



Hacking Leadership:

The 11 Gaps Every Business Needs to
Close and the Secrets to Closing
Them Quickly

《福布斯》领导力专栏作家
精准剖析最关键的个人和组织
领导力发展短板

成为优秀领导者， 一定要弥补的11个短板

[美] 迈克·米亚特 著
(Mike Myatt)

季田牛 译

认为自己没有发挥出潜力
但又找不到原因的领导者必读！

吉姆·库泽斯
肯·布兰佳
史蒂芬·M.R. 柯维
联袂推荐



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

Hacking Leadership:

The 11 Gaps Every Business Needs to
Close and the Secrets to Closing
Them Quickly

成为优秀领导者， 一定要弥补的11个短板

[美] 迈克·米亚特 著
(Mike Myatt)

季田牛 译

吉姆·库泽斯
肯·布兰佳
史蒂芬·M.R. 柯维
联袂推荐



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

成为优秀领导者, 一定要弥补的 11 个短板 / (美) 米亚特 (Myatt, M.) 著; 季田牛译. —北京: 中国电力出版社, 2015.4

书名原文: Hacking leadership: the 11 gaps every business needs to close and the secrets to closing them quickly

ISBN 978-7-5123-7252-8

I. ①成… II. ①米… ②季… III. ①领导学—通俗读物 IV. ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 035812 号

Hacking Leadership: The 11 Gaps Every Business Needs to Close and the Secrets to Closing Them Quickly (978-1-118-81741-4)

Copyright© 2014 by Mike Myatt.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2014-5856

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 太兴华 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 4 月第 1 版·2015 年 4 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·12.75 印张·139 千字

定价: 38.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

我的办公室里悬挂着一块匾，这是别人送的礼物，上面写着：“事情就是这样（It Is What It Is）。”在连续几周每天数次看这句话之后，我突然意识到，这个看似无害的话已经开始挑战我的思维和观念。我在其中发现了当今领导力管理中最为突出的问题。于是，我做了一名优秀领导者所应该做的——采取行动。

我从抽屉里找出刻刀，在那句话后面接着刻上：“除非你决定改变（Until You Decide To Change It）。”这样，话中的消极含义就变为积极的鼓励，它不再令读者陷于自满，却转而催人前进。

然而，匾上原先刻着的话恰恰反映了如今许多身居领导位置的人所具有的状态。他们被各种烦琐的事物困扰，逃避改变，甚至有些人的精神极度麻木。他们越来越消沉，变得安于现状。渐渐地，他们只乐于接受“事情就是这样”的托词，而不愿探寻其他的可能性。他们会选择最安全但不是最明智的路径，忘了作为领导者应该做什么。

关于领导力的哲学、方式、定义、特点、差异、复杂理论和其他相关问题的争论数不胜数。但我相信，多数理智的人都会同意，领导力的首要因

素是“人”。领导力涉及追求、自律、实践、热情、感召力、技能、胜任力、义务、责任、强制力，甚至沉迷。本书的目的在于挑战你头脑中对领导力的成见。至此，我的问题是：什么是领导力？

在我的第一部著作《领导力是关键》(*Leadership Matters*, 2007)中，我曾经做过如下阐述：

“无论是出于恶意还是出于无知，对领导力价值的忽视都会导致巨大风险。糟糕的领导方式能够搞垮生意、摧毁经济、破坏家庭、输掉战争，甚至导致国家灭亡。”

就个体而言，一个人在他人眼中的领导力在很大程度上决定了他的生存状态、他对学校和工作的选择、家庭生活、财务安全等。就大众而言，领导力水平会产生连锁反应（积极的或消极的），进而对同时代的人产生影响。领导力的作用是会蔓延的，无论好坏。

没有什么比领导力更能影响这个世界，但不幸的是，领导力的实践正处在危机之中。人类社会的变化从未像今天这样迅速和剧烈，但领导力的实践却一直处于停滞状态。18、19 或 20 世纪的领导方法无法应对 21 世纪的事务。是时候更新思维，让我们开始“驾驭领导力”了。

领导力管理的核心原则并未随时间发生很大改变。今天领导者的主要问题在于，他们不知道如何将这些经受住时间考验的核心原则与 21 世纪的现实相结合。在过去能够成功的策略如今却未必奏效——世界已经变了，并且一直在改变。无论是企业，还是他们的雇员和客户，都与以往世纪、时代，

甚至是数年之前大相径庭。

我们所要做的并非抛弃这些核心原则，而是对过时或错误的领导方法进行调整，从而重新建立领导力的平衡。本书所主张的是将领导力实践置于哈哈镜下以做到化繁为简，而不是将孩子和脏水一同倒掉。

对于领导者来说，最重要的是在商业活动中勇于尝试领导力变革。我已将自己成年后的一大段时间投入到基于“总有空间进行革新、发展和改进”的理念的实践中去。有些人很不情愿听到这些，但它们在领导力实践中的可用性恰恰很大。当领导者在严谨、自制力、责任心和透明度上给自己定下更高的标准时，所有人都将从中受益。

我经常说，头脑的僵化封闭是毁灭机遇的第一步。请问你上一次对自己进行改变是什么时候？我所说的不是其他人或事物，而是你自己的思想、哲学、眼光、方法、态度或发展状况。多数领导者都精于变革，但当变革的新提案恰恰针对自己时却是例外。思想的冥顽不化会把人关进甘于平庸和浪费潜能的牢笼。

明智的领导者会挑战一切，尤其是传统思维、惯常做法和主导逻辑。这里所说的主导逻辑是指一种既有的行为或做法，它使组织固守于过往曾经成功但已经不复奏效的思维模式中。企业中的任何事物都有改进和重新构思的空间，而有些则可被迅速摒弃。其中的诀窍在于，你必须知道什么是你应该专注的、什么是你应该抛弃的。

在转入下一个话题之前，以下是我对本书英文书名中包含的“Hack”的

定义：

“hack”意为另辟蹊径、智慧而巧妙的手法、捷径与变通、破解密码、化解难题、影响结果、获取访问权限、对既有或过时的方法进行革新。

每个人都有自己的盲区，企业也同样存在领导力短板。本书旨在帮助不同层次的领导者找到盲区并弥补领导力短板。本书提供了全新的理念，使领导者可以很容易地勾画出自己的领导力路线图，定义、改善、发展和实现他们的领导潜能。

领导力“驾驭者”是创新型思考者。他们拥有解决复杂问题的知识和技巧。他们重新制定策略、规则和方法，以更有效率的行动应对既有的问题和未来的挑战。他们将创新的思维与实践相结合，并不断寻求新的突破。

我们大都熟悉一句话：“你不知道自己不知道什么。”对于领导者而言，没有哪种逃避比故意的忽视更加危险。优秀领导者清楚地知道自己的盲区在哪里，并尽力填补这些空白。

从很多方面讲，领导就是发现个人、团队、组织和市场的盲区，进而采取最有效的方法加以应对的过程。因此，对于领导者尤为关键的就是认知这些盲区和短板——市场位置短板、企业哲学短板、策略短板、行动短板、预期短板、知识短板等。每一个组织都存在着短板，关键在于你是否能够发现它们，并找到弥补它们的办法。

许多领导者选择自欺欺人地忽视这些短板。问题是，当领导者陷入短板后，往往就像陷入一条缝中一样无法逃脱。聪明的领导者总是在积极寻找跳

出深坑的出路或弥补短板的办法，无论他所面对的是怎样的困境。越善于将短板转化为机遇，你就越能成为一名优秀的领导者。

我有幸和全球数千名领导者合作过，其中不乏世界顶级企业的董事长和CEO。他们不断告诉我，身居领导岗位并不等于成为一名优秀领导者，了解领导力的基本原则也不意味着你就能成功将其实施，做领导者不是目标而是过程。

虽然困扰领导者的问题有很多，但我发现其中有11个领导力短板最为关键，如果不能正确地认知、理解和处理它们，结果将是灾难性的。接下来的11章，我将分别讨论这些领导力短板，并提出一系列方法帮助你转变思维，规避或干脆消除它们。

最后，我想谈谈我对于多数商业书籍的看法，以及如何充分利用本书的一些建议。大多数商业书籍都充斥着废话，它们或许有趣，但除了能够帮作者赚钱却不能给读者提供任何有实际意义的内容。对于领导者来说，一本书只有致力于将理论与实践相结合，它才是有价值的。如果不能学以致用，书籍就仅仅是印在纸面上的文字。

我当然希望你能够将本书的理论应用于实践。更为重要的是，我希望你能够借此挑战自己的成见。不要只停留在阅读上，要身体力行成为一名更好的领导者。不能够驾驭领导力的人就不足以称之为领导者。祝你好运并成为一个好领导……



前言

第1章

领导力

以不可能为借口，只可能演变成领导力的缺失。

1

第2章

使命

没有伟大的使命，就不可能成就卓越的领导力。

17

第3章

未来

伟大的领导者不是迎接未来，而是引领未来。

35

第4章

平庸

领导力在于颠覆平庸。

49

第5章

文化

不对下属负责的领导者，最终会被下属抛弃。

63

第6章

人才

领导者的职责不是将人分等归类，而是把他们从条条框框中解放出来。

真正的领导力就是帮助别人达到他们自己所没有认知到的高度。

85

第7章

知识

“忘记”对于学习非常重要，但却往往被忽视。

117

第8章

创新

缺乏创新思维是企业衰落的前奏。

145

第 9 章

期望

管理期望只是小打小闹，协同期望才是领导力。

163

第 10 章

复杂性

复杂是富有成效的敌人。

它会扼杀创造力、拖累进程、增加成本、打击信心并侵蚀文化。

169

第 11 章

失败

不能服务于被领导者是领导者唯一真正的失败。

175

结语

我的思考

小格局的思想和行为成就不了领导力。

185

关于作者

第1章

领导力

以不可能为借口，只可能演变成领导力的缺失。

领导力的流行化

无论你认为它是在进化还是在退化，你都不得不承认，“领导力”已经成为一个被用各种花哨、缥缈的词汇来讨论的热门话题。对于什么是优秀领导力，每个人似乎都有自己的观点。然而，如果优秀领导力可以轻易被定义和辨识，那么它的实现为何会如此困难呢？

社会范围的领导力流行化催生出领导力泡沫。因为“领导力”已经成为最时髦的标签，太多不够格的领导者以其为标榜。

上述情况已经成为全球性的领导力问题。媒体上每天都充斥着各种失败的领导力案例。领导者经常被错误地选拔、提升和任命。当“领导力”沦为个人营私的工具而非事业成功的需要，我们就应该认识到“领导力”已经处在危机之中。

熟悉我的工作的人都知道，我是彻底的领导力信徒：我相信所有事情归根结底都是领导力问题。多年来我一直坚持一个观点：**没有失败的生意、没有失败的项目、没有失败的产品，只有失败的领导者。**

合理规划和有效执行的领导力，会使一切成功成为可能。当外在感觉重于伦理道德、利润重于使命、流程重于人、政治斗争重于做正确的事，个人和组织就会失去方向。然而，这些正是我们目前所处的状况。万幸的是，通过正确驾驭领导力，我们有可能将事情带回正轨。

杰出的领导者懂得，领导力是释放和实现个人无限潜能的关键。我希望你能够认识到，只有在突破了自己设置的诸多局限后，你才能获得领导

力。你所屈从的思维方式正是限制你、你的团队和你的企业发展领导力的唯一障碍。

因此，你必须在封闭和开放之间做出选择。你可以安于现状，也可以打破现状；你可以墨守成规，也可以创新变革。真正的领导者从不会自我束缚，更不会禁锢追随他的人。

我所遇到的杰出领导者都有一个共同点：清楚知道自己的优缺点所在。他们既有正确的自我认知，也明白自己在他人眼中的样子。他们很明确自己所扮演的角色，并据此行事。

本章是全书内容的基础。因此，本章将首先帮助你摒除那些限制你发挥领导潜力的自我蒙蔽和自我判断。

何谓领导力短板

意识决定行为，要成为优秀的领导者，你首先需要在精神和行为两个层面上都找好领导者的定位。领导力不仅是角色或职务，更是一种选择。杰出的领导者选择不断追求更好、选择与众不同，成功地领导是他们的自我选择。你需要回答的首要问题是：**为什么应该由你来领导？**

抛开工作职务不谈，别人在多大程度上愿意接受你的领导？为了正确回答前面提到的问题，领导者必须首先了解以下三个重要的领导力短板：

（1）发展短板：是指你目前的领导能力与潜在的领导能力之间的差距。能否正确认识发展短板，决定了你是将领导力视作一个目标还是一个过程，决定了你是选择不断提升你的领导能力还是选择循着阻力最小的路径安享

4 成为优秀领导者，一定要弥补的 11 个短板

过去的成绩。请记住，裹足不前的领导者不可能领导好一个成长发展中的企业。

(2) 影响力短板：影响力有很多方面，这里所指的是在领导力方面你的自我评价与同事对你的评价之间的差距。能否认识这一短板，并采取相应行动，决定了你是否能够组建起一支有凝聚力的团队。不能够信任和尊重团队成员的领导者，不可能拥有成功所需要的影响力。

(3) 现实短板：是指你的自我认识与你的下属对你的认识之间的差距。失去了下属的信任和信心，领导者将无法吸引和留住人才，勉强维持和不断下滑的业绩最终也难以为继。

让我们暂时停止讨论，请你做一次大胆的自我评价。我希望你给自己作为领导者的表现评分，分数范围为 1~10，1 代表最糟糕，10 代表最优秀。请注意，评价的对象并不是你的领导力潜能，而是你目前的领导力表现。这个评价毫无风险，因为没有其他人会看到你的评分，现在就请将分数写出来吧。

根据我们收集的数千份来自高级管理者的评价结果来看，无论身居何种职位，绝大部分被访者的自我评分都在 6~8 分。你是否也是如此？事实上，无论如何尽力坦率，90% 以上的领导者的自我评分都不会低于 6 分。与之相似，90% 以上的领导者的自我评分不会高于 8 分。

上面的统计数据也许并不令你吃惊，那么以下的数据则让我们知道领导者们高估了自己。这个结论是如何得出的？因为我们同时还对这些领导者的数千名下属和同事进行了调查，反馈的结果令我们惊讶。

这些下属和同事的评分平均要比领导者的自我评分低 2 分。也就是说，

如果你的自我评分是8分，你的工作伙伴给你的分数大约是6分；如果你的自我评分是6分，你的工作伙伴给你的分数很可能只是4分。你对此作何感想？

上述自我评分与来自工作伙伴的评分的差距就是我所说的领导力短板。无论这一短板是否真实存在，它都是每一个领导者所必须学会应对的。

换位思考，如果你每天上班只是为了追随一名领导力分数只有4~6分的领导者，工作的热情和激情从何而来？

当自大傲慢遮蔽了谦逊，当自私自利代替了奉献，领导力就会走上歧途。领导力的意义不在于权力或荣誉光环，而是领导者能否令一切在自己的管理下变得更好。领导力的本质是“人”，其核心是如何改善现状、激发变革、挑战传统思维。

当观点和哲学争斗重于发展进步，当政治正确重于接纳新思维，当自利超越了同情与怜悯，当花言巧语盖过了业绩表现，当对上述情况安之若素，我们就已经接受了糟糕的领导力。

我想大多数人都会认同企业的存亡系于领导者，但又有多少人能够反躬自省呢？如果你真的准备认真对待这一问题，那么首先来看看“控制”是如何限制你的领导能力的。

放手而非控制

领导者最常犯的一个错误是，试图通过控制来进行领导。事实与之相反，为了获取影响力，你必须学会放手。通常我们很少将“领导”和“放手”

6 成为优秀领导者，一定要弥补的 11 个短板

这两个看似矛盾的词放在一起，人们普遍认为放手意味着缺乏领导力。然而，放手却有可能成为最强有力的领导力武器。无法驾驭控制短板的领导者不可能充分发挥他们的领导力潜能。

需要说明的是，我并非鼓励你屈服或放弃，我所指的是一种非常微妙的“放手”的艺术。杰出的领导者知道影响力要比控制力更为重要。领导的目的并非让领导者自己一枝独秀，而是帮助他人释放潜能，最终百花齐放。与控制相关的是权力而非领导力。适时放手使领导者摆脱自我牵绊，进而将注意力集中在如何帮助被领导者提升价值上。

如果你还不能认同领导的艺术在于放手而非控制这一观点，不妨想想：控制会限制潜能、扼杀主动性、压抑才能的施展；放手则会催生合作、鼓励创新、挑战各种可能性。控制型领导者会制造瓶颈，而非解放能力。他们会表现得缺乏信任和信心，即便不是傲慢自大，也经常会显得迟钝麻木。团队缺乏战斗力、频繁内斗、压力过度、情绪紧张和忧惧的团队文化，都是拜控制所赐。这是否是你想要的？

智慧的领导者通过放手服务于他人，以自我为中心的领导者则通过控制来摆布他人。放手令领导力得以延展，进而形成领导力文化。放手可以冲破严格的等级架构，更为直接地分享信息。懂得放手的领导者关注的是组织社群、生态系统和组织文化，而非组织结构。善于放手的领导不仅能将点连成线，还能衍生出更多的点。控制型领导者做的是加减法，而懂得放手的领导者则做的是乘法。

我发现，控制型领导者总是在简单追求对权力的掌握，而懂得放手的领导者则会不断尝试放权。当你开始努力成就他人而非炫耀自己时，你的