

国外领导学译丛

华伦·本尼斯领导学名著系列



重塑领导者

对话集



CHONGSULINGDAOZHE
DUIHUAJI

2.91

九洲图书出版社

图书在版编目(CIP)数据

重塑领导者:对话集/(美)本尼斯(Bennis, W.), (美)唐森德(Townsend, R.)著, 吴金根, 吴群译. —北京:九洲图书出版社, 1999. 2

(国外领导学译丛:华伦·本尼斯领导学名著系列;3)

ISBN 7-80114-375-2

I. 重… II. ①本… ②唐… ③吴… ④吴… III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 02052 号

Reinventing Leadership

Copyright ©1995 by Warren Bennis and Robert Townsend

Chinese(Simplified characters)Trade Paperback copyright

©1999 by Jiuzhou Publishing House

Published by arrangement with William Morrow Publishers

through Arts & Licensing International, Inc, USA

ALL RIGHTS RESERVED

重塑领导者

[美]华伦·本尼斯、罗伯特·唐森德 著 吴金根 吴群 译

九洲图书出版社出版

(邮编:100044 北京市车公庄大街6号)

电话:68366742

全国新华书店经销

三河市残联印刷厂印制

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 5.75 字数 108.75 千

1999年2月第1版 1999年2月第1次印刷

印数 1—6000

ISBN 7-80114-375-2/C·14 定价 9.60 元

(全三册定价 31.60 元)

前 言

从传统领导模式向新型领导模式的转变对任何企业的高层管理人员而言都是一种挑战。以往那种军事化的，命令加控制式的领导方式已经不合时宜。这个人员精减、管理不力的时代，迫切需要出台一种新的领导模式。你和你的公司是顺应时代的呼唤了呢，还是墨守成规、不思改进，抱定古训终不放呢？

在《重塑领导力》一书中，我们将讨论界定这种新型领导观念所涉及的几个问题，探讨诸如新型领导必须具备的特点，传统领导方式的种种弊端以及如何在自己的管辖范围内成为新型领导等等问题。本书采用对话的形式，旨在使读者能更好地了解在当今的企业中，领导模式的发展趋势。

阅读的过程中，看看能否发现跟贵公司具体情况密切相关的一些问题。每一章末尾都设有对话练习，旨在鼓励您和同事做进一步的讨论。多数情况下，需要另一个人和你一起做这些练习，有的时候，如果几个人一起做效果会更好。也许你会想到录下这些讨论以备后用。通过这些练习，帮你更加深入地了解企业内部的问题和政策。可以试着挑选几位不同的伙伴，看看是否会发现新的问题。记住要不断采纳新的观点，而避免那些老生常谈。惟有这样，你才会对如何改变自己的领导方式有个全新的了解。

目 录

第一章 重塑企业领导	1
一、传统领导方式之弊端	2
二、管理和领导区别何在	6
三、如何成为领导	10
第二章 培养领导特性	13
一、领导是怎样炼成的	14
二、领导的误区	18
三、如何定义主管性格	23
四、领导矛盾性格之剖析	25
第三章 领导个人素质	30
一、所谓领导的“个人素质”是指什么	31
二、如何发挥最大潜能，成为杰出领导	39

第四章 企业前景规划	46
一、制定前景规划是什么意思	47
二、如何让员工了解你的前景规划	52
三、领导的前景规划对公司业绩之影响	56
第五章 博取员工信任	61
一、如何博得员工信任	62
二、做个好听众最重要的是什么	66
第六章 调动员工	72
一、企业领导怎样才能调动员工	73
二、怎样委任员工	79
三、公司可以只通过配合来行施职能吗	84
第七章 领导改革	88
一、优秀企业有什么特点	89
二、公司目前是以什么模式进行运作的	93
第八章 度过危机	99
一、公司怎样成功度过危机并利用 危机进行改革	100
二、怎样成功领导企业度过危机	105
第九章 错误和风险——企业的财富	111
一、企业领导在什么时候才能真正 从错误中吸取经验	112
二、企业领导处理错误所需要的最 重要的素质是什么	117
第十章 纽约模式的战略	122

一、日新月异的环境对成功地领导 企业有什么影响.....	123
二、如何选择企业的最高领导.....	128
第十一章 锻造企业领导	134
一、企业领导怎样栽培下级.....	135
二、怎样鼓励锻造企业领导.....	140
第十二章 选择企业领导	144
一、怎样选择企业领导.....	145
二、企业领导的个基本要素是什么	150
第十三章 二十一天训练计划	153

第一章 重塑企业领导

新时期的领导是什么样的?身居其位未必能行使其权,传统观念亟需改变。事实上,今天的领导从合作式的管理方式中受益无穷。如果不过于自负,他们将从下属身上发掘出无穷的潜能。

当今的商业气候要求重新确定企业运转的机制所在。科技的不断更新换代、劳动力的不断精减、以及对多元化人才的需求,均要求领导方式比以往更加灵活多变。面对不断国际化的劳动大军,要想树立形象,站稳脚跟,惟一的选择就是放开手脚,大胆改革管理方式。

本章中,罗伯特·唐森德和笔者将就新环境下领导角色的变化问题展开讨论。了解杰出领导所应具备的素质对您解决企业内部的一些重大失误会有所启迪。随着我们逐

步深入地探讨成功的领导所具有的技巧和策略，您会渐渐明白为什么说领导是艺术和科学的复杂的统一。

——华伦·本尼斯

一、传统领导方式之弊端

唐森德：容许我先描述一下传统的领导方式的一种基本模式。这种过时的领导事实上会对他的下属说：“我命令你们这些不起眼的小人物热情澎湃、精力充沛、富有创见地完成种种不可思议的任务，以便让我的腰包再鼓一些，名气再大一些；我可以过着奢侈的生活，环游世界，在地中海沿岸的游憩胜地里维埃拉建造房屋，同其他跟我一样的要人打打高尔夫球。哦，还有，你们的车只能停在停车场的外围，然后你们踩着积雪踉踉跄跄穿过标着我的大名的空旷的停车场。你们喝咖啡必须交钱，而我喝咖啡当然是免费的，而且要盛在精致的瓷器中。”

这就是老式的领导模式，它曾经颇有成效。一些大公司就是靠这样的领导发家致富的。但如今时代不同了。

本尼斯：你得问问为什么它曾经颇有成效？是什么时候？为什么现在不行了？在那部精彩绝伦的老电影《正午十二点》中，格里高利·派克塑造了一个典型的命令加控制式的领导形象，他接管了锐气大挫、军心涣散的军营，使之重新恢复了生机。

但我们必须从军事大师向艺术大师转变，从认为自己是无所不知、享有各种特权的老板转变成引导职员自己去寻求答案的老板。老式的领导方式已经不再奏效。它或许曾经盛行一时，因为它象征着官僚主义和个人统治。在那种一切都在预料之中，一切井井有条的环境中，这种官僚的概念完美无缺。这种领导之所以会成功，原因在于他们能预知未来两年中将发生的事情。

唐森德：等一等，华伦。称人们“职员”并不比称他们下属或雇员来得好听多少。现在我们应该将人们看作是助手、同事或者合伙人，并这样称呼他们。但你为什么认为命令加控制式的领导方式如今不再奏效了呢？

本尼斯：因为我们生活在这个环境中，科技正改变着人们的思维方式。如今，我们每天都能在报上读到令我们目眩神摇的消息。随着全球化和世界新秩序的建立，我看不出旧的领导方式何以继续奏效。

唐森德：好了，说具体些，为什么不能奏效呢？

本尼斯：原因在于，在 20 世纪 90 年代的激烈竞争中，能否取得优势，关键在于领导是否有能力建立能产生智力资本的社会结构。这句拗口的话中的中心词是智力资本。智力资本意即创新、专门技能、革新能力、知识水平和专业知识。这是企业成功的关键所在。改革和调整毕竟有个限度，不能使你的公司走向繁荣。繁荣靠的是创新和再创造。再创造，如我所言，靠的是脑筋、观念和知识。靠那种愚蠢、过时、官僚的命令加控制式的领导方式别想吸引或留住人才。皮鞭和锁链不可能激发企业内部的智慧。对员工委以重任，大力支持而不横加阻挠，惟有这样才能最好地发挥员工的才能。诚如作家麦克斯·德·普里所言，惟有放弃自负的念头，才能发挥他人的才赋。这正是传统领导方式之所以过时了的原因所在。

唐森德：伟大的领导就像伟大的总统。多年前，我曾问过历史老师兼作家罗伯特·索贝尔这样一个问题：“我们这个国家什么时候才会出现伟大的领袖？”索贝尔盯着我的眼睛说：“希望不要在我的有生之年。伟大的领袖必然要将美国带到绝境。”

本尼斯：我认为伟大的总统，和其他任何一位伟大的领导一样，至少必须具备三个条件。第一，坚定的信念；第二，忠实的下属；第三，利用职位之便，宣扬自己的观点，为达到目标争取更多支持的能人。这是国家领导所需具备

的标准，也是地方企业所应具备的远见。

另一方面，官僚主义并不鼓励领导有能力。最好的机构是培养领导的机构，而这需要以一种全新的观念看待企业组织。

唐森德：这三个条件也是我想说的。不过，我很高兴你说“至少”。就我看来，总统首先应具备的是性格。然后是经验、智慧和精力。坚定的信念即缘于此，别担心，忠实的支持者也会紧跟而来。

对话练习：

1. 角色扮演：

在辩论中你和同伴各持己见——其中一人支持命令加控制的领导方式；另一人则攻击这种领导方式。撇开公司员工的个性不论，将辩论的重点集中在命令加控制式的领导的特点和原型上。

2. 伙伴分析：

你和同伴轮流分析对方成为命令加控制式领导的趋势。如果对方所说的特点并非你所有，或者你认为那是你的优点而不是缺点的话，你可以为自己辩护。

3. 小组讨论：

三到五人参加一个小组讨论。讨论的话题：你们的总裁是否具备理想的总裁所应具备的三项基本条件——坚定的信念、忠诚的下属和利用职位收罗人才的能力。任命其

中一人负责组织对话，使之始终围绕着主题，避免形成一人控制的局面。

二、管理和领导区别何在

唐森德：我总感觉当我为一位管理者在工作时，只能发挥 20% 的能力，这主要是因为我感觉自己不能为所欲为；我得等别人批准或别人作出决定，否则就担心自己会犯错误。而在领导者的手下，我感觉非常兴奋、自由，更加富有创造力，更加精力充沛，无所畏惧，我可以发挥 80% 的能力。

本尼斯：也可以这样说明他们之间的不同：领导是做正确的事情的人，而管理者是将事情做正确的人。领导关注的是方向、前景、目标、意图、目的和效果这类正确的事情；而管理者则致力于效率、方式和短期的效应。

唐森德：而且不能犯错误。跟领导者工作的同时，你同时也是在为管理者工作。管理者总在算计他的员工值多少钱，该如何少付些钱给他们。而领导者则将员工看作资

源，想知道他们能赚取多少财富，以便帮助他们成为英雄。

本尼斯：我曾经将管理者和领导者的区别列出了一个表，下面这些或许有所帮助：

- 管理者寻求稳定，领导者探讨革新；
- 管理者循规蹈矩，领导者独辟新径；
- 管理者维持原状，领导者提高发展；
- 管理者注重企业结构，领导者注重人力资源；
- 管理者依赖控制，领导者激发信任；
- 管理者目光短浅，领导者目光远大；
- 管理者重视原因和方式，领导者重视事情和原因；
- 管理者盯着结果，领导者看到希望。

本尼斯：就我看来，失败的企业之所以屡战屡败，原因很明显：管理过度而领导不足。

唐森德：我想我们不能将做管理者和有效地进行管理
工作混为一谈。并不是说领导者就与管理无关，好的领导
完全有理由将工作的细枝末节处理得细致妥当。

本尼斯：没错。我强烈反对那种将管理者和领导者划
分为两种截然不同的心理类型的作法，以为两者不能兼容。
真正的好领导必定关注细节，关注烦琐的工作。

但是我之所以强调区别，在于我认为惟有领导者才能

创造出一个让员工感到倍受重视的文化环境，一个让员工感到精力充沛、富有创造力、乐意去工作的环境。用诺尔·考渥德的话说：“在这儿，工作比玩更令人开心。”

唐森德：你知道有多少领导者存在着同时是追随者的问题？说到领导者，就不能不谈谈作为追随者的重要性。

本尼斯：好的领导者应该也是好的追随者。要在企业内部得到提升，你必须是个好的追随者，否则你不可能升到很高的职位。领导者和追随者有很多共通之处：善于倾听，合作精神，以及与同伴共同对付竞争的问题。我不该将我的书命名为《领导者》、《领导者缘何不能领导？》以及《论成为领导者》，我应该将它们命名为《追随者》、《追随者缘何不能追随？》和《论成为追随者》。

唐森德：我极为赞同。有哪个初级主管愿意被同事撞见正在读《如何成为领导？》呢？如果你想确定自己究竟是在一位领导者手下工作而不是为一位管理者工作，你可以问问自己以下这些问题：

- 你是和老板共事还是为他做事？
- 你有具体的目标吗？
- 你有实现目标的足够的权力和办法吗？
- 对自己干得如何，你能得到足够的反馈吗？
- 你的老板会将你从无用功、莫名其妙的干扰、滑稽可笑的委员会、备忘录和文案工作中解脱出来吗？

- 你是不是精力充沛、情绪激昂地来上班？并且不害怕自己出错或失败？
- 出了错你是感到自己“完了”，还是感到自己不会受罚？
- 你觉得自己在单位举足轻重吗？
- 你认为自己的工作重要或有意义吗？
- 换句话说，你觉得自己事事都处在中心位置还是处在边缘地带？
- 你在学习什么吗？
- 你能从工作环境中学到什么吗？人们是否声称在此能学到比在研究生院还要多的东西？
- 你感觉自己是这个社团或集体的一分子吗？
- 你有归属感吗？
- 你得到奖赏是因为你取得的成就吗？
- 你为在这个公司感到自豪吗？

对话练习：

1. 管理评估：

回答以上问题，确定自己的上司究竟是管理者还是领导者？与你的同伴交换答案。

2. 集体辩论：

你认为领导也应该是好的追随者吗？或者说他们有共同的特性吗？能有人将领导者和管理者的特点有机地结合起来吗？

三、如何成为领导

唐森德：如果我是个中层经理，我会这样看待自己的机遇：我不做演说，或写备忘录，领导该是什么样，我就会怎么做，然后拭目以待。如果我的同事变得情绪高昂，精力充沛，富有创见，他们的努力会使我成为英雄。只要我不忘恩负义，我就踏上了成功之路。

本尼斯：这个策略会奏效的。但在有些环境中却不能如此行事——你得等待时机，甚至离开。你得知道有些机构并不总是明白他们在阻碍领导行为。我听过很多主管问：“这些人（职员）为什么不动呢？我们已经替他们下了锁，他们只需自己把门打开。”问题是不光职员，主管也要适应新的领导环境。主管们须是社会建筑师，要奖赏那些有所作为的职员。

但是如果你是中层经理，你就不能等待，不能等着别人说：“去吧，去当领导。”要是这些话对你有用的话，那就迈出第一步，冒一冒险吧。