

全球最畅销图书《卓越的领导力》作者
台湾著名组织领导学大师的最新力作！

向CEO 学习领导力

作为一名卓越领导人 领袖气质比权利更重要

LEAD THE CEO WAY

著名组织领导学大师

林家泰 著

中国工人出版社



LEAD THE CEO WAY

向CEO 学习领导力

作为一名卓越领导人 领袖气质比权利更重要

著名组织领导学大师 林家泰 著



中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

向 CEO 学习领导力/林家泰著. —北京: 中国工人出版社, 2004.5

ISBN 7-5008-3292-3

I. 向... II. 林... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 020635 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)68592407(编辑部) 82075964(传真)

发行热线: (010)62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京泽明印刷有限责任公司

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

字 数: 105 千字

印 张: 8.375

定 价: 19.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

序 >> Foreword

不同的时代,需要不同的领导!

21 世纪是领导代替管理的时代,面对诡谲多变的经营环境,有的领导者可以带领团队突破难关,有的则是挑战失败而一蹶不振,这其间的关键就在于领导力有没有发挥它的魅力与优势。其实,展现独特的领导魅力并不难!关键只在于你是否能掌握诀窍、学会技巧。

领袖并非天生,而领导力是可以培养的。没有人天生就是伟大的领导者——成功的 CEO 也都是通过学习,经年累月的经验累积才发展出领导者的永恒特质。你无需具备世界级领导人的性格或机会,但你可以从他们的先见之明中悟出新的契机,从他们成功经验的学习中实现理想的谋略与勇气,效法他们成就非凡的领导特质。本书将一一介绍这些特质,教你如何突破现有的格局,一肩担起并解决无数矛盾或对立的难题。并帮助你发挥你的领导潜能,展现独特的领袖魅力,建立有特色的领导风格。不论你想要爬上最高职位的经理人,还是想要做更高一级的主管,或是想要开发领导潜能的职场新人,都可以通过这本书发现与学习到别人之所以成功的先见之明与执行能力,并从现在开始就把它们运用到每天的决策上。

001

身为领导人,你如何勾画企业的未来?做为职场老将或新人,你如何定位自己的前途?优秀的领导人不只是一是要带领部属固守现况,而且还要能够掌握市场方向,充分授权,激励部属成长,有效带领团队,扩展事业新纪元,挑战新未来。

本书归纳了成功领导者必备的十大行动准则,告诉你如何通过有效的方法来鼓舞员工,并且激励他们追求卓越绩效,在公司上下的阶层中,注入成果导向式的领导模式,提高每一个层次的生产力。在知行合一的行动落实下,建立楷模领导,带动团队成长与突破,更让自己魅力四射!

林家泰

目录 **contents**

Chapter 1

指挥能力:让你的棋子都活起来

- 001 1. 当个训练大师,而不是普通技工
- 008 2. 让每个员工都赞赏你的品格
- 014 3. 做一个走动的领导者
- 017 4. 公司是一盘棋,让每颗棋子都有妙用
- 021 5. 也许达不到最好,但要追求最好

Chapter 2

沟通能力:放下架子,拉住下属的手

- 028 1. 直呼其名让下属备感亲切
- 030 2. 及时给员工递上一块夹心饼
- 033 3. 别让员工带着不安的心理工作
- 036 4. 让员工多点几次头
- 041 5. 不要制造不满的情绪

Chapter 3

识人能力:一定要摸透人心

- 044 1. 不识人就找不出可用之人
- 046 2. 扬长避短识人才
- 049 3. 不以外表识人,要以内在潜能辨才
- 053 4. 不可忽视的识人七法和三忌

001

Chapter 4

用人能力：让员工在自己的岗位上发出亮光

- 058 1.“择优录用”是硬道理
- 061 2.让人才放出光亮
- 065 3.有多大能耐，就做多大能耐的事
- 069 4.在缺人才时，开始招聘
- 075 5.把能力大的跳槽者拖回来
- 079 6.有效培训员工的 15 条秘诀
- 083 7.可以提升者，就给他位置坐
- 087 8.牢记用人十忌

Chapter 5

聚合能力：把大家编成一条绳

- 090 1.房子有样板房，人有样板人
- 094 2.打出一张威信的牌
- 097 3.再打一张诚信的牌
- 099 4.千万不可到处找出气筒
- 104 5.和下属坐同一张板凳
- 107 6.拖船要靠众纤夫

Chapter 6

激励能力：让每个员工都热血沸腾

- 114 1 把激励当成“激素”
- 117 2.让员工天天尝到甜头
- 124 3.激励员工常用的十大招数

Chapter 7

强效能力：根治“工作疲软”的现象

- 130 1.万变不能离“效益”两字
- 134 2.效率是衡量成败的惟一标准
- 137 3.让员工在专长上大显身手
- 141 4.靠“绩效考核”证明优良中差
- 144 5.改变低效率的七种方法

Chapter 8

管人能力：管人要像大师在指挥乐队

- 148 1.不要用命令“镇压”下属
- 150 2.该宽就要宽，该严就要严
- 153 3.批评时要控制愤怒，注意场合
- 159 4.该解雇就不留余地

Chapter 9

调控能力：刚柔结合，明暗交错

- 166 1.权力不是打人的棍棒
- 169 2.与个性各异的下属们和平相处
- 175 3.执行命令，不能打折
- 179 4.没有目的的授权，等于开玩笑
- 183 5.让权不一定让位
- 188 6.在适当的时候，可把权力藏起来
- 190 7.将管理者变为指导者
- 194 8.处理上下级关系的七种招法

003

Chapter 10

抗压能力：把自己的骨骼铸造成钢架

- 200 1.有压力不可怕，没有压力才更可怕
- 203 2.遇到难关，更要挺直背脊
- 208 3.要敲响成功之钟，就要面临挑战
- 211 4.巧妙化解危机的 15 法

Chapter 11

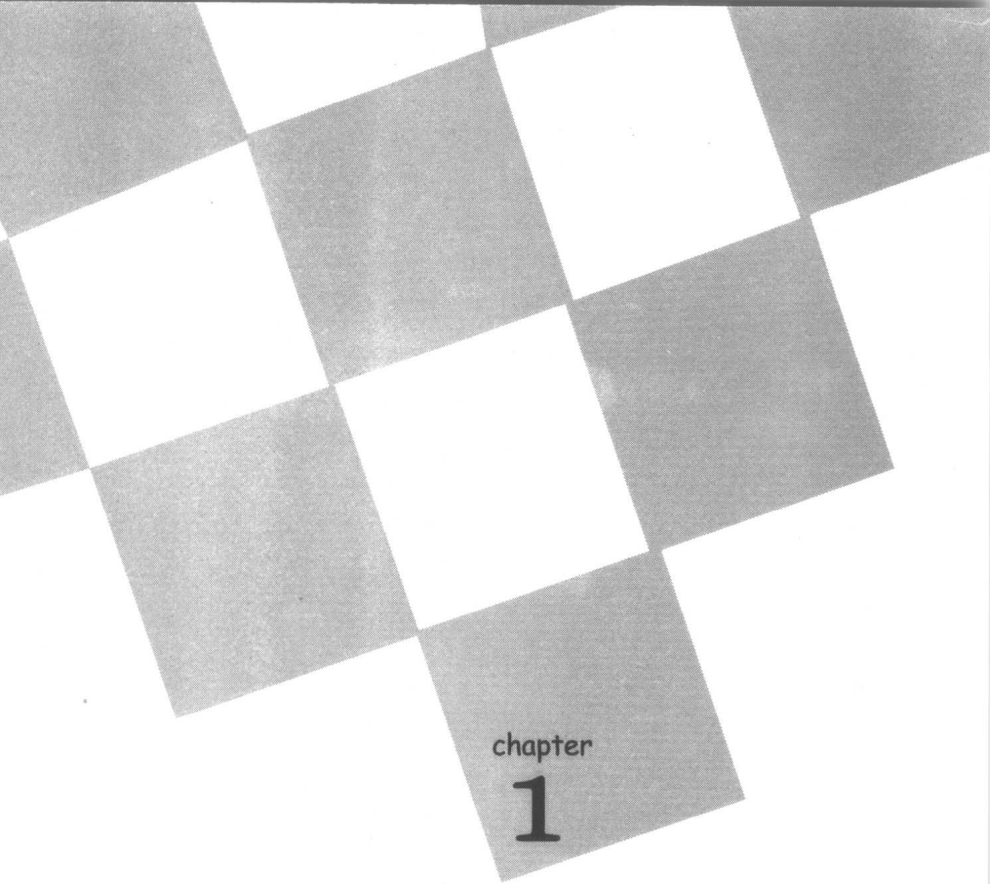
规划能力：要井然有序，不要杂乱无章

- 214 1.从事管理工作的两大基本条件：热情和责任感
- 216 2.安排工作项目日程，强化具体措施
- 219 3.工作事务环环相扣，不产生脱节现象
- 224 4.制定商业计划必备的 11 条法则

Chapter 12

谈判能力：把利益从别人嘴里掏出来

- 228 1.没有目标，就不要走近谈判桌
- 233 2.不求单赢，要求双赢
- 238 3.让一点步，并不吃亏
- 242 4.围绕底价讨价还价
- 246 5.盘算好降价与成交的关系
- 249 6.必须掌握突破僵局的 15 种方法
- 255 7.让谈判收场的绝招



chapter

1

▲ 指挥能力

让你的棋子都活起来

对领导者来说,你没有能力,就下不好公司这盘棋,而要想让每颗棋子都活起来,你就必须具有指挥能力。

Lead the
CEO Wave

1. 当个训练大师，而不是普通技工

领导者要想有效地指挥员工，应当致力于培养和提升自身的综合素质。

美国著名的管理大师麦克白曾说了一句很有意思却又意味深长的话：“管理者的能力不在于如何指挥别人，而是在于如何指挥自己跳出最美的舞蹈。”也就是说现代化的管理者或领导人应当具备教练的素质和能力，才能训练和指挥自己的员工，使其表现出色又有效率的工作节奏感。

以下是麦克白先生列出管理者必备的 11 种指挥素质：

➡ 运筹能力

要想成为出色的领导者，最重要的是要有运筹帷幄的能力。在大部分公司里，虽然有些事情适合团体决定，但是身居高职的领导者在很多情况之下必须单独做出许多决定，包括分派工作、人力、协调员工纷争等。领导者最重要的职责除了做出正确的决策之外，还要懂得谋划策略，同时也要能鼓励部属积极参与工作。

➡沟通能力

管理阶层的经理人只有张开耳朵和眼睛,努力去听、去看,才能了解组织内部员工的互动,敏锐地了解下属的心情与态度,以便满足员工最基本的需求。

➡训练能力

卓越经理人的另一项责任,就是训练有潜力的下属成为领导者,你应尽量往下授权,让员工参与可行的计划或研讨会,并使其代表公司对外接触等等,这些都是培养员工决策能力与自信心的好办法。

➡协调能力

高明的经理人知道如何降低下属之间的冲突事件,以及所引发的不利影响,既不会视而不见,更不会言行过激地对无辜的下属发脾气。他会直接将相关下属找来,理清冲突的原因,或者让他们错开时间,轮流工作,以降低冲突发生的机率。

➡远见能力

有效率的管理者能够为组织或员工制订出清楚明确的目标,除了能带领下属达成目标外,还能让员工了解公司的未来远景,也不会让下属迷失方向。

003

➡ 自省能力

许多人常说管理者永远是对的一方，但是他也有犯错的时候，问题在于许多主管阶层的人都是因为欠缺自省，以致于犯了错也不肯承认，有的则是明知自己有错，却依然我行我素。最糟糕的是，有些下属因为害怕被处罚，而不敢指正上司的错误，另一方面也同时丧失了对上司的敬意。有效率的领导者，反而是能够迅速认错，并从错误中学习，不会只看到别人的错误，他们知道反省错误发生的原因与结果，比一味地责怪他人要重要得多。

➡ 收集能力

妥善利用下属的智慧，集思广益地达成决定，对企业经理人而言，这是最有利也最必要的武器，尤其是会影响整个公司的重大决定，常常需要顾及各部门的需求。卓越的领导者会先征求相关部门的意见再做决定，以免独断专行的决策，导致员工产生抗拒心理或有阳奉阴违的情况发生。

➡ 率领能力

领导者如何看待下属，是管理工作成效的关键。优秀的领导者懂得信任下属、虚心学习并富有耐心，同时还要有敏锐的洞察力；他会真心地关心下属，知道感恩，不会一心只想控制、支配员工，而是时时激励大家的工作干劲，以期顺利将工作目标完成。

如果你具有上述的风格，就一定能够成为优秀的领导者，并且一定能率领你的团队，在市场竞争中克服各式各样的艰难险阻，为公司创造更多效益。

➡ 外在魅力

我们常听人说：“只要看到他那副嘴脸就讨厌！”或是“看到他就令我恶心！”说这些话的人，常常是说得咬牙切齿，也已经令他们自己的外貌魅力失色了好几分！让人看了不讨厌，是你打造人际魅力的基本原则，整体而言，每一个人在外貌上都具有其特殊的魅力。

你必须走出心理的直觉模式，这种夹杂个人经验、感受、思考等衍生出来的人际直觉，经常是缺乏客观性及接纳性的。单从外貌来评定与员工之间的关系、距离、好恶，甚至以此断定其能力之强弱，是人性化管理所应避免的框架。当你能欣赏每个员工的优点时，无形中会令他们对自己产生自信，进而显露出愉悦的神情，而你也能在洋溢自信的气氛中，同时展现出个人特殊的领袖魅力。

➡ 性格魅力

能够包容并激发不同性格的人，就能散发感人的内在能力——性格魅力！

许多管理者总是花费太多时间去处理员工的性格问题，而不是激发员工去发挥其性格特质与魅力，结果就不断地导致大小冲突。你必须明白，管理目标是为了让组织达到圆满、均衡、统一与和谐，而不是制造人际关系的冲

突,其中的秘诀就在于包容与激发。

每一个员工在性格上,都有其不同之处,所有的性格都有其优缺点,但是我们都习惯于把焦点放在缺点上,而不是强调其性格上的优点和特殊性。根据研究,人类有以下八种性格类型:

社交型:善于表达而能够创造互助。

直觉型:感情丰富而能够带动气氛。

控制型:拼劲十足而能够达成目标。

理智型:思考有条理而精于分析。

关爱型:心地善良而诚信可靠。

实际型:小心谨慎而做事稳重。

舒适型:轻松自在而处变不惊。

含蓄型:不善言辞而默默耕耘。

你必须懂得如何洞悉与运用不同性格的人,来完成特定的工作,当然也要能接纳不同性格的人的缺点与不足。如此,让不同性格的员工发挥其特长,又能满足其内在需求,就能使员工充分展现其性格魅力,一旦你能巧妙地运用不同性格的员工,来达到团队管理的目的,不正也显示出你特有的性格魅力吗?

➡ 激发能力

能让下属充分发挥能力,便是每一位领导者个人能力激发的表现。

许多领导者常说：“这些人真笨！真没有用！”但是管理学家则是一针见血地指出，世上没有不好的员工，只有不好的领导。

21 世纪的公司发展，强调人才搭配、互补的应用原则，及个人成就需求的满足。我们必须承认每个员工在能力上，都有其不同的长处，身为企业的领导者就必须注意到每个员工的个体差异，让其特殊能力得到充分的发挥，其能力可能是组织能力、策划能力、表达能力、协调能力或执行能力等等。

只要详加观察，你便会了解一般人除了专业能力外，仍有各种才艺和技能，在整个组织运作中，你要知道如何激发他们发挥特长，确实让每个员工的各种特殊能力或才华展现在生产过程中，并彻底发挥，进而带动团队士气。懂得让员工发挥能力，便是企业经理人在指挥能力上出色的表现。

2 让每个员工都赞赏你的品格

如果领导者能让每个员工都从内心赞赏你的品格，便可轻松地指挥任何人。但是，想要达到这种境界，领导者必须先学会塑造自我品格，懂得人性化管理。

企业经理人如何塑造自我，让自己性格魅力十足呢？以下是美国知名管理杂志针对前 100 名大企业的 CEO 们进行问卷访谈所得出的 12 个方法：

➡ 让我感觉到我的重要性

几年前，有人从劳伦斯身上学到一个信条，他说每个人脖子上都有张无形的识别卡，上面写着：“让我感觉到我的重要性。”

这句话揭示了人与人相处的关键所在，其意思是说我们每个人都需要得到被认可、被肯定，我们有情感，并且希望被喜欢、被爱、被尊重，并通过这些肯定我们的存在价值。

➡ 认识我

给人亲近感的最好方法就是直呼其名，特别是对那些