

发现，然后培育你的

PEARSON
Education
Asia

领导力

Essential Steps Every Manager Needs to Know

【第三版】
Third Edition

【美】ELWOOD CHAPMAN
SHARON LUND-ONEIL 著
郑春蕾 / 译



京华出版社

发现，然后培育你的 领导力

Essential Steps Every Manager Needs to Know

【第三版】

Third Edition

【美】ELWOOD CHAPMAN SHARON LUND O'NEIL



郑春蕾 / 译

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

发现, 然后培育你的领导力/ (美) 钱门 (Chanman, E. H.) 等著; 郑春蕾译. —北京: 京华出版社, 2003

ISBN 7-80600-843-8

I. 领… II. ①钱… ②郑… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 115132 号

Simplified Chinese Copyright © 2003 by Jinghua Publishing House and Pearson Education North Asia Limited.
Leadership: essential steps every manager needs to know/by Elwood N. Chapman, Sharon Lund O'Neil. —3rd ed.
ISBN 0-13-010019-6

Copyright © 2003 by Pearson Education, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权京华出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

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。

发现, 然后培育你的领导力

作 者 Elwood N. Chapman, Sharon Lund O'Neil (美)

翻 译 郑春蕾

责任编辑 陈红梅

出版发行 京华出版社(北京市朝阳区安华西里一区13号楼2层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64258472 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂

开 本 800×1100毫米 1/16

字 数 240千字

印 张 16

版 次 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

出版日期 2004年1月

书 号 ISBN 7-80600-843-8/F·42

定 价 29.80元

版权所有 侵权必究



将更多的领导力融入你的风格（代序）

我们会经常犯的一个错误是把管理与领导混为一谈，事实上，一个高效的管理者，并不一定是一个强有力的领导者。

真是这样的吗？你肯定还有疑问。没关系，看完这本书你就会豁然开朗。本书有四个特征：

1. 无论你扮演着什么样的角色，或者现在是什么职位，领导力成长模型的基础或基本要素都能适应你的风格。你可以将这个模型作为你领导力成长的指南；也可以在你的风格中发扬并巩固薄弱环节；还可以用这个模型来评估他人的领导力技能。
2. 本书有许多练习、测试和评估，这些都能帮助你吸收并实践阅读过程中学习到的知识。如果你将领导力融入到你的个人风格中，你的领导能力就会提高。读这本书的时候最好手里拿着一支铅笔，以便边读边做这些练习、测试和评估。
3. 本书的每一章都表现了一种领导力的本质。不管你的领导水平怎样，改善技能的关键都是采取行动。
4. 每章的末尾都有两个案例请你完成。将你的回答与作者的比较（作者的看法在本书的最后可以找到）一下。尽管理想状态是小组讨论，但是，当本书作为自学或自我完善的教材时，这些案例也是有益的。

本书的内容循序渐进，深入浅出。

首先，让你知道管理者与领导者有什么区别，告诉你领导力就是你影响

别人的能力，尤其是对于那些具有挑战性的目标。管理技巧为成功地成长为领导者构建了最好的背景，决不当被忽视。但是，管理技巧却无法取代领导技能。管理者或许会为组织的成功做出一个完美的战略性计划。但是，没有领导力，计划仍然会失败。不能成为一个好的领导者你也可以是一个优秀的管理者；但是（除了在极少数的情况下）不是一个好的管理者你就无法成为一个优秀的领导者。管理者应该投入更多的时间发展领导技能，以增加向更上层发展的机会。如果你碰巧是管理技能不足的成功领导者，可以通过专业的管理训练来增强工作选项（选择权），让自己变得不那么容易受到攻击。

然后，告诉你成功的领导者到底是什么样子的。虽然，管理手腕和领导技能都为合拢生产力缺口做出贡献。但领导者是比管理者更加有力的激发因素，因为领导者会鼓舞他们的追随者。领导者是决定性的，他们的决策往往及时、正确，是做出困难决策的冒险者，因为这些决定最后会导致更高的生产力。领导者寻求更多的责任，推动变革。他们不会一味地等待变革发生。领导者对积极的态度视为珍宝，为每个积极的行为负责。同时，这些积极的态度导致了他们的成功。

最后，告诉你要成功地成为一个领导者，需要具备哪些基本要素，如何制定领导力成长策略等等。

让我们一起来享受这次通向领导力世界充满挑战的冒险征程吧！

卓越领导者的六个要素

1. 充满理想的使命感

- 使命在领导力星形模型的顶点，是领导者创造的影响他人能力的扩展。使命不仅仅是一个目标，还反映了组织或机构高于一切的目的，能够鼓舞领导者和追随者。
- 使命有三个目的：激励追随者，凝聚一个团队，带领团队走向正确的方向。
- 清晰地表达使命和这个使命本身同样重要。

2. 果断而正确地决策

- 领导者和追随者一致认为，制定好的决策是评估成功领导的根本标准。当领导者快速、果断地做出最好的决策时，他们会赢得大家的尊敬。
- 多数人通过使用系统的流程，可以提高决策制定能力。但是，一个程序只能产生一个好的决策。应当遵守团队决策制定过程，目的是授权给追随者并导致好的决策。
- 选择员工和做人员决策会非常困难，但是对领导者来说这是非常关键的决策。
- 宣布决策的方式和决策本身同样多地表现了领导力。在可能的时间、地方，应当尽可能隆重地宣布重要的决策，以加强潜在的影响。
- 迅速地矫正一个糟糕的决策，比忍受它更好。

3. 共享报酬理论的充分应用

- 成功的领导者对雇员和追随者一定要给予权力、责任和义务。共享报酬理论是领导力成长模型中人事关系的基础，并赋予任何一种领导风格更多的实质性内容。
- 领导者必须总是代表追随者监控和改善报酬矩阵。仅提供恰当数量的报酬是不能造就成功的领导者的，应该是提供恰当方式的报酬。
- 个人的和总体的报酬都必须与追随者分享；领导者离自己的追随者

越远，总体报酬就越重要。

- 一个领导者能为追随者提供的最好报酬就是好的领导力；一个追随者能为领导者提供的最好报酬就是生产力。报酬越有价值，就越少被要求。报酬体系运作得越好，每一部分就会变得越有动力。共享报酬理论（MRT）不应当以不公平的方式利用追随者。

4. 高效沟通

- 通过敏感的一对一的谈话，领导者能够将不情愿的追随者发展为狂热的追随者。
- 当你面对各种不同类型的群体都能进行优秀的演讲和表演时，就可以极大地巩固你的形象。
- 理解别人及领悟到团队力量的领导者，能够促成多产的团队。
- 为了保持见多识广以及做出正确的决策，领导者对内需要员工真诚地畅所欲言，对外需要行业联系，以及双向信息的网络系统。
- 如果你无法让自己成为出色的沟通者，就只能在角逐领导者的过程中失败。

5. 足够影响他人的能力

- 典型的管理者影响他人的能力常常是基于角色的力量；而领导者通常使用人格力量和知识力量来描述领导力。
- 领导者常常不重视角色的力量，只把它当作权力基础来使用，因为他们知道其他权力来源会更重要。
- 共享报酬理论（MRT）的灵活运用，使纪律对雇员和追随者来说，变得更能接受了。没有结构、纪律和权力，组织很快就会瓦解
- 无论是领导者还是管理者，在哪儿设立权威线，是非常重要的事情；维持的方式也非常关键。

6. 积极的态度

- 如果你没有能鼓舞追随者的积极的影响力，就不能成为一个领导者。
- 积极影响力源于一种积极的态度，这种态度是你人格力量的中心。
- 良好的沟通系统允许一个庞大组织的领导者，向所有成员传递他的积极影响力，无论他们相隔多远。



目 录

将更多的领导力融入你的风格（代序）	1
-------------------------	---

卓越领导者的六个要素

第一章 快来挖掘你的领导力吧！	1
-----------------------	---

管理技巧 + 领导力 = 成功	2
-----------------------	---

你有合适的原材料吗？	2
------------------	---

领导者应该具备的特征

哪里会有领导机会？	4
-----------------	---

管理能力与领导能力可不是一回事	4
-----------------------	---

让我们来比较一下管理者与领导者

管理技能是领导技能的先决条件	6
----------------------	---

那么，你准备好接受领导力挑战了吗？	7
-------------------------	---

没有经过管理培训的领导者困难重重	8
------------------------	---

成功的领导者管理能力会很差吗？	9
-----------------------	---

高效能管理者应该将多少时间投入到领导力培育上？	10
-------------------------------	----

案例一：辩论	15
--------------	----

案例二：建议	16
--------------	----

自我测试	17
------------	----

第二章 成功的领导者是什么样的？	19
可以挖掘潜在的生产力	20
是团队里有力的激发因素	21
是十足的冒险者	23
在团队里起决定性作用	24
主动寻求更多的责任	25
会积极推动变革	26
是优秀的沟通者	26
生活、工作的态度积极向上	27
对自己定位准确	29
测试一下我的领导潜能	
案例三：高产出者？	32
案例四：机会	33
自我测试	34
第三章 领导力成长模型	35
个人成长的公式	36
领导力的各个要素是相互关联的	38
请注意：十二个关键问题	39
1. 这个领导力成长模型是否包容了不同的管理风格？	
2. 采用这个成长模型会改善我的管理风格吗？	
3. 我的职业前景是否取决于发现管理技巧与领导力恰当的组合？	
4. 为什么正直不是这个领导力成长模型的一部分？	
5. 某个弱点会削弱领导力成长模型的力量吗？	
6. 领导力成长模型象征着什么？	
7. 有人说每一种环境都会要求不同类型的领导者。他们错了吗？	
8. 领导力成长模型是否既有助于富有经验的领导者，也能使初学者获益？	
9. 领导力成长模型是否仅仅只是为商业领导设计的呢？	
10. 在这个成长模型下会产生一些更好的未来领导者吗？	

11. 领导者渴望哪一类的追随者?

12. 领导者会培训在他们领导之下的领导者吗?

星形模型的象征	41
领导者可以发展其领导力	41
领导者授权给追随者	42
马上将领导力成长模型据为己有吧!	43
案例五: 冲突	44
案例六: 潜能	45
自我测试	46

第四章 做一个高效的沟通者

从沟通的角度来说, 领导者会使管理者相形见绌

领导力沟通测评——自己测自己

领导力沟通测评——让别人测自己

每个领导者都知道如何使用他们的非语言技能

领导者必须是非常优秀的倾听者

怎么评测我的倾听技能?

必须擅长一对一的沟通

怎么评测我的一对一沟通技能?

必须成为推动团队的动力

怎么评测我的小组的沟通技能?

使自己的周围都是得力的员工

必须成为出众的演说家或表演者

怎么评测我的大团队表现技能

领导者不会忽略他们的写作技能

怎么评测我的写作技能

创建并维持一个沟通体系

4 目 录

案例七：提高	63
案例八：增进	64
自我测试	65

第五章 激励追随者——共享报酬理论的应用

领导者需要给追随者提供特殊的报酬	68
被赋予力量的追随者会延续领导者的风格	69
管理者眼里的雇员	69
领导者眼里的雇员	70
雇员眼里的管理者和领导者	
共享报酬的理论基石	72
好的领导者会提供最好的报酬	74
好的领导本身就是最宝贵的报酬	74
相对管理者而言，领导者创立的报酬体系会更合适	76
所有的领导者都必须监控他们的报酬矩阵	77
个人报酬与总体报酬是什么关系？	78
充分展示你的领导力吧	
沟通与总体报酬	80
领导者接受什么报酬？	80
领导的根本特权来自于他（她）的追随者	81
案例九：同情心	83
案例十：恐惧	84
自我测试	85

第六章 提升影响他人的能力

领导者要会恰到好处地采取强硬的态度	88
权威必须表达出来	89
组织是管理者和领导者必须维持的	90

需要设定一条权威线	91
知道在什么时候、什么地方画这条线	92
这里有一条清晰的权威线	
权力实践	94
权力来源分析	
权力的三种来源	94
有效地使用角色力量	95
经常使用人格力量	97
充分利用知识的力量	98
影响他人能力的剖面图	100
权力平衡的剖面图	101
权力来源练习	
夯实权力基础	102
案例十一：勇气	104
案例十二：兼容性	105
自我测试	106
第七章 果断而正确地决策	107
做决策是表现领导力的机会	108
追随者会随着好的决策而魅力四射	109
优化决策过程	109
决策制定流程	
更强的逻辑性	112
清晰的思维	113
优柔寡断是多么糟糕！	113
决策制定和领导者形象	114
如何处理糟糕的决定	115
迫于压力修改正确的决定，会摧毁领导者的形象	117

适当下放决策权	117
选择员工：这可是个关键的决策	119
信心和决策的关系	121
情感力量：一个必需品	121
宣布决策的方式	122
好决策的回报	123
案例十三：观点	124
案例十四：决策	125
自我测试	126

第八章 构建理想者的乐园

127

领导者需要有一种使命感	128
使命感是扩大视野的需求	129
理想者与目标制定者的区别	130
领导者为什么需要使命感	133
将首要目标转化为愿景	133
成功的是那些可接受的愿景	134
我们都可以是愿景制造者	135
成人游戏：天马行空的着色	
提高对愿景的表述能力	137
十个问题	137
清晰地表达	139
使命和积极的力量	140
案例十五：执行	142
案例十六：参与	143
自我测试	144

第九章 创造积极的力量

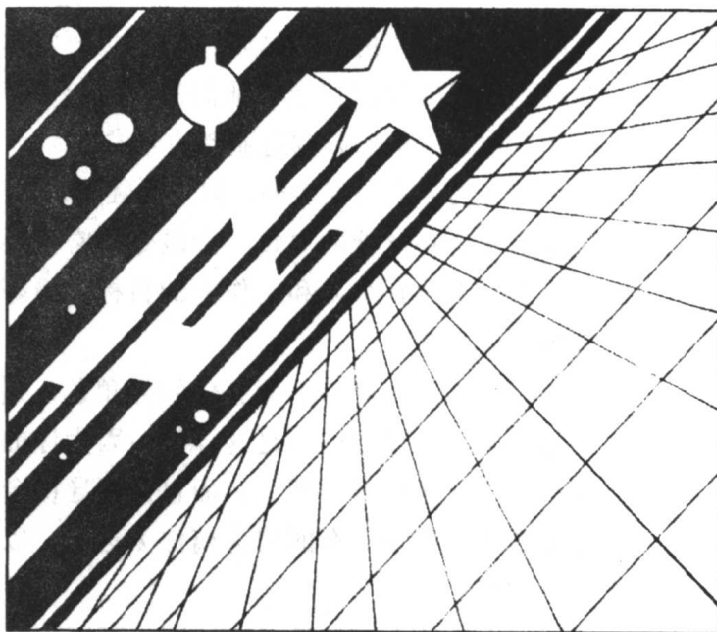
145

成功的领导者可以激发活力	146
--------------------	-----

积极的态度是动力系统	147
一种动态的协作体系	148
避免消极的负面力量	149
怎样创造积极的力量?	149
领导者总是在舞台的中心	150
记者招待会	
人格和声音的力量	152
行动有助于积极的力量	152
激励性放权.....	153
通过沟通渠道保持优势	154
正式的沟通渠道	156
积极影响力的特点	157
接受挑战	158
案例十七：号召力	159
案例十八：沟通	160
自我测试.....	162
第十章 优化你的领导风格	163
从现在开始自我修炼	164
领导行为的三种类型（领导风格的一部分）	164
直接型 随意型 支持型	
几种手段的混合	168
领导力星形成长模型	169
标出领导力的优势和劣势	170
给自己的领导力拓展排个序	
领导效力测评表	
实施下一步：占据优势	175
优化领导力的小窍门	175

案例十九：强调	180
案例二十：预言	181
自我测试	182
 作者对案例的回答	 183
自我测试答案	191
附表：领导力测试	195
后记	199
鸣谢	201

1 快来挖掘你的领导力吧！



管理者是企业的维系人。

——Adrian Chalfant

1 快来挖掘你的领导力吧!

管理技巧 + 领导力 = 成功

所谓领导力就是我们影响别人的能力，尤其是要激励别人达成那些极具挑战性的目标。

那么，领导者是怎样影响别人的呢？

有的是利用他们的领袖气质以及迷人的个人魅力；有的领导者，热情和激情是他们的主要资本；有些或许会运用良好的知识背景和他们的智慧；还有一些，实力和勇气或许是他们影响追随者的方式。

领导力要素有很多种。但毫无疑问，作为一个领导，赢得追随者和伙伴的尊重、崇敬是非常重要的。而帮助自己及别人达到个人和工作上的目标，最好的办法就是理解别人。

如果你认为自己不能胜任领导角色，别着急，再想一想。实际情况也许不是这样的，因为你的领导潜力极有可能比你所预料的要大；而且，领导机会和潜在的领导者几乎一样多。有的因为离你太近了，以至于你都看不见它们。

现在，这本书就是一幅地图，可以引导你真正了解领导力的本质；这本书就是一本指南，可以帮助你将自己拥有的技能和特长，统一进极有竞争力的领导力。

你有合适的原材料吗？

你其实并不需要掌握专门领导他人的技能和个人素质。事实上，包括心理学家和管理学专家在内，到目前为止，还没有任何人可以发明一套理论，来证明领导力仅仅是个人特性恰当组合的结果。专家们归纳出了一系列受欢迎的特性，以及这些特性的组合，结果是几乎任何人都能具备领导资格。换句话说，你不会因为不适应大型的宴会，或喜欢读书胜于喜欢打球，就被自动地取消潜在