

现代领导者经典培训读本



领导者 核心能力 提升手册

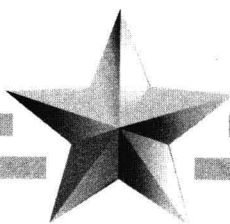
有效整合领导者不可或缺的十大关键能力

现代管理课题研究组◎编写

LINGDAOZHE
HEXIN NENGLI TISHENG SHOUC

每一位领导者，其能力表现各有不同，但其中总有一些根本能力是每一位领导者都必不可少的，这些根本能力即是领导核心能力。包括道德力、思想力、决策力、影响力、凝聚力、谋划力、创新力、控制力、执行力、应变力。本书通过对领导核心能力的分解与整合，为各级领导者提升领导能力开创了独到的思维视角和有效的历练途径。

中国商业出版社



领导者

核心能力提升手册

有效整合领导者不可或缺的十大关键能力

现代管理课题研究组◎编写

LINGDAOZHE
HEXIN NENGLI TISHENG SHOUCE

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者核心能力提升手册/现代管理课题调研组编写.
—北京: 中国商业出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5044-7622-7

I. ①领… II. ①现… III. ①领导学—手册

IV. ①C933-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第060057号

责任编辑: 张振学

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
香河县宏润印刷有限公司

*

710×1000毫米 16开 18印张 230千字
2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

定价: 36.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

“核心能力”是近年来出现的一个组织人事理论研究界的新兴词汇，它之所以引起越来越多的关注，与其同企业领导者能力建设这一命题密不可分。核心能力概念起源于以企业为研究对象的竞争力研究。核心能力(Core Competence)概念，是1990年由普拉哈拉德和哈默首次提出。他们界定的企业核心能力，指的是“企业中的积累性学识，特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流的学识”，所谓“技术流”是一组技能和技术的集合体，而非单一的技术和技能。企业核心能力是将技术资产和运作机制有机融合的企业自行组织能力，是企业内部管理战略和外部交易性战略相互融合的实战功夫，是一个以知识、创新为基本内核的某种关键资源和关键能力的有机组合，也是使企业、行业在一定时期内保持现实和潜在竞争优势的动态平衡系统。

企业作为一种组织形态必然具有某种核心能力，而作为组织的核心主体即领导者也必然应该具有某种核心能力。领导者核心能力是组织核心能力的重要组成部分，领导者作为组织的核心主体，与组织具有深度关联性。

企业核心能力的形成，关键在于领导者核心能力的坚强支撑和有力推动。要想有效提升企业核心竞争力，就必须首先高水平地提升领导者的核心能力。本书重点研究的是领导者核心能力建设和提升途径问题。

领导者核心能力是衡量领导责任、领导行为、领导效能等最关键、最根本和最重要的能力，在整个领导能力体系中处于最根本的地位，

是在基本能力整合基础上形成的综合性深度能力，是一种深层次、高境界、宽路径的累积性、叠加性、拓展性和滚动性能力，它具有独一无二、与众不同的特色和别人难以模仿、不可复制的属性。

领导者核心能力是有效提升组织竞争优势的根基，是组织所占有的资源能够充分发挥作用的前提，在组织面临复杂多变的环境下，领导者核心能力可以保证组织具有长期稳定的竞争力。

领导者核心能力是组织实现持续发展的核心推动力。众所周知，决定组织核心能力整体水平的是领导者知识含量、经验厚度、领导品格、管理风格、人格魄力和决策水平等的融会贯通和有机组合。凡是拥有核心能力的领导者，能使这些特点通过不断的组织学习和管理实践得以更新和改善，从而不断推动组织核心能力不断滚动向前发展。

领导者核心能力是提高和延续领导者卓越生命力的源动力。“先有卓越领导，后有卓越组织”、“组织要搞好，关键在领导”，这些经验总结已经被长期的组织发展实践所证明。领导者有效提升核心能力，不仅可以使竞争力较弱的组织变强，竞争力较强的组织变得更强大，还可通过组织发展印证领导绩效，实现组织客体与领导个体的双赢。

加强领导者核心能力建设，持续提升领导者的核心竞争力，是一项长期、艰巨的工作。有效提升领导者核心能力，既需要企业不断加大培养塑造力度，也需要领导者个体进行自我修炼。只有牢牢掌握科学规律，形成组织与个体良性互动机制，才能把领导者和领导干部队伍的核心能力建设不断推向新高度。

近年来世界各地爆发的国际金融危机，给世界敲响了警钟，它警示人们，世界经济发展没有固定的模式，经济发展的道路必须根据各国的国情来自主选择。这是一个充满挑战、机遇和风险的时代，错综复杂的局面随时都会来临，突如其来的变故随时都会发生，不确定性、不稳定性、不规则性和高风险性将是21世纪发展的一种常

态，而在如此复杂多变的情况下，要实现企业的持续健康发展，对企业领导者来说是一个严峻的考验。

企业领导者如果只具备一般性的能力，就不可能在危机面前做到先人一步、临机决策、快速应对和掌控局势；惟有拥有核心能力，才能驾御企业走向辉煌。核心能力作为一种深入持久的根本能力和综合能力，以系统、高效解决现实问题为主要特点。可以说，这种核心能力所体现出来的核心力量是应对各种复杂局面和社会转型时期深层次矛盾的一种最有力的武器。事实证明，在危机面前，核心能力强弱，应对危机的效果大不相同；有的企业在危机中轰然倒闭，有的企业却能化危为机。因此，在国际形势复杂多变、市场竞争不断加剧的情况下，有效提升领导者的核心能力无疑迎合了时代的需要。

为了能让更多企事业领导者全面理解和提升核心能力，我们把领导者核心能力分解为十种能力，即道德力、思想力、决策力、影响力、凝聚力、谋划力、创新力、执行力、控制力、应变力。本书通过对领导核心能力的分解与整合，为各级领导者提升领导能力开创了独到的思维视角和有效的历练途径。书中不仅从理论层面深入阐明了每项能力的意义、内容以及提升的途径和方法，同时还选取了大量生动鲜活的典型案例，既让理论落在了实处，又增强了可读性和趣味性，是广大领导者提升自身核心能力必备的案头读本。

编写者

2012年6月于北京

目 录

第一章 道德力：柱撑领导素质的最高准则

德不厚者不可使民，品不端者不可为官。道德是领导能力的轴心。“德才兼备，以德为先”就是对领导者道德力的根本要求。道德是一把标尺，衡量着领导者人格的高尚与卑微；道德是一盏明灯，指引着领导者前进的方向；道德更是一种力量，鞭策领导者坚持永远与真为邻，与善为伍，与美同行。诚如温家宝总理所说：企业家身上应该流着道德的血液，而不能只流淌利润的血液。领导者令人肃然景从的魅力与威望，几乎全部来自于领导者的道德力量。道德是领导者堪当大任的惟一条件，缺乏道德的领导者，一切都无从谈起。

道德是一种无形的领导力量·····	3
道德是领导者最核心的资本·····	7
领导者的道德力就是最大的竞争力·····	10
以人为本，道德至上·····	13
用道德激发被管理者的精神能量·····	17
制度是道德管理的一把标尺·····	21
尊重是实现道德管理的根基·····	25
强化道德管理，共筑企业未来·····	28

第二章 思想力：体现领导水平的高端平台

领导是企业的领头羊，有思想就是能动的领导者，无思想就是机械的管理者。领导必须有思想，这就是思考力。企业文化诞生于一个基于企业主创人的童话世界，规定企业什么该为、什么不该为，因此而产生企业的战略，思想和思考就决定企业会朝什么方向走、用什么方式走以及能走多远。没有思考力和思想力的领导者就只知道跟风、模仿、抄袭，而有独立思考力和思想力的

领导才懂得审时度势、独辟蹊径，成就霸业。

涵养思想力是领导者万力之源·····	33
想像能力是创新思维的源泉·····	36
让思想力在交锋中凤凰涅槃·····	40
让头脑的灵光应对天下万变之事·····	42
要善于变换视角看问题·····	45
用创新能力引领企业健康发展·····	49

第三章 决策力：发挥领导作用的制胜武器

管理就是决策，一个公司经营业绩的好坏，关键取决于领导能力的强弱；而在领导的能力中，最核心的便是领导的决策能力。领导作为领头羊，如果他的决策对了，员工在其带领下就会把公司推向成功；如果决策错了，轻则让公司遭受重大损失，重则让公司发展每况愈下，甚至满盘皆输；所以领导如何提升自己的决策能力显得至关重要！

提升领导力，要从核心决策开始·····	55
面对困难处境，勇于果断决定·····	58
深度分析问题，快速作出决策·····	62
善用理性决策，及时纠正错误方案·····	65
群策群力，树立共同价值理念·····	68
把握变化趋势，做一个团队的领跑者·····	73
正确决策要做到快、稳、准、狠·····	76
通过正确决策占领市场制高点·····	78

第四章 影响力：推高领导价值的社会效应

如果说传统意义的领导者主要依靠权力，那么现代观点的领导者则更多是靠其内在的影响力。一个成功的领导者不是指其身居何等高位，而是指拥有一大批追随者和拥护者，并且使组织群体取得了良好绩效。领导者的影响力日渐成为衡量成功领导者的

重要标识。

领导魅力彰显人格强大力量·····	83
正确行权成就领导核心格局·····	87
有效影响员工一定要从自身做起·····	89
尊重员工是管理的最高信条·····	91
学会宽容，提高人性管理效应·····	94
待人和善，遇事公正·····	98
驾驭自己情绪，提高领导情商·····	101
保持适当距离，维持领导威信·····	104

第五章 凝聚力：提升领导威信的精神魔方

凝聚力是指企业全体员工团结的状况，全体员工对于共同的企业目标或企业领导的认同程度，是企业基本思想在每个人心目中的体现。凝聚力属于企业文化范畴，它的大小决定着企业员工的士气，影响着员工工作的精神状态。企业凝聚力高低，决定着员工是否能主动、积极、有效地进行创造性的工作，相互间是否能很好地配合提高工作效率，以及企业目标是否能够得以实现。

塑造价值认同感，增强领导凝聚力·····	111
打造共同愿景，激发团队斗志·····	114
树立合作意识，成就高效团队·····	117
激发团队力量·····	120
团队合作，重在力量互补·····	123
宽带式薪酬设计，为企业注入活力·····	126
优先持股成就管理核心纽带·····	131
用整体效应凝聚核心人才·····	135

第六章 谋划力：推演领导方略的幕后锦囊

领导者面临复杂多变的局面，总会碰到各种棘手的问题和不同难缠的人物。对此，任何简单、机械的解决手段都可能使事情发展到一个领导者不愿意看到的结果，并伤害到领导者本人。高

明的领导者做事情则会深谋远虑，运筹帷幄，让局面尽在掌握之中，从而使自己的领导之路畅通无阻。

用高瞻远瞩的战略规划打造企业核心力量·····	139
总揽全局，统筹谋划各项工作·····	142
有战略眼光更能掌握主动权·····	145
多谋善断，谋定而后动·····	148
深谋远虑来自于先见之明·····	152
发挥优势，善用长处与对手竞争·····	155
有了战略规划，关键在于执行·····	158

第七章 创新力：提高领导绩效的神奇力量

21 世纪是一个创新的世纪，创新在整个人类的发展和进步过程中都发挥着不可替代的重要作用，成为改变世界的最强有力的力量。将创新引入领导活动中，也将深刻地改变领导活动的面貌，带来领导活动新的变革和突破。没有创新的领导必然是僵化的领导，停滞的领导。

管理模式也需要创新·····	163
善于创新是领导者不可或缺的核心力量·····	166
敢于打破常规，保持竞争活力·····	168
持续学习充电，不断为创新注入能量·····	171
允许失败，成长比成熟更重要·····	175
管理创新，才能突破企业发展瓶颈·····	178
培养创新精神，提升企业研发力量·····	183
现代企业急需创新型的领导·····	188

第八章 控制力：掌控领导局面的御世之道

全局是事物的整体局面和整个局势。领导者必须具有控制全局的能力。领导者的控制力主要是指领导者通过控制组织成员、组织活动或组织战略实施过程来实现组织目标的能力，是领导干

部外在形象和内在素质的综合表现，主要包括价值观控制、规范控制、成员控制和冲突控制。新形势下，各级领导干部必须大力增强领导控制力，不断提高决策水平和领导艺术，充分发挥领导干部的公共权力效益，实现工作新的突破。古人就说：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”

提升核心能力是掌控全局的根本·····	193
统揽全局，修炼领导核心能力·····	197
打造核心竞争力要从把控全局上着眼·····	203
细节决定成败，小事成就大事·····	209
用负责精神打造管理终极目标·····	212
强力推进领导变革，打造企业未来愿景·····	214
建立企业文化，鼓励基业创新·····	217

第九章 执行力：对接领导目标的实战法则

做为领导者不能仅仅强调部下的执行力，自己也要重视执行。执行力通俗地讲就是“抓落实的能力”，一方面是领导者为贯彻上级的战略决策而进行的工作部署和实际操作能力，一方面是领导者为完成本组织确立的工作目标而安排下属付诸行动的实战指挥能力，这两方面的执行力一脉相承，前者承上而后者启下。在现代管理实践中，后者所蕴藏的执行力越来越受到各方面的重视，而快捷高效则是对这一执行力的最基本要求。

务实者才能把工作执行到位·····	223
责任到位才能执行到位·····	225
减少企业内耗，发挥核心力量·····	229
扁平化管理把领导数量压到最低·····	233
提高饱和度，让组织快速成长·····	236
发挥员工才干，创造递增值·····	239
执行工作要建立有效的跟踪与反馈机制·····	245
卓越领导力打造高效执行力·····	248

第十章 应变力：考验领导能力的权变智慧

应变能力是领导者核心能力中的一项重要能力。在一般的领导行为中，良好的应变能力，可以使领导者迅速抓住问题的主要矛盾，牢牢掌握事态发展的主动权，并将其导向自己的控制范围；可以使领导者及时化解突然出现的不利形势，变被动为主动。而在危机管理的实践中，领导者应变能力则起到了更为关键的作用，其高低强弱有时甚至决定了一个组织乃至一个国家、社会的生死存亡。

解决公司负面情绪的非常之道·····	253
善于疏导可以避免问题的发生·····	256
要及时应对和处理企业员工的内部矛盾·····	259
解决问题不可隔靴搔痒·····	262
防止关键性人才挖墙角事件·····	265
审时度势，把危机变成转机·····	268
用危机激发团队最强大的潜力·····	271
处理疑难问题必须选择恰当方式·····	274

第一章

道德力：柱撑领导素质的最高准则

德不厚者不可使民，品不端者不可为官。道德是领导能力的轴心。“德才兼备，以德为先”就是对领导者道德力的根本要求。道德是一把标尺，衡量着领导者人格的高尚与卑微，道德是一盏明灯，指引着领导者前进的方向，道德更是一种力量，鞭策领导者坚持永远与真为邻，与善为伍，与美同行。诚如温家宝总理所说：企业家身上应该流着道德的血液，而不能只流淌利润的血液。领导者令人肃然景从的魅力与威望，几乎全部来自于领导者的道德力量。道德是领导者担当大任的惟一条件，缺乏道德的领导者，一切都无从谈起。



道德是一种无形的领导力量

【核心理论】

领导的主要工作就在于管理，管理不应该是无道德的。管理道德作为一种特殊的职业道德，是从事领导工作的管理者的行为准则与规范的总和，是特殊的职业道德规范，是对领导者提出的道德要求，对领导者自身而言，可以说是领导者的立身之本、行为之基、发展之源；对企业而言，是对企业进行管理的价值导向，是企业健康持续发展所必需的一种重要资源，是企业提高经济效益、提升综合竞争力的源泉，可以说管理道德是领导者与企业至高无上的精神财富。

道德是一种无形的领导力量和管理力量。道德的力量可以超越任何组织层级，也超越任何制度模板，它不仅仅针对被管理者有效，也对管理者自身有效。道德管理是人类社会截至目前为止所发明的最好和最高的管理模式。

【案例诠释】

索尼公司每当招纳新人时，他们都会在索尼公司的东京总部举行隆重的入会仪式，公司总裁盛田昭夫总是充满深情地对新人们说：

“索尼是个亲密无间的大家庭，每个家庭成员的幸福都靠自己的双手来创造。在这个崭新的生活开始之际，我想对大家提出一个希望：当你的生命结束的时候，你们不会因为在索尼度过的时光而感到遗

憾。”

索尼的确是个大家庭，领导把他们当作索尼家庭的成员来对待，始终同职工之间保持着良好的关系，在有些情况下，甚至使职工和老板处于同样的地位。当年，索尼在英国设厂之前，把包括工程师在内的英方人员请到东京，让他们接受索尼家庭成员式的企业文化培训，大家都穿一样的工作服，都在不分等级的食堂吃饭。对那些习惯了森严的级别制度的西方经理人员来说可不是一件容易的事。索尼工厂的任何一位行政管理人员都没有个人办公室，连厂长也不例外。公司主张管理人员与他的办公室职员坐在一起办公，共同使用办公用品和设备。在车间里，每天早晨上工之前，领班都要和他的同事开个短会，向他们交待当天的工作。开会时，他向他们报告前一天的工作。报告中，他会仔细观察工人的面部表情。如果有人气色不好看，领班也一定要弄清这个人是病了，还是有什么心事。总之，这里的气氛和家庭里一模一样。

盛田昭夫曾给他那家庭式的经营管理下过这样的定义：衡量一位管理人员的工作成果，主要是看他能把一大批人组织到什么程度，以及能否有效地使每个成员做出最好的成绩，并使他们真正融为一体。他常对管理人员说：“你不必向职工表明你怎样努力，而是争取他们心甘情愿听从你，为公司的成功作出贡献。”

在这个家庭里，你能尽可能地在自己满意的岗位上工作，盛田昭夫为此创办了一份公司周报，缺人的车间可以在报上登招聘广告，有意向的职工可前去应聘。同时，公司约定每年一次，设法调整部分职工的岗位或工作性质，使他们对工作保持新鲜感。由此带来的好处是多方面的。不安于现状的人通常能找到一个比较满意的工作，干劲更足了。而人事部门也能看出那些抓不住人心的管理人员的潜在问题。认识到这些，盛田昭夫把变换工作的大门永远敞开着。在



这个家庭里，从来不因为某个成员的偶然过失而解雇职工。有一次，东京一家合资公司的美方经理为未能确定一起事故的责任者而向盛田昭夫诉苦。盛田对他说，索尼的优点恰好在于所有人都承认对事故负有责任，而找出一个犯罪的当事人就可能摧毁整个职工队伍的士气。最重要的不是把错误归罪于某人，而是找出错误的原因。如果澄清失误原因并公之于众，犯错误的人就可从中吸取教训，其他人也就不会犯同样的错误。也正因为这个原因，盛田昭夫从不过分地规定每个人的职责。

不难想像，这种家庭式的和谐关系，是滋养员工的主动精神和创造力的神秘摇篮，是孕育企业蓬勃活力的优质土壤，企业索尼大家庭进入上世纪90年代以后的发展仍然突飞猛进，从根本上说便得益于领导者道德的力量。公司在激光唱盘，影碟系统，大屏幕彩电，超大规模集成电路等许多方面继续领先于世界。但与几十年以前不同的是，它已经是一个成员更多，领域更广的国际大家庭了。

【核心能力】

管理就像是一部精确而呆板的机器，每个职工都是这个机器上的一颗固定的螺钉。这种方式是伴随着西方工业化大生产文明的出现而诞生的，又在工厂中永不停止的流水作业线上长大，因此它不可避免地束缚了人的自由和创造的天性。随着社会的发展和人性的觉醒，这种生产方式已夕阳西下，不断有新的管理方式诞生，现代人本管理思想业已成为管理学的主流。如果从人本管理阶段再进一步上升，就应该进入道德管理阶段了。

道德管理与中国的德治思想如出一辙。所谓德治也是基于管理道德的道德管理——即首先提高管理者自身的人性化道德水准，并