



一个企业的建设和发展，以及未来的成功与否，第一个关键因素是领导者。设备、资金固然重要，但是，只有那些能计划、会制造、能作出准确判断和科学决策的人，懂得领导和管理部下艺术的人，方能主宰企业的沉浮。一个成功的领导者，必定是一个有效的管理者，但不同于政府官员，企业领导者是企业高层管理者，不同于中低层管理者，高层管理者承担的工作具有战略性、综合性、超前性的特点。高层企业领导者不是一个人，而是一个领导集团，一个领导班子。因此领导是否有效，是否成功，关键在于领导者本身。

第一节 企业领导者

【案例一】本田“奇迹”的创造者

二次大战后日本的一片废墟和焦土上，经济正在复苏。雨后春笋般冒出来的各个企业，在狭小的生存空间中展开了激烈的竞争。群雄混战，成王败寇，形成了日本产业史上一场波澜起伏、引人注目的淘汰赛。

50年代初，日本各地较大的摩托车厂有上百家，竞争激烈的淘汰赛使摩托车厂越来越少，到1970年只剩下4家。这4家中，铃木汽车公司以生产世界一流的轻型汽车而著称；山叶是兼营摩托车的发动机专业公司，川崎重工业公司是以造船和生产施工机械为主的公司，生产摩托车只不过是他的一个部门，唯有本田技研工业公司是世界最大的双轮摩托车制造商。在日本，人们拥有的第一件交通工具通常是本田摩托车。在世界摩托车销量中，每4辆中就一辆是“本田”。

可谁能想到，这家号称“王国”的公司，其前身是一家不值一提的小作坊。而其创立者竟是一位既没有雄厚资本，又没有大财团作背景的铁匠儿子——本田宗一郎。他就是“本田”奇迹的创造者，是日本战后具有代表性的成功者。

本田出生在名古屋一个铁匠的家里，从小就与铁制的机械结下了不解之缘。这可能也是本田一生从事制造业，并拥有 100 多项专利权的原因之一。

在二战战败的日本，一切都得从头做起，本田也不例外。一开始，本田就从机器生产上找出路。他从黑市买来了 500 个日本军队使用的带动野外电台发电机发电的小引擎，安装在自行车上，结果大受欢迎。但一种商品畅销，立即就会出现一批投资者。本田的车受到了来自 50~60 个生产厂家的激烈竞争。本田意识到，要想在竞争中脱颖而出，必须比对手棋高一着。本田决定研制开发真正的摩托车，靠先进的技术甩开那些紧追其后的对手。

本田挂起了“本田技研工业株式会社”的招牌，雇用了第一个职工河岛喜好，一个刚向本田求学过的学校毕业青年。本田拿出 100 万日元的资金，开始了新的研制工作。到 1949 年，能够战胜对手的“梦幻 D 型”摩托车终于研制成功了。

研制出新产品仅仅是成功了一半。几经波折的本田深知经营的奥秘：先进的技术只有与高超的推销术联姻，才能结出累累硕果。他物色了一个精通销售业务的合伙人藤泽武夫。

藤泽以常务董事的身份加盟之后，原来只有新技术一只翅膀的“本田”，又增添了销售这只翅膀，两翼齐飞，这时企业的发展就大不一样了。

藤泽确实是个销售奇才，他另辟蹊径，不去巴结 200 多家摩托车经销商，而是向 5.5 万多家自行车零售店一一发信，向他们推荐“本田摩托车”，并明确规定，经销人每卖出一辆，就可得到相应的回报。这一下局面打开了，两星期内就建立了有 1.3 万个零售商的销售网，本田的产品遍及日本全国。

作为一名有强烈使命感的企业家，在国内销路打开之后，本

田便想到了世界市场。本田拓破常规筹集贷款，从瑞士和美国进口了价值大约 4 亿日元的新型机床，从当时“本田”的资本来看，这不能不算是一巨大的冒险，社会上甚至已经传出了“本田”要倒闭的谣言。但本田仍然坚定地走自己的路。

在当时，英国的摩托车工业居世界前列。本田于 1954 年专门到英国考察。战后不久的日本经济刚刚复苏，技术比较落后，在世界市场上，“日本制造”这几个字几乎就是廉价和质量低劣的同义词。本田的英国之行，不仅使他感受到了技术上的差距，更使他坚定了信心，矢志要研究出一种能够在世界最高水平摩托车赛中获得大奖的摩托车。对本田的这一宣言，许多人都以为他精神不正常。实际上，本田是以这种方法把自己逼上绝路，背水一战，胜与败的机率是相等的，这需要惊人的勇气。正是这种“置死地而后生”的气概，使得本田回到日本后，立刻创设了一个研究部，亲自主持，与技术人员一起废寝忘食、刻苦攻关。经过多次试验，终于在 1958 年生产出了第一辆新式的 C-100 型“超级小狼”摩托车。“超级小狼”以良好的性能很快占领了世界市场，受到了行家的好评。本田一鼓作气，乘胜前进，终于成为世界一流的摩托车制造商。1959 年本田摩托车在奥林匹克赛上获制作奖，1961 年本田摩托车囊括了 250ml 级摩托车世界大奖赛的前五名。从那时以后，所有摩托车比赛的奖杯，实际上都被本田公司捧走。

本田曾说：“我在一开始制造摩托车时就梦想着有一天能不再模仿别人的产品，而以自己独特的技术在比赛中取得冠军。”现在，他如愿以偿了。

本田宗一郎自幼是个汽车迷。他在摩托车行业称雄世界之后，就又把视野扩展到了汽车领域。但此时的汽车行业，早已形成了列强称霸的局面。在这种条件下，新涉足的企业如果跟在别人后面亦步亦趋，其结果只能是倒闭。因此必须独辟蹊径，善于在夹缝中求得生存。

创造性规律中有一条对应律，即按照事物的对立性、对比性和对称性的方向去构思，以实现创造意图。也就是说，别人生产

“矛”，你就研究“盾”；别人生产“地对空”，你就研究“空对地”。本田立足于汽车业就是应用对应律的成功例子。

当时，日本的汽车工业初具规模，丰田汽车公司以小轿车和普通车在竞争中占绝对优势，铃木汽车公司以轻型汽车称著世界。本田通过周密的调查分析，发现了一块未开垦的处女地，决定投资生产价格廉、耗油省、低公害的轻型轿车。

现在本田汽车公司在日本位于丰田、日立之后，屈居第三，但它在扩展国际市场、到国外设厂等方面却后来居上。本田汽车风行世界各大国，几乎每一条公路上都有本田汽车的足迹。

本田的战略眼光使本田汽车在 70 年代的石油危机中异军突起。1972 年，本田同他的设计人员研制成功最省油、污染也很小的发动机，成为世界汽车产品中的佼佼者。1973 年西方爆发能源危机，以大型著称的美国汽车因耗油大而逐渐失去竞争力，人们对小轿车的需求转向经济性和实用性，“本田”的轻型轿车立刻打进了世界市场，尤其是美国市场。美国汽车业面对汹涌而至的日本汽车的冲击，强烈要求美国政府立即采取措施，限制日本汽车进口。本田生产的汽车，每 4 辆中就有一辆销往美国，当然是首当其冲。在严峻的形势面前，本田宗一郎想出了孙悟空钻进铁扇公主肚子里造反的办法，即在美国开设车厂，生产“本田”汽车。本田是第一家在美国开设汽车装配厂的日本公司。到 1982 年底，它设在美国俄亥俄州的汽车厂就开始源源生产出“本田”牌汽车。从“石油危机”中感觉敏锐的本田又看出美国汽车公司一味求大的弊端，决定转产小型节油的汽车。到 1984 年 5 月，这个汽车装配厂已开足马力，生产小型汽车。比原定计划提早了半年，又抢在美国人的前头。

在美日汽车销售战中，本田宗一郎取得了预想的胜利。1980 年底，美国机械工程师学会给本田颁赠了一枚奖章。他是第二个获此殊荣的汽车工程师。另一个获奖的是亨利·福特，美国汽车大王，时间是 1936 年。

80 年代初，正在“本田”公司蒸蒸日上的时候。本田宗一郎

和其挚友副社长藤泽武夫就开始大谈引退问题，他们共同奋斗了 25 年，公司凝聚着他们一生的心血。退下去舍得吗？

本田认为：“青年人已经培养起来了 如果我们还继续干下去，只有坏处没有好处。”但本田决不把公司传袭给子女。公司甚至规定，总经理和高级干部的子女或亲属没有权力进入公司工作。

1972 年 本田和藤泽同时引退 启用了 45 岁的职员河岛喜好任经理。人们很快就意识到，这一举动是对“本田”公司的又一巨大贡献。

“本田王国”是靠技术起家的 本田宗一郎自己就是个热衷于创新的工程师。他曾投资 420 万美元，建立本田公司技术研究中心 聘请了 850 名专家来进行汽车的研究发展工作。本田说：“我们的政策就是把过去忘掉，而集中全力研究发展新的产品。”

本田公司在开发新产品时，总是把需要研制的课题分为 10 个项目 如：“开发的目的是什么？”“购买的对象为哪一个阶层？”等等。将这些问题作为专门的提案，集体对课题进行反复思考讨论，在反复讨论中产生许多新设想和小发明，使方案趋于成熟。

本田公司技术研究组织的结构不是传统的“金字塔”型，而是一种“镇纸”型。也就是象一块镇纸压在一张较大的纸上，整个组织的中间层次很少，除了设极少数几个高级管理人员外，下设的研究人员都是平行的，只有资格上的区别，没有职务高低的差别。这就避免了因复杂的层次关系而造成的相互推诿、人浮于事等弊病，保证了技术开发周期短、见效快、成功效率高、富有创新精神。

虽然本田是靠技术起家的，但他并不认为技术是万能的，他说：“生活中的许多问题 技术不能解决。不过我是天生的乐观主义者。我相信人类的才能，人类自有回天之力。”

本田十分注意发挥每个人的积极性。他的工厂是没有监工的，所有需要检验的零件 都由操作工人自行度量。每当开工之前，工人们就一组一组地在车间门前开会，讨论当天的任务、产品质量、改进办法、用户意见和安全生产情况，表现出强烈的责任感。本

田公司专门设立了物质和精神奖，鼓励职工对车辆设计和制造提出改进意见，在全公司形成一种“同心协力，同甘共苦”的风气。

本田力图用“慈爱主义”来对待他的员工，以换得下属对公司的忠诚。本田的员工所得到的报酬是日本汽车业最高的，公司每年给员工发两次奖金和许多物质，供给员工住宅、度假招待所，提供收费低廉的医药治疗。全体员工拥有公司股权的 10% 以上。本田想方设法将自动机械工业界的年青优秀人才集中到他的周围。本田公司的年轻人才到 35 岁的时候，便都升任单位主管了，而在日本其他公司，则要等到 45 岁。

本田坚持“公司由全体人员共同经营”的原则。基于这一信念，本田在工厂里，不摆老板架子。他象手下的工人一样，身穿白色机械工作服，在工厂的食堂里吃饭，作风平易近人。本田宗一郎没有个人专用车，来访者只能乘出租汽车。本田和其他负责人以及一般职员都在大房间里集体办公。这是公司为避免大企业容易出现的僵化、衰退和官僚主义而采取的“防老化策略”。集体办公优点很多，如有利于互通情报，充分发挥集体的智慧，避免“拉山头”、“搞宗派”等等。

本田的成功还在于他有老练而富于想象力的管理技巧。本田将生产计划和财务管理全权交给总管理处的执行委员会处理自己则集中全力于新产品的开发研究。他还成功地建立了一套采购、制造和销售的体系，原料库中决不准堆积大量原材料，汽车生产线上决不中断生产，产品仓库也没有存货，每天的产品都从工厂直发各分销处。但是这一切工作，却又都是建立在对人的积极性、创造力的充分发挥上的。

本田的经营思想被人们称作“本田教”其作用可见一斑。正是本田宗一郎，使“本田”成为世界摩托车王国和汽车王国里的柱子，今天的“本田”使全世界同行望而生畏。

思考题：

1. 本田奇迹的创造者就是企业当家人——本田宗一郎。被誉为“本田教”的经营思想对你有什么启发？

2. 一个成功的企业家为什么必须具备全面综合素质和民主作风，既要注意提高自身的管理技巧，更要注意发挥每个人的积极性，只有这样领导工作才能收到实效。

【案例二】美酒熏陶出的优秀群体

综观古今中外，我们不难发现，几乎自人类文明史诞生的那一天起，酒就不停在流淌，滋润出许多优秀人物，今天又在酿造新的奇迹。

坐落在北京燕山脚下的北京醇酒厂以其科学的管理、先进的设备和现代化的节奏，酿造出了名闻遐迩的地方名酒——北京醇。

自1993年之后，北京醇酒厂在拳头产品北京醇的带动下，迅速发展，销售额1993年为5000万元，1994年为1.3亿元，1995年为3.5亿元。截止到1996年11月16日，销售额已突破6亿元大关。数字本身虽然枯燥，但几何级数般的跳跃却无可辩驳地表明：北京醇酒厂已发生了历史性的转变。北京醇酒厂如此迅速地崛起于名牌林立的国内白酒市场，不仅占领北京市场，而且在全国打响，其辉煌背后的风风雨雨向我们诉说了—一个优秀群体形成的故事。

北京醇酒厂的前身是始建于明末清初的“老烧锅”。现为国有大中型二级企业，生产浓香型白酒、清香型白酒和黄酒三大类近50个品种。在70年代，“潮白河”牌二锅头曾风靡全国，后开发的华灯头曲、北京特曲填补了北京酒类产品的两项空白，其中北京特曲酒在1984年评为北京市地方名酒。然而，市场是无情的，这些很有特色的产品随着日趋激烈的商品竞争渐渐失宠，企业陷入了危机。自1989年开始，北京醇酒厂连续三年滑坡亏损，老“牛”拉“破车”的生产方式使企业像死水一样激不起半点生机。那个时候，每到夏季，有的车间处于停产、半停产状态，成垛的成品酒堆在库房里，像山一样压得企业喘不过气来，几百年的老字号酒厂在呻吟、在喘息，数百名职工在期待、在希望。

怎样才能挽救酒厂，扭转危机？全厂上下都在思考着，但是，

有一点毋庸置疑：酒厂二次创业的关键在于有个什么样的领导集体。广大职工企盼一个新的领导班子尽快建立，以激发出广大职工中蕴藏的聪明才智。

正当全厂职工翘首以待时，上级主管部门任命刘洪山为酒厂厂长兼党委书记。刘洪山以前曾任酒厂的副厂长，前些年酒厂的兴旺，应该说有他的一份汗马功劳，所以他在群众中有很高的威信。面对处于困境中的酒厂，从哪抓起，振兴之路又该如何走？对此，刘洪山有自己的信念：一定要创造一个团结的集体，靠广大职工、干部、技术人员齐心协力，闯出一条振兴企业的新路子。他利用各种机会找厂里的业务尖子、技术骨干和经验丰富的老职工谈心，请大家谈对酒厂今后发展的设想，认真地记录整理大家的意见，同时恳请一些老师傅、技术骨干不要走，请他们相信，酒厂一定会有前途的。

在得到酒厂广大职工的支持后，刘洪山心里有了底，于是他连夜起草了酒厂的振兴计划，第二天向全厂职工代表大会宣读，并立下了军令状：两年之内让酒厂扭亏为盈并偿还全部负债。顿时全场响起暴风雨般的掌声。当然，在全场震耳欲聋的掌声中，也夹杂着几声冷笑、几声凄切。然而，事物发展的客观规律是最公正的仲裁人，人心的向背、集体的凝聚力则是成功的前提。刘洪山坚信一定会成功——天时不予我便，我有地利人和。刘洪山心中早已装下了百万雄兵，远有北京及全国的白酒消费市场，近有清澈甘甜的泉水；上有各级主管领导的支持，下有全厂几百名职工、干部、技术人员的信任，正可大干一番。

企业振兴，人才是关键，但酒厂却面临被别人挖墙角的危险，刘洪山马不停蹄地走访各技术人员家，问寒问暖，苦苦挽留。酒厂总工程师姚工一家 7 口，挤在不足 8m² 的平房中，房子低矮昏暗，而姚工曾为北京特曲的研制作出巨大贡献。刘洪山望着眼前这位默默奉献的老知识分子感慨万千，回到家后立即和妻子、儿子商量，将儿子准备结婚用的新房让给姚工。姚工表示，谁请我，我都不会离开咱酒厂，我和你一起振兴酒厂。

临危受命，起步之艰难是可想而知的。刘洪山接任厂长时，厂里的存货达 1700 余万元，外欠款 2800 余万元，账户上只有可怜巴巴的 5 万元，而启动资金至少需要五六百万元。

众所周知，企业运转需要资金，发展再生产需要资金，而扭亏为盈更需要资金，可是由于连年亏损，北京醇酒厂已难以从银行获得贷款。由此可见 筹集企业启动资金是块难啃的硬骨头 要想解决资金难题，只有把外欠款收回来。刘洪山上任后，首先限产压库，接着迅速把科级以上干部集中起来，组成了声势浩大的催款大军。这些人兵分数路，分别由经验丰富的老业务员郝守仕、张潜等人带领奔赴各地催款。面对强大的催款攻势，一些长期欠款户坐不住了，有钱的给钱，没钱的折物。功夫不负苦心人，催款工作取得了丰硕成果，仅北京郊县地区就催回欠款 500 多万元，其他各地钱物合计近百万元，同时发动全厂职工利用各种社会关系，一方面推销库存产品，一方面筹借资金。经过近一年的努力，取得了丰硕成果。

职工通过各种关系，社会集资 150 万元，推销库存产品收回 200 万元 总计近千万元 足以启动企业 而且库存减少了近 80%，使企业当年扭亏成为可能。

在发动群众催款、筹资、促销的过程中，有几件特别值得一提的事情，足见刘洪山用人的高明之处。

在集资的过程中，刘洪山通过本厂一位平时工作散慢的职工为酒厂筹集到了一笔特殊的集资。这位职工的姨夫是一位在某国家级研究中心工作的化学专家，他有一项新式过滤工艺设备的专利，如果应用在白酒生产过程中，会大大提高酒的质量，但却苦于无人问津。刘洪山知道后，请这位职工引见，拜访了那位老专家，不仅以 1 万元的价格将其专利技术作价入股，同时还聘请他做本厂技术顾问，这位职工也被刘洪山从酿酒车间调到厂技术信息办公室。

另一个事例是让工作表现不好的职工铁亮去推销库存的白酒。铁亮虽然平时工作不认真，但关键时刻肯动脑筋。铁亮望着

库房中堆成山的成品酒，心中盘算：这百年酒厂，素以质量取胜，深受各界欢迎，而今大量滞销，是因为产品已不适销，特别是主要市场——北京及城郊各县消费水平正在不断提高，饮酒的口味发生了变化，但其他一些较落后地区的白酒市场却有待开发。于是，铁亮果断地带上了 10 箱白酒，由一位朋友带领，北上通辽等地。铁亮每到一地，就请当地批发部门领导品酒，还自作主张，允诺可以赊销。要知道酒厂正发愁大量欠款收不回来啊！可铁亮自有他的高招，在打通主批发渠道后，又将带来的酒瓶商标送给各小饭馆、旅店、零售店做招贴画。接着他又跑到各商店里，在人家的烟酒柜台上摆放一些美观的玻璃容器，然后注满甘冽的北京特曲，顿时酒香满堂，竟也有些“葡萄美酒夜光杯”的韵味。许多消费者十分好奇，争相购买，于是各销售网点纷纷向批发部门进货，一时竟供不应求。这时，铁亮反过来，要求批发部门以现金付款，同时提价 5% 原来，他使用的是欲擒故纵的计谋。

刘洪山很快了解了这些情况，立即任命铁亮为东北、内蒙地区销售经理，以工代干，晋升工资一级，令许多职工羡慕不已，也争着推销。到 1993 年底，库存基本上销售一空，多年压在职工心上的大山被移开了。

在刘洪山的带领下，经过全厂职工自强不息的拼搏，酒厂终于有了转机，1993 年底便扭亏，接下来，刘洪山他们就要大干一番了。

刘洪山决定要让企业的各个角落都活起来。首先从干部管理制度入手，确立了领导干部的“工作原则”，建立了严格的请假、汇报考评制度，使企业迅速纳入了正轨。在人事改革上，他不论资排辈，严格按照各人的领导水平、自身素质和工作能力，通过任聘考核，坚持做到能者上，庸者让，劣者撤，懒者降。全厂近 40 名中层干部，根据本人的特点、能力等诸多因素，该调的调，该上的上，该下的下。还建立了按照季度、半年、年终对干部进行测评的制度，在全厂几个主要科室内，科员分级按岗定工资。刘洪山对职工队伍也实行强化培训制度，同时细心发现人才。刘洪

山的这些措施，不仅起到了合理使用人才、发挥人们主观能动性的作用，还锻炼出了一支过得硬的职工队伍，从中涌现出了许许多多优秀干部和职工。

搞产品销售，过去由厂长直统。刘洪山上任后，认识到这项工作的重要性，便放权给几个合适的人选去管，从中发现、培训优秀的营销人才。

郭子善，原为厂里抓生产的负责人。刘洪山发现他思维敏捷，精于计算，便打破常规，让郭子善改行搞销售，当酒厂的经营厂长。这一做法立刻收到了良好的效果。自销售方式改革后，市场一年比一年火爆，回款也比较及时，为酒厂的良性发展创造了有利条件。

当然，干一番事业，既需要精明强干的人，也需要勤勤恳恳、默默耕耘的人。搞基建工作多年的金守仁，以精打细算著称，甚至有人戏称他抠门到把一分钱研成面和成糊糊吃，然而他确是一位不可多得的好管家。在用材料上，他能用旧的，决不用新；能自制的，决不外购。刘洪山让他担任基建科长，他始终坚持“能自己干的工作，决不包临工；能包临工的，绝不向外大包”的方针，能省则省，为厂子节约了大笔开支。

刘洪山在实践中悟出一个道理：要想选择到合适的人才，只有不拘一格。像酿造工张伟，工作兢兢业业，但脾气倔强，常与领班顶撞。刘洪山与酿造车间主任商量后，将领班调到质量检测组，由张伟任酿造车间领班。奇迹出现了，全车间出酒率比过去提高 5% 达标率提高 8%。

在培养和锻炼干部职工队伍的同时，刘洪山更加重视培养一批技术骨干 加大产品技术含量 以技术求生存 以创出名牌 打出市场。

刘洪山一上任就提出通过加大科技投入力度，创名牌，依靠名牌打翻身仗。他带领销售人员和科技人员仔细地分析市场变化中的每一个蛛丝马迹。经过半年的苦心调研、论证，最后认定应开发出一种绵甜爽口的低度白酒，以适合消费者的口味，后来又

加上向果香型方向发展，这是为了引导消费者。

正确的决策一旦作出，下一步就是攻关了。主管研制开发的姚先建马上率领技术人员投入紧张的运作。

要想配制出高质量的低度白酒，首先要解决的是降低度数后的失光问题，这要求必须有先进的过滤设备，这下原先作价入股的过滤设备专利一下就派上了用场，同时工厂又请那位化学专家来厂做现场技术指导。经过多次试验，终于成功了。

接下来便是勾兑与品尝。说起品尝，可谓酸甜苦辣，一言难尽。要尝出白酒中放发出果香之味的微量成分，非下苦功不可。7月的一天，姚先建独自钻入地下酒库进行品尝，竟忘了下班，被人锁在酒库里，直到上晚班的送酒来，他才得以“解放”出来。检测中心有些女同志很少饮酒，但为了研制出众口皆宜的佳酿，她们也学会了品酒。新产品的问世，也有她们默默的奉献。

历经 100 余个日日夜夜和 600 余次试验，依靠 400 多万元的投入，深受各届青睐的北京醇终于隆重推出，它加冰加水不失光、不失色、不失味，包装精美，名字更突出了北京人纯清的形象。1994 年一投放市场，就被一抢而光；1995 年已是供不应求。一花引来百花开，在主导产品北京醇的带领下，其他品牌如白特曲、横云二锅头等 10 多种酒也俏销各地，企业终于闯出了低谷。1994 年创利税 1500 万元，1995 年又创下 8000 万元的记录，1996 年利税突破 2 亿元。

经过一个英雄群体的拼搏，北京醇集团终于再铸辉煌。

思考题：

1. 北京醇扭亏靠的是什么，为什么说现代领导是集团化、民主化？
2. 为什么说一个企业光有技术没有一个强有力的领导班子不行，你从北京醇集团的事迹中得到什么启发？

【案例三】Y 厂领导班子的问题出在哪里

Y 厂是某电管局下属的骨干发电厂。1985 年，该电管局照干

部“四化”标准，对该厂领导班子进行了调整，任命原两个主要车间的主任为厂长和生产副厂长、一科室科长为经营副厂长，原厂长改任党委书记，原团委书记任党委副书记。

新班子成员均为中共党员，都有至少 5 年以上（最长 28 年）专业工作年限和时间不等的管理工作经历。大专以上文化占 80%（其中大学本科毕业 3 人），平均年龄 38 周岁。

由于新班子成员个体素质较强，该电管局在同期调整班子的几个下属厂中，对 Y 厂的调整结果最感满意。

一年后，该电管局对下属厂领导班子进行例行考核，结果大出人意料，曾被认为最有希望的 Y 厂领导班子，业绩平平，各方面工作起色不大。干部职工对其评价较低，中层干部的意见尤其强烈。更加令人不解的是，在民主测评中，对这个班子“有事业心”、“有干劲”、“敢管理”、“技术业务熟”、“较廉洁”等积极评价与“跟着他们没法干”的消极感受是经常同时出现的。为什么会产生这种局面？Y 厂领导班子较强的个体素质与较弱的工作实绩之间，干部职工对班子的积极评价与消极感受之间是通过什么中介建立起联系的？带着这些问题，局考核组再次与 Y 厂部分中层干部进行了深入的个别谈话，归纳出对班子的主要意见是：魄力不足，很多事情悬而不决；无长远计划，走一步看一步，使下级工作不清；与中层干部沟通差，想法也难取得一致；常有越俎代庖行为。

Y 厂领导班子工作状况不容乐观，但也不能因此对其全盘否定，这个班子个体素质较好是肯定的，这从班子调整前的考察和例行考核中 Y 厂干部的积极评价中都可以得到充分证明。问题出在班子的群体结构不合理。

(1) 能力水平过于接近。这个班子从行政方面来看，3 名厂长都是从中层干部同时提拔上来的，由于能力水平相近，工作交往中十分谨慎，顾虑颇多。在个别谈话时，厂长曾表露：“我们几个人情况都差不多，过去谁也没当过厂级领导，现在都要学着干，有事大家商量着办，我个人拍板太多不合适”。两名副厂长则表示：

新工作一时还不适应，主要是听厂长的。党委书记是老班子留下的唯一成员，具有一定厂级领导工作经验，但因避“干预行政”之嫌，在许多问题上感觉不便发表意见。能力水平的接近，尽管没有使这个班子发生“保垒里的战斗”，却把它推向了另一个极端——没核心人物，没有出现决而不议，却出现了议而不决。给外界的感觉就是“魄力不足，问题悬而不决”。

(2) 工作经历过于接近。3 名厂长从企业的执行层上升到决策层，工作性质发生了变化，思想方法和工作方法都需随之改变，但他们一时不能适应这种变化。由于工作经历相近，他们对问题的认识也相近，相互认同，不能及时发现自身工作上的缺陷，使班子对工作的不适应期更加延长。在思想方法上，这个班子具有执行层的明显特征，过分依赖上级指令，缺乏工作的创造性和对企业长远发展的总体构思，满足于上级指到哪里就打到哪里。在工作方法上，这个班子保持了亲自动手，身先士卒等基层工作的好传统，但有时过于抓具体、抓细节，忽视了发挥中层干部的作用。有件事是这个厂中层干部做为反面例证提得最多的：为了整顿劳动纪律，杜绝迟到现象，Y 厂领导班子决定搞一次突发式的检查，事先既未对职工强调，也未与中层干部通气，检查前 20min 临时通知全厂中层干部到厂门口集合，领导班子全体成员也都到场。上班时间一到立即关闭厂门，所有迟到人员在厂门外由单位负责人领回处理。这项行动的动机是好的，但由于事前准备不足，事后又使许多职工、各中层干部感到难堪，引起了很大的抵触情绪。事后中层干部普遍采取不配合态度，使事情不了了之。

(3) 年龄相近。这个领导班子 5 名成员中，有 4 个年龄在 30~40 岁之间，这从另一角度限制了班子总体思维的开阔性和丰富性。同时，Y 厂 80% 的中层干部年龄在 50 岁以上，班子内部成员年龄的较小差异，班子平均年龄和中层干部平均年龄的较大差异，这两个因素交互作用，使决策层和执行层之间产生了隔阂，在许多问题上无法沟通、协调和产生共识。

(4) 气质类型相近。这个班子多数成员属于内向型性格，厂

长尤甚。许多决定作出之后，宣传解释工作跟不上，难以得到干部职工的理解和支持。决定在贯彻过程中遇到困难和阻力时，又缺少一个较为灵活的人进行疏通和协调，有些事情只好硬着头皮干到底，有些则半途而废。无论哪种结果都引起不满。

思考题：

1. 领导班子是一个群体，其业绩如何不仅取决于每个成员的素质（个体功能），而且与成员之间的搭配方式（群体结构）密切相关。因此，组建一个领导班子需要从个体功能和群体结构两个方面予以考虑。你说对吗？

2. 优化的领导班子结构，在于成员之间的相异性，而不是相似性。有了相异才有互补。一个构成单一、缺乏梯度、平面型结构的领导班子，即使成员个体功能较优，也不能实现整体功能的优化，Y厂的实例便是明证。由此你有何看法？

3. 请您用利克特的“支持理论”具体分析该厂的领导班子应是什么样的结构？假如你是上级主管将作什么样的调整？

【案例四】企业家的社会责任

香港首富李嘉诚，1928年7月19日出生于广东省潮州市一个书香世家。

1940年冬，李嘉诚一家逃离战乱，前往香港。不久，父亲因劳累过度病逝。14岁的李嘉诚不得不中途辍学，担起了家庭的重担。

李嘉诚先在舅父的钟表公司里当学徒，后来又做推销员，在生活的磨砺下逐渐成熟起来。

1950年李嘉诚筹集50000港币创办了长江塑胶厂，以生产塑胶花打开市场，被誉为“塑胶花大王”。

60年代李嘉诚转向投资房地产业，凭借他出色的经营才华不断发展壮大。1978年，他与船王包玉刚达成协议，放弃对九龙仓控制权的争夺，以此为契机，于1980年成功地收购了汇丰手下的和记黄埔，轰动整个香港并令股市狂升……

在美国《财富》杂志的“十亿巨富榜”上有名，李嘉诚晚年对大陆的一系列投资活动，为他一生的事业赋予了新意。

作为香港市民的一分子，李嘉诚关心社会进步，关心民众疾苦。

李嘉诚从 1978 年至 1990 年 12 月，捐赠给教育方面款项达 1770 万元。

李嘉诚对香港医院、诊所及医疗基金的捐赠，10 多年间超过 9000 万元。

李嘉诚对香港社会福利及其他副业的捐赠达 2500 余万元。作为香港公益金赞助最多的人，他从 1977 年开始每年对香港公益金都有 20 万元以上的捐款。

1978 年秋，李嘉诚应国务院邀请，以港澳同胞国庆旅行团成员的身分，到北京参加国庆 29 周年纪念活动。这是他第一次来北京。中国大陆欣欣向荣的繁荣景象给李嘉诚留下深刻印象。

这时李嘉诚体会到他与这个国家、这个民族血脉相连的骨肉关系。也就是从这个时刻起，李嘉诚更坚定了穷此一生以报效祖国为己任的决心。

“文革”结束以后，大批“知青”返城，给城市带来了很大压力。当年下放到边远地区的干部、学生、知识分子，一批批返回城市，成了无家可归的“黑人黑户”。1978 年底，李嘉诚得知家乡这个十分迫切的社会问题，马上捐建 14 栋“群众公寓”，以解燃眉之急。

后来李嘉诚又耗资 2200 万港元捐建了潮州医院和潮安医院。1984 年元旦，汕头大学正式举行奠基仪式，李嘉诚也参加了。他说：“我捐资兴建汕头大学是为了中国经济建设培育英才，一表拳拳赤子心”。

1988 年 6 月 20 日，邓小平在北京人民大会堂会见香港基本法起草委员会委员李嘉诚时赞叹道：“福建有个陈嘉庚，广东有个李嘉诚。”

1989 年 11 月 20 日，李嘉诚发表了长篇言论。他对港人说，他

相信香港 1997 年后会仍继续繁荣，香港是个充满活力的城市，也是一个赚钱的好地方。他的讲话对香港民心的稳定产生了积极影响。

李嘉诚晚年对大陆的一系列投资活动，为他的事业赋予了新的意义。

思考题：

1. 李嘉诚的拳拳赤子心说明了什么？一个企业家的社会责任主要表现在哪几个方面？
2. 你是怎样看待企业家的社会责任的？

【案例五】一位年轻企业领导者成长的实例

戴维·康诺利在一家综合性商业企业中，实施了成功的领导。你无法从表面上弄清为什么像戴维这样的人能胜任领导工作，尽管那些了解他们的人对此也常有各自不同的看法。

戴维出生于有 5 个孩子的中等收入家庭，他是长子。父亲是一家大公司的经理。在他很小的时候就显示独特的聪明才智，个人精力也很旺盛。在人际关系和性情上，似乎很“平常”——既不笨拙、冲动，也不是一个“天才领袖”或交际能手。他的智商较高、性情平和、精力旺盛，他在学校时就很出众。正因为如此，他才得以顺利地进入了一所极好的私立高中、一所名牌大学学习，并进而攻读工商管理硕士学位。

在取得工商管理硕士学位之后，戴维直接进入 AX 公司从事财务分析工作。在随后 5 年中，戴维作为公司顾问小组的一员从事各种规划工作，并将结果向公司首席财务总监汇报。这项工作并没有特别的挑战性，但它却充分展示了戴维的大部分才华——思维敏捷，在处理经济和公司事务上受过良好的训练。因为工作出色，他又接手更重要、涉及范围更广的规划工作，包括一些附加的研究项目。反过来，这些研究又让他有机会认识 AX 公司的一些高层人物及公司聘任的律师和投资银行家们。这期间，有人发现戴维很傲慢，不在乎人们对他的看法。没有人认为他会是一个