

THE LEADER WITHIN

每个人都想因为努力而不断取得晋升，但很多人到了初级管理岗位便一事无成，有些人则持续卓越，是什么造成了这样的差别，我们如何成为人们愿意追随的领导者？这本书将帮助你释放领导潜力，从而为自己创造更高级、更愉快的职业生涯，更快地满足自己对人生价值、生活的顶级追求！

你适合 当领导吗

全球最知名的4位经管畅销书作者
联袂巨献

全球畅销书《一分钟经理人》作者肯·布兰佳
历经7年潜心研究

亚马逊网站五星级图书

《出版周刊》年度最佳管理类图书

肯·布兰佳
勒尔·斯格米
迈克尔·欧·康纳
卡尔·艾德伯恩

著

C933
142-C2

THE
LEADER
WITHIN

你适合
当领导吗

肯·布兰佳
勒尔·斯格米 著
迈克尔·欧·康纳
卡尔·艾德伯恩

李元明 段秀菊◎译

京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你适合当领导吗/ (美) 布兰佳等著, 李元明, 段秀琴译. —北京: 京华出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80724-461-5

I. 你… II. ①布… ②李… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 163361 号

Simplified Chinese Copyright © 2005 by Jinghua Publishing House and Pearson Education North Asia Limited.

The Leader within: learning enough about yourself to lead others/by Drea Zigarmi, Ken Blanchard, Michael O'Connor, Carl Edeburn.

ISBN 0-13-147025-6

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

你适合当领导吗

作 者 肯·布兰佳 等

译 者 李元明 段秀琴

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64243832 84241642 (发行部) 64258473 (传真)

(010) 64255036 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京科普瑞印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 250 千字

印 张 16

版 次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80724-461-5

定 价 38.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

对本书的赞誉

“从他人的角度来审视自己是一种难得的才能，而这种才能来源于一个人对自己行为以及行为效能进行深思熟虑的反省。为了加强一个人的效能，就需要不断拓展能够适应各种行为风格的能力，这是优秀领导力的特点。这本书为我们提供了反省和学习的蓝图，以帮助经理人员成为更好的领导者，是经理人员发展与成长的必读之作。”

鲍勃·纳尔逊（Bob Nelson）博士，纳尔逊激励公司总经理，
《激励员工的 1001 种方法》以及《奖励与赏识实用大全》的作者

“了解信念、感觉与价值观对行为的影响，对 WD-40 公司的变革过程产生了巨大的影响，并且由此衍生出不同的文化。本书中的知识促进了 WD-40 公司‘新’企业文化的形成。”

WD-40 公司总经理兼总裁盖瑞·雷德（Gary Ridge）

“对于那些致力于为自己的企业和员工效力的现任和未来的领导者来讲，作者们奉献了一本实实在在的必读之作。该书对你如何审视自己的想法和观点提出了挑战，并且对你的领导方法也提出了挑战。如果你希望取得最大的成功，你和你周围的人都应该来阅读一下这些关于领导力的真知灼见。”

德布克公司总裁尼古拉·德·谢高扎克（Nicolas de Segonzac）

“关于了解和管理人（包括我们自己）的那些实用的至理名言，以及关于了解和管

理对各个组织的领导力获得成功而至关重要的环境方面的至理名言，都使我个人受益匪浅，并且，我已经将它们运用到了自己的日常工作和生活当中。这本书中所阐述的那些极具价值的‘诀窍’是我们业务不断取得成功的核心资源。对于那些承担管理他人和组织职责的人们来说，我认为这是一本‘必读之作与行动指南’。”

H. O. 佩恩机械有限公司高级副总裁及
总经理杰弗里·米切尔 (Jeffrey Mitchell)

“我发现这不仅是关于领导力方面的一本优秀而全面的指南，而且也是一本发人深省的力作。我们这个世界在领导力改进方面需要有一个新的突破，那就是本书所介绍和推崇的那种领导力。同时，你可以从本书中学习，并且使你的世界以及你周围人的世界变得更为精彩。”

H. O. 佩恩机械有限公司高级副总裁
汤姆·格利弗兰德 (Tom Cleveland)

“在我当经理、老板，成为董事会成员，以及为管理人员当顾问的整个职业生涯中，我使用了大量有关人性‘构成’方面的知识，在有效地管理自己和领导他人或者组织取得更大的成就方面，这都是极其丰富的资源。如果你想认真对待目前正在发展变化的职业成功与发展，这本书是你取得更大结果和个人成就所不可缺少的资源。”

霍尔特-雷法基斯设备公司负责人兼总经理
皮特·雷法基斯 (Pete Refakis)

前言

本书的由来

《你适合当领导吗》一书，是我们多年经理人培训、咨询、指导和研究的经验的结晶。本书的核心内容是我们历时7年对美国公司高级经理人影响力行为进行深入细致统计和研究的成果。尽管在书中没有收录这些研究的统计数据（目的在于减少阅读时间和节省印刷版面），但是，本书中所阐述的结论既经得起推敲，也经得起实践的验证。

本书的作用

本书将讲述领导者自我修炼的谋略，目的在于帮助大家更全面地了解自己，从而使自己能够不断改变和成长，成为更加出色的领导者。最基本的目标就在于向你展示一些成熟的模型，帮助你重塑自己的领导方式，以便你能够获得更好的组织结果和赢得人们更高的满意度。

了解自己是成为高效率领导者的关键。本书所介绍的模型将帮助你审视那个真正的自己，正是这些内在的东西，为你的组织不断带来“瞬间的影响”。通过审视你作为领导者的行为方式，再把你的行为方式与其他可能的行为方式加以比较，就能够为你提供宝贵的真知灼见，以帮助你成为更高效的领导者。

本书的目标受众

本书的目标受众是那些在组织环境下必须对其他人施加影响的经理人和领导者。但是，其他读者也可以从中获益。对于咨询顾问来讲，他们可以运用本书中的信息对他们所指导的高级经理人有一个更好的理解。人力资源经理可以将本书当做一种工具，来进一步拓展和优化他们的高级管理人员开发项目。大学的老师可以将本书作为富有挑战性和刺激性的材料，运用到他们有关领导力的教学和研究之中，或者对其学生的研究工作进行指导。

作者的观点

与其他书中的定义一样，本书中对领导力的定义当然也是以价值观为基础的。我们对领导者的定义是：在出现冲突、竞争或者变革的环境下，他们能够唤醒、影响和满足追随者的动机，以便使追随者们为了共同的结果或者愿景而采取行动。

我们可以看到，这个愿景对于追随者和整个社会来讲都必须是可发展的，并且会给所涉及的人员带来益处。本定义中所说的价值观就涉及追随者的成长和发展问题，它们是指追随者在为组织的结果或愿景努力工作的时候所体现出来的独立自主的行为。

我们一定会想到公仆型领导者这个字眼。公仆型领导者在评价自己成功的时候，不仅仅要看结果的成就大小，还要看对于那些完成该成就的人们会产生怎样的影响。那些被领导的人们是否更加健康、幸福、忠诚，并且更容易成为领导者？公仆型领导者的真实意图就在于既服务于愿景，也服务于那些立志实现该愿景的人们。他们的意图不是以自己为中心，而是以他人为中心。这样的领导者能够保证他人的优先需求可以

得到优先满足。

本书的结构

本书共分七章。首先从讨论内在的天性（inner makeup）或者个性特点（personality dimension）开始，然后过渡到领导者的职务角色，然后再讨论内在的个性对一个人扮演领导者的职务角色会产生怎样的影响。每一章都分为两个部分。

- 第一章，讨论自我改变对领导力所提出的挑战。
- 第二章，定义个性和领导力的参数（parameters）问题。
- 第三章、第四章和第五章，详细讨论并且提出一些模型，以便理解个性的三个核心方面：性向（disposition）、价值观和角色面具（persona）。
- 第六章，讨论一对一情境下的领导者行为问题。
- 第七章，把性向、价值观和领导力行为（leadership behaviors）联系在一起。这一章将探讨个性与领导行为之间的关系，帮助你成为更有效的领导者。

作者的愿望

我们写这本书就是希望通过加强自我意识，使领导力在组织中发挥更好的效果，同时减少消极个性对组织的伤害。我们希望消除组织中的自负、勾心斗角、彼此攻击以及漠视。我们期望看到更多的组织行动起来，采取措施；我们希望看到更多的组织成员愉悦地工作，发挥自己的能量，为了组织目标而忘我地投入。如果领导者能够对自己有一个更好的了解，并且引发追随者更多的自我意识的话，我们关于健康组织的梦

想就会更加容易地得以实现。

了解自我，发现自己是个什么样的人，以及会成为怎样的一个人，这是一个终身的挑战。了解自己那些“不为人知的”或者迄今未被发现的人性特点，将有助于我们成为出色的领导者，进而让组织焕发精神。

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 了解自己是有效领导的第一步	(1)
-------------------------	-----

每个人自己就是一切的基础。他的一举一动都是他自己本质的一种放大。一个连自己都不了解的人是不可能为他人做什么的。

有效领导对企业至关重要 2

勇于解剖自己 14

有强烈的改变和成长的愿望 20

小结 32

第二章 有效领导所需的个性特点	(33)
-----------------------	------

注意你的想法，它们会变成语言。注意你的语言，它们会变成行动；注意你的行动，它们会变成习惯；注意你的习惯，它们会变成你的品质；注意你的品质，它会变成你的命运。

个性是不断累积的结果 34

环境对个性的影响 48

小结 58

第三章 了解自己个性特点的经典模型	(61)
-------------------------	------

习惯的锁链只有达到了不堪重负的程度才能被人们所感受到。

无意识的偏好	62
家喻户晓的两个角色	78
6项基本原则	92
小结	108

第四章 要按照下属希望的方式来实施领导…………… (111)

一个被责任所支配的社会，所注重的是服务、对他人观点的认可，以及妥协与进步。而一个被权利所支配的社会，所注重的是获得、对抗与鼓吹。

所有的价值观都是信念	112
信念是价值观的基础	115
观点是一套固定的信念	123
传统主义者的观点	128
挑战者的观点	133
中间主义者的观点	137
综合者的观点	142

第五章 在能够做出变化的地方实施变化…………… (149)

我们并不能领会事物的本质，只是凭自己的感觉来看待它们。

是什么在驱使你的行为	150
眼见不一定为实	153
善于运用不同的角色面具	159
小结	167

第六章 什么情景就用什么样的领导风格…………… (169)

有一种新的道德原则认为，唯一一种值得人们报以忠诚的权威就是领导者作为公仆的明显身份，被领导者愿意自由地、

心照不宣地接受、响应，以及对此表示忠诚。

管理者与领导者的行为特点 170

4 种不同的领导风格 185

各种情景下最适当的领导风格 195

小结 206

第七章 员工追随你的原因 (207)

我们需要一种新的英雄主义理想者 (heroic ideal)：他是一位勇敢的、诚实的、非暴力的人，他服务于社会，反对不公平与剥削，并且通过征服我们的理想与精神来领导我们。

确定一种令人鼓舞的愿景 208

了解个性对领导行为的影响 217

结语 237

THE LEADER WITHIN

第一章

了解自己是有效领导的第一步

“每个人自己就是一切的基础。他的一举一动都是他自己本质的一种放大。一个连自己都不了解的人是不可能为他人做什么的。”

——神奈川

有效领导对企业至关重要

我们都知道高效率领导力的重要性。领导者不但能使组织产生不同的结果，而且能给位于组织中不同层次的员工带来不同于以往的满意度。员工的满意程度、低旷工率、低离职率和高生产率之间有着密切的关系早已是不争的事实了。

根据近期一项全国性调查，与老板的关系是决定员工工作快乐与否的首要因素。我们不妨想一想自己和上司相处的经历，就会明白领导者和下属的关系对组织的和谐安宁有多么重要，所以，要让下属满意，有效领导十分关键。

有效领导的困难所在

那么，既然好领导这么重要，为什么没有涌现出更多的好领导和好结果呢？这里有几个原因。原因之一是缺乏领导艺术，之二是虽然拥有领导艺术秘诀，但没有真正去使用这些秘诀，这是造成领导力水平低下的两个主要原因。但是大家一定要相信，没有哪位起早贪黑的领导者是成心想和下属过不去，或成心想把工作搞砸。相反，我们相信，所有的领导者在其领导行为的背后一定有着一种对他人实施有效领导的动机。通过下面的例子，我们会清楚地看到问题的关键所在。

下面我们给大家讲一个鲍勃和安东尼奥这两位男性高级领导者的故事，他们是我们工作过的许多组织中极具代表性的领导者。问题的关键

不是说处在领导者位置上的人道德败坏，令人失望的只不过是，这个位置上出现的英雄人物确实太少了。让人更郁闷的是像鲍勃和安东尼奥这样缺乏远见、目光短浅、以自我为中心、不能正确引导下属积极乐观工作的领导者却成了领导者的标准。

在阅读下面描述典型无效领导者特征的文字时，也顺便问自己几个问题：

- 我所在的组织中有没有这样的领导者？
- 他们对下属的行为产生了怎样的影响？
- 这样的领导者意图是什么？
- 在我身上是否有与他们相同的地方？
- 是什么妨碍了这些领导者成长、学习与变化？
- 这样的领导者对组织的结果与安定会产生什么影响？
- 组织怎能容忍这样的领导者继续领导下去呢？

简言之，我们相信组织中的员工本来应该被领导得更好。如果缺乏更好的领导力，组织就不会成长、变化和繁荣。不管我们承认与否，如果发觉自己与这种领导者有相似之处，就必须下决心加以改进。如果鲍勃和安东尼奥这样的领导者还在我们的组织中主持工作的话，就必须想方设法帮助他们，以使我们的组织能够发挥其应有的作用。

如果下属工作没有效率，又对我们的领导行为表示怀疑，那就需要寻找其他更有效的领导办法了。

鲍勃的自我感觉

鲍勃 42 岁，是一家拥有 3000 万美元资产的私营企业的首席财务官。他主管财务部，手下有很多直属和非直属的员工。他非常推崇财务工作流程和规章制度，并且深信这种管理方法

亦适合公司其他部门。作为首席财务官，他经常与客服、产品研发、销售、市场部门的总监们一起召开高层会议。

鲍勃生性内向，不过他认为自己完全可以表现出一种无拘无束的社交型外表。正如他自己所认为的，他的优点就是帮助别人把理性思考应用到日常工作和解决日常问题当中。这个过程花的时间相当多。他相信，“仓促带来浪费”，即使情况紧急也要慎重行事。在鲍勃看来，没有充分地考虑到所有潜在危机之前所做的决定就不是什么好决断。

鲍勃认为，一次成功的会议应该是领导者把握整个会议过程，与会者各尽所言，不偏离议程，记录存在的所有问题与冲突。他还认为，会议中应该尽可能控制与会者之间的“非理性冲突”。如果确实存在悬而未决的问题，就应该留到会后再解决。冲突双方应该保持起码的礼貌，做到就事论事，机智得体。如果鲍勃和上司或下属之间有不同看法，他会在会上把这些不同看法当做问题提出来供大家讨论。如果他的看法没有引起别人的注意，他会觉得没有得到充分的重视，就会无礼地对待那些不认同他提出的忠告与想法的人。

鲍勃觉得自己是一个严谨和勤奋的人。不仅是他的本职工作，就连慈善事业他都做得相当有效与辛苦。在与直接下属开会的时候，他希望会议快速进行。下属之间“鸡毛蒜皮的小事”他简直无法忍耐。他认为诸如程序、规章制度与“沟通渠道”才是解决问题的关键。

员工眼里的鲍勃

鲍勃的属下们认为他来开会就是坚决强调程序，避免不同意见。他的“团队”把他看成是一个利用集体的力量来检验他自己做出的决定是否存在危机的人，对于各种可选方案都不予以重视，并且用他的权力来集中大家的想法，然后以团队的名义宣布他的决定。

鲍勃回避所有可能引发冲突的开放式讨论，并且回避那些可能会使某些想法占上风的自由式谈话。在鲍勃眼里，其他人的想法充满挑衅。他的同僚和下属看到他都十分紧张，担心不同的价值观和与他之间的人际摩擦会对手中的业务产生冲击。

鲍勃的多数直线下属都说他不接受别人的建议、老谋深算、挑剔和善于玩弄权术。在紧张状态下，鲍勃会愤怒和攻击别人，他会以避免冲突为由叫停任何不同想法；他甚至以遵守程序之名来扼杀健康的不同意见，使得结果看起来更加富有成效，并使成绩得到提升。

在大家眼中，鲍勃是个枯燥乏味的人，他的身上缺少“人情味”。他的下属极少忠诚于他，部分原因是他们不知道他是不是“有心”的人。人们觉得他每天只不过是履行自己的角色，既没有用他自己的心，也没有用大家的心来开展工作。在员工们看来，他的工作速度步履缓慢、过于讲究方式方法、过分思前想后，并且控制得太死。他极少下放权力，在结果或者报告“最终”公之于众之前，他总要“再看一眼”。他以工作任务为中心，而不是以人为本。在他看来，搞好人际关系是浪费精力。可以想像，他持有一种悲观的生活态度。

在人们的眼里，鲍勃是不进行任何交流的孤魂，“在沉默中独自煎熬”。他尽量逃避冲突直到他不能容忍的地步，最后，只能爆发，使出他那特有的攻击招数。他利用巧妙的谴责，并利用规章制度来实现对他人的控制。人们觉得他是在牺牲自己的激情和人性去成全他遵守规章制度的形象。

鲍勃在下属中制造了一种似乎任何努力都徒劳、乏味、主动性渐失的氛围。冷漠的、官僚化的规章制度取代了工作环境中应有的活力和快乐。结果是，尽管部门业绩稳定，而且偶有增长，但很多下属都离开了他，去寻找更适合自己的地方。

安东尼奥的自我感觉

安东尼奥，36岁，是一家资产达7亿美元的医疗保健企