

授权：如何激发全员领导力



[授权：如何激发全员领导力 下载链接1](#)

著者:[美] L.大卫·马凯特

出版者:中信出版社

出版时间:2019-6

装帧:平装

isbn:9787521706024

我们不能用制造问题时的同一思维水平来解决问题。转型所带来的诸多挑战不可能由一个人解决，尤其是居于领导者地位的那个人。

-阿尔伯特·爱因斯坦 (Albert Einstein)

圣塔菲号是一艘攻击型核潜艇，武器配备足以摧毁一个中等面积的国家。然而，圣塔菲号无论是技术上、管理上还是士兵的情绪上都处于所属舰队的末端。L.大卫·马凯特船长（作者）临危受命，他要对135位船员的生命安全负责，他的每一个决定都关乎国家的安危。

船长打破了传统观念下“领导者—追随者”的领导模式，打造了“领导者—领导者”这一全新模式，同时完整记录了船员和组织的变革历程。在船长卸任后的十年间，圣塔菲号依旧保持着优良的操作水平和很高的成员晋升率，其领导模式无疑是留给领导者、员工和组织的宝贵财富。

作者认为，领导力是一种释放人类才智和潜能的艺术。你也许可以通过金钱、职位、权力或胁迫获取某人的支持，但是才智、激情、忠诚和顽强拼搏的精神只能建立在个人意愿的前提下。无论你处于组织系统的哪个位置，你都需要阅读本书。

作者介绍：

L.大卫·马凯特(L.David Marquet)

★美国第七舰队潜艇指挥官

★美国外交关系委员会终身理事

★哥伦比亚大学资深领导力导师

他是美国海军学院高材生（美国第39任总统吉米·卡特、五星上将切斯特·威廉·尼米兹均毕业于该校），1999—2001年指挥美国海军圣塔菲号攻击型核潜艇。不到一年，他就将原本管理混乱、士气低落、倒数第一的圣塔菲号打造成太平洋舰队中凝聚力、战斗力俱佳的舰艇，赢得很多奖项。

离开海军后，他加入Next Jump公司，为AT&T公司、美国银行、摩根大通、百思买等全球知名企业提供领导力咨询服务。

史蒂芬·柯维根据L.大卫·马凯特船长的工作和领导方式创作了畅销书《高效能人士的第八个习惯》。

目录: 推荐序 每个人都能发挥更多的才能和价值 史蒂芬·柯维

前言 人人都是天生的领导者

----- 第一部分 重启

1 | 失败如何塑造你

在翻车鱼号上，我感受到了自己所领导的潜艇值日团队所迸发出来的能量、热情和创造力。

2 | 优化组织

在优化组织的时候，你和团队的眼光是放在本任期内还是更长远的未来？为了促成长远的成功，我不得不忽略聚焦短期的奖赏体系。

3 | 临危受命

你的担当意识有多强？我发现改革计划中最困难的一环就是自己的勇气和坚毅。

4 | 挫败时刻

你真有好奇心吗？在之前的服役生涯中，我所表现出来的好奇心只不过是质疑，绝非真正的好奇心。

5 | 自我驱动

当“圣塔菲”号每况愈下时，船员们采取“保持低调”的处世态度。他们做任何事情的

动机都是避免犯错。他们只关注达到最低标准而忽略其他更高目标。

6 | 他们吩咐，我照办

“领导者—追随者”模式的后果：被动的船员、缺乏首创精神、永远在等待别人、指挥官不在场情况下，长官们处于“瘫痪”状态。我们需要改变所有的一切。

7 | 追求卓越还是避免犯错

虽然船员们并不十分清楚究竟该如何改变，但是他们是求变的。

第二部分 掌控

8 | 微调流程

在你的组织中，何种方式能够最好地改变决策权体系？最后我发现只要你下定决心改变，这个问题将迎刃而解。

9 | 创新的风险

行为举止可以开启思维模式，比如“三名原则”——船员需要用三个名字和拜访者打招呼——拜访者的名字、船员自己的名字和潜艇的名字。

10 | 信任和默契

在你的组织里，你是否上演过“拿一块石头给我”的桥段。在这种桥段里，对于目标的模糊理解导致时间浪费。我们需要改变它。

11 | 我计划……

在你的组织中，高级管理者和员工的工作积极性如何？改变我们说话的措辞方式可以显著改善工作积极性。

12 | 你并不重要

你是否喜欢帮助人们获得正确答案？我曾经如此并且让事情变得更糟糕。

13 | 监管体系并非都重要

花精力去优化工作流程本身使组织更有效率，而花精力去监管工作流程使组织更没有效率。

14 | 将想法说出来

为了在汇报时少犯错误，船员们尽量少说话，这是潜艇部队的一个通病。而我们要努力鼓励整支团队说出他们对于未来的所看、所想、所认为、所怀疑、所担心、所焦虑和所希望。

15 | 外部协同

谁是组织监管者？你怎么最大限度地发挥他们的作用？拥抱外部监管组织帮助“圣塔菲”号掌控自己的命运。

第三部分 才能

16 | 减少错误

就管理组织而言，你是否对“错误恰好发生了”这个理由感到满意呢？我们打破了错误是不可避免之神话，并提出一种减少错误的方法。

17 | 虚心求教

在任何事情上，伴随着“虚心求教”的内心想法，我对于潜艇检查工作展现出冷静，甚至是心甘情愿，这个想法可以维持我的内心平衡和提升洞察力。

18 | 小转变

在一个充斥着简报的组织里，要转变思维模式需要大量努力，但是你可以从简单的转变开始：比如在下一次会议之前，提前布置一些人们需要预先阅读或思考的任务，让他们对这些任务负起责任。

19 | 强调愿景

你是否想过这样一种情况：人们说理解你谈话的内容，而实际上他们根本就不理解？所以，不间断且前后一致地重复同一个信息很重要，而改变信息内容会导致困惑和漫无目的。

20 | 最后的调试

即使是在意外事故下，释放决策权也会产生更好的结果。

第四部分 阐明

21 | 晋升计划

给予你的员工目标，让他们自己去思考适宜的做法。

22 | 激励常在

很多的组织在事业初期非常注重激励，但是在之后的某个时期就莫名其妙地丢失了。请谈论激励，用你的丰富经历去激励员工，将激励嵌入你的指导原则，将它们用在效率评估报告书和船员的颁奖致辞中。

23 | 指导原则

首创精神、创新、精通的技术知识、勇气、责任与担当、锐意进取、诚信、授权、团队协作、开放、及时，让各阶层充满领导力。

24 | 即时认可

当员工获得成就时，你是否在事情过去很久，甚至员工自己都忘记此事的时候才给予认可？我们认识到，不能让行政滞后干预员工的成就认可。

25 | 提早准备

国家需要我们提前十一天被调用，我们从容不迫地接受了国家的提前调用，因为我们已经在执行提前三周完成潜艇各项准备任务的计划。

26 | 打破“盲目服从”

我的船员并不等待命令。他们只是做需要做的事情并通知合适的人。全程都是“领导者—领导者”模式。

27 | 机制汇总

我们所形成的领导框架主要由三部分组成：掌控、才能与阐明。我们需要让每个人的智能、创造力和能量完全参与进来。

28 | 释放优于授权

从本质上讲，释放与授权是不一样的。“释放”承认在每个人体内与生俱来的天赋、能量和创造力，并且我们创造条件促进这些天赋地显现。我们没有权力将这些天赋转嫁给其他人或者“授权”其他人使用这些天赋，这样的做法恰恰是在阻止天赋的自然显现。

29 | 涣漪激荡

“领导者—领导者”模式的实行还有两个额外的成就。第一，前任领导离开“圣塔菲”号后，潜艇依旧保持优异表现。第二，前任领导培养未来领导者的数量大幅度超出概率统计。

人物介绍

致谢

后记

词汇表：专业术语、俚语和部队术语

备注

索引

· · · · · (收起)

[授权：如何激发全员领导力](#) [下载链接1](#)

标签

管理

领导力

樊登读书会

领导学

团队协作

人力资源

非小说

听书-樊登

评论

看比较容易，上手就很难，慢慢摸索ba

这本书最牛的地方是：如何做的。细节贴心，做法用心，做事耐心

#樊登读书 授权不是目的，目的是打造释放性团队。
管理者要警惕两大陷阱：一是紧抓控制权、二是吸引追随者。

从自上而下的领导，所谓“领导-下属”的模式，到“领导者-领导者”的转变，不仅是观念的改变，还是人心的改变。

樊登读书会推荐的。我自己对我的老板的时候，我已经经常用到“我计划。。。”，“将想法说出来”，“领导者-领导者”，“质疑而不是盲从”等。但是在我带领我的团队的时候，还有很多做的不够，尤其是“克服提供解决方案的冲动”，“即时性认可”等。受益匪浅。

20070

看过不少关于授权的文章，本书也很有新意，从目标、关心和好奇出发，发自内心、有担当地放权，领导、我计划；辅以来自外部的检查和纠偏。

樊登

(樊登读书会) 有理念有方法，详细做了笔记，有待实践。

2020042 《授权如何激发领导力》

对于一项事物的放权或者是不放权取决于领导者，如何对于这件事情下发进行分工并选择。其实领导力一群人带一个团队重要的就是一个团队长。

20200601 HK

本书主要阐述一个道理：激发全员领导力，组织才能有活力，组织犯大错误的可能性就会大大降低。

因为，传统领导-执行的方式，会给最高层很高的要求，也存在犯错的可能，一但高层

犯错，将是致命的错误。
所以作者提倡提高全员领导力，也就是领导力下放。让最熟悉操作的人决定如何操作，并承担责任。
下放的前提，流程标准化、适当的监察、良性的团队文化纲领以及关心每个人的前途。

沟通很重要

2020-6-20:授权让你的团队更卓越，而不是领导被领导的平庸团队。

领导者追随者模式：诱导式麻木，紧抓控制权，吸引追随者。领导者-领导者模式：不再掌控/权利下放/释放型组织/自下而上汇报计划，注重才能的提升，注重阐明文化/目标/原则/正向二级反馈。讲出了很多有料的、可执行的释放方法，符合心理学本能。

团队中人人都是领导者；关注计划；关注结果，而非死盯流程；强调惩罚只会让团队谨慎保守

【28/52】2020樊登

樊登

激励团队

1. 这本书适合每个阶段的员工阅读，虽然可能它对于(高阶)主管的启发会更多一点
2. 工作的目标是追求卓越还是规避错误，人们行动的动机是保护自己还是优化结果，是值得“大”组织思考的问题
3. 卓越不仅仅是贴在墙上的一句人生信条，它是在饮食、睡觉等众多方面的态度
4. 金字塔式的组织体系从其本质上决定了顶端领导者的选拔对于组织走向的影响
5. 领导者-领导者模式最大的困难是要克服“紧抓控制权”和“吸引追随者”的本能冲动
6. 仅仅放权是不够的。为了让转变落到实处，需要获得授权的决策者拥有更高的技术知识

水平以及对组织目标更清晰的理解 7. 不要被流程摆布，规定目标而不是做法

听的第二本由美国军人写的管理类的书。授权不是目的，目的是打造释放型团队，让每个人都肩负领导者责任，跟上一本《赋能》有一些异曲同工的地方。自下而上的掌控，需要放松自上而下的掌控力，变成全员参与的掌控性质。两根支柱，一个叫才能（下属必须有能力来完成职责），一个叫阐明（统一的价值观）。

[授权：如何激发全员领导力](#) [下载链接1](#)

书评

在体力劳动时代，适用及使用的管理模式是“领导者-追随者”，当历史的车轮向前推进，现代化的进程加快，社会劳动性质渐变为脑力劳动，其适用管理模式也变为“领导者-领导者”，大家在自己的岗位上各司其职，做最优化的决策，并通知合适的人。这不禁让我想起了“无为而治”，原...

[授权：如何激发全员领导力](#) [下载链接1](#)