

完全

傻瓜
IDIOT

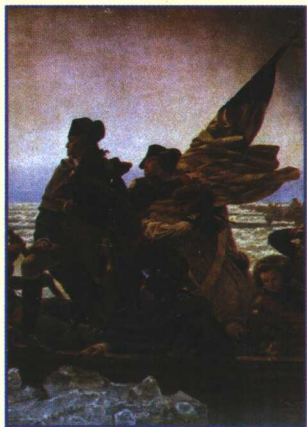
“安德鲁·杜伯林把本来会很实用的练习处理成一种很切合实际的东西……书中充满了实用的警句以及你可以马上派上用场的建议。”

—— 吉姆·库兹，汤姆·彼得集团TPG/学习系统主席，畅销书《领导艺术的挑战与可信度》的合作作者

领导艺术

- ◆ **快捷方法：**使你像领导一样思维敏捷、行动迅速、交际广泛
- ◆ **简易技巧：**指导你如何控制冲突、制定决策、领导下级
- ◆ **切实建议：**提醒你如何强化集体意识、振奋团队精神

安德鲁·杜伯林 著
贺平 王毓敏 王莹 译
马爱华 审校



辽宁教育出版社



领导艺术

安德鲁·杜伯林 著

贺平 王毓敏 王莹 译

马爱华 审校



辽宁教育出版社

版权合同登记：图字 06 - 1999 - 95 号

图书在版编目 (CIP) 数据

领导艺术 / (美) 杜伯林 (Dubrin, A. J.) 著; 贺平等译.
- 沈阳: 辽宁教育出版社, 1999.7 (2001.7 重印)
(完全傻瓜指导系列)
书名原文: Leadership
ISBN 7 - 5382 - 5517 - 6

I. 领… II. ①杜… ②贺… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 13007 号

Simplified Chinese Language Translation copyright© 1999 by
Liaoning Education Press.

Complete Idiot's Guide® to Leadership

Copyright© 1998 by John A. Woods, CWL Publishing Enterprises
All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Macmillan
General Reference.

本书中文简体字版由美国麦克米兰出版公司授权辽宁教育出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

辽宁教育出版社出版
(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)
沈阳新华印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 字数: 337 千字 印张: 8 1/4

印数: 11 001—15 000 册

1999 年 7 月第 1 版

2001 年 7 月第 4 次印刷

责任编辑: 谭 坚
封面设计: 吴光前

责任校对: 王 玲
版式设计: 赵怡轩

定价: 14.00 元

亲爱的领导者或未来的领导者：

感谢您购买、借用此书或至少探听到此书的内容。我试着编一本实用百科全书以帮助您提高领导能力。本书的主题是：领导艺术是一种可以通过积累知识和实践得以提高的能力或技巧。本书没有把领导艺术当成一种抽象神秘的东西，而是把它分解成很多组成部分：例如，有一章描述如何振奋团队精神，另一章则描述如何解决冲突。

很多人怀疑能通过阅读有关的指导手册来了解领导艺术。应该承认，如果出版商让我写一本有关网球或摄影基础方面的指南，我的工作就会容易得多，因为网球或摄影是读者们可以看得到的具体行动。然而学习抽象的或“软性技术”比学习具体的或“硬性技术”的长远好处要大得多。

您可能会想这本书与其他有关领导艺术的书有什么不同呢？很大的区别在于这本手册把上千种领导艺术的研究转变成了具体的技巧和信息，并可直接运用于工作。正如一位女士在参加有关此书信息方面的讨论会时所说：“这个讨论会非常好，我可以在星期五就把星期四学到的信息用到工作上。”

大多数有关领导艺术的书——甚至那些卖出几百万本书——其实都是一些空想，只是提出了一些重组大型商业或其他机构的忠告。而且，作者们还假定所有的高层商业领导们都具有非凡的智慧和品德，他们的主要目标是改善人类条件。空想具有可读性，但是我更感兴趣的是向读者提供明确的信息，用来提高工作效率、质量和士气。

如果您跟踪调查了成功的商业领导者真正在做些什么，就会发现几乎所有成功领导人的活动在本书中都有所描写。此书可使多数人得以提高自己的领导有效性或朝着成为有效领导者的方向努力。欢迎您给我发送电子邮件，告诉我其中什么对您有效，什么对您无效。我的网址是 ajdbbu@rit.edu。

祝领导工作愉快！

安德鲁·J·杜伯林

序 言

领导艺术——更准确地说是领导艺术的缺乏——近年来已引起了广泛的关注。关注大多来自犬儒学派，他们的英雄，“犬儒主义头目”迪尔伯特写出了越来越多的畅销书。正如我写过的，迪尔伯特的书占据了《纽约时报》封面光荣榜两个位置，封底一个位置。

如果查一下数据，就不难发现迪尔伯特有很多朋友，最近的研究表明将近一半的人是犬儒主义者，不足百分之十的公民认为国会议员是诚实的，三分之二的一线雇员说他们对上层管理人员缺乏信任，这是相当沉重的反馈，尤其是在我的同事巴里·波斯纳和我经过15年多的调查研究发现信任是领导艺术的基础之后。

所以当我收到《完全傻瓜指导系列：领导艺术》一书的手稿时，我想这或许是某种残酷的玩笑。毕竟我已写了三本有关这方面的书了，我是认真的。我只能听到些暗讽的评论：“终于有人写出一本有关领导艺术的真实的书了”，或“这不是多此一举吗？领导者们不已经是傻瓜了吗？”这是另一幅完美的迪尔伯特漫画。这正是我们所需要的，给犬儒主义的火焰添加燃料。

但是我错了。安德鲁·杜伯林的书是关于一个很严肃的话题的一部很严肃的作品。杜伯林博士对我们的心不在焉症进行了切实的治疗。他在领导艺术这一广泛的领域里进行了彻底的权威性的探索之后，把焦点集中在一个领导者所面临的最关键的问题上。

杜伯林博士用词绝对得法。《完全傻瓜指导系列：领导艺术》一书可读性强，书中没有目前商界书籍中泛滥成灾的隐语行话。书中尽是实用的点子和评估，以及你即刻就可付诸实践的建议。每一领域中只有少数的几本书曾达到如此之高的目标，而你现在的这本书正是少数几本书中的一本。

杜伯林博士最独特的贡献之一，便是他对权力的诚恳态度。他并不羞于承认领导艺术的很大部分是关于影响力的。他对“如何操纵他人而又不失去自我”提出了忠告。（据我猜测，我们私下都想了解这一点，而又不敢承认。）杜伯林博士根本就不羞于颂扬权力的美德并揭示进行操纵的合乎道德的手段。

但是千万不要误解他。杜伯林博士并没有写出“当心一号”的90年代末期版本。他不是让我们踩着同事的后背爬上顶尖，正相反，他告诫我们：“反复的研究表明了一个共识，即人们需要他们能够信赖的领导者。同样，他们也需要领导者们相信他们。”他还写到，“获得团队信任的头条因素是保持意愿与行为的一致性”。

我并不是对每一件事都与杜伯林博士观点一致——也不必——但在这一方面我绝对是。这又使我想起先前提到过的，可信度是领导艺术的基础。没有个人的可信度，这本书中的技巧宝

藏就成了愚者的金子。要想尝试这些技巧，你的确会想当一个傻瓜。所以这本书也有一个警告：你要为自己的行为负责！杜伯林博士所信奉的那种领导艺术不适用于懦夫。它需要极大的勇气与原则。它只适用于那些愿意对外理解选民，对内理解自己的人。

最后，领导艺术的发展是自我的发展。掌握领导艺术其实就是掌握自己。杜伯林博士向我们展示的是丰富的原则与实践，这些原则与实践与个人的可信度结合起来，就能使领导者具有超凡的办事能力。

吉姆·库兹

汤姆·彼得集团 TPG/学习系统主席，畅销书

《领导艺术的挑战与可信度》的合作作者

简介

欢迎您登上领导艺术列车！领导艺术无论是在政治界、政府部门、体育界还是商界都一直是一个热门话题。过去的十年里，在商界人们开始推崇领导艺术。在任何一个机构的各个层次，如果没有高效的领导艺术，就难以获得高利润、高产量、高质量以及优良的待客服务。领导艺术以绚丽多彩的方式起着巨大的作用。

高效领导艺术对整个组织及其各部门当然都是有益的。讲究领导艺术的领导者本人也能得到好处，如高职务，高薪，具有洞察力以及拥有良好的局内人的感觉。当一名领导者也会有其头痛的地方，但还是颇具魅力的。

如果您想培养洞察力或提高领导技巧来补充那已过剩的、陈腐的、福音式的陈述的话，那么您就来对地方了。本书旨在提高读者的领导艺术，无论您目前是否已占据了正式的领导职位。下面我们来看一下本书的内容。

第一部分，“像领导者一样思考”，系统地向您介绍领导艺术。本部分包括的内容有：领导艺术的含义、建立自信心以及领导者们的思维模式。您还可以学会如何获得领袖气质以及如何交际。

第二部分，“像领导者一样行动”，侧重介绍领导者们为达到目标所需开展的主要活动。您可以了解到施加影响力的策略、如何获取权力以及选择一种有效的领导模式。另外，还会向您建议如何成为一名多元文化领导者、如何勾画远景以及如何转变一个有问题的机构。

第三部分，“你能成为一名团队领导人”，集中介绍运用领导艺术来迎合越来越流行的集体完成工作的趋势。这部分包括如何培养团队意识以及如何应付冲突。

第四部分，“如何提高集体的自我领导能力”，主要涉及如何在小组内下放权力，集体决策。本部分也侧重于如何帮助小组做出管理性决策，如怎样转变刺头。

第五部分，“帮助他人发挥潜能”，侧重介绍当一名领导者潜在的最具有回报性的一面，即充当一名教练员和指导者，以及鼓励小组成员。

欢迎您经常使用术语表。在术语表中您可以找到本书中所有的关键词，以及有关领导艺术的其他重要术语。

阅读提示

除了正文之外，本书设计了四个特殊版块帮助大家了解领导艺术。



顾问

顾问版块向您提供正文以外的信息，有时也会以忠告的形式就某一策略提供一些好建议。



术语

这一版块提供比正文更详尽的术语定义。对领导艺术词汇的理解是一个很有用的学习工具。另一个好处是，准确理解术语的含义能够帮助您在领导他人时避免使用术语不当。



当心

这一版块建议您如何在运用某一特定的领导艺术技巧时避免落入陷阱，或提醒您不应使用这种技巧。



不同看法

这一版块提醒您注意，专家们对某些领导艺术方面会持有不同的观点。即使我不同意所提出的这些观点，但为了学术上的诚实，也想提醒您注意。

目 录

第一部分 像领导者一样思考

第一章 什么是领导艺术	3
领导艺术的含义以及领导艺术与管理的区别	
第二章 建立自信心	12
怎样建立起高效领导者所需的自信心	
第三章 领导者们如何思考	21
探讨领导者在具体情况对问题的洞察力，包括如何运用直觉以及如何更加创造性地思考。	
第四章 展示你的超凡感召力和领袖气质	32
如何展示自身的领袖气质，比如变得更善于表露自己的感情	
第五章 像领导者一样交际	42
学会领导者的交际方式，包括如何使用比喻与类比	
第六章 怎样建立可信用度	52
信任的重要性以及如何让别人对你产生信任	

第二部分 像领导者一样动作

第七章 施加影响力战术所需具备的才能	63
施加影响力的具体做法，如以身作则和帮助属下保持最佳工作状态	
第八章 获取权力	75
领导者为完成使命所需获取权力的战略战术	
第九章 如何选择正确的风格	84
领导者如何调整自己的领导方式，以便更有效地应付各种不同类型的人以及处理各种不同的情况	
第十章 当一名多元文化领导者	93

领导者如何有效地应付来自国内外不同文化背景的成员	
第十一章 你可以成为一名深谋远虑而又富于改革精神的领导者	102
怎样提出具有感染力的远景规划并带领一个部门积极向上	

第三部分 你能成为一名团队领导人

第十二章 你可以成为一种促进力量	115
如何激发属下的积极性，包括如何满足他们的需求	
第十三章 团队领导的用人艺术	125
如何注重搞好领导者与被领导者的关系，建立和发扬团队合作精神	
第十四章 加强团队精神的几种技巧	135
激发团队精神的技巧，鼓励使用团队内部行话	
第十五章 团队领导指派任务的艺术	144
注重工作成效的技巧，通过提供信息来鞭策团队成员	
第十六章 控制冲突	153
完成一名经理或领导者最耗时的工作的具体方法——解决冲突	

第四部分 如何提高集体的自我领导能力

第十七章 怎样成为一名会授权的领导	165
如何既要大胆放权，又要防止产生误会和误解	
第十八章 帮助小组决策	175
小组决策技巧，如何确定小组决策是否能够得到保证	
第十九章 赢得小组成员的支持	184
如何使用各种合理的战术赢得小组成员的支持，如何让小组成员感到自己很重要	
第二十章 带领别人度过危机	193
一名领导者几乎无法避免的一部分责任——处理危机	
第二十一章 对付刺儿头	203
如何正确引导有能力但爱找麻烦的小组成员	

第五部分 帮助他人发挥潜能

第二十二章 如何做一名园丁式的领导	215
帮助小组成员成长和发展的技巧	
第二十三章 给员工反馈和鼓励	222
通过指出和分析他人的对错来帮助他们成长，并给予鼓励	
第二十四章 甘当教练和人梯	232
完成一名领导者的新角色——做好教练工作和服务性工作	
第二十五章 如何指导他人	240
有效地开展指导下属工作的各种活动	

第一部分

像领导者一样思考

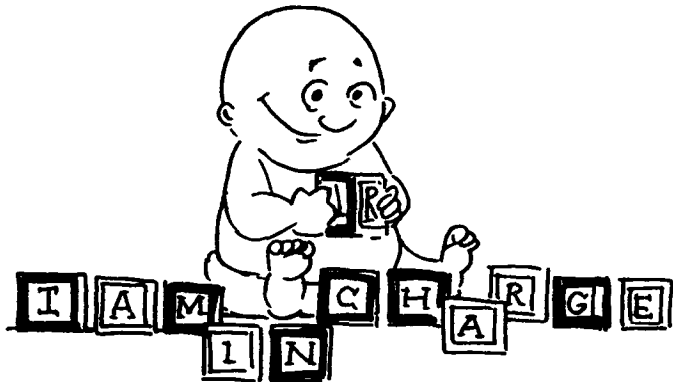
业务副主席盖利在公司的停车场走路时遇见了雷切尔。雷切尔是一名工业工程师，他是最近被提升的生产主管之一。副主席和主管一同朝同一幢楼走去。走着走着，主管说：“嗯，我们工作士气一定存在问题。看看停车场里的垃圾和饮料罐。”

副主席回答说：“雷切尔，你向我证实，我把你提拔到领导岗位是准确的判断。”

“谢谢，盖利，但是为什么？”雷切尔问。

“因为你想得远，”盖利说，“你寻求普通事物的深刻含义，换别人看到垃圾会简单地概括说环卫人员没有尽其责。但是你却看到了垃圾所暗示的意义。”

流行的说法是，想当一名领导，首先要看起来像领导：要姿态好，爱整洁，在特定的场合穿领导们该穿的衣服，以及频繁地微笑。然而，如果你能像领导一样思考，你就更加有可能成为一名领导，或进一步发展成为一名领导。在本部分的六章中，你会学到帮助你培养领导者思维模式的几十种想法。





什么是领导艺术

本章提要

- 领导艺术的真正含义
- 领导与管理的区别
- 有效的领导者与有效的管理者
- 领导作为一种伙伴关系
- 领导意味着鼓励、劝说、影响以及操纵
- 领导变化与改革

假设现在是你职业生涯的结束，你就要退休了。你很幸运，因为你已经在一家公司工作了很长时间，长得足以得到一份小小的退休金并参加退休晚会。你希望主持人向你提下列哪一种祝福词呢？

甲：“……无论是在这儿还是在工作过的其他六个公司他（她）都是个了不起的员工。从来没有人听见他（她）发牢骚。我们大家都很钦佩——，因为他（她）是一个像蜜蜂一样安安静静在幕后忙碌的员工。”

乙：“……在与我们共事的六年中是位多么善于鼓舞他人的领导啊！我听说在他（她）工作的其他阶段他（她）也同样是位善于鼓舞他人的领导者。早在他（她）第一、二次被



不同看法

当然了，领导艺术并不是单指商界而言。对于很多人来说，实践领导艺术的最佳地方是在那些自发的群众组织、运动队及宗教组织中。

提升前，我们就知道他（她）拥有领导者所应具备的东西。”

如果你选择了答案“乙”，请继续阅读本书。这本书会带领你踏上领导艺术之路，或许你已经踏上了这条路，那么你会得以改进自己目前的领导能力。

发展领导能力的第一步便是充分理解领导艺术的本质。很难用一句话来给错综复杂的领导艺术下个公正的定义。本章解释领导艺术究竟是什么以及它与管理的区别。你还会学到领导活动中最重要的部分——鼓励、劝说、影响及操纵他人。

领导艺术的真正含义

领导艺术就像爱一样，可以有很多不同的解释。以下是几种定义，可以让你开始像一个领导者一样思考。

1. 领导艺术是为达到目标而对他人施加影响，它是通过交际而获得的。所谓交际，我们指的是发送与接受信息。根据这一定义，一位领导者可能会到某人的斗室进行暗访，并对她进行鼓励，因为她增加了拜访有影响力商人的次数。交际是领导艺术中相当重要的部分，因此将在本书多处提及，特别是第五章。

2. 领导艺术是在常规的服从指导与命令之外对他人施加影响的一种方式。例如，一位领导者会使员工们主动想每周工作 40 多个小时，以便他们能够分享整个部门成功的光荣。

3. 领导艺术是一种行动，这种行动能够使得他人为了共同的目标行动或者作出反应。例如，一位领导者会使团队变得兴奋起来，因为大家要提高产品质量这一共同目标而努力。

4. 领导艺术是促进、协调一个组织达到目标的关键推动力。没有领导者的鼓励，一个组织或部门就会偏离航向，因为大家没有把注意力集中在一个主要的奋斗目标上，如尽力改善职工的安全问题。

5. 领导艺术是一种能力，即增强为达到整个组织的目标所需人才的自信心，并获得他们的支持。这一定义又一次说明了一个显而易见的事实——领导者的工作就是赢得组织中具体工作人员的合作。

一个善于鼓励、劝说、影响以及操纵他人的领导者能够充当有益变革的先锋。带来变化是一个关键的领导目标，因为多数改进都需要偏离现状。一个领导者要为他人描绘一幅远景并指导人们实现那幅远景。作



术语

如果人们做事的方式不会因为你的存在与否而有所改变，你就没有实施领导艺术。

为一名领导者，你应该有一批信任你，给你以支持并信奉一个目标的拥护者。这就是领导艺术的真正含义。

当一名领导者有什么好处呢

如果当领导没有很多潜在的利益的话，就没有那么多人想当领导了。当领导的一个主要的好处是让你有一种权利与特权感。特权来源于这种事实，即很多人崇拜领导。领导者往往处于帮助他人的有利位置，因此会感觉到自己的工作令人心满意足。帮助他人是对社会做贡献。一位女士为贫穷城市的孩子们成立了一个足球队。她说这些孩子中的很多孩子都因此而没有做坏事，因而她的队伍发展到了40个城市。想象一下，这位女士的感觉该有多好啊。

领导职位的报酬高，高层法人领导的收入大约是新员工工资的150倍。处于领导位置的另一个好处是它具有得到进一步提升的优势。领导者还会享受局内人的感觉。作为领导者，你通常会得到别人无法获得的秘密消息。另外，领导者还有以预算形式控制钱财的满足感。

领导者与管理者的区别

要想理解领导艺术，你必须懂得领导与管理的区别。管理包括计划、组织、领导与协调。尽管领导也是管理工作的一部分，但一位管理者必须把时间花在计划、组织和协调上。领导者努力进行变革，而管理者注重维持平衡。一位有效的领导者鼓励人们努力工作以提高利润；一位有效的管理者则确保人们得到合适的报酬。以下是领导与管理的一些区别：

- ▶ 管理比领导更加规范和科学。管理依赖于诸如计划、协调以及有效地使用信息技术之类的技能。
- ▶ 管理使用一些明确的工具与技巧，它们基于理性和测试，并适合于各种场合。领导则很少有明确的工具。
- ▶ 领导要求从广阔的网络人群中诱发团队精神以及合作精神并激发网络内为数众多人们的热情。
- ▶ 一位领导者要时常表现出热情、激情以及灵感，使他人发挥出最佳表现。管理包含较少



术语

远景规划是一个机构对未来的理想规划——一种目标，它诱使人们为这玫瑰色的未来而奋斗。一位领导者勾勒一幅远景规划并设定达到目标的战略战术；一位经理则使用一系列的技巧来达到目标。



当心

尽管有必要对领导和管理加以区别，但也不要走过火了。如果走到极端，领导者就成了高挂在空中的灵感形象，而管理者则成了陷入现实困境的乏味的官僚。

的感情外露，一旦目标设定，管理采取更加保守的方式去达到目标。

- ▶ 一位领导者频繁使用自己的想象力以及创造性解决问题的技巧来引起变革。而管理者则趋向于使用常规标准和约定俗成的方法来解决实际问题。
- ▶ 领导者的主要贡献是为组织勾画一幅远景。领导者设定远期目标以及达到此目标的战略战术。管理者的主要贡献则是实现目标。

本书的其余部分大多是关于领导者该做些什么。不要觉得失望或惊奇，因为很多想法也适用于管理者。尽

管领导者与管理者之间存在上述差别，他们的工作也有重合的部分。

不要随着潮流认为领导艺术非常重要，以至使管理工作显得毫无意义。尽管人们需要被鼓励、劝说、影响以及操纵，但仍然需要优良的管理。领导是管理工作的组成部分，但不能取而代之。这个世界实际上既需要优秀的领导者，也需要优秀的管理者。很多杰出的领导者也是杰出的管理者，如路易·格斯特那，他使 IBM 得以复苏。



顾问

如果你致力于成为领导或改进自己的领导艺术，那么要从每天做起。今天领导艺术可能意味着在会上提出一个闪光的想法，明天它可能意味着向分到你们组的新员工报以热情的微笑和握手。两天过后，你的领导艺术可能表现在向同事指出她应如何无需增加工作时间来提高工作效率。

一名领导者就是一名管理者

目前有些关于领导艺术的著作包含一层令人困扰的含义，即当一名领导好而当一名管理者不好。我想让你欣赏领导艺术的奇妙之处，但我不想让你诋毁管理的重要性。要记住，一名领导者同时也是一名管理者。根据经得起时间考验的模式，一名管理者要进行计划、组织、协调以及领导。尤其是在商界，一名领导者也应该执行管理的其他职责。