

最佳领导78法则系列丛书

世界大企业高层培训教程

最佳领导者修炼黄金法则

赵光忠 主编

领导人格力

21

法
则

The
Handbook
for
Leaders
Personality



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

领导者人格力 21 法则

Handbook

For

Leaders Personality

主 编：赵光忠

副 主 编：康晓刚 王霄涵

张保文 赵光涛



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY&COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：傅德华 胡小英

封面设计：周冰羽

图书在版编目 (CIP) 数据

领导人格力 21 法则/赵光忠等编著. —北京：中华工商
联合出版社，2006. 1

(最佳领导 78 法则系列丛书)

ISBN 7-80193-352-4

I. 领… II. 赵… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 149952 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslebs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张：68 1200 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-352-4/F · 128

全套定价：119.20 元

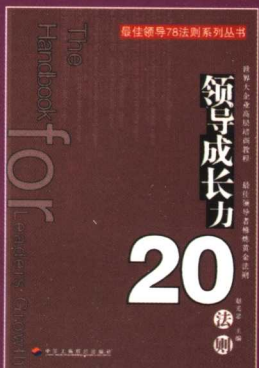
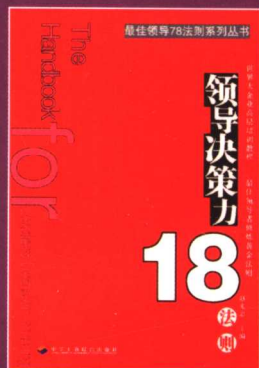
本册定价：29.80 元



领导者是企业的核心，他的一举一动都影响着企业的发展，他的形象和素质也决定了企业的形象与素质。一名成功的领导者只需要知道企业的目标就是自己的目标，企业的利益就是自己的利益，自己的所有行为都必须以企业利益为重，这就行了。而要做到如此“简单”的工作，领导者就需要参考借鉴“生态位法则”、“权威效应”、“不值得定律”等一系列权威的定律法则，用之来规范自己的领导行为，提升自己的领导素质。



L I N G D A O
R E N G E L I



责任编辑：傅德华 胡小英
 邮 箱：wanghy005@sina.com
 封面设计：周冰羽
 邮 箱：liucaiyui@sohu.com



前言

谁是最好的领导者，如何成为最好的领导者？这应该是每个领导者，乃至每个人都万分关注的问题。我们这里不是要给出一个确定无疑的答案，而是给出一些有助于一个普通领导，甚至一个普通人成长为优秀领导，并向最佳领导者迈进的可行途径。失败的领导者各有各的不同，成功的领导者总有共通之处。而被各领域专家权威总结出来的定律法则就是对成功领导者成功经验的总结。最佳领导者就是能够让领导法则在现实产生最大实效的人，是能够重新诠释、创造领导定律的人。

谁都知道，做一名领导是多么的不容易，领导的知识、能力要求都需要远超常人。比做领导者更难的就是做一名优秀的领导者，一名力图做到最佳的领导者。渊博的知识、高超的才干、强大的魅力、掌权有权谋、用人出高效，这些都是对一名优秀领导者的核心要求。

市面上领导类图书和著述各种各样、门类繁多，但纸上谈兵者居多，实用且权威的鲜有所见。

为什么会这样？原因很简单，因为大家往往都只会就领导谈领导，只局限于领导工作本身谈领导用权与用人。似乎每个人都忘了，领导本身也是人，领导工作的对象和服务的对象也是人，领导这个工作本身就是人类社会历史上最为悠久的工作之一。领导者的本质首先是对人的领导，是一个人对自己所在人群的领导。因此，任何领导者成长为最佳领导的知识，只能从人类社会和人类本身如何总结知识的方法中寻找。因此，我们认为，人类社会现在已经总结为规律、定理、法则的相关知识首先应该是领导者需要关注的知识。在此基础上，一名优秀的领导者还必须能够在实践中把这些权威性的知识合理应用于实际，把知识转化为效能。

身处激烈竞争的市场环境，每一名领导者都向往能够发现一个能让自己实现巨大价值，但又能充分享受成功的地方。在这里，我们通过定律法则的深入阐释，为大家提供了这样一个地方，你只要遵守定律、善用定律，你就能够在最佳领导者的定律空间中享受成功的喜悦。

众所周知，领导者是企业的核心，他的一举一动都影响着企业的发展，他的形象和素质也决定了企业的形象与素质。而一名成功的领导者，只需要

知道企业的目标就是自己的目标，企业的利益就是自己的利益，自己的所有行为都必须以企业利益为重，这就行了。而要做到如此“简单”的工作，领导者就需要参考借鉴“生态位法则”、“权威效应”、“不值得定律”等一系列权威的定律法则，用之来规范自己的领导行为，提升自己的领导素质。（见《领导人格力 21 法则》）

领导者成功与否首先取决于他能否做出正确的、有前瞻性的决策。决策其实是一项流程性极强的领导工作：从引发决策动机到形成决策方案，再到评估决策效果，是一环扣一环的。同时，决策也是一项极为复杂的工作，从是否需要开始决策到如何评价决策，都会涉及各方面的问题与利益。幸好，我们有“福克兰定律”、“路径依赖”、“奥卡姆剃刀”、“利益权衡法则”等做为参照，我们可以在这些法则定律中找到最好的决策依据和决策方案，取得最佳的决策效果。（见《领导决策力 18 法则》）

企业里最有价值的是谁？企业领导。企业里最有能力的是谁？不是领导。最佳的领导者是让比自己更有能力的人为自己效力，在让他为企业创造最大价值的同时，还时刻记住自己是企业的一个成员，自己是领导的下属。最成功的领导者不需要在任何方面都比别人优秀，但是，他必须能够将比自己更有能力的人用好，为组织创造最大的价值。因此，我们需要从“激励反应原理”、“多用途法则”、“成本与收益法则”和“马太效应”等众多的法则定律中吸取力量，获得经验，由此帮助我们最好地运用人力资源。（见《领导用人力 19 法则》）

企业是一棵树，它的人员、它的办公场所、它的经营业绩就是它的枝叶果实，它的组织就是它的树根。枝叶果实只是树现在的外表，它不能真正反映树的发展趋势，只有树根才能够决定企业的根本。企业要想不断地生长，就必须不断地从根本做好，首先奠定企业的组织根基。为此，企业领导者就必须学习“功能法则”、“能量递减定律”、“纳特岛效应”等定律法则中的经验教训，用定律的要点来培育自己的根基。（见《领导成长力 20 法则》）



★你是狐狸还是刺猬

“狐狸知道很多事，而刺猬知道一件大事。”是希腊一位诗人的一句诗，后来演变成了大家十分熟悉的寓言。“狐狸”好还是“刺猬”好，这在每个人心中都有不同的看法，而不同的时代，也会有不同的评价。看起来，刺猬的头脑简单。但是，知道很多小事的狐狸往往只能在小事上施展才华，而只知道一件大事的刺猬却能够在大事上散发耀眼的光辉。

后来管理学家吉姆·柯林斯将这一寓言进一步发挥，用寓言的狐狸和刺猬分别作为两类企业领导者、管理者的代表，归结出成功领导者具备的“刺猬理念”——做事专一、精耕细作、目标明确。而狐狸就不幸地成为了做事时思想分散、不集中、不连贯的代表。

为什么看起来很笨的刺猬能够战胜狐狸，只因为刺猬专心于一种能力的培养，而狐狸之所以不能够胜利却源于它太聪明，总想通过“计谋”获得胜利。这在企业领导者那里，可以看作是“刺猬型领导”是战略型的，而“狐狸型领导者”则是策略型的。“刺猬型领导”做大事，有长远规划，善于把握基本原则，有自己的主见；而“狐狸型领导者”聪明、灵活、应变能力极强，但原则性不够，更注重策略，而对战略的把握不够。

一直以来，最成功的企业领导都是“简单的刺猬”。他们不但具有“刺猬理念”，他们同样善于在纷繁复杂的众多信息中发现企业最根本的问题，并能够有针对性地加以解决，使其他问题也迎刃而解；他们知道怎样从繁琐的思维中简化出一个关键的、有条理的、能够抓住问题核心理念。不过，狐狸的角色也不可能是完全负面的代表，它对小处的思考、对策略的重视、思维的灵活性与发散性也在很大程度上适应了当今市场竞争的需求。甚至，在当今时代，在当今中国，在市场中呼风唤雨、风光无限的往往是一些无所不知的“老狐狸”，他们几乎成为了中国企业领导的成功代名词。但是，将十年前、甚至五年前成功的领导者如今的成就对比一下，就会发现，笑到最后的往往是简单的刺猬。

但是，在市场上，尤其是相对短期的情况下，作为领导者而言，是狐狸还是刺猬并无截然的区分，因为，很多时候，领导者的角色定位必须通过他所处的社会、他领导的企业特点而定。重要的是，作为企业领导者，你自己的定位是狐狸还是刺猬？你的企业要求你是狐狸还是刺猬？因此，在做事之前，在做事的过程中，企业领导者都有必要问问自己：我是狐狸还是刺猬？我应当是狐狸，还应当是刺猬？

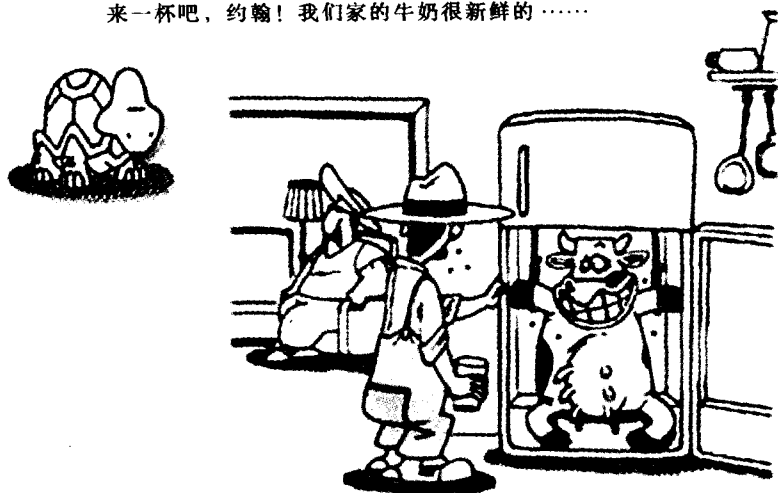
最佳领导者必须知道战略上的大事，但是，这并不意味着最佳领导者在任何时候都必然只是刺猬。因为，策略在很多时候也可以决定企业的成败，

特别是整个市场体制尚未完善的条件下。这时候，领导者本人就需要暂时担当“狐狸”的角色，或者，至少在自己身边有“狐狸”可以依靠。

只有首先将自己定位好了，你才可能是最成功的领导者。但是，影响领导者成为狐狸或是刺猬的因素有哪些呢？领导者又该如何选择自己的角色定位呢？最佳领导者应该具有什么样的素质？他如何处理自己与企业的关系？如此等等的问题，都是一个最佳领导者必须完美解答的问题。

好在我们不需要自己孤身一人一一去为以上问题寻求答案，我们可以通过认识、把握其他领导者的成功或失败的经验，学习最有用的领导知识；我们可以通过对其他领导者的深入分析，对其所处环境的模拟学习，掌握最佳的领导方法。最关键的是，我们有最佳领导者成功的法则和定律可以指导我们的实践。

来一杯吧，约翰！我们家的牛奶很新鲜的……





目 录

★你是狐狸还是刺猬

1 生态位法则

——企业领导的企业生态位

定位——领导生态位 / 4

选择——停留或者离开 / 6

提升——笑着停留 / 9

2 权威效应

——领导者的权威角色

强制命令不是权威 / 17

领导至深恐惧的不是力量不够 / 18

没有权力也可以有威信 / 19

立威信容易，护威信难 / 23

3 美即好效应

——美好形象的无限价值

由内到外，领导魅力自然“美丽” / 27

分离魅力，整合魅力 / 28

被魅力倾倒 / 31

让魅力再多一些 / 33

魅力也可以走捷径 / 35

4 吸引定律

——打造领导大磁场

膨胀个人英雄主义 / 41

英雄也需要有品牌 / 43
驱动未来企业的根本力量 / 47
创造自己的文化 / 48

5 吉格勒定理

——一切皆需后天养成

学人之长，补己之短 / 53
天之骄子也需要学习 / 56
要学习就要有效果 / 60

6 惯性定律

——个人习惯就是企业习惯

有良好习惯的领导才是优秀的领导 / 67
培养良好的领导习惯 / 72
影响领导效能的坏习惯 / 74

7 显现定律

——意志所在就是价值所在

意志力与领导 / 79
持续地追求答案 / 81
控制冲动和行动的力量 / 83
个人意志与集体意志的融合 / 86
意志力的不良反应 / 88

8 能力转变法则

——领导者的自我变革

世界上唯一不变的就是变 / 93
变革并不神秘 / 94
小心使用双刃剑 / 96
寻找关键的点 / 100



变革路上的绊脚石 / 101

9 辐射定律

——领导行为的副产品

领导者是企业一切行为的核心 / 105

习惯防卫拒绝了辐射 / 107

相关的、无关的辐射 / 108

10 最佳领导文化悖论

——能让自己消失才是最好的领导

能够消失才能证明存在 / 113

让别人代替自己 / 114

远离鞠躬尽瘁 / 115

将授权进行到底 / 117

控制只是个错误的假设 / 121

11 零和游戏定律

——把握企业文化核心

文化是利益认同的产物 / 127

不要去吃老鼠 / 129

向前看：做大蛋糕 / 132

12 贝克尔境界

——在最佳状态工作

最佳状态产生最佳成效 / 139

贴近理想的最佳状态 / 140

让自己的良好状态长期保持 / 142

领导是企业工作状态的调节者 / 144

13 不值得定律

——让所有事都值得做

积极觅食的松鼠 / 153

新生代的偏执狂 / 154

让员工在工作中创造价值 / 155

不要为不值得做的事浪费时间、金钱 / 158

做个懂思考的懒人 / 160

14 蝙蝠法则

——先知先觉者为王

领导者是预报员 / 165

食物垂青早到者 / 166

不只是显而易见的，还有深深隐藏的 / 167

大道无形，大机至隐 / 168

隐藏自己，出奇制胜 / 172

15 聚焦法则

——目标、方法、时机三位一体

最好只做一件事 / 177

时机不同，价值不同 / 178

人不同，价值也不同 / 179

目标、方法和时机的统一 / 179

将企业变成石头 / 180

将员工聚焦起来 / 181

将自己聚焦起来 / 183

16 梅特卡夫法则

——构造企业价值网络

单独的个体“没有价值” / 189





构建企业价值网络 / 190

让企业每个人都成为“节点” / 192

领导即中心 / 195

17 企业经营法则

——起伏才是常规

企业的生命周期 / 201

起伏的是现实，稳定的是人心 / 203

有合理的目标，就有稳定的心态 / 204

上面着急，下面就会动荡 / 207

18 农夫法则

——如何清除田里的石头

有困难就必须想办法解决 / 211

困难主要存在于心中 / 212

认识本质就有最好的方法 / 214

行动是解决问题的直接方法 / 215

绕道解决问题或者应该放弃 / 217

19 森林法则和农场法则

——市场森林与企业农场

树林里才有大树 / 221

企业成长与竞争制胜 / 222

企业是领导者的农场 / 225

把握规模的度 / 227

20 摩尔法则

——把速度融入战略中

领导是企业航行大海的舵手 / 233

速度是衡量发展的指标 / 236

重要的是实现目标，不是一路狂奔 / 237

确保安全和关注竞争者 / 240

有质量的速度 / 241

21 吉宁定理

——真正的错误是害怕犯错误

墨守成规是行不通的 / 245

另辟蹊径，别有洞天 / 246

创新带来奇迹 / 248

从变革自己开始 / 249





生态位法则

——企业领导的企业生态位



定位——领导生态位

选择——停留或者离开

提升——笑着停留

