

有好的领导者，才会有好的员工！

卓越领导 的 10大特征

西蒙·库珀 著 杨晨光 白堃 译

成为卓越领导的 所知、所言、所行

Brilliant Leader
SIMON COOPER

老板驱使员工，领导者指导员工。

老板依赖于权势，领导者依靠员工们的信赖。

老板让员工们心怀恐惧，领导者激励员工们热情地投入工作。

老板说“我”，领导者说“我们”。

老板把失败归咎于员工，领导者则会未雨绸缪。

老板说“去做”，领导者说“让我们共同完成”。

卓越领导

的

10大特征

西蒙·库珀 著 杨晨光 白堃 译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越领导的 10 大特征/(英)库珀(Cooper, C.)著;杨晨光,白堃译. —北京: 中国市场出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5092-0574-7

I. 卓... II. ①库... ②杨... ③白... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 100447 号

Copyright © Pearson Education 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *Brilliant Leader: what the best leaders know, do and say* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2009-1962

书 名: 卓越领导的 10 大特征

著 者: 西蒙·库珀

译 者: 杨晨光 白 堃

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 12 印张 150 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0574-7

定 价: 36.00 元

卓越领导和普通老板的区别是什么

FOREWORD

零售商巨头哈利·戈登·塞尔弗里奇 (Harry Gordon Selfridge)^[1]曾说过：

老板驱使员工，而领导指导员工。

老板依赖于权势，而领导依靠员工们的信赖。

老板让员工们心怀恐惧，而领导激励员工们热情地投入工作。

老板说“我”，而领导说“我们”。

老板把失败归咎于员工，而领导则会未雨绸缪。

老板说“去做”，而领导说“让我们共同完成”。

偶尔，西蒙·库珀会和我一起共同组织领导技能研习班。在这些时候，我常常想起塞尔弗里奇的名言。当塞尔弗里

[1] 哈利·戈登·塞尔弗里奇 (Harry Gordon Selfridge, 1858.1.11—1947.5.8)，零售业巨头。出生于美国威斯康星州。1906年来到英国，在牛津街投资40万英镑开办“赛尔弗里奇百货商店” (Selfridges)。他在经营百货商店的过程中运用了许多全新的策略和方法，从而让零售业发生了革命性的变化。但后期由于本人的过度挥霍，导致百货商店被竞争对手怀特雷斯 (Whiteleys) 收购。



奇在马歇尔·菲尔德公司担任领导职务时，或他在伦敦开办自己的百货公司时，甚至在今天，他所指出的领导原则都是相当重要的：老板只想着去完成什么，而领导者却关心如何去完成它们。

想象一下，塞尔弗里奇的时代离我们多么遥远，但他却能用 20 世纪的眼光去审视领导者的技能。而如今我遇到的许多领导者，却还没有学会用这一角度去思考问题：员工的培养、上下级之间的信任、工作热情、团队协作、面向行动和权力分享——这些正是卓越领导区别于平庸领导者的“魔力光环”。在那个遥远的时代，还没有进行过任何关于领导学和员工激励技巧的研究，为什么塞尔弗里奇能够认识到这一点呢？我们大概可以用塞尔弗里奇的另一句话作为答案。他在思索如何让人们接受他的观点时曾说：“要想让人们端坐而认真地倾听你的想法，你必须先要认真地思考——是什么能让人们认真地注意到你。”这一理念让他在零售行业进行了大量的创新。在这句话中，也蕴含了杰出领导学的另一重要原则——领导者要与员工们同心同德，紧密地联系在一起。如果你想领导团队取得成功，你就要把他们团结起来，了解他们的需求。你需要让自己的领导风格适应当前的形势，适应你周围形形色色的人群。

卓越领导的目标是超越工作和岗位的局限，紧密地团结员工，激发他们的热情、忠诚和责任感。这正是塞尔弗里奇在谈到“我”和“我们”、“去做”和“让我们共同去完成”

时所体现的深邃思想。杰出的领导者让团队成员们全身心地投入工作，充分发挥聪明才智，有责任感地、团结地去完成工作。“让我们共同去完成”，让企业团队努力完成需要完成的工作，推进业务流程的循环，衡量工作成果，并寻求不断的进步。杰出的领导者不仅注重眼前的企业态势，也能够充分运用自己的影响力，为企业的未来构造能力和资本。他们高瞻远瞩，指出团队能够实现的目标。“让我们共同去完成”，这是一个旅程的起点。从这一起点开始，领导者和团队团结在一起，去创造共同的美好未来。在这个旅程中，有人们之间的信任和巨大的工作热情作为“燃料”，有一个明确的远景目标。有了这些，一名杰出的领导者就可以率领他的团队奋勇向前。杰出领导技术的魔力在于：一旦领导者指出工作目标，整个团队就像被磁铁吸引一样，朝着目标不断前进——每一步都能够采取正确的行动。而且，随着时间的推移，整个团队所需要的指导也会越来越少。

要成为杰出的领导者是一个巨大的挑战——这一想法甚至会让一些人望而生畏。当西蒙和我共同开办管理培训研习班时，我们要求学员们写出一名伟大领导者应具备的各种素质。很快，我们就使用了第五、第六，然后第七张活动挂图。对于一名高效的领导者（甚至不是杰出的！），人们都可以轻易列出 60 或 70 种素质。我们以一个问句结束了这次讨论：“在所有这些素质中，哪些才是最重要的？”答案是——全部。管理是一种平衡的艺术，或者，更直截了当地说，一种权衡的艺术。杰出的领导者了解如何分配自己的精力——应该注



重哪些方面，应该忽略哪些方面。他们操控着自己的力量、团队的力量。做一名杰出的领导者就像琴吉·罗杰斯（Ginger Rogers）的舞蹈一样——做出与弗雷德·阿斯泰尔（Fred Astaire）一模一样的动作，只不过要穿着高跟鞋，而且方向相反^[2]。

正因为以上原因，所以我高兴地看到西蒙已经通过本书多维度地论述了哈利·塞尔弗里奇式的杰出领导学。本书把重点放在管理的人性一面——聘用最好的员工，与他们沟通，保证他们的成长，满足他们的需要——但我们要用更高的效率来完成这一切，一种哈利·塞尔弗里奇从来未曾想象过的速度。我确信，在企业管理中从来不存在唯一的正确方式。我也确信，杰出的领导不在于事，而在于人。塞尔弗里奇也知道这一点。因此，他并没有告诉我们具体的领导方法，而是着重于正确的行为方向。西蒙在本书中提供了大量有益的建议。把它们和塞尔弗里奇的“我们”（而不是“我”）、“让我们去完成”（而不是“去做”）的思想结合起来，你会找到成为一名卓越领导的蓝图！

弗森·奥兰德-克莱恩

宝利通公司企业拓展部 总监

[1] 琴吉·罗杰斯和雷德·阿斯泰尔：两位歌舞片巨星，合演了电演《欢乐时光》（Swing Time）。

成为卓越领导该做什么

INTRODUCTION

领导就是通过建立适当的环境，使员工们可以持续保持其最佳能力状态。天才领导者可以本能地做到这一点。但对于我们大多数普通人来说，则不得不学习领导的秘诀。在本书中，我为你提供了一个框架和一系列领导原则。它们将帮助你领导员工不断地取得高水平的业绩。

卓越领导应该什么样？

我猜这是一个很难回答的问题。要成为一名卓越领导，你需要具备很多素质。你需要成为一只“变色龙”，根据周围的人群和态势决定自己的领导风格。卓越领导可以本能地做到这一点，所以你需要在这一领域不断地锻炼自己的本能。

卓越领导也应该是强大的沟通者。这是你与你的团队建立良好关系的基础。你的远景规划、你所期待的成果、你所提供的回报和反馈，都要通过相互沟通来完成。但是，卓越领导也应该是客观的、注重结果的。这里没有多愁善感的舞台，最终，你需要对你的团队的业绩进行裁决——你必须通过其他人的努力来取得成果。而要做到这一点，你必须建立



适当的环境，使你的员工可以高水平地工作。

只有当你的员工尊敬你并准备好服从你的领导，你才能依靠他们的努力来不断地取得成果。其次，我必须指出管理和领导之间关键的不同点。管理者倾向于使用“职权”去完成工作——“我是你的经理，你就要按我说的办”。卓越领导只在必要时使用职权，他们更愿意使用“尊重”，也就是建立一种适当的环境，使员工既愿意也能够最大化地发挥他们的能力。

真正的尊重，必须靠努力才能获得

必须靠努力才能获得真正的尊重。

只有拙劣的管理者才会想当然地把它看做是职权的附属品。本书中所提供的建议和指导将帮助你不断地去赢得人们深深的尊重，从而更好地完成你的工作。这些原则和技巧也能够帮助你在最大程度上提高员工的责任感和忠诚度。

管理和领导有什么不同？

如果你在网上搜索这一问题的答案，你会找到许许多多不同的看法和理念。我所听到的最有说服力的说法是：所有的领导者都能够管理，但并非所有的管理者都会领导。这意味着在领导学中有一些管理学中所不具备的“特别之处”。让我们来看下面的例子：

员工们拒绝做他们不喜欢的一项工作，比如月统计报表。
在这种情况下，领导者或管理者有以下几种选择：

1. 命令他们去做这项工作——毫无疑问
2. 让其他人去做这项工作
3. 激励他们自愿并勤奋地完成这项工作

其中，选项 1 和选项 2 是管理行为，而选项 3 则是领导行为。

本书的目的是帮助你去探索这些“特别之处”。正是这些“特别之处”才让杰出的领导行为区别于管理行为。也正是这些“特别之处”能够帮助你成为一名卓越领导。尽管我们不可避免地会接触到一些管理技巧，但本书的重点仍会放在这些“特别的”领导要素上。

我建议你通读本书，而不要浅尝辄止或选择性地浏览。如果你真的很喜欢速读，你会注意到我在书中提供了各种技巧提示和小结。但你也应该意识到：成为一名卓越领导需要一整套工具和技巧，而不是相互孤立的行为。

把它想象成烤蛋糕。你拥有所有适当的调料。但是，如果你不能在正确的时间，用正确的方法把它们放在一起，你就得不到完美的蛋糕。本书为你提供了各种领导工具和技巧，但你必须在正确的时间，用正确的方法来使用它们。

把它想象成烤蛋糕

Brilliant leader

卓越领导的10大特征



如果你是第一次担任领导岗位，你可以立刻应用本书提供的各种工具和技巧。如果你已经在领导岗位任职多年，你可以使用本书以精益求精。在你的领导工作中，你一定能够把某些方面的工作做得尽善尽美，本书能够帮助你加强这些方面的正确行为。你也可能在另一些方面有疏漏和不足，本书也会帮助你纠正、补充和改善这些方面的工作行为。我希望这本书能帮助你及早发现这些不足和疏漏。

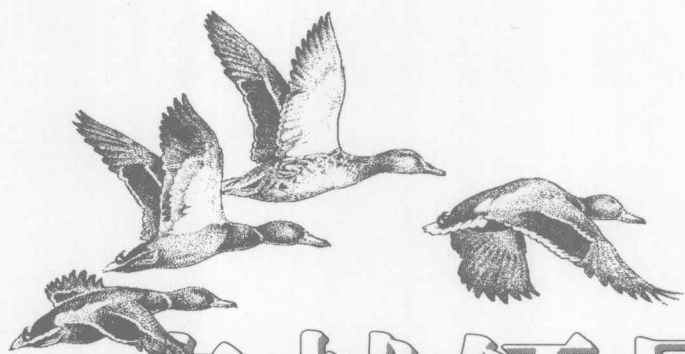
我也要指出，本书中所提供的领导工具和技巧也适用于职能部门或项目的管理者。我特地使用一个章节论述这两种领导工作之间的关系，以及它们对于相关工作人员的影响。

让我们踏上旅程，开始探索成为卓越领导的道路。



卓越领导和普通老板的区别是什么 I 成为卓越领导该做什么 V

- 1 领导是有模式的 1
- 2 领导要会招募人才 21
- 3 领导要指导与开发员工的能力 43
- 4 领导要推动绩效 65
- 5 领导要会安排工作量和授权 81
- 6 领导团队 95
- 7 领导者的沟通方式是什么 113
- 8 领导新型的跨职能团队 135
- 9 领导变革 147
- 10 领导要放眼全局 161



卓越领导的 10 大特征 之一

领导是有模式的

成为一名杰出的领导者要比你想象的简单得多。这不是一门精确科学，也有一些经过实践考验的方法能够帮助你发挥出员工们的最大能力。只要你领导着一个团队，你就可以随时随地应用以下各章节中所介绍的工具和技巧。但是，你会发现：如果你拥有一个框架，你可以更容易地决定何时去应用何种工具和技巧。

第1章把重点放在领导框架上，即对于领导原则的概述。它分为三个相互联系的简单模型。

1. 领导模式。对于一名领导者来说，有哪些适用的领导模式？每种领导模式有哪些优点和缺点？应该在什么时候应用什么领导模式或避免什么领导模式？

2. 基于能力的领导模型。该种模型为招募员工、培训员工、业绩管理、团队协作和授权^[1]提供了相应的参考。领导者可以根据员工们的能力为基点，选择适当的领导行为。

3. 能力矩阵。它是一种简单的工具，但能够帮助你监控团队成员们的能力水平，让你和你的团队以最有效、高速的方式进行工作。

[1] 授权：指领导者充分赋予员工在工作中的自主权。这往往代表着员工已经充分掌握了从事该项工作的能力，不再需要领导者的指导，能够独立、自主地完成工作。

领导模式

重要的是在正确的时间选择正确的领导模式

在领导工作中，不存在唯一的“正确”模式。杰出的领导者了解多种领导模式，并了解各种领导模式适用的时机和人群。在正确的时间选择正确的领导模式是重要的领导技能。

有三种基本的领导模式：独裁型、放任型和分享型。

独裁型领导

独裁型领导意味着掌控一切，告诉员工们去做什么和怎么做。滥用这一领导模式会导致上下级之间缺失信任和尊重，员工们不能创造性地工作，不敢承担风险，过多负面的反馈和缺少表扬会营造出畏惧领导者的氛围。一般情况下，它不会形成积极奋进的工作环境，也不利于员工忠诚度的提高。

听起来很糟，不是吗？但是，在适当的时机谨慎地应用这一领导模式，也会取得好效果。比如，在企业遭遇危机时，或指导新上岗的员工时，或去解决长期工作业绩不佳的问题时。

放任型领导

这种领导模式意味着领导者“无为之治”，让员工们自行作出工作决策，允许他们自由地应用自己喜欢的工作方法。如果过多地应用这一领导模式，会导致员工们的工作缺乏统一的方向，缺少紧迫感。员工们也会为拥有一个

优柔寡断的领导者而感到沮丧。

但是，在领导学的工具箱中，放任型领导模式也有它的一席之地。在领导专家型人才时可以应用这种领导模式，从而鼓励团队成员自主决策、承担风险，并充分发挥其创造性。

分享型领导

这种领导模式是指团队的领导权由领导者和团队员工所分享。这是双方在一种积极奋进的合作环境中以实现最优化绩效为目标的合作关系。它包括真诚交流、相互尊重和大量的对话。

它是杰出领导者最常用的一种领导模式。通过领导者的影响和帮助，使员工享有一定的权力，以参与到自身的发展和绩效中去。如果你想给予员工们更大的自由度（放任型）或加强管理力度（独裁型），却觉得这两种管理模式（放任型和独裁型）过于极端时，你就可以选择分享型领导模式。

大多数员工都希望能把工作做好。分享型领导模式为人们建立了一种适当的工作环境。在这种工作环境中，员工们在领导者的影响和指导下，对自己的行为拥有一定的自主权，从而能够更好地做好工作。

哪种模式？

作为一名领导者，你所面临的挑战是了解什么时候去应用哪种领导模式。把它想象成一个连续统一体，正如图 1.1 所示。正中间是领导模式的核心部分（分享型），而特定的人群/环境让你变得更专制（独裁型）或决定不进行干预（放任型）。