

盖洛普经典“优势”系列

《纽约时报》、《华尔街日报》管理类榜首畅销书

超值附赠

在线优势
测评密码

现在， 发现你的 领导力优势

Strengths
b a s e d
Leadership

全球最大管理咨询机构盖洛普公司最新力作
继《现在，发现你的优势》后，再度引爆优势革命

[美] 汤姆·拉思 Tom Rath

巴里·康奇 Barry Conchie

现在，
发现你的
领导力优势
Strengths
based
Leadership

图书在版编目(CIP)数据

现在,发现你的领导力优势/(美)拉思,(美)康奇著;
薛妍译.

—北京:中国青年出版社,2009.6

ISBN 978-7-5006-8780-1

I.现... II.①拉... ②康... ③薛... III.领导学
IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 079381 号

STRENGTHS BASED LEADERSHIP, by Tom Rath and Barry Conchie.

Copyright©2008 by Gallup, Inc.

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part
in any form

Simplified Chinese Translation Copyright ©2009 by China Youth Press

现在,发现你的领导力优势

作 者:[美]汤姆·拉思 巴里·康奇

译 者:薛 妍

责任编辑:吴岭峰

美术编辑:朱 健

出 版:中国青年出版社

发 行:北京中青文图书有限公司

电 话:010-65516873/65511270

网 址:www.cyb.com.cn www.antguy.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京凌奇印刷有限责任公司

版 次:2009年6月第1版

印 次:2009年6月第1次印刷

开 本:880×1230 1/32

字 数:124千字

印 张:6.25

京权图字:01-2009-2307

书 号:ISBN 978-7-5006-8780-1

定 价:26.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65511270

中青版图书,版权所有,盗版必究

致 谢	005
前 言	007
第一章 投资你的优势	011
切忌模仿	013
寻找优势	015
长期投资	019
第二章 高效团队的 4 大要素	023
执行力	031
影响力	039
建立关系	045
战略思维	053
第三章 追随者的 4 大需求	067
信任	071
怜悯	073
稳定	075
希望	076
第四章 34 个主题全解析	081
认识“优势识别器”	083
利用优势来领导	085
第五章 领导力优势背后的研究	185
你的优势	187
你的团队	193
追随者	196

致谢

盖洛普研究人类行为已有 70 余年，研究公司领导者行为亦有 40 余载。多年来，几百名优秀科学家和领导力咨询师都为这个知识集合付出了巨大贡献。即使是在我们写这本书的时候，盖洛普全球的咨询师都在和领导者合作，提高他们公司的效率。

正是下面这组专家的努力(其中很多人甚至花了一辈子时间在研究伟大的领导者)，才能完成此书。

Vandana Allman	Tim Hodges
Jim Asplund	Rodd Karr
Dana Baugh	Lalit KhannaCur
Cheryl Beamer	Liesveld
Brian Brim	Mary Pat Loos
Jim Clifton	Rachel Maglinger
Tonya Fredstrom	Jacque Merritt
Andrew Green	Jan Miller
Christy Hammer	Jane Miller
Anne Harbison	Laura Mussman
Jim Harter	Peter Ong

Connie Rath

Paula Walker

Tony Rutigliano

Stosh Walsh

Rosemary Trvis

Damian Welch

除了这组领导力专家,还有很多人都帮助提供这本书及相关网站的内容。我们出版团队的商业图书大师拉里·艾蒙德和皮奥特立克·亚斯基维茨,每一次都给了我们更好的建议。我们的世界级编辑乔夫·布鲁厄和凯利·亨利为这本书校了无数遍稿,并教我们如何成为更有效的作家。我们下面这几位核心团队成员花了大量时间从事领导力优势研究的内容和技术工作:萨曼莎·阿勒曼、桑格塔·巴达尔、杰森·卡尔、斯瓦提·亚因、特里斯塔·昆斯、艾米丽·梅耶和乔伊·莫菲。

除了这个核心团队,我们还要感谢所有审核这本书草稿的人、建立网站的人、研究小组,特别是与我们有客户关系的重要朋友,帮助我们坚持自己的使命和科学理论,同时提供了许多研究话题。没有这些合作伙伴,这本书不可能出版。对所有安排时间接受我们采访的领导者,我们致以最诚挚的谢意和感激。

前言

想一下你尊敬的领导——不管是国家，还是某个公司、团体或者一个家庭——因为改变了你的想法或者信念而对你产生深远影响。虽然当时你可能没有注意到，但那些成功的领导会永远改变你的人生轨迹。

也许你一生就会有許多做领导的机会。如果能把握住这些机会，你的影响力就会持续到未来好几代人。也许正是因为渴望对世界带来旷日持久的影响，所以我们许多人都想做领导。

在最近进行的一次盖洛普民意测验中，我们让人们给自己的领导能力打分。随机调查了 1001 个人，97%都认为自己的领导能力处于平均水平或以上，超过三分之二的人说自己曾经领导过一个团队或小组。其实不管是在董事会，还是在建筑工地，甚至是在家，你都很有可能发现自己一生中某个时候要担任起领导的角色。

成为成功的领导者关键是什么？为了回答这个问题，我们组织了一批专家分析盖洛普十几年来关于这个话题统计的数据，包括两万多次对高级领导人的深入采访，对一百多万个工作小组的研究，还有盖洛普对世界最令人敬佩的领导 50 年来的调查。接着我们团队还进行了对世界上一千多位追随者的研究，在这次研究中，我们让追随者告诉我们为什么会一生追随

影响力最强的领导者。

这次研究中有三个关键发现：

1. 最高效的领导总是能够不断地投资自己和员工的优势。

在工作中,如果公司的领导没有关注个人的优势,那么敬业的员工占员工总数的比例只有 1:11 (9%),但如果一个公司的领导关注员工的优势,这个比例就会提高到 3:4(75%)。这意味着如果领导关注并善于利用员工的优势,员工敬业度的比例就会翻八番。我们在第一章会详细说明,这种对员工的专注会为公司换来可观的利润,同时也为员工带来诸多益处。

2. 最高效的领导周围都是可用之材,能最大程度提高队伍的力量。

高效的领导可能做不到全面发展,但高效的团队一定是这样。我们的研究发现超凡表现的团队在四个领域内有优势。在第二章你会读到四位著名领导如何在这些领域中施展优势,你也会看到一位首席执行官如何最大程度上发挥现有团队的力量,了解超凡表现的团队与其他团队的区别在哪里。

3. 最高效的领导者能够了解并满足追随者的需求。

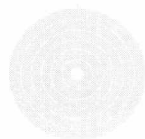
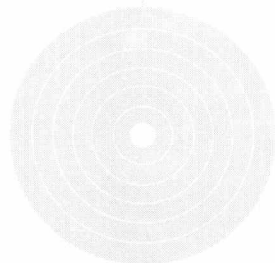
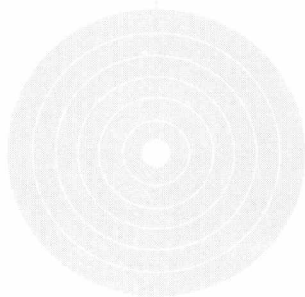
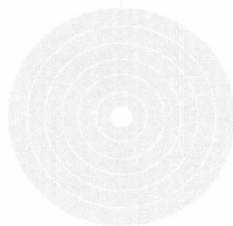
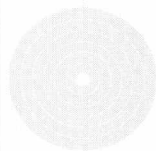
人们追随领导的原因很具体。我们采访了几千个追随者,他们都可以准确清楚说出自己对领导的需求。在第三章,我们会分析这个研究得出的各种结果,更详细地说明追随者的四个基本需求。

为了帮助你了解自己的领导力优势,你将有机会体验盖洛普“优势识别器”网上测试。测试会指导你如何将自己的五个最突出的才能与四个领域的领导力优势相结合,同时还会给你

具体建议去满足那些追随者的需要。根据我们对一些成功领导者的研究,伟大的领导之路要从深刻理解自我优势开始。

第一章

投资你的优势



如果你总想事事精通,你将落得无一事精通。我们的社会鼓励全面发展,但这种方法难免会孕育出平凡无奇的人,也许其中最大的误解就是认为领导应当是个万能手。

各种各样的公司都对善于沟通、深谋远虑、踏实肯干而且能坚持到底的领导趋之若鹜。这些优点对于一个公司的成功来说大有用处,十分必要。但在我们研究的所有领导者中,还没有发现在所有这些领域都具备世界级优势的人。当然,很多领导者都在几个领域还过得去,或者高于平均水平。然而矛盾的是,那些努力追求在所有领域达到高水平的人,整体上来说都是能力最弱的领导者。

切忌模仿

莎拉周一早上开车上班的时,忽然觉得胃疼。她从来没有期待过新一周的开始,而今天一想到去办公室就让她难受。开车穿过拥挤的交通,莎拉问自己为什么这个周一如此糟糕。她搞不清楚,因为上周五她在办公室里度过了记忆中最开心的一天。

莎拉开进停车场,明白了上周五为什么那么开心:她的老板鲍伯出差了,这可是好消息。不好的消息是他又去参加了一

次提高领导力的培训课。莎拉穿过停车场，一想起上次鲍伯参加完这种提高领导力的课以后发生的事，她的胃就更疼了。

年初的时候，鲍伯开过一个会，内容是研究林肯内战时的领导风格。回来以后，不出所料，鲍伯整整一个月都在教自己的团队做“出色的沟通者”。莎拉想起这件事就想笑，对于办公室的电脑程序员来说非常尴尬，因为相对于语言，他们更喜欢文字交流。幸运的是鲍伯的作风一贯如此，他读到了一本书上说最好的领导性格要谦虚低调，就马上不再唠叨大家了，也就不再逼迫莎拉那些性格内向的同事成为下一个林肯或者肯尼迪了。

莎拉走进大楼，必须要路过鲍伯的办公室，别无选择。她觉得胃更不舒服了，就好像是条件反射一样。鲍伯招手让她进去，莎拉不情愿地靠在开着的门上。她在想不知道这个月鲍伯又要演哪出戏，不过出于礼貌，莎拉问他这次学习的怎么样。

首先鲍伯告诉莎拉这次活动是在一个平和安宁的小山城举行，接着就直入主题。他说：“上周我受到的最大启发就是如果想增长我们的业务量，就必须更加适应改变。”然后鲍伯凑上前，真切地看着莎拉，继续说道：“我们做了个活动，每个人都要描述自己适应新市场趋势的速度。结果呢，和别人一样，我们根本就没有做好适应大改变的准备。如果想要在这个行业占领先地位，我们不仅要参与，更重要的是要创造改变。”鲍伯滔滔不绝又讲了十分钟，不过莎拉马上就明白了：接下来几周甚至几个月，最流行的领导词汇将是“改变”。

莎拉离开了鲍伯的办公室，她已经想象到同事们听到这个

最新、最流行的说法时怨声载道的情形。突然她很可怜鲍伯，他一生这么多时间都在扮演领导角色，但他大部分时间都专注于模仿见到过或者听说过的领导。

他办公室的书架上列满了关于著名政治家和商业领导者的巨著，去世的、在世的都有。鲍伯给大家讲话的时候，总是引用公司在媒体上出现过的总裁和其他领导者的话。有时候在与公司经理和领导者谈话的时候，鲍伯甚至会列一个“最伟大的清单”，上面是他通过学习历史上的领导者和现代公司总裁之后学到的东西。他说领导者必须能站在他人的角度上思考问题，富有创造力、自律自持、讲究策略、谦虚、有魄力，当然还有善于沟通。

莎拉看出来鲍伯事业大部分时间都在模仿他欣赏的领导者，而他没有意识到自己视为榜样的人都各不相同。鲍伯那张单子上写满了一个卓越领导者该具备的能力，无所不包，但却没有一个人能拥有哪怕其中一半的素质。也许最让人惊讶的是，鲍伯最不了解的一个领导者就是他自己。

寻找优势

我遇到的所有卓越领导人，都是能够意识到自己的才能和优势所在，并就这些方面不断努力，提高。

——前北约最高司令威斯利·克拉克在《纽约时报》上如是说

如果不了解自己的优势，你是无法成功领导他人的。我们

的领导方式根据各自的才能和局限性有所不同。如果总觉得要和自己欣赏的领导者一样,那问题就严重了。这样做会让我们失去本性,失去成功的机会。

如果你看看温斯顿·丘吉尔和圣雄甘地这样伟大的历史人物,就会发现他们之间的不同之处远远多于相似之处——而且正是这种差异性让他们与众不同,并最终取得成功。丘吉尔有胆有识、指挥有力的领导风格成功动员了一个饱受战争之苦的国家。如果他想模仿甘地的冷静和沉默方法,就不大可能会获得这么多成功。然而甘地的领导方式在印度争取独立的过程中更有效,因为他没有尝试模仿以前那些盛气凌人的领导者。两个人都深知自己的优势,并且利用得恰到好处。

领导者遇到重要事情时往往对他们自己的性格视而不见。很多政治领导者和商业领导者的自我概念都距离现实很远,他们就是不知道自己的优缺点。

这些都是晚间聊天节目、情景喜剧、电影和单口相声中嘲弄的对象。比如以风趣自居的老板,每次开玩笑时,别人却都只是出于礼貌地赔笑。许多人都遇到过对自己明晃晃的缺点毫不自知的领导者。我们曾经和几个领导者交谈过,他们都自称善于发掘属下的才能,但等到再采访他的属下,我们听到的是完全不同的说法。在某些情况下,有的领导反而更善于打消员工积极性,而不是鼓励他们。最糟糕的是缺少自我意识会带来置身事外的员工、不满意的顾客,以及工作场所之外的巨大压力。

虽然很少被注意到,但如果一个人想当领导,但又了解