

卓越

从优秀经理人晋升为卓越领导者的登峰之道

领导

The Extraordinary Leader

作者◎约翰·辛格 (John H. Zenger)

约瑟夫·弗克曼 (Joseph Folkman)

译者◎林宜萱



中国财经出版社

卓越领导

(美) 辛格 弗克曼 (John H Zenger Joseph Folkman) [著]

林宜萱 [译]

The Extraordinary
Leader:
Turning Good Managers
into Great Leaders

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导/(美)辛格,(美)弗克曼著;林宜萱译. —北京:中国财政经济出版社, 2004. 8

书名原文:The Extraordinary Leader:Turning Good Managers into Great Leaders

ISBN 7-5005-7466-5

I. 卓… II. ①辛… ②弗… ③林… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第070227号

著作权合同登记号:图字01-2002-5724号

John H. Zenger Joseph Folkman

The Extraordinary Leader:Turning Good Managers into Great Leaders

ISBN 0-07-138747-1

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 18.75印张 220千字

2004年8月第1版 2004年8月北京第1次印刷

定价:39.80元

ISBN 7-5005-7466-5 / F·6531

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

强化优势组合 卓越领导有方法

达夫·尤里奇 (Dave Ulrich)

当前的企业态势使得组织内各阶层都需要“领导”，有鉴于此，本书搜集了来自 20 万名以上工作者的实证资料，并从中筛选出超过 25000 名领导者，由此发展出一套使领导者“从优秀到卓越”、“由平凡到非凡”的秘诀。本书将焦点放在最顶尖的 10% 领导者 [意即组织的利益关系人 (stakeholder) 对所谓“卓越领导者”的定义]，因为他们是其他企业领导者的模范，应该成为其他人向往与效法的标杆。

本书是补充并进一步发展我们在《绩效导向的领导力》(Results-Based Leadership) 一书中的研究。在该书中，我们认为领导是“属性×成果”的组合。只不过，前者着重在“结果”端，而本书则将焦点放在“属性”上，并且更清楚地描绘出领导的完整面貌。在此基础上，作者又运用了吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 分析“企业组织从优秀到卓越”的研究成果，将其延伸到个人领导的议题。比起一般寻求速成却不持久的解决方法，书中提出了一些真正具有永续价值的领导科学，并成功地将上述两种方法串连在一起，证实那些对下属及同事有与众不同影响力的属性，也正是为股东带来更好经营成果的属性。

对领导而言，属性与成果缺一不可，而有两种方法可以发掘出

这些属性：第一种是找出驱动财务数字和其他企业成果的属性；第二种则是使用“360°反馈工具”（360-degree feedback instruments，编注：主要是设计来评估每个人在自己，以及其他同事、下属与上司眼中的行为表现，以下简称360°反馈）。借此定义出让“情人眼中出西施”的属性到底是哪些。这种调查工具可以协助领导者确定他们的下属对他们的期望是什么，也可以从中了解对他们的上级领导者而言，最有意义的属性又是哪些。

本书有相当充实、完整的内容以及丰富的信息，同时书中也充满具影响力的想法，以及对于领导的新思考方式，这将可以协助领导者成为下属眼中的卓越领导者，因此相当实用。此外，本书更将知觉式资料与生硬量化的企业成果联系在一起，它们包括单位获利率、员工存续率的统计数字、顾客满意度，以及员工承诺的指标等等。

本书传递的一个非常重要的信息是：领导者是可以改变的。领导者可以“从优秀到卓越”、“从他人眼中的平凡人变成非凡的领导者”。上述过程可能会因人而异，但其中有个固定的模式，让领导者可以找出他们需要做些什么才能够为自己创造出更多的价值。

作者从理论研究和经验分析出发，为读者提供了多种角度来了解领导这件事，而且在复杂之中，本书又力求简单化。在此，作者给读者提供了一个概念性的架构，让读者便于了解领导属性。他们所谓的“帐篷”模型（tent model），可以说是诠释领导的一个强而有力的架构。我相信大部分的读者都会喜欢作者用简单的图示来比喻这个极端复杂的主题。这个模型更进一步描述了一个理想的领导发展方法——“扩张优势”而非“为缺点颤抖不安”。作者强调，提升这个领导“帐篷”的最佳方法，是将支柱不断向上举升，而不是将下垂的帆布勉强往上拉。

商管类书籍的价值首重实用性与可行性，本书所做的观察若能改变领导者的思维与行为，便算是发挥了影响力。根据这本书提出的看法，我对领导者有以下的建议（我假设领导者希望“从优秀到卓越”，希望自己在同事、下属、上司的眼中，由一个普通人变成

“360°反馈”评估结果中前10%的领导者之一)，让我在此跟大家分享：

1. **展现良好的个人性格。**与卓越领导有关的所有事情，都是由“性格”发散出去的。个人的性格可以增加人际互动技巧表现的程度。在这些被认知到的性格中，有些是天生的，根植于某些个人价值观，但大部分是由领导者的自我认知以及与他人的互动而驱动的。

2. **从小处着手 (starting small)。**要“从优秀到卓越”，你必须利用“S”形学习曲线。由小处着手的意思，是要你现在就做些不同的事情，做些在你职权范围之内可以做到、可以马上产生影响的一些事情。小事不断累积，就会有更大的效果产生。领导者应该在这条追求卓越的S形道路上，马上开始做些快速、简单并且立即可见的改变。

3. **在某些方面有超越他人的卓越表现。**最差劲的领导者（位于第34百分位数*以下或最末的1/3）其各项技能都算普通，没有特别了不起的优势，也没有大不了的缺点。他们是一些平凡无奇的领导者，没有任何一件事是特别引人注意的。但是，只要具有一个令人印象深刻的优势，便可以将这些领导者往上推升到第64百分位数；有三个优势更可以让领导者冲到第81百分位数。我的建议是：作为领导者，你必须找出你自己所擅长的部分，并且将它改善到第90百分位数的水准。首先开始在某一方面有优于他人的表现，再慢慢开始建立第二个优势、第三个……

4. **将胜任力联结起来，运用优势组合的威力。**当你将各个职能 (competency) 串联起来，并且看出优势组合的威力时，你已经有进步了。举例来说，具有“专注于结果之上”与“人际互动技巧”两种优势的组将是非常具有威力的。如果只有“人际互动技巧”这项优势，其中只有9%的领导者会落在第90百分位数以上；如果单有“专注于结果之上”这项优势，只有13%落在第90百分位数以上；但如果两者兼具，将有66%都会落在第90百分位数以

上。

5. **使用非线性方法来成为一个更好的领导者。**举例来说，如果你在技术能力上得到非常差的反馈，最好的方法可能不是修补这项技术能力。作者观察到有些职能或行为会相互伴随出现，所以建议若想要改善他人对你技术能力的认知，最好的方法是改善你的人际互动技巧。

6. **建立你的优势。**找出你哪些事做得最好，并且不断强化这些部分。要增加被视为卓越领导者的机会，你必须要有些与众不同的优势（2~4项），而其他职能也必须维持在平均水准。因此，一个领导者需要建立自己的优势，找出哪些事是你最擅长的。接着找出你必须要在哪些职能组合方面有更好的表现，如此才会被视为一位高绩效领导者。

7. **弥补致命缺陷。**作者由实证资料归纳出所谓的“致命缺陷”，包括无法由错误中学习、无法发展新技巧、人际关系的无能、拒绝接受新想法、无法为结果负起责任、没有主动采取新方法等。对你自己做个评估，同时也了解其他人在这些致命缺陷上对你的评价如何。如果有哪一项缺陷非常明显，记住要赶快弥补，而且要采取大幅度地改善行动。

这些建议都只是个开始。往后，你将会在本书中看到更多具有高度影响力的点子。本书的内容将可以帮助你成为一个“从优秀到卓越”的领导者。尤其在当今组织运作中，运用这些点子不但能协助领导者改善自己的领导能力，也能够提升组织的竞争力。

（本文作者为美国密歇根大学商学院企业管理系教授）

前 言

追求卓越领导有赖后天培养

阅读这本书可以让我得到些什么呢？

这本书的内容值得我花时间去读完吗？

当我投资时间来阅读研究这本书以后，我的“时间报酬率”高吗？

这本书和其他谈论领导的书籍有什么不同呢？

以上这些问题都可以很快地找到答案！当你对我们的目标和这本书的性质了解得越多时，你就越能够为上述问题找到好答案。购买任何一本书都会让你的钱包变薄，但你真正投资的并不是金钱。阅读一本书耗费的是你最具价值的资源，也就是“时间”。

我们写这本书有三个主要的目标。第一是追求“简单”。我们坚持这本书应该传达出一些清楚而容易理解的信息。当你阅读了一本你非常感兴趣的主题书，但在合上书本时完全没有办法总结出书中的论点或基本论调，这会相当令人烦恼的经历。我们并不期待读者会同意书中所提出的全部论点，但是不管同意与否，这本书提出了一个简单的领导模型，并阐述了对于领导能否发展的看法，介绍了个人如何靠自己发展领导能力，且什么样的组织结构可以培育真正的领导者。本书研究的案例中也将介绍美国海军陆战队如何成功地将组织人才转型为领导者。此外，我们在书上也提出 20 项关

于领导的看法，其中多数都是新颖的观念。之后，由以上几点构成了本书的架构。

第二个目标是让这本书的内容可以落实为具体的行动。我们不期待书中所提的每个概念都可以让你马上拿来使用，但如果你有能力采用我们大部分的研究发现，并且能够运用这些成果，我们就算是成功了。我们相信真正的学习会表现在你的新行为上。如果这本书是严肃的学习工具，那么衡量本书价值的指标便是你所采行的新行动。在领导发展课程中，总会不断有人请求讲师回答“我星期一早上该从什么事情开始做起呢”这一类的问题。谈论领导的书也应该要面对同样的测试，而我们大部分的建议正是一般人可以自在运用的。

第三个目标是让这本书具有实证资料的支持。我们坚持书的内容都必须依据确实的数据、事实和统计分析，所以利用大量资料不断地反复验证各种假设。坦白地说，我们对于那些空泛地陈述个人哲学和信念的企管书籍已经感到非常厌烦了，尤其是他们之间的理念分歧甚大，更令人不胜其扰。对于所谓的领导规范与发展组织内领导人才，应该有些更好的论点来发挥。因此，我们的标准是要让每项结论都建立在客观的数据基础上，通过统计方法的应用，构成支持坚实立论的基础。接着，我们必须要让这些数据变得有意义，并且将我们的发现加入合乎逻辑的解释。

最后，我们很欢迎读者的反馈。这个主题值得所有关心各类机构（如大学、一般学校、医院、政府机关和企业）未来发展的人进行广泛的意见交流与对话。这些机构的繁荣都需要依靠卓越领导者才有希望继续成长。我们衷心希望本书所提供的资讯对于领导者的发展历程能有一些帮助。

目 录

Contents

第一章	
揭开领导力的神秘面纱	1
第二章	
卓越领导者能创造极大化差异	29
第三章	
简化领导	51
第四章	
领导的胜任力探索	83
第五章	
领导者必须能与组织完美契合	113
第六章	
卓越领导者多项优势的养成	141
第七章	
必须修正致命的缺陷	161

第八章

领导发展的新发现 181

第九章

发挥到极致的高效领导案例 209

第十章

个人如何成为卓越领导者 233

第十一章

组织在发展领导者中扮演的角色 255

附录

研究方法概述 281

第一章

揭开领导力的神秘面纱

领导是这世上最多人观察但却最少人真正了解的现象。

伯恩斯 (J. M. Burns)

管理学者

我们试着要为“领导者”和“领导”这些字眼套上光环，却反而让我们难以清楚地思考。良好的判断力是需要去“神秘化”的。

约翰·葛登纳 (John Gardner)

心理学家

神秘面纱仍然存在

最近，在一场晚宴上，有人知道我们正在写书的事。其中一位宾客马上问道：“这是一本什么样的书呢？”

“这是一本关于领导力的书。”我们其中一位成员这么回答。

这位先生毫不迟疑地问道：“你真的认为一个人可以被发展为真正的领导者吗？这种人不应该是天生的吗？”（我们真希望在过去10年间，每次被问到这个问题时就可以得到1块钱）。这个问题看来就像蟑螂或鳄鱼一般难缠。一般人的心中也常有这样的困惑，而大部分CEO和公共组织领导者也有着相同的疑问。

事实上，这个问题可以分成两个部分来讲。依照一般的宴会对话礼仪，我们回答：“你当然可以发展人们内在的领导力。”那么，接下来的问题必定会是：“那你要怎么做呢？”而这正是本书所要解答的两个基本问题。

这世上需要再多一本有关领导力的书吗？这可能会引起一场激烈争辩，因为许多人认为是不需要的。仔细想想，在过去的一个世纪里，已经有超过1万篇关于领导力的文章问世。有些是以研究为基础，但大部分都是反映作者个人对于领导力的一己之见，而这些完全是源自于他们个人的经验，或是对其他领导者的观察而得的。其中许多是由成功的企业家所撰写，且大部分都是描述一些使他们成功的信念云云。

此外，学术期刊也约有近千篇关于领导力的研究调查，过去100年间也已经有将近1000本关于领导力的书籍出版。有些著作是由深具实务经验的领导者写的，但也有许多是由学者或顾问所撰写，他们试着以旁观者的角度诠释他人演出的角色。这样看来，似

乎真的没有必要再多增加一本关于领导力的书了。

再多一本领导力书的理由

尽管有这么多文献著作，“领导力”却仍然覆盖着一层神秘的面纱。备受推崇的领导专家本尼斯（Warren Bennis）曾说：“关于领导力的著作越多，我们知道的似乎就越少了。”越多的文献反而没有办法让人对这一主题有更清楚的认识。

关于过去上千项有关领导力的研究，另一位令人尊敬的学者约克（Gary Yukl）观察说：“在这些研究中，很多结果都是相互矛盾的，要不就是缺乏清楚的结论。”

如何解开迷雾

柯南·道尔（Arthur Conan Doyle）的经典推理小说——《福尔摩斯探案集》之《四签名》（*The Sign of Four*）中，有一个非常惊人的方法，或许可以帮助我们解开这谜团。华生医生跟福尔摩斯说：“我的财产中有一只金表，你是否可以帮我判断一下，这只金表的前任主人有什么样的特色与习性？”华生故意测试福尔摩斯的能力，并且希望挫一挫他傲慢的态度。福尔摩斯先是抱怨了一下，因为这只表最近刚被修理过，让他丧失了一些有用的线索。不过，福尔摩斯在仔细检视过手表之后，他开始告诉华生一连串有关于前任物主的假设：

- 手表原属于物主的长兄，而他则是由父亲那儿继承来的。
- 物主是一位不修边幅的男性。
- 他经历过一段贫困生活，其中也有几段时光过得还不错。
- 在他去世之前有酗酒的习惯。

华生从椅子上跳起来，大声指责福尔摩斯调查他不幸长兄的历史，然后再假装自己是从观察这只表中推论出来的。华生说：“这种做法太过刻薄，不客气地说，这根本就是江湖术士的伎俩。”

之后，福尔摩斯解释了他是如何由表中透露的一些重要信息进行推论，因而产生了上述的结论。首先，金表的背面刻有“H. W.”的名字缩写，这暗示着某种家庭成员的关系，而金表通常是由父亲传给长子的。

这只表已经有 50 年的历史了。上面刻的字看起来跟手表一样年代久远，因此这只表极有可能是父亲的表，后来由父亲传给长兄。物主不修边幅的习性则是由这只手表上的凹陷与刮痕可以得知——代表这只表常跟其他硬币或钥匙一类的硬物放在同一个口袋里。在装表的盒子内，有当铺老板潦草写着当票号码的细小数字，由此可以推论物主曾经历了一段极度贫困的生活。而他曾数次取回这只表，代表有些时候日子过得还不错。至于物主酗酒的问题，则是显示在金表盒上的钥匙孔——在钥匙孔周围有许多道刮痕，这都是因为钥匙没有对准钥匙孔而在盒子上擦出来的。福尔摩斯说：“这些特征都显示出，这是一个醉汉的表，而不是一个清醒的人该拥有的表。”

解开领导力的迷雾

我们希望能从领导者身上取得大量的资料，并通过分析及观察，逐步解开“领导力”的神秘面纱。我们会尽最大的努力来模仿侦探福尔摩斯。所以照这样看来，如果我们可以仔细注意大量的资料内蕴藏的种种线索，就有可能解开领导力的迷雾。

我们的目的是向读者提供一个实证研究的领导分析、一个简单而实用的概念性模型，借此来诠释领导力。另外，我们也提供一个实用的指导方针，协助领导者自我发展，而能有更上一层楼的卓越表现。我们的方法和理解都来自于我们的分析，这些分析中包含了上千份来自领导者上司、同事、下属以及自身对其领导力评估。我

们让这些实证的发现来指导我们发展出一套兼具实务性的理论。

我们两位作者投注在领导力发展议题上的时间，加起来已经超过3/4个世纪了。在这次研究中我们很惊讶地发现，这项研究结果打破了一些我们长期以来对于领导力本质及发展方式的观念。

定义与描述领导力的复杂度

每个人都会承认，解决包含数个未知变数的问题绝对是个挑战。但这正是解决领导力困境时会面临的问题。其中，不但有许多未知变量，而且每一个都不停地改变。以下我们列出16项关于这类变量的说明：

1. 在组织内的不同阶层，领导者行为和运作技巧也不同。我们对CEO或是国防部秘书长的能力要求，和对于麦当劳夜班领班的要求是绝对不相同的。

2. 领导可能发生在各种极端不同的环境里。某些领导会在清楚定义、完整建立的组织中产生预定的效果。这类领导可能会加速产品推广到市场上的速度，或是提升团队的业绩，但无法为组织构想出新方向或新策略。其他的领导则可能出现在新设组织中，在此没有既定的结构或形式，而领导者必须从零开始创造。

3. 每个人在不同的职业生涯发展阶段，需要不同的技能。一项针对职业生涯发展阶段的研究显示，人们在工作生涯中会经历几个阶段，而这些阶段都是可事前预测的。一开始时，大家多是从助手开始做起，接受一些新的训练。接着，他们进一步在自己的工作上独立作业。此后，有些人会继续往管理阶层移动，负责监督其他人的工作进展；或由过去只负责自己的工作，到需要兼顾指导他人发展技能或专业知识等等。最后，仅有少数人会成为所谓的开创者和有远见者，带领成员扩大组织版图与经历变革，这就是组织内的“政治家”。

“职业生涯发展阶段”的概念很容易与“组织层级”混淆在一起，但两者并不相同。那些被晋升为经理的人，也有可能仍维持着专业人员的工作性质，停留在“自我贡献”的阶段。他们只要为自己的工作负责，不需要扮演指导他人的教练、师父或是导师等角色。他们继续做着已经相当熟练的技术性工作。尽管如此，个人职业生涯发展阶段仍是领导力方程式的一个关键变量。

4. **领导力会受到重大事件的驱动。**纽约市长朱利安尼（Rudolf Giuliani）因为处理“9·11”恐怖攻击事件而成为全国瞩目的焦点。在此之前，他的政治生涯原本已经渐走下坡、逐渐黯淡了。同样，前英国首相邱吉尔（Churchill）也曾经历数个领导职位，但他的才能一直到敦刻尔克（Dunkirk）大撤退后才被大众认同（译注：在二次世界大战初期，英军在法国打败仗，实施战略性撤退，往英国本土后撤。英国首相邱吉尔动员全国的大小船只，到法国的敦刻尔克接运士兵，并将军用物资运回英国，避免英军远征军被德军残杀或俘虏，因而保留了实力，将一场惨败战役扭转为“历史上最成功的撤退”。英国人的士气大振，并为日后赢取英伦之战、登陆诺曼底和战胜德国奠定了基础）；他在二次大战期间成为英国首相，直至大战结束后在竞选中失利而下台。

5. **领导力的相关活动不一定都相同。**举例来说，不是所有的领导者都需要领导“变革”。有些领导者需要花很多时间处理人员发展的活动，而其他领导者则可能将自己的角色定位在营运或生产之上。

6. **对一般的领导力标杆“成功”和“效能”的混淆。**如果成功是用金钱和头衔来衡量，很明显，这与效能（产生组织真正要的结果）是两件不同的事。我们相信，对于领导的最佳衡量方式，应该是来自那些曾经体验过此人“领导风格”的下属所提供的反馈。很多针对领导所做的研究都没有将“成功”和“效能”进行明确的区分。

7. **缺乏具有共识的衡量方式。**我们很难对“谁是优秀领导者、谁不是优秀领导者”有一致的看法。我们缺乏对于“领导效能”