

企业

亚马逊
财经

★
畅销

领

[美] 唐·劳里 / 著

导

的真正工作

我们这个时代最大的愿望之一就是极具感召力和创造力的领袖的渴求。

——詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯

《领袖论》作者，普利策奖和国家图书奖获得者

THE REAL WORK OF LEADERS

海南出版社

THE REAL WORK OF LEADERS

领导的真正工作

〔美〕唐·劳里 / 著

by Donald L. Laurie

袁保华 邵亚西 / 译

NBAZ17/11

海南出版社

The Real Work of Leaders

Copyright © 2000 by Donald L. Laurie

Chinese(Simplified Characters only)Trade Paperback copyright

©2001 by Hainan Publishing House(Hainan Chu Ban She).

Published by arrangement with Perseus Publishing, A

Subsidiary of Perseus Books LLC

through Arts & Licensing International, Inc, USA

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权 © 2001 海南出版社

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2001-39 号

图书在版编目(CIP)数据

领导的真正工作 / [美] 唐·劳里 (Donald L. Laurie) 著;

袁保华 邵亚西 译. —海口: 海南出版社, 2002.4

书名原文: The Real Work of Leaders

ISBN 7-5443-0373-X

I. 领... II. ①劳... ②袁... ③邵... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002)第 018419 号

领导的真正工作

作者: [美] 唐·劳里 (Donald L. Laurie)

译者: 袁保华 邵亚西

责任编辑: 刘德军

特约编辑: 颜亚珍

装帧设计: 第三工作室

版式设计: 第三工作室

责任校对: 汤万星

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京忠信诚印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

印张: 8.75

字数: 190 千字

书号: ISBN 7-5443-0373-X/F·41

定价: 20.00 元

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

邮寄地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号, 杨秀美女士 收/邮编: 570216

前言

在卢旺达的山林深处，一群大猩猩惊醒了。它们伸伸懒腰，四处抓搔，在地面上厚厚的树叶中翻找着能吃的食物。一对雄性猩猩在狂暴的游戏中叫嚷着，而那些雌性猩猩则在旁边观望。突然，最有势力的银背大猩猩，即该群落的头领，开始走来走去。其他所有的猩猩都转向了它，等待着它率领大家到水塘边或能觅食的地方。银背大猩猩向四处张望片刻后，选择了一条小径，开始沿着小径慢慢行走，而其余的猩猩则以公认的顺序紧随其后。

路途上，银背大猩猩偶尔会暂停一下，以驱开两只因试图维护其“领土权”而开战的年轻雄性猩猩。或者当它嗅出入侵者的气味时，它会召集部下摆成防御的阵势，入侵者可能是一个漫游的“好色之徒”，打算劫走雌性猩猩以建立自己的家族。无论这个群落遇到什么样的问题，猩猩们都会依赖于这个年老的银背大猩猩给予引导。它处理内部争斗，控制猩猩们的行动，并树立起自己的权威。这只银背大猩猩重达 400 余磅，它的手臂可伸 7 英尺长，在其生活圈子里还无出其左右者。但是如果这一群落遭遇了一个手持霰弹枪并试图捕获一只年幼猩猩以送到国外动物园展览的偷猎者，这只领头猩猩所能发挥的体力和能力都将是徒劳无功的。老猩猩并不知道如何应对这一崭新的挑战。

今天，商界充满了新的、手持“霰弹枪”的挑战者。全球

化，以技术进步为推动力的残酷竞争，不断提出更高要求的顾客，以及因特网而带来的新机遇和新挑战仅仅是些许新的现实。它们以令人困惑的方式深深地改变了竞争的局面。各层次的领导很少面对过如此不稳定的商业环境，而这又把他们推向了危险境地。但是并非所有的危险都来自外部。莱斯特·艾伯瑟尔，美国得克萨斯州普莱诺的 EDS 公司的前任董事长和首席执行官，非常清楚为什么几乎所有成功的大公司最终都将其优势丧失殆尽。听听艾伯瑟尔告诉我的吧，“当你非常成功的时候，当你不犯错误的时候，当你在一个市场上占据统治地位并已取得某种不可思议的成就时，当全世界的人都说‘难道这不绝妙吗’时，你的人类本性就会以为，这一切都会一成不变，周而复始。”

一切都会变得以自我为中心，包括研究、开发和设计的过程，思考分析市场的过程，以及进行教育培训的过程等。你会说“这是通用公司的方式”、“这是我们的方式”。虽然上面的话可能证明了你的主要能力，但是一旦你的思维被其完全占据，你就会忽略市场。你制造出来的凯迪拉克、老爷车或别克看似完全相同，因为工程师们说就是这样制造的。但是市场上传来的声音却是：“我们不需要这样的产品。”

或者你以 IBM 公司过去的方式行事——它忽视了个人电脑和个性化技术需求这一市场，并认为在若干年里都不会有需求。一旦你这样做了，就会很难跟上外界日新月异的研究和发展速度。无论你多么有才干，但在这一点上你却无能为力。

艾伯瑟尔犯错的原因在于自满、率直和处事简单。如同人性一样久远，也如其一样致命，自满绝对是另外一个因素——即便是一家公司的内部行为——也会损毁公司的管理结构并导致过早的结构崩溃。

管理阶层已经进入了危险职业的行列。《商业周刊》宣称：“现在公司总经理的离职就像美国全国橄榄球联盟（NFL）教练们一样频繁。”有据为证。研究表明公司董事会今天罢免总经理的几率为 20 年前的 3 倍。在 1999 年 8 月至 2000 年 1 月间，66 位计算机产业的总经理辞职；在金融服务领域，52 位总经理离开了职位。那些确实想留职的却时常发现一次接收合并就会将他们统统扫地出门；这样的见证人有数字设备公司的罗伯特·B·帕尔默，Rubbermaid 的沃尔夫冈·A·施来特，以及克莱斯勒公司的托马斯·T·斯托坎普。许多领导感到自己似乎迷失了方向，这难道不令人惊奇吗？许多他们所了解的和想当然地认为优秀的公司管理理念，现今大多被认为是有问题。

我以第一手资料了解了许多现今领导们所遇到的难题，以及许多散布在美国国内和国外董事会中经营不当的信息。历经 20 年，我咨询了《财富》杂志上 100 家公司的首席执行官（CEO）。通过我对这些领导们经营环境的大量观察和研究，这本书才得以诞生。经过 3 年对超过 40 位首席执行官的深入采访，我相信本书能为现今和将来的领导及其组织在应对严酷的甚至有些令人晕头转向的商界现实时提供帮助。

我喜欢通过提供一种易于理解和实践的、新颖而实用的框架来简化领导的行为。我希望此书能促使领导们提出尖锐的问题以揭开那些可能危及团体生存的疑问。那些带领部下一起解决难题的领导们会发现藉此他们更能避开自满的腐蚀性带来的危险。现在是理解这些领导们所做的复杂工作的时候了。让我们和《领导的真正工作》一起取得进步吧！

感 谢

我从我的当事人那儿学到了很多知识。我懂得了真正的领导工作可以由一位首席执行官来做，也可由一位充满激情的技术人员、一位眼光独到的营销人员或者一位熟谙管理技能的总经理助理来做。我曾目睹了处于实际运作中的公司的领导状况，如英国航空公司、IBM、惠普公司、诺基亚、华纳·兰伯特、强生、毕马威、Up To Date、Optigrab，以及其他的一些公司。

在过去的4年中，那些我调研过的首席执行官们都时间充裕，经验丰富，并有很强的洞察力。我要特意感谢那些鼓励我再次回到其办公室以进行更深入探讨的人，如强生公司的拉尔夫·拉森，高盛公司（Goldman Sachs）的吉恩·法伊夫，Corning的罗杰·阿克曼，施乐公司（Rank Xerox）的伯纳德·福尼尔，英国航空公司的科林·马歇尔，惠普公司的卢·普拉特，荷兰KPMG的鲁德·科迪克，Advent International的道格·布朗，Unilever的保罗·加伍德，以及其他的一些人。

另外还有一群特殊的有才华和实干精神的同伴们，他们的协作才使得本书无论在思想上还是在素材上都大为充盈。哈佛大学肯尼迪学院的罗恩·海费茨，是我在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章《领导的作用》的合著者。那篇文章即为本书的起源。他才思敏捷且足智多谋，我们时常在一起写作。有时，当那些全球性大公司的高层人物处理实际工作时，我和罗

恩·海费茨也要协同他们一起去应对那些困难。圣地亚哥大学的特里·芒罗提出了她对这些挑战的独到见解。伊夫·多兹、C·K·普拉哈拉德、加里·哈梅尔、迈克尔·皮斯丘斯基、祖西·弗里德曼、苏珊娜·布洛斯和迈克·普莱科都是我们形影不离的同事和朋友。

Wordworks 的唐娜·卡彭特是一位极佳的合作者。我十分欣赏她的职业作风，并珍惜与她的友情谊。此外还有莫里斯·科伊尔，罗思·赫拉瓦塞克，德博拉·霍维茨，罗伯特·W·斯托克，他们都对我酝酿《领导的真正工作》一书的构思和内容提供了帮助。吉尔·阿德金斯，苏珊·希金斯，芭芭拉·纳尔逊，托尼·波西尼，辛迪·萨蒙斯和约翰·萨蒙斯在调研和行政管理知识方面给予了我极大的支持。海伦·里斯，我的书商，对书中那些关键性的论点都提出了明智而富于实效的意见。Perseus 的尼克·菲利普森对本书的编写提供了很好的建议，为书增色不少。卡罗·弗赖伊，我过去 10 年来的助手，他总是能在一片欢呼声中使得那些难以完成的工作在最后期限前好转起来。在过去 15 年里，坎迪·麦加甘在所有有关管理方面都给予我极大的帮助。

我非常感谢我漂亮的妻子苏西，她是我生命中的无形资产——一生共同的承诺，面对逆境时爱的支撑，及其富有感染力的自信才使得本书得以面市。

唐·劳里

奥伊斯特贝港

奥斯特维尔，马萨诸塞

2000 年 2 月 7 日

目 录

前 言	(1)
感 谢	(1)

第一部分 领导应当做什么

第一章 领导真正的时间	(3)
领导应做什么?	(3)
经营性问题	(6)
战略性问题	(7)
技术性工作	(10)
适应性工作	(12)
应该如何做?	(16)
下一章的内容	(20)
第二章 领导人如何为其所为	(23)
下一章内容	(35)

第二部分 领导应当如何做

第三章 领导的 7 件事	(39)
登高望远	(40)
言而有物	(41)
明辨相互制约的价值观	(41)
支持改变价值观	(42)
促进对话	(43)
调控压力	(43)
让每个人各负其责	(44)
下一章内容	(47)
第四章 退而观全局	(49)
怎样退而观之？	(58)
下一章内容	(61)
第五章 言之有物	(63)
领导人怎样做才能言之有物？	(77)
下一章内容	(79)
第六章 澄清制约性价值观	(81)
信任对怀疑	(90)
尊重与无礼	(92)
承诺与冷漠	(93)

下一章内容	(97)
第七章 支持改变价值观	(99)
怎样支持价值观的改变	(108)
下一章内容	(111)
第八章 促进对话	(113)
领导如何才能促进对话呢?	(121)
下一章内容	(126)
第九章 调控危机感	(127)
领导如何调控危机感	(132)
给员工们一个衡量自己是否进步的标准	(134)
聆听那些缺乏权威性的呼声	(136)
让每个人弄清楚自己需要做出调整	(138)
下一章内容	(138)
第十章 让每一位员工共同承担责任	(139)
领导如何才能令每个人都负起责任呢?	(149)
下一章内容	(163)
第十一章 领导艺术的问题和答案	(165)

第三部分 对“领导者的真正工作”的实践

第十二章 如何满足员工的需求	(181)
出色管理 12 步	(182)
第十三章 管理速成	(189)
必须优先注意的 10 个问题	(189)
10 个挽留最佳人才的最佳方案	(190)
第十四章 明确企业文化、各部门结构	(191)
企业文化：如何结合企业的价值进行管理	(191)
了解问题	(191)
采取行动	(192)
注意事项	(194)
与上级协作	(195)
组织结构：如何通过权力网来管理公司	(195)
了解问题	(195)
采取行动	(196)
与上级协作	(199)
手册：如何有利地运用规章制度	(199)
了解问题	(199)
采取行动	(199)
注意事项	(200)
与上级协作	(200)
与人力资源部门打交道	(201)
了解问题	(201)

采取行动	(202)
注意事项	(205)
行为期望：如何指导工作	(205)
了解问题	(205)
采取行动	(206)
注意事项	(208)
第十五章 寻找合适的人员	(209)
分类广告：如何使广告发挥作用	(209)
了解问题	(209)
采取行动	(210)
注意事项	(211)
机构：如何通过雇用机构获得结果	(211)
了解问题	(211)
采取行动	(212)
注意事项	(215)
创造性地征员	(216)
了解问题	(216)
采取行动	(216)
注意事项	(219)
第十六章 评估应聘者	(221)
申请表：如何获得你需要的基本信息	(222)
了解问题	(222)
采取行动	(223)
注意事项	(224)
最起码要做的	(224)

简历：如何发现骗局和真相	(224)
--------------------	-------

了解问题	(224)
------------	-------

采取行动	(225)
------------	-------

注意事项	(227)
------------	-------

体格检查：如何确保申请人能够做这项工作	(227)
---------------------------	-------

了解问题	(227)
------------	-------

采取行动	(228)
------------	-------

注意事项	(228)
------------	-------

至少要做的事情	(230)
---------------	-------

背景检查：如何弄清楚申请者不愿意让你知道的信息	(230)
----------------------------------	-------

了解问题	(230)
------------	-------

采取行动	(231)
------------	-------

注意事项	(232)
------------	-------

至少要做的事情	(233)
---------------	-------

第十七章 面试	(235)
----------------------	--------------

准备面试：如何安排才能节省时间	(235)
-----------------------	-------

了解问题	(235)
------------	-------

采取行动	(236)
------------	-------

至少要做的事情	(238)
---------------	-------

和上级协调关系	(238)
---------------	-------

指导面试：如何获取你所需要的信息	(239)
------------------------	-------

了解问题	(239)
------------	-------

采取行动	(239)
------------	-------

注意事项	(240)
------------	-------

至少要做的事情	(240)
---------------	-------

预测行为：如何弄清楚申请者的真实情况	(241)
采取行动	(241)
注意事项	(242)
最后一道程序：如何给申请者留下最好的印象	(242)
采取行动	(242)
注意事项	(243)
至少要做的事情	(244)
面试后的工作：如何维持应聘者的兴趣	(244)
采取行动	(244)
与上级协作	(245)
 第十八章 成功地雇用员工	(247)
90 天的回顾：如何断定员工是否留下还是走人	(247)
了解问题	(247)
采取行动	(248)
注意事项	(249)
和上级协调关系	(250)
方针项目大观	(250)
 后记：领导所增加的价值	(253)

第一部分

领导 应当做什么

