

中国职业经理人
成长计划(PMTP)丛书

领导力

李泽尧 主编

带团队的基本套路

职业经理人实战能力解决方案

国家职业经理人资格认证培训推荐教材
中国高级职业经理人资格认证培训指定教材
企业大学、企业商学院管理培训推荐教材



廣東省出版集團
廣東人民出版社

中国职业经理人
成长计划(PMTP)丛书

领导力

李泽尧 主编

带团队的基本套路

职业经理人实战能力解决方案

国家职业经理人资格认证培训推荐教材
中国高级职业经理人资格认证培训指定教材
企业大学、企业商学院管理培训推荐教材



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

领导力：带团队的基本套路 / 李泽尧主编. — 广州：广东经济出版社，2012. 6
(中国职业经理人成长计划 (PMTIP 丛书))
ISBN 978-7-5454-1223-9
I. ①领… II. ①李… III. ①领导学 - 通俗读物
IV. ①C933-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第100755号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	16 2插页
字数	318000字
版次	2012年6月第1版
印次	2012年6月第1次
印数	1~4000册
书号	ISBN 978-7-5454-1223-9
定价	35.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路11号11楼

电话:(020)38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市路水荫路11号11楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

知识是最滋补的营养，书籍是最宝贵的礼物

致_____

_____题

_____年 月 日

传递诚挚感情，表达美好祝愿！

内容提要

本丛书针对职业经理人、企业在职干部实战管理能力训练而展开，涵盖了如下内容：

第一册为《执行力》，以“执行力”为核心，包括做人之道——角色与心态：要做事先做人，心态调整最重要；管理之道——管理的主线：管什么？管理的本质是什么？有没有一条简单明了的主线呢？能力之道——管理者基本能力：如何提升管理能力？有没有让人心服口服的捷径？

第二册为《领导力》，以“领导力”为核心，包括待人之道——驾驭人性：人性有何规律？如何成为人性的主人？管人有哪些基本要点？带兵之道——打造团队：团队与个人有何不同？如何打造高绩效团队？现代管理技术如何与传统管理手段相结合？

第三册为《商战力》，以“商战力”为核心，包括商战之道——如何赢得商机：商机在哪里？如何打造火眼金睛？商业生存与在家做人有何不同？商战谋略的赢家是谁？经营之道——打造优秀企业：路遥知马力，最后的赢家属于苦心经营者；企业家有哪些特质？如何做一个“有准备的人”？

第四册为《创造力》，以“创造力”为核心，着力于探索各种日常心理反应的意识、观念背景，并通过“投入与跳出”这一意识和心理的觉知、沟通方法，试图提高认识水平和思维技巧，进而提升创造力。本书的宗旨是：洞察和理解环境及他人，了解自我，从而为控制、调整和改造环境、他人及自我服务。全书图文并茂，对个人的工作方法、独立思考能力、心理历程的深化和纵深发展具有直接帮助。

针对各单元，本丛书分别配备了单元思考题。

本丛书非常适合在职企业干部、各级主管、中高层管理者以及有志从事管理的人士使用，可作为自学、企业内训、公开课、企业大学、系列课程班的学习用书，也是职业经理人资格认证培训的首选教材。

中国职业经理人成长计划 (PMTP) 丛书

主编：李泽尧

编委（按姓氏拼音排序）：

丁燕萍 清华大学 MBA，北京某国家级企业集团外贸经理

李晓明 副处长，重庆市科协

王 波 成都兴网传媒双流公司总经理

朱爱华 副教授，华东交通大学

PMTP 培训体系顾问团成员及推广机构（按姓氏拼音排序）：

郭成惠（新加坡）大中华地区知名的 MBA、DBA 教授，外交官

胡寒梅 四川高远企业顾问有限公司总经理

黄国辉 普维企业服务机构总经理，博锐管理在线执行董事

黄亨煜 博士，北京西三角咨询集团总裁

黄泽标 中大方略企业管理咨询有限公司董事长

梁锡崑 中山大学管理学院企业管理博士，新快报管理沙龙策划人

刘世龙 广东众行管理顾问公司全国营销总监

刘永忠 广东众行管理顾问公司总经理

罗春向 南昌一佳管理咨询公司总经理

牟明文 西部经理学院常务副院长、副研究员

孙 萌 名仕硕学管理顾问有限公司副总经理

陶 辉 上海亚美信管理咨询公司首席管理专家

王淳风 北京君风传媒总经理

翁振添 国慧（中国）咨询有限公司董事总经理

夏 季 北京大学心理学硕士，某大型企业集团人力资源部部长

杨 柳 香港建滔化工集团人力资源部经理

杨永平 广东企业发展研究专家工作委员会副秘书长

易发久 影响力教育训练集团董事长

殷 源 中国企业案例营销网 CEO

张 晖 天行健国际教育集团董事长

PMTP 培训体系导师及讲师团成员（按姓氏拼音排序）：

陈耀忠 职业规划专家、管理咨询师、PTT 国际职业培训师

李 恒 实战派企业管理专家，多家顾问公司签约讲师

刘秋华 著名人力资源管理实战专家

潘子健 中国知名绩效教练、企业大学建设专家、资深培训导师
孙洪杰 《销售与市场》专栏作家、高级培训师、西南交大企管博士
孙军正 资深人力资源管理专家
万志坚 广东创新管理科学研究院院长，实战派物流管理专家
杨帆 清华大学认证讲师 Facilitator，美国项目管理协会广东认证中心负责人
杨宗华 2006 年中国销售管理十佳培训师，FTY 思维模式第一人
岳阳 资深培训导师、管理专栏作家
张发群 资深管理顾问，原华强本邦公司执行副总、河东集团副总裁
章义伍 著名实战派培训师，曾任北京麦当劳营运经理和训练经理
诸强新 原农夫山泉助理总裁兼营销总经理，中国十大杰出营销人

特约培训导师：

姓名：_____ 职务及头衔：_____

特约推广机构：

机构名称：_____ 代表：_____

联络方式：_____



前 言

是存钱还是读书？——学习的意义

还在1992年时，我就曾对同事和朋友说过：“把你工资单上的工资全部存起来，10年后仍然是‘穷光蛋’。”当时，我和我的同事工资单上的工资大概不到200元，以每月存款200元计，1年2400元，10年连本带息3万元。到2002年3万元难道不是“穷光蛋”吗？

现在我曾多次对朋友和学员说：“把你现在工资单上的工资全部存起来，10年后仍然是‘穷光蛋’。”比如，工资单上的工资是2000元，每月存款2000元计，一年24000元，10年连本带息30万元，2022年30万元难道不是“穷光蛋”吗？——别忘记一件事情：你的年纪已经增加了10岁！

当然，我不是叫他们去跳海或者撞墙，我会给他们一根“救命稻草”，那就是：投资自我、学习是出路——我会告诉他们如下要点：

1. 财富向能力加速度流动：人类历史最近40年创造财富的总和超过在此之前4000年创造财富的总和——知识爆炸、财富加速增长，过去人们两年的收入才能买一台彩电，现在很多人一个月的收入能买好几台彩电。对个人来讲，其职业生涯之未来10年创造的财富将等于过去30年创造的财富。

2. 知识—财富关系模型：

知识是时间的函数，即：知识 = $f(\text{时间}) = at$

能力是知识的函数，即：能力 = $f(\text{时间}) = bt^2$

财富是能力的函数，即：财富 = $f(\text{时间}) = ct^3$

我曾多次建议学员把这几条公式打印出来，然后用玻璃镜框镶嵌起来挂在床头以自励，或者置于自家饭厅墙上激励孩子。当然，我也会提醒他们，别忘记落款为“李泽尧语录”以尊重和保护知识产权。

3. 工作回报 = 工资 + 能力成长：对于目光短浅、没有理想的人而言，他的注意力常常会局限在眼前的工资上；而对于志存高远、有理想有追求的人而言，他的注意力则会集中在能力的成长上。

4. 很多人缺乏投资自我的观念：大多数“有效管理十八项技能”公开课的主办者都会提前备书在授课现场供学员购买，我曾遇到学员跑来问我：“老师，可以打折吗？”我告诉他：一则不是我在读书，我没有提成；另外我也提醒他：你一顿饭花一二百元不会心疼，为何一本书38元就要问我打折？

与几个朋友“撮一顿”，几十元、一二百元就出去了（大概这个标准已经被很

多人看低，因为中国“泱泱大国”实在太大，各地区各阶层水准悬殊），可是没有见到我们“心疼”?! 为什么拿一点时间、精力、金钱投资到书和读书上面，我们却那么“心里疼痛”呢?!

书的几个用处及本丛书的宗旨

书的用处可以归结为几个方面，见下表：

作用	要点	说明	对书的要求
“念经作用”：激活大脑、激励思考	未必给出了令你满意的答案，但是却能提示你去思考有关的本质性问题，协助你“入行”	“念经作用”常常被人们忽视乃至否定，却不知，恰恰是一些涉及本质性问题的书籍帮助了我们去思考	涉及本质性问题：虽然答案不一定标准，但却触及到了那些无法回避的问题
传播知识	饱含公认的知识元素，学一点就可获得一点，不断积累就能提升自己的知识总量	万丈高楼平地起，能力大厦是由知识的砖瓦所构成的，有志人士一定会在基本功上面猛下工夫	丰富的知识元素：经过广泛采集和深度提炼，博览群书而博采众长
提升能力	对实战问题有精辟解析，具有实战意义上的启发性和可操作性，从中能获得解决问题的工具和方法	将知识全面梳理进而融会贯通，聚焦于问题点上，如激光的原理而获得问题的解决之道，故有所言：知识的完整性构成能力	实战问题解决方法：以非凡的概念能力，从实战经验中提炼出知识元素，画龙点睛，实战实效实用如尖刀
工具手册	一套知识体系完备的书籍可以作为手册和床头书，让自己可以随时查阅相关的知识、找到问题的答案、获得启示	模块化、结构化是当今构建虚拟世界之软件得以无限扩展的基础。管理者拥有一套或多套工具书，实在只能算是“基本配置”	创新而完备的知识体系架构：具有基本而相对完整的框架知识，全面回答管理问题

以上所及的四个方面，即“涉及本质性问题”、“丰富的知识元素”、“实战问题解决方法”、“创新而完备的知识体系架构”正是本丛书所努力追求的。作者认为，本丛书在以上四个方面都是独具特色，难得一见的好书，读者不妨自己比对看看。

本丛书的宗旨是：

提炼管理思想和技能最新成果，帮助老板和职业经理人博览群书；

构建实战管理知识技能体系，铸造中国职业经理人训练标准。

阅读本丛书的若干个理由

1. 迅速吸取知识元素为职业经理人成长的根本：提高你的效率，作者帮你读





书、节省你的时间，用此套书代替你去读 100 本书，作者帮你读了大量的书，然后把相关的知识精华汇集到了这里。作者电脑里面的读书笔记超过了 4000 页，然后浓缩成此书。

2. 职业经理人要有一套管理床头书——对在职经理人而言，本丛书提供给你一个相对完整的知识框架，广泛的知识元素及知识的框架性把握是必要的，不然思路就打不开。系统性——本丛书是作者从数百本国内外最新管理书籍中采集知识元素而构成，获得一套本丛书，可以把你从大量重复的书籍阅读中解放出来。你比较一下相关书籍就会发现，它的系统性是不可多得的。

3. 理论与实战能互补：对管理学“科班出身”的管理干部，你可以看看其中具有的实战性要点：实战、实用、实效。实战性——本丛书作者经历了 500 场以上对职业经理人实战管理培训，接受民企、国企、外企、跨国公司从基层主管到老板总经理，以及政府部门从科员到副厅级干部的成千上万学员实战问题挑战，并为职业经理人现场提供解答和实际帮助后，形成了本书的知识体系。

4. 送人一瓶酒不如送人一套书：对职业经理人而言，“会做而后可以不做”，对老板而言，“没有管理能力就不可能有企业驾驭能力！”所以，无论是职业经理人还是老板，对管理基本思路都是不可不进修的。

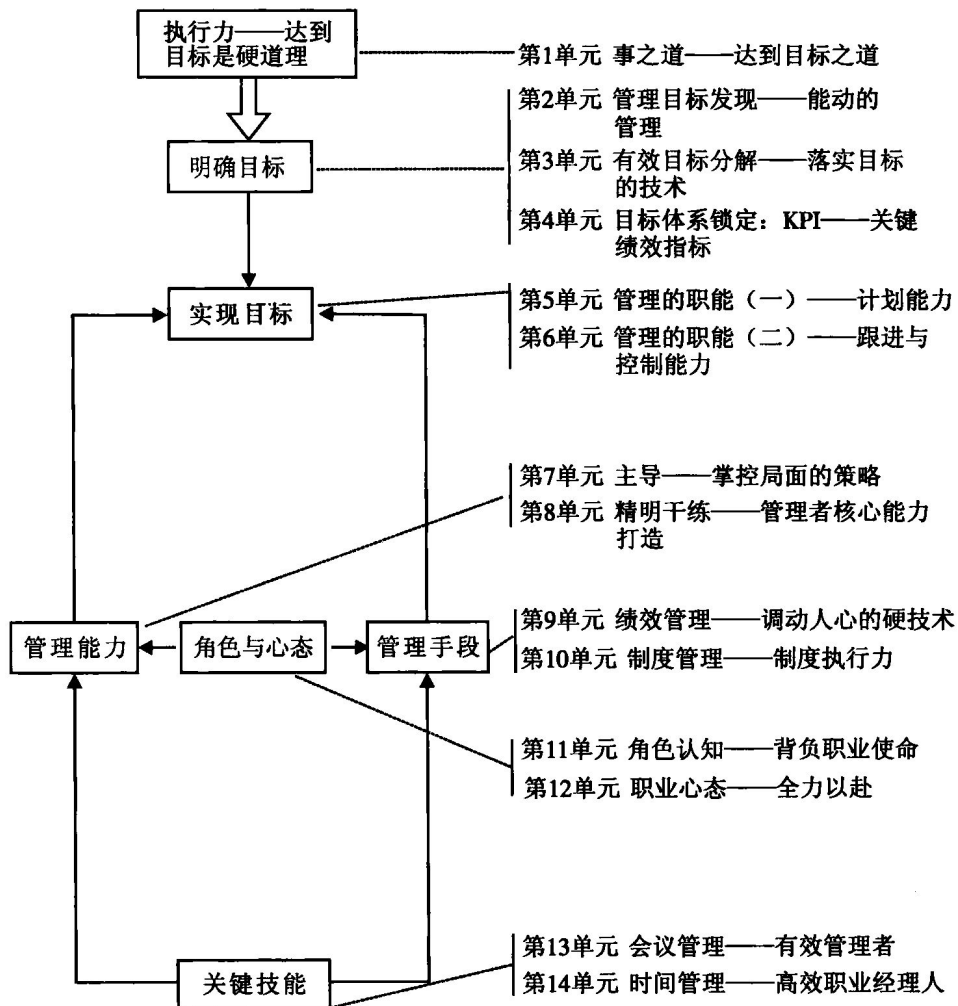
职业经理人的界定及核心能力成长模型

我们所界定的职业经理人成长阶梯及其核心能力模型如下表：

核心能力	层 级	干部职位举例	能力要点
商战力	经营层	企业经营层：董事长、总经理、副总经理、营销经理、个体户老板	商之道——作为企业实体内外的窗口，站在经营而非管理的层面，外面是商场，内部是企业组织，宏观层面面对企业的生存之道
领导力	领导层	中高管理层：副总经理、部门经理、一线主管之上的主管	人之道——管人为主：二线领导、推动一线主管，除了管事更要管人——因为要通过其他干部去管理事和一线人员
执行力	执行层	一线督导层：一线主管、科长、班组长、执行主管	事之道——管事为主：完成一线任务、强调执行力，主要以做事、带领团队解决问题为重点
创造力	各层级	在职企业干部、各级管理者、各类知识人士	洞察和理解环境及他人，了解自我，从而为控制、调整和改造环境、他人及自我服务

职业经理人核心能力构造模型——

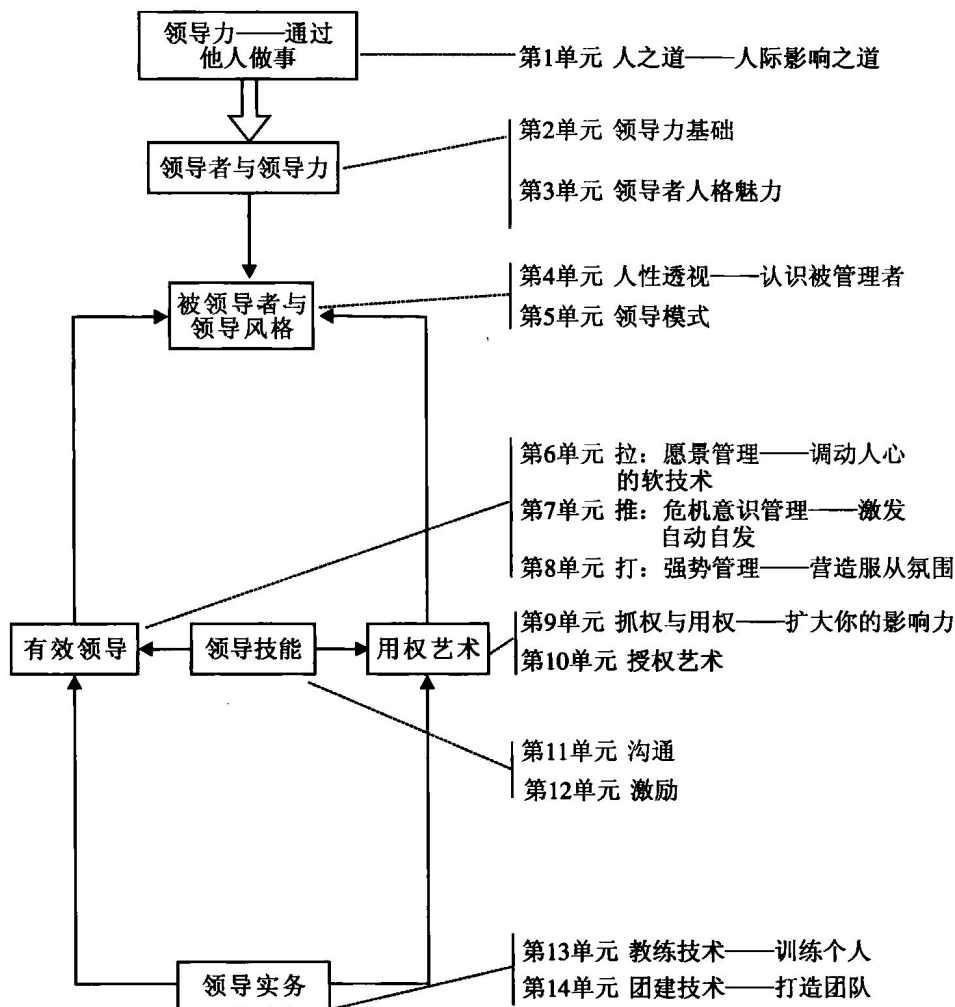
《执行力》(PMTP-1)以“执行力”为核心要素进行能力培养。





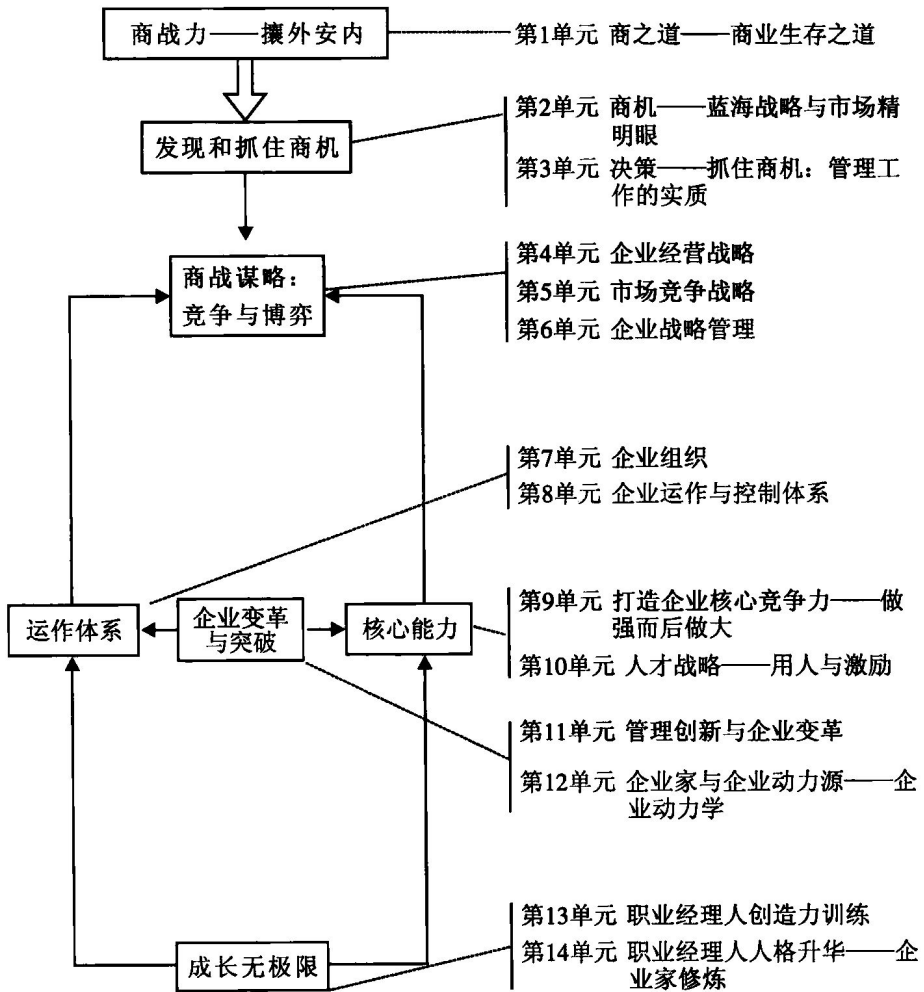
职业经理人核心能力构造模型——

《领导力》(PMTP-2)以“领导力”为核心要素进行能力培养。



职业经理人核心能力构造模型——

《商战力》(PMTF-3)以“商战力”为核心要素进行能力展开。





目 录

第一讲 领导者与领导力

第1单元 人之道——人际影响之道	(001)
公关意识与人际敏感性——情商	(002)
投入与跳出三种境界——情商的起点	(003)
公关四层次——公关意识的运用	(004)
十大经典公关情景	(008)
单元思考题	(010)
第2单元 领导力基础	(011)
领导者权力	(012)
领导力分析	(013)
如何提升影响力	(017)
如何提升威信、塑造权威	(019)
领导技巧的层次	(023)
单元思考题	(024)
第3单元 领导者人格魅力	(025)
好领导的标准——领导者的品质	(026)
领导魅力基础——领导者特质理论	(031)
领导修炼——如何做一个好领导	(033)
单元思考题	(035)

第二讲 被领导者与领导风格

第4单元 人性透视——认识被管理者	(037)
员工的多种类型	(038)
员工的成熟度——能力与愿力	(042)
人的四种行为风格	(043)
心境领导与人性驾驭	(047)
人类行为的后台逻辑	(048)

用人要点	(055)
单元思考题	(058)
第5单元 领导模式	(061)
领导风格	(062)
权变理论	(067)
情境领导模式	(072)
单元思考题	(078)

第三讲 有效领导

第6单元 拉：愿景管理——调动人心的软技术	(079)
引子：什么叫愿景管理	(080)
为什么需要愿景管理	(085)
如何进行愿景管理	(086)
让他“来电”的愿景管理技术	(088)
期望账户	(090)
单元思考题	(092)
第7单元 推：危机意识管理——激发自动自觉	(093)
什么是危机意识管理	(094)
奖金不会让人心动，扣款才会让人心痛	(096)
危机意识管理的目的	(099)
如何进行危机意识管理	(100)
危机意识管理真的可行吗	(101)
单元思考题	(102)
第8单元 打：强势管理——营造服从氛围	(103)
问题的提出	(104)
什么是霸气	(105)
“霸气”——管理者“强势”心理建设	(108)
“霸气”的导入	(112)
领导力与强制力	(114)
单元思考题	(115)

第四讲 用权艺术

第9单元 抓权与用权——扩大你的影响力	(117)
用权与权术	(118)





抓住工作主线的艺术——“外行”搞定“内行”	(120)
操纵与被操纵	(123)
单元思考题	(125)
第10单元 授权艺术	(127)
管理者需要授权——管理是通过他人做事	(128)
正确认识授权——授权不可怕	(129)
授权的焦点——授权与权力分解	(133)
如何授权——授权的四个步骤	(137)
授权策略——如何授权而不失控	(140)
单元思考题	(142)

第五讲 领导技能

第11单元 沟 通	(143)
职业经理人与沟通	(144)
一般性人际沟通要点	(145)
管理与组织沟通要点	(151)
倾 听	(153)
提 问	(155)
反馈与确认	(157)
单元思考题	(158)
第12单元 激 励	(159)
激励的意义	(160)
激励着力点——从需要开始	(160)
激励指导思想——有关理论模型	(163)
激励手段	(168)
有效激励的原则	(176)
单元思考题	(178)

第六讲 领导实务

第13单元 教练技术——训练个人	(179)
职业经理人与教练技术	(180)
培训——传递经验、知识和思想的捷径	(181)
劝导——引导人们愿意做	(183)
训练——指导人们如何做	(184)

训导——如何处理员工违规	(188)
辅导——手把手的教导方式	(190)
慎用批评	(193)
从批评到反馈	(196)
单元思考题	(200)
第14单元 团建技术——打造团队	(201)
引子：没有完美的个人，只有完美的团队	(202)
把群体打造成团队	(202)
使群体成为高效率的工作团队	(207)
下线和起点——从处理好冲突开始	(211)
追求结果——提升士气、打造制胜团队	(219)
群体智慧挖掘技术	(223)
创建学习型组织	(225)
单元思考题	(229)
参考文献	(230)
后记	(231)
鸣谢	(232)
附录：基于李泽尧老师管理著作之企业培训课程	(234)
李泽尧老师出版著作一览	(235)
李泽尧老师管理著作及知识结构图	(237)

