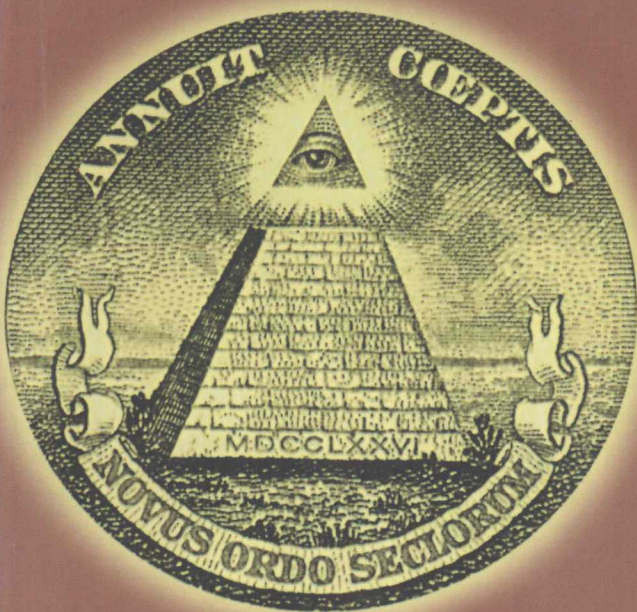


财富金字塔 之一

攻上金字塔顶



这世界挤满了攀塔的

强势领导者，

如果你是其中之一，

本书可以帮助你更快达到塔峰

也许你不认为自己是一

位优秀领导者，

但事实上你可能存在

潜在的力量，

你只要按书中要求进行严格的

自我锻炼，

完全有可能——

攻上金字塔顶峰！

财富金字塔

之一

——攻上金字塔顶



作者：(美) 莱斯特·梭罗

译者：王晓君

西安交通大学出版社

(陕)新登字 007 号

图书在版编目(CIP)数据

财富金字塔/(美)莱斯特·梭罗著,王晓君译. —西安:西安交通大学出版社,2000. 11

ISBN 7-5605-1111-2

I. 财… ②攻… II. ①莱… ②王… III. 领导资源开发
IV. F014. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 20825 号

本书由大苹果版权代理公司授权
西安交通大学出版社中文简体字出版。

财富金字塔

——攻上金字塔顶

(美)莱斯特·梭罗 著 王晓君 译

西安交通大学出版社出版发行
(西安市咸宁西路 28 号 邮政编码 710049)

西安华文印刷厂印装

各地新华书店经销

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:11.125 字数:250千字

2000年11月第1版 2000年11月第1次印刷

印数:0001-5000

ISBN 7-5605-1111-2/F·76

定价:19.00元

前言：

优秀的领导者并不多见。这本书的目的就是希望能够纠正这个情况,并对所有具备领导基因的领导者提供协助,以进一步发展他们的潜能并得以成为真正优秀的领导者之一。虽然目前恐怕还没有生物学证据足以显示某些人生来就具有“领导基因”,但是,作者过去二十年来与许多高层经理人共事的经验,明显地看出,所有这些与作者曾经来往过的领导人都具有某种与众不同的特质。只要依据这些特质,就可以轻易地预测,哪一位经理人会成就不凡事业并发展出精妙的领导技能。读者可以运用这种领导者的可预测性,看出某些经理人在他的事业生涯里多半会停留在某特定的“管理形态”而无法提升层次。

这本书的内容是经由作者与数千位高层经理人,以及数百位领导者的共事经验所整理而得,包括举办高层发展课程、担任策略顾问、担任高层管理团队发展顾问,或是私下给予领导人建议。作者的客户包含了重要的跨国与全国性电信事业,例如英国电信,有线与无线,媒体第一国际,一对一。就有线电话以及娱乐产业圈而言,曾经与作者共事的企业包括有媒体第一国际以及西方电信。在制造业与工程业方面,作者曾经与 APV、氯化电池、霍克席德利以及李德国际等该行业的龙头公司进行合作。在运输、后勤与配销产业里,作者为许多著名跨国集团企业领导

者提供顾问以及发展的服务,其中包括有全国货运集团、英国道路服务、迦力柏后勤、灵施快递、瑞得国际与艾克瑟尔后勤。在保险业,曾经与作者共事的企业包括有瑞士瑞、铭帝恩保险以及怡和国际。在制药业以及处方药产业界,曾为组织提供策略以及团队发展服务,包括有史克美占、罗氏药厂以及欧莱雅。也曾经好几次为以下企业的领导者提供顾问服务,包含有琼朗物登公司以及 KPMG 顾问公司(世界最大的稽查与管理顾问公司)。作者还曾经在美国、欧洲以及远东从事跨国性与全球性策略以及团队评估工作。由于有这些经验,才得以从另一种不同的角度来观察这些不同组织的领导者,并得以从他们的身上观察到各种技巧、特质与个性的不同组合。

书中定义的领导技巧,只要读者有兴趣即可习得的,例如:团队技巧、规划能力或了解客户的能力。特质是经由训练、习惯或得自于遗传的特有行为,也就是某种性向或是重复性的行为模式,例如:智慧、镇静、尊严与活力。特性则是指用来描绘优秀领导者行为与风格的特质和价值观。特性是根深蒂固的特质,也是伟大领导者不可或缺的特质,例如:个人的道德品行、勇气、求成功的决心以及激励他人的能力。

本书在此将所谓的“名义领导者”以及“策略领导者”做了清楚的界定。名义领导者就是接受指派担任某个需要实际从事领导的职位或工作,本身却不知道该如何进行领导的人士。这些人都只是,而且从头到尾都会是所谓的经理人。虽然他们可以组织其他人做好工作,但是没有能力担任负责设定策略目标、客观评断以及利润创造的领导角色。虽然名义领导者是所有组织的管理构成要素,但是他们永远不能成为策略领导者或推动者。一旦他们转而担任某项需要真正的领导功能的职务——可能是出于意外或是刻意安排,就会显露出他们的无能。

作者序：

我著此书的意义在于，期望读者能够发现自己所具备的领导基因。另外，还有一个重要主题，就是明确领导者管理之间的某种交换关系。有句至理名言：领导人不从事经理工作，经理人不从事领导的工作，这句话显示领导人与经理人的角色几乎是相互抵触。经理人必须着重团队合作。他们的责任是要让团队人员共同合作以达到既定的目标；他们是其他所有人的协调者。至于领导者则必须满足股东的要求，股东拥有批评领导者的权力，他们可以是领导者所控制的资产的所有权人。不过领导者的工作不只是扮演协调者的角色。领导者的职责在于平衡不同人的利益。这种领导者必须扮演创业者和法官的角色。他们必须知道如何设立典范、改变文化与氛围，并让企业转变成为有助于达成其未来目标的组织。他们不负责管理员工达成目标；他们操控整个资源体系——包括人力、资产、收入。领导者对于企业的成功负有全部责任。这就是他们与经理人之间最大的不同。所有经理人都必然从属于某位上司，这位上司至少要为该名经理人在组织里的某部份工作负责。这位上司可以是财务主任、技术研究经理或是给予策略指导的直属经理。这位上司也有可能是负责指导销售的产品种类与价格的行销或销售经理。一天工作结束之后，总得有人进行最后决策并承担最后的

占有如此高位。有大多人在攀爬职位阶层的过程里早就应该被淘汰掉。

第一节：领导者与领导的实用定义

“策略领导者”与“名义领导者”第一个不同点是，名义领导者知道如何美化自己的形象。他们经常会夸大自己所具备的领导技巧。他们相信自己有资格身处高位，同时也会不择手段保卫其权位。他们不断地提升和改进自己的政治技巧。他们不需要具备任何领导才能，只要具有这类技巧便足以达到最高位。他们身边的多数人都看得很清楚，这些人实在欠缺领导技巧。

有效的领导可以发生在组织内的任何阶层。本书便是在描述一群立志要成为组织中最高层领导者，而且最终也获得成功的人士。这些人正是我过去十五年所合作的人物。我有幸得以与一些真正的伟大领导者共事，不过我也不幸接触过许多货真价实的“扶不起的阿斗”。

什么叫做“领导基因”？

历史最悠久的学术争论是，先天本性与后天培育二者之间究竟何者对一个人的行为、个性、智慧与成就层级具有决定性的影响。恐怕没有任何科学定论可以解决这个争端。不过，我在这里要针对我所专长的领导领域提出一些浅见。在观察数千位领导者并与他们合作之后，我逐渐相信几乎所有的优秀领导者天生都具有某些特殊才能，并随着年龄的增长而获得强化。其中重要的“后天”影响因素有：

目 录

前 言

作者序

* * * * *

第一章 领导事业面面观..... (1)

- 第一节:领导者与领导的实用意义
- 第二节:领导者是天纵英明或后天养成?
- 第三节:什么叫有效的领导?
- 第四节:企业领导的领导技巧
- 第五节:成功领导的特质

第二章 慎重选择事业生涯 (39)

- 第一节:自我砥砺以达成事业高峰
- 第二节:时间视野的本质与对决策的影响
- 第三节:哪种组织适合你?
- 第四节:领导者避险之道

第三章 保持平衡的生活 (63)

第一节:情绪智商与成熟

第二节:正确行为与伦理规范的关系

第三节:聪明与智慧

第四节:快乐是什么?

第四章 领导者的本性与发展 (83)

第一节:个性与性格

第二节:运用心理计量分析

第三节:心理计量指标的累计运用

第四节:接受挑战

第五章 领导与决策 (117)

第一节:策略决策

第二节:最佳与次佳决策

第三节:在数据不充分的情况下进行决策

第四节:获得决策所需的正确资讯

第五节:直升机工具

第六节:获得短期利害关系人认可

第七节:不同决策形式

第八节:领导者的考虑因素

第六章 领导、创造力与变革 (165)

第一节:创造力与领导

第二节:平衡与取舍作法

第三节:领导者应该成为何种人物?

第四节:创业家主义与公司主义

第七章 领导角色的政治面 (189)

第一节:有人以为这是政治

第二节:为何称之为政治?

第三节:政治的影响变数

第四节:台面上与台面下的政治运作

第五节:短期流行或长期趋势

第六节:沉默是一种工具

第八章 领导染色体 (215)

第一节:染色体的现代观

第九章 领导者的特质 (227)

第一节:品质卓越的领导者

第二节:勇于创新的领导者

第三节:关于启发的领导者

第四节:坚毅不挠的领导者

第五节:热情奔放的领导者

第六节:独具品格的领导者

第七节:魅力十足的领导者

第八节:充满活力与自信的领导者

第九节:一个完整的领导者

第一章 领导事业面面观

本章将定义何谓领导
一个人在事业生涯中
所扮演的领导角色，
最终是要成为
大型经济组织的重要先知者。
我们应将领导视为一生的事业，
而非“最后的角色”

几乎所有曾经在企业组织内工作的人都想过,他们是否可以比自己的领导者做得更好。这是因为他们不了解领导者所面临的问题的复杂性,也可能是由于他们的领导者的确做得很差劲——而且浑然不自知。多数人曾经在不同时候想过,如果换由他们来经营,他们的表现会有多好。这本书的目标读者群便是那些认真考虑过“彼可取而代之”的人。在我初开始顾问生涯之时,所接触的多半是这种胸怀大志的人,有时候也有幸接触到他们的领导者。从这些人角度来看,总是觉得领导者不知道自己在干什么。后来随着我自己的事业进展,才得以与最高阶层人员针对领导、策略以及最高阶层的团队发展等议题进行一对一的咨询工作。当时的客户多半是大型公司的高层领导者,后来我也以这个阶层为唯一的服务对象。随后我才真正了解高层人员的压力与苦楚。

多年来,我协助领导者(多半任职于大型企业)增进他们的领导技巧、解除压力的能力,以及评估团队成绩的能力。有时我发现真正的问题正是聘雇我的领导者自己所造成。不过大半时候我认为,他们其实只需要少许的帮助,让自己恢复理智与冷静,便能度过事业的艰困时期。累积了二十年的工作经验,并与全球最大型、最成功的企业合作,我觉得有必要与大众分享“高层生活”的秘诀、必备技巧、特质、个性以及诀窍。这本书正是针对已经身处颠峰或正翘首企盼的人士所撰写。

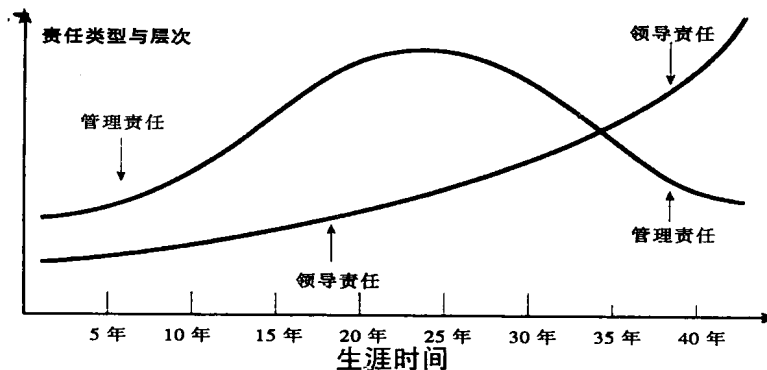
首先我必须区分“策略领导者”与“名义领导者”——也就是在其位、支其薪,却对他们所隶属的组织没有任何贡献——之间的差别。所有的领导者都有艰巨的重责大任。他们享有极高的权力与巨额报酬。许多位居这类型职位的人士根本就不够资格

责任。真正的领导人必须独力承担所有责任,他们要为组织各个层面的未来与后果负全部责任。

此外,经理人以及领导者角色之间的交换关系也互有消长。一个人在组织里晋升到了某个程度,便必须要使用较多的领导技巧与较少的管理技巧,参见图 1.1。

这本书的目标是要告诉你,当你在组织里获得晋升并达到个人生涯目标之时,该如何做出平衡,不论是担任资深管理或领导者的角色,使每个人都能清楚了解,自己究竟是适合于担任领导者或者是经理人角色。我衷心期望许多读者在看过本书后,能够发现自己所具备的领导基因。这本书希望能帮助你成为更优秀的领导者,达到最后的目标并享受担任领导者的角色。当然了,有些读者在阅读本书后,不愿面对他们所看到的事实。或许他们发现自己并不具备成为策略领导者的必备条件。但我希望你能诚实面对自己。毕竟所有的领导者必须有勇气认识自我,即使是自己的缺点也不例外。这一点同样适用于名义以及策略领导者。建立经理人或领导者生涯的第一步,是具备道德勇气,这也是伟大领导不可缺少的特质。

图 0.1:管理与领导的平衡



- 相当专横的母亲
- 家里的老大
- 父亲成就显赫(希望他的孩子模仿他)
- 受到学校教师注意并特别予以培育

“领导基因”这个问题的问题在于,我们不容易分辨一个人是不是拥有这种基因。不过在其事业生涯的早期一定会出现某些征兆。我们应该注意哪些事项?

- 独立的精神并具备良好的判断能力
- 显现领导能力的特殊征兆(尊贵、自在的仪态、自尊、尊重他人)
- 能够与不好的领导者建立良好的关系
- 可以迅速适应新的工作,每次获得晋升之后,可在短时间内培养下一次晋升所需的能力
- 对于与工作相关的任何新事物都具有强烈的学习意愿
- 丰富而满意的私生活
- 具有魅力——所有人都希望能与他或她作朋友

请试做问卷 1.1,以便了解你在现阶段是否适合成为领导者。

问卷 1.1:领导潜能测试

请评估你在以下项目的表现	高	中	低
学习新工作的速度			
感觉自己随时准备好独立作业			

财富金字塔

请评估你在以下项目的表现	高	中	低
他人认为我的判断的公正性			
别人认知我的自尊度			
别人对于我的仪态风格表现的评价为			
我认为自己的自尊度			
我对于他人的尊重			
我与不好的经理人建立良好关系的能力			
至今,每次晋升的频率是: 高等 = < 2 年; 中年 = 2 - 5 年; 低等 = > 5 年			
我学习新事物的意愿			
我对于现有个人生活的快乐程度			
我结交新朋友的能力			
累计:每个权位出现一点计一分			
权重(加权乘数) ×3 ×2	×1		
最后总分			
<p>说明</p> <p>分数高于 30 分 = 高度领导潜能</p> <p>分数介于 20 与 29 分之间 = 中度领导潜能</p> <p>分数低于 20 分 = 低度领导潜能(不要气馁,或许会有转折)</p>			

第二节：领导者是天纵英明或后天养成？

这种究竟是与生俱有或后天养成的论争至今不休。这个问题相当重要。要由谁来决定你是否为天生的领导者？如果你被判定为不具有领导天赋，你的未来会有什么希望？尤其当你唯一的兴趣便是要担任企业的高层领导人，这时你该如何自处？

领导者天生需具备某些基因特质，才能在后天的培育下成一位优秀的领导人。如果欠缺潜力，领导才能便无从发挥。这里也承认不容易看出一个人是否是天生领导者，因为他们有可能不小心踏入不合适的职务类型（不过伟大的领导者不会让他们的事业生涯发生这样的意外）。他们或许会碰到一个自私自利、讲求办公室政治的老板，不但试图利用他们的技巧，同时还想办法不让组织里的其他人员知道他们的才能（未来的领导者必须让组织里的其他人知道）。有潜力的领导者或许会经历岁月的磨练，学习关键技巧，提升自己的能力（不过我也相信，未来的伟大领导者总是会比别人表现得更好）。换句话说，我们不可能准确判断出某人具有潜力成为优秀的领导人。不过，基于我规划多项关于领导与管理发展课程，以及协助数千位潜在领导人的经验，相信仍有可能预测某人是否具备领导基因。

有关于领导者是天生而非后天培育的想法，二十世纪的实况可以提供佐证。我们拥有历史上最多的领导与管理发展课程（看看商学院数目的激增就知道了）——但是却没有确实的证据显示商学院的训练，对于大型组织的成长与萎缩比率有实质的影响。让我们检视美国与英国的企业成长率，在一九六〇年到一九九〇年的三十年间，商学院如雨后春笋般纷纷设立，然而新