

● Leadership

# in a week

上帝用七天创造世界 · 你将用七天平步青云

# 7日激活领导才能



chartered

management

institute

*inspiring leaders*

## 英国皇家管理学会举荐

[英] 卡洛尔·A·奥康纳◎著

王爱莉◎译

管理服务界旗舰英国皇家管理学会

联手520家明星企业

91,000名业界精英共同精心打造的职业管理典藏

中国广播电视出版社



in a week

7日激活领导才能

[英] 卡洛尔·A·奥康纳◎著

王爱莉◎译

中国广播电视出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

七日激活: 领导才能 / (英) 奥康纳著; 王爱菊译.

北京: 中国广播电视出版社, 2005.5

(七日职场炼金术丛书)

ISBN 7-5043-4603-9

I. 七... II. ①奥...②王... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023074 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-2549 号

## LEADERSHIP IN A WEEK

Copyright©1994,1998,2002 Carol A. O'Connor

First edition published by Hodder & Stoughton 1994

Simplified Chinese edition Copyright©2005 China Radio & Television Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. All rights reserved.

## 七日激活: 领导才能

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 作 者  | [英] 卡洛尔·A·奥康纳                     |
| 译 者  | 王爱菊                               |
| 责任编辑 | 李亚明                               |
| 文字编辑 | 曹焕伟                               |
| 监 印  | 赵 宁                               |
| 出版发行 | 中国广播电视出版社                         |
| 电 话  | 86093580 86093583                 |
| 社 址  | 北京市西城区真武庙二条9号 (邮政编码 100045)       |
| 经 销  | 全国各地新华书店                          |
| 印 刷  | 北京瑞达方舟印务有限公司                      |
| 开 本  | 880 × 1230 毫米 1/32                |
| 字 数  | 30 千字                             |
| 印 张  | 4.25                              |
| 版 次  | 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷 |
| 书 号  | ISBN 7-5043-4603-9/F·376          |
| 定 价  | 15.00 元                           |

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

# 引言



---

## *introduction*

展现领导才能的机会每天都有，因此，即使是最不情愿的人偶尔也会发现，因为某些事情而必须发挥其领导才能。面临领导才能方面的挑战，准备得越充分，越能迅速地创造新技巧、增强自信心和个人洞察能力。

虽然我们会由于背景、谦卑、缺乏信心或经验不足而怀疑自己，但仍然能够通过训练和努力而具备领导才能。如果我们偶尔发现了自己具备和领导才能相关的品质和能力，那么，造就领导能力的过程就已经开始了。然后，我们会吃惊地发现自己竟然有很好的潜力。而一旦这种内在力量得以显现，其存在就不易

忘掉。这种刚被发现的能力如果得到经常的训练，会产生更多的成就感，于是进一步带来更大的进步。

根据不同情况，虽然重大的场合总是会让人风光无限，引人注目，但是更多的日常事件同样能够增进我们的领导才能。每一次领导他人的机会都能带来宝贵的实践和经验。这是在为将来大有作为做准备。

有潜力的领导人物还应该认识到这一点：伴随领导角色而来的便是责任。承担责任从来就不是容易的事情，领导者要想获得成功，必须付出相当大的努力。这意味着压力、紧张和挑战，但同时也意味着任务圆满完成后的巨大满足感。

由于大多数人在多数时间里只是被领导者，所以在我们下气力提升自己领导才能的同时，还要花时间学习支持领导的技巧。这两种技巧在大多数时候是互补的。

一个良好的支持者知道如何为领导者获得成功贡献自己的一份力量。同时，一个优秀的领导者也能满足其支持者的需要，这样才能实现双赢。

为了成功打造领导能力，要注意七个至关重要的方面。如果采取循序渐进的方法，我们完全可以在一

一个星期以内掌握这七个基本方面。我们的目标就是帮助大家认识自身需要改进的地方，并把各种必要的技巧付诸实践，以此改善各位在大小事务中的领导能力。

造就领导能力的七大步骤：

- \* 培养自我意识；
- \* 理解他人；
- \* 权力和权威；
- \* 交流；
- \* 决策；
- \* 高瞻远瞩；
- \* 担起重任。

# 目 录



---

## contents

引 言

星期天 培养自我意识 1

星期一 理解他人 19

星期二 权力和权威 37

星期三 交流 56

星期四 决策 79

星期五 高瞻远瞩 103

星期六 担起重任 117

developing awareness

星期天



## 培养自我意识

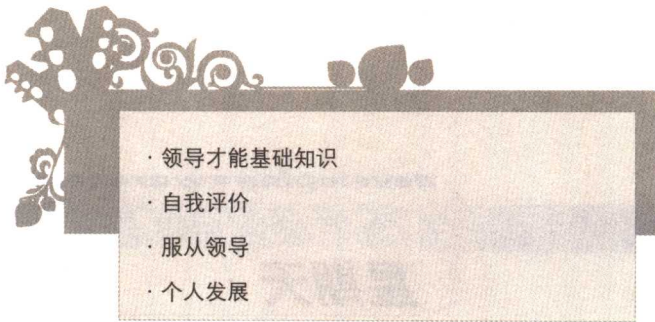
成功打造领导才能的第一步是自我意识的培养。领导者需要抽出时间，反思自己行为的优点和缺点。这是改善领导表现、增强自信和理解他人的基础。缺乏自知之明的领导者如同五音不全的音乐家……



成功打造领导才能的第一步是自我意识的培养。领导者需要抽出时间，反思自己行为的优点和缺点。这是改善领导表现、增强自信和理解他人的基础。缺乏自知之明的领导者如同五音不全的音乐家。

虽然这样的音乐家可以通过艰苦的练习准确无误地掌握技巧，但是很显然，每当他们开始演奏的时候，就已经处境不妙。他们不仅需要具备专业知识，而且需要具备艺术感觉，这样才能察觉奏出的音符是否刺耳。

今天的训练项目包括培养自我意识的四个方面，即：



## 领导才能基础知识

以下是三种为大家普遍接受的关于领导才能的看法：

- 领导者生来就是领导者。



TING  
叮!

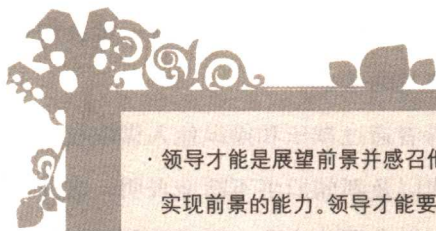
## 4

7 日 激 活 · 领 导 才 能

- 要成为领导者，必须具备某些品质，例如：远大抱负、领袖魅力、自信心、进取心、独立、创新精神、责任感等等。
- 时势造就领导者。领导者要善于调整自己，以适应某个特殊群体、具体时间或地点的需要。

上述三种看法曾经以各种形式贯穿于历史之中，而在 20 世纪，对这三种看法进行的严肃讨论在军事和商业学科领域占据着重要地位。虽然关于领导才能实质的讨论仍在继续，但每一种解释都有铁杆拥趸。尽管如此，有一个问题自始至终都很重要，这就是领导者的成功取决于领导者和被领导者之间积极良好的关系。最杰出的领导者总是十分尊重自己的支持者，而且会通过行动体现出对他们的尊重。

一个领导者应该知道，尊重要靠自己去努力争取。领导者本人对待其追随者的态度决定着追随者对他的忠诚与否。这一点远比天资、个人品质、特殊情形乃至三者之和都更为重要。支持者之所以重要，是因为如果没有他们，领导地位就只能存在于领导者的自我幻想之中。如果没有支持者，领导者就失去了通过支持者采取行动的能力。



·领导才能是展望前景并感召他人励精图治、实现前景的能力。领导才能要求具备与他人构建良好关系并有效组织资源的良好技巧。人人都能具备这种能力。

领导者的任务在于把大家的注意力集中在某个共同目的上，在于引导事态发展的方向以及组织活动。只有鼓舞大家齐心协力并促使大家意识到任务的重要性，同事之间才会团结合作。当然，只有当一个人信心十足时，他才能鼓舞别人完成指定任务，并在强化共同理念的同时，监督事态进程。

这种自信心主要来源于领导者对自己和他人的尊重。那些已经知道自己内在价值的人自然而然就能得到他人的尊重和赞赏，而遗憾的是，那些还没有建立自我价值的人却无法得到他人的肯定。这个自尊自强的过程必须从自己做起。

这个过程每天都可以开始。有潜力的领导者要设法理解他人的困难。如果领导者能够和同事就后者的

问题进行真诚的探讨，彼此的欣赏就一定会加强。这是得到他人尊重的基础。

有些领导者通过欺压和操纵他人谋取权力。政界和商界的历史以及新闻旧事不断地表明，这种行为只能成功一时。只有那些启发、塑造并激励同事的领导者才会享有长远的成功，并被人们牢牢记住。那些损害、诋毁、欺骗以及蔑视他人的领导者一旦权力削弱，便会遭到人们永远的疏远——事实向来如此。

## 自我评价

他人的反馈是评估领导效果的重要信息来源。领导者试着了解自己的举动对同事产生的影响，这当然是难能可贵的。但是有时候，他人的评价会带有偏见，表述不够清楚，或者缺乏洞察力。那么如何判断哪些评价有用，哪些评价无用呢？这个问题富于挑战性，因为人们极易对否定意见置若罔闻，或者对其采取提防态度，进行一番辩解了事。

解决这个问题的办法是，领导者首先要对自己的表现进行评价。这就设定了一条底线，在仔细考虑同

事们的意见时，不逾越这条底线。如果领导者有着坚定的自我形象、清晰的个人发展目标以及很高的表现标准，就有助于判断他人的意见是否正确、有益，以及是否有必要改变自身。

显然，在自我评价过程中，领导者要保持非常严格的诚实态度。构建一个幻想出来的自我形象只能浪费时间和机会。同样，这个过程还需要敏锐的区分能力，这样才能把目前的领导技巧和期望改善的未来表现区分开来。只有区别“我现在是什么样？”和“我想成为什么样？”之间的不同，领导者才能制订出一套行动方案，以实现个人发展的目标。

## 服从领导

在我们开始进行自我评价时，各种问题会扑面而来：

- 我公正吗？
- 我敢于承担责任吗？
- 我善于倾听吗？
- 我诚实可靠吗？



HOW TO MAKE YOUR FIRST MILLION £

如何赚取你的第一桶金

• 我愿意和别人辩论吗?

• 同事们信任我吗?

第一个反思就是：“我以这种方式领导他人，是否只是想按照自己的意愿行事？”要改善领导表现，必须以仔细研究**实际行为**为基础。我们不妨先想想近来的一次领导经历，然后再注意各个细节。只有考察某个具体的表现，才能正确评价那种情况下的领导技巧。

让我们开始这个环节，先列举**目前实际**领导表现中的五个肯定行为和五个否定行为。

• 肯定性的领导行为

1 2

3 4

5

• 否定性的领导行为

1 2

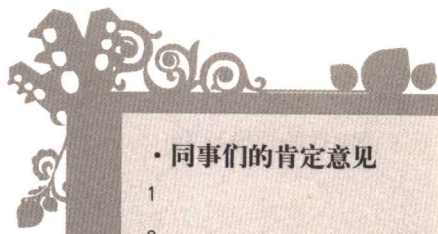
3 4

5



请马上回想10个行为。如果少于10个，则表明非常有必要培养自我意识。除此之外，还可能意味着需要增强领导实践和经历。如果两种情况只居其一，仍然有必要参考较短的那个行为清单。这项活动在以后的领导才能训练中还会重复，直到清单上至少有10个范例为止。

自我评价的过程还要继续下去，接下来要考虑同事们的意见和想法。虽然这个意见清单依靠的是对他们反应的想像，但是还是值得尝试一番，因为我们尝试从同事的角度看问题，终归会有好处。让我们再列出两个清单，一个是同事们的肯定性意见和想法，另一个是否定性的意见和想法。



• 同事们的肯定意见

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5