

成功领导的
4种能力

(美) 罗伯特·A·波特诺 (Robert A. Portnoy) 著

Leadership

4 Competencies for Success

成功领导的 4种能力

(美) 罗伯特·A·波特诺 (Robert A. Portnoy) 著
王瑜译



机械工业出版社
China Machine Press

成功领导

的

4种能力

Leadership: 4 Competencies for Success

(美) 罗伯特·A·波特诺(Robert A. Portnoy) 著

王瑜 译



机械工业出版社
China Machine Press

Robert A. Portnoy: Leadership: 4 Competencies for Success

Copyright © 1999 by Prentice-Hall, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2002 by PEARSON EDUCATION
NORTH ASIA LIMITED and CHINA MACHINE PRESS.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education 培生教育出版集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 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Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5794

图书在版编目(CIP)数据

成功领导的4种能力/(美)波特诺(Portnoy, R. A.)著; 王瑜译. -北京: 机械工业出版社, 2003.1

书名原文: Leadership: 4 Competencies for Success

ISBN 7-111-11115-X

I. 成… II. ①波… ②王… III. 领导学 IV.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第083908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: 李文静 吴雄江 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·18印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序

你是一个领导者吗？你想成为一个领导者吗？你对领导知道多少？你能教他人成为领导者吗？你读这本书的事实说明你至少对这些问题的答案有些兴趣。

试想如果你是一个CEO，你如何识别你所在组织里的未来领导者？作为一家大公司培训部门的上司，你用什么方法评价和培养未来的领导者，你会把你最大的力量集中在什么层次的管理人员身上？如果你是一个商务教授，你会给你的学生讲授什么样的领导理论，你的课程的目的是什么？你居住的小区理事会刚刚选举你为主席，他们都依靠你来使小区免于野蛮破坏，恢复已跌入低谷的房地产价值。你会怎么做？你怀疑汽车交易商试图从你那想买第一辆车的儿子身上牟取暴利，你将如何帮助你的儿子保护其财产利益？

这些问题都出自日常生活的挑战，它们表明，领导具有多种形式。商务需要领导者，但是社区以及家庭也需要领导者。你会成为领导者的情况无法一一枚举，你如何为之做准备？你从何处做起？你要实现的目标是什么？你如何知道你是否有能力？

这本书可以帮助你回答这些问题，并且帮助你发展使你能够胜任领导职务的技巧。组织中的领导技巧的发展在很大程度上受制于商业化的、非学术的方法。尽管这些方法是实际的，通常也是有用的，但是其有效性只是直觉上的，没有学术基础。相反，为课堂所写的教科书通常审视研究结果，如果一个教授想使他的学生具备组织领导者的严格作风，那么这些书就没有实际价值。

这本书作为发展指南，具备实际的商务用途；作为教科书，它又具备坚实

的学术基础，它弥补了急需发展技巧的工商领域和学术殿堂之间的鸿沟。总之，这本书让学生学会像一个领导者那样思考问题，培养工商领导者三思而后行。

这本书主要集中4种能力：（1）指向性思考；（2）后果思考；（3）影响战略；（4）交流技巧。这4种能力形成了认识领导要素，辨别领导潜能和制定培养新领导者计划的基础。它们可以用于自我发展、用于指导以及专门的教育计划和课程讲授。这本书提供了从评价到执行的一整套方案。

评价部分——本书的第一部分为学生提供了诊断基础，帮助他们找出自己的长处和4种能力中每种能力的发展需要。通过回答评价部分提出的问题，学生们可以了解他们如何使用4种能力来应对具体的处境、挑战和窘况。在第1章中，他们回答了根据行为设定的问题，答案反映出他们如何处理实际经历过的一些情况。在第2章中，他们回复了收文篮练习中拟订的信件。第3章中，模仿咨询人员的工作，这个咨询人员正在答复面临生意或生活问题的顾客。第4章则说明如何为这些答案打分以及如何分析它们，并以4种能力为指导，了解他们目前的领导技巧水平，制定计划系统地解决存在的问题。

在具备了个性化的发展计划后，学生在以后的章节中则把4种能力应用到增强他们的领导技巧中。能力集中在如何建立对领导的幻想，如何确定和处理与改变计划相联系的危机，如何确定说服同事、克服变化阻力的影响战略，如何掌握以捕捉和维持注意力和兴趣的方式表达自己观点的交流技巧。此外，各种有用的、起工具作用的东西都被展现出来并加以说明，因此，读者可以快而有效地运用这些能力。其中两个工具是“关系的生命周期”（Relationship Life Cycle）和“说话者效率指标”（Speaker Effectiveness Index）。

关系的生命周期是一个流程图，描绘了关系怎样开始和演变，它们或者有效地解决冲突生存下来，或者忽视冲突，结果是冲突激化并毁灭了关系。用一个与流程图中每个步骤都有关联的案例解释说明了这个模型。接着又用生动的图形详细讲解了交流技巧，为的是帮助防止和解决生意上的和个人生活中的人

与人之间的冲突。

说话者效率指标可以当做评价和发展的工具，目的是更好地理解 and 改善表达技巧。无论是用这个工具评价其他说话者，还是用这个工具当支柱，为后面的比较设定一个自己的技巧底线，它都敏锐地洞察了表达的视觉、措辞和声音要素。这个模型包括长处和发展需求清单，并且提供了改善技巧的反馈。

为了帮助指导者介绍材料，帮助读者把这些方法应用到他们自己个人和职业境遇，这本书提供了很多指导工具。它们是：

- (1) 评价——实验报告和打分指南。
- (2) 说明4种能力的详细案例研究和事例。
- (3) 说明和图解如何在危险境地做平稳决定的丁字形图表。
- (4) 解释理论如何付诸实践的流程图，这些流程图与案例研究相关联。
- (5) 经常使用问与答，询问关于领导，特别是关于在一个组织内如何通过使用4种能力制定和执行一项指导计划。

3年前我们就开始了对这本书的试用活动，大约有300名学生使用过这本书出版前的版本。反馈是十分积极的，他们强调此书：

- (1) 通俗易懂。
- (2) 真实的事例使人能够亲临挑战的境况。
- (3) 用许多事例和图示把理论与实践巧妙地结合了起来。
- (4) 这本书对准备和已完成求职面试的大学高年级学生有实用价值（尤其是评价和面试技巧）

学生们利用此书成功的故事有很多而且令人满意。一个学生提到，她从这本书中学到的技巧使她成为给人印象深刻的演说家，结果她为医学研究筹集了5 000美元。

你是一个领导者吗？你能教别人成为领导者吗？这本书将帮助你肯定地回答这些问题。

能力的关键

关键	能力	章
	指向性思考	5
	后果思考	6
	影响战略	7
	交流技巧	8

导 言

成功的4种能力

你是一个领导者吗？这是一个有趣的问题。你回答这个问题的方法将依赖于你如何定义领导者，也依赖于你把谁看做是领导者。

领导者幻想未来并鼓励其他人创造未来。领导者的帮助为混乱带来秩序，帮助人们发现生活的意义和目标。

领导者来自各行各业。没有识别一个人是领导者而另一个人是追随者的绝对特性或本质。

通常，领导者被当做是一些组织的“上层”人物。例如，总经理为公司提供了方向感。我们也指望政府官员制定决定我们生活方式的法律。但是，领导者并不一定局限在最高层。学校的孩子们中有领导者，社区团体中有领导者，竞争性体育活动中也有领导者，朋友中有领导者，家庭中也有领导者。

你想成为领导者吗？人们依靠领导者帮助他们解决问题。领导者为我们指出有意义的方向，帮助我们相信自己，鼓励我们自信，使我们感到我们所做的事情使世界变得更好。你对这些事情感兴趣吗？如果感兴趣，你可能就愿意成为一个领导者。

这本书是帮助你发展领导技巧的指南。你将在这本书中发现4种“能力”，这些能力将帮助你在任何形势下，而不仅仅在组织中有效地领导他人。

对我们而言，能力是“一系列综合技巧，它们联合起来使一个人能够实现想要达到的目标。”这本书中的能力是（1）指向性思考；（2）后果思考；（3）影响战略；（4）交流技巧。

为什么是这些特别的能力呢？领导的大多数定义都包含这4种能力的某个方面。例如，约翰·科特对领导的描述：

VIII

“确定方向，创建联盟，鼓励和动员人们进行变化的过程。”

通过熟练掌握这4种能力，你将可能做科特教授定义中所描述的事情。换言之，你将领导人们产生变化。

或许你已经能够这么做了。我们怎么能知道呢？在花大量的时间定义和描述这些能力本身之前，我们将测量你目前对这4种能力掌握的熟练程度。为了能够测量，你将完成一个公司用来决定领导职位候选人的领导能力评价。

第一部分被命名为“评价”，包括4个章节。前3章将帮助你测量自己运用领导技巧创造机会和解决问题的能力，第4章将帮助你解释你的答案。

第1章的题目是“行为访谈”。这一章要求你提供你过去是如何应付局面的信息。10个问题并不是要了解你关于应该怎么做的看法，而是努力探求你实际上是怎么做的。换言之，它们集中于你的行为。这一章的基础是“一个人过去的行为可以预测其将来的行为”的观点。例如，如果一个人在曾经从事的4份工作长达15年的时间里出勤率都很高，那么他在下一份工作中出勤率也就可能会很高。如果一个人以前的部属把她列为经理，那么她将来的部属也有可能十分推崇她。在第1章中，我们想从你的答案中寻找的东西并不总是很明显。为了有助于精确地衡量你自己，通过描述你究竟做了什么来简单地回答问题。

第2章为“收文篮”。收文篮是办公室里用来收集要求处理的信函和其他文件的公文格。收文篮练习通过决定如何处理函件评价了回复函件的能力。我们的收文篮属于彼特·弗兰克斯先生，他是双子湖（Twin Lakes）住宅小区理事会主席。不幸的是，弗兰克斯先生在一场车祸中身亡。理事会的其他成员一致选举“你”担任他们的新领导。现在，由你来回复堆积在收文篮里的函件。此外，双子湖的环境明显地恶化，而且小区也问题重重。你必须帮助解决问题，恢复双子湖昨日的风采和稳定。你对收文篮里函件的回复反映了你行使领导职责的能力。

第3章为“咨询顾问”。这一章中，你将发现自己成了一个咨询顾问。你的委托人们征求你对他们的生意以及个人问题的意见。在与委托人限时一个小时

的会面里，你的工作是倾听他们的处境、分析问题，然后给他们提出解决问题的建议。在你回答的过程中，你就会展现出你的领导技巧。

第4章是“为你的答案打分”。为了有助于你为各个问题的答案打分，你要学会如何把你的答案与4种能力中的每一种能力联系起来。然后，通过学会如何解释和评价分数，你将发现哪种能力代表你目前的强项，哪种能力代表你未来的发展机遇。

第二部分的标题是“能力”。第二部分共4章，每一章都与4种领导能力的每种能力对应。每章都对能力进行了定义和说明，还有练习帮助你把能力应用到本书第一部分中的处境以及你自己的处境。

第5章为“指向性思考”。它为本书创造了条件，但更重要的是，它是领导过程的第一步。这一章探究了方向设定机会（Direction-Setting Opportunity, DSO）和方向设定抉择（Direction-Setting Decision, DSD）的概念。然后，把方向设定机会和方向设定抉择与在私人层面和组织层面的领导职位上确定方向的过程联系起来。

第6章为“后果思考”。有了想法并花时间预测一个决定会产生后果是导致一个领导者成功的重要因素。后果思考这一章考虑了领导者确定的目标和为实现这一目标需采取的行动的好处和可能的危害。这一章将帮助你决定在认真考虑了可能的后果后是否实施你的决定。

第7章为“影响战略”。领导的核心是说服别人的能力。说服是以某个影响战略或多个影响战略的组合为基础的。在这一章中，我们研究了几个施加影响的策略。你也将有几次机会把这些策略应用到评价中的处境和你自己私人的和职业的环境。

第8章为“交流技巧”。在你进入本书的这一部分时，你已经学会了如何为领导确定方向，预测后果和运用影响战略说服他人服从自己的领导。最后一步是用其他人很快能够理解并在他们自己的生活中发现意义的方式交流你的想法。你在这一章中学到的交流技巧将帮助你向一群人或一个人有效地传递你的信息，并且可以在各种场景下有效地传递信息。这些场景包括媒体、公共演讲台、会

议室或办公室，还有你自己的家里。

第三部分的标题是“应用”。第9章为“常见的关于领导的问题”。第10章为“评价指南和最后的思考”，这一章指导你如何利用4种能力回答第一部分“评价”中的问题。

这本书的主旨是充当一种实用工具，帮助你决定是否想成为领导者，如果你想的话，就帮助你增强你领导他人的能力。在世界变幻莫测的时代里，我们不仅需要领导者帮助我们在骚动中发现秩序，同时需要他们帮助指导我们的生活。

致 谢

写这本书过程中最愉快的任务之一是向那些为这本书的问世做出过贡献的人表示感谢。我要向他们每个人表达最深厚的、最诚挚的谢意。

我首先要感谢的是Prentice Hall 职业技术部的编辑伊丽莎白·萨格 (Elizabeth Sugg)。伊丽莎白的创造力开阔了我的思路, 使我的书的销售量比我预计的更大, 她的耐心和灵活提高了我作为作者的技巧。

劳拉·克里夫兰 (Laura Cleveland) 和Word-Crafter编辑服务部也做出了巨大的贡献。他们的修改建议和好心的指导使书稿比我想象的更好。

密苏里州圣路易斯华盛顿大学的雷蒙德·L·希尔格特 (Raymond L. Hilgert) 教授和朱蒂·拉姆 (Judy Lamb) 教授批评性地评论了原稿。衷心地感谢他们两人的诚实、洞察力和有价值的建议。

感谢我的教学助手: 丽贝卡·阿普尔森 (Rebecca Apperson), 李·卡森 (Lee Carson), 大卫·科斯洛伊 (David Cosloy) 和摩根·霍兰德 (Meghan Holland)。把评价发展成为一种灵敏的诊断工具就是他们贡献的直接结果。我一直都很感激他们花大量的时间打分、分析和报告数据。

感谢那些为本书提供了许多观点、案例研究和事例的人。感谢玛丽·达米恩·亚当斯 (Marie Damien Adams) 修女, 拉瑞·布莱德佛德 (Larry Bradford), 桑德拉·科特拉 (Sandra Cotlar), 丹尼·根德利 (Denny Gendreau), 大卫·格什 (David Gerchen), 迈克尔·希金斯 (Michael Higgins), 瑞克·亨廷 (Rick Hendin), 冯·科克 (Van Kirk), 布兰达·科诺斯曼 (Brenda

XII

Konersmann), 盖瑞·米耶斯 (Gary Kral), 里奇·迈耶斯 (Rich Meyers), 贝夫里·波特诺伊 (Beverly Portnoy) 和凯文·塔克 (Kevin Tucker)。你们每个人都以各自的方式鼓舞了我, 在与你们共处的日子里, 我从你们的领导才能中学到了很多东西。

许多年以前, 在我撰写第一本书的导言时, 我感谢了我的两个孩子安妮 (Annie) 和本杰 (Benjy) 的微笑和拥抱。今天, 我再次向他们俩表示感谢, 他们像学校里的学生一样从批判的角度提出了自己的意见, 我重视和尊重这些意见, 我也将永远珍惜他们的微笑和拥抱。

对我的妻子, 丽莎 (Lisa), 感谢你指点道路。

目 录

序

能力的关键

导言：成功的4种能力

致谢

第一部分 评 价

第1章 行为访谈3

在这一章里，你将回答问题，显示你用来应对挑战、克服障碍、解决问题和实现目标的技巧。

第2章 收文篮11

在这章里，你被摆在一个刚提名为住宅小区理事会主席的角色上。这个理事会原来的领导者最近去世了，理事会成员依靠你的领导来帮助解决问题，这些问题已经在困扰着这个曾经是美丽的，然而现在却是破旧不堪的新建住宅小区。你的任务是使居民能够解决他们的问题，帮助他们恢复居民区的安全与稳定。

第3章 咨询顾问35

在这一章里，你的角色将是一个咨询顾问。你有一间豪华的办公室，经过预约后，客户前往这间办公室描述他们面临的有关

生意、甚至私生活中的困难。你的工作是倾听他们的忧虑，确定问题，分析问题，然后提供建议帮助他们解决其窘境。

第4章 为你的答案打分73

为了帮助你确定你应用4种能力的熟练程度，这一章将向你说明如何对整个评价的回答打分以及如何解释这些回答。通过把你的分数列成表，获知你最经常使用哪种能力，以及哪种能力是你需要集中精力进一步发展的。

那些说不做的人应该从那些总是在做的人那里获得方法。

——未来学家乔尔·巴克

第二部分 能力

第5章 指向性思考85

在这一章里，你将学会领导者如何使用指向性思考来设定变化的过程，而这些变化是他们将说服其他人去实施的。

第6章 后果思考.....131

利用大脑并花时间预测一个决定的后果是领导者成功的重要促进作用。后果思考考虑了领导者计划的目标和实现目标要求的行动的收益和潜在危害。这一章将帮助你决定在认真考虑了决策的潜在后果后是否继续前进。

第7章 影响战略.....161

领导的核心是说服人的能力。说服是建立在一个或一组影响战略的基础上的。在这一章，我们将研究几个影响人们做你要他

们做的事情的战略。你还将有机会把这些战略应用到你自己的私人
人和生意背景里。

第8章 交流技巧.....199

在你进展到书的这部分的时候，你将已经学会如何确定一个
领导方向，预测后果，并且利用影响战略说服人们服从你的领导。
最后一步是用动员和激发人们的方式交流你的思想。你在这一章
将要学会的交流技巧将帮助你把信息通过媒体有效地传递给无数
人，或者通过煽动性的对话传递给他人。

能力.....一系列完整的技巧，联合起来使一个人能够实现一个计
划好的目标。

第三部分 应 用

第9章 常见的关于领导的问题.....241

这一章考虑了经常被问到的关于领导的问题。回答提供了参
考和事例。

第10章 评价指南和最后的思考251

这一章提供了关于如何根据已经讨论和说明的能力成功地重
新参加任何一个或所有评价练习的建议。

我们这里没有魔法，我们有的是帮助你解决你的问题的技巧。

译者序270

评 价



- 第1章 行为访谈
- 第2章 收文篮
- 第3章 咨询顾问
- 第4章 为你的答案打分