

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑
Volume 4

以业绩为导向的 领导

〔英〕苏珊·布洛赫 菲利普·威特立 著
杨琳 译

Susan Bloch and Philip Whiteley

complete

leadership

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑
Volume 4

以业绩为导向的 领导

[英] 苏珊·布洛赫 菲利普·威特立 著
杨琳 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

以业绩为导向的领导 / (英) 布洛赫, (英) 威特立
著; 杨琳译. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-832-2

I. 以... II. ①布...②威...③杨... III. 企业
领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124719 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 骆 珊

技术编辑: 晓 成

责任校对: 平 实

787mm×1092mm/16

12.5 印张 145 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80162-832-2/F·751

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者致词

在此我们要感谢所有与我们合作、使这本书得以出版的人。他们真实的人生经验使这本书得以完善。在此，我们要特别感谢格里·罗宾逊、苏·特纳、巴巴拉·摩豪斯、伊恩·卡莱尔、格雷格·赖因、戴夫·班尼特、克莱尔·霍摩尔和安迪·帕菲特，他们的真诚使我们有机会得以与他们进行一对一的、开放坦率的谈话。

我们还要在此感谢丹尼尔·格尔曼的支持，感谢海氏咨询集团向我们提供有关的研究资料。

苏珊·布洛赫的致词

我要把这本书献给我的两个孩子阿龙和谢莉，他们是我的指导师，是我灵感的源泉。我还要把此书献给我的丈夫约翰，他对此书的贡献是他独特的洞察力和令人莞尔的幽默。

菲利普·威特立的致词

谨以此书献给我的妻子罗丝，在完成这本书的过程中，她的爱和鼓励是对我最大的支持。

前 言

多年来，我在许多地方进行关于领导能力的演讲及咨询，在此期间我经常被问到的一个问题就是：“领导能力是可以学习的吗？”

我已经花了五年的时间来寻找这个问题的答案，从我积累的数据来看，杰出的领导者和普通的领导者之间最根本的不同在于情商。我和我的同事，凯斯西部保留大学威德海特管理学院的理查德·博雅斯教授一起就这个课题进行了研究。

我和理查德都是在哈佛大学研究生院师从大卫·麦克莱伦德教授时，就对这个问题产生了兴趣。麦克莱伦德教授致力于将真正的领导能力与背景、血统、学术成就和考试成绩区别开来。他认为，公司或其他机构应该能够区别真正具有领导能力的人和一般人的不同，并且雇佣有这种潜力的人，对他们进行培养，给他们进一步发展的机会。

我和理查德收集了大量的世界各地不同机构的数据，根据这些数据我们找到了真正的领导者与众不同之处，同时也找到了如何通过学习来不断提高一个人的领导技能的一些原则性方法。这些内容见我们和安妮·麦基共著的《新领导者》（The New Leaders）一书。

在我们进行这项研究的过程中，得到了海氏咨询集团的大力支持和帮助。海氏咨询集团一直以来也在这个领域进行深入的探讨工作，他们中许多人都和大卫·麦克莱伦德有着直接的合作。我非常高兴地看到苏珊·布洛赫（她曾是海氏咨询集团的成员之一）与菲利普·威特立一起合作出版这本书，这本书对于如何发

展领导能力作出了极为实际的指导。

我希望越来越多的人将投身于这项研究，使这项研究服务于更多的人——包括领导者和后来人。

丹尼尔·格尔曼

简 介

得克萨斯大学的研究人员曾经作过这样一项实验：他们请一个不修边幅的人在城里闹市区的一条街上违反交通规则，在行人过街灯为红灯时穿过马路。没有几个人跟着他过马路。然后他们又请一个穿着极为讲究的人这么做，结果好多人都跟着他过了马路。^①这项研究表明，权威的仪表可以使得人们对其的跟从度增加 350%。

权威的力量从来都是不容忽视的。在一个公司或一个团队里，权威往往掌握在经理或领导者手中。员工付出的是他们的时间，但他们是否跟随领导则主要取决于领导人的权威大小。一个人的权威大小在于其激励人的素质，这比让陌生人跟着你过街要复杂得多。

这本书假设你是一个团队或一个公司的领导者，或是一个未来的领导者。无论你是否意识到了，你的地位使得你对你的同事和员工有着强大的影响力。但许多公司领导和经理要么没有认识到这一点，要么就是没有准备好。丹尼尔·格尔曼根据对十五个全球化公司所作的研究表明，成功的领导 85%~90% 都归功于情商。

大部分经理主管人员都在专业技能方面得到过相当正规的训练，而对如何领导他人这一艺术却知之不多。你可能是一个开发软件的专家、一个会计师、一个市场销售人员，或是一个刚起步的企业家，但你很快就发现，管理人、激励人、与人协商谈判至少占到你工作内容的一半。你在专业技术方面得到过多年的培训，但在管理人的技巧方面的培训却只有几天甚至几小时，而你

却越来越意识到管理的重要性。

人们在刚升到主管的职位时，可能会认为商业经营就是设立目标和组织策划，但很快你就会发现你的时间都花在与人的打交道上了。商业经营实际上是人与人之间的关系，而不是部门和部门之间的结构。这就难怪为什么这么多的管理人都觉得自己在面对一个高级管理职位时还没有准备好——根据一项对商业领导者的调查显示，他们中几乎一半人都这么觉得。^②

同一调查还显示，领导者最缺乏准备的一个方面是与人打交道。这些被调查的商业领导者对什么是成功所必备的技巧和行为这一问题，绝大部分选择的回答都是“跨越组织边界的影响力”和“高层团队发展”。在另一项调查里，90%的经理人都认为与人打交道的技巧对事业的成功是至关重要的，但只有30%的人回答说他们的雇主曾向他们提供过这方面的培训。超过三分之二的被调查者同时在五个以上的小组里工作，这些小组往往是跨领域、跨组织、跨地域的，但他们一般对这些小组没有什么直接的影响力。

本书的目的是：

- ◆培养你的个人领导技能，并展示该技能的战略重要性。

- ◆用与人打交道的技能来武装你，这个技能将和你的技术背景、市场知识一起，使你成为一个全面的领导者。

这本书是一本个人学习手册，其中的指南和问题可以直接应用于你所工作的团队。书中的内容植根于最新的调查结果和生活中的真实经验，告诉你如何才能有效地运营一个公司、一个部门或一个团队。其中包括一些经历过这些挑战并克服了这些挑战的商业领袖的真实故事。

领导者这一角色受到的挑战与日俱增，但这并不意味着做一

一个好的领导者是不可企及、不可捉摸的，或仅仅只有少数“天生”的领导者才能担当这个角色。领导能力甚至是可以衡量的。这本书设置的课程教你如何一步一步提高自己的领导能力，并告诉你如何测量自己的领导能力是否进步了。

希望通过本书能赋予你灵感，激发你的斗志，并提醒那些已是领导者的人：你的工作是有价值的。我们希望用这本书向你展示，你个人能力的发展将会如何促进你的团队同事的发展，如何提高你的客户的生活品质。我们希望你能充分发挥你自己的个性和能力。

许多成为领导者的人很早就立志要成为一个有影响力的人。而现在，生活的画卷正在你的面前展开。享受生活，创造生活。

目 录

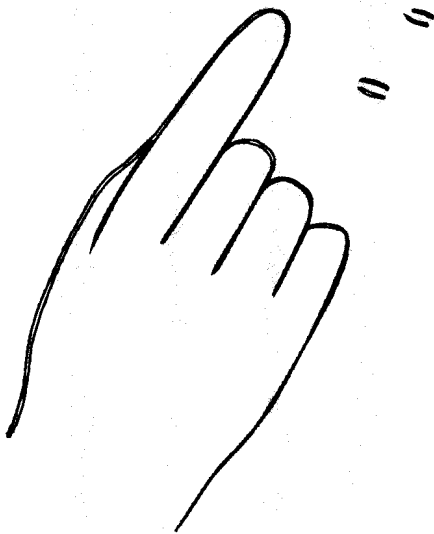
简介	 (1)
第一章	他们在谈论你——领导者如何影响其员工
	 (1)
	“我到底在这儿干什么？（也许我根本无法胜任这项工作……？）” (6)
	“我没意识到在升到顶层之前好好准备自己是如此之重要。” (9)
	“实际一点吧，爸、妈，这是现代世界。” (13)
	“在男人的世界里，女人当主管是极为艰难的。” ... (18)
第二章	你的行为就是金钱——你的所为和公司经营业绩之间的联系..... (23)
	不同的行为方式和领导方式会产生不同的效果吗？ (26)
	我可以改变吗？我的个性也会发生变化吗？ (29)
	“要是……就好了”和“我应该……” (36)
	我们从成功中而不是错误中学习..... (41)
	我需要改变自己的个性吗？ (43)

第三章	给自己照张全身相——你现在是个什么样的领导？	(45)
	六种领导风格	(48)
	如何描画你的领导风格图	(57)
	情商	(67)
第四章	照相馆洗出来的照片——你的团队成员是怎么看你的	(75)
	自我意识和给他人以发挥空间	(79)
第五章	运用 3-D 法来评估你的领导方式，运用充分的自我意识来发展领导能力	(85)
	根据问卷得出的得分图	(89)
	信念支配行为	(92)
	当其他方法都不管用的时候，听听你的孩子有什么要说的	(98)
	感觉是可以传染的（你可以使别人的自我感觉非常好或非常坏）	(100)
	3-D 发展法	(102)
第六章	我不是完美的——那又怎么样？发展由最真诚的愿望开始	(109)
	我需要改变……有关“内心的抗拒”需要注意的几点	(119)
	要接受指导吗？需要注意的方面和一些警告	(125)

第七章	衡量你的进步	(131)
	反馈：与你的团队进行持续不断的双向反馈需要注意 的几点	(135)
第八章	你在舞台上，但并没有在表演——了解 领导角色的公共性质	(141)
	你的团队和你一起成长	(145)
第九章	我比以前有所提高了吗？——如何实践 全面的领导	(155)
	如何与你的老板打交道	(158)
	谈判中的全面领导	(163)
第十章	永远不要停止提高你自己	(169)
	全面领导力：让你自己得到充分的发挥	(174)
	结束语	(181)
注释		(183)

第一章

他们在谈论你——领导者
如何影响其员工



本章学习要点

- ◆老板的行为对整个团队有极大的影响。
- ◆业余爱好能帮助你成为一个纯粹的人、一个平衡的人。
- ◆有时在困难面前感到害怕是正常的。
- ◆为职位提升做准备是必要的，这包括锻炼自己的人际交往技巧。
- ◆社会的变化会改变领导技巧的某些侧重点。
- ◆女主管人员面对着极大的压力，但不能因为这个就试图让自己成为所谓的“女强人”。

每个上班的人都会一天里谈论谈论他们的老板。有可能说的是好话：“她会让我参加那个主管培训课程，然后我就有机会到香港工作了。”也有可能只是觉得不可思议：“他又在煲电话粥了！”但也有可能说的是不怎么中听的话：“你不会相信他这次都做了些什么！”这些闲言碎语不过是每日生活的小插曲，似乎和公司的运作毫无关系，但恰恰是这些闲言碎语反映了一个团队的能力和—一个组织机构成功的可能性。海氏咨询集团的调查显示，各组织机构的气氛不同有 70% 是由于领导方式的不同而导致的，而这种不同又可以造成最高达 25% 的经营成绩的差距。

换句话说，员工想“太好了！老板今天在办公室！”的组织机构要比员工想“噢，不！他度假回来了！”的组织机构经营得好得多。这并不是说你只能做一个温和或优柔寡断的领导者——员工实际上并不喜欢这样的领导——而是说，你应该明白所谓权威的丰富含义，能够和员工进行深入的—感情交流，富有决断力，具有将别人和自己最好的潜力挖掘出来的素质。

从根本上来说，这取决于你之所行，也取决于你之所想。这听起来好像很简单，但做起来却会很难。这就好比读关于奥运会的书跟学会游泳完全是两码事儿一样。

《情商》(Emotional Intelligence) 一书的作者丹尼尔·格尔曼注意到，情感方式或行为方式要比以知识为基础的思维方式来得更根深蒂固，改变起来需要更大的努力。我们在第六章将对这一点进行更深入的探讨。而且事实证明，老板的行为会影响其团队成员的血压。白金汉郡切尔顿大学的研究人员得出这样的结论：“你的老板可能会损害你的健康。”在一项实验中，研究人员测量了一些医疗保健人员的血压，他们有两个老板在一周里轮流上班。那组只喜欢其中一个老板而不喜欢另一个老板的成员比两个老板都喜欢的另一组人的血压要高得多。

每个人都有老板。没有几个人会说老板在他们的生活中不重

要。而且所有的人都会记得我们曾有过的仿佛来自地狱的老板，以及真正帮助过我们、让我们的生活发生变化的老板。

仔细想一想你的老板到底是一个什么样的人，特别是如果你有不只一个老板，或者是在过去的 16 个月里你已经有了三个新老板，或者是你有一个真正的好老板。

所有的人都会记得我们曾有过的仿佛来自地狱的老板，以及真正帮助过我们、让我们的生活发生变化的老板。

研究表明，能干、效率高的经理都会花时间，使用各种方法和他们的老板建立一个良好的关系。^③但直到今天，仍有很多人认为应该是他们的老板来管理他们，而他们自己在这种关系里除了“被管理”之外就别无他事了。如果上下级关系不好，一般都会说是老板不好，或者说两人“性格不合”。这其实不过是自己没有用心去建立一个良好的关系、加强彼此之间的沟通、提高主动性的一个托辞罢了。

许多经理对他们的老板都有一些不切实际的幻想。他们觉得老板应该知道他们需要什么样的帮助或者信息。甚至在最高管理层也存在着这样的抱怨：“我的老板从来不夸我。”或者是：“我的老板应该知道是怎么回事儿，还需要我去告诉他！”

我们在第九章“如何管理你的老板”中对这一点做出了详细的指导。

在开始讨论相关的技巧以前，让我们先来看一看当前的大环境。现代世界对我们提出了巨大的挑战，所以如果你碰到下面的情况，千万不要感到吃惊。