



凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

领导力 训练手册

LINGDAOLI XUNLIAN SHOUC

张爱丽 徐军 张冬平 编



中国劳动社会保障出版社



奇正凌格

凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

领导力 训练手册

张爱丽 徐军 张冬平 编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力训练手册/张爱丽等编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006
凌格书系

ISBN 7-5045-4549-X

I. 领… II. 张… III. 领导学-手册 IV. C933-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 094287 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 7 印张 1 插页 106 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价: 18.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

也许我们在传统的劳资人事制度下度过了太长的时间，花费了太多的精力，因此，当人力资源管理的春风吹进神州大地的时候，中国企业关于“人”的管理思想骤然焕发出前所未有的生机。无论从哪个角度讲，现代人力资源管理的理念和由此带来的制度创新正在企业中成为势不可挡的潮流。而这股潮流在竞争日益激烈的市场环境下，在知识经济的条件下，将以其前所未有的力量荡涤存在已久的劳资管理和人事管理的理念和方法。

对于广大的人力资源管理者而言，面对浩如烟海的人力资源管理的思想持续地调整自己的理念是十分必要的，毕竟，变革的第一障碍来自于观念。但是，如何将先进的理念转变为行动，转变为可以操作的方案是另外一个层面的问题。因此，我们说一个企业管理理念的转变有助于减少变革的阻力，而人力资源管理的方法和技术则是取得管理实效的关键。

摆在你面前的这个系列丛书，试图完成这样一个任务，即将我们多年来在人力资源管理咨询活动中所使用的一些人力资源管理技术、方法展现给大家。与一些管理类书籍不同的是，它的重点不是阐述“为什么”，这个系列丛书的重点是要向人力资源同行们讲述“怎样做”的问题，即人力资源管理的技术方法问题。

古人云：“授人以鱼不如授人以渔”。我们正在开展的人力资源管理咨询工作更多的是要向企业提供人力资源管理问题的解决方案，这是要完成“授人以鱼”

的任务；现在，我们将咨询过程中所采用的方法和技术与大家分享，就是要使更多的人力资源管理人员具有“渔”的能力。因此，我们希望本系列丛书最终能够成为人力资源管理人员的知识库、思想库和解决人力资源问题的有效工具。

作为系列丛书，它涉及十分广泛的内容，适合于企业的人力资源资源管理者、在校学生以及咨询顾问使用。

徐恒熹先生作为资深的人力资源管理专家在百忙中承担了主编的工作，在此表示衷心的感谢。同时还要感谢所有北京奇正凌格企业管理顾问有限公司的顾问，他们将自己的咨询经验奉献给社会，实在是值得称道，没有他们的努力，此书恐怕难以面世。另外，北京奇正凌格企业管理顾问有限公司在他们的网站上（www.glinkage.net）开辟了有关丛书的论坛，读者若有兴趣可以与有关专家就人力资源管理咨询的问题进行沟通 and 讨论。

目 录

1 在工作环境中理解领导角色	(1)
1.1 从直觉上定义领导	(1)
1.2 经理的角色	(2)
1.3 领导究竟是什么角色	(5)

2 有效领导	(6)
2.1 下属眼中的有效领导	(6)
2.2 下属眼中的无效领导	(11)
2.3 你的目标应该是成为 70%领导者	(12)

3 自我提高	(14)
3.1 建立自信	(14)
3.2 培养意识	(16)
3.3 克服固有观念	(17)
3.4 结构化思考	(19)
3.5 提高绩效	(22)

4 领导定位和风格	(25)
------------------	------

4.1	理解差异	(25)
4.2	理解差异是如何产生的	(27)
4.3	意图和行为表现之间的差异是如何产生的	(28)
4.4	如何消除差异	(31)
4.5	意思表达和效果之间的差异是如何产生的	(31)
4.6	领导力自我定位	(33)
4.7	发现你的领导风格	(38)

5	培养核心领导技能	(43)
5.1	倾听	(43)
5.2	提问	(52)

6	提高员工绩效	(60)
6.1	明确工作职责	(60)
6.2	确立标准和绩效考核	(62)
6.3	表扬	(63)
6.4	建设性批评	(65)
6.5	培训和指导	(67)
6.6	以考核促进学习和成长	(69)
6.7	激励员工	(70)

7	创建高效团队	(74)
7.1	为什么要创建高效团队	(74)
7.2	合理的管理幅度	(75)
7.3	高效团队的特征	(76)
7.4	团队如何发展	(77)

7.5 如何创建高效团队	(79)
--------------	------

8 领导变革	(86)
8.1 如何应对变化	(86)
8.2 从变革中得到最大收益	(90)
8.3 应对变化, 发挥自身优势	(93)

在工作环境中理解领导角色

理解领导力，首先要了解和把握领导的定义，然后将它放在不同的工作环境中，依据在工作中所表现出的不同角色来理解领导力。

1.1 从直觉上定义领导

一提到领导，直觉上我们立即将之归纳为一个词，即“老板”，其大致含义是“压制或压服其他人的人”。当然，许多管理者并没有依照以上的定义去对待员工。客观而言，在领导们自己承受很大压力的情况下，会将这种压力通过各种方式分解到员工身上，从而使员工感受到被压制，这种情况并不少见。在这种情况下，很多员工往往自觉或者不自觉地将“领导”的称谓改为“老板”。因此，“老板”作为领导的代名词，往往存在着负面的意思。

在管理学中，人们对于领导的定义似乎要更加正面一些，比较通用的说法是：领导是具有影响一个群体实现目标能力的人。这种影响的来源可能是正式的，也可能是非正式的。

与领导相对应的另外一个词是“下属”。简单地说，下属就是被领导的人。字典上的定义是“没有太多的权力或者不太重要的人”和“在别人的权威或控制之下的人”。当然，作为领导者如果认为下属相对于自己不太重要或者没有太大的权力，他们在你的权威和控制之下，这样当你面临压力时，就会用“老板”的方式对待他们。幸运的是，“下属”这个词虽然被经常使用，但它常常被“报告者”和团队成员所代替。

总之，多数人在谈论“领导”和“下属”时，时常的感受是：“领导”是“约束或指导其他人的人”，“下属”是“接受他人教导的人”。我们无法改变这两种普遍的感受，但是，进入 21 世纪后，企业组织所面临的环境风云变幻，科学技术日新月异，一个企业能否生存和发展，取决于企业对环境的适应能力。因此，我们需要对人们感受中的以及传统的、经典的领导概念进行调整，以使它符合现代的知识经济的要求。

什么是领导？我们说所谓的领导就是“酷哥”。请不要紧张，这里所说的“酷哥”实际上是“Creator Of Growth And Learning”的缩写，即“CO-GAL”。因此，当今的领导应该把自己的首要职能定义为自身和所领导的团队成长、学习的创造者，这样做的结果就是领导和他们的下属业绩的最优化，也就意味着他们对组织和所服务的客户创造了最大收益。尽管一些人对于这个新的概念不太适应，但是，如果我们同意这样的定义时，我们每天可以对自己重复许多遍这个句子而达到目的。“我是一个 COGAL”，“我是一个 COGAL”……如果经常重复这句话，我们就会自觉地将领导的定义从“老板”或“领导”转换到“CO-GAL”。

1.2 经理的角色

表 1—1 是德鲁克（Drucker）教授创建的发展模型，列出了经理们每天工作中展现的主要角色。任何经理都要扮演这 5 种角色，而将这几种角色所需要

表 1—1 德鲁克发展模型

初级经理		高级经理	
角色	程度	角色	程度
领导	3	领导	1
下属	1	下属	3
客户	1	客户	3
技术支持	2	技术支持	3
行政管理	2	行政管理	2

说明：程度 1——非常重要，程度 2——比较重要，程度 3——重要程度一般。

的工作活动和技能放在工作环境中加以表述是十分必要的。这是因为，通过提前确认在某个特定的场合扮演哪种工作角色，需要使用哪些技能，要比在工作时尝试所有的领导方法有效率得多。我们先简短介绍一下各项不同的角色，然后再得出相关的结论。

1.2.1 领导角色

无论是作为主管、业务经理、部门经理、高级经理，还是作为首席执行官，都有责任和义务使自己领导的集体拥有效率。我们将从实际和动机产生角度来发掘领导角色的特征。然而，很多人担任领导角色后，因为没有关于这项职能明确的定义，所以许多领导职能都没有被发挥出来。

对于那些没有将自己定位为领导者（或“COGAL”）的人，在发挥领导作用时就没有有计划地运作，因此常常表现出无效的领导特点。他们只将注意力放在自己的工作，而没有放在下属身上。然而，在没有经过慎重思考的情况下，他们的某种行为或方法就会对下属的积极性或绩效产生影响。一些领导者经常对低绩效和低积极性感到不理解，却没有意识到自己才是这些负面影响的真正原因。

对一些大型企业的员工满意度调查表明，员工常常抱怨自己的价值没有得到领导的关注，或者自己的上司忽视自己的学习和发展，这些都是上述结论的印证。一些职工对领导者的评价也同样反映了这个现象。产生上述问题的主要原因是：

- （1）很多人对我们所面临的变革时代的领导角色的重要性缺乏认识。
- （2）虽然通过文化变革，有效领导的重要性被认识到了，但却缺乏有效的培训，或者培训效果不好。
- （3）一些关于有效领导的培训虽然有效，但培训后缺乏后续的支持工作，使领导力难以实现新的提升，出现了“天花板”效应，其中的重要原因是“老板”的观念根深蒂固。

一种乐观的观点认为，领导的能力是无穷的，他掌握有效的方法、技能，正确的态度，并且是公司健康文化的传播者，这些都是对于员工素质提升的重要力量。实际上，这些观点缺乏论证，并且大量的证据并不支持这些论点。

领导在与员工交流的过程中，无论是网络交流、电话交流，还是面对面的沟通，或者在团队会议中，都扮演着领导角色。时间一动作研究表明，领导的许多工作时间都在从事这个角色，这比自己所意识的要多得多。

1.2.2 下属角色

在多数情况下，经理们既是领导，同时也是下属或者承担下属职能。因此，在自我定位时总是将自己定位成“老板”是不恰当的。正如罗伯特·凯利（Robert E. Kelley）所说的，“下属不是一个人的称呼而是一项职能，将领导和下属区别开的标志不是智力因素或者性格，而是他们承担的职能不同。有效的领导者和有效的下属往往是一个人，他们在不同的时刻扮演不同的角色。”我们在与自己的上级沟通时，无论是参加团队会议或者其他活动，一般都表现为下属职能或资深雇员。

1.2.3 客户角色

这项职能最初没有包括在德鲁克的模型中。今天，每个人都有外部和内部顾客。当经理们与内部/外部顾客联系时，不论这种联系是通过书信、传真、电子邮件、电话还是会议方式，人们之间都形成了客户的关系。关系管理技能在这项核心角色中十分重要，它关系到我们成为有效领导的深度。

1.2.4 技术支持角色

技术支持角色是商业职能，这项职能明确了领导在专业领域的活动，如律师、建筑、顾问、产品经理、产品总监、销售人员、战略计划者、商业发展计划经理、管理者、IT 经理等。需要说明的是，过分专注于客户和技术支持角色，但缺乏对领导角色的开发，往往会导致领导者权威丧失，这时即使领导者工作勤奋也常常收效甚微。

1.2.5 行政管理

毫无疑问，每个领导在工作过程中都承担着行政管理的职能。作为组织的一

部分，不得不安排自身活动，处理大批的文件资料和电子信息。

以上 5 项核心角色可以用来描述任何管理工作。然而，不同角色比例因为工作不同而不同。一个科研学者可能大部分的角色都是技术角色，而常务董事大部分的角色都是领导角色。

1.3 领导究竟是什么角色

每位经理可能在一天中不停变换角色，而这种角色的变化取决于他们所处的环境。因此，领导在不同的状态下应当善于“变色”，也就是说要善于转换自己的角色。具体原因包括：

(1) 每种角色在不同的情形下需要不同的职能。如果对这些职能不加区分，将导致经理们对一些“软”职能不太重视（如领导角色和下属角色），而过分重视一些“硬”职能（如技术和管理）。这样会对个人和公司的效率产生极大的影响，无助于组织目标的实现，也不利于成为一个有效的领导。

(2) 有助于确定不同的工作活动分别属于哪一种角色，并在扮演该角色时运用恰当的技能，避免角色扮演过程中出现阴差阳错的情况。开发一系列角色思维对于我们发挥职能，扮演各种角色具有十分重要的意义。譬如，当在对行使何种职能犹豫不决时，就可以运用角色思维进行自我定位。也许我们经常会以下属的身份离开会议或者扮演客户角色，这让上司感觉非常沮丧或者生气，但我们从没有停下来想一想，我们的下属有时也被我们当成“出气筒”。如果我们清醒地把握角色的转换，我们将会正确转变我们的思想和方法，最终使我们成为一个有效率的领导者。

以上是我们对于领导力的直觉定义，其中最为重要的是，每位经理应当树立领导就是“酷哥 (COGAL)”的理念，同时要能够及时根据不同工作环境转换自己的角色。接下来我们将进一步研究有效领导的实际和详细定义，了解有效率的领导是做什么的，又是如何做的。

2

有效领导

前面我们了解了领导及其角色，接下来我们将考虑成为有效领导的问题。之所以要研究有效领导的问题，一个主要原因是一些管理者虽然身居高位却不知所为，总是难以发挥领导的作用。因此，研究有效领导是提高领导力的重要环节。

我们将从三个角度研究这个问题，即下属眼中的有效领导、下属眼中的无效领导和你的目标是成为 70% 的领导者。

2.1 下属眼中的有效领导

现在请拿起纸和笔，思考几分钟，根据你个人的经验，回顾你曾经处在其“下属”地位的人物。你可能会想到一系列的人，如父母、老师、讲师、你参加工作后所有的上司。回想过去这些人采用了怎样的行为使你受到激励并且取得进步，将这些不同的行为列成表，并将注意力放在那些对你有过帮助的行为上。

也许你列出了很多行为，但是，经验告诉我们，从个人经验看待上述问题时答案总是惊人相似的。一般而言，下属眼中有效的领导者在行为上有以下特征：

- (1) 领导者角色明确。
- (2) 善于自我控制，自信心强。
- (3) 对倾听、支持、反馈和培训非常重视。
- (4) 作决策和采纳决策时考虑全面。
- (5) 信息共享。
- (6) 以自信面对错误，承认错误，并且从错误中不断学习。

(7) 现场指导。

(8) 责权对等。

2.1.1 领导者角色明确

不合格领导的标志常是考虑不周、粗鲁无理。正如前一章我们所提到的，他们很少花时间，或者根本没花时间去明确思考自己是领导或者“COGAL”。他们可能会仔细斟酌复杂的技术或任务问题，思考如何应付难缠的客户，准备演讲，长时间绞尽脑汁思考自己写的报告和如何兜售自己的观点，但却很少花时间去考虑自己应该将大部分时间都用在的领导角色上。

有效领导会用处理其他重要事情的方式去仔细考虑自己的领导角色，设计提升自己领导力的战略。

2.1.2 善于自我控制，自信心强

无效领导往往会表现出非常强烈的控制欲望，通常是由于他们能够从控制别人的活动中得到满足，或者由于他们想去控制别人。之所以出现这种情况，是因为他们经常面对大量不确定性的问题，而不确定性的来源是个人或者不断变化的环境。这种不确定性导致这些领导者缺乏安全感或者没有自信，由此产生对于问题的认识难以理清且无法解决。

有效领导不断培养自身意识，他们辨别、获知并最终理解自身的优势和劣势，对自己、自身技能和能力非常自信。领导者只有积极地面对自身，才能积极地面对团队成员。他们的自我控制能力越好，就越不需要控制其他人。

2.1.3 对倾听、支持、反馈和培训非常重视

无效的领导者将注意力集中于自身，而有效的领导者通过发展自身的洞察力，通过授权于其下属而使自身获得轻松的方式去做下属希望做的事情，重视下属。

有效领导是下属忠诚的倾听者，一切合理的，甚至情感层面上的问题，他都会提供帮助。通过反馈激励下属，使下属不断获得成长。

此外，有效领导也是一个好的指导者，他们有时会问令下属窘迫的问题（当然会表现出同情心），而不是直接告诉下属如何做，使下属发现问题并取得进步。这些都是一个领导者成为成长和学习的创造者的基本要素。

2.1.4 作决策和采纳决策时考虑全面

无效领导缺乏完整的理念，他们会采取错误的或者前后矛盾的决策，以适应变化的思想和政治环境。还有的领导者不作决策而让别人全权代管，以避免由于决策而冒犯其他人。

2.1.5 信息共享

一个人若没有信息就不必承担责任，而拥有信息的人就应该承担相关责任。有效的领导者能够意识到下属希望承担责任，因此与下属共享信息。他们从下属角度出发与下属分享着他们在履行责任的过程中应该知道的信息，而这些分享并非出于公司的某项规定。

2.1.6 以自信面对错误，承认错误，并且从错误中不断学习

无效领导拒绝学习，他们往往盲目自信，拒绝使自己和团队成为有效的问题解决者，他们希望自己被认为是没有错误的。自以为是是无效领导的基本特征。而有效领导则表现出自我意识和自信的特点，他们清醒地认识到即使有能力也并不意味着不犯错误，他们能够承认自己的错误，并且能够从错误中不断地学习，他们认为自我完善是不断学习的结果。

2.1.7 现场指导

这个观点是说下级执行者、经理或者员工需要指导和帮助时，尤其是当他们处在一个不熟悉的角色或处理一个超过自身当前能力的任务时，领导所起到的作用。当领导处在必须对员工加以控制的情况时，现场指导是一种有效的方法。

2.1.8 责权对等

在不同的企业，对于责任和权力对等问题总是有着不同的回答。但是，如果责权不对等，就会打击有效领导力的核心。责大权小或者责小权大，对于领导力的形成均极有破坏力。有效的领导在对员工分配责任时，也会进行适当的授权，如果员工的责任与权利同时落实到位，将有助于激励员工。

以上是下属眼中有效领导的行为特征。欧洲管理中心曾经就领导问题进行了一项调查，该调查在 1 000 多个经理中进行。这项调查是让被调查者考虑成功的商业领导应该拥有的特征和他们的上司是否拥有期望的特征。结果表明，对于领导期望的特征与领导实际具备的特征之间具有相当大的差距（见表 2—1）。

表 2—1 成功商业领导者的基本特征（Eales-White, 1992）

序号	项 目	期望%	实际%
1	能够创建高效团队	96	50
2	懂得如何倾听	93	44
3	有能力自我决策	87	66
4	知道如何保留优秀人才	86	39
5	有顶级人才辅佐	85	50
6	精力充沛	85	62
7	创新性	83	47
8	远见	79	45
9	有高尚的道德标准	76	53

值得一提的是，期望值和实际值差别最大的是“懂得如何倾听”。针对这个问题，我们将在第四章探讨倾听技能。

最后，让我们将注意力放到表 2—2。表 2—2 描述了有效领导者的素质模型，它采用了结构化思维的原则，使我们在目标和细节上建立了联系。该表归纳了数千经理表达的观点，是一个有效领导力的素质模型。我们在一些企业对此模型加以测试，他们认为这个模型“非常精确”，能够经受考验。