

《福布斯》年度领导力好书

哈佛商学院&欧洲工商管理学院创新管理课

**ACT LIKE
A LEADER, THINK LIKE A LEADER**

逆向管理

先行动后思考

[美] 埃米尼亚·伊贝拉 (Herminia Ibarra) 著
王臻 译

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

ACT LIKE
A LEADER, THINK LIKE A LEADER

逆向管理

先行动后思考

[美] 埃米尼亚·伊贝拉 (Herminia Ibarra) 著
王臻 译

图书在版编目（CIP）数据

逆向管理：先行动后思考 / (美) 埃米尼亚·伊贝拉著；
王臻译. -- 北京：北京联合出版公司，2016.7
ISBN 978-7-5502-7943-8

I. ①逆… II. ①埃… ②王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第129417号

版权登记号：01-2016-3567

Original work copyright © 2015 Herminia Ibarra
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

逆向管理：先行动后思考

作者：埃米尼亚·伊贝拉

译者：王臻

总发行：北京时代华语图书股份有限公司

责任编辑：咎亚会 夏应鹏

封面设计：红杉林

版式设计：胡玉冰

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）

北京中科印刷有限公司 新华书店经销

字数180千字 690毫米×980毫米 1/16 15印张

2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7943-8

定价：48.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-63783806

赞 誉

埃米尼亚·伊贝拉的这本新书极具洞察力，引人深思，对致力于成为一名优秀的领导者的人来说，能获得诸多灵感与见解。在这个飞速变化的时代，埃米尼亚·伊贝拉通过深入的研究调查和亲身实践，所提出的“改变要靠行动”的观点拓展了我们的视野。

——乔·凯撒
西门子公司 CEO

这本书很具挑战性，它挑战了我们常见的领导者法则。作者埃米尼亚·伊贝拉考虑到当今社会是在高速变化的，由此提出了更为实用的领导者法则，并提出自己对身份认知和职业转变方面的见解，告诉读者需要以行动作为起点来做出改变。对于当代领导者来说，本书应该列入必读书单。

——苏珊·P·彼特斯
美国通用电气公司人力资源部高级副总裁

埃米尼亚·伊贝拉树立了一个成功且非常有价值的模范，能帮助那些有远见的专业人士在公司的晋升阶梯上一步一步往上爬。基于“边做边学”的理念，她描绘了一幅清晰的职业发展蓝图。因此，我推荐每个想要升职的专业人士都读一下这本书。

——马歇尔·戈德史密斯
畅销书《管理中的魔鬼细节》作者

基于大量对领导力的研究以及对管理人士的调查，埃米尼亚·伊贝拉著成《逆向管理：先行动后思考》一书。该书富有洞察力，且提供了诸多实用的建议，告诉读者应该如何去做最难做的一件事——改变自己。通过动手去做，而不仅仅是思考，我们才能成为一名优秀的领导者。

——琳达·A·希尔
哈佛商学院教授

想要成为一名优秀的领导者，你要学会“先行动后思考”。读完这本书你就会明白这位有独创精神的思想者——埃米尼亚·伊贝拉心里的想法是什么。

——夏洛特·比尔斯
奥美公司前任CEO，美国国务院负责公共外交和公共事务的前任副国务卿

在当今这个变化无常的世界里，领导力变得越来越重要，同时我们也需要发展一些新技能。本书充满智慧，引人深思，正是为那些想要提升自己影响力的人而写，尤其是与本书有着相同观点的人读后会产生很大的共鸣。

——保罗·波尔曼
联合利华CEO

埃米尼亚·伊贝拉在本书中提出了新颖且深刻的见解，揭开了领导力的神秘面纱，强调行动大于思考，非常具有实用性。埃米尼亚·伊贝拉是一位非常好的老师，她告诉那些有志向的领导者如何突破自身限制，看到外面更为广阔的世界。作为一个领导者，本书中所讲述的故事以及所提供的方法不可不看。

——罗莎贝斯·莫斯·坎特
哈佛商学院教授，畅销书《信心与超级企业》作者

《逆向管理：先行动后思考》一书从另一个角度给出了领导者的发展范例，并提出了一个强有力的论点：一个人需要先提升外在表现力，才能成为一名优秀的领导者，而不是先苦苦反思。

——贝丝·艾克瑟罗德
易趣网人力资源部高级副总裁

当前的商业环境需要我们转变之前的领导方式，但是研究证实，传统的领导力转变方法并不是那么有用。幸运的是，埃米尼亚·伊贝拉所著的《逆向管理：先行动后思考》一书提供了一个更为实用的方法，能帮助我们成功地转变为一名优秀的领导者。

——蒂姆·布朗
《用设计去改变》作者，美国艾迪欧公司（IDEO）CEO

埃米尼亚·伊贝拉颠覆了我们通常理解的领导者转变方法，结果证明，对于所有领导者来说，她所提出的观点非常具有说服力，实用性也很强。领导者们以及想要成为领导者的人都应该读一读这本书，并付诸实际行动。

——斯图尔特·克雷纳
全球商业思想家排行榜（Thinkers50）创办人之一

经济全球化、不均衡的人口状况以及人们努力工作却做了大量无用功，这些事加在一起造成了优秀领导人才极缺的局面。因此对于那些想要改变自己，重新定义自己的工作，重新建立一个良好的人际关系网，重新认识自己的人来说，这是唯一的一个机会。我强烈推荐伊贝拉所写的这本书，它能帮助每一位想要成为一名优秀领导者的专业人士抓住这次机会，获得成功。

——克劳迪奥·费尔南德斯·阿劳斯
全球性的高管猎头机构亿康先达公司高级顾问

本书是一本权威的关于“职业身份”的书，应该列入必读书单，它呼吁大家行动起来，靠实际行动才能提升领导力。伊贝拉向我们证明了在持续性的个人发展过程中，外在表现为什么比内在认知更重要。此外，她还提出一些实用且易操作的方法来提升自己的领导力。

——斯图尔特·D·弗里德曼
畅销书《沃顿商学院自我管理课》作者

基于深入的研究，伊贝拉突破传统领导者转变法则，通过一些生动的事例带领我们更深入地了解优秀的领导者的转变之路。书中她提出“先行动后思考”的方法，对人际关系网络进行了更透彻剖析，并对于“身份认知”提出更深刻的见解。这些新的观念将会改变我们对于领导者转变的认识。

——琳达·格拉顿
伦敦商学院管理学教授

找准提升领导力的办法是一件非常困难也非常难以弄懂的事，但是伊贝拉却精准地提出了“做”的原则来解开这一谜题，该原则也具有非常强的实用性。本书中所用的研究方法非常新颖，对于新晋领导者或是已经做了很多年的领导者来说，都是一本必读书。

——杰弗里·F·约雷斯
万宝盛华公司执行总裁

伊贝拉帮助读者了解到在深入思考之前应该先改变做事方法，这才是学习改变的最佳方法。她所提出的“先行动后思考”的方法很新颖，很有价值。

——大卫·肯尼
天气预报公司 CEO

在这个社交网络发达的时代，几乎每个人都有可能成为领导者，因为你不仅有领导者的气质，还做着领导者该做的事：这与本书的观点相一致。《逆向管理：先行动后思考》一书告诉读者要成为一名优秀的领导者，就要先行动起来，而不是闷头自省。这一方法虽然与传统的领导者转变法则相反，但却不失为一种聪明的做法。

——尼洛菲·麦钱特

畅销书《新方式》和《为当今社会创造价值的11条规则》作者

我喜欢这本书，它告诉我们成为一名优秀的领导者的秘诀是，每天做一点点小事积累而成。《逆向管理：先行动后思考》这本书汇集了许多非常实用的观点，来更有效地帮助你成为一名优秀的领导者。

——桑迪·奥格

全球最大私募基金公司百仕通集团运营合伙人之一

你是否一直在纸上谈兵？在这本书中，埃米尼亚·伊贝拉为你提供了去除纸上谈兵的“解药”，她认为领导者成长的过程更多的是由外部改变引起的，而并非内部引起。通过细致地观察以及深入地研究，她总结出了“由外而内”原则，提出了增加提升领导力机会诸多实用的建议。

——丹尼尔·H·平克

畅销书《全新销售：说服他人，从改变自己开始》作者

当今社会正处于飞速变化中，在这样的社会背景下，许多人立志成为一名优秀的领导者。埃米尼亚·伊贝拉的新书能帮助这些人学会如何扩展业务范围，怎样才能提出更多好的策略性意见，如何扩建人际关系网络以及鼓励他们试着朝不同的方向发展自己。

——吉尔伯特·普洛斯特

世界经济论坛国际领导者项目主管

埃米尼亚·伊贝拉推翻了传统的领导者法则，向我们证明了个人的成长和转变是建立在真实存在的经历上的。当今社会面临着巨大挑战，领导力对于未来经济和社会都会产生巨大的影响，这种呼吁领导者行动起来的文章能大大增加领导者的实践能力，应该让更多的人看到。

——理查德·斯特劳布
彼得·德鲁克欧洲学会会长

献给赫克特以及我的父母

思考，是为了更好地做事。

—— S. T. 菲斯克

我何以知道自己在想什么呢？——只有在看到我做了什么以后才能知道。

——改编自卡尔·韦克



目录

CONTENTS

第一章

打破你的认知：先行动，后思考

改变思想从行动开始	003
如何成为一名高效的领导者	005
“由外而内”原则	006
转变过程中的迷失	009
“三步走”助你实现领导者转变	013
过程和结果，哪个重要	026

第二章

重新定义你的工作

从“不对”转变到“对”	034
避免能力陷阱	037
了解领导者们真正需要做的事	044
把你的工作当成一个平台	062
先加“新角色”再减“旧工作”	078

逆向管理
先行动后思考

第三章

建立良好的人际关系网络

我们都很“自恋”且“懒惰”	087
思维定势会造成人际交往陷阱	091
构建你的人际“盘丝网”	097
寻找你的人际“结构洞”	100
如何在公司内外建立人际关系网络	116
培养一个有联系性的头脑	127

第四章

试着朝更多不同的方向发展自己

过于暴露真实的自己	134
“随机应变者”与“坚持真实者”	137
怎样才算“忠实于自己”	145
你容易陷入“真实性”陷阱吗	150
扩展你的自我概念	165
为什么人要像水一样	175

第五章

合理规划前进的道路

令人称奇的转变之旅	183
照食谱做菜并不能让你成为一个好厨师	185
可能的进步过程	188
晋升还是跳槽	200
人的一生都在不停地改变	201

总结

行动起来!

你的努力怎样才能得到回报	212
过去的经历有用吗	215
致 谢	217
关于作者	223

第一章

打破你的认知：先行动，后思考

“我就像一名消防巡逻员，”雅各布说，“每天从工厂的这一头跑到另一头解决各种问题，仅仅是为了保证生产能正常进行。”雅各布今年35岁，在欧洲一家中等规模的生产厂担任生产经理。为了能在组织里成为一名优秀的领导者，雅各布知道他必须从各种生产琐事中抽身，因为这些琐事让他没有时间思考所在部门面临的一些重要的战略问题。他得更多地关注如何用最好的方法来继续扩大业务，如何增强企业内部各部门之间的合作，以及如何预测这瞬息万变的市場。那他的解决方法是什么呢？他试着每天空出两小时的时间来进行思考，不许别人打断。正如你所想，这个方法行不通的。

也许像雅各布一样，你也正处于一个混乱期，有太多的事情要处理，而没有足够的时间去反思业务的变化情况以及去思考如何成为一名优秀的领导者。很多需要紧急处理的事情限制着你，让你没有办法去做那些更重要的事。但是在努力学会做好一个领导者的问题上，你面临着一个更大的挑战：那就是只有先行动起来，你才能知道关于自己，关于工作你需要做些什么，而不仅仅是思考。

改变思想从行动开始

很多传统的领导力培训或辅导的目的是改变你思考的方式，教你学会反思你是谁以及你要成为谁的问题。的确，自省和反思是成为一个领导者的黄金法则。首先要提高自我意识，认识自己。问问自己做领导的目的是什么，内心深处真实的自己是什么样的。这些问题的答案能在你成为一个领导者的道路上起到引导的作用。各种书、节目以及课程里所推荐的成为领导者的方法中都包含了这一点，它们都告诉你，你需要找到适合自己的领导方式，扬长补短，才能成为一名优秀的领导者。

如果你尝试过这些方法，你就会发现它们是非常有局限性的。虽然在很大程度上，它们能帮助你认识到你当前的能力以及领导方式，但是我们会发现，当前的想法恰恰是阻碍你继续前行的绊脚石。所以你需要改变的是你的思考方式，而只有一种方法能改变它：改变你的做事方法。

亚里士多德发现，一个人如果表现得很有美德，那他最终会成为一个有美德的人，即多做好事就会变成好人。他的这一说法得到很多社会心理学家的证实，研究表明一个人若改变了他的想法，是因为他的行为先发生了改变。简单来说，改变是由外而内，而并非由内而外产生的（如图 1-1）。正如管理专家理查德·帕斯卡尔（Richard