哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

经理人下午茶系列 14

- 树立个人权威
- 调动员工积极性
- 掌控团队

有效领导

BECOMING AN EFFECTIVE LEADER

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 侯剑 李特朗 译



商務印書館 THE COMMERCIAL PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

经理人下午茶系列 14



有效领导

《哈佛管理前沿》
《哈佛管理通讯》 编辑组 编

侯剑 李特朗 译

商务印书馆
2008 年 · 北京

BECOMING AN EFFECTIVE LEADER

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

有效领导/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编;侯剑,李特朗译. —北京:商务印书馆,2008
(经理人下午茶系列)
ISBN 978-7-100-05524-6

I. 有… II. ①哈…②侯…③李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 091479 号

所有权利保留。
未经许可,不得以任何方式使用。

有 效 领 导
《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
侯剑 李特朗 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北京瑞古冠中印刷厂印刷
ISBN 978-7-100-05524-6

2008年7月第1版 开本 650×1000 1/16
2008年7月北京第1次印刷 印张 13¼
印数 5 000 册

定价:28.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书翻译出版咨询委员会

（以姓氏笔画为序）

方晓光　盖洛普（中国）咨询有限公司副董事长
王建铆　中欧国际工商学院案例研究中心主任
卢昌崇　东北财经大学工商管理学院院长
刘持金　泛太平洋管理研究中心董事长
李维安　南开大学商学院院长
陈国青　清华大学经管学院常务副院长
陈欣章　哈佛商学院出版公司国际部总经理
陈　儒　中银国际基金管理公司执行总裁
忻　榕　哈佛《商业评论》首任主编、总策划
赵曙明　南京大学商学院院长
涂　平　北京大学光华管理学院副院长
徐二明　中国人民大学商学院院长
徐子健　对外经济贸易大学副校长
David Goehring　哈佛商学院出版社社长

需要全本请访问 www.ertongbook.com

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

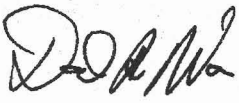
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目录

CONTENTS

序　言　001

第一部分　领导们该做什么，不该做什么？　017

1. 你能从杰克·韦尔奇身上学到什么？
沃尔特·凯奇尔　018
2. 现代领导的责任——罗纳德·海费茨访谈　030
3. 权威为何仍然重要　洛伦·加里　042
4. 用平衡记分卡领导和管理团队
罗伯特·S. 卡普兰　048

第二部分　个人英雄主义领导：正在消失的一代　061

1. 没时间闲聊　沃尔特·凯奇尔　062
2. 权力——在公司变革时期意味着什么？
洛伦·加里　068
3. 领导应该是什么样？　约翰·欣茨　078
4. 比尔·乔治谈真正的领导　090
5. 实用主义领导的赞歌　洛伦·加里　096
6. 后英雄主义领导的10个神话以及他们为何会犯错　戴维·斯托弗　106

目录

CONTENTS

第三部分　走好第一步 119

1. 琳达·A. 希尔的述职——提升新领导的起点
劳伦·凯勒·约翰逊 120
2. 提升自己 洛伦·加里 128
3. 快速进入角色 埃里克·麦克纳尔蒂 136
4. 赢得精彩 珍妮弗·麦克法兰 144

第四部分　作出最好的决策 153

1. 当今领导的三项技能 154
2. 领导们应该让自己知道什么？
保罗·米歇尔曼 162
3. 卓越人士的危险 罗伯特·B. 西奥迪尼 172

第五部分　有效沟通 181

1. 语言：丘吉尔的领导之术 尼克·瑞顿 182
2. 当今领导沟通三秘诀 贾尼丝·奥布乔维奇 192

作者简介 200

需要全本请访问 www.ertongbook.com

序　言

祝贺你！作为人生中的第一次，你刚刚被提到了领导的位置。你已经将这个好消息与家人和朋友分享，放任自己为以前的成就而自得，并且开始设想如何睿智地行使自己的权力。你知道，领导一个小组、部门或是单位将会面临各种各样的新挑战，但是你有自信能取得成功；或者你已经在领导岗位上工作了一段时间，但你决定提高自己的技能以便能更好地应对公司出现的新挑战。

不管怎样，你需要自信来使自己努力的效果最佳，但是同时你也需要更加现实、更加准确地了解领导实际上怎么当，他们怎么运作、怎样提高领导能力以及怎样为公司争取最好的结果。领导的内涵正在发生变化，很多新上任的领导，甚至是很多老领导对于其工作的理解都已经跟不上时代。而这样的结果是他们不能最有效地领导下属或自己，而他们的公司也将为此付出代价。

领导能力：一个不断变化的概念

毋庸置疑的是：领导能力的内涵已经发生了改变。但是，很多商业人士却没能跟上这种变化。举例来说，很多领导都错误地认为只要将命令下达给下属就可以实现公司的目标了。但这是不对的。在今天这样一个推崇组织结构和决策局部化的时代，仅仅命令别人干这干那已经不像过去那样有效了。当然，别人可能遵从你的指令，但这可能只是装装样子罢了。尽管会表现出服从于你的样子，但是他们不会真心地合作。而且，像一个独裁者一样行事只会让员工的创造性消失殆尽，而创造性对于企业的竞争力又是至关重要的因素。和企划员工开动脑筋想出新点子相比，单纯地命令员工只会让他们感到害怕，从而只是表面上作出服从的样子。

今天，领导不再只是单向的发号施令。他们更倾向于动员人们去面对新挑战，而这需要人们养成新习惯、形成新价值观、更优先地关注或是开创一种全新的业务方式。新的领导方式是通过别人来实现目标，通过鼓励他人来承担责任，完成只有他们才能完成的工作。新的领导方式是要创造一种令人信服的局面，但是由员工来决定怎样实现。新的领导方式是要在正确

的地方引入正确的结构，实施正确的流程，这样你的员工可以磨炼自己的技能，使自己的工作更加完善，这样或许有朝一日他们也能成为领导。

一个只想着发号施令或事事亲为的领导不是一个真正意义上的领导。毕竟，正如有关专家指出的，解决方案不会解决任何问题，除非它们“活”在人们的行为之中。这句话的意思是领导必须帮助别人学会如何解决问题和提出解决方案。

除了这些不断变化的领导理念，由于某些特定的经济和文化力量的影响，员工关于完美领导的概念也会有差异。举例来说，随着变化的速度越来越快，很多商务人士的观念还停留在危机思维定势上，这会使得员工总是倾向于向老总要答案。而且，至少在美国，有这样一种文化传统，它鼓吹的是那些表现出英雄气概、有号召力的领导、能答出所有问题的领导以及创造奇迹的领导。让我们来看看那些商业杂志和报纸封面上的“成功的 CEO”，请注意，几乎所有人都带着一种无所不知的问题解决专家的表情，而且几乎每个人都摆出敢于负责的姿态。

但是，不管你是 CEO、经理还是一个团队的领导者，如果你总是帮员工解决所有的问题而不是鼓励他们自己去寻找答案；如果你总是大权独揽而不是下放权力；如果你总是告诉员工如何达到目标而不是给定大致方向而让员工自己找出方法，你怎么能够让你的

员工完成重任?

近期的事件让领导的形象更加模糊了。特别是在网络泡沫复苏、9•11 恐怖袭击以及公司频现丑闻之后,商业领域笼罩着一层不安的阴影。人们对领导的期望比以往任何时候更多,而他们的期望有时是相互排斥的。举例来说,他们有时既想要放心又想要指导;有时既想要情感的开放又想要坚定的自信;有时既想要工作的主动权又想别人把解决方案交到手上。

使成功的机会加倍

今天,领导的工作比从前任何时候都要更艰辛、更复杂,这一点已经很少有人会置疑了。但是对于那些新官上任或是那些想提升自己能力的领导来说,还是会有更好的办法来增加成功的概率,此外,还可借机理顺他们在行使职权中将会出现的问题。

这一过程需要磨炼。首先,你需要预防和控制工作中将会出现的意外。比方说,很多领导会惊讶地发现,仅仅凭借个人魅力并不能保证自己永久地安坐领导岗位。很多人还将惊奇地发现,最优秀的领导其实并不自己去"创造奇迹",而是通过别人来实现目标。通过了解真正的领导该做什么不该做什么,你将有更多的机会胜任新的工作或提高自己的能力。

第二，如果是新官上任，你需要确定你的起点是否正确。对于新上任领导，头一个月对他的最终成功是非常重要的。诸如学会授权、管理好自己的职业发展之路、尽快获得动力等一系列的策略都将为你日后成为一个成功的领导打下一定基础。

第三，你必须理解和正视当今社会领导决策过程的变化。特别是今天，商业领域面临更多压力和不确定性，你需要更加迅速地作出决策，有时你甚至都没有足够的信息。一个好的领导知道如何获取更多的信息和意见，从而作出对公司最有利的决断。

最后，别忘了学一点基本的沟通技巧。没有磨砺出好的沟通技巧，领导们也就不能传达公司的目标、鼓舞下属或是让误入歧途的团队或部门重新走上正轨。

本书中的文章为准备成为领导和正处在领导位置的人提供了大量指导。下面是对你将在本书中学到东西的简要概括。

领导该做什么，不该做什么？

专家们一直在争论领导该做些什么，但是在最近二十年中，还是达成了一些共识。这一部分将谈到一个商业领导如果想要实现公司的目标，需要什么样的品格和能力。

在“你能从杰克·韦尔奇身上学到什么?”一文中,韦尔奇这位通用电子(GE)的前 CEO 总结了最优秀的领导身上表现出的四个“E”:精力(energy)充沛;动员(energize)别人达到目标;果敢决断的优势(edge);坚定的执行(execute)能力和信守承诺的能力。除此之外,优秀的领导还应知人善任,通过各种各样的实践来锻炼员工,从不居功自傲,并且不断挑选精英淘汰庸才。

罗纳德·海费茨(Ronald Heifetz)是哈佛大学肯尼迪政府学院领导能力训练项目的负责人,在他的“现代领导人的责任:罗纳德·海费茨访谈”一文中提出了怎样当好领导这一主题。按他的说法,领导们应该激励人们去应对力所能及的挑战 —— 提升商业目标需要用新方法、新习惯、新价值或新热点来做业务。信任对一个领导的权威来说是十分重要的资源,特别是在面对力所能及的挑战的时候,因为它使领导有机会将员工的注意力集中到难以处理的问题上来。为了得到别人的信任,罗纳德·海费茨认为,领导必须表现出一定的能力并形成某种固定的价值。获得这种能力有两种途径:一是建立一种确定问题和处理问题的追踪记录;一是对共同面对挑战的同事保持忠诚。

在“权威为何仍然重要”一文中,商业作家洛伦·加里(Loren Gary) 考察了成为高效领导的其他能力。加里认为一个好领导应该有感染听众投身到共同事业

中的能力，他会用忠诚、热情以及让他人认同事业的能力来赢得下属。有能力的领导还能很好的协调控制与放纵的关系。也就是说，他们会将目标具体化但不会告诉别人怎么达到目标。他打了一个比较有意思的比方：领导会清楚地告诉员工要爬哪座山，但会让他们自己选择从哪条路爬上山顶。

这一章还包括“用平衡计分卡领导和管理团队”，它的作者是罗伯特·S. 卡普兰（Robert S. Kaplan）。按卡普兰的说法，组织不仅需要人来领导（也就是说规划蓝图和战略），还需要人来管理（组织系统来合理高效地配制资源，并保证得到有效的反馈和实行有效的控制）。平衡计分卡是一种战略管理方法，它是由卡普兰和他的同事大卫·P. 诺顿（David P. Norton）共同创造的。通过这种方法可以让组织同步地进行领导和管理。它是怎么做到这些的呢？它可以帮助领导制定高层战略，确定为了达到目标而要采取的战略措施，并且监控达到目标的过程。而且，它不仅在财务层面上，而且在必须改变的内部过程的层面上、员工的学习和发展以及满足股东要求的层面上鼓励领导制定战略。

卡普兰进一步指出，像平衡计分卡这样的工具能从五个方面来帮助你：(1)将公司的战略可操作化；(2)使部门、团队、公司之间保持战略一致；(3)鼓励员工勇敢地承担战略实施的责任；(4)将战略调整成为一个不间断的过程；(5)建立全新的业务规划、资源配置以及业务结果报告系统。

个人英雄主义领导：正在消失的一代

毫不奇怪，员工对于有个人魅力敢于负责的领导的期待随着时代的变化而发生了变化。因此，对任何一名领导来说，理解这种期待的根源，并认识到什么是真正的领导能力，认清完成工作的重要性，从而减少对个人魅力的崇拜都是十分重要的。本部分中我们将着重强调这一点。

在“没时间闲聊”一文中，沃尔特·凯奇尔（Walter Kiechel）阐述了当今商业领导应具备的能力：领导必须对员工袒露胸襟而不是一味地表现个人魅力和英雄气概，这其中也包括勇于接受批评以及愿意开诚布公地与员工分享坏消息。他们还必须愿意在组织的范围内拓展领导能力。

洛伦·加里在“权力：在公司变革时期意味着什么?”一文中描述了另一种领导能力。按加里的说法，有太多的领导认为权力等同于一种“破坏的能力”。相反，权力应该是一种“可以影响他人的能力”。最优秀的领导会营造一种工作氛围来鼓励员工为组织服务，而不是想方设法巩固自己的权力。通过这种方法他们可以最有效地施加自己的影响。这样的领导方式实际上是一种很民主的管理方式。除此之外，他们认为是

需要全本请访问 www.ertongbook.com