

领导力创新

的第一本书

Mastering **Leadership**

如何成为学习型领导

用学习型领导方式创造更高价值

1



[英] 迈克尔·威廉姆斯 著 / 方玲玲 译

汕头大学出版社

C933
12

「英」迈克尔·威廉姆斯◎著 方玲玲◎译

领导力创新

的第一本书

「我想当领导，然后，让我当领导！好的，现在我是领导了——我需要做什么？」

——摘自某儿童读物

SA146/03



Mastering

Effective

领导力创新

「英」迈克尔·威廉姆斯◎著 方玲玲◎译

的第一本书

汕头大学出版社



作者简介

迈克尔·威廉姆斯

他曾以预备军人和全职军人的身份，在英国皇家海军服役了8年，随后在英国皇家海军陆战队服务，其间担任过不同的职务：俄国语言学家、蛙人、划船手和步枪突击队军官。此后，迈克尔·威廉姆斯开始了企业管理者的职业生涯。

他曾受过的训练和实业经历，使他从一名新手变成一位负责董事会各方面工作的高层管理人员，业务范围包括报纸、印刷、钢铁、重工业和汽车工业。

1979年底，他建立了自己的公司——迈克尔·威廉姆斯及伙伴公司，与美国、加拿大、英国、爱尔兰以及其他许多西欧国家的代理商合作。其中包括医药、航空、食品、邮购、电子、工程、饮料和银行等行业的大中小型企业。同时，他在不同领域中任职管理和组织发展的主要顾问，诸如霍克斯米尔公司（Hawksmere），以及一些大学和包括洛桑国际管理发展学院（IMD）在内的一些商学院。

迈克尔曾经撰写或与他人合著其他5本关于管理实践、组织行为、业绩评估和心理测试指标方面的书籍，它们也是由Thorogood出版的。

他是英国社会心理学会（British Psychological Society）、管理人协会（the Institute of Directors）和管理教育和发展联合会（the Association of Management Education and Development）的成员。

谨献给

布伦达、苏西、乔纳森和凯茜，他们一直以来用不同的方式教会我如何生活、如何去爱，以及如何做一名领导者。

感谢

写书的真正快乐，就在于有机会公开向那些在本书问世过程中曾经给予我帮助的人说声“谢谢”。

最近几年，在我的顾问工作中，一大批有才干的、具有挑战精神和有能力的客户给我的学习提供了许多帮助，并且让我能够将我关于领导能力的一些思考具体化。

此书的写作应归功于：

麦克凯恩食品公司总裁、首席执行官霍华德·曼恩；

英国应用生物公司商务经理帕姆·科比博士；

英国公平交易局局长约翰·布莱吉曼；

依科包装公司首席执行官尼克·肯德尔；

北爱尔兰电力公司首席执行官帕特·哈兰；

哈克国际营销经理约翰·科尔斯；

沃曼国际首席执行官保罗·怀特；

RHM公司人事经理克里斯·克瑞斯维克。

同时，与美国麦克凯恩食品公司的鲍勃·托马斯、英国大寰宇百货(GUS)的诺埃尔·比弗简森、茨拉格制药公司的大卫·罗的合作使我受益匪浅。在将近20年的管理顾问生涯中，这三位专业人士让我印象深刻。

在与洛桑国际管理发展学院的长期合作中，吉姆·多德教授，艾丽·兰克教授和巴特·维克托教授给予我很多鼓励和经验。

领先企业(Leading Ventures)的总裁、国际管理顾问汤姆·康明斯，给予我新颖的洞察力和视野，每一次合作，他沉着的反应与有条不紊的见解都令我佩服。

国内，霍克斯米尔公司的尼尔·托马斯、迈克尔·本特利、艾琳·克拉克及其团队为我慷慨地提供创意和支持，以及持久的友谊。

最近几个月，与约翰·阿戴尔教授的合作使我更加关注领导才能的各个方面，此外我从他独特的思维、果断的处事方式、无穷尽的智慧和友善中获益匪浅。

Thorogood 的杰里米·科迪和他的编辑团队所给予的持久热情、细心指导和适当压力使得本书得以如期印刷出版。我非常感谢他们的支持和帮助。

我衷心感谢和善可亲、乐于助人的秘书玛丽·威斯特贝利，她以极快的速度录入此书初稿，还包括我在Thorogood出版的另外一本书。

我还应该感谢我的妻子布伦达，她的耐心和鼓励使本书能够最终出版。自始至终，她宽容地接受我在大量并不恰当的时间和地点写作的需要，而且以自身丰富的经验和对生活的睿智见解给我的思考提供了极大的帮助。

迈克尔·威廉姆斯

目录

图标 /6

导言 /7

第一章 管理的变革 /9

管理技能需求与日俱增 / 管理中的时尚潮流 / 新型组织的规则 / 变革状态下的领导能力 / 小结 / 思考和讨论

第二章 领导：“借贷双方”的时间平衡表 /25

婴儿与洗澡水 / 保留婴儿 / 约翰·阿戴尔：“领导的职能”模式 / 赫西-布兰察德：“情境领导”模式 / 《孙子》：战争的艺术 / 感性领导：“耳听眼观：授权下属” / 榜样型领导 / 领导者权力与激励型领导 / 倒掉洗澡水 / 小结 / 思考和讨论

第三章 精通领导 /45

“精通”的含义 / 精通：学习的过程 / 小结 / 思考和讨论

第四章 领导实践 /59

“终身学习” / 关键的领导行为 / 政治认知和敏锐度 / 小结 / 思考和讨论

第五章 掌握组织的边界与联系 /75

何谓组织的“边界”？ / 本职范围和交叉职能的管理 / 边界和“新联合”的“有机”管理 / 边界和联系的流程再造 / 边界和“新联合”的“团队”管理方式 / 有效边界管理的

领导程序 / 小结 / 思考和讨论

第六章 “必须做”、“能做”、“不能做”和“不愿意做” /95

“必须做” VS “能做” / “革新派” VS “保守派”——典型的模式冲突 / “愿意做” VS “不愿意做” VS “不想做” / 小结 / 思考和讨论

第七章 顾问型领导 /115

为了规划组织的将来而管理现在 / 改革组织——改变职业结构 / 教练型领导 / 指导发展和成长 / 指导——关键性行为 / 行动的指导——指导的结构形式 / 实践中的指导 / 指导——学习的条件 / 指导的方式 / 小结 / 思考和讨论

第八章 领导中的决策 /141

决策——领导者必须做的事情 / 决策——个人的职责范围 / 问题分析和决策的现实 / 不同的个性——不同的领导——不同的决策 / 一些工具和技巧 / 改革、综合和动员——综合决策 / 小结 / 思考和讨论

第九章 管理和领导——团队的努力结果 /167

企业中对团队合作价值的逐渐认知 / 成功、高效团队与众不同的是什么? / 驱动力——以及指标的运用 / 小结 / 思考和讨论 / 驱动力指标——描述行为的一种方法

第十章 领导的升华 /193

在全新挑战的领域中领导 / 改革——通向未来的途径 / 思考和讨论

图标

在本书中，你将在页边空白处看到旁注和符号。这些图标可以快速指引你了解文章主要特点，它们分别表示：



关键问题



关键点



行动检查



练习

我们建议你在这本书当作工作手册，在空白处记下你所想到的要点和评论。希望你能通过这种方法从本书的实用指导和建议中获益。

导言

领导能力作为管理才能中最具有争议性，人们对其进行描述和给出定义最多的一方面，将继续引起业内人士与理论学者的关注。

本书不提供任何绝对的妙方或者万能药，因为不存在确保领导者和企业家一定成功的绝对“正确”的方法。

领导力，实质上是一种综合的艺术，反映出个人的经验、理解、价值与能力。它与现实环境相互作用，因此，很少有“理想的”解决方案存在。一个领导者的成功，时常来自于个体反应的独创性，而不是遵循既定的规则，所以无需对背景及环境因素进行过多考虑。但这并不意味着今天的领导者不需要从他们的前辈那里学习，或者因此而轻易忽视那些被认为是当下“最好策略”的东西。毫无疑问，前辈们积累智慧和成功经验的环境与我们现在的环境是类似的，因此在变幻无穷和多元化的商界中，向前辈们学习，对任何一个领导者来说都是非常有价值的。

另一个重要因素就是**有效领导**，它必须包括领导者个人的智力、气质、核心价值、活力和勇气。在很长一段时间里，领导者的个人品质被那些迎合潮流而夸张的理论家否定，有人仍然试图通过并不恰当的“教育”而轻易歪曲、去除领导者的“天性”，他们认为“教育”对于有效领导而言，即使不是唯一的，也是最重要的因素。然而科学的事实表明，对物种的生物性复制并不能保证绝对的相同，人类也是如此。

然而，以往的经验及最近的研究表明，为了完全发挥领导者个人独特的潜力，他的诚信、能力和发展风格都需要精心培养。我们希望，这一问题能在书中得到适当的阐释，不过在“精通”领导之术的进程中，最基本的论题可表述如下：

◆如今，改革已成为管理中不可或缺的一部分，远景规划应作为促进企业朝员工希望的方向发展的有效手段。

◆在瞬息万变的环境里，了解周围发生的事情，它们与你的事业以及事业的持续成功有很大关系。

◆你和你的下属都要不断地学习，这样才能跟上变化万千、矛盾错

综复杂且存在各种不定因素的商界发展。

◆作为领导者和专业人员，要肯定自己和他人的成就，并努力扬己之长。

◆要能够并不断地切实认识到自己作为一名领导者的缺点，了解你的经验和理解力之间的差距，并且采取必要的措施进行弥补。

◆利用日益增多的信息来源、学问、经验和个人积累，不断提高你的技能并扩展你的知识基础。因为在瞬息万变的今天，作为一名企业领导者，你能做的最重要的三件事就是：更新，更新，再更新。

这本书旨在让你重温你可能已经很熟悉，但用一种新的视角重新审视将会很有用的那些领导技巧。此外，一个建议就是，从一个新的思维和新的角度重新领悟这些技巧，或许你会发现原来并不了解的一些崭新的、振奋人心的想法、挑战和机遇，这些都是在你作为领导的经历和发展过程中所希望得到的。

这本书主要是起到激发引导的作用，旨在引发你的兴趣和好奇心，以期找到其他能鼓励你更深入探索某些问题的信息源和知识。

毫无疑问，我汲取了很多领导者的经验、观点、理论和实践的精华，他们当中有些是我的客户，有些是我的同事，当然，其中也包含我个人的研究和经验。

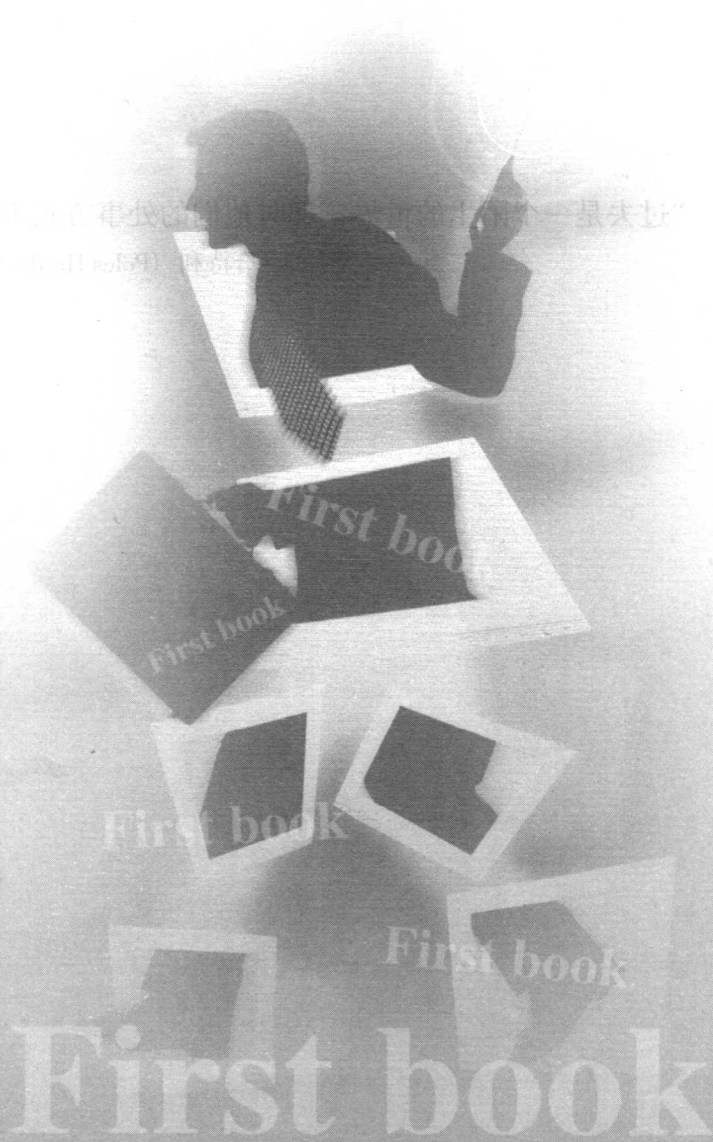
在过去约半个世纪里，最初，我在军队服务，从那时起，我就开始提供一些有代表性的观点和经验，后来在商界，从较低的职务一直做到高级领导者，接下来从事管理顾问将近20年，我估计自己与近7000名领导者交流了个人经验。

我希望我所写的，能充分反映出我从他们身上学到的东西，同时感谢他们为领导艺术的发展所作的贡献。

迈克尔·威廉姆斯(Michael Williams)

第1章

管理的变革



“过去是一个陌生的世界，那时他们的处事方式不同。”

——波莱斯·哈特利 (Poles Hartley)

1. 管理技能需求与日俱增

在这个充满戏剧性变化的世界里，对有效领导的需求，像变化本身一样，一直都存在。伴随着对“世界级”运作的渴望、战略性联盟与合并、市场的多变，以及争取竞争的主动地位、全球性贸易等无不需要管理学的响应，因此为了企业的生存，必须有高素质的领导。

竞争的优势不再是关于是否优秀的问题，优秀是一个企业最起码的条件，而这仅仅足够将一个公司列入新入行者的名单。

如今为了保持企业的竞争优势，不可避免地需要对必要的、相关的领导才能进行增值和最大化利用，这就必须进行管理，而管理本身也需要具有先见性、创新性以及综合性的能力。

商业世界作为广泛变化的社会经济、政治和科学领域的一个应有部分，正迅速地变成一个更具有挑战性、刺激性和实验性的舞台，或者更确切的说，是一个又一个既相互依存又相互对立的“竞技场”。与从前相比，它更是一个存在极大的不定因素、缺乏安全感的领域，但却充满机会。即使在今天，仍然极少有人认识到，就个人而言，在商业世界中，具有受雇就业能力的人的安全感，远比那些已经就职者大得多。从实际的效果来看，作为企业财富特征的确定性与安全感、市场环境和任职期限，这些已不再是企业的象征。

在日前流行的“新型思维”和“新时代管理”中，组织的生命周期以及个人职业的发展，在本质上已经成为一个不可知的过程，这就是理查德·莱德（Richard Leider）所指的“我所未知的领域”。

一旦丢掉“确定性”这把保护伞，要与这个不可预知的世界保持一致，不管是许多问题的本质，或者是表面上的解决问题的方法，对其中任意一项的保证，都需要传统意义上的相关技能，除此之外，还需具有不同层次的领导者认知力、理解力和竞争力。

商界领导者将越来越觉得他们失去了即时提出解决方案和快速决策的能力。这个世界正进入一个矛盾重重的时代，对于大多数问题而言，“任意一个”或“两者均可”式的解决方案已经被证明为最佳且更现实的答案。例如：



关键点

(1) 充分的自主权和高度的责任感除需要自主意识之外，还应具有“独行者”的能力和品质，才能取得成功。

纪律严明的工作则强调加强团队合作以及基本的奉献精神。

(2) 在大量复杂和未知的情形之下，需要直觉“指引”以及天生的洞察力，从而领导企业或某项行动向正确的方向发展。

集中精力——尤其是在多种多样的变化之中，最基本的能力就是找出重中之重，这才是一系列活动的最佳答案。

(3) 规模经济仍然在商业领域中应用，尤其用于大型的资本密集型企业。

“小则好”是一个相应标准，其中反映的速度和灵活性必不可少。

(4) 有效且理性的领导和健全的管理仍将是成功的基础。

成功也需要有勇气和能力，打破既定的模式，并且有信心在未涉足过的领域中运作。

(5) 要有一个长远计划并付诸实践。

当前的压力也需要应对。

进入日益增多的不确定和模糊状态，则需要那些通常被认为是管理基础的价值观、立场、态度和能力的对立面。害怕失败，规避风险并经常急于认定当务之急就是完成比“下一个月规划”多一点的工作，这往往使太多的领导者无法生存，更不用说成功。这就是查尔斯·汉迪（Charles Handy）所谓的“无理性时代”。对一些人而言，这可能意味着一种长期的紧张感，但现实表明，怀特·霍奇森和克雷纳（White Hodgson & Crainer）所提及的“急流”环境，即一个动荡、不确定且充满矛盾的、富有挑战性的世界已经出现在我们面前，这使我们不再牢牢抓住过去，而是更好地理解未来，这才是成功的要素。他们争论的根本在于这样一种观点，即哪怕是在五年前，能够代表管理学优势的，已不再是当前必需的管理“最佳实践”和思维的前沿。