

·企·业·家·管·理·丛·书·

丁栋虹◎著

领导力

自我
领导

团队
领导

组织
领导

leadership

清华大学出版社

·企·业·家·管·理·丛·书·

领导力

Leadership

丁栋虹◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书包括三篇共十章内容,着重从个体领导力、团队领导力、组织领导力三个层面系统地阐述组织进行有效领导所需的知识和技能。主要包括执行力、专业力、学习力、激励力、创意力、洞察力、决策力、变革力和文化力等内容。

本书可以作为“领导科学”、“企业家精神与领导力”、“领导方法与艺术”等领导类课程的教材,“创业管理”、“公司治理”、“管理学”等创业类课程的辅助教材,也可以作为各类组织(以企业为主要对象,还包括政府、学校、军队、科研机构等)以及各个层级(高层、中层、基层)领导者、管理者的重要读本,其他对团队领导、自我领导感兴趣的职场人士(职员、教师、学生等)也可以从本书中找到领导力提升的基本途径。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

领导力/丁栋虹著. —北京:清华大学出版社, 2012.3

(企业家管理丛书)

ISBN 978-7-302-28016-3

I. ①领… II. ①丁… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 020516 号

责任编辑:王 威

封面设计:刘 超

版式设计:文森时代

责任校对:王 云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:21.5 字 数:563 千字

版 次:2012 年 5 月第 1 版 印 次:2012 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:52.00 元

产品编号:040119-01

前言

一

领导力无处不在，从商业与经济领域，到科技与文化领域，再到军事与政治领域，乃至团队或家庭里，领导力无处不体现着它深刻的影响，产生着巨大的价值。我们正站在一个由领导力主导的世界与时代，领导力成为千千万万身居管理岗位尤其是中高层管理岗位的领导者们的重要诉求，也是大量身处职场的人员或自由职业者及学生们的发展诉求。

长久以来，有关管理学的教学并没有直面领导力，而是将知识的传输错位为主要模式。能力教育与知识教育，在诸多方面是存在实质性差异的：在以领导力为标的的教学中，被教育者成为教学的主体，教学过程是互动的，被教育者不同，教学的内容与方式也就自然不同，不同被教育者之间存在千变万化的差异，结果是实质性的；而以纯粹的管理学知识为标的的教学中，教师是教学的主体，教学的过程是单向的，教学的内涵与方法经常是无差异的，结果是表面的。目前管理学的知识教育取向在绩效上已经处在比较被动的局面，国内外实践界与教育界对此也存在较大的质疑。我们需要尽快将管理学的教学模式转到以培养创业者与管理者能力的轨道上来。

二

本书在如下几个方面进行实质性的努力。

（1）领导力本质。传统的领导力研究，可能是限于东方关系思维的特质，主要是一种关系研究，即从领导力对领导绩效的影响出发，研究领导力的重要性，迄今没有回答究竟什么是领导力、领导力有什么样的内在结构、领导力如何提高等一系列具有本质性的问题，导致了研究成果的真实基础不扎实。本书直面领导力的这些核心问题，力图回答这些问题，建立了基本的框架。

（2）领导力对象。领导者本身不是一个完全自然纯粹的概念，尤其在管理学的研究中，针对的对象不同，研究的问题不同，其主体内涵便有不同。领导力实际上是领导者的全程能力。但领导力并不是纯质化的能力，不同的主体具有不同的实质性内容。根据主体，从基本层次到高级层次，领导者基本可以分为“个体”、“团队”、“组织”三种存在形式，相应的领导力也便有了三个层级。在本书中，自我领导篇阐述的是“领导者管理个体”的领导力，团队领导篇阐述的是“领导者管理团队”的领导力，而组织领导篇阐述的是“领导者管理组织”的领导力。

(3) 领导力结构。对于企业家的领导力而言，与扩张性对应的，是领导力研究必须同时置身于企业生命周期与组织不同层级的双重维度之下：企业处于成长周期的不同阶段，其企业家所需要的领导力是不相同的；企业不同层级或部门的企业家，其所需要的领导力也是不相同的。本书很好地对应了这种研究维度的双重性，明晰了研究与学习的针对性。

(4) 领导力成长。本书将领导力清晰地界定为三个层次共九种能力形态。为了完成不同的工作，领导者需要不同的能力——领导力的扩张，正是领导者自身成长的显现。另一方面，企业家理论研究的成果已经表明，正是由于领导力的成长，才引致了创业型企业的成长。

上述四个特色，体现在领导力作为一个“阶梯式的领导力链”上。在国内外的相关著述中，本书对“领导力阶梯”的概念提出与体系建构是创始性的。本书也因此清晰地揭示了：一个新创企业从小到大的成长过程，企业家需要什么样的领导力养分。

三

长期以来，企业家理论及其实践研究一直是作者的学术主线，有关研究动态、重要著述、主讲课程等信息，可浏览“耶商学院 (www.pmeac.com)”。欢迎读者来信，告之学习收获、阅读评论、教学反馈，回馈教程思考练习的分析，延伸阅读文献的读后感。

为了不断提升阅读品质，作者致力于著述内容与形式两个方面的持续发展。期盼读者提供著述修正与发展的各种建议，包括反映相关研究的学术成果、实践及案例的最新发展，指正内容文字与图表中存在的各种错误，更新思考练习的重要问题，增删延伸阅读的精品文献等。

我的妻子马雪雁为写作、修改提供了全方位的支持与协助。复旦大学管理学院博士生邵昶、安徽大学数学系研究生陈志通读并对修改提出了许多具体而细致的建议。中国科学技术大学管理学院研究生张海心、陈学猛等也通过分章审读及制图，为著作的定稿作出了贡献。

谨以此书献给这个时代正在崛起的心智开放、正确思考、勇于挑战、善于践行的领导者以及所有渴盼提升领导力的人们！

丁栋虹

目 录

第 1 章 导论	1
认识自己	2
做对自己	10
超越自己	17
本章概要	27
思考练习	28
延伸阅读	28
参考文献	29

第 1 篇 自我领导

第 2 章 执行力	32
任务指派	33
有效授权	41
团队领导	53
本章概要	62
思考练习	63
延伸阅读	63
参考文献	64
第 3 章 专业力	65
专业知识	66
专业技能	77
专业精神	85
本章概要	93
思考练习	93
延伸阅读	94
参考文献	94
第 4 章 学习力	96
文献学习	97
横向沟通	108

善者健行	114
本章概要	119
思考练习	120
延伸阅读	120
参考文献	121

第2篇 团队领导

第5章 激励力	124
利益激励	125
事业激励	130
沟通激励	137
本章概要	147
思考练习	147
延伸阅读	148
参考文献	148
第6章 创意力	150
创意思维	151
创意方法	163
创意应用	177
本章概要	182
思考练习	182
延伸阅读	182
参考文献	183
第7章 洞察力	185
目标洞察	186
问题洞察	205
人类洞察	214
本章概要	222
思考练习	223
延伸阅读	223
参考文献	224

第3篇 组织领导

第8章 决策力	228
决策思维	229
决策文化	242

决策技术	253
本章概要	265
思考练习	265
延伸阅读	266
参考文献	267
第9章 变革力	268
变革愿景	269
变革情商	283
变革策略	293
本章概要	305
思考练习	305
延伸阅读	306
参考文献	307
第10章 文化力	308
文化心智	309
文化人格	316
文化精神	325
本章概要	333
思考练习	333
延伸阅读	334
参考文献	334

导 论

每个人都生活在自己的菩提树下。

学习目标

- 领导者如何认识自己？
- 领导者如何做对自己？
- 领导者如何超越自己？

与面对被管理者的传统管理学思路不同，现代管理学认为必须加强对管理者的管理：最难管理的对象，是管理者自己；最有价值的管理对象，也是管理者自己。对于领导者来讲，最难也是最有价值的管理标的，就是不断提升自身的领导力——企业家的领导力，最终决定了企业的成长和企业家的价值实现。企业是企业家的企业。中国可能不缺技术人才，但确实是缺少让企业健康成长的人才。换句话说，中国也不缺少形式上的企业家，而是缺少具有卓越领导力的企业家。正是企业家领导力的局限，围制了中国企业进一步做强，尤其是成为国际品质的高端企业。

现在正在兴起的“自我领导”之说认为，领导者的领导力始于内在品质（Inner Mastery），领导者在操纵世界之前，必须先能够做到自我控制。19 世纪被称为英国贸易的商业时代，20 世纪则经常被称为美国时代，但没有人敢预言 21 世纪将会是一个怎样的时代，而唯一可确定的是，21 世纪的成功企业家将在全球各地展开角逐和竞争。这是一个崇尚企业英雄即企业家的时代，也是一个残酷、善变和不宽容的时代；在这样一个时代，成功对于企业和企业家而言，绝非是凝固的目标，在下一个港湾，我们谁都不会知道，中国企业家将会跌倒或迷失在什么地方。管理学家德鲁克（Peter F. Drucker）曾经对中国企业说过一句非常重要的话：“希望中国的学者和企业家明白一个道理，管理者是不能进口的。”在这样一个背景下，中国企业家的领导力培养实属当务之急。领导力是累积性的。我们不可能希望有一天卓越的企业家领导力从天而降，而必须从现在开始，将企业家的教育，切切实实地转到领导力培养的轨道上来。

领导力的基本难题和人生的基本难题，没有什么不同。成为领导者、作为领导者、面对领

导者、评价领导者所涉及的种种复杂情形，是在更普遍的意义上对人生的重要难题的回响。在一个开放的世界里，不是环境决定一个人的命运，而是能力决定一个人的命运。而一个领导者的能力，不仅会决定自己的命运，还决定了所在团队、组织、地区乃至国家的命运。

提示

领导科学不仅针对领导者，也针对被领导者。一个不善于理解真正领导者的被领导者，经常会因此犯下人生大错；一个不善于珍惜真正领导者的民族，经常会际遇发展的大难。

认识自己

人要首先认知自己、懂得自己。人不认知自己、不懂得自己，也就不可能认知这个世界、不可能懂得这个世界。强者与成功的人士，总是对自己有深刻洞察力的，包括自己的个性、专长、灵魂与目标。他们是内省思维主导，坚持持续地对自己内心的审视。他们因此拥有强大的定力，最终成功。

大多数人在追求什么？每个人想要的东西究竟是什么？在我们这个奔波忙碌，同时备受竞争、混乱、冲突、战争、灾难所折磨的世界里，从一个领袖到另一个领袖，从一个宗教到另一个宗教，从一个导师到另一个导师，人们不断地追求。但问题是，在把整个身心投入到某件需要很大的努力的事情之前，必须首先了解：究竟是在追求什么？几千年来人类及其哲学一直在思考“我是谁？我从哪里来？我要到哪里去？”这个问题曾经迷惑了无数的人，有多少人苦苦思索而不得其解！

人是唯一能追问自身存在之意义的动物。这是人的伟大之处，也是人的悲壮之处。

——周国平

自知价值

领导者必须正确认识世界，也要正确认识企业，但更重要的是要正确认识自己。对于领导者，最有价值、最有难度的认知对象，不是别人，而是自己！人类所有伟大的事业都从自我认知、自我改变、发展与实现开始。

自知者智

人类需要更多地关注自己，因为人的生存已经不是一种仅仅依靠本能的生存，而是一种理性的生存、智慧的生存。这种智慧的生存必须要过一种明智的生活，即必须明确人为什么活着？人怎样才能活得更好？人若不能明确这样的问题，人就无法生活；因为糊涂的人生对于人类来说，无疑是一种最大的痛苦。人只有对人生有明确的认识，才会充满希望，才会获得人生的动力。虽然对于人生的追求一时达不到，但是有了努力的方向将使人具有不断追求的活力。这是因为只有明智的人生才适宜于人的理性追求，才符合正常的人生状态。

古希腊哲学家苏格拉底（Socrates）曾提出一个著名的命题“认识你自己”，他认为，人之

所以能够认识自己，在于其理性；认识自己的目的在于认识最高真理，达到灵魂上的至善。“认识你自己”还被刻在古希腊阿波罗神殿的石柱上，与之相对的石柱上刻着另一句箴言“毋过”，这两句名言作为象征最高智慧的“阿波罗神喻”，告诫着我们应该有自知之明，不要做超出自己能力之外的事。如果一个人不先认识、了解和接受自己，就无法做自己。

自知者省

认识自己不仅是了解自己做了什么，最重要的是通过它了解自己真正的意图；柏拉图（Plato）更进一步地说，认识自己的内省是做人的责任，没有内省能力的人不配做人。

在心理学上曾有个很有趣的实验：用镜子来测试动物知不知道什么叫自我。

实验先把一面镜子放进黑猩猩笼中，10天之后，将黑猩猩麻醉，在它的额头上点一个无臭无味的红点。黑猩猩醒来后，在镜子还没有放进来前，它并不会用手去摸额头。但是把镜子放进笼子后，黑猩猩一看到镜子中的“倩影”，便立刻用手去摸额头，而且用力去搓，表示它知道镜中的是自己，而且知道自己的额头上原来是没有红点的。

如果省略第一步，没有让黑猩猩先接触到镜子，后来它虽然摸到镜中的自己额头上有红点，但不会用手去摸，因为没有以前的自我作比较，就无从判断。没有比较就没有抱怨，就不会用力去把不是自己心甘情愿放上去的装饰品搓掉。

这个实验很让人震惊，当一个人不知晓自己原来是什么样时，就只好任人摆布，添多了，减少了，都不会抗争。但是一旦照过了镜子，知道了自己的模样，那么一有非自主的改变便会立刻发觉，而且这个觉识出现后是不可逆转的，已经知道便无法再假装不知道，他会在镜子前面一直看，所以有没有自知是非常重要的。

自知者明

一个人，对自我了解越多，内在就越加清明。

在这所有的迷茫之中，我们一直在试图寻找某种永恒、持久的事物，即是被称为上帝、实相、真理的东西。这种永恒对我们来说是某种可以依靠的东西，某种保证，某种希望，某种持久的热情，持久的确定感。我们都缺少确定感，我们都不了解自己。我们博览群书，通晓各家之言，但却对我们自己知之甚少，我们对事物从未有直接的体验。当你说“我在寻找永久的幸福”——上帝，或者实相，或者其他——的时候，你难道不是必须首先要理解这个在寻找的主体、找寻者、追求者吗？在你试图发现自己的追寻之物之前，对追寻者的理解是必不可少的。因此我们要扪心自问：到底虔诚的期望、不断地追寻，能不能给我们带来湛然的了悟和内在的清明？对自我的了解是否来自向外的追求，来自跟随某人、加入哪个组织或者阅读某部典籍？这是最关键的问题。没有对自我的了解，思想便缺乏根基，所有追求都将是无谓的忙碌。

如果你对自己一无所知，不清楚自己的思维方式以及为什么你如此考虑事情，不了解你的背景和局限，不明白为什么你对艺术、对宗教、对国家、对邻居、对自己怀有种种见解；如此这般，你怎么可能对任何东西有真实的理解？不了解你的背景，你思想的内容，不知道你的念头何时产生——你的寻找必然徒劳无功，你的行为也毫无意义，不是吗？无论你是美国人还是印度人，无论你信仰什么宗教，都将毫无意义。

因此，人必须认识自己：如果这不能有助于发现真理，至少将有助于规范自己的生活，没

有比这更为正确的了。

自知者难

我们很少有人说：我想要了解自己。认识自己并不容易实现。有人问古希腊哲学家泰勒斯（Thales）“何事最难为？”他应道：“认识你自己。”尼采（Friedrich Wilhelm Nietzsche）在《道德的系谱》（*Zur Genealogie der Moral*）的前言中，也针对“认识你自己”来大做文章，他说：“我们无可避免跟自己保持陌生，我们不明白自己，我们搞不清楚自己，我们的永恒判词是：‘离每个人最远的，就是他自己。’——对于我们自己，我们不是‘知者’……”自古以来人们进行了不懈地探求，各种见解层出不穷，各种学说异彩纷呈，从中可以看出前人对此问题的极大热情与展现的不凡智慧。但是，最终的效果又是如何呢？虽然其中不乏真知灼见，但是从总体来看，至今仍未得出令人满意的答案，因而使人至今仍在探寻精神的家园。

自我了解没有终点，像一条没有尽头的河流。在一个人学习它并越来越深入它的时候，平静便会到来。只有当心智在平静之中——通过自我知识而不是通过强加的自我训练——只有在此时，在这种平静和沉寂中，实相才能诞生。只有在此时才可能有至乐，才可能有崭新的创造。没有这种了悟，这种经验，仅仅阅读书籍，听讲，做宣传，显得如此幼稚，毫无意义。无论在哪儿，如果一个人能理解自己，并由此带来创造性的快乐，经验无法测度者，我们才可能转化自身，改变我们即刻的关系和我们生活的世界。

专栏

苏东坡效应

诗人苏东坡的两句诗：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”即人们对“自我”这个犹如自己手中的东西，往往难以正确地认识；从某种意义上讲，认识“自我”比认识客观现实更为困难。因此，“人贵有自知之明”。社会心理学家将人们难以正确认识“自我”的心理现象称之为“苏东坡效应”。

一位美国心理学家做了一个实验，证明人确实容易拔高自己。他找来25个人，他们相互之间都是老熟人，因此比较了解各自的优缺点。实验者请他们每个人分别根据9个标准，即文雅、幽默、聪明、爱交际、讲卫生、美丽、自大、势利、粗鲁，对所有包括自己在内的人排名次。例如，根据文雅标准，谁最文雅排第一，其次为第二……以粗鲁为标准，谁最粗鲁排第一，其次排第二……也就是说，每一个人都要对自己和其他24个人进行评价，这样，每一个人的每一个方面都有一个自我评价，还有24个他人作出的评价。经过统计分析发现，这25个人身上都有不同程度的夸大优点和掩饰缺点的倾向。例如，有一个人自以为自己的文雅程度应该名列前茅，可是把其他24个人在这方面给他评定的名次平均一下，他的“文雅”程度竟列第二十几名。还有一个人，对自己“讲卫生”的品质的名次比他人给他的平均名次提前了5名，对“聪明”和“美丽”的程度的评价都提前了6名，而对自己“势利”、“自大”、“粗鲁”程度的评定却比别人评的低，他定的名次比别人给他定的后退了6名。

发现自我

作为一名领导者，第一件要做的事就是发现并培养自己与生俱来的品质。一个人必须从自身着手，发现并勤奋地发展这些品德。在这种情况下，对知识的获得并非对外界信息的积累，而是对自身优秀品质的察觉，知识指的就是自身潜在美德的恢复。

完善自我的途径也就是发现我们已经拥有了些什么，并且通过不懈地努力，对其进行发展、

完善，并将其应用到我们的日常生活中去。

专长才能

第一个问题是：我的长处是什么？很少人真正知道正确答案。许多人只是知道自己不擅长什么，而对于自己擅长什么并不是很清楚，也就更谈不上利用自己的所长了。

我们应该向周围的人寻求反馈并加以分析，通过预期和实际结果的比较来检验，发现自己真正的长处，然后努力完善自己的长处。同时，找到那些妨碍了自己发挥长处（例如，轻视自己专业领域之外的某种重要的技能，或者在人际交往中缺乏应有的礼貌），把它们改掉。

在方法上，SWOT 分析法可以帮助人认识自己，包括优势与劣势，如图 1.1 所示。

通过 SWOT 分析，可促进人的自我认知，并达成自我认知与别人认知的比较，如图 1.2 所示。

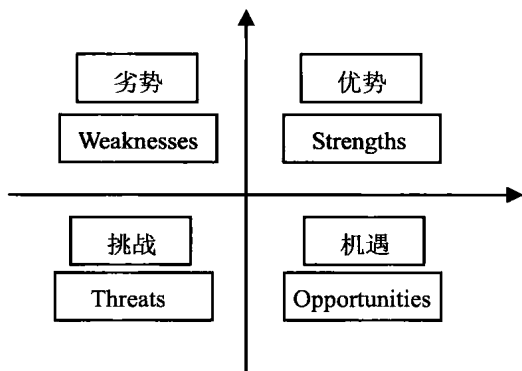


图 1.1 SWOT 分析法

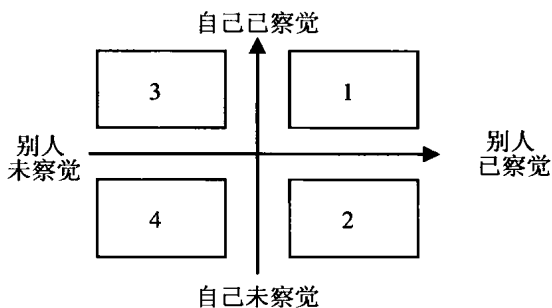


图 1.2 人的认知坐标

有号召力的领导人往往能够充分利用自己与众不同之处。那些最有效的领导人都在精心地利用自己的特长，以便与别人保持一定的社会距离。即使当那些有号召力的领导人正在将追随者吸引得越来越接近时，他们也会强调自己的不同之处。罗伯特·戈费（Robert Goffee）教授和加雷斯·琼斯（Gareth Jones）教授在《凭什么别人要接受你的领导》中认为，正是由于领导人懂得如何运用自己的与众不同之处，其所造成的和其他人的差异感会更好地激励员工斗志昂扬、积极进取。在文中，他们写道：“一个领导人往往通过其具有个性的着装和外表来表现自己的不同之处。但是，更为典型的做法是去表现自己的一些与众不同的品质，诸如想象力、忠诚、专长，甚至是握手的方式等。任何方面都可以作为差异的来源，关键是如何表达它们。但是对于大多数人而言，当需要交流自己的独特之处时，他们往往显得犹豫不决，而且要花数年时间才会明白是什么使得他们显得与众不同。实际上，这对于他们是非常不利的，因为这将使他们难以与其他人建立网络关系和团队关系。”为了佐证他们的观点，在该文中，他们举了ICI公司（英国目前最大的制造企业）的前首席执行官约翰·哈维·琼斯（John Harvey Jones）博士为例说明这一问题。

当约翰·哈维·琼斯博士在若干年前完成自己的自传时，一份英国报纸刊登了这本书的广告。广告上是一张素描，约翰·哈维·琼斯博士留着大胡子、长头发并戴着十分惹人注目的领带，尽管该画像是一幅黑白素描，但是人们还是能够一眼就认出画上的人是谁。当然，从

这张画像中，我们也可以看出约翰·哈维·琼斯博士不是 ICI 公司的最高领导人，因为他留着长头发并且戴着十分惹人注目的领带。但是，这恰恰体现了约翰·哈维·琼斯博士的聪明之处，他通过利用自己的不同之处来表现自己的个性——富有冒险精神、创业精神和标新立异精神。这就是约翰·哈维·琼斯。

当然，也有一些领导人并不知道自己的独特之处，但是他们还是使用了一些与众不同的方法并产生了巨大的效果。例如，理查德·瑟菲斯（Richard Surface）——英国 Pearl 保险公司前主任，经常在公司内巡视，他以步伐的快慢来表示所要解决问题的紧急程度。还有一些领导人非常幸运，他们的同事能为自己指出独特之处。例如，BBC 公司的戴克说：“我的一位同事告诉我，‘你能凭本能做那些你并未理解的事情。我担心的是，你在理解这些事情的过程中将逐渐失去这些本能。’”大多数领导人在刚开始时都不知道他们的独特之处是什么，只是在后来才逐渐知道并且越来越有效地使用这些独特之处。

罗伯特·戈费 and 加雷斯·琼斯的意思也就是说，有号召力的领导人通过使用这种疏远别人的方式，来激励他们做得更好。这并不是说这样的领导人为了了一定的目的而不择手段，而是说他们本能地认识到，如果他们能够适当地远离他们的追随者，那么这些追随者就会更加努力。毕竟，领导活动并不是为了追求使领导人为每个人所接受。

领导方式

第二个问题是：我领导的方式是什么？

就像人的长处各有不同，人的做事方式也各有不同。例如，你是“读者”（Reader）还是“听者”（Listener）？“读者”喜欢看书面资料，“听者”习惯听口头汇报。又例如，你用什么方式学习？最常见的是“听”和“读”，但是也有许多人的主要学习方式是“写”或“说”。

在领导方式这个大问题下，要问的小问题还很多。例如，你是擅长团队合作，还是习惯单打独斗？你是擅长做一把手，还是习惯做副手？你是决策者还是军师？你是在高压之下越战越勇，还是在和平有序的环境下才能出色发挥？你是在大公司还是在小企业更能取得绩效？关键不在于回答这些问题，而在于回答问题后并采取相应的行动。

德鲁克在《卓有成效的管理者》^[1]一书开头就开宗明义地指出，不管管理者是在企业工作，还是在医院、大学，或者部队工作，他必须首先要去“做正确的事”。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，几乎是不可能的事。

德鲁克认为，组织中的管理者通常会遇到四种情况，而他自己基本无法控制。每种情况都会向他施加压力，将工作推向无效，使机构运作不灵。

- （1）管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己。
- （2）管理者往往被迫按照老一套方法开展工作。
- （3）只有当别人使用管理者的黄页时，管理者才具有有效性。
- （4）管理者身处组织之内，但如果他有效工作，还必须努力认识组织以外的情况。

为应对这些情况，德鲁克认为，作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下的习惯：

- （1）知道如何利用自己的时间。

(2) 注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献。

(3) 把工作建立在优势上——他们自己的优势，善于利用自己的长处，上级、同事和下级的长处。

(4) 精力集中于少数主要领域。

(5) 善于作出有效的决策。

德鲁克向经理人说清楚了怎么认识你自己，而且把“认识”上升到了“管理”的高度。如今，德鲁克对管理者在工作中面临的现实问题的描述和相关建议，已成为经典，被到处引用。在德鲁克教授涉足之前，其他人也写过管理学的一些方面，但彼得·德鲁克第一个把那些零散的思路整理成系统的理论，他使管理学成了一门值得认真研究的学科。德鲁克最主要的贡献并不单是一种思想，而是一个有着巨大优势的完整作品集：其中的一切几乎都是正确的。

提示

德鲁克的著作需要从领导学的角度进行深度解读。

价值信念

第三个问题是：我的价值观是什么？

领导者需要一个强有力的内部指南：我的信念是什么？我到底是谁？我是不是做自己认为正确的事情，并尽力而为呢？其他的问题还有：人是什么？人的价值是什么？人的一生是来干什么的？有人说，这个世界根本不存在公平，但有一样是公平的，那就是每个人生命的历程。可我们是否认识到自己存在的意义？

人的思想观念决定着人的言行，不同的观念和思想体系，对人的影响是不同的。一个人以不同的观念和思想体系作指导，导致其做每件事的概率及做成事的概率是不同的，不同的观念和思想体系落实到人的行为，其统计特征将表现出鲜明的差异。在成功条件的金字塔中，价值观念最为重要，如图 1.3 所示。

在图 1.3 中，Attitude (A，态度，即价值观念) 代表自信、积极、热忱的工作态度，Skill (S，技能) 代表沟通能力、表达能力，Knowledge (K，知识) 代表丰富的专业知识、经营的天赋等。

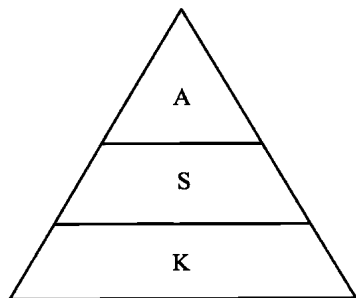


图 1.3 成功三条件：ASK

个人的价值观应该与组织的价值观相容，否则人们工作起来就会觉得特别沮丧，自然也就干不出成绩。优秀企业家所具备的 10 个 D，如表 1.1 所示。

表 1.1 优秀企业家的 10 个 D

D	含 义
理想 (Dream)	对自己及公司的未来具有眼光。更重要的是，他们要具有实现这种愿望的能力
果敢 (Decisiveness)	不因循拖拉，而是决策敏捷，这是成功的关键
实干 (Doer)	实干家，一旦决定某个行动，他们总是尽快实行
决心 (Determination)	全身心投入事业，绝少半途而废，即便面对似乎难以逾越的障碍，也是如此
奉献 (Dedication)	献身于事业，工作起来不知疲倦，创业时一天工作 12 小时，一周 7 天工作是常见的
热爱 (Devotion)	热爱事业，这使他们能够承受困难。热爱产品或服务，销售十分有效
周详 (Details)	当一个公司处于起始和发展阶段时，企业家就必须仔细周详
命运 (Destiny)	较之在已经发展多年的大企业，他们更愿意把握自己的命运
金钱 (Dollar)	致富并非初衷。但钱是衡量成功的尺度
分享 (Distribute)	往往与主要雇员分享企业所有权，因为他们是新公司成功的关键

工作选择

回答前三个问题后，你才能回答第四个问题：我该去哪里工作？或者你至少知道你不该去哪里工作，知道该对什么样的工作机会说不，知道自己将以怎样的方式做一项新工作，并要求相应的预期和配合。

领导力是一个过程，而不是法定权力。在这个过程中，领导者的行为、追求、价值、能力、品位、风格必须与追随者的需求、价值、追求、渴望相合拍。

在中国人传统的观念里，领导更多的是包含着职位的信息，传达的是一种权威的力量。其实，领导力是活动，不是职位。领导力不是你有什么头衔，而是你做了什么。在不同的职位上都可以领导，总统可以领导，职员也可以领导。基于这个观点，员工可以通过自我领导和领导来提升个人的绩效，管理者则通过领导与激励自我领导来提升所管理组织的绩效。通过激发各个层面的领导力来实现员工价值与组织价值的统一。

在中国，一些企业和单位的领导，把自己的领导力和权力等同起来，依靠法律给予自己的奖惩权力，对下属发号施令、武断专横，强迫下属就范和屈从。依靠在权力上的领导力，不可能改变追随者的态度、价值和行为，让下属在高压下口服心不服，被迫去执行上级的意图。基于高压下的领导力也不可能达到影响下属自觉、自愿、主动、积极去实现组织的目标。

领导性向

导致成功最重要的性向条件，是了解自己的天赋的才能和潜力。

领导智力

一直以来，人们判断一个人是否聪慧，总是依据传统而单一的智力能力——语言成绩和数理成绩来衡量。而这些成绩通常被当作某种数据运用到智商指数的测试中去。也就是说，语言成绩和数理成绩的高低，决定着你的聪明与否。但是，多元智力理论的提出者、美国哈佛大学心理学家和神经学家霍华德·加德纳 (Howard Gardner) ^[2]教授认为：不存在单纯的某种智力

和达到目标的唯一方法，每个人都会用自己的方式来发掘各自的大脑资源。这种为达到目的所发挥的各种“个人才智”才是真正的智力。而造就人与人之间的不同，便有8种不同类型的智力。这8种智力类型分别是视觉、语言、逻辑—数理、音乐、动觉（肢体）、自然主义者、人际交往以及自省。

如何判断你的智力倾向？答案就是兴趣所在。用霍华德·加德纳教授的话说：看你的好奇心更侧重哪一方面。如果你还是不能确定，不妨问问周围的人，也许他们比你更了解你自己。

专 栏

总统的素质^[3]

公众交际

作为美国总统，必须有在讲坛上慷慨陈词的素质。令人吃惊的是，现代总统中缺乏有效的公众交际家，大多数总统都没有用近似于教育家、牧师以及广播电视播音员的专业风格为公众作过演讲。

一位被成功的前任所困扰的总统是乔治·布什。他好像得出结论，既然他不能与交际家里根相比，他就应该扬长避短。布什把白宫新闻发布室作为自己的公共交际场所，极少从椭圆办公室向全国发表讲话。他指导他的讲稿撰写人将讲稿润色得更具感染力。

组织才能

总统作为组织者的能力包括组建具有团队精神的集体和充分利用它的能力，将下属们依老板脸色行事、投其所好的倾向降到最低限度，还包括创造有效机构的熟练程度。

总统们有效利用各种各样丰富的建议和信息的能力亦不尽相同。富兰克林·罗斯福通过让其助手相互戒备来鼓励他们提出不同的意见和建议；肯尼迪所采取的方法则比较独特，他是令其兄弟罗伯特和对其亦步亦趋的西奥多·瑟伦森负责对其他助手提出的建议进行仔细研究审阅，以找出毛病与隐患。到目前为止，拥有最了不起的、最令人吃惊的组织领导经验的现代总统是艾森豪威尔。他对此事具有十分成熟的见解：“我只了解一种方法，凭此方法你可以确信你已尽力作出了明确的决定。”他在1967年的一次采访中如是说。那就是让所有负责制定政策的人带着他们不同的观点来到你面前，听他们相互争论。我不主张一对一地倾听他们的意见，那样容易被最后一位的观点所打动。你必须将那些有勇气坚持自己观点的人召来，让他们相互争辩。

情感智慧

11位现代总统中有3位基本上没有受情感烦扰的影响，他们是艾森豪威尔、福特和乔治·赫伯特·沃克·布什。另外4位虽然有情感上的潜流，但还未严重损害他们的领导能力，他们是罗斯福、杜鲁门、肯尼迪和里根。剩下的便是约翰逊、尼克松、卡特和克林顿了，他们在情感上都不健全。

梵高的内心折磨正是他创造性的价值所在的一种变体，但是其他的伟大画家却没有梵高那样的自我毁灭性。伟大的政治能力有时确实来源于烦扰的情感。但是按照人类的经验，对掌握最具毁灭性军火库而又情感不健全的人，却不敢如此妄加定论。

领导理念

越是孤独的时候，领导者就越依靠这个价值指南。如果刚刚开始职业生涯，最难的是经常自己要作出决定。你们做这些决定的时候有可能混淆很多东西，如传统的一些想法，或者是大家习惯的说法，甚至是有些人对你产生的怀疑。这时候，价值观就成了指路的灯塔。

越是有冲突的情况下，价值观的裁决性越是明显。人和企业都有自己的经营价值观，如果二者冲突，就难以发挥绩效。例如，如果你信仰内部培养人才而企业喜欢空降外援，你追求长期业绩而企业追求短期结果，你倡导突破性创新而企业愿意持续改善，就是价值观的冲突，而