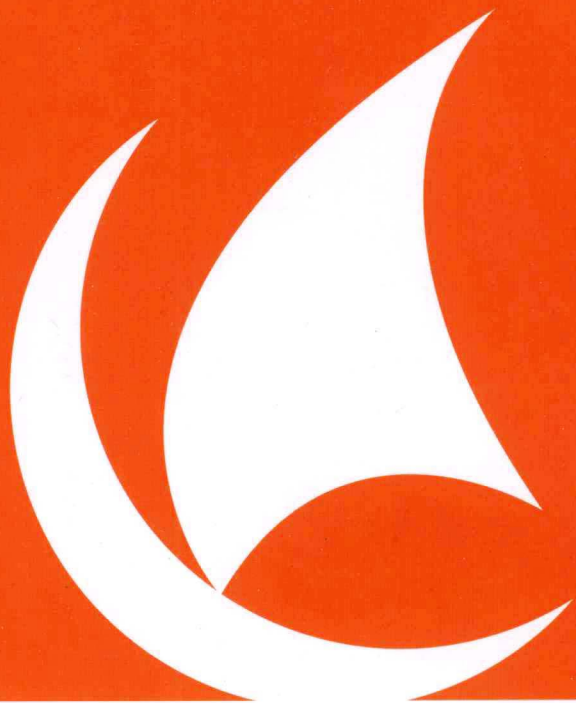




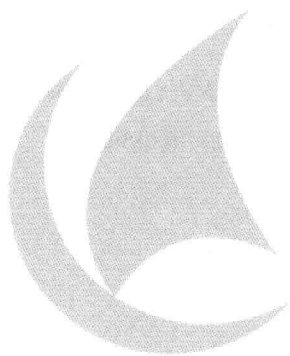
曾国平◎著

追求卓越领导力

- ▶ 现代领导力的四大法宝，让你在组织中实现卓越
- ▶ 提升自我领导力，开创职业价值巅峰



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>



追求卓越领导力

曾国平◎著

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

追求卓越领导力 / 曾国平著. —重庆:重庆大学出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-5624-7319-0

I. ①追… II. ①曾… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 088031 号

追求卓越领导力

Zhuiqui Zhuoyue Lingdaoli

曾国平 著

责任编辑:敬 京 版式设计:敬 京

责任校对:刘 真 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617183 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆川外印务有限公司印刷

*

开本:720×1020 1/16 印张:15.75 字数:242 千

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5624-7319-0 定价:35.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

现代与卓越：为了部下的优秀

在领导岗位上的人，是现在的领导，但不一定就是现代领导。

现代领导者既在岗，有权、有地位，实施领导，更要有很强的领导力。

领导力是一个综合的力，集领导者各种能力之合，特别是包括了领导者和部下的能力，重点在获得追随者的能力，重点在提升部下执行力的能力，重点在让部下成功与优秀的能力，其核心是领导者的影响力。

领导者要让部下去努力实现领导目标，主要是通过权力和规则去影响，力度大，具有强制性。但是，领导目标、领导环境、领导对象、领导科学理论都发生了很大的变化，这就要求领导者自己要发生重大变化，要求影响力的重点也要相应发生重大变化，并使领导力现代起来、卓越起来。

权力与规则的影响不可能不要，不应该削弱，而且会一直伴随着领导者走到永远；但是，它们可能主要是影响部下的身，很难影响部下的心，部下往往是“被执行”。一时强弱在于力，千秋胜负在于理。知识性的部下越来越多，他们更需要新型的领导力、影响力。

卓越的领导力，要在非权力、非规则的自然影响力上多下功夫。第一是人格魅力，伟人造就伟业，首先靠的是有卓越的品格；还有智商情商、领导方法与领导艺术、领导的科学决策、合理用人、对下属的优质服务、有效的沟通协调等去影响部下。

现代领导影响力的根本点在于如何让部下成功与优秀。看一个领导是否成功，主要看他的部下是否成功；看一个领导是否优秀，主要看他的部下是否优秀，这也是现代领导力的卓越的根本。

现代领导怎样让部下成功与优秀？

要给予发展台、决定权和点金术。本书提出了“一、二、三、一”的法宝：

一个目标:有目的、有目标地影响部下,制订部下成功与优秀的计划。

两个正确:让部下正确地做事,这就要求领导决策要科学正确;让部下正确地做事,这就要求领导者要教部下怎样把正确的事做好。

三个内培:培训、培养、培育。现代领导实施有效领导的过程,就是一个育人的过程。育人成人,才是领导影响力的关键所在,才是现代领导领导力的根本所在。

一个法宝:激发鼓励。管理管理,管到高深之处是激励。得人才者得天下,得人心者得人才,善激励者得人心。

现代领导在调动部下的主动性、积极性、创造性中展现卓越的现代领导力,部下在自动自愿自发、自觉自愿努力工作中走向成功与优秀。

经济、金融学家弗朗西斯如是说:“你可以买到一个人的时间,你可以雇佣一个人到固定的工作岗位,你可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心的投入,你不得不设法争取这些。”如何争取?如何调动?激发鼓励!

作者

2013年5月于重庆

目录

CONTENTS

1 / 第一章 管窥领导力

3 / 一、现代领导认知

领导者就是身后有追随者的人。没有追随者就不是在领导,最多是在散步。

11 / 二、现代领导力认知

领导力就是通过影响使被领导者成功和优秀的一种能力,是提升下属执行力的一种能力。

17 / 第二章 领导力的核心

19 / 一、影响与影响力

影响力就是影响人、事、物、活动的力量,使其保持原状或改变原状。

21 / 二、领导影响力

员工的忠诚度很大程度上来自于直接领导。制度的制定者往往可能成为制度的带头破坏者?

33 / 第三章 领导影响力的变化

35 / 一、传统影响力的重点

权力是一把魔椅,它能改变人性的一切。制度前进一步,管理前进一大步。

41 / 二、领导影响力的转变

一时强弱在于力,千秋胜负在于理。止戈方为武,大山砍柴不用刀!

45 / 三、领导影响力的重点

从权力和规则为主,向非权力、非规则为主转变,以领导者的自然影响力为重点。

47 / 第四章 人格魅力与影响力

49 / 一、人格魅力产生影响力

伟人造就伟业,首先靠的是有卓越的品格。人格魅力决定领导力、决定影响力。

52 / 二、人格魅力的种类

清正廉洁为第一素养、第一魅力。当朋友让你做违法的事时,他已经不是你的朋友,他已经变成你最危险的敌人。

63 / 第五章 智商情商与影响力

66 / 一、仁爱心与影响力

皇帝传位给哪一个儿子?选拔谁作为领导的接班人的能力固然重要,但是,大家公认的还是“仁”为第一,所谓“天下归仁,德者居之”。

69 / 二、宽容心与影响力

“宰相肚里能撑船,将军额头可跑马。”“宽容胜过百万兵。”“伟人往往是在对待别人的失败中显示其伟大。”

73 / 三、欣赏心与影响力

一个人成熟的标志之一,在于他所指责的越来越少,欣赏的越来越多。爱,不是寻找一个完美的人,而是学会用完美的眼光,欣赏一个并不完美的人。

81 / 第六章 领导艺术与影响力

83 / 一、领导方法与艺术

问题总是与解决问题的办法同时产生的。办法总比问题多。在领导活动的实践中,娴熟地运用领导方法不断总结提高,就能上升到领导艺术。

94 / 二、领导艺术影响力举要

有调查资料显示:30%工作与实现组织目标无关;40%的内部问题与对目标的理解有关。

101 / 第七章 科学决策与影响力

104 / 一、领导决策的本质与意义

无论哪一种决策,其本质都是一样的:选择。品味人生,最大的痛苦莫过于选择,最大的快乐也莫过于选择。

113 / 二、现代领导怎样科学决策

目标确定为最优,实际操作次优;以目标和结果导向选择。

141 / 第八章 领导用人与影响力

144 / 一、领导用人的前提

知人、选人、留住人。人难知也,江海不足以喻其深,山谷不足以配其险,浮云不足以比其变。

154 / 二、现代领导的用人之道

适才适岗、人事两宜。把合适数量的合适的人放在合适的岗位上。

167 / 第九章 领导服务与影响力

169 / 一、领导就是服务

“服务”两字是一把测试领导者领导水平、领导能力、领导方法和艺术的尺子。

175 / 二、领导怎样服好务

只要用心服务,哪些有做不好的?做好才算做了!领导服务的“三给予”:给予部下“发展台”、“决定权”、“点金术”。

189 / 第十章 沟通协调与影响力

191 / 一、沟通协调产生重大影响

有生活、有生命,就有沟通协调,无处不在、无时没有,对于人来说,有如空气、阳光与水,有同样的价值。

194 / 二、沟通协调的方法与技巧

精心准备法、确认需求法、处理异议法、柔道法、跨越鸿沟法、苏格拉底法、云梯法、兴趣法、个性法、化繁为简法、行为法、自我沟通法、FAB法。

207 / 三、沟通协调能力的提升

围绕信息展开:发送信息、倾听信息、反馈信息、表达信息。生意是谈成的,沟通协调是谈成功的,天下可能也是谈出来的。

217 / 第十一章 领导影响力的根本

219 / 一、领导影响力的根本点

看一个领导是否成功,主要看他的部下是否成功;看一个领导是否优秀,主要看他的部下是否优秀。

221 / 二、努力让部下成功与优秀

领导者影响部下、让部下成功与优秀的法宝:“一、二、三、一”:一目标、两正确、三个培、一个激励。

241 / 后记

243 / 参考书目

第一章

.....
GuanKui LingDaoLi

管窥领导力



在领导活动中,领导者要运用领导力领导别人;部下则要被别人领导,执行领导者下达的任务。领导与被领导者在领导活动中,都身在“庐山之中”,但他们都要发挥领导力和执行力。

领导是什么? 什么是领导力?

一、现代领导认知

1. 领导与领导者

“领导”一词是一个外来语,它的英文名为 Lead、leadership,是一种音译。早期的中国字典、辞典中没有“领导”一词。

“领导”,是一个名词。

人们往往把“领导者”与“领导”混用,比如,经常说:“欢迎领导作指示”,但一般会说:“欢迎领导者作指示。”

领导是领导者为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。

领导者,leader,指的是从事领导工作的人。

领导者的主要特点:

第一,有职务;

第二,有权力;

第三,有职位;

第四,在岗位;

第五,实施领导。

不在岗的领导,曾经担任过领导职务的人,在介绍他们时,一般会加上“原”、“前”等词。

在岗的领导,是“现在领导”、“现任领导”,不一定是“现代领导”。

现代领导,要求必须实施领导,“占着茅坑不拉什么”,不能算真正的领导。人在、心在、神在,还要求有高超的领导方法、领导技巧与领导艺术,要求有很强的领导力。

名词性的“领导”,还可以是一种过程,一个活动。

动词性的领导是一种行为,是一种动作,是“领”与“导”的复合词。

领:带领、引领、领导、领航、领路,领导者有所动作。

导:指导、引导、领导、辅导、教导、导向、导航、导入,也要求领导者有所动作。

领导是什么?综合起来讲,领导是一个名称、一种行为、一种艺术、一个过程、一种服务、一种影响、一种力量;领导是一种程序、一种能力、一种功能、一种关系,领导是权、责、服务三者的统一。

美国的领导学专家华伦·本尼斯认为,“领导的概念既复杂又难以掌握,所以人们用许多词汇试图加以解说,结果是愈描愈黑”。

在诸多关于领导的定义中,笔者比较喜欢这样一个定义:

“领导者充分运用影响力,引导、率领被领导者实现共同目标的行为过程”。

“领导”到底是什么?

透过“领导”的现象,看到“领导”的本质:领导是一种影响。

也就是说,领导的作用主要不在于领导者自己直接动手去实现目标,而是要影响和推动下级和下级组织去实现目标。

不是站在后面推,而是站在前面带动、带领、引领、引导。

影响力的大小,就是领导水平的高低,就是领导方法的好坏,就是领导艺术的高超与否,就是领导力的强与弱。

而衡量影响力的标志是领导的有效性,即领导效能。

谁去领导?人,领导者。

领导谁?人,被领导者、众多的部下。

管理大师彼得·德鲁克认为,领导者就是身后有追随者的人。

没有追随者的人就不是领导者。

没有追随者就不是在领导,最多是在散步。

散步的人后面有追随者吗?

没有!

有!

唐国强、刘德华、赵薇、巩俐、周杰伦、陈道明、陈好,他(她)们在大街上散步,后面一定有追随者,但是,此追随者非彼追随者,那是“追星族”。

管理学家彼得·圣吉博士他的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中谈到,领导者是三位一体的人:

组织系统的设计师;

大家共同愿望的仆人;

下属学习的辅导者。

组织心理学的创始人之一的斯克因也有自己的“三位一体”,很有见地:

领导者是鼓舞者;

领导者是文化创造者;

领导者是变革者。

其实,人们可以从多个角度来看领导者,来认知领导者。

比如:

领导者是“领”者。

领导者是“导”者。

领者:带领者、带头者、带动者、带队者。

导者:引领者、引航者、引导者、引路者、领导者、指导者、教导者、辅导者、训导者。

所有的领导,他们有一个共同的特点,就是要“领”与“导”,就是都要站在前面。“领”是站在前面,“导”也是站在前面。

管理者可以站在部下或团队前面,也可以站在部下或团队的后面;但是,领导者一定要站在部下或团队的前面。

有学者讲了领导三句常用语:

第一,“跟我上”!

电影《南征北战》中有一段,解放军和国民党军队都要抢占凤凰山的摩天岭,谁先占领,谁就占据有利优势,取胜的可能性就大。只见国民党军队里那个当官的用枪顶住士兵的臀部,骂一声粗话,然后说:“给我上”。而解放军的那位连长冲锋在前,向后面的战士一挥手:“同志们,跟我上”!

这“给我上”与“跟我上”是完全不同的!

现代领导者怎样以自己的行为表达出“跟我上”的信息?

第二,“看我的”!

领导是表率,是榜样,领导的一言一行,部下在“台下”看得很仔细,看得很清楚,看得“真真的”。领导做得好,部下可能佩服,可能效仿,大家都会做好;领导做得不好,部下会反感、反对,也有可能效仿。

领导是一面镜子,照出了部下的样子;部下也是一面镜子,可能照出了领导的样子。

第三,“一起干”!

领导要深入群众中去,了解群众,了解实际情况,而且要与部下一起干工作,与群众打成一片。领导可以安排、布置、分配工作,可以不事必躬亲、亲历亲为,但不可以高高在上,脱离群众。当领导与群众一起干时,群众会更有信心,也是对群众的一种莫大的鼓舞和激励。

2. 领导与管理

领导与管理既有联系又有区别。

但是,人们往往把二者混淆了:领导就是管理,管理就是领导。

的确,领导曾经是管理的一个主要职能:计划、组织、控制、领导、指挥、协调,等等。

在日常的领导与管理活动中,人们也经常是混用的。

很少有人向别人介绍:“这几位是领导者,这几位是管理者”。

领导与管理在很多方面是一致相同、相似以及相近的。

领导与管理的目的、目标常常是一致的。

领导与管理的活动也是经常混在一起的。从某个角度讲,领导活动就是管理活动,管理活动就是领导活动。

领导与管理的内容也是经常混在一起的,很少有人这样说:“我现在对你是领导,等会儿我可要对你进行管理了”。

领导与管理的方法、手段、技巧、艺术,也是相同、相似的。

一般讲,管理学作为一门学科,要先于领导学。

有人说,领导学是在20世纪80年代初才形成的。领导是从管理的一部分独立出来成为一门学科的,而且,世人越来越重视领导与领导科学了。

这恰恰说明领导与管理的联系。这就是所谓的“青出于蓝”。

但是,二者的确也是有非常明显的区别的。

领导与管理的主要区别在于:

从产生来讲,管理先于领导,管理学先于领导学。

从含义上讲,也是有很大的不同的。管理的定义很多很多,笔者最喜欢的是:

管理就是整合各种资源的活动;

管理就是通过他人去完成任务、实现目标的活动;

管理就是一种团队游戏;

管理就是实现效益最大化的活动。

美国学者认为,管理就是在一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人事、领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人同管理者一起实现既定目标的活动过程。

而领导的定义也很多很多,笔者最喜欢的是:

领导是一种通过人与人的交往过程来影响、激励和引导人们执行某项任务,以达到特定目标的一种行为;

领导与管理的内容、方法、手段、技巧和艺术也是有很大区别的。领导与管理最大的区别还在于它们的侧重点不同,领导和管理注重的东西不同。

第一,管理注重现在,领导注重未来。

有人会问,难道领导就不问现在了吗?管理就不问未来了吗?其实,都是要“问”现在和未来的,但是这里说的是“注重、侧重”。从这个意义上讲,一个有职务的人,你的主要关注点如果是“现在”而不是“未来”,那么,你的“管理成分”就要浓一些,主要是管理者;相应地,你的主要关注点是“未来”,可能你的“领导成分”就要浓一些,主要是领导者。

这是就一般意义而言的。

第二,管理注重过程,领导注重目标。

管理活动中,过程管理特别突出,特别是近年来,我国职场中刮起的一股“细节”风,另一股“流程”风,基本上是注重过程管理。而当领导的,重点关注的是目标。德鲁克的目标管理,主张的是通过目标让员工自我控制、自我管理。

第三,管理注重效率,领导注重效果。

效率是管理永恒的目的,也是管理最基本的目的。伟大的管理大师、科学管理之父泰罗,人称“效率迷”,他做管理最经典的案例就是“铁锹试验”;最经典的理论就是“时间——动作”,即在单位时间里有多少动作,一个动作只能有多少时间。而领导呢,更注重效果,特别是一些大领导,重点关注的是结果、效果。“不管你怎么做,我要的是好的结果!”

第四,管理注重秩序,领导注重创新。

通过管理,秩序井然。交通秩序、教学秩序、生产秩序、社会秩序,都要通过管理来实现,好秩序来自好管理!管理的又一目的,就是为了秩序。领导呢,在秩序保证了的基础上,更注重创新。创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力,也是领导的重点。

第五,管理注重内部,领导注重全局。

大凡管理,基本上都是内部的。笔者当院长时,就只能管我自己的学院,不能管到其他学院去,更不能管到其他的医院、机关、企业去。“东席不管西席事”,谓之“内部管理”,是管内部,不是管外部。而领导呢,既要在内部领导,但还要注重外部的联系,注重上上下下、左左右右、内内外外的协调,胸有全局。

第六,管理注重共性,领导注重个性。

比如制度,它就是管理中共性的东西,制度面前人人平等!某公司规定了制度:上班、开会,迟到3分钟及其以上,扣工资100元,这是共性,人人如此。这一天,小张上班迟到了5分钟,按制度应该扣工资100元,这就是严格的管理。而领导事后找小张谈话:“小张,你今天上班为什么迟到5分钟?”小张说:“早上在上班的路上,见路边一孕妇要生孩子了,周围的人没有管她,我上去抱她上了的士,到最近的医院,安顿好,给她家人打了电话后,赶