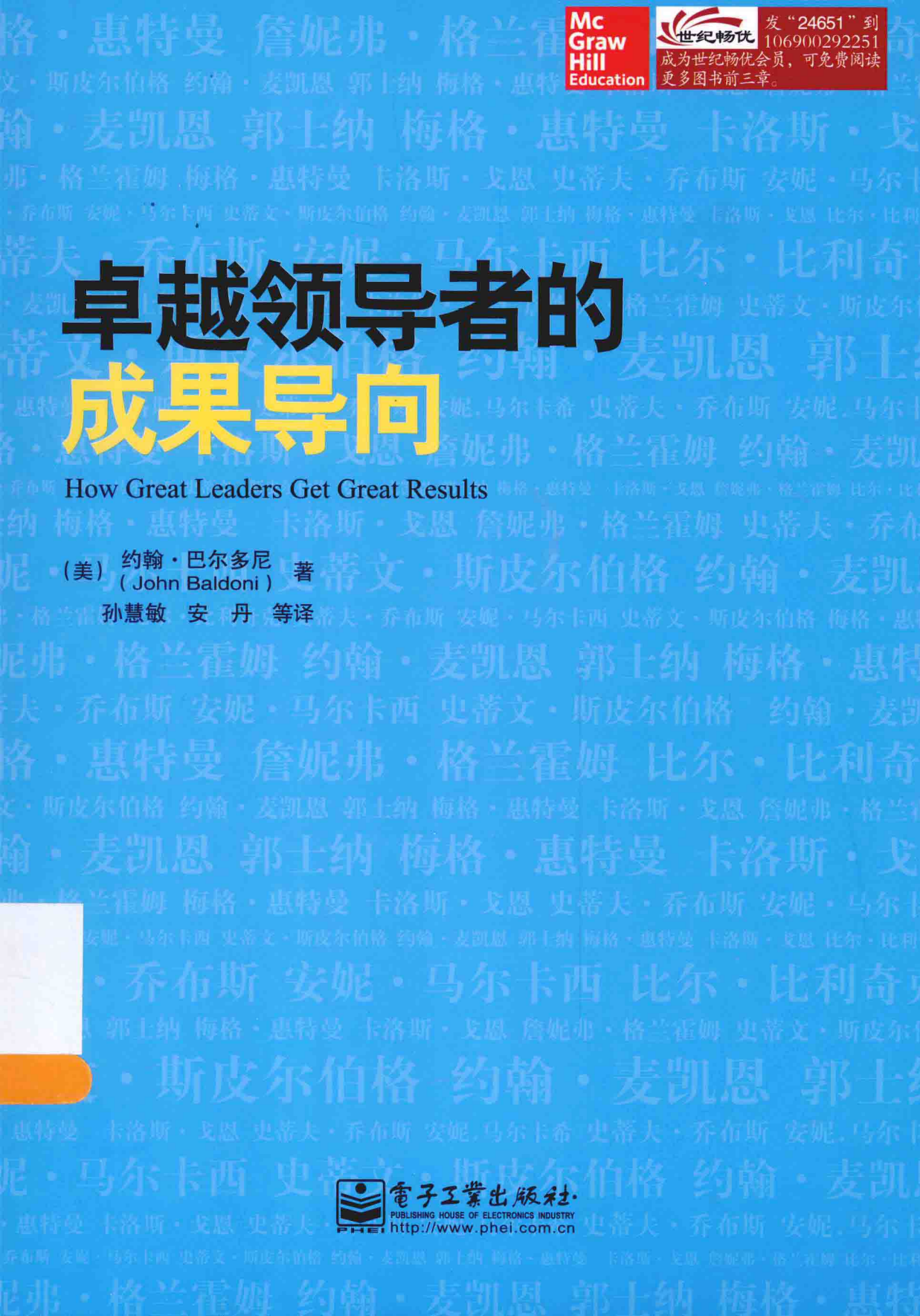




Mc
Graw
Hill
Education

世纪畅优
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

发“24651”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

卓越领导者的 成果导向

How Great Leaders Get Great Results

(美) 约翰·巴尔多尼 著
(John Baldoni)

孙慧敏 安 丹 等译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

卓越领导者的 成果导向

How Great Leaders Get Great Results

(美) 约翰·巴尔多尼 著
(John Baldoni)

孙慧敏 安丹 郭晨 刘艳云 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

John Baldoni: How Great Leaders Get Great Results

ISBN: 978-0071464871

Copyright © 2006 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright ©2014 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字:01-2013-9186

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导者的成果导向 / (美)巴尔多尼(Baldoni, J.)著;孙慧敏等译. —北京:电子工业出版社, 2015.1

书名原文: How great leaders get great results

ISBN 978-7-121-24651-7

I. ①卓… II. ①巴… ②孙… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 249238 号

责任编辑:马晓云

印刷:三河市鑫金马印装有限公司

装订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开本:720×1000 1/16 印张:15.25 字数:197 千字

版次:2015 年 1 月第 1 版

印次:2015 年 1 月第 1 次印刷

定价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

|序

“管理者做对事，而领导者则做对的事。”

——沃伦·G·本尼斯，博尔特·那努斯

《领导者：掌权的战略》

(*Leaders: Strategies for Taking Charge*)

老人就要死了，他知道自己已时日不多。他觉得在死之前必须要把自己的故事讲出来。为什么要讲，原因有很多，不过有两个最主要的原因。第一，他想用自己的语言，从作为领导将领的个人视角写出这场战争，在这场战争他曾发挥如此关键的作用。在写自己的故事时，他曾向某知名作家寻求意见并很好地参考了他的意见。他辛苦写作，终于在去世之前写完。他的名字是尤里西斯·S·格兰特，而他征求意见的对象是马克·吐温。格兰特讲述的故事是关于一个出身卑微、胸无大志的人如何成为一名将军并且在美国历史上最血腥的冲突中统帅北方军队并最终逼得南方缴械投降的。在这本回忆录中，关于他后来的总统生涯，格兰特只字未提，理由很充分，那是段不堪回首的经历。



当然，还有另外一个原因促使格兰特撰写回忆录：为家人赚钱。马克·吐温是他的出版商，格兰特为自己争取到很好的版税。幸运的是，这本书卖得非常好，为格兰特的妻子茱莉亚赚到50万美元（在19世纪晚期，这是一笔巨额收入）。因此格兰特的故事有双重的借鉴意义——故事本身传递的信息和故事产生的结果。所有领导者都应从中学到重要的一课：开发沟通能力，从某一特定视角叙述，以取得理想结果。每天，各级领导者（无论是企业高层领导或基层领导、一线领导或后台供应线上的领导），都在做格兰特曾做过的事情：清晰地、有目的地、优雅地沟通。



人生如果不是故事，又能是什么呢？我们的出生是故事的开篇，成长和发展是故事的主体，最终我们会死去，故事也就画上了句号。这个故事固然平淡，却的确是叙事的。这样想来，我们当然有理由这么说：我们的周围存在各种故事，每个故事都像一锅包含众多思想、谜团、见解和事件的浓汤。喝下并体味这碗浓汤，我们便能更深刻理解自己，也更能了解我们对自己、家人和社会肩负的义务。当我们的祖先聚拢在篝火旁取暖并以火来抵御凶猛兽类的侵害时，他们一定是互相讲好听的故事。从他们留在洞穴墙壁上的原始艺术及歌曲中至今依然可寻的原住民的故事痕迹可以判断，他们当年讲述的故事，主要是关于生存的最基本要素的——食物、住所和社会。

直到几千年之后的今天，我们才有机会重新认识故事作为促进组织效力、成就组织目标的作用。无论走在任何企业的大厅中，我们总能在墙壁上发现关于企业创始人和优秀员工的事迹介绍。倾听人们的声音，

既能学到过去的财富，也能得到未来的馈赠。故事无处不在，它们时刻向我们发出提醒，提醒我们的起源、现在的位置和有能力到达的目的地。这样的故事是我们的人生及人生诉求的反映。当由渴望集体成功的领导者公开讲述时，故事便成了激励大家坚持向前、为梦想拼搏的动力。目标太遥远了吧？不过，这不正是故事的宗旨吗——激励大家付出行动、成就有能力成就的目标。

伟大领导者成就卓越成果

在本书中，我们将管理理念和领导力故事结合在一起奉献给读者，这些领导力故事全都基于一个关键概念，即为了促成良好的过程和结果，领导者必须和员工进行沟通。领导力的焦点必须是构建信任和驱动成果。在管理理念部分，我们将探索管理者如何用故事阐释与愿景、结盟、执行、纪律、风险和勇气相关的观点。每章都将介绍一位成功通过个人示范清晰传达相应领导理念的领袖。虽然从传统意义上来讲，很少人会把这些领袖当成故事讲述者，但毫无疑问，本书中提到的所有领袖全都是优秀的故事讲述者，通过个人成就和言传身教，他们成功地行使了领导力，取得了理想的成果。因此，从他们的故事中，我们可以领悟到与领导力相关的价值和真理。

本书中提到的成果推动型领导者包括：

- 卡洛斯·戈恩——生于巴西的日本日产汽车公司首席执行官（现任雷诺公司首席执行官），领导日产员工，成功实现日产公司的转型，使其重新走上赢利的道路，同时获得了业界的声誉。
- 史蒂夫·乔布斯——苹果电脑公司创始人兼首席执行官，被尊称



为将技术与生活融合的先见型领袖，将苹果公司从一家电脑公司转型为一家融技术、音乐和艺术为一体并且引领消费者生活新方式的成熟企业。

- 安妮·马尔卡西——施乐公司首席执行官，领导施乐经历最新一次的企业重整，马尔卡西是一位拥有良好倾听技能和任务委托能力的领袖，此外她还是实现家庭和工作平衡的女性典范。
- 郭士纳——IBM 前任首席执行官，通过把企业凝聚在一起，成功打造强大的企业部门并推动企业关注顾客服务的新方法，郭士纳拯救 IBM 于危机边缘。
- 比尔·比利奇克——三次率领新英格兰爱国者橄榄球队夺得超级碗大赛冠军。他把优秀的赛场战略和团队精神融合，为球队、球队老板和球迷带来理想成果。
- 詹妮弗·格兰霍姆——精力充沛的密歇根州州长，凭借直言不讳的说话风格和创意思维带领该州渡过经济困难时期。
- 约翰·麦凯恩——曾经作为战俘在北越监狱度过 5 年半时间，后来成为美国参议员，以注重正直和道德品质高于政治权宜之计而享誉。
- 梅格·惠特曼——帮助亿贝购物网成为世界领先网络拍卖市场，并在过程中强化了企业及企业品牌。
- 史蒂文·斯皮尔伯格——传奇性的电影人，他的电影是他的创造性才华和对故事的执着的证明。他的故事总能够在个人及社会层面引起人们的情感共鸣。

经过证明的实践性

领导力理念和故事的结合，为本书赋予一种独特的框架结构，令管理者能够很好地了解故事作为一种工具能传播思想、获得支持，并因此成就结果。在每章中介绍的故事和领导力理念均围绕关于领导力目的的一个关键概念展开——构建信任并推动成果。

通过这些关于人和组织的故事，读者将逐渐发现，故事可以成为强大的沟通工具，帮助推动领导力目标的实现。本书将重点介绍若干实用、成熟的领导力技巧，阐明领导者如何用故事把员工凝聚在一起，令他们对某种行动感到兴奋，并愿意为完成共同目标而释放个人能量。读者还将学习如何打造关于自己和身边人物的故事，创造“职场中的英雄”——职场中致力于成就愿景，并在此过程中实现自己、团队和组织发展的人。优秀的故事提高领导力成果，所以祝你好远！祝你享受你的故事和它们产生的成果。

目录

第1章

领导者沟通的必要性 / 1

3 个目的明确的故事 / 1

沟通推动成果 / 4

行使领导力 / 7

讲故事的人 / 8

全面的领导力沟通 / 9

打造成果型的英雄 / 10

故事铺就的路径 / 11

卡洛斯·戈恩：善于沟通的领导者 / 13

诉求 / 25

第2章

愿景 / 26

英勇愿景 / 26

简约与华丽的平衡 / 31

创建共同愿景 / 34

局部愿景 / 35

愿景对日常沟通的影响 / 36

重塑愿景 / 37

承诺的标志 / 38

史蒂夫·乔布斯：追寻梦想 / 39

第3章

团结 / 48

两个关于团结一致的故事 / 48

将对的因素联结 / 53

强化沟通 / 54

在目标中找到使命 / 55

使命为重 / 55

和谐的团结 / 56

推进使命 / 58

文化的作用 / 59

团结一致是战略性的 / 60

状态检查 / 63

安妮·马尔卡西：和员工团结一致 / 64



行 动 / 73

第4章

执行 / 74

两种类型的执行 / 74

授权驱动执行 / 80

和员工对话促进了解 / 81

推动执行过程 / 82

领导者放手 / 83

执行等于成果 / 85

郭士纳：善于推动执行 / 86

第5章

原则 / 94

何为原则 / 98

发展问责文化 / 99

责任感的培养 / 100

以正确的方式做事 / 102

激活原则精神 / 103

推动原则精神 / 104

为实现卓越而沟通 / 105

一对一领导 / 106

征求反馈信息 / 107

有原则的沟通 / 108

比尔·比利奇克：坚守原则 / 109

要 求 / 121

第6章

冒险 / 122

敢于冒险的三种人 / 122

冒险的原因 / 128

推动冒险 / 130

愿景和冒险 / 133

寻找解决方案的步骤 / 134

责备的方式 / 137

风险的净收益 / 137

詹妮弗·格兰霍姆：勇于冒险 / 139

第7章

勇气 / 147

发出勇气的声音 / 147

勇气让冒险成为可能 / 154

勇气之行动 / 155

敢于推迟行动的勇气 / 156

应对恐惧 / 157

身边的勇气 / 158

约翰·麦凯恩：充满勇气的一生 / 159



发 生 / 173

第8章

成果 / 174

两种类型的成果 / 174

目标的一致性 / 180

模糊地带 / 182

获得成果 / 183

为持续获得成果而努力 / 184

克服抵触情绪 / 185

把成果转变为新消息 / 186

促进成果的产生 / 187

预期成果与非预期成果 / 188

关于信心 / 190

创造非凡成就的关键人物 / 192

价值方程式 / 193

成果的持续性 / 194

梅格·惠特曼：聚焦成果 / 196

第9章

关于成果导向的故事 / 204

对成果导向的教育 / 206

做出积极影响 / 209

讲故事促进成果的产生 / 210

品质就是行动 / 210

打造自己的故事 / 211

故事的好坏 /213

史蒂文·斯皮尔伯格：关于成果的电影人生 /215

附录 A / 225

为员工而努力获得成果 /225

为自己而努力取得成果 /228

| 第1章 领导者沟通的必要性

“可持续的领导力是能够产生成果的领导力，因为只有成果才能维持公信力。人们乐于再多走一英里、再多干一些活儿，他们乐于奉献，但前提是能看到某种成就。”

——卡洛斯·戈恩

雷诺公司首席执行官

3 个目的明确的故事

卧在病床上，盯着天花板，身上扎着各种医疗设备，疼痛让他再一次想到死亡，在他短暂的生命中，作为病人和战争英雄，他已屡次面对死亡并侥幸逃脱，死亡已经在数年前带走他的兄长和姐姐。无力出门甚至无力离开病榻的他需要寻找一种讲话方式来发表自己作为参议员和未来总统候选人的声音。他选择的方式不是发表演说、政治文件或报刊社论，而是选择讲一个关于面对重大道德危机的人为顾全社会福祉牺牲



个人抱负、做出重大个人牺牲的故事，准确地说，他想讲的是6个故事。在助手的帮助下，他把这些故事整理成书——《勇气档案》(Profiles in Courage)。这本书迅速获得了成功，并且获得了普利策奖。他就是约翰·F·肯尼迪，他的助手是泰德·索伦森。这本书证明了一件事：肯尼迪是和书中故事主人公一样的人，他是一个有信仰和同情心的人，也是一个有勇气的人。

一个世纪之前，有另一位总统，此时他正因为自己的将军不愿意参加战争而深感苦恼，于是他讲了一个渴望有长尾巴的猴子的故事。只要这个猴子要求一次，他的尾巴便会长长一段，但他总是觉得尾巴不够长。最后，他的尾巴长得又长又重，以至于他根本无法动弹。然后，这位总统看了看将军，对他说，其实我们目前面对的局面和这只猴子一样——过于笨重，无法战斗。那位将军的名字是乔治·麦克兰德，而讲故事的总统正是亚伯拉罕·林肯，他不但是美国最伟大的领袖之一，无疑是最优秀的故事讲述者。这是他在之前身为律师需要说服顾虑重重的陪审团的职业生涯中及下班后在当地小酒馆中娱乐同行时学到的技能。

今天，流传着另一个故事。据说在信息技术时代，任何新产品或服务创意领先市场的平均时间是6个月。6个月之后，竞争对手将会迎头赶上，推出品质同样优秀甚至更加优秀的自有产品或服务。创新的压力加大，持续增长的挑战令人难以抵御。卡洛尔·巴尔茨已经掌握了创新和增长的诀窍。巴尔茨是世界上载誉满满的技术公司Autodesk的首席执行官，1992—2004年，巴尔茨带领企业实现年收益额增长3倍，达到近10亿美元。她和她企业的故事是一个聚焦于成果的故事。

从该企业网站可以读到这样的文字，Autodesk是“面向建筑、制造业、基础建筑、数字媒体及无线数据行业的世界领先软件及服务企业”。

根据巴尔茨的说法，企业领导力源于对消费者需求的了解及在信誉缺失时给予信誉。她最喜欢说的一句话是：“上帝做不到的，我的顾客却做到了。”从战略性观点看，把权力分散到销售人员手中是一项成功举措，推动了 Autodesk 销售软件的预计结果。这种做法虽然并非 Autodesk 首创，但企业最近才开始这么做。巴尔茨说：“我们的想法是让这款软件大众化，以帮助各种规模的企业保障生产力。”在巴尔茨的领导下，Autodesk 成为一家全球性软件供应商，企业一半以上营业额来自欧洲和亚洲。最近，该公司推动 3D 发展的举措很可能会带来更大增长。

不过巴尔茨很清楚，增长并非来自财务报表，而是来自人，包括女人这个一向在技术领域表现欠佳的群体。在 Autodesk 家乡的报纸《圣何塞信使报》上的一篇社论中，巴尔茨表达了对女性工程师的强烈需求。她对女工程师仅占工程师总人数的 10% 这一事实感到难过，并认为这件事应引起所有高级领导者的关注。她写道：“任何有责任感的首席执行官都不会在忽略一半可利用人力价值的情况下尝试创建企业，因为这样做等于失职……”令人难过的是，巴尔茨说，这样的事情正是 IT 界的现实，这是“不负责任的企业行为，因为未能利用一半现有的人力资本”。巴尔茨认为私营企业有招聘女性员工的责任。有竞争力的工资并不够，她督促企业“重新为工程界注入它曾经拥有过的这一‘冷门群体’并使之重新焕发生机”，她的思想展示了她身为全球经济中发展最迅速的行业商业领袖的智慧。

人们总是将巴尔茨与这样的智慧联系在一起，然而，在 20 世纪 90 年代后期，巴尔茨似乎受到些许冷遇。有人批评她未能更大胆地发展网络业务。她的名字从最有影响力的商界领导者名单中消失。2005 年春天，《华尔街日报》的李·戈梅斯对她大加赞扬，认为她坚持自己的风格，