

李健◎著

LINGDAOMOSHI

构建你的 领导模式

如果你的内心越接近领导者，你的外部行为也会越来越彰显高效的领导力。



想做领导的都要读

▶ 看破对手的目标，掌握主动权 ◀

如果以长期有效领导力的主要品质来指导自己的思想和行为，你的领导力会变得越来越高效。

中国商业出版社

李健◎著

LINGDAOMOSHI

构建你的 领导模式



想做领导的都要读

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

构建你的领导模式 / 李健著. -- 北京 : 中国商业出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5044-7489-6

I. ①构… II. ①李… III. ①企业领导学 IV.
①F272. 91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第003054号

责任编辑：姜丽君

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京通达诚信印刷有限公司

*

720×1000毫米 16开 20印张 200千字

2013年4月第1版 2013年4月第1次印刷

定价：36.80元

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)



前言
QIAN YAN

为什么要构建你的领导模式

在我的新书《卓越领导者必修心理课》出版后，我接到了众多读者的来信，在他们的信中，都提到了一些问题，他们在信中说：李健老师，你在《卓越领导者必修的心理课》一书中提到了“构建你的领导模式”这个概念，但我们不知道如何做，也更不为很多人所知。所以我们期望你能出版这方面的书，以此能帮助我们提高领导力，并能帮助我们解答如下这些问题：

1. 作为一个领导者，我们应该具有什么样的领导品质和行动的理念。
2. 我们如何才能最好地为他人做出榜样？
3. 我们怎样才能提高自己的领导能力，号召大家向共同的目标前进？
4. 我们如何才能创造出一种有利于革新和冒险的环境？
5. 我们如何才能铸造一支团结向上的团队？
6. 我们怎样才能能在分享权力和信息的同时保持相应的责任？
7. 我们怎么做才能把快乐带给我的团队成员？



8. 我们领导他人的自信应该如何培养？

.....

面对读者提出的问题，以及其他的一些问题，我决定撰写《构建你的领导模式》一书，在我看来，领导永远是我们一直研究的焦点。因为这个世界需要无数的领导者。全世界从事各行各业的人们都急切渴望寻找到一些自己可以跟随的领导者。他们需要这样的人：这些人可能想他们之所想，可以鼓舞士气，充分发挥每个人最大的潜能与智慧。而万一有失误，错误的时候，他们可以将全部责任都推到这些人头上，而他们则可以肆意求全责备，冲他们发火。然而当他们的努力有了成果的时候，他们也希望分享到这份殊荣——一分耕耘，一分收获。

所以说，领导具有非常重要的意义，特别是在竞争激烈的复杂环境中，有效的领导是推动组织前进的最重要的因素。为了达到组织的目标，组织的各个层级都需要有效地领导，从基层的监督人员到团队领导，直至高层的管理人员都需要对所属员工进行有效领导。不仅如此，专业技术人员也需要在一些临时任务中进行领导。这些领导工作包括担任委员会主席或团队领导等。

一位心理学家观察发现，生命的奥秘在于发现自己是什么“乐器”，然后去学习展现自己这种“乐器”的长处。木管乐器不一定就比钢管乐器好，大提琴也不比定音鼓高级。每个人都能在某个方面有出色的表现，你的成绩取决于自己的付出与努力。



我们每个人都会有特长。我们会被一些任务产生抵制情绪。不难发现，任何团队的领导者都是各具特点的。成为卓越领导者的一个关键，就是要在自己擅长做的事、乐意做的事和团队合作这三者之间找到一个交会点。

我们的同事李伟经过多年研究总结出什么是人们“最棒的工作”经历，即他们何时对团队做出了最重要的贡献，何时最具成就感。经过对上千人关于“你曾做过的最棒的工作是什么”这个问题的调查显示，“最棒的工作”有三个共同点：

共同点一：“最棒的工作”与每个人的才干和能力有紧密的联系。员工表现最出色的时候，就是他们能够运用自己独特出众的技能、知识和专业技术的时候。

共同点二：“最棒的工作”经历建立在人们对这项工作充满热情的基础之上。只要我们喜欢做一件事情，无论我们做得怎样，热情都会随之产生。比如说，有的人喜欢在洗澡的时候放声高歌，尽管他们也许唱得不怎么样。

共同点三：“最棒的工作”无疑会为团队创造价值。当员工在描述他们最后选择的工作时，他们不会说：“我能胜任这份工作，并且喜欢它，但是团队里没有一个人注意到。”

当你找到了自己的才干、热情和团队需求的交会点后，你会感觉更加充实，更有动力，工作也会变得更加有趣。此外，你还会比你的同事为团队创造更多的价值——这将从绩效评估中体现出来。



怎样发现你的领导特长呢？下面是我们给你的一些建议：

建议一：确定你的强项和热情所在。问自己一些问题。比如，什么是我能做得非常好的？当人们谈论我的能力时，他们首先会提到什么能力？什么活动让我活力十足，并让我得到很高的个人满意度？

建议二：确定你的团队重视什么。就如每个人都有独特的个性一样，团队也是独特的。你应该找出自己所在团队的需求。如果团队的需求同你喜欢和擅长的事不能相符，那么就去寻找另一个需要你才能的团队吧！

建议三：找出交会区。卓越的领导者在他们的才干、热情和团队需求之间找到了平衡，这给了他们成为最好、做得最好的机会。

本书的主题是探讨领导的重要性，因为领导可以对商业运营产生极大的影响。我们所要介绍的相关内容包括：领导和管理的区别；领导者如何应用权力影响他人；领导者的品质和行为；参与型领导风格；人格魅力型和变革型领导；服务型领导；对于领导效果获取全面反馈的系统方法。



目 录

MU LU

第一章 做一个高效领导者

人们希望他们的领导者为他们的理念和思想说话。但是要说话就要知道要说什么话。要支持你的信念就要知道你要支持的是什么样的信念。要做到言而有信，必须先有言才能实现自己的诺言。要说到做到必须清楚你想说什么。要获得和维护个人的信誉，你必须明确阐述自己深藏内心的信念。

什么是领导者	3
领导者为什么需要领导力	6
构建高效领导力	10
领导的成长	14
你是拙劣的领导者吗	17
领导力的环境	21
真正的领导者	26
领导者为什么失败	31
提升领导力特质	33
领导者需要具备的领导技能	37
探索领导者的一般职能	41
领导者的激情	46
领导人该做什么	50





第二章 共启企业领导愿景

制定愿景的方式有好几种，但我们的专注力大多是集中在如何激励追随者还有其他人，并将这个愿景转化为组织实现。愿景是能抓人的。它首先会抓住领导者，并以领导者的热忱吸引其他追随者和相关者的专注力。公司的专注力完全是依靠领导者在追求梦想的过程中的所作所为来维系的。

领导者要共启愿景	63
学会描绘愿景	69
愿景并非当务之急	73
领导者的愿景对公司的作用	76
建立共同愿景要尊重个人价值	83
用愿景领导企业走向未来	87

第三章 做个以身作则的领导者

领导者是世界上最注重结果的人，只有当一个人明白自己要的是什么，才会对结果这么执著。清楚自己要什么，并付诸于行动，这就是达到有效领导力的另外两个关键因素。

以身作则对领导力的影响	93
领导者也需要关注小事	98
领导者如何提高领导效率	102
更有效地分配工作	108
总结能够提高领导能力	112
领导者要相信自己的能力	115
领导者要学会打破一切常规	119



第四章 理解领导与管理

管理者从事的工作，多是让员工做他们原本在做的事情。只是他们能让员工做得更快一些，从而使得公司的成本变得更低一些。领导者，从另一方面来讲，就有对未来的前瞻能力，并且清楚知道企业的前进方向。从而他们清楚地意识到，如果手下没有得力的干将，并且如果不着力培养这些为他工作的人，充实他们的能力，他领导的企业，绝不可能更上一层楼。管理者擅长从他人身上索求权力。领导者却能赋予自己更多责任。以上两种人，社会都需要。只是我们要小心不可将其两者混为一谈。只有这样才能时刻提醒我们：管理岗位上，拥有领导气质的人实际上并不多。也因此，物以稀为贵。

领导与管理	125
领导他人，管理自己	129
管理者的职责	135
和领导者不同的管理者	141

第五章 挑战现状

一个领导者应如何转变自己的组织，使之能够捱过狂风暴雨，并提高所有参与人员的生活品质。方法之一便是要敢于挑战现状。敢于进行改变传统的标准做法，只有这样，你才会发现，自己是在逼迫世界适应自己，而不是被动地去适应世界。

领导者要敢于挑战现状	147
帮助员工设计职业发展方向	151
发挥下属的能动性	157
增强员工的参与意识	162
对下属进行工作指导	165
帮助别人出类拔萃	169



第六章 在变革中成长

变革是我们这个时代的哲学家。一切都在运动中，一切机械的东西都演化了，一切事物都会变得更好、更有效率、更精妙复杂了。

变革是如何发生的	177
让变革变得更简单	180
避免变革期间的灾难	187
应变领导就是适应变革	191
变革，先得让老板点头	194
记住重要的事情	198
小变革带来大效果	200
扫除变革的障碍	203
注意变革速度	206
不要试图一次完成所有工作	208
通过变革实现企业的目标	210

第七章 建立高效的团队

单靠一个人的努力，伟大的梦想无法变成现实。实现梦想要靠团队的努力，要有精诚的团结和稳固的关系，要有非凡的能力和沉着的决心，还要有集体的合作和个人的责任。要想在组织里取得杰出的成果，领导者必须要建立高效的团队组织。



建立高效团队需要什么	215
培养人才的团队精神	219
让执行团队新颖而多样	223
建立一支有效的变革团队	225

第八章 激励人心

攀登顶峰的路程艰辛而漫长。人们会感到筋疲力尽、有挫败感，不要再往前走，总是想放弃。领导者要鼓舞其追随者前进，用真诚的行动让他们鼓起干劲，奋发向前。

奖惩结合，以奖为主	231
刚柔并济	234
奖励与否的八大判别方法	240
重赏业绩骄人的人才	244
奖赏人才要适度	247
激励人才不断提高能力	248
慎选激励时机	252
晋升是最有力的奖励	255
实施奖惩要讲究技巧	257
批评与善后同在	261
发挥逆向激励的最大作用	265
果断处理掉不合格的人才	268



第九章 构建领导的王者心态

攀登顶峰的路程艰辛而漫长。人们会感到筋疲力尽、有挫败感，不要再往前走，总是想放弃。领导者要鼓舞其追随者前进，用真诚的行动让他们鼓起干劲。生命的意义在于实现我们的潜能。这是被人们普遍接受的一个结论。我们被赋予生命，每一个人都希望在有限的生命中活出无限的精彩，成为一个有价值的人，这是我们活着的意义，但是我们的价值和意义只有通过把可能实现的成就与已经实现的成就加以衡量比较才能得出，而这需要我们有决胜的心态，奋发向前。

大自然赐给每个人以巨大的领导潜能	275
领导能体现人生天平上的价值观	278
领导力需要品质的支撑	281
究竟什么是成功领导	285
培养你的远见	290
成功领导者的共性	297
成为卓越领导者不可缺少的要素	300

第一章

做一个高效领导者



Part

1

人们希望他们的领导者为他们的理念和思想说话。但是要说话就要知道要说什么话。要支持你的信念就要知道你要支持的是什么样的信念。要做到言而有信，必须先有言才能实现自己的诺言。要说到做到必须清楚你想说什么。要获得和维护个人的信誉，你必须明确阐述自己深藏内心的信念。



什么是领导者

在讲什么是领导者时，我们先来讲讲什么是领导。什么是领导呢？我现在来给大家讲一个《伊索寓言》中的故事，这个故事说的是一只羊站在高高的屋顶上，看见一只狼从屋旁走过，于是骂道：

“你这次笨狼，你这只傻狼……”狼向上看了看，对羊说道：“你之所以骂我，只不过是因为你站的位置比我高罢了。如果你要是下来，结果会怎样呢？”

这个故事给了我们什么启示呢？其实它给我们的启示就是，领导是比一般人站得高，但是远远不是狼所认为的那样，更不是那只只会骂人的羊。作为一个领导，他就必须具有广泛的影响力与号召力，这就要使自己具备必要的领导素质，这些领导素质就是：

- 充分的自觉意识；
- 善于激励他人；
- 善于合理分配有限资源；
- 富有远见并能向他人传播；
- 拥有完善的个人价值体系；
- 强烈的集体责任感；
- 成熟的知识和学习网络；



- 有效分析与整合复杂信息的能力；
- 具有灵活性和快速反应的能力；
- 在非常不明朗的局势下果断决策的能力；
- 勇于并善于进行突破性思考；
- 迅速建立高效率职业关系的能力。

在大多数的领导者看来，他们都会认为要使团队具有凝聚力，就要求领导者具有过人的控制力，有效地调整前进方向，以保证目标的顺利实现；同时，还应鼓起整个团队的热情并保持井然有序的前进步伐。也会明白尽管自己是一个领导者，还应该倾听下属部门所提出的方案，并加以衡量，然后接受可以实施的部分；有时候，也可用交易的方式改变部分原有的决策，以促使双方接受彼此的观点而达到平衡。以此培养起能够促使其他人，为实现共同目标而奋斗的一种潜在的影响力。

在很多人看来，这倒是一个不错的想法，然而，是什么构成了你所谓的这种不寻常的影响力呢？或者换句话说，在一个团队里，为什么有的人比其他人更适合当领导呢？Leader to Leader杂志总编辑赫塞尔本博士说：“领导力不是命令与控制，它是关于内在的‘怎样为人’，而不是外在的‘怎样做事’，它决定了‘我是谁，我为什么要做这项工作，我信仰什么’。好的领导向整个组织传播使命和价值观，致力于打造一个使命为中心、价值观为基础、以人为本的组织。归根到底，是领导的素质和性格决定了企业的业绩和成果。”而在我们看来，一个领导者要能够具有广泛的影响力与号