

U

M

ON MANAGING PEOPLE

N

ON MANAGING PEOPLE

N

ON MANAGING PEOPLE

A

ON MANAGING PEOPLE

# 团队竞争力

[美] 丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) 约翰·科特 (John P. Kotter)  
马库斯·白金汉 (Marcus Buckingham) 等著 蒋荟蓉、石小竹 等译

G

G

N

I

P

E

ON MANAGING PEOPLE

P

ON MANAGING PEOPLE

L

O

F



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

团队竞争力  
ON MANAGING  
PEOPLE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

团队竞争力 / (美) 丹尼尔·戈尔曼等著; 蒋荟蓉  
等译. -- 北京: 中信出版社, 2016.11

(哈佛商业评论管理必读)

书名原文: HBR's 10 Must Reads: On Managing

People

ISBN 978-7-5086-6727-0

I. ①团… II. ①丹… ②蒋… III. ①企业竞争-竞  
争力 IV. ①F271.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 226863 号

HBR's 10 Must Reads on Managing People

Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 团队竞争力

著者: [美] 丹尼尔·戈尔曼 等

译者: 蒋荟蓉 等

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 8 字数: 167千字

版次: 2016年11月第1版

印次: 2016年11月第1次印刷

京权图字: 01-2015-2876

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书号: ISBN 978-7-5086-6727-0

定价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 致中国读者

很高兴向您介绍《哈佛商业评论·管理必读》的中文版。这套书是敝刊之重磅产品，它代表了《哈佛商业评论》多年来所有经典文章的最佳阵容，是所有商业领袖解决各个管理问题的必读之作。

这套图书源起于单篇文章的热卖。我们最初只是把书中每篇文章制作成 PDF（便携式文档格式）版，放在《哈佛商业评论》官方网站（[www.hbr.org](http://www.hbr.org)）供读者单篇购买阅读。读者很快争相购买。随后，我们将其中最受欢迎的文章围绕不同主题制作成一些合集。合集也随之大获成功。于是，我们将其设计制作成精美优良的系列纸质版图书以及相应的电子书，线上线下同时推向大众市场。自推出以来，这套图书就成为英语世界最热门的“管理圣经”，在亚马逊网站与全球各大国际机场持续热卖至今。它既是畅销书，也是常销书。

如今，这套图书终于亮相中国市场！我们相信，中国最具创新力的

商业领袖一定会立刻领会这套图书的价值。书中的理念多年来曾帮助无数企业在全全球市场获得竞争优势。

书中每篇文章都出自《哈佛商业评论》资深编辑们的充分讨论与精心选择。文章与现实世界的相关性与影响力、观点的清晰与适用性，以及每个结论背后的研究与论证质量，都是文章入选的标准。我们也确保这些文章覆盖了几乎所有管理话题。

这些文章最惊人之处在于它们虽然出自过去，却与今日世界紧密相关。这些文章发表之后曾诞生无数全新理念，经由这套图书回到源头，你会发现重温经典意义是多么重大：有些状况已今非昔比、有些问题则一如从前——也有些做法曾误入歧途。而且，无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。

我们衷心期待这套书能给你以启迪，让你在生活和事业里不断成长，实现卓越。

祝你阅读愉快！

《哈佛商业评论》出版集团总编辑 殷阿笛

程明霞 编译

序

## 管理智慧超越时代

历时两年多的筹备，由哈佛商学院出版社（Harvard Business Review Press）、中信出版集团和《财经》杂志旗下的《哈佛商业评论》中文版联合推出的《哈佛商业评论·管理必读》丛书，终于与中国读者见面。毫不夸张地说，这套丛书是致力于研究商业管理和从事商业实践人士的必读经典。

这套丛书的英文版由哈佛商学院出版社编辑出版，英文原名是 Harvard Business Review's 10 Must Reads，直译就是《哈佛商业评论十篇必读》。丛书分门别类地精选了在过去几十年刊登在《哈佛商业评论》上最受读者认同的经典文章。这些文章在世界各地经历了不同读者长时间的研究和实践检验，是公认的全球商业管理的经典之作，包含了超越时代的管理智慧，称之为“管理圣经”也并不为过。

为了精益求精，哈佛、中信和《财经》三方合作者没有贪大求全一次性出齐，而是充分准备，在 2015 年首批推出三本，分别是《大师十

论》( *The Essentials* )、《什么造就了领导者》( *On Leadership* ) 和《自我发现与重塑》( *On Managing Yourself* ), 并在 2016 年再推出三本, 分别是《重塑战略》( *On Strategy* ), 《引爆变革》( *On Change Management* ) 和《团队竞争力》( *On Managing People* )。这套丛书的出版可以说是中文管理图书出版界的一件大事, 值得关注, 值得推荐。

进入 21 世纪以来, 随着全球商业实践与研究的进一步演进, 许多重要文章出现在《哈佛商业评论》上。哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书, 力求在新的商业环境下反映对管理经验和商业智慧的全新概括, 这是值得称道的。

成立于 1908 年的哈佛商学院与三个名字紧密联系在一起: MBA (工商管理硕士)、案例教学, 以及《哈佛商业评论》。可以说, 这三者构成了哈佛商学院的精髓。

在哈佛商学院成立之前, 美国已经有商业管理的本科教育 (1881 年起源于宾州大学), 也有商业管理的研究生教育 (1900 年起源于达特茅斯学院)。而哈佛商学院在 1908 年首创 Master of Business Administration (MBA) 这个学位, 并把它推向全球。哈佛商学院的 MBA 教育以案例教学为主, 最早是从法学院的司法案例教学中受到的启发。实践证明, 案例教学是 MBA 教育的有效方式。MBA 和案例教学已经在中国的商学院中深入人心。哈佛商学院的第三个精髓是 1922 年创刊的《哈佛商业评论》。这本杂志是连接教学、研究与管理实践的桥梁, 是近一百年来在商业管理实践中影响力最大的一本具有学术性的期刊。哈佛商学院在商界的影響力来自两方面: 一是人才培养, 主要是通过 MBA 和案例教学; 二是知识的创造和传播, 主要是通过《哈佛商业评论》。

我在 1990 年获得哈佛大学经济学博士学位。虽然哈佛商学院与哈佛主校园相隔一条查尔斯河，但由于哈佛商学院与哈佛经济系联合举办的“商业经济学”（business economics）的博士项目（迈克尔·波特就是从这个项目毕业的博士）与经济系的博士项目第一年是在一起上课的，所以哈佛商学院与经济系有密切联系。2006 年我担任清华大学经济管理学院院长后，从 2006 年到 2011 年的五个学年期间我有幸担任哈佛商学院“院长顾问委员会”（Board of Dean's Advisors）委员，使我有机会比较深入地了解哈佛商学院的方方面面。在我担任哈佛商学院院长顾问委员会委员期间，我在 2008 年参加了哈佛商学院建院一百周年的活动，特别是经历了那年开启的 MBA 课程改革。2009 年，清华大学经管学院聘请哈佛商学院原资深副院长麦克法兰教授（Warren McFarlan）担任学院案例中心联执主任，至今产生的英文案例通过哈佛商学院发布已达 44 篇。

《哈佛商业评论》发表过在商界产生巨大影响力的兼具思想性和实践性的文章，其中一些文章后来扩展成影响力更大的专著。比如 INSEAD（英士国际商学院）的 W. 钱·金教授，他最负盛名的那本《蓝海战略》就是基于最初发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章。正是根据这篇文章的分析框架和论述要点，金教授衍生出更丰富的内容，形成了这本轰动全球管理学界和企业界的名著，成为哈佛商学院出版社迄今最畅销的一本管理著作。更不要说哈佛商学院自己的两位著名教授迈克尔·波特和克莱顿·克里斯坦森了，他们那些有关战略和创新的最重要的管理思想，均是首先以文章形式发表在《哈佛商业评论》上，然后才延扩为专著的，成为商学院教师学生和企业管理者必读内容。

一个特别的例子是已故管理学大师彼得·德鲁克。他应当是迄今在



《哈佛商业评论》上发表文章数量最多的作者，并通过这些文章阐述了一整套的管理思想，也据此形成了十几本专著，重新定义了管理学，影响了几代人。德鲁克既非哈佛商学院教授，也非出身其他美国名校，而是一位终生贴近管理实践的学者。他并不在学术期刊上发表论文，但在《哈佛商业评论》这个平台上却如鱼得水。现在一般都认为，如果没有《哈佛商业评论》，德鲁克的管理思想可能会被湮没或被忽略。正是因为《哈佛商业评论》汇集了过去近一个世纪的全球商业管理思想的精华，所以这本杂志自称定义了现代管理学，这其中可能是有一定道理的。

《哈佛商业评论》不同于商业管理类的学术期刊，也不同于商业新闻杂志。学术期刊首先关注的是学术严谨性，其中重要的是理论和经验数据的系统性和科学性，但由此可能会牺牲实践相关性。而商业新闻杂志追求时效性和可读性，不仅缺乏系统性，而且也不精于深度和广度。《哈佛商业评论》另辟路径，首要关注的是商业管理实践的相关性，同时力求探讨问题的深度和所能应用的广度。商业管理既是科学，也是艺术。商业管理实践的知识和智慧，并不一定能从学术期刊中获得，更难从新闻杂志中获得。正是《哈佛商业评论》的这个定位，成就了它今天的地位。事实上，《哈佛商业评论》的内容已经成为全球所有商学院共享的知识宝库。纵观全球，至少到目前为止，还没有任何一本杂志在管理实践中的总体影响力超过《哈佛商业评论》。

这套丛书所精选的大师经典之作包括迈克尔·波特的《什么是战略》、西奥多·莱维特的《营销短视症》、罗纳德·海费兹的《领导适应性变革》、罗伯特·戈费的《你凭什么领导别人》、比尔·乔治的《真诚领导力》等。这些文章虽然写于多年前，但是由于企业经营的本质中

总有不变的方面，因此这些经典文章对广大管理者依然具有较强的指导意义，可以说是常读常新。正如《哈佛商业评论》总编辑殷阿笛（Adi Ignatius）在其序中所言：“无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。”这就是管理智慧可以超越时代的原因所在。

不过，我在此需要提醒中国读者在阅读这套丛书时注意下面三点。

第一，在中国从事商业管理教育和培训的读者或者经过系统商业管理学习的企业家对于这套丛书的一部分内容可能并不陌生，尤其是彼得·德鲁克、迈克尔·波特、克里斯坦森和钱·金等管理大师们的名篇。不过，在中国经济和企业进入“新常态”的今天，重读这些经典会获得新的启示。而对于那些新进入商业管理学习和新进入管理实践的读者，这套丛书堪当必读教材。

第二，虽然经典的管理智慧超越时代，但是某些具体的理论、框架和模型随着技术、制度和竞争环境的变化而变化。在新的全球化竞争时代和互联网技术改变的商业与管理实践中，管理理论也需要与时俱进。比如波特教授的“五力竞争模型”如何在互联网时代进一步发展，就值得研究和探索。

第三，整套丛书几乎没有文章或案例直接谈及中国市场或中国公司。这并不奇怪，因为中国经济和企业的崛起不过是最近十几年的事，中国企业的管理实践基本上还没有反映在管理学的研究成果上。中国的商业实践与管理经验需要进入像《哈佛商业评论》这样的商业管理知识与见解的主流大本营。这或许是《哈佛商业评论》中文版的编辑们以及中国高校管理学院和商学院的教育工作者们的共同使命。

经过 30 多年的改革开放，中国经济已经进入“新常态”，大多数行业已经不能再简单依靠粗放式的方式发展。因此对于中国企业家和企业管理者来说，更高层次的管理挑战就在眼前。谁能更虚心好学，了解更丰富的管理智慧和商业思想，谁就更有可能在变化的市场竞争中占据先机。未来能够生存发展的企业，必然也必须是管理最好的企业。

正是从这个意义上说，这套管理经典丛书是所有试图在未来市场竞争中胜出的企业家必读的管理精华，亦是致力于全球发展的中国新一代管理学院和商学院教师及学生们最需要扎实学习的基本管理思想和思考框架。在我们终将超越这些成果之前，让我们先做到耳熟能详，头头是道，举一反三。

值得欣慰的是，这样一套优秀的管理丛书的中文版是由哈佛商学院出版社、《财经》和中信出版集团三强联手制作，可谓是最佳组合。它们发挥各自在行业的优势，确保了图书的出版品质和权威性。衷心希望这套图书能够得到广大读者的喜爱。

清华大学经济管理学院院长 钱颖一

## 1 领导风格转换的艺术 丹尼尔·戈尔曼

001 | 我们身处的商业环境不断变化，领导者必须在合适的时间、以合适的方式灵活转换领导风格，这样能极大地推动组织的绩效。

## 2 如何激励员工 弗雷德里克·赫茨伯格

033 | 管理者在激励员工时，最关键的是要让每个人开动自己内在的发电机；否则，你就要不停地给他们“充电”。

## 3 破解“绩效低下综合征” 让-弗朗索瓦·曼佐尼 让-路易·巴苏克斯

057 | 很多情况下，是领导者一手打造了表现不佳的员工。

## 4 新主管上任有道 卡罗尔·沃克

087 | 明星员工通常会被提拔为新主管，但是一些最基本的原则往往成为他们早期职业生涯的绊脚石。

## 5 杰出经理人的“根本之事” 马库斯·白金汉

105 | 杰出的经理人知道，最高效的时间投资法就是准确识别每个员工的特点，再想出最好的方式让这种持久特质融入工作的总体规划中去。

## 6 过程公平：知识经济时代的管理方式 W. 钱·金 勒妮·莫博涅

129 | 知识型组织的命脉是员工的信任、承诺和创意，而过程公平这种决策方法可以将员工的精力和创意引向组织目标。

## 7 知识型人才如何学习 克里斯·阿吉里斯

153 | 赢得市场要越来越多地依赖组织的学习能力，但是要真正做到真正的学习，不仅要关注学习动机，还必须反省思维方式。

## 8 你的道德水准有多高 马扎林·贝纳基 马克斯·巴泽曼 多莉·丘夫

179 | 你是否会下意识地根据刻板印象评估员工，青睐与你具有相似背景的人？身为优秀的管理者，为何常常无法发觉自己做出了不道德的决定？

## 9 团队的法则 乔恩·卡岑巴赫 道格拉斯·史密斯

199 | 从根本上来说，团队不同于工作团体，因为团队既要求对个人负责，也要求相互负责。

## 10 如何管理上司 约翰·加巴罗 约翰·科特

223 | 我们需要积极培养一种成效高的上下级关系——理解自己和上司的优缺点、目标、工作风格以及个人需求。

# 领导风格转换的艺术

Leadership That Gets Results

作者：丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）

译者：王晓红

**作者简介：**丹尼尔·戈尔曼，罗格斯大学组织情商研究联合会联合主席。著有《情商》。

如果你问任何一群高管人员：“富有成效的领导者都是如何做的？”你将听到一长串答案，包括制定战略、激励员工、创造使命、创建文化等。然后，当你再问“领导者应该做些什么”时，如果这些高管久经沙场，也许你会听到他们异口同声地回答：领导者唯一要做的就是带领下属获得成功。

但是如何才能获得成功？领导者应该做哪些事、能够做哪些事，才能激励员工创造出最佳业绩呢？从古至今这一直是个谜。近年来，为了破解这个谜，竟然催生了一个以小公司为主的行业：成千上万的“领导力专家”以测评和指导经理人作为职业，试图造就出一大批能将

## 核心观点

很多领导者错误地认为，领导风格取决于一个人的个性特质，而非自己的选择。其实，领导者应该根据具体的情形，选择最佳的领导方式，而不是根据自己的个性来进行选择。

研究发现，最成功的领导者在情商的4项要素上具有优势，这4种要素分别为自我认知、自我调控、社会性认知和社交技能。本文将领导风格主要分为6种，每一种都需要以不同组合方式来运用情商的关键因素。最优秀的领导者能熟练掌握几种风格，并根据具体情况来灵活转换。

宏伟目标转化为现实的领导者——这些目标可能是战略上的、财务上的或组织层面上的，或者是三者兼而有之。

尽管如此，很多人和组织还是不了解何谓富有成效的领导者。一个重要的原因是，直到现在，尚无任何定量的研究表明究竟哪些领导行为能产生积极的结果。领导力专家的很多建议都是基于推断、经验与直觉；有时，这些建议确实能切中要害，有时却偏离了靶心。

在本文中，你将看到 Hay/McBer 管理顾问公司的最新研究成果，这一研究从一个拥有全球 20 000 多名高级经理人的数据库中随机挑选了 3 871 人作为样本，为你破解高效领导力的大部分谜题。我们发现了 6 种截然不同的领导风格，每一种风格都源自不同情商要素的组合。如果单独来看，每一种领导风格都会对公司、部门或团队的工作氛围产生直接而独特的影响，并最终影响业绩。而我们的研究最重要的发现是：最有成效的领导者并不仅仅依靠一种领导风格；他们会根据具体情况，在工作中采用多种领导风格，而且能够自然地、无缝地进行

切换。我们可以这样想象，领导力风格就像高尔夫球职业选手球包里的一套球杆：在比赛过程中，选手会根据击球的需要选择最合适的球杆——有时他必须斟酌一番，但通常都是下意识地做出选择。他会预估球场上的挑战，迅速从球包中抽出最合适的球杆，然后优雅地击球。富有影响力的领导者，在工作中也是如此。

那么究竟是哪6种领导风格呢？其实，这其中的任何一种都不会让在职场里历练多年的人感到惊奇。而且，每一种风格单凭其名称与简单描述就可能引起我们的共鸣，不管我们在领导着别人或被别人领导着——或者说大部分人两种情况都有：既是领导者，也是被领导者。这6种领导力风格为：专制型（**coercive**），要求下属立即服从；权威型（**authoritative**），号召员工为愿景目标而奋斗；亲和型（**affiliative**），建立情感纽带，创造和谐关系；民主型（**democratic**），通过鼓励下属的多多参与来达成共识；领跑型（**pacesetting**），期待下属表现优异，并能进行自我指导；辅导型（**coaching**），培养面向未来的员工。

当你闭上眼睛，脑海里浮现出某个担任管理者的同事，他就会体现出以上某一种领导风格，而你自己也很可能采用其中至少一种风格。这项研究的新颖之处，就在于它能启示我们该如何行动。首先，它可以帮助我们深入理解不同的领导风格将如何影响经营业绩和成果；其次，它清楚地告诉管理者应该何时转换领导风格；此外，它还强调领导风格的转换应该是机动灵活的。



## 衡量领导力的影响

多年前，情商首次与企业的经营表现联系起来。哈佛大学已故著名心理学家大卫·麦克利兰（David McClelland）发现，那些具有6项（或以上）出色关键情商能力的领导者，比缺乏这些能力的领导者工作成效要高很多。例如，当他在分析一家全球性食品饮料公司各事业部负责人的业绩表现时，发现具备这些关键情商要素的领导者，87%的人效益奖金额居于公司同级人员的前列。更有说服力的是，他们管理的事业部业绩平均超过年目标的15%~20%；而情商较低的领导者，在业绩评估时很少有人被评为优异，其事业部的业绩比年目标平均低20%。

### 关于情商的基本知识

情商是指有效管理自己、管理与他人关系的能力，由4种基本能力组成：自我认知、自我调控、社会性认知、社交技能。每一种能力又是由一系列具体的技能构成，下表列出的是这4种能力及其相应特征的描述。

#### 自我认知

- 情感的自我意识：能够察觉和理解你自己的情感反应，并认识到它们对工作表现及人际关系等方面的影响
- 准确的自我评价：客观评价自己的优势及劣势
- 自信：对自我价值的强烈和积极的认识

#### 自我调控

- 自我控制：能够控制破坏性的情绪与冲动
- 值得信赖：一直表现出诚实和正直
- 勤勉尽职：管理自己，恪尽职守
- 适应能力：应对变化，克服障碍
- 成就导向：努力达到组织要求的卓越标准
- 积极主动：时刻准备着，能够抓住机遇