

邵雨◎著

给创业者的励志书

应对金融危机的
管理智慧

领导 重于管理

— 本尼斯管理思想实践指南 —

LEADSHIP
NO MANAGEMENT



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

应对金融危机
管理智慧

邵雨◎

领导 重于管理

— 本尼斯管理思想实践指南 —

LEADSHIP
NO MANAGEMENT



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

领导重于管理: 本尼斯管理思想实践指南 / 邵雨著.
—北京: 当代中国出版社, 2009.1
(应对危机的管理智慧)
ISBN 978-7-80170-790-1

I. 领… II. 邵… III. 企业管理—研究 IV. F270

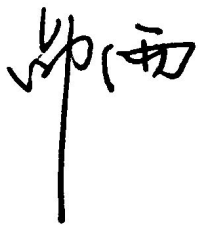
中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第208305号

出 版 人 周五一
总 策 划 同道新文
责任编辑 宗 边 李正华
封面设计 大象设计
版式设计 心 灵
印 制 贾红霞
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里8号
邮政编码 100009
网 址 <http://www.ddzg.net>
邮 箱 ddzgcbs@sina.com
编 辑 部 (010)66572152 66572154 66572155
市 场 部 (010)66572157 66572281 66111785
印 刷 北京新丰印刷厂
开 本 16 787×1092毫米
印 张 15
字 数 148千字
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次印刷
定 价 29.80元

版权所有, 翻版必究。如有印装质量问题, 请与出版部联系: (010)66572159

总序

向大师学管理



作为一名管理学学者，我始终将为管理者提供有效且具备指导性意义的管理思想与著作视为使命。管理者们不仅担负着企业成败的命运，而且担负着社会经济发展和稳定的职责。管理缺失而产生的任何损失都将会引起一连串的后续反应：员工下岗、资本流失、机器闲置等。因此，帮助管理者提升管理能力就是减少社会损失、创造效率与促进稳定。这就是管理学学者的责任。

这套书不但是介绍大师们管理思想的精华，更可以作为一套摆放在管理者案头的实践指导工具书。

为什么学大师？

对于管理者来说，没有什么时代比当下更需要学习了。首先，他们面临的经营环境发生了天翻地覆的变化；其次，他们所面临的竞争状况也变得更加复杂和激烈；最后，以往的经营思路和管理模式都已经被淘汰，至少已经无法继续产生效用了。

那么，在新世纪，管理者应该学什么？

多年之前就已经有学者开始提倡“向大师学管理”，但是由于那时管理者们对经营的认识不够深刻，学习意识远远不如今天强烈。如今，很多企业都在经济全球化的浪潮中遭遇挫折，面临着巨大的经营压力。这时，管理者们需要一些根本性的管理思想来进行指导，而大师们的思想自然是首选。

近年来涌现出很多管理方式和思路，但大多治标不治本。大师们的管理思想则因为贴近管理本质而持久不衰，更重要的是大师们的思想注重帮助管理者治本。当然，**阅读了这套书的管理者将会发现大师们的管理思想不但可以治本，更能够帮助企业应对眼前的危机和困境。**

四处寻求灵丹妙药的管理者最终都将回归到管理思想的本质。因为他们将发现世间根本就不存在能顷刻间使企业起死回生的秘方，有的只是对管理本质坚持所赢得的稳定和从容，往往越是在危机之中，大师思想的重要性越能够得到体现。我在研读德鲁克的管理思想时，就时常感叹，现实中正在发生的企业经营危机，事实上德鲁克在多年之前（甚至有半个世纪之久）就已经预见。如果管理者们真的读懂了德鲁克，我相信至少可以减少一半以上的经营危机。

“让大师陪你走出发展困境”——这是我为管理者们提出的建议。在管理思想界处于迷惘、管理者们迷失方向之时，我们应该回到问题的原点和本质。

当然，关于大师管理思想的著作非常之多，根据我的收集，仅仅关于德鲁克管理思想研究的著作就有几十本之多。那么，为什么大师们的思想没有得到妥善的运用，并在企业运营中产生实际效益呢？

原因很简单，大多数此类著作停留在为了解读大师思想而解读，他们运用自身的知识去解读思想。最终，越来越乱，甚至将大师们原本简单易懂的思想搞得更加复杂。

当然，最重要的是这些著作没有与中国企业的实际经营状况结合起来，那么，解决以下问题就成了我们的关键所在：

1. 如何在有限的篇幅里全面系统地介绍大师们的管理思想?
2. 如何结合中国企业实际状况解读大师们的管理思想?
3. 也是最重要的一点, 如何将大师们的管理思想运用到中国企业的实际运作之中?

经过对多位企业家的意见征询, 我们选择了这样一种体例:

一、核心词条。用简练的语言传达大师们的管理思想和理念, 这可以节约阅读者的时间。

二、实践指导。我们在每个词条的后面加上了一个部分——“实践指导”, 这是作者依据自身对中国企业实际经营现状的了解, 结合大师管理思想为管理者提供的实践性指导方案。

“实践指导”的目的在于帮助管理者在管理过程中真正能够灵活运用大师们的管理思想, 使大师们真正成为管理者们的指导老师和管理顾问。

大师的选择

主编这样一套丛书, 最大的压力在于选择。为我们提供管理新思想和新方式的管理学者很多, 其中堪称大师的也为数不少。最终我们确立了几个评价标准: (1) 思想丰富性; (2) 观念独特性; (3) 理论体系性; (4) 价值贡献度。

经过反复筛选, 最终确定了第一批管理学大师, 具体如下:

“大师中的大师”——德鲁克

“管理思想家”——查尔斯·汉迪

“领导学之父”——沃伦·本尼斯

“管理创新大师”——汤姆·彼得斯

“全球第一战略专家”——迈克尔·波特

“全球变革领域第一权威”——约翰·科特

这是一份不容置疑的大师名录，无论是管理思想的深度和广度，还是在管理学界和企业界所产生的影响力，他们都堪称翘楚中的翘楚。更重要的是，他们每个人都具备着不可替代性。德鲁克的博大精深、汉迪的哲思管理思想、本尼斯的人性领导论、彼得斯重启思维的创新思想、波特的权威竞争理论以及科特的变革之心，他们无一不是各自所在领域中的权威。

通过这套丛书，我们希望能够对管理学领域的权威思想进行一个系统的梳理，使权威走下神坛，成为管理者真正可以运用的知识和理念。

前言

本尼斯管理思想实践指南

管理者的消亡不是由某个人的意志所决定的，而是由企业的发展决定的。我依然坚持我在《决胜未来：企业永续发展的领导力模型》中写下的那句话：“管理者要么转变为领导者，要么面临消亡！”

我曾经宣告“管理者的终结”，今天，我要再次宣告。关于这一主题，本尼斯是始作俑者，在他反复强调“管理有余而领导不足”时，他在告诉我们，管理者已经成为企业发展的累赘。

阅读本尼斯带给我的触动超越所有其他的大师。

对彼得·德鲁克的博大与深邃，我充满了敬仰和钦佩，那是我一生努力的方向。对查尔斯·汉迪的智慧和空灵，那欧洲人特有的优雅和从容，我仰望已久。对迈克尔·波特的严谨，那强烈的学院气息，我避之不及，这样严肃的人生再成功也非我所愿。而汤姆·彼得斯的痴狂和创造性，又非我所能及，只能欣赏而无从实践。

但是，本尼斯给我的感觉却大不一样，阅读他的作品，尤其是阅读《领导的实践》这本书时，我总会产生一种幻觉：这就是我的作品。无论是对人性的强调，还是对民主的认同，这一切正是我已经写下的（《决胜未来——企业永续发展的领导力模型》的核心正是人性领导学），或是我计划要写的。

有很多次，我甚至产生一种取消写作的念头，因为我所构想的一切本尼斯已经写了出来。这是一种令人无法忍受的痛苦，一个学者生命的意义在于创造，而本尼斯的存在使我丧失了创造的机会。

阅读本尼斯的过程是这种痛楚不断加深的过程，那段时间是我生涯中最艰难的时光。你构想了一切，忽然发现别人做得更好，你付出心血创作的价值一夜之间消失得无影无踪，你将感觉到生命就此终结。

——本尼斯将我逼上了绝路。对我来说，摆在眼前的只有两个选择：要么放弃做管理学者的人生规划，要么寻求新的突破，创造出新的管理思想和观念。放弃是我无法接受的，我已经深深爱上了管理学，离开了她，我的生命将毫无意义。我决定选择第二条道路，尽管这是一条充满艰辛的道路。

我决定放弃一切重新开始。如今，我仍然在黑暗中探索。

“继往开来”是中国人对创新提出的要求，也成了我重新开始管理学研究的指导理念。因此，我决定系统深入地研读西方管理学大师的作品，这套“应对金融危机的管理智慧”丛书正是此次研读的成果。通过对大师们管理思想的研读，我逐渐梳理出一条清晰的管理思想发展脉络，相信在这样的基础上，我的管理学研究将走得更远。

因此，我内心中充满了对本尼斯的感激。他给了我新的研究生命。

本尼斯在领导学领域取得的成果无人能及，尽管他的著作不多，（相比德鲁克而言，他的几本著作不但页码少得可怜，而且研究所涉及的范围也相对窄得多。）但对于领导以及领导者职能的阐述已经深刻透彻，使领导者们对自身的不足之处有了真实的体会。

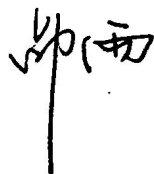
在他所有的观点中，有几点值得我们关注且奉为圭臬：

一、领导不足，管理有余。企业内存在着大量的管理者，却缺乏相应的领导者。这使得企业拥有一定的稳定性，却丧失了应该的发展性。“领导者做正确的事，管理者正确地做事”，这一观点已经成为整个管理学界信奉的教义。

二、人性领导。本尼斯认为领导者首先应该是一位人文主义者，他们必须围绕人性的渴望和需求展开领导。离开了人性基础，一切领导形式都很难取得成功。

三、愿景与榜样的重要性。领导者必须在企业内传达明确清晰的愿景，唯有在愿景的指引下，企业成员才能够真正凝聚在一起，朝着一个共同的方向进展。同时，领导者必须以身作则，为员工们做出榜样。行动的影响力远超出语言。

因为领导学的特殊性，虽然有很多学者在研究，但大多没有能够形成权威，也缺乏指导性。如果你想对领导学和领导者法则有所了解并希望能够运用到实践中，那么，我建议你去读本尼斯。阅读本尼斯最好的入门就是本书。本尼斯的领导学不仅具备一定的实践性（他自身曾担任过领导者），而且还“决不浪费你的时间”。



CONTENTS

目录

前 言	001
第一章 领导真谛	
管理过度,领导不足	001
实践指导: 勇于承担责任	
征服者与屈服者:领导者与管理者的区别	002
实践指导: 唯有征服才有未来	
结果:创造利益的根本	003
实践指导: 结果至上	
5F	005
实践指导: 应用“5F”	
领导力是对权力的妥善应用	006
实践指导: 做领导者,而不是管理者	
领导者退缩成管理者	008
实践指导: 做真正的领导者	
领导不是神	010
实践指导: 人人都有领导力	
领导者做正确的事	011
实践指导: 成就领导者的四大战略	
领导者的五种技巧	014
实践指导: 将技巧转为实践	

CONTENTS

目录

领导者与管理者的十二条区别	015
实践指导 :以领导者的标准要求自己	
创新型领导者的四种能力	017
实践指导 :我是一位优秀的领导者吗?	
未来领导者的特征	019
实践指导 :把握两个要点	
思考具有建设性	021
实践指导 :对思考的要求	
利用反思学习	022
实践指导 :学会反思	
反思:与自我对话	023
实践指导 :自我反思更重要	
驾驭任务的能力	024
实践指导 :学习驾驭能力	
复杂度:联系其他事物分析	025
实践指导 :掌握核心规则	
把复杂问题简化	026
实践指导 :寻求简单	
认清自我的检验方法	028
实践指导 :制定清晰的发展规划	
权力越大责任越大	029
实践指导 :领导者的权力是员工给予的	
行动力	030
实践指导 :行动需要方法	
领导是一门艺术	031
实践指导 :做右脑领导	

学习:保持竞争力的策略	032
实践指导:学会学习	
六种创新性学习模式	034
实践指导:认清学习型组织的核心	
维持性学习:学习已知	037
实践指导:建立维持性学习体系	
智力资本:21世纪企业组织的根本	038
实践指导:在历史中学习,以创新于未来	
董事会的困境	039
实践指导:避免董事会困境	
领导是天生的吗?	041
实践指导:不要相信命运	
分诊护士:立即决定什么是紧急重要的事	042
实践指导:向分诊护士学习决断	
第二章 愿景为王	
公司使命	044
实践指导:让员工有使命感	
愿景:具备召唤力的经营目标	045
实践指导:如何构建企业愿景	
管理梦想:责任从梦想开始	047
实践指导:带领团队实现梦想	
内心没有失败	048
实践指导:相信没有不可能	
创造意义:让愿景生动起来	049
实践指导:愿景传达要准确	

CONTENTS

目录

长远观点:必须具备战略思维 050

实践指导:远见需要耐心

表达意图:领导者的最后一种能力 051

实践指导:将个人的意图转化为组织的意图

传达愿景:三种方式最有效 053

实践指导:被员工接受并理解的愿景才有价值

构筑愿景必备能力 055

实践指导:愿景要具体和严谨

目标:吸引跟随者 056

实践指导:不达目标,绝不罢休

愿景与目标不同 057

实践指导:设定目标的步骤

实干型梦想家:愿景与行动缺一不可 058

实践指导:别做单纯的梦想家

自我愿景:成功领导者无不具备 060

实践指导:成功者是理想主义者

专注力:集中全体成员力量 061

实践指导:将心注入企业

第三章 德胜天下

品格:领导者必备 063

实践指导:马上开始品格建设

诚信的三个组成部分 065

实践指导:言行一致

公正:做起来很难 066

实践指导:企业内要公正

奉献:高绩效系统的动力之源	068
实践指导:如何让员工为公司奉献	
承诺:勇于做出承诺	069
实践指导:你会做承诺吗?	
信任:实现愿景的基石	070
实践指导:信任你的员工	
可信度:重塑权威	072
实践指导:信息共享获得信任	
质量:意义所在	073
实践指导:重质不重量	
自重:创造性地自我调整	074
实践指导:领导者需要自重	
真我:遵循内心,创造真我	076
实践指导:寻找真我	
坚定性:意志力的体现	077
实践指导:为坚持喝彩	
人格:领导力就是人格	078
实践指导:提升人格的办法	
领导者必备的几项人格特征	080
实践指导:要做事先做人	
价值观决定行事规则	083
实践指导:坚持使价值观固化	
道德准则:为组织成员的道德负责	084
实践指导:道德建设的根本在于企业领导者	
未来成功组织的特点	085
实践指导:己所不欲,勿施于人	

CONTENTS

目录

道德十诫：设定一套新的准则 086

实践指导：道德准则应容易理解

领导者必须满足追随者的四项要求 087

实践指导：让追随者更忠诚

对自己负责 088

实践指导：自我表现就是在寻找自我

领导者是自己创造的 090

实践指导：确定真实的自我

没人教你如何取得领导力 092

实践指导：自我认知的四条经验

自我管理比领导他人更重要 093

实践指导：不要忘记自我管理

对自己进行评价 094

实践指导：学会自我评估

平衡力决定选择的能力 096

实践指导：领导者必须注重平衡

第四章 人性致胜

未来的企业是联合式的，不是管理式的 098

实践指导：要给员工决策权

激情源于渴望 100

实践指导：挖掘员工的内心渴望

巨大的困难成就伟大的品质 101

实践指导：正确看待磨难

民主使组织更高效 102

实践指导：企业民主的内涵

逆境考验品格和道德	105
实践指导:迎接挫折	
失败是希望的跳板	106
实践指导:无视失败	
让被领导的人有安全感	108
实践指导:安全感决定工作投入度	
包容度:不仅是宽容下属	109
实践指导:胸怀决定未来	
软能力决定领导者是否优秀	110
实践指导:软能力:情商和品格	
员工的投入度	111
实践指导:激发员工投入度	
言行如一赢得忠诚	112
实践指导:保持一致性	
从不浪费时间	113
实践指导:减少浪费他人的时间	
官僚制度比想像更棘手和坚固	114
实践指导:尊重是最有效的激励	
始终如一,赢取信任	116
实践指导:学会始终如一	
移情能力:可以学会的能力	117
实践指导:放弃过度自我	
以身作则:行动胜过言语	119
实践指导:领导者必须以身作则	
诺贝尔因素:乐观信念和希望	120
实践指导:人生要满怀希望	