第一图书网, tushu007.com

<<九型人格与领导力>>

图书基本信息

前言

内容概要

《九型人格与领导力》是一本有关如何建立理想团队、成为卓有成效的领导者的好书。

九型人格是地球上最古老的人类发展体系，是一种深层次了解人的方法和学问。
它能够帮助人们自我觉察同时了解他人。

由于企业的生存依赖于人们之间的合作，九型人格在管理界的作用也不可小觑。
伯格达博士以她组织发展与咨询经验的深厚背景，撰写了《九型人格与领导力》，为担任中高层管理者提供了绝佳建议，告诉他们如何发挥自己的特色魅力，做一名个性鲜明，有明确处世风格，高效率的管理者。

在管理中常见的问题是“我们的部门精英有着五花八门的个性，如何将他们团结在一起”或是“我应该具备怎样的管理风格”，答案是“认识你自己”。
不能因为一个人的人格类型来决定是否雇用他，也不要盲目效仿别人的管理经验。
《九型人格与领导力》帮你运用九型人格体系将帮助你了解自己、了解他人的真实状况，在管理层面游刃有余，建立自己的管理风格，让员工各显神通。

作者简介

皮特·伯格达，国际九型人格协会前主席，担任管理咨询师已有三十余年。
她堪称迄今为止将九型人格理论与商业结合得最好的培训师和作者。
所培训的公司包括苹果公司、惠普公司、时代华纳等跨国集团。
曾著有畅销书《九型人格与领导力》。

译者简介：
于红梅，工商管理硕士、医学心理学硕士。
九型人格资深培训师，师从于国际九型人格大师海伦？
帕尔默女士。
受聘于清华大学、北京大学、浙江大学、复旦大学、中山大学等国内著名大学，作为总裁班、MBA班的客座讲师，广受学生们的欢迎。
所培训的企业包括中国移动、中国电信、中国石油、国家电网、中国水电水利集团、工商银行、中信银行、汇丰银行、浦发银行、农业银行、通用公司、惠普、佳能、三星、富士康、大众汽车、可口可乐、伊利乳业、康师傅等。

书籍目录

前 言 什么成就了一个伟大的领导者？
VII
第1章 九型人格判定：你是哪种类型？

怎样确定你的九型人格类型？

九型人格类型特征
判定九型人格的辅助信息
九型人格总体特征描述
第2章 九型人格类型目标激励的能力
目标激励的6种能力素质
九种人格类型的目标激励特征
发展九种人格类型的领导力优势
第3章 九种人格类型提升自制力的技巧
提升自制力的6种能力素质
九种人格类型提升自制力的方式
发展九种人格类型的领导力优势
第4章 九种人格类型战略化思考与行动的能力
战略化思考与行动的11种能力素质
九种人格类型的领导模式与行动特征
发展九种人格类型的领导力优势
第5章 九种人格类型成为杰出沟通者的技巧
成为杰出沟通者的6种能力素质
九种人格类型的沟通优势分析
提升九种人格类型沟通能力的电子邮件"必杀技"
第6章 九种人格类型打造高效团队的技巧
打造高效团队的7种能力素质
九型人格类型领导团队的特征
提升九种人格类型的管理优势
第7章 九种人格类型制定最优方案的技巧
制定最优方案的7种能力素质
九种人格类型制定最优方案的特征
提升九种人格类型的方案制定优势
第8章 九种人格类型掌控变化的技巧
变革战略公式
掌控变化的6种能力素质
九种人格类型掌控变化的特征
提升九种人格类型掌控变化的优势
第9章 全面提升你的领导力优势
致 谢

章节摘录

九种人格类型的领导模式与行动特征九型人格一号领导模式：领导者制定明确的目标，然后激励他人发展出最优秀的品质。
一号领导者喜欢不断接受复杂的挑战，他们喜欢承担有明确目标的、实际的、可执行的任务。
了解企业运营状况，不管是了解环境还是了解组织的各个方面，对一号而言都不是例外。
随着一号的成长，他们逐渐进入更高层次的领导角色，承担更多关于企业经营方面的责任，他们喜欢投入到实践中，并在实践中磨炼自己，精于分析和处理错综复杂的行业、市场和客户等方面的信息。
他们也吸收组织的深层信息，包括公司的产品、服务和技术，还有组织机构、系统、人员和财务等方面的信息。
他们兴奋于自己了解、参与并组织了各种系统和流程，这些系统和流程符合一号改变现状的期望，最终让人们在符合逻辑和条理的程序中按计划采取行动。
一号领导者把精力放在制定清晰、精密、向前推进的目标上；选择一系列与目标相匹配的管理策略；让自己和他人为按时保质地执行策略负责任。
在一号心里，贯彻执行是非常重要的。
一号勤奋努力、注重细节，他们监督并管理所有的方面。
阿妮塔是一个有着15年管理经验的领导，一个团队成员是这样描述她的：在阿妮塔的领导下每件事都做得非常好。
她了解企业错综复杂的情况，让每件事都处于自己的掌控之下。
事实上，她喜欢更大的挑战，而且会把事情管理得更好。
不知为什么，没有什么事能逃出阿妮塔的法眼。
在另一方面，一号领导者，特别是刚刚提升到领导岗位的一号，在开始的时候可能会发现要想彻底地了解企业实在是太复杂了。
因为他们要了解全新的细节，对于一个缺少经验的一号领导者来说，要想在一定程度上了解环境和组织方面足够多的信息可能会有困难。
他们也可能只把注意力放在自己认为最重要或最急需的一种能力或一个方面上，比如：产品、服务和技术，从而忽视了全面去掌握其他能力以及将整个系统组合成一个整体。
另外，一号领导者关注目标和策略，这种关注可能会让他们没有足够的时间和精力去开发一个清晰的共同愿景和使命，制定一系列详细而明确的战略并与他人沟通以保证被高度接纳，这是他们必须要付出的代价。
一号领导者也可能混淆策略和战略，例如，他们可能会认为客户服务热线是一个战略。
事实上，战略可能是以下两种方面：（1）加强对客户利益的理解；（2）改进产品和服务。
在这两种战略中，客户服务热线只是这些战略领域的一个策略。
12年前，当阿妮塔还是个新领导者时，她的一个下属是这样描述她的：我知道我要做什么，但是经常不知道为什么要这么做。
我知道阿妮塔认为我很有能力，但如果我拥有对本职工作还有团队工作来说更大的愿景，我可以给组织带来更多的价值。
发展一号领导力优势在最前方保持大视野作为一个领导者，你的工作是保持最广阔的视野，不能只见树木，不见森林。
你需要放下一些细枝末节的工作，把它们交付给你的下属。
对每一项负责的工作，养成习惯问自己以下问题：我亲力亲为的事是在战略水平上（即愿景、使命和战略的层面）而不是在策略层面吧？
我是不是把策略性的工作委派给他人了？
我是否陷入了执行细节的层面？
从愿景出发领导大家问自己下面的问题：目前工作的最大目的是什么？
我们未来3~5年努力要做到什么（不是从目标而言，而是从最大的梦想和愿望而言）？
实现愿景所必需的价值基础是什么？

要从你的工作中找到这些答案，也要让你工作团队中的每个人一起分享这个最终愿景。
当你与大家沟通这个愿景时，记得要双向沟通，而且根据需要随时调整方式和方法。
从最高的战略层面进行战略性领导问一下你自己：你所开发的战略是否具有真正的战略性，或者它们其实只是目标和策略？
有时，非常重要的目标和策略实际操作起来也会具有战略性（就是说，当它们是成功必不可少的要素时），但它们可能还不是真正的战略，它们只是达成愿景和使命的重要的、过渡的桥梁和方法。
现在，请回到战略部分，检视一下你精心选择的策略，问自己这些问题：当我在检视这些核心策略时，是否可以将这些活动合并成类似的分组？
当我在分析这些类似的分组策略时，不同分组中的相同之处是什么？
最后这个问题的答案会给你了解隐性战略的线索，让这个隐性战略更明晰，让你和其他人更容易开展行动。
九型人格二号领导模式：领导者评估团队成员的优势和弱势，激励和协助他人前进，以达成组织目标。
二号领导者用他们的人际关系导向作为了解企业运作、关注环境和组织的推动力。
二号领导者关心如何满足客户需要，以及如何在同行业中出类拔萃，他们会强调行业发展趋势、对市场的分析，也会全面了解他们的客户。
因为二号关注客户，所以他们会全神贯注地去了解企业状况，特别是它的产品、服务和技术。
为了确保让这3个方面满足客户需要，二号的目标就是关注人和联合人。
为此，二号把发展员工优势作为自己的责任，他们在员工需要发展的方面去帮助大家，同时二号也确保在了解组织结构、系统和流程的基础上让组织结构和系统帮助员工发展技能与优势。
因为二号喜欢帮助别人操纵组织系统，又因为他们经常在组织内给很多人提供帮助，所以他们往往有很好的人际网络，也因此二号很懂得如何加速流程让事情完成。
很多二号领导者富有远见，他们擅长于感召他人，经常为直觉所感知的使命和战略工作。
在二号的策略偏重上，他们会把主要精力放在建立有意义的目标以及为他人提供支持上。
二号也会有规律地与他人一起检查，以确认每件事情都进展良好，确保团队成员受到激励和支持，并努力实现组织目标。
一个凯文的直接汇报者是这样描述他的：凯文很有经验，工作也很努力，但是他真正的天赋却是让其他人正确地做需要做的事。
他时刻关注行业的发展和与客户的沟通。
我们每个人都想为凯文尽自己的全力，也许是因为他信任我们，我们不想让他失望。
但是，有些二号领导者，尤其在事业早期，可能会过多地关注如何取悦客户或是确保他的下属感到快乐和受到激励，这样也就忽略了其他一些重要的事情。
例如，这些二号可能会关注如何让现有的客户开心，但是可能忽视了从长期发展的角度来看这些客户是否有价值。
同样，一个二号可能强调制定架构和流程去支持员工的工作，但却忽略了去制定最适合工作的架构和流程以确保人们在这个工作架构下能更好地工作。
另外，一些二号花费了很多精力去关注财务和账务的稳定性，而另一些二号则把警告当成耳边风，只有当潜在的问题逼近时才担心不已。
对大多数二号领导者来说，愿景、目标和策略大多是容易达成的，因为他们能理智地把自己投入到未来的景象中，而且能凭直觉知道如何联合人们实现这个计划。
同时，二号也需要向员工清晰地表达使命和战略，这样就可以减少员工对领导日常指导的依赖。
当凯文作为一个没有多少经验的领导者时，一个员工是这样描述他的：“尽管我喜欢和凯文一起工作，但我有时也怀疑他是否会做事。
我经常听到同事的抱怨，他们说尽管凯文可能知道我们的目标方向，但是他不和我们分享。
如果我们知道部门的更多战略，我们就不会经常去问他那么多问题。
”发展二号领导力优势挑战自己，成为精通企业运作的专家，特别是不直接与人相关的方面。
人际关系导向将永远是你的优势，所以强化你这方面的能力。

让自己专心于技术的细节问题上，对竞争对手进行周密的分析。
想一想这些方面对企业的影响，与你的老板、同事和下属分享你的分析结果。
小心谨慎，关注财务为自己设定一个目标，去了解企业运作的财务方面。
然后，问自己这个问题：在过去一年里，如果我在一些关键决定上采用保守的财务策略，还会作出同样的决定吗？
然后，思考你在未来要作的3~6个决定（比如，员工的工资增长，计划的实施，新产品和服务）。
问自己这些问题：如果主要从成本效益角度出发去作决定，我会作什么决定？
如何把这个财务观点与我未来的决定相结合？
让你的战略过程明确清晰把你所在部门或公司的愿景写下来，简单到一个12岁的孩子都能理解。
这会有助于你把愿景描述得清晰和简明。
然后写下你的团队的使命，识别你的关键客户，清晰表达你能提供给他们的价值。
下一步，写下3~5个对达成使命有奠基意义的重要战略。
最后，为每个战略写下3~5个目标，为每个目标写下3~5个策略。
九型人格三号领导模式：领导者创造一个让下属明白组织目标和架构的工作环境，以实现组织目标。
三号领导者利用环境，包括行业信息、市场、目前和潜在的客户，进行商业运作。
对于三号而言，会经常在专业会议上向其他人解释市场和行业发展趋势。
因为三号不喜欢被比他做得好、有更多客户，或是知道更多行业信息的对手排挤在外，所以三号经常会更关注竞争对手，也经常从客户需要、行业和市场趋势的角度规划他们的目标，然后再组织每一件与目标相关的事情：架构、系统、人员和财务。
因为三号首要关注的是瞄准优良目标和有效策略，他们喜欢制订工作计划，采用从A点到B点最快的捷径，他们也擅长于根据需要调整策略。
如果看起来达不成结果他们也会重新考虑目标。
另外，三号制定目标的能力经常随着领导经验的不断丰富而变得更加卓越，对于一个老练的三号领导者来说，制定一系列错综复杂、交相呼应的目标以及一系列支持目标的对应策略是手到擒来的事。
凯茜的一个直接下属是这样描述她的：“凯茜好像了解商业运作的所有方面，她如此注重实际，所以收到了很好的效果。
她能在短到不可思议的时间里看清趋势、转变我们运行的方向，而且她经常是对的。
凯茜做了所有这些事，看起来好像不费吹灰之力，但她工作时间也很长。
”尽管三号学习很快，他们也喜欢快速行动，但对于三号领导者来说，花时间去更好地了解企业确实是个挑战。
当产品不能满足客户的需要、服务不够标准或者客户抱怨，或是组织系统、结构、人员和财务对达成目标造成障碍时，三号领导者也可能感到威胁，他们会被轻易地击败。
另外，因为三号是目标导向型的，他们把注意力放在明确的行动上，三号可能不会用很多的注意力来设想一个共同愿景，或是征求大家同意相关的策略，甚至可能会对与愿景或战略相关的目标或策略有所误解。
在凯茜早年的管理中，一个员工是这样描述她的：“凯茜特别聪明，她为自己和我们制定了非常清晰的目标。
问题是我们有太多的项目要做，超过了我们能力所及的范围，我们也不理解这些项目背后的战略意义。
凯茜认为她是经过战略思考的，但是她认为为主要客户所做的工作就是我们的战略。
如果我们失去了这些客户，到底会发生什么呢？
”发展三号领导力优势花些时间去了解企业运作即使三号领导者学得很快，但精通企业运作毕竟是一个复杂的任务。
要打好企业这方面的坚实基础，就要花3倍于预期的时间。
一旦有了这样深入的认识，你就能在环境和企业的大背景下观察变化，能够在采取行动时更有效地调整目标。
设定愿景、澄清使命、规划战略，用这3点指导你前进当你用目标而不是用愿景、使命和战略指导自

己前进时，你的成功是有限的，它被限制在你设定的目标中。
但是，如果你的领导力来自愿景、使命和战略时，那么你的下属和同事将会整装待发，去达成目标和执行策略。
他们在日常工作中将不再依赖你的直接参与，从而取得更多的成绩。
频繁地与每个人沟通你的下属越了解你的想法和策略，他们工作就越有效率。
花些时间去告知和感召组织中各种不同水平的人。
这样做将激励他人并帮助他们获得更好的工作绩效。
九型人格四号领导模式：领导者创造一个为人们工作提供意义和目的的组织，激励人们取得卓越的成绩。
四号领导者喜欢去了解和明白他们认为重要的每一件事。
了解企业运作在四号的工作清单上常常排在很靠前的位置上，因为四号喜欢复杂的挑战，并愿意为之付出巨大的努力。
四号凭借直觉去断定行业发展趋势和客户需要，大多数的四号能统观全局，描绘出未来画面，胸有成竹到好像他们所描绘的只是正在看的一部电影。
四号，特别是那些有很多管理经验的四号，会把注意力放在关注组织上。
依靠他们感兴趣的事，四号可能从更深的层面上去了解企业的全部基础，即：产品、服务、技术、架构、系统、人员和财务。
当提到战略化思考和行动时，四号经常享受复杂的过程，尤其强调创设一个共同愿景，他们相信每个人都是这个巨大和重要愿景的一部分。
这个信念带给四号和他们所领导的人一种意义重大和目标远大的感觉，这一感觉鼓舞大家做出杰出的工作。
戴夫是个总监级的领导者，他的一个下属是这样描述他的：“ 在开始的时候，我不确定我会喜欢戴夫。
他用了很长时间来激励我，但我认为他想算计我。
当我们之间彼此更了解以后，我发现戴夫是我的领导中最有思想、最智慧和最有远见的一个。
他尽其所能用了很多时间来学习关于人和企业的方方面面，没有人能在行业知识、企业运作能力上与他相比。
尽管他现在很少直接运用他的企业运作技巧。
”如之前提到的，一个四号领导者如果对组织的实际工作不是特别感兴趣，他可能就不会对企业运作的各方面加以注意。
对四号而言，他们的价值观与企业的价值观一致，企业工作对他们而言是有意义而且特别重要的。
这种来自目标和意义的强烈诱惑慢慢也会让四号发现自己其实是按部就班地机械工作，他们也可能对与实现愿景有关的重要活动失去兴趣。
另外，四号领导者可能会相信别人与他们感受相同，也会像他们那样做，所以会让其他人按自己愿望自由地制定目标、采取行动，他们没有意识到有些人其实不是被愿景推动的，他们宁愿被分配确定的目标和任务。
当四号领导者有了清晰、一致接受的愿景时，他们有时会苦于把这些画面、感受和经验用文字描绘出来。
为了彻底清楚地描述这一愿景，他们可能仔细考虑自己的用词，改了很多遍，但是在这个过程中，他们的所作所为可能仍会让他们最想激励的员工感到困惑。
当戴夫作为一个缺乏经验的领导者时，他的一个员工是这样描述他的：“ 我们知道戴夫想要什么，但是当我们做这些事的时候，有时会发现我们并没有切中要害。
我想如果戴夫在错综复杂的市场和愿景上关注少一点，把更多的注意力放在我们所需要的战略上，以此制定目标和采取行动，那么结果会变得更好。
”发展四号领导力优势更加清晰地知道你想要沟通的事情挑战自己，不要过于复杂，说话尽可能地清晰明白、简单易懂，特别是当你面对整个团队的时候。
在这种情况下，事先周密地准备好你要说什么，把它写下来，然后在那些会给你真诚反馈的人面前练

习你的演讲。
问他们这些问题：你能把我的主要观点用两句话说出来吗？
我所说的能激励你向前行动吗？
我说完这些后，你有一种要行动的感觉吗？
如果其中有的答案是“不”，你就要作些修改直到所有的问题都得到肯定的回答。
诚实地挑选你不想做的事情，然后全力关注这些事情写下工作中真正感兴趣的部分。
回顾这个清单，想想你是怎么处理这些工作的，当你在做这些工作的时候感觉又是怎样的。
再做第二张表，写下你职责中枯燥乏味、没意思的方面。
回顾每一条，问问自己这个问题：我怎么能把做感兴趣工作时的激情、愉悦和总体方法带到现在这些工作中来呢？
从愿景、使命和战略中进行创造和工作，关注战略和执行情况写下你的愿景、使命和战略。
在每一个战略下面列出你的目标，在每一个目标下列出你的策略。
把这些写在纸上将帮你理清战略因素，看看可能有什么因素被遗忘或者需要增加，将其中一些与你的下属讨论。
请记住有些人需要给予明确的指导和监督……

媒体关注与评论

编辑推荐

《九型人格与领导力》编辑推荐：哈佛商学院的著名课程，由九型人格权威研究机构——国际九型人格协会前主席为职场人士量身打造。
作者在美国被誉为“实现九型人格理论与商业应用最佳结合的九型导师”，她将九型人格经典理论与个人职场能力提升相结合，深入探讨每种人格类型的职场人士领导力高效提升之道。
《九型人格与领导力》呈现九种人格类型和七种领导力全面提升法。
全面的领导力发展更能成为职场强大推力。
《九型人格与领导力》将告诉你：如何在任何规模的团队中成为卓有成效的引领者？
如何快速提升职场沟通能力与团队协作能力？
如何评估自己的管理特征，找到团队中最佳位置？
如何进行战略性思考，制定最优方案？

名人推荐

第一图书网, tushu007.com

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