

卓越领导者

ZHUOYUE LINGDAOZHE

攀登卓越之巅的阶梯·铸就常青基业的臂膀·习得影响魅力的良师

孟广桥 著



本书分析了领导者应具备的素质和能力，系统探讨了领导者修炼领导力的途径和方法。全书通俗易懂，操作性强，是领导者不可多得的一本提升领导力的参考书。

河北大学出版社

卓越领导者

ZHUOYUE LINGDAOZHE

孟广桥 著

PEOPLE TOOLS WORK RESULTS
SUCCESS COLLABORATION HELP

河北大学出版社

卓越领导者

图书在版编目 (C I P) 数据

卓越领导者 / 孟广桥著. — 保定 : 河北大学出版社,
2014.5

ISBN 978-7-5666-0607-5

I. ①卓… II. ①孟… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第095271号

ZHUOYUE LINGDAOZHE

责任编辑: 翟永兴

装帧设计: 赵 谦

责任印制: 靳云飞

出版: 河北大学出版社 (保定市五四东路180号)

经销: 全国新华书店

印制: 保定市北方胶印有限公司

开本: 1 / 16 (710mm × 1000mm)

字数: 260千字

印张: 19

版次: 2014年6月第1版

印次: 2014年6月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5666-0607-5

定价: 39.00元

|| 前 言 ||

领导活动是人类追求发展的基本活动，它存在于各种群体或组织之中。在以农耕时代为背景的小生产自然经济条件下，领导者行使领导职能，基本上依靠个人经验或者威望；进入到现代社会，领导方式由传统意义上的“经验型领导”，开始了向“科学型领导”的转变。但无论领导方式如何发展，领导者个人素质和能力的高低，直接影响着领导力的强弱，是领导力的决定性因素。

领导者素质包含两个部分：一部分是社会大众所要求的基本素质，如爱心、诚实、尊重、上进、负责等；另一部分是运作组织、彰显领导魅力所要求的素质，如使命、信赖、公平、稳重、守信、热情等。领导者能力同样包含两个部分：一部分是人的共性能力，如学习能力、判断能力、人际能力、沟通能力、专业技术能力等；另一部分是管理组织，提升组织竞争力的能力，如决策能力、规划能力、激励能力、用人能力、创新能力等。因此，领导者的素质与能力，不单单是对所有人都有要求的通常素质与能力，更有着趋向于组织群体整体性提升的特殊内涵。

素质，领导者立业之本

素质是人内在的、趋向于静态的品德特征，它是人对待事物的态度，是人的价值观的重要组成部分。人的社会属性决定了人的素质应适应社会的要求；领导者在组织中的地位和作用，决定了其必须具备与组织发展相适应的素质；构建与维护良好的内外关系，更是离不开品德素质这一

基础。

良好素质是社会价值体系对人的基本要求。领导者首先是社会人，其对组织成员施加影响，自身应是让成员认同的品德典范。《论语·学而》曰：“夫子温、良、恭、俭、让以得之。”温和、善良、恭敬、节俭、忍让，这五种美德是儒家提倡的待人接物准则，也是众多国人认同的品德标准。老子用无私与自私来区分善与恶，在《道德经》中说：“是以圣人处无为之事，行不言之教，万物作焉而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”意思是说：圣人以一种无私的态度处理一切事物，以身教重于言教来教化民众。他们按照规律支持新生事物使其健康发展，助其成长而不视为自己的功劳，有所成长但不恃才傲物，为民成就了功业而不居功。因为他们有无私奉献的精神，人民才缅怀他们不朽的丰功伟绩。温、良、恭、俭、让和无私是对人的基本要求，作为领导者应是奉行这一思想的模范。没有这一品德，人很难在社会立足，更谈不上成为组织的领导者，更不会赢得人们的尊重与爱戴。

基于地域文化的素质，是对所有人的要求。作为组织的领导者，不但要依据地域文化的特点，满足通用的标准要求，还应根据其身份特点，满足群体性的特殊要求。

首先，领导者在组织中的地位和作用，要求其必须有领导素养。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”决策的执行虽然离不开制度，离不开组织成员的素质，但领导者的自身素质影响着执行的效率与效果。在企业管理越来越注重人本的今天，如果领导者自身没有使命感，不尊重员工，不公平处事，不知道感恩，何以能让组织成员，奉献于组织，积极工作？

其次，领导者的良好素质是维护组织外部关系的基础。人离不开社会，组织也离不开社会。领导者是组织对外的代言人，其人际关系的好坏，首先取决于领导者的个人品德。人或其他社会组织，认识组织首先是从认识领导者开始，领导者的品德即代表着一个组织的品德。没有哪一个

个人或组织愿意与一个不讲诚信、只顾自己的组织建立和发展关系。

再次，组织的价值观来源于领导者的品德。领导者的品德素质处于组织素质的核心，关系到整个组织。不管是一个赋有责任感的组织价值观，还是赋有爱心的组织价值观，其最先的倡导者是领导者，或者说是领导团队。从这一点讲，领导者的价值观，对组织价值观的形成与发展，有着至关重要的影响。

另外，企业文化不管有什么变化，有何种不同，其立足点和出发点都是基于企业最高领导者的品德根基，是领导者自身价值观的具体表现。

因此，领导者的素质是组织建设的基础，是吸引人才，保持良好人际关系、组织间关系，凝聚组织竞争力不可或缺的因素。建立强大的组织，确保组织基业长青离不开领导者良好的个人素质。

能力，领导者行动之器

如果说领导者的素质是组织建设与发展的基础，那么领导者的能力则是组织赢得竞争优势的关键。能力是处理问题的方式、方法，是领导者知识与智慧、经验与思维的结晶，是领导风格和艺术的具体体现，是领导者掌控组织，发展组织的关键。

组织的发展过程，即是领导者与成员配合解决问题的过程，领导者不能解决问题也就失去了领导者的价值。准确预测问题，及时发现问题，正确对待问题，科学解决问题是领导者的基础职能。处理问题的效果决定了领导者的领导力。

关于能力，我们首先应清楚，对领导者的能力要求与对普通人的能力要求有着很大的不同。领导者既要讲究增强自身价值的能力，更要强调增强组织竞争力和价值的能力，而普通人则强调的是提升自身价值的能力。对领导者的要求是具备运营组织的智慧；对普通人的要求是有个人生涯规划的才智。

领导者侧重于提升整合组织的不同要素，形成整体合力的能力；普通

人则注重发挥自身能力。

领导者侧重于洞察行业发展趋势，形成正确决策的能力；普通人则注重谋求正确认识自我，选择个人努力方向的能力。

领导者侧重于激励群体动力，保持组织活力的能力；普通人则注重自我管理保持积极上进的能力。

领导者侧重于提高对人才选、育、用、留的能力；普通人则应注重自我发展，提升个人价值的能力。

领导者侧重于构建良好组织及个体内、外关系的能力；普通人则注重建立与维护个人人际关系的能力。

领导者侧重于培育组织整体技术进步的能力；普通人则注重自我专业技能提升的能力。

.....

领导者的能力与普通人能力的差别还有很多，其所处的位置不同，对能力的要求也不同。联想电脑执行董事、副总裁、首席财务官马雪征女士，毕业于北京师范大学中文系，既没有 IT 背景，也没有学过财务。她这样评价自己：“我既无 IT 背景，又不懂财务，但我知道两件事情：一个是方向，一个是团队。”她的成功在于能够认清方向，并拥有良好的组织能力。我们也都知道，毛泽东没有打过枪，但他能指挥会打枪的人，能告诉大家向着哪个方向“冲”，会带领我们得到我们想要的社会和国家，实现我们的目标。

领导者面对的是一盘棋局、一个群体、若干机会或一个竞技场，只有有效控制与运作，才能指挥、带领团队成员，抓住稍纵即逝的商机，赢得一场残酷搏杀的胜利。因此，领导者有领导者的能力特性，普通人有普通人的能力特性。

具备洞察能力、决策能力、组织能力、影响能力、激励能力、人际能力、执行能力、学习能力是对领导者能力的基本要求。领导者要在激烈的市场竞争中发现机会，离不开洞察能力；决定从事什么行业、从哪里切

人、解决遇到的问题，离不开决策能力；将组织的诸多要素凝聚成合力、确定找谁帮你做最恰当，离不开组织能力；组织成员愿意不愿意跟你走，离不开领导者的影响能力；激发与保持组织活力和动力，离不开领导者的激励能力；决策能不能得到有效贯彻，落实的效果如何，离不开领导者的执行能力；保持组织时刻走在行业前列，不被时代所淘汰，离不开领导者的学习能力。

没有能力的领导者将无法带领组织走向成功。

只有优良的素质，没有过硬的能力，其不能称为领导者，只能是赢得人们尊重的人；只有能力，没有素质的人，会将组织带入歧途，其能力发挥得越大，对组织的伤害会越深。素质是领导者领导力的前提，能力是领导者领导力的关键，素质与能力的有机结合，形成了领导者的领导力。

素质与能力可以习得

人的素质与能力来自于两个方面。一方面是先天性因素，如性格特征、生理特征、智力因素等。但这些也不是完全取决于遗传，还会因受到后天的影响而有所改变。如，天资聪慧的孩子虽然具有发展的可能性，但也未必就能成功；天资愚钝的人虽然有先天弱势，但通过后天的努力仍然能有成功的机会。宋朝王安石写过一篇名为《伤仲永》的短文，说的是江西金溪县有个名叫方仲永的少年，小时候天资比常人聪慧，五岁就能作诗，但由于后来生活条件和教育条件不好，到了十二岁时，写的诗已经大不如前了，二十岁时，则如普通人一般了。另一方面是后天因素，如思维方式、情绪控制、为人处事等。这受社会环境、家庭熏陶、实践经验的影响很大。曾经有一个小孩子，天性顽皮粗心，上学走路总是弄脏裤子，家长时常教育，也不见有长进。于是父亲想了个办法，在儿子常走的路上挖了几个深沟，然后用棍子搭成小桥。那天放学，儿子走在路上，看前面一下子多出了这么多的小桥，很是诧异，小心翼翼地通过了小桥，他第一次有了某种胜利的感觉。回到家神气地说：“今天我回来的路上出现了好

多小桥，好窄呀！是我自己过去的，一次也没有摔跤。你看，我的裤子和鞋都没有湿。”爸爸听后说：“你很勇敢，孩子！以后做什么事，只要认真细致，你会有更大的收获。”从此，孩子多了一份谨慎的习惯。实践证明，素质与能力不全是先天形成，也不是一成不变，通过学习和实践也可以得到提升。

科学家们研究发现，90%以上的人智商介于90~115分之间，大多数人的智商相差不大，可以这样说，如果我们想成为一名领导者，通过自我学习、实践、努力完全可以实现。许多人的成功，也证明了这一点。通过学习可以提高个人的观察、记忆、思维、想象能力，汲取、丰富自己的知识。领导者提高能力的关键是实践，在掌握理论的基础上，只有反复运用、体会、总结，才能将理论变成能力。否则，即便是智力超常的人，能力也不一定有多强。物理学家李政道教授说：“学习的重点是培养能力。”学习可以指导实践，实践用以验证理论，学习与实践的有机结合，会使能力的提升如虎添翼。

每个人都有一定的领导能力和素质，区别只是强弱的不同。天道酬勤，勤能补拙，熟能生巧是不变的真理。只要我们刻苦学习，努力实践，勤于思考，就一定会使自己的领导能力得到进一步的提升。

本书的结构和目的

本书第一章概括了领导者应该是什么，领导者应该有什么，领导者应该做什么的问题，是对领导者能力与素质要求的总体概括，目的是让领导者明确领导的内涵与要求，对领导者能力与素质有系统、概括的认识。从第二章至第十二章，重点讨论了领导者应具备的十一种能力，并在每一章深入、系统地探讨了领导者提高自我能力的原则、方法和要求。为缩减篇幅，本书没有单独论述领导素质修炼的问题，而是把领导者应有的素质，融入在能力提升的章节中。书中既系统地论述了领导者的素质能力问题，也深入浅出探讨了每一种具体能力的提升方法。本书既可以通篇阅读，也

可以随意浏览一章，这样能方便领导者在时间紧张的情况下随意而读。

本书写作的目的：通过讨论领导应有的素质与能力，深入探讨素质与能力的关系，素质与能力提升的途径和方法，详细论证了领导者可以通过学习和实践提升其素质与能力的问题。在书中引用了大量国内外领导能力修炼的成功实证，融合了笔者二十多年研究、实践领导力提升的经验和理论，通俗易懂、可操作性强，是一本领导者提升领导力不可多得的一本工具书。

强将来自于自我的刻苦修炼，没有任何的捷径可寻，只有选择对了方法，付出才会有回报。强将不但要强自己，还要培养一批优秀的部属，形成一个优秀的领导团队；要克服“组织侏儒症”，要培养一级优于一级的领导者，要不断地学习、实践，以优秀的能力，良好的素质，带领组织奔向美好的明天。

目 录

第一章 卓越领导，修炼自我 / 1

- 一、领导者应该是什么 / 2
- 二、领导者应该有什么 / 8
- 三、领导者应该做什么 / 18

第二章 敏锐洞察，运筹帷幄 / 25

- 一、造就能引领导正确决策的洞察力 / 28
- 二、有效领导的根本是英明决策 / 41

第三章 规划愿景，明确战略 / 49

- 一、只有懂得，才能更有效地行动 / 49
- 二、愿景的力量 / 53
- 三、描绘愿景 / 60
- 四、规划战略 / 66
- 五、渗透于行为中 / 70

第四章 慧眼识才，知人善用 / 72

- 一、善用人者能成事，能成事者善用人 / 74
- 二、慧眼识人，乃善用人之基础 / 77
- 三、用对人，才能做成事 / 87

第五章 善施激励，启发主动 / 98

- 一、激励及内涵 / 99
- 二、效能的提升，取决于激励 / 101

三、心态，决定激励的成效 / 103

四、把握激励原则 / 105

五、多措并举，提升激励效果 / 109

六、激励应关注的问题 / 125

第六章 协调控制，凝聚力量 / 129

一、步调一致，可以习得 / 130

二、有效掌控，亦能习得 / 143

第七章 挑战问题，彰显魅力 / 150

一、问题、技能、价值 / 151

二、精准认知问题 / 155

三、精准分析定位问题 / 157

四、挑战问题的一般方法 / 159

五、挑战问题不是简单的应对 / 161

第八章 拥有信赖，能量永恒 / 168

一、信赖的能量 / 168

二、信赖方程 / 171

三、树立打造信赖的心态 / 176

四、改善自我行为，提升信赖价值 / 179

第九章 掌控情绪，提升效能 / 188

一、情绪与人生 / 189

二、揭开情绪的奥秘 / 195

三、情绪具有可控性 / 202

四、恰当的情绪行为，来自适宜的掌控方法 / 203

五、给情绪一个舞台，请它饰演恰当的角色 / 218

第十章 高效沟通，谋求认同 / 222

一、解析沟通 / 222

二、领导者不应有的沟通思维 / 225	
三、影响沟通效果的因素 / 227	
四、高效能沟通的基本原则 / 230	
五、高效能沟通的方法技巧 / 238	
第十一章 良好人际，王者之道 / 244	
一、良好人际关系是提升领导力的倍增器 / 244	
二、修炼织“网”的素养 / 250	
三、良好人际可以习得 / 259	
第十二章 持续更新，累积价值 / 267	
一、笨不是智商不高，而是才疏学浅 / 269	
二、学习的动力源自于切实的需求 / 274	
三、有的放矢，得心应手，是因为拥有 / 278	
四、目标确定之后，效果取决于方法 / 283	
后记 / 287	

第一章 卓越领导，修炼自我

有这样一个故事：

有一次，国王骑着大象到郊外游玩，看见路旁一群盲人在休息，于是问道：“你们知道大象长什么样子吗？”瞎子们说：“小的天生就是瞎子，不知道大象是什么样子。”国王笑了，说：“好了，你们过来用手摸一摸吧。”瞎子一听，蜂拥过来。第一个人摸到的是象牙，他说：“大象像一个又粗又长、光光溜溜的大萝卜。”第二个人摸到的是象耳朵，他说：“大象跟芭蕉扇一样。”第三个人摸到的是象腿，他说：“大象和寺庙里的柱子一样。”第四个人摸到的是象的尾巴，说：“国王，他们说的全不对，大象原来跟绳子一样！”

提升领导力只有全面了解其内含，才能发现自身的不足和弱点，才能有的放矢，固强补弱，而决不能像瞎子摸象那样，以偏概全，自以为是。

优秀的企业，一定有一位卓越的领导者。领导者是企业成功的最重要因素，任何忽略领导作用的企业都不会得到健康、稳定地发展。老子曰：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。”意思是说：至高至善的领导者，人们仿佛感觉不到其存在；次一等的，赢得人们的亲近赞誉；再次的，使人们畏惧害怕；更次的，遭人们侮慢轻蔑。他根据领导者的能力与素质，把其分为四类，用现在的话来说就是：一流的领导者是“无为而治”；二流的领导者是“攻心而治”；三流的领导者是“依

法而治”；四流的领导者是“强权而治”。“太上”是每一位领导者期望达到的境界，谁也不愿意成为一个四流的领导者，但在现实工作中往往事与愿违，有众多的领导者，还停留在三四流的水平上，为什么会出现这样的情况呢？其根本原因是我们的领导者，对领导者的内涵、素质、能力等是只知其然，而不知其所以然。即使是知道一些，也只是停留在口头上，而没有落实到自己的行动中。

领导者应该是什么？

领导者应该有什么？

领导者应该做什么？

这三个问题是领导者必须弄懂、弄通的问题，也是必须能够清晰回答的问题，只有我们把这些基本问题搞清楚，才能对自身素质能力的提升有的放矢，固强补弱。也许有些领导者并不以为然，这有何难，谁都能说出个一二三来，其实这并不像我们想象的那样简单。当有些事情让领导者焦头烂额的时候，当有些事情让领导者百思不解的时候，当有些事情让领导者一筹莫展的时候，往往会归咎于现在的事太难做，现在的人太难带等外在因素，却很少检讨自己的能力与素质，这是三四流领导者的通病。另外的一种观点是认为自己太笨，没有当领导的才能。其实不然，世界众多的学者，对领导力的研究证实，领导能力与先天因素有关，但起决定作用的是后天的学习与实践。

一、领导者应该是什么

领导者是“领导”一词的名词，“领导”的动词解释是：领导是领导者为实现组织的目标，使用赋予的职权，合理调配、使用资源，并利用自身影响力，促成目标高效实现的一种行为或行为过程。“领导”一词在我国通常是指“官”，它的起源已无从考证，为官之道是其重要内涵。在西方从20世纪50年代，为提升企业管理的效能，兴起了对企业领导研究管理的热潮，至今不衰。这一研究在我国自古有之，改革开放之后，又兴起

了对企业领导的研究，并被广泛应用，对提升企业的竞争力及其组织的管理水平，起到了重要作用。

（一）领导者的本质

有些学者认为，领导者是指在组织中担任一定领导职务、履行特定领导职能、掌握一定权力、肩负某种领导责任的个人或集体。这一观点阐明了领导者的基本内涵，但已经过时，它不能体现现代领导者的本质与要求，更不能适应被领导者的心理期望，带有强制性。

美国著名学者伯恩斯在他的《领导论》中对领导者做了这样的定义：“领导者劝导追随者为某些目标而奋斗，而这些目标体现了领导者以及追随者共同的价值观和动机、愿望和需求、抱负和愿望。领导者的才能在于领导者看问题及行为方式，以及追随者的价值观和动机。”他的定义最大的价值是两个观点：领导者与追随者双方自愿；领导者与追随者有共同实现的目标。

对于领导者的概念，它是一个随时代发展而发展的观点，定义应与时代要求相适应，不能一蹴而就，一概而论。随着人们价值观的更新，社会的发展进步，它会被赋予更新、更适应人们要求的内容。就当今而言，我更倾向于伯恩斯的界定。

一般来讲，对领导者的认定应有五个基本点：

被赋予权力的人：它是组织或高一级领导者为实现组织或个人目标，而将人、财、物的使用、调配等权力要素授予选定人；

对实现目标有强烈意愿的人：被选定人必须对组织目标有较高的价值认同，并自愿为之付出和努力；

在组织中被追随的人：他是群体中的“意见领袖”，具有很强的个人魅力和行为品格；

整合组织价值与个体价值的人：能对群体中不同价值观或价值取向，进行分析、提炼、引导，从而达到对组织价值观的认同；

具备一定业务技能的人：熟悉组织的主导业务，掌握沟通、人际、决

策、计划、组织、控制等领导技能。

从企业管理的角度，领导者是能洞察趋势，科学制定目标，有效配置与掌控资源，优化与整合价值理念，充分调动人的积极因素，高效能达成组织目标的人。

（二）领导者的态度

领导者具有强制权力，但更重要的是影响力。影响力就是使部属自愿追随其行为、思想，并积极主动地为实现共同的任务而努力。从这一角度讲，领导者与被领导者是平等关系，是一种自愿行为，都是为实现一个共同的价值观而奋斗。现代组织中的领导者职能更多体现的是组织行为，而非强制行为。

强制行为之所以占据部分领导者的主导思维，根源是陈旧观念的影响。当我们问及为什么要创业办企业时，多数的人给出了这样的回答：为了挣钱，为了面子，为了有地位。这样的想法有错吗？在当今社会似乎没有错，但我们分析一下这些观点，就不难得出这样一个结论：我要站在他人之上。在这种思想的指导下，当人具有了领导职能后，必然会产生强制行为，这是其一。强制行为之所以占据部分领导者的主导思维，第二个原因就是人的幸福观。占有欲是决定幸福观的前提，关键是占有什么？一种人，喜欢占有（奴役）别人，喜欢占有金钱；另一种人，喜欢占有健康，喜欢占有自我价值的体现；还有的人，喜欢占有自由自在的生活；等等。对第一种人来说，占有人或金钱都能带来幸福和快乐，这种占有注定会使其在行为上表现出强制性。占有欲人人都会有，这是天性，无可厚非，但关键是看其是否适应社会的发展，是否适应人的价值观的不断更新及需求，不适宜的占有欲，不但不利于理想的实现，最终还会被现实所抛弃。

时代要求领导者的领导心态，应实现三个结合，即自我价值观与他人价值观的结合，自我价值观与组织价值观的结合，自我价值观与社会价值观的结合。这种结合要求领导者：一方面，把自我价值观与他人价值观、组织价值观、社会价值观进行比对、分析，找出其中的共同点；另一方