

WILEY

LEADERSHIP
CONVERSATIONS

Challenging High-Potential Managers to
Become Great Leaders

沃顿商学院 最受欢迎的人才培育课

批量复制干将，成为高潜力管理者，实现稳健晋升

[美] 艾伦·S.伯森 理查德·G.施蒂格利茨 著
(Alan S.Berson) (Richard G.Stieglitz)

伍文韬 译

3个视角，4大进阶，
16类关键对话技巧，
让你提前5年当上CEO！

在你成为主管之前，升职只与自己有关；
在你成为主管以后，升职还与他人有关。

杰克·韦尔奇

全球第一CEO、通用电气董事长

广东省出版集团
广东人民出版社

Leadership Conversations

沃顿商学院 最受欢迎的人才培育课

[美] 艾伦·S. 伯森 (Alan S. Berson) ©著
理查德·G. 施蒂格利茨 (Richard G. Stieglitz) ©译
伍文韬

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目(CIP)数据

沃顿商学院最受欢迎的人才培育课 / (美) 伯森, 施蒂格利茨著;
伍文韬译. — 广州: 广东人民出版社, 2014.6

ISBN 978-7-218-09384-0

I. ①沃… II. ①伯… ②施… ③伍… III. ①企业管理—人才培养—研究 IV. ① F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 128687 号

Leadership Conversations: Challenging High-Potential Managers to Become Great Leaders
(9781118378328) by Alan S. Berson and Richard G. Stieglitz

Copyright © 2013 by Leadership Conversation, LLC.

This edition is published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.,
Hoboken, New Jersey

Simplified Chinese edition Copyright © 2014 by **Grand China Publishing House**

This translation published under license.

All Rights Reserved.

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.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权广东人民出版社
在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式
抄袭、节录或翻印。

Wodun Shangxueyuan Zui Shouhuanying De Rencai Peiyuke

沃顿商学院最受欢迎的人才培育课

[美] 艾伦·S. 伯森 理查德·G. 施蒂格利茨 著 伍文韬 译

 版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 肖风华 洪玉琴

特约编辑: 宋金龙 乔明邦

版式设计: 李婉琳

封面设计: 新艺·书文化 蔡小波



出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市彩美印刷有限公司

书 号: ISBN 978-7-218-09384-0

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16 字 数: 222 千

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮 购: (020) 83781421

林永青 价值中国网总裁

中国企业与世界市场正在高速融合，很多公司聘用了外籍职业经理人团队，但不是所有企业都能实现外籍团队与中国本土文化的无缝对接。《沃顿商学院最受欢迎的人才培育课》不但能够解决这一问题，还教会了读者如何甄选并培育企业内部的高潜力人才。

唐秋勇 HRoot 总经理 《人力资本管理》总编

要想从基层员工晋升到 CEO，不能仅靠专业技能，你还要懂得如何培养接班人。只有当下属有能力承担你的工作职责时，组织才会考虑你的下一步晋升。所以说，手下没有得力干将的领导者不但要事无巨细地承担管理工作，到头来还无法实现事业上的突破。无论你是中层管理者还是高层领导者，本书都将教会你如何为职业生涯开辟出一条畅通无阻的大道。

胡华成 中国人才就业网创始人总裁兼 CEO

谈到晋升，大多数人都认为有百利而无一害。然而，如果在晋升前没有掌握必要的对话技巧，专业技能再突出的人才也难有用武之地。这本书不但阐明了培育人才的重要性，同时也详细介绍了不同职位上的管理者的对话技巧，可谓理论性与实用性兼具。

詹姆斯·库泽斯

畅销书《领导力》合著者

这本书精彩纷呈，艾伦·S. 伯森和理查德·G. 施蒂格利茨的新书提供了现成的方法、典型的案例和富有启发性的问题，帮助领导者更加有效地开展对话，以此获得创造性的解决方案、促进领导者深入反思、激发他们持之以恒地努力。我向各个阶层的领导者强烈推荐这本书。书中的方法和流程一旦付诸实践，就能让你的商业关系和业务发展焕然一新。

贾森·温加德

宾夕法尼亚大学沃顿商学院高管培训项目副主任

本书可以成为管理者专业的沟通指南，帮助他们与追随者有效沟通，利用各自独特的领导风格应对当今的领导力挑战。

唐纳德·E. 斯通

Dewberry（英国净水设备制造商）CEO

本书传达了领导艺术和管理技巧的精髓，对于需要培养领导才能的管理者来说，这本书非常重要。书中最核心的建议是发现和学习未知。

克里斯蒂娜·沃尔

乔治敦大学领导力培训项目创立者

本书植根于这样一种信念：领导者必须善于把握自我、真诚领导员工、善于处理管理事务。这本书对领导力教练和领导者来说都是强有力的帮手。教练能够与他们辅导的领导者分享书中发人深省的理念和建议，以及反思和重塑领导力的方式，这些内容能够为他们带来更大的成功和幸福。

罗伯特·沃利

美国海军少将

当今世界时间宝贵，电子通讯铺天盖地，因此，有着远大目标的领导者是否能开展面对面对话至关重要，这些对话能够团结组织成员，让规划变成现实。本书指明了开展这些对话的方式。

卡罗尔·罗奇·奥斯汀

私募股权投资公司 Permira Advisors 人力资源主管

本书为全世界高管提供了领导力训练的绝佳素材。它倡导对领导力进行全面思考，是锻炼领导力技能、发现和形成真诚领导力风格的实用指南。

汤姆·穆群

美国海军合同商 CACI 国际公司 CFO

本书是一本实用而有价值的书。它清楚地阐释了领导力和沟通方法，适用于所有级别的领导者。书中的真知灼见将帮助读者成为更加高效的领导者，创造更出色的业绩和更大成功。

埃德·埃哈特

ESPN（娱乐与体育节目电视网）全球客户营销总裁

培养领导者是任何组织进步的关键。本书将作者多年的经验转

变成一张易于辨识的路线图，帮助组织发现领导者，并发挥他们的最大潜力。

特里·韦格霍恩

非营利机构 Katerva 创立者

如果没有效仿这本书中的方法，Katerva 不可能因为持续培养领导力而在世界舞台上迅速崛起。领导力对话是激发创造力的关键，能够促进全球创新风潮。

韦斯利·J. 约翰斯顿

Dimension Data（全球资通讯系统整合服务商）COO

面对来自各个国家不同的经营模式，我需要能够迅速应用的实用建议。本书提供了如何开展有效对话的案例和建议。

专家推荐 1

权威推荐 3

前 言 升职后，如何快速驾驭新职位？ 1

第 1 章 从基层到 CXO 的成长指南 7

肯尼迪总统在公布登月计划后采取了哪些行动，让无数优秀的科学家为他“称霸太空”的雄心壮志燃烧激情？

新晋主管菲尔本是一名技术专家，在接手一项最擅长的项目时，首次带领团队的他虽然专注依旧，但项目最终流产，团队解散。其原因何在？

领导者不但要引导员工认可组织愿景，更要在努力实现愿景的过程中给予员工全面的支持，否则再宏大的计划也只能是一纸空谈。

一直做优秀员工，还是进军管理层？ 8

带人与做事：晋升路上的“黄金双枪” 16

对话“4 步法”，让你听到真心话 24

不同管理角色，不同思维方式 33

第 2 章 激活职场人际关系 39

山姆每周都会抽出几个小时的时间，暂时放下手中的工作，与各种人通电话。同事们则认为山姆只知道闲聊，耽误了工作。

可是为什么每当公司面临重大问题或机遇时，只有山姆能找到合适的帮手？

瑞思是一家世界 500 强公司的 CEO，他每年都要写 20 000 多张便笺，送给每一名员工、客户和供应商，这 20 000 多张便笺会为他带来什么？

7 条职场“潜规则” 40

拓展交际圈，让更多人认识你 48

变“沟通技能”为“本能” 57

用理解换认同，以信任赢尊重 64

上司时刻处在下属的显微镜下 71

接受不同文化，才能吸引各路精英 76

第 3 章

培育内部主管，批量复制干将 83

当被问到“如果今天你离开管理岗位，谁将带领企业继续前进？”时，身为总裁的查尔斯突然意识到，他投入全部精力为组织创造高利润，却从未想过培养接班人。如果有一天他无法继续工作，公司将面临怎样的处境？

赫尔曼是一家世界 100 强公司的采购总监，他在工作中向下属提供了怎样的反馈，帮助他们稳步晋升，在新岗位上仍能取得突出业绩？

临时雇佣“空降兵”，还是预先培养接班人？ 84

职场新星需要一个教练 94

“底线对话”明确目标，“反馈对话”跟进流程 103

升职培训班，量产高效能主管 114

阶段性奖励的神奇效用 124

第 4 章

决策不是简单的 Yes or No 133

在互联网经济繁荣前，亨利大胆地从其他项目中挤出预算，组织人员开发计算机系统。两年后，金融危机爆发，他将该系统

投放市场，获得了巨大的收益。亨利凭借什么准确预测市场动向，果断采取行动？

作为 CEO，李先生每次做决策前都会问下属一个问题，并以这个问题为突破口，充分了解团队成员对于当前项目的看法，保证每个项目都能高效完成，为公司创造最大利润。他究竟问了什么问题？

唤醒你的判断力“基因” 134

拿主意靠的不只是专业知识 144

先问“为什么”，再说“我决定” 156

先人一步，走出守成困局 168

第5章 执行，向目标迈出第一步 177

虽然很多人都对实现目标有所规划，但这只是一个构想，从未形成过书面文件。不写规划的理由很多，比如不被理解没有时间或担心规划会限制选择范围等。假如没有规划，行动该从哪里开始？

乔治的公司是一家高级会所举办了一场战略规划会议，所有部门的利益攸关方悉数到场，大家在会上制定了非常明确的发展方案，然而一年之后，拥有最优秀员工和最清晰愿景的团队为何却与预期目标越行越远？

出发前先制订周全的计划 178

行动，别让规划只停留在纸面上 184

开门办公，欢迎每一份“变革计划书” 190

宁愿碰壁，也要走出“舒适地带” 198

快速晋升的6个阶梯 205

第6章 最后一课：晋升路上的对话术 215

如果你是一位基层管理者，你的职责是督促员工按时完成任务，同时满足质量要求；如果你是一位中层管理者，你的职责是管理基层管理者，而不是管理具体的生产活动；如果你是一位高

层领导者，你需要的是全局性和跨领域的视角和思维。
每次晋升后，你都要站在新职位上，与上司、同级别管理者和
高潜力下属开展对话。在不断调整谈话内容和思维的同时，适
应新岗位的角色要求。

基层管理者的对话术：高效务实的排头兵 216

中层管理者的对话术：部署与执行两者兼顾 221

总监的对话术：决策与执行的双面胶 226

CXO 的对话术：领导真的是一门艺术 230

结 语 总有一条路通向 CXO 234

课后测验 你站在领导力阶梯的第几级？ 239

升职后，如何快速驾驭新职位？

“恭喜你，我要交给你一项新的工作，这项工作非常重要。把握好这个机会，你将成为后起之秀。”主管对极具潜力的下属说出这句话，双方都倍感舒畅。

听起来鼓舞人心？确实，但任何机会总与风险相伴而生。很多研究表明，几乎 50% 的高潜力人士在荣升主管后都无法充分发挥自身潜力。这种现象有一个专业的称谓：“中期职业脱轨”（Midcareer Derailment）。鉴于这种职业脱轨通常发生在重大晋升后的 18 个月内，所以你应该多等待一段时间，再开香槟庆祝。作为被提拔的高潜力人士，或是提拔员工的主管，你需要做好准备、保持头脑清醒。但你是否清楚新岗位有什么新要求？你又应该掌握哪些技能？具备怎样的视角？

我们先分析一下高潜力人士被提拔后经常听到的话语，揣摩其微妙含义：“我毫不怀疑你的工作能力，但如果你遇到什么问题，给我的助理打电话，他会安排时间，到时我们再谈。”

如果你是发表言论的一方，你的态度让这位高潜力人士认为你在消极回避，没有给他提供领导力支持，任由他孤军作战、自生自灭；如果你是接收言论的一方，我们希望你能听懂其中深意：你指望不上这位上

司的帮助了。这种局面让你心生恐惧，因为你至少需要跟他谈谈双方的期望。如果你将这番话当成上司对你的信任，相信只要重复过去的做法，就能胜任新工作，那么不久你就要更新简历了，因为你很可能发现自己已经陷入一个怪圈：晋升不到 18 个月就想换工作。

如何避免“职业脱轨”？

大多数高潜力人士遭遇职业脱轨，并不是因为他们拒绝掌握必需的技能，而是因为他们没有意识到有些事情已经改变。在攀登领导力阶梯的过程中你会面临哪些新挑战？如何转换思维？这些问题回答得好坏划定了成功与失败的界限。

我们不想你听到或者讲出：“可怜的戴维，我们本以为能够对他委以重任，但现在看来，他作为领导者真的不合适。他可能就此名声扫地。真是遗憾，我们原本对他抱有很高的期望。”

当高潜力人士晋升为主管，他们必须集管理技能和领导艺术于一身，才能取得更大成就。新挑战要求高潜力主管掌握领导力对话技巧，但很少有人天生精于此道。幸运的是，他们现在可以通过 EMBA 课程和高管培训项目获得帮助。

高潜力人士的每一次晋升，都会给他的工作带来全面的改变。同样，一旦失败，他也会跌得更重，恢复更困难。当他从个体贡献者晋升为主管，或者从基层主管被提拔为高层领导，失败的后果会愈加严重。为了取得在之前职位上的成功，他必须彻底改变自己的思维和处事方式，同时不得不接受这样一个事实：他的上司、榜样、导师、教练和团队在很大程度上决定着他能否取得成功。

遭遇职业脱轨的高潜力人士常常希望能回到过去，重新开始，因为相比于刚刚晋升时的自己，现在他们终于有了更丰富的经验和更娴熟的技巧。本书无法教你怎样使时光倒流，却可以告诉你如何首战告捷，帮助你和你的高潜力下属未雨绸缪，在走马上任前就准备妥当。与下属、

同事和上司开展对话，并保持目标一致，才是通往成功的捷径。

本书提供了一些理念和实用工具，告诉高潜力人士如何开展对话，让追随者与领导者保持一致。书中大部分案例来源于我们的职业生涯，以及开展主管培训项目的经历。所有案例都是真人真事，但我们采用了一些化名，改变或者略去了一些不相干的细节。因为针对正在崛起的高潜力人士开展的领导力对话敏感度较高，我们有义务保护这些“职场明星”，尊重他们的隐私。所以，除了一些已经公开的信息，我们在案例研究中没有突出人物身份和组织名称。我们注重的是理念和行动，而非个人名誉和影响力。

高潜力人士面临的挑战

本书的目标读者是正在向高层领导职位挺进的高潜力人士，以及那些指导、指引这些“职场明星”的领导者。高潜力人士指的是既有意愿，也有能力被提拔的主管，从基层管理者到 CXO（泛指除 CEO 外的高管，如 CFO、COO 等。——译者注）都可以称为高潜力人士。此外，书中提出的问题还将：

- ◆ 促使你思考并优化当前的管理和领导方式；
- ◆ 向你提出挑战；
- ◆ 为你规划愿景；
- ◆ 告诉你如何在更高职位胜任管理或领导工作；
- ◆ 引导你帮助其他高潜力人士取得成功。

书中案例涉及的领导者来自 5 个领域：

- ◆ 知名企业；
- ◆ 政府部门；

- ◆ 军事机构；
- ◆ 非营利组织和教育机构。

从管理和领导角度看，这些领域的相似度越来越高。很多主管有跨领域工作的经验，免费的互联网和社交媒体也提供了最好的管理和领导实践资源。

当你获得晋升，或者加入新组织，你的直接下属、同事和上司会密切关注你的一举一动。他们从与你的每次沟通中获取信息，包括你说过的和没说过的话。那么，他们听到和感受到的信息，正是你想传达的信息吗？你是否能准确且全面地了解他们的目标和期望？你如何适应不断变化的市场需求？

本书将告诉你如何开展对话，怎样解答以上问题，引导员工认同你的理念，并甘心追随你。要成为卓越的领导者，你需要开展有效的领导力对话。

我们目睹了太多惨败而归的高潜力人士，只因他们没有得到成功所必需的指导和培训。我们作为职场人士和企业顾问，可以清楚地看到当某个职位需要一个领导者时，有些主管仍然只能胜任管理者的角色，他们显然没有意识到管理和领导的差别。本书将教会你像领导者一样思考，像领导者一样与上下级或同事对话，也帮助你个人、你的团队乃至整个组织走向卓越。你需要与身边的人积极开展对话，利用这种训练培养你的领导力。

我的领导力对话网站

这本书的官网是 www.myleadershipconversations.com，你可以登录网站，根据自己偏好选择需要的阅读材料。网站上还有一个简短的领导力测评，用来评估你的领导和管理能力，测评完成后还将为你生成一份个性化的领导力档案。在阅读本书的过程中，你可以经常访问这个网站，

与其他领导力专家或高潜力人士交流心得。

与值得信赖的顾问或同事分享你的领导力测评结果，他们能根据你所在行业的特殊需要和你独特的职业发展方向，帮助你进行解读。与他们分享你的领导力旅程，将激励你反复检查自己作为一名领导者的形象，分析取得现有成果的原因，明确自己的职业发展目标，以及找到实现这些目标的具体方法。简而言之，你会不由自主地想参与领导力对话。

