

L E A D E R S H I P

领导力



授权 · 团队建设 · 激励 · 支持 · 愿景

世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安

管理人手册 01

领导力

(英) 克里斯蒂娜·奥斯本 (Christina Osborne) 著
王光译



图书在版编目 (CIP) 数据

领导力 / (英) 奥斯本著; 王光译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2010.9

(管理人手册)

书名原文: Leadership

ISBN 978-7-5100-2684-3

I. ①领… II. ①奥… ②王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第186270号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2008 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2008

Dorling Kindersley Limited

领导力

著 者: (英) 克里斯蒂娜·奥斯本 (Christina Osborne)

译 者: 王 光

丛 书 名: 管理人手册 筹划出版: 银杏树下 出版统筹: 吴兴元 责任编辑: 金存惠 云 逸

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787 × 1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2010年12月第1版

印 次: 2010年12月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072 010-8161-6534

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-2684-3/C·112

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部
2010年9月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 了解领导力 /10

1.1 明确挑战 /10

关于领导力的思考 /10

领导与管理 /11

成为领导者 /11

1.2 发自内心的领导 /12

成为领跑者 /12

改善自我认知 /12

了解自我 /13

三种思维方式 /13

运用自我知识 /14

评估利益 /14

“情商”适用 /15

1.3 愿景领导 /16

阐明愿景 /16

团队协作 /17

1.4 在组织中成长 /18

初创时期 /18

快速成长时期 /18

持续成长时期 /19

分权 /19

第二章 担任领导角色 /20

2.1 准备好去领导 /20

占得先机 /20

管理信息 /21

面对现实 /21

2.2 集中精力 /22

管理你的时间 /22

聪明工作 /22

如何确定任务的轻重缓急 /23

回到正轨 /24

成功授权 /24

挑选受权人 /25

授权测评 /25

2.3 建立人际关系 /26

讲述故事 /26

聆听故事 /26

通过故事了解他人 /27

从故事中获取信息 /28

认清关键人际关系 /29

利益相关者分析 /29



2.4 施展你的能力 /30

赶超伟人 /30

客观设定目标 /30

标准领导力测评表 /31

写下你的能力 /32

让他人参与进来 /32

领导力测定、提升 /33

能力评估：解决问题 /33

2.5 提供反馈 /34

开展对话 /34

给出明确且现实的反馈信息 /35

给出正式的评估 /36

结束评估 /36

变“聪明”（SMART）——制

订切实目标 /37

2.6 从信息反馈中学习 /38

寻求真相 /38

成为一个全面发展的领导者 /39

2.7 提升自己 /40

反思和检讨自己 /40

记日志 /41

2.8 平衡工作和生活 /42

处理多种需求 /42

压力管理 /43

2.9 激励和鼓舞员工 /44

以身作则 /44

抓住机会 /45

关注现在 /45

保持积极乐观 /45

第三章 面对挑战，积极领导 /46

3.1 关注未来 /46

制定决策 /46

保持客观 /47

加权评估 /47

定位变革 /48

调整步调 /48

联动变革 /49

相互关联的组织计划 /49

3.2 实现组织变革 /50

平衡轻重缓急 /50

保持稳定 /50

变革反应 /51

3.3 让团队充满活力 /52



- 挑选团队成员 /52
- 团队运作 /53
- 活力团队的标志 /53
- 3.4 领导不配合的员工 /54
 - 处理冲突 /54
 - 为什么有些人会变得不配合 /55
 - 达到标准 /55
- 3.5 平衡不同的目标 /56
 - 获取平衡结果 /56
 - 订立服务水平协定 /56
 - 均衡落实各种目标 /57
- 3.6 提升自信心 /58
 - 做好准备 /58
 - 信心满怀地交流 /58
 - 开诚布公 /59
 - 始终如一 /59
- 3.7 构建关系网 /60
 - 收获回报 /60
 - 给自己贴标签 /60
 - 参与交际 /61
 - 人际构建亲身实践 /61
- 3.8 向企业家学习 /62

- 寻找时机 /62
- 从何处寻找企业家精神 /63

第四章 培养未来领袖 /64

- 4.1 投资未来 /64
 - 选贤任能 /64
 - 实现潜能 /65
 - 认清领导力发展阶段 /66
 - 领导力养成进阶 /67
- 4.2 指引成功 /68
 - 释放潜力 /68
 - 鞭策和支持 /68
 - 在指导中提出好的开放性问题 /69
 - 安排日程 /69
 - 实际操作 /70
 - 企业受益 /70
 - 新技能培训：目标达成 /71
- 4.3 采用新的领导力方式 /72
 - 从变革中获利 /72
 - 个人品牌营销 /73

索引 /74

专栏目录

小贴士

机敏 /11

技能清单 /12

全力以赴改变 /14

阐释缘由 /16

为紧急事务预留时间 /22

听取任务总结 /24

聆听话外之音 /26

持续对话 /28

细心聆听 /34

慎重考虑你的反馈 /35

倾听自己 /40

脚踏实地 /41

强调积极乐观的态度 /42

要鼓劲，不要泄劲 /45

开通交流渠道 /48

异议预期 /50

融合新成员 /52

获得预警 /54

给自己打气 /58

正视内心的恐惧 /59

获得拥护者 /60

利用天才 /62

察觉变化征兆 /65

从错误中学习 /66

领导力可视化 /68

筹划进程 /70

聚焦

奖赏 /17

实施“360度反馈” /39

领导者的长期发展 /41

问卷调查

信息交流 /21

准备好提供反馈信息 /35

达至生活平衡 /43

在困境中保持冷静 /59

在组织内部任命未来的

领导者 /65

案例研究

公司合并文化 /28

让能力发生作用 /32

问问自己……

你的发展需求 /40

我们的竞争优势是什么？ /48

这是我么？ /54

如何……

通过愿景激励 /44

识别变革适应阶段 /51

建立有效人际网络 /61

帮助潜在领导者实现进阶 /66

持续发展 /73



引 言

领导力是一种创造工作环境的能力，在此环境中每一位组织成员都知道并全力以赴去达成自己的使命。领导力是所有成功的管理者必须时刻注意学习和践行的技能。

本书对领导者用以释放自身及团队成员最大潜力的核心技巧进行了阐述，并向你阐明如何从领导力的角度出发思考问题、采取行动，如何以领导力的视角审视你自己及周围的世界。

无论你处于什么职位，本书提供的实用性建议都有助于提高你的领导力，并激发团队每一位成员的领导力和主动性。从入门级领导技能到信心十足地带领团队渡过难关，本书将循序渐进地指导你如何面对各类领导难题。

本书包含了大量实用性建议，这些建议能够帮助你把精力集中于构建关键人际关系和达成最佳成果。这不仅有助于提升组织价值，还能使你本人成为一个公认优秀的领导者。

第一章

了解领导力

一旦承担起领导的职责，你就被寄予完成各种繁重任务的厚望——从达成目标到创造新的发展机会，同时，还要确保你的团队遵奉你的领导以及组织愿景和价值。

1.1 明确挑战

如果你擅长创造性思维，喜欢鼓舞和引导他人，乐于尝试用不同的方法完成任务，善于依凭直觉做出决策，那么，你便拥有了成为一名优秀领导者的潜质。不过，一个真正成功的领导者还需要具备相当的分析问题和解决问题的能力。

关于领导力的思考

*人生信条

你的整个生命历程中非常重要的，指导你做出决策的规则、信念或道德准则。

领导者不是天生的，而是后天的培养和训练造就的。具备领导他人的强烈愿望是成为领导者的前提，而领导他人的技能则可逐渐习得。领导力无法简单定义，包含着很多个方面：它是鼓舞和激励他人克服挑战，从容应对各种接踵而来的变化，最终达成目标的能力；它是组建一个强大而高效的团队的能力；它也是运用你的影响力去说服和指挥他人的过程。领导者通过践行自己的人生信条*为员工树立榜样，他们负有达成目标的使命，同时也要为失误承担责任。

领导与管理

领导不同于管理。领导者做出决策和传达重大信息，管理者则负责战略执行、绩效考核和体系维护。你大概更渴望别人称呼你为领导而不是经理——担任领导者着实让人激动，担任管理者就泯然众人了。自然地，以上有关领导者与管理者之区分的老腔调确实反映了部分实情，但两者也是关联着的：有效的管理需要一定的领导力，而出色的领导者则必然（知道什么）是好的管理者。

即使晋升到了领导者的岗位，你也不能放弃管理的职责；要想成为一个受人信赖的领导者，你也需要了解过去和现在所发生的一切，同时，你还要关注未来。

成为领导者	
 正道	 歧途
1. 敏于激励团队的方式方法	1. 因循守旧，按部就班
2. 勤于与团队成员沟通各自观点	2. 人云亦云，随波逐流
3. 善于全局地、长远地考虑当下的问题	3. 麻木不仁，后知后觉
4. 察于成员培训和团队发展	4. 闭目塞听，自说自话
5. 明于打造稳靠团队的标准	5. 身心萎靡，进取乏力

小贴士

机敏

要成为一个优秀的领导者，你必须与自己的团队保持紧密联系，必要时，试着在领导者和管理者这两种角色之间进行恰当转换。

1.2 发自内心的领导

领导者的职责是赋予员工以目标感和价值感。你如果不了解自身的优点和缺点，或者不能确定自身事业和个人生活的方向，就无法充满自信地做到这一点。因此，强化自我认知十分重要，它能够使你提高领导效率，并警觉于自己对员工的影响力。

小贴士

技能清单

列出你已具备的领导特质：“我做
事全神贯注”，
“我竭尽所能、
追求卓越”，“我
尊重别人”，“我
工作勤奋”；以及
你所渴望的领导
特质：“我能关怀
和体贴他人”，“别
人能够信任我”
等。重复这种训
练，关注你的内
在发展。

成为领跑者

人们尊敬那些怀有坚定的价值观并在生活中勇于为自己的选择担当责任的人。行胜于言；唯有以身作则，你才能证明你的强大内心，才能向你的团队宣示：我将临危不惧、克服险阻，并时刻准备着学习、适应，以及不断创造新的商机。

改善自我认知

要成为一个卓有成效的领导者，你的领导必须是发自内心的——你的言行与你的真实想法和人生信条应该是一致的。作为一名领导者，你必须时刻审视你的自我认知和社会认知。

发自内心的领导不光让你真诚面对、忠实守护自己的人生准则并因之收获平和、安宁，你还将因之收获成功领导的果实。珍视、践行自己的人生准则，人们就会敬佩你的真诚，激赏你在工作和团队中的重要作用，体味到你对他们获得成功的期许。自我认知的不断改善要求你时刻反思自己的想法和情感，尽可能多地从旁人那里获得反馈，并养成良好的倾听技巧。



了解自我

人们的思维方式各不相同，了解自己及周围人的思维方式将使你获得一些宝贵的领导方法。“思维方式”无关于你的智商，意指你如何处理信息。思维方式大致可以分为以下三种类型：策略性的、操作性的和战略性的。

绝大多数人往往沉溺于这三

者之一而罔顾其他。然而一旦你认清了自己的思维方式，你就能够提出与众不同的问题，并且用全新的和令人兴奋的方式考虑问题。明了团队成员如何思考和交流，你就能运用他们自己的“语言”同他们交流，你的领导工作将会更富有成效。

三种思维方式

方式	特点	所提的问题
策略性	• 接受他人指示 • 关注目标达成方式 • 注重逻辑，通盘规划	• 我们如何在最短的时间内获得最优结果？ • 我们如何把行动纳入到一个明确的方案中？ • 需要做或协调的最重要的事情是什么？
操作性	• 寻求行动和改进的机会 • 专注于复杂情势下的实际执行与贯彻	• 我们能够采取什么行动？ • 需要做什么？ • 我们什么时候可以开始？
战略性	• 依据首要原则思考问题 • 对问题做出重新定义，并信心饱满地、乐观地应对处理	• 如果……会怎样？ • 为什么要排除其他行动方案？ • 何不这样做？ • 还需要谁的参与？

运用自我知识

与其他实用技能或认知技能相比，自我知识在职场上的益处不会立刻显现出来，但几十年来，它的价值一直深受心理学家的认同。“情商”这个新术语被人们用来描述确认、辨别进而运用自身和他人的情感来引导自身思想和行动的能力。“情商”的重要性几乎无以言表。很多研究都表明，与其他标准化智商测量方式（例如IQ测试）相比，“情商”可以更好地衡量一个人的领导潜质。领导者的情感体验会影响组织的文化，塑造员工的满意度、忠诚感和工作效率，最终对组织绩效产生切实影响。

小贴士

全力以赴改变

经验丰富的情商教练对你的情商建设大有裨益。寻求转变意味着改变你的态度和习惯，还意味着开始学习新的技能，而且需要你和你的组织真正在时间和资源的拨配和使用上提供保障。

评估利益

就其基本层面而言，我们很容易领会，了解和控制“自我”确实能够给你和组织带来各种益处：

- 帮你控制情绪，摆脱沮丧，振奋精神，焕发活力——这些都是可贵的能力。
- 使你意识到悲伤、负面的情绪往往让人纠缠于细节，而快乐的情绪则指引你产生新的观念和解决问题的办法，并提高工作效率和加强时间管理。
- 勇敢面对并冷静分析恐惧心理能够使你更清晰地看到自己所面对的问题，从而避免无谓的时间浪费。

熟练掌握核心“情商”技能让我们在人情世故方面更加练达。而且，这些技能是可以通过训练和实践来获得的，所以你有机会真正地、恒久地转变自己的行为方式。

“情商”适用

识别情感

- 精准确认自己以及他人的情感，并进行归类
- 时刻关照自身的感受

控制情感

- 意识到你的所感会影响你的所想
- 知道在不同的情况下什么样的情绪最合适
- 防止他人操控你的情感

运用情感

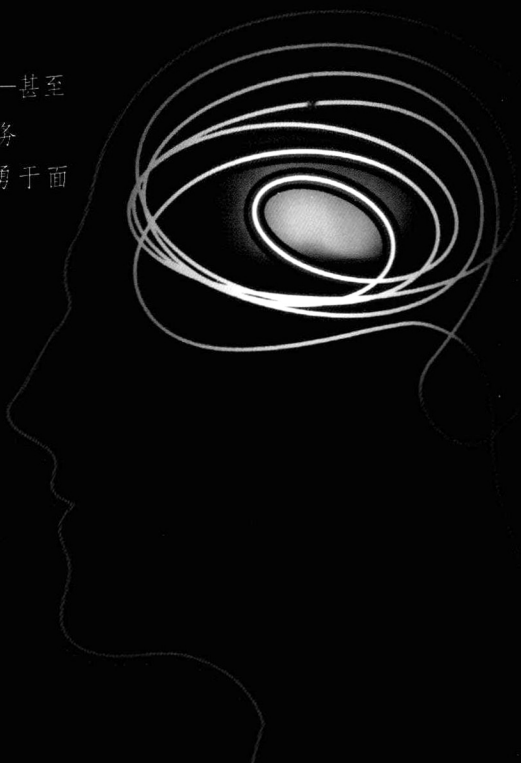
- 周密考虑，让你的情感——甚至是消极的情感——为你服务
- 掌控情绪以积极行动，勇于面对困境

同感共鸣

- 体认他人情绪能为我们提供某些信息
- 设身处地地换位思考

奖掖提挈

- 真正关心他人
- 真诚地赞赏他人的贡献
- 设定目标时，始终想到他人的利益



1.3 愿景领导

作为一名企业领导者，你要阐明组织价值，让利益相关者看见一个令人遐想无限且可达成的愿景*。要使这愿景变得更完善，并将之转化成中期策略和日常行动，还需要与公司各级人员进行清晰且周密的交流。

小贴士

阐释缘由

可以通过两种途径来解释说明为什么，第一种：因为……（说明过去或现在的理由），另一种：为了……（说明未来的结果）。

阐明愿景

领导者集中精力于组织的宏大愿景和整体目标，同时协助各级管理者向下属团队成员阐明如何在组织价值的框架之内共同达到既定目标。作为领导者，你的职责可能是规划公司的整体愿景和战略目标，也可能是制订与公司整体战略目标一致的团队发展计划。

无论是哪种职责，领导者都要明白，开展工作的最好方式是从一开始就让你的团队成员参与到愿景的形成和完善中来。首先要把愿景记录下来。整个过程中，在反复的开放式问答、团队会议、一对一面谈之后，你将能对愿景做出新的诠释和再创造。如此，每一个成员都能很快明白自己应该如何为团队目标的达成献策献力。

为了实现公司愿景的目标，若员工对自己的具体任务是什么、截止期限是何时、做到何种程度、原因是什么都十分明确，他们便会劲头十足；员工个人的职业发展及公司愿景的实现都有赖于此。领导者的工作就是遵照公司愿景的大框架，为每一团队成员合理规划其职业发展路径并加以督促。

*愿 景

对组织或团队未来图景的描述，它形容了我们今后将要到达的地方是什么样子。

