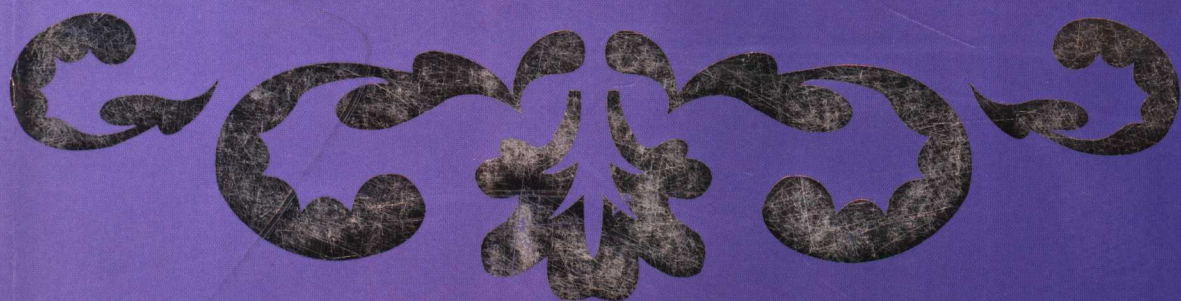


ALL BEGIN FROM
THE FIRST STEP
从第一步起

让你的领袖魅力 光芒四射

LET YOUR LEADERS
SHINE BEAUTIFULLY



王强 主编

就像普照万物的阳光
给公司每个角落带去生机和活力
这是你的天职

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

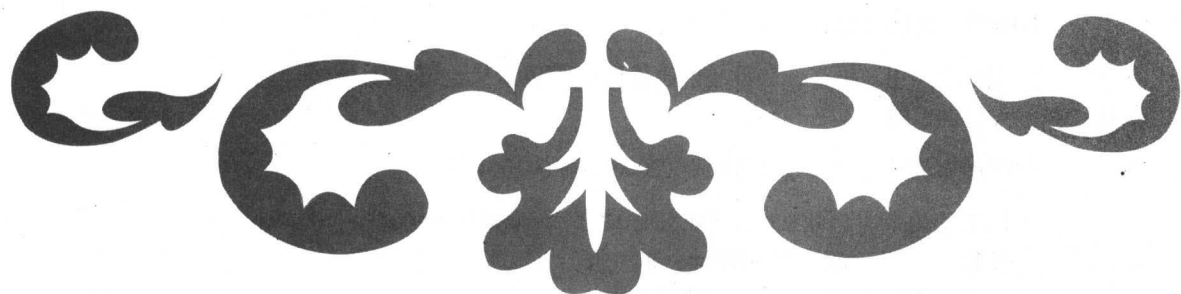


ALL BEGIN FROM
THE FIRST STEP
从第一步起

F272.91
93

让你的领袖魅力 光芒四射

LET YOUR LEADERS
SHINE BEAUTIFULLY



王强 主编

就像普照万物的阳光
给公司每个角落带去生机和活力
——这是你的天职

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 简 介

企业的领导人是企业航船的舵手，决定着企业的发展方向。企业家的素质和能力直接影响着企业的命运。“企业家如果没有出类拔萃的素质，就不可能实现真正的成功。”

本书着眼于世界知名企业家所具备的优秀素质，重点介绍企业家如何进行素质的挖掘与培养，并辅之以经典的案例，让读者重新认识自己，从而更快地迈向成功。

授人以鱼，不如授人以渔。我们真诚希望本书能够帮助致力于提高自身素质的管理者和广大读者成就企业和人生的辉煌。

图书在版编目 (CIP) 数据

从第一步起：让你的领袖魅力光芒四射/王强主编.

—北京：机械工业出版社，2006.6

(管理第一步丛书)

ISBN 7-111-19065-3

I. 让... II. 王... III. 企业管理—管理人员—修
养 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 041664 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王 政 封面设计：曲 华

北京振兴源印务有限公司印刷厂印刷

2006 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170 mm × 235 mm · 10 印张 · 1 插页 · 275 千字

0001—5000 册

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

编辑热线 (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

PREFACE

从华为在思科知识产权诉讼案中占领先机，到联想成功收购 IBM 个人电脑业务，中国企业在国际市场的形象有了很大的提升，这表明中国企业进入了良好的发展状态——由为生存的挣扎过渡到迅速发展的阶段。从民族情感上来讲，我们应当为中国企业的发展壮大感到自豪。我们希望自己的企业能够走出去，在异国市场上打出一片属于自己的天地，发扬中华民族的才能和智慧。

然而我们更应该注意问题的另一个方面，中国企业的整体管理水平不允许我们盲目乐观。许多知名企业一夜之间倒闭，无数中小企业也在生存线上挣扎，据有关调查显示，近 20 年来，我们有 80% 的企业的生存周期不超过 3 年。我国企业的平均生命周期为：小企业 3~5 年，中型企业 10~12 年，大型企业也只有 40~42 年。中国企业界风起云涌、浮沉起落，或悲壮或欣喜的故事每天都在上演，各行业的领军人物更是各领风骚三五载，你方唱罢我登场。

企业的每一次实质性的改变，每一次经营理念的转变，每一次经营方法的进步，每一个成长的足迹，都会使自身面临着新的机遇和风险。那么是什么决定着企业经营的成败呢？也许是企业的远景规划、战略决策；也许是战略的具体执行和具体的操作细节；也许是企业的创新能力，团队的面貌和进取的精神；也许是学习的能力，新技术的应用与否；也许是企业文化的影响力。这些都是与企业的生存发展密切

相关的，是关系到企业前途和命运的重要因素。如何将这些因素调动起来，成为企业发展的动力与源泉，这便是我们所关注的——如何借鉴世界著名企业的管理经验，有效地解决现代中国企业面临的诸多问题与烦恼，使之进入正常的发展轨道之中。

企业经营并不是具有杰克·韦尔奇所说的勇气就已足够。中国企业家缺的不是勇气，而是大胆决策前的谨慎思考以及怎样选择最有利的战场、时机和方式出击。本丛书从这一思路出发，分别从不同角度全面介绍世界著名企业的先进管理思想、理念、方法和技巧的运用。

《从第一步起——让你的管理步伐愈加清晰》主要着眼于世界著名企业的先进管理方法和理念的运用，以说理为主，重点强调管理思想的融合与运用，并辅以经典的案例分析，提出管理思想和理论本土化的建议和提示。

《从第一步起——让你的产品营销环环相扣》主要着眼于世界著名企业的独特营销方法和策略，以介绍营销的热点理论和技巧的运用为主，重点强调营销思想和技巧的运用，并辅以经典的案例分析。

《从第一步起——让你的领袖魅力光芒四射》主要着眼于世界著名企业家所具备的优秀素质，以介绍成功人士所需的条件和素质为主，重点介绍成功人士优秀素质的挖掘和培养，并用世界著名企业家的经典案例加以说明。

《从第一步起——让你的员工各尽其才》主要着眼于世界著名企业的用人方法和技巧，以介绍人力资源管理的理论为主，重点强调新经济条件下新思想和新方法的运用，并用经典的案例加以分析说明。

企业的资本、制度、人才、技术等，归根到底都是企业

从第一步起

让你的领袖魅力光芒四射

的资源。企业的发展不单单依靠资源本身，而更在于如何最大限度地利用这些资源，这才是企业的制胜之本。我们聊尽绵薄之力，编撰了这套丛书，希望它们对提高您的管理理论修养以及管理能力有所帮助。

本书的出版得利于王炜、任苗苗、孙凡、贺立强、曲华、李帆、郭小凡、尹冠男、刘丽丽、邹龙云、付春宇、刘梓萱、蔡伟华、郭海青、牛成路、朱明德、庄艳玲等参编人员的辛勤工作。

编 者

目 录

CONTENTS

前言	III
----------	-----

步法一 超凡的领导能力

第一节 发展知识经济所需的四种领导能力	3
江淮汽车锻造学习团队	6
敢为人先：招商银行电子化的成功	12
大权集中，小权分散——“美的”爱才，授权有道	19
第二节 树立领导新观念	27
转变领导观念的困惑	27
威尔成功转变领导观念	30
第三节 找准自己的领导定位	31
第四节 知识经济下的领导新趋向	38
第五节 现代领导——跨文化管理现象	42
永远的可口可乐	48

步法二 随机应变的决策能力

第一节 领导者驾驭信息的六个要求	63
苹果公司生死存亡系于斯平德勒	66
第二节 随机应变的决策素养	73
“空中大力士”的坠毁——洛克希德公司的衰落	73
安迪·格鲁夫的英特尔之变	76
第三节 准确把握决策时机	78
梅隆果断决策勇创佳绩	78

第四节 注重理性决策	81
一意孤行，泛美没顶——非理性决策葬送泛美航空	82
稳健先行，一生理性——李嘉诚的制胜之道	84
韦尔奇的失误决策	86
第五节 正确的决策程序	89

步法三 畅通无阻的沟通能力

第一节 现代企业家必须是沟通大师	101
企业成功源于沟通——沃尔玛的经营理念	102
第二节 沟通的重要性	103
王安公司的沟通之道	104
第三节 沟通的目标——打造有力的团队	105
让员工充分行使自主权	107
第四节 如何有效地沟通	109
众人齐心，其利断金——英特尔的沟通与决策管理	112
柯达的沟通制度	115

步法四 求新求变的创新能力

第一节 创新思维的四个原则	121
第二节 企业家的创新活动	125
谋求战略扩张——神州数码不断创新	131
第三节 创新使领导力增值	133
美菱：创新文化，活力之源	136
第四节 创新是一种需要	139
福特成功创新	140
卡西欧的成功之路	143
第五节 创新基本理论	145

第六节 创新的运用	149
敢为天下先	154
用创新赢得顾客	157
用提供增值服务获胜	158

步法五 培养敏锐的危机意识

第一节 学会居安思危	163
带领通用摆脱危机	164
史密斯扭转潜在危机	166
雷诺公司历险记	168
第二节 培养危机意识	170
道尔公司成功强化危机感	173
第三节 创新危机的防范	175
目光敏锐的危机处理大师——杰克·韦尔奇	177

步法六 超强的预见和感知能力

第一节 远见是一项重要指标	189
高瞻远瞩的李嘉诚	190
第二节 预见能力的提升技巧	193
卡莉设计惠普公司	206
第三节 让预见超越利益	208
具有卓识远见的郑裕彤	210
第四节 经济新规则与 CEO 的素质要求	210

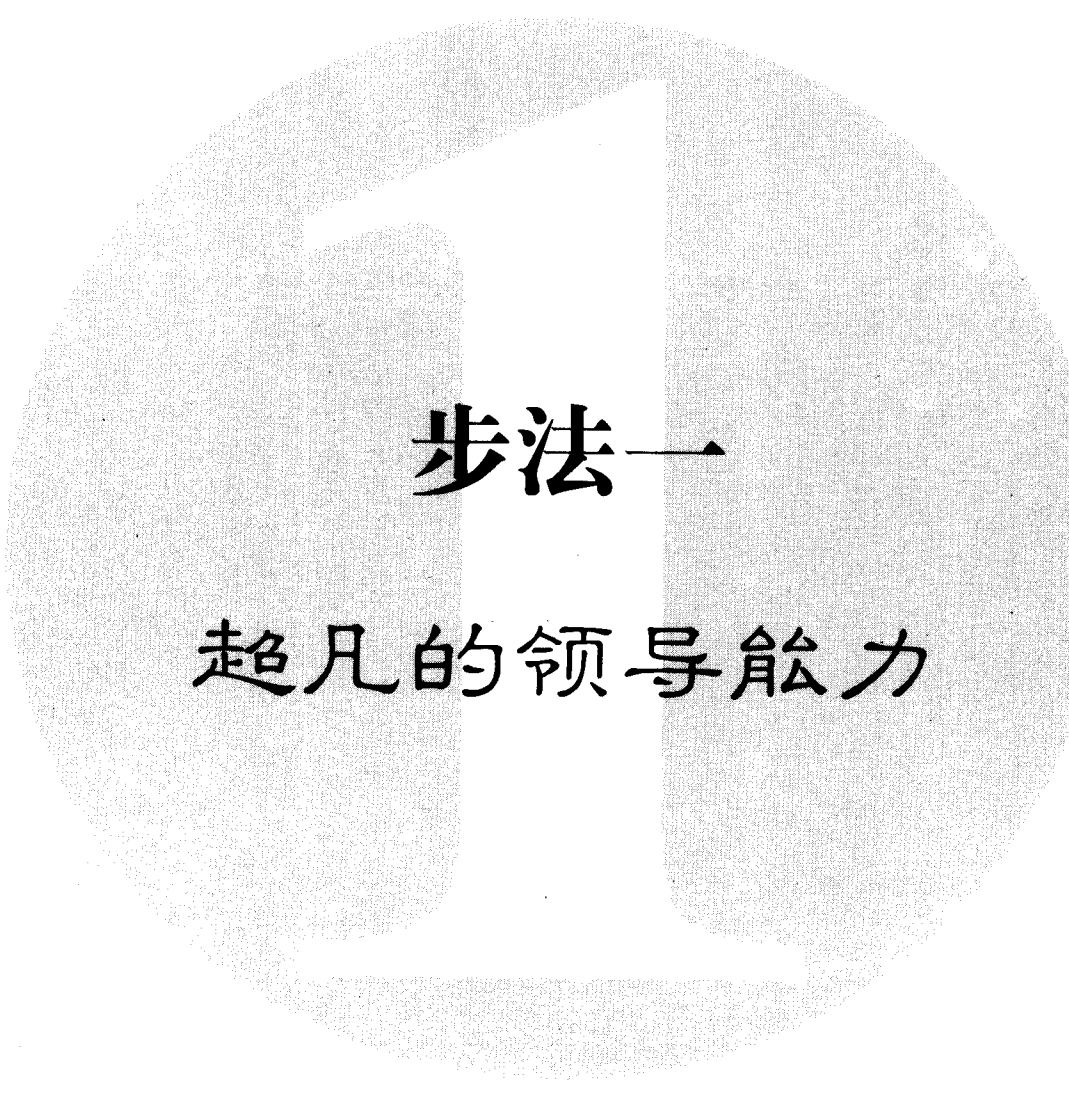
步法七 胜不骄,败不馁的心理素质

第一节 企业家如何应对成功	219
贾尼尼的成功之道	220

第二节 反败为胜的领导艺术	223
陈嘉庚绝处求生	223
李·艾柯卡——和克莱斯勒一道东山再起	230
史蒂夫·乔布斯——再度拥抱苹果	242
李嘉诚艰难创业立奇志	252

步法八 富于亲和力与感召力

第一节 用人和管理企业	261
第二节 塑造个人魅力	269
他创造了神话——张瑞敏铸造海尔辉煌	274
第三节 风度产生美	284
第四节 诗人如诗己	290
第五节 儒雅亲和的 CEO	295
鲍尔默的领导之道	301
2004 年中国年度财经人物任正非的风采	305



步法一

超凡的领导能力

超凡的领导能力

第一节 发展知识经济所需的四种领导能力

知识经济时代将带来领导观念的重大变革，但对于广大领导干部来说，要胜任领导工作，只有观念的变革是远远不够的，关键是要有驾驭知识经济的领导能力。领导能力当然是多方面的，它通常包括领导的决策决断能力，选人用人能力，沟通协调能力，激励凝聚的能力，应变创新的能力等等。但我们着重强调的领导能力有三个特点：一是知识经济条件下所特别需求或者说特别短缺的能力；二是知识经济运行所需求的核心能力而不是一般能力；三是这些核心能力不是散乱的，而是可以构成一个较为稳定的能力新框架。根据以上标准，我们把这四种领导能力概括为学习与批判的能力，变革与创新的能力，授权与服务的能力和开发配置智力资源的能力。

一、学习与批判的能力

知识经济社会必定是一个学习的社会。知识经济时代日新月异的变革和创新给人以巨大方便的同时，也给所有人的生存与发展带来了前所未有的压力。任何个人、任何组织都要不断学习才能掌握大量的知识，才能跟上时代发展的步伐，否则就要被社会淘汰。而作为领导者，更应该是一个站在时代前列的人，一个善于学习的人，因为学习能力已成为领导者最重要的核心能力之一。

在工业经济时代，知识的更新相对较慢，一个人在大学里受过良好的教育，他四年所学的知识大部分可受用终生，只有一部分或一小部分老化了，需要适时加以更新。一个领导者当然也需要学习能力，但通常只需要补充学习一些在学校里没有学到的知识，学习新的科学技术知识、法律知识、金融知识、管理科学和领导科学的知识等等，但无论如何，学习能力不是主要的领导能力。对于一个领导者来说，更重要的事情是教而不是学。

知识经济时代的情况则大不一样了。知识一方面急剧地呈爆炸式的增长，另一方面又急剧地老化和失效，可以说知识的半衰期以惊人

的速度在缩短。如果依现在公认的知识半衰期为6年计算，一个大学毕业生，当他大学毕业之时，他四年内所学的知识也许已老化了将近30%。即使一个知识渊博的人，如果不再学习，很快就会变成一个知识贫乏、孤陋寡闻、无能无用的人。在知识经济时代，在校学习的关键在于培养学习的能力，在学校学习的知识也只是提供一个学习的基础，未来在工作中所需要的知识则必须靠在工作中不断学习所获得。于是终身学习已不再是一个时髦的口号，而成了每个人迫切的需要和真实的行动。

在知识经济时代，领导者的权力来源即在于其知识和能力优势，也就是说，正是由于领导者和被领导者之间的知识距离和能力距离，才使得领导者真正具有了权力和号召力。因此，在如今“学习型”社会的大背景下，领导者的学习能力就显得尤为重要了。作为领导者，必须学习能力更强，学习知识更多，提高能力更快，才能维护其知识和能力上的优势，从而胜任领导之位。但领导的学习能力又不同于其他组织成员的学习能力。在这里，我们强调以下五个方面：

1. 学习能力与批判能力是密不可分的

领导者的学习一定要建立在批判的、有选择的基础之上，这就需要领导者一定要用批判的眼光去观察、去思考、去发现、去评价哪些知识是有用的？哪些知识是无用的？哪些知识是急需的？哪些知识是暂不需要的？哪些知识是基础的？哪些知识是派生的？只有批判性地借鉴和吸收知识才有可能站在知识的巅峰之上。

2. 学习不是被动地吸收，更不是吸收的越多越好

领导者的学习能力体现在“学习什么”和“怎样学习”两方面。换言之，领导者一定要时刻清楚自己需要学习什么，并要掌握多种有效的学习方法，能够尽快地把所需知识学到手。对于领导者来说，重要的不在求“鱼”，而在于“钓”。

3. 领导者的学习重点是学会如何思维，如何创造性思维

领导者的学习主要是思维性的活动，决不是一般性的认知记忆。领导者学习时要把横向思维和纵向思维联系起来，发散思维和聚合思维联系起来，理性思维与形象思维、直觉思维联系起来，分析思维和

系统思维结合起来，一句话，领导者的学习要在创造性上着力，更重要的是要把创造性思维和创造性决策结合起来，使自己的创造性思维能够顺利地转化为有用的决策。

4. 领导者的学习应该是更宽泛的而不是更专业的

除了学习相关的科技文化知识外，领导者要通晓怎样与同事相处，怎样与下属共事，怎样建立良好的人际关系，怎样领导、激励组织里的其他成员等等。领导者应是一个知识上的通才，这样他才能具备更宽广的视野，从而能够观察和协调各具特点的团队成員，领导这些不同方面的“专才”，去处理和应对各种问题，如此才是真正意义上的“领导者”。

5. 领导者的学习是双重的

一方面是自身的学习，另一方面是组织团体的学习，后者比前者更重要。作为领导者，最重要的一个任务就是要充分利用团队的力量，使所有的团队成员都能够发挥出最大的效力以达到最高的绩效水平，而团队的力量从根本上来说，即来源于团队的学习。所以从领导者的职责来说，带领团体学习的能力应是领导者学习能力中最重要的能力。过去，学习能力是外在于领导能力的，现在学习能力是内化于领导能力的。现代经营背景下，领导者学习能力的一个重要内容就是将企业建设成一个学习型组织。

当今社会是一个迅速变化发展的社会，是一个超出人们想象力前进的社会。随着知识经济时代的到来，各种发明发现层出不穷，新科技、新产品日新月异。人们透过这些现象发现，当今社会是一个国际化、信息化的社会，同时也是一个学习化的社会。根据学习型社会的概念，学习将成为人们生活的需要，成为人们生活的一种方式。

企业之所以要成为学习型组织，首先是由我们所处的知识经济时代所决定的。知识经济的到来必将以巨大的力量改变整个人类社会的生产方式、营销方式乃至生活方式。知识经济的到来，对我们来说，既是我们建立学习型企业的机遇，更是一场严峻的挑战。在这种形势下，能够不断适应变化、具有比竞争对手更强的学习能力就意味着拥有了最坚实的竞争优势。一位国际著名的管理学家曾说过：“一个企业

学习的能力以及把学问迅速转化为行动的能力，就是最终的竞争优势。”

建立学习型企业的必要性和重要性表现在如下几个方面：

第一是经济全球化的挑战。经济全球化意味着企业的生产经营要面向全球，市场的竞争将是一个全球性的竞争，科学、技术、创新将成为推动全球经济发展的主要动力。这个趋势带来的结果是传统产业微利化，生产成本趋同化。原燃料涨价，市场价格下调，企业的产品盈利空间越来越小。同时，企业内部都在加强改组、改造、改进，千方百计地降低成本，结果使企业间的成本差距越来越小，竞争越来越激烈。

第二是国内市场变化的挑战。我国已基本告别短缺经济，市场呈现出供大于求的局面。市场供大于求实际上体现了生产企业与市场需求之间的结构性矛盾，要求企业必须调整经营战略，迅速适应市场的变化和 demand，努力提高企业面对市场的竞争能力。

第三是国际市场开放的挑战。国际市场开放后，我国企业既要面临产品销售的前向市场，又要面临原料供应的后向竞争，这对我们提出了更高的要求，必须尽快适应市场机制，建立与市场相适应的管理模式，不断提高企业竞争力，才能在激烈的竞争中站稳脚跟。

所以，我们要抓住机遇，迎接挑战，把企业变成一种学习型的组织，保持企业机体活力，在挑战和竞争中不断发展壮大。

江淮汽车锻造学习团队

创建学习型组织从何入手？当然是学习。而何为学习，江汽人有着独到的见解。知识经济时代，企业要想出奇制胜，靠几个优秀的领导或出色的劳动力是绝对不行的，它是靠无形资产——知识的多少来衡量的。知识已成为经济的基础，因而学习已绝非传统意义上的捧书苦读、子曰诗云之类了，而是对知识的一种整体驾驭、领悟和把握能力。江汽公司从实际出发确立了新的人才观念，搭建了新的学习架构，培养了新的学习能力。

他们首先进行了“硬件”投资，江汽对此可谓不惜血本。早在

1991 年企业刚刚扭亏时，即投资 300 多万元建设了培训中心一期工程，随着效益的好转，又建设了二、三期工程。现在的培训中心拥有现代化的教学设备，宽敞明亮的教室，配有卫生间的学员宿舍乃至接待学员亲属探亲的标准客房。为进一步完善学习环境，四期工程又在筹建之中。江汽人不仅在“硬件”上舍得投入，“软件”建设也是毫不吝啬。许多师资都高薪聘自重点大学，例如聘请一位台湾教授，仅讲学费用每天就高达一万元人民币。同时，他们还与国内多所高等院校建立了合作关系，并建立了自己的研究生工作站，培养高层次管理科技人才的博士工作站也在筹建之中。

“40+4”培训模式可以说是江汽人的创举，也是江汽新型学习理念的概括与体现。国家经贸委培训司司长王忠明到江汽考察时，对此给予了充分的肯定和高度的赞扬。他说，江汽公司是有人性、有魅力的企业，这种魅力正是由这个模式引发出来的。过去江汽的 20 年尚不足现在一年的产销量，在这一个积累发展的过程中，“40+4”功不可没，成功之奥秘也就在其中。

“40+4”培训模式是江汽公司近年来全面启动的培训工程，即规定每位员工每周不仅要工作 40 小时，还要利用业余时间或节假日集中听课学习 4 小时。教学内容由公司根据企业各岗位的素质要求和业务要求确定，设有基础课、专业基础课和专业课，并按单位组成团队进行集中培训。教材由公司专门聘请专家、教授精心编写，并大量汲取了我国台湾企业的经营理念和管理经验，构成了崭新的学习构架。江汽人认为：学习不仅是学知识，更是学习运用知识的能力。学习的主体也不再是过去的个人，而是现在的团队；学习的目的，也不再是为了积累，而是为了改变思想观念，以观念改变行动，以行动改变命运。由此，他们把学习看作成一种过程，一种人与人之间心灵互动的过程。正是这种学习观念，打破了人与人之间的戒备和防卫，形成了一种开放、接纳和包容的态势来进行合作。这无论是对员工个人的成长，还是对组织内部和谐人际关系的形成，都是十分必要的。正所谓心有多大，学习的路就有多长，产生的效果就有多好。

教学方式也随学习内容的拓展而变得灵活多样、丰富多彩，设有