

完美的

THE PERFECT

領導者

LEADER

All you need to get it right first time

你第一步需要正確掌握的內容都在這裡

安德魯·利 邁克爾·梅納德 著 王培元 譯
Andrew Leigh & Michael Maynard

完美的領導者

安德魯·利 邁克爾·梅納德 著
王培元 譯

三聯書店(香港)有限公司

責任編輯：姚永康
封面設計：陸智昌

The Perfect Leader

Copyright © Andrew Leigh and Michael Maynard 1996

First Published by Arrow Books in 1996

Andrew Leigh and Michael Maynard have asserted their rights under the Copyright, Designs and Patents Act, 1988, to be identified as the author of this work.

This book is sold subject to the condition that it shall not, by way of trade or otherwise, be lent, resold, hired out, or otherwise circulated without the publisher's prior consent in any form of binding or cover other than that in which it is published and without a similar condition including this condition being imposed on the subsequent purchaser.

完 美 管 理 系 列

書 名：完美的領導者

著 者：安德魯·利 邁克爾·梅納德
(Andrew Leigh and Michael Maynard)

譯 者：王培元

出版發行：三聯書店(香港)有限公司
香港中環域多利皇后街九號
JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.
9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong

印 刷：天乙印刷有限公司
香港九龍灣臨興街19號B座6字樓12室

版 次：1999年1月香港第一版第一次印刷

2000年3月香港第一版第二次印刷

規 格：大32開 (120×203 mm) 148面

國際書號：ISBN 962·04·1549·3

© 1999 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published & Printed in Hong Kong

本書中文版經原出版者 Random House UK Limited, Century and Arrow Business 授權本公司出版發行。

目錄

CONTENTS

導論	7
Introduction	
1. 洞察力	25
Insight	
2. 首創精神	43
Initiative	
3. 感召力	61
Inspiration	
4. 參與	77
Involvement	
5. 應變能力	91
Improvisation	
6. 個性	107
Individuality	
7. 言必行	123
Implementation	

完美
管理
系列

完美的領導者

安德魯·利 邁克爾·梅納德 著
王培元 譯

三聯書店(香港)有限公司

責任編輯：姚永康

封面設計：陸智昌

The Perfect Leader

Copyright © Andrew Leigh and Michael Maynard 1996

First Published by Arrow Books in 1996

Andrew Leigh and Michael Maynard have asserted their rights under the Copyright, Designs and Patents Act, 1988, to be identified as the author of this work.

This book is sold subject to the condition that it shall not, by way of trade or otherwise, be lent, resold, hired out, or otherwise circulated without the publisher's prior consent in any form of binding or cover other than that in which it is published and without a similar condition including this condition being imposed on the subsequent purchaser.

完 美 管 理 系 列

書 名：完美的領導者

著 者：安德魯·利 邁克爾·梅納德

(Andrew Leigh and Michael Maynard)

譯 者：王培元

出版發行：三聯書店(香港)有限公司

香港中環域多利皇后街九號

JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.

9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong

印 刷：天乙印刷有限公司

香港九龍灣臨興街19號B座6字樓12室

版 次：1999年1月香港第一版第一次印刷

2000年3月香港第一版第二次印刷

規 格：大32開(120×203 mm) 148面

國際書號：ISBN 962·04·1549·3

© 1999 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published & Printed in Hong Kong

本書中文版權原出版者 Random House UK Limited. Century and Arrow Business 授權本公司出版發行。

目錄

CONTENTS

導論	7
Introduction	
1. 洞察力	25
Insight	
2. 首創精神	43
Initiative	
3. 感召力	61
Inspiration	
4. 參與	77
Involvement	
5. 應變能力	91
Improvisation	
6. 個性	107
Individuality	
7. 言必行	123
Implementation	

領導才能的七個‘i’



旁觀者眼中的領導才能

導論

INTRODUCTION

每隔幾個小時，就有人在一些地方發表有關領導方面的研究文章。此刻，我們總該確切地了解一個有效能的領導者是如何造就的了吧？而其實不然。儘管這方面的無止境的研究和卓越的努力，已經追溯到意大利政治家馬基雅維利(Machiavelli)，甚至延伸到他以前的時代，但是在究竟什麼是領導者的素質，怎樣才能獲得這種素質，並且如何把它堅持下去，甚至在領導者素質的重要性方面，仍然眾說紛紜。

雖然可靠的領導規則很少，但是一個鐵的事實是，一個領導者主要是在某些事情發生以後，才被人們認可的。人們喜歡事後說：那就是領導者所應具備的素質。

於是，你可能受到了鼓舞。我們往往只是通過親眼所見，來了解領導者的素質。對它預先做出定義或者進行描述，會引起沒完沒了的爭論。簡言之，領導者是在別人的支持下取得成功的。從最複雜的方面說，領導者的素質是對於我們之中很少有人能期望達到的一種行為進行的描述。

在上述兩種極端的情況中存在着一個事實，即領導者的素質實質上是建立在領導者與被領導者的特殊關係之中。建立這種關係的能力和對於為創造這種關係所應付出的努力的理解，就是《完美的領導者》所要闡述的全部內容。

現實的檢驗

REALITY CHECK

本世紀九十年代初，總部設於布魯塞爾的歐洲管理中心考察了六百名高級管理人員的領導者素質。這些管理人員都在僱員超過一萬人的公司中工作。通過此次考察，發現了領導者素質的薄弱之處：

- 大多數人(90%)認為商務領導者應該能夠建立起有效率的業務群體，但是只有43%的人說他們的上司能夠做到這一點。
- 大多數人(84%)覺得好的領導者應該善於聽取別人的意見，但是只有47%的人說他們的上司是這樣的人。
- 只有四分之一的人覺得一個商務領導者應以權力為動力，但是超過半數的人說權力確是推動其上

司的工作的動力。

- 只有 8% 的人相信一個領導者應該是冷酷無情的，而大約四分之一的人的指責恰恰是他們的上司的冷酷無情。

數十年的研究發現，一個領導者的經驗與他的最終業績之間實際上沒有聯繫。

對於令人欽佩的領導者的特點的深入研究，更是持續不斷的。例如在美國，連續六年以上的調查表明，人們欽佩的領導者是這樣的人：

正直誠實，具有遠見卓識，富有感召力並能勝任本職工作。

需要 NEED

我們常常認識到領導者的作用正在喪失，而問題在於我們未能確定誰應該使這種作用得到發揮，或者這種作用到底應該是什麼樣的。有些領導者素質不高的機構可能管理得還可以，只是仍在走下坡路而已。其他一些領導者作用過度膨脹的機構可能面臨目標不一致的局面，或者由於領導者過多的發號施令和管理不善而陷入

分崩離析。

那麼，什麼是完美的領導者，或者什麼是真正完美的領導者的素質呢？本書嘗試用軍事方面的事例，從亞歷山大大帝到蒙哥馬利的成功的戰役為例，來回答這個問題。或者再證之以從亞伯拉罕·林肯(Abraham Lincoln)到溫斯頓·丘吉爾(Winston Churchill)的一些政治家。隆美爾(Rommel)也是一個一往無前的軍事領導人，雖然他最終失敗了。作為領導者，丘吉爾在和平時期並不成功；一旦環境改變，長期執政於英國的撒切爾夫人(Mrs Thatcher)便失去了權力。

“敗不餒，勝不驕；在北大西洋公約組織中，謝天謝地，也不顯山露水。”

——溫斯頓·丘吉爾論陸軍元帥蒙哥馬利

鮑勃·格爾道夫(Bob Geldof)曾短暫地取得世界領導權，他開展了反貧困運動。戈爾巴喬夫(Gorbachev)在突然消失得幾乎湮沒無聞之前，曾經較長地領導過蘇維埃帝國。像國際商用機器公司(IBM)、通用汽車公司(General Motors)、美國捷運公司(American Express，又譯：美國運通公司)等許多公司的領導者，一旦他們標新立異的領導不再需要了，他們也就很快地

從歷史舞台上消失。

完美的領導者目前是不存在的，除非你把死去的人也計算在內。成為一個領導者，並不會使你一下子變得完美起來；你必須先變得完美而後成為一個領導者的情況，也是不必要的。儘管有的領導者勉為其難地挺過所有的不利時期，但他仍然是一個不稱職的領導者。那麼，是什麼因素將會使你獲得成功呢？

你需要認識到：

- 領導者是造就出來的，而非天生的
- 你需要其他人也成為領導者
- 不必要求完美

以前沒有領導經驗的人，往往一上台就有領導風範，並取得了成功。每年都有成千上萬的人學習掌握領導者的基本技能，並開始進行實踐，儘管這些基本技能的具體內容尚處於持續不斷的爭論之中。

不必等到你取得了合適的職務或者較高的地位，才來訓練你的領導技巧。你可以在任何地方訓練它——在小组，在家裡，在當地居民組織中，在學校，在技術和管理人員協會或者在業餘愛好者群體中。無論哪裡，只要有工作可做，你就可以憑藉自身的能力，去開始訓練你的領導技能。

“如果一個人被僱用為街道清潔工，他就應該像米開朗基羅畫畫、貝多芬作曲、莎士比亞寫詩一樣，去清掃街道。他應該把街道打掃得乾乾淨淨，天上人間的所有人都會駐足讚歎說，這裡住着一位偉大的街道清潔工，他的工作很出色。”

——馬丁·路德·金

支持者 SUPPORTERS

你決不可能成為一個孤立無援的領導者。因為不僅僅要考慮你做什麼，你怎樣做，你發出了什麼命令，而且還涉及其他人對你的行動願意如何做出反應。難怪中國哲學家老子說：“欲先民必以身後之。”

一個在舞台上扮演國王的演員，看上去似乎很威嚴，這僅僅是因為其他演員是把他當作一個真正的國王來配合的。裝腔作勢是哄騙不了人的。其他人必須把這個人當作他們的領導者。這種情況同樣適用於你。

包括你在內的所有的人，都是一個潛在的領導者，雖然這未必是永久性的。當你在工作中提出一個建議的時候，你已經在“擔負起領導者的職責”，即使只是一

時之舉。當某些事情需要有人去處理時你說“我去幹”，你也是在進行“領導”。

非正式的領導者建立在行為之上，而不是依賴於一個正式的角色，他能夠在一群人中應付裕如，特別是在一個思想和能力資源快速分享的具有高度創造性的環境中。目前，一些機構越來越意識到非正式的領導者的價值，許多機構正在努力對此給予鼓勵。

既然作為一個領導者要依靠其他人的支持，而絕不是自我孤立，那麼使一個人可能成為領導者的重要因素，就有以下幾個方面：

人……形勢……時機……其他人

你可能在某種程度上影響以上所有因素。

使你可能成為一個領導者的人，有時被看作是無足輕重的“追隨者”。這種看法表明了所謂的“追隨者”完全是被動性的，低估了你對他們的依賴程度。其實，他們更像是支持者，或者甚至是選舉者。

作為一個領導者，你不需要達到完美。我們把領導者理想化的習慣，來自於我們把所謂的偉人極力誇張成為一種獨一無二的品質的天性，如納爾遜(Nelson)的謀略、甘地(Gandhi)的堅韌、路德·金(Luther King)的夢想、弗洛倫斯·南丁格爾(Florence Nightingale)的奉獻、
