

领导力的五项修炼

作者：赖因哈德·施普伦格 (Reinhard K.Sprenger)

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的五项修炼/ (德) 施普伦格著; 张凌萱译. --北京: 北京时代华文书局, 2015.9

ISBN 978-7-5699-0571-7

书名原文: Radikal führen

I. ①领... II. ①施... ②张... III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第236120号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2013-8173

All Rights Reserved

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

领导力的五项修炼

著 者 | [德] 赖因哈德·施普伦格

译 者 | 张凌萱

出版人 | 杨红卫

策划监制 | 李 强

责任编辑 | 徐敏峰 刘显芳

责任印制 | 刘 银 警 敬

营销推广 | 赵秀彦 陶源源

装帧设计 | 程 慧 段文辉

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京中印联印务有限公司 010-87331056

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 695mm×995mm 1/16

印 张 | 15

字 数 | 250千字

版 次 | 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0571-7

定 价 | 39.80元

版权所有，侵权必究

目录

contents

[前言](#)

[哪些内容不是本书的主题](#)

[本书的主题是什么](#)

[领导与组织的关系](#)

[新颖之处](#)

[第一章 什么是真正的领导](#)

[1. 为什么要领导](#)

[领导存在的目的](#)

[企业为什么雇用你](#)

[如何衡量企业的成功](#)

[有没有“好的”领导](#)

[2. 领导是什么](#)

[领导不是工作](#)

[领导似“高原雪人”那样](#)

[看不见的领导](#)

[领导与下属是相互依存的](#)

[3. 是什么塑造了领导](#)

[领导不仅仅是指领导人](#)

[个人领导力与组织塑造力](#)

[领导是优秀的人才，还是合适的人选](#)

[在体制中工作与利用体制工作](#)

[经理：是英雄还是烈士](#)

[体制也有脸面](#)

[4. 领导如何能引起转变](#)

[第二章 修炼一：促进合作](#)

[1. 为什么要合作](#)

[人类与猴子的区别不只是语言](#)

[合作是企业的关键](#)

[有哪些因素阻碍人们合作](#)

[2. 企业如何促进人们的合作](#)

[有共同的问题，所以要合作](#)

[支持合作的企业体制](#)

[加强小型部门的力量](#)

[拉近人们之间的空间距离](#)

[互相信任、互相合作的企业文化](#)

[雇用新人时应重视合作能力](#)

[3. 领导应具备促进合作的能力](#)

[他人与自己不一样的地方](#)

[如果他人不愿意合作](#)

[做优化他人的领导](#)

[做出合作的承诺](#)

[第三章 修炼二：降低交易成本](#)

[1. 什么是交易成本](#)

[稀缺性](#)

[效率](#)

[从竞争走向合作](#)

[内部市场](#)

[2. 企业如何降低交易成本](#)

[改进目标管理](#)

[提高员工忠诚度，减少人员流失](#)

[以顾客为导向](#)

[营造信任的企业文化](#)

[3. 领导应具备降低交易成本的特质](#)

[看见看不见的事物](#)

“设身处地”换位思考

不惧风险，相信自己

第四章 修炼三：于冲突中决策

1. 领导应该怎么做决策

决策的关键问题是可能性太多

领导要确保可决策性

如何区分是决策还是选择

“正确”的决策

如何处理目标冲突与价值冲突

2. 如何塑造企业价值文化

放弃原则

顶住争议

从道德伦理到顾客上帝

3. 领导应具备的决策能力

领导——“好像”的艺术

在冲突间进行决策的能力

包容多样性

沉着——均衡的热情

在冲突情况下的行为

利用福尔摩斯的法则进行决策

第五章 修炼四：稳固未来

1. 为什么要考虑企业未来发展

神经质的我们

从成功到衰落

成功秘籍：前因后果及未来的问题

一波未平，一波又起

为何弹性的重要程度日益突出

管理人员的干预工作

未来生命力与交易成本之间的拉锯

2. 怎样保持企业在未来仍然长盛不衰

以市场为导向，适应新的环境

具有高度自我调整能力

留心观察微弱信号，保持怀疑精神

自我革新，着眼未来

项目管理，主动推进企业变革

放权，增加企业弹性

选择贴近现实的中期计划

企业要有危机意识

对企业的干预活动

3. 领导应具备稳固未来的特质

可能性意识及其他必要能力

为未来招纳贤才

多一些进攻性

领导的自我干预

发展对共同未来的信心

第六章 修炼五：引领下属

1. 找到合适的人才

你要找什么样的人

如何看出什么样的人是最优秀的

2. 向他们发起挑战

激励我们的因素有哪些

物尽其用，人尽其才

3. 多与下属沟通

用沟通取代赞美

合理分配时间与下属沟通

用话语替代书写

“像对待自己那样”

4. 信任你的下属

为何要信任

什么是信任

[如何建立信任关系](#)

[避免破坏信任关系的恶性循环](#)

[用信任打造企业精神](#)

[5. 为他们提供合理而公正的薪水](#)

[6. 跳出管理惯例](#)

[从领导管理到自我管理](#)

[领导如何协助他人做到“自我管理”](#)

[做下属的贵人](#)



前言

哪些内容不是本书的主题

假若你在一家知名的购书网站输入“管理”一词并搜索相关书籍，猜猜看你将获得多少条搜索结果？是五千本书，还是五万本书？

结果有五十万余本。想象一下，你站在排列数米的书架前：架子上摆了五十万余本书籍，这是什么样的场景！既然有这么多管理类的书籍，那么想必这些书应该囊括了与管理这一话题有关的所有内容。因此有人会问：为什么我应该读这一本书，而不是别的书？我回答你的第一个理由是：因为本书舍弃了许多不必要的内容。

在此，我首先要向你介绍哪些内容不是本书的主题。在这本书里，我写的不是某种新型的领导风尚。许多作者着力于描述单个方面的领导工作，他们十分详尽地阐释了这些方面的内容，但却未能呈现一幅清晰的工作全景。许多书籍（这也包括我早期的作品）也讨论了相对来说比较抽象的价值观问题，以批判现存的领导结构，从而提出“应该怎么做”。在这本书里，我要写的既非轶事闲话，也不是卓越案例，更非“向某某学习”的说教。我在撰写本书时并未涉猎领导风格、个人特质以及成功领导这些方面的内容，亦不对领导（Führung）和管理（Management）这两个概念进行严格区分。我之所以这样做，是因为多数管理者都要与同事发生相互作用，即领导下属；并且绝大多数领导者也会借助工具从事行政活动，即管理工作。倘若领导者不具备管理能力，就无法了解工作状况；倘若管理者不具备领导能力，就会在工作中迷失方向。同样地，我也不把领导方式根据“以员工为导向”和“以任务为导向”的标准划分类别，因为在实际工作中我们需要二者兼顾，不可能只选择某一种方式。加入会员微信 dedao555

本书的主题是什么

要回答这个问题，请允许我先简短地介绍一下本人的个人经历。

为了研究领导工作的关键究竟是什么，我又一次走上了领导岗位。在某家市场遍及近80个国家、营业额约为210亿欧元的企业中，我做了三年半的企业领导。作为执行委员会的一员，我的任务是负责战略部署工作。我再度进入企业任职，是为了体会企业领导的日常工作，看看哪些事情毫无价值、哪些事情非常重要，识别哪些事情是必须要做的、哪些事情只是领导想做的。

在实际工作中，关于领导者做什么，我学到了很多。但对于他们不做什么，我学到的更多。他们认为有些事情不重要所以不做这些事，或者干脆只是由于不想做或不能做而将这些事情弃之不顾。这使我明白，要把精力放在关键事项上面。

与此同时，我越发清醒地认识到，领导者从不讨论根本任务，他们理所当然地认为：“我不需要关心这些事。我就是领导，因为老板觉得我能胜任领导的工作。”他们不觉得自己的行为与领导任务有什么关系，揣着一种“得过且过”的思想，在“管理现状”上保持不变。鲜有人会对他的工作进行深思。当领导们回想自己做的事情时，他们想的往往是“怎么做”（das WIE），想到的是诸如“合作的”、“对话的”或者是“转变的”这类形容词——而不是“做什么”（das WAS）。领导者做什么并不是任意而为的，他们做的事应该是那些能令人惊叹、让人有口皆碑的事。这绝不是个无关紧要的小问题。恰恰相反，我关注的正是被大多数领导者忽视了盲点。如果说“领导”是某个问题的答案，那么这个问题是什么？

我是从下述情景出发，开始研究这个问题的：一组人出于某个目的而汇聚在一起，他们很快便选出了一个人作为领导。根据该团队的规模以及它将维持的时间长短，人们还制订好了领导结构。请思考：为什么要这样做？领导的“根源”是什么？为何要根据群体规模、组织存在的时间这类事实情况制订领导结构，而不是出于某个任意的目的？如果说领导是某个问题的答案，那么这个问题究竟是什么？

我认为，领导的工作是包罗万象的。在未来的几百年里，这种状况会一直保持不变。自从人类开始群居生活以来，就一直有领导存在。即使是在如今这个由网络和搜索引擎主导的新时代，也不能没有领导。恰恰相反，没有什么比强有力的领导思想和一位能够贯彻这一思想的领导者更令人期待的了。因此，我们可以谈谈“本源”（arché）这个概念。它是“考古学”（Arché-ologie）的雏形，意指考古研究的对象。我认为，即使是在这个矛盾重重的时代、在这个没有什么事情有最终理由的时代，人们依然不应放弃对领导“根源”的探索。

在这本书中，我将借助考古学的方法来研究领导的根源，并向读者提供一些实际运用的案例。诚然，在选择写作素材的时候我的决定受到了主观意向的影响。即便如此，这也绝非是任意选择，而是根据必要情况进行取舍的结果。因为人类历史的基本经验是：哪怕一点点微小的变化，也可能使一切发生改变。

说起“完全的领导”，许多人其实是误解了这个概念。如今在德国，各派政见不一，人们对于领导的方式提出了各种可能，但就是没有完全的领导。之所以会这样，是因为他们误解了这个词的本义，完全（radikal）一词来自意大利语的“radix”，意思是“根”。顾名思义，完全领导即领导的根基。领导工作根植于此，并由此生发。如果谁想在企业中做出一些实质性的改变，就必须从根源着手。许多改良倡议之所以失败，就是因为这些尝试都只是浮于表面的活动，并未触及其根基。如果你想要获取成功，就应该从领导的核心任务着手。

领导与组织的关系

在我提问“如果领导是某个问题的答案，那么这个问题是什么”的时候，我就已经在有意识地谈论领导这一话题了。我所说的“领导”并不仅仅指领导者，因为领导不只是个人的行为。领导存在于企业结构中、体现在管理工具上、表现在企业组织里……领导体现在组织的各个方面。没有人是从“无”开始着手工作的。总是先有一个组织的存在，人们进入这个组织中，与该组织建立联系，然后才会开展工作。

在这本书里，我要向你介绍如何通过组织来协调个人与结构之间的关系。事实上，它们两个中的任何一方都不能被完全消除（即使在集权的体系中亦是如此）。我认为个人能力和结构控制都很重要，不能完全否认一方的作用，这二者也不是对立关系。

在逐一分析领导工作的核心任务的时候，我将首先介绍领导的前提——组织框架，第二步再分析领导者个人为了胜任这份工作任务，应该怎样做。

新颖之处

有经验的读者肯定会问：在你的书里有什么新的东西吗？请允许我也提个问题：什么时候有人写过新的东西了？过去，我经常认为我的某个想法是“新的”，然后就把它写进我的书里。但旧作中的内容其实和那些已经出版的作品有很多雷同之处，甚至是完全相同的思想。真正的独创可以说是绝无仅有的。这些看上去新的东西，大多是在选词立意或表达方式上革新，而不是内容的创新。

但如果要回答本书是否有新颖之处——当然，我在写作本书时结合了一些在早期几本作品中已经提到过的内容，然而，作为一本以考古学的方式来分析领导的核心任务的书籍，这是前所未有的。一本在兼顾系统路线及个人特质的同时全面分析领导，指出领导真正的永恒的本质是什么的书，这是前所未有的。按照本书思想从事领导工作的人，就是采用完全式的领导方法，因为他掌握了领导的根基。我希望，这本拙作能播下思想的种子，并生根发芽。

第一章 什么是真正的领导

- 为什么要领导
- 领导是什么
- 是什么塑造了领导
- 领导如何能引起转变

1. 为什么要领导

如果不知道领导的目的是什么，那就是“没有根据的瞎领”。因此，我们首先要思考的问题就是领导的目的。随后，我们的话题将会转向领导本身，讨论所谓好的领导是什么，进而分析塑造领导行为的条件有哪些。

领导存在的目的

企业为什么要雇人做领导并向他们支付薪水？我要从一个人人皆知的理由出发，来回答这个问题。“经济”（Wirtschaften）一词来源于“创造价值”（Wert schaffen）。企业作为一种经济体，其追求的不外乎就是价值。在企业中，还有一个关键词是“领导”。那么我就要问，领导能创造什么价值？请反思：你作为领导为企业贡献的是什么？企业向你购买的是什么？老板给你发工资是出于何种目的？

奇怪的是，到目前为止，几乎没有人过深思考“领导的最终产品是什么”这个问题。人们关注的往往是如何领导，关注“正确的管理方式”及“卓越的管理技巧”，关注那些听上去还不错的领导风格与技术。人们过度夸大了领导风格的作用。我们应当换个视角，把注意力从领导的手段转向领导的目的。请问，领导的目的是什么？

用一句话来概括，就是确保企业长存。企业像所有的社会体系一样，它也要追求自我维系。其首要目的便是存活下去，以便能够继续参与市场竞争游戏。为此，企业领导——也就是你，要贡献出自己的力量。加入会员微信 dedao555

要为企业作出贡献以确保它能存活下来，有一个必不可少的前提：领导必须付出的比享受的更多。只有在这种情况下，领导在企业中的存在才是合理的，而这也是经常为人所忽视的一点。只有当我们的生产力超过了企业为我们付出的成本代价，或者说的更明白点：只有当我们“舍”的比“得”的多时，企业才会雇用我们。也许有人质疑这个原理的通用性。

你可能会提出反对意见，说“企业的存活”与你无关。因为你不是企业领导班子的成员，你只是接受上级规定的具体工作任务。这种情况确实值得商榷。可是，如果我们将各种例外情况排除，只关注本质、只关注领导的核心工作，那么几乎所有的领导工作都是相似的，差别仅仅存在于其作用范围的不同。

再回到为了让企业存活而作出贡献的话题上来，不论领导者的贡献可能是什么：提高销售额、促进增长率、降低成本、提高生产速度、降低坏账率、减少人员流动、缩短交货期……你都可能会说，这并不是领导的贡献。

维系企业的生存——以这个答案来泛泛地回答“领导的目的是什么”效果可能会很糟糕。如何断定你在哪些方面为企业的维系贡献出了力量？我们要有一个可参照的标准，对照着这一标准才能衡量出你是否做好了本职工作。

现在就来研究其中几种考察标准。我们先从反面入手，看看哪些不是企业为你支付薪水的原因。

企业为什么雇用你

首先，你就不是因为从事领导工作而被雇用的！如果我们知道企业向管理人员支付薪酬是因为其他各种可能的原因，但唯独就不是因为其从事的领导工作，我们可能会感到费解，因为它与管理理论讲的内容出入极大。而事实情况之所以如此，是因为领导工作指的并非“领导这件事”。我花了不少工夫研究这个问题，经过多年观察，也确实发现领导并非指的就是领导工作。如果条件允许，我自然会义不容辞地向各个企业组织告知这一发现。然而，指望各方人士在短时间内接受领导不等于领导工作这一事实还是不

太可能的。真的，我从未见过任何人会因其“卓越的领导工作”而被提拔。恰恰相反，企业有时会警告做出了“出色的领导工作”的人，将他们开除。

如果你尚有疑虑，兴许下列事实可以将你说服：在一项对瑞士银行领导人员的调查中，受访者被问到“您是否由于日常领导工作而受到肯定并获得嘉奖”时，有近70%的人对这一问题做出了“完全不会”的答复，或者承认绝大多数情况下都不会因领导工作而获得奖励。这一结果本身也印证了他们对另一个问题的回答：当受访者被问到“您在工作时大部分时间是用于领导工作还是事务性工作”时，回答“大多数时间从事事务性工作”的受访者比例明显高于70%。在知道前一个问题的调查结果后再看这项结果，我们丝毫不会对此答复感到意外。显然，对于“领导”这一话题，在美好愿景和现实工作之间存在着一段巨大的差距。要知道，领导者是不会因其领导工作而获得报酬的。

请继续思考：你是因为具有团队工作能力而被雇用的吗？虽然我从来没有见过哪个招聘广告是不把“良好的团队工作能力”作为必要条件之一列出来的。但企业中的工作实情却是另一码事。难道你曾经耳闻过某个团队获得整体提拔吗？

那么，工作时间呢？你是不是因为工作时间而获得薪水的？肯定不是。尽管在过去以工厂作业为主的工业时代，按照工作时间获取报酬是主要的计薪方式。但是如今，纯粹以时间数量作为衡量标准的工作理念早已经过时了。当我们受雇于一家企业时，当我们签约劳动合同时，当我们每天早上按惯例地去上班的时候，往往会忘记这一点：我们一直以为是“稳定”的事情，现在已经变得不太一样了。

企业雇用你是因为你“动力十足”吗？单单只有动力你可能什么也得不到。人们一直天真地认为，有动力就能有效率，而动力甚至都不是效率的前提要素，更别说它和效率带来的效果有什么必要关联了。当然，你也尽力了，每天工作很多个小时，在需要你的时候总是能够出力，随时都在岗位上——但这样就能保证工作有效果吗？不管怎么看，把勤奋做事和投入精力看成是第一要务都是错误的观点。人的绩效能力才是更重要的。另外，还必须要有绩效提高的潜力。也就是说，做出许多“努力”（例如拜访很多顾客）并不算数，你自身的工作效率要有所提高才行。

有些人认为，效率是衡量工作好坏的一项要素。那么企业是因为“效率”而雇用你的吗？这个问题现在变得更复杂了，因为“效率”的蕴意非常丰富，它不是通过简单的方法就能确定的。其物理学本意“功率”，是指单位时间内力和位移的乘积。在社会关系中，这一公式仍然成立。试比较两个员工，按照某一标准衡量的话，其中一个人每年的工作效率都是100%，而另一个人的效率每年会提升10%：也就是从60%涨到70%，再从70%涨到80%。谁的效率更高？答案看上去很简单，100%显然比80%高很多。然而，在效率的提升过程中会带来动力，这将对企业中的其他人产生积极的影响。所以很难说究竟谁的工作效率为企业带来的效益更大。上文所说的第一种效率表示的是结果，而第二种效率表示的是过程。“效率”容纳的含义非常之广，甚至一些不可度量的行为因素也可计入其中，例如协助同事使得工作效率提高，得体的举止行为造成的影响，只有某人具备而其他人皆不具备的出众的“谈判能力”，等等。

最后一个问题：企业雇用你，是购买你的“工作成果”吗？可以增加“业绩”（Leading for Results）的“成果”重要吗？这一观点也是过于泛泛而论了。首先，日期和数据并不能代表什么，这些东西本身没有任何说服力。只有当你把这些信息和期望值进行比较的时候，它们才会有意义。例如，假如你获得了20%的资本利润率，在一般情况下看，这确实是个相当可喜的成绩了。可是如果竞争对手的资本利润率达到了30%，那么相比之下，你的成果就是失败的。在企业中，人们经常谈起的“效率”和“成果”只是看上去比较客观，实际上并非如此。如果把它们作为衡量标准用来评价领导工作，显然并不合适。

那么，你到底是为什么而被雇用的呢？

是因为成功。

如何衡量企业的成功

成功就是社会公认的绩效，亦即两个或多个商业伙伴以合同的形式一致认同的业绩。人们对成功的定义

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《领导力的五项修炼》赖因哈德·施普伦格 (Reinhard K. Sprenger) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/497.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

