

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

DEVELOPING LEADERSHIP ABILITIES

领 导 技 能

[美]阿瑟·H·贝尔(Arthur H. Bell)
戴尔·M·史密斯(Dayle M. Smith)著

贾荣香 译



 中国劳动社会保障出版社

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

DEVELOPING LEADERSHIP ABILITIES

领 导 技 能

[美]阿瑟·H·贝尔(Arthur H. Bell)
戴尔·M·史密斯(Dayle M. Smith)著

贾荣香 译



 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导技能/(美)贝尔(Bell, A. H.), (美)史密斯(Smith, D. M.)著; 贾荣香译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005

管理技能提升系列教材

书名原文: Developing Leadership Abilities

ISBN 7-5045-5304-2

I. 领… II. ①贝… ②史… ③贾… III. 企业领导学-教材 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 124004 号

Authorized translation from the English language edition, entitled DEVELOPING LEADERSHIP ABILITIES (NETEFFECT SERIES), 1st Edition, 0130917583 by BELL, ARTHUR H.; SMITH, DAYLE M., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright©2002.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

中文简体字版由培生教育出版亚洲有限公司和中国劳动社会保障出版社出版©2005

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-2132

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 7 印张 129 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 16.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

前言

我们一直努力写一本您愿意读的书。在通往成为一名出色的领导的道路上，它不至于使您感到索然无味。

在本书的章节里，为了突出重点，我们着重强调一系列思想要点。为了帮您梳理思绪，在每章末尾我们有一个精炼的小结。

最重要的是，我们在书中适当的地方为您留出空间，记录您的感受、领悟、想法以及疑问。我们称之为“请您参与”，正是这个特色使本书与其他书有明显的区别。我们期待读者能以一种参与者的姿态出现：我们竭力阐述关于领导的新思潮和重要理念，并让读者积极响应，领悟其中的真谛。基于这样的合作，本书的价值凸现：您会发现通往领导岗位的捷径。

购买此书，即是对我们的盛情邀请，期望我们能够在您通往领导的道路上一路相伴，倾力相助，尽管旅程十分短暂。我们诚挚地接受邀请，并且竭尽全力，鼎力以授。

致谢

我们感谢数以百计的专家学者，他们在关于领导与领导力方面笔耕不辍，取得了丰硕的研究成果。我们也感谢南卡大学和哈佛大学的众多老师们。

旧金山大学的同事以他们极大的热情激励着我们工作的进行，他们给予专业指导，积极参与讨论，并且提供了大量的真实事例。某位同仁在走廊里漫不经心的评论或在咖啡馆里的交谈，常常具有催化作用，帮助我们看清领导元素是如何有机结合的。特别感谢格雷·威廉姆斯院长为我们安排了完成此书所需的时间。

我们对领导的理解深受在职领导们亲身经历的影响，其中包括戴尔·史密斯在编撰《工作中的女人》（2000年由Prentice Hall出版社出版）一书时所采访的那些人。我们感谢下列公司的总裁们允许我们了解他们在领导岗位上面对的挑战：查尔斯·施瓦布公司、花旗集团、Sun Microsystems公司、Cost Plus World Market商

场、美国百货商店、Artex Knitting Mills、健康指南保险公司、美国海岸护卫公司、凯泽永久公司、强生、通用电气、马里奥特公司、杜邦公司、太平洋贝尔公司、多伊奇远程通讯公司、中国资源、IBM、佩因·韦伯公司、美国国务院、通用情报机构、殖民威廉斯堡基金会、威尔斯·法戈公司、加利福尼亚联邦银行、洛杉矶时报、Santa Fe、Electroventure 公司、Agilent Technologies 公司。

我们把此书连同我们的爱一并献给我们的女儿劳伦·伊丽莎白和马德琳·亚历克西斯，以及我们的儿子阿瑟·詹姆斯。

阿瑟·贝尔

戴尔·史密斯

目 录

第 1 章 出乎意料的领导真相 /1

书小题目大/2

什么是领导/2

领导人人都可当/4

服务型领导 /5

领导是怎么产生的/6

成为领导者的必经之路/7

小结/8

第 2 章 评估您的领导倾向与个性因素/9

评估/9

您的得分/17

小结/18

第 3 章 表达领导者愿景/20

愿景是怎么产生的/21

引发创意/22

表达愿景的风险/25

愿景行动化/27

小结/28

第4章 倾听/29

倾听的学问/30

为什么领导人往往不能倾听/34

改进倾听的关键方法/36

善于倾听的益处/37

小结/38

第5章 加强关系与巩固团队/39

不可掉以轻心/39

为什么有几种人让您烦心/40

站在领导角度了解个性差异/43

利用非语言信息改变您的领导关系/44

领导与队员彼此坦诚的重要性/49

小结/53

第6章 看准问题并力求解决/54

您奉行哪种领导理论：X理论还是Y理论/55

您经历过疯狂领导术吗/56

您以身作则吗/57

您平等对待员工吗/58

您是自我型领导还是服务型领导/59

小结/60

第7章 激励/61

金钱激励的力度在缩减/61

融入因素/62

关注融入因素/69

小结/70

第8章 任务明确与职责清晰/71

“单枪匹马型”领导/71

共享型领导术/72

小结 /76

第9章 解决冲突/77

制造麻烦的人/77

促进解决冲突的语言/80

学会控制情感/81

面对员工个人危机的领导/82

防止员工精疲力尽/84

小结/89

第10章 支持与鼓励参与/90

参与会议/90

引导队员认真思考/95

支持学习型团队的领导/97

帮助队员关注“围城”、超越“围城” /99

小结/102

推荐书目/103

目标

- 明白这里讨论的方法与观念旨在培养您的领导能力
- 认识到领导人会以各种体形、各种高度、各种特点亮相
- 了解服务型领导如何成为自我型领导的有益选择

我们想让此书成为一种谈话而不是一次讲座。

快速浏览书页，您会发现本书设计了70多个“请您参与”的空间——这时我们停下来倾听（同样请您也一并倾听）您的响应和对领导问题的反馈。当然了，我们听不到您的侃侃而谈，但凭借您写下的想法（直接写在书上，如果您愿意或者在您老师的指导下）您就会帮助我们营造一种谈话的氛围，交谈双方的观点被评价并记录下来：我们对领导的看法和您对领导的看法。两种观点放在一起会帮助您选择您想拥有哪种领导才能，并学会如何着手培养这些才能。

在了解谈话对象的情况时，交谈才最有效。这里简单地为您描述一下本书作者的工作情况。此时此刻，我们坐在旧金山大学阿特的办公室。戴尔的金毛猎犬米奇正舒适地躺在桌子下——这是不符合所有大学的校规的。然而，身为讲授领导课程的教授和兼任大公司的领导事务的长期顾问，我们的周围就像您能想象到的大学办公室那样，是一书架一书架关于领导课题方面的最新出版的书籍、期刊和杂志，一块还放着几个实在需要清洗的咖啡杯。不过说一千道一万，没有什么能比得上我们使用的电脑显示器上方贴的那句话重要“想读者所想”。

如果我们不能准确地、持续地为您——我们的读者着想，下面所写的将毫无意义。自始至终我们都在问自己，就凭薄薄的一本书能否提供您想得到的有关领导和领导才能方面的知识。当然啦，我们不了解您的具体身份和处境——比如说您在上大学还是已就业，你读这本书是作为学术研究还是公司需要，或者仅仅出于个人爱好。但是我们可以做出三个重要的假设，看看我们是否正确：

1. 您非常忙。您没工夫听弗雷德大叔在餐桌上喋喋不休的说教。想让我们以

简洁明了的语言直入主题。

2. 您有伟大的抱负。您想懂得领导才能并能熟练应用，然后实现您的目标，或者帮助他人实现他们的目标。

3. 您很实际。您对领导理论感兴趣，并且正在深入追求如何培养和加强实际的领导才能，以求能在学术、职业或者社会生活中得到实际应用。

如果我们猜对了，您就继续读下去。如果没有，您需要查看有关领导方面最新出版的其他书目，寻找您需要的或感兴趣的书籍。或者给我们发送电子邮件至 bell@usfca.edu，描述您的兴趣和所寻求的图书种类，我们会尽力帮助您。

书小题目大

国会图书馆目录里列出了 8 000 多本 1990 年以来编写的关于领导和领导才能方面的书——其中也包括这本。把这 8 000 多本书摞起来，会形成一座高于自由女神像的塔（尽管不稳）。

那么为什么还要再写一本，而且是一本很不起眼的书来论述领导才能呢？第一，本书定位于个人的领导素养的培养，而不是企业或其他机构通用的领导角色话题。本书锁定您自己的领导素养，而不是企业集团或社会机构。第二，本书收录了几个关于领导才能方面的新见解，这在和塔一样高的那一摞书里是找不到的。感谢领导才能方面的广泛的文献，在多年的教学与顾问工作中，我们总结了领导力的精髓和培养技巧。我们渴望与您分享。

但也许最重要的是本书篇幅不长，足以使忙碌的人们（那些可能要升到领导岗位的人们）实实在在地读一回。我们一直努力集结对培养领导能力有价值的窍门，并像菜单一样给您展现出来，供您从中挑选符合您口味和风格的部分。我们不会自作主张告诉您如何做来挖掘领导潜能。但是我们会列出一系列有关领导素养的选项，讲解每一项会怎么对您有用。

什么是领导

我们无意设置一个禅宗问题，像“拍一只手的声音是什么样的”，我们在思考“什么是领导”这个问题是否能以一种有效的方法来回答，我们也请您做同样的思考。当然我们可以投机取巧一点，回答“领导就是领导他人的人”，但那是以假定作为论据的讨论。

请您参与

先做一个实验，可能会帮助我们为领导下定义，或者也许会让我们明白为什么下这样的定义困难而且很冒险。请写下至少三个您认为领导能力很强的朋友或熟人的名字。不考虑他们经营大公司还是小俱乐部，和您有直接关系还是您的同学或同事。只选择我们请您列出所认识的领导人那一瞬间脑海里出现的人，别管什么原因。

1. _____
2. _____
3. _____

现在花一点时间想想您所选的三位领导人有什么共同点。他们有相同的个性吗？他们擅长交际、很有人气吗？他们很喜欢受公众关注、喜欢受赞美吗？他们始终乐观吗？他们充满自信吗？他们都具有使其超常出众的领导人光环所带来的威严吗？

我们在几十个公司和几所大学做过“说出三位领导人名字”的练习。当参与者被问到上一段提及的问题时，他们都惊讶地发现自己回答的是“唉呀，并不完全是这样”。即使只列三个领导人就把为领导素质准确下定义这盆水搅浑了。回答者想不到会说“我们所选的都是领导人，可是他们个性迥异，领导方法大相径庭”。

这样我们未能为领导素质准确下定义，我们失败了。而我们的失败正是参透什么是领导的初步的但是决定性的步骤。

要点1

不同的领导，表现各异，即使拥有水彩般丰富的颜色仍难以一一描绘。很难找出一组特点适用于所有的领导。甚至同一领导，在不同时期也会有所差异。

也许对于以上理论所作的最有力的证明是沃伦·本尼斯（Wouren Bennis）和伯特·南纳斯（Burt Nanus）在撰写其名著《领导者：善于掌权的人》（*Leaders: The Strategies for Taking Charge*）时所做的调查研究。本尼斯和南纳斯对将近100个公司和公众行业的领导人进行了为期数月的深层次采访。也许作者希望在采访的一开始就找到关于领导的罗塞达碑——能给领导人下定义的核心品质，或换一种说法，即让他们得以出类拔萃的核心因素。

最初令本尼斯和南纳斯困惑而最终又令他们欣慰的是，他们发现领导人没有落

人超级男性和女强人的统一模子里。总之，两位作家写道：“领导人之间往往存在较大的差异……许多人看起来相貌平平、性格普通、举止一般。”^①著名的领导研究专家拉尔夫·斯托达吉尔，在他对领导本质作了精心的学术研究之后，也得出类似的结论：“一个人不会因为拥有领导的某几种特征而成为领导。”^②

领导人人可当

领导人的素质并不具有普遍性的理论，对于着手培养领导能力的个人来讲意义重大。在讨论其重要性之前，请先记录下您对这个问题的看法。

请您参与

请您在下面空白处完成这个句子：

领导人素质彼此不同的理论使我认识到……

本尼斯、南纳斯和斯托达吉尔的调研（或者您自己做实验来验证三位的理论）实际上已经颠覆了若干世纪以来的理论：“领导能力是天生的，不可能后天获得。”这种观念称作“峰谷”理论，它会让我们相信在大多数人生经历平平的“低谷”中会突然冒出一个天生就有领导才能的“尖峰”人物——如圣女贞德、温斯顿·丘吉尔、弗兰克林·D·罗斯福、苏珊·B·安东尼、马丁·路德·金、约翰·F·肯尼迪等。传记作家往往受“峰谷”思维模式的影响把他们刻画成早年就与众不同——摇篮中的神童、学校里的巨人、眼睛里闪烁着伟大、胸膛充满激情，总之一切都超凡脱俗、与众不同。

多数情况下，这纯属胡扯。如果我们的目的不是为歌功颂德而是还事物以本来面貌。我们可以编撰一堆令人信服的证据表明领导人物的大部分生活经历十分平凡。甚至许多有声望的领导人有着坎坷的人生经历。他们有的出生于破裂的家庭，

① Warren Bennis and Burt Nanus. *Leaders, The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), p. 116.

② Quoted in James Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), p. 81.

有的学习成绩不佳，个人生活杂乱无章，朋友之间存在隔阂，身陷谎言，仕途坎坷。这可真是无巧不成书。因而“天生就是当官的料”的说法通常是出于个人需要或者职业崇拜的理由而编造的谎言。

要点2

领导人不必证明自己早年就有领导才能，也没必要让人相信在一生中任何领域都具有领导天赋。

简而言之，我们都不可能因为自身的基因条件或生活环境，而不具备成为领导的资格。实际上，我们经常出乎意料地发现在被认定为“没有能力”的人身上存在着很强的领导才能。赫尔曼·赫西在他的中篇小说《东方之旅》中就阐明了这一点。一群自负的人在神圣修道会的资助下横跨大陆去朝拜。此次艰难的旅途中唯一的“小人物”是一个仆人利奥。他手脚麻利，乐颠颠地伺候这些朝拜者。可是半路上，利奥神秘地失踪了。朝拜者们都自命不凡，很快就陷入一场纷争：究竟谁该做必要的粗活确保朝拜得以进行。气愤至极，他们很快放弃一同旅行，各自出发走进荒野，许多人遭遇灾难。

有一个朝拜者沿街乞讨流浪了好几年。他衣衫褴褛，有幸遇见原来的仆人利奥。在利奥的指引下，他受到了最初资助朝拜的神圣修道会的关爱与保护。当他和利奥走近修道会的大门时，吃惊地发现利奥受到大家的欢迎、尊敬和喜爱。利奥一直担任修道会深受尊敬的领导人的角色，远非一个干粗活的仆人。

请您参与

这则寓言暗示了什么样的领导风格？在下面的空白处，写下您自己的结论。
我认为赫西把利奥刻画成一个仆人要阐明的观点是……

服务型领导

虽然领导人无需做饭、倒垃圾，但他们在为别人提供有价值的服务。像利奥那样，他们的工作是为了使团队相对和谐地前进。

要点 3

有一些领导为了支持团队情愿做一个仆人，而不愿受人瞩目。

这个观点与较为普遍的把领导看成辉煌的掌权者的观点是多么不同——服务于人而不是被人服务。赫西要我们思考一种以责任为中心而不是以自我为中心的领导者。利奥型领导的满足不在于他从别人那里得到多少关注（“崇拜”综合征），而在于他为团队取得成就提供了多少帮助。像利奥那样，最优秀的领导有时是不为人知的。

孔子在反思领导时有着类似的感悟：

对憎恨的领导，人们说“他命令我们干”；

对尊敬的领导，人们说“他鼓励我们干”；

对爱戴的领导，人们说“我们在自己干”。

请您参与

想一位您认识的领导，他不追求个人荣誉，而是在尽其所能帮助团队取得佳绩过程中得到满足。利用下面的空间写下您对这位领导的感想。

我把_____看作一个仆人型领导是因为……

领导是怎么产生的

到目前为止，我们已经故意刻画了一幅平凡的领导形象，为什么专挑不起眼的领导呢？是因为基因因素和社会背景都不是必然产生领导的温床。也不是说具有了某些素质就一定能成为领导。而且没有一种领导风格适用于任何特定的环境。对于追求赞美的领导，谢天谢地，还有一些像利奥那样默默奉献的领导。更不用说领导也不是一个一成不变的角色。今天的领导可能是明天的被领导者，再往后又可能会升到领导职位。

对于“没有背景”的领导描写得最深刻的形象出现在皮尔·包罗·里德的小说《活着》（或许根据同名小说改编的电影更为人们熟悉）中。里德讲述了高空喷气式飞机在安第斯山坠落后 28 位幸存者的窘境。在皑皑的积雪中孤立无援，只有一个

残破的飞机残骸可以遮风避寒，这些人依靠顽强的精神毅力和精诚团结才侥幸活下来。具有讽刺意义的是，那些过去有很高领导身份的人对这个团队无动于衷，结果最先死于寒冷与饥饿。同样滑稽的是，一个腼腆的、不自信的男孩帕罗多成为这支几乎绝望的团队具有稳定军心作用的领导，对最终的成功脱险起到了至关重要的作用。谁能料到帕罗多会成为遇险者中最受信任和爱戴的英雄式领导人物？在获救后的几年里，帕罗多重返默默无闻的生活，更愿意被领导而不是领导别人。^①

要点 4

领导人常常在特定情况下被提拔，有时又会为别人所领导。没有人可以总是处在领导地位。

成为领导者的必经之路

我们说过领导的出现就像新星在夜空闪现，转瞬又淡出视线，然而在这之前只能翘首等待，无所作为吗？如果是这样的话，这本关于培养领导才能的书籍不就变得毫无意义了吗？

所以我们得先亮亮底牌：虽然没有一条确定的通往领导之路，但是我们可以列出一系列作为领导必须具备的技能，您可以用以培养您的领导才能。在塑造过程中，您自己决定重点培养的领域，依据您追求的领导机会和您自己的个性与风格而定。当然了，风格也是可以随着时间的推移发展的。为了帮助确定您欲获得的领导才能，第2章提供了一个自我评价指导，根据您的个性因素评估您的领导倾向。格言“知己”对于领导来讲比哲学家更需要。

有了自知之明，您就可以利用第3章到第10章描述的领导技能集，来增进已擅长的领域，弥补不足的领域：

- 表达领导者愿景的领导术（第3章）
- 倾听领导术（第4章）
- 加强关系与巩固团队的领导术（第5章）
- 看准问题并力求解决的领导术（第6章）
- 激励领导术（第7章）
- 任务明确与职责清晰的领导术（第8章）
- 解决冲突的领导术（第9章）

^① Piers Paul Read. *Alive* (Avon, reissue, 1992).

- 支持与鼓励参与的领导术（第 10 章）

包括本章在内的每一章，都以高度概括的“小结”结尾。

小结

什么都不能阻止您追求成为领导的愿望。您不会因为基因、社会身份、个性特点或其他条件而退出角逐。学习新的领导技能会让您把握当领导的机会，也许是小领导（如学生或工作团队内部）或是大领导（如学生组织、工作集体或其他组织）。您的愿望决定了您将成为哪种领导。无疑，您的领导风格与您认识的其他领导人有差异。掌握了一套领导技能之后，您就能为在瞬息万变的环境中有效地实现您的领导做准备了。

第2章

评估您的领导倾向 与个性因素

目标

- 明白人与人之间的主要个性差异
- 确定自己的个性特点
- 利用个性信息创建坚强的工作团队，适应人与人之间的差异，采取措施，使每个人都能最大限度地发挥其个性特点

由于不同的个性特点和生活经历，我们每个人的领导方法或多或少存在差异。弄明白您的方法在什么地方不同于他人，是您培养领导能力过程中非常有价值的第一步。

评估

下面的 60 个用于评估的问题需要在 15 分钟内完成。用于揭示一个人在与领导风格和个性特点相关的 8 个主要倾向（即一个人在自然条件下的表现）。

这样的信息对您有什么用呢？首先，您可以预测作为领导，您将面临哪些挑战，并在什么地方易于和团队成员或其他成员发生冲突。比方说，如果通过测试发现您的领导风格在计划型领导上得分较多，您可能开始时难以应付个性随便的人；如果您倾向于分析问题、解决问题，那么对于管理跟着感觉走的人 would 感到压力。

一旦意识到您的领导方法不适用于他人，您可以有意识地克服这些不适应。通过改变领导方法来迎合他人的个性，往往可以避免或者减少与成员的冲突。比如说，喜欢自由散漫的员工要见一位作风严谨、计划缜密的老板，就得谨慎组织陈