

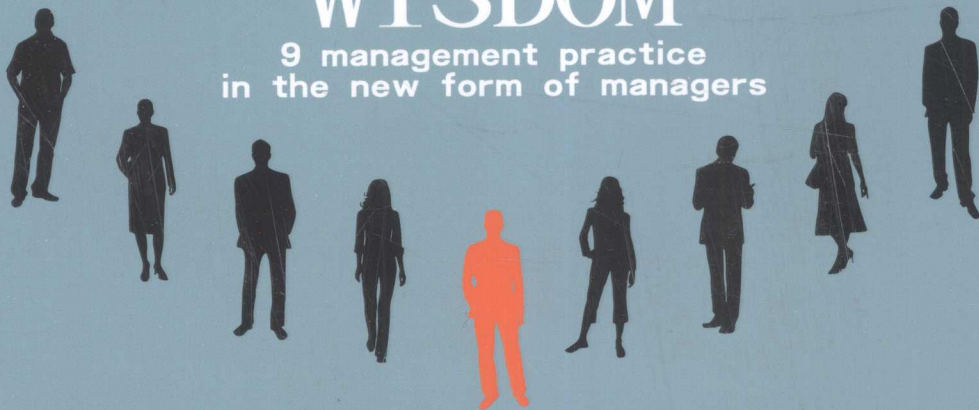
领导团队的智慧

中高层管理者的 9项管理实践

赵伟 著

LEADERSHIP WISDOM

9 management practice
in the new form of managers



近3年来市面上最畅销团队管理书作家赵伟

《给你一个团队,你能怎么管?》后

重磅打造最符合中国本土公司的管理方法!

提高效率、打造常胜团队、提升领导力已得到百万读者的推荐讨论!



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

领导团队的智慧

中高层管理者的 9项管理实践

赵伟 著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

图书在版编目(CIP)数据

领导团队的智慧/赵伟著. —南京:江苏凤凰文艺出版社, 2015

ISBN 978-7-5399-7240-4

I. ①领… II. ①赵… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第086884号

书 名 领导团队的智慧
作 者 赵 伟
出版统筹 黄小初 侯 开
选题策划 韦 一 杨 琴
责任编辑 姚 丽
装帧设计 主语设计
责任监制 刘 巍 江伟明
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏凤凰文艺出版社
出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.jswenyi.com>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷 三河市南阳印刷有限公司
开 本 700×980毫米 1/16
字 数 200千字
印 张 16.5
版 次 2015年6月第1版, 2015年6月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5399-7240-4
定 价 39.80元

影视版权抢订热线 13911704013

江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换

序言

榜样的目的

西方有一句谚语：“一头狮子率领的九十九只绵羊可以轻易打败一只绵羊率领的九十九头狮子。”这是对领导作用的最直观形象的论述。当有了出色的领导人物，一个团队会迅速变得团结、有序、高效，那些看似无法达到的目标，也能在领导人物的筹划、安排、坚持下，轻而易举地达到。

在中国有一句俗语：“千军易得，一将难求。”说的是优秀领导人物的稀有程度。没有领导，精英的组合也可能是一盘散沙，每一个团队都渴望强大的领导，但人们对领导的理解，对优秀领导的心理期望，以及在领导岗位的人对自我的要求，常常出现偏差，导致领导空有其位，却缺乏真正的领导力，不能有效地控制和指挥他负责的团队。

在中国，有关领导力的传统理解，导致人们对领导的力量期望过

高，也导致领导的自我意识过度膨胀。于是，家长式管理、一言堂式管理、凌驾式管理和主仆式管理成为管理的主流。在西方，早就有学者研究管理、研究领导的角色，他们推崇的领导是严格规范的现代企业制度和领导力的结合，这无疑更能保证团队的秩序和生命力。

管理大师柯林斯的“第五级领导人”理论，倡导领导者是仆人，他首先将领导者分为五个等级：能力强的个人，团体贡献者，优秀的经理人，有效力的领导者，而第五等级，则是“具有极端谦卑和强大决心的领导者”，这要求领导者必须有服务意识。但这毕竟是理论的想象，在现实管理中，领导始终是自上而下的，出于人性的弱点和组织的要求，极少有人能做到“极端谦卑”，相反，人们更多地看重他们的其他能力：决策、魄力、洞察力、眼界。

也许人们所期待的管理者是一位可以仰视的榜样。他并非唠唠叨叨的家长，把员工所有的事处理妥当，他只需要建立一种威严、一种原则，让员工们自动自觉向他看齐，并以此为荣；相反，倘若一位领导只让他的员工感受到剥削、压榨、弄权或者无能，他们会自发疏远、背离这位领导。众叛亲离的困境，足以说明一位领导在做人做事上的失败。

榜样的力量是无穷的，一位有领导力的领导能够有效沟通，能够保证团队成员各在其位，能够保证团队目标的实现。这就完成了人们的心理期望。此外，领导力还包括优秀的观察能力、高效的执行能力、出色的计划能力、强大的控制能力，这都需要在位的领导在实际工作中，不断总结经验，汲取来自各方面的智慧。毕竟，领导不是天生的，榜样更不是一朝一夕可以树立的。

本书的目的，是与领导们探讨领导力的成因，探讨建立领导力的规则。激发领导自身的潜力，靠的是不断的尝试和积累、外部的刺

激，以及智慧的补充。领导力的智慧来自何处？来自对社会各个方面的观察，领导的眼睛应该始终观察着时代，时代政治的风云变化，时代风貌的沿承变迁，时代技术的日新月异，时代潮流的潮起潮落，时代商机的萌生变换……在观察中思考，在思考中积淀，在积淀中寻找机遇、灵感。

除了平日的观察，还要明白管理学是一门综合科学，它可以从各个学科汲取智慧。

对人的管理离不开心理学，了解人才能领导人，也就是俗语说的“人情练达即文章”。

必要的数学知识也不能少，至今还有人认为管理是人的科学，只需要具备人文知识，却不知数学是经济学的基础，是组织学的重要依托，何况，没有一点数学知识，如何面对当今的数据时代？

语言知识。管理在于沟通，沟通需要语言，掌握语言常识和修辞知识，可以正确地表达自己的思想，达到与他人交流的目的，一口漂亮的外语也能为领导增加魅力。

历史知识也很重要，古今中外大事小情，都有散落在历史长河中的智慧。中西方漫长的历史中，有不少可以吸取的领袖之道。这些智慧也许只是寓言故事中的只字片语，也许是历史掌故中的反思，也许是惨痛的教训，也许只是先贤圣哲们说的一句话、做的一件事。

就连那些看似与管理毫不相干的学科，也可以领悟出管理之道。组织理论家玛格丽特·魏特利是从物理学上的量子理论为切入点，向人们解释什么是领导。20世纪40年代，德国社会心理学家勒温提出的“团队动力”理论，同样是以物理学和力学为基础，延伸到心理学和社会学，强调团队中个体成员的相互作用，既可以是排斥力，也可以凝聚成向心力。

培养领导力，还需要不断认识自我。领导力是外向的，主要针对团队里的其他人，而领导力的修持是内向的，只有不断反观自身，反思自身行为的对错，才能提高自己，以踏实的作风、牢靠的人品、丰富的学识经验，真正成为组织的核心。

培养领导力，需要从日常实干、具体项目入手，在管理过程的每一个细节上，细致务实地贯彻目标，搞好团队关系，创造团队氛围，让团队成员真正投入到工作之中、目标之中。同时，也要及时、灵活地处理团队遇到的各种问题。

成为领导，是人生的选择，事业的进阶。不论领导的位置究竟来自于水到渠成，还是临危受命，在其位谋其政，认真做事，冷静决策，成为一个出类拔萃的人，再培养、领导一群出类拔萃的人，这就是领导的职责、榜样的目的。

目录

上篇

个人魅力决定领导力

第一章 领导者的气场

奠定你的领导力 / 004

做老大，就要做出老大型决定 / 008

过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通 / 011

把快乐融入工作，把刻苦写进准则 / 015

员工的错误，究竟是谁的错误？ / 017

决策必须准确，不能含糊不清 / 020

是领导，也是伯乐 / 024

老板的毛病：给不称职的老板把把脉 / 027

什么时候该有架子，什么时候要给面子 / 032

第二章 如何做个项目管理高手

做个点金圣手，把员工的思路理清楚 / 037

大数据时代：以数为据才能服人 / 040

抓进度就靠时间表，扼住项目的咽喉 / 041

描述实际问题，而不是描述愿望式前景 / 044

授权和干预，做个会放风筝的领导 / 047

选合适的人，授权合适的事 / 050

培养副手，给项目上个保险 / 054

绩效才是一切，一切为了绩效 / 056

信息，项目的生命线 / 058

快，不能躁进；慢，不能停滞 / 061

第三章 用营销理念经营个人品牌

- 别低调，会办事也要会赚吆喝 / 066
- 和员工一起扛，责任感成就个人威望 / 069
- 坚持才是口碑，不做昙花一现的英雄 / 072
- 形象：最直观的领导力 / 076
- 说与练，算算你的讲话时间 / 079
- 员工培训，风险最小的企业投资 / 082
- 德才兼备，做个偶像式的管理者 / 086
- 员工想要的，并不只是工资 / 088
- 付出最少回报最多，漫谈感情投资 / 091

中篇

建立规则让团队飞奔

第四章 打造让员工“有面子”的团队

- 外企为什么吸引人？ / 098
- 特殊福利：有面子，员工才不想走 / 101
- 团队成绩，不妨小题大做 / 103
- 高级打工者和小股东 / 105
- 强将手下无弱兵：淘汰不合格者 / 108
- 看得到前途，员工才愿意苦干 / 111
- 福利思考法则：一要幸福，二要充实 / 113

第五章 反思维：不一样的竞争力

- 反木桶定律：先抓长板，让团队出挑 / 118
- 反二八法则：八分稳定才有二分精英 / 121
- 反阿伦森效应：责任永远比奖惩重要 / 123

- 反超限效应：耐心与成就成正比 / 126
- 反墨菲定律：所有事都应在把握之中 / 128
- 反彼得原理：尺长寸短各归其位 / 131
- 反横山法则：绝不依赖员工自动自发 / 133
- 反峰谷理论：士气随时要高昂 / 136

第六章 立规矩就要直面人性的弱点

- 完善制度，才能领导态度 / 140
- 不看功劳也不看苦劳，看苦功劳 / 143
- 三人行原则：一边是竞争一边是监督 / 145
- 野心决定成败，鼓励士兵当将军 / 148
- 员工纠纷，考验领导的情商 / 152
- 破坏规矩的，全都是坏事 / 156
- 任何规矩，都不能碰触人性的底线 / 159
- 管理有方，先要驭人有道 / 162
- 以身作则，榜样是看得见的哲理 / 166

第七章 参与感就是创造力

- 自主的快乐：越参与，越有动力 / 171
- 分槽养马的管理艺术：互补产生火花 / 174
- 别给员工讲道理，给员工试错的机会 / 176
- 和员工谈谈现状，帮员工找对感觉 / 182
- 倡导团队精神：一个都不能少 / 185
- 自由度，别让员工被规矩绑死 / 189
- 大胆起用新人，让工作气氛活起来 / 192
- 头脑风暴，人人都有good ideas! / 195
- 赫洛克的启示：表扬、批评、旁观与无视 / 197
- 忙起来，管理人坐下员工就会躺下 / 200

下篇

有原则才能反转逆境

第八章 学会在逆境中展现风度

- 危机在眉，决意在睫 / 206
- 警惕，乱局中的多米诺 / 209
- 危机处理，目的是及时止损 / 211
- 坚定的大目标，是团队最后的气势 / 214
- 四种心理误区，阻碍创新精神 / 217
- 绝不在下属面前说竞争对手的坏话 / 220
- 外部资源不是捷径，只能救急 / 222
- 前景描述，望梅止渴也是一门学问 / 225
- 调新离旧，转向要快准稳 / 227

第九章 静心观察，而后出手

- 听懂下属抱怨，解决团队情绪问题 / 232
- 透析大势，寻找乱局中的机遇 / 235
- 败仗之后，首先稳定团队气势 / 238
- 宁做坏人，不做老好人 / 240
- 透明度，无距离监督的应用 / 243
- 没有反对意见，不做任何决策 / 246
- 有些奖励，无需兴师动众 / 248
- 大难临头，“就来不及了” / 250

上篇

个人魅力决定领导力

通用电气公司的首席教育官鲍勃·科卡伦说：“我们很少招募只有专业知识而没有领导力的人。”领导力已经成为新世纪人才的一大标志。

领导应该充满领袖魅力，他们言行积极，恪守信念和纪律，有远大的目标和强大的行动力，尊重爱护他的部下。只有这样的人，才能担负起一个伟大的信念，一个优秀的团队，一个艰难的目标，一个众人之上的职位。

第一章

领导者的气场

LINGDAO TUANDUI DE ZHIHUI

领导的气场是什么？独当一面，不怒自威，指挥若定，一言九鼎，这都是人们对领导的赞美，这些赞美所包含的能力、声望、智慧、信用，又是来自哪里？

领导力并非天生，而是来自实干，实干将梦想变为现实，将努力变为成绩，将目标变为行动。做领导，先让众人看到不懈的行动。

奠定你的领导力

领导力究竟是天生，还是后天培养的？这是个值得探讨的问题。

首先让我们把眼光投向幼儿园里的孩子们，或者还没有接受教育，在小区公园里聚起来玩耍的只有四五岁的小孩子。根据我们的经验，这些孩子中一定有一个领头人物，也就是“孩子王”。

这个小孩决定其他孩子该玩什么游戏；

他能决定孩子团体对某些事应该持什么看法；

孩子团体里有了矛盾，他会“判决”、协调；

有些孩子王控制欲强，不喜欢被其他孩子顶撞，有些却能照顾其他孩子的需要，使团体内有一种和谐的秩序；

孩子王甚至能对其他孩子形成一种约束力，规定什么事可以做、什么事不能做。

再看看其他孩子的反应，这些孩子心智不一，有些孩子以靠近孩子王，得到孩子王的信任为荣；有些会拿出自己的零食、玩具讨好孩子王；有些害怕孩子王，但因为其他人的压力，不敢不听从孩子王的决定，因为“反抗”意味着他将被孩子团体排斥。

这一切多么熟悉，不仅仅是因为我们小时候都经历过这样的事，而是它揭示的关系，太像人们每天都要面对的公司、领导和同事之间那明确又微妙的关系。而且，这种普遍存在的事实也说明：在不懂事的孩子身上，也有领导力的存在。这也是为什么，有些学者坚信领导力是天生的，这种力量和一个人的相貌、个性、气质、地位都有关系。

但这是一种站不住脚的理论，因为孩子王长大后未必当领导，而有些曾经跟在后面的、唯唯诺诺的小孩经过不断的学习、努力，却可

能成为优秀的领导者。领袖气质确实存在，但只是人群中的极少数，多数领导具备的能力来自后天的塑造：出色的技能，卓越的思辨能力，高尚的道德形成的威信，临危不惧的品格，这些起主导作用的因素并不是天赋。

领导力决定了领导人的角色。不论在哪一种团体中，不论领导的位置是自发决定，还是授权决定，甚至抽签随机决定，领导都必须为团队解决这样一些问题，就算是一起做游戏的孩子，也要面对这样的问题：

“我们要去做什么？”

“我们为什么要这么做？”

“我们具体要如何做？”

此外，还要考虑“遇到困难怎么办”“达不到预期效果怎么办”“有人阻碍怎么办”等等问题。尽管团体成员七嘴八舌议论得热闹，但真正要做的时候，多数人都畏首畏尾，不敢迈出第一步，因为起了头，就意味着要负起一整个团体的责任。这时候，第一个站起来，指挥所有人做同一件事，又让所有人愿意跟着他一起做的人，就是领导。而领导力，就是指领导者为实现自己和团队的共同目标，通过说服、激励、控制对团队发生作用，保证团队有效运作的能力。

领导都是实干家。他们对实干的渴望高于对失败的担忧；他们敢想敢做，让无所适从的人想要跟上他们的步伐；他们愿意担负风险，并把风险视为挑战；他们有强烈的责任感，一旦成为团队的核心，就把团队、团队的每一个成员视为自己的责任；他们是最有想法的一群人，知道做什么，为什么做，如何做，让团队的行动变得有目的、有条理、有步骤。

对于一个有志成为领导，即将成为领导，或者正在做领导的人来

说，领导力缺失是最大的缺陷，这会导致团队不听号令，成员各自为政，计划难以执行，目标无法达成。建立强大的领导力，是领导人物中之重。而领导力的奠定，靠的是稳扎稳打的实干，以及团队成员能够感受到的实干精神。

实干，需要每一位领导具有以下五种能力：

洞察。

在一个团队中，领导应该是那个比每个人多想一步、多考虑一层的人，他们的眼光比任何人都要长远，他们有目的和计划，不会凭空乱想。洞察力产生于不间断的学习、观察和比较，领导必须在国际风云、人生百态、科技信息、潮流风尚中不断观察，他们接触的知识越多，想法自然就多，不知不觉间就有了深入的洞察能力。

洞察是观察的深入，观察在表，洞察在里；观察产生记录，洞察产生推理；观察是陈列，洞察是归纳；观察是头脑和眼睛的结合，洞察是头脑、眼睛和经验的结合；观察为了了解，洞察为了预测。在观察的基础上洞察，是领导必不可缺的能力，否则，他们就会被蒙蔽、被蛊惑，处于思考、行动的被动地位，既不能领，也不能导。

思考。

思考是行动的基础，古人云：三思而后行。在表面上，领导是那个带着大家一起行动的人，似乎行动才是实干。事实上，没有思考的行动只是蛮干，真正的领导行为必然有深入的分析思考，周密调查，科学部署，才能保证计划的成功，行动的可持续。

包含着思考的行动，常常蕴含着员工们不能理解的深意，这也是领导力的来源之一。会思考的领导只当领头羊，不当事后诸葛，员工将他的命令当作锦囊妙计来执行。一切行动包含在锦囊之中，而锦囊是洞悉局势后的思考结果。