

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

领导力

Mastering Leadership

入门必读

[英] 迈克尔·威廉姆斯 (Michael Williams) ◎著

方玲玲◎译

全球化

式训练

对企业而言，
领导力就是决定成败的主要因素。

汕头大学出版社

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

领导力

Mastering Leadership

入门必读

[英] 迈克尔·威廉姆斯 (Michael Williams) 著

方玲玲 译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力入门必读/ (英) 迈克尔·威廉姆斯 (Williams, M.) 著; 方玲玲译. —汕头:
汕头大学出版社, 2004. 3

ISBN 978-7-81036-893-3

I. 领... II. ①迈... ②方... III. 领导学 IV. C993

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 098935 号

Mastering Leadership

© Michael Williams 1998

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2004

By Shantou University Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved.

中文简体字版 © 2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

领导力入门必读

作 者: 迈克尔·威廉姆斯 (Michael Williams)

译 者: 方玲玲

责任编辑: 蒋惠敏 张立琼 王建强

封面设计: 郭 炜 王 勇

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

版 次: 2008 年 10 月第 2 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 675 × 960 1/16

印 张: 13.5

字 数: 180 千字

定 价: 26.00 元

ISBN 978-7-81036-893-3

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020-37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

导 言

领导能力作为管理才能中最具有争议性，人们对其进行描述和给出定义最多的一方面，将继续引起业内人士与理论学者的关注。

本书不提供任何绝对的妙方或者万能药，因为不存在确保领导者和企业家一定成功的绝对“正确”的方法。

领导力，实质上是一种综合的艺术，反映出个人的经验、理解、价值与能力。它与现实环境相互作用，因此，很少有“理想的”解决方案存在。一个领导者的成功，时常来自于个体反应的独创性，而不是遵循既定的规则，所以无需对背景及环境因素进行过多考虑。但这并不意味着今天的领导者不需要从他们的前辈那里学习，或者因此而轻易忽视那些被认为是当下“最好策略”的东西。毫无疑问，前辈们积累智慧和成功经验的环境与我们现在的环境是类似的，因此在变幻无穷和多元化的商界中，向前辈们学习，对任何一个领导者来说都是非常有价值的。

另一个重要因素就是**有效领导**，它必须包括领导者个人的智力、气质、核心价值、活力和勇气。在很长一段时间里，领导者的个人品质被那些迎合潮流而夸张的理论家否定，有人仍然试图通过并不恰当的“教育”而轻易歪曲、去除领导者的“天性”，他们认为“教育”对于有效领导而言，即使不是唯一的，也是最重要的因素。然而科学的事实表明，对物种的生物性复制并不能保证绝对的相同，人类也是如此。

然而，以往的经验及最近的研究表明，为了完全发挥领导者个人独

特的潜力，他的诚信、能力和发展风格都需要精心培养。我们希望，这一问题能在书中得到适当的阐释，不过在“精通”领导之术的进程中，最基本的论题可表述如下：

- 如今，改革已成为管理中不可或缺的一部分，远景规划应作为促进企业朝员工希望的方向发展的有效手段。
- 在瞬息万变的环境里，了解周围发生的事情，它们与你的事业以及事业的持续成功有很大关系。
- 你和你的下属都要不断地学习，这样才能跟上变化万千、矛盾错综复杂且存在各种不定因素的商界发展。
- 作为领导者和专业人员，要肯定自己和他人的成就，并努力扬己之长。
- 要能够并不断地切实认识到自己作为一名领导者的缺点，了解你的经验和理解力之间的差距，并且采取必要的措施进行弥补。
- 利用日益增多的信息来源、学问、经验和个人积累，不断提高你的技能并扩展你的知识基础。因为在瞬息万变的今天，作为一名企业领导者，你能做的最重要的三件事就是：更新，更新，再更新。

这本书旨在让你重温你可能已经很熟悉，但用一种新的视角重新审视将会很有用的那些领导技巧。此外，的一个建议就是，从一个新的思维新的角度重新领悟这些技巧，或许你会发现原来并不了解的一些崭新的、振奋人心的想法、挑战和机遇，这些都是在你作为领导的经历和发展过程中所希望得到的。

这本书主要是起到激发引导的作用，旨在引发你的兴趣和好奇心，以期找到其他能鼓励你更深入探索某些问题的信息源和知识。

毫无疑问，我汲取了很多领导者的经验、观点、理论和实践的精华，他们当中有些是我的客户，有些是我的同事，当然，其中也包含我个人的研究和经验。

在过去约半个世纪里，最初，我在军队服务，从那时起，我就开始

提供一些有代表性的观点和经验，后来在商界，从较低的职务一直做到高级领导者，接下来从事管理顾问将近 20 年，我估计自己与近 7000 名领导者交流了个人经验。

我希望我所写的，能充分反映出我从他们身上学到的东西，同时感谢他们为领导艺术的发展所作的贡献。

迈克尔·威廉姆斯 (Michael Williams)

目 录

导言

第一章 管理的变革

1. 管理技能需求与日俱增	3
2. 管理中的时尚潮流	5
3. 新型组织的规则	7
4. 变革状态下的领导能力	9
5. 小结	13
思考和讨论:	15

第二章 领导：“借贷双方”的时间平衡表

1. 婴儿与洗澡水	19
2. 保留婴儿	20
3. 约翰·阿戴尔：“领导的职能”模式	21
4. 赫西-布兰察德：“情境领导”模式	22
5. 《孙子》：战争的艺术	26
6. 感性领导：“耳听眼观：授权下属”	27
7. 榜样型领导	29
8. 领导者权力与激励型领导	31
9. 倒掉洗澡水	32
10. 小结	35
思考和讨论:	36

第三章 精通领导

1. “精通”的含义	41
2. 精通：学习的过程	42
3. 小结	50
思考和讨论：	51

第四章 领导实践

1. “终身学习”	55
2. 关键的领导行为	58
3. 政治认知和敏锐度	65
4. 小结	67
思考和讨论：	68

第五章 掌握组织的边界与联系

1. 何谓组织的“边界”？	71
2. 本职范围和交叉职能的管理	74
3. 边界和“新联合”的“有机”管理	77
4. 边界和联系的流程再造	78
5. 边界和“新联合”的“团队”处理方式	79
6. 有效边界管理的领导程序	80
7. 小结	86
思考和讨论：	86

第六章 “必须做”、“能做”、“不能做”和“不愿意做”

1. “必须做” VS “能做”	91
2. “革新派” VS “保守派”——典型的模式冲突	95
3. “愿意做” VS “不愿意做” VS “不想做”	99
4. 小结	105

思考和讨论：	106
--------	-----

第七章 顾问型领导

1. 为了规划组织的将来而管理现在	111
2. 改革组织——改变职业结构	115
3. 教练型领导	118
4. 指导发展和成长	119
5. 指导——关键性行为	120
6. 行动的指导——指导的结构形式	124
7. 实践中的指导	126
8. 指导——学习的条件	130
9. 指导的方式	131
10. 小结	132
思考和讨论：	134

第八章 领导中的决策

1. 决策——领导者必须做的事情	139
2. 决策——个人的职责范围	141
3. 问题分析和决策的现实	143
4. 不同的个性——不同的领导——不同的决策	145
5. 一些工具和技巧	148
6. 改革、综合和动员——综合决策	153
7. 小结	159
思考和讨论：	161

第九章 管理和领导——团队的努力结果

1. 企业中对团队合作价值的逐渐认知	165
2. 成功的、高效的团队与众不同的是什么？	168
3. 驱动力——以及指标的运用	178

4. 小结	181
思考和讨论:	183
“驱动力”指标——描述行为的一种方式	185

第十章 领导的升华

1. 在全新挑战的领域中领导	191
2. 改革——通向未来的途径	196
思考和讨论:	198

第一章 管理的变革





“过去是一个陌生的世界，那时他们的处事方式不同。”

——波莱斯·哈特利 (Poles Hartley)

1. 管理技能需求与日俱增

在这个充满戏剧性变化的世界里，对有效领导的需求，像变化本身一样，一直都存在。伴随着对“世界级”运作的渴望、战略性联盟与合并、市场的多变，以及争取竞争的主动地位、全球性贸易等无不需要管理学的响应，因此为了企业的生存，必须有高素质的领导。

竞争的优势不再是关于是否优秀的问题，优秀是一个企业最起码的条件，而这仅仅足够将一个公司列入新入行者的名单。

如今为了保持企业的竞争优势，不可避免地需要对必要的、相关的领导才能进行增值和最大化利用，这就必须进行管理，而管理本身也需要具有先见性、创新性以及综合性的能力。

商业世界作为广泛变化的社会经济、政治和科学领域的一个应有部分，正迅速地变成一个更具有挑战性、刺激性和实验性的舞台，或者更确切的说，是一个又一个既相互依存又相互对立的“竞技场”。与从前相比，它更是一个存在极大的不定因素、缺乏安全感的领域，但却充满机会。即使在今天，仍然极少有人认识到，就个人而言，在商业世界中，具有受雇就业能力的人的安全感，远比那些已经就职者大得多。从实际的效果来看，作为企业财富特征的确定性与安全感、市场环境和任职期限，这些已不再是企业的象征。

在目前流行的“新型思维”和“新时代管理”中，组织的生命周期以及个人职业的发展，在本质上已经成为一个不可知的过程，这就是理查德·莱德（Richard Leider）所指的“我所不知的领域”。

一旦丢掉“确定性”这把保护伞，要与这个不可预知的世界保持一致，不管是许多问题的本质，或者是表面上的解决问题的方法，对其中任意一项的保证，都需要传统意义上的相关技能，除此之外，还需具有不同层次的领导者认知力、理解力和竞争力。

商界领导者将越来越觉得他们失去了即时提出解决方案和快速决策的能力。这个世界正进入一个矛盾重重的时代，对于大多数问题而言，“任意一个”或“两者均可”式的解决方案已经被证明为最佳且更现实的答案。例如：

(1) 充分的自主权和高度的责任感除需要自主意识之外，还应具有“独行者”的能力和品质，才能取得成功。

纪律严明的工作则强调加强团队合作以及基本的奉献精神。

(2) 在大量复杂和未知的情形之下，需要直觉“指引”以及天生的洞察力，从而领导企业或某项行动向正确的方向发展。

集中精力——尤其是在多种多样的变化之中，最基本的能力就是找出重中之重，这才是一系列活动的最佳答案。

(3) 规模经济仍然在商业领域中应用，尤其用于大型的资本密集型企业。

“小则好”是一个相应标准，其中反映的速度和灵活性必不可少。

(4) 有效且理性的领导和健全的管理仍将是成功的基础。

成功也需要有勇气和能力，打破既定的模式，并且有信心在未涉足过的领域中运作。

(5) 要有一个长远计划并付诸实践。

当前的压力也需要应对。

进入日益增多的不确定和模糊状态，则需要那些通常被认为是管理基础的价值观、立场、态度和对能力的对立面。害怕失败，规避风险并经常急于认定当务之急就是完成比“下一个月规划”多一点的工作，这往往使太多的领导者无法生存，更不用说成功。这就是查尔斯·汉迪(Charles Handy)所谓的“无理性时代”。对一些人而言，这可能意味

着一种长期的紧张感，但现实表明，怀特·霍奇森和克雷纳（White Hodgson & Crainer）所提及的“急流”环境，即一个动荡、不确定且充满矛盾的、富有挑战性的世界已经出现在我们面前，这使我们不再牢牢抓住过去，而是更好地理解未来，这才是成功的要素。他们争论的根本在于这样一种观点，即哪怕是在五年前，能够代表管理学优势的，已不再是当前必需的管理“最佳实践”和思维的前沿。

2. 管理中的时尚潮流

管理思维“时尚”潮流的扩散，尤其是在过去的十年里使许多人为了寻找万全之策，不是进了死胡同，就是走上不恰当的单行道。毋庸置疑，合理、相关而可靠的思维出自一些所谓的管理学领军人物，但“微型化”以及随之出现的“厌弃合作”的潮流已经无法被证明为人们深信不疑、满怀期待的万灵丹。当然，鉴于这些令人失望的经历，现在的趋势似乎已经逆转，表现为自然的“有机生长”（伴随着认知和推理），这意味着更恰当的、敏感且明智的组织重组和发展。

看上去似乎和谐的思维和常识过于频繁地成为当前潮流的牺牲品，就像钟摆摆动太远、太快一样，会因反应过度而缺乏充分考虑。

在20世纪90年代，“缩小化”和“迟延”的趋势成为一个最佳案例：一项有效原则和适当实践因为过度、过快推行，而没有真正理解其优势和缺点。很明显，被简化、减少的层次在寻求以“更精简”、更有效的方式进行运作的过程中的确有很大的关系。然而，要想在常新的、广泛的变化中立于不败，必须求助于认知力、理解力、技能以及勇气，并利用它们实现最佳效果。尤其需要充分利用大量机会，大力挖掘“迟延性组织”中的才能与潜力。

很明显，我们已经完全进入一次科技、商业和管理方面的变革中，就其速度、数量、复杂性和不定性而言，我们从未经历过，其产生的影响是不可估量的。同时，动力积累和加速的过程就是变革的进程。最终的结果是，公司为了在“汹涌的急流”中取得发展，就需要不断地改造、

更新和重组自身，这便是当今的商业世界。在面对各种“未知”论点和问题的情况下，有效的领导在探索 and 实现目标的过程中至关重要。

一家包装公司的常务董事在一次团队组建研讨会上，简要地阐述了这个问题：

“我们处于一个企业重建的主要过程中，我不得不承认，我几乎并不知道当此项目结束时，我们的组织将会成为什么样子。我甚至不知道我们所说的‘项目结束’是在什么时候，或者其具体内涵是什么。尽管如此，我仍能确信已有许多事情随之而来。人们（大部分是工人）也忽然活跃起来。这里充满了我从未听到过的喧闹声。人们以一种在变革之前从未尝试过的方式交谈与合作。有时候，我会对自己着手干的事情感到心慌和惊讶，但是与人分担一种有价值的风险，这种感觉让人难以置信，并且我的勇气驱使我坚持下去。事实上这里的其他人也有同感。”

经验已经表明，良好的管理和有效的领导可以使一些组织发展得更好。主要通过简化一连串的命令、提供更大范围的弹性、主动地努力以及跨职能的执行，就能准备好应对并利用这些创新性的变化。大量的革新建立在改变规范的基础上，此时事物的新秩序常常标志着对旧事物的彻底突破，而不仅仅是对旧事物的改进。在管理过程中，“再造型企业”（re-invented corporation）这个术语能恰当而准确地描述经历变革后的组织。就像沃顿商学院（Wharton Business School）的赫斯肖恩和吉尔摩（Hirschorn & Gilmore）所说的：

“传统的组织‘形态图’描述了一个不再存在的世界。在新的组织里，下属必须为了应对挑战而执行命令，同时，上级为了进行领导必须聆听下属的意见。”

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对这一描述补充了一则极有深意的评论：组织中设有“最高层”和“最底层”。所谓的“最高层”和“最底层”是错误的比喻。组织真正拥有的是“外部”人员，他们与社会

有关联；还有“内部”人员，他们隐匿于社会中。此外，还有许多“中间层”的管理人员尽力使“内部”与“外部”人员融合为一个整体。

这样一来，一种关于企业如何进行实际运作的全然不同的观点，从等级分明的企业结构体系中曾着重描述的传统观念，以及上述两种表述中逐渐形成。

埃利奥特·贾格斯（Eliot Japues）在20世纪50~60年代发表的《更多的变革》（*plus ca change*）中，曾对组织的4种尺度进行了详细说明，就其主旨和背景而言，这4种尺度作为回顾组织结构的一种可行方式，仍然中肯并且不落伍。

（1）显性组织——在企业组织体系中有正式的描述。

（2）虚构的组织——是人们对角色结构和关系的设想。

（3）存在的组织——是人们角色、相互作用和关系的实现。

（4）必要的组织——意味着：角色的结构体系、相互关系被认为是当前有效的、成功的企业职能中最基本的要素。

3. 新型组织的规则

能对企业及其需要做出反应的方式、能影响为保持自身竞争优势和生存而进行的重组的规则或压力，就在于：

- 销路与市场，包括竞争对手的活动和时刻变化的消费者需求。
- 价值增值，从销售“利益”到市场解决方案、市场“培育”的转变。
- 全球性贸易和国际化竞争、战略联盟和多方持股的伙伴关系。
- 外购和内部运作之间的重大转变，使其更像一个企业，而不是一个“公司”。
- 科技——快速的变革和发展，并缩短生产周期。
- 运作和进展——需要整合以及合理化。
- 员工：能力、期望及分配工作。