



管理技巧
practical tips

setting goals
确立目标

即

增加活力
motivating

即时管理技巧译丛

领导

Instant LEADERSHIP

〔英〕保罗·伯特 著

PAUL BIRCH

杨世伟 译

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE 经济管理出版社

45

C/33
BT/1

即时管理技巧译丛

即时领导

(英) 保罗·伯特 著
杨世伟 译

经济管理出版社

选题策划:杨世伟

责任编辑:许 兵

版式设计:陈 力

责任校对:超 凡

图书在版编目(CIP)数据

即时领导/(英)伯特著;杨世伟译. —北京:经济管理出版社,2001

ISBN 7-80162-263-4

I. 即... II. ①伯...②杨... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 072356 号

即时领导

保罗·伯特 著

杨世伟 译

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京交通印务实业公司

880×1230毫米 1/32 6.5印张 120千字

2002年1月第1版 2002年1月北京第1次印刷

印数:1—7000册

ISBN 7-80162-263-4/F·251

定价:16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

目 录

内容提要

第一章 领导	(1)
我想成为一位领导.....	(2)
自相矛盾.....	(3)
这样做.....	(3)
第二章 领导和管理	(5)
领导和管理的区别.....	(6)
为什么需要领导?	(7)
管理的位置.....	(8)
第三章 领导和你	(9)
领导的重要性	(10)
寻找时间	(10)
领导	(11)
第四章 领导和其他	(13)

对“爱”一词的理解	(14)
要点	(15)
信任	(15)

第五章 其他	(19)
--------------	------

第六章 练习	(23)
6.1 领导魅力	(24)
6.2 成为一个鼓舞人心的人	(26)
6.3 如何激发灵感	(28)
6.4 技术胜任	(30)
6.5 学会关爱你的公司	(32)
6.6 学会关爱你的顾客	(34)
6.7 学会关爱你的雇员	(36)
6.8 学会关爱你的供应商	(38)
6.9 学会关爱你自己	(40)
6.10 领导和管理	(42)
6.11 战略	(44)
6.12 愿景	(46)
6.13 任务	(48)
6.14 确立目标	(50)
6.15 制定一个公司规划	(52)
6.16 价值观	(54)
6.17 利用压力	(56)
6.18 工作日程登记簿	(58)
6.19 授权	(60)
6.20 如何主持召开会议	(62)

6.21	如何发展会议	(64)
6.22	如何取消会议	(66)
6.23	做时间的主人	(68)
6.24	学会放松自己	(70)
6.25	保证充足的睡眠	(72)
6.26	履行职责	(74)
6.27	共同分担职责	(76)
6.28	行动比言语更重要	(78)
6.29	会话	(80)
6.30	沟通	(82)
6.31	了解你的竞争对手	(84)
6.32	了解你的顾客	(86)
6.33	了解你的雇员	(88)
6.34	了解自己	(90)
6.35	如何成为一位卓越的领导者	(92)
6.36	如何才能不成为一个书呆子	(94)
6.37	学会学习	(96)
6.38	奖励	(98)
6.39	认可	(100)
6.40	学会说“不”	(102)
6.41	个人发展	(104)
6.42	识才有术	(106)
6.43	保持旺盛的精力	(108)
6.44	保持健康	(110)
6.45	文化	(112)
6.46	变革的力量	(114)
6.47	领导团队	(116)

6.48	诚实总是上策·····	(118)
6.49	决策, 决策, 决策·····	(120)
6.50	使员工成长和发展·····	(122)
6.51	关系网·····	(124)
6.52	计量制度·····	(126)
6.53	从内部摧毁制度·····	(128)
6.54	形成强大的团队合力·····	(130)
6.55	与时间同行·····	(132)
6.56	记忆·····	(134)
6.57	如何发扬官僚作风·····	(136)
6.58	如何取缔官僚作风·····	(138)
6.59	非理性·····	(140)
6.60	成为英雄·····	(142)
6.61	困惑·····	(144)
6.62	无处不在·····	(146)
6.63	成为八种人中的一员·····	(148)
6.64	全方位评估·····	(151)
6.65	生活, 不要和我谈论生活·····	(153)
6.66	你个人的优点和缺点·····	(155)

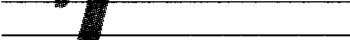
第七章	有关即时领导的其他资料·····	(157)
一、	基础理论资料·····	(158)
二、	书籍资料·····	(158)
三、	本书中所提到的相关文献资料·····	(160)
四、	网上与领导有关的资料·····	(161)

附录	选项练习组合·····	(163)
-----------	--------------------	--------------

随机选项.....	(165)
按个人发展效果划分的活动.....	(168)
按鼓舞型领导效果划分的活动.....	(172)
按保守型领导效果划分的活动.....	(176)
按变革型领导效果划分的活动.....	(180)
按创造型领导效果划分的活动.....	(184)
按准备工作的难易程度划分的活动.....	(188)
按所需时间长短划分的活动.....	(191)

第一章

领导



我想成为一位领导

你必须把你自己看作一位领导，你才会拿起甚至购买这本书，当然可能是现在，也许是将来。你为什么愿意当一位领导呢？其他重要人物又为什么愿意当一位领导呢？

对我来说有诸多原因，可以用莎士比亚的话概括如下：“不要担心成名：有些人生来就是名人，有些人通过努力成为名人，而有些人的成名则是时势造成的。”在这种情况下，有些人生来就是领导，有些人通过精心选择成为一位领导，而有些人成为领导则是时势造成的。

是否是因为你是一位领导或将要成为一位领导才读这本书并不重要；是否是因为你已经选择扮演一个领导的角色或时势已将你造就成一位领导才读这本书，也不重要；真正重要的是如果你希望提高你的领导能力，那么你必须读这本书。

“领导”这个词我们都理解，但又很容易曲解。翻开字典，你会发现对“领导”一词有许多不同的释义，其中大多数释义都与企业无关。本书的目的在于使读者提高对“领导”一词的理解并消除对“领导”一词的误解，从而成为一位卓越的领导。

自相矛盾

本书的标题是自相矛盾的。众所周知，领导才能不是在瞬间就能形成的。你也许生来就具有领导的才能，但是你需要花一生的时间去实践才能将这种领导才能淋漓尽致地发挥出来。

领导才能像任何其他才能一样是在实践中不断提高的，这是合乎事实的；领导才能也像任何其他才能一样是一个持续发展的过程，并且，有些人的领导才能就是强于其他人，这是合乎事实的；同时，领导才能也像任何其他才能一样能够传授，并且传授过程不需包括多年的自我牺牲和自我奉献，这也是合乎事实的。

的确，“即时”和“领导”是可以并存的。在你按本书中的提议进行实践之后你就会明白我的用意和目的。

这样做

众所周知，领导方式有正确的，也有错误的。如果你想成为一位称职的领导，你就必须学会正确的领导方式。

几年前，我很幸运地参加了一期由跳伞军团（Parachute Regiment）组织的关于领导方面的短期培训班。我事先知道军队的领导风格就是惟命是从，你能问的惟一问题就是“从

多高往下跳？”这种感觉是正确的。授课的主要内容是关于一种特殊的领导风格，在有些情况下，这种领导风格是完全不适用的。培训班传授了一种在特殊情况下识别需求的能力，以及接受各种领导风格的能力，这能够使你在各种情况下都应付自如。

对于“领导”来说没有正确的方式或错误的方式，有些领导方式在任何情况下都比其他领导方式更有效。所以，最卓越的领导者将是对自己、对他人以及对组织的需要有全面的了解，并且知道怎样做才最有效率的人。然后，他们将会运用管理技巧并使之生效。

阅读关于一般的管理技巧的书是浪费时间吗？不，尽管对于领导来说没有正确的方式或错误的方式，但是，有些陷阱是需要尽量避开并且有些建议是十分有帮助的。本书中所写的许多内容都是关于如何避开陷阱以及提供有价值的建议。

第二章

领导和管理



领导和管理的区别

许多人认为“领导”和“管理”可以交换使用，可是我认为这两个词是有区别的，并且分清它们之间的区别有助于界定领导的实质。现在，将自己称作领导者并且将自己所做的一切视为领导者的数量正以惊人的速度增长，他们并不清楚作为一个领导者应该承担哪些责任和义务，他们也并不清楚真正的领导者对他们本人和他们周围的人来说意味着什么。恰恰相反，真正的领导并不会因为别人将他们称作领导而感到自豪和骄傲。

通常，经理与任务相关，而领导却与人相关。这并不是说任务对领导来说不重要，的确，优秀的领导的一个特征就是有所成就。区别在于领导知道任务的顺利完成依靠信誉和他人的支持，而经理却可能不知道。

只有把人看作人，而不是其他的资源，才能产生信誉和得到支持，这有助于任务的顺利完成。在通常情况下，经理的职责是合理组织资源以使任务顺利完成。但有些糟糕的经理把人力资源和其他物质资源同等看待。而作为一个领导的职责则是使他人执行你所设计的方案或者按照你的设想前进以便于顺利完成任务。任务通常是隶属于想像力的。例如，一个组织的总任务可能是创造利润，但是一个优秀的领导却把利润看成是来源于想像力的某一方面的副产品，使他们的公司与竞争中的其他公司有所不同。

不要说领导是一个纯粹的企业现象。我们许多人都能回

忆起在我们一生中所遇到的充满创造力的领导与企业并无关系，他可能是政治家、军官，也可能是老师或校长。同样，管理也不是一个纯粹的企业现象。我们也能回忆起在我们一生中所遇到的在非盈利组织任职的管理人员。在非盈利组织寻找不是由金钱驱动的具有创造性的想像力应该比较容易，这将会有助于领导。不幸的是，实际情况通常并非如此。

为什么需要领导？

假定“领导”和“管理”之间是有区别的，那么你为什么愿意成为一位领导者呢？我必须承认这部分是十分难写的。我对自己多年以来所积累的思想进行了深入细致的发掘之后，我发现我一直都坚信领导者所获得的成就比管理者所获得的成就要大得多。管理者无论如何都会完成所有应该完成的工作，而领导者却使自己始终保持一种内聚力，促使员工以最大的热情去完成所有的工作。

第一个愿意成为领导者的理由，是管理者受到上级的制约和限制。管理只能使你在一个组织里达到一定程度，如果你越位就属于不胜任工作。如果彼得原理生效，就意味着你提高到一个新水平就会处于不胜任状态。

第二个愿意成为领导者的理由，是就所做工作中取得的成就而言。领导者与管理者相比更有成就感。当然，领导者所遇到的困难和挫折要比管理者所遇到得多。

第三个愿意成为领导者的理由与需求、需要和愿望无关。在领导型组织里工作的员工要比在管理型组织里工作的

员工感到更快乐和轻松。这一点可以在工作效果中得到反映，上面的第一点中已经包括，这里再次提及是因为领导型组织对员工来说是一个越来越合适的工作场所。

管理的位置

在我进一步对“领导”进行探讨之前，我需要先后退一步。我极力称赞领导以及领导型组织的优点，这并不意味着管理可有可无，它也有很大的重要性，对组织的所有资源（包括人力资源和物质资源）进行有效管理是一个企业走向成功的必备条件。对你来说，成为一位领导的困难是你必须迈出很大一步，不但成为一位领导，而且成为一位管理者；你必须既开阔视野，又从细节着手；你必须既解雇那些已经完全不能控制的，又保留那些仍在控制之中的；你必须既相信你自己，又相信其他人（甚至是当其他人与你意见不一致时）。

没有一个人认为这是一件很容易做的事。

第三章

领导和你

