

领导者的社会责任
—— 领导实战手册

石地 著

中国出版集团
中版集团数字传媒有限公司

目 录

第一章	领导与管理的差异	/1
第二章	领导者的角色分析	/5
第三章	领导者的角色定位	/20
第四章	领导者的职能	/24
第五章	领导者的社会责任	/39
第六章	素质标准：不能不正视的问题	/44
第七章	谋略：教你事半功倍的法宝	/50
第八章	能力变革：全新的领导物理学	/54
第九章	身体：革命的本钱	/58
第十章	文化品位：成功者的灵魂	/61
第十一章	非智力：领导者的高人之处	/62
第十二章	阅历：领导者才干的熔炉	/86

第一章 领导与管理的差异

多数人认为总经理或总裁就是企业的领导者，这种看法是不确切的。因为企业的领导者乃是对企业起领导作用的人，而经理不起领导作用，他们只是企业的管理者。有人会问：难道领导与管理还不一样吗？

当然不一样。一个人只有认识到领导与管理的差异，才能更好地区分领导者与管理者，从而成为一名卓越的领导者。

一、经理就是领导吗

我们知道，“领导”这个词在日常用语中有两种不同的属性。有时候我们说，公司的领导由乔治、艾丽斯等人组成，这里的“领导”作名词，指的是上层拥有决策权的人。第二属性，“领导”则是动词，意思是引领、指导他人的行动或思想，如“毛主席领导共产党立新中国”。

本书所说的“领导”单指第二种属性。因为第一种含义容易造成大家的误解，即它暗示出每一个处于领导地位的人都具有领导才能，起着领导作用。

今天，位居领导之位的人大都被称为经理，以致许多人将经理与领导混为一谈，事实上，经理未必是领导。

二、领导与管理有何不同

美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔奇说过这样的话：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。”从这句话中我们可以体会到领导与领导的差异。

事实上，目前人们所说的管理，主要是近 100 年的产物。因为管理是随着大型的复杂的企业组织的出现应运而生的。有人会问：为什么管理不是因军队而诞生的呢？因为军队虽然庞大但并不复杂。而铁路、钢铁、石油等大型公司则有研发、生产、营销、筹资等多个部门，交叉错综，难于治理。从军队借鉴来的管理方法已不能适应大型公司的复杂性，于是现代管理便横空出世。可以想像，若无现代管理制度，这些复杂的企业将会陷入一片混乱之中，并威胁到自身的生存。

管理与领导作为两个体系，既有相似之处，又有根本区别。为使读者对此有个明白认识，我们将管理与领导的异同归纳成表 1—1。

表 1—1 归纳比较复杂企业组织中的管理和领导

	管理	领导
制定 议程	计划、预算过程—— 确定实现计划的详细步骤和日程安排，调拨必需资源实现计划	确定经营方向——确立将来， 通常是遥远的将来的远期目标，并为实现远期目标制定进行变革的战略
发展 完成 计划 所需 的人 力网 络	企业组织和人员配备——根据完成计划的要求建立一套企业组织机构，配备人员，赋予他们完成计划的职责和权力，制定政策和程序对人们进行引导，并采取某些方式或创建一定系统监	联合群众——通过言行将所 确定的企业经营方向传达给群众，争取有关人员的合作，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，并得到他们的支持

	督计划的执行情况	
执行计划	控制、解决问题——相当详细地监督计划的完成情况，如发现偏差点，则制定计划、组织人员解决问题	激励和鼓舞——通过唤起人 类未得到满足的最基本的需求，激励人们战胜变革过程中遇到的政治、管理和资源方面的主要障碍
结果	在一定程度上实现预期计划，维持程序，并具有能持续满足资金保管者的主要期望的潜力（如，对顾客而言总是要求准时，而股东们则要求实现预算）	引起变革，通常是剧烈变革， 并形成非常积极的变革潜力（例如，生产出顾客需要的新产品，寻求新的劳资关系协调办法，增强企业的竞争力等）

上表所反映的只是领导者与管理者在工作职责上的差异。事实上，由于管理者文化与领导者发展起来的企业家文化迥然不同，他们的动机、个人经历以及所想所为也毫不相同。下面是美国领导学家亚伯拉罕·扎莱对二者区别的更为细致深入的分析。

○对待目标的态度不同：领导者创造市场

管理者往往以一种不带个人情感的态度对待目标。管理者的目标通常源于需要而非欲望，这种目标深深地根植于组织的历史和文化中。

例如，通用汽车公司 1958—1967 年的董事长兼首席执行官弗雷德里克·G·唐纳曾这样表述：“为迎接市场的挑战，我们必须超前并且充分了解消费者需求及意愿的变化，只有这样才能在恰当的地点，恰当的时间，以恰当的数量生产恰当的产品。”与管理者不同，领导者认为消费者的口味和意见不能够左右生产商的活动。事实上，生产商可以通过产品设计、宣传及促销等活动让消费者慢慢喜欢。

没有人说需要一台能够自动冲洗的照相机，然而恰恰是由于满足了人们对于新奇、便利及缩短行动（拍摄）与获得快感（见到照片）的需要，宝丽莱一次成像相机在市场上大获成功。同样，没有人说要有一部走路时可以听的单放机，然而索尼满足了人们的时髦与方便，于是随身听便风靡全球。

从宝丽莱与索尼的成功例子中，我们可以看出领导者是如何对待目标的。他们是积极的而非消极的，是提出设想而非回应设想。领导者以富于个性和激情的态度来对待目标。领导者对于改变行为模式、激发想像力、确定具体目标等方面的影响，决定着公司的发展方向。可以说，领导者改变了人们对于什么是意愿的、什么是可能的、什么是必须的等等问题进行思考的方式。

○对待工作的观念不同：领导者拓展空间

管理者倾向于将工作视为一种授权。在这一有限空间中，管理者常常需要调解和平衡各种完全相反的意见，使得战略得以确立，决策得以灼定。当然，管理者的战术是灵活多样的，一方面讨价还价，另一方面则采用激励、惩罚及其他强制性措施。在上个世纪 20 年代初期，福特汽车公司主宰着汽车工业。当时的通用公司和福特公司一样，都采用常规的以水制冷的发动机。通用公司的当家人皮埃尔·杜邦全力支持设计师查尔斯·凯特林发明以空气制冷的

铜制发动机。如果设计成功，通用公司将在与福特公司的竞争中取得极大优势。然而，尽管凯特林对其作品充满信心，生产部门的主管却反对这项设计，原因是：(1)在技术上它是不可靠的；(2)公司全力投资于这项新产品，导致“将所有的鸡蛋放在一个篮子里，而又不能积极地参与当前的市场竞争”。

1923年夏，在经过一连串的失败尝试以及对经销商和消费者的调查后，通用汽车公司取消了该项计划。凯特林得到这个消息后，深受打击。他给通用汽车公司的总裁阿尔弗雷德·P·斯隆写信，声称这项计划失败的原因是它遭到有组织的反对。他表示，除非这项计划得以继续，否则他将辞职不干。

斯隆完全明白凯特林的心情，并且深知，他真的有可能离开通用公司。同时，斯隆也了解到，生产部门极力反对这种新型发动机，而皮埃尔·杜邦则支持凯特林，表达了对他的充分信任。斯隆当然不愿失去凯特林，他对通用太有价值了。他更不能得罪皮埃尔·杜邦——自己的老板。但是，他又必须鼓励生产部门继续采用常规的水制冷发动机来拓展生产线。

在这样的矛盾中，斯隆采取了一种折中的办法，他主张建立一个新的部门，以全面负责新型发动机的设计、生产和市场销售。

从根本上讲，斯隆所使用的管理方法限制了他人的可选择空间。这种结构性的解决办法使人们的选择范围变小，甚至能够抑制人们的感情用事，使人们除了遵守外别无他法。所以，几年后，铜制冷汽车这一计划就死亡了。斯隆提供的解决方案是消极的，但通过这一方法他确实减少了与皮埃尔·杜邦的矛盾。

一般而言，领导者经常追求有风险甚至危险的工作，特别是当机会特别诱人的时候。而对管理者而言，对秩序的看重本能地压倒了其对风险追求的欲望。另一方面，管理者拥有容忍平庸、琐碎工作的能力，而领导者则视平凡的工作为一大苦事。管理者总是习惯于限制选择，而领导者对待长期性问题则力图拓展新的思路，并启发人们新的选择空间。为了更加富有成效，领导者必须使其计划更富有想像力，从而激励人们去拓展新的空间进而将其计划变为现实。

杰出的美国总统约翰·F·肯尼迪虽然任期短暂，却向人们充分展示了领导者才华。在其就职演说中，肯尼迪这样说道：“不论是希望我们更加富强还是趋于衰落，我们都将让每一个国家了解，我们将不惜花费任何代价，承受任何压力，面对任何困难，以支持每一位朋友，反对每一个敌人，从而确保自由的延存，直至走向最后的胜利。”这就是美国最年轻的总统的豪言壮语！以后，我们知道，这位总统挫败了前苏联的古巴导弹压力，迫使前苏联拆除其布置在美国的“后院”——古巴的导弹系统。肯尼迪的言论也许不完全切合实际，但它必然使人们的思维超越暂时的利益而产生共鸣。从根本上讲，如果各种期望不被激发出来并且引起变化，那么各种受挫的危险也就会随之而来，而新的想法和新的选择就永远不会出现。

○与他人的关系不同：领导人令人奋发

管理者喜欢和他人一起工作，因为单独的行动常使他们感到紧张。为了证明这一点，美国的专家做了一个游戏，即要求管理者针对一幅只画有一个面对一把小提琴沉思的男孩的图画，写一篇富于想像力的文章。

下面是管理者的文章：

爸爸和妈妈坚持要他们的儿子去上音乐课。因为，他们确信，只有这样，儿子长大后才能成为一名音乐家。而儿子却不这么想，他寻思着去和小伙伴们一起玩橄榄球。他实在无法理解爸妈为什么会逼迫他拉这老鼠一样吱吱叫的乐器。

硬着头皮苦练了4个月的小提琴后，男孩对此厌倦到了极点。这个时候，爸爸见儿子毫无进展，已不抱什么幻想，妈妈也无奈地放弃了希望。小男孩心中暗想：橄榄球赛季现在虽已结束，而精彩的棒球赛马上就要在春天开始。

从上面的文章中，我们可以看出管理者是如何对待人际关系的：(1)乐于和他人共事(在

这里指橄榄球队)；(2)对待问题较少情绪化(指男孩、爸爸和妈妈最后都同意放弃小提琴而选择运动)。

由上可知，管理者习惯于求同存异，追求妥协，善于平衡权力。上面的故事也说明管理者缺乏热情，缺乏一种凭直觉感受他人情感或思想的能力。现在，让我们来看一看我们所说的领导者对同一幅图画的描绘：这个小男孩拥有一张艺术家的面孔，他被眼前的小提琴深深地打动了，心中涌动着演奏这件乐器的强烈欲望。

小男孩似乎刚刚完成了正规训练，他好像对自己不能演奏出想像中的悦耳之音而感到有些垂头丧气。

他看来像是在暗暗发誓，一定要花更多的时间和精力来练习，直到能够演奏出令自己满意的东西来，演奏出比现在好4倍的音乐来。

凭着如此的决心和苦练，小男孩终于成为伟大的小提琴家。

我们可以看出，领导者使用的语言是富有情感色彩的，这种情感使领导者在与人交往时更加从容，更加主动。

在与他人的关系中，管理者与领导者关注的重点不同。管理者关心的是事情应该怎样进行下去，而领导者关心的则是事情以及决策对参加者意味着什么。管理者的下属常常将管理者描述成为高深莫测的、独立的、善于控制的人等等。这些表明，管理者的下属已经融于某种程序，即力图保持控制、理性和结构均衡。相反，对领导的描述则充满了感情色彩。领导者爱憎分明，极富情感特征。在一个由领导者主导的组织中，人际关系往往是骚动的、紧张的甚至是无组织的。如此的气氛刺激个体，使其变得不安分，并常常会产生意想不到的收获。

○成长道路不同：领导者靠个人奋斗

每个人的成长均始于家庭，因家庭环境不同，从而使得管理者和领导者的成长道路不同，领导者靠个人奋斗，而管理者则不然。

管理者在其成年之后，往往能以一种温和的方式与其父母相处，并能在期望与现实间寻求到某种和谐统一。管理者借助社会来谋求发展。他极其擅长维护各种已有关系的平衡，最终成为管理天才。

而领导者往往由于父母或其他重要人物的原因而过于独立。领导者对自身的尊重使其不再仅仅看重正面的喜爱以及现实的回报，而对成就伟大事业充满渴望。所以，领导者常常通过个人奋斗来谋求发展，为追求个人心理和社会的变化而奋斗。同时，对管理者和领导者而言，其发展模式还涉及到在孩提时代特殊人物对他们的影响。管理者的性格趋于温和且愿与多方面展开联系。领导者则不同，他们更愿意建立，同时也想打破紧张的一对一的关系。

美国总统艾森豪威尔的成长为我们提供了恰当的例子：

第一次世界大战期间，当艾森豪威尔西点军校的诸多同学正在法兰西前线体验战争时，他却在内地过着无所事事、百无聊赖的生活，这简直是一种无法忍受的惩罚。第一次世界大战开始后不久，艾森豪威尔——一个对自己前途颇为悲观的年轻军官，要求到驻军巴拿马的福克斯·康纳将军(一位他深为崇拜的高级军官)手下任职。军方驳回了他的请求，此时正值他的大儿子艾克死于流感之际。之后不久，军方出于自身考虑，将艾森豪威尔调往巴拿马。在那里，他带着痛失儿子的悲伤在康纳将军手下任职。

在一种近乎父子的关系中，在那种高度军事化的环境里，艾森豪威尔开始向他的老师康纳将军学习。康纳将军耐心地教，艾森豪威尔认真地学，伟大的师徒关系就这样在军队中建立起来了。这种关系对艾森豪威尔一生的价值是无法估量的。跟随康纳将军学习仿佛使他置身于一所军事性的大学，过了一段时间后，艾森豪威尔的职业生涯发生了转机。他接到去全美最高级的司令官及将军学校受训的命令。这是一个人人都渴望的机会，艾森豪威尔十分珍惜。与他在高中及西点军校的表现截然不同，这一次艾森豪威尔的成绩非常出色，他是全班第一个结业的学生。

三、领导比管理更重要吗?亚细亚倒闭之谜

从以上分析可以看出,领导与管理在许多地方存在差异,那么领导和管理孰重孰轻呢?可不可以说,领导比管理更重要呢?领导带来变革,管理维持秩序。变革离不开管理,有效的领导行为只有与管理相结合,才能创造出更有秩序的变革过程。另一方面,秩序离不开领导,高效管理与有效领导相结合,将有助于产生必要的变革,同时使混乱的局面得以控制。

如果我们把企业比作一辆马车,管理就是车轮,而领导是马。缺乏领导,马车可能无法前进,但至少可以维持现状,原地踏步。而缺乏管理或管理不善,企业(马车)根本无法立足,更不要说前进了。从这个角度讲,管理似乎比领导更重要。或许亚细亚的沉浮最能说明管理不足的危害。1989—1992年,王遂舟采取了一系列有力有效的革新措施,使得亚细亚商场在郑州取得空前成功。胜利使头脑发昏的王遂舟决定在河南全省乃至全国建立一个又一个的商场。为了经营全国几十家百货商场,王遂舟把郑州亚细亚的货物运往各地,造成商场货物成本太高而质量又难保证(过期等)。而各地商场的管理人员,由郑州亚细亚的员工经过草草培训,便匆匆上岗。任人惟亲的现象更是层出不穷。王遂舟家的保姆也被任命为财务主管,22岁的艺术团报幕员担任开封亚细亚的老总,而北京“仟村”的总经理的从商经验仅仅是做过小买卖。至于资金制度的混乱更是令人吃惊。许多工程铺张浪费,许多管理人员中饱私囊。最后,亚细亚集团被各种漏洞弄得千疮百孔,最终倒闭。

亚细亚集团的失败主要是管理上的原因,当然也有领导上的原因。决策失误可以说是王遂舟领导上的原因,但仅仅是王遂舟的原因吗?如果郑州亚细亚有规范的投资制度、用人制度,王遂舟能够仅凭热情乱投资、乱用人吗?强有力的管理可以降低领导者的冒险意识。我们可以设想:如果亚细亚有完善的管理,王遂舟极度冒险的领导就会受到控制,事情可能是另一种结局。

的确,只有强有力的管理和有力的领导联合起来,才能带来企业的飞速发展。

四、领导与管理兼修:张瑞敏的成功之路

上面已经说明了管理不善给企业造成的危害。

事实上,企业的成功既需要强有力的领导,又需要强有力的管理,二者缺一不可。如果企业领导者能够将领导与管理兼修,则更有利于企业的发展壮大。张瑞敏正是凭借这一才能才使海尔由一家亏损小厂发展为今天的大型跨国集团的。

张瑞敏是一位杰出的兼具领导与管理才能的经营者。他于1984年接管青岛一家亏损147万元的小洗衣机厂。他审时度势,敏锐地预见到洗衣机消费低潮的到来,毅然决定改上电冰箱,这显示了他作为一个领导者所具有的战略眼光。创业之初,张瑞敏面对的是一个烂摊子,从厂风厂纪的整顿到产品质量的提高,每一个环节都要由他耐心管理。从市场渠道的开拓到品牌形象的树立,张瑞敏完全表现出管理的天才。采用他独创的OEC管理法,张瑞敏立足冰箱行业,扎实地做了8年,终于创出国内第一品牌。然后,张瑞敏再一次显示了他领导者的魄力,使海尔走上多元化之路。如今,海尔已经成为一个国际知名的企业集团,年销售额达400多亿元,并保持80%的平均增长速度。可以说,海尔的巨大成功与张瑞敏卓越的领导才能和非凡的管理才能是分不开的。世界经济在不断发展,国际化、信息化使得市场竞争更加激烈,使企业面临更严峻的挑战,同时也给企业领导者与管理者提出了更高的要求。显然,不可能每一个领导者或管理者都做到领导与管理兼修。本节通过对二者的比较,旨在让读者对领导和管理有个更明确的认识,使领导者或管理者更好地做好本职工作。

第二章 领导者的角色分析

领导者的角色就像乐队的指挥一样。当每一种乐器各自为政地演奏时很吵闹,但经过指

挥者的指挥，就可将其配合成为动人的乐章。但是，指挥者手中拿的是作曲家所作的乐谱，指挥者仅仅是解释乐谱而已。领导者则不然，他没有现成的“乐谱”可看，他既是作曲家，又是指挥。这一特殊的身份就要求领导者在企业的经营活动中，必需扮演的不同角色。

那么，领导者应当在工作中扮演什么样的角色呢？

加拿大麦吉大学的亨利·明茨伯格教授率领一批同事对数百位知名企业领导者进行访谈调查，对领导角色做了深入研究。最后，他得出结论：领导者的角色共有十种，可分为三类：人际关系角色、信息角色与决策角色。

下面，我们将分别详述。

一、人际关系方面的角色

企业作为社会的一个组成部分，要经常参加各种各样的社会活动，这既是社会的需要，也是企业自身发展的需要。因为企业需要打通各种人际关系，需要与各界沟通。领导者作为企业的高层领导，自然要义不容辞地成为这些活动的代表。这些活动可以分为三种。

（一）名誉领袖

领导者在扮演的所有角色中，最基本且最简单的便是名誉领袖的角色。名誉领袖是树立、宣传企业形象，提高企业知名度的需要。要演好名誉领袖这一角色，就得参加各种各样的典礼性质的仪式，比如说面对退休员工的演讲，代表公司参加各种公共活动，或是充当招待贵宾的主人等。虽然许多领导者对这些职务感到厌烦，并认为这是浪费时间，然而它们确实是领导者的一项重要工作。它们能帮助企业顺利地扩大业务，使社会公众对于企业的稳健发展充满信心。

领导者做好名誉领袖的例子可谓举不胜举。香港大亨李嘉诚、邵逸夫等都曾多次捐款，而大陆民营企业家刘永好在这方面也是值得我们学习的榜样。刘永好作为希望集团的法人代表，很能主动地扮演好名誉领袖的角色。1994年，中央政府提出了“八七扶贫攻坚计划”，即要用7年的时间解决8000万人的温饱问题。刘永好响应政府号召，联合北京市10位民营企业家倡导发起了扶贫光彩事业。这项活动得到社会各界和各级政府的认同，到目前为止，受到扶贫光彩事业资助的贫困地区的农民已经超过了20万人；已经有几千位民营企业家参与了这项活动，总投资已经超过了40多亿元；新希望（希望集团的下属公司）也投资了2亿多，建立了14个光彩事业扶贫工厂。刘永好为光彩事业付出了很多，收获也是巨大的，他不仅更好地沟通了与政府的关系，而且还取得更多消费者的信任与支持。

对于真正的企业家而言，扮演名誉领袖这一角色往往是痛苦的。他们习惯于务实，而不热衷于务虚。参加名目繁多的仪式、会议、宴会，似乎不是企业家的特长。与投机钻营者不同，企业家更渴望是实实在在的工作。然而，企业家必须意识到，名誉领袖的许多活动事关企业发展的良好环境，所以必须不得已而为之。

当然，做任何事情都有个度，充当名誉领袖也不例外，既不能回避也不能过于热衷。仅次于江苏新科集团的VCD生产企业爱多集团正是由于其领导人胡志标不注重这方面的工作而导致失去大部分市场的。

回避名誉领袖的角色对企业发展不利，同样，过于热衷名誉领袖的角色也会影响企业发展。80年代名扬全国的造纸业巨头马胜利（被称为“马承包”）就犯过这样的错误。

在1998年，人民大会堂举行的“中国改革20年回眸与展望分层研讨会”上，马胜利第一次向社会披露了他的十大反思和失误，其中之一便是“外面应酬太多”。在他红火的那几年，马胜利被四方邀请做报告，他是来者不拒，全国上下东奔西跑，先后做了不下1000次的报告。当然，这对宣传改革有利，但对企业好处不大。一方面，领导者不能集中力量搞企业，企业容易失去市场优势。马胜利的石家庄造纸厂在全国是第一家搞卫生巾生产的，但没有很好地把握机遇，结果让其他企业占领了这一巨大市场。另一方面，领导者经常活动，突

出了个人，而没有突出产品。结果是，马胜利之名如雷贯耳，而石家庄造纸厂有什么产品则鲜为人知。

胡志树和马胜利带给我们的教训是非常沉重的。名誉领袖这个角色必须恰当把握，既不能做得不够，又不能做得过了头。如果你非常爱好这个角色，就得扪心自问：自己花费在这方面的时间，是否比花费在促进公司业务发展上的时间还多？

（二）领导人

对于企业领导者而言，充当企业领导人的角色可以说是最直接、最主要的工作。企业领导必须对员工进行引导和激励，这对于确定组织工作的气氛至关重要。组织工作通常是由其决策层来确定的，而企业是否成功则取决于领导者是向整个企业注入力量和远见，还是由于其无能或疏忽而使组织处于停滞。

领导人这种角色在功能上可分为“直接的”与“间接的”两种。“直接的领导”乃指雇用、训练并控制在你之下的那些人而言；而“间接的领导”则是激励他们，并为他们设定应遵守的组织纪律。

在充当领导人这一角色时，你必须集中力量，把下属的需要与企业的需要调和起来。这样，员工才愿意为企业而勤奋工作，意识到企业的未来就是自己的明天。如果你能做到这一点，企业的效率便会有极大提高，而你的事业自然蒸蒸日上。领导者是企业的最高统帅，正式的权威赋予他巨大的潜在权力。领导的过程也就是这些潜在权力转化为实在权力的过程。企业领导者在行使权力时要把个人需要与企业目标结合起来。这样，领导活动越充分，领导者的权力就实现得越充分，而企业的经营也就搞得越好。

领导活动涉及方方面面的事情。大致说来，领导人这一角色所要求的活动主要有三个方面：

最经常的活动是充当企业的精神领袖，即对下属的批评或鼓励。通常，领导者是，在从事着其他基本目标——传递信息或作出战略决策的各种活动时，兼做这一类批评或鼓励之事。而领导者的许多无意的行为，也常被下属视为权威性的领导行为。比如，在一个领导问下属销售情况时，销售不力的下属便认为领导是在督促自己开拓市场。公司其他一些日常活动也属于领导的职能，特别是那些同人事有关的——对于下属的雇用、训练、评价、报酬、提升和开除。

除此之外，领导人还有一项重要活动便是对其下属的工作进行询查。他通过阅读公司的刊物或亲自视察来了解公司各方面的工作情况，一旦发现与其预想的不同情形，他就毫不犹豫地采取行动。

○张瑞敏“抓带趋向的小事”

海尔总裁张瑞敏在发挥领导作用这方面，可以说为许多领导树立了榜样。1989年12月28日，张瑞敏在北京获得“轻工部部级管理专家”证书时发表讲话，指出企业家应该具备两种素质：首先，要有善于把握大局的能力，能够从一大堆问题中抓住主要矛盾；其次，要有一种对一件事一抓到底的韧劲。事实上，对于那些事关大局的“小事”，张瑞敏从不放过，他称那是“影响发展趋势的小事”。

原冰箱二厂厂长在广州出差，手下一员工上班打瞌睡，张瑞敏抓住这件事加倍处罚了这位厂长，震撼了集团干部。张瑞敏认为，他的事反映了当时干部中一种普遍的思想倾向，觉得企业发达了，日子好过了，多少有些骄傲自满的情绪：“企业发展到今天，自己没有功劳也有苦劳，即使工作中出毛病，也不能像过去创业时那样惩罚了”。抓毛病就要抓带趋向的毛病，这样的干部风气滋长下去非常危险。张瑞敏拿这位厂长开了刀，以威慑整个集团的干部。

正是因为张瑞敏善抓小事，紧抓“带趋向性的问题”不放，海尔的管理水平才能不断地提高，而海尔集团才得以一天天壮大。

○ “飞龙” 跌落之谜

沈阳飞龙集团曾经是国内保健品行业的一颗名星，而总裁姜伟的领导不力最终导致了飞龙的跌落。

1994 年，姜伟南赴香港谋求飞龙上市受挫。次年，姜伟对散布全国的 22 个分公司进行巡视，结果发现飞龙的管理“一塌糊涂”。其实，飞龙存在的问题是企业发展过程中不可避免的，而且飞龙的问题也没有其他公司严重。但是，被反思激情征服的姜伟却头脑发热地登报宣称：飞龙集团进入休整期。他向内部员工发出“手谕”：改造企业，不成功，毋宁死。

飞龙的这份公告，无疑将飞龙内部危机彻底公开，经由媒体渲染，飞龙的形象便跌入泥淖。而其主打产品延生护宝液的销售市场则发生灾难性的大地震。一线营销人员不知所措，经销商和零售商不敢进货，消费者不知道到底发生了什么灾变，苦心经营的市场一夜之间崩溃。

休整 3 个月后，姜伟宣布 10 月份全面出击，打算一举扭转市场上的被动局面。但此时的市场早已江山变色，众多保健品品牌撕杀混打，飞龙自然成为首攻目标。而且飞龙并未开发出新的拳头产品，而依旧靠陈旧的、疾风暴雨式的广告轰炸来宣传老产品。结果出师不利，飞龙退出了中国保健品大战的第一集团行列。

面对市场溃败，姜伟再次决定对其公司从内部开刀，展开“整风运动”。他把飞龙集团变成一所“大学校”，宣称要刮三股风：学习风、调查风、研究风。从此，整个飞龙闭门思过，公司上下天天总结教训，夜夜反省过失。

1996 年 7 月，姜伟在“整风运动”效果有限的情况下，抛出了《我的错误》万言检讨，历陈自己的 20 大失误。国内各家媒体争相转载、评述，各种流言谣传散布天下。飞龙丧失了最后残留的一点市场空间。

比较一下张瑞敏与姜伟，我们或许更能领悟做好领导工作的真谛。海尔对员工的改造是围绕着生产经营展开的，结果员工素质提高，企业效率提高。而飞龙是停下来反省，坐而论道，脱离实践的整风，自然收不到多大实效。

另一方面，海尔的批评整顿是在企业快速发展，形势一片大好的情况下展开的，结果便是好上加好。而飞龙则是当自身陷入困境时，却发动不合时宜的“整风运动”，结果只能使员工人心更涣散，士气更低落。

其实飞龙的问题完全没到非死不可的地步，即使到了 1995 年秋天，飞龙在市场溃败后，仍有复兴的可能。因为飞龙的营销体系还算完整，品牌的惯性影响仍然存在，延生护宝液的质量可信度没有遭到质疑，集团的资产负债也远在安全线以下。如果作为飞龙领导者的姜伟能够担当起领导者的角色，为企业确定目标，鼓舞员工实现目标，飞龙必然再次起飞。可是，姜伟放弃了领导者的角色，而一味沉溺于反省者的角色。市场竞争一日千变，岂容丝毫懈怠，更何况停止不前？

还有一点，张瑞敏是紧抓“带趋向的小事”，未雨绸缪，从局部改善整体。姜伟则是在遭遇挫折后，全面整风，使飞龙雪上加霜。

正因为领导者拥有广泛的权力，领导者在领导时才更要慎重，实施策略必须因时、因地、因人。

(三) 联络人

领导者扮演的人际关系角色中的第三个重要角色是“联络人”。这个角色的任务包括系统内的联络与系统外的联络。

对于一个高层领导者而言，其联络角色不仅包括与各公司分部之间，而且扩展到与各企业、与各级政府及其他社会组织间的接触。如果你想演好这个角色，你就必须做到：

1. 与本公司所有部门的关键人物保持良好的私人关系，并且经常跟他们互通信息，避免失去联系。

2. 要交流广泛，不要闭门自居。

领导者不仅要进行纵向的联络，更要进行横向的联络。联络者角色主要应付的是领导者同他所领导的企业以外的无数个人和团体维持关系。一个人的社会地位愈高，则同他所在团体以外的人相互交往得愈是频繁。领导者的地位在他的企业中是无与伦比的，这就意味着外部关系的发展。

领导者通过各种正式和非正式的途径来建立和维持与其地位相联系的系统。这些途径有：参加外部董事会和从事公共事务，参加会议和社会活动。“保持联系”，只是为了使“渠道畅通”而答复要求。

目前，国内有各种协会，如行业协会、企业家协会等。领导者参与此类组织，容易获得优惠和信息。当然，作为回报，他们提供自己的时间和专业知识。天下没有免费的午餐，为了企业发展，领导者有必要做出点牺牲。

企业内部的联系使企业保持团结，成为有战斗力的团队。企业外部的联络，使企业有良好的生存空间。所有这些，对企业而言都是至关重要的。

○巨人因何倒下

名扬一时的巨人集团，由于其领导人史玉柱不注重与外界及时联络沟通，致使巨人很快倒下。

1996年9月，耗尽巨人集团心血的巨人大厦完成地下工程，开始浮出地面。而就在此时，巨人集团的财务危机全面爆发了。一批又一批的买楼者围坐在巨人大厦前，一拨又一拨的债权人拥进了巨人集团。

次年1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者来到巨人集团总部，恰逢深居简出的史玉柱刚刚驱车从外面进来，于是发生了一场面对面的“短兵相接”。其间，一位律师对债权人和记者口气凌厉地嚷嚷道：“如果你们不想解决问题而是来闹事，你们就闹去。作为企业行为，任何事情向社会曝，光都没问题。如果你们要曝光，可以先曝光，然后再谈，我们不怕曝光。”

由于缺乏危机处理能力，巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋，巨人与媒体的关系迅速恶化。于是，种种原本在地下流传的江湖流言迅速地在媒体上被一一放大曝光。

这些耸人听闻的新闻真假参半，泥沙俱下，一时间让史玉柱百口难辩。史玉柱在危机中曾几度企图恢复生产销售秩序，可是几度被传媒的跟踪报道打乱。每出现一次报道，就造成一批骨干的离去，增加一批讨债者的上门，以致恶性循环，难以自救。在那些风腥雨恶的日子里，史玉柱一直躲在巨人集团总部四层的总裁办公室里。他把自己在孤岛上关了数十日，就在这些日子里，新闻媒体对巨人事件进行了高密度的轰炸，企业形象支离破碎。可是，史玉柱却始终没有与媒体、社会进行过哪怕是一次认真、知心的对话。他异常平静地对仅有的几位对他和巨人还抱有一线希望的部下说：“我们不必主动去找任何一位记者，我们的名声已经这样糟了，坏到了不能再坏的地步，还能怎样？”就这样，史玉柱轻易地放弃了最后一次获取同情和救援的机会。其实，巨人集团所面临的危机并没有到绝杀的地步。尽管巨人的保健品推广大战宣告失败，可是在市场上并没有完全丧失品牌信誉。而巨人大厦已完成地下工程，只需要1000万元资金就可动工，按当时的房地产建筑进度，5天可以盖起一层，一层一层往上盖，兵临城下的债权人自可安心不少，许多矛盾冲突也可化解。

可是由于巨人集团平时很少与银行打交道，危急时刻，银行自然对巨人袖手旁观。其实，巨人在各地的市场营销还在运转，巨人集团的良性债权至少有1.2亿元。如果巨人与银行关系融洽，就凭自己的债权也能筹到1000万，然而……

其实，正是史玉柱那种缺乏沟通的个性在关键时刻最终葬送了巨人集团。因为缺乏与媒体、与银行、与社会公众的积极有效的沟通，巨人终于倒下。史玉柱在创业过程中是个成功者，但他在创业运营中，作为联络人是失败的。

○可口可乐里的别针

与巨人集团不同，美国可口可乐公司在面对突如其来的投诉，领导人能做到沉着稳定，主动出击，积极与各方面联系，从而成功地化险为夷，维护了企业的声誉。1994年，美国可口可乐公司总部收到一位妇女的投诉电话。这位妇女怒气冲冲地说：“在我买的可口可乐里发现了一支别针！如果你们不能给我一个令人信服的解释，我将向联邦法院起诉你们，并将这件事向媒体公布！”

天啊，可乐里面发现了别针！可口可乐公司一时如丈二和尚摸不着头脑：可乐里面怎么会有别针呢？谁也说不明白。

但是，可口可乐高层对此事非常重视。因为谁都知道，这样的事若被张扬出去，经媒体炒作一番，可口可乐百年清誉必然毁于一旦。可口可乐高层特别成立了一支调查组，连夜奔赴出事地点——位于柯罗拉多州的一个名为布瑞英克的小镇。调查组根据那位妇女的介绍，找到零售可乐的小店，又顺藤摸瓜地找到批发商，最后确定这瓶内有别针的可乐由位于柯罗拉多州乔治整城的可口可乐分厂制造。调查组带着那位妇女对这家分厂进行了突击检查，结果发现这家工厂生产条件极佳，干净卫生，工人也极为负责，根本不可能将别针放进可乐里。

问题出在哪里呢？调查组一时也找不到答案，可他们没有罢休，他们积极的与投诉者联络，请求她的原谅。可口可乐公司的真诚最终打动了那位投诉的妇女，他们的做法使她怒意全消，最后高高兴兴地去可口可乐公司总部参观去了。

面对突发的危机，可口可乐公司显示了自己的勇气和坦诚。公司高层主动与投诉的妇女联络，沉着而灵活地化解了一场可能引起巨大灾难的危机。

而国内企业在危机公关上还远远不够成熟。巨人面对财务危机，三株面对常德案件，秦池面对兑水曝光，这些公司所表现出来的无能、消极实在让人叹息。这些公司的失败，就其直接原因来看，是技艺上不善于危机公关，根本上是因为领导者没有演好联络人的角色，倘若这些公司的领导者能像可口可乐公司高层一样长于联络人的角色，结果恐怕是另一种情形。

二、信息方面的角色

在领导者的一些活动中，信息占有特别重要的地位。领导者平日阅览的堆积如山的各类信件中，很大一部分就其性质而言是严格属于情报类的，如参考资料、报告、有关各种事件的新闻、以及其他项目。领导者与他人的许多口头联系也是情报性的，如提出要求、传递最新消息、听取简要汇报、视察。

在绝大多数的此类活动当中，人际关系只是附带的；而信息只是被传递或加以组合而没有用来作出重大决定。此类活动既不能归入先前所讲的人际关系的角色，也不能归入以后要讲的决策方面的角色。管理学家把领导者所扮演的此类角色称为信息方面的角色。

领导者在组织内部的信息传递中居于中心地位。可以说，领导者是企业的“神经中枢”。企业中各种正式的或非正式的信息流程都会集中到领导者身上。领导者掌握着最丰富的信息，在信息传递方面起着核心作用。

领导者作为“神经中枢”的特点表现在三种角色之中。在监听者角色中，他们掌握自己的组织和环境的情况。在传播者角色中，他们把自己获得的信息在企业内部传递给别人。在发言人角色中，他们则是代表企业对外发布信息。

（一）监听者

为了企业的发展需要，领导者经常需要收集大量信息。这是领导者作为监听者必须做的工作，因为这使他能够了解他的组织及外部环境中发生了一些什么事情。他寻求信息，为的是察觉各种变化，找出解决各种问题的办法，得到有关外部环境的消息，以便恰当地传播信息和作出决策。

领导者需要收集各种各样的信息，这些信息来源大致可分为以下 5 类：

1. 内部业务

企业组织中各种业务的进展状况以及同这些业务有关的各种事件的信息。这些信息的获得形式有：标准的业务报告，下属的特别报告，对组织进行观察时的观察材料。

2. 外部事件

领导者通常要搜集并得到有关外部的各项信息：顾客、人事联系、竞争者、同事、供货者以及市场变化、政治变动、工艺技术的发展等。领导者的个人联系使他能得到有关业务的各种事件和议论的信息；下属好像过滤嘴似地给他提供各种外部事件的信息，同行组织通过报告和业务通讯经常地向领导者提供别的业务信息；领导者订阅了大量的报刊，经常得到有关业务、工艺技术、一般工商界和一般外部世界的信息。

3. 分析报告

领导者从各种不同的来源得到各种不同事件的分析报告，有的是经过要求以后送来的，有的是未经过要求就送来的。领导者有的时候，突然对某一问题感兴趣，就会让下属向他提供简报和报告。同行组织和其他团体也会给领导者送来认为他或他的下属感兴趣的报告。领导者常常要求对与其将来要做出的一项决策有关的各种因素，提出一份报告或概要，这种报告或概要由专业知识丰富的下属或公司外部的人提供。

4. 各种意见的倾向

领导者通常会用许多方法来更好地了解他的环境和获得各种新思想。比如，他参加各种会议，注意阅读顾客的来信，浏览同行组织的报告，从各种联系和下属获得各种意见——有关提升的建议、提议拟订合同和有关求职者的情况介绍。

5. 压力

除了通常形式的信息外，领导者还从各种形式的压力中获得信息。企图获得更大权力或某种变动的下属试图影响领导者的决策，诸如任命一位当地人或建立一个新的委员会之类。公司以外的人也可能提出各种各样的要求，如一位顾客要求一项特别的安排，一个慈善团体写信询问为什么没有给他们捐款（当然，这样的事情在中国不可能出现）。

企业领导者常常根据不同的需要来选择不同的信息。在制定长远战略或作重大决策时，领导者更看重书面材料与倾向性的信息。而在日常运作、即时处理的过程中，领导者更喜欢口头信息和有关事件的信息。关于前者，本书将在《领导者信息论》一章中予以详述，而后者，本书需在此处做些交待。

○小道消息大用途

我们知道，领导者处于企业的神经中枢地位，每天要处理各种各样的事情，做出各种各样的决策。所以，领导者必须保持机敏，对各路信息敞开大门，以便及时准确地采取行动。

与那些四平八稳的报告不同，小道消息更能满足领导者的即时需要，使领导者的工作更加主动。领导者也更乐于与下属、公司外部人士进行闲谈，从中捕获关于自己与公司的消息。有时，领导者偶然得到的消息可能使他做出重大决策。这方面的例子很多：

爱多 VCD 的创始人胡志标早年在一个小作坊里搞学习机。但他深感自己在诸侯林立的学习机市场上难有插旗之地，要出头，必须找到一块别人还没有发现的空间。一个十分偶然的机，在中山市东开镇的一间小饭馆里，他突然听到了一个消息：有一种叫“数字压缩芯片”的技术正流入中国，用它生产出来的播放机叫 VCD，用来防备盗版碟片比正流行的 CD 好过百倍，这个东西一定会卖疯。就这几句话，改变了胡志标的一生。他当即赴香港，跑上海，招兵买马开发 VCD，从此一发而不可收拾。信息的价值往往是与时间分不开的。过时的信息一文不值，即时信息可能身价百万。所以，领导者常常对系统规范的信息汇报置之不顾，而对某些零碎、偶然的消息极为敏感。

○不可完全依赖小道消息

毫无疑问，小道消息在即时便捷方面是正式的信息系统没法比的，但小道消息往往是零碎的，存在着不完整性与不确定性。如果企业领导把重大决策建立在道听途说的基础上，那就十分危险。亚细亚的失败就是一个活生生的例子。

亚细亚终因盲目地推行异地扩张而失败。而其战略基础，即是推行连锁店。但什么是连锁店？为什么要开连锁店？连锁店的优势和劣势在哪里？对这些最基本的问题，王遂舟等人并不清楚。据王遂舟的自述，亚细亚决定投资连锁店的过程是这样的：“1993年9月以前，连锁店在中国还没有，9月份以后才在报纸上见过，当时对连锁店概念还不清楚。我和几位董事长在一起策划，提出3个理论：①看准了就上马；②生一个孩子是养，5年后再生一个还要作难，干脆放在一起作难算了；③当时看过一个电视剧，一个老板在讲述他怎么那么有钱时说，他先办了一个纺织厂，然后用这个纺织厂作抵押，办起了两个纺织厂，又用这两个纺织厂作抵押，办起了4个纺织厂。基于这种情况，我们确立了宏伟的目标，几位老板为亚细亚集团制订的三年规划是在全国搞30-50个商场，年销售额500亿元，我改为100亿元。”

这就是1993年中国最优秀的、最具有超前意识的青年企业家的认识和决策能力。请看，他们在做出事关企业命运的重大决策时，其信息依据是：(1)报纸上的零星新闻；(2)无聊电视剧的对话；(3)日常生活中的用语。这样轻率莽撞的决策，有可能侥幸成功，但十有八九都会失败。

企业领导人除了喜欢即时的、能引起反应的信息外，还得重视系统的、综合性的信息。为此，他必须在企业中建立起规范的信息系统。正式的系统配合着非正式的系统，使领导者拥有关于本企业自身及其环境的最丰富的信息。

(二)传播者

一般而言，领导者在扮演传播者的角色时，必须决定：谁？何事？何时？也就是：让什么人知道什么事和什么时间让他们知道。执行时必须：

1. 衡量把某情报通告部属时会产生什么后果。
2. 毫不吝惜地与部属共享非特权类的情报。
3. 记录部属由于得不到本来应得到的情报，而造成犯错误或判断错误的次数，以了解部属对于情报需要的迫切性。
4. 告诉部属们发生的有关事情时，必须把事实和对事实的解释分开。
5. 必须核对自己的见解与命令，了解其往下传递到什么阶层时已经被谁歪曲了。

事实上，在当今信息时代，每个人对信息都是很需要的。企业领导者应当最大限度地满足从一般员工到管理阶层的信息需要。对于企业自身及其环境的了解，能使下属们更加理解领导的政策。而缺乏沟通，往往导致企业死板僵化，职工得过且过。所以，许多优秀企业总是想方设法来传播信息。

前面在讲“领导角色”时提到过海尔的《海尔人》。《海尔人》就是海尔的内部刊物，用于反映职工呼声，传达领导精神，介绍业界情况等方面。多年以来，《海尔人》在团结海尔员工、提高工作效率上起到了异常重要的作用。作为海尔领导者的张瑞敏，以海尔企业文化的设计者自任，对《海尔人》极为看重。他不但指导《海尔人》的采写编发，还经常亲自撰文，宣扬海尔文化。除以《海尔人》为阵地外，张瑞敏还经常同海尔决策层到基层巡视访问，同职工亲切交谈，一面了解情况，一面传达信息。由于企业内部的有效沟通，海尔总能给人以团结奋进的良好印象。

国内其他企业也大多有自己的内部刊物。比如长虹有《长虹快讯》、巨人有《巨人报》、商德有《商德视界》、万科有《万科周刊》等等。其中，《万科周刊》因其有深度的内容，还成为商界的知名刊物。

领导者在传播信息时，必须注意到信息的准确性，尽量避免信息被歪曲。一条失真的信息可能给企业带来极大危害。

(三)发言人

领导者的传播者角色面向组织内部,而其发言人角色则面向企业外部。领导者是组织的权威,他有权力也有责任代表组织来讲话;领导者又是组织的神经中枢,他有充分的信息来这样做。领导者作为组织的发言人,可能是为组织进行疏通活动,可能是作为公关而活动,也可能是作为其所在行业的专家来活动。总之,领导者扮演“发言人”这一角色,可能以各种各样的面目出现。

如同“名誉领袖”一样,“发言人”的角色也是个“形式上的角色”。不过,它是与工作直接相关的,是实质的而非典礼仪式性质的。领导者充当“联络人”的角色,当其代表公司向外交讲时,就信息方面而言,就是“发言人”的角色。

为演好发言人的角色,领导者必须:

1. 确立明确的方针,指出何时代表公司,何时仅代表个人。
2. 保证所说的话正确代表公司的政策。
3. 充分准备以确保演说成功,并敏捷妥善地回答新闻界的提问。

领导者必须向两个集团——影响者和一般公众——传递有关本组织的计划、政策和成果的信息。领导者还要将自己的信息与他所联系的人共享,这样才能维持他的联系网络。为此,领导者必须确保让自己获得的信息是即时的。为了获得组织以外的人的尊重,领导者必须表明他拥有关于自己组织及其环境的直到最近一分钟的最新情况。

○危机公关:发言人力挽狂澜

利利公司的故事可充分说明领导者作为发言人角色的重要性。利利公司因为其海外企业经营不善而陷入财务危机,同时,公司的信誉度也降到了最低点。公司的许多长期持股者纷纷抛出公司股票。由于缺乏足够的信息,一度坚定的投资者最后对公司也丧失了信心。此时,大多数金融分析家都认为利利公司很难幸免于难。

面对信任危机,利利公司的新任董事长刘易斯·罗伯逊果断地决定:开展公关活动。因为,只有沟通交流才能激发公众对公司的信心,而信心是解决一切问题的关键。现在,在公共关系方面,有四个方面是至关重要的:(1)公司与持股者的关系;(2)公司与金融界的关系;(3)公司与工商界(尤其是苏格兰地区)的关系;(4)公司与媒介(尤其是金融媒介)的关系。为此,公司危机处理小组决定雇用一家金融公关公司与一家苏格兰当地的公关公司。此外,在诸多的公务之外,公司的董事长和总裁要密切关注公关战略的制定和实施。

1. 针对金融界、持股人和新闻媒体的公关活动

这项活动由都市公关公司策划实施。该公司确定了如下目标:(1)与知名金融记者及金融分析家建立联系;(2)确立危机处理小组在这些舆论制造者心目中的地位;

(3)使利利公司有机会发表自己的言论;(4)在危机处理过程中确保进行不间断的信息交流与沟通。

在确定公关目标的基础上,都市公关公司列出了全国各大日报、星期日周刊的主要金融记者的名单,并一一拜访了他们,必要时安排他们与利利公司的新管理层会谈。另外,公关公司还在金融分析家中挑选了一批对利利公司最有利且有影响的人士。这些记者和分析家们不断得到利利公司各方面的信息。通过在不同阶段与他们的联系,都市公关公司逐步掌握了他们对利利公司的态度及其转化过程。

原先的利利公司管理部门曾经预言公司下半年经营状况会好转,财政将扭亏为盈,但到12月为止的实际情况却事与愿违,这种令人吃惊的?肖息无疑会让金融界恼火。所以,公关公司在首先设法增强公众对利利公司的信任的同时,没有忘记向金融界声明公司仍然存在着困难。这也就向外界传递一个双重信息:一方面公司有足够的力量渡过难关,另一方面公司需要比较长的一段时间。

怎样使公众特别是金融界公众接受利利公司的年度业绩报告呢?利利公司谨慎地发出了

第一个信号，这就是公司打算出售与其建立业务关系不甚密切的五个英国境内的子公司，它们各自的业务都还很好；第二个信号是在公司业绩公布前一个月，公司董事长召开了一次不同寻常的股东大会，希望他们允许公司继续贷款。利利公司这样做，是为了告诫投资者与金融界：公司正在努力，但不要指望“一夜之间会出现奇迹”。

这些都是为发布公司的年度业绩报告做准备的。随着发布日期的迫近，公关人员可以肯定公众对公司“进一步亏损”的年度结果有了心理准备。但是，公众是否能接受高达 5000 万英镑的亏损额？

在利利公司向证券交易所公布年度报告后，立即召开两个发布会，一个针对新闻媒介，另一个针对金融分析家。在发布会上，利利公司的董事长和总裁针对记者、金融分析家的提问，做了令人满意的回答。

会议一结束，金融分析家们立刻与各自的机构联系，提出了新的建议。他们的建议对利利公司股价的影响马上就表现出来了，几分钟之内，利利公司的股价先跌了 1 便士，然后开始回升，这十分清晰地显示出金融分析家们的建议是到位的。新闻媒介对面貌一新的利利集团也表现出支持态度。第二天的报纸对利利公司处理危机的种种措施给予了高度肯定。

由于年度业绩报告的公关做得比较成功，取得了方方面面的理解与支持，利利公司在严重的财政亏损中幸存了下来。

2. 针对工商界的公关活动

对于利利公司来说，当务之急就是尽快把苏格兰的业务经营恢复到接近正常的水平，以便管理层能够集中力量转向处理海外的众多问题上来。为此，利利公司向格拉斯哥的一家地方性公关公司——MKA 请求帮助。

MKA 在了解了利利公司的情况后，确定利利公司的工作目标为：密切利利公司与格拉斯哥和爱丁堡的工商界和苏格兰中部公用事业机构的主管人员的接触联络。这不仅包括利利公司现在及潜在的大部分客户，而且包括了当地社会的舆论制造者。这家公关公司同时建议利利公司与从未接触过的当地政界人士接触。MKA 意识到，他们不仅要改变利利公司在人们心目中的形象，而且要争取当地社区的支持，获得更多的业务合同。而这两项工作单靠媒体宣传是不够的，还要有别的公关方式。MKA 建议利利公司同格拉斯哥和爱丁堡的工商界人士搞几次非正式的晚宴。通过晚宴，利利公司不仅联络了各方的感情，而且获得了广泛的支持。

该项计划实施后的 6 个月中，利利公司在当地这两家子公司发现，它们已处在人们关切询问的环境中。那些一度撤回给予利利公司项目的企业现在自动找上门来了。由于起步较晚，我国国内市场在许多方面尚不成熟。企业在经营中常常会遇到比利利公司更复杂、更艰难的局面，加之缺乏危机公关的经验技巧，企业往往使矛盾激化而不能化解矛盾。希望利利公司的做法能给大家以启发。

三、决策方面的角色

信息本身并不意味着事情的完结，相反，它只是决策制定的基本前提条件。毫无疑问，领导者在企业的决策系统中居于核心地位。因为作为正当的权威，只有领导者能够带领组织从事一项新的重要活动；作为神经中枢，只有领导者拥有全面且最新的、有助于组织制定战略的信息。所有这些使领导者拥有最有利的条件来扮演决策方面的角色。

企业处于一个复杂多变的环境当中，需要根据情况随时做出各种各样的决策。这些决策涉及经营管理的各个方面，如新产品的开发、新程序的设计、公关策略、现金流量的改进、不良部门的重组、国外分部道德问题的解决等等。就其重要性而言，领导者的决策行为中，既有事关企业命运的战略决策，也有一些时常的小型决策，如人事任免、奖金发放等。

因为企业的决策涉及极广，不可能由领导者独揽包办。所以，你必须学会授权。怎样授权呢？你可以分以下三种情况：

1. 完全性授权

对于某些不重要的改进性方案，你可以实行完全授权，即在决策方案的设计与选择上都让下属作主。你所做的只是选择一个处理该事的下属，并不言而喻地保留撤换该人的权力。

2. 批准性授权

对于某些比较重要的问题，你可以在方案设计阶段完全放权，而保留选择方案的权力。当下属完成了设计阶段的工作之后，便会在“批准请求书”中要求领导在对提出的行动路线予以批准。采用这种方式，你不必在设计上花费时间而同时保留对行动的最终控制权。

3. 监督性授权

对于某些相当重要的决策，你必须对方案的设计阶段保留权力并加以监督。领导者在决策方面的角色，就其职责而言，可分为以下四种：

(一) 变革发动者

变革发动者的角色是领导者的核心角色。前面在比较领导者与管理者的差异时，我们已讲过领导者不安于现状、时刻追求变革的特性。从某种意义上说，正是“变革发动者”的角色使领导者成为企业家，而不是单纯的管理者。企业家的工作开始于视察活动。作为其监听者角色的一部分，领导者时不时地对组织各处进行视察，寻找各种机会，发现可能被认为是问题的各种情况。领导者会随意地向下属提出各种问题，参加各种职能检查会议，进行未经宣布的巡视，或者从他人的评论意见中寻找可能的问题。一旦发现了一个问题或一个机会以后，领导者就会决定采取行动，以改进他的组织的目前情况。在领导者所做的各种改进中，最突出的就是对企业组织的改进。因为领导者是组织的最高统帅，他必须考虑各种因素，把握大局。他必须始终不断地密切关注环境，不断改进自己的组织以适应不断变化的环境。

在与环境的斗争中，领导者必须注意，不要使自己的组织由于体系庞大而倾向于官僚化。企业组织应当像动物一样，为适应环境而不断变化。

○张瑞敏打造“市场链”

海尔集团正是依靠张瑞敏对其内部组织的成功改造，才得以迅速成长起来的。海尔总裁张瑞敏是个热衷变革、永不满足的领导者。他十分看重组织管理，而对组织创新也毫不放松。

海尔创业初期，经营效益低下，工厂状况十分混乱：车间窗户的门窗被工人拆掉烤火取暖，窗户上没有一块完整的玻璃，甚至有人在车间内大小便。针对这种情况，海尔采取直线职能式管理，以便控制和解决混乱局面。待企业步入正规，效益不断提高，规模逐年扩大，海尔原来的组织模式已显出其不足。到企业进入多元化发展阶段后，海尔又采取矩阵结构管理，以项目组为主，其目的在于使职能与项目有机结合，促进企业发展。如今，又进入了信息时代。海尔针对全球化、网络化的潮流，提出了全新的“市场链”。一边整合企业外部资源，一边满足消费者个性化的需求。每个部门、每个员工都面对市场，变职能为流程，变企业利润的最大化为顾客满意度的最大化。

通过实施“市场链”，每一个部门、每一个人都不再对其上级负责，而是对市场、对顾客负责。如果拿到的市场订单多，订单完成得好，工资收入就高。如果没有拿到订单，没有完成订单，可能一分钱都没有。这就充分调动了每一个部门、每一个人的积极性。

张瑞敏说：“实行市场链不是输血而是造血。如果把企业比作一个人，这种变革是对骨髓的改造，一旦成功，它产生的活力是无限的。”

如今，海尔建立市场链的做法已进入欧洲管理学院案例库。

(二) 障碍排除者

障碍排除者是个很生动的角色，因为它涉及到许多的行动以及吵得脸红脖子粗的事情。当企业陷入困境时，人们沮丧无奈，而领导者排除障碍，自然可赢得人心。可以说，障碍排除者这一角色使领导者获得最大的满足感。

与变革发动者不同，障碍排除者是对环境比较被动的反应。比如一种新产品遭遇不曾预