

领导智慧书

- ◇ 以品格、魅力立领导之威
- ◇ 以情绪智慧缓解管理压力
- ◇ 变革是现代领导的灵魂

舒天戈 博士 © 编著



中国商业出版社

领导智慧书

舒天戈 博士 ◎ 编著



WISDOM

- ◇ 以品格、魅力立领导之威
- ◇ 以情绪智慧缓解管理压力
- ◇ 变革是现代领导的灵魂

中国商业出版社

● 本书较为完整地介绍了人们尚不熟悉的西方国家的领导科学与领导艺术理念，力图向广大企业家和担负领导工作的读者做一系统的有关领导艺术的完整阐述：卓越的领导者应当具备领导力和成功的潜质；应当把感召和凝聚组织成员的影响力作为领导的精髓；应当勇于接受挑战，展示领袖魅力；尤其应当以品格、素质立领导之威，以智慧、艺术成就事业发展。

前 言

回国已经2年了，但我却很难忘那一段在美国哈佛大学做访问学者的日子。

仅仅一年半的时间（1999年9月至2000年12月），在人生的长河中只是一个短暂的时期，然而，对于我来说，却是一段十分重要的人生历程。

作为一名管理学学者，在国内长期做管理学研究和企业管理顾问工作，我是带着一系列问题去哈佛大学的。众所周知，哈佛作为美国乃至世界的顶尖级大学，学者云集，人才辈出^①，能够到那里去学习，是一件很荣幸的事情。就我本人而言，去哈佛更是探寻管理学“真经”，为我的管理学研究难题寻找答案的极好机会。

“先有哈佛，后有美国”，创立于1636年的哈佛大学，其历史比美国作为国家的历史还要长。正因为如此，哈佛大学被称为美国高等教育的鼻祖。她独领风骚300多年，被誉为高等学府王冠上的宝石，是世界各国莘莘学子们神往的圣殿，是世界级企业总裁的摇篮。

^① 美国43任总统中有7位毕业于哈佛，20%左右的哈佛毕业生在美国500家最大的公司担任要职。近30%的哈佛毕业生担任世界各地公司的董事长、首席执行官。

哈佛大学是美丽的，地位于美国的马萨诸塞州，是一所没有围墙的大学，主体校园在坎布里奇市，而世界著名的哈佛商学院则位于一河相隔的马萨诸塞州的首府波士顿市。哈佛大学校园里风景如画，400多座建筑掩映在绿树与鲜花丛中，占地3000英亩的哈佛森林和占地265英亩的植物园更是使其他大学难以望其项背。

哈佛以创新精神打造名校。第27任校长劳伦斯·萨莫斯指出：“今天的哈佛是强大的，而保持哈佛的强大，需要精心地维护和强化致使我们长盛不衰的法宝：保持开放与质疑、探索与服务、传统与创新的有机统一。”哈佛成功地实施了“创新与自信”的素质教育，并为之构建了动力极强的学习研究环境。的确，置身于哈佛大学，每个人都能感受到学子求学、学者探新的教与学相辅而行的氛围。

哈佛有着世界一流的教授和各个学科领域的世界顶级专家。哈佛的教授以美国籍学者居多，但约有25%~30%的一流教授来自世界各国。同时还有相当多的各个研究领域的著名人士在哈佛作为访问学者。

哈佛大学每个学期都有来自世界各地的众多著名人士来哈佛举办讲座，包括各国的总统、总理、内阁部长等政府要人，相关专业的著名学者、大企业家、艺术名流来哈佛举办讲座就更是数不胜数。

置身于这样的学术环境中，作为一个中国的管理学

前 言

访问学者，我把它视作一次终身难得的学习与研究美国 and 世界各国先进的管理思想、管理文化的极好机会，也视作我人生的一段重要的里程。

“领导”问题是我在哈佛期间学习、研究与探讨的重要问题。作为管理学研究者，我在哈佛期间，通过与一批有创见、有造诣的教授与学者的交流与探讨，逐渐形成了这样的认识：企业（或组织）的发展，核心不在于管理，而在于领导。企业的高级经营者（董事长、CEO、总裁或部门经理）的职责不应是管理，而应该是领导：作为领导者，要富有智慧，要善于创新，要具有高超的领导艺术。

回国了，我抱定了这样的信念：一定要把哈佛先进的领导科学引进到国内来，把专家的见解和我的切身体会剖示给世人，以求让西方前沿的领导科学与东方当代的经营管理实践相结合，让先进的理论与方法服务于中国的企业和各类组织的领导实践。

回国后，我仍然在研究部门做研究工作，为了实践我的理论，有一年时间，我曾应聘担任了一家高科技企业的副总裁。工作了一段时间后，在一种起初兴奋的全新体验中，进而感到了惶恐与不安，感到了困惑与失落，因而更强烈地感受到理论与实践的鸿沟以及东方与西方管理方法的巨大差异。诚然，国内企业那种群体的影响力、苦干的精神、敬业的精神以及对环境的超级适应能力，是国外很多企业所无法相比的，具有天然优

势，我为此敬佩并为之感动。但就领导智慧和领导艺术而言，国内企业与西方先进企业相比，却要落后很多。

对企业而言，领导究竟意味着什么？如何才能本质地诠释和准确地把握领导艺术的核心内容？一年多时间的思考与验证，使我更进一步地认识到：领导者对企业的领导，不应是身入其中而应是居高临下；不该是身先士卒而应是驾驭指挥；不能是责任大于能力，而只能是素质高于热情。一句话，不在于管理，而在于领导。由此驱使我下决心把在哈佛访学中的思想、理论和观点进行系统地总结，于是编著了这本名曰《领导智慧书》的拙作。

组织的成长与事业的成功，归根结蒂取决于领导者的素质与能力。尤其是今天，超速发展的时代，要求领导者不断地在超越别人的同时，也要超越自己。因此，包括企业在内的现代组织，努力培养一批超级领导者，已成为保证组织发展与事业成功所能做出的惟一的理智选择。将西方已被实践验证了的前沿领导科学与中国企业的实际领导工作有机地结合，应当成为广大领导者和企业家身体力行的当务之急。

依据这一目的，本书较为完整地介绍了大量的人们尚不熟悉的西方国家的领导科学与领导艺术理念，力图向广大企业家和担负领导工作的读者做一系统的有关领导艺术的完整阐述：卓越的领导者应当具备领导力和成功的潜质；卓越的领导者应当善于发现问题、善于创新决策、善于驾

前 言

驭指挥；卓越的领导者应当把感召和凝聚组织成员的影响力作为领导的精髓；卓越的领导者应当率先垂范、勇于挑战，展示领袖魅力；卓越的领导者尤其应当以品格、素质立领导之威，以智慧、艺术成就事业的发展。

本书以东西方理论相互借鉴、中外思想相互参照的方式，阐述了当代美国及欧洲前沿领导科学与领导艺术的突出特点，力图就领导实践的具体途径和有效方法做一大胆剖析：领导要以人格力量实现人性化领导；以思维锤炼做到理性决策；以挑战传统把握未来战略；以有效沟通建立高效机制；以大智大勇化解危机与矛盾。

本书以领导者的视角剖析领导的本质特征，以企业家的身份论述领导的行为过程，不求面面俱到，但求精辟独到，让先进的前沿理论为我所用，为中国企业领导服务，便是编著此书最大的希望。

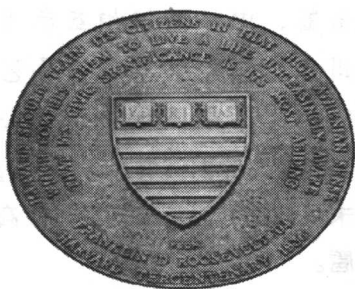
为了弥补本人学识上的缺陷，也使本书较快地面世，本人在写作过程中得到了以下学友的大力帮助，他们是：中国人民大学经济学院教授杨志博士、北京电子科技大学行政管理系教授马洪博士、北京理工大学经济管理学院副教授裴蓉博士、福建天香集团董事会吴唐青博士、北京正本管理咨询公司董事长宋卫红博士。在此，一并向他们致谢。

舒天戈

管理学大辞典

2003年6月10日于北京

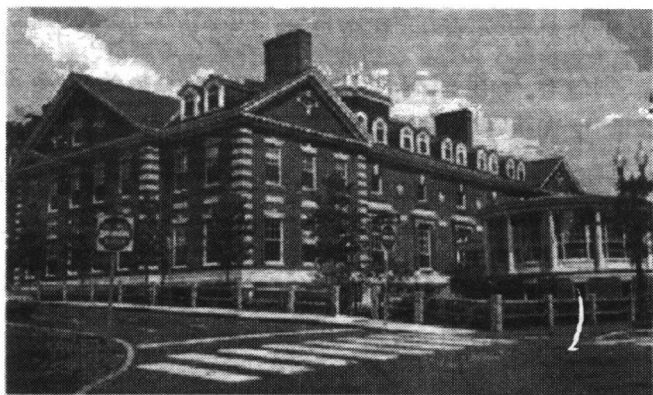
领导智慧书



哈佛校徽



哈佛塑像



哈佛大学建筑

目 录

第一篇 领导力

一、领导力：本质与构成	(5)
1. 面临挑战的董事长	(6)
2. 领导力及其构成	(8)
3. 领导的本质是一种影响力	(11)
4. 比尔·盖茨的杰出领导能力	(17)
二、卓越领导者的特质	(21)
1. 以冒险为天性，视挑战为使命	(22)
2. 让梦想与希望活化起来	(23)
3. 领导是一项群策群力的共同努力	(25)
4. 以示范的实践力领导组织	(27)
5. 激励永远是常抓不懈的领导信条	(29)
三、做一名超级领导者	(32)
1. 培养自己的“超级”领导素质	(33)
2. 设定挑战性的目标	(36)
3. 抓住上帝掷下的骰子	(40)
4. 超级领导者的三大法宝	(45)
5. 沉着应对，化危机为机遇	(49)

第二篇 非权力领导

一、以品格、魅力立领导之威	(58)
1. 高尚品格是领导者服众的根本	(59)
2. 诚实有助于领导者的成功	(61)
3. 魅力是使人倾心的一把钥匙	(63)
4. 领导者的宽厚仁德可使众望所归	(65)
二、展示领导者的领袖魅力	(67)
1. 领导者的领袖魅力	(68)
2. 学会表达你的情感	(71)
3. 热情、乐观和精力充沛	(73)
三、塑造心灵，培养影响力	(74)
1. 拥有热忱，金石为开	(75)
2. 表现诚恳，口碑必佳	(76)
3. 爱心为本，定获爱心	(76)
四、提高素质，增进影响力	(79)
1. 卓越领导的精髓：如何去影响人	(80)
2. 成功领导人的四项特质	(81)
3. 影响下属的三大条件	(84)
4. 充分运用和发挥影响力	(87)

第三篇 挑战传统

一、变革是现代领导的灵魂	(93)
1. 挑战：变革的动力	(94)
2. 和谐：变革的目的	(96)
3. 实效：变革的原则	(97)
二、敢冒风险才能成就大业	(100)
1. 风险与成功是一道算术的过程与结果	(101)
2. 要敢于将梦想付之于实践	(102)
3. 趋于险地而后生	(104)
4. 关键时要敢于孤注一掷	(106)
三、以战略性眼光经营未来	(108)
1. 远见卓识的战略目光	(109)
2. 把握未来的发展趋势	(112)
3. 着眼于长远利益	(115)

第四篇 运势之道

一、蓄势：聚积和蓄养内在力量	(122)
1. 努力的汗水让你收获成功的喜悦	(123)
2. 培养理智的自主意识	(125)
3. 树立强烈的发展意识	(127)
4. 提高自己的自控能力	(128)

领导智慧书

5. 善于自我管理	(130)
6. 不断地学习, 给自己充电	(132)
7. 于实践中训练自己	(134)
8. 把握时势, 积蓄外在力量	(135)
二、壮势: 打造一支常胜军	(137)
1. 组成一支强有力的高效团队	(138)
2. 让组织成员铭记团队野心	(143)
3. 当下属的“教官”	(145)
4. 形成亲和进取力	(146)
5. 为教导而惩罚	(148)
6. 让下属懂得无条件服从	(149)
三、用势: 借助有利条件展开进取	(151)
1. 审势与度势: 把握态势的发展	(152)
2. 就势与因势: 进取力的权变	(154)
四、造势: 突出优势, 助己成功	(159)
1. 智慧造势: 营造美好氛围	(160)
2. 形象造势: 让企业看起来更美	(164)
五、借势: 借得春光映日红	(170)
1. 因势功成, 腾飞添翼	(171)
2. 借声望之势: 盛名之下天地宽	(172)
3. 借名钓利, 反败为胜	(174)

第五篇 领导情商

一、领导情商：来自情绪与情感的领导力	(181)
1. 领导情商的内涵	(182)
2. 领导情商与领导工作	(184)
3. 领导情商的性质	(187)
4. 领导情商的特征	(188)
二、情绪管理：缓解管理压力	(192)
1. 领导者情绪的几种形态	(193)
2. 以健康心态缓解压力	(194)
3. 以笑抑止管理压力	(195)
三、领导者的自我激励	(196)
1. 把握命运，激励自我	(197)
2. 正视失败，战胜自我	(197)
3. 坚信自己，立定自我	(200)
4. 设定目标，实现自我	(203)
四、领导者的自我情绪控制	(206)
1. 驾驭自己的愤怒情绪	(207)
2. 克服不必要的紧张情绪	(210)
3. 避免工作中的急躁情绪	(212)
4. 积极地摆脱消沉情绪	(215)

五、营造融洽的上下级关系	(220)
1. 富有同情他人之心	(221)
2. 营造融洽的上下级关系	(222)
3. 亦屈亦直，巧妙与人相处	(224)

第六篇 领导艺术

一、领导艺术：运用之妙，存乎一心	(232)
1. 领导艺术是高超的领导工作技巧	(233)
2. 鲜明的个性：领导艺术的基本特征	(235)
二、掌权诀窍：事备而动，组织治众	(240)
1. 用权：确保领导权力运行畅通	(241)
2. 授权：实现高效领导的客观需要	(244)
3. 借权：借用他力实施有效领导	(248)
三、日常管理：博采众长，出神入化	(252)
1. 举纲张目，抓住中心	(253)
2. 十指弹琴，默契配合	(254)
3. 加强薄弱，动中求衡	(255)
4. 以目促纲，反弹琵琶	(256)
· 四、时间运筹：把握光阴，讲求时效	(259)
1. 化繁为简：提高时间使用效率	(260)
2. 委托权限，分身有术	(264)
3. 有效地利用零碎时间	(264)

目 录

- 4. 尽量避免干扰 (266)
- 5. 抓住一天中的“高效时间” (268)

第七篇 人性化领导

- 一、人性化：现代领导的发展趋势 (274)
 - 1. 柔性管理凸现独特魅力 (275)
 - 2. 人性化领导的内涵 (276)
- 二、以人为本是实现领导目的的根本途径 (278)
 - 1. 视尊重下属为一条重要的领导原则 (279)
 - 2. 平等对待你的下属 (280)
 - 3. 不可伤害下属的自尊心 (281)
 - 4. 与你的下属打成一片 (283)
- 三、员工自主精神的发挥 (285)
 - 1. 参与式管理是发挥员工积极性的重要途径 (286)
 - 2. 帮助员工实现自己的梦想 (289)
 - 3. 鼓励全方位的公开交流 (291)

第八篇 理性决策

- 一、理性决策是领导工作的核心 (298)
 - 1. 理性决策是领导者的首要职能 (299)
 - 2. 理性决策中的务实性、灵活性和创造性 (302)
 - 3. 理性决策的艺术 (303)

二、转知为用：理性决策的科学方法 (306)

1. 深谋远虑，决胜千里 (307)
2. 立足现实，量力而行 (308)
3. 刻意创新，敢于冒险 (309)
4. 机动灵活，随机决断 (310)
5. 审时度势，当机立断 (311)

三、决策创新：领导者的制胜之本 (313)

1. 明确创新的类型 (314)
2. 时时处处融创新 (315)
3. 创新成功在于迅速实施 (319)
4. 决策创新的灵机妙谛 (321)

四、思维锤炼：领导决策的智能打造 (324)

1. 灵便多样的决策思维类型 (325)
2. 领导决策思维的创新形式 (331)

第九篇 御人之技

一、德法并重：御人的基本原则..... (338)

1. 御人之法：遵从人性中的自然法则 (339)
2. 御人为善：增加信赖 (340)
3. 御人以礼：宽容别人 (342)
4. 宽严结合：平易近人 (343)