



经理人智库

PEARSON



How to Lead

3rd Edition

如何做一名 职业领导者

(第3版)

How

Lead

[英]乔·欧文 (Jo Owen) ◎著
王学生 陈莉◎译

领导学不是一门高深莫测的学问，人人都可以学习掌握。本书强调这样一个观点：**任何人都能学会如何做一名领导者，而且任何人都可以学会如何更好地做一名领导者。**

清华大学出版社



经理人智库



How to Lead

3rd Edition

如何做一名 职业领导者

(第3版)

[英]乔·欧文 (Jo Owen) ◎著
王学生 陈莉◎译

清华大学出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2013-6988

Authorized translation from the English language edition, entitled HOW TO LEAD, 3rd ed., 9780273759614 by JO OWEN, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, copyright © 2011.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一名职业领导者：第3版/ (英) 欧文 (Owen, J.) 著；王学生，陈莉译. —北京：清华大学出版社，2014

(经理人智库)

书名原文：How to lead

ISBN 978-7-302-35246-4

I. ①如… II. ①欧… ②王… ③陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014271 号

责任编辑：朱敏悦

封面设计：汉风唐韵

责任校对：王荣静

责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市李旗庄少明印装厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：17.75 字 数：285 千字

版 次：2014 年 5 月第 1 版 印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：32.00 元

产品编号：054451-01

致 谢

本书的撰写过程可以说是一次个人探索之旅。在这一旅程中,我所遇到的诸多向导,既有老相识,也有新面孔。在他们的帮助下,我得以一路前行,最终完成这一旅程。倘若没有“教学优先”(Teach First)教育项目工作人员和参与者的鼓励,这一次个人探索之旅的开启就无从谈起。如果他们就是未来的领导者,那么我们的未来就交到了可靠的人手中。自从9年前创立以来,“教学优先”这一教学组织已经成为英国排名前5位的毕业生雇用机构之一。可以说,“教学优先”教学组织自身就是践行领导哲学的一个范例。我希望本书能够帮助所有“教学优先”教学项目参与者,成为他们迈向领导岗位这一征程中的好帮手。在此,我要感谢我的代理人弗朗西斯·凯利(Frances Kelly),以及培生教育集团的理查德·斯塔格(Richard Stagg)和卡洛琳·乔丹(Caroline Jordan)。如果没有他们的悉心支持,我根本没有勇气开始本书的撰写工作。

在探索“如何领导”的过程中,许多人为之付出了宝贵时间,并给予我大力支持。在此过程中,“教学优先(Teach First)”、“未来领袖”(Future Leaders)和“教学领袖”(Teaching Leaders)这三大教育项目的工作人员和参与者为我提供了一个检验这一套领导理论的环境,他们为我创造了一个“活的实验室”。此外,我还要衷心感谢其他一些为该书的撰写给予了大力支持的人。这几千人或是参与了视频访谈,或是与我进行了非正式谈话,还有一些填写了我发放的调查问卷。本书前两版的读者也为第3版的撰写工作作出了贡献,他们提出了大量非常实用的观点和许多极具挑战性的问题,并与我分享了自己的个人体会。在本书第3版中,我无法将

他们的宝贵建议全部加以采用,这实在是一件憾事。最后,我还要感谢多年来一直与我保持合作关系的 100 多家组织机构。在与这些组织进行合作的过程中,我学到了很多新东西,受益颇深。我希望这些组织机构能够从本书第 3 版中获得一些启发,这也算是我对它们多年支持的一点回报。

正如作者一样,领导者也要学会承担责任。作为本书的作者,对书中存在的诸多不足之处,我有责任接受读者提出的批评和建议,而那些曾给予我宝贵支持的现任和未来领导者则无须承担这一责任。

第3版简介

从读者对《如何做一名职业领导者》这本书前两版的反映可以看出,他们对领导学知识存在很强的求知欲望。毕竟,领导学也不是一门高深莫测的学问,人人都可以学习掌握。本书强调这样一个基本观点:任何人都能学会如何做一名领导者,而且任何人都可以学会如何更好地做一名领导者。学习如何做一名领导者就像学习如何进行体育运动或从事音乐事业一样:我们可能无法成为全球闻名的明星,但通过个人实践和别人的指导,我们都能提高自己。至少,我们可以达到自己所能达到的最高水平。

与前两版一样,本书第3版将继续以培养实际领导能力作为核心内容。与前两版相比,本书第3版增加了三部分实用性内容,这也是作者对多年来所收到的读者反馈的回应。

首先,本书第3版将教你如何分析自己所处的环境,从而更好地管理自己的职业领导生涯。对所有的领导者而言,这都是一项不可或缺的基本能力。作为一名领导者,你可能在自己的岗位上得心应手、左右逢源,也有可能错招迭出、疲于应对。这取决于你是否找到了一个正确的环境,从而能把自己的独特优势淋漓尽致地发挥出来。

其次,本书第3版将探讨公共部门、私人部门和非营利性部门中各需要什么样的领导能力。从传统上来看,过去讲授领导能力的书籍大都拿私人部门中的例子

进行阐释。这样的眼光不免显得过于局限。自从建立了四家全国性的慈善机构以来,我深切地体会到非营利性部门中的领导者所面临的挑战。与私人部门相比,他们所能支配的资源相当有限,但这并不意味着他们的领导工作更轻松一些。此外,公共部门领导者肩上的担子也不轻松:严格的约束和审查仅仅是他们所面临的诸多挑战中的两个。每一个部门中的领导者都可以向其他部门中的领导者学习。在前两版中我已经提到过,就所有部门中的领导者而言,他们所需掌握的基本领导技能都是一样的。也就是说,所有部门中的领导者都要具备确定方向、激励下属、作出决断的能力,还要具备诚实正直的品格。领导学中的基本原理是通用的,但在运用时,领导者却需要根据自己的具体环境因地制宜地加以使用。

最后,应读者的要求,我用简单的表格和清单对书中的要点进行了总结,以便于大家复制、转移或向同事分发。读者将会发现,在这些表格和清单中,有 30 个为《如何做一名职业领导者》(第 3 版)与其姊妹篇《如何做一名职业经理人》(第 3 版)所共有。这些表格和清单中涵盖了读者需要掌握的所有主题和要点,包括:提升业绩、管理时间、制定与控制预算、应对危机和授权。为了让读者更方便地使用这些表格和清单,本书配有相应的下载网站:www.pearson-books.com/howtolead。

正如本书的前两版一样,读完本书并不意味着你已成为一名合格的领导者。但是,这本书能帮助你为零碎的领导体验建立一套结构化的体系,有助于你识别自己周围所存在的不合理举措,帮助你提高学习能力,还可以成为你走上领导岗位之路的私人导师。

领导技能索引

1. 认识自己的领导风格
2. 说服别人
3. 向上管理
4. 保持积极进取
5. 学会让幸运之神一直光顾
6. 解决问题
7. 充分利用自己的时间
8. 学会向其他人学习领导能力
9. 了解非正式生存规则
10. 有效地使用商业礼仪
11. 激励不同类型的人
12. 培养忠诚的追随者
13. 对组织成员进行正式评估
14. 给出非正式的业绩反馈
15. 为取得成功而进行指导
16. 应对难以相处的人
17. 管理冲突
18. 管理危机
19. 管理项目
20. 管理变革

21. 获取权力:权力的 10 条法则
22. 建立网络和信任关系
23. 谈话和陈述
24. 倾听
25. 写作
26. 积极阅读:商业读写能力
27. 阅读数字:商业计算能力
28. 会议
29. 有效地沟通
30. 建立领导团队
31. 雇用和解雇
32. 领导领导者
33. 与董事会合作
34. 提出愿景
35. 传达愿景
36. 识别并使用权力杠杆
37. 制订领导工作计划
38. 领导出自己的领导风格
39. 创建组织的价值观
40. 实现价值观
41. 认清自己所处的环境

引言

领导学通常给人以神秘的感觉。要成为领导者，我们通常感到自己必须要具备像成吉思汗、纳尔逊·曼德拉、马基雅弗利和甘地那样的领袖品质，而且需要同时具备他们每个人所具备的才能。然而，只有极少数人觉得自己已经具备了像他们那样的才能。而且，与他们相比自己也毫不逊色。除了这些人之外，在与这些伟人进行比较时，其他人总是感觉自己非常渺小。

在人们绞尽脑汁弄清究竟是什么因素在实践中塑造了这样杰出的领袖时，他们身上所笼罩的那层神秘色彩变得愈加浓厚。在现实生活中，我们都能识别出哪些人才是优秀的领导者。然而，优秀的领导者也不是千人一面，我们找不到衡量优秀领导者的统一标准。

一些学者和顾问决心揭开笼罩在领导学之上的那层神秘面纱。他们的手里握有足够的时间——他们在进行一次非洲式的狩猎之旅。热身运动时，他们决定先想象一头完美的掠食动物。这些人每人负责构想那头完美掠食动物的一个身体部位。结果，他们想象出了这样一头猛兽：它有印度豹般的腿，鳄鱼般的下巴，犀牛般的皮肤，长颈鹿般的颈部，大象般的耳朵，蝎子般的尾巴和河马般的习性。然而，他们所构思的这样一种动物形象瞬间便坍塌了，因为一种动物身上不可能同时具备上述多种动物的特征。

不过，他们并没有感到灰心丧气，转而构思他们心目中完美领导者的形象。他

们所构思出的完美领导者形象如下：

- 具有创造力，能够自律
- 具有远见，注重细节
- 能够激励下属，具备指挥能力
- 能够掌握方向，敢于下放权力
- 具有雄心壮志，为人谦逊
- 值得信赖，具有冒险精神
- 直觉力强，具有逻辑思维
- 聪明睿智，感情丰富
- 具备指导和控制能力

然而，这一完美的领导者形象也坍塌了，因为一个领导者不可能同时具备上述所有优点。

不过，值得庆幸的是，要成为一名领导者，我们不必如此完美。我们所要做的是适应自己所处的环境和情势。在北极，北极熊可以说是完美的掠食动物，但在巴布亚新几内亚，北极熊却面临“英雄无用武之地”的尴尬。在和平时期，温斯顿·丘吉尔不得不忍受他所称的“荒芜年代”。然而，时来运转，他却有幸成为一名完美的战时领导者。在不同的环境和情势下，同一名领导者可能会面对迥然不同的人生结局。

值得庆幸的是，要成为一名领导者，我们不必如此完美。

《如何做一名职业领导者》这本书讲述的是如何成为一名有效的领导者，而不是成为一名完美的领导者。

寻求能迅速产生领导能力的仙尘

很长时间以来,人们一直在寻求能迅速产生领导能力的“神奇魔力”:我们都希望获得具有这种神奇力量的仙尘,只要将其往身上一撒,瞬间变成耀眼夺目的领导者。

在为撰写本书的调查过程中,有时我觉得自己正是在寻找这种能迅速产生领导能力的仙尘。为此,我请求 1000 多人给予协助,请他们在各自的组织内识别出每一层次的部门所需的有效领导能力是什么。另外,我还对 30 多名供职于大型和小型公共、私人以及非营利性组织内的 CEO 级领导者进行了深度访谈。如果他们中的任何人知道存在这样一种仙尘,我想知情者应该会告诉我实情。在过去 30 年中,我曾与世界上 100 家最好的组织(当然,还有一两家全世界最糟糕的组织)合作过。现在,我对这 30 年的合作经历进行了回顾,以期发现那些新兴领导方式的端倪。在过去 7 年中,我甚至走访了一些遥远的部落群体,探访的足迹从马里到蒙古,从北极经巴布亚新几内亚直到澳大利亚。我进行这次走访旨在研究这些部落群体内存在的领导方式,以及那儿的领导者如何领导他们的同胞。在即将回到祖国之际,我主持了一个由牛津大学发起的“盎格鲁-法兰西领导阶层”研究项目,以便找出英吉利海峡两岸的领导者之间存在哪些差异,以及他们的领导方式发生了怎样的变化。

“在一名天才领导者需要具备的多条素质中,我仅仅具备其中的一条。不过,杰克逊你要知道,我具备的是至关重要的一条:我是公司的老板!”

不幸的是,根本不存在所谓的仙尘。或者,即使存在这种仙尘,那些知情者也讳莫如深,不向世人透露真相。

然而,我依然可以告诉大家许多好消息:

- 每个人都可以成为领导者。在我所接触过的所有领导者中,他们的脾性和领导风格多种多样,而且每个人的成功模式也都各不相同。

- 你可以按照自己喜欢的方式“投骰”。有些事情每一个领导者都能做得很好。这并不能保证领导者取得成功,但它却可以使领导者更可能取得成功。

- 你可以学会如何做一名领导者。你不必成为像其他人一样的领导者:你不必成为像拿破仑或特丽莎嬷嬷那样的人。你只需要成为那个最好的自己。

这本书将告诉你有效领导能力的特点是什么,如何养成这些领导品质,并如何始终如一地贯彻执行它们。此外,本书还将告诉你如何将学到的这些东西融入自己的领导风格之中。

揭开领导能力的神秘面纱

领导能力可以用“愿景”、“价值观”、“诚实正直”等含义深刻的简单词语来描述。这是一个被大量炒作和荒谬观点所扭曲,以致变得极具神秘色彩的话题。然而,在我探索领导能力真相的过程中,它的神秘面纱却被逐渐揭开。对于下面一些与领导能力有关的问题,领导者给出了令人欣慰且符合实际的回答。这些问题如下:

这是一个被大量炒作和荒谬观点所扭曲,以致变得极具神秘色彩的话题。

- 你能学会如何做一名领导者吗?
- 这一愿景作何理解?

- 价值观在现实中具有价值吗？
- 具有明显缺点的领导者如何取得成功？
- 为什么一些伟大人物没有成为好的领导者？
- 领导者从其追随者那儿寻求什么？
- 是什么因素塑造了一名好的领导者？
- 一名领导者仅仅是一个地位较高的人吗？
- 你如何应对冲突和危机？

要回答上述问题，我们需要的不是一套与领导能力有关的理论。我们需要的是些领导者的集体智慧，他们在不同类型组织中的各级领导岗位上供职。总之，我们需要一本汇集了这些领导者智慧的著作，而它要能指导你在任何一个组织中的任何一级岗位上成为一名有效的领导者。

探寻任何一种领导能力

对领导能力的探寻始于一个简单问题：领导能力是什么？这一问题很快致使人们陷入由各种相互冲突性观点形成的丛林之中，而这些观点有的牵强附会，有的则极具说服力。见到好的领导者时，每个人都能识别出他们是优秀领导者，但在对“好的领导者”进行定义时，人们却无法形成一致性意见。

有一种观点认为领导能力与资历有关，这无疑将使我们对领导能力的探寻走入死胡同。领导能力与资历地位无关：它与领导者所做的事情和行为方式有关。因而，我们可以得出如下观点：

- 在某一组织内地位最高的人可能处于领导者的位置上，但这样的人可能不懂得如何领导。他们可能仅是在某一通过继承权得到的组织内扮演细心管家的角色而已。

- 一个组织内的各级岗位上都存在领导者。

• 领导者要拥有追随者。你可能比爱因斯坦更聪明,但如果没有人追随,就无法成为一名领导者。

因而,我们最好先来探寻一下有效领导者的技能和行为,这样更合乎情理。我这儿有一个令人吃惊的发现:许多领导者不但缺乏管理技能,而且他们也知道自己的欠缺这样的管理技能。擅长撰写备忘录,拥有敏锐的会计头脑,具备战略洞察力,或掌握高深的专业技术——这一切对一名领导者而言非常有用,但它们却不是一名领导者必须要具备的素质。在领导能力的构成要素中,大多数领导者都将智力排在比较低的位置。他们这样做或许是吐露了实情,还有可能是在展示优秀领导者的谦逊品格。考虑一下那些你所熟悉的政治或商业领导者,你会发现:在任何一个领域内,他们可能并不是最聪明、最优秀、最有能力或技能最强的人。许多世界顶尖企业家和最富有的人,例如,比尔·盖茨、穆凯什·安巴尼、埃克·巴蒂斯塔、李嘉诚和罗曼·阿布拉莫维奇,他们并未获得 MBA 学位。这些人集聚了总量达 1400 亿美元的个人财富,但他们的学位之和却为零。要成为一名成功的领导者,你不必非得取得正式资格。

到现在为止,我们已迷失在由各种关于领导能力的观点所形成的丛林之中。从技能角度探讨领导能力,我们会走入死胡同,而从领导能力的类型角度进行探讨,我们也无法找到正确的方向。

现在,是从领导者的行为方式进行研究的时候了。这样一来,我们的研究就会进入新的境界,前方的道路也会一下变得豁然开阔。人们都知道自己期望所在组织中的领导者作出什么样的行为。人们最期望自己的领导者作出如下行为:

- 能够激励其他人
- 能够勾勒出组织的愿景
- 具有诚实和正直的品格
- 行事果断

- 能够应对各种危机

此刻,我们有必要考虑一下上述清单中尚缺少的因素:管理技能、可靠性、智力、雄心、对细节的注重、计划和组织能力。这些因素都不在清单之中。随着探讨领导能力之旅的进行,我们将会研究这些行为意味着什么,以及我们如何做才能更有效地展示这些行为。

现在,我们已经有了宣布胜利的冲动。但是,这个清单看起来似乎不太正确。对于高层领导者和刚刚崭露头角的领导者而言,我们对他们的期望存在差异。志愿参加领导能力研究的 1000 名志愿者的反应也证明了上述担心是有道理的。他们对高层领导者和刚刚崭露头角的领导者存在截然不同的行为期待。他们对这两类领导者行为的期待具体如下:

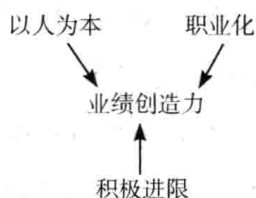
人们对刚毕业不久的领导者和高层领导者的行为期待

刚毕业不久的领导者	高层领导者
具有适应能力	能够激励其他人
具有自信心	能够勾勒愿景
做事积极主动	为人诚实、正直
具有可靠性	做事果断
具有雄心壮志	能够应对各种危机

资料来源:Teach First Survey Results, Monitor Group analysis

上述清单中存在一个重要疏漏:业绩。在上述清单中业绩没被提到。与领导者共事的经验告诉我们:领导者一般都非常关注业绩。然而,上述清单中没有把创造业绩的能力视为构成领导能力的一项素质。这些参加研究的志愿者认为:如果你具有合格的素质,那么业绩自然就会随之而来。

到现在为止,我们对领导能力的探讨有被大量词语和观点淹没的可能性。即使我们没被大量与领导能力有关的观点所淹没,我们的生活也已足够纷繁复杂。幸运的是,我们在由这些观点和词语形成的庞杂体系中找到了一张地图。我们将这些词语和观点压缩成为几个简单的原则,而它们对任何级别的领导者都适用。为了押韵和简单起见,我把这几条原则称为领导能力的“3个半P”,即:以人为本(People focus)、职业化(Professionalism)、积极进取(Positive)和业绩创造能力(Performance)。



在参加研究的志愿者中,多数人很容易就想到其中的3个P。但是,“业绩创造能力”(Performance)却是个例外。如果以严格的尺度来衡量的话,“业绩创造能力”根本无法放入构成领导能力的框架中,因为在这些志愿者(他们都是领导者,被选出来参加研究)中,只有一人认为“业绩创造能力”也是构成领导能力框架的要素之一。故此,业绩创造能力在构成领导能力的框架中只能占半个P。

对任何人而言,上述这些观点都具有一定的可借鉴之处。因此,下一个任务就是构建一幅隐藏在这些观点后面的更加详细的领导生涯图,并将其转化为具有实用价值的东西,以便供所有领导者日常使用。

构建领导生涯图

我们所构建的用于指导领导生涯的一张图正在徐徐展开。各种类型组织中领导者的期望都很清晰。但是,每一个组织中不同级别领导者的期望却不相同。他们的成功和生存规则也不一样。这有助于解释人们为什么经常感觉自己被“过度提升”。他们在某一级别岗位上所遵循的规则在组织中的更高级别岗位上可能并