



领导力译丛

主编 奚洁人

特里·吉伦 著

果敢决断

李士林 译



ASSERTIVENESS



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

特里·吉伦 著

果敢决断

李士林 译



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

果敢决断 / (英) 吉伦 (Gillen, T.) 著; 李士林译.

上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: Assertiveness

ISBN 7-208-06314-1

I. 果... II. ①吉... ②李... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 062642 号

责任编辑 张菲娜

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

果敢决断

[英] 特里·吉伦 著

李士林 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪出版 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 850 × 1168 毫米 1/32

印张 2.75

插页 2

字数 30,000

版次 2006 年 7 月第 1 版

印次 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-06314-1/F · 1432

定价 11.00 元

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

特里·吉伦(Terry Gillen),文学士(荣誉),英国人事与发展特许研究所(CIPD)研究员,国际管理硕士(MIM)。曾在公共部门和私人部门工作,自1984年以来从事咨询工作已有二十余年,主要领域为重大变革中的组织和个人的能力开发。吉伦是多所管理学院之培训机构的客座培训师,本书是他多部著作之一。

出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。

1

它不仅是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。



“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目 录

导言	1
----------	---

1 了解决断	7
--------------	---

良好的眼神交流,不卑不亢的语调,开放的体态,使用的语言——决断的四座基石能使你维护自己的权利,同时又能给予别人应有的尊重。

2 为什么我会这么做	18
------------------	----

没有消极的、侵略性的或是决断性的人,只有消极的、侵略性的或是决断性的行为。

3 如何决断地思考	31
-----------------	----

决断地行动源于决断地思考。通过自我交谈以及仔细考察自己和他人的权利,能够促使你决断地思考。

4 如何决断地行动	42
-----------------	----

控制你的情绪,坚持你的立场。



5 你的行动计划 64

一颗小石子可以在池塘中激起涟漪,行动上的小小改变也会产生显著的结果。

拓展阅读 75

专业词汇表 77

导 言

1

你的情况如何？

人们翻开一部论述“决断”的书，可能出于多方面的原因。他们可能需要变得更加果敢，而且正在迫切地寻求帮助。也可能他们认识到自己处理复杂局面的方式尚有改进的余地，愿意听取任何有所裨益的建议。也许他们在应对复杂局面方面已经足够出色，只是感到好奇，这样一本关于“决断”的书，对自己到底有什么价值。或许，他们意识到，在工作中，以传统的方式施展权威无法使员工发挥自己最大的潜能；而且，我们越来越多的人在置身于团队之中，往



往需要他人的协助与合作，而对这些人来说，我们的权威性可能是有限的，因而我们需要寻求（传统方式之外的）新的方式。不管你的出发点如何，本书都会有所帮助。如何做到这一点呢？容我解释。

2

阅读本书将有所裨益

让我们从一个视角谈起。回想你所认识的最好的上司、同事、员工、朋友、邻居等等，然后列出一个单子，用尽可能多的词语来描述他们与你打交道时的行为，你会发现两点：首先，根本没有必要为每个人单独列一个单子，因为你会重复使用很多的词语；其次，你会用诸如“开放”、“诚实”、“直率”、“注意倾听”、“包容”、“在重要的问题上立场坚定”、“礼貌”、“自信”等等一类的词语。

在罗列这个单子的时候，你还会得到一个重大的发现：以上这些品质是我们乐于在他人

身上看到的，不管我们与他人的关系如何。同理，别人也会乐于在我们自己身上看到这些品质。在阅读本书时，你还会发现，这些品质也是果敢决断的人所能表现出来的品质。也就是说，学会果敢和决断，你就可能成为别人最好的上司、同事、员工、朋友、邻居等等。

3

了解了这一点，我们再来谈谈一些具体的实例。你是否曾经有如下的情形呢：

◎ 发现自己发脾气，并且把这种自我失控归咎于他人。“那样的人总是令我忍不住发火。”

◎ 避免与别人讨论问题，担心讨论演变成冲突，虽然这样会让你在某方面付出“代价”。“我就是不太会应付那样的局面。”

◎ 心里有话却欲言又止，因为你知道自己一旦开口，肯定言辞激烈。“如果我真的说了真心话，他们会一个星期都缓不过劲来的。”

◎ 说出自己的心里话却又后悔不已。“有时候我实在没办法，我不能不实话实说。”

◎ 觉得别人给了你很大的压力，让你很不

自在,或者觉得别人伤害了你的自尊。“我就是那样的人。”

如果你对以上任何一种情形的回答是肯定的(这决不是所有的问题,在第1章的问卷中,你会看到更多的问题),那么你所表现出来的品质就不是他人所乐意看到的,因而,阅读本书就会于你有所裨益。

当人们变得更加果敢的时候,他们会在以下几个方面得到收获:

- ◎ 处理冲突时更加轻松,更加令人满意;
 - ◎ 压力得到缓解;
 - ◎ 更加自信;
 - ◎ 更加策略;
 - ◎ 提升自身形象,可信度增加;
 - ◎ 表达不同意见时更加令人信服,同时能够维持良好的关系;
 - ◎ 当别人试图通过欺负、感情敲诈或奉承等方式控制自己时能够加以抵制;
 - ◎ 对自己和别人有更好的感觉。
-

以上这些好处中也许有一部分是你也想通过阅读本书来获得的。

为了帮助你实现提升决断能力的目标，我将本书分为 5 章。第 1 章将使你更好地理解什么是决断，哪些行为不是决断，并帮助你树立目标，从而能够最大限度地从本书中获益。第 2 章解释一些有关决断的基本知识，回答诸如“为什么我们会以目前的方式行事？”、“怎样才能更加决断果敢？”等问题。第 3 章论述了决断的一些难点问题，比如，如何更好地控制自己的情绪从而更好地控制自己的行为。第 4 章告诉你何时以及怎样使用 6 种决断的技巧。第 5 章教你如何避免在实施自己新获得的决断力时可能出现的陷阱，并回答一些普遍的问题。

我在写作本书时，对读者获取知识的步骤有一些考虑。因此，除非你已经对某一章的内容很熟悉了，否则请逐章阅读本书，这一点非常重要。

在第 5 章中，还有一个独特的学习日志

(learning log), 这是为了帮助你从学习本书中尽可能多地得到好处而专门设计的。我建议你日志复印到一张大纸上, 并把它钉在你每天可以看到的方

不过, 你现在就可以开始这一学习过程了。也许可以考虑一下你想要获得什么样的学习成果, 是更有信心呢, 是因为应对他人的方式改变从而觉得压力减少呢, 是更和谐的人际关系呢, 还是更善于抵制别人的控制, 更加自重, 更能赢得他人的信任呢? 同时还要考虑你想在什么样的情景下取得这些学习成果, 并且把这些成果记录在学习日志的适当位置。也许你现在就按捺不住了吧。

1

了解决断

7

在这一章,我们将介绍如下内容:

◎ 四种类型的行为,以及辨认这四种行为的方法;

◎ 一种决断模型(assertiveness model);

◎ 这四种行为类型(behavior type)各自的优劣。

在学习这些内容之前,请先看一张问卷(见下页)。

你在决断方面表现如何

如果你完成问卷后再阅读本章,你得到的

结果会更加准确。

□ 问卷：你在决断方面表现如何？

问卷说明 1

在以下每一表述中，根据自己的情况，为自己打 0—5 分。当出现“根本就不像我，我从不这样”的情况时，打 0 分；当出现“我就是这样子的，我总是这样的”的情况时，打 5 分。把你的得分记录在适当的方格里。

A B C D

8

1. 当与别人就某一问题发生冲突时，我觉得很不舒服。 ☒
- 4 2. 在面对讽刺、挖苦或不太恰当的批评时，我仍然能够保持冷静。 ☐
- 3 3. 我很容易发火。 ☐
- 3 4. 我单刀直入处理问题，不责备别人，也不附加价值判断。 ☐
- 5 5. 我觉得索求我想要的或解释自己的想法是可以接受的。 ☐
- 7 6. 我对于与他人进行眼神交流感到自在，并且认为他人也觉得舒服。 ☐
- 5 7. 别人的讽刺挖苦很容易令我难过，使我屈服。 ☐
- 9 8. 得到我想要的东西比让别人喜欢我更重要。 ☐
- 5 9. 我更喜欢别人猜出我想要的东西，而不是我告诉他们。 ☐
- 5 10. 我相信自己有能力积极处理大多数工作中的冲突。 ☐
- 9 11. 我会提高自己的音量，或使用严厉的眼神，或用讽刺挖苦的方式来得到我想要的东西。 ☐