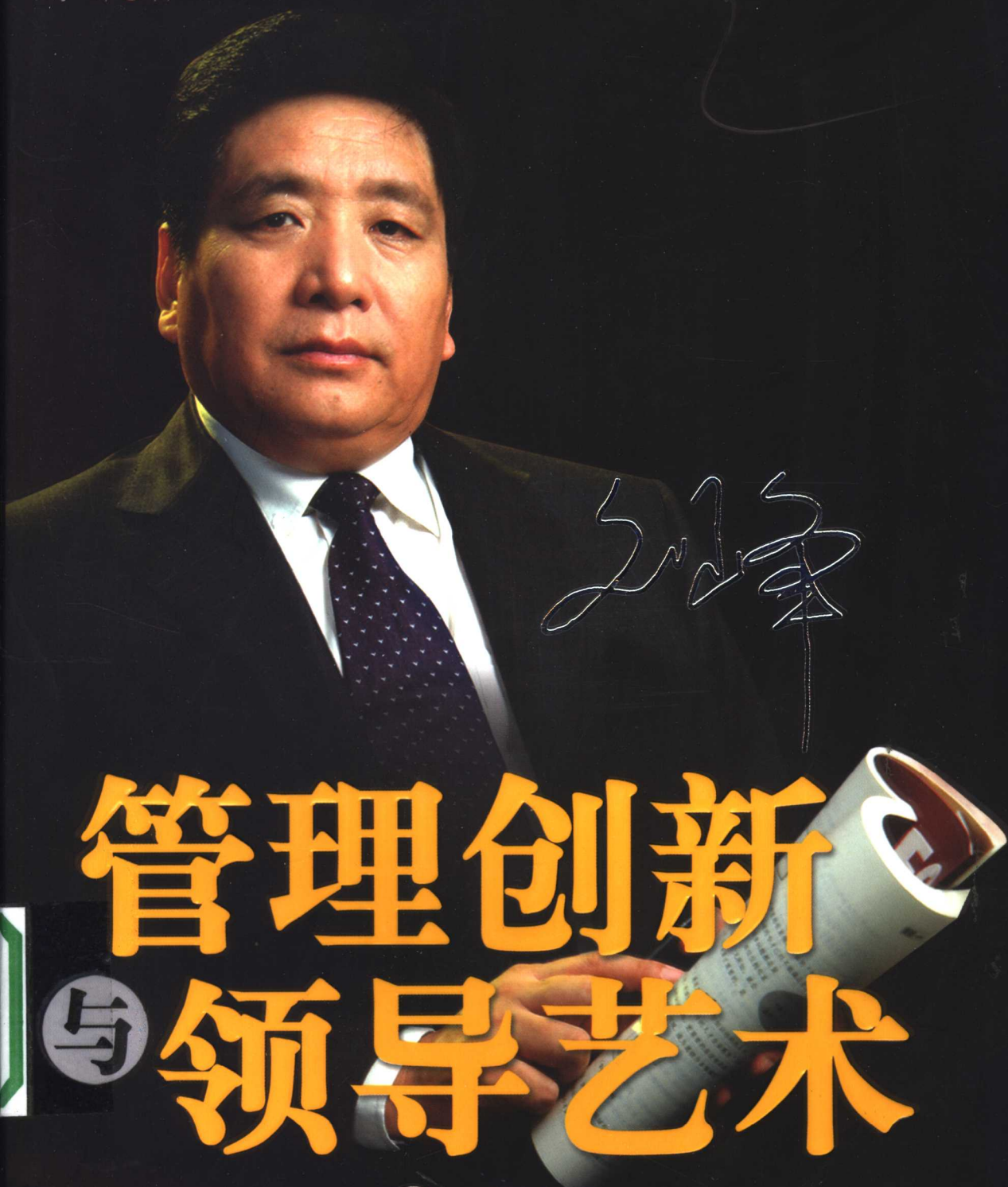


近五年来中国最受欢迎的管理培训课程之一，政、商、学界好评如潮  
时代光华·培训大师系列

刘 峰◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.91  
86

# 管理创新 与领导艺术

时代光华·培训大师系列

刘 峰◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

管理创新与领导艺术/刘峰著. —北京:北京大学出版社,2006.1  
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10099-X

I. 管… II. 刘… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131817 号

**书 名: 管理创新与领导艺术**

著作责任者: 刘 峰 著

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 7-301-10099-X/F·1304

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 201 千字

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究

## 前言

管理要创新，不创新就会死气沉沉。管理创新要有动力，首先需要领导力，领导力的运用之妙就成了领导艺术。本书把管理创新与领导艺术融合起来进行探讨，既是管理理论的创新，更是管理实践的需要。

管理理论是西方的强项，领导艺术则是东方的优势。本书把管理创新与领导艺术联系起来进行思考，更能凸显中国的优秀文化和管理智慧。

研修管理创新和领导艺术有两个要点：一是领导者，二是领导力。中国文化比较关注领导者，西方管理比较关注领导力。本书用两条平行线串起全书的内容。一条是主线，又是暗线，研究经理人如何成为领导者；另一条是辅线，却是明线，探讨领导力如何构成、如何运用。这两条线是相辅相成的。

经理人要想成为领导者，一定要具备情商、胆商和智商这三个领导特质，而且要具备以身作则、共建愿景、善于激励、用人聚众和变革决策这五个领导行为。有了“三商”、“五为”的硬核，本书就有了清晰的理论框架和逻辑体系。

理论框架和逻辑体系还是次要的，关键是领导者如何成长。本书强调了两个方面：一是“来去自如”，二是“飞龙在天”。

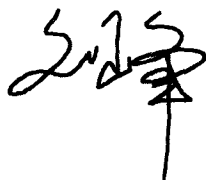
“来”就是从群众中冒出来，在能力、品德、事业上从一般人中脱颖而出。“去”就是回到群众中去，与员工、顾客沟通和认同。“来”需要领导者提高智商和胆商，而“去”则需要领导者提高情商，需要运用领导艺术。出来以后回不去的人是不可能成为领导者的。

领导者的成长有五个台阶，一是“潜龙勿用”，二是“见龙在田”，三是“惕龙乾乾”，四是“跃龙在空”，五是“飞龙在天”。经理人从“潜龙”到“飞龙”需要提高“三商”，需要修炼“五为”，需要“贵人相助”，需要领导艺术。

经理人要管理创新，一定要有领导力。领导力包括决断力、洞察力、亲和力、激发力、凝聚力、学习力、影响力、应变力、执行力和综合力等十个方面。企业成功要有竞争实力，经理人成功要有领导“十力”。这是我在全国最早给出的领导力的十力模型，使得读者阅读之后便于应用。

如何把握领导力的力点、力度，如何更好地感悟中国管理文化的精髓，我在每节后面把有关的重点提炼出来，强调了经理人的必修课，一共是36课。有道是，古代兵家善用36计，现代经理必修36课。

以上就是本书的特点和要点，但愿能对你的领导力提升有所帮助。



2005年12月

前 言 ..... (1)

**第一章 如今“快鱼”吃“慢鱼”——管理创新的决断力**

**一、打开选择的空间** ..... (3)

- (一) 二八佳人的悲剧 / 3
- (二) 避免“霍布森选择” / 4
- (三) 如何才能成为“快鱼” / 5
- (四) 扩大配置资源的半径 / 7

**二、缩短选择的时间** ..... (8)

- (一) 独木舟上的经理 / 8
- (二) 避免“布里丹选择” / 10
- (三) 价值取向与标准选择 / 11
- (四) “快鱼”要具备的基本功 / 11

**三、注重结果导向** ..... (14)

- (一) 愚公移山还是移人 / 14
- (二) 避免任务导向 / 15

(三)排序的四个重要性 / 15

#### 四、及时制定对策..... (20)

(一)火烧赤壁的启示 / 20

(二)完整的决策思路 / 21

(三)避免决策僵化 / 21

(四)决断需要“六问” / 21

## 第二章 多脑并用显神通——管理创新的洞察力

### 一、左脑思维与右脑思维 ..... (27)

(一)哪个女人选针较快 / 27

(二)左脑思维的三大优势 / 29

(三)右脑思维的三大优势 / 30

(四)左脑、右脑的互补 / 32

### 二、“内脑”思维与“外脑”思维 ..... (35)

(一)21 世纪企业决策的新趋势 / 35

(二)斯隆告诉德鲁克的三句话 / 35

(三)德鲁克悟出来的一句话 / 36

(四)“外脑”与“内脑”的分工 / 36

### 三、系统思维与全球化 ..... (40)

(一)系统思维要用大看小 / 40

(二)系统思维要用长看短 / 41

(三)系统思维要由正看负 / 42

(四)系统思维要由外看内 / 44

### 四、创新思维与管理创新 ..... (45)

(一)高科技成了低科技 / 45

(二)直线思维害死人 / 46

(三)反向思维的妙处 / 46

(四)创新思维的重要性 / 47

### 第三章 心有灵犀一点通——管理创新的亲和力

|                    |      |
|--------------------|------|
| 一、离开认同,寸步难行 .....  | (51) |
| (一) 救了将军不留名 /      | 51   |
| (二) 认同是管理的基础 /     | 52   |
| (三) 先认同人后认同事 /     | 52   |
| (四) 先认同他后认同你 /     | 53   |
| 二、先有沟通,后有认同 .....  | (55) |
| (一) 让旅客自愿跳海的船长 /   | 56   |
| (二) 沟通是认同的基础 /     | 57   |
| (三) 有哪些“沟”需要“通” /  | 57   |
| (四) 沟通的四个阶段 /      | 58   |
| 三、调整角色,调整关系 .....  | (61) |
| (一) 调整角色的艺术 /      | 61   |
| (二) 调整期望的艺术 /      | 62   |
| (三) 调整距离的艺术 /      | 63   |
| (四) 调整方圆的艺术 /      | 64   |
| 四、管理创新需要“交易” ..... | (66) |
| (一) 服务与服从 /        | 67   |
| (二) 有界与无界 /        | 68   |

### 第四章 给他/她鲜花给他/她梦——管理创新的激发力

|                   |      |
|-------------------|------|
| 一、先激后励,激励互动 ..... | (73) |
| (一) “鲶鱼效应”的启示 /   | 73   |
| (二) “威士忌效应”的启示 /  | 75   |
| (三) 行为强化的艺术 /     | 76   |
| 二、先我后他,相互激励 ..... | (79) |
| (一) 星星之火,可以燎原 /   | 80   |
| (二) 激励自我,激励他人 /   | 80   |
| (三) 相互激励,团队激励 /   | 82   |



### 三、先心后智,心智激励 ..... (84)

- (一)点石成金竟成真 / 84
- (二)激励也要两手抓 / 84
- (三)从潜能到显能 / 85
- (四)对中国传统文化的反思 / 86

### 四、先分后合,激励有方 ..... (89)

- (一)杰克·韦尔奇的亲笔信 / 89
- (二)王选不“愚民”不“害民” / 90
- (三)先激励个体,后激励群体 / 90
- (四)先分别激励,后综合激励 / 90

## 第五章 知人善任得人心——管理创新的凝聚力

### 一、先激励后凝聚 ..... (95)

- (一)再多的零合起来还是零 / 95
- (二)再多的力合不起来也无用 / 95
- (三)激励、凝聚要动静有度 / 95

### 二、先识人,后用人 ..... (96)

- (一)吃得快也是本事吗 / 97
- (二)这里藏着一位杰出的画家 / 98
- (三)识别人才的四个方面 / 98
- (四)识别人才的六个避免 / 100

### 三、留得人心,留得人才 ..... (103)

- (一)人才为何“孔雀东南飞” / 103
- (二)留住人才的四个手段 / 105
- (三)老板与经理的职业距离 / 107

### 四、先个人,后团队 ..... (108)

- (一)领导人的凝聚力 / 108
- (二)领导团队的凝聚力 / 108
- (三)领导团队的合理结构 / 109

## 第六章 养、用结合不了情——管理创新的学习力

- 一、用人所长,废物成才 ..... (113)
  - (一) 经理人眼里没有废物 / 113
  - (二) 如何使废物变成人才 / 113
  - (三) 毛泽东为什么赞扬刘邦 / 115
  - (四) 用人所长,越用越长 / 116
  - (五) 用人所短,越用越短 / 117
- 二、用人不疑,疑人不用 ..... (118)
  - (一) 千金难买一个“信” / 118
  - (二) 诸葛亮错在哪里 / 119
  - (三) 用人不疑与用人要疑 / 119
  - (四) 疑人要用,建立制度 / 120
- 三、用人要养,养人要用 ..... (121)
  - (一) 学习型组织中的经理人 / 121
  - (二) 如何提高人的素质 / 124
  - (三) “彼得原理”的深层思考 / 127
- 四、智商情商,相得益彰 ..... (129)
  - (一) “既生亮,何生瑜”的悲剧 / 129
  - (二) 戈尔曼的结论对吗 / 130
  - (三) 情商的五个标志 / 131
  - (四) 智商和情商都是可以培养的 / 133

## 第七章 如今软权超硬权——管理创新的影响力

- 一、管理创新的新取向 ..... (137)
  - (一) 硬权力与软权力搭配使用 / 138
  - (二) 尽量多用软权力,少用硬权力 / 138
  - (三) 为什么会出现这种取向 / 138
- 二、软权力的四个特征 ..... (140)
  - (一) 软权力的双向性 / 140

(二)软权力的叠加性 / 140

(三)软权力的非连续性 / 141

(四)软权力的非对称性 / 142

### 三、硬权力的运用 ..... (144)

(一)“权威阀”理论 / 144

(二)权责一致 / 144

(三)授权的艺术 / 144

## 第八章 随机应变自从容——管理创新的应变力

### 一、组织变形的艺术 ..... (151)

(一)“帕金森定律”解读 / 151

(二)管理幅度在变化 / 153

(三)学习型组织与扁平化 / 153

### 二、领导协调的艺术 ..... (156)

(一)调整纠纷的艺术 / 156

(二)调整压力的艺术 / 158

(三)调整关系的艺术 / 159

(四)调整行为的艺术 / 162

### 三、权变的艺术 ..... (163)

(一)菲德勒告诉我们什么 / 164

(二)赫赛的情境领导 / 165

(三)领导替代的再发现 / 166

### 四、应对变化的艺术 ..... (169)

(一)预测变化 / 169

(二)适应变化 / 170

(三)推动变化 / 170

## 第九章 青出于蓝胜于蓝——管理创新的领导力

### 一、领导者和领导力 ..... (175)

|                  |       |
|------------------|-------|
| (一)领导者的成长 /      | 175   |
| (二)领导力的运用 /      | 176   |
| 二、一个有用的公式 .....  | (176) |
| (一)管理绩效的两个要素 /   | 176   |
| (二)领导工作的两件大事 /   | 176   |
| (三)领导决策的四个要素 /   | 177   |
| (四)下属认同度:激励与共赢 / | 178   |
| 三、领导激励的艺术 .....  | (182) |
| (一)目标激励的艺术 /     | 182   |
| (二)逆境激励的艺术 /     | 183   |
| (三)榜样激励的艺术 /     | 185   |
| (四)工作激励的艺术 /     | 188   |
| (五)尊重激励的艺术 /     | 191   |
| 四、新世纪的领导观 .....  | (194) |
| (一)由刚性到柔性 /      | 194   |
| (二)由显性到隐性 /      | 194   |
| (三)由有界到无界 /      | 195   |
| (四)由复杂到简约 /      | 195   |

## 第十章 领导管理再相融——管理创新的综合力

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 一、新世纪的领导学 .....     | (199) |
| (一)领导学的特点 /         | 199   |
| (二)国外领导学的发展 /       | 201   |
| (三)我国领导学的发展 /       | 203   |
| 二、新世纪的领导力 .....     | (204) |
| (一)领导者要有心甘情愿的追随者 /  | 204   |
| (二)领导力随着事件的发生而发生 /  | 205   |
| (三)领导力不是仅靠权力发生作用的 / | 205   |
| (四)领导力通常在程序之外发生作用 / | 205   |

(五)领导力通常存在于风险和不确定因素中 / 206

### 三、领导与管理的区别..... (207)

(一)未来与现在 / 207

(二)外部与内部 / 208

(三)工作与团队 / 208

(四)决策与实施 / 208

(五)效果与效率 / 208

(六)变革与程序 / 209

(七)激励与约束 / 209

(八)艺术与科学 / 209

(九)软权与硬权 / 210

(十)个性与共性 / 211

### 四、领导与管理的互补..... (211)

### 后 记..... (213)

# 第一章

如今“快鱼”吃“慢鱼”

——管理创新的决断力

管理创新与领导艺术

变化多端的市场中“快鱼”必须既聪明又果敢。聪明的鱼是高智商的，果敢的鱼是高胆商的。

高智商的主要表现是打开空间，由外看内，用大看小，多向思维，多向选择。

高胆商的主要表现是缩短时间，在冲突中快速做出选择。它主要体现在以下八个方面：

- (1) 敢于面对变化，从中寻求机会；
- (2) 敢于面对压力，从中寻求动力；
- (3) 敢于面对逆境，从中寻求突破；
- (4) 敢于面对竞争，及时抢占先机；
- (5) 敢于面对风险，从中寻求效益；
- (6) 敢于面对诱惑，及时做出拒绝；
- (7) 敢于面对困难，及时采取行动；
- (8) 敢于面对争论，及时承担责任。

企业发展重在创新，管理创新重在决策决断。决断难在选择，选择难在标准，标准难在排序，排序难在理智。管理创新要提高决断力，一要打开空间，创新思维；二要缩短时间，果断选择；三要关注目的，关注结果；四要注重程序和结构。领导决断先问为什么，明确目的；次问干什么，确定目标；再问怎么干，选择途径；后问怎么变，完善对策。即目的→目标→途径→对策。

## 一、打开选择的空间

在 21 世纪这个迅速变化的时代里，在中国加入 WTO 以后的市场竞争中，今天的企业所面临的早已不是“大鱼吃小鱼”的生存环境，而是“快鱼”吃“慢鱼”，聪明鱼吃“笨鱼”的环境。企业只有不断推进管理创新，才能推动企业的持续发展。管理创新的重点是决策、决断，而决策、决断的关键则是选择与抉择，选择与抉择的重点则是打开选择的空间，打开思维的空间。

### （一）二八佳人的悲剧

在中国很多古代言情小说里，作者常常描写的富家小姐是位二八佳人，她们生长在高墙大院之中，大门不出，二门不迈，从小没见过外边的花花世界，也没见过除了父兄或男仆以外的其他男人。在春暖花开的季节里，这位二八佳人就会在后花园里赏花观景，打发时光，突然看到有位赶考的书生路过，或在那里摇头晃脑，口中念念有词“白日依山尽，黄河入海流……”，也就是大家熟悉的公子哥，这种公子哥的身体肯定是很差的，智商也是很低的，用今天的通俗话来说，就是他的素质也是很低的。但这位富家小姐从来没见过这样的读书人，所以她的眼睛一亮，立刻被他的容貌、谈吐所吸引，也就是大家常说的一见钟情。结果小姐以身相许，而结局却是很惨的。往往是公子哥两年不到就把这位二八佳人抛弃了，落得富家小姐在那里独守空房，暗自悲怜。怪谁呢？

通常我们都是责怪这位公子哥是负心汉，品德不好，但是却从没有想过这位二八佳人是否也应为此种结局负责呢？富家小姐与公子哥的结合既不是父母之命，也不是媒妁之言，更不是组织或上级的安排，而是她自主选择、自由决定的结果，那么这么一个低质量的决策，原因是什么呢？就在于二八佳人选择的范围、空间很小，她是在家门口、后花园里进行思维的，正是这种选择空间的狭小决



定了她决策的质量低下。我们把这种选择范围、思维空间很小的决策叫做“霍布森选择”。

在中国加入 WTO 以后，我们的企业面对的是国际化的市场竞争格局，面临的是全球化的经济环境，我们不能仅在自己的家门口，在自己的城市中，在自己的行业中进行选择和决策，而要在全球范围中进行选择，就要避免二八佳人的悲剧，避免“霍布森选择”。

## （二）避免“霍布森选择”

“霍布森选择”在企业决策、企业管理中，是一个专有名词，它有特定的含义。国外学者把只有一种方案可供选择的决策称作“霍布森选择”。

### ◎ 案例

从前，英国剑桥有一个专门做马匹生意的商人名叫霍布森，他很会做广告，在卖马时就承诺：“买或是租我的马，只要给一个低廉的价格，可以随意选。”但他又附加了一个条件：只允许挑选能牵出马厩门的那匹马。其实这是一个圈套。他在马厩上只留一个小门，大马、肥马、好马根本就出不去，能出去的都是些小马、瘦马、病马。显然，他的附加条件实际上就等于告诉顾客不能挑选。大家挑来挑去，自以为完成了满意的选择，其实选择的结果可想而知。这种没有选择余地的所谓选择，被人们讥讽为“霍布森选择”。

管理上有一条重要的格言：“当看上去只有一条路可走时，这条路往往是错误的。”毫无疑问，只有一种备选方案就无所谓择优，没有了择优，决策也就失去了意义。因此，如果我们选择的范围仅局限在门口，就会出现上面提到的“霍布森选择”——最后选中的马只能是瘦马、小马，对于企业来说，就是质量很低的那种方案、产品或行业。

中国几千年的传统文化，几十年的计划经济使我们不少的企业家或经理人养成了一个习惯，即在家门口，在自己熟悉的地方、熟