

危机下的

张旭婧◎著

领导力

THE LEADERSHIP UNDER CRISIS

居安思危，有备无患，关键时刻力挽狂澜，
方显卓越领导者的过人谋略。

危机下的

张旭婧◎著

领导力

THE LEADERSHIP UNDER CRISIS

图书在版编目(CIP)数据

危机下的领导力/张旭婧 著. —厦门:鹭江出版社,2009.3

ISBN 978-7-80671-683-0

I.危… II.张… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 000852 号

危机下的领导力

张旭婧 著

责任编辑/裴慎勤

特约编辑/何英娇

出 版/鹭江出版社

地 址/厦门市湖明路 22 号

邮 编/361004

电 话/0592-5046666 0591-87539330 010-62376499

印 刷/北京密东印刷有限公司

规 格/787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张/14.5

字 数/136 千字

印 次/2009 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-80671-683-0/I·231

定 价/36.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

前 言

美国著名咨询公司 Hay（合益）集团的大中华区总裁陈玮，在“中国杰出企业领袖二〇〇七”论坛上介绍了该集团所做的一项有关企业领导力的调查，这份针对中国企业领导者的调查基于受调查企业的员工对其老板所作出的评价。结果显示：在中国的企业领导中，只有 19.1% 是“高绩效领导者”，9.8% 是“鼓舞人的领导者”，13.4% 是“不增加价值的领导者”，而高达 57.7% 的领导者是“挫伤员工积极性的领导者”。

陈玮指出，领导力危机已经成为中国乃至全球企业共同面临的问题！

在世界范围内，国家和企业面临着两个共同问题：一方面是领导力的缺失，另一方面是各种危机的接踵而至。

2008 年，中国在磨难中艰难前行，在压力下加速成长。这一年，中国经历了地震灾害等重大社会性、公共事件危机的洗礼，波及全国的企业危机事件也越发频繁，“东航返航”、“抵制家乐福”、“王石捐款门”、“三鹿奶粉门”等事件给企业及所在行业乃至全社



会都造成了重大影响；不断下跌的股市行情，美国次贷危机引发的金融海啸，更使中国企业雪上加霜，遭遇寒冬。这些危机事件成为全社会关注的热点，“事件”、“危机”、“危机管理”成为媒体报道中经常出现的关键词。

面对诸多危机，企业领导者如何率领团队突围？如何将危机带来的危害压缩到最小？众多企业领导者处理危机的成败各异，从而引发我们的疑问：为什么在相似的危机下，不同的企业危机处理得到的结果却大相径庭？

我们得到的答案是：不同企业领导者的领导力大小及发挥程度不一样。

兔子再大也是只兔子，骆驼再小也是匹骆驼，要做骆驼，就必须拥有骆驼的基因，只有小骆驼才能长成大骆驼，而一只兔子，无论如何也不可能长成骆驼。决定未来的根本力量是基因，而不是规模，更不是奇迹！同样，一个企业的发展壮大，也有其决定性的基因——企业领导者的领导力！如果一个企业培养出众多的追随者，得到的动力是众人力量相加的结果，而如果这个企业培养出卓越的领导者，则会得到相乘倍增的发展力。只有在组织体内的卓越领导力的作用倍增，才能带来企业的跨越性发展！

在高速发展的新经济时代，社会分工越来越细，越来越专业，整个社会相互依存、相互协作的程度越来越高，离开了与他人的合作，就难以生存。在这样的社会大分工、大合作中，无论你扮演什



么样的角色，是否处于领导者的职位，都只有具备相应的分工合作力与领导力，才能得以生存和发展。

一个拥有自我领导力素养的公民不管做什么事情，都能从宏观和全局角度分析和解决问题，都会很容易跳出一人一事的狭窄层面，因为他已经能用一种均衡的整体化思路来应对复杂多变的世界，能在自己与他人的关系中给予更多的重视、平等和坦诚，这也正是一个普通公民拥有领导力素养的基本表现。

什么是领导力？如何成为一个具有领导力素养的人？这是本书将与你共同探讨的话题。通过努力，我们将会更好地、卓有成效地去领导一个企业、一个部门、一个科室或是一个家庭，也领导好自己。

本书中所谈的领导与领导力，不仅适用于组织机构中的领导者，同样适用于个人的自我领导。

在本书中，我们将从四个方面来研究如何提升领导力：

第一，什么是领导力。我们将会给出一个比较准确的领导力的概念，重点推出了“危机处理能力决定领导力的生命力”这一观念，将领导力的内涵推到了一个新的高度来认识。

第二，领导者需要拥有什么样的素质。也许你现在还不是领导者，但只要你拥有领导者的素质，明天就有可能成为领导者。因此，从今天起就应该研究领导者需要拥有什么样的素质，并且了解应该从哪些方面不断提升这种素质。

第三，领导者不是独行者，而是拥有很多追随者。领导者和追



随者怎样进行分工合作才能产生共鸣与合力，从而提高团队的工作效率？在本书中你会找到答案。

第四，如何塑造领导者的卓越领导力。要想成为领导者，就要打造自己的领导者魅力，做到有权有威。随着时代经济的不断发展，领导者还要有危机处理能力。

如果我们对以上四个方面都有了充分的了解，并且能领悟其中的内涵，那么在以后的工作中就能游刃有余、左右逢源，就会变得更加卓越。

只要你知道成为一个卓越的领导者需要具备什么样的素质，并在自己的工作和生活中自觉地应用这种能力和素质，即使你今天不是领导者，将来也会有条件成为一个领导者；即使你以后没有机会成为一个领导者，至少也会成为一个具有影响力和向心力的非权力性领导者，从而找到自己存在的价值。作为作者，这也是我出版此书的本意，愿它能给你带去一种新的收获、新的升华。

目录

contents

前言 / I

第一章 认识领导力

第一节 追随者造就了领导者 / 3

- ◆领导是一种人际关系 / 3
- ◆获得追随者的能力是领导力 / 8
- ◆领导力的具体表现 / 9

第二节 影响力决定了领导力 / 16

- ◆追随者造就了领导者，影响力决定了领导力 / 16
- ◆领导力能完成管理科学认为不可能的东西 / 20

第三节 危机把控力决定了生命力 / 23

- ◆危机是企业的生死门 / 23
- ◆社会责任引发的企业危机 / 24
- ◆领导力衰退引发的危机 / 31
- ◆危机的把控力决定了企业的生命力 / 33

第四节 领导行为奠定了领导力 / 35

- ◆领导力的行为组合 / 35
- ◆失去了领导力，组织将成为一盘散沙 / 38
- ◆只有权力而没有领导力，一切将变得无用 / 40

第五节 组织领导力与个体领导力 / 44

- ◆影响力是双向的 / 44
- ◆组织领导力的系统内部要素 / 46
- ◆以最小的成本实现领导力最大化 / 47

第六节 凡人也有潜在影响力 / 49

- ◆凡人也有影响力 / 49
- ◆未来的领导席位为有准备者而留 / 51
- ◆善于发现非正式组织里的凡人领导者 / 54

第二章 领导者需要具备的素质

第一节 战略眼光，远瞩未来 / 57

- ◆领导者应着眼于未来 / 57
- ◆战略眼光伴随着风险和挑战 / 59



◆好领导需做的七件事 / 61

第二节 敢于决断，勇担风险 / 65

第三节 善于沟通，影响他人 / 71

◆将公司蓝图画到部下心中 / 71

◆执行力沟通 / 72

◆换位沟通 / 72

第四节 有条不紊，高效工作 / 74

◆由“忙”到“茫”，源于领导者职能的错位 / 74

◆把时间都用来做领导者的事 / 76

第五节 以身示范，培养部下 / 78

◆深谙培育部下比自己成功更重要的道理 / 78

◆优秀领导者领人心，普通领导者管人身 / 78

第六节 点燃心火，激发动力 / 81

◆领导者要有激发部下爆发动力的能力 / 81

◆激发员工动力，促使员工树立主人翁意识 / 83



第七节 人格魅力，感召无限 / 90

第三章 领导者与追随者的合力

第一节 企业中的三种重要角色 / 97

- ◆ 企业管理中的三个角色：师、帅、匠 / 97
- ◆ 师与帅在管理艺术上的不同 / 104
- ◆ 师的代表角色之一：企业家 / 105

第二节 领导者与管理者的区别 / 108

- ◆ 领导者与管理者的职能对比 / 108
- ◆ 领导者与管理者的五大区别 / 109
- ◆ 老板与企业家的区别 / 110

第三节 领导者的用人艺术 / 113

- ◆ 领导者用人艺术的转换时机 / 113
- ◆ 领导者的知人善用 / 114
- ◆ 人才画像对照图 / 115
- ◆ 各类人才在企业里的价值 / 121



第四节 管理艺术与领导艺术的和谐 / 123

第五节 领导者与追随者形成的合力是领导力 / 128

第四章 卓越领导力的塑造

第一节 领导者的魅力 / 133

◆形象魅力 / 134

◆品格魅力 / 141

◆知识魅力 / 144

◆才能魅力 / 145

◆情感魅力 / 148

◆精神魅力 / 154

第二节 领导者的权威 / 162

◆权与威 / 162

◆树立威信“四力” / 164

第三节 立威法则 / 171

◆认可法 / 171

◆沟通法 / 172



◆栽培法 / 177

◆激励法 / 179

◆把控法 / 182

第四节 危机时刻，扭转乾坤 / 185

◆危机时刻，呼唤领导力 / 185

◆危机时刻，考验领导力 / 186

◆危机时刻，把握公关原则 / 187

◆危机时刻，考验领导者的责任、态度与协同能力 / 187

◆危机时刻，领导力的成败警示 / 189

◆处理危机的六项原则 / 194

第五节 由超越自我到跨越危机

——山西青山化工成长启示录 / 201

◆超越狭隘，跨越经营思想的危机 / 203

◆重视素质，跨越知本不足的危机 / 206

◆不断创新，跨越产权制约的危机 / 208

◆铸造“晋光”，实现百年品牌的延续 / 209

后 记 / 213

第一章 认识领导力

第一节 追随者造就了领导者

第二节 影响力决定了领导力

第三节 危机把控力决定了生命力

第四节 领导行为奠定了领导力

第五节 组织领导力与个体领导力

第六节 凡人也有潜在影响力



第一节 追随者造就了领导者

领导是一种人际关系

狭义上的理解，人们认为领导就是组织任命做上司的那些人。而我们这里所讲的领导，它不是职务，更不是身份，而是一种积极、互动、目的明确的人际影响力。也就是说，谁在人群中具有影响力，谁就有可能成为领导者。因此，广义上的领导不是职衔，也不是权力，而是一种人际关系影响力。

下面是赫尔曼·海塞在《东方之旅》中记载的一则小故事。

案例启示

领导者的作用

一群要去旅行探险的人需要一个仆人，以便在他们的行程中为他们做饭、洗衣及处理其他一些琐碎的事情。于是，他们拜访



了一座修道院，询问是否可以帮他们找一个仆人在旅途中随行服务。僧侣们为他们推荐了一个叫利奥的人，但是解释说，他只能与他们随行一段距离，然后就得离开他们返回修道院。

利奥为了照顾好他们，不仅为他们做一些琐碎的事情，还在他们犹豫、想退缩的时候，不断给他们以鼓励。于是，在利奥离开他们之前的一切行程都很顺利，能按照他们的原定计划去执行。但在利奥离开之后，他们的士气逐渐衰减，群体逐渐分裂，最终他们的计划被迫取消。

他们中的一个人，在浪迹了很多年后又来到利奥所在的修道院。他发现利奥远远不是一个卑下的仆人，而是伟大的、受人尊敬的、僧侣们的领导者。

从以上的故事中，我们可以看出：真正的领导力，不一定是权力在产生影响，更多的是一种人际关系、人格魅力在形成影响力。这说明领导不是权力发飙的过程，而是使领导者与追随者关系融洽并产生向心力的过程。

▶ 领导是领导者与追随者之间相互作用的过程

领导是领导者与选择追随他的人之间相互作用的过程。在整个社会中，许多工作需要众人联合在一起才能完成，因此非常需要具有影响力的角色。如果没有一个具有号召力的人把大家凝聚



到一起，让大家朝着一个方向、一个目标共同努力，那么任何工作都很难完成。有人说中国员工最难领导，真的是这样吗？我认为不是中国员工难领导，而是我们中间拥有影响力并且能把大家号召起来的人太少。

▶ 领导是领导者与追随者之间的对话过程

正因为领导是一种领导者与追随者之间的人际关系，所以领导不是领导者一人的独角戏，而是领导者与追随者之间的对话过程。在日常工作中，领导者分配你去完成某项工作时，你需要跟本部门的同事、你的上下级甚至跨部门去沟通合作，这时你就是这个项目的临时领导者。如果这时你不具备领导者的素质和能力，不能与每个合作者进行沟通交流，你的工作就会遇到重重阻力。工作受阻的时候，你也许会把自己工作不顺的怨气迁怒到同事、朋友甚至是领导者的身上，抱怨他们不配合自己、没有团队精神、素质太差等。其实，你不应该抱怨别人，而应该检查一下自己是否具备完成这项工作所需的领导力。

▶ 领导是组织目标与个人目标相互关系与共赢的过程

领导是一种领导者与追随者之间的相互关系，既服务于组织目标，又服务于个人目标。如一个领导者在率领本部门员工完成公司下达的年销售总额 6 亿元目标的过程中，既实现了组织的目