

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

领导艺术

[英] 乔纳森·于得劳兹 理查德·科赫 罗宾·菲尔德著
徐占军译

Leadership



CEIBS

中欧国际工商学院

强 力 推 荐

上海远东出版社

SMART

领导艺术

Leadership

中国石化出版社
CHINA PETROLEUM PRESS

9 581 81000

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

领导艺术

[英] 乔纳森·于得劳兹 理查德·科赫 罗宾·菲尔德著
徐占军译

Leadership

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术/(英)于德劳兹,(英)科赫,(英)菲尔德
著;徐占军译.——上海:上海远东出版社,2003

(Smart 经理人系列)

ISBN 7-80661-710-8

I. 领... II. ①于...②科...③菲...④徐...

III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 019861 号

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。

SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇，用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译，也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员？已经出版的著作可谓车载斗量，在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么，为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列？

这套书逾 20 册，什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》，等等，都是老题目，就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等，也不是什么新鲜命题了，那么，还值得再出、再买这套书吗？

没有这样问题的读者不是，也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而，管理是一门与时俱进的学问。因此，虽然题目依旧，

但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商学院的专家们向中国企业推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘吉

中欧国际工商学院执行院长

致 谢

撰写这本书是一种享受，其间结识的朋友成了至交，谨对此表示感谢。

我们可能没有比早期的作者看得更深，但我们却能够将企业领导方面的最重要的基本观点汇辑到一起。

三类人对我们产生了主要影响：

- 心理学家和其他领导艺术方面的专业作者；
- 对企业如何取得成功有独特见解的作者和因意识到领导艺术对于赚钱的重要性而撰写这方面著作的作者；
- 一些作家，他们既非情绪智力方面的专家又非企业方面的专家，但却考虑了人类生存状态；并为它提供了生命意义方面的惊人线索：如何才能影响自己和他人去取得发展以及如何才能掌握个人的独特命运。

第一类人包括：I·阿迪泽斯博士、艾里克·博纳、沃伦·本尼斯、罗伯特·伊克尔斯、理查德·俄斯金、玛丽·帕克·佛

利特、彼得·霍金斯博士、伊丽莎白·亨德森、罗伯特·克拉默、玛纳·活伊斯曼·露伊斯和玛格丽特·J·威特利。

对我们有最大影响的企业界人士有：爱德华·德·保诺、安德鲁·卡耐基、查尔斯·汉迪、布鲁斯·亨德森、鲍勃·诺伊斯和杰克·韦尔奇。

在第三类睿智的作家中，我们要特别提一下以下人士：汉斯·克里斯蒂安·安徒生、利曼·弗兰克·鲍姆、马丁·布伯、温斯顿·丘吉尔、维克多·E·弗兰克尔、本杰明·弗兰克林、F·斯科特·菲茨杰拉德、詹姆斯·格雷克、雅各布和威尔赫尔姆·格里姆、乔治·奥威尔、阿因·兰德、威廉·莎士比亚、乔治·伯纳德·肖、奥斯卡·王尔德和维吉尼亚·沃尔芙。

你将在本书中遇到所有这些人士，我们希望你能像我们那样从中获得愉快。

最后，我们对马克·阿林和理查德·伯顿，我们的出版商和我们的家属、同事和亲密的朋友表示深深的感谢。

归根结底，这是一本有关企业领导和如何通过行使领导职能来获得利润的书。但如果你想沿着书中指明的道路前进，就有必要首先考虑一下，我们是什么样的人以及如何才能使自己与众不同。只有当我们解决了这些有难度然而一旦解决就会有丰硕回报的问题，我们才能成功，更为重要的是，我们还能从中得到快乐。

因此,赶快捧起书来一睹为快吧。书中有许多东西值得你品味和咀嚼。能够将领导艺术方面的智慧和知识的精华奉献给你是我们莫大的荣幸——这还真是一场情感挑战!



Smart

目录

致谢

1. 剖析领导 1

“领导就是引导人们走向未知领域。”

为什么需要领导/1
什么是领导者/3
本书能为你提供什么帮助——能够创造财富的领导能力/3
立足现实,向理想的未来进军/5
领导是行动着的和有影响力的/6
领导才能与你的个性有关/7
不确定因素的两面性/8
领导的阴面和阳面/12
管理与领导/14
管理者的职责是实现既定目标;领导者的职责是制定公司宗旨/16
从事业的高度来思考/17
不要对未来进行规划/20
幻想/23
结论/27

2. 领导艺术 30

“领导的职能就是培养更多的领导者，
而不是更多的部下。”

领导才能是华而不实的吗/30	
领导才能在理论上受到应有的尊重了吗/32	
领导才能仅仅与情感问题有关吗/32	
商业心理学家在发挥自己的作用吗/33	
大多数心理学家并不了解什么/34	
领导才能是理论问题还是实践问题/35	
任何时候都需要领导艺术吗/36	
领导是个人行为还是集体行为/37	
首席执行官是否也应该担任首席领导者/39	
首席执行官一定要负责领导工作吗/41	
怎样才能成为一个优秀的领导者/46	
领导者是天生的还是后天培养出来的/48	
妇女是更好的领导者吗/52	
领导者应该亲切些还是强硬些,民主些还是专制些/53	
什么是领导的对立面/55	
领导才能能通过学习培训出来吗/56	
有没有一条捷径来迅速成为一名出色领导者呢/59	

3. 绷紧的三角形 61

“人们在独自演讲时很难畅所欲言，但若给他戴上一副面具他就会道出真话。”

领导幻想曲/61

领导的现实情况/62

你玩过哪些游戏/65

模式识别/79

谈判与权力/81

修辞学和表达/82

选择时机/82

实际接近/84

有选择性地利用刻板角色/86

穿过迷雾，抵达彼岸/87

自我觉察/88

4. 学习领导艺术 90

“对领导艺术唯一真正的训练就是进行领导。”

对学习领导的嘲弄/90

领导者如何才能完成所有这些工作/91
学习领导艺术之轮/92
自我觉察/93
研究/101
判定/112
行动和动员/114
发起一支新十字军/114
持久的革命、持久的沟通、持久的行动/120
动员的技巧/123

5. 三个神话故事 126

“神话故事之所以广为流传是因为它实际上并非虚构的作品。它只是将生活转录成了非常简化的符号。”

拉姆佩尔斯蒂尔特斯金的领导观点是什么/135
领导、皇帝与小男孩/142
答案就在我们中间/154

6. 注重实际的领导者 157

“啊！不要说你同意我的观点。每当人们与我意见一致时我总是认为自己肯定错了！”

- I 各个层面的领导/158
- II 不要过于相信一致意见/165
- III 胜任的领导与洞察力是分不开的/169
- IV 事件及对它们的利用/175
- V 自我的暂时性/183

7. 结束篇——领导的矛盾 186

“最终我获得了指挥整个战场的权利。我感到这是命运的安排，我过去的所有生活都只不过是这一时刻和这次考验的铺垫。”

- I 领导的作用是促成发展/186
- II 领导的两个方面：洞察力和自我觉察/187
- III 自我觉察：难以言传的领导精神/188