



最优秀的领导不是盲目行事而不顾及下属评价的人，他善于让下属们服从和敬重，从而忘掉他的头衔问题。如果他的能力可以赢得下属的认可，那么他就是一位出色的领导者。

执行力与领导力 大全集



执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键

周成龙◎编著

企业的主角是领导者，企业的成败与管理者的领导能力休戚相关。没有柳传志的联想也许就不会是联想，没有张瑞敏的海尔也许就不会是海尔。一名出色的领导要具备多方面的素质，而这些素质往往又是相互矛盾的，如：既要做事有力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎；既要出色的执行力，又要有优秀的领导力。这其中，执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键。



领导管理 100 戒

执行力与领导力大全集

梁齐 策划 周成龙 编著

第二卷

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导管理 100 戒:执行力与领导力大全集/梁齐策划 周成龙编著. —哈尔滨:哈尔滨出版社, 2008. 01(2010. 08 重印)

ISBN 978-7-80753-173-9

I. ①领… II. ①梁…②周… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189393 号

责任编辑:关 力

装帧设计:世纪鼎

领导管理 100 戒:执行力与领导力大全集

梁齐策划 周成龙编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82-9 号

邮政编码:150090 电话:0451-82380850

E-mail:hrbcbs @ yeah. net

网址:www. hrbcbs. com

全国新华书店经销

北京中创彩色印刷有限公司印刷

开本 710×1030 毫米 1/16 印张 50 字数 700 千字

2010 年 8 月第 2 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80753-173-9

定价 368.00 元

版权所有,侵权必究。

本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所 徐桂元 徐学滨

目 录



领导力

目 录

第二部分 职业还是使命 ——卓越领导力表现在哪里？

1. 领导力技巧	(192)
1.1 现代管理的古老学校	(192)
1.2 管理是大众职业	(202)
1.3 风格的问题	(225)
2. 领导者	(234)
2.1 领导者性格	(234)
2.2 领导者行为	(238)
2.3 领导者情绪智能	(240)
2.4 领导者决策	(244)
2.5 领导者的“阴暗”面	(246)



3. 领导者和被领导者	(253)
3.1 从下级到合伙人	(254)
3.2 激励	(257)
3.3 信任	(268)
3.4 自我责任	(279)
4. 领导情境	(284)
4.1 参与者	(285)
4.2 组织结构	(287)
4.3 企业文化	(291)

第三部分 系统领导力

——塑造世界，他人乐意追随

1. 整体观察	(295)
1.1 泰坦尼克问题	(296)
1.2 领导者作为系统的一部分	(297)
1.3 以激励取代命令	(299)
1.4 以学习取代操控	(301)
2. 理智和情感的领导力	(302)
2.1 软硬因素——珠联璧合才是真谛	(304)
2.2 没有童话——关于恶龙和公主	(305)
3. 魔力三角：“我”——员工——企业	(306)
3.1 领导意味自我认知	(311)
3.2 领导意味着沟通	(321)
3.3 领导意味着敢于放手	(333)
3.4 领导意味着必须忍受矛盾和意见分歧的存在	(343)

3.5	领导意味着对变革的管理	(351)
3.6	领导意味着发现意义所在	(359)
3.7	领导就是掌握权力	(365)
3.8	领导意味着指引方向、做出决定	(369)
3.9	领导意味着鼓舞士气	(378)
3.10	领导意味着对人的关爱	(380)





第二部分 职业还是使命 ——卓越领导力表现在哪里？

“管理是最具创造性的艺术。它是量才适用的艺术。”

——罗伯特·麦克纳马拉

约翰·肯尼迪，莫汉达斯·甘地，温斯顿·丘吉尔是领导者的典范。什么是优秀领导力？对这个复杂的哲学问题不少管理学派和理论都给出相反的答案，对实践没什么指导意义，有时还把人绕晕，起了反作用。

更有用的这样的问题：好领导取决于什么？这个问题拨云见日，理出了如今领导者的意义和重要性所在。看遍各种领导教材，各种观点对这个问题的回答基本可归纳为如下四个观点：领导技巧，领导力，领导者和被领导者之间的关系以及领导情况。

下文中我将这四个因素，用举例的方法介绍最知名和最重要的观点。我在这里并不是要穷尽所有管理学理论和观点，这种工作已经被别人做过很多次了。我也不是要编教科书般地集结一个系统，这也已经够多的了。

我一问一答式的文章中挑选的几个案例更多的是作为以“关系导向领导力”的基础和界定。因为毕竟没有哪个领导学观点是产生于真空中的，另外我认为，领导学这个大领域大家已经做过那么多工作，产生出那么多成果，不学习采纳是不明智的。

先做一个总起：关于领导力决定因素的四个回答本身是正确的。但是他们放在实践中就不够用了。要不然为什么如今领导者们都有



失泰然？要不然领导培训、辅导书和讲座都那么火呢？让我们来研究一下领导力取决于何，并且看看新老领导力学说的前瞻者们是如何回答这个问题的。

1. 领导力技巧

“好的领导力取决于领导者学习过并掌握了这门技术。”

在这个话题中我首先要介绍几个传统的，但如今已经过时的机械论看法，比如立足于企业运作标准化和合理化的泰勒主义。弗雷德里克·泰勒在1885年至1910年间创立了科学企业管理理论，不久即运用于实践。（泰勒，1913年）。在这个理论中，他分析了企业各种行为，并将其拆分成单个的操作步骤，很容易学会。泰勒曾说：“人们应该工作得更聪明而不是工作得更辛苦。”

另外从理论和实践出发的管理学先驱有IBM的托马斯·华森，Sears的罗伯特·伍德和哈佛商学院的乔治·伊尔顿·梅奥。

在这里我想提及亨利·法约尔管理导向的观点，这个观点定义了管理者五个工作领域：计划、组织、下达指示、协调和控制（法约尔，1916年）同时也要提及马克思·韦伯关于职位义务、职位等级和职位能力的行政导向领导力的观点（韦伯，1956年）。更具有启发意义的是按照公司中问题解决过程而划分为六步的领导者在现代一体化管理模式中的任务：分析起始形势、明确目标、确定措施、确定解决途径、实施和评估结果。领导者的行为被分为计划、决策、分配任务和控制几个部分。（梭曼，2001年）。

1.1 现代管理的古老学校

最重要的、最具有远见卓识的管理理论家和未来分析家是彼得·德鲁克。如今大部分在管理领域被讨论的、实践的和要求的题目都可以追溯到他。下文中我将陈述为什么我认为德鲁克在今天仍然，或者说特别为今天的领导者创立了充满价值的看法的基础。文



中我将不断引用他的一些著作，它们最早在 40 年代出版，之后一直不断再版。这点证明了德鲁克观点的现实性和实用性（德鲁克著作全集，2004 年）。

在此仅举三个例子说明其重要性：40 年代管理学浮出水面——如今“公司治理”已经尽人皆知。50 年代目标管理，如今这早已成为重要领导工具。60 年代发现“知识型劳动者”，如今人们都知道非物质性价值、知识劳动和知识社会。彼得·德鲁克不仅一再证明了自己是个准确的预言家，他还善于联系地思考问题。这正是他的长处所在。

德鲁克曾经称自己是“社会经济学家”。从中可以看出，他将管理和领导定义为跨学科的科学。他的工作成果不仅为企业和企业管理人员所用，同时也关注社会环境。而且德鲁克还留心历史因素。

彼得·德鲁克消除了这两大文化的界线。他把管理视为一门艺术，同时也是科学。他同时强调管理的技术和人文方面，管理对于他来说既是职业，也是使命。德鲁克还预言：管理明显地向人文科学发展。我今天将其预言如此诠释：领导力是对关系的管理。

1.1.1 什么是管理？

德鲁克说，在人类历史上没有什么机能像管理这样，以这么快的速度贯彻开来。在不到 150 年的时间里，管理彻底改变了工业国家和社会和经济结构。然而，新时代的管理的对象不再是没受过什么教育的职工，而是“高技能、知识型人才群体”。（德鲁克，2001 年）。管理的发展将知识从社会的装饰品和奢侈品变成了经济资本。

但管理的基本功能并没有变：将人们通过共同价值、目标和结构，通过培训和继续教育组织起来，共同创造业绩并适应变化。我认为这是对领导的最佳定义，原因有三：

首先领导者要遵循价值的引导，其次他们永远是人力发掘者，最后他们要生活在变化之中。

德鲁克也曾强调，一个领导者的主要任务是取得成果。但是这个任务如今往往被人忘记，因为它很不起眼：“管理之所以存在，是因为我们需要成果。”（德鲁克，2004 年）。而这些成果应该来自企业之外，也就是在企业环境中去寻找，特别是在顾客和非顾客那里。



企业的唯一目的是找到愿意购买的顾客。因此是顾客最终定义了企业活动。在此我要补充，因此也是顾客最终定义了领导力。由此看来，企业的收益并不是企业活动的目的，而只是一个限制企业活动的因素。当今时代经常盲目追求股东价值就是对这个限制的说明。

彼得·德鲁克描述得很清楚：“一个机构所有与业绩和结果相关的东西都是管理的对象，都在管理的责任范围之类……所以管理的一个特别任务是，将企业资源与外部可能的结果联系起来进行管理……这些结果是管理的中心。”（德鲁克，1999年）。

不管是产量还是财务结果都不能单独正确测量企业业绩。企业业绩还牵涉市场定位、创新能力、生产率和员工的发掘，这些正是平衡记分卡的内容。德鲁克清楚有力地概括：“企业活动的结果是一个满意的顾客。”

德鲁克将企业目标和企业目的区分开来。企业目标分为八大关键领域：市场营销、创新、人力资源、财务资源、物质资源（比如生产设备）、生产率、社会责任以及利润要求。对此德鲁克说：“企业目标不是不容更改的命运，而是我们前进方向的指针。他们不是命令，而只是公告。他们并不决定未来，而只是释放企业的工具和能量并以此构筑未来”（德鲁克，2004年）。当如今的领导者们在目标协同过程中喘息，员工们抱怨工作没有明确的指标任务时，应该想想德鲁克说的这番话。

为了取得好的结果，企业所有活动都应该向企业目标看齐。由此我们过渡到了“目标管理”这个议题。这个具有开创性的基本思想也可以追溯到德鲁克。这里我想重复德鲁克讲过的三个石匠的故事：三个石匠被问到，他们的工作的目的是什么。第一个人回答说：“我赚钱过好日子。”第二个人说：“我要成为这个世界上最好的石匠”。最后一个人眼中闪烁着智慧的光芒：“我在建一座主教教堂。”

对于领导者来说真正具有决定性意义的目标是什么呢？每个领导者，不管他是生产车间主任，市场部经理还是财务总监都需要定义清晰并始终与企业大目标一致的目标。这可能会被认为是陈词滥调，但是在德鲁克提出这个要求后的几十年内也没能在实践中完全实现。



在现实中人们经常通过战争式的管理来实现目标。对此德鲁克说：“似乎所有人都明白而且接受，行动过后三个星期又恢复原状。”（德鲁克，2004年）尽管如此，这样的行动还是被领导者所钟爱而且不断翻新。德鲁克认为这种“战时指令”不过是“让人迷惑的手段和对自己无能的承认”，表明管理层无计划能力。

总之：“目标管理”原则为个人优点、个人需要和个人责任提供了空间并同时将所有参与者的个人努力拧在一起，向共同的方向前进。

1.1.2 领导知识型人才

彼得·德鲁克说人是管理的中心。管理的任务在于，将人联合起来，共同创造业绩。只有这样才能创造结果。今天我们把这个过程叫“授权”，这也是德鲁克率先提出的。

企业由不同才能和利益的人组成。为了让大家一起工作，管理者必须关注沟通工作和个人责任。另外所有员工要支持管理者的工作，自我发展。德鲁克说：“每个企业既是一个学习机构也是一个教育机构。”这里我再多说一句，德鲁克提出这个观点比彼得·圣吉要早多了。

对人的领导有没有始终正确的方法呢？德鲁克的回答很明确：“没有。”尽管如此，总不断有人寻求领导的救世灵药。这种盲目受到他的多次批评。德鲁克引用马斯洛的话：不同的人要用不同的方式领导；同一个人在不同时间也要用不同方式领导。X和Y理论（特别是麦克雷格的“非此即彼”理论）被德鲁克证明为荒谬的。

德鲁克在很早的时候就注意到了一种发展趋势，这种趋势我们在本书第一部分描述过：近几十年中职员们由体力劳动者转变为了企业合作者，他们的资本是他们的知识。他们是具有自主意识的知识型人才，不是下属，而是伙伴。他们必须被当作自由意志者来领导。德鲁克知道，自由意志者从工作中得到的满足比传统拿工资的职员多得多。自由意志者寻求挑战、艰巨的任务和发展机会。

聪明才智、想像力和知识是知识型人才具有的重要资源。但正是因为他们不再依靠体力，不再利用手工技能，他们应该更有效率。德鲁克说，知识型人才创造的都是高效率的东西。他生产出来的是



想法、信息、和知识。知识不被应用，是毫无价值的。因此产生了“有效果”的领导力的想法，这个题目后来被弗洛蒙德·马里克研究。

如今的上司大多在升迁前没有做过他“下属”做的工作，因此，知识型人才比企业中的任何一个人人都了解自己的工作。彼得·德鲁克强调，每个做出业绩的知识型员工都是领导者，为企业的业绩和成果出力。因为他的知识他比其他任何人都适合做决定。德鲁克曾将现代经济与军事相比：“在游击战中每个人都是指战员。”他这里要说的是自我责任，多年后赖因哈德·斯普伦格再次搬出这个论点，使之受到业界瞩目。

对这个题目我们再说几句：根据德鲁克的观点，知识型人才和领导者都面临同一个现实，这个现实有几个显著特征。比如两者都不能控制他们的时间，每个人都有权随时找他们解决问题，而且这种事情还经常发生。不管怎样：效率第一。

在另一点上我却不同意德鲁克的观点：知识型人才和领导者能否处理好人际关系，不在于他们是否关注人的因素，而只在于他们是否能专注于对企业的贡献。我认为这个观点具有误导性。对人的关注是而且一直是决定性的。因为这关系到一个领导是热心肠呢还是打官腔。这是情境领导力和个人领导力的问题，德鲁克也是赞同这种领导方式的。

在德鲁克看来，现在知识型企业中有效率的人际关系应该满足以下四条：首先是沟通。德鲁克补充道，在等级关系基础上的沟通几乎是不可能的。“上级越是努力向下级传达通知、精神，下级越有可能误解他的意图。他会感觉自己是被强迫接受。”（德鲁克，2004年）。知识型人才之间必须平等交流，才能正确估价别人对自己有什么样的要求。

第二是团队工作。在此要求合作，横向交流和自我组织，而不是聚集在一个形式的职能结构之下。第三是领导者（和知识型人才）的个性化自我发展。他们要问自己：我能为企业做何贡献？我应怎样继续发展？我要为自己定下怎样的标准？第四是领导者应激发其他人的发展，不管他们是下属、同事还是上司。



德鲁克坚持认为：我们对自我发展还了解得太少，对这个重大的缺陷我将在此书中论述。德鲁克在这点上更多的关注时间管理、沟通、创新、教育和效率，而不是领导者和知识型人才的个性。（德鲁克，2004年）

1.1.3 人事决策的制定

“正确的做法是，领导者将更多的时间花在领导员工和做人事决策上。”尽管如此，德鲁克认为大多数人事决策都是错误的。根据他的经验，这些决策中最多只有三分之一长期看来是正确的。

要把人事决策做好，领导者应遵守那些基本定律呢？下面是德鲁克列出的单子：

1. 如果一个人没有完成他的工作，错在领导。领导不能推卸责任。
2. 领导对员工在企业中做出的成绩负有责任
3. 领导者最主要的决策是人事决策，因为这关系到企业的业绩能力。
4. 不应该向新人委以重任，因为这是无谓地加大风险。新人应有人扶持。

彼得·德鲁克知道，企业中的人事决策总是引人注目。通常情况是这样：一个被认为很有手腕的政治家式的领导被提拔了。其他领导者会说：“他晋升用对了方法。”即使他们也会不满顶层使领导者变成政治权力游戏的追逐者，他们在中期内既不会被刷下去也不会变成“政治家。”

1.1.4 来自内心的驱动力

德鲁克认为自我控制也是“目标管理”的内容，它“可能是跟随目标前进的企业领导的最主要的优点。”领导和员工的自我控制带来动力，因为它唤醒了人贡献而不是索取的需求。但是领导者不仅需要明确他的目的，还要能用目标来测量他的业绩。

德鲁克举了通用电气的例子：巡检法官定期对通用电气的各个业务部门进行仔细的检查。但是调查报告不是递给高层，而是给了各个部门的领导。这些信息有意地被用做塑造自我控制的表现，而且显示了企业高层对下级的信赖。当然也可能出现别的情况——而



且是经常不成功的情况——德国企业中泛滥成灾的报告就是例证。

德鲁克说：问题是当领导者开始根据教科书机械地过分控制员工。“事实上，每个熟悉现代企业生活的人都观察到了这样的情况，管理者试图通过行为的转变避免走上错误的方向，结果反而将好好的上下级关系搞得难堪，造成双方的误会。”（德鲁克，2004年）管理者努力让自己不犯错误，最后却使自己不可信，失去和员工之间那种自然的、轻松的关系。然而我觉得这种观点与行为导向的训练需求并不矛盾。我们的训练不是要卖给大家一个程式化的专利“药方”，而是帮助领导者建立自己的领导风格 and 对自己以及员工的信任。在本书的第三部分将介绍系统的实施方法。

美国公益机构将彼得·德鲁克誉为“企业的导师”。童子军、红十字会和教会充当了现代管理学实践运用的先驱，特别是在和领导委员会的战略、领导效率和知识型人才的驱动力和生产力有关的方面。

我们选取“驱动力”为例：因为志愿者是没有报酬的，所以他们工作中获得的满足必须足够大才能平衡物质上的不足。那里的工作人员需要什么？明确的任务和全面的培训。而且他们想要获得承认、责任、前景和汇报。这就是说他们坚持要求将他们的成绩用精确定义的目标来衡量。德鲁克认为，这些志愿者组织可以成为传统企业的表率，告诉他们怎样最佳地使用和激励知识型人才。（德鲁克，2004年）

德鲁克得出如下结论：员工不是用来“管理”的，而是用来领导的。领导的目标是发挥每个人特有的长处和才能，有成效地利用它们。要使之成为现实，要从领导领导者自己做起。

1.1.5 自我领导

彼得·德鲁克强调“自我管理艺术”。他说，在如今这个知识型社会，了解自己的长处、价值观和工作方式倾向尤为重要（德鲁克，1999年）。这个话题涉及到了我认为十分重要的一点：领导者“我”的视角。他同时也说到了对自己特长的管理。有一个要说明的地方：德鲁克所说的“管理”就是我书中总提及的“领导”。

德鲁克认为，越来越多的人必须在未来实现对自己的管理。这



个问题在他看来首先是结构的和国民经济的：知识型人才必须成为自己才能的业主和销售人。只可惜德鲁克在此处想得还不够远。自我管理不只是自我推销的问题，它还涉及自我认识。而且我觉得领导者也需要自我管理，他们也是需要自我管理的知识型人才，其领导风格受其优缺点、性格和成长轨迹的影响。

对于如何发掘和维护自身资源，德鲁克有如下建议：首先一个知识型人才或领导者要认识到自己的长处。“大多数人相信自己足够了解自己，但是通常实际情况却不是这样。这些人更了解的不如说是自己的弱点，在这个方面他们经常搞错。”彼得·德鲁克认为只有一个方法能够找出自己的特长之处，他称其为“反馈分析”：每次作重大决定时，将自己对其的期望记录下来。最多十二个月后回头看这些期望，看看与实际出现的结果是否一致。这样做两三年之后就可以发现自己的特长在哪里。德鲁克说自己用这个方法已经 20 年了。

这里说的“反馈分析”会得出各种各样的结果，不能与传统意义上的口头反馈报告混淆。以下几个实例：集中注意力于你的特长、发展你的特长、告别坏习惯、改进你的举止、尽量少在你不擅长的地方花力气。

管理自己还需要了解自己的价值观。个人价值观需要与企业价值观相协调，要不然难免失意于职场。德鲁克说，领导者的特长和他的行事方式很少有冲突，但是有时冲突会出现在个人价值观和特长之间。最终需要人自己了解自己适合在哪里工作，是大型企业还是小公司，学校还是经济界。这是德鲁克讲到的自我特长管理。

彼得·德鲁克认为我们所处的这个社会正在向“企业社会”发展。不只是领导者，每个人都应为他自己的终身学习、发展和事业承担起责任。在未来社会，传统的贸易市场将被信息自由市场所取代。未来的增长将发生在健康和领域。“最重要的是未来社会将带来一个完全不同的社会集合。它将是一个知识型社会，到时，知识型人才将成为最大最值钱的群体。其实这个进化过程在某些发达国家已经完成了。”（德鲁克，2004 年）

1.1.6 责任原则

德鲁克批评大家对管理的社会功用不够关心。中心问题是：“企



业领导应该对什么负责？”或者“对谁负责？”再或者“领导者的权利和合法性的依据是什么？”但是这些问题都没有被回答。这也包含政治问题。在此德鲁克将此问题与股东利益和利益相关者利益的对立联系起来。企业的社会责任一方面来自于企业对社会的影响，另一方面是社会反过来对企业的影响：“一个健康的企业、一个健康的大学或者一个健康的医院不会生长在一个病态的社会中。一个健康的社会关乎企业领导的利益，即使这个企业领导与社会病没有必然联系。”

德鲁克认为，担负起企业刻意或不经意的举措造成的社会责任也是管理者的任务之一。“问题不在于企业的举措做的对或不对，而是，我们做出的决定将会让社会和顾客付出什么样的代价。”社会目标和企业目标不应该相互排斥。就这点而言，自己公司的经济能力永远是社会影响力的前提。

德鲁克要求领导者拿出“简单的、日常的诚信”来。这里说到的是与个人、家庭和学校相关的道德和教育问题。所以需要的不是个人的经济伦理，而是严格的惩罚。他还要求领导者应该遵循“首要，不要伤害病人”^①的原则，至少不蓄意伤害。

对此彼得·德鲁克提出了管理者的三个尺度：

1. 一个企业、公共机构如医院或大学需要一个特别的使命，而且创造经济效益的使命。

2. 一个企业存在的意义在于有成果的工作和有效率的人。首先这要是是一个工作的机构，它有很多艰巨的任务，而且要让这些艰巨的工作适应人才。

3. 公司具有社会影响和社会责任，而这种影响和责任是通过管理者的领导实现的。公司是“社会的有机体”，它的存在是为了“服务社会”。德鲁克说：“企业存在的意义不在于为职员和管理者提供工作岗位，或者向股东分发红利，而是为市场提供商品和服务……为了完成它的任务，经济企业必须对人、社会团体和整个社会有影响。”（德鲁克，2004年）。

^① 译者注：拉丁格言，这是希波克拉底宣言中一两个版本中的拉丁词句（有许多其他版本）。其意思是说医生虽然不能时时帮助他们的病人，但是至少他们不应该做任何对病人有害的事。



德鲁克说，管理者和企业家之间的矛盾是捏造出来的。就像拉小提琴的两只手每时每刻都要相互配合，一起工作。

1.1.7 诚实劳动

如果你问彼得·德鲁克高质量的领导力取决于什么，他将回答：“首先是勤奋工作。”领导意味着做决策和行动。高效率的领导者不会做很多决定，他只将他的精力集中在最重要的事情上。他做决策的出发点也不是人们接不接受这些决定，而是它们正不正确。最后的妥协是难免的，但是他不会在一开始分析问题就没有主见。而且做出的决策是一定要实施的。德鲁克说得很直白：“很多目标宣言的问题在于，它们的没有包含实施的义务。”（德鲁克，2004年）

高效率的领导者知道，人们想问题的出发点总是披着假设外衣的自我观点，而不是事实。好的决策过程免不了意见不同。对此德鲁克说如果大家意见太快就得到统一，应该引起领导者的注意。因为意见不统一将保护领导者成为“企业的囚犯”。（德鲁克，2004年）而且不同意见使得人们有选择的余地，留给人们想像的空间。所以，高效的决策者应该鼓励不同意见。另一方面会有这样的情况，事情自行解决了。发展中虽然有不好的倾向，领导者也不需要过多干预，不会对企业带来后果。高效的决策人行动起来也很迅速，他很快就找到怀疑点并迅速行动，“不管他是否喜欢这样”。（德鲁克，2004年）

另外，德鲁克还提到了以下几个高效领导的成功要素：

- 优秀的时间管理
- 专注于结果的实现
- 依靠员工们的特长，而不是将其缺点放大
- 做简单、基础性的决策、不要匆忙
- 分析、定义和任务明确的实施能力
- 达到目标、确定优先考虑的对象、保持已达到的标准
- 善于妥协，并且知道领导者自身的知识也不是完美无缺的（其实高效的领导人人都知道，他不能统治宇宙。）
- 榜样功能
- 明白应该独自承担责任（员工的错也是领导者的错）