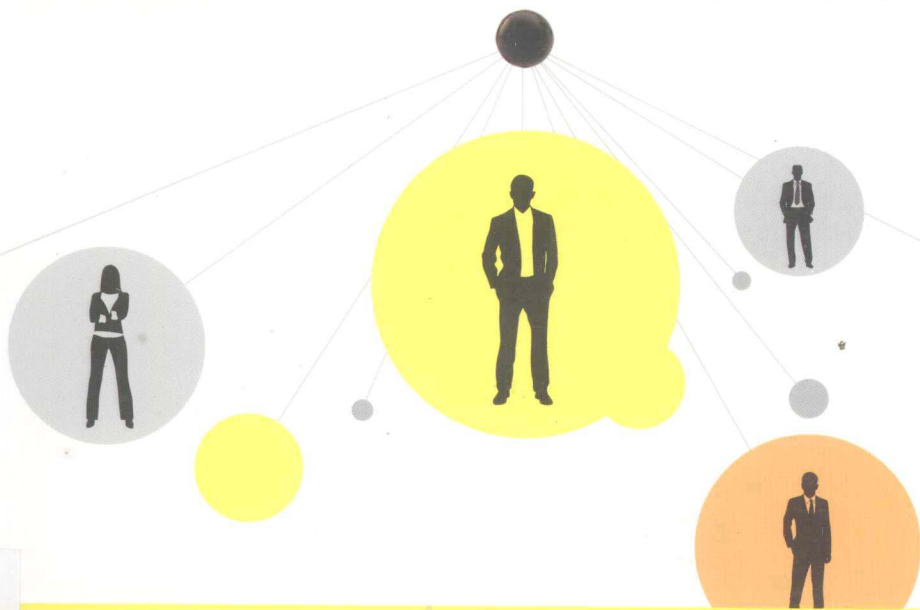


驾驭

「美」约翰逊著 柏从新译

CONTROL TECHNIQUE

沃顿商学院最受欢迎的领导课



那些成功人士，总是善于将驾驭的艺术应用于日常生活的每一个细节中，他们谙熟心理策略，善于巧妙说服他人、引导他人。

本书学会“一把手”的全部领导秘诀
全球500强80%的管理层都在训练

以过硬本领驾驭全局 以决策谋略驾驭全局
以领导权威驾驭全局 以整体合力驾驭全局

畅销全球的
领导力
培训指南

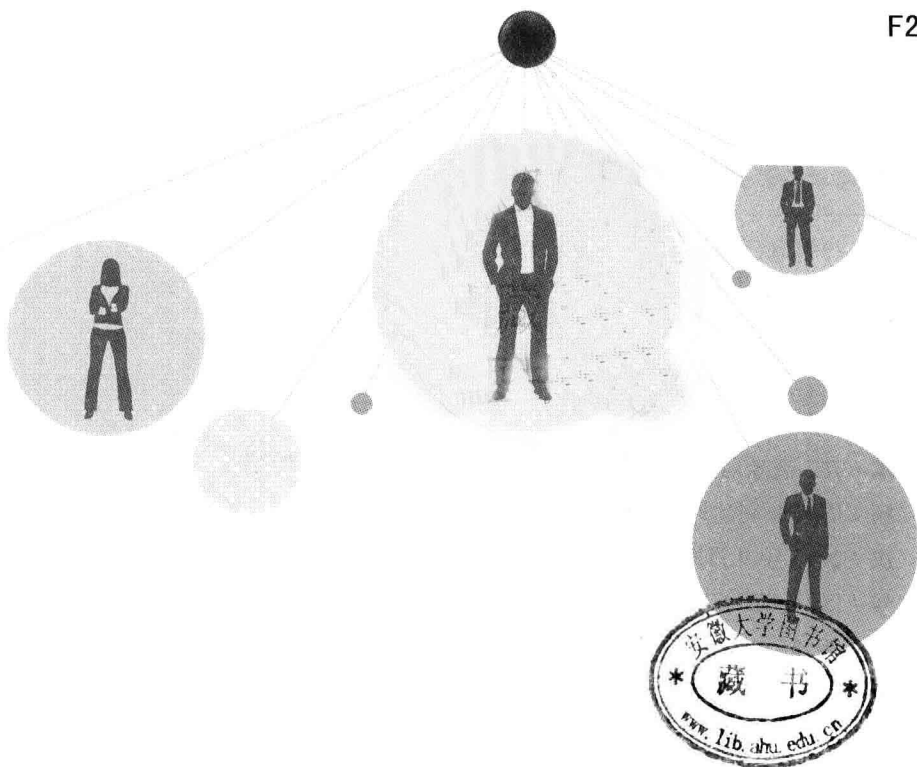
中国华侨出版社

驾驭

CONTROL TECHNIQUE
沃顿商学院最受欢迎的领导课

「美」约翰逊/著 柏从新/译

F272.91
696



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

驾驭:沃顿商学院最受欢迎的领导课 / (美) 约翰逊著;
柏从新译.—北京:中国华侨出版社,2013.7

ISBN 978-7-5113-3783-2

I. ①驾… II. ①约… ②柏… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第149232 号

驾驭:沃顿商学院最受欢迎的领导课

著 者 / 约翰逊(美)

译 者 / 柏从新

责任编辑 / 棠 静

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/17 字数/231 千字

印 刷 / 固安保利达印务有限公司

版 次 / 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3783-2

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

薪水低于 13 万美金不准进来招聘的商学院

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年，是美国第一所商学院，也是世界上历史最悠久、学术声誉首屈一指的商学院。沃顿在美国商学院各种排名中一直名列前茅，据称，这是全球唯一一所薪水低于 13 万美金就不准进来招聘的商学院。

沃顿一直以来都被认为是全美最具有开拓精神和创新意识的国际化商学院。沃顿学院的不凡源于创始人沃顿先生高瞻远瞩的创新理念及大胆超越的开拓精神。早在 1881 年学院创立伊始，他便坚信未来的商业领导者需要全面而富有生机的教育，一个企业或机构的领导者首先应该具有超凡的素质，而且这些素质还需要后天的不断学习和深造，只有这样，领导才能真正驾驭整个企业，带领企业良性发展。他这一超前的商业管理以及工商教育理念造就了沃顿学院许许多多的“第一”：第一所专业管理学院；第一个完整设立供企业家学习 MBA 课程的学院；第一所管理和外语双专业学院，等等。

而这些创新已经被世界上无数个商科院校所模仿，成

为了世界顶尖商学院培养人才的模式。毫无疑问，沃顿商学院从创立之初就一直致力于成为培育全球商业领导人的领跑者。

那么，沃顿到底如何培养一名领导人的优秀的素质的呢？我们可以从沃顿商学院的领导课上窥见一二。沃顿商学院的领导课注重培养领导者在驾驭自我、驾驭他人方面的能力。不管一个领导者的魅力如何，他必须在自我与他人之间达成某种平衡，只有驾驭好了自己才有能力去驾驭他人。沃顿商学院的教授们曾经做过一系列的研究，最后得出结论，认为一名领导者应该具备以下几个方面的素质：

- * 广泛的人际关系；
- * 良好的信誉和工作业绩；
- * 对行业知识和企业的知识有全面了解；
- * 基本的技能，包括社会技能、概念技能和专业技能；
- * 积极的行为准则和公正客观的评价态度；
- * 强烈的进取精神。

这些素质，正是贯穿在整个沃顿商学院的领导课中的。领导者一方面要提升自我的素质，以约束他人。另一方面，领导者还要有创建领导系统的意识，要有培养接班人的意识，更要有在任何一级领导位置都能施展才能的素质。

透过沃顿商学院的领导课，我们可以发现不少有用的启示，我们可以发现要想真正成为一名优秀的领导者需要做些什么。自然也就理解了为什么沃顿商学院胆敢声称薪水低于13万美金就不准进来招聘。这种气魄和豪气，是与沃顿商学院的高定位分不开的。

我们可以随着本书走进沃顿商学院的课堂，一起提升领导能力和水平，学习一些黄金法则，最终为自己能够胜任领导岗位积累修养。

第一部分 驾驭自己——领导 3H

第一课 高定位 (High positioning)

——领导者永远要立意于顶端

高定位驾驭自我案例 / 2

高定位驾驭时间及任务 / 4

高定位驾驭自我形象 / 10

第二课 高情商 (High EQ)

——领导者智商可以不够高，但情商不能低

高情商领导水平案例 / 16

高情商领导水平的基础：建立个人愿景 / 20

高情商领导水平的途径：塑造理想中的自己 / 23

高情商领导水平的关键：全方位认识自我 / 24

高情商领导水平的表现：将理想付诸现实 / 28

第三课 高效率 (High efficiency)

——低效者能驾好一车，高效者能策动万马

高效率团队管理案例 / 33

高效率开发自己的潜力 / 35

培养高效率的方法 / 40

第二部分 管理精髓——TRM

第四课 管理团队 (Team)

——领导者的最大作用就是让团队成为一体

管理团队案例 / 46

管理团队核心：明确职责，关键把握绩效管理 / 48

管理团队目标：加强团队协作 / 52

团队领导者的角色定位 / 55

管理团队要点：懂得激励下属 / 60

第五课 管理关系 (Relationship)

——协调好各方面关系是领导水平的重要体现

管理关系支持领导水平案例分析 / 66

如何让影响力带来最大的利益 / 70

如何在面对问题时采取正确的影响策略 / 73

第六课 管理会议 (Meeting)

——让会议成为领导水平与执行力的中转站

管理会议就得先管理团队决策 / 78

怎样掌控会议，并让会议高效开展 / 83

如何管理会议流程 / 88

第三部分 领导层级——如果你是……

第七课 如果你是一位团队主管该怎么做

团队主管转型实践案例 / 96

团队主管如何实现身份的转换 / 100

团队领导管理方法 / 104

团队主管要注意什么 / 109

第八课 如果你是一位部门总监该怎么做

部门总监案例 / 111

部门总监实践经验 / 114

部门总监授权失误怎么办 / 116

部门总监的几种错位现象 / 118

部门总监的职能 / 120

部门总监的领导水平养成 / 123

第九课 如果你是一位集团副总该怎么做

集团副总案例 / 126

集团副总的职能 / 129

集团副总的职能表现 / 134

集团副总的培训、评价和体验 / 141

第十课 如果你是一位首席执行官该怎么做

首席执行官案例 / 144

首席执行官应具备的素质 / 146

首席执行官所面临的挑战 / 147

转变从工作理念开始 / 154

警惕危机信号 / 158

首席执行官培养路径 / 161

第四部分 实例与法则——领导参考 (Consult)

第十一课 如何在中小型合伙企业中做一个领导者

中小型合伙企业案例 / 166

中小型合伙企业成功的秘诀：科学领导 / 168

懂得发挥企业优势 / 176

第十二课 如何在大型上市公司中做一个领导者

大型上市公司案例 / 184

要善于全面深入，科学计划 / 188

领导大型上市公司的心理准备：风险与收益并存 / 193

第十三课 如何在国家控股的企业中做一个领导者

国家控股企业案例 / 205

拥有战略思维 / 207

学会提升自我 / 213

第十四课 如何在非营利性机构中做一个领导者

非营利机构案例 / 217

非营利机构的领导特点：与众不同 / 219

营利性机构的重中之重：制定原则 / 221

第十五课 如何从前锋式领导进化为教练式领导

教练式领导的特点 / 229

高效的教练式领导时机选择 / 231

成为教练式领导的训练 / 234

第十六课 提高综合领导水平的黄金法则

标杆法则 / 239

经验沉淀法则 / 242

倍增法则 / 247

尊重他人法则 / 251

行动机遇法则 / 255

镜像法则 / 258

第一部分

驾驭自己——领导 3H

领导，在管理下属的同时，更重要的是要以身作则。因为领导是下属的榜样，如果领导自己都不能驾驭自己的行为和习惯，那何谈驾驭下属和员工呢？究竟如何驾驭自己，可谓见仁见智，但是沃顿商学院坚持的最重要的三点：高定位、高情商、高效率。下面，就让沃顿商学院的教授告诉你，你该如何实现领导 3H，完美驾驭自己。

第一课 高定位 (High positioning)

——领导者永远要立意于顶端

大部分人都能清楚一个领导者到底该做些什么，也清楚领导人的日常工作内容和计划安排，但并不能因此证明每个人都能做领导。

领导人在任何时候都是金字塔的顶端，要成为一名优秀的领导人，首先要做到对大局发展有清醒的认识。其次，这位领导人要善于自我管理，以身作则，成为员工学习的榜样。最后，他必须是一个对公司发展有高定位的人，不能模糊。

◆ 高定位驾驭自我案例

杰伊是一位刚刚到任的领导，他亲身经历了由普通职工到管理者的演变。当他得到管理者职位的时候，根本不懂得如何去做管理，于是他就向沃顿商学院一位教授咨询：在他成为一名管理者后，与过去的差别到底在哪里？应该注意什么事项，要是照搬过去的习惯，能否行事顺利呢？

教授认真听取了杰伊的问题，先是为他讲了一个小故事：

大家平时都烧水喝，为什么日常生活中烧水，无论锅里的水有多沸腾也不会漫过锅盖呢？原因很简单，锅盖的位置比水位要高得多，它处在一个更优越的位置上。同理，领导人就像锅盖一样，处在高于普通员工的位置，接触的信息更为广泛，当然定位就高于普通员工。所以，一个领导人的办事能力和看待问题的高度决定了一个领导人的定位。他的办事能力和看待问题的方式定位越高，可供发挥的潜力越高；如果他办事能力和看待问题的方式定位越低，发挥的潜力就容易受到限制。打个比方，假如你的领导能力是5分，那么你的办事能力不会超过4分；如果你的领导能力只有4分，办事能力差不多只能达到3分。

教授给杰伊讲完故事后，给了他一些建议，但是最重要的还是告诫他一定要有高的定位，既然是领导者，就必须有高出一般员工的视野和雄心。

杰伊听从了教授的建议，开始着手为自己制定比以前更高的目标，并很快就新的岗位上做出了卓越的成就。

◇ 分析

从这个事例可以看出，一个人的领导能力和管理自身的能力，会影响自身办事力度和公司发展。因此，一个领导人首先要给自己一个高定位，只有定位上去了，领导水平才会得到增强，企业的定位和完成目标就能更加理想。

特别是作为一名刚刚到任的领导新人而言，昨天还只是一个普通的技术人员，或是精通某方面的专业人士，在自己熟悉的领域中，明白大部分问题的答案，遇到问题也知道该怎么去解决。今天角色发生变化，成为一个领导人，是希望你指定目标、管理任务的人都在身边的时候。

前面提到的杰伊，就是全公司最有才华的技术骨干，何况他的前任领导由于不懂得调节个人和公司的关系，在指定任务和安排任务时，经常得不到理想

的效果。因此，他的上任会让大家有所期待。从这些地方可以看出，一个领导人的自控管理是相当重要的，它对身边的人和公司的发展都会产生影响。

◆ 高定位驾驭时间及任务

对自控和管理他人作比较，两者拥有很多不同的地方。为什么这样说呢？因为每个人都是世界上独一无二的个体，不会有百分之百相同的另外一个人存在。

说到底，难道每个人都适合的通用原则就不存在了吗？

答案是否定的，值得庆幸的是，这样的通用原则还是存在的。下面将会陆续对这些原则进行说明。

◇ 定位自己的时间管理

1. 严格遵守自己的指定期限

每个领导新人通常会陷入一个误区：每天都随着时间的推移不断延长自己的工作时间。这种状况会出现的原因在于，尽管自己是个领导，可还是会像刚步入社会的职场新人一样，把学习新知识的态度当成真理，自然而然每天都在不断延长工作时间。可是这样度过了一段时间后，发觉自己虽然每天工作时间都在不断延长，取得的成效却少得可怜，往往是工作时间与完成情况成反比。既然如此，还不如减少自己的工作时间，同时提高工作效率来得好。可能在有些时候，你不免会这样想：自己虽然是个领导，但是刚刚上任，别人应该会希望自己能工作到很晚来做表率吧？假如是这样，你一定要多加小心，防止自己

陷入这个误区。

2. 对自己的日常工作做到安排有先后顺序

比如对大多数人而言，每天早上第一件事就是处理电子邮件。他们认为这绝对是利用时间最合理的方式，只要将这些麻烦事处理完，就能专心去做别的事情。如果你也这样想，事实上会大错特错。

根据研究结果表明，发挥自己创造力最佳时间在早晨的有世界上 2/3 的人。假如你也是这些人中的一员，就不要把创造力产生的时间花在处理电子邮件这种烦琐事情上。

长期看来，这样的做法只能拉低你的效率。当你终于在每天早上处理完全部电子邮件时，你的创造力也跟着消失不见。这就是说，一天中剩下的时间并不适合解决问题或制定决策。到底什么时候工作效率最低呢？其实是在每天午饭之后，这个时间最适合处理邮件。

◇ 妥善处理压力

在压力面前，每个人的反应可能各不相同。在承受压力时可能自身不会有所意识，这是个遗憾。等到大家真正发现问题存在的时候，时间恐怕就来不及了。当巨大的压力袭来，人们可能会生病，严重时还会影响到工作能力的发挥。

下面 4 个条件是判定一个人是否承受压力的重要指标：

1. 想法。
2. 动作行为。
3. 身体状况。
4. 情绪。

可以看看你的想法是不是开始变得消极。比如：“我感觉有些力不从心。”

或是常常想起近期遇到的挫折，因此耿耿于怀、心灰意冷，并对自己做得好的地方视而不见。

你的行为是不是跟平时大相径庭，比如总是逃避该做的事情或前后矛盾？

你的身体是不是发生了变化，比如心跳加快、呼吸加速或者总是出汗？值得注意的是，诸如长暗疮、头皮屑增加也一样说明你在承受压力之中。

你最近的情绪是不是变化多端，比如经常感到恐慌、愤怒、急躁呢？

某些时候，人们可能不会轻易意识到自己的症状。在以上情况出现时，向他人求助是相对明智的选择。你可以选择一个非常了解自己的人，让对方每隔两个星期给你反馈情况，让他们观察，你在新的工作岗位上适应得是否如鱼得水。

假如你已经开始显现压力过大的迹象，那么你应该迅速采取应对措施，尝试着在下面 3 种活动之间找到平衡点，这 3 种活动包括：

1. 脑力劳动：读外语背单词、读诗歌、玩数独……
2. 体力劳动：打羽毛球、打网球、打排球、游泳、跑步……
3. 情绪活动：听音乐、和朋友交谈……

◇ 妥善分配任务

任务分配不妥当是新手领导最常犯的一个错误，对于领导者而言，如果想成功分配任务，要注意以下两个重点：

1. 先确定分配任务的对象；
2. 再挑选合适的任务分配给特定对象。

第一个重点，分配任务的关键是培养团队人员“积极行动”的精神，这样的话能够帮助他们最大限度提升自己的知识水平并改善专业技能。

实现这个目标该怎么做呢？假如你的下属就某个问题跟你求助，你应当鼓

励他们不要只是问问题，还要说出自己认为合适的解决意见。假如他们实在想不出任何解决办法的话，至少要让他们制订出一个行动方案，由这个行动方案带领他们找到解决的方法。

第二个重点，在纸上把自己将要分配的任务一一写明，然后再决定这个任务的具体执行人。在确定合适的人选时需要考虑到：哪些成员已经做好了准备？哪些成员需要进一步的锻炼？

◇ 反复妥善沟通

要做到这条需注意，你必须做到以下两点：

1. 定期和自己的团队成员见面。
2. 定期和自己的上级领导见面。

这也就是说，你需要定期和你的某个伙伴、朋友或管理另一领域的同事一起见见面，让他们告诉你，你在沟通方面做得究竟怎么样，毕竟是当局者迷，旁观者清。

从基本层面上讲，你要想做到这一点，那就需要你在收到邮件的时候，当天答复。如果你不能立刻解决邮件中的问题，作为礼貌，你也要在当天给对方做出回复，告知对方邮件已经收到了。

现行的企业体系中，评判领导的一个重要标准，就是看他们沟通的能力和意愿如何。所以，不管这样做是正确的还是错误的，人们往往都会用一条标准来衡量你的表现，那就是看看你对待电子邮件的态度是怎样的。并且，有些时候，别人可能只在乎回复的行为本身，根本不去管邮件回复的是什么样的内容。