

英国特许管理学会“2013年度新任经理人必读书籍”

The Leadership Skills Handbook

50 Essential Skills You Need to Be a Leader (3rd edition)

领导力技能手册

领导者必备的50项技能

(第三版)

[英] 乔·欧文 (Jo Owen) 著

刘常庆 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

The Leadership Skills Handbook

50 Essential Skills You Need to Be a Leader (3rd edition)

领导力技能手册

领导者必备的50项技能

(第三版)

[英] 乔·欧文 (Jo Owen) 著

刘常庆 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字:01-2016-0098

图书在版编目(CIP)数据

领导力技能手册:领导者必备的50项技能:第3版/(英)乔·欧文著;刘常庆译.—北京:北京大学出版社,2019.4

ISBN 978-7-301-30402-0

I. ①领… II. ①乔… ②刘… III. ①领导学—手册 IV. ①C933-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第043595号

© Jo Owen 2006, 2012, 2014

This translation of *The Leadership Skills Handbook* (3rd edition) is published by arrangement with Kogan Page.

- 书 名** 领导力技能手册:领导者必备的50项技能(第三版)
LINGDAOLI JINENG SHOUCHE; LINGDAOZHE BIBEI DE
50 XIANG JINENG (DI-SAN BAN)
- 著作责任者** [英]乔·欧文(Jo Owen)著 刘常庆译
- 责任编辑** 刘秀芹
- 标准书号** ISBN 978-7-301-30402-0
- 出版发行** 北京大学出版社
- 地 址** 北京市海淀区成府路205号 100871
- 网 址** <http://www.pup.cn> 新浪微博 @北京大学出版社
- 电子信箱** sdyy_2005@126.com
- 电 话** 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 021-62071998
- 印 刷 者** 北京大学印刷厂
- 经 销 者** 新华书店
- 730毫米×1020毫米 16开本 15印张 208千字
2019年4月第1版 2019年4月第1次印刷
- 定 价** 52.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370



目 录

致谢	1
引言	3

第一部分 思维技能

1. 积极的领导	9
2. 责任	12
3. 胸怀大志	14
4. 有勇气	16
5. 适应性强	18
6. 创造幸运	20
7. 管理压力	22
8. 诚实	25
9. 自我认知	27
10. 努力赢得成功	30

第二部分 职业技能

11. 了解自己	35
----------------	----

12. 了解他人	38
13. 了解自己如何影响他人	41
14. 找到你的成功法则	46
15. 领导力之旅:关键原则	48
16. 管理你的领导力之旅:地图	51
17. 规划你的职业生涯	53
18. 职业生涯与职业探索:避开灾星	56
19. 为何得不到晋升?	60
20. 领导力马拉松	62

第三部分 人际技能

21. 授权	67
22. 激励	71
23. 推销	78
24. 引导	88
25. 管理期望	92
26. 向上管理	96
27. 奉承	100
28. 管理专业人士	102

第四部分 关键时刻技能

29. 学会说“不”	107
30. 冲突管理	112
31. 危机管理	120
32. 对付霸王	123
33. 负面反馈	126

34. 倾听反馈	130
35. 出击	134
36. 权力	136
37. 管理逆境	138

第五部分 日常技能

38. 阅读	143
39. 写作	145
40. 演讲	148
41. 讲故事	153
42. 倾听	157
43. 玩数字	160
44. 解决问题	162
45. 时间管理	167

第六部分 组织技能

46. 在不确定情况下作决策	173
47. 影响决策	175
48. 谈判	178
49. 建立关系网	184
50. 有效会议	189
51. 项目	191
52. 管理预算	197
53. 做广告	199
54. 管理变革	202
55. 组织重组	206

56. 创建愿景 209

第七部分 价值观和行为

57. 成为大家想要追随的领导者 215

58. 为何当不好老板？ 217

59. 掌控 219

60. 专业的领导 221

61. 礼仪 223

62. 实践价值观 225

63. 雄心壮志 227

64. 努力工作 229

65. 学会领导 231

延伸阅读 233

译后记 235



致 谢

本书集结了上千位领导者在调查、专访和真实经历中所贡献的知识、智慧和经验。在此我要特别感谢加入英国 Teach First 计划的那些杰出的未来领导者们,他们对本书中的很多观点进行了有效的测试和挑战。等他们以后真正成了领导者,我们的未来一定会更加美好。

我写这本书,要特别感谢 Kogan Page 出版公司的海伦(Helen)给予我的鼓励。伦敦商学院的奈杰尔·尼克尔森(Nigel Nicholson)教授慷慨地贡献了时间和真知灼见,并热情款待了我;剑桥大学的尼克·拜利斯(Nick Baylis)博士通过积极的心理学研究,在领导力领域开辟了全新的视野。

本书如有任何错误,将全部归咎于我:我本应从这样一群了不起的人那里获得更好的支持和见解。

更要感谢我曾在世界各地服务过的公司和其他类组织。工作中的领导力是无法取代的,它绝不像书本上所描述的那么简单。我要感谢的公司和其他类组织如下:

荷兰银行

埃森哲

Achievement for All

全球人寿

空中客车

阿里科

阿姆斯特壮世界工业

英杰华

巴克莱银行

英国电信

凯捷咨询

印尼中央银行

美国运通	Chase Group
苹果电脑	花旗集团
英国皇家检控署	飞利浦
宝洁	爱德思
高通	美国电子数据系统公司
苏格兰皇家银行	Future Leaders
能多洁	Gemini
RHM	谷歌
皇家太阳联合保险	贺曼贺卡
沙特基础工业公司	HBOS
生力啤酒	HCA
SDP	IBM
Skype	伊藤忠
赛门铁克	劳埃德银行
Start Up	美林
STIR	大都会人寿
环球银行金融电信协会	三菱化学
孟山都	Teach First
英国国家航空交通服务控股公司	Teaching Leaders
南洋商业银行	Thorn Rental
英国国家医疗服务体系	瑞银集团
北欧银行	联合利华
挪威乳业协会	美国联合碳化物公司
苏黎世金融服务集团	



引 言

就像试图回答“某员工怎么样”这个问题一样，大多数关于领导力的书都试图回答这样一个问题：“什么是好的领导？”由此引发了不少争论，并得出了各种各样的结论，因为领导者像员工一样千姿百态，各不相同。

但本书却不一样，它从“你如何学习领导”这个问题开始，研究了一千多位在公共部门、企业和志愿组织的各个层级任职的领导者，他们的答案非常明确：领导力不是从课程中学来的，而是从经验、老板、同行、榜样中学来的。有些经验是正面的，我们可以尝试去复制有效的行为；有些教训是负面的，我们看到老板或者同行惨烈“牺牲”，然后默默地告诫自己不要犯同样的错误。

从经验中学习有一个问题：它是随机的。如果遇到的是好的榜样和经历，你就会学到好的经验。如果遇到的是不好的榜样和经历，你就会学到错误的经验。没有多少人有幸依赖随机性而成为领导者。本书将帮助你剔除经验中的随机性。它将给你一个从经验中观察和学习的框架，这种框架从随机体验中去除了某些随机性，让你比同伴学得更快、更好。本书是一份让你快速成为领导者的指南。

我们的研究确定了领导者必须具备的主要实践技能。没有一个领导者具备所有这些技能，但是你需要培养一些突出的优势——你也不想在任何领域都失败吧。

本书并没有给出一成不变的成功法则。你不必成为纳尔逊·曼德拉、

成吉思汗或者特蕾莎修女那样的成功人士。本书允许你创造自己的成功法则。你的成功法则将体现在两个方面，它在你的部门、组织和专业中行之有效，同时对于你作为一个个体也行之有效。



领导力迷局

关于领导力，有两条死胡同。一条是尝试着做别人。我们不可能集丘吉尔、甘地和亚历山大等所有伟人的特质于一身（虽然有些人认为他们已经很优秀了），我们必须忠于自己。另一条死胡同就是简单地做自己，而希望世人能认识到我们的天资和领导才能。这种方式可能会以无尽的等待而告终。

因此，现在有一个问题：我们不能通过成为别人而成为一个领导者，也不能通过做自己而成功，那么我们应该如何解决这个困境呢？答案就是我们必须成为最好的自己。本书将指导大家如何做到这一点。它将帮助你发现、建立和利用你的优势。你不必牺牲自己的个性，你可以根据自己的条件做一个领导者，而不是按照伟人的理论，照着大师的模子来做一个领导者。

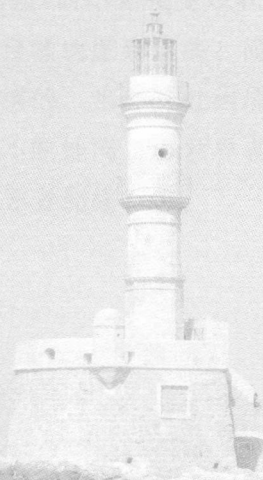
本书将帮助你剔除在成为领导者的过程中出现的随机性，主要介绍领导者需要开发的核心技能。每一项技能都有一个框架，帮助你思考如何在理想的情况下使用该项技能；同样重要的是，你要注意并从自己的亲身经历中学习，了解这项技能在什么地方应用得好，什么地方应用得不好。你要着重思考它有效或者无效的原因。当你观察和记录运用技能的真实案例的时候，你将在自己独特的环境中建立起自己的成功法则。

你可以利用本书来创造你独特的领导力基因。理想化的领导总是不如实际的领导：本书究竟有没有用要取决于你所处的实际情况。只有在你把它当作一个积极有效的工具时，这本书才算是有用的。当你面对一项不熟悉的挑战时，回顾一下这本书以及你的笔记。用好这本书，它将成为你领导者之路上的私人向导和教练。

英国特许管理学会(Chartered Management Institute, CMI)将本书评为“2013年度新任经理人必读书籍”。这次投票结果给了我充分的信心来继续这个项目,以帮助新任经理人更快地成为更好的管理者。此次修订不仅仅围绕着每个管理者需要掌握的“如何做”的技能,更侧重于大多数成功管理者的思维模式。这里指的是心态和信念,就像技能一样,把“伟大的管理者”和“好的管理者”区分开来。

最后,世界顶级运动员们身上有一点很值得我们学习。每一位金牌得主都是在某个领域最顶尖的,他们不懈地集中精力在一件事情上,做到最优秀。他们不会专注于自己的弱项。没有人会要求举重运动员提高花样游泳的技能。领导者就像运动员一样,不可能在每一件事情上都成功。他们必须专注于自己的优势,坚持不懈地实践,并找到能够充分发挥优势的环境或领域。作为一个管理者,你肯定拥有某些特殊的天赋。要专注于你所擅长的领域,找到你能发挥特长的环境。

第一部分
思维技能





1. 积极的领导

组织的基层人员中总有很多愤世嫉俗的人。这些愤世嫉俗的基层和中层管理人员往往都是这样：愤世嫉俗，级别较低。我们研究发现，高效的领导者从来不会对工作、组织，对自己或者自己的生活持有愤世嫉俗的态度。他们对每件事都保持积极的态度。

积极不同于嬉皮士的口头禅“要开心，别担心”。积极是一种心态，要做到：

- 着眼未来，而不是回顾过去；
- 专注于行动，而不是分析；
- 看到可能性，而不仅是问题；
- 掌握控制权，而不是受控于人；
- 创造多种选择，而不是接受现状。

有些人可以很自然地做到这些。而对于我们大多数人来说，这些习惯是可以通过学习获得的。当你身处困境，你会选择表 1.1 中哪一套问题在脑海中反复思考？不断地问自己领导者思维模式下的这些问题，你就会像一个积极有效的领导者那样行事。

表 1.1 问正确的问题

领导者的思维模式	下属的思维模式
有哪些可能的解决方案/选择/前进之路？	出现了什么问题？
我现在可以做什么来重新掌控局面并增强解决问题的动力？	为什么会让我来担任这个职位？
我需要谁的支持？我怎样得到他的支持？	是谁把这件事情搞砸的？谁来纠正错误？
我能从中学到什么？	我怎样才能不受责备？

在研究过程中，我们发现了一些体现优秀领导者积极思考的例子：

- 一个纵火犯烧掉了学校的一幢楼。校长认为这是一个很好的机会，可以以她想要的方式来重新设计并重建学校，而费用却由保险公司来支付。据我们所知，她与纵火事件无关。

- 一家跨国公司位于日本的子公司一年亏损了 200 万美元，大家的工作岗位都岌岌可危。这家日本子公司的领导人说服总部，每年投资 200 万美元来发展该子公司。总部认为这个提议很好。亏损（坏事情）被奇迹般地转化为投资（好事情），皆大欢喜。

- 一位政治家会见选民，总是想对他们说些好听的话。一个人走上前来，说自己是当铺老板，并问政治家能否对此行业作出什么积极的评价。“太棒了……典当业始于几百年前……你是唯一为穷人提供资金服务的人。你提供的服务很重要，并且很有历史意义。”当铺老板开心地消失在大街上，政治家的包里又多了一票。

愤世嫉俗的基层和中层管理者往往都是这样：愤世嫉俗，级别较低。