

[illegible]

```

22 222 2222222 222 2222222 222 2222222 222 2222222 222 2222222 222

```

[美] 约翰·马托尼◎著
凌波◎译

[illegible]

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

领导力核能

INTELLIGENT LEADERSHIP

[美] 约翰·马托尼◎著
凌波◎译



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

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力核能 / (美) 约翰·马托尼著; 凌波译.

—北京: 北京联合出版公司, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5502 - 9449 - 3

I. ①领… II. ①约… ②凌… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 003438 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01 - 2016 - 8218

领导力核能



斯坦威
Standway

项目策划 斯坦威图书

作 者 (美) 约翰·马托尼

译 者 凌 波

责任编辑 李 红 夏应鹏

策划编辑 李佳妮 陈时昂

封面设计 异一设计

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)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

200 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 9 印张

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 9449 - 3

定价: 49.00 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 - 82561793

序

在本书中，约翰·马托尼将倾授他多年的经验，以帮助领导者们尽显所能，从而成为最好的领导者。本书是朝着这一目标努力的一项大胆尝试！其中，以“智慧领导力轮盘”为基础，约翰着眼于整合领导者的内在能力与外在能力，在面临巨大挑战和全球巨变的环境下，这更成为领导力成功的关键。

约翰懂得，对于员工和客户来说，在任何时候，领导者的行为都比单纯的语言更能说明其领导能力。那些刻在牌匾上和挂在办公室饮水机上的口号，已经浪费了公司数百万美元以及大量的时间——他们往往绞尽了脑汁以思考这些措辞。然而，这些口号并不能改变人们的行为。那些在坚持其价值观，以及坚持培养有道德的员工包括管理人员等方面做得最好的公司，已经认识到成功（或失败）的真正原因永远是人，而不是口号。

约翰为那些希望激发自身潜能的领导者提供了独特的工具——“智慧领导力轮盘”，以及由此衍生的其他工具。借助这些工具，领导者可以了解自己的个性风格和领导力成熟度，了解如何领导不同风格类型的人。这些工具将会帮助那些希望释放自

身潜能的领导者！

在你开启你的领导力旅程之际，这里有一句忠告：改变是很困难的。它所需要的时间往往比你想象的更长，而且可能存在困难。你需要的不仅仅是阅读约翰的书，还需要将之付诸实践。请使用他提供的工具，并且掌握你个人的成功。请记住，真正的改变不是一次性的事情，它需要艰苦的努力。成为一个名副其实的领导者，无论是内在的还是外在的，都是一项终生的追求！

生活是美好的。

马歇尔·戈德史密斯

马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）曾被 Thinkers 50^①评为世界上最具影响力的领导力思想家。他出版过 31 本著作，其中包括《纽约时报》畅销书《魔劲》（*MOJO*）以及《魔鬼管理学》（*What Got You Here Won't Get You There*）。

① Thinkers 50，全球最具影响力五十大商业思想家排行榜，创办于 2001 年，是一个两年一度的国际性评选，被誉为“商业思想界的奥斯卡”，苹果创始人乔布斯、亚马逊创始人贝佐斯等都曾入选。

前 言

在当今的商业环境中，各级领导者在实现和持续突破经营业绩方面都面临着巨大挑战。全球化、经济变革、强化监管以及加强管制，都使得实现股东价值变得愈加困难。

本书是为现任领导者和未来的领导者准备的，他们正努力摆脱在思想、情感和习惯上自我强加的一些局限，以便他们能够掌握自己的领导力命运；他们希望成为更有效的、更具战略性的、更专注于操作的、更平衡的领导者；他们满怀期望并充满热情，希望成为其所能企及的最好的领导者。最重要的是，他们认识到，大量的领导机会将会出现在每一个行业、每一个企业以及全世界的每一个国家，而做好准备是取得并把握这些机会的关键。这本书将会启发你的心灵、头脑和灵魂，以使你能做好准备去触动那些与你一起工作的人，同时，还触动他们的心灵、头脑和灵魂。作为领导者，释放你自身的、员工的以及团队的巨大潜能，比其他任何追求都更高尚、更值得，也更有回报。

本书以研究和经验为基础。书中以我的“智慧领导力轮盘”为基础，用以解释我所提到的领导者的内部核心能力（品格特

征、价值观念、积极信念、积极情绪、自我意识)和外部核心能力(即领导力)之间的关系,最终实现领导力的成功和组织的有效性。其内容将促使你反思、联系和认同你的领导能力与发展机遇两者之间的关系。自此,本书在具体方法上不仅会指导你如何加强你的内部核心特征即价值观、信念、思想和情感,同样会指导你如何加强你的外部核心竞争力,这样你就能突破那些自我强加的局限,实现你作为一个领导者和个人所能实现的所有事情。

这本书包含了我在 30 年职业生涯中作为人力资源顾问、高管教练和行业心理学家所学到的最好的东西。我收录了一些最佳实践、案例示范、权威研究、实用评估,以及一些可操作的工具和模型,用来装备你——现任领导者或未来的领导者,再加上你自身的知识、技能和热情,这将使你成为你所能企及的绝佳领导者。

本书内容源于四个方面:

1. 我过去 30 多年遍布全球各地的游学经历;
2. 我所从事的在人才管理和高管培训方面的研究;
3. 对超过 250 个组织从事过的顾问咨询;
4. 对超过 200 名高管进行过的培训。

我的演讲、咨询和高管培训工作使我有机会与遍布世界各地的多种类型的组织和个人进行接触。在任何合适的时机,我都会倾听、观察,并给予协助。本书反映了我所学到的关于领导者如何能够成为绝佳领导者的所有精髓。

目 录

序	I
前 言	III

第一篇：认识领导力

第 1 章：你的领导力成功路线图

卓越的领导者在哪里	5
卓越领导者：杰夫·贝佐斯与安妮·麦卡伊	7
品格与行为：非权力性影响力的关键	9
品格是无人在场时，你的所作所为	10
识别高潜力领导者	11
很多领导者都不成熟	12
机遇还是挑战	14
旅程仍在继续	17

第 2 章：智慧领导力轮盘：外部核心

九项外部核心战略能力	27
------------	----

第 3 章：智慧领导力轮盘：内部核心

正能量：成熟领导者的特质	44
正向强化	46
品格的六要素	48
品格和价值观	53
利用品格和价值观的力量	56
价值观层次结构与品格要素	58
消极思维是领导力的杀手	64
多能性	66

第4章：领导力成熟度路线图：九型人格

分解领导力成熟度路线图	74
如何使用领导力成熟度路线图	83

第二篇：解密领导特征

第5章：了解你的助人者领导特征

助人者的领导风格	94
作为助人者，你该如何加强你的优势	96
怎样更好地与助人者共事	97
自我意识练习：建立你的助人者特征	100

第6章：了解你的成就者领导特征

成就者的领导风格	108
作为成就者，你该如何加强你的优势	110
怎样更好地与成就者共事	111

自我意识练习：建立你的成就者特征	113
第 7 章：了解你的艺术家领导特征	
艺术家的领导风格	120
作为艺术家，你该如何加强你的优势	122
怎样更好地与艺术家共事	124
自我意识练习：建立你的艺术家特征	126
第 8 章：了解你的思想者领导特征	
思想者的领导风格	133
作为思想者，你该如何加强你的优势	134
怎样更好地与思想者共事	136
自我意识练习：建立你的思想者特征	138
第 9 章：了解你的门徒领导特征	
门徒的领导风格	145
作为门徒，你该如何加强你的优势	148
怎样更好地与门徒共事	149
自我意识练习：建立你的门徒特征	151
第 10 章：了解你的活动家领导特征	
活动家的领导风格	158
作为活动家，你该如何加强你的优势	160
怎样更好地与活动家共事	160
自我意识练习：建立你的活动家特征	163

第 11 章：了解你的驱动者领导特征

驱动者的领导风格	169
作为驱动者，你该如何加强你的优势	170
怎样更好地与驱动者共事	172
自我意识练习：建立你的驱动者特征	173

第 12 章：了解你的调停者领导特征

调停者的领导风格	179
作为调停者，你该如何加强你的优势	181
怎样更好地与调停者共事	181
自我意识练习：建立你的调停者特征	183

第 13 章：了解你的完美主义者领导特征

完美主义者的领导风格	190
作为完美主义者，你该如何加强你的优势	193
怎样更好地与完美主义者共事	194
自我意识练习：建立你的完美主义者特征	196

第三篇：结束语

第 14 章：整理好你的态度

成为最好的自己	202
尊重过去，继续前进	203

附 录	
附录 A：战略战术领导力指数评测（STLI）	209
附录 B：STLI 发展战略	221
附录 C：马托尼领导力九型人格指数（MLEI）	235
附录 D：领导力个人发展计划	249
附录 E：领导力个人发展计划示例	259
致 谢	265

INTELLIGENT LEADERSHIP

第一篇

认识领导力

第 1 章

你的领导力成功路线图

在我与我的同事邦尼·哈格曼进行的一项具有突破性的关于管理人才发展趋势的全球性研究报告中，我们明确地指出，识别并发展高潜力和新兴的领导者，已经成为并将继续成为 CEO 们面临的首要商业问题之一。在大多数企业中，未来几年内会有 40% 到 70% 的高管符合退休条件。

在我们这个日益以知识为主导的世界经济中，所有企业都会担心，随着高管的离开，企业也将走下坡路，因此，企业对于即将发生的人才流失所产生的担心不无道理。然而，高潜力和新兴的领导者——那些最有可能成长为填补这些最高职位的人才，只占到人才储备的不足 8% 到 10%。在美国是这种状况，在其他一些国家，如加拿大、澳大利亚、英国、日本和中国，还有除了印度、非洲及南美洲的大部分国家之外的几乎所有国家。这个情况与美国相比，即使不是那么严峻也几乎大同小异。因此，识别、发展并留住这种稀缺人才的确是这些 CEO、高级管理者、经理人和人力资源主管面临的一项重要的全球性挑战。

这一无可争议的全球性商业挑战对领导者来说具有有明显的意义：对于优秀领导人才的需求量将很快超过目前的供给量，因此，如果你是一名领导者，并且已经蓄势待发做好了准备，那么

你将能够坐拥大把的机会。在你向上攀升的过程中，可以肯定的是，所有企业对其领导者的要求都会越来越高；期望、需求和压力只会增加，不会减少。企业对于真正的优秀领导者的需求空前高涨，而且，为了在全球舞台上成功地展开竞争，各个企业也提高了对人才标准的要求——他们必须这样做。

卓越的领导者在哪里

我曾周游世界各地，参加高管团队会议，进行高管培训，对各种管理团队进行演讲。我很清醒地认识到，在商业世界中，有很多非常优秀的领导者，但仅有极少数卓越的领导者。像其他事物一样，卓越的领导者也符合钟形曲线分布^①。对此，我一直都很了解，所有人也始终都很清楚。但没有人真正关心这些，因为作为一个优秀的领导者就已经足以保住一个职位并满足其基本要求。但这种情况正在快速地发生着变化，钟形曲线被转变成了一个负偏态分布^②，符合这种人才分布的企业都拥有相当大比例的优秀领导者和卓越领导者，他们这样做只是为了能够更有力地参与竞争。

在几年前我曾怀疑过，企业是否有必要进行这个重大转变。直到2011年，当我们对高管进行采访，以作为“管理人才发展

① 正态分布的概率密度函数曲线呈钟形，因此人们又经常称之为钟形曲线。正态分布又名高斯分布，是一个在数学、物理及工程等领域都非常重要的概率分布，在统计学的许多方面有着重大的影响力。——译者注，下同

② 负偏态分布，是偏态分布的一种类型，偏态分布可分为正偏态分布和负偏态分布。如果频数分布的高峰向左偏移，长尾向右侧延伸，称为正偏态分布；如果频数分布的高峰向右偏移，长尾向左延伸，则称为负偏态分布。