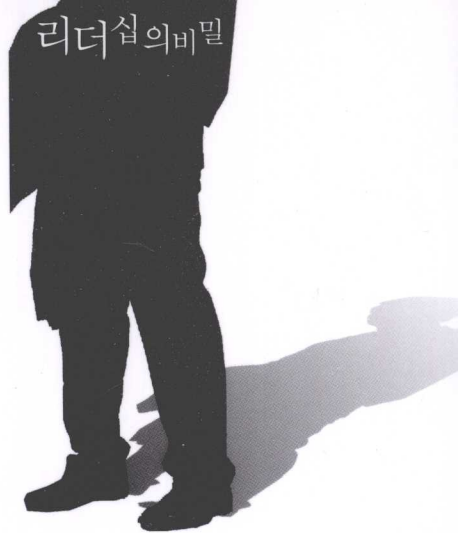


리더십의 비밀

管理的阶梯·**转型**

(韩) 宋永洙 (송영수) / 著 吴军 / 译



领导者的秘密

成功领导者的17堂课

每个人都有可能成为领导。
机会当前，你做好准备了吗？

Leader Way



机械工业出版社
China Machine Press



领导者的秘密

리더십의 비밀

管理的阶梯·**转型**

(韩) 宋永洙 (송영수) / 著 吴军 / 译



领导的秘密

成功领导者的17堂课

每个人都有可能成为领导。
机会当前，你做好准备了吗？



机械工业出版社
China Machine Press



本书讲述了作者在经营和培训实践中所认识的“领导力”的核心概念，围绕作为一名领导者应具备的核心价值、业务价值、自我管理、激励、授权等促使团队活性化、保持变革、激起热情的核心词汇展开。读者可以根据自己不同的情况，选择以不同的方式应用本书中的内容。价值观是所有人都能够活用的共通部分；假如你是一名职员，那么请阅读到以自我领导力为中心的部分；假如你是团队的领导者，那么请阅读到 Team 长领导力部分；假如你是总经理级别以上的领导者，那么请将本书从头至尾读完。

리더웨이 The Way to a Leader
Text Copyright © Song Young Soo
Illustrations Copyright © Credu Co., Ltd.
2007, Printed in Korea
All rights reserved.

Chinese Copyright © 2009 by China Machine Press
Chinese simplified language edition arranged with Credu Co., Ltd.
版权贸易合同登记号：01-2009-3591

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的秘密：成功领导者的 17 堂课 / (韩) 宋永洙著；
吴军译. —北京：机械工业出版社，2009.7
(管理的阶梯·转型)
ISBN 978-7-111-27625-8

I. 领… II. ①宋…②吴… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 116733 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：徐井 责任编辑：徐井 徐立政

责任校对：侯灵 责任印制：王书来

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2009 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·13.75 印张·1 插页 189 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-27625-8

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：(010) 68326294

购书热线：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

译者序

在我刚刚大学毕业，加入三星后的第一个月，接到了工作以来的第一份重要任务，就是负责接待韩国出差到中国支援中国三星培训工作的领导一行。其中，负责人刚好就是当时的宋永洙常务。在陪同交流的过程当中，有一段非常有意思的对话。宋常务问我来三星工作多长时间了，我数了一下回答：“刚好 20 天。”他听完微笑着停顿了一下，意味深长地说道：“看来我们俩很有缘啊，你来三星 20 天，而今年是我在三星工作的第 20 个年头了。”当时，莫名的，我有一种受宠若惊的感觉。

从与宋教授的第一次交流与共事开始，他在培训领域的专业性、丰富的经验和严谨负责的工作态度，都给我留下了深刻的印象。在之后的三星培训工作中，宋教授一直是我最为敬佩的领导和前辈。据我所知，在他离开三星去汉阳大学之前，宋教授是整个三星集团做人才培养工作时间最长、经验最丰富的领导。

离开了三星之后，因工作需要我每年都会有几次机会去韩国出差，每一次我都会尽量争取去汉阳大学拜访宋教授。因为宋教授在汉阳大学负责的也是领导力以及人才培养相关的领域，所以在和他的交流过程当中，我可以吸收到很多对我现在的工作很有帮助的知识以及各种信息。而每一次，宋教授都会很主动地询问我的工作状态和公司的运作情况，并真诚地提出他的建议，令我受益良多。每一次握手道别的时候，我都会想起 20 天和 20 年。感叹缘分，珍视情！

去年，第一眼看到这本书的韩文版的时候，我就认识到这是一本完全关注实用性的领导力读本。做了培训工作很多年，看到过很多本冠冕堂皇的理

论书籍，早已感觉咸淡无味，所以过去我从来没有对出版感兴趣过。但那一次，在仔细拜读了宋教授的这本书后，我当场对他说：“这本书我帮您在中国出版吧！”

可能是因为过去的缘和情，和对我的了解和信任，宋教授也当场许诺把这本书的中文版权交给我，并承诺会全力支持我的出版工作。

之后，我就开始了在出版这一陌生领域中的探索。多亏了在三星时的前辈张正顺老师的引荐，和机械工业出版社徐井编辑的大力支持，以及公司同事肖霄的帮助，才圆满地完成了本书中文版的出版。

书中，宋教授用最平实的语言整理了从公司员工到经营者需要的各项领导力，结合自己在三星工作 20 多年的经验，把最实用的领导力实践方案介绍给了读者。

在一字一句翻译的过程中，我也学习到了很多，关于领导力的想法有了一次重新梳理的机会。

谈到领导力，我们一直在强调领导不同于管理；而进一步，我们认为领导是包含管理的。工作中，除了对日常业务的管理，领导还需要为下属和整个团队指明努力的方向；在下属遇到业务甚至情绪上的困难时，领导要为下属提供解决方案；领导要为整个团队注入精神力量，这种力量可能是爱心、信心或者决心，它会让一个团队拥有自己能量的小宇宙，会让团队变得牢固，真正拥有永续的竞争力；领导还要为下属们提供给养，帮助他们在专业性、感性等各领域不断成长，直至下属们也能够成长为一个优秀的领导，这也是书中提到的领导力的传承。

做培训的时候，我们经常会说，一次课程并不能改变质的问题。同样，再好的书也不可能让我们突然变成一个神奇的领导。但一本好书会成为一盏明灯、一面镜子，为我们照亮前方的路，让我们看到前进中自身的不足，帮助我们憧憬美好的内心，迈出每一个铿锵有力的步伐。

相信这本书会帮助那些真正期待成长的人学会领导自己，领导他人，领导团队，领导我们周遭的世界。

也祝愿所有的读者朋友成为成功的、善良的和幸福的领导者！

吴军

2009年5月

前 言

人生的成功和幸福是由第二幕（领导生涯）决定的

人们或许会以退休为界线将人生分为第一幕（退休之前）和第二幕（退休之后）。

但笔者认为的界线却有所不同。

从出生、学生阶段到走进社会就职并胜任自己的角色可以认为是人生的第一幕，这个阶段可以说是“活在自己的世界”的阶段。

进而，走出自己的世界，成为同事、下属、家庭的领导，帮助并激励他们共同创造成果的阶段应该是人生的第二幕。

重要的是人生的成功与幸福并不是由第一幕决定的。

如果说人生的第一幕是“活在自己的世界”的以自我为中心的活动；那么，人生的第二幕可以说是激励和引导他人，帮助他人取得成就的以他人为中心的活动。

不少人的人生第一幕是成功的，但却在人生的第二幕失败了；相反，也有人虽然在第一幕过得非常艰难和痛苦，但却在第二幕收获了成功。

在我们的身边，有年轻、职位低但能很好地演绎人生第二幕的领导（包括自我领导力）；也有具备资历和高职位，但却还是活在以自我为中心的人生第一幕，无人尊敬的领导。

企业最大的风险是把没有准备好的人任命为领导

每个人都可能会成为领导。大部分人会随着时间的推移和职场经验的积累自然晋升为领导。他们不是自己想要成为领导，而是环境和时间让他们成为了领导。所以经常是没有任何准备或特殊的努力就成为了领导。我们可以举例说明这种现象：

有一天，一位年轻的妈妈带着孩子来到了动物园。为了能让孩子近距离地看到猛兽，妈妈靠得距离栅栏很近，一不小心，孩子掉进了猛兽的笼子里。紧急关头，惊吓声四起，周边一片混乱，但却没有人站出来帮忙。突然，有个小伙子勇敢地跳进笼子救出了孩子。

围观的人们把热烈的掌声送给了这个冒着生命危险见义勇为的年轻人。记者们也跑过来争先恐后地采访他。有个记者问道：“那种勇气从何而来？”不料年轻人竟给出了令大家意外的答案，他说自己并没有想跳下去，是身后有人突然把他推下去的……

三五年后的企业竞争力已经很难预测，提高竞争力最可靠的方法就是培养内部的优秀人才。优秀人才会是引领企业未来发展的领导者，所以企业培养具备一定领导力的优秀人才也就变成了确保未来发展的必要条件。但实际情况是肯定会出现将准备不足的候选人任命为领导的情况。以韩国大企业为例，一般新员工入社 10~15 年后，会被任命为 Team 长、Part 长、Group 长等一线领导。他们都具备了自身业务领域的专长，但却不一定具备领导好一个组织的领导力。

综上所述，每个人都可以成为领导，但能不能成为一个具备领导力的领导就是另外一个问题了。组成一个团队和让这个团队发挥作用是两个截然不同的问题。

领导要不一样

第一，领导要有不一样的眼光。在现有的岗位上，要思考两个级别以上的领导所思考的问题。科长要从部长或 Team 长，Team 长要从本部长或 CEO 的角度思考问题。笔者从部长晋升为常务理事级别任员[⊖]时，看到 CEO 在对话中经常谈到与整体经营相关的问题，才明白如果要和 CEO 进行对话，就应该和他一样考虑公司经营的全局。同时，领导应该在下属职员面前展示出更多的不一样的有魅力的形象，要成为下属职员的榜样。

第二，领导要有不一样的耳朵，也就是说需要不一样的倾听。组织的激励、凝聚力提升、教练式培养、多样性维护、授权等领导力的发挥都始于倾听。我们都只有一张嘴却有两只耳朵，而且嘴是闭着的，耳朵却一直开着。寓意就是让我们少说，多听。

领导还要有信息嗅觉。看一个领导怎样利用晚上的时间，我们就可以预测他的未来。作为一个组织的负责人，领导要明确认知组织的主要顾客是谁。而顾客又分为内部顾客与外部顾客。

⊖ 在三星，所有副总经理以上的职位都被称为“任员”，在劳动合同中是不签服务时限的，因为如果业绩不好要随时走人。——编者注

如果是集团总部的 Team 长级别的领导，就要以自己的 Team 为中心，了解相关部门、上级部门的领导，了解合作企业相关部门的外部顾客，通过周期性的 Networking 收集相关信息。这些是领导的重要职责。但现实中我们会经常看到有的领导因自己部门的业务而手忙脚乱，不但缺乏与其他部门的沟通，更加缺乏与外部顾客之间的交流，从而导致了部门业绩低下。

第三，领导要有不一样的语言。领导要积极，因为领导要带领大家应对现实挑战、积极争取未来，所以更需要积极的思考和行动。如果领导以消极的方式对待工作，积极的成果从何而来？那近乎是不可能的。如果真的出现了积极的成果，或许组织的问题就会更严重。如果领导当中有一些遇事消极悲观的人，那这样的领导肯定会对下属有消极的影响。就算明天会有无数艰难险阻，领导也应是那个能够在今天播种希望的人，那个直到最后也始终抓紧希望绳索的人。

第四，领导要用不一样的手脚去实践。领导要言行一致。用一句话概括，领导力就是拉近言与行之间的距离；更进一步地说，领导应该做到率先垂范，要成为典范。

最后，领导要有不一样的激情。领导缺乏激情，又怎能使他人充满斗志？

只有领导将自己的激情与投入展现给组织成员时，组织才会有生机。前面强调的观、听、言、行之间是加法的关系，但激情却是乘法的关系，也就是说没有激情，就一无所有。没有激情燃烧的狂热，也就没有办法影响他人共创业绩。所以在公司中，激情指数最高的人应该是 CEO；在一个部门，部门长应该是最富有激情的人。不是所有人都适合做领导，只有“不一样”的人才可以，因为只有“不一样”的领导才能让组织富有生机。

本书不是理论专著，而是实践向导

本书不是理论专著，而是以真实职场的亲身体会为基础，为各领域的领导和即将成为领导的人准备的实务手册。

笔者在研究领导们容易掉进去的陷阱时发现：领导力没有国界，不分行业，不分时代，也没有一个放之四海而皆准的标准。但就像万物皆有规律，领导力也有最基本的原则。本书就是对企业经营与人才培养中需要实践的“领导力基本素养”的一次梳理。

本书以领导应具备的价值观——核心价值（*Core value*）与业务价值（*Work value*）、自我管理（*Self-management*）、动机赋予与教练式引导、授权等与组织活性化及组织变革、激情相关的内容为中心进行阐述。根据读者的需求，可以应用于多种角度。价值观是所有层面都能应用的共同领域；*Self-leader* 主要关注自我领导力部分，如果是 *Team* 的领导，则还需参考 *Team* 长领导力部分；如果是公司经营层，建议通读全书。

经营是综合艺术，领导力是综合艺术的核心

我们认为企业经营是一门综合艺术，因为仅靠一、两个领域的专业性很难取得期望的成果。

如果还要延续企业的永续性（*Sustainable Growth*），则要结合组织愿景、价值观、文化、战略、创新等多个领域，而领导力始终位于其中心。

在无法预测的未来的无限竞争的环境中，能够培养出多少与组织核心价值观一致的领导，是关乎企业存亡的最重要因素。以企业或组织的核心价值

与组织文化为底蕴培养出来的领导，是延续企业永续性的首要竞争战略要素。

世界上有很多病毒（Virus）。其中领导力病毒的渗透及传染速度最快。因为在看到领导的瞬间，反应就会开始并快速渗透、扩散，而引起的后果又是爆炸性的。我们时常看到垂死的组织因为一个优秀的领导而起死回生，我们也看到了健全的组织因为一个无能的领导而分崩离析。

期待本书的读者具备“领导力的基本素养”，成为时代需要的优秀领导，并预祝您的企业以此为契机实现优秀与卓越！

宋永洙

于汉阳大学领导力中心

本书阅读方法

本书不是一本理论专著，而是为知识信息化时代的领导人以及希望成为领导的职场人准备的实践手册。本书根据不同场景进行内容细分，因而更具魅力与实用性。内容结构如下：

题目

将能一目了然的概括相关章节内容的关键词提炼为题目。

情景分析

对组织内可能发生问题的情景进行简要描述。

领导力引导要点

概括说明在上述情景中出现的问题。

漫画看问题情景

用漫画方式展现组织成员的心态与问题，帮助读者更快地理解上述情景。

2

领导力 业务价值 (Work Value)

确立领导的目标与业务价值观

● 因业务能力出众而受到认可，年轻时就被提升为 Team 长的 P Team 长，晋升 1 个月后，遇到了一个为 S 公司进行广告策划的项目。面对晋升后的第一个项目，成功心切的 P Team 长没有将项目分派给部门下属，而是选择了一切亲力亲为。P Team 长这样的业务方式使得下属们无所适从。

- ∴ 具体业务不是领导要做的，而是要指导下属去做的。
- 领导应该全身心帮助下属，让他们能够将业绩最大化。
(动机赋予、教练式引导、授权)
- ∴ 领导是代表组织的，所以组织目标应优先于个人目标。

领导力百科 2

超人幻想

超人幻想是新任领导经常会犯的错误。对具体业务的高度自信，导致他们忘记自己作为领导的职责，并且幻想自己成为超人，能够独立完成公司的所有业务。

● 超人的悲哀？



有效引导技巧

为遇到问题的领导提供相应情景下解决问题的对策。

Way

经过整理的领导力理论指南。可以分章节了解作者提供的有关领导力的核心观念。

宋博士建议

主要是前文内容的补充，以此学习作者的经验和技巧。

宋博士 Real Story



共享宋博士的真实案例，学习不同场景下应发挥的领导力。



目 录

译者序
前 言
本书阅读方法

Step 1 | 共同能力

	1	核心价值 (Core Value)	002
		要追求超一流，先共享核心价值	
		Way 1 将危机转化为机遇的强生(J&J)的核心价值(Our Credo)	004
		Way 2 为共享核心价值，GE 所做的努力	006
		宋博士 Real Story 有效关怀和帮助应遵循的原则	008
	2	业务价值 (Work Value)	012
		确立领导的目标与业务价值观	
		Way 1 定义自我，找到身为领导的准确定位	014
		宋博士 Real Story 不是积金，而是积心	016

Step 2 | 自我领导力

	3	自我管理	022
		领导力是独处时也需要的成功习惯	
		Way 1 乐观思维	025
		Way 2 成为他人心中的榜样	027
		Way 3 人脉也是实力	029
	宋博士 Real Story 变平凡为非凡的习惯——读书	031	
	4	创意性	034
		组织的创意性源于领导和文化	
		Way 1 不是不对，而是不同	036
		Way 2 以未来导向型问题意识强调 5Why	037
		宋博士 Real Story 认可不同，“错误”就会消失	038
	5	追随力	042
		会被领导的人也会领导他人	
		Way 1 为领导提供信息	044
		Way 2 成为沟通的纽带	046
		Way 3 决策时支持领导	048
	宋博士 Real Story 心中再次思考“为什么(Why)”	049	

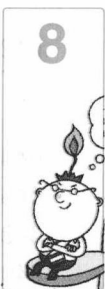


6	时间管理	052
	领导的时间是组织的时间	
	Way 1 共享领导的日程计划	055
	Way 2 耗费时间也要关注重点	056
	宋博士 Real Story 突然的“安排”是业绩的寄生虫	058



7	专业性与感性	062
	仅靠专业性无法做到最好	
	Way 1 主动进行自我开发	064
	Way 2 自我开发的 20 项建议	066
	Way 3 感性组织的感性开发会带来成功	067
	宋博士 Real Story 感动他人的领导会被牢记于心	069

Step 3 | Team 长领导力



8	变革与激情	074
	成为变革与创新的中心	
	Way 1 感知组织的变化，具备危机意识	076
	Way 2 主动引领变革	078
	Way 3 推动“变革与创新的过程”	080
	Way 4 促使阻碍变革的因素最小化的方案	082
	宋博士 Real Story 未来属于有准备的人	084