

聚焦领导者日常工作中面对的重要问题
提供实用、有价值的领导行动方案



发“25358”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

领导力实践手册

将行动学习转化为能力的方法



· 白金版 ·

(英) 马克·安德森 (Mark Anderson) 著
王华 易厚萍 译

THE LEADERSHIP BOOK

“来自优秀领导者实践的实用和有价值的行动建议。”

——阿什里奇商学院CEO 凯·彼得



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

领导力实践手册

将行动学习转化为能力的方法



· 白金版 ·

(英) 马克·安德森 (Mark Anderson) 著

王华 易厚萍 译

THE LEADERSHIP BOOK

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Mark Anderson: The Leadership Book

Copyright © Pearson Education 2010.

This translation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education Limited. 授权电子工业出版社独家出版发行。
未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-1330

图书在版编目（CIP）数据

领导力实践手册：将行动学习转化为能力的方法：白金版 /（英）安德森（Anderson,M.）
著；王华，易厚萍译. —北京：电子工业出版社，2015.2

书名原文：The Leadership Book

ISBN 978-7-121-25358-4

I. ①领… II. ①安… ②王… ③易… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 312876 号

责任编辑：刘露明

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：15.5 字数：221 千字

版 次：2015 年 2 月第 1 版

印 次：2015 年 2 月第 1 次印刷

定 价：42.00 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

目的

多年来关于领导力的书已数不胜数，任何人拿起一本关于该主题的书时，肯定都想知道这本书有没有新颖的观点。当我在考虑为什么要写这本书，以及如何去写时，我也想到了这一点。

我第一次接触企业领导者是在 20 世纪 80 年代，当时我还是一名实习生，在出版行业中的朗文公司（Longman）工作。我对职场一无所知，不知道什么是出版，也不知道什么是“经营”。我效力的对象总是嘲笑与“管理”有关的一切事物，但他们所代表的东西很特别——榜样和启示。而当我在 Ashridge 商学院取得 MBA 学位后，我才认识到，我过去非常佩服的经理就具备卓越的领导力。当然，他们对 MBA 的整体概念也是持怀疑态度的。

读完 MBA 后，我就创办了一家视频培训企业，现在看来，我那时做得实在太糟糕了。我以为，我在 MBA 课程中学到的所有理论会很容易地被积极和开明（及大部分非常年轻）的员工接受，而没有认识到他们最主要的看法是——一个 29 岁、经验很少的人是没有吸引力的，并且毫不夸张地说，是令人难以信服的榜样。然而，它使我学到了一个教训，也许这是 MBA 课程中最难学到的教训：商业上的成功完全取决于人，任何课程或学位都不能替代经验。

我的第一位直接经理是一位天生的领导者，但我的诸多经验告诉我，有效的领导技能是可以习得、培育和发展的；将重点极大地放在流程和管理方面的组织结构会压制领导本能；领导者是否成功，更多地反映在日常的经营行为中。

这正是本书的主旨所在。领导力是一个明显被写了很多的主题，但它还是令人难以捉摸的。令我感到震惊的是，关于该主题的大量书籍要么从理论的角度分析，以期找出一个抽象的统一主题来界定领导力；要么从一个著名CEO的高度，将其个人的成功（通常被说成“有领袖气质”）当做领导行为的榜样。虽然这些做法显然是非常有效的，但它们往往在避免最严厉和残酷的现实：要在竞争激烈和复杂多变的日常工作中成为一位领导者，是没有时间考虑理论的，经验反映的不是理论，而是现实。无论我们多么渴望成为像杰克·韦尔奇那样的杰出领导者，我们都要明白，大多数领导者并不是跨国公司的CEO，必须在没有任何虚饰、个人宣传或名气助力的前提下取得成功。

在日益动荡的商业环境中，对有能力引领出色表现的领导者的需求空前强烈，其中，领导并不是其目的，而是将重点放在优化组织的主要差异——人力资本上。对领导的需求也很复杂，它们没有固定的模式。全球商业环境的动荡形成各种挑战，需要持续的领导力响应，还需要一种灵活、多功能、在必要时具有国际视野的领导力。

也许领导者或团队面临的最大挑战之一是必须面对一个悖论，即计划的不确定性。为了在计划的不确定性中提供持续的领导力，不仅需要坚忍不拔的意志，还需要对细节的关注，需要了解有效的领导不在于装腔作势，而在于通过组织日常经营的每个方面坚持不懈地与人接触。有效的领导既存在于战略中，也存在于细节中，本书将对此予以证明。

本书讲述的不是管理规则，而是向读者建议如何通过尊重人们固有和独特的价值观，最大限度地提高人们的绩效，从而提高领导绩效。它会让你认识到，有效的领导者必须在广泛的活动中实施这种做法。

如何使用本书

本书包括 10 章，涵盖了任何规模团队或组织的领导者在日常工作中面临的关键领域。每章又细分为各个具体行动主题。每个行动主题的内容都是完全独立的，以便读者在工作中随时参考与自己的情形相关的内容。

每个行动主题都具有以下结构。

- 领导力星级——该领导主题的重要程度。
- 目标——领导者应该重视这个主题。
- 背景——该主题所处的领导力问题大环境。
- 挑战——领导者在该主题下面临的困难和障碍。
- 成功——如何有效地处理这个主题。
- 领导者的成功标准——评估成功的 3 种方法。
- 易犯的错误——需要提防的错误和问题。
- 领导者行为清单——关键策略的摘要回顾。

最后一节重点探讨领导力资源，即人力资源和技术资源，你应该将其列入计划，以增加你的个人技能。

领导力星级

我试图根据每个行动主题的重要性将它们予以排名。虽然这不可避免地会有很大程度的主观性，但目的是激发你认识到，作为领导者，你确实需要确定一些领域的优先次序。我将 6 个主题统称为“领导力六要素”，因为我认为它们就是你的绝对优先事项。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第 1 章	领导者的个人领导力	1
	上任伊始	3
	风度：奠定基调	8
	领导原则	13
	相信直觉	18
	专注于重要事项	22
	会议管理	27
	时间管理	32
	与上司的关系	37
第 2 章	愿景和战略	41
	制定和宣传愿景	43
	领导战略	48
	国际市场和战略	54
	领导重心	59
第 3 章	领导团队	64
	定义领导团队	66

管理领导团队	70
一对一会议	75
挖掘团队的技能	79
外国团队成员	84
第 4 章 领导组织	89
公信力来自不断的重复	91
抗拒变化	96
流程：让正确的事情发生在正确的时间	101
员工会议	106
和兄弟企业协作	111
第 5 章 领导卓越的实践	116
变革管理	118
员工的绩效管理	123
人际冲突	128
困难的面谈	133
目标和激励	139
第 6 章 客户领导企业	145
客户的重要性	147
关注客户之客户体验	152
关注客户之技术体验	156
销售为王	161
第 7 章 营销领导市场	166
营销是每个人的事情	168
品牌和组织身份	173

	领导产品的开发.....	179
	互联网带来的变化.....	184
第 8 章	供应商和合作伙伴.....	189
	建立关系.....	191
	供应商战略.....	195
	成本管理.....	201
第 9 章	领导力发展.....	206
	知识溢价.....	208
	放松日.....	213
	寻求反馈.....	218
第 10 章	领导力工具箱.....	222
	人力资源.....	224
	技术资源.....	232

第 1 章

领导者的 个人领导力

无论有多少领导力源自对他人优点的结合，作为独立的个人，自己才是领导力的出发点。领导者的言行为企业奠定了基调。领导者的行为（从第一天来到组织或团队开始）是一种工具，可以确定团队所面临的挑战和机遇、与供应商和合作伙伴之间的关系本质、对市场的理解和响应、对人员管理的态度。但是，领导者的行为也在被审视——员工会观察你设定的界限是什么，抱有什么期望，你要求他们以什么样的行为来响应。而且，更特别的是，这个审视过程也是对一致性的一种寻求：领导者发出的信息是否一致，其言行是否一致。

许多团队成员都是矛盾而摇摆的。他们想要领导力，想要被领导，他们渴望成为团队的一分子，愿意在一位鼓舞人心的领导者的带领下追求可靠的目标。但是，他们也往往保留着怀疑的态度，他们可能已经经历了之前的变革过程，可能看过了许多领导者和目标的来来去去。因此，作为领导者，你面临的是一群满腹狐疑的人，你的一大任务就是说服他们。你将获得自愿的追随者，也将遇到顽固的反对者。并且，最重要的是，你的所有言行都必须支持你的愿景。

因此，要想成为一名有效的领导者，你就要从自己开始，确保自己的行为是符合战略需要的。你必须树立一个榜样，并且，必须很肯定自己树立起了榜样。你要知道，你不仅是在传达信息，你自己本身就是信息。

上任伊始

当你获得一个新工作，领导一个新团队，刚开始的日子是至关重要的：在这些日子里，你将奠定一种基调，传达你的角色信息，设定你要实现的期望。

频率：做好这件事只有一次机会

主要参与者：所有员工


领导力星级：★★★★

目标

作为团队的领导者，只有最大化了团队的绩效，你才能算是有效地发挥了领导作用。这取决于你自身的努力，以及如何维护与团队成员的关系。关键在于，从一开始，你就要在主张明确的方向和尊重他人的贡献之间取得平衡。

你必须明白的是，进入新领导角色的初期是培养和维护这些关系的奠基时期。因此，你必须慎重思考和计划好与新团队成员的第一次会面，绝不能掉以轻心。

在新工作初期，作为一个新来的领导者，你要发出一个明确的信号，让大家知道你将如何开展工作。尽管你可能想要制定一些决策和发起变革，但在一开始的时候，还是要先设定好基调和期望。



你的每个举动都被仔细地观察着，所以你必须确保自己展现的形象就是你想要的。

背景

在新工作伊始，领导者（将重点放在人际关系上）的行为方式就形成了组织中的人员及其角色和价值战略的一部分。因此，在一开始与新组织里的员工会面时，领导者就必须表明自己对下列问题的态度。

- 经验的价值：组织如何看待积累的经验的价值。
- 作为知识社群的团队：组织如何识别知识这个竞争优势的附加价值，以及持续学习的重要性。
- 领导者在知识社群中的作用：你是否重视学习，以及你在学习这门艺术中的自我展示。
- 聆听的力量：你是否聆听和尊重他人的意见。
- 决策的本质：在你自己的决定和授权他人做决定的需要之间，你如何取得平衡。
- 原则的力量：你如何树立榜样。

最重要的是，你的角色就是证明知识的价值，以及所有团队成员带来的知识价值。

挑战

有时候，当进入新工作岗位时，领导者会被问到两个问题：

- 在上任初期，你将如何做？
- 你将采取哪些战略和行动来处理上任初期的挑战？

其实，这两个问题的背后隐藏着更多的信息，它们暴露了对引进新血液的渴望，但这就是组织雇用新领导者的根本原因！

在上任新领导职位之初，你就会面临这个矛盾的问题，你应该在适当地尊重团队并让大家看到你的谦逊和欣赏力，以及烙上你自己的个性标签之间取得平衡。

你面临的挑战是，不让对于“制造麻烦”的担忧阻碍自己的独特方法的

传达。

成功

通过精心策划，你在初期的表现也可以取得不可估量的提升。作为一位新领导者，你应该遵循几个重要原则。

- 信息：在上任之前，获取尽可能多的关于新团队的信息，特别是从组织结构中获得的信息。为了索取和研究这些信息而付出的时间和精力是值得的，因为它们将让你对新组织的背景有更广泛和深入的了解。仅这一点就可以揭示一些问题。
- 计划：在那些聘用你的人的帮助下计划好第一天。目标应该是立即与直接下属会面或交流，并随后会见办公室的所有其他员工（如果可行的话）。计划用尽可能多的时间来做这件事。
- 着装：记住，你的着装也会传达很多信息。你应该想想自己要传达的风格，因为外表同样透露了很多信息。
- 直接下属：与直接下属举行群体会议，并表明你的态度。这个会议不是向他们传达结果，而是设置工作方式的议程。向他们说清楚，你将与直接下属及你所领导的其他员工一起度过珍贵的时光。向他们讲讲你自己，如你的背景、经历，如果表达得恰当，这有助于建立个人的可信赖性。
- 员工会议：如果合适的话，与你的全体员工举行群体会议。这是一个关键时刻，因为这会为你定下基调。你不应该害怕回答问题，并且一定要给予直接、非回避性的答案。如果你不知道答案，也要告诉他们。然后，发一封介绍性电子邮件给所有员工。
- 利益相关者：如果可能的话，要预先确定谁是主要的利益相关者，包括主要的战略合作伙伴、供应商和顾客。你应该确保与他们早日接触，并制定好与他们会面的计划。

领导者的成功标准

- ⇒ 与直接下属会面和交流。
- ⇒ 在会议中（如果合适的话）向所有员工发表演说。
- ⇒ 第一周内，确定主要利益相关者。

易犯的错误

如果“初期”对塑造好印象非常重要，那么同时它也存在形成坏印象的风险，而坏印象会需要更长的时间去消除。易犯的主要错误包括以下几个。

- 缺乏计划：如果你不考虑好“入场”事项的顺序（特别是需要在什么时候与谁会面），那么就有可能造成与关键员工疏远。
- 自以为无所不知的态度：任何领导者都不应该传达无所不知的形象。如果一开始就这样表现，会有很高的风险，因为如果你对自己的能力或目的说得太过的话，可能会导致员工有想要证明对你的任命是否恰当的感觉。认为现有员工的经验没有价值的态度可能会导致重重阻碍。在早期的时候，一定要谦虚！
- 不合时宜的决策：任何新的领导者都可能面临等待解决的决策事项。如果可能的话，你应该推迟决策，这样你就不会在没有足够根据的基础上被迫做出仓促的决定。同样，你不应该在大家还没有看到你对自己的新角色充分了解，也没有收集足够依据的情况下，就按照自己的想法提出变革。



领导者行为清单

- 确保预先收集尽可能多的关于新团队的信息，包括组织结构图、预算、业务计划、最近的评估、个人简历等。
- 明确计划第一天的议程，考虑好在与员工开始接触时可能发生的时间

变动。

- ▶ 如果可能的话，在真正开始之前，作为你的就职过程的一部分，先把议程向你的团队公布。
- ▶ 对于个人、团队和员工会议，要计划好地点和你可能需要的东西，如茶点、演讲设备等。
- ▶ 在所有重要会议之前，先做好笔记，以确保不会忘掉任何重要信息。如果情绪紧张的话，就更可能忘掉一些事情。
- ▶ 留出时间与直接下属举行一对一会议。
- ▶ 确保已确定主要的利益相关者，并与之会面或联系。