

培生教育
金融时报
职场精读

LEADER

超有效领导力

41种技能让你成为任何级别的卓越领导

How to Lead

{ 从三人的区域销售团队，到大公司的董事长，
他们都共同遵从的核心理念和原则，
500强公司老板和最赚钱的路边小吃店每天同样做的功课…… }

[英] 乔·欧文 (Jo Owen) 一著 侯昀彤 白 堃一译

中国市场出版社
China Market Press

HOW TO LEAD

超有效 领导力

41 种技能让你成为任何级别的卓越领导

〔英〕乔·欧文 著 侯昀彤 白堃 译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

超有效领导力：41 种技能让你成为任何级别的卓越领导 / (英) 欧文 (Owen, J.) 著；侯昀彤，白堃译．—北京：中国市场出版社，2012.3

ISBN 978-7-5092-0861-8

I. 超… II. ①欧…②侯…③白… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013164 号

Copyright © Jo Owen 2005, 2009

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *How To Lead: What You Actually Need To Do To Manage, Lead And Succeed*, Second edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字01—2011—8144

书 名：超有效领导力：41种技能让你成为任何级别的卓越领导

著 者：〔英〕乔·欧文

译 者：侯昀彤 白 堃

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本：710×1000毫米 1/16 16印张 228千字

版 次：2012年4月第1版

印 次：2012年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0861-8

定 价：49.80元

鸣谢

撰写本书的过程是我的亲身体验之旅。旅行中，我遇见了很多新老向导，他们给了我很多帮助。如果没有教育第一的员工和参与者的鼓舞，我根本就不会踏上这段旅程；如果他们是未来的领导人，我们的未来就掌握在可靠的人手里了。从六年前教育第一成立，目前它已经成为英国招募毕业生最多的前十家单位之一：这就是个鲜活的领导力实例。我希望本书能够帮助所有教育第一的参与者踏上领导力之旅。如果没有我的经纪人弗朗西斯·凯利、培生集团的理查德·史塔克和凯若琳·乔丹的友情支持，我不会有写这本书的勇气。

在研究本书的过程中，我得到了许多人在时间和其他方面的支持。摩立特集团在教育第一进行了一些令人耳目一新的实战调查供本书所用。我花了好多时间对录像上大量的公共部门、私营企业和志愿者组织的杰出领导人进行访谈。感谢以下人员提供了时间和实用性观点：贝勒尼斯·阿摩司、保拉·阿伯、阿拉斯泰尔·巴兰泰、大卫·贝格教授、索尼亚·布兰福德、国会议员格雷厄姆·布雷迪、多米尼克·卡瑟雷、汉弗莱·科波德、史蒂夫·克劳肖、大卫·戈尔德、大卫·葛瑞格森、戴丝·古纳瓦德纳、大卫·汉森、约翰·瀚思、玛蒂娜·金、尼克·基钦、马克思·兰茨贝格、潘妮·劳伦斯、约翰·梅、朱迪思·梅休夫人、大卫·莫雷、杰里米·纽桑姆、奈吉尔·尼克尔森教授、玛丽·理查森夫人、安东尼·萨尔茨、拉杰夫辛格-莫拉里斯、拉尔夫·泰伯雷尔和国会议员菲尔·威利斯。

在本书撰写过程中，我得到了许多对正文有益的反馈和教育第一参与者

的项目，包括斯图亚特·布朗、希德·杰菲、汤姆·佛登、路易丝·李、尼古拉·麦基、凯瑟琳·波特凯瑞、佩德拉姆·普拉萨蒙德、马克·理查森、马克·史密斯、凯瑟琳·威利斯，感谢他们，同时也谢谢其他坚持完成整个项目的参与者们。教育第一的员工在创造成功的过程中表现得很出色。在领导力方面，我要特别感谢苏西·科里、泰亚·列恩多、奈特·魏和布雷特·威格多兹。

领导人，跟作家一样，是需要学习承担责任的。所以，本书的不足都是我的责任，请不要责怪给我巨大支持的当今和未来的领导人们。

关于第二版

本书初版的反映说明，对于探索领导力的需求，跟对伦理的需求一样，是很大的。本书的基本思想是，每个人都可以学会如何领导：要想成为优秀的领导人，你无须天生就是超级英雄。通过掌握一系列的实际技能，你才能够，而且应该能够领导组织里各级别的员工。我们的技能可能永远无法达到最伟大的领导人达到的水平，就像业余运动员不可能达到世界冠军的水平一样。不过，通过拓展这些技能基础，我们就能成为最好的自己。

第二版保留了对领导力实用技能的注重，并没有注重理论：当我们阅读时，我们体验到的是领导力的实践。我收到的大量关于初版的反馈都是前所未有的正面反馈，也有要求进一步关注领导力的实际技能的。特别是，有人要求增加更有挑战性的领导力方面：获得权力、处理政治、对付难相处的人以及成功地招聘和解雇员工，这些话题新版中均有涉及，而且还增加了关于辅导和利用最宝贵的资源——时间的章节。

我还在正文中添加了读者、评论家、领导力活动参与者们提出的大大小小的改进建议以及他们的经历。感谢所有提醒我新增章节和对全书作出改动的人，是你们让本书比以前更加实用。

领导力技能索引

1. 了解你的领导类型
2. 影响他人
3. 销售创意
4. 向上管理
5. 积极向上
6. 学习幸运
7. 解决问题
8. 充分利用时间
9. 学习获得领导力的技巧
10. 学习生存的非正式法则
11. 有效利用职场礼仪
12. 激励各种各样的员工
13. 创造忠实的追随者
14. 对员工进行正式评估
15. 给予非正式反馈
16. 成功的辅导课程
17. 和棘手的人打交道
18. 处理矛盾
19. 处理危机
20. 营理项目

21. 管理变革
22. 获得权力：十个权力法则
23. 建立信任和影响力网络
24. 演讲
25. 倾听
26. 写作
27. 高效阅读：职场读写
28. 读取数字：职场数学
29. 开会
30. 高效沟通
31. 建立高层领导人团队
32. 招聘和解雇
33. 领导高层领导人
34. 与董事会保持一致
35. 创造愿景
36. 描绘愿景
37. 鉴别和利用权力杠杆
38. 制订领导议程
39. 激活你的领导风格
40. 创造组织价值观
41. 实践价值观

简介

领导力往往蒙着一层神秘的面纱。要成为领导人，我们得变成成吉思汗、纳尔逊·曼德拉、马基雅维利和甘地的结合。有些人认为自己已经达到这个水平了。而我们其他人则觉得自己与这些巨人们相比，真是相形见绌。

当试着去定义什么是真实世界里的优秀领导人时，这种神秘感就更深了。在我们的日常生活中，我们能够发现优秀的领导人。不过，没看出哪个领导人符合某个模型。

一些专家和顾问决定揭开领导力的神秘面纱。他们手上有时间——他们展开了探险之旅。通过热身练习，他们决定设计这个完美的食肉动物，每个人负责这个动物的一个部分，结果却产生了一个怪兽：它有着印度豹的腿、鳄鱼的下巴、犀牛的皮、长颈鹿的脖子、大象的耳朵、蝎子的尾巴和河马的姿态。这个怪兽因其无法存在之重而倒塌。

他们并未被挫折吓倒，而是把注意力放在了设计完美的领导人上。他们设计的完美领导人是这样的：

- 既有创造力又遵守纪律；
- 既有愿景又细致；
- 既能激励他人，又能指挥他人；
- 既能领导又懂得授权；
- 既有野心又谦卑；
- 既可靠又能承担风险；

- 既凭直觉又富有逻辑；
- 既理性又感性；
- 既指导又控制。

好消息是，作为一个领导人，我们并不需要完美。

这种领导人也因极度不可能存在而倒塌。

好消息是，作为一个领导人，我们并不需要完美。我们得适应情况。北极熊在北极是完美的食肉动物，可是在巴布亚新几内亚就没有什么用武之地了。温斯顿·丘吉尔必须忍受他所谓的和平中“荒年”。他只是碰巧成为完美的战时领袖。

同一领导人在不同的情况下有着不同的结果。

本书写的是如何成为高效的领导人，而非完美的领导人。

寻找领导力的魔法

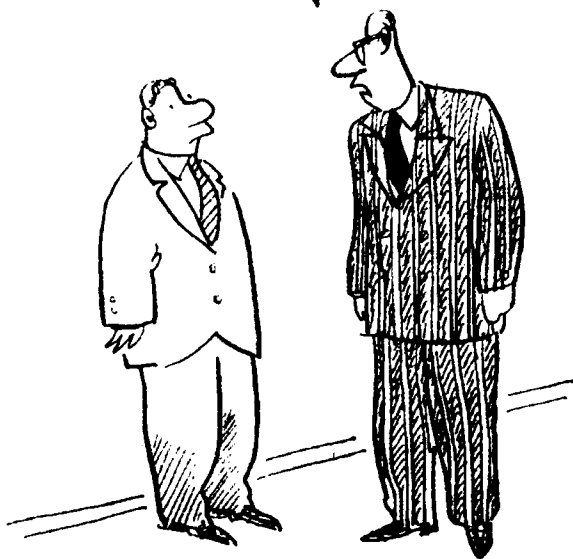
对领导力法术的探索一直存在，我们都想找到能让我们熠熠生辉地变成闪闪发光的领导人的秘密魔法。

对于本书的探索有时候感觉就像寻找领导力的魔法一样。700 多个人帮我鉴定了组织里各级别的高效领导力。另外，或大或小的公共部门、私营企业和志愿组织的 30 多名 CEO 级的公众人物接受了深入的访谈。如果有人了解魔法的话，就应该是他们了。我也回顾了我在 80 多个世界顶尖组织和一两个世界最差组织里 25 年的经历，看看有哪些新的领导类型出现。在过去的七年中，我还在传统部落群体待过，从马里到蒙古、从北极到澳大利亚经过巴布亚新几内亚的部落，从而了解他们的领导方式。在离家比较近的地方，我在牛津大学牵头做了一个英法领导力调查，以求了解世界上海峡另一岸的领导力量变化。

坏消息是，世上是没有魔法的。如果有的话，也隐藏得非常好。

但是，还是有很多好消息的：

我可能是唯一一个具备大多数天生领导人特征的人，杰克逊，但是这个特征是关键性的——公司是我的。



- 每个人都能成为领导人。我们所说的领导人，是指特色和风格各有不同的领导人，成功的公式是多种多样的。
- 你可以耍些手腕使自己获益，有些事所有的领导人都处理得很好，但这并不能够保证成功，不过至少更有可能成功。
- 要想成为领导人是可以学习的，你不必成为别人：无须成为拿破仑或特蕾莎修女，你只要做最棒的自己就可以了。

本书向你展示了如何获得高效领导的一贯特点以及如何让这些特点与你自身风格相适应。

揭开领导力的神秘面纱

领导力被一些意义重大的词汇给淹没了，比如：愿景、价值观和正直。

这个话题遭受了非比寻常的大肆宣传和不知所云的困扰。在我探索领导力的过程中，神秘感开始消失。令人欣慰的是，这些领导人为有关领导力的一些常见问题提供了切实可行的答案：

- 可以通过学习成为领导人吗？
 - 愿景是什么东西？
 - 价值观具有现实价值吗？
 - 有明显缺点的领导人如何成功？
 - 为什么有些伟人并不是成功的领导人？
 - 怎样才算是卓越的领导人？
-
- 处于最高地位的人就是领导人吗？
 - 如何处理矛盾和危机？

让你成为组织任何级别高效领导人的教练。

接下来本书叙述的并不是领导力的理论，而是在不同类型的组织里不同级别的领导人的共同智慧，于是就产生了这本堪称使你成为组织任何级别高效领导人教练的书。

探索领导力

对领导力的探索是从一个简单的问题开始的：领导力是什么？这个问题让人们迅速地陷进了有说服力的矛盾观点的丛林之中。每个人在发现优秀领导人时都能辨别出来，但优秀领导人的共同定义却没有达成一致。

领导力的一个死胡同是相信领导力与资历有关。领导力与职位无关，而是与你的行为和行为方式有关，因此：

- 组织最高职位的人在职位上说可能是领导人，但可能并不具备领导力。他们可能只是继承组织的精细管家而已。
- 组织的所有级别都可能出现领导人。
- 领导人需要追随者。你可能比爱因斯坦还要聪明，但如果没有人追随

你的话，你就不是领导人。

就这一点来说，开始寻找高效领导人的技能和行为就有意义了。我的发现让我感到惊讶，许多领导人不仅缺乏一些基础的管理技能，而且他们自己也知道缺乏这些技能。擅长写备忘录、做演讲、懂财务、具有战略性眼光或高深的技术专长是很有用的，但并非不可或缺。大多数领导人并没把智商排在决定领导力的因素中高优先的位置。不管他们说的是否实情，或者他们只是为了表现出卓越领导人的谦虚。想一想一些熟悉的政治家和企业领导人吧，很明显他们并不一定是每个领域最聪明或最优秀、最有能力或技术最强的，许多世界顶级企业和最有钱的人，比如盖茨、布兰森、巴菲特和阿布拉莫维奇等，都没有 MBA 学位。丘吉尔从来没上过大学。要成为成功的领导人，你不一定非要具有正式的学历证书。

许多世界顶级企业家都没有MBA学位。

大多数领导人把智力放在领导力中比较低的位置。

到目前为止，我已经在领导力的丛林里迷路了。技能似乎是死胡同；领导力的风格则可能把我们几乎带到任意一个方向。

到了该好好研究一下领导人行为的时候了。突然间，一条前进的路出现了，人们知道组织中哪些领导人的行为是受人尊敬的。最受尊敬的领导人的主要行为有：

- 能够激励他人；
- 有愿景；
- 诚实和正直；
- 果断；
- 能够处理危机。

考虑一下这个清单上没有的那些东西是很有意义的：管理技能、可靠程度、智力、野心、对细节的关注、规划和组织能力都不在其中。随着领导力旅程的展开，我们将会探索这些行为的真正意义，以及我们怎样才能高效地运用

这些行为。

现在我很想宣布胜利。但是，这个清单看起来并不合适。我们对高层领导人的要求和对新兴领导人的要求未必一样。帮助探索领导力的 700 多名志愿者肯定了这一疑虑，他们重视的新兴领导人的行为与对高级领导人期待的行为完全不同，如下表所示。

对应届毕业生和高级管理人员要求的行为有

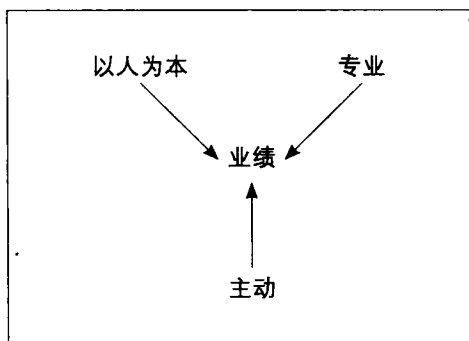
应届毕业生	高级管理人员
适应性	能够激励他人
自信	愿景
主动性	诚实和正直
可靠性	果断
野心	能够处理危机

(来源：教育第一调查结果，摩立特集团的分析)

上表明明显缺了一样东西，那就是业绩。列表上没有提到业绩。在与领导人共事时，很显然，领导人一般都更重视业绩。但是，业绩并没被当作领导力特征。他们假设，如果你具备了这些应有特征的话，优秀的业绩自然会因这些特征而产生。

到目前为止，领导力探索已经处于在文字和思想的沼泽中迷失的危险之中了。即使不在领导力思想的沼泽里淹没，生活也足够复杂了。幸运的是，一幅简单地图在沼泽里慢慢显现，所有重要的文字和思想归结成了几个适用于任何级别领导人的简单法则。为力求押头韵和简洁，我称之为领导力的 3.5 个 P。

3P 是从我们的调查研究中轻松得来的。业绩不在其列。如果我的理论严密的话，业绩不在领导力框架中占有一席之地，因为选出的领导人中只有一个人关注业绩。大多数领导人把业绩看做是优秀领导人的征兆，而非原因。



因此，业绩在领导力框架中，只占半个 P 的位置。

这些词对每个人来说，几乎都很有意义。因此，接下来的任务就是详细地描绘这些重要的词背后的东西，把这些词变成领导人日常生活中能够用到的实用内容。

创建领导力地图

领导力旅程的地图开始慢慢展开。对各种组织里的领导人的要求是很明确的。但是，每个组织中对不同级别的领导人的要求也是不同的。成功和生存的法则都不同，这就解释了为什么人们常常认为自己升职过快，他们在某一级别遵守的法则在组织里下一个更高的级别并不奏效。高原反应是领导力项目中真正的挑战：在某一级别你可能成功，然后只会发现更高级别的挑战更大，因为成功的法则已经改得面目全非了。

太多关于领导力的工作把注意力放在组织高层发生的事情上了，这是个很严重的问题。组织高层奏效的法则与踏上领导力之旅的人并无关系。到处都是成吉思汗的组织是不可能快乐存在的。只把目的地画出来是没用的，我们还需要到达目的地的地图。

到处都是成吉思汗的组织是不可能快乐存在的。

从一个级别的领导人向另一个级别领导人转变一直是一种挑战。即使是

处于组织的最高层，失败率也是很高的。对富时 100 CEO 的职业生涯要求现在已经低于五年，了解不同级别的成功和生存法则是值得的。

终于，组织中各级别优秀领导人的地图的样子慢慢呈现了出来。

下文中高效领导人行为地图上能够看到的内容也许表面看来显而易见。但在继续阅读前，做一下这两个练习吧。第一个练习，想象几个你认为身居组织不同级别的高效领导人，看看对于清单上所列的特征，他们的表现怎样。当然会有一些不同：只要领导人是人，就一定会有不同。但是，这些领导人如果足够优秀的话，很可能他们表现出的这些特征，要比其平级同事表现的水平要高得多。

高效领导人的表现

高效的领导人	领导力基础： 新兴领导人	领导力实践： 从中层开始领导	掌握领导力： 从高层开始领导
以人为本	不以自己为中心、向上管理、为他人提供支持	建立信誉、优秀的影响者、建立网络	建立同盟、激励一支领导人团队
主动	有上进心、有野心；有自知、适应能力强；找到解决方案，而不是找问题；主动	把不明确当成是机会而非风险、妥善处理矛盾	传达明确的愿意；妥善处理危机、关注必胜的斗争、果断
专业	学习业务、学习领导力、忠诚、可靠	掌握核心技术、不从自己部门出发	表现出诚信和正直；为核心价值观树立角色榜样

领导力地图上有条主线。当从一个级别的领导人向另一个级别的领导人过渡时，游戏规则并没有完全改变，你不能把一套规则换成另一套规则。相反，成功的法则是加法：你要做你原来级别要做的全部工作，而且还要加上新级别的新规则。领导力的障碍随着组织每个级别而增加。

在实践中，这就意味着领导人职业生涯初期是决定性的，那时养成的习惯是丢不掉的，早期养成的错误习惯，要想改掉就很难了。

现在，试着从望远镜的另一端看看你的组织里不太高效的领导人吧，想一想为什么他们不那么高效。组织的每个级别都有些让领导人经常陷入的陷阱，这些问题与严重失职无关，但这些问题却时常存在，这些陷阱是每个正式的经理人很容易掉进去的，结果是他们继续当经理人，永远不会成为领导人。

不力领导人的表现

不力的领导人	领导力基础： 新兴领导人	领导力实践： 从中层开始领导	掌握领导力： 从高层开始领导
以人为本	以自我为中心；活在理性世界里，没有情商（情感智商）或政治觉悟	专注于技术，而不以人为本；天真地对待网络和政治	雇佣薄弱的克隆人；受到人才的威胁；授权不佳
主动	做不到：关注问题；向上委派	撤到权力的舒温柔乡里，不负责	缺乏对自己或组织的延展性；管理继承的财富
专业	一个小伙子或小姑娘	过于政治化，失去信任；在储藏室里指挥	坐享地位和头衔的成就

对高效领导人和不力领导人的这些描述应该不会使我们感到惊讶。不过，要创建我们的领导力旅行地图，还需要一个步骤。告诉大家领导人必须能够鼓舞人心、必须英勇或者必须具有超凡魅力并无益处，我们大多数人无法符合这个模子，而且永远做不到，超凡魅力也不能轻易教会或者学到手。更重要的是，大多数领导人感觉超凡魅力和英雄主义是完全错误的领导人类型。优秀的领导人不会假装无所不知，也不会凡事都亲力亲为。对于他们来说，领导力是团队行为。他们知道自己有缺点；他们的团队平衡了他们自身的优点和缺点。

这些领导人并没有专注于英雄主义和超凡魅力，而是专注于领导人需要的实用技能。在他们的帮助下，确定了 40 多项实用技能，这些技能与工作的

技术性技能（记账、法律知识、切割代码）截然不同。经理人学习相同或类似技能的方法的本质也截然不同，这些技能是领导人职业生涯开始时就必须掌握的技能。

以技能为基础的领导力方法给我们带来了许多好消息，它打破了对于英雄主义领导人难以理解的胡话，把领导力变成普通人能够希冀学会的东西。高效的领导人甚至不需要学习这些技能，所有的领导人都意识到他们自己并不完美，意识到学无止境。有了自信和对自身缺点的自知之明，他们就能够建立合适的领导人团队来帮助他们，也能够对继续学习保持开放的态度。

所有领导人都很清楚，他们的成功是以自身优势为基石的。每个人都有缺点——以缺点为基础绝对不是成功的处方。没有多少奥林匹克运动员是通

本书并不保证一定成功，但是，对你一定大有益处。

过关注缺点而获得金牌的；同样，也没有多少领导人通过关注自己的缺点而取得成功。我们不需要变成别人，只需要做最好的自己，要以优点为基础，把缺点放在一边。

本书是你通向领导力之旅的指南，本书关注的是那些把高效的领导人和不力的领导人区分开来的实用技能。本书并不保证一定成功，但是，对你一定大有益处。

学习领导

对于领导是否能够学习，如果能的话，该怎样学习，一直存有争议。好消息是每个人都能学会某种熟练程度的领导，就像我们都能够学习某种演奏乐器或做某项运动一样，我们可能无法成为最伟大的音乐家、运动员或领导人，但是至少我们能做得更好。

相反，宣称领导人是天生而非后天养成的理论，是很可怕的。英格兰用这一理论尝试了大约 900 年，那时的英格兰实行的是生来就享有统治权的君主制和贵族制的社会，结果是使这个国家被杀人犯、强奸犯、贪官污吏、疯子、