日本靠的是管理创新。

虽然日本在任何一个技术领域中都不是先驱者，但它在管理上却居于领先地位。日本积极学习美国在二战期间的管理方法，并进行了许多创新——尤其是关于应该将人力视为资源而不是成本的理念。日本使西方新的“社会技术”——管理适应于自己的价值观和传统，从而让管理发挥出石破天惊的作用，致使20世纪70年代后，日本由二流工业国一跃而成为一流工业国。

与日本相比，中国有着更为古老的传统，中国能够成为超级经济大国吗？在过去 200 年里，跟着别人走的国家没有一个成为主要的经济大国。中国有希望走在前头吗？杜拉克说：“我对此持怀疑态度。”

杜拉克认为中国可能赶上欧美国家，但要领导世界潮流则难乎其难。对于发展中国家来说，企业领导者首先面临的一个基本挑战就是发现和确认可以用作基础构件的本民族的传统、历史和文化因素。例如，日本的成功和印度的落后，其原因在很大程度上是由于日本的企业领导者们将最重要的管理观念植入本国文化的土壤，令其发芽成长。中国能否做到这一点，杜拉克认为仍要加以观察。

观察的结果如何呢？实在不容乐观。加入 WTO 以后，竞争平台全球化，中国企业界中草创型的民营企业家也将面临一个被集体淘汰的命运。因为他们普遍缺乏道德感和人文关怀意识，普遍缺乏对规律和秩序的尊重，普遍缺乏系统的职业精神。

如何评价这些领导者呢？他们都是一个道德秩序混乱年代的受害者，同时又是这种混乱的制造者之一。他们为俗语“无商不奸”做出了最好的注脚，却不能阐明“以诚为本”的商业古训。另一方面，他们学会了资本家的投机钻营，却与西方的商业秩序规范相隔膜。可以说，他们远远没有实现将中西文化的精华结合。

幸而，中国的企业领导者中还有另外一批人，他们用诚心和热心打造出一批中国著名企业，而且培养出了更为健全的下一代。随着中国加入 WTO 和市场的完善，这样的企业领导者将会越来越多。他们将重塑中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

这样的人有希望将西方先进的管理思想与中国传统文化中的精华结合起来。比如，海尔总裁张瑞敏就说：“《老子》帮助我确

立企业经营发展的大局观，《论语》培育我威武不能屈，贫贱不能移，勇于进取、刚健有为的浩然正气，《孙子》帮助我形成具体的管理方法和企业竞争谋略。”像张瑞敏这样的企业家给中国带来了希望。

随着中国企业经营的成熟，杜拉克的怀疑将会变成确信。

三、本书简介

西方的专家认为，中国并不缺乏企业家。但中国成功的企业家并不多，这是为什么呢？

这是因为许多具有创新精神的企业家缺乏足够的能力将理想变成现实。他们或者对企业家的角色与职责没有完整的认识，致使自己的作用不能充分发挥；或者不善于决策而使领导效率低下；或者过于急躁冒进而出现重大战略失误；或者不能控制局面而让企业混乱崩溃……简单地说，他们没有完全吃透企业领导学。

为此，我们向读者奉献出了这本《企业家领导方法》。

为什么叫做《企业家领导方法》呢？我们的意思并非哗众取宠，而仅仅是想给予本书一个合适的定位。本书由哈佛商学院的“MBA领导学”教程脱胎而来，故此可以叫“哈佛MBA领导学”。但是，我们不赞同一味地使用哈佛的“MBA领导学”教程。首先一条，人家讲的是美国的情况，与中国国情不太符合；其次，哈佛太看重理性思维，太注重模式、模型，与中国人的思维习惯相差太远。所以，我们为了避开哈佛的这些缺陷，力求本书的中国化、通俗化、实战化。同时，我们又自认为本书汲取了哈佛教程的优点。

本书的特色，前面已有所涉及，此处不妨略作陈述。我们竭力避免生硬的、晦涩的理论堆砌，而力图用简易的、通畅的语言来表达高明的道理；我们竭力避免本书的“全盘西化”的危险，

而力图营造一种中国情调；我们竭力避免本书充满空洞的说教，而尽量引入许多鲜活的实例；我们竭力避免本书丰富的理论、实践陷于杂乱无章之中，而巧妙地用一根红线把它们穿起来，使本书更加系统化、明朗化。

从内容上看，本书分为两部分。第一部分为总论，从总体上把握领导学，旨在将领导者的角色、职责、素质、形象、领导过程等方面连成一体。此卷以经典案例说明理论的实践应用，让你对理论获得深刻的领悟和全新的感觉。

第二部分为分论，对企业领导者经营运作企业的几个重要方面展开分析，涉及信息应用、决策、战略、企业管理、人事管理、企业重造与企业文化等。企业领导者的工作千头万绪，需对各种事情协调综合。各个部分相互关联、彼此呼应，使你在深入各部分时仍能把握整体。

本书着力介绍了当今世界上最权威、最先进的领导学家——诸如亨利·明茨伯格、约翰·科特、彼得·杜拉克、麦可尔·波特等人的思想与理论，在此谨向各位大师致敬。同时，我们还介绍了阿尔弗雷德·斯隆、杰克·韦尔奇、松下幸之助、盛田昭夫、柳传志、张瑞敏等许多经营大师的经验与智慧，在此同样向各位经营大师致敬。值得一提的是，史玉柱、吴炳新、姜伟、胡志标等人的成功与失败给我们很大启发、很多思考，在此我们也向这些遭遇挫折的英雄致敬，并祈望他们能够东山再起。

本书的编写耗费了我们近两年的心血，我们希望奉献给读者的是一部适合中国人的精品之作。我们坚信，通过阅读本书，读者将获得全新的体验，掌握全新的理念，达到全新的境界。当然，别人再高明的理论与再精彩的经验也不能取代你的思考与行动，关键的修习还要靠个人。我们衷心祝愿你能成为一名成功的企业领导者，成为一名伟大的中国企业家。

本书的写作由五人担当，具体分工如下：

杨长庚 第一、四、五、七、八、十、十二章

吴 琮 第二、三、十三章

钱建强 第六章

范小龙 第七章 (与杨长庚合著)

潘陈铭 第九、十一章

虽然我们尽力追求完美，但由于才识有限，疏漏之处在所难免。恳请广大理论界、实业界同仁予以批评指正，也欢迎广大读者提出意见和建议，以便本书再版时修订。

最后需要说明的是，由于写作时间较长，我们没有把“企业领导者”、“领导者”全部更正为“企业家”，因此书中大量地使用了“领导者”而非“企业家”。考虑到中国企业领导者未必就是我们所理解的企业家这一点，我们没有做全部的更正，而留下一个选择：中国的企业领导者要成为优秀的企业家，还有好长一段路要走，本书仅作为他们成长道路上的一块铺地砖吧。

编 者

目 录

第一章 企业家的角色与职责——认识你的工作 (1)

- 第一节 领导与管理的差异 (1)
- 第二节 企业家的不同角色 (11)
- 第三节 企业家的角色定位 (42)
- 第四节 企业家的职能 (53)
- 第五节 企业家的社会责任 (84)

第二章 企业家素质论——英才领导，宁有种乎 (97)

- 第一节 素质标准：不能不正视的问题 (98)
- 第二节 谋略：教你事半功倍的法宝 (110)
- 第三节 能力变革：全新的领导物理学 (121)
- 第四节 身体：革命的本钱 (129)
- 第五节 文化品位：成功者的灵魂 (135)
- 第六节 非智力：领导者的高人之处 (139)
- 第七节 经历：领导者才干的熔炉 (191)

第三章 企业家形象——实力惊人、魅力夺人 (203)

- 第一节 企业家形象的标准 (204)
- 第二节 企业家的修养 (212)
- 第三节 开启形象之门的金钥匙 (220)
- 第四节 企业家的社交礼仪 (229)

第四章 领导环境——搭好你的舞台	(235)
第一节 企业的外部环境	(235)
第二节 企业的内部环境	(261)
第三节 领导者的家庭环境	(291)
第五章 领导过程——如何使领导卓有成效	(301)
第一节 卓有成效的意义和前景	(302)
第二节 建立牢固的权力基础	(307)
第三节 管理你的时间	(321)
第四节 重要的事情先做	(333)
第五节 发挥自身的优势	(339)
第六章 领导测评与改进——把握你的领导结果	(346)
第一节 领导测评	(346)
第二节 了解失败	(353)
第三节 改进领导	(379)
第七章 企业家信息论——了解企业决策的前提	(395)
第一节 信息时代的挑战	(396)
第二节 企业家真正需要的信息	(407)
第三节 信息致胜	(415)
第八章 企业家决策学——决定企业命运的学问	(426)
第一节 横看竖看说决策	(427)
第二节 决策的过程与方法	(444)
第三节 卓有成效的决策智慧	(459)

第九章 企业家战略学——确定企业的发展方向	(479)
第一节 战略概念及制定	(479)
第二节 战略实施及控制管理	(490)
第三节 管理战略的转变	(504)
第四节 竞争战略	(522)
第五节 竞争战略的一般性问题	(558)
第十章 企业家管理学——实现企业的经营目标	(566)
第一节 企业家与管理	(566)
第二节 管理学的勃兴	(574)
第三节 原则管理	(581)
第四节 目标管理	(591)
第五节 质量管理	(618)
第六节 财务管理	(628)
第十一章 人力资源管理——挖掘企业的力量源泉	(636)
第一节 人力资源管理体制	(637)
第二节 建立人才队伍	(678)
第三节 企业员工培训	(698)
第四节 人力资源管理沟通	(714)
第五节 激 励	(735)
第六节 人员配备概述	(767)
第十二章 企业组织重造——如何使企业更灵活	(782)
第一节 企业重造的大背景	(785)
第二节 企业流程重造的基本观念	(804)
第三节 中国企业的重造之路	(827)

第十三章 企业文化——打造百年老店	(836)
第一节 道德文化——企业的根本	(839)
第二节 理念文化——企业的精神	(847)
第三节 制度文化——企业的保障	(878)
后 记	(1)

第一章 企业家的角色与职责

——认识你的工作

在我们的身边，有各种各样的领导者。此处我们要说的，乃是工商界的领袖，即企业的领导者——企业家。在市场经济不断发展的今天，企业领导者的地位也日益显赫，企业领导这一职位更是备受瞩目。

本书的目标正在于帮助大家成为成功的企业领导者。如何才能成为卓越的企业领导者呢？首要一条就是了解企业领导者。只有详细了解企业领导者的角色与职责，一个人才能尽到领导者的职责，才能成为卓越的领导者。

本章当中，我们首先比较一下领导与管理的差异，让读者对领导者有个更清楚的认识。然后，我们将具体剖析领导者所扮演的十大角色，进而论述这些角色对领导者职责的要求。

第一节 领导与管理的差异

多数人都认为总经理或总裁就是企业的领导者，这种看法是不确切的。因为企业的领导者乃是对企业起领导作用的人，而经理不起领导作用，他们只是企业的管理者。有人会问：难道领导与管理还不一样吗？

当然不一样。一个人只有认识到领导与管理的差异，才能更好地区分领导者与管理者，从而成为一名卓越的领导者。

一、经理就是领导吗

我们知道，“领导”这个词在日常用语中有两种不同的属性。有时候我们说，公司的领导由乔治、艾丽斯等人组成，这里的“领导”作名词，指的是上层拥有决策权的人。第二种属性，“领导”则是动词，意思是引领、指导他人的行动或思想，如“毛主席领导共产党创立新中国”。

本书所说的“领导”单指第二种属性。因为第一种含义容易造成大家的误解，即它暗示出每一个处于领导地位的人都具有领导才能，起着领导作用。

今天，位居领导之位的人大都被称为经理，以致许多人将经理与领导混为一谈，事实上，经理未必是领导。

二、领导与管理有何不同

美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔奇说过这样的话：“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。”从这句话中我们可以体会到管理与领导的差异。

事实上，目前人们所说的管理，主要是近 100 年的产物。因为管理是随着大型的复杂的企业组织的出现应运而生的。有人会问：为什么管理不是因军队而诞生的呢？因为军队虽然庞大但并不复杂。而铁路、钢铁、石油等大型公司则有研发、生产、营销、筹资等多个部门，交叉错综，难于治理。从军队借鉴来的管理方法已不能适应大型公司的复杂性，于是现代管理便横空出世。可以想像，若无现代管理制度，这些复杂的企业将会陷入一片混乱之中，并威胁到自身的生存。

管理与领导作为两个体系，既有相似之处，又有根本区别。为使读者对此有个明白认识，我们将管理与领导的异同归纳成表 1-1。

表 1-1 归纳比较复杂企业组织中的管理和领导

制定 议程	管 理	领 导
	计划、预算过程——确定实现计划的详细步骤和日程安排，调拨必需资源实现计划	确定经营方向——确立将来，通常是遥远的将来的远期目标，并为实现远期目标制定进行变革的战略
	企业组织和人员配备——根据完成计划的要求建立一套企业组织机构，配备人员，赋予他们完成计划的职责和权力，制定政策和程序对人们进行引导，并采取某些方式或创建一定系统监督计划的执行情况	联合群众——通过言行将所确定的企业经营方向传达给群众，争取有关人员的合作，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，并得到他们的支持
展成 划需 人网 络	控制、解决问题——相当详细地监督计划的完成情况，如发现偏差点，则制定计划、组织人员解决问题	激励和鼓舞——通过唤起人类未得到满足的最基本的需求，激励人们战胜变革过程中遇到的政治、管理和资源方面的主要障碍
	执行计划	
结果	在一定程度上实现预期计划，维持程序，并具有能持续满足资金保管者的主要期望的潜力（如，对顾客而言总是要求准时，而股东们则要求实现预算）	引起变革，通常是剧烈变革，并形成非常积极的变革潜力（例如，生产出顾客需要的新产品，寻求新的劳资关系协调办法，增强企业的竞争力等）

同，他们的动机、个人经历以及所想所为也毫不相同。下面是美国领导学家亚伯拉罕·扎莱对二者区别的更为细致深入的分析。

○对待目标的态度不同：领导者创造市场

管理者往往以一种不带个人情感的态度对待目标。管理者的目标通常源于需要而非欲望，这种目标深深地根植于组织的历史和文化中。

例如，通用汽车公司 1958 ~ 1967 年的董事长兼首席执行官弗雷德里克·G·唐纳曾这样表述：“为迎接市场的挑战，我们必须超前并且充分了解消费者需求及意愿的变化，只有这样才能在恰当的地点，恰当的时间，以恰当的数量生产恰当的产品。”

与管理者不同，领导者认为消费者的口味和意见不能够左右生产商的活动。事实上，生产商可以通过产品设计、宣传及促销等活动让消费者慢慢喜欢。

没有人说需要一台能够自动冲洗的照相机，然而恰恰是由于满足了人们对于新奇、便利及缩短行动（拍摄）与获得快感（见到照片）的需要，宝丽莱一次成像相机在市场上大获成功。同样，没有人说要有一部走路时可以听的单放机，然而索尼满足了人们的时髦与方便，于是随身听便风靡全球。

从宝丽莱与索尼的成功例子中，我们可以看出领导者是如何对待目标的。他们是积极的而非消极的，是提出设想而非回应设想。领导者以富于个性和激情的态度来对待目标。领导者对于改变行为模式、激发想像力、确定具体目标等方面的影响，决定着公司的发展方向。可以说，领导者改变了人们对于什么是意愿的、什么是可能的、什么是必须的等等问题进行思考的方式。

○对待工作的观念不同：领导者拓展空间

管理者倾向于将工作视为一种授权。在这一有限空间中，管