

MBA

上册

领导学

新时代的竞争迫切要求富有创新精神的领导者，而不是普通意义上的管理者

杨长庚 吴琼 著

2001 年春天，斯隆商学院院长到清华大学，专门谈到了 MBA 领导学课程：MBA 课程中最核心的就是领导学，今天的企业，迫切需要的是卓越的领导者。

 中国华侨出版社

上·册

MBA 领导学

杨长庚 吴 琼 著

中国华侨出版社

中·册

MBA 领导学

杨长庚 吴 琼 著

中国华侨出版社

下·册

MBA 领导学

杨长庚 吴 琼 著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 领导学/杨长庚编著. —北京: 中国华侨出版社, 2001.12

ISBN 7-80120-582-0

I. M… II. ①杨…②吴… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086928 号

● MBA 领导学

编 著/杨长庚

责任编辑/凌玮清

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/40 字数/900 千字

印 刷/华北石油廊坊华星印刷厂

版 次/2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数/5000 套

书 号/ISBN 7-80120-582-0/F·41

定 价/(上中下册) 69.80 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 3 号楼 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

企业家与领导学

(代前言)

一、企业家的崛起

100多年前企业家精神的勃兴创造了德意志银行、摩根财团等巨富神话，20多年来企业家精神的重现又成就了美国的经济奇迹。如今的美国，在就业机会的创造方面远远超过日本、西欧，在电脑、通讯、航空航天等高科技领域又独领风骚。这些都是因为美国企业家的存在。而在西欧等地，理论上应当存在的企业家实际上并不存在。这是因为“欧洲大陆的目光是向后的，企业经理们只关注于保持在传统领域中的优势，完全忽略了未来世界的发展趋势”。

为什么美国的企业家能够源源不断地涌现呢？原因在于美国有着滋生企业家精神的深厚土壤。现代管理之父、素有“企业家的导师”之称的彼得·杜拉克认为，企业家精神的核心就是创新。而创新必然带来混乱，而且可能失败。恰好美国对混乱与失败的容忍程度远远大于西欧、日本。今天被视为全球新经济策源地的硅谷正是在美国人那种崇尚自由宽容、鼓励冒险求新的环境下成长起来的。

新时代的竞争要求富有创新精神的企业家而不是管理者。

遗憾的是，今天的企业中充斥着大批优秀的管理专家，却很少有真正的领导者——具有远见卓识的企业家。美国每年都有上千家大公司愿意提供1000万美元以上的年薪来聘请公司的领导者，但这些公司往往不能如愿。因为有能力执掌今日大公司的企

业家实在太少了。

在此情况下，以培养专职经理人为使命的美国哈佛商学院开始引导学生成为领导者。为此，该校开设了“领导学”课程，旨在开发学生的领导潜质，培养学生的领导才能。哈佛的许多学生在经过学习感悟后，在日后的领导岗位上发挥出了更强的领导作用。如今一些美国著名公司的领导者，比如戴尔电脑公司的戴尔，也时常到哈佛听课，与一些大师交流学习。

由于哈佛商学院的影响，世界上其他商学院纷纷开设“MBA 领导学”课程。其中著名的就有哈佛的邻居麻省理工学院的斯隆工商管理学院，位于瑞士洛桑的国际管理学院，法国的 INSEAD 大学与英国的伦敦商学院等等。

一时间，“MBA 领导学”成为许多 MBA 学生以及企业经理人、领导人追求的新知。

2001 年春天，斯隆商学院院长到清华大学，专门谈到了 MBA 领导学课程：MBA 课程中最核心的就是领导学，今天的企业，迫切需要的是卓越的领导者。

二、加入 WTO 了，中国有希望吗

值得注意的是，管理与领导相辅相成。管理是领导的重要内容，领导离不开管理，领导只是超越了管理。对于企业领导者而言，管理并非负责具体事务的操作，而是对企业战略、资源、竞争力进行统筹。领导者所关注的是管理创新，是实现领导的大局安排，这正是企业家精神的突出表现。企业家的两大职责就是领导企业的技术创新与管理创新。

以往，世界经济中的亮点主要基于技术创新所取得的领导地位。比如英国凭借蒸汽机、纺织机、车床、铁路的发明而成为 18 世纪晚期和 19 世纪早期的经济霸主。德国则以 19 世纪后半叶

在化学、电子、光学仪器等方面的创新而成为资本主义的新秀。如今称霸于世的美国，其当年的崛起得益于钢铁、通讯、汽车、航空等方面的技术创新。但是，日本的崛起契机却与英、德、美各国不同，日本靠的是管理创新。

虽然日本在任何一个技术领域中都不是先驱者，但它在管理上却居于领先地位。日本积极学习美国在二战期间的管理方法，并进行了许多创新——尤其是关于应该将人力视为资源而不是成本的观念。日本使西方新的“社会技术”——管理适应于自己的价值观和传统，从而让管理发挥出石破天惊的作用。20世纪70年代后，日本由二流工业国一跃而成为一流工业国。

与日本相比，中国有着更为古老的传统，中国能够成为超级经济大国吗？在过去200年里，跟着别人走的国家没有一个成为主要的经济大国。中国有希望走在前头吗？杜拉克说：“我对此持怀疑态度。”

杜拉克认为中国可能赶上欧美国家，但要领导世界潮流则难乎其难。对于发展中国家来说，企业领导者首先面临的一个基本的挑战就是发现和确认可以用作基础构件的本民族的传统、历史和文化因素。例如，日本的成功和印度的落后，其原因在很大程度上是由于日本的企业领导者们将最重要的管理观念植入本国文化的土壤，令其发芽成长。中国能否做到这一点，杜拉克认为仍要加以观察。

观察的结果如何呢？实在不容乐观。加入WTO以后，竞争平台全球化，中国企业界中草创型的民营企业也将面临一个被集体淘汰的命运。因为他们普遍缺乏道德感和人文关怀意识，普遍缺乏对规律和秩序的尊重，普遍缺乏系统的职业精神。

如何评价这些领导者呢？他们都是一个道德秩序混乱年代的受害者，同时又是这种混乱的制造者之一。他们为俗语“无商不

奸”做出了最好的注脚，却不能阐明“以诚为本”的商业古训。另一方面，他们学会了资本家的投机钻营，却与西方的商业秩序规范相隔膜。可以说，他们远远没有实现将中西文化的精华结合。

幸而，中国的企业领导者中还有另外一批人，他们用诚心和热心打造出一批中国著名企业，而且培养出更为健全的下一代。随着中国加入 WTO 和市场的完善，这样的企业领导者将会越来越多。他们将重塑中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

这样的人有希望将西方先进的管理思想与中国传统文化中的精华结合起来。比如，海尔的领袖张瑞敏就说：“《老子》帮助我确立企业经营发展的大局观，《论语》培育我威武不能屈，贫贱不能移，勇于进取、刚健有为的浩然正气，《孙子》帮助我形成具体的管理方法和企业竞争谋略。”像张瑞敏这样的企业家给中国带来希望。

而随着中国企业经营的成熟，杜拉克的怀疑将会变成确信。

三、MBA 领导学助你成功

西方的专家认为，中国并不缺乏企业家。但中国成功的企业家并不多，这是为什么呢？

这是因为许多具有创新精神的企业领导者缺乏足够的能力将理想变成现实。他们或者对领导者的角色与职责没有完整的认识，致使自己的作用不能充分发挥；或者不善于决策而使领导效益低下；或者过于急躁冒进而出现重大战略失误；或者不能控制局面而让企业混乱崩溃……简单地说，他们没有完全吃透“领导学”，没有完全吃透“MBA 领导学”。

“MBA 领导学”的课程在西方，尤其是在哈佛商学院已经有了很大的发展，但至今尚未正式引入中国。只是在今年春季，清

华大学经管院才与哈佛商学院和斯隆商学院商讨引入“MBA领导学”课程的事宜，但至今仍无定论。我们认为“MBA领导学”对于企业领导者是极有帮助的，所以，我们向读者奉献出了这本“MBA领导学”。

为什么叫做“MBA领导学”呢？我们的意思并非哗众取宠，而仅仅是想给予本书一个合适的定位。本书由哈佛商学院的“MBA领导学”教程脱胎而来，故此可以叫“哈佛MBA领导学”。但是，我们不赞同一味地使用哈佛的“MBA领导学”教程。首先一条，人家讲的是美国的情况，与中国国情不太符合；其次呢，哈佛太看重理性思维，太注重模式、模型，与中国人的思维习惯相差太远。所以，我们为了避开哈佛的这些缺陷，力求本书的中国化、通俗化、实战化。同时，我们又自认从本书汲取了哈佛教程的优点。

本书的特色，前面已有所涉及，此处不妨略作陈述。我们竭力避免生硬的、晦涩的理论堆砌，而力图用简易的、通畅的语言来表达高明的道理；我们竭力避免本书的“全盘西化”的危险，而力图营造一种中国情调；我们竭力避免本书充满空洞的说教，而尽量引入许多鲜活的实例；我们竭力避免本书丰富的理论、实践陷于杂乱无章之中，而巧妙地用一根红线把它们穿起来，使本书更加系统化、明朗化。

本书分为上下两卷。上卷为总论，从总体上把握领导学，旨在将领导者的角色、职责、素质、形象、领导过程等方面连成一体。此卷以经典案例说明理论的实践应用，让你对理论获得深刻的领悟和全新的感觉。

下卷为分论，对企业领导者经营运作企业的几个重要方面展开分析，涉及信息应用、决策、战略、企业管理、人事管理、企业重造与企业文化等。企业领导者的工作千头万绪，需对各种事

情协调综合。下卷各个部分相互关联、彼此呼应，使你在深入各部分时仍能把握整体。

本书着力介绍了当今世界上最权威、最先进的领导学家——诸如亨利·明茨伯格、约翰·科特、彼得·杜拉克、麦可尔·波特等人——的思想与理论，在此谨向各位大师致敬。同时，我们还介绍了阿尔弗雷德·斯隆、杰克·韦尔奇、松下幸之助、盛田昭夫、柳传志、张瑞敏等许多经营大师的经验与智慧，在此同样向各位经营大师致敬。值得一提的是，史玉柱、吴炳新、姜伟、胡志标等人的成功与失败给我们很大启发、很多思考。在此我们也向这些遭遇挫折的英雄致敬，并祈望他们能够东山再起。

本书的编写耗费了我们近两年的心血，我们希望奉献给读者的是是一部适合中国人的精品之作。我们坚信，通过阅读本书，读者将获得全新的体验，掌握全新的理念，达到全新的境界。当然，别人再高明的理论与再精彩的经验也不能取代你的思考与行动，关键的修习还要靠个人。我们衷心祝愿你能成为一名成功的企业领导者，成为一名伟大的中国企业家。

本书的写作由五人担当，具体分工如下：

杨长庚 第一、四、五、七、八、十、十二章

吴琼 第二、三、十三章

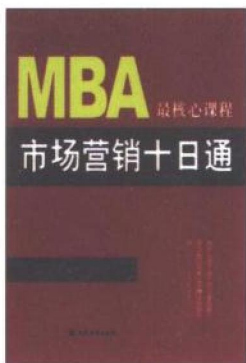
钱建强 第六章

范小龙 第七章（与杨长庚合著）

潘陈铭 第九、十一章

虽然我们尽力追求完美，但由于才识有限，疏漏之处在所难免。恳请广大理论界、实业界同仁予以批评指正，也欢迎广大读者提出意见和建议，以便本书再版时修订。

《MBA 领导学》编写组



遗憾的是，今天的企业中充斥着大批优秀的管理专家，却很少有真正的领导者——具有远见卓识的企业家。美国每年都有上千家大公司愿意提供 1000 万美元以上的年薪来聘请公司的领导者，但这些公司往往不能如愿。因为有能力领导今日大公司的企业家实在太少了。

在此情况下，以培养专职经理人为使命的美国哈佛商学院开始引导学生成为领导者。为此，该校开设了“领导学”课程，旨在开发学生的领导才能。哈佛的许多学生在经过学习感悟后，在日后的领导岗位上发挥出了更强的领导作用。如今一些美国著名公司的领导者，比如戴尔电脑公司的戴尔，也时常到哈佛听课，与一些大师学习交流。

由于哈佛商学院的影响，世界上其他商学院纷纷开设 MBA 领导学课程。其中著名的就有哈佛的邻居麻省理工学院的斯隆工商管理学院，位于瑞士洛桑的国际管理学院，法国的 INSEAD 大学与英国的伦敦商学院等等。

一时间，MBA 领导学成为许多 MBA 学生以及企业经理人追求的新知。

与日本相比，中国有着更为古老的传统，中国能够成为超级大国吗？在过去 200 年里，跟着别人走的国家没有一个成为主要的经济大国。中国有希望走在前面吗？杜拉克说：“我对此持怀疑态度。”

杜拉克认为中国可能赶上欧美国家，但要领导世界潮流则难乎其难。对于发展中国家来说，企业领导者首先面临的一个基本挑战就是发现和确认可以用作基础构件的本民族的传统、历史和文化因素。例如，日本的成功和印度的落后，其原因在很大程度上是由于日本的企业领导者们将最重要的管理观念植入本国文化的土壤，使其发芽成长。中国能否做到这一点，杜拉克认为仍要加以观察。

观察的结果如何呢？实在不容乐观。加入 WTO 以后，竞争平台全球化，中国企业界中草创型的民营企业家可能面临一个被集体淘汰的命运，如果他们不能跟上商业规则全球化的脚步的话。可以说，他们远远没有实现将中西方文化的结合。

幸而，中国的企业领导者中还有另外一批人，比如海尔的张瑞敏，联想的柳传志，等等，他们用诚心和热心打造出一批中国著名企业，而且培养出更为健全的下一代。随着中国加入 WTO 和市场的完善，这样的企业领导者将会越来越多。他们将重塑中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

目 录

企业家与领导学（代前言）	1
第一章 领导者的角色与职责——认识你的工作	1
第一节 领导与管理的差异	1
第二节 领导者的不同角色	16
第三节 领导者的角色定位	60
第四节 领导者的职能	77
第五节 领导者的社会责任	129
第二章 领导者素质论——英才领导，宁有种乎	153
第一节 素质标准：不能不正视的问题	156
第二节 谋略：教你事半功倍的法宝	170
第三节 能力变革：全新的领导物理学	182
第四节 身体：革命的本钱	193
第五节 文化品位：成功者的灵魂	200
第六节 非智力：领导者的高人之处	205
第七节 经历：领导者才干的熔炉	282
第三章 领导者形象——实力惊人、魅力夺人	297
第一节 领导者形象的标准	299
第二节 领导者的修养	310

第三节	开启形象之门的金钥匙	321
第四节	领导者的社交礼仪	333
第四章	领导环境——搭好你的舞台	341
第一节	企业的外部环境	341
第二节	企业的内部环境	376
第三节	领导者的家庭环境	432
第五章	领导过程——如何使领导卓有成效	447
第一节	卓有成效的意义和前景	448
第二节	建立牢固的权力基础	457
第三节	管理你的时间	476
第四节	重要的事情先做	495
第五节	发挥自身的优势	504
第六章	领导测评与改进——把握你的领导结果	513
第一节	领导测评	513
第二节	了解失败	520
第三节	改进领导	554
第七章	领导者信息论——了解企业决策的前提	571
第一节	信息时代的挑战	573
第二节	领导者真正需要的信息	587
第三节	信息致胜	599
第八章	领导者决策学——决定企业命运的学问	613
第一节	横看竖看说决策	615
第二节	决策的过程与方法	639

第三节 卓有成效的决策智慧	655
第九章 领导者战略学——确定企业的发展方向	681
第一节 战略概念及制定	681
第二节 战略实施及控制管理	695
第三节 管理战略的转变	711
第四节 竞争战略	732
第五节 竞争战略的一般性问题	775
第十章 领导者管理学——实现企业的经营目标	785
第一节 领导者与管理	786
第二节 管理学的勃兴	796
第三节 原则管理	804
第四节 目标管理	816
第五节 质量管理	847
第六节 财务管理	859
第十一章 人力资源管理——挖掘企业的力量源泉	869
第一节 人力资源管理体制	870
第二节 建立人才队伍	924
第三节 企业员工培训	950
第四节 人力资源管理沟通	972
第五节 激 励	997
第六节 人员配备概述	1040
第十二章 企业组织重造——如何使企业更灵活	1057
第一节 企业重造的大背景	1060
第二节 企业流程重造的基本观念	1085

第三节 中国企业的重造之路	1113
第十三章 企业文化——打造百年老店	1123
第一节 道德文化：企业的根本	1128
第二节 理念文化：企业的精神	1139
第三节 制度文化：企业的保障	1178
后 记	1194