

# LIVING LEADERSHIP

普通人不普通的进阶手册

## 卓越领导 亦凡人

乔治·宾尼 (George Binney)  
格哈德·维尔克 (Gerhard Wilke) 著  
科林·威廉斯 (Colin Williams)  
侯艳艳 译

**“现实企业中的领导者，其实并非人们偏见中的一定才华出众或魅力四射，而是形形色色的普通人。他们共同的特质是：遵从高效原则，做对的事。”**

LIVING LEADERSHIP

# 卓越领导 亦凡人

普通人不普通进阶手册

[英] 乔治·宾尼 (George Binney)

[英] 格哈德·维尔克 (Gerhard Wilke) 著

[英] 科林·威廉斯 (Colin Williams)

侯艳艳 译



中国市场出版社  
China Market Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卓越领导亦凡人 / (英) 宾尼 (Binney, G.), (英) 维尔克 (Wilke, G.), (英) 威廉斯 (Williams, C.) 著; 侯艳艳译. —北京: 中国市场出版社, 2012.8

书名原文: Living Leadership

ISBN 978-7-5092-0926-4

I. 卓… II. ①宾…②维…③威…④侯… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 192888 号

Copyright © Pearson Education Limited 2005, 2009

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *Living Leadership: A Practical Guide For Ordinary Heroes*, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2012-5138

---

书 名: 卓越领导亦凡人

著 者: [英] 乔治·宾尼 格哈德·维尔克 科林·威廉斯

译 者: 侯艳艳

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 18 印张 223 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0926-4

定 价: 60.00 元

---

# Living Leadership

意指在不完美绵延不断的真实世界里，普通人如果能顺应各种局面，依旧可以领导另外一群普通人达成不普通的组织目标，也就是说：卓越领导亦凡人！

这是真实存在的唯一领导力，相机而动中的持守，它铸就了我们的平民英雄。

“Living Leadership”被本书作者重现发掘出如此多深意，因此，在全书不同情境下，我们将这个有如此多侧面的词酌情意译成“真实领导力”或“真实领导人”，以承载它的不同面相。

---

# 序言

---

## 卓越领导亦凡人

本书是写给经营公司的各级人士的，是普通人不普通进阶手册。无论你隶属于职能部门还是业务部门，无论你供职于专业团体还是公司，无论你是负责监管他人还是只对领导你的组织有着强烈兴趣，这本书都适合你。

领导力关乎联系。领导是人与人之间的事情，领导人通过与人联系来帮助别人抓住机会或解决他们不能解决的问题。

真实领导力（*Living Leadership*）诞生于领导过程中真实的快乐与痛苦。可是，基于广泛的对于组织领导力实践的国际性调查却显示，企业界和组织仍然痴迷于变革英雄。当局面出现困难时，人们常常寄望于去寻找神奇人物来把复杂的问题简单化，从而把自己应负的责任推卸给别人。这让人想起好莱坞电影里的超级英雄，他们在普通人惊奇的注视下，轻而易举地就拯救了世界。

我们发现，企业界正在探索更加现实的、较少理想主义的领导观。这应该是能让各层面、各领域的人士承担起职责的领导观；应该是能让领导人与其周围的人联合起来，共同协作，而非相互对立的领导观；应该是能让领导人变得更加活跃，将自己全身心投入到领导过程中去的领导观。这是一种更加人性化、更加可行的领导方式。每个时刻都包含着领导人的选择。有意识地认识到这些会让你走得比那些英雄主义的神话更远。

经过调查研究，我们确信，组织中的人完全有潜力比现在领导得更好。激发潜力的途径并非寻找答案，而是回归自己所了解的东西，即那些生活已



经教给你的东西。

我们希望你能停止思考自己的不足。你现在已经可以做个好领导了。本书将教你如何去做。

## 我们的研究

1999—2003 年间，在英国国际商业学校阿什里奇和法国 HEC 集团的支持下，我们与欧洲领头组织的领导人和追随者们并肩工作。我们观察他们工作时的状态，和他们讨论他们当前遇到的挑战和机遇，并与他们一起对发生的事情进行研究。我们和商业领袖进行对话，走访工厂车间，参加大小会议，以从中获得的案例来核实我们的发现。这其中涉及的经理和领导者有 700 多名。

除了我们自己，研究团队的核心成员还有理查德·艾斯纳、霍华德·阿特金斯、阿什里奇咨询公司的伊丽莎白·布雷登和凯思琳·金，以及 HEC 公司的吉利·阿马多和雷切尔·阿马托。

更多关于研究的信息，请查阅本书的 275—276 页。

---

# 新版导言

---

从《卓越领导亦凡人》第一次出版至今，已有四年了。

我们三人在书里讲了很多故事，并就这些故事和观点与全球成百上千的经理人和领导者进行了探讨，包括世界领先的国际性公司和当地公司、公共服务机构和许多专业和服务公司。

## **这些故事中蕴含了哪些道理**

无论我们是与超过 100000 人的大公司还是与 100 人的小公司，无论是与私有机构还是公共机构，无论是在德国、英国、美国、巴西、中国、泰国还是其他地方进行讨论，结论总是一致的：《卓越领导亦凡人》的观点和建议会让人产生共鸣。人们在书里找到了真实的写照。

我们在阿什里奇的同事玛丽·肯尼迪这样说道：“你们的说法如同强大的减压剂。领导人不必再努力去做到理想，而是可以做他们自己。他们找到了自己能够实现的东西：一步一步，在当下学习领导的技艺，无论是在会议上还是在走廊中，无论是与他们的上司还是与他们的客户。”

人们认识到在当下成功领导的一般本质，即有时找到领导所需的勇气和资源是如此的特别和困难。

我们看到人们重新认识到承担“认清事实”和“建立联系”所产生的风

险的益处：得到尊重和权威。他们更愿意委任和相信他人来完成工作。他们有更多的空间和时间来思考和找出他们需要的东西。身边的人更加相信他们，很少再去考验他们。

这些领导人不是在外界找寻的完美典型，而是从自己内在的生活经验中找出领导别人和通过别人完成工作的方法。在收到我们的《卓越领导亦凡人》之后，一位德国经理对我们说：“书里讲的这些我们全都知道——但是我们却忘记了。还好又被你们提醒了。”



# 目 录

序 言 / i

新版导言 / iii

## 第一部分

### 概念篇 What it is

- 1 卓越领导亦凡人 / 3
- 2 超人时代的结束 / 21
- 3 建立联系 / 41
- 4 认清现实 / 61
- 5 获得帮助 / 83
- 6 冲浪、淹没与游泳 / 101
- 7 不同时刻的领导 / 111

## 第二部分

### 职能篇 How it works

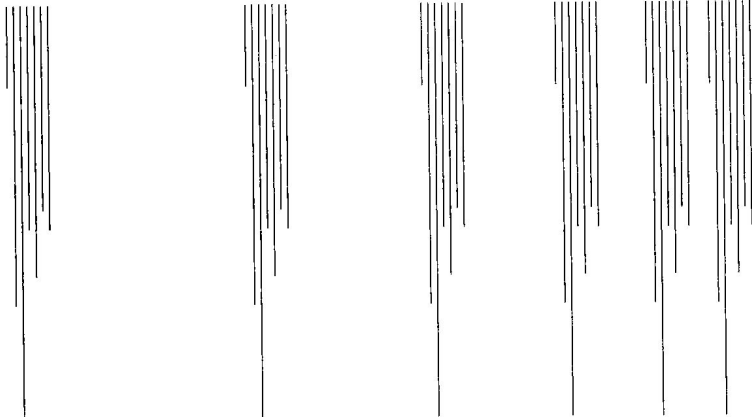
- 8 老板 / 133
- 9 你自己 / 153
- 10 员工 / 173
- 11 团队 / 187
- 12 策略 / 203
- 13 改变 / 223
- 14 发展 / 241

## 第三部分 未来篇 What comes next

- 15 在永恒的变革中立于不败 / 259

总结 / 271

研究 / 275



# 第一部分

## 概念篇

在第一部分，我们研究什么是真实领导力。第1章是对全景的概括。第2章我们着眼于放弃普遍的领导人应该是改革型英雄的设想——这种想法很难摒除，因为许多经理都认为这种设想是理所当然的，看不到其他的可能。

然后我们开始研究真实领导人的三个主题：

- 第3章——建立联系：怎样与他人有效地联系。
- 第4章——认清现实：如何练习改变世界的艺术，而不是陷入幻想之中。
- 第5章——获得帮助：如何重视你的人生经验，怎样利用好自已的优点和显著的缺点，“做最好的自己”。

第6章里，我们研究认识到自己不可能永远保持最佳状态的重要性以及在效率不够时学习。第7章研究作为领导时所作出的种种选择会形成对他人的影响力，并提出，越知悉这些选择，就越能够做一个更加高效的领导人。



# I 卓越领导亦凡人

## 通过领导员工而找到自己

好的最大的敌人是最好。

——伏尔泰

真实领导力指的是现今机构中真实存在的领导力。关于领导力理论的书籍有上千本，但是很少有写普通人是如何在真实的机构中领导他人的。基于与领导者 20 多年的共同工作经验和与领导者及其机构工作生活 4 年的特别研究项目，我们提供对于领导力的现实观点，指出哪些有效，哪些没效。我们从当前领导人和追随者那里得到的结论，与大多数管理调查研究活动后进行的访谈中得到的那种经过过滤和处理的结论完全不同。当与人打交道时，随着活动的展开，你会体验到兴奋，也会体验到焦虑；既会兴高采烈，也会心惊胆战；既会感觉到领导者和追随者的自信，也会感觉到他们的自我怀疑。

## 让超人下地狱去吧

对于一些人来说，领导才能是他们与生俱来的。只有很少的大人物具备这些品质，有预见性、坚强勇敢，并且能够激发他人的灵感。他们往往具有极强的人格魅力——那种近乎魔力的说服和激发他人的能

力——并且宣称是从“学校操场”时代就具有了。你可能具备，也可能不具备。这不是你能够开发出来的能力。

我们不同意这一点。

## 真实领导力的三个主题

### 1. 领导就是人与人之间的联系

领导才能并非领导人的特性（尽管许多人认为是的），也不（像有些人以为的）是追随者的特性，而是在特定时刻或情况下人与人之间发生的事情。领导力是一种社交过程——个人和团体内部相互作用的结果。这个过程既是个人的，也是团体与整个企业和机构关系的产物。

领导人是在表演，为员工而演，也和员工一起演出。对于其他人来说，他们具有特定的品质或特性。他们是公共财产，是其他人抗议的对象，不论他们喜欢与否。有时员工把他们当做英雄，有时却是替罪羊。领导人无法避免这些情况的出现，但是他们可以与员工一同工作，寻找机会通过组织的设置来管理员工。

他们必须关注身边的员工，而非只是要他们去履行的工作。要做到高效，领导人必须与身边的人联系。人为人工作。被指派为领导者的人和依附领导者的人之间关系的质量是最重要的因素。

要做到高效，领导人必须与身边的人联系。人为人工作。

如果领导是人与人之间的事，那么，研究组织、团体和个体领导人

的动态就很重要了。领导力书籍已经对个体关注得足够多了，我们需要看看领导者身边的人，去看看领导力如何对他们产生效力。不同于将领导人视为组织的高层，本书建议将领导人视为组织中的一部分，在影响着组织和公司的情境的同时，也被组织和公司的情境所塑造。

## 2. 领导力是从情境中产生的

领导力是在具体的情境中产生在领导人和追随者之间的。社会和政治环境、企业状况和组织文化（组织思考和行动的特有方式）决定着特定领导力的类型。是的，领导人的个性和做事风格很重要，但更重要的是处在其中的人们工作的情境。

对于许多人来说，这个结论并不舒服。因为人们已经习惯于认为或者认定个人能够改变世界，因此一旦意识到领导人的工作是有局限的就会觉得很震惊。

我们发现，领导人无法按照他们希望的方式来改变公司环境、组织文化和员工、团体动向，除非他能够一次性完成所有根本性的改革——一次企业转向、文化的根本改变或新公司的开发。尽他们最大的努力让组织屈服，组织却往往反咬一口。无一例外地，变革没能成功——除非公司认为是成功了。达成的结果往往比原先的预期更加现实。

领导人无法按照他们希望的方式改变企业环境、组织文化和员工、团体动向。

成功的领导过程是真实的。不能拘泥或缩小成一个简单的规则。领导力的构成是微妙的并随情境变化而变化。有时需要清晰地命令员工，“这是需要完成的工作，这就是我要你做的。”有时则需要提供一个目标或目

的，让员工决定如何达到。有时面对非常局面时可能要说，“我不知道该做什么以及如何处理，让我们一起想办法。”而有时则是什么都不做。而这还只是关乎对其他人说话的方式这个问题而已。

因为情境如此重要，那么某一时刻对一群人有效的方法，对另一群人或在另一时刻就不一定同样有效。这一点可以通过人们对不同时间和场合的不同反应来验证。在一种情境之中，一个人得到别人的响应，能够领导他们；而在另一时刻，他<sup>[1]</sup>试着去领导但没有人追随。

人们认识到这种模式但不愿意谈论它。到了开诚布公地探讨真实领导的时候了，讨论一下什么能做到，什么做不到。在我们研究过程中，当领导者接受他们当时所处的情境并专注于如何把情境变成自己的优势时，他们变得更加高效。遇到困难的商业环境时，他们不是手足无措，而是找到想要前往的方向的立足点；不是公然抨击组织的文化，而是在当中找寻可能创造“奇迹”的机会。

到了开诚布公地探讨真实领导的时候了。

### 3. 当人们意识到自己的领导角色时，更加高效

如果领导人与员工相联系，并且对情境了解时，他们需要意识到自己的领导角色。领导应当这样“承担”自己的领导角色：

- 以真人的身份出现在员工面前，要有血有肉，不要戴面具或假装；
- 利用自己的人性、智慧、感情和直觉，而不要只用智谋或者理性；使用自身所有的能量和智慧；
- 记得所有从生活经历中得到的经验，并且利用到工作当中。

[1] 性别：在概括地提到领导人时，本书既使用男性也使用女性形容词和名词。在各章选用男性或女性代词时，并无特别的意义。参与其中的领导人既有男性也有女性。大部分是男性，但从女性领导人身上我们学到的更多。我们怀疑拥有真实领导力的女性比男性多。

我们看到了领导人在特定的时刻和情境这样做时，他们身边的员工对他们的领导作出了积极的反映。

“发挥你自己”不同于“做你自己”。因为领导是人与人之间的事，领导在舞台上是在最好地履行自己。如果有人戴着假面具或伪装的话，人们会很快觉察到。在任何交流中，人们只有一部分注意力放在你说的话上。他们同时也会注意到其他的东西，往往是无声的信号——肢体语言、面部表情以及对他人的感觉。据说当人们看到政治家时，他们很少记得他们说了什么，却能回忆起他们的样子，并对此作出相应的判断。和你共事的人也是在直觉地对你作出判断：“这个人我能相信吗？我能感觉到这个人真实的一面吗？”

因此，领导者是在扮演一个角色——但要做到有效这就必须是一个他们能可靠地表演出来的角色，一个他们能够把自己发挥出来的角色。在一定程度上说，就像是一个演员在考虑是演哈姆雷特还是李尔王时一样，“这个角色是一个适合我、能让我演得令人信服的角色吗？抑或是一个让我觉得不舒服、不能演好的角色？”

没有哪种特定类型的领导人——领导型或咨询型，外向型或内向型，空想型或实际型——会比其他类型的领导人更加成功。我们见到过各种不同类型的高效领导人，其中最重要的因素是领导人扮演了一种适合他们的角色，一种他们能够可靠地发挥自己，而且追随者也认为权威的角色。

“发挥你自己”还有另一层含义，就是一种能够认清此刻，并与其他人一起全身心面对的能力。我们发现，最有效的领导是领导者在重要时刻能够亲自出面的品质。这种品质如发挥得当，和领导人在一起的员工会觉得自己受到了重视。领导人关注和他在一起的人，而不是被其他压力所困扰。这些领导人不是越过员工的肩膀去看别人、背后的上司或是下一项任务。他们就在这里，此刻，把精力集中在身边的员工上。

## 被不实际的期待所累的领导人

我们总是认为作为领导者理应如何如何，然后对于那些为重担所累的领导者大感失望。人们总是对领导应该是什么样子带着强烈的预设。这成了他们执行自己领导力的负担。我们常常看到身负领导重任的人只是勉强地活着，当一天和尚撞一天钟。他们拼命地努力把工作完成。他们和周围的人不相联系。他们仿佛身处肥皂泡之中，严重地与他人和外界隔绝。他们身陷泥沼，为执行工作所拖累，在期待的重担和长长的工作列表中一刻不停地摇摆蹒跚。

我们时常很痛心地看着一些非常有能力的人，有着对领导方式很好的意图，但是表现得很糟糕。有时我们看到，有些领导对待他们的下属像对待孩子一样，当众对他们的工作进行评价。还有些时候，领导和他们依赖的员工相脱离，不能和他们沟通实质的信息。有时他们假装知道自己其实并不知道的东西。把和我们共事的经理们写成是不合格的领导是很容易的，但其实他们根本不是这样的。他们是世界级机构的经理和领导者，只是有时他们成了当今社会加在领导身上的不可能完成的期待的牺牲品。

问问身边的人谁是他心目中领导人的典范是很有趣的。我们常常听到同样的清单：纳尔逊·曼德拉、温斯顿·丘吉尔、约翰·肯尼迪、马丁·路德·金、玛格丽特·撒切尔。乱世出英雄，那么和平时代大部分组织里需要的更加平凡而日常却很必要的领导人呢？作为企业、医院、垃圾清扫服务等专业企业的领导人，你是不是真的需要假装你是纳尔逊·曼德拉呢？