

挑 战

领导者的弱点

· 素质 · 能力 · 方法 · 机会 ·

如何提高你的领导力

How To Improve Your Leading Ability

海英 编译



中国华侨出版社

挑战领导者的弱点

如何提高你的领导力

How to improve your leading ability



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

挑战领导者的弱点 / 海英 编. 北京: 中国华侨出版社, 2001. 1

ISBN 7-80120-485-9

I. 挑… II. 海… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 84715 号

2105/32

● 挑战领导者的弱点

编 译 / 海 英

责任编辑 / 蒋泽新

装帧设计 / 何 君

经 销 / 新华书店

印 刷 / 华北石油廊坊华星印刷厂印刷

开 本 / 850×1168 毫米 1/32 印张 / 14 字数 350 千字

版 次 / 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数 / 8000 册

中国华侨出版社 北京朝阳区安定路 20 号院

100029

ISBN 7-80120-485-9 / G · 208

定价: 26.80 元

前 言

“没有领导力的人将会被淘汰！”《哈佛商业周刊》如是说。

这绝对不是什么危言耸听，世界上最著名的工商杂志不可能砸了自己的招牌。21 世纪是团队的世纪，任何人都将成为特定团队的成员，都有机会成为特定团队的领导者。如果你没有领导力，也就意味着没有办法把握成功的机会，甚至不可能获得可能成功的机会。

一直有一个误区——领导力是天生的。这个误区使千千万万可能成功的人丧失了成功的可能，因为他们接受了这个错误的观点，放弃了所有提高自己领导力的想法与努力，从而度过毫无成就的一生。

现在好了，《挑战领导者的弱点——如何提高你的领导力》可以帮助提高你的领导力，从而为你的成功打下坚实的基础。本书显然不可能将一个人变成影响世界的领袖人物，但的确可以显著提高一个普通人的领导力，因为领导力是可以学习的！

任何人都有领导力的潜能。例如在战争年代，一名少尉完全可以承担将军的领导职责，甚至一名普通的士兵也可以很好地完成特定的领导任务。因此，提高自己领导力的第一步就是坚信你的身上已经蕴涵着真正的领导潜能。

事实上，很多领导能力实际上就是一些切实可行的工作技

巧和方法，只要你掌握了这些技巧和方法，你就成为了一名有效的领导者。本书系统地介绍讨论了这些工作技巧和方法，你完全可以拿来就用，立竿见影地提高你的领导力。

提高自己的领导力并不是件什么困难的事情，模仿是最有效的途径之一。先“装”成一个领导，一段时间之后自然就成为了领导，这已经被哈佛商学院的研究成果所证实。本书有很多案例，你完全可以模仿案例中的角色，揣摩他们应当采取的行为，从而快速提高自己的领导力。

牢记一点：领导者成功的机会远远大于普通的成员！

现在就开始行动，仔细地阅读本书，它确实可以显著地提高你的领导力。

目 录

做一个成功的领导者

第一章 领导者的意义·····	2
第二章 成功领导者的修养·····	22
第三章 像领导者一样思考·····	36
第四章 影响力与领袖气质·····	46
第五章 建立自己的领导声誉·····	65
第六章 领导者的陷阱·····	74

进入领导者的行列

第七章 领导者首先是一个跟随者·····	86
第八章 获得权力的途径·····	98
第九章 领导者的培养·····	113
第十章 自我控制与管理·····	128

成功领导者的能力

第十一章 领导者的交际能力·····	148
第十二章 领导者的沟通艺术 ·····	155
第十三章 慧眼识人才·····	165
第十四章 远见卓识的洞察力·····	173
第十五章 大智慧的决断力·····	182

成功领导者的行动

第十六章 施加自己的影响力·····	196
第十七章 选择正确的领导模式·····	210
第十八章 决策的艺术·····	229
第十九章 控制冲突·····	241
第二十章 对付挑战者·····	259

管理自己的下属

第二十一章 培养自己的追随者·····	270
第二十二章 授权的艺术·····	287
第二十三章 提高下属的工作效率·····	297
第二十四章 处理下属工作中的问题·····	313
第二十五章 激励下属的技巧·····	332
第二十六章 处罚不称职的下属·····	348

成功领导者的备忘录

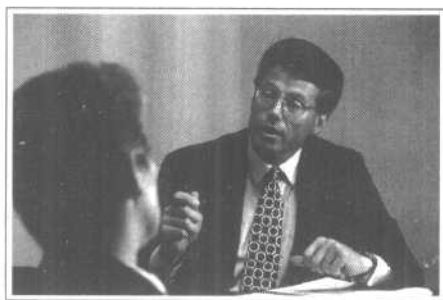
人与人之间的关系·····	354
也还需要有坚定性·····	355
如何组织一个企业·····	360
如何组建核心团队·····	369
领导的素质·····	370
判断力和创造力·····	379
老板最艰巨的任务·····	386
办事程序·····	390
用目标进行管理的含义·····	395
他的贡献是什么·····	398
你最宝贵的财富·····	404
如何控制成本·····	412
如何估量人·····	415
开发人才·····	420
管理人的工作·····	427
如何召开会议·····	434
永远向前看·····	435

挑战

领导者的弱点

如何提高你的领导力
How to improve your leading ability

做一个成功的领导者



第一章

领导者的意义

如果人们做事的方式不会因为你的存在与否而有所改变，你就没有实施领导艺术。

流行的说法是，想当一名领导，首先要看起来像领导：要姿态好，爱整洁，在特定的场合穿领导们该穿的衣服，以及频繁地微笑。然而，成功的领导者的第一步便是充分理解领导艺术的本质，但很难用一句话来给错综复杂的领导艺术下个公正的定义。

领导艺术的真正含义

领导艺术就像爱一样，可以有很多不同的解释。

△ 领导艺术是为达到目标而对他人施加影响。

它是通过交际而获得的，所谓交际，我们指的是发送与接

受信息。

△ 领导艺术是在常规的服从指导与命令之外对他人施加影响的一种方式。

例如，一位领导者使员工愿意每周工作 40 多个小时，以便他们能够分享整个部门成功的光荣。

△ 领导艺术是一种行为，这种行为能够使得他人为了共同的目标行动作出反应。

例如，一位领导者会使团队变得兴奋起来，因为大家要为提高业绩这个共同目标而努力。

△ 领导艺术是促进、协调一个组织达到目标的关键推动力。

没有领导者的鼓励，一个组织或部门就会偏离航向，因为大家没有把注意力集中在一个主要的奋斗目标上，如尽力改善职工的安全问题。

△ 领导艺术是一种能力，即增强为达到整个组织的目标所需人才的自信心，并获得他们的支持。

这一定义又一次说明了一个显而易见的事实——领导者的工作就是赢得组织中具体工作人员的合作。

一个善于鼓励、劝说、影响以及操纵他人的领导者能够充当有益变革的先锋。带来变化是一个关键的领导目标，因为多数改进都需要偏离现状。一个领导者要为他人描绘一幅远景并指导人们实现那幅远景。作为一名领导者，你应该有一批信任你，给你以支持并信奉一个目标的拥护者，这就是领导艺术的真正含义。

领导者的好处

如果当领导没有很多潜在利益的话，就没有那么多人想当领导了。当领导的一个主要的好处是让你有一种权力与特权感。特权来源于这种事实，即很多人崇拜领导。领导者往往处于帮助他人的有利位置，因此会感到自己的工作令人心满意足。帮助他人是对社会做贡献。

领导职位的报酬高，高层领导的收入大约是新员工的 150 倍。处于领导位置的另一个好处是它具有得到进一步提升的优势。领导者还会有局内人的感觉。作为领导者，你通常会得到别人无法获得的秘密消息。另外，领导者还有以预算形式控制钱财的满足。

领导者与管理者

领导者与管理者的区别

要想理解领导艺术，必须懂得领导与管理的区别。管理包括计划、组织、领导与协调。

尽管领导也是管理工作中的一部分，但一位管理者必须把时间花在计划、组织、领导与协调上。领导者努力进行变革，而管理者注重维持平衡。一位有效的领导者鼓励人们努力工作以提高利润；一位有效的管理者则确保人们得到合适的报酬。以下是领导与管理的一些区别：

△ 管理比领导更加规范和科学。管理依赖于诸如计划、协

调以及有效地使用信息技术之类的技能。

△ 管理使用一些明确的工具与技巧，它们基于理性和测试，并适合于各种场合，领导则很少有明确的工具。

△ 领导要求从广阔的网络人群中诱发团队工作精神以及合作精神并激发网络内大多数人的热情。

△ 一位领导者要时常表现出热情、激情以及灵感，使他人发挥出最佳表现，管理包含较少的感情外露，一旦目标设定，管理者会采取更加保守的方式去达到目标。

△ 一位领导者频繁使用自己的想象力以及创造性解决问题的技巧来引起变革，而管理者则趋向于使用常规标准和约定俗成的方法来解决问題。

△ 领导者的主要贡献是为组织勾画一幅远景，领导者设定远期目标以及达到此目标的战略战术，管理者的主要贡献则是实现目标。

尽管有必要对领导和管理加以区别，但也不要走过火了，如果走到极端，领导者就成了高挂在空中的灵感形象，而管理者则成了陷入现实困境的乏味的官僚。

不要随着潮流认为领导艺术非常重要，以至使管理工作显得毫无意义。尽管人们需要被鼓励、劝说、影响以及操纵，但仍然需要优良的管理。领导是管理工作的组成部分，但不能取而代之。这个世界实际上既需要优秀的领导者，也需要优秀的管理者，很多杰出的领导者也是杰出的管理者。

如果你致力于成为领导或改进自己的领导艺术，就应当意识到领导艺术是全方位的。今天可能意味着会上提出一个闪光的想法；明天可能意味着向分到你们单位的新员工报以热情的微笑和握手；两天过后，你的领导艺术可能表现在向同事指出她应如何无需增加工作时间来提高工作效率。

领导者也是管理者

要记住，一名领导者同时也是一名管理者。一名管理者要进行计划、组织、协调以及领导，尤其是在商界，一名领导者也应该执行管理的其他职责。

你可能是一位鼓舞人心、富有领袖气质的领导者，并能一贯促使他人做出最佳表现。

即使如此，你仍然需要用计划、组织和协调能力来补充自己的领导能力。一位鼓舞人心的领导者与行政助理或经理助理共同取得成功，因为他们能成为管理者强有力的后盾。但是要记住，领导者需要具备足够的管理技巧才能有效地利用他人的管理技巧。

领导艺术的关键是合作

另一种理解领导艺术的方式，便是把领导艺术当成一种领导与小组成员之间的联系和合作关系。形成合作关系依赖于建立一种联系。作为领导者，你跟他人的关系应该就像你跟家人和朋友的关系一样。你不应该孤立或疏远，而应当与小组成员之间建立一种和睦关系并对他们怀有一种美好的感觉。

想像你在搭乘公共汽车和与人同开一辆车时与人交往有什么不同。在公共汽车时，你可能和周围人很少有联系。如果你是一辆车的合开人之一，那么你会和车中的每一个人建立一种联系。合作关系这个术语表明领导者和所有的成员有一种相对平等的权力。成为小组成员的领导者欢迎合作人的意见。作为领导者，你仍然可以下指示或鼓舞他人，然而你应把合作人看成是小组成

员而不是雇员或手下，为了确保一种有效的合作关系，必须满足下列条件：

△ 领导者在听取了合作人的意见以后再勾画远景。

△ 小组成员有权与领导者持不同意见，每个成员都被当成对小组共同利益有价值的人。

△ 领导者与小组成员都对结果负有责任。如果小组成员想被当成是合作人，那么他们就会冒风险、担责任，无论是失败还是成功。

△ 领导者与小组成员间应坦诚相待，不说实话意味着违反了领导者与小组成员间的契约。

△ 领导者与小组成员都应认识到口角是不可避免的，因为在多数合作关系中都存在口角，在有效的合作关系中，多数口角应以一种公平合理的方式解决，而不应使口角恶化升级。

假如领导是一种合作关系，那么领导者和小组成员互相之间应有严肃的责任。小组中的每一个成员，包括领导者在内，应感觉到自己对完成小组任务负有责任。为使合作关系奏效，人们应公开传颂好消息与坏消息。如果一个小组成员能不用担心受到处罚而对领导者说：“我刚刚把事情搞糟了，我需要你的帮助。”我们可以断定这位领导者已建立起了良好的合作关系。同样，这位领导者也应能够对小组成员说：“你犯了个我认为是很大的错误，我想来帮你解决问题。”

影响他人

领导者是一个善于鼓励、劝说、影响与促动他人的人，这些因素是领导艺术的基础。你怎样来实现它们呢？

△ 当你天天忙于尽一个管理者的职责时，很容易忽视一些事来体现领导艺术的美德。切记要避免因为忙于一些常规琐事而忽略了去鼓励、说服、影响或促动他人。作为领导者，你必须以某种方式来修正你目标中人物的举止。

鼓励

鼓励他人的能力是领导艺术的最高形式。领导者往往应具备磁性个性或以身示范（或二者兼容）来鼓励他人。

麦克斯几年来事业上没有任何突破，三年来他既没有得到提升也没有得到加薪，麦克斯因此而怨恨办公室的政策。一位新提升的主管詹妮弗被派往麦克斯所在的部门。詹妮弗对麦克斯很感兴趣，并认真地听他诉苦。詹妮弗还对麦克斯说他自己要对自己事业上停滞不前负更多的责任。麦克斯心中激起了火花。他鼓励去选几门课以获得他这一领域的证书，这会加快他的晋升和提薪。詹妮弗用自我发展的积极态度影响了麦克斯，詹妮弗也做了卓有成效的工作来影响小组成员，帮助他们积极进步。在领导他人时一定要牢记这个指导原则。

说服

说服别人是领导职责的另一主要方面。一位领导者应常常让人们改变想法或做他们未曾考虑过的事。

爱米是某家电生产公司的领导，她观察到几个主管人员并没有很好地利用他们可以利用的信息科技。例如，当他们需要有关部件及装运方面的信息时，他们只是打一连串的电话或亲自拜访。爱米想鼓励他们使用本公司的内部网络。

爱米坐下来与主管们交谈，既个别谈也集体谈，提出使用公司网络的理由。她富有逻辑性的工作奏效了。主管们于是便要