

成功领导 的 8种风格

Women and the Leadership Q

The Breakthrough System for Achieving
Power and Influence

(美) 索亚·泽奇 著
孙岷 等 译



机械工业出版社
China Machine Press

领导智慧LQ

成功领导的 8 种风格

(美) 索亚·泽奇 著
孙 岷 等 译



机械工业出版社
China Machine Press

**Shoya Zichy : Women and the Leadership Q: The Breakthrough
System for Achieving Power and Influence**

ISBN:0-07-135216-3 (英文版书号)

Copyright © 2001, Shoya Zichy by the McGraw-Hill Education

Authorized translation from the English language edition published by
McGraw-Hill Education.

All rights reserved. For sales in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育出版集团
合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或
节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封面贴有McGraw-Hill防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2925

图书在版编目(CIP)数据

成功领导的8种风格 / (美) 泽奇 (Zichy, S.) 著; 孙岷等译. - 北京:
机械工业出版社, 2002.9

(领导智慧LQ)

书名原文: Women and the Leadership Q: The Breakthrough
System for Achieving Power and Influence

ISBN 7-111-10589-3

I. 成… II. ① 泽… ② 孙… III. ① 商业经济-经济管理 ② 女
性-领导艺术 IV. F7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第053681号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏 杰 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年9月第1版第1次印刷

850 mm × 1168mm 1/32 · 13 印张

定价: 19.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序 言

今天，快速演进的市场需要精明的公司在吸引力、发展能力和获得多样化的生产力方面更加努力地工作。像这本书里写到的从事领导咨询机构业务的简·汉密尔顿，她天才独具而又独特创新，这就是商业中最需要的人。她们给公司开辟了新思想的道路，而新的思想方式在全球经济中将是至关重要的。

让我们充满希望的是，在索亚·泽奇巧妙撰写的这本书中，妇女们分享了这种洞察力和告诫，这本书将激发智慧，为雇员、也同样为雇主指引方向。

阿瑟·瑞恩，美国咨询投资公司总裁和主管

前言

一切从那里开始

20世纪80年代初一个闷热的夜晚，我心情烦乱地坐在某个亚洲机场的候机楼里。伊梅尔达·马科斯命令我乘坐的那架飞机护送她的富翁伙计们到马来西亚聚会。只有清洁工不时打破深夜的孤寂。一次漫长的、打破预定计划的商务旅行就要结束了。每年为寻找新的银行客户，我要经历许多次这样的旅行。在一堆零碎中间，我注意到一本书，书页被翻卷了，看过的人很多，它吸引了我。我把它捡起来，从那一刻起，我对世界的看法永远改变了。

“如果一个人不能和其他人步调一致，恐怕是因为他听到了不同的鼓点。”这本书一开始就引用了常被引用的亨利·大卫·梭罗的话。这本晦涩的书充满着早已绝迹荣格的思想的阐释，却勾画出人们处理信息和做出决定的各种明显不同的方式。有些内容我凭直觉就知道了，但是这些信息暗示了一种与顾客和助手打交道的新的框架。回到香港以后，我开始采用一种色彩编码分类的性格类型，

对我所有的顾客进行重新组织，每个分类都写上一句话，以使公司职员在我不在时依法遵循：“当金色的人进来时，确信所有的报告书都已准备好，并已经按日期排序完毕。如果蓝色的人与你约会，打电话给我在纽约的投资伙伴，给出两个新的理念。”如此类推，就勾画出针对四种色彩类型人群的不同策略。事实证明，这样做有奇特的效果；几乎一夜之间，我的客户增长60%，而且还在继续增多。我与客户之间关系变得融洽起来，我的紧张度下降，随着时间的推移，与其他人的关系也开始改善。

在以后十年时间里，我继续运用这种色彩编码系统。银行派我回到美国，客户也越来越多种多样——阿布扎比身着白袍的酋长，雅典的船运大王，西班牙贵族地主——都按照同一个色彩编码指示为他们分类：“当金色的人进来时，确信……”

在那十年中，我从没有遇到一个人提起荣格——至少不是用市场智慧的字眼。我自己也没和别人谈到荣格。主要原因在于，这里是高级财务的领地，通俗心理学不是我们每个星期一早晨开会时的主题。芸芸众生勤劳操劳，总是被贪婪和恐惧支配，而不思考确立健康的人类关系。1990年，我在缅因州参加了一些朋友举办的活动，这是一个摆脱了世俗羁绊的学术性组织。我需要反思我的职业。波特·克莱德旅馆在10月高爽的阳光下闪耀着光芒。宾馆前廊上，有

一位瘦长的黑发男子正在读书，我和他闲聊起来，说起这本书的作者伊莎贝拉·梅叶斯，谈到卡尔·荣格学说在工作中的运用。这正是我需要的那种谈话。

这一刻是一个转折点，一个明显的意外事件改变了我的生活方向。在以后几年，我应该去发现一个隐藏的宇宙：有书籍、学术讨论、磁带和涉及世界上数以百计愿意探索性格编码系统的人，这项工作迷得我花了数年的时间。与其他人相比，我知道的东西简直太少了，但是我知道我有一个新的使命。我有内心指导的强烈感觉，知道这些资料将证明我自己是一种组织力量，它从数十年职业生涯中抽出线头，编织成经验的挂毯。终于，助手出现，事情开始发生，正确的人和事件开始变成现实。荣格或许会暗自得意，他把这个叫做共时性。

开始这项研究两年以后，我将这些概念用于我个人感兴趣的领域，比如投资行为和领导能力。以下材料就是研究领导能力的结果，它汇集了我的研讨班上1 000多位参与者的信息，也是建立在“性格类型”专家已有著作的基础之上。在过去20多年中，这些专家积累了大量的知识背景，成为本书的重要基础。我将他们的原则综合在一起，用我自己经验的透镜透视它，也用其他人的透镜来试验它。为简单起见，我又回到早先自己的色彩编码体系：“当你遇见金色

的人，确信……”这么多年，我用起来得心应手，我希望它对你也一样有效。

目的、范围和方法

认识一个人有许多模式，这只是我发现的最深刻的一种模式。它能深入探测人类行为的最隐秘之处、它表明一个尺度并不能适应一切人，领导的风格多种多样；而这多种风格都是自然的、明显的、可预测的，而且每一种都会是有效的。一旦掌握这些方法，这些系统将会给你实用的工具和技巧，大大增强你的自然才智。这不是对所有管理问题的答案，这也不是走向成熟和睿智的捷径。总之，这不是否定每个人个性的一种贴标签的系统。

许多人都享受过那心醉神迷的一刻：经过小小的一点努力，他们就能心想事成，天遂人愿。这是一种阻碍真正进步的幻觉。成长并不需要有意义的变化或者仿效别人，它需要我们独特的强势，逐渐去除自身的一些弱点和盲点。它同样要求我们欣赏别人的各种风格，自愿地运用这些品质完善我们自身。

这个框架并不是给出一个适合任何人的全面描述：这个星球上有亿万众生，性格各异，而领导风格只有8种。

这个框架也不是专对某个性别，对男性和女性领导都同等对待，

VIII

在同一种风格中，有男也有女，尽管在一些群体中的百分比有些不同。我所关注的这些妇女，来自纽约金融妇女协会成员以及下属机构推荐的一个很大的女性负责人群体，这些妇女参与调查和研讨，对重新检测这些结果提供了有价值的数据和机会。

随着时间的流逝，需要有一本书来展示一种广泛的自然风格，这一点越来越明确。本书将记载那些掌握自己个性的成功妇女的观点和个人故事。

这样，计划开始形成了。我创造了一种领导个人自我计分问卷（见第1章），要求每位妇女填写这个问卷，接受采访，回答有关她自己的领导风格的问题。因为她们都被公众媒体和同辈人作为本行业或其他行业上有影响力的领导，所以选择了她们。采访的问题包括她们认识到自己的强势和弱点是什么，以及她们发现热情充沛的、紧张的或者厌倦的行为是什么；我也探索她们的失败和转折点，家庭碰撞，角色模式，以及她们对同样雄心勃勃追求自己目标的年轻妇女的告诫。

在许多地方，这些领导者并不相同。她们的成功也没有共同的延伸模式。有些来自普通公寓，有些来自大厦。只有很少的人是首次露面，尽管不是每个人都有大学学历，但是许多人都是高学历。一些人咄咄逼人，其他人则含蓄或者通融得多。一些人穿着优雅，

另外一些人则不在意自己的外在形象。她们代表了一个宽广的领域：法人团体、政治、传播、企业、艺术、社会和慈善机构。许多人的父母对她们抱有很高的希望，也有很少一部分人的父母不是这样。其中36人是土生土长的美国人，有两位有欧洲背景，年龄范围从38~80岁。

她们的管理风格有明显不同，但是在采访中，她们所有人都承认我展示的色彩编码领导个性学是有效和真实的。她们谈话真实无误，她们的用词造句反映了特别的价值，表现出她们优秀的一面，以及她们与其他个性风格的交织，引用的她们的话都没有经过修改。

模式的演进

在现实世界中，当一个人性格特别独异，专家们就为他们编码，这已经持续了25个世纪了，甚至希波克拉底也在公元前450年登场亮相，后来一批名望卓著的智者，其中包括柏拉图，也步其后尘。今天复杂的大脑想像延续了这个传统，通过显示化学物质和大脑不同区域的活动是如何影响人类行为，证实了这些早期的理论。每个人都是独一无二的，所以存在每个人都独具的一部分，一个核心，是坚实的，可以预测的。

下面的性格模式建立在20世纪几个重要的思想家工作的基础之上。首先是著名精神分析学家卡尔·荣格发展的基础工作，他一生的绝大多数时间都在研究人的相同性和差异。他总结说，许多人类行为特性是由于具体的参照，先天存在或者潜隐在早期的生活中，逐渐变成一个人喜欢或者不喜欢其他人、其他行为、任务、职业等等的核心。荣格在1921年出版的《心理类型》(*Psychological Types*)一书中概述了他的理念。

但是荣格是非常抽象地讲述这个问题的。幸运的是，一对母女的研究为揭开他著作的奥秘提供了实践的钥匙。伊莎贝拉·梅叶斯和凯瑟琳·梅叶斯这两位美国妇女花了近40年的时间观察身边的人，以检测荣格的理念。她们精心地观察，严格测试，然后严谨地说明这些结果。最终，她们产生了梅叶斯-布里格类型指示器(MBTI)¹，一种性格编码调查表，它在四种参照的基础上，确认了16种性格类型。今天，梅叶斯-布里格类型指示器是世界上广泛使用的心理仪器。在世界范围内，这种指示器管理着1 500万人，它也是一种具有其会员组织和研究中心的心理仪器。

20世纪50年代，大卫·基尔赛先从希波克拉底开始，以荣格、梅叶斯-布里格类型为终极目标，完成了四个部分的框架。在他的著作《请理解我》(*Please Understand Me*)中，他概述了与16种类

型有关的四种气质。这两个模式的结合就成为本书叙述的四个色彩类型组和8种领导风格的基础。

今天，这项工作正在被另一个家庭小组延续下去——彼得和凯瑟琳·梅叶斯共同护卫着梅叶斯-布里格类型指示器。凯瑟琳·D·梅叶斯研究仪器的工作开始于1942年，她是心理类型应用中心创始董事会成员之一，实验室和研究中心在佛罗里达州的甘斯维尔。1979年，她成为心理类型协会主席，是“类型”共同体的领导机构成员。

20年后，她对经营工作的出色感觉仍然是显而易见的。梅叶斯是探索新的洞察力及其应用的良师益友。领导是她涉足的一个有兴趣的领域：“荣格的成长模式是发挥领导才能的一个优异的无害的工具”。她最近在电话采访中说，“一个好的领导人要十分了解自己——她的强势和弱点。她也理解其他人的风格——他们的动机、他们的重点、他们的交流风格。这使得她能指导别人并和那些能消除其弱点的人一起工作。我花了许多年才获得并理解我的领导方法。我决不想在任何事情上都做出头鸟，我只对我认为最重要的事情发出决策的声音：我有一件事情特别重要，必须去做，我就要让它有始有终。”梅叶斯属于绿色鼓动家那一类型(第4章描述这种类型)。与她这个类型中许多人一样，她在讨论中善于找到共同点，

并将不同观点综合，从而推动整个团体沿着明确的道路向前走。

在7月湿热的早晨，人们可以看见她站在一家豪华舞厅的入口处。过不了一会儿，这里就会坐满来自各个类型社区的600名成员，这是她每年要在世界上参加的许多会议之一。她是一个自持而又有影响力的人。自从她放弃任何正式的任职，相对于这些职位，她个人成了她的权力品牌，具有特殊的吸引力。她从不采取控制某项预算，或者让她雇佣、开除或者不许其他人宣传自己的工作的权力手段。她的方法是内心的权力，充满热情和信仰，它规划了这个具有超凡魅力的品牌。用协会继任主席奥托·克鲁格的话来说：“在任何紧急的时候，她都会出现在我们面前，尊重每一个人，尊重我们为MBTI所做的工作。”

如何使用本书

该书是一本相互作用的书。阅读时准备一张纸，手中要有一支铅笔。你的领导风格需要靠自我测试的领导素质调查表才能得以显现，最好是和你的伙伴、助手和家庭成员共同完成。这套模式决不是给你贴标签！设计它是为了解释性格差异是如何影响你领导别人、与别人相处的方式，最理想的做法是你一遍一遍接着做。

你将从本书中学到以下内容：

XIII

- 领导素质自我测试问卷。
- 领导素质的各类特性的解释。检测后可以知道你的领导风格，还有四种最基本领导性格的丰富写照：金色、红色、蓝色、绿色。
- 近距离观察每一种领导性格。包括这种性格典型特性的清单，这类性格最典型的职业，同类领导性格中最著名的领导者。
- 描述每个领导性格中的两类主要领导风格：金色信托者和金色保守主义者，红色的战术家和红色的现实主义者，蓝色战略家和蓝色创新者，绿色辅导者和绿色鼓动家。
- 每一种领导风格都在不同章节集中亮相。有领导风格的一般观察；理想的或者至少可以参照的工作环境；与工作环境相关的一些因素，像团队精神、决策风格以及潜在盲点；甚至给出建议，以最佳方式说服具有这类领导品格的成员。
- 既然最强有力的领导者都有自己的盲点，因此每一章论述领导风格时，也制定了领导风格专项训练，以提高领导效率，通过有针对性的训练不断消除这种领导风格的典型盲点。
- 最后，每一章都附有成功妇女的领导风采素描，并简述她们当领导的经历，她们的能力和弱点，她们给渴望成功的年轻女性的忠告。

甚至许多天才妇女都会发现她们不能扩大自己的潜能。应用心理学家伯尼·科伦博士在书中的某一章中论述了“松懈”的因素，这种松懈的因素能限制其他强有力的领导。因此设计了一种自我测试来诊断你对这种因素的警觉。

对那些在确定自己领导个性和风格时需要一点额外指导的读者，本书附有《当你接近得分时》(附录A)，它设计了帮助你仔细确认自己形象的附加自我评估问卷。

当我们的祖辈开始面临自身领导挑战以来，领导及其工作发生了巨大的变化。这些巨大变化有多大，是怎样变化的，怎样影响今天的领导者，需要了解这方面信息的读者可以阅读科伦博士撰写的《领导的修正》一文(附录B)。

最后，对许多一丝不苟的读者，对那些想知道更多的读者，可以参照这本书后面的注解和开列的参考书目。

如何使用这本书，完全取决于你！

如果你想和其他人一起探索新观念的那类人，请填充问卷。细读你自己所属的色彩类型的描述，与其他人分享学习成果，我保证那种讨论一定生动极了！

如果你是那种需要反思学习所得的那类人，就必须想尽办法找到一段安静的时间，先自学，然后与其他人讨论。

如果你组织得当、目标明确、时间安排得开，就说它20~30分钟。作为日程课，每天在日历上记下相关内容。在你掌管新的部门以前，这些内容合理并有预见性地融入你每天的生活中。如果你讨厌按部就班，喜欢随兴所至，你可以随手把这本书扔在你喜欢的座椅上，何时想看就看。别担心两个月内你又翻到度假时读过的那一段：你已经开始读到的这些内容将运用到你的生活中去了。如果花了五年才读完，那又有什么关系！

如果你是那种喜欢用心理学对待一切事情的人，就接着这么做，夜不出户地读这本书，分析你的老板、下属、竞争者、顾客、捐赠者、家庭成员以及朋友，为他们写小传，排列出其他相关内容。安排一个MSTI的专家参与到你自己的训练课程里来。要记住的是，并不是每个人都想在吃饭时间听你的最后分析结果。

你看，有那么多正常渠道获得你需要的内容，这就是本书的主题。每种方式都是有效的，每项寻找个性的不同模式的工作也都是有效的。

祝您旅途愉快！

索亚·泽奇

本书启人心智，轻松好读。它给了我们一把打开每个人领导潜能的钥匙，而不管您是专业型的领导还是号召型的领导。这是通向成功的一个出类拔萃的游戏计划。书中将向您展示成功领导的4种颜色、8种风格：

金色人：信托者、保守主义者

蓝色人：战略家、创新者

红色人：战术家、现实主义者

绿色人：辅导者、鼓动家