

# 带队伍

谭小芳◎著

卓越领导力的九项修炼

●带出正能量团队●带出一流领导者●带出卓越领导力



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

013063972

C933-49

39

谭小芳◎著

卓越领导力的九项修炼

# 带队伍

●带出正能量团队●带出一流领导者●带出卓越领导力



北航

C1665127

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

C933-49  
39

013063915

## 内 容 简 介

领导力不是虚无缥缈的，它是领导者各种力量的一种合力，这些力量包括：影响力、规划力、行动力、读人力、人际力、包容力、沟通力、凝聚力、信念力，本书从以上九个维度展开，将看似难以捕捉的领导力具体划分为九个可操作性强的管理实践方向，内容翔实具体，更具实战价值，对读者有很强的指导意义。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目（CIP）数据

带队伍：卓越领导力的九项修炼 / 谭小芳著. —北京：电子工业出版社，2013.8  
ISBN 978-7-121-21000-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第160470号

责任编辑：底 波

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：253千字

印 次：2013年8月第1次印刷

定 价：36.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

# 前言

## P R E F A C E

领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。

——领导力大师 沃伦·班尼斯

### 1. 做领导，就是带队伍

前几年，有一部热播一时的军旅励志剧《士兵突击》，相信很多人都曾看过。该剧的前半部，有一个重要角色——红三连草原五班班长老马，虽说老马最后退伍结束了军旅生涯，但谁也不能否认他是一个称职的班长。

为什么这样说呢？因为老马能带兵，而且能带出优秀的士兵，红三连指导员何宏涛、钢七连优秀班长史今、“兵王”许三多等原本没有任何特殊背景和经历的最普通的士兵，都是他一手带出来的。

让我记忆尤其深刻的一幕是：老马退伍临走之前，身穿便装的他最后一次乘车来到了702团团部，当看到他带出来的那些出色的士兵以整齐的步伐向他走来，并向他致以最崇高的敬礼的时候，老马激动地说了这样一句话：“都来了，都是我带出来的兵！”

老马的经历说明：能带兵，是军官的一项核心任务；普通的新兵，经过优秀上级的带领，也能成长为优秀的兵。

“平时能带兵，战时能打仗”，这是南京炮兵学院的校训。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胜任的指挥官。

对当今企业组织的领导者，核心要务在于围绕自己的团队有效地发挥

## 带队伍

——卓越领导力的九项修炼

· 004 ·

应尽的领导职责，施展自己的领导力。概括地讲，这种领导职责表现在两个方面，即抓业务和带队伍。

所谓“抓业务”，就相当于部队中的“能打仗”，即专业素质过硬，能够妥善迅速处理各种专业、业务上的难题，能充分运用并合理配置团队内外部资源，以创造最大化价值的所有活动。

所谓“带队伍”，就是要做一名能够率领、带动、感染、激励团队朝着既定目标勇往直前的“领军人物”，积极主动地培养和提升团队成员的业务能力和综合素质，促使他们不断地成长与发展，让他们变得更加优秀，更加胜任工作。

甚至从一定程度上说，“带队伍”之于领导者的重要性更甚于“抓业务”，哈佛商学院著名教授琳达·希尔曾花费了大量时间对新经理人的成功要素进行实地调查研究，最终得出的结论是：“新手主管成功的关键在于做好两项重要的角色转换：首先，从‘做事者’转变为‘管理者’；其次，要从‘专业工作者’转变为‘企业经营者’。”

杰克·韦尔奇说：“在成为经理人之前，每个人的成功只与自身的成长有关；而成为经理人之后，成功则与他人的成功有关。”

因此，做领导，关键要会带队伍，要致力于带出一支素质过硬、能打胜仗的队伍。

这句话，大家一定要记住。

### 2. 带好队伍，务必要发挥领导力

带队伍，可谓是中国式的管理之道，要使企业管理卓有成效，领导者要做到“带”字当头，所谓“带”就是为达到目标而进行的“传授”、“帮助”、“带领”，带领员工成长，带出胜任技能，挖掘出员工潜能，共同去完成任务，显现由优秀到卓越。

带队伍，说着轻松，可要想带出一支胜任的队伍，不是一件容易的事。时至今日，我们仍能看到一大批领导者，望着别人将队伍带得风生水

起、虎虎生威，他们总是发出这样的疑问：

为什么别人就可以短时间将一群绵羊般的散兵游勇打造成一支嗷嗷叫的精锐部队？

为什么别人可以将一些看似混乱无序的组织、团队，进行合理的归类排列，三下五除二就能做到条理分明？

为什么别人可以将组织内外现有资源进行充分的整合与搭配，游刃有余地加以合理利用？

为什么有些管理者可以在短期内快速形成自己的领导风格与魅力，打造出一支高凝聚力的团队？

.....

这是为什么呢？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，因此在带领下属时，会历尽磨难和挫败。

领导者，就是要做到“领而导之”，通过自身的领导去指引下属，带领下属，完成特定的任务。

2200多年前，阿基米德说：“给我一个支点，我就能撬起地球！”

是的，和阿基米德一样，很多领导者需要的也是一个支点；一个有效撬动别人力量和智慧的支点，一个借助集体力量的支点。

这个支点，就是卓越的领导力。

具备了卓越的领导力，你才能四两拨千斤，带好队伍，撬动集体和团队的无尽能量。

如果你只是一个无能的主帅，欠缺领导力的话，那么痛苦的将不仅仅是你自己，你的员工即使使出吃奶的劲也难以达成理想的绩效。

古时候有句话叫“一将无能，累死千军”，作为今日的领导者，你要记住，如果自己缺乏领导力，哪怕你呕心沥血，也难免会“累死千军”，“累死自己”，甚至于将队伍引入歧途。

### 3. 卓越领导力的九项修炼

领导力大师沃伦·班尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”

确实，领导力不是虚无缥缈的。

在我看来，领导力是领导者各种力量的一种合力，这些力量我认为有：影响力、规划力、行动力、读人力、人际力、包容力、沟通力、凝聚力、信念力，正是它们涵盖了领导力的方方面面。

领导者，如果能分别从这些角度切入，来修炼自己的领导力，经证明是最行之有效的，也是最贴合实际的，因为它们能将看似难以捕捉的领导力具体化为九大元素，更易于入手，更具实战价值。

不过，需要提醒大家的是，领导力的修炼、提升是一个漫长的过程，就像其他所有领域的所有蜕变一样。作家葛拉威尔在《异数》一书中指出：“人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。只要经过1万小时的锤炼，任何人都能从平凡变成超凡。他将此称为‘一万小时定律’。”

“一万小时定律”，任何行业、任何人都例外：莫扎特6岁作曲，到20岁才创作出世界级作品；甲壳虫乐队1964年风靡全球前已演出1200场；微软创始人比尔·盖茨在1968年接触计算机，创业前已编程7年。你要想成就为领导力大师，也需要1万小时，这是一种觉悟，也是一种决心，更是一种坚持。

方向对了，就不再害怕路远！

领导者在对待个人领导力修炼的问题上，要做到“圣人不可常有，耐心须常存”，唯有如此，自己才能实现由“管理者”到“卓越领导者”的蜕变。

# 目 录

## CONTENTS

### .....第一章.....

### 影响力：领导力就是影响力

领导力大师沃伦·班尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”在我看来，简而言之，领导力就是影响力，卓越的领导者都是善于影响别人的高手，以此来吸引追随者，跟自己一道为共同的目标理想奋斗。

- 领导力在很大程度上意味着影响力.....003
- 自律，拥有雷打不动的好习惯.....008
- 会做人，才有影响力.....013
- 实现由“独裁型”向“融合型”的华丽转身.....019
- 施展全方位影响力.....024
- 精神不死，影响力不灭.....029

### .....第二章.....

### 规划力：把事情做好的第一步

规划力是领导者需要具备的一项重要的能力，它对于进行合理调

## 带队伍 ——卓越领导力的九项修炼

· 008 ·

度、加快工作进展、提高工作效率是十分有效的，并能够推进管理工作的规范化进程。

- 规划力：推进管理工作的规范化进程.....037
- 计划和梦想并举.....043
- 划清“管”和“理”：管理=管人+理事.....048
- 规划，要让愿景联系“你我他”.....053
- 要事优先，消灭无效时间.....059

### .....第三章.....

## 行动力：领导力基于行动力

知者多喜于学而惮于行，行者常碌于为而讷于知，唯具使命者方能知行合一。美国前国务卿基辛格博士说：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”

- 知行合一，领导要做行动派.....069
- 授权，意味着执行力.....074
- 结果导向，执行力就是结果力.....079
- 优化执行流程.....084
- 检查出来的执行力.....092

## .....第四章.....

### 读人力：领导三件事——识人、选人、用人

管理就是通过别人来达成工作目的。管理之道唯在选人、用人与管人。人才是事业之根本，得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位或企业亦然。毛泽东同志曾经指出，领导者的责任主要有两条：一是出主意；二是用干部。用干部指的就是人才选用、使用问题。

- 管理，就是通过别人达成目的.....099
- 40%是识人，60%是“自知”.....103
- 人才开发专家：辅导下属，共同发展.....107
- 让员工永葆激情.....113
- 领而导之：人员“三力”管理.....118
- 引领自己用脑，引领别人用心.....123

## .....第五章.....

### 人际力：人际关系也是生产力

20世纪80年代，诗人北岛曾经写了一首题为《生活》的诗歌，其内容只有一个字——“网”。如今，这首世界上最短的诗歌，已经成了我们生活的真实写照，每个人都生活在“网中央”，生活在或简单或复杂的关系网中。

## 带队伍 ——卓越领导力的九项修炼

· 010 ·

- 人际力在一定程度上就是生产力 ..... 131
- 协作性领导力：成为领导者的核心能力 ..... 135
- 领导者要混圈子，打造优质人脉圈 ..... 140
- 决不单独用餐 ..... 145

### .....第六章.....

## 包容力：领袖肚里能撑船

“人非圣贤，孰能无过。”很多时候，领导者需要宽容，不要过于苛求，不管是对自己还是对下属，宽容不仅是给别人机会，更是为自己创造机会。

- 包容力：管理中的宽容与惩罚 ..... 153
- 批评艺术，显现领导胸怀 ..... 158
- 拥有大格局，倾听不同声音 ..... 163
- “灰度”领导力：不走极端，讲适度 and 弹性 ..... 168
- 幽默式领导力 ..... 173

### .....第七章.....

## 沟通力：领导者的第一能力

日本经营之神松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟

通，未来还是沟通。”作为领导者需要具备的核心能力只有一点：人际沟通能力。这里所讲的人际沟通能力是一个综合能力，不是单纯的意思表达清楚、能激发团队的活力等问题，而是需要具备心理知识、个人诚信、分析能力等。通过人际沟通能够有效地传递绩效理念、团队理念等，最终实现目标。

- 管理，就是沟通、沟通，再沟通 ..... 181
- 领导者，攻心沟通最有效 ..... 185
- 演说：领导者的必备工作能力 ..... 190
- 确保“领导能力”传递管道的畅通 ..... 195
- 你的语言魅力决定你的沟通力 ..... 201

## .....第八章.....

### 凝聚力：团队领导者的成功密钥

很多人崇尚从古典名著中学习领导力，其中也确实有很多值得我们学习和反思之处。

- 领导基本功——聚拢团队的能力 ..... 209
- 一元化制度，确保公正环境 ..... 214
- 感召力：全凭人格和信仰的力量 ..... 219
- 人情：中国式领导的核心 ..... 224
- 带兵即带心：做一个善于“谈心”的领导者 ..... 229

## 带队伍 ——卓越领导力的九项修炼

· 012 ·

### .....第九章

## 信念力：领导生命长青的最好补药

一个信念力不足的管理者，会朝令夕改、摇摆不定，无法“一条道走到黑”，因而也就看不到光明。

- 181..... • 修炼领导乐观力，积蓄正能量.....239
- 281..... • 痴迷于学习新知识.....245
- 041..... • 精力管理，管理个人和团队的“精神流”.....251
- 201..... • 强大内心：持久走下去的原动力.....255

## 第一章

# 影响力： 领导力就是影响力

领导力大师沃伦·班尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”在我看来，简而言之，领导力就是影响力，卓越的领导者都是善于影响别人的高手，以此来吸引追随者，跟自己一道为共同的目标理想奋斗。

领导力在很大程度上表现为影响力，领导者只有通过影响周围的人，影响周围的组织，影响自己的企业，影响自己的员工，才能找到一个大家共享的目标和方向去前行。我们很难想象一个没有影响力的主管、经理、老板、CEO、董事长能够经营好自己的事业。



## · 领导力在很大程度上意味着影响力

你是否经常规划自己的生活以及别人的职业生涯？

你是否会对别人的工作和经历产生影响？

你是否会时常激励、鞭策别人？

你是否正在一个组织或团队中发挥主体影响力作用？

你是否需要通过与别人合作或借助别人的力量来达成特定目的？

.....

如果上述答案是肯定的，那么不管你是否意识到，你都是一个名副其实的领导者。

任何一个机构、一个组织、一个团队，无不需要一个强有力的领导者，需要在领导者的带动下去实现自己的近期目标和远期愿景。作为领导者，最需要具备的一种特质，莫过于领导力了。

什么是领导力呢？领导力大师沃伦·班尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”在笔者看来，简而言之，领导力就是影响力，卓越的领导者都是善于影响别人的高手，以此来吸引追随者，跟自己一道为共同的目标理想奋斗。领导的核心是影响他人的能力，这一点已被广泛认可。

“职务对领导力的提升不会给予附加值。真正的领导力不可能通过奖励、指定和指派而获取。领导力只能来源于影响力，不可能由外人授予，领导力的核心是你能够影响多少人，而不是你的权力有多大。”

——《领导力的21项法则》作者约翰·麦克斯威尔

“在你努力影响另一个人的行为的时候，你就从事领导活动。”

——《一分钟经理人》作者肯·布兰查

## 带队伍

——卓越领导力的九项修炼

· 004 ·

“领导者所做的是鼓舞人们，给他们以力量。他们是在拉而不是在推。如果你想领导别人，你必须做的第一件事情就是收买他们投入共同的目标。”

——《学会领导》作者瓦伦·本尼斯和琼·戈德史密斯

“领导的首要职能是……能够产生充满活力的行为……不是通过逼迫而是通过满足人们的基本需求：成就、归属感、得到承认、自尊，控制个人生活的感觉和实现个人的理想。”

——《领导：变革的力量》作者约翰·科特

不错，领导力在很大程度上表现为影响力，领导者只有通过影响周围的人，影响周围的组织，影响自己的企业，影响自己的员工，才能找到一个大家共享的目标和方向去前行。我们很难想象一个没有影响力的主管、经理、老板、CEO、董事长能够经营好自己的事业。

影响力，其实也并不神秘，它是指用一种为别人所乐于接受的方式，改变他人的思想和行动的能力。日常生活中，这种力量也并不罕见。

别人的时尚着装，会影响你的审美观。

别人的一个眼神，会影响你的心境。

别人的一番话，会影响你的观念。

别人的说教，会影响你的思路。

别人的推销，会影响你的购买欲。

.....

不管你是否承认，你几乎时时刻刻都在受着外界环境和他人的影响，同时，你又对别人发挥着同样的影响，它们的区别只是程度的大小而已。本来这世界上的人就被划分为两类：影响别人的人和被别人影响的人。

成功者和平庸者的一个重大区别就在于，他们是影响别人多一些还是受别人影响多一些。确实，影响力弱的人只能生活在他人的影响下。而那些有强大影响力的人，往往是潮流的引领者，他们身边总会有很多的追随者，追随者总是自觉不自觉地被他们的言行所吸引。