

卓越领导

24

法

则

Handbook

for Leaders



ers



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

The Handbook for Leaders

卓越
领导

24

法则

[美]
约翰·D·曾格
约瑟夫·福克曼
王成 译 著

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越领导24法则/[美]曾格等著;王成译. —北京:中信出版社, 2005.1

书名原文: The Handbook for Leaders

ISBN 7-5086-0356-7

I. 卓… II. ①曾… ②王… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第119452号

The Handbook for Leaders by John H. Zenger and Joseph Folkman.

Copyright © 2004 by McGraw-Hill, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司标签,无标签者不得销售。

卓越领导24法则

ZHUOYUE LINGDAO 24 FAZE

著者:[美]约翰·H·曾格 约瑟夫·福克曼

译者:王成

责任编辑:李耀

插图:袁泽铭

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限公司

承印者:北京国彩印刷有限公司

开本:787mm × 1092mm 1/32 印张:3.5 字数:31千字

版次:2005年1月第1版 印次:2005年1月第1次印刷

京权图字:01-2004-3252

书号:ISBN 7-5086-0356-7/F·822

定价:16.80元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

The Handbook for Leaders

领导力是与生俱来的吗？许多研究告诉我们，领导力是一种技能，它完全可以通过后天的学习来培养和提高。当然这种在日常工作中使能力得以精进的过程，也与个人的工作态度和性格有关。

本书的宗旨在于破除人们对于领导力的神秘感。只要你愿意磨练自己的领导技巧，并通过学习掌握本书所提供的系统方法，每个人都可以超越天赋资质的局限，成为卓越的领导者，进而带领你的组织和员工创造更为卓越的性能！



责任编辑 李耀

插图 袁泽铭

封面设计  工作室 + 刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

卓越领导24法则



Extraordinary leadership◎07

卓越的领导力

法则1. Leaders can be made◎04

领导者是后天培养的

法则2. Great leaders make a great difference◎08

卓越领导者对组织的影响巨大

法则3. Make good leaders great◎12

实现从“好”到“卓越”的转变

法则4. Raise the leadership “tent”◎16

提升领导力特质

法则5. Character is the essence of leadership◎20

性格是领导力的根本

法则6. Leaders need personal capability◎24

领导者需要具备个人能力



24

卓越领导

24

法则

法则7. Focus on results◎28
追求绩效

法则8. Cultivate interpersonal skills◎32
培养人际交往能力

法则9. Lead organizational change◎36
引导组织变革

法则10. Find your leadership "sweet spot"◎40
发现你的领导特长

法则11. Focus on building strengths◎44
集中精力巩固优势

法则12. Concentrate on developing three to five strengths◎48
发展自己突出的强项

法则13. Let the halo effect work for you◎52
让光圈效应为你所用

法则14. Look for powerful combinations of competencies◎56
寻求能力结合的力量

法则15. Fix fatal flaws◎60
改进致命的弱项

法则16. Learn from mistakes◎64
从错误中吸取教训

法则17. Build positive relationships◎68
建立良好的人际关系

法则18. Be open to new ideas◎72
敞开大门迎接新想法



法则19. Be accountable◎76
责任感推动一切

法则20. Take initiative◎80
主动行事

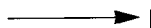
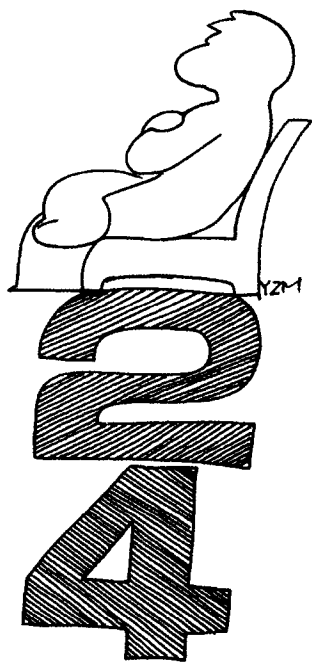
法则21. Learn from feedback◎84
从反馈信息中学习

法则22. Take a nonlinear approach◎88
采取迂回的方式改善领导技能

法则23. Take steps to improve leadership skills◎92
采取行动提高领导技能

法则24. Develop your people◎96
用心培养员工

卓越领导力



Extraordinary leadership

你应该关注自己的领导技巧吗？答案是肯定的。改善你的领导技巧，将让你的工作表现得更加出色。你将给所在的团队带来显著的变化，你将引导每个与你共事的员工提高绩效。如果接下来你还想追求更高的绩效，那么学习成为一位卓越的领导者将是你达到这个目标的必由之路。在你成为一位卓越的领导者之后，你的组织绩效必将大幅提升。

你的组织（比如医院、政府机构、公司或者学校）需要你成为一位有影响力的领导者。研究表明，领导力和组织绩效之间有密切的关系。在组织中培养一支胜任的领导骨干队伍是当今大公司CEO们的头等大事。

你的组织需要你更加“胜任”自己的领导工作。那些努力学习如何领导的领导者会比驻足不前的领导者做出更出色的成绩。这本书所展示的另一个惊人的结论是：卓越的领导者和仅仅称得上好的领导者之间，存在着巨大的差别。

然而不幸的是，人们对领导力的概念依然模糊不清。100个人对领导力会有100种理解。所以，我们编写这本书的一个主要目的就是要对领导力这个概念下一个简单而实际的定义。请你相信，这个定义不是以我的主观意向为依据的，它有着坚实的理论研究基础。

通过对两万名领导者的分析，这本书一共描述了



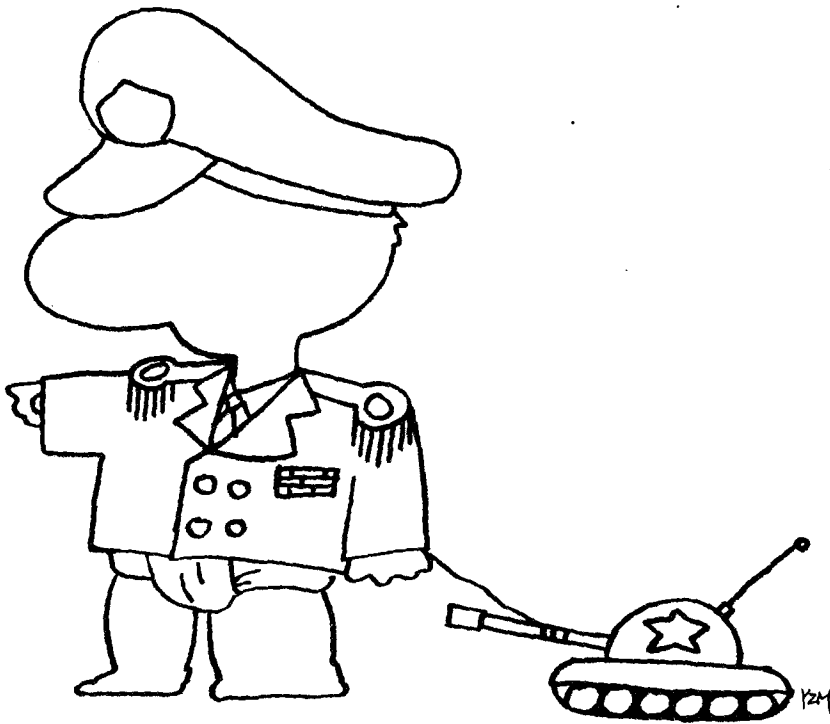
16种行为特征，用于鉴别卓越领导者和拙劣领导者。这些行为包括上级、同级和下属的评论。你需要充分理解这些行为并合理加以利用。

许多领导者都错误地以为获得成功的途径就是要找出影响领导力的负面个性或技能，然后加以改进，以把这些所谓的“缺点”控制在一个可以接受的范围之内。这些领导者认为只要除去负面因素，他们的领导力就自然会提高。然而，我们在这本书中要向你证明的是：这样的观念是一个重大的误解。

领导者的卓越源于他们的一些强项优势。领导者不可能因为他们的完美无缺而杰出，他们不可能十八般武艺样样精通。我们将在这本书中告诉你如何取得那些能帮助你成为卓越领导者的强项优势，让你向卓越领导者的水平迈进。到达这个阶段的领导者，将对他们组织和员工的成功做出极大的贡献。

现在，就请把这本书作为你前进的阶石，然后一步步把自己变成一位卓越的领导者吧！

伟大的领导者之所以伟大，不是因为他们没有缺点，而是因为他们有鲜明的优点和强项。成为一名伟大领导者的关键，就是确立自己的强项。



Leaders
are born
→

Leaders
can be made

法则 1

领导者是天生的 领导者是后天培养的

当话题转到领导力上的时候，有人不免要问：“领导力是那种你要么有、要么没有的东西吗？领导力是天生就具备的吗？领导力真的可以改进吗？”这些问题就像难以被灭绝的蟑螂一样一直存在。

事实上，领导力是可以提高的，你也可以成为更优秀的领导者。有些人的领导特质在很年轻的时候就崭露头角，有的人天生聪颖并充满自信，这的确是个明显的优势。不过，请你相信，几乎所有的人都可以通过特定的培训，成为后天的卓越领导者。由此可见，更多的领导者是后天培养的，而不是天生的。

美国海军骄人的成绩记录，是普通人也能成为卓越领导者的最好证据之一。海军新兵通常来自社会底层的问题家庭，他们曾吸食毒品、酗酒或者有过轻度犯罪，他们多数人都没有受过高等教育。几乎所有的可以预言成功的因素在这样的队伍中都是不存在的。



然而事实却出乎意料，在2~3年后，海军新兵被训练成为卓越的领导者，并且在他们以后的职业生涯中持续发挥着他们的领导才能。

领导力专家詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳曾说过：“如果我们不承认有些人的确更有成为卓越领导者的潜质的话，那我们是不诚实的，但这并不意味着一般的管理者就不能成为一个卓越的领导者。”潜在的领导力是可以被发掘的。通过自身的努力和锻炼，你一定可以超越自我，成为一名卓越领导者！

我们编写这本书的目的是要揭开领导力的神秘面纱——清楚地阐明如何成为一名卓越的领导者。为了达到这一目标，我们调查了人们对于领导的真实想法。我们从两万管理者着手，让这两万名管理者的总共20万名上级、同事和下属对他们进行评价。然后，我们通过对获得评价较高的前10%和获得评价较低的后10%的管理者做比较，总结出究竟是哪些领导力特质造成了管理者之间的差距。这本书同时也分享了我们另外一本更详细的书《超凡领导者》(The Extraordinary Leader)的理念。

要培养你的领导技能，我们想提醒你下面几个方面。

—> 坚定地相信“普通”也能成为“卓越”：

你的心态决定一切。



—> 消化这本书中的理念：

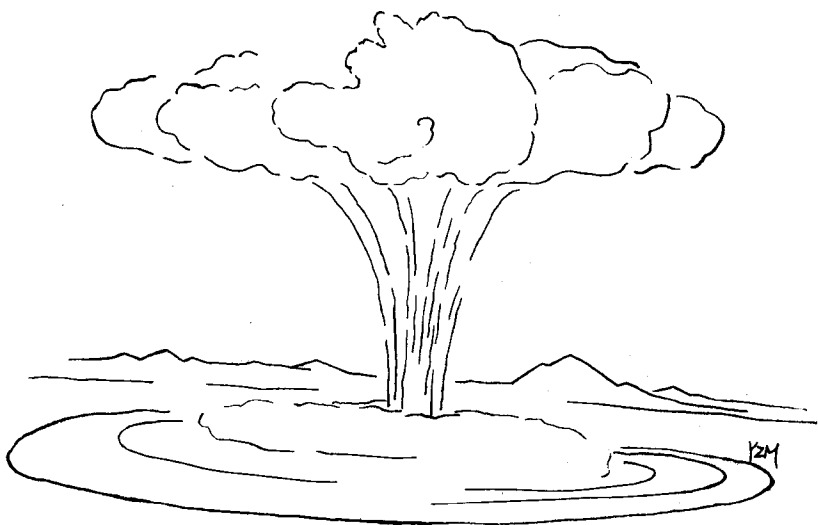
你越懂得如何成为一名卓越的领导者，你就越可能获得更多非凡的机会。

—> 检验你的领导技能：

将理念转化到行动中，让你自己做得更好。

关于领导力的最荒谬、最不可靠的说法就是——领导是天生的，领导力存在着基因遗传因素。这种荒谬的说法声称：人要么有天赋的特质，要么没有。这全是一派胡言。事实正好相反，领导者能否成功，更大的程度上取决于后天的努力。

——沃伦·本尼斯



Leaders
don't matter



Great

leaders make a great difference

法则 2

领导只是个职位

卓越领导者对组织的影响巨大

我们在调查中得出了一个结论——领导力拙劣的领导者只会带来差的组织绩效。这个结论并不令人吃惊。对于任何在组织内工作过一段时间的人来说，他们很容易得出这个结论。调查结果还清楚地表明，好的领导者会为他们的组织做出巨大的贡献。

此外，对于多数人来说，不需要任何特别的评估工作就能辨认出“好”的领导者 and “拙劣”的领导者之间的差别。因为他们曾在不同水平的领导者手下工作过，所以能够感觉出这种差别。总体来说，“好”的领导者无论在哪一方面都比“拙劣”的领导者更具影响力。“好”的领导者可以提高工作效率、降低员工流动率、加强客户服务、提高员工完成任务的质量。

我们的调查结果还显示出另外一个更戏剧化的发现，即“好”的和“卓越”的领导者之间也存在着巨