

领导的革命

——二十一世纪领导者必备

主编：赵 广 孙钱章 张瑞敏

当代世界出版社

1213978

C933/c 2K:77

《领导的革命》

——二十一世纪领导者必备

下 卷

徐州师大图书馆



22405416

当代世界出版社

第十章

现代领导者自我修炼 指导原则

个人价值观、伦理道德标准、哲学精神与宗教信仰……除了超凡的管理能力外,现代领导者无疑还是一位“精神领袖”,至少在你自己的“王国”里,应该是这样

《领导的革命》

——二十一世纪领导者必备

下 卷

目 录

第十章 现代领导者自我修炼指导原则 (1001)

个人价值观、伦理道德标准、哲学精神与宗教信仰……除了超凡的管理能力外,现代领导者无疑还是一位“精神领袖”,至少在你自己的“王国”里,应该是这样。

●自我评估 (1003)

知道自己,评估自己,不要失落了自己
了解你自己
一个小小的测验
挂在墙上的镜子
倒转回顾
自己的日记
贮藏格
应用问卷调查
自由问答式的问卷调查:有关了解你自己的问题讨论
问卷调查和讨论:有关评估自己的问题
怎么会一直觉得自己不好
怎样挣脱这个能毁灭你的循环
高层次的自我和低层次的自我
认知高层次的自我和低层次的自我
肯定法
怎样运用肯定法
安全感、信心、希望

传记练习法

●自我完善 (1021)

寻找朋友:和“谈话的伙伴”合作

寻找盟友:和角色范围中的人合作

分析角色范围

“我的期望——你的期望”

网络

争取同志:自我管理的团体

在组织中管理自己

由内往外,由下往上的管理

你的组织有怎样的发展阶段

你的组织中有怎样的气候

自我管理气候的问卷调查

勿失良机

●自我管理 (1043)

先管理自己

内部——外部

同步思考法

管理法的辩论

求生存、维持和成长

有效的管理

帮助他人管理

有关你的行动方式的问题组

排定优先顺序,了解自己的意向

以整体性来看待难题

明白自身的意向

各种不同路线的行动

评估各种不同路线的价值:找出你的解决办法

计划第一个步骤

意象练习

实行与反省

勇气和意志

特别的意志力锻炼法

●本章案例 (1059)

身教重于言教

说干就干,不能自食其言

以身作则,热爱经营事业

兼顾两头,事事亲问亲历

既坚持制度又不伤感情

干不好就撤换

把人放在首位

第十一章 现代领导人职业素质培养 (1067)

心理学与社会学研究表明,人类对于建立了功勋的未来领导人会有一种自发的崇拜心理,并进而受到刺激,产生模仿。模仿达到内在的更深层次时,便产生更强的社会推动力,它是促进未来社会整合与转换的关键枢纽

●领导的个人魅力 (1069)

风流人物的影响力

未来领导人的权力性影响力

未来领导人的非权力性影响力

人格性影响力

榜样行为影响力

权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系

未来领导人魅力法则

未来领导人形象设计

●领导人的心理分析 (1088)

个性心理分析

沟通心理分析

集团心理分析

●未来领导人的心理完善 (1110)

训练自信心理

规划目标心理

去除防卫心理

把握情绪心理

强化交流心理

有限沟通的心理

●未来领导人的角色转换 (1123)

未来领导人人生功课用表

未来领导人人生自我建筑

未来领导人人生第一角色——探险家

未来领导人人生第二角色——艺术家

未来领导人人生第三角色——法官

未来领导人人生第四角色——战士	
● 未来领导人的思想观念	(1161)
未来领导人的现代观念	
管理学展望	
● 未来领导人的健康体魄	(1167)
什么是身体素质	
健康才是第一位的资本	
健康与养生	
自我健身	
● 未来领导人的自我完善	(1187)
自我教育内容	
自我超越艺术	
自我改善理念	
● 本章案例	(1201)
正力松太郎:勇于创新	
第十二章 现代领导人基本知识必备	(1203)
经济学、政治学、管理学、信息、企划、公关、营销、战略理论纵横甚至数学与遗传生物学……	
有哪一门不是如今激烈竞争社会中当代领导者必备知识?	
本章择其要点,作为重点讨论	
● 领导者的经济知识	(1205)
经济学知识	
● 未来领导人的管理知识	(1215)
管理的概念	
管理学的特点和内容	
用系统方法学习和研究管理学	
管理学发展史概述	
管理学的产生和形成	
管理科学理论	
● 未来领导人的科技知识	(1241)
现代科技知识简介	
现代科技对未来领导人的挑战	
● 未来领导人的交往礼仪	(1253)
介绍	

交谈

会见

●本章案例 (1266)

三星的“人才第一”精神

第十三章 领导人能力培养 (1267)

一切领导活动的最终效果,都要通过获得的社会效益和经济效益来衡量。才能高的未来领导人,往往能以较小的代价,去获得较大的社会效益和经济效益;而才能低的未来领导人却恰恰相反,经常一次又一次地付“学费”,却难于获得明显的社会效益和经济效益,有时甚至赔本。

●未来领导人的能力素质 (1269)

未来领导人能力素质的作用

未来领导人能力素质的构成

未来领导人能力素质的锻炼与培养

●未来领导人的语言能力 (1279)

说话的诀

说话的技巧

说话的能力

说话的艺术

说话的难点

●未来领导人的战略决策能力 (1289)

企业经营战略的概念及其产生

战略管理过程

竞争战略

关键性问题分析

关键因素分析

●未来领导人的应变与危机处理能力 (1301)

未来领导人与突发事件和危机

应变艺术与领导艺术

意料之中与意料之外

缓解矛盾,变害为利

处理突发事件的原则

未来领导人领导艺术与应变素质

●未来领导人的用人能力 (1315)

未来领导人目标靠别人来实现

“动员支持”——普遍适用的原则

普遍原则与特殊手段——动员手段种种

“谁赢得智力谁就是胜利者”

产出大于投入的秘诀

●未来领导人信息处理能力 (1326)

信息收集

信息收集要术

信息收集技巧

信息整理技巧

●本章案例 (1346)

百事可乐攻击可口可乐

第十四章 现代领导权力的运用 (1347)

现代组织理论认为,未来领导人是权力的拥有者,领导是权力化身。凡是未来领导人,不论其职位高低,都有相应的、法定的权力。领导功能发挥得怎样,从一定意义上讲,主要取决于权力运用艺术水平的高低

●未来领导人权力运用 (1349)

权力运用原则

实用权力操作窍门

●未来领导人的施控与被控 (1386)

权力的被控方式

控制下属权力的方法与艺术

权力分配的含义及其意义

权力分配的方式

权力分配的原则

●未来领导人权力管理 (1397)

权力管理的必要性

权力管理的基本特点

权力管理的方法与艺术

合理授权的重要性

授权的类型

授权的程序

授权的原则

授权应注意的问题

“越权”的表现

	“越权”的危害	
(1202)	防止“越权”的方法与艺术	
	纠正下属“越权”的方法与艺术	
	防止和克服自己“越权”的方法与艺术	
●	未来领导人权力转移	(1415)
(1234)	权力转移的必要性	
	权力转移的形式	
	权力转移的原则	
(1240)	权力转移的方法与艺术	
●	未来领导人人事策划标准	(1420)
	人事策划基本标准	
(1249)	人事策划基本方法	
●	未来领导人组织管理标准	(1430)
	组织管理标准	
	组织结构分析	
	人事管理编制标准	
●	本章案例	(1440)
(1251)	精通专业	
	应激	
	韧性——意志的忍耐力	
第十五章	未来领导人责任方法与技巧综述	(1443)
(1264)		
	管理科学应用的科学方法,事实上就是应用各种模型来求解。由于模型和求解方法的性质等方面的不同,存在着多种不同的类型,而且不同的学者,有着不同的划分方法	
	管理人员区别于自然科学家的是他需要有评价模型	
	这是用来对环境 and 系统的性能进行预测的	
(1269)		
●	未来领导人常用管理方法	(1445)
	分类体系	
	管理应用的科学方法简介	
●	未来领导人管理三论	(1475)
(1283)	系统论与企业管理	
	信息论与企业管理	
	控制论与企业管理	
●	未来领导人决策技巧	(1484)

决策的类型和程序	
● 组织管理与系统运筹	(1502)
组织管理——实现目标的基础	
系统运筹的艺术	
上下同心——组织的沟通与协调	
● 团队激励与组织凝聚	(1534)
激励手段和方法	
激励与约束	
● 本章案例	(1546)
通用电气公司的组织管理	
第十六章 未来领导人领导能力综合测评	(1549)
领导能力并非决定于领导者的特性,领导者的信赖性才是最重要的因素。所以应该研究一个人若是想要受到信赖,必须注意哪些重要的事项,并致力去实现	
● 未来领导人职责检测(一)	(1551)
执行工作分析	
领导作风分析	
外交沟通分析	
辅助上司分析	
● 未来领导人职责检测(二)	(1594)
解决问题分析	
改善职责分析	
灵活管理分析	
培育部属分析	
纪律安全分析	
● 未来领导人职责检测手册	(1660)
未来领导者各种责任检测内容	
领导者人事责任检测内容	
行政责任检测内容	
有关信息机构的调查事项	
● 本章案例	(1683)
中国权变理论的应用	
身教重于言教	
广开言路,激发热情	

危急关头显身手

第十七章 面向未来领导人管理思想综述 (1691)

现代信息工业的发达,已使得群体工作更为方便、容易。一位领导者在指导一个团体时,不仅可以反应灵敏、快速,而且可以更了解成员的能力与责任,而使群体中人人能各尽其才

- 未来领导人论领导 (1693)
- 现代领导人论授权与沟通 (1701)
- 企业结构与组织 (1705)
- 企业民主和参与 (1709)
- 劳资关系与就业 (1715)
- 决策与风险 (1721)
- 目标与职责 (1726)
- 政策与计划 (1731)
- 经营管理哲学 (1738)
- 改革与发展 (1744)
- 技术与能力 (1756)
- 营销和生产力 (1766)

第一节 自我评估

要成为真正的自己,会遇到许多阻碍,而觉得气馁。其他人(父母、老师、老板)都希望我们照着他们的意思去做:举止正确,态度规矩。事实上,你要先了解你自己。

衡量自己的方法,包括了四方面——健康、技能、行动、身份,这四者是互相关联、互相依靠的。

举个例子来说,如果我们谈到身份,显然我们对自己的看法与感觉,是由健康、技能,以及自己能做的事情而定的。同样的道理,反过来看,也是一样。

我们在这一节中,要讨论的重点,就是身份这个项目,我们把它列为表 10-1。

表 10-1

自我管理内在过程表

需要管理的 各方面自我	需要管理的内容过程		
	思想	感觉	意愿或作为
身份 自我	个人价值观;伦理道德标准;哲学精神,或宗教信仰。知道并了解这些及其他方面的自我。认识自己,了解自己是怎样的人	了解自己的力量,并且因此而感到高兴;尽管自己有弱点,仍然能接纳自己。对自己评价一番。	动机来自自己本身。生活的目的:安全感、信心和希望。不要失落了自己。

一、知道自己,评估自己,不要失落了自己

首先,我们看看思想、感觉、意愿各栏最后几个字,那就是要知道、评估自己,不要失落了自己。

我们早在从小开始上学的时候,大人就教我们有关其他人的事情,是什么使得其他人有这样的行为,背后的动机是什么,哪些人做了些什么,有些什么成就,哪些人的想法、理论和解说是怎样的。很少有人鼓励我们替自己着想,或者是想一想自己,找出我们自己的能力是什么,有什么样的弱点,有什么作为,什么成就,对于其他人有什么影响等等。

同样的,我们通常都受到这样的教导,别人比我们聪明,别人知道得比我们多,别人受的教育比较多,别人比较吸引人,比较会做人。简而言之,和其他人比较起来,我们应该贬抑自己。即使父母、老师、老板,和其他具有权威的人,其实并没有这样告诉过我们,我们还是很容易看轻自己,对于自己的形象、看法不佳。每当我们做的事情不尽如意,就准备接受批评。

这并不是说,我们不喜欢受到批评,事实上,为了要更了解自己,必须接受正面的回馈,也必须接受反面的回馈。不过,真正重要的是,以什么态度来接受批评,知道了别人的批评以后,要怎么办。自己能不能利用别人反面的批评,做为自己成长和发展的机会,或者,我还要再让

这批评使自己丧失信心,觉得自己多么没有用,多么不吸引人,多么差劲。

最后要谈到的是,我们要想成为真正的自己,经常会遇到许多阻碍,因此会觉得气馁。其他人(父母、老师、老板)都希望照着他们自己的形象来塑造我们,照着他们告诉你的方法去做,照着这儿通行的往例去做,行为举止要正确,态度要对,要守规矩!

二、了解你自己

我们对于自我的感觉,可以分成三方面来说;现在我们要把重点放在第一个方面,那就是知道你自己。

这个主题包括的范围太广了!也许,想要知道关于你自己的一切事情,未免野心太大了,说实在的,要花一辈子功夫,才能知道自己。所以,我们在这里要叙述一些方法,运用这些方法,你就能大量增加对自己的了解,不论是现在的自己,或是将来打算进行新计划时的自己,都有同样效果。我们有个行话,叫做“获得回馈”。

以富有建设性的方法获得回馈。

三、一个小小的测验

思考一下,前三四次你有机会了解自己时的情形,你做了些什么?你有没有躲开哪些情形?如果有躲开的话,是怎样躲开的?为什么要躲开?

或者,你有没有趁机会了解自己?如果有的话,你是怎样反应的?建设性的或者是破坏性的反应?

就每一次机会来说,结果怎样?对于你、你的发展和自我管理有什么样的影响?对于其他有关的人又有怎样的影响?

你对于回馈有怎样的反应,有多大的影响,有什么异同?当然,关于回馈这方面有几个问题,其中之一就是,你也许会不喜欢那回馈;接受对于自己不好的评价,总是不愉快的,就是因为这个缘故,我们许多人都想避免获得回馈的机会。同样地,我们得到有关于自己的信息时,如果觉得不满意,总有许多不接受的方法。这些方法包括了否决(那不是真的);逃避(我必须到什么地方去);找个理由来搪塞(没关系,因为……);攻击信息的来源(反正那个家伙是个白痴);以及混合这些和其他方法,来逃避问题。你最喜欢采用的,是哪些方法?

如果你觉得那批评是正当的,或可能是正当的,就要听一听别人的批评,不要否认、攻击别人,或是逃避;宁可冒险和批评的人沟通,要求对方说出更多想法,并加以澄清。“除了这次之外,其他时候,你有没有觉得我侮辱了你?”“你能不能多告诉我一点,我做了什么你觉得不能接受的事?”“关于你说的那种行为,能不能举出比较实际的例子来?”“我说了什么使你觉得不舒服的话?”

当然,有时候某些批评的确是没有道理的,不过无论如何,批评你的人一定有某些理由。如果你希望和那个批评你的人保持有利的关系,你就会发现,从长远眼光来看,澄清没有道理的批评,并加以运用;而不只是忽略或不管,才会让你得到好处。

首先要了解,否认别人的批评、保护自己、反唇相讥,都没有什么好处。我们要仔细听别人

的批评,并且想办法找出批评是从哪儿来的。是不是以前你做的某一件事情,现在才显示出最后的结果来?(从某方面说来,发生这种情形是有道理的,但是,你一定要弄清楚真正的原因,然后研究出个道理来。)或者,是因为那天碰到了许多挫折、焦虑、充满了受到威胁的感觉,或者是还有其他不如意的原因?如果是这样的话,你必须决定,是这样让事情过去就算了呢?还是要面对事实呢?“听我说,我觉得你很担心明天的会议,你的情绪也影响到我,我们可不可以暂时把这件事情搁到一边去;现在,我们能不能一同想出办法来,好让你对明天的会议比较有信心?”

即使你不同意别人的解释或批评,你也许仍然能看得出来,为什么那些人会觉得你或你做的事情不好。碰到这样的情形,你最好表示了解对方的想法,就算是只做到不觉得不舒服的地步也是好的。“也许我该早一点让你知道。”或者,“也许当时我太过于热心,进行得太快,忘了请教你的意见。”

常常发生的情形是,以非建设性的态度接受正面的回馈。许多人都不愿意听别人对他们说的好话,否认别人说的好话,或者认为那算不了什么,或者并不怎么相信那些话(你那样说,只是为了表示很友善)。

所以,要学着以高雅的态度来听别人的称赞。不但要听,还要听得出来:“是啊!我能够那样做,觉得很高兴。”“谢谢你,我觉得那天的确做得不错。”

另一方面,你也可能会被好消息冲昏了头,结果变得自大,一心只想到你自己了不起,忘了自己的其他方面,而尽量避免建设性的批评。另外一种类似的情况,则是老板或领导人的四周充满唯唯诺诺的人,近年来,我们常常看到这种情况。

打个比喻来说,日常生活里,你想要知道头发看起来怎样,你会照镜子,或问一问别人。

这就是探究自己的基本方法,要以别人,或者是什么东西作为镜子。现在,我们就把重点放在人以外的镜子上。

这并不是说,我们要建议你一下子就做这许多事情,要是这样做的话,你可会累死了!请你记住,我们想要提供的,是各式各样的方法,这样一来,碰到了某种场合,你就能选择自己觉得最适当的方法来运用。

四、挂在墙上的镜子

说实在的,想要开始对自己多了解一点,有个好方法,那就是自己对着镜子照一照。坐在镜子前面,或站在镜子前面,愈久愈好,穿着衣服或没有穿衣服都可以。你仔细看一看自己,平常我们几乎都没有真正仔细地看一看自己。

首先,你看看生理方面的自己,你的身体看起来怎样?你对自己的身体觉得怎样?现在的情况怎样?你希望从中得到些什么?希望受到怎样的待遇?也许这听起来有点怪怪的,不过你必须试试看,同时要挪出时间来,听听看你身体各部分说些什么。(这并不是说,我们在暗示,你身体的各个部分,真的会对你说话,我们想要告诉你的重点是,你潜意识中几乎可以确定,你身体的各个部分,需要的是什麼?但是在平常的日子里,许多噪音和行动把我们弄得很忙乱,所以我们从来没有听听看,潜意识里想要说些什么。)

最好先摘要记下你的反应,然后再继续进行下去。接下来,就要想一想你的技能。同样,

先看一看自己在镜子的影像,然后说道:“这个人擅长于……另外,如果能增进……方面的技能,那就更有用了。”跟刚才一样,摘要记下答案。

然后,仍然继续注视着你在镜子中的影像,思考一下,你在这世界上要做什么?“这个人完成了……现在正在做,或是打算要做……不过,如果能往外发展,继续……那就比较有助益了。”

最后,“这个人有什么与众不同的地方……因此,对于自己的感受是……”

显然,你可能希望,在虚线中填入许多。这个照镜子的练习方式,有个主要的目的,那就是对你自己会了解得比较清楚。当然,同时你也可能会触发了对于自己的感觉(可能是正面的,也可能是反面的);倘若你想进一步探究这种感觉,并且获得一些处理感觉的主意,可以在以后章节中找到不少主意。同时,也别忘了前面所谈到的计划和实行方法。

五、倒转回顾

这是个非常基本的练习,能帮你了解自己。你可以在任何时间中做这个练习,不过,在一天快结束的时候,是最合适的时候。

找个安静的地方坐下来(你也可以躺着做这个练习,不过这样一来,你很可能会不知不觉地睡着;如果你有失眠的毛病,这倒是个很有效的治疗方法,但是,这并不是练习的真正目的!),然后开始回忆当天发生的事情,从最近的时间开始,往回复习。回忆你做的事情,愈具体愈好,把发生的事描绘出来。那个时候,你在想些什么?你感觉怎样?你想做些什么?你事实上做了什么?还有其他有关的人呢?那些人想些什么?感觉是怎样?有什么意愿?想做什么?

刚开始的时候,你会觉得,这是个很困难的练习。倘若是这样的话,刚开始时,只回顾过去的两三个小时就可以了,然后再逐渐扩大,包括一整天在内。逐渐地,你会愈来愈了解自己,了解你的行为。为什么有这样的行为?你对其他人有什么影响?其他人对你又有什么影响?

倒转回顾练习法,跟前面所叙述的其他活动和练习一样,若要产生适当的功用,必须持之以恒地实行,每天不断练习,持续很长一段时间(可以说是一辈子的事)。另外一种方法,是分析重要事件,这就不必那样持续地、经常地实行。所谓重要事件,就是对你相当重要的事情。可能是你觉得处理得特别好的事,或者是处理得特别糟的事,或者是你觉得受到伤害的时候,或者是觉得生气的时候。显然,这是必须由你自己来决定的。

分析这样的事件,有各式各样的方法,在这里我们所建议的方法,就是写日记。

六、自己的日记

拿出一本笔记簿来,在簿子上划一条线,分成两部分。

其中一边写的是发生的事情:除了你自己以外,还有哪些人牵涉在内?那些人做了什么?你觉得那些人感觉怎样?想的又是什么?

另外一边写的是你的行为:你对于这个事件的想法和感受。你想说些什么?做些什么?实际上,你说了什么?做了什么?

过了一段时间以后(至少要过了一天),再读一遍发生过的事情。你看一看发生了什么事?现在觉得怎样?认为那件事情怎样?那件事情使得你想做什么?有没有尚未完成的事情?你打算要做什么?你从这一切学到了什么?

经过一段时间,记下来的事情就愈来愈多,这时候,你就可以更进一步地运用一种技巧,来加以解释,这个技巧叫做贮藏格,也可以称之为分析镜,这是个探索你自己的好方法。

七、贮藏格

经过一段时间以后,假如你已经记录下来不少重要事件,就会发觉情况愈来愈清楚,有的时候,你对自己能管理得很好;有的时候,却没能管理得那么好。现在,你想要更进一步探索,看看你是不是能发掘得更多一点。

第一步就是选出大约十件事情来分析,其中有一半是成功的例子,另一半是失败的例子。然后,以一个字或很短的语句,来分辨或注记各个事件。这样一来,以后提起这些事件时,就比較快、比較方便。

为了要说明得详细一点,我们从汤姆的日记中,选出六个事件来。我们把事件简化,这样比较好解释。但是,基本上这些都是真实的事件。

事件的简要大纲(简要标示)

商店中大排长龙,原来那家商店要清出一种存货,于是大做特价品的广告。(商店)

向一群经理发表演讲,介绍加入自我发展团体的观念。(演讲)

与赞助团体开会,以便取得一项计划的资金。(赞助人)

在火车上和管理员发生争执,起因是时刻表上列明了有餐车,其实却没有,管理员说是由于“营运原因”才会这样。(火车)

给一群接受管理训练的人上了一堂课。(上课)

和餐厅的女侍发生争执,因为那家餐厅所谓的“新鲜水果沙拉”其实是罐头食品。(餐厅)

你选择好,并且标示好事件以后,然后把各个事件的名称,填写在第一行中,次序并不怎么重要。另外,再把各个事件的名称,分别写在小纸片上。所以,就使汤姆的那六个事件来说,就要用六张小纸片。像洗扑克牌一样,把这些纸片混合起来,然后随便抽三张出来。

思考一下,这三个事件之间的相互关系。举例来说,我们找出的三个例子中,火车跟其他两个都不一样。什么地方不一样呢?首先,这个事件处理得不太好,另外两个事件则处理得比较好。

我们就把这种对比,在“特征”栏内登记下来,以技术名称来说的话,就是结构。下面是实际的例子:

右 处理得不好 左 处理得好

继续考虑这三个例子,会发现其中两个和工作有关,其中一个则否,所以,下一个结构是这样子的:

右 和工作无关 左 和工作有关

你继续进行这样的过程,直到再也找不到这样异同的对比为止。当然,这些对比未必都是一样的。举例子来说,我注意到,其他牵连在赞助人这个事件中的人,年龄都比我大,至于牵连