

商海经文库



Business Classics

超级领导

The Super-leadership



图书馆

· 主宰21世纪的超级领导观念与典范 ·

兰炜班 编著 中国计量出版社

超级领导

——主宰 21 世纪的超级领导观念与典范

兰炜班 傅忱 编著
沈法星 李明

THE
SUPER
LEADERSHIP

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

超级领导/兰炜班等编著. - 北京:中国计量出版社,1997.8

ISBN 7-5026-0995-4

I. 超… II. 兰… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 17422 号

中国计量出版社出版

北京市和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

北京市社科印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850×1168 毫米 32 开本 印张 11 字数 210 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

*

印数 1—10000 定价:16.80 元

目 录

上篇:超级领导原理

- 1 超级领导时代的到来…………… (3)
两个经理的对话/ 自我领导和超级领导/
“超级领导”:一种入时的领导方式/
- 2 自我领导:以行为为中心的策略…… (11)
自定目标/ 提示性管理/ 排练/ 自查/
自行奖励/ 自行惩罚/
- 3 续自我领导:创造性思想和感受策略…
…………… (18)
在任务中寻求自然回报/ 形成建设性思维
的工具/
- 4 超级领导:带领他人领导自己…………… (28)
向“自我领导”的转变/ 实现过程中的问题/

何时鼓励员工去领导自己/ 成为有个性的
“自我领导”/注意事项/ 从依赖向独立转变/

5 培养自我领导能力:示范…………… (40)

示范:一种有益的学习方式/ 示范与超级领导/
示范机制/ 小结:示范与自我领导

6 培养自我领导能力:制定目标…………… (47)

制定目标与完成工作/ 目标明确/ 目标难
好,易好? / 参与制定目标/ 制定目标与
超级领导/

7 培养自我领导能力:奖励与惩罚…………… (53)

奖励是一种支持行为/ 奖励的类型/ 惩罚/
惩罚与自我领导能力/

8 培养自我领导能力:创造自我领导的企业文化…………… (60)

企业文化的重要性/ 控制不一定是最好的/
迪斯尼乐园的启示/ 超级领导与企业文化/
关于企业文化和超级领导的总结/

中篇:实战与技能

9 了解自己…………… (75)

一条久负盛名的格言/ 一棵橡籽只能成为一棵橡树/ 威尔逊个性识别图/ 可转性: 取得更大成功的方法/ 失败者的伪装/ 你的基本需要/

10 了解管理方式 (88)

象 X, Y, Z 一样简单/ 目标管理(MBO)/ 德鲁克车轮模型/ 危机管理/ 照我说的去做, 不要照我做的去做/ 你是一个不及格的总经理吗? / 最可怕的测验: 下属评价/ 过时经理/

11 了解领导 (109)

寻求领导/ 一个个人观点/ 领导与管理/ 管理者能成为领导者吗/ 选择的领导方式/ 领导者最终得到的报答/

12 了解动机 (118)

期望别人的脆弱/ “内向营销”/ 成功启发他人动机的方法/ “使别人能”的积极作用/ 鼓励性计划不会犯错? / 结束语/

13 了解盈利能力 (130)

何为盈利能力/ 产品过时问题/ 谁赢得决赛/ 建立一种营销文化/ 重新研究/ 哪个方向是北/ 不敢恭维“发横财”式的盈利/ 计划是中心点, 但不是全部/ 记分卡得出的

不仅仅是得分记录/ 优质服务的圣坛/高科技:是增加还是减少盈利/ 重新回顾“内向营销”/

14 了解与董事会和股东的关系 (146)

总经理不是一手遮天的/ 一些基本的训条/ 决不要绕圈子/ 简明扼要是金/ 所有者的短视/ 做一个精明的投资者/

15 了解趋势和周期 (161)

不再是一个无聊的主题/ 测测你的视界/
“长期”有多长/ 一个周期有多长/ “季节”有多长/ “随机”有多长/ 怎样对付/ 自由放任主义? / 不要担心/

16 了解总经理更广泛的责任和义务..... (175)

总经理的眼光/ 所谓的差异/ 书面语言/ 书信分析调查表/ 口语语言/ 听到的语言/ 道德方面/ 顾客权利法案/

17 了解总经理的继任问题 (190)

该退休了! / 一份更详细的“记分卡”/ 要不要找“猎头”/ 危险的“继承人”/ 清白的引退:技能还是艺术/ 选择超级领导者/

18 了解总经理的压力 (198)

压力程度/ 找出躲避的补救办法/ 失去一份工作,得到一项事业/

19 了解老板为什么失败 (209)

为什么要写失败/ 做一个有把握的胜利者/
十五个致命的错误/ 糟糕的人事选择/ 拖延/
组织,组织,组织/ 失败并不都是坏事/

20 权力与交易 (228)

第一种交易:家庭/ 第二种交易:学习/ 第
三种交易:批评/ 第四种交易:经济/ 第五
种交易:耐心/ 第六种交易:不同意见/ 第
七种交易:财富

下篇:超级领导典范

21 沃森父子与蓝色巨人 IBM (239)

沃森父子与 IBM 文化/ IBM 的员工/ 谁
来掌管 IBM? / 三条神圣原则/ IBM 意味
着最佳服务/ 培育职工的卓越精神/

22 惠普之道 (257)

比尔·休利特与帕卡德/ 惠普大业/ 惠普
之道/

**23 萨姆·沃顿是怎样领导他的零售王朝的...
..... (270)**

萨姆·沃顿的人生观/ 员工即伙伴/ 企业文化/ 成功经营法则/

24 索尼之神:企业即家族 (283)

“你天生就是经理,因为你是家中的长子”/
创办“SONY”/ 企业就是一个家族/ 员工的创造性/ 视职业为生命/

25 稻盛和夫的经营哲学:敬天爱人 ... (294)

从京都制陶到第二电电/ 经营之本:稻盛和夫 11 法则/ 领导者的修养与基本素质/

26 保罗·高尔文的摩托罗拉 (311)

保罗·高尔文的风采/ 人是最重要的因素/6
个西格玛/ 摩托罗拉大学/

**27 韦尔奇:通用电气公司文化的重塑者.....
..... (322)**

为传统的“科学管理原理”添砖加瓦/ 韦尔奇
的观念:自由比控制更重要/ GE 革命/
新的通用电气

后 记 (343)

上 篇



超 级 领 导 原 理

超级领导时代的到来

两个经理的对话

在一个炎热的仲夏的下午，T公司部门经理彼得在忙碌了一天之后，对另一位部门经理汉克说：“我真弄不明白，汉克！你的部门总是那么出色，生意兴隆，员工生机勃勃，你也显得那么轻松。我为公司和我的部门那么卖命，简直忙得团团转，但我这个部门的成绩却总是不如你们部门。”

发了一通牢骚之后，彼得目光紧紧注视着汉克，期望从他那里找到答案。

在听了彼得的一番唠叨之后，汉克安慰他说：“实际上，

彼得，你过高估计了我的能力——我想在经商方面你不仅比我懂得多，而且你做得也更多。”

彼得显然对汉克的这一回答感到更加困惑，不禁追问道：“那么你是怎么做的呢？你干得那么好！”

“这里也许有点诀窍，彼得，”汉克答道，“我和你唯一的差别是，我从不试图弄懂并去完成每一件事，我只是花时间去鼓励和帮助那些优秀的人去适应变化和需求，尽力帮助他们发挥自己的潜力。我想这就是有这么多优秀的员工为我工作的原因。我发现，一旦给予他们机会和信任，他们都是了不起的资源。当然，这需要付出一定的努力和时间。你想，如果你事必躬亲，这不仅会浪费你的时间和精力，而且也无法发挥他们身上的潜力”。

彼得显然有些开窍了，马上检点自己的行为，后来发现还真是这样，“我工作越努力，我自己担负的责任就越多，而我的部门就越软弱，最后就成了一个恶性循环。部门越软弱，我的工作也就越努力和费劲。这就是我和你的差别所在，我并没有让我的下属成长起来。我发现他们好像不是很投入，对我的权威及我做出决定的方式有时也不满。”

以上两位经理的对话可能只是我们这个商业时代十分普通的一幕。而且这起发生在西方公司的对话在当今中国也许更加突出。在短短几年时间，人们离开了他们过去养尊处优的机关、学校而投身于商海之中，无数正在就读的学生也希望以后到商界一搏，时代在改变着人们的观念，人人都想成为自己命运的主宰者，而且谁都想领导他人。但是，我们准

准备好了吗？

很明显，我们每个人都面对着无穷的机遇，但同时也遇到严峻的挑战。由于世界变幻莫测，人们已不可能希望在学校里就能学到将来走向事业成功所需要的一切。活到老，学到老现在已不是苛求，而是一种自下而上的需要。绝大部分人不可能具有使他们在任何时刻都能以最佳状态完成工作所需的知识。所以，如果他们确实想追求完美的话，那他们就需要不断学习，并不断从他人的经验中受益。

对于许多管理者来说，由于我们这个世界已变得非常复杂，他们已难以适应这些变化。这些变化的核心是要求变革领导和组织人们工作的方式。只要顺应了这一改变，潜在的回报是巨大的。美国一些管理咨询机构的研究表明，由于现在的从业者受教育程度提高，他们要求从工作中得到的回报已不仅仅是一条死板的工资单了。传统的管理与领导方式也不再适应现在的工人。他们更专注于自己的职业，而不完全是所在的公司。所有这些意味着人们不愿整天接受他人的发号施令。

自我领导和超级领导

领导思想的变革，源于我们面对的“新一代工人”。他们有学识，有思想，有抱负。我们请他们来，也不只是要他们洗盘子，组装零件，而是要他们同领导者一起用大脑和智

慧去实现各自的梦想。为了阐明这种变革的意义，让我们首先学习一下在管理新时代西方管理学界比较热门的两个词汇：“自我领导”（self-leadership）和“超级领导”（super-leadership）。

根据管理学家的定义，“自我领导”是一个注重能用来发挥自我影响的行为和想法的策略集合。“自我领导”，顾名思义，就是自己领导自己。即，如果有了控制他们自己的主动性，那些成为自我领导者的人们会以一种负责任的方式来迎接挑战。

“超级领导”适用于那些有责任领导他人的经理和行政主管。“超级领导者”是带领别人去领导他们自己的人。他设计和执行一个有效的管理系统，以教会员工成为“自我领导者”。

理解“自我领导”是理解“超级领导”的关键一步。因为实际上对员工的所有控制最终都要靠自我影响来起作用。无论控制从何而来（来自老板或公司制度），其效果仍然依赖于这些控制在多大程度上能被员工接受和转化。

与企业组织给员工订立评价及奖惩标准一样，员工自身同样也在为自己订立标准及履行这些标准的尺度。员工期待他们的成绩受到重视，从而根据他们自己的评价作出积极或消极的反馈。

这是要说明的最重要的一点。传统企业组织所设定的对员工的控制方法和繁文缛节并未认识到一个人作为“自我”的重要性。一个组织所设定的标准，如果没有被员工接受，

就无法对员工的行为产生显著影响。类似地，组织的奖励，如果不被获得奖励的员工看重的话，也收不到预期的效果。不论员工的表现是如何评定的，起最大作用的是员工对自己的评价。

所有这些说明，要想取得高效率，领导者必须通过人们影响他们自己的方式来成功地影响员工。实际上，一个组织要真正长期发展下去，且表现卓越，它必须将每个人身上的“自我领导”潜力释放出来。外部的严密控制，如果削弱或代替了员工的自我控制，可能会使员工被迫屈从，但不会使他们的潜力得到更大发挥。

另外，过分依赖外部控制，而认识不到个人自我领导的能力，还会产生一些不良后果。外部的控制会导致官僚行为的产生，使人们只重视那些能被评价和得到奖励的方面，忽视其他重要活动。他还会导致造假和管理信息失真，以及屈从而不是主动投入等等一大堆问题。

对销售业绩的机械评价，例如，建立严格的销售程序，和确定销售额度标准，尽管可能会带来短期的销售增长，但从长期来看可能会产生负面影响，因为这些急功近利的评价，可能会使销售人员忽视对顾客的长期关系的维持以及对顾客的感情投入。

过分强调外部奖励还会大大削弱个人的主观能动性：如果强调人们完成任务后会得到什么（工资、提升等），而不是强调完成任务本身的积极方面，以及出色完成一件工作所带来的成就感与快乐感，那么，他们就不会完美地追求

自己所要实现的目标。

“超级领导”：一种入时的领导方式

“超级领导”与对领导的传统看法根本不同。它的主要目标是激发和推进自我领导能力的实现，并进一步使自我领导向外部影响的中心目标迈进。自我影响被看作是取得成就的前提，而不是对外部控制和权威的威胁。如果领导者的确希望下级成为出色的员工，就应向他们赋予主动性和责任感，让他们对自己以及自己的工作更加负责。

为了说明自我领导的重要性，让我们比较一下以“传统”方式管理的工厂同以自我领导管理的组织中员工的行为差别：

据一份对英国企业管理方式的调查表明，在传统的以权威管理的厂子里，劳资关系紧张，工人酗酒和吸毒，相当多的工人冷漠、不满等现象司空见惯，更明显的表现是员工的怠工。而在实行自我管理的组织里，工人自己制定了许多与工作有关的目标，如质量控制，倒班时间表的调整，预算建议等。很显然，其中有很多原来是管理者职责范围的事情。明显不一样的是，员工称他们的工作区为“我们的公司”，他们还力求消除质量缺陷，热心解决技术性问题。员工对待管理人员的态度是合作而不是对立。他们的目标是使“他们的公司”获得更大利润。工人们甚至做些令公司感激不尽的