



领导潜规则

POTENTIAL RULES

■ 周锡冰 编著

决定领导成效的
深层因素

揭开隐藏的领导规则
解放领导者的自我管理办法
商界领袖力挽狂澜的真实要义
第三只眼透视著名企业领导人的成功经验

地震出版社

领导潜规则

POTENTIAL RULES

■周锡冰 编著

揭开隐蔽的领导规则
解放领导者的自我管理方法
商界领袖力挽狂澜的真实要义
第三只眼透视著名企业领导人的成功经验

决定领导成效的
深层因素

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导潜规则：决定领导成效的深层因素/周锡冰编著

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2342-5

I. 领… II. 周… III. 领导行为理论 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093812 号

领导潜规则——决定领导成效的深层因素

周锡冰 编著

责任编辑：曹 英

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：254 千字

印张：18.25

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2342-5/F·155 (2936)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

如何成为一名伟大的企业领袖

汤姆·彼得斯在《追求卓越》一书中作过这样的描述：“领导者成功的秘诀，在于能驾驭四周的人。未来的领导人，必须有对市场敏锐的洞察力以及独到的战略见解，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织运作方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。”任何一种新的管理理念的成功实施，最重要的是经理人思想观念上的转变。现在有一种流行已久的误区是，企业往往认为只要简单地运用某种管理软件，先进的管理理念就会大功告成——这或许是技术发展所带来的严重副作用。

如何成为一名伟大的企业领袖？哈佛商学院教授理查德·泰德罗在经过多年研究之后指出：在企业领袖中，有的生为领袖，有的则是后天造就；他们创造哈佛商学院案例，而又在不断学习案例。这位哈佛商学院的终身教授40年来投身于研究那些改变美国商业的巨子们。

他眼中当之无愧的商业英雄是：安德鲁·卡内基（美国钢铁产业的缔造者）、乔治·伊斯特曼（柯达公司创始人）、托马斯·沃森（IBM创始人）、罗伯特·诺伊斯（Intel创始人）、山姆·沃尔顿（沃尔玛连锁超市创始人）、亨利·福特（福特汽车创始人）与 Charles Revson（Revson 化妆品公司创始人）。在新著作《企业巨人：七位商业发明家与他们建造的帝国》中，理查德·泰德罗发挥了博斯韦尔的好奇精神，他关注这些企业巨子的人性弱点，就像关注他们的商业创造力一样。哈佛商学院的另一位教授阿尔弗雷德·钱德勒开创了商业史研究的辉煌局面，也开创了迷恋“大企业”、“大人物”的商业史作风。他荣获1978年普利策

奖的《看得见的手》，对19世纪末开始涌现的超级公司做了令人惊叹的分析。而泰德罗则更偏重于个人的性格在商业史中扮演的戏剧性角色。如何适应快速多变的外部决策环境，强化企业的核心能力，以保持竞争优势，是企业决策者面临的基本生存问题。包括许多大企业尝试重新设计它们的组织，以获取小规模组织的弹性，并同时保持大公司的规模经济。于是，组织出现了扁平化趋势。

实践证明，在企业管理中，企业发展并没有一个可以遵循的条文去执行，因为通向伟大公司的惟一道路就是删繁就简和勤奋工作。在从优秀公司到伟大公司的转变过程中，根本没有什么“神奇时刻”。成功的惟一道路只是清晰的思路、坚定的行动，而不是所谓的灵感；成功需要我们每个人排除一切干扰，把精力集中在最重要的事情上，全力以赴去实现目标。

员工激励不是简单的慰劳和加薪，而是企业老板尊重和关心员工，这才是人力资源管理的可行的最佳办法，道格拉斯发明了X理论和Y理论：人是商业中真正重要的部分，不能靠控制和霸道来推动他们。但是，老板们都知道他说得对，却仍然视自己的工人如草芥，然后又不断质问为什么公司的业绩没有提高。

经济发展的过程可以说是一个文化发展过程。就像不同的自然资源会形成不同的市场一样，不同的文化资源也会形成不同的市场，资本的积累方式有很大的差别，原因在于它们的文化差异很大。产权明晰和自由贸易很重要，但不能保证经济的发展。文化必须是那种支持商业和企业家精神的文化，而鼓励企业家精神的方式会因文化背景的不同而有所不同。了解文化在经济中的作用对于不同文化走向经济繁荣的道路至关重要。

在《哈佛商业评论》上，泰德罗说不指望管理者能够从这本书得到什么实用指南，因为他不是管理顾问，他只是位历史学家。的确，很多商业管理书籍只是给你带来更多的慰藉和快乐，而非发现“成功秘笈”。但是，如果你一定想学点什么，《大西洋月刊》的编辑杰克·贝蒂倒是给你总结了几条。

第一，千万不要进入“长春藤大学”。在上面提到的7位商业巨子

中，只有2位上过大学，其中罗伯特·诺伊斯得到过博士学位（物理学），但是最终给他启发的还是大学时的半导体老师。你还可以发现，比尔·盖茨、迈克尔·戴尔、斯蒂夫·乔布斯都是辍学生。就像泰德罗自己说的：“这本书里的主人公是天生的，而不是后天教育的”。

第二，不要让失败遮盖你的朝气，年龄根本不是问题。当托马斯·沃森被效忠多年的NCR公司解雇时，他刚刚组建家庭不久，刚刚有了孩子，而且他已经40岁了，但他似乎根本不在意，他创建了IBM。再想想亨利·福特，他的汽车实验一直被同乡人嘲笑，在福特汽车之前，他至少创办了两家失败的公司。

第三，让你周围充满着追随者。谁说领导人乐于接受建议？真正伟大的企业领袖讨厌别人提意见。在旅行欧洲归来，亨利·福特发现下属对T型车做了微小的改进，他们希望取悦他。但福特却大发雷霆，因为只有他有权力这样做。

第四，敢于为未来下注。安德鲁·卡内基大获全胜因为他预见到城市的兴起将需要大量钢铁脚手架。乔治·伊斯特曼则相信照相将成为人人都可以掌握的技术。而沃尔顿则决心在连锁超市上下赌注，他就是不相信人们不喜欢在大而全的商店买东西。

第五，你要足够坚忍。在此问题上，所有的历史学家都是马基雅维利的信徒，他们相信成功即使用不着不择手段，也一定会牺牲掉一部分人之常情。和艺术家与政治家一样，伟大的企业家同样只关注结果。亨利·福特对员工的威严，与Charles Revson的坏脾气都是商业史上的著名片段。当然，你也不该认定巨子们都这么残酷，罗伯特·诺伊斯就以善良与慷慨著名，他捐助的基金会超过了50亿美元，是全美历史上第二慷慨的人。

他们为什么成功？你带着疑问翻开这本书。最终，你没有得到任何明确的答案，但它可能让你更接近真理。

编者

2004年1月

目 录

第1篇 领导非管理

潜规则一	领导者就是能使人展露才华的人	/3
潜规则二	调整领导风格是领导者制胜的法宝	/6
潜规则三	信任是成功领导下属的根基	/9
潜规则四	造就伟大的领导者是成功领导的关键	/12
潜规则五	成功的领导者取决于他的特质	/15
潜规则六	驾驭情绪是领导者成功领导的关键	/18
潜规则七	对下属的尊重将是领导者最后成功与否的关键	/22
潜规则八	决策是领导者的职责	/26
潜规则九	能否充分发挥人才的长处取决于领导者的素养	/29
潜规则十	品格是决定领导者成功领导下属的前提	/32
潜规则十一	弥补下属的不足是领导者的任务	/35
潜规则十二	影响领导者行动的5件事	/37
潜规则十三	领导者的成功取决于他们如何模塑问题	/41
潜规则十四	绩效评估是领导者成功领导下属的“尚方宝剑”	/44
潜规则十五	处理好上下级关系是领导者最大的成功	/46
潜规则十六	经验并不是领导者成功的基石	/49

第2篇 激励的真谛

潜规则一	有效的激励是成功领导者的法宝	/55
潜规则二	认可是最有效的激励方式	/57
潜规则三	领导的奥妙在于如何激励下属	/59
潜规则四	为下属规划一个远景是领导者激励的关键	/61
潜规则五	有效的激励需要营造可信的氛围	/63
潜规则六	激励是一把双刃剑	/66
潜规则七	给予犯错的下属充分肯定是有效激励的开始	/69
潜规则八	有效的激励应建立在下属利益的基础上	/72
潜规则九	再小的成就也须肯定	/76
潜规则十	激励的需求因人而异	/79
潜规则十一	加薪并非激励的最好方法	/83
潜规则十二	适度激励应建立在完善企业的激励机制上	/87

第3篇 团队无极限

潜规则一	领导者中没有孤独的天才	/91
潜规则二	领导者是影响团队方向的决定因素	/96
潜规则三	团队决定一切	/99
潜规则四	成功的团队取决于领导如何激发成员的团队精神	/102
潜规则五	优秀的下属是组建高绩效团队的前提条件	/106
潜规则六	建立有效的合作精神是领导者组建团队的责任	/109
潜规则七	企业文化打造高绩效团队	/113
潜规则八	培养团队的整体搭配与默契	/117
潜规则九	培养信任,增强团队竞争力	/119
潜规则十	决定团队竞争力的四大因素	/121
潜规则十一	2+2未必等于4	/125
潜规则十二	团队无极限,增强团队的凝聚力	/128

第4篇 授权创造一切

潜规则一	授权是领导成功的利器	/135
潜规则二	授权的关键在于高度信任下属	/138
潜规则三	授权给别人以充分发挥自己的领导力	/140
潜规则四	授权原则是成功领导的保证	/142
潜规则五	跨越授权的障碍	/147
潜规则六	成功领导的关键是找到有能力的下属并授权给他	/150
潜规则七	授权下属应既控制又给空间	/153
潜规则八	授权对象的选择是成功领导的首要因素	/155
潜规则九	充分授权不等于不闻不问	/158
潜规则十	最成功的授权就是让下属各负其责	/161

第5篇 沟通的力量

潜规则一	沟通是成功领导的一柄利剑	/167
潜规则二	不良沟通是冲突的主要来源	/169
潜规则三	成功的领导在于让下属敢于说“不”	/172
潜规则四	有效的沟通不要忽视情绪	/175
潜规则五	没有“沟通能力”的人不能做领导	/178
潜规则六	沟通要因人而异	/180
潜规则七	倾听是对下属的尊重和关注	/184
潜规则八	提高领导能力的沟通技巧	/186
潜规则九	企业文化决定沟通	/189
潜规则十	有效的沟通应选择正确的渠道	/191
潜规则十一	在愤怒中批评下属的领导不是好领导	/195
潜规则十二	善用身体语言也是领导者沟通成功的条件	/201
潜规则十三	领导者成功的沟通能有效处理下属的抱怨	/205
潜规则十四	做个最棒的沟通者	/208

第 1 篇

领导非管理

领导者成功的秘诀，在于能驾驭四周的人。未来的领导人，必须对市场有敏锐的洞察力以及独到的战略见解，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织动作方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。

——汤姆·彼得斯

潜规则一 领导者就是能使人展露才华的人

做一位成功的领导者，除非具备了相当程度的魅力与影响力，否则，很难实现领导艺术以及赢得下属的信赖和忠心。管理大师汤姆·彼得斯对领导的重要性作了深刻地阐述。他说：“未来的领导人，必须培养出英雄或明星般的魅力，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织动作的方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。”因此，领导者不仅是领导下属，更重要的是使下属展露才华。

所谓使人展露才华，并非明知下属无法胜任却勉强赋予任务的伪善，而是给予充分的支援、训练，使其能够担当重任。就这样的观点来看，在轻易断言下属无可救药之前，领导者应该有相当多必须考虑的问题。

领导者对待下属就如同“善待他人，善待地球”的口号一般，除了亲切有礼之外，还应多花一点点心思，耐心对待，设身处地地为他们着想。

具体而言，领导者必须能确实了解每位下属的特异之处与想法。如果是一般人容易接受的价值观倒没什么问题，容易会有问题的是那种“怪异的个性”和“奇怪的想法”，但是人的个性其实就是这样。如能了解这道理，试着以谦虚的态度看待周围的人，或许会发现他人潜藏的才能。

有一位“用人名将”曾训练出“资料室主任”和“资料检索高手”等独树一帜的专家。这两种人原本都是刺猬型的人，到哪个部门去都不听指挥，最后就被放到“用人名将”的手下。“用人名将”跟他们面谈

过后，发现他们并不只是个性别扭，无法在公司里立即派上用场，而且十分惹人讨厌。就特征而言，两者都是书虫，而且自视甚高。

这两人来到“用人名将”的部门后，“用人名将”马上给他们出了题目。他要其中一人去考图书管理员的资格，另一个则去参加电视台的猜谜抢答节目，设法拿到冠军。

虽然这两道题目出得挺怪的，不过这两人都兴致勃勃地接受挑战，结果前者成为公司资料室的主任，后者则成为数据资料中心的检索高手。

前者虽然说只是个小小的资料室主任，但是因为在这家公司里，资讯的收集影响了业务的推动，所以绝非闲职，而且他还被要求将资料室编制由原来的4人调整为2人。尽管条件严苛，但这个原被判出局的新科主任还是漂亮地完成了所有任务，还开发出全新的资讯提供系统，令所有人赞叹不已。

至于被派去参加猜谜抢答节目并被要求拿冠军的人，虽然最后只进入决赛，但他旺盛的好奇心却因此被激发出来，尔后在行销资讯检索方面没有人强过他。“全国的升降梯有多少？”“电线杆有多少？”“废料如何利用？”等等，一天中要回答数10个这样的问题，提供相关资讯，还真不是一般人能做到的。

领导是一门技术，同时也是一门艺术，如果你能做到让下属觉得他们才是领导者的境界之时，那时候你就是一位真正的有超级领导力的顶尖领导者了。事实证明，成功的领导者不仅能够用好人，而且还能够让下属展露才华。不过想让一个啰嗦的人，一下子变成行事干脆的人并不容易，也几乎是不可能。一个人在成人之后，一些脾气个性等人格特质已经定型。可是在公司进行教育训练时，却常有人将力气白花在这上面。比方说以改变个性为宗旨的培训班就是一例。因为脾气个性是因遗传或幼年环境所造成，硬想改变，恐怕得诉诸某种程度的暴力手段才行。所以，成功的领导者在发掘下属潜能的时候，要因人而异，依据下

属的具体情况，把合适的岗位，给予合适的下属，这样更有利于下属展露才华。

“资料室主任”和“资料检索高手”这两个案例有个共同点，那就是都必须将其原本的个性做正面的发挥，并将他们调派至适合他们能力的单位工作。终日埋首于资料室之书籍、杂志或报纸中，或是必须日夜检索大量数据，若是让不适合这种工作的人来负责，他必定会感觉到如置身水深火热之中，但是对于“资料室主任”和“资料检索高手”两人而言，却像游戏一般，乐在其中。将他们这种欠缺沟通协调的缺点，重新解释成适合独立作业的个性。当然这种资料检阅的工作对他们是再适合不过了。

虽说未必每家公司都有适合这种人的资料室或数据资料中心，但是只要多以正面观点来待人，必能找出新的解决之道。

领导者特别是成功的领导者不仅需要培养有作为的下属，而且还要培养一批能够改写企业历史的下属，而这些必须要求领导者在发掘潜能的基础上，能够科学地、合理地规划好员工的职业规划，从而让下属更好地，最大限度地发挥下属的价值。因此，成功的领导者不仅在于领导下属完成当前的工作任务，更重要的还是发掘下属的潜能，让下属展露才华。

潜规则二 调整领导风格是领导者制胜的法宝

面对不同的企业文化，需要不同的领导风格，因为企业文化决定领导风格模式，从而影响下属接受领导者的方式。吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中评述了自己对领导风格的看法。他说：“在 16 世纪，人们把所有不理解的事都归结为上帝。为什么谷物欠收？是上帝。为什么某人去世？是上帝。现在我们的通用解释换成了领导。”柯林斯注意到，当一个公司成功时，人们需要归功于某人，这人常常是公司的首席执行官。同样，当一个公司失败时，人们需要归咎于某人，这个人也是首席执行官。经过分析，我们发现，在许多情况下，领导风格是决定企业成败的一个重要因素。

事实上，许多管理者在领导的职位上都失败了，因为他们忘记调整他们的领导方式以适应员工的文化背景。这特别适用于那些在国外工作的领导者，以及员工来自不同文化背景的管理者。

企业文化影响着领导者的领导风格，特别民族文化，在许多跨国公司中，领导者有可能与下属有着不同的文化背景，同时领导者又要高速地带动企业向前发展，因此，领导者就不得不改变死板的管理模式以适应新的要求，从而达到最佳效果。通常，民族文化在两个方面影响着领导风格。它会塑造领导者的偏好，同时也决定着下属可接受的东西。领导者不能随心所欲地选择领导风格。他们接受社会化的文化环境和员工期望的文化环境都会对领导方式起约束作用。亚洲领导者的形象是强硬有力，如果主动表现友好或大度的话，就会被认为是一种软弱的表现。在墨西哥，家长式统治的传统和男人气概盛行，领导者的形象是果

断和专制。权力不均等的程度可以很好地说明员工是否愿意接受参与式的领导方式。参与式领导在强调平等的国家最有效，如挪威、芬兰、丹麦、瑞典。

领导者在统率下属时，领导者应考虑员工的期望，即使是在他们自己的国家，员工也有可能另外在另外一种文化中长大。因此，一名在洛杉矶工作的管理者，手下的员工都是在墨西哥出生并成长。这时，如果他的领导风格更专制些，也许效果会更好。因为这种风格是员工在家乡更熟悉的，因此更接近他们的期望，从而员工更可能将之与有效的领导联系起来。

企业文化需要有高速领导风格的领导人，其中变革就是高速领导风格的一个体现。路易斯·郭士纳在 IBM 的成功变革足以说明这个问题。业内人士这样评价：“路易斯·郭士纳为 IBM 公司在 20 世纪 90 年代的成功转变受到了广泛的赞扬。如果他在宝莱公司（Burroughs）做领导者是否也会同样成功呢？不可能。IBM 的生产线、声誉、销售力量和其他资产比宝莱更需要改善。”

当微芯片的需求量以每年 60% 或以上的速度增长时，像英特尔、摩托罗拉等芯片制造商的领导者都被视为天才。同样康柏（Compaq）、金威（Gateway）等 PC 制造商的首席执行官在 20 世纪 90 年代被大加赞扬，正是对 PC 机的需求暴涨的时候。但是，在 2000 年下半年直至 2001 年，这些领导者却因为公司生意的不景气而饱受批评。许多首席执行官因为利润下降而被撤换。关键的问题是：在行业萧条时，消费者和公司都在削减技术采购方面的开支，解雇一个首席执行官能提高对芯片和 PC 的需求量吗？答案当然是极有可能。

实践证明，不管环境怎样恶劣，总会存在某种有效的领导方式，只是应考虑企业文化和本土文化对领导风格的影响。关于文化差异的最后一点是，大多数领导学说都是美国人在美国以美国人为研究对象发展出来的。这意味着这些学说会带有美国偏见。它们更强调员工的责任而不

是权力；假定享乐主义而不是对责任的奉献或利他主义的动机；假定工作的中心地位和民主价值观取向；重视理性而非精神、宗教或迷信。然而，这些假设并不能广泛适用。例如，不适用于印度。印度非常重视精神需求，重视精神的崇高脱俗。而在日本，非常注重能让员工“保住面子”，因此这套假设也不适用于日本。