

出色领导的 50条法则

(美) 迈克尔·费纳 著 蔡英杰 魏一民 译

The Feiner Points of Leadership

对下级、上级、团队、同级的
完美领导

*The Fifty Basic Laws
That Will Make People Want to Perform Better
for You*



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

出色领导的 50条法则

The Feiner Points of Leadership

The Fifty Basic Laws That Will Make People
Want to Perform Better for You

(美) 迈克尔·费纳 著

蔡英杰 魏一民 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Michael Feiner: The Feiner Points of Leadership: The Fifty Basic Laws That Will Make People Want to Perform Better for You

Copyright © 2004 by Michael Feiner

This edition published by arrangement with Warner Books, Inc., New York, USA. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Warner Books, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3128

图书在版编目(CIP)数据

出色领导的 50 条法则 / (美) 费纳 (Feiner, M.) 著; 蔡英杰, 魏一民译. —北京: 电子工业出版社, 2005.6

书名原文: The Feiner Points of Leadership: The Fifty Basic Laws That Will Make People Want to Perform Better for You

ISBN 7-121-01188-3

I. 出… II. ①费… ②蔡… ③魏… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 044076 号

责任编辑: 韩丽娜

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.25 字数: 250 千字

印 次: 2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

对下级、上级、团队、同级的
完美领导

“有志向和有经验的管理者都需要看看这本书。迈克尔·费纳在百事可乐公司担任了20年的重要领导职务，他的见解能给各级领导者带来领导活力。”

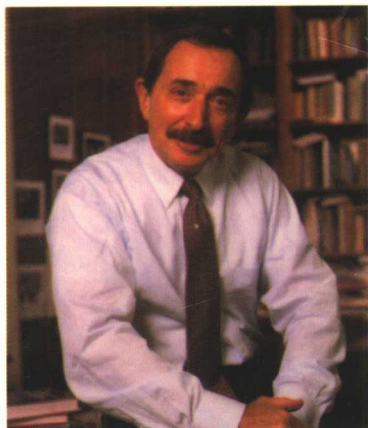
——安迪·皮尔逊，
百事可乐公司前任总裁兼首席运营官

“迈克尔·费纳不仅阐述了出色领导者该做什么以及具体该如何做，而且在其他许多人失败的地方获得了成功。他已经掌握了有效领导的精髓。”

——鲍勃·赖特，
通用电气公司副董事长，
美国国家广播公司董事长兼首席执行官

“这是想建立世界一流组织的商业领导者的一本必读之书。”

——诺埃尔·蒂奇，
密歇根大学教授，
《领导周期》（*The Cycle of Leadership*）的作者



作者简介

迈克尔·费纳(Michael Feiner)

在百事可乐公司工作了20年，其中10年担任全球百事可乐人事部主管。他现在是知名的管理顾问和哥伦比亚商学院教授。他的“高绩效领导——管理上级、同级和下级”（High-Performance Leadership——Managing Bosses, Peers, and Subordinates）课程是最受欢迎的选修课。

The Feiner Points of Leadership

装帧设计 ←  13810333301 → 小马快跑!
左右工作室

译者序

亲爱的读者，你是一位领导者吗？你想知道领导的真正含义吗？你想知道领导和管理的区别吗？你想知道为什么领导就是经营关系吗？你想知道怎样才能经营好与下级、上级、团队和同级的关系吗？你想知道怎样才能既做出突出业绩又不违背道德原则吗？你想知道如何才能防止道德堕落跌入深渊吗？如果回答是肯定的，那么你最好看看本书。费纳先生曾长期在百事可乐公司担任人事部主管并管理一支庞大团队，他用30多年公司生活的经历、经验、教训归纳出了50条领导法则。他用一个个引人入胜的小故事、小插曲生动形象地描述了这些法则，让你在不知不觉中就接受了他的见解。不管你是领导千军万马还是几个人的团队，你都能从中受益，因为它能够帮助你改善各种关系，调动他人的积极性，让他人心甘情愿地为你效力。看完本书后你肯定会说，不错，没白白浪费时间。即使你不是领导者，看看这本书也会让你在处理各种关系时游刃有余。

参与本书翻译工作的有：魏一民、王琦、明建新、王君慧、蔡红莉、杜莹、廖志刚、王小凌、明明、蔡晓欧等，在此一并表示感谢。在翻译过程中，我们深感水平和知识面有限。如有不足之处，敬请批评指正。

蔡英杰

2005年3月

引言

目前，许多组织都存在运转不良的状况：公司业绩不佳，组织功能失效，领导者不能发挥领导潜能或脱离正常轨道或使人误入歧途，等等，这些现象频繁发生。当前，家喻户晓的、声名狼藉的组织运转不良事件——安然和安达信、世界通信、联邦调查局和 9·11 事件等——只反映出最突出的组织运转不良状况。在太多的组织里，期望的结果与集体的努力不相称；工作的痛苦大于快乐；最优秀的人得不到雇用；现有雇员得不到公正的评价；该提拔的人得不到重用；组织单位内部的沟通及与其他单位之间的沟通少之又少；最佳决策无法出台；发生的冲突得不到有效解决。这些情况我们见得太多了。

但这并不是因为缺少尝试。全套的商业管理教材、大量的咨询顾问、数不清的杂志、持续的个案研究、无数次的会议和名人演讲等都在致力于为业主、雇员和客户改进他们的企业。然而这种挣扎仍在继续着，管理好一个企业为什么会这么难？

在我的整个职业生涯（最初是一个有抱负的管理人员，后来成为公司高层领导者，最近成为管理顾问）中，我一直在思考这个问题。

我在百事公司工作了 20 年，其中 10 年担任全球百事可乐公司人事

部主管。我的主要职责之一是向行政管理人员提供指导和咨询，告诉他们什么该多做或什么该少做才能成为一个更加有效的领导者。通过观察这个组织在世界各国的各级领导者，我明白了什么是可行的以及什么是不可行的，更使我进一步懂得了作为领导者需要做些什么。

除了帮助领导者成长和发展这一职责之外，我还领导着我自己的组织，这个组织的人数曾达到 400 人左右，分布在全世界 60 多个地方。在激励人们、让他们负起责任和取得出色业绩的不断尝试中，我有过成功和失败。我知道，领导者让人们把精力放在关键的优先项目上，防止高素质人才因未得到快速提拔而离开组织，与难处的上级搞好关系，得到同级的合作，等等，是很困难的。到我退休的时候，我领导的组织被认为全球最有特色、最富创意、最具声望的人力资源组织之一。当然在这个过程中，我也犯过错误。

从 1995 年开始，我一直在向各种各样的公司提供管理咨询服务。我受一家公司的首席执行官和首席运营官之邀来评估他们的管理团队并且帮助他们更有效地领导团队。作为这个过程的一项重要内容，我常常与他们的下级面谈，了解他们认为上级的优缺点是什么。不足为怪的是，我听见的抱怨、苦恼和失望与我在百事公司任职时听到的几乎相同。我的委托人跌入了我曾努力并在继续努力帮助领导者躲避的陷阱。

过去的 5 年里，我在哥伦比亚大学商学院给 MBA 学生讲课。让我感到吃惊的是，几乎所有学生都把 MBA 学位作为一种获得声望和财富的捷径来追求，而促使我的许多学生（如果不是大多数学生）重返校园的原因是由于糟糕的上级或官僚的组织让他们感到没有价值或未被重

视。我教授的课程“高绩效领导”已成为极受二年级学生欢迎的课程，其部分原因是他们想避免犯其上级犯过的错误。

三段不同的经历——公司管理人员、管理顾问、商学院教授——让我懂得了与人打交道、激励并领导者取得出色业绩是多么困难。但这些经历同样使我认识到有效的领导艺术是可以学会的。我总结了一些可以传授的、来之不易的、经得住时间考验的见解。这本书就是汇集和提炼我职业生涯中的领导经验的一次尝试。

本书分4个部分。第1部分探讨我们所说的领导指什么，说明注重经营关系是成功领导者的重要特征，进而论证领导者懂得如何做比知道做什么更为重要。第2部分讨论关系领导，以领导法则的形式陈述怎样经营与下级、上级、团队以及同级的关系。第3部分谈具体情况下的领导法则，即在冲突、变革、种族或性差异等主要因素情况下的领导法则。第4部分将各种法则与以价值观为基础的领导这一基本原则组合到一起。该基本原则是激发、刺激和激励法则的根本前提。不论你的技能和领导策略掌握得多好，我一次又一次得到的教训是，你的价值观起决定作用。归根结底，决定你能否有追随者的是你的价值观。在第2部分、第3部分陈述了如何领导的问题后，第4部分更具体地审视了价值观在领导中的作用（自我开始写这本书以来，我们的公司领导在这方面的缺陷已完全暴露出来）。

为了帮助你记住这些法则，我用自己在公司、咨询、教学生涯中的经历举例说明。这些经历都是真实的并且尽可能如实讲述。当然，结局并不总是喜剧，因为我做的事情并不总是对的，其中的人物也并不总是

有礼貌地表达自我。总之，这些经历指出了在我懂得领导上级、同级、下级的法则之前的无数次失误，同时也形象地表现出了领导艺术。

但我这种尝试的目的是什么？为什么世界还需要多一本关于领导的书？原因是双重的。首先，我自己的全部生涯是在组织生活中度过的，我已经看到的和将要看到的是令人吃惊的，并且是令人不快的。太多的人发现，在组织中工作得不到足够的营养而且不令人满意，这不只是工厂或呼叫中心的人感到不受赏识，也不只是一线管理人员被忽视。我发现各个层次的人包括高层管理者都觉得自身价值被低估了——感觉到自己不算什么和无关紧要。那么，通过这本重点谈如何有效领导的书，我想帮助有抱负的领导者——不管他们处在组织内的哪个层次——使组织更加朝气蓬勃，并且让下级、上级、同级和他们自己感到这个组织更加有活力。

第二个原因与商业机构本身有关。组织以及管理组织的领导者承受着取得出色业绩的巨大压力。而且这种要胜过竞争对手的压力与日俱增！而这种压力为我们在过去几年里看到的各种丑闻和恶作剧创造了条件。我们常常忘记，这些肮脏的偏离道德的行为不是公司所为而是由人操纵的。我们如此频繁地听到安然或安达信或泰科或其他公司的名字，以至于我们忘记了误入歧途的是公司的人而不是无生命的公司实体。鉴于此，我写这本书的第二个理由是，我想让领导者真正从内心里懂得，在激发、刺激和激励人们在如此巨大压力下取得出色的业绩中，他们的价值体系有多么重要。我要告诉他们如何在不触犯法律、不造假账、不违背人们的尊严和受尊重的情况下取得这些业绩。

目 录

第1部分 领导的确切含义是什么

第1章 冰山一角	2
第2章 领导与管理的区别	12

第2部分 关系领导

第3章 领导下级	28
法则1 期望值法则	30
法则2 亲密法则	32
法则3 “盖教堂”法则	36
法则4 个人奉献法则	38
法则5 反馈法则	45
法则6 严厉的爱法则	52
法则7 基于能力的指导法则	56
法则8 责任法则	59
第4章 领导上级	66
法则9 “铺自己的床”法则	69
法则10 “那个戴面具的人是谁”法则	70
法则11 职业奉献法则	71

法则 12	职业契约法则	73
法则 13	“皇帝的新衣”法则	75
法则 14	品格与风格法则	80
法则 15	做大人该做的事法则	83
第 5 章	领导团队	90
法则 16	同级中的首席法则	93
法则 17	赢得冠军法则	98
法则 18	“盖教堂”法则——重提	99
法则 19	细节法则	101
法则 20	向上沟通法则	104
法则 21	团队集中、团队分开法则	105
第 6 章	领导同级	110
法则 22	平等法则	114
法则 23	拉与推法则	115
法则 24	行善之人法则	118
法则 25	镜子法则	119
法则 26	反馈法则——重提	120
法则 27	信任法则	123
法则 28	“告诉你的猫”法则	125
第 7 章	领导风格	130
 第 3 部分 具体情况下的领导		
第 8 章	领导冲突	158
法则 29	相互依赖法则	161
法则 30	“盖教堂”法则——重提	166
法则 31	选择法则	166

法则 32	拒当炮灰法则	173
法则 33	最后一次机会法则	174
法则 34	良性冲突法则	174
第 9 章	领导变革	181
法则 35	燃烧的平台法则	183
法则 36	逐级落实法则	186
法则 37	具体法则	189
法则 38	拥有法则	191
第 10 章	领导差异	198
法则 39	“剥洋葱”法则	199
法则 40	无意识法则	209
法则 41	人无完人法则	211
法则 42	自身利益法则	212
 第 4 部分 基于价值观的领导		
第 11 章	组织为什么不运转	222
法则 43	忠诚与反抗法则	225
法则 44	重申效忠法则	228
法则 45	战略撤退法则	231
法则 46	“糖果店”所属法则	234
第 12 章	基于价值观的领导	236
法则 47	功名与为人法则	242
法则 48	沉默法则	243
法则 49	选择文化法则	244
法则 50	永恒的墓碑法则	245

第 1 部分

What Exactly Is Leadership

领导的确切含义 是什么

领导的概念常常被误解。第 1 部分探讨什么是领导（和什么不是领导），领导者的职责是什么，以及领导和管理之间的重要区别。

冰山一角

第 1 章

在我担任行政管理人员的职业生涯初期，我觉得自己必须指挥人们做某些事。我知道自己应该处事谨慎，并且让自己的下级有一种参与感。但也同样认为，作为领导者，我被期待着告诉下级或向下级展示该做什么——规定做法。我在努力遵循“个人英雄”的领导概念，但并未充分理解其含义。

因此，当我带领我的高级团队到缅因州海岸线以外的哈里坎岛进行为期 6 天的野外团队精神演练时，我是带着这种领导概念出发的。我用这种领导方式一直很成功，因此没有必要放弃未出问题的东西。

哈里坎岛的经历从第一天陆基练习开始。我的 8 人团队精力旺盛，

跃跃欲试。经几个小时的适应环境后，我们迎来第一项挑战：整个团队越过一堵 15 英尺高的木墙。我们凝视着木墙，每个人都在考虑解决办法。几秒钟后，大家争着发表自己的意见，但每个人都意识到所提的解决方案都存在问题。我等待着，俨然是一个极有耐心和有极强判断力的领导者。约 5 分钟后，人们稍稍安静了一些，我的领导时刻来到了。

我谈了对问题的分析，提出了我想好的解决方案。整个团队认真地听着我的指令。在第一次尝试中，我们中间的 6 个人能够很快地翻过墙，但无法使团队的另两位成员翻过墙。我制订了另一套方案，但仍使那两位成员陷于困境。经过更多的考虑和一阵死拉硬拽后，我提出的第三套方案同样以失败告终。两个小时很快过去了，我们尝试了 N 种方案，但我越来越清楚地意识到，我们并未接近让全体人员翻过墙的目标。我开始感到绝望了——作为一个船长，船员们指望着我拯救他们，指望着我解决问题并带领他们走向成功，而我们却止步不前。正在此时，我最信任的下级阿尼塔走到我身旁，故意站在团队其他人听不到她说什么的地方。

“迈克尔，先歇息一下，让我们的团队一起想想如何越过这堵该死的墙。”

我听到了这小声的提议，但一开始我无法接受这种建议。她这说的
是什么呀？我怎么能让我的团队知道我没有解决问题的办法？我怎么能在
这种时候征求他们的意见？他们会不会失去对我领导权威的尊重？他们
会不会认为我懂得还不够多？这些可是我成为领导者的本钱啊！我又
看了阿尼塔一眼，我更加绝望了。但她给了我一个让我放心的眼神。我

叫了暂停。

“伙计们，我穿墙而过显然比翻墙而过更在行。”团队成员都拘谨地笑了起来，尽管都有点不耐烦。“我们歇一会讨论一下如何？它比我们想像得更有难度。”

情况立即发生了变化。人们开始动脑筋，都用提问的方式发表意见。“你觉得这种办法如何……？”成了通用的开场白。大约用了35分钟，我们——团队——已经理出了最合理的选择方案。20分钟后，整个团队翻过了这堵墙，将前面做“无用功”的两小时抛到了脑后。

不过让我最吃惊的是，经过这个小插曲之后，人们还像从前一样看待我，尽管我曾经自认是能解答任何问题的领导者。在这种情况下起作用的不是策略，不是讲演术，不是使命感，不是我遵循的“个人英雄”。相反，真正起作用的是后退一步，提出一个问题，知道我不必独立地领导团队走出荒野。而最重要的是，这样做并没有影响我的领导权威。恰恰相反，在此例中，在决策中给团队一个说话的机会反而加强了 my 的领导权威，并使我们取得了成功。

然而说到普遍的领导理念，“个人英雄”的模式——人们一直称之为“伟人神话”（Myth of the Great Man）——已被证明是非常有反弹力的。它认为：领导者是大于生活的、英雄的个人；领导者是勇敢的、有勇气的和独自站在一个组织顶点的；领导者制定策略，发表鼓动演说，阐释伟大构想。这是我们许多人大脑中领导者的概念，尽管最近该领域一些优秀思想家多次尝试以不太虚夸的术语来重新定义领导的含义，但我们仍这样认为。