



第五级领导者

THE FIFTH
STAGE LEADER

有什么样的领导就会有什么样的企业。

企业好不好，关键在领导！

陶永进◎著

新华出版社

第五级 领导者

陶永进◎著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

第五级领导者/陶永进著.
北京:新华出版社,2008.1
ISBN 978-7-5011-8235-0

I. 第… II. 陶… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 198827 号

第五级领导者

选题策划:卢瑞华 博士德

责任编辑:卢瑞华 石胜利

装帧设计:大章旗鼓工作室

出版发行:新华出版社

网 址:<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址:北京石景山区京原路 8 号

邮 编:100040

经 销:新华书店

照 排:北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷:三河市华晨印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14.25

字 数:200 千字

版 次:2008 年 1 月第一版

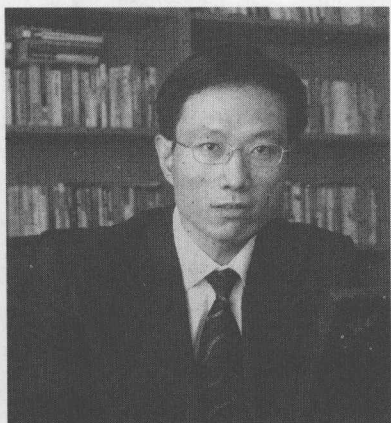
印 次:2008 年 1 月第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5011-8235-0

定 价:28.00 元

本社购书热线:(010)63077122 中国新闻书店电话:(010)63072012

图书如有印装问题,请与印刷厂联系调换 电话:(010)88423459



陶永进

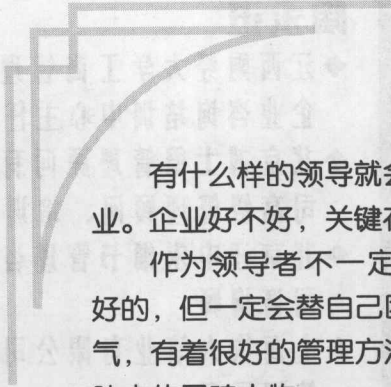
- ◆江西财经大学工商管理学院
企业咨询培训中心主任
- ◆北京博士德管理顾问有限公
司高级管理顾问、培训师
- ◆北京汪中求细节管理咨询公
司咨询师
- ◆上海依人笔业有限公司高级
管理顾问

曾经一度下海，服务过多家知名企业。历任清华 IT 高级培训中心主任、清华同方江西销售中心总经理、北京清华泰豪智能科技有限公司总经理助理、清华泰豪科技集团信息系统事业部副总经理、华通系统集成有限公司总经理、湖南君成投资发展有限公司总经理等职务。

现在江西财经大学工商管理学院任教，教授企业 e 化管理、网络技术与电子商务、网络营销、生产运作管理、现代企业管理、精细化管理、中小企业管理等课程。同时，主持和参与多项研究课题。

曾经服务过的主要客户有：中国人民银行、广西电网、中国电信、凤凰光学、中国电子系统工程公司、广东省粤电集团有限公司、北京住总集团、中国人民大学、中共南昌市委等单位。

在多年的企业管理实践和理论研究过程中，将精细化管理与小公司的经营实践相结合，探索出了一套提升小公司竞争实力的理论与方法，著有《精细化管理 IV——把小公司做强》一书，并与汪中求先生等人合作撰写《精细化管理》（第二版）。

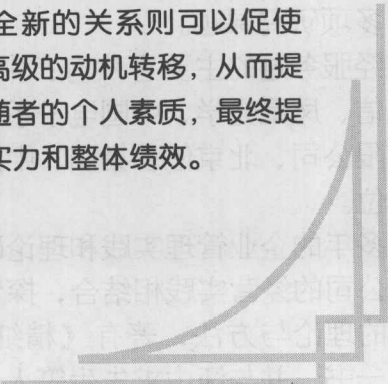


有什么样的领导就会有什么样的企业。企业好不好，关键在领导！

作为领导者不一定是专业能力最好的，但一定会替自己团队中的成员打气，有着很好的管理方法和策略，是团队中的灵魂人物。

领导者的绩效取决于领导者、被领导者和他们所处的环境这三个方面的因素。领导者的主要作用在于确定并实现共同的目标、协调群体中的人际关系、组织作业和协调活动、对外代表本团队。

有效的领导是领导者通过各种途径调动、满足和重塑追随者的需求和其他动机。与此同时，领导者与追随者之间建立起一种全新的关系则可以促使他们一起向更高级的动机转移，从而提升领导者和追随者的个人素质，最终提高团队的整体实力和整体绩效。



前言

做更卓越的领导者

一天，一个小男孩问迪士尼的创办人华特·迪士尼：“华特先生，是你画的那只非常可爱的米老鼠吗？”

“不，孩子。那不是我画的。”华特微笑着对小男孩说。

“那么你负责想那些非常好笑的笑话和点子吗？”小男孩对这位迪士尼老板的回答感到不可思议。

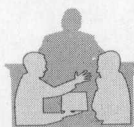
“没有，这些也不是我擅长的。”

最后，小男孩疑惑地瞪大了眼睛，因为他难以理解这个什么也不会的人怎么会拥有这么大的公司。小男孩继续追问：“华特先生，那么你到底都做些什么工作啊？”

华特笑了笑，回答：“有时我把自己当作一只小蜜蜂，从片厂的一角飞到另一角，搜集花粉，给每个人打打气……我想，这就是我的工作。”

通过华特和小男孩的对话，我们可以得出这样的结论：

作为领导者不一定是专业能力最好的，但一定会替自己团队中



第五级领导者

的成员打气，有着很好的管理方法和策略，是团队中的灵魂人物。也正是在华特·迪士尼和罗伊·迪士尼两兄弟的有效领导下，创建于1923年的迪士尼公司现在已经成为全球最大的娱乐公司之一，跻身世界500强。

2 有什么样的领导就会有怎样的企业。企业好不好，关键在领导！

怎样成为卓越的领导者，怎样把自己的企业做得更好，这是每位领导者和学者们一直在探索和思考的问题。

在西方社会心理学中，从20世纪30年代起就重视对领导问题的研究，提出了许多理论，其中主要的有：特质理论、情境理论、作风理论、行为理论和应变理论。

领袖的研究者和教导者詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯对领导的定义是：“领袖劝导追随者为某些目标而奋斗，而这些目标体现了领袖及其追随者共同的价值观和动机，愿望和需求，抱负和理想。”他认为，领袖与追随者之间关系的实质，是具有不同动机和权力（包括技能）的人们相互影响以寻求一个共同的目标。

H. 孔茨认为，领导是一种影响力，是一门对人们施加影响的艺术。

R. M. 斯托格迪尔认为，领导就是为确定和实现目标而影响群体活动的过程。

.....



所有的这些概念和定义都无不透露出了这样一个信息：领导者的绩效取决于领导者、被领导者和他们所处的环境这三个方面的因素。领导者的主要作用在于确定并实现共同的目标、协调群体中的人际关系、组织作业和协调活动、对外代表本团队。

那么，什么是决定着你能否成为卓越领导者的关键要素，什么是那些卓越领导者秘而不宣的独门绝技，古往今来，中外的许多著名的企业家、商人、学者都对此进行了总结和探讨：

儒家创始人孔子主张“为政以德”，提出正人先要正己，“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行”。并且认为“为政以德，其如北辰，居其所，而众星拱之”，“道之以德，齐之以礼，有耻且格”。

清末曾经生意遍布大江南北的红顶商人胡雪岩则说：“如果你拥有一县的眼光，那你可以做一县的生意；如果你拥有一省的眼光，那么你可以做一省的生意；如果你拥有天下的眼光，那么你可以做天下的生意。”

日本“经营之神”、松下电器的创始人松下幸之助则这样总结了自己的企业经营经验：“当我的员工有 100 名时，我要站在员工最前面指挥部署；当员工增加到 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到万人时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”

其实，做一个卓越的领导者，并不是你一个人能够做到的事



第五级领导者

情。因为真正的领导是一个集体进程，它是领导者与追随者在动机和目标上从冲突到和谐的产物。作为领导者不能够像对待奴隶一样把自己的动机和目标强加给追随者，而作为追随者也不能够对领导者的任何命令都不辨是非地无条件执行。有效的领导是领导者通过各种途径调动、满足和重塑追随者的需求和其他动机。

4 与此同时，领导者与追随者之间建立起一种全新的关系则可以促使他们一起向更高级的动机转移，从而提升领导者和追随者的个人素质，最终提高团队的整体实力和整体绩效。而在提高团队绩效的过程中，领导者起着最为关键的作用。我在我的另一本书《精细化管理 IV——把小公司做强》中也曾经强调：老板的素质是公司做强的核心动力。领导者好比船长、舵手，决定着企业这一艘航船将抵达一个什么样的港口。只有那些卓越的舵手才能够把航船引向一个光辉的彼岸，而那些糟糕的舵手很有可能使航船触礁沉没。这是不言而喻的共识。许多人都想成为领导，但许多人都不知道怎样成为一位领导者，更别说成为一位卓越的领导者了。

我在研究领导理论的时候，发现道家的创始人老子很早以前就对领导者进行了认真的研究，并且将领导者分为了四个档次。他指出：“太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。”无独有偶，美国著名的管理专家吉姆·柯林斯（Jim Collins）对于领导理论的阐述也是比较到位的。他将领导者进一步地



细分为五个等级：能力强的个人、团队贡献者、称职的经理人、有效的领导者、第五级领导者。本书也正是按照怎样实现从领导者的最初等级到成为更卓越的领导者这个线索，以丰富的案例论述了各级领导者所必须具备的各种素质和能力，同时还提供了有助于提高领导素质和领导技巧的建议和方法，并附上了一些简单有效的领导力测试，希望对读者有所裨益。

作者

2008年1月

目 录

绪言 你是不是第五级领导者

第一级领导者 单打独斗的个人英雄

——做最好的自己 \ 7

第一级领导者所取得的成功主要凭借自己的个人能力。他们通常都是一些个性鲜明、具有个人英雄主义色彩的人。他们通常是作业层的优秀员工，或者是个体户，也就是自己给自己打工、独自创业的人。

一、第一级领导者的特点 \ 11

1. 一招定天下
2. 好习惯奠定好运道
3. 创新赢得大发展

二、与第二级领导者之间的差距 \ 21

1. 不给予，就永远拿不到
2. 独木难成林

三、步入第二级领导者的两个台阶 \ 24

1. 要获取，先奉献
2. 合作创造共赢

附录 合作能力测试 \ 28



第五级领导者

第二级领导者 谋求合作共赢的团队精英

——团队贡献者 \ 31

第二领导者已经告别了单枪匹马打天下的时代，开始有了自己的“事业”。他们有了自己的团队，但是依然需要冲在前面。这类领导者是小型的工作室、店铺的老板或经理，或者是企业的班组长、基层主管等等。

一、第二级领导者的特点 \ 34

1. 有一定的专业特长
2. 有良好的工作习惯
3. 有立足本岗位的创新能力
4. 有奉献意识
5. 有较强的合作能力

二、与第三级领导者的差距 \ 37

1. 缺乏组织领导能力——自己做得再好，不如让别人为自己做
2. 整合能力——中国五百强企业最缺乏的资源
3. 缺乏决策力——站在十字路口徘徊
4. 缺乏计划力——做事没准头

三、步入第三级领导者的四个台阶 \ 46

1. 让别人为你打工——组织领导力的培养
2. 用别人的钱做自己的生意——资源整合能力的培养
3. 该出手时就出手——决策力培养
4. 要事优先——计划力培养

附录 决策力测试 \ 61



第三级领导者 尽职尽责的合格管理者

——称职的经理人 \ 63

第三级领导者通常是企业的中坚和脊梁。这类领导者在经营管理活动中已经不需要事必躬亲，他们只需要站在员工中间坐镇指挥就可以了。他们通常由三部分人组成：小型企业的老板、职业经理人、大中型企业的中层领导。

一、第三级领导者的特点 \ 66

二、与第四级领导者之间的差距 \ 67

1. 做生意如同赶时髦——缺乏对未来市场的预测、判断能力

2. 只会和员工一起叹气——缺乏有效激励下属的能力

三、步入第四级领导者的两个台阶 \ 80

1. 寻找明天的早餐——培养对未来市场的预测、判断能力

2. 点燃团队的激情——培养有效激励下属的能力

附录 洞察力测试 \ 97

第四级领导者 有效的领导者

——优秀的企业领袖 \ 103

“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，这是第四级领导者最突出的特点。这类领导者通常是大中型企业的领导人或创建者。一般人所渴望的东西，比如金钱、权力、名望等，他们都拥有了，但是这些也构成了他们继续向上发展的障碍。

一、第四级领导者的特点 \ 106

二、与第五级领导者之间的差距 \ 107

1. 没有目标的轮船永远都是逆风——急功近利且容易满足现状



第五级领导者

2. 带头大哥也不要违背规则——过于相信自己的领导魅力

三、步入第五级领导者的两个台阶 \ 122

1. 走出关于领导力认识的两个误区

2. 雄心无界，基业长青

附录 影响力测试 \ 141

第五级领导者 基业长青企业的缔造者

——企业核心价值观的建立者 \ 145

第五级领导者给人的印象就是谦逊、温和而又宁静，同时他们在事业上又表现得极其执著、坚韧。当其他领导者都在争做世界 500 强的时候，他们想的却是“争活 500 年”。第五级领导者领导下的企业往往比世界 500 强更具有生命的活力，也能创造出更多的奇迹，在他们的市场领域中始终处于强者地位。

一、领导者从优秀到卓越的两个秘诀 \ 149

1. 追求卓越，永无止境

2. 主动变革

二、成为第五级领导者的标志 \ 160

1. 塑造企业的灵魂

2. 打造企业的核心竞争力——人才

3. 基业长青企业的根本——创新

三、第五级领导者的领导艺术和技巧 \ 191

1. 总是把成功归功于别人

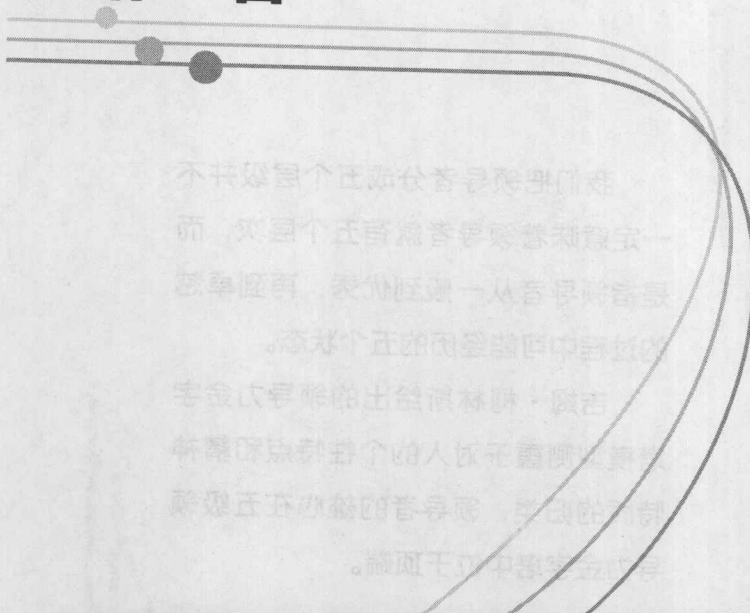
2. 化危机为机遇

3. 适合的才是最好的——最优秀的人才不一定是最适合的人才

4. 完美的企业教练

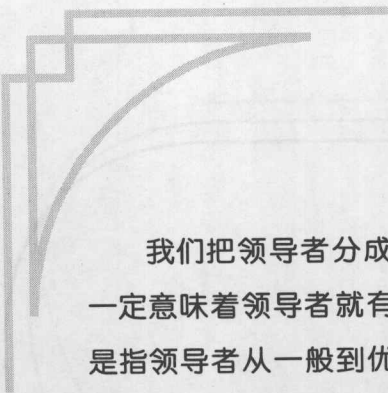
附录 领导力测试 \ 209

绪 言



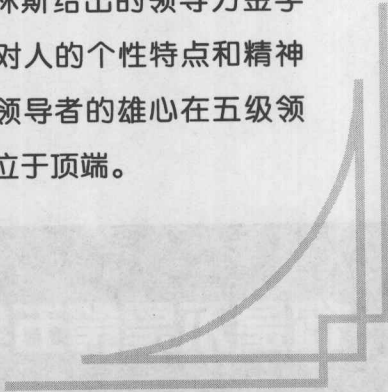
不并疑是个正动安者身既里口姓
而，类是个正百治者身既里口姓
愿学既明，表个既明一从各身既明
。愿是个正百治者身既里口姓
宅金成身既明出既明林林，既明
新既明既明是个的人既明既明既明
既明既明既明既明既明既明既明
。既明既明既明既明既明既明既明

你是不是第五级领导者



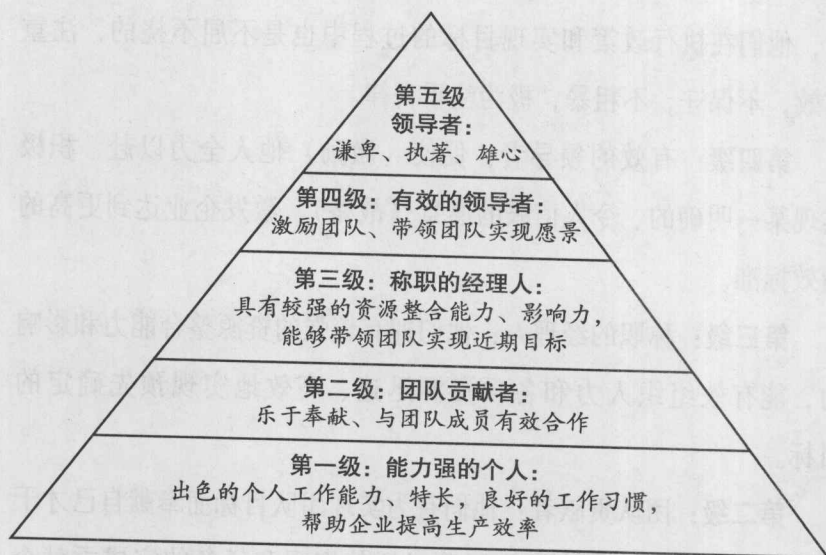
我们把领导者分成五个层级并不意味着领导者就有五个层次，而是指领导者从一般到优秀，再到卓越的过程中可能经历的五个状态。

吉姆·柯林斯给出的领导力金字塔模型侧重于对人的个性特点和精神特质的归类，领导者的雄心在五级领导力金字塔中位于顶端。





令管理大师吉姆·柯林斯名满天下的，是他所阐述的著名的“五级领导者理论”，这个理论不仅受到全球商界领袖的推崇，一些政府官员甚至政治领导人也对这一理论赞赏有加。在这个广受欢迎的理论中，吉姆·柯林斯把领导者按照其特质和领导力大小由低到高分成了五个等级，构成了一个领导力的“金字塔模型”（如图）。这个模型基本上把所有领导类型都一网打尽了，各式各样的领导者几乎都能从这个模型中找到自己所处的位置。



领导力的金字塔模型侧重于对人的个性特点和精神特质的归类，领导者的雄心在吉姆·柯林斯勾勒的五级领导力金字塔中位于顶端。

第五级：第五级领导者：具备谦卑（这属于EQ，即“情商”）的个性，但对工作很执著（逆商，即逆境商数），有雄心（宏图），