

林祥源

新加坡政府投资有限公司集团总裁

新加坡经济发展局原主席

新加坡原公务员首长

李光耀首任首席私人秘书

格致出版社 上海人民出版社

怎样当领导

每个人都有潜力

去成为有思想的领袖、有影响力的人

——新加坡——林祥源 林华敏 著

「新加坡」林祥源 林华敏 著
「新加坡」潘星华 「马来西亚」盛耿捷 译

怎样当领导

格致出版社 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当领导/(新加坡)林祥源,(新加坡)林华敏
著;(新加坡)潘星华,(马来)盛耿捷译.—上海:
格致出版社;上海人民出版社,2015

ISBN 978-7-5432-2563-3

I. ①怎… II. ①林… ②林… ③潘… ④盛… III.
①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 215897 号

责任编辑 王梦茜 王亚丽

美术编辑 路 静

怎样当领导

[新加坡]林祥源 林华敏 著

[新加坡]潘星华 [马来西亚]盛耿捷 译

出 版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)



格致出版

编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn

发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印 刷 苏州望电印刷有限公司

开 本 635×965 1/16

印 张 13

插 页 2

字 数 146,000

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

林祥源

自 2007 年 9 月起至今,出任新加坡政府投资有限公司 (GIC) 集团总裁,管理总额超过 1000 亿美元的新加坡外汇储备。他同时也是 GIC 资产管理公司、GIC 产业投资公司及 GIC 直接投资有限公司的董事会主席。

2006 年 10 月至 2009 年 6 月,出任新加坡经济发展局主席,负责策略的制定与执行工作。

2005 年起,出任新加坡国立大学李光耀公共政策学院客座教授。2006 年,出任新加坡公共服务学院高级研究员。

1999 年 9 月至 2005 年 3 月,出任新加坡公务员首长。1978 年 5 月至 1981 年 6 月,出任新加坡建国总理李光耀的首任首席私人秘书。他也曾任国防部常任秘书 (1981 年 7 月至 1994 年 5 月)、总理公署常任秘书 (1994 年 6 月至 1998 年 7 月)、教育部常任秘书 (1997 年 4 月至 1999 年 6 月) 和财政部常任秘书 (1999 年 6 月至 2006 年 9 月)。

他曾领导新加坡国内关税局 (2004 年至 2006 年)、会计与企业管制局 (2004 年至 2006 年) 和中央公积金局 (1986 年至 1994 年)。此外,他也是新加坡金融管理局、政策研究院及东南亚研究院的董事。

他在 1982 年获颁行政功绩 (金) 奖章,1991 年获颁功绩奖章,2006 年获颁尼拉乌达玛 (一级) 勋章等多个新加坡国庆奖章。

林华敏

品牌与公共关系咨询公司 The Right Perspective^{SG} 的创办人兼创意总监，专职提供有关写作、品牌宣传、展览呈现、战略沟通等方面的咨询，以及个人、企业及机构的周边设计。

毕业于美国普林斯顿大学，获颁伍罗德·威尔逊国际和公共政策学院文学士文凭和东亚研究证书。求学期间，她以出众的学术成绩，获颁“总统奖”，并被推举进入菲巴特卡巴协会。

大学毕业后，她曾先后任职于新加坡国际港务集团有限公司、高盛集团、瑞士联合银行集团和新加坡经济发展局，于 2013 年创立 The Right Perspective^{SG}。

谨以此书

献予

贤妻洁怀

先慈玛丽

吾妹丽金

是你们让我感悟教师的心灵非比寻常

祥源：

我收到了你寄来的著作——*The Leader, The Teacher & You* (《怎样当领导》英文版,由伦敦帝国学院出版社出版)。非常感谢。

如我所料,这本书结构严谨,很好地表达了你的所有观点。

愿你的著作大获成功。

李光耀

2014年1月7日

Dear Siong Guan,

Thank you for the copy of your book *The Leader, The Teacher & You* published by the Imperial College Press.

As I expected from you, it is an orderly structured book that covers all the points you wanted to make.

With my congratulations. I hope it will be a success.

Yours sincerely,

Lee Kuan Yew

有关评价

《怎样当领导》从理论、原则和经验各方面,对领导学作了精彩缜密的诠释。作者林祥源是原新加坡公务员首长,在新加坡成就非凡、备受敬仰。修读政治与公共政策的学生,以及渴望当领导的朋友,不能错过此书。

诚如作者所言,这本书“一部分是个人传记、一部分是评论、一部分是阐述”,它蕴涵深刻见解,教你怎样去和人合作,怎样应对现实,也教你怎样去推动机构达成目标、预判变革和确保与时俱进。

新加坡怎样能在这么短的时间里,以贫乏的资源创造出如此大的成就?这是不少人百思不得其解的。阅读了此书,会明白正是有了像林祥源这样的公务员,促成公共服务与当政者合作无间,才种出了丰硕果实。

林祥源在书中生动描写了自己的职场经历:从最初在污水处理部门当一名工程师,到出任李光耀总理的首席私人秘书,之后与副总理兼国防部部长吴庆瑞博士共事,而后接连出任国防部、教育部及财政部的常任秘书。他详细叙述了新加坡领袖们富有启发性的指导与启示,重新审视了什么才是真正的领导学。他后来继续出任新加坡经济发展局主席与新加坡政府投资私人有限公司的集团总裁。这家公司主理新加坡的财富基金。

我从来没有读过一本书,能像这本书那样,对领导人的功能进行如此简练而且实事求是的解析。新加坡的大学,乃至世界上任何一所

重点大学,都应把这本书列进大学生必读书单。

新加坡科技设计大学李光耀创新型城市中心主席

陈庆珠教授

这本书太棒了……一开始读,就让人爱不释手。书中见解独到,内容生动有趣,值得大力推广。上自商业领袖,下至家庭主妇,各界人士都能从中体会到非常实际的智慧。作者根据价值观和文化,还有亲身经历的各种艰难抉择,为领导学制定出一个框架。林祥源对新加坡的发展历程,作出了杰出的贡献。他和同僚的能力、动力及愿景的结合,显然就是为什么新加坡和李光耀先生能取得重大成就的一大原因。阅读此书,能带你深入了解新加坡。

英国高盛国际副主席

福雷法赫格利菲斯勋爵

这本书的写作和包装与数之不尽的自助式领导学的书没什么不同,既有领导的技巧,也有领导的挑战。然而,它独树一帜、与众不同之处,却在它的主旨并非教人通过这些领导技巧来取得成功、获取成就。

它独到的重要信息,在于赋予了领导人一个既简单又有深意的使命——身为领导人,是去启发新一代立志超越自己。他谈到“每个人的心灵深处,都渴望追求生命的真谛和意义”,是召唤一个真正以价值为先和以无私精神为重的领导人。他指出,要成为一位优秀的领导人,也要是一位老师,一位伟大的“导师”。

林祥源通过自身在政府机构中为国服务的实例,以一种非常适合年轻人阅读的方式写作。他本人,就是一位“导师”。

阅毕此书,发现林祥源还有一项观察引起了我们的共鸣。他说:

“时光流逝、生命枯竭,但价值、原则不朽。”新加坡的年轻一代,应当汲取书中的精髓,融入自己的日常生活。这样,他们才会成长为一位无私的导师,就如林祥源那样,本身就是最佳楷模。

新加坡悦榕庄创始人

何光平与张齐娥

我是一名终生学习哲学的学生。尽管世代代人都在推崇智慧,但我仍旧惊觉这个世界的智慧稀缺。正因为此,林祥源的书才会如此特别。可以这么说,在有关新加坡经验的众多书籍中,这是我读过最有智慧的一本。书中的原理,又是放诸四海而皆准。我敢肯定,每个读过这本书的读者必定获益良多。要是林祥源的真知灼见能够获得广泛应用,世界将会变得更美好。

新加坡国立大学李光耀公共政策学院院长

《大趋同:亚洲、西方和同一个世界的逻辑》作者

马凯硕教授

林祥源的书引人入胜、振奋人心。他从 30 多年为新加坡公共服务贡献力量的经历中,归纳出关于领导学的原创论述。我建议每一名经理,不管日后想要进军私人企业还是公共部门,都必读此书。书中和我个人有最大关联的当属第一部《老师》,尤其是《文化与价值观》一章,他的意见对我们这些领导机构变革和发展的人非常宝贵。林祥源坚信今天的挑战必须通过以价值为先的方案来解决,他独到的见解令人信服,也一针见血。全书悉心指导你怎样去领导自己和众人,去竭尽所能,表现最好,那是什么人都能做到的。

新加坡远东集团总裁

新加坡科技设计大学董事会主席

黄志达

这本书从领导人的角度,谈到了不少对生命有重要意义的事。自上世纪 90 年代初,我就定期到新加坡,并曾在这个地方住过。对这个国家为什么能这么成功,我有不少体悟。这本书正展现了新加坡政府各阶层领导人所发挥的卓越领导力量,他们确实是在“催生变革”,并持续不停地追求卓越、精益求精。这让我更加明白这个国家这么成功,是有它的道理。新加坡私人企业的成功,也是同样道理。

美国通用电气副总裁
美国通用全球成长及业务集团主席兼总裁
约翰·赖斯

这是一本异常珍贵的书。林祥源和林华敏匠心独运,独树一帜,创造性地在叙述中蕴涵着深厚的教育意义,丰富了它的可读性。林祥源从其漫长而又多样化的职业生涯中,巧妙地归纳出重要的经验与启示,让人难忘。这本书除了叙述林祥源出色的职场生涯与个人经历,更有意义之处,是在它谈到了一个以人为主要资源的国家的发展之路。这也说明了书中独到的见解,可以从新加坡的成功中得到认证。

英国侯丁汉姆集团主席
罗尔斯·罗伊斯公司原总裁
罗世杰爵士

从学中做,也从做中学。本书作者是一位有献身精神的新加坡公务员,他在能干的领袖,同时也是伟大的导师手下“从学中做,也从做中学”。他大半辈子的工作经验,为秉着正直风骨去贡献社会、取得成功的人,提供指引。

新加坡国立大学东亚研究所主席
王康武教授

序 言

财政部常任秘书

林祥源先生

祥源：

2006 年 10 月 1 日，你就要从行政服务部门退休了，我在此代表政府向你表示由衷的感激。感谢你在过去的 37 年，在公共服务领域的杰出贡献。

这 37 年，你曾出任国防部、总理公署、教育部和财政部等重要部门的常任秘书。1999 年至 2005 年，你担任公务员首长。

这么多年的公共服务生涯，你创造了难以逾越的纪录，即你认识到新加坡面临的挑战，你为公共服务部门开拓了崭新的愿景，去应对挑战。你还为实现愿景制定出相应的战略和计划，并从旁监督，直至它们成功落实。在你的领导下，新加坡公共服务变得更具前瞻性、更有远见、更能迅速应对变化，也更加重视工作表现，以服务至上、以客户为先，从而赢得了国际名声，备受赞誉。

任职总理公署常任秘书以及公务员首长期间，你为公共服务部门未雨绸缪，带领他们及时为将来做好准备。你所开展的“PS21”（21 世纪的公共服务部门）计划，把各层次的公务员动员起来，一起去预判变化、去迎接改变和去执行变革。你也重整了公共服务的人事管理系统，使得公共服务在面对更变不休的就业前景时，更具竞

争力和反应力。你推出了吸引并开发人才的新措施,得以为公共领域长期提供新的领袖,历久不衰。就任常任秘书期间,你建立了共同掌权与团队的精神,为创造一个网络畅通的政府打下了坚实的基础。

在财政部常任秘书任内,你改变了政府的财务管理系统。通过创新的举措,你激发了政府机构去追求卓越、精益求精,并且善用财源,除了减少政府的财政风险,还建立起了高透明度的问责制。你所推行的“电子政府”,一直在国际评测中名列前茅,也得到广泛的应用。你还引领财政部降低所得税税率,增强新加坡的税务竞争力,维持新加坡稳健的财政地位。

出任教育部常任秘书期间,你是“重思考的学校,好学习的国民”运动的发起人,也是推介“国民教育”的领队先锋。你还通过多重管道来树立教师行业的尊严,其中有校长就职典礼与卓越教师总统奖。在国防部,你建立了一支强大可靠的新加坡武装部队,在每一层军阶上都选用能人。通过国防部生产力委员会,你动员起各级军官去提升工作表现。在国际防务关系上,你也和几个主要国家建立和扩展关系,并加强了联系。新加坡武装部队今天崇高的公共形象,少不了你在国防部时所建立的强大基础。

曾和你共事的每一名公务员都对你敬重有加,尊称你为良师、导师和启蒙师。他们切身体会了你对人的诚挚关怀,协助人们把自己的最佳状态贡献出来。你推动自己的信念,以激情、热情和诚恳与人沟通。你感染了年轻一辈的公务员去为国家服务,去为国家追求卓越、精益求精。

我有幸能与你结识,并在你任职国防部、总理公署和财政部的 30 多年里,与你一起并肩作战。你精辟的见解、智慧和判断,备受倚重。

你完美地诠释了行政服务部门的传统,对于你的忠心服务,我深表感激,并期待你能在经济发展局主席一职上继续发光发热。

祝福你。

新加坡总理

李显龙 谨启

2006 年 9 月 15 日

抄送 公务员首长

目 录

有关评价	001
------	-----

序言	001
----	-----

前言	001
----	-----

第一部 老师

第一章 我的老师	011
----------	-----

第二章 机会与义务	020
-----------	-----

第三章 从实践中学习	024
------------	-----

第四章 通往成功的制度	046
-------------	-----

第五章 治国之道与 21 世纪的公共服务	062
----------------------	-----

第六章 文化与价值观	082
------------	-----

第二部 领导

第七章 领导力	109
---------	-----

第八章 精益求精	116
----------	-----

第九章 在位领导力	134
-----------	-----

第十章 个人领导力	150
-----------	-----

结语

是领导也是老师	167
---------	-----

挑战篇

挑战一 以自己为荣	006
挑战二 竭尽所能 表现最好	018
挑战三 以尊严与自豪打造人生	023
挑战四 从实践中学习	044
挑战五 想了再想 不停地想	060
挑战六 精益求精	080
挑战七 学习成为乐团中的一分子	104
挑战八 随时为将来做好准备	114
挑战九 知道自己要往哪儿走	132
挑战十 看人好的一面	148
挑战十一 将心比心	162
挑战十二 相信总有更好的办法	174

译后记

寒门出贵子——林祥源的故事	176
---------------	-----

鸣谢	188
----	-----

前言

这是一本怎样的书？

这本书一部分是个人传记、一部分是评论、一部分是阐述。多年工作的理念和经验，让我深信对领导人最大的考验在于能否成功培育出承载着开国先驱价值观的新一代领袖，使他们在瞬息万变的时局中不断反思，以便取得国家的永续成功。在这本书里，我秉持着这份信念，将我的所想所行倾囊相授，与诸位分享。

如果你只想学一样东西来改善生活，那这本书可以帮你一个忙。愿你能积极进取，以领导为乐；愿你能虚心谦逊，以学习为重；也愿你刚毅不拔，努力奋斗。愿你在能力所及的范围，帮助他人、鼓励他人，并从中获得快乐。

这本书写给谁看？

无论你是一名跨国集团总裁、一名全职妈妈、一名急诊室护士，还是一名中学生，只要你想对周遭的人发挥积极影响力，都欢迎你翻看此书。每个人的生命都有价值，每个人都有潜力去成为有思想的领袖、有影响力的人。

我相信每个人的心灵深处都渴望追求生命的真谛和意义。尽管每个人都有发现生命意义的独到方法，但许多人都证实了，拥有一份