

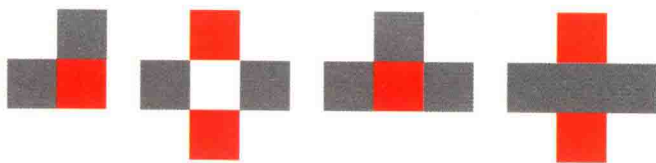
# THE LEADER HABIT

MASTER THE SKILLS  
YOU NEED TO LEAD IN JUST MINUTES A DAY

# 领导者 习惯

## 卓越管理的22个必备技能

【美】马丁·拉尼克 (Martin Lanik) 著  
王新玲 译



美国“五大商业书籍”之一

美国著名组织心理学博士**马丁·拉尼克**重新定义**什么是领导力**

**优先级管理 × 科学化决策 × 销售性愿景 × 团队式成长 × 战略性合作**

拉尼克提出了一种全新而有趣的分析和训练方法。通过它，  
你将知道真正提高领导力是什么感觉。

——《福布斯》杂志



四川文艺出版社

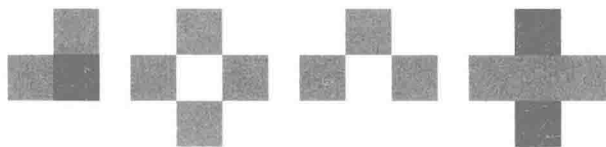
# THE LEADER HABIT

MASTER THE SKILLS  
YOU NEED TO LEAD IN JUST MINUTES A DAY

# 领导者 习惯

卓越管理的22个必备技能

【美】马丁·拉尼克 (Martin Lanik) 著  
王新玲 译



四川文艺出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

领导者习惯：卓越管理的 22 个必备技能 / (美) 马丁·拉尼克著；王新玲译. -- 成都：四川文艺出版社，2019.1 (2019.3 重印)

ISBN 978-7-5411-4919-1

I. ①领… II. ①马… ②王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 254674 号

著作权合同登记号 图进字：21-2018-517

The Leader Habit: Master The Skills You Need To Lead In Just Minutes A Day by Martin Lanik.

© 2018 Global Assessor Pool LLC, d/b/a Pinsight\*

This edition arranged with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC. through BIG APPLE AGENCY. INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition © 2018 Jiangsu Kuwei Culture Development Co. Ltd. All right reserved.

LINGDAOZHIXIGUAN

## 领导者习惯

[美] 马丁·拉尼克 著

王新玲 译

出品人	刘运东
特约监制	王兰颖
责任编辑	梁康伟
特约策划	刘思懿
责任校对	汪平
特约编辑	刘思懿 苗玉佳
封面设计	原色

出版发行	四川文艺出版社 (成都市槐树街2号)
网 址	www.scwys.com
电 话	028-86259287 (发行部) 028-86259303 (编辑部)
传 真	028-86259306

邮购地址	成都市槐树街2号四川文艺出版社邮购部 610031
印 刷	北京永顺兴望印刷厂
成品尺寸	145mm × 210mm 1/32
印 张	7.75 字 数 140千字
版 次	2019年1月第一版 印 次 2019年3月第四次印刷
书 号	ISBN 978-7-5411-4919-1
定 价	39.80元

版权所有·侵权必究。如有质量问题，请与本公司图书销售中心联系更换。010-85526620

每一个认为读这本书能够提高你的领导才能的人，  
请相信，它可以做到，只要你把它付诸实践。

*To everyone who thinks reading this book will improve  
your leadership skills.*

*It will . . . if you put it into practice.*

# 目 录

## C O N T E N T S

- 001 序言 劳拉的故事
- 007 第一部分 领导力运行原理
- 009 第一章 领导力是一系列习惯的集合
- 027 第二章 领导者习惯公式
- 049 第二部分 建立你的领导技能
- 051 第三章 如何坚持练习
- 073 第四章 从5分钟练习到全面的技能训练
- 091 第五章 开始你的领导力习惯训练

107	<b>第三部分 技能发展练习</b>
111	<b>第六章 完成任务</b>
112	技能 1: 管理优先级
115	技能 2: 计划和组织工作
118	技能 3: 妥善委派任务
122	技能 4: 创造紧迫感
125	技能 5: 分析信息
128	技能 6: 思考解决方案
131	技能 7: 做出正确的决定
135	技能 8: 专注于客户
139	技能 9: 销售愿景
142	技能 10: 创新
146	技能 11: 管理风险
149	<b>第七章 专注于人</b>
150	技能 12: 影响他人
153	技能 13: 克服个体抗拒
157	技能 14: 优质谈判
161	技能 15: 授权他人
164	技能 16: 指导和训练

167	技能 17: 建立团队精神
171	技能 18: 建立战略关系
174	技能 19: 表达关心
178	技能 20: 积极倾听
181	技能 21: 清晰沟通
183	技能 22: 魅力交谈
187	<b>第四部分 鼓励他人发展新技能</b>
189	第八章 激励改变
211	第九章 培养领导习惯
237	<b>致谢</b>

## 序言

# 劳拉的故事

劳拉是一家医院的急诊室护士，这家医院曾雇用我来为其员工提供领导力培训，她一直认为自己是一位优秀的领导者。作为急诊室的最佳护士，她为自己引导病人改善健康状况而感到自豪，也为自己在同事间常展现出的非正式领导能力感到骄傲。她相信自己会成为一名优秀的护士管理人员，认为自己肯定比之前遇到过的那些军事化独裁式的管理人员做得更好。但是，劳拉一直没通过管理岗晋升，她很沮丧，因为似乎没有人认为她是一个领导者。她准备通过参加领导力发展项目，来证明自己已经足以成为一名管理者，这看起来似乎是个不错的证明方式，因此，她报名参加了我的课程。她不确定她究竟会学到多少——毕竟是企业培训——但她认为，这些凭证会帮助她最终获得晋升。如果晋升不成功，她打算退出护理行业，去做一名房地产经纪人。

然而，劳拉没有意识到的是，她其实早就成了一个她所讨厌的军事化独裁式的管理者。她的同事们认为她好争辩，爱挖苦人，总



是以自己的议程为先，对别人的意见不屑一顾，不善于倾听，情绪不稳定，很难打交道——至少，她称不上是一个高效的领导者。

劳拉并非有意地去选择做一个消极或难以共事的人。她上班并不是为了挖苦人、和同事吵架，或者因为别人不同意她的观点就生气恼火和咄咄逼人——她只是不经思考就那样做了。事实上，她陷入了一种自动重复的消极行为模式中。这些行为悄然根深蒂固，以至于她自己都没意识到她的同事和医院的领导们是如何看待她的。六年里，工作时间长、压力大，再加上职场中竞争好胜的氛围，让劳拉整个人变得精疲力竭、消极负面——而她自己却一直没发现这一点。

劳拉来到我的领导力发展项目时，带着同样的消极态度。基于她这些年多次的企业培训体验，她对这次培训的期望并不高。她对自己能否学到新东西，或者是否可以管理职位做更好的准备持怀疑态度，但她愿意来坐几天，听听“软技能”讲座，这样在她简历上就可以写上：曾参加“领导力发展培训”项目了。

在培训第一期的时候，劳拉惊讶地发现，这个培训项目的课程设计和她之前参加过的其他培训项目并不一样。本次培训并没有以系列讲座和工作坊加教材式阅读材料的形式呈现，这次的项目专注于通过简单的5分钟日常练习，来塑造积极的领导习惯。

尽管如此，劳拉下意识地带着讽刺回应道：“所以我每天花5分钟做这些琐碎的练习，就能成为一名更好的管理者？好吧，你说什么就是什么。”这似乎太过简单也太有成效了，令人难以置信，但她决定试一试。“好吧，”劳拉想，“让我们做完这些步骤，把这事儿完成。”她并不知道，她即将改变自己的生活。

## 两个月后出现了变化

劳拉以一个简单的练习开始了她的领导力发展培训，这个练习旨在帮助她学会问一些开放式的问题：在意识到你想问一个问题之后，请用“什么（what）”或“如何（how）”开头。她所要做的就是将以上行为每天练习一次。劳拉是一个好胜上进的人，她接受了这个挑战，但她很快发现，在急诊室忙碌的工作日里，她没有时间停下来思考、询问开放式问题。为了确保自己不会忘记练习任务，劳拉每天上班前都会在手上写一个提醒：“问什么 / 如何……开头的问题。”

一开始，劳拉练习时不免感到尴尬，但当她坚持每天练习询问后，她学到了一些新东西。她第一次注意到她的同事们的意见有多么多元化，她发现自己很喜欢听他们讲话。她还意识到，如果她在发表自己的观点之前先询问她同事的观点，对方会更容易接受。她和急诊室同事的关系开始变好了，甚至包括她之前认定的难以相处的同事们。随着练习的每一次重复，她越发自信，而且，问开放式问题的技巧也在迅速提高。

大约两个月后，劳拉意识到，她不需要再把提醒写在手上了。她在每一次谈话中都能提出一些优质的开放式的问题。事实上，很多时候她发现自己不需要考虑问什么，也可以轻易提出问题。曾一度感到尴尬和困难的技能变得如此自然和容易，已然变成了一种自动的行为。它成了一种习惯。

## 通常的假期争论

劳拉的新习惯不仅改变了她在医院里的表现，还延伸到她生活的每一个角落。

对劳拉和她的两个姐妹来说，每年的12月带来的不仅仅是暴风雪和圣诞的气氛，还有一年中三姐妹最激烈的争吵——为了圣诞节礼物。

他们每年都要讨论在彼此和侄子侄女身上花了多少钱，这已经演变成一个令人不愉快的节日传统，并且总是以大喊大叫、谩骂、感情受伤、哭泣和后悔告终。劳拉没有自己的孩子，但有幸收入更高，她坚持为每个人买礼物，但她的姐妹们想通过抽选名字的方式交换礼物。

然而今年她们姐妹之间关于礼物的谈话有了意想不到的转变。当礼物交换的话题一出现，劳拉的新习惯自动生效了。她仍然倾向于给每个人都买礼物，但她并没有像过去每次那样，立即否定姐妹们的想法，而是问：“你为什么想抽名字？”这个简单的问题彻底改变了讨论的过程。劳拉和她的姐妹们多年来第一次对她们每个人想要什么，以及为什么要这样做，进行了深入、坦诚的交谈。她们没有再对彼此大喊大叫，而是互相倾听。归功于劳拉的问题，她和她的姐妹们在关于礼物赠送上达成了一致意见，满足了她们的每一个需求。劳拉的一个姐妹后来紧紧拥抱她说：“这次不一样了！”

## 好习惯，更成功

随着时间的推移，劳拉的新习惯为她在个人生活和职业发展上带

来了更多的成功，她得到了她想要的晋升，她克服了自己的职业倦怠，开始重新热爱自己的职业，她成了她一直相信自己会成为的领导者。与同事、朋友和家人的关系也得到了改善。结果，她现在比以往任何时候都更快乐、更自信。所有这一切只源于一个5分钟练习。



P A R T  
O N E



第一部分  
领导力运行原理

THE LEADER HABIT



## 第一章

C h a p t e r

# 1

## 领导力是一系列习惯的集合

拥有极强领导才能的人在商业和生活中都能取得成功。不管你是训练一个青少年棒球联队、领导一个教会团体、组建一个新家庭、打造一个初创公司、管理一个现有业务的团队，还是运营一个价值数十亿美元的全球公司，成为一个高效的领导者会更容易让你实现目标。

本书主要是关于如何通过更好的习惯养成，来塑造成为更好的领导者，恰如劳拉所做的那样。方法很简单——先确定一个你想掌握的领导技能，假如这项技能是主动倾听，那么你就每天通过简短且专注的练习训练该技能，直至它成为一种习惯。我把这称为领导力习惯公式。

这个公式与其他领导力发展项目不同。大多数领导力培训、教育和自我提升项目，通常将理论知识的传输和课堂教学作为标准方法，本书的领导力公式却主张，通过有意识地练习来培养领导能力，这是一段持续的过程。这种方法是建立在科学观察的基础上的，即



观察人们如何最有效地学习新技能，以及观察习惯如何有力地影响我们的行为。你的领导力习惯越优秀，那你作为领导者的表现就会越好，也就会越成功。

在我们详细讨论这个公式之前，我们首先来了解究竟什么是习惯。

## 什么是习惯

心理学家将习惯定义为一种自动化行为。这就意味着对于习惯养成的行为，我们不会去主动加以思考——这些行为会在给定提示的情况下，自然无衔接地反应出来，几乎不需要任何下意识的努力；即便有，通常我们也意识不到。习惯让我们更高效，为我们节省了宝贵的精神能量，也让我们有时间专注于其他事情——比如思考人生的意义或者幻想我们下一次海滩度假的机会。人们常常将习惯视为其自身必须努力改掉的不良行为，例如，你可能希望戒烟、少喝酒，或者选择不乘电梯多爬楼梯，但并非所有的习惯都是不好的。事实上，你已经养成了许多可以提升你生活质量、积极向上的好习惯——你可以步行、读书、驾车、数钱、看财务报表、在网上预定航班、游泳、滑雪和演奏乐器；你还懂语言，可以和你的同事和朋友沟通交流，这几个都是些常见的习惯。

其中一些习惯是通过刻意练习获得的。你在学校学习如何阅读和计数、如何理解财务报表及如何管理项目。通过练习实践之后，这些技能就变成自动化行为，你现在仅凭潜意识就可以直接实现。其他一些你无意中养成的习惯，比如你父母坚持让你做的某些日常