

RELAXED

QINGSONG LINGDAO QINGSONG LINGDAO QINGSONG LINGDAO

轻松 领导

[德] 西古尔德·施利克 亚历山大·施利克
玛格·玛丽亚·卢斯亚·玛瑞和 著

黄婧 何庆元 译 舒雨 校

東方出版社

轻松领导

[德]西古尔德·施利克 亚历山大·施利克
玛格·玛丽亚·卢斯亚·玛瑞和 著

黄婧 何庆元 译

舒雨 校

東方出版社

责任编辑:陈寒节

责任校对:湖 催

图书在版编目(CIP)数据

轻松领导/[德]西古尔德·施利克 亚历山大·施利克 玛格·玛丽亚·卢斯亚·玛瑞和 著 黄婧 何庆元 译 舒雨 校

—北京:东方出版社,2006.10

ISBN 7-5060-2550-7

I.轻... II.①施...②黄...③何... III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第065647号

著作权登记号 图字:01-2005-2774

Führen Leicht Gemacht

By Team Schlick

First published as "Führen leicht gemacht" by Team Schlick.

©2003 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter. All rights reserved.

www.redline-wirtschaft.de and www.redline-wirtschaft.cn.

本书中文简体字版由德国 REDLINE GmbH 授权中国东方出版社在中国境内独家出版发行。

轻 松 领 导

QINGSONG LINGDAO

著 者:[德]西古尔德·施利克 亚历山大·施利克 玛格·玛丽亚·卢斯亚·玛瑞和 译 者:黄 婧 何庆元 校 订:舒 雨

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2006年10月第1版 2006年10月北京第1次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16 印张:18

字数:142千字 印数:6000册

ISBN 7-5060-2550-7 定价:35.00元

邮购地址:100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话:(010)65250042 65289539

作者简介

- 西古尔德 施利克博士 (Dr. Sigrun Schlick), 培训师, 二十多年来一直从事领导者培训和组织发展工作。
- 亚历山大 施利克博士 (Dr. Alexander Schlick), 培训师, 美国专家, 主要从事压力、冲突、团队工作和沟通领域的管理培训。
- 玛格 玛丽亚 卢斯亚 玛瑞和 (Mag. Maria Lúcia Marinho), 心理学家, 咨询师



国外新锐译丛/管理类

- ▶《轻松领导》【德】西古尔德·施利克 亚历山大·施利克 玛格·玛丽亚·卢斯亚·玛瑞和 著
- ▶《简单管理》【德】迪特·布兰德斯 著
- ▶《项目管理轻轻松松》【德】汉斯-于尔根·普洛勃斯特莫尼卡·豪诺丁格尔 著
- ▶《新官上任100天》【德】彼得·菲舍尔 著

国外新锐译丛/公共营销类

- ▶《体验和创意营销》【奥】克里斯蒂安·米昆达 著
- ▶《体育和城市营销》【德】里奥·艾瑞克 亚历山大 著

国外新锐译丛/素质教育类

- ▶《给孩子根和翅膀》【德】乌尔苏拉·诺伊曼 著
- ▶《宠爱是毒品》【德】阿尔伯特·翁施 著

责任编辑：陈寒节

封面设计：安 卓

前 言

“没有什么事情是前人没有说过的”——古罗马的智者早已知道这一点。这句话可能也适用于领导行为。有关领导行为和激励的书就像沙滩上的沙子一样数不胜数。读者有充分的理由去想：为什么你们还要来凑热闹？

我们在大量的研讨班和现场会上被人追问，哪些书可以推荐给他们。我们实在“走投无路”。这类优秀的书要么销售一空，要么没有德文版本。虽然有些可以买到，也是德文的教科书，但是内容过于庞杂，需要花很长时间才能看完，这让读者“望而生畏”。有些书中个别章节内容很精彩，但是大家并不想买整本书。

本书整合了有关领导行为所有我们认为重要的知识，并把作者的亲身经历和小故事汇入其中。书中摆列了不同的想法，以便形成合力。读者在书中找不到任何时髦的东西，因为流行的东西消失得很快，正如它的出现一样。

领导别人是世界上最难的差事！本书或许可以助您一

臂之力。很多您凭直觉上做出的行为,在书中都有确认。这会给您安全感。另外一些内容对您来说或许很新颖,我们请您考察一下有哪些内容对您的工作有帮助。书中有很多调查问卷和工作指南,您今天阅读之后,明天就可以去试一试。

愿您在阅读本书时获得快乐,祝您超越“极限”,事业有成!

施利克工作室

引 言

或许您听说过这样一个印度故事：一群学者在一间漆黑的屋子里研究一头大象。他们想搞清楚这个庞然大物到底是什么。有人碰巧摸到象腿，于是胸有成竹地说：“它就是一根柱子，这毋庸置疑！”另一个人摸到大象的鼻子，说：“它就是一条大蛇，这很清楚嘛！”摸到象牙的人认为大象是一根长矛，摸到大象耳朵的人说大象是扇子，而摸到大象背的人则称它是一张床。

显然这头大象是所有学者描述的东西的组合，整体才使大象成为大象。

领导行为与此十分类似。领导是一门艺术，由一系列的能力、技巧和品格组成。虽然本书各个章节讲述的不同内容被视为掌握这门艺术的前提，但是只有把它们组合起来才能实现成功的领导。

为了把主题说清楚，我们把领导这门艺术分为七个要素。每个要素都从一个不同的侧面探讨领导问题。因为这

种分法符合教学法的要求,已在大量的研讨课上得以证明。但是这种划分是人为的,并不符合实际情况,它必然导致各章之间在内容衔接上有部分重复,使各章之间没有明显的界限。只有统观全部章节才能形成整体的认识,如上文的印度故事一样。

以下七个要素助您轻松领导:

领导

何谓领导?有哪些领导风格?本章只涉及领导的基本概念以及在历史进程中的演变过程。人员领导不能脱离环境和时代精神,而是与环境和时代精神息息相关。尽管领导的基本原则从古罗马时期以来并没有改变,但是今天我们的环境已完全不同。全球化,信息社会和急剧变化,这些只是对领导提出更大挑战的其中几个条件。

激励

激励是领导的核心。如何触摸到人们最内在的动机和愿望,这种能力无论怎样高度评价都不过分。只有抓住别人的心,才能感动别人。要想取得超常的成绩,感动是绝对不能缺少的。大量的激励理论不断涌现,然后受到批判,最终被遗忘。批评某种理论是很容易的,但是你们最好是在手中掌握了更好的理论,再这样做。不少关于激励的畅销

书拿别人的理论取笑,但自己并没有提出更好的理论。

管理大师彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾说过:“对于激励我们一无所知。我们能做的就是写关于这方面的书。”

他的话没有错。尽管如此,绝大多数激励理论至少都提供了一个有意思的思考方式。因为尚没有包罗万象放之四海皆准的理论,所以我们决定,从众多的理论中抽出一些进行对比分析。我们希望您可以从中获益。

沟通

交流被很多领导者视为成功的关键。交流的本质就是信息、心理状态和意见尽可能无误解地和融洽地传达给他人。很多团队恰恰是因为交流不畅而工作失败,结果导致嫉妒、误解和破坏性的冲突。期望仅仅通过一堂研讨课或者一些读物使得交流立刻顺畅,这是幻想。但逐步改善是可能做到的。有句老话说得好:水滴石穿!

团队

团队是合作的基础。作为领导者您一定经常接到这样的任务,去组建团队,例如项目团队、质量检查小组或研发团队。只有遵循团队做事的规律,才能使得团队高效,否则将会摩擦迭起,成效低下。这一章将介绍几种不同类型的团队,讲述应当如何依据团队的特征组团,以及如何将不

同的个体组建成一支高效的团队。

冲突

冲突不是坏事,只要认识到它是改善状况的基础。您身上也有一股需要遏制的破坏性力量。在适当的引导下,这股力量可以转化为双赢的结果。这需要敏锐细致的洞察力和一些技巧。如果冲突不拿出来解决,而是掩盖起来,那么它们会在最不合时宜的时候爆发出来,强度极大。

压力

身为领导者,您只有控制住自身的负面压力,充分利用正面压力的能量,才能成功带领您的工作人员。这中间尤为重要的是,识别团队压力的程度,以便对症下药。

只有少数人觉得自己近几年的工作压力减轻了。新的通讯工具要求每个人尽可能快地做出反应。十年前大家还是书信往来,信件往往几天后才能到达。传真机的应用极大地加快了通讯速度。而 E-mail 需要更快回复。领导者每天要处理的 E-mail 常常高达几百封。与此同时,他们还要处理其他的日常任务。过去,人们以一年为时间段来考虑业绩,现在缩短为一个季度,甚至一个月。所有这一切无不带来压力,如果不及时调整,还会导致身体上的疾病。遗憾的是,大多数人总是太晚听到警钟,比如,当心肌梗塞突然

发作的时候。这章将描述压力过重的早期征兆,并提出相应的对策。

情商

智商早已不被视为成功的唯一因素。具备洞察人的情绪和懂得如何调整情绪的能力也同样重要。新的公式如下:

$$\text{成功} = \text{智商} \times \text{情商} (\text{IQ} \times \text{EQ})$$

这条公式是您成功审视自己和员工的关键。能否赢得人心,体贴员工,把冲突转化为双赢,目标明确地完成团队工作,这都取决于上述公式。

目 录

前言	1
引言	1
领导	1
定义	1
布莱克—默顿(Blake Mouton)模式	2
社会环境	4
全球化	5
生产分工的专业化	9
创新的速度	10
价值观的转换——从尽义务到“打工”	11
股票市场和季度报表	12
组织形式和领导风格	13
领导风格	16
领导和集体现象	22
管理方案	25

领导中的问题和解决办法	32
本章小结	35
激励	37
激励是什么? ——对此下一定义	39
到底能否激励他人?	42
榜样作为激励因素	44
人为什么做他在做的事情?	45
历史上的激励理论	
(及在实际运用中的局限性)	48
金钱起激励的作用吗,或者?	84
语言激励	86
自我激励	88
本章小结	89
沟通	93
沟通的不同层面	96
数字式交际和模拟式交际	101
倾听	104
有效沟通的障碍	108
反馈	111
乔哈里窗	122

本章小结	124
团队	127
团队工作是灵丹妙药,或者不是?	129
什么是团队?	131
团队必须紧密团结	135
团队发展阶段	137
团队的大小	141
团队结构	142
团队精神	147
团队类型	148
团队是否需要一个头头?	152
本章小结	157
冲突	159
冲突是.....	159
冲突的类型	163
自然界的冲突	166
利他行为是不是很蠢?	168
囚犯的困境	175
螺旋式冲突	180
调解人的角色	186

本章小结	189
压力	191
压力和管理有什么关系?	191
压力——生活的调味剂还是可绕开的拦路虎?	192
良性压力和恶性压力	193
生理本质	195
慢性压力	197
对健康的影响	199
负压力的五个阶段	202
六种极端的类型	207
两种压力反应模式	220
对抗压力的六大支柱	225
重视生物钟	237
本章小结	238
社会情绪智力	240
什么是社会情绪智力?	241
情绪智力的概念	243
情绪智力的五大核心架构:	245
本章小结	258

认识我们	259
参考文献	261