

<<变速领导力>>

图书基本信息

书名：<<变速领导力>>

13位ISBN编号：9787516402559

10位ISBN编号：7516402559

出版时间：2013-2

出版时间：企业管理出版社

作者：蔡利华

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;变速领导力&gt;&gt;

## 前言

十多年前从保罗·赫塞博士那里聆听到的正版“情境领导力”让我领略到模型化的化繁为简对领导者的实战价值，八年前从“约翰·科特”教授那里学习到著名的“变革领导力”则让我感悟到全局性的高屋建瓴对领导者的重要意义。

六年前美国360咨询集团主席迈克·艾科斯塔言传身教的“新领导力”又让我体会到大团队管理“无为而治”的领导力精髓，而这四年来美国西点军校原首席战略官拉里·唐尼索恩博士悉心指导的“西点领导力”更让我领悟到领导者品质对领导力技能的基石和杠杆效用。

面对过往所学习和接触过的各种领导力流派，面对国内外层出不穷且皆称效果非凡的领导力模式，我曾经一度甚为困惑，究竟“华山论剑，谁为典范”？

究竟“百花齐放，哪个最佳”？

究竟怎样的领导力模式适用于何种类型的管理者？

而这一问号也正困扰着不少迫切希望在领导人才培养上取得突破，并且愿意在领导力发展上加强投入的企业和企业家人。

位于组织不同层级的管理者对领导力发展的需求到底有何不同？

处于职业生涯不同阶段的经理人在领导力培养方面究竟如何体现差异？

在过去两三年中，越来越多的企业人力资源负责人向我反馈，在设计和规划公司领导力培训与发展体系时，虽然可选择的领导力课程和领导力模式众多，但究竟哪些真正适合核心决策层，哪些真正适合高阶经理层，哪些真正适合中阶管理层，哪些真正适合低阶主管层，他们苦苦求索却依然缺乏清晰的思路和指引。

市面上可寻的大多数领导力课题，都没有清晰的适合对象定位和明确的发展阶段划分。

而事实上，不同层级领导者所需要的领导力原则和方法大不相同，同一领导者在职业生涯发展不同阶段所需要的领导力手段和工具也差异显著，不同规模的组织和团队对领导者的能力及素养要求也有鲜明区别。

经过多年潜心研究，在美国360咨询集团主席迈克·艾科斯塔和美国西点军校前首席领导力专家拉里·唐尼索恩博士的关心、支持和鼓励下，我对领导力发展的层次和阶段进行了划分，总结出了领导力发展的四个变速档。

就如汽车行驶在不同的路况和速度下需要换挡一样，当管理者的职业阶梯、岗位层级和团队规模发生重大改变后，其自身的领导力也需要及时切换档位。

汽车在驾驶时有可能因未及时准确换挡而导致熄火，领导者也很可能因领导力档位和职位要求不匹配而导致陷入困境。

有不少做企业老总的的朋友得知我即将出版一本关于领导力方面的书籍，纷纷献言献计。

虽然他们的观点不尽类同，但有一点几乎人人都会提及，那就是千万别有太多理论，千万别用太多套话，千万别说太多陈词滥调。

用他们的话来说，他们不想看那些看得很累的书，他们不想看那些不实用的书，他们不想看那些长篇大论的书。

因此我希望且努力把此书写成一本耐看、易懂、可拿来即用的领导力工具书。

遵循“大道至简，实用至上”的原则，我希望借助处处可见的领导人案例和故事增强趣味性和启发性，希望借助章章皆有的模型和图表增强结构性和记忆性，也希望借助精心设计的测试和改善计划增强实用性和实践性。

我很期待这本领导力发展工具书，能为国内正在设计和规划领导者培养体系的企业，在领导力层次界定和发展阶段划分方面提供些许指引和帮助。

同时，我也期待这本领导力发展工具书，能为广大企业管理者在诊断自身领导力发展定位和短板进而针对性制定修补和发展计划方面，提供微薄的支持和启发。

虽然我竭力而为，但毕竟才学尚浅，且很多方法和模型也是做前人未有之探索，因此必定有不少疏漏和不足，希望广大读者给予坦诚的批评与指教。

在本书即将出版之际，正值我爷爷黄祥郎90虚岁生日，也把此书作为献给他的一份独特生日礼物，

<<变速领导力>>

祝愿他和奶奶杨秀英健康长寿。

同时也满怀感恩之心，祝父亲黄瑞达和母亲陈选英幸福快乐，祝太太余青永远年轻漂亮，祝女儿黄馨逸茁壮成长。

## <<变速领导力>>

### 内容概要

《变速领导力:管理者领导力进阶指导手册》讲述领导力发展的四大变速档正如汽车在不同的路况和速度下行驶需要换挡变速一样，领导者在其职业生涯发展的过程中，随着团队规模的扩张和管理职级的提升，面对不同的管理情形和领导对象，其领导力发展也需要相应地换挡变速。

领导力发展的第一变速档是追随者力，这一变速档被称为基础变速档，因为它是领导力向更高阶变速档发展的基础和基石，其他三个变速档只有在追随者力的支撑之下才能更好地发挥效果与体现价值。

领导力发展的第二变速档是面对面领导力，这一变速档被称为标准变速档，意味着这是领导力最标准的配置，反映出一个优秀领导者必须确保具备的领导素养和必须确保掌握的领导方法。

<<变速领导力>>

作者简介

## &lt;&lt;变速领导力&gt;&gt;

## 书籍目录

开篇语领导力发展的四大变速档 / 1 第一章领导者需要追随者力 第一节领导者与追随者的互动关系 / 4  
一、追随者力的内涵与价值 / 4 二、领导者与追随者的互动关系 / 9 第二节追随者力的两大核心 / 15  
一、追随者力的核心——领导者自我管理 / 15 二、追随者力的核心——领导者向上管理 / 19 第二章领  
导力发展的标准变速档——面对面领导力 第一节面对面领导力工具之一：边界式授权 / 32 一、授权和  
任务分派中的两大禁区 / 32 二、基于BIA表的任务分派 / 34 三、授权边界模型 / 36 第二节面对面领导  
力工具之二：双轨式教导 / 39 一、有效教导的三大原则 / 39 二、下属教导的两大轨道——辅导与劝导  
/ 42 三、海豚式辅导六步法 / 44 四、完美劝导的四大原则 / 46 第三节面对面领导力工具之三：承诺式  
激励 / 53 一、承诺式激励 / 53 二、承诺式激励四大标尺模型 / 55 第四节面对面领导力工具之四：面谈  
式干预 / 60 一、低于绩效期望行为 / 60 二、低于绩效期望行为六步干预法 / 62 第三章从面对面领导力  
升级到间接领导力 第一节基于间接领导力的团队“宏绩效” / 72 一、间接领导力与团队“宏绩效”  
/ 72 二、团队的“宏绩效”模型 / 75 第二节间接领导者的三大关键角色 / 80 一、领导者的五大角色模  
型 / 81 二、领导者五大角色自我评估 / 84 第四章驱动团队“宏绩效”的三大指标 第一节塑造团队“心  
理契约”的3V工具 / 93 一、“心理契约”的价值和塑造工具 / 93 二、愿景锚 / 95 三、价值树 / 101 四  
、目标与成长链 / 107 第二节塑造团队“绩效路标”的ASK工具 / 111 一、绩效路标的ASK工具 / 111 二  
、限定条款 / 112 三、标准执行流程 / 116 四、关键责任矩阵 / 121 第三节驱动团队“人际合商”的FIT  
工具 / 125 一、团队的人际合商与FIT工具 / 125 二、角色互补的伙伴关系 / 128 三、非正式群体结盟  
/ 137 四、信任圈 / 143 第五章从间接领导者向组织决策领导者升级 第一节组织决策领导力的两大内核  
/ 155 一、打造组织的领导力供给线 / 155 二、建立组织的权变决策模式 / 166 第二节塑造基于组织发  
展阶段的领导力大局观 / 172 一、组织发展不同阶段的领导方式 / 172 二、组织发展不同阶段的领导力  
角色 / 177 结束语领导力四大变速档的应用 / 183

## &lt;&lt;变速领导力&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：在这种焦躁感的逼迫之下，陈升开始对公司员工施加压力，要求他们不断加班加点，恨不得所有人都只是干活而不需要休息；无休无止地开会讨论公司各种发展机会，不断对公司的战略发展方案进行改动，希望能够看到短期成效；对所有员工提出更严格甚至是苛刻地要求，不允许任何人有犯错的机会——陈升试图用百分百的要求打造出百分百的公司竞争力，让公司在竞争中求胜。

令陈升不解的是，这一切的努力都没有取得如期成果。

在他吹毛求疵的严格要求下，整个公司的创新精神受到重挫，员工们不求有功只求无过。

另外，陈升的焦躁情绪为整个公司的氛围蒙上一种人为的紧张：在他面前，员工们如惊弓之鸟生怕由于一点点失误而受到斥责。

在汇报工作时，公司高管尽量选择用美化的词语去报告工作，而不直言工作过程真实存在的缺陷与危机。

更糟糕的是，公司几名核心骨干由于受不了陈升的“高压”政策而辞职，公司的发展受到了很大影响。

为了挽救公司不断下滑的颓势，陈升做出一个大胆的决策——准备投入500万元去收购一家濒临破产的公司，公司高层都知道此举无疑等同于自杀，但在公司人为制造的上下级关系紧张的氛围中，没有谁敢提出意见——市场总监林欢虽然屡谏受阻，但他实在不忍心看着自己的上级受到焦躁症的困扰而不断做出错误的决策，最后导致整个公司崩溃。

于是他决定采取向上管理的方式，将上级出现偏差的管理思维拉回正轨。

林欢知道陈升虽然是个很自我的人，但也还不是一个完全一意孤行之人——陈升之所以在决策上一错再错，主要是被公司暂时性的业绩不佳所困，忽略了从更高层面上看待整个市场发展的形势，无法制订出更加理性的决策。

林欢要做的向上管理第一步，就是拿出有说服力的数据及理性分析报告让陈升明白自我的错误。

林欢没有像以往一样，当着上级陈升的面力劝他改变看法，而是悄悄与某权威市场咨询机构合作，就公司及行业的情况做出了一份详尽的分析报告。

同时，在将此报告呈交陈升之前，林欢先与公司几个高层进行仔细的讨论，每个人做好分工准备，决定在高层闭门会议上，在分析报告的基础上，每个人发表有针对性地建议，而不是像以往一样纯粹地对总经理陈升的决策提出反对意见。

一切准备就绪之后，林欢准备召开一次公司发展研讨会，并决定邀请咨询机构的负责人就分析的主题报告发表演讲，而这一切陈升都不知晓。

不出林欢所料，在会议上，专家权威的观点以及大量的数据分析，使陈升受到很大的震动，而林欢的非常详尽的公司发展情况对比图，更使陈升印象深刻——从图表上，所有人都清楚地看出这几年来公司在各个方面都不断走下坡路，公司所采取的措施却根本没有起到效果。

林欢的向上管理策略是成功的——在这次会议上，没有一个人对公司发展提出尖锐的批评意见，但陈升却从中清楚地看到自己一系列决策错误对公司所造成的负面影响，而其他高层有针对性的建议，更使他意识到公司目前虽然处于低谷，但是仍然充满再次崛起的机会——如果他不再一意孤行，而是能够听从下属意见，大家一起同心协力的话，公司业绩的复苏并不是难事。

向上管理策略的成功不仅使总经理陈升幡然醒悟自己的失误，也使得林欢的才能得到了所有人的认可，特别是总经理的认同。

一年后，林欢升任公司的副总经理。

从案例中可以看到，对于一名像林欢这样的领导者来说，向上管理不仅是一种工作思维，更是一种管理策略。

领导者的团队运营成功与否，不仅仅在于市场策略，也在于下属与上级之间互相信任及良好沟通程度——当上级在错误决策的道路上越滑越远时，有效的向上管理策略是令上级悬崖勒马扭转公司发展方向的关键所在。

## <<变速领导力>>

### 媒体关注与评论

我本人对这本书的出版期待了多年，因为作者对于领导力的独特思维，深入理解和创新视角早就让我非常赞叹和欣赏。

这本书体现了作者对领导力原创性、启发性和实用性的追求，我期待它能成为一本在领导力领域独树一帜的作品。

——全球20大领导力顾问美国佩斯领导力商学院创始人兼主席 泰德·普林斯 获悉本书出版，我感到由衷高兴，因为本书对领导力发展阶段的定义和划分是极具突破价值的。

而把复杂的领导力内容简化、模型化、工具化，更是本书的一大特色。

我向所有希望进一步提升自身领导力的企业管理者推荐此书。

——美国360咨询集团主席 迈克·艾科斯塔 我和本书作者合作多年，在领导力发展和应用领域一直保持相互交流和共同研究。

我深信这本长期酝酿的领导力专著的出版，能为中国企业的领导力发展带来深刻的启发和卓有成效的指导。

——美国西点军校原首席战略官畅销书《西点领导力》作者 拉里·唐尼索恩



<<变速领导力>>

编辑推荐

<<变速领导力>>

名人推荐

<<变速领导力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>