

领导1234kan.comTM 一看就会 艺术的 快速提升

卓越的领导者可以快速激发所有人的奉献精神

Measure of a Leader

[美] 奥布里·丹尼尔斯 (Aubrey Daniels) 詹姆士·丹尼尔斯 (James E. Daniels) 著

曹晓蕾 译

1. 建立最适合你的领导模式非常重要
 2. 如何让你的部下忠诚的开展工作
 3. 通过员工的行为来反省自身领导力
 4. 增强领导力必做的50件事
- 促进团队通力合作使员工产生更大的热忱

集合全球最佳商业图书打造企业顶尖培训教材

领导1234kan.comTM
一看就会

艺术的 快速提升

卓越的领导者可以快速激发所有人的奉献精神

Measure of a Leader

[美] 奥布里·丹尼尔斯 (Aubrey Daniels) 詹姆斯·丹尼尔斯 (James E. Daniels) 著

曹晓蕾 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导艺术的快速提升 / (美) 丹尼尔斯, (美) 丹尼尔斯 著; 曹晓蕾 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009

ISBN 978-7-5060-3757-0

I. 领… II. ①丹… ②曹… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235030 号

Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula For Producing Exceptional Performers and

Outstanding Results by Aubrey Daniels & James E. Daniels

Copyright © 2007 by Aubrey Daniels International, Inc.

All right reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education

(Asia) Co. and Oriental Press.

本书版权归属奥布里·丹尼尔斯国际有限公司

本书中文简体字翻译版由东方出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2008-1591 号

领导艺术的快速提升

作 者: [美] 奥布里·丹尼尔斯 詹姆士·丹尼尔斯

译 者: 曹晓蕾

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 9 月第 1 版

2010 年 4 月第 2 版

印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

2010 年 4 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 13.25

字 数: 129 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3757-0

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

更多赞美之词

该书是管理领域的权威之作！它深刻揭示了领导的实质和要素。了解和应用这些信息会让领导者受益匪浅。该书思想深邃、发人深省。书中充满了有趣的逸事和实用的观点。该书必将迅速成为行业经典以及经理人和领导者的成功宝典。

——鲍勃·纳尔逊博士，畅销书作家

长期以来，人们认为领导力由领导者的个性、人品和过往成就所决定。该书对领导力重新进行了诠释，从而成功地消除了这一错误的认识。该书指出：通过不断的学习，人们可以提高自己的领导技能。同时，该书提供了借助员工的行为培养、实践和测评领导力的基本思路。很多人都立志成为优秀的领导者。作为发人深省的入门指导，该书能够让他们受益匪浅！

——理查德·格尔得，M&T 银行小额银行业务部资深副总裁

该书鼓励人们小心谨慎并且专心致志地进行机构变革。一旦书中的测评工具得以应用，那么经理和领导者的关系、领导者和下属的关系、行为和结果的关系就会变得一目了然。读完该书后，我迫不及待地想一试身手！

——温蒂·塔皮，塔皮公司亚特兰大 LTI 分公司总裁

如果你热衷于提升自己的领导技能，那么可以借鉴该书推荐的领导模式。该模式中的行为既具体又可行。同时，为了帮助读者理解该模式，作者还介绍了相关的行为科学理论。该书的初衷不是为理论探讨提供框架，而是为完善领导技能提供详细的指导。

——杰夫·西姆斯，一元店公司副总裁

致 谢

本书从酝酿到完成耗时 30 年，因而我们需要感谢的人不计其数。然而，鉴于篇幅所限，在此我们只回顾一下那些最令人难忘的人和事吧！

首先，行为分析科学的研究成果为本书的独特视角提供了理论依据。布鲁斯·菲特烈·斯金纳 (B. F. Skinner)、奥格登·林斯雷 (Ogden Lindsley) 和杰克·迈克尔斯 (Jack Michaels) 对本书的贡献不容忽视。事实上，许多学者和作者的作品都曾让我们获益匪浅。但是，在此我们只能提及那些曾经与我们密切合作的人：乔恩·贝利 (Jon Bailey)、贝丝·萨尔泽尔-阿萨洛夫 (Beth Sulzer-Azaroff)、艾丽丝·迪金森 (Alyce Dickinson)、理查德·赫恩斯坦 (Richard Herrnstein)、托马斯·毛西内 (Thomas Mawhinney) 以及西奥多·艾伦 (Theodore Ayllon)。另外，晨兴学会 (Morningside Academy) 的集体创作及其领导肯特·约翰逊 (Kent Johnson)、乔·拉恩 (Joe Layng) 也曾给予了我们诸多灵感。

其次，我们的客户测试改进了行为分析研究所提出的种种工具和方法。他们告诉我们哪些工具和方法可以奏效，哪些却不尽如人意。通过他们的工作，我们了解到机构文化将如何影响个体行为。在此，我们也只能提及几位最难忘的恩师：伯劳希尔家具公司的保罗·伯劳希尔 (Paul Broyhill)、美利肯公司的罗杰·美利肯 (Roger

Milliken)、普雷斯頓卡车公司的维尔·波特 (Will Potter)、大西洋海洋船务公司的特里·艾维尼 (Terry Ivany)、管理研究中心的约翰·考诺利 (John Connolly)、阿拉巴马州蓝十字蓝盾公司的比尔·曼迪 (Bill Mandy) 和菲利普·蒲柏 (Philip Pope)、一元店公司的杰夫·西姆斯 (Jeff Sims)、田纳西州伊斯门公司的罗素·加斯蒂斯 (Russell Justice)、GTE 公司的尼尔·比特勒 (Neil Biteler)、施乐公司的吉姆·合恩 (Jim Horn)、M&T 银行的理查德·格尔得 (Richard Gold) 以及 ANG 报业集团的约翰·舒勒 (John Schueler)。

最后, 许多人曾无私地帮助我们记录和出版自己对领导力测评的认识。得益于他们的种种努力, 我们才能够更加清晰、准确地表述自己的观点。在此, 我们要特别感谢达耐尔·拉塔尔 (Darnell Lattal)、汤姆·斯宾塞 (Tom Spencer)、劳拉·李·格拉斯 (Laura Lee Glass)、朱莉·特林 (Julie Terling)、大卫·乌尔 (David Uhl)、盖尔·斯奈德 (Gail Snyder)、乔安妮·唐纳 (JoAnne Donner)、安妮·帕默 (Anne Palmer)、乔·赖蒲 (Joe Laipple)、桑迪·斯图尔特 (Sandy Stewart)、莉萨·史密斯 (Lisa Smith) 以及布伦达·哲尼根 (Brenda Jernigan)。在出版过程中, 我们与他们频繁往来, 及时沟通。就如何清晰地表达观点和巧妙地寓教于乐, 他们提出了很多宝贵的建议。另外, 能够与他们相识和共事让我们的生活变得更加充实和丰富。

在漫长的职业生涯里, 我们有幸遇到了无数师长。他们的言传身教奠定了我们今天的成功。在此, 我们谨致以无限的谢意。

► 第一章	新型的领导模式	/ 001
	新型的领导模式	/ 004
	“弱帅” PK “强将”	/ 006
	领导者无处不在	/ 007
	领导工作中管理至关重要	/ 009
	关注领导模式而非领导者	/ 009
► 第二章	权力的源头	/ 011
	理念的重要性	/ 012
	权力属于员工	/ 013
	领导者的作用	/ 014
► 第三章	打造任劳任怨的员工	/ 017
	关注任劳任怨的工作表现	/ 017
	统一思想	/ 020
	牺牲精神	/ 022
► 第四章	忠诚：并非忠于领导者	/ 025
	并非忠于领导者	/ 026

	铸造忠诚	/ 027
	行胜于言	/ 028
	领导者指引方向	/ 029
	忠诚的反面	/ 032
►	第五章 领导者和经理人：两者缺一不可	/ 035
	领导和管理——不同的角色	/ 040
►	第六章 行为是关键	/ 045
	起点	/ 046
	行为是什么	/ 050
	行为不是什么	/ 053
	通过观察行为解决问题	/ 054
►	第七章 关于领导力测评的简介	/ 057
	正确使用测评标准	/ 057
	领导力测评的方式	/ 059
	客观测评与主观直觉	/ 060
	领导者的魅力	/ 061
►	第八章 测评领导者的成就	/ 063
	他们是否促进了企业的发展	/ 063
	企业是否取得了一定的知名度	/ 064
	他们是否为企业的未来留下了宝贵的财富	/ 064
►	第九章 通过员工的行为进行领导力测评	/ 068
	动力/激情	/ 069
	热忱/奉献	/ 073

	团队通力合作	/ 078
	上下互相扶持	/ 082
►	第十章 多样的领导力测评	/ 087
	领导力测评的方式	/ 088
	测评工具	/ 089
►	第十一章 激励员工	/ 098
	员工行为知识入门	/ 099
	行为受结果影响	/ 101
	行为的结果	/ 108
	正面的强化刺激	/ 111
	适时中断正面的强化刺激	/ 115
►	第十二章 使员工的工作变得有意义	/ 117
	创造有意义的工作	/ 117
	促进变革	/ 119
	启动操作	/ 120
	领导者必须团结下属	/ 122
	领导者必须拥有理念	/ 124
	领导者必须兑现承诺	/ 126
►	第十三章 领导者应及时强化正面刺激	/ 128
	行为结果使人们兴奋	/ 130
	主题强化刺激法	/ 131
	目标应该成为激励的前提	/ 132

▶ 第十四章	使员工永远对工作感到兴奋	/ 137
	从容的领导	/ 140
▶ 第十五章	使员工产生更大的动力	/ 142
	质量	/ 142
	速度	/ 146
	方向	/ 148
▶ 第十六章	使员工产生更大的热忱	/ 150
	阐明机构的理念	/ 151
	价值观	/ 155
	坚持不懈	/ 159
▶ 第十七章	促进团队通力合作	/ 162
	团队合作	/ 162
	管理人际关系	/ 165
	创造性的行为	/ 170
▶ 第十八章	促进领导者与员工之间的交流	/ 175
	尊重	/ 177
	信任	/ 179
	培养人才	/ 181
▶ 第十九章	领导者面临的最大考验	/ 187
▶ 附 录	增强领导力必做的 50 件事	/ 193
▶ 参考书目		/ 198

第一章 新型的领导模式

万物皆有尺度。

——贺瑞斯 (Horace) (公元前 35 年)

对任何商业机构而言，领导工作都至关重要。但是，美国商业领导者的失败率却高达 50% 到 60% (Hogan 等，1994)。尽管令人震惊，但是该数字却千真万确。关注商业新闻的人都知道这一点——因为每天人们都会听到关于某领导者被迫辞职或惨遭革职的报道。在机构中，人们无法承受，也无法容许如此高的失败率。领导力作为人们研究和论述的对象已有数百年的历史，目前出版的相关书籍也多达 16 000 多本。然而，现实的领导领域却遭到如此惨痛的挫败。这到底是为什么呢？

当然，其中一个原因是：迄今为止，人们仍然没有对领导力的定义达成共识。因为统一的观点不存在，所以在博览群书之后读者必须自己确定领导力的定义。即便作者观点相仿时，他们对领导力的描述也往往过于宽泛。这就导致读者只能大概了解怎样才能成为



成功的领导者。总之，读者对各种领导学著作的理解不尽相同，个人的经历、目标和偏见在其中都起了很关键的作用。

判断领导的真谛犹如雾里看花，因此多数作者在论述时都采用了归纳法。换句话说就是，他们选取领导者工作中的一些事件，然后把它们当作放之四海而皆准的真理呈现给读者。这些作者研究的领导者通常都颇具个人魅力并且早已功成名就。同时，由于领导者往往都勇气过人、精力旺盛，所以到底是什么因素导致了他们与普通人的差别就成了人们关注的焦点。事实上，这种做法非常危险——因为领导者之所以能够成功，通常并不是由于其具备一些引人注目特点。

《财富》杂志每年都会评选出十位最严厉的老板。该名单的有趣之处在于：很多被列入其的领导者最终毁掉了而不是建立了成功的机构。确实，这种领导风格的累积影响要在多年之后才能显现。但是，当年，在作家能说会唱的笔下，这些领导者可全是优秀的领导人才。即便在今天，人们也仍然可以发现一些书中曾经颂扬的领导者早已受到公众的质疑。由此说来，仅靠直觉研究领导力的方法是不正确的。

那么，怎样才能正确地研究领导力并发掘出其本质呢？首先，要提出可以验证的假设；然后，根据收集的数据判断该假设是否成立以及是否需要修改。在此过程中，人们必须收集大量的数据。在论述领导力时，多数作者仅依据某领导者在其任职机构中所取得的成就。我们认为这一方法太过简单。这就好像无视众多反面例子而一再坚持说结果是最重要的。就领导工作而言，如何取得成功与取得怎样的成功同等重要。理查德·尼克松（Richard Nixon）和肯尼思·雷（Kenneth Lay）的经历就充分体现了这一基本真理。

《基业长青》(2001)和《从优秀到卓越》(2000)的作者吉姆·柯林斯(Jim Collins)是利用数据论证假设的典范之一。首先,他详尽而客观地给卓越的公司下了定义;然后,他分析了这些公司的领导者,并提出了几条假说解释他们成功的原因;接下来,他收集了大量关于领导者行为的数据,从而证实了自己的假说。

不幸的是,像许多领导学论著的作者一样,许多机构也采取了过于简单的测评方法,即只看重领导者的成绩。查尔斯·迪图瓦(Charles Dutoit)的惨痛经历就颇为引人深思。作为蒙特利尔交响乐团的指挥,他在事业巅峰的时候引咎辞职。酿成悲剧的主要原因是:乐团董事会的成员对迪图瓦的声望和成就满意之至,以至于他们不愿再干涉他的管理风格。在迪图瓦的努力之下,乐团的演出水平确实日渐提高并且蜚声世界。然而,他的“折磨、无礼和轻视”却也让乐团成员苦不堪言。乐团的管理人员无视工会的种种抱怨,放任迪图瓦在失掉人心的道路上越走越远。最终,卷入其中的每个人都痛苦万分,迪图瓦作为指挥的声望也大打折扣。如果董事会明智一点的话,迪图瓦会得到更加有效的扶持(《世界报》,2005)。一旦迪图瓦的管理风格得到改进,那么整个事件的结果必定会大相径庭。

但是,对为何关注领导行为以及如何关注领导行为仅有浅显的认识还远远不够——因为人们还是无法辨别出哪些是真正重要的行为。有时,人们会竭力关注和调整某一行为,但是却不知道为什么该行为如此重要。这样做无异于浪费所有人的时间和精力,同时也会导致人们忽视那些真正重要的行为。那么,人们怎样才能了解自己应该发展哪些领导行为呢?为了解答这个问题,我们首先需要描述标志领导才能的要素:成绩。

我们研究领导力的首要原因是希望能够有所成就。我们想知道



如何像那些著名的领导者一样取得成功。但是，即使领导者的行为不尽如人意，在员工的努力之下，机构也仍然会创造出一定的成绩。因此，我们认为对领导能力的最终检验体现在员工的行为及成绩上，而不是领导者的行为。真正的领导者能够发掘出员工身上最优秀的特点，不管是英勇、正直还是勤奋。员工的行为和成功可以用于衡量领导者的能力。借助无效的领导行为取得成功的领导者纯粹是运气好而已。只有当领导行为有的放矢，而且受到正确的价值观指导时，机构的成功才能被视作是领导者才能的表现。

我们认为领导者的作用是为员工营造良好的氛围，鼓舞员工心甘情愿地完成机构的使命、遵循机构的理念和价值观。与其说领导者的作用相当于希腊神话中的雕塑家皮格马利翁（Pygmalion），倒不如说它相当于给皮格马利翁的雕像赋予生命，从而创造出了加拉提亚（Galatea）的阿芙罗狄特（Aphrodite）。领导者不仅能为机构确立运转的方式，还能为机构注入无限的精神力量。

新型的领导模式

在此，我们提出一个崭新的模式帮助人们识别成功的领导者。月亮本身并不能使人们获悉其是否重要，然而月亮对潮水、地壳、地球自转周期等事物的影响却可以。同样，人们也需要借助员工的表现来判断领导者的影响力。在探讨领导力时，我们看重的不是领导者在机构中的位置，而是领导者对员工行为的影响。领导行为在各行各业中都司空见惯，但是商业领域为人们提供了更加可控的环境，也为人们提供了更多实践和评估的机会。商业领域真可以称得上是领导者的学校！在这里，我们首先需要简要陈述一下我们的假设。

只有当员工跟随你时，你才是真正的领导者。尽管这个道理显而易见，但却很少人关注它的意义。我们从中得到的启示之一就是：任何关于领导力的研究都应当关注领导者和员工之间的关系，而不仅仅是领导者本身。那么，怎样才能正确地判断两者之间的关系呢？一个有效的办法是审视员工对领导者的反应。能够充分体现领导者才能的是员工的行为，而不是领导者的行为。

我们的领导模式提出如下的员工行为体现了领导者的才能：

- (1) 为了实现领导者的目标，员工们任劳任怨。
- (2) 为了发展领导者的事业，员工们甘愿作出牺牲。
- (3) 领导者的教诲和影响使得员工们乐于鼓励他人和指正他人的错误。
- (4) 根据对领导者心思的揣摩，员工们确立自己的行为准则。

第一条标准表明：最有效的领导者能够激励员工除了完成本职工作之外还要多作贡献。从本质上讲就是，员工们能够做到奉献自己的部分时间和精力而丝毫不图回报。

第二条标准是指员工们为了推进领导者的事业甘愿牺牲自我。这表明员工对领导者及其事业无比忠诚，也说明自发的行为远远胜过被迫的行为。

第三条标准着重讲在领导者的影响下员工之间形成的关系。员工们认为领导者值得为之效力，其目标也值得为之奋斗，因此他们通力协作，而不是互相竞争。



第四条标准涉及员工与领导者之间的关系。鉴于他们各自对机构的贡献，员工与领导者互敬互爱。

在随后关于领导力测评的探讨中，我们将进一步谈及这四条标准。

“弱帅”PK“强将”

领导学著作所研究的领导者多数都颇具个人魅力。然而，不幸的是，这会令人误以为领导才能是这些领导者与生俱来的。其实，时势才能造就英雄。如果没有二战，丘吉尔会被视为伟大的领导者吗？可能不会。当时的形势需要丘吉尔以及他的部下作出与以往不同的反应，也可以说改变丘吉尔个性的是时势，而不是他本人。纵观历史，我们可以依据三个标准判断领导者是否出类拔萃。

1. 其影响力的大小

耶稣和穆罕默德之所以得到世人的景仰，是因为他们的教诲泽被四方、影响深远。如果你想晋升为卓越的领导人，那么其中一个条件就是：众人在面临生活中的选择时能以你为榜样或谨遵你的教诲。

2. 其影响力持续的时间

卓越的领导者会培养“门徒”以帮助自己传播思想。这样，他们才有可能泽被万世。领导者对众人的影响是否深远是判断其恩泽大小的一个重要条件。通用电气的前主