



一本原创性的探寻中国企业领导哲学的教科书

宝钢领导力

(修订版)

刘国胜◎主编



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

宝钢领导力

一本原创性的探寻中国企业领导哲学的教科书

宝钢领导力

(修订版)

刘国胜◎主编



YZL10890155573

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

宝钢领导力/刘国胜主编.—修订本.—北京:中信出版社,2012.2

ISBN 978-7-5086-3213-1

I. 宝… II. 刘… III. 钢铁厂-工业企业管理-研究-上海市 IV. F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013476 号

宝钢领导力 (修订版)

BAOGANG LINGDAO LI (XIUDING BAN)

主 编: 刘国胜

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 23.75 字 数: 350千字

版 次: 2012年2月第2版

印 次: 2012年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-3213-1/F·2559

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

李忠杰 （中共中央党史研究室副主任）

对宝钢30多年的经验进行系统总结，面向未来进一步提高领导能力是非常必要的。宝钢是现代化建设的排头兵，举国关注。宝钢贡献突出，经验丰富，通过宝钢，可以看到中国企业如何向世界学习又走向世界的，有示范意义。宝钢自身也将不断超越自己，作出新的更大贡献。

改革开放要有世界眼光，同时又要适合自己的国情，善于转化，简单照搬是行不通的。宝钢从领导力的角度来总结经验，抓住了龙头，抓住了关键。全书着眼于提高我们的领导能力，七个要素讲得很好。领导力有三大关系：领导者、被领导者、作用对象，三个要素都涉及到了。

宝钢领导力中很重要的问题是：如何面对国际化，如何在国际大舞台上博弈？如何吸收国外的经验，统筹世界钢铁产业发展的趋势，在世界上同国际供应商竞争，利用汇率市场的变化、钢材市场的变化来科学决策？这是宝钢面向未来的关键。

邵 宁 （国务院国有资产监督管理委员会副主任）

“领导力”是引进的概念（尤其是GE），总体上停留在国外企业的实践上。宝钢结合自身发展实际，把领导力的概念、内涵与宝钢的实践结合，提出了一个领导力实践的中国企业的模式（包括党组织的作用，职工积极性的调动，宝钢建设期间及发展初期一些好的经验、做法，宝钢未来发展中要解决的一些问题），很有意义，是领导力理论的中国化、实践化。领导力包括个人的领导力、组织的领导力、公司组织的领导力。宝钢领导力最主要的内容和最大特色应是公司组织的领导力。

在领导力方面，情商比智商更重要，理智比勇气更重要，真诚比体面更重要。

季晓南 （国有重点大型企业监事会主席）

国有企业的发展到了应该认真总结的时候了。从领导力的角度进行总结、提炼，是很重要的切入点。国有企业竞争力的提升和持续发展，很大程度上取决于领导力建设。美国通用电气（GE）130多年常胜不衰的要因之一就在于持续推进和改进领导力建设。这本教材，不仅对宝钢、对钢铁企业，而且对大型国企，都很有意义，很有价值。

要源于宝钢、超越宝钢，更好地归纳企业领导力。要针对不同层次领导人员的需要开发领导力。教材应该有简版，配有案例和思考题，互动研讨，符合现代教学要求。

林左鸣 （中国航空工业集团公司总经理、党组书记）

关于领导力问题现在的研究很多，还没有很确定的成体系的领导力理论。领导力在企业表现为执行力，变成企业的竞争力，甚至已经衍生到企业之外，对配套企业、供应商的影响力。宝钢不愧是我国新时期的标杆企业。宝钢的发展也不是一帆风顺的。宝钢总结历史，运用理论，进行提炼总结，有底蕴。成功在于思想领先，在于观念创新，这方面超越了科学管理，成为领导艺术。我们集团有企业大学，我们要把它作为重要教材学习。

刘海藩 （中共中央党校原副校长、中国领导科学研究会会长）

读了宝钢领导力的报告，耳目一新，务实、操作性强，对提高领导力有实际作用，是系统的、务实的、有深度的领导科学的成果。宝钢风风雨雨30多年的发展历程也是宝钢领导力提升的过程。报告定位抓住了要领，提出了七要素。宝钢领导力几个特色很突出，既总结历史经验又有时代气息。报告求真务实。指出了存在的差距和问题，怎样解决这些问题，有积极作用。宝钢提出精品加规模战略，宝钢有这个基础和能力。通过制度建设，规制领导力。宝钢提出“八个人”非常好。人的作用的发挥、人的归属感，西方的要很好学习，但是社会主义国有企业的主人翁责任感，是更高层次的。领导与群众紧密结合，互为主体。

侯树栋 （中国人民解放军国防大学原副校长、中国领导科学研究会常务副会长）

领导力这个概念是从国外传过来的，我们以前都称之为领导能力。建立中国自己的领导力专著是十分重要的，在领导力这个问题上要有中国的发言权。我认为要建立中国的，特别是具有中国企业特色的领导力学，这本书很可能就是我们这个历史任务的开端。七个核心要素是有内在联系的，形成了一个系统。而这个系统是从宝钢这个角度写的，实际上也是在写宝钢的实际经验，通过宝钢的实践来总结中国现代化大企业发展的独特道路。

改革开放以来，宝钢是中国大企业发展的领头羊，不仅取得了辉煌成就，而且有很多有价值的经验。宝钢的领导经验，是立足于中国的实际的，同时也吸取了西方大工业发展中有用的东西。我们要把这些结合起来，把它提升为理论，建立起有自身特点的领导力学。

谷安林 （中共中央党史研究室原副主任）

很厚重，立意高远，立足发展中国特色社会主义国有企业做法和经验的总结，思想性、实用性、逻辑性强，论述充分、结构完整、材料丰富，博举中外，对宝钢二次创业提供了直接支持，对国有企业将产生重要影响。解决加强党对企业的政治领

导，本书作了比较好的回答。各章节都有机结合，体现了加强企业党建，转化为企业竞争力。

刘 强 （国务院国有资产监督管理委员会人事局局长）

这本书系统总结了宝钢经验，有很强的实践性。宝钢从2004年到现在都是世界500强之一，结合应对金融危机经验也进行了总结，对宝钢管理精髓进行了提炼，对国有企业有重要指导作用。此书理论上系统完整，运用了大量的理论成果和实践中的宝钢案例，形成了中国特色国有企业领导力理论研究和开发的体系。

宝钢是第一家董事会规范试点，是成功的，宝钢为此作出了很大贡献，比如建立健全制衡机制，使决策更科学；外部董事参与决策，提高了管理水平，提升了决策水平；党管干部与董事会用人相结合；党组织的政治核心作用与规范董事会制度建设相结合。宝钢的一些大事件可以写得再具体一些，比如说讲讲故事会更加生动。

刘汉滨 （国务院国有资产监督管理委员会党建工作局局长）

宝钢领导力研究已经比较成熟，受到中央领导肯定，有个性，有价值，要精益求精。定位：立足宝钢实践，锁定有限目标，提供培训教材，传承宝钢文化。不是纯学术研究，而是对宝钢实践经验的总结提升。不求全面，但求特色，不求通用，但求实用。注重回答领导力的基本问题。宝钢领导力模型有个性，很珍贵。党建工作是中国特色国有企业政治优势的核心内容和本质特征，涉及企业决策、执行、监督全过程和企业管理、创新、人才各领域，是核心竞争力的重要组成部分，也是国有企业改革发展的重要保证。党的工作说到底是做人的工作，这是一个重要的理念。国有企业的政治优势如何转化为企业的核心竞争力，转化的基本路径是人，即通过做人的工作，提高人的素质和能力实现转化，把建设高素质经营管理者队伍、人才队伍、党员队伍、职工队伍，贯穿国有企业党组织活动始终。

彭华岗 （国务院国有资产监督管理委员会研究局局长）

宝钢总结30多年的发展历程，这是十分必要的。首先，是经验的科学总结。每个要素都有宝钢的实践经验作支撑，有企业自身规律。其次，有完善的体系。其要素相互关系非常紧密，系统性强，吸收了宝钢的精华。第三，有鲜明的宝钢特色。立足宝钢，总结历史，面对现实，着眼未来。看的过程中引发许多思考。自我管理八个行为习惯提炼得非常好。领导力核心要素中，突出创新、变革，当然有文化创新，宝钢的技术、管理创新也是很突出的。宝钢的管理变革，是大的变革。宝钢为什么要变？为什么能变？值得总结。

刘 峰 （国家行政学院政治学教研部主任、教授，中国领导科学研究会副会长）

结合宝钢实际构建的领导力模型是有创见的，完全站得住脚的。其中七个核心素质及其相互关系体现了宝钢特色，体现了领导力的主要特质。我个人认为《宝钢领导力》的“自主创新”的特点是难能可贵的。领导力和执行力是一体两面的。该书把二者结合起来加以重点阐述是完全必要的。一般著作讲决策力忽视执行力。其实领导力恰恰体现在执行力。这样论述还有一个好处，宝钢各个层次都要提升领导力。

如何创造性地执行就需要领导方法和领导艺术，就需要提升领导力。领导既存在于管理之中，又超越于管理之上。领导力的一端是形而上的“领导科学”，另一端是形而下的立足实用的“领导艺术”。领导力是以人为本的。施力者与受力者都是人。宝钢的企业文化、党的领导都做得很好。

赵纯均 （清华大学经济管理学院教授）

宝钢立足实践总结，找出经验和规律，很好、很有价值。这本书总体框架不错，更多的是针对中层干部培训。宝钢领导力七个方面核心是愿景和自我管理。方法、艺术也是重要维度，方法的高低强弱起很大作用。决策要处理好对象的多元化。

王通讯 (中国人才研究会副会长、中国人事科学研究院原院长)

全书紧紧围绕领导力研究，结合宝钢实际，保持一种创造的张力。最精彩的是领导力模型。也有很多精彩内容、亮点，比如文化的“三化”、领导人员的“一图一表”管理、“八个人”体现对以人为本的研究和实践等等。

建议文章集中到一点上：理论创新。这是最大的挑战。宝钢是中国改革开放30多年的典型，是中国企业的典型，有丰富的实践，一定要好好思考这个问题。世界一些大的企业，他们之所以先进，不是在输出产品，而是输出思想。宝钢不仅要出钢铁，还要出思想。从这点上来讲，宝钢的任务更艰巨！

胡新欣 (中国企业联合会常务副理事长)

要放在中国企业发展的背景下来看宝钢领导力。第一是围绕着企业的成长和发展这条线来总结；第二是从企业家的角度来总结。中国企业发展趋势：开始注重系统思考和整体提升，创新的定位由低端到中高端——技术、管理创新都是如此，信息技术普遍运用使得中国企业发展迅速，员工管理更加注重人文，注重软实力的建设，企业的公民化进程加快，开始探索中国式管理到底是什么。《宝钢领导力》理论体系已经基本确立——核心要素模型。

《宝钢领导力》回答了两个问题：国有企业能不能搞好，国有企业能不能出企业家。宝钢和黎明是一个很好的例证。宝钢是完全市场竞争条件下产生的，这是新国企。

周祖翼 (上海市委组织部副部长)

君子立德、立功、立言。宝钢经过30年的艰苦创业，锐意进取，创造了非凡的业绩，也积累了非常宝贵的经验，是到了立言的时候了。编写一本关于宝钢领导力的教程应该说是非常及时的。宝钢领导层在成功之后仍然保持一份谦逊，善于自我反省，站在一个比较高的高度来总结宝钢的发展经验，谋划宝钢未来的发展，这是宝钢从卓越走向成熟的一个标志。

宝钢的文化经典故事，这个提法很好。一个机构的理念、精神是需要通过许许多

多具体的故事来体现的。我非常同意宝钢继续深入挖掘企业发展历程中涌现出来的真实而丰富的文化故事，这对宝钢今后的发展是非常有意义的。

杨国雄 （上海市国资委党委书记、主任）

《宝钢领导力》从经验总结和历史传承的角度，对宝钢领导力的形成、内涵以及新形势下的作用发挥作了充分、详尽的论述，既讲经验成绩又不回避教训问题，既体现宝钢的“硬”实力，又展示了宝钢的“软”实力。宝钢领导力的研究成果是宝钢整体实力的成功展示。

宝钢领导力的研究回答了长期困惑我们的两大问题：一是什么样的企业会成功？二是什么样的企业会令人尊重？

一个企业如果对这个国家、对这个时代有所贡献的话，不仅仅在于它生产什么样的产品，更在于它生产什么样的思想和文化。宝钢领导力的实践和研究，就是从生产“精品钢”到生产“精品思想”、“精品文化”的过程。从这个角度讲，我认为宝钢是成功的、令人尊重的企业。

周鹤龄 （上海市委组织部原副部长）

从领导力的角度总结宝钢的经验，有创意、有新意。领导力相关的主要内容基本都涉及到了，是系统、全面的成为了一个体系，是宝钢领导经验的集大成和提升。七个要素经过排列组合使领导力的内涵很厚重，外延很广阔。意义很大：从微观层面上反映“中国奇迹”是怎样形成的，宝钢是中国工业化道路中走“引进—消化—吸收—再创新”之路的代表；同时也是为宝钢的二次创业转型进行领导力准备。一次创业主要是建设现代化企业，二次创业更多的要瞄准软实力、软指标，要跟国情相结合，追求制度创新。比如法人治理结构及其运行，比如培养一批企业家、职业经理人，比如企业的监控体系，比如企业的薪酬、激励机制等等，在领导力的几个部分中都有文章可做，包括人力资源、决策力、执行力方面。

奚洁人 （中国浦东干部学院首任常务副院长，中国领导科学研究会副会长，上海市领导科学学会会长）

《宝钢领导力》十分重视并做了大量的总结、梳理工作。对领导力理论材料的梳理，对中国传统文化资料的梳理，尤其是对宝钢历史经验的梳理和提炼，至今很少能见到这样优秀的领导力教材。

世界上企业管理的理论与实践大体经历了不同的发展阶段，即从科学管理、行为科学、企业文化到领导力发展。宝钢从2006年开始就致力领导力的研究和开发，足见眼界的宽阔和敏锐。

《宝钢领导力》，名字很响亮，也非常简洁。宝钢的使命是走出一条中国国企打造世界一流企业的道路，《宝钢领导力》提供了难得的样本。宝钢领导力的中国特色在哪里呢？其中，党组织、党员、群众都有领导力，这是一条很鲜明的主线。宝钢五分之一的专利来自一线工人，这一数据难能可贵。一个真正有活力的企业，有一线工人的创造是十分重要的，而不仅仅是研发人员。这既是宝钢特色、中国特色，也是具有普遍意义的。如果一线工人没有创造力、活力，这个企业就很难持续创新。所以，这样的典型值得大力推进和推广。

王国平 （上海市委党校副校长，上海行政学院副院长，上海市经济管理干部学院党委书记、院长）

读了《宝钢领导力》，非常震撼。这是宝钢历史最精彩的展示，特别是将过去领导的功绩都展示出来了，这就是企业文化最精彩的地方。一个企业如果不尊重自己企业的历史，这个企业有文化吗？宝钢尊重自己的历史，教育后人，而不是为了个人。二是高度重视人文。企业是经济型、利益型的组织，对文化，对人文，特别是精神层面，主流价值观渗透到国有企业，我觉得这是最充分的东西。三是重视开创性。把企业历史上所开创的东西全部记录下来，原创、开创是最重要的。关于国际化，世界顶尖企业都会有这方面的问题，宝钢巨大的潜力就在这个地方。拓展国际事业，开辟国际市场，是宝钢领导力的新追求。

张维炯 （中欧国际工商学院副院长、中方教务长）

宝钢经历了创业阶段、整合阶段和二次创业阶段，各阶段面临的问题都是不同的。宝钢持续的成功取决于内部的一整套符合企业发展的领导力系统。企业在今后的发展中还会面临不同的经济环境和市场竞争，人员团队也会有变化，但是只要有了一个比较完善的领导系统，企业的顺利运营就有了保证。

席西民 （西交利物浦大学执行校长、英国利物浦大学副校长、西安交通大学原副校长）

企业领导是历史、文化、社会与企业及其领导过程的聚焦。日益复杂多变环境下研究领导力，更凸显其特别意义。现在已无法居安思危，而需要居危思安。面对后国际金融危机时代的全球竞争，领导的作用日趋重要。领导最大的作用就是利用和控制不确定性，而这种驾驭力离不开宝钢提出的领导力七要素：使命、自我修养，判断力、影响力、控制力、学习力、调整力等。

陈树文 （大连理工大学公共管理与法学学院院长）

有几个特点：一是“顶天立地”，既运用学科最前沿的理论和方法，又立足宝钢实践，总结宝钢30年的发展经验，有理论的前瞻性和现实的生命力。二是显性知识和隐性知识相结合。隐性知识提炼得非常好，涉及到我平时没有顿悟到的东西。这是最有价值的——转知为智，智力资源不可代替，具有个性风采。三是事、情、事、理相融，中西方文化合璧，融古圣今贤为一炉，有开智的作用。四是主线突出，从要素到层次、单元、系统，特点鲜明。五是现实性和传承性相结合。价值不只对宝钢，对同行业、国有企业有普遍指导意义。

|| 目 录 ||

专家评价要点 // 1

序 // 001

|| 第一章 ||

宝钢领导力导论 // 005

一、领导力极其重要 // 007

二、宝钢领导力与宝钢发展 // 014

三、宝钢领导力核心要素模型 // 028

四、宝钢领导力特色 // 033

|| 第二章 ||

领导力源泉：争创一流、钢铁报国的使命感 // 051

一、使命感来源于不甘落后 // 054

二、为钢铁强国而奋斗 // 060

三、承担二次创业的公司使命 // 065

四、清醒地认识使命感现状 // 077

五、增强使命感自觉 // 084

第三章

领导力基石：追求品德高尚、能力高超的自我管理 // 091

一、自我管理是领导力之基石 // 095

二、以德为先乃立身之本 // 102

三、企业领导是以取得业绩为目标的职业 // 111

四、形成良好的自我管理行为习惯 // 115

五、提升人生境界 // 124

第四章

领导力灵魂：引领企业持续发展的文化创新能力 // 133

一、经受先进的现代工业文明的挑战 // 136

二、宝钢文化的内涵 // 144

三、文化创新与企业管理有机融合 // 161

四、文化创新的“三个化” // 170

五、把握三个要点 // 174

第五章

领导力关键：富有远见的决策能力 // 179

一、决策是决定成败的第一要素 // 182

二、富有远见是对决策水平最重要的判断标准 // 191

三、变革时期对决策能力提出了更高的要求 // 196

四、建立科学和民主的决策体系 // 207

第六章

领导力保证：基于系统优化的执行能力 // 219

一、在改革开放中增强执行能力 // 222

- 二、执行力面临巨大挑战 // 234
- 三、优化战略管理体系和公司组织体系 // 237
- 四、完善工作机制和工作方式 // 245
- 五、在正确处理矛盾中追求和谐与稳定 // 254

第七章

领导力根本：以人为本的人力资源发展能力 // 259

- 一、把人力资源发展作为根本大事来抓 // 262
- 二、解决好两个关键问题 // 277
- 三、完善发现、培养和使用机制 // 283
- 四、领导班子建设“双优化” // 293
- 五、人才队伍建设“双通道” // 296
- 六、党员队伍建设“双带” // 298
- 七、员工队伍建设“八个人” // 302
- 八、影响现在、决定未来的青年员工队伍建设 // 309

第八章

领导力智慧：着眼于解决问题的领导方法应用能力 // 317

- 一、领导方法决定于领导思想 // 320
- 二、以科学发展观为指导破解难题 // 329
- 三、把握好领导方法中的重要范畴 // 332
- 四、领导哲学和领导艺术 // 346

后 记 // 355

宝钢的领导力研究和开发始于2006年。旨在抓住2008年中国改革开放30年和宝钢建设30年的契机，总结和传承宝钢的历史经验，编写宝钢的管理培训教材——也是宝钢的管理读本，主要用于各级领导人员的培训和自学。这是宝钢领导人员队伍建设的一项基础性工作，从最重要的角度——领导力角度为宝钢的科学发展和二次创业提供基础。

善于总结经验，是一个领导者或领导集体成熟的重要标志。在历史和现实中，由于很多人不善于总结经验，往往产生很多低水平重复或犯重复性错误现象，付出惨痛的代价。我们应当避免类似情况发生。

重视总结经验，是马克思主义和中国共产党领导思想的重要内容。列宁指出：“需要研究实际的经验。”^①“要理解，就必须从经验开始理解、研究，

^① 《列宁选集》第四卷，北京：人民出版社1995年6月第3版，第378页。

从经验上升到一般。”^①毛泽东指出：“人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。”^②“善于总结经验，就是领导者的任务。”^③1991年，邓小平郑重地把“总结经验”作为向中央第三代领导集体提出的正式建议的重要内容，他说：“一个总结经验，一个使用人才，这两点是我的正式建议。”^④江泽民指出：“要善于总结经验，及时发现和解决前进中出现的问題，避免出现损失特别是大的损失。”中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛指出：“回顾历史，总结经验，是为了加深对客观事物规律性的认识，是为了更好地面对现实，立足现实，指导现实。”^⑤

他山之石，可以攻玉，要重视研究、借鉴别人的经验，但更珍贵的是自己的经验，更重要的是总结自己的经验。对此，邓小平指出：“最可靠的是自己的经验教训，别人的东西是靠不大住的。最熟悉的路是自己走出来的，最可靠的也是自己做过的事。”^⑥

总结经验，要注重从正反两方面来总结。毛泽东指出：“我们有两种经验，错误的经验和正确的经验。正确的经验鼓励了我们，错误的经验教训了我们。”^⑦

总结经验，要注重总结典型经验。列宁指出：要“从企业（工厂、国营农场）和机关中挑选少数典型，包括（ α ）最好的（模范的）、（ β ）中等的和（ γ ）最坏的，加以研究。”^⑧西方管理学十分注重典型案例的分析与研究。1908年哈佛商学院刚成立时，就将案例分析与研究作为一个重要的教学理念。1921年，哈佛商学院出版了它最早的案例教学研究成果。如今，案例分析与研究不仅在商学院普遍应用，而且广泛应用于各行各业。

① 《列宁全集》第五十五卷，北京：人民出版社1990年第2版，第175页。

② 《毛泽东文集》第八卷，北京：人民出版社1999年6月第1版，第325页。

③ 《毛泽东文集》第二卷，北京：人民出版社1993年12月第1版，第369页。

④ 《邓小平文选》第三卷，北京：人民出版社1993年10月第1版，第369页。

⑤ 《十四大以来重要文献选编》上册，北京：人民出版社1996年2月第1版，第122页，第298—299页。

⑥ 《邓小平年谱1904—1974》中册，北京：中央文献出版社2009年12月第1版，第1321页。

⑦ 《毛泽东文集》第八卷，北京：人民出版社1999年6月第1版，第338页。

⑧ 《列宁全集》第四十二卷，北京：人民出版社1987年10月第2版，第130页。