

第一章 重塑企业领导

新时期的领导是什么样的？身居其位未必能行使其权，传统观念亟需改变。事实上，今天的领导从合作式的管理方式中受益无穷。如果不过于自负，他们将从下属身上发掘出无穷的潜能。

当今的商业气候要求重新确定企业运转的机制所在。科技的不断更新换代、劳动力的不断精减、以及对多元化人才的需求，均要求领导方式比以往更加灵活多变。面对不断国际化的劳动大军，要想树立形象，站稳脚跟，惟一的选择就是放开手脚，大胆改革管理方式。

本章中，罗伯特·唐森德和笔者将就新环境下领导角色的变化问题展开讨论。了解杰出领导所应具备的素质对您解决企业内部的一些重大失误会有所启迪。随着我们逐

步深入地探讨成功的领导所具有的技巧和策略，您会渐渐明白为什么说领导是艺术和科学的复杂的统一。

——华伦·本尼斯

一、传统领导方式之弊端

唐森德：容许我先描述一下传统的领导方式的一种基本模式。这种过时的领导事实上会对他的下属说：“我命令你们这些不起眼的小人物热情澎湃、精力充沛、富有创见地完成种种不可思议的任务，以便让我的腰包再鼓一些，名气再大一些；我可以过着奢侈的生活，环游世界，在地中海沿岸的游憩胜地里维埃拉建造房屋，同其他跟我一样的要人打打高尔夫球。哦，还有，你们的车只能停在停车场的外围，然后你们踩着积雪踉踉跄跄穿过标着我的大名的空旷的停车场。你们喝咖啡必须交钱，而我喝咖啡当然是免费的，而且要盛在精致的瓷器中。”

这就是老式的领导模式，它曾经颇有成效。一些大公司就是靠这样的领导发家致富的。但如今时代不同了。

本尼斯：你得问问为什么它曾经颇有成效？是什么时候？为什么现在不行了？在那部精彩绝伦的老电影《正午十二点》中，格里高利·派克塑造了一个典型的命令加控制式的领导形象，他接管了锐气大挫、军心涣散的军营，使之重新恢复了生机。

但我们必须从军事大师向艺术大师转变，从认为自己是无所不知、享有各种特权的老板转变成引导职员自己去寻求答案的老板。老式的领导方式已经不再奏效。它或许曾经盛行一时，因为它象征着官僚主义和个人统治。在那种一切都在预料之中，一切井井有条的环境中，这种官僚的概念完美无缺。这种领导之所以会成功，原因在于他们能预知未来两年中将发生的事情。

唐森德：等一等，华伦。称人们“职员”并不比称他们下属或雇员来得好听多少。现在我们应该将人们看作是助手、同事或者合伙人，并这样称呼他们。但你为什么认为命令加控制式的领导方式如今不再奏效了呢？

本尼斯：因为我们生活在这个环境中，科技正改变着人们的思维方式。如今，我们每天都能在报上读到令我们目眩神摇的消息。随着全球化和世界新秩序的建立，我看不出旧的领导方式何以继续奏效。

唐森德：好了，说具体些，为什么不能奏效呢？

本尼斯 原因在于 在 20 世纪 90 年代的激烈竞争中，能否取得优势，关键在于领导是否有能力建立能产生智力资本的社会结构。这句拗口的话中的中心词是智力资本。智力资本意即创新、专门技能、革新能力、知识水平和专业知识。这是企业成功的关键所在。改革和调整毕竟有个限度，不能使你的公司走向繁荣。繁荣靠的是创新和再创造。再创造，如我所言，靠的是脑筋、观念和知识。靠那种愚蠢、过时、官僚的命令加控制式的领导方式别想吸引或留住人才。皮鞭和锁链不可能激发企业内部的智慧。对员工委以重任，大力支持而不横加阻挠，惟有这样才能最好地发挥员工的才能。诚如作家麦克斯·德·普里所言，惟有放弃自负的念头，才能发挥他人的才赋。这正是传统领导方式之所以过时了的原因所在。

唐森德：伟大的领导就像伟大的总统。多年前，我曾问过历史老师兼作家罗伯特·索贝尔这样一个问题：“我们这个国家什么时候才会出现伟大的领袖？”索贝尔盯着我的眼睛说：“希望不要在我的有生之年。伟大的领袖必然要将美国带到绝境。”

本尼斯：我认为伟大的总统，和其他任何一位伟大的领导一样，至少必须具备三个条件。第一，坚定的信念；第二，忠实的下属；第三，利用职位之便，宣扬自己的观点，为达到目标争取更多支持的能人。这是国家领导所需具备

的标准，也是地方企业所应具备的远见。

另一方面，官僚主义并不鼓励领导有能力。最好的机构是培养领导的机构，而这需要以一种全新的观念看待企业组织。

唐森德：这三个条件也是我想说的。不过，我很高兴你说“至少”。就我看来，总统首先应具备的是性格。然后是经验、智慧和精力。坚定的信念即缘于此，别担心，忠实的支持者也会紧跟而来。

对话练习：

1. 角色扮演：

在辩论中你和同伴各持己见——其中一人支持命令加控制的领导方式；另一人则攻击这种领导方式。撇开公司员工的个性不论，将辩论的重点集中在命令加控制式的领导的特点和原型上。

2. 伙伴分析：

你和同伴轮流分析对方成为命令加控制式领导的趋势。如果对方所说的特点并非你所有，或者你认为那是你的优点而不是缺点的话，你可以为自己辩护。

3. 小组讨论：

三到五人参加一个小组讨论。讨论的话题：你们的总裁是否具备理想的总裁所应具备的三项基本条件——坚定的信念、忠诚的下属和利用职位收罗人才的能力。任命其

中一人负责组织对话，使之始终围绕着主题，避免形成一人控制的局面。

二、管理和领导区别何在

唐森德：我总感觉当我为一位管理者在工作时，只能发挥 20% 的能力，这主要是因为我感觉自己不能为所欲为；我得等别人批准或别人作出决定，否则就担心自己会犯错误。而在领导者的手下，我感觉非常兴奋、自由，更加富有创造力，更加精力充沛，无所畏惧，我可以发挥 80% 的能力。

本尼斯：也可以这样说明他们之间的不同：领导是做正确的事情的人，而管理者是将事情做正确的人。领导关注的是方向、前景、目标、意图、目的和效果这类正确的事情；而管理者则致力于效率、方式和短期的效应。

唐森德：而且不能犯错误。跟领导者工作的同时，你同时也是在为管理者工作。管理者总在算计他的员工值多少钱，该如何少付些钱给他们。而领导者则将员工看作资

源，想知道他们能赚取多少财富，以便帮助他们成为英雄。

本尼斯：我曾经将管理者和领导者的区别列出了一个表，下面这些或许有所帮助：

管理者寻求稳定，领导者探讨革新；
管理者循规蹈矩，领导者独辟新径；
管理者维持原状，领导者提高发展；
管理者注重企业结构，领导者注重人力资源；
管理者依赖控制，领导者激发信任；
管理者目光短浅，领导者目光远大；
管理者重视原因和方式，领导者重视事情和原因
管理者盯着结果，领导者看到希望。

本尼斯：就我看来，失败的企业之所以屡战屡败，原因很明显：管理过度而领导不足。

唐森德：我想我们不能将做管理者和有效地进行管理
工作混为一谈。并不是说领导者就与管理无关，好的领导
完全有理由将工作的细枝末节处理得细致妥当。

本尼斯：没错。我强烈反对那种将管理者和领导者划
分为两种截然不同的心理类型的作法，以为两者不能兼容。
真正的好领导必定关注细节，关注烦琐的工作。

但是我之所以强调区别，在于我认为惟有领导者才能

创造出一个让员工感到倍受重视的文化环境，一个让员工感到精力充沛、富有创造力、乐意去工作的环境。用诺尔·考渥德的话说：“在这儿，工作比玩更令人开心。”

唐森德：你知道有多少领导者存在着同时是追随者的问题？说到领导者，就不能不谈谈作为追随者的重要性。

本尼斯：好的领导者应该也是好的追随者。要在企业内部得到提升，你必须是个好的追随者，否则你不可能升到很高的职位。领导者和追随者有很多共通之处：善于倾听，合作精神，以及与同伴共同对付竞争的问题。我不该将我的书命名为《领导者》、《领导者缘何不能领导？》以及《论成为领导者》，我应该将它们命名为《追随者》、《追随者缘何不能追随？》和《论成为追随者》。

唐森德：我极为赞同。有哪个初级主管愿意被同事撞见正在读《如何成为领导？》呢？如果你想确定自己究竟是在一位领导者手下工作而不是为一位管理者工作，你可以问问自己以下这些问题：

你是和老板共事还是为他做事？

你有具体的目标吗？

你有实现目标的足够的权力和办法吗？

对自己干得如何，你能得到足够的反馈吗？

你的老板会将你从无用功、莫名其妙的干扰、滑稽可笑的委员会、备忘录和文案工作中解脱出来吗？

你是不是精力充沛、情绪激昂地来上班？并且不害怕自己出错或失败？

出了错你是感到自己“完了”，还是感到自己不会受罚？

你觉得自己在单位举足轻重吗？

你认为自己的工作重要或有意义吗？

换句话说，你觉得自己事事都处在中心位置还是处在边缘地带？

你在学习什么吗？

你能从工作环境中学到什么吗？人们是否声称在此能学到比在研究生院还要多的东西？

你感觉自己是这个社团或集体的一分子吗？

你有归属感吗？

你得到奖赏是因为你取得的成就吗？

你为在这个公司感到自豪吗？

对话练习：

1. 管理评估：

回答以上问题，确定自己的上司究竟是管理者还是领导者？与你的同伴交换答案。

2. 集体辩论：

你认为领导也应该是好的追随者吗？或者说他们有共同的特性吗？能有人将领导者和管理者的特点有机地结合起来吗？

三、如何成为领导

唐森德：如果我是个中层经理，我会这样看待自己的机遇：我不做演说，或写备忘录，领导该是什么样，我就会怎么做，然后拭目以待。如果我的同事变得情绪高昂，精力充沛，富有创见，他们的努力会使我成为英雄。只要我不忘恩负义，我就踏上了成功之路。

本尼斯：这个策略会奏效的。但在有些环境中却不能如此行事——你得等待时机，甚至离开。你得知道有些机构并不总是明白他们在阻碍领导行为。我听过很多主管问：“这些人（职员）为什么不动呢？我们已经替他们下了锁，他们只需自己把门打开。”问题是不光职员，主管也要适应新的领导环境。主管们须是社会建筑师，要奖赏那些有所作为的职员。

但是如果你是中层经理，你就不能等待，不能等着别人说：“去吧，去当领导。”要是这些话对你有用的话，那就迈出第一步，冒一冒险吧。

唐森德：只要确定自己要做什么，然后就去做。冒险，犯错误，然后承受责备。确定你在机构中的目标——跟目前相比你想成为什么样的人？然后尽力保证奖励你的下属，让他们改变态度，帮你达到目标。然后，你就只管低头享乐吧。如果你有心让你的下属因为你的成绩或在你的指导下他们取得成绩而获得荣誉的话，那么有一天一定会有人拍着你的肩膀说：“嘿，我们这儿出了问题，你愿意接管吗？”会有人主动紧紧跟随你的身后，因为你已经培养出新的领导了。

本尼斯：这是个全新的世界，这正是它的精髓所在。用我最喜欢的管理哲学家，尤吉·贝拉的话说：“未来不同以往。”如果领导们想在 21 世纪取得成功的话，我们期待他们有了新的举措、新的价值观。科技发展、人员多样化，以及全球化，种种变化都要求领导比以往任何时刻都更加富有口才，精力充沛，善于用人。十年前他们借以成功的东西在今天或明天却未必能帮得上他们了。

对话练习：

1. 集体辩论：

假设你公司的人听取我们的建议，开始像领导一样行事——你觉得管理层会做何反应？辩论的一方认为管理层会感到高兴，做积极反应，而另一方则认为管理层会作消

极反应，会担心难以控制诸多思想独立的领导。

2. 伙伴分析：

依次评估彼此有多愿意，像罗伯特·唐森德说的那样，“冒险，犯错误，然后承受责备。”如果发现对方不愿意这样，那么问题究竟在哪儿，是内心问题（“我怕冒险”），外部问题（“管理层会因此而处罚我”），还是两者兼有？

3. 情景讨论：

万一你被调职、解雇或由于某种原因突然离开现在的职位，会有人接替你来领导吗？如果没有，原因何在？如果有，用前面讨论过的领导素质来评估候选人是否合格。

第二章 培养领导特性

没有两个领导是一样的。因为领导有各种各样的：有左脑发达的，有右脑发达的，有衣冠楚楚的，也有不修边幅的。他们的管理哲学大相径庭，个性也各有特色。但有一点很重要——每个人的领导艺术都很独特。科学或公式不能产生领导，领导艺术是一个个性的问题。

本章将讨论一个成功的领导所具有的种种错综复杂的矛盾个性和态度。我们也将讨论如何任命和培养员工。这些是最根本的用人技巧，从某种程度上，你可能已经有了其中的大多数。考虑一下你目前所具有的领导素质，以及在这些领域的发展会对你脱胎换骨成为领导有何帮助？

—— 罗伯特·唐森德

一、领导是怎样炼成的

唐森德：杰出的领导必须具备很多特点。不过在我看来一条该是控制个人野心，但是不少人不以为然。我相信董事会在选择总裁时也不会将其考虑在内的。

本尼斯：在伊朗门丑闻中，乔治·舒尔茨在一次上议院委员会上的陈词最好地说明了这一点。他诚实、朴质、与众不同，他是少有的能在这种场合中不弄脏自己双手的人。在陈词的最后，委员会主席，丹尼尔·爱诺耶议员对他说：“感谢您在此与我们分享您的真知灼见。您对美国公众有何忠告？”舒尔茨于是说：“且牢记一点，议员先生，对那些没有权力就无法生活的人，千万不能赋予他们权力。”

唐森德：第二点是智慧，第三点是口才。我并不是说要同时具备这两点，我也不是说每一点都要非常突出。但是，一位领导的确要有足够的智慧和出色的口才。

本尼斯：我越琢磨，就越认为具有相当的智慧和口才

对一个机构来说是十分关键的。我不知道如何才能获取智慧，但我想我们能够通过学习改善交流能力，这就是你刚才所说的一部分观点。

唐森德：一点不错。英语语言是个雷区，要是你光是埋头写备忘录，你就看不见雷区爆炸——所以面对面的交流就显得至关重要。

本尼斯：我来举三个具体的实例说明交流的重要性。在1982年的泰勒诺尔丑闻和灾难中，一些疯子把氰化物放入泰勒诺尔胶囊中，是强生公司的吉姆·伯克成功地改善了泰勒诺尔的市场占有率。他开诚布公地向公众讲述了事情的原委。要不是他作为该公司代言人出色的口才，我想那必定成为一场不可挽回的灾难。

第二个例子是有关通用电气公司的小杰克·威尔茨，他正在使该公司脱胎换骨。他花了大量时间在全国各个分公司巡视。用他的话说，他不是通过录像带，或通告来工作，而是不辞辛苦地亲临各个办公室面对面地与员工交流。投入之程度如此广而深，真不知这种状况他将维持多久。

再看看赫尔曼·米勒家具公司富有创见的前总裁，著有《领导之爵士乐》和《领导是门艺术》两本书的麦克斯·德·普里。他是典型的能将语言变成目标的人，能将他的使命说得一清二楚的人。富有口才的意义怎么说都不为过，尽管人们在挑选领导的时候很少将它作为一条标准。我

们生活在这样一个混沌不清的世界，所以对一个领导来说，能清楚、简单、明了地讲清事情的确至关重要。

唐森德：一个杰出的领导，还必须甘当下属的公仆。那些过于野心勃勃、追名逐利、反应迟钝之徒是当不了好领导的，因为他不会明白这一角色。但诚如麦克斯·德·普里所言，大多数时间他都是下属的公仆，千方百计使他们立于不败之地，满足他们的需求，提供他们达到目标所需的各种资源。

本尼斯：这一点与你提到的用人之道的第一点非常吻合——即不要给那些权力欲过强的人过多权力。因为权力欲过强的人往往经不起诱惑。他们要豪华私家车、私人飞机、贴身随从；他们要金钱，要权力的支持。用麦克斯·德·普里的话说：“领导的第一项任务是确定现实，最后一项任务是表示感谢，而在这之间则是扮演好公仆的角色。”我想那的确不是件轻而易举的事情。

唐森德：当然领导也并不总是扮演公仆的角色。例如，假如该总裁是公司开发新生意的主要负责人，那么在签定新合同或跟新客户谈话时，他需要具有领导的威严。所有的职员都要支持他，给他倒咖啡，或做任何完成那个项目所需的工作。但是一旦大功告成，他就恢复公仆的角色。除了公仆角色，一个领导还要扮演老板、啦啦队长、教练以及任何你想赋予他的角色。

领导需具备的另一个特点是客观性。出现问题时，他应该不时回头想想他的使命究竟是什么，他不应视早饭吃了些什么，当时的感觉，或他对自己正在对付的人的好恶来作出决定，他应该看该决定是使他离自己的目标更近一步呢还是更远一些。这就是我所说的客观性。

本尼斯：我不知道自己是否乐意将它称为客观性，我想称之为目的性或许更好。我发现多数领导都有一定的自尊，但并不过于自我。

唐森德：你是说不过分自负。

本尼斯：是的。但他们确实自视很高，高到足以使他们承受辱骂、愤怒，甚至欣赏他人的批评意见。

对话练习：

1. 小组讨论：

从雄心、智慧和客观性几方面来评估你们单位的领导。他的交际能力如何？甘为下属的公仆吗？你目前的领导身上有没有什么其他令你倾慕的特点，你觉得也应列入杰出领导的标准？你如何看待那些过于野心勃勃或权力欲过盛的人？你认为那些身居高职的人该有自己的制约和平衡手段吗？怎么保证他们不过于脱离群众，以至于当他们的控制欲过强时，无法控制？建立一个可以信赖、无所畏惧、