第1章
领导的故事

热情能激发活力，也能使人不畏艰辛。果敢和坚韧同样是我们必备的品质。

查尔斯·汉迪

关于领导能力，两个红箭飞行队队长的故事能给予我们什么启迪呢？首先，它们与我这些年来听到的其他故事并无两样。除了驾驶高速喷气式飞机外，你还能从中知道些什么呢？

史蒂夫不仅热衷于飞行，而且飞行技艺精湛。我第一次见到他是在1992年，当时他正指挥两架飞机进行同步飞行表演。他的故事告诉我们，他的每次经历如何使他更了解自己及周围的人。当他担任红箭飞行队队长时，他必须深入了解自己，靠他自身的能力来处理他所面临的各种工作问题，同时塑造出一个具有世界级水平的队伍。史蒂夫一直具备这种潜能，但他要靠自己去挖掘。

当红箭飞行队迁移到他们在皇家空军Cranwell基地的临时驻地时，他们非常失望，因为这里不像皇家空军Scampton基地

需要全本请访问 www.ertongbook.com

那样给人以家的感觉。但他们在墙上贴满了相片和纪念物，把Cranwell营造成一个临时的家。他们所使用的飞机都已经有20多年的历史，需要悉心养护，但他们还是凭着这种装备成为了世界上最优秀的特技飞行队伍。

与史蒂夫一样，安迪也曾经是一个超一流飞行员。通过不断了解和发掘自己，安迪显示出他的领导天赋，成为红箭飞行队有史以来最杰出的领导之一。

成为红箭飞行队队长使他们二人能以前所未有的方式来施展他们所具有的领导才能。不幸的是，在整个军队中有一种倾向，人们都想成为报酬丰厚的经理而不想当领导，也正是由于相同的原因，现在大多数企业缺乏领导观念。

军队所遭遇的许多问题和挫折在其他领域也同样存在，如同企业和机关一样，军队也面临着重大变革。过去，战争使我们有一套明确的规则，对面临的威胁也有清醒的认识。但现在出现了许多新问题，军队中的人们必须改变思维方式，人们必须冲破原有的思维模式，不再墨守成规。今天，他们禁不住要问：“将来可能会怎样呢？”他们必须提出大胆和新颖的方案，所有的组织都面临着同样的挑战。

这两个人的故事使你得到了什么启示或引起你的共鸣了

吗？请再读一遍这两个故事。这一次当你读到有同感的地方时，请拿笔做下标记吧。

每个人都有故事

这两个发掘领导才能的故事不尽相同。一个是通过学校的体育运动使得领导才能得以发挥；而在另一个故事中，主人公在他年轻时根本就没想过要当领导，成为领导是一个基于不断学习的个人发展过程。然而，学习并不仅仅是个接受培训的过程，还是一个从生活经历中不断学习的过程。从生活经历中学习就需要我们对自身深入思考，这就是说，我们要深刻认识自我并清楚自己要成为什么样的人。一旦认清了这一点，我们就会在工作中的人际关系处理和行动上将其表现出来。

领导才能是一种个人天赋，它因人而异。每个人都有某些领导才能，但问题是大多数人都没有意识到，而且未能施展出自己的领导才华。在今天的各种组织中，对领导能力的识别主要是看人们做什么，而不是看他们是什么样的人。正是因为这点，大多数关于领导艺术的书只研究公司总裁，寻找他们的相似之处和共同点。事实上，在任何群体中你都能发现领导才能的共同表现——领导才能并非为某些公司首脑所独有。

更糟糕的是，这些共同点随后就被应用于课堂授课之中，同时形成了这样一种观念：如果这就是领导们所做的事，那么照这样做也会成为领导，但是，人是不能被塑造成同一类型的。每个人都会以独特的方式来表现领导才能。安迪和史蒂夫都以领导作为学习指导的楷模，但他们还是以各自独特的方式表现出了自己的领导才能。

在安迪还是红箭飞行队队员时，一次飞行事故造成了一名成员丧生，经过反思，他暗下决心，自己将来成为队长时，务必保证不发生事故。所以他的变革之一就是进行飞行测试，以保证飞行员的能力最起码应能达标。现在这个测试还在继续使用，已经成为红箭飞行队队员所必须通过的程序中的一部分。表演前，他通常要独自沉思 5分钟。

换句话说，安迪以自己独特的方式表现出了领导才能，虽然每个队长水平各异，但他们都是这样做的。安迪和史蒂夫都是优秀的领导者，他们都不断反思自己生活或工作中遇到的各种事件，也都认识到做领导就要不断学习。最后，两个人都认识到彼此的不同，各有各的优缺点。这正是因为做领导就如同做人。

史蒂夫和安迪的经历使他们走过了一个艰难的学习和探索

历程：一个探寻自己领导才能的历程。这是每个人都能做的。正如每个人都具有领导的天分，做领导也是做人的一部分。

但是当今的普遍看法是，当领导就是挑选出人来“负责”某项工作，这就会纵容其他人放任自流和不负责任。这种表现萌芽于学生时代并延续到整个职业生涯。安东尼·德梅拉所写的一个故事就说明了类似的现象：[1]

> 一个人捡到只鹰蛋，把他放到鸡窝里。这只鹰与小鸡一起孵化出来，并跟他们一起长大。
>
> 这只鹰始终像鸡那样生活， 也认为自己就是鸡。他用爪子刨土找虫吃，咯咯叫， 有时还扇动翅膀飞几步。
>
> 很多年后这只鹰老了，有一天，他看到一只巨大雄伟的鸟在晴空中翱翔。在狂风中，他威武而优雅地滑翔着，偶尔还击打一下那金色的翅膀。
>
> 老鹰充满敬畏地仰视着，问道：“这是谁啊？”
>
> “那是鹰——百鸟之王。”旁边的鸡告诉它：“它属于天空，而我们只能在地上——因为我们是鸡。”这只鹰始终过着鸡的生活，因为他认为他本该如此。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在你的内心深处你是否觉得你可以向高处飞翔？你是否知道别人也觉得自己应当有所作为却无从施展才华呢？这个故事所说的现象在社会生活中随处可见。我们必须正视这一点，并承认在许多组织中都存在此类问题。

束缚鹰的翅膀

今天的英国，我们每天都能看到数百万人乘着不堪重负的公交车去上班，或开车时在路上塞车。每个星期工作中都会发生新的争执——要么是工作时间太长、压力大、有干扰，要么是士气低落。戴安尼·法塞尔在《工作到死》（*Working Ourselves to Death*）中写到："无论我走到哪里，我都看到工作、忙碌、赶路、操心和救援在扼杀着人们的生命。"[2]而《财富》杂志上的一篇关于耐力的文章则说道："智慧是有用的，但现在耐力似乎更加重要。裁员迫使留下来的人更长时间地工作，经济全球化已经把总裁的旅行路线延伸到中国、印度尼西亚和马来西亚。他们的身心都要适应遥远地方的新时间、新气候以及新的环境。"[3]

为什么工作会给那么多人带来如此多的焦虑呢？它会使我们生活得更好还是怎样呢？

组织结构

对于许多组织来说，现在的组织结构存在一些问题。我们再也不能把组织看成方框和分界线式的结构。美国诗人A.R. 阿蒙斯写到：[4]

不要早早划定
预想的界限
把生命套入正方形、三角形
或盒状的框中
削去生命的枝叶
终于枯萎沦灭
让生命
自由地
向四周散发光彩！

组织是由人组成的活系统，人一旦受到约束，就会消沉。在这种环境下，他们不能发现和表现出自己的领导才能，让我们抛弃人力“资源”、“人头数”、“人力”这些称谓，开创一个能开发每个人独特天才和能力的组织结构。越来越多小规模的新公司正致力于此，但这还不够，必须采取根本的措施来改造

组织结构，从而充分发挥人们的领导才能。

文化

组织机构的文化很难改变，它的存在就像雾一样让人难以触摸到。文化往往根深蒂固，强烈影响着一个团体的运作模式和个人日常行事的方式。组织文化决定行为准则，而恰恰在这些规则和信条上的变革是最为艰难的。

文化通常存在于三个层面：第一个层面是每日常规、习惯和重复的程序，人们有时由于烂熟于心而对这些毫无知觉；第二个层面包括规章、管理体系、预算、评估体系和培训项目等无时无刻不在影响着人们的因素；文化的第三个层面涉及到理念方面的内容，诸如创造力、风险驾驭力、远见、探索与创意和革新意识。大多数的变革只触及到其中一个方面，所以往往收效甚微。

价 值 观

对于组织中的许多个人来讲，和他们相关的是价值观的问题—— 同样根深蒂固并强烈影响个人间相互协作完成日常工作的方式。这些长期以来形成的价值观决定了个人的行为准则，

也因此最难改变。企业试图通过规定一套价值观来改变个人，然后告诉大家它已是企业的一部分，这当然没什么效果，因为大家没有参与制定这些价值标准，即使大家并无异议，也不会真正接受并吸收它。

改 变

人力资源工作人员在致力于改变这三个层面的文化。作家阿兰·布里斯汀讲述了一个有趣的故事：有三个人事专员自问他们是不是太天真了？[5] 三人一致同意的信条包括个人发展、集体解决问题、授权、团体独立运作、伙伴关系、以客户为中心及培训等问题。三人还探讨了他们的价值观，包括诚实、信任和沟通。尽管企业组织都坚信要尊重人才、容许犯错和倡导公平竞争，三人还是深深震惊于企业员工遭到的不良待遇和公平竞争的模糊含义，以及犯了错误后如何得不到原谅。他们探讨的结论如下：

> 我认为价值观的改变是不够的，或许他们有悖现实。现实是我们在做生意，我们根本不关心成员，我们告诉大家改变是好事，但其实往往喜忧参半。[6]

今天一定有许多从事人力资源工作的人有同样的感受，只是还没有真正面对这个问题。他们只是被指示“我们需要领导，去想法完善它”。

以我的经验而言，在组织中工作时间最长的人不一定最难改变，关键在于他在组织中的地位。经理较一般员工难改变，高级经理改变起来比项目经理难，董事长改变起来又比部门经理难。这可能是因为他们地位的增长就是他们行为的回报，所以行为和嘉奖紧密相连。这也许也是经理董事长们言行不一、让员工越来越不信任的原因。这里的问题就是上下级的思维模式，其规定“我是头，我的就是对的”，这就致使大部分员工的潜力得不到挖掘，特别是他们的领导潜能。

言 与 行

这种现象不仅发生在英国，据欧洲提高生活和工作质量联合会[7]的一次调查显示，有10个欧盟国家都存在同样的问题。来自制造业、服务业和公共事务部门的近6 000名经理接受了调研，结果只有2%的被访问组织拥有在彼此信任的环境中工作的高素质的员工。同时报告又指出，造成这种现象的根本原因是管理层言行之间的巨大差异。

换句话说就是言行不一，其结果自然是毫无效果，还使员工疑惑、迷惘、信任降低，并造成更沉重的工作负担，这一切给员工带来更大压力。已有大量科学实验证明，人的心理和生理状况密不可分。如果我们觉得可以在一定程度上主宰生活，身心就会保持健康；如果觉得缺乏控制力、没有安全感、害怕失败或信心不强，就会影响我们的免疫和心血管系统。我们都知道裁员就是罪魁祸首之一，但它不是目前惟一的因素。

压力

多年来，我们读过许多文章讲压力如何给公有和私有组织机构造成损失。这些组织还未意识到造成工作压力的一个普遍存在的重要因素——管理。如今压力已不再是个人问题，而是组织问题。在压力之下，人们无法发挥潜能，包括领导天赋。

沃里克（华威）大学[8]的学者在针对工作压力的一次广泛的研究中，调查了16个欧洲国家的7 500名工人。调查显示英国工人是工作压力最大的群体之一，其他还包括前东德、希腊和意大利。调查结果令人痛心，1/5工人觉得工作中无法体现个人价值，近1/3已失去了自信心，大家的孤独感越来越强烈。工作压力会影响工作表现，影响工作热情和动力，还会影响领导潜

需要全本请访问 www.ertongbook.com

能的发挥、与同事客户的沟通以及解决问题和制定决策的能力。

超时工作

在私有企业中，超时工作是造成工作压力的另一个原因。从长途卡车司机到运营几百万英镑的广告商，超时工作的习惯和它对生活的间接影响使每个社会阶层和大多数工人深受其害。超时工作的习惯很难改变，还造成人们“玩弄把戏”，下班时把衣服留在座椅上或把公文包敞着，好让别人以为他们还没走。这究竟是怎么回事呢？工作超时的人会得到升职的奖励，别人因此效仿。有报告[9]显示，美国的超时工作问题较其他工业国家严重，甚至超过以高强度工作为文化的日本、韩国、香港和新加坡。

早在20世纪60年代，加里福尼亚[10]的研究者就发现，在45岁以下人群中，每周工作48小时的人死于心脏病的比率比工作小于40小时的人高一倍。据《上班家长》[11]报道，英国员工平均每周工作43.1小时，1/4员工超过60小时。有关法律已修改，要求降低工时，但还是有人钻空子，致使英国工时远远高于其他欧洲国家。工作超时已被认为是英国火车司机闯红灯引起交通事故的原因之一。

从事超时工作研究的凯利·古柏教授指出：“重要之处不在

工作时间，而是工作质量。英国已形成了一种文化，像美国人一样把工作放在首位，其次才是家庭。”[12]

1998年《今日管理》和世界聋人联合会（WFD）[13]调查了近6 000名经理，结果发现53%的男士和48%的女士每周工作41～50小时，另有28%的男士和18%的女士每周工作超过51小时。虽然超过78%的经理们每周工作多于40小时，但这个数字还是比去年降低了。如今越来越多人表示，如果有更多的时间可以和家人亲朋一起度过，他们宁可不要升职或加薪。

那些被迫超时工作的人承认超时的工作严重危害了他们的健康、精神、工作效率和与伴侣孩子之间的关系。共有72%的人认为超时工作的文化影响了他们与伴侣之间的关系，有73%认为他们与孩子的关系受到了影响。所以个人的价值观在改变，但那些因超时工作得到嘉许的领导却鼓励这种文化。

45%的高级经理和董事长完全可以接受超时工作，超过1/3的中层和下级经理则出于职责驱使，而22%认为不可接受但又别无选择。

工作满意度

《今日管理》还报道了董事长和经理在其他方面的明显差别，

包括对工作的满意程度。总裁、首席执行官和董事长有较高的工作安全感，对自己与下级的沟通、职业发展前景和别人对其工作的肯定相对满意；而高级经理层中只有18%有工作安全感，中层经理中有11%，而到下级经理中只剩8%。谈到沟通问题，19%的高级经理和6%的中层经理表示满意；而下级经理满意的只有惊人的8%，这意味着他们总感觉被蒙在鼓里，对事情一无所知。

谈到对工作的肯定，只有4%的中层经理认为他们的表现得到了肯定，8%对薪水表示满意。对于职业发展只有不足5%的中层经理感到满意，且这个数字每年都在下降。

就目前的组织机构调整而言，一半多一些的人认为有助于盈利，但更多人认为它降低了士气和信任度，还使他们丧失了一些重要的技能和经验。报告最后让经理给董事长的工作提出建议，提得最多的两条是：“多多参与，加强磋商”和“加大人力投入和嘉奖”。总之，他们需要行动而非空谈，这也正是他们缺乏的。

这会如何影响领导才能呢？感觉没有控制力、士气低下和对工作不满意都会压制领导才能的发挥，再加上经理们又不赞成任何创新也不敢于冒险。

成功的代价

继这次研究之后，《今日管理》1999年又发表了一篇文章题为《成功的代价》（*Price of Success*）[14]。文中指出，有近一半英国员工想要辞职，因为工作压力很大，而且自身价值得不到肯定。在1 666名被访经理中，37%因为工作得不到肯定而要在一年内辞职，35%因为工作影响了生活质量，另有22%是由于工作压力。更惊人的是，研究发现1/4女士和1/5男士用酒精舒缓压力。

这些足以证明，如果把领导定位在上下级体制的顶端，即使上下级差距不大，组织中的其他成员也会感到无法行使权力且自身价值得不到体现。组织中大多数人无法发挥领导才能，光是培训不能起到关键作用。

积极行动

一些组织正在采取积极行动。当普华（现普华永道国际会计公司）管理者意识到人才流失（特别是女性）时就主动求变。他们并没有把女员工作为改革目标，而是通过建立叫做“弹性系统”的灵活选择体系给个人更大的权利。员工可以拿到一个选择菜单，上面包括休闲俱乐部会员卡、额外假期、子女看护

凭证以及医疗和意外保险。员工可以根据个人需求和喜好来“挑选”。现在，员工的忠诚度已提高，由于解决了照顾子女的问题，女性都愿意留下来了。尽管子女问题被认为是女性们的问题，但它实际上是家庭甚至人类的问题。

一家著名跨国食品公司的英国办事处同样也有女性人才流失的问题。但他们的策略是教女性更加自信，让她们更像男人。这种文化是“男性化的”，领导层还因此得到了嘉奖。但据一名行政人员说：“我们有很多不错的培训，但其目的却是遏制个性，把你塑造成企业的模式。”

两家公司做法的主要区别是第一家考虑了员工的情感和动力。凯文·汤姆逊指出：“我们需要管理知识，但组织必须调动大家的情感和信念，这样才能促使人们有建设性地运用管理知识。只有在这种情况下，企业才会焕发生命，以精神资源创造物质财富。”[15] 人们一旦发挥了潜能，包括领导天赋，企业员工、客户和公司都会受益匪浅。

最糟糕的例子

近段时期最恶劣的要算滥用特权。英国职工大会调查[16]了一些恃强凌弱的事件，包括毫无理由的谩骂喊叫和蓄意侮辱。

有个经理一旦认为某人工作不够努力，就强迫他们戴上圆锥帽在墙角罚站。你可能觉得很好笑，但站在被罚人的角度感受一下，你就不觉得可笑了吧？

英国职工大会报告的分析显示，许多恐吓他人的中级经理在年轻时有过同样的遭遇。有观点认为，许多在撒切尔时代激烈争锋的风气下成长的低级职员现在在领导岗位上麻烦多多。领导一旦建立在权力和地位之上，就会有人滥用权力。人们只好找到其他工作调走，而找工作又不容易，时间一长，问题就很难处理。具有讽刺意味的是，滥用权力者自信心不足的问题总也解决不了。

以一位移动通信公司董事长为例。他经常大发雷霆，还恐吓经理，强迫他们参加每月经理会议，也不管他们是否加班，有没有休息或是交通费用不能报销。他甚至强制员工参加周年舞会，任何缺席都会遭到解雇。

每天他都要因为销售额对区域经理大喊大叫。其中一个地区经理就会如法炮制，向分区经理发泄，于是公司频繁换人甚至多次被控不合理解雇也就不奇怪了。由于公司在盈利，所以认为不必尊重人，不管他是员工还是客户。现在，迫于竞争压力，该董事长正要卖了公司，发笔横财，然后溜之大吉。那个

需要全本请访问 www.ertongbook.com