

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕乔纳森·尤德诺维奇 等著

企业领导

Smart Things to Know About Leadership

中国大百科全书出版社

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕乔纳森·尤德诺维奇
〔英〕理查德·科克 著
〔英〕罗宾·菲尔德
王研慧 李景华 译

企业领导

Smart Things to Know About Leadership

中国大百科全书出版社

总编辑：徐惟诚 社长：田胜立

[京]图字：01—2004—2467

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领导 / (英) 尤德诺维奇, (英) 科克, (英) 菲尔德著; 王研慧, 李景华译.
—北京: 中国大百科全书出版社, 2004. 11 (高效能管理者文库)

ISBN 7-5000-7181-7

I. 企… II. ①尤… ②科… ③非… ④王… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114066 号

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK

本书经英国苏茜·亚当斯版权代理中心代理, 取得开普斯通出版有限公司出版授权。

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

未经著作权所有者书面许可, 不得以任何形式或电子、化学、机械方式 (包括摄影复制、信息存储和检索系统), 对本书任何内容进行复制或传播。

策划人: 马汝军 包刚升

责任编辑: 罗鑫

企业领导

乔纳森·尤德诺维奇 理查德·科克 罗宾·菲尔德 著

王研慧 李景华 译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码 100037 电话 010-68345015)

新华书店经销

北京怀柔红螺福利印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 11.125 字数: 150 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5000-7181-7/F·223

定价: 28.00 元

高效能 管理者

欧美各界对 《高效能管理者文库》的赞誉

这里的一切都有关于管理，这里有关于管理的一切。

——《金融时报》

这是一套真正看起来轻松、读起来愉快的企业管理丛书。其中每一本所蕴含的管理智慧，都能让我们在工作中和生活中触类旁通、掌握要领、提高效率、实现卓越。

——沃尔特·劳伦斯，教授，美国管理科学学会名誉主席

《高效能管理者文库》能够带我们回归企业管理的基本面。不论你是新手，还是经验丰富的管理者，它都将为你提供企业成功运作的基本知识。这是一套现代商业社会的管理“大百科”。

——《星期日泰晤士报》

《高效能管理者文库》为处于激烈竞争的商业世界中的人们提供了一种全新的管理体验。当我们和企业面对战略、客户、变革、电子商务、品牌、关键技能、知识管理、财务、团队工作以及伙伴关系等等这些重大问题时，它能帮助我们突破管理困境，实现高效管理。

——亚马逊网上书店



如果你希望成为一名高效能的管理者，能有效地管理自我、管理他人、管理组织，那么我建议你读一读《高效能管理者文库》，并将其中的核心原理和管理智慧应用到实际的工作当中去。

——巴里·威尔逊，英国朗立国际房地产公司总裁

单从内容编排的角度来看，《高效能管理者文库》是我见过的最好的管理类图书。它的每一本书都贯穿了独具特色、简单实用的六个专栏：“管理箴言”揭示了成功企业的内在诀窍；“至理名言”展现了众多精英人士的真知灼见；“大师智慧”介绍了管理大师们的卓越成就；“声音”汇集了一些企业的得失经验；“难题”指出了管理实践中足以致命的思维困境；“释疑”则为你破题解惑，帮助你摆脱困境，抢占先机。这些内容将帮助读者更好地掌握企业管理的经典理论，了解前沿观念，这也是本套丛书最出色、最具价值的部分。

——杰夫·史密斯，加拿大《新企业周刊》执行主编

你是否也有这样的体会：使我们和企业陷入困境的不是外部环境，而是内部管理。对于那些急切希望提高管理效率的人来说，这真的是一套值得细细品味的书。

——欧文·费德曼，高级管理教练，《管理提速》作者

它是一套经典的读物。不论是企业家，还是经理人，是行政人员，还是推销员，是学生，还只是一位感兴趣的读者，都能从中汲取智慧，轻松实现高效管理、成就卓越未来。

——莎伦·莱希特，咨询家，《杰出人士的100天》作者

对《高效能管理者文库》 各书的精彩评价

这本书（《企业管理》）只想教给你一样东西，也是其它书所忽略的东西：企业本身。在这里，你完全可以透过森林看到树木。

——亚马逊网上书店

《企业管理》一书向我们阐明了高效能管理的极端重要性，并简明、精辟地归纳了对每个管理者都非常有用的核心概念。

——麦克·格雷，组织发展教授，《打开管理之门》作者

二十一世纪，每个人都应该懂得运用管理，来为自己和组织创造更大的价值。《企业管理》为我们打开了这一窗口，它有着丰富的资料，却没有深奥难懂的专业术语。它适合于处于商业社会中的任何一个层次的人——从大学毕业生到首席执行官。

——《金融周刊》

《企业变革》使我们清楚地认识到，如果无法面对变革，我们选择的就是一条毁灭之路。

——英国《商业信息导报》

对于那些希望发动并实施变革的人来说，大卫·弗斯的作品（《企业变革》）提供了大量的实践指引。该书还具有很强的可读性。

——乔治·雷蒙德，美国商业变革研习会总裁



人人都知道战略是所有公司的基石，但只有极少数人真正了解如何利用战略。
《企业战略》将帮助你成为这极少数中的一员。

——亚马逊网上书店

如果你希望制定一个伟大的战略并使它留下痕迹，那么不管你的公司大小，
这本书（《企业战略》）都能帮助你塑造强大的竞争优势。

——贾斯汀·亨特，兰森德公司首席执行官

在《企业战略》一书中，作者清楚地解释了怎样确定企业的长期发展方向。
作为一名总经理，要知道自己最擅长的优势竞争资源。作者还告诉我们，变得与
众不同也是至关重要的，成功企业的战略依靠于其行为不同于任何竞争者。

——罗伯特·克利戈尔，国际成功协会理事长

在管理者们做出的商业决策中，大约半数都以失败告终。《企业决策》一书
着重针对如何做出完美的商业决策，提出了许多方法和技巧。有效地应用这些方
法，能够帮助我们大幅度降低决策失误的概率，从而将经营风险降至最低。

——约翰·帕斯卡尔，管理思想家和教育家

无论在什么时候，富有创造力和影响力的领导都是一个卓越企业的基石。
《企业领导》将帮助你成为卓越企业中的卓越领导者。

——《哈佛商业评论》

《企业领导》概述了许多管理大师的基本观点，比如沃伦·班尼斯、诺埃尔、
加里·海默尔等。它也描述了有效领导的七个原则：动机、学习、敏锐、交流、全
球性思想、平衡和勇气。

——亚马逊网上书店

高效能 管理者

总序

像高效能管理者一样思考

如果缺乏高效能管理的知识、技能、思维与智慧，企业家和经理人将很难在事业生涯上获得大的发展，企业也无法成长为一家成功的大公司。但实际上，低效能的管理几乎无处不在，并且已经使很多企业陷入了管理困境。

对欧美企业界产生过巨大影响的管理学家亨利·明茨伯格教授曾经说：“对于什么是高效能管理，我也不是最清楚，但毋庸置疑的是，在如今的企业界，无效管理确实随处可见。”的确，从商业史上看，成功的公司往往是高效管理的公司，而那些被竞争对手击败的公司往往就是在管理上出了问题——直至最后，这些公司已经完全无法进行有效管理了。

明茨伯格教授还进一步认为，“管理者的效率往往是决定组织工作效率的最关键因素”。也就是说，一个企业能否实现高效能管理，主要取决于这家公司的首席执行官和经理人能否成为高效能的管理者。

然而，从企业界的现状来说，要想成为高效能的管理者并非易事。一方面，大部分经理人并没有完全掌握有效管理的知识和工具；另一方面，即使是最有才华的经理人也可能在企业管理的过程中变得低效、甚至无能。

那么，怎样才能改变这样的管理现状呢？美国管理学大师彼得·德鲁克明确指出：“管理者必须要认识到，只有经过特殊努力学会高效能的管理，才能避免成为一个无效的管理者。”

《高效能管理者文库》的出版正好适应了这种需要，它为处于管理困境中的经理人和希望提高工作效率的管理者带来了一种全新的智慧体验和思想洗



礼。《高效能管理者文库》与众不同的价值来自于三个方面：

首先是内容上的全面性。《高效能管理者文库》第一辑出版5部作品，计划出版10~20部作品，其内容涵盖了现代企业所必须面临的全部重大问题，包括战略、决策、领导、变革、营销、品牌、财务、客户关系、电子商务、项目管理、关键技能、知识管理及团队建设等各个方面。《高效能管理者文库》的目标是要帮助人们快速掌握高效能管理的关键知识和核心技能，帮助人们快速获取最有效的管理原则和管理工具。

其次是兼顾管理知识、技能、思维和智慧。《高效能管理者文库》不仅为经理人提供了基础性的管理知识和关键性的管理技能，而且还带给管理者创新性的、与众不同的管理思维和管理智慧。《高效能管理者文库》借助管理大师、著名企业家与读者的交流，帮助经理人培养高效能的创新思维和管理意识。

再次是适应当今变革时代的需要。国际互联网的发展已经深刻地改变了商业世界的游戏规则，终身学习也已经不再是一种趋势，而就是一种真正的现实。《高效能管理者文库》融新技术、新经济和变革管理于每一部作品的内容与文字之中，帮助管理者适应变革时代的需要。

正如彼得·德鲁克所说，组织中的每一个人都应该像高效能的管理者一样工作和思考。无论你是首席执行官、经理人，还是MBA、普通职员，培养高效能管理的思维和技能都是成就卓越的必由之路。

希望《高效能管理者文库》的出版，能够帮助中国的企业家、经理人、MBA和普通职员迅速成长为新时代的高效能管理者和杰出管理精英。

《高效能管理者文库》编委会

目 录

Contents

1 揭开领导的神秘面纱	1
领导的主旨	1
创造财富的企业领导艺术	3
管理与领导	12
开创自己的事业	14
精心描绘企业远景	18
2 企业领导面面观	23
企业领导是否毫无实际内容?	23
领导是否只是心理学问题?	24
领导是理论问题还是实践问题?	25
领导总是不可或缺的吗?	26
领导工作是个人行为还是集体行为?	27
首席执行官不应该成为“主要领导”吗?	29
首席执行官应担负起领导责任吗?	30
好的领导者需要具备哪些素质?	34
领导者是天生的，还是后天造就的?	36

领导者应该温和民主还是独裁专制?	39
领导的反义词是什么?	40
领导力是可以习得的吗?	41
成为出色的领导是否有迹可循?	43
3 领导的三重身份	45
领导者的真相	46
个性品质	48
预制角色	55
公司现状	57
把握冲突, 控制自我	63
4 学习型领导	67
学习当领导	67
领导学习之轮	69
增强自我意识	70
不断学习	75
做出决策	83
行动和动员	84
5 三个童话的启示	93
提出问题, 正视问题	94
提出质疑, 倾听异议	103
答案就在眼前	111

6 做个务实的领导	123
企业各级都需要领导力	125
不要盲目追求协商一致	130
不可或缺的洞察力	133
灵活处理突发事件	137
发现真实的自我	145
7 领导力综述	147
领导意味着进步	147
领导的双面性——洞察力和自我意识	148
自我意识——难以把握的领导之魂	148
领导要广交朋友	157
领导是一种集体行为	159
利于领导的企业组织结构	163

1

揭开领导的神秘面纱

我崇尚进步，但不喜欢变革。

——马克·吐温

领导的主旨

领导的意义就在于发动变革，并通过变革推动进步。

然而，不只是马克·吐温反对变革，很多人都如此。而生活中的变革又随处可见，不可避免。那么，我们是听任无情的变革主宰我们，还是主动发起变革为己为人谋利？我们是因变革而遭受损失，还是想利用变革来推动进步？

至理名言

领导就是要让下属乐于接受他们本不喜欢的事情

领导是一种让下属做他们不喜欢的事情并乐于接受的能力。

——哈里·杜鲁门

领导的目标就是实现进步，将大众带进更加美好的世界。领导会平衡各种社会力量，推动个人、团体、组织、市场、经济和社会在各自的方向运动，创造凝聚力，使我们从身边的变革中获益。领导将使我们认识到，变革并非威胁，而是机遇。领导要求我们不能局限于重复既定的运作模式，而必须推陈出新。

所以，有效的领导能够说服下属从习惯性领域迈向陌生的新领域。领导往往能借助变革实现进步。

管理释疑

问：我们的生活还能继续进步吗？

答：大量证据使哲学家和历史学家们认为，人类生活不再会沿着不断上升的路径发展。然而，经济和科技的结合已经创造了一个近似于乌托邦的神话，这在300多年前是难以想像的。目前，世界经济每年以3%的速度增长，这就意味着每23年，财富就将翻倍。在一个多世纪的时间内，世界经济甚至增长了20倍！而企业领导正是促进经济增长、实现致富的一个主导因素。

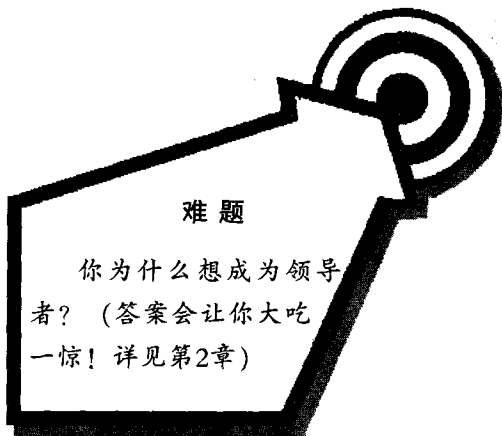
领导是一种品质，一种文化，一种角色，一种思维方式和一系列行动。领导能够带来建设性的变革。

什么是领导者

领导者的真实含义是指具有领导能力的人。真正的领导者并非一定是正式的领导者，事实上，也许并没有什么正式的领导者。

创造财富的企业领导艺术

无论你是正式领导者（你的工作就是领导别人），还是非正式领导者（发挥客观领导作用）；无论你是否是在位的领导者，还是有志成为领导者的壮志满怀者，你都能从本书中受益匪浅。



不过，本书将重点论述的是公司内的领导问题。公司领导和政治等其他领域的领导有许多共同点，其中的一项基本要求，就是对“做什么”有准确和敏锐的直觉。如果领导方向错误，那么，即使领导者能够说服下属做出改变，结果也将毫无意义。这样的变革不仅不能推动进步，反而会成为阻碍进步的绊脚石。

问：既然公司领导有别于普遍意义上的领导，那么，为什么几乎所有有关公司领导的著作和课程都要以政治和军事领导作为案例呢？

答：案例通常具有很高的价值。然而公司案例通常都很复杂微妙，难以获取。当然，大多数研究公司领导的作者都是心理学家和组织发展专家，他们对于“领导”的理解十分深刻。但本书将在汲取这些真知灼见的基础上，重点说明如何使领导服务于公司的财富创造上。

管理释疑



与其他领域内的领导不同的是，公司领导的目标不只是改善组织的现状，更重要的是必须在公司业务流程中实现盈利的最大化。盈利是判断公司资源是否得到有效利用、公司变革是否产生经济进步的惟一客观标准。因此，我们也将告诉大家如何通过领导来获得大量盈利。

从现在迈向理想的未来

要实现从现在到理想未来的转变，就需要领导者对公司环境、自身动机和他人动机（以及这几者之间错综复杂的关系）、公司未来发展方向等有深刻的理解，需要领导者能够动员下属沿着公司正确的发展方向不断前进。

至理名言

领导就是去证明难以证明的事情

从更深层次上看，大多数领导者都是在证明难以证明的事情。

——查理·罗宾森

要在公司现有条件的基础上获利，公司领导就需要谨慎、理智、果断地进行选择和行动。公司领导需要做出成熟、有效的决策，能够得到下属的认同和积极响应，并促使下属积极主动地去执行。

公司领导必须明辨消极自夸与积极的乐观主义的区别，需要明辨过度疑虑与理智谨慎的区别。领导者必须明断何时采取行动，以及如何制定有吸引力的公司战略来推动公司的发展。

因此，领导者需要把握好现在和理想未来之间的界限，需要衡量公司的传统和现状，考虑公司的发展潜力、远景规划、发展障碍等等问题。

领导力即影响力

在生活中，每个人都要做出一些领导性的决策：无论是职业生涯和终身伴侣的选择，还是是否要孩子、搬家、创业、跳槽等。而任何一种系统的管理理论或是完美精致的流行心理学，都无法为我们在面对上述选择时提供简单明确、屡试不爽的答案。所以，我们通常在无法确定自己的决策是对是错时，就必须及时做出选择，并付诸行动。

领导是把下属引向未知领域

领导者的任务是把下属从现状引向他们未曾经历过的领域。

——亨利·基辛格

至理名言

公司领导也是如此，即使不知道前景如何，有时候也必须做出决策，实施变革。但另一方面，公司领导深思熟虑的变革，必须要考虑到对公司员工的巨大影响。

试想有这样一个人：他对你的一生影响最大，尽管你对自己的决定深感不安，而且很有可能一无所获，并要为此遭受惩罚，但你还是在他的建议下冒险行动。

试想另一种情况：在某人的影响和鼓励下，你要打破惯例，不按