

HOW TO

CMI (英国皇家特许管理协会) 年度管理类图书首位金奖得主、  
英国畅销书作家乔·欧文之经典力作!

第5版

# 领导的艺术

## 高效领导权威指南

[英] 乔·欧文 (Jo Owen) 著 路旦俊 杨伟 译

遵循IPA计划，揭秘领导能力的真相!

思想 Idea

人 People

行动 Action

# EAD

要想被人遗忘，最快的捷径便是死守着自己的舒适区；要想出类拔萃，就要将每一个新的挑战当作一次学习、成长和出彩的机会！当领导是一段发现之旅，而不是最终目的地。

# 领导的艺术

## 高效领导权威指南

[英] 乔·欧文 (Jo Owen) 著 路旦俊 杨伟 译

# HOW TO LEAD

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

领导的艺术：高效领导权威指南 / (英) 乔·欧文 (Jo Owen) 著；路旦俊，杨伟译。  
— 长沙：湖南科学技术出版社，2019.9  
ISBN 978-7-5710-0143-8

I. ①领… II. ①乔… ②路… ③杨… III. ①领导艺术 IV. ①C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 070729 号

著作权合同登记号：18-2019-035

中文简体字版权专有归湖南科学技术出版社所有

HOW TO LEAD

978-1-292-23257-7 by Jo Owen, Copyright © Jo Owen 2005, 2018

This translation of HOW TO LEAD is published by arrangement with Pearson Education Limited.  
Simplified Chinese Translation copyright © 2019 by Hunan Science & Technology Press.

ALL RIGHTS RESERVED

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

LINGDAO DE YISHU GAOXIAO LINGDAO QUANWEI ZHINAN

### 领导的艺术 高效领导权威指南

著 者：[英]乔·欧文

译 者：路旦俊 杨伟

责任编辑：李柔 兰晓

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市湘雅路276号

<http://www.hnstp.com>

湖南科学技术出版社天猫旗舰店网址：

<http://hnkjebbs.tmall.com>

印 刷：湖南省众鑫印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本刊联系)

厂 址：长沙县榔梨镇保家村工业园

邮 编：410129

版 次：2019年9月第1版

印 次：2019年9月第1次印刷

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：11.5

字 数：180000

书 号：ISBN 978-7-5710-0143-8

定 价：58.00元

(版权所有·翻印必究)

## 致 谢

本书的撰写过程可谓是一次个人的探索之旅。在这一旅程中，我有幸遇见众多的向导，他们中间既有我的老相识，也有新朋友。如果没有“以教为先”（Teach First）的员工和参与者们的鼓舞，我根本不可能开启这个旅程：如果他们成为未来的领导者，那便是未来之幸。“以教为先”创立 16 年来，已经成为英国最大的毕业生招聘机构：这本身就是践行领导哲学的典范。我希望本书能够帮助“以教为先”的所有参与者开启他们通往领导职位的旅程。

感谢我的代理人弗朗西斯·凯利，以及培生教育集团的理查德·斯塔格和克里斯托弗·库德莫尔。没有他们的倾力支持，我根本没有勇气开始撰写此书。

在《领导的艺术》这本书的研究过程中，许多人为我献出了宝贵的时间，并提供了无私的支持。感谢“以教为先”、“未来领袖”（Future Leaders）和“教学领导者”（Teaching Leaders）这三大教育项目的广大员工和参与者们，他们为我提供了鲜活的试验场，让我有机会检验《领导的艺术》中的理念。衷心感谢数以千计的朋友，感谢他们愿意接受访谈、

开展讨论、完成问卷。感谢本书前四版的读者们，他们或踊跃贡献实用的观点，或提出有挑战性的问题，或分享个人的经验。非常遗憾，我无法将这些素材一一呈现。最后，感谢这些年来与我保持合作的 100 余家组织，这些组织让我受益匪浅，也希望我对它们也有所裨益。

领导者与作者一样，要学会承担责任。本书中的不当之处皆由作者承担，与给予我帮助的现任和未来的领导者们无关。

## 第五版前言

从读者对《领导的艺术》前四版的反应来看，他们对领导学知识十分渴求。本书的基本宗旨是：任何人都能学习领导学，任何人都能提高领导力。当领导就像从事体育运动或者音乐工作，我们不一定要成为天王巨星，但经过适当的训练和恰当的指导，我们都能提升技艺，至少能发挥最大的潜力。

相较前面四版，第五版有了质的飞跃。这一版不仅继续关注领导的实用技能，而且强调如何提高领导效率，也就是说，如何将技能付诸行动。但是现在这个版本还关注领导们如何在 21 世纪取得成功。在前面几个版本中讨论 21 世纪为时过早，但是有一点非常清楚：21 世纪与上一个世纪截然不同，这无疑对领导们的业绩提出了更高的要求。第五版勾勒出了成功所需的一些亘古不变的技能，以及在 21 世纪取得成功所需的各种新技能。

自第一版出版以来，我在领导学领域进行了 13 年的持续研究。我发现，组织内各个层级的领导者都统一遵循某些行动。这些行动可以归纳为 IPA：即思想（Idea）、人（Peo-

ple) 和行动 (Action)。优秀的领导者往往有明确的愿景，知道如何带来变化；他们组建团队，实现变革；他们一步步将思想变成现实。这些听起来非常简单。但是，越是显而易见的事情，管理者们越是视而不见，能付诸实践的管理者更是凤毛麟角。本书将展示各级执业管理者和领导者们如何将这个显而易见的道理付诸实践。

最新的研究表明，今天最出色的领导与过去最出色的领导之间存在着天壤之别。研究结果表明，仅仅通过命令和控制来进行领导已远远不够。今天的领导者需要领导专业人员，需要领导技能超群、学业有成的下属，而这些下属不需要也不想被人命令或控制；领导者还需要领导全球化的团队，这意味着你看不到甚至根本无法管理自己的下属。在这个新世界中，领导者必须学会更多地运用影响力，而不是权力；他们必须适应局面不明朗的情况，适应变革；他们必须与时俱进，在新环境中快速成长。“要么按我说的去做，要么滚蛋”这句口头禅会快速退出领导层。本书的第五版便列出了这些属于 21 世纪的技能，以及这些技能所涉及的心态。本书告诉您，您可以掌握这些技能与心态。

与之前的版本一样，本书援引公共、私营以及非营利组织的原创性研究成果。传统上，多数领导学著作都是基于私营机构的案例，这就暴露出相应的局限性。我本人建立了 8 家全国性的慈善机构（包括英国最大的毕业生招聘机构“以教为先”），我深知非营利组织领导者们的艰辛。与私营机

构相比，他们手头的资源十分有限，但是他们的领导任务却一点也不轻松。公共部门的领导者们也不容易——因为公共部门领导者面临着严峻挑战，这些挑战包括大量的约束和严格的监管等。每个部门都可以向别的部门学习。除此之外，各个部门对领导者的技能和行动要求大同小异。领导的原则具有普适性，但如何运用则需要因地制宜。

本书有一定的逻辑顺序，这意味着若从头至尾阅读全书，必然是自然流畅的，但针对那些没有时间将它读完的忙碌的管理者，由于本书的结构核心是一些关键技能，你可以随时选择自己喜欢的章节阅读。如果你看到某个章节能引起你的兴趣，便可以只看该章节。因为本书的每个部分都独立成章，内容自成一体。

与之前的版本一样，读完这本书并不意味着你就能成为一名合格的领导者。但是，这本书能帮你将零碎的领导体验建立成一套结构化的体系，让你从纷繁芜杂的环境中理清头绪；帮助你提高学习能力，为你的领导之路提供有针对性的指导。

## 引言

领导学通常笼罩着一层神秘的面纱。一说起当领导，大家就想到成吉思汗、纳尔逊·曼德拉、马基雅维利和甘地。只有少数人觉得能与他们比肩，而这些人便是我们值得为之效力的领导。与这些巨人相比，我们更多人会觉得相形见绌。

在现实生活中，当我们给优秀的领导者下定义时，会发现这种神秘感变得愈发强烈。在日常生活中，大家都见过优秀的领导，但领导们各式各样，并非千篇一律。

一些学者和顾问决心解开领导学的谜团。他们手里握有充足的时间——他们准备进行游猎。为了热身，他们决定设计一种完美的捕食动物。每个人专门负责设计该动物的一种功能。结果他们设计出了一头怪物：这头怪物长有猎豹的四肢，鳄鱼的嘴，犀牛的皮，长颈鹿的脖子，大象的耳朵，蝎子的尾巴和河马的脾性。然而，这头怪物轰然崩塌，因为没有哪一种动物同时能具备这么多特征。

这群人并未就此罢休，他们决定设计一个完美的领导者。这个完美的领导者具有以下品格：

## 领导的艺术

- 富于创造、严于律己
- 深思远虑、处事精细
- 善于激励、指挥老练
- 精于指导、敢于放权
- 志存高远、为人谦和
- 诚实可靠、勇于冒险
- 嗅觉敏锐、条理清晰
- 聪明睿智、感情丰富
- 循循善诱、善于调控

然而，这样的领导者也不可能存在。

值得庆幸的是，领导者不必做到尽善尽美。我们必须审时度势，因地制宜。北极熊在北极是完美的掠食者，到了巴布亚新几内亚却变得英雄无用武之地。在和平时期，温斯顿·丘吉尔政绩平平，但是，时势造英雄，到了战争年代，他名扬海外。由此可见，同一个人面临不同的形势，会产生不同的结果。

“值得庆幸的是，领导者不必做到尽善尽美。”

《领导的艺术》这本书探讨的是如何成为一名高效的领导者，而不是成为一名完美的领导者。

## 寻求领导艺术的灵丹妙药

很久以来，人们一直在寻求领导艺术的灵丹妙药：我们都希望获得这种灵丹妙药，摇身一变，化作光芒耀眼的领导者。

在本书十余年的研究过程中，我得到了 1000 多人的协助，他们分享了各自眼中的有效领导形象，这些领导来自他们所在组织的各个阶层。我对公共部门、私营机构和非营利组织的 50 多位 CEO 级别领导者进行了深度采访。如果有灵丹妙药的话，他们肯定会告诉我。30 年来，我与世界上最优秀的 100 多个组织合作过，也接触过一两家世界上最糟糕的组织，回顾这些经历，我可以探寻领导艺术的最新动向。在过去 12 年中，我还考察了传统的社群，研究他们的领导方式，足迹所到之处，从马里到蒙古，从北极经过巴布亚新几内亚到澳大利亚。在英国周边，我主持了牛津大学“盎格鲁-法兰西领导阶层”项目，研究欧洲大陆与英国本土领导方式的差异。

不幸的是，领导艺术并无灵丹妙药。或者说，即便有灵丹妙药，人们也讳莫如深。可喜的是，我发现了很多好消息：

- 每个人都可以成为领导者。我们研究过的领导者脾性

多种多样，风格各不相同，每个人获得成功的途径也千差万别。

- 你可以按照自己的方法“投骰子”。有些事情所有的领导者都做得很好。这些并不一定会带来成功，但它们可以提高成功的概率。
- 通过学习，你可以成为一名领导者。你不需要削足适履——不需要成为拿破仑或者特蕾莎修女那样的人——你只需要竭力做好自己。

本书让你学到高效领导能力的妙招，并将这些做法融入自己的领导风格之中。

### 揭开领导能力的神秘面纱

说到领导能力，扑面而来的便是一连串含义深刻的简单词汇，例如“愿景”“价值观”和“诚实”。领导能力被人说得天花乱坠，甚至神乎其神。在我的探索过程中，这些神秘主义思想逐渐消散。对于下面这些有关领导能力的问题，领导者们给出的答案非常实用：

- 当领导有迹可循吗？
- 愿景是怎么回事？
- 在现实中，价值观有价值吗？
- 有缺点的领导者如何取得成功？

- 为什么一些伟大人物没有成为优秀的领导者？
- 领导者们对追随者有何期待？
- 优秀的领导者有哪些特质？
- 领导者仅仅是身居高位的人吗？
- 如何应对冲突和危机？

本书不是有关领导能力的理论专著，而是不同类型的组织中各级岗位上的领导者们的集体智慧。不管你将来身在何处、身居何职，本书将指导你成为一名高效的领导者。

## 寻找领导能力

要研究领导能力，我们不能回避一个简单的问题：领导能力是什么？关于这一点，公说公有理，婆说婆有理，众说纷纭，令人莫衷一是。大家见到优秀的领导者，都能意识到他是优秀的领导者，但要给“优秀的领导者”下个定义，大家无法形成一致意见。

“领导能力就是带领人们取得他们自己无法取得的成就。”

我认为亨利·基辛格的定义十分精确：“领导能力就是带领人们取得他们自己无法取得的成就。”这句话看似简单，道理也很明显，但实际上有很重要的含义：

- 一个组织内身居高位的人可能处在领导位置上，但不

## 领导的艺术

一定具备领导能力。他们可能只是继承了领导岗位，并担任管家的角色。

- 一个组织内各个级别都可以涌现出领导者。领导能力与职位和级别的高低无关，跟领导者的行为有关。
- 领导者要有人拥护。就算你比爱因斯坦更聪明，没人拥护你也无法成为领导者。

如果领导能力比的是资历，那就没有研究的必要。如果领导能力比的是学历，也没有研究的必要。看一下全球十大自主创业的富豪，我们就会发现，学历并不是成功的必要条件。2014 年底全球十大富豪中有 6 位没有学位：他们是阿曼西奥·奥特加、拉里·埃里森、比尔·盖茨、马克·扎克伯格、谢尔登·阿德尔森和李嘉诚。只有迈克尔·布隆伯格拿过 MBA 证书。你得聪明，但不需要一张纸来证明你聪明。

既然领导能力既不看资历又不看学历，那么优秀的领导者必须具备专业技能吗？这个问题最多只是部分正确。一般来说，领导者有专业技能比没有好。但是，请看看你身边的领导者们。他们专业技能可能并不突出。实际上，随着他们走上领导岗位，更频繁地暴露在公众面前，他们的弱点也逐渐显现。在我的采访中，领导者们意识到一点：他们知道自己缺乏一些核心技能。如果他们不懂会计，就雇一名会计。如果他们不熟悉法律，就雇一位律师。对他们而言，领导工作是一项团队运作项目。作为领导者，你不必样样精通，但

你必须有自己的特长。

上述内容对任何一个渴望成为领导者的人来说都是好消息。透过遮蔽领导能力的这层迷雾，我们有了以下几个重要发现：

- 在组织内的任何层级你都可以成为领导者。
- 学历不是成为领导者的必备条件。
- 领导者不必尽善尽美，正所谓金无足赤，人无完人。

但是，我们有必要找到领导者脱颖而出的原因。按照夏洛克·福尔摩斯的原则，一旦你排除无关因素，剩下的就是答案。我们可以梳理出领导能力的真相。

## IPA 计划

我决定考察领导者们的行为。他们日复一日地从事普通人的工作。他们参加会议，与人沟通，处理危机，回复大量电子邮件，加班加点。只观察他们一天的工作，很难看出什么端倪。观察他们一个月甚至一年，我们很快就会发现，他们看似随意或者按部就班的会议和交流中间隐藏着明确的目的。

优秀的领导者只关注三个主要方面，也就是 IPA 计划：思想，人，行动。

“优秀的领导者只关注三个主要方面：思想，

人，行动。”

首先，所有层次的领导者都有一个非常简单的想法。所谓想法，说得冠冕堂皇一点就是战略；说得振奋人心一点就是愿景。每一个伟大的企业（不论规模大小）背后，通常都有一个非常伟大且简单的想法。例如：

- 宝洁（P&G）：塑造伟大品牌。
- 微软（Microsoft）：主宰桌面操作系统。
- 脸书（Facebook）：连通朋友。
- 丰田（Toyota）：质量就是保障。
- 快变（Shazam）：瞬间告诉你歌名。

每个想法可能都很简单，但要实现这些想法却十分艰难。思想的功用在于，它能集中各个公司的能量和资源，让员工明确方向，并且在市场中提供切实可行的竞争和成功途径。思想不是正式的愿景、任务战略或公司的战略焦点——我们可以把行文措辞的工作交给上层管理者和专家顾问——在实践中，思想就是维系和驱动公司运转的核心。我们会看到各级领导者都有适合自己岗位的思想。

IPA 计划的第二个方面是人。领导者不是单枪匹马，他们通过别人成就事业。这就意味着，优秀的领导者需要建立并激励最优秀的团队，赋予它们充分的权力。作为领导者，只有团队优秀，领导者才算优秀。不要以为你接手的团队就是你将来需要的团队。你必须组建一个能将你的想法变成现

实的团队——也就是说，寻找具有相应技能和相同价值观的人员。一般来说，寻找具有相应技能的人很容易，但寻找具有相同价值观的人很难。

IPA 计划的第三个方面是行动。我发现优秀的领导者能够很好地区分信号和杂音。在日常危机、冲突、下属随时可能提出的请求、工作中的各种挫折和意外事件构成的噪声中，人们很容易丢失信号，因一叶障目不见泰山，从而忘记自己必须完成的使命，让眼前的事务遮蔽了真正重要的工作。优秀的领导者们在处理危机的同时，一定会践行他们的思想——他们能够掂量轻重。

IPA 计划对各级领导者都十分重要，该计划构成了本书的基本框架。无论你身处何处，只要遵循 IPA 计划，你就很可能成为更高效的领导者。

## 领导能力的三大支柱

IPA 计划很简单，但它只是领导能力的三大支柱之一。关注领导人的行动就等于关注症状而非病因。我们可以看到领导者们做些什么，但是必须进一步挖掘为什么他们做事效率很高。

要弄清领导能力的第二个支柱，需要调查人们对自己的领导有何期望。在商业领域，经常要调查消费者的需求，但在领导学领域，人们很少这么做。我们的调查结果很有启发