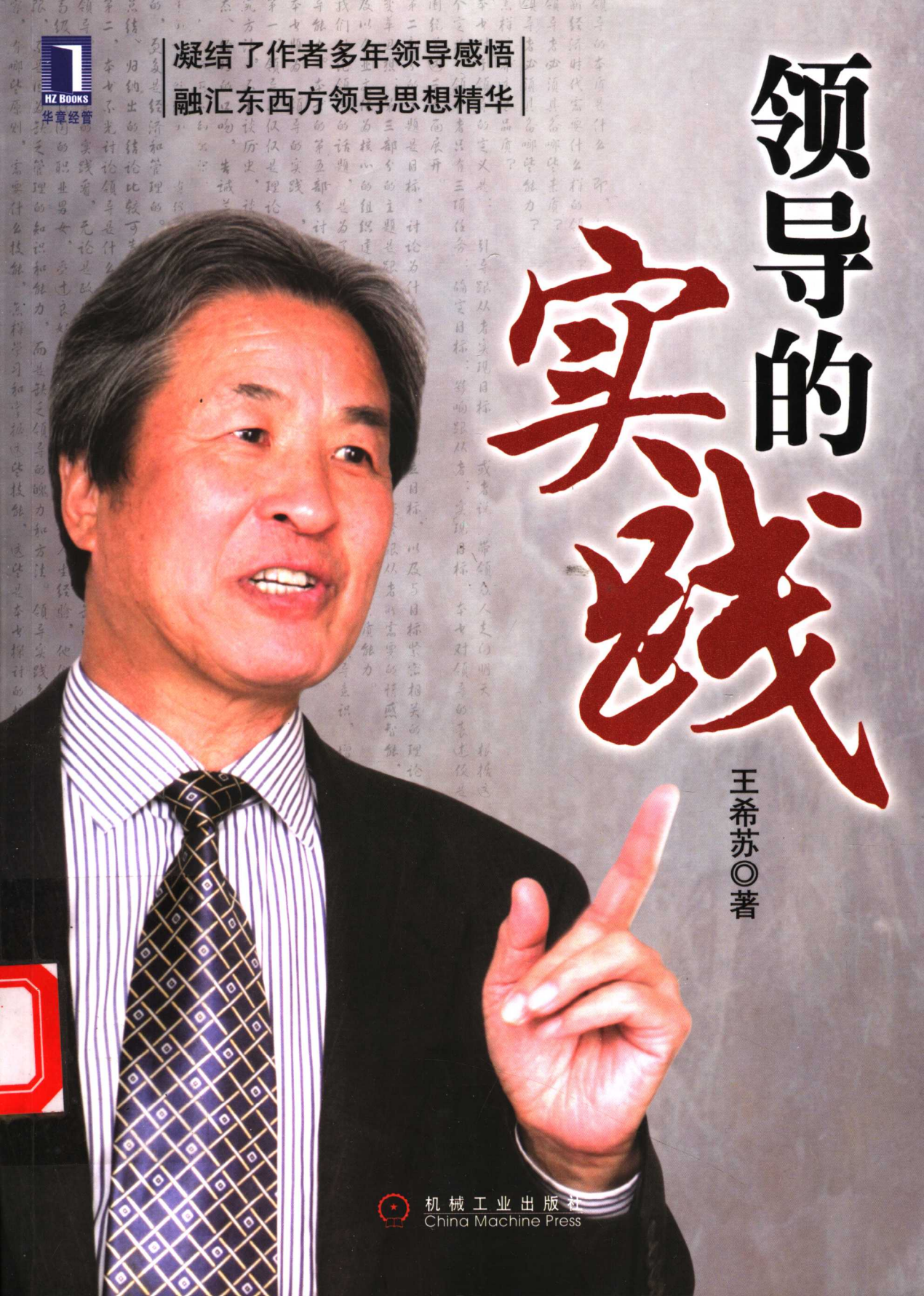




凝结了作者多年领导感悟
融汇东西方领导思想精华

领导的

实践

王希苏◎著



机械工业出版社
China Machine Press

领导的 实践

王希苏◎著



机械工业出版社
China Machine Press

领导实践是关系社会进步的实践。在人类社会的发展中，社会进步的努力由领导者启动、组织和领导。但在现实中，人们往往将管理和领导混为一谈，以为管理职位就是领导岗位，管理者做的是领导工作。本书从中外历史的视角，重新审视领导的原始意义，同时探讨了领导行为在新时代的含义，以期帮助管理者提升领导意识，增强领导能力，为组织培养出领袖型管理者。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

领导的实践/王希苏著. -北京：机械工业出版社，2008.1

ISBN 978-7-111-22672-7

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 168249 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张竞余 版式设计：刘永青 插图：李天蓉

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19.25 印张

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

前言

领导是高增加值的行为，是一个值得研究的课题。

领导实践是关系社会进步的实践。人类社会的发展不是自然的，而是人为的。比如，我们今天以人为本，建立和谐社会，就是一种人为的努力。社会进步的努力由领导者启动、组织和领导。

领导者改变事物面貌；伟大的领导者改变历史面貌。中国近 100 年出了孙中山、毛泽东、邓小平等众多杰出的领袖人物，他们打破了 2500 年的历史沉寂，领导中国发生了翻天覆地的变化，从落后的封建状态跻身先进国家行列。重大的社会变革和社会进步，无不与优秀的领导人物联系在一起。

这个道理不光在宏观上成立，在微观上，比如在企业管理上，也得到了验证。中国近 30 年的经济奇迹，除了政府的政策之外，还得益于一批优秀的企业领导者。我国一流企业的领军人物，如张瑞敏、牛根生、任正非、柳传志、王石等，出身均非商界。成就他们今日的辉煌的，不是他们的管理能力，而是他们的领导精神。

企业界的领导者不同于政界领袖，他们的任务是在微观经济的层面上提高生产力，而提高生产力发生在每一个行业，每一个企业，每一个层级，每一个部门，每一项活动上。因此，我们需要无数的领导者。市场经济的大环境，正是千千万万领导者产生和成长的土壤，表演的舞台。

市场经济需要领导者、领跑者，正在被人们意识。人们也感觉到时代在进步，以官本位为基础的领导观念将被服务式的领导观念所取代，以权威、控制为代表的领导模式将被民主的领导模式所取代，少数精英式领导的局面将被众多带头人的局面所取代。但是，什么是领导，谁是领导，怎样成为领导，怎样实行领导，领导者具备什么条件，领导者应该做什么、不做什么，这些问题的答案并不清晰。

领导这个词，就像挂在我们嘴上的无数个普通词汇一样，我们每天用，却不深

究它的意义。领导这一外来概念融入中国文化时，受到传统习惯的同化，内涵发生了变异。试看以下问题：

领导必须具有权力和地位吗？

领导必须是具有广博知识和超常智慧的精英吗？

领导者和被领导者是上下级关系吗？

被领导者是领导者战略棋盘内的棋子吗？

领导力指的是管治能力吗？领导艺术指的是谋略吗？

严于律己、以身作则就是好领导吗？

领导才能是与生俱来的吗？后天能培养吗？

相信许多人的回答倾向于肯定；有些人昨天也是肯定的，今天可能不那么自信了。确实，我们需要重新审视关于领导的观念。

传统上人们将领导与官僚、管治混为一谈。现在，人们普遍将管理和领导视为一体，以为管理职位就是领导岗位，管理者做的是领导工作。时下出版的一些关于领导的理论专著，体系混乱；企业进行的领导力培训，效果不好，这都是因为没有把领导概念界定清楚，将领导与管理混为一谈的缘故。如果定义不准，概念不清，培养领导者无异于痴人说梦。

本书的第一部分，“领导概念篇”，力图从中外历史的视角，对一些常识般的观念进行重新审视，目的是回归领导的原始意义，并探讨领导行为在新时代的含义。

解决这些认识问题之后，我们还必须回答：

领导的本质是什么（即，怎样才算领导）？

新经济时代需要什么样的领导？

领导者必须具备哪些素质？

领导者必须具备哪些能力？

怎样培养这些品质？

本书对于领导的定义是：“引导跟从者实现目标”，或者说“带领众人走向明天”。根据这个定义，领导者只有三项任务：**确定目标；影响跟从者；实现目标。**本书对领导的表述便是围绕着这三方面展开。

第二部分的主题是目标，讨论为什么要目标，如何确立目标，以及与目标紧密相关的理论和变革思想；第三部分的主题是跟从者，讨论吸引、团结、凝聚跟从者所需要的情感智能，以及以企业文化为核心的组织建设；第四部分的主题是实现目标的五种素质能力。

我们讨论领导的话题，是为了我国今天和明天的管理人员，帮助他们提升领导意识，增强领导能力。本书的第五部分讨论怎样发展自己，把自己造就成为领袖型的管理者。

本书题为“领导的实践”，有两个含义。

第一，领导不仅仅是理论问题，更是实践问题，不应该作为学术来讨论。本书摆脱学院式研究方法，不去谈历史，谈概念，评说各家各派之言；也摒弃说教式态度，避免以哲人的姿态、轻巧的口吻，告诫芸芸众生要有“崇高的道德”、“人格的魅力”、“高瞻远瞩的气势”等人所共知的常识。本书的观点是从无数成功和失败的实例中总结得出的，这些实例有中国的，有外国的，有现代的，有古典的，有民族的，有国际的，有政治的、军事的、社会的，更多是经济和管理。我相信，成功有成功的道理，失败有失败的原因，从实际事件中总结、归纳出的结论比较可靠。

第二，本书不光讨论领导是什么，应该做什么，还介绍怎么做，从实践的角度讨论如何实施领导。从近年的实践看，无论是政府还是企业界，我国最薄弱的，最缺的，是承上启下的中高级领导。我国的职业男女，受过良好教育、有丰富的工作和人生经验，他们事业上受到局限，不是因为缺乏管理的知识和能力，而是缺乏领导的魄力和方法。领导实践包括什么内容，有哪些原则，需要什么技能，怎样学习和掌握这些技能，这些是本书探讨的核心课题。

本书的写作对象主要是企业管理人员，出发点是帮助我们的管理者从事务型向领导型转变。管理人员需要两种素质：领导和管理，两者不应有偏废。不过，管理是我们的强项，领导是我们的软肋，目前需要有所侧重。中国既然在 100 年中积累了无与伦比的领导实践和领导经验，在研究和总结的基础上，我们毫无疑问可以培养出成千上万的领袖型人才，满足我国各种事业的需要。

在序言的末了，照例是感谢辞。首先要感谢千千万万个老师。除了我直接

领受教益的人士外，我的老师还包括那些未曾谋面的作家和实干家，在领导实践中有过成功和失败经历的人士，他们的阅历和智慧帮助我形成了今天的认识；也包括我的晚辈和学生，他们肯定不知道我从他们那里学到的比我给他们的多得多。

其次要感谢我的家人和亲友，在写作本书的近两年时间里，我戏称“六亲不认”，疏远了亲人，冷落了朋友，压缩或取消了本应和他们一起度过的时光。谢谢他们的理解和支持。对我的母亲和妻子尤表歉意，谨以本书献给她们。

再次要感谢出版社的工作人员，这不是客套，没有他们的工作，本书不可能呈现在您的面前。

最后要感谢您，我的读者。您的关注，您的批评，您的思考和见解将把领导的理论和实践推向新的高度，帮助作者实现写作本书的初衷。

王希苏



作者简介

王希苏 早年攻读英文和比较文学，获硕士和博士学位。后利用在哈佛大学作博士后研究的机会，从文化的角度追根溯源，比较中西方的政治经济制度、思想方法、行为模式。由于对经济发生兴趣，适值我国改革开放，转攻企业管理，获麻省理工学院企管硕士。此后的10多年里在美国和中国香港工作，先后就职于三家国际级公司，任高级经理和高级管理顾问。进入21世纪以来，由管理咨询渐渐转向管理教育和顾问式培训。培训对象来自四五十家外企的数千名中外经理人。曾在清华、北大、人大等七所管理学院任兼职教授。近年多次在美国和澳大利亚作专题演讲，介绍中国在领导方面的经验。由于痛感领导实践受到概念模糊和传统观念的影响，萌生了写作本书的愿望。

邮箱地址：xisu_wang@hotmail.com

目 录

前言

第一章 领导概念篇

第一节 领导不是社会精英的专利	2
第二节 领导不是官僚的别称	8
第三节 管理不是领导	15
第四节 领导精神与民族心态	20
第五节 以人为本与强势领导	29
第六节 领导不是上级	41
第七节 新时代的 leadership 模式	47
第八节 新时代的 leadership 形象	54

第二章 领导方向篇

第一节 崇高目标产生动力	59
第二节 科学理论指引方向	72
第三节 变革创新带来进步	86

第三章 领导情商篇

第一节 影响力感召跟从者	111
第二节 情感智能团结跟从者	125
第三节 组织凝聚跟从者的力量	148

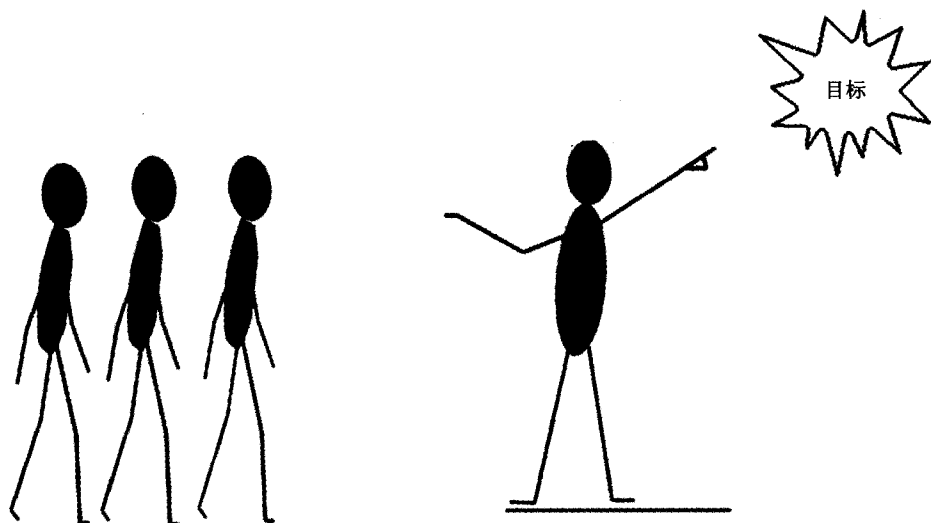
第四章 领导能力篇

第一节 实事求是的能力	178
第二节 抓大放小的能力	197
第三节 解决问题的能力	216

第四节 有效沟通的能力	235
第五节 自主学习的能力	246
第五章 领导修养篇	
第一节 认清使命：领导者的引擎	274
第二节 找准事业：领导者的舞台	277
第三节 从选择态度入手	280
第四节 用胜任力取代能力	283
第五节 怎样提高领导素质	287
附录 A 几个被忽视的企业管理基本概念	291
附录 B 测量你的情商	297
附录 C 沟通环境自测	299
附录 D 领导素质自测表	300

第一章

领导概念篇



领导定义：带领众人实现特定的目标。

除了领导者本体外，领导只有两个要素：方向和跟从者。

谁掌握了方向，谁赢得了跟从者，谁就是领导。

领导有两个职能：确定未来目标和激励跟从者去实现目标。

不要把领导和伟业、伟人、天才联系在一起；

不要把领导同地位、权力、利益联系在一起；

不要把领导和主席台、接见、授奖仪式联系在一起；

不要把领导与知识、学历、智慧联系在一起。

人人能领导，人人应该领导。

第一节 领导不是社会精英的专利

说起领导和领导者，涌入我们脑海的是孙中山，是毛泽东、周恩来，或者拿破仑、丘吉尔、华盛顿、林肯、罗斯福这些中外政治伟人的名字；还有邓小平，我们亲身经历了邓小平所设计、发动、领导的中国经济体制改革。这些人是我们公认的领袖，没有疑义。

那么，微软的比尔·盖茨是不是领导者？难说，好像又是又不是。比尔·盖茨开创了计算机技术的新纪元，领导着工业潮流，左右着行业走向，怎么会不是领导呢？迟疑的人不是对他的成就有疑问，而是觉得把他说成是个成功企业家更加合适。在我们心目中，领导总是和政治、军事、社会变革联系在一起的。

安徽凤阳小岗村 1978 年开始包产到户，算不算领导？这个村子敢为天下先，引发全国的农村改革。要问那几个关键人物是不是领导，我们似乎很难将领导同穿着破衣烂衫的泥腿子挂起勾来。他们要不是领导，全国农村为何效仿，农业的面貌怎会有这么大的变化呢？

绿色和平组织更是一个典型的例子。它是个非政府非营利组织，自费在世界各地宣传环保，抗议破坏生态环境的行为。它的正式问世是在 1971 年，一小队欧美人士自发乘一艘小渔船出发到阿拉斯加抗议美国在那里进行地下核试验。他们憧憬的是一个绿色、和平的未来。许多人曾经认为他们小题大做，行为偏激过头。他们却自信人数虽少，也能带来变化，因此坚持不懈。他们算不算领导？我们有些迟疑，我们连他们的名字也不知道，怎么判断他们是不是领导？毫无疑问，他们实施了领导。他们用对我们这个星球的负责精神，用对自然的愛，领导了一个全球性的环保运动。他们得到越来越多的关注生态、爱护环境人士的支持，现在成为一个有相当规模的非营利国际组织，在 40 多个国家设有分支机构。现在全世界的人民都意识到环境恶化的现实，提高了环保意识。绿色成了环保的标志和代名词，环保口号越喊越响亮，绿色和平组织自己的声音相对反倒被淹没了。

这四类人根据我们的定义，都是领导。我们之所以对这四类人的领导行为有不同的看法，是因为我们心目中的领导是人类的精英，尤其是政治精英。

一、领导不必是精英

领导是精英是一个错误概念。它由一个逻辑上的错误衍生而出。请看以下推理：

毛泽东是领导；
毛泽东是精英；所以
领导是精英。

这从逻辑上说不通。有人也许会辩解说：如果无数的领导都是精英，那就是真理，管它逻辑不逻辑！不对，逻辑是不能违反的，有如“撒切尔夫人是领导，撒切尔夫人是女人，领导是女人”这样的逻辑站不住脚。

领导与精英等同，也因为偏离了有关领导的原始定义。没有方向，孤家寡人，不带领人们实现特定的目标，甭说是精英，神仙也算不得领导。

再看本节开首的四个例子。邓小平的目标是将中华民族从文革的灾难中解救出来，发展经济，富民强国，跟从者是全国人民；比尔·盖茨的目标是开发最好的操作系统，让信息技术的革命造福人类，跟从者是几乎整个行业；安徽凤阳的目标是提高农村生产力，让农民过上好日子，跟从者先是本村的，后是全国的农民；绿色和平组织的目标是安全的地球，跟从者是生活在这地球上一切关注环境的人们。这四个例子中的人物都是领导，发生在不同的层次和领域，规模不一样，最终产生的影响也不同，但是，从本质上看，他们有共同点，那就是无论精英与否，谁掌握了方向和跟从者，谁就是领导。

孩子王是孩子们的领袖，他们通常不是功课优秀的“好学生”，但是他们点子多，能为小伙伴带来快乐，提供保护，不受他人欺负，所以在同伴中间一呼百应。学生领袖开始是些不起眼的人物，只是他们最有力地表达了学生们的诉求和情绪，于是被学潮或学运推上了领袖地位。领导“五四”运动、“一二·九”运动的人起初都是些无名小辈。最终有的人成为精英，有的在历史

中沉没，例如五四运动的学生领袖许德珩和张国焘，那是后来走的道路不一样。这些例子都可以证明，领导不是精英的专利。

二、企业管理中必须反对精英领导

精英领导在政界、军界十分普遍，但在企业工作中不可取，这是由它们不同的任务和性质决定的。

军事领袖的任务是守护疆土，保卫和平；战争期间是保存自己，战胜敌人，打赢战争。军事领袖从事的是对敌斗争，必须集中指挥，信息不能公开，对下属的要求是“以服从为天职”。军事决策不能贻误战机，不能走民主程序。军事首长对战争负全责，客观上对军事领袖素质要求就高。不是精英，难成大器。

政治领袖的任务是消除社会丑恶和不平等，建设更理想的社会。政治领袖代表一个群体的利益。这种群体以政党、运动的形式，表达明确的政治诉求，例如土地改革，反对腐败，改革司法，反对种族歧视，夺取政权等，对外不能有两个声音；他们需要争取其他利益集团的支持，又要防范政敌的攻击。政治领袖必须由有威望，有智慧，长于鼓动和谈判，善于平衡关系的人担任。

企业领导呢？企业领导的任务是在微观层面上发展、提高生产力，即让同样的资源，即资金、物料、土地、设备、工具、时间、技术、知识、信息，尤其是人的聪明才智，产生出更多的物质财富。衡量一个管理者的领导能力，就看他在岗位上是否将所管辖的部门的效率提高了。

发展生产力涉及所有的生产要素，衡量生产力的标准是所有生产要素产出的总和。所谓提高生产力，就是要求每一个企业、每一个部门、每一个项目、每一个工种、每一项生产活动、每一份资源都要比昨天产出更多的价值。只有依靠千千万万管理人员的领导，坚持不懈和持续不断的努力，提高生产力才能不流于空谈。

他们所做的未必是轰轰烈烈的伟业，也未必非要统领成百上千号人马。他们在无数个平凡的岗位上，所做的不过是改变一个流程，取消一个手续，帮员工解决一个困难，改进一个设计那样默默无闻、不起眼的小事。企业靠他们凝聚人心，维持士气，带着身边的同事一步一步向目标迈进。

可见，做企业工作的人，必须从精英领导的定义中跳出来。企业需要培养千千万万个领袖型经理人。这些领袖型经理人不是司令、政委那样号令三军的军事长官，也不是部长、书记那样以驾驭全局见长的政府官员。企业要的是懂得经济规律和市场法则、能够带领团队创造出越来越多财富的带头人。他们的领导主要不是指挥、管治，而是开拓、领路、引导。这样的领导以革新、创造、进取为特征。他们的身份不是遥不可及的精英，而是置身群众之中的带头人。

三、先有领导作为，后有精英美誉

我们认为领导是精英的专利，还因为我们颠倒了过程和结果的次序。我们看得多是胜利后的辉煌，而忽视奋斗中的汗水和艰难；我们惊羡的是成功所展示出来的能力，罔顾的是经年累月的学习和积累。这个颠倒的结果是，我们习惯于仰视他们，隐隐以为他们都是天生的精英。

精英们先是在无数件小事情上发挥带头作用，在长期的实践中增长才干，积累经验，形成智慧，然后被人们视为精英的。不做出样儿来，谁会封你精英称号。有如博士，并非天生会写论文。总是先学习做学问，搞研究，写论文，写得好，通过了，才授的博士头衔。

许多领导者开始不是当权者，是小人物，成功后才被人们认可为伟人。马克思写资本论时，穷得连买烟的钱都没有，得靠恩格斯资助。那时他只是将资本主义作为他学术研究的对象，哪里知道后来被尊为国际共产主义运动的导师。华盛顿同一切其他美国早期移民一样，是个农民，雇了几个人种地。出名是因为领导了1776年的北美独立战争。那场战争打了没几天，参与者不过数千。那规模和惨烈程度放在中国历史上任何朝代都微不足道。战争胜利后，13块殖民地决定立国，他被推为第一任总统。刚成立的美利坚合众国，和我们战国时代的一个小国家差不多大小。他没有想到今人将他誉为开国元勋，在实际上也没怎么享受过现代国家元首的荣耀。

常识告诉我们，伟人们在孩提时代也曾蹒跚学步；成功人士的路也是从脚下开始。精英们都经历过从幼稚到成熟、从无知到有知、从生疏到干练的过程。

张瑞敏当初接手价值几百万元的青岛洗衣机厂（海尔前身）时也有过犹豫，因为前面派了三任总经理，都没有能够把这个烂摊子改造过来。今天他领导着年销售额几百亿元的海尔坚定地走向世界。王石下海开始时倒腾黄豆，骑自行车、拿蛇皮袋去收款，对方拿银行汇票支付，他浑然不识，引得对方发笑；20年后的今天，他是地产业界的龙头，正在国际、国内资本市场融资，做着兼并公司的交易！即便是国家领导人，当初从基层做起的时候，也不会有今天的眼光、见识、经验、魄力和智慧吧？

迈克尔·乔丹这样总结他成为球星的过程：“我有9000次没能把球投进篮框，打输过300场球，26次领导我的球队把本应打赢的比赛打输了。我一次又一次地失败，这，就是我成功的原因。”鲁迅的文学功底深厚，笔锋好生犀利，别人恭维他天分高。他回答说那是他把别人喝咖啡的工夫都用在写作上的结果。

无数个伟人、领袖反复声称自己是普通人，他们的才能是后天获得的，不是由基因决定的，他们之所以出色，因为他们付出了比凡人更多的努力，并不是一出娘胎就辉煌。

这种对伟人的崇拜在“文革”中达到登峰造极的地步，我们这个民族为此付出了惨重的代价。然而，这种崇拜，根深蒂固，历久经年，已成为我们的文化心态。在我们看来，领导拥有很高的声望和地位，领导者们是些伟人，甚至是天才，如果能亲眼见到他们，已是我们的福气和荣幸，如能握一下手，更是光彩，要是能拍照，哪怕侧影，也是值得炫耀的。在我们心中，他们眼光的高远，思想的深邃，知识的广博，处理复杂问题的能力，他们日理万机的本领，决非我们这些凡夫俗子所能想象，所能企及。

与崇拜并生的是对自己的鄙夷，鄙夷的结果是没出息。说别人是天才，正可以为自己不努力开脱，为自己的无能遮羞。

伟人之所以伟大，值得我们学习，一是因为他们丰富的人生。他们经历过我们曾经经历、将要经历、永远不会经历的事件和情感。读他们有如读历史，读戏剧，读人世间的大书。二是他们的成功揭示了成功的规律，了解他们经历的事件，学习他们处理问题的方法，能使我们少失败，少走弯路。这些只有在平视或者俯视伟人时，才能做到。

如果我们今天也学步，哪怕蹒跚，谁能说我们明天一定不会成为精英呢？如果我们今天不学步，明天成不了精英，那倒是一定的。

我们可以用这句古训来激励自己：“彼，人也；予，亦人也。彼能是，而我乃不能是？！”我们也能领导。从现在做起，从小事做起，从身边做起，在今天的社会里，机会均等，就看你是不是有心迈出这一步。