

领导的9大思考

冯仁厚 著

总裁学苑

总裁的6大学习 ● 洞悉影响企业未来的发展趋势

领导的9大思考 ● 深刻反思，了解自己和员工，辨清企业的核心竞争力

科技经理人最重要的10堂课 ● 全方位解析科技管理的含义，使科技成为企业的效益之源

客户满意30堂课 ● 客户满意、员工满意、股东满意，实现企业的最终理想

解决问题60招 ● 切实可行的管理小窍门，让所有的理念都落到实处



机械工业出版社
China Machine Press

總裁學苑

领导的 9大思考

冯仁厚 著



机械工业出版社
China Machine Press

在世界经济快速发展的知识经济时代，全球化的竞争日益激烈。怎样提高个人和企业的核心竞争力？作者根据人们在日常工作中经常遇到的情况，集中选择了9个核心问题，以讲故事的形式，引经据典，旁征博引，深入浅出，阐述了一个道理。书中运用提问、自我对话与反思的方式，启发人们认识自己、激励自己。唤醒人们运用自己的宝贵资产，开拓自己的思维空间，使自己的潜能得到充分的发挥，使自己和团队的市场竞争能力得到提高。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

领导的9大思考/冯仁厚著. -北京：机械工业出版社，
2003.3

（总裁学苑）

ISBN 7-111-11470-1

I. 领… II. 冯… III. 领导学-通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第108679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：王磊 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年3月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·7.625印张

定 价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

当人类社会进入21世纪时，全球化的潮流势不可挡。随着大陆和台湾加入WTO，挑战和蕴含在其中的机遇一起展现在我们面前。两岸企业只有顺应这一潮流，励志奋起，携手共进，才能在日趋激烈的竞争中站住脚跟和谋求进一步的发展。

20多年来，大陆的改革开放已经取得了举世瞩目的成绩，但是面对目前的形势，还存在着许多明显的不足，除了许多未经彻底改造的国有企业由于效率太差而在对内对外开放的领域中处于艰难的地位外，即使近几年来异军突起、正在成长的民营企业，也毕竟根底浅薄，经验不足，如果不能继续提高经营能力和壮大实力，也完全有可能在与国内外强手的竞争中败下阵来，使多年奋斗的成果毁于一旦。这就无怪乎许多有远见的企业家抓紧时间、千方百计地充实自己，并且励

精图治，用学得的知识提高自己企业的核心竞争力。

对于渴求新知识的企业家说来，由全球华人竞争力基金会编辑的《总裁学苑》丛书在大陆出版，无异是一泓甘美的清泉。

中国人从来以勤劳、节俭，善于经营著称于世。在发扬中华民族的优秀传统，艰苦创业的历程中，台湾同胞走在我们的前面。他们在经济起飞的过程中，善于发挥自己的“后发性优势”(advantages of backwardness)，降低学习成本，借助于发达国家的技术、资本和管理优势发展自己，迎头赶上，积累了许多宝贵的经验。在艰苦创业的过程中，台湾商界和管理学人士熔中国传统文化和现代市场经济理念为一炉，多有创造，他们的真知灼见对台湾的迅速起飞起到了决定性的作用。目前，大陆华商也正在崛起。我们所遇到的许多问题，台湾诸前辈过去也遇到过。他们解决这些问题的经验，对于我们推进企业改革，改善经营管理，加快市场制度建设和参与国际竞争都将有极大的助益。

一直以来，大陆企业家得到台湾企业界热心于两岸经济交流的有心人的帮助，受益良多。现在，一批企业领导人精选了自己的论著，由全球华人竞争力基金会的领导者石滋宜博士主持，以《总裁学苑》统领，集结成书，从2002年起陆续出版，

以之贡献给大陆读者。石博士长期致力于提升台湾企业的竞争力，他所主持的全球华人竞争力基金会努力传播新的管理思维，培训过许多企业家。我与他交往多年，石博士每年都到大陆来，热情传播他的管理理念和管理操作技术，有广泛的影响。希望我们的读者能在轻松的阅读中领悟其中的道理，并把这些道理运用到实际中去。

祝愿《总裁学苑》丛书以及书中的精华在大陆生根、开花、结果。

吴敬琏

2003年2月

影响中国企业，尤其是大陆企业发展的因素很多，其中最主要的是观念和管理理念方面的问题。

与台湾相比，大陆打倒“四人帮”后才确立以经济建设为中心的发展方向。当真正站到经济发展的门槛前，才发现自己与外面世界的差距有多大。这种差距，与其说是发展水平的差距，倒不如说是长期计划经济下形成的观念与市场经济观念的普遍差距更准确些。

记得，改革开放前，我们的国家太穷，很多政府工作人员出国时都带上不少的方便面，以节省很少的一点津贴为家里添件洋货。这些曾经给大陆华人国际形象带来负面影响的事情，说明了长期闭关锁国、经济发展滞后的国家穷到了什么程度。至今我还记得很清楚，1978年的某一天，我在报纸上见到一篇关于科学养牛的报道，令我

兴奋不已，因为在以前的报纸上成天刊载的都是“政治斗争”的报道和评论。看到报纸上登出一篇养牛的报道，这绝对是一个信号，是国家开始真正关心经济，要发展国计民生的信号。这就是当时的中国，现实和观念离发展着的世界相差多么遥远！

可是现实生活中，真正破除计划经济观念的影响实在不是件容易事。我和联想早期的创业者在20世纪80年代开始创业时，面临的最大困难之一就是观念上的不被理解，科技人员下海经商，普遍被认为是“不务正业”。直到今天，还有很多歪曲的观念束缚着人们的手脚。像“无商不奸”等观念在社会上依然有市场，而“诚信”的观念却少有人坚持。

不仅如此，我们在办企业的过程中也有很多观念上的错误认识。拿企业的研发来说，有很多人想当然地认为，科研成果的水平就等于经济效益，成果水平越高，社会经济效益就越大，完全不考虑是否符合市场的需求，是否有推广能力，导致的直接结果就是投入了大量的研发经费，却带不来相应的效益。

与观念密切相关的是管理理念对企业发展的影响。就联想来说，我们一直在积极向IT产业的一流国际厂商学习生产、

销售等具体业务知识。但我们最终发现，中国的企业要想办长、办大，仅学习这些具体操作手段还不够，还要解决企业的机制、体制、管理理念、企业文化等这些属于管理基础类型的问题。

我们理解的企业管理，包括三个层面。第一个层面是企业具体业务经营的管理，像生产、销售、研发等，这部分在不同的行业是完全不同的，像汽车与纺织行业在这一层面肯定不同。第二个层面是企业的资金流、信息流、ERP、CRM的管理。管理水平好的企业在这一层面有很多相同之处。第三个层面是企业的机制、体制、企业文化、管理理念等，管理水平较高、较为成熟的企业在这部分的本质是一样的，虽然可能体现方式有所不同。

对企业来说，管理理念与企业的生存方式一样重要。在大陆，由于多年计划经济的影响和长期缺乏正常的企业生存环境，企业的管理基础相对更为薄弱。联想这么多年能成功组织大的战略调整，也正是在管理基础上扎扎实实做工作的结果。大陆曾经有很多企业，像流星一样辉煌一时，但最终还是出了问题，主要原因也就在于管理基础没有打扎实。

《总裁学苑》丛书为解决以上两个问题提供了很好的借鉴。

丛书的作者都是活跃在台湾经济、管理最前沿的实践家和学者。他们深刻了解台湾经济发展和企业运行的现实情况，能发现经常被人们忽视的台湾商业文化价值。丛书很少涉及企业具体业务操作的分析，而是从哲学的、人文的、企业文化的角度给我们以启示，为企业经营者面对日益激烈的全球竞争和行业挑战，突破旧的观念和打实管理基础提供了很好的帮助。

需要说明的是，台湾这些年的经济发展确实给人很多启示。其中重要的一点就是“要有理想，但不理想化”。一方面，在设计未来的发展远景时，要有远大理想；另一方面，在将美好前景付诸实施的过程中，要注意具体步骤不要“理想化”和不切实际，而是一步步逼近目标，最终走向成功。台湾IT产业发展的实际情况是，台商以替其他厂商做OEM代工开始高技术经济发展，从机箱、键盘、鼠标等简单的计算机零配件做起，稳扎稳打逐渐挺进核心部件的制造。今天的规模制造业无论技术水平和管理水平都是世界第一流的。这条发展道路和发展模式非常值得大陆企业界学习和借鉴。

可喜的是，随着中央政府和两岸经济文化人士的不断努力，大陆与台湾的经济互动正在日益增强，双方的合作与交

X

流也达到了前所未有的程度。《总裁学苑》丛书的出版正是这一趋势的体现，是两岸的经济文化交流的又一盛事。我们也相信，在两岸经济人士的共同努力下，炎黄儿女跻身世界经济第一方阵的日子一定会早日来到。

柳传志

智能源于闲暇

西方圣哲苏格拉底说：“没有经过反思的人生，是没有意义的人生。”

尤其，在经济成长带动社会快速发展的时代，企业往往为了追求经济的增长，而忽视了社会正义与企业的持续发展；人们往往为了追求收入的增加，而忽视了人生的意义与价值。这样的生活、这样的工作环境是你心中所想要的吗？身为领导者的你，曾经做过哪些反思？你了解了哪些工作的意义与人生的价值呢？

反思，其实涉及到另一个深层的含义：认识自己。在这知识经济的时代，认识自己不仅仅是苏格拉底所说的美德，还是在全球化的经济竞争中，赢得胜利的基础。惟有认识自己，才能善用

自己的宝贵资产，使它们成为核心专长，成为个人以及企业竞争力的源头活水。

然而，你认识自己吗？你知道自己最宝贵的资产是什么吗？你的工作伙伴认识他自己最宝贵的资产吗？你的组织或团队认识自己最宝贵的资源吗？身为领导者的你，要如何启发他们、发展他们呢？

这本书是根据领导者每日工作情况，选择了领导者必须思考的9个问题，根据经常遇到的情况与问题，用故事或他山之石的形式提供给读者一个自我反思的线索。本着“最好的领导是提问题，不是给答案”的精神，本书每一篇文章都是用企业人文大师陈怡安博士传授的“意识会谈法”为基础，运用自我对话反思的过程，把文章的核心观念以问题方式提出来。邀约读者自我对话与反思，以开启认识自己的空间，深度掌握自己与企业的核心竞争力，为发展中国的世界级企业做出贡献。

走进企业人文顾问的工作领域，以及能够完成这本书，我的内心一直是非常感谢陈怡安博士——启发我人文精神与传授激励生命方法的恩师。15年前，第一次上陈怡安博士的课程，第一天第一堂课，我的生命就深受冲击。“闲聊的智能”是这堂课的主题，原本在企业中工作，从来就不会闲聊的我，这时

XIII

才发现原来在生命当中失落了那么多的生命智能。在课程中，陈老师以意识会谈的对话方法引发团体会谈，激发了来自不同领域各方人士的智能激荡，让我当天自我反思，不能成眠，也体会了古哲的名言：“智能源于闲暇”

经过这十余年来的不断努力与成长，开始熟悉与掌握让自己与团体在闲暇中生智能、共同成长的方法，所以写成这本书，来分享体验与心得。推荐你一个使用本书的好方法，每天花30分钟的时间，读其中的一篇文章，不必有次序地阅读，可以依据自己面对的工作与领导的情况来选择，并真实地面对自己，回答每篇文章后面的问题，相信会对你的领导能力、工作品质与生命的丰富，有很大的助益。如果能够与企业或团队一起做研讨，那将对企业或团队的发展有更多的助益。

最后以本书献给一直支持我在企业人文顾问道路上耕耘的家人们，群仁管理顾问公司的伙伴们，以及中华激励协进会的同修们。



吴敬琏序

柳传志序

自序 智能源于闲暇

第1章 人生的选择权1

人生是一个不断的选择过程。然而，重要的是选择权在谁的手上？面对人生的理想与现实，你的选择是什么？你为自己赢得了事业的选择权吗？你为自己赢得了人生的选择权吗？

第2章 生命的时间23

生命是时间的累积。然而，时间并不是只有数量，时间还有质量！在追求有效率的使用时间之余，你可曾注意了时间的质

量？决定生命品质的是时间的质量！决定事业品质的也是时间的质量！

第3章 抉择的艺术43

事业的成就是有所为有所不为的坚持。然而，坚持的决心从何而来？有所为与有所不为的判别基础是什么？

第4章 唤醒沉睡中的巨人65

开启组织中每个人的潜能，是领导者的天职，也是企业竞争力的根源。然而，如何让你的伙伴们认知自己的潜能与专长？如何让他们在工作中集中力量，在专长优势上充分发挥潜能？如何使企业或组织整体集中在优势专长上，掌握经营制胜的先机？

第5章 万夫莫敌91

团体共愿的力量，万众一心，为企业与团队奉献的原动力。然而，如何把你个人的愿望变成团体的共愿？如何

透过共同愿望，唤起伙伴们内在的希望，激发无限的行动力？这种共愿的力量要如何引发呢？

第6章 倾听“听不到的声音”117

看那看不见的，听那听不见的，是领导人最重要的修炼。唐太宗以百姓之心为心，开启了唐朝贞观之治19年。而想让孩子长青的领导，要听哪些听不到的声音？如何才能听到那听不到的声音？

第7章 价值的界定145

“人与人之间如若没有信赖，人生将如浮萍一样，没有根。”企业人文大师陈怡安博士如是说。然而，信赖的根源是什么？领导人如何才能赢得团体的信赖？企业如何才能获得社会与市场的信赖？

第8章 开启创造性的空间169

欣赏的心，是创造性的空间。要能欣赏，必须改变思维定式，突破习惯的束缚，看到事务与人性的本质。然而，如何发觉自己的思维定式？如何察觉自己的习惯束缚？如何能启发欣赏的心，来开启创造性的空间？