

提升领导能力的
五种技术

共赢领导力

WIN-WIN LEADERSHIP

章义伍/著

在任何竞争的市场环境中，单纯地依靠技术因素、资金实力或政治优势都无法决定企业的成功，真正的成功必然有赖于领导者如何最大限度地开发和利用人力资源。本书以此为出发点，致力于为您打造一套适合形形色色下属的领导模式，其核心观点包括：领导者的绩效不单纯取决于领导自身的素质高低，而是取决于领导者、下属、环境三者之间的互动；同样，下属的能力和状态各不相同，领导者也不可能用一种方法来指挥所有的下属，应根据下属发展的不同阶段采用四种不同的弹性领导风格。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华 培训体系
THE EPOCH GWA TRAINING BOOKS

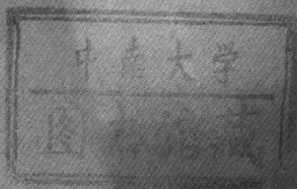
世界500强企业培训教程

共赢领导力

提升领导能力的五种技术

美国领导力中心认证讲师
剑桥国际培训师导师

章义伍 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

共赢领导力——提升领导能力的五种技术/章义伍著. —北京:

北京大学出版社, 2003. 11

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06649-X

I. 共… II. 章… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094425 号

书 名: 共赢领导力——提升领导能力的五种技术

著作责任者: 章义伍 著

责任编辑: 陈 宇 陈 莉

标准书号: ISBN 7-301-06649-X/F·0711

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.5 印张 17.4 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 42.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
 毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
 陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
 唐仁晖 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下八大特色：

一、**高效实用的培训内容：**一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验：**不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：**本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系：**本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

学习目标

通过阅读本书,您将能够:

- ◆ 了解理想领导者的 6P 特质
- ◆ 了解新型领导角色的转变
- ◆ 掌握建立共赢领导关系的要点
- ◆ 掌握确定提高下属成熟度的诊断技术
- ◆ 学会建立弹性领导风格的统驭技术
- ◆ 掌握并应用造就精英下属的教练技术
- ◆ 掌握提升下属工作绩效的激励技术
- ◆ 掌握有效向下属放权的授权技术



自我检测

这项测试的目的是为了让你更好地了解你在领导方面的特质与技巧,请
你根据自己的实际情况做出相应的选择,答案无所谓对错,你只要根据实际的
情况回答就可以。

序号	题 目	根本 不符合	比较 符合	符合	非常 符合
1	只有糟糕的将军,没有糟糕的士兵	1	2	3	4
2	人际关系的能力是借助于别人去完成工作的一种能力	1	2	3	4
3	领导者的品行给企业员工带来的是激励效果	1	2	3	4
4	开会也有技巧,有必经的过程和阶段	1	2	3	4
5	管理者就是领导者	4	3	2	1
6	认为如果你微笑,下属就能按照你需要的那样努力工作	1	2	3	4
7	智商比情商更重要	4	3	2	1
8	要在领导的长处之外发挥自己的长处	1	2	3	4
9	经常考虑那些可能影响自己未来 5 年内工作变动的因素	1	2	3	4
10	用请教的方式向领导提意见	1	2	3	4
11	即使没有下属,你也能做出决定并付诸实施	1	2	3	4
12	吸引下属的其中一个因素是自己的公平性	1	2	3	4
13	能够非常耐心地对待智力迟钝的下属	1	2	3	4

续表

序号	题 目	根本 不符合	比较 符合	符合	非常 符合
14	能够抓住一切机会来学习新的知识,提升自己的技能	1	2	3	4
15	在信息不太充分的情形之下,不能镇定地做出决策	4	3	2	1
16	非常害怕失败	4	3	2	1
17	给优秀人才创造机会,给他们发展的空间	1	2	3	4
18	每年进行一次员工满意度的调查	1	2	3	4
19	总是在鼓励员工去做事情	1	2	3	4
20	决策的过程委托下属去完成,明确地告诉下属希望他们自己去发现问题	1	2	3	4
21	经常直接责备自己的下属	4	3	2	1
22	目标完成时,你只关注结果,不在乎过程	4	3	2	1
23	出了问题的时候自己首先承担责任	1	2	3	4
24	团队的绩效与领导者的绩效无关	4	3	2	1
25	培养自己的下属是一件“水涨船高”的事情	1	2	3	4
26	你定期地注意专业机构举行的会议或者这方面的期刊	1	2	3	4
27	将任何一个人提拔到一个更高层次的时候,都要对其做相应的培训	1	2	3	4
28	工作动力是激励的一个核心问题	1	2	3	4
29	威胁激励有利于员工的优胜劣汰,能者上,不能者下	1	2	3	4
30	信任下属,让他们在自己的职权内自主地处理工作	1	2	3	4

总分:_____ 测验人:_____ 测验时间:_____

请统计你的得分：

➡ 得分在 30~56 分之间,说明你从事领导的素质较差。也许你非常想从事领导这一职务,但是你必须正视自身的不足,强烈建议你加强这方面的学习,一切可以重新开始。

➡ 得分在 57~83 分之间,说明作为一名领导者,你的素质一般。要想成为出色的领导者,应该接受长期和系统的培训和实践。

➡ 得分在 84~112 分之间,说明你基本上具备领导者的素质。但你还需多向别人学习,在理论和实践上更上一层楼。

➡ 得分在 113~140 分之间,说明你具备了一名优秀领导者的基本素质,只要你坚持不断地学习,提高理论素质,你会成为一名成功的领导者。

无论你得分多少,都应该恭喜你!因为接下来的课程将能够帮助你的领导水平更上一层楼。不要再犹豫了,开始努力学习吧!

目 录

第 1 章 领导者,你欠缺什么? 1

员工心目中的领导	2
从企业寿命看领导功过	4
企业发展的两种作用力	5
推 力	6
拉 力	7
领导者应具备的技能	9
领导者的三种能力划分	13
新型领导角色的变迁	15
从策略者到愿景者	15
从指挥者到说书者	17
从系统的构建者到变革者	19

第 2 章 扩大你的影响力 31

领导是一个影响的过程	32
------------	----



发挥影响力的三个要素	32
用影响代替控制	34
领导他人,管理自己	37
理想领导者的“6P”特质	44
领导远见(Purpose)	44
领导热情(Passion)	45
自我定位(Place)	45
优先顺序(Priority)	46
人才经营(People)	47
领导权力(Power)	48
权力的五个基础	50
强制性权力	50
奖赏性权力	51
法定性权力	51
专家性权力	51
参照性权力	52
权术:权力的运用技术	53

第3章 领导关系是资源,也是杀手!

59

哪种领导者更受上司的赏识	61
“管理”你的老板	65
于领导长处之外发挥自己的长处	65
赞美上司:融洽上下级之间的关系	67
迂回进言,让上司接受你的意见	68
担责分忧,少让上司操心	70
处理同级领导关系的3C原则	72
同级领导的特征	72

处理同级关系应遵循 3C 原则	73
同级领导关系六貌	78
领导和下属是绩效伙伴	81
领导者和下属之间是和谐互动的关系	81
领导和下属是绩效伙伴的关系	81
领导与下属之间是持久信赖的关系	82
吸引追随者的四个条件	84
赋予梦想	85
正直性	86
公平性	86
可靠性	87
第 4 章 诊断技术:下属的成熟度如何	93
确定任务的三个阶段	94
衡量员工发展阶段的两把尺子	95
工作能力	95
工作意愿	99
员工发展的四个阶段	100
第一阶段:能力低,意愿较高	101
第二阶段:能力提高,意愿下降	102
第三阶段:能力较强,意愿波动	107
第四阶段:能力高,意愿也高	108
员工的发展阶段不会固定不变	110
“人财”“人在”与“人灾”	111
三种类型的员工分析及对待	114



第5章 统领技术:弹性选择领导方法 121

领导风格自我诊断	122
独裁和民主的风格	132
两种不同的领导行为	134
指挥性行为	134
支持性行为	137
四种不同的领导风格	140
命令式	141
教练式	142
支持式	144
授权式	146
四种领导风格的共同特点	148
都需要设定目标	148
都需要注意观察并跟踪下属的绩效	149
都需要在绩效跟踪的过程中适时地给予反馈	149
领导风格的弹性选择	152
野牛群模式	152
雁群模式	153
情境领导模式	153
四种领导风格的弹性运用	154
个人领导风格的诊断	157

第6章 教练技术:造就精英下属 163

呼唤教练式领导	164
努力成为下属的教练	167
是什么阻碍了教练的旅程	170

采用教练技术的作用	172
影响学习效果四个因素	174
学习态度	175
学习需求	177
外界刺激	177
环境影响	178
营造成长的环境	179
通过教练改变员工的行为	182
有效辅导六步骤	185
什么是辅导	185
在哪里辅导	185
什么情况需要进行辅导	186
辅导流程	187
训练四部曲	189
教练应具备的特征	192
教练应具备的核心技能	194
训练过程的四步骤流程	195
员工成长的五个层次	197

第7章 激励技术:提升员工的工作意愿 201

员工需要激励的信号	202
员工需要激励的行为表现	202
两种截然不同的答案	203
寻找问题出现的原因	204
激励的三个层次	205
什么是激励	205
激励的三个层次	206



激励与绩效	207
关注员工的工作动力	208
工作动力——激励的出发点	208
动力的来源	210
动力“3C”原则	211
有关需求的排序	212
了解员工的工作动机	214
钱不是最重要的激励因素	214
三种类型的激励方式	218
威胁激励	218
奖励激励	219
个人发展激励	219
四种不同类型员工的激励	220
对指挥型员工的激励	220
对关系型员工的激励	221
对智力型员工的激励	222
对工兵型员工的激励	222
激励菜谱:十种激励方法	223
竞赛	224
旅游	226
职业发展	226
晋升/增加责任	227
员工欢乐夜	229
优秀员工榜	230
公司股份/权	231
加薪	232
特殊成就奖	233

道 贺	234
激励员工的福利方法	235
福利激励方法	235
福利激励方法的特点	235
激励的策略	236
激励策略的四原则	237

第 8 章 授权技术:该放手时就放手 241

授权的涵义	242
什么是授权	242
授权是一种权力的分享	244
授权是一种各负其责的民主领导方式	245
授权遇到的阻力	245
领导者反对授权的理由	245
授权的心理误区	246
授权的益处	247
授权的原则	249
授权的范围	249
授权存在的风险	249
授权五原则	250
影响授权的权变因素及授权的前期准备	252
影响授权的权变因素	252
授权的前期准备	254
授权的四个步骤	259
步骤一:确定任务	260
步骤二:选择受权人	264
步骤三:明确沟通	265