

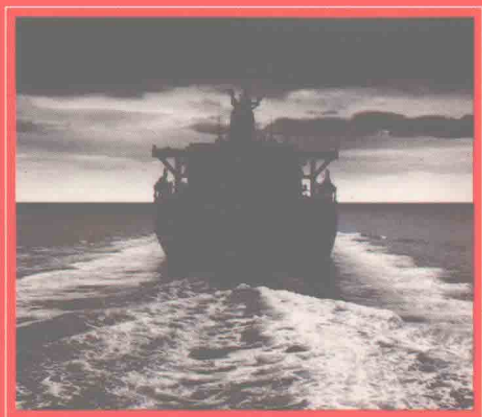
卓越领导力必须培养的六大性格

好领导看尾流

尾流

WEILIU

胡建军 著



行船时，根据尾流可以判断船的运行情况。如果尾流是直线的，说明船正在稳步前进；如果尾流左右摇摆，则可以判断船发生了什么事情。

是否为好领导，不是看他的魅力如何光环四绕，而是看其尾流。领导者的尾流包括两方面：任务与人际关系。尾流的完美与否要看领导者的性格。

本书从临床心理学的角度阐述了一个人的性格将如何影响其取得成功，并对构成的六大性格维度进行了总结，有助于领导者了解并关注自己的尾流。



南京大学出版社

卓越领导力必须培养的六大性格

好领导看尾流

尾流

WEILIU

胡建军 著



行船时，根据尾流可以判断船的运行情况。如果尾流是直线的，说明船正在稳步前进；如果尾流左右摇摆，则可以判断船发生了什么事情。

是否为好领导，不是看他的魅力如何光环四绕，而是看其尾流。领导者的尾流包括两方面：任务与人际关系。尾流的完美与否要看领导者的性格。

本书从临床心理学的角度阐述了一个人的性格将如何影响其取得成功，并对构成的六大性格维度进行了总结，有助于领导者了解并关注自己的尾流。



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

尾流：卓越领导力必须培养的六大性格/胡建军著. —南京：
南京大学出版社，2008.8

ISBN 978-7-305-05247-7

I. 尾... II. 胡... III. 领导心理学 - 研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 129541 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出 版 人 左 健

书 名 尾流——卓越领导力必须培养的六大性格

著 者 胡建军

责任编辑 王荣娉(wangshenping2006@sina.com) 张秀梅

编辑热线 025-83595844

照 排 南京海洋电脑制版有限公司

印 刷 阜宁人民印刷厂

开 本 787×960 1/16 印张 15.5 字数 208 千字

版 次 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-05247-7

定 价 30.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮件 sales@press.nju.edu.cn(销售部)

nupress1@public1.ptt.js.cn

前言：好领导看尾流

我曾经向一位管理大师请教如何做好企业的领导，如何做好部门的管理者？因为这是很多朋友经常会问到我的问题，他们曾经是业务骨干，曾经有过骄人的业绩。如今登上领导者的高位，成了职场成功人士，还没有充分感受领导者带来的刺激和满足，却已经陷入突如其来的低谷——部下的不信任，人际关系僵化。用他们的原话就是“高处不胜寒”，甚至很多人表示愿意再回到从前。

管理大师并没有直接回答我的问题，他邀请我和他的家人一起坐游艇旅行，在风光旖旎的海湾享受人生。坐在船头，大师告诉我：“我最爱做的一件事情就是坐在航行的船的船尾甲板上，因为这样可以看清轮船前行时形成的清晰的尾流。你可以根据尾流判断出轮船的运行情况，如果尾流是直线型的，你会觉得轮船正在稳步前行；如果尾流左右摇摆，你会想可能发生了什么事情。”

他最后说：“是否为好领导，不是看他的魅力如何或者如何光环四绕，而是看尾流。”

领导者的尾流是什么？领导者在普通员工的生活或组织生命过程中留下的尾流包括两个方面，即任务与人际关系，而尾流的完美与否要看领导者的性格。

本书从临床心理学的角度阐述了一个人的性格将如何影响其取得成功，并且对构成品格的六大性格维度进行了总结。

从任务的角度而言，尾流是怎样的呢？它可能表明你达成了工作目标；为企业创造了利润；帮助企业实现了业务的增长；帮助企业完成了使命；为企业引入了新的做事方法并使之得到完善；帮助强化了企业的品牌；

你的工作和企业声誉得到了提高；你令企业的系统和流程得到了改进。

或者是另外一种截然不同的尾流——目标和计划没有完成；采取的举措毫无效果；使命没有实现；项目没能完成；组织涣散或混乱；消极被动；目标不明确；错误的尝试；损失了大量资源和金钱。

从人际关系而言，也会出现尾流。别人在你的帮助下得到了成长，他们更自信了，并且与其他人的合作关系改善了；他们的能力得到了提升，并且受到激励而做得更好；因为与你的合作，或者因为受你领导，他们的绩效得到了提升。

或者，他们受伤害了；他们更加不信任他人了；他们觉得被羞辱、欺骗或操控了；他们觉得失望、沮丧或被骗了；他们气愤并在等待报复的时机；因为你与他们的交往方式，令他们觉得自己低人一等，是个失败者，或觉得耻辱。一个更重要的问题在于：“他们还会愿意与你合作吗？”

本书从上述各个方面对领导能力进行重新阐述。希望能帮助读者了解自己管理过程中的尾流，并且去关注自己的尾流。

最后还是归结为一句话——好领导，看尾流！



录

性格维度一：建立信任.....	1
第一节 建立信任是领导的基础.....	1
信任——一股清新的领导风格.....	1
信任助你深入人心.....	4
怀疑就是虐待.....	6
第二节 信任需要因人适用.....	9
慎重信任员工.....	9
有效发展信任感.....	11
把权力交给负责的人.....	14
第三节 建立信任的核心原则.....	17
信任而不放任.....	17
事不必躬亲.....	19
让能者先行.....	22
掌握用人的艺术.....	25
第四节 用人不疑，疑人不用.....	29
给员工一点空间.....	29
拥有自己的用人哲学.....	31
让员工动起来.....	34
第五节 与员工“患难与共”.....	35
患难见真情.....	35

了解员工的压力	38
与员工组建温暖大家庭	42
性格维度二：正视现实	45
第一节 现实是一剂苦口良药	45
实事求是	45
立足现实，赢得未来	47
把握关键，解决首要问题	49
第二节 坦然面对，实现超越	54
在烈火中炼狱	54
超越失败	58
破釜沉舟	60
第三节 展现真实的自我	63
知识管理	63
自信让你更出众	66
展现良好的心理素质	69
第四节 员工有权知道现实	72
员工具有知情权	72
公道办事	74
激发员工的主人翁意识	77
第五节 一起面对现实	80
优胜劣汰	80
在残酷现实中寻发展	83
性格维度三：追求结果	87
第一节 工作是为了追求最好结果	87
做好工作，收获结果	87
让鲜花结为果实	89
专注目标，直至胜利	92

第二节 用目标指导工作	95
确定共同目标	95
用蓝图导航	97
有步骤地实现目标	100
第三节 做好充分准备迎接结果	101
赞扬让你获得更多好成绩	102
高瞻远瞩	104
用信心迎接成功	107
第四节 瞄准目标促成结果	109
目标激励	110
大胆预测, 理性决策	112
实践目标	115
第五节 当机立断, 获取结果	117
及时改正错误	117
果断抓住机遇	118
把握机会	120
性格维度四: 解决问题	123
第一节 客观面对问题	123
冷眼看烟花	123
稳步前进	125
客观评价员工	125
第二节 主动求变	127
第三节 激活团队力量	130
团队激励	130
共创高效团队	132
让团队更具战斗力	134

第四节 有效授权	137
授权魅力	137
授权有方法	141
授权不等于弃权	143
授权有道	145
第五节 团队观念铭记于心	149
塑造凝聚力	149
团队在我心	152
营造团队概念	153
第六节 预防是最高明的解决方法	155
时刻保持危机感	155
心存忧患	157
性格维度五：不断成长	161
第一节 不断成长是生存法则	161
为成长作准备	161
向优秀学习	163
教育促进成长	165
第二节 学习是一种武器	167
善于学习与思考	167
让团队互动起来	169
阅读改变一生	171
知识带来效益	173
第三节 创新是为了成长	175
创新促进成长	175
锻炼五种创新能力	179
让创新永恒	181
创新让你更具生命力	184

第四节 全面发展才是真的成长	186
知识就是力量	186
时刻充电	188
做一个有驾驭力的领导	189
第五节 最大限度发挥自身优势	193
用实力说话	194
小处入手，追求效率	197
快捷的信息搜集能力	199
性格维度六：成就卓越	201
第一节 不知足，才能不止足	201
人才仍需继续培养	201
不屈居第二	203
超越过去的成就	203
第二节 造就一个卓越的团队	205
发挥员工的创造力	205
团队需要氛围	207
让大家都参与创意	210
第三节 力求完美，但容忍缺陷	212
力求完美，但不苛求完美	212
金无足赤	214
第四节 坚持就是胜利	216
让员工坚持下去	216
坚决执行决策	217
第五节 积累无形资产	221
错误也是一笔财富	221
人才财富论	222
把握机遇就是抓住财富	223

企业文化也是资产	225
第六节 让领导成为一种信念	228
获得员工的真心支持	228
释放你的热情	231
维护员工利益	232
培养领袖的气质	235

很多管理者或者领导者经常沉迷在自己超强的能力和对下属的不信任之中，因此我们经常看到，很多领导者怀揣着强大的团队却在自己单干！这无疑是另外一个意义上的“怀才不遇”，这个“才”，是一个团队的能力！

第一节 建立信任是领导的基础

信任是一种无形的力量，但它却能产生一种巨大的驱动力，使整个团队在领导的组织下，展现出“众人拾柴火焰高”的磅礴气势。领导者要管理好他的团队，就必须最大限度地发挥每个成员的力量，达到 $1+1>2$ 的效果。这就要求领导者发动员工，让他们放手去做，因为这样能使员工获得信任感，这在精神层面上无疑是一股巨大的驱动力。而事必躬亲的领导，整天忙忙碌碌，也只能落得个眉毛胡子一把抓——什么都没抓住的下场。

1 信任——一股清新的领导风格

作为领导，他的工作就是管理和捏合他的团队，而管理是在领导的带领下通过员工来完成工作的一种程序或艺术。这算不上是一个新鲜的命题，却直到当前才得到它应有的重视和认同。管理已经被带入一个全新的时代——管理者必须学会驾驭，即从自己解决问题，到信任、引导、激励员工去解决问题，这就涉及到领导要对员工建立起信任。

成功的领导往往能够比一般的领导更早地感觉到管理角色的变迁。应该说，知识经济时代的管理不再是“做事”的方法，而是“让人做事”的

艺术，信任是实现这项艺术的第一要素。

“建立信任就建立了成功的基础”，前人总结出来了这样一条宝贵的经验，意义非常深刻。信任可以换来忠诚，信任可以激发人的潜能。在实际工作中，很多人才都有这样一种心理，就是希望得到领导的信任和尊重。而建立信任正是一种“投桃报李”的策略，让人才迸发极大的能量，真正的为你所用。

所以，领导一定要对人才建立信任，放手让他们工作，大胆负责。信任是对人才的最强有力的支持。首先，领导要相信他们对事业的热情和创造力，不要束缚他们的手脚，让他们创造性地开展工作。其次，领导还要相信他们的工作能力，既要委以重任，又要授予权力，使他们敢于对工作负责，明确自己的职责，忠于自己的职守。让他们遇事不推诿，大胆工作。对员工的信任和使用，还包括当他们在工作中出现了新问题，走了弯路时，领导要勇于承担责任，并站出来帮助他们总结经验，鼓励他们继续前进。尤其是当处于变革时期时，他们遇到阻力和困难，领导一定要挺身而出，给予强有力的支持和帮助，从而把变革进行到底。

对于员工，企业领导者既想利用他们的才能，又对他们放不下心，总认为员工与自己离心离德，这是领导用人之大忌。建立信任，是一条重要的用人经验，要真正做到确实比较难，但并非无章可循。

领导者要对所用的人才以诚相见。对于人才，一旦委以重任，那么就应该推心置腹、肝胆相照。因为只有相互信任，才能形成上下齐心协力的局面，才能赢得人心，使他们自愿地忠心不渝地献身事业，切忌对员工怀有戒意，妄自猜疑。善于用人，敢于信任人，可以使优秀人才与领导者把心思和力量共聚于一个焦点，共同创造伟业，收获胜利的果实。

当然，世间任何人的经历，都不会一帆风顺，常胜将军不常有。所以，即便员工在执行任务时干得不好或出现失误，也不要大惊小怪。只要帮助员工正确对待，认真总结经验教训，员工一定会产生有负领导重托的自责感和将功补过的决心，这样肯定会为今后的工作打下良好的基础。员工受

挫的原因是多方面的，有主观的、客观的，可能还有领导决策指挥的原因等。如果一旦出现失误，领导就对员工一味地指责、埋怨、批评、训斥，而不给予丝毫的温暖和善意的帮助，便会挫伤员工的积极性，甚至产生叛逆心理，结果会更糟。

领导对于失败员工的正确态度应该是：先了解员工失败的原因，再观察他受挫后的态度：是心灰意冷还是重整旗鼓，是怨天尤人还是引咎自责，是满不在乎还是羞愧难当。然后再根据其反应对症下药，以挽颓势。

领导与员工都是生活在现实当中，所以世俗之众对人皆免不了议论纷纷、说长道短，被领导所任用的员工自然是被议论的对象。这些议论的人有的是出于嫉妒心理，有的可能是出于自身利害，散布流言蜚语，甚至无中生有，恶意中伤。在这个时候，如果领导者头脑不清醒，就很容易被俗议和诽谤所左右，从而对所信任的人产生怀疑。也就是说，如果领导者要真正做到无所猜忌，他就必须对世俗偏见、流言蜚语、嫉妒心理保持一定的距离，不被其影响和左右，以更有效地建立起信任，顺利开展工作。

领导在用人时，必须要有广阔的胸怀。有的领导只能容下能力、知识、才华低于自己及功劳小于自己的员工。此时，领导可以信任这些员工并用他们；反之，如果员工的才华、能力高于他，他就会疑神疑鬼。领导必须气度恢弘，才能做到信人不疑，才能用好那些超过自己的能人。

作为一个领导，就要大胆放开你的手，敞开你的胸怀，特别是高层领导，更应该懂得“放手、信任”的道理，清楚哪些事应该自己亲自去做，哪些事应该交给下属或员工去做。对于自己应管的事，就要亲事把事管好，对于那些应由下属做的事就要选贤任能、大胆放手。在这一点上，孙权任用陆逊就是一个经典的例子，这个佳传表现出了孙权的超人胆识，为了保吴抗蜀，孙权不畏流言蜚语，非常信任并大胆启用人才，任命年轻的陆逊为都督，统帅诸路军马。一批老臣宿将，如张昭等认为陆逊年纪轻、资历浅、官职小，竭力反对。但由于孙权非常信任陆逊，连夜筑坛拜将，并当着众官的面，把至爱宝剑赐给陆逊，宣布如果有人胆敢不听号令，可先斩

后奏。后来，陆逊没有辜负孙权的信任，首战大捷，一把火使刘备数十万大军溃败。

2 信任助你深入人心

信任员工，就要放手让他们去做，去创造，给他们一定的权力，激发他们的主人翁意识。也就是在分配工作的时候，要赋予员工相应的权利，准许他们在一定范围内调度人力、物力和财力。同时在工作中，给他们一定的自由度，允许他们自行作出决定，以达到任务所要求的结果。而且据专家跟踪调研，这种方式下的工作，基本都能完成任务，可见，信任是最好的武器。

信任与否，对调动员工的积极性和主动性、有效开展工作有着不容忽视的作用。信任机制的情况，从大的层面上说，决定着公司的兴衰成败；从小的层面上说，关系到工作的顺利开展。然而，看似简单的信任，却并非人人都能领会并加以合理运用。

历史上，有过很多的文官武将，用人技巧超群，也有流传百世的名人，虽然功成名就，自身能力在当时也少有人能及，但在用人方面却做得不好，如诸葛亮，虽然是一代俊杰，其火烧博望、舌战群儒、七擒孟获等荡气回肠之作，都显示出他超人一等的智慧和谋略，广为世人传诵。然而这样一位为后人景仰的大智大慧之人，却因操劳过度而英年早逝，并且死后府中就缺少能人，以至于刘皇叔白帝城托孤成空，扶不起的阿斗终将其千辛万苦创下之伟业毁于一旦，成为千古一叹，留给后人诸多遗憾，诸多感慨！在他人看来，尽管诸葛亮尽心尽力，以至劳累而亡，实是不负刘禅，更不用说对得起刘备。但从另外一个侧面来看，蜀国灭亡也和诸葛亮有着千丝万缕的关系，是其不懂信任之道，很多事都自己去做。试想，如果诸葛亮充分信任手下，将众多琐碎之事合理授权，让手下去处理，自己则只专心致志地细研军机大事、治国之方，他又怎么会落得个劳累而亡的结果呢！凭其“运筹帷幄，决胜千里之才”，问天下还有谁可挡？别说他人，就连

其对手司马懿在听说诸葛亮每每事必躬亲后，也大笑，说他如此操劳必早亡！不必怕矣。

从上事例我们不难得知，信任必不可少，信任势在必行。那么，如何才能有效地使用这个最好的武器呢？

一、要舍得用

武器是需要使用的，只有使用了，才知道该武器的火力有多大，否则放在武器库里，只能让它生锈或多年以后用不上。信任亦然，好比诸葛亮，每每事必躬亲，总是把权力攥在手里不肯下放，不信任手下能把事做好，手下又如何为其分担工作、如何承担责任呢？所以可以说，权力虽好，但必须有效下放，领导必须使用信任这个武器，才能真正强有力地发挥武器的作用。

二、要敢于用

武器必须是敢用才可能用起来的，如果不敢用，总担心使用后走火或者其他，那武器也只好搁在武器库里作摆设了。使用武器的种种兴奋，当然也就谈不上体会和享受了。因此，信任必须敢于用才能起到应有的作用，不要担心信任后员工就会“走火”，大胆地去信任，让其在天地间自由驰骋，相信他能把事情办好。

三、有效使用

有效使用武器，就是对特定的事用特定的方法，就像打野兔，用枪就可以了，而要炸毁敌人的碉堡，用枪就不行了。信任也必须有效地使用，对不同的员工，让他们做不同的事，才能起到最大的作用。信任员工，让他们放手去做，只要不是超越了自己能力控制的范围都行，超过控制范围的，就要小心谨慎。这样，一方面，既可以让员工拥有适当的权力，使他们在给定的权限范围内积极工作；另一方面，又便于领导开展工作，最大限度地减轻自己的工作量，让自己拥有更多的时间，并用这些时间来做更

有价值的事情。如某公司的一位生产经理，在生产过程中，他应该将每天生产部门内的日常工作交给助手或员工去安排，自己更专心地对生产进程、产品质量进行跟进。这样一来，既有效锻炼了助手和员工的能力，也使自己有更多的时间去做总体上的宏观决策。

四、信之有度

信任是一个武器，武器也要用之有度，滥用会造成难以接受的后果。因此，领导在权力下放过程中，就必须要注意不要放松对权力下放后的跟进，要时刻了解工作的进展情况和出现的问题。要知道，情况随时都可能发生变化，稍不注意，就可能发生意想不到的后果，如不注意及时跟进和了解情况，就可能悔之莫及。所以，即便是信任员工，把权力下放后，也一定要随时跟进，及时了解情况，把整个事情发展的态势牢牢控制在自己的手心。

五、掌握控制力

对信任的控制，就像对武器的控制，有人能够把武器用得出神入化，而有的人拿起来就显得笨手笨脚。能够很好地控制武器，就更能击下自己的目标。所以，领导在权力下放过程中，一定要掌握足够的控制力，千万不要让局面超出自己力所能及的控制范围。

领导要信任员工，权力不是不可以下放，但要掌握一定的尺度，有效地使用信任，要能掌握局面，则权力可以尽情地地下放，使员工得到被信任的使命感，最重要的是能激发整个团队不断超越，开创新的局面。信任是最好的武器，聪明的领导能更好地掌握这个武器的使用技巧。

3 怀疑就是虐待

绝大部分员工都受不了领导的怀疑，尤其是自尊心很强的员工，对他们来说，怀疑就是虐待。

人是有感情的动物，一切行动都受着感情的支配。很多企业的领导也