

<<领导是怎样炼成的>>

图书基本信息

书名：<<领导是怎样炼成的>>

13位ISBN编号：9787300104126

10位ISBN编号：7300104126

出版时间：2009.04

出版时间：湛庐文化策划 中国人民大学出版社

作者：[美] 罗伯特·托马斯 (Robert J.Thomas)

页数：171

译者：张琼

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<领导是怎样炼成的>>

### 前言

这是一本引人入胜的书。

大约10年前，我和罗伯特·托马斯就讨论过它的主题：领导和学习。

罗伯特的热忱和独到的见解给我留下了深刻的印象。

我们相信，无论你从事什么职业，要想追求有意义的人生，提高领导能力都是核心问题。

持续经年的热烈讨论之后，我们在2002年合作出版了《极客与怪杰》，最近，出版了它的平装本，更名为《终身领导》（Leading for a Lifetime）。

有此前缘，读到罗伯特的《领导是怎样炼成的》一书，看到他对此前研究进行了深入拓展，写出这本未来领导者和组织都不可或缺的指南，真是令人高兴。

这两本书都紧紧围绕着熔炉这个强大的概念。

从考察几十位领导者开始，我们屡屡发现，他们都有过某种转型的经历：或者是痛苦的失败，或者是身处某种陌生的文化之中，或者是遇到一位改变人生的导师。

无论经历了什么，无论有多艰难，这些未来的领导者都能从中重新认识自我，掌握一整套领导的工具和策略。

形容这些不同经历，最贴切的词或许就是“熔炉”——中世纪的炼金师曾试图用它将普通金属炼成黄金。

我们的领导者都经历了熔炉的严峻考验，比如战时服兵役等，正是这些非同寻常的经历，将他们的理解能力和驾驭能力提升到新的层次。

所有的故事中，熔炉都是一种教育，它让新出炉的领导者认识到，学习是赋予那些经受考验，并坚持下来的人的绝佳礼物。

## <<领导是怎样炼成的>>

### 内容概要

卓越的领导能力能否练就，又该如何练就？

这本书或许会带给读者一启示。

在书中，作者向我们揭示了如何培养出色的领导力，而其理念恰与中国千百年来的“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”的修身治世哲学不谋而合。

## <<领导是怎样炼成的>>

### 作者简介

罗伯特·托马斯是位于波士顿的埃森哲卓越绩效研究院的执行院长，塔夫斯大学佛莱契尔国际关系学院的领导学客座教授。

他从事领导力、组织设计和转型变革等领域的研究、教学和咨询工作。

2002年，他与沃伦·本尼斯合著了《极客与怪杰》一书，探索35岁以下和70岁以上的领导者的动机和志向。

罗伯特也在《哈佛商业评论》、《哈佛管理前沿》和《财富》上发表关于领导与变革的文章。他与彼得·奇斯和伊丽莎白·克雷格合著的《人才驱动的组织》是最早阐述全球化企业的人才管理策略的著作之一。

他的第一部重要著作，《机器无法代劳的事情》，获得了1994年社会问题研究学会的米尔斯奖。

<<领导是怎样炼成的>>

书籍目录

第一部分 经验知识第一步 第1章 从熔炉中获得的启示 第2章 熔炉炼就领导与学习的洞见 第3章 使用复原力在熔炉中重生 第4章 从新手到高手的征程第二部分 打造个人学习策略 第5章 了解自己的最佳学习策略 第6章 勘探你的能力宝藏 第7章 循序渐进创建个人学习策略第三部分 组织层面的学习 第8章 借助经验培养组织领导者 第9章 统一组织需要与个人能力译者后记

## <<领导是怎样炼成的>>

### 章节摘录

插图：第1章 从熔炉中获得的启示作为领导者，你已经做到最好了吗？

多数人承认没做到。

他们读书看报，偶尔参加些研讨会，遇到拿不准的事儿，就去咨询顾问。

和托尼·瑟普拉诺（Tony Soprano）03一样，很多人收看电视台的历史频道，希望能了解领导者是怎么出现、怎么成长的。

这种想法固然不错，可在探索增长领导才干的道路上，他们仍是举步维艰，这多少让人有些灰心丧气。

这种挫折感不难理解。

时间宝贵，如果你在政府机构或非营利组织中担任管理职务，努力工作，经常加班，忙到没时间去做那些可能真正重要的事儿，比如提升领导能力。

单靠书本或者研讨会学习并不容易：课程枯燥单调，而且绝大多数培训都很短；学习方式千差万别，教学风格与学习风格之间不够匹配的情况也很常见。

远离办公室开研讨会可能令头脑清醒，光脚走过烧红的木炭或许能增强自信，可一旦你回到原来的环境，这种新鲜劲儿就很难保持了。

最要命的是，光靠观察很难学习。

人们常常说，自己对实际行动中的领导力只是一知半解，而且倾听别人的高谈阔论，并不等于能学习到人家的做法。

不过，还是有人在领导者的路上得到成长和提高。

功力深厚的演员和运动员，努力提升技艺，并一步步地持续改善。

他们并没有读更多的书，上更多的课，也没有花大量时间反省，可怎么能做到炉火纯青呢？

答案就是：经验。

几乎所有涉及有效领导力的理论都认为：要成为领导者必须拥有第一手经验：打湿鞋，弄脏手，完成有挑战性的任务，志愿申请外派，为伟大的领导者工作，甚至是那些有恶名的家伙，并尽可能多学习。

不过有个问题：经历相同的两个人，结果却可能会截然不同：有人蒸蒸日上，有人却依然故我，甚至一蹶不振。

他们可能同是被解雇的CEO、成功的项目经理、破产的企业家、新任主管或那些派去海外工作的家伙。

经验本身，不能保证任何东西。

问题在于，很多可以培养领导力的经历并非按照日程表的安排，出现在工作场所或学校这些寻常的地点。

比如说，为写作本书，我们会询问访谈对象，哪些经历让他们领悟到领导力的要义，他们很少会提到传统的培训项目或MBA课程。

恰恰相反，他们提到的转型过程中，发生在工作之外和工作之中的经验平分秋色。

记忆中最深刻的经历，让人重新认识自己或改变自我认知的熔炉，大部分来自家庭生活、战争创伤、体育比赛和个人失败，而不是工作。

熔炉究竟是什么？

它是中世纪炼金师试图将普通金属炼成黄金的容器。

在讨论领导力时，熔炉指的是转型过程。

通过这种过程，个人炼就了自己的“黄金”：重新认识自己，或改变自我认知。

熔炉不同于从青春期步入成年，或从中年到退休的人生阶段过渡。

人生阶段可能充满压力，甚至动荡不安；和熔炉不同，它们大多是渐进的，可以预期的，而且类型比较固定。

熔炉更像是考验，把人逼到墙角，逼着他们回答：我是谁，真正重要的究竟是什么？

来看看鲍勃·高尔文（Bob Galvin）的故事。

## <<领导是怎样炼成的>>

高尔文是摩托罗拉公司前任首席执行官和董事会主席，他极富远见，带领公司从模拟技术转向数字技术，成为丰田等汽车巨头首选供应商。

我曾问他，从哪儿学到关于领导的重要教益时，高尔文回忆起早年在父亲的工厂工作时的一件事。

当时高尔文只有17岁，犯了个大错，导致整条装配线停了下来。

他知道，如果老板的儿子闯了祸，工厂主管很可能会在一旁看笑话。

可他们不仅没笑话他，还立刻帮他解决了问题，而且说了一番话。

在以后的人生中，这段话仍激励他继续学习。

“我无意中听一位工长跟同事说：鲍勃没问题。

如果他出错了，我们可以告诉他，再改回来。

他大多数时候都能做好。

”这是件小事，但对高尔文和公司却意义深远。

高尔文感谢这位工长，帮自己树立了信心，勇于尝试，从错误中学习。

高尔文的故事有什么寓意呢？

经验是很重要，可更重要的是，能从经验中得到什么：置身熔炉之中，如何感知新的、重要的事情，承受困顿甚至痛苦，观察到出人意料的新东西，整合出实用的知识。

这些知识不仅反映对世界的认识，还有对自身的认识。

从经验里获得见识是一种能力，企业或者政府中担任领导职务的人，想培养领导力的人，尤其需要这种能力。

因为他们要应对充满不确定性和复杂的变动情境。

这里没有操作手册，只能运用判断力，找出解决方案，而判断力只能从经验中获得。

经受过熔炉历练的人与别人的区别不在于出身和智力。

天分肯定会有影响，可不是决定因素。

与生俱来的天分再高，也无法造就出直面多变情况，超越挑战的领导者。

复原力的基因再多，也不能保证智慧的宝石一定会从动荡的熔炉中蹦出来。

这些领导者与别人不同的是他们的学习方法。

他们不是等着机会从天上掉下来，而是去发现学习机会，充分利用它们；他们不是把生活分成行动期和思考期，而是同步进行，天天如此，有时候同时进行。

他们不是抱怨学习太花费时间，而是尽量抽时间学。

与有成就的运动员、音乐家、艺术家一样，他们在训练和正式演出时，都一样全心投入。

他们觉得自己大多数时间都在台上，他们学会了如何在演出的时候练习，不仅仅是通过实践学习，而是在实践的同时学习。

这是一本关于领导者的书，这些领导者擅长将熔炉体验转化为提升自己能力的启示，更重要的是，提升他们所领导的组织的绩效。

这也是一本为所有渴望提升领导力的人写的书。

之所以这么说，是因为在与本书相关的研究中，我们发现极其重要的一点：从熔炉体验中获取价值的能力是可以后天习得的。

事实上，有意识地长期强化训练可以胜过与生俱来的天分。

训练可以让人做好准备，以便能认识自己，认识自身的能力，对大事保持敏锐，比如熔炉体验，他们就可以从中学习。

熔炉体验不仅是界定时刻，也可能是个重要的起点，开始探索符合个人的志向和动机的实践形式，即我所说的个人学习策略。

也就是说，熔炉启动了对意义的探求：为什么会这样？

为什么是我？

我应该从中吸取什么教训？

熔炉会促进持续活跃的内心交流，加深自我理解，提升绩效。

仔细观察形形色色的领导者故事，能培养我们认识熔炉体验的环境和轨迹的技巧，还能让我们敏锐地感知到迫近的熔炉发出的“警示信息”，知道所需的应对、反应、学习技巧。

## <<领导是怎样炼成的>>

本书的目的就是让这一切清晰可见，切实可行。

熔炉及其启示 对熔炉的探索——熔炉教什么,领导者怎么学，是以我和沃伦·本尼斯的《极客与怪杰》一书中的研究为基础的。

那项研究的目的是要了解时代因素如何影响领导者的动机和志向。

我们将研究对象的出生年代设定在1925年前和1970年后，采访了当今商业和公共领域中43位顶尖的领导者。

让我们高兴的是，研究中，我们对年龄和时代对领导风格的影响有了更多的了解。

年长和年轻的领导者在很多方面见解非常不同，比如尽责性、工作与生活的平衡、英雄人物的作用，等等。

但他们也有着惊人的相似，他们都好学不倦，有强烈的价值感。

最有意思的是，极客和怪杰都反复谈起某段经历是如何鼓舞他们，造就他们，并且真正地教会他们如何领导。

我们暂且将塑造领导者的经历称为“熔炉”。

对受访的领导者而言，熔炉体验是考验、是测试、是深刻的反思，挑战他们去做以前没做过的事，成为新的自我。

有些熔炉是很多人共同经历的大事，如第二次世界大战、经济大萧条；有些熔炉因人而异，如失去所爱、破产。

无论什么形式，熔炉都使领导者检视他们的价值观，质疑以前认为理所当然的事情，磨炼他们的判断力。

几乎所有的案例中，经历熔炉之后，他们自身的信念和目的都更坚定了。

尽管我们发现领导者的故事有许多闪光点，我们所做的不过是揭开熔炉体验的盖子。

我们还不能断言，熔炉是否具有某种相似性，或者，因为有些人说当时对发生的一切毫不自知，就断定有意识地辨别熔炉是否必要等。

我们只是推测，学习型领导者身上的特质，是否可以通过学习来获得。

我们没料到熔炉的概念在读者中激起这么多共鸣。

很多人愿意分享自己的故事。

无意之中，我们轻轻触碰到共同经验的丰富脉络，这些事件或关系因人而异，却都意义深远。

它们不仅塑造人，而且也有助于理解人。

这些故事有的非常感性，激情澎湃，还有些令人赞叹。

这些故事可以在咖啡桌边私下流传，也可，以在课堂、会议室、报告厅与人分享。

我们发现，在所有的故事中，大家都在传达它们的特殊意义，就像一个艺术家用明暗、色彩和形状，音乐家用音调和旋律，来清晰表现非常个人化同时又普遍存在的意义。



## <<领导是怎样炼成的>>

### 后记

托马斯教授来访清华时，问起我对这本书的读后感，我想了想，回答说：生动有趣，而且非常实用。这不是一本可以行云流水般快速读完的书，它需要你时不时把它放下来，回到自身，反思自己的渴望与动机、经历与启示。

作者言谈幽默，文笔生动鲜活，讲起道理，也不觉得沉闷。

译者竭尽心力，希望可传神之一二。

在杨斌老师的热忱鼓励之下，凭着一直以来对领导力研究的兴趣，应承了这本书的翻译，度过很多当时有些煎熬，回忆起来却很愉快的时光。

感谢杨斌老师的一路关注，从文稿进展到字句斟酌，都给我提出了很多建设性的指导和意见。

记得他在经管学院最受欢迎的研究生选修课《领导与变革》课堂上常提醒大家的一句话：这是领导力的课，不是领导力鉴赏课。

这本书，也正是对这句话的一个绝佳注脚：领导力不是少数人独享的神秘天赋，而是有心人可以习得的实践技能。

## <<领导是怎样炼成的>>

### 编辑推荐

历史上所有伟大的领导者都经历过“熔炉”体验！

遭遇危机、痛失健康或亲人、迷失人生目标……这些生命中的“当头棒喝”，正是领导力的“炼金炉”。

《领导是怎样炼成的》来自世界顶级咨询公司埃森哲的领导研究力量，为您展示出对领导生涯中各种复杂力量的独特理解，书中提供了成为更有效领导的直接路径，它有助于各领域的人们充分挖掘自己的潜能。

<<领导是怎样炼成的>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>