

覺悟

李己平 著



人民交通出版社
China Communications Press

覺悟

李日平 著



人民交通出版社
China Communications Press

图书在版编目 (C I P) 数据

觉悟/李卫平主编. —北京: 人民交通出版社, 2007.8

ISBN 978-7-114-06726-6

I. 觉… II. 李… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 117500 号

书 名: 觉悟

著 作 者: 李卫平

责任编辑: 乔文平

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 85285838, 85285995

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京交通印务实业公司

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 10

字 数: 104 千

版 次: 2007 年 8 月第 1 版

印 次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-06726-6

印 数: 0001—6000 册

定 价: 25.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

前言

李卫平

很久以来,一个关于迷失的故事总是让我不能忘掉。时常,它会提醒我思考一些问题,对我的工作帮助很大。

故事是这样的:

有一次,某人要在客厅里钉一幅画,请邻居来帮忙。画已经在墙上扶好,正准备砸钉子,他说:“这样不好,最好钉两个木块,把画挂上面。”遵从他的意见,让他帮着去找木块。

木块很快找来了,正要钉,他说:“等一等,木块有点大,最好能锯掉点。”于是便四处去找锯子。找来锯子,还没有锯两下,“不行,这锯子太钝了,”他说,“得磨一磨”。

他家有一把锉刀,锉刀拿来了,他又发现锉刀没有把柄。为了给锉刀安把柄,他又去一个灌木丛里寻找小树。要砍下小树,他又发现那把生满锈的斧头实在是不能用。他又找来磨刀石,可为了固定住磨刀石必须得制作几根固定磨刀石的木条。为此他又去找一位木匠,说木匠家有一现成的。然而,这一走,就再也没见他回来。当然了,那幅画,主人还是一边一个钉子把它钉在了墙上。

工作和生活中有好多走不回来的人,经常会迷失。有的是自己迷失了,有的是被迫迷失了。这种人看似忙忙碌碌,一副辛苦的样子,其实,他们不知道自己在忙什么。

做领导工作很多年来,我发现自己就是那个帮助朋友挂

画的人,在忙乱中迷失了。每天的工作都很忙乱,有许许多多意想不到的事情会发生。你要处理大量的文件;你要处理大量的电话;你要接待很多来访者;你要面对许多棘手的问题;你要参加或者召开许多会议……

日复一日,年复一年,我们忘记了初衷,甚至搞不清自己本来的角色和这个角色的含义。久而久之,身心疲惫,一脸的茫然,不知如何是好。

领导工作是一项复杂工作,许多人在工作实践中不断地学习、不断探索、不断总结,跌倒了爬起来,前仆后继,令人感动。但是对于从事领导工作的人们来说,有两个问题似乎解决得不好,一个是前期准备不足,一个是后期找不到方法。我们接受过许许多多的教育,但是很少有人告诉过你如何做领导工作,甚至不知如何来认识领导工作。因为我们前期对领导工作的认识不够,再加上领导工作的复杂性,使人们不能够理出一条清晰的思路,于是人们就会迷失了。一旦进入领导工作的过程,工作任务蜂拥而至,容不得你再有充足的时间去思考问题、寻求方法。人们只能在忙乱的工作中不断探索。

为了不至于继续迷失下去,我在学习与实践思考了一些问题,形成了一些初步的认识。现在把它拿出来,和大家一起交流,目的是为了把一些事情尽可能地说清楚、搞明白,希望能够对同事们的工作有所帮助。

李卫平

2007.5月于北京

目 录

李昌平

第 1 章 谁是我们的老师	1
谁是我们的老师	2
领导者的觉悟	6
我们是如何把问题复杂化的	13
领导工作不是个人行为	16
怎么样让人们都发挥作用	19
要学会领导改革中的转变	24
第 2 章 大家都是俗人	29
人们需要三种地位的平衡	30
自我认识的困难	34
人们究竟在乎什么	41
领导者需要关注什么	46
第 3 章 生活在乡土文化的氛围里	55
土生土长的环境	56
面子问题	58
关于潜规则	63

宗教情结	70
关于酒的文化	72

第4章 把握好“度”

关于“度”的概念	76
相信别人	82
解决好两个方面的问题	85
走出困惑	88
教育对思想的影响	94

第5章 尽量把事情说清楚

对领导力的理解	100
人力应该如何评价	105
核心领导力的评价	110
对执行力的理解	116

第6章 创建自动化

不能忽视原动力	126
无为而治	128
关于“听话”的演绎	137
领导班子的难题	142

第 1 章

谁是我们的老师

- 谁是我们的老师
- 领导者的觉悟
- 我们是如何把问题复杂化的
- 领导工作不是个人行为
- 怎么样让人们都发挥作用
- 要学会领导改革中的转变

谁是我们的老师

多年来,我经常把这个问题提出来,问自己,也问身边的朋友,在做领导工作之前,在做领导工作之后,是谁教会我们做领导工作的?我们是如何接受教育的?究竟谁是我们的老师?

上大学的时候,老师会教我们基础知识、专业基础知识、专业知识。于是,我们在某一专业方面有了不同层面的知识结构,我们开始懂得这个专业的理论知识和实践方法,我们具有了从事专业工作的基本条件。然后,再通过多年实际工作,积累一定的经验,一个专业工作者就慢慢成长起来了。

工作以后,有些技能的获得是有人教的,有些就没有人再来教了。比如,我要学习汽车驾驶,就必须去驾驶学校学习,那里有师傅教你,从理论到实践,手把手地教,直到掌握基本的驾驶技术才许可你独立从事驾驶工作。学习外国语言、学习财务知识、学习法律知识、学习专门的技术都需要经过专门的学习过程,都会有老师来教的。有些技能就没有人教,比如,如何和人相处?如何处理家庭事务?如何处理亲戚、朋友、同事、上下级关系?如何协调组织和个人、部门 and 部门的关系?如何应对突发事件?如何进行管理工作?如何开展领导工作?这些事情也很重要,但是没有人为我们系统地安排,我们得不到系统地训练。一个人一旦进入社会,立刻会发现

有许多的东西自己一无所知。没有人教你,却要你面对,一时半会儿反应不过来,常常面对发生的事情一头雾水,显得非常幼稚。怎么办呢?看看周围,抓紧适应,反正大家都是这么过来的。人们自然而然地按照约定俗成的路子行走,不以为然。实际上,这里存在一个很大的误区,因此而产生的负面影响是很大的,尤其对于领导者负面影响更大。一个没有经过专门训练,没有接受过专门教育的领导者,如同一个无证驾驶者一样,他们缺乏系统地学习,技术不过关,不能够自如地处理各种复杂情况。但是,实际工作对他们的要求是非常高的,要求他们快速适应,要求他们高质量完成任务,不容许他们犯错误。面对那些犯错误的领导者,人们大加指责,一股脑把责任完全推到了当事人身上。每当遇到这样的情况,我常常陷入困惑,百思不得其解,这样做实际上对于领导者来说是非常不公平的。

这个问题让许多人感到不知所措,因为人们从来没有想过这样的问题。做领导工作与接受教育似乎没有必然的联系,领导工作是渗透于各行各业的事情,没有人把他当成一个职业来看待。因此,也就不会有专门的教育。人们习惯于接受学校教育提高文化水平;习惯于接受党的教育提高政治觉悟;习惯于接受专业训练提高基本技能。针对这个问题人们会反问,领导者还需要有人教吗?在人们的印象中,领导者从来都是教人的,领导者从来都是老师。于是前面我们所讲的现象自然就发生了,我们没有老师。

在没有老师的情况下,一代又一代的领导者在成长着。他们肩负起重要的责任,履行着神圣的使命,有艰辛的努力,也有出色的工作。他们又是怎样学习的?这样的学习可行

李卫平

吗？归纳一下，基本情况是这样的：

1. 在人们从事领导工作之前，很少有人接受过专门的领导工作方面的教育。没有人告诉你什么是领导工作，如何做好领导工作。没有人告诉你领导工作中有哪些基本的方法，有哪些规律可以寻找。

2. 凡从事领导工作的人都是在工作中表现突出的优秀分子，他们都有丰富的实践工作经验，他们都在实际工作中不断学习、不断成熟。他们在自学中成才，在榜样的带领下不断提高。组织提供的锻炼机会为他们的成长创造了条件。工作能力的提高程度和速度就要依赖他们自己的天赋和自学能力了。

3. 通过领导工作的实践，积累经验，总结教训。每个人都有自己的为官之道，凭着自己的感觉迈出每一步。领导工作的经验是在实践工作中形成的。他们形成的工作经验有局限性，有时会很好地适应环境，有时情况就不那么好，当客观形势要求难度大一些、速度快一些的时候，他们可能会走不稳，甚至摔跤。

4. 在我们的传统文化里，做官不是通过教育来传承的事情。官与民是不同阶层的社会人，不能够相提并论；做官与做事也不是一回事，同样不能够相提并论。是否能够做官是由更高一级的官决定的事情，决定于上级是否需要你而不是你是否有能力。

这些总结似乎不够完整，大体勾画出一个轮廓。领导者受教育是以实践为主的，后期教育要远远大于前期教育。领导工作的理念、方法、技能是通过师傅带徒弟的方式传授的，缺乏系统的、专门的教育和培训。但这样的方式却很实用。因此，长期被人们遵循着，成为中国式的领导者培养方式。

李昌平

觉悟

实践表明,成为一个领导者是需要学习的,是有专门的技能需要掌握的。在没有系统学习的情况下人们也都在学习,但学习的内容和方式很不一样。总体看来,有以下几个特点:

1. 理论和实际关联不够密切,许多理论上的东西在实际工作中没有太多的用处,与实际情况相差太远,不能够指导实际工作。因此,人们不太重视理论指导的作用,而是注重在实践中寻找规律,总结经验。实践成为主要的学习方式。

2. 学习外国人的管理理念和方法的多,学习中国人管理理念和方法的少。每当人们谈到管理就自然会想到现代发达的西方社会,想到西方人成熟的管理理念和管理方法。于是大家都来学习他们的理念和方法。殊不知西方人的东西是出生在西方人的土地上,有些东西可以借鉴,有些东西水土不服。其实在中国的土地上很早就有非常成熟的管理理念和管理方法,与西方人的东西相比一点也不落后。可惜人们并不了解,没有很好地发掘。

3. 得不到学习机会的人多。尤其是那些工作在第一线的领导者和管理者很少有机会接受专门的培训。在第一线的人是最需要系统知识的人,而他们又是最忙的人。由于前期没有很好的知识和能力准备,到工作需要时又无法及时补充。而有时间学习的人往往又不是骨干,组织又不愿意安排他们学习。于是,组织在发展过程中常常营养不良,缺乏后劲。

4. 研究中国人自己的管理理念和领导方法的人愈来愈多。我们的国家现在发展非常快,企业迅速发展,公共管理需求也在加大,关注管理科学、领导科学的人越来越多。许多有识之士在不断研究具有中国特色的管理问题、领导工作问题,有许多成果,影响正在逐步扩大。



应当讲,领导工作是一种职业,是一种特殊的职业。长期以来,人们对领导者的权力、地位、利益更为关注一些,忽视了领导工作作为一种职业的属性。没有把领导工作看作是职业,人们自然不会认识到做领导工作需要专门的培训,也没有觉悟到需要研究这个职业的属性。人们只能在工作实践中学习知识、总结经验、提高能力。人们相互学习,以自学为主,在自己工作的圈子里学习有限的东西。这是需要改变的,否则人们会习惯于过去的思维方式,习惯于传统的行为方式。忽略对领导者的职业训练是一件非常可怕的事情。

领导者的觉悟

觉悟这个词的意思是由迷惑到清楚,由模糊到认清。对事物的认识程度高度的明了,切实认识到了事物最本质的东西,达到了不为表面的、杂乱的现象所迷惑的境界。我们知道对事物的认识是受到多方面影响的,认清事物的本质不是一件容易的事情,做领导工作也是这样。在大量的事务工作中,在繁杂的工作环境中,在复杂的人际关系中真正能够时刻保持清醒的头脑是不容易的。况且,觉悟和领导者个人的文化、修养、经历、学历、天赋等因素都有关系。

实际工作对领导者的觉悟是有严格要求的,就像在台下的观众对台上演员表演水平的要求一样,观众并不因为你个人的、环境的、条件的诸多因素影响而放宽对你表演水准的要求。相反,他们每时每刻都要求你有最好的表现,而且这个表现只能更好。领导工作是众人的事情,众人对领导者的期望

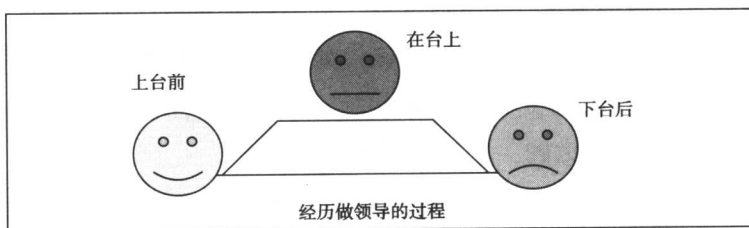
值是很高的,这对领导者来说是非常严峻的。

在领导工作中,领导者的觉悟如何体现呢?概括起来讲,应该通过以下几个方面体现:一是领导者对自己的认识;二是领导者对自己从事工作的认识;三是领导者对自己所在组织及组织中人员的认识;四是对组织外围环境的认识。这些方面的认识提高了,就表明觉悟提高了,这些方面的认识不到位,就表明觉悟不够。

对领导工作的基本认识应该从对领导者自身的认识开始。如果不能解决好对自身的认识问题,就不可能做好领导工作。角色问题是个首要问题。这是一个让领导者明白自己究竟是处于什么位置的问题。我们常把做领导工作叫做上台,把不做领导工作叫做下台。上台的人们没有特殊的感觉,心态平和;要上台的人心情激动,表现的亢奋;在台上的人兴高采烈,难以控制自己的情绪;下台的人感到失落,心里很难平衡。每一个阶段都有各自的感受。由于感受不同,心态不同,表现也就不同。上台和下台之间有一段时间,就是在台上,在台上做什么?在表演。因为你在扮演一个领导者的角色,台下的人们要看你的表演,表演得好大家会鼓励你继续,表演得不好大家就会请你下台。这个过程中什么最重要?把握角色。首先要明白自己是谁,自己在扮演什么角色。否则,怎么来表演?又怎么能演好戏?把握不好角色,戏演砸了,就得下台,领导这差事就不能干了。因此,把握角色是非常重要的,只有把握好角色,才能提供正确的思维、判断和决策基准点。我很佩服那些表演艺术家、演员。他们对自己所扮演的角色把握的很好,举手投足,惟妙惟肖,表演到位又不过火,扮演什么角色就像什么角色。尽管表演与领导工作不是一回



事,但有可以借鉴的地方。一个领导者如果能够认真地扮演好自己的角色,真正体会和理解角色应该具有的行为准则,这个领导者一定是一个成功者。



由于领导工作的特殊性,人们往往不能客观地评价领导者。

作为领导者,自觉不自觉地把自己置于特殊的位置上。把职位带来的影响力等同于个人的影响力;把人们对权力的敬畏等同于对他个人的敬畏;把职位赋予的公共权力等同于个人的私有权力;把人们对组织的认同等于是对他个人的认同;把人们对组织方针、政策的拥戴等同于对他个人的拥戴。于是,领导者容易把一些概念搞混,以至于在一些基本问题上出现错误的判断。比如说,领导者很在意下属是否服从,一旦有不同意见,就认为有反叛者存在,就要想方设法打击反叛者,这是一种极度不自信的表现。其实有反对意见未必是反叛。再比如,领导者觉得自己对于组织非常重要,组织离开他就会出问题,组织中的每一件事情都要在他的掌控之中,否则组织会乱。事实上,离开他组织照样运转,有可能运转的更好。领导者有时候像一个小学生,总是喜欢别人的夸奖,每一个举动都想得到下属积极地响应和赞扬,有人说好,就沾沾自喜,自我陶醉。

作为被领导者,也会把领导者看成是另类,也会出现许多

判断上的错误。误以为领导者本来就应该是水平很高、能力很高的,于是对他们提出很高的要求,一旦他们不能够满足要求,就大为失望和恼怒。其实,领导者也是普通人,有自身的缺陷和自身的局限,不可能做的十全十美。人们也会把权力具体化在领导者的身上。由于人们很在意权力带来的利益,就会特别关注拥有权力的领导者,寄期望于领导者能够给予自己更多的关照。他们会通过各种方式吹捧、标榜、讨好领导者,更有甚者会迎合、附会、献媚。人们的这些行为会使得领导者更加迷失。如果他们因此而获得了利益、好处,那就会有更多的人响应,会助长不良的风气。

台上的难以把握角色,台下的难以理解角色。台上和台下人的各自理解和相互影响往往使得问题更为复杂,领导者迷失的现象时有发生。

实际上,作为社会人,领导者是社会中的一员,没有什么特别之处,和别人一样。领导者有自己的家人、亲属、朋友、同学、同事,有自己的社会关系,有自己的生活圈子。作为自然人,也没有特别之处,人的喜怒哀乐、人的追求与欲望也都不特别,是常人所有的。作为领导者只有一个方面是特殊的,那就是领导者要比其他人多了一份发挥能力的机会。因此,每一个领导者都应该以平常心来看待自己的角色。权力与拥有权力的人不是一回事。

我们知道,人并不能客观地评价自己。因此,领导者首先要解决对自己的重新认识的问题。要通过各种方式来了解自己真实的能力、对事业的忠诚程度、在组织中的地位和作用、优势与劣势等等。

对领导工作的认识也是一件困难的事情,许多人对自己

李卫平

从事的工作非常投入,一心一意想把工作做好,非常专注于具体工作,往往忽视领导工作最本质的东西。你做了领导工作,朋友就会问你,管多少人?好管吗?都听话吗?管多少事情?有实权吗?这个管字的含义是什么?是管制?是管理?还是领导?。管制是一种强制的理念,历史上的治国安邦基本都是在这样理念指导下进行的。强制某些人做某些事情或者不做某些事情;强制某些事情该这样做,不那样做。管理是一种程式化的理念,依据什么东西规范人们的行为,按照什么程序规范工作的过程。领导则是一种开发的理念,开发新的工作领域,让组织焕发最大的活力、最大的影响力;开发个人的创造能力和工作能力,服务于组织。这是几个基本概念,也是几个容易被人们混淆的概念。管制是一种笨办法,简单有效,基本不考虑发挥人的主观能动性,是一种机械式的模式,是人们习惯的做法,适用于官僚体制。管理是一种程序性过程,能够保证过程的顺畅,能够让人们发挥有限的作用,能够提高工作过程的效率,适用于完成具体的工作任务。领导的工作重点在于战略和规划,在于确定工作目标,在于让人们发挥各自的主观能动性创造性地开展工作。管制是在控制组织的每一个运行环节;管理是为组织建立有序的工作程序;领导则是在建立工作目标,明确工作任务。

在对待人的问题上,领导者也需要有清醒的认识。需要重视人性的特征,重视人的思想,重视人的能力、作用。要相信,奇迹不是由领导者创造的。领导者如同一个弈者,要想取得胜利,就要用好每一个棋子,要重视每个棋子的作用。领导者要善解人意,要了解人,要理解人,要尽可能创造双赢的局面。人的潜力是非常大的,释放出的能量也是非常大的。一