

A级管理丛书

朱健 主编



头羊

是怎样练成的

—— 统御与组织能力 ——

赵柄奇 著



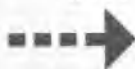
海天出版社

头羊

是怎样练成的

—— 统御与组织能力 ——

赵柄奇 著



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

头羊是怎样练成的/赵炳奇著. —深圳:海天出版社, 2006

(A级管理丛书)

ISBN 978-7-80697-830-6

I. 头... II. 赵... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第094384号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:林星海 责任技编:钟愉琼

版式设计:海天龙 封面设计:斯迈德广告公司

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel:83461000

深圳市金星印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:16.50

字数:250千字 印数:1-6000册

定价:28.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。



做一只成功的头羊

拿破仑曾经有一个十分经典的比喻：一只狮子统帅的绵羊部队，可以胜过一只绵羊统帅的狮子部队。他的意思是说，一个组织的成败关键在于领导者。

但是事实上，狮子与绵羊的搭配是一种远离现实的假设。更为恰当的表达应该是一只头羊带着羊群。因为狮子是天生的，而头羊则是从羊群中产生的。现实中的管理者，扮演的也是一只头羊而不是狮子的角色。

并不是随便哪只羊都可以做头羊。头羊的诞生，是从羊群优胜劣汰、自我竞争中脱颖而出的，因而具有天然的崇高威望，这“权”和“威”二者是自然合一的。头羊一定是羊群中体格最健壮、跑得最快、感官最为敏锐的，能眼观六路、耳听八方。

头羊在被选拔之前的突出表现，靠的也许是一股子拼劲和激情，它当选之后需要转换一下风格，必须更多地加入理性的成分，用严谨的思维来实施庞大系统工程。它需要有必要的修养素质，还必须要有领导心态，且能够随时管理自己的心态。

头羊发挥自己的领导作用主要是靠道德、信任和声望。它身先士卒，路上有陷阱，它会第一个掉下去；前面有岔路，它会凭经验做选择。由于它是最危险的，因而是最有威望的。也正因如此，群羊在头羊之后，跟着它向前走，是充满信任、心甘情愿的。

因为面临的草地瞬息万变,因此头羊必须具备高度的学习精神,它要知道哪里的草丰美,并统筹它的羊群在多大的范围里吃草;它必须培养出灵敏的判断力和创造力,并迅速做出恰当的反应。

头羊一方面要侧重于战略:要去什么地方,该怎么走,想明白了就赶紧起程。从这个角度说,头羊是“战略型”领导者。但是另一方面,头羊又要保证每只羊都要到达目的地,奔跑过程中队形乱了,要管;速度慢了,也要管;方向错了,更要管。所以,头羊又负有“运营管理”的责任。

羊群内的关系复杂多元,头羊又必须懂得其中复杂的规则,懂得进行制度的建设与完善、组织文化的建设、组织架构的建设与管理、人才战略的开发等等。

为了羊群的正常秩序和自己的权威,头羊必须按照一定的规则实施自己的权力,除了用自己的权威和表率作用来管理之外,还必须学会运用另外一种武器——那就是它头上那一对威风凛凛的大角。这对大角象征着一种管理方式和一种赏罚的权威价值。虽然不能经常使用,但是也不能从不使用。

头羊选择了羊群的价值规则、行动准则、目标要求,剩下的事情就留给羊们好了,既然市场上的草也多,跑失的风险也不小,就需要头羊在除了自己学会运用权力的艺术之外,还要学会把权力与其他的羊来分享,让每一只羊在分享权力的过程中学会必要的自我管理。

头羊的任务并不简单,但是所有的复杂不过是处理与羊群的各种关系。而羊群里的每只羊角色容易冲突,冲突的角色最终只能使组织效率低下,问题的根本永远处在内部,越是变革的时代,这样的问题越是明显。

头羊和羊群形成了一个有秩序的管理组织结构,就连最现代的管理科学也不得不承认这里边的精妙。而任何一个团队若想成为管理有序的组织,其管理者就应首先学会成为一只成功的“头羊”。

目录

Contents

第一部分 权力责任

- ①002 管理者如果不能带动别人完成任务,价值就会大打折扣。
- ①004 上天从没赋予一个人任何权力,除非同时让他承担相应的责任。
- ①007 凡权力行使的地方,就有责任。
- ①009 自己有过错,从而注意别人身上相同的过错和行为。
- ①011 工作危机最确凿的信号,是没有人跟你说怎样做。
- ①015 认识自己不仅能够避免人类的自大,同时也让我们了解自身的价值。
- ①018 庸人的骄傲与他们的无知成正比:他们轻视一切自己不懂的事物。
- ①020 承认错误是一个人最大的力量源泉。
- ①022 一个团体或机构中所发生的激烈冲突和严重问题,往往是因为面子引起的。
- ①025 唯有有教养者方知如何承认错误,或意识到自己的不足。

第二部分 修养素质

- ①030 外露的焦虑和恐惧,会使管理者的威信化为乌有。
- ①033 宽容度越大就越有人为你效力,共创前途。
- ①035 这真是奇迹——我们分享的越多,我们拥有的也就越多。
- ①038 能否让组织毫无保留地接受自己的权威和领导,直接关系到管理的成败。
- ①039 领导者成功的根源不在财富,不在地位,而在内心。
- ①041 第一流的工作往往是在最简陋的房子里做出来的。
- ①043 只有对自己有信心的人才会对别人守信用。

- ①046 诺言就是债务。
- ①048 造就政治家的不仅是他们超凡出众的洞察力,更是他们的性格。
- ①052 动机决定一个人干什么,能力决定他能否干成,态度决定他干得是否出色。
- ①054 相信理性,信任自己。

第三部分 成功心态

- ①058 于小处尊重个人,于大处重视团体。
- ①059 智者的坚定不过是把焦虑深藏于心的艺术。
- ①062 我太忙了,我没有时间去忧虑。
- ①064 最有效的防御,是从根本上阻止战斗发生。
- ①067 青蛙能够从滚烫的开水中跳出来,可是却容易被慢慢加热的水煮熟。
- ①069 乐观是一首激昂优美的进行曲,时刻鼓舞着你向事业的大路勇猛前进。
- ①071 知识和智能的力量,在于交流和分享。
- ①074 使企业陷入困境的有两大原因:一是远离客户,一是远离员工。
- ①076 看到仆人在厨房偷吃东西,只需咳嗽,不必大喊大叫。
- ①079 让别人主动发现你有多伟大。
- ①081 谦虚不是把自己想得很糟,而是完全不想自己。
- ①083 当工作是乐趣时,生活是快乐;当工作是任务时,生活是苦役。

第四部分 情绪管理

- ①086 因为他们有坚定的自信,所以他们成功了。

- ①087 善不积，不足以成名；恶不积，不足以灭身。
- ①090 没有人因倒下或沮丧而失败，只有他们意志丧失或消极才会失败。
- ①093 聪明者用别人的智慧填补大脑，愚蠢者被别人的智慧干扰情绪。
- ①095 水善利万物而不争。……夫惟不争，故无忧。
- ①097 如果感到生气，在开口前就数10个数；如果非常生气，就数100个数。
- ①099 愤怒的结果比原因更加令人痛苦。
- ①103 只有摆脱成见和偏执的束缚，才能做出真实和正确的判断。
- ①105 自古圣贤豪杰，文人才士，其志事不同，而其豁达光明之胸，大略相同。
- ①107 领导者的领导力，应该像热源一样直线向四周发散。
- ①109 最好的负责人，总是那些既能对自己负责，又能对别人负责的人。
- ①111 真正的伟人既不大肆践踏小人物，也不会在皇帝面前奴颜婢膝。

第五部分 学习精神

- ①116 机遇只属于做好准备迎接机遇的人们。
- ①118 意识到不足才使我们充满活力。
- ①120 99度的水价值有限，只有再添一把火才能沸腾并产生动力。
- ①123 了解任何事情，都需要与具体的可靠的事实打交道。
- ①125 未来是属于那些能一再接受训练的人。
- ①128 想要妥善组织，全力发挥，就要真正鼓励学习和推动学习。
- ①129 从别人的经验中学习，你不但可以学得更快，而且所支付的代价将更加廉宜。

- ①32 朝闻道，夕死可矣。
- ①33 我们最大的敌人就是我们自己。
- ①35 若无闻一知十的睿智与才能，即须发挥举一反三的注意力与责任感。
- ①38 唯一能持久的竞争优势是用胜过竞争对手的学习能力迅速成长。

第六部分 统御组织

- ①42 用赏贵诚，用刑贵必。诚则人知感，必则人知畏。
- ①45 形式由功能而来。
- ①47 能在混乱中保持清醒的人，往往可在清醒中保持正确。
- ①50 处天下之事，不可以不因其势；辅天下之势，不可以不用其术。
- ①52 有意义的对立是一种管理技巧。
- ①54 能够证明自己很好地执行命令的员工才能被提升到发布命令的职位。
- ①56 领导并不意味着颐指气使，而要激励和率领员工朝目标前进。
- ①58 要使下属一看你的行动，便明白你对他们的真正要求。
- ①60 水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。
- ①62 弹性实际上比力量和速度更重要。
- ①64 忽视了企业的基本结构法则，即使最出色的战略也会失败。
- ①66 把现有管理和组织层次减少50%甚至75%左右才算是精简。

第七部分 令之以文

- ①70 领导管得少，才能管得好。

- ①72 当发现下属处事方针有所偏差时,抑制干涉的冲动是件不容易的事。
- ①74 保留非常事件处置权以控制大局,分享例行权力以提高效率。
- ①76 最要紧的不是经理在场时的情况,而是他不在场时发生什么。
- ①79 成功的监督活动,要求一个人的才干要远远超过亲自工作的能力。
- ①81 信任是公司真正的成功之源。
- ①83 授权就要把整个事情托付,连同做出必要决定的足够的权力。
- ①86 人们的潜在能力一贯是超过其被授权机遇的。
- ①88 明确地告诉他们自己所希望的事项,然后放手让其自由发挥。
- ①90 挑选主管,要挑选那个让组织完善而不是自己成功的人。
- ①93 一个累坏了的经理,是一个最差劲的主管。

第八部分 齐之以武

- ①98 规定应该尽可能的少,一旦定下之后,便得严格遵守。
- ②00 火炉对碰撞者的惩罚,具有实时性、预警性、平等性的特点。
- ②03 规章制度严则有之,不严则无。
- ②06 管理当局应制定严格遵守的纪律,这样才有利于组织目标的实现。
- ②08 一切制度都是生长出来的,不是制造出来的。
- ②12 最有效并持续不断的控制不是强制,而是触发个人内在的自律。
- ②14 以法示人不若以意示人。

第九部分 赏罚有度

- ②18 鱼不可脱于渊,国之利器,不可以示人。

- ②20 每一个问题都蕴含着解决这一问题的种子。
- ②23 无德而官，则官不足以劝有德；无功而赏，则赏不足以劝有功。
- ②25 不要摆出公正的样子，要做出公正之事。
- ②27 领导者必须明白，决策不可以建立在个人好恶和兴趣的基础上。
- ②29 正像控制开始于计划的尾声一样，决定开始于控制的尾声。
- ②32 赏善而不罚恶则乱，罚恶而不赏善亦乱。

第十部分 情法之间

- ②36 自我控制应当成为生活的基调。
- ②38 严厉蕴藏善行，爱亦如是，但真正的善行出于了解和公正。
- ②40 你最喜欢的，往往是你最不需要的。
- ②42 罚不避亲贵，则威行于邻敌。
- ②44 明主之任人，馋谀不迕乎左右，阿党不治乎本朝。
- ②46 一匙酒倒进污水桶，或一匙污水倒进酒桶，都只得到一桶污水。
- ②48 必须公正，不可掺杂自己的好恶，而且不可被一时的情势左右而犹豫不决。
- ②50 法纪的目的在于教育，而不在于惩罚。
- ②52 身负重任的人，必须有笼罩万有的气象。
- ②55 后 记

第一部分

权力责任

QuanLi ZeRen





管理者如果不能带动别人完成任务，价值就会大打折扣。

(美国商业巨子保罗·盖帝)

春秋时代，鲁国国君为了显示对臣民的体恤，下了一道法令规定：鲁国的人做了其他诸侯国的奴隶或妾仆，凡是能够将他们赎回的人，都可以到国家的府库去取赎金。

有一次，子贡在别的诸侯那里赎回了鲁国人，却没有去府库取赎金。当时人们纷纷赞扬他仁义而且大度，鲁君专门对他进行了表彰。

孔子听说这件事以后，十分坦率地批评说：“子贡做错了！他的做法只适合于自己，而无法在普通百姓当中推行。圣人做事是要借它移风易俗。如今在鲁国，像子贡这样富有的人是少之又少，能有几个人能拿自己的钱去赎回鲁国人呢？领取了府库里的赎金，无损于他自己的行为；而不去取赎金，示范效应却太坏了，因为我恐怕以后不会有人再去赎回鲁国人了。”

不久，子路在河边救下了一个失足落水的人，于是那个人就送了一头牛来感谢他，子路也就不客气地接受了这头牛。孔子十分高兴地说：“子路这次做得很好啊，鲁国一定会有更多愿意拯救落水者的人。”

如果用普通人的眼光来看这两件事，子贡不取赏钱胜于子路接受别人的牛。孔子却肯定了子路而批评子贡，似乎是一种不可理喻的行为。但是实际上，这正是孔子眼光高于正常人之所在。

在孔子的眼里，士人作为社会上负有领导责任的一群，不能以自己的私



德为评判是非的绝对标准，而是要从教育民众的角度考虑问题，并且也负有这方面的义务和责任。

在一些管理学著作中把管理者称为“领导者”，这是有一定的道理的，领是领路，导是指引，“管理者”在英文中指的是“manager”，也就是“管事的人”、“领导者”在英文中是“leader”，领导者用他的行为模式树立企业的榜样，成员依照他建立的风格和行为模式工作。

管理得好确实需要通过领路和指引，通过自己的行为来指引和影响员工，使他们都能把自己的动机目标和组织的目标协调起来，从而有效地形成一种合力去实现组织的目标。

“管理者”和“领导者”最大的差别之一，是他们的沟通和决策模式。

“管理者”使用的决策模式是单向的，他通常是发号施令的人，下属唯一能做的是“just do it”。这种模式的好处是有效率，因为省掉了讨论决策的时间。它的坏处是，由于决策未经充分讨论，一旦决策错误，企业将为此付出高昂的代价和成本。“领导者”的决策模式是双向的，管理者可以提出主张，下属也可以表达意见，最后共同形成决策。决策的形成过程虽然费时，由于经过充分讨论，错误的几率很低。

现代企业，受到民主教育的影响，再加上组织日益扁平化，许多企业内部部门的决策已经不是由上往下“专制”的决定，而是由部门内组成的委员会(committee)多数人来决定。“管理者”标榜的“just do it”的行事风格，被视为“专制的人”，已经不符合现代的管理趋势和要求。

至于“领导者”，由于他的决策民主，则是现代企业管理推崇的领导方向。“领导者”以他的领导能力和风范，带领企业往更好的方向前进。

作为一个领导者，想要深刻了解自己如何担当头羊的角色，就必须随时注意根据不同的情况，配合需求运用不同的领导形态。

在西门子VDO流动大学的开学典礼上，VDO的老总闾雷在黑板上写下了CEO三个英文字母，然后问大家它的意义。所有的人都说：CEO等于首席执行官。

闾雷点头说：“对，但首席执行官的E的意义是EDUCATION，是教育，是训练！”



领导者处理任何事情，都不能仅以事件本身的好坏为标准，针对某个人某件事的短期行为，而应是制造长远效果和影响的方式，着眼于企业文化的维护与建立，着眼于其长远的影响。比如奖励一个人的功劳，既是对其一种肯定，也是通过这种奖励来形成一种奖勤罚懒的文化，对所有的人包括后来的员工起到示范作用。

从领导文化的高度去分析和判断问题，通过自己行为对员工进行示范和引导，这是一个领导者区别于普通员工的重大不同。

上天从没赋予一个人任何权力，除非同时让他承担相应的责任。

（美国作家赭罗德·约翰逊）

宋景公时，巫官报告说荧惑星在心宿出现。景公感到恐惧，把对于星相学很有研究的子韦叫来问道：“荧惑在心宿，是什么征兆呢？”

子韦听了以后解释说：“荧惑是为天帝执行死刑的杀星，心宿是宋国的分野，祸事落在国君身上。不过可以让巫师祈祷，把灾祸转给宰相。”

景公说：“宰相是用来治理国家的，把灾祸转到他身上是居心不良，寡人还是自己承担好了。”

子韦说：“可以祈祷把灾祸转给老百姓。”

景公说：“百姓都死了，我当谁的君主呢？”

子韦说：“可以转到今年的收成上。”

景公说：“年成不好，老百姓没饭吃一定饿死，当君主的以饿死老百姓来换取自己苟延残喘，谁还会把我当做国君呢？你别说了。”



子韦听了以后马上回转几步，面朝北方行了两次大礼说：“在下冒昧地祝贺主公，老天爷住在高处，但能听到下方的私语，主公说了三句仁者才能说出的话，老天一定给主公三个奖赏，今晚荧惑一定移动位置，主公阳寿将延长21年。”

不出子韦所料，荧惑当晚就移动了三次。

上面这个故事，也有的记载是发生在楚昭王的身上。记载说：

当时，有一团像飞鸟一样的云夹着太阳飞了三天。昭王害怕了，马上派人去向太史州黎请教原因。州黎说：“国王将有灾难，让令尹、司马去向神解说方可免灾。”

意思是说，要将令尹和司马杀了祭神。这真是一种奇特而残忍的文化，不过令尹和司马听说这件事，就斋戒沐浴，做好了为国王捐躯的准备。

楚昭王说：“还是算了吧！楚国有我，好像身体有心脏一样；楚国有令尹、司马，好像身体有大腿胳膊一样。心脏有了毛病，怎能大腿和胳膊来受过呢？还是不要让他们替我承受灾难吧！”

州黎听了以后十分高兴地说：“大王您有这种担当之心，绝不会有任何灾难能够把您怎么样的。”

故事的情节与人物略有不同，但是却都说明了一个道理，那就是领导者应勇敢地承担责任，而不要转嫁给别人，更不能诿过于人。

有些领导者常常在公司爆发重大危机之后，因为种种原因遭受指责。在这种情况下，意志不坚的人就会自怨自艾，甚至会以自杀脱离他面临的“苦海”。就算不是轰动一时的大事件，日常事务上发生小纰漏时，有些领导者也会把责任推到部属身上，自己却无情地作“壁上观”。

有些管理者为了避免犯错，索性就抱着“少管少错”的心理，尽量把工作推给别人，以减少做错事丢面子的机会；一旦做错了，则又会尽量把过错的责任推卸给部属，而美其名曰“授权”。

由于他的指示有误，部属犯了错误，可是，他对董事长却说了这样的



话：“董事长，实在抱歉，关于这次错误，事先我一再叮嘱过他，偏偏他是个做事不经大脑的货色，还是惹出了麻烦。此后，我一定加强监督，不再让他犯这种错误。这人简直是糊涂虫，下次考绩不降他的级那才怪，我会另案提交惩罚他的公文，到时候，请董事长不要手下留情。我倒认为这种不中用的料子，还是早一点赶他走，免得贻害无穷，您认为呢？”

遇到这种“刽子手”型的领导者，部属可真是不幸到了家。他不但把责任推得一干二净，还想“置部属于死地”，实在是丧尽了良心。久而久之，部属们对这个“阴谋者”人人心里有数，因此，既愤慨又害怕。

当问题出现的时候，一位负责任的领导者，不是开会时去检讨这是谁的错，而是先承担自己的责任，再去和员工研究问题出现的原因，是由于没有适当的授权，还是没有建立充分的控制系统。在这个过程中，必须分清哪些危机由领导者负责，而哪些则要留给员工自行处理。问自己是否应该负责，以及如何负责，这样才能直接面对问题，迅速解决困难。

在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时美国总统吉米·卡特即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”仅仅因为上面那句话，卡特总统的支持率骤然上升了10%以上。类似的例子还有很多。

如果在应该由领导者负责的问题发生时，找不到一个为问题负责的人，那么就可能形成一种逃避责任的氛围，再没有任何员工敢担负重大责任，或者承认错误并接受别人的批评，而只会把责任推给领导者。

美国总统小布什的就职演讲有这样一段话：鼓励人们勇于承担责任不是让人们充当替罪羊，而是对人的良知的呼唤。虽然承担责任意味着牺牲个人利益，但是你能从中体会到一种更加深刻的成就感。这也许就是小布什对所有领导者的告诫。