



全球排名第一的管理学大师**戴维·尤里奇**经典力作！
著名领导力专家**沃伦·本尼斯**、《创业邦》合伙人**王玥**、
HR转型突破工作室创始人**康至军**作序推荐

结果导向的领导力

Results-Based Leadership

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 杰克·曾格 (Jack Zenger) 著
诺曼·斯莫尔伍德 (Norm Smallwood)
赵实 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



结果导向的领导力

Results-Based Leadership

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 杰克·曾格 (Jack Zenger) 诺曼·斯莫尔伍德 (Norm Smallwood) 赵实 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《结果导向的领导力》从领导力特质与绩效的联系、员工绩效、组织绩效、顾客绩效、投资者绩效、领导者培养领导者等方面进行系统分析和论证领导力的核心要素。

《结果导向的领导力》是源于西方企业的领导力理论与实践之集大成者，但它同时可为东方文化背景的中国企业家、领导者和高级管理者提供简易可行的理念指引和行动指南——本书确实能够让各级领导者真正领略到领导力实质的精髓、领导力艺术的真谛和领导力文化的精华。

Original work copyright©1999 President and Fellows of Harvard College, Published by arrangement with Harvard Business Review Press

This title is published in China by China Machine Press with license from Harvard Business School Publishing Corporation. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Harvard Business Review Press 授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-1282 号。

图书在版编目（CIP）数据

结果导向的领导力/（美）尤里奇（Ulrich, D.），（美）曾格（Zenger, J.）（美）斯莫尔伍德（Smallwood, N.）著；赵实译. —北京：机械工业出版社，2016，4

书名原文：Results-Based Leadership

ISBN 978-7-111-53359-7

I. ①结… II. ①尤… ②斯… ③赵… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 062837 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：廖 岩

责任校对：舒 莹 责任印制：李 洋

涿州市京南印刷厂印刷

2016 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·18.5 印张·3 插页·184 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-53359-7

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

中文版推荐序

领导力有没有成功公式

能受我原来的同事赵实先生邀请为本书写推荐序，是我的荣幸，更是一种缘分。当我手里捧着赵实给我的沉甸甸的译稿，看着封面上一个个名字的时候，心里不由得感慨，世间真的有缘分这种东西的存在。自 2004 年起，我和其他两位创始人一起创办凯洛格（KeyLogic & Company）公司，历经十余年发展，它已经成为国内在人才培养方面尤其是领导力发展领域的领先品牌。在这个历程中，我有幸和最优秀的人一起共事，逐步掌握了领导力发展方面很多前沿的理念和工具；更为重要的是，也亲历了很多领导力发展项目的全过程，目睹了很多人在领导力方面的重大变化。赵实早年在联想集团的人力资源部门工作，后来加入合益集团（HAYGroup）从事人力资源咨询工作，然后他加盟凯洛格，担任领导力咨询业务的合伙人，我们在一起度过了非常难忘的几年同事时光。

那个过程是忙碌而充实的，我们一起为中国的很多领军企业构建了人才发展战略、领导力素质模型，一起设计了很多经典的领导力发展项目。在这个过程中，我们和国际顶级的领导

力培养机构建立了战略合作伙伴关系，包括哈佛商学院、西点军校、通用电气的克劳顿学院，当然还有著名的领导力发展机构——位于盐湖城的 Zenger Folkman 公司。而这本书的三位作者，都是美国乃至世界范围内领导力发展领域的大师，过去几年我、赵实和他们都有紧密的合作和往来。其中曾格老先生给我的印象特别深刻，作为领导力发展领域的祖师级人物，他强大的好奇心和分享的热忱让我毕生难忘。记得有一年，我们请他来到中国，需要奔波深圳、上海、北京三地。我特别担心他的身体和精力，而在一周非常辛苦的旅程中，他展现出来的强大魅力几乎感染了每一个听众。一路上几乎每个地方的朋友听完他的分享都感慨：“如果有一天我们老了，能是他这种状态，就太好了！”每个人不仅收获了巨大的知识财富，更为他强大的个人魅力和矍铄的精神状态所感染。

过去几年中，赵实笔耕不辍，通过自己的实践和思考，写下了多篇专业文章。更让我佩服的是，他坚持每年翻译一本经典的领导力著作。这种专业精神感染了周围很多人，很多人也被赵实的热情所带动，加入到领导力发展领域的研究和咨询中来。最近，赵实进入了北京师范大学，负责 EDP 相关项目的工作，我们依然保持联系，他依然是那个热爱领导力领域、热爱摄影、热爱在朋友圈里炫耀他的小公主的专业人士，而此书无论著者还是译者，都是我的好朋友，所以赵实找到我给此书写序，我觉得特别欣喜、特别荣幸。

世上有没有成功的领导力公式？似乎是一个永恒的话题，如果我们走进书店，可以看到关于领导力理论的书籍浩如烟海、

百家争鸣、各有所长。本书中提到的结果导向的领导力，道出了领导的本质和真谛。在诸多领导力理论中，我们似乎听到了太多的、各种各样的领导力特性的词汇：正直诚信，战略思维，创新开拓，似乎有几十个词汇都可以从各个角度来描绘领导力的不同角度，但似乎都忘掉了最重要的本质：结果。本书不愧为大师之作，一上来就从纷繁芜杂的领导力理论海洋中直抓主题，开宗明义地点明了领导力特性和领导力结果的关系，紧接着按照员工、组织、顾客、投资者几个维度清晰地阐明了系统的培养方法。赵实传神精彩的翻译，更是为本书添色不少。

从2016年年初起，我开始了第二次创业，正式加入创业邦集团，负责教育孵化业务和天使投资基金。我始终相信，中国下一轮真正的创新机会来自于把传统企业的资源和创业团队对接。在这个过程中，我深刻感受到了两个企业家群体的不同，一个群体被我称为“领头羊”，是过去在二三十年间取得成功的传统企业家；另一个群体被我称为“独角兽”，是随着新的技术浪潮快速崛起的新兴创业家们。在他们身上，折射着不同时代的光影，有着那么多不同，又有着那么多相同，相同的是雄心勃勃，是对未来的改造热情，是对现状的不甘心。在他们身上，有着超强的学习热情和敏感度，对自身的知识结构极度不满足，不停地吸收彼此和外界的优势，重塑自己的思维空间。我们一起不仅仅在业务上联合，也通过联合成立天使基金、产业基金的方式，在资本层面上合作得更深。在这个过程中，在他们身上我学习到了更多，更坚信他们不是谁去颠覆谁，而是在联合，只有这两股力量联合起来，中国的经济结构才可以被再次升级。我们

不会再简单地被硅谷称为“C2C”(copy to china)，而是真正在这片土地上创造新的商业模式、新的创新力量、下一批 BAT。我也热情地邀请尤里奇先生、曾格先生还有赵实先生，去关注这一批鲜活的群体，相信他们会有更伟大的研究成果诞生。

领导力是不是可以培养出来的，是人才管理领域一个持久的命题，似乎到今天也没有真正的答案。但是通过本书，通过对这些大师多年探索成果的学习，相信我们会很多启发。就像书里反复提到的标准一样，看书不是目的，而是一个探索的过程，通过这个过程获得结果，我想这才是这么多优秀的人为此书贡献的初衷。

王玥

创业邦合伙人，凯洛格创始人

2016年3月

中文版推荐序

德鲁克与尤里奇

尤里奇与德鲁克的理念一脉相承。

德鲁克的两个核心理念

德鲁克著作本身涉及的领域非常广泛，但在组织与管理领域，有两个概念一直贯穿其中：由外而内、结果。

老先生的经典三问之一，是“我们的事业是什么”。关于这个问题，德鲁克给出了清晰的指引：“‘我们的事业是什么’并非由生产者决定，而是由消费者来决定……要回答这个问题，我们只能由外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。”

大道至简。正是因为秉持了这一原则，郭士纳才能够在空降 IBM 时，置“分拆公司以保持活力”的压倒性呼声而不顾，在走访重要客户和重新审视 IBM 的业务之后，做出了“自己在 IBM 甚至整个职业生涯当中最为重要的决策”：让 IBM 保持为一个整体，为客户提供完整的 IT 解决方案。

老先生对“结果”的强调则更加不遗余力。三个石匠的故事为很多人熟知，这个故事出自于《管理的实践》：有人在一个工地看到三个石匠，就分别问他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活儿。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”

德鲁克认为，第三个石匠是真正的管理者——他知道自己的目标和要取得的结果是什么。“最麻烦的就是第二个石匠。”麻烦之处在于，企业应该鼓励员工设定高的专业标准，但这种做法也会带来危险，员工容易把专业工作本身当成目的，而忽略真正的成果和对公司成功的贡献。

因此德鲁克以一种嘲讽的口气说道：“很多工匠或专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。”他强调，只有真正承担起对组织做出贡献的责任，并且能够实质地提高组织的经营能力及影响其获得的结果，才能称之为合格的管理者。

这一因专业分工带来的只关注专业、忽视结果与贡献的问题，累积到无以复加的程度之后，终于在 20 世纪 90 年代迎来了一场暴风雨般的运动——流程再造。流程再造的目的，就是要重塑员工忽略结果的惯性思维，打破职能间的专业壁垒，围绕客户需求创造价值。

尤里奇与 HR 转型

早在 20 世纪 80 年代，尤里奇就已经活跃在学术界和咨询

界了。20 世纪 80 年代末，通用电气的传奇 CEO 杰克·韦尔奇在与第二任太太度蜜月的时候，灵光一闪想到“无边界组织”的概念，回去后就邀请尤里奇担任总参谋长，推动“无边界组织”在通用电气的实施，并取得了巨大的成效。

但真正让尤里奇跻身顶级管理大师行列的，却是 1996 年的一场争论。当年，担任《财富》专栏作家的斯图尔特撰文呼吁“炸掉你的人力资源部”，一石激起千层浪。关键时刻，尤里奇指出，“是否废除人力资源部”的问题价值不大，并且抛出了一个替代问题：人力资源部如何才能真正创造价值？

他进而指出，人力资源部若想创造价值，就不应该再关注日常的任务和活动，而应该关注结果和对组织的贡献。这与德鲁克的理念如出一辙。

其基于这个核心理念的《人力资源转型》当年问世，成为人力资源管理的里程碑之作，深远地改变了几乎所有跨国公司的人力资源实践。尽管之后在 HR 转型领域不断有新作问世，但直到今天，包括宝洁在内的很多公司，依然将尤里奇在《人力资源转型》中提出的四种结果模型作为指导人力资源实践的基石。

尤里奇与领导力发展

在以“结果”理念重塑了人力资源实践之后，尤里奇再接再厉，将“战火”烧到了领导力领域。在《人力资源转型》面

世三年后的 1999 年，尤里奇与两位合作者出版了本书，试图重新定义领导力发展。

在本书中，尤里奇更加纯熟地运用了“结果”和“由外而内”的理念。

针对领导力发展只关注“特性”的问题，尤里奇及合著者提出了简洁的公式：领导力有效性=领导力特性×领导结果。他甚至毫不讳言从德鲁克那里获得的启发：“当我们读到彼得·德鲁克为一群高级管理人员所做的一篇演讲的时候，心里倍感慰藉，他在演讲中说道：‘领导力追根溯源是结果问题’。”

尤里奇强调领导力特性和领导结果应当并重的理念，直击领导力发展的痛点。书中列举的一个场景，与当下很多中国企业的实践何其相似：

一家公司将培育领导力作为优先发展目标，并责成人事部门建立公司自己的领导力模型。人事部门花费大量精力后所建立的领导力特性模型包括了针对该组织的能产生有效领导力的 10 条素质。每种有效领导力素质都以行为锚定进行了评价，并且通过全面的反馈表进行了排列。

然而，除了几次探索性的会谈之外，人事部门制定模型的过程并没有高级经理的参与。这些经理只是在最后批准认可了提交给他们的模型，却并未感受到太多身为主要制定者的感觉。他们没有运用该模型进行领导力评测，也并未把它当做发放薪酬和任命晋升的依据，而是最终选择绕过由该全方位批判性领导能力评估模型得出的结果。

尽管人事部门再三试图推行该模型的运用，但在短时间

内，决策者们已经对之索然无味，该模型在培育领导力方面变得越来越鸡肋，所得到的应用也越来越少。当被问及此事时，部门经理们的回答是：尽管模型本身没有任何问题，但是它与公司的经营运作几乎毫无关系。这些部门经理们把它当成了一个与公司运营毫无关联且收效甚微的活动。

在界定领导结果的过程中，尤里奇综合了“由外而内”的理念。他从四个维度界定了领导力发展的结果：员工结果、组织结果、顾客结果和投资者结果。其中顾客结果和投资者结果是典型的外部视角。在每一个维度，本书都给出了简练的框架和详尽的定义。

在过去的两年间，我有幸翻译、审校了尤里奇的《高绩效的HR》《可持续领导力》等著作，最深刻的感受是，本书的理念和内容，是理解尤里奇思想体系的基石。

在其后所有的著作当中，与德鲁克相仿，尤里奇将由外而内（关注所有利益相关者）、关注结果的理念作为基线贯穿其中。

从另外一点也可以看出尤里奇对自己这本著作的欣赏：他甚至将书名作为自己创立的咨询公司的名称。

经典不因时间而褪色。尽管十余年过去，本书的内容对于今天的中国企业依然非常有价值，因为它直指领导力发展的挑战：如何跳出重特质、重行为的局限，让领导力发展活动真正驱动绩效和获得结果？

康至军

HR 转型突破工作室创始人

译者序

2009 年，我还在凯洛格公司担任领导力咨询业务的负责人。记得那年有一次与凯洛格公司的董事长王成先生一同去广西柳州出差。飞机起飞后，王成便翻阅起一本书，并不时在书上勾勾画画，我颇为好奇是怎样的一本书让他看得这样兴起。在飞机开始下降时，他将手中的书合上，递给我并说道：这本书不错，你应该读一读。我接过书，书名是《绩效导向的领导力》^①。后来才知道，那是本书的第一个中译本。因为其观点新颖，结构性强，工具、案例丰富，引人入胜，所以我在出差做项目的过程中就将该书读完了，也记住了作者之一戴维·尤里奇，那应该是我第一次读这位管理大师的作品。

让领导力培养更完整

尽管是在原书出版十年之后才读到它，但它的观点仍然让我耳目一新：发展领导力，仅仅谈素质是不完整的，还要发力

^① Results-based leadership 曾于 2004 年由中国财经出版社引进出版，书名为《绩效导向的领导》。本书译者认为，Results 被译为“结果”，更能准确反映作者的本意故新版书名为《结果导向的领导力》。

于领导结果。在加入凯洛格公司之前，我曾服务于 HayGroup 合益集团(现已被光辉国际收购)。在领导力素质模型咨询领域，HayGroup 是全球范围内的权威。受素质理论的提出者、合益集团麦克利兰研究与创新中心的创始人麦克利兰的影响，我在相当长的一段时间内都认为：发展领导力，主要应该关注领导者素质的培养，比如战略思维、创新变革、团队激励等。这些素质的提升对于领导力的发展大有裨益。但常常有客户问我，在这样的培养框架下，领导力素质的发展对于公司业绩提升到底有多大的作用？我无法回答。这是因为我们在关注领导者行为的同时，没有思考清楚这些行为究竟在多大程度上能够促进结果的达成。在尤里奇等人的思考中，领导力的发展不仅仅要关注行为，同时还要明确领导结果。以结果为导向的领导力更容易让员工明确方向，更容易评估有效性，也就更容易发展。在本书中，尤里奇等人把这些思考抽象为一个非常简单的公式，即：

$$\text{领导力有效性} = \text{领导力特性} \times \text{领导结果}$$

这个等式表明，领导者必须在两个方面都要争取做到优秀，必须做到展示个人领导力特性的同时取得领导结果。作者把等式中的两个核心元素设计为倍数关系而非累加关系，因此，不论是在特性上还是在结果上得分太低，都会极大削弱领导力有效性。只注重“结果”，会让公司的领导者不择手段地追求短期的绩效目标。而只注重领导力如何通过领导者的个人品质得到发展和体现，则往往让领导者缺乏明确目标，无法让现实发生有意义的改变。

对领导结果（results）的阐释是本书最为着力的部分。作者将领导结果区分为四个方面：员工结果、组织结果、顾客结果、投资者结果。作者强调，领导者必须根据自身的业务要求，为四个方面合理分配精力和时间，达到平衡的状态。在我接触到的经理人和高管人群中，很少有人能够做到高度平衡。最直接的例子就是，很多缺乏企业家精神的创业者，一旦拿到风投，就将业务方向调整为满足投资者结果，这是一些不关注企业长期价值的资本最愿意看到的，但事实上，这未必是实现投资者结果最大化的正确路径。对于领导结果的阐释，作者毫不吝啬笔墨，对每个方面都用一整章的篇幅来叙述，并提出了非常多的模型和框架，到今天仍然有其价值。

领导力特性（attribute）是等式中的另一个元素，作者认为它包括了一堆语义含混的术语：习惯、特点、能力、行为、风格、动机、价值观、技能、性格等。作者把这些概念总称为“领导力特性”。并将它们划分为三类：“领导者身份（ARE）的自我认知”（价值观、动机、个人特点和性格）；“领导者所掌握的知识（KNOW）”（技能、能力、特点）；“领导者所采取的行为（DO）”（行动、习惯、风格、能力）。即所谓的“身份—知识—行为”（ARE-KNOW-DO）的领导力提升模式。我认为，领导力特性是领导者确立领导力的基本所在。

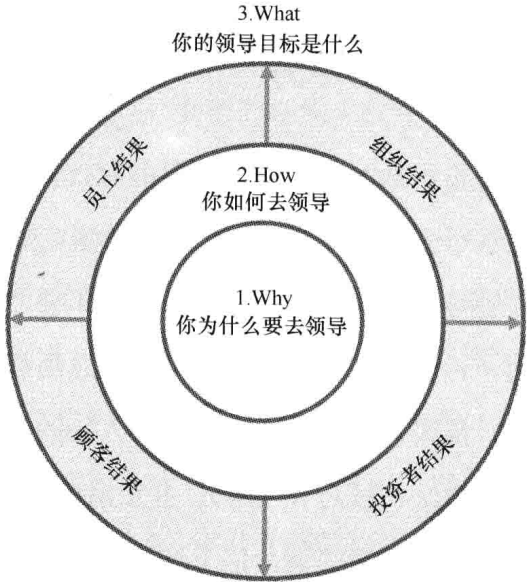
本书的另外一位重量级作者是领导力大师杰克·曾格，他在与尤里奇完成了《结果导向的领导力》的写作后，把关注点放到了对领导力特性的研究中来。他认为，尽管过去关于领导力特性的研究有很多，但并没有用科学的数据去分析：到底哪

些领导力特性对领导结果产生积极的影响。针对这个问题，他和他的伙伴乔·福克曼用了 10 年的时间，调研了全球数十万人，最终得出了 16 项关键的领导力特性，以及基于优势理论和伴随素质去发展 16 项关键素质的理论体系，并写在了他们最具影响力的领导力著作《卓越领导者》中。幸运的是，我也是该书的中文译者。这两位让人尊重的大师，用了近十年的时间，才让那个非常简单的领导力公式得到完善。

内外兼顾，修炼领导力

尤里奇和曾格用乘法关系对领导力的有效性做出了定义，我谈一下我对这个公式的理解。西蒙 O. 斯涅克多年前在 TED 的演讲“伟大领导者如何激励人心”中提出了著名的黄金圆圈理论。他认为，作为一个伟大的领导者，他之所以能够激励人心、成就卓越，是因为他有一个能够打动人心的愿景（Why），然后通过有效的方法、技巧（How），并以清晰的目标（What）为抓手，实现梦想。西蒙强调，这个过程是由内而外的，人们认同一位领导者、一个产品、一个组织，并不是因为他们要做的事情多么伟大，而是这个事情背后所代表的愿景和价值理念。例如，多年前，人们对苹果公司的产品的狂热，并非源于其产品的市场认可度（在十多年前，苹果公司的手机与电脑都不是市场上最主流的产品），而是因为其体现了“挑战现状、特立独行”的价值理念。

因此，我理解本书中的有效领导力公式中的两个要素，应该是有层次的：领导特性中的身份（ARE）体现的是领导者的内在动力或原力，即 Why，是黄金圆环的最内层，是领导力的核心，它的坚固程度，决定了领导者是否能够有效地在获得领导结果的时候取得平衡；知识（KNOW）和行为（DO）则体现了领导过程，是黄金圆环的第二层，即 How；而领导结果，则体现了领导者的目标，即 What，是黄金圆环的最外面一层。如下图所示：



这三个层次分别回答了关于领导力的三个核心问题：

第一，你为什么要去领导，即你内心的动力从何而来？

第二，你如何去领导，或凭借什么去领导，他人为何要服从、追随你？

第三，你的领导目标是什么，即达到什么样的目标才能体现领导初心？