

<<领导者准则>>

图书基本信息

书名：<<领导者准则>>

13位ISBN编号：9787500652953

10位ISBN编号：750065295X

出版时间：2003-09

出版时间：中国青年出版社

作者：史蒂芬.柯维

页数：348

字数：265000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

## 前言

以原则为核心的方法在我组织的研讨会上，我经常邀请与会人员描述他们最棘手的问题。这些问题往往无法经由简单方法解决，比如：面对重重危机和压力之中，如何平衡生活和工作的关系？

怎样以豁达的心态去看待他人的成功？

如何做到可控的授权？

怎样在员工存在对立情绪的时候将全面质量管理原则和不断改进原则内化。

也许在你面对生活和工作的挑战时，你曾经问过自己这些问题。

本书将帮助你更好的领悟有效领导的基本原则。

“授人以鱼，不如授之以渔，授人以鱼只救一时之急，授人以渔则可解一生之需。

”当你领悟了这些基本原则，你就有能力自己解决这类难题，否则就只能靠碰运气和或摸着石头过河的方法来面对这些生活和工作中的难题。

我所写的《高效能人士的七个习惯》出版以来，我曾经和很多尝试改变自己生活和工作状态的优秀人士共过事。

可是由于缺乏合理有效的方法，许多人尝试改善人际关系和追逐希望的梦想都没有成功。

这些导致失败的方法正好与高效能人士的七个习惯相反，我那位担任硕士研究生导师的哥哥约

翰·柯维将此称为“无效能人士的七个习惯”：·消极被动：抱怨一切·盲目工作·只关心琐事·患得患失·依赖他人·赢不了就妥协。

·惧怕变化，拖延改善。

高效能人士在成长过程中（maturity continuum）往往会比普通人更快取得成功，而低效能人士

在“反成长”的过程中通常也比普通人更块品尝到失败的滋味。

也就是说，高效能人士的成长过程是依照“成熟模式图”的轨迹，从“以来期”

到“独立期”再到“合作期”。

怎样才能改掉这些无效能的习惯并以新的习惯取而代之呢？

你我如何才能摆脱过去的羁绊，在个人生活和工作中，重新塑造自我。

这就是本书的宗旨所在。

我在前三部分将讨论如何将有效的原则运用于高效能领导者个人和人际关系，后面四个部分则讨论这些原则在管理和组织上的运用。

看待问题的角度首先我们先探讨一些在我们的个人生活和工作中都会面对的问题，之后我会给出一些以原则为核心的建议。

·有些人用高尚的目的做为暴力手段的借口。

他们说“公事公办”，有时“道德”和“原则”必须为了利润而牺牲

。

他们认为个人生活质量与工作质量无关。

他们还认为由于组织内部的政治和社会环境以及外界破碎的市场，即使滥用人际关系也会能达到目标

。

·有位职业橄榄球队的主教练告诉我，有些球员不愿在赛季之外付出努力。

他说：“球员们来到训练营地，一个个动作走样，他们竟然以为这样可以骗得过我和自然法则，认为随便组个队，就能在比赛中发挥出色”·每当我在研讨会上提出这个问题--“绝大多数员工的能力、创造力、天赋、进取精神和机智远远超过现在工作之所需，有多少人同意这个观点？”

”近99%的人同意这个说法。

换言之，我们都承认，我们拥有的最伟大的资源被浪费掉了，低劣的人力资源管理对我们的基础造成了破坏。

·我们心目中的英雄通常就是有钱人，当这样的英雄如演员、艺人、运动员或其他专业人士暗示我们可以随心所欲的按照自己的方式生活，我们就会盲从；如果社会规范又肯定他们的所作所为时

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

，我们对此就更深信不疑。

·有些父母并未对为子女付出心血，有时在公众面前装装样子，但私下里却又吼又叫又摔门。他们居然还会惊讶于自己的小孩靠吸毒、酗酒、乱搞性关系来填补生活的空虚。

·我问一位公司高层，是否可以动员全部员工用六个月的时间写一份企业宗旨报告，他说：“你了解我们，这点事一个周末就能搞定。”

·有许多人都试图在周末完成某些事情，比如在周末重建婚姻关系，与子女重建已疏离的关系，或改变企业文化。

但罗马不是一夜建成的。

·许多父母在面对青春期子女时很主观片面，因为在情绪上他们也很在意子女是否接纳他们，于是双方就形成一种共谋关系，即彼此利用对方的弱点证实自己的观点，并为自己的无能为力辩护。

·在管理上，每件事都被量化。

因此7月份属于执行人员，12月份就属于管理者。

每年年底，数字都会被修饰。

这些原本应该是准确和客观的数字，已经红所周知的被建立在主观的假设之上。

·对于只会以“老生常谈”的逗笑故事刺激听众的讲演者，大多数人都会嗤之以鼻。

。他们要听的是实质性的内容。

他们需要的不只是镇痛剂或邦迪，他们希望的是能从根本上解决他们的问题以及获得长远的效果。

·在一次培训课上，我从一群资深主管谈话中了解到，他们并不情愿来上课，是老总强迫他们这里呆坐四天，聆听一堆抽象的理论的。

这些人正是家长式依赖文化的一部分，将培训当成支出，而不是一种投资；他们的公司仍缺乏人本的理念。

·在学校里，我们要求学生回答我们讲授的内容，并以教材为标准测验学生。

学生们则研究这些规则，参加晚会和拖延功课，然后用集中复习的方式取得毕业证。

他们认为生活的其他事都可以同样地走捷径。

一些无效能的习惯来自于整个社会浮躁的氛围，在学校中，很多人依靠这种突击式的方式成功的通过测试。

但如果这是哎一个农场里呢？

试想你能不能两周不给奶牛挤奶，之后疯狂的“补课”？

你能想象春天不播种，夏天不耕耘灌溉而仅仅依靠秋天异常努力地劳作取得好收成吗？

在农业上我们会嘲笑这种做法，但在学术领域，我们却经常放弃良好的教育，只是为了得到工作职位所要求的学位和学分。

享用一生跟我合作过的一家大型餐厅组织希望使他们的管理方式符合“授人以鱼，供人一食之需；授人以渔，供人终身之食。”

的思想。

这家公司拥有几百家分店，每一家都有自己的经理。

这些经理似乎在经营规模庞大的餐厅和招聘大批职员方面拥有全部权力和责任，但其实只是分区经理的助手而已。

涉及招聘及其他经营活动的几乎一切重大决策都由高他们一级的分区经理做出。

每次遇到问题，他们都得跑到分区经理那里去要“鱼”。

由于分区经理只主管几家餐厅，而他们本身也要接受地区经理的监督管理，因此他们疲于解决问题，或者说陷入危机管理模式。

这种运作方式在大多数人心目中勾画出一条独一无二的仕途。

一开始在最底层，最终熬到餐厅经理，然后一步一步得到提升。

一般来说，一个人在组织中的地位越高，出差的时候就越多。

而经理人员出差的时候越多，它所带来的婚姻和家庭问题也就越多。

当他们爬上事业巅峰时，就会意识到自己上错了船。

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

他们做的不是自己喜欢做的事情，过的不是自己想过的生活。

但这就是成功的代价。

此外，各餐厅的管理依据往往是公司的规章制度而非顾客的需要和愿望，因为经理们没有权限也没有积极性去开发和运用自己的判断、智谋和创意来解决或预防问题。

虽然几乎每一次的经营管理会议都在讨论“客户关系”，但事实上整个体系都是以方法为导向，而不是以结果或消费者为导向。

经理们一心考虑的是公司政治，以至于许多决策都是按照政治或社会标准做出的。

引人注目的是，尽管如此，同竞争对手相比，这家公司的经营状况还算不错，然而公司上下都明白，他们肯定还能做得更好。

在跟他们一起对这个问题进行了一番探讨之后，我们达成共识，认为应当把经营活动下放，把决策的权力和责任交给尽可能低的基层，同时加强餐厅经理的职责。

我们还认识到，要使下放措施切实可行并产生利润，就必须开展更多的管理培训和培养。

这个变化过程步履维艰，一直持续了若干年。

各个经理的重要性再次得到肯定，这不仅表现为公司会议和文件中的高度评价，也表现为公司增强了规划、培训和职业咨询方面的投入。

此外，补偿制度进行了调整，对手下员工进行培训的经理可以得到奖励。

不久大家便发现，真正的经营活动下放需要各个级别的经理人员具备新的技能。

由于取消了各个级别的部门经济管理和管理费用，分区经理开始监督管理大约二十家餐厅而不是五六家，因此他们根本不可能再参与日常经营决策。

现在，餐厅经理负责决策，他们需要接受培训、学会决策和承担起餐厅经营管理的全部责任。

这一权力下放措施的附带效应是缔造了一条双轨仕途：一个是传统的晋升，另一个是让餐厅经理在小圈子内获得地位和认可并从经济上鼓励他们把餐厅经营得更好、培养餐厅内部员工接管公司的其他餐厅。

顺便提一句，第二个方案对餐厅经理的吸引力减少了公司员工出现婚姻和家庭问题的数目。

在公司上层，高级管理人员不再指示、控制、动员、评估--这些是他们以前一直疲于应付的事务。

他们的精力转向培训和培养、咨询和指导。

从本质上讲，他们开始训练经理人员“钓鱼”而不再每天给他们一条“鱼”。

这就使他们能够脱开身，更多地着眼于规划、组织和培养人才--这些职责在危机管理法的日子被忽视了。

权力下放的最大益处大概是，它除掉了一批在授权、沟通和培养人才方面能力不济而只追求仕途和报酬的高层人物。

当这些人被调离时，许多人对这种举措的影响深感担忧。

让一些人感到惊讶的是，这件事不仅进行得十分顺利，而且营造了奋发向上、激情满怀的氛围。

不到三天，公司便基本上重新组织起来，不久，所有人都看到了领导班子的质量与素养。

人们受命承担起更多的责任，在如何运用正确的原则方面接受了培训，在工作中人人平等。

然而，从个人的角度来说，这一转变不容易，也不简单。

它会让人经历内心的苦苦挣扎，需要进行人员调整，给各个级别的人都带来一定痛苦。

但所有人都知道，从长远来看，无论对个人还是对组织，这样做都是上策。

同时，最高管理层坚定不移地支持这一策略，因此，它奏效了。

事实上，随着对公司前景的展望传遍--几乎完全靠的是潜移默化--整个组织，公司内部形成了一股强烈的使命感。

随着人们之间不断传递的各种新的信息证实上述展望，公司的文化逐渐改变。

这种意义深远的结果是按正确原则进行管理和领导自然而然带来的。

## <<领导者准则>>

### 内容概要

如何以原则为核心，思考、沟通、管理下属和解决问题？

如何做到可控的授权？

面对重重危机和压力，如何平衡工作和生活的关系？

怎样在员工存在对立情绪的时候，将全面质量管理原则和不断改进原则内化并贯彻到底？

怎样在压力之下释放自我及他人的创造力、才能和能量？

怎样以豁达的心态去看待他人的成功？

全书详细剖析了人们在管理和生活上常有的盲点——忘记了最本质最核心的问题是什么；在解决问题的时候，忽略最根本的关键因素而关注于那些最突出的部分；即使找对了问题的关键因素，也会因为忽略了自己的原则而采用错误的方法。

以“原则领导”为核心，从领导者个人管理、权力结构及演变的分析、领导者领导素质养成、打造高效组织及领导者人际关系经营和公共关系处理等几个方面，全面地阐述柯维领导学的实质和精髓，提供建立以原则为核心的领导力模式的方法和行动技巧，打造杰出领导者和优秀组织！

商界最经典、最著名的培训教材

政府机构和企业、军队必备培训课程

史蒂芬·柯维“管理学经典三部曲”之一，另两部是《高效能人士的七个习惯》和《要事第一》

。

打开领导之门的钥匙，拥有领导力智慧的秘诀

对高效能而言，领导准则越清晰，个人和组织越有效。

领导者唯一重要而正确的事情就是建立以原则为核心的独特领导模式，达成效果。

## <<领导者准则>>

### 作者简介

史蒂芬·柯维，柯维博士被美国《时代周刊》誉为“思想巨匠”“人类潜能的导师”，并入选影响美国历史进程的25位人物之一。

他是一位赢得国际声望的领导才能权威和导师，也是柯维领导才能中心的创始人。

他是世界500强企业众望所归的新智慧学家，是美国家喻户晓的启蒙家。

他是哈佛毕业的工商管理硕士，在杨百翰大学获得博士学位，并在杨百翰大学任商业管理和组织行为学教授长达20年。

## <<领导者准则>>

### 书籍目录

- 前言 以原则为核心的方法
- 第一部分 个人和人际功能
- 第一章 原则性领导人的八项特质
- 第二章 重温七大习惯
- 第三章 三大决心
- 第四章 高尚的人格
- 第五章 告别过去
- 第六章 创世六日
- 第七章 七大罪
- 第八章 道德罗盘
- 第九章 原则型权利
- 第十章 扫除沟通障碍
- 第十一章 30种施加影响的方法
- 第十二章 丰富婚姻和家庭关系的八种方法
- 第十三章 使你的孩子成为冠军
- 第二部分 管理和组织发展
- 第十四章 丰富管理者
- 第十五章 七个长期问题
- 第十六章 改变你的管理模式
- 第十七章 PGL模式的优秀
- 第十八章 委派责任的六个条件
- 第十九章 满足企盼
- 第二十章 组织管理与自我监督
- 第二十一章 邀请别人参加讨论问题
- 第二十二章 利用利益关联人员信息系统
- 第二十三章 人尽其才
- 第二十四章 左脑管理, 右脑领导
- 第二十五章 全面品质的原则
- 第二十六章 全面品质领导
- 第二十七章 七个习惯和戴明的14个要点
- 第二十八章 变沼泽为绿洲
- 第二十九章 公司宪法
- 第三十章 通用使命宣言
- 第三十一章 以原则为核心的学习环境
- 后记 临溪而渔
- 个人说明

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

## 章节摘录

第一部分 个人效能和人际效能我一直主张自然的、循序渐进的个人发展方式。

我认为，无论是减肥还是高级技能培训，任何产品或计划，如果宣称具有“速成、简便、免费”的特点，就很可能不是以正确的原则为基础的。

但是几乎所有的广告都使用这类词汇，为的是引诱我们购买。

难怪我们之中许多人也热衷于各种浮躁的个人发展方案。

在这一部分中，我想说明真正的人格和技能成长过程实际上和自然法则有着密切的关系。

认识到这一点，我们就有力量打破陈规、克服旧习惯和改变固有的模式，使自己变得高尚并提高人际交往效率。

显然，我们并非不食人间烟火。

我们出生在家庭之中并在社会中长大；我们上学以及成为各类组织的成员。

一旦开始工作，我们就会发现，我们所做的工作要求我们经常地和有效地与他人沟通。

如果我们没有学会有效的处理人际关系的原则，我们的成长就会迟缓或陷于停顿。

因此在这一章里，我还要讨论建立和维护信任所需要的态度、技巧和策略。

实际上，我们一旦变得相对独立，我们面临的挑战就是如何与他人建立互相依存的关系。

为了做到这一点，我们在努力主动和有效地工作时，一定要运用换位思考和协作增效的方法。

走出困境历史那些上最有意义的突破，都是通过打破旧的思维方式、旧的范例或旧的模式而得来的。

以原则为核心领导方法就是一种突破性思维，目的是帮助人们走出现代生活中的典型困境：·

面对压力和危机，怎样才能在工作与家庭、自我实现与职业追求之间保持一种智慧的能动的平衡？

·如何化繁为简？

·如何在突发情况导致计划失效时正确应对？

·如何用理性的看待人性弱点？

·如何用尊重和发现的眼光看待他人，并从他们身上学到对我们有用的东西。

·如何在避免失控的条件下，根据个人能力和自信程度进行授权。

·如何才能鼓励变革的同时避免损失。

·在一个互相尊重的多元化的团队中，如何才能发挥自己的作用。

·想要保持学习和成长，应该从何处下手。

在你阅读这一部分时，你将了解到什么是有效的自我领导原则，以及这些原则如何帮助你依靠自己解决这类棘手的问题。

四项原则和四个层次以原则为核心的领导可以在四个层次上由内而外地实施。

（一）个人的层次（个人与自我的关系）；（二）人际的层次（个人与他人的关系及互动）；（三）

管理的层次（个人与他在同一任务中的责任）；（四）组织的层次（将有着共同目标的组织起来的人

群的需要--招募、培训以及发放酬劳，构建团队、处理冲突以及确定组织结构、战略和体系）。

这其中任何一个层次都是“必要不充分的”，即是说，这四个原则是不可分割的整体，缺一不可。

在这一部分我们首先讨论前两个原则：·在个人层次值得信任。

值得信任是建立在品格（个人魅力）和能力（专业技能）上的。

如果你认同一个人的品格但不相信他的能力，你是无法信任这个人的。

许多品格高尚人但欠缺足够能力逐渐地失去信任，因为他们缺乏能力的表现让自己在机构中“被抛弃”。

缺乏品格和能力会让我们不值得信任，而且我们也表现不出决策的智慧。

如果没有显著地专业化的能力增长，就谈不上值得信任和信任的问题。

·在人际层次上的信任。

值得信任是信任的基础。

信任是两人之间的情感银行账户，可以使他们订立一种双赢的执行协定。

如果两人以值得信任为基础互相信任，他们就可以享受无障碍的沟通、换位思考式的交流、协作以及

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

建设性的互相依存。

如果一个人能力有所欠缺，是可以通过培训的方式改善，但如果一个人的人格有瑕疵，他就需要增加内在的安全感、强化个人能力和重建信任关系。

信任是建立联系的基础，也是商业、工业、教育和官场的基础。

第十八章 授权的六个条件在工作的每个方面，我们都要根据现实的最终本质作假设。

如果最基本的假设或前提是错误的，结论就会是错的，即便推理过程是正确的。

正确的决定只能来自基于正确前提的严密推理。

人们往往忘记这个简单，几乎是不言而喻的道理。

所谓的客观知识的整个领域可能都建立在主观假设上。

在我们各自的领域，通过研究和阅读文献，尽可能地质疑和证明我们这个领域的知识的假设基础是一种非常聪明的做法。

比方说，心理学建立在一些对人性的假设上。

不管企业领导者是不是意识到了，他们都在某种意义上进行着心理学家的的工作，因此，他们想激励部下的愿望建立在他们对人性的假设上。

李·亚科卡在他的自传中写到，在大学里，他除了学习了所有的工程学和商学课程，他还学习了四年的心理学和变态心理学。

“如果说我说这些课程是我大学期间学习的最有价值的课程，我不是在撒谎。

在州立医院精神病房里进行的一节课重点讨论的问题就是人的行为的根本因素：什么驱使着这个人？”

大部分身居高位的管理人员现在都意识到了以原则为核心的领导方式的正确。

但是，问题在于执行：一个高级管理人员怎样按照“整体”的假设做事？

组织怎样反映这种对人的更广泛的理解？

管理者能去除根深蒂固的独裁或爱心独裁管理方式吗？

他们怎样让人们开始摆脱多余的心理和组织“包袱”，并让人们自由灵活地，以同对人的看法相一致的方式思考和做事？

通用电器公司的口号“清瘦灵活”，能在许多情况下说明问题。

我绝忘不了我同家人进行的一次特殊的欧洲之旅。

在游玩了短短一段时间后，我们已经攒了太多东西，衣服、纪念品、旅行宣传册、礼物，因此我们因为行李太多感到烦恼。

我们决定在我们结束旅行之前，让一位比我们先返回的朋友带走三分之二的东西。

我们感到自由了，没负担了，能够干我们想干和感兴趣的事情了。

我们再也不用担心没有足够的地方放东西，没有足够的力气扛东西。

我的意思是管理人员可能需要摒弃他们对人性的某些错误假设，在他们完全利用他们的人力资源并体验有效性提高的好处之前，先简化组织。

就像李·亚科卡所说，我们在建立结构之前，也许需要研究动机。

利用建筑学中的一句话--“形式服从功能”--我们在发展我们的战略和系统之前，可能先要认识并明确我们的假设。

为了使人们发挥最大的能力，我们首先必须寻找组织需求和目标与个人需求、目标和能力重合的方面。

接着，我们要发挥援助的作用，建立有益的组织系统，让具有自主和自控能力的个人朝着完成协议条款的方向努力。

雇员会通过依照双赢协定进行自我评价的方式，定期地反思他们对责任履行的情况。

这里是委派责任的头四个条件：1：双赢协定2：自我监督3：有益的结构和体系4：责任感。

从根本上说，双赢协定是管理者同直接报告之间的一种心理协定。

它从五个方面体现了对期望的共同理解和责任感：第一，期望的结果；第二，指导方针；第三，资源；第四，责任感；第五，后果。

为了更好地建立并管理双赢协定，让我们逐一讨论这五个步骤。

·第一，明确期望的结果。

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

讨论你们期望的结果。

要明确数量和质量。

确定预算和时间表。

让人们保证实现这个结果，但要让我们自己决定最佳的方式和手段。

为实现你的目标确定目标日期或截止日期。

这些目标从根本上表现了组织战略、目标和工作设计与个人价值、目标、需求和能力的重合。

双赢的概念是管理者和雇员都明确期望目标，并保证能实现期望的结果。

·第二，提出一些指导方针。

彼此交流对实现期望结果至关重要的原则、政策和方法。

提到的方法越少越好，允许员工有最大限度的自由和灵活度。

组织政策和工作手册应该简化，主要集中在原则背后的政策和方法上。

然后，随着环境的改变，人们就不会一成不变--他们仍然能发挥作用，用他们自己的主动性和良好的判断，在公司的价值结构中做实现期望结果所需的事情。

指导方针还要说明禁止的事情，比如从前遇到的、对实现组织目标或保持组织价值观不利的错误方法。

许多以目标进行管理的计划慢慢偃旗息鼓，都是因为最初没有提到这些需要禁止的做法和失败方法。人们感到他们几乎没有任何限制，能够自由灵活地做实现公认结果所需的任何事，最后他们会犹豫不定，挑战组织神圣的誓言，成为破坏分子，感到压力很大，对实际实施的每件事感到越来越害怕。

员工的普遍态度变成了，“让我们忘记目标管理（MBO）”。

告诉我，你想让我们做什么。

“他们的期望破灭了，他们背后的伤痕太深，他们开始将工作单纯地看作一种经济利益，并开始在工作以外的地方寻求对他们其他需求的满足。

在明确禁令和神圣誓言的同时，还要明确一个人对不同责任的积极程度：这个人，是等你告诉他，他才会做；还是，当他遇到问题时，先自己研究，再提出建议；还是先研究，然后立即报告呢，还是，先研究，再例行报告呢？

这样，目标就被明确了，界限也划定了。

在一些责任领域，要求的积极程度就是等你告诉他怎么做，在其他一些领域，则需要人们表现地更加积极，其中包括，“利用你自己的良好判断力，做你认为对的事情；定期向我们汇报你的进度和成果。

·第三，认识可支配的资源。

认识雇员可支配的各种各样的经济、人力、技术和组织资源，帮助他们实现预期结果。

要提到结构式和系统化的协定和过程。

这些系统将包括信息、交流和培训。

你可能会将自己或其他人视为资源，说明这些人力资源可以怎么用。

你可能想要设立一些限制，或者简单地与员工分享你的经验，让员工自己决定，这样做最有利。

·第四，定义责任。

让人们预期结果承担责任，就使双赢协定更有效了。

如果没有责任感，人们就会忘了他们的职责，开始抱怨环境、其他人、或者自己糟糕的工作。

但是，如果人们参到工作标准设立的过程中，他们就对实现期望结果有一种非常深的责任感。

结果可以通过三种方式评估：评估、观察和辨别。

说明你会这样评价员工的工作。

还要说明进度报告提交的时间和方式，以及责任会议召开的时间和方式。

如果一个公司中彼此的信任度高，人们会比其他任何外部评估者或管理者对自己的要求更严格。

而且，如果信任度高，辨别往往比所谓的客观测量要精确。

因为人们心里对他们工作的了解远大于评估系统所能体现的。

·第五，确定后果。

在期望的结果实现或者没有实现的时候，达成对后果的分析。

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

积极的后果可能包括经济和心理奖励，比如，认可、赏识、进步、新任务、培训、弹性工作时间、放假、更广泛的责任、奖励或提升。

消极结果可能包括斥责、再培训、终止合同。

第二十四章 左脑管理，右脑领导在组织团体内部，人们通常都要扮演三种角色当中的一种：生产者、管理者、领导者。

每一种角色对组织的成功都是至关重要的。

譬如说，如果没有生产者，再绝妙的点子或再高明的决议都无法得到执行。

没有管理者，大家就会产生角色冲突和角色不明，无法各行其是，因为每个人都想成为一个生产者，能够独立地工作，几乎不受既有体制或程序的约束。

如果没有领导者，组织就没有远见和方向，大家就会认识不到自己的使命。

尽管每一种角色对组织都很重要，但是领导者的角色是最为重要的。

没有战略上的领导，人们虽然可能尽职尽责地攀登“成功之梯”，但是会在爬到最高处时发现，梯子本身架在一面不该架的墙壁上。

思考一下这些历史上的教训：&middot;汽车工业 几年前，尽管一些富有真知灼见的预言家进行了告诫，可是美国的汽车制造商仍然要坚持生产耗油量巨大的汽车。

他们的短见造成了汽车业众所周知的巨大损失，直到现在他们还在奋力摆脱它的影响。

&middot;钢铁工业 大钢铁制造商观念陈腐，他们的矿厂运营模式早已过时，可仍然不愿意改弦更张，而试图以此与外国公司和国内的小型公司竞争，而外国公司技术先进，国内的小型公司能够生产高质量的钢铁，造价却低廉得多。

&middot;半导体业 19世纪70年代中期，美国公司几乎占据了整个世界半导体市场。

在后来的几年里，由于经济衰退，他们削减了后备生产。

等到了1979年，美国供应商发现他们面对16 K内存的市场需求完全不知所措。

这时，日本已经杀入市场，并且在当年底占领了几乎一半的市场份额。

&middot;银行业 美国很多大银行都发现，第三世界国家的欠款使他们的收支严重失衡。

传统的看法把给发展中国家发放大额贷款看作金融业务的金钥匙。

可是银行管理者们没能发现，这些国家大都出现了社会动荡不已，失业率居高不下，通货膨胀迅速的状况，这使得回收贷款几乎变得不可能。

&middot;交通业 在铁路运输业内，管理者没能认识到，他们的根本任务应该是提供运输服务。

相反，他们把自己看作担当铁路建筑的人。

结果，正当他们花费大量精力修建更好的铁路之时，大部分生意都被管道，航空和公路运输抢走了。

&middot;会计业 一直以来，会计业管理者几乎只对金融和物质资源进行调查统计，却忽视了所有资源中最为重要的一种：人。

直到道路的终点，才发现最初选错了方向，这种情形在人们劳动工作的每一个领域，都可以发现数不胜数的实例。

彼德&middot;德鲁克教导说，很多组织在刚开始建立的几年之内都没有看清自己的使命和基本作用，关注的都是方法、效率、或者如何正确地行事，而不关心效能或者如何行正确之事。

人们似乎都喜欢把过去的成功总结成行事规则指导以后的行动，甚至在这些规则已经不再适用以后，还要花费精力来维护和执行这些规则。

实际上，传统的程序和实践早已作古！

管理和领导这就是领导为什么对于保证持续成功起着关键作用的原因。

领导就是指引方向，确保梯子架在该架的墙上，而管理是保证速度。

但是，若在选错方向时还要加速，那就是愚蠢的行为了。

领导的关键是要有眼光，保证认清使命，还要着手效能和成果的问题。

管理的工作就是建立结构和体制，以达成这样的成果。

它关注的是效率、成本-利润分析、后勤保障、方法、程序和政策。

领导瞩目的是纲目大事，管理关注的是具体要点。

领导力量的源泉是价值观和正确的原则。

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

管理对资源进行组织安排，以此为选定的目标服务，制订出具体要点。

当然，管理和领导并不是互相排斥的。

实际上，有人可能会说，领导是管理的最高层次。

领导本身可以分为两个部分：一部分着手的是长远打算和方向，以及价值和目标；另一部分着手的是激励大家朝着一致的长远打算和目标共同努力。

一些领导者有远见，但是却缺乏团队建设才能，还有些领导者会激励员工，建设团队，可是却目光短浅。

作为团队建设者，领导者会力图减少运转不良造成的冲突，同时还会承认，在一个组织成员互相取长补短的团队中，其力量在于大家的不同之处。

这样，他就不必试图克隆别人，或者把大家都变成自己那个样子。

只要人们有着同样的目标，他们扮演的角色是否相同就不重要了。

当团队成员以互敬互重的原则来看待对方时，不同点就派上了用场，就会被看作强项，而不是弱点。

领导者基本的任务是促进互敬互重，建立一个互相取长补短的团队，确保在这个团队当中，每个人的优点都能够得到发挥，每个人的缺点都不会产生影响。

管理者的根本任务是利用各种机制，使生产者的工作和任务增殖。

生产者就是要卷起袖子，采取一切必要的手段来解决问题，取得成果。

以这三种角色为标尺来研究人们的工作在多大程度上符合他们的个人风格或喜好，是一件极其有趣和有益的事。

例如，一些人从事的工作可能需要极少的生产，但是却需要大量的管理和少量的领导，然而，他们的个人风格或喜好却更适合作一个生产者，而不是管理者或领导者。

毋庸赘言，工作要求和个人喜好之间的不相称，是挫折的根源，会招致别人的批评。

如果某人对自己的工作岗位当中这三种角色孰轻孰重，与上司和同僚看法不同的话，他的问题就严重了。

&hellip;&hellip;

## &lt;&lt;领导者准则&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

如果我们期盼得到幸福和美好的未来，我们应该力求将柯维关于在工作场所创建更有意义的关系和和谐思想运用在工商业、家庭或其他方面。

我真正相信，他在《高效能人士的领导准则》一书中所强调的价值观是开拓一种全面品质环境的基础。

——沃尔玛公司创始人 萨姆·沃尔顿这个世界迫切需要在态度和价值观方面来一次模式改变。

史蒂芬·柯维给了我们一张蓝图，按照这张蓝图，可以创造一个更好的人际关系和商业、政治环境，并实现根本性的改变。

我们需要的是——行动！

——凯瑟琳·克莱耶，美国有线电视新闻公司节目主持人戴明和朱兰的著作对全面品质管理有巨大的影响，但是他们给出的仅仅是碎片——是“物”的部分；而柯维带来的是“人”的部分——是把碎片粘在一起的胶水，这种方式超越了“物”，通过加强人的能力造成一种指导性的影响。

——威拉德·朱尔，西屋集团全面品质经理领导力始于家庭，存在于心灵深处。

柯维不仅为我们绘制了蓝图，逐步引导我们释放每个人内在的领导力，还强有力地号召我们付诸行动。

通过向更高层次的精神觉醒发展，我们有能力改变我们的生活及世界本身。

这是一本富有远见、鼓舞人心、迫切需要的书。

——威廉·科恩 前美国国防部长这本书不仅对管理有很好的指导意义，而且对于读者生活也很有借鉴意义。

所讲的问题很有针对性，非常好的一本书，这是柯维博士三部曲的最后一部，超值。

柯维先生的精华溶于其中。

——三剑客

## <<领导者准则>>

### 编辑推荐

《高效能人士的领导准则》是美国《时代周刊》、《商业周刊》联合组织世界500强CEO评选的最具影响力的商业书！

史蒂芬·柯维生前最后一次修订的管理经典力作！

世界上最具影响力的30位领导力大师之一20世纪最伟大的管理学家，美国学界“思想巨匠”思想学成就大大超过了卡耐基和拿破仑·希尔普京盛赞为“伟大的思想家”的史蒂芬·柯维博士继《高效能人士的七个习惯》后，再次改变这个世界的领导模式，引导我们释放每个人内在的领导力，号召付诸行动，实现根本性的改变。

美国政府机关公务员、美国公司员工、美国军队官兵装备

<<领导者准则>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>