

领悟大智慧 开创新局面



领导者 要有大智慧

LEADERS SHOULD HAVE GREAT WISDOM

[成功领导的智慧精髓
企业绩效的提升捷径]

领导者意味着具有正确的方向感或愿景；意味着尽管危险当头也能鼓励部属跟随自己前进。从群体狩猎到网络时代，领导的核心没有变，那就是领导必须有高瞻远瞩的大智慧，因为只有大智慧才能开创前所未有的新局面并具有永恒的意义。

都明明 / 编著

中国商业出版社



领悟大智慧 开创新局面



领导者 要有大智慧

LEADERS
SHOULD HAVE GREAT WISDOM

[成功领导的智慧精髓
企业绩效的提升捷径]

都明明 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者要有大智慧 / 都明明著. —北京: 中国商业出版社, 2005.3

ISBN 7-5044-5336-6

I. 领... II. 都... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 023476 号

责任编辑 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市通州京华印刷制版厂印刷

2005年5月第1版 2005年5月第1次印刷

787 × 1092 毫米 16开 12印张 185千字

定价: 26.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前 言

领导者是一个企业的掌舵人，他的能力在很大程度上决定了企业的市场竞争力，他的前瞻能力直接影响着企业未来的发展轨迹。所以，提高领导人的个人素质和领导能力，不管对领导者本人，还是企业来说，都是至关重要的。

谈到学习和提高，中国企业的领导人是最为谦虚和勤奋的。他们详细分析山姆·沃尔顿、托马斯·沃森、亨利·福特、李·艾柯卡、杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等一流企业家独具个性的领导方式，从托马斯·沃森的“精神领导”到杰克·韦尔奇的“手写便条”不遗余力地全部搬来。然而，随着时间的推移，人们发现，这些领导战术并未给人们带来惊喜，相反，低层次的、平庸的领导模式带给人们的是领导的不伦不类，是更低的效率、更差的业绩。

这种糟糕的状况迫使人们不得不思考下面的问题：我们究竟该向伟大的企业家们学习什么？到底该在传世的领导名著中领悟什么？究竟该从怎样的层次上改进自己的领导才会取得理想的效果？

领导作用的对象是人的心灵，真正有效的领导是能够感染人心、引导思考的。显然，只停留在“术”的层次上，是无法作用于人的心灵的。领导力的真正提高在于“道”的领悟。如果不将这种学习提高到“道”

的层面上，企业休想赢得人心，实现心灵的沟通和引导。

人们热衷于“术”的学习，因为“术”的神奇效果是显性的、有目共睹的，而“道”则含蓄得多。它隐藏在“术”的后面，但又不与之共存。当人们对“术”趋之若鹜时，“道”已经溜走了，这时“术”就变成了一具毫无灵性的躯壳，再不会产生神奇效果。

领导之“道”说白了就是一种智慧。要想发现它，领导人就必须学会领悟和揣摩——不单是对“术”的学习和运用，还应该从“术”中领悟一种领导的真理，总结出一种更加博大深邃的精神。

经过多年的研究和探讨，本书总结了27条领导之“道”，并用通俗易懂的语言进行了深刻的论述。在每篇文章最后，作者还精心选取了一些经典的领导之“术”，用“术”来诠释“道”的应用和效果，帮助领导者进一步把握这些领导的大智慧。

当然，本书所列举的“道”并非全部，而旨在提供一种领悟和揣摩的方法和思路。掌握学习的方法比真正学习知识要重要得多。希望本书对那些想要提高自己领导力的企业领导人有所帮助。

目 录

1. 亲力亲为不是领导，是误导	1
2. 要争取人心，不要争取人手	8
3. 晋升，有时是最糟糕的激励措施	14
4. 重点是用人而非招聘	20
5. 发挥人的长处而非盯着人的短处	26
6. 问题就出在“把一切复杂化”上	32
7. 欲成就伟大企业，须进行高瞻远瞩的领导	39
8. 有所舍，才能有所得	45
9. 为大企业安装小企业的灵魂	52
10. 企业文化不是给员工“洗脑”	60
11. 惟有精诚团结，方能优势互补	67
12. 早一步监控，多一份保证	74
13. 进行理性思考，切忌“拍脑袋”决策	83
14. 领导者必须为构建自己的“T”型知识结构而努力	90
15. 人才流动是合理的，但损失是不合理的	96
16. 不要等到不可收拾再试图改变	103

17. 校准企业的执行力	111
18. 20%的关键人才创造 80%的业绩	118
19. 定位合理即可“不争”	123
20. 要谨慎的乐观，不要盲目的自信	129
21. 除非你在为竞争对手制定计划，否则你无法预测未来 ...	135
22. 从内省中提升领导力	142
23. 行动的标准只能有一个	150
24. 放弃是最简单的学问，也是最明智的战略	158
25. 竞争力的提升赖于基本素质的强化	165
26. 失败是可以预料的，也是可以接受的	172
27. 没有永恒的“标准模式”	178

1

亲力亲为不是领导，是误导

老子认为领导的最高境界是：“无为而无不为”。他认为“为”的最高原则是“无为”。秉持“无为”的领导智慧，天下没有什么是办不到的。“无为”并非是要我们什么事情都不做，而是在该不为的时候不为，在该为的时候要为。它强调的是一种恰到好处，是尊重事物自然而然的发展趋势，保持自然、和谐和统一。这是一种博大精深的领导智慧。

一个卓越的领导者首先必须是“无为”的，因为只有“无为”，才能“无不为”。如果一位领导者总是事必躬亲、亲力亲为，那么他所实施的就不是领导而是一种误导。对于一个组织来说，领导者亲力亲为所产生的误导是致命的。在一个亲力亲为的领导者的误导下，所有的组织成员都会变得平庸、懒惰、毫无主见。这样的组织在竞争中处于弱势，在市场无情的淘汰赛中势必第一轮就被淘汰出局。要想成就卓越，领导者就必须秉持“无为”的领导智慧。“无为”而不是亲力亲为，这样才能跳出误导下属的怪圈，凝聚强劲的组织发展潜力。

别替下属背“猴子”

美国著名的管理顾问比尔·翁肯(Bill Oncken)曾提出过一个十分有

趣的理论——“背上的猴子”。在这一理论中，“猴子”就是指组织中各成员的职责。对于任何一个组织来说，每个成员都有自己的职责，当他们加入组织以后，领导者就按照下属的职责，分配给他们不同的“猴子”。组织成员的工作就是完成自己的职责，也就是喂养自己的“猴子”。

在“猴子理论”中，企业的成功，归根结底取决于“猴子”的健康。显然，如果组织成员能够出色地完成自己的职责，他所喂养的“猴子”就是健康的，但若他无法胜任自己的工作，不能履行自己的职责，他所照料的“猴子”就会生病。“猴子”生病无疑会影响组织的整体竞争力。而要想使“猴子”健康起来，关键在于协助员工完成自己的职责，提高其工作能力，或者将其调离，让能够胜任的人来承担这一职责。

然而很多领导人却在这一问题上跌了跟头。他们一看到有“猴子”生病了，就迫不及待地把它接过来，亲自喂养。他们认为这样可以使“猴子”尽快康复，殊不知这种做法却会使更多的“猴子”变得脆弱不堪。

替下属“背猴子”的做法从眼前来看，似乎使解决问题的速度加快了，但若从长远的角度来看，领导者直接接管下属的工作，会阻碍下属的成长，剥夺下属独立解决问题的权利，长此以往，下属就会丧失解决问题的能力，就会变成事事处处“听命令、等指示、靠请示”的“应声虫”，失去主动性和独立性。

对于领导者来说，替下属“背猴子”的行为也会将自己推入一个领导怪圈——当领导者接收了某一部属看养的“猴子”时，其他部属或为推卸责任，或图自己轻闲，也会主动将本该自己看养的“猴子”推给领导。这样，用不了多久，领导者就会陷入堆积如山、永远处理不完的琐事中不能自拔，甚至没有时间照顾自己的“猴子”——实施计划、组织、协调和控制的职能。

对于一个领导者来说，替下属“背猴子”的做法是不可取的。领导者亲力亲为是造成组织工作效率低下的最主要原因。不仅如此，领导者的亲力亲为还会打击下属的工作热情，甚至造成人才流失。古人说：“自为则不能任贤，不能任贤则群贤皆散。”用今天的话说就是，如果领导者事必躬亲，就是对下属工作的不信任，不信任导致不肯放权，凡事都亲自出马，而不肯放权又会进一步加重下属的不信任感，感觉自己的价

值不被承认，最终导致人才流失。过于能“干”的领导，往往会导致有才能的下属流失，剩下的是一群不愿使用大脑的庸才，这样的团队的战斗力可想而知。

诸葛亮是个很好的谋臣，但却不是一个好的领导者，他“事必躬亲，呕心沥血”为蜀国之事业奋斗终生，但却没有培养出一个能够独当一面的领导团队，以至在他死后“蜀中无大将”，从而使得国家倾覆。

翁肯的“猴子管理”法则的提出，目的在于提醒领导人，高效的领导就是在适当的时间，由适当人选，用正确的方法，做正确的事。一个高明的领导者习惯于教下属如何捕鱼，而不是送他一条鱼了事。因为他们知道剥夺他人的主控权，去喂养他人的“猴子”，并不能从根本上帮他们解决问题，真正能够帮助他们的是耐心地教给他们方法并容忍他们在成长中的错误。

第二次世界大战时，有人问一位将军：“什么人适合当头儿？”将军回答说：“聪明而懒惰的人。”领导者的主要工作是什么呢？不是替下属“背猴子”，而是杰出的管理大师们口中的“Find the right way, find the right person to do”，找到正确的方法，找到正确的人去实施。

只有不替下属“背猴子”，你才能不被“琐碎的多数的问题”所纠缠，而有充足的时间去思考和处理“重要的少数的问题”。一个成功的管理者不是整天忙得团团转的人，而是悠然自得地掌控一切的人。

不论是何种层级的领导者，一旦患上了亲力亲为的“职业病”，组织就危在旦夕了。首先领导者本人会被“琐碎的多数”纠缠得无暇顾及“重要的少数”，从而使组织失控；而每一个组织成员都会被卷入“忙的忙死了，闲的闲得想辞职”的漩涡中，从而失去战斗力。更可怕的是，亲力亲为的职业病还可能使领导者忘掉“让专业的人去做专业的事”的基本管理原则，从而导致领导的彻底失败。总之，领导者越想通过亲力亲为做好事情，就越会使事情变得一团糟；越想眉毛胡子一把抓，就越是什么都难做好，越难提升整个组织的绩效。

身为领导人，如果能让员工独立去抚养他们自己的“猴子”，员工就能真正地管理好自己的工作。这样领导者就会有足够的时间去做规划、协调、创新等重要的工作，从而使整个组织保持持续良好的运作。

总之，领导人应该将时间投资在最重要的管理层面上，而不是养一大群别人的“猴子”。

好领导要会“放风筝”

称职的领导者应尽可能地授权，把下属能够做的事，把别人能比自己做得更好的事，把自己没有时间去做的事，把不能充分发挥自己能力的事，果敢地授权给别人去做。这样才会使组织的整体绩效实现质的飞跃。

授权是一门艺术，它是提高组织绩效，增强组织凝聚力和向心力，提高员工工作积极性和主动性，充分发挥员工潜力，促进员工和组织成长的重要手段。日本的经营之神、松下电器的创始人松下幸之助说：“授权可以让未来规模更大的企业仍然保持小企业的活力，同时也可以为公司培养出发展所必需的大批出色的经营管理人才。”

授权，是指在分配工作的时候，赋予下属相应的权利，准许下属在一定范围内调度人力、物力和财力；同时在工作中，允许下属自行做出决定，以保证任务的完成。通俗地说，授权其实就是在工作中“放风筝”。

好的领导者要会“放风筝”，学会有效地分配权力。有效的授权，既能让下属分担工作，又可以人尽其才，减少资源浪费；既能让员工承担起责任，又可以有效激励员工；既能培训员工，又可以满足员工的成就感。

对于任何组织来说，授权都是必不可少、势在必行的。那么，如何才能真正做到有效授权，从而充分地调动下属的积极性，有效地开展工作呢？

要舍得放

风筝必须要舍得放才能飞得高，舍不得放，总牢牢抓在手里，风筝是飞不起来的。授权也是同样的道理，凡事事必躬亲，总是把权力攥在自己手里不肯下放，下属又如何分担工作、承担责任呢？所以，领导者必须学会放手，尽可能地把权力下放给下属，只要是下属有能力做好的

事，就授权给他。对于那些员工需要“跳起来”才能摘到的“苹果”，也可以适当下放，以促进员工的成长。

要敢于放

风筝必须是敢放才可能飞起来的，如果不敢放，总担心放后就再也收不回来，那风筝就只好放在家里作摆设了。在任何一个组织中，权力都是至关重要的，下放的权力不能收回，对于组织的正常运作是有害的，但这并不能成为领导者拒绝放权的理由，因为主要领导者能够握紧“风筝线”，对权力进行必要的控制，是不会失控的。所以只要领导者“放手”而不“放任”，根本用不着担心权力下放后收不回来。

放得要高

在有限的范围内，风筝自然是放得越高越妙趣横生，权力也是放得越大越能取得更好的效果。只要没有超越自己能够控制的范围，就大胆地下放，这样，既可以让下属有充足的权力可用，便于开展工作，又可以最大限度地减轻领导者自己的工作量，从而抽出时间做更有价值的事。

高而线韧

风筝放得越高，线所承受的压力就越大，也就越容易断脱。因此，在权力下放的过程中，一定要注意不要放松对权力下放后的必要的控制。很多领导者总想当然地认为下属会按照规定使用权力，遇到自己权力所不及的事他们会请示自己，殊不知情况已经发生了变化，“风筝线”早就断脱了。因此，权力下放后，一定要随时跟进，时时保持线的韧度，绝不要使之断脱。

线韧，则收放自如

只有风筝线的韧性足够好，才可能随心所欲地在恰当的时机将风筝收回，否则，不是放出去了收不回来，就是收回来后又不敢再放出去。所以，在权力的下放过程中，一定要有足够的控制力，任何一项授权都不要超出自己的控制范围。

万科老总王石深谙“放风筝”哲学，他一年四季不是在东方登山，就是在西方飞伞，不是在南方踢球，就是在北方滑雪，但万科所发生的一切都在他的掌控之中。这就是授权的艺术。

总之，授权是领导者必须去做的事，只有领导者学会了“放风筝”，并在有效的控制中，对风筝收放自如，组织才会实现卓越的绩效，领导才会取得好的效果。

事典

“一人当家，万人主事”的福特汽车

在世界汽车行业，福特汽车公司无异于一个巨无霸。这家德高望众的汽车泰斗早在20世纪20年代就开创了流水线生产之先河，这一富有革命性意义的生产变革不但加速了福特公司的发展，更推动了整个汽车行业的进步。

多年以来，福特汽车公司一直排在“世界500强”的前列。目前，福特公司是美国第二大汽车工业垄断组织，在世界各地将近200个国家和地区，都有自己的汽车和拖拉机产品，其汽车产量仅次于通用汽车公司。

这家汽车巨无霸成功的秘密是什么呢？福特汽车公司的成功，与其超前卫的授权机制息息相关。

众所周知，很多企业都采用领导集中制的办法来管理企业。自从总经理贝克上任以后，福特公司就实行了一种全新的管理方法——一人当家，万人主事。

贝克是个很出色的领导人，他认为“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决新时代的问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

贝克的演讲并非纸上谈兵，他相信群众的力量是无穷的。自从上任后，贝克就一直和工人保持着很近的距离。他虚心听取工人

并积极耐心地着手解决企业所存在的每一个问题，还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

贝克还赋予了员工一项新的权力——谁都可以向上级主管提出自己对于工作的建议。换句话说，以前的一些由管理层提出并解决的问题，现在可以放手让工人自己去解决。

工人们有了发言权和主事权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。

兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的空前成功就是最为突出的例子。这两种汽车投产前，公司大胆地打破了那种“工人只能按图施工”的常规，而是把设计方案摆出来，请工人们“评头论足”，提出意见。工人们提出的各种合理化建议共达749次，经研究，采纳了其中542项，其中有两项意见的效果非常显著。在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，低着头拧螺栓。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响汽车质量。工人格莱姆说：“为什么不能把螺母先装在车架上，让工人站在地上拧螺栓呢？”这个建议被采纳后，既减轻了劳动强度，又使质量和效率大为提高。

另一位工人建议，在把车身放到底盘上时，可使装配线先暂停片刻，这样既可以使车身和底盘两部分的工作更容易做好，又能避免发生意外伤害。这个建议被采纳后，果然达到了预期效果。福特人自豪地说：“我们的兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了！”

尊重每一位员工，这一宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司的每一项活动，同时改变了企业领导的思想。

福特公司的大胆授权、放权，充分调动了员工的积极性，保证了福特汽车公司在激烈的市场竞争中，立于不败之地。

2

要争取人心，不要争取人手

领导者只有争取到人心，才能实现真正的领导。人心是根本，是领导的关键，如果领导者能够争取到人心，那么一切都会一帆风顺。

对于领导者来说，增强自己的领导力和影响力，激励员工最大限度地发挥出自己的潜能，是非常重要的——一件事，因为只有这样才能进行有效的领导，才能促进组织的发展。然而，提高领导力和影响力并非是一件容易的事，很多领导者进行了多种尝试，但收效甚微，这是为什么呢？原因就在于他们进行的是管理而非领导。他们果断地采取严格的制度管理，用僵化的规范和行为标准约束员工的行为，并用呵斥和无情的惩罚维护这一严格的管理体系的运转。实事求是地说，这一体系是有效果的——严厉的惩罚使得每一双“手”都变得听话和顺从了，没有人胆敢违反操作规程，更没有人敢犯错——然而这些效果从另一方面来说又是一种损失，“手”的听话和顺从导致了“心”的违背和背离；不敢犯错同时也意味着创新的乏力。从长远来说，这种管理是失效的，是不利于获取员工的忠诚的，是有碍组织长远发展的。

要想实现卓越的绩效，成就伟大的事业，首先必须正确理解“心之为用大矣哉”这一博大精深的领导智慧，必须争取人心，争取员工的尊

敬、忠诚和敬仰。若忽视了对于人心的争取，舍本求末，抛却领导而注重管理，只会导致企业成长的乏力。

领导和管理的最大区别在于对于人心的获取

“要领导而不要管理”是“全球第一CEO”杰克·韦尔奇的经典管理理论。他说：“新经济时代将不再属于管理人员，这个世界将属于那些热情而有魅力的领导者。我们所需要的正是较之削弱、压抑和控制更善于鼓励、激发和唤起各个层面的人的领导者。”很多经理人认为，领导和管理都是相当模糊的概念，要想准确把握并非易事。但在新一轮的市场竞争中，准确界定领导和管理，并使自己成为一名出色的领导者却是每一位经理人必须去做的事。

实际上领导并非一个概念模糊的词语，它与管理的最大区别在于领导是作用于“心”的，而管理则作用于“手”。著名的经典管理著作《领导艺术》一书中有这样一句话：“如果人们做事的方式不会因为你的存在而改变，你就没有实施领导。”领导就是通过争取人心而影响他人，借助心灵的力量引导群体活动达成共同目标。

在一部名为《兵临城下》的战争片中，有一段对话准确地诠释了领导与管理的异同。故事的背景是第二次世界大战时期前苏联红军在斯大林格勒与德军展开的殊死保卫战。当时德军势头凶猛，而苏军却节节溃退。苏军元帅在震怒之下，问手下的军官怎样才能守住阵地。

一位军官建议：“对所有背叛、逃跑的军官和士兵杀无赦，以此加强纪律。”

另一位军官则说：“我们要树立一位英雄来激励他们（士兵），必须给他们希望，给他们勇气，激发他们对祖国的爱，让他们相信我们最终会取得胜利，只有这样我们才能创造奇迹。”

元帅采取了第二位军官的建议，向苏军士兵宣传一位多次死里逃生、以一敌十的战斗英雄。英雄形象的树立为苏军带来了希望，最终击退了德军，取得了战争的胜利。

从本质上看，第一种建议是要加强管理，着重于计划与控制；而第

二种建议则是要加强领导，着重于建设远景与激励，获取人心。这两种建议突显了领导与管理的不同。

提升组织绩效的关键就在于进行领导，获取人心。当领导者以自己的热情、信念、勇气、信心和忠诚博得了组织成员的人心的时候，令领导者头疼的一切问题——诸如员工的惰性、不忠诚、激励乏力等等问题就会迎刃而解，组织会变得更有效率，竞争力会大幅提高，事业也会得到长足的发展。

争取人心的关键在于提高领导者的影响力

要想争取人心，领导者首先必须有个人魅力，具备强大的影响力。不具个性的领导者是很难博得员工的好感和尊敬的。领导者的个性很大程度上决定了员工对其的追随程度。杰克·韦尔奇时代的通用电气、罗伯特·伍德拉夫时代的可口可乐、安德鲁·葛洛夫时代的英特尔，之所以能够缔造辉煌，与其首席执行官的强大的个人魅力是密不可分的。正如安德鲁·葛洛夫那句著名的名言所说——只有偏执狂才能成功。那么领导者怎样才能提高自己的影响力，博得员工的人心呢？具体来说就是要做到以下几点：

活力和行动力是关键

首先，领导者必须充满活力，精力充沛，有行动的冲动；有工作激情，并且能够调动和鼓励他人。成就伟大的事业需要狂热，如果没有超凡企业家对工作和事业的狂热，就不可能诞生世界级的大公司。摩根财团的创始人摩根、通用汽车公司的创始人杜兰特、福特公司创始人福特、石油大王洛克菲勒等超凡企业家无一不具有极端狂热的气质，他们经常连续工作几日，为了事业的发展经常作出令人惊讶的决策。进取心是成功领导者的特质之一，他们不消极怠惰，对生活、对未来，尤其是对事业和工作总是充满激情。富有感染力的热情才能使组织的潜能发挥到极点。