

399

C733
W38

寻找领导悟性

王玉新著



A0961186

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

寻找领导悟性/王玉新著. —北京: 企业管理出版社, 2001.9

ISBN 7-80147-609-3

I. 寻… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 071201 号

书 名: 寻找领导悟性

作 者: 王玉新著

责任编辑: 申先菊 技术编辑: 杜 敏

标准书号: ISBN 7-80147-609-3/F·607

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市博雅印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.625 印张 267 千字

版 次: 2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 23.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

十 运筹自在胸中——领导篇十

1. 领导要干领导的事情…………… (3)
2. 必须把握深层理性…………… (6)
3. 观念——决定性的因素…………… (10)
4. 问题——工作的起点和关键…………… (13)
5. 意图——构筑明天的桥梁…………… (16)
6. 审视——科学思维的入口…………… (19)
7. 信息——给予新的视野和世界…………… (23)
8. 机制——激发和制约的巨大力量…………… (27)
9. 行动——误区颇多的领域…………… (30)
10. 未来也要有一定清晰度 …………… (34)
11. 领导是个集体 …………… (37)
12. 核心就是力量 …………… (41)
13. 目前主要还是个人决策 …………… (44)
14. 中国仍然需要“专断型”领导 …………… (48)
15. 警惕“委员会效应” …………… (51)
16. 还是怕一点群众好 …………… (55)
17. 没有方向便没有个性 …………… (58)
18. 领导者的自我摆布 …………… (62)
19. 需要宽松环境 …………… (65)
20. 文化不可违拗 …………… (69)
21. 寻找凝聚集体精神和激发个性的结合点 …………… (72)

† 手中自有纵横——管理篇†

- 22. 组织是什么 (79)
- 23. 传统组织把人变成了“婴儿” (83)
- 24. 出路在于扶植个性 (86)
- 25. 官制体制仍然在起作用 (90)
- 26. 组织要有动感创造力 (93)
- 27. “大企业病” (96)
- 28. 让企业内部竞争活跃起来 (100)
- 29. 值得注意的组织沟通渠道 (104)
- 30. 少些会好些 (107)
- 31. 可以不设副职 (110)
- 32. 人数里的学问 (114)
- 33. 有一种无约束管理 (117)
- 34. 决策误区 (120)
- 35. 从授权中得到自由 (124)
- 36. 从控制中把握全局 (127)
- 37. 从超脱中获得自主 (131)
- 38. 从根本上解决“事故病” (134)
- 39. 关注细节 (138)

† 点燃每一支火把——人才篇†

- 40. 人才在人才环境里 (145)
- 41. 人才发现的有效角度 (148)
- 42. 人才选拔的有效角度 (152)
- 43. 人才使用的有效角度 (155)

-
44. 孜孜不倦的人与令人兴奋的人…………… (158)
 45. 松下幸之助的 60 分标准…………… (162)
 46. 选拔失败者…………… (165)
 47. 怎样用长…………… (168)
 48. 实绩标准并不就在实绩…………… (172)
 49. 干部任期要很讲究…………… (176)
 50. 一个班子最好只有一个能人…………… (180)
 51. 让“鲶鱼”游出一池活水…………… (183)
 52. 成功者的特异个性…………… (186)
 53. 杜拉克笔下的三个人…………… (190)
 54. 人才流动及对策…………… (194)
 55. 他们没有接班人…………… (198)
 56. 接班人是这样选错的…………… (202)
 57. 领导人才的素质模型…………… (206)

十 用有限撞击无限——思维篇十

58. 原因在哪里…………… (213)
59. 抓住直觉…………… (216)
60. 把握机会…………… (221)
61. 抓一件事…………… (225)
62. 运用模糊…………… (228)
63. 留有空间…………… (231)
64. 追求简单…………… (235)
65. 认识矛盾的两极…………… (238)
66. 利用两极的对立…………… (241)
67. 形式与内容的理性错位…………… (244)
68. 有限与无限的辩证统一…………… (248)

-
-
69. 感情与理性的二律背反····· (250)
 70. “等距离”的意义····· (254)
 71. 正确对待“多数人拥护”····· (257)
 72. 先进·中间·落后····· (260)
 73. “低谷”启示录····· (263)
 74. 抓住了干和想好了干····· (267)
 75. 实践说明一切····· (271)
 76. 知识主要在基层····· (274)
 77. 不要回避历史····· (277)
 78. 我们缺乏科学理性····· (281)
 79. 从日本文化看我们自己····· (284)

† 超越中展示生命——素质篇†

80. 认识自己····· (291)
81. 和自己保持距离····· (295)
82. “核心”的警省之处····· (299)
83. 小心威信误区····· (302)
84. 防止“一把手综合症”····· (305)
85. 我们面临滥用权力的诱惑····· (308)
86. 权力·权威·偶像····· (311)
87. 权力也有脆弱性····· (314)
88. 权力可以被封杀····· (317)
89. 领导人不能当“英雄”····· (320)
90. 小心威慢····· (324)
91. 面对异化····· (328)
92. 性格也产生悲剧····· (331)
93. 话说禹作敏····· (335)

-
94. 有感谭震林····· (340)
95. 还是回到自身好····· (343)
96. 守住“自主权”····· (346)
97. 注意知识分子的弱点····· (349)
98. 在文化中定位····· (353)

运筹自在胸中

领导篇

+

+

+

+

+

+

+

+

+

1. 领导要干领导的事情

领导者是做正确事情的人，管理者是正确做事情的人。

——沃伦·本尼斯（美国教授）

对领导这门科学的研究，我们起步很晚，只有不到二十年的时间。西方人起步比较早，在20世纪之初就开始了，但他们是把领导放在管理中进行研究的。他们大多认为，领导就是影响，你有影响力就是领导，没有影响力就称不起领导。像美国著名学者弗里德曼就说：“领导的本质属性是影响——领导一般是群体中对群体活动和信念最有影响的人。”另一位著名的管理学家哈罗德·孔茨则说：“领导，一般可明显地解释为影响力，或对人们施加影响的艺术过程，从而可使人们心甘情愿地为实现群体的目标而努力。”列宁在讲到领导权的时候也说过：“工人阶级的领导权，就是工人阶级的政治影响。”

但是，我们理解领导，还有更深一层的含义，即引导、导向、指引方向，这应该是领导的真正意义所在。俗话说，领导不领，水牛掉井。领导的影响力并不是根本的，它只能是一种手段，领导工作最后的归宿是带领人们往哪个方向走，达到什么样的目的。这才是主要的，本质的。正如美国前总统尼克松所说：“领导人这个单词本身的含义是起向导作用的能力，在为未来筹划时能越过眼前看得更远的能力。”毛泽东有一句很有名的话，他说：“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。一切计划、

决议、命令、指示等等，都属于‘出主意’一类。使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类。”“出主意”必须是朝着一个方向，围绕着一个目标进行的，舍此，计划、决议等便没了实际的意义。最大的、最为根本的主意是在什么方向上做事情。法国 18 世纪思想家、哲学家霍尔巴赫有一句话可以借来说明领导的作用，他说：“把多数人互相矛盾的欲望统一到一个共同目的上来，统一到一个他们老是要偏离开共同中心上来，这就是艺术。看来无论什么事情都不会像这种艺术那样需要非凡的远见、洞察力和意志力了。”

应该说，引导、指引方向的含义，就是要在纷繁复杂的情况下，为人们找到前进、进取的方向，并在这个方向上，确定一个科学的、符合实际的目标，动员起人们的热情，为这个目标的实现而奋争。这话看似简单，但行动起来却是件非常困难的事情。现在已经有太多的领导者陷在了大量的事务性工作之中。他们总是把眼前的、急迫的工作放在优先的地位；总是在现场解决各种各样的问题；总是爱用谈话的方式工作，如会议、交谈、会晤、视察；总是把自己的责任落实在具体的人和工作上，等等。但是，信息、思考、长远战略却常常被现实冲击得杳无踪影。美国 1984 年有一个报道，说对 10 亿~100 亿美元周转额的公司中不同年龄的 12 位领导者，进行了每人 25 天的观察、调查，发现他们主要解决两类问题：一是如何安排有效的工作组织，二是如何保证最好地完成一两个最重要的任务，目的都在实现一般性质的目标。这些高级领导者不愿从事提出战略经营任务的工作，多半把它委托给下属人员，而自己宁愿去确定实施战略的战术。而且，他们广泛采用的是直观的工作方式，这也是他们思维方法的最大特点之一。应该说，这一调查结果也基本符合我们目前的情况。

把引导落在实处，要做这样几件工作：一是经营方向，即人

力、物力往哪儿使。二是使用干部，由谁来做人力、物力投向的工作。这也即是“出主意”、“用干部”两件事。三九集团总经理赵新先正是这样做工作的：一是决定资金往哪儿用；二是由哪个人来用；三是把人们动员起来，为实现目标而努力，这即是人的工作；四是确定某种价值准则并以此把人心凝聚起来，依什么样的理想、道德、观念来把握现实，追求未来。这四件事才是属于领导范畴的事情。前两项工作都是直接又具体的；人的发动、动员工作就更具有基础性意义；而确定价值准则处在最高层次和水准上，带有根本的性质。任何一个单位的领导人都是一样，只有把这后两项工作做好了，才真的能够把事业做大，做久。

这里一个很重要的问题是，我们常常把领导和管理混在一起，不太清楚什么工作是领导范畴的，什么工作是管理范畴的。因此也就在大量的管理工作中，把领导工作淹没了。美国PA咨询总公司的孟庆俊教授有一段话很有启发性，他说：“管理或管理科学需要提出实际的目标；领导者需要带出新的远景和方向。管理科学或管理需要实事求是；领导者因为能够看到未来的可能性，他需要运用信心。管理强调效能；领导强调观念。管理需要配合人力和物力；领导要有能力带动、启发人的潜力，调动人的积极性。”进一步，可以这样说：领导寻找和确定的是长远方向，管理寻找和确定的是具体目标；领导确立的是观念，管理确立的是规则；领导处在战略、策略的运筹层面，管理处处在战役、战术的实施层面；领导要动员人的能量，管理要创造物的财富；领导更突出影响力，管理多在权力的运作上；判定领导的标志是意境，判定管理的标志是责任。自然，这样区分过于简单，也不完全科学，以后我们还要做具体分析，但在质的区分上应该说不会有大的出入。不过还应说明的是，领导者并不是只做领导工作，他也必然要做管理工作，只是不同的领导者所做的管理工作不同罢了。

我们之所以强调领导、领导工作的意义，领导和管理的区别，目的在于提醒人们，不管是什么样的领导者，处在什么样的位置，都首先要考虑做好领导工作，没有领导工作，管理也就无的放矢，就是取得了一定成绩，也不会有长远的前途和利益。

2. 必须把握深层理性

理智力会抵抗痴迷，判断力会警告热情。

——夏·勃朗特（英国作家）

松下电气（中国）公司副董事长张仲文讲过这样的话：“老松下常说，他的文化只有小学水平，但他能在几次日本经济危机中立于不败之地，为什么？靠的是‘素直之心’，‘在义在诚’。这次我在上海见到一位市长，他给我出了个题目，他说香港成功的企业家文化一般只有高中一年级的学历，而他们的子女绝大部分都送到海外读博士，可是都没有当初他老子的成功业绩，你们搞管理的作何解释？能说明是文化水平越低越能成功吗？显然不是，这说明，有比学历更重要的东西，就是经营理念。……很多人采访老松下时，都问松下经营成功的秘诀，他反复讲：‘在于有一个崇高的经营纲领、经营理念。’今天，我们所有企业都面临经营理念的选择，短视、近视与只看眼下一块是不行的，要放大，要提高，要和世界的发展结合起来，至少应该建立在服务社会、服务于国家的目标上。”这说的就是把握深层理性的重要性。

理性指概念、判断、推理等思维形式和活动，包括理论和还没有上升到理论的那些已经具有条理性的认识。自然，理性也有

正误和高下之分。那些还没有上升到理论的理性，虽然不可能像理论那样具有对实践的明确而深刻的指导意义，但是，就是那些所谓的经验理性，对实际工作也是具有指导作用的。所以，不管是哪一种理性，都是领导者需要的。那么，理性在指导实践上具有什么特点呢？美国决策过程学派的代表人物西蒙有一段话可供我们参考。他说：“理性并不决定行为。在理性范围之内，行为是完全灵活多变的，完全符合能力、目标和知识。相反，行为取决于规定了理性边界之后的无理性因素和非理性因素。理性的范围，就是对这些非理性因素的适应的范围。”他说的意思是，在实践领域，理性已经不再起直接的作用，在理性已经确定的方向上、划定的边界内，支配实践活动的是人的那些已经内化为定势、习惯的思维和动作。这就像运动员，无论是什么样的运动员，参赛的时候任何表现都已经是无理性或非理性的，理性已经成了潜在的、自在的东西。领导行为也是这样，我们不可能在决定一件事情的时候，先来考虑针对这件事情的本源、理论是什么，加以对号、落实。那就成了书呆子。

一般来说，理论、理性与实践没有直接的对应性，也很难对应得上；理论、理性与实践的联系要经过许多中间性的环节和条件。这就是说，理性的作用就是在确定的方向上为行为划定边界。自然，这个所谓的边界，也就是定位，确定基本的范围、位置。应该说，这是十分重要的，否则，我们不只是失去方向，而且也一定不再有正确判断的可能。西蒙还说：“管理理论所研究的是对非理性因素的控制，由此可见，理性范围越广，管理组织的重要性就越小。”这也告诉我们，在领导、管理工作中，我们必须有一个明确的、适宜的理性范围，把人们的思想和行动约束在这个范围之内，这才能产生预期的效果。

现在我们来看，作为领导者，要有哪些基本的理性认识。

首先，作为领导，做好工作的最为基础的、基本的条件是文化建设。美国的管理学家菲利普·塞尔兹尼克说：“高级经理人员的职责就是要为手段与目的找到一种恰当的结合方法。……在管理生活中，有着一种因过分强调手段与目的中的一方面而使它们互相分离的强烈倾向。……创造手段，这不仅是一件狭义的技术性事务，还包含着要塑造出一个机构的社会特性这一任务在内。当领导在确定其基本使命及在创造一个能完成该使命的社会机体时，领导的含义就决非效率所能概括得了的了。”这是什么意思呢？在较低层次的领导者那里，他要么急于抓好手段性的管理工作，要么急于抓好目的性的经营效率——即取得效益的工作，这都是在具体的工作层面上；时而此，时而彼，都在浅层。要把企业、单位建立在扎实的、可以生长发育的土壤之上，只有进行深层的文化素质建设。就是说，只有文化建设才能把手段和目的统一起来，使它们协调一致。我们看到，许许多多的企业在经历了轰轰烈烈的创业阶段之后，没有几年就销声匿迹了，这里一个很重要的原因就是没有基本的文化思想和文化建设。今天东，明天西，连生存的基础环境都没有，它的存在和发展也就可想而知了。

其次，理性的最高表现是价值观。美国系统管理学派的代表人物，被称为现代管理理论之父的C·巴纳德认为，领导的作用是驾驭组织的社会力量去形成和指导价值观念。他把一个优秀的经理描述为与组织的各种非正式社会特性相联系的价值观念的缔造者。就是说不管是一个人，还是一个组织，他或它的灵魂都是价值取向。追求什么，以什么为行动的准绳。一个没有价值观的人或组织，就和一个人没有大脑一样，既没有选择，也没有方向，更没有聚合力。TCL集团总裁李东生说：“没有哪一个外资大老板敢拍胸脯说‘我的人员很好，很稳定’。没人敢这么说，他不敢说。我们TCL的人员真的很稳定，没有问题，没有人要调走。为什么？”

就是因为能把这种企业文化精神建立起来。”日本企业家、前东芝公司总经理土光敏夫说：“现代企业中，在价值观方面上上下下之间存在的巨大差距如何弥补，将是今后经营管理上的最大课题。”所谓价值观就是与目标相联系的道德、思想志趣与追求。没有好的价值观，连思想都统一不起来，更不用提行动了。因此，从本质意义上说，好的价值观也是理想的体现，是人或组织魂牵梦绕的、苦苦追寻的所在。

再次，任何事物都有自己的个性，组织的理性也是一样。共性的东西是高高在上的，只有符合自身要求的、具有个性特征的理性才能够发挥具体作用。杭州万向集团的鲁冠球讲到：“现在回想起来，过去有两个决策做得相当不错。第一件事是不做金钱的奴隶。到现在为止，全国上市公司已超过 630 家了，而只有我们一家有职工持股会。”他说的是，当初上市时，职工有 300 万股的股份，上市以后，每股从 1 元长到 9~10 元，而鲁冠球却放弃了持股权。而且，他没有把职工股份分到个人手中，而是放在了职工持股会里。这样，尤其是在企业遇到困难时，职工的凝聚力就有了保证。“第二件事是关于明晰乡镇企业的产权问题，按当时文件精神，乡镇企业 50% 的产权归乡镇政府集体所有，50% 归属企业职工集体。归企业的这部分资产可以 70% 量化到职工个人。那个时候，万向有 5 亿多资产。”为了企业今后的发展，为了照顾到后来人的利益，他们没有把可以划归到职工的资产分下去。他说：“萧山有 3000 多乡镇企业，真正没分下去的大概只有我们一家，而那些分下去的企业，今天有许多已变成个体了。”从鲁冠球做的上述两件事中不难理解为什么万向集团有如此的生命力。根本就是，鲁冠球有他自己的、独特的、深刻的思想和理念，即理性。没有这一条，就什么也不存在了。

3. 观念——决定性的因素

改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是四个字：观念革命。

——张瑞敏（海尔集团首席执行官）

观念就是人的思想、看法，是蕴含在经验常识、理论知识中最一般的思想和看法。观念的内核是思维方式。因为思维方式，即思维的结构和由它决定的行为方式，决定了人的最为基本的活动方向和样式。

人的观念的形成，从内在的角度看，很重要的一个原因是自身的需要，即动机和目的，此外还有感情、态度和意志。自然，观念一旦形成，它便控制、支配着人的一切思想和行动。从这个角度上说，观念决定着人的一切。德国有人利用 2 万多次实验的总结材料证明，一定职业的目标不但取决于它所需要的知识、才能、经验，而且在更大程度上取决于业已形成的同它有不可分割联系观念。

作为领导者，观念对于自身，对于企业、单位又是怎样的呢？美国商用机器公司（IBM）总经理小托马斯·沃森说：“你对一个公司每况愈下乃至垮掉的原因也许会沉思良久。技术，不断变化的趣味，不断变化的时尚，……谁都不能怀疑这几种因素的重要性。但是我却怀疑这几种因素本身是否就具有决定性。我认为，一个公司成败的真正原因常常可以追根到这样一个问题，即该组织