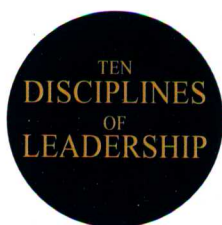


厘清领导力的核心 修炼领导力的正道

领导力十律

刘澜◎著



机械工业出版社
China Machine Press

C933
201328

阅 览

P

领导力十律

刘 澜◎著

TEN DISCIPLINES
OF LEADERSHIP



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

领导力十律 / 刘澜著. —北京: 机械工业出版社, 2013.6

ISBN 978-7-111-42822-0

I. 领… II. 刘… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第121110号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

领导力的核心是什么? 领导职位和领导力有什么关系? 领导和管理有什么区别? 如何成为卓有成效的领导者? 本书从中国经理人的实际出发, 以领导力经典研究为基础, 原创性地提炼出领导力的十条黄金法则, 以生动的语言和形象的案例, 解答了领导力的主要问题, 指出了修炼领导力的正道。

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: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京画中画印刷有限公司

2013年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·25印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42822-0

定 价: 99.00元(精装版)

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

领导力是你做什么

关于领导力有很多误解，其中比较流行的误解有：

- 领导力的核心是职位；
- 领导力的核心是品质；
- 领导力的核心是权力；
- 领导力就是魅力；
- 领导力就是影响力；
- 领导力就是带领团队实现目标；
- 领导力是可以通过参加培训学会的……

这本书的任务，就是告诉你为什么这些都是错的，而且告诉你什么是对的，告诉你为了卓有成效地发挥领导力，你该怎么做。

实际上，这本书的主要论点可以用一句话来概括：领导力的关键不在于你“是什么”，不在于你“有什么”，而在于你“做什么”。

领导力不在于你“是什么”

领导力不在于你“是什么”，或者说不在于你“当什么”。不管你是总经理或者 CEO，还是学校校长、医院院长，或者局长、市

长，这只说明你有所谓的“领导职位”，并不说明你有领导力。

实际上，担任领导职位的人往往缺乏领导力。美国知名领导者约翰·加德纳说：“即使在大型企业和政府机构中，级别最高的那个人也许只是头号官僚而已。”

而且，领导职位还可能妨碍发挥领导力，原因之一是发挥领导力往往要求改变现状，而担任领导职位的人是现状的受益者，从而不愿意改变。

反过来，你也许只是一名保安、秘书、图书管理员……这并不说明你没有领导力，更不说明你不需要发挥领导力。每个人都需要发挥领导力。你至少需要在家庭中发挥领导力。即使你在你工作的组织中处于最底层，你也需要发挥领导力——你不仅需要领导你自己，还可以对你的平级发挥领导力，甚至自下而上地发挥领导力。

领导力像爱情，领导职位像婚姻。有婚姻不一定有爱情，反过来，有爱情也不一定有婚姻。这个世界上有两种人：一种人更在意爱情，而另一种人更在意婚姻。这本书，写给那些追求领导力而非领导职位的人。

那些为了个人能够出人头地、为了职位带来的权力和金钱而追求领导职位的人，就像“宁愿坐在宝马车里哭，也不愿坐在自行车上笑”的某电视节目中的那位女性征婚者。这本书不是写给那样的人。她们更在意的是可以作为婚姻彩礼的宝马车，而非爱情。这本书更像是“爱情指南”，而非教你“如何嫁给一位百万富翁”。

当然，更在意爱情的人并非不在意婚姻；同样，在意领导力的人并非不在意领导职位。他们知道：领导职位可以是发挥领导力的最佳平台，就好像婚姻是经营爱情的最佳平台一样。他们追求领导职位，不是为了职位会带来特权、金钱、地位、荣誉，而是为了能够在领导职位上更好地发挥领导力。

恩格斯说，没有爱情的婚姻是不道德的。卓有成效的领导者知道，没有领导力的领导职位是不道德的。

领导力不在于你“有什么”

你有 MBA 文凭？你有很高的智商？你有很高的情商？你有正直、诚实、勇敢、公正这些品质？有这些当然是好事，但是，有这些也并不意味着你有领导力。

过去几十年，领导力研究中最大的共识就是：卓有成效的领导者各种各样，在教育、能力、个性、品质这些方面没有什么共同点。

詹姆斯·马奇在斯坦福大学被称为“教授的教授”，在管理领域被评为“大师的大师”，是组织管理领域最知名的学者之一。他对我说，领导者没有什么共同点——

我认为证据很清楚，从个性、技能、智力、训练这些方面而言，很难说有什么东西能够前后一贯地把他们区别出来……

我对学生说：你在人生中很早就做的几个决定，会影响到你是否成为一个领导者，它们的影响大于我们现在已知的任何其他因素。第一个决定是谁当你的父母。第二个决定是你在什么地方和什么时候出生。第三个决定是你的性别是什么。这些决定说明了绝大部分的差异。其他因素只是个体差别而已。

我们不太善于预测谁将成为领导者。有许多研究在这方面做了努力，但是它们的结果各不相同。当我读这些研究的时候，我说：我们无法判断。^①

这对你是好消息。首先，那些在市面上流传的领导力特质清单说法不一，让你无所适从；其次，不管它们的说法怎么不同，它们所说的领导者所应该拥有的特质，肯定有你所不具备的——让你怀疑自己是否是做领导者的材料。

现在你知道了，不管你有什么，你不见得能成为卓有成效的领导者；不管你没有什么，你都可能卓有成效地发挥领导力。

领导力像爱情。你不需要有大学文凭、房子、车子才可以有爱情，你不需要

① 见《领导力沉思录》第二十章。

外向、风趣、多才多艺才可以有爱情……领导力像爱情，关键不在于你有什么。

领导力在于你“做什么”

卓有成效的领导者的共同点，不是他们“是什么”，不是他们“有什么”，而是他们“做什么”。卓有成效的领导者的共同点，是他们做这十件事情：

- 承担责任；
- 解决难题；
- 密切联系群众；
- 讲故事；
- 当老师；
- 从失败中学习；
- 反思；
- 深思；
- 认识自己；
- 成为自己。

领导力实际是个动词，就像爱情实际上是个动词一样。如果你做这十件事情，你就是在发挥领导力；如果你持之以恒地做这十件事情，你就是在修炼领导力；如果你能够得心应手地做这十件事情，你就成了卓有成效的领导者。

当然，不是每个卓有成效的领导者都做好了这十件事情。但是，他们具有哲学家维特根斯坦所说的“家族相似性”。在一个家族中，A和B可能眼睛和鼻子很像，B和C可能鼻子和脸型很像，C和D可能脸型和口音很像，而A和D有可能看起来哪方面都不像，但他们都具有“家族相似性”。

这十件事情，就是卓有成效的领导者的“家族相似性”。而且，他们的“家族相似性”很强。也就是说，他们中的大多数人，都做好了其中的大多数事情。在这个家族中，很难找到A和D哪方面都不像的例子——尽管他们做得好的事情不会每一件都一样，但肯定有共同之处。

真正的家族相似性往往是天生的，是基因决定的。而领导者的家族相似性是行动造就的。是否成为领导者，是你的选择，只要你努力去做十件事情，你就可以加入卓有成效的领导者这个大家族。

我之所以称之为“领导力十律”，有两个原因：

- “律”有规律、法则的意思。这十件事情，是卓有成效的领导者的共同点，也就是领导力的规律和法则。
- “律”还有纪律、自律的意思。这十件事情，做起来并不容易，需要你约束自己、修炼自己。

好消息是，我可以教你领导力的规律和法则。领导力就是这十件事，你只要做这十件事，你就是在发挥领导力。坏消息是，其中任何一件事做起来都不容易，你必须严于律己、刻苦练习才可能做到。也就是说，领导力不可能教会，但可能学会。

有个成语叫“修齐治平”，出自儒家典籍《大学》。修齐治平，分别指的是修身、齐家、治国、平天下。这个成语的意思是：“平天下”这样的领导力，要从“修身”做起。

这本书会告诉你：对于卓有成效的领导者来说，“修身”和“平天下”其实是一回事，都是做好“领导力十律”。

前言

领导力是你做什么

领导力不在于你“是什么”…… VII

领导力不在于你“有什么”…… IX

领导力在于你“做什么”…… X

第一律

承担责任…… 1

领导力不是职位…… 3

领导力是责任…… 6

领导力的初级定义…… 9

领导力和品质的关系…… 11

领导力像爱情…… 15

承担责任的行动指南…… 19

我对你的“最佳建议”…… 24

第二律

解决难题…… 27

领导和管理的区别…… 29

实现变革与维持秩序…… 31

挑战性难题与技术性问题（一）…… 34

挑战性难题与技术性问题（二）…… 38

领导、管理和处理…… 43

领导力的高级定义	47
从核心出发看领导力	49
领导力的危险	51
领导力的任务、策略与修炼	54

第三律

密切联系群众

领导者和追随者的关系	61
CEO 病	64
走动式管理	68
向外走动式管理	74
倾听	77
主动倾听	83
培养唱反调的人	86
领导者要被喜欢吗	89

第四律

讲故事

讲故事的人和组织	97
故事为什么重要	100
经理人讲故事	103
“我是谁”的故事	108
“我们是谁”的故事	113
“我们向何处去”的故事	121
“我们为什么要改变”的故事	124
用道具“讲”故事	129
用行动“讲”故事	132
对领导者讲故事的九点建议	136

第五律

当老师

领导者是老师	147
经理人当老师的五个层次	151
管教	153

说教	156
身教	160
请教	166
传教	171
经理人当老师的五项原则	178
中国经理人当老师的例子和建议	189

第六律

从失败中学习

领导者从失败中学习	199
人们为什么难以从失败中学习	206
改变对失败的看法	210
从失败中学习的组织流程	215
从领导者做起	225
你的行动清单	229

第七律

反思

经验需要反思	233
反思的七个步骤与核心特征	236
反思的主要方式	243
反思的两大类别	251
引导他人反思	254
在组织层面的反思	259
你的反思问题是什么	264

第八律

深思

思考决定成功	269
决策思考	273
系统思考	279
整合思考	289

隐喻思考（一）：我们以隐喻思考	300
隐喻思考（二）：我们用隐喻管理	304
隐喻思考（三）：以隐喻发挥领导力	309
请思考这些思考题	315

第九律

认识自己

认识自己的难题	321
认识自己的擅长	326
认识自己的热爱	330
认识自己的机会	332
认识自己的愿景	334
认识自己的价值观	337
从认识自己到成为自己	344

第十律

成为自己

别做他人	347
追寻热爱	351
坚守原则	355
整合角色	358
自我更新	364
领导力与人生	369

后 记

成功、疯狂、领导力

“领导力”的历史性	373
中国的“领导力”	374
领导力与疯狂	375

参考书目

作者介绍

TEN DISCIPLINES OF LEADERSHIP

第一律

承担责任

TEN DISCIPLINES OF LEADERSHIP

- **第一律 承担责任**
- 第二律 解决难题
- 第三律 密切联系群众
- 第四律 讲故事
- 第五律 当老师
- 第六律 从失败中学习
- 第七律 反思
- 第八律 深思
- 第九律 认识自己
- 第十律 成为自己

领导力不是头衔、特权、职位和金钱，而是责任。

——彼得·德鲁克

领导力是什么？

■ 有人说：领导力是天生的品质，所以领导者是天生的。与之类似的一种说法是：领导力是魅力，或者说情商是最重要的领导力，所以领导者是受人喜欢的人。

■ 有人说：领导力是可以后天习得的技能，所以，领导者是可以培训出来的。

■ 还有人说：领导力就是影响力，所以只要你能够影响别人，你就是领导者。这些说法尽管都有一定的道理，但都没有抓住领导力的核心。

领导力首先不是品质，不是技能，不是魅力，不是影响力，而是——责任。领导力首先是责任，领导者首先是承担责任的人。

承担责任，这是领导力的第一条黄金法则。

领导力不是职位

著名政治学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在1978年出版的《领导力》^①一书已经成为领导力研究领域的经典。他在该书的开头就写道：“领导力是世界上被人观察最多、却被人理解最少的现象之一。”

① 该书中译本名为《领袖》。