

职业人士生存与发展的核心能力
三十节经典课程造就一流人才

力道

核心竞争力培训课程之领导力



Crash Course in Managing People

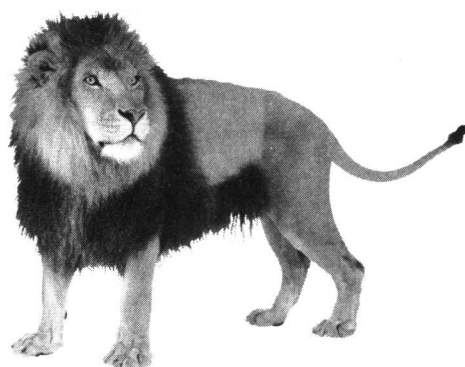
[英] 布赖恩·克莱格 (Brian Clegg) 保罗·伯奇 (Paul Birch) 著
陈雯雯 李志宏 译 李志宏 校

新星出版社 NEW STAR PRESS

职业人士生存与发展的核心能力
三十节经典课程造就一流人才

力道

核心竞争力培训课程之领导力



Crash Course in Managing People

[英] 布赖恩·克莱格 (Brian Clegg) 保罗·伯奇 (Paul Birch) 著
陈雯雯 李志宏 译 李志宏 校

新星出版社 NEW STAR PRESS

图书在版编目(CIP)数据

力道:核心竞争力培训课之领导力/(英)克莱格,(英)伯奇著;陈雯雯,李志宏译.

—北京:新星出版社,2006.5

ISBN 7-80225-056-0

I. 力... II. ①克... ②伯... ③陈... ④李... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第041783号

Crash Course in Managing People

By Brian Clegg and Paul Birch

Copyright © Brian Clegg and Paul Birch, 2002

Copyright of the Chinese translation © 2006 by Portico Inc

This translation of *Crash Course in Managing People* first published in 2006 is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by New Star Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记图字:01-2006-0417

力道:核心竞争力培训课之领导力

[英]布赖恩·克莱格 保罗·伯奇 著

陈雯雯 李志宏 译

李志宏 校

责任编辑:西 风 高玉君

责任印制:韦 规

装帧设计:回廊工作室

出版发行:新星出版社

出版人:谢 刚

社 址:北京市东城区金宝街67号隆基大厦 100005

邮政信箱:北京市东四邮局7号信箱 100010

电 话:010-65270477

传 真:010-65270449

销售热线:010-65512133

E-mail: newstar_publisher@163.com

印 刷:河北大厂彩虹印刷有限公司

开 本:770×1060 1/16

印 张:17.75

字 数:300千字

版 次:2006年5月第一版 2006年5月第一次印刷

定 价:48.00元

版权所有,侵权必究;如有质量问题,请与印刷公司联系调换。

导言

当我们开始认真考察管理的实质的时候，就会发现许多非常重要的东西。首先，是沟通的重要性——信息的双向流动即沟通是管理的基础。其次，就是区分两种截然不同的管理风格的必要性。

这两种管理风格通常被称为领导和管理。本教程虽然是以“领导力”作为题目，但实际上主要关注的是领导。除了有关领导的内容之外，你还将看到围绕激励、教练和面试这几个主题设计的内容。此外还有一些篇幅着重关注如何促进你个人的发展。

本教程的许多原始材料，来源于 Kogan Page 公司出版的即时管理系列丛书中的四本书：《即时领导》、《即时激励》、《即时教练》和《即时面试》。乍看起来，在一本书中囊括这么多的主题似乎有堆砌、牵强之嫌，但是如果我们把它们综合起来考虑的话，就会很容易地发现，它们之间其实有着非常紧密的联系，共同构成了一个非常重要的管理工具包。

本书将即时系列丛书中提到的很多广泛使用并得到验证的技术组织到了一起，使之重新整合成了一个统一的教程。这样，你不必花费太多时间，就可以迅速提高自己的管理技巧。

本书由两个大部分组成。在“理论要览”一章中，我们介绍了一些理论基础，以便于你更好地理解后面的练习和技巧。在你进行诸如管理其他人之类的活动之前，理解这些知识是非常重要的——因为你如果不明白为什么要做那些练习，就难以有效地运用其中所包含的技巧。这一章的篇幅很短，几个小时就可以读完了。

接下来的第2章，我们安排了一个学习进度对照表，介绍本教程的内容和结构。然后，我们就将进入本书的核心部分——练习和技巧。其中，练习是用来培养你的个人技能，而技巧可供你与他人同时使用。全部内容被划分成多个单元。这样设计的目的是便于你利用每周的空余时间灵活安排自己的学习。当然，如果你想尽可能地收到速成的效



果，也可以每天固定地学习一个单元。此外，每个单元还推荐了一到两本参考书。我们挑选出这些书，为的是强化本教程的教学效果，因为对于研究管理技能来说，广泛阅读总是会有所帮助的。当然，你并不一定要读完我们推荐的所有参考书，也不一定非要读我们挑出的这几本。

在本书的最后，你将看到一个回顾性的章节。它总结了前面学到的所有东西，并附有一个参考书目总表（如果你想在结束整个教程之后再阅读那些参考书，这篇书目会对你很有帮助），和一些归纳表（有些表是用来配合前面章节中的各个技巧，有些则是为了方便你根据自己特定的需要，有选择地挑出个别的技巧来进行学习）。此外，你还可以找到关于其他推荐读物以及练习辅助材料的许多网络链接。

请做好学习的准备，但同时也请做好享受学习之乐的准备——管理过程中有许多挑战和难题，但是假若你喜欢与人打交道，并且想与之共事，你就会发现，这些挑战其实是非常令人振奋的。

目 录

第1章 理论要览 1

为什么要进行人员管理? 2

领导 2

激励 7

教练 16

面试 24

准备开始 30

第2章 工作计划 31

教程介绍 32

学习进度对照表 32

第3章 教程 43

1 引子 44

1.1 练习：了解你的风格 45

1.2 技巧：文化 47

1.3 技巧：创造团队 48

1.4 练习：八面玲珑 49

1.5 练习：感染性 51

2 鼓舞人心 52

2.1 技巧：领袖魅力 53



力 道

- 2.2 技巧：做一个鼓舞人心的人 55
- 2.3 练习/技巧：获得灵感 56
- 2.4 技巧：学会爱你的企业和员工 57
- 2.5 技巧：学会爱你的顾客和供应商 59

- 3 领航先锋——设定战略与方向 61
 - 3.1 练习：领导和管理 62
 - 3.2 练习/技巧：愿景和使命 64
 - 3.3 技巧：战略 66
 - 3.4 练习/技巧：制定目标 68
 - 3.5 练习/技巧：制定商业计划 69

- 4 令人痛苦的会议 70
 - 4.1 练习/技巧：如何主持会议 71
 - 4.2 练习/技巧：如何改进会议 73
 - 4.3 练习/技巧：如何取消会议 74
 - 4.4 练习：多多露面 75
 - 4.5 技巧：休息时间 76

- 5 高处不胜寒——应对压力 77
 - 5.1 练习/技巧：利用压力 78
 - 5.2 练习：学会放松 79
 - 5.3 技巧：保持健康 80
 - 5.4 练习/技巧：消除焦虑 81
 - 5.5 练习/技巧：停下来思考 82

- 6 言语，言语——沟通 83
 - 6.1 练习/技巧：交谈 84
 - 6.2 技巧：建立关系网 85
 - 6.3 技巧：建立出版阵地 86

6.4 练习：目光接触 87

6.5 练习：开放式问题 88

7 知识就是力量 90

7.1 练习/技巧：拥有足够的专业技能 91

7.2 练习/技巧：了解你的竞争对手和顾客 92

7.3 技巧：了解你的员工 94

7.4 技巧：了解你自己 95

7.5 技巧：了解最新信息 96

8 责任与影响 97

8.1 练习/技巧：承担责任 98

8.2 技巧：教授责任 99

8.3 技巧：如何成为理想的领导者 100

8.4 技巧：说“不” 101

8.5 练习：“两面派”管理 102

9 奖励与表扬 103

9.1 技巧：到达 104

9.2 技巧：奖励 105

9.3 技巧：表扬 106

9.4 练习/技巧：目的地 107

9.5 技巧：小奖品里的大文章 108

10 注入活力 110

10.1 练习/技巧：激发自身活力 111

10.2 技巧：灵活领导团队 112

10.3 练习：焕发激情 113

10.4 技巧：：无处不在 114

10.5 技巧：热身 115



- 11 拥抱变革 116**
 - 11.1 技巧：创造变革 117
 - 11.2 技巧：控制变革 118
 - 11.3 技巧：利用变革进行激励 119
 - 11.4 练习/技巧：激励营销 120
 - 11.5 练习/技巧：硬骨头 121

- 12 挑战制度 122**
 - 12.1 技巧：从内部摧毁制度 123
 - 12.2 练习/技巧：如何利用官僚制度 124
 - 12.3 练习/技巧：如何废除官僚制度 125
 - 12.4 练习/技巧：如何改革官僚制度 126
 - 12.5 技巧：减少自己的工作量 127

- 13 信息——再谈沟通 128**
 - 13.1 练习/技巧：电子化激励 129
 - 13.2 练习：真诚表达 130
 - 13.3 技巧：提供反馈 131
 - 13.4 练习：你的肢体 132
 - 13.5 练习：对方的肢体 133

- 14 授权与信任 134**
 - 14.1 技巧：授权 135
 - 14.2 技巧：授予责任 137
 - 14.3 技巧：授予权威 138
 - 14.4 练习：管理乔治 139
 - 14.5 技巧：退居“二线” 140

- 15 人与工作相匹配 142**
 - 15.1 技巧：360度评价 143
 - 15.2 技巧：恰当的评价 144

15.3 练习/技巧：注意发现他们的正确行为	145
15.4 练习：他们看起来怎么样？	146
15.5 练习/技巧：评估测试结果	148
16 麻烦制造者	150
16.1 练习：剑拔弩张	151
16.2 技巧：正视“捣乱分子”	153
16.3 练习：“挑刺专家”	154
16.4 练习：一碗水端平	155
16.5 技巧：原地踏步	156
17 表演时间	157
17.1 练习/技巧：风险和失败	158
17.2 技巧：传递活力	160
17.3 技巧：戏剧性的场景	161
17.4 技巧：精彩的内容	162
17.5 技巧：丰富的色彩	163
18 你无法激励别人	164
18.1 技巧：做出贡献的人	165
18.2 练习：让他们自己动手	167
18.3 技巧：转变观念	168
18.4 技巧：个人项目	169
18.5 练习/技巧：培养自主学习的习惯	170
19 培训与学习	171
19.1 技巧：发展别人	172
19.2 技巧：正确选择培训类型	173
19.3 技巧：及时巩固培训效果	174
19.4 技巧：盘点你的知识	175
19.5 技巧：学习风格	176



20	寻找乐趣	177
20.1	练习/技巧：梦想组合	178
20.2	技巧：一袋茶叶	179
20.3	技巧：庆祝时刻	180
20.4	练习/技巧：享受快乐	182
20.5	练习：建立关系	183
21	正确定位	185
21.1	技巧：适度的挑战	186
21.2	技巧：切合实际	187
21.3	技巧：不切实际	188
21.4	技巧：控制节奏	189
21.5	技巧：“我做不到”	190
22	全方位教练	191
22.1	练习：工作之外的教练	192
22.2	技巧：与他人一起教练	193
22.3	练习/技巧：教练你的上司	194
22.4	技巧：教练你的同级	195
22.5	技巧：教练你自己	196
23	树立表率	197
23.1	练习/技巧：身教胜于言教	198
23.2	技巧：诚实总是上策	199
23.3	练习/技巧：多走一英里	200
23.4	技巧：爱	201
23.5	技巧：榜样的力量	202
24	面试准备	203
24.1	练习/技巧：了解工作本身	204
24.2	练习/技巧：筛选申请材料	205

24.3	技巧：信息审查对照表	207
24.4	技巧：环境审查对照表	209
24.5	技巧：推销审查对照表	211
25	记录与倾听	213
25.1	技巧：询问他们	214
25.2	技巧：我刚才说了些什么？	215
25.3	技巧：检查理解度	216
25.4	练习/技巧：出色的笔记	217
25.5	练习/技巧：利用沉默	219
26	决策与选择	220
26.1	练习：决策，决策，决策	221
26.2	练习/技巧：设立评价指标	222
26.3	练习/技巧：简单评价系统	223
26.4	练习/技巧：复杂评价系统	224
26.5	技巧：比较苹果和橘子	226
27	时间管理	227
27.1	练习/技巧：管理日志	228
27.2	练习/技巧：掌控时间	229
27.3	技巧：标记时间	230
27.4	练习：把握现在	231
27.5	技巧：快速实现的成果	233
28	问题，问题	234
28.1	个性特征和职业技能	235
28.2	企业知识和团队协作	237
28.3	领导能力和管理能力	239
28.4	主动性和创造力	241
28.5	应变能力和分析能力	243



Crash Course in Managing People

核心竞争力培训课 ● 领导力

力 道

29	消除负激励因素	245
29.1	练习：钱，钱，钱	246
29.2	技巧：诺言，诺言	247
29.3	技巧：谣言制造厂	248
29.4	技巧：没有秘密	249
29.5	练习/技巧：积极想象	250

30	润物无声	251
30.1	技巧：自掏腰包	252
30.2	技巧：巧用任务小组	253
30.3	练习/技巧：我将得到什么好处？	254
30.4	练习/技巧：提高环境舒适度	255
30.5	技巧：不断迈向成功	256

第4章	回顾	259
	行动起来	260
	参考书目总表	261

附录	263
-----------	------------

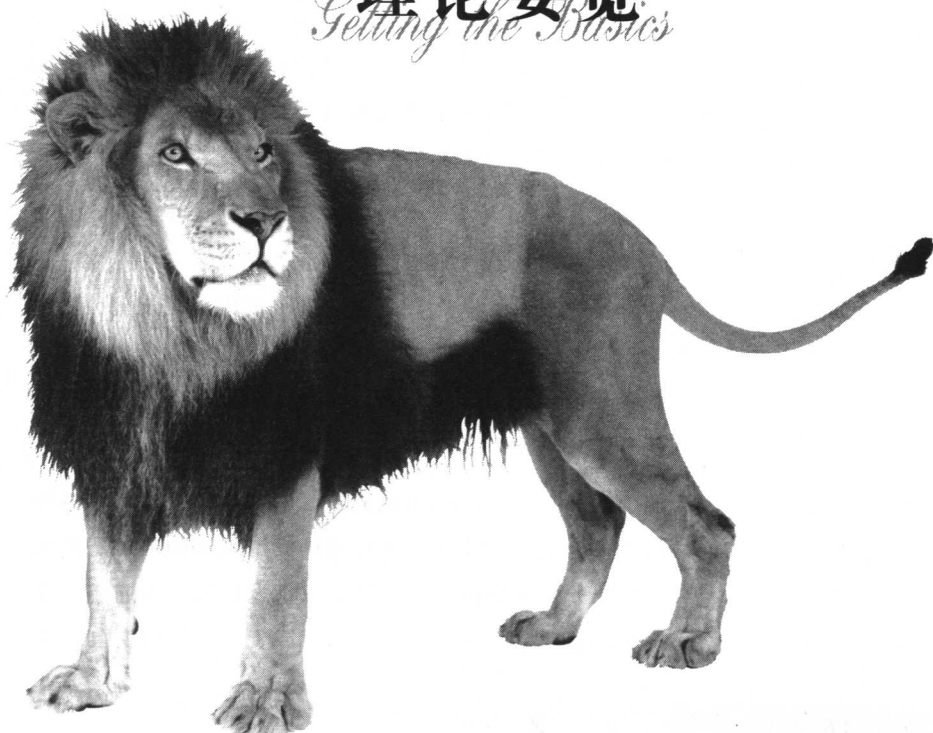
“个人发展”项得分较高的技巧	263
“领导力”项得分较高的技巧	264
“激励”项得分较高的技巧	265
“教练”项得分较高的技巧	266
“面试”项得分较高的技巧	267
“趣味性”项得分较高的技巧	268

力道

Crash Course in Managing People
核心竞争力培训课 领导力

第 1 章

理论要览 *Getting the Basics*





Crash Course in Managing People

核心竞争力培训课 ● 领导力

力 道

为什么要进行人员管理？

人员管理的内容

这本教程所关注的问题是如何与别人打交道——这些人可以是与你一起工作的人，为你工作的人，也可以是与你并无直接的工作关系、但依然需要你施加影响的人。本教程的许多内容都很强调沟通。因为，与别人沟通几乎就等同于与别人打交道，除非你直接操纵他们的躯体。然而，操纵他人仍然是为了做到某件事情而进行的一种非常特殊的沟通。

在编写这门教程的过程中，我们综合了即时管理系列丛书中的许多练习，并从中概括出人员管理过程所包含的四组行为。虽然在本章当中，这四组行为将被分开来逐一讨论，但是当你读到后面教程的内容时，就会发现它们之间没有截然的界限，而是相互交错的。这四组行为分别是：领导、激励、教练和面试。

领导

管理还是领导？

对于许多人来说，“领导”和“管理”这两个词是同义互换的。事实上，我们为这门教程所取的标题就体现了这一点。“人员管理速训教程”这个标题，就像特洛伊木马一样，大有“名不副实”之嫌。这是因为，领导和管理是有所差异的，而领导才是本教程关注的重点。不过，了解二者之间的差异有助于我们弄清领导的本质。

管理者关心的是任务，而领导者关心的是人。虽然这个概括宽泛了一点，但是很多时候，情形确实如此。这并不是说领导者就不在乎任务，毕竟优秀领导者的特征之一就是他们能够完成任务、取得成就。差异之处在于：领导者明白任务的完成需要他人的理解和支持，而管理者未必意识到这一点。（然而，现实中的职务头衔却经常无法体现个中区别——许多所谓的“团队领导”扮演的是管理者的角色，而许多被称作“经理”的人实际上却是不折不扣的领导者。因此，职务头衔有时可以说是毫无意义的。）

领导者之所以能够获得人们的理解和支持，是因为他把自己所领导的人看做有特性的个体，而不是除了金钱、原材料之外，又一种为了完成任务而支配调动的资源。管理者的职责通常是组织好资源，来完成任务。在他们眼中，员工只不过是另一种通用的资源罢了。而领导者的职责则是使其他人遵循自己所规划的道路，或者实现自己所创设的



愿景。在他们眼中，任务往往只是从愿景中自然派生出的。举例来说，一个组织的基本任务可能是创造利润，然而，一个优秀的领导者会把利润当作是将公司与其他竞争对手区别开来的这个愿景的一种副产品。

领导并不仅仅存在于企业当中。我们大多数人都能想出一位在自己生活中遇到的、和企业或者商务活动扯不上任何关系的了不起的领导者——他也许是一位政治家，也许是一位军官，也许是个童子军的头儿，也许是一位老师或者班主任。与此相似，管理也不仅仅存在于企业当中。我们同样能想出在非企业性组织中充当管理者角色的人。从理论上讲，这些非企业性组织应该更容易产生出与金钱无涉而又极具号召力的愿景，从而为真正的领导行为提供强有力的支撑。但不幸的是，这样的情形并不多见。

既然我们说到了领导和管理之间存在差异，那为什么我们更推崇领导而非管理呢？因为领导者能够比管理者取得更大的成就。管理者所做的事情，换成其他任何人也照样能够做到。领导者所做的事情，如果没有了他们就实现不了。而领导者之所以能做到这一点，是通过释放企业当中的某种潜藏的能力，即员工在得到了充分的支持和激励之后所激发出来的能力。领导者能在动荡的时代建功立业，而管理者在稳定的时期才能有所建树。那么，在现今的商业形势下，你认为他们哪个更能适应环境，会表现得更加出色呢？

要争当领导者的第二个原因是：对于管理者来说，他的头上有一层玻璃天花板，也就是说，存在无形的个人发展极限。在任何组织当中，如果仅凭管理能力的话，你升迁到一定职位之后就再也无法继续前进，否则你就无法再依靠上司的荫庇或者组织的支持了。当然，如果彼德（Peter Principle）原理成立的话，你或许能够更上一层楼，到达一个无法胜任的岗位——不过这也就是你发展的尽头了。

我们更青睐领导的第三个原因与你从工作中得到的满足感有关。做一个领导者得到的满足感显然要比做一个管理者多得多。当然，做一个领导者所遇到的困难和挫折也要比做一个管理者所遇到的多。

最后一个原因则与你自己的需要、需求和愿望都没有关系。一个有人进行领导的企业要比一个只受人管理的企业明显活跃许多，组织内的气氛也要愉快许多。两种组织所取得的绩效就能反映出这一点，但我们真正想说的不是这个，而是与只有管理者的企业相比，有领导者的企业是令员工更为满意的工作场所。

可是，你也不要忘记，管理还是有它的用武之地。管理，即组织资源完成任务的能力，是企业成功不可或缺的重要因素。作为一个领导者，你所面临的困难就在于，不论对于你还是你的企业来说，管理都是应该具备的基本能力。也就是说，你必须跨越这两

种角色之间的巨大鸿沟，既做好领导者又做好管理者。你必须做到既能着眼大局，又能关注细节；既能彻底放权，同时依然保持对局面的掌控。你还必须做到既保持绝对的自信，同时又充分信任你的员工（即使当他们与你意见相左时也信任他们，而且此时的信任尤其重要）。

看到了吧，没有人说成为一个领导者将是一件容易的事。

无所不在

领导这个角色是不能像某个时髦外衣或者职位胸章那样，任由你穿上取下的。领导是一种生活方式。而且在某些方面，它会逐渐渗透到你的生活中去，成为生活的一部分。你在学习本教程的过程中会发现，虽然有些练习关注的是你的工作任务以及完成这些任务的方法，但大部分都需要你更好地理解自己的本质和自己所选择的生活方式。

领导这个角色需要很大的投入。你不但需要用大量的时间去思考，而且最重要的是要采取大量的行动。领导意味着要赋予别人的职业生活以某种意义和目标。除非你先为自己的职业生活找到意义和目标，否则你无法赋予别人。而这又意味着，你必须用一种能够表现这一核心意义的方式来度过你的生活。作为一名领导者，你的价值观、你的行为和你的思想将对你所在的企业产生潜移默化的影响。就像甘地所说的，你必须“让你渴望创造的变革首先发生在你的身上”。

找出时间

这本教程需要你去掌握大量新的东西。但是你很快就会发现，自己根本没有时间来学这些。你已经忙得焦头烂额了，再学新的东西实在是心有余而力不足。

问问你自己都在忙些什么吧。后面教程中有些练习能够帮助你辨别良莠。不过，我现在就可以很自信地说，你目前的活动有 67.3% 都是在浪费时间。我之所以能这么肯定地说这句话，是因为我进行过这方面的统计，并且有足够的把握。实际上，你也许已经发现，自己手头的某些事情完全就是在浪费时间。我不是在谈论你花在喝咖啡和聊天上面的时间。我是在谈论你所做的一些实际工作——做或者不做那些工作，对企业的成败并不会有任何影响。

对于你写的每一样东西，对于你接手的每一件事，尤其是对于你参加的每一场会议，你都应该扪心自问：“我这样做会给公司的业绩带来什么改进吗？”如果你的活动并没有带来这样的效果，那么就应该立即停止。