

本土卓越管理者的实践心得 传播最全面最实用管理智慧

肖凤德 王兵围◎著

高层领导的领导力主要用于处理组织宏观层次的事物；中层管理者的领导力主要用于处理组织中间层次的事物；基层人员的领导力主要用于处理组织微观层次的事物。

领导力决定企业大小、强弱、成败
从某种意义上说
它是导致企业成败的最重要因素
领导者的领导力越强
所在企业各方面的水准就越高

领导力并不是天生被赋予的
而是后天炼就的
领导者不只是管理
他是强力的影响者
可以说领导者影响企业的生死
影响无数员工的未来发展

领导力

卓越领导者如何在组织中管理与创新
写给21世纪全球化、数字化、商业化时代的企业管理者

 盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

本土卓越管理者的实践心得
传播最全面最实用管理智慧

肖凤德 王兵围◎著

高层领导的领导力主要用于处理组织
宏观层次的事物；中层管理者的领导力主要
用于处理组织中间层次的事物；基层人员的
领导力主要用于处理组织微观层次的事物。

领导力

卓越领导者如何在组织中管理与创新

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

领导力：卓越领导者如何在组织中管理与创新 / 肖凤德，王兵围著. — 北京：人民邮电出版社，2014.11
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-37068-6

I. ①领… II. ①肖… ②王… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第210889号

内 容 提 要

本书按章节分别论述了关于领导力的问题，包括企业的使命和愿景；企业的目标；领导者如何担任教练角色；如何进行创新和变革；如何保证执行效果；如何激活员工潜能等。通过分别探讨这些问题，相信读者能够建构出关于领导力的全面系统的思维模型，并从其使用中得到具体的收益。读完本书，让领导者真正提高自己的能力，作为领导力的化身，用个人的力量去影响带动整体的力量，并努力在各个方面确保企业的成长。

-
- ◆ 著 肖凤德 王兵围
责任编辑 赵娟
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15 2014年11月第1版
字数：196千字 2014年11月北京第1次印刷
-

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

前 言

PREFACE

在我多年的咨询经验中，遇到过上百名不同行业、不同企业的领导者提出的专业问题，其中不乏观点独到、思维新颖。最让我印象深刻的是一位年轻的国企总裁发出的诚恳提问：在今天这样的信息时代中，人、人和人、团队和团队之间传播信息的速度大大加快，而分享资源的能力也随之增强。这种情况下，领导力具体应该如何发挥？领导者如何才能通过发挥领导力继续提升自我存在的价值？

对此，我给出的回答是：领导者是企业组织管理中独一无二的角色，这个角色的使命在于其发挥领导力去改变一家企业。

企业的管理者或许需要具备的是激励下属的能力、发号施令的素质和全局的意识。但是，领导一家企业，比这样的要求更高。这就决定了领导者不仅具有综合能力，还应具有一种性格的表现、一种气质的融入。作为企业的领导者，必须能够为企业指出明确的经营使命、描绘清晰的发展愿景；必须能够为企业制订短期和长远的经营目标；必须树立企业中的榜样，以激发员工的信心；必须担任教练角色，将能力和经验赋予下属；必须带动团队，让良好的团

队成为组织坚实的基础；必须进行积极创新，用改革推进组织进步；必须搭建平台，让员工发挥自身潜力；必须克服障碍，将组织中的执行力提到最高；必须始终提振信心，带领组织朝更高的状态前行。

总之，领导者即是领导力的化身，他们应该使用个人的力量去催化组织整体的力量，并努力从各个方面确保企业的成长。

然而，不少企业领导者虽然工作尽力而辛苦，但却并没有有效发挥出自己的领导力。不少企业高管忽视了自身领导风格的重要性，领导方式不明确，最终成为了管理者，而不再是领导者；另外一些高管则缺少对企业长远使命、愿景和目标的关注，结果其工作注意力反复被竞争环境中不断出现的事件和危机所干扰；最令人担心的企业高管们几乎经常因为个人性格、素质、经验等因素，导致领导力发挥方式多变而随意……

上述涉及的错误做法都会导致领导力行使效果不佳，在这种情况下，企业有可能会丢失信心、丧失方向乃至被引入歧途，并因此付出沉重的代价。

正因为如此，我认为，企业领导者有必要从根源入手，探究如何认识领导力、如何行使领导力和如何提高领导力。

从本质上来说，领导力就是影响力，领导应该给周围每个员工、每位下属以正面积极的影响。通过运用自身领导力，去改变这些人对企业和自身的认识。

领导力也是循环力。只有优秀的领导者，才能持续不断地带领自己的下属、团队，并通过他们去带动更多的员工、更大规模的团队。这样，领导力就在不断的良性循环中得到放大，并能够最终由一个人的力量循环放大而带给整个组织力量。

领导力同时也是优秀的服务力。领导者也是企业的雇员，从工作内容上来

看，领导者并非是高高在上坐享其成的人，而是应该努力去设身处地、换位思考并为员工的现在乃至未来谋划。通过将员工的利益同组织的利益积极结合，优秀的领导者将能够帮助个人和集体两个层面都得到巨大收益。

总之，领导力意味着领导者如何运用方法去激发他人在组织中发挥活力的能力。领导力有着丰富的内涵：它首先应该来自于领导者的个性、魅力和人际影响力；其次包括领导者个人的观察能力、组织能力、协调能力、沟通能力；还包括领导者是否有充分的愿望去领导他人，并在现在的工作中增强领导力。

正因如此，领导力体现了领导者的整体素质和品质，而领导力也并不是只有少数人才能掌握。实际上，在我的职业生涯中，曾经帮助过大量企业领导者通过学习、锻炼和总结，大大开发了潜力，并在现实工作中增强了领导力。

一直以来，企业家朋友们都劝我有必要将相关的知识、经验、看法和观点付诸文字，形成关于领导者自我改变的论述，以便让更多的企业家获益。在这样的鼓励和鞭策下，我总结了自己多年来在工作中了解、学习和发现的领导力要素，并结合大量让人印象深刻的案例，形成这本能够从多方面、多层次去综合分析领导力的图书。

在本书写作的过程中，我尽量让文字深入浅出，既有着严谨的学术理论作为背景支撑，也希望能够明白如话，让不同层次、不同要求的企业领导者都能从中受益。同时，本书层次清楚，按章节分别论述了关于领导力的问题，包括企业的使命和愿景；企业的目标；领导者如何担任教练角色；如何进行创新和变革；如何保证执行效果；如何开发员工潜能，等等。通过对这些问题的分别探讨，相信读者能够建构出关于领导力的全面系统的思维模型，并在实际使用中得到具体的收益。

领导力的提升是每位领导者都应该关心的问题，而优质的领导力也并非

是什么奢侈品——只需要企业家们能够始终保持清醒的头脑、专注的注意力和不断进取的精神，在工作实践中不断结合新观点、寻找新思路，就能抓住提升领导力的关键，并得到非同寻常的进步和收益。而在此过程中，我期望这本小书，也能够贡献出应有的力量，同时，我也将不断要求自己，在伴随各位企业领导者的成长过程中，不断进取、不断完善。



目 录

CONTENTS

| | |
|-----------------------|--|
| 第1章 担使命，共筑愿景 // 1 | |
| 使命明晰，激发团队力量 // 1 | |
| 愿景感召，重建信心 // 5 | |
| 道德、责任、规则和追求 // 11 | |
| 分解与重塑愿景的四个“支撑点” // 16 | |
| 企业使命与个人使命的魅力与规划 // 21 | |
| | |
| 第2章 定目标，明确方向 // 26 | |
| 宏远目标与短浅目标 // 26 | |
| 目标导向的领导力 // 30 | |
| 目标决定事情之轻重缓急 // 34 | |
| 以目标评估事业进展 // 39 | |
| 个人目标与团队目标 // 44 | |

第3章 树榜样，启迪人心 // 50

领导者行为准则 // 50

领导榜样 // 56

以身作则施加领导者的影响力 // 60

影响圈与影响力 // 63

个人影响力与组织核心价值观 // 69

第4章 当教练，赋能有为 // 75

教练，领导力的传承预示组织的未来 // 75

自我觉察，领导力的起跑线 // 82

激励，领导力的源泉之眼 // 86

去除藩篱，以批评搭建信任 // 92

充分授权，挑战产生自驱力 // 98

“水涨船高”与团队打造 // 103

第5章 带团队，凝聚力量 // 111

“连系型”沟通 // 111

沟通凝聚人心 // 117

欣赏差异，发挥多元化的威力 // 121

倾听的艺术 // 125

充满正能量的组织文化 // 132

凝聚力产生创造力 // 137

- 第6章 思创新，变革成长 // 142
- 寻找创新机会并持之以恒 // 142
 - 创造性思维与创造力 // 146
 - 红灯思维与绿灯思维 // 151
 - 创新型领导人的 12 个特质 // 156
 - 领导力的突破：变革成就团队的绩效 // 161
- 第7章 搭平台，激发潜能 // 166
- 管理弱点，让你的优势更强 // 166
 - 满足需求，为自己奋斗 // 170
 - 存在于脑海的未来蓝图，要看到未来 // 174
 - 有竞争才有前进 // 178
 - 价值留人 // 182
- 第8章 越障碍，落地执行 // 187
- 发号施令并不产生价值 // 187
 - 执行力提升的关键 // 192
 - 犹豫、恐惧、障碍与借口 // 196
 - 合适的人做合适的事 // 201
 - 突破固定思维，“被动做”变“主动做” // 204

第9章 提信心，勇攀高峰 // 208

打破舒适区，从实践中学习 // 208

魄力有多大，影响力就有多远 // 212

领导信心与希望 // 216

一切为了创造与影响 // 219

影响力延伸：重新启程 // 223

参考文献 // 228

第1章 担使命，共筑愿景

从踏上领导者的岗位开始，领导者就应帮助企业明确其责任、履行其使命。使命是企业区别其他竞争者的基石，也是领导者为组织确定战略的最初步骤。使命并非是企业具体经营运作的表述，而是领导者应当让企业明确坚持的原则。为了让使命更加具体化，领导者还需要用愿景向下属展示企业在未来五到十年或者更长时间的成长规划，这也是比传播使命更加重要的步骤。通过对使命和愿景的传递，企业价值观将得以形成，领导者将能够统一起组织的共同思想而面对成长。

使命明晰，激发团队力量

有这样一个关于使命的故事：有三个人在同一个建筑工地工作，做着相同的事情。有人问他们在做什么。第一个人说“我在砸石头”，第二个人说“我在挣钱糊口”，问到第三个人时，他却说“我在建造教堂”。后来，这三个人

的处境有着天壤之别。可见使命对个人、对团队有着多么大的影响。

韦尔奇曾说过：“优秀的企业领导者创立愿景、传达愿景、热情拥抱愿景，并不懈推动，直至实现愿景。”一家企业，一个团队，如果不能明确自己的愿景，这家企业和这个团队就会陷入迷茫。没有人看得清未来，只有领导者在说一些大而空的辞藻，这对员工来说于事无补。看不清企业愿景，自然不明白自身担负的使命，责任不清，任务不明，团队只会陷入一盘散沙的境地。



1945年，27岁的山姆·沃尔顿用从岳父那里借来的2万美元，在美国的一个小镇开设了第一家杂货店，并于1962年正式启用沃尔玛这个企业名称。1970年，沃尔玛公司股票在纽约证券交易所挂牌上市。

对7岁就开始卖报纸、送牛奶的沃尔顿来说，薄利多销是商业成功的不二法门，“天天低价”成为公司经营哲学的基础。他的追求是给普通百姓提供机会，使他们能买到与富人一样的东西。为此，他为公司制订了三条座右铭，即“顾客是上帝”、“尊重每一位员工”以及“每天追求卓越”。

1989年，沃尔顿被诊断出患有恶性骨髓癌，当年公司销售额为243亿美元，

而主要竞争对手凯马特的年销售额为284亿美元。1990年，沃尔顿做出了沃尔玛10年发展规划：到2000年，公司的销售额将达到1290亿美元，成为世界上最有力量的零售商。20世纪90年代，沃尔玛增长势头非常强劲，1997~2000年的历年销售额增长率分别为12%、17%、20%和20%，远高于凯马特1995~2000年3.34%的平均增长率。2000年，沃尔玛销售额达到2000亿美元，列《财富》杂志全球500强排行榜第二位，次年又跃升为第一位。

创始人沃尔顿的目标实现了，可他在1992年便离开了人世。

沃尔顿的离去，并没有阻挡沃尔玛成长的步伐。在沃尔顿为沃尔玛制订了“使普通百姓能买到与富人一样的东西”的愿景的时候，他就为沃尔玛的所有员工澄清了使命，那就是要努力奋斗，让沃尔玛成为“使普通百姓能买到与富人一样的东西”的伟大企业。使命的澄清，自然激发了员工的激情，凝聚起团队的力量，有目标，劲儿往一处使的企业才是伟大的企业！

我们知道，使命（Mission）是说明一个组织或个人存在的目的和理由或其存在的独特价值。愿景（Share Vision）则是一个组织或个人将使命付诸实践、为之奋斗不已，并希望达到或创造的理想图景。二者的联系和区别在于以下两个方面。

第一，对组织或个人来讲，使命与愿景都是其核心价值观念的体现和提炼，也就是说有什么样的价值观就会有什么样的使命与愿景。而且，愿景应当建立在确认使命的基础之上，它又是将使命付诸实践的动力源泉。

第二，使命是组织或个人凭主观努力就基本可以做到的（虽然可能异常辛苦），而愿景则是组织或个人不懈追求却可能永远也达不到的一个宏大目标。

如“救死扶伤、治病救人”是医生的使命，而其愿景则是“疾病面前人人平等”、“使天下百姓病有所医”。愿景往往带有理想化的色彩，也正因明知其难而孜孜以求才得以感人、得以伟大。

因此，具有强大影响力的领导，总能给员工以指引，让员工参与企业愿景的规划，并在愿景呈现的过程中指引员工澄清自身使命，找到努力的方向。但在实际商业竞争中，总有一些领导者轻松地认为，自己给企业和员工制订了使命与愿景，企业与员工就会努力奋斗。好像一个“画饼充饥”的使命与愿景就能解决所有问题。



领导拍着下属员工的肩膀，“小伙子，好好干。只要你努力工作，公司一定不会亏待你。用不了两年，保证你有房有车。”但是老板刚一走，几个员工就开始嘀咕：“今天老板又给我‘画饼’了啊！”“咳，甭信这个。什么有房有车啊，全是瞎扯，咱们就是干活的‘民工’，你还真当老板那么看重你啊！”

因此，在使命澄清的过程中，领导者要通过塑造企业未来良好的发展前景以澄清员工使命，加强企业与员工的联系，也就是“大河有水小河满”。而在澄清员工的使命与愿景时，要实实在在地描绘在未来会随着员工能力与业绩的提升，他们所能够获取的物质与精神奖励。为了让员工不再感到虚无缥缈，领导者应该以成功的先例为基础，有理有据地实施指导和影响。如此，方能以员工责任感激发团队的激情和力量。

我有一个朋友是百度的老员工，在2003~2004年的时候，日子过得非常清

苦，结婚的时候买的都是999元的素戒。当时在他的心中，公司上市是支持他坚持留在百度、努力工作的希望。自从百度上市，他们俩口子的生活焕然一新。很多人认为是百度自身的股票期权制度在支撑百度老员工多年来的辛苦创业。但反过来说，如果没有竞争对手Google在资本市场的成功，百度的期权制度绝不会产生如此巨大的效果。而今天，百度也同样作为一个成功的先例，激励着其他高科技创业企业的员工。

在管理变革中，一个成功先例产生的积极作用是难以衡量的。对于这一点，早在战国时代，商鞅就以“立木赏金”的方式为我们做出了证明。而在愿景激励与使命澄清中，因为规划的目标是长期的、带有不确定性的，所以这些成功先例也就更加可贵。在目前很多的商业银行中，为了降低成本，普遍使用“代理制”，他们大量的基层员工（如柜员、客户经理）采用临时工的形式。这些临时员工的待遇与正式工相差很远，但是工作的努力程度比正式工有过之而无不及，而很重要的一个因素，就是“转正”对他们的吸引。事实上，这种转正并不容易，需要客户经理们达到很高的业绩目标，但这并不影响员工们努力工作，原因在于：第一，转正之后待遇可以得到很大的提高；第二，银行在员工转正上有明确的制度和标准；第三，在过去，有过成功转正的先例，证明这条路是能够走通的！

团队一旦成立，使命也随之而来，但怎样让团队成员看清楚使命，正是领导者应该充分考虑的课题，也是区别领导力高低的关键所在。

■ 愿景感召，重建信心

卓越领导力离不开在员工群体中谋划出愿景、提供感召力并重建员工信

心的能力。领导者必须清楚，仅仅依靠书面的计划和理性的分析，无法做到对员工的全面领导，只有利用符合企业现实的愿景，才能充分感召员工，并帮助他们重建信心。对于那些真正出色的领导者来说，他们在企业最初的领导工作中，几乎都是以愿景、感召和信心做为中心，并运用不同技巧打造统一的领导体系。

在这三个要素中，愿景是最基础的发源。所谓愿景是领导者对组织未来和实现目标途径所作出的积极描述。为了设定出能有效发挥作用的愿景，领导者必须要先获得既符合组织战略现实、又具有新颖角度的想法，而领导者自己则需要为找到这些想法而付出努力。当然，领导者还需要具备足够的想象力和思维力，能够将这些想法进行转化，变成富有意义而具备简洁有力表达方式的描述，从而激起员工的兴趣。

当拥有了这样的愿景之后，领导者才能进一步运用沟通、宣传、处理人际关系、分配工作任务、协调工作资源等不同方面的技巧，来对下属进行感召，帮助他们认识到如何从实现愿景的过程和结果中获得怎样的收益。在这样的感召过程中，领导者还将帮助下属认识愿景是应该如何从理论上的可能存在，而一步步成为现实中的存在。

通过愿景和感召，组织将会进一步提升全体成员的信心，这样的提升将会成为支撑整个组织实现愿景的力量。而当成员的信心提升时，由于运用了领导力量和技巧，领导者本人也将得到信心的提升，并使得愿景能够沿着正确的方向得以实现。

在上述三个方面，优秀而成熟的领导者都能够收获成功。反之，只懂得规划愿景的人没有资格成功，因为他们不懂得将愿景变成信心提升的动力；而勉强维持下属工作信心的人，也同样难以获得对工作的提升，因为他们难以创造出共同的愿景。