

Becoming a Strategic Leader:
Your Role in Your Organization's Enduring Success, 2e

战略型领导力

战略思考、战略行动与战略影响

理查德·L·休斯 (Richard L. Hughes)

[美] 凯瑟琳·科拉雷利·贝蒂 (Katherine Colarelli Beatty) 著

戴维·L·迪恩伍迪 (David L. Dinwoodie)

刘旭东 牟立新 沈小滨 译

沈小滨 审校

(第2版)

 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>

Becoming a Strategic Leader:

Your Role in Your Organization's Enduring Success, 2e

战略型领导力

战略思考、战略行动与战略影响

(第2版)

理查德·L·休斯 (Richard L. Hughes)

[美] 凯瑟琳·科拉雷利·贝蒂 (Katherine Colarelli Beatty) 著

戴维·L·迪恩伍迪 (David L. Dinwoodie)

刘旭东 牟立新 沈小滨 译

沈小滨 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Richard L. Hughes, Katherine Colarelli Beatty and David L. Dinwoodie: Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success, 2e

ISBN: 978-1118567234

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc.

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: 01-2014-6672

图书在版编目(CIP)数据

战略型领导力: 战略思考、战略行动与战略影响: 第2版 / (美) 休斯(Hughes, R.L.), (美) 贝蒂(Beatty, K.C.), (美) 迪恩伍德(Dinwoodie, D.L.) 著; 刘旭东, 牟立新, 沈小滨译. — 北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success, 2e
ISBN 978-7-121-27800-6

I. ①战… II. ①休… ②贝… ③迪… ④刘… ⑤牟… ⑥沈… III. ①企业领导学 IV. ①
F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 292449 号

策划编辑: 刘淑敏

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 19 字数: 272 千字

版次: 2016 年 1 月第 1 版(原著第 2 版)

印次: 2016 年 1 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 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。

译者序

战略与领导力这两个词并不常放在一起。我们知道，公司有组织战略，还有职能战略，比如市场战略、产品战略和人力资源战略，却很少有人提及领导力战略。美国创新领导力中心的开篇之作《战略型领导力》引领了一个新方向。

什么是战略领导力？把它讲得简单一点，就是领导力战略。战略领导力要回答的问题包括：领导者的职责、定位与使命是什么？领导者如何更好地领导与影响他人达成组织的战略目标？领导者如何战略性地思考、战略性地行动、战略性地影响他人？领导者要做的最重要的事情是什么？领导者如何实现战略引领？如何达成战略协同？如何推动战略落地？所有这些，都是战略领导力要回答的重要课题。

领导者要做的事情有很多，对领导者的素质能力要求也很高。但如果问领导者要做的最重要的三件事情是什么，恐怕还真不容易回答。美国创新领导力中心的研究成果《战略型领导力》一书给出了答案。战略型领导者要重点抓住三件事情：第一，战略引领（Direction）；第二，战略协同（Alignment）；第三，战略承诺（Commitment）。¹这便是战略领导力的DAC模型，也可以算对战略领导力的一个完美的定义。

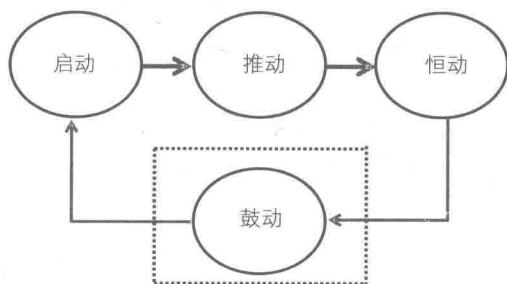
1 CCL 数据库中译为明确方向、产生协同、激发承诺。

领导者，包括高级、中级和初级领导者，如何具备战略引领的能力？首先必须要具备战略思维能力。毫无疑义，领导者最终要对组织的高绩效产出负责，但战略也好，绩效也好，最终还是要回归到人的层面。作为战略型领导者，首先，要解决的是方向问题，因此必须回答：我们是谁？我们从哪里来？我们要到哪里去？翻译成专业术语，战略型领导者一定要思考和回答组织的愿景、使命和核心价值观等顶层设计问题。有了愿景、使命和核心价值观还不够，企业如何定位？如何为客户创造独特的客户价值？如何明确一年、三年的战略目标？如何将目标转化为清晰的 KPI？如何将 KPI 转化为计划？如何将计划转化为行动？如何将行动转化为结果？如何将结果进一步改进提高？所有这些问题，都是战略型领导者必须回答的战略性问题，不具有一定的高度，不具备战略思维的能力，是不可能为组织指明方向、实施战略引领的，领导好团队也便成为一句空话。

其次，战略型领导者要具备战略行动力。有了方向、有了目标之后，如何上上下下达成共识，保持方向一致、目标一致、行动一致？虽说条条道路通罗马，但选择哪条路径到达目的地却是大有学问的。如何做好环境资源分析，如何找到关键成功要素，如何保障行动有效，如何做好风险应对，考验的是领导者的战略推动能力。

最后，一名具有战略领导能力的领导者要具有战略影响力。领导者必须回答：凭什么能赢得团队的追随？凭什么登高一呼，能够应者云集？追随者的性格各异，利益诉求不一，如何凝聚人心，鼓舞大家向着团队的目标努力？如果说战略引领是一小撮精英做顶层蓝图设计的话，那么战略影响力则是回归到众人的层面，要动员千千万万的人一起“爬雪山”、“过草地”，为了共同的目标一起前行，这可不是仅凭手中的一点硬权力就可以解决的事情。

如何实施战略性领导？领导者最重要的事情要做什么？我们在实践中总结出了一个战略领导力的“四动”模型。



领导者做什么？领导者首先要懂得启动。什么是启动？启动是关于目标的、关于方向的、关于从静止到运动的。也就是说，当人们没有方向、没有目标、不知道干什么的时候，领导者要给一个目标、给一个方向、指引人们要干什么。越是在困难的时候，越是在危机的时刻，越需要领导者的启动能力。现实生活中，我们发现，很多企业中高管的战略执行能力还不错，但在战略引领方面，在启动方面，往往做得不够好。企业越强调创新、强调转型，越需要有启动力的人才，他们能够自动自发、他们心中有梦想、他们拥有强大的内驱力。启动就是开创，就是创新，就是战略引领！

事情启动以后，难免会面临各式各样的困难。真正的领导者做什么？真正的领导者，就是在这个时候，发挥推动作用。所谓推动，就是当遇到困难时，一名具有战略领导力的领导者，能逢山凿洞、遇水搭桥。我们发现，推动执行能力，不仅仅是执行力，它还涉及领导者的执行推动的意志力。如果领导者遇到一点点困难，就退缩，就哭天喊地，缺乏一种把事情办成的毅力与勇气，又怎能成就一番事业？

事情推动以后，结果可能好，也可能坏。领导者还要做什么吗？在企业高管领导力培训中，我经常问这样的问题。学员大多一下子不知道

如何回答。一件事情完成后，优秀的领导者应该做什么？一件事情成功也好，失败也好，好的领导者还应该懂得总结经验和教训。成功是因为什么？失败又是因为什么？为了系统的良性发展，我们需要在机制、流程、文化和团队领导方面，做一些什么样的调整？只有这样，我们才能变组织的经验教训为组织的学习智慧。我们缺少这样的优秀领导者！真正的领导者要学会做思考、做总结、做复盘、做恒动，从机制、流程和文化层面不断系统思考企业管理问题，只有这样，企业才能长治久安，才能健康发展。

领导者还要做什么？事前做启动，事中做推动，事后做恒动。事前、事中、事后都有了，还有什么事情要做呢？领导者还有一件非常重要的工作要做。在启动、推动、恒动的每个环节，事情的发展都不是一帆风顺的。人们有时候会失去信心，有时候会动摇，有时候甚至会退缩。正是在这个时候，我们最需要领导者，需要领导者做啦啦队长，需要领导者摇旗呐喊，需要领导者不断激励人心、使众人行！

启动、推动、恒动、鼓动之“四动”模型，是战略型领导者要做的4件最重要的事情，这是中国化的战略领导力，也是战略型领导者应具备的最重要的素质与能力。

世界正在急剧地变化，鲍勃·约翰森（Bob Johansen）在《领导者决定未来》一书中指出：我们正处在一个易变的、不确定的、复杂的、模糊的（Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous VUCA）世界中。我们如何应对这样的世界？

未来的新常态是什么？未来的新常态是 VUCA 吗？我们如何面对这样的新常态？我们如何掌控变化，如何变不确定性为机会？答案只有一个，领导者必须成为一名战略型领导者，必须能够在 VUCA 这样的现实世界中战略性地思考、战略性地行动、战略性地发挥影响力。美国创新领导力中心的《战略型领导力》一书，为我们提供了指引：一套思想、

工具、方法与流程，让战略领导力得以落地，让战略型领导者成为可能。

沈小滨

第一领导力中心 北京知行韬略管理咨询有限责任公司董事长

刘旭东

凯文领导力中心 北京凯文同方咨询有限责任公司董事长

前言

我们3位作者在创新领导力中心（Center for Creative Leadership, CCL）一起工作超过15年，一直致力于帮助高管、个人、团队，以及组织提升战略领导力。在此期间，我们亲身参与了2000多名经理和高管的领导力开发工作——学员有的来自不同的公司，有的来自同一家公司。

通常，我们的工作是在“培养战略型领导者”（Developing the Strategic Leader, DSL）这个项目框架下完成的，这个项目最近重新改版，命名为“战略型领导者”（Leading Strategically）。我们有机会与参加课程的高管们一起合作，帮助他们成为更好的战略型领导者。由于我们与他们一起经历了这些挑战，让我们对战略型领导者（Strategic Leadership）有了更深刻的认识。我们还有机会在世界各地为企业客户讲授定制的战略型领导者课程。从欧洲到南北美洲，再到中东和亚洲，我们帮助领导者在他们的组织内部培养战略领导力，提升战略思维能力。总而言之，我们把战略领导力项目中的经验和我们在项目中的实践写成了一本书，方便读者使用。

我们工作的一个收获，是更清晰地了解了经理和高管们所面临的挑战——如何成为一名高效的战略型领导者。我们对战略领导力的认识，部分来自高管们亲自对我们讲述的故事、他们所面临的问题与挑战，这

些问题与挑战，可以分为以下几类：

- 如何跨越组织边界，更有效地影响他人。
- 如何拓宽组织视野，进行战略性思考。
- 如何做好平衡，处理好长期与短期目标的冲突。
- 如何在组织的不同层级和部门，设计和推动组织变革。

从这些工作当中，我们体会到组织中战略领导力的实质正在发生变化，这是从那些与我们一起工作的领导者们身上可以感受到的。各个层级和各种不同部门的经理和高管们前来参加战略型领导者课程，目的是提升他们战略领导力的有效性。例如，课程学员当中，大约 14% 是组织的最高领导者（Top Leadership），42% 是高管（Executives），35% 是中高层管理者（Upper-Middle Management），5% 是中层管理者（Middle Management）。

如此多的经理和高管们都在试图提升他们的战略领导力，这说明了什么呢？我们认为这不仅仅是要为未来做准备，我们相信这反映了战略领导力本身在发生着某些重大变化：战略领导力越来越成为每个人的责任，而不仅仅是最高领导者的责任。我们越来越多地看到组织中不同层级的领导者被赋予了战略制定和战略执行的责任。

我们所谈到的挑战并不是理论上的，而是经理和高管们在引领他们的组织迈向理想的未来的过程中所面临的实际问题与挑战。在这种意义上，我们可以说，学员们给我们提出的各种问题，能够很好地说明战略领导力到底意味着什么，尽管它还不够详细。我们的作用，就是要帮助经理和高管们如何在这个框架的基础上增加深度和广度，以满足他们独特的发展需要。我们还深刻认识到战略领导力的开发是一项实践，它是在行动、观察和反思的相互作用过程中不断学习和成长的。

随着时间的推移，我们还发现一个有意思的现象，即战略领导力的开发与组织战略本身，包括组织战略的制定、实施和改进，这两项工作

Becoming A Strategic Leader

之间存在着某种相互关联。这两项工作都把拥有战略远见看作一个学习的过程，这也是本书的一个核心理念。要想成为一名高效的战略型领导者，其中的一部分工作，就是要在整个组织（或自己所在部门）中引领这个学习过程。

这本书之所以取名为《战略型领导力》，其中的一个核心理念就是要强调战略领导力的形成是一个过程，是一个关于个人、团队，以及组织永不止步的学习过程。在 CCL，能够与战略型领导者项目的学员一起学习和分享，我们感到非常荣幸，这让我们有机会帮助众多的个人在他们的组织中更加有效地实施战略性领导。我们希望把项目中的一些观察和思考，尽可能完整地总结出来，帮助他们继续战略领导力开发的旅程，同时能够帮助更多的读者提升战略领导力。

理查德·L·休斯

凯瑟琳·科拉雷利·贝蒂

戴维·L·迪恩伍迪

致 谢

本凝聚了众多同事多年积累的成果，在此，我们对他们致以敬意。即便在出版第 2 版的时候，我们依然对 CCL 的同事们在我们最初开始进行战略领导力研究的时候所承担的重要角色表示感谢。

关于战略领导力的构想，是在实施 CCL 的“培养战略型领导者”（DSL）和“战略型领导者”课程中逐渐形成的。我们从参加培训的高管那里学到了很多，我们同样也从 CCL 的同事那里学到了很多，这些都丰富了我们战略领导力本质的理解。我们尤其要感谢以下同事：Kevin Asbjornson, Stephanie Trovas, Laura Quinn, Pam Shipp, Ted Grubb, Dennis Lindoerfer, Gary Rhodes, Bruce Byington, Jessica Baltes, Chuck Hinkle, Jamie Gurley, Tom Turney, Paul Stames, Gayle Mae, Cindy McLaughlin, Kristen Kramer, Russ, McCallian, 以及 Tasha Eurich，感谢他们的见解、洞察力、慷慨分享和同事情谊。

Stephanie Trovas, Tom Turney, Paul Stames, David Horth, Diane Reinhold, Heather Champion, Laura Quinn, Cindy McLaughlin, Harold Scharlatt, Leigh Allen, Barbara, FlyDierks, Renee Hultin, Lisa DesRochers, Mark Jones, 以及 Lori Spaulding 对 DSL 课程的重新设计工作，对本书产生了非常重要的影响。我们还要感谢 CCL 的课程执行团队，他们对 CCL 领导力路径图的远见卓识和研发工作为“战略型领导者”课程提供了基

Becoming A Strategic Leader

础性的帮助。这个团队成员包括：Renee Hultin, Jennifer Martineau, Emily Hoole, Kris Downing, Susan Smith 和 Jeff Howard。

我们尤其要感谢课程的学员。他们参加了由 Tom Francis 组织的采访活动，帮助我们在对某些章节进行更新和修改的时候，进行内容的确认。他们是：Alan Smart, Beth Jackson, Beth Meyers, Clay McBride, Grace H. Li, Herman Williams, Jan Walstrom, Loan T. Ng, Jeff Palla, Kevin hart, Paul Goeffy, Paul Testa, Paula Littlewood, Rory Sexton, Stephen Park 和 Trevor Dierdorff。

我们的一些同事们也做出了独特的贡献。John Ryan 督促我们探索战略型领导者所面临挑战的变化，调整课程的内容，在出版的过程中要注意反映组织目前所面临的真实情况。Bruce Byington 是一位不可或缺的合作者，他帮助我们形成了拥有战略远见是一个学习的过程的理念，并逐步完善了对这一理念的诠释。这是写作本书所依照的逻辑框架。Jessica Baltes 承担了 DSL 课程中的很多工作，包括对本书所引用的早期研究成果的极有价值的贡献。Judith Steed, Dennis Lindoerfer, Laura Quinn 和 Cory Stern 也对研究工作做出了重要的贡献。

我们要感谢 John McGuire 关于文化在战略领导力中的作用的贡献，还要感谢 Bill Pasmore 带给我们的有关战略性的组织设计的知识和经验。Roland Smith, Michael Campbell 和 Cindy McCauley 帮助我们完善了人才体系的研究方法。我们要感谢 Patricia O'connor, Jennifer Martineau 和 Davida Sharpe, 本书中描述了他们在 Catholic Healthcare Partners 公司的卓有成效的工作。我们同样要感谢 Laura Santana, Rosa Belzer, Montse Auso 和 Enrique Alvarez 在 Credicorp Group 案例中的贡献。Chuck Palus 和 David Horth 有关创新能力的模型，对于本书中战略思维的内容有着重要的影响。Sara King 和 Bill Drath 在本书第 1 版中所提供的支持是多方面的，在本书第 2 版中依然体现着他们的贡献。

我们尤其要感谢 CCL 为战略领导力提供服务的团队成员们——Edward Marshall, Diane Reinhold, Jennifer Martineau, Bill Pasmore, Laura Quinn, John McGuire 和 Gary Adkins, 他们不知疲倦地将战略领导力的理论转化为可操作的框架流程。我们赞赏并感谢 CCL 的同事和合作伙伴们应用边界拓展理论, 在伊拉克所做的将军事运营团队转变为民选运营团队的工作, 他们是: Bill Adams, Chris Ernst, John Ferguson, George Houston, Jennifer Martineau, Harold Scharlatt 和 Clemson Turregano。

在本书从第 1 版更新到第 2 版的出版过程中, 我们得到了 CCL 的编辑 Peter Scisco 和 Jossey-Bass 的专业人士 Kathe Sweeney 和 Alison Hankey 所提供的大力支持和帮助。

本书中讲述了许多组织和个人的故事, 其中很多人花时间提供了相关的案例。我们要感谢那些让我们有机会提到他们名字的组织, 以及那些慷慨地公开分享他们个人经历的人们。这些组织包括: Torstar, Harlequin, Verizon, Starbucks, Xerox, American Power Conversion (现隶属于施耐德电气), Catholic Healthcare Partners, Procter & Gamble, Credicorp Group, Banco de Credito de Bolivia, Intermon—Oxfam, Juniper Networks, La Quinta Inn & Suites, Kaiser Permanente, Aegon USA Investment Management, LLC 和 The Wendy's Company。这些个人包括: Torstar 公司的 Rob Prichard, Karen Hanna, Kim Eckel; Harlequin 公司的 Trish Hewitt 和 Isabel Swift; Verizon 公司的 Marilyn O'Connell; Starbucks 的 Margaret Wheeler; Xerox 公司的 Tim Conlon 和 Jim Firestone; APC 的 Andrew Cole; Catholic Healthcare Partners 的 Bob McDonald; Credicorp Group 的 Walter Bayly 和 Ursula Alvarez; Banco de Credito de Bolivia 的 Miguel Solis; Intermon—Oxfam 公司的 Pilar Orenes 和 Jose Maria Vera; Juniper Networks 的 Courtney Harrision; La Quinta Inn & Suites 的 Jeff Palla, Kaiser Permanente 的 Kevin Hart, Aegon USA Investment

Management, LLC 的 Clay McBride 和 Wendy's 公司的 Kaye O'Neal。

在撰写本书初期,还得到了几位人士详尽的、有价值的反馈,包括: Mark Edwards, Amy Edmondson, Bill Clover, 还有 Nick Colarelli (Kate 的父亲)。

我们尤其要感谢 Grant Smith 对战略领导力模型图所提供的帮助,以及 Karen Andrews 在完善模型图过程中的努力,他们的创造力、耐心、幽默,以及对质量的严格要求让一切变得不同。

最后,我们把最深切的感谢奉献给我们生命中最亲密的人,你们的理解和支持让我们这个耗时费力的项目得以完成:Chris, Mark 和 Thomas Beatty, Georgeann Hughes, Marta Palmes Fabregas, Arianna 和 Dinwoodie Palmes。你们是最棒的!

作译者简介

作者简介

理查德·L·休斯 最近刚从美国空军学院组织变革负责人的岗位上退休。在这一岗位上，他与学院高层领导合作，引领学院进行组织变革，以确保完成培养有品格的领导者的使命。在此之前他是学院的全职教授、组织科学与领导力专业的负责人。1995—2007年，他在CCL从事管理、研究和教学工作。在CCL，他工作的重点是高管领导力，并且帮助CCL建立了组织领导力发展体系。他负责编写教材《领导力：加强从实践中学习》(*Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*)，现已更新到第8版。他从美国空军学院获得学士学位、得克萨斯大学获得硕士学位、怀俄明大学获得临床心理学博士学位，拥有美国空军准将军衔。

凯瑟琳·科拉雷利·贝蒂 CCL科罗拉多斯普林斯中心的主任，负责中心所有的运营工作。之前，她是CCL全球课程总监，负责为全球客户提供高质量的、定制的课程体系。她与CCL的组织领导力课程有着深厚的渊源，而战略领导力又是其中一个重要的组成部分。她在战略领导力方面的专业知识，体现在她的许多研究、写作、演讲和培训活动当中。她于1996年加入CCL，之前是变革领导力和团队发展的咨询顾

问。她曾与 Anheuser-Busch 合作，帮助该公司培养未来的领导者，还参与了 GE 医疗系统的工程师领导力培养项目。她获得伊利诺伊大学电子工程学士学位、圣路易斯大学组织心理学硕士和博士学位。

戴维·L·迪恩伍迪 CCL 拉丁美洲业务总监。他在美洲的西班牙语和葡萄牙语国家负责 CCL 的领导力解决方案开发和教职人员培养工作。作为 CCL 的高级讲师，他是“战略型领导者”课程的首席讲师，同时为客户实施定制的领导力解决方案。他是 CCL 的组织领导力实践团队成员，还是 CCL 的“Leadership Across Differences”研究项目的研究员。加入 CCL 之前，他工作和生活欧洲和南北美洲，曾在安永、BICC、General Cable、Planeta de Agostini，以及施贵宝的欧洲和全球机构担任高级职位。在高管教育培训方面，他曾担任巴塞罗那 EADA 商学院的总裁，在科罗拉多大学学习政治科学，从雷鸟商学院获得国际管理硕士学位，并在巴塞罗那的 ESADE 商学院获得 MBA 学位，在阿斯顿大学（英国）获得组织心理学博士学位。

译者简介

刘旭东 中国首位领越®领导力高级认证导师，十余年致力于领越®领导力的研习，师从詹姆斯·库泽斯与巴里·波斯纳，是中国领越®领导力第一人。1998 年创立凯文咨询公司，任总经理。他参与了上百个人力资源与领导力领域的咨询项目，包括领越®领导力、人力资源能力发展、组织变革与发展、项目评估、冲突管理等。

牟立新 凯文咨询公司合伙人，高级培训师，领导力开发与培训专家。有多年跨国企业工作经验，负责领导力课程的实施，教练课程、激励课程的设计、开发、讲授，服务的客户包括惠普、德勤、施维雅、奔驰、诺基亚、诺华制药、中国网通四川分公司、中国移动黑龙江分公司、中国商务部、安道斯、西门子、诺西、工商银行、VEOLIA、先正达、