

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金



学做领导者

——一份成功行动计划

Pat Heim, Ph.D.
[美] Elwood N. Chapman 著

王国新 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学做领导者/[美]海姆(Heim, P.), [美]查普曼(Chapman, E. N.)著;王国新译. —上海:上海财经大学出版社, 2002. 3

(课里播企业培训课程, 世纪经理学习方案)

书名原文: Learning to Lead

ISBN 7-81049-728-6/F · 621

I. 学… II. ①海… ②查… ③王… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 013323 号

☐ 责任编辑 谷 雨

☐ 封面设计 周卫民

XUEZUO LINGDAOZHE

学 做 领 导 者

——一份成功行动计划

[美] Pat Heim, Ph. D. 著
Elwood N. Chapman

王国新 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 6.5 印张 93 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 16.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000 个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

写
在
书
前

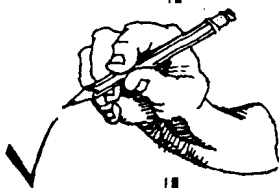
学习目标

学做领导者

以下列出了本书的学习目标，它将引导您了解本书所讨论的主要问题。

目 标

- ☐ 1) 了解优秀领导者应该具备的素质
- ☐ 2) 了解领导者的远大目标
- ☐ 3) 了解领导者应当承担的风险



学习进展评价

除了学习目标之外，Crisp有限公司还开发了一套评估体系，涵盖本书中所涉及的基本信息。多种选择/正误题选择项目，帮助读者评估对所学主题的综合理解程度。本书还配备所列目标的配套问题的答卷与答案。想要得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

目 录

写在书前/1

第一篇 领导者潜力/1

领导者潜力级别测试/4

管理者和领导者之间的区别/5

只有强硬的领导者可以自如地领导别人吗? /6

第二篇 你适合做领导者吗? /7

承担一份领导责任/9

邀请你参与三步曲挑战/10

管理等级测试/11

第三篇 开发领导者魅力的源泉/13

每个人都有未发掘的人格魅力/15

展示性格中最好的一面/16

领导魅力的三个来源/17

低调处理角色魅力/19

充分发挥知识魅力/20

重点突出身体特征/21

努力展现最好的智力特征/23

训练一个更有权威的声音/24

发现自身的领袖气质/26

不要低估积极态度的魔力/27

案例分析 1: 挑选最好的楷模/28

小结: 平衡魅力来源/29

第四篇 制定一个远大的目标/31

领导者明确自己的前进方向/33

案例分析 2:对具体事务关注得太多/34

务必使决策代表细节/35

部门的决策方向/36

案例分析 3:来自上级的压力/37

把远大目标付诸行动/38

宣传远大目标/39

与利益共享者们同心协力/41

实现远大目标的具体目标/43

在本周末前制定一些具体目标/45

第五篇 更好更快地制定决策/47

领导者决策/49

运用程式制定决策/50

知道何时该收何时该放/51

腾出精力来领导/52

案例分析 4:Carlos 无法决策/53

一份决策的写照/54

改进决策技能/55

关注个人发展/57

帮助员工成长/58

第六篇 冒更大的风险/59

百万美元的失误/61

从失败中学习/62

风险分析练习/63

有效地管理变革/64

变革练习/66

四平八稳会一事无成/69

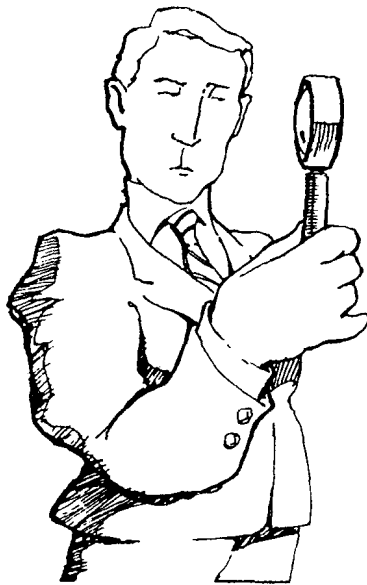
第七篇	总结/71
	管理才能/领导才能评价等级/73
	星期一的现实/77
	发展领导才能/78
	发展领导才能的远大目标/79
	案例分析 5:领导还是不领导/81
	案例分析参考答案/82

第

一

篇

领导者潜力





首先：测试你作为一名领导者的潜力

领导者潜力级别测试

如果你想成为一名管理者或者你已经在担任管理职务,你也许会想,我是否具有领导别人的潜力呢?此习题旨在帮助你做出这样的决定。阅读不同级别两边的文字,圈出最适合你的情况的数字。大多数人的领导者潜力级别都在这两个极端之间。

	高	低
我可以成为一名很出色的管理者并且有时间领导别人。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我满足于做一名好的管理者。
我是一个目光远大的人,我喜欢制定长期计划。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我的目标是过一天算一天。
冒险是我的家常便饭,它给我带来挑战。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我尽量避免冒险。
训导别人是一种挑战。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我不喜欢训导别人。
我喜欢与人沟通而且可能会成为最出色的领导者。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我与别人沟通的技能只是一般而已。
我想成为一名高级领导者。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我心甘情愿做一名追随者。
我喜欢做强硬的决策。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	做决策会让我感到不知所措。
我愿意承担更多的责任。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我不愿承担更多的责任。
我能承受抛头露面的压力。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	我不能承担压力。
我相信我具有成为一名成功领导者的个人潜力。	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	很遗憾,我不是领导型的人。
总分:		
如果,你的得分在 80 分以上,这表明你想成为并有潜力成为一名领导者。如果得分在 60 分和 80 分之间,表明你具有一定的潜力。得分在 60 分以下,表明你目前还不准备成为一名领导者。		

管理者和领导者之间的区别

管理者与领导者之间的区别难以确定。为了使你能更清楚地认识到这一点,我们将用以下的文字说明帮助你辨认出领导者的特征。阅读下列表述,在你认为合适的格子中打“√”:

同意 不同意

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| ☐ | ☐ | 一个好的管理者仅仅满足于遵循上级的指示和建议就够了。而一个领导者则更善于考虑未来,在人们告诉他应采取行动之前已经预测到需求和各种问题的存在。 |
| ☐ | ☐ | 一个好的管理者愿意承担责任。一个领导者追究责任。 |
| ☐ | ☐ | 一个有成效的管理者会承担一定的风险(当情况比较有利时)。当领导者认为自己有潜力获得更大的成就,并有决心把一个计划付诸于行动时,他们会承担更大的风险。 |
| ☐ | ☐ | 一个领导者比一般的管理人员更具有企业家精神。 |
| ☐ | ☐ | 一个管理者更容易接受舒适的工作,而一个领导者则更喜欢寻求要求高的工作以展现自己的领导潜力。 |
| ☐ | ☐ | 一个管理者视自己监管下的人员为雇员,而一个领导者则把雇员看作是团队中的成员和追随者。 |
| ☐ | ☐ | 管理者与领导者之间的基本区别是态度。很多管理者满足于制定一般的计划、听从别人的意见、向往舒适的工作条件,并小心翼翼地使用权利。而一个领导者则往往会制定更苛求的目标,你可以轻而易举地把向别人提出挑战和创造一个更有生机的工作环境。 |

如果你选的都是同意,那么你会发现本书所论述的想法付诸在你的行动中,并体现在你的日常活动中。

只有强硬的领导者可以自如地领导别人吗？

任何一种领导风格都是建立在基本管理技能上的。只有当一个负责人能够很好地管理一项经营活动时，他才能胜任领导岗位。因此，那些试图领导别人但又不具备基本管理技能的人往往还没开始领导就失败了。

“如果你在不断地熄灭与管理有关的火焰，那么你不能领导一个组织。”

“我所能做的就是在这儿充当几星期的职权行使者。领导？你是在开玩笑吧？”

“我很抱歉我只是偶尔可以自如地领导别人”。

只有少数几个人能够处于较高的职位，可以挑选和培训那些能够自如地领导别人的管理人员。但是，一个渴望领导权的一级管理人员必须学会利用自身不断提高的领导魅力对下属实施有效的管理。也就是说，要想成为领导别人的管理者，必须首先成为下面列示的几类人。

- 高级教师、顾问和委托人。
- 杰出的时间管理者，擅长于确定优先次序和制定目标。
- 出色的系统控制开发者和操作者。

在你还没有熟练掌握管理技巧之前就担任领导职务会产生什么样的风险呢？

你有可能业绩平平并失去管理工作。

混淆领导技能和管理技巧会让你(可能的领导者)感到沮丧。

所以要记住首要的事情先做，在步入领导岗位之前，你得先磨练你的管理技能。

第

二

篇

你适合做领导者吗？

