

畅销书
《第一管理》姊妹篇

企业安全我负责

祁有红◎著

有感领导

做最好的安全管理者



领导如何带头落实安全？
请听著名安全管理专家
祁有红讲述：

最先进的安全管理理念！
最有效的安全管理技巧！
最实用的安全管理方法！

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

畅销书《第一管理》姊妹篇

企业安全我负责

祁有红◎著

有感领导

做最好的安全管理者

北京出版集团公司
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有感领导：做最好的安全管理者 / 祁有红著. —
北京：北京出版社，2012.9

ISBN 978-7-200-09365-0

I. ①有… II. ①祁… III. ①企业安全—安全管理—
研究 IV. ①X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 148653 号

有感领导

做最好的安全管理者

YOUGAN LINGDAO

祁有红 著

*

北京出版集团公司 出版
北 京 出 版 社
(北京北三环中路6号)

邮政编码:100120

网 址: www.bph.com.cn

北京出版集团公司总发行
新华书店经销
北京画中画印刷有限公司印刷

*

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 200 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-200-09365-0

定价: 36.00 元

质量监督电话: 010-58572393

前言 有感领导，不靠魅力靠合力

说起有感领导，大家普遍感到陌生。

对于“领导”，大家都知道，最生疏的是“有感”。广东人爱说“有”，如“我有说过吗”，“我有吃过吗”。我原来以为，南方人比北方人能更好地理解“有感领导”，后来发现不是那么回事。即使是在得改革开放风气之先的深圳、广州等地，还是有不少人问我：什么是“有感”？

早些年，在与到中国大陆办企业的几位台湾地区的朋友相聚时，他们告诉我，“有感”是地道的台湾话，用

对于有感领导，大家普遍感到陌生。即使在得改革开放风气之先的深圳、广州等地，还是有不少人问我：什么是“有感”？

“有感”和“无感”来评价领导行为给老百姓带来的感受，很形象，很贴切。从那以后，我会特别留意台湾地区的政坛报道。2012年年初，台湾地区领导人选举结束后，《台湾时报》发表了一篇《马讲政绩，无感变有感》的文章，阐述“有感”和“无感”对领导者的重要程度，摘录如下：

〔本报综合报导〕4年前中国国民党“总统”候选人马英九深入基层，“我们准备好了”CF催票，赢得执政；4年后从逆境出发，一手拿米酒瓶、一手握数字手板到处讲政绩，让无感变有感，顺利连任。

面对全球经济不稳定，民生议题成为绿营猛攻焦点，对于被批评没政绩，人民无感，马英九亲上火线，褪下西装，换上运动鞋，走进人群，庙口开讲。

他不时米酒道具上身，甚至自称“米酒总统”，用庶民语言和具体行动告诉支持者，“人民的小事，就是政府的大事”，将无感化为有感。

在艰难环境中，马英九妻子周美青、理发师、修鞋师、台语和客语老师、前行政院卫生署署长杨志良一一现身说法，力挺马英九正派、清廉、勤政、坚毅、认真等优点，找回选民对马英九的认识。

这说明，与中国大陆企业界对有感领导的不知不觉相映成趣的是，台湾老百姓对有感领导却不陌生。群众感受定生死，有感和无感是原因，上台与下台是结果。领导有行动，百姓有感受。有感之后，才进一步行动去投票支持。

西方有一个词，叫做感召力。感召力的英文是“Charisma”，来自于希腊语，因基督教教义而广为人知，说的是“天赋的才华；有显现奇迹的能力”，现在用来形容领袖人物具有的一种“与众不同的气质和吸引力”，通常被称做个人魅力或领袖气质。

上天赐予的领袖气质，非常人所能为，可望而不可即。

耶稣赖以影响信徒的就是感召力，以至于 2000 年来有无数的信徒信仰他传播的宗教。南非国父曼德拉在被关进监狱长达 27 年的时间里，仍然具有感召力，入狱前的言论影响深远。企业界也不乏具有感召力的领袖，首创事业部、终身雇佣制、年功序列的日本松下幸之助被称做“经营之神”，受到商界人士的膜拜。

我在武汉铁路局认识一位段长，按说他的行政级别并不算高。作为处级干部，他讲话逻辑性强，文采飞扬，随口能吟诗作赋，且都是古典诗词。无论在什么场合，只要他一讲话，全场都安静聆听。他手下的科长们个个对他佩服得五体投地。

私下里说起怎么才能向段长看齐，科长们都说只可仰视，难以望其项背。在科长眼里，这位段长就有天赋，具有感召力。

如果你是一个天生有魅力的领导，那么恭喜你，你获得了上天的厚爱。像那位段长那样，用迷人的魅力激发队伍的活力，样样工作走在路局前列。如果你不是一个有魅力的领导，也没有关系。

重要的不是领导者个人的魅力，而是整个组织的领导力。没有魅力的领导无须自卑。

改革开放 30 多年来，很多民营企业面临着接班人的大问题。第一代创业者靠个人打拼实现了企业从无到有、从小到大的发展，在员工面前建立起了个人魅力。

重要的不是领导者个人的魅力，而是整个组织的领导力。

新一代的掌门人很难再重复上一代的传奇，个人魅力难得一见。如果企业是靠第一代领导人的个人魅力凝聚人心的，那么一定会出严重的问题。如果企业在领导人交接班之前已经有了很好的创业团队、完善的激励和制约机制，骨干队伍能够自动自发、各负其责，那么不仅可以平稳过渡，还可以保证未来的持续经营。

很多伟大企业的领导者在性格上存在缺陷，不少人性格内向、不善交际，甚至有些领导者在与人交往时显得害羞、笨拙。领导美国著名的3M公司长达50多年的麦克奈特，外表质朴、略有点驼背、谦恭而语气温和。但他离开以后，3M公司仍然以锐意创新著称于世。波音公司的领导人比尔·艾伦是个害羞的人，却依靠公司上下的支持，在二战结束后订单骤减的困境中，转向民用航空，使波音公司成了美国民用航空制造业的领头羊。

“有感领导”（Felt Leadership）这个融合中西方文化的词汇，让感召力不再神秘。

领导科学的发展，要求感召力变得可学习、可复制、可实现、可检验。

台湾地区的报刊所说的无感和有感，关注被领导者的感受，是重要的选择路径。台湾以及其他工业发达国家和地区重视的有感领导是指感召力的平民化。

很多年前，杜邦公司就开始把员工的感觉（Felt）和领导（Leadership）联系在了一起。杜邦公司的早期火药生产过程的高风险性和安全管理措施的不完善，导致生产中曾发生过多起严重事故。事故使杜邦公司的高层领导意识到，各级管理层对安全负责和雇员的参与是当时公司能否生存的重要条件。埃留特·伊雷内·杜邦把自己的家建在车间上面的山坡上，将自己家的安全和雇员的生命安全联系在一起，给员工真真切切的安全感受。特别是在1818年杜邦公司发生历史上最严重的导致40名工人丧生的爆炸事故以后，公司规定在杜邦家族成员亲自操作之前，任何雇员不允许进入一个新的或重建的工厂，并进一步强化了高级管理层对安全的负责制。杜邦的做法几经演变，总之，有感领导既重视

领导科学的发展，要求感召力变得可学习、可复制、可实现、可检验。

领导者的行为，更重视员工的感觉。

“有感领导”（Felt Leadership）这个融合中西方文化的词汇，让感召力不再神秘。

有感领导，即领导通过自己的言行示范，并在人力、物力上保障安全工作，让雇员和下属感受到领导对安全

的重视。

我在深入企业传播安全管理理念和工具时，与众多的企业进行了广泛的交流。我发现，仅仅让雇员和下属感受到领导对安全的重视，并不能保证员工一定会按领导的要求去做，更不能保证员工长期坚持按领导的要求去做。对照通用电气等跨国企业安全领导力的做法，结合我国企业的安全管理实践，我们有责任让有感领导获得新的发展。

首先，必须把有感领导的落脚点放到整个组织的执行力上。

有感领导关系到领导的威望、群众的感受以及整个组织的执行力等严峻的问题。

我们研究的有感领导，探讨的不是领导者的全部工作，而是集中精力，关注影响领导者最关键的能力——让部属响应。这是领导的根本。领导不是独自行动，有人跟着你走，你才是领导，没人跟随，你就是“光杆司令”，就不是领导。有些领导不是不做，而是做了没有效果，就像3级以下的地震不是不震，而是人们感觉不到。

领导者既要运用职位赋予的权力，更要建立个人的影响力。你的志向抱负、你的政策措施、你的气度胸怀和符合组织价值观的思想，要通过你的可视、可感、可悟的言行让群众有所感知、感染、感动，自然就会激发起群众自愿自发的工作热情。

其次，实现有感领导的途径必须进一步深化，要从依赖领导者个人魅力向依靠干部队伍整体合力的方向转变。

感召力与有感领导的不同点在于：感召力是与生俱来的、先天的、天才的；与气质、性格等特定人格相联系；领袖、崇拜对象、组织中的灵魂人物；不依赖于职位。感召力使人自愿追随。有感领导是可学习、后天养成的；任何气质、性格的人都可以用言行体现；

必须把有感领导的落脚点放到整个组织的执行力上。

要实现有感领导，必须从依赖领导者个人魅力向依靠干部队伍整体合力的方向转变。

领导者的感召力，绝不仅仅取决于领导者个人。

干部存在的价值，在于替领导组织落实、检查控制。

组织中各个层级的领导；与职位密切相关。有感领导使部下自觉行动。

感召力与有感领导的相同之处在于：心怀信仰，言行体现信仰，让被领导者感知、感染、感动。

比较后我们就会发现，有感领导是平民化的回到人间的感召力。

有感领导是各级干部必须掌握的基础修炼。领导者的感召力绝不仅仅取决于领导者个人，中层、基层干部担负着上传下达的桥梁作用。组织头绪繁多，领导精力有限，干部就是领导的替身。干部存在的价值，在于替领导实施组织落实、检查控制等各项管理职能。各级干部要学习有感领导，不做简单的传声筒，对会给领导威望加分的事要做“放大器”，对会使领导形象受损的事要做“消声器”。担负起维护上级领导权威的责任，同时按照职责要求，做好本职工作，在自己的下属面前做一个有感领导者。

干部要学习有感领导，
不做简单的传声筒。

对会给领导威望加分的
事要做“放大器”，对会使
领导形象受损的事要做
“消声器”。

有感或无感，很大程度上靠领导者自己；而好感或恶感，则一定取决于各个层级的干部。

领导者个人的魅力会随着领导者的离任逐渐消失。组织的领导力表现为全体干部的同心协力，伴随着组织的生命才能长期维持。

各层级中担负管理责任的人必须知道：

领导者个人的魅力会随
着领导者的离任逐渐消失。
组织的领导力表现为全体干
部的同心协力，伴随着组织
的生命才能长期维持。

职位赋予责任；
一起走才能带着跑；
用行动阐释规则；
知识就是力量；
人是讲感情的；
放弃信仰，等同死亡；
你代表领导。

目 录

A 职位赋予责任

- A1 管得了安全的人，才可当大任 (3)
- A2 维护上级权威，也是你的责任 (9)
- A3 直线责任，一级要对一级负责 (15)
- A4 谁的“地盘”谁管理..... (21)

B 一起走才能带着跑

- B1 让员工听得见、看得到 (31)
- B2 落实个人安全行动计划 (37)
- B3 带头分享安全经验 (43)
 - 参阅：国外企业的有感领导 (48)
- B4 到现场去，现场是施展才华的广阔天地 (53)
 - 参阅：“五现主义”报告表 (59)

C 用行动阐释规则

- C1 把规则看得至高无上 (65)
- C2 安排不等于安全，落实才能永绝后患 (71)
- C3 抓绩效考核，让行为合规 (77)
 - 参阅：绩效沟通必须遵循的原则 (83)
- C4 给规则“通电”，让“电网”发威 (85)

D 知识就是力量

- D1 让部下服从，不如让部下佩服 (95)
- D2 学会工作分析，实现全程在控 (101)

参阅：工作安全分析	(107)
D3 你会安全检查吗	(111)
E 人是讲感情的	
E1 安全管理，怎一个“管”字了得	(121)
参阅：表扬和批评的关键技巧	(127)
E2 基层干部必修的阅人术	(129)
E3 同理心让你超越自己	(135)
F 放弃信仰，等同死亡	
F1 核心价值观，要认同更要信仰	(145)
F2 安全管理是第一管理	(151)
参阅：评论员文章	(156)
F3 没有不能避免的事故	(159)
参阅：史上损失最惨重的十大事故	(165)
F4 任何事故都可以在管理上找到原因	(169)
G 你代表领导	
G1 和领导同心，让上级放心	(177)
G2 说上级坏话，会让部下看扁你	(183)
参阅：超越层级，正确执行组织战略意图	(189)
G3 懂补台，会救场，团队安全做榜样	(195)
后记 有感领导，本土化才有生命力	(203)



A



职位赋予责任

- A1** 管得了安全的人，才可当大任
- A2** 维护上级权威，也是你的责任
- A3** 直线责任，一级要对一级负责
- A4** 谁的“地盘”谁管理

A1 管得了安全的人，才可当大任

中层、基层干部最关心的是什么？以我个人的体会是得到上级的重用。

希望得到重用，说明有事业心，愿意干一番事业，愿意为组织的发展出力。

这样说，没有什么不好意思的。毕竟，希望得到重用，比碌碌无为、得过且过强百倍千倍。况且，希望得到重用，还说明有事业心，愿意干一番事业，愿意为组织的发展出力。希望得到重用，也就是希望得到认可，这是人之常情。

那么，怎样才能得到重用？

首先，我们要从什么才是重用来分析。所谓重用，就是承担对组织而言的重要任务，或者到关键岗位发挥作用。

对一个组织来说，什么才是关键岗位？什么才是

重要任务？

发展要长远，要可持续。现状先维持下去，先解决生存问题，才能谈发展。

我曾在一次座谈会上提出这个问题，可谓众说纷纭。有人说，是组织的发展。我说，有些做法看上去是发展了，可这种发展是一锤子买卖，断了发展的后路。于是，新的说法是组织的长远发展，还有人说是可持续发展。我认为，发展要长远，要可持续。也就是说，现状先维持下去，先解决生存问题，然后才能谈发展。就像一个人，可以讲理想、做计划、干事业，但前提是他必须活着，活着才有一切可能，死了什么都不再有可能了。所以，对一个组织来说，生存始终是第一位的。第一位的大事，任何时候都要摆在最先位置，绝不能无视、忽视、轻视。只有生存下去，才可以谈如何发展壮大。

我们可以这样说，重用，就是要在能够让组织生存下去的关键岗位上、在重要任务中发挥作用。

生存始终是第一位的。
第一位的大事，任何时候都要摆在第一位。绝不能无视、忽视、轻视。

上级领导让部下去关键岗位承担重要任务的前提，是对部下有信心，即相信部下能承担起重担。前提的前提是对这个人放心，才能放手让他去干。那么，什么样的干部方能让上级领导放心呢？

公元234年，诸葛亮在他生命的最后岁月，考虑的也是这个重大问题。

承担重要任务的前提，是让上级领导放心。

那年秋天，诸葛亮率大军北伐，在五丈原与司马懿对阵。战事不利，诸葛亮“食少事烦”，身体越来越撑不下去。8月23日下午，诸葛亮拖着病体，被人扶上小车，巡视军营。他感到秋风吹面，彻骨生寒，长叹一声：“再不能临阵讨贼矣！”于是，诸葛亮托付后事。

谁能担当大任？诸葛亮的标准可以概括为8个字，即稳住阵脚，不出乱子。如果更精练的话就4个字：保证安全。

核心是安全。

初看《三国演义》，我很奇怪，诸葛亮为什么会将全军交给杨仪指挥，而不是大将姜维呢？姜维不是统帅之才吗？但当时，情势紧迫，主帅病死，不能乱了阵脚，还要一切井井有条，能够在司马懿这个“老狐狸”眼皮子底下安然撤退。关键是杨仪作为诸葛亮的行军长使，长期总管军中事务性工作。每次出兵打仗，杨仪须臾之间都能搞定，且条理清晰。所以，在诸葛亮死后，杨仪率大军平安回到蜀地。

任何组织派一个人到一个地方主事或去一个单位负责；首先要看这个人能不能稳住阵脚。很多人希望上级领导把自己看做是人才，而不是庸才、蠢材。人才在人力资源管理中有详尽的定义，组织也需要各种类型的人才。各种人才有一个共同的特点，即维护大局、维护稳定。

到一个地方主事或去一个单位负责，首先要能稳住阵脚。

人才的共同特点是维护大局、维护稳定。

改革开放30多年来，全社会都在强调改革、发展，但同时有一个词汇和改革、发展并列，那就是稳定。讲稳定并不比讲改革、发展少，正因为中国政府重视社会稳定，才给改革创造了良好的环境，才迎来了经济的高速增长。可以说，当今中国能成为世界第二大经济体，长期稳定的社会环境是最重要的基础。

我们把视角往小处看，看看我们的企业，稳定也是发展的基础。人才有多种能力，而最重要的能力是维稳能力。

稳定后才能谈发展，团结才有战斗力，安全才能可持续。

队伍需要和谐，生产需要平稳，一旦这种稳定受到破坏，就必然会出现混乱，导致事故。出乱子是组织生存

与发展的禁忌。不出乱子是对一个干部的最基本要求。对所有干部来说，不添乱，不捣乱，保证不出乱子，是对维护稳定、保持平稳和谐贡献。维护稳定，保持队伍的团结，要像保护眼睛一样保持团结，这是领导常讲的话题。稳定后才能谈发展，团结才有战斗力，安全才能可持续。

《三国演义》的故事总是波澜起伏，最后接替诸葛亮而当上蜀汉丞相的并不是杨仪，而是资历更浅的蒋琬。

杨仪能够将大军带出困境，但并不能维护蜀汉的大局，因为他心胸狭窄，不能容人，在不同的岗位上都和其他人搞不好关系，总是闹矛盾。

用人有底线，先不图能开创多大的局面，但一定要保证安全平稳。

不是不要发展、不要效益，但安全是基础，稳定是前提。

而按照诸葛亮的说法，蒋琬是社稷之器，非百里之才。蒋琬不仅能治理百里的小县，更是国家的栋梁。“为政以安民为本，不以修士为贤。”蒋琬为政安民，做的是强固大厦的根基和国家的根本，不做表面文章。所以，诸葛亮在遗嘱中

郑重地向皇上建议：“臣若不幸，后世移蒋琬。”

先不要考虑创造效益，一定要做到避免损失；先不要考虑开创局面，一定要做到稳定局面；先不要考虑加快进度，一定要做到保证安全。

诸葛亮的心思和所有的领导者都是一样的，用人有底线，先不图能开创多大的局面，但一定要保证安全平稳。

因此，一个干部接受任务、走上岗位之前，先不要考虑创造效益，一定要做到避免损失；先不要考虑开创局面，一定要做到稳定局面；先不要考虑加快进度，一

一定要做到保证安全。