



卓越领导者

从优秀经理人迈向卓越领导者的登峰之道

THE EXTRAORDINARY LEADER
Turning Good Managers into Great Leaders

(美) 约翰 H. 曾格 (John H. Zenger) 约瑟夫 R. 福克曼 (Joseph R. Folkman) 著

赵 实 译



卓越领导者

从优秀经理人迈向卓越领导者的登峰之道

THE EXTRAORDINARY LEADER
Turning Good Managers into Great Leaders



(美) 约翰 H. 曾格 (John H. Zenger) 约瑟夫 R. 福克曼 (Joseph R. Borkman) 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

与其他关于领导力的作品不同的是,本书作者采用完整的研究方法,建立了严谨的标准,收集了超过20万人对25 000名领导者的评估,经过分析,提出了一个全新的领导力模型,总结出16种使领导者出类拔萃的素质。本书的一大突破是作者关注领导者优势的最大化,而不是仅仅提高不足之处。此外,作者还开发出一套兼具系统性与创新性的领导力改善之道,让领导者“从优秀到卓越”、“化平凡为非凡”。

John H. Zenger, Joseph Folkman

The extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders

978-0-07-162808-2

Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Companies.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Asia Holdings (Singapore) PTE. LTD and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2013由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2013-0179

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导者/(美)曾格(Zenger, J. H.), (美)福克曼(Folkman, J. R.)
著;赵实译. —北京:机械工业出版社,2013.5

书名原文:The extraordinary leader: turning good managers into great leaders
ISBN 978-7-111-42472-7

I. ①卓… II. ①曾… ②福… ③赵… III. ①领导学 IV. ①C937

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第098359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:李新姐 责任编辑:廖岩 丁思檬

责任校对:舒莹 责任印制:杨曦

北京双青印刷厂印刷

2013年6月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·22.25印张·3插页·332千字

标准书号:ISBN 978-7-111-42472-7

定价:59.00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

社服务中心:(010) 88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

谨以此书献给那些为了提升领导力技能，勇于向同事寻求反馈以改进自身能力的成千上万名领导者。他们是我们可敬的榜样——永不满足于安逸的现状，孜孜不倦地努力，以期成为卓越领导者。

曾格福克曼（Zenger Folkman）领导力模型的与众不同之处在于：有大量可信的研究和数据为佐证。这些数据证实，领导力的有效提升，并不是通过改善个人弱势，而是通过了解个人的优势并重点发展优势。曾格福克曼理念是将领导力的发展目标定位于真实、可衡量的绩效成果。

——比尔·布拉斯（Bill Blase）

美国电话电报公司，人力资源高级执行副总裁

从翻开《卓越领导者》的那一刻开始我就对它爱不释手。它从第一页起就深深地吸引住了我，而且越往后读，我的兴趣越浓厚。是的，我对此类书籍十分感兴趣，尤其是关于领导力的书籍，它们能够批判那些缺乏说服力却往往被我们奉为真理的观点和猜想。而这恰恰是曾格和福克曼做的，而且做得令人信服、准确、专业。《卓越领导者》这本书并没有赘述那些已成为陈词滥调的、令人厌烦的方法，而是通过与众不同的研究，论述和证实了领导力的确可以成就非凡，而且每个人都可以学习如何领导。本书中有着不少独到的见解。而且无论你是像我一样有着 20 多年从事领导力研究的经验，还是才开始接触领导力专题的新人，《卓越领导者》这本书绝对是物超所值的。书中所采用的研究方法使得这本书特别可信，书中所采用的例证和实际应用使得这本书充满生命力。《卓越领导者》必然是一本学者及从业者在未来几年里会不断参阅的书籍。如果你的目标是想超越自我，成为一名更为出色的领导者，你一定要阅读这本书。

——詹姆斯 M·库泽斯（James M. Kouzes），汤姆彼得斯公司名誉主席

《领导力》（*The Leadership Challenge and Encouraging the Heart*）一书作者

曾格和福克曼已经充分证明了他们是出色的思想者。在他们的新书《卓越领导者》中，他们介绍的关于领导力的研究理念引人入胜、发人深省。对于那些在组织中每天面临提升领导力问题的人来说，《卓越领导者》一书必读。

——安妮·拉宝芭（Annie LaBombard）

福来曼基金保险公司领导力总监

读这本书！它提供了理解领导力的独特方法：通过数据，而非经验！其中一些观点凭借常识可以获得，而更多地则与我们通常的认知相左。绝对可读的一本书，它是我近期所读过的关于领导力方面有着最好思考的一本书。

——E. 大卫·斯帕恩（E. David Spong）

美国波音公司军事航空支持系统总裁

通常情况下，我会怀疑，我们还需要一本领导力方面的书吗？但是由曾格和福克曼所著的《卓越领导者》却让我改变了观点、看到了完全不同的思路理念。此书并非一再重复以往的陈词滥调，而是运用了大量的实证数据集合以及数据分析。此书承诺了条理清楚、论述简洁、实用性强，并且针对的是领导者现实生活中在提升领导力方面遇到的实际挑战；毫无疑问，《卓越领导者》做到了这点，并且有更多的让人感到惊喜的地方。你绝对不能错过这本书。

——乔恩·雅戈尔（Jon Younger）博士

城市国家银行领导力发展业务高级执行副总裁

书中作者给出了这样的承诺，要竭尽全力“效仿福尔摩斯破案时的态度和思维，凭借严谨的分析和观察庞大的数据库来揭示领导力的神秘所在”，这句话抓住了我的注意力。作为一名神秘小说的热心读者，我对这本书爱不释手，就像对所有出色的神秘小说一样，我几乎是一口气读完了这本书。我特别喜欢观点1~20中所包含的智慧：不甚明显的伴随素质，床垫和帐篷领导力模型的区别。在最后一章（当所有答案都被揭示的时候），我找到了一个绝

佳的方法帮助组织成为成就领导者的公司，而这个问题则困扰了我长达 20 年之久！

——萨莉 T. 海托华（Sallie T. Hightower）

康菲石油公司康菲石油大学教育学博士

终于有人抛开高深的理论和复杂的模型，来告诉我们如何成为杰出领导者。曾格和福克曼卓有成效地总结了超过 2 万名领导者的数据，帮助我们了解成为领导者的关键窍门。任何想要从事领导力研究的学生必然会发现此书的与众不同之处，从中获得实用性强的独到观点，无论是对自己还是他人都有裨益。

——拉尔夫·克里斯汀生（Ralph Christensen）

贺曼卡片公司人力资源高级执行副总裁

过去十余年间，关于领导力的话题逐渐从企业经理人意识的边缘进入了人们的视线焦点，大量的领导力书籍迎合着人们的热情而出版。在目前中国诸多关于领导力的出版物中，如果只推荐一本，我会推荐这本《卓越领导者》。它对领导力本质的深刻洞察，以及在研究与实践领域产生的深远影响，让我强烈地感到有必要将这本书介绍给中国读者，尤其是那些致力于从优秀迈向卓越的中国经理人们。

1999年，曾格（Jack Zenger）先生与密歇根大学教授、领导力和人才培养领域专家戴维·尤里奇（Dave Ulrich）先生（本书推荐序的撰写者）共同撰写了《绩效导向的领导力》（*Results-Based Leadership*）一书，他们认为有效的领导力不仅来自于领导者的个人特性，还取决于领导者是否能够做出绩效，并提出了绩效导向的领导力公式：

$$\text{有效的领导能力} = \text{领导特性 (Attribute)} \times \text{绩效 (Result)}$$

在该书中，他们认为管理者不仅要关注领导力的投入，更要关注领导力的产出，并从领导者的投资者绩效、客户绩效、组织绩效、员工绩效层面阐述了如何成为一个绩效导向的领导者。曾格与尤里奇在书中仅仅回答了领导力公式的一个因素——绩效。关于有效的领导者到底应该具有什么样的领导特性并没有得到很好的回答。尽管过去关于这个话题的书籍并不少，但在曾格看来，并没有一本书能够以实证研究为基础，对领导特性的问题进行系统的阐述。他还尖锐地指出，领导力培养已经进入一个停滞期，长久以来未有任何进展，围绕领导力培养的一些基础核心问题仍存在争议，没有定论：

- 我们所谈论的领导力到底指什么？
- 领导力是天生的吗？
- 领导力可以作为一种能力被培养吗？
- 如果答案是肯定的，那么哪些方法行之有效？

面对诸多疑问，2001年，曾格决定与他的研究伙伴福克曼（Joe Folkman）一起，尝试将领导力公式“补充”完整。当时，曾格已经70岁，而福克曼也已有60岁。两位专注于领导力领域的研究者和实践者开始了十余年的合作之旅，并成立了以二人名字命名的领导力咨询机构曾格福克曼 Zenger Folkman，以承载他们的所有研究和咨询实践。在过去十余年中，两位领导力大师所有的研究活动一直致力于解决同一个问题：领导力到底是如何影响组织绩效的？并且将这些研究成果转化为四本具有重要意义的研究著作：《卓越领导者》、《卓越教练》、《激励型领导者》和《释放优势：成就卓越领导之道》。

本书是其中的第一本著作，它系统表述了他们对领导力的深刻理解，两位大师后来所有的观点，几乎都可以在本书中找到出处。本书是曾格与福克曼带领团队对庞大的数据库进行分析后的研究成果总结，整个研究涉及全球数万名经理人，囊括了20万份反馈数据（即通常所指的360°反馈报告）。这些问卷来自于上百家公司，分布在北美洲、欧洲、非洲、南美洲以及亚洲的部分地区。通过数据分析，该项研究获得了许多关于领导力的惊人发现。《卓越领导者》就是对这些惊人发现的完整阐述。从译者和领导力研究者的角度，我乐于在此分享本书提到的几个十分重要的观点，帮助读者更快地理解本书的主旨。

观点一：优秀并不等于卓越，您的企业需要您卓尔不凡

传统思维将领导者划分为两类：糟糕的领导和优秀的领导者。但对于卓越领导者的研究拓展了这种思维模式，领导者可以分为糟糕的、优秀的和卓越的。这么分类的一个重要假设是：“优秀”与“卓越”之间有非常大的差别。曾格和福克曼的研究证明了这一点。

让我们设想一下正态分布曲线。在正态分布曲线的末端是那些表现欠佳的

经理人——在领导力的 360°评估中得分位于最后 10%~20%的经理人。在曲线最前端为表现卓越的领导者，比重为 10%。此外便是占比最大的中间部分，它们代表着所有管理者的 60%~70%。他们是最坚实而可信赖的优秀领导者。然而令我们感到惊讶的是，在优秀的领导者和卓越的领导者之间，存在着巨大的绩效差异。在研究涉及的每一项衡量指标中——净收益，客户满意度，员工离职率，甚至员工对薪酬的满意度——卓越领导者所取得的成就往往是优秀领导者的两倍。

优秀是阻止你迈向卓越的最大敌人。我们看到不少优秀领导者认为，只要达到优秀水准就已经足够了。他们对自己不是差劲水准这一结果表示非常满意，也因此没有动力继续挑战更高的境界。许多优秀的领导者并没有意识到，持续改善领导力，会对绩效产生巨大的影响。很多能力一般的领导者通常会原地踏步，因为他们无法了解优秀领导者和卓越领导者之间的差距到底有多大。的确，并不是所有人都能够轻易地区分优秀与卓越的差别。美国前国务卿希拉里在谈论到这个问题时说道：“优秀的领导者能够把人们带到他们想去的地方；卓越的领导者能够把人们带到他们没想到要去但是应该去的地方。”

或许，一直以来我们将领导力培养的重心放在了错误的人群上。我们不应把重点放在顶端或是底端，而应调整方向，转向占比最多的中间力量。提升优秀领导者的领导力，使他们像那些“最高水平”的卓越领导者一样去领导，帮助组织创造出不可估量的绩效成就。

本书的领导哲学应能帮助优秀领导者了解“优秀”并不等同于“卓越”，现在不是，将来也不是。“优秀”就是“优秀”，但最终的目标应该是“卓越”才对。我们希望这种观点可以使人们不要自满于现有的“优秀”表现。

观点二：卓越领导者并非没有弱点，而是因为具有独特优势

绝大多数家长——尤其是中国家长，在拿到孩子的成绩通知单时，第一关注的常常是分数最低的科目，并就得分不佳与孩子展开一系列的对话。这些有意无意的做法，让未来的领导者们从小就开始了解到提升自己的方式就是先要

改进不足之处。当他们开始自己的职业生涯并收到第一份管理任务时，这个习惯早已深入其一举一动当中。我们经常能看到，当领导者收到 360°反馈报告时：他们不会关注反映优势的高分数据而是关注那些反映弱勢的低分数据，以便对不足之处进行深入剖析。

这种理念已然在他们心中根深蒂固：如果他们可以克服低分数对应的弱点，将会成为更好的领导者。

然而事实并非如此。在本书的研究中，“完美无缺”并不是卓越领导者与众不同的原因，相反，他们只是具有一些极为卓越的优势。他们会在组织中充分发挥这些优势，并且凭借成为两三个领域中的佼佼者而被人们熟知。而那些尽管只有较少的不足，但缺乏卓越优势的领导者则被认为“表现平庸”。他们的领导才能在诸多方面表现尚可，但没有一项优势使他们超越他人。

也就是说，那些在领导才干上没有明显不足（同时在任何领导才干上也没有优势）的管理者往往指的就是多数公司里默默无闻的人。毫无疑问，提高“平常无奇”型管理者的短板对提升他们的领导效能是没有任何帮助的——提升后，在他人眼里，他们仍然只是普通的领导者。

所有的领导者都有其不擅长的东西。但只要领导者有一些卓越的优势来弥补这种不足，这些“问题素质”就不会造成麻烦。但是，如果这些不足已经足以影响到领导者看到自己的优势，那么这些“问题素质”就成了拦路砖，除非把这些挡在路上的障碍拆掉，否则领导者寸步难行。在这种情况下，领导者应该首先去改善“问题素质”——即本书中的“致命缺陷”，然后再发展独特优势。

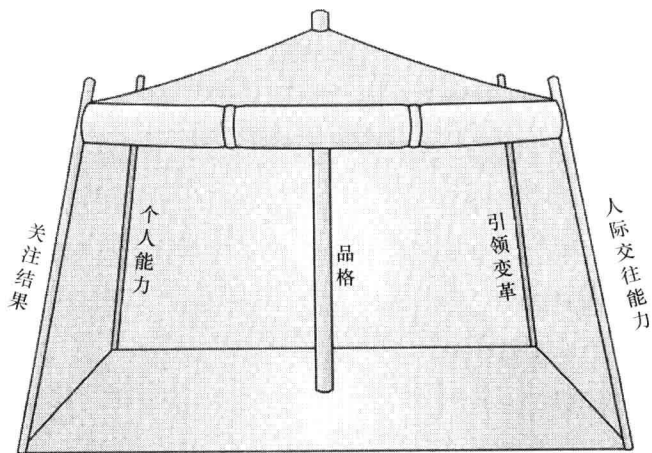
成为一名卓越领导者并非意味着可以同时处理好 30 件不同的事情；而是指可以将 3~4 件事情做到极其优秀。这项发现所带来的影响是革命性的。领导者们与其把时间耗费在提升不足（只要这些不足不是“致命缺陷”），还不如选择一项略有优势的领导力素质，并将其日臻完善，就可以取得高水平的投资回报率。本书的研究发现，当一位领导者培养出 3~4 项卓越素质（即比 90% 的领导者都优秀的素质）时，这名领导者已成为组织中的一名卓越领导者。

观点三：领导力是一个整体，需要全面的了解

多年以来，很多研究者希望能够将“领导力”进行细致拆解，将其分解为多个彼此独立的领导力素质。对于这种努力，与建造弹簧床垫有相似之处：领导素质或领导特征就如同镶嵌在昂贵床垫内的一个个螺旋弹簧。在这类床垫的广告中，常常将一杯水放在床垫上，即使一个保龄球滚落到水杯旁，也不会有滴水洒出来。如果上述理论成立，就意味着领导者个人可以拥有出众的专业技术能力，但这点对加强或减弱团队人际关系不会有任何影响；或是，领导者可以非常善于激励鼓舞他人，而不必掌握推动组织完成任务的执行力。

对于以上理论，曾格和福克曼试图给予正面的支持，但遗憾的是，在所有的研究中，都没有找到支持上述理论的数据。相反的，研究发现大部分重要的素质彼此之间都具有非常明显的相关性。

领导力应该是一个整体。为了帮助读者理解这一概念，两位作者用帐篷来描绘领导力。请设想一个传统帐篷，中心和四周都立有支柱撑起一块帆布。帐篷空间的大小代表了领导者的领导力有效性的高低（如下图所示）。要使帐篷内的空间增大（也就是成为一位更有效的领导者），关键便在于获得多根支柱，也就是说，有效领导者的能力范围遍及每一根支柱，并使其不断向上延伸。如果你只有一根支柱，整个帐篷只能撑起以支柱为中心的非常有限的空间。



曾格福克曼公司对数万名全球管理者进行了 360°评估后，总结出卓越领导者具备的 16 项区分性素质，包括：诚信正直、有效沟通、战略思维、激励团队、问题分析与解决、团队合作、创新、积极主动、发展他人、结果导向、专业技能、设立挑战性目标、驱动变革、外部视野、发展自我、建立关系。这些领导力素质被归纳到 5 个素质簇之中，即帐篷模型的五根支柱。

首先，中心支柱所代表的是与诚实、正直密切相关的品格。这是领导力有效性的核心。在过去几年内，各种各样的事件已充分证明当领导者缺乏这些品质时，公司将会付出多么沉重的代价。国外如安然事件，国内如三鹿奶粉事件，不胜计数。

第一根外侧支柱代表着个人能力，包括：专业技能、问题分析与解决、创新以及发展自我。这些技能在一个人职业生涯早期、尚未承担管理职责之前就应该具备。这些技能对领导者至关重要，因此不能被轻视。

第二根外侧支柱代表了领导者关注结果的能力，包括：为拓展团队而设定挑战性目标，尽一切努力促进团队实现既定目标，以及积极主动的态度。同样，对领导者在这方面能力的最终衡量取决于领导者为公司所做出的成就水平。

第三根外侧支柱代表着高效的人际技能，包括：成为一名具有感染力、才思充沛的交谈者，激励并启迪他人，同时能与他人和其他团体一起协调合作。一些公司在短期内会容忍那些人际能力较差的领导者，但很少有公司对领导者的这一弱势会长期包容。

最后一根外侧支柱代表了引领变革的能力，包括：成为变化的支持倡导者，与外界联系的枢纽，以及展望未来的领航人。

这个简单的帐篷比喻给了我们很多重要的启示。首先，无论帐篷支柱多高，仅凭一根支撑是搭不起帐篷的。单根支柱负荷不起任何帆布。只有五根支柱在空间内合理分布（依次代表不同的能力），这个帐篷才可以坚实牢固地搭起来。让帐篷内部空间增大的最简单的方法就是不断延长各根支柱，而不是来回移动支柱试图让帆布的下垂部分看起来更高。

此外，任何优势能力如果没有其他能力与之相互平衡，反而会给领导者带来不利。作者在研究中发现了许多证明领导者能力不平衡的例子：即仅仅依靠

这些不平衡的能力，领导人只能在现状上停滞不前。领导力不平衡时，领导者不需要“降低”优势支柱的长度，而要尽量提升其他支柱的高度，以保持帐篷的稳定。此时领导者需要得到的建议是：“你已经拥有了强大的优势组合的一半。如果在你的能力组合中添上较强的另一项能力，你将会如虎添翼。”

观点四：用“交叉训练”的非线性方法培养优势，围绕式发展

在领导力发展历史上，第一个谈及“发展优势”的人是德鲁克。在19世纪50年代，他所做的一系列演讲、发表的著作以及录制的教学训练影片都涉及了“发展优势”的重要价值，以及对公司在选择雇佣有才能的人后，却立即让他们找出和改进自身弱势的做法表示遗憾。德鲁克认为，领导人自身的优势才是决定成败的关键。令人遗憾的是，似乎没有人真正注意到这一点。

那么，究竟如何发展优势？弥补不足总是相对容易的，而发展优势则要难得多。我们可以凭借经验想象一下，“从30分提升到60分”与“从70分提升到90分”哪一种更难？答案显然是后者。发展长处比弥补不足更难。为了解决这一难题，曾格福克曼提出了“交叉训练（Cross Training）”的方法。

“交叉训练”的概念源于职业运动员的训练。例如，马拉松运动员可以通过持续跑步训练来达到较为良好的水平（线性的开发方法）。但如果想要提升至最高的水平，就需要参与其他的、能够帮助构建跑步优势的活动，比如改善饮食、睡眠和增加体重等可以增加肌肉力量和身体素质的活动。最优秀的跑步选手一般都会参与其他训练活动，因为他们知道只是每天出去跑步并不能使他们成为杰出的运动员。这些能帮助他们构建长跑优势的其他训练活动被称为“交叉训练”。

在领导者培养中，这种原理同样适用。如果你在专业技术领域的水平已经超过同领域75%的人，你如何才能达到超过90%的人的水平呢？两位作者对20万个数据进行了分析，识别出与每一项卓越领导力素质相关度最高的6~8项素质或行为，我们称为伴随素质（competency companions），并证明了当伴随素质得到提升时，核心素质也会有大幅度改善。通过设计聚焦于这些互为伴生的素

质的发展计划，即通过“交叉训练”来构建核心优势。我们把它称为构建优势的非线性开发方法。

研究结果充分证明了“交叉训练”成功的可能性。举例来说，对“结果导向”和“建立关系”这两个有关联、也可以说互为伴随素质的数据分析后发现，当你的“结果导向”这个素质很优秀但“建立关系”表现平时，你成为卓越领导者的可能性是 12%；当“建立关系”是你的优势而“结果导向”表现一般时，你成为卓越领导者的概率是 14%；但是如果这两项素质同时都很优秀时，你成为卓越领导者的机会不是 26%，而是 74%！试想，假如你是一个结果导向的领导者，当你学习了如何更好的建立关系后，会有更多人愿意帮你推动结果的实现，你的“结果导向”这个素质的水平会得到巨大提升。伴随素质对于那些有志于提升自身能力的领导者来说就如同一本跨项目指南手册。

曾格与福克曼对卓越领导者的研究为我们理解领导力的本质以及培养领导力提供了全新的、具有启发性的观点。就如同大多数研究一样，它拓宽了我们知识的外延，让我们用更加完整的视角来理解领导力这个话题。不仅如此，这项研究具有极大的实践意义。十多年来，曾格福克曼公司致力于在全球传播其理论研究和以此为核心的领导力培训项目。2011 年，曾格福克曼与凯洛格公司（KeyLogic）缔结中国区战略合作伙伴关系，共同致力于帮助中国企业培养出更多的卓越领导者。我们衷心希望本书的出版，能够为那些致力于成就卓越的经理人们以及致力于塑造卓越组织的 CEO 们提供一套具有实践意义的领导人才培养理念、方法和工具。

本书在翻译过程中得到了曾格福克曼公司的全球市场总监克里斯·埃文斯（Chris Evens），我的同事张媛媛、潘盛楠、华忻然、郑桂先的帮助，在此表示衷心的感谢！

赵 实

2013 年 3 月

曾有一项调研显示，在使当今商业世界领导者们辗转难眠的几大问题中，领导梯队已经赫然列入前三。这一点，全世界没有哪个国家比中国更有理由重视。对于这个商业正处于快速发展阶段的国家而言，人才短缺的问题已经逐渐暴露，并演变为制约因素之一。

从国外选聘并引进高级经理人才不但困难，而且十分昂贵。到目前为止，发现并培养组织内的领导人才，仍然是最具吸引力的解决方案。本书正是为此而作。

斯坦福大学商学院曾经在其享有盛誉的顾问委员会中开展过一项调研，他们询问委员会，以委员们的角度来看，什么素质最能帮助公司领导人提高效能？绝大多数委员毫不犹豫地回答：领导者的自我理解与自我觉醒。这种认知并不需要深入到医疗或心理的层面，领导者们需要的仅仅是了解自己当前哪些方面做得好，哪些方面做得不那么好。逐渐地，我们开始醒悟过来，一些领导者之所以被称为卓越，不是因为他们完美无缺，而是因为他们各有所长。这也是本书将要讲述的内容。

事实证明，大多数领导者对他们的优势和劣势并没有清醒的认识。一些领导者认为这种认知应该源自上级，但在大多数文化中，上司给予下属反馈的情况十分罕见。另一些领导者认为同事或下属可以提供这方面的参考，但是我们也都知道，除非领导者本人表达了具体的要求，这种沟通同样极少发生。

问题的关键是，在中国，就像在世界其他国家一样，经理人们在面临晋升时通常并没有做好完全的准备。尽管这让经理们感觉受到了认同和欣赏，但并不意味着组织会因此而获得一批卓越的领导者。我们同时也相信，每个组织中的每个员工，都理当在高效的经理人领导下工作。

美国财富 500 强公司的排行榜上，超过 85% 的企业使用 360° 测评来了解领导者自身的优劣势，而本书的研究资源很大一部分来自于该测评的结果。如果您尚不了解这一技术，可以将测评名称中的 360° 理解为围绕领导者的多方面反馈，它可以来自上级、下级或者同级。

它在机制上是这样运行的：首先，编写一份关于领导者应该如何表现的问卷，大约包括 50~100 个问题。显然，提的问题越多，获得的数据越可靠，但问题的数量需要与领导者答题所花费的时间与精力相平衡。通常，该领导者的所有下属都需要填写这份问卷。接着，在该领导者的帮助下，选择一些平级的同事或团队伙伴来完成问卷。我们强烈建议领导者参与到选择评价者的过程中，以便最终收集到的数据能够具备令其信服的客观性与有效性。我们同样建议至少选择 5 位平级的同事，如果情况允许，可以多至 10 位。领导者的上级同样也应参与填写。最后一份问卷需要领导者自己完成。

从问卷中获得的信息，将被编入一份专为该领导者设计的个人发展报告。这份报告并不会被用于能力评估、升职决定或确定薪酬，从过往的经验中我们已经明白，假如把这些因素与领导力发展混为一谈，测评将被搅成一潭浑水。

反馈者需要对每个问题在一定评分区间内打分，除去这些定量的回答，反馈者也会就该领导者的优势、劣势以及其岗位上最重要的素质作出书面评论。这个流程大约需要 20~25 分钟来完成。

并不是每个人都乐于将时间和精力投入到问卷中来，85% 左右的被邀请人实质上参与了调查。对于下属或同事等类别，只有当反馈者超过三名时我们才会将数据加入报告。出于我们与被调查者间达成的协议，所有问卷都将是匿名并保密的，而当反馈者不超过三人时我们无法确保这一点，因此不会将之写入报告。

总会有一些声音质疑数据的准确性。人们会问，难道每个参与者都提供了真实并准确的反馈吗？我们认为答案是“不”。一些人可能会出于害怕报复或误解的原因，在是否对问题完全诚实上犹豫不决。但相较于我们所能获取的其他数据资源，360° 测评远为真实可信。这也是为何如此之多的大企业都使用它的原因。我们已经发现，360° 测评准确地预测了一系列组织关键产出，比如员工