

全国中小企业工商管理培训系列教材



企业的领导艺术

国家经贸委 培训司、中小企业司、
中小企业对外合作协调中心 组织编写

刘 峰 / 著

中国经济出版社

全国中小企业工商管理培训系列教材

国家经贸委培训司、中小企业司

中小企业对外合作协调中心

组织编写

企业的领导艺术

刘 峰 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的领导艺术/刘峰 著. —北京: 中国经济出版社,

1999. 7

ISBN 7-5017-4727-X

I. 企… II. 刘… III. 中小企业-企业领导学 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 29475 号

责任编辑: 陈 骧

封面设计: 屈剑峰 谭雄军

企业的领导艺术

刘 峰 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码: 100037

各地新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 6 印张 160 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

印数: 20100 册

ISBN 7-5017-4727-X/F · 3564

定价: 12.00 元

序

郑斯林

改革开放 20 年来，我国中小企业取得长足发展，已成为国民经济发展的重要支撑力量之一。首先，中小企业在国民经济许多行业和领域具有突出优势，发挥重要作用，而且，随着科学技术不断进步，专业化分工日益细分，需要更多中小企业发挥更大作用。在纺织、食品、塑料、仪器仪表等行业中，中小企业所占固定资产比重十分突出，产品销售收入也占同行业的 80% 以上。这些行业直接作用于市场，与顾客联系非常密切，关系国计民生，竞争性也很强。在对外贸易领域，经营相对灵活、新技术新工艺吸收能力强的中小企业更凸现出独特的优势。高新技术的发展和特大型、超大型企业的出现，需要众多专业性强的中小企业与之配套，形成工艺专业化、产品多元化的企业组织结构，由此，中小企业发展空间和活动领域亦将大大拓宽。其次，中小企业在安置就业方面具有大企业不可替代的作用。我国人口众多而资源相对短缺，就业压力大。据劳动部门测算，到 2000 年我国每年新增劳动力约为 1000 万人，并将持续保持较高水平；农村剩余劳动力跨地区流动规模预计也将达到 3000 万人。城镇新增劳动力和农村剩余劳动力的存在，造成了劳动力资源的严重闲置。在巨大的劳动力供给面前，原来作为就业主渠道的国

有大中型企业不但难以再吸纳更多的人就业，而且随着企业改革和结构调整力度不断加大、科学技术和现代化管理水平不断提高，反而会不断精简现有就业岗位，向社会输出富余人员。于是，加快发展中小企业就成为吸纳富余人员的优先选择。而从国际经验来看，中小企业的发展始终是创造就业岗位、吸纳富余人员的重要渠道。再次，中小企业的发展有利于国民经济结构的合理化。过去相当一段时期，我们忽视中小企业的发展，忽视中小企业与大型企业的互补作用，以至于在企业规模结构上不尽合理，严重制约了国民经济的健康发展。经济的正常发展有赖于大中小型企业并存，且在结构上要求中小企业远多于大型企业。各种不同规模的企业在不同层次上进行经济贸易活动，对国民经济的健康有序发展能够起到积极推动作用。大企业利用规模经济优势、科学技术和经营实力承担重大开发项目和建设项目，直接参与国内外市场竞争。而中小企业则通过利用各种新技术、新材料，积极开发新产品，发挥“船小好掉头”的优势，以适应市场多样化的需求。大企业的发展必须有中小企业同步发展。假如没有大量中小企业的同步发展，大企业的发展必然失去依托，整个国民经济就很难做到结构合理，供给充足，市场繁荣也将成为一句空话。

进一步推动中小企业改革与发展已经非常现实地摆在我们面前。这其中既有为中小企业创造一个公平而规范的生产经营环境问题，例如向中小企业提供必要的资金、技术支持、便捷的工商和税务管理程序以及积极的产业政策引导等，更有加快提高中小企业管理人员素质问题。毫无疑问，规范完善的市场外部环境十分重要，但中小企业能否在市场中站稳脚跟，能否不断发展，取决于企业是否有先进而适用的技术，取决于是否有市场需要的产品，更取决于企业是否有过硬的管理。因此，企业管理人员的素质状况将直接决定企业的命运。

与大型企业不同，中小企业管理人员的组成结构更为复杂，管理知识和管理能力更为参差不齐。绝大多数中小企业管理人员是在

以市场为导向的经济体制改革中应运而生的,经过一些市场摔打,对如何闯市场有一定胆量和招数,有些也取得了很好的成绩。但不少人还缺乏经营管理方面的系统训练。为了适应千变万化、纷繁复杂的市场经济,广大中小企业管理人员盼望通过培训尽快熟悉市场规律,以占据市场先机,成为激烈市场竞争的成功者。因此,如何积极引导中小企业管理人员加强学习,尽快提高其经营管理素质,就成为中小企业改革与发展的当务之急。

国家经贸委培训司组织编写了一套以中小企业管理人员为对象的培训教材。为使教材更具针对性,在实际运用上更具可操作性,他们经过充分准备,专门邀集了国内一些重点高校的专家学者承担编写任务。编写人除在本领域具有较高理论水准外,有的还具有较深厚的企业经营管理实践背景。随着对市场经济认识的不断加深、市场环境的不成熟,这套教材还将根据使用者的意见和要求及时修订,臻于完善,使其更好地发挥作用。

1999年1月

前 言

企业的领导艺术不论是对大型企业还是中小企业，不论是国有企业还是非国有企业都是至关重要的。企业发展到今天，只靠传统的管理理论和管理方法是不够的，要把企业经营好，管理好，就必须注意领导作用的发挥，注意领导艺术的应用。以至于一些有识之士认为，21 世纪的企业要少一些管理，多一些领导。其实领导与管理并不是对立的，本书的观点非常明确，企业管理人员要做一个领导型的管理者。

国内国外的工商管理培训历来把“企业领导艺术”作为一门主课列入培训课程。本书作为国家经贸委培训司、中小企业司和中小企业对外合作协调中心组织编写的全国中小企业工商管理培训系列教材中的一本，具有以下几个特点：

《企业的领导艺术》一书是针对我国中小企业的实际情况编写的。它通俗易懂，完整实用，可读性强，可操作性强。

《企业的领导艺术》一书把企业实用的领导艺术与当今比较成熟的领导理论融为一体进行探讨。读者阅读本书既可在企业的领导艺术方面有所领悟，又能在领导理论领导科学方面有所收获。没有领导理论的指导，领导艺术只能是杂乱的经验之谈。没有领导艺术的运用，领导理论只能是空洞的说教。

《企业的领导艺术》一书体现变革创新的特点。企业的变革需要领导艺术，企业的领导艺术也需要变革。领导与变革的互动形成了本书的又一个特色。你很难发现本书与其他同类书籍的雷同。

《企业的领导艺术》一书分为七章。第一章属于总论，主要论述如何做一名领导型的管理者。第二章是领导决策的艺术，第三章是

领导沟通和领导协调的艺术，第四章是领导激励的艺术，第五章是领导用人和领导权变的艺术，第六章是领导用权和领导服务的艺术，第七章是领导变革的艺术。它概括并深化了全书论述的内容。其中第二章至第六章是本书的重点。

学习《企业的领导艺术》一书不要拘泥于概念和原则的记忆，应注意多和自己的领导工作实践结合起来，多和自己的感悟结合起来。

本书在写作过程中，得到国家行政学院副院长、全国领导科学研究会副会长唐铁汉同志，国家行政学院教学顾问、原国家经委教育局局长汪浩同志的悉心指导和热情帮助，在此表示衷心的感谢！

本书的初稿曾在广东、江苏、浙江、北京、河北、安徽、吉林、辽宁、青海、湖北、天津等省市的三百多家中小企业讲授并征求意见，在此向他们表示衷心感谢！

欢迎使用本书的广大读者给以批评指正。

刘 峰

于国家行政学院

领导艺术研究中心

1999年5月18日

目 录

第一章 做一个领导型的管理者	(1)
第一节 别只是管理,要学会领导.....	(2)
第二节 企业需要管理,更需要领导.....	(6)
第三节 领导是门科学,更是一门艺术.....	(10)
第二章 领导决策的艺术	(15)
第一节 决策并非领导者的专利.....	(15)
第二节 决策并非领导者的拍板.....	(22)
第三节 决策并非领导者的单赢.....	(44)
第三章 领导沟通的艺术	(55)
第一节 领导是一种互动.....	(56)
第二节 沟通是为了认同.....	(62)
第三节 建立共同愿景.....	(67)
第四章 领导激励的艺术	(71)
第一节 领导就是激励.....	(71)
第二节 领导者的自我激励.....	(81)
第三节 领导者的激励艺术.....	(85)
第五章 领导用人的艺术	(103)
第一节 发现人才的艺术.....	(103)
第二节 选拔人才的艺术.....	(108)
第三节 使用人才的艺术.....	(118)
第四节 培养人才的艺术.....	(130)
第五节 班子建设的艺术.....	(138)
第六节 领导用人的权变艺术.....	(141)

第六章 领导用权的艺术	(150)
第一节 领导者的权力.....	(150)
第二节 领导者的软权力.....	(161)
第三节 领导者的服务艺术.....	(165)
第七章 领导变革的艺术	(170)
第一节 企业的变革需要领导.....	(170)
第二节 企业的领导需要变革.....	(175)

第一章 做一个领导型的管理者

1998年3月《财富》杂志评出了全美最受推崇也最具发展潜力的十佳公司，其影响甚至超过了一年一度的全球500强的评选。更值得我们关注的是这10家公司的成功之道各有奥妙，但却有一个并且仅有一个共同的招数，那就是在企业的经营管理中特别重视领导作用的发挥，特别重视领导艺术的运用。位列十佳公司榜首的美国通用电气公司的总裁杰克·韦尔奇为了强调领导艺术的重要性，竟然如此鲜明如此强烈地表达了自己的观点：“别只是管理，要学会领导！”

韦尔奇说这番话是有道理的，同时也是很有资格的。他善于管理企业，更善于领导企业。通用电气公司这个百年老店在韦尔奇的领导和管理下青春常在，佳绩骄人，现在已成为全世界市值最高也即最值钱的公司了。

“别只是管理，要学会领导！”这句话的真正涵义是非常丰富非常深刻的。首先，这句话没有贬低管理的作用，而只是说仅仅有管理是不够的，尤其是仅仅有传统的管理是不够的。其次，这句话的言下之意是把领导从管理中分化了出来，超越了出来，并加以引人注意的强调。在新的世纪已经来临的今天，在持续变革的企业环境中，领导艺术、领导作用比传统的管理方法、管理概念更重要的多，有效的多。最后，尽管领导已从管理中分化独立出来，但这并不意味着领导与管理的对立。恰恰相反，经营一个企业既需要领导也需要管理，领导与管理是互补的，领导者与管理者的角色是重叠的。在本书中我们结合中国企业的实际，结合世界企业管理理论的发展，强调企业的管理人员要做一个善于运用领导艺术的领导型的管理者。

之所以强调企业管理人员要做一个领导型的管理者，是因为我们已经赋予管理者以全新的涵义。这里所说的管理者同时也是企业的领导者，这里所说的领导者同时也是企业的管理者。读完本章的内容也许你会更明白这种表述的新意所在，用意所在了。

第一节 别只是管理，要学会领导

科学管理与管理科学的出现还不到百年。完全可以这样说，管理，现代意义上的企业管理是20世纪最伟大的创造之一。随着工业经济时代的高歌猛进，企业的组织结构越来越复杂，维持秩序、重在控制、追求效益的科学管理应运而生，并不断地发展完善起来。

公认的科学管理是一个大概念，它包含计划、组织、领导和控制等四个从属的小概念。其中控制是管理的关键，而领导则是从属于管理的次要概念。世纪之交的今日，知识经济的新时代即将来临，原本从属于管理的领导概念凸现了出来，分化了出来，它已经成为一个与管理同等重要甚至更加重要的大概念。对这个企业发展的新趋势我们一定要给以充分的认识，一定要给以及时的回应。

（一）领导和管理的区别

江南的夏日有时非常闷热，信友公司的周妙峰总经理和金达公司的章昌世总经理坐在县城新开张的裕泰茶馆里喝茶聊天。他俩是大学同班同学，90年代初又先后走上企业的领导岗位，现在都已成为本县有名的企业家了。周妙峰见了老同学心情格外愉快，谈起话来轻松自在，妙语不断，而章昌世却心事重重，笑脸难开。这也难怪章经理，几年前风风火火飞黄腾达的金达公司现在技术人员纷纷跳槽，其中有两名高级工程师还跳到了周妙峰的信友公司，此事很让自己脸面无光。更要命的是一直以严格管理出名的金达公司这几年老是事故不断，人心涣散，效益滑坡，前景暗淡。此次茶馆会面，章经理哪有闲心品茗，他主要是想请教老同学，金达的问题到底出

在哪儿？为什么周妙峰的信友公司这几年一直是蒸蒸日上？难道经济不景气对信友公司没有什么影响？章昌世太想知道这些问题的答案了。

周妙峰听了章昌世的诉说笑了笑，然后慢条斯理地回答老同学的问题：“老章，你比我勤快多了，操劳多了，但是当经理并不是越忙越好，对下属也不是管得越细越好。起初对这个理我也不是很明白，自从前年我去复旦大学管理学院读了MBA就慢慢地悟出不少新道道。信友和你金达一样，这几年员工的素质有了很大提高，蓝领在减少，白领在增多。白领都喜欢自觉地施展自己的才华，不用扬鞭自奋蹄嘛。他们不习惯于处处被管理，被控制。针对这种新情况，顺应这种新潮流，我就尽量少为无为，让管理人员和广大员工去多为有为。你别说这一招还真灵，我管得越少，他们干得越欢。老兄，你不妨也试一试这一招。”听到这里章经理若有所思，他似乎找到了问题的答案，于是连声道谢：“士别三日当刮目相看。老弟，你点的够透了。看来信友的成功得益于你的领导艺术，而金达的下坡路是因为我抱着传统的管理模式不放，管理得过头了呀！”

金达公司事实上是管理过度，领导欠缺。公司经理是一个控制型的管理者，缺乏领导艺术的传统的管理者。

以上两位小企业负责人的对话是很有典型意义的。它值得许多企业家和管理人员深思。周章二位经理只是隐隐约约感到传统管理需要变革，感到领导艺术和领导作用的重要和迫切。但是他们一时半会还很难弄清楚什么是领导，什么是管理，二者有什么区别，什么联系。下面就让我们从理论上进一步来说明它们吧。

传统的管理重在控制约束，重在既定秩序的维持，重在制度和组织，重在效率的提高，重在把已经决定了的事情办好，现代的领导重在激励鼓舞，重在革新突破，重在人，重在效果的追求，重在决定做正确的事情。

传统的管理依赖权力的运用，依赖规则的运用。而现代的领导主要依赖非权力影响力的作用，依赖领导艺术的应用。

传统的管理把管理者视为管理的主体，把下属视为管理的客体，管理者负责制定决策，下属负责执行决策，二者界限不可逾越。现代领导将领导者和追随者都视为领导活动的主体，视为决策活动的主体，二者的界限是模糊的，领导者与追随者之间甚至是“无边界”的。领导者只有主动追随追随者才有可能实施现代领导。

传统的管理者关注企业的决策，关注企业经营的策略。而现代领导则更关注企业的生存和发展，更关注战略规划背后的目的，即为什么要做这个决定？为什么要制定这个策略？关注目的将使我们的眼光放得更远而不是局限于眼前。换句话说，传统的管理重点是管理现在，而现代的领导重点是领导未来，领导企业的大未来。

传统的管理者习惯于当裁判，习惯于个人说了算。现代领导者要学会当教练员，当辅导员，当教师，还要为追随者提供良好的环境和条件，提供追随者所真正需要的服务。领导就是服务，领导者就是服务员。这在传统管理者看来是不可思议的。

传统的管理以事为本，以工作为本，以效率为本，以市场为本。而现代领导却是以人为本，以员工为本，以顾客为本，以效果为本，以价值为本。还有一些其他方面的区别我们就不在此一一罗列了。

（二）领导和管理的互补

以上从六大方面说明了传统管理和现代领导的主要区别，认识到这些区别是很重要的。现在我们知道金达公司的章昌世经理是一位传统的企业管理者，他成功过，但现在他遇到了困惑。而信友公司的周妙峰经理有点像一位现代企业的领导者，他适应了时代的潮流，适应了企业所面临的新环境，他悟到了领导艺术的妙处所在，所以他成功了。

如果我们只强调传统管理与现代领导的区别，只强调传统管理的局限和过时而推崇现代领导的重要和美妙，那么就太肤浅了，太有害了。本书所要强调的恰恰是管理与领导的相通，管理与领导的

互补，恰恰是管理与领导二者都是特别重要的，是缺一不可的。

现在请你回忆一下你所熟悉的企业，它们实际上可以分为四种类型。一是管理不够，领导也不够，当然这种企业是很糟糕的，既不会有什么经营业绩，也不会有员工的满意度。二是管理过度，领导不够的企业。三是管理不够，领导过度的企业。四是领导管理相宜的企业。

其实管理过度、领导不够的企业在我们国家的现阶段还是很普遍的。这些企业只顾眼前不管未来，只关心工作不关心人；只抓规章制度，不讲企业文化；只靠指令命令，不去沟通协调；只去约束控制，不善于激励凝聚；只有管理者的积极性而不考虑广大员工的利益、情感、智能和主动性。结果少数管理者在那里空忙瞎累，而广大员工怨言很多，干劲很小。更为可怕的是，管理过度会造成企业的官僚主义盛行，造成管理人员的思想僵化和保守，使得企业的变革和发展寸步难行。

领导过度、管理不够的企业也不少，可惜很多企业管理者对此现象注意不多。这类企业在市场大潮中敢试敢闯，勇于变革，不论是对组织机构还是工艺流程和产品结构都能进行大胆的创新，但却疏于必要的规章制度的建立，疏于对变革创新成果的巩固，疏于对飞速发展的冷静思考，疏于对经济效益的实实在在的追求。这几年来有不少知名企业家豪言壮语不断，改革花样翻新，然而却被无情地淘汰出局。其重要原因之一就是这些企业家太喜欢领导未来而不注重管理现在。

最理想最有前途的企业是既注重管理又善于领导的企业，是把这二者统一起来互补起来的企业，领导为企业提供前进的方向，管理为企业提供井然的秩序；领导为员工提供服务，管理为员工提供规则；领导提高员工的满意度，管理提高员工的绩效；领导促进企业的变革，管理保证企业变革的稳定；领导以人为本，把员工激励起来，联合起来，管理以事为本，把各种资源恰当地配置起来。如何将领导与管理有机地结合起来是本书的主要话题。

（三）领导者和管理者的合一

将现代领导的新概念与传统的管理理论结合起来就形成了现代管理的新理论、新方法，现代管理其实就是本书所要探讨的领导型管理。现代的企业管理者就是本书所推崇的领导型管理者。

领导型的管理者言下之意是将企业的领导者与企业的管理者这两个角色重叠起来，统一起来。大家知道，传统的企业管理理论是将企业的领导者管理者截然分开。所谓领导者是指位于金字塔顶层的少数人，他们的职责是做决策当指挥，而位于金字塔中层的管理者的职责则是负责决策的实施，负责领导意图的贯彻。这种二分法恰恰是失败的主要原因，它把本应融为一体的领导与管理强行分裂开来，领导者只去领导不去管理，管理者只去管理不去领导，其结果只能是既削弱了领导的作用又损害了管理的作用。

按照本书的理论，企业中所有的管理者都是领导者，所有的领导者也都是管理者。企业的管理者必须善于决策，善于协调，善于激励，善于做人的工作，做领导者的工作。企业的领导者不仅要务虚更要务实，要挽起衣袖亲自去干，去抓具体的管理工作的落实。在这里会管理的领导者与善领导的管理者的涵义几乎没有什么差别。我们之所以强调要做个领导型的管理者是要在管理的基础上突出领导的作用，突出领导艺术的作用。

第二节 企业需要管理，更需要领导

不管何时何地，企业都需要科学有效的管理，但在由计划体制向社会主义市场经济新体制的转化过程中，企业更需要的是变革创新，是适应变革创新形势的企业领导。

（一）企业发展对领导的需求

大家知道美国有一位很有名气的H·罗斯·佩罗。他白手起家，

创办了一家非常成功的企业，积聚了几十亿美元的财富。在创业的过程中佩罗充满自信，他曾经雄心勃勃地去竞选总统。有意思的是他批评了美国的经济形势，认为美国的政治和企业舞台“迫切需要领导活动”，“缺乏领导活动是增强本国竞争力的最大障碍。”

在美国佩罗的观点和风格经常引起别人的非议，但是他认为企业舞台最需要领导活动的观点却受到广泛的赞同。在世纪之交不论是美国等发达国家还是中国等发展中国家，企业自身和企业的环境都发生了巨大的变革。正是企业的发展和变革对传统管理提出了挑战，对现代领导提出了强烈的需求。如果你认真地观察和思考一下你熟悉的企业，就会很容易发现一个带有规律性的现象，领导艺术与企业变革是共生的，互动的。换言之，企业的变革呼唤着领导艺术，领导艺术反过来又行之有效地推动着企业的变革。

我们先来论述企业环境的变化对企业领导提出的需求，这表现在市场机制的建立、市场日趋成熟、竞争加剧、全球化、技术进步加快及知识经济时代来临等多个方面。进入90年代以后社会主义市场经济的新体制初步确立，政府对企业由直接管理逐步转化为间接管理，企业的生产经营有了充分的自主权。过去企业发展的方向由政府确定，自己只要集中精力抓好内部管理就可以了，现在企业必须关注市场，关注环境，必须正确决策，正确领导。婆婆没有了，管制放松了，这是中国企业大环境的最根本的变化。现在企业已成为市场经济的主体，面向国内外的市场，面向未来，领导活动比以往任何时候都显得更加重要。

90年代末市场日趋成熟，卖方市场已逐步转化为买方市场，企业之间的竞争日益加剧，而且这种竞争已由国内市场发展到国际市场。这种形势的出现对企业的改革提出了更高的要求，对企业的经营水平提出了更高的要求，对企业的创新和领导提出了更高的要求。说的清楚一些吧，过去在卖方市场的形势下竞争并不激烈，甲企业粗放管理不讲领导，产品照样卖得出去，日子照样过得下去，无非比管理有方的乙企业效益差一点罢了。现在的情况则大不一样，甲