

刘建喜◎著

L I N G D A O L I

C H U A N Q I

领导力

传奇

10位北大EMBA教你如何提升领导力

- 跌宕起伏的场景案例
- 精准
- 独创
- 全新的领导力提升视角



机械工业出版社
China Machine Press

刘建喜◎著

L I N G D A O L I

领导力 传奇

10位北大EMBA教你如何
提升领导力

C H U A N Q I



机械工业出版社
China Machine Press

詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳所创造的领导力学说风靡世界。本书以案例教学的方式,结合一个营销团队建立、成长、壮大的过程,深入浅出地诠释了领导力学说的内涵,并总结出了实用的实战攻略。

此外,本书加入了北京大学 10 位 EMBA 的新锐领导力观点,这些观点是在他们实地考察 IBM、GE、彭博社、西点军校、松下电器、京都陶瓷株式会社等机构后总结出来的,对中国企业管理者和员工有极好的借鉴和指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

领导力传奇/刘建喜著. —北京:机械工业出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-111-36831-1

I. ①领… II. ①刘… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 263638 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:徐永杰 责任编辑:徐永杰 刘学

责任校对:侯灵

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·11.25 印张·1 插页·131 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-36831-1

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序

用最省力的方法复制成功

刘建喜

詹姆斯·库泽斯^①在接受时任《世界经理人》杂志总编辑的刘澜采访的时候曾经对他为什么要研究领导力以及领导力到底是什么有一个很明确的说明：

领导力不是仅为那些身处高位的人保留的，在生活中的各个领域，我们都可以发现领导力。

你可以在孩子们的游戏场上看到领导力，有人被选为队长，或者有人自告奋勇成为队长。你可以在社区里看到领导力，志愿者在领导一个项目，或者领导一个政治活动。你可以在家里看到领导力。实际上，根据我和巴里·波斯纳^②所做的研究，对于 18~30 岁这个年龄段的人来说，他们选择的最重要的领导力行为榜样首先是家人，其次是老师和教练，再次是社区领袖，最后才是商业领袖。

所以非常明显，领导力不只是杂志封面人物 CEO 的事，它与年龄、性别无关，与职务、地位无关，而与每个人的个性息息相关。

领导力就是影响力，当一个人能够影响别人，别人愿意追随他的时候，他就是领导者。

① 詹姆斯·库泽斯（James Kouzes），曾担任美国加州圣克拉拉大学高管发展中心的主任，并担任过汤姆·彼得斯集团的总裁、CEO 和董事会主席。《华尔街日报》曾评价他为“美国最佳经理人教育者”的 12 人之一。《领导力》一书的作者之一。

② 巴里·波斯纳（Barry Posner），世界著名的学者和教育家，畅销书《领导力》的作者之一，圣克拉拉大学列维商学院的院长和领导力教授。



当在准备写这本书的时候，我试图用最简单的视角去看待什么是领导力，以及怎样才能培养自己的领导力。

此书立足于财经，仅从财经的视角来阐释领导力的内涵可能与詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的出发点有点儿背离，但我还是希望，此书对希望强化领导力的人们有一些灵感触动。

人们常常把领导者和管理者混为一谈。当然，一般管理者往往就是领导者，但是二者的区别在团队规模越大的时候，表现得就越明显。

简单地说，二者就是 Leader 和 Manager 的区别。Leader 是一个团队的首领，Leader 除了要完成团队的业务目标外，还要关注团队成员的成长。一个好的 Leader，必须有自然的领导力，以身作则，成为团队成员的榜样。

而一个 Manager 的领导权威往往是被赋予的，他的权威来自于已经成型的、可以依照执行的各种规定和制度，并在此范围内行使自己的权力。他们并不需要太多的创意与决策，做好自己的本职工作即可。一个合格的管理者，其首要目的就是先维持秩序，保证工作的正常运行。

明白了这二者的区别，才能准确地理解并提升自己的领导力。

我们希望通过策划这样一本书，以案例的方式来描绘领导力资质或技巧的框架，并通过有代表性的案例激励读者的学习，进而影响行为的改变，并在领导者理解企业战略能力和强化组织特质的认同方面贡献一些微薄的力量。

为此我们特邀北大的 10 位 EMBA，他们认为情景指导是有效构建领导力的一个非常强大的方法。在情景模式下，由企业的高管人员根据角色模拟的方式培养候选领导者，可达到非常有效的结果，尤其是在帮助企业新领导者刚接过权杖时，不至于出现岗位工作的混乱。

通过案例，将人们带到很强的真实环境中，使得领导力培养的方式与企业面临的战略挑战相结合，成为指导领导力发展的有效方式。

目 录

C O N T E N T S

团队筹备篇 榜样

第一章 同一个团队，同一个梦想.....	3
公司遭遇前所未有的困难，临危受命，怎么办？	
如何组建团队？领导团队？激励团队？	
连续案例一：快刀斩乱麻	4
本章小评 什么是领导力？	17
本章点评专家：北大 EMBA03 级学员 北京戎马天成信息技术 有限公司 CEO 王建军	
第二章 说得好，还要做得好.....	20
公司里谁应该是最好的业务员？	
本土派 VS 海归派，谁是更得力的助手？	
连续案例二：好舵手也要有基本功	21
本章小评 淡定很重要	33
本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 北京方正集团公司投 资管理部投行高级经理 华淑芳	



团队起步篇 愿景

- 第三章 从愿景中吸收能量，让一切如果结出硕果 37**
- 什么是最有效的提高员工积极性的方式？
- 给员工设定道路去走，还是给其限定性自由？
- 连续案例三：人的能力是无穷的 38**
- 本章小评 成功靠什么 49**
- 本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 民生证券有限责任公司
总裁助理 陈钢**
- 第四章 握紧愿景接力棒，才能精准地传给每个人 52**
- 面对超过预期的销售状态，该怎样引导顾客的需求？
- 在最困难的时候，知难而退还是坚守梦想？
- 连续案例四：永动机也得休息 53**
- 本章小评 什么是企业的基础 65**
- 本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 北京倍肯医学技术有
限公司副总经理 张海力**

团队发展篇 挑战

- 第五章 目标不变，方法万变 71**
- 面对看不惯的事情，睁只眼闭只眼对不对？
- 创行业的先河，如何保持长久的不败战绩？
- 连续案例五：群雄逐鹿 72**
- 本章小评 挑战就是机遇 84**
- 本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 南方周末人物总经理
庞义成**

第六章 严谨地试验和冒险，不间断地收获进步和成功	86
为面子放弃实现梦想的机会值不值？	
企业的发展在于维持原有业务还是不断创新？	
连续案例六：这山望着那山高	87
本章小评 开发员工潜能	98
本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 北京博华三和投资有	
限公司、北京华博教育投资有限公司董事长	
李晶博	

团队徘徊篇 协作

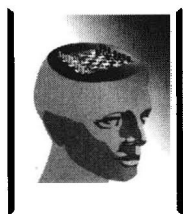
第七章 以信任和愿景搭桥，携手迈向彼岸	103
快速发展中的企业如何掌握扩张速度？	
谁才是最佳接班人？	
连续案例七：画一张人生地图	104
本章小评 管理管什么	118
本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 深圳市富通房地产集团	
有限公司总经理 张广定	
第八章 放松权力之手，为所有积极的心搭建舞台	120
一朝权在手，该不该点上三把火呢？	
谁都不相信，自己累；谁都相信，累点儿，但放心啊。可是	
以后公司大了，该怎么办？	
连续案例八：随心所欲不逾矩	121
本章小评 权力干什么用	135
本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 北京市丰台区房屋经	
营管理中心供暖设备服务所所长 张春岩	



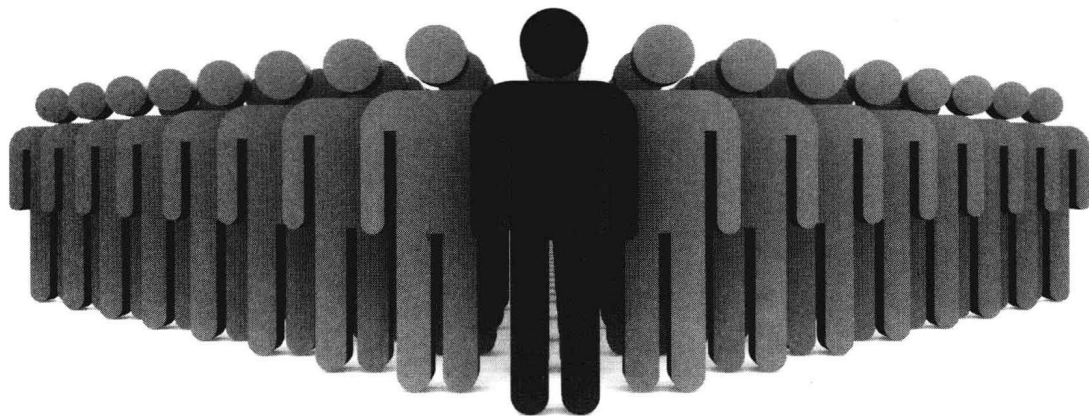
团队超越篇 激励

第九章	让赞扬形成习惯，照亮每个下属的前程	139
	做会批评的老板和会赞扬的老板，哪一个更重要？	
	如何让人才自己找上门来？	
	连续案例九：习惯是一种力量	140
	本章小评 学点儿心理学	153
	本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 北京盛世景投资管理有 限公司首席运营官 黄健	
第十章	悲伤着团队的悲伤，快乐着团队的快乐	154
	有远见与有魄力，哪一个特质对企业家来说更重要？	
	遇到阻力，改变方向还是改变方式？	
	连续案例十：为什么会有蛇吞象	155
	本章小评 团队是什么	167
	本章点评专家：北大 EMBA08 级学员 商之器科技股份有限 公司总经理 盘文龍	

团 队 筹 备 篇



榜 样





第一章

同一个团队，同一个梦想

- 公司遭遇前所未有的困难，临危受命，怎么办？
- 如何组建团队？领导团队？激励团队？

一个经验丰富的市场总监“空降”到一个刚成立不久正处于上升期的公司。当看到不健全的公司架构、没有进取心的团队、不完善的管理制度时，他开始犯愁！

他是怎样带领原来结构松散、人浮于事的团队，并将其打造成有团结力和凝聚力的团队的呢？

面对下属的不满、不服、故意挑衅，采取什么样的手段来处理才更合适呢？

面对停滞不前的工作状态，急于求成而耐心有限的老板，怎样做才能在短时间内取得进展？

团队的凝聚力靠什么，裁人是必要手段吗？在团队中的威信如



何建立起来？既要有梦想，又要有现实！

本章点评专家：北大 EMBA03 级学员 北京戎马天成信息技术有限公司 CEO 王建军

连续案例一：快刀斩乱麻

氤氲的烟气弥漫着整个屋子，黄亮独自一人坐在会议室里，嘴里叼着烟，眼睛盯着天花板上的那条裂缝，地上已丢满了烟头。他现在有点后悔当初的选择了，目前的公司环境和所带团队的情况非常糟糕，当初对老板承诺的业绩现在看来已经是望尘莫及。如果不能实现自己的承诺，不仅这半年时间被白白浪费，更为自己的职业生涯抹了黑。

黄亮今年 35 岁，现在是一家实训教育机构的市场总监，他对整个教育行业非常熟悉。这些年，他从幼教、中小学教育、职业教育到民办院校一路走来，都是一帆风顺地做到了最好。他一直有一个梦想，自己可以开一家中国最大最好的教育机构。为此他希望自己在事业最顺利的阶段，再涉猎一下实训行业，这样一来，自己就在整个教育行业拥有了一个完整的工作经历，不但可以为将来独立运作市场积累了经验，疏通了人脉，同时也可打造出一个顺手的团队。

经过考察，黄亮选择了担任这家机构的市场总监，当时是基于以下三方面的考虑：第一，该机构各项资质齐全，符合国家的政策方针；第二，这家公司正处于上升阶段，发展前景非常好；第三，这家公司不差钱，有着比较充足的资金实力。

一番面试之后，黄亮见到了公司的老板，和老板的交流非常顺畅和愉快，老板也对黄亮表示出了很大的信任。黄亮向老板保证业

绩会有大幅度的提升，不过他也向老板提出了两个条件：一是要有用人权，自己可以执掌团队内员工的人事权力，二是工作的计划不能受到随意干涉。老板同意了他的条件，同时要他接手现在市场部的几个老员工，这些人都是和老板共同创业打拼的元老了，尽管现在业务方面做得让人不是很满意，但是把他们开除掉在短时间内是不太可能的。黄亮同意了。

谈到最后，老板拍着黄亮的肩膀，笑着说：“市场这方面我就交给你了，相信你一定能够作出一番成绩来！”

“老总您放心吧，我一定不辜负您的期望！”

■ 梦想和现实有差距

清晨的阳光像竖琴一样，在每个物体身上弹奏出最美好的乐曲。今天是黄亮上任的第一天，他早早就出了门，沐浴着金色的阳光，呼吸着新鲜的空气，感觉前途一片光明，一切都是那么的美好。

到了公司，刚刚从业务部门调来的行政经理陈女士接待了黄亮，带着他巡视了解了公司的状况。陈女士也算是老职员了，三十多岁的年纪，衣着高雅，妆容精致，颇有几分姿色。有传言说她和老板有着不明不白的关系，以往无论哪个市场总监的离职都或多或少和她有关。不过还好，在握手时陈女士还是给了黄亮一个微笑。

“虽然咱们公司成立的时间还不是特别长，但发展的势头还是非常不错的。”陈女士边走边向黄亮介绍：“不过近期公司遇到了一些瓶颈，正需要黄先生这样的人才加盟，来帮公司进行突破啊。”

黄亮连忙摆手，谦逊地说：“哪里哪里，还是需要大家一起努力的。”

陈女士说：“黄先生，您的办公条件可能有点简陋，不过没关



系，业务发展了会给您调换的。”

黄亮笑着说：“没关系，有个办公的地方就好。”

穿过长长的走廊，两个人终于来到了黄亮所在的市场部。对于这家机构，黄亮已经多少有了一些了解，但是在巡视过程中他才知道，真实的情况远远不像自己想象得那样美妙，他终于明白了陈女士口中的“瓶颈”是怎么一回事了。在看到自己部门的那些老员工的时候，黄亮就不禁皱起了眉头。他们无精打采地趴在办公桌上，毫无生气，一副遗老遗少的样子。而当黄亮走进自己的办公室时更是傻了眼，那是从一间教室里隔出的小房间，不足20平方米的空间里摆满了办公用品，显得逼仄凌乱，里面两个员工正在嘻嘻哈哈地聊着天。

陈女士对那两个员工说：“这就是你们部门新来的市场总监，黄亮。黄先生以前曾经在多家权威机构任职，经验非常丰富。”

那两个员工只是对着黄亮象征性地点了点头，算是打过招呼了，然后又继续自顾自地谈笑起来。

黄亮顿时感到十分尴尬，陈女士却好似看惯了这一切，不动神色地对黄亮说：“以后大家就是同事了，有什么困难，可以来找我。”然后便转身离开了。

没有独立的办公室，简陋的办公环境，漠视自己、没有进取心的团队成员，见此情景，黄亮不得不摇了摇头。他仿佛听到有人在他耳边说：“要做好这份工作可不那么容易，你的付出和回报可能不成正比啊。”黄亮有点后悔，但他知道，自己已经没有退路了。

根据以前的经验，黄亮相信自己在不久的将来，还是可以作出一番成绩的。在给自己鼓了鼓劲儿之后，黄亮继续信心满满地开始了自己的新工作，可随着他对业务情况的深入了解，才发现自己的想法是多么的天真。之前的那些困难仅仅是一个开始，更糟糕的事

情还在后面，自己的上一任总监离职后除了名字外没有为公司留下任何有价值的东西，甚至连一个文件、一个表格、一个文档都没有，而其他的员工对这些东西居然也是一无所知。

理想和现实之间总是有差距的，黄亮苦笑着望着无所事事同事，心想：那就一切从零开始吧。

■ EMBA 专家点评（本章点评专家——王建军）

在一个人的职业生涯中，出现上述案例中的情况很常见。初来乍到的新领导，带着满腔热情进入一个新的公司后才发现其混乱的内部管理远不如其光鲜的外表。其实在现实生活中，能符合理想组织标准的企业本来就极为罕见，这也能在一定程度上解释为什么很多优秀的组织培训者能够一眼看到其他企业存在的问题，并且提出相应的方案。然而遗憾的是他们的方案往往作用非常有限，甚至仅限于受训的企业员工之间的谈资，而不能解决任何根本问题。

这是因为企业并不是有意识地通过培训来组织优秀团队，而是更多地把这当成一种本能的自然演进，忽略了问题的产生是多种因素共同作用的结果。在很多企业里，企业的老板就是企业的文化，他们的成功在很大程度上是独一无二、不可复制的。因此，如果不能逾越理想与现实之间的鸿沟，再优秀的个人也只能是“昙花一现”，没有办法在一个企业中获得稳定的生命力。

此时的黄亮，可以说正处在团队构建初期。他如果注意到以下四个方面，是很有可能转变目前的现状的。

第一，领袖是一个团队的灵魂，他决定着企业的方向和成败，如何给组织内的个体树立自身形象，起到表率作用是个关键；第二，观察组织内的各个成员，试图去了解他们，并把合适的人放



在合适的岗位上，力图发挥出每个人的长处，使团队的合力达到最大；第三，创造一个宽松、融洽的团队氛围是非常重要的，只有工作愉快，团队士气才会高；第四，也是最重要的一点，就是建立团队的目标。只有能够促进企业发展的团队才是好的团队，没有共同目标，整个团队将会是一盘散沙，这个道理和赛龙舟一样，齐心协力才能成功。

■ 营销方案被部下否决

新官上任三把火，可在上任后的一周内，黄亮的火却没能烧起来，不是他不想烧，而是在现在这种状态下，这火到底该怎么烧，烧多大。黄亮知道，频繁更换市场部门负责人对老员工而言是一件影响极其恶劣的事情，这样的环境会使得本应该积极进取的市场部员工出现不该有的消极。这种情况非常可怕，没有一致进取的思想，要想整合好目前的团队会很困难。当务之急是要鼓舞大家的精神，所以黄亮计划来实施一个切实可行的方案，用来激发出团队成员的昂扬斗志。

宏观上，中国教育培训产业市值空间非常巨大。中国教育培训产业的总需求达到1.8万亿元，除去正规的学校教育（大约占60%，折合1.08万亿元）后，市场化培训需求达到7200亿元。7200亿元的需求可以滋养一个庞大的社会培训市场，按照“2、8原理”，20%的优势企业将占有80%的市场份额（5760亿元），将会出现1~2家年销售收入过1000亿元的超级培训企业。另外，还会产生5~8家年销售收入过100亿元的中型培训企业，以及30家年销售收入过20亿元的上市公司。

而微观上，现有的教育机构普遍缺乏先进的经营管理方式，公