

领导智谋书

超凡

领导力

舒天戈 荣运德 编著

驾驭全局、谋转乾坤，是每位领导者梦寐以求的超凡力量与气度。

超凡领导力，是领导者的威信、统御力、创新力和领导效能的极致彰显。

超凡领导者，必须善于学习，勇于变革；既要求真务实，又要不断超越。

——〔美〕约翰·克多默

中国言实出版社

Chao fan ling dao li

领导智谋书

超凡 领导力

舒天戈 荣运德 编著

中国言实出版社

Chao fan ling dao li

图书在版编目(CIP)数据

超凡领导力/舒天戈,荣运德编著.

—北京:中国言实出版社,2004.6

(领导智谋书)

ISBN 7-80128-562-X/D·192

I. 超…

II. ①舒…②荣…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051209 号

出版发行 中国言实出版社

地址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编:100101

电话:64924761 64924716

E-mail: zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平百善印刷厂

版 次 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

规 格 787×960 1/16 40 印张

字 数 615 千字

印 数 1—10000 册

定 价 70.00 元(全二册)

前言

前言



本书是笔者从美国哈佛访学归来所作的《领导智慧书》的姐妹篇，拙著《领导智慧书》出乎笔者预料地受到各界的好评，成为畅销之书。在有关领导、专家的督促下，特别是在众来读者来信的鼓励下，笔者续写了这本《领导智谋书》，以感谢大家的厚爱和帮助。

在拙著《领导智慧书》的前言中，笔者曾写下了这样一段发自肺腑的情感之话：

回国已经3年多了，但我却很难忘却那一段在美国哈佛大学做访问学者的日子。

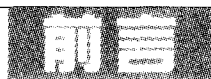
仅仅一年多的时间（1999年9月至2000年12月），在人生的长河中只是一个短暂的时期，然而，对于我来说，却是一段十分重要的人生历程。

作为一名管理学学者，在国内长期做管理学研究和企业管理顾问工作，我是带着一系列问题去哈佛大学的。众所周知，哈佛作为美国乃至世界的顶尖级大学，学者云集，人才辈出^①，能够到那里去学习，是一件很荣幸的事情。就我本人而言，去哈佛更是探寻管理学“真经”，为我的管理学研究难题寻找答案的极好机会。

^① 美国43任总统中有7位毕业于哈佛，20%左右的哈佛毕业生在美国500家最大的公司担任要职，近30%的哈佛毕业生担任世界各地公司的董事长、首席执行官。



Leader
Wisdom



“先有哈佛，后有美国”，创立于 1636 年的哈佛大学，其历史比美国作为国家的历史还要长。正因为如此，哈佛大学被称为美国高等教育的鼻祖。她独领风骚 300 多年，被誉为高等学府王冠上的宝石，是世界各国莘莘学子们神往的圣殿，是世界级企业总裁的摇篮。

哈佛大学是美丽的，她位于美国的马萨诸塞州，是一所没有围墙的大学，主体校园在坎布里奇市，而世界著名的哈佛商学院则位于一河相隔的马萨诸塞州的首府波士顿市。哈佛大学校园里风景如画，400 多座建筑掩映在绿树与鲜花丛中，占地 3000 英亩的哈佛森林和占地 265 英亩的植物园更是使其他大学难以望其项背。

哈佛以创新精神打造名校。第 27 任校长劳伦斯·萨莫斯指出：“今天的哈佛是强大的，而保持哈佛的强大，需要精心地维护和强化致使我们长盛不衰的法宝：保持开放与质疑、探索与服务、传统与创新的有机统一。”哈佛成功地实施了“创新与自信”的素质教育，并为之构建了动力极强的学习研究环境。的确，置身于哈佛大学，每个人都能感受到学子求学、学者探新的教与学相辅而行的氛围。

哈佛有着世界一流的教授和各个学科领域的世界顶级专家。哈佛的教授以美国籍学者居多，但约有 25% ~ 30% 的一流教授来自世界各国。同时还有相当多的各个研究领域的著名人士在哈佛作为访问学者。

每个学期都有来自世界各地的众多著名人士来哈佛举办讲座，包括各国的总统、总理、内阁部长等政府要人，相关专业的著名学者、大企业家、艺术名流来哈佛



举办讲座更是数不胜数。

置身于这样的学术环境中，作为一个中国的管理学访问学者，我把它视作一次终身难得的学习与研究美国 and 世界各国先进的管理思想、管理文化的极好机会，也视作我人生的一段重要的历程。

“领导”问题是我在哈佛期间学习、研究与探讨的重要问题。作为管理学研究者，我在哈佛期间，通过与一批有创见、有造诣的教授与学者的交流与探讨，逐渐形成了这样的认识：企业（或组织）的发展，核心不在于管理，而在于领导。企业的高级经营者（董事长、CEO、总裁或部门经理）的职责不应是管理，而应该是领导：作为领导者，要富有智慧，要善于创新，要具有高超的领导艺术。

回国了，我抱定了这样的信念：一定要把哈佛先进的领导科学引进到国内来，把专家的见解和我的切身体会剖示给世人，以求让西方前沿的领导科学与东方当代的经营管理实践相结合，让先进的理论与方法服务于中国的企业和各类组织的领导实践。

回国后，我仍然在研究部门做研究工作，为了实践我的理论，有一年时间，我曾应聘担任了一家高科技企业的副总裁。工作了一段时间后，在一种起初兴奋的全新体验中，进而感到了惶恐与不安，感到了困惑与失落，因而更强烈地感受到理论与实践的鸿沟以及东方与西方管理方法的巨大差异。诚然，国内企业那种群体的影响力、苦干的精神、敬业的精神以及对环境的超级适应能力，是国外很多企业所无法相比的，具有天然优



势，我为此敬佩并为之感动。但就领导智慧和领导艺术而言，国内企业与西方先进企业相比，却要落后很多。

对企业而言，领导究竟意味着什么？如何才能本质地诠释和准确地把握领导艺术的核心内容？一年多时间的思考与验证，使我更进一步地认识到：领导者对企业的领导，不应是身入其中而应是居高临下；不该是身先士卒而应是驾驭指挥；不能是责任大于能力，而只能是素质高于热情。由此驱使我下决心把在哈佛访学中的思想、理论和观点进行系统的总结，于是编著了这本《领导智慧书新编》，其中分为《领导艺术书》和《超凡领导力》两部。

组织的成长与事业的成功，归根结蒂取决于领导者的素质与能力。尤其是今天，超速发展的时代，要求领导者不断地在超越别人的同时，也要超越自己。因此，包括企业在内的现代组织，努力培养一批超级领导者，已成为保证组织发展与事业成功所能做出的惟一的理智选择。将西方已被实践验证了的前沿领导科学与中国企业的实际领导工作有机地结合，应当成为广大领导者和企业家身体力行的当务之急。

依据这一目的，本书较为完整地介绍了大量的人们尚不熟悉的西方国家的领导科学与领导艺术理念，力图向广大企业家和担负领导工作的读者作一系统的有关领导艺术的完整阐述：卓越的领导者应当具备领导力和成功的潜质；卓越的领导者应当善于发现问题、善于创新决策、善于驾驭指挥；卓越的领导者应当把感召和凝聚组织成员的影响力作为领导的精髓；卓越的领导者应当



率先垂范、勇于挑战，展示领袖魅力；卓越的领导者尤其应当以品格、素质树立领导的威信，以智慧、艺术成就事业的发展。

本书以东西方理论相互借鉴、中外思想相互参照的方式，阐述了当代美国及欧洲前沿领导科学与领导艺术的突出特点，力图就领导实践的具体途径和有效方法作一大胆剖析：领导要以人格力量实现人性化领导；以思维锤炼做到理性决策；以挑战传统把握未来战略；以有效沟通建立高效机制；以大智大勇化解危机与矛盾。

本书以领导者的视角剖析领导的本质特征，以企业家的身份论述领导的行为过程，不求面面俱到，但求精辟独到，让先进的前沿理论为我所用，为中国企业领导服务，便是编著此书最大的希望。

为了弥补笔者学识上的缺陷，也使本书较快地面世，笔者邀请学术同仁荣运德先生与本人共同写作这本书。在写作过程中还得到了以下学友和朋友的大力帮助，他们是：中国人民大学经济学院教授杨志博士、北京电子科技大学行政管理系教授马洪博士、北京理工大学经济管理学院副教授裴蓉博士、福建天香集团董事会秘书吴唐青博士、北京正本管理咨询公司董事长宋卫红博士。在此，一并向他们致以谢意。

舒天戈

2004年5月于北京寓所



Wisdom

目录

目 录



第一篇 领导立威

威信是领导者的一块金字招牌。威信是实施领导必不可少的要素。可以说，威信是领导者身上的无形光环，是领导者力量的化身。要做个超级领导，就必须具有超级威信。在领导过程中，威信往往比权力更有影响力，更具统御作用。

一、权威是实施有效领导的金钥匙……………（5）

1. 何谓领导权威……………（6）
2. 领导权威的构成要素……………（8）
3. 权威有时比权力更重要……………（12）
4. 领导权威的独特效应……………（14）

二、领导者通向权威的途径……………（17）

1. 工作卓越：以成就立威……………（18）
2. 取信于民：以信用立威……………（22）
3. 办事公道：以公平立威……………（25）
4. 同心同德：以情感立威……………（29）
5. 严于律己：以德行立威……………（35）

三、扫清执行道路上的障碍……………（39）

1. 让下属懂得无条件服从……………（40）
2. 让下属懂得守规矩……………（42）



Leader
Wisdom



3. 冷面掌权，铁腕立威	(44)
--------------------	------

第二篇 领导统御

领导者之所以成为领导，从根本上取决于能否对组织实施有效地指挥和统御。统御力是领导者的标志性特征。领导统御体现的是领导者的组织指挥能力，直接关系到领导者的工作效率和领导效能。一个领导才能出色的领导者，必定是一个具有高超统御能力的、运筹帷幄、把握全局、卓越管理、勇于创新的指挥艺术家。

一、铁不打不硬，人不御则乱	(51)
---------------------	------

1. 统御是领导力的重要体现	(52)
2. 统御是领导与管理的高度统一	(53)
3. 善于统御方显领导智慧	(55)

二、领导者的统御技巧	(57)
------------------	------

1. 冷热结合，宽严适度	(58)
2. 管住“大事”，放手“小事”	(59)
3. 疏导与堵塞相结合	(60)
4. 松紧适度，运用灵活	(61)

三、牵着下属的“鼻子”走	(64)
--------------------	------

1. 挫挫高傲者的傲气	(65)
2. “杀鸡儆猴”很关键	(66)
3. 以毒攻毒，化害为利	(69)
4. 哄好下属好掌权	(71)



第三篇 领导创新

创新是领导现代者必备的特质之一。

对于领导者来说,优秀和平庸的一个主要区别即在于能否进行领导创新。优秀的领导善于从头绪繁杂的难题中解脱出来,以一条别人从未走过的路径去攻克它;而平庸的领导者却深深地陷在迷宫般的难题中,最终失去了方向。

一、创新是一种非凡的领导力 (79)

1. 创新是领导活动的生命力 (80)
2. 创新性是领导者的特质 (81)
3. 只有创新才能不断适应时代的变化 (84)

二、释放领导者的创新活力 (91)

1. 领导者创新能力的体现 (92)
2. 解开束缚领导者创新的绳索 (97)
3. 领导者创新的十大方法 (99)

三、如何提升创新思维能力 (104)

1. 消除定势思维的负效应 (105)
2. 激发领导者的创造性思维 (107)
3. 登上提升创造性思维的快车 (110)
4. 提高领导者创造力的要点提示 (112)

第四篇 领导效能

领导者最基本的任务目标便是提高组织效能。效能素质是现代领导者必须具备的一个基本条件。处在迅速变化



时代中的现代组织，效能始终是决定事业是否成功的最根本要素。每个领导者只有领导组织以高效能适应快节奏，才能在竞争中生存发展，才能实现组织的目标。效能不仅决定了领导者的成败，更决定了整个组织的存亡。

一、事半功倍看效能	(119)
1. 现代领导者必备的效能素质	(120)
2. 做一个高效能的领导者	(124)
二、将军赶路，不抓小兔	(126)
1. 时刻不忘自己是指挥者	(127)
2. 不要管理过度而领导失效	(129)
3. 从头管到脚效果并不好	(131)
三、创造时间，提高效能	(134)
1. 现代领导者的时间危机	(135)
2. 争取更多的自由时间的妙法	(138)
3. 从文山会海中解脱出来	(140)
4. 有效的“一分钟”领导技巧	(143)
5. 善于妙用等待的时间	(146)
四、做个善挤时间的领导	(149)
1. 不要让别人浪费你的时间	(150)
2. 避免工作时间被打断	(151)
3. 创造专心工作的时间区	(153)
4. 学会挤时间和利用业余时间	(155)
5. 赢得时间的十个锦囊妙计	(157)
6. 有效地利用时间的“边角料”	(160)
7. 利用零碎时间的4种技巧	(163)



第五篇 变革型领导

无论是温和的变革还是激进的变革，变革型领导者们都奉行着同一种理念：先变革，然后制胜。因为变革，领导者改变了组织的命运，因为变革，领导者甚至会改变世界的命运。

变革有风险，但变革型领导者还是愿意实施变革，因为他们更喜欢挑战而不是逃避。时代也需要这样的变革者。

一、变革时代的新型领导者 (169)

1. 为了未来，必须变革 (170)
2. 变革时代的领导角色变化 (173)
3. 变革需要领导具有特殊能力 (176)
4. 主宰变革的五种力量 (179)
5. 理性思考影响变革的各种因素 (185)
6. 变革先锋：杰克·韦尔奇 (187)

二、点燃希望：变革型领导者的新理念 (191)

1. 以未来为导向的变革思想 (192)
2. 必须修改领导者的价值观 (195)

三、如何成为变革高手 (198)

1. 抓住变革过程中的四大关键 (199)
2. 变革必须“喜新厌旧” (202)
3. 必须成为变革的主宰者 (205)
4. 以持续变革迎接挑战 (207)



第六篇 学习型领导

21 世纪是讲求学习与超越的崭新时代。

“未来惟一持久的优势是，比你的竞争对手学习得更快。”这是美国管理大师彼得·圣吉对领导者的忠告。在竞争日趋激烈的今天，领导者面临更新观念、提高技能的挑战，因此需要不断学习，创新学习以及终生学习。

- 一、超级领导者是学出来的 (215)
 - 1. 世界已跨入学习时代 (216)
 - 2. 善于学习的领导才能承前继后 (218)
 - 3. 随时“充电”，提高领导能力 (221)
 - 4. 以广博的知识赢得下属追随 (222)
- 二、善于学习才能富有智慧 (225)
 - 1. 不断地提高领导者的学习能力 (226)
 - 2. 领导者应有合理的知识结构 (229)
 - 3. 领导者必须持续不断地学习 (234)
- 三、学以致用是领导艺术的客观要求 (237)
 - 1. 活化知识比学习知识更重要 (238)
 - 2. 思维“通感”与知识纵横 (239)
 - 3. 让活化的知识能为组织带来效益 (241)
 - 4. 让知识之花结出创新之果 (244)

第七篇 务实型领导

求真务实，是领导者应有的本色，是领导艺术中不可



缺少的组成部分。

无论时代怎样跃进发展，也无论组织生存的环境怎样的变幻复杂，作为领导行为最基本的原则之一始终不会改变也不可能改变，这就是：领导者必须要尊重客观，注重实际，取得实效。

一、求真务实：领导者的本色..... (251)

1. 不求浮华，做个讲求实际的领导 (252)
2. 全身心地投入到自己的事业中去 (253)
3. 脚踏实地，不断提高自己的业绩 (255)
4. 创建务实、实战型领导班子 (256)

二、实事求是：尊重客观事实..... (260)

1. 实事求是，不讲假话 (261)
2. 诚实客观，厌恶浮夸 (263)
3. 行动比语言更有力量 (266)
4. 求真务实，狠抓落实 (268)

第八篇 领导人脉

人是社会的分子，包括领导者在内的每个人，都是社会的一员，在社会生产、生活中，人们之间必然要结成这样或那样的关系，每个人都不能独立于社会而存在，更不可能不与他人发生关系。人际关系在任何组织机构中都起着举足轻重的作用。作为一名领导者，工作开展得是否顺利，团队的凝聚力是否强大，战斗力是否旺盛，往往取决于领导者的人际关系是否理顺并保持有效的良好沟通。否则，就难以赢得上级的认可和同级的肯定，也难以赢得下属的拥戴。



一、人脉是成就事业的必备条件	(275)
1. 良好的人脉是领导者成功的法码	(276)
2. 良好的人脉形成成功的资本	(278)
二、以主动之态铺开人脉之网	(280)
1. 建立人脉要靠自己的主动	(281)
2. 扩大自己交往的范围	(283)
3. 爱心为本，以爱获爱	(284)
4. 人情可以广种厚收	(286)
5. 乐于助人者必得人助	(287)
三、增强自己的人际吸引力	(289)
1. 优秀的品格最具魅力	(290)
2. 在追随者中扩展魅力	(292)
3. 善待别人。塑造完美	(293)
4. 以良好的形象吸引人	(294)
5. 做个会说话的领导者	(296)
四、如何与各种不易交往的人打交道	(298)
1. 如何与不好应付的人交往	(299)
2. 如何与爱贪小利的人交往	(301)
3. 如何与“闷葫芦”交往	(302)
4. 如何与脾气暴躁的人交往	(303)

第 1 篇

领导立威



威信是领导者的一块金字招牌。威信是实施领导必不可少的要素。可以说，威信是领导者身上的无形光环，是领导者力量的化身。要做个超级领导，就必须具有超级威信。

威信在领导过程中，往往比权力更有影响力，更具统御作用。领导者从来就把立威当做感召下属、领导组织、实现领导功能和目标的^{最大追求}。领导立威在现代组织有效的运行管理中，更是缺一不可的领导能力与领导艺术。

领导立威必须运用高超的领导艺术。领导者只有以出众的能力、非凡的成就、公正的态度，才能获得下属的崇敬与钦佩；只有以丰富的情感、卓越的德行、个性的魅力，才能博得团队的拥戴与支持；只有以超凡的智慧、优秀的品格、榜样的力量，才能拥有崇高的威望，才能实施有效的领导，才能打开领导者的成功之门。