

阿什里奇商学院专家、《金融时报》畅销书作者
迈克·布伦特、菲奥娜·登特联袂之作

PEARSON

英国特许管理协会（CMI）年度管理图书

团队领导者

The Leader's Guide to Managing People

[英] 迈克·布伦特（Mike Brent）
菲奥娜·登特（Fiona Dent）◎著

慕云五 门乐蒙 雷大艳 等◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

团队领导者

The Leader's Guide to Managing People

[英] 迈克·布伦特 (Mike Brent) 著
菲奥娜·登特 (Fiona Dent) 著
慕云五 门乐蒙 雷大艳 等译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《团队领导者》详述了声誉、韧性、教练、激励、影响力等管理手段，它们与死板的流程制度不同，似乎是一些“软技能”，但是却能收到带出优秀团队的“硬效果”。堪称让组织发挥最大效能的管理利器！

从管理自我，到管理团队，再到管理组织，在《团队领导者》这个工具箱中，总会有你需要的精华技能。

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Leader's Guide to Managing People*, 1 Edition, 978-0273779452 by Mike Brent and Fiona Dent, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 2014 Mike Brent and Fiona Dent.

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 CHINA MACHINE PRESS Copyright © 2015

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权机械工业出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形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。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2014-7078 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

团队领导者 / (英) 布伦特 (Brent, M.), (英) 登特 (Dent, F.) 著; 慕云
五等译. —北京: 机械工业出版社, 2015.3

书名原文: *The leader's guide to managing people*

ISBN 978-7-111-49708-0

I. ①团… II. ①布… ②登… ③慕… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 055260 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 廖 岩 责任编辑: 廖 岩 於 薇

版式设计: 苏宝文 责任印制: 乔 宇 责任校对: 舒 莹

北京铭成印刷有限公司印刷

2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm • 12.25 印张 • 3 插页 • 181 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-49708-0

定价: 49.90 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010) 68326294

机工官博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网: www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

我认为本书中文名也可称为“软管理”，与英文副书名 *How to use soft skills to get hard results* 基本一致。广义的管理，包含了狭义的管理和领导。管理的硬，领导的软，看起来是一对矛盾体，但在成功的组织中，管理可以既和谐又有力。本书更关注的是组织中软的一面。其中“教练”“引导”诸章节谈及的内容，这几年来在中国也很流行了。这本书的好处是：它是一本极为精要的领导手册，文字不多，“干货”不少，如果无暇读太多的书，那么本书就足够指导你做好领导工作了。

阅读西方管理书籍时，值得关注的是文化的差异。我们常常发现，由于文化差异和情境差异，很多西方经验不能很好地在东方应验。而读罢本书，却并没有水土不服的感慨。我发现文化上虽然有差异，而人性皆然——成功的领导者，一定是洞悉人性并积极面对人性的人。所谓洞悉人性，是指你不应当是一个唯性善论者，也不应当是一个唯性恶论者，人性不能简单地用善恶来定性。你自己是人，你领导的对象也是人，领导和员工的区别就在于员工可以不必积极面对人性，而领导必须积极面对。人性固然复杂，而作为组织的领导者，也不必茫然无措，可以运用一些行事的方法和工具。可以说，本书中的绝大部分文字可以直接拿来作为积极面对人性的工具使用。

本书的序言已经很好地介绍了全书的梗概，译后记中就不再重复。再说翻译。

去年，我和尚玉钊教授共同翻译了罗宾斯的名著《管人的真理》，出版后得到了好评，作为译者，我也甚感欣慰，能为组织行为学的大师级人物罗宾斯的著作普及做一点工作，是我的荣幸。今年，机械工业出版社的优秀编辑廖岩先生又联系我，说希望我再翻译一本，这本书堪称“《管人的真理II》”。之后，我

犹豫了一会儿，毕竟，翻译书是“费力不讨好”的事，为上一本书付出的六七十个长夜，让我有些怯场了。我曾经计算过翻译书的小时工资，大概是不到十块钱。而出版社因需担负高昂的外版版税，所以也没有多少稿酬空间了。所以，翻译书就是为了荣誉，为了知识的传播。好在可以集体完成这个工作，我的同事闫敏为这本书组建了一个翻译团队。其中：

第一、二、三章由李雪莹翻译，雪莹供职于《新京报》，中国人民大学新闻学硕士。

第四、五、六章由门乐蒙翻译，乐蒙供职于同方股份有限公司，伦敦大学皇家霍洛威学院人力资源管理硕士。

第七、八、九章由张一帆翻译，一帆供职于中国证券业协会，皇家墨尔本理工大学工程管理硕士。

第十章由西安交通大学管理学院的倪杰翻译。

第十一章由中国石油大学（华东）经济管理学院的王玉翻译。

第十二、十三、十四章由供职于《管理学家》杂志的雷大艳翻译。

我翻译了前言、后记并校译了全稿。《管理学家》杂志的闫敏除了组织、联系译者外，还校译了第一、二两章，并翻译了第十四章的开头部分。教练和引导的著名专家任伟先生审读了第四章和第六章，并提出了许多有价值的修改意见。人力资源管理专家、汤森路透人力资源经理刘琳女士审阅了第九章。

要感谢所有参与此项工作的同仁，翻译的贡献都是你们的，而译文的错误都算我的。事实上，译文肯定是不足的，欢迎读者朋友批评指正，并发邮件给我（muyunwu@163.com），以待本书重印时修正。谢谢！

《管理学家》杂志执行主编 慕云五

2014年11月12日

关于作者

迈克·布伦特 (Mike Brent)

英国阿什里奇商学院 (Ashridge Business School) 客户和项目主管。

迈克专门研究领导力、团队建设、影响力、教练、跨文化管理，引领变革和个人发展。他的兴趣还包括怎样培养自我意识和创造力。

迈克为许多跨国公司提供过管理教练和咨询的服务，包括通用电气、惠普、爱立信、法国电信、英国化学工业公司、沃尔沃、铂傲等。他特别愿意和客户的管理团队一起工作。他有广泛的国际工作经验，在世界各地举办过研讨会，包括日本、中国、乌兹别克斯坦、泰国、马来西亚、印度尼西亚、美国、加拿大以及南美一些国家。

迈克发表了很多文章，出版了两本书，都是关于影响力、教练和领导力的，其中一本是和菲奥娜·登特 (Fiona Dent) 合著的《影响力》(*Influencing—Skills and Techniques for Business Success*)。

菲奥娜·登特 (Fiona Dent)

英国阿什里奇商学院独立培训师、教练和助理教员。

菲奥娜曾任阿什里奇商学院的高级经理人教育主管，在任期内她还参与制定了组织人力资源项目的战略规划。她负责的项目包括：客户关系和领导领域的管理解决方案。

菲奥娜服务于一系列国内外的客户和组织，其教学和咨询范围广泛，包括领导力、个人、人际关系技能。

菲奥娜著有 7 本书，并且在影响力、关系管理和工商业中的女性诸方面继续进行研究和写作。欲更多地了解她，请参见其个人网站：www.feddevelopment.co.uk

迈克和菲奥娜合著了《金融时报》出版社出版的畅销书《领导的影响力指南》(*The Leader's Guide to Influence*)。

向那些无私奉献的人们，致以特别的敬意！

尤其是曾经与我们共事过的管理者和领导者们，他们与我们分享了宝贵的实践经验。

也要感谢下列人士：奈杰尔·梅尔维尔（Nigel Melville），格雷格·塞尔（Greg Searle），安德鲁·科特里斯（Andrew Ktoris），埃文·乔治（Evan George）和他短期治疗研究所的同事们，马克·麦克高（Mark McKergow），珍妮·克拉克（Jenny Clarke），保罗 Z. 杰克森（Paul Z. Jackson），谢利·盖布尔教授（Shelly Gable），马瑟斯·马龙盖特（Masesi Malongete），让·皮埃尔·鲁瓦佐（Jean Pierre Loizeau），盖伊·曼斯菲尔德（Guy Mansfield），达维德·达达尼罗（Davide Dardanella），夏洛特·西尔斯（Charlotte Sills），凯特·麦考特（Kate McCourt），莎拉·田青（Sarah Qing Tian）。

此外，我们还要感谢阿什里奇的同事们给予的帮助和支持。特别是：维基·霍尔顿（Viki Holton）、莎伦·韦斯特（Sharon West）、亚历克斯·达夫达（Alex Davda）、克里·弗莱明（Kerrie Fleming）、菲尔·安德森（Phil Anderson）。

最后，我们要感谢本书的责任编辑，培生公司（Pearson）的妮可尔·艾格尔顿（Nicole Eggleton）。

出版商的致谢

谨此向以下人士表示诚挚的谢意，感谢你们允许我们对版权资料的复制。

图

图 4-2 改编自 GRRROW 模型，得到了约翰·威特摩亚爵士的允许；

图 7-1 改编自“关于团队建设的第二种思想”，《管理教育和开发》，第 15

卷, 第 163~175 页, 作者克里奇利 (B. Critchley) 和凯西 (D. Casey)。

图 7-2 和图 7-3 来自塔克曼 (Bluce W. Tuckman) 的“小团队的发展序列”, 《心理学简报》(*Psychological Bulletin*) 第 63 卷, 第 384~399 页, 改编得到了美国心理协会的允许。

图 7-4 马格里森—麦卡恩团队管理轮盘 (Margerison-McCann Team Management Wheel) 是注册商标, 由 TMS 发展国际有限公司授权复制。(www.tmsdi.com)

图 14-1 来自加州大学谢利·盖布尔 (Shelly Gable) 教授。

出于某种原因, 我们无法联系到一些版权材料的拥有者, 我们希望得到任何相关的信息。

在担任领导之前，成功皆仰赖于自身的成长；当你成为一名领导之后，成功皆仰赖于如何使他人成长。

——杰克·韦尔奇

领导他人是一项社会技能。我们相信，组织中最有效领导的关键不是逻辑的、客观的、非情感的方法，但这些冰冷的教条恰恰是许多组织所热衷的，也是经理人常常实践的。取而代之，我们应该回归最基本的人际关系和合作的人性尺度。

领导者应当是促成者、应当善于读懂和理解他人，并通过聆听来了解员工的内心思想和动机，然后运用这些技能使员工们既能在工作中取得成绩，又能在工作中找到满足感和快乐。社会人类学家迈克尔·托马塞洛（Michael Tomasello）认为，我们都是社会和感情生物。照此说来，我们就需要平衡社会和情感这两方面，以确保工作的满意度和绩效。

过去，管理往往聚焦于个人，但是我们忘了，公司是建立在各种关系实体之上的。因此，我们感觉到，要想做一名最有效的管理者或者领导者，起码要提高自身处理关系的技能以及应用心理学的技能。

这本书明确倡导，一名领导有方的管理者，必须成为一个像心理学家一样的人，透过显露于表面的、外在的现象，直窥员工内在的动机和思想。本书不关注定量工具和技术，而是关注以下诸方面：管理者的情感自控能力，管理者倾听并弄懂员工内心思想和动机的能力，更重要的是帮助员工学习和尽可能地开发他们的潜能。

这听起来是不是太空泛，太不切实际？那好，我们就看一下英国最大的连锁超市乐购（Tesco）。这家零售巨头虽然在本土市场上看起来已大不如前，但仍然能够在全球市场上获得可观的盈利。乐购首席执行官菲利普·克拉克（Philip Clarke）最近讲了一些有趣的话，他说他将全身心投入乐购。打什么时候起这位富时 100 指数（FTSE 100，伦敦证券交易所上市公司指数，欧洲三大指数之一——译者注）公司的老板开始讲全身心了？那么，他将如何全身心投入乐购呢？在最近的《星期日泰晤士报》上，他说：“我们会让员工变得更友善些。”

一名领导有方的管理者，必须成为一个像心理学家一样的人。

看来，克拉克先生已经懂得我们是一种关系物种了，乐购的顾客既需要低价格，也需要同理心和友善的服务态度。

全世界最杰出的管理思想家和作家，已故的彼得·德鲁克先生说过：“管理以人为本，管理的任务是使人们在一起协作取得工作绩效，发挥他们的长处，弱化他们的短处。”

所以，本书会始终聚焦关系和情感。我们要看看我们能怎样提高员工的工作技能，以及你怎样才能成为一名卓有成效的领导者。

领导力模型

领导和管理员工是一个复杂和具有挑战性的过程。凡事永远正确是绝对不可能的。然而，我们相信，如果你坚持奉行一些正确的技巧和基本原则，就能够让你的工作更有效。做好领导工作，当然不只是知道这些技巧就可以了，还要取决于你是不是能够根据不同的对象和你所处的不同的情境，恰当地调整你的工作方法。

做好领导工作，当然不只是知道这些技巧就可以了。

作为管理开发者和咨询顾问，我们曾经与成百上千的领导者和管理者共事过，从而归纳出了一组最佳实践原则，我们写的这本书就是围绕这些原则。这个架构聚焦一系列技能、能

力以及常见主题，你必须意识到，这将有助于你成为一名 21 世纪的领导者或者管理者。

我们将这些问题分成三类，如图 0-1 所示。

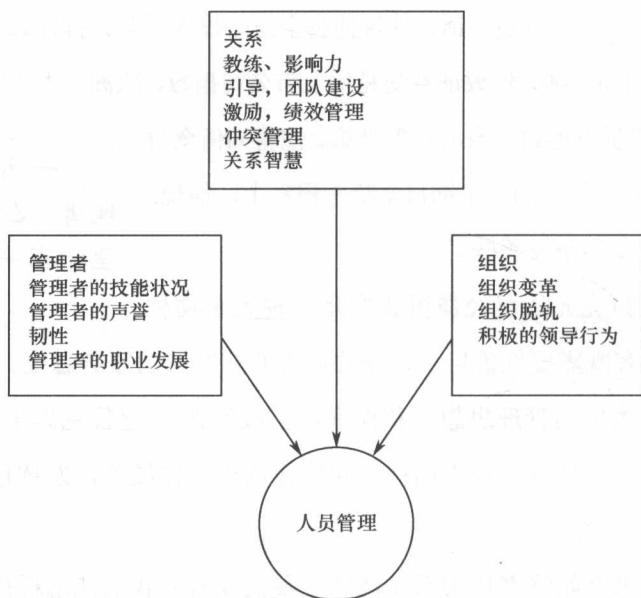


图 0-1 领导者的最佳实践原则

- 管理者——自我意识、自我信念和自信心，这三条对成功的领导者来说是最重要的。我们归纳出的这些条目对增进自我意识，甚至建立自我信念和自信都很有用。
- 关系——管理好员工很大程度上取决于你的声誉、态度以及你在与他人共事时如何表现、如何使用技巧、如何施展能力。应牢记我们归纳出的这一系列技巧和能力，这是每个成功领导者必胜秘籍中的要诀。
- 组织——这部分我们关注如何领导变革、如何避免组织脱轨，采用积极正向的心理学来提高组织的业务成就。

下面列出的是上图中所示各区域、各项的解释。随后还有一个自测题目，能帮助你提高自我意识，并发现自己的哪些方面需要进一步提升。

关注管理者

- 你的技能状况——全面了解你的优缺点和发展需求
- 你的声誉——别人是怎样认识你的
- 韧性——你面对逆境和恢复的能力
- 你的职业发展——对你的个人目标和计划有清晰的感觉

关注关系

- 教练——帮助别人发挥其最大的潜力
- 影响力——影响员工，使之接受理念且愿意执行
- 引导——扮演一个促成者，促使员工参加一个对话，确保对话和成果都是高质量的
- 团队建设——与员工一起工作，让员工得到成长，把有利于组织商业利益的事情做好
- 激励——创造积极环境，让下属不遗余力地工作
- 绩效管理——为下属设定目标和方向，及时反馈
- 冲突管理——有效处理人际间的紧张关系
- 关系智慧——共事时，管理并理解他人的行为和情感

关注组织业务

- 变革——理解对变革的需要和变革的影响，以及如何让变革带来成功的结果
- 脱轨——意识到障碍、挑战和职业生涯的干扰因素会让你脱离正轨
- 积极的领导行为——通过善用关系技能、赞赏他人、实施焦点解决模式来领导员工

你会发现，完成下面的自测题是非常有用的。它能够帮助你认识自己的知识和技能水平、你的自我意识程度以及你的能力发展需求。如果想要得到更多有价值的反馈，或许你会乐意由别人来评价你（你的上司和同事），也采用这个测试题就可以。（请你尽管拍照复制好了，发给别人吧。）

打分区间从1到7，请开始尝试评价你自己的领导力吧！

1=低水平的技能。
4=基本满意的技能水平。
7=最高水平。
着眼于你现在的位置和未来的发展，你就知道你应该在哪些地方努力了。

自测题

选项	知识/技能水平 1——4——7	发展需求 低/中/高
你的技能状况 ——全面了解你的优缺点和发展需求		
你的声誉 ——别人是怎样认识你的		
韧性 ——你面对逆境和恢复的能力		
你的职业发展 ——对你的个人目标和计划有清晰的感觉		
教练 ——帮助别人发挥其最大的潜力		
影响力 ——影响员工，使之接受理念且愿意执行		
引导 ——扮演一个促成者，促使员工参加一个对话，确保对话和成果都是高质量的		
团队建设 ——与员工一起工作，让员工得到成长，把有利于组织商业利益的事情做好		
激励 ——创造积极环境，让下属不遗余力地工作		
绩效管理 ——为下属设定目标和方向，及时反馈		
冲突管理 ——有效处理人际间的紧张关系		

(续)

选项	知识/技能水平 1——4——7	发展需求 低/中/高
关系智慧 ——共事时，管理并理解他人的行为和情感		
变革 ——理解对变革的需要和变革的影响，以及如何让变革带来成功的结果		
脱轨 ——意识到障碍、挑战和职业生涯的干扰因素会让你脱离正轨		
积极的领导行为 ——通过善用关系技能、赞赏他人、实施焦点解决模式来领导员工		
备注		

本书的正文部分将会对上述各条目逐一展开叙述，我们会结合实际工作来分享一些最佳实践理念、技巧和技术，这将有助于开发你的领导能力。

你可以按照传统的方式阅读本书——从头至尾，也可以根据自己的兴趣和需要跳着看。你会发现，我们在书的不同章节编入了一些自测题、详细目录和练习题。这些都是为了鼓励你反思和学习，并为了更好的发展制订行动计划。

目 录

译者序

关于作者

致谢

引言

第一部分 管理者

第一章 管理者的声誉 3

第二章 管理者的职业发展 13

第三章 管理者的韧性 25

第二部分 管理他人

第四章 教练 35

第五章 影响力 53

第六章 引导 67

第七章 团队建设 75

第八章 激励 91

第九章 绩效管理 101

第十章 冲突管理 113

第十一章 关系才能 125

第三部分 管理业务

第十二章 变革	135
第十三章 脱轨	147
第十四章 积极的领导行为	159
后记	169
参考文献	173

第一部分

管理者