

# 丛书编委会

主编 鲜静林

编委 (按姓氏笔画排序)


王 河 朱占荣 李宏源

陈治华 周银霞 郭爱玲

张建晖 张 晨 慕小军

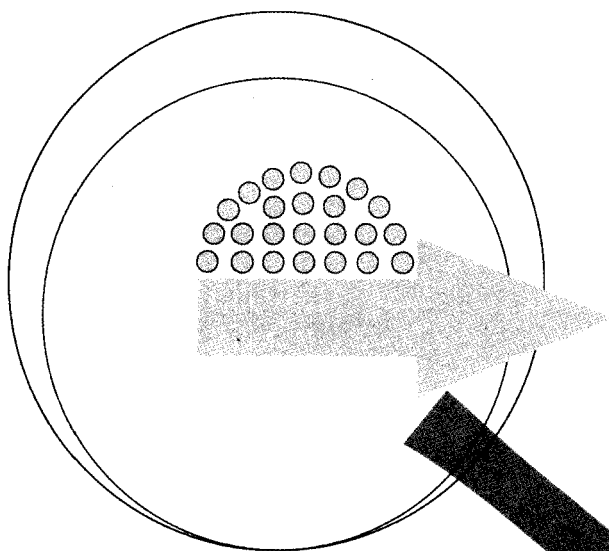
现代企业领导




 现代企业竞争力系列丛书

# 现代企业领导力

● 鲜静林 著



 敦煌文艺出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代企业领导力/鲜静林著. —兰州:敦煌文艺出版社,2004. 11

(现代企业竞争力系列丛书)

ISBN 7-80587-725-4

I. 现... II. 鲜... III. 企业领导学  
IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 122487 号

## 书 名 现代企业领导力

---

作 者 鲜静林 著

责任编辑 张国强

封面设计 柳中飞

出版发行 敦煌文艺出版社(730000 兰州市南滨河东路 520 号)

印 刷 甘肃省委党校印刷厂

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 10.375 插页 2

字 数 220 千字

版 次 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—1,000

书 号 ISBN7—80587—725—4

定 价 20.00 元

---

(敦煌文艺版图书若有破损、缺页可随时与本社联系更换)

版权所有 翻印必究

# 总 序

---

韩忠信 · 中共甘肃省委副书记

企业是市场经济的主体，是社会生产力的主要创造者，是社会经济发展的决定性力量。哪里的企业数量多，发展得好，竞争力强，哪里的经济就发展得好，这已经是由国际国内的实践证明了的事实。市场经济是竞争的经济，企业是竞争的主体。提高竞争力，是对每一个企业生存和发展的必然要求。如果企业缺乏竞争力，就会被淘汰。在经济全球化、市场化和知识化的条件下，面临愈演愈烈的国际竞争，企业要生存和发展，就必须要有竞争力，必须在提高竞争力上下功夫，必须立足于国际市场，参与国际市场竞争。

在市场经济大潮中，企业竞争力既不能直接来源于企业的厂房、设备等有形的物质性资源，也不是简单地来源于人力、管理队伍等人力资源，以及文化、品牌、商誉等组织性资源，而是需要对这些资源进行合理整合和有效集成。提升企业竞争力，就需要从企业制度、技术和管理等多方面采取措施，重视观念创新、技术创新、制度创新和管理创新，按照系统优化的原理去思考 and 解决问题，整合内部各种资源要素，整合各种经营管理能力，包括领导能力、战略能力、文化能力、市场营销能力、人力资源开发能力、资本运营能力

等，共同构建企业竞争的合力，形成自己独特的、持续的竞争能力。

发展是我党执政兴国的第一要务。甘肃省委十届四次全委会提出了“两个高举、一个加强”，即“高举发展的旗帜、高举改革的旗帜、加强党的建设这个根本保证”的战略方针，以及“两抓两放”，即“发展抓项目、改革抓企业、下放国有企业管理权、下放干部管理权”的重大举措。经过一年来全省上下认真贯彻实施省委提出的战略方针和重要举措，有效地推动了社会经济发展。从国有企业改革的角度来说，改革的力度不断加大，企业的经济效益和竞争力显著提高。但是，国有企业改革和发展的任务仍然很重，发展非公有制经济的空间还很大。实施工业强省战略，关键要靠企业。企业的发展关键在于提高竞争力。因此，提高企业竞争力将是一项长期的战略任务。从甘肃省的现状看，一些地方和企业的领导干部不懂项目、不懂企业、不熟悉现代经营管理、不善于抓经济工作的问题还不同程度地存在着。因此，加强教材建设和各种形式的培训，努力提高领导干部抓项目、抓企业、抓改革、促发展的能力和水平显得尤为重要和迫切。由中共甘肃省委党校工商管理教研部组织编写、敦煌文艺出版社出版的《现代企业竞争力丛书》正是为适应这种需要，及时推出的力作。

《现代企业竞争力丛书》紧追现代管理学的前沿理论和方法，紧密结合甘肃实际，回答了一系列实践问题。该书定位于现代企业竞争力资源，对领导力、战略力、文化力、销售力、员工开发力、理财力等六种竞争力进行了介绍和分析，可以给人们以有益的启示和思考。该丛书内容丰富，资

料翔实，重点突出，有较强的针对性、实用性和操作性。

我相信，该丛书的出版，对于提高我党的执政能力，提高领导干部驾驭社会主义市场经济的能力，更好地贯彻科学的发展观，落实甘肃省委、省政府提出的发展抓项目，改革抓企业的战略举措，抓好经济工作尤其是企业管理工作，深化国有企业改革，推动甘肃省社会经济更快更好地发展，一定能够发挥积极的作用。

2004年11月10日

## 前 言

今天，我们正走在新的世纪，在这历史的转折期，大到整个世界经济，小到每个企业，都面临着前所未有的变化、挑战和机遇。

我在许多单位和企业开设领导学课程，举办领导能力方面的培训，因此常有机会与来参加培训的人员交谈。他们经常抱怨自己的下属不听话，或者感叹自己良好的愿望往往得不到预期的好结果，或者表示对企业发展不确定性的担忧和困惑。这种情况在任何从事领导工作的同志身上都发生过。对此，我的回答是，当出现这种情况时，先不要归咎于下属或环境，你首先要考虑的是自己是否缺乏一点点领导技巧，实际上就是是否缺乏领导力。

领导者是企业的灵魂，而领导力则是领导者发挥关键作用的根本要素。领导力对成功有效的领导工作来说，是必不可少的。在竞争日益激烈的今天，对于处在不断变化的外界环境中的企业，会面临来自各方的压力。在这种情况下，企业的发展越来越离不开领导，更进一步说就是，企业的发展离不开领导者的领导力。过去，我们在探讨企业竞争力时，主要关注的是成本、品牌、营销等管理技术上的问题，但实际上，领导力在当代企业竞争力的形成中起着决定性作用。

综观竞争力强的成功企业，无一不是有一支具有卓越领导力的领导团队，他们在引领变化、战略决策、统筹协调、激发员工士气等决定企业竞争力的关键环节上发挥了不可替代的作用。可以说，领导力是现代企业竞争力的源泉。

今天，大多数企业都处在管理过度而领导不足的状态中，需要加强领导能力。一般来说，管理是有关处理复杂事物的概念，得当的管理给企业带来的是秩序和连贯性。相比较而言，领导是有关处理变化的概念，领导在最近几年变得如此重要的部分原因是由于企业的环境变得更具竞争性，更加变幻莫测。其结果就是：走过去的老路子，或者在此基础上前进一小步，都已不再是成功的准则。在变化的环境中企业要生存和实现有效竞争，越来越需要与时俱进、与环境俱进，这也就需要有相当的领导能力，变化越大往往就要求更加强有力的领导，提高企业的领导力。

回顾现代企业管理学的百年沿革轨迹，有一条贯穿始终的主线是：对人力资源及人格越来越重视。为了便于说明，我们可以将这条主线粗略地划分为早期、中期、近期三个时段。概括地说，其早期的特征是：从初始完全无视员工身心的需要、强行依靠“科学”的方法以最大限度地提高员工的作业效率逐渐转向探讨员工各个层次的需要对企业发展的意义。到了中期，员工的身心需要对企业发展所具有的积极意义已被人们所共同认识，在此基础上，人们又进而着重研究通过什么样的管理方式或管理技巧来有效激发员工的积极性，从而提高企业的整体绩效。而在近期，则显示出一种本质的变化：激励的对象从普通的员工逐渐拓展到各级领导阶层，而且激励的重点已越来越向领导层倾斜。当然，对领导

者素质的评估也包括看其能否充分调动员工的积极性这一重要因素。也就是说，直到近期，早期、中期的“只要提高员工的绩效，企业绩效就自然会得到提高”的逻辑前提才开始被打破（在这种前提下，员工从本质上讲还只是领导者手中的一种“工具”），新的逻辑前提正在逐渐形成：“领导者只有首先提高自身的领导素质，对员工进行正确的领导，才能有效提高员工的积极性，从而提高企业的业绩。”这样，领导者自身的素质和领导力就成了形成企业竞争力、推动企业不断向前发展的原动力。因此，近几年来，在国际管理界，片面强调管理方法与技能的观点已受到越来越多的批判，而有关企业经营伦理和领导者素质和能力的书籍正大行其道。这一现象值得我国企业领导者和理论工作者关注和思考。

企业的领导力日益显得重要，已经成为现代企业竞争力的重要源泉。但是，领导力是一个非常抽象的概念，非常难以把握。当渴望提升领导力的人着手努力时，便会自然地生出这样的疑问：什么是“领导力”，要提高这种能力该从何处入手？

本书通过对新形势下企业发展所处环境的分析，从实践的角度完全突破了单纯地把领导看成是身居要职或者指挥他人的既有观点，界定了领导的基本职能是引领变化、科学决策、合理用人、统筹协调和沟通激励，以此为立论基础，探讨了领导力的基本内涵及对提升企业竞争力的重要作用，分析了领导力发挥的先决条件，聚焦于领导力的提升，即影响力、心理力、决策力、前瞻力、用人力、激励力、协调力、沟通力和创新力等的提升。目的就是帮助您发掘、发挥并锤

炼领导力，使您成为一位卓有成效的领导者，从而帮助您所在的企业在竞争中得以立足和发展。

本书从我国领导者的实际出发，力求做到科学性、系统性、实用性相结合，既考虑知识面的深度与广度，又突出重点，内容深浅适度，简明实用。

每一个领导者都需要获得或培养领导力。不论您现在是一位正在开始发掘领导力的被领导者，还是一位已春风得意的领导者，这本书都会给予您一定的启示。

但愿本书能在提高领导者的领导力中做出应有的贡献。亲爱的读者，谢谢您选择本书，我相信，它将让您不虚此读。

愿我的读者朋友都能够成为具有卓越领导力的领导者！

在这里特别需要指出的是，本丛书及本书的写作、出版得到了甘肃省委党校的领导王渊先生、范鹏先生、高淑美女士的指导和支 持，甘肃省委党校研究生部、科研处、财务处也予以大力支持，敦煌文艺出版社的刘兰生总编辑及其同事也付出了辛勤的劳动，尤其是甘肃省委副书记韩忠信先生为本丛书做了总序。在此，我代表全体作者对他们表示诚挚的敬意和谢意！

鲜静林

2004年10月于兰州

# 目 录

<b>第 1 章 现代企业核心竞争力的重要源泉:企业的领导力 .....</b>	<b>(1)</b>
1.1 案例:麦当劳的故事 .....	(2)
1.2 领导与管理的联系和区别 .....	(5)
1.3 领导力的含义 .....	(14)
1.4 领导力的普遍性及其三个层次 .....	(20)
1.5 领导力不是天生的,是可以学习的 ..	(22)
1.6 领导力充分运行的条件 .....	(24)
1.7 领导力作用的基本特征 .....	(27)
1.8 企业领导力和企业文化 .....	(31)
<b>第 2 章 提升领导力的先决条件:领导素养修炼 ..</b>	<b>..... (34)</b>
2.1 领导者文化素养的修炼 .....	(35)
2.2 领导者思维素养的修炼 .....	(46)
2.3 领导者品格素养的修炼 .....	(60)
<b>第 3 章 奠定领导力的基础:领导的影响力和心理力 .....</b>	<b>(74)</b>

3.1 领导者的影响力 .....	(75)
3.2 非权力性影响力的重要表现:领导者的威信 .....	(87)
3.3 领导者心理力的提升 .....	(94)
<b>第4章 高瞻远瞩,运筹帷幄:领导的决策力和前瞻力 .....</b>	<b>(114)</b>
4.1 全面、准确地理解决策的含义 .....	(115)
4.2 界定决策的种类 .....	(117)
4.3 建立和完善决策系统 .....	(120)
4.4 遵循决策的主要原则 .....	(122)
4.5 严格按照决策的程序进行决策 .....	(124)
4.6 决策方案的可行性分析 .....	(128)
4.7 利用外脑原则,建立智囊团 .....	(130)
4.8 正确运用决策的方法 .....	(132)
4.9 善用经验进行决策 .....	(136)
4.10 运用模糊思维方式进行决策 .....	(137)
4.11 勇于进行创造性决策 .....	(139)
4.12 在决策中借助下属的智慧 .....	(141)
4.13 如何做好决策实施后的问题预防 .....	(143)
4.14 提升前瞻力:拥有令人信服的远见卓识 .....	(145)
<b>第5章 人尽其才,才尽其用:领导的用人力 .....</b>	<b>(156)</b>

5.1 用人力案例 .....	(157)
5.2 把握正确的领导者的用人心理结构及其形式 .....	(158)
5.3 优化用人心理及其品质 .....	(166)
5.4 克服领导者的用人心理障碍 .....	(176)
5.5 在实践中体现高超的用人力 .....	(190)
<b>第6章 满足需要,激发动机:领导的激励力</b> .....	
.....	(202)
6.1 激励员工前先激励自己 .....	(203)
6.2 有效激励员工应考虑加强的三对关系 .....	(204)
6.3 认可是最有效的激励方式 .....	(206)
6.4 为下属规划一个远景是领导者激励的条件 .....	(207)
6.5 有效的激励需要营造可信的氛围 ...	(209)
6.6 界定员工的真正需要是有效激励的开始 ...	(211)
6.7 有效激励的原则 .....	(214)
6.8 有效激励的主要方法 .....	(215)
6.9 再小的成就也要肯定 .....	(223)
6.10 激励应把握分寸和时机 .....	(226)
<b>第7章 内聚外联,众志成城:领导的协调力和沟通力</b> .....	
.....	(230)

7.1 要充分理解协调的含义及其必要性 .....	(231)
7.2 遵循协调的原则 .....	(233)
7.3 掌握企业组织内部协调的方式与方法 .....	(236)
7.4 有效开展企业外部的协调——公共关系 .....	(242)
7.5 全面把握信息沟通的基本要素 .....	(254)
7.6 提高沟通力举要 .....	(260)
<b>第8章 持续创新,勇于变革:领导的创新力 .....</b>	<b>(287)</b>
8.1 准确理解创新的含义、特征和作用 .....	(288)
8.2 明确企业创新的条件 .....	(292)
8.3 界定企业创新的内容 .....	(297)
8.4 把握企业创新的过程 .....	(300)
8.5 注重领导者个人创新力的开发 .....	(301)
8.6 激发企业整体创新能力的开发 .....	(310)
8.7 积极克服创新的阻力 .....	(313)
8.8 创新力案例:3M公司——来自明尼苏达的 增变机器 .....	(316)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(319)</b>

## 第1章 现代企业核心竞争力的重要源泉：企业的领导力

领导能力就是建立一幅诱人的图景，然后把它付诸行动并保持下去的能力。

——领导能力专家沃伦·本内斯

应该是领导公司，而不是管理公司。管理公司并不复杂。公司所需要的是领导。你应该把领导品质贯彻到组织的各个层次。

——企业家格雷格·戴克

领导导致变革。这是领导的基本职能。

——哈佛管理专家科特

对于一个领导者来说，要想成为21世纪的赢家，最重要的任务就是，在公司更多的管理层次上，打造出比竞争对手更多的领导者。

——领导学专家诺埃尔·蒂希

企业的领导者是企业成功的一个关键要素，是广大员工的“领头羊”，他在相当大的程度上决定着企业的前途和命运。为了担负起成功地经营管理企业的重任，领导者必须拥有卓越的领导力，尤其是在当前企业环境多变、充满不确定性的激烈的市场竞争条件下，由一只狮子统帅的羊群能够战

胜由一只羊统帅的狮群，这足以说明，企业领导者的领导力已经成为现代企业竞争力的一个重要源泉。

## 1.1 案例：麦当劳的故事

1930年，有两个来自新罕布什尔州的年轻兄弟，名叫狄克与莫里斯。他们来到加州想实现美国梦。因为刚出中学校门，在家乡找不到什么就业机会，他们就前往好莱坞谋求发展，结果在电影制片公司找到了工作。

此后不久，由于他们对娱乐业的热衷与兴趣，促使他们在好莱坞东北边5英里的格兰岱尔开了一家戏院。但尽管勤奋努力，他们却始终赚不了钱。在经营戏院的4年当中，他们经常为了支付每个月100美元的房租而捉襟见肘。

这两兄弟极其渴望成功，不停地寻找更好的商机。1937年，他们终于找到了一条可行之路，在格兰岱尔东边的帕沙迪那开了一间小小的速食餐饮店。南加州的居民出门都要以车代步，以致当地的商业、文化都因为这样的变迁而改变。

速食餐饮店是20世纪30年代早期才崛起的行业，而且越来越受大众的欢迎。顾客一般不到餐厅用餐，而是把车开进小小的速食店四周的停车场，向走到窗边的侍者点餐，然后就在车内享用食物，其中瓷碟、玻璃杯、金属刀叉、汤匙等一应俱全。在一个讲求速度的社会，这不失为一个符合时代潮流的好主意。

狄克及莫里斯兄弟经营的这家小小的速食餐饮店快速地取得了成功。1940年，他们决定搬到圣柏那狄诺去经营，这个地方大约在洛杉矶以东50英里，是居民多为工薪阶层的一个新兴城市。他们扩张店面，供应更加丰富的食物：从

热狗、薯条、奶酪到烤牛肉、猪肉三明治、汉堡等食物。结果营业效果相当不错，年营业额达20万美金，两兄弟每年分得5万美金的盈余，这样的收入使得他们成为镇上的新贵。

到了1948年，敏锐的直觉告诉他们，时代在快速地变化，因此他们的餐馆业务也做了一些调整。他们不再提供侍者到车窗边订菜的服务，而是改为对走进餐馆的顾客进行服务。同时，他们也简化了手续，讲求效率，菜单精简了，专卖汉堡；他们不再使用瓷盘、玻璃杯及金属刀叉，代之以纸盘、纸杯、塑胶刀叉，成本降低了，价格自然也就低廉了。他们也发展了所谓的快速服务系统，厨房就像个装配站，每条生产线都快速运作，目标是在30秒内满足每位顾客的需要，结果他们成功了。到20世纪50年代中期，他们的年度收益高达35万美金，从此，狄克与莫里斯每年平分的盈余约10万美金。

那个时候，你如果开车到圣柏那狄诺，在十四街与E街交叉路口那个餐饮店，即可看到他们兄弟俩。那栋八角型建筑物前面的霓虹灯招牌上，就写着麦当劳汉堡（McDONALD'S HAMBURGERS）。可是你如果以为狄克与莫里斯已经发了大财，从此平步青云了，那就错了。事实上，麦当劳并没有蒸蒸日上，相反，由于他们领导能力的原因，限制了他们进一步成功的机会。

不可否认，麦当劳兄弟已经在经济上站稳了脚跟，他们的餐饮店是全美盈利最高的餐饮公司之一，他们甚至不知道该如何处理赚进来的钱。他们在顾客服务及厨房组织上极有天赋，由此发展出一套餐饮服务的新系统。事实上，他们在