

领导·组织·战略

LEADERSHIP

ORGANIZATION STRATEGY

许晓平 / 著

红旗出版社

Leadership
ORGANIZATION
STRATEGY

领导 - 组织 - 战略

Leadership · Organization · Strategy

许晓平 著

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导·组织·战略/许晓平著.

—北京: 红旗出版社, 2003.8

ISBN 7-5051-0873-5

I. 领…

II. 许…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073866 号

领导·组织·战略

许晓平 著

责任编辑: 肖景华 封面设计: 张新勇

红旗出版社出版发行

邮政编码: 100727 地址: 北京市沙滩北街 2 号

E-mail: hqchs@publica.bj.cninfo.net

编辑部: 84049774 发行部: 64037154

印刷: 北京市铁成印刷厂

2003 年 8 月北京第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

开本: 787 毫米 × 960 毫米 1/16 印张: 15.5 字数: 160 千字

ISBN 7-5051-0873-5/D·383

定价: 32.00 元

作者自序

一位朋友与我谈起他读书的习惯时说过，别人读书都是把有价值的内容圈出来，而他是把没有价值的内容撕掉，因而手头的书常常被他撕得剩不了几页。

想起朋友的这个癖好，我就不敢轻言写书。我怕被人撕得剩不了几页，这倒不是怕丢自己面子，只是怕浪费别人的时间，犯鲁迅先生所说的“谋财害命”之大罪过。

研究生毕业也有 15 年了。期间呆过的单位也不算少：在高层政治机关工作过，在政策研究部门工作过，在教学科研机构工作过，但是对组织管理问题的兴趣却一直没有变。多种机构的工作经历，为自己观察和研究组织管理问题提供了独特的视角和窗口。

这些年来尽管从事的工作各异，但也一直没有脱离教学工作，经常应邀为政府机构、高等院校、企业、军队等各类组织开设组织管理和领导艺术方面的课程或讲座，也就有许多与各类组织的一线领导人员交流、探讨组织管理问题的得天独厚的便利条件。

教学相长。与一线领导人员的交流是十分珍贵的。说实话，这也是我这些年对教学工作一直乐此不疲的重要原因。教学的过程是一个吸纳知识的过程，是自我成熟的过程，更重要的是寻求共鸣的过程。当我们纯个人化的，由纯思维产生的观点在来自一线的领导人员身上产生共鸣的时候，一种职业满足感则油然而生。这种共鸣自然成为自我激励的动力，从事教学工作的基本动机也就变成对这种共鸣的追求。当然，这种共鸣我是十分珍惜的，久而久之，也就有了要把她写下来的愿望。这是要写这本书的最原始的动因。

这本书的写作十年前就开始动笔了。为什么迟至今日才成书？我断不敢有“十年磨一剑”的念想，只是除了刚才所提到的怕被人撕得所剩无几之外，更多的原因是一旦中断，过上些时日再回头就比不上先前所写的东西了。这种比不上，并不是先前的观点不对了，更多是在与一线领导者的共鸣中对同一问题又有了新的看法。因为来自一线案例的丰富、生动，总是容易使写在纸上的东西显得黯然失色。

近些年，来自一线领导人员的鼓励越来越多。在讲课交流之余，许多朋友索要我的书，我说没有，他们总是不相信。当我谈及我的真实想法时，他们在这一点上与我的共鸣却很

少。细想起来，朋友们的想法也对，纵使一次不能踏进同一条河，但是只要我们的探索没有停止，我们的观点总是处于变化当中，如果非要等这种探索停止后才去总结，那恐怕也会影响探索活动本身。因此，我还是冒着被大家撕得所剩无几的风险，写成这本《领导—组织—战略》一书，作为阶段性的总结。

十几年里对各类组织的观察和思考得出的一些观点：有些内容完全是属于个人的，写出来只能是一种自娱自乐，还是不写为好，以免浪费大家宝贵的时间；有些观点，在教学工作中与听众产生过共鸣的，写出来或许便于与大家交流。为此，我在记忆库中仔细搜寻与一线领导管理者共鸣比较多的观点，写出来并作了一点简单的编排。书中篇目大多从凡人小事切入，从习以为常、司空见惯的领导行为和组织现象下笔，试图将组织管理的理论问题融于对平常事的解析当中。

在描述时代特点的诸多词汇中，“变革”是使用频率最多的。变革意味着众多的不确定性。“9·11”给全球政治经济的冲击，“非典”对中国发展的挑战，这些事件都具有偶发性、不确定性。为了应对这些无法预料的不确定性因素，社会对领导力的呼唤比任何时候都强烈。我们并不是希冀出现普渡众生式的超人来

引领我们，但是我们确实比任何时候都更需要领导来集众人的智慧和能量。人类社会是组织化的社会，正是因其组织化才产生了对领导的需求。领导力也必须透过组织来展示。组织的形态及其成长的规律，直接制约领导力的作用范围和效力。战略实质就是引领领导前行的图景和路径。领导—组织—战略，有着内在的逻辑联系，写作时并没有着力把这内在的逻辑联系揭示出来，我想还是把这类属于“线的整合”之类的事情留给读者朋友自己去做，我只希望能给朋友们留下一点“点的共鸣”。

在写作过程中，得到了许多朋友的支持和鼓励，在此一并道谢，恕不一一列名。

今年5月是慈母80岁冥寿，因“非典”没能回去给她老人家请安，念此常有内疚，谨以此书聊以谢恩。

许晓平

2003年7月15日于国家行政学院

目 录

作者自序	(1)
一、团队式领导时代来临	(1)
1 从《西游记》谈团队	(1)
2 告别超人时代	(5)
3 超越人性的不完善	(7)
4 法人由来的启示	(10)
5 “人无完人，一个团队可以完美”	(12)
6 “过去、现在、未来”三维均衡	(17)
二、新领导力	(20)
7 领导是教练	(20)
8 重要的是领导才能	(24)
9 领导者的责任方式	(28)
10 受人喜欢还是受人尊重	(32)
11 良将无赫赫之功	(36)
三、领导心性修养	(43)
12 镜子与窗户	(45)

13	大象无形	(46)
14	勇者与智者	(49)
15	后退之勇	(52)
16	平常心即道	(55)
17	“百尺竿头，更进一步”新解	(58)
18	领导与脾气	(60)
19	优秀与平庸	(62)
20	事业看精神	(64)
21	相信你自己	(66)
22	成事者的感情	(68)
23	人到中年	(69)
四、领导识人、育人、用人		(73)
24	扬长避短新说	(73)
25	人没有废物，只有放错地方的财富	(75)
26	水至清则无鱼，人至察则无徒	(77)
27	识人不可不察情感	(80)
28	普通人、人才、人杰	(83)
29	良禽择木而栖	(84)
30	不许陈再道打冲锋	(87)
31	哪里有爆炸，哪里就有杨振宁	(88)
32	领导要学点不说破	(89)
33	领导要“狠”点心	(91)
34	态度决定一切	(93)
35	忠诚的含义	(96)
36	慎入管理无能区	(98)

五、领导决策 (101)

- 37 虚怀若谷 百川乃入 (101)
- 38 创造性地利用不同点 (103)
- 39 让人说话，天不会塌下来 (106)
- 40 不要让闪光的火花自生自灭 (111)
- 41 求优劣，不争是非 (113)
- 42 注意防范情绪化的洪水 (117)
- 43 少数、多数及其他 (120)
- 44 尊重专家与尊重小人物 (122)
- 45 经验与智障 (124)
- 46 格鲁夫式问题 (126)
- 47 大数好通过 (129)
- 48 执行决定论 (132)
- 49 一次把事情做好，而不要
一次次重做 (135)

六、组织、文化与创新 (138)

- 50 组织的新创与再生 (138)
- 51 组织化的力量 (148)
- 52 组织两重目的之平衡 (152)
- 53 基础管理架构与业务流量的适配度 ... (154)
- 54 信息流通与管理模式演变 (156)
- 55 交往频率 (161)
- 56 避免成为最后一个知道真相的人 (163)
- 57 心有灵犀也要点一点 (166)
- 58 小创新大贡献 (168)

59	创新始于变化	(170)
60	创新的源头	(172)
61	工作本可以变得很有趣	(174)
62	培训的功能	(177)
63	客户最重视什么	(181)
64	企业与宗教	(183)
65	文化之根	(187)
七、战略		(191)
66	速度经济与企业竞争策略	(191)
67	赢家通吃下的生存之道	(195)
68	新联盟时代	(199)
69	价格战还是价值战	(203)
70	做规则的制定者	(206)
71	战略与文化的适配	(210)
八、链接		(212)
72	欢迎企业化社会来临	(212)
73	人、魅力与制度	(218)
74	关于企业接班人问题的思考	(223)
75	变革时代的领导力	(232)

一、团队式领导时代来临

TUANDUISHI LINGDAO SHIDAI LAILIN

1 从《西游记》谈团队

《西游记》真是把四个人物写绝了，唐僧、孙悟空、沙僧、八戒，如此栩栩如生，乃至几百年来人们爱莫甚焉。在文学欣赏之余，品味其中的管理启迪，也别有一番风味。

为什么是这四个人，少一个行不行？恐怕不行，少任何一个人，是否能完成去西天取经的伟大使命都要打个问号。四个同一类型的人行不行？也不行。恰是这些个性、气质、能力各异的人组合在一起，团队的战斗力才是最强的。

这其实触及到管理学当中最前沿的问题，一个高绩效的团队，由一些什么样的人来组成，即团队的结构问题。吴承恩先生用文学语言无意触及的问题，正是当今管理学家致力探索的问题。吴先生关于一个事业团队应该由四种类型的人物组成的看法，对思考现代管理问题有重要的启迪作用。

唐僧是这个团队的核心。唐僧是一个对目标非常

执著的人。任何时候他都没有说过放弃。不管遇到什么艰难险阻，也不管遇到什么诱惑。记得小说中有小国家聘请他去当国王的，有些大款要给他成家立业的，但是他从来不会放弃去西天取经这个伟大的目标。唐僧还是一个十分自律的人，苦行僧般的克制，对自己要求十分严格，自我控制和自我约束能力极强。一个团队中，若没有唐僧这种对目标非常执著且又有极强的自律精神的人，是很难有所作为的，尤其是作为一个团队的核心人物，这一点更是十分重要。

吴承恩先生显然很喜欢孙悟空，在孙悟空身上投注了许多的笔墨。孙悟空能量大，敢作敢为，富有创造力、闯劲、冲劲，没有孙悟空的能量，许多事情就没法干成。但是，吴先生为什么要在孙悟空头上套一个箍，其中可大有学问。孙悟空是一个比较任性的人，容易情绪化，比较容易偏离团队目标。若是没有这个紧箍咒，孙悟空肯定是跟不到最后的。我们可以把这个紧箍咒比作团队的基本的价值取向，孙悟空受紧箍咒的约束，说明他对团队的基本价值观是认同的。孙悟空一偏离团队目标，唐僧就把紧箍咒一念，孙悟空就在地上打滚，从而回到团队目标的轨道上来。就如同现实生活中，能力大的人，当然是团队的重要资源，但如果对团队的基本价值观不认同的话，这种人破坏性会大于建设性。如果紧箍咒箍不住孙悟空的话，此人是断断不可用之人。

联想集团创始人柳传志经常带领他的高级管理人员讨论一个永远没有答案的问题。他从认同企业价值观和有本事两个维度把人分成四种：认同企业价值观

有本事，不认同企业价值观有本事，认同企业价值观没有本事，不认同企业价值观没有本事。柳传志组织干部讨论这四种人如何办。前一种和最后一种都好办，前一种大胆重用，最后一种淘汰。中间两种如何办，每个人会有不同的看法。为什么说这是个永远没有答案的问题，因为现实中绝对化的人是很少的。比如，认同企业的价值观但一点用处都没有，或者本事大但对企业的价值观毫无认同，而大部分人还是处于过渡带的。柳传志要大家讨论并不是要得出一个非此即彼的结论，而是要活跃大家对这个问题的思考。我们可以认为孙悟空是一个对企业的价值观基本认同有大本事的人，这类人当然要用，且不可不用。这也提醒领导者，对能力强的人，只要求他对团队的价值观基本认同即可，不能要求他对团队的所有价值取向都亦步亦趋，否则我们会失去他们。

沙僧，是个老黄牛式的人物，本事不大，但勤勤恳恳、任劳任怨，勤奋、忠诚、可靠。沙僧可以视为本事不大但对团队的价值观强烈认同的人。团队中此种人也得有，而且是不可或缺之人。如果没有沙僧的话，我想那副担子恐怕多数时间只有唐僧自己挑了。孙悟空高兴时挑，不高兴就撂。给八戒挑吧，心里还不是很踏实的。别看沙僧本事不大，但须臾离开不得。我孩子买《西游记》人物的贴画，每个人物有100幅头像，沙僧的100幅头像没有一幅是没有担子的，沙僧的作用与肩上那副担子是紧紧联系在一起的。我们也劝现实中的沙僧，千万不要撂挑子，因为其离开担子的话，对团队就没有了价值。因为我们没有孙悟空

的本事，没有猪八戒脑袋那么灵光。

八戒，要不细想的话，觉得这个人在现实中对一个团队没啥用，纯粹是吴先生为了加强文章的可读性，加进去的人物而已。非也。其实，八戒的作用也同样是不可或缺的。有一个社会心理调查发现，男性比较喜欢孙悟空，而女性普遍比较喜欢八戒。人很丑，但很温柔。脾气好，天生乐天派。他总是给团队带来乐趣、幽默。假若没有八戒的话，团队气氛会没有活力，没有情趣，变得枯燥无味。唐僧因其个性和地位十分严肃，孙悟空任性，沙僧则比较内向。当一个团队面临巨大的外部压力时，八戒如同一个心理调节师，总是给团队带来快乐，营造欢乐的氛围。八戒还是处理人际关系的高手。这个团队经常出现的情节是，孙悟空闯祸了，唐僧一气之下把他撵走了，但真正遇到难事时，又想到孙悟空：要是孙悟空在就好了。此时八戒出现了，他善解人意，知道唐僧需要他出来说点什么。八戒说，师傅啊，你就把悟空叫回来吧，你就给我一个面子吧。试想这些话，都是唐僧自己想说的话，但碍于领导者的权威又无法说出来。沙僧因其个性原因是说不出这类话来的，也就只有八戒来说。假定没有八戒，这个团队不就分裂了？八戒还善于与外界打交道，许多外部力量的支持都是八戒争取来的。要完成西天取经这样的伟大事业，没有外部力量的支持是不可想像的。这些当然是仰慕这个团队从事的事业十分崇高，愿意支持他们的外部力量，但必须有人去穿针引线，牵线搭桥，这些事正是八戒做的，也是八戒之长。

唐僧、孙悟空、沙僧、八戒四个人物，缺一不可。少任何一个，西天取经这项伟大的事业都不可能成功。真是各人有各人的用处。四个同一类型的人，同样也不会成功。四个唐僧不行，四个孙悟空也不行。要是四个孙悟空，恐怕走不出二百里地就会打起来分手，四个沙僧、八戒同样不行。正是个性、气质、能力各异的成员组合在一起，这个团队才是最理想的，也是高绩效的。吴承恩先生《西游记》巨著中蕴含的哲理，是与现代管理学的结论不谋而合的。

2 告别超人时代

西天取经的成功是团队的成功。这对今日的领导者有十分重要的启示作用。

四五十年前，组织的经营环境相对单纯和稳定。那时，人们更多地推崇个人英雄主义的领导者，对超人式的领导模式有更多的兴趣和追求。而今日，组织经营环境越来越复杂，变化的速度急剧加快，个人纵有三头六臂也难以应付，何况超人型领导更多是一种理想化的追求。人总是有缺陷的，完人在现实中是不存在的。处事刚烈者，常对人际关系不太敏感；处事周致者，常失之于迟疑；思维缜密者，易拘于细节；思维开阔者，常失于迂阔。人无完人，但一个组合合理、配合得当的团队却是可以相对完美的。正因此，20世纪后几十年，团队式领导成为一种潮流。人们推崇团队式的领导模式，对那些能推动一个团队来领导组织的领导人才给予更多的青睐。

团队式领导与组织经营环境的复杂性和人性的不完善性相关，也是组织生存和发展的内在需求。成为长寿公司，是企业的共同理想和追求。团队式领导是企业长寿的重要机制。一个系于一人之身的企业是危险的。超人式的领导确实能给企业带来繁荣，但是这种繁荣总是短暂的。随着超人型领导的离去，多少成长势头很好的企业急速衰败，甚至寿命终止。

一个由超凡的领导人物统治过的企业，只有另一个超凡人物才能领导。而新旧超人之间的领导真空，常常使企业陷入极为危险的境地。多少企业就在这个真空中死亡了。超凡人物完全凭个人的能量来整合企业，而不是凭制度和文化来整合，更不会下气力去建设一个团队。超凡人物统治时期，人们的热情、忠诚、信赖、崇拜等等资源全部投向了。别的领导人才，由于缺少这些资源，无法顺利地成长。就如同一个参天大树占有了太多的阳光雨露，其下不会再有茁壮的植物。待超凡人物去后，新人要重建这种资源可不是一日之功，因而领导的真空出现了，企业的危机也就到来了。

有人对长寿公司做过调查，发现其创业者大多都不是那种超凡型的领导人。因其没有个人的超凡能力，所以就求助于制度机制，求助于文化机制，求助于一个领导团队。因祸得福，歪打正着，恰恰这些是一个长寿公司的重要机制，因创始人超凡魅力的缺陷而得到了细心培育。

中国改革开放二十多年来，上演了一幕幕生动而悲壮的企业剧。一个企业横空出世，攻城略地，气势