

第一章

领导



我想成为一位领导

你必须把你自己看作一位领导，你才会拿起甚至购买这本书，当然可能是现在，也许是将来。你为什么愿意当一位领导呢？其他重要人物又为什么愿意当一位领导呢？

对我来说有诸多原因，可以用莎士比亚的话概括如下：“不要担心成名：有些人生来就是名人，有些人通过努力成为名人，而有些人的成名则是时势造成的。”在这种情况下，有些人生来就是领导，有些人通过精心选择成为一位领导，而有些人成为领导则是时势造成的。

是否是因为你是一位领导或将要成为一位领导才读这本书并不重要；是否是因为你已经选择扮演一个领导的角色或时势已将你造就成一位领导才读这本书，也不重要；真正重要的是如果你希望提高你的领导能力，那么你必须读这本书。

“领导”这个词我们都理解，但又很容易曲解。翻开字典，你会发现对“领导”一词有许多不同的释义，其中大多数释义都与企业无关。本书的目的在于使读者提高对“领导”一词的理解并消除对“领导”一词的误解，从而成为一位卓越的领导。

自相矛盾

本书的标题是自相矛盾的。众所周知，领导才能不是在瞬间就能形成的。你也许生来就具有领导的才能，但是你需要花一生的时间去实践才能将这种领导才能淋漓尽致地发挥出来。

领导才能像任何其他才能一样是在实践中不断提高的，这是合乎事实的；领导才能也像任何其他才能一样是一个持续发展的过程，并且，有些人的领导才能就是强于其他人，这是合乎事实的；同时，领导才能也像任何其他才能一样能够传授，并且传授过程不需包括多年的自我牺牲和自我奉献，这也是合乎事实的。

的确，“即时”和“领导”是可以并存的。在你按本书中的提议进行实践之后你就会明白我的用意和目的。

这样做

众所周知，领导方式有正确的，也有错误的。如果你想成为一位称职的领导，你就必须学会正确的领导方式。

几年前，我很幸运地参加了一期由跳伞军团 (Parachute Regiment) 组织的关于领导方面的短期培训班。我事先知道军队的领导风格就是惟命是从，你能问的惟一问题就是“从

多高往下跳？”这种感觉是正确的。授课的主要内容是关于一种特殊的领导风格，在有些情况下，这种领导风格是完全不适用的。培训班传授了一种在特殊情况下识别需求的能力，以及接受各种领导风格的能力，这能够使你在各种情况下都应付自如。

对于“领导”来说没有正确的方式或错误的方式，有些领导方式在任何情况下都比其他领导方式更有效。所以，最卓越的领导者将是对自己、对他人以及对组织的需要有全面的了解，并且知道怎样做才最有效率的人。然后，他们将会运用管理技巧并使之生效。

阅读关于一般的管理技巧的书是浪费时间吗？不，尽管对于领导来说没有正确的方式或错误的方式，但是，有些陷阱是需要尽量避开并且有些建议是十分有帮助的。本书中所写的许多内容都是关于如何避开陷阱以及提供有价值的建议。

第二章

领导和管理



领导和管理 的区别

许多人认为“领导”和“管理”可以交换使用，可是我认为这两个词是有区别的，并且分清它们之间的区别有助于界定领导的实质。现在，将自己称作领导者并且将自己所做的一切视为领导者的数量正以惊人的速度增长，他们并不清楚作为一个领导者应该承担哪些责任和义务，他们也并不清楚真正的领导者对他们本人和他们周围的人来说意味着什么。恰恰相反，真正的领导并不会因为别人将他们称作领导而感到自豪和骄傲。

通常，经理与任务相关，而领导却与人相关。这并不是说任务对领导来说不重要，的确，优秀的领导的一个特征就是有所成就。区别在于领导知道任务的顺利完成依靠信誉和他人的支持，而经理却可能不知道。

只有把人看作人，而不是其他的资源，才能产生信誉和得到支持，这有助于任务的顺利完成。在通常情况下，经理的职责是合理组织资源以使任务顺利完成。但有些糟糕的经理把人力资源和其他物质资源同等看待。而作为一个领导的职责则是使他人执行你所设计的方案或者按照你的设想前进以便于顺利完成任务。任务通常是隶属于想像力的。例如，一个组织的总任务可能是创造利润，但是一个优秀的领导却把利润看成是来源于想像力的某一方面的副产品，使他们的公司与竞争中的其他公司有所不同。

不要说领导是一个纯粹的企业现象。我们许多人都能回

忆起在我们一生中所遇到的充满创造力的领导与企业并无关系，他可能是政治家、军官，也可能是老师或校长。同样，管理也不是一个纯粹的企业现象。我们也能回忆起在我们一生中所遇到的在非盈利组织任职的管理人员。在非盈利组织寻找不是由金钱驱动的具有创造性的想像力应该比较容易，这将会有助于领导。不幸的是，实际情况通常并非如此。

为什么需要领导？

假定“领导”和“管理”之间是有区别的，那么你为什么愿意成为一位领导者呢？我必须承认这部分是十分难写的。我对自己多年以来所积累的思想进行了深入细致的发掘之后，我发现我一直都坚信领导者所获得的成就比管理者所获得的成就要大得多。管理者无论如何都会完成所有应该完成的工作，而领导者却使自己始终保持一种内聚力，促使员工以最大的热情去完成所有的工作。

第一个愿意成为领导者的理由，是管理者受到上级的制约和限制。管理只能使你在一个组织里达到一定程度，如果你越位就属于不胜任工作。如果彼得原理生效，就意味着你提高到一个新水平就会处于不胜任状态。

第二个愿意成为领导者的理由，是就所做工作中取得的成就而言。领导者与管理者相比更有成就感。当然，领导者所遇到的困难和挫折要比管理者所遇到得多。

第三个愿意成为领导者的理由与需求、需要和愿望无关。在领导型组织里工作的员工要比在管理型组织里工作的

员工感到更快乐和轻松。这一点可以在工作效果中得到反映，上面的第一点中已经包括，这里再次提及是因为领导型组织对员工来说是一个越来越合适的工作场所。

管理的位置

在我进一步对“领导”进行探讨之前，我需要先后退一步。我极力称赞领导以及领导型组织的优点，这并不意味着管理可有可无，它也有很大的重要性，对组织的所有资源（包括人力资源和物质资源）进行有效管理是一个企业走向成功的必备条件。对你来说，成为一位领导的困难是你必须迈出很大一步，不但成为一位领导，而且成为一位管理者；你必须既开阔视野，又从细节着手；你必须既解雇那些已经完全不能控制的，又保留那些仍在控制之中的；你必须既相信你自己，又相信其他人（甚至是当其他人与你意见不一致时）。

没有一个人认为这是一件很容易做的事。

第三章

领导和你



领导的重要性

领导的外表是装不出来的，与用一件时髦的外衣或者办公室的奖章来加以装扮有所不同。它是一种生活方式，在某种程度上说，它已经占据你的生活。当你阅读本书中所介绍的练习时，你会发现有些与你的工作以及工作方式有关，但是其中许多会涉及你的本质以及你的生活方式。

领导是具有支配性的。它占据了你的思维，更重要的是影响你的行为。领导是有助于引导和动员人们的行为和其思想的过程。如果你不具有领导的才能，你就不可能做到引导和动员他人的行为及其思想，所以你必须不断提高和充实自己，培养自己的才能。作为一个领导者，你的价值观、你的行为以及你的思想会渗透于你的组织。正如甘地所说：“领导所具有的变革的力量是巨大的。”

寻找时间

当你阅读这本书并看到书中所提的要求时，你的第一感觉就是你没有时间。你认为你已经太忙，如果按照书中的提议去做，只会使事情变得更糟。

试着问问你自己整天都在忙些什么。本书后面的内容将有助于将小麦和糠分开（即将精华和糟粕分开），我能自信

地说，你 67.3% 的日常活动都是在浪费时间。我之所以能够这么肯定地说，是因为我已做过精确地统计。实际上，你可能已经知道你的一些活动是在浪费时间，我所指的并不是你花在喝咖啡或聊天等方面的时间，而是指你所做的那些与公司的成败没有任何关系的工作。

对你所写的每一份材料，对你所做的每一件事，尤其是对你所参加的每一个会议，你都应当试着问自己：“这对公司的绩效有影响吗？”如果认为这项活动对公司的绩效没有影响，那就应当立即取消这次活动。

你做有些事是为了政治目的，你会认为：“我必须参加这个会议，否则就会结束我的职业生涯。”难道真的有这么严重吗？难道没有其他更节约时间的方法来证明你的价值吗？仔细阅读这本书，它一定会对你有所帮助。

领导

有些领导者位于组织的顶层。有时我们立志成为一位领导，能够不受任何约束，能够做自己想做的事（本文假定你阅读本书是因为你有成为领导的志向），而实际上，事实并非总是如此，领导的有些职责是难以解释清楚的。

对大多数人来说，这都是很显然的。我们有老板，我们的老板也有老板，我们作为领导就像机器上的一个齿轮一样。这使得你在作为一位领导时就如同手掌上的中指一般，一方面被领导，另一方面又在以一种完全不同的方式进行领导，这是获得成功最困难的方法之一。当有领导对你进行具

体管理并对你做事的方式进行指导时，你要想抬起头并且转移对细节的关注是极为困难的，你要想了解全局是极为困难的，你要想具有创造性也是极为困难的。尽管有诸多困难，但并不是不可能。

从现在起，每次你的老板对你做事的具体细节进行指导时，你应当抬起头来，充分发挥自己的想像力（如果你不知如何做，见 6.12）。考虑你早晨为什么要起床，是什么鼓励你承担领导的职责。

第四章

领导和其他



对“爱”一词的理解

当你阅读本书时，你会发现爱有许多种外表。应该说我不为“爱”说抱歉，但是我发现我一直在为“爱”说抱歉。的确，这一部分与“爱”一词有关。近来我的一个好朋友给我的任务是避免在谈一个企业问题时提及“爱”，她说我可以提到任何内容，但是不能涉及“爱”一词。可不幸的是，对我来说要想将爱和领导加以区分实在太难，所以我必须不断用“爱”一词来对企业所获得的成功加以解释。

“爱”不是指爱心、鲜花，也不是指痴情，“爱”一词有很宽泛的含义。在刘易斯所写的《四种爱》一书中将爱分为四种，分别是：慈爱，即长辈对晚辈的爱，如父母对孩子的爱；友爱，即具有共同兴趣和目标的朋友之间的爱；性爱，即我们通常听到的男女恋人之间的爱；仁爱，即以贡献为典型的，宽容的、自我牺牲的爱。对一个真正的领导来说，“爱”就意味着受难。如果你将爱看作是受难，那么你就会觉得很轻松。受难对一个企业的成功和一个领导的成功是至关重要的，它与爱有所不同。

你可能想尝试的另一种委婉的说法是心理专家所赞同的“无条件的关爱”，它可能也适合你。相信我，因为我已经尝试过。要想成为一位卓越的领导，必须能够去“爱”一切。

要点

现在我来重述一些前面已经讲过的内容，因为我认为这些内容对于一个领导的成功是至关重要的。所谓领导就是要对他人所要从事的工作指明要点。如果你已真正做到这一点，那么证明你是一个成功的领导。如果你已真正做到这一点并且还支持帮助企业满足各方面的需求，那么就证明你取得了双倍的成功。当然，这可能需要一些阐释。你能对不直接支持企业的那些雇员的工作指明要点，这会对企业的绩效产生影响，但是仅这一点决不致于激励他们来工作。给他们一个早晨起床的理由，给他们一个来上班的理由，给他们一个说“是的，这就是我为什么要这样做”的理由。

信任

现在，我们来对有关领导的核心内容进行探讨。我认为，任何一位领导都不时地会有两种担心，第一种担心是惧怕犯错误，第二种担心是惧怕授权。

犯错误对每个人来说都是很平常的事。有时候我们要对一些重要的方案进行规划，有时候要对一些重要的战略进行决策，但这些情况并不经常发生。当我们对方案进行规划和对战略进行决策时，我们通常有支持系统帮助降低或分散风

险。当你是一位领导，一位真正的领导而不是机器上的一个齿轮时，你才真正是独立的。除了你自己外你无处去求助，这也真正是对你进行考验的时候。你能在多大程度上确信你是正确的呢？如果你不能完全确信，你能在多大程度上准备运用你的直觉呢？

有些人认为，相信自己是很容易的事。别人会有很好的理由认为他们是自负，但是作为一位卓越的领导，在履行职责时又必须要有适度的自负。如果你不善于相信自己，你就必须建立一套机制使相信自己和互相信任成为很容易做到的事，这是走向成功的必由之路。另一方面，你在采取具体行动之前应先对观点和想法加以考证。当然，最重要的还是要采取具体行动。不要有太多的顾虑，跟着直觉去做。最糟的后果也就是毁掉公司和职业。

领导的第二种担心是惧怕授权，这是另一个关于信任的问题。在某种程度上它与对自己的信任有关，主要是信任那些你领导的人。不论是否犯错误，不论是好是歹，如果你想成为一位卓越的领导就必须信任那些你所领导的人。没有任何选择，没有任何限制，你必须信任那些你所领导的人。如果你不信任你所领导的人，你就永远只能管理他们而不能领导他们；如果你信任你所领导的人，你就会发现他们会发挥最大的潜力并在工作中创造奇迹。实际上，我保证如果你信任你所领导的人，那他们一定会尽最大努力，发挥出潜力。

那些被你领导的人在工作之余过的是积极、乐观的生活。他们中的有些人也领导着自己的小团体，如：青年俱乐部、足球队、业余戏剧演出队、侦察部队等等。他们中的有些人在业余生活中所取得的成就就会使你大为震惊，而在工作他们却很平静，因为他们极擅于将业余生活和工作分开。

当你适度放权时你才会真正开始信任你所领导的人，你会发现他们很活跃并超过你的最高预期。当然，一开始时他们可能并不信任你，他们希望你随时随地都能指导并管理他们。最终，他们才会意识到你的用意并且觉察到你给他们施加的工作压力。你越信任他们，他们承担的工作就越多；他们从事的工作越多，他们获得的成就就越大；他们获得的成就越大，对你来说实现的价值就越大。任何一位领导都应该学会授权，其实你一无所失，得到的反而更多。