

新经理人上任必修

业绩出色、才干卓异 ≠ 领导，
资深望重、经验丰富 ≠ 领导，
管理行家 ≠ 领导，
要做领导——

你，真的准备好了吗？

随时准备 做领导

Ready to Lead?

[美] 艾伦·普莱斯 (Alan Price) 著
李佩莞 许 勇 译 焦晓菊 译校



怎样实现从“管理者” 到“领导者”的转变？

本书读起来不是一本晦涩的商业管理专业书，而更像是一本精彩的小说。
《随时准备做领导》囊括了那些既实用又激励人的观点。想提高自己的领导
技能或指导他人的人必读此书。

——玛吉·纳达夫，哈佛大学培训发展中心领导与专业发展主任

本书讲述一位领导新星的成长故事，轻松活泼，富于思想，又寓教于乐。

——沃伦·本尼斯，南加州大学著名工商管理教授，《7个天才团队的故事》作者

这是一本为所有领导者指明明确的发展方向，激发其动力的独一无二的
书。学习书中的原则、技巧和必要的品质让你成为更高效、更果敢、更有力的
领导者。

——西恩·柯维，富兰克林柯维公司创新与产品发展部副总裁

在我们这个科技飞速发展的时代，故事更能有力地俘获人们的想像，并
且更好地传达信息。艾伦·普莱斯为所有那些想要成为商业领导或是这方面
咨询顾问的人打造了一则鼓舞人心的精彩故事。无论是老企业还是新企业中的
男士或女士都会发现此书是他们宝贵的智慧之源。

——南希·米里亚姆·霍利，View Point公司总裁及创始人，《我们的身体，我们自己》作者之一

这是我所知道的最好的一本书，它能让你从一名读者变为一名领导。我
对它爱不释手。

——罗杰·费希尔，哈佛谈判项目主管，《取得谈判成功》作者之一

策划：路卫军 genesis2001cn@yahoo.com.cn

门小薇 lnmxw@sohu.com

封面设计：魏全英 杨奇峰

ISBN 7-5004-4726-4



9 787500 447269

ISBN 7-5004-4726-4/F·822

定价：19.80元

新经理人上任必修

随时准备 Ready to Lead? 做领导

[美] 艾伦·普莱斯(Alan Price) 著
李佩芫 许 勇 译 焦晓菊 译校



图书在版编目 (CIP) 数据

随时准备做领导: 新经理人上任必修/ (美) 普莱斯著; 李佩莞等译.
- 北京: 中国社会科学出版社, 2004. 12

书名原文: Ready to Lead?

ISBN 7 - 5004 - 4726 - 4

I. 随… II. ①普… ②李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107361 号

Ready to Lead?: a story for leaders and their mentors by Alan Price.

Copyright © 2004 by Alan Price.

Authorized translation from the English language edition publisher by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by China Social Sciences Press.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权, 该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 2626

责任编辑 门小薇
责任校对 风向标图文设计工作室
责任印制 王炳图
版式设计 罗 强

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 北京市房山区印刷厂

版 次 2004 年 12 月第 1 版 印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 4.25

字 数 70 千字

定 价 19.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010 - 64045632; 010 - 64059527

目 录

第1章 业绩考核 / 1

第2章 准备好了做领导吗? / 8

第3章 领导是什么? / 15

第4章 鼓舞 / 22

第5章 机会 / 28

第6章 一切都不错——至少在表面上是 / 36

第7章 智慧 / 42

第8章 领导还是管理? / 51

第**9**章 用客户的眼睛看世界 / 60

第**10**章 领导不是管理 / 70

第**11**章 明确任务 / 77

第**12**章 顶层危机 / 80

第**13**章 火花飞溅 / 86

第**14**章 反思 / 88

第**15**章 激励员工迈向辉煌 / 93

第**16**章 拒绝改变 / 98

第**17**章 顾问 / 103

第**18**章 在培养领导中存在的矛盾 / 112

第**19**章 把领导能力上升到新水平 / 118

致 谢 / 123

作者简介 / 128

第 1 章

业绩考核

马克·吉布森在走进会议室之前停了一下。“先放松放松，做个深呼吸，”他给自己打着气，“年度业绩考核嘛——小意思啦。OK，虽然并不是每件事情都做得很完美，但是我已经够兢兢业业了，并且已经达到了我的年度目标。营业额和利润都大幅度增长，保持积极心态，什么都会顺顺当当。也许还有加薪、升职的希望呢。”他推开门，看见老板正欣赏着波士顿查尔斯河畔优美的景色。

“马克，很高兴见到你。最近怎么样，还好吗？”

“帕特丽夏！我很不错，谢谢。丹佛那边情况怎么样

了?”

“简直是一团糟。我正想等这次考核完和你谈一谈那边的烂摊子。”

“没问题，乐意为您效劳”，这或许会是一个好兆头。说不定她正想送他去丹佛扭转那边的局面。

帕特丽夏·威利斯合上厚厚的文件夹，把笔扔在面前的便笺簿上，然后她用友好而又犀利的眼光注视着马克。感觉她此刻正在研究马克的想法，恨不得钻进他的大脑去看个究竟。帕特丽夏对人对事有着超强的分析能力。七年的管理咨询经验加上10年的高级执行官生涯使她的眼光在这种场合更显锐利。“马克，请坐。我们还是跳过那些繁琐的程序和形式吧，相信你自己已经知道你干得不错，而且告诉你一个好消息，公司也认为你干得很好，认为你的成绩是值得肯定的。”

“多谢谬赞。我们是一个有着很多人才的大公司，可谓藏龙卧虎，我都不敢相信三年变化这么快。”

“三年时间其实也不算很长，仅仅够我们相互了解——看到彼此的长处和爱好。你要知道一个不好的员工能够很快地被发现，但是要发掘一个好的员工却不是很容易。我们必须得花时间去提出问题并找到答案。比如，随着时间的推移，你的表现会有什么变化？在什么情况下你更容易

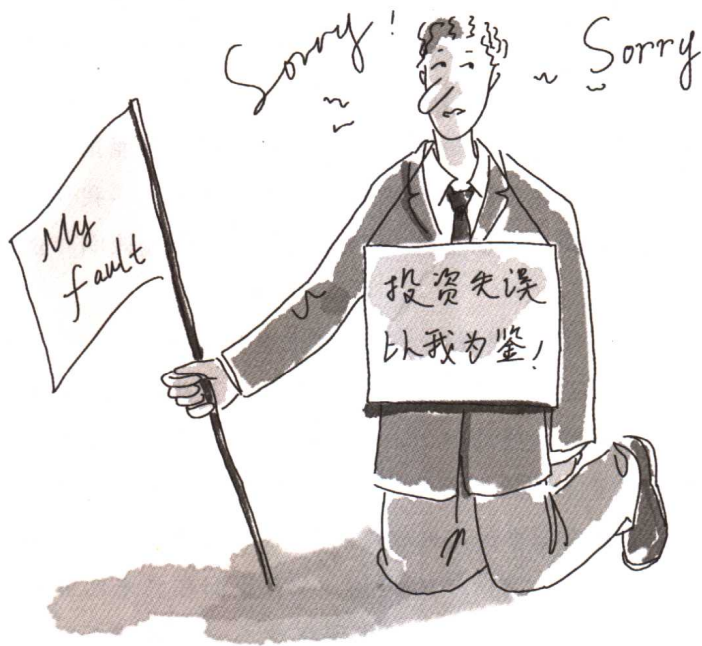
全意识到。首先，当你解决内部产品的问题时，你对资金的运用非常有创造性，你并不是在出问题的地方大把花钱，而是把你的创造力都放在怎么利用我们已有的资源来解决问题上。现在很多人都期望向你看齐，或者希望在工作刚开始时就像你一样做好打算。

“其次，你已经把我们‘客户主体’理念上升到了一个新的高度。当你为解决产品问题时，你会首先让客户指出他们真正需要什么，为什么需要这些东西，要它们。通过这一让我们的客户实现它们能够获取更大的利润。帮助了我们的公司，它使候把我们看做商业合作伙伴，而不仅仅是制造商和供应商。这些优点都是很好的。MBA 的课程不会教授这些，但我觉得我们应该把这些品质灌输到所有新员工的头脑里。



“你的最后一个优点是我很想在所有员工中推广的——但到现在为止，我还不知道如何去做。你有个很好的优点，

当犯了错误时，你敢于坦白地承认自己的过失，并且还努力地帮助别人从你的错误中吸取教训，然后改进。我知道，你要告诉我你在罗彻斯特计划的项目有问题不容易，这个项目是你建议开始的，更何况还有 100 万元的资金已经投在了这个项目上。但是当时在亚特兰大正打算以双倍的资金投资于同样的项目，你的及时报告正好避免我们再犯同



勇于承认自己的过失

样的错误。有时候一年之中最重要的部分是成功。当然，你这一年也有很多的成功，然而，你这一年最大的成功却在于你对这个项目的处理，在于你及时承认了自己的有些想法行不通。它充分证明了你的诚实和果断。那也是为什么我们让你继续干下去并给你发展机会的原因。”帕特丽夏停了下来等待着马克的反应。

“噢，帕特丽夏，我不知道该说什么。非常感谢，我从没有这样想过那些事情，我从他们每个人那里都得到了很大的帮助，所以我想不应该把所有的功劳归功于我自己。这次的考核与我想像的不太一样，坦白说，我能很欣然地来到这里，是因为我觉得我的业绩状况还不错。我认为你对此会比较满意，而且让我继续做下去，跟我谈明年的发展目标。”

“是的，目标是我们未来计划很重要的一部分，而且我预想你的前程将会是一片光明。”帕特丽夏推开椅子起身走到窗前，看着远处的河流，对于水上划船的人来说晚风也有点太猛了。他回头看着马克，马克在期待着她继续讲下去，但看起来似乎还是挺放松的。“有好几条道路我们可以去摸索。比如丹佛糟糕的状况，或者我们在马来西亚的测试中心，还有很多条道路，我现在就不一一描述了。你接下来的任务以及未来几年的发展方向全在于你自己，你将



自己做出选择。无论如何，你是否能够成功在于你的那些还没有答案的问题，我不能回答这些问题，只有你自己能回答。”

马克感觉到新的问题又要来了。帕特丽夏已经谈到了他的优点，接下来是不是会问到他的不足呢？马克伸手拿了一块薄荷糖。无论问题是什么，他都想先润润嗓子再回答。

“帕特丽夏，噢，让我看看我是否明白了你的意思，你是说我现在是在‘司机’的位置，我可以控制我自己的方向，或者至少是有权在几个行进方向中选择一个。而现在我需要做的就是回答问题。”

“是的。”

“好的，听起来有点儿意思，我很感兴趣，尽管问吧。”

帕特丽夏停了下来，转过头直视着马克，问道：“你准备好了做领导吗？”

第 2 章

准备好了做领导吗？

马克显得很兴奋，毫不犹豫地回答说：“问我准备好了做领导没有？当然了，绝对没问题。我想我有足够的经验坐到领导这个位置，并在这个位置上取得成功，干一番事业。”

“很高兴听到你这样说，而且那也是我希望听到的，”帕特丽夏说，“我想如果我们对这个问题做进一步的解释我们会更有帮助。正像我刚才说的，你的工作能力非常强，我们都很欣赏你，因为你是一个正直、努力的人，更重要的是，你还是聪明的思考者和很不错的管理者。但是我相



信你还有潜力成为更优秀的领导者。如果你愿意向这方面发展，我有责任帮助你成为一个成功的领导。我只是想在我们开始所有的工作之前确定清楚我们对这个问题的想法。”

“嗯，我现在不是很确定你将会驶向何方……但是我想我已经准备好做领导了，那么我现在需要做什么呢？”

帕特丽夏坐回椅子，双手交叉着放在桌上，“在我们上路之前，也许我们应该研究一下我们正在寻找的是什么样的领导。”帕特丽夏拿起便笺簿，把它推向桌子的另一端，放到马克的面前，“马克，你对领导的定义是什么？我希望你能把你对其的定义写下来。”

马克盯着便笺簿看了一会儿，然后看看帕特丽夏说道：“你是要我写下领导的定义吗？这可是一个不小的工程，得花不少时间。”

“的确如此。要对领导下一个好的定义是得花些时间，但是做这件事是值得的。领导是一件非常个人化的事情，每个领导者都应该有一个清楚的、个性化的定义。对他自己来说，领导意味着什么？我的建议是，你需要多少时间都行，不过看在上帝的份上，你可别递给我一份长长的报告，一份初稿最多 50 个字也就够了，当你有了自己还算满意的答案后，可以打电话给我。怎么样？”



“好的，到时候我会打电话告诉你的。”帕特丽夏收起她的文件夹，走出会议室。马克站起来，伸展了一下。帕特丽夏的话听起来很有道理，一个领导者应该能够对“领导”一词提出自己的定义和见解。

马克灵机一动，抽出一枝笔开始思索。他写了“果敢”、“协作”、“沟通者”和“导师”几个词，又写道，“领导就是取得好的战绩”，并且“领导是帮助别人成功的”。他很快在便笺簿的左面列了一串短语。他在认为重要的下面画了线，然后开始把这些词和短语逐个地串起来。快到一小时的时候，他完成了，“领导就是品质和行动的结合。品质包括胆识、诚信、同情和干劲。行动包括确定策略、激励他人和凝聚大家为成功努力”。一共47个字。它没有华丽的词藻，但好的开始就成功了一半了。

就在这时，帕特丽夏推开门探头进来问道：“怎么样，还在想你的定义吗？”

“是的，这有点意思。”

“需要我给你提点建议吗？”

“事实上我真需要。”

“我有一些建议。首先，如果你在一个小时后还没有想好的话，就应该先休息一下，走出这个会议室。如果你愿意的话可以做一些小小的调查研究。在咖啡店里喝杯咖啡



然后好好考虑它，同朋友聊聊天，带着它过一个愉快的夜晚，然后写出你所想到的定义。”

马克说：“嗯，听起来不错，那明天见了。”帕特丽夏关上了门。他听到了她的笑声和留下的那句话“祝你好运！”马克看着便笺簿上的词，想着帕特丽夏给他的建议。一个小小的调查研究听起来应该还不错。

他决定在乘车回家前先去哈佛广场的一家书店逛逛。咨询台的小伙子告诉他，书店没有“领导力”这一类别。他向他表示歉意并说道：“您要找的那方面的书，也许可以试试看商业、政治、自助或传记类里有没有。”

马克开始在商业类的书里找。他浏览了这些书的标题。有关于领导的故事、领导们写的故事，还有一些领导方面的学术论著。马克觉得这些书和运动类的书有惊人的相似之处，你在那里可以找到关于运动员的故事及运动员们写的故事，还能找到一些运动的评论。马克的亲身经历告诉他，从运动类的书中得不到任何有用的东西帮助读者成为一名更好的运动员。阅读这些东西不会减少你打高尔夫的杆数，也不会让你游泳更快。把阅读作为一种爱好来消磨时间倒是件有趣的事。马克发觉这能帮助他与朋友们聊某项运动时更内行，但对于提高他的成绩却没什么效果。马克估计在领导这方面也是同样的，估计这样也不会有太大