

全美顶尖学府 MBA 教授超一流作品 第一套中英对照 MBA 丛书
纽约时报强力推出 企业经理的速成宝典

MBA 实战手册 01

快速成就领导力

10 分钟掌握一种领导技巧 100 分钟打造领导气质

[美]雷蒙·艾戴格 巴克·约瑟夫◎著 莫燕雄 罗远华◎译

领导力与愿景力

—培养优秀领导者的 25 个秘诀

Leadership & Vision

25 Keys to Motivation

POCKET
MBA
SERIES

汕头大学出版社

POCKET
MBA
SERIES

领导力与愿景力

— 培养优秀领导者的 25 个秘诀

Leadership & Vision
25 Keys to Motivation

[美] 雷蒙·艾戴格 巴克·约瑟夫◎著 莫燕雄 罗远华◎译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力与愿景力: 培养优秀领导者的25个秘诀/[美] 雷蒙·艾戴格 巴克·约瑟夫著; 莫燕雄 罗远华译

—汕头: 汕头大学出版社, 2004.6

书名原文: *Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation*

ISBN7-81036-578-9

I. 领... II. ①艾...②约...③莫... ④罗... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第 022875号

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

By Ramon J. Aldag, Ph.D. Buck Joseph, Ed.D.

Copyright© 2000 *The New York Times*

Simplified Chinese translation copyright? 2004 by Shantou University Press

Published by arrangement with *The New York Times*.

All rights reserved.

领导力与愿景力: 培养优秀领导者的25个秘诀

作 者: [美] 雷蒙·艾戴格 巴克·约瑟夫

译 者: 莫燕雄 罗远华

责任编辑: 胡开祥 张立琼

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路177号祥龙花园祥龙阁2204室

电 话: 020-85250482 邮编 510075

开 本: 890×1168 1/16

印 张: 12.5

字 数: 50千字

版 次: 2004年6月第1版

印 次: 2004年6月第1次印刷

印 数: 5000册

定 价: 22.50元

ISBN7-81036-578-9/F·98

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

汕头大学出版社在此隆重推出国内第一套中英对照的MBA系列丛书“MBA实战手册”。这是一套十分实用的工具书，从初级主管到高级经理人，所有工商业界人士都能轻松、快捷地获得宝贵的商业指导。本套丛书的作者皆是任教于美国顶尖学府MBA课程的博士。《纽约时报》的编辑麦克·列维德等也都是商界中的有名专家，他们的辛勤劳动使得这一套工具书能超越同类型的书籍，成为MBA入门的最佳读本。

“MBA实战手册”提供了一流MBA课程的关键要点，本套丛书的编排方式是罗列出25个KEY，将各领域的企管经验以及专业知识，以提纲挈领的方式呈现在读者面前。本系列最大的特色是最简练的形式将教科书中的知识难点融入实际操作中，同时中英对照让你领略到专家原创的精髓观点与准确表达。只要你每天抽出十分钟，结合企业的实际状况进行思考，必定会受益匪浅。现在就备齐本系列的12本书，完成个人的MBA教育。

MBA实战手册

◆企业融资：顺利募集资金的25个要点

Business Financing: 25 Keys to Raising Money

迪利普·劳助理教授、理查德·卡多索教授◎著

本书结合企业融资的4大条件：便宜、及时、稳定和弹性，以及资金市场、企业本身，把企业有关贷款融资方面的知识分成25个要点，提供多样化的资金渠道，以建立有效而正确的企业融资观念，并吸收会计学专业训练的精要之处。从筹备贷款到善用贷款，以及各种注意事项均作了详尽的介绍。

◆创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则

Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company

凯瑟琳·艾伦教授◎著

企业如何在扩大规模的同时创造并保持竞争优势？本书指出要充分了解企业和行业的特质，并随着环境的变化采用正确的策略；企业内部必须制定严谨的制度，有效管理企业成长的进程；弹性组织将更能随机应变；规划远景的基本思考方向。同时涉及到筹集资金的方法、企业文化与员工认同的重要性、模式的创新等等。只有准确把握企业成长的契机，才能构建根基厚实的成长优势。

◆财务成本控制：管控公司财务及现金流动的25个要点

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

穆罕默德·胡森教授◎著

本书从成本控制的角度入手，讲述21世纪成功掌握企业成本控制的重要思想。以最基本的“成本-收益-利润”观念为基础，逐步介绍诸如目标成本法、价值工程、作业基础成本制度、标杆评比以及改善方法等成本控制方式，是企业管理者进行有效成本控制的最佳顾问。

◆活用营销策略：商品营销的25个成功策略

Sales & Marketing: 25Keys to Selling Your Products

麦克尔·卡明斯副教授◎著

本书全面介绍了企业营销活动的各个环节，从分析目标市场，产品设计、生产制造、销售渠道安排、价格制定、促销沟通，到将商品送到消费者手中，为读者深入分析有效而正确的营销实务重点。同时更以最为简明扼要的方式，清楚说明各种协调、调整与控制技巧的实务范例，还涉及到营销4P、市场定位、确立品牌等概念及具体的分析，为企业人士提供在激烈竞争中生存、获利和发展的最佳策略。

◆领导力与愿景力：培养优秀领导者的25个秘诀

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

雷蒙·艾戴格教授、巴克·约瑟夫教授◎著

无论是繁荣昌盛时期，还是平淡无奇年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个卓越企业的基石。本书所提出的25个key中，隐含了管理境界的3个层次，从自我激励，到团队管理，以及组织远景的规划与实现，指出了打造核心领导力的努力方向，反映了现代管理学界的主流价值，多角度、深层次、全方位地对你的领导能力进行挖掘和充电。

◆建构公司组织：选择公司组织模型的25个要则

Organizing a Company: 25 Keys to Choosing a Business Structure

杰伊·斯克拉教授、约瑟夫·彭乔瓦尼教授◎著

什么样的组织模式最适合您的公司？本书分析了各种公司模式的利弊，以及合伙或独资经营模式差异的介绍，为读者说明如何依照创业者本身的条件，以及对事业未来发展的期待，选择最适合、最有效率的公司组成方式。本书还介绍了如何安排公司结构，以获取最大限度的法律优势、税务优势与经营优势，不仅是创业者的入门指南，更是发展中企业主的最佳参考资料。

◆精通财务报表：掌握财务数据的25个诀窍

Analyzing Financial Statements: 25 Keys to Understanding the Numbers

艾瑞克·普雷斯副教授◎著

良好的财务控制是企业成功的重要保证，财务报表各项的结果涉及到投资者、债权人、经营者、政府有关管理机构等方方面面的经济利益关系。本书列举了掌握财务报表数据的25个关键，从各类表单（资产负债表、损益表……）到各个财务项目（折旧、销售成本……），以及财务分析方法，让忙碌的企业经理人，也能在短期内完整而有效地掌握审阅、使用财务报表的要点，理解数字背后的决策价值。

◆企业国际化：成为全球化企业的25个契机

Going Global: 25 Keys to International Operations

杰弗里·伯格斯特兰副教授◎著

走向国际是企业发展的一个不可忽略的问题，如何做好准备，面对更多机会却更难以预测的全球市场？本书将为你衡量企业、产品竞争力；介绍进出口业务法规、关税、运输成本、期货等基本问题；关注外国政府的动向、留意贸易壁垒的设置；分析回避外汇风险等方法，为企业走向世界提供全面的指导。

◆投资管理：保证有效投资的25个法则

Managing Investment: 25 Keys to Profitable Capital Investment

罗伯特·泰戈特教授◎著

当你拥有大量闲置资金的时候，你是否想过投资？本书主要讲述企业是如何规划运用资金进行有效投资，其系统地介绍了现金流量、投资风险、投资策划等方面的知识重点，同时运用各种计算公式分析投资成本、管理效益等等，并结合实例说明各种理财模式。

◆董事会运作：董事会与经营者的25个互动原则

The Board of Directors: 25 Keys to Corporate Governance

玛丽安·詹宁斯教授◎著

本书讲述的是美国公司董事会的组建与运作方式，为我国企业董事架构的完善提供了一个很好的参考模型。作者用最简易的方式以序列式说明，逐一阐释董事会与经营者之间的互动模式以及企业统理的基本原则，为新企业的建构提供具体而实用的经营启示。

◆企业营运规划：企业稳健经营的25个重点

Business Planning: 25 Keys to a Sound Business Plan

爱德华·威廉姆斯教授、詹姆斯·汤姆普森教授、埃尔伯特·奈培尔教授◎著

本书将如何经营一个企业从开始应该注意的事项逐步告知读者，一共总结出25个经营事业的关键，从分析企业的使命感、影响企业成败的关键一直谈到投资报酬与资金的获得。同时以全面性的考量面对当下企业经营的疑问以及未来可能出现的变局，是企业迎接新时代、规划经营远景时最完整的观念引导者。

◆如何编制预算：有效运用财源的25个弹性规则

Forecasting Budgets: 25 Keys to Successful Planning

诺曼·摩尔副教授◎著

如何编制一个最有效的预算？本书就预算的精神、预算编制要注意的事项以及预算编制的内容作了详尽的介绍。包括成本分析的技巧以及弹性预算、短期现金流量的应用、长期性资本支出预算等。为读者提供目前最先进的预算制度，是企业者制定经营发展计划时最明确高效的指导原则。

目 录

- 秘诀 1 重点介绍：欢迎加入领导者的冒险之旅 10
- 秘诀 2 培养你的EQ 14
- 秘诀 3 灵活安排时间 20
- 秘诀 4 学会处理压力 26
- 秘诀 5 自我激励 32
- 秘诀 6 领导者不是天生的 38
- 秘诀 7 打造成功的领导者 44
- 秘诀 8 所有权力都是相对的：建立你的权力基础 52
- 秘诀 9 尝试设定明确的目标 58
- 秘诀 10 帮助员工改善工作绩效 64
- 秘诀 11 权力下放 74
- 秘诀 12 创建高效团队 78

Contents

- Key 1* Introduction and overview: welcome to the journey! 11
- Key 2* Develop emotional intelligence 15
- Key 3* Manage your time wisely 21
- Key 4* Learn to manage stress 27
- Key 5* Practice self-motivation 33
- Key 6* Leaders aren't born that way 39
- Key 7* Make yourself into a leader 45
- Key 8* All power is relative: building your power bases 53
- Key 9* Practice effective goal setting 59
- Key 10* Help others improve performance 65
- Key 11* Empower others 75
- Key 12* Build effective teams 79

目 录

- 秘诀 13 实行合乎道德的领导 86
- 秘诀 14 清楚的沟通 92
- 秘诀 15 组织有效的会议 98
- 秘诀 16 提高演讲能力 106
- 秘诀 17 主动倾听意见 116
- 秘诀 18 重视非言语交际 122
- 秘诀 19 管理冲突 130
- 秘诀 20 管理企业文化 138
- 秘诀 21 为全球化做准备 146
- 秘诀 22 锐意创新 156
- 秘诀 23 定义企业的愿景、任务、价值观、行为规范、目标和策略 164
- 秘诀 24 共同创建公司愿景 174
- 秘诀 25 实现愿景 182

Contents

- Key 13* Practice ethical leadership 87
- Key 14* Communicate clearly 93
- Key 15* Lead effective meetings 99
- Key 16* Present as a pro 107
- Key 17* Lead through active listening 117
- Key 18* Be conscious of nonverbal communications 123
- Key 19* Manage conflict 131
- Key 20* Manage organizational culture 139
- Key 21* Get ready for globalization 147
- Key 22* Initiate change well 157
- Key 23* Define your organization's vision, mission, values, credo,
goals, and strategy 165
- Key 24* Use participation to create vision 175
- Key 25* Turn vision into reality 183

秘诀 1

重点介绍： 欢迎加入领导者的冒险之旅

领导，是指“给与指导，身先士卒。”这跟冒险——探索无人踏足的境地的行为十分相似，并非胆小、怯懦，或是弱者能办得到的事。《领导力与愿景力》是《MBA 实战手册》的其中一本，它会引领你探索一段新的旅程。

领导者是后天造就的，而不是天生的，是通过经验、良师益友和机会铸造出来的。大部分领导者都需要辅助工具，本书所介绍的辅助工具，可以帮你为自己的角色定位，了解你的下属和你的公司的组织潜力，从而制定更好的决策。

本书有三个重点：自我领导、建立有效率的工作关系、创立并实现公司的愿景。

我们希望本书能为你带来清楚、具体、有益、实际的建议。我们的建议并非象牙塔之梦，而是多年研究和经验的结晶。这些建议源自我们累计了50多年有关领导才能的研究，并大量咨询了参加威斯康星麦迪逊大学经理人培训课程和遍及全美及全世界的各级企业领导者，所以，我们相信为你提供的建议都是中肯而深具说服力的。

想要领导他人，必须首先有能力领导自己。在你学习与领导的过程中，对你自己和你所负责的部门，都应用怀疑的态度，不断地探索。以下的问题或许能使你在领导者冒险旅程中得到启发：

KEY 1

Introduction and overview: welcome to the journey!

Leadership means "guiding on the way, especially by going in advance." The act is akin to venturing out toward a place where no one has yet been—an adventure, not for the timid, the cowardly, the weak. As part of the *New York Times* Pocket MBA series, *Leadership and Vision* will help you lead the journey into new territory.

Leaders are made, not born; they are molded by experience, helpful mentors, and opportunity. Most carry tools. This book's tools should serve you well as you shape decisions regarding your roles, the people that you lead, and your organization's potential.

Three themes summarize this book's contents: leading yourself, building productive working relationships, and creating and implementing organizational vision.

We hope you find our recommendations clear, concise, helpful, and, above all, practical. Not dreamed up in an ivory tower, our advice comes instead from a synthesis of study and experience. The suggestions are derived from some fifty years of experience with leadership research and consulting with business leaders of all levels attending executive-education courses at the University of Wisconsin-Madison and in companies across the country and world.

To lead others, you must first be able to lead yourself. Thus, as you read and lead, continue to explore skeptically both yourself and your unit of responsibility. These questions may help you continue your life-long

- ◆我的优点和缺点是什么？
 - ◆我的部门的优点和缺点是什么？
 - ◆我的领导能力还有什么地方可以提高？
 - ◆我的部门有哪些方面可以提高：生产力、质量、成本控制、安全、竞争力、员工知识和技巧、士气，或者是创意？
 - ◆我们大赢和小赢的机会各有多少？
 - ◆我们共同的愿景和目标是什么？
 - ◆我要怎么鼓舞、激励自己和别人？怎样相互支持并实现我们共同的愿景和目标？
 - ◆我要如何建立一个团结、高效率的团队？
 - ◆如何让员工各施其才？
 - ◆怎样让员工在工作中得到更多乐趣，并且愿意努力拼搏？
- 最后，祝你旅途愉快！

leadership exploration:

- ◆ What are my strengths and weaknesses?
- ◆ What are the strengths and weaknesses of my unit of responsibility?
- ◆ Where do I need to improve my leadership ability?
- ◆ Where does the unit need to improve: productivity, quality, control of costs, safety, competitiveness, personnel knowledge and skills, morale, innovation?
- ◆ What are our opportunities for small and big wins?
- ◆ What should be our common vision and purposes?
- ◆ How do I inspire and motivate myself and others to support, commit to, and work to accomplish our common vision and purpose?
- ◆ What do I need to do to build a cohesive, productive team?
- ◆ What do the people in the unit need to do their best?
- ◆ How can we put more joy and celebration into our efforts?

Best of luck to you."Bon Voyage!"

秘诀 2

培养你的 EQ

对上班族来说，最大的挑战之一就是要控制好自己的情商。如果我们适当处理好自己的情绪，它就能够帮助我们正确行动并获得成功；否则，如果处理不当，则可能引起混乱。

绝大多数的专家认为，智商所反映的只是范围较窄的语言和数学技巧，仅占一个人全部智力中很小的一部分。智商测试所反映的技能也只跟课堂成绩有关，并不能反映现实生活的能力。

为了让大家对“智力”有更深广的认识，我们在这里举一个颇有说服力的例子。我们曾对大批四岁的儿童做过智商测试和“棉花糖”测试。在“棉花糖”测试中，我们跟那些小孩说，如果你现在先不把棉花糖吃掉，我待会儿就给你两个，借此观察小朋友们的反应。结果，12到14年后，人们发现，在测试IQ方面，这个对儿童控制冲动能力的测试比一般的学术智能测试效果强了两倍；测试结果还表明，控制能力好的人，他们的自我调节能力、社交能力、自信心和可靠性也比一般孩子强。

当人们，不管是“专家”与否，被要求描绘一个智商高的人时，他们都会用诸如此类的描述：“善于解决问题”、“兴趣广泛”、“宽于待人”、“敢于承认错误”、“目标明确”、“善于沟通”等等。这些描述说明人们普遍偏重于广义上的智商，而非单纯的“学术上”的智商。