

中高层 智库培训系列

聚焦领导力、执行力的最新培训书系

肯尼迪政府学院的领导课是哈佛大学
最受欢迎的课程之一，联合国秘书长潘基文
世界银行前行长佐利克等均受益于此

林汶奎◎编著

赢在中高层

肯尼迪政府学院的 领导执行课

HARVARD Kennedy School
JOHN F. KENNEDY
SCHOOL OF GOVERNMENT



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中高层 智库培训系列

聚焦领导力、执行力的最新培训书系

赢在中高层

肯尼迪政府学院的 领导执行课

林汶奎◎编著

HARVARD Kennedy School

JOHN F. KENNEDY

SCHOOL OF GOVERNMENT



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

赢在中高层:肯尼迪政府学院的领导执行课 / 林汶奎编著.

北京:中国经济出版社,2015.4

ISBN 978-7-5136-3795-4

I. ①赢… II. ①林… III. ①公共管理—领导学 IV. ①D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 070376 号

责任编辑 夏军城

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京嘉业印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.75

字 数 160 千字

版 次 2015 年 4 月第 1 版

印 次 2015 年 4 月第 1 次

定 价 38.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

前 言

领导者是团队或组织的灵魂,不仅起到协调和组织的作用,更需要具有统揽全局、运筹帷幄的智慧。工作中,领导者还需要最大限度地调动成员的积极性,挖掘、充实和强化团队动力。

领导者的素质,对组织和团队的发展壮大,意义重大。领导者的智慧、魄力、决策,以及沟通协调等能力,直接影响组织和团队的发展。因此,作为领导者必须具有与其领导岗位相适应的才能,这样才能更好地带领属下出色地完成各项工作。

现代社会对人才的要求越来越高,特别是对领导者的综合要求。领导者能力的提升已经成为领导者必须面对的现实问题。领导者要不断学习,提升个人素质才能更好地带领组织或团队走向更高的发展阶段。

美国顶尖学府哈佛大学肯尼迪政府学院将为全世界培养最优秀的领导者作为自己的使命,通过培养优秀的领导者来为社会以及国家服务。学院开设经济、统计、政治、历史、行政管理等一系列课程,教学以解决实际问题为主,大量采用案例分析。肯尼迪政府学院的办学目标就是:“为 21 世纪准备领导人”。学院至今已为美国和其他国家培养了一大批卓越的管理人才,其中不乏政商界的领导人物,如联合国秘书长潘基文,世界银行前行长佐利克等。肯尼迪政府学院在育人理念和人才培养方面的独到理念,非常具有代表性、借鉴性。

本书依承肯尼迪政府学院领导课的精髓,着重介绍针对领导者的战略管理、时间管理、目标管理以及金融、谈判、沟通、人才和团队管理等方面的培训课程。

本书涵盖内容广泛,虽经反复修改,但由于时间和水平有限,难免有疏漏和不当之处,敬请广大读者朋友批评指正。

目录

CONTENTS

第一章 领导对半步 下属就能进三步

——肯尼迪政府学院的战略决策课

- ① 糟糕的战略往往都源于领导者对竞争的错误认识 /3
- ② 战略规划到底是什么 /6
- ③ 战略就是方向，定位就是取舍，决策就是谋断 /10
- ④ 情景规划是一种更稳健的战略规划 /14
- ⑤ 无战略管理的企业势必将如流星陨落 /19
- ⑥ 精益战略部署：领导如何激发下属的智慧 /22
- ⑦ 精明的领导者如何打造战略执行力 /25
- ⑧ 战略三层次：事业战略、竞争战略、功能战略 /29
- ⑨ 战略决定成败：领导者战略思维与运用 /32

第二章 砍掉浪费时间的活动

——肯尼迪政府学院的时间管理课

- ① 领导者的时间管理：用 80% 的时间去做 20% 的事情 /37
- ② GTD 时间管理——赢在时间，掌握自己 /42

- ③ 改善时间管理：不得不克服的时间管理障碍 /47
- ④ 趣味性浓的时间思维导图，让计划一目了然 /51
- ⑤ 记录日程表：不要把时间浪费在小事情上 /56
- ⑥ 确立工作目标，别让光阴虚度 /59
- ⑦ ABCDE 法：时间提速，一招搞定 /65

第三章 用自身的光辉照亮别人

——肯尼迪政府学院的目标管理课

- ① 作为一名领导如何让下属服从你 /73
- ② 管理最大的责任：上下级的目标要一致 /77
- ③ 什么是目标管理法 /81
- ④ 一旦目标管理不到位，管理就会倒退 /85
- ⑤ 管理者要如何正确看待目标管理 /89
- ⑥ 控制成本是自我控制的最独特的策略 /93
- ⑦ 我的职场我做主：目标管理是最有效的策略 /97

第四章 谈判是检验领导力的关键要素

——肯尼迪政府学院的谈判课

- ① 聪明的谈判者都会在确保自己利益的情况下妥协 /103
- ② 摸清对方底线，让你在谈判中胜人一筹 /106
- ③ 不说理的谈判术——让谈判只“谈情” /111
- ④ 巧妙转移话题——避免引爆对方的情绪炸弹 /115
- ⑤ 双赢谈判博弈，赢得制胜先机 /120
- ⑥ 良好的谈判气氛可以大大提升谈判的成功率 /123
- ⑦ 在谈判过程中，说话是一门艺术 /127

⑧ 恰到好处的沟通方式，是谈判成功的保障 /131

⑨ 学会价格谈判：让你在价格异议中胜出 /134

第五章 用生动的小故事诠释深奥的大道理

——肯尼迪政府学院的沟通课

① 识破沟通陷阱，认清沟通本质 /139

② 理解来自沟通，沟通从心开始 /144

③ 沟通管理如何才能做到高效 /148

④ 沟通也要讲附加值 /151

⑤ 倾听——团队沟通的艺术 /155

⑥ 最强沟通术：影响你一生的哈佛沟通课 /159

⑦ 最佳的管理方式：站在平等角度上与下属沟通 /163

第六章 用人才战略点亮领导之路上的智慧之灯

——肯尼迪政府学院的人才管理课

① 关注下属心理健康，推动企业和谐发展 /169

② 激励下属最有效的八大原则 /173

③ 落实的关键在于制度能否发挥作用 /176

④ 要满足各个层次雇员的需求 /180

⑤ 慎重对待人才的选拔和任用 /187

⑥ “欲速则不达”——为什么速度快反而达不到目标 /192

第七章 协同作战才能激活下属责任心 ——肯尼迪政府学院的团队管理课

- ① 领导者应该学会构建优秀团队 /199
- ② 团队建设是一个伟大的创造 /201
- ③ 卓越的领导者不一定是能力最强的人 /204
- ④ “求同存异”才能打造高效团队 /207
- ⑤ 领导者要有高效团队意识 /209



第一章

领导对半步 下属就能进三步

—— 肯尼迪政府学院的战略决策课

- 1.糟糕的战略往往都源于领导者对竞争的错误认识
- 2.战略规划到底是什么
- 3.战略就是方向，定位就是取舍，决策就是谋断
- 4.情景规划是一种更稳健的战略规划
- 5.无战略管理的企业势必将如流星陨落
- 6.精益战略部署:领导如何激发下属的智慧
- 7.精明的领导者如何打造战略执行力
- 8.战略三层次：事业战略、竞争战略、功能战略
- 9.战略决定成败:领导者战略思维与运用

1. 糟糕的战略往往都源于领导者对竞争的错误认识

哈佛大学肯尼迪政府学院战略与竞争力研究所主任迈克尔·波特说：“领导者应该要依据在市场上的独特定位制定出战略方针。”波特刚开始研究战略时，认为大部分领导战略失误的主要原因是由于市场潮流和技术更新等外部因素导致的。后来，他逐渐认识到有很大一部分的错误战略都由领导团队内部造成。

很多糟糕的战略往往都源于领导者对竞争的错误认识。大多数领导的目标都是做业内的领航者，进而在各个方面，诸如营销、生产、研发等做得出色。对此，波特说：“什么是最好的汽车？这在于谁在使用，也在于使用汽车的目的，还要取决于购买能力。”其实是那些认为有最好的管理流程的领导者为自己制造了一场最糟糕的竞争。波特说：“作为一名领导，最失败的决策就是在相同的事情上与他人竞争，这只会引起价格战争，除非对手是白痴。要持续发展最好寻求差异性，应该学会为重要的客户提供独特的价值以满足其最重要的需

求。”波特还表示，领导者最容易犯的错误就是对战略的错误理解。战略这个词被应用于很多方面，被赋予很多意义，甚至到最后没有什么代表性意义了。一般情况下，领导者会将战略与雄心、目标混为一谈。比如，很多领导宣称自己的战略是要成为业内领衔者，其实这并不是战略，只是领导者的目标。

说起差异性，很多领导者给出了五花八门的答案。有人说，我们的竞争力就是靠专有技术，有这个技术，我们就能推出更好的产品；有人说，我们的竞争力就是资金实力，业内很少有能够与我们实力抗衡的对手；有人说，我们的竞争力是优秀的团队，他们总能出色地完成领导委派的任务。以上所述的竞争力的确是“我有他无”，只要对手不能够获悉他们的优势，就可以保持这种优势。所以，很多领导将竞争力当成机密，或者是不可告人的秘密武器，在关键的时候用来对付对手。这难道是真正的“战略”竞争力吗？其实他们还是没有明白战略的真正含义。战略竞争力是“对方知道也做不到”。

战略竞争力并不一定是领先，更重要的是持续的积累，所有投机主义思想会让自己丧失获得战略竞争力的机会。

因此，领导者关于战略的认识很重要。发展的目标、愿景不能与战略混为一谈，发展的战略需要强大的定量分析之后才能确定，任何一个优秀的战略选择都与收入与资产负债相关。领导者要想制定成功的战略必须要选择正确的产业、产品、服务，糟糕的战略一般都是由于领导对业务的错误定义。

有一部分领导者易犯的另一个错误就是混淆运营有效性与战略。波特说：“良好的运营能够促进业绩，但是它的缺点就是不能持久，因为，如果效果极佳，其他人也会纷纷效仿。”事实上，要认清这些错误并不容易，对于管理者来说，最大的挑战就是必须在短时间内处

理多方面的问题。领导者必须要在明确市场独特定位的同时保证最佳的运营模式。一般情况下，领导者更关注运营效率的增长，这种现象会导致其竞争优势的更重要战略——独特的商业模式渐行渐远。所以，领导者需要牢记战略竞争力，在做决定的时候，要考虑清楚这不是最佳的运营方案，或者是这有利于提高战略定位吗？

领导者最容易犯的一个错误就是他们想做的事情太多，不懂得舍弃。很多领导者认为市场竞争就是要达到最好，于是寻找各种方式来赢得竞争。其实，很多客户都有不同的需求，关于战略竞争最佳的想法就是如何做到与众不同，这种竞争方式不仅为顾客提供了更多的选择，也为市场提供了更多的创新。领导者在制定战略时，一定要正确地理解战略的意义。

2. 战略规划到底是什么

战略到底是什么？很多人对此都感到迷惑。事实上，对于企业来说，只要运营就存在战略。战略最早是军事概念，“战”是指战争，“略”是指谋略。而现在，“战略”一词早已应用到政治与经济等领域，它的引申义泛指全局性、统领性的谋略、方案。对于企业来说，战略是用来设计获得企业核心竞争力等一系列综合性规划。如果选择了一种战略，公司就选择了一种竞争方式。从这个角度来说，战略表明了这个企业打算做什么，以及不去做什么。

战略专家马歇尔·迈耶说：“商场如战场，如果战略对了，那么无论战术上犯多少错误，企业仍在一步步走向成功。”他的这句话很明确地表达了战略的重要性。对于越来越多的企业尤其是大企业来说，制定与实施战略是很重要的。所以一个成功的企业，一个英明的企业家，会为自己的公司制定有效的战略规划。

彼得·德鲁克曾经在自己的管理著作中对管理者的任务做了总

结：首先是制定实施策略。他对于策略的制定与实施的解释是：了解企业的现状与宗旨，然后确定目标，形成策略与计划。在具体的实施过程中，要能够平衡今天的目的需求与未来发展之间的矛盾，而且需要调整人力、物力以保证关键目标的实现。彼得·德鲁克所描述的管理者的首要任务正是战略规划的过程。当然，企业管理者的职责并非只有这一种。但是对于一些管理者的工作来说，战略规划占据了很大的比例。

战略规划是企业内部各级管理者的共同职能。几十年来，全球著名的管理咨询公司麦肯锡的总裁马文·鲍尔总结了优秀管理者的经验教训得出结论：任何企业在制定管理体系时都是由基本的 14 个步骤完成。具体是：确定总目标、制定策略、制定短期目标、明确公司使命、制定政策、规划企业结构、选拔人才、确定实施步骤、提供设施、提供资金、确立标准、制订管理方案与经营计划、提供控制信息、激励士气。所有这些步骤都无一例外地包含在战略规划中。比如，规划企业结构在很大程度上依赖于战略规划。

没有一种所有公司都可以应用的战略规划体系。战略规划是针对每一个公司的自身特点而制定的。每个公司都与其他公司在某些方面有所不同，所以战略规划就不尽相同。

孔子曾经说过，如果自己成为世界的主宰者，他首先要做的就是确定字词的定义，因为定义决定行为。如果战略规划的含义被所有人接受，那么受战略规划影响的人都将得到帮助，但是事实并非如此。早前，人们总是用长期规划来代替战略规划，有很多专家也是如此。而后又衍生出很多名词，诸如整体综合规划、正式规划、企业规划等。后来，越来越多的人正式采用了“战略规划”一词。

首先，规划所考虑的是当前决策的未来性。这就意味着战略规划

是管理者做出的决策，会在未来的一段时间内引起一连串因果反应。如果规划和反应的结果不一致，那么管理者可以改变决策。战略规划还涉及选择，对于不同方案进行取舍是制定当前决策的基础。其实，战略规划就是对未来潜在的机会与危害性进行系统地分析，然后结合公司的资源制定好决策，从而抓住未来的时机，并避开风险。所以说规划也就是勾画发展前景，并思考将其实现。

战略规划会渗透到企业总目标的整个过程，这个过程就是制定详细的计划以保证战略的实施，达到终极目标。这个过程需要事先决定何时进行，如何进行，由谁负责。而且，战略规划必须在一定时期内被众人认可的前提下实施。对于多数企业来说，战略规划是经过一定时间的构思后形成的一整套计划。然而它更应该被看作是一个发展的过程，因为市场的环境是不断变化的。但这并不是说每天都要去调整计划，而是关于战略规划的思考要持续进行。

另外，战略规划无论是对于企业还是个人，它实质上是一种态度，一种生存方式。有了战略规划，企业与人的行动就得基于对未来的考虑，就要坚定地将其作为一份持续的生存发展规划。战略规划其实并不是规划好一套现成的步骤与方法，而是一种思考的依据，是智能的运用。要想获得理想的成果，人们就必须有计划地、尽其所能地做好。

战略规划并不是尝试去为未来做决策，决策只能在当时做出。规划只是要求在未来的可能性事件中做出选择；战略规划也并不是先预测产品销售，然后再按照预测安排相关的设施、人才等方面的措施以保证实现预测。事实上，战略规划超越了当前对产品与市场的预测。因为战略规划并不是一套不变的计划，可以日复一日地用，它需要人们考虑未来的变化。企业需要不定期修整其战略规划。因