



The SERVANT Leader

服务型领导

有效释放员工能量

[美] 罗伯特·P·诺伊歇尔 著
Robert P. Neuschel

中国铁道出版社



商业经典



The SERVANT Leader

服务型领导

有效释放员工能量

[美] 罗伯特·P·诺伊歇尔 (Robert P. Neuschel) 著
毕香玲 译

中国铁道出版社

2006年·北京

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2006-3502

图书在版编目 (CIP) 数据

服务型领导：有效释放员工能量/[美] 罗伯特·P·诺伊歇尔著；
毕香玲译. —北京：中国铁道出版社，2006.6

书名原文：The Servant Leader

ISBN 7-113-07177-5

I. 服… II. ①罗…②毕… III. ①企业管理：人事管理②企业
领导学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 062148 号

The Servant Leader by Robert P. Neuschel

Copyright © 2005 by Virginia Maxwell Neuschel.

First published 1998 by Visions Sports Management Group, Inc.

Original English language edition published in Great Britain in 2005 by Northwestern
University Press & Kogan Page Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

书 名：服务型领导：有效释放员工能量

作 者：[美] 罗伯特·P·诺伊歇尔 著

译 者：毕香玲

出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑：郭 宇 张业宏 朱策英

责任编辑：荆志文 王淑艳

特约编辑：张艳霞

封面设计：润和佳艺

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

开 本：700×1 000 1/16 印张：9 字数：129 千

版 本：2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-113-07177-5/F·446

定 价：25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社发行部调换。

编辑部电话 010-51873014

发行部电话 010-51873117

领导者能在多大程度上释放员工的能力，是检验领导者是否具有领导能力的一个标尺，同时，也是促使企业走向平庸或成功的最直接因素。

真正的领导者，总是考虑如何有效地为员工服务，并把培养新的领导者作为领导的最高使命！任何企业终极目标的实现，都是通过创建高效团队，而不是依靠一个或两个英雄！

作者将其在麦肯锡的咨询经验和凯洛格商学院的教学理念与读者分享，他所提倡的领导法则，不仅适用于职场，更适用于社会、家庭和个人！





罗伯特·P·诺伊歇尔
Robert P. Neuschel

获丹尼森大学经济学与英语专业文学学士学位，哈佛大学商学院MBA学位。在麦肯锡管理咨询公司任职30年，并成为麦肯锡的高级合伙人；担任世界著名的凯洛格商学院的企业管理学教授，并曾任西北大学运输中心总经理12年。

曾在白宫担任多职，如里根总统的特别工作组成员、前交通部长伊丽莎白·汉福德·多尔的特别顾问等。

著有多部作品，涉及广泛的管理领域，重点关注管理过程、运输物流、领导力开发和公司董事会工作，等等。

其传记被收入《美国名人录》和《世界名人录》。

中文版序

[领导与服务]

正天基础工程公司总经理 陈江淮

—

我们生活的世界是组织占先的时代，历史上那种通过一两个人的单打独斗就能完成丰功伟业的理想已经很少能够再现，人们都是依靠有组织的方式去完成各项事务。

在一个组织中，当你开始动员其他人一道为达到某个目的而工作时，你就跨进了领导者的行列，事情的成败也往往依赖领导者的领导水平，因此可以说领导的好坏直接决定着组织的效率。

鉴于领导因素在管理中是如此的重要，许多成功人士不仅喜欢把它拿出来单独说事，而且总结出来的经验也是丰富多彩，下面我们略举几例：

“一位最佳的领导者，是一位知人善任者，而在下属甘心从事于其职守时，领导要有自我约束力量，不可插手去干涉他们。”（小罗斯福总统）

“领导在于指定目标。”（托马斯·彼得斯）

“领导者不可拘泥于眼前的枝节小事，要放弃个人的意见和利益，以大局作为判断的标准，才是应有的气度。”（松下幸之助）

“我不希望我们的管理阶层认为自己是上帝派遣来的选民，领导着一群无知的下属去成就了不起的功业。”（盛田昭夫）

“管理者应去掉权力意识，对下级要以诚相待。”（土光敏夫）

“如果是一个好的领导或好的管理人员，别人批评他时，他应当承担所有的责任，遇到表扬，向后退一步，不要去抢功劳。”（王嘉廉）

.....

乍一看，每一人说的都在理，可接下来你会发现，你越是试图对这些认识片断进行总体归纳，你越是不容易拼出一副完整的图画来，因为他们说的内容还不完全是一回事。圣奥古斯丁有一句名言，“没人问我们什么是时间时，我们还觉得了解一些，一旦要努力说明它时，却是一无所知”，我们在解释领导概念时也遇到了类似的问题。

布鲁斯特认为有很多领域“不能变成系统规则的研究探索——研究远不止仅包括演绎或归纳的逻辑，它还包括洞察力、创造力、摸索、思考——这些意识不能放入形式化程序的盒子里”，看来领导大约也属于此类范围。

二

说一个人会领导也就是说他有领导才能，那么领导才能究竟是什么呢？《韦氏新世界英语词典》给领导才能下的定义是“领导者的地位或指挥能力，领导的能力”，从广义上说，这个定义没错，不过它会强化一种比较流行的误解，使人以为领导人是从他的地位或头衔中得到权力的，以为只有老板或经理才能充当领导人。但实际上，一个只会站在自己权力位置上指挥别人的人不能算作真正的领导人，正如约翰·怀特说的，“人们追随的不是某个计划，而是能鼓舞他们的领导人物。”

真正的领导者是能影响别人，使别人追随自己的人物，他能使别人参加进来，跟他一起干，一道朝着组织认定的理想目标迈进。关于领导才能的最好定义应该是指有影响力，有能力的人只有通过他的影响，让其所在的团体和组织受益，他才能成为一个好领导，这也是著

名领导学家诺伊歇尔在本书中大力弘扬的观点。

那么诺伊歇尔是何许人也？说到这里，我们该让他登场亮相了。

诺伊歇尔（1920—2004），出生于美国纽约州汉堡镇，1942年在俄亥俄州丹尼森大学毕业，获得经济学和英语双学士学位，之后应征入伍，被派遣到菲律宾麦克阿瑟将军指挥的战区部队，参加了太平洋对日岛屿系列争夺战，从一名士兵成长为一名陆军上尉。

从美军退役后，诺伊歇尔又继续深造并获得了哈佛商学院 MBA 学位，1949 年他加入全球最著名的管理咨询公司——麦肯锡公司，先是以高级合伙人身份工作了 9 年，接着改任公司董事，1977 年他受聘西北大学凯洛格管理学院，担任管理和战略学教授，教授企业管理和领导学，同时他还兼任过西北大学运输中心总经理职务（1979—1992）。

在麦肯锡时候，诺伊歇尔成长为一名管理咨询师和物流专家，为来自六大洲许多“世界 500 强”企业进行过咨询服务，他甚至一度成为里根总统运输业智囊团成员，参与了美国政府对美国联合铁路公司（Conrail）和美国铁路客运公司（Amtrak）的战略重组。

从 1983 年起，诺伊歇尔在凯洛格商学院开设《管理领导艺术》课程，这门课很快成为学院最受欢迎的课程之一。作为一名著名企业管理专家和五家公司的董事会成员，诺伊歇尔深深感到道德和诚信是经营领导学（Business Leadership）的核心关键，他相信通过引入许多新概念能够改善公司的实际治理水平，他认为对领导人个人而言，首要任务就是要学会管理自己——管理好自己的时间、情绪、价值观和工作次序，以便为手下人树立一个鲜活的榜样，这其实也是《服务型领导：有效释放员工能量》这本书的主题。

三

当诺伊歇尔还只是一名年轻少尉的时候，他的上司这样对他说，“首先要为你的部队服务，然后才能更好地领导它”，在麦肯锡 30 年的管理咨询生涯和凯洛格管理学院 25 年的教学经历当中，他一直把这句话作为自己的哲学理念，本书的核心理念“培养完全战士”——

培养他们的思想、心智和精神——也是来源与此。

“领导人当然不仅仅有了诚信就能获得成功，但没有诚信和信任，则很难有很大的成就”，诺伊歇尔在书中用大量事实证明，现实中的道德和价值观在领导学里面所占的分量越来越轻，这种趋势助长了人们只关注眼前利益的不良习性，“我们更注重能否迅速地获取股东利益，而不是建立一个持久性的组织，以提高它的能力，在持续性的基础上更富有竞争力地、更高效地去生产有用的产品或服务”。

诺伊歇尔指出领导者必须对他们所有的决策和行为负责，他证明只有帮助各个层次的人都成长为领导者才会使他们本人以及他们所属的组织受益，他认为必须推行以下一些重大变革才能为领导质量和强度注入新的活力、才能使我们的领导更具特色：

1. 重新定义和更新这样一个概念：领导的最高使命是为那些被领导者的利益而进行领导。
2. 要避免出于过分的贪婪而导致的追求短期利益。
3. 谋求服务型领导者的高质量。
4. 要以坚定不移地为达到最高的道德水平而奉献的精神去领导。
5. 要确保企业的目标是向社会提供高品质的、具有真正价值的产品，并在这一过程中使组织一直处于健康的、富有竞争性的状态中。

尽管不存在所谓唯一正确的领导方法，但好领导的基本原则是存在的。好的领导能够激励和引导人们去完成希望达到的目标，好的领导人充满自信、具有创造性、善于交流，他们具有鼓舞、影响和激励他人的能力。

一言以蔽之，如果一个领导人有一个对组织、对别人都有利的理想，了解下属的感情和思想，能与人及时沟通，能动员别人为此行动起来，他就一定能成功。

领导不仅是一门科学，更是一门艺术，这门艺术也不是先天就有的，它可以在后天的领导实践中慢慢学会，但关键是看你愿不愿意用心去学，“世界上最长的距离，是从人的头到胸口的心，不到 30 厘米的地方，有人从头移动到心，足足走了一辈子。”

前言

[领导者决定未来]

写这本书的驱动力在于，我深信，美国的未来取决于能否培养出足够多的高效地管理和领导各种机构的高品质的领导者。我们是一个由各种组织构成的社会，渗透在我们的社会中有成千上万的大大小小的机构。实际上，通过某一组织中的人去完成各种重要的任务，这一直是人类的能力；而在工业化的、生产力水平较高的社会所取得的成功背后，这样的组织一直起着推动作用。在美国工业力飞速发展的过程中，这一直是一个重要的因素。在第二次世界大战前的数十年以及二战之后的 50 多年间，美国创造了一个工业奇迹。我们在最激烈的世界性冲突中获胜，然后帮助日本和西欧进行重建。这一切的基础是我们进行管理和领导的杰出的能力。

在我们走过本世纪最后 10 年的时候，这一局面发生了变化。美国不再是唯一的世界领导者了。日本和德国在挑战我们的经济实力。在某些方面，日本已经赶上了我们。在汽车、银行、钢铁和电子行业，日本已经在单打独斗的竞争中胜过了我们。在这里，我的本意不是要研究日本为什么能在众多经济前沿阵地上胜过美国。原因可能有很多，而且，综合起来的话，可能会非常复杂。人们经常提起的一个原因是，同日本相比，我们的劳动力的生产率滞后了。这不无道理，但我认为，除了简单的工人生产率之外，还有更广泛、更深刻的原

因。我非常怀疑，我们的工业组织的管理和领导结构正在弱化。我相信，领导中的这些缺点在我们的社会中的其他一些领域内也同样大行其道，例如政府、大学、医院和教堂等。工业领域内的几个例子可以阐述我的观点。20年前，我们的汽车业主宰着世界市场，有人不禁要问：在日本汽车业袭击我们市场的那几年，通用汽车公司（或福特汽车公司或克莱斯勒汽车公司）的董事会和高级领导层在哪里？对此有很多种理论和解释。而事实是，这场竞争性冲击开始时，美国汽车业正站在世界的主导地位上。尽管可能还有其他一些原因，但我们最终不得不重视一个不可辩驳的事实：日本汽车业在管理和领导上比它的美国对手更胜一筹。

我们也可以向工业公司和曾经的巨头例如泛美航空公司（Pan American）、TWA（Trans World Airline，环球航空公司）或万国收割机公司（International Harvester）问类似的问题。泛美航空公司曾是全世界首屈一指的航空公司，TWA也是占据主导地位的、管理良好的航空公司，万国收割机公司则是农用设备和卡车制造与销售的全球领先者。在10~15年的时间里，它们都被侵蚀了，在世界市场上的竞争大战中落败。为什么？从长期来看，这些公司的董事会和高级领导层必须为缺乏持久性的竞争力而承担责任。

最后我们可以谈一谈钢铁业。二战之后还处于世界领先地位的这个行业，如今已经被侵蚀殆尽，在世界市场上已经明显地被击垮。或许，它正是20世纪四五十年代繁荣时期所取得的成功而造成的受害者。事实是，我们的钢铁公司的董事会和高级管理层在10~15年的时间里一手造成了这个行业的逐步衰落。虽然现在它开始复苏了，然而不幸的是，在这么长的时间里，领导力已经被腐蚀了。

前面已经提到过，这种领导腐蚀在我们的社会中其他一些领域中也正在发生。为什么会这样？这里发生了什么？让我做一个假设。首先，我认为，我们在技术方面仍然是世界领先的。可能在技术的每一个阶段我们不一定是最好的，但总体平衡下来，我们仍然居于首位。如果说这里有什么问题，那就是技术的发展超过了我们对技术进行管理和领导的能力。换句话说，我们的问题在于从技术到产品的转化，

而不在技术本身。对我们的市场营销以及组织和金融等方面的能力，我也没有任何异议。

我要做的假设是这样的，我们的领导正在经历道德的下滑和持久性价值观的缺失。这些不断弱化的因素又受到短期内的当务之急的影响而进一步恶化。我们似乎患了癌症，它的病因则是贪婪、自私和求大、求快的心理。我们更注重能否迅速地获取股东利益，而不是建立一个持久性的组织，以提高它的能力，在持续性的基础上更有竞争力地、更高效地去提供有用的产品或服务。20世纪80年代，我们狂热地进行收购和融资买入，这进一步证明了，我们渴望的是当前的收益和对交易的操纵，而不愿意进行长期性的建设。管理非常好的莎莉公司（Sara Lee）的约翰·布莱恩（John Bryan）在最近写道：“在你们所建立、培养和发展起来的思想基础上，我要的是增长、发展，而不是去增加债务、拆传统的台或者去冒险。”

如果我做的这个假设是正确的，那么它就引发了一个直接的问题。我们可以采取何种措施向我们的领导质量和强度注入新的活力呢？简而言之，怎样才能使我们的领导更具特色？我要建议的不是一份“如何……”的清单，相反，我想列出我认为必须要推行的一些重大变革。在本书的各章当中，我将更详细地对高效率、高品质的领导进行具体的分析。以下是我们需要考虑的一些重大的变革。

1. 重新定义和更新这样一个概念：领导的最高使命是为那些被领导者的利益而进行领导。这是具备持久意义的唯一一种对“领导”的诠释——一种致力于整个企业长期利益的领导。

2. 要避免因过分贪婪而追求短期利益。这是任何组织——工业、商业或慈善等领域的最高目标：在持续发展的基础上为社会提供有益的产品或服务。这需要领导去培养企业生产使社会变得更加美好的能力。这样也能避免只让少数人获益，最重要地，减少削弱公司长期发展和服务能力的可能性。

3. 谋求服务型领导者的高质量。我所说的服务型领导者要以这样一种方式去领导人们：帮助员工培养和增强他们贡献（有用的产品和服务）的能力，并体会由于自己的贡献给企业带去成功的满足感。

4. 要坚定不移地以达到最高道德水平的心态去领导。比如，在我们的美国式传统中，这意味着要不容置疑地遵守犹太教和基督教的原则。其他文化同样也拥有各自信奉的道德准则。

5. 确保企业向社会提供高品质的、具有价值的产品这一富有驱动力的目标。同时，保持组织健康、富有竞争力。

如果企业觉得自己在上面几点上做得已经不错了，那么我们就是真的陷入困境了。在自由市场经济中，迫切地需要使信任渗透到我们的商业和政府行为中去。如果失去这种信任——正如一直以来的状况那样——那么，我们将形成具有限制作用的、有时会有误导作用的立法，它们将抑制我们作为一个民族而具备生产力的能力。这种不正常的行为只会带来不信任。由于政府和商业领导人不遵从这些高的道德水平，他们的属下们就会认为，自己也可以那样做。这是一条双行道——我们在领导的同时也在跟随，在跟随的同时也在领导。

在随后的章节里，我会对领导进行具体分析。我相信，我的分析将能够帮助各个级层的领导者们重新思考他们究竟是谁，他们应如何去领导。我的目的是要引导领导者去审视自己作为一名服务型领导者的能力——以最终能使自己的组织产生持久性的收益为目的去进行领导，并在那个过程中使我们的经济和更广泛意义上的社会产生持久性的收益。

目 录

CONTENTS

第 1 章	将领导具体化 / 1
第 2 章	成功领导者的两个要点 / 13
第 3 章	管理者和领导者——二者相同吗 / 17
第 4 章	领导的基础：性格和人格 / 21
第 5 章	领导者和跟随者之间的关系 / 25
第 6 章	管理领导者的任务 / 29
第 7 章	设定目标期望值水平 / 33
第 8 章	领导者自我管理的重要性 / 37
第 9 章	培养并表达使命感 / 45
第 10 章	管理领导者的特征和特性 / 49
第 11 章	清楚地讲但首先要用心地听 / 61
第 12 章	从容应对变化 / 67
第 13 章	领导者是天生的还是后天培养的 / 73
第 14 章	服务型领导者的概念 / 79
第 15 章	领导风格 / 85
第 16 章	通过其他领导者进行领导 / 91
第 17 章	培养新的管理领导者 / 95
第 18 章	个人成长的责任 / 99
第 19 章	在领导过程中培养道德观和价值观 / 103
第 20 章	总结——综合这一切将得出什么 / 111
	诺伊歇尔名言·每日思考 / 119

第 1 章

将领导具体化

并不存在什么简单的公式，确保每一位领导者都能取得成功；也不存在那种能够在几个小时的时间里教会你如何领导和管理的现成的、打包的技巧。领导是一种技能，它需要能力、专注和经验（也就是说，需要有生活和学习的时间）。

因此，在本书中，我将讨论关于领导的根本价值。本书会讨论领导持久性的方面，包括基本概念以及那些不时兴的，但是很必要的“参考意见”。

我对领导的看法来源于我 50 年的经验。最初，在二战期间，我担任美国陆军军官达 5 年，在美国境内和太平洋战场上工作过，那段时间内我观察并实践了领导的艺术。然后，我在麦肯锡咨询公司工作了 30 多年。在那里，我为来自六大洲的工业界和政府客户提供服务。这一工作的重点主要是战略策划、组织结构、管理开发以及物流。1979 年从麦肯锡退休之后，我成为西北大学凯洛格管理学院的公司企业管理学教授。在这期间，我担任西北大学运输中心总经理 12 年，该中心是美国，或许也是全世界在运输和物流专业的教学及研究方面首屈一指的研究所。

虽然我在学术领域有所涉猎，但是本书并不是一部学术性论文。

我不会，实际上我也不能，运用一系列学术研究的证据来支持我得出来的很多结论。

我写作本书是因为我相信，当今社会所面临的最大的挑战是要培养足够多的高品质领导者，以领导我们的各个机构。我还相信，人类日益提高效率是在商业竞争中存活的武器，如果能掌控效率，那么未来我们的公司将具备竞争优势。对我们的大学、教堂、政府——任何组织来说，这很重要。很显然，那些渴望成为高效领导者的人，他们在提高属下的效率方面会面临一些挑战，在应对这种挑战的过程中，他们将会有很多收获。

因此，本书的目的是启发、教导和激励那些想提高管理和领导能力的人。它不是要研究组织行为，而是关注作为领导者的个人。我想详细分析领导这一课题，分解它，研究它的很多重要的方面。我希望可以对这个人类在长期以来所形成的课题提出一些新的解释。希望本书会对那些想成功的高管人员有所帮助，并对启发大学商学院的学生起到一些补充作用。

在我们的大学里，本科生和研究生层次的领导学教育有较强的发展趋势，而且，其重要性在未来将进一步加强。领导学无法在教室里进行讲授。基本上，我们是通过领导来学习如何领导的。但是我们在教室里可以学到很多，来指导我们形成和发展自己的领导风格。

在麦肯锡工作的30年里，我经常有机会同一些来自大多数著名商学院的毕业生一起研究客户案例。麦肯锡的确通过严格的选拔过程招聘到了“精英中的精英”。或许因此我见到的那些人并不一定能代表一般情况。不过，我见到很多来自哈佛、达特茅斯（Dartmouth）、卡耐基-梅隆（Carnegie Mellon）、芝加哥、沃顿（Wharton）、斯坦福，当然还有凯洛格等研究生院的MBA毕业生，他们在客户的组织内观察和研究他们的领导的过程中，表现出的成熟和对于构成高品质领导的要素的理解给我留下了良好而深刻的印象。从亲身观察他们的客户工作以及同他们多次单独的深入对话中，我感到他们的MBA经验能帮助他们区分和评价高品质的领导，因为他们随后可以从客户高管人员身上亲眼看到这一切。很显然，他们在数字和分析方面非常擅长，

同时我还感觉到他们能在这一过程中找到获得智慧的起点。在凯洛格管理学院工作的20年里，我清楚地看到了学生在两年的MBA学习期间所发生的转变。尽管他们在这两年里并没有管理或领导过任何组织，但是我相信，一名普通的MBA毕业生已经为他在毕业后的商业经历中发挥管理领导作用做好了充分的准备，并得到了充分的激励。

谈到凯洛格，就不能不提到长期担任凯洛格学院院长的唐纳德·雅各布斯在领导上所做出的贡献。在他的领导中，他实践了摩西的老师杰思罗的哲学。雅各布斯院长运用高超的技巧使得“分权”的艺术完美起来，在这一过程中，他还对教师们进行指导、开发和培养。这对MBA学员们产生了一连串的激励作用。学员们很清楚地认识到，老师们很有干劲——他们肩负着让学生们成长、合格和延伸的责任。这实际上就是唐纳德·雅各布斯所实践的某种形式的服务型领导，在这种领导下，教师得到培训和激发，不断地为提高教学的质量而努力，并因而帮助学生和学员去成长；同时，在这个过程中，教师们也得到了成长和发展，并因而获得了一种美妙的个人满足感，因为他们能为学院的成功做出越来越大的贡献。这是服务型领导在学术领域内的实践。

大学培训对富有激发性的领导者有很大帮助的一个重要的因素就在于一种全面的世界观以及学生在其中所处的位置。虽然领导者必须能够胜任他们各自的领域，但他们不能认为，太阳只在他们自己的管理职能或范围之内升起和降落。管理者也不应将自己仅看做是技术专家——领导者要在一个组织内通过人来解决问题。我们面临着一个令人烦恼的持续性的问题。技术超出了我们对它加以管理的能力。因此，我们的未来更取决于我们对更高的技术进行领导的能力，而不仅仅是创造技术的能力。领导的必要条件是要认识到，你只有通过你的属下们才可能做出一些成就。

人是领导者工作的第一要素，领导者的任务是组织和激发人去实现使命。熟谙财务、计算机逻辑或营销这些方面本身并没什么价值，除非我们能通过运用这些技巧和经验，让其他人去完成重要的事情。要明白，个人的作用是一个有生命的整体的一部分；要明白怎样将每