

FIRST-TIME LEADER

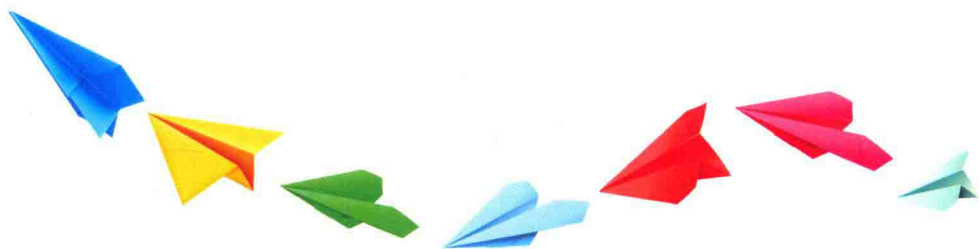
Foundational Tools for Inspiring and Enabling Your New Team

初为领导者

激励和引领新团队的框架、流程和工具

[美] 乔治·布拉德 (George Bradt) 著
吉莉安·戴维斯 (Gillian Davis)

王瑶 译



新领导者履职的全面指南；
激发新团队灵感、锻炼新团队能力的基础工具

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

FIRST-TIME LEADER

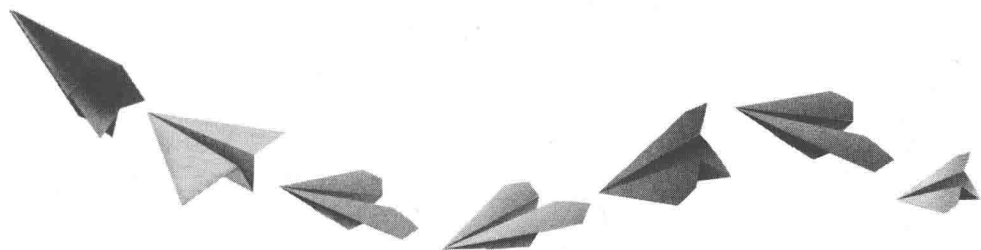
Foundational Tools for Inspiring and Enabling Your New Team

初为领导者

激励和引领新团队的框架、流程和工具

[美] 乔治·布拉德 (George Bradt) 著
吉莉安·戴维斯 (Gillian Davis)

王瑶 译



新领导者履职的全面指南；
激发新团队灵感、锻炼新团队能力的基础工具

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

George Bradt, Gillian Davis: First-time Leader: Foundational Tools for Inspiring and Enabling Your New Team

ISBN: 978-1118828120

Copyright ©2014 by George Bradt and Gillian Davis

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号图字：01-2014-4910

图书在版编目(CIP)数据

初为领导者：激励和引领新团队的框架、流程和工具 / (美) 布拉德 (Bradt, G.), (美) 戴维斯 (Davis, G.) 著; 王瑶译. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: First-time Leader: Foundational Tools for Inspiring and Enabling Your New Team
ISBN 978-7-121-27511-1

I. ①初… II. ①布… ②戴… ③王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 263673 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 王莞朕

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16.5 字数: 243 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



前言

Preface

吉莉安坐在自己的办公桌前。她刚刚走马上任，担任一个由六位成员组成的小型团队的负责人——她的六位下属在公司的从业年限是她不能企及的，而且这些人几乎都是她的长辈。对于自己想要实现的目标，她一清二楚；但是，对于如何才能实现这些目标，她一无所知。

她拿起乔治的书《新领导者 100 天行动计划》(*The New Leader's 100-Day Action Plan*)，想要找到一些指导意见。虽然这本书也凝聚了很多真知灼见，但是她发现好多内容看起来都让人一头雾水，因为她所领导的并不是什么规模庞大的组织，只不过是一个小型团队。所以，她给乔治打了个电话：

“乔治，我刚读完你的《新领导者 100 天行动计划》。这本书写得真不错，但你有没有哪本书是专门针对第一次当领导的新手的呢？”

“谢谢你的夸奖，但是现在还没有专门针对新手的书。你为什么要这么问呢？”

“嗯，其实我身边有很多人都是第一次当领导——他们或者供职于高速成长的组织，或者希望在短时间内组建自己的团队；或者曾经白手起家，但目前公司版图正在不断扩张；或者在公司就职，虽然刚刚平步青云，但是却没有获得必不可少的领导力培训。即便按照我自己的经验，我也真的希望哪本书可以帮助我成为一名出色的领导者，而不只是一位平淡无奇的管理者。”

“我觉得你说得没错。你想不想和我共同努力，一起来填补这个空缺？”

“好。”

就是这样，我们摩拳擦掌地开始着手编写本书。

本书有很多渊源。首先，它是《新领导者 100 天行动计划》这本书的传承，后者是乔治与雅伊梅·查克和豪尔赫·佩德拉萨的合作著作。另外，本书很大一部分内容是从乔治的其他作品中提取而来的。而且，我们还参考了福布斯网站上的特色文章。但是，《新领导者 100 天行动计划》、乔治与玛丽·冯内古特合著的《适职管理》(Onboarding) 与和埃德·班克罗夫特合著的《整体适职管理项目》(The Total Onboarding Program) 中的内容我们没有借鉴。在这里，要向埃德、雅伊梅、豪尔赫和玛丽表示感谢，感谢他们做出的贡献。

除此之外，我们还必须认可 PrimeGenesis 公司现在与以前的合伙人所做出的贡献。他们的影响在本书中无处不在；随着我们每天都在深入研究这些理念，他们的影响在我们之后编写的图书中也会有所体现。

与往常一样，我们还要感谢 PrimeGenesis 公司与 Alan Davis&Associates 公司的客户，原因有以下几点：首先，我们要承认，在双方的合作过程中，我们从他们身上学到了很多。其次，有机会与如此高度多元化的客户团队合作，是我们的幸运。他们范围广泛，从跨国公司到小型公司，从上市公司到私营公司，从营利公司到非营利性组织，无所不包。

与我们合作的领导者从事各行各业，几乎覆盖了你可以想到的每个专业，来自世界各地。与每位客户的合作，都带给了我们新的收获。客户给予我们灵感，带给我们挑战，每天都让我们受益匪浅，我们因此而感激不已。

另外，我们还要好好感谢麦格。乔治的每个新想法，无论是经商还是写书，无论是音乐剧还是其他想法，麦格初次听到时的表现都是一脸茫然：“天啊！又在异想天开！”但是之后，她对乔治从事的每件事情都不遗余力地鼎力相助。她的全力以赴，相信是世界上任何一个人也难以望其项背的，让我们感激不尽。

还要感谢吉莉安的父母，他们为她提供了一个平台；最后感谢库德兹，是他帮助吉莉安梦想成真。



目 录

Contents

第 1 部分 初为领导者

第 1 章 全书概览	2
第 1 部分：初为领导者	2
第 2 部分：采取由外至内的方式打造 BRAVE 领导力框架	6
第 3 部分：领导小型、中型与大型团队	8
第 2 章 掌管新团队	12
采取由外至内的方式实现领导角色的初次转变	12
你的第一个领导岗位是通过内部晋升获得的	33
总结：挑起新团队的重担	44
第 3 章 BRAVE 领导力成功框架：行为、关系、态度、价值观与环境	45
行为：如何借助他人的力量完成工作	46
关系：领导力的核心组成部分	46
态度：围绕自己团队的策略、姿态及文化做出重要选择	47
价值观：调整个人与团队的使命、愿景与价值观， 保证与所在组织步调一致——至少基本一致	47
环境：明确自己的使命和行动范围	47

第2部分 采取由外至内的方式打造 BRAVE 领导力框架

第4章 环境：明确自己的使命和行动范围.....	50
了解背景	51
就对态势的评估判断达成一致	58
围绕哪里是赛场、哪里不是赛场做出明确的选择	61
总结：哪里才是你的赛场	70
第5章 价值观：调整个人与团队的使命、愿景与价值观， 保证与所在组织步调一致——至少基本一致.....	71
快乐的秘诀	73
快乐与目标之间的联系	74
使命	74
愿景	77
价值观	79
同出一辙	81
总结：哪些要素至关重要	81
第6章 围绕自己团队战略、姿态以及文化做出重要选择.....	83
战略	83
姿态	90
文化	93
总结：以什么方式成功	99
第7章 关系：领导力的核心组成部分	100
沟通交流框架	101
如何将出类拔萃的人才招至麾下	128
让新员工融入团队	155
管理表现出众及表现差强人意的员工	164
总结：如何建立联系	186

第 8 章 行为：如何借助他人的力量完成工作	188
任务分配、开拓创新与谈判	189
销售与推广	198
运营流程	204
BRAVE 危机管理	217
总结：会产生哪些影响	227

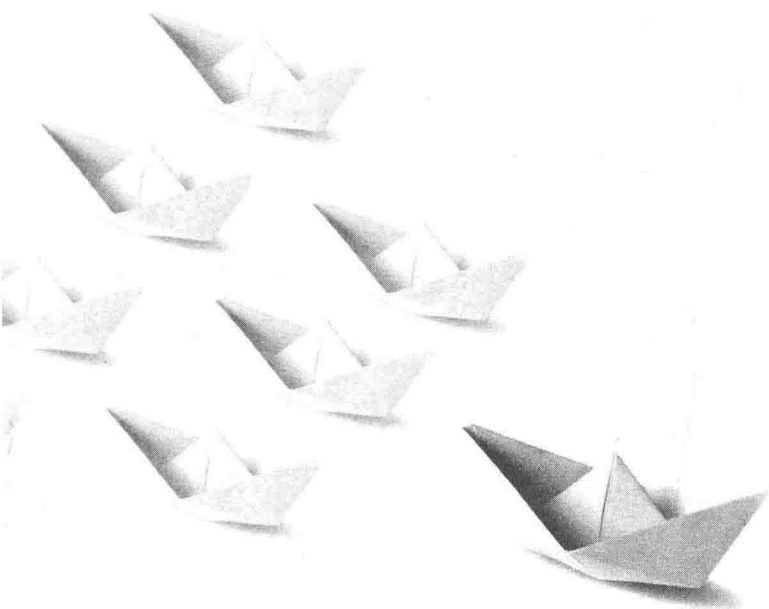
第 3 部分 领导小型、中型与大型团队

第 9 章 领导不足 10 人的团队，采取创业者的思路	230
为什么今天的领导方式明天可能就不再适用	230
解决很多人都遭遇的问题	233
组建一个由志同道合并且优势互补的人员组成的团队	235
锁定价值观	237
总结：从环境和价值观入手	244
第 10 章 领导 10~30 人的团队，就像管理一个大家庭	245
哪些要素至关重要	246
以什么方式成功	246
管理创业公司企业文化的大环境	246
为什么企业文化在当今世界至关重要	247
Vocus 企业文化的基石	247
保持与构建文化	248
团队扩张	249
人员管理与运营实践	249
反馈	249
总结：改变态度	250

第 11 章 领导超过 30 人的团队，等级分明就是你的助手	251
在组织方面下功夫	251
赋予他人能力	252
在运营实践中植入文化	252
变革的平台	253
设想的未来状态	253
呼吁采取行动	253
愿景与价值观	255
总结：团队改革	255

第 1 部分

初为领导者





第 1 章

全书概览



第 1 部分：初为领导者

“如果当时我对领导力的了解像现在一样全面、深入就好了！”我们想要勾画的愿景就是：多年之后，你的脑海中绝对不会出现如此感叹唏嘘的念头。大多数人都是新的环境中跌跌撞撞、越挫越勇，并且从错误与失败中吸取教训之后，才最终成长为卓尔不群的领导者。你不会这样，因为看了本书，你就可以拥有有些人需要用几辈子的时间才能积累的 leadership 经验，从别人的错误中吸取教训，从别人的成功中积累经验，免去很多不必要的弯路，让你这位新领导者可以在更短的时间内功成名就。

在我们进一步展开讨论之前，首先要对你表示衷心的祝贺！如果你正在捧着本书阅读，或者你刚刚获得了一个会对你的职业发展产生深远影响的机会，又或者你有足够的远见卓识，希望带着全新的视角，重温一遍有关领导力的基本理念，那么你应该感到兴奋。但是，你应该适当控制自己的兴奋感，适当地抱有忧虑，因为与这一机会如影随形的是一定程度的个人风险。新领导者有

40%会在新官上任后的前 18 个月初尝失败的苦果。正是为了避免更多的人重蹈覆辙，本书才会应运而生。本书会为你保驾护航，在降低风险的同时，让你在更短的时间内收获成功的硕果。

吉莉安在刚走上经理岗位的时候，摆出了一副大刀阔斧的姿态。因为在她看来，想要让下属心悦诚服地接受自己的想法，最好的办法就是向他们证明自己的实力。于是，她开始在各个方面齐头并进，想要同时改变流程、营销方案和新的生产线。但是没过多久，她就发现，这样面面俱到的方式不仅毫无效果，而且不具有可持续性。她需要讲求一定的策略。而最重要的是，自己不能急于求成。

对于初担重任的领导者来说，首当其冲的问题就是没有认识到，扮演领导角色所需要的能力与管理与日常工作是截然不同的。我们遇见过很多初出茅庐的管理者，他们一走马上任，就会马上表现出大刀阔斧的状态。在他们看来，只要将自己原本的做法发扬光大，并且告诉下属也要达到同样的高度，成功就唾手可得。但是，“告诉”的力量实在微乎其微，人们充其量也不过就是不与发声人倡导的方向背道而驰。大多数身经百战的管理者会采取劝说和支持的方式，而出类拔萃的领导者会更进一步，与自己的追随者共同创造一个以目的为主导的未来。

这就引出了我们的核心假设。

- **领导与管理截然不同。**管理工作的内容包括组织、协调和发号施令，而领导工作的主旨则是激励人奋发图强，锻炼对方的能力，并且一同勾画美好的未来。当然，出类拔萃的领导者在必要的时候也会亲力亲为，也会发号施令——我们在本书里也会提供完备的管理工具，这一点毋庸置疑，但是本书的主旨不是帮助读者制定预算或遵守劳动法。本书的主题是领导力，重点放在激励下属士气，提升下属能力，让他们能够努力地拿出自己的最佳状态，与团队成员通力协作，实现共同目标，这个目标不仅意义深远，也会让所有人都受益。

- **第一次挑起管理者的重担，你的表现至关重要，这会对你的职业道路产生深远影响。**以恰当的方式实现从员工到管理者的华丽转身，会让你在更短的时间内在职业道路上走得更远。想要在这个转折点避免原本可以避免的错误，你需要深谋远虑，准备妥当，另外，还要全力以赴，有始有终。正是为了实现这个目的，我们才会写本书。
- **关注事业。**人们会一时追随充满魅力的领导者，但从长期来看，只有秉持 BRAVE 理念的领导者描绘的事业蓝图才能让下属长时间保持全力以赴的状态，因为这样的领导者才有勇气去接受这样一个事实：领导力的关键不在于领导本身，而是借助行为、关系、态度、价值观与环境来提振团队士气，赋予团队能力。

本书提供了一些基本的框架、流程与工具，从下面几个角度助读者一臂之力：

- 从理念与策略的层面出发，制定有关领导力的思考方式与行动框架。我们会告诉你接下来该如何做、后续环节应该如何做、什么事情永远不要做、背后的原因，以及如何在更短的时间内实现成功。
- 提供来自经验丰富的领导者和领导力专家的领导力智慧、事例与故事，这些事例中的情境充满危机，而这些情境都是你没有经历过的。
- 提供可下载的工具，可以针对读者面对的情境，简单地进行调整（除此之外还有一些额外的工具和随着时间流逝积累的新想法，在 www.onboardingtools.com 上可以获得）。

快乐就是好事。实际上，这里有三件好事：做对他人来说是好事的事；做你能做好的事；做对自己来说是好事的事。这三件好事凝聚在一起，就构成了成就出色领导者的条件。优秀的领导力源于对某项事业的热情——这项事业一定会对其他人产生有意义的影响。同时，这些领导者会付出更多的投入，让他们能够一直百尺竿头更进一步。因此，他们在个人层面上会收获颇多：对他人来说是好事的事、自己能做好的事，以及对本人来说是好事的事。

想要成为一位出类拔萃的领导者，并一直保持卓尔不群的高度，需要在真

正意义上投入巨大的成本。假如你同时兼具肩挑领导重担的才干与抱负（并不是所有人都有号令群雄的雄才伟略），你需要投入大量的时间与精力进行知识与技能方面的积累。这个孜孜以求的过程是永无止境的。在前行的过程中，难免会磕磕绊绊，难免让人心灰意懒。你可能需要做出艰难的决定，可能为了自己的事业牺牲个人安逸。你可能会觉得不堪重负，也可能摔得人仰马翻。但不管怎样，你都需要越挫越勇，从头再来。为什么？因为比起投资和成本，其所产生的影响和收益是物超所值的。

我们将向读者提供担起责任的流程和领导力框架，以及如何应用这些流程和框架领导小型、中型和大型团队，以便在更短的时间内取得成功。本章之后的各章，会分别介绍这一过程的各个环节。

❖ 掌管新团队

第一次走上领导岗位时，不要忘记三步走：占尽先机，管理好自己传递的信息，打造自己的团队。想做到第一点，首先要制订一个计划，强调重要关系的构建。想做到第二点，要确保自己言行一致，你所说的、你所做的，以及你打心眼里坚信不疑的，要表里如一。想做到第三点，就要应用 BRAVE 领导力成功框架来精心打造自己的团队。

❖ BRAVE 领导力成功框架：行为、关系、态度、价值观与环境

行为（Behaviors）指的是能够从真正意义上对他人产生影响的行动。

关系（Relationships）是领导力的核心。如果你在人际关系方面力不从心，你就无法扮演领导者的角色。

态度（Attitude）涉及战略、姿态及文化层面上的选择，这些选择都与如何成功息息相关。

价值观（Values）构成了表现出众的团队的根基部分，对于哪些要素才真正举足轻重及背后的原因，要明明白白，不能有丝毫混淆。

环境（Enviroment）是一切其他要素存在的背景，界定了你的行动范围。

第2部分：采取由外至内的方式打造 BRAVE 领导力框架

行为实际上是关系的延续。但是，如果你无法在环境、价值观与态度选择方面步调一致，那么你还是无法实现自己的目标。因此，我们建议采取由外至内的方式施行领导力：从环境入手，借助价值观与态度，最终深入关系和行为的层面。作为初担重任的领导者，想要搞清楚从哪儿着手并不是一件简单的事情。对你的期许来自方方面面：包括你的老板、你老板的老板、你的同事及你的团队。如果你没有建造一个可供自己立足的平台，那么你的领导生涯可能只是昙花一现。

❖ 环境：明确自己的使命和行动范围

对你来说，最至关重要的选择之一，就是选择扮演领导角色的赛场。你首先要明白自己在什么样的背景中主持工作，然后在此基础上向自己的团队做出解释，并设定团队成员工作的背景。这个背景部分基于别人的决定，还有部分取决于你和团队本身的抉择。从如今的商业背景来看，这个环境具有高度不确定性，从某个角度来讲会让人心潮澎湃，但从另一个角度来讲也会让人觉得危机四伏。因此，你要确保将所有的风险和机会考虑周全，无论这些风险和机会来自你的努力方向和组织领域的内部还是外部。在之前的工作岗位上，你可能从来都不需要考虑外部环境，但是，现在，你需要做好这些准备工作，因为这已经成了你义不容辞的责任。

- 对业务与竞争环境、组织历史与近期业绩了如指掌。
- 就对情势评估结果的诠释达成一致。
- 鉴于自己的背景，围绕哪里是你的赛场、哪里不是你的赛场做出明确的选择。

❖ 价值观：调整个人与团队的使命、愿景与价值观，保证与所在组织步调一致——至少基本一致

几乎每位事业长青的领导者都会这样告诉你：对于任何一个级别的任何一位领导者来说，首当其冲的任务就是坚定不移地秉持一套愿景、使命与价值观，并且不遗余力地大力倡导。首先要明确哪些因素才占有举足轻重的地位，这样判定的原因是什么——这就直接影响到你个人与团队设定的价值观是怎样的，你们选择矢志不渝地坚守的原则与动力是什么。但是，这件重要的事经常受到轻描淡写的对待，这种现象在业界屡见不鲜。不过，身居高位的领导者对此不闻不问，并不代表你也可以采取置若罔闻的态度。

- 建立共同的目标、愿景、使命与价值观。打好了基础之后，接下来的一切就顺其自然了。

❖ 态度：围绕自己团队的策略、姿态及文化做出重要选择

策略、姿态及文化构成了环境、价值观、关系与行为之间的支点。首先要判断你要如何实践交到自己手上的使命——你要如何在这个过程中成为胜者。想要改变所在组织的行为与关系，不如从改变态度入手。围绕策略（当然，你的首要策略对于其他人来说可能只处于次要地位）做出选择，然后保证自己的姿态和文化能够准确体现这些选择。

- 明确引导关系与行为的策略、姿态与文化。

❖ 关系：领导力的核心组成部分

无论你做什么、没做什么，说什么、没说什么，倾听什么，观察什么，都在向外传递某种信息，一天24小时，分分秒秒皆是如此。这是领导力的核心部分。想要激励他人，赋予他人力量，归根结底都在于关系这一要素。对于初出茅庐的领导者来说，这或许就是最大的转变，至少对于吉莉安来说是这样的。从身体力行的工作执行到提纲挈领的工作分派，是吉莉安所面临的众多挑战中最为棘手的一个，而且这种状态会一直持续下去。因为走上领导岗位

意味着你需要改变自己的工作习惯和你看待自己所扮演的角色的方式。当然，这种转变不能一蹴而就，但是你会发现，本书所提供的工具可以让你从容不迫地完成这一转变，这会让你备感安心。

- 规划（MAP）自己的沟通行为：信息（Message）、巩固信息的手段（Amplifiers）、持之以恒（Perseverance）。
- 打造一个运作起来得心应手的团队，具体方法是在一段时间内完成才能的获得、培养、鼓励、规划与转变。

❖ 行为：如何借助他人的力量完成工作

环境、价值观、态度与关系都会潜移默化地作用于行为，同时也决定了你与团队所产生的影响。但是，这一切理论都不过是纸上谈兵，你需要付诸实践才会有所改变。记住，行动的投入程度和产生的影响不一定永远成正比。所以我们要让每个人都专注于那些投入最小、产生的影响却最大的事情。

- 团队的工作重点应该放在价值链上那些能够为团队的内部、外部客户创造出最大价值的要素，这条价值链包括设计—建造—销售—交付—支持。

第3部分：领导小型、中型与大型团队

随着团队规模的不断壮大，管理团队的方法也要发生相应的变化。

❖ 领导不足10人的团队，采取创业者的思路

如果你要筹建或加入一个小型团队，领导策略要从环境与价值观入手。至关重要的问题只有两个：你扮演好自己的角色的赛场是什么？哪些要素才是真正举足轻重的？随着时间的推移，逐渐在此基础上构建所有其他要素。你的赛场在哪儿？能够解决他人问题的地方就是你应该出现的地方。接着，初步组建自己的团队，注意团队成员一定要优势互补。并不是每位团队成员都要具备运