



小狗钱钱_的 卓越领导术

让领导和用人回归简单

[德] 鲍里斯·格荣多 博多·舍费尔 著 周欣 译
(Boris Grundl) (Bodo Schäfer)



机械工业出版社
China Machine Press



小·狗钱钱的 卓越领导术

让领导和用人回归简单

[德] 鲍里斯·格荣多 博多·舍费尔 著 周欣 译
(Boris Grundl) (Bodo Schäfer)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

小狗钱钱的卓越领导术：让领导和用人回归简单 / (德) 格荣多 (Grundl, B.), (德) 舍费尔 (Schäfer, B.) 著; 周欣译. —北京: 机械工业出版社, 2015.6

书名原文: Leading Simple: Führen kann so einfach sein

ISBN 978-7-111-50667-6

I. 小… II. ① 格… ② 舍… ③ 周… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 143445 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-1294

Boris Grundl, Bodo Schäfer. Leading Simple: Führen Kann so Einfach Sein.

Copyright © 2007 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 GABAL Verlag GmbH, Offenbach 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

小狗钱钱的卓越领导术：让领导和用人回归简单

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 戚妍 方琳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 11.5

书号: ISBN 978-7-111-50667-6

定价: 30.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

致彼得：能够向你学习，多么与有荣焉，一如既往。

致卡米尔：感谢你的信任和支持。

LEADING
Führen kann so einfach sein
SIMPLE

译者序

“系统”是本书的关键词，我们需要系统。

有人说，难道“简单”不是关键词吗？

我想要的是简单。这不矛盾，系统有序地对企业和团体进行领导，才会简单。“秩序”是德国人所擅长的，这是一个井井有条的国家，也确实创造了高效、整洁的社会环境。相比观察我们的周围，确实需要在一些事情上更多地系统化，有秩序地进行，而不是把一切交给偶然性、随意性，并且打着旗号说：“别搞得那么复杂，想太多，简单点儿多好。”岂不知缺乏规矩和章法的随性、随心所欲，带来的混乱和麻烦，其后果常常是始料未及的。正如法律的存在不会约束自由，而是保障多数人的自由一样，系统对于简单有效地做领导也是必要的手段和保障。

事情都有两面性，过于烦琐、细致、复杂的规定会带来束缚，正如德国这个国家有时候会让人感觉死板、无趣，译者在读这本书的时候也曾一度觉得过于细微，在一些看来“简单”的事情上如此详细与反复地讲解，令人不耐烦（以聪明智慧著名的中国读者可能会有与我同感）。但是无论如何，这本书里我们可以学习到德国人如何凭借系统化的作业去搞定领导工作，译者个人学习之后的感觉也认为值得，并且，此书也明智地避免了德语作品可能存在的晦涩、刻板与理论性强带来枯燥的弱点，而大篇幅地引用了故事和实例加以说明，这在以“人情”为先的中国文化里，是很有优势的切入方式。

待学完整本书的道理之后，随着为其中的不少真理而感动、深深认同、拍案喝彩，终于也理解前面的故事背景，其意义并不只是以故事吸引读者那么简单，也不是作者以非凡的经历去抬高身价，制造卖点。一切皆在于，当我们获得的所学认为非常值得时，便会对于带来收获的源头感到敬畏和珍视。反之，若最终所获了了，那么前面无论多少铺陈，多少自吹自擂，也只会令人更加觉得浪费了时间。这其中的意义还请读者自己去体会。

将本书献给那些在发展和创造中摸索，寻求秩序和途径，以期走向美好、良性进展，最终收获健康、丰硕果实的人，送给大小正在创业、经历转型反思期的企业和团体，所有有志有心的领导者们。鉴于广泛意义上说，每个人都需要领导和管理自己、自己的生活、周围的人……正如这本书中所阐明的那样，因而这本书也送给那些有追求、向往美好生活品质、对人生的结果有标准的人，浑浑噩噩的人无法从本书中找到兴趣点。

愿我们可以取人之长、补己之短，通过书中介绍的“简单领导系统”，我相信大部分人都能在很大程度上做到让“每个人都可以成为领导者”，无论你

的条件、天赋、知识如何，若能照章操作，哪怕是“依葫芦画瓢”，也会实现至少在一定程度上的正确领导，这就是有系统的好处。当然，能够从本质上理解一切的道理，“知其然，更知其所以然”更好，但是西方人有一句话：“Fake it till you make it”，意即假装那么做，直到你真正做到。曾经有一个美国朋友，就是假笑直到他真的笑出来。那时每次看到他努力地满面微笑的时候，都明显看出实际的愁苦和辛酸，虽然不明了背景情况，但看得出他的努力和拼命的积极态度。积极的态度换来了正面的改变，后来他和美好的女孩结婚，有了孩子，生活看起来慢慢丰盈、走向正轨。

望这本书给在摸索中的人以启发和助益，从中找到适合自己的部分，能结合周围的实际情况去酌情运用。所有认为自己“不会做领导”的人，所有凭着美好追求“依葫芦画瓢”，先尝试按方法、程序去“有样学样”施行领导的人，本书提供了做领导的实战教学手册，提供案例分析和理论归纳两种讲解方式，令人有不同的选择去有效运用。因而，先按着本书提供的方法、技巧像一个领导人那样去行动，直到你成为一个真正出色的高明领导者。愿我们不只模仿西方富裕的物质产出，也能学习西方的丰富精神和文化成果。

感谢所有在本书翻译工作中给予我帮助、体谅、理解和鼓励的人。感谢本书作者在人类文化和文明进步层面上做出的贡献，让我们得以在精神上获得充实和提升。鉴于本人在语言、文化水平上的受限，谨在此对于书中翻译上的不足恳请读者的包容。祝各位阅读愉快！

2015.2.1 于青岛

“人就像是乐器，其共鸣取决于弹奏者。”——维吉尔

格鲁伯股份公司五位董事会成员正在兴奋地等待着。那个一手创立了公司、所有人敬畏地称为“老大”的人请他们来到大会议室。是这样没错，老大请他们来的，他几乎从不命令人。他会提问，给出建议，或者请求别人。

自从老大不再担任公司的领导，一切都和从前不一样了。尽管营业额和利润只下降了少许，但是气氛越来越差。几乎没有人还乐意来上班。有几位资深员工已经辞职。人们觉得公司陷入困境只是迟早的事。当然大家也试着找出原因，但是没人找到一个合理的解释。从前人们常说，从老大那儿可以知道你现在处于什么状况，自从老大离开，就没有指点迷津的人了。

LEADING
Führen kann so einfach sein
SIMPLE

序

然后过了三年多的时间，老大突然又回来了。他与不同的员工进行了谈话，搞清楚了状况，意识到自己的人生事业中缺少了一些至关重要的东西。

他对公司领导层说，他们的 EQ 下降了。他常常使用 EQ 这个缩写，在这里的意思是效率商。效率商决定了一个人的效率高低，他是否可以完成自己需要完成的事，他是否能够达到自己预定的目标。大家觉得老大说得对，最近一段时间公司里没人觉得做事特别有效率。

老大继续说：“如果你做事效率不高，原因就在于缺乏领导能力。”在老大看来，领导力决定了生活的成败。他的结论是，格鲁伯公司存在领导方面的问题。

然后他向大家引荐了一位高层老总：“这个人可以引入一套领导系统，这套系统发挥作用时不受使用的人是谁的影响。”

大家都不知道老大说的是什么意思。但大家对未来的老总期望甚高，希望他能把欢乐和自信重新带回公司。每个人对这位天才都有自己的想象，这也是人之常情。因为老大既然如此赏识他，这人肯定天赋异禀。也许他会像老大当年那样帮助公司好转。

老大说得清清楚楚：“你们终于可以知道，什么是领导了。明白了之后你们每个人的效率商会迅速提高。不管你们打算做什么都可以达成。”

现在领导团队在会议室里等待着这位高人，老大称他路易斯。这个领导小组成员包括仓储部主管艾伯哈特·威尔里希，人事部主管玛努埃拉·海尔茨里希，高级会计师戈特弗里德·簇克，营销部主管英格·萨尔姆，以及检查员阿尔弗雷德·施拜希特。

鲍里斯·格荣多

鲍里斯·格荣多写下了作为领导专家的辉煌事业篇章，尽管他曾经遭受命运的剧烈冲击。这位引人入胜的演讲人堪称欧洲的精英培训师，他的格荣多领导学院使企业能够正确履行其领导责任。

在系统的人力发展领域，该学院比大多数的管理学说都走得更远。

www.grundl-akademie.de

博多·舍费尔

博多·舍费尔，作家、会议发言人和企业家，现居科隆。他作为全世界在金钱与致富题材上最为成功的通俗专业书作家，其头号畅销书《通向财务自由之路》销量逾 1 000 万册。他说：“我们的生活质量有赖于我们的领导能力。”

LEADING
Führen kann so einfach sein
SIMPLE

作者简介

LEADING
Führen kann so einfach sein
SIMPLE

初步说明

出于对不想透露自己身份人士的尊重，以下故事中的人名、地名大多做了变动。

简单地领导是指用脑、用手和用心去领导。下面的标记是为了提醒我们，要时刻注意有效领导的三个方面：



大脑的任务（要做什么？）



手中的辅助工具（用什么工具去做？）



心中的原则（如何去做以及为什么要做？）

译者序

序

作者简介

初步说明

LEADING
Führen kann so einfach sein
SIMPLE

目 录

第一部分 路易斯·伯格的故事

第1章 初遇 // 2

第2章 事故 // 13

第3章 “领导人圆桌会议” // 22

第4章 3×5 // 32

第二部分 简单领导——系统

第5章 五项职责 // 46

第6章 为什么动力必须从内部来 // 52

第7章 系统的价值 // 60

第 8 章 何时开始，如何开始 // 69

第 9 章 五种辅助工具 // 75

第 10 章 操控还是影响 // 85

第 11 章 五条原则 // 98

第三部分 简单领导——责任

第 12 章 对自己的承诺 // 112

第四部分 简单领导——论文

第 13 章 五项职责 // 129

第 14 章 五种辅助工具 // 146

第 15 章 五条原则 // 160

第一部分

路易斯·伯格的故事

LEADING

Führen kann so einfach sein

SIMPLE

第 1 章

初 遇

LEADING

Führen kann so einfach sein

SIMPLE

“早上好，”等候者们听到一个声音，“我是路易斯·伯格。”大门在数秒钟之前的 9：15 准时打开，一个人坐着轮椅进入会议室，现在正向他们问好。

在场的人目不转睛地盯着他，脸上写满惊讶。一个坐在轮椅上的人。大家期待的是一位领导天才，一个能力挽狂澜的人，一个榜样。

“你们为什么来这儿？”他们的思绪被伯格先生简短的提问打断。大家沉默，刚刚这样盯着伯格先生看令他们自觉难堪。

“我再问一次，你们为什么来这儿？”路易斯·伯格好像是盯着每个人的眼睛在问。

这次他们听懂了问题，开始思考。因为老大请他们来，他们就来了。
还因为他们想认识一位领导天才。

营销主管萨尔姆女士回答道：“因为老大，格鲁伯先生请我们来。”

“那你们对我难道毫无期待吗？”路易斯·伯格问。大家又安静了几秒。

“我们开门见山吧……”，路易斯·伯格的声音又一次打断他们的思绪，“你们期待的是一个和我不同的人，你们期待的是一个像哈拉尔德·格鲁伯那样能作为榜样带领大家并指明方向的人，一个天生有领导力量的人。”他停顿了一下，继续说：“对我来说‘领导力量’这个词并不理想，至少从身体角度说，有力量的人这种描述表面上看与我不符。我不用力气去管理。我建议叫‘带领者’，而不说领导力量。对我来说带领者意味着引领而不使力、不斗争。尽管如此，或者正因为如此，我的朋友哈拉尔德请求我过来。他创办了这家公司，成就卓越。但当他三年前退休时，大家突然发现缺了他不行。为了给后继者一个机会，他等待了三年。但公司的氛围每况愈下，多数人感到工作不再有乐趣。纷争出现了，几个可靠的员工辞职。哈拉尔德·格鲁伯像一位预言家可以预见那样，你们正在迅速滑向一场危机。”

在座的人赞同地点了点头。他们知道，这个坐轮椅的男人说的话千真万确。

他继续说：“然后他回来了，跟各位还有其他人进行了谈话，想要找出问题所在。结果是没有人准确地知道自己应该怎么做。大家都没有方向。几乎所有人都想念格鲁伯先生。”

坐在轮椅上的人可以从他听众的脸上看到，他们确实很想念老大。他解释说：“各位都知道 EQ 这个缩写，它是指效率商。”

“当然，”仓储部主管艾伯哈特·威尔里希打断了他，“EQ 决定了一个人的效率高低，是否能成事，能完成多少事，以及他能否将自己的计划付诸实施。”

“那么在座的各位你们做到这些了吗？你完成了自己应该能做到的事了吗？你的计划实施了吗？”路易斯·伯格问道。

这些领导层人员都羞愧地摇了摇头。

“为什么没做到呢？”伯格先生询问道。

他们思考了一会儿。然后人事部主管海尔茨里希女士示意要发言：“老大，格鲁伯先生总是说，‘如果你效率不佳，原因就在于缺乏领导能力。’我从来都没弄明白这两者之间的关系。我认为，大部分原因是这里糟糕的氛围。”

“如果在从 1 到 10 的刻度尺上把你最近几个月的效率标注出来，你要怎么标注？1 代表效率很低，10 代表特别高效。在你能够做到的事情当中，真正完成的有多少？”坐在轮椅上的人问道。

“最多 4 分”，萨尔姆女士说。“我是 5 分”，会计师簇克先生小声念叨。“3 分”，还有人说。

路易斯·伯格严肃地解释道：“你把自己的效率归在哪一档，你的领导能力也就归在了那一档。如果你的效率获得 4 分，那么你的领导能力也得了 4 分。如果你的效率获得 9 分，那么你的领导能力也在 9 分的程度。我