

带队伍

施伟德◎著 ● 带出能战斗的员工 ● 带出高效率的团队 ● 带出超一流的企业

【精华版】

中基层管理者领导力法则

带队伍

中基层管理者领导力法则
【精华版】

施伟德◎著

 中国出版集团
 现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

中基层管理者领导力法则 / 施伟德著. —北京:
现代出版社, 2013.5

(带队伍)

ISBN 978-7-5143-1395-6

I. ①中… II. ①施… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第 047851 号

作 者 施伟德
责任编辑 张桂玲
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.xdcbs.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 北京溢漾印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 14.5
版 次 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-1395-6
定 价 28.00元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

CONTENTS

录

目

第一章

透视卓越领导力

为什么有些管理者可以将现有资源进行充分的整合与搭配，加以合理利用？为什么有些管理者可以在短期内形成自己的领导风格与魅力，打造出极具凝聚力的团队文化？很简单，因为那些管理者具备卓越的领导力，而其他大部分管理者则不善于去发现自己的领导力，不善于去利用领导力，更无法形成自己的卓越领导力。

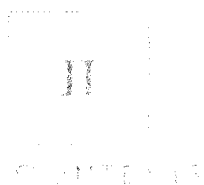
1. 破译领导力密码 / 002
2. 卓越领导力背后的习惯 / 007
3. 信誉是领导力的基石 / 012
4. 首先要领导你自己 / 018
5. 深入灵魂的使命感 / 023

第二章

带队伍的基本艺术： 领导力的若干修炼

“平时能带兵，战时能打仗”，这是南京炮兵学院的一条校训。对于军队的指挥官来说，不仅要能打仗，更要会带兵，否则就难以称得上是一个称职的指挥官。

作为企业的中基层管理者，要围绕自己的员工队伍有效地发挥自己应尽的领导职责，发挥自己的领导力，既能抓业务，更能带队伍。



1. 一流的员工队伍是带出来的 / 030
2. 用人：垃圾是放错位置的人才 / 034
3. 容人：容人之短，用人所长 / 040
4. 决策：让员工参与进来 / 045
5. 授权：事必躬亲要不得 / 050
6. 激励：士为知己者死 / 056
7. 执行：目标确定后立即开始 / 062
8. 沟通：谨记两个 70% / 068
9. 监督：善于发现管理的本质 / 073

第三章

建立制胜团队： 让员工潜在团队中释放

在团队管理中，有这样一句名言：“下者用己之力，中者用人之力，上者用人之智。”

一个人的力量总是有限的，对于普通员工来说如此，对管理者来说更是如此。善于借助别人的力量和智慧，通过组建一个团队来实现自己的伟大梦想，是管理者领导力的最基本体现。

1. 上者用人之智 / 078
2. 培养团队意识 / 082
3. 打造职业化团队 / 087
4. 合理分配团队成员角色 / 093

5. 有效管理冲突 / 099
6. 当 $1+1 < 2$ 时 / 105
7. 为团队注入精神力量 / 110

第四章

春风化雨的力量： 使你的领导魅力影响到每一位员工

拿破仑·希尔说过：“在别人的影响下生活着，就等于不属于自己，就等于被别人的意志给俘虏了，这样的人即使再优秀，也不会登上一把手的位置。”

一个有强大影响力的人，身边总会有很多的追随者，因为他们总是会不自觉地受到他的吸引；一个有强大影响力的领导，工作起来也会感觉格外轻松自如，因为下属更愿意接受他的领导。

1. 衡量领导力的真正尺度是影响力 / 116
2. 施展自己的非权力性影响力 / 121
3. 大肚能容的豁达胸襟 / 125
4. 勇于承担的大家风范 / 129
5. 一诺千金的行为准则 / 135
6. 言传身教的教练型管理者 / 140
7. 做一个会讲故事的领导者 / 146
8. “培养接班人”的晋升制度 / 151

第五章

超越领导力： 向员工传达他们为之献身的理由

企业愿景需要对以下三个问题做出回答：我们要到哪里去？

我们的未来是什么样的？我们的目标是什么？

对于管理者，其愿景就是超越领导力，使之永续下去，因此同样要用心去思考这三个问题，它们也是一种意愿的表达，概括了企业的未来目标、使命及核心价值。

1. 让员工一起奋斗的感召力 / 156
2. 给员工一个共同的目标 / 161
3. 向员工传达共同愿景 / 167
4. 掌控力：持续领导的关键 / 173
5. 领导力是一种激情的传递 / 180
6. 注入信念力：让信仰永不垮 / 186

第六章

对领导力的几个重要提醒

就像任何一个横空出世的奇迹都是长期积累的结果一样，管理者领导力的培养也不是瞬间就能完成的，一个优秀领导者的领导力来自长期的积累。

正如奥格·曼迪诺所说：“没有一样美丽的东西，可以在瞬间展现它的华彩，因此你需要信心。”对于你的领导力计划也是如此，你不仅需要信心，还需要有将之坚持不懈地执行下去的毅力，只有这样，你才能最终发现“华彩”之所在！

1. 成为领导者而非管理者 / 194
2. 做员工愿意追随的强者 / 200
3. 必须先“舍”后“得” / 205
4. 纵横捭阖的管理平衡术 / 210
5. “内圣外王”的管理心态 / 215

第一章

透视卓越领导力

为什么有些管理者可以把一些散兵游勇
瞬间组建成一支精锐部队？

为什么有些管理者可以将一些看似混乱
无序的方案措施，按合理的顺序进行排列，
且条理分明？

为什么有些管理者可以将现有资源进行
充分的整合与搭配，加以合理利用？

为什么有些管理者可以在短期内形成自
己的领导风格与魅力，打造出极具凝聚力的
团队文化？

.....

为什么呢？很简单，因为那些管理者具
备卓越的领导力，而其他大部分管理者则不
善于去发现自己的领导力，不善于去利用领
导力，更无法形成自己的卓越领导力。



1. 破译领导力密码

当你费了九牛二虎之力，通过种种努力，终于挤过独木桥，踏上了管理岗位，却发现等待自己的并不是繁花似锦的前程，而是各种“斩不断、理还乱”的问题：

作为原来的技术尖子、业务骨干，你仍然对技术、业务十分留恋，遇到技术性、业务性工作总有一种割舍不下的感觉，给人的感觉并不像是管理者；

工作中，你时常感觉到累，整天忙得焦头烂额，似乎总有做不完的事情；
对员工，你总是放心不下，遇事亲力亲为，生怕出现一丁点儿的差错；
对同级，交往中你总是不够自信，也不大敢相信对方，觉得无法调动对方，生怕人家在关键时刻不配合；

对老板或上级，你总是毕恭毕敬，生怕他们对自己表现出哪怕是一点儿的不满意；

……

或许，你已身居中基层管理岗位多年，但仍然无法悟到管理和领导的真谛，仍有如野草般丛生的困惑：

你一直勤于管理，但效果总是不尽如人意；

你拥有丰富的经验，但还是免不了经常性的碰壁；

你苦苦思索，人才为何总是在流失；

你想不通，有些人似乎天生就懂得该如何去激励和鼓舞员工——让他们充满信心、力量和工作热情，而自己却一而再、再而三地碰壁；

在新的环境下，你很迷惑自己到底该将团队带向何方；



在层出不穷的变局中，你甚至一直在担心别人会动了你的“奶酪”；

.....

在这些问题或困惑的背后，到底隐藏着什么深层次的致因？相信这是每一位正在遭遇上述麻烦的管理者所关心的。

在笔者看来，其实这一切都是由于领导不力造成的。也就是说，在这些问题和困惑的背后，都存在着管理者在某种领导能力方面的欠缺，简而言之，就是领导力上的欠缺。

随着国内社会经济的迅速发展和管理在社会生活各方面的普遍运用，现代企业组织对领导力的需求已经到了空前的程度。领导力已不再是企业的高层管理者等少数人的事，而是各个层级管理者所必须具备的一种普遍素质。

那么，领导力究竟是什么呢？为了便于大家理解，笔者先来讲一个典故：

鲁国的单父县缺一县令，孔子为国君推荐了自己的学生巫马期。巫马期上任后工作极其负责，呕心沥血，兢兢业业地干了一年，单父县大治，巫马期却由于劳累过度病倒了。

于是，孔子又为国君推荐了自己的另一个学生宓子贱，宓子贱弹着琴、哼着小曲踏上了自己的上任之路。正式赴任后，他终日鸣琴奏乐，从不下厅堂，日子过得有滋有味，但是一年过去了，单父县依然大治。

巫马期找到了尚不到三十的宓子贱，想和他交流一下治理心得。看着年轻健康、精力充沛的宓子贱，巫马期不无羡慕地说：“看你有个好身体，比我强啊，我是被自己的病给耽误了。”

宓子贱听后直摇头，说：“不，我们的差别不在身体，而在于工作方法。你是想凭一己之力来换取单父的大治，但一个县的事业那么大、事情那么多，个人能力和精力毕竟有限，所以勉强支撑的结果必然是使自己的身体垮掉；而我则是在最大限度上去调动各路能人来为我工作，摊子越大，可

供我调动的人越多，于是我也就越轻松！”

自己把所有的事情都做了，那最多说明你勤劳。但是，面对一大摊子事情，带头人一件也不用做，手下的人就帮他把所有的事情都办妥了，而且会感谢他给自己提供这样的锻炼机会。这就是称职的领导！这就是卓越的领导力！

宓子贱的一番话为我们道破了领导力的秘密，即领导力就是指在其管辖的范围内充分利用人力和客观条件，以最小的成本办成要做的事，提高的是整个团体的办事效率。

事实上，有关领导力的概念和理论被引介到国内工商界的时间并不长，这一西风东渐只是近十余年来发生的事情。但这丝毫不能影响到领导力的重要性，它被认为是帮助企业、管理者度过危机的一种最为重要的能力，也被认为是保障企业长期发展的最为重要的能力。而麦肯锡最近的一项调查也证明了这一观点，很大一部分被调查的管理者最为看重的一种能力就是领导力。

“停止管理，学会领导！”这是现代管理之父彼得·德鲁克向广大管理者发出的一个信号。提高领导力几乎是所有管理者的梦想和需求，但笔者不得不指出的是，在“伟大的领导力是怎样炼成的”这个问题上，并没有简单而标准的答案。

领导力大师沃伦·本尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”为了让大家更容易地发现领导力的这种“美”，笔者根据自己的管理咨询实践，总结了几条领导力通常的外在表现：

第一，追求组织的可持续发展，而不是个人掌控力。

把领导力建设的关注点从“个人掌控力”转移到“组织的可持续发展”是完全必要的。笔者发现，国内管理者虽然接受了不少西方的管理思想，但他们仍然会将“管理”简单地等同于“管控”，甚至将领导力建设成一种咨询、培训项目，更有甚者，直接将领导力等同为一种权术。



不久前，笔者在珠海一家著名企业调研时，曾经目睹了一堂触目惊心的培训课：这家公司的数百名管理人员齐聚一堂，听一位知名管理培训师讲课，课程的核心内容是“古代帝王驭人术对当今管理者领导力的启示”。讲师的口才极佳，煽动性极强；管理者们听得津津有味，有的甚至听得如痴如醉。

说实话，笔者对这类培训感到了一些不安，因为它已经脱离了领导力培养的正常轨道。真正的领导力，其终极目的应该是“部门、组织的可持续发展”，而不是个人掌控力、个人权术的提高。

第二，非凡的人格魅力。

作为管理者，你是否有过这样的困惑：为什么同样的一个建议，从你的口中说出来与从别的领导者的口中说出来所产生的两种截然不同的效果？为什么有着比别人更出色的管理才能的你，却无法像别人那样得到员工的认可？

其实，这是一种所谓的人格魅力在起作用，别人可能比你更具有人格魅力，因而他们更有威信，更具领导力。

在任何一个组织或团体中，总有某一个人充当着核心的角色，他的言行能够被员工认可，并指引着组织的某些决策和行动。我们可以把这种人所具备的人格魅力称为“领袖气质”。具有这种领袖气质的并不一定是高层的管理者，在中基层管理者中同样存在。

在任何一个组织或团体中，小到几个人组成的办公室，大到一个集团，总会有一个人具有说服他人、引导他人的能力。在某种意义上，人格魅力也可以被认为是领导力的一部分。

第三，善用激励这一武器。

管理者的领导力要通过员工的绩效才能体现出来，因此，通过激励去激发出员工的潜力和工作积极性，是当今社会对管理者的一个重要要求。激励指的是管理者懂得通过“拉”和“推”的办法，使员工始终处于最佳工作状态。没有激励，员工就很难高速运转起来，更不可能鼓起干劲，发



挥潜能。如果一个员工不停地受到上级的激励驱动，那他就能充满激情地前进。

第四，能够营造信任的团队氛围。

所谓“用人不疑，疑人不用”。没有信任，团结协作就无从谈起。团队内不信任的主要表现就是管理者试图不断去加强控制，人与人之间互相揣摩猜忌。如果有了信任，管理和部门中的合作关系就会变得简单。信任能够使人们更顺畅地进行沟通，减少和避免因为猜疑而带来的内耗，增强团队凝聚力。

也只有在信任的基础上，管理者才可以放心进行授权，不仅授予权力，同时授予责任。通过授权，组织效率将有效提高，员工的自主性、创造力将得以激发。

第五，强大的感召力。

感召力是一种不依靠物质刺激或强迫，而全凭人格和信仰的力量，去激发员工自愿行动的能力。感召力不是说服，其关键在于管理者自己首先必须以身作则，树立榜样，充分发挥表率作用。

孙子曰：“道者，令民与上同意者也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”因此，管理者一方面要具有远大的理想、崇高的目标，并坚持不懈地将之付诸实践；另一方面，还要启发员工的理想，描绘共同愿景，如此，才能上下团结一心，为共同的理想而奋斗。

2. 卓越领导力背后的习惯

为什么有些管理者可以把一些散兵游勇瞬间组建成一支精锐部队？

为什么有些管理者可以将一些看似混乱无序的方案措施，按合理的顺序进行排列，且条理分明？

为什么有些管理者可以将现有资源进行充分的整合与搭配，加以合理利用？

为什么有些管理者可以在短期内形成自己的领导风格与魅力，打造出极具凝聚力的团队文化？

……

为什么呢？很简单，因为那些管理者具备卓越的领导力，而其他大部分管理者则不善于去发现自己的领导力，不善于去利用领导力，更无法形成自己的卓越领导力。

在这个世界上，每个人的时间与精力都是有限的，因此，做任何事，要么不做，要做就要争取做到最好，充分发挥自身的一切能动性。作为企业组织的管理人员，无论职位高低，都应把成为一名卓越的管理者、形成卓越的领导力作为自己的目标。

很多人可能会问，那么具备卓越领导力的管理者通常都具备什么习惯呢？

我们先来看一则小故事，它出自于《轶闻杂记》：

有一个山村，经常受到附近山上猴子的侵扰。那些猴子通常在晚上成群结队地下山，去祸害村民的庄稼，偷吃树上的瓜果、田里的谷物，甚至

有些调皮的猴子还跑进村民的家里打碎水缸、锅碗瓢盆等生活用具，这让村民们不胜其烦。

渐渐地，村民发现如果只是捉住几只捣乱的普通猴子，效果并不明显；只有逮住猴王，失去头领的猴子们，才不会再来骚扰，直到它们选出新的头领。

意识到了这一点，村民们开始特意去捕捉那些身强体壮、年轻健硕、打头阵、闹得最凶的猴子，因为在村民看来，这样有着鲜明个性特征的猴子就是猴王。可是，当他们自认为已经捕捉到了“猴王”之后，其余的猴子仍然会下山搞破坏，还变得警惕性更高，更加机警了，它们一旦得手，就会马上撤回山里；出现的时间，也不像以前那样有规律，行动非常隐蔽，弄得村民们束手无策。

后来，村里的一个樵夫进山砍柴的时候，无意中发现了那群猴子的老巢。他看到那群猴子竟然围在一只看上去衰老而又瘦小的猴子周围，在它的指挥下，井井有条，或搬运食物，或从事其他工作，而那只担任指挥工作的猴子从来没有下过山。

樵夫这才意识到，原来它才是猴王。尽管它身体瘦小，也从不下山参与偷窃行动，却具备合理制订计划和规矩的本领，能够让猴子们付出最小的代价而得到最多的战利品，因此，众猴子对它都是心服口服，乖乖地尊它为猴王。

这则小故事让我们知道，一个管理者可以不懂其他技能，但是必须具备卓越的领导力，否则就是失职。

孔子说：“在其位，谋其政；不在其位，不谋其政。”讲的就是不要去做不该做的事，这样才能腾出时间和精力去做该做的事，才能把该做的事做好。但笔者发现，很多企业管理者，特别是管理经验不甚丰富的中基层管理者，并不明白这个道理，以为自己做得越多，工作效率就越高。这就好比一个司机在驾车过程中，除了专注地操作方向盘以外，其他任何事情



做得再好，也是失职。

管理者要做到“谋其政”的核心在于，要专注于自己的领导职能，将下属当作独立的个体来对待，对其进行同理心思考，做好对员工的带领与引导工作，不断修正自己的行为，这样才能成就一个卓越的管理者，成就卓越的领导力。

卓越的领导力不是虚无缥缈的，综观那些具备卓越领导力的管理者，他们的领导力通常都表现为一定的管理习惯，当然，对于他们这些外在的习惯也是仁者见仁、智者见智。

有人认为是“胆识与魄力”——胆识就是敢于尝试，勇于实现自己欲望的能力；魄力则是一种精神的力量。这种胆识与魄力往往体现在管理实践中那些最简单的决定上，胆识能够让人更好地把握机会，魄力则能促使管理者创造未来。

有人认为是“能够共启愿景”——愿景是企业所有成员为之奋斗并希望达到的一种图景，能够为下属描绘愿景并使他们信服，并为之奋斗，这是卓越领导力的一种表现。

有人认为是“敢于挑战现状”——挑战现状，是为了带领大家去创造、去分享更加美好的未来，而且只有挑战现状，才有创新，才能在创新的过程中猎寻新的发展契机。

有人认为是“使众人行”——任何一个伟大的梦想要变成现实，都不可能仅仅依靠个人的行动，而要靠团队的努力。这要求信任的关系，要求能力和自信，要求团队协作和个人责任。也就是管理者要具备使众人行的能力，即感召下属去积极行动的一种能力。

有人认为是“激励人心的力量”——搭建一个优秀的团队，是一件非常艰难和重要的事情，它需要领导者具备无与伦比的煽动性和激励人心的力量，如此，才能充分激发团队成员的工作热情，挖掘出每一位团队成员的才干与潜力，并将他们协调起来，这是卓越的领导者必须具备的一种能力。