

[美] 埃米特·墨菲 著
EMMETT C. MURPHY

LEADERSHIP IQ

领导 智商

Leadership IQ



机械工业出版社

领导智商

[美]埃米特·墨菲 著

李少青 李志刚 苏丽雅 译

世界知识出版社

Copyright @ 1996 by Emmett C. Murphy Published by John Wiley & Sons, Inc.

根据美国约翰·威利父子出版公司 1996 年版译出

图字: 01—1999—1000

图书在版编目 (CIP) 数据

领导智商/(美) 墨菲 (Murphy, E.C.) 著; 李少青, 李志刚, 苏丽雅译. —北京: 世界知识出版社, 2002.10

书名原文: Leadership IQ

ISBN 7-5012-1895-1

I. 领... II. ①墨...②李...③李...④苏... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 083725 号

责任编辑
封面设计
责任出版
责任校对

郑志国
姚少春
王勇刚 赵 玥
陈可望

领导智商

Ling Dao Zhi Shang

出版发行
地址邮编
电 话
经 销
排版印刷
开本印张
字 数
版次印次
印 数
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号
65122235
新华书店
世界知识出版社电脑科排版 北京东科印刷有限公司印刷
850 × 1168 1/32 8½ 印张
210 千字
2003 年 1 月第一版 2003 年 1 月第一次印刷
1—6000
18.00 元



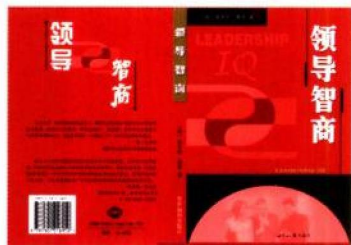
版权所有 翻印必究

内容简介

《领导智商》揭示了杰出的企业领导人之所以能够运筹帷幄、叱咤风云的秘密。

美国著名管理、咨询公司——墨菲公司在长达六年的时间中,从美国和世界各地的562家公司中挑选出18000名经理,并进一步从中筛选出1000人进行研究,发现了这些人成为杰出人物的特质,从而首创了一套评价和提高领导能力的新方法。这些方法在许多世界闻名的大企业,如国际商业机器公司、通用汽车公司、美国电话电报公司、施乐公司、麦当劳公司、强生公司等,都屡试不爽。

《领导智商》一书是在对领导能力进行迄今最为全面和深入的研究基础之上写成的,它将为你提供一个不可多得的机会,去探究杰出企业家的内心活动,并告诉你怎样成为他们当中的一个。



责任编辑:郑志国

封面设计:姚少春

责任出版:赵 玥

译者简介



李少青，男，湖南醴陵人，1964年4月生于北京。1986年7月毕业于北京大学英国语言文学系，获文学学士学位。现在北京某国家机关供职。



李志刚，男，湖北潜江人，1971年1月生。1995年7月毕业于武汉大学英美语言文学系，获文学硕士学位。现在北京某国家机关供职。



苏丽雅，女，福建厦门人，1969年12月生。1990年7月毕业于北京外交学院二系（外国语言文学系），获文学学士学位。现在北京某国家机关供职。

译者序

《领导智商》一书系由美国墨菲国际管理咨询公司总裁墨菲博士在对领导科学（领导智慧和能力）进行多年潜心研究的基础上撰写而成。我们通读该书，获益匪浅，遂将该书译成中文，以飨读者。书中的核心词汇 WORKLEADER，我们经过反复斟酌，认为译成“智能型领导”比“工作型领导”更能反映原著本意。由于翻译水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

致 谢

我们公司成为成百上千的企业、医疗机构、政府部门和公共服务机构做了大量的咨询和顾问工作，同时进行了深入细致的研究和探索，并在此基础上写成此书。鉴于大部分公司以及公司的杰出领导人不愿意透露姓名，我本人以及我在墨菲有限公司的同事们在此谨对他们的支持和参与表示深深的谢意。

本书的中心目的是为了培养新一代领导人，开发新的评估方法和发展途径，以应对新经济时代既激动人心、同时又困难重重的挑战。我要感谢我的儿子马克·墨菲，他是一个睿智的伙伴，工作非常投入，为本书的编写和出版做出了主要贡献。

我要向我的富有开拓精神的合作伙伴米歇尔·斯奈尔先生表示感谢。他帮助我从堆积如山的研究资料中，整理出了这样一本内容丰富、言简意赅而又连贯流畅的专著。我和米歇尔以前还曾合作出版过另外两本书——《坐牛天才：当代企业领导人的13种方略》（坐着的公牛系一位印第安酋长——译者注）和《锻造英杰机构》。我为米歇尔在出书方面的娴熟技能所折服，敬佩之情与日俱增。我还要向帕特丽夏·斯奈尔表示谢意，她为本书的构思提供了慷慨的帮助。

我也要向约翰·威利父子出版公司的高级编辑珍妮特·科尔曼表示衷心感谢。感谢她的善意鼓励和对本书所涉及的实质问题的深刻见解，感谢她创

造性地搭建了本书的结构。

“领导智商”的概念在很大程度上也受到墨菲有限公司的专业人员们新颖独到的思想活动的影响。虽然我不能在此对他们一一表示感谢，但我还是要对吉姆·佩皮西罗、杰因·卡森、帕特里克·加兰、康妮·帕克森、雪莉·鲁奇、约翰·西恩、吉姆·特纳、琳达·布坎南和莎伦·德乔伊表示特别感谢。在整个计划中，我也得到了两位助手的大力协助，他们是艾米·彭纳萨克和安德烈·伯吉奥。艾米以其创造性的专业技能为全书统稿，安德烈则在研究、设计和评价方面显示出学术才华。我还要感谢凯利·舒勒和玛丽·卡妮克，她们认真细致地做好了所有收尾工作。

本书援引了诸多学者朋友的作品，其中最为著名的有埃德·施恩、比尔·格拉泽和约瑟夫·阿卢托。我感谢你们每一个人。

在所有人当中，我最想感谢的是我的妻子卡洛尔，我要把此书献给她，感谢她忠贞不渝的爱情和始终如一的支持。我还要感谢我们的女儿玛丽莎，她是我们家庭乐队的第一小提琴手。

目 录

引 言	1
第一章 领导智商	9
第二章 挑选者	33
第三章 沟通者	59
第四章 问题解决者	91
第五章 评估者	111
第六章 谈判者	135
第七章 医治者	161
第八章 保护者	183
第九章 集大成者	211
附录 领导智商自我测评	235

引

言

◆ 睿智的领导

当今世界也许还存在“领导者”，但在名人的辉映下，他们早已黯然失色：“领导者”因其成就而闻于世，而名人则因其名望而著其名。“领导者”使人性的潜能得到最大发挥，而名人则把媒体的作用发挥到极致。名人制造的是新闻，而“领导者”创造的却是历史。

——丹尼尔·勃斯汀

《展览》杂志，1995.8.6

我们的研究和咨询公司——墨菲有限公司，20多年来一直致力于一个中心目标：科学地探索领导本质及其在不断变化的经济生活中活动。作为上述工作的成果，5年前，我们开始了一项全面研究计划，从经验主义的角度来探究领导者的特点和才干，正如丹尼尔·勃斯汀所说的，他们都是些创造历史的人。他们是这样的一群人，当需要及时有效地完成使命、有所突破或者达到预期目标的时候，总能脱颖而出。这些领导者能够超越当前的问题，通过智慧和毅力来揭示人类未来的可能性。

发现和造就这种领导者的工作从来没有像今天这样面临巨大的挑战。对于美国而言，循着杰弗逊、林肯、罗斯福等人的足迹，伟大领袖的时代似乎已经成为过去。当我们放眼华盛顿、华尔街以及公司董事会议室去追寻领导者的足迹时，我们禁不住要强烈质疑当代社会造就睿智、果敢和足以应对21世纪挑战的领导者的能力。尽管有着像比尔·盖茨和杰克·韦尔奇这样的传奇式人物，但我们仍怀疑能否找到足以带动我们这个

庞大而复杂的社会走向进步与成熟的新阶段的领导团体。

◆福 音

本书带给大家的福音就是，对于这个问题，答案为“是”。新一代杰出有为的领导者正从我们社会的各个层面和部门涌现出来。这些领导者已经抖擞了精神，正在坚毅果敢地着手革新被诸如疑惑、负债和自私等种种问题所困扰的社会。当来自华盛顿的观点可能是悲观论调的时候，本书呈现给大家的则是来自于社会前沿的充满乐观主义和目标明确的、勇往直前的观点。而且，当新闻媒体抨击由于愚蠢和自私而导致的领导失败的时候，我们的新型研究得出了7项重要发现，这些发现可以使人们对新一代领导天才的智慧、能力和奉献精神充满信心。

◆发 现

首先，最基本的发现是，领导可以被定义为智慧的形式。很长一个时期以来，领导的概念是通过轶事、传闻和自吹自擂式的高谈阔论来表述的。实际上，我们社会和经济的每一个体系都经过了严密精确的、经验主义的分析，然而，对领导体系的研究至今却仍处于一种相对初级的水平。本书得益于全面而深入的研究结果，这种研究结果为分析以及自我完善设置了新的标准。

其次，传统的智慧倾向于对在一个机构中工作的人进行分

类——不管是马萨诸塞总医院、沃尔玛公司或者美国国防情报局——都分成两个截然不同和独立的类别，一类人是干活的，而另一类人则是领导。但是我们知道，在一个成功的机构中，每一位领导都在干活，而每一位员工也都在领导。历史支持这样的结论。托马斯·杰弗逊曾作为一名建筑师和发明家工作过，他设计了弗吉尼亚大学，而且，参与制定了他所处时代的最富成效的计划方案，并作为第三届总统领导了他的国家。莫汉达斯·甘地则领导全民族走向了独立，他还曾在南非作为律师捍卫过公民权利。

我们对 1.8 万名当代领导者的信念和实践进行了分析和研究，这些领导者分布在美国、加拿大、墨西哥和亚洲的 562 个企业、医疗及公共服务机构中。其中，浮现出 1029 个可能被认为是真正领导的人——他们因成效甚高而受到上级、同级和下级的赏识和敬佩。从跨国公司和地区医疗中心到小企业和地方、州及联邦政府，从仓库管理员到首席执行官，在各类机构中工作的这 1029 人代表的是每一个阶层的领导水平。我们就把他们称为智能型领导，一个工作和领导的合成词，从某种程度上反映出富有成效的领导真实本质。你将在本书中多次遇到他们，他们的言行证明：每个领导都在工作，而每个工人都在领导。

当我们看到智能型领导行为中的另一种一贯做法时，我们便得到了第三个重要观点：他们知道如何在合适的时间对合适的人说合适的话，并保质保量、准确及时地完成该做的工作。正如山姆·沃尔顿为沃尔玛公司的每一位职员所做的那样，他们在以自己的实际行动展现自己，并以此为他们所影响的人作出榜样的同时，也通过言语展示自己。他们掌握了谈话的艺术。我们曾旁听过他们同公司的利益相关方的谈话——一位技术高超的市场经理同新近聘用的销售职员之间的谈话；一位心脏科护士同顶头上司的谈话；市政委员会成员同地方企业人员就经济发展问题进行的讨论等等——我们看到，在所有交谈

中，他们都使用了事先精心准备的谈话预案。在以后的各个章节中，你将看到真人、真事、真范例；而且，你将学到如何在你的工作中运用这些技能。

运用“智能”进行“领导”既是一门艺术也是一门科学，传统的概念是：领导是天生的而非后天造就的，与此相反，我们认为任何人都能够学会做一名智能型领导。当我们的研究发现智能型领导依靠特别工具来完成八项特别职能时，第四个观点就产生了。在每种情况下，智能型领导都知道如何——

- ☞ 选择合适的人
- ☞ 以合适的方式进行沟通
- ☞ 解决出现的问题
- ☞ 评估实现目标的进展情况
- ☞ 谈判平息冲突的办法
- ☞ 医治变革带来的创伤
- ☞ 保护文化免受危机影响
- ☞ 协调所有股东使其得以共同进步

本书的每个章节中关于智能型领导的这八项职能都提到了我们研究中发现的两种实用工具，这两种工具可以马上应用于你的工作和生活当中。

我们研究中关于职能和工具的结论引出了第五个观点，也许是最有价值的观点：当智能型领导掌握了这八项职能时，他们就取得了合力。当智能型领导从合成的角度履行的是某一项职能时，该职能也就自然成为了某种原则。而当智能型领导掌握了这个原则，并将其融入其他七种职能时，就引起了连锁反应， $1+7$ 不再等于8，而是大于8，所创造出的成就，也绝非个人、团队和机构凭自身的力量所能企及的。在第一章中，我们详细探讨了这样的合力，因为我们强烈感到，在你开始研究单项职能之前，你应该懂得，它代表着所有智能型领导所努力

追求的终极目标。

我们在琢磨一种我们称之为**工作意象**的研究工具时，第六种观点形成了。就这个主题而对工作和领导所进行的奇闻轶事式的研究已经很多了，因此，从一开始我们就努力超出这个局限。我们发明了一种全面而细致的调查技巧，使我们及我们的研究对象能够得到一幅清晰而准确的画面——智能型领导及其同事们每天都在做些什么。研究一个人的工作意象有两个用途。首先，能使智能型领导作出准确的自我评估；其次，准确把握如何帮助员工们恢复责任心和工作干劲。与平庸领导及其领导下的公司相比，智能型领导及其团队有着双倍的工作责任心。例如，一名自行车零售店的销售人员可能会说，其工作要求她花75%的时间直接同客户打交道，而她可能认为她实际上用67%的时间就能够完成任务，但她的工作意象表明，她实际上仅花了38%的时间同客户直接接触。掌握了上述情况，她的智能型领导就可以帮助她重新设计其工作职能，来弥合75%的工作目标和38%的实际情况之间的鸿沟。这个程序使工作本身摆脱了幻想成分，而变得更为脚踏实地，这为取得更高的成就铺平了道路。本书中，我们把复杂的工作意象判断程序精炼为一种解决问题的基本方法。

◆ 开 始

从自我完善程序着手，我们请你做一下附录中的领导智商自我测评。该测评帮助你测查你目前的主要能力情况，这些能力都是高领导智商所需的。接下来则是开发指南，构成本书中自我完善的特别章节和部分。要了解这个具有划时代意义的、研究和构成领导智商全部问题框架的指导原则，请阅读第一

章。若要进一步了解正在进行中的研究探索，以及正在开发的提升领导智商的自我完善方法，请给 E. C. 墨菲有限公司打电话，转领导智商研究计划部，1-800-922-5005 或通过互联网同我们联系：emurph02@interserv.com。

我们在研究工作期间，曾同那 1029 名智能型领导进行了密切接触，在对全部情况进行了认真审视之后，我们的七项原则最终形成了。我们把绝大部分注意力集中在了他们身上：他们的一言一行都遵循这七项基本原则。

1. 做一个有追求的人
2. 注重实际
3. 识时务、讲策略、谦虚谨慎
4. 成为焦点人物
5. 愿意承担义务
6. 学会做一个乐观主义者
7. 敢于承担责任

这七项原则构成了智能型领导成就伟业的基本原则。我们将在第一章中讨论这些问题。

圣詹姆斯说：“没有实质内容的信仰是死的信仰。”我们的调查研究始终坚信，信念仍在智能型领导中根深叶茂，他们是具有较高成就的一代，他们摒弃了犬儒主义（玩世不恭）和自私自利，创造出个人工作和生活的杰作。他们的孜孜以求和不断进取激励着我们大家共同提高领导智商。

