

理念与创新
个性与细节

统领与执行
风险与责任

领导学全书

Leadership

船长和船员如何共渡汹涌的生存之海

曲迪◎编译

时代文艺出版社

LEADERSHIP CENTER

C933

142

领导学全书

船長和船員如何共渡汹涌的生存之海

理念与创新 统领与执行
个性与细节 风险与责任



曲迪 / 编译

时代文艺出版社

前言

迷失在荒野中的人,首要的任务就是找出方向。

柯维继《与成功有约》之后,再度在他另一部巨著《以原则为重心的领导》中提出了精辟的主张:以不变的原则应万变。原则像罗盘一样,为迷失在生活荒野中的人指引方向。守住原则做人,就不会被这个花花世界所迷惑。

那么,柯维何许人也?读者或许要问。

“柯维是美国的苏格拉底,他打开世人的心灵之窗并望见永恒。”美国《时代》周刊这样说。

美国《大西洋月刊》的评价是:“柯维一开口,所有的主管都会洗耳恭听。”

还有人说:“柯维的名声如日中天,早已大大超过了卡耐基和拿破仑·希尔”……

柯维(Stephen R. Covey)毕业于哈佛大学,获企业管理硕士学位;后又毕业于杨百翰大学,获博士学位,并当选为青年总裁协会(Young Presidents' Organization)的十大杰出人才。柯维现任柯维美国领导力中心董事长,曾经协助过100多家明星财经杂志、500家大型企业及众多中小型企业、教育单位、政府机关,训练领导人才。可以说,他一直以一双无形的手在幕后引导着许多活跃在美国各个领域的著名领导者。他甚至一直担任着克林顿总统的幕僚。与此同时,柯维在领导理论、家庭与人际关系、个人管理等领域尤其享有至高无上的盛名。

古往今来,人们对领导学的探索与研究一直孜孜不倦。究其原因人们一直想了解领导者们(包括各领域的领袖)的人格修养及掌权风格,并通过这些了解加深对领导者们在各个领域取得成功的深刻认识。

如今,市面上已有许多成功学方面的著作了,其中卡耐基、拿

破仑·希尔的名字尤其醒目。然而,对于在成功学,或者应该准确地说,在领导学方面堪称美利坚顶尖人物的柯维,国内读者想必知之甚少。而柯维的领导艺术理论是任何一个当代领导者无法回避的同时又必须掌握的一门理论。

那么,柯维的领导艺术理论有什么精湛与独到之处呢?这正是本书要回答的问题。在此,编者不妨再次简略地对柯维的领导艺术作一个介绍。

柯维的领导艺术理论,如果用四个字来概括,那就是“原则领导”。原则在柯维眼中是一种显而易见的自然法则,即我们中国的说法:顺其自然。本书正是以“原则”为重心将全书剖为三大部分:上篇,原则:罗盘式领导;中篇,原则:放射性领导;下篇,原则:公关型领导。

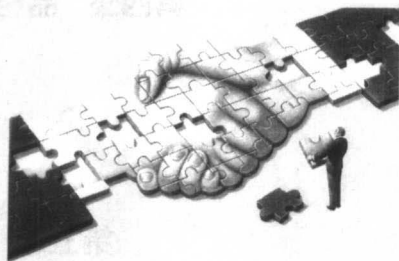
在上篇里,柯维讨论了作为领导者的品格、修养、规范和习惯。在中篇里,柯维讨论了如何将有效的原则运用在组织和管理上。在下篇里,如何以原则处理公共关系。本书正是从这三个方面全面论述了柯维领导艺术的学说。

他的领导艺术由以自然法则为重心的领导开辟了一种新的风范,也就是将我们的生活,以及对公司和员工的领导能力,集中在某些真正的原则上。在此书中,我们将讨论这些原则是什么,我们为何必须以这些原则为重心,以及如何达到完美的效果。柯维的“原则领导”理论既是一种理论艺术也是一种实际操作艺术。一句话,它是一种治本的策略。正如柯维常说的一句名言:“我给你鱼的话,是给你一天的生活;我教你如何去钓鱼,才能使你受惠一生。”

时下,许多领导者,管理精英们常常只触及到事物的表面;经常是头痛医头,脚痛医脚;没有找到解决问题的根源。

柯维的原则领导理论就是从根本着手,他讲原则而不是像卡耐基那样只讲技巧。他是在我们企业最需要新的生命力和领导者的时候,为我们提出一套生活哲学的伟人。他为我们展示的这套哲学充满智慧和实战经验,任何懂得运用的人都会成功在望。

最后,编者可以问心无愧地说:本书对于那些已在领导岗位、正在走向领导岗位以及打算走向领导岗位的读者来说,必然会茅塞顿开、大有帮助。



Covey Leadership Center

目 录

上篇 原则：罗盘式领导

第一章 原则——领导新概念

原则领导系统 /2

罗盘领导 /5

第二章 透视原则领导

生活是一种使命 /7

释放积极的能量 /8

开发追随者的潜力 /11

提高自制力 /12

第三章 反求诸己 自动修为

自我完善 /16

操之在我 /17

原则领导者的目标 /20

像高端领导者那样思考 /23

第四章 品格、意志、决定

品格修为 /25

意志与毅力 /27

作出决定 /28

第五章 念力开发

信念：内力向导 /30

信念与形象 /32

信念控制 /34

开发潜意识 /36

第六章 原则新视野

远见 /41

确定意识焦点 /42

远见之障碍 /43

有意识的观察 /46

广角镜和可变焦距镜 /47

第七章 领导者的情绪管理

情绪的几种形态 /48

运动和音乐可扭转心情 /49

自我交谈 /49

缓解压力 /50

情绪调整四法 /51

以笑抑止压力荷尔蒙 /51

松弛练习 /52

催眠、发热、冥想 /53

后设情绪 /54

与情绪密不可分注意力 /55

一台钟与一本书 /56

印度游戏 /56

同时做几件事 /57

不断转换的加法 /57

固执与注意力的动摇 /58

浮动和固着 /59

职业与注意力 /60

社会训练的注意力 /60

训练注意力的要点 /61

第八章 高效率与时间术

高效率策略 /62

是什么在浪费你的时间 /63

工作之进度表与归类法 /64

人之生命是有限的时间积累 /66

时间管理的四个时代 /67

六标准与四步骤 /68

授权——高效率之秘诀 /69

什么事,谁来干,怎么干 /71

分派之原则、方法、利弊 /72

两种授权类型 /74

悬赏时间与多一小时 /74

忙并不意味着效率 /75

利用时间的四要诀 /76

100位亿万富翁的省时之法 /77

哈佛学不到的“二八时间定律” /78

专家对节约时间的最佳建议 /79

中篇 原则：放射性领导

第一章 正统权力

- 三种权力类型 /82
- 说服力 /83
- 领导者的风度 /87
- 领导者的仁慈 /88
- 开明的心胸 /89
- 正统权力的原则和理想 /90

第二章 影响力——领导的本质

- 领导才能就是影响力 /91
- 以身作则 /91
- 善举不为人知 /92
- 领导者的主动性 /93
- 相互信任与信守承诺 /94
- 扩大影响, 关心他人 /95
- 信任 /96
- 沟通时的“了解” /97
- 奖励公开意见 /98
- 不做无谓的争议 /98
- 关怀下属 /101
- 适当的教诲 /102
- 常犯的三项错误 /105

第三章 双赢——竞争式共处

第四章 幕僚工作

- 下放权力 /109

幕僚的培养 /111

培育部属=经营整体 /112

第五章 朝自我管理迈进

人性的激励 /114

双赢协议的管理 /120

自行评估绩效 /122

第六章 价值体系与情感协调

权力价值体系 /125

情感协调艺术 /127

平衡艺术 /129

凝聚艺术 /129

操纵与反操纵 /131

批评下级的艺术 /132

第七章 PS 典范

一段具有启发性的对话 /133

什么是P和S /133

组织内六大体制 /135

PS典范的四大特征 /137

第八章 内在的丰富性

自足心理成功法 /138

内在丰富性的七大特征 /139

第九章 平衡双方的期望

五大预期冲突 /141

解决方案：绩效协议 /142

互赢七原则 /144

第十章 领导者的EQ

EQ 在企业中的高效益 /146

批评中的回馈艺术 /147

错误的激励 /148

组织信息沟通 /150

管理艺术与团体IQ /150

人才资源 /151

企业内的EQ 角色 /152

第十一章 最高指导原则

最高指导原则的神奇效力 /153

企业如何才能获得成功 /154

制定最高原则的四步骤 /155

新陈代谢的过程 /156

第十二章 突破与创新

运用新典范的领导者 /157

创新过程中的训练设计 /158

战胜怀旧感 /158

从小事做起 /159

承诺：原则中的原则 /160

第十三章 领导者的决策艺术

五项决策方法 /161

决策中的几种习惯做法 /163

定量决策法仅是一种手段 /164

决策之敌 /165

哈佛商学院的决策训练方法 /166

奇根的领导要诀 /168

第十四章 日日新

个人发展 /170

有效性管理 /171

组织的运作 /172

无根就无果 /173

第十五章 定势力量

创造并利用定势 /175

创造定势的四个关键 /177

下篇 原则：公关型领导

第一章 感情储蓄

从技术管理到人性管理 /180

秉持独立人格 /182

感情存款之一：信赖与了解 /183

感情存款之二：细节 /184

感情存款之三：守信 /185

感情存款之四：坦诚相待 /186

感情存款之五：诚恳正直 /187

感情存款之六：勇于道歉 /187

第二章 从“次级”到“至上”

技巧与本性 /189

你必须先喜欢自己，才能喜欢别人 /189

自身修为 /190

第三章 沟通的艺术

应有的态度与行为 /192

一个奇特的处方 /193

了解与倾听 /195

同情与认同 /196

第四章 一加一等于三

赢得合作的关键 /198

集思广益,众志成城 /201

威力无比的智能坦克 /203

第五章 做一流公关领导者

要得到公认,应该做什么 /207

可创造性开拓的领域 /208

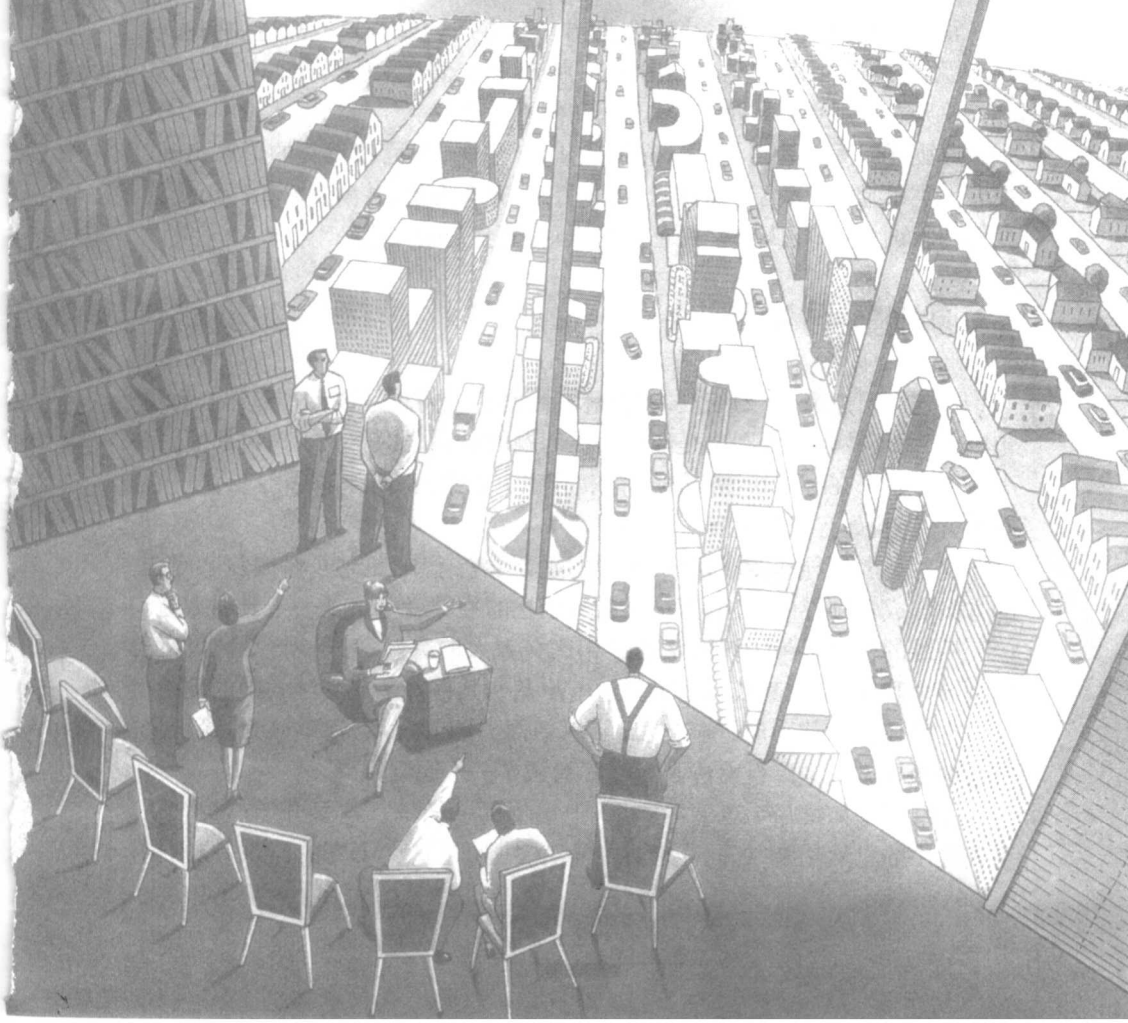
通过新闻,扩大影响 /210

上 篇

原则：罗盘式领导

透视原则领导
操之在我
开发领导念力
解析情绪管理

释放积极能量
竖立远见
原则式授权
提高效率全功略



第一章 原则——领导新概念

正确的原则如同罗盘,一定会指出一个方向。如若我们知道如何去研判,就不会迷失,困惑,或被互相冲突的声音和价值观念所误导。

原则正是显而易见的自然法则,它们不会改变。

原则无时无刻皆可运用。它们以价值,思想,规范和教义的形态出现,提升人类水准,让人类更加高贵,完成目标,充实力量,并激发希望。历史给我们的教训是:只要人类掌握正确的原则,就会繁荣兴盛。

原则领导系统

在这个瞬息万变,纷纭复杂的现代社会里,人们总是被各式各样的问题包围着,而那些领导者则更是经常处在问题的漩涡之中。为了应付局面,每一个领导者都在寻求快速、简便、有效的解决方案,都盼望着领导工作得心应手,运转自如且成就显著。

美国著名领导学专家柯维,在他的领导学新著中,论述了解决复杂问题的方案和成功领导的方法,为被难题所困扰的领导者指出了一条光明大道。

柯维的领导学与传统的领导学相比有重大的突破,它是当今最有价值的领导学和成功学,其威力远远超过卡耐基和其他许多成功学大师的理论。

在阐述领导能力时,柯维提出了崭新而大胆的观点,柯维认为:最行之有效的领导方法是以自然法则为重心的领导——原则领导。

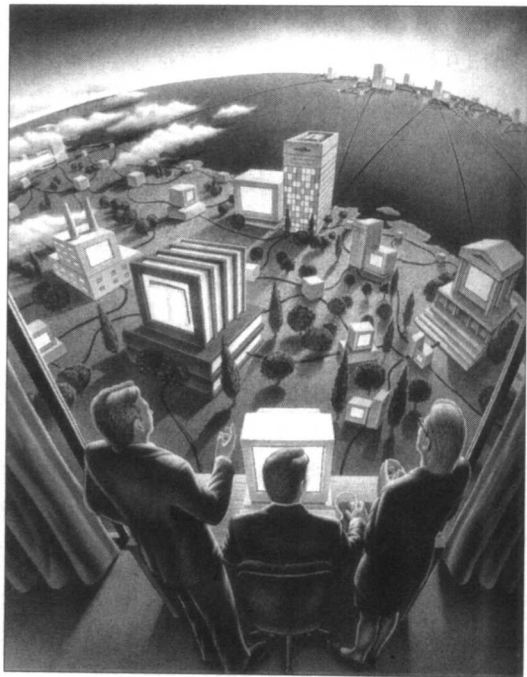
“原则”是柯维最为珍爱的概念,他学说的一切均从这里开始。柯维认为人性中的自然法则,如同物理界的重力法则,是真实不变的;这些原则构

成文明社会不可或缺的部分,是家庭和机构绵延不绝的根源。我们或社会并未发明原则,它们是根植于人类关系和人类组织的宇宙法则,是人性、知觉和意识的一部分。若人类信守公平、公正、诚心、诚实、信任等基本原则,将确保生存与安定,否则就会走上分裂与毁灭。

柯维将正确的原则比喻为罗盘,将它视为使领导者摆脱困惑,走出迷惘,获得清明的最有效工具。他说,正确的原则就如同罗盘,一定会指出一个方向。若我们知道如何去研判,就不会迷失、困惑,或被互相冲突的声音和价值观所误导。

在柯维看来原则在领导方法中它处于核心和主宰的地位。一个领导者如果遵循原则行事,那么,领导工作就会更有成效,个人和团体都会更有力量。

柯维将原则视为一个系统,它大致分为四大基本层次:安全感、指引、智慧和力量。



★ 安全感

安全感代表了价值、身份、感情寄托、自尊和个人力量。安全感有程度上的差异,一端是具有绝对自信的内在价值,另一端则是极度的不安全感,个人的生活就在两者之间摆荡挣扎。

★ 指引

指引是生活中的指示方向,主要是来自影响我们决策和行为的标准、原则或规范。这个内在的监视器,他称之为“良知”。自我中心较重的人,容易具有强烈的物欲和情感上的依赖,往往表现出自私、纵欲或好交际的生活形态。但当他们的社会良知逐渐成形,开始注重人性机能、传统和人际关系的

良知。最后形成的精神良知,是启发人心的源泉,这时真正的原则已出现了罗盘式的指引。

★ 智慧

智慧代表生命中富有哲理的一面,一种平衡感,一种对生命各部分和原则相互配合的深刻了解,它包括了判断、辨别和理解。它是一种统合性的整体,一端是不正确的地图,使人们的思路建构在扭曲、不和谐上,另一端则代表正确完整的生活罗盘,所有的零件都与原则配合得恰到好处。随着智慧的增长,我们对理想(事情应该如何)了解得愈多,对事实(事情的现状)也会采取更敏锐、务实的态度。智慧还包括有能力分辨真正的喜悦和短暂的乐趣。

★ 力量

力量是行动的能力,完成事情的精力和勇气,是做选择和决策的重要动能。它也代表有能力克服根深蒂固的习惯,并培养更上一层、有效的习惯。在力量的一端,我们看到了惨遭外在事物操纵、无力、缺乏安全感的人。他们必须依赖环境或其他人,只能反映他人的意见和方向,不了解真正的愉悦和幸福。在另一端,我们看到了有远见、有原则的人,他们的生活是个人决策的有效产物,而非受外在环境影响。这些人主动创造事物;对事情的反应,是以永恒的原则和宇宙的标准为基础。他们为自己的情感、态度以及思想、行动负责。

柯维反复强调,成功的领导者应将原则摆在生活的中心,一旦生活有了原则,你就会察觉,要别人如何待你,你必须先如何待人。你可以将竞争当成学习的源泉,因为竞争可以提高你的警觉,直指你的弱点。因为你有指引,不会受到他人或外在环境的威胁。即使在巨变之际,你仍保有前瞻性和判断力,力量会从内部源源不绝涌出。

例如:一家公司的安全感来自它的形象、现金流量、与其他竞争者的比较或客户的看法,公司的领导者对于每日的新闻和事件,就容易反应过度,或是反应迟缓。而且倾向于将生意(和生活)看成是‘零和游戏’,不时受到他人成功和知名度的威胁,对竞争对手的失败,又暗中窃喜。若安全感是源自他人的弱点,那么那些弱点将更紧密地控制我们。

真正配合个别环境的个别手段。原则是“为何要做”,也就是做法所根据的准则。不了解工作的原则,当发生变动或需要不同的做法时,就会出现

不能适应的现象。训练员工时,我们通常只教导他们特定工作的特定做法与技巧。但若未同时传授原则,员工就必须依赖进一步的指示和教导。

将正确原则摆在生活的重心,我们就会变得平衡、统一、有组织、有重心。对于所有行动、关系和决定,都会有所依恃。生活中每件事,包括时间、金钱、财物、家庭和身体,都能善加管理。柯维提出的以原则为重心的领导方法是人类领导学上的一次大突破,也是将一种全新的典范引入了领导学。它要求将我们的生活以及对公司员工的领导能力集中在某些真正的原则上。看重自己,又能认同于更高层次的目的和原则,是人性本质的矛盾之处,也是有效领导的基础。

培养以原则为重心的领导,必须在四个层次上,由内向外的反复练习:

- * 个人间 我与自己的关系;
- * 人际间 我与他人的相互关系;
- * 管理间 与他人合作完成工作的责任;
- * 组织间 组织中员工的要求——晋升,训练,酬薪,组合团队,解决问题,并创造一致的结构、策略和体制。

罗盘领导

柯维主张一个领导者应该坚持自然法则和原则,因为自然法则和原则是不可抗拒的,它们代表着生活的真理。柯维引用米勒的话说:“我们是不可能打破原则的,如果硬是要与之对抗,我们只会撞得头破血流。”他进一步强调指出:原则是已获确认、持久而不衰的人类行为准则。原则支配着人性。全球的六大宗教全部具有同样的基本信念,如:“要怎么收获先怎么栽”,“坐而言不如起而行”。

柯维将人们的价值观等主观企图比喻为地图,将自然法则和原则比喻为罗盘,对二者的关系他有精彩的描述:“价值同地图,原则则是疆域。地图并不代表疆域,只是想描绘疆域的主观企图。地图与正确原则愈相近,与疆域的实情愈相符,也就愈正确可靠。正确的地图会影响我们的行为,效果比我们改变态度和行为要来得好,具有更大效果。但当疆域不断改变时,任何地图也都失效了。”

在当今世界,许多领导者的领导方式并不是罗盘式的领导,而是地图式的领导。他们经常以独断和随心所欲的姿态出现,按一时的需求和应急措施行事,这样的领导结果当然是可想而知的了。