

普华
文化

智鼎智库

LEADERSHIP

开发领导潜能

MAP[®]领导力手册

连旭 胡炜 于学友◎著

全球首部专门为中国组织及个人
设计的领导力系统提升方案

随书赠送
价值300元的“MAP
职业性格在线测验”
一次

领导力改变世界

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

开发领导潜能

——MAP[®]领导力手册

连 旭 胡 炜 于学友 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

开发领导潜能: MAP 领导力手册 / 连旭, 胡炜, 于学友著. — 北京: 人民邮电出版社, 2014. 6
ISBN 978-7-115-34696-4

I. ①开… II. ①连… ②胡… ③于… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 026806 号

内 容 提 要

众所周知, 领导力不仅与人们的职业发展息息相关, 还与个人的生活密不可分。那么, 领导力是天生的, 还是可以通过后天努力提升的呢?

本书作者团队十年来潜心研究领导力开发的相关理论, 首创了用于识别和提升个人领导能力的 MAP[®] 模型。该模型将领导力的提升概括为脑力 (Mental capability)、态度 (Attitude)、人际技能 (People skills) 三个类别, 共 28 种核心能力的提升。

MAP[®] 模型已经多次应用于国内大型企业的领导力开发项目, 成效显著。本书从行为标准、成功人士案例及点评、发展指南三个方面, 完整地介绍了 MAP[®] 模型的理论架构和应用方式。为了帮助读者更好地应用 MAP[®] 模型, 本书向读者免费赠送 “MAP[®] 职业性格在线测验”, 读者通过自主测试, 可以找出自身需要重点提升的能力, 发展个人领导力。

本书适合所有职场人士阅读, 更适合从事人力资源测评的相关机构和人员, 以及高等院校相关专业的师生阅读。

◆ 著 连 旭 胡 炜 于学友

责任编辑 许文瑛

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本: 880 × 1230 1/32

插页: 1

印张: 10.5

2014 年 6 月第 1 版

字数: 200 千字

2014 年 6 月北京第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

自序

在传统观念里，人们往往会习惯地认为只有领导或者即将成为领导的人才需要发展领导力。麻省理工大学斯隆商学院教授彼得·圣吉及其团队提出“领导力是分布式的”。管理大师明茨伯格提到我们每个人都在“根据自己能力和环境条件的变化动态地分享领导者的角色”。

实际上，不管是在工作还是生活中，领导力就在我们每一个人的身上。你每次面对环境变化，是否会产生一种“不确定感”？通过采取行动消除这种不确定感，最终适应环境并塑造出新的行动模式，就是个人领导力的一种体现。大数据时代的到来，让我们在开发自身领导力时可以不必将过多的注意力放在弄清楚“为什么”上面。只要知道“是什么”，我们就可以先从模仿有效的行为做起，通过实践获得反馈，逐步“校准”自己的行为。最终，这些领导力行为将积沙成塔般地在一举一动之间融入到我们的能力中。

试想一下，如果你知道绝大多数人发展某项领导力行为的方法，而且你也知道他们是成功的，你会按图索骥地去尝试一下

吗？如果你想去尝试，你又应该发展哪些方面的领导力、如何去发展这些领导力呢？有没有形象、具体的行动指南？每一位迫切想发展个人领导力的人都会想要得到上述这些问题的答案。

十年来，智鼎公司一直致力于领导力的评估与开发工作。通过总结过往咨询经验和研究成果，我们认为每个人都具备领导潜能，这些潜能可以概括为包含脑力（Mental capability）、态度（Attitude）、人际技能（People skills）的框架，简称为 MAP[®] 模型，也叫领导潜能的“地图”模型。每个人都可以 MAP[®] 模型为基础来思考和发展自己的领导力。同时，通过对逾 50000 名管理者以及数千名社会成功人士的研究，我们认为，可以把一个人建立和发展领导力的过程归纳为“评估—认知—支持—经历”的一个循环，该循环可以简称为领导力发展的 EASE[™] 模式（EASE[™] LDP-model）。即我们每一项领导力的开发，都会反复经历这样的过程：自我评估——认知自我找到行动方向——找寻成长伙伴或导师，建立支持系统——实践经历——总结并再次评估——再次修订认知——再次实践经历并寻求反馈支持。带着这样的思维模式，我们试图通过本书向读者呈现一幅清晰的个人领导力发展“地图”。通过阅读此书，期望读者能够识别个人的领导力现状，建立行之有效的领导力发展计划，并在实践中学会全面获取支持、积极迎接挑战，从而有效地提升个人的领导力。

本书共分六章，第一章个人领导力发展与个人成功，澄清了

什么是个人领导力，并引导读者建立自我领导力开发的理性认识。第二章与第三章，从领导力发展的 EASE™ 模式出发，描绘出建立个人领导力发展“地图”的各个关键环节及实现过程。第四、五、六章，精选了 28 个最常用的领导力，深度剖析了每项领导力的关键行为及发展之道。为了便于理解和应用，我们进行了精心的设计，每个具体的领导力都从行为标准、成功人士案例及点评、发展指南三个方面做了详细的阐述。读者可以通过对比行为标准，检核自身尚需要发展的方面，并据此列出符合个人特点的发展计划；通过阅读成功人士案例及点评，更加形象地理解标杆的行动方式；还可以根据我们列出的行动指南，快速学以致用。

另外，本书还为每位购书的读者免费提供了一次价值 300 元的“MAP® 职业性格在线测验”的机会，具体操作方式参见本书的配套书签。

不管你是职场新人、团队管理者还是高层管理人员，我们都衷心希望你能从本书提供的领导力发展模式受益，结合自身目前的能力特点和所处的客观环境，从 28 个领导力中择优扬长、循因补短。

本书从酝酿到成稿历经了近两年的时间，书中的成果更是智鼎公司自成立以来在领导力开发的研究和实践中积淀了 10 年的智慧结晶，这些研究也在国内很多百强组织中实践并获得显著效

果。我们也正是借着出版本书的机会将以往的咨询工作成果化，让更多的组织和个人能从中获益。我们尽可能地用通俗易懂的语言呈现出提升个人领导力的操作过程，切实希望本书能够成为读者提升个人领导力的参考指南。

除了三位作者外，智鼎公司的人才评价与发展事业部以及研发中心的同事均贡献了他们的智慧，正是大家的努力，才使得本书更像是一次“大数据”的成果应用。王天璐女士在本书思路框架设计中提出了很多创新的点子，吴燕女士在文字修改和校对方面付出了大量的心血，在此对他们的辛勤劳动和贡献表示衷心的感谢！

本书内容全部来自于作者团队的思考与原创，源自于最直接的领导力开发实践，有些内容和观点还需要读者帮着推敲，欢迎大家提出宝贵建议。让我们一起努力，共同探索适合国内职场人士的个人领导力开发模式。

连 旭

2014年1月10日

目 录

第一章 个人领导力发展与个人成功	1
什么是个人领导力	3
建立自我领导力发展的理性认识	7
个人领导力发展概貌	14
第二章 发展自我，从识别自我开始	19
什么是 MAP [®] 领导力模型	21
结构化的“扪心自问”	25
识别自我的 MAP [®] 心理测验	30
获得他人的全面反馈	34
第三章 建立你的领导力发展“地图”	39
建立自己的领导力开发计划	44
“我为人人，人人为我”的支持系统	51
寻求挑战，丰富经历	58
管理你的精力	65

第四章 如何发展自我——脑力篇 73

M1 学习领悟 76

M2 分析判断 84

M3 创新能力 93

M4 战略思维 103

M5 决策力 113

M6 商业头脑 121

M7 组织才能 129

M8 统筹规划 137

M9 专业能力 145

第五章 如何发展自我——态度篇 153

A1 意志力 155

A2 成就愿望 163

A3 责任感 171

A4 推进执行 180

A5 追求质量 188

A6 压力管理 196

A7 适应力 204

A8 信守承诺 214

A9 认识自我 221

第六章 如何发展自我——人际篇 229

P1 说服力 231

P2 人际觉察 240

P3 团队合作 249

P4 协调能力 258

P5 关系管理 267

P6 客户导向 276

P7 发展他人 284

P8 善于授权 293

P9 知人善任 304

P10 驾驭团队 314

LEADERSHIP

第一章

个人领导力发展与个人成功

你人生中每一次涉及方向性的决策，
都是一次领导力的历练。

你认为自己当前的状况是成功的吗？当你看到这本书的时候，不妨回顾一下你已经做出过多少决策了？

在传统的认知中，我们会习惯性地认为只有领导或者想成为领导的人，才需要具备或者发展领导力。实际上领导力不仅影响着我们的职业生涯、组织发展，还与我们的生活息息相关。或许有人会问：我不是领导也不想成为领导，为什么要发展领导力呢？

要回答这个问题，我们首先得讨论一下什么是个人领导力？

什么是个人领导力

记住上司和领导者的差异——上司命令大家“跑”，而领导者会说“我们一起跑”。

大家还记得好莱坞电影《2012》中的男主人公杰克·克鲁斯特（约翰·库萨克饰）吗？剧中，他是个不入流的科幻小说作家，成天在家捣鼓些卖不动的作品。妻子忍受不了这种状况，带着孩子改嫁了。从此之后，杰克生活拮据，只能每逢周末去看望自己的孩子。

某个周六，杰克带着孩子去黄石公园度假。到了那里，他们发现：之前游玩过的一大块湖泊湿地现在居然不见了！期间，有个科学电台怪人查理（伍迪·哈里森饰）不断地提示杰克：地球会像个鸡蛋壳一样脆弱地碎掉。杰克没有

像其他人一样，对这位科学怪人的言论嗤之以鼻，而是不断思考，不断观察。当他发现地震、塌陷痕迹的时候，第一时间做出反应，带着家人开始逃跑。

逃跑的过程中，遇到任何困难杰克都能够保持冷静并鼓励他人。他坚信必定有一处空间是能够让人存活的。他鼓励还没拿到驾照，只是刚刚开始学习飞行的临床医师（前妻的现任丈夫）把飞机开了起来，为大家求得了一线生机。飞机降落之后，杰克并没有原地等待，而是不断找寻机会，利用种种手段又带领大家登上了一位俄罗斯富翁的专机，最终幸运地赶上了方舟。

如果把电影中的这个逃难组合看作一个团队，则该团队的目标就是存活，该团队面临的外部环境是海啸、地震、火山……同时，该团队几乎没有任何资源。

面对这样一个团队和他们要实现的目标，SWOT分析法能得出的结论可想而知。但是，就因为这个团队的领导者杰克瞬间爆发出的能量，让不可能实现的目标最终实现了。杰克不是全能的，但他善于不断找机会，不断激励团队中的成员做出努力，同时不断与新的团队联合起来以整合资源。这些都是一种卓越的个人领导力的体现。

虽然影片是虚构的，但生活中也不乏需要大家做出决定的场合以及必须应对的变化，此时，你的每一个决定都关乎你人生的方向。

◇ 商人会思考到底是降低价格达成这单生意，还是咬死了不降价以免品牌价值受损？

◇ 毕业生会思考到底是选择去企业工作，还是考公务员？

◇ 已经获得了一定成功的职业人士会考虑到底是接受一个新的职业机会，还是就在当前的职业环境中继续发展？

◇ 年轻的女士会考虑是选择和相亲对象继续发展下去，还是再找找有没有更适合自己的另一半？

.....

我们的人生通常存在着不同程度的不确定性。当你做出一个决策之后，还有无数的问题需要你去解决和应对。你需要根据所掌握的资源、信息，同时结合自己的判断，实时调整决策。斯蒂芬·P. 罗宾斯教授一针见血地指出，领导力面对的是不确定性，应对的是变化。

关于领导力的定义多种多样，其中被广泛认可的一个定义是，对一个有组织的群体施加影响，以推动其实现目标的一种能力。我们将这个定义引申一下，决定个体目标及愿景实现的能力就是一种特殊的领导力——个人领导力。

无论是电影中的杰克，还是现实生活中的我们，每做一个决定都是为了寻求发展或应对改变。在这个“没有人能成为一个孤岛”的世界中，这些涉及自我的决策往往又会进一步影响到他人。因此，在决策、行动时，我们必须

把涉及他人、环境的影响因素纳入应对的范围。“领导自己”与“领导他人”密不可分。很多时候，“领导自己”的同时也在改变着群体，而“领导群体”的同时也在启迪着自我。

麻省理工大学斯隆商学院的彼得·圣吉教授及其团队提出了“领导力是分布式的”这一结论，并锁定了未来 20 年的研究方向为“个体在特定情境下‘突然产生而又消散’的领导力”。正如管理大师明茨伯格提到的那样，我们每个人都在“根据自己能力和环境的变化动态地分享领导者的角色”。

例如，在家庭这样的一个小小的社会单元中，个体也必须结合外部经济环境，思考个人的职业生涯发展将如何影响到家庭成员的生存质量；思考通过怎样的投资或增值行为来扩大家庭资产；思考为了平衡当前的收益和未来的变化，个人是否有必要放弃目前还不错的一份工作继续去学校深造？甚至要思考一些特别小的事情，如思考这个周末是不是要带全家出游，作为自己平时忙于工作而疏于照顾家人的补偿等。事实上，任何根据环境的变化，应对种种与自身有关的不确定性，并采取行动达成相对确定的目标的过程，就是个人领导力的体现。

明白了什么是个人领导力，相信你就能理解为什么人们需要持续发展个人领导力了吧。

【写下你的思考】

我心目中的“领导力”是指什么？我需要发展个人领导力吗？

建立自我领导力发展的理性认识

经验是迷信在大脑中的偏见，但经历确实在不断地塑造着我们。

回到开头的话题，你认为自己当前的状况是成功的吗？

实际上，每个人的成功状态都不同。这种不同，来源于我们所设定的目标不同，来源于我们对目标达成程度的感知不同。无论是组织还是个人，成就感总是和目标紧密相连的。通常，人生的目标可以归纳为如图 1-1 所示的四个方面。