



国 企 的 领 导 艺 术

一位国企高管的管理箴言

GUOQI DE LINGDAO YISHU
YIWEI GUOQI GAOGUAN DE GUANLI ZHENYAN

白 英◎著



★ MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F279.241/118

国企的领导艺术

1808998

——一位国企高管的管理箴言

白英著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

国企业的领导艺术:一位国企高管的管理箴言 / 白英著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-301-18816-3

I. ①国… II. ①白… III. ①国有企业—企业领导学—案例—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 070878 号

书 名: 国企业的领导艺术——一位国企高管的管理箴言

著作责任者: 白 英 著

责任编辑: 成 森 栾 鸥

标准书号: ISBN 978-7-301-18816-3/F·2778

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: zyjy@pup.cn

印 刷 者: 三河市富华印装厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 12 印张 117 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 10 月第 3 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn



序



“上古竞于道德，中世逐于智谋，当今争于力气。”当代全球的竞争拼的是综合国力，拼的是军事实力和积累的物质财富。中国之所以能结束百年前的屈辱，就是因为有了“力气”。“力气”何来？

缘由种种。各个领域的专家都从不同角度对中国经济的成功进行了深入剖析，对“中国模式”进行了有益探讨，当然也存在争议。但有几点是公认的：中国选择了正确的道路，充分调动了人民大众的积极性。其中，国有企业在经济建设中的作用更是不容抹杀的。

中国的国有企业肩负起了建设国家基础设施的任务，承担起了抵抗外国金融资本和垄断企业恶意入侵的风险，积极参与到了国际资源竞争当中。在建设远超出一般欠发达国家水平的经济基础设施、维护金融体系稳定、保证国家宏观调控落实到位等方面，国有企业发挥了“中流砥柱”的作用。中国之所以能在金融危机冲击下迅速

反弹复苏，离不开国有企业的“冲锋陷阵”。

国企既要完成好“政治任务”，又要完成好“市场经济任务”，这对国企的领导提出了高要求。国企领导怎样才能完成好任务呢？这就需要领导艺术了。

艺术是内行人的“绝活”，是一种流动的美，是内行人长期实践和思考的结晶。外行人难以企及。

国企领导，需德才兼备。德高才能服众，厚德方能载物。有德才有责任感，才有使命感，才有动力去完成好任务，去做正确的选择。有德还需有才，有“一技之长”同时还要博学、自强不息，如此才有能力办好事情。“非学无以广才”，“非志无以成学”。

由于国企具有“国”的性质的同时又要参与市场竞争，国企领导自然而然要善于处理各种错综复杂的关系，调动方方面面的力量实现国企的历史任务。这既需要高度的原则性，同时又要要有应对难题的灵活性。

国企领导的领导艺术离不开自身素养的提高，需要有博大的胸怀，要“格物致知，诚意正心，修身出仕”；能屈能伸，真心诚意；注重厚积薄发；需要领导者“夕惕若厉”；自身进步的同时，还要注重“领导班子”的建设。

现在呈现给各位读者的这本白英先生所著的书，是作者长期实践和思考的结晶。书中对国企的领导艺术进行了深刻诠释，是掷地之音。当然，书中的诠释比我前述理解的要更深刻、更系统。

我期待，随着此书的出版，有更多的人参与到“国企的领导艺术”这一话题讨论当中。同时也能激发更多的国企领导去思考和努力实践，在日益激烈的全球竞争当中“横刀立马”，为中华文明的伟大复兴做出应有的贡献。

“天行健，君子以自强不息。”“地势坤，君子以厚德载物。”
是为序。

俞仕强

2011年7月

目 录

国企干部要德才兼备	/1
如何处理同级和上下级之间的关系	/11
国企干部应如何提高修养	/18
格物致知，诚意正心，修身出仕	/30
后备干部需要培养的品格和能力	/43
领导干部要处理好工作中的几个辩证关系	/57
为人做事五字诀：恭、宽、信、敏、惠	/78
维护集团权益，提高工作能力	/99
自强不息，止于至善	/123
做好思想准备，建立良好风气	/144
知己善用，知人善任	/166
后记	/183

国企干部要 德才兼备



大型国企中的中层干部属于领导干部，领导干部就要有领导干部的标准和要求，就是要“政治上靠得住，工作上有本事，作风上过得硬”。

下面我针对国企干部在“德”、“才”这两个方面的要求，谈谈自己的看法。

一 关于德

什么是德？德的范畴很宽。它具有时代性，不同时代对德的诠释不同，比如原始社会、奴隶社会、封建社会、我们现在的社会对德都有不同的解释；它具有文化性，不同文化的群体对德的认识不同，比如东方和西方、中国和外国、一个国家的不同民族之间对德

的认识都有差异。用我们现在的观点看，“德”至少包括政治上可靠，为人正直，作风过硬。

1. 政治上可靠是德之首

首先，德具有政治色彩和时代特色。坚持马列主义毛泽东思想，坚持走中国特色的社会主义道路，坚持中国共产党的领导，坚持三个代表；这就是政治上靠得住。但是现在是市场经济，也要讲市场经济的道德品质和价值观，讲竞争，讲双赢。从道理上讲，这叫统一思想，统一政令，维护大局，不能政出多门，形成思想上的混乱，行动上的步调不一致，这样才有利于政局的稳定，有利于生产力的发展。一个国家是这样，一个组织、一个企业也是这样。比如我们一个集团公司，如果思想不统一，上层的声音不一致，那也是要出问题的。忠于领导，不是不给领导提意见，不是愚忠，而是一旦确定了的事就要坚决去执行，不能对领导阳奉阴违。

其次，不管哪个时代，不管哪个国家，不管哪个政党执政，也不管政治斗争谁胜谁负，有一条亘古不变的定律，就是忠于祖国，不能做背叛祖国的事，这是具有普遍性的。在政治斗争中倒台了，有可能在后世会被人民平反，或留下一个正确的评价，但是做了背叛祖国的事，就会永世不得翻身，遭千古唾骂。从古至今都是如此，忠臣遭迫害，甚至被无辜杀戮的比比皆是，但是多数在当朝就平了反，至少在下个朝代就会翻案，像商朝的比干，汉朝的晁错，明朝

的袁崇焕。而为了个人的富贵，勾结外国势力，做有损于国家和民族的事，就会永远被钉到历史的耻辱柱上。如，唐末五代的石敬瑭，宋朝的张邦昌，近代的汪精卫。

最后，对于一个企业的员工来说，就是忠于企业，不能做背叛企业的事，不能吃里爬外，出卖企业的技术和机密，否则就是不可靠，这是企业的特殊性。即使你不认同这个企业的文化，你可以炒这个企业的鱿鱼，但是“绝交无恶声，去臣无怨辞”，“君子绝交不出恶语”，更不能有恶行。这不仅符合中国的传统文化，也符合市场经济的运行规则。

2. 正直中和是德之基

这是传统文化范畴的内容。不同国家民族，即使意识形态完全相同，在这方面的要求和认同度也不同。司马光讲“正直中和之谓德”，这是儒家对德的理解。中国自董仲舒提出“罢黜百家，独尊儒术”以来，至今两千多年，受儒家文化影响根深蒂固，因此，“正直中和之谓德”在中华民族有广泛的认同基础。

正直就是有正义感，说公道话，做公道事。公平正直是领导干部必须具备的素质，尤其是一个单位的党政一把手，做事不公正最容易造成班子不团结，职工有意见。一起搭班子，尽管是领导，说话做事不一定都对，这时党政一把手不能随声附和，不讲原则，副职也不能谄媚讨好，以非为是，不便说话时宁可不说也不能说违心

的话。可以换个场合再讲，可以缓议，但不能违背公平正直的原则。说话应遵循三条底线：① 力图说真话；② 不能说真话，则保持沉默；③ 无权保持沉默而不得不说假话时，不应伤害他人。所以孔子说：“君子和而不流，中立而不倚，强哉矫！”意思就是，君子善于与人协调，又决不无原则地迁就别人，真正独立，没有一点偏私，那才是真正的刚强！

中和就是喜怒哀乐感情的表露都合于法度。换句话说就是说话做事都能把握好分寸，恰到好处。子思认为，中和是天下最大的共同遵守的行为准则。达到了中和天地就会各得其所（我们现在讲人与自然的和谐就是这个意思），万物就会发育生长（生态平衡），人们就会各尽其能（调动了每个人的积极性）。这个境界就很高了，我们达不到这样的高度，只能从调动人的积极性方面考虑。正直不中和就是偏激，当领导干部说话随便，不讲方式，不是以情动人，以理服人，而是以势压人，靠所谓霸气凌人，即使目的是正直的，但结果也会事与愿违。因为没有一个人挨了骂还会心悦诚服地接受意见，只有中正不偏而又平和的人才能达到正直的目的。这就要讲方式，否则就会不团结。人们常把不讲方式，说话蛮横偏激的人说成是德性不好，可见这是一个关乎德的问题，不是个小问题。

正直是我们绝大多数人都能做到的，中和就有个修养问题，方式方法问题，正直只是一般的品德标准，同时做到中和才能上升到高层次的“德”。

3. 作风过硬

曾国藩有条选人用人的标准叫做“有操守，无官气，多条理而少大言”，用我们现在的思维仔细分析，就是作风问题。

(1) 有操守是讲生活作风。要廉洁自律，能把持住自己，不随波逐流，不在金钱美色方面被诱惑，做一个正派的人。现在因为这些出事的人太多了。钱生不带来死不带去，够自己花就行，不要为了子女攒钱，为了银行账户上多一个零而冒险。到时候是害了自己，也害了家人，适得其反啊！

(2) 无官气是讲思想作风。要平易近人，虚心待人，和气对人，不要高人一等，官气、傲气、霸气十足，事事以我为中心，这是思想作风问题。我们的干部大都是平民出身，多数还是在农村出生，在改革开放前，我们都有过穿补丁衣服，吃不饱饭的经历，有过上学拿不起学费和伙食费的经历。我们考了大学，当了干部，但是不能忘记我们永远是一个平民，没有任何官的资格，傲的底气，霸的理由，要永远夹着尾巴做人，不能自视高明，居高待人，不能跟人打官腔，否则我们这个企业就会成为一个效率低下，钩心斗角的机关，就没有发展壮大的希望。

(3) 多条理而少大言是讲工作作风。不同层次的人要解决不同层次的问题。不能自上而下都讲统一思想，加强领导，提高认识。业务部门的领导和人员要钻业务、抓业务、谈业务，不能眼高手低。

做事没条理，讲话没条理，讲大话、讲空话，不研究具体工作，下级讲话比上级还原则笼统，上级管事比下级还具体细致，这就违背了分级管理的原则，这是很不正常的。

我们经常讲“执行力”，执行力的好坏至少决定三个方面：一是看制度是否具有执行力，作风漂浮的人往往订出的制度不切实际，不具执行力；二是制度具备执行力，看执行者的能力是否具备，能力差，好制度也落实不好；三是看执行者的作风，细节决定成败，执行力的关键是看执行者是否认真细致做事。三个方面有两个方面是工作作风问题，一个是工作能力问题，可见工作作风至关重要。

二 关于才

1. 有一技之长

在现代化大生产下，专业和行业分工越来越细，一个人上大学或初参加工作总是要选择某一个专业，没有无专业的大学和无专业的工作岗位。只有在一个岗位上干得出色，成为某一个方面的行家，才能被人们发现认可，才能提到更高的岗位上去。就我们的国有集团看，下自科长上至企业领导，都是从技术员、会计员、销售员，一步一步提拔上来的。如果一个人干啥不像啥，干啥不钻啥，很难想象他会成为高级人才。

我们国家自 20 世纪 80 年代末期，以江泽民、胡锦涛同志为代表的党和国家领导人，基本都是名校毕业，专业出身，所以外国评论中国进入了一个科技治国的时代。更何况我们是企业，是出产品出效益的地方，不从专业做起，不从基础做起，希望出了校门，进了企业就能成为一个战略家，成为一个高管人员，那是不可能的。

2. 博学多才

“非学无以广才”，“才学”顾名思义，古人是把知识和才几乎画等号的。我们现在的衡量标准是文凭，但文凭并不完全等于才学，文凭只是给人提供了继续学习的能力，知识更新日新月异，如果不注重继续学习深造，拓宽知识面，有文凭的人也要落伍，只有博学多才的人才会综合素质高，适应能力强，干一行胜任一行，举重若轻，这样的人才有发展潜力。曾国藩和毛泽东都是文人带兵，都不是行伍出身，用我们现在的话说，就是不懂那个专业，但都成就了大事业，关键就是博学多才。为什么有的人到一定岗位上就不能再提拔了，可能他的专业造诣很深，问题不在专业上，多数是知识面不宽，综合素质不高，才具不够。

“非志无以成学”。知识是一个长期的不断积累的过程，我们处于这样一个竞争激烈的社会，每个人都在拼命地工作，时间十分宝贵，能够利用的空余时间很有限，这给没有学习毅力的人提供了一个非常冠冕堂皇的借口，如果没有毅力，永远找不到学习的时间。

另一方面我们又处于一个信息爆炸的时代，各种信息通过多种渠道，以各种诱惑人的方式，呈现在我们的面前，如果我们没有毅力克制自己的欲望，就会用宝贵的时间学习了一些无用的、甚至是有害的东西。

3. 观察分析判断决策能力

工作上有没有本事主要体现在这方面。“聪察强毅之谓才”，聪是兼听，察是明辨。兼听则明，偏信则暗，善于广泛听取多方面意见的人，才便于做出正确的判断；同时还要勤于思考，善于思考，“学而不思则罔”，仅仅是有专业有知识，不善于观察分析，就是一个书呆子，理论一大套，是非不明晰，问题吃不准，措施也就不得力，就不会有工作业绩。这类人最多属于有知识，不可称为有智慧，“智慧就是能迅速看出事物的本来面目”。观察、分析、判断、决策能力是智慧的范畴，不属知识的范畴，但是要以知识和经验为基础。如果是知识的范畴，那么博士一毕业就可以当董事长了，实际上是行不通的。知识不等于智慧。实际工作中我们会发现，有些人虽然没有文凭，但善于观察分析问题，大脑的主观能动性，悟性高，能够从纷繁复杂的具体事务中抓住事物的本质，所以是一个很有执行力的领导。

分析、判断、决策能力也就是魄力。魄力不是拍桌子瞪眼睛的能力。判断问题、决策问题要因时因势而定，天下事往往貌似而实

非，所以很难把握。秦王苛政而刘邦入关后只约法三章就保持了稳定，刘璋黯弱诸葛亮入川后采取严厉措施才得到了治理。宽和严没有哪个好哪个坏的区别，“恩所加则知用，威所加则知畏，恩威并用是为知政”，关键要用对时候。单位能否管好，就看能否对症下药。

4. 毅力

“强毅”也是这个意思，有些像现在的“情商”。要有不达目标决不罢休的精神，“有利的情况和主动的恢复产生于再坚持一下的努力之中”，成功与失败的区别就看能否坚持最后五分钟，这些都讲的是毅力。要有坚持不懈、持之以恒抓某项工作的精神，不能浅尝辄止，虎头蛇尾。比如安全管理、成本管理，需要常抓不懈，一旦松弛，不仅工作没进步，还可能出大事。煤矿上的很多大事故就是松懈麻痹造成的。我们常讲，工作要抓反复，反复抓，其实这话只对了一半。反复抓是对的，一项工作必须反复抓，才能使这项工作一年上一个新台阶。抓反复就不一定对了，不应该等反复了再抓，那样工作永远是前进一步再后退一步，等同于原地踏步走，功夫没少下，工作没提高。一个单位的工作是不是扎实严细，关键是看主要领导抓工作是不是有毅力；一个系统的工作是不是严谨而超前，关键是看分管领导抓工作是不是有毅力；一个人是不是持续发展，关键也是看这个人的毅力，智商高的人并不一定是发展前景

好的人。

5. 方法和技巧

知识分子都会写文章，但做文章和当领导不一样。做文章立论要高远，观点偏激一些也无妨，只要能自圆其说就是好文章。当领导往往不能直抒胸臆，有时需迂回曲折，才能表达自己的意思，办成自己想办的事。正如要想用户买你的产品就需要对产品包装一样，要让上级和下级买你的账也需要语言包装，这就是方法和技巧。为人肯定是越实在越好，但说话就需要语言技巧，否则会坏事。过去山西的雁门关外有这样一个风俗，孩子不到结婚年龄就定了亲，定亲之后，男方要巴结女方，逢年过节男方都要给女方送礼：端午节送粽子、中元节送面鱼、中秋节送月饼，春节前后要送肉和麻叶。有一个男亲家觉得端午送粽子不实在，粽子就是用粽叶包了一点黄米，总共用不了二斤米，不如煮一锅黄米粥送去，女方一看就生气了，这不和喂猪一样？结果惹恼了，婚事吹了。可见只讲实在，不讲包装不行。产品要讲包装，不然影响销售；语言要讲包装，不然要影响效果。但是，产品的包装不等于卖假货，语言的包装不等于说假话。方法和技巧不是权术和骗术。

当然，德和才的范畴非常广泛，不仅仅是这几点，我不过是根据我们的工作实际和我的理解讲了几点，以供大家参考。