

哈佛 领导课

THE TOOLS
OF
LEADERSHIP

【英】马克斯·兰茨伯格 著 卞学光 等 译



麦肯锡资深董事的专家经验

服务世界500强企业的培训方法

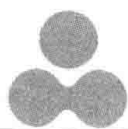
史蒂夫·乔布斯重新定义了“苹果”

马克·扎克伯格让Facebook刷新了社交方式

正确领导是成功的第一步

红旗出版社

哈佛 领导课



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛领导课 / (英) 马克斯·兰茨伯格著 ; 卞学光等译 .

— 北京 : 红旗出版社 , 2017.3

书名原文 : The Tools of Leadership

ISBN 978-7-5051-4108-7

I . ①哈… II . ①马… ②卞… III . ①领导学—通俗读物

IV . ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 053355 号

北京市版权局著作权合同登记号 : 图字 01-2017-1410 号

THE TOOLS OF LEADERSHIP

Copyright © Max Landsberg 2000, 2003

This edition arranged with PROFILE BOOKS LIMITED through

Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese edition copyright © 2017 China Pioneer Publishing Technology Co., Ltd

ALL RIGHTS RESERVED.

书 名 哈佛领导课
著 者 (英) 马克斯·兰茨伯格
译 者 卞学光 等

出 品 人 高海浩
总 监 制 李仁国
出版发行 红旗出版社
邮政编码 100727

责任编辑 赵智熙
封面设计 王 鑫
地 址 北京市沙滩北街 2 号
编 辑 部 010-57274504

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-57270296

印 刷 三河市春园印刷有限公司

开 本 620 毫米 × 889 毫米 1/16

字 数 100 千字

印 张 14

版 次 2017 年 5 月北京第 1 版 2017 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-4108-7

定 价 46.00 元

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话 : 010-57274627

凡购本书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 本社发行部负责调换。

导 言

领导者就是希望的经营者。

——拿破仑

本部分同样以精简的篇幅介绍了领导一个小组、团队或组织的各种技巧，这些技巧均可以切实掌握并在实践中加以运用。我认为领导才能的高低并非主要是个人魅力之间的较量！

本部分每章都侧重讨论一个不同的领导技巧，首先是对这一技巧的简单描述，再举例说明如何运用——以阿历克斯充满传奇的职场经历为例，分析他如何使一个经营不佳的广告代理公司起死回生。

进一步说，本部分的主题就是：

领导 = 愿景 × 感召 × 动力

撰写本部分内容以前，我曾一直盼望已经有人就这个主题进行著作了。当时，我已辞去麦肯锡管理咨询公司合伙人一职，开始组建企业高阶教练服务机构。但遗憾的是，我一直找不到关于领导才能方面合适的书籍推荐给我的客户。

现在市面上的此类书籍，大多只略述了某些著名将军和政治

家们的非凡才能，这些例子固然引人入胜，但作为课本使用却显得远离生活，难以让人信服也不实用（令人高兴的是，纽约前市长朱利安尼所撰的《领导力》一书当属例外）。其他一些书专门作为练习之用，里面有大量的题目清单要读者逐项打钩完成——我想，常常略过这些练习不做的人决不止我一个吧。

因此我希望本部分的内容使你对这个主题有全新的认识，即本部分关注的是领导才能而非领导者本身，集中探讨可以通过学习获得的领导才能而非纯粹的个人魅力或练习清单。

尽管如此，我还要提醒各位读者，本部分并不讨论领导才能是否可习得。我认为这种才能是可以通过学习而获得的——因为在过去的 25 年中，我已亲眼目睹许多人培养了这些才能。

我同意朱利安尼的观点，“领导才能并非从天而降，它是可以传授，学习并发展的”；我也同意足球明星迈克尔·欧文所说的话，“我不清楚踢足球到底是靠天分还是靠后天培养，但有一点是肯定的，我练得越勤，踢得就越好。”

让我们回到公式上来吧：

$$\text{领导} = \text{愿景} \times \text{感召} \times \text{动力}$$

团体中的任何一员，只要有出色的眼力，能够激励他人，保持员工工作的动力，就肯定可以被视为团队的领导。我相信这是一个领导所应具备的最重要的三大技能。尽管许多个人品质，如个人魅力，也可以帮助更好地带领团队，但领导才能毕竟不是个人魅力之间的较量。相比之下，可以习得的技能更为重要（如果你平时能得心应手地应用这些技能，你的领袖魅力就自然会大大

增加)。

现在我们大多数人都具备一项突出的才能。你可能更善于运用智力上和艺术上的技巧使自己具有独到的眼力，或具备“销售员”特有的那种面对面感召顾客的能力，又或者像“部门经理”一样拥有维持员工动力的才能。但是领导才能的挑战性在于要从简单的起点开始，掌握这三方面全部的技巧。这就是为什么这三个词是相乘的关系——而不是单纯的累加。

本部分的前四章详细阐述了这个重要公式的内容，并介绍了领导的预备工作——比如，你是否准备开始一项新的工程或担任新的职务。第五至十二章阐述公式中的三个组成部分。最后六章论述了领导才能广义上所包含的诸多方面，比如委派任务与掌握时机的能力、影响力、建立企业文化以及发展个人领导事业的能力。

本部分按照版式要求，描绘了一个富于戏剧性的故事，并在每章结尾处总结相关的领导技巧。此外还穿插了其他的主题。

我们都必须肩负领导的责任。领导权并非专属行政主管或军队的将军。我们每个人都会不由自主地置身于一个必须在某个特定时间领导某事的境地：我们带领家庭和朋友，领导共事的团队、小型企业或跨国公司。在这个日益充满机遇的世界，在这个需要个人积极进取的时代，领导才能是所有人都应培养的一项终身生活技能，可以帮助我们发挥自己的潜能，摆脱心中因跟着他人亦步亦趋而常有的挫折感。

我希望本部分内容可以帮助施展您的领导才能——令您成为

一个领域中的先锋人物，否则您可能只是一个“跟随者”、“管理者”或“受雇者”。成为一个有影响力、负责任的领导者无疑可以获得更多的自由和满足，当然成功的事业也会随之而来。

- 第1章 VIM：愿景、感召和动力 / 001
- 第2章 领导技巧：形势、手段与特性 / 009
- 第3章 准备工作：重点、紧迫和派别 / 019
- 第4章 打造团队：有益惯例和不良惯例 / 028
- 第5章 愿景：赋予意义 / 037
- 第6章 愿景：灌输与检验 / 046
- 第7章 愿景：雕琢技巧 / 054
- 第8章 感召：建立信任 / 063
- 第9章 感召：征召与联合 / 074
- 第10章 感召：重申与强化 / 083
- 第11章 动力：鼓励发挥主动性 / 090

- 第 12 章 动力：激励进展 / 100
- 第 13 章 动力：清除障碍 / 110
- 第 14 章 催促与庆贺 / 118
- 第 15 章 践行价值标准 / 126
- 第 16 章 集中注意力 / 135
- 第 17 章 领导还是管理 / 145
- 第 18 章 角色与委任 / 155
- 第 19 章 重排顺序和选择时机 / 165
- 第 20 章 权力与影响力 / 174
- 第 21 章 文化推动力 / 183
- 第 22 章 自我领导的 VIM/ 192

在本章中，
阿历克斯的美好计划得到了检验。

第 1 章

VIM：愿景、感召和动力

蒂克诺尤公司是一家苦苦挣扎的广告公司，它聘用阿历克斯担任执行总裁，就是为了挽救自己，不过阿历克斯上任的第一天并不顺心。

当然，阿历克斯原本应该是更加自信的。刚刚过了而立之年，以名列前茅的成绩毕业于商业学校，在工作了八年的一家消费品公司担任过高级职务，他有理由更加自信。

不过，他却放弃了与前雇主共事所拥有的那份安逸。面对着摆脱大公司桎梏的诱惑，他欣然接受了由自己担任领导的机会。同时，考虑到他的朋友似乎都在创办自己的网络公司，阿历克斯觉得他也应该舍弃这份安逸，去进行商业冒险。阿历克斯被别人

管理得太多太多了，现在他想证明自己完全可以成为一名领导者。

可是，由于道格——蒂克诺尤的客户总监——不停地向他泼冷水，阿历克斯开始认识到今后所要面对的巨大挑战。同广告界相比，阿历克斯刚刚离开的那个行业似乎要斯文得多。

“你把这个叫作计划？”道格挥舞着那份令人不快的文件，终于吼了起来，“这只不过是一份封皮精美的Excel电子表格！这种东西也许能帮助你挽救一家消费品公司，但在广告业却一点儿用都没有。广告业的主题是人！”

阿历克斯强压怒火，没有理会道格挑衅性的凝视，也忍住了没有再提那份“复兴”计划——这份计划可是阿历克斯上任一个月来辛辛苦苦整理出来的结果。

阿历克斯知道道格也想当执行总裁。为了表示友好，并指望他对道格的信任会促成彼此之间的和解，阿历克斯特地送给道格一份计划的样本——还有一份样本则被送给了创意部主管桑德拉。

“这只不过是一串数字——目标、比率和期限，”道格坚持说道，“没有人会为了一个该死的比率而全力以赴。用数字描述也许有用，但用数字领导却不行！”

“我非常欣赏你的……嗯……直率，”阿历克斯回敬道，“我会向董事会陈述你的意见。不过，让我们先弄清楚一件事，”他断然说道，“我并不介意你满口的牢骚，甚至也不介意你的大吼大叫。不过，下次你最好能再加上一些有用的东西。我们还有六个月的时间来使这家公司起死回生，顶多六个月！但我一个人做

不来，你也一样。我们必须齐心协力。所以，让我们达成一个协议，我们可以冲彼此大吼大叫。不过，只有——只有当我们能提出一些建设性提议的时候，我们才可以这么做。”

道格离开后，阿历克斯用手指敲击着他的办公桌，陷入了沉思。那天下午的晚些时候，阿历克斯还要与极具创造力的桑德拉会面，他预料到会面肯定会有麻烦。但他希望道格有更大的容人之量，他主管那些与客户直接打交道的客户负责人。阿历克斯更习惯于“复兴”计划中所固有的目标和管理规定。

再想想其他主管，阿历克斯都不知道对他们应该抱有什么样的期望。特里主管媒介——主要负责购买电视广告时间和杂志中的短小专栏，当他看到这份计划时，他一定会支持吗？弗兰克主管策划——主要做市场分析和消费者调查，对于那些数字和比率，他一定会觉得很自在吗？卢克主管信息传达——保证其他部门按时获得各种广告活动的信息，他又会有什么样的反对意见呢？

然而，当阿历克斯和桑德拉会面时，他却大吃一惊。

阿历克斯问桑德拉对计划有什么意见，她含糊地答道：“我想这个计划也许有用。”

“真的吗？”阿历克斯问道，他几乎不敢相信自己这么快就赢得了这家公司颇有影响的一位主管的支持。“那么，在你看来，我们可以实现这些目标？”

“噢，我并不了解这些目标，”桑德拉答道，“这些目标和数字，我们一直都是交给财务人员负责的。毕竟，数字是由小人物负责的。”

“但这可是挽救整个公司的计划呀，”阿历克斯喊道，“你是公司中最重要的人之一……没有你，我们实施不了这个计划……对于这些具体目标能否实现，想必你一定有某些看法！”

“对不起，阿历克斯，我确实没什么信心。那份计划全是数字，但这家公司的真正挽救之道在于一个突破、一项真正富有创造性的计划、一项令公司有所斩获的计划。事实上，我们需要增加经费，而不是减少经费。”

阿历克斯最终放弃了谈话，回到了自己的办公室。他掏出掌上电脑，查起了他的前同事兼顾问迈克尔的电话号码。

也许这一计划确实需要做更多的工作，当阿历克斯准备打电话征求迈克尔的建议时，他这么想道，也许这一计划中数字和管理的成分太多，关于如何领导却涉及不足——这一计划没有足够的想象力，也不够振奋人心。

在他拿起电话前，电话却响了起来。

打电话的是财务主管斯蒂夫：“银行刚刚打电话说想和我们碰个面。他们想要我们偿还贷款，这意味着公司得关门。”

领导力的本质

领导力的本质是在一群人中创造出愿景、感召和动力的能力。

领导人们的不是计划和分析，而是愿景、感召和动力的统一体。就真正有效的领导者而言，其所作所为几乎都是围绕着创造愿景、感召和动力——运用不同的技巧来创造统一体的各个要素。

1. 愿景：对组织的未来和实现目标的途径的积极描述。为了创造出共同的愿景，领导者总是渴望获得新颖的想法，这些想法还要符合组织的战略。此外，领导者还应十分精明以至于能够产生好的想法。不过，问题的关键在于，领导者还要有足够的想象力，将这些想法转变成激起兴趣、富有意义、切实可行的描绘和表述。

2. 感召：组织中个体的感召，是促使人们有所作为的力量。领导者运用处理人际关系的技巧，来激励自己的下属，帮助他们认识到可以从实现目标的过程和目标的实现中获得怎样的收益。领导者还帮助自己的部属认识到“道，成了肉身”。

3. 动力：组织的计划方案的动力，是支撑组织到达目的地的力量。通过运用自己的能量和解决问题的技巧，领导

者使任务沿着正确的方向前进。

在所有这三个方面，真正的领导者均能获得极大的成功。愿景家不是领导者，如果他不能激发下属的斗志。动力维持者也不是领导者，如果他不能创造出共同的愿景。

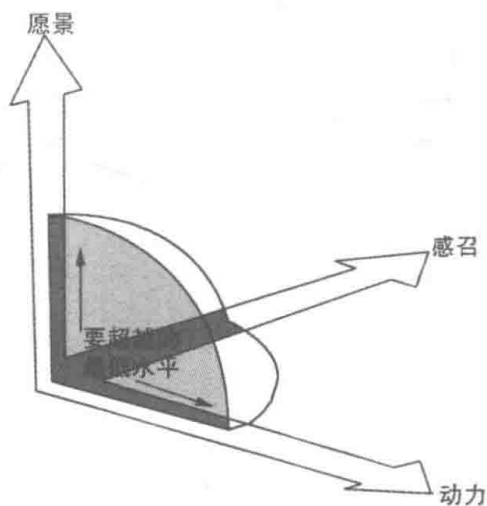
所以，无论是对小团队，还是对大公司而言：

领导 = 愿景 × 感召 × 动力

在这个统一体中，正如我们所要看到的，领导者与“管理者”的不同之处就在于，领导者具有创造共同愿景和激发组织斗志的能力。

愿景、感召和动力

有效的领导者能够在他们的团队中创造出大量的愿景、感召和动力。



注：有效的领导者通常——虽然不是始终——从创造愿景开始，然后再激发斗志和动力。

练习

运用附录 1 来画出你当前的领导能力测验图，并思考扩展测验图的方法。



尽管拥有神的启示，“讲话含糊不清者”鲜能聚拢群众。