



领导力的 精进

新手领导如何
带出一支高绩效团队

[美] 泰茜·白翰姆 (Tacy M. Byham) 著
[美] 睿奇·威林思 (Richard S. Wellins)
颜超凡 杨曼 译

领导力的 精进

新手领导如何
带出一支高绩效团队



Your
First
Leadership
Job

[美] 泰茜·白翰姆 (Tacy M. Byham) 著
[美] 睿奇·威林思 (Richard S. Wellins)
颜超凡 杨曼 译

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的精进: 新手领导如何带出一支高绩效团队 /
(美) 泰茜·白翰姆, (美) 睿奇·威林思著; 颜超凡,
杨曼译. --北京: 中信出版社, 2017.4
书名原文: Your First Leadership Job
ISBN 978-7-5086-7291-5

I. ①领… II. ①泰… ②睿… ③颜… ④杨… III.
①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 028970 号

Your first leadership job: how catalyst leaders bring out the best in others by Tacy M. Byham, Richard S. Wellins
ISBN 978-1-118-91195-2(pbk)

Copyright © 2015 by Development Dimensions International
All Rights Reserved

This translation published under license

Authorized translation from the English language edition. Published by John Wiley & Sons

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder

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

本书仅限中国大陆地区发行销售

领导力的精进: 新手领导如何带出一支高绩效团队

著 者: [美] 泰茜·白翰姆 睿奇·威林思

译 者: 颜超凡 杨 曼

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 11 字 数: 200 千字

版 次: 2017 年 4 月第 1 版

印 次: 2017 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-8273

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7291-5

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献 辞

谨把这本书献给我美好的家庭。

爸爸和妈妈，在我还是小女孩时你们便让我尝试新事物，鼓励我接受新挑战，给我灌注好奇心，向我展示西宾夕法尼亚州以外的世界。你们给了我一对翅膀，使我可以追求任何吸引我注意的事业生涯——数学家、电脑科学家、艺术经纪经理、歌手——最终我选择了回家。爸爸，我很骄傲能跟随着您的脚步前进，我期待在下一个 45 年继续为比尔·白翰姆创建的智睿咨询（DDI）奋斗。妈妈，我在您身边学到了很多很多，您一直用心交流，满怀自豪地激励志愿者和社区领导们。于我而言，你们俩绝对是最棒的领导典范，很感谢能成为你们的孩子。

致儿子斯宾塞：你已经成长为如此出色的小伙子。每一天，你的幽默、讲故事的技巧和睡前的拥抱，无不令我备感愉悦。现在你 14 岁了，说不定哪天就会发现自己的能力。我很肯定，我已经迫不及待地想看到你向领导领域迈出第一步。希望到了那时，你会在这本书里寻得意见。



距我上一本书出版，已经过了 10 年，主要原因是找不到真正想写的东西，而这本书让我全身心投入。

我想把这本书献给我的母亲，并纪念我的父亲。在我成长过程的不知不觉间，也许他们每天都在教我什么是领导力。

在本书出版之际，我刚好在 DDI 待了 36 年。所以，我也要把它献给我唯一的两位上司——比尔·白翰姆和鲍勃·罗杰斯（DDI 前总裁）。他们不只是良师益友，还给了我学习、成长和贡献才华的自由。

我觉得自己真的非常幸运！

Rich

序

领导力创造改变。

现在你可能并不理解这句话，但你很快就会明白。

我的整个职业生涯都在做银行业务，大部分生涯待在第五三银行（**Fifth Third Bancorp**），它在美国中西部和东南部的十几个州运营。银行业是个特别的行业，原因很多，而其中之一是：我们不用制造任何东西，我们的产品和竞争对手的完全一样。为了在竞争激烈的市场中脱颖而出，我们需要把重点放在如何传递我们的价值上，并且通过我们的员工百分百去参与。

我相信领导力无处不在。它体现在你说话的语气里，而在很多交谈中，你必须完成一件简单又复杂的事——把人们引入你期望的愿景中。

但大多数人可能要到获得第一份领导工作的时候，才会思考这些。你是个厉害的专家，依靠自己的专业知识晋升到一个完全不同的职位。所以你摸索、尝试，因为没有人——除了DDI——会

告诉你用什么方法来获得周围人们的最大承诺。

让我把时光稍稍倒转。我的第一份重要的领导工作，是解决一家企业面临的某个挑战，同时帮助领导者成长和发展。某天，我被叫去见上司的上司——副董事长，原来我要被调到一个与我的专长毫不相关的部门。

竟然有这种事！他让我放下人力资源方面的工作，负责一个更大的控股公司的运营。

我将要领导的那些人，不仅技术高超，而且非常专业、老练。当时我只有 30 多岁，有 3 个不足 10 岁的孩子。这是一个极具挑战性的部门，需要进行一些重大的变革，以面对新的绩效目标。

我迫不及待地跑去请教同事，以确保对该运营部门所面对的挑战做到心中有数。我感到焦虑，但还是接受了这项工作。我清楚自己的知识远远不及那些在该部门待了多年的员工，我迫切需要他们的指点。

从那一刻起，我发现自己必须依靠领导力。

我们做了许多事，都是聚焦于如何赢得人们的信任。我们采取了一些新方法，我们定期开会（有些团队有 15~20 人），我总是鼓励经理们聊他们已经完成的项目。事实上，他们可以吹嘘。然后，我会借着那些成就畅谈一番大伙儿如果拥有同样愿景可以做出什么事。听上去很简单，但这是关键的时刻。这些交谈成为获得信任、构建愿景、鼓舞士气的基石，而这段时间也帮助我们每个人了解我们所思考的变革，会如何使我们在组织中得到认可。

我创造了一种展现方式，让大家都有表现的机会。

最终，我们完成了公司历史上最重要的一项变革：集中运营，成本削减 40%~50%，改善服务协议和交付质量，同时提高客户满意度。

所以，现在轮到你了。你会如何把握刚刚获得的机会？

在职业生涯早期，我从DDI学到了催化剂型领导力的概念，而这本书也将帮助你了解这一理念。你会发现催化剂型领导者如何点燃人们心中的火焰，赢得他们的承诺，进而提高生产力。迄今，我还未曾遇到过完美无瑕的管理者，我自己也从来不是。领导力需要勤加锻炼，并最终将带来莫大裨益——帮助人们实现他们的目标和梦想。

虽然我们从不同的角度接触到领导力，但假如你关注催化剂型领导力的目标并每天付诸实践，你将以令人讶异的方式让别人显露其最棒的一面。同样，你也能塑造最好的自己，并热爱自己所做的一切。

第五三银行公司副董事长兼首席执行官

凯文·卡巴特

前 言

我们决定写这本书时，其实是想透过全新的透镜检视领导力。毕竟，上一次我们进行谷歌搜索时，出现了 3.92 亿个关于领导力图书的条目——是烹饪书的 2 倍！不少领导力图书出自或主要描写世界上最伟大的思想家（孔子、马基雅维利或甘地等）的言行。而很多管理专家（比如，彼得·德鲁克、约翰·科特、汤姆·彼得斯、吉姆·柯林斯）已经出版了无数领导力方面的著作。所有这些都提供了构成伟大领袖基因的著名故事、意见和做法。

而我们的书，在三个方面不同于以上这些著作：

肩负独特使命。给你实际的建议和工具，即便你是首次担任基层领导者，你也能大获成功。第一部分有 9 章，帮助你更好地理解如何成为杰出的领导者——那种激发人们行动的催化剂型领导者。这部分重点探讨一套基础技能，即我们所说的互动技能，以为你每天进行的各种沟通奠定基础。这些技能不仅可用于工作，还可以运用于家庭和任何社交场合。第二部分我们称之为精通掌

握与领导技能，针对大量不同的重要技能提出建议——在你担任领导者的新角色中将会用到，包括指导和选拔新员工、促进敬业文化等。

无比丰富的经验。在过去的 40 多年间，DDI 每年在全球遍及 26 个国家，帮助上万个企业客户培育了超过 25 万名领导者。书中的一切论述并非源于想象或理论，而是源于大量实践经验。

我们对积累的经验做出经过实践检验的深度证明。DDI 根据重要的衡量标准，帮助无数企业客户充分展示我们的领导力实践与领导力原则之间的关系：提升技能、敬业度、安全记录以及生产力。我们绝不停留在过去的荣誉上，我们依靠的是业绩证据。

无论你将详细阅读本书，还是重点关注那些与你最相关的章节，只要你接受了我们提供的 3~4 条建议，就已经达到了目的。从许多方面看，这本书可以视为典型领导力书籍和烹饪书的混合体，我们提供经过厨房验证的食谱，而由你去下厨做菜！

A handwritten signature in black ink, consisting of the name "Jay" on the top line and "Rich" on the bottom line, written in a cursive style.

推荐语

我的办公桌上每年都堆满了关于领导力的书，但这一本无疑是这么长时间以来我读过的最实际、最详细和最有用的。白翰姆和威林思非常了解现实世界中对于领导者成长最起作用的因素，并通过书中的实用技巧、范例以及清晰易懂的文字结构，将领导力讲得清晰透彻。而且，这绝不仅仅适用于新上任者。

——*Inc*杂志媒体总裁兼总编辑 埃里克·舒恩伯格

没人想当一个蹩脚的领导者，但往往就是第一次担任领导者角色时，设定了成为成功领导者的轨道。作者出版的这本书，以DDI的卓越研究为依据，处处闪现着真知灼见，可操作的步骤信手拈来。这是即将进入领导领域的人和追求精益求精者不可不看的一部作品。

——美国人才发展协会（ATD）总裁兼首席执行官 托尼·宾厄姆

我最近刚刚出任副行长的角色。虽然积累了一些领导经验，但我发现这本书里的技巧和工具特别有用，是我的“安全毯”，确保我一开始就给团队和上司留下好印象。这本书不失为新近被提拔并想旗开得胜者的必读书。

——第一联邦银行 希瑟·雷诺兹

我们已经做过研究——领导者一旦学会本书提及的关键技能和行为，他们的成功会远远超出他人。关注这些方法的领导者新手表现出了更强大的能力与信心，并能领导团队取得更好的成绩。

——金佰利克拉克公司人力资源副总裁 斯科特·波士登

本书完美集锦了我们所知道的 21 世纪 MBA（工商管理硕士）毕业后必需的技能，而他们未必能在商学院学到这些技能。对于任何期待从优秀员工转变为高效且有影响力的基层领导者的 MBA 新手来说，本书是一项绝佳的资源。

——卡内基梅隆大学泰珀商学院教育学院高级副院长

劳里·魏因加特

这个时代，企业逐渐成为平台和生态系统，世界越来越需要真正出色的催化剂型领导人物。这是我读到的第一本研究极其充分的书，让我禁不住思考“如何变得更好”这类重要的问题。

——硅行业协会联合创始人兼董事总经理、《小赌大胜》

（*Little Bets*）作者、《真北》（*True North*）合著者 彼得·西姆斯

目 录

序	V
前 言	IX
推荐语	XI

第一部分 催化剂型领导力

第 1 章 现在你是一位领导者了	
开启你的旅程	003
第 2 章 你是老板还是催化剂	
杰出领导者具备什么条件	012
第 3 章 为领导力转型导航	
取得成功的必要思维模式	021
第 4 章 领导力品牌 I	
真实诚信	035
第 5 章 领导力品牌 II	
寻求最佳表现并善于接受反馈	045

第 6 章 领导力是一种互动 I	
如何让他人感到被倾听、被关心、被激励	060
第 7 章 领导力是一种互动 II	
如何建立信任 and 责任感	089
第 8 章 五步对话路线图	
采取实用的方法以取得成效	102
第 9 章 收效良好比什么都重要	
如何聚焦、评估和问责	118

第二部分 精通掌握与领导力技能

第 10 章 遴选最佳人才	
用行为预测行为	151
第 11 章 老板真正想从你身上获得什么	
成为顾问	168
第 12 章 敬业度与人才留任	
创造激励人们的环境	175
第 13 章 会议	
珍惜每一个人	191
第 14 章 指导	
从成功中汲取经验	205
第 15 章 反馈的基本要素	
具体、及时、平衡	220

第 16 章 解决员工困境	
对事不对人	230
第 17 章 授权	
当授权者而非推卸责任者	244
第 18 章 绩效管理	
注重持续的循环, 而非单一事件	256
第 19 章 你和你的人脉网络	
培养你的商业人际关系	267
第 20 章 影响力	
眼光向上、向下及穿越	283
第 21 章 女性的第一份领导工作	
拥有这一刻	294
第 22 章 领导力改变世界	
不同的是你自己	311
后 记	315
致 谢	317
关于DDI	321
注 释	323



第一部分
催化剂型领导力

无论你是领导新手，抑或已有一些领导经验，成为高效领导者的道路总是充满挑战和乐趣。催化剂型领导者代表着黄金标准：精力充沛、热心支持、是能激发人们行动和思维超前的导师。本书第一部分将呈献一幅清晰画面，描述催化剂型领导者究竟为何。同时，还提供许多秘诀，让你的领导之旅尽可能变得顺利。

另外，我们还将介绍“领导力品牌”的概念。就像一家公司的品牌能使其独特一样，你的品牌同样能巩固你的高效领导者地位。而且，不少明显可识别的做法还能与你的领导力品牌相关，从而将真正出色的领导者和平庸者甚或差劲儿者区分出来。本书第一部分，我们将帮助你创建一种崭新的领导思维，让你和你的团队获得绝佳业绩。此外，我们还将针对你在面临重大问题时，如何做出完美的表现提供指导。

最后，我们分享一些可以成功互动的秘诀。作为领导者，每一天你都会和别人进行各种交谈。你与他人连线的能力——让人们感到受重视、被倾听、受激励、被信任和获得参与感——将对你成为卓越领导者大有助益！