

最成功的领导智慧

各级企业管理人员的必读书

发现你的 领导力



FINDING THE LEADER IN YOU

一部拓展你领导才能的实用秘笈

(美) 安东·卡马罗塔 著 扈喜林 译

北京科学技术出版社

发现你的 领导力

FINDING THE LEADER IN YOU

(美) 安东·卡马罗塔 著

扈喜林 译

 北京科学技术出版社

American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee 53203

© 2004 by American Society for Quality

All rights reserved. Published 2004

Camarota, Anton G.,

Finding the leader in you: a practical guide to expanding your
leadership skills/Anton G. Camarota.

ISBN 0 - 87389 - 630 - 0

著作权合同登记号: 01 - 2006 - 0851

图书在版编目 (CIP) 数据

发现你的领导力 / (美) 安东·卡马罗塔著; 扈喜林译.
北京: 北京科学技术出版社, 2006. 5
ISBN 7 - 5304 - 3344 - X

I. 发... II. ①卡... ②扈... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 025730 号

发现你的领导力

作 者: (美) 安东·卡马罗塔

译 者: 扈喜林

责任编辑: 张建国

封面设计: 鹿鼎原设计公司

出 版 人: 张敬德

出版发行: 北京科学技术出版社

社 址: 北京西直门南大街 16 号

邮政编码: 100035

电话传真: 0086 - 10 - 66161951 (总编室)

0086 - 10 - 66113227 (发行部) 0086 - 10 - 66161952 (发行部传真)

电子信箱: postmaster@bjkpress.com

网 址: www.bjkpress.com

经 销: 新华书店

印 刷: 三河国新印装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 15 千

印 张: 9.375

版 次: 2006 年 5 月第 1 版

印 次: 2006 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 5304 - 3344 - X/F · 123

定 价: 20.00 元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。

京科版图书, 印装差错, 负责退换。

目 录

第一部分 卓越的内在架构

第1章 绪论	3
□ 本书简介	6
□ 领导力的要素	8
□ 领导力的执行	8
□ 领导力开发之旅	9
第2章 发生在捷登公司的争论	10
□ 预算会议	10
第3章 经历对人的影响	14
□ 领导力课程——内心的认知向导	22
□ 领导力课程——领导力的特征和执行	24

第二部分 领导力的特征

第4章 绿叶餐厅的晚餐	35
-------------------	----



第5章 记住你是谁：身份比喻	39
☐ 全面认识自己	39
☐ 领导力课程：探索你的领导力比喻	47
☐ 领导力课程：了解你的领导目标	48
第6章 海边漫步	58
第7章 什么最重要：价值观还是信仰	65
☐ 了解什么是重要的	65
☐ 领导力课程：明确列出你的价值观和 支持性信仰	70

第三部分 领导力的执行

第8章 领导者究竟在做什么	75
第9章 洛须驰饭店的晚餐	80
第10章 取向：理想的结果是什么	85
☐ 结果的重要性	85
☐ 领导力课程：确定你的目标	86
第11章 海湾的下午时光	92



第12章	心理调整：利用你所处的环境	98
☐	认识情商	98
☐	建立情商的过程	99
☐	领导力课程：掌握情绪察觉	103
☐	领导力课程：进行情绪的自我控制	110
☐	需求交流	115
☐	框视重组	118
第13章	小岛的晚上	122
第14章	动机：成功的动力	126
☐	什么是动机	126
☐	领导力课程：强化你的动机	127
第15章	开悟小站的日出	138
第16章	一举成功	140

第一部分

卓越的内在架构

1

绪 论

很久很久以前，在喜马拉雅山麓的茂密森林中生活着一只凶猛而威武的母虎。在它生小虎前夕，由于体质虚弱，她花费了许多天的时间寻找食物，但一无所获。一天，饥肠辘辘的母虎终于发现了一群山羊，于是开始了一场竭尽全力的追逐。最后，它用尽全身力气，猛地扑向羊群并将一只山羊咬死。但是最后一跳几乎耗尽了这只母虎仅有的精力，在生下一只小雄虎后，它便死了。

当被驱散的羊群返回来小心翼翼地接近早已死亡的母虎时，它们发现了幼虎，出于同情，这群山羊收养了这只幼虎，并且像照顾它们自己的孩子一样悉心照顾这只幼虎。随着时间的推移，这只幼虎渐渐长大，它始终以为自己也是一只山羊。它的叫声完全是山羊的叫声，而且，因为它只吃草和蔬菜，所以它的身上散发出的气味完全是山羊的气味。从外表看，除了长相，它的各个方面都像是山羊。然而，在它内心深处却跳动着一颗凶猛的虎心。

时间一天天地过去，幼虎在山羊的抚养下长大了。一天，一只老虎袭击了羊群，咬死了一只山羊的同时驱散了羊群。山羊落荒而逃，但是这只幼虎却没有跑开，它一点也没有感到害怕，因为它以前从未见过老虎。

这只老虎经历过不计其数的猎捕场面，可是，当老虎面对这只幼虎的时候，它的内心从未感受过如此强烈的震撼。它不明白这只幼虎的叫声为什么像羊一样，身上散发的气味也像山羊，而且行动完全都像一只山羊。作为林中之王的这只老虎下意识地叼住幼虎脖



子后面的颈项，拖到附近的池塘边后放下，强迫幼虎注视清澈池水里的倒影。

老虎说：“往水里看，那是你的倒影，那就是你。你再看我，你和我一样。你不是山羊，而是老虎。你应该吃的是肉，而不是草。”幼虎不知道倒影是怎么回事，也不知道老虎在讲什么，也没有看出来它和这只老虎的相象之处，它咩咩地发出一声声哀鸣，不住地颤抖。



图 1.1 在与羊群为伍的生长环境中，渐渐以为自己也是羊

老虎由于幼虎没有理解它的意思而大失所望，于是把这只懵懂的幼虎拖拉到刚才的死羊旁边，狠狠撕下一块羊肉使劲塞进这个小家伙儿的嘴里，一开始，幼虎感觉塞进来的东西很恶心，并竭力把肉块吐出来。但是这只老虎决心让幼虎明白自己应该是老虎，因此它强迫这只幼虎吞下这块肉。当它确认幼虎将第一块肉完全咽下

后，赶紧又塞给它一块，就在这时幼虎身体里开始发生了奇妙的变化。

当幼虎咀嚼和品尝第二块肉的时候，它开始感觉到了从未感受过的肉的美味。一股炽热的力量在体内产生，充溢着它的全身，它兴奋地全身颤抖。在吃完第二块肉的时候，它伸展全身，张开大嘴好像在打一个巨大的哈欠，从口中发出了震撼山林的有力的大吼。这是它有生以来的第一声咆哮，是从一只丛林“羊”到一只真正的林中之王的咆哮。

接下来，老虎说：“既然你知道了你是一只老虎，那么跟我来吧，我们一起在这大森林中围捕我们的猎物吧。”从那以后，这只幼虎就和这只老虎一起走了，两只老虎一起消失在茂密的森林深处。

在这个孟加拉人的故事中，我们隐约听到了一只幼虎初被唤醒的咆哮。就在觉醒的一刹那，我们才发现我们从未正确地认识自己或没有充分地开发我们的潜在实力。过去就像是一场梦，惊醒之后，我们发现自己置身于一个陌生的世界。

幼虎以为自己是山羊，因为它此前对世界的认识完全是基于羊的经历。它对世界的看法是以羊的认识为基础的，这样，它的经历和体验只能局限于生活中极为片面的一小部分。我们知道，老虎可以拥有比羊更为丰富的认识、情感和体验。故事中幼虎的全部生活被限制在羊的世界里，因此它一直认为自己就是一只羊，这个错误认识持续了很长时间。

做一个比喻，我们都像被人饲养的“羊”，你我对于这个世界的认识、看法和体验已经被“牧羊人”限定的环境具体化、程式化了。在我们很小的时候，我们所置身的文化、家庭、社区就开始教导我们怎样认识这个世界。在这种条件下，我们自然而然地认为这个世界就是如此，我们就是如此——这就是我们认识的全部。



在我们生命旅途的大部分时间里，听不到这样一声当真实的自我被唤醒时发出的长啸。当我们发现自己真正才能与核心价值的时候，我们的生活才会与内心深处的自我和谐发展。实现这一目标就需要进行自我认识的转变——像故事中年长的老虎将懵懂无知的幼虎拖到水池边去看自己的倒影。

我们可以从经历的一些具有戏剧性的重要事件中隐约看到我们内心深处所蕴藏的潜力，这些重要事件包括婴儿的诞生、大学毕业、结婚、家庭成员的死亡等。也许我们会平静地走完波澜不惊的生命旅途，而从来也没有意识到真实的自我，意识到自己本可以取得更为辉煌的成就。

挖掘领导潜能的关键是去发现自己内心深处本来具有的“老虎”的特质，打破根深蒂固的“羊”的思维，向世人展示你令人羡慕的卓越才干。从此，你将重新定义自己的能力，进而重新定义生活。你的新生活将进一步提升和彰显你的潜能，让你远离“羊”的平庸与孱弱。只有成功挖掘内心深处“虎”的特质，才能展现一个完整的自我，才能自然而然地赢得追随者的信赖与尊重。

这本书将告诉你如何发现并发掘你内心深处“虎”的特质，实现你的领导梦想。你将重新认识这个世界，向世人展现一个真实的自我。你将重新定义你的价值，从而成长为一个超凡出众的高效的领导者。

本书简介

本书将向你讲述应对纷繁复杂、瞬息万变的商业社会的高效领导者需要具备的品质，也是为那些身处领导岗位、渴望提升领导水平的专业人士量身打造的培训教材。不管你是团队领导、部门主管、经理、董事、还是执行人员，这本书将是一本全面的培训教



材，它将指导你如何进一步提升领导技能和知识水平。

这本书像那不勒斯雪糕一样，分为3个部分：第一个部分讲述的是主人公——公司经理人米歇尔不辱使命、开发公司培训方案的经历；第二部分讲述的是有关米歇尔领导经验的观点和创意；最后，为了进一步提升你的领导技能，第三部分将为读者提供一系列进行练习的机会，读者可以将本书中的理念应用到实践进行检验。

本书最主要的目的是培养读者的自我认识，帮助读者全面认识自己。自我认识是领导者获得成功的基础。本书为读者认识自己提供了一个独特的框架，其有效性已经在数十万名读者身上得到体现。本书旨在开发你的领导潜能，发现你个人领导力的源泉。

与其他领导力作品所不同的是，本书为读者提供了一个独特的进行自我运用练习的机会。同时，本书还详细介绍了自我认识的概念，这是成功领导者所必备的素质。本书是专门为身处领导岗位、渴望提升领导水平的专业人士量身打造、内容全面的领导力培训教材，它将告诉你怎样提升自己认识事务、分析事务的能力和取得成功所要具备的技巧。后面的系列练习将指导你进一步提升塑造卓越领导力所需的洞察力和处理问题的能力。随着主人公米歇尔的工作进展，你将置身于领导力的所有奥秘中，你将真真切切地认识到你的潜能，掌握洞察社会的武器，找到实现领导梦想的致胜秘诀！

自我运用练习的有效性已经被来自各阶层的数十万读者所验证。它是利用身心语言程式学的技术系统设计出来的，本书第一次提出了自我运用的练习方法。自我运用练习包括一系列互为前提、互相促进的综合技巧。应用自我运用练习，读者可以积极强化本书有关的领导技巧和洞察能力。我们将这些练习的内容进行了优化、提高，使其最大限度地满足新一代领导者的需要。

领导力的要素

所有领导人赖以成功的基础都是自我察觉，即他们能够全面认识自己的能力，准确把握他们所领导的团队的特点，准确定位他们的追随者。个人察觉建立在运营理念、价值观和信仰等基础之上，这些因素可以决定某个人与社会进行交流的方式，也决定这个人的生活质量。除了介绍以行动为导向的观点，本书的这一部分主要向读者介绍能够影响领导者生活及其奋斗环境的自我察觉。

你要清楚地了解你的能力、你的奋斗目标以及实现该目标的策略——这是造就强大领导力的基石。具备了自我认识，你就可以清楚地知道什么是最重要的，什么是真实的；掌握了这种洞察力，你就可以掌握完整可靠的信息，并且在此基础上做出决策。这是成功提升领导力的基础。如果领导者能够意识到每个人都拥有其对现实世界的独立看法，那么该领导就可以在更高的层面上运用比喻和故事来解决个人和下属关心的问题。

领导力的执行

一旦你发现了自己的领导潜能，并由此改变了对世界的看法，这时，你就具有了在领导者的高度上来表达自己观点的各种能力。本书将指导完成你内心潜在领导力的三个基本任务——制定方向、控制情感、激励行动。而后你就会发现，你可以将自己的核心领导力技巧提升到任何高度，而原有的看法、观点和领导背景都不会构成任何障碍。我们还专门推出了旨在发掘你欠缺领域的系列练习，通过这方面的练习，本书将为你提供用以提升潜在领导力的一系列基础性的能力。本书还将告诉你进行高级技巧开发活动所需要的其



他方案。

领导力开发之旅

让我们跟随着米歇尔，一起踏上领导力开发之旅吧，因为这里的每一步都至关重要，所以我们将为你详细解释和说明文中出现的每一个概念，这样做的目的就是让你能够全面理解和消化这些概念。我们鼓励你将这些创意付诸实践，使它们成为你的财富。

从此刻开始，你将踏上一个漫长而又充满兴奋感的自我发现之旅。我们邀请你接受这一建议，开始你的领导力探索之旅。在旅途中，你的心灵将驶入内心的海湾，有幸领略和体验许多新的创意，同时，你还会感受到强烈的震撼。在不断追求诚实、守信和完美的同时，你将把自己的领导力水平提升到一个崭新的境界。最后，当你正确地意识到领导力的核心问题之际，你的内心将达到一种静谧的境界。这时，你可以信心百倍地告诉世人，你已经拥有了成为一个卓越领导者应该具备的全部实力。

现在就上路吧！

2

发生在捷登公司的争论

预算会议

愤懑、困惑的米歇尔穿过大厅走向她的办公室，她是捷登公司的质量总监，这是她与公司首席执行官兼销售执行总裁汤姆的第三次谈话，前两次谈话都是不欢而散。这一次，她精心拟定的客户服务培训预算又被无情地“枪毙”了。

刚才，会议一开始，作为公司首席执行官的汤姆请她讲讲坚持实施培训方案的根据。米歇尔告诉他，公司要想发展壮大，就要对员工进行培训，让他们明白客户服务对他们的本职工作具有什么样的影响，他们的客户服务内容各是什么，公司政策的未来目标是什么。听取了米歇尔的介绍后，汤姆认为这个客户服务培训方案会增加公司的财务负担，建议米歇尔重新考虑这一方案，重新提出一个高效、简单的培训方案。他还明确表示，如果米歇尔不能胜任这一工作，他将考虑换人。

这时，公司的销售执行副总裁史蒂夫插话说，“我们必须出奇制胜，保持公司的市场竞争优势。我们不能因为任何原因放慢脚步——尤其是那些拖我们后腿的事情！与竞争对手相比，我们现在已经占据了一定的优势，我们必须保持住这一优势。公司马上就要赢得一笔大的订单，我们不能让这笔业务受到任何影响。”进入自己的办公室后，米歇尔心情沉重地瞥了一眼办公室里的

花草、公司垒球队的合影照片、家人照片以及镶在镜框里的毕业证书。柔和的灯光下，一个墨绿色的陶瓷书镇进入了米歇尔视线，这是她外甥女的毕业作品，她把它作为礼物送给了米歇尔，米歇尔一直非常喜欢这件小礼物。可是现在，一想起与汤姆的争论，米歇尔就再没有心思去欣赏这个精致的书镇了。

灰心、失望、愤懑一起涌上米歇尔的心头，这五个月以来，她的全部心血都花在公司的这个客户服务方案上。汤姆好像步步与她为难。刚才的这个预算方案只不过是阻挠她实施客户培训方案的又一个障碍。她回想起在灯下与公司各项目组合作、一起制定实施细则，研究执行方案的每一个晚上。现在看起来，一切努力都付之东流，这些辛苦只能证明她不能胜任这一工作。

正在这时，电话响了。她拿起电话，用沮丧的声音说，“喂，你好，我是米歇尔”。

一个熟悉而亲切的声音从电话的另一端传过来。“嗨，米歇尔。”这是朋友艾瑞克从佛罗瑞德公司打过来的电话。佛罗瑞德是一家专门组装温室大棚和阳光公寓的企业。艾瑞克是这家公司的人力资源部副总裁。他总是在米歇尔需要帮助的时候及时出现，为米歇尔指点迷津。

记得有一次，米歇尔与她大儿子为一些事情产生了矛盾，艾瑞克及时地建议她把儿子送到内华达州的领导力培训学校去学习。儿子从学校学习归来之后，米歇尔发现这个孩子发生了奇迹般的变化，要知道，时间仅仅相隔一个月。

米歇尔和艾瑞克在瓦胡岛的夏威夷大学读书时就是很要好的朋友，他们经常一起在威基基海滩和瓦胡岛北海岸附近的海域冲浪，后来，米歇尔以第一名的成绩获得了国际贸易专业的学士学位，而艾瑞克则留在夏威夷继续深造，并获得了心理学博士学位。虽然米歇尔搬到了外地并与兰德结婚生子，但是他们的友情一直保