

减损者

LEAD INSIDE THE BOX

麦肯锡与贝恩 的团队管理智慧

高成本生产者

模范

[美] 维克多·普林斯 [美] 迈克·菲廖洛 著
邹辰晨 译

乘客

将团队成员的行为特点进行分类，
通过优化你的时间和精力的投入来提升团队表现。

减损者

LEAD INSIDE THE BOX

麦肯锡与贝恩 的团队管理智慧

高成本生产者

模范

[美] 维克多·普林斯 [美] 迈克·菲廖洛 著
邹辰晨 译

乘客

北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡与贝恩的团队管理智慧 / (美) 维克多·普林斯,
(美) 迈克·菲廖洛著; 邹辰晨译. — 北京: 北京时代华文书局, 2017.6
书名原文: LEAD INSIDE THE BOX
ISBN 978-7-5699-1612-6

I. ①麦… II. ①维… ②迈… ③邹… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 135926 号

LEAD INSIDE THE BOX

Copyright © 2015 by Victor Prince and Mike Figliuolo

Original English language edition published by The Career Press, Inc., 12
Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA.

All rights reserved

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

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-3587

麦肯锡与贝恩的团队管理智慧

MAIKENXI YU BEIEN DE TUANDUI GUANLI ZHIHUI

著 者 | (美) 维克多·普林斯 (美) 迈克·菲廖洛

译 者 | 邹辰晨

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 元 明 赵芝英

责任印制 | 瞿 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 15.5 字 数 | 133 千字

版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 印 次 | 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1612-6

定 价 | 45.00 元

版权所有, 侵权必究

致母亲和父亲——感谢所有

——Victor Prince

致母亲和父亲——难以言表

——Mike Figliuolo

前言

我们接受初期正式商业教育时学到了一个商业模式，即如果由我们带领一个多元化的跨国产业集团，我们该如何分配公司的资金。虽然都是关于牛、狗和星星的一些事情……没有提到人，但是也已经很有趣了。不管好坏，我们最后谁也没成为跨国产业集团的CEO。但是我们都领导过或大或小的团队——从小的战略团队到大的商务运营单位。在这些领导职位中，我们发现资金往往不是领导者们投入的稀有资源——在领导当中所花费的时间和精力才是。我们把这项有限的资源称之为“领导力资本”。毕竟一天只有有限的那么多小时，在有限的时间内，领导者们只能尽这么大的努力，有时候领导者们会把领导力资本用完，这个时候领导者们和他们团队的表现就会

下降。搞清楚如何管理好一个人的领导力资本是一项重要的挑战。

领导者们的压力每天都在增加。“事半功倍”的喊声在大厅中回响。越来越高的期望给领导者们造成了很大的压力。同时他们的老板们也有压力，他们留给领导者们更少的时间来完成工作，但实现这些高期望的备选项是有限的。当然，领导者们可以加大油门，工作得更久，更努力地来创造更多的领导力资本，但是时间毕竟是一项不可更新的资源。长时间加班加点地工作会导致压力不断累积。领导者最后也会牺牲他们人生中其他重要事物为代价——家庭，爱好和健康。这些压力源累积起来的结果可以说是毁灭性的。

当领导者们自己过度工作的时候，他们的团队也会这样。员工们会等老板走了之后才离开办公室。他们需要回复老板周日早晨的邮件。他们所受的压力等级是和老板的相关联的。在这样的环境下，团队成员最终会累垮，他们的工作质量会下降，他们的精力和士气也会骤然下降，这样他们就会去找压力不那么大的工作。他们走了之后，领导者们还需重新找人手。职位的空缺增加了领导者的压力，同时也给其他团队成员增加了额外的负担。负面表现呈螺旋状加速上升，毫无减速迹象。

你可能仅仅读完这段假设的情况就已经感受到压力了，因为这些都太真实了。这种使用蛮力来增加领导力资本的方法是不可持续的。

如果你想要避免由于你和你的团队过度工作所带来的问题，唯一可行的办法就是在花费你的时间和精力时更加有效率。如何更聪明地投入精力，得到最好的成果，并且还能在工作之外有自己的生活？我们会让你了解如何投资你的领导力资本，这种了解会指引你，让你对未来的投入更有想法。

我们为什么要写这本书？我们每个人都有二十多年领导与被领导的经验。我们都在领导与被领导关系中学到了很多，并且多次通过艰难的方式学到。我们都经历过领导高绩效团队的兴奋和在具有挑战性的情况下没能领导好的痛苦，我们也经历过被领导好的喜悦及被领导差的痛苦。我们经历过很多情况，从中得知了过分工作的风险，有一次Mike甚至还心脏病发作，其中部分原因就是没能平衡好自己，他当时太拼了并且承受了太多的压力，在病房领导别人还是有点儿困难的。我们相信我们得到的教训和总结出的方法能够帮助其他领导者更成功地带领他们的团队。我们觉得有义务来把这些想法分享出来，希望我们可以提升其他领导者的工作业绩和生活质量。在我们第一

次身处领导的职位时如果能有一本这样的书该多好！很多由于我们的自身失误导致我们面临的挑战，甚至制造的挑战都能够根据本书得到更有效的解决。

前言..... 001

第一部分 介绍领导力矩阵

第一章 提升你的领导效率和效力..... 003

第二章 什么是领导力矩阵，它能怎样帮助你？..... 011

第二部分 领导者投入和团队成员产出

第三章 领导者的投入..... 023

第四章 团队成员的产出..... 036

第五章 领导力矩阵..... 043

第三部分 领导模范者

第六章 模范者..... 055

第七章 “冉冉升起的新星”类型的模范者..... 058

第八章 “领域大师”类型的模范者..... 067

第四部分 领导高成本生产者

第九章 高成本生产者..... 079

第十章 “嘎吱响的轮子”类型的高成本生产者..... 082

第十一章 “压路机”类型的高成本生产者..... 092

第五部分 领导乘客

第十二章 乘客..... 105

第十三章 “偷渡者”类型的乘客..... 108

第十四章 “兜风者”类型的乘客..... 117

第六部分 领导减损者

第十五章	减损者.....	129
第十六章	“圆凿方枘”类型的减损者.....	132
第十七章	“懒人”类型的减损者.....	142

第七部分 领导力矩阵的应用

第十八章	跟你的团队一起执行计划.....	155
第十九章	在团队情境下应用领导力矩阵.....	178
第二十章	在人才管理流程中嵌入领导力矩阵.....	198
第二十一章	你的前进之路.....	207

附录

附录A：领导力矩阵的评估	213
附录B：应用领导力矩阵进行表现评估	227

关于作者..... 231

致谢..... 233

第一部分

介绍领导力矩阵



第一章 提升你的领导效率和效力

不要完全控制把领导力资本用到何处以及如何使用，你对它的投入是由你周围的人的行为决定的。有的团队成员是有很多需求的，他们犯错误了需要你来干预，他们有冲突了需要你来调和，或者不怎么跟你提要求，你都不怎么看得到他们，以至于有的时候你都忘了还有这个人。有些人希望你忽略他们，因为你的注意对他们而言只意味着更多的工作。你的老板或者组织内的其他领导可能需要你用特定的方式来使用你的时间和精力。他们可能要你去训练或指导某人。他们可能决定对你的部门进行重组或调整你负责项目的优先顺序。这些变化迫使你与不同的团队成员一起，花时间来完成新的任务。当然，你可能认为你对如何使用领导力资本有一定的控制力，但是不要自欺欺人了——你周围大

部分事物都是超出你的控制的。

你能够有效控制的是你对那些行为和时间的反应。你的一个团队成员喊着要你花时间来解决问题，并不意味着你就要把时间给他。你可以让他自己花时间来寻找解决方案并且给出最佳计划，当他完成之后，你只需坐下来一起审核一遍他的方案。如果他每次找你都帮他解决问题，你就是在培养他的坏习惯。对于这样的团队成员来讲，找你来解决问题比他们自己投入时间和精力来解决简单多了，而你就在放纵他们的懒惰。你放纵得越多，你就会越频繁地成为他们不作为的受害者。你的所有领导力资本都会被为他们做工作所消耗。一旦你意识到你在这种关系中投入了多少，你就会采取不同的行动。你可以把你的领导力资本重新分配到会产出更好成果的行动上。这就是这个方法真正的力量所在：它可以显示出你是如何投入你的时间和精力，并且可以把这些投入与你将得到的成果联系起来。

明白你的领导力资本用到何处

通过一系列简单的问题，你就可以判断出你正在如何使用你的领导力资本。这些问题可以很清楚地告诉你和你的团队成员究

竟把时间和精力投入到了何处。你会知道你在给谁投入以及忽略了谁。只有首先知道你在把领导力资本用在什么地方，你才能再分配并更加有效地使用你的领导力资本。

然后，通过另外一系列的问题，你可以评估你将在这些投入中得到的回报。你付给你的团队成员工资来得到工作成果，但是这不是你对他们的唯一投入；你同时也在付出你的领导力资本来取得成果。了解你给团队的所有投入能获得多少回报是很重要的。有些团队成员比其他人得到更多成果，并且他们有不同的方式来得到这些成果。通过分析成果的数量和质量以及他们的方式，你会更好地理解最适合提升他们表现的领导力干预类型。最终，他们的成果也是你成功与否的衡量标准。你得到的成果越多，你们的团队就变得越有价值。他们更好的成果会提升整个组织的表现。通过转移资源而不是增加资源来取得更好的成果的领导才更有效率，更有价值，并且比那些投入更多自己有限的时间和精力来提升业绩的领导有更好的未来。

一旦你知悉了你正在如何使用自己的领导力资本和每一个团队成员所得到的成果，你就得明白你的努力是正在（或者没有）如何促成这些成果。你的投入和他们的成果之间的关系正是这个方法的关键所在。为了评估这个关系，我们会提供一个