

掌控领导力

[英] 迈克尔·威廉斯 (Michael Williams) 著 任月园 译

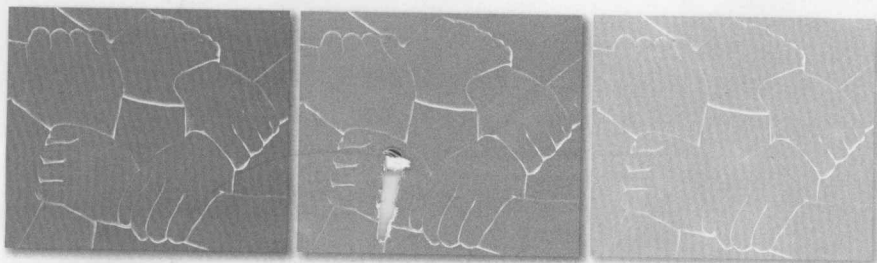


MASTERING LEADERSHIP

東方出版社

掌控领导力

[英] 迈克尔·威廉斯 (Michael Williams) 著 任月园 译



MASTERING LEADERSHIP



NLIC 2970665759

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

掌控领导力/[英]威廉斯著.任月园译. —北京:东方出版社, 2010
ISBN 978-7-5060-4056-3

I. ①掌… II. ①威… ②任… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 225684 号

Mastering leadership © Michael Williams 2006

Published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press.

All rights reserved.

中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2007-2536 号

掌控领导力

作 者:[英]迈克尔·威廉斯

译 者:任月园

责任编辑:黄 娟

出 版:东方出版社

发 行:东方出版社 东方音像电子出版社

地 址:北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码:100706

印 刷:北京印刷一厂

版 次:2010 年 12 月第 1 版

印 次:2010 年 12 月第 1 次印刷

开 本:710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张:14.25

字 数:116 千字

书 号:ISBN 978-7-5060-4056-3

定 价:32.00 元

发行电话:(010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话:(010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话:(010) 65266204

本书献给：

布伦达、苏茜和乔纳森

我对你们充满了爱与欣赏

致谢

本书是在大家的帮助下诞生的，我很高兴能够公开地感谢他们。

近年来，我作为咨询顾问接触到许多才华横溢、富有挑战性的客户，他们促进了我不断进步，并让我对领导力形成清晰的看法。

我非常感谢以下这些朋友：

- 霍华德·曼（Howard Mann），官佐勋章（OBE）获得者、麦凯恩食品公司（McCain Foods）前总裁兼首席执行官
- 约翰·布里奇曼（John Bridgeman），公平交易委员会（Office of Fair Trading）前负责人
- 保罗·温特（Paul Winter），领导力信任机构（The Leadership Trust）首席执行官
- 帕特·哈伦（Pat Haren）博士，北爱尔兰电力公司（Northern Ireland Electricity）首席执行官
- 简·海因·范·乔莱恩（Jan Hein van Joolen），荷兰银行（ABN Amro Bank）前领导力开发中心主任
- 吉姆·多德（Jim Dowd），哈佛商学院教授、洛桑国际管理发展学院（IMD）前成员

• 玛丽·罗斯·格雷维尔 (Mary Rose Greville) , 都柏林圣三一学院 (Trinity College) 教授

• 卡里塔·沃尔伯格 (Carita Wahlberg) , 赫尔辛基斯道拉恩索集团 (Stora Enso) 管理培训部主任

• 奥尔·斯泰博·延森博士 (Ole Staib-Jensen) , 哥本哈根的董事长、MBO

• 斯蒂芬诺·边沁 (Stefano Bianchin) 和朱迪思·埃伯尔 (Judith Eberl) , 莫利亚诺威尼托忠利创新学院 (The Generali Academy of Innovation) 成员

• 杰弗里·斯科特博士 (Geoffrey Scott) , 苏黎世乌斯特技术有限公司 (Üster Technologies) 首席执行官

此外,我在跟以下诸位共事时也获益良多:

• 约翰·阿戴尔教授 (John Adair) , 他有着源源不绝的智慧,给予给我无限的启发

• 尤里·波什克教授 (Yury Boshyk) , 全球行动学习机构 (Global Action Learning) 负责人、前洛桑国际管理发展学院成员

• 帕特里克·狄克逊博士 (Patrick Dixon) , 全球变革咨询公司 (Global Change) 董事长

• 达尼卡·普格教授 (Danica Purg) , 斯洛文尼亚国际发展管理中心布莱德管理学院 (IEDC-Bled School of Management) 院长兼主任

• 乔治·科洛里泽教授 (George Kohlrieser) , 洛桑国际管理发展学院成员

• 乔纳森·戈斯林教授 (Jonathan Gosling) , 埃克塞特大学 (Exeter University) 领导力研究中心主任

• 埃里克·索恩教授 (Eric Thorne) , 澳大利亚管理学院 (The Australian Institute of Management) 区域总监

• 彼得·汉克 (Peter Hanke) , 哥本哈根商学院 (Copenhagen Business School) 艺术和领导力分院成员

• 菲利普·哈贝雷尔 (Philippe Harberer) 及其团队, 巴黎领导力开

发咨询机构 (Leadership Development Consultants) 成员, 其中菲利普还是位药物化学师

- 科林·西德尔 (Colin Siddle) 和迈克·麦克哈顿 (Mike McHatton), 利明顿温泉镇赖顿管理咨询公司 (Ryton Management Consultants) 成员

- 西莉亚·尼科尔森 (Celia Nicholson), 北安普敦尼科尔森咨询公司 (Nicholson Consulting) 成员

- 乔斯林·费尔普斯 (Jocelyn Phelps), 法国巴黎兴业银行 (Société Générale) 人力资源部成员

- 大卫·霍普莱 (David Hopley), 官佐勋章获得者, 伦敦高盛集团 (Goldman Sachs) 人力资本开发部主任

- 伊恩·麦克莫纳戈尔 (Ian McMonagle), 泰恩茅斯麦克莫纳戈尔伙伴公司 (The McMonagle Partnership) 成员

- 洛纳·韦尔斯蒂德 (Lorna Wellsted)、大卫·鲍恩 (David Bowen)、格林·琼斯 (Glyn Jones) 和鲁思·莫里斯 (Ruth Morris), 麦克莫纳戈尔伙伴公司共事成员

- 乔治·特尔弗 (George Telfer), 领导力信任机构成员

- 安德烈·范德默韦教授 (André Vandermerwe), 洛桑国际管理发展学院、瑞士国际酒店管理学院 (IMI) 和特修斯商学院 (The Theseus Institute) 前成员

- 亚力克西·尤里科夫 (Alexey Urykov), 圣彼得堡斯道拉恩索分公司培训经理

- 鲍勃·托马斯 (Bob Thomas), 芝加哥麦凯恩食品公司人力资源总监

索罗古德出版公司 (Thorogood) 的尼尔·罗斯 (Neill Ross) 和安吉拉·斯波尔 (Angela Spall) 给我很多鼓励和指导, 并向我施加温和的压力, 督促我在出版日期之前交稿 (他们的要求是合理的!) 我感谢他们的友谊、帮助和答疑解惑。

我还要特别感谢我的妻子布伦达, 在撰写本书的初稿和修订稿时,

她总是给予我鼓励。她是一名诗人和儿童教育作家。在我的整个写作过程中，她给予我很多支持，并经常停下自己的写作来同我交流写作的经验和她对平衡生活的看法。我还要感谢我的儿子和女儿——乔纳森和苏茜——我深深地爱着你们！

迈克尔·威廉斯

序言

本书自 1998 年初次出版以来，发生了很多大事件，这给领导力的本质和实践带来了巨大的冲击，并影响到人们对领导力的看法。

全球恐怖主义事件激增，它们安排周密，高度协调，并有乐于献身者去实施，这便要求政界、军界和商界的最高领导层从根本上反思我们的反恐行动。地缘政治学对全球和区域范围内权力的动态运行和权力转移进行研究，它表明暴力、财富和知识三种典型的力量源泉和它们之间的互动主要决定了国际领导者和一国领导者的政策及战略反应。今天，我们的目标和规则都比以往变化得更快，而人们的反应却孤立分散，缺乏协调一致性。

正如全球变革咨询公司的帕特里克·狄克逊博士所说：“我们今天居住在拥有 50 亿人口的‘地球村’里，却没有共同的法律或道德规范。事实上，有一大片社会政治真空，缺乏统一的全球规则来管辖。这么大范围的全球法律缺失给大型组织的领导者带来了巨大的挑战。”

与此同时，反资本主义和反公司压力的人们也组成了强有力的抗议群体，迫使政府和企业领导者在当前的经济和道德环境中去审视、重新考虑和纠正传统的商业和财务成功标准，因为许多国家还是不甚重视无耻的剥削和大范围的贫困、疾病和饥饿问题。

2005 年，在一次大型国际艾滋病防治会议上，估计世界上将有 46% 的公司中会有人患上艾滋病，该疾病很快便会带来重大的管理和领导问题。而此前一年，即 2004 年，仅有 21% 的机构报告说艾滋病给它们造成了难题，这还不到 2005 年估计数量的一半。可见，艾滋病患者正以失控的速度在激增。

近年爆出的一些财务丑闻，如安然事件（Enron）、帕玛拉特弊案（Parmalat）以及其他种种，让人们从法律上对公司治理的规则与实践进行根本性的检视，并审查全球商业界中的管理者、领导者和董事成员们应负的个人责任和集体责任。

另外，管理者们久久不愿意承认配置人才、使用人才和发挥人才潜力的至关重要性，但最终这使得全球急需能够识别和管理高绩效人才的领导者，他能够领导大家做到最佳并确保企业拥有持续的竞争优势。反过来，这些富有才华的人也希望遇到比较能干的领导者，这些领导者能够认识、尊重和充分发挥下属的才华。

当前，许多著名的和新涌现的学者展开了新的前沿研究，它们能够帮助领导者的思维和行动更具有优势和明确的方向。其中，国外的学者有亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）、约翰·科特（John Kotter）、希克迪希·帕瑞克（Jagdish Parikh）、吉姆·柯林斯（Jim Collins）、乔治·科洛里泽、曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯（Manfred Kets de Vries）、尤里·波什克、彼得·汉克和乔纳斯·里德斯特尔（Jonas Ridderstråle）等，英国的学者有约翰·阿戴尔、查尔斯·汉迪（Charles Handy）、帕特里克·狄克逊、乔纳森·戈斯林、堂娜·拉德金（Donna Ladkin）和艾德里安·弗汉姆（Adrian Furnham）等。这些才华横溢的人教给我们许多。我们都可以向他们学习。

在执行能力中，领导力是人们最热衷于讨论、描述和给予定义的。在未来，它将继续博取业内人士和理论研究者的关注。

本书不提供绝对正确的说法或者灵丹妙药，因为没有全球通用的“正确”方法，只要遵循它便可以领导人们和企业走向成功。

领导力本质上是一门综合艺术，反映出个人的经验、敏感度、理解力、价值观和能力，并对他人和环境产生影响。事实上，任何情况下

都鲜有“理想的”解决方案。

领导者之所以成功，常常是因为在特定的情况下给予独创的反应，而不是无视环境和情况的变化单一地遵循老做法。

是的，要有环境意识，理解当时所处的实际情况，这样才有可能做出最有效的领导反应或者拿出最恰当的领导方式。当然，这并不是说今天的领导者可以不向前辈学习，或者有意地忽略掉当今被奉为“最佳”的领导实践。一代代成功和不成功的领导者都积累了很多经验和智慧，当今有些人也从类似的处境中汲取到教训，这些都值得所有担任领导工作的人学习。但目前的紧急任务是尽快地识别和检验能够满足当前和预计环境的新思维和实践。

因此，我们需要挑战和质疑对领导力的传统看法，重新审视什么是恰当的领导行为，因为科学、技术和信息技术等领域都已经发生了广泛急剧的变化，这让许多传统的领导力典范变得不合时宜。

另一个重要方面是要有效地领导，得考虑领导者个人的智能、性情、价值观、精力和勇气等，即他们的心态、专业能力和个人“马力”。在很长一段时间里，迎合潮流、言过其实的理论空谈家们否定了领导者的个人特质。最近，往日被扭曲的对“政治正确”的看法和逻辑有所转变，认为领导者不能顺随本性，而要着力培养政治能力，这将决定他们是否能实现高效能。这么说来，领导者既不是全然“天生”的，也不是全凭“造就”的，而是自主成长起来的。他们必定是基因和环境发生复杂交互作用的结果。他们的成功哲学应该是：

“抓牌的好坏很重要，但更重要的是你的玩牌技法。”

经验和近期的研究都表明：需要大力培养领导者的忠诚正直度、胜任力和个人提升方式，以最大限度地挖掘他们独特的潜力。本书旨在强调在商界、政界和其他领域大力投资开发领导力的极端重要性和意义。要想精通领导力，需要培养以下的核心能力：

- 要能够领导和管理变化及组织的变革。

今天，变革永不停息，管理时刻要面对变革。得学会鉴别转瞬即逝的风潮、流行以及必要或不可或缺的变革。

- 要有环境意识和敏感度。

今天的情况不同于昨日，明日的情形又不同于今日。你得了解周围发生的事情跟自身的经营和未来成功之间存在的联系。

- 要开放心态，不断学习和更新知识。

今日的商界充满了变革、不确定性和矛盾，要让自己和下属不断地学习相关的知识，以便从容地应对。

- 要认清优势并善用它们。

作为领导者或专业人才，要明确自己和他人擅长的事情，不断地提升和强化这些优势。要不断地找到新方法来施展你的才华，它可是你最宝贵的资产。

- 要认清和承认自身的不足，并采取行动来提升它们。

作为领导者，要实事求是地看待自身的缺陷、经验不足和理解力的差距，并拿出必要的行动来改进它们。

- 要聘用比你能干和知识更为渊博的人。

要勇敢地让他们施展才华，不要怕他们把你比下去。做领导就跟练习运动技能一样，你能够从比你强的人身上学到东西。

- 要更新、更新，再更新自己。

（这是领导者所能够做的最重要的三件事。）

帮助自己和团队广泛地从多渠道获得信息、学习、专业经验和个人进步，不断地扩展和提升你们的技能、知识和理解力——以及自省能力。

你对领导力可能已经不陌生，本书旨在请你重新审视领导力开发之旅。你需要换一种崭新的眼光去开始这次有益的探索。马赛尔·普鲁斯特（Marcel Proust）曾经说过：

“真正的发现艺术不是去造访新领域，而是以崭新的目光去看待已有的领域。”

我们还需要了解最重要的一点：人们都想遇到有威信、值得信赖的领导者。这种领导者都是真实的自己，不做作——不是刻意地模仿理查德·布兰森（Richard Branson）、杰克·韦尔奇（Jack Welch）和安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）等人。

其次，本书将邀请你了解你尚未认识的一些事物，并做好进一步探

寻它们的准备。 这些事物在你提升领导力的旅程中或许会给你带来振奋人心的新想法、挑战和诸多机遇。

本书抛砖引玉，激发你对提升领导力的兴趣和投入，希望你能够多方面地获取信息并通过多渠道的学习来深入探寻跟自身、团队和企业息息相关的领导力问题。

我在本书中汲取了很多人的经验、观点、理论和实践的精华，他们有的是我的客户，有的是我的同事。当然，书中也少不了我的研究和经验——过去五十多年来，我曾担任过各种领导职务。

在过去半个多世纪里，我先是在军队服役，后来进入商界，从低层职员一直做到高层领导者，再往后，我做了 26 年的学术及管理顾问，有幸跟 9000 多名领导者交流过。所以，我愿意抓住机会来表达个人的观点并同大家分享经验。

如果你心态开放，乐于尝试并愿意冒点险，那么精通领导力之旅将风光无限、报偿丰厚。 我希望你享受这次旅程，认为自己的投入十分值得！

——迈克尔·威廉斯

目录

第1章 呼唤新的领导观念 001

“新领导者”观念 003

“管理”还是“领导” 008

总结 011

第2章 领导者观念变革 013

当心风潮、流行和盲目迷信 013

变革状态下的领导力 014

管理和领导变革与转型 022

总结 024

第3章 婴儿和洗澡水 027

不要泼掉了“婴儿” 029

约翰·阿戴尔的“领导职能”模型 030

赫西和布兰佳：环境领导法模型 032

孙子——管理者兵法 034

“敏感”领导法：“眼观耳听，授权下属” 036

榜样领导法 038

领导者力量和激励型领导 040

倒掉洗澡水 042

总结 045

第4章 何谓“精通”领导力 049

精通是一种学习进步 051

总结 059

第5章 终身学习 063

政治意识和敏感度 073

001

077 总结

081 第6章 掌握组织边界和组织联系

081 何为组织“边界”

085 领域和跨职能管理

089 “有机”管理边界和新联系

090 用企业流程再造法破除边界，建立联系

091 用“团队”法破除边界，建立联系

092 有效边界管理的领导流程

098 总结

101 第7章 人的因素最重要

107 “维新派”vs“守旧派”——典型的思维冲突

108 “粉碎”边界：一种文明之举

110 总结

113 第8章 管理今天，以打造组织的明天

117 变革组织——改变职业模式

119 “教练”型领导者

123 训练中的关键做法

127 提升绩效的训练结构

128 训练行动

132 训练——学习的条件

133 教练方式

135 总结

139 第9章 决策——领导者的至高职能

142 决策——个人的地平线

144 问题分析和决策的真相

145 不同性格，不同的领导方式和决策

150 工具和技巧

161 总结

第10章 领导创新团队，率领企业向前 165

团队精神的价值 171

通用和适应型领导力 173

高效能成功团队的特点 174

驱动行为对团队工作的重要性 179

正视驱动力 184

驱动力表现 185

总结 186

驱动力表现——描述行为的一种方式 192

得分单 194

第11章 在勇敢的新世界中领导 197

变革：通往明天的道路 203

领导者的学习举措 205

第1章

呼唤新的领导观念

对生活在21世纪商界同仁的终极侮辱：“你还停留在20世纪晚期——赶快进入新千年吧！”

——帕特里克·狄克逊博士 全球变革咨询公司

在世界发生急剧、根本性转变的时代里，我们就像呼唤变革一样，比以往任何时候都更需要积极能干的领导者。今天，这个世界，即施展领导力的环境——最需要好的领导观念和能力。要想“精通”领导力，你得付出热情、愿望，不断地汲取经验和持续学习。正如埃克塞特大学领导力研究中心的堂娜·拉德金博士所说：“精通有两个层面：第一，要掌握事物；第二，要把控好自己。”

这两个层面组成本书的核心主题。

商业经营的全球化带来了一系列的现实情形：运营扩大到世界范围；在全球组建战略联盟或联合；面临不断变化的市场和强劲的竞争态势等。这些都需要管理者做出最佳反应以使组织生存下来，即呼唤领导力的施展。当前，要想生存下来不能只靠“最佳”实践，还要根据前沿知识做出新的举措。如何把竞争甩在后面？做什么能够使自己占据优势？这些都是支撑成功战略的关键要素。