

21世纪西方流行的管理模式

WTO后领导者的 9种新能力

WTO HOU LINGDAOZHE DE JIU ZHONG XINNENGLI

张一驰/编著

- ◇ 核心竞争能力
- ◇ 战略主导能力
- ◇ 互动影响能力
- ◇ 自我调控能力
- ◇ 动态决断能力
- ◇ 创新意识能力
- ◇ 多元思考能力
- ◇ 现代流通调配能力
- ◇ 人才资源管理能力

未知的管理
明天的理念

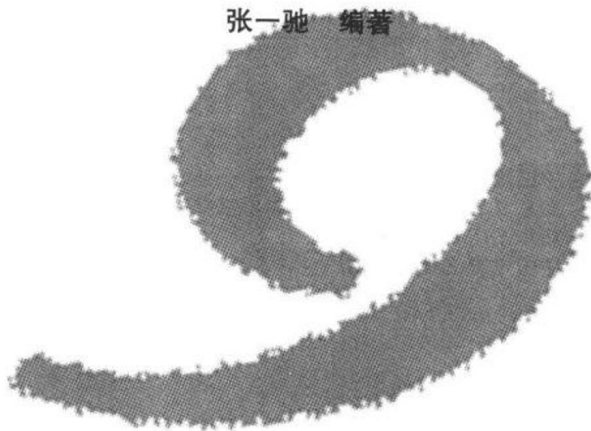
中国国际广播出版社

WTOHOULINGDAOZHEDEJIUZHONGXINNENGLI

WTO 后领导者的

9 种新能力

张一驰 编著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

WTO 后领导者的 9 种新能力/张一驰编著. —北京: 中国国际广播出版社, 2002, 5

ISBN 7-5078-2139-0

I. W... II. 张... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030130 号

WTO 后领导者的 9 种新能力

编 著	张一驰
责任编辑	郭 广
封面设计	蓝 田
出版发行	中国国际广播出版社
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
印 刷	中国电影出版社印刷厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	350 千字
印 张	15.5
版 次	2002 年 5 月北京第 1 版
印 次	2002 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2139-0/C·122
定 价	26.80 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

做一个新型企业领导者

有的企业家会常常感叹,现在经营企业越来越困难了,忽然某一天,我们发现企业原来的优势已经不存在了,真可谓“其兴也勃焉,其亡也忽焉。”其实,过错并不是我们没有苦心经营,而是社会的发展远远超出了我们的想象,不是我们落后,而是没有与世界的发展保持步调一致。当我们刚刚完善企业内部的竞争机制时,西方的理论早就大讲的企业核心竞争力;当我们还在研究以销售为主导的经营方式时,西方的企业开始进入战略主导型经营方式阶段;当我们认识到人才的重要性时,西方的经营领袖已经把人力资源纳入管理的范畴。

随着中国加入 WTO,越来越多的西方企业家开始进入中国这个具有巨大市场潜力的古老的土地,他们不但带来了资金,而且还带来了全新的经营理念、管理模式和竞争意识。给我们每一个经营者带来的最大问题,是“新”与“旧”的矛盾。新的理念与传统模式,新的思维与惯性管理,新的能力与旧的经验时常会发生冲突和碰撞。

怎么办? 风险与机遇并存,我们只有与“狼”共舞,我们只能不断学习世界一流企业经营智慧,领悟全球顶级企业领袖的管理艺术,以“竞争”之道,还“竞争”之身。只有如此,我

们才能在竞争中完善自我,壮大自我,超越自我,跻身于世界 500 强之列。

经营是智慧的较量,意志的抗衡,能力的集合。本书根据中国加入 WTO 后企业的实际情况,归纳出企业领导人亟待提高的 9 种新能力:核心竞争能力,战略主导能力,互动影响能力,自我调控能力,动态决断能力,创新意识能力,多元思考能力,现代流通调配能力和人才资源管理能力。

本书在编写中突出了三个特点,首先是全新性,重点介绍了 21 世纪西方最新的经营理念、管理模式和思维方式。其二是具有启示性,从不同的思维角度提出问题,启迪企业领导者的悟性,其三是具有可操作性,通过世界级经营人物的经验和体会,力求给人一种思考和体味的空间,以便于每一个领导者开拓自己的路。

中国正发生着惊天动地的变化,我们顺利加入 WTO,越来越多的企业进入世界 500 强,中国在整个世界扮演的角色越来越重要,中国在世界的位置正在发生着不容置疑的变化。这个时代,呼唤着卓越的企业领导者。希望本书能激发每一个人尘封已久的能力,在 21 世纪的舞台上,成功地扮演好企业领导人的角色。



当今的时代可以说是
“变化的时代”。……重
要的是，要具有把握这种
变化的时机感和预见性。

——(日本)松下幸之助

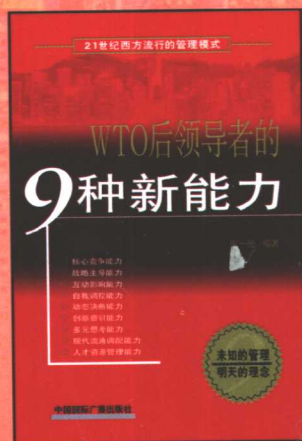
不要顾忌竞争，谁做
事漂亮，他就能够在竞争
中取胜。

——(美)亨利·福特

当你被某项工作吓住
时，不妨昂然地走向它，
完成那不可能的工作。这
是办得到的。只要你对自
己有无比的信心，你就办
得到。

——(美)戴尔·卡耐基

责任编辑：郭 广
封面设计：蓝 田



WTO HOU LINGDAOZHE DE
JIU ZHONG XINNENGLI

目 录

第 1 部分 核心竞争能力

1、“无形的入世”难于“有形的入世” /3/

我们的生存离不开现实，适应现实的变化而迅速改变自己的观念，调整行动和目标，这是生存的必须。

2、以前是改革促开放，现在是开放促改革 /6/

“入世”不仅带来更广泛的开放，还带来更深入的改革，以开放促改革的观点，越来越成为中国企业界与知识界的共识，也渐渐根植于国人的心中。

3、抓住机遇的是将才，创造机遇的是帅才 /13/

当今的时代，可以说是“变化的时代”。……重要的是，要具有把握这种变化的时机感和预见性。

目 录

4、“给我一个支点，我能撬动地球。” /17/

“善战者，求之于势。”“善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”

5、核心竞争力是一种“惟我独尊”的能力 /24/

忽然某一天，企业家会发现它原来的优势已经不存在了，社会的发展已经远远超出了原先的想象，不知是自己落后了还是世界发展太快了，反正公司的经营越来越困难了。

6、在竞争中把自己变成“老大”的 21 个着力点 /31/

核心竞争力——能够使企业以比竞争对手更快的速度推出的各种各样产品的一系列核心能力。

7、更新经营理念，激发“超一流”的冲动 /39/

如果你只想种植几天，就种花；

如果你只想种植几年，就种树；

如果你想流传千秋万世，就种植观念！

8、如何才能做到“与狼共舞”，而不是“误入狼口”呢 /42/

未来属于具有深层文化沉积的中国企业家，举杯约会百年风流，逆风笑谈世界列强，带上指南针，重新下西洋。

第2部分 战略主导能力

1、突破管理“瓶颈”，铺设规范化、制度化的“平台” /51/

我觉得好的管理不是技术，也不是处方、药方。我更愿意把管理比做一种技艺，一种手艺，在做手艺的时候，手艺人要根据实际的情况、材料的情况来做更改。

2、管理的变革是一次人性的改造 /56/

领导者的职责不是运营，而是引领。企业做大要靠有效的人才激励策略。

3、战略主导型经营方式将是企业机制的第三个层次 /60/

企业的经营方式经历过三个层次，第一个层次是生产主导型，第二个层次是销售主导型，现在要进入战略主导型。

4、变革经营方式将是企业第二次腾飞的动力 /67/

由于经营方式的再变革已不单单是我们自己的改革，而是国际范围内的一次意义深远的企业组织创新；所以，在严峻的挑战背后，则是弱小、落后的中国企业一次难得的发展机遇。

5、所有者、管理者和员工的“三位一体” /72/

知识经济时代的新特殊征导致了企业

目 录

管理领域的全面创新，集中于一点就在于知识型管理，即运用集体智慧，提高应变和创新能力的管理。

6、管理和哲学是一个双向的、互动的过程 /79/

新世纪渴望着高水准、全方位的经营人才。“工夫在诗外”，新型企业家首先应是政治家，在商海中才能确定航向，决定进退；再者应是外交家，在人海中才能左右逢源，得心应手；更重要的应是一位哲学家，才能站在红尘之上，俯视经营规律，激发超常智能，启动超前意识。

7、强化管理者，弱化所有者 /84/

人的能力有不同的特殊性征。有的人能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而成为某个方面的顶尖高手。而有的人却能使别人乃至整个团队潜力发挥得淋漓尽致。如果前一种人被称为人才的话，后一种人可谓之“帅才”。“帅才”就像一种化学媒介，能激活一个化学反应过程，就像一根火柴点燃一堆干柴一样。

8、赋权管理与授权管理有着质的区别 /94/

要有长远眼光，设计5到10年后自己的未来。我花很多的时间去设想正在到来的世界将会怎样，而几乎不会把时间花在今天或明天、这个星期这个月、本季或本年度的计划和工作上。

WTO 后领导者的 9 种新能力

9、随机制宜、因变制变 /99/

“兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”

10、新的管理风格和新的管理原则 /103/

国外企业家的决策依据是靠事实、靠信息、靠数据，所以其判断具有科学性。

11、商业领袖的最高素质——科学的决策 /107/

目的性、可行性、经济性、合理性、应变性是科学决策的基本原则。

12、提高管理效率就是延长了自己的生命 /111/

有效的管理者知道，如果要管理自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上是耗用在什么地方。

13、“鲨鱼”式与“海豚”式的双重领导性格 /116/

恩威并用，就是两种管理风格的交融，不能慑服下属之心，何来上司的威严；不能安抚管下之心，又何有主管的安稳。

第 3 部分 互动影响能力

1、群体心理需要的总和构成影响力的基础 /125/

领导的影响力，就是领导在领导活动

目 录

中,有效地影响和改变被领导者的心理与行为,使之纳入群体活动目标轨道的能力。

2、权力——强制性的影响力 /129/

领导的权力作为一种合法权力,一般是通过正式的授与而获得的,这可以是自上而下的授与,也可由其他形式的委托而产生。

3、领导的综合素质构成非权力性影响力 /133/

非权力性影响力更多地属于自然性影响力,其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。

4、“瞎子背跛子”,共同前进的最佳组合 /141/

人们看问题总会存在片面性,都有盲目的一面。正如一位哲人所说,“这个世界是瞎子背跛子共同前进的时代。”

5、战略联盟,协作双赢 /147/

双赢式联盟使我国企业能够实现核心能力互补和战略营销资源的共享,最大程度地降低成本和风险,以获得全球性的竞争优势。

6、新经济战略重组的思路 /154/

网络将无处不在。它将联结所有的企业和企业的职能,以及这个星球上的大多数数人。网络当然为经济创造了效率,它加剧了竞争对手间的竞争激烈程度,降低了市场进入障碍。

WTO后领导者的9种新能力

7、把“我”变成“我们”，不仅是力量上的改变 /163/

坚持以人为本的管理，领导不会催促你或告诉你应该怎样做，他只会在你需要的时候帮助你。你不会听到人们更多地说起我，他们更习惯于说：“我们”。

8、领导是“人与人故事”的传播者 /167/

沟通是一个过程，通过它可以表达思想和感情，达到彼此了解的目的。能够进行有效沟通，对一个领导者是至关重要的。领导的核心是对……故事的有效传播。

9、语言是领导者综合素质的外化 /175/

一个人的成功，约有百分之十五取决于技术知识，百分之八十五取决于口才技艺、发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。

10、提高语言表达艺术 /182/

“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。”

11、谈判是形成双赢和共赢的过程 /187/

谈判就是一个沟通的过程，就是形成一个共识的过程，就是形成一个双赢和共赢结果的过程。美国商界有句名言，双方都得到满意的结果，是最佳谈判。

12、谈判是心态与心态的较量 /200/

红顶商人胡雪岩有句名言：漫天要价，就地还钱。

第 4 部分 自我调控能力

1、“名望”只是别人眼中的你，“品格”才是真正的你 /217/

修养品德要比赢得虚名更为重要，任何欺骗做法所得到的名声，只能骗人一时，无法骗人一世。

2、伟大的品格产生伟大的魅力 /224/

那些具有优良品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。

3、一流学者，一流总裁 /229/

营养本身是不能保证身体健康的，只有通过合理的营养结构才能达到健康的目的。同样没有合理的知识结构，即使学识再深也无济于事，甚至是危险的。

4、领导的形象是无形的资本 /236/

“人靠衣装，佛靠金装。”综观历史上所有成功的领导，都具有一个极其明显的共同点，那就是良好的形象。

5、特质——与众不同的特殊素质 /241/

WTO后领导者的9种新能力

追求卓越,必须具备超凡的素质、优秀的特质在成功的管理人身上得到了集中的体现。

6、“英雄创时势”抑或“时势造英雄” /244/

一个医生很容易就可以埋掉他的错误,而一个建筑师却只能建议他的客户种些蔓藤。

7、让领导角色回归于人性的自然 /247/

最好的好人,都是犯过错误的过来人。一个人往往因为有一点点小小的缺点,更显出他的可爱。

8、唤起个性的力量,使自己更像自己 /252/

成功者都是有个性的,没有个性的成功几乎是没的。跟着别人跑,跟着别人学,可能获得一点成功,但不能获得大成功。

9、慑服是一种精神的约束力 /256/

“权威”是从一个人内在的实力和人格中自然渗透出来的。

10、愤怒从愚蠢开始,以后悔告终 /259/

生气,是拿别人的错误来惩罚自己。人要是发脾气就等于在人进步的阶梯上倒退了一步。

11、“企业文化=唱歌跳舞”吗? /263/

从美国公司、德国公司、日本公司各挖来一个人,单个人都是人才,但能合在一起吗?每个人都以原来公司模式为准,一人一

套规则不行，必须以企业文化为一个基调。

第 5 部分 动态决断能力

1、机遇隐含在变化的风险之中 /271/

择机而动的关键是科学的推理和准确的判断，这种推理和判断建立在对大量信息的分析和综合基础之上。

2、机遇是上帝掷下的骰子 /274/

上帝好像说过：“机会是魔鬼，它把住天堂的入口和地狱的出口。”

3、在独裁和民主之间 /279/

同别人一起行使权力，而不是对别人行使权力。

4、特殊情况下的特殊办法——直接干预 /283/

直接干涉与直接解决——这不是经常的办法，而是特殊情况下的办法或为了示范。

5、无限风光在险峰 /288/

险峰之上，风光无限。惟有敢于攀登敢于冒险的企业家，才能在蟾宫折桂，到达光辉的顶点。