

ASTD最新领导力指南，教你做最佳绩效教练

第二版

美国培训与发展协会 领导力发展指南

LEADERS START TO FINISH

A ROAD MAP FOR DEVELOPING TOP PERFORMERS

【美】安妮·布鲁斯 (Anne Bruce) / 著

【美】斯蒂芬妮·M. 蒙坦内兹 (Stephanie M. Montanez) / 著

郭然 殷海江 / 译

移动互联时代，如何创建快速成长的**内驱型**团队？

用19大标识，阐释领导力的“道”与“术”！



中华工商联合出版社

美国培训与发展协会 领导力发展指南

LEADERS START TO FINISH
A ROAD MAP FOR DEVELOPING TOP PERFORMERS

【美】安妮·布鲁斯 (Anne Bruce) / 著

【美】斯蒂芬妮·M. 蒙坦内兹 (Stephanie M. Montanez) / 著

郭 然 殷海江 / 译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国培训与发展协会领导力发展指南 / (美) 布鲁斯,
(美) 蒙坦内兹著; 郭然, 殷海江译. —北京: 中华工商联合出版社,
2014. 9

书名原文: Leaders start to finish

ISBN 978 - 7 - 5158 - 1061 - 4

I. ①美… II. ①布… ②蒙… ③郭… ④殷… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 203442 号

Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing Top Performers

Copyright©2012 the American society for Training & Development

This edition arranged with ASTD Press

Through Big Apple Agency

Simplified Chinese edition copyright:

©2014 China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.

All rights reserved.

本书中文简体字版由中华工商联合出版社出版。

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。

北京市版权局著作权合同登记图字 01 - 2014 - 3559 号

美国培训与发展协会领导力发展指南

作 者: (美) 安妮·布鲁斯 (美) 斯蒂芬妮·M. 蒙坦内兹

译 者: 郭 然 殷海江

责任编辑: 胡小英 邵桃伟

封面设计: 阿 沈

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版 次: 2014 年 10 月第 1 版

印 次: 2014 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 700mm × 1000 mm 1/16

字 数: 320 千字

印 张: 22

书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1061 - 4

定 价: 52.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E - mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

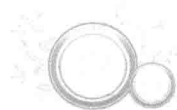
E - mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915



引言

【培养“我能”的领导者】

“无论你认为自己能做到，还是做不到，你都是对的。”工业革命时期亨利·福特^①（Henry Ford）所说的话清晰地提醒着，尤其对当代人来说，人们只愿意做他认为自己能做到的事情。领导力开发的关键在于，激励人们相信自己能够做到。

在日渐重要的领导者中培养“我能”的态度，这件事看起来比较棘手。你怎样在变化、不确定性交错，有时甚至是可怕的经济动态中，挖掘出持久的希望和行动？在恐怖袭击、公司丑闻和金融困顿的余波中，职场已经和十几年前本书首次印刷时有着天壤之别了。今天，绝大多数公司必须花小钱办大事，否则就会消亡。高昂的失业率让人们出于恐惧去工作——常常接近倦怠极限（我们的朋友，领导力演讲家艾瑞克·伯斯蒂克（Aric Bostick）在他的新书访谈中详细谈到了“倦怠后的爆发”）——管理者们殚精竭虑去实现目标，根本顾不上团队的激励。在变化造成创伤的时代，像 facebook 和智能手机带来的干扰严重挫伤了生产效率，员工更愿意去和朋友或亲戚相处，而不愿意呆在“压力山大”的办公室里。

^① 亨利·福特（Henry Ford，1863-1947）：20 世纪最伟大的企业家，福特汽车公司创始人，汽车大王。

【激励员工的领导者】

你知道吗？

高达 70% 的美国员工说他们在企业得不到鼓舞和激励；

超过 90% 的美国员工说他们辞职的原因是因为和领导者之间没有任何的情感连接；

不到 33% 的工人认为他们的领导者是说到做到的有影响力的个体；

员工离职每年花掉美国经济 3280 亿美元的经费……

（资料来源：HumanResourcesSources.org 网站）

【聪慧、现实和灵活的领导力】

我们最喜欢的一句领导力名言是拉夫·瓦尔多·爱默生^①（Ralph Waldo Emerson）所言：“竭尽所能吧……因为那是你能调动的全部。”尽管有些人会以经济危机作为借口躲起来，但我们还是见证了新型领导者的诞生。今天的领导者是聪慧、现实和灵活的，他们筹划好了发展的方向，努力朝着目标推进，不介意可能的弯路。明智的领导者们借此机会修炼自己的领导技能，学习崭新或创新的规程。（我们推荐你订阅最具创新意识的领导力杂志《快速成长公司》（Fast Company），这是领导者的必备，杂志上都是关于现实问题的创新想法和前沿解决方案，领导者读过以后可以应用在实际工作中。在就近的报摊找一本来读，告诉我们你的想法，或者去 fastcompany.com 网站上快速浏览最新内容。）

越来越多的被解雇的人在利用这个机会去从事咨询工作、开发新的商业领域或考取大学学位。今天商业大环境下的领导力有了新的涵义；它不再是只为精英们保留的特权，而是每一级人员都可以具备的素质。就像一杯水，会补充能量给所有运动的人，领导力也是一种普遍的素质，给各种规模的工

^① 拉尔夫·沃尔多·爱默生（1803 年 5 月 25 日 - 1882 年 4 月 27 日），生于波士顿，美国思想家、文学家。1836 年出版处女作《论自然》。

作场所注入能量。

实际上，今天的领导力培训和发展对员工和管理者来说都很必要。各级员工要求去弥补离职员工造成的漏洞，管理者们必须承担更多培训剩余员工的责任——要求他们保持一个敬业的、高绩效和高产能的、安全快乐的工作环境。那就是未来，那就是挑战，那就是远征——培养和武装领导者们，经受暴风骤雨的挑战，带领公司闯入明天。

【培养领导者愿意倾听基层员工的心声】

许多伟大的点子可能诞生于街角、员工休息室或办公楼的旋转门内。作为管理者，如何把领导力在每个员工中普及，而不仅是一个精英所在的职务？你怎样从内在激发各级员工，把他们看作是公司最关键的人？你执掌公司时是否近距离倾听过最底层员工们的心声？价值百万的点子可能从任何级别的领导力中冒出来，但人们需要知道你信任他们。这是任何公司开发顶尖人才的第一步。

今天的职场还需要跟过去一样多的领导力培训和开发。其实我们应该更进一步说，需要更多。需要你作为经理、人力资源总监、首席培训官、VP 或员工发展教练，来实践那些挖掘员工更大潜力的领导力实践。需要你不仅扮演“老板”，有时还得是员工的同盟和伙伴——扮成愿意倾听基层员工心声的角色，去发现可能的价值连城的创意和想法。现在是该考虑这些问题的时候了。

❖ 向扎珀斯（Zappos）学习

扎珀斯的领导者们认识到了员工的价值，他们创编了一本每年都要更新的书，由老员工所写的在这家企业工作的感受组成，给新员工来阅读。管理层并没有在印刷前挑出负面的评论，相反，他们保持了企业核心价值所推崇的诚实品格，让所有内容完整付印。另外，在经济困难时期，管理层会从所有员工中征集宝贵意见，然后选用其中有效的建议。这两点大概就是扎珀斯被评为最敬业工作场所的原因吧——工作时间结束后，他们还会聚在一起，有时甚至住在一起——这也是为什么企业利润可观的原因——从 1999 年几乎没赚什么钱，但三年后销售总额超过 7 亿美元。CEO 托尼·谢（Tony Hsieh）

意识到企业的价值不只是对领导力的重视，更在于把每个员工都当作领导者来对待的意愿。

员工认为如果自己经过培训和被授予所在领域的权力，是能够当好领导者的。他们看到你以身作则，就会被激励去模仿。

本书中，我们为顶尖人才开发者提供了 GPS 级的路线图和说明书，告诉你该怎么走才能到达目的地。我们给你准备了所需的技能，让你承担 GPS 的播音功能，最终向员工宣布：“你已到达目的地。”

【领导力与每个人都有关系——你做了哪些与领导力相关的事？】

过去认为领导力只是精英高管层的事，而现在看来，领导力则是每个人的事，每个人的责任。员工希望能够以身作则，采取主动，及早为某天就任管理职位做好准备。另一方面，管理层也希望能每个领导者提供个人成长和职业成长的机会，同时营造高绩效、高生产率、安全和快乐的工作环境。这是理想，也是挑战：从现在起，为明天培养未来的领导者。

所以才需要你。为了明天，你做什么准备了吗？你是否致力于挖掘所有员工的潜能和公司的潜能？在打造领导力培训项目，保证公司在 21 世纪获得更大成功时，缺乏什么样的支持？好消息来了！成功的领导力是可以通过学习获得的——包括任何级别的领导力在内！

【使用本书开发领导力，无需博士学位】

你不必拥有企业发展学位、正式教练认证或者几年的培训或设计经验，或者被任何人赋予打造领导力项目的责任。任何人都在领导力开发的旅程中。这是非常必要的。如果你已拥有相关背景、教育经历和经验，那么你会比绝大多数人更早地迈出步伐，你会发现本书是无价的资源宝藏，可从中轻松选取内容应用到工作中。但是，在培训需求大爆炸的今天，许多培训热衷者经验缺乏，还不得不承担公司领导力开发的重要任务。如果你正在寻找大量的资料和指南来帮你实现这一目标，这本书就能满足你的需求。下次如果有谁说，“此处就需要一个真正的领导力开发项目。”那么就看你的了。

【怎样使用本书】

在你使用本书的个人策略中，谨记它并非一本意在按部就班打造领导力的培训指南。它没有高过头顶的投影可以抄录，也没有一篇篇的幻灯片来写就，更没有另类简报的展示来创建，教室形态来复制，房间挂图来跟进，或者破冰过程来开篇。但是美国培训与发展协会（ASTD）提供了大量高质量的培训图书和帮助措施，可通过ASTD的网站（www.astd.org）、他们的书目、亚马逊和任何书店获得。本书所提供的是可以轻松应用并易被转化成高强度领导力的重要建筑模块，但需要你自己去拧上螺丝。如果你采用了本书的领导指南，你就变成了传递和应用这套资料的积极参与者。

尽管本书并非传统培训指南，但有大量的可独立完整使用的打包件，也有互动练习，还有特定的培训提示，以及可以传达给领导者的培训师实用资料。本书的这几个特点让它与众不同。让这个简捷快速的课程为你服务吧！用它来终止你额外附加的工作，早日启动更重要的培养公司未来人才的进程吧！

❖ 选择你使用本书的策略

你怎样创建领导力项目，完全取决于你自己。起步时，可参考下列三种情形及对应指导，来建立针对任何级别学习者发人深思的课程。

❖ 情形1：救救我！我需要开发一套全新的领导力课程，该怎么办呢？

你可以使用这套书从头建立一整套培训计划。你会发现本书内容的呈现顺序符合领导力项目的逻辑演进过程，从领导力的基础开始，逐渐加入必要的技能，如识别领导力胜任力、继任培养、教练等。那些被自然分割的学习模块代表了不同的领导力技能，前面章节所述为后来技能的基础，按顺序一块块搭建出完整的领导力体系。

❖ 情形2：求助！我需要快速改进现有的培训项目！

你同样可以使用本书中的内容来调整或增强你现有的领导力培训。如果

你原有的项目提供了团队建设方面的基础领导力技能开发或交流技巧，你就可以增加绩效管理、知识管理或领导力计划等内容。你只要从本书的目录中选择满足你特定要求的内容，把这部分嵌入原有课程学习中即可，并不会违背你的企业文化和个性。

❖ 情形 3：帮帮我！我们的项目过时了，我们现在就要赶上潮流！

如果你发现你的信息和工具已经不适合今天的办公环境和学习需求，你可以用这本书更新版本中的信息和课程来增补原来的数据。

❖ 怎样使用信息和调整应用

让一切简化吧！让每一级别的学习变得简单易懂，帮助推动领导者的快速成功。你应该非常了解公司和员工的需求了，使用本书中与需求匹配的部分，通过改编、修正、删减和展开来让这些内容满足你的目标，应用每一课时要考虑学习者的胜任力水平。以下是三个调整应用的建议：

考虑领导者的技能水平：要先问学习者是初学者，还是专家，也可能技术水平和能力介于两者之间。一定要把课程调整到适合学习者的水平。不要把初学者放在学员都是专家的课堂里。这不仅会挫败初学者的自信，也会让专家们泄气。

评估经验：评估学员在你要培训的领域有多少经验。有些人可能学习过理论，但未实践过；有些人则具有大量的实际操作经验，会对可能的进展提出不同的意见或建议——他们已经实践过了，不希望重复。

激励和挑战：具备丰富经验的员工非常希望接受挑战。需要激发这些家伙的斗志！由于他们在团队中一直保持领先，所以他们具有绝佳的才华和经验可以与别人分享。要时刻关注他们，并提出难题挑战他们。如果你不这么干，他们很快就会消极应对或干脆走神不理你了。

【本书特点】

在这个第二次的修订版中，你会发现我们更注重领导力工具的实用性。我们去掉了练习、工具、案例场景和更多的图标，取而代之的是更简便快捷

的关键点引用、醒目引文和大量工具条，包括现实世界的案例研究、每章总结和引发思考的讨论问题，让你和团队在领导力开发的过程中得到帮助。

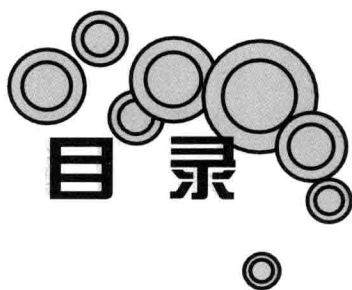
有一句著名的谚语：如果你不知道要去哪儿，任一条路都会带你到达目的地。同样，如果你不知道从哪里出发，到达你想去的地方就会变成一次痛苦的旅行。本书就是致力于让你走上一条崭新的激动人心的路，从头至尾打造高绩效人士。带着这个路线图上路，相当于我们已经帮你减负，并给你更大的授权。希望本书能为你注入新的驱动力和能量，以及信心。这个路线图会让我们停下来思考，问自己一个问题，诸如：“我可以找到更快捷的路线吗？我的目标可能是自己从未想过的吗？我现在在哪里？我真的想去哪里？我需要在哪里？我该怎样开始？”

【领导力的各个标识在等你来】

本书中这么多的篇章展现在你面前，每章都会涵盖一个成功领导力的重要标志。在走过的任何道路中，沿途你总会被迫停下来，去补充吸收更多的东西，才能继续前行。有时你可能会选择绕行，因为当时你并不感兴趣，或者时机并非合适。不管你沿途停在哪里，你的领导力开发需要什么，能肯定的是，本书将把你和你的公司带到通往更高级别领导力的神秘之路上。

【功夫不负有心人】

绝大多数人会花生命中一半以上的时间来工作，谁都希望自己有所成就。我们都希望此生能实现更大的目标，而不仅仅为了薪水和职位去奋斗。我们想让自己的付出有意义。我们想告诉你的就是，你所做的一切——开发各级水平的领导力——是如此的意义非凡！我们意识到你并不需要我们和这本书，不需要心理师、专业教练、著名的商业巨匠和昂贵的周末放松就能成功。你已具备成功的必要条件。你最需要的可能就是一点儿时间，去思考整个过程，看清楚自己的目标，然后把行动计划注入其中。我们就在这里帮助加快和促进整个过程。该出发了。感谢与我们相伴。



开卷篇 / 1

引言 / 1

Chapter 1 | 摆脱职场戏剧，实践诚信领导力

【何为诚信?】 / 2

【领导者对自己是真实的】 / 2

【获得诚信——停止职场戏剧】 / 3

【什么特质让诚信领导者脱颖而出呢?】 / 7

【如何帮助领导者提升自制力】 / 8

【诚信言行把上下级的心连在一起】 / 10

【诚信领导】 / 10

【结束语】 / 12

Chapter 2 | 施展人性领导力，礼貌对待员工

【你的组织缺乏人性吗?】 / 14

【你的组织存在礼貌吗?】 / 15

【什么是以人为本的领导者?】 / 21

【结束语】 / 28

Chapter 3 | 跨代领导力：弥合职场代沟

- 【跨越代沟的领导力管理和示范】 / 30
- 【四种为多代团队增加前进动力的重要策略】 / 33
- 【培训领导者掌握恰当的交流技巧】 / 36
- 【如何为多代团队设定领导目的】 / 38
- 【在多代团队中实现目标】 / 39
- 【着眼代沟的一些提示】 / 41
- 【结束语】 / 44

Chapter 4 | 成为有影响力的领导者

- 【人人都有影响力】 / 46
- 【影响力不需要权威或引人注目的形象】 / 47
- 【人人都可成为有影响力的人】 / 48
- 【领导者怎样产生领导力】 / 49
- 【开发影响力五步法】 / 49
- 【高处有更大发展空间】 / 53
- 【扩大影响范围】 / 54
- 【开发并扩大你的影响力】 / 56
- 【结束语】 / 57

Chapter 5 | 愿景和目标打造领导者信心与激情

- 【形象化练习】 / 59
- 【愿景创造未来】 / 59
- 【促动愿景五步法】 / 61
- 【激发共享愿景】 / 63
- 【愿景描述结构化】 / 65

【激发愿景】 / 68

【愿景与高绩效殊途同归】 / 68

【结束语】 / 70

Chapter 6 | 领导力基石：正直、价值观、直觉和道德

【正直：人类智慧的最高形式】 / 72

【上行下效】 / 73

【ROI（投资回报率）=诚信回报率（Return-on-Integrity）】 / 73

【坚持还是变通：价值导向策略】 / 75

【最佳公司声誉源于价值观、信用和诚信】 / 79

【鼓励领导者的直觉】 / 80

【培养领导者时道德的重要性】 / 82

【结束语】 / 85

Chapter 7 | 希望和信任始于领导力授权

【诚信让授权变得真实可信】 / 87

【现实世界的授权案例】 / 87

【警告：避免造成灾难因子，立刻开始授权】 / 88

【来自授权的协作效应】 / 88

【授权是 21 世纪打造企业家思维的方法】 / 90

【希望和信任的重要性】 / 91

【领导者在组织内如何打造希望和信任】 / 95

【强调授权】 / 98

【结束语】 / 99

Chapter 8 | 打造具有强大内驱力的团队

【了解下属是哪些人】 / 101

- 【团队改造】 / 102
- 【打造团队的八个高效行动】 / 108
- 【借助影响力领导团队】 / 111
- 【帮助领导者认知团队类型和职能】 / 113
- 【虚拟地工作在一起】 / 115
- 【结束语】 / 117

Chapter 9 | 战略战术计划制定指南

- 【战略战术计划的变革】 / 120
- 【战略方法——我们需要做什么来维持生存与发展?】 / 120
- 【战术方法——我们的组织如何、何时达到目标?】 / 121
- 【切入正题：让你的员工们参与制订长短期计划】 / 122
- 【战术计划的实质是做实事而不是纸上谈兵】 / 123
- 【保证战术计划和战略计划的一致性】 / 124
- 【创建战略计划四部分蓝图法】 / 124
- 【贯彻执行战略计划时确保每个人都参与】 / 134
- 【创建战术计划六部分蓝图法】 / 136
- 【结束语】 / 139

Chapter 10 | 职场魔法：每个员工的领导力发展计划

- 【设定目标尚不足够】 / 141
- 【领导力计划——发现之旅】 / 143
- 【创建帮助领导者保持魔法的领导力计划】 / 149
- 【按计划来管理指挥和领导】 / 153
- 【结束语】 / 155

Chapter 11 | 领导力和企业文化：人力资源开发战略

- 【成功的方程式：企业文化=组织的个性】 / 158
- 【领导人才资本与企业文化有什么关系?】 / 159
- 【人力资本管理的五种领导力策略】 / 160
- 【文化和人力资本的作用】 / 164
- 【结束语】 / 166

Chapter 12 | 领导力接力棒：接班人培养计划

- 【加州地区独占鳌头的接班人培养者：萨特健康中心】 / 168
- 【接班人培养计划与替代招聘的比较】 / 172
- 【吸引和留用最有才华的人】 / 173
- 【从组织内部培养领导者】 / 177
- 【潜在接班人的职业发展规划】 / 181
- 【最终检验：传递接力棒并放手】 / 182
- 【结束语】 / 184

Chapter 13 | 用胜任力素质打造企业优势

- 【使用基于优势的工具和员工开发计划来提升领导力】 / 186
- 【实施员工开发计划的目的是什么?】 / 188
- 【实施员工开发计划的简易“七步法”】 / 190
- 【如果领导者不知道该去哪里，任何路都会带领他们到达目的地】 / 191
- 【什么是胜任力?】 / 193
- 【胜任力与组织目标的匹配要服从于商业目的】 / 202
- 【领导力胜任力】 / 202
- 【结束语】 / 204

Chapter 14 | 成功教练和人才管理周期

- 【成功教练“11 诫”】 / 206
- 【了解常见的领导力教练风格】 / 206
- 【八种基本教练风格:】 / 207
- 【开发个人案例分析】 / 208
- 【教练指导方针】 / 210
- 【在适职过程中进行教练, 是领导力的战略工具】 / 212
- 【适职过程第一步】 / 213
- 【领导力适职训练在行动】 / 218
- 【教练的力量】 / 221
- 【结束语】 / 223

Chapter 15 | 领导虚拟世界——领导者需要“远程临场”

- 【让我们回到未来——从现在开始】 / 225
- 【领导者注意啦: 保持灵活, “边走边学”】 / 226
- 【虚拟领导者与技术唇齿相依】 / 226
- 【加强远程存在感】 / 227
- 【虚拟领导者和他们的组织并非以同一种方式连接】 / 229
- 【虚拟世界的多样化人员】 / 230
- 【虚拟工作的缺陷——字里行间捕信息】 / 230
- 【虚拟团队可以是“混血儿”】 / 232
- 【管理虚拟团队的七个高效能习惯】 / 233
- 【通过国际分部来领导虚拟团队】 / 234
- 【结束语】 / 237

Chapter 16 | 绩效管理——通过卓越沟通实现

【绩效沟通是循序渐进的过程】 / 239

【建立早期反馈机制的重要性】 / 240

【领导者的一天：绩效管理场景】 / 248

【结束语】 / 255

Chapter 17 | 知识管理，比竞争对手学得快

【ASTD——更好、更强大的知识管理工具】 / 257

【创造世界级的学习环境】 / 257

【知识管理】 / 258

【领导者胜任力培训的重要性】 / 260

【认识到知识的有效期很短】 / 261

【致力于终身教育而非终身雇佣】 / 263

【组织是否准备好去充当员工的主要导师？】 / 264

【学习的未来】 / 264

【全面的领导力开发和培训】 / 265

【结束语】 / 267

Chapter 18 | 目标、激情和成就——“3P 原则”

【扎珀斯，互联网销售急先锋】 / 269

【什么是目标和激情？】 / 272

【怎样把激情和目标注入公司的每个团队？】 / 272

【怎样让团队的激情与绩效同在？】 / 274

【结束语】 / 276