

领导力

的42个黄金法则

盛安之 / 编著

经典回眸/巧手点金/思维创新/实战要点/情景再现

本书详尽介绍了领导力包含的八个方面的能力：远景规划能力、经营管理能力、战略决策能力、学习创新能力、沟通交流能力、公共关系协调能力、情商管理能力和应变与危机处理能力。

42 SKILLS OF LEADERSHIP



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

的4+2个黄金法则

盛安之 / 编著

经典回眸/巧手点金/思维创新/实战要点/情景再现

42 SKILLS OF LEADERSHIP



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

领导力的 42 个黄金法则/盛安之编著.—北京:企业管理出版社,2008.6

ISBN 978-7-80197-984-1

I.领… II.盛… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 084590 号

书 名:领导力的 42 个黄金法则

作 者:盛安之

责任编辑:赵 琪

书 号:ISBN 978-7-80197-984-1

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.con

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:720 毫米×1000 毫米 16 开 18.5 印张 305 千字

印 次:2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

第一章 远景规划能力

- ☞ 法则1 找准团队的核心竞争力 /2
- ☞ 法则2 确定公司的发展目标 /8
- ☞ 法则3 对未来形势的预测与分析 /17
- ☞ 法则4 拟定结果导向的计划 /26
- ☞ 法则5 有效规划资源与时间 /31
- ☞ 法则6 明确了解目标期望 /38

第二章 经营管理能力

- ☞ 法则7 组建专业的人才团队 /48
- ☞ 法则8 选择最合适的执行者 /57
- ☞ 法则9 整合团队以求最大效益 /64
- ☞ 法则10 执行有效的绩效管理 /71
- ☞ 法则11 有效和积极地授权 /78
- ☞ 法则12 给员工发挥才能的机会 /85

第三章 战略决策能力

- ☞ 法则13 采纳各方面的意见 /92
- ☞ 法则14 使决策做到高屋建瓴 /98
- ☞ 法则15 分清局势轻重缓急 /103

- ☞ 法则16 注重效果与效率 /109
- ☞ 法则17 随时对决策完善修改 /114

第四章 学习创新能力

- ☞ 法则18 跟上日新月异的形势 /122
- ☞ 法则19 善于提出问题 /128
- ☞ 法则20 勇于弃旧图新,别开生面 /133
- ☞ 法则21 突破思维的定势 /138
- ☞ 法则22 打破创新障碍 /143

第五章 沟通交流能力

- ☞ 法则23 积极地聆听不同声音 /152
- ☞ 法则24 非语言方式的沟通 /159
- ☞ 法则25 建立员工沟通渠道 /164
- ☞ 法则26 留住团队的精兵强将 /170
- ☞ 法则27 由上司转变为教练 /175

第六章 公共关系协调能力

- ☞ 法则28 塑造经理人的权威 /184
- ☞ 法则29 正确处理与下属的关系 /191
- ☞ 法则30 加强员工的培训和教育 /199
- ☞ 法则31 建立员工反馈渠道 /206
- ☞ 法则32 明确成员的岗位职责 /211

第七章 情商管理能力

- ☞ 法则33 了解自己优势和弱势 /218
- ☞ 法则34 对自我情绪进行调控 /223
- ☞ 法则35 明了团队的动向 /229
- ☞ 法则36 理解并满足客户需求 /237
- ☞ 法则37 能够管理外来压力 /245

第八章 应变与危机处理能力

- ☞ 法则38 危机之前的辨识 /252
- ☞ 法则39 对危机的控制能力 /258
- ☞ 法则40 完美解决危机 /264
- ☞ 法则41 潜在危机的防范 /274
- ☞ 法则42 在危机中进行学习 /280

第一章 远景规划能力



你将走向何方,取决于你希望走向何方。组织的远景蓝图往往表明着领导人的抱负,也标示出组织成长的方向。可是据不完全调查显示,有近2/3的民营企业在创立时没有清晰的商业计划和明确远景,结果成立三年后的存活率不足一半。对于许多领导人来说,他们不缺乏冒险精神、想像力和工作热情,这些都是创立组织并取得成功的重要因素,但持续成长的保障却是组织的远景规划。

清晰的远景规划将使组织保持有序地发展。例如,很多时候,企业自身特点、产品特点、客户群体都将与企业远景规划相呼应。如果无法让市场更好的识别自己,如果不能让客户更清晰地了解自己,同样就无法征服市场和赢得客户。

法则1:找准团队的核心竞争力

经典回眸

在媒体报道中,奇瑞经常被称之为“黑马”,因为这个目前成长最猛、生产自主品牌汽车的企业好像突然从地下冒出来的,一出世就开始了爆炸式的成长。奇瑞汽车有限公司成立于1997年,注册时资金为17亿元,目前总资产已超过100亿元,现仍是国有股份制企业,拥有员工8000人,年生产整车35万辆。1998年,奇瑞轿车厂动工投产,从1999年第一台发动机、第一辆奇瑞风云轿车下线以来,2000年生产轿车2000辆,2001年产出轿车2.8万辆,2002年生产轿车5万辆,2003年生产轿车9万辆,2004年生产轿车突破10万辆,其中,出口轿车达1万辆,占全国出口轿车总量的90%以上(不含CKD项目),2005年出口订单已超过5.5万辆,2007年出口在10万辆左右。目前,奇瑞汽车已进入国内轿车企业产销前10名。

迄今为止,在短暂的几年中,奇瑞汽车以强烈的民族责任感的自尊心,坚持走自主研发之路,独立开发成功风云、旗云、东方之子、QQ等多款轿车,在激烈或者说是残酷的市场竞争中一路艰苦走来,奇瑞与吉利成为如今中国轿车自主品牌下的两面大旗,而奇瑞又占有了中国自主品牌34%的销量份额,荣列中国自主品牌轿车之首。然而,奇瑞今天的成功历经的道路是十分坎坷的。

奇瑞汽车有限公司源于安徽省芜湖市政府的汽车项目。安徽省芜湖地方政府想干汽车项目由来已久。在1992~1993年期间,芜湖一家村办工厂一年敲打几百台车,就是一个多亿的产值,这个现象引起了苦

于经济落后的地方政府领导人的注意。安徽省芜湖市政府原来的计划是和一汽合作,但发现对方没有把自己放在眼里,最后决定自己干。回顾历史,芜湖汽车项目演变成为自主开发企业的最大动力来自于无知(把干汽车的困难想简单了),但无知者无畏。今天奇瑞的领导者早已不是无知者,而无畏的精神却已深深烙入这个企业的组织基因,并且在继续发扬光大。想上汽车项目的安徽芜湖领导人在1995年1月考察欧洲汽车工业期间,得知英国福特的一条发动机生产线要出售,于是抓住这个机会把项目干起来。由于当时政策对轿车项目的限制,这个项目启动时取内部代号为“951工程”(即国家九五期间安徽头号工程),公开则成为“安徽汽车零部件工业公司(筹备处)”,对外始终保持低调。1996年,“951工程”以2500万美元的价格购买了英国福特公司的发动机产品技术和一条生产线。

在芜湖这样一个经济落后的地区找到熟悉轿车的人才不是件容易事。1995年,芜湖代表团在参观一汽时发现了一个同乡尹同耀。尹同耀1983年毕业于合肥工业大学汽车工程专业,此后在一汽工作了12年,曾任一汽大众的车间主任,当选过一汽的“十大杰出青年”,在一汽小有名气。发现这个有地缘关系的人才——尹同耀后,芜湖方面死缠硬磨,力邀尹同耀回芜湖主持汽车项目。为对方的真诚所感动,尹同耀最终接受了邀请。当尹同耀到达芜湖组建班子时,整个项目共有8个人,这8个人后来以“八大金刚”之称列入奇瑞的史册。

“八大金刚”之后的核心团队是到1997年聚集起来的50多人。其中,车身部的鲁部长来自安徽安凯客车公司,东方之子的项目经理大高来自石家庄汽车制造厂,他们都是尹同耀在合肥工业大学的同学。此外,利用他在一汽的人脉关系,尹同耀还请来了一些一汽的人帮忙。据说,至今还有一汽来的100多人在为奇瑞工作。

此后,奇瑞汽车公司于1997年3月在芜湖经济开发区80多万平方米的土地上破土动工;由安徽省政府和芜湖市政府下属的5家公司共同投资的、注册资本为17.52亿元人民币的安徽汽车零部件工业公司同时正式成立;1997年10月,奇瑞公司的发动机厂房(建筑面积达75600平方米)建成投入使用;经过13个半月的安装调试后,1999年5月第一

台发动机顺利下线并一次点火成功;1999年9月,CAC478/180发动机一次性通过产品鉴定。

事实上,奇瑞的第一款轿车在1995年就开始策划了。这个车型(即“风云”)是模仿捷达轿车的底盘生产的。尹同耀在一汽大众就是干捷达的,对捷达的底盘技术了如指掌。车身也是在模仿的基础上设计出来的,然后请一家台湾模具制造商福臻公司进行模具开发,奇瑞请了一位一汽退休的老工程师到台湾监控模具开发过程。当模具试验时压制出第一副未喷涂的白车身时,这位为造中国车而再次出山的老工程师当场热泪盈眶。

1999年12月,安徽汽车零部件工业公司的首辆轿车下线。2000年,安徽省汽车零部件有限公司生产了2000多辆汽车。为了让这个没有生产汽车许可证的企业能够生存下去,在安徽省和芜湖市两级政府的帮助下,指定奇瑞汽车为芜湖的出租车用车,并为其上牌照。

但奇瑞造出来的车无论是否达到安全标准,都因为没有登上国家目录而不合法,被国家有关部门要求停产。经过多方的努力,在国家经贸委的协调下,奇瑞进行了加入上汽集团的谈判。2001年1月,安徽省汽车零部件有限公司正式更名为上汽奇瑞。

2000年底,十几位二汽技术中心的研发工程师酝酿出走,直接的导火索是下决心走合资之路的二汽打算撤消技术中心。但这些人当时苦于没有去处,因为偌大之中国,难以找到想自主开发的汽车企业。此事后来被奇瑞知道,便力邀他们加盟。这批人员安顿下来以后,又把他们已经流散在外的原二汽技术中心的十几位同事找回到奇瑞。于是,一支20多人的汽车开发团队组建起来了。之所以称之为“团队”,因为这些技术人员不仅就个人来说是一批精英强将,是二汽技术中心开发轿车的主干;而且,他们曾经长期共事,一起干过产品,所以他们不仅各有所长,而且拥有一个团队所必需的默契和配合。这一批技术人员当中有多人在法国受过培训,是二汽技术中心在轿车开发领域的中坚力量。这支团队组建后不久就接受了为奇瑞设计新车型的任务。这个技术团队随后连续苦干了八个月,设计出来“东方之子”和“QQ”,开发速度如此之快!完成“东方之子”和“QQ”的设计任务后,这个团队又在

“风云”的基础上改进,设计出来“旗云”。而奇瑞在2004年向市场推出的第一款SUV越野车T-11以及另一款A系列车的改型也是这个技术团队设计的。

试想,如果这些技术人员还是在二汽,还是这群人,他们是否也能干出几款车来?答案一定是:干不出来!只要不进行自主开发,设计工程师是没有价值的。

从上面的例子可以看出来,同样的要素经过不同的排列组合,便可以有完全不同的功用以及结论出现,其变化甚至是奇迹般的。举一个简单的例子,一个螺丝和一个螺母,如果将螺丝的螺帽试图放进螺母,其结果显而易见;而如果正确组装螺丝螺母,则各自就会找到自己合适的位置。所以,找准团队的核心竞争力,顺从自然之规律,才能发挥团队整体的最强核心竞争力。

巧手点金

在组织生活中,不论是企业,还是单位,必须变个人英雄主义为团队英雄主义。以企业的销售团队为例,如某人完成部门总销售额的80%左右,这个时候销售主管经常把这个人树成榜样,激励大家学习。但从销售团队的角度来看,这种做法是错误的,因为一个人的销售量突出,尽管和他的个人努力有关,也与很多客观因素有关,例如销售区域、个人外部关系等。另外,即使业务上有能力的差别,共同提高大家的能力也是必须的。怎样才能将个人英雄主义转化成团队英雄主义呢?答案是将个人的销售奖金同整个团队的任务完成状况挂钩。当整个团队的任务完成率不高的时候,个人的奖金也只能兑现一部分。关键的一点是让大家了解销售是整个团队的工作,必须每个人都努力才能将事情做好。整个团队和谐有序,团队成员的劲使在一处,是找准团队核心竞争力的关键所在。

思维创新

使团队各个要素各就其位,通过有效的排列组合使团队核心竞争力发挥到

极致,关键是团队决策层的目标以及对团队要素机能的正确认识是否统一。只有把这两点都把握准确,才能作出合理的要素组合。所谓“知己知彼,百战不殆”,了解自己所属要素的长短之处,在此基础上依据团队目标,根据岗位要求,将合适的人力资源放在合适的位置上,才可使团队能量发挥的淋漓尽致。

实战要点

- 1.团队决策层的正确决策是团队核心竞争力的根本。
- 2.正确决策的依据是对团队目标的清醒认识以及对自身要素情况的了如指掌。
- 3.正确的排列组合才能使团队核心竞争力最大地凸现出来。

情景再现

1.情景案例

明末清初,崇祯皇帝每天勤于政务。然而,皇帝的这种勤政似乎没有力挽狂澜,反而加速了帝国的崩溃。以当时的情况来看,并非无能臣辅佐崇祯皇帝,像熊廷弼、卢象升等都是栋梁之臣,帝国也并非没有人力、物力与资金和李自成对抗,问题的关键是没有形成君臣的合力,也就是说没有形成与李自成起义军对抗的团队核心竞争力。

问题:

(1)那么,是什么原因导致起初占据优势的大明帝国在短短几十年内轰然倒塌?

(2)如果你当时处在崇祯皇帝的位置,你面对当时情形,基本的处理思路有哪些?

2.角色模拟

假设你是一个销售团队的主管,请问你将从哪些方面培训你的团队呢?

3.思维启蒙

“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,请结合这句话,谈谈对团队决策者正确决策以

及对自身定位的正确看法。

4.实务训练游戏

请将下列符号正确组合,自行设计组合图案的预期达到目标,解释自己的排列依据(发散性思维题目,有道理即可,没有统一答案)。

>>=[¥

5.提升计划

第一天	搜索团队竞争力相关资料。
第二天	去图书馆仔细阅读一本相关书籍。
第三天	自己在一张纸上画出你脑子里面对这个问题的框架。
第四天	在框架的基础上反思你的工作。
第五天	将实际工作和理论知识相结合,列出以后工作的基本原则。

参考答案

1.情景案例:

(1)崇祯皇帝没有对自己拥有的人、财、物等资源进行合理安排,甚至是错位的安排,导致整个帝国组织功能错位,最终轰然倒塌。

(2)基本的处理思路应该是审视臣子各有什么才能,然后放到合适的位置上,当整个帝国组织运作起来的时候,便是一个有机的整体。

2.角色模拟:答案略。

3.思维启蒙:答案略。

法则2:确定公司的发展目标

经典回眸

海尔，作为亚洲品牌500强唯一进入前十名的中国品牌是从一个“废墟”上发展起来的民族企业，一个属于中国人的自主品牌。海尔仅用了短短20年的时间，即从强手如林的竞争环境中脱颖而出，率先实现了中国企业进军世界级品牌的梦想——海尔用自身的发展历程，描述了一个中国品牌在20年间被国际市场认可的神话。

1984年，海尔公司的年销售收入只有348万元，资不抵债，负债147万元。海尔硬是从几百个人的街道小工厂开始，发展到了现在年收入达到了数百亿元的规模，是1984年的万余倍，海尔的成功见证了中国品牌的成长历程。

“海尔在不到20多年的时间里，能够比较健康、快速的发展，主要靠的是创新精神。海尔价值观的核心就是创新，世界名牌就是我们的目标。”海尔首席执行官张瑞敏如是说。

回顾海尔的品牌发展历程，从1984年到1991年是其第一阶段。海尔当时的主打产品是冰箱，海尔希望通过冰箱这个载体，不仅做冰箱，而是做“海尔”这个品牌，在这个环节中，海尔紧紧抓住质量与服务来满足消费者的需求。在这个阶段里，有一个广为人知的故事，就是1985年的“砸冰箱”事件，在张瑞敏的带领下，海尔一共砸了76台质量不合格的冰箱，在许多海尔人看来，那锤子不仅砸在冰箱上，更砸在了海尔人心里。

第二个阶段从1992年到1998年，是海尔多元化战略阶段，主要走

的是兼并重组的道路,海尔先后以“吃休克鱼”为理论根据,兼并了18家亏损企业,这其中海尔主要投入的是企业文化。在这个阶段中,海尔走的不是“东方不亮西方亮”的路子,而是要求“东方亮了再亮西方”,将一个行业做深、做透,再去做另一个行业,要体现一个企业规模的竞争力,给用户提供一系列家电完整的解决方案。

而这之后至今的第三阶段,海尔全面进入国际化战略阶段。海尔希望将自己的竞争力、整合资源的能力扩展到全球各地,从企业的国际化转变成为一个国际化的企业。

海尔创立国际品牌之路,总的原则是先有市场,后有工厂,先播种,再扎根方能开花结果。海尔在海外市场大多先以缝隙产品进入,在取得当地大连锁的认可后,就可以得到很多订单,通过订单可以实现制作、销售、设计三位一体,从而从单纯产品输出过渡到品牌输出。

张瑞敏认为,品牌的建设发展离不开企业文化,海尔的基因是创新,要把创新基因植入到每一个人身上。海尔文化最外层是物质文化,再往里是制度文化,最核心的是价值观,海尔的价值观是创新,但如何创新,就要形成一个氛围,使每个人具有这种文化。

兼并青岛红星电器和安徽黄山电视机厂之后,海尔是用海尔的文化和海尔的管理模式把这两个企业盘活,进入了哈佛大学的MBA教学案例当中,这是第一家被写入哈佛大学企业案例的中国企业。

漫画是海尔企业文化表达的一个方式,企业文化有一些理念比较抽象,有的员工用他自己的理解画一幅漫画,这样的漫画在海尔有很多,有的理念几个人来画,画得最好的、表达最清楚的拿出来大家共享。

发展一批跨国大企业、大集团,打造一批世界级的品牌,是这个时代的需要,是振兴民族经济的需要,也是增强核心竞争力、国际竞争力的迫切要求。海尔的实践证明:创造世界品牌并非遥不可及,正如海尔曾经和仍然面临许多强劲对手一样,只要我们不怕困难、坚持开拓、不断创新,就一定会实现创造世界名牌的目标。

在组织中制定明确的目标,就是统一全体成员的思想,让自己的成员在价

价值观、成就感上得到充分的满足。有了目标,组织中的每一成员就会随时知道自己的进度和差距;如果没有了目标,组织中的每一成员就会像航行在茫茫大海中的船,失去了自己前进的方向。

曾有人做过一个实验:组织三组人,让他们分别沿着十公里以外的三个村子步行。

第一组的人不知道村庄的名字,也不知道路程有多远,只告诉他们跟着向导走就是。刚走了两三公里就有人叫苦,走了一半时有人几乎愤怒了,他们抱怨为什么要走这么远,何时才能走到,有人甚至坐在路边不愿走了,越往后走他们的情绪越低。

第二组的人知道村庄的名字和路段,但路边没有里程碑,他们只能凭经验估计行程时间和距离。走到一半的时候,大多数人就想知道他们已经走了多远,比较有经验的人说:“大概走了一半的路程。”于是,大家又簇拥着向前走,当走到全程的四分之三时,大家情绪低落,觉得疲惫不堪,而路程似乎还很长,当有人说:“快到了!”大家又振作起来加快了步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程,而且公路上每一公里就有一块里程碑,人们边走边看里程碑,每缩短一公里大家便有一小阵的快乐。在整个行程中,他们用歌声和笑声来消除疲劳,情绪一直很高涨。所以,这一组人很快就到达了目的地。

同理,企业在确定企业发展的目标时,也要汲取上面实验的教训。同时,在制定企业发展目标的时候还要注意以下几点:

1.目标制定要变“自上而下”为“自下而上”。传统的目标管理一般都采用先总后分的形式,这样很容易造成强制性目标的现象,忽略了下属部门及员工的感受。如果采用自下而上的形式,先让下属部门根据实际情况制定出目标,然后层层上报,最终制定出总的目标,这样不仅提高了员工的参与意识,而且使企业的总目标有了支撑基础。当然,任何事情都是有利有弊,这种方式也有它的缺点,比如有的员工因对目标的实现缺乏把握,就有意降低目标。对这种现象作为其上一级主管要进行纠正并作认真分析,从而使目标趋于合理。

2.适度目标要从过往经验中寻找。企业制定的目标怎样才是适度的?它有两种参照标准,一种是本企业近几年的增长率,另一种是同行业的增长率。参照这两种标准,然后再结合企业内外部实际情况加以综合考虑,制定出适度目标并

不太难。

3.对资源要做认真评估。任何目标都是对资源进行认真分析的基础上制定出来的。比如说,对一个产品市场,老市场与新市场就有所不同,不同的区域市场也有差别。那么,在制定目标时就不能用同一个标准。否则,目标就不是适度的。

4.要注意目标的协调性。企业制定的目标往往是一组目标,这些目标必须相辅相成、协调一致。比如,某个企业制定了一个目标,既要提高销售额,又要降低成本、增加利润,这就比较困难。因为要提高销售额,势必导致公关、广告、人员促销等相关成本增加,利润也会相应减少。所以适度目标必须是协调目标,不然就会导致部门冲突和矛盾,最终会影响员工的积极性。

巧手点金

制定组织发展目标有以下误区,避免它们,可以让我们达到目标的速度更加快捷;

误区一:目标切忌成为模式

例如,很多企业已经将制定目标当成一种模式,为了目标而制定目标。而且,一些企业对目标认识上有误区,他们认为自己制订了企业的共同目标后,就等同于所有员工和部门的执行目标,而没有确定每位员工、每个部门的执行目标。这样造成的后果是:等到目标落实时,由于每个人对如何达成策略目标有着不同理解,在执行的手段上还会因人而异,这种情况都使得目标在执行过程中存在非常大的不确定性。从而,造成策略目标在执行过程中的巨大偏差。

误区二:目标不实际,执行难

例如,眼高手低是企业制定目标过程中的多发病。企业制定发展目标无非是让企业的全体员工明白他们的奋斗方向,鼓舞他们的斗志。然而,有些企业在制定目标时,把目标搞成了一个庞大的体系:其中既有战略目标,又有战术目标;既有管理目标,又有营销目标;既有长期目标,又有短期目标;既有团队目标,又有个人目标;而且,目标要远远高于企业的实际执行能力。目标制定者本意是对企业有一个更高的要求,然而常常适得其反,目标的不切实际反而令员