

可持续领导力：卓越领导者知行合一的7项法则

作者：（美）尤里奇（Ulrich,D.）

可持续领导力：卓越领导者知行合一的7项法则

Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make

（美）尤里奇（Ulrich,D.） （美）斯莫尔伍德（Smallwood,N.） 著

周晓倩 译

ISBN: 978-7-111-51684-2

>>更多新书朋友圈免费分享[微信xueba987](#)



目录
[推荐序](#)
[前言](#)
[第1章 请不要再走着回去](#)
[现实中的领导力发展](#)
[个人案例](#)
[公司案例](#)
[启示](#)
[领导力修炼](#)
[我们的领导力之旅](#)
[小结：选择飞翔吧](#)
[第2章 简单为上](#)
[现实中的复杂性](#)
[树立简单为上的观念](#)
[关注最重要的事项](#)
[学会讲故事，创造你的叙述方法](#)
[避免概念混乱](#)
[小结：成为学会分类的领导者](#)
[第3章 善用时间](#)
[现实中的时间使用](#)
[事实的镜子](#)
[掌控时间](#)
[小结：成为善用时间的领导者](#)
[第4章 承担责任](#)
[现实中的责任](#)
[谁？我吗？](#)
[承担个人责任](#)
[公开承诺](#)
[坚守个人价值观](#)
[让他人有所担当](#)
[小结：成为负责的领导者](#)
[第5章 利用资源](#)
[现实中的资源利用](#)
[协同努力](#)
[教练辅导](#)
[教练的选择](#)
[让好的教练辅导成为可能](#)
[对教练的期望](#)
[通过人力资源实践，使改变制度化](#)
[小结：成为利用资源的领导者](#)
[第6章 持续跟踪](#)
[现实中的跟踪](#)
[工作中的跟踪](#)
[小结：成为持续跟踪的领导者](#)
[第7章 不断完善](#)
[现实中的自我完善](#)
[工作中的自我完善](#)
[小结：成为敢于开拓的领导者](#)
[第8章 倾注感情](#)
[现实中的情感推动力](#)
[倾注感情，加速成长](#)
[小结：成为创造意义的领导者](#)
[第9章 结论](#)
[评估你的领导力可持续发展程度](#)
[领导力可持续发展应用工具](#)
[建立持续发展领导力的责任](#)
[小结：是时候展翅高飞了](#)
[校者后记](#)

推荐序

戴维·尤里奇教授不愧是人力资源管理领域的大师。他的新作《可持续领导力》基于人力资源管理实践和领导能力数据库分析提炼出了实现领导力发展的七个关键要素，给探索中的企业领导者提供了真知灼见。

我阅读《可持续领导力》有一种似曾相识的感觉。A.O.史密斯公司在中国近20年的发展，从进入中国市场时的举步维艰、连年亏损到近年来成长为热水器、净水行业的领导品牌，正是得益于我们始终如一地坚持发展组织领导力，打造了一个基于员工认同的价值观文化、具有市场竞争能力的优秀组织。这其中一些有效的管理实践与书中提炼的法则要点不谋而合。

书中首先提到的法则是简单为上，也就是要突出重要的事情。A.O.史密斯公司有一个从制度上化繁为简的流程（Performance Excellence Process, PEP），每年年底在上百名管理人员参与的研讨会上，从人们列出的对中国公司3年业绩目标有重大影响的几十个项目中筛选出最重要的三五个，作为下一年度的工作重点，投入整个公司的资源，最后以开发出有效的流程来保证此项目对公司长期业绩的贡献。

书中的第三个法则是承担责任，A.O.史密斯对代理商的发展承担责任是一个很好的例证。传统代理商大都是靠批发家电起家，缺乏精细化管理的经验，随着A.O.史密斯品牌的崛起，代理商业务及员工人数都急剧增长，代理商的管理能力明显不足，为了支持代理商的组织发展，公司鼓励员工加入代理商队伍，并对在新市场独立创业的员工提供资金支持，人力资源还成立了专项的支持部门，帮助代理商组建和强化人力资源管理职能。公司同时把代理商老板和高管纳入A.O.史密斯领导力发展项目中，公司承担费用帮助代理商提升领导力。公司的付出也得到了令人惊喜的回报，代理商渠道的发展速度超出公司整体发展；这也让行业里其他厂家的代理商羡慕不已。

书中第五个法则是持续跟踪，公司有一个原则“要改进，先量化”，没有量化，无从改进。这也是公司管理上最具创新的部分。A.O.史密斯在组织能力上的快速发展就得益于其多维度的人力资源管理量化与考核。

书中第七个法则是倾注感情，打造领导力需要真实感情的投入。A.O.史密斯“行为领导力”的领导力三要素，“关爱”是要素之一。关爱员工不仅仅是提供有竞争力的待遇和员工喜欢的工作环境，提供和创造员工发展机会才是员工更渴望的关爱。公司的内部应聘流程是以员工职业发展兴趣为导向的，只要员工通过用人部门面试，其主管应无条件放人；公司的管理培训生和大学生发展项目早已是公司的成功案例；公司还在内部孵化创新团队；公司支持优秀销售人员成为代理商创业，或到代理商公司发展。在公司的平台上，员工能够找到可以自由选择的发展机会。

加强情感联系的一个神奇办法是庆祝成功。公司平均每两三个月就要庆祝一次，机会可以是公司出货量创纪录，也可以是占有率创新高，或是某一品类产品销量突破里程碑，庆祝的形式是所有员工每人一件精美礼品，包括比公司员工数量还多的代理商队伍。礼品遵循“品牌精品，居家常用”的方针，让员工享受到居家生活的品质体验。使员工家属对每次礼品发放都充满期待。

A.O.史密斯在中国组织领导力发展的成功经验为尤里奇教授的《可持续领导力》提供了有力的佐证。书中实现领导力发展的七个法则，是极为简洁有效的发展领导力的实用秘诀，对有志于不断创造卓越绩效，打造优秀组织的领导者来说是不可多得的行动指南。

丁威

A.O.史密斯集团公司高级副总裁&中国公司总裁

前言

大多数优秀的领导者都想变得更加优秀。每一天，各种领导力培训都会吸引成千上万来自全球的领导者。他们都希望通过这样的培训，更深入地了解如何成为更好的领导者。在这些领导者中，有的会在绩效回顾中制订个人发展计划以进行自我提升；有的则会寻求教练的建议以改变自己的行为，通过更好的方法获得更好的结果；还有的人会通过360度评估来了解周围人对自己的看法。在培训结束时，领导者都会下定决心，要借助学习到的新知识让自己在工作中变得更有效率。不过遗憾的是，很少有人能够真正实现这些愿望。

领导者并不总是能够实现他们的想法，或者做到有始有终。为了把愿望转变成行动，在每一次提升领导力的尝试中，他们都需要进行一些训练。本书的初衷很简单，就是帮助领导者实现那些他们认为需要做出的改变从而提升领导力。

领导力发展和可持续的环境改善是一个概念，它是要形成一种组织文化，使所有人的行为和所有的资源都是对其所确定的方向的加强和支持。领导力发展应该基于如下前提：领导者最需要关注的是行为给他人带来的影响，而不是行为本身或其背后的原因。领导力发展不能停留于个人的意愿，最终应该体现在可观察的行为上。

谁将是本书的读者

简单地说，我们就是为了帮助那些意识到自己的行为需要改变的领导者，那么本书是为谁而写的呢？

- 那些想要变得更好，也知道为了提升自己该怎么去做，却苦于无法坚持的领导者。
- 那些负责培养未来领导者的人，其中包括对在组织中培养下一代领导者负有直接责任的管理人员，以及设计和实施培训的专业人士。培养未来领导者的领导者们必须确保期望的改进能够实现。
- 那些帮助领导者实现行为转变的人力资源专业人士、教练、内部导师。作为培养领导者的人，他们的职责不仅要帮助领导者了解为什么要改变、要改变什么，更要协助领导者建立规则以确保改变的真正实现。

本书的结构

这些年，我们不断地研究为什么领导力如此重要，并通过实践探寻什么才是好的领导力。可是，当我们与世界各地的领导者合作时，我们发现在他们的愿望与实际结果之间存在着巨大的差距。造成这种差距的一个原因，可能是目前有太多关于领导力的信息了。来自不同研究领域的概念混杂在一起，让人迷惑到底什么才是有效的方法，真正想要提升的领导者无法从中得到帮助。在本书中，我们整合了来自商业、心理学和社会学等不同领域的研究成果，形成了一套完整的规则。这套规则能帮助领导者们将良好的意愿转变成切实有效的行动。

背景

本书第1章深入分析了领导力发展中行为改变的必要性，并探究了它为什么是领导力发展不可或缺的一部分。我们知道发展领导力很重要，但即使有教练辅导，实现行为改变也不容易。另外，开发领导力的能力（培养未来领导者的能力）甚至比发展个人能力更重要。前言为讨论7项法则做好铺垫，在之后的章节，我们将逐一展开对这7项法则的阐述，7项法则包括：

- 简单为上
- 善用时间
- 承担责任

- 利用资源
- 持续跟踪
- 不断完善
- 倾注感情

简单为上

在第2章中，你将了解到把注意力集中在那些关键事件上的重要性。现代技术已经把全球的事件拉到我们眼前，我们生活的世界也变得越来越复杂。对于领导者来说，要面对的不仅仅是复杂的周遭环境，还有自己的领导风格。领导者们都有一个长长的任务清单，罗列着他们必须改变的事情。当他们试图一次完成所有改变的时候，产生挫败感也就在所难免。领导者需要化繁为简，将焦点放在最为关键的事情上，更强调行动而不是过多地分析，把复杂问题转化为简单模式，并对所做事项排列优先级。

善用时间

第3章的重点是关于领导者如何利用好时间。关于领导者如何安排好每一天、每个小时、每一分钟，我们设计了日程表小测试。我们通常先询问被辅导者的优先级，他们似乎都容易做得到这点；然后，我们会要求他们回顾过去的30天或90天的日程安排，看看为那些工作重点分配了多少时间。这样的练习通常能揭示出意愿和现实之间令人不安的差距。高效的领导者会将他们想要的行为安排进个人的日程表中，这也体现了领导者如何利用时间。员工更留意领导者到底做了什么，而不是他们说了什么。提升领导力的承诺体现在我们和谁在一起、在什么地方以及把时间花在哪里等这些行为上。当领导者们像管理自己的金钱一样谨慎地管理时间时，他们就会更有可能看见自己发生的变化。

承担责任

第4章讨论的是遵守承诺和承担责任。领导者需要让自己和他人担负起责任。当领导者宣布了鼓舞人心的抱负（如使命、愿景和战略等），却没有付诸行动的时候，就会失去他人的信任。发展领导力需要领导者承担起个人的责任来确保他们的言行一致。当领导者期待并接受来自他人的个人承诺并跟踪这些承诺时，领导者的责任也就增加了。长此以往，领导者的任务转化成其他人的任务，领导力也就得到了提升。

利用资源

在第5章，我们将重点介绍领导者该如何借助教练技术和人力资源系统实现预期的改变，并构建持续发展的基础。我们发现，包括自我教练（self-coaching），来自专家、同事和上级的辅导在内的多种形式都有可能促成持久的改变。人力资源实践能够定义和塑造一个组织的文化。人才的选拔、晋升、职业发展、继任计划、绩效回顾以及沟通交流等都可以与组织设计结合起来，为领导行为的改变提供支持。

持续跟踪

第6章带领我们回归到一句古老的谚语（其实也是关于考核的根本法则）：你会得到你考核的事情，而不是你期望的事情。和其他人一样，你会去做那些能得到回报的事情。你不可能考核A，却期望得到B。领导者必须找到有效的方法评估自己的行为 and 结果。只有当期望的领导行为被转化成具体的行动，被量化、被跟踪时，它们才可能被实现，而不只是停留在愿望上。评估领导力行为的指标应该做到简单易懂、能够及时评估，并且与工作成果挂钩。为了确保领导者能关注自己的领导行为，可将领导行为改善纳入考核的关键指标中，也可以单独设置一个领导行为改善计分卡。

不断完善

第7章介绍了一个旨在使事情变得更好的行为和态度上的新术语。领导者通过从错误和失败中学习，自我修复，从而不断自我完善。改变往往不是线性的，从A点出发，我们往往不能通过合乎逻辑、平稳的过程来到Z点。在大多数情况下，我们尝试、经历失败、再次尝试、再次失败……当我们从每次尝试中有所收获时，我们所预期的结果最终将会到来。领导行为改变要求领导者能掌握学习的原则：敢于尝试、不断反思、快速恢复、能面对失败、不为成功所束缚、不断适时地随机应变。

倾注感情

第8章道出了情感的价值。当领导者对想要做出的改变满怀激情时，这些改变就更容易维持。领导行为的改变，不只是靠脑参与，也要靠真心地投入。仅仅靠逻辑性、说服力和日程表来改变领导行为是远远不够的。为了实现行为改变，领导者需要用心投入。缺乏感情投入的行为是不会持续太久的，没有行动的激情也一样。通过深层的价值观驱动、找到工作的意义，领导者才可以保持他们的激情。只有当领导者不仅了解应该做什么，而且发自内心地认识到为什么做时，领导行为的改变才持久。当领导者将他们所期望的改变看成自我定位和人生目标的一部分，当这些改变能重塑他们与身边人的关系，当这些改变能影响他们的环境文化时，这份激情就能与日俱增。

结论

在第9章中，我们会向大家介绍一套评估工具来帮助领导者运用书中的7个法则实现领导力的持续改善。我们希望这套实用性很强的工具能够帮助那些想要改变自己或他人行为的领导者，帮助他们实现并保持改善。

我们诚挚地邀请各位加入我们，一同踏上发展领导力的旅程，一起为你服务的组织建立起更好的领导力发展能力，培养更多未来的领导者。如果你想了解更多有关领导行为改善的工具及成功案例，可以登录我们的网站www.leadershipsustainability.com。

致谢

我们写的每一本书都充满爱的劳作，有无数个深夜，经历思考障碍，有时绞尽脑汁，有时感到头脑混乱，有时则像是得了思想恐惧症。我们通过仔细聆听来学习，通过挑战我们一起工作和观察的客户，使我们的任务得以完成。我们试图找到特别的和创新的方法来破解未被认知的挑战。在完成这项工作时，我们要感谢很多有思想的伙伴。这包括我们的客户，他们允许我们进行教练辅导、咨询以及共同学习。没有他们的坦承和开放，我们将无法认识到他们面临的挑战。在完成这本书的过程中，我们感谢那些和我们分享他们故事的领导者，我们也感谢那些和我们一起玩沙箱并引发我们思考的人，这些人包括：Dick Beatty、Wayne Brockbank、Ram Charan、Sean Covey、Jeff Dyer、Bob Eichinger、Tammy Erickson、Marshall Goldsmith、Lynda Gratton、Gary Hamel、Beverly Kay、John Kotter、Ed Lawler、Morgan McCall、Kerry Patterson、Jeff Pfeffer、Bonner Ritchie、Bob Sutton、Bill Ury和Jon Younger。我们要特别感谢Hilary Powers，我们的“神笔”，他编辑了很多我们的书，并继续将我们的抽象思想变成美妙的文字。也感谢麦格劳-希尔的Knox Huston，他不仅做编辑工作，还给我们指导。我们也非常感激RBL集团的同事给我们的无私支持。Erin Burns、Justin Britton、Ryan Lusvardi、Justin Hyatt和Elisa Visick组成的团队在APP、网站及市场支持上做了大量工作。我们特别感谢RBL学院的客户赞助商和管理团队。我们还得到Ginger Bitter和Lisa Griep的特殊支持，来协调我们的时间和生活。最重要的是，我们无法用言语表达对Wendy和Tricia的感谢，感谢她们的支持和耐心，作为作者的妻子，她们做出的牺牲超出了我们应该得到的。

第1章 请不要再走着回去

让我们来想象这样一个场景：一群火鸡参加了一个为期两天的飞行培训班。它们学习了空气动力学的基本原理。它们在上午、下午和晚上练习飞行，它们还学习了如何顺风和逆风飞行，如何飞过平原和高山，如何进行单独和群体飞行。两天的培训结束后，所有的火鸡都走着回家了。

现实中的领导力发展

这个有点老套的故事，反映的却是当下的现实。大部分优秀的领导者都真心希望通过接受教练辅导、制订个人发展计划、培训和绩效改进计划等，使自己更进一步。在每一次的努力中，他们都在学习哪些是更有效的做法，这样的学习可不便宜。根据美国《培训》杂志的统计，在美国，各种组织一年内用于培训的支出总和就达600亿~800亿美元。^[1]如果把这笔培训费用看作是一家公司的收入，那么这家公司在世界500强的排名应该介于25位（宝洁）到42位（戴尔）之间。一项2010年的调查显示，组织的培训支出一般相当于工资总额的2%~2.5%，每个员工每年在培训上的费用约为1000~1200美元，培训时长约为每年40小时。^[2]需要指出的是，这些都只是培训产生的直接费用，并没有包括学员的机会成本和薪酬。

管理和领导力发展类培训在其中占据了相当大的比重。大约20%的培训费用都会用在这两个方面。人们一直在争论，究竟有多少领导力课程中的知识转化到了实践当中。有些研究认为这一数字接近60%^[3]，有些则认为转化率只有可怜的10%^[4]。我们给出的数字是20%~30%。不管你相信哪一组数据，有一点是很清楚的，那就是在领导力提升上的培训投入并没有取得预想的效果。

长久以来对提升领导者能力的呼声，促成了这些对领导力发展的投入。很多针对公司高层管理人员的调研结果都显示，领导力发展一直都是他们最优先考虑的任务。2009年的杜克高层管理人员调研表明，领导力发展在组织面临挑战排序中位列第二。^[5]在我们所做的“顶尖公司的领导力”研究中，我们发现那些重视领导力发展的公司比那些缺少投入的公司表现要好得多。^[6]2011年，麦肯锡与亿康先达共同合作，对超过700家公司的增长表现进行了研究。他们发现领导力的质量对增长“至关重要”，同时也指出，大部分的公司的高级管理职位上都缺乏足够的高素质领导者。^[7]同年，波士顿咨询面向2039位商业领袖的调研也发现，领导力发展工作是他们最优先考虑的事情。^[8]

同样的结果也适用于绩效管理、教练式辅导和360度反馈等。大量的金钱被投入到了如此重要的领导力发展上，可我们却并不清楚这些投资是否真正创造了价值。只有领导者将对领导力的理解转化为行动时，提升领导力的努力才不会白费。否则就如同给那些课后依然选择走路回家的火鸡上飞行课一样，再多的投入都是枉然。 >>更多新书朋友圈免费分享微信xueba987

^[1] Training Magazine does an annual industry report in which the magazine shares trends in the industry. See www.trainingmag.com/article/2011-training-industry-report.

^[2] Bersin & Associates does an annual study of learning and development and spending trends. In 2010, its information was based on a survey of 748 U.S. organizations. The report is available at www.bersin.com. More can be read at Supervisory Management Training at eHow.com: www.ehow.com/about_4708246_supervisory-management-training.html#ixzzIEhGCMjOY

^[3] The 10 percent knowledge transfer is reported in training magazines ("The Low-Hanging Fruit Is Tasty," Chief Learning Officer, March 2006), books (The Learning Alliance, by Robert Brinkerhoff and Stephen Gill). See also T.T. Baldwin and J.K. Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research," Personnel Psychology 41: 63-105, 1988; and D.L. Georgenson, "The Problem of Transfer Calls for Partnership," Training Development Journal 36 (10): 75, 1982.

^[4] A.M. Saks and M. Belcourt, "An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations," Human Resource Management 45 (4): 629-648, 2006.

^[5] Duke Executive Leadership Survey, 2009.

^[6] Robert Gandossy and Marc Effron, Leading the Way: Three Truths from the Top Companies for Leaders (New York: Wiley, 2003); available at: www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/leadership/reports-pub_top_companies.jsp. See also Erin Burns, Laurence Smith, and Dave Ulrich, "Competency Models with Impact: Research Findings from the Top Companies for Leaders," People and Strategy, Vol. 35, Issue 3 pp. 16-

23, 60.

[7] Katharina Hermann, Asmus Komm, and Sven Smit, "Do You Have the Right Leaders for Your Growth Strategy? McKinsey Quarterly, July 2011.

[8] Creating People Advantage 2011 (Boston: Boston Consulting Group, 2011) .

个人案例

我们都曾想改变自己的某些习惯。领导者则会想改变自己的某些领导行为。丹曾经接受过我们的教练辅导，他是一家公司的财务负责人。^[1]他25年前加入公司，从基层开始做上来。他拥有杰出的专业技能，同时还考取了所有相关的专业技能证书。没有人会怀疑他的专业能力。对专业的深刻见解，使他不仅受到团队成员的喜爱，也获得了所有同事的尊重。但是，他在领导力方面有一个很大的缺陷。

他是个话痨。

与他人交谈时，他会主导整个谈话，70%~80%的时间都是他自己在讲。团队开会时，也是他在控制和主导每一次会议时间。当有上司、同事或者下属向他提问时，他很快就会滔滔不绝、离题万里，而不是提供所需的具体信息。

公司中真心希望丹成功的人们，邀请我们对他进行教练辅导。丹已经意识到他有讲话啰嗦的问题，也知道这个行为给自己制造了麻烦。其实，他也尊重别人，看重团队的价值，可是一旦开口，他就没有办法控制自己。我们收集了针对他的行为的反馈，与他分享了说话太多造成的后果，共同拟定了改进计划，并且进行了持续的跟进。但是，他的行为并没有改变。他希望自己成为优秀的领导者，他也知道自己应该做什么，可是他却不能实现自己所期望的改变。

^[1] The names of the individuals we refer to have been changed to provide anonymity.

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《可持续领导力：卓越领导者知行合一的7项法则》（美）尤里奇（Ulrich,D.） 著.

请登录 <https://shgis.cn/post/425.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

