

TERRIBLE
LEADER

要成为企业领导
就必须做出改变

魔鬼管理

高效领导力法则

[英] 丹·怀特·著
田远飞·译



中华工商联合出版社

魔鬼管理

高效领导力法则

[英] 丹·怀特·著
田远飞·译

图书在版编目(CIP)数据

魔鬼管理: 高效领导力法则 / (英) 怀特著; 田远
飞译. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2014.6

书名原文: The terrible leader

ISBN 978-7-5158-0945-8

I. ①魔… II. ①怀… ②田… III. ①领导学 IV.
①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第 080119 号

Copyright © 2011 by Dan White

Copyright licensed by Marshall Cavendish International.

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2012-639号

魔鬼管理: 高效领导力法则

The Terrible Leader: How to become a great leader

作 者: 【英】丹·怀特 (Dan White)

译 者: 田远飞

责任编辑: 袁一鸣 李 瑛

封面设计: 周 源

版式设计: 水晶方

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2014年6月第1版

印 次: 2014年6月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0945-8

定 价: 35.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

致谢

这本书写给：

所有参加过我的领导力培训课程的领导们。你们是如此与众不同，如此独具才能，与你们一起度过的每一天都让我深受鼓舞。

所有那些优秀的人们。你们通过实际行动，让我了解到什么才是真正的领导力，你们都是完美的老师。

我的妻子克莱尔。在我写作和修改手稿的过程中，你如此耐心地听我讲述每一个章节。亲爱的，如果没有你，我获得的所有成果都不值一提。

我的女儿利厄。在本书就要付梓的前几周，我可爱的孩子呱呱坠地。女儿啊，你幼小的身影已经占据了我心灵的每一寸空间。

谢谢你们所有人，以及你们为我所做的一切。

前言

你是否上过关于管理和领导力的培训课程，却在事后不屑一顾地说：“这种培训纯属浪费时间！”你是否读过有关领导力方面的书籍，却发现那些文字有点过于郑重其事，让人难以接受。你是否一大早就来到办公室，看着周围庸庸碌碌的同事，非常想大吼一声：“为什么我的周围全是白痴？”如果是，那么请翻开这本书，它正是写给你的。

本书像绝大多数有关领导力方面的书籍一样——即便不是全部，会给你许多中肯的建议，告诉你该如何成为一个更好的领导者。这些建议看起来似乎很合理，但有一个问题却是：你真的会听从那些建议而改变自己的领导方式吗？你真的会因为书中的“真知灼见”而改变自己做事风格吗？你甚至从未见过我。我有可能是某位疯癫的家伙，住在街区的单元房里，总喜欢穿着睡衣跑出来买报纸，并且在家里养了7只猫，食同桌、寝同席。

顺便说一下，我当然不是这种疯癫的家伙。此外，我从不养猫，也不喜欢穿着睡衣到处乱跑。但是，我仍然要问的是，谁会因为读了一本书便改变自己的处事原则和行为方式？如果你想要的是这种效果，好吧，你倒不如打开《圣经》，或捧起佛学经典，甚至翻阅一下比顿太太的《烹饪宝典》，也许读罢这些书你可能就会有所领悟。如果你找寻的是一本章节整齐、条理明晰的书，按部就班地教你如何成为优秀的领导者，那么你还是另请高明吧。

事实上，这本书只会促你思考，而不是催你作呕。本书将鞭策你去思考一位领导者所要面临的挑战。作为领导，你原本就该具有这方面的思考力。好好想一想，到底是什么让你感到做一个好领导是如此艰难？

值得一提的是，到目前为止，我已经在领导力发展领域工作了很多年，但是这么多年来，我接触到的领导们经常问我的问题却只有一个，即“我在某某情况下应该怎么做？”读者朋友，你准备好了吗？你需要做好准备，因为你已经读到本书的第五段了。这是一本性价比更高的领导力圣经，我相信你会喜欢它的。我将在本书中摒弃闪烁其词的叙述方式，直奔问题的核心。

这些领导没有问如何保持士气，如何与团队相处，如何增加团队凝聚力；他们不想知道如何做到高效沟通，如何组建高执行力的团队。他们只想知道在目前所处的形势下应该怎么做。他们的这些关注点给写作领导力书籍的作者带来了一个巨大的逻辑挑战。为解决这一问题，我们可以选择给每位潜在的读者打电话，一一记下他们所处的形势，然后再为他们每人写一个特定的章节。这个主意是不是很好？写一个仅仅属于你的章节。不，这是极为愚蠢的行为，因为为你写的章节只能帮助你解决一个问题，但你还会遇到其他问题，到时候一样会束手无策。所以绝不可以这样！这种方法虽然在精神上显得高贵，但在实际操作中却会变得极为荒谬。当然，本书也不能鹦鹉学舌、人云亦云。多数领导力领域的作家喜欢给你列出一系列模型、方法、工具、优化训练等，通过练习它们可以让你在各个领导力场景中游刃有余。但是我了解你的情况，甚至可以看到你的心灵深处，我知道你在心底里想做出一些改变，但又苦恼于找不到恰当的方法，只能用与之前一致的方式、方法来做当下的领导和管理工作。

让我们不要再做种种假设了，而是代之以做不同的事。让我们将“如何成为伟大领导者”的教条抛诸脑后，换一个角度看看我们能否通过别的途径做到这点。

目录

Contents

致谢

前言 / 1

第一篇 欢迎来到铁腕的世界 / 001

第 1 章 走进铁腕的世界 002

第 2 章 为铁腕领导创造条件 011

第 3 章 历史教训 028

第二篇 铁腕和你 / 047

第 4 章 你到底有多铁腕 048

第 5 章 铁腕渐进式 057

第 6 章 真正的铁腕 076

第三篇 铁腕领导 / 087

第 7 章 让他们不幸 088

第 8 章 铁腕领导的动力 110

目录

Contents

第9章 权力和滥用权力 133

第四篇 现代企业环境中的铁腕手段 / 149

第10章 把人事部逼上绝路 150

第11章 铁腕遗产：建立长期有效的责备文化 167

后记 / 181

第一篇

Part one

欢迎来到铁腕的世界

学习是一件古老而有趣的事。我认为学习应该在欢笑中进行，学习的时候，嘴角应该挂着微笑，心灵之门应该保持开放，让灵感悠然而至。这就是为什么本书中大部分描述铁腕领导者的声音都是极为愉悦的。所有的章节都是以这种声音为基调来撰写的。这是我的非严肃、非专制的声音。我认为自己的这种声音意味着趣味而非说教。本书各篇的简介都是以真实的“我”来写的。这个真实的“我”并不想向你说教，也不想让你的员工得抑郁症，成为奴颜婢膝之辈、饱受压迫之徒。但是这些篇章会让你停下来思考一下自己所读到的东西，让你想想这些东西对你意味着什么。

因此，如果你准备好了，请摘掉你的安全锁，带上锋利的武器。就让我们起飞吧，如果空姐胆敢找你的麻烦，照小腿给她一脚……

第 1 章 走进铁腕的世界

公元1569年，俄国沙皇得到情报说有人在密谋造反，此消息是从诺夫哥罗德传来的，那是一座位于俄国西北方的寒冷城市。虽然历史学家对该阴谋的性质莫衷一是（有人说是沙皇的某位亲戚弗拉迪米尔·斯塔利斯基王子想密谋取代沙皇，也有人说是诺夫哥罗德的市民想给北极的人打开城门），但是完全没有争议的一点是，沙皇采取了坚定而有效的行动。据可靠的历史文献记载，为了获得犯人的口供，法官动用了令人发指的酷刑，有文献为证：

“1570年1月9日，周一。这一天，对犯人的审判在沙皇营地戈罗季谢进行。这次审讯使用了极其恐怖的手段折磨犯人，法官们通过这些手段从犯人那里挖掘证据。最后，犯人被绑在雪橇上，身上堆满了易燃物，这些易燃物被点燃后，他们被带到沃尔霍夫，并在那里被投入到冰水中。用这种方法处死的不仅有成年男子，还有他们的妻子和孩子。”

欢迎来到铁腕大帝伊凡的世界。无论用学术的还是理性的方式来书写历史，一旦涉及到伊凡，我们总会觉得他的所作所为完全不符合现代管理标准。我的意思是，在当今时代，我们不可能看到雇主私设法庭，将下属的妻

子和孩子投入冰水中淹死。

伊凡大帝又被称为伊凡雷帝，即恐怖的伊凡。用现代语言来解读的话，我们可以称之为铁腕伊凡。在这里，铁腕可以理解作为一种镇压和惩罚的手段及其产生的影响。从这一点来说，伊凡当之无愧。阴谋被挫败后的几个月内，诺夫哥罗德约五分之一的居民被处死。这些人之所以被处死并非因为做了什么错事，而是因为伊凡认为他们好像在谋划什么。伊凡镇压这些人的手段与规模让人胆寒。但是，我们今天应该怎么看待伊凡的行为呢？疯狂？残酷？虐待狂？还是兼而有之？实事求是地说，这些评价都有失公允，因为不管怎样，伊凡都是“高效率”的统治者。

举个例子，伊凡在位37年（1547~1584），在他统治期间，俄罗斯的国土面积以每天130平方千米的速度增长。或许你在公司里做了三年的超级销售员，获得过很多嘉奖，赢得过很多荣誉，但是请扔掉这一切，接受一个对于“高效”的全新定义。如果让你的国家在37年间，以每天130平方千米的速度增长，那么你一定做了正确的事情。

这就是我对铁腕的理解。伊凡是能力与效率的典范，他并非柔弱、迟疑、胆小之辈，正相反，他果断、坚定、卓有效率。在这本书里，我们要讨论的是如何成为强势的领导者，为此我们需要一个伊凡这样的铁腕模范。因此，从今往后，你必须重新定义对铁腕的理解：铁腕是领导力的特征，是荣誉的标志，这些成就只有极少数伟大的领袖获得过。

铁腕是领导力的特征，是荣誉的标志，这些成就只有极少数伟大的领袖获得过。

在这个500年前发生在诺夫哥罗德的案例中，伊凡教会了我们太多的东西。你是否怀疑过自己的下属在背后议论你？你是否感觉到下属对你缺乏应有的尊重？当然，你肯定有过，我们大家都有过类似的感受。你该怎么应对呢？你是不是：

- 下班后把所有下属都叫出去喝一杯，争取和每个人都成为朋友？
- 试着忽视所有的流言蜚语，当做什么事情都没有发生过？
- 从你相信的一两个人那里打听一下到底出了什么问题？

如果你做了这其中的任何一条，我会对你表示遗憾。如果是伊凡，他会将他们中的一半处死，然后将其余的一半致残或流放。伊凡会通过详细的侦查来判断谁罪有应得，谁清白无辜吗？当然不会。你是老板，你之所以拥有这个位置，就是因为你有超出常人的直觉。因此，用行动来证明你的确适合这个角色吧，好好使用这种直觉，用它来指导你的行动。

伊凡发现了这点并根据自己的直觉和预感来行动，他谨慎地获得了让自己的行为看起来合法的证据，然后果断采取措施。现在，我们可能会说，“将易燃物覆盖罪犯全身，然后将其点燃”的历史记录不一定是准确的。说句实话，为了说服读者，我们会选一些极端的例子，但这丝毫不影响我们说明问题。历史是由胜利者撰写的，伊凡肯定会将他认为正确的东西写入历史。既然这件事记入了历史就足以说明，它最起码没有夸张。我们要从伊凡的行为中汲取营养，如果你有一名下属经常迟到，你很想解雇他，你会认真记录他此后迟到的次数吗？伊凡会吗？当然不会，他会马上整合材料，证明这个家伙事实上从未准点上过班，然后马上把他处理掉。

伊凡的手段很管用，他不仅处罚了这些小集团的领袖，还处罚了所有与这些领袖有瓜葛的人。如果你的团队里有人对你不满，你会将其驱赶出去吗？当然会。如果在整个过程中巧妙地使其自毁名声，那么你还可能让自己的声誉得到提高，但是请不要这么做。无论你想做什么，必须马上动手。看一下你团队里的其他成员，他们会对你要处理的人报以同情吗？如果他们的确产生了同情，那么就表明他们 also 已经被腐蚀了，所以最好一并处理掉。现在，将打击面扩大些，寻找一下“妻子”和“孩子”，即那些无辜的人。处

理一部分无辜的人，会让你的权威更加深入人心。要让人们感到策划阴谋是件很危险的事，即使想一想都会家破人亡。要让他们牢牢记住，所有的阴谋都不会成功，所有的策划者都将遭到无情的镇压。马基雅维利说过：“受人畏惧比受人爱戴要安全得多。”

伊凡大帝获得了巨大的成就，他建立了一个超级大国，这个国家雄霸欧亚多年，只是在近代才略微衰落。他是世界上最伟大的国家之一——俄罗斯的缔造者。他扩大了俄罗斯帝国的领土范围，将四分五裂的国家统一到一个中央集权的政府之下。对于那些通过金钱、世袭、腐败来治理国家的贵族来说，伊凡的领导方式十分奇怪，也十分叛逆。伊凡用钢铁般的毅力、持之以恒的决心和狡诈残忍的手段进行统治。与政敌相比，他总是走得更远、做得更绝。他有领导者的气魄，在当代社会，我们急需这样的铁腕领导者。在我们世界里充斥着软弱的领导者，我们对这一现象默然视之。我们所听到的温柔言辞，以及收到的鼓励性话语，都向我们传达了这样的信息：只要你能做一个好人，那么你就能做一个好领导。我想，伊凡肯定知道如何反驳这种观点。一个柔弱的好人会被铁腕领导者撕得粉碎，连骨头都吞噬殆尽。在这些柔弱的领导者给我们的经验中，有一

我们所听到的温柔言辞，以及收到的鼓励性话语，都向我们传达了这样的信息：只要你能做一个好人，那么你就能做一个好领导。

点伊凡可能会认同，那就是“真实”的重要性。今天，很多人告诉我们，做一个真实的领导很重要。也就是说，好领导的核心就是真实。很多人告诉我们，我们的行为反映了我们的信仰，我们在工作时所表现出来的领导风格和我们在家表现出来的风格一致。如果就这点来说的话，伊凡可称得上是铁腕到无以复加了。他不仅在工作时表现得残忍无情，回到家里也照样如此。

除了铁腕的领导方式之外，还有很多柔弱的领导方式。你要注意，胆小柔弱的领导者到处都是，他们的经验教训也随处可见。在这里，我们将柔弱作为铁腕的反义词，柔弱的领导者目的纯洁、热心，却效率低下、行动

迟缓。他们会告诉你，要想领导某人，你必须了解他们的内心活动。对于这一点伊凡有条件地同意，所谓的条件就是，如果了解他人的内心活动，那就要通过“剖开对方的肚皮”的方式来了解；如果你告诉了他们你的这个想法，他们就会有动力做你要求的任何事情。柔弱的领导者会告诉你，将错误看作是学习的机会。而伊凡会认为，将错误看作是教训他人的机会。柔弱的领导方式和铁腕的领导方式有一些微妙的不同，通过读这本书你会知道如何看出这些不同。但现在，请看一下关于柔弱领导的实地指南：

- 听你说话时头偏向一边，表情像个研究者。
- 当你说话时，他们不停地点头（试图表现出他们在听，很关心你讲话的内容）。
- 问一些幼稚、诙谐的问题，如“你做这事的感受是什么？”
- 很容易被粗俗的玩笑或言辞触怒。
- 常说暴力犯罪不可容忍。
- 直接叫下属的名字，甚至是外号。
- 办公室里放有家人的照片。
- 轻易夸奖人，即使对方并没有取得什么成绩。
- 很喜欢谈论假期。

如果坐在你对面的人表现出上述特点，那么他就是个柔弱的领导者。这些领导者误解了“领导”一词的真正含义，认为领导应该是一个“受欢迎程度”的比赛。对于他们来说，自己和下属没什么区别。我知道，这听起来挺疯狂的，但是不要试着纠正他们。记住，指出他人的弱点不是你该干的；你的工作是识别他们的弱点，然后从这点上剥削他们。例

指出他人的弱点不是你的工作；你的工作是识别他们的弱点，然后从这点上剥削他们。

如，当你想开除那些毫无用处的下属时，要让HR中那些白痴们明白你的意图，那些柔弱的领导者会替你将这些蠢蛋开除掉。你不会告诉那些柔弱的领导者他们是蠢蛋，你会告诉他们，这是个展示能力的机会。记住，永远不要纠正柔弱的领导者，他们永远当不了CEO。如果哪一天，有位柔弱的领导者突然变得铁腕起来，你就会多一位竞争者。

除非已经在铁腕艺术上有了很高的造诣，不然读这本书的时候，你的内心一定会对书里很多建议感到畏缩。不要害怕。这只是你内心柔弱的一面在起作用。所有人都有柔弱的一面，它隐藏在人们的膝盖之后。如果你不相信我，那么可以走向某人，在其膝盖后面踢一脚，他们就会马上摔倒在地，就像下属要求加薪或要求延长项目时间时，铁腕领导者所做的一样。如果读了这本书后，你发现自己仍然做事很柔弱，那么你就要考虑做个手术来切除“柔弱”了。同样的，每个人的内心也都有强势的一面，铁腕领导者的目标是培养内心的强势精神，将我们柔弱的一面最小化。

这需要时间和艰苦的努力，但最终会在经济上和精神上给予你巨大的奖励。你只需要想一下自己想赚多少钱，以及想获得多大的精神富足。

铁腕领导者的目标是培养内心的强势精神，将我们柔弱的一面最小化。

所以，每当内心柔弱的一面开始躁动时，你就应该将其血腥地镇压下去。我们都知道，领导力不是个“受欢迎程度”的竞赛。从逻辑上讲，这应该是“不受欢迎程度”的竞赛。你想成为趴在地上、过于敏感、目标模糊、苦苦哀号、柔声柔气的柔弱领导者，还是果断、健壮、坚定、让人敬畏、衣着体面、充满魅力的铁腕领导者？你知道问题的答案。你生来就是铁腕领导者，当人们听到你的名字时，他们会感到双膝颤抖；他们会整理自己的办公桌或整座大楼，只是感觉你可能来转转；没做成项目的团队负责人宁可自杀也不愿面对你的脸；你只需抬一下眼皮，下属就会加速工作；稍微动一下手指，你的秘书就会极度恐慌，马上再复印一份文件；对于公司里某个可能属

于你的位置，比你资历深的人连覬觎的勇气都没有。

这就是实力，这就是权力，这就是铁腕。

让我们沿着铁腕的道路继续走下去，试一下这些手段，但要做好伪装。站在镜子前，告诉自己“让铁腕崛起”。感觉如何？让这些话语洗尽你体内柔弱的一面。

我了解你。我可以看到你的内心渴望权力、影响力、掌控力。从未有人鼓励过你要培养这种能力，所有这些渴望就像风中的蜡烛一样，随风明灭、扑朔迷离。有时候你梦想着拥有完全左右他人、影响他人、打倒他人的能力，掌管随意奖励与惩罚他人的权力。在当前充斥着柔弱领导者的世界上，永远不要让这种渴望的烛火在风中熄灭。相反，从今往后要培养这种渴望，喂养、强化它，照顾好它，让其从微弱的火苗慢慢成长，最终成为照耀你们团队的火把，穿越团队，走出部门，走向整个公司或机构。打开你的铁腕之翼，感受它的力量——此时正是你展开羽毛，直冲云霄的时候。当你的阴影掠过身下的大地时，人们会吓得躲进屋里，动物将呜咽着躺在地上，风儿将停止吹拂绿叶，一切将归于沉寂。你有这样的地位，你有这样的权力——请拥抱铁腕的力量。

请走进铁腕领导者的世界！

小结·经验与教训

铁腕课程	正确领导
第1章 走进铁腕的世界	
我们应该垂涎“铁腕”的称号。	我们应该明确领导方式的核心价值。我们应该知道自己想成为哪种领导。
被敬畏比被爱更安全。	如果他们怕你，你就失去了他们。
领导不是比谁更受欢迎，而是比谁不受欢迎。	实际上，领导并不是比谁受欢迎。伟大的领导会去了解员工的需求，并为他们提供要求的条件。有时人们需要的和想要的是不同的。
当责备下属时，一定要进行一些额外的惩罚，这是为了强调严重性。	我们只会惩罚淘气的孩子，而对于员工和同事则要移除这种想法。他们是成年人，所以不需要惩罚，除非他们做了非法的事情。
留心娘娘腔们和娘娘腔的领导，但是不要试图改正他们。	铁腕领导就在那里。你的支持、指导和建议能帮助他们成为更好的领导。主动干涉他们。
培养你的权力欲和控制欲。	要当心你的权力欲和控制欲。我们应该为员工服务，他们会让奇迹发生。接受自己的义务，支持他们发挥到最好。

有一天，我会写本关于领导的得体的书。那就是当我已经上了岁数，不再喜欢在伦敦四处游走的时候；或是我认为喝着威士忌，坐在炉边，脚下趴着我的狗，要比在酒馆里喝一肚子麦芽酒和吃一顿烤羊肉更惬意的时候。不过在那之前，我还是乐意研究点歪门邪道。这本书里讲到很多重要的观点，但是我们都只是蜻蜓点水，一带而过，还没有正面运用过它们。不过在我个人看来，大部分学习的过程都是这样。我们会不假思索地做出些事