

<<激发式领导>>

图书基本信息

书名：<<激发式领导>>

13位ISBN编号：9787506032988

10位ISBN编号：7506032988

出版时间：2008-09

出版时间：东方出版社

作者：（美）奥布里·丹尼斯,（美）詹姆士·丹尼斯

页数：201

译者：曹晓蕾

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>

<<激发式领导>>

前言

本书从酝酿到完成耗时30年，因而我们需要感谢的人不计其数。然而，鉴于篇幅所限，在此我们只回顾一下那些最令人难忘的人和事吧！

首先，行为分析科学的研究成果为本书的独特视角提供了理论依据。布鲁斯·菲特烈·斯金纳（B.

F. Skinner）、奥格登·

林斯雷（OgdenLindsley）和杰克·

迈克尔斯（JackMichlaels）对本书的贡献不容忽视。

事实上，许多学者和作者的作品都曾让我们获益匪浅。

但是，在此我们只能提及那些曾经与我们密切合作的人：乔恩·贝利（JonBailey）、贝丝·萨尔泽尔-阿萨洛夫（BethSulzcr-Azaroff）、艾丽丝·迪金森（AlyceDickinson）、理查德·赫恩斯坦（RichardHerrnstein）、托马斯·毛西内（ThomasMawhinney）以及西奥多·艾伦（TheodoreAyllon）

。另外，晨兴学会（MorningsideAcaclenly）的集体创作及其领导肯特·约翰逊（KcntJohnson）、乔·拉恩（JoeLayng）也曾给予了我们诸多灵感。

其次，我们的客户测试改进了行为分析研究所提出的种种工具和方法。他们告诉我们哪些工具和方法可以奏效，哪些却不尽如人意。

通过他们的工作，我们了解到机构文化将如何影响个体行为。

在此，我们也只能提及几位最难忘的恩师：伯劳希尔家具公司的保罗·伯劳希尔（PaulBroyhill）、美利肯公司的罗杰·美利肯（RogerMilliken）、普雷斯頓卡车公司的维尔·波特（WillPotter）、大西洋海洋船务公司的特里·艾维尼（TerryIvany）、管理研究中心的约翰·考诺利（JohnConnolly）、阿拉巴马州蓝十字蓝盾公司的比尔·曼迪（BillMandy）和菲利普·蒲柏（PhilipPope）、一元店公司的杰夫·西姆斯（JeffSims）、田纳西州伊斯门公司的罗素·加斯蒂斯（RussellJustice）、GTE公司的尼尔·比特勒（NeilBiteler）、施乐公司的吉姆·合恩（JimHorn）、M&T银行的理查德·格尔得（RichardGold）以及ANG报业集团的约翰·舒勒（JohnSchueler）。

最后，许多人曾无私地帮助我们记录和出版自己对领导力测评的认识。得益于他们的种种努力，我们才能够更加清晰、准确地表述自己的观点。

在此，我们要特别感谢达耐尔·拉塔尔（DarnellLattal）、汤姆·斯宾塞（TomSpencer）、劳拉·李·格拉斯（LauraLeeGlass）、朱莉·特林（Julie了erling）、大卫·乌尔（DavidUhl）、盖尔·斯奈德（GailSnyder）、乔安妮·唐纳（JoAnneDonner）、安妮·帕默（AnnePalmer）、乔·赖蒲（JoeLaipple）、桑迪·斯图尔特（SandyStewart）、莉萨·史密斯（LisaSmith）以及布伦达·哲尼根（BrendaJernigan）。

在出版过程中，我们与他们频繁往来，及时沟通。

就如何清晰地表达观点和巧妙地寓教于乐，他们提出了很多宝贵的建议。

另外，能够与他们相识和共事让我们的生活变得更加充实和丰富。

在漫长的职业生涯里，我们有幸遇到了无数师长。

他们的言传身教奠定了我们今天的成功。

在此，我们谨致以无限的谢意。

<<激发式领导>>

内容概要

《激发式领导》向我们揭示了这样一个道理：判断领导是否有效的要素不是领导者的个性人品，也不是其能否把握关键问题，而是员工对领导者的言行作何反应。

30余年来。

奥布里·丹尼尔斯和詹姆士·丹尼尔斯在全世界的众多机构中进行了开创性的工作。

在此基础上，他们总结出如何建立有效的领导模式并在本书中呈现给读者。

该模式将会帮助您： 在机构中培养良好的习惯、打造优异的表现； 激发员工产生更大的动力和热忱；鼓励员工进行内部合作和支持领导工作； 鼓舞员工除了完成本职工作之外还要作出更大贡献；提升领导技能，造福于机构的未来发展。

<<激发式领导>>

作者简介

奥布里·丹尼尔斯，本科毕业于傅尔曼大学，主修心理学；之后，在佛罗里达大学攻读硕士学位和博士学位。

他是剑桥行为研究中心和傅尔曼大学的理事会成员，同时也是哈佛大学约翰·肯尼迪政治学院的研究员。

1978年，他建立了奥布里·丹尼尔斯国际公司。

他写作的《打造最佳员工》、《行为管理：改变挫伤机构效率的行为》和《他人的习惯》已经成为管理领域的畅销经典著作。

《华尔街日报》、《财富》杂志、CNN等传媒都曾对他进行过报道。

<<激发式领导>>

书籍目录

第一章 新型的领导模式 新型的领导模式 “弱帅”PK“强将” 领导者无处不在 领导工作中管理至关重要 关注领导模式而非领导者第二章 权力的源头 理念的重要性 权力属于员工 领导者的作用第三章 打造任劳任怨的员工 关注任劳任怨的工作表现 统一思想 牺牲精神第四章 忠诚：并非忠于领导者 并非忠于领导者 铸造忠诚 行胜于言 领导者指引方向 忠诚的反面第五章 领导者和经理人：两者缺一不可 领导和管理——不同的角色第六章 行为是关键 起点 行为是什么 行为不是什么 通过观察行为解决问题第七章 关于领导力测评的简介 正确使用测评标准 领导力测评的方式 客观测评与主观直觉 领导者的魅力第八章 测评领导者的成就 他们是否促进了企业的发展 企业是否取得了一定的知名度 他们是否为企业的未来留下了宝贵的财富第九章 通过员工的行为进行领导力测评 动力/激情 热忱/奉献 团队通力合作 上下互相扶持第十章 多样的领导力测评 领导力测评的方式 测评工具第十一章 激励员工 员工行为知识入门 行为受结果影响 行为的结果 正面的强化刺激 适时中断正面的强化刺激第十二章 使员工的工作变得有意义 创造有意义的工作 促进变革 启动操作 领导者必须团结下属 领导者必须拥有理念 领导者必须兑现承诺第十三章 领导者应及时强化正面刺激 行为结果使人们兴奋 主题强化刺激法 目标应该成为激励的前提第十四章 使员工永远对工作感到兴奋 从容的领导第十五章 使员工产生更大的动力 质量 速度 方向第十六章 使员工产生更大的热忱 阐明机构的理念 价值观 坚持不懈第十七章 促进团队通力合作 团队合作 管理人际关系 创造性的行为第十八章 促进领导者与员工之间的交流 尊重 信任 培养人才 第十九章 领导者面临的重大考验附录 增强领导力必做的50件事参考书目

<<激发式领导>>

章节摘录

第一章 新型的领导模式 万物皆有尺度。

——贺瑞斯（Horace）（公元前35年） 对任何商业机构而言，领导工作都至关重要。但是，美国商业领导者的失败率却高达50%到60%（Hogan等，1994）。尽管令人震惊，但是该数字却千真万确。

关注商业新闻的人都知道这一点——因为每天人们都会听到关于某领导者被迫辞职或惨遭革职的报道。

在机构中，人们无法承受，也无法容许如此高的失败率。

领导力作为人们研究和论述的对象已有数百年的历史，目前出版的相关书籍也多达16 000多本。

然而，现实的领导领域却遭到如此惨痛的挫败。

这到底是为什么呢？

当然，其中一个原因是：迄今为止，人们仍然没有对领导力的定义达成共识。

因为统一的观点不存在，所以在博览群书之后读者必须自己确定领导力的定义。

即便作者观点相仿时，他们对领导力的描述也往往过于宽泛。

这就导致读者只能大概了解怎样才能成为成功的领导者。

总之，读者对各种领导学著作的理解不尽相同，个人的经历、目标和偏见在其中都起了很关键的作用。

判断领导的真谛犹如雾里看花，因此多数作者在论述时都采用了归纳法。

换句话说就是，他们选取领导者工作中的一些事件，然后把它们当作放之四海而皆准的真理呈现给读者。

这些作者研究的领导者通常都颇具个人魅力并且早已功成名就。

同时，由于领导者往往都勇气过人、精力旺盛，所以到底是什么因素导致了他们与普通人的差别就成了人们关注的焦点。

事实上，这种做法非常危险——因为领导者之所以能够成功，通常并不是由于其具备一些引人注目的特点。

《财富》杂志每年都会评选出十位最严厉的老板。

该名单的有趣之处在于：很多被列入其的领导者最终毁掉了而不是建立了成功的机构。

确实，这种领导风格的累积影响要在多年之后才能显现。

但是，当年，在作家能说会唱的笔下，这些领导者可全是优秀的领导人才。

即便在今天，人们也仍然可以发现一些书中曾经颂扬的领导者早已受到公众的质疑。

由此说来，仅靠直觉研究领导力的方法是不正确的。

那么，怎样才能正确地研究领导力并发掘出其本质呢？

首先，要提出可以验证的假设；然后，根据收集的数据判断该假设是否成立以及是否需要修改。

在此过程中，人们必须收集大量的数据。

在论述领导力时，多数作者仅依据某领导者在其任职机构中所取得的成就。

我们认为这一方法太过简单。

这就好像无视众多反面例子而一再坚持说结果是最重要的。

就领导工作而言，如何取得成功与取得怎样的成功同等重要。

理查德·尼克松（Richard Nixon）和肯尼思·雷（Kenneth Lay）的经历就充分体现了这一基本真理。

《基业长青》（2001）和《从优秀到卓越》（2000）的作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）是利用数据论证假设的典范之一。

首先，他详尽而客观地给卓越的公司下了定义；然后，他分析了这些公司的领导者，并提出了几条假说解释他们成功的原因；接下来，他收集了大量关于领导者行为的数据，从而证实了自己的假说。

不幸的是，像许多领导学论著的作者一样，许多机构也采取了过于简单的测评方法，即只看重领导者的成绩。

查尔斯·迪图瓦（Charles Dutoit）的惨痛经历就颇为引人深思。

<<激发式领导>>

作为蒙特利尔交响乐团的指挥，他在事业巅峰的时候引咎辞职。

酿成悲剧的主要原因是：乐团董事会的成员对迪图瓦的声望和成就满意之至，以至于他们不愿再干涉他的管理风格。

在迪图瓦的努力之下，乐团的演出水平确实日渐提高并且蜚声世界。

然而，他的“折磨、无礼和轻视”却也让乐团成员苦不堪言。

乐团的管理人员无视工会的种种抱怨，放任迪图瓦在失掉人心的道路上越走越远。

最终，卷入其中的每个人都痛苦万分，迪图瓦作为指挥的声望也大打折扣。

如果董事会明智一点的话，迪图瓦会得到更加有效的扶持（《世界报》，2005）。

一旦迪图瓦的管理风格得到改进，那么整个事件的结果必定会大相径庭。

但是，对为何关注领导行为以及如何关注领导行为仅有浅显的认识还远远不够——因为人们还是无法辨别出哪些是真正重要的行为。

有时，人们会竭力关注和调整某一行为，但是却不知道为什么该行为如此重要。

这样做无异于浪费所有人的时间和精力，同时也会导致人们忽视那些真正重要的行为。

那么，人们怎样才能了解自己应该发展哪些领导行为呢？

为了解答这个问题，我们首先需要描述标志领导才能的要素：成绩。

我们研究领导力的首要原因是希望能够有所成就。

我们想知道如何像那些著名的领导者一样取得成功。

但是，即使领导者的行为不尽如人意，在员工的努力之下，机构也仍然会创造出一定的成绩。

因此，我们认为对领导能力的最终检验体现在员工的行为及成绩上，而不是领导者的行为。

真正的领导者能够发掘出员工身上最优秀的特点，不管是英勇、正直还是勤奋。

员工的行为和成功可以用于衡量领导者的能力。

借助无效的领导行为取得成功的领导者纯粹是运气好而已。

只有当领导行为有的放矢，而且受到正确的价值观指导时，机构的成功才能被视作是领导者才能的表现。

我们认为领导者的作用是为员工营造良好的氛围，鼓舞员工心甘情愿地完成机构的使命、遵循机构的理念和价值观。

与其说领导者的作用相当于希腊神话中的雕塑家皮格马利翁（Pygmalion），倒不如说它相当于给皮格马利翁的雕像赋予生命，从而创造出了加拉提亚（Galatea）的阿芙罗狄特（Aphrodite）。

领导者不仅能为机构确立运转的方式，还能为机构注入无限的精神力量。

新型的领导模式 在此，我们提出一个崭新的模式帮助人们识别成功的领导者。

月亮本身并不能使人们获悉其是否重要，然而月亮对潮水、地壳、地球自转周期等事物的影响却可以。

同样，人们也需要借助员工的表现来判断领导者的影响力。

在探讨领导力时，我们看重的不是领导者在机构中的位置，而是领导者对员工行为的影响。

领导行为在各行各业中都司空见惯，但是商业领域为人们提供了更加可控的环境，也为人们提供了更多实践和评估的机会。

商业领域真可以称得上是领导者的学校！

在这里，我们首先需要简要陈述一下我们的假设。

只有当员工跟随你时，你才是真正的领导者。

尽管这个道理显而易见，但却很少人关注它的意义。

我们从中得到的启示之一就是：任何关于领导力的研究都应当关注领导者和员工之间的关系，而不仅仅是领导者本身。

那么，怎样才能正确地判断两者之间的关系呢？

一个有效的办法是审视员工对领导者的反应。

能够充分体现领导者才能的是员工的行为，而不是领导者的行为。

我们的领导模式提出如下的员工行为体现了领导者的才能：（1）为了实现领导者的目标，员工们任劳任怨。

<<激发式领导>>

(2) 为了发展领导者的事业，员工们甘愿作出牺牲。

(3) 领导者的教诲和影响使得员工们乐于鼓励他人和指正他人的错误。

(4) 根据对领导者心思的揣摩，员工们确立自己的行为准则。

第一条标准表明：最有效的领导者能够激励员工除了完成本职工作之外还要多作贡献。

从本质上讲就是，员工们能够做到奉献自己的部分时间和精力而丝毫不图回报。

第二条标准是指员工们为了推进领导者的事业甘愿牺牲自我。

这表明员工对领导者及其事业无比忠诚，也说明自发的行为远远胜过被迫的行为。

第三条标准着重讲在领导者的影响下员工之间形成的关系。

员工们认为领导者值得为之效力，其目标也值得为之奋斗，因此他们通力协作，而不是互相竞争。

第四条标准涉及员工与领导者之间的关系。

鉴于他们各自对机构的贡献，员工与领导者互敬互爱。

在随后关于领导力测评的探讨中，我们将进一步谈及这四条标准。

“弱帅”PK“强将”——领导学著作所研究的领导者多数都颇具个人魅力。

然而，不幸的是，这会令人误以为领导才能是这些领导者与生俱来的。

其实，时势才能造就英雄。

如果没有二战，丘吉尔会被视为伟大的领导者吗？

可能不会。

当时的形势需要丘吉尔以及他的部下作出与以往不同的反应，也可以说改变丘吉尔个性的是时势，而不是他本人。

纵观历史，我们可以依据三个标准判断领导者是否出类拔萃。

.....

<<激发式领导>>

媒体关注与评论

终于有一本书讲出了测评领导力的真正标准！

如果你迫切地希望员工们能够任劳任怨、公司能够长远发展，那么这本书就是你必不可缺的！

——约翰·舒勒ANG报业集团总裁、首席执行官、出版家 奥布里·丹尼尔斯和詹姆斯·丹尼尔斯的这本书字字珠玑，句句闪光。

这些宝贵的真知灼见可以帮助领导者和经理人增强其影响力。

一些人可能一时难以接受书中的观点，但是另外一些人可能如获至宝。

这本书会给读者带来很多惊喜。

我建议大家购买这本书，并且准备迎接那些真知灼见。

这本书必将成为未来领导人的参考手册。

——理查德·麦克唐纳 罗氏公司地区销售主管

<<激发式领导>>

编辑推荐

长期以来，人们认为领导力由领导者的个性、人品和过往成就所决定。

《激发式领导》对领导力重新进行了诠释，从而成功地消除了这一错误的认识，并指出通过不断的学习，人们可以提高自己的领导技能。

另外，该书还提供了借助员工的行为培养、实践和测评领导力的基本思路。

很多人都立志成为优秀的领导者。

作为发人深省的入门指导，该书能够让他们受益匪浅！

激发员工动力、激情、热忱和奉献精神的方法和艺术。

<<激发式领导>>

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>