

日本资深领导力专家

为你破解新任主管容易陷入的

7大误区，让你——

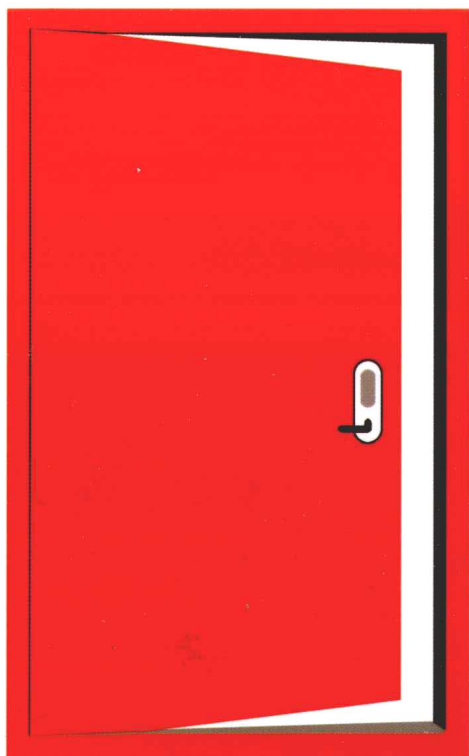
主管 越当越自信！

「日」永礼弘之◎著

李南鸽◎译

マネジャーになって
しまったら読む本

蓝狮子职场 正能量系列01



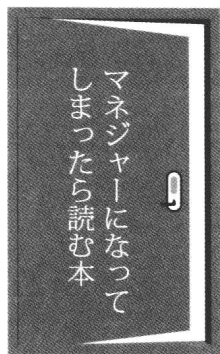
原智联招聘集团测评事业部总监
智立方集团管理咨询部副总经理◎综合管理部总监
张勇 推荐

天啊，这年头的主管要见得了客户，
搞得定部下，熬得了通宵，
有点空闲还得上个培训班，
好累啊……

**自信点，
你不用那么完美**



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



主管

越当越自信！

〔日〕永礼弘之◎著 李南鸽◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

主管越当越自信! / (日) 永礼弘之著; 李南鸽译

— 杭州: 浙江大学出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-308-10291-9

I. ①主… II. ①永… ②李… III. ①企业领导学

IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第170502号

Manager ni Natte Shimattara Yomu Hon by Hiroyuki Nagare

Copyright © 2011 Hiroyuki Nagare

Simplified Chinese translation copyright © 201* by Hangzhou Blue Lion Advertising Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2012-153

主管越当越自信!

永礼弘之 著 李南鸽 译

责任编辑	黄兆宁
封面设计	水玉银文化
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江时代出版服务有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	5.875
字 数	98 千
版 次	2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-10291-9
定 价	25.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

之所以写这本书，源于笔者在进行领导力培训时遇到的一位学员。他说了这样一段话：

“我是被人事逼着来上这个培训班的，我本人宁可舍弃现在的工作也不愿意当管理人员。所以我对领导力什么的毫无兴趣。而且领导力这种东西是别人教就能够学得会的吗？我的上司是非常优秀的领导者，我十分尊敬他，但我不认为我的上司是因为受哪个人的教导才变得如此优秀的。”

我相信这位学员说的这段话代表了众多新任主管的心声。笔者迄今为止在各种培训、演讲以及研讨会上接触了超过 8000 名企业主管，并帮助他们提高自身的领导力。在与众多主管交流的过程中，笔者切身感受到，他们中

的不少人都对自己是否能胜任主管一职抱有怀疑和不安。

根据世界知名的人力资源咨询公司美国智睿咨询有限公司（DDI）在2008年以商务人士为对象进行的调查显示，世界各国平均有37%的人认为“包括自己在内的公司主管具备良好的领导力”，而这个数值在日本只有4%。该公司也做过几次同样的调查，但日本的结果从未高过10%。就算除去日本人谦逊的因素，大部分的日本主管对自己的领导力缺乏自信已是不争的事实。

近来的新任主管大多都是1994年到2002年间进入公司的“就业冰河期人”。这一代人亲身经历过求职难、结果主义、裁员等种种难关，逐渐对公司丧失信心，并时刻担忧着自己的将来；另一方面，为了能在严峻的环境中存活下来，他们不断努力做出成绩并得以升任主管。

在培训中与这些人沟通时，笔者发现他们中的大多数对领导力存在认识误区。他们认为主管“在工作上总是要比部下强”、“必须有很强的领导力”、“必须掌握领导力方面的技巧和诀窍”等，苛求自己成为万能的领导者，却又因达不到这样的目标而困扰不已。远大的理想与现实状况之间的鸿沟，使得他们逐渐丧失了自信。其中也有如前文所提的那位学员一样，从此对主管一职避之不及，说自己“根本不想

当领导，没有打算成为领导者”。

很多人对于“领导力”这个东西抱有过大的期望，认为“领导者”等于“超人”，又因为自己达不到这个期望，就产生了“我不适合当领导”这种消极想法。因为当期待值过高时，人们就会倾向于放弃。

在书店陈列的关于领导力的书籍，大多是以一些著名企业家或拥有极高社会影响力的名人为范本。因此，其内容与大多数普通人所处的情况有太大的差距，读者很难从中得到提高领导力的实际启发。就算将林肯、德川家康、松下幸之助、本田宗一郎^[1]等伟人搬出来，对大多数普通人来说他们还是遥不可及的，就像是让刚开始打棒球的年轻人模仿铃木一郎^[2]击球一样。

所以，笔者希望通过这本书帮助诸位读者脱离关于领导力的认识误区，获得自信。特别想帮助那些新上任的年轻主管们，避免因为对自己要求过高而丧失信心。

领导力并非是为了回报谁的期待或是对他人施加影响而存在的。领导力是让你可以通过独立思考、判断并行动，帮

[1] 本田宗一郎：日本“经营四圣”之一，本田汽车创始人。

[2] 铃木一郎：效力于美国职业棒球大联盟西雅图水手队，创下日本职业棒球单赛季最多安打等纪录。

助你掌控自己的人生和职业的重要能力，它不是别人命令或要求就能产生的。也许有人为了得到周围人或公司的认可，拼命掌握各种技巧和知识。然而即使变成一个能为他人所用的“好用的人”，自身的领导力也可能没有长进。

笔者想借这本书告诉诸位读者，若养成了独立思考的习惯并付诸行动，就能够自主决定前行的方向，也就能够产生身为领导者的自信。

每个人都有自己的特色和优点。我们无需强求自己成为一个完美的领导者，只需要在自然状态下发挥自己的特色和优点就好。相信通过独立思考并付诸行动，你会自然而然得到身边人的认可，获得他们的助力。其结果就是，“无论是谁”“无论在何处”“总有一天”都能够发挥出自己的领导力。

另外，一个领导者存在弱点或不足时，反而能够避免其周围的人因过度依赖他而陷入思考停滞的状态。在历史上，我们也经常见到这样的例子，越是弱点多多的领导者，越能使身边人团结一心，从而一改劣势战胜“完美”领导者率领的大军，完成天下统一。

在笔者指导的领导力培训中，也常听人感叹说，“我之前以为领导力是多么高深的东西，参加培训后发现其实它

也和之前的工作一样要靠学习来掌握，压力顿时就不那么大了”。笔者一直在提倡“任何人都可以实践”的领导力，并想通过本书向诸位读者阐述，应该怎样迈出领导力的第一步。

特别是那些新任主管不久的人，我相信他们中有很多怀着不安，认为自己既然做了主管就得较以往更加努力，但却不知道力气该往何处使。可能不少人会想：“之前踏踏实实做好本职工作要比现在当主管管理部下轻松多了。不考虑薪资因素的话真不想当这个主管。”

在本书的第二部分，笔者将会阐明新任主管对领导力常见的七个认识误区。这些错误认识产生于人们对领导力的过大大期待，这也是使许多人丧失自信的根本原因。随后在第三部分会介绍一些解决办法，让新任主管们获得一些作为领导者的自信。在尾声部分，笔者将会更进一步简单说明一下今后领导力进一步的发展方向。

除此之外，在每章节的专栏部分中，笔者会介绍一些正文中无法涵盖的传统领导力理论、历史有名的领导者们的轨迹以及最近领导力方面的新理论。通过阅读专栏部分，相信读者能够整体了解目前社会流行的各种领导力理论。另外在每个章节的开头，都附有一张自我诊断表，能帮助读者检视

自身是否也陷入了常见的认识误区。相信通过自我诊断，读者们就可以更好地理解各章节的要点。

本书的内容主要是针对在企业中刚刚成为领导者的人写的。不过相信对那些将来会成为主管以及那些在大学、研究生院中担任学生干部角色的人，也能起到一定的参考作用。因为领导力的本质是不变的。

在公司中做到了“课长^[1]”或“主管”的职位，并不立刻就需要强大的领导力。另外对于那些常年从事管理职务的“老主管”们，也能以本书为契机，重新回头审视一下自己。若本书能给大家提供一个重新认识领导力的机会，就是笔者之幸。

主管越当越自信！
マネジャーになってしまっ
たら読む本

[1] 在日本企业部门从高到低为部、课、组，一课之长为课长。

第一部分 我本不想当领导

01

领导力培训课上常听到的烦恼

主管是吃亏的差事？ //003

新任主管面临的难题 //004

经历过求职难、结果主义、裁员危机，对社会缺乏信任
的“就业冰河期人” //005

结果主义思想助长竞争观念 //007

仍然受到无形牵制的女主管 //008

不知如何应对年长部下的年轻主管 //011

若要付出这么大牺牲，还不如不当这个主管 //012

02

你其实不必勉强自己

日本主管对自己的领导能力没有自信 //014

想当然产生的认识误区 //016

领导力的本质并非影响他人的能力，而是独立思考、判
断并行动的能力 //018

过分依赖领导会使部下怠于思考 //019

历史上的魅力型领导者都是失败者 //021

专栏 领导者的魅力 //024

第二部分 新任主管的七个认识误区

03

误区之一：我不具备领导力

领导力是天赋之才吗？ //029

甘地当律师时也是个不靠谱的毛头小子 //030

领导力从着眼未来起步 //031

为实现理想的试错有利成长 //033

如今的职场，让我们很难有机会积累经验 //035

心怀未来 //037

专栏 电影《浓情巧克力》女主角身上的领导力 //040

04

误区之二：我在工作上一一定要比部下强

对于评定及培养部下的责任感到困惑不安 //042

被选为主管的都是优秀的一线员工 //043

成为主管后，你仍旧希望在各方面都赢过部下吗？ //044

“员工主管合一制”有碍主管的成长 //045

拥有主管经验就是拥有成长机会 //048

去掉“尖子”，团队会变强？ //050

即使胜过部下，团队也不会进步 //052

专栏 “领导力输油管”理论——公司应该不断培养出领导者 //053

主管越当越自信！
マネジャーになつてしまつたら読む本

05

误区之三：我必须会指导部下

“运动魂”体裁漫画中的教练是反面教师？ //056

教授方法（HOW）不会让部下成长 //058

你有没有借指导之名夸耀自己的能力呢？ //060

主管成长的必要经验——7：2：1法则 //061

用“机会”和“目标”代替指导 //062

不完美的领导者可以使团队变强 //063

经验丰富的上司请注意“提问”与“对话” //064

只有工作经验才能使部下成长 //066

专栏 中国古代不完美的领导者完成统一大业 //068

06

误区之四：我必须有很高的声望

由部下评价上级的公司越来越多 //070

日本主管是世界上最不受信赖的？ //072

受部下欢迎的上司真的是好上司吗？ //072

人格魅力这种东西要怎么提高？ //075

部下心目中尊敬怎样的上司？ //076

部下若认同你的“基轴”，就会跟你走 //078

别想着提高概念模糊的“声望”，去固定自己的

“基轴”吧 //080

专栏 丽思·卡尔顿酒店创始人的信念——不让员工做

没有梦想的工作 //082

07

误区之五：我必须掌握很多技巧和窍门

商务书籍尽是“方法书” //084

掌握技巧就能成为优秀的领导者吗？ //085

热心学习的“证书狂”与只关心自己成长的“职场波西米亚人” //086

武器再厉害，不知用途也没辙 //088

“终身职业”会告诉我们武器该用在哪里 //090

别学习技巧和窍门，坚定我们的职业观吧 //092

专栏 职业生涯形成的两个阶段——下激流与上高山 //093

08

误区之六：我必须牺牲自己

主管必须牺牲自己吗？ //095

无力感会消磨工作的价值和希望 //097

寻找外部原因是领导力的天敌 //098

注意三个负面词汇 //100

别总是找理由说不行，停止自我逃避吧 //104

放下重担，打磨自己的强项 //105

将不擅长的领域交给部下需要觉悟与“自我表露” //107

无需自我牺牲，只需扬己所长 //110

主管越当越自信！
マネジャーになってしまったら読む本

09

误区之七：我必须制造自己的“分身”

爱拿部下与当年优秀的自己比较 //112

“微观管理”驱动不了部下 //114

试图制造自己的“分身”会让部下离你而去 //116

丢不开过去辉煌的上司会妨碍部下成长 //117

不要逼部下“报联商” //119

无论如何，“分身”是造不出的 //121

专栏 CyberAgent——让二三十岁的年轻人当社长 //122

第三部分 领导力其实不用烦恼

10

脱离思想误区，拿出自信吧

没有人天生具备领导力 //127

领导者不是超人 //128

不完美其实是好事 //132

主管的职责是提高团队业绩 //133

我们需要的不是技巧和窍门，而是“基轴” //134

决定要爬的“山”可以坚定你身为领导者的觉悟 //136

所登之山会孕育出“自立”与“自律” //138

- 发挥长项，别总当公司和上司的道具 //140
- 团队成员自己决定是否接受领导者 //143
- 不同的时代与国家需要不同的理想领导者形象 //145
- 怨天尤人、拒绝变化和成长的人不是合格的领导者 //146
- 共通的关键词——正直、诚信、面向未来 //148
- 专栏** 情境领导模式 //150

尾声 领导者进一步成长的四个阶段

- 成长的第一步——脱离误区 //154
- 摆脱“Around 30”的茫然不安 //155
- 今天的全力投球是通向未来的一步 //158
- 领导力还有四个成长阶段 //159
- 只有靠学习才能成长 //163
- 让我们踏上领导力的成长之路 //164
- 专栏** 统筹现在的“管理能力”与创造未来的
“领导力” //166

参考文献 //168

后记

主管越当越自信！
マネジャーになつてしまつたら読む本

マネシヤにな
まったら読む本
てし

第一部分

我本不想当领导

