

<<领导艺术>>

图书基本信息

书名：<<领导艺术>>

13位ISBN编号：9787508033631

10位ISBN编号：7508033639

出版时间：2004-1

出版时间：华夏出版社

作者：托尼·基彭伯格

页数：149

字数：102000

译者：汪开虎

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>

## <<领导艺术>>

### 内容概要

中欧——华夏管理快捷键系列“领导艺术”是了解领导者及领导艺术的快速通道。涵盖领导艺术精华，从变革型、魅力型和适应型领导艺术到共同领导和新近引起重视的谦卑型领导。有来自全球最成功的领导者的经验教训，包括杰克·韦尔奇、盛田昭夫、艾奇·诺曼；有伟大思想家的金口玉言，包括沃伦·班尼斯、曼弗雷·乌里斯、查尔斯·特纳、冯·特鲁彭纳斯、亨利·明茨伯格和吉姆·科林斯；并且包括关键概念术语和全面的资源指南。

## <<领导艺术>>

### 作者简介

托尼·基彭伯格在《金融时报》工作了17年。  
1993年，他创建了战略商业研究中心。  
同时，他还是《The Antidote》的前任编辑。

## <<领导艺术>>

### 书籍目录

导言什么是领导艺术？

领导艺术思想的演进电子视角全球视角领导艺术辩论之现状现实世界——领导艺术成功实例重要概念和思想家资源发挥领导艺术的10个步骤常见资源（FAQs）译后记

## &lt;&lt;领导艺术&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 在弗利的著作被忽视的时候，男人主宰的世界仍然坚定不移地相信，伟大的国家领袖或军事将领天生就伟大。

因为，假如没有诸如凯撒大帝、威廉大帝或拿破仑这样伟大的男性领袖，今天的世界也许就大不一样。

正因如此，人们很容易想到，这些伟大的领导者在历史上任何时候任何地点出现都会成为伟大的领导，都能大大改变历史。

既然这样，人们便开始了一项无法完成的使命。

如果使少数人成为天然领导的是一些独特才能和特性，那么，寻找这些特性应该比较容易。

不幸的是，那时候的“特性论”研究从这些领导者身上找到了至少一百种不同的重要特点。

最奇异的是，特性论竟然试图测量人类特征。

他们相信，领袖们都有一双大眼睛，鼻子和上唇之间的距离代表领导才能的大小。

后来，美国组织的一项针对400位领导人的大型研究发现“他们要么高于平均身高，要么低于平均身高”，这才使这一怪异的研究悬崖勒马。

这确实是一个了不起的发现！据估计，人们在50年里做了300多项研究，没有一个发现某种人类特性是成功领导所特有的。

正如麻省理工学院管理学教授道格拉斯·迈克格雷格在其1960年出版的开创性著作《企业的人性》中所说：“许多被认为对成功领导者至关重要的特性在不成功的领导者身上同样存在。

实际上，许多特性，如正直、雄心、判断力等，不是领导者特有的，它们在公司每个成功的领导成员身上都能发现。

“各行各业少数声名卓著的领导也许天资聪颖，但“他们之间并没有一种共同特性”。

结果，到第二次世界大战时，特性论元气大伤，尽管到今天它还时不时地冒出头来。

第一次会见阿斯达公司管理团队时，艾奇·诺曼就知道公司已处于危机之中，必须迅速进行整顿。他后来回忆说，他按计划立即采取了措施：

- 两个基本目标：首先确保公司生存下去，然后为股东创造价值。

- 公司必须重回老路和原来的核心价值，以低价和货真价实为主。

此外，公司没有“神圣的奶牛”，他自己也没有魔法。

- 必须立即着手以一切方式回笼现金，但他要求阿斯达超市在6周内进行两项试验性运行。

- 调整管理机构，以便简化交流、突出重点、建设团结的管理队伍。

他需要一种以共同目标为基础、能够倾听、学习和快速反应的企业文化。

他还需要透明度，一切都可以公开分享。

- 最重要的是，每个人必须亲临超市。

“我们必须极度热爱我们的超市，因为这是我们自己的企业。

”他还警告，他的管理方式直截了当，喜欢讨论和争辩问题，愿意听取建议和反对意见。

为了表明他要迅速采取行动的决心，他于当天晚些时候就解雇了阿斯达公司的财务主管。

几天后，他宣布冻结工资，管理人员和员工一视同仁，并解聘了所有富余人员。

了解自己 几乎所有的领导艺术权威都同意，首先要做到的就是了解自己。

一方面是了解自己的长处，即自己优于别人的地方。

优秀的领导者利用的就是这些长处。

不管付出多大努力，没有人能做到十全十美。

知道如何完成眼前的任务很重要，但知道如何创造最大的区别更重要。

这只是问题的一半。

对自身了解的另一方面是了解自己的弱点。

这一点有点困难，因为人们往往对自己的短处熟视无睹。

不但要承认自己的弱点，还要知道如何减少弱点的作用。

优秀的领导者通过反省，从而自己对自己有充分的了解。

## &lt;&lt;领导艺术&gt;&gt;

他们不认为这是浪费时间，因为他们在了解自身的过程中获得了巨大的内部力量。

了解自己最终会减少让自己吃惊的可能性，尤其是失误使自己吃惊。

其他方面也会出现不少自己不愿意看到的、让您惊讶的事情。

了解自我的同时也打开了了解其他人的感觉和思想的窗户，使您能够知道其他人为什么作出那样的反应。

它能使您处于“事事留意”状态。

当特性论风靡一时的时候，对根深蒂固的独裁态度的挑战开始崭露头角。

1924年至1933年，著名的“豪森”研究项目在芝加哥西部电气公司的工厂里全面展开。

主持研究的艾顿·马雅及其同事发现，工作满意度取决于被承认、安全感和归属感，而不是薪水。

人们经常会吃惊地发现，如果把工人当人看待，而不是当生产机器看待，就会提高工人的动力和责任心，这反过来又会提高生产力。

这项研究很快导致“人际关系学派”的形成，这一学派倡导更民主、更具有参与性的管理方式。

1938年，柴斯特·本拉德把他在担任新泽西贝尔电话公司总裁时获得的经验教训写下来，成为第一个有切身经验的著书者。

在颇有影响的《总裁的作用》中，本拉德强调，要想发挥下属的最大潜能，企业领导必须认识到公司实际上是合作体系，成功的领导就是激发这种合作。

他认为，仅靠命令和控制无法做到这一点。

在与管理层真心合作之前，人们需要一种共同目标，一种能把自己与之相联系的东西。

如今，寻找这种共同目标叫做确定一个“宗旨”。

与此同时，德国出生的心理学家、社会心理学奠基人之一科特·莱文发表了他对领导艺术的研究成果。

他就职于衣阿华大学。

他与同事们对三种不同的领导者进行了试验，简介如下：放任型领导 这类领导给予下属充分的自由，采取甩手掌柜的方式，不参加讨论，也不制定决策，只是在被问及时才提供建议。

独裁型领导 独裁型领导制定决策、发布命令、确定任务、安排时间表。

他通过有选择的表扬、奖励或惩罚进行管理。

独裁型领导比团组内任何成员都知多识广。

民主型领导 民主型领导鼓励集体讨论，跟大家一起制定决策，协助大家确定目标，然后，谁和谁搭档，谁完成什么任务，他给予充分自由。

这种领导通常追求公平、公正，似乎是小组的一部分。

衣阿华大学的研究成果表明，虽然民主型领导较受欢迎，但也有不同意见。

莱文的研究成果后来被用来支持一种更民主化的企业领导方式，尽管研究者本人从来没有想到要把它应用到经营管理领域。

在网络化的全球经济中，公司建立越来越多的伙伴关系或合资企业，许多合资伙伴来自不同文化背景。

哈佛大学教授罗莎贝斯·康特说，成功的伙伴关系相当于成功的婚姻——是一种需要培育感情的关系——能够创造和保持这种关系的领导者就可以给公司带来颇有价值的“合作性优势”。

在她看来，关系营销对整个美国是一个很大的挑战，因为在美国传统的“敌对”经营方式中，依靠自己、害怕依赖别人的信念根深蒂固。

伙伴关系不会不请自来，高层经理们必须建立良好的、能够发展信任和互相了解的个人关系。

在全球大环境中，这就要求领导者具备乌里斯指出的那些跨文化的社会能力。

有远见的领导者 不仅各国的文化不同，公司在不同国家基础设施范围内运作的整个方式也大不相同。

要获得成功，跨国公司的领导者要有远见，要不断增加在其他文化和民族环境中公司如何运作的了解，以便决定竞争或合作。

两位日本学专家松下健一和大卫·拉赛尔1996年出版了一本书。

书中描述了日本经理们如何能原谅西方人的习惯——穿着鞋子在榻榻米上行走、把名片倒着递给客人

## &lt;&lt;领导艺术&gt;&gt;

但是，刻苦研究欧美公司的日本经理们无法理解外国公司对日本企业运作方式的令人吃惊的无知，尤其是美国公司。

未来的跨国公司领导者将为这种无知付出惨重的代价。

迄今关于领导艺术最大规模的研究是盖洛普公司进行的、以400多家公司里8000名经理为对象的、旨在发现伟大领导者共性的研究项目。

1999年，马库斯·伯金翰和科特·考夫曼发表了研究成果《首先，打破一切规则》。

那些说明性研究方法应该到此为止了吧。

伟大领导者看上去并没有多少共性，这一结论对沃伦·班尼斯和彼得·德鲁克等人来说毫不奇怪。

但是，他们打破的主要规则似乎是他们对待别人的方式。

他们不是以同样的方式对待每个人，而是用特殊的方式区别对待。

他们意识到每个人都有不同的技能、能力和动力，所以，他们不认为稍加培训就能使人人达到同样的标准。

他们主动去发现人才，然后把合适的人安排在合适的位置，帮助绩效优秀者做得更好，而不是帮助绩效差的提高绩效。

如果某个有独特才能的人在公司里没有用武之地，他们会毫不犹豫地将其解雇。

对顽固不化者，这些领导者认为他们要么不愿意改，要么不会改。

即使他们能学会新技能、学到新知识，但他们的本性不会改变，所以不值得花力气改变他们。

因而，他们试图发掘这些人的个人才能，即伴随他们个性的行为和理解力，或者，把他们与另一个有互补技能的人放在一组。

如果这样还不行，就请他们走人。

在一种层次上，正如书名所示，这似乎有点违反直觉；在另一个层次，它却揭示了领导艺术思想中少有的几点共性之一。

有效率的领导者似乎是那些不需要假装自己是别人的人。

他们通常内心平和，能认识到自己的长处和短处，能把自己放在合适的位置。

他们想方设法发挥自己身上的才能，但同时他们也与周围的人一起重复这一过程。

.....

## &lt;&lt;领导艺术&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

译后记出版社约我翻译《领导艺术》，本想推辞。

此前连续译了几本书，想休息一段时间。

但读了原著，技痒难当，译了一章，便不想停顿，遂用了一个月的业余时间，一气呵成。

成为“中欧——华夏管理快捷键系列丛书”之一，本书充分体现了这一套丛书的特点，即理论与实践相结合，案例分析和应用技巧相结合。

关于领导艺术的著述越来越多，但有的注重理论与概念，晦涩难懂，有的纯属个案研究，使人不得要领。

本书将案例分析和理论阐述有机地结合在一起，构思巧妙，可读性甚强。

作者首先通过两个极具对比性的案例分析，告诉读者领导艺术之重要性所在，接着将领导艺术在历史上的作用以及对领导艺术的前斯研究娓娓道来。

然后，作者就如何在网络时代和全球化进程中发挥领导艺术提出一些新的见解。

在第6章，作者简要介绍了领导艺术的不同学派及其代表人物，并将不同类型的领导者排列成光谱图，使人一目了然。

当读者对不同类型的领导艺术有了一定的了解之后，作者讲述了三种不同的领导艺术获得成功的故事。

为了方便进一步了解领导艺术的读者，作者专门在第9章介绍了可获得资料甚至研究经费的研究机构和基金会等。

这对从事或希望从事领导艺术研究的读者将有莫大的帮助。

第10章“发挥领导艺术的10个步骤”一定会令“现有的、即将成为的和希望成为的领导者们”跃跃欲试。

本书作者曾在《金融时报》工作多年，又有10年高层管理经验，这使得本书语言流畅，文笔生动，又贴近生活，切合实际。

本人也曾是个实践者，当过特大型企业的其层领导，也做过小企业的最高领导。

读完这本书的感叹是，要是当初读了这本书，肯定能取得更大的成功。

《领导艺术》确实确实是“了解领导者及领导艺术的快速通道”。

译者

<<领导艺术>>

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>