

培训师资源库系列丛书



发“28689”到

106900292251

成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,获得增值在线课程(教学资源)。

50 ACTIVITIES FOR DEVELOPING LEADERS

领导力开发的 50种活动 (第1分册)(修订本)

[美] 洛伊丝·B·哈特 (Lois B. Hart) 著

陈秋萍 译



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

培训师资源库系列丛书

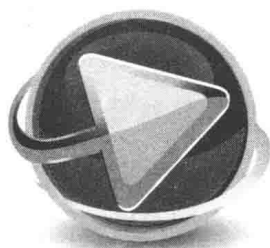
50 ACTIVITIES FOR
DEVELOPING LEADERS

领导力开发的 50种活动

（第1分册）（修订本）

[美] 洛伊丝·B·哈特 (Lois B. Hart) 著

陈秋萍 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Lois B. Hart.: 50 Activities for Developing Leaders

Copyright © 1994, Lois B. Hart

This translation is published by arrangement with HRD Press, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经由 HRD Press, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-6597

图书在版编目(CIP)数据

领导力开发的 50 种活动. 第 1 分册 / (美) 哈特 (Hart, L.B.) 著; 陈秋萍译. 一修订本.
北京: 电子工业出版社, 2016.6

(培训师资源库系列丛书)

书名原文: 50 Activities for Developing Leaders (Volume I)

ISBN 978-7-121-28689-6

I. ①领… II. ①哈… ②陈… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 092174 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.25 字数: 245 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

2016 年 6 月第 2 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

关于作者



洛伊丝·B·哈特 (Lois B. Hart, Ed.D.)

洛伊丝·B·哈特为有意发展领导者和员工的企业、政府机构、协会、医疗及公共机构提供培训和咨询。

通过她的公司 Leadership Dynamics, 洛伊丝和她的同事为全面质量管理、引导、领导力、团队建设、冲突沟通、客户服务和培训师培训技能提供培训。

洛伊丝获罗切斯特大学 (Rochester University) 的学士学位、雪城大学 (Syracuse University) 的硕士学位、马萨诸塞大学的教育学博士学位。她的研究包括与肯·布兰佳博士 (Kenneth Blanchard) 合作的组织行为和领导力开发, 后者是《一分钟经理人》的合著者。

洛伊丝拥有超过 22 年的培训、组织发展和公共教育的经验。洛伊丝曾与许多想成为有效导师和培训师的专业人士合作。

她为培训人员和企业领导者写的书包括:

《Faultless Facilitation—A Resource Guide》

《Faultless Facilitation—Instructor's Manual》

《Training Methods that Work》

《Saying Hello: Getting Your Group Started》

《Saying Good-bye: Ending a Group Experience》

《Learning From Conflict》

《A Conference and Workshop Planner's Manual》

她还有另外的一些书和录音，包括：

《Moving Up! Women and Leadership》

《The Sexes at Work: Improving Work Relationships Between Men & Women》

《Are You Stuck?》

《The Computer Quest Series》

前言



在过去 20 年中，我在追随组织和社会潮流时注意到了管理模式和领导力发展模式的改变。最近的许多关于领导力的书写得都很好，定义了我们需要的领导者的类型，但是它们不能回答这样一个问题：“怎么样才能成为一个领导者？”

本书为培训师提供了一些活动，他们可以用这些活动来开发参加培训者的领导力技能。这些具体的、交互的活动使学习者面临一些现实生活中的情况，高效学习者能够用愿景、团队、授权、改变，激励他们的下属来处理这些情况。

就像我之前做的（在我的《Learning From Conflict》和《Faultless Facilitation》等书中），我写这本书是为了在我自己的培训中使用，也是为了使他人受益。

最初，有两本书影响了我对本书中一些活动内容的选择。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）和伯特·纳努斯（Burt Nanus）在《领导者》一书中所描述的领导力模型虽简单却很强大。他们描述了发展领导者的四个步骤：通过愿景唤起关注，通过愿景赋予意义，通过定位取得信任以及自我调整。詹姆斯·库泽斯（James Kouzes）和巴里·波斯纳（Barry Z.

Posner) 的《领导力》对这些思想的一部分进行了强化,并增加了他们自己的思想,包括挑战现状、使众人行、以身作则、通过奖励员工和举行庆祝活动来激励人心。

另外,我还看了另外九位专家的著作以及他们的领导力模型(参见活动 5“领导力研究的常见主题”)。我在阅读每本书时,都不断地问自己:如何在培训课程中开发书中描述的哪些领导者特质?

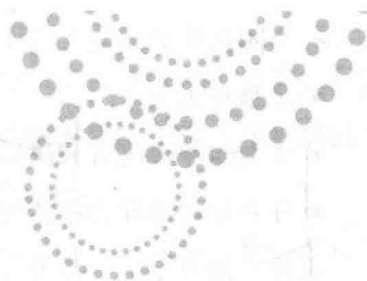
像这样的活动集合将会不断发展和改变。我请读者让我知道哪些活动对你有用以及你用了哪些观点来发展领导者。

我在准备本书的过程中得到了很多人的帮助。最重要的是我的出版人鲍勃·卡可夫(Bob Carkhuff),他现在已经出版了六本我的书。这本新的培训手册也是他建议的,他使得我在建造自己房子的同时还有其他时间,并且在各个阶段配合我。

有四位专业的培训师阅读了本书的手稿并提供了他们的建议。我很感谢 Terry Ihlenfeld(Ralston Purina)、Karen Otazo(ARCO)、Mary Siebe(咨询师)和 Roland Ramadan(华盛顿医院)。

我还要感谢我的助理 Tracy McNew 和我的科罗拉多编辑 Leslie Burger,他们为本书的出版提供了宝贵的帮助。

导 论



做好领导力开发的准备

CEO 们想要从他们的经理人那里得到什么？根据《财富》杂志（1993 年 7 月）发表的文章，经理人最需要的是“功能上的技能，称为领导力的一种优秀的不定性的东西”。超过一半的经理人说领导能力是经理人非常急需的。

高效领导者迫切的需求，可以通过领导力方面的书籍数量、大量的领导力研究和对领导培训课程的不要求看出来。

你的工作是开发领导力。但是，怎么样才能开发领导力？领导者需要什么技能？这本培训手册包括高效领导者需要的关键技能。在本书的 13 个部分中，有 11 个是按照当前领导力研究提出的主题来组织的。（活动 5 和活动 6 对当前的领导力研究进行了概述。）通过第 1~13 部分的题目，你可以看到本书的领导力主题：

- 领导力理论和研究
- 我们的领导力模型和导师
- 自我评估——我如何提高

- 做出改变和冒险
- 愿景领导力
- 与下属沟通
- 授权给下属
- 与团队中的其他人合作
- 奖励和庆祝
- 作为问题解决者和决策者的领导者
- 开发你的领导力技能并保持更新

另外，最开始的一章介绍可用于研习会开始的活动，最后一章介绍结尾的活动。

50 种活动的课程计划都是一样的。每种活动均包含该活动的目的、估计时间、培训方法、设备和用品、资料、资源和说明，帮助培训师准备活动，然后是对活动的详细指导和分发材料。

有些活动——如关于激励、改变、团队和指导的活动，可能需要你在该主题上做更多的阅读或者需要你之前的知识。

要成功设计一个研习会并运用这些活动，关键的一点是，要对第 2 部分中的理论非常熟悉。你的参与者可能熟悉其中的一些理论，因此你知道的越多越好。此外，领导力研究中发现的主题是本书的参考。每个部分中的活动的某些特定部分是基于高效领导者的技能、行为和特性的。

你可以参考我的另一本手册《可行的培训方法》(Training Methods That Work)，该手册介绍了 17 种不同的培训方法。本书的活动运用了其中的多种方法。

你应该如何将 these 活动组织到研习会的设计中？第一步是评估将要参加会议的人。你可以列出他们的技能、行为和态度，创建一份评估表，然后判断他们在哪些领域最需要帮助。经过这样的评估，你设计的研习

会可能需要几天。你也可以选择你知道能够符合可用时间要求的那些技能。

理想的设计应该在 13 个部分中的每个部分都包括一个活动，这样参与者才能接触范围比较广的领导技能。如果你的培训只有一天，要确保包括一个热身活动和一个结尾活动。

注意，在每个活动的概述中有每个活动需要多长时间。通常，在实际进行活动之前无法确切地知道时间，因此假设你（就像大多数培训师一样）可能会在分配的时间内计划太多内容。

最后，为了确保你理解为准备研习会所要进行的计划总数以及任务类型，看一看“计划研习会的任务”清单。

计划研习会的任务

会议之前的任务	谁	开始	完成
1. 根据参与者的需求决定研习会的目标和目的			
2. 决定要完成的任务和负责完成任务的人			
3. 准备预算			
4. 列出可以举行研习会的备选时间			
5. 列出并联系可以举行研习会的地点			
6. 选择最好的日期和时间			
7. 选择地点，书面确认地点的安排			
8. 选择活动，准备研习会设计的第一份草稿			
9. 识别、审查和选择该会议所需要的人脉资源			
10. 联系人脉资源，书面确定安排			
11. 准备好日期、地点和议程安排并公开发送出去			
12. 列出并安排好所需要的用户和音频视频设备			
13. 将研习会所需要的资料收集到一起并复印			

续表			
会议之前的任务	谁	开 始	完 成
14. 安排好所需要的展示和其他资料或资源			
15. 发送跟进的通知或提醒			
16. 确定设计的细节和所选的活动			
17. 准备和复印评估表			
18. 处理接下来的会议注册			
19. 与举办研习会的地点确认研习会日期、时间、 房间布置、设备和用品、饮料和食物等的安 排			
20. 准备好需要的标志			
21. 安排其他人员来帮助注册、接待、课程、音 频和视频展示等			
会议期间的任务			
22. 安排好所有资料、用品和设备的打包和运送			
23. 在会议之前再次确认会议地点的所有布置			
24. 检查展示、标志和注册的设置			
25. 接待参会人员注册，收费			
26. 检查所有布置都按照指示的进行，有问题时 及时解决			
27. 分发和收集评估表			
会议之后的任务			
28. 打包用品、设备和资料			
29. 收集账单并付账单			
30. 妥当安排好用品、设备和资料的返回			
31. 查看研习会的评估，记下建议			
32. 准备好跟进报告以发送给参会者			
33. 发送感谢信给那些帮助布置或参与课程的人			

符号

正文中的活动部分会使用到下面的符号：



分发材料



培训师笔记

目 录



第 1 部分 从领导力的热身开始	1
1. 开始领导力研习会	2
2. 人员搜寻	8
3. 姓名标签	13
4. 对领导力的了解	18
第 2 部分 领导力理论与研究	21
5. 领导力研究的常见主题	22
6. 管理者与领导者有何不同	30
第 3 部分 我们的领导力模型和导师	35
7. 你从孩提时代的榜样那里学到了什么	36
8. 你所认识的最好的和最差的领导者	40
9. 导师与指导	43

第4部分 自我评估——我如何提高	47
10. 价值观与信念	48
11. 人格特质	52
12. 最佳领导力状态	58
第5部分 做出改变和冒险	63
13. 尝试新事物	64
14. 冒险——你的风格与机会	68
15. 你对变化的感觉如何	76
16. 帮助其他人面对变化	82
第6部分 愿景领导力	87
17. 让我们来做梦	88
18. 挖掘创造力	93
19. 回顾至未来	98
20. 创建组织或团队的愿景宣言	103
21. 愿景领导者奖励	109
第7部分 与下属沟通	113
22. 沟通愿景宣言的利益	114
23. 即使是领导者也需要倾听和重述	118
24. 提供反馈	124
25. 调解下属之间的冲突	128
26. 带头欢呼	134

第 8 部分 授权给下属 139

- 27. 追随领导者 140
- 28. “我” 还是 “我们” 145
- 29. 激励下属 150
- 30. 通过授权予下属 156

第 9 部分 与团队中的其他人合作 165

- 31. 什么是团队 166
- 32. 建立团队原则 170
- 33. 建立承诺和协同作用 177
- 34. 团队中逐渐形成的领导者 181

第 10 部分 奖励和庆祝 185

- 35. 奖励员工 186
- 36. 让我们来庆祝 193
- 37. 有创意的奖励 198

第 11 部分 作为问题解决者和决策者的领导者 203

- 38. 谁将作决策 204
- 39. 作为协助者的领导者 208
- 40. 头脑风暴——历史悠久的有效的工具 214
- 41. 问题解决周期与简洁的问题解决方法 220
- 42. 通过协作取得一致意见 230

第 12 部分 发展你的领导力技能并保持更新 237

- 43. 你如何学得最好 238

44. 编写职业发展规划	243
45. 保持平衡与健康	254
46. 领导者成功的建议	262
第 13 部分 结束领导力研习会	265
47. 领导力研习会的结束	266
48. 自我奖励的证书	269
49. “粘一粘”	273
50. 结束的欢呼	275



第 1 部分

从领导力的热身开始