

# 领导力的36个关键

作者：戴安娜·布赫

## 图书在版编目（CIP）数据

领导力的36个关键/（美）戴安娜·布赫著；美同译.—北京：北京联合出版公司，2018.4

ISBN 978-7-5596-0142-1

I.①领... II.①戴...②美... III.①领导学 IV.①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第039832号

著作权合同登记号 图字：01-2018-1099

Copyright©2017 by Dianna Booher

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Nurnberg Associates International Limited

## 领导力的36个关键

作者：（美）戴安娜·布赫

译者：美同

总发行：北京时代华语国际传媒股份有限公司

责任编辑：咎亚会 夏应鹏

封面设计：红杉林文化

版式设计：姜楠

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）

三河市宏图印务有限公司 新华书店经销

字数150千字 880毫米×1230毫米 1/32 6.5印张

2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

ISBN：978-7-5596-0142-1

定价：49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-83670231

## 推荐语

“如果你是一个凡事都要控制的领导者，你就要知道，这么做不仅无效，而且也是最费力的领导方式。读了《领导力的36个关键》，你就会学到能够改善你与下属关系，同时使管理事半功倍的战略沟通技能。黛安娜是21世纪的沟通大师！”

——肯·布兰查德（Ken Blanchard），《新版一分钟经理人》（*The New One Minute Manager*）和《一分钟指导》（*One Minute Mentoring*）合著者

“正如黛安娜·布赫在这本充满智慧、非常有用的书中指出的那样，伟大的领导者也是伟大的沟通者。如果你想成为一流的战略沟通者，你就能从书中获益良多。”

——马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith），高管教练，商业教育家，《纽约时报》畅销书作者，“全球最有影响力的50大管理思想家”（Thinkers50）最佳领导力思想家得主

“黛安娜·布赫精彩绝伦的新书《领导力的36个关键》是我读过的最好的沟通指南。其中有36个清晰、简洁、切题和实用的关于如何与他人建立联系的战略建议。没有拖拉，没有废话，全是宝贝……立即购买，到手就读，然后把黛安娜·布赫的专家意见付诸实践。你会为你所做的一切而感到欣慰。”

——吉姆·库泽斯（Jim Kouzes），畅销书《领导力》（*The Leadership Challenge*）合著者，《华尔街日报》美国12大高管教育者之一

“书里都是哈佛商学院该讲却没有讲的真实职场中的领导力沟通技能。欢迎加入书社,每日海量书籍,大师课精彩分享微信:dedao555”

——约翰·艾迪生（John Addison），畅销书作家，《成功》（*Success*）杂志领导力编辑，艾迪生领导力集团首席执行官

“这本书不仅是一本关于沟通的论文，更是一本讲述如何成为一名更优秀的领导者的极为实用的、可操作性极强的指南……布赫提供了适用于各种情形的极有价值的沟通策略。所有的读者都能从中获得一些有用的做法。”

——杰克·曾格（Jack Zenger），曾格·福尔克曼公司（Zenger Folkman）首席执行官，畅销书《卓越领导者》（*The Extraordinary Leader*）和《速度》（*Speed*）合著者

“黛安娜·布赫又一次做到了。对所有正在寻求清晰、实用和可操作建议的人来说，这是一本必读书。”

——凯瑟琳·布莱兹（Catherine Blades），美国家庭人寿保险公司（Aflac Inc.）企业沟通高级副总裁

“伟大的领导者都有一个共同点——他们都是伟大的沟通者。他们已经发现如何才能把自身的敏锐意识转化成为打动人心、催人奋进的想法。他们明白，如果他们传达出的信息没能深入人心，结果就很可能不会促成改变。在她的新作《领导力的36个关键》一书中，黛安娜·布赫吸收了自己的大量著作中的精华，最后写就了这本帮助领导者追求卓越的鼓舞人心的指南。对于苦苦寻求职业生涯发展的人来说，这是一本必读书。”

——比尔·扬西（Bill Yancey），希尔托普证券公司（Hilltop Securities）运营董事总经理

“沟通和领导力是所有成功的关键因素。黛安娜·布赫是这两方面的专家，还是47本图书的作者！从她的智慧中学习吧。买这本书，读这本书，向最优秀的人学习——我就是这么做的！”

——彼得·莱格（Peter Legge），全加媒体出版集团（Canada Wide Media）总裁兼首席执行官

# 引言 领导者的沟通难题

少了战略的执行是盲动，少了执行的战略是枉然。

——张忠谋（Morris Chang），中美企业家，台积电创始人

周一大清早，你冷不防在收件箱中瞥见一件你不想看到的东西——一位优秀员工的辞职信。信里没说理由，也没有提到新的职位。于是，你叫蕾切尔进屋解释。

“我就是受不了了！”她的眼泪掉下来了。

“受不了什么了？”我问。她的办公室离我不算近，我确实不知道这位市场营销专员为什么干得这么不开心。

“我不想给他干了。”好在我还是知道她说的是她的主管。“每天早上上班前，我的肚子都非常难受。真的特别严重，我丈夫已经劝我辞职好几个月了。7月最过分，沃利一整个月都没跟我说话。他每天早上都会从我桌子旁边经过，去吃午饭时也会从我桌子旁边经过，但就是一句话也不说。”

“听你这么说，我很难过。”

“他总是因为他觉得我没有做好的一些事情而生气。我从来也不知道究竟是什么事情。他只是完全不理睬我。”

“你怎么知道他对你很生气？”

“因为他说话的时候总是盘问我。他不信任我。每次我离开办公桌15分钟，回来的时候就听他问：‘你去哪儿了？’‘为什么这么长时间？’挂断电话以后，他又问：‘是谁打电话？’‘你跟他说了什么？’我从来没有给过他任何理由让他不相信我。他的视线总是越过我，反复检查所有的事情。而且，我已经学会按照他打电话的方式处理客户来电！”说完，她又哭了起来。

“对不起，我不知道有这种事。”

蕾切尔向来学习能力很强，一点就通。因此，她也开始承担越来越重要的工作。

“有时候，他会跟我谈起他的家人，还有我的家人、电影，好像我们是好朋友一样。可是到了第二天，他对待我的方式就又会让我觉得他不信任我了。”

“这种情形有多久了？”

“一年。”

## 不经意的关系恶化

“人们不是离开某家组织，而是离开某个上司。”这句话在职场里成为老生常谈是很有道理的。无论出于什么原因，情绪不稳定都有可能影响工作，降低工作效率，好比设备发生故障。通常，留不住人的上司并不是有意要让关系恶化，这只是“机缘巧合”。一名上司从主管晋升为经理，或者从经理晋升为高管，而与此同时，他的领导能力和沟通能力却没有获得足够的提升。结果，这名上司就形成了管头管脚、控制型的管理模式。

如果那个人恰好是你，这本书就能帮助你从中解脱。书中的战略沟通技能、态度和心法能够决定一个人

·是成功的高级管理者还是失败的高级管理者，

·是打破阻力、超额完成销售任务的销售明星还是普通销售人员，

·是公认的“高潜质”年轻人还是表现平平的年轻人，

·是叱咤风云的企业家还是心力交瘁的企业家。

在所有的情形当中，最明显的区别在于一个人是否能够将愿景、举措、任务、想法和战略传达给不同情境下的各个层面的听众。

## 什么是战略沟通

战略沟通居于领导力的核心位置。作为领导者，当你在讲话、谈判、写作或交际的时候，你既可能让下属感到清晰、兴奋和舒适，也可能让下属感到混乱、泄气和愤怒。反过来，下属既可能奉献110%的忠诚、支持和技能来帮你完成使命，也可能心不在焉，分散你的注意力，让你在跟他们打交道的过程中耗尽心力。

我们通常认为，战略事关目标计划的关键部分，或能为我们带来长期回报。在这本书里，我会在这一意义的基础上使用“战略”一词。我们将把那些具有关键意义和长期回报的消息、会议、谈话、讨论和演示与“常规”沟通区分开来。

回到蕾切尔的故事。幸运的是，我的公司帮助蕾切尔调换了职位，同时约谈了她的主管，纠正了这个问题，而她最终也留了下来。但是，在职场当中，类似的事情每天都在发生。这些情形会让所有卷入其中的人陷入危机，这是因为：

·接受控制型管理的员工处在巨大的压力之下，结果常常导致员工流失，不是员工本人选择辞职，就是上司选择终止雇佣关系。

·采用控制型管理方式的管理者工作量越来越大，工作效率越来越低，因为他们不仅要完成自己的工作，同时还要承担下属的工作。

·由于因专业技能而获得晋升的员工并没有掌握新的领导角色所要求的战略沟通技巧，组织流失了一批最优秀的员工，使工作产出和盈利能力下降。

我们会在后面的章节里讨论控制型管理的形成原因，以及如何杜绝这一管理方式。但是在这里，我要强调的是，掌握了职位所需的所有沟通技能的职场人士正变得越来越少。

最近，《华尔街日报》对近900名高级管理者做了调查。结果显示，92%的受访者认为，“软”技能与技术技能同等重要或者前者比后者更重要。然而，89%的受访者也表示，他们很难，或者比较难以找到具备这些技能的劳动者。而且，他认为这个问题普遍存在于所有年龄段和不同工作经验水平的职场人士中。

## 注重转换

如同电影《铁窗喋血》（*Cool Hand Luke*）主人公“厚脸皮卢克”所说的那样，“我们现在只剩下沟通失败”。换句话说就是：我们没能针对组织内不同层级的听众作出转换。

例如，假设你的女儿乔丹在学区的九年级科学竞赛中获得了第一名，你为她感到骄傲。你把这一喜讯告诉了孩子的祖父母，而他们听了也非常高兴。假设过了不久，你参加了一个家庭聚会，大姑子、小姨子各种亲戚来了100多人。这时你再跟他们提起这件事的话，你可能就会发现，这些亲戚对竞赛消息并不感兴趣。毕竟，这些亲戚也有孩子参加了这次科学竞赛。

我们再来假设一番，几天后你参加了一个行业会议，并在会上提起了乔丹所参加的科学竞赛，那么听众会表现出多大的兴趣呢？如果你把这件事告诉航班上邻座的乘客，对方又会表现出多大的兴趣呢？除非你讲的是与行业协会或与邻座乘客所在公司相关的事情，否则，他们对这件事的兴趣一定会比孩子的祖父母小很多。

听众与孩子的关联越弱，他们就越不会对孩子的事情感兴趣，你也就越需要开动脑筋才能找到关于这次

科学竞赛的有价值的信息。换句话说，你把某一情形中的经验移植给更大范围的具有更广泛兴趣的不同听众的能力就是你的战略洞察力和战略沟通力。

在非正式场合，我们凭借直觉就能理解这种翻译和转换的必要。但是到了工作当中，很多领导者却忘记了这一点。在做演示培训的时候，数不清的管理者都告诉我说，他们在把同一个演示讲给不同层次和类型的听众听，然后，遭遇失败。

## 战略沟通与战术沟通

无论你供职于哪个部门，比如营销、销售、运营、财务、研究、技术、法律或人力资源，战术思考者只是在沟通指示，目的是完成工作。他们决定谁在什么时间做什么事情。遗憾的是，长期来看，为了完成工作的战术事项可能并不总是最有价值或者最有利可图的事情。战术思维尽管重要，却也随处可见。

而战略思想者却如同鹤立鸡群般出类拔萃。你的大局观将使你在提高工作效率、分析问题和创新方面展现出无穷的智慧。

但是，除非你能清晰地沟通你的想法，否则战略思维就无法真正发挥作用。而且，你的想法获得的尊重越多，也就是说，你在组织内的知名度越高，你就越需要经常地在组织内部做向上、向下或横向的沟通。

这本书能帮助你进行战略思考和沟通，履行你作为领导者的最重要的职责。36章内容，就是一整套的领导者沟通技能。

·人力开发

（招聘，解雇，分配任务，指导，辅导）

·谈话

·谈判

·演讲

·写作

·会议

为什么要讲领导者的沟通？因为沟通是影响团队完成任务的实质性因素。我并不想让这本书成为全面的、万能手册类的管理或领导力图书。这本书也不关注一般的人际交往技巧。我先前写的另一本书《这样沟通最有效》（*Communicate With Confidence: How to Say It Right the First Time and Every Time*）中有超过1200个技巧来帮你在职场、家庭生活等场合提升人际沟通能力。

这本书所特别关注的是你由于领导者的职责而面临的人际关系、现实情境和决策。我在前面说过，战略就是长期来看必不可少或关键的东西。从这个意义上说，你在每一次互动中进行战略沟通的程度将决定你最终能否取得成功。

战术思想者专注于做事，而战略思想者专注于做正确的事。战术沟通者告诉别人如何做事，而战略沟通者引导他人做正确的事。他们

·描绘愿景，规划路线，身先士卒，引导道路，树立榜样。

·打通管理链条和部门障碍，确保所有相关者理解大局，以大局为重。

·进行战略性的交际，联系和吸收适当的人员发表看法，参与事务，然后通过协商实现互利。

·说话有说服力，写作清晰明确，开会卓有成效。

因此，战略思想者和沟通者通常不是成为大型组织中的高级管理者，就是创立自己的企业。无论你是否选择，战略沟通都将是成功的捷径。

- [第一章 成为领导者，而非管理者](#)
  - [1.角色：成为领导者，而非管理者](#)
  - [2.问询：清楚表达你正在做什么](#)
  - [3.理解：提防沟通链断裂](#)
  - [4.信任交换：促使行动的沟通货币](#)
  - [5.招聘：如何找到高情商的伙伴](#)
  - [6.负债：别在小问题上大做文章](#)
  - [7.分享：独占欲无法赢得人心](#)
  - [8.行动：管理者看做什么，领导者看为什么](#)
  - [9.措辞：别让语言成为效率的绊脚石](#)
  - [10.选择：做一名教练，而不是评论家](#)
  - [11.激励：领导多担一份责，少表一份功](#)
  - [12.压力：如何解雇员工](#)
  - [13.鼓励：成为聚宝盆式管理者](#)
  - [14.广泛沟通：把权力化为影响力](#)
  - [15.互助：帮助你的员工就是帮助你自己](#)
- [第二章 活跃的网络让你免于价值缩水](#)
  - [16.品牌：沟通互动造就个人品牌](#)
  - [17.幽默：用笑声扩大影响力](#)
  - [18.速度：高质量沟通者的新目标](#)
  - [19.道歉：强调问题如何解决](#)
  - [20.人际网络：活跃的网络让你免于价值缩水](#)
- [第三章 永远看重下一次合作](#)
  - [21.制胜关键：自称让步的人往往占据有利位置](#)
  - [22.制造机会：关注一致而非分歧](#)
  - [23.谈判：永远看重下一次合作](#)
- [第四章 精练的语言使人专注](#)
  - [24.说服：双向沟通而非单向灌输](#)
  - [25.演讲：不做面面俱到的报告](#)
  - [26.领导力：用故事主导一切](#)
  - [27.简洁：精练的语言使人专注](#)
  - [28.即兴讲话：紧要关头使用引导模式](#)
- [第五章 使用TA-TD模板](#)
  - [29.写作：只强调必不可少的信息](#)
  - [30.沟通：使用TA-DA模板](#)
  - [31.社交：专注特定的沟通目标](#)
- [第六章 计算你的沟通成本](#)
  - [32.准备：搜集能激励对方的信息](#)
  - [33.解决方案：用问题式议程讨论重点](#)
  - [34.会议：成败靠设计，不靠运气](#)
  - [35.共识：通过面谈产生价值](#)
  - [36.投资回报率：计算你的沟通成本](#)

# 第一章 成为领导者，而非管理者

★领导力并非一种魅力人格，也不是油嘴滑舌。它不是“结交朋友和影响他人”，那只不过是奉承。领导力是从更宽广的角度看待问题，是提升绩效到更高的水平，是塑造摆脱了常见缺陷的人格。

——彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）奥裔美国管理顾问，教育家和作家

★领导力是策略与性格的强强组合。不过如果要去掉一个的话，去掉策略。

——诺曼·施瓦茨科普夫（Norman Schwarzkopf）美国陆军将军，海湾战争多国部队总司令

★有效的倾听对清晰的沟通不可或缺，而清晰的沟通又对成功的管理不可或缺。

——詹姆斯·卡什·彭尼（James Cash Penney）企业家

## 1.角色：成为领导者，而非管理者

影响你的人也是信任你的人。

——亨利·德拉蒙德（Henry Drummond），18世纪英国银行家，作家，英国议会议员

我的客户米奇（Mitch）来到我的办公室，带来了一好一坏两个消息。“我先给你听好消息……我和几个合伙人刚刚用白菜价买了一家电信公司——其实是从我过去管理的事业部里独立出去的一家公司。”

“确实是好消息。”我继续问了几个问题，发现他说的这家公司是从一家全国知名的公司里独立出来的，后者对这名客户的事业部进行了裁员。

“当时，裁员可不是什么好事，”米奇继续说，“不过事情走到这一步也还不错，如果我们能把这家电信公司经营好的话。”

“嗯，我觉得这是一个良好的开端。目前来看，一切都还不错。”我说。

“是的——不过，我得说坏消息了。我把40~45名技术骨干提到管理者的位子上去了。他们自己的工作干得非常好，我说的不是这个，但他们的管理经验确实非常欠缺，以前最多也就做过资深员工——他们懂技术。可是现在，他们不仅得和其他部门的管理者保持沟通，应对客户和供应商，还得跟新团队的管理者打交道。”

我点点头，不想打断他，让他知道这种事情有多么常见。

“他们的沟通在这种水平，”米奇用手在大腿的位置比画了一下，就像是在给一个小孩量身高，“但是我需要他们在这个高度想问题，说话。”然后又在发际线的位置重复了那个动作。

我们的沟通咨询公司经常遇到原来的小职员开指示传达会或者写销售方案这一类的抱怨。

“如果我给你几天时间，你能教他们一些东西，让他们成为真正的领导者，而不只是完成自己的本职工作吗？”

说得不错！我最喜欢听别人说管理（维持现状）和领导（开拓进取）之间的区别了。

你可能会雇用一位财务顾问来帮你在牛市行情中“管理”你的资金。他或许能帮你调整你的投资活动，比如，把你在两家不同机构的账户合并到一个银行账户下，或者为孩子的教育或者你自己的退休做计划，又或者把你的共同基金合并为少数几个类别。但是一年过后，如果那个人没有让你的投资组合增值，你很可能就会换一位财务顾问。你需要有人来帮你提升现状，而不仅仅是维持。

领导者和管理者之间的区别可能与职位或职级毫无关系。无论作为项目组成员、协会会员或父母，还是作为研究者、顾客或助理，你都可以发挥领导作用。

维持现状者和领导者之间的区别

□

续表

□

在你为战略沟通做计划的时候，无论这种沟通是谈话、指示传达会、报告会、办公会还是电子邮件，你都要记住下面这些原则：正确的时机，明确的结论，因人而异，简洁、注重技巧和表达关心的语言，用决策、行动讲明为什么要这样做，激励，正确的事情。我们将在这本书其余的部分里详细讲述所有这些原则。

管理者的目标：流畅、完美无瑕地运营。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《领导力的36个关键》戴安娜·布赫 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/495.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

