

革命性经验： 天生领导人的 108项技能



CIMIC

AMA&GMT 第8辑

he **108** skills of
atural Born

// Readers

[美] 沃伦·布兰克 著
袁履庄 赖月珍 译

美国管理协会·斯米克管理丛书



上海人民出版社

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

革命性经验： 天生领导人的 108项技能

The **108** Skills of
Natural Born
Leaders

[美] 沃伦·布兰克 著
袁履庄 赖月珍 译

 上海人民出版社
SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

革命性经验:天生领导人的108项技能/(美)布兰克(Blank, W.)著;
袁履庄,赖月珍译.

—上海:上海人民出版社,2003

(美国管理协会·斯米克管理丛书.第8辑/汪熙,李慈雄主编)

书名原文:The 108 Skills of Natural Born Leaders

原出版者:AMA COM, 2001

ISBN 7-208-04671-9

I. 革... II. ①布...②袁...③赖... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第059834号

责 任 编 辑 曹培雷

封 面 装 帧 王晓阳

编辑、出版总策划 朱金元

版 式 设 计 储 平 杨德鸿

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 八 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

革命性经验:天生领导人的108项技能

[美]沃伦·布兰克 著

袁履庄 赖月珍 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 10 插页 4 字数 203,000

2003年8月第1版 2003年8月第1次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-04671-9/F·1016

定价 20.00 元

The 108 Skills of

Natural Born

Leaders

by Warren Blank

Copyright © 2001 Warren Blank

Published by AMACOM, a division of American
Management Association, New York

All rights reserved

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。
未经授权,不得翻印、转载。

主编前言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作

并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2003年7月 上海

鸣谢

很多人帮助我形成了本书中所包括的种种理念。我特别感激所有参加我的领导培训课程的人,是他们提供了杰出领导才能的范例并协助我阐明了充当一个天生领导人所必须具备的技能。

艾德里安娜·希奇,斯米克集团的高级编辑,在整个项目过程中给予了积极的支持。另外,克里斯蒂娜·麦克拉夫琳及其他斯米克集团的员工也在改进书稿质量上作出了重大贡献。乔·曼吉诺、比尔·欣科和比弗利·汉格尔曾对我的初稿提出了宝贵的意见。我还要对艾伦·布朗的不吝赐教所给予的真知灼见表示由衷的感谢。

我的母亲海伦·布兰克为我树立了人生竭力奉献的典范。我的老师和朋友马哈里奇·曼希·尤基帮助提醒我,领导才能的真正源泉在于内心。

尤其值得一提的是我的爱妻玛丽·安,是她在成书的每一个阶段澄清了我的思路并鼓起了我的勇气。

沃伦·布兰克

引言

想成为一个你自己心中梦寐以求的人，什么时候都不能说为时已晚。本书要说的就是如何做一个游刃有余的领导人。它将为你提供工具，帮助你成为人们所称道的“天生的领导人”。

对领导人的需求一直显得很重要，于今则更显其迫切性。当今竞争环境中不断的、日益加剧的、无法预料的变化，要求更多更出色的领导人。各阶层、各单位方方面面的人都需给予激励。他们在由不确定因素所造成的混沌局面中需要接受指示；他们希望参与到关乎他人也关乎自己的重大成果中去。这种种需求界定了领导人的中心地位。只有那些被视为“天生领导人”的人物才能满足这样的需求。他们能在未知水域中提供航向，为到达非同寻常的彼岸作出承诺。

传统观念认为，天生领导人是一些罕见的人物，我姑且称之为“奇才”神话。那就是说，只有屈指可数的几个人才拥有当领导人的能力和必要的素质，他们都是些不可思议的“奇才”。如果真是这样的话，那我们完全可以就此打住，不必浪费时间、金钱和精力去提高什么领导艺术了。我们只要承认，大多数人确乎不具备特殊的素质；我们只须引导大家安常处顺，别抛头露面，寄希望于有几个“真正的领导人”出来领着我们过日子就行了。

在此，我倒想提出一个不同的观点：任何人都可以成为领导

人。我跟无数机构、总裁、经理、主管及一般员工接触的经验表明,有一套具体的技能可以界定什么样的人才是人们通常称其为“天生领导人”的材料。我们这本书就是要教你识别这些技能。它会提供一个自我评估体系,让人们测定各自目前的竞争力水平。它也会教你一些实施技能开发的方法。待到人们熟练掌握这些技能的时候,他们也就成了卓有成效的领导人,并将赢得“天生领导人”的称号。

我的观点将改变领导能力开发的前景。它将克服那种认为只有少数人才是当领导的材料的保守的、不正确的思想倾向。那些愿自告奋勇扮演领导角色的人,自然就有责任去开发、提高他们的领导能力。本书提供了一个成功领导人的样板。它为富有意义的领导行为提供了基础,也为不断增强领导绩效提供了方法。

书中介绍的技能开发选择为机构、组织提供了培养领导能力的更强有力的方法。好多机构、组织都存在我称之为“领导能力开发管线出毛病”的问题。那就是,它们的机构文化束缚了领导人及其领导才能的开发。机构内部的深层结构,或称“内部管线”,不能给领导的主动性、积极性以充分的勉励,甚至公然惩处那些敢冒风险、事事处处时时敢为人先的领导人。沃伦·班尼斯,著名的领导、机构问题专家首先提出了“无意识阴谋”这一概念,说的就是机构、组织往往制造隐蔽的障碍,致使实施领导难上加难。

本书为机构、组织提供了业绩开发过程,并使其制度化,以增强领导的效能和领导才能的开发。这一过程的定型有助于整顿原本限制领导才能的那股潜流。这种定型化也给了每个人一

个机会,让他们去圆天生领导人的梦,去改天换地,为机构、组织的成功作出贡献。

行 程

海伦·凯勒曾经说过:“在通往巅峰的路上没有坦途,人人都须历经坎坷。”在开发你的天生领导技能的征途中,首先要理解的就是天生领导人现象。第一章开宗明义讲的就是这个现象,并概述了有关成为一个天生领导人的种种技能。大而言之,这些技能可归纳为三类:领导的基本技能、领导的指导技能和领导的影响技能。

第二章带你走上领导能力开发行程的下一步。它为你提供了一个天生领导技能的评估体系。这样的评估可以给你一种反馈,让你了解如何才够得上一个天生领导人的形象。同时它也肯定了你的长处,并指出有待改进的不足之处。

行程的下一阶段包括在每一大类中挑选出你心仪的技能并投入其开发之中。目标是每天努力去取得可以衡量的进步,并保证明天比今天做得更好一点。

接下去的三章讲述了天生领导人的基本技能。这些技能为你构筑了被视为天生领导人的基础。它们是领导效能的先决条件。三大支柱支撑了这些基本技能。第三章讲了自我意识方面的技能,这些技能给作为一个领导人的你下了定义。第四章规定了那些领导人用以建立融洽关系的技能。第五章则解释了领导人该如何阐明期待。

第六、七、八章介绍了天生领导人的指导技能。领导人首先

要能鉴别哪些事情、哪些忧虑、哪些机会是需要领导采取行动的。第六章具体界定了那些领导人用以“划定关注范围”以辨认需要的技能。领导人将划定的结果化为行动计划。第七章概述了那些领导人用以制订指导计划的技能。领导人要善于培养他人的领导能力,从而使他人成为自己的化身。第八章则介绍了那些领导人用以发展和培养他人成为领导人的技能。

领导人要赢得自觉自愿的追随者,就必须善用影响技能。而要确立自己的影响能力,领导人则必须建立吸引他人参与、投入的基础。第九章具体介绍了那些领导人用以建立基础致使他人他们在提供指导时全力支持他们的技能。领导人运用具体的技能来影响他人。第十章告诉你领导人该如何运用这些技能来赢得自觉自愿的追随者。第十一章讲述的是领导人如何创造环境,培养出愿追随他们的自觉性的种种技能。领导人也是生活在各自机构、组织的大背景下的,他们需要营造一种催人奋进的氛围,以支持他们实施领导的种种努力。

迈出你的第一步

你不必掌握每一项技能或一下子将所有的技能开发殆尽。很多被称为“天生领导人”的人其实也只掌握了一部分技能。或许,那些戴上“天生领导人”桂冠的人当中没有一个是囊括所有技能的。在你采取第二章所介绍的评估办法之后,为自己选择一个适合于你的起点。一旦你显示出有能力使用那一套又一套技能时,你将被冠以“天生领导人”的头衔。在你掌握和运用这些技能的同时,你已经扩展了你的领导能力,变得更有信心,从

而更坚定地被认为“天生的领导人”了。

鲍威尔将军说过：“成功并无秘诀。成功是充分准备、勤奋工作、从失败中吸取教训的结果。”天生领导人的 108 项技能也不是什么秘诀。历史上的领袖人物都曾显示出运用这些技能的能力，尽管这 108 项技能中有一些还是新面孔。深层次地洞察个人、集体乃至机构、组织的动态，有助于我们对领导人如何指导别人、管理机构、影响追随者的看法有所改观。

不管这些技能是老是新，通过了解你目前所掌握的技能水平，通过你的继续努力，不断凭你的经历循序渐进、登堂入室，你完全可以在争取成为一个“天生领导人”的道路上增加成功的比重。好运就蛰伏在准备和机遇相交汇的地方。技能从学习、实践和掌握中诞生。

祝你有娴熟、精良的技能！祝你好运！

目 录

鸣谢 1

引言 1

第一章 天生领导人现象 1

第二章 自我评估:天生领导人的 108 项技能 21

第一部分 基本技能 29

第三章 扩展自我意识 31

第四章 建立融洽的关系 61

第五章 阐明期待 85

第二部分 领导的指导技能 105

第六章 划定关注范围:辨别需予指引的方面 107

第七章 绘就前行路径 137

第八章 将他人培养成领导者 165

第三部分 领导的影响技能 195

第九章	建立起赢得他人投入的基础	197
第十章	说服人们,使他们对你自愿跟随	217
第十一章	创造催人奋进的环境	257
第十二章	自由源自战胜挑战	285
附录	天生领导人的 108 项技能	293

天生

领导人现象

她就是天生的领导人。

他天生就是领导别人的。

有些人始终是领导人——天生如此。

你听说过这样的议论吗？你自己有过这样的议论吗？

一批脱颖而出的人身上似乎有一种特别的东西使他们超群脱俗，成为我们心目中的“天生领导人”。这样的特殊个人每每出现在各种场合。很多人小小年纪就已经崭露头角。或许你曾注意到操场上的某个孩子，他在中午休息时间会自发去组织一场游戏或召集邻居的孩子们一起搞一次暑期活动。这样的孩子并未接受过正式的领导能力培训，但他们总是自告奋勇去领导其他孩子。你也可能亲眼目睹一个青少年或一个刚开始职业生涯的成年人，他们似乎天生就知道该怎么干并总是在别人不愿或不能担负领导责任的时候挺身而出。另外，你可能也注意到，在你单位里各个层面上总有那么一批人能够自发地迎接挑战，不顾困难，去推动小组、部门乃至整个公司的工作。

天生领导人在各个领域都不乏其人。其中，在企业界闻名遐迩的有：通用电气的杰克·韦尔奇，英特尔公司的安迪·格罗夫，思科系统的约翰·钱伯斯，沃尔玛的山姆·沃尔顿，索尼公司的森田明夫以及“规模生产之父”亨利·福特等等。另外，你一定不会忘记罗斯福、丘吉尔、戴高乐、撒切尔夫人这样一些响当当的名字，他们都被誉为政坛的天才领袖。当然，天生领导人的桂冠同样也青睐像施瓦茨科普夫、鲍威尔、巴顿、蒙哥马利这样的杰出军人。

“天生领导人”这一概念要否定它也难。当有人表现出杰出

的首创精神,当他们能敏锐地洞察什么是需要做的,当他们能卓有成效地影响他人时,我们认为,这些人就是“天生领导人”。

从某种意义上说,我们愿意相信那些天生领导人。“天生领导人”的概念能满足我们对英雄的浪漫需求。我们渴望高于生活的人物来激励我们。我们想看到有人出来承担各种重任,克服任何障碍,赢得每场战斗,在在取得成功。一想到有这样的人物存在,就会让我们有安全感、有希望,并为我们树立景仰、学习的榜样。在我们的内心深处,我们深知自身的局限性。但令我们聊以自慰的是,在自身之外确有天生领导人存在,他们有能力引领我们冲破自身的局限。

天生领导人:是事实还是幻想?

词典里对“天然”一词的释义是:“在自然中发现的,没有人人为的变化;真实的,非人造加工的;先天就有非后天获得的。”所以,“天生的”就意味着你生下来就那样,一切存在于基因之中,是由你的DNA所决定的。从天生红发人身上,从天生苗条的人身上,抑或从那些皮肤生来就对阳光敏感的人身上,我们都明显感觉到了基因程序所造成的结果。

类似这样的基因禀性是否也适用于领导人呢?是否真有一些人“天生”就是当领导的料呢?

我的回答是否定的。没有人是生就的领导坯子。没有人在基因程序中就注定了是一个天造地设的领导人。在我那本《领导的九大自然法则》一书中,我曾解释过,所谓领导人就是一个能让别人自觉自愿追随自己的人。在整个历史长河中的任何情