

REAL LEADERS

由全球畅销书《领导力》的作者库泽斯和波斯纳作序

Championing Culture,
Sustaining Performance
Excellence

真实的领导者

构建组织文化、驱动卓越绩效的实用方法和案例

(新加坡) 郑丽丽 (Lily Cheng) 著
郑英杰 (Peter Cheng)
赵雪李娜 孙志军 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

REAL LEADERS

由全球畅销书《领导力》的作者库泽斯和波斯纳作序



Championing Culture,
Sustaining Performance
Excellence

真实的领导者

构建组织文化、驱动卓越绩效的实用方法和案例

(新加坡) 郑丽丽 (Lily Cheng) 著
郑英杰 (Peter Cheng)
赵雪 李娜 孙志军 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

Lily Cheng, Peter Cheng: Real Leaders: Championing Culture, Sustaining Performance Excellence
Original English language edition copyright © 2012 Marshall Cavendish International (Asia)
Private Limited, Text copyright © Lily Cheng and Peter Cheng
Chinese language edition copyright © 2014 by Publishing House of Electronics Industry.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any
means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information
storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

本书中文简体字版授予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：01-2013-2684

图书在版编目（CIP）数据

真实的领导者：构建组织文化、驱动卓越绩效的实用方法和案例 /（新加坡）郑丽丽，（新
加坡）郑英杰著；赵雪，李娜，孙志军译. —北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：Real leaders: Championing culture, sustaining performance excellence
ISBN 978-7-121-21269-7

I. ①真… II. ①郑… ②郑… ③赵… ④李… ⑤孙… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 192039 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：13.25 字数：184 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



推荐序

设想你正坐在那儿与同事开会。会议室的大门敞开着，一个你从未见过的人走了进来，说道：“我是你的新领导。”你最想马上问他什么问题呢？

在我们现在进行的领导力研究中，我们向数千人展现过这个场景。人们会有很多问题想要问，但是，至今为止提问最多的问题就是：“你是谁？”

人们想知道你重视什么，相信什么。他们想了解你的信念和主张。他们想知道什么是你的驱动力，什么让你快乐，什么让你恼火，他们想知道作为一个人，你是什么样子的。他们想知道什么让你认为你能够领导他们，他们尤其想知道他们为什么应当服从你。

在回答他人提出的许许多多“你是谁”的问题前，你首先必须自己回答这些问题。你必须坐下来，与自己对话，回到让你成为领导者的最基础、最关键的性格。探究领导力的过程中你必须首先挖掘的就是自己的内心。

事实上，价值观体现你所做的承诺。你不可能全力以赴去做对你不重要的事务。谁也不可能如此。你不可能全力以赴去做与你的身份和你看待自己的态度不相符合的事务。为了投入时间、精力，让所有的付出

都有必要，你必须准确地知道当初是什么让事情值得去做。

有着相似的信念。由此话题，他们展开了关于本书的讨论。第1篇中，他们富于激情地讨论了领导力的6个要素——能力、创建包容性环境、同情、性格、信念与勇气、信誉。这些与我们30多年来关于最佳领导力实践的研究是一致的，它们深刻地反映出什么令领导者在组织中做出丰功伟绩。

但是Lily和Peter还知道，对领导者而言，开诚布公地表述他们支持的原则同样重要，这并不是说你的工作就是让所有人都依照你说的去办。切记，你是一位领导者，而不是独裁者。确切地说，领导他人并不是让别人服从你的观点。领导并非得到启示，然后把真相宣布给下属。

组织成员不会热情高涨地拥护，也不会全心致力于你自己私自提出的价值观清单。你所支持拥护的必须与其他人的愿望产生共鸣。正因如此，本书第2篇讨论了共同的组织价值观的重要性。我们的研究清楚地显示，当共同价值观达成一致时，才能获得高忠诚度和高绩效。人们必须感受到个人信念和组织信念的良好匹配。作为领导者，你的任务就是在共同的事业和共同的原则方面达成一致。然后，你必须说到做到。事实是你要么以身作则，要么根本就没有领导。Lily和Peter通过事例证实了这个真理，并提供了力行价值观并坚守价值观的方法。

持续构建高度承诺的文化的过程中，还有一个更为关键的步骤，本书第2篇对此进行了探讨。为了让共同价值观成为一种生活方式，它们必须通过关键绩效评估和奖励系统加以强化。录用、选择、外聘员工加盟、培训、信息、人才保有和晋升体系同样是重要的方法，借此你可以告诉人们如何践行价值观、调整行为。这些系统传递出信息，告诉大家公司重视什么，不重视什么。这些体系支持价值观，而非反向。它们让人们有责任确保每个人都言行一致。

本书第3篇中，作者通过诙谐的措辞，提出了一个极其重要的问题：“如何把人力资源视为成本的思维模式转换为将其视为一种回报？”领

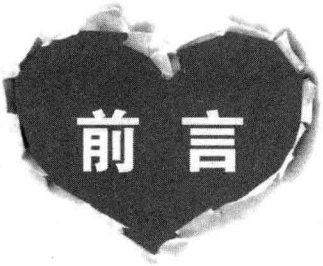
领导者如何不把员工视为公司运营的成本支出，而是你为成为最优秀的领导者所付出的辛勤工作和奉献所赢得的宝贵资源？如果事实真是如此，设想会发生什么？

最优秀的领导者，即真实的领导者，把他们的成员视为需要受到珍爱、受到照顾的礼物。真实的领导者知道，不能单枪匹马地做事业。他们知道人们是不会全心全意、尽心竭力的，除非他们有参与感并且被授权；除非他们感到受重视，被认为有价值，除非他们感到“我们全都置身其中”。

当所有这些都说了，都做了，还有什么比人们认为你是在为他们着想而非一味考虑自己更重要的呢？这才是真实的领导者。

詹姆斯·库泽斯

巴里·波斯纳



前言

通过真诚实施领导力，忠于人文主义价值和经济价值观，激发领导者过一种有意义的生活，同时留下供他人追随的价值财富。领导者如何能够做到这些呢？当我们反思 60 年来与东西方领导者、法人组织合作的经验和对机构及社区的认识时，这是我们努力解决的重要问题之一。

做到真实重要吗？为了探求这个问题，我们撰写本书，并坚信本书能够成为让世界变得更美好的一种资源——培养真诚的领导者，他们进而影响所领导的其他许多人的生活。因此，真实领导力是全书的重要主题，我们在书中分享与领导者共事的个人经历和公司经历。

综合东西方哲学思想可以提供最卓越的领导力经验。我们发现，汉字蕴涵的深刻意义让我们从中学到很多。real 一词巧妙地描绘了真实可信的意义，反映出成为真实领导者的基础的 8 个核心要素。

real 一词繁体字是“真實”，简体字是“真实”。

仔细分析，“真”字无论繁体还是简体都是一样的。“真”字的上半部“直”代表正直，即领导者必须要有的公正诚信。“直”放在‘八’字上面具有同样的意思。我们认为这是领导力中“真实可信”的 8 个核心要素，即能力、创建包容性环境、同情、性格、信念与勇气、信誉、围绕共同的核心价值观构建文化、通过绩效管理开发人力资本。本书

第1篇将讨论前6个核心要素，后两个要素分别在第2、3篇进行阐述。

有趣的是，繁体字“真實”的“實”字帶有“连贯”的意思。在这种语境中，领导者要想做到真实，必须在行为表现中保持连贯一致。

简体字“实”中的“头”字表面意思就是“首脑”，这正是作为组织或团队的首脑，所有领导者都必须承担的责任。“实”字中的“宀”代表着头上面的屋顶，意思说领导者必须拥护真实，应当时刻做到真实可信。

本书第1篇“做真实的领导者”阐述了当今全球领导者面临的众多挑战。我们认为实施领导力过程中做到真实的6个必需要素就是能力、创建包容性环境、同情、性格、信念与勇气、信誉。这些核心原则有助于塑造真实领导者，促进组织的可持续性发展。它们可进一步划分为两个主要方面——领导力是什么和谁能成为领导者。

真实领导者及组织的核心价值观构建共同价值观，并据此搭建文化。文化建构的基石便是那些支持真实诚信的领导者，他们身体力行，并能很好地协调其所拥护的核心价值与员工的核心价值观。他们基于价值观的信念因而影响着引领组织行为的政策和行为的制定。

本书第2篇“基于共同价值观稳固文化”不仅解决为什么和是什么的问题，还有如何做的问题。它就像一个操作指南，详细描述适用于任何组织的核心价值观干预，并提供一步一步的方法，同时解释说明，组织如何成功地使用这个方法实现核心价值观。我们希望能够帮助领导者实际应用技能和方法从而协调员工价值观和预期的组织核心价值观。与此同时，组织和领导者应当能够界定那些继而能够为企业行为充当指导理念的核心价值观。

将共同核心价值观作为基础，真实领导者认识到管理完善的人力资源会成为组织可持续性发展关键的竞争优势。他们赞赏并支持绩效管理流程的完整统一，并通过平衡绩效管理的艺术和科学，帮助员工找到工作的意义。然而，人力资源是一种成本还是回报？我们录用的人才是不

是真的有一个价格标签？我们如何管理绩效并将之转化为竞争优势？

这些问题在第3篇“通过众人追求绩效”得到解答。本部分可作为绩效管理指南，提供人力资源的深刻见解，为读者提供可通过人员实现良好绩效的实用便捷的方法。

领导力可以简单地通过人的主要骨骼得以说明。



领导力的要素是由大脑、心脏、手臂和大腿联系起来的。大脑提供认知和推理，据此我们做出商务决策。心脏代表真实领导力的情感部分，因为通过逻辑推理实施领导力还远远不够，人的情感必须作为理性的补充，因为人类与机器不同，构成了组织。最后，人们需要通过行动发挥领导力，通过提升个人能力和事业发展，让他人行动起来。

我们非常喜欢汉朝大政治思想家和哲学家荀悦对“真实”的阐释，他曾说过：“君子之所以动天地、应神明、正万物而成王治者，必本乎真实而已。”意思是，之所以伟大领导者能够感天动地、洞察到上天特定的目的，成为众人的模范，其原因就是真实。

领导者通过示范根植于共同价值观的预期行为，驱动文化和绩效，此时才能实现组织卓越。认识到这一点至关重要。当你阅读后面内容，你会发现真实在实现组织卓越的重要性。愿你能够认识到阅读此书的重

要意义，如同我们发现撰写本书是对我们人生旅途的有意义的思考。我们的第一本书，代表着影响我们生活的这个世界的快乐和骄傲。

做真实的领导者。

郑丽丽 (Lily Cheng)

郑英杰 (Peter Cheng)

电子工业出版社世纪波公司相关好书

领导力：如何在组织中成就卓越（第5版）

书号：978-7-121-19070-4 定价：48.00 元

内容简介：

本书是领导力领域全球销量突破 200 万册的经典权威著作。出版 30 年来，经历了由畅销书向长销书的转变，已被翻译成 20 种语言。第 3 版、第 4 版在中国出版后获得极大好评。作者库泽斯和波斯纳是领导力领域的权威，获得威尔伯·麦克菲勒奖。领导是一种人与与人之间的关系，领导力是带领大家迎接挑战走向卓越的能力。通过 30 年的研究和对几千个领导者案例的分析，作者提炼出了成为卓越领导的五种行为和十个使命，并给出了具体的行动指南。新版中虽然基本的理念不变，但案例、研究数据、阐述等进行了全面更新，体现了作者研究的与时俱进。

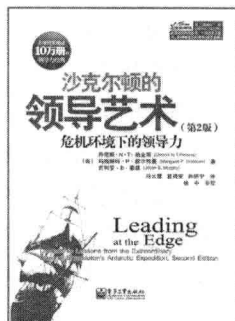


沙克尔顿的领导艺术——危机环境下的领导力（第2版）

书号：978-7-121-20567-5 定价：39.00 元

内容简介：

沙克尔顿在极端艰难的气候和地理条件下横跨南极大陆的探险故事是领导力学习中的经典案例，沙克尔顿带领探险队员，在极寒、缺少食物和水的极端恶劣条件下，保持队员士气、维系团队精神，成功返回。本书从领导力角度审视沙克尔顿团队能够成功的原因，总结出了“乐观和现实”“团队观念”“保存体力”“学会放松”“源源不断的创造力”等 10 条领导力战略，给当今企业领导者以借鉴。本书在回顾探险历程、总结领导力启示的同时，还引出了领导者应该思考的问题，对领导者提高领导力非常有益。

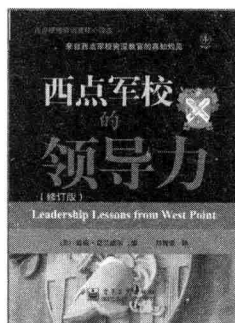


西点军校的领导力（修订版）

书号：978-7-121-16575-7 定价：45.00 元

内容简介：

来自具有二百多年历史与光荣传统的西点军校的 21 位职业军人兼教官根据自己多年在军事领域的实践经验及对领导力的深刻领悟，生动而全面地介绍了领导力的深刻内涵，不仅适用于军事指挥领域，



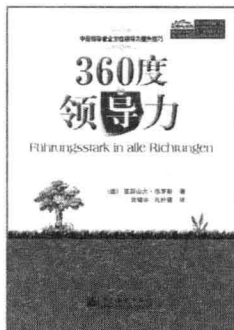
更适合各种行业、各类机构的领导者学习借鉴。这些来自各个领域的军事专家对领导力的概念、领导力的形成、模式、特征及领导力培养等进行了准确生动的阐述，如有效地关心成员、组织学习、引领变革等。领导力不仅关乎一场战斗的胜败，更深刻影响组织的未来发展。通过阅读本书，你将从另一个视角更深入地理解领导力，更有效地提升领导力。

360 度领导力——中层领导者全方位领导力提升技巧

书号：978-7-121-14760-9 定价：36.00 元

内容简介：

本书分为 4 篇，分别讲述作为中层领导者，应该如何管理好自己、如何领导员工、如何管理好与上级的关系、如何管理好与同事的关系，告诉中层管理者在日常管理工作中和人际关系中非常实用的策略和技巧。作者列举了在这 4 个方面中层领导者常会遇到的问题和困扰，给予实用的建议。书中所包含的真实案例和小练习，可以帮助读者结合自己的实际处境和行为习惯，有针对性地对照、学习、改进，从而逐步提高自己的领导力。

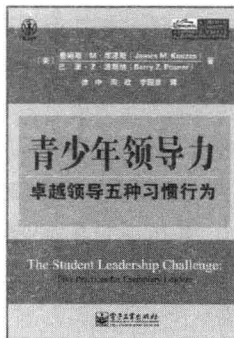


青少年领导力：卓越领导五种习惯行为

书号：978-7-121-20235-3 定价：32.00 元

内容简介：

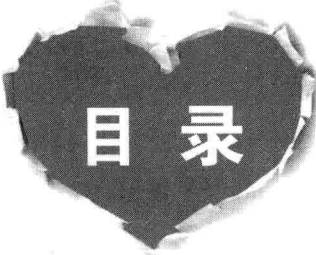
全球销量已过 200 万册的世界级权威经典《领导力》作者特别向青少年领导力提升而撰写本书。本书主要介绍在学校、社团组织中，青少年如何提升自己的领导力，如何动员他人努力奋斗成就卓越，如何把理念转化为行动、愿景转化为现实、障碍转化为创新、分裂转化为团结、冒险转化为收益。本书中的所有内容都基于实证。书中所写的一切内容、提出的一切建议都是有牢固的研究基础的——基于作者或者其他人的研究。如果你采用本书所描述的卓越领导五种习惯行为，你个人的表现和你团队的表现都会得到提升，你的领导能力也会得到飞跃发展。



以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）

邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn



目 录

第 1 篇 做真实的领导者

第 1 章 简介	2
第 2 章 能力	7
第 3 章 创建包容性环境	23
第 4 章 同情	33
第 5 章 性格	42
第 6 章 信念与勇气	52
第 7 章 信誉	65

第 2 篇 基于共同价值观稳固文化

第 8 章 组织文化简介	78
--------------------	----

第 9 章 企业行为和核心价值	86
第 10 章 核心价值观干预概述	93
第 11 章 第一阶段：共享核心价值	96
第 12 章 第二阶段：交流核心价值	102
第 13 章 第三阶段：活出价值	106
第 14 章 第四阶段：坚持价值观	113
第 15 章 超越核心价值观	121

第 3 篇 通过众人追求绩效

第 16 章 人力资源及其战略重要性	136
第 17 章 人力资源和绩效管理	143
第 18 章 人力资源管理的变化	149
第 19 章 当今组织中的绩效管理	152
第 20 章 人力资源规划	155
第 21 章 绩效管理框架	163
第 22 章 绩效管理系统和流程	165
第 23 章 薪酬和基于绩效的薪资	174
第 24 章 用正确的方法使用正确的系统	178

第 25 章 组织文化的重要性 181

第 26 章 绩效管理及其流程的相关问题概述 183

作者的心声 193

作者简介 195

后记 198

第 1 篇



做真实的领导者

郑丽丽

第 1 章

简介

做真实领导者的重要意义

20 世纪，关于领导力的研究及认识历经多次阶段性变革，关注重心从领导的特征转移到行为、情境、交易型领导、创新型领导、智慧型领导和全球型领导。

如今，商业环境的突出特征就是多变性、竞争性、不确定性及充满突如其来的巨大变革。在当今瞬息万变的环境中，传统的领导行为和领导能力变得越来越难以满足领导力期望值。

不论是 1998 年史蒂夫·乔布斯再造苹果辉煌，还是美国社交网络 Facebook 创始人兼 CEO 马克·扎克伯格高明地将大学社交网络改造成一个全球范围内的社交网络，这些事例都证明一点，即领导者仍是创建企业文化的关键，而企业文化能够协调人员的最大优势从而实现激动人心的未来愿景。