

送给中层的十面镜子 立竿见影塑造领导力

직장상사생존보고서

中层领导力

来自世界500强的中层内训课

【韩】崔秉权 姜珍求 金贤基 韩桑烨◎著

领导力 ——> 是带领团队共同奋斗的艺术
好中层 ——> 是一团火，能够点燃团队激情

직장상사생존보고서

中层领导力

来自世界500强的中层内训课

【韩】崔秉权 姜珍求 金贤基 韩桑烨◎著
吴苏梦◎译

图书在版编目(CIP)数据

中层领导力：来自世界 500 强的中层内训课 / (韩)崔秉权等著；
吴苏梦译. - 北京：中央编译出版社, 2010. 7
ISBN 978-7-5117-0475-7

I. ①中… II. ①崔… ②吴… III. ①企业领导学 - 研究
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 142899 号

직장상사 생존보고서 © 2008 by Byoung Kwon Choi & Jin Goo Kang &
Hyun Ki Kim & Sang Yub Han

All rights reserved.

Translation rights arranged by Wisdomhouse Publishing Co. Ltd.

through Shinwon Agency Co., Korea

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by Beijing Brace Management
Consulting Co., Ltd

本书中文简体字版由 Wisdomhouse Publishing Co. Ltd. 通过 Shinwon Agency Co., Korea 授权北京博瑞森管理咨询有限公司和中央编译出版社出版发行。版权所有,侵权必究。

中层领导力:来自世界 500 强的中层内训课

[韩]崔秉权等 著

出版人:和 龔

责任编辑:张维军

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509236 66509360(总编室)

(010)66509361(编辑室)

(010)66509364(发行部)

(010)66509618(读者服务部)

网 址:www.cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:三河市文阁印刷厂

开 本:787 × 1092 1/16

字 数:150 千字

印 张:12.75

版 次:2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:32.00 元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

序言

在证券大楼林立的汝矣岛有一家小酒馆。下班时间一到，工作了一整天的上班族便三三两两地来到这里，开始他们的小聚会。话题从飙升的汇率、暴跌的股票以及房地产市场等经济话题，到演艺界丑闻，无所不包。等到酒意微醺，话题便不知不觉转移到对自己上司的评价上面。他们的评论都是什么呢？

“金经理真不简单！”这是赞叹；“金经理太可恶了！地府的阴差都在干嘛呢？怎么还不把那混蛋抓走？”这是苛评。也许有人会不以为然，觉得在人际交往频繁的职场中，员工对上司的称赞或指责都是正常的。然而细细听来，这些话语却都以负面评价居多：挨上司骂、被上司整、上司就是看自己不顺眼、厌倦了迎合喜怒无常的上司、疲于应对有缺陷的上司等等。



员工们之所以每周或每个月总要和同事一起喝酒、背地里说上司的坏话，是因为如果不那么做，他们义愤填膺的心情就无处宣泄。虽然他们心里也想着“再忍一忍就过去了”“这事儿完了就好了”，可一旦到了忍无可忍的时候，他们就会立刻离开公司。其实准确地说，他们不是离开了“公司”，而是离开了“上司”。

上司们必须记住，一味地叱责、一个劲儿地布置工作、持续地不公平对待，好的下属肯定会离开。如果员工讨厌和自己共事的上司，那么无论公司的工资水平有多高，福利有多完善，同事关系和工作环境有多好，他们也同样会离开。这对公司来说可是一笔不小的损失。韩国的一项调查显示，约75%的员工离开公司的理由是“对上司不满”，由此可见一斑。

但现实却总是令人遗憾。尽管那些品行恶劣的上司得不到下属的拥戴，但他们却总是青云直上，获得上级的赏识。也许上司的上司也是同一种人吧？他们或许认为：“老板希望看到的是上司从公司的利益出发，让下属拼命工作、创出成果，我挨下属几句骂也无所谓。”

那么，这些挨下属骂的上司就可以一边自吹“我是领导”，一边坚持“组织的生存法则从来如此”吗？这真是极度肤浅的逻辑。如今早已不再是按入职先后论资排辈的年代了。而且一般说来，公司老板不仅看重工作成果，而且也会选拔真正有才干、领导能力优秀的人担任要职。否则，即使现在已经当了上司，也多半再没有什么上升潜力了。即使让你升官，不过是对你入职以来对公司忠诚不二的回报，以及对你压榨下属得来的些许业绩的奖励罢了。最终，这种无能且恶劣的上司必定无法在组织中长存。

撰写此书的最重要原因即此，笔者的疑惑主要有以下三点：

- 为什么上司总是得不到下属的好评？
- 上司恶劣言行的本质究竟是什么？
- 如何才能成为受下属尊敬的上司？

我们试图为您解决这些疑惑，切实发挥职场“上司”们的中流砥柱作用，以提高企业的竞争力。职场上司们也要时时留心周围（下属的评论），反省自己，彻底脱胎换骨，成为受下属尊敬、为公司需要的好上司。

职场上司们在阅读众多领导力书籍时，往往当时会暗下决心努力成为受人尊敬的领导者。可是合上书本之后就会忘得一干二净，还是按照原来的老方式行事。有人称这种现象为“领导力的假象”。不过，本书编写团却有着不同的看法。我们通常接触到的谈领导力的书籍多以西方国家的企业和文化圈中发生的故事为背景，很难唤起国内读者的共鸣。因此本书选取了许多我们身边常常发生的、让大家感同身受的事例，分十章来论述。相信在听了国内职场的员工和上司经历的真实故事后，我们更能时刻反省自己，彻底改头换面成为一个好上司。我们在每一章开始先列举了领导者必须坚决摒弃的行为，然后再告诉读者如何才能成为一个受人尊敬的上司。

希望读者朋友们在翻阅本书的同时，多回顾自己以往的行为，看自己是徒有其表，还是真正受人尊敬的上司，然后朝着好上司的目标去努力。

在编撰本书的过程中，我们虚构了坏上司和好上司的形象，其间我们时感怅惘。原因是坏上司的形象总是很容易想象，而好上司的形象却十分模糊。真希望五年、十年后再回过头看职场上司们时，浮现在我们



中层领导力

的脑海里的只有好上司的形象。

衷心感谢为本书的编撰提供帮助的各位朋友。感谢毫无保留地将自己的研究秘诀、研究态度教给我们的 LG 经济研究院的周金周院长和李春根主任，同时还要感谢使本书顺利出版的 WisdomHouse 出版社。

2008 年 10 月初秋晚

导言



职场上司们，还能再这样继续吗？

职场上司是否在正确地领导和组织下属？大多数上司可能会自信地宣称：“我做得很好。”那么，下属们是不是也这样认为呢？遗憾的是，我们发现职场上司们对组织及下属的管理能力都不及格。“你让下属对前程充满希望了吗？”“你引导下属成长和实现梦想了吗？”“你慰劳过疲惫不堪的下属，体察过他们难以言说的内心吗？”身为上司，如果得不到下属的拥戴，那么很可能短短五年后就无法再在组织中立足了。

当今时代可以毫不夸张地称为“领导力的时代”。从历史的角度看，人类历史可以说是“领袖的产物”。从将印度从英国统治中解放出来的独立领袖甘地，到保护美国黑人公民权及经济权益的马丁·路德·金，还有二战中激励英国人民斗志的温斯顿·丘吉尔，杰出的领袖总是决定着国家的命运。在体育界，领导者的力量也被发挥得淋漓尽致。表现平平的队伍一旦换上好的教练就势如破竹。有学者曾对美国 NBA 球队进行过分析，发现在任用优秀教练之后，球队成绩会变得更好。

企业界也是如此，在激烈竞争中保持长盛不衰的秘诀就取决于 CEO 带领全体员工创出成果的领导能力。事实上，领导力不仅仅局限于 CEO



中层领导力

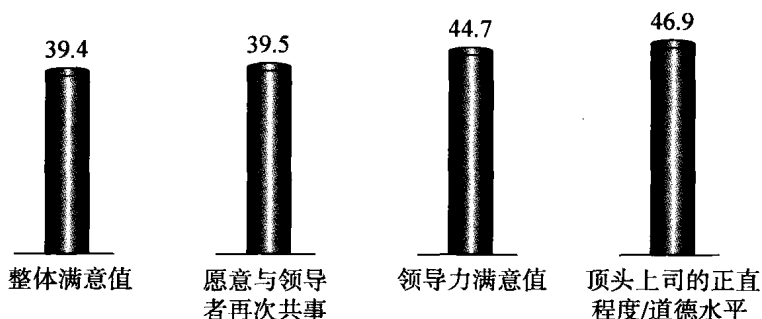
一人。负责基层产品、业务的中层管理者（本书中称其为“上司”）的自身“实力”和管理下属的“领导力”也是影响团队成果的重要因素。许多上司都试图提升自己，发挥优秀的领导力，为团队创出更好的成果，获得公司的认可和下属的尊敬。为此，他们每逢周末都会花时间阅读最新的领导力书籍，参加领导力专项培训。那么，目前企业的员工对上司领导的满意值又有多高呢？

上司的领导力水平为 F

2008 年年初，LG 经济研究院在就业门户网站 Job Korea 的协助下，进行了“职场人士领导力测试”问卷调查。参与问卷调查的是 20 ~ 59 岁年龄段的 843 名韩国企业员工，调查结果显示：他们对上司领导能力的满意值按百分制计算只有 44.7 分，换算为成绩等级仅为 F。由此推论，大部分企业正面临着严重的领导力缺失状况。

调查结果中有一点十分有趣，即常应用于市场领域的“再购买意向”也适用于公司领导者。在调查结果中，“你希望与现在的上司再次一起工作吗？”这一项的得分只有 39.5。具体来讲，即十人中就有六人不愿与现在的上司再次共事。

〈图1〉主要项目比较（满分100）



领导力决定组织的正面能量

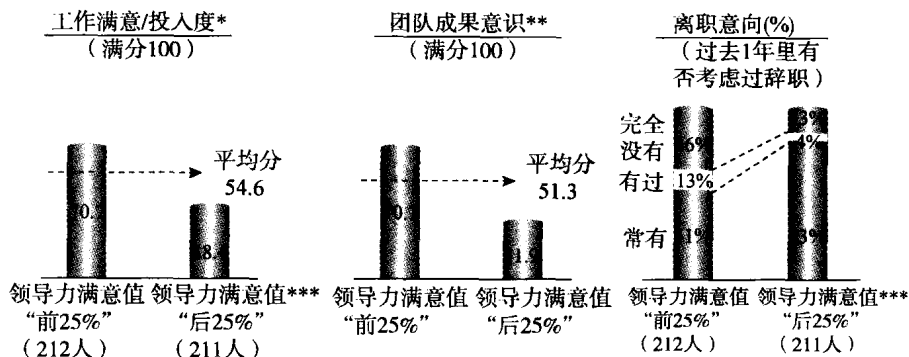
上司领导力的高低在很大程度上影响着下属的工作投入度和目标达成欲这些组织的正面能量。我们来对比一下领导力满意值较高的前25%名员工与满意值较低的后25%名员工的回答情况。从〈图2〉可知，满意值较高的前25%名员工在“工作满意度和投入度”这一项的得分为70.7，而满意值较低的后25%名员工这一项的得分只有38.4。同样，在“团队成果意识”一项中，满意值较高的前25%名员工得分也是达到了70.7，而满意值较低的后25%名员工得分仅31.9，还不足前者一半。

另外，当问及过去一年内是否考虑过辞职的“离职意向”一项中，满意值较低的后25%名员工中回答“是”的比例高达83%，而满意值较高的前25%名员工回答“是”的比例则相对较低，为51%。也就是说，对领导的不满不但会降低工作满意度和投入度，削减工作热情，最终还可能导致优秀人才的流失。而这种情况一旦发生，企业效益就必定会受到负面影响。



中层领导力

〈图2〉对领导力满意值较高/较低群体间的成果因素定性比较分析



- * “公司自豪感”、“工作成就感”、“对比同类企业的满意感”三项合计
- ** “团队对公司业绩的贡献意识”、“团队运营的效率意识”两项合计
- ** 分别为领导力满意值较高的前25%名员工（平均分72.5）与满意值较低的后25%名员工（平均分14.3）

由此可见，上司们要想成为真正受人尊敬的领导者，还有很长的一段路要走。那么，上司在下属眼中的形象为何如此不堪呢？这样的上司又如何在组织中生存下来呢？

炒“上司”鱿鱼的员工们

员工辞职的理由通常是“希望拥有丰富的工作经历”“公司政策规定的工资太低”“没有雇佣保障”等等。即员工们是由于过分单一的工作环境以及对公司各项政策的不满而离开公司的。然而事实果真如此吗？倘若真是这样，那么是不是所有工资水平不高、没有雇佣保障的员工都辞职了呢？显然并非如此。更何况，还有人在上述所有条件俱备的情况下仍然选择离开了公司。那么，应该从何处寻找员工离开公

司的原因呢？我们不妨先开门见山地抛出结论，那就是：所有辞职个案的背后都与“上司”有关。前面我们已经提到，同一个组织中自己天天打交道的上司的好坏是左右许多员工做出辞职决定的重要因素。

美国博思能国际咨询公司的 HR 专家乔恩·高恩斯坦博士曾在韩国 Performance Center 举办的人力资源开发研讨会中指出：“员工离职并非是炒‘公司’的鱿鱼，而是炒‘上司’的鱿鱼。”2008 年年初，艾恩斯伙伴猎头公司对国内 1178 名员工进行的调查结果也表明，有 75.6% 的被调查者因与上司的矛盾产生过离职冲动。

事实上，造成这一现象的原因是：在基层工作的员工只能根据“自己圈子”内的所见所闻得出对公司的整体印象。假设我们向员工询问“贵公司的领导层如何对待员工”这一问题，答案可能因人而异，但不论是何种答案，值得注意的一点是：该回答者在回答之前是否留心观察过公司“领导层”的行为。基层工作者是不容易见到高层领导的，充其量也不过是会议上的匆匆一瞥，或根据周边同事的议论所作的想象。既然如此，回答者又是对谁进行观察的呢？恐怕就是自己的“顶头上司（直属领导）”了。一个人最常接触到、见到、感受到的领导就是自己的上司，而这位上司的言行将直接构成该员工对公司的整体印象。

正因如此，上司这一角色才至关重要。即使是在同一家公司，也可能既有氛围良好、成果卓著的部门，也存在乌烟瘴气、业绩平平的部门，这完全取决于上司由何人担当。虽然名义上都是领导，但实质却未必相同。



失败领导者的缺陷：实力与领导力

那么，导致领导失败亦或无法得到下属尊敬的原因又是什么呢？最容易想到的原因大概就是“无能”了。职场中的很多上司都会说：“这个职位可不是靠玩牌九随随便便赢来的。”的确，每一个领导者都是在经历了激烈的竞争、自身实力和业绩被认可后才当上上司的。不过必须谨记的是，领导者的职位还意味着必须付出比过去当下属时更多的努力。从更加深入地钻研知识、技术，到培养下属、更高效地领导组织，一个领导者需要学习掌握的东西是无止境的。

领导者的实力不仅是为组织创造成果的基础，还是培育杰出人才的途径。然而许多职场上司往往在经过一路过五关斩六将的奋斗之后，就满足于现状，不再尝试继续提升自己。如果缺乏领导者应有的实力却还整日虚度光阴的话，目前的职位说不定也将如昙花一现——因为下属们一定会风言风语，对这位一无是处的无能上司品头论足。所以说无能的领导者是妨碍组织成果创造和致使下属士气低迷的罪魁祸首。

因此，对于领导者来说，实力是无可取代的重要素质。不过，现实中也存在着单靠自身实力仍然不足以领导团队的情况。有的领导者固然凭着真本事做出了成绩、获得了下属的尊重，然而却在领导团队方面一团糟。摩根·迈考和迈克尔·隆巴多教授曾发表了一项名为“团队中最成功的优秀领导者与最失败的平庸领导者的差异”的研究成果，他们认为失败的领导者普遍存在以下十条中至少一条重大缺陷：

- 威胁/恐吓、激怒对方
- 傲慢、冷淡
- 背叛
- 野心勃勃，玩弄政治阴谋
- 业绩不佳
- 事必躬亲
- 缺乏组织管理能力
- 缺乏战略思考能力
- 不适应上司的工作方式
- 过分依赖拥戴者

仔细观察上述十条，可以发现一个有趣的事实——即“实力”和“领导力”的平衡相当重要。也就是说，带领组织的领导者既要具备战略思考能力、组织管理能力等实力，同时还须充分发挥领导才能，激发下属的工作热情，让所有成员团结在自己周围，齐心协力地工作。对下属的苦衷漠不关心、傲慢无礼、玩政治手段、把自身利益置于团队利益之上等种种行为，都会阻碍领导者作用的充分发挥，不论自身实力（工作中的洞察力、解决问题的能力等等）再怎么优秀也无济于事。

至此，我们把上司领导失败的原因归结为两大类：**第一类，上司无能，下属们无所适从；第二类，上司有业务能力，可是带领下属的领导能力一团糟。**换言之，我们可以认为成功上司的必备素质就是“实力”与“领导力”。然而，现实生活中却存在许多自身实力有所欠缺但却发挥着良好领导力的领导者，这种情况尤其需要引起我们重视。因为人在看重理性的同时也有感性的体验，所以自己的情绪、感受乃至工作成果也会受到对方一言一行的影响。特别是对于一天之中有 1/3 时间都在公



中层领导力

司里与上司共处的上班族来说，工作中受到何种待遇是决定他们对公司忠诚度、眷恋度以及工作效率的重要因素。然而，由于一直以来注重逻辑与理性的管理风气大行其道，许多上司相对来说忽视感性因素，有的甚至还认为感性会导致非逻辑性思考与非理性判断，是必须抑制和避免的不良因素。但现在我们已经发现感性因素对个人和公司都会产生重大影响，所以在以后的工作中，上司们必须努力学会有效管理员工的感性因素。

美国斯坦福大学管理研究院的罗德里克·克莱默教授将坏上司分成以下几种：

- **肢体型：**大叫大嚷、施加肢体型威胁的上司；
- **情感恫吓型：**讥笑、嘲弄或故意歪曲对方言语的上司；
- **信息型：**罗列不正确或不确切事情的上司；
- **完美主义型：**订立不可能达成的目标或规定不现实的完成期限等不现实任务的上司；
- **双重人格型：**当面褒扬、背后诋毁的上司；
- **傀儡操纵型：**不亲自出面、派别人去找麻烦的上司。

你属于哪种类型呢？你的下属又是如何看你的呢？我们经常反省自问：数以万计的职场上司是空具“领导”头衔却没有起到领导应有的作用，还是真正得到下属拥戴的合格领导者？别以为现在下属对你唯命是从，就代表“你真的很好”，那很可能是出于服从组织上下级位序的考虑。换言之，千万不要忘了倘若不具备与领导职位相称的实力和人品，最终还是无法获得下属尊敬的。

如上所述，实力不足又缺乏领导才能的人在组织中固然不多久就会危机四伏，但即便上司以自身的优秀实力做出了成绩，如果因为领导力

的缺陷削减了下属的工作干劲和热情，长此以往同样也会损害组织的健康。另一方面，没有能力的“老好人”上司或许可以暂时营造一种和谐、亲密的组织氛围，可是同样很难说他能真正为公司创造价值。