

CAPACITY OF THE CEO

总裁力

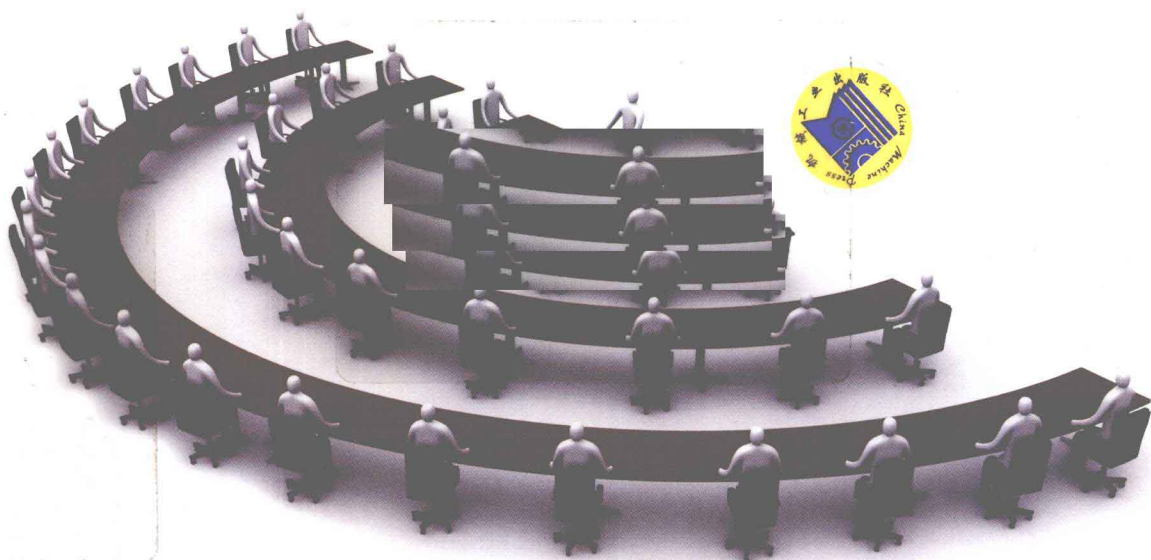
王俊杰 著

引爆卓越领导者的管理势能

总裁之道 是一种平衡之道，既不能激进，也不能保守；

总裁之道 是一种人性之道，既要谙熟下属的人性，又要谙熟顾客的人性；

总裁之道 是一种领袖之道，高瞻远瞩，敢于改革，不断引进新的血液，
才能对企业的目标提纯，实现人才在组织内部的优胜劣汰。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

CAPACITY OF THE CEO

总裁力

王俊杰 著

引爆卓越领导者的管理势能

总裁之道是一种平衡之道，既不能激进，也不能保守；

总裁之道是一种人性之道，既要谙熟下属的人性，又要谙熟顾客的人性；

总裁之道是一种领袖之道，高瞻远瞩，敢于改革，不断引进新的血液，
才能对企业的目标提纯，实现人才在组织内部的优胜劣汰。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

总裁力是一门智慧型企业家的必修课程。本书分为三个部分：第一部分从三个层面回答了总裁力是什么的问题。第二部分谈的是总裁力的提升问题。第三部分谈了总裁力的发力渠道，也就是怎样使总裁力转化为企业的生产力的问题。如上三个支点，很稳固地支撑起了全书的主题。通过智慧的开启，以崭新的角度分析问题、解决问题，并分层次、有次第地落实在企业经营生产过程中，使领导者统领大众，兑现愿景，轻松化解商业领域中诸多棘手的难题，一切无为而治，在方寸之间扭转乾坤，开创企业经营无极限的蓝海。

图书在版编目（CIP）数据

总裁力：引爆卓越领导者的管理势能 / 王俊杰著. —北京：
机械工业出版社，2012.3

ISBN 978-7-111-37713-9

I. ①总… II. ①王… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第044318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：刘文蕾 版式设计：艺和天下

封面设计：吕凤英

责任印制：乔 宇

三河市国英印务有限公司印刷

2012年4月第1版第1次印刷

169mm×239mm·11.75 印张·171千字

标准书号：ISBN 978-7-111-37713-9

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版



推荐序一

我的老朋友王俊杰老师把这本书稿给我看，让我写个序言。这种事情以前经常遇到，但我都婉言推辞了，这次我却破例，不但认真看了书稿，而且还写了序。原因很简单，就是感觉这确实是一本不可多得、值得一读的书，好书就要与人分享。

做企业这么多年来，我思索过诸多问题，有些问题一直在脑子里萦绕着。看到这本书稿，我很惊喜，长久以来经常思考的一些问题正好从这本书中得到了答案。也可以这么说，是这本书让我的诸多思索有了理论上的结论，或者说是有了答案。

因此，我很欣喜，乐于为该书写一篇小序。

首先，我觉得书名和副标题很好。总裁力是一个新提法，而且在书的第一章中，王俊杰老师对这一概念做了清晰的诠释。对于什么是总裁力这样一个极有理论深度的问题作出了通俗易懂的回答，王俊杰老师对于总裁力的构成要素的观点我很赞同，能看得出他有很强的思考能力和理论归纳能力。第一章的第三节讲的其实就是总裁力与企业的一种关联性，使得空洞的概念有了极其现实的意义。我认为这也是该书的价值点之一，也就是不空洞，读者看得下去，记得住、用得上。

主副标题不但提法新颖，而且也很恰当。“力”和“能”是两个物理学概念，两者之间存在着紧密的联系性和转换关系。力学中有两种“能”，一种是动能，一种是势能。动能是由物体运动的速度规定的能量，势能是由于物体之间的相对位置所形成的能量。用势能来描述总裁力，很形象，也很能说明总裁力这一概念的基本特质。总裁之所以具有总裁力，是由于其在企业组织结构中



总裁力 >>>

引爆卓越领导者的管理势能

所处的特殊位置所决定的。总裁之所以有“力”，是相对于其员工来说的。如果没有员工，只是一个“光杆司令”，就失去了这个“相对性”，就没有了施力的对象，总裁之力也就无从谈起。员工之不存，“力”将焉附？

其次，在阅读书稿的过程中，能明显感觉到，每一句话，每一个字，都是从王俊杰老师的脑海里流出来的，甚至能“看到”他在写作过程中的思考状态。这与那些东拼西凑出来的东西完全不同。跟着他的思路往前走，是一次很愉悦的阅读。我不但欣赏王俊杰老师非同一般的思考能力，也很赞赏他对于写作严谨求精的态度和精神。

掩卷之后，我的脑子里不但记住了书稿中的内容——尤其是诸多颇为不俗的见解和许多恰当的典型实例，而且由此引发了与之相关的许多新的思考。这恐怕是任何一本好书的共同的阅读效应吧。我认为不能引发读者思考的书不是真正的好书，仅仅有共鸣还远远不够。比方说，我在思索，既然是力，有三个因素是必须予以看重的吧，一是力度的大小，二是施力的方向，三是施力点的问题。作为企业的掌舵人，把握好了这三个基本要素，是不是也就可以说基本把握了总裁力的真正要义？当然，这本书稿从提升总裁力的角度，从施用总裁力的角度，谈了许多许多的问题。

关于总裁力，还有许多值得研究的空间。

顾仁发

江苏长顺集团有限公司 集团总裁



推荐序二

战略、运营、人力、文化是企业的四个车轮，我们不停地调整磨合，追求最佳的运行状态，即使我们都调整到位了，可开车的人却始终是个问题。纵观商业历史，我们发现一个共性的规律：企业的核心问题是人的问题，企业家的素质决定了企业的命运。任何伟大的商业成就均源于创始者内心的强大，而内心源源不断的信念皆有程序，解密这个程序意义非凡。当本书作者、我的事业伙伴王俊杰先生把这本书稿放到我的办公室桌上时，我看到这个书名就很感兴趣，有眼前一亮的惊喜。经过这么多年的发掘，企业人才培养尤其是对于企业高管的培养几乎已经走入瓶颈，而本书的主旨正如一盏指路明灯，是打造企业高级人才的殊胜法门。

物有本末，事有终始，做正确的事与正确地做事是两个层面的问题。掌握事物的本末，使愿景与使命、格局与担当合一，透过问题的表面找到问题的核心，这些是总裁力的特质。率领大家兑现共同愿景的能力就是总裁力。

这种力量如何打造培养，并应用于商业领域解决具体问题，使大家真正受用，是学习这本书的关键。本书观点新、阐释深、说理清、结构好。通过真实的案例，融通东西方管理经验，引进实用的工具，启发企业家从宏观到微观，抽丝剥茧，层层解密总裁力的本质，是一本针对企业高层管理者的很好的培训教材。

观点新。围绕总裁力这一概念，作者提出了许多很新鲜的观点。比方说，提出总裁力是企业软实力的判断，这就给企业的做强做大提供了一条新的思路；认为思维力、决策力、行动力、忍耐力、危机力、挑战力是总裁力的驱动力，这种力对力的作用既说明了总裁力的结构支撑，又指出了总裁力的增强点或者说是修炼方向；认为总裁力的提升要以使命感为基点，而不是单纯追求利



总裁力 ▶▶▶

引爆卓越领导者的管理势能

润……类似的新观点实在太多了，在此无法一一列举。

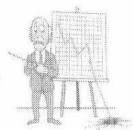
阐释深。观点提出来之后，并没有平面地堆摆在那儿让人去浏览，而是纵古谈今、前后左右地进行阐释，运用了丰富的、看似信手拈来实则恰如其分的案例佐证。

说理清。可以用一个词来形容作者的说理能力，这个词就是“行云流水”。作者的说理能力很强，论述过程很顺畅，论述过程如山泉一般叮叮咚咚自然流淌。没有形式上的甲乙丙丁一二三四，但是层次相当清晰，阅读起来酣畅淋漓，意味犹长。

结构好。作者的成书结构清晰可见、简洁明了，抓住了问题的实质和要害。第一部分从三个层面回答了总裁力“是什么”的问题，先是对总裁力从不同的角度做了说明，接着对总裁力的构成要素逐一阐释，提出“野心也是总裁力的要件”这样的大胆判断，最后从总裁力与企业图存的关系层面，进一步对总裁力做了阐述。第二部分谈的是总裁力的提升问题，首先说的是提升的价值取向，或许有点抽象，其实所说的就是从哪些方向去提升的问题。紧接着给出了一些具体的提升方法，操作性很强。最后强调了总裁力的提升不能以利润的多少为评价指标。第三部分谈了总裁力的发力渠道，也就是怎样使总裁力转化为企业生产力的问题。如上三个支点，很稳固地支撑起了全书的主题。

先贤的智慧告诉我们：一切错误源于错误的认知。我们的一切经营活动都依赖于我们的认识和判断，不断地精研产品、提升服务，不断地修正战略、建立文化，不断地改进管理、打造团队，大家都在做这些，假设大家都能完美地做到，企业就一定会基业长青吗？我们依靠聪明才智能看到并总结出表面的问题，更深层的事实却像冰山一样，深入海底，需要智慧来开启，其实我们并不了解我们所经历的一切的真实意义，所以大多数企业的成功是偶然的，反之亦然。

总裁力是一门智慧型企业家的必修课程，通过智慧的开启，一切向内看，以崭新的角度分析问题、解决问题，并分层次、有次第地落实在企业的经营生



产过程中，统领员工，兑现愿景，轻松化解商业领域中诸多棘手的难题，一切无为而治，在方寸之间扭转乾坤，开创企业经营无极限的蓝海。

以上就是我看过这本书稿的一些感受，在此特别向大家推荐！

吴铭峰

浙江大学DHP传承导师

光耀集团商学院院长

《光耀生命》DHP课程体系创始人



自序

中国的市场经济刚刚走过三十年，大多数企业家，特别是民营企业企业家都还处在年富力强、全力冲刺的阶段。这十多年来，我一直专注研究企业家族传承、集团管控和企业转型等问题。在与企业总裁的交流中能够感受到总裁力的重要性。

作为组织的“大脑”，组织的领导对组织可持续的平衡发展负责。在一个企业里，领导之道就是平衡之道，总裁之道就是管理和实践平衡之道。

经营企业不是一件容易的事情。在现在的市场环境下，优胜劣汰是市场竞争的法则。企业的生存环境，可以做一个很好的比喻，在一个花盆中种下一粒种子，这颗种子可以在阳光雨露中不慌不忙地发芽生长，开花结果，但这只是一个理想的状态。上帝总是在花盆中种下一大把种子，让最优秀的种子在这里生根发芽，挤掉那些弱势的物种。有的种子是含毒的，它长出来的时候，就会毒死其他的竞争者。所以种子的优胜之道，在于基因；企业的优胜之道，在于企业的文化。而企业总裁就是那个提供能量的太阳。基因看不见，摸不到，但是种子一旦有机会生根发芽，长出来的就是强者；企业文化看不见、摸不着，却藏于企业员工的内心和行为之中，一流的企业员工绝不是管理监督出来的，而是在自觉自发的基础上围绕着企业目标作贡献。

管理是一个底线，在领导者能够看到的地方起效用；企业文化则是在领导看不到的地方起效用。总裁之道在于进行出色的管理制度设置，但同时能够使用文化和价值观的力量，团结万千员工，让平凡的人做出不平凡的事情。

总裁不仅对企业的短期绩效负责，也要对企业的长期绩效负责。总裁力的价值系于“时间维”之上，总裁是生活在未来的，越优秀的企业越能投资于未来。总裁们知道，短期绩效具有很强的迷惑性，是蒙在眼前的迷雾，如果一位



总裁在位的时候，他将企业经营得风风火火，但是当他离开的时候，企业马上就出现了颓势，这其实意味着这位总裁没有很好地完成未来的布局，这不是卓越的总裁所为。

总裁的平衡之道需要多年的经验，不能激进，也不能保守，商业的核心在于顺势而为，把握趋势。精于顾客需求，强化企业目标和愿景，集聚能够实现目标的人才才是总裁之责，任何不利于企业目标的人事任命都是对企业价值的伤害。一个企业失去了目标和方向，也就失去了灵魂。所以总裁的平衡之道绝不容忍官僚主义。

企业经营中常有“创业难，守业更难”之说，其实企业经营没有守业之说，一旦一个企业进入守成的状态，就极有可能会被竞争对手超越，所以总裁总是有野心的、精力充沛的、放眼大局的。其实，励精图治也需要一个与之同进退的团队。毁坏了企业的价值观和文化，也就毁坏了团队。孤家寡人难成大事。

从60年看中国国力之崛起，从600年看中国历史之转折，从6000年看中国经济文化之浩瀚，中国的文化是有生命力的。凡是群体生活的动物，都不可避免地会产生头领。狮群、狼群、猴群都有头领，即使羊群也有“领头羊”。人类也是群体性的，层级式的群体必然会有各层级领袖，物质的精神的都难免。到了社会大群，那些左右历史进程的领袖算是大人物。综观有作为的古今“总裁”，“下策留钱，中策留业，上策留人”。作为企业的头领，对部下的人性把握，对顾客的人性把握，是必需的自我修炼之道。

所以总裁之道也是人性之道，不懂人性的总裁不是好总裁。

一流的总裁和政治领袖一样，可以运用企业学说将人们组织起来，不仅影响了企业的历史进程，还影响到整个经济的变局。

所以总裁之道就是领袖之道。通用前总裁杰克·韦尔奇上任以后，对企业中层进行大裁员，很多在企业里面混了十几年和几十年的老员工都被赶出了公司，别人送他外号“中子弹杰克”。同样的事情也会发生在其他企业，如在思科这样的大型企业中，因为不断引进新的血液，淘汰臃肿的官僚化的中层，是对企业目标的提纯，能够实现人才在组织内部的优胜劣汰。



总裁力 ▶▶▶

引爆卓越领导者的管理势能

企业领导人将很多企业管理因素和人性因素综合起来，也就构成了我们本书所要说明的“总裁力”。其实“总裁力”根本的出发点和归属可以归结为“贡献”二字。所有的员工，上到总裁，下到企业门口的保安，只要念好这个“贡献经”就够了。“总裁力”最终体现在绩效之上的东西必然是“贡献力”。

借用《大学》中的一句话：“古之欲明明德于天下者，先治其国，欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。”衷心希望本书能够为企业家朋友提供一些思考的空间，祝您的企业繁荣昌盛，基业长青！

清华大学经管学院客座教授 王俊杰

于清华大学



目 录

推荐序一

推荐序二

自序

第一部分 总裁力真相

第一章 总裁和总裁力的新视角..... 2

1. 什么是总裁力.....2

2. 总裁力，一项新的企业软实力.....6

3. 总裁是1，总裁力是1后面的0.....9

4. 总裁力，让企业思想走得更远.....13

5. 组织中的总裁力纲领.....16

6. 总裁力，卓越领导者的管理势能.....20

第二章 构建总裁力的基础..... 24

1. 领导者的性格具有种子的力量.....24

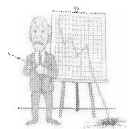
2. 成为一块有温度的硬石头.....27

3. 野心是总裁力的新势能.....30

4. 企业家和管理者的混血精神.....32

5. 把指引企业未来的灯拨亮.....34

6. 六力驱动——总裁力.....37



总裁力 ▶▶▶

引爆卓越领导者的管理势能

第三章 总裁力，掌握企业命脉.....	41
1. 企业为什么会成长.....	41
2. 总裁力决定企业可持续发展.....	43
3. 变与不变之间的经营哲学.....	46
4. 信奉企业的宪章.....	48
5. 社会责任，企业发展的新动力.....	51
6. 上下启智，让员工开动脑筋.....	54

第二部分 总裁力提升

第四章 总裁力提升的价值取向.....	60
1. 总裁力，界定和指引团队文化.....	60
2. 视员工为合作者的管理价值.....	62
3. 领导理论的新架构.....	64
4. 让下属跟随你.....	66
5. 变革领导力循环.....	69
6. 发现和培养一批领导者.....	73
第五章 总裁力特质和伦理道德观.....	76
1. 人格特质与领导力.....	76
2. 提升价值链执行力和共赢链.....	78
3. 精神信仰，领导者的宗教情怀.....	80
4. 保持诚实透明，但不必做完人.....	82
5. 不要让董事会成为你的“情人”.....	84



第六章 先有使命感，最后才是利润	88
1. 总裁力与使命是什么关系	88
2. 一流总裁担负一流使命	91
3. 承担使命，用心创造价值	94
4. 先有使命，然后才有利润与财富	96

第三部分 总裁力驾驭

第七章 统领大众：走动，是一种管理能力	102
1. 走动式管理，亲历亲为很重要	102
2. 走动管理，走出成效	106
3. 改善管理流程，追求“智慧运作”	108
4. 直面下属，深入地解决问题	112

第八章 共启愿景：企业战略的制定和执行	115
1. 完成战略成果，需要合适的执行人才	115
2. 好战略，执行起来为什么那么难	118
3. 领导性格与气质决定团队执行力	121
4. 落实目标和责权，避免“公地悲剧”	124
5. 领导的时间在哪里，重点就在哪里	128

第九章 使众人行：提高团队的管控力	134
1. 收放自如的团队管控力	134
2. 在团队中看到你的精神和信仰	138



总裁力 >>>

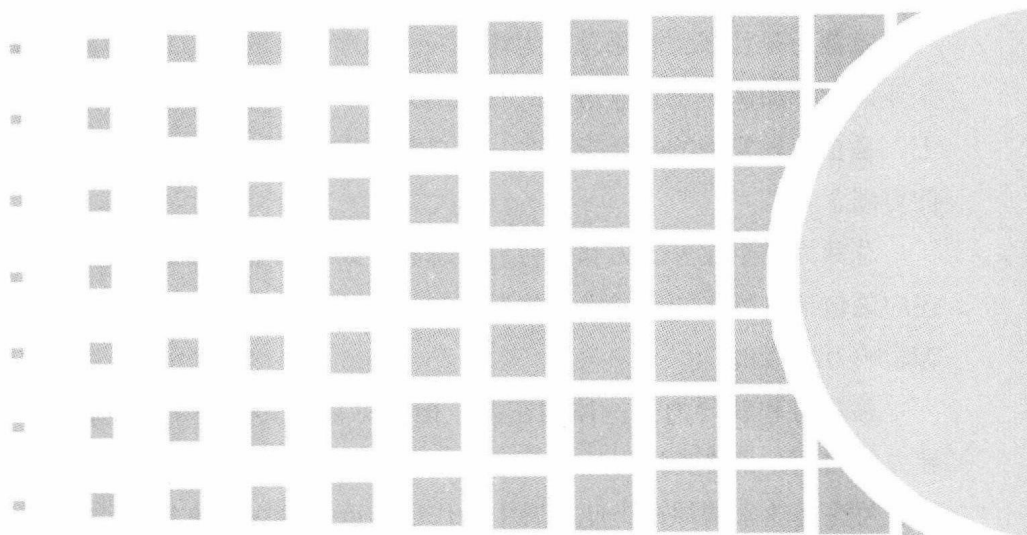
引爆卓越领导者的管理势能

3. 分析团队的性格和能力142
4. 你敢站出来，团队就敢跟着你走146
5. 团队学习力决定未来151
6. 变革管理，带领团队脱颖而出154

第十章 激励人心：企业核心高管培养技术 158

1. 如何寻找领导型员工158
2. 增强行为号召力和感染力160
3. 危机是一剂醒脑良药164
4. 破解“富不过三代”魔咒167
5. 优秀接班人的特质培养169
6. 企业接班人计划设计171

第一部分 总裁力真相





第一章

总裁和总裁力的新视角

1. 什么是总裁力

总裁力是什么？如果总裁力需要一个明确定义的话，总裁力就是总裁或者企业的领导团队对于企业运营的贡献的大小。总裁力一般附着在企业的领袖身上，是企业软实力的重要指标之一。总裁力不是单纯的概念，它是一个综合的能力概念。

总裁力是企业思想力和执行力的总和，如果从更开放的观念来看，这里面还应该包括对顾客的影响力。笔者理解的总裁力是企业思想力、执行力以及顾客影响力的总和。

总裁力和领导力是一体的东西，但是总裁力具有更丰富的内涵。关于领导力的问题，德鲁克说得比较明白，领导力其实是企业家精神的体现。总裁力不仅关注企业家精神在企业发展中的作用，也会关注企业总裁长期的经营管理能力。

卓越的总裁力能够帮助企业在“不可预知的时代获得可预知的结果”。因为总裁力是一个综合概念，这里有四个基本原则：与所有的利益关系人建立信任关系、卓越的执行力、用更少的行动带来更多的结果、化恐惧为激情。总裁力既包括人也包括事，总裁力是一种将事情做正确，同时也会正确地做事的统一体。总裁在企业战略战术层面上需要出色的领导能力。

作为企业总裁，必须要树立威信，明确目标，整合体系，然后释放潜能。这是卓越的领导者必须有的四大天职：激发信任、明确目标、整合体系、释放