

完美管理系列

完美的领导者

THE PERFECT
LEADER



安德鲁·利 迈克尔·梅纳德 著
王培元 译
湖南人民出版社



完美的领导者

安德鲁·利 迈克尔·梅纳德 著
王培元 译

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美的领导者/(英)利(Leigh, A.), (英)梅纳德(Maynard, M.) 著; 王培元译. —长沙: 湖南人民出版社, 2000. 8

(完美管理系列丛书)

ISBN 7-5438-2338-1

I. 完... II. ①利... ②梅... ③王... III. 领导学—基本知识 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 36222 号

责任编辑: 夏 勇

装帧设计: 陈 新

完美的领导者

安德鲁·利迈克尔·梅纳德 著

王培元 译

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市银盆南路 78 号 邮编: 410006)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷三厂印刷

2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850×1092 1/32 印张: 4.125

字数: 64,000 印数: 1—6,000

ISBN 7-5438-2338-1

F·363 定价: 5.60 元

(本书由香港三联书店提供版权, 版权所有, 翻印必究。)

导 论

INTRODUCTION

每隔几个小时，就有人在一些地方发表有关领导方面的研究文章。此刻，我们总该确切地了解一个有效能的领导者是如何造就的了吧？而其实不然。尽管这方面的无止境的研究和卓越的努力已经追溯到意大利政治家马基雅维利（Machiavelli），甚至延伸到他以前的时代，但是在究竟什么是领导者的素质，怎样才能获得这种素质，并且如何把它坚持下去，甚至在领导者素质的重要性方面，仍然众说纷纭。

虽然可靠的领导规则很少，但是一个铁的事实是：一个领导者主要是在某些事情发生以后才被人们认可的。人们喜欢事后说：那就是领导者所应具备的素质。

于是，你可能受到了鼓舞。我们往往只是通过亲眼所见，来了解领导者的素质。对它预先做出定义或者进行描述，会引起没完没了的争论。简言之，领导者是在别人的支持下取得成功的。从最复杂的方面说，领导者的素质是对于我们之中很少有人能期望达到的一种行为进行的描述。

在上述两种极端的情况中存在着一个事实，即领导者的素质实质上是建立在领导者与被领导者的特殊关系之中。建立这种关系的能力和对于为创造这种关系所应付出的努力的理解，就是《完美的领导者》所要阐述的全部内容。

现实的检验 REALITY CHECK

本世纪 90 年代初，总部设于布鲁塞尔的欧洲管理中心考察了 600 名高级管理人员的领导者素质。这些管理人员都在雇员超过 1 万人的公司中工作。通过此次考察，发现了领导者素质的薄弱之处：

- 大多数人（90%）认为商务领导者应该能够建立起有效率的业务群体，但是只有 43% 的人说他们的上司能够做到这一点。
- 大多数人（84%）觉得好的领导者应该善于听取别人的意见，但是只有 47% 的人说他们的上司是这样的人。
- 只有 1/4 的人觉得一个商务领导者应以权力为动力，但是超过半数的人说权力确是推动其上司的

工作的动力。

- 只有 8% 的人相信一个领导者应该是冷酷无情的，而大约 1/4 的人的指责恰恰是他们的上司的冷酷无情。

数十年的研究发现，一个领导者的经验与他的最终业绩之间实际上没有联系。

对于令人钦佩的领导者的特点的深入研究，更是持续不断。例如在美国，连续 6 年以上的调查表明，人们钦佩的领导者是这样的人：

正直诚实，具有远见卓识，富有感召力并能胜任本职工作。

需 要 NEED

我们常常认识到领导者的作用正在丧失，而问题在于我们未能确定谁应该使这种作用得到发挥，或者这种作用到底应该是怎样的。有些领导者素质不高的机构可能管理得还可以，只是仍在走下坡路而已。其他一些领导者作用过度膨胀的机构可能面临目标不一致的局面，或者由于领导者过多地发号施令和管理不善而陷入分崩

离析。

那么，什么是完美的领导者，或者什么是真正完美的领导者的素质呢？本书尝试用军事方面的事例，从亚历山大大帝到蒙哥马利的成功的战役为例，来回答这个问题。或者再证之以从亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）到温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）的一些政治家。隆美尔（Rommel）虽然最终失败了，他还是一个一往无前的军事领导人。作为领导者，丘吉尔在和平时期并不成功；一旦环境改变，长期执政于英国的撒切尔夫人（Mrs Thatcher）便失去了权力。

“败不馁，胜不骄；在北大西洋公约组织中，谢天谢地，也不显山露水。”

——温斯顿·丘吉尔论陆军元帅蒙哥马利

鲍勃·格尔道夫（Bob Geldof）曾短暂地取得世界领导权，他开展了反贫困运动。戈尔巴乔夫（Gorbachev）在突然消失得几乎湮没无闻之前，曾经较长地领导过苏维埃帝国。像国际商用机器公司（IBM）、通用汽车公司（General Motors）、美国捷运公司（American Express，又译：美国运通公司）等许多公司的领导者，一旦他们标新立异的领导不再需要了，他们也就很快地从历史舞

台上消失。

完美的领导者目前是不存在的，除非你把死去的人也计算在内。成为一个领导者，并不会使你一下子变得完美起来；你必须先变得完美而后成为一个领导者的情况，也是不必要的。尽管有的领导者勉为其难地挺过所有的不利时期，但他仍然是一个不称职的领导者。那么，是什么因素将会使你获得成功呢？

你需要认识到：

- 领导者是造就出来的，而非天生的
- 你需要其他人也成为领导者
- 不必要求完美

以前没有领导经验的人，往往一上台就有领导风范，并取得了成功。每年都有成千上万的人学习掌握领导者的基本技能，并开始进行实践，尽管这些基本技能的具体内容尚处于持续不断的争论之中。

不必等到你取得了合适的职务或者较高的地位，才来训练你的领导技巧。你可以在任何地方训练它——在小组，在家里，在当地居民组织中，在学校，在技术和管理人员协会或者在业余爱好者群体中。无论哪里，只要有工作可做，你就可以凭藉自身的能力，去开始训练你的领导技能。

11-1-178

“如果一个人被雇用为街道清洁工，他就应该像米开朗基罗画画、贝多芬作曲、莎士比亚写诗一样，去清扫街道。他应该把街道打扫得干干净净，天上人间的所有人都会驻足赞叹说，这里住着一位伟大的街道清洁工，他的工作很出色。”

——马丁·路德·金

支持者 SUPPORTERS

你决不可能成为一个孤立无援的领导者。因为不仅要考虑你做什么，你怎样做，你发出了什么命令，而且还涉及其他人对你的行动愿意如何做出反应。难怪中国哲学家老子说：“欲先民必以身后之。”

一个在舞台上扮演国王的演员，看上去似乎很威严，这仅仅是因为其他演员是把他当做一个真正的国王来配合的。装腔作势是哄骗不了人的，其他人必须把这个人当做他们的领导者。这种情况同样适用于你。

包括你在内的所有的人，都是一个潜在的领导者，虽然这未必是永久性的。当你在工作中提出一个建议的时候，你已经在“担负起领导者的职责”，即使只是一

时之举。当某些事情需要有人去处理时你说“我去干”，你也是在进行“领导”。

非正式的领导者建立在行为之上，而不是依赖于一个正式的角色。他能够在人群中应付裕如，特别是在一个思想和能力资源快速分享的具有高度创造性的环境中。目前，一些机构越来越意识到非正式的领导者的价值，许多机构正在努力对此给予鼓励。

虽然作为一个领导者要依靠其他人的支持，而绝不是自我孤立，那么使一个人可能成为领导者的重要因素，就有以下几个方面：

人……形势……时机……其他人

你可能在某种程度上影响以上所有因素。

使你可能成为一个领导者的人，有时被看做是微不足轻重的“追随者”。这种看法表明了所谓的“追随者”完全是被动性的，低估了你对他们的依赖程度。其实，他们更像是支持者，或者甚至是选举者。

作为一个领导者，你不需要达到完美。我们把领导者理想化的习惯，来自于我们把所谓的伟人极力夸张成为一种独一无二的品质的天性，如纳尔逊（Nelson）的谋略、甘地（Gandhi）的坚韧、路德·金（Luther King）的梦想、弗洛伦斯·南丁格尔（Florence Nightingale）的奉献、

潘克赫斯特 (Pankhurst) 的决心、丘吉尔的演讲才能、曼德拉 (Mandela) 的宽容、德兰修女 (Mother Teresa) 的同情心。

你如果不具备这些品质，难道就永远不会成为一个领导者吗？历史证明并非如此。甚至伟大的领导者也有缺点，并非十全十美。尽管他们自身存在某些局限，但是他们的技巧在于他们能以一种出人意料的方式取得事业的成功。

超凡魅力 CHARISMA

“超凡魅力成为领导者的祸根。它使领导者固执、相信自己一贯正确、不能改变。”

——彼得·F·德鲁克（管理顾问和作家）

某些领导者崇高形象的某一侧面，是由所谓超凡魅力这种半魔法的东西造成的。这种强大的力量似乎使他们造就了一项项事业，而不是被事业所造就。我们认为这样的领导者应对其追随者的行为负责：纳尔逊在特拉法加战役中，约翰·哈维琼斯 (John Harvey-Jones) 使卜内门化工公司 (ICI) 起死回生，安妮塔·罗迪克 (Anita

Roddick)创办了保健用品商店,阿尔奇·诺曼(Archie Norman)拯救了艾斯达超级市场(Asda),布莱森(Branson)在经营着一条成功的航线过程中创造了一系列记录。

只用超凡魅力、勇气、精力或预见性,是不能完全解释人们为什么支持一个领导者的。

“绝对不能要求一个具有崇高形象的有超凡魅力的领导者去组织一个不切实际的公司。”

——詹姆斯·柯林斯和
杰丽·波瑞斯《建造到最后》

在历史上充满活力和长期成功的一些公司的最重要的主管人,并不具备那种拥有典型的崇高形象和富有超凡魅力的领导者的个性和人格。事实上,许多这样的领导者在他们的机构或企业之外,并不为人所知。

把发展超凡魅力作为确保你的领导地位的一种途径,完全是一种自然的愿望。但是,这并不是一副灵丹妙药。它无法确保你成为一个领导者,甚至将领导职务保持下去。无论如何,你可以不需要它就成功地领导一个机构。

很容易把超凡魅力与领导者的其他一些重要方面的

优点混淆起来。诸如高瞻远瞩的眼光、卓越的工作能力、对调动人们积极性的奉献精神。伟大的领导者常常是他们所在的机构的产物，而不是相反。

可 爱 LIKABILITY

关于摩西 (Moses) 的一项研究表明，他的许多追随者都讨厌他的冷峻的眼光和钢铁般的决心。然而，他们仍然追随他进入并走出沙漠。因此，作为一个成功的领导者，你不需要完全去讨人喜欢。有效率的领导者很少会期望得到所有的人喜欢。

的确，作为一个领导者你可能完全不受欢迎。例如，像阿姆斯特德 (Amstrad) 的艾伦·苏加 (Alan Sugar)，或者次男爵路波特·莫道克 (Rupert Murdoch) 几乎是不受欢迎的人，甚至在他们的许多雇员中也是如此。然而，他们却毫无疑问地在领导着他们的机构。不过，尽管他们的个性和风格有可指责之处，他们很可能还是领导者，而不是因为有这些毛病才成为领导者。作为一个领导者，别人喜欢你还是怕你，哪一个更好，从来就没有定论。

正 直

INTEGRITY

凯撒·博尔吉亚 (Caesar Borgia) 对其国家进行了改革，恢复了秩序和臣服。希特勒 (Hitler) 建设了遍及全国的公路，最终解决了失业问题。这两个专制君主都很残忍，富有超凡魅力，不重视目的和手段的差别，两个人最终都失败了。

领导者的所作所为可能被看做是非道德性质的问题，它们仅仅是存在或是不存在。不过，那种未能对人类幸福做出贡献的领导者，或者由于其破坏性而导致最终失败的领导者，不是本书所要论述的对象。我们的论述集中在那些对人类做出了建设性贡献，并赢得了人们的广泛尊重和具有正直品格的领导者。

你将需要去发现你自己的独特的领导方法。仅仅靠模仿其他领导者及其个性，不可能使你具备非常独特的个性而获得真正的支持者。发掘你的独特的个性，意味着作为一个人你愿意坚持学习和不断提高：

最好的领导者了解自己并知道自己想要什么
总结如下：

- 大多数领导者是造就的，而非天生的

- 你可以学习去做一个领导者
- 你不是一个孤立无援的领导者，必须有人愿意接受你的领导——他们是你的支持者
- 作为一个领导者意味着你可能被别人尊敬，但并不一定讨人喜欢
- 你需要发现你的独特的领导方法
- 领导者须坚持学习、不断提高，了解自己并知道自己想要什么

实践 PRACTICE

一开始就总是做好一切的领导者是很少的。你应该通过不断的学习和调整去学习怎样实施领导，以实现你的构想。你愿意坚持学习并大量地进行实践吗？只有通过不断摸索，你才会知道如何去做一个领导者才能行之有效。你决不能认为，由于其他某些领导者已经成功地采用了某些领导方法，这些方法自然也会对你适用。

实践，就是我们怎样去学习从事更多的工作，领导工作也不例外。要准备寻找机会以尽可能不同的途径去实践领导工作。只有通过实践，你才能自然而然地成为

领导者，轻松地几乎是不假思索地担任这一角色。

“我相信我们是通过实践进行学习的。不管是通过练习跳舞以学会跳舞，还是通过生活实践而学会生活，道理是一样的。在每一种实践活动中，它都是一系列细微的精确的行为的完成，不管这些行为是体力的还是智力的，你实实在在地从中获得了成就，感觉到了自己作为人的存在价值，产生了精神满足感。一个人在某些领域中可以成为上帝的运动员。”

——玛莎·格雷厄姆（舞蹈家和教师）

实践是你作为一个领导者获得自信心的最重要方式之一。所以，就像一个音乐家练习作曲，或者一个演员演练台词一样，一个领导者应该坚持从事有关领导才能七个‘I’的实践。

领导风格 Leadership style

你应该采用什么样的领导风格？也许，你应该是一个果断的独断专行的领导者，不能容忍对手，但却能令人惊异地取得成功。或许，你应该是一个恬静的能与部下共同协商的领导者，能动员所有人群策群力地开展工作。

实际上是没有一条“规定”。所有的领导者都发展一种个人风格，这种风格对他们来说是独一无二的，对此你也将别无选择。然而，某种倾向正在使建立一种完全不同于另一种风格的领导风格的努力变得更困难，而且也有某种证据表明，只有一种领导风格是有很大的局限性的。你需要全面的领导风格，以使你在不同的环境中采用都能应付自如。

那种为了向可预见的未来前进所采取的机构组织方式使人想到，“独断专行”的陈旧的领导风格对于领导者的影响已经不再有效了。这是因为等级制度的旧意识正在被共同利益和股本持有者的“共同体”的新观念所取代。

新型的领导风格建立在与可能支持领导者的人构成一种便利的授权关系之上。事实上，这是一种相互支持的而不是依赖的和从属的关系。在生产工作中，有效率的领导者不是命令者和控制者、上司和名人。他们是服务者和支持者、参与者和提供者。

这种领导风格的新形式释放出更多的：

- 能量
- 才干
- 奉献