

巅峰领导力

—— 优质领导人成长攻略



教你了解职场上的暗礁险滩
教你将个性转换为优质领导力
教你进行职业个性打包
教你如何犯错误
教你开成功的会议

(美) 吴量福 著

天津人民出版社

巅峰领导力

—— 优质领导人成长攻略

(美) 吴量福 著



天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

巅峰领导力:优质领导人成长攻略/(美)吴量福
著. — 天津:天津人民出版社,2011.12
ISBN 978-7-201-07313-2

I. ①巅… II. ①吴… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 247533 号

天津人民出版社出版

出版人:刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮政编码:300051)

邮购部电话:(022)23332469

网址:<http://www.tjrmcbs.com.cn>

电子信箱:tjrmcbs@126.com

高等教育出版社印刷厂印刷 新华书店经销

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 7.375 印张 2 插页

字数:150 千字

定 价:25.00 元

前言

人们常常将职场比喻为战场,虽然没有硝烟,可也到处是暗礁险滩。我们中的许多人愿意成为一个领导者,将自己的能力在一个组织层面上展露。然而占据领导职位的人成千上万,而优质领导人却如凤毛麟角,原因就在于绝大多数人无法克服职场上的困难。

对领导者而言何谓“优质”?一个人身上具有的领导力(Leadership)必须在一个组织中才能显示出来。这组织也许是一个家庭、一个自发的晨练小组、一个非营利组织,也许是一个大公司或者政府机构。换言之,一个人具有的领导力必须通过一个群体或者一个组织的活动才能体现出来。在组织和领导者之间存在一种交换关系。根据各类组织不同的运作目的,交换的形式也各异。在工商企业和政府机构中,领导者付出的是领导力,组织付出的是以工资、奖金等为形式的经济回报。一个组织在决定偿付的额度时,看的是领导质量(Quality of Leadership)。这与人们平时购物的标准一样,一个组织出高价买优质领导力(High Quality of Leadership)。两个人都是总经理,都会管人、管物、管财。将两个人比较,一个管得好,另一个管得差,人的质量的差别最终反映到公司的经营效果上。都是领导搞管

2 前言

理,但领导质量不同,结果就不同。大的公司支付总经理的工资高达7位数,买的就是领导质量。即便是同一个领导者,今天还在当领导,明天可能就被解雇,原因在于领导质量下降。

以中国文化的角度看,西方这种将领导力看做一种商品的观念似乎不近人情。但若打算经营、管理一个成功的组织,就必须将领导者个人与其领导质量分开来看待。

30多年来,随着改革开放,中国社会与西方社会在多方面融合。西方的工商企业纷纷涌进中国,它们所带来的不仅仅是资金和技术,而且还带来了西方的先进管理方式。中国努力学习并引进西方的管理方式,使得中国的工商企业组织获益匪浅。除了工商企业之外,中国各级政府也尝试着学习西方政府组织机构中一些可以借鉴的管理办法。然而作为管理方式一个重要组成部分的有关领导质量以及决定领导者行为方式的理念却很少被关注。一个组织的主要组成部分是人,而组织行为的主要构成部分是人的行为。西方组织管理的基础是西方人的行为文化,单单将组织结构搬来而不讲人的行为,就无法全面理解西方的组织管理方式。

本书填补了这一空白。通过简单的概念性讨论与大量在美国职场上获得的实践经验,帮助中国读者认识一个优质领导人是怎样形成的,为读者介绍一套通向精英之路的成功秘诀。显然,中国的国情与西方相去甚远。尤其是中国政府机构中的领导人,从挑选、任命、工作表现的评估、升降级的办法和方式,在世界上是很具有特色的。中美文化

的差异决定了通向成功的道路不同。同时,本书穿插了许多美国政府官场上的趣闻,可称为“迷你”版的美国政府官场现形记。

本书共分为三部分,每一部分涉及一个优质领导力的侧面。

第一部分集中介绍一些与目前国内干部培养迥异不同的理念层次上的概念。如果我们的读者能够从理念层次上领悟本书提出的道理,那就等于向目标迈进了一步。

第二部分是十分有意思的一部分,其内容包括一些职业场上常见的问题以及应对的办法。许多本该成为成功者的人,就是因在这些平时不引人注意的小节上的失误而在职场生涯中败下阵去。这些“不点不透,一点就会令人恍然大悟”的道理对读者一定有帮助。

第三部分是本书重中之重,介绍今天美国的领导层如何面对明天。此外,介绍一些成功领导人的个性化包装问题,包括如何使得高效领导人的质量表现出来,如何发现自己与其他领导人的异同点,如何发展自己的优势。优质领导个性化包装是近年来在美国以及其他西方国家发展起来的,其道理与推销商品是相同的。具有优质领导力远远不能成功,在某种程度上,成功还取决于一个领导者如何展现自己的价值。相信许多中国的读者能从这一部分获益。这一部分内容也是将本书与所有其他有关领导力的书籍区分开来的主要标志。

是否能成为一个优质领导人,在一定程度上要看一个人是否具有当领导人的“天赋”和愿望。有人天生就是一个

4 前 言

跟随者,习惯按照他人规划好的途径走路;但也有人天生就有领导人的质量,可以影响更多的人。在“天赋之外”,能否成为一个优质领导人却是另外一个问题了。我们希望这本书能够帮助更多的人——特别是那些希望并在努力成为优质领导人的人达到自己的这一职业目标。

目 录

第一部分 领导人的质量

第一章 领导人的空间 / 3

- 一、你想当领导吗 / 4
- 二、组织文化 / 5
- 三、组织内部无民主 / 8
- 四、职场中的暗礁险滩 / 10
- 五、“衣锦还乡”还是“锦衣夜行”:你为什么要当领导人 / 14

第二章 怎样才算优质领导人 / 19

- 实例:“拉面的故事” / 19
- 一、领导的种类 / 20
- 二、领导的权力从何处来 / 24
 - (一)“天然”权力 / 24
 - (二)个人品质带来的“权力” / 28
- 三、为什么领导人的价值观能影响他人 / 33
- 四、体验优质领导力 / 42

第三章 怎样决策 / 47

- 一、决策步骤 / 47
- 二、决策方式 / 52
 - (一)合理性决策方式 / 53

2 目 录

(二)程序性决策方式 / 54

(三)“政治性”决策方式 / 55

(四)“垃圾桶”决策方式 / 55

三、决策中的妥协性 / 56

四、为什么许多优质领导人也会作出错误的决定 / 61

(一)我们大脑中的决策功能 / 62

(二)我们先天有犯错误的倾向吗 / 64

五、决策窍门 / 66

(一)在决策过程开始时就高度注意潜意识的作用 / 66

(二)利用“集思广益”这一方法 / 68

附录 领导风格测试:你是什么样的领导 / 70

第二部分 职场生涯

第四章 我们和我们的上级 / 83

实例:每半小时解雇一个 / 83

一、一个领导人在组织中的角色 / 85

二、当你与老板意见相左的时候 / 91

(一)如何提出与上级不同的意见 / 92

实例:微小错误、“不足挂齿”? / 92

(二)与领导的终极关系 / 99

第五章 我们和其他团队成员 / 102

一、团队就如此重要吗 / 103

二、如何打造团队精神 / 105

(一)建立共同的目标 / 107

(二)每一个成员的参与是关键 / 107

- (三)以日常行为带动团队成员 / 108
- (四)信任 / 110
- (五)摆正领导人在团队中的位置:是权威还是教练 / 111
- (六)团队的工作不非要都是“艰苦奋斗” / 112

第六章 当我们犯了错误的时候 / 113

实例:功劳是自己的,错误是他人的 / 113

一、如何看待错误 / 117

- (一)“尝试错误”:自然的学习方法 / 117
- (二)人们在犯了错误后会如何反应 / 118
- (三)优质领导与错误 / 120
- (四)有没有不可原谅的错误 / 126

二、犯了错误怎么办 / 127

第七章 教你怎么开会 / 131

电影故事:会场中的暗礁险滩 / 131

一、“论开会” / 132

- (一)开会的目的 / 132
- (二)会议的形式与内容 / 133
- (三)开会与领导的质量 / 136

二、高效率会议 / 136

- (一)会议过程本身的效率 / 137
- (二)会议的实际效果 / 144

三、会议中的领导:发言、表演、PPT / 145

- (一)演讲能力与优质领导人 / 146
- (二)如何在演讲和发言中将自己培养成优质领导人 / 147
- (三)“电梯演讲”能力 / 153

第三部分 成为一个明天的领导人

第八章 改革创新与明天的领导人 / 159

一、我们对明天的了解是零 / 159

二、如何摆脱思维定势对我们的影响 / 162

(一) 什么是思维定势 / 162

(二) 如何改变思维定势 / 165

实例: 解决停车位短缺的问题 / 171

实例: 美国电影租赁业的变迁 / 174

(三) 应该建立什么样的思维定势呢 / 181

三、优质领导和改革 / 183

实例: 太平洋战争中的 B-29 轰炸机 / 183

(一) 改革创新与突破性发展 / 185

(二) 全方位无边界决策方式 / 188

借鉴实例 / 189

本章总结 / 196

第九章 优质领导人的个性化包装 / 197

实例: 批评与表扬 / 197

一、什么是优质领导人的个性化包装 / 201

(一) 什么是优质领导人的个性化包装 / 201

(二) 为什么我们要提倡个性化包装 / 203

二、如何进行个性化包装 / 205

(一) 自我识别 / 205

(二) 个性化质量的展现 / 209

(三) 支配个性化包装过程的基本原则 / 213

附录 职业个性识别方法 / 218

第一部分

领导人的质量

领导的核心就是解决问题。当士兵们不再找你来解决他们的问题时，那就意味着你不再是他们的领导。士兵们或对你失去信心，或认为你漠不关心。两者皆显示了领导的失败。

——科林·鲍威尔

(美国前国务卿)

第一章 领导人的空间

什么是组织(Organizations)? 组织是由一群为了相同目的在一起工作的人,而这些人是在一种预先规定好的关系框架之中进行的。目的和关系框架两者必须具备,才能被称为“组织”。比如,运钞的汽车出了事故,弄得大量的钞票漫天飞舞,众人纷纷上前去争抢天空中飘飞的钞票。虽然这些人的目的是相同的,但却各自为战,没有在一个固定的关系框架中运作。这些人就不能被称为组织,至多也就是一群乌合之众。

大家在一个固定的框架中运作,但由于在框架中的位置相异,框架各个部分之间的工作就需要有人协调。进行协调工作的人就是我们说的领导了。一般地讲,身居领导位置的人具有决策权,而这个决策权的依据是我们讲的组织结构的框架。换言之,位置带来权力;位置有多高,权力就有多大。但是决策权的大小与决策质量没有直接的关系。身居高位的领导人常常因为没有相关的专业知识而作出愚蠢的决定,但是具有专业知识的领导人是不是就能永远作出高质量的决策呢?也不是。许多所谓的专家领导也常常在决策过程中犯技术性错误。这里就涉及领导的能力问题。

领导力是十分抽象的东西,不好掌握,也无法从课堂里学来。在很大程度上,所谓优质领导与优质领导力是在多种因素都具备的时候产生的。在这些因素中,专业和管理知识是两项常规条件。但是将优质领导人从其他一般领导人分离开的因素(Dividing Factors,又称“区分性因素”)又是什么呢? 这些因素包括个人心理素质、对事

4 第一部分 领导人的质量

物理解的悟性、作“危险”决策的勇气、处理自己所犯错误的方式、待人处事的方式、自身的性格，等等。本书的目的就是将这些问题“解决”，帮助读者了解一个成功的领导人应该具备什么样的条件。我们不期望这本书能成为通向成功之路的“圣经”，只希望它可以为读者增加一些成为优质领导人的勇气和自信心。

一、你想当领导吗

你想当领导吗？这个问题似乎有些直白、有些“傻”气。谁不想当领导呢？然而在实际生活中，大部分人根本没有考虑过这个问题。中国有句古话：“劳心者治人，劳力者治于人。”（《孟子·滕文公上》）。古人常用这句话来激励人们好好学习，以便“学而优则仕”。在今天中国劳动力市场过剩的情况下，望子成龙的家长们已经将对孩子的期望值降低，只是说“好好学习才会有前途”。这里说的前途大多不包括“治人”一类的工作。而且，从另一方面看，“想当官”在目前的中国文化中，似乎是一个负面概念。某人在单位表现好、积极向上，其他人就会在背后议论说：“某某这么表现，想当官吧！”这种将“想成为领导”的人与“我们”对立起来的现象，在某种程度上反映了社会上“治人”阶层与“治于人”阶层的对立倾向。这是不正常的。在西方文化中，想当领导，甚至领袖人物的努力是普遍受到支持的。

最近在美国的电视上可以看到一个为一种手机做的广告。广告的一开始是美国某届总统的就职仪式。几秒钟的镜头中，接连放映这个新总统刚刚从政的模样，新总统上小学的景象，再就是他刚刚出生时的婴儿照。接着是回放到他母亲刚刚怀孕时的景象，而后是他父母结婚的场面。最后的镜头回到他父母年轻时在火车上通过手机发短信相识的场面。这个广告的逻辑暗示：使用我的手机，您的孩子就有了当总统的前途。我觉得这是一“傻帽儿”广告，但由于它过于

“傻”，反倒使我记住了这个广告，最终中了广告商的计。从这个广告中也能看出美国人看待领袖人物的文化。

我去参加儿子大学毕业典礼，学校请来州政府财政部长为毕业生们作演讲。此人很年轻，刚刚 30 岁出头。他讲话的核心是，走出大学校门是迈向成功的第一步，想当社会精英，就需要更加倍地努力。为了比较，我从网上找来中国几所大学校长在类似场合的讲话。他们也都是在鼓励毕业生要努力工作，但目的是多为社会作贡献，当一个对国家有用的人。从这个简单的比较可以看出，美国的文化鼓励个人奋斗，将来当“治人”者；中国的文化是将个人融入社会、献身国家，成为整体的一部分。

一个人是否有当领导人的愿望取决于所处的社会环境、组织环境、就业机会、职业发展的机遇等等客观因素。在一个几千人的工厂或者政府机构中，绝大部分人可能根本没有机会当上 CEO^①（Chief Executive Officer，最高行政长官），而且可能连想都没有想过要当 CEO。

我希望我的读者读到此处应该认识到，在中国当一个优质领导人，首先要克服的困难是社会环境，那之后的重重困难都相对容易克服。如果你读到此处，觉得自己当一个领导人的可能性很小，或者自己无意当领导，甘心做一个“治于人”的螺丝钉，那就没有必要读这本书了。这就是为什么我要先问一句：“你想当领导吗？”

二、组织文化

我们在这里必须要谈谈组织文化（Organizational Culture）的问

① 美国地方政府大多采用议会—市政最高行政长官的组建形式。这个形式是从公司董事会—总经理或称最高行政长官（CEO）的组建形式借用而来的。市政议会负责雇用市政 CEO，市政 CEO 全权负责市政府的日常工作，执行市议会制定的政策。

6 第一部分 领导人的质量

题。组织文化是指一个机构内部各个部门之间以及人员之间的关系,以及各种信息、指令交换的习惯。这里所指的关系交换也许是在纵向的上下级之间进行的,也许是在各个部门之间、人员之间平行进行的。这种文化在很大程度上支配着组织运作的效率。这是为什么呢?一个组织的运作目的决定了组织的运作方式。比如,商店的目的是以销售商品为手段来盈利,所以所有商店的经营方式基本相同,或是超市,或者是网上商店,都是商店卖、顾客买。但是如果在一家商店里,每一个营业员基本上被视为一个会说话的机器,有关商店里任何其他事物都不许营业员们参与,那么整个商店的运行就会是被动式的。那样一来,商店的经营还能好吗?组织文化决定了组织运作的效率,同时也决定了领导层的运作方式。反过来看,领导层也能对组织文化有一定的影响。

我对这些塑造组织文化的非常规因素是有切身体会的。从1994年开始我就在市政府机构工作,一晃就是16年了。在这16年间,我在CIO(Chief Information Officer,信息主管)这个位置上做了14年。在这些年里,我眼见着市政府的CEO换了七届。每一个CEO在上任时,都还是兢兢业业,似乎是尽量顺应现存的组织文化。但过一段时间后,他们中大多数便试图改变所不喜欢的那些组织文化成分。他们都尝试着将自己不喜欢的、不与自己合作的高级主管换掉,重新制定一套上下级关系。但最后,他们的结局都是被自己的努力所击败,“落荒而去”。

我这个CIO的职位,统管整个市政府的信息系统,包括所有的硬件、软件和数据库。这其中还包括所有计算机系统的设计、组装等等。2005年春季,市议会将当时的CEO炒了鱿鱼,经过仔细地(实际上每次都是“仔细”地)筛选,他们雇佣了一位名叫凯拉的女CEO。凯拉原来是在依阿华州的一个人口不足两万的小城市里做市政府的CEO,手下人员只有四十几位。而我们这里,在市政府拿工资的人就