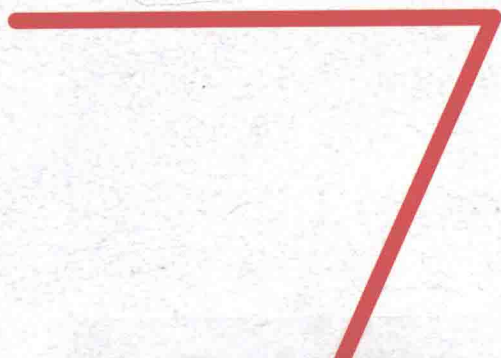


QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

愿景 > 管理
信念 > 指标
人才 > 战略
团队 > 个人
授权 > 命令
激励 > 惩罚
真诚 > 面子



超级领导力 修炼大法则

何兴龙◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

QIYE CHENGZHANGU SHUJIA

企业成长力书架

超级领导力 修炼大法则

何兴龙◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超级领导力修炼 7 大法则/何兴龙著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 8
(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5725 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 113116 号

策划编辑 范虹轶

责任编辑 戴海林 吴伊文

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5725 - 8/C · 0190

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 张 16.25 印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷

字 数 233 千字 定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶

编 委：蔡忠成 陈明亮 陈施宇 陈凯文 付 祥 邓 艳 高子馨
高乃龙 葛 静 胡兴龙 黄 中 李 锋 贾扶栋 蒋巍巍
刘逸舟 刘 星 刘峰松 梁长玉 刘明勇 倪 可 欧阳震
任芳进 孙军正 汪园黔 吴 东 吴群学 王乐平 徐 超
徐 伟 殷 祥 杨 平 一品刘 张 持 曾 文 周子人



前 言

每一个成功的企业背后，必定有一位伟大的领导者。通用电气的杰克·韦尔奇，苹果的史蒂夫·乔布斯，微软的比尔·盖茨，阿里巴巴的马云，百度的李彦宏……这些领导者在这些企业迈向业界制高点的过程中，都起着至关重要的作用。

杰克·韦尔奇在他所著的《赢》一书中说道：“当你成为领导者以前，成功只同自己的成长有关；当你成为领导者以后，成功都和别人的成长有关。”成功领导者的定义和标准，不是领导者本人具备怎样的聪明才智，而是要能让自己的下属们都能上升到一个前所未有的境界和水平。

成功的领导者们并不总是一个模子，例如，比尔·盖茨是一个温文尔雅的绅士，而乔布斯却是一个狂热的梦想家和“暴君”，尽管两人的性格和行事作风截然不同，但都无愧于“伟大”这个词。

成功的领导者不是一个固定的刻板形象，需要每一个领导者都去照着固定的模式去改变自己、打磨自己，而是一个由卓越的领导力支撑起来的，让所有人都愿意追随的魅力形象。无论是和蔼还是严厉，无论是激情澎湃还是沉静如水，一个具备卓越领导力的领导者都能够带领下属做出一番不平凡的事业。

每个企业中都存在位于不同层级的领导者，他们的地位、作用、职权范围各不相同，但是都需要打造出卓越的领导力才能在自己所在的位置上做到最好。各个层级的领导者形成一个思想统一的领导者集团，朝着共同的目标奋斗，这才是企业乘风破浪、立于不败之地的最大的力量源泉。



领导力是一门艺术，它不同于传统的管理，不是一种简单的操纵和强制行为，而是囊括了前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡等众多要素的组合体。领导力是一种磁场，它让下属都围绕在你的身旁，和你共进退。

本书可作为超级领导力修炼指南，从宏观决策、管理行为、个人品质等各个层面指导企业的各级领导者进行学习和提升，进而成为一名符合 21 世纪企业发展需求的领袖式人物，体会并实践 21 世纪所需的领导力。

本书共八章，除了作为综述的第一章外，其他七章通过与传统管理要素对比的方式，向读者呈现与阐述了愿景、信念、人才、团队、授权、激励、真诚七大全新的领导要素。希望读者能够摆脱旧的思维方式的禁锢，学习更适合现代企业的全新的领导理念。本书的一大特色就是案例丰富，能使读者从这些智慧的人和智慧的事中体会到蕴藏其中的伟大领导力，并通过这些故事的学习来规范自己的领导行为。

成功的领导力修炼，绝非一朝一夕可以达成，这就需要领导者在众多方面付出艰苦卓绝的努力。通过本书的阅读与学习，希望各位领导者能够在思想和行为上“破旧立新”，以全新的精神状态打开领导力修炼的大门，踏上领导力修炼的道路。若能达成这一目标，本书就已完成了其光荣的使命！

作 者

2014 年 12 月



目 录

第一章 超级领导力修炼必知	1
领导者应有的 6P 特质	3
领导者权力的分析和运用	7
领导者应有的格局和价值观	11
领导者如何修炼自身的威仪和威德	14
制约领导力提升的 4 大病毒	19
影响领导力提升的 6 个误区	21
第二章 法则 1：愿景 > 管理	25
愿景与管理	27
愿景 = 企业的未来目标 + 使命 + 核心价值	31
愿景的能量	34
愿景式领导的关键特征	39
个人愿景与共同愿景	43
描述与倾听：愿景的有效传递	47
激活愿景：将愿景内化为组织的领导力	50
员工对愿景认同的 7 个层次	53
克服愿景实践中的障碍	56
反思与行动：根据企业和环境变化调整愿景	60



第三章 法则2：信念 > 指标	63
信念与指标	65
成功的领导与有效的领导	69
积极心态的背后是信念	72
每个人都能够并且希望发展	76
明确说出你的信念	79
确定并分享你的信念	82
将信念注入企业的核心观念	86
慎用金钱等物质激励和惩罚	89
第四章 法则3：人才 > 战略	93
人才与战略	95
人才管理是领导力的核心要素	99
领导者的人才战略	101
领导者的选人之道：发现长处	106
领导者的育人之道：重视培养	109
领导者的用人之道：量才适用	111
领导者的留人之道：共同发展	114
第五章 法则4：团队 > 个人	117
团队与个人	119
领导者对于团队和个人的4种态度	122
团队建设是领导力的命脉	124
团队结构选择：“互补”而不是“同质”	128
团队凝聚力的来源：志同道合	132



参与协作，而不是个人英雄	134
“专业化”取代“等级制”	136
“非正式权力”取代“正式权力”	138
第六章 法则5：授权 > 命令	141
授权与命令	143
合理授权是管理者的“分身术”	146
授权的能量	149
领导者授权易出现的3大误区	153
授权的5大原则	156
不同级别领导者授权的范围不同	159
确定任务：明确可授权及不可授权事项	161
选择授权人：量其能，授其权	165
宣布授权：明确信任与责任	167
建立“约定”：平等和原则	169
监督控制：重视反馈与调查	171
第七章 法则6：激励 > 惩罚	173
激励与惩罚	175
支持型领导与指挥型领导	179
激励的能量	181
有效激励的5个原则	183
激励的核心基础——关心	188
目标激励：确定明确的标准	190
高期望产生高绩效	193
情感激励：关注所有人和事	196



榜样激励：领导者以身作则	198
单独认可每个人的贡献	200
让“一起庆祝”成为一种文化	202
第八章 法则7：真诚 > 面子	205
真诚与面子	207
真诚型领导必备的5种素质	210
真诚的能量	213
成为真实的自己	215
履行自己的价值观和原则	218
对下属的成功做出承诺和鼓励	220
支持和鼓励下属的自我决定	222
积极回应下属的求助	224
寻求真实的反馈	226
后 记	231

第一章

超级领导力修炼必知

管理是把事情做好，领导力是做正确的事情。

——彼得·德鲁克

管理是一门科学，而领导是一门艺术，它很难被确切地定义或描述。每一个企业内部都有许多大大小小的管理者，但并非每一个管理者都具备优秀的领导力。

领导力是一种能力，它不是由外界赋予的，而是由个人经过长期的知识的储备、经验的积累、心理的沉淀而形成的一种独特的影响力。一名管理者，无论职位高低、权力大小，都能够成为卓越的领导者，也都应该以此作为前进的目标与方向。而要完成从管理者到成功领导者的进化，修炼出属于自己的超级领导力，就要对领导力有一个全面且深刻的认识。



领导者应有的 6P 特质

成功的领导者，几乎是每一个企业领导者的宿求。现代理论大师帕森斯说过：“成功已经成为现代人的硬性需求，因为在现代人的思想中，人们通过自己的努力而不是天赋获得社会地位，成为一名成功的领导者。而一名成功的领导者能带领一个团队为自己创造更多的财富和更高的地位。”

受这种“成功领导者”的称谓的影响，许多领导者开始通过制定严苛的规章制度、行为规范、程序和方法来评判、提升下属，千方百计地把自己打造成一个成功的领导者。但是这种思想导致的直接结果是，员工在工作过程中重制度而轻工作目标，重程序而轻质量，最后导致工作成果参差不齐，领导者难辞其咎，只好被赶下台。

这样的现象其实在企业的日常管理中是一件司空见惯的事情。

2012年1月19日，美国伊士曼柯达公司因负债68亿美元而倒闭。标志着乔治·伊斯曼这一曾经创造了胶卷生产帝国的柯达的领导者，已经沦为一个破产者的局面。

乔治·伊斯曼之所以会沦为一个失败的领导者，主要是因为，在数码时代来临的时候，他不愿放弃胶卷为自己带来的利益，不愿意对产品进行变革，没有为企业进行长远的打算。

在商场，有成功就会有失败，有人倒下，就会有人不断地站起来。

全球杰出领袖奖获得者，富士康的老总郭台铭，在24岁的时候和几个朋友在台湾建立了一家鸿海塑料企业有限公司。但是鸿海成立不久，就受



到了金融危机的影响，使得企业的经营十分困难。当时朋友都劝郭台铭放弃工厂，但是郭台铭不肯，依然投入自己全部的积蓄和精力，从国外引进先进的设备，并培养了一批值得信赖的员工与自己一道进行艰辛的创业。

企业经营逐渐好转之后，他又从瑞士引进了先进的设备，聘请日籍的顾问和引进日本的精密机械技术帮助企业的发展。当公司规模发展到一定规模的时候，郭台铭又慷慨地提供大笔的资金资助员工到国外学习。

在郭台铭卓越的领导下，企业最终发展壮大，成为现在的富士康帝国。

通过对比富士康老总郭台铭，以及和他一样优秀的领导者阿里巴巴的创始人马云、百度之父李宏彦、苹果创始人史蒂夫·乔布斯等，我们可以看出一些共性，优秀的企业领导者一般具有以下6个特质，即6P。

1. 领导者的热情，即 Passion

领导者必须对自己所从事的工作有十二分的热忱，因为热情可以带来积极的工作态度，而积极的工作态度是一切事业成功的基石。在领导者身上，如果没有热情做基础，其他特质的作用也很难发挥出来。应该说，领导者的热情是领导者6P特质中最重要的一个特质。领导者不仅要自己点燃激情，还要学会激发员工对工作的热情，去点燃团队的热情。当团队的热情被点燃之后，领导者会惊奇地发现，团队是一座蕴含着巨大能量的宝藏，它的力量会让你震撼不已！热情是完成企业目标和任务的催化剂，虽然它难以量化，但它确实对团队的业绩起着至关重要的作用。如果一个领导者对自己所从事的工作没有热情，那么，他就不能激励下属，不能实现对企业的量化管理



2. 领导者的远见，即 Purpose

作为一个企业的领导者，必须对未来有明确的发展规划，向下属们表达自己对企业发展的梦想，并和员工达成梦想的共识，领导和鼓励员工向着梦想所在的方向而努力奋斗。如果作为企业的领导者，你看不到企业的未来，那员工和下属就会失去前进的动力。

管理大师彼得·德鲁克说：“优秀的管理者和普通的管理者有所不同，那就是优秀的管理者能取得长期和短期目标的平衡。”一个企业的领导者就是企业方向的制定者，所以在制定目标和方向的时候就要求企业的领导者有远见，否则就会像柯达一样，在一个时代的终结中沉沦。

3. 领导者的自我定位，即 Place

作为一个企业的领导者，应该很清楚自己在企业中所扮演的角色和所处的地位，以及肩负的责任。你应该清楚对于一个企业的员工来说，你就是企业的领路人，你的一言一行都会引起员工的猜想和跟随。

所以，在企业中，你应该知道如何让自己进步，这样就会在员工中形成一种榜样作用。还应该知道，怎样把企业做到最好，怎样才能成为一名成功的领导者。只有清楚这些，明确自己的职责，你才能够发挥自己的潜能，带领企业走向成功的巅峰。

4. 领导者处理事务的优先顺序，即 Priority

每一个企业优秀的领导者最突出的特点，就是能够明确地判断出事物的优先顺序。这也充分体现出领导者的领导智慧。领导者要想不顾此失彼，取得更好的绩效，就要在不断的选择中懂得取舍，在有限的资源和时间范围内，决定应该先做什么，后做什么。

也许在一个企业的所有决策中，保留什么，舍弃什么是最难的一件事



情，但是领导者要有这方面的智慧与勇气，这样才能不断地为企业做出正确的选择。

5. 领导者对人才的经营，即 People

领导者应该清楚，人才是企业赖以生存的人力资源，企业的核心竞争力是人才的竞争力。一个企业要想在社会竞争中取得比别的企业更大的优势，人才是最有力的保障。所以领导者必须学会经营人才，学会为企业打造一支卓越的管理团队。如果一个领导者不善于经营人才，企业缺乏人才，那么这个企业就不会获得大的发展，最后走向破产。

6. 领导者的领导权力，即 Power

自古以来，领导者都是权力的象征，如果一个领导者在企业中失去了权力，就相当于清朝后期的傀儡皇帝，虽然享有各种殊荣，但却没有实权，只能被别人操纵。

在企业中，领导者只有掌握了权力，才能发挥积极作用，才能在员工中产生一种强大的执行力，保证所有决策的顺利进行。可是很多领导者虽然拥有了权力，但却不善于使用，使权力的效果难以体现；另外，领导者拥有了现在的权力，却总是想向上级要更多的权力，这两种做法都不合适。最佳的做法是充分运用手中的权力，并发挥到极致。

上面的六种特质，是一个企业的领导者必须具备的特质，称为“领导者的6P特质”。它们是一个企业的领导者完成梦想，提高自身在企业地位的重要依据。



领导者权力的分析和运用

一个成功的企业背后，一个企业内部优秀的部门背后，总有一位或多位强有力的领导者担当着指挥工作，带领着手下的员工向着正确的发展方向前行。而领导者对下属下达的各项命令，就离不开权力作为保障。领导者权力就如同古代将领的兵权一样。有了兵权，才能统率三军，士兵们才会毫不犹豫地听从指挥、服从命令；没有兵权，任凭你英勇无双或是多谋善断，也没有士兵会跟随你征战沙场。

一个企业的领导者权力，一般分为以下5种。

1. 法定权力

法定权力是根据领导者在企业中的职位而拥有的基本职能权力，它由企业内部的规章制度赋予并保障。一般而言，法定权力与岗位职责是密不可分的，所谓在其位、谋其政，在这个岗位上，就要行使这个岗位赋予你的权力。如果身在其位，却不能行使其岗位权力，那就失去了岗位领导的最后一道防线，你的下属也会因为你不能使用自己法定的权力而不认为你是领导。同时，权力是和其岗位责任相匹配的。责任越大，相应的权力也就越大，权力也是为相应的领导者能顺利履行他们的职责而被针对性地设立的。

2. 奖赏性权力

奖赏性权力是由法定权力引申而来的，同样是由企业制度赋予并保障的，即通过正面的激励引导下属服从命令、完成任务。奖赏权是对下属正面的推动力，是主要的领导手段和方法。比如，绩效奖金、加薪、提供晋