

麦肯锡之道

THE TAO OF LEADERSHIP

[麦 肯 锡 高 效 领 导 法 则]



沃尔玛、通用、微软、美孚、戴尔、花旗、埃克森等世界500强
把本书作为提升员工竞争力的黄金读本

[英] 马克斯·兰茨伯格 著

Max Landsberg

卞学光 译

亚马逊领导类图书销售量总冠军
全球第一畅销的领导力培训经典

陕西师范大学出版社

F272.91/109

2006

麦肯锡之

THE TAO OF LEADERSHIP

[麦 肯 锡 高 效 领 导 法 则]



沃尔玛、通用、微软、美孚、戴尔、花旗、艾克森等世界500强
把本书作为提升员工竞争力的黄金读本

[英] 马克斯·兰茨伯格 著

Max Landsberg

卞学光 译

亚马逊领导类图书销售量总冠军

经典

陕西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导/(英)兰茨伯格著;卞学光译. —西安:陕西师范大学出版社, 2006.8

ISBN 7-5613-3657-8

I.领... II.①兰... ②卞... III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 096917 号

图书代号:SK6N0904

责任编辑 周 宏

封面设计 大象工作室

版式设计 祝志霞

出版发行 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱)

邮 编 710062

印 刷 北京市通州兴龙印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 8

字 数 171 千字

版 次 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5613-3657-8/F·90

定 价 25.00 元

注:如有印、装质量问题,请与印刷厂联系

代 序

领导,而非管理 ——CEO 到底干什么

[美]杰克·韦尔奇

当 CEO 可不是什么好差事!一大堆乱七八糟的想法涌进我的脑海:超过额度、狂野、快乐、粗暴、疯狂、激情、永恒运动、平等交换、开会至深夜、不可思议的友谊、美酒、庆典、漂亮的高尔夫球场、在真正的较量中作出重大决策、危机与压力、多次挥棒击球、少有的几次本垒打、成功的喜悦、失败的痛苦……这样也不错!酬金很高,不过真正的收获是过程的快乐。

像其他工作一样,当 CEO 也有利有弊——当然是利大于弊。早在一年前就把工作日程安排得满满当当的,每天还要想办法挤入新的日程。工作时间虽已超长,你还得和时间赛跑。无论你做什么,工作都不会离开你——你考虑的问题总是那样有趣。

当然,也不是每天都那么紧张。CEO 要做的事也不是一成不变的。每个人的做法都不一样,不能说谁做得对,谁做得不对,这没有惟一的评判标准。我当然也没有什么制胜法宝,不过既然现在是在写,我就冒昧地说一下我的一点经验,与大家共勉,希望其中一些会对大家有所帮助。以下就是 I 从中筛选的几点。

定调

整个企业的工作是从最上层的领导开始的。我经常跟我们各公司的领导说，他们工作的力度决定了他所领导的企业的努力程度，他们工作的努力程度和与下属的沟通能获得成百上千倍的效用。所以，CEO 为整个公司定下了基调。每天，我努力深入每一位员工的内心。我要让他们感觉到我的存在。

当我到很远的生产厂出差时(欧洲、亚洲或其他地方)，每天我要花上 16 个小时与数百(如果没有达到上千的话)名员工沟通。在克罗顿维尔，我成功地组织了 18,000 名经理相互交流。每次对人力资源作回顾时，我总是与工会领导会面，了解他们的想法，也让他们知道我的想法。我不希望自己成为年终报告中的一张照片。我想让 GE 公司的每个人都了解我。

集体智慧最大化

让每一位员工全身心投入到工作中来是 CEO 工作中的一大块。把每个人最好的想法拿来，放在其他人中间交流，这就是秘诀。没有什么比这一点更重要了。我把自己比做海绵，吸收并改进每一个好点子。首先，要做到善于接受每个人、每个部门提供的最好的想法。其次，在整个机构中交流传播这些想法。“群策群力”推动了这些想法的实施，使这些想法和建议不断得到改进和发展，然后被付诸实践。我们用这个价值观严格地评估每一个人，以此强调它的重要性。把所有的会议联系起来(“运营系统”)—从人力资源到战略—使这些新的想法更加完善。克罗顿维尔的日子帮助我们相互学习，并找出了每个人的闪光点。

寻找更好的出路，及早地把新知识拿出来与大家分享，在今天

已成为 GE 的第二天性。

人为先,策为后

让合适的人做合适的事,远比开发一项新战略更重要。这一宗旨适用于任何企业。我在办公室里坐了多年,看到不少似乎很有希望却从来没有任何结果的策略。我们曾经有过一个关于超音速的很好的计划,但是,直到我们找到了一位这方面的专家,才使这个计划得以实施。在飞机引擎、动力能源和交通运输方面,我们有着多年的服务策略,但是,在我们找到一位有勇气打破陈规的人来领导这项事务之前,服务一直是“二等公民”。

我们费了很多周折,才知道我们获得了世界上最好的策略,但是如果没有合适的人选去发展、实现它,这些策略恐怕也只能“光开花,不结果”。

不拘礼仪

官僚作风往往令人窒息。非正式的方式则能让人呼吸顺畅。创造一种非正式的气氛有利于竞争。过于官僚化是最大的障碍。不拘礼仪并不等同于直呼其名,乱停车,衣着随意,它的意义更为深远。它的宗旨就是要让每个人都起到作用—并且让每个人都知道他们所起的作用。头衔并不重要。没有肩章,没有从办公室的角落里发出的僵硬的命令——只有每个人都能感受到并可以不断扩大的一种开放精神。“掩饰你的错误”是愚蠢的。激情、和谐和好的主意能从各个阶层、各个角落不断涌现出来,这才是关键。每个人都受到欢迎,并得到鼓励去追求成功。

热情

每次我去克罗顿维尔,向一个班级提问,拥有什么样的素质才

麦肯锡

高效领导法则

能称得上一名“顶级的玩家”，我常常高兴地看到第一个举起手来说：“是工作热情。”对我来说，极大的热情能做到一美遮百丑。如果有哪一种品质是成功者共有的，那就是他们比其他人更在乎细节。没有什么细节因细小而不值得去挥汗，也没有什么大到不可能办到的事。多年来，我一直在我们选择的领导者中发掘工作热情，热情并不是浮夸张扬的表现，而是某种发自内心深处的东西。

优秀的企业能够燃起员工的工作热情。

庆功

经商不能没有乐趣。对于太多人来说，它只是“一项工作”。

我发觉庆祝永远是激励整个组织的有效方法。从我在 GE 塑料的最初岁月起，我总是想尽办法去庆祝一次哪怕小小的胜利。

在克罗顿维尔，我问学生们：“你们有没有足够的庆祝活动？”他们变得沉闷起来，小声答道：“没有。”我常常感到很沮丧。

我喜欢鼓励他们庆祝。

我会跟他们讲：“别看着我，我不会为你们开庆祝会的。在 GE 公司，我们也不会安排什么庆祝副总裁。你必须学会自己去庆祝。”你有这个权利，回去后付诸实践吧。也不必太过破费，一小桶啤酒或两人晚餐都可以。

“你的任务是让你的小组成员跟欢乐相伴，当然，他们必须努力创造效益。”

留住人才

我们总是告诉企业领导：“你拥有这个企业，但你只是在雇用人员。”我和比尔·康纳蒂都感到，我们担负着这 750 名最高层经理的人事责任。我们负责他们的成长、收获和进步，我们运行着一个

人力资源工厂，造就优秀的领导者。

我们企业的 CEO 们明白，如果他们发掘出更大的潜力，是能得到回报的。我们的无边界文化改变了规则，将贮藏最优秀的人力资源变成了资源共享。

当然，在给某个领导者打电话说“很抱歉，您失去了某某”时，有时我也会听到一声叹息。

放弃最优秀的人才当然不是正常的行为。过不了几分钟时间，我们就要谈到从候选人名单中选出谁来填补空缺。有着我们这样的候选人，后来的人比原先走掉的人干得更出色。

提升职能

每当我认为一个公司的职能不如应有的那样强时，我就会责备自己不是一个合格的领导。例如采购—购买上十亿美元的零件、产品和服务的过程。

采购部曾经是安顿那些在制造业里不怎么成功的人的地方。1980 年代中期，我们的购买成本居高不下，我们显然需要作一些改变了。我成立了一个委员会，每个季度将公司的采购领导召集起来，到费尔菲尔德见我。有些业务部门的 CEO 认识到他们要派什么人去时，简直魂飞魄散。

我通常一眼就看出一些能力比较差的人。

我们在负责服务的领导、六西格玛领导及电子商务的倡导者中间也进行了同样的尝试。将委员会和这些领导召集在一起，到费尔菲尔德来见我或一位副董事长，使我们可以将公司里最优秀、最出色的员工挑选出来。

我们一旦充分地调动和挖掘了这些领导的积极性和潜力，思

想就会像水往低处流那样传向公司其他部门和人。

文化的重要性

基德公司肯定给了我这个教训。在霍尼韦尔联合信号的合并过程中,我看到了文化的重要性。两个公司合并一年之后,仍有少数人因为哪一方的文化是主流的问题而争论不休。当戴姆勒-克莱斯勒(Daimler Chrysler)作为“平等合并者”加入时,麻烦就更大的。

所以说,从一开始就确定我们文化的基调对我们以后的快速发展是非常有益的。反对者必须尽快离开。

一个真正想做到智能最大化的企业就不能让多种文化并存。在1990年代末期的国际互联网狂潮中,GE金融服务集团股票组中的一些人突然觉得他们是天才了。他们在投资GE公司的过程中,认为自己应该在公司里起一定的作用。

我们告诉他们一边待着去。在我们这里只有一种货币:带有GE价值观的GE股票。

1990年代末期,我们在加州放弃了对许多高科技企业的收购,原因就是保持了自身的文化。我不希望GE在网络公司的狂潮中迷失自我。

但这也并不是说GE人没有自己的个性空间,或者不能因出色的表现得到丰厚的报酬。在个人风格和待遇面前,我们的文化会作一定的让步,但绝不能遭到破坏。

.....

上面这些只是些想法——对我有用的一些东西,再有就是很多的运气。

曹博彦译

引言

领导者就是希望的经营者。

——拿破仑

本书在精简的篇幅内，介绍了领导一个小组、团队或组织的各种技巧，这些技巧均可以切实掌握并在实践中加以运用。我认为领导才能的高低并非主要是个人魅力之间的较量！

至今为止，本书已被译为十四种文字，在全球发行逾百万册，可见运用此版式颇具成效。本书每章都侧重讨论一个不同的领导技巧，首先是对这一技巧的简单描述，再举例说明如何运用——整本书以亚历克斯充满传奇的一生为例，分析他如何使一个经营不佳的广告代理处起死回生。

进一步说，本书的主题就是：

领导=愿景×感召×动力

和大多数的作者一样，我之所以会撰写这本书，是因为曾一直盼望有人就这个主题进行著作了。在写此书之前，我已辞去麦肯锡管理咨询公司合伙人一职，开始组建企业高阶教练服务机构。但遗憾的是，我一直找不到关于领导才能方面合适的书籍推荐给我的客户。

现在市面上的此类书籍，大多只略述了某些著名将军和政治

麦肯锡

高效领导法则

家们的非凡才能,这些例子固然引人入胜,但作为课本使用却显得远离生活,难以让人信服也不实用(令人高兴的是,纽约前市长朱利安尼所撰的《领导力》一书当属例外)。其他一些书专门作为练习之用,里面有大量的题目清单要读者逐项打勾完成——我想,常常略过这些练习不做的人决不止我一个吧。

因此我希望本书使你有对这个主题有全新的认识,即:本书关注的是领导才能而非领导者本身,集中探讨可以通过学习获得的领导才能而非纯粹的个人魅力或练习清单。

尽管如此,我还要提醒各位读者,本书并不讨论领导才能是否可习得。我认为这种才能是可以通过学习而获得的——因为在过去的二十五年中,我已亲眼目睹许多人培养了这种才能。

我同意朱利安尼的观点,“领导才能并非从天而降。它是可以传授,学习并发展的”;我也同意足球明星迈克尔·欧文所说的话,“我不清楚踢足球到底是靠天份还是靠后天培养,但有一点是肯定的,我练得越勤,踢得就越好。”

让我们回到公式上来吧:

领导=愿景×感召×动力

团体中的任何一员,只要有出色的眼力,能够激励他人,保持员工工作的动力,就肯定可以被视为团队的领导。我相信这是一个领导所应具备的最重要的三大技能。尽管许多个人品质,如个人魅力,也可以帮助更好地带领团队,但领导才能毕竟不是个人魅力之间的较量。相比之下,可以习得的技能更为重要。(如果你平时能得心应手地应用这些技能,你的领袖魅力自然大大增加。)

我们大多数人都具备一项突出的才能:你可能更善于运用智

力上和艺术上的技巧使自己具有独到的眼力,或具备“销售员”特有的那种面对面感召顾客的能力,又或者像“部门经理”一样拥有维持员工动力的才能。但是领导才能的挑战性在于要从简单的起点开始,掌握这三方面全部的技巧。这就是为什么这三个词是相乘的关系——而不是单纯的累加。

本书的第一部分详细阐述了这个重要公式的内容,并介绍了领导的预备工作。比如,你是否准备开始一项新的工程或担任新的职务。第二部分为三章,分别阐述公式中的三个组成部分。第三部分论述了领导才能广义上所包含的诸多方面,比如委派任务与掌握时机的能力、影响力、建立企业文化以及发展个人领导事业的能力。

本书按照版式要求,描绘了一个富于戏剧性的真实故事,并在每章结尾部分总结相关的领导技巧。此外,本书还穿插了其他的主题。

我们都必须肩负领导的责任。领导权并非专属行政主管或军队的将军。我们每个人都会不由自主地置身于一个必须在某个特定时间领导某事的境地——我们带领家庭和朋友,领导团队、小型企业或跨国公司。在这个充满机遇的世界,在这个需要个人积极进取的时代,领导才能是所有人都应培养的一项技能,这可以帮助我们发挥自己的潜能,摆脱心中因跟着他人亦步亦趋时常有的挫折感。

我希望本书可以帮助施展您的领导才能,令您成为一个领域中的先锋人物,否则您可能只是一个“跟随者”、“管理者”或“受雇者”。成为一个有影响力、负责任的领导者无疑可以获得更多的自由和满足。当然成功的事业也会随之而来。



尽管拥有非凡的洞察力，但说话含糊的人很少能吸引许多观众。

目 录

代 序	1
引 言	7

第一部分 准备工作

第 1 章 VIM: 愿景、感召和动力	3
第 2 章 领导技巧: 形势、手段与特性	13
第 3 章 准备工作: 目标关注、紧迫感和派别	23
第 4 章 打造团队: 有益惯例和不良惯例	33

第二部分 领导力的关键

愿 景

第 5 章 愿景: 赋予意义	43
第 6 章 愿景: 灌输与检验	53
第 7 章 愿景: 雕琢技巧	63

感 召

第 8 章 感召: 建立信任	73
第 9 章 感召: 征召与联合	85
第 10 章 感召: 重申与强化	95

动 力

第 11 章 动力: 鼓励发挥主动性	103
第 12 章 动力: 激励进展	113
第 13 章 动力: 清除障碍	123

愿景×感召×动力

第 14 章 催促与庆贺 133

第 15 章 践行价值标准 141

第 16 章 集中注意力 149

第三部分 辅助领导技巧

第 17 章 领导还是管理 159

第 18 章 角色与委任 169

第 19 章 重排顺序和选择时机 179

第 20 章 权力与影响力 187

第 21 章 文化推动力 197

第 22 章 自我领导的 VIM 205

结 语 211

附 录 217

致 谢 231

摘要与每日一览表 233

THE TAO OF LEADERSHIP

第1章 VIM:愿景、感召和动力

在本章中,亚历克斯的美好计划得到了检验。



麦肯锡
高效领导法则

