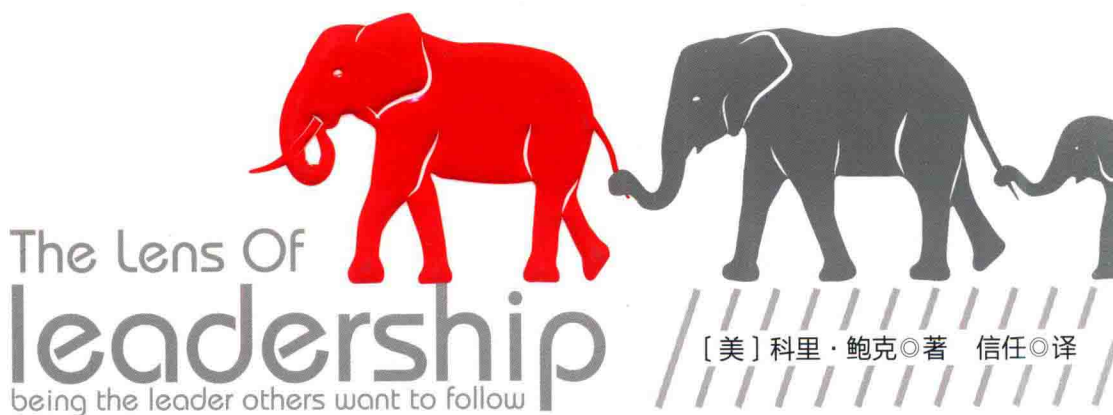


美国海军学院高级领导力教官倾情力作



我这就跟你走

如何成为受员工拥戴的头儿

博恩·崔西

全球最成功的演说家和咨询家之一、畅销书作家

肯·布兰佳

享誉全球的管理大师、全球畅销书《一分钟经理人》作者

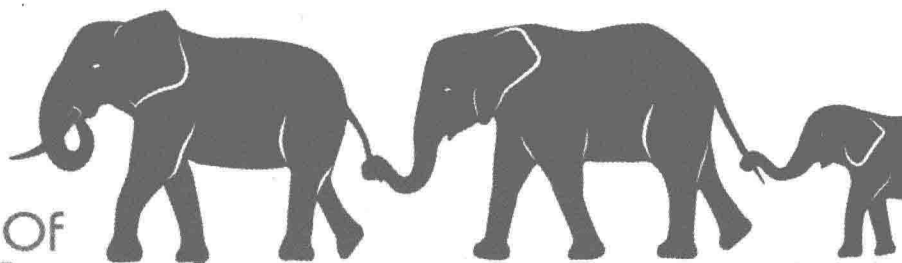
约瑟夫·普理赫

美国前太平洋司令部总司令、美国前驻华大使

激赏推荐



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



The Lens Of
leadership
being the leader others want to follow

[美] 科里·鲍克◎著 信任◎译

我这就跟你走

如何成为受员工拥戴的头儿



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

我这就跟你走：如何成为受员工拥戴的头儿 / (美)

鲍克著；信任译. -- 北京：北京联合出版公司，2015. 11 (2016. 4 重印)

ISBN 978 - 7 - 5502 - 6379 - 6

I. ①我… II. ①鲍… ②信… III. ①企业领导学

IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 236567 号

北京市版权局著作权合同登记：图字 01 - 2015 - 6055

The lens of leadership: Being the leader others want to follow

Copyright©2013 by Cory Bouck

All rights reserved.

项目策划 斯坦威图书



作 者 (美) 科里·鲍克

译 者 信 任

责任编辑 牛炜征

特约编辑 陈显英

封面设计 昇一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京中印联印务有限公司印刷 新华书店经销

180 千字 710 毫米×1000 毫米 1/16 16 印张

2015 年 11 月第 1 版 2016 年 4 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 6379 - 6

定价：46.80 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线：010 - 64360026 - 103

献给贝丝，我唯一的港湾。

献给我的孩子们：你们继承了一个光明美丽却又充满竞争与挑战的世界，在这个世界中，即使想解决一个最简单的问题都要付出大量的努力。我深知这其中的道理，所以才会在你们写下本书。不管未来你们选择的道路是什么，都请使用这本书中的内容，让自己变得更加优秀更加杰出。你们的未来——连同在你们服务、培养、激励下的家庭们的未来——才是最重要的事情。

献给全世界那些听从召唤、勇于面对领导这一挑战的人们：领导力是至高无上的。

引言

一切光荣都源自勇敢的开始。

——尤金·F. 韦尔

真正的领导者不是制造跟随者，而是制造更多的领导者。

——汤姆·彼得斯

当为《从优秀到卓越》一书搜集数据时，吉姆·柯林斯警告他的团队要小心一个领导力“陷阱”：回应一切事务。柯林斯的团队研究发现，所有在向“卓越”过度的“优秀”公司都拥有非凡的领导力，这些强大的领导力技巧是那些业绩糟糕公司一直缺乏的。

·作为一名领导者，你是否感觉力不从心，但却只能干等着别人发现这一点？

·你的职业生涯是否停下了迅速前进的步伐，或者失去了正确的方向？

·因为没能获得优秀的业绩，你的薪水数字很难看？

·你是否渴望领导一个真正的高绩效团队？如果你真心渴望，那么这本书能够帮助你。

从我身为一名部队领导者的多年经历来看，所有的行动表现，无论大小都可以使用我称之为“领导力透视镜”（The Lens of Leadership）的系统进行评估。如果一个任务失败了，或者被敷衍地完成了，那么这就会被认为是领导的失败；如果军舰通道上的地板是脏的，或者通道两侧的铜制装饰品没有被擦得闪闪发亮，这也是领导的失败；如果军事基地餐厅提供的饭菜很糟糕，这依旧是领导的失败。当领导者们确实对结果负起责任之后，这些糟糕的情况便会得到全面而永久的改进。伟大的领导力寻求的是当责（全权负责、对结果负责）。

在军营之外，我还见到过许多商界、学院以及各种团体组织的领导者，他们总是将成功归功为“领导力”，但是却从不肯将失败也归因于“领导力”。我见到很多老板（有时候甚至是老板们的老板）逃避责任，他们会列出一长串问题并表示这些问题已经超过了自己的管理权限，以此来合理化自己的失败领导。以这样的方法进行领导管理，自然无法让公司变得更加优秀。

我最早的领导力技巧来源于一种有意为之的结构化方法，当然我认为这是世界上最好的领导力实验室：位于马里兰州安纳波利斯的美国海军学院。在这里，海军学院学员们要学习并实践那些最强大的领导力原则，他们的学习方法混合了理论学习、社会模范以及沉浸式体验等多种方式。学员们做的每件事情都是一个展示并发展自己领导力技巧的机会。

我在军队中学习到的这些原则是具有广泛适用性的，其与商界、娱乐界、非营利性组织的领导力原则也有着千丝万缕的联系。很多商业巨子，如《福布斯》杂志前总裁麦尔可姆·福布斯、温迪国际快餐连锁集团的戴维·托马斯、联邦快递的弗雷德·史密斯、宝洁公司的鲍勃·麦克唐纳和雷富礼、纽约杨基队前老板乔治·斯坦布伦纳、雅诗兰黛创始人里奥纳德·劳德以及沃尔玛创始人山姆·沃尔顿，都是在军队中学习并形成他们自己的领导力风格的。拥有相同经历的还有娱乐圈内的一些大佬，如克林特·伊斯特伍德、东尼·班尼顿以及比尔·科斯比。非凡的领导者们深刻地理解到，正是那些人性中最普遍的原则在驱动员工和团队前进。这种理念并不是非要在军队中才能学习到，但是身为一个领导者必须拥有这种理念，并把这种理念带入组织中，才能使整个组织获得成功。

在我的职业生涯中，我经历的身份有：海军学院毕业生兼海军学院前领导力教官、海军飞行军官、两家财富 300 强公司、一家私人控股公司的商业领袖，以及一名被选举出的政府官员。我的经验教会我要通过“领导力透视镜”去观察所有的任务和成果。这本书将会介绍给你关于

领导力的全新观念、全新技巧和全新的自我发展工具。

全新观念

“领导力透视镜”是一种当责制观念，即所有的成功和失败都有其领导上的原因，而身处领导职位的人们都应该为他们的成功或者失败担负起相应的责任。非凡的领导者们并不畏惧使用“领导力透视镜”来检验他们的工作成果。

本书将会向你全面介绍这种并不寻常的观念。在这种观念下，你同时兼具追随者和领导者的双重身份，这一点非常重要。所有的工作意图、行动和产出都应该使用“领导力透视镜”来进行审查，并把注意力集中在领导者对工作结果的最终责任上。

全新技巧

在2010年5月，《哈佛商业评论》发表了一篇题为《如何留住你的顶尖人才》的文章，文章中企业领导力委员会的调查显示：高达70%的杰出工作表现者（也就是未来的专家们和领导者们）都缺乏获得未来成功所需的关键性技巧。

为了弥补这一空缺，这本书将会为你提供一系列强大的领导力技巧，其中包括打造一支高绩效团队的最有效工具。不管你身处什么类型的组织的什么层级，你都可以使用这些技巧。这些工具是可以直接实践的，而不是仅限于理论。你应该在学习到这些技巧工具之后立刻付诸使用，通过提高你和你团队的工作业绩来为你赢得名声和赞誉。

全新的自我发展工具

本书的定位是一本领导力发展自助手册。本书每一章节都包含了一个模板，你可以通过填写模板来创造自己的个人发展计划。这个计划应该成为你的承诺——对公司、对领导者、对团队以及对你自己的承诺。如果你能够坚守你自己的承诺，那么你的工作成绩将会提高，你的声望

将会节节攀升，你的职业生涯将会迎来重大的改变。

对你来说，这本书将会是你的“长期资源”：一个人一次只能学习精通一到两种新的职业技能，而“一次”通常是指一个为期十二到十八个月的职业工作进程。这本书已经为你计划好整个职业生涯中的领导力发展课程。当你的技巧和责任都进一步提升之后，你可以选择更适合自己的当下需求的章节进一步学习。

领导力的大规模缺失

人类有史以来，伟大的领导者们都是通过不断完善自己与激励他人来书写着我们的历史，未来的杰出领导者们也会做同样的事。但是现在，所有类型的组织中的“领导者”形象，都即将经历一次由人口老龄化“大海啸”引发的彻底变革：8000万“婴儿潮世代”（1946~1964年出生）开始退休，这一过程将持续10年至15年。“X世代”（1965~1980年出生）将会拥有10年至20年的时间来发展自己的领导力技巧并且证明自己，但是其5000万的数量并不足以填补婴儿潮世代留下的领导职位空缺。其结果是，一些更年轻且经验不足的X世代以及大量毫无经验的千禧世代（1981~1999年出生，也被称之为“Y世代”）将会被快速推上领导岗位，直到他们的上司发现他们毫无身为领导者的准备。

到2014年，千禧世代将会占据全美一半的劳动力数量。他们有很多优秀的品质：天生就是合作者；从生下来就一直在使用高科技进行交流、学习和解决问题；好奇心旺盛，并且拥有持续学习的欲望。但是婴儿潮世代和早期的X世代们拥有几十年的职业发展、指导和经验，这是千禧世代无论如何都无法与之相比的。

当然，这并不是说千禧世代就不能做领导工作：实际上千禧世代已经占据了当今28%的管理岗位，已经超过了婴儿潮世代的23%管理岗位比例。因为婴儿潮世代的加速离开以及接替上阵的X世代人手严重不

足，造成了千禧世代以前所未有的速度登上了高层职位。

虽然本书并不是以千禧世代为目标而作，但是领导力的原则是永恒不变的，并且能够应用于任何公司组织中的任何层级。除非你的公司已经认识到这些事实并且采取了相应对策，否则，大批即将被提拔到领导者岗位的那些人，并没有做好为员工和职位全权负责的准备。

在 2011 年风险评估报告中，为了研究评估商业风险因素，劳埃德保险采访了全球 500 强的 CEO。在 90 个风险因素中，这些 CEO 们认定“顾客流失”排名第一。第二名就是“人才和技巧的缺失”。风险因素名单中还有以下内容：恐怖主义（袭击）、原油及其他生产材料的供给中断、自然灾害、政局不稳定和政府干预。但是在这么多风险因素中，世界最大的 500 家公司一致认为对它们来说第二大的风险是：“领导者可能不具备打造或领导一支高绩效团队的能力。”

正是由于领导力人才的迅速流失，在 2020 年代能够占领统治地位的，将会是那些在各个层级都拥有高超技巧和丰富经验的领导者的公司组织，这些领导者们的年龄将普遍处于 20 岁晚期到 30 岁早期。如果你想占据十年的先机，那么你需要加速强化 X 世代晚期和千禧世代的领导力技巧。如果你是一名拥有雄心壮志的 X 世代或者千禧世代，那么现在就是你书写明天历史的大好机会，你需要做的就是学会如何服务他人、培养发展自己的技巧、领导团队以及获得优异的工作成果。

高质量领导的重要性

为了培养未来的领导者，你的组织需要能够长时间地留住他们。美世咨询公司的一项研究表明，即使在现在这个经济普遍不景气的时期，千禧世代跳槽的概率也是其他年龄段的两倍。而那些精通领导管理的主管们，其直属员工的业绩表现要高出平均值 25%，其下属的保留率要

高出 40%，其员工敬业—投入度要高出 29%。你现在需要做的，是拥有一批有能力留住千禧世代，并将他们培养成未来领导者的领导者们。

这些技巧能够帮助所有层级的领导者及他们的追随者。你要把他们打造成你所需要的干练员工，这样才能让你在接下来的 10 年到 15 年的时间内依旧保持竞争力。

为什么非凡的领导者们会这么做

• 他们同时以领导者和追随者的双重身份进行工作活动，终其职业生涯都是如此。

• 每一天都以正确的言行要求自己，并且为自己设立了最严格的标准。

• 为领导团队获得成功而自豪，同时优雅地把功劳归功于团队中的每个人，除了他们自己。

• 为了帮助团队打破困难的壁垒，他们会坚定不移地站出来独自奋战。

• 遇到问题时，他们能够独自解决，而不是将问题推给团队。

这本书能够帮助你做到：

• 如果你是团队中的独立贡献者，这本书将会帮助你获得非凡的“追随力”，让你成为团队中的“业绩之星”。

• 如果你是一名新晋领导者，这本书将会教授给你身为领导者最基本、最关键的行为举止，让你在他人面前显得更加专业、可靠。

• 如果你是一名经验丰富的领导者，甚至是公司高层主管，这本书中包含的高级技巧将会在通往最高管理层的路上助你一臂之力。

• 如果你陷入困境，或者你的职业生涯已经脱离正轨，那么这本书将会教授你如何进行“职业修复”，包括如何真实可信地向他人传达你对追求卓越和未来工作的承诺。

• 如果你晋升受阻，甚至失去了工作，这本书中的职业管理技巧将会帮助你应付这些巨大的变化，并帮助你寻找一条新的通往职业成功的道路。

你将学到什么

在第一部分中，你将会学习到领导力的第一要素：追随力。不管你的职位角色是什么，我们所有人都是追随者。如果你已经是一名领导者，你必须持续展示并应用你非凡的追随力技巧，因为身为领导者的同时你也是一名追随者。你还会学习到如何从追随者过渡到领导者角色；如何在保持服务者心态的同时，通过领导他人来获得更多更好的工作业绩。

在第二部分中，你将会学习到如何通过管理你的职业生涯来进一步管理你领导力的自我发展。不管你身处职业生涯的哪一阶段，自我发展的技巧都是同样重要的。你还会通过学习，获得培养他人所必需的能力及资源。

在第三部分中，你将会学习到如何通过激励你的下属，让他们投身于高尚的事业，并以此打造一支高绩效团队。你还会学习到如何让他们及你自己做好准备，准备好去面对那些重新定义你们事业和人生的重大时刻。

如何使用本书

这本书是以实用工作手册模式编写的。本书提供的领导力工具箱将会帮助你将这些知识应用到你的日常工作中，帮助你提高你的工作表现和业绩。

本书提供的第一个工具叫作“影响力地图”，是由密歇根大学荣誉退休教授罗伯特·布林克霍夫博士（他还是世界知名的培训评估和效率领域作家、领袖）创造的。他的影响力地图流程和工具可以同时为学习者和学习者的主管所用。学习者及其主管可以通过影响力地图建立一个小小的联盟，在这里他们可以通过课程、研讨会或者阅读等形式来进行学习，从而提高学习者在工作中的表现。

“影响力地图”同时还包含了能够提高个人和团队业绩的行为活动、这些行为对个人和团队业绩造成的积极影响，以及与整个组织目标的关系。

“影响力地图”中的那些学习活动，只是新教程的开始，同时还必须要有能够锻炼和应用这些学习内容的机会。

本书第二个工具是每章最后的“总结和练习”部分。

- “章节重点”总结了这一章的重点。
- “重点应用”解释了“章节重点”的用途和作用。
- “个人计划”这一部分，你要写下你自己的个人发展计划，包括更多的正式学习，你能够从同事、团队成员、导师那里获得的社交经验以及将你所学知识转化为更高工作表现所需的经历体验。

让我们现在就出发吧！

为什么你要与我共度这段旅程？因为我以培养打造新手领导者为生，而且我已经成功地规划并打造出许多人（包括我自己）的职业生涯，并在诸多差异非常巨大的状况下都成功地进行了领导工作。另外，我还有关于领导力的商业战略经验以及在超大型企业培训高层领导者的教学经验。

每个人都需要支持者和导师。我希望我能成为你的导师。

领导力发展是一个漫长的路程，让我们现在就出发吧！

目 录

CONTENTS

引言 / III

第一章 优秀员工的五个好品质

1. 追随领导，为团队整体目标而奋斗 / 3
2. 坚定对团队的信念，绝对忠诚 / 12
3. 正直为人并可以以身作则 / 19
4. 罗文中尉：自动自发和执行力的最佳诠释 / 28
5. 专业素质是重中之重 / 36

第二章 成为领导的准备工作

1. 全面了解员工，赢得他们的信心和信任 / 51
2. 向优秀的领导者学习，提高自己的声望 / 58
3. 服务型领导更受欢迎 / 69
4. 放手让员工去做，你会有意想不到的收获 / 79
5. 建立你的领导力品牌 / 89
6. 做好招聘工作：找到愿意跟你走的员工 / 97

第三章 想要带出优秀团队，你首先要是优秀领导

1. 勇于挑战自我，没有最好只有更好 / 111
2. 让你自己变得更加敏锐，成为一生的学习者 / 120
3. 培养你的人脉 / 132
4. 拥抱改变：成功总是赢在转折点 / 139
5. 像你老板的老板那样思考 / 151

第四章 好团队成就好领导

1. 把工作场所当教室，你就是团队最好的老师 / 159
2. 打造一支天才团队，留住优秀人才 / 169
3. 尽早与员工进行绩效对话：越多越好 / 178

第五章 如何带出有战斗力的团队

1. “异卵双胞胎”：权力和影响力 / 193
2. 推动员工达成超越自己想象的成就 / 205
3. 抓住关键机遇提升团队战斗力 / 216

结语 / 228

附录 影响力地图：将你学习到的技巧转化为更出色的工作成果 / 236

致谢 / 241

第一章

优秀员工的五个好品质

THE LENS OF LEADERSHIP

我欣赏那种在困难中仍面带笑容的人——
他们从悲痛中凝聚力量，从而鼓起勇气，而
不是畏缩不前；这种人意志坚定，表明他的
行动与意志一致；这种人致力于追求自己的
理想，至死不变。

——托马斯·潘恩，《危机》，1776年

追随领导，为团队整体目标而奋斗

给我一个有目标的理货员，我能让他创造历史。给我一个没有目标的人，我能让他成为理货员。

——杰西·潘尼，美国最大的百货商店的创始人

如果你认为缺乏权威性使你无法进行有效领导，那么是时候重新思考一下你对领导的理解了。

——迈克·博姆、罗杰·帕特森，《二把手的领导艺术》

每个人都有老板，你有老板，你的老板也有老板。如果你在大公司或者非营利性机构内工作，那么你的大部分高层领导要向他们的“老板”——董事会直接汇报，而董事会中的每一名董事，又都是由他们的“老板”——股东所选举或指派的；如果你在一个等级分明的组织中工作，如工厂、政府部门或者跨国公司，那么你可以看到组织结构图中从上到下排满了各级老板；如果你是自由市场中一家小企业的所有者，那么客户就是你的老板。即使是世界上最有权势的人——美国总统，也有他的老板——美国人民！他每天都要通过民意调查获得非正式的工作反馈，每隔四年还要承受一次这个世界上最严厉粗暴的任期考评。

除非你是罕见的例外（有远见的自主创业发明家、拥有自己公司的