

BOOTSTRAP LEADERSHIP

——50 WAYS TO BREAK OUT,
TAKE CHARGE,
AND MOVE UP

[美] 史蒂夫·阿尼森 (Steve Armeson) ◎著
柳青◎译

领导力培养 白金法则

- ◇走出你的舒适圈◇学习阅读财务报表
- ◇寻找一位导师◇学会授权
- ◇给上司提供反馈意见

美国顶尖
领导力教练的
50节
经典课程

- 开发你的领导潜能
- 提升你的领导气质
- 拥有强大的气场和人脉
- 让自己更具吸引力和影响力

中国青年出版社

BOOTSTRAP LEADERSHIP

——50 WAYS TO BREAK OUT, TAKE CHARGE, AND MOVE UP

领导力培养 白金法则

[美] 史蒂夫·阿尼森 (Steve Arneson) ◎著
柳青◎译

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

领导力培养白金手册/[美]阿尼森著;柳青译. —北京:中国青年出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5006-9767-1

I.①领... II.①阿...②柳... III.①企业领导学

IV.①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第253081号

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2010-3585

书名原文: Bootstrap Leadership

Copyright ©2010 by Steve Arneson

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

出版发行: 中国青年出版社

社 址: 北京东四12条21号

邮政编码: 100708

网 址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 57350520

门市部电话: (010) 57350370

印 刷: 三河市君旺印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 700×1000 1/16

印 张: 18.25

插 页: 1

字 数: 160千字

版 次: 2011年1月北京第1版

印 次: 2011年1月河北第1次印刷

印 数: 1-10000册

定 价: 32.00元

本图书如有印装质量问题,请凭购书发票与质检部联系调换
联系电话: (010) 57350337

前 言

在我的职业生涯中，曾有幸为不少出色的领导者工作过。尽管他们风格迥异，但具备一个共同特征——孜孜不倦的学习精神。他们给我挑战性的任务、成长的机会和及时的反馈，这一切对我的进步大有裨益。他们积极参与我的职业发展，指点我的业务和为人处世的风格，鞭策我逐步成长为一个优秀的领导者。令人更为印象深刻的，是他们非常关注自身的成长。在工作中，他们不断提高领导艺术，乐于承认自己并不是“万事通”，重视自己在大家心目中的领导形象。我非常喜欢与他们共事。

我也曾在许多差劲的领导手下工作。虽然他们都有各自的问题，但也有一些共同之处，比如，与下属的成长相比，他们更关心自己的工作日程和外在的声誉；与做事的人相比，他们更关心事情本身的进展如何；他们不是向工作团队注入积极的能量，而是把它一点点地消耗殆尽。这些领导对反馈意见置之不理，坚持自己的领导方式，根本无心对其做出反思。毋庸置疑，我不喜欢在这样的领导者手下工作。

我之所以撰写这本书，是因为自己热切地希望能够帮助领导者充分发挥潜力，真正领悟到领导艺术的精髓。这些年来，我曾供

职于一些非常棒的公司,负责领导力开发方面的工作,亲眼目睹了许许多多由于领导力的提升而取得骄人的工作业绩。他们在这方面肯动脑筋,肯下工夫。现在,在我开办的经理人培训班中,也聚集了这样一群人,他们渴望获得反馈意见、重视制定发展规划、希望通过协调努力使工作更有成效。我认为你们也同样能够做到这些。

你如何成为出色的领导者,如何作出最佳的选择,如何用你的奉献和执著来提升能力、掌握技巧,如何收集并倾听反馈意见然后付诸行动,本书都将一一给出建议。归根到底,核心问题只有一个:如何成为一名出色的领导者?每个人都有提升的潜质,关键在于你是否为之不懈努力。如果希望在不久的将来成为一个高效的领导者,你就必须不断进步。没有任何人能够为你代劳,因为这是你的责任,这是你自我成长的必经之路。

努力提高你的领导力不仅仅是聪明之举,更是明智之举。诚然,领导层享有特权,但如何履行好这个职权却大有学问。无论工作在大公司还是小企业,只要与人打交道,你就有机会改变他们的人生。我对此深信不疑。但是,如果你本人没有学习和成长的意愿,那么就不能给他们的人生带来积极的影响。从这个角度而言,作为一个领导者,你的职责是把自己的发展之路当做范例提供给大家参考。

在我的职业生涯中,有机会带领过许多团队,对你们目前的处境曾感同身受。但非常美妙的地方在于:领导者是企业中最有成就感、最有意思的角色之一。带领一个敬业的团队工作实在是一种奇

妙的经历,我曾有幸与几个执行力很强的团队合作过。我们共同取得的成绩令人难以置信,这一切都要归功于团队的成员们——是他们让我这个领导者光彩四射。我们在成长的道路上携手相伴,共同学习、取长补短、相互关怀。我深知,自己有时并不是一个出色的领导者。但我时刻不忘正视自己的责任——做一个坚持学习的楷模。书中的许多想法都来自于我的这些经历,希望它们对你的领导力提升有所帮助。

如何使用本书

这是一本关于领导力发展的入门书籍。书中提及的每个思想、工具和练习旨在帮助你提高领导水平或者增长一些新技能。大部分的想法和技巧都无须你花钱,能全部运用到你的日常工作当中。无论你目前处于什么领导岗位,是初级管理者还是高级执行官,本书中的内容都可以帮助你成为更杰出的领导者。

本书的引言部分阐述了自我发展的重要性,希望你对自己的领导能力有一个自我评估,作为你进一步发展的基准。本书设计的自我评估表可以帮助你关注那些可能会对你产生巨大作用的章节。其余内容分成五大部分,每部分专门处理一个主题。

第1—10节是开始部分,一方面有助于你解答这样的问题:“你的领导形象如何?”另一方面帮助你发现特定的发展问题。毕竟,如果你希望提升自己的领导水平,了解他人对你的能力和行为的看法是非常重要的。这些章节还会引发你的一些思考,比如你的

领导力发展历程如何？怎么向他人寻求管理风格方面的反馈意见？

第 11—20 节为你增加了几种新技能，在你的领导力工具箱中放入了一些建议和技巧。所有的领导者都应该持有开放的心态来提升自己领导方式中不尽如人意的方面。本部分的内容将帮助你成为一位更加高效和全面的领导者。

第 21—30 节鼓励你对周围的一切充满好奇心。这部分探索了多样性和创新性，以及如何激发你的灵感和新的构想。今天的领导者需要具备全球意识，而不能够只限于自己的公司或行业。这些章节中的想法旨在拓展你的视野，激发你和团队进行更多的思考。

第 31—40 节要求你超越底线，走出舒适圈。这部分鼓励你在公司中尝试新事物，增加曝光率。最好的学习经历在你的舒适圈之外，这些章节中提及的技巧将帮助你突破常规。

第 41—50 节提醒你一点：最终，这一切不是为了你自己——而是为了你的团队。拥有一大群的追随者并不是领导者的职责，他应该努力去挑选和培养接班人。这些章节帮助你寻找机遇来促进团队的学习和发展，使其达到新的高度。

我之所以设计 50 节的内容，是希望你一年中的每个星期都能够有新的体验（当然允许有几周的假期——你也需要时间来休息和思考）。如果你把本书从头至尾读完，或许就会对有些章节很感兴趣，有些新技巧恰巧能够用得上。如果你希望做出快速改变并想尝试各种方法，可以先作自我评估，然后根据你最迫切的发展需要选择阅读相关章节。在本书中，我已经标注出某些章节之间的关联之处，便于你在不同的思路之间建立联系。无论你是否使用这本

书,你都一定可以从中获得立刻能够使用的工具和技巧。你还可以与下属分享其中的一些理念,帮助他们成长为更加高效的领导者。

如果你对他人负有责任——无论在什么层面上——那么你就是一个领导者。你应该为了他们(和你自己)去不断提高技能。你已经完成了最容易的一部分——买了这本书。现在,卷起袖子,准备大干一场吧——掌控你的领导力发展,开始提升你自己!

史蒂夫·阿尼森

弗吉尼亚州

2009年11月

目 录 / CONTENTS

写在前面的话 001

第一章 你的领导形象如何？

第 1 节 你到过何处？——梳理你的领导历程 011

写下你的领导历程 012

第 2 节 拉起一张关系网——评估你的工作关系 016

评估你的人际关系质量 017

网络图给你的启示 018

第 3 节 全面了解自己——发挥 360 度反馈的功效 020

从 360 度反馈中挖掘更多的东西 021

第 4 节 你的私家侦探——邀请一位同辈监控你的发展 025

达成三点重要共识 027

第 5 节 学生做好准备的时候——寻找一位导师 029

如何挑选一位导师 030

如何更好地利用你的导师 032

第 6 节 像首席执行官那样去做——建立私人董事会 034

选择不同类型的董事会成员 035

让你的董事会运转起来 036

- 第 7 节 走进领导力健身房——明确并利用你的核心优势 039
- 要对自己诚实 040
 - 向他人询问自己的优势 042
- 第 8 节 回到从前——向过去的同事了解你的领导水平 044
- 寻找过去的同事 045
 - 询问三个问题 046
- 第 9 节 是否还有其他办法？——面对你最固执的观念 049
- 你有绝对把握的事情是什么？ 050
 - 使用你的路线图 052
- 第 10 节 我在如何驾驶？——确立目标、任务与战略 054
- 从确立目标开始 055
 - 制订任务 056
 - 规划战略 057
 - 向高管寻求反馈 058

第二章 在你的游戏中增加一些新元素

- 第 11 节 突破条条框框——设计你的领导力定义 063
- 给出你的领导力概念 064
- 第 12 节 付诸笔端——准备一份领导力发展计划 067
- 创建一份简洁而优质的领导力发展计划 067
 - 态度和行为改变计划 069
- 第 13 节 一年一项技能——一年提升一项领导技能 073
- 选择某个特定的领导行为 074

第 14 节 非你不可的事情是什么？——学会授权 078

成为掌控结果而非过程的人 079

第 15 节 哨子与剪贴板——锻炼你的培训技巧 083

一种不同的影响力 084

做好培训需要的三项基本技能 085

培训的三个步骤 086

第 16 节 用功学习——每年读三本商业书 089

商业书籍之所以重要的三个原因 090

让商业书籍为你所用 091

第 17 节 最棒的思维工具——记日志 094

记日志的三种方式 095

第 18 节 我有一个理论——学习伟大的领导思维 099

他们为何那么做？ 100

第 19 节 从前……——擅长讲故事 103

把故事与你的重要信息相联系 104

第 20 节 这就是我——分享你的领导力基础 108

你独特的经历是什么 109

第三章 对周围的一切保持好奇心

第 21 节 做一次虚拟环球旅行——学习其他文化 115

学习一种新文化 116

第 22 节 这就是我们做的事情——学习业务 120

走近一线 121

- 第 23 节 盯紧你的朋友——管理你的关系网 125**
从关系网的名单开始 126
每天都使用这个名单 127
- 第 24 节 那个叫互联网的东西——利用科技的力量 130**
你的方法是否得当? 131
提升领导力的资源中心 132
利用社会网络 133
- 第 25 节 这些人是谁? ——了解你的团队成员 135**
收集他们的故事 137
- 第 26 节 咨询专家——向供应商和顾问寻求新点子 140**
把你的合作伙伴变成顾问 141
回复那些顾问的电话 142
- 第 27 节 跟踪敌人——了解你的对手 144**
关注你的竞争对手 145
关于竞争者你了解多少? 146
- 第 28 节 回到学校——参加行业年会或研讨会 149**
充分利用机会 150
- 第 29 节 开车上路——拜访创新型公司 154**
创新:每个领导者的工作 155
策划创新之旅 155
- 第 30 节 带它回家——学习工作之外的新东西 159**
选择你的爱好 160

第四章 走出你的舒适圈

- 第 31 节 走出舒适圈——实践新的领导行为 167
- 第 32 节 你是对的,而我错了——承认错误和局限性 172
 - 培养包容性 173
 - 谦逊:最优秀的领导品质 174
- 第 33 节 成为一名会员——加入一个专业社交网 176
 - 你的借口是什么? 177
 - 脑子里装着这件事 178
 - 征服借口 179
- 第 34 节 分享你的故事——组织一个内部发言人机构 182
 - 增加团队的曝光度 183
- 第 35 节 告诉老板你感到厌倦——掌控你的职业发展 187
 - 推销你的强项,表明你的情况 188
- 第 36 节 热爱数字——学习阅读财务报表 191
 - 你必读的四个报表 192
- 第 37 节 创建商业案例——作出漂亮的业务陈述 195
 - 了解他人受影响的偏好 196
 - 创建你的案例 197
- 第 38 节 一个健康的你——精力充沛地工作 200
 - 做对你有益的事情 201
- 第 39 节 撰写自己的剧本——设想你将来的角色 205
 - 从你的理想职业开始 206

对今天的我有何帮助? 207

第 40 节 质疑一切——一年两次审查你的战略 210

一年两次审查战略要素 211

第五章 不是为了你自己

第 41 节 完全为了他们——展现你的下属 217

展示你的明星队员 219

第 42 节 回馈社会——帮助一家非营利机构 222

利用你的专业技能 223

发挥你的领导技能 224

决心有所创新 225

第 43 节 老板希望听到什么? ——给上司提供反馈意见 227

反馈的礼物 228

你注意到什么? 230

第 44 节 把触角延伸到扩展团队——与下属的下属共处 232

获得一个独特的视角 233

完全为了你的下属 235

第 45 节 你最宝贵的资源——给时间设定优先次序 238

优先考虑重点区域 239

第 46 节 走近指挥台——在公司内教授一门课程 243

归纳你可传授的心得 244

第 47 节 自言自语——每天问自己三个问题 248

提升领导能力的三个问题 249

第 48 节 加入志愿者大军——奉献你的领导技能 253

寻找参与的方式 254

第 49 节 最好的建议——做一个更好的听众 258

如何有效地沟通 259

第 50 节 欢迎改革派——给你的继任者写一封信 263

给你的继任者写一封信 264

如果岗位不动你能做些什么？ 265

你从这里去向何方？ 267

注释 270

致谢 272

写在前面的话

祝贺你决定让自己成为一个更加高效的领导者。你即将开始一段精彩的旅程,它将给予你丰富的知识、高超的技巧和从容的成熟气质。通过阅读本书,你就能够下决心掌控自己的领导力发展,并且创建个性化的学习日程。鉴于当下的经济气候和变化速度,你无法等待公司给你提供领导艺术方面的培训,你必须要自己来寻找办法。你不能只依靠上司的培训和指导,作为领导者,你需要掌控自己的发展轨迹。而且你不可能一年只上一次课,所以要考虑设定一个发展计划。不,你需要一个广泛而深入的学习策略和特定的行动计划。你需要立刻就行动。

不进则退

我们生活在一个非凡的时代。这个世界日益复杂,无论在商界还是社会生活中,大家越来越仰仗一个关键因素来帮助我们理清纷繁的头绪。这个重要因素就是领导力。无论科学技术、全球竞争、可持续发展或创新领域经历着多么惊人的发展,强大的领导力永远都不会过时。你必须了解这一点,因为你要以它为生,因为你就

在第一线工作——联系客户、降低成本、创建绿色战略、调动和鼓励你的员工。如果你是某个公司的领导者（无论处于哪个层次）——无论是大公司、小企业、专业服务公司、学校、非营利机构或是政府机关——你必须持续学习和进步，否则你就无法跟上发展的形势。无论你身在何处，如果你不掌控自己的发展，谁又可以呢？

不要搞错了，现在的大环境是竞争性的，能够在竞争中保持领先的方法之一就是不断拓展自己的技能。你要按照这样的思路来考虑问题：你要用10年前的那些技能来应对明天的工作吗？大部分人恐怕连一天都坚持不了。因为你非常清楚，在你身后有大批睿智机敏、野心勃勃的管理者希望不断向前取代你的位置。如果你选择停滞不前，他们可与你不同。那么事情的结局会怎样呢？

事实上，如果你在公司中处于管理岗位或承担领导职责，你就需要不断学习新本领。这已经不再是维持现状的问题了——情况已经发生了变化了。只有保持领先优势，提升自己的领导力，你才可以迎接那些你从未想到过的挑战。你需要掌控自己的发展轨迹，树立自己的领导品牌——也就是说：“我愿意成为一位更杰出的领导者。”

你的遗产是什么？

究竟为什么需要领导者？作为领导者有什么引人注目的地方？我们可以有很多方式为社会做出贡献，它们与领导他人毫无关系。尽管这的确不假，但能够作为一个驱动力去帮助一群人完成卓越