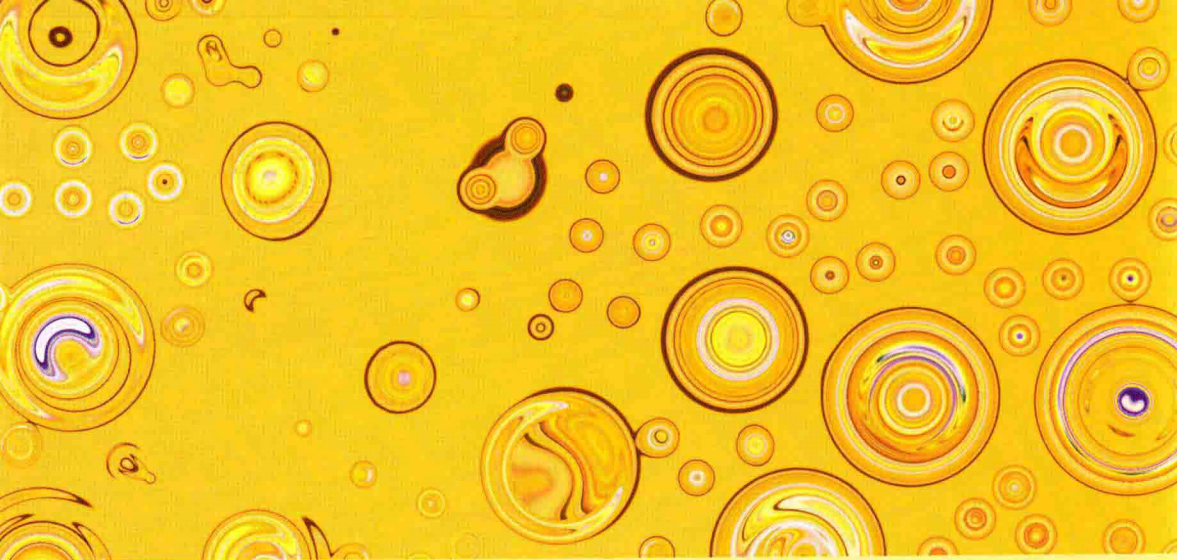




LEADING

领导智慧

来自百位大师的8项卓越领导能力

[美] 简·弗蕾德 (Jann Freed) 著 郑立新 译

SAGE ADVICE FROM

100 EXPERTS

WITH WISDOM



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

LEADING 领导智慧

来自百位大师的8项卓越领导能力

【美】简·弗蕾德 (Jann Freed) 著 郑立新译

SAGE ADVICE FROM

100 EXPERTS

WITH WISDOM

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Jann Freed: Leading with Wisdom: Sage Advice from 100 Experts

ISBN: 978-1562868703

Copyright © 2013 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD)

This edition arranged with RussoRights, LLC through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2016 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development) 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: 01-2014-4428

图书在版编目 (CIP) 数据

领导智慧: 来自百位大师的 8 项卓越领导能力 / (美) 弗蕾德 (Freed, J.) 著; 郑立新译. — 北京: 电子工业出版社, 2016.4

书名原文: Leading With Wisdom: Sage Advice From 100 Experts

ISBN 978-7-121-27758-0

I. ①领… II. ①弗… ②郑… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 292455 号

责任编辑: 刘淑敏

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: 14 字数: 160 千字

版次: 2016 年 4 月第 1 版

印次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

定价: 48.00 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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

目 录



第1章 8项卓越领导能力导读	1
8项卓越领导能力.....	2
谁应该读本书.....	3
如何从本书中获益更多.....	6
身在，心就在.....	6
每章内容描述.....	7
下一章内容简介.....	10
第2章 清晰的自我认知	11
成为反思型领导的回报.....	14
改变是困难的工作.....	16
同时处理多任务的问题.....	18

通向个人正念的方式.....	19
慢下来.....	21
一些其他的基本功.....	21
静默的力量.....	22
目标的力量.....	23
底线思维.....	24
面对当下.....	26
实践练习.....	27
实践工作坊.....	28
个人发展建议.....	31
阅读参考.....	36
下一章内容简介.....	37
第3章 不让自我占主导.....	38
正确地理解自我.....	41
人类的4种驱动方式.....	48
摆脱消极的自我.....	50
实践工作坊.....	53
个人发展建议.....	54
阅读参考.....	56
下一章内容简介.....	57

第4章 富于同情与怜悯之心	58
知死而懂生	60
发展同情和怜悯之心	61
领导者的责任	63
从“做事”转到“做事并做人”	66
懂得转变	68
仪式的力量	75
实践工作坊	79
个人发展建议	82
阅读参考	84
下一章内容简介	85
第5章 勇于承认错误	86
勇敢与谦逊	88
走进恐惧	90
宽恕	92
信任和感激	94
实践工作坊	96
个人发展建议	99
阅读参考	101
下一章内容简介	101

第 6 章 接纳社区共同体理念	103
日益增长的隔绝和孤独感	106
建立共同体	109
互动的力量	111
建立共同体的方法	112
一对一的交往	113
共同体的环境因素	117
实践工作坊	120
个人发展建议	122
阅读参考	123
下一章内容简介	124
第 7 章 领导方式的适应力	125
培养适应力的 5 个路径	130
实践工作坊	140
个人发展建议	141
阅读参考	144
下一章内容简介	145
第 8 章 营造健康的工作环境	146
愉悦的气氛能提高工作效率	149

营造有意义的工作环境.....	152
审核奖励制度.....	157
与高目标相连.....	159
讲故事的力量.....	163
身心的连接.....	164
实践工作坊.....	165
阅读参考.....	168
下一章内容简介.....	170
第 9 章 留下领导力的财富.....	171
财富思维.....	172
留下财富的方法.....	177
建立精神遗嘱.....	183
实践工作坊.....	186
个人发展建议.....	187
阅读参考.....	190
下一章内容简介.....	191
第 10 章 结语.....	192
附录 A 研究方法 with 知识基础.....	199

第1章



8 项卓越领导能力导读

那些重要的历史学家们认为，再过几百年，从长期的角度来看，改写我们这个时代历史的可能不是技术，不是互联网，不是电子商务。这是一个前所未有的人类社会的变化。确实是第一次，大量的、越来越多的人快速地拥有更多的选择机会。第一次，人们必须学会管理自己。

但是，我们的社会竟然没有为此做好准备。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

多年前，玛丽·凯瑟琳·贝特森的书《创作生活》（*Composing Life*）（1989）让我很着迷。贝特森是一位人类学家，她是玛格丽特·米德和格雷戈里·贝特森的女儿。书中，她考察了几个杰出的女性——她们有

着有意义的、多层面的职业生涯；她们之所以成功，是因为她们梳理了不同的经历并充分地运用了经验所得。

本书意欲帮助所有的领导者运用他们的生活经历而取得成功。对于一个领导者来说，无论他属于组织、团队、工作组、社区或家庭，“成功”对他而言就是支持与鼓励别人取得成功。

本书为在各类组织工作的人提供了最为关键的理念和应用方法，从而帮助他们扩大使用他们的领导能力和生活技能。本书内容基于如下几个独特的因素：

- 概念是从访谈 100 多名领导力智者即该领域的思想领袖中凝练而来的。
- 主题是从阅读访谈智者所推荐的书籍和文章中提炼而得来的。
- 想法和概念是通过采访众多获奖组织的高级领导者收集而得来的。
- 个人的领导力经历来自我的职业与人生感悟。

8 项卓越领导能力

当我面对形形色色的领导时，我以为要想抽丝剥茧而得出关键的思想是困难的，但情况并非如此。进行了数据分析和其他研究后，智者所认可的 8 项领导能力脱颖而出。这些能力的理念支持了那些始终鼓舞他人取得高绩效的领导，我的研究也揭示出了这些领导者的特征（本书的

每个章节也以这些特征命名):

- 清晰的自我认知。
- 不让自我占主导。
- 富于同情与怜悯之心。
- 勇于承认错误。
- 接纳社区共同体理念。
- 领导方式的适应力。
- 营造健康的工作环境。
- 留下领导力的财富。

谁应该读本书

本书的特定读者包括任何在组织中处于有影响力位置的人，无论他在营利性组织还是非营利性组织，或者培训这些个体的人，尤其是一线管理者、部门经理和分区经理，以及高级管理者。它给专业人士提供了重新评估甚至审定他们当前领导方法的合理性的一种方式。这些领导方法曾经在实践中为世界上最成功的领导专家、领袖人物、组织高层领导者和首席执行官们认可。本书将引领读者获悉领导力专家和领导者如何通过挖掘他们生活的经验与人生的阅历，从而真正地发现那些极具亲和力和积极参与的成功领导者意味着什么。

正如已故智者彼得·德鲁克所指出的，“我们正处在一个每隔 200 年或 300 年发生一次变革的伟大的历史阶段。这个时候，人们无法读懂这个世界的当下，而过去的历史又不足以预测和解释未来。”（卡梅隆和奎因，1999 年 1 月）但随着世界的变化，人际关系变得愈发重要。

这是我在旅程中学到的一课，我也把个人的生活与之整合到一起。此外，基于在撰写本书过程中的探究学习所得，在本科和研究生层面上，我开发了职场和领导力课程。我一直在向那些有着丰富生活经验的人寻求、学习如何领导和如何生活。



贤明的领导者

作为投资顾问，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）是我丈夫的榜样和远方的导师。我们曾共同出席了伯克希尔哈撒韦公司在奥马哈举行的年度股东大会，我总是被数以千计的参加大会的人所打动，他们当中的很多人来自世界各地，就是想一睹巴菲特和查理·芒格（Charlie Munger）的风采。查理·芒格是巴菲特的合伙人和伯克希尔哈撒韦的副主席。巴菲特的一句话经常被引述：“学习如何生活要比学习如何谋生更重要。”巴菲特会仔细审查他所聘用的每个业务组织中的各岗位的领导者，因为伯克希尔的理念是投资于当前的管理，使其继续运行其业务。他的目标是保持而不是取代它们，所以他需要认识和很好地了解这些人。

巴菲特也以每年与几个 MBA 课程班的学生分享他的智慧而闻名。通

常，学生前往奥马哈或他的组织机构。他的开场白常常是：“我是来跟你们谈论任何你们想知道的事情的，无论是个人、政治还是商务。”在选用管理者或领导者方面，他反复强调的相同的4件事是激情、智慧、精力和正直品性，并且强调如果他们不具备正直品性，他宁愿他们愚蠢和懒惰，因为这样就会避免组织遭受更多的损失与伤害。

尽管巴菲特是一个投资者，人们还是热衷于探询他所经历的各种各样的话题，如教育、快乐、恐惧、信任、退休、爱、人际关系和死亡。他告诉公司的高层管理者，内布拉斯加家具大型连锁超市的前首席执行官布鲁金太太在退休（当时她103岁）1年后去世。事实上，他不鼓励他的高级管理人员退休。巴菲特认为，你需要一个理由早上起床；只要你还能做，那就继续做你喜欢做的事情。

巴菲特和芒格以直接切入主题而著名，从而可以迅速聚焦于最重要的问题。对于巴菲特来说，他关注要想过上最好的生活，什么是最基本的和必须做的。他意识到领导力和商业上的成功基于高质量的人脉关系；而那些缺乏正直品性的人很难建立良好的关系，信任那些人也是不可能的。

一个关于友谊的故事给我留下了深刻的印象。巴菲特认识一位女士，她是在集中营幸存下来的，但她在结交朋友方面属于慢热型的那种，因为她想知道他们是否会对她隐瞒什么。受此启发，巴菲特运用“他们是否对我隐瞒了什么”测试与确定谁是真正的朋友。

❧ 如何从本书中获益更多

本书为管理者、组织领导者和专业研究人员提供了把 8 项领导能力整合到生活中的方法，而且每章末都有实际的应用，同时在“每日实践”和“培训项目计划”上得以讨论。此外，每章都有附加案例，以说明本章重点。每章的结尾部分还提供了具体的技术方法，用来帮助读者进一步领会与巩固本章的重点内容。

❧ 身在，心就在

在古老的文化中，一个群体中的智者是指那些生活经验丰富的人。他们深思熟虑，愿意与他人分享在实践中获得的知识。正如乔恩·卡巴金在《身在，心就在》(*Wherever You Go There You Are*) 中精彩概括的，爬山是一个非常贴切的比喻，用来形容“人生追求、心灵之旅、成长的道路、转换、理解”。爬山过程中，在到达下一个营地之前，你必须做好露营的补充储备工作，用来留给后来者；下山返回的时候，你必须与其他攀登者分享从更高的山坡上所遇之人那里获得的知识与经验。

卡巴金说：“尽我们所能，我们向别人展示了我们到目前为止已经了解到的一切。但它充其量还是一个阶段性过程的报告或一个经验的路线图，而不是全部的真理。我们之所以敢冒险展开，是因为我们已经在

山上了，同病相怜，我们需要彼此的帮助。”

阅读本书是与我分享爬上“山巅”的收获的一种方式。我想与他人分享我所获得的知识与智慧，这样人们或许会受益于我的旅程。

每章内容描述

每章都总结了在职场上发展与个人发展的建议，并附有如何整合这些理念到你的生活中或一项新的、原有的培训和学习计划中的案例，还包括促进个人进一步发展的阅读建议。

第1章 8项卓越领导能力导读

导读介绍了本书的组织架构、谁应该读本书及怎样才能从书中收获最多。本章还简要描述了那些富于同情与怜悯之心、身体力行的成功的领导者的8项领导能力，以及这些成功所基于的独特的因素。

第2章 清晰的自我认知

自我认知的内涵不仅限于识别自身的优势和劣势。本章提供了一些具体的方法以发现你的动机，并告知如何及为什么选择领导他人。特定技术将帮助你发现这些动机。其他领导者的方式也是这种自我发现之旅，读者可以从这些其他领导者的经验中获益。

第3章 不让自我占主导

本章探索了自我的起源，主张正确地理解和利用我们的自我意识的积极的一面。没有这种理解，领导自我意识的负面效果常常会出现，并产生一个不利的工作环境。学会放手去发展是很关键的。本章还包括如何保持“自我”平衡的具体实践。

第4章 富于同情与怜悯之心

人的同情心和怜悯心往往被认为软技能，但是这些技能的不断实践表明它一点也不软。本章阐释了领导者对于生活中发生的诸如失败、悲伤、死亡这些变故的体察而产生同情与怜悯之心的重要性。这些变故还包括失去工作、职务、权力和地位，以及家庭目标。

第5章 勇于承认错误

勇于承认错误是一个有效的领导者的特征，它包括对自我的原谅和宽恕别人。承认错误能够让别人信任我们，也让我们更容易相信别人。在这场信任的舞蹈中，获胜者是健康的、开放的组织，以及在这种健康的、开放的组织中工作的人。

第6章 接纳社区共同体理念

组织是由各个部分相互连接的系统，就像我们生活的社区。最优秀的领导者是致力于建设高效能组织的社会建筑师，但这种工作是不容易

处理好的。本章将讨论这个“社区共同体”理念和经理与其他领导者如何使用“社区共同体”理念连接所在组织与生活的社区，从而成为更高效的管理者和领导。

第7章 领导方式的适应力

为了度过不确定性和混沌的当下而兴旺发展，领导者需要具有适应力和更新能力。本章概述了对于有效地建立富有弹性的领导方式的态度和心态而言，真正意义上的好奇心和创造性思维多么必不可少。

第8章 营造健康的工作环境

领导者有绝对义务创造适宜的工作环境。本章列举了具体的例子，讲述那些一流的组织和他们的领导者如何创立健康、高效的工作环境和修复受损的组织。

第9章 留下领导力的财富

通过日常决策、决策过程及这种决策方式所带来的反应，领导者每天都在创造他们将留给组织与社会的财富，并且书写“墓志铭”。本章讨论了“留下财富”的概念，同时全面讨论了实现领导变革的潜力。

第10章 结语

这是本书的最后一章，总结了形成本书框架的主要内容，包括作为