

羊皮卷丛书



QUARANTE-TROISIEME

成功领导

CHENG GONGLINGDAO

羊皮卷

འགྲུ་སྐུ་ཆེན་མོ་



10100110111
01000100111
10100010011
00111001111

QUARANTE-TROISIEME

中国戏剧出版社



羊皮卷丛书

成功领导羊皮卷

叶可行 主编

中国戏剧出版社



图书在版编目(CIP)数据

羊皮卷丛书/叶可行主编. —北京:中国戏剧出版社, 2005. 11

ISBN 7-104-02305-4

I. 羊… II. 叶… III. 人生哲学—通俗读物 IV. B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 133117 号

羊皮卷丛书

责任编辑:张榕 李宝云

责任出版:冯志强

出版发行:中国戏剧出版社

社 址:北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码:100089

电 话:84042552(发行部)

传 真:84002504(发行部)

电子信箱:fxb@xj.sina.net(发行部)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京海德印务有限公司

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:166

字 数:2800 千字

版 次:2005 年 11 月 北京第 1 版第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-104-02305-4/C·217

定 价:566.00 元(全二十册)

版权所有 违者必究

目 录

第一篇 为成功培养领导才能	(1)
什么是领导才能	(1)
领导人物的主要特征	(2)
领导原则	(17)
如何培养领导能力	(30)
第二篇 成功驭人法	(47)
呼风唤雨	(47)
驾驭改变,拥抱成功	(56)
创造发挥能力的魔幻空间	(64)
第三篇 笼络人心法	(78)
要善于掌握人情的微妙关系	(78)
领导力的艺术	(81)
随时都与部属同甘共苦	(93)
积极地安排部属崭露头角的机会	(96)
慷慨地将功让给部属	(99)
解除不满或烦恼	(102)
言出必行	(105)
坚持自己的信念,对部属进行洗脑	(106)
要有必定达成目标的热情与使命感	(110)

使洞察力更加敏锐	(113)
彻底磨练决断力	(116)
第四篇 自我控制法	(123)
化压力为动力	(123)
即使超人也需要同伴	(132)
第五篇 善意批评的艺术	(144)
识时与地	(144)
把握时机	(145)
指责需有明确目的	(147)
指责全体并无效果	(148)
调查真相后再作处理	(149)
干脆是上策	(151)
指责时的禁忌	(152)
使对方感泣的褒贬名言	(153)
考虑对方的立场、年龄、性别	(155)
先听听对方的辩白	(156)
不要做行动的指责	(157)
不要在众人面前指责部属	(159)
好汉不提当年勇	(160)
指责要明快有力	(162)
不可揭人疮疤	(163)
不需指责的类型	(164)
以褒奖代替指责	(174)
第六篇 正确引导法	(184)
做部属的啦啦队	(184)
诱发部属的冲劲	(189)

以委托工作来锻炼部属，	
以便能培训出基层的领导者	(193)
制造充满活力的气氛，然后加强默契	(196)
也能在上司或同事的身上施展领导权	(199)
第七篇 全面领导术	(207)
在资讯力与先见能力方面精益求精	(207)
积极开拓不同范畴的人际关系，确保智囊团	(210)
不要局限于目前的专门知识，应扩大视野	(214)
敏锐地应对世界的潮流	(217)
成为发现问题、解决问题的领导者	(220)
开发不同的才能及创造性表现自己的特征	(223)
主动求变推行革新	(227)

第一篇 为成功培养 领导才能

什么是领导才能

小小的胜利可以由一个人单枪匹马取得，但那种带来最后成功的伟大胜利就不可能靠单干取得了。要取得这种胜利，必须有其他人参与。当你开始动员其他人一道为达到某个目的而工作时，你就跨进了领导者的行列。事情的成败，全赖领导者的领导水平了。

领导才能究竟是什么？拿破仑·希尔说：“领导才能就是把理想转化为现实的能力。”从广义上说。这是对的。一个领导者确实能把理想变成现实，但必须加入另一个重要因素——其他人。一个领导者应不但通过自己的努力，而且通过别人的努力实现理想。自以为自己是领导人，但没有追随者，不过是空想。

《韦氏新世界英语词典》给“领导才能”下的定义是“领导者的地位或指挥能力；领导的能力。”这个定义不大管用。事实上，这个定义会强化一般人对领导才能的一种误解。许多人以为领导人是他的地位或头衔中得到权力的。他们以为老板有地

位,就能领导人,经理有头衔,就能领导人。但那不是领导才能的真正本质。一个只会在自己位置的狭窄范围内指挥别的人,不能算作真正的领导人物。正如约翰·怀特说的:“人们追随的不是某个计划,而是能鼓舞他们的领导人物。”

“领导才能”的最佳定义是:“领导才能就是影响力。”真正的领导者是能影响别人,使别人追随自己的人物,他能使别人参加进来,跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标和成就迈进,他给了他们成功的力量。

领导能力首先是一个人的个性和洞察力——他作为一个人的最核心的东西。正如领导才能研究专家费雷德·史密斯所说:“领导人物走在队伍前面,并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己,并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。”最好的领导人物就是能不断成长、发展、学习的人。他们愿意付出当领导人物的代价:为了能不断提高自己的水平,扩宽自己的视野,增加自己的技巧,发挥自己的潜能,他们会作出种种必要的牺牲。他们通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可信赖的人,比没有受人敬仰的品质的人更有可能成为领导人物。但单靠良好个人品质还不能成为领导人物。这些品质还必须与能积极与人沟通的能力结合起来。领导人物应和别人建立良好人际关系,开始关怀别人,学会与别人交谈和调动别人的积极性。PMA、个性、理想、与别人沟通和激发别人积极性的能力——是构成领导才能的基本要素。

领导人物的主要特征

一般来说,世界上有两种类型的人:一是领导者,二是追随

者,这二者在你开始工作时,你就要决定你是否愿意在你选择的行业中成为一名领导者,还是保持当一名跟随者。补偿的差别是很大的。跟随者不可能有理由期望得到和领导者一样的补偿,尽管很多跟随者错误地期望这样的报酬。

当一名跟随者没有什么不光彩,但另一方面,当一名跟随者不会有什么名望。大多数领导者是以跟随者的资格开始的。他们之所以成为杰出的领导者,是因为他们开始是聪明的跟随者。不能够机智地跟随领导者的人,是不可能成为有能力的领导者的,很少有例外情况。能最有效地跟随领导者的人,往往是能最快发展为有领导才能的人。一位聪明的跟随者有很多优势,其中包括他从领导者那里获得知识的机会。

领导人物的主要特征

以《定位学》一书将全球市场推广大革新的赖斯和杜雷德,曾在《传销大战》一书中指出:传销的领导,就是一位将领——商战中运筹帷幄的统帅。在这寸土必争的商业战场上,一个称职的领导,就必须具备有弹性、勇毅不凡、胆大心细、掌握细节,及通晓敌我、掌握游戏规则的能力,一般来讲,领导人物必须有下列一些重要素质:

毫不动摇的勇气

它是根据本身和职业的知识形成的。没有跟随者愿受缺乏自信和勇气的领导者指挥,没有聪明的跟随者会长期被这样的领导指挥。

良好的自制性

不能控制自己行为的人永远不能控制其他人。自我控制为跟随者树立了榜样,他们会更聪明地进行仿效。可参照本书第

位,就能领导人,经理有头衔,就能领导人。但那不是领导才能的真正本质。一个只会自己位置的狭窄范围内指挥别人的人,不能算作真正的领导人物。正如约翰·怀特说的:“人们追随的不是某个计划,而是能鼓舞他们的领导人物。”

“领导才能”的最佳定义是:“领导才能就是影响力。”真正的领导者是能影响别人,使别人追随自己的人物,他能使别人参加进来,跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标和成就迈进,他给了他们成功的力量。

领导能力首先是一个人的个性和洞察力——他作为一个人的最核心的东西。正如领导才能研究专家费雷德·史密斯所说:“领导人物走在队伍前面,并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己,并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。”最好的领导人物就是能不断成长、发展、学习的人。他们愿意付出当领导人物的代价:为了能不断提高自己的水平,扩宽自己的视野,增加自己的技巧,发挥自己的潜能,他们会作出种种必要的牺牲。他们通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可信赖的人,比没有受人敬仰的品质的人更有可能成为领导人物。但单靠良好个人品质还不能成为领导人物。这些品质还必须与能积极与人沟通的能力结合起来。领导人物应和别人建立良好人际关系,开始关怀别人,学会与别人交谈和调动别人的积极性。PMA、个性、理想、与别人沟通和激发别人积极性的能力——是构成领导才能的基本要素。

领导人物的主要特征

一般来说,世界上有两种类型的人:一是领导者,二是追随

犯了错误，这显示他不称职，领导者必须考虑失败的是他本人。

富有协作精神

成功的领导者必须懂得和运用合作力量的原则，能劝导下属也去这样做。领导人物需要力量，力量需要合作。

果决是领导者的特色

领导者的一项重要必备条件是具有快速下决断的能力。

有人在分析过 16000 多人之后，可以发现一项事实，领袖人物一向都是具有快速决断能力的人，即使是在并不太重要的小事中也是如此；追随者却永远不会拥有快速的决断能力。

追随者——不管在哪一行业——通常就是那些根本不知道自己想要什么的人。他优柔寡断，犹疑不决，而且拒绝作出决定，即使是极为微小的事情他也不愿这样做，除非有一位领袖诱导他这样做。

而一位领导者不仅拥有一项明确的主要目标，而且还有达到那项目标的一个十分明确的计划。同时，还具有坚不可摧的自信心，因而在任何情况下，他都能果断地作出决定。

拉沙叶补习大学的一位业务员前去拜访西部小镇上的一位房地产经纪人，想把一个“销售及商业管理”课程介绍给这位房地产商人。

这位业务员到达房地产经纪人的办公室时，发现他正在一架老古董的打字机上打着一封信。这位业务员自我介绍一番，然后介绍他所推销的这个课程。

那位房地产商人显然听得津津有味。然而，听完之后，却迟迟不表示意见。

这位业务员只好单刀直入了：“你想参加这个课程，不是吗？”

五章。

强烈的正义感

没有公平的正义感，任何领导者都不可能指挥和获得下属的尊敬。

坚定的决心

犹豫不决的人显示，他不能肯定他自己，不能成功地领导他人。

具体的计划

成功的领导者必须计划好他的工作，并按计划进行工作。靠临时推测移动，没有现实具体计划，事业就会像一条没有舵的船，迟早要触礁。

付出超出所得的习惯

领导者的不利后果之一是需要奉献，它要求领导者干的工作超过他要求下属所干的工作。

迷人的个性

没有懒散粗心的人能成为成功的领导者。领导人物需要受到尊重。跟随者不会尊重一位性格上各种因素档次不高的领导者。可参考本书第八章

掌握详情

成功的领导人需要掌握领导职位的详细情况。

同情与理解

成功的领导者必须同情他的下属。另外，他必须理解他们和懂得他们的困难。

有责任感

成功的领导者必须愿为下属的缺点和错误承担责任。如果他尽量推卸责任，他将不能继续担任领导职务。如果他的下属

课程,那么,我会同情你,因为我知道,你是因为没有钱才如此犹豫不决。但结果你说什么呢?你承认你并不知道你究竟参加或不参加。你已养成逃避责任的习惯,无法对影响到你生活的所有事情做出明确的决定。”

这位房地产商人呆坐在椅子上,下巴往后缩,他的眼睛因惊讶而膨胀,但他并不想对这些尖刻的指控进行答辩。

这位业务员道声再见,走了出去,随手把房门关上。但他再度把门打开,走了回来,带着微笑在那位吃惊的房地产商面前坐下来,又说:

“我的批评也许伤害了你,但我倒是希望能够触怒你。现在让我以男人对男人的态度告诉你,我认为你很有智慧,而且我确信你有能力,但你不幸养成了一种令你失败的习惯。你可以再度站起来。我愿意扶你一把,只要你肯原谅我刚才所说过的这些话。

“你并不属于这个小镇。这个地方不适合从事房地产生意。你赶快替自己找套新西装,即使向人借钱也要去买来,然后跟我到圣路易市去。我将介绍一个房地产商人和你认识,他可以给你一些赚大钱的机会,同时还可以教你有关这一行业的注意事项,你以后投资时可以运用。

“你愿意跟我来吗?”

那位房地产商人竟然抱头哭泣起来。最后,他努力地站了起来,和这位业务员握握手,感谢他的好意,并说他愿意接受他的劝告,但他要以自己的方式去进行。

他要了一张空白报名表,签字报名参加《推销与商业管理》课程,并且凑了一些一毛、五分的硬币,先付了头一期的学费。

三年以后,这位房地产商人开了一家拥有 60 名业务员的大

这位房地产商人以一种无精打采的声音回答说：

“呀，我自己也不知道是否想要参加。”

他说的倒是实话，因为像他这样难以迅速作出决定的人有数百万之多。

这位对人性有透彻认识的业务员，这时候站起身来，准备离开。但接着他采用了一种多少有点刺激的战术，下面这段话使房地产商人大吃一惊。

“我决定向你说一些你不喜欢听的话，但这些话可能对你很有帮助。

“先看看你工作的办公室，地板脏得怕人，墙壁上全是灰尘。你现在所使用的打字机看来好像是大洪水时代诺亚先生在方舟上所用过的。你的衣服又脏又破，你脸上的胡子也未刮干净，你的眼光告诉我你已经被打败了。

“在我的想象中，在你家里，你太太和你的孩子穿得也不好，也许吃得也不好。你的太太一直忠实地跟着你，但你的成就并不如她当初所希望的。在你们刚结婚时，她本以为你将来会有很大的成就。

“请记住，我现在并不是向一位准备进入我们学校的学生讲话，即使你有现金预缴学费，我也不会接受。因为，如果我接受了，你将不会拥有去完成它的进取心，而我们不希望我们的学生当中有人失败。

“现在，我告诉你你为何失败。那是因为你没有做出一项决定的能力。

“在你的一生中，你一直养成一种习惯：逃避责任，无法做出决定。结果，到了今天，即使你想做什么，也无法办得到了。”

“如果你告诉我，你想参加这个课程，或者你不想参加这个

发出的命令要有选择,命令要简短、中肯,如果可能的话,等到员工完成一项命令后,再发布另一个命令。

⑦提供正好需要的材料。做好不同工作所要求的复杂程度有所不同,工人对他们所需的材料也不尽相同。年岁稍长的员工认为是不必要的资料,可能正是新员工渴求的有利材料。所以考虑考虑,对谈话的对象有选择地提供材料。

⑧防止指令不一致。检查一下,明确在你打算告诉员工一项指令时,临近部门的主管是否正在告诉他们另一项指令。另外,对提供的指令要使时间和对象不相矛盾,保持一致。

⑨不要只选择那些配合的员工。有些人天生就是适于合作的,另一些人则不是每次让他们做事都没有问题的。不要让情愿干的人超负荷而忽视难办事的人,以避免对抗。

⑩尽量不要批评人。通过员工完成令人不快的工作来惩罚他们是冒险。尽量不要这样干。员工有权期望分配合理的工作,即使你怨恨他们中的某个人。

⑪最重要的是不要玩火。新上任的主管有时爱炫耀自己的权威。年龄大的主管比较有信心,他们知道强制员工合作和尊重自己可能会反过来引火烧身。

⑫要善于倾听。

必须注意:

(1)不要假设任何事情。不要猜测别人要对你说些什么,并且不要让员工认为你了解他要说的事情,即使你真的知道。

(2)不要打岔。让人把话说完,如果你很忙,要么限定时间要么另找时间,保证你能了解整个事情的过程。

(3)明白倾听的必要。弄清楚员工要你注意的真实用意,这时常与你所想的有很大不同。

公司，是圣路易市最成功的房地产商人之一，他还指导其他业务员工作。每一位准备到他公司上班的业务员，在被正式聘用之前，都要被叫到他的私人办公室去，他把自己的转变过程告诉给这位新人，从拉沙叶大学那位业务员初次在那间寒酸的小办公室与他见面开始说起。

要善于与员工沟通

所谓沟通是一个人向另一个人传递信息并获得理解的过程，领导每天依靠他来发布命令和指令，建立集体意识并回收反馈信息，领导必须在员工、上司、别的领导和组织外围重要团体之间保持沟通关系，领导为了与员工有效沟通，提高办事效率，必须注意以下几点：

①不要为了显示权威而进行争吵。如果你头脑中存在着典型的“我要你看看谁是上司”的想法，你很快会把部门闹得不可开交。设法将自己的和员工的注意力集中到必须面对的问题上来，这是客观环境要求的，而不是主管个人的怪念头。

②避免撒手不管的态度。如果你要员工认真地对待任务并严格地遵循指令，有时偶尔开个玩笑是可以的，但是要清楚并把握那些重要的事情。

③注意言辞。多数员工接受这样的事实：领导的工作就是传达命令和指令。由此引发的争吵可能与传达命令的方式有关，因此，选择能清楚表达思想的言辞，并且注意说话的语调。

④不能假设员工已经理解。鼓励员工问问题，并且解释这些问题。通过重复或演示来巩固员工的理解。

⑤反馈。给那些抱怨指派工作的员工提供机会这样去做，在有时间去纠正前，发现员工的抵触和误解。

⑥不要发出太多的命令。滥用指令将会自食其果，所以对

“谢谢上帝，我想和你讨论一个如何和下属相处的问题。”

卡耐基此刻才真正地谢谢上帝了，因为已很久没有人向他请教此类问题，该死的经济大萧条，已将他逼人绝境了。

于是卡耐基约他在马洛尔大街一家叫“常青藤”的小酒店里见面。

那个人比卡耐基更早来到这家酒店，他似乎认识卡耐基，见卡耐基进来，立刻迎了上来。

他叫罗慕洛，是一家珠宝商店的经理，开口便说：“现在，我想讨教一下如何和我下属相处得更融洽的问题，这样才能使我的生意更加兴旺。”

卡耐基问：“你经常严厉地教训和责备你的下属吗？”

“有时我生气了，就会批评他们！”

卡耐基又问：“你经常正面激励和表扬他们吗？”

“我是一个不苟言笑的人，有时我的下属成绩很突出，我也很少表扬他们。”

卡耐基笑了笑，便和他讨论起人在情感上是需要得到表扬和激励的，特别是他们的上司和父母在正面表扬或激励他们时，他们的创造力会比平常提高 80%。

罗慕洛略有所悟。

卡耐基便建议他不妨在正面多表扬表扬他的下属，这样更有利于沟通。

卡耐基的这番话使罗慕洛恍然大悟，他对卡耐基说回去试试，便告辞走了。

十天后，他们又在“常青藤”酒店见面。这时，罗慕洛满脸的兴奋，他很激动地说：

“卡耐基先生，你这套方法真管用。第二天，我上班时，我的