

**BANKABLE
LEADERSHIP**

Happy People, Bottom-Line Results,
and the Power to Deliver Both

(Tasha Eurich)

〔美〕塔莎·欧里希◎著
孙春岭◎译

领导力的根本

号召力

使团队充满激情并有绩效的领导力

★纽约时报畅销书 ★亚马逊五星评价！
★美国2013年“企业管理年度十佳图书之一”



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

(Tasha Eurich)
〔美〕塔莎·欧里希◎著 孙春岭◎译

号召力

使团队充满激情并有绩效的领导力

**BANKABLE
LEADERSHIP**

Happy People, Bottom-Line Results
and the Power to Deliver Both

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Tasha Eurich: Bankable Leadership: Happy People, Bottom-Line Results, and the Power to Deliver Both

ISBN: 978-1626340190

Copyright © 2013 Tasha Eurich.

All Rights Reserved.

Published by Greenleaf Book Group LLC

Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC (www.ca-link.com)

本书中文简体字版经由 CA-LINK International LLC 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: 01-2014-7070

图书在版编目(CIP)数据

号召力:使团队充满激情并有绩效的领导力 / (美) 欧里希 (Eurich, T.) 著; 孙春岭译. —北京: 电子工业出版社, 2015.3

书名原文: Bankable leadership: happy people, bottom-line results, and the power to deliver both
ISBN 978-7-121-25459-8

I. ①号… II. ①欧… ②孙… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 021716 号

策划编辑: 王 娜

责任编辑: 王 娜

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: 19.25 字数: 250 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

作者简介

塔莎·欧里希博士是美国知名组织心理学家、演说家和畅销获奖图书作家。其主要工作是帮助企业提升领导者及工作团队的效率，以促进企业的发展。

塔莎以富有感染力的激情与能量，运用其行为科学知识帮助客户寻找克服领导挑战的实用方法，常被人昵称为 T 博士（Dr. T）。作者经常和《财富》500 强大公司的领导人合作，是美国创新与领导力中心成员，其技能也受到了《纽约时报》、《福布斯》、《首席学习官》等众多重量级杂志的肯定与赞赏。

塔莎博士经常对各类组织、协会发表演讲，而她的专长，一直以来得到了《纽约时报》、《福布斯》杂志等的关注。2013 年，由于塔莎博士在业界取得的卓越成就及积极参与社区事务，被《丹佛商业杂志》评为“40 位 40 岁以下优秀人才”之一。

除了出版《号召力》一书，她还在《首席学习官》、《商业和心理学杂志》、《油气勘探者》、《心理学家——经理人杂志》及《工作方式杂志》等刊物上发表过文章。

塔莎博士在科罗拉多州立大学获得了工业组织心理学的博士学位，还曾从米德尔布里学院获得戏剧和心理专业的学士学位，目前担任创新与领导

力中心的教员，该中心是全世界十佳高管培训机构之一。她还在科罗拉多州立大学和丹佛大学商学院讲课。

如今，塔莎博士在洛基山人力资源人才与战略组织及感觉处理失调基金会担任董事和理事。她还经常向非营利组织提供公益咨询。闲暇时间，她喜欢旅行和骑自行车（特别是，她为了纪念她的继父，经常参加美国多发性硬化症协会举办的一年一度的 150 英里骑行比赛），她和她的丈夫及他们三只喧闹而活跃的小狗共同生活。

前言

“他们怎么能这么看我呢？”托德·汉比利斯顿低声抱怨道，不时沮丧地摇摇头。

“那不是好消息，”我承认，“但那些问题是可以解决的。”

在位于公司总部一间处于拐角处的办公室里，托德和我正在打起精神查看我对他下属整个团队所有员工的调查结果。托德在一家油气公司担任高层，我们事先安排了这次长达四小时的面谈。我们都觉得，面谈一定要触及真正的问题。

托德所在公司的人力资源部主管及他的老板请我担任托德的教练。公司当时正在自上而下地进行一场大规模的改革，为求成功，各级领导者都得接受挑战，而托德随时准备在公司的未来发展中发挥骨干作用。他拥有超群的技能和丰富的经验，目前领导着公司最关键的部门，该部门每年的预算达到2.4亿美元。他在油气领域打拼了30年，干过的工种无所不包，从油田开发到油藏管理。他取得过卓越的业绩，而且创下过新的纪录。在以前的岗位上，他经营的油田开采工厂，每天开采的石油产量超过2万桶。但是，在成功领导的表面之下，隐藏着一些严重问题。最为突出的是，两位才华出众的工程师最近从托德领导的团队中辞职了。当然，差劲的领导是导致员工跳槽的首

要原因，这已经不是什么新闻了，这两位工程师在和我面谈时也明确表示，托德的领导风格是他们决定离开的重要因素。

我在和托德的下属员工访谈时，大部分人一致觉得，托德是一位工作非常努力的专家型领导者，极为关注公司的发展。但几乎每个人都认为，他并没有从团队中获得最大的支持，此外，还有很多人怀疑他的动机。我曾不止一次听到下面这个令人不安的故事。托德的老板格伦准备去度假时，指示托德召集一次员工大会。托德一走进会议室，就俏皮地对大家说：“现在，这里由我负责。我要坐在老板的椅子上。”原本他只想开个玩笑，没想到同事们却并不这么认为，他们觉得，这充分表明了他“一心想往上爬”的意图。

简单地讲，托德缺乏号召力。他越来越难以达到人们对他取得优异业绩的期望。为什么？他偶尔表现出来的行为，使别人不能信任他。大家对他形成的普遍印象是：他没有事先和大家沟通，在决策时专横决断，一个人说了算。托德的员工觉得他在进行微观管理，无论大小事都要插手干预。员工反映，托德每天晚上下班很晚，总要仔细地检查（或者重新做）员工已经完成的工作，并且，他几乎没有时间去度假。员工并没有把他的这种行为视为对他们的支持，反而觉得他不相信他们的能力。最惨的是，他们的辛勤劳动，很少得到托德的褒奖或表扬。

这正是我和托德面谈时向他抖出的猛料。过去的十多年，我曾和各级领导者合作过，包括一线管理人员和高级领导者，很多时候，我不得不向他们爆出类似这样的猛料。他们都拥有杰出的技术专长，是自己工作领域的专家，但听到我透露的这些信息，他们马上意识到，要成为一名优秀的领导者，还得掌握高超的人际关系技能，而这些技能，与他们已经拥有的技术专长完全不同。

更糟糕的是，许多新近获得晋升的领导者并没有接受过领导力培训。他们从一开始走上领导者岗位，就只有自己的一身技术本领，并且，他们错误

地认为，优秀的领导者靠的是天赋。有位领导者私下向我透露：“我搞不懂，为什么别人当领导如此轻松？是不是我的身上缺少某方面领导者的天赋？”

让我们看看你是不是对下面这些情形感到熟悉。

- 无论什么时候，只要我一走进房间，原本在热烈交谈的员工，忽然之间全都默不作声了。他们是不是在背后议论我？我是不是变成了类似电视剧《办公室故事》中迈克尔·斯科特那样的坏领导典型？
- 为什么我的员工总是要我“拨一下才动一下”，我让他们干什么，他们才干什么？为什么我要他们着手工作的时候，总得和他们进行多次交谈，才能让他们动起来？
- 当我做出了艰难的抉择或者让人们担负起责任时，为什么我会觉得这么不舒服？当我需要做“恶人”的时候，为什么那么难？
- 我的员工是不是变得洋洋自得？他们是不是对现状很满意？如果我表扬他们干得好，他们开始变得得意了我该怎么做？
- 为什么我下属的员工总在下午 4 点就离开办公室了，留下我一个人做事？为什么他们在自己本来可以更高效的时候却如此懒惰，留下我一个人干到筋疲力尽？

这些问题，是领导者都曾感受过的一种紧张关系，也是一对根本的矛盾：到底是首先激发员工，关注人，还是首先让员工交出优异绩效，关注结果。

关注人 $\longleftrightarrow$ 关注结果

一方面，你必须跟你的团队经常交流、赢得信任，激励他们取得优异绩效，从而和他们建立良好关系。另一方面，你又必须确保整个团队能够取得优异绩效并提高工作效率，以便取得出色的工作成果（托德一定是过度注重结果的人）。在人们看来，这两者之间似乎是相互排斥的。但是，“我可以激

发下属员工在工作中表现卓越，我也可以成为他们的朋友。”有一种观念认为，领导者不可能同时做到上述两点。在商界，这种观念是对领导力最严重的误解。

如我们看到的那样，托德就成了这种理念的一个活生生的例子。不过，值得称赞的是，托德有风度地、谦虚地、怀着好奇心地接受了我那天给他提出的反馈意见。显然，对他来说，是时候改变了。托德也想营造一种适合长期留住员工的氛围，使员工在这种氛围下快乐工作、充满成就感、全身心投入工作中，同时做出出色的业绩并且在工作中不断进步。

因此，我和托德马上行动，草拟了一个计划。首先，对自己的下属员工实话实说。他邀请每位员工吃饭，地点由员工选择。在这种一对一的交谈中，托德勇敢地向员工坦承了大家对他的看法，并且感谢员工对他提出了他们的中肯评价。然后，他解释了自己真实的想法：决心为员工，也为整个公司全力以赴地解决问题。他请求员工在他实现这些目标的时候提供支持，就好比他对他们做的那样。托德指出，如果他的行为不当，员工可以打电话叫他出去真诚地指出来。交谈结束时，托德对他们承诺，他会每个月都和他们这样单独交谈一次，以便他们可以获得定期的指导和反馈。在几周的时间里，托德和他的团队在很多方面都达成了一致，并且确定了他们的共同目标，那便是：共同努力，使人人都获得成功。

托德的计划的第二部分是经常找机会表扬和感谢下属员工的勤奋工作。在托德执行他的指导计划时，公司正在制定年度预算。托德的团队在这一过程中发挥了重要作用，承担了这项极具挑战性的任务。在预算提交后，托德给每位下属员工寄送了一张亲笔书写的卡片，感谢他们所做的奉献。他说，这个简单的举动令他十分满足，也给员工带去了温暖。出乎他的意料，他寄出自己的卡片后，也收到了一位员工回寄给他的感谢卡。回寄卡片的员工是一个刚从大学毕业的工程师，对她来说，事业才刚刚起步。托德被这位工程

师在卡片上袒露的心声真正感动了。

“非常感谢您的卡片和您对我的鼓励，那对我来说极其重要。我会继续努力工作、全心投入，希望我可以在油藏工程师的岗位上获得进一步的成长。感谢您对我的帮助及为我倾注的时间和精力！”

托德的计划的第三部分是改变自己的沟通模式。在我为他提供指导之前，他每天参加完管理层会议后，便直接走到自己的办公室，给下属员工发送电子邮件，安排工作任务。这总是让他的员工们抱怨不已。员工们经常想：“他现在想要做什么？他究竟要我们做什么？”如今，托德通过四处走动来进行管理。托德开完管理层会后围着办公区域走一圈，跟每位下属打招呼，然后再走进自己的办公室。这样一来，他的员工不再搞不懂他在想什么或者为什么他要他们做某些事情。有一个星期，托德每天都围着办公区域走三个整圈，直到午餐时分才回到自己的办公室里。

只用了短短三个月时间，托德便在管理岗位上来了个 180 度大转变。他将自己的团队从原来的仅仅维持运转，改造成一支业绩卓越的强大队伍。他确定了明确而清晰的高标准，团队也比以前更加高效地、更富合作精神地工作。如今，他的下属员工既信任他，也乐于奉献。托德的老板高兴极了。最后，托德终于能够开开心心地休一次长假了。

注重人的因素与注重结果的因素之间，往往存在着矛盾。跟托德一样，具有超强号召力的领导者设法掌控着这一普遍的矛盾。《号召力》这本书的重点是让读者能够同时做到这两点，这是一系列可以学会的行为。掌握这两者之间的平衡，便能打造一个成功的团队，增强你的自信和成就感，使你及你的公司取得巨大的成果。

长期以来，我一直坚持认为，领导力的提升并不十分复杂。如果你在亚马逊网站上搜索关于领导力的书，可以找到成百上千本。大多数书仅仅阐述领导力的某个方面，给读者的感觉是，学会当领导者是一件十分复杂甚至不

可能完成的任务。但是我相信，高效的领导其实很简单，不过，却并不容易做到。通过几十年的研究，我们知道了成为一位优秀领导者需要掌握的知识 and 技能。我们已经不再需要新的理论了，只是需要一个建立在现存的各种理论基础之上的、简明直接的模型。

号召力超强的领导：掌控四对根本矛盾

你也许已经知道如何制定预算、怎样洽谈业务，并且也看得懂财务报表了，但是，那能使你成为一名优秀的领导者吗？你可能是一位顶级的销售员，但你知道如何打造一个绩效优异的销售团队吗？怎样最有效地利用所有销售员的技能？怎样使你自己的工作产生成就感，而不是仅仅满足于完成销售份额？如果你和众多领导者一样，那么，这些问题也许让你头疼不已，甚至感到一丝丝害怕。为什么？因为太多的组织花大量的时间和金钱对骨干进行技术培训，却基本上没有花时间教他们如何领导下属员工。你所在组织中的高级领导者也许跟你的感觉一样，对各种各样的领导力任务感到不知所措，以为他们只要聘用了优秀的管理人员，所有员工便会神奇地照着来做。

鉴于领导力对组织的成功如此重要，上述方法只是一种十分被动的方法。你也许听说过，员工的工作积极性，与公司的最终收益有着非常密切的联系。美国西尔斯公司曾开展过一项著名的研究，结果发现，员工工作积极性每提高 5%，客户的满意度将提高 1.3%，于是，公司的营业收入便提高 0.5%。在一家营业收入高达 5000 万美元的大型公司，提高 0.5%，意味着增加 25 万美元。那完全是质的变化！

那么，员工的积极性靠什么来推动呢？领导。在一项研究中，研究人员将一家位列《财富》500 强的商业银行的领导者分为三个小组：卓越领导者（排在最前的 10%）、普通领导者（居中的 80%）及差劲领导者（排在最后的 10%）。

当他们观察每位领导者的营业利润时，发现领导效能对利润产生了明显的影响。差劲领导者所率领的部门，净亏损达到 120 万美元，而卓越领导者率领的部门，净收入总计达到 450 万美元。

从这个角度来观察，谁不想成为卓越的领导者呢。卓越领导者给所有的利益相关者——他们自己、他们的团队及他们工作的组织都带来成功。成功，无疑意味着为公司创造利润，但那并非成功的全部意义。我们都有自己的职业，并且收入颇丰，但我们有时会觉得自己的生活苦不堪言。我对成功的定义是这样的：在成就、幸福、健康、财富等各方面都胜过常人。领导者做到了吗？他们怎样才能变得具有超强的号召力？答案是：平衡好注重人的因素与注重结果的因素之间存在的四种矛盾。

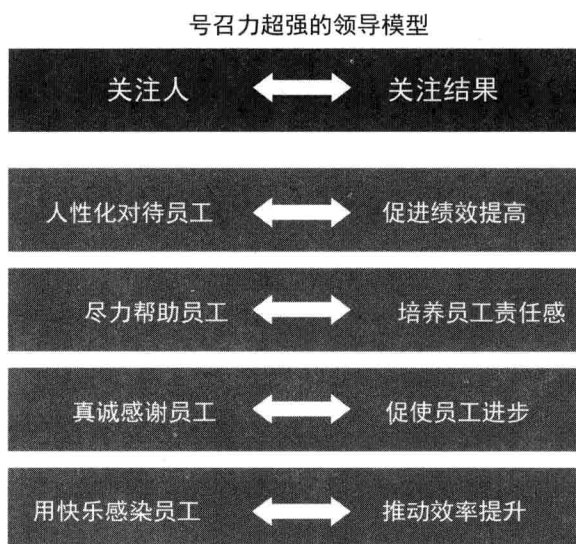


图 0-1

- 人性化对待员工与促进绩效提高。超强号召力的领导者，能平衡好关心关爱员工，从人性化的角度理解员工，与推动他们个人取得优异绩效之间的关系。

- **尽力帮助员工与培养员工责任感。**号召力超强的领导者尽力帮助员工追求成功，同时一定让员工对他们自己的工作绩效负责，而不是放弃职责或者寻找借口。
- **真诚感谢员工与促使员工进步。**号召力超强的领导者对下属员工所做的贡献表达感激之情，同时让员工形成不断追求进步的心态，使员工在工作中精益求精。
- **用快乐感染员工与推动效率提升。**号召力超强的领导者将快乐工作与确保每位员工最大限度做贡献结合起来。

追求人与结果之间的平衡，就是号召力超强的领导模型的核心。该模型不仅结合了当前对最佳领导方式的研究，并且基于一个 70 年前就业已形成的结果。就好比你在自己的屋里到处寻找电视机遥控器，最后突然发现它居然“静静地躺在”沙发垫下面那样，领导的秘诀你四处寻找，原来都在这里了，在最为显眼的地方我们居然没有发现。

1945 年，俄亥俄州立大学的一些研究人员打算推翻这样一种理念：当一名优秀的领导者，需要具备天生的个性特点。他们将国际收割者公司的部门领导作为研究对象，结果发现，成功的领导实际上与天生的个性并无关联。相反，它与两种行为有关。

首先，高效的领导者关注结果。高效领导者清晰地定义每位员工所发挥的作用，并且推动他们取得优异绩效，以实现他们的目标。其次，高效领导者对其团队的员工表现出关切、支持、同情和友好。这听起来是不是很熟悉？应当说，高效领导力的这两个构成要素，直接反映到号召力超强的领导模型的人与结果的因素上。这一模型，将其核心概念首次放到聚光灯下进行细致的研究。

也许这项研究一个最有意思的发现是，关注结果和关注人这两个方面是

相互独立的。也就是说，领导者可能在一个方面或者两个方面都做得很好，或者在两个方面都做得不好。但是，如我在本书中将发现的那样，具有超强号召力的领导者，能够同时做到这两个方面。

不久前，我在一次研讨会上向一群领导者介绍了这一模型（见图 0-1），快结束时，我问他们有什么想法。一位绅士举手问道：“这描述了我遇到过的最优秀的老板。”在那一刻我意识到，对我来说同样如此。尽管我面前站着的这一群经理也有着令人惊讶的表现，但我还是马上想到了席拉·古斯塔夫森。席拉是具有超强号召力的领导者的绝佳榜样，她关心员工，同时推动员工取得优异绩效，成功地管理好了四种矛盾。

- 虽然她说话柔声细语，但总是确定较高的绩效目标（**促进绩效提高**）。与此同时，我可以一直跟她讨论我面临的挑战和获得的支持（**人性化对待员工**）。
- 她为我提供指导，帮我确定清晰的目标，助我取得优异绩效（**尽力帮助员工**），但始终让我对自己的成功或失败切实负责（**培养员工责任感**）。
- 席拉经常对我的努力和成绩表达感谢（**真诚感谢员工**），总是促使我追求进步（**促使员工进步**）。
- 虽然席拉期望我们有效地干好工作（**推动效率提升**），但同时也经常找时间和下属员工一起庆祝，一起开心。我记得，我和我先生在一起时，最有趣的时刻就是把我和席拉及我们团队的事情讲给他听（**用快乐感染员工**）。

简单地讲，席拉·古斯塔夫森过去是、现在也是一位具有超强号召力的领导者。

席拉让我发现，即使模型中的各种行为乍看起来相互冲突，但最优秀的

领导者往往能够把两者同时做到最好。大部分领导者要么倾向于关注人，要么倾向于关注结果。如果把这两者（关注人和关注结果）想像成一个频谱的两端，那么，要处在这两端之间我们觉得很舒服的位置，通常取决于一系列的因素，包括个性、组织的文化、教养及早年的榜样。对少数人而言，他们自然而然地处在中间那个位置，他们能够很好地平衡这两个极端之间的关系，既不过于偏向左边，也不过于偏向右边。

不过，其他很多领导者不是处在左边这个极端，就是处在右边那个极端。处在左边这个极端（倾向于关注人）的领导者，是那些被员工认为“慈父般的”领导者，他们不给员工设定界限、设置期望，也不做出艰难的决策。我曾与一位我遇到过的最和蔼的领导者共事过。她对自己的下属员工极为关心，甚至担心自己让员工心烦，因此，她根本不知道自己对员工的期望是什么。如果员工觉得她让他们感到痛苦了，她甚至会推翻自己的决定。但是，这种行为并没有给团队带来快乐，而是令团队员工备感失败、士气低落，并且对目标缺乏清晰的认识。虽然她怀着一片好意，但没有把好事办好。

处在右边这个极端（倾向于关注结果）的领导者，是那些强调“这与人无关，这是工作”的领导者。他们过于积极地追求工作成果，以至于忽略了团队中人性化的一面，而员工要么在生理上（疲惫不堪、压力巨大、陷入病痛）感到痛苦，要么在心理上感到痛苦（担心、恐惧、妄想狂）。我也和一位这样的领导者合作过。他不停地推动着员工投入工作，很少因为团队的努力而表达感激之情，而是经常说一些类似这样的话：“下次还得更加努力一些。”尽管他常常完成自己计划中的任务，但他的下属员工一个个士气低落、身心疲惫。他采用的方法，并不是一种可持续的领导方法。几乎没人能够长时间在他下面工作，因此，他常常遇到人才流失的情况，他的下属也由于害怕他紧逼着他们投入工作，精神紧张而消耗了很多精力。

假如你意识到自己的领导方法存在这些问题，你可以学着改变。“号召力

超强的领导模型”助你培养你在领导实践中形成的自然趋势，积聚你的力量，以便构建密切的关系，达到预定的目标，既以人为本，注重关注人，又干出成绩，注重关注结果。

人人都可以学会怎样当高效领导者

推动员工表现更出色，是优秀领导者领导能力中不可或缺的一部分。如果你丝毫没有兴趣关注如何让自己变得更加高效，你一定不会买这本书来看。幸运的是，这里有一个好消息：研究人员越来越自信地认为，领导力很大程度上是可以学来的。新加坡国立大学商学院教授理查德·阿维指出，领导效能中的差异，70%是经验的结果。这是一个非常好的消息。它意味着，我们每个人事实上都可以成为高效领导者，特别是如果他们愿意学习和借鉴有关领导力的研究成果及其他人的经验的话。

在本书中，你将听到各行各业及各个组织的领导者的真实故事，他们曾经实现了强有力的转型。我还会描述高效领导的核心做法。但是，我不会过多地阐述领导力概论或者类似的陈词滥调。我相信，领导力是一门内容丰富的学问，你会看到我在本书中将数十年的研究成果以全新的方式综合起来，以利于你们学习最优秀的领导者如何履行领导职责。

这些故事和学问大有裨益，不仅如此，书中还有一些具体的建议，帮助你面对你每天都会遇到的挑战。对于我们讨论的每条理念，我都将提出明确的方法和工具，使你将来能够在各领域不断提高。每章的结尾将介绍一系列的“号召力”，当然，它以每章的内容为基础，并列举了改进那种特定领导行为的具体建议。在书的最后，你可以选择两种具体的行为，它们将在三个月的时间里提高你的领导效能。

我还鼓励你访问 BankableLeadership.com 这个网站，寻找更多的工具。在

那里，你会发现大量可用的资源，还有一项基于网络的、有多位评分者参与的领导力效能评估。由于它有多位评分者的参与，因此，你可以将你的自我评估与别人对你的评估进行比较。因为你身边那些人对你的行为的感知，对你来说最为重要，所以，你可以将你的自我评估和他人对你的评估叠加起来。好比你在加入减肥计划之前必须称准自己的体重那样，你得观察自己的行为怎样叠加到模型中的行为之上。以这种方法，你可以将你的“改进能量”导入到能够带来最大回报的行为之中去。

我希望这本书能够成为你的领导力百科全书。一旦你遇到问题，可以翻到相应的章或小节，以帮助你做出最有价值的改进。简单地讲，这本书有助于你使你的下属团队有保证地交出优异绩效。在这个过程中，你将从内心驱散对领导力效能的恐惧感和不确定性，取而代之的是实现高效领导力的高度自信。当你成功地平衡了关注人与关注结果时，你的下属团队及你本人，都将觉得越来越幸福，工作越来越有成效。

意大利文艺复兴时期著名的雕塑家、绘画家米开朗基罗曾这样评价他自己的艺术作品：“我在大理石里发现了天使，因此，我一直不停地雕塑着那块大理石，直到她获得自由。”毫无疑问，在你的内心，也存在着具有超强号召力的领导方法，好比那暂时被封存在大理石中的天使。那么，让我们开始雕塑吧，让天使飞出来吧。