

现代经管系列



NEW
LEADERSHIP

• 一部影响了全球8000万各行业领导者的书 •
被美国政界、商界精英人士奉为“领导的圣经”

新领导

NEW
LEADERSHIP

迅速提高领导力的方法

全新领导理念

New leadership pattern

全新经营观念

New administration concept

全新管理模式

New management mode



[美] 约翰·科特 著

曾志生 译

现代出版社

新领导

——迅速提高领导力的方法

[美] 约翰·科特 著
曾志生 译

 现代出版社

版权登记号:图字 01-2004-5485

图书在版编目(CIP)数据

新领导:迅速提高领导力的方法/(美)科特著;曾志生译.—北京:
现代出版社,2004

ISBN7-80188-384-5

I. 新… II. ①科…②曾… III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据(2004)第 082354 号

The New Leadership: The method for improving leadership quickly

By John Kotter

Copyright © 2004 by John Kotter

Original language publishing by John Kotter, All rights reserved

Simplified Chinese translation edition published by Modern Press

作 者: 约翰·科特

译 者: 曾志生

责任编辑: 傅威海

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483 (兼传真)

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 20

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 00001~10000 册

书 号: ISBN7-80188-384-5

定 价: 32.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

让你的领导力跨上新台阶

——译序

企业是一个大的团队,怎样使团队的力量发挥到极至,这是每个企业所期盼的,也是每个企业领导所探求的。而作为企业领导,面临的最大挑战,是如何去开发或实践一种崭新的领导模式,如何最有效最迅速地提高自己的领导能力。不论是现在还是未来,这都会是成功的一个决定性因素。

作为企业的领导人,观念是最重要的。越是高级的企业主管,以旧思维模式思考,越会有大的风险。如果一直在旧的想法里投资,投资越大,受到新想法的冲击越大。因此,能否成功经营团队,首先取决于领导者的思维。领导力的危机往往源于高层主管过于关注外来压力,使自己与内部资源相脱节。所以,为了提高效率,领导者必须采用由内而外的方式,用一套现代的管理方法应付当今瞬息万变的局面。

这种新领导主要有三个原则:先知先觉、协调和行动。通过三方面的结合,为领导者清晰展现出该如何改变,并及时付诸行动。这几个原则的核心即是目标的明确与一致。企业和管理者向着具体的、一致的目标同步行进。

先知先觉是指当意外发生时,能做到处乱不惊,并掌控大局。无论未来会发生什么,一个拥有先知先觉者的企业都已作好应对的准备。先知先觉,就要像蝙蝠一样探测微弱信号。今天的领导者如何能先于商业趋势的

形成,抓住这些信号?答案很简单:饲养蝙蝠,而不是青蛙。先知先觉包括下面三个层次:先知先行、洞察力、应变能力。

协调就是指领导者必须想方设法地通过整合内部资源,并使他们自己同这些资源紧密配合,来激发协调的、适当的、及时的行动。协调表现在以下几个层次:协调一致、以身作则、人际关系、沟通、激励。

行动是指通过管理赢得员工的“人心和思想”,使他们相信自己的信念,投身于未来远景及使命,用信念激发他们更迅速有效的行动,使员工脚踏实地地投入,更重要的是,让他们朝着这个方向前进。高效的行动有四个基本要素:执行力、战略、80/20法则、团队。

这些都是商学院里学不到的技巧。公司也不会根据这些原则进行招聘、培训和升职。但它们却是成功的关键。这些,正是领导者需要知道和提升的能力。

21世纪是充满希望的世纪,又是竞争激烈的世纪。企业的领导者们如何突破一次次重围,领导企业起死回生,从胜利走向新的胜利,这是一个值得人们思考的问题。因此,领导力在新的世纪里就显得至关重要了,只有给自己的大脑灌输新的领导理念,形成新的管理模式,才是最根本的解决方案。

一切都是瞬息,一切都将过去,而那过去的将会是激烈中得来的,那过去的将给我们留下美好的回忆。最重要的结果,就是赢得人的那颗心,一旦你赢得了他们的那颗心,他们就会永远追随着你,成功根植于一种精神素质,一种激发他人的能量。

你的命运是自己掌握的,企业的命运也是你自己掌握的,在充分的自信中,选择成功的策略,你一定会实现突破。

相信本书能给你带来一种新的启发,对提高你的领导能力有新的帮助。

译者

2004年7月

目 录

先知先觉篇

先知者先行 / 3

企业先知9大特质 / 4

怎样做一个先知先觉的管理者 / 7

超强的洞察力 / 10

什么是洞察力 / 10

测测你的洞察力 / 14

领导者洞察能力测评 / 16

先行一步的重要性 / 20

“企业家悟性” / 21

爱因斯坦的洞察力是如何产生的 / 28

培养“洞察力”的五个人手点 / 32

小贴士：良好睡眠可提高洞察力 / 33

洞察人性，激励成员 / 38

洞察变化,利导冲突 / 41

应变能力 / 45

测测你的应变能力 / 45

学会应变 / 47

管理者的应变 / 50

IBM“按需应变” / 52

四大特征描绘“按需应变” / 52

五个框架助企业应变 / 53

“按需应变”的IT基础 / 54

M公司在应变中变革 / 55

规划搁浅 / 56

执行不足的背后 / 57

整合不是“拉郎配” / 58

战略计划的基石 / 59

领导者的应变与危机处理能力 / 61

经典案例 / 74

小测试 / 78

协调篇

协调 / 85

你善于协调公务关系吗 / 85

圆桌——协作的最佳比喻 / 89

让你的企业协调一致 / 94

有了目标就万事大吉吗 / 96

在企业内部建立有效的协调管理机制 / 100

让部门的职责定位明确 / 102

人际关系 / 105

看看你的人际交往能力 / 105

人际关系你明白了吗 / 107

让你的人际关系跳起舞来 / 109

领导——人际关系的重头戏 / 111

做与员工交心的老板 / 113

沟通 / 115

你有强大的沟通能力吗 / 115

有效沟通——企业所不可或缺的重要环节 / 118

冲突也是沟通？ / 119

七种与员工进行有效沟通的方法 / 127

克服你在沟通中遇到的障碍 / 134

迪特尼公司的沟通制度 / 137

激励 / 142

你了解激励方法在领导中的运用吗 / 142

关于激励 / 144

激励的作用 / 146

如何激励你的员工 / 147

激励员工的原则 / 150

四类下属的激励技巧 / 152

激励措施的六大陷阱 / 155

自我激励九法 / 157

松下的半块牛排 / 159

杰克·韦尔奇谈激励 / 160

行 动 篇

执行力 / 171

CEO面前的鸿沟 / 172

领导者——执行力 / 175

陷入困境的施乐——缺乏执行力的典型 / 182

老板+员工=计划的执行 / 186

强化你的执行力 / 191

BLUELIGHT(蓝光)公司执行力的应用案例 / 194

战略 / 203

你了解战略的实质吗 / 203

强大的战略管理体系 / 218

战略管理新阶段 / 223

战略管理的新趋势 / 239

不确定条件下的战略管理 / 240

通用电气：战略计划的制定与演变 / 246

80/20法则 / 254



充分发挥领导力的20% / 257

80/20法则应用篇 / 260

80/20推销箴言 / 269

慎用“80/20法则” / 272

团队 / 276

你有团队协作的技巧吗 / 277

团队的概念与实现机制 / 280

猩猩和团队精神 / 285

理想的团队 / 287

团队管理小贴士 / 292

团队管理的几个误区 / 296

团队管理100招 / 298

希尔顿的团队精神 / 304

先知先觉篇

先知

——译者引用《风之花》

他必须在我的身边，不是上空
他任凭灵魂飞走，再飞回
他等待日落，等待晨曦
等待最后一种声音，他是
一块巨大的岩石，等着我的船搁浅

他把脚趾放在鞋子外面
他把背部全部撕开
一只蜜蜂落在他的头顶
他的头颅会如花瓣敞开

他走在他的地方，既是前行者
又是追随者，聆听蚂蚁的秘语
与草叶的隐闻，他不诉说，从他的眼里
探察不出世界的异样
可是世界已经异样了

先知者先行

一位日本人从菲律宾进口了一种在热带海中生长的虾——进口价格仅1美元,他在日本把它们装入盒子,取名“偕老同穴”,这种既谈不上生产成本,也没有复杂工艺的商品,一下子就卖到260至270美元,而且供不应求。实质上,它们是自幼从有隙的石头缝里进去,然后在里面成长的雌雄虾,因为无法再出来,它们就只能在石头里度过一生。这位商人的高明之处在于,他能敏锐地意识到这种商品可以为人们提供情感上的安慰,并为其附加了一种天才的创意——以这种爱情专一、从一而终的虾作为象征永远美满幸福的结婚礼物送给新婚夫妻。——他就是想到了一般人所想不到的地方而抢占了商业先机。

做任何事情,先知先觉为机会者,后知后觉为行业者,不知不觉为消费者。所谓超前一步,领先一路。任何一种产业,一开始都只是一种现象,然后逐渐会形成一种行业,最后才转变成一种产业。我们可能会等到很多事情的出现,但是很难等到一个行业的出现。世界首富比尔·盖茨,早在二十五年前就看准了电脑软

件的市场,第一个推出了Windows(视窗)软件,不仅成功地建立起了自己的企业王国,更引领了世界潮流的发展方向。攫取每一次商机、成为赢家的关键都离不开“早”这个概念。面对时代发展的趋势,建议在任何机会来临时,都去设法了解它们,读懂它们。如果是一个机会,那就问一下自己:你属于先知先觉者,还是属于后知后觉者呢?因此,人们首先要了解自己,改变自己,才能超越自己,改变别人。有一句名言:“在趋势和潮流面前,谁先改变观念,谁就把握先机;谁先帮别人改变观念,谁就拥有市场。”

先知先觉者的优势:

■很灵敏,知道哪里有商机。

■很锐利,善于从繁杂的信息里捕捉到商机。

■先知先觉者通常比一般人看得更透彻,他们往往能够看到别人看不到的地方,并判断出这是不是一个商机。

■先知先觉者往往比较果断,能够准确地抓住稍纵即逝的机会。

有这么一句话:这个世界从来都是先知先觉的人领导后知后觉的人,再开发不知不觉的人。并不是每一个人都能走到先知先觉的金字塔尖,但开放的态度却能让人走得更向上一一点。

企业先知9大特质

卓越领导应精于运用这些特质,做企业的“先知”。

那么,何谓先知?辞典中的定义为:先知是那些知晓神秘奥

妙的人,能凭直觉感悟真理。

同样,企业先知也具有某些明显可辨的特质。在新的世纪里,变革之迅疾,超乎世人想象,企业先知的这些特质将变得至关重要。你不妨根据下面提到的品质、人生态度和运作策略来对照一下你自己,找出自身具有多少这些特质。

■绝对诚实

成功经营企业的第一个秘诀是只讲实情,绝不出尔反尔。正直的品性不仅是一种美德,更是个人和企业走向成功的保证。作为企业先知,他们从不自欺,反而诚实得不近人情。他们渴望真知,尽管这种追求有时带给他们个人的是苦痛。

■善于学习

人天生需要学习。停止学习之日,便是生命终结之时。企业先知尤其注重自我学习,他们不仅自己勤学不怠,也乐于帮助他人学习,同时,还崇尚调查和探索。

■公正

严守公正是企业先知的超人之处。他们说到做到,凡事恪守公正一致,从不口是心非。KLA Instruments(肯利仪器公司)的Ken Levy(肯·利维)在带领其公司共渡难关时,在某次会议伊始他宣布:“今天我宣布全体管理人员减薪10%。公司里我的薪水比许多人高,所以我的薪水降低20%。”结果与会者非但没有抱怨减薪,反倒要求利维自己只减薪10%,但他不为所动。这一极为公正的措施顿时在公司内引起轰动,员工的士气不仅没有低落,反而愈加高涨。

■反教条精神

企业先知往往对教条很反感，经常对有组织的宗教避而远之。也就是说，他们努力避免接触导致各种不同信仰的宗教观念。摩托罗拉(Motorola)的Bob Calvin(鲍勃)曾说过，远离神学、避开可能彼此冲突的精神信仰，重视各种信仰的共通之处，这对生意人来说很重要。

■勇于展现自己和发现他人最好的一面

多数神秘的传统观念都谈到，我们的内心深处有一片净土，人们常常称之为心灵、灵魂或本我。它是人们所称的更高层次的自我，代表人内心至深处的真我。企业先知懂得如何时刻发现自己及其同事的真我，并将它们真实无误地展现出来。

■具有幽默感

企业先知的脸上常挂着笑容。他们善于捕捉生活中和人类自身的笑料，善于把自己融入玩笑之中。他们很会自嘲，因为生活在他们身上具有双重性，既有神圣的一面，又有荒谬的一面。

■既能高瞻远瞩，又能脚踏实地

许多人能把握眼前，能看到事情的本质，遇事从不畏缩。而另一些人则能预见到未来的各种可能性。遗憾的是，这两种能力，普通人一般只能二者居其一。企业先知却能一身兼二美。

■自律

企业先知具有严格的纪律性，但这种纪律性源自他们内心的激情。他们激情澎湃，为成功而奋斗，但更追求奋斗中的乐趣。这种追求需要自律，这是保证他们澎湃激情的无尽源泉。因此，

实现对自己和他人的承诺,是企业先知成功人生的力量源泉。

■自我平衡

企业先知要密切注意在如下4个主要方面保持自己生活的平衡:亲情(包括婚姻、家庭和知己)、工作、精神和社区生活(包括社会生活和政治生活)。

这就是企业先知要走的路,虽然蹒跚,却充满激情。

然而一个人并不是一朝一夕便能成为先知先觉者的,一个人要想成为先知先觉者不仅要学习,而且要修练,因为知识是每个人立足学习型社会的根基;而丰富的实践更能够磨练一个人的洞察力;他更要倾听,多与智者交流,多与优秀的媒体为伍,这样才能够开阔眼界,超越自身的狭隘。

怎样做一个先知先觉的管理者

人是善变的,但人也怕改变。例如:当我们跟进客户时,我们的对象会不停地提出各种理由来拒绝我们;事实上,他们只是因为怕改变现状而拒绝机会。当然,领导人有时也会不自觉地掉入这样的陷阱中:躲在自我的舒适区内,抗拒着改变的到来。

什么是舒适区?简单地说,当人对于某些人、事、物习以为常后,便会产生舒适区;而改变,就会变成非舒适区。由于人是自我保护的动物,因此多会选择躲在舒适区中。例如:当我们遭遇几次挫折,发现发展客户不顺、销售失败的时候,这些不好的经验便成了非舒适区,因此我们会选择停留在舒适区:不做就好了,