

★ 中国职业经理人的必备图书 ★

ACHIEVE LEADERSHIP GENIUS

领导力

开创你价值的巅峰

阿杰◎编著

怎样才能成为更成功的经理人？
怎样才能变成有力的团队领导？
怎样激励你的团队创出好成绩？



中国三峡出版社

★ 中国职业经理人的必备图书 ★

LEADERSHIP

领导力

开创你价值的巅峰

CHALLENGE

阿 杰◎编著

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力 / 阿杰编著. --北京 : 中国三峡出版社,
2010.6

ISBN 978-7-80223-613-4

I. ①领... II. ①阿... III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 085321 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区西廊下胡同 51 号 100034)

电话:(010)66112758 66118308

<http://www.zgsxcbs.cn>

E-mail:sanxiaz@sina.com

北京中达兴雅印刷有限公司印刷 新华书店经销

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

开本:787毫米×1092 毫米 1/16 印张:14.25

字数:200 千

ISBN 978-7-80223-613-4 定价:29.00 元

前 言

当今的社会是群雄纷争的社会,一个人要是不思进取,也真是不知其可。不过,要想有一番大的作为也绝非易事,那就必须要拥有超拔的能力。在诸多能力当中,最重要的一种就是领导力。一个人绝不可能单独获取大的成功,要想获取大的成功,就必须拥有和依靠群体的力量。这个群体的力量需要去凝聚,凝聚起来才有力量,才能有大的作为,否则,它就像一堆散沙,风吹即散。职场人士需要领导力,需要有驾驭群体的能力,这也正是现代人热衷于自身领导力的培养的关键所在。为此,有关培养领导力的学校如雨后春笋般纷纷涌现,就连清华大学这样的顶级高校也举办了“经理人领导力再造研修班”。活跃在各行各业的企业精英们,有的在儿时就梦想着进入中国的最高学府,但是那高高的门槛让他们只能望而却步;有的早已经阔别大学校园多年,长期生活在充满竞争与挑战的商业环境中,他们时常怀念闲逸而缤纷的大学生活;有的完全凭借着自己的不懈摸索才打拼下现在的“一片江山”,他们甚至根本不曾真正地走进大学的校门。可现在,由于工作的压力、家庭的负担以及年龄的增长,体味大学生生活、做一回“名校生”这样的梦想,似乎也变成了一种遥不可

领导力

及的梦。

这也正是我们编写出版此书的因由所在。此书编者参阅了大量的权威资料,博采众家之所长,从认识领导力开始,到领导与下属的关系,带领团队的技巧,再到调动员工积极性,领导力的培养,深入浅出地论述,希望能为那些抱负远大、需要培养和提高领导力的读者朋友们带来一点帮助。

愿我们共同探讨,共同努力,为当今这个大好的经济社会多作贡献!

| 目 录 |

第一章 充分认识领导力 001

到底什么是领导力 002

领导力的核心是影响力 007

领导力是一门艺术 009

实现更高目标的过程 011

第二章 领导力的任务 014

什么是组织 014

正式组织和非正式组织 015

常见的组织形式 016

组织的基本问题 018

企业文化和组织力影响因素的关系 019

怎样锻造组织的领导力 021

决 策 025

重大决策要分三步走 027

领导力

执 行	029
企业执行力	035
怎样强化企业执行力	036
企业执行力关键词	037
团队执行力定义	039
怎样建设企业执行力	040
执行制胜的二十四字方针	046
有关执行力的注意事项	050
 第三章 理性领导力和感性领导力	053
关于理性领导力	053
关于感性领导力	055
同理心	056
觉察力	058
想象力	060
 第四章 领导者应该具备的素质	062
领导者的领导风格	062
领导的基本准则	066
好的领导者应该具备的特点	068
特别优秀的领导者的品格	069
优秀的企业家必备的七种素质	071
提高领导者素质的策略	074
 第五章 人才的使用	076
企业差距是用人的差距	076
德为才之帅	078

识才授官	079
唯才是用	082
用将会胜,自将会败	083
用人不论亲疏	084
企业创新型人才的使用	087
创业期企业及人才特点分析	088
企业在人才使用上的误区	090
创业期企业对于人才的使用	091
先识人,后用人	093
激 励	097
 第六章 授权	105
21 世纪的授权管理	109
授权技巧	112
授权后应该怎样追踪	115
 第七章 用最佳的方法带领团队展开工作	117
团队精神凝聚是金	117
团队领导者要用心来获得权力	119
领导小组的技巧	127
让企业领导也成为导师	128
谁是聪明的企业家	129
柳传志的成功 80%是靠人才经营	130
惠普人才经营的 12 种假设	132
巧用组织	135
组织的目的——让平凡的人作出不平凡的事	135
德鲁克对张瑞敏的影响	137

领导力

关于核心竞争力	139
关于团队领导应做的事	143
条 例	145
领导方式的把握技巧	148
变化你的领导方式	149
老板管最大的事和最小的事	150
不要太软弱	150
不要太唠叨	152
自信才有力	153
掌权犹如掌秤	154
慷慨才能当老大	154
吃亏有技巧	156
谁强硬,谁决定	157
管好“三巴”	158
处理冲突的技巧	159
怎样合理运用各种策略	163
怎样处理部门之间的冲突	165

第八章 如何充分调动员工积极性 167

怎样安抚脾气暴躁的员工	167
赏罚分明	168
让员工多流点汗	169
绩效沟通	170
避开正面沟通	178
旁敲侧击有技巧	179
巧妙纠正下属的错误	180
领导对待员工的技巧	182
要鼓励下属说话	184

庆功后不要忘了下属	184
愿 景	187
信 念	189
失败面前不退缩	190
迂回前行达目的	192
猛烈进攻	193
附:部门经理怎样带领好他的团队	195

第九章 领导力的培养 199

炼就领导力的 8 个关键词	199
在关键体会中炼就 7 大关键领导力	202
不同类型企业的特征比较	204
“中国特色”领导力	205
培养领导力的几点思考	207
判断力的自我修炼	210
决断力的自我修炼	211
附:一位外国女老板谈怎样才能做一个好老板	213

第一章 充分认识领导力

有关领导力的认识,目前人们还没有形成定论。而随着人们实践的不断深入,有关领导力的认识也会不断得到深化。

领导力(Leadership Challenge),应该说是一系列行为的组合。这些行为激励人们跟着领导往要去的地方,而不是简单的服从。根据领导力的定义,我们会看到它存在于我们的身边,在管理层、在课堂、在球场、在政府、在军队、在上市的跨国公司、在小公司乃至家庭,我们能在各个层次、各个领域看到领导力。领导力是我们做好每一件事的核心。一个头衔或职务都不能自动创造一个领导。

美国前国务卿基辛格(Henry Kissenger)博士说:“领导就是要让他带领人们,从他们现在的地方,往还没有去过的地方。”

通用汽车副总裁 Mark Hogan 对领导者的看法是:“记住,是人让事情发生。世界上最好的计划,假如没有人去执行,那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最富有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬他们,并且永远保持你的诺言,你将会是一个领导者,不管你在公司的位置高低。”

玛格丽特·米德(Margaret Mead)说:“永远不要怀疑,一小组有思想和关心的公民可以改变这个世界,事情的确就是这样。”

本尼斯(Warren Bennis)说:“领导力就像美,它难以定义,但当你看到时,你就知道。”

德鲁克基金会在《领导者的对话》中说:“领导能力是把握组织的使命,以及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。领导能力的基本原则是:(1)领导力是怎样做人的艺术,而不是怎样做事的艺术,最后决定领导者能力的是个人的品质和个性;(2)领导者是通过他领导的员工的努力而成功的,领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队;(3)领导者要建立沟通之桥。”

到底什么是领导力

关于领导力的研究,首先是从研究领导开始的。从19世纪末20世纪初着重研究领导者人格特质理论,到20世纪40年代探寻领导者在领导过程中的具体行为和不同的领导行为对部属影响的领导行为理论,再到20世纪60年代研究与领导行为有关的情境因素对领导力的潜在影响的领导权变理论(情境理论),以及之后的领导归因理论、交易型与转化型理论等,逐渐从领导者的人格特质和行为等个体研究,扩展到整个组织情境交互作用影响的研究。

领导力的研究就是在这些关于领导的研究基础上诞生的。要弄明白什么是领导力,首先要清楚什么是领导。

以下案例可以形象地说明什么是领导:

晚上,前台的领班 Jack 在前台当班。一名员工从地下室跑上来并大叫:“锅炉房起火了!地下室到处都在冒烟,锅炉房的门柄很烫,我开不了门。”Jack 立即打电话到消防中心,并第一时间通知了总经理。消防队员很快就赶到了现场。检查锅炉房后,消防队员解释说:“火灾是由于锅炉里的水太少导致的。以往水降到这种程度,气门阀会自动关上,警报也会自动响起来的。”但现在煤气一直在漏,警报也没响,恐怕到明天都不会

有暖气了。

Jack 现在赶快要做的是为酒店的客人安排别的住宿,他和另外两名前台接待员开始给附近的酒店打电话安置客人。Jack 让几名员工主动与客人联系,向客人解释锅炉事件:“一定要告诉客人,我们会送他们到别的酒店住一晚,这一晚的房费由我们酒店负责。”他特别交待:“第二天暖气修复以后,如果客人还愿意回来住,酒店也会提供交通工具。”

由于酒店只有一部 25 座的面包车,客人只好分几次送。当客人在大堂等待的时候,Jack 又让酒店员工摆上食品台,给客人提供小吃、咖啡或茶。

领导就是赋予他人以表现的舞台,让人高效、愉快、正确地做事并取得成果的过程。自己做事、与别人做相同的事,那都不是领导。

对于领导力,我们可以从下面几个角度加以认识。

一、领导力与管理规模紧密联系。领导几十人与领导几千人,在领导条件和采取的方式上是截然不同的。小企业的领导者可以注重现场管理,发现问题及时纠正,也可以倾听每个人的抱怨;在大企业中,管理方式也要做相应的调整,领导者即使发现品质、技术等问题,也只能找主管干部按程序理清问题,再部署解决。因此,对领导力的判断不可简单地以态度行为来定,而应该同时考虑到管理的规模范围。对基层管理者和高层决策者的领导力要求应当不同,毕竟日常作业管理与公司营运策略不能混为一谈。

领导方式与企业的发展是需要匹配的。

松下幸之助说:“当我的员工有 100 名时,我要站在员工的最前面指挥部署;当员工增加到 1000 名时,我必须站在员工的中间,恳求员工鼎力相助;当员工达 10000 名时,我只要站在员工后面,心存感激就行。”

台荣公司老总张德祥说:“当初重振台荣时,我们公司只有几十人。我必须事事冲在最前面,事事亲力亲为。业务中 80% 以上的订单都是由我签订的。但是随着台荣的快速发展,我就要求自己学会总结规律,授权管理,培养更多的干部来做事,努力克制自己不要去干预他们的工作。短

期内,看似效率下降了,工作差错多了,但坚持了一段时间,干部成熟了,团队完善了,公司保持了持续健康的发展。现在,公司到了集团化经营阶段,我只需要关注战略的规划、执行策略的统筹和文化的完善,用先进的价值观统领全员,做好对主要干部的管理。对于日常工作,我也只是抓大计划的推行而已。表面上看,我比以前轻松了,实际上是更需要思考了。”

专业技术、研发经理与总经理的工作职责是不一样的。总经理在经营中的总体统核能力要比单一的专业能力重要得多,就像不懂砌墙的人,并不妨碍他成为优秀的建筑师。而我们有些企业太多地要求经理人的专业能力,而忽视了对管理能力的要求;太注重经理人的亲力亲为、务实做事,而忽视了他们的思考力、方向力和对策略的判断力。也许,这与老板们创业时从小事做起的习惯有关吧。

二、领导力在企业发展阶段中的作用。一个优秀的领导者应该根据公司发展的不同阶段、规模及管理对象,随时调整自己的领导风格和方法。在企业初创期,领导者多会注重亲情化管理。而随着公司不断壮大,则要逐步向制度化方向转移。有很多企业虽然发展了,但领导者的管理风格还是没有变样。企业处于他的绝对控制之下,停留在家族化管理阶段,没有建立一个职业化的氛围,导致无法吸引和留住优秀人才,结果越大越乱,最后不是被淘汰,就是回归到小型企业的阶段。

三、领导力和行业特征的关系。高科技企业面对的是一个多变、快速、竞争激烈的环境;传统企业面对的则是相对稳定、发展缓慢的市场,两者在领导力的要求上是不一样的。前者需要更多地激发团队活力,鼓励创新,注重单个团队的能力和大系统的效率,敏锐地抓住每一个赢利机会;而后者利润空间较小,需要深入、全面、严格的管理来减少消耗,降低成本,赢利是靠全方面节省出来的。

四、人治和制度化领导的差别。制度、文化是公司运作的推动力。这个推动力包括组织结构、权力分配、作业流程和追求卓越、鼓励创业、重视人、培养人的企业文化。

假如一个领导者大谈品质第一,却没有系统、坚决地执行管理;奢谈

信任授权,却不能尊重下属应当分享的权力,随意打乱管理层级;奢谈创新研发,却没有相应的程序控制,实际上,他是习惯于个人的表现。这种方式比较适合小型企业和不复杂的管理状态。

随着企业的扩大,出现的问题会越来越多,也越来越复杂,仅靠领导者个人的能力是不会有效果的,甚至还会制约企业的发展。优秀的企业领导人无一不重视流程的设计,而不是只限于人际交往的层面。只有运用程序和系统制度,才能更好地发挥实际的引导作用。

据说,台塑的一些管理流程都是由王永庆亲自设计的;戴尔公司在系统运作、流程控制上就有 600 项专利;微软在研发 Office 2000 时,调动全球 8000 名工程师进行研发,耗时两年,进行了 75 万人次的测试、修正,不但要保证技术产品不外泄,还要保障这个大工程的顺利推进,这是系统管理的成功。微软现在的强大,不仅在于比尔·盖茨个人的天才作用,更在于组织全球顶尖人物协同作战的能力,这才是微软真正核心竞争力的体现。

企业领导力的提升一定是有形的流程和制度,以及文化的无形影响力共同作用的结果。作为领导者,层级越高越需要注重整体经营的能力;而中低层领导者,人际交往和感召力才更重要。

当今社会日趋制度化、标准化,企业知识的积累和制度流程化越来越重要。国内许多企业用老板作为发展的驱动力,而不是用先进的制度和文本来推动,这是阻碍企业发展问题的关键。只有解决这个问题,才能建立真正的现代化企业,并将它做大、做强、做长久。现代化先进企业不仅要求铸造老板的能力,更要求老板们学会现代企业的游戏规则,少一些个人英雄主义的表现,多一些尊重客观规律的行为。

五、领导力受判断力的限制。我们往往用经验、习惯来判断事物,习惯用“非黑即白”的模式进行思考,而且“先下结论,后找理由”的天性,更加限定了我们观察的视野。

领导者是不是具有判断力,在于他能不能真实地看待事物的好坏利弊。领导者可以像“这人业务能力强,善于沟通,但不守信用”、“他反应不

领导力

快,但很踏实”这样来评价员工,但一定不要简单地用“你是好人,他是坏蛋”的二分法来进行判断,不然认识就会片面,而且容易伤害到员工。领导者要学会比较分析法,比如用“人均效率”这个指标分析问题。企业小,人均效率相对较高;随着企业的成长,人均效率会有所下降,但这要和增长速度、成长阶段做比较分析,不要以百分比数字的显示来做简单判断。

六、领导力和人才的使用。很多企业都知道在企业管理中应该以人为本,但又苦于难以寻觅到人才。实际上,人才就在你身边,只是你没有发现罢了。人才若想得到合理使用,关键在于领导者怎样看待下属的专长与缺点。

一头狮子带领的羊群一定会战胜一只羊带领的狮子群。善于避其短、用其长,分配适当的任务,让能力平庸的下属作出优异的业绩,这才是用人的成功之处。一味地批评下属,显示自己的高明,是没有领导力的体现;处处做在前也并不能说明有领导力,只不过是表现优秀的员工罢了。我们经常能看到能干的领导者带领着一支平凡的团队,而优秀的团队似乎由一位平凡的领导者在推进。优秀的领导者是无形的,像空气一样离不开,但又不具体。

七、领导力体现于执行力。领导者必须有一定的执行力,这个执行力包括计划、协调、筹措、掌控等。领导者要了解成败的关键,知道怎样筹措资源,怎样让其他单位受益,怎样说服其他主管配合,怎样审时度势,统领全局。

领导者认为仅凭自己的一声令下就会出结果,这是一个天真的想法。领导者也不要以为执行是下属或其他团队的事情,实际上,“知易行难”。从策略到结果的联结是执行,而执行的保障就是流程,每个优秀企业都有一套完善的运作流程。美国通用电气在他们财务年报里骄傲地宣称,GE公司一旦确定一个策略,就可以在两个月里执行到位,这便是企业良好运作能力的体现。

一定不要简单地认为领导力就是领导的人格魅力。领导力体现在处理事情的能力上,比如面对难关,综观全局,调动资源,计划、协调、控制,

以简御繁;同时也包括在了解部属、用人所长等方面。领导者要有正确的经营领导观念;锻炼自己掌握全面的能力;善用资源,分解步骤,坚定实施。

领导力不是职务地位,也不是少数人拥有的特权,而是一种积极互动的目的、明确的动力。通俗地说,领导力就是引导团队成员去实现目标的过程,这主要包括以下几个方面:

1.目标:涉及企业的战略目标的制定和决策。

2.引导:涉及领导者的领导技巧,包括授权和管理下属等。

3.团队成员:涉及团队员工的人际关系、沟通、冲突管理与团队建设和维持。

4.实现过程:涉及战略实施中的执行,以目标为导向的组织变革和组织创新。

领导力的核心是影响力

有关领导力的含义,众说纷纭,莫衷一是。有人认为,领导力是处于组织变化和活动的核心地位,并努力实现愿景的人;也有人认为,领导力是一个人先天具有的,能够引导他人完成任务的特点和性格的合成;还有人认为,领导力是与领导者和下属之间的权力关系有关的,领导者拥有权力,并运用它们影响他人;更有人认为,领导力是达成目标的一种工具,协助团体内部成员实现他的目标。

虽然说对领导力的解释众说纷纭,见解各异,但是其中也还是包含了一些共同的内容,那就是:(1)领导行为是一个过程;(2)领导包含着相互影响;(3)领导在组织中发生。

实际上,领导力就是一种特殊的人际影响力。组织中的每个成员都会去影响他人,同时也会受到他人的影响,因此每个成员都具有潜在的和现实的领导力。

在组织中,领导者和成员共同推动着团队向既定的目标迈进,从而