

★ 企业培训图书之首选 ★

领导力是一门综合艺术，它不仅仅包含了各种具体的管理技能和管理方法，也囊括了前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡等诸多要素。要想具备一名卓越管理者应有的基本素质和超强能力，就必须抓住其关键在宏观决策、管理行为、个人品质等不同层面认真学习、全面提升其领导力，抓住了这些关键就拥有了开启成功之门的金钥匙，它将助您从平凡走向卓越。

提升 领导力 的 68 个关键

兰图 \ 编著

当代世界出版社

提升 领导力 的 68 个关键

兰图\编著

图书在版编目 (CIP) 数据

提升领导力的 68 个关键/兰图编著. - 北京: 当代世界出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0452 - 4

I. 提… II. 兰… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 038808 号

书 名: 提升领导力的 68 个关键

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 19.75

字 数: 250 千字

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0452 - 4

定 价: 38.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!



前言

领导者是整个企业的灵魂人物，企业领导，执掌全局，其一言一行都与公司前途命运休戚相关。当今世界弱肉强食，硝烟滚滚，群雄逐鹿，谁为王者？什么样的企业领导才能笑傲沙场，成就霸业，在激烈的竞争大潮中带领企业披荆斩棘，勇往直前呢？

卓越的领导者知道自己需要什么，他们懂得做人、善于决策、充满热忱、持续创新、架构关系、激励团队以及赢得拥戴……这是一个领导者领导能力的具体体现，正是这种卓越的领导能力，使得这些企业的领导人能够脱颖而出。

如果说传统意义的领导主要依靠权力，那么现代思想的领导则更多是靠其内在的影响力。他们懂得如何去展现魅力，如何成功有效地用人，如何应对变幻莫测的竞争环境，如何与时俱进，未雨绸缪。

衡量一个成功的领导者不是看他身居何等高位，而是要看他是否拥有一大批追随者和拥护者，是否能带领组织群体取得良好的绩效。领导者的领导力在很大程度上决定了企业的命运。因此，如何提升领导者的素质与领导能力，不仅对领导者个人，甚至对整个企业来说，都是至关重要的，刻不容缓的。

对领导者来说，增加自己的领导力实际上就是提升自己的影响力，领导者的影响力已经成为衡量一个领导者领导力强弱的重要标识。领导者靠这种影响力来带领、激励员工，使员工发挥出他们最大的潜能。一个有强大影响力的领导者，善于以自己的智慧、激情和十足的干劲影响和带动部属，不断地探索、学习、总结并进步，在严峻的环境中科学决策，在无尽的风险与机遇中从容应对，让企业不断成长、壮大。

“如果你没有影响力，你就无法领导他人”。所有影响力的精髓，

本质就是让别人参与进来。如果没有人追随你，你就不是一个领导者。人们对领导能力有许多误解。当他们听说某人有个响当当的头衔或者身居领导职位，他们就认定他是个领袖。有时候这是对的。但头衔对领导没有什么价值，真正的领导能力是自身的影响力。

领导力并非是一朝一夕产生的。同时，人们也不会在一夜之间就把你当作领袖。在时间的考验下，领导的特质会显露出来，这些特质让他们出类拔萃，与众不同。

1. 品格

真正的领导以其优良的品格吸引他人，随着时间的推移，还会吸引更多的人追随他，是因为人们能够感受到他品格的深度。

2. 心态

领导者必须具备积极的心态才能领导别人踏上未曾走过的道路。你必须要有坚定的信念才能带领你的团队走完全程，如果缺乏自信，就无法实现目标。另一方面，你也要脚踏实地评估各项事实，不可小看各种各样的障碍，或者找借口来搪塞所面临的挑战。如果不睁开眼睛明察秋毫，必定会受到蒙蔽。

3. 关系

当你有了追随者才算得上是领导。这需要人际关系的缔造，人家才肯跟随你。关系越深厚，你的领导力也就越大。一个领导者的首要工作就是建立关系，能够建立正确、美好的人际关系，这样有朝一日才能成为他们真正的领导。

4. 知识

领导者要有丰富的知识与资讯。你要能掌握情况，了解事情的来龙去脉。而且对未来抱有目标。仅仅有知识还不能使人成为领导，但如果缺乏知识他也成不了领导。

5. 直觉

领导不仅需要运用资讯，还包括处理许多无法捉摸的因素。成功的领导习惯使用自己的领导直觉来评估每件事物。有人生来就具有很强的领导直觉，有些人必须下苦功夫才能发展直觉以致运用自如。不管哪种情况，领导的直觉都会逐步演化成长，其结果就是先天能力与后天技巧

的结合。

6. 经验

你在过去经历的挑战越大，你的跟随者就越可能信任你。经验本身不能保证你的可信度，然而，这些经验会鼓励他们给机会来证明你的能力。当然，不管你过去的经验多么丰富，你都无法预知现今的一切状况，因此，最佳的领导者愿意接受同僚的建议，走到最基层的人群中，听取他们的感受与看法，他们也与其他团体的领导们共聚交流，以吸收真知灼见。

7. 成就

优秀的领导者最能抓住跟随者的心。当一个卓有成就的领导者去尝试新事物而有所成就的时候，跟随者就又增加了一项理由来相信你的领导能力，并更听从你的意见。

8. 能力

跟随者最关心的事莫过于一个领导能为他们作出些什么。人们最终听从并肯定你做他们的领导，是因为你有能力领导他们做成事情。如果有一天他们不再相信你有这个能力，他们就不再听从你了。领导者对自己能力的认识必须很客观，以免对事情老存着一厢情愿的幻想或假设，他们得明白，自欺可能导致前景的幻灭。在乐观主义与现实主义、直觉与计划、信心与现实之间取得平衡，并不容易。这就是卓有成效的领导者所需具备的。

大部分人都不得晓得领导力的价值，他们错误地认为领导力的大小取决于领导者头衔的大小，其实，只会通过行政命令对下属大呼小叫，指手画脚的有职衔的人并不能成为真正的领袖。还有一些人认为领导力只是属于少数几个顶尖人物所有，自己不够资格担任“领导人”，有这种想法的人过分相信领导能力是天生的说法，以致不去学习领导，错失许多良机。我们日常生活中，如果你明白领导力其实就是影响力，你心中必定会渴望学习更多有关领导方面的事情。不幸的是几乎每个人都放弃去影响他人。

在人生的某些阶段，我们常会被摆在领导的位置上，却发觉身旁竟然没有人愿意跟随。这情况让我们了解到要好好学习如何提升领导力，



当然也就同时开始了我们领导能力的成长。

领导学家沃伦·本尼斯说：“一个人开发与提升技巧的能力，决定他是否能成为领袖。”每位成功的领导者都是学习者。学习的过程是活到老学到老，是自律与坚毅的结果。

无论你现在是不是团队的领导者，你都有必要学习领导的技巧与能力，因为在这个讲求领导艺术的时代，谁缺乏领导力，就注定很难早日成功。

本书最主要的特点是对如何提升领导力提出了相应的解决办法，是实用知识的累积，且这些实用的知识能够快速和根本的移植。此外，本书还摒弃了虚华的语言，通过简单的理念渗透，准确的实例学习及要点阐释，让领导者充分了解并实际应用到工作中去，达到快速提升领导力的目的。

不论你是希望成为领导，已经是团队的领导，还是正在为成为领导做准备，你都需要本书中的智慧和经验，因为它会赋予你非凡的洞察力和所向披靡的实战能力，能帮助你成为更优秀的领导者。书中的每一个关键点都像一个工具，让你来使用，帮助你完成梦想，让你的人生更精彩。

编者

目 录

01 领导力就是获得追随者的能力 1

有关领导力的最大误解是：以为领导是以职位为基础，实际上不然。胡佛这样说过：“职位不能叫一个人发挥领导力，反而是一个领导人能使职位发挥作用。”

02 充分发挥和运用影响力 6

一些失败的领导者，他们的问题通常都是过度运用职权，而“影响力”不足。记住：不管你职位多高，权力多大也不要总是发号施令，你要努力多增强你的影响力，并确实发挥你的影响力。

03 灵活选择、运用多种领导方式 11

领导方式是在特定环境中领导者所采用的作用于被领导者的行为方式，因而，一个组织的领导方式与组织的环境相匹配，不但要考虑领导者自身的性格特点，还要考虑员工的行为，以及组织的性质。

04 建立起属于自己的影响力 15

领导者是怎样影响别人的呢？有的是利用他们的领袖气质以及独特的个人魅力；有的是运用他们充沛的，热情和激情，这是他们的主要资本；也有的领导者或许会运用良好的知识背景和他们的智慧；还有一些领导者，实力和勇气或许是他们影响追随者的方式。

05 以强烈的热忱感染下属 19

优秀的领导者会运用自己的情绪调动下属的情绪,用自己的激情去激活下属的激情,进而用情感激发生产力。一个热情洋溢的领导者会极大地感染组织成员,影响他们用同样的热情去对待事业和工作,从而使整个组织充满生机和活力。

06 积极主动地当好下属的教练 23

发号施令固然能够彰显领导者的权威,但如果对下属仅有命令,没有培养,不给他们成长和发展的机会,那么迟早你会受到孤立,你的权威和命令也会随之失效。

07 制定清晰而明确的目标 26

明确而坚定的目标可以产生强大的动力。领导者一旦有了明确的目标,下定了决心,有一种对成功的渴望,就会产生强烈的使命感和激情,在这样的情况下,没有什么能阻止他达到目标。

08 走出第一印象怪圈,用发展的眼光看人 30

用发展的眼光看人就是要求领导者抛弃“先入为主”和“旧有成见”的影响,放远眼光,从发展中去考察,在动态中去把握。只有这样,才能够切实提高领导能力。

09 要最合适的,不要最好的 33

最合适的人并不一定就是能力最强的人,而是最能恰如其分做好本职工作的人。“过犹不及”,大材小用或小材大用,都不能很好地发挥人才的潜能,惟有适才专用,才能使人的能动性发挥到极致。领导者的用人艺术,就是将合适的人放在合适的位置上的艺术。

10 设身处地地理解、宽容下属 37

优秀的领导者应以宽广的胸怀和大度的气量去对待部属,主动去接近、团结并启用他们,让他们感受到你的爱才之心和容才之量,从而使他们改变对你的态度,并愿意为你所用;同时,也



让你更富有吸引别的优秀人才加盟的个人魅力。

11 为下属提供自由发挥的空间 41

领导者要敢于给予有能力的下属一定的发展空间,让他们释放自己的潜能,追求事业的成就感,从而实现企业的发展目标。

12 根据下属的特点组成互补团队 46

在团队中,领导者不再是集权者和发号施令者,他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变,而员工被赋予更多的权力、更大的灵活性和更广阔的空间,他们有权决定采用何种方式完成任务,而不需要再等待来自上级的指令。

13 激活团队能量的要领 50

拳头只有在紧握的时候,才能将力量发挥到最大,一个团队也是如此。只有激活整个团队,才有可能表现出和谐的战斗力,最终获得成功。

14 以感情和文化增强员工的归宿感 54

作为领导者要有先见之明,不应该抱着亡羊补牢的态度。要想员工忠实地为你效力,领导者就必须加强培养员工的归宿感。

15 点燃团队成员的激情之火 58

作为领导者,如果能激发团队成员对工作的兴趣,调动他们的工作热情,激发团队的士气,将使团队领导力发生质的变化。

16 用关爱滋润员工的心田 63

每个人都希望能得到他人的关爱,关心员工,爱护员工,珍惜人才,尊重人才是一个组织、团队的良好氛围,更是一个社会的良好风尚,在领导者与员工之间渗入感情与友谊的因素,其团队的工作将有明显的收效,它强于单纯的信教。

17 用艺术的方法奖赏员工 67

奖赏是一门艺术。作为一个领导者,应当学会用艺术的方

法对员工进行奖赏。为了加大激励的作用,使每一次激励都给员工带来新鲜感,上司要善于创造和运用多种多样的丰富多彩的激励方式。

18 学会与他人分享你的想法 71

过去,有些领导者在管人时所犯的最大的错误,除了以为自己是最聪明的之外,就是无法理解分享的重要性和必要性。在知识经济时代,领导者必须善于在组织内建立起一个崇尚分享的文化和促进分享的机制,这对增强组织能力和竞争力、快速适应变化都是必不可少的。

19 缩小“距离感”的关键是沟通 76

沟通可以使人与人之间相互了解,可以使不同的见解达到统一,可以化解矛盾,理顺关系,又可以使友谊长存。所以,人人都需要沟通,作为群龙之首的领导者更要深谙此道、深知就里和深得其妙。

20 言行如一,做一个令下属信任的好领导 81

在企业管理中,人们比较注重外部环境,尤其是对顾客的信誉,如商品的质量等。但是在整个管理实践中,人们往往忽视了一个重要的问题:领导者自身的信誉,组织内部的互相信赖。而这一点,恰恰是一个企业是否具有活力的重要原因。

21 大胆启用具有潜力的新人 86

新进人员,尤其是年轻人,他们新的环境中雄心勃勃,有一展身手的欲望。领导者如果能充分利用这一点,开掘新人的潜力,则其前景必将是辉煌的。

22 建立完善的绩效考核制度 90

绩效考核是领导者最为头疼的事情。有效的绩效考核必须满足公平原则,只有建立在公平基础上的绩效考核才是最有效的,才能确实起到激励员工的作用。

23 对待员工要“一碗水端平” 94

一个成功的领导者,在对待员工时绝不会厚此薄彼,更不会夹带私人感情,领导者也只有这样才能树立起自己的威信,也才能更好地使下属信服。

24 善于倾听,有效解决下属的抱怨 99

倾听并不意味着只对顺耳的赞美之词做出反应,恰恰相反,这是最不重要的,重要的要善于听取不同的反对意见及枯燥的满腹牢骚。没有人不发牢骚,而来自员工的牢骚更是改变公司不合理现状的催化剂。

25 从领导艺术的层面开展批评 103

正确有效的批评,既可采用语言批评的方式,也可以运用非语言行为方式,无论采取那种方式,都要使受批评者懂得领导者批评的意思和态度,心平气和地接受批评意见,并认真改正。这样就能收到批评的效果,领导者批评的目的也就达到了。

26 正确处理下属之间的矛盾冲突 108

领导者切不可对下属之间的矛盾冲突视而不见或充耳不闻,必须以认真的态度去预防、缓解和解决冲突,并引导他们向有利于组织目标的方向发展。

27 善于控制情绪,顾及下属情感 113

许多优秀的领导者个性都十分鲜明,其中有一些甚至脾气暴躁,但他们同样可以成为团队的领军人物,这主要得益于他们善于控制自己的情绪,自律能力极强。“只有那些能够指挥自己的人才能指挥别人”,你应该将这句话牢牢记在心底。

28 鼓励员工追求卓越目标 117

远大的目标一旦实现,给人的成就感会更加强烈。因此,那些卓越的领导者总是将目标定在看上去似乎遥不可及的水平上,即使最终的结果达不到你的预想,但也会比没有目标或者是

过低的目标更能催人奋进。

29 发自内心的欣赏和赞许 122

俗话说：“天生我才必有用”，没有人只有缺点没有优点，只有短处没有长处。作为领导者，你必须善于发现员工的优点和长处，千万不要吝惜你的赞誉。

30 薪酬是激励员工的高效武器 126

作为领导者，应当树立全方位的薪酬管理意识，并用适当的薪酬来激励部属，开发团队的人力资源，做到人尽其才，物尽其用。

31 莫让干预成为授权的绊脚石 130

对领导者来说，最重要的工作之一就是在公司与员工之间建立信任，让员工充分了解工作的价值和意义，激发员工的工作和创造热情，并通过职责分配、授权等给予员工体现价值、追求卓越的机会。

32 增强员工的参与感 135

如何给员工更多的参与空间，好使他们全身心地投入工作，并创造出一个主动、积极、自信的工作环境，将成为当今领导者刻不容缓的一项重要任务。

33 放权才能释放权力的效力 139

一个高效率的领导者应该把精力集中到少数最重要的工作中去，次要的工作甚至可以完全不做。人的精力有限，只有集中精力，才可能真正有所作为，才可能创造出有价值的成果，所以不应被次要问题分散精力。他必须尽量放权，以腾出时间去做真正应做的工作，即组织工作和设想未来。

34 授权：轻松的分身术 143

善于捕捉成功的人不但懂得发挥自己的本领，而且懂得如何去挖掘自己属下的本领。这样才能确保自己的管理不需要事

必躬亲。

35 掌握权力收放的尺度..... 149

聪明的领导者总是把权力当成一根线,抓住权力的一头,把另一头给别人,能力弱的部属就将线收一收,能力强的部属就将线放一放。掌握了权力的收放尺度,就能将权力收放自如,发挥授权最有效的作用。

36 做一个富有责任感的领导 153

是否具有责任感是员工评价一个领导者的重要标准,凡是卓越的领导者从来都不会推卸责任。勇于承担责任的领导者会使下属更有安全感,不仅如此,而且还会带动下属检讨自己的行为,反思自己的不足和应该承担的责任,从而增加他们的责任感。

37 为员工描绘清晰和共享的愿景 157

愿景是人们为之奋斗,希望达到的图景,它是一种意愿的表达,一个组织或团队的愿景,是员工前进的方向,也是组织发展的方向。领导力关系到发展的方向。如果你和你的员工不知道你们要去哪里,那么你在实施和发挥领导力过程中就会出现问

38 锻造凝聚人心的企业文化 163

企业领导者或管理者有必要向员工灌输本企业的企业文化,并使员工从心底里认同企业文化。领导者若能创造出一种良好的企业文化氛围,就能凝聚起员工的人心和力量,员工就会与企业融为一体。

39 制定好工作计划和实施方案 166

无论对于个人还是组织,周密的计划是其活动有序进行的重要保证。公司的良好运作要求领导者不只是制定切实可行的计划,还应该对计划进行跟踪,直到该计划的顺利实施。

40 让部属乐于接受你的指令 171

领导者只有在发出指令,布置任务时对下属保持信任、尊重、平等、虚心的态度,下属才容易理解,乐于接受,也才会更好地执行,更认真地负责。

41 全面而准确的掌握必须信息 176

做决策需要掌握大量的信息,光靠拍脑袋,拍胸脯,干了再说,是行不通的。真正的领导者首先是一个信息大王,然后才是企业的舵手。

42 在正确时机采取正确行动 181

卓越的领导者都会清楚,掌握领导的时机与掌握领导的方向同样重要。市场的胜利者,是那些认真分析市场,仔细辨别机会,并有决心敢于超越强大竞争对手的人。

43 该拍板时就拍板 187

下属要将决定自身行动的权力交给领导者,是因为他们深信,领导者能做出比自己更正确的决断。优秀的领导者必须具备果断决策的能力,这样领导力才能切实得到发挥。

44 灵活掌握市场,把握产品方向 193

有效的、富有创造性的领导活动,最关键的一点就是“变”。因为目标的实现受到多种客观条件的制约,而客观条件又在不断发生变化。所以,领导者不但要正确预见领导目标,而且还要把握事物变化的脉搏,做出正确的反应。

45 规章制度要切实可行 198

无论制定什么样的规章制度,事前都要详细了解实际形态,整理分析各类问题,再制定规则,这样才有意义。若制定了冠冕堂皇的条文,却与现实情况背道而驰,则无异于一纸空文。

46 确保规章制度的贯彻落实 203

作为领导,应当以有效的手段保证规章制度得以贯彻落实。规章制度没有什么碍于情面而不方便宣布的,别等到出了什么后果再去亡羊补牢,恐怕那时已来不及了。

47 对权力进行有效的制衡与约束 208

党政领导干部的权力失去监督就会导致腐败;一个企业领导者的权力失去制衡,就有可能导致企业走向极端。对领导者的权力进行协调,并建立起分权制衡的体制,对企业的发展至关重要。

48 既坚持原则,又讲究灵活变通 212

原则和灵活本身是两个对立统一的概念,将坚持原则和灵活变通相结合,自始至终贯彻人性化的管理原则,是领导艺术炉火纯青的高超体现。

49 领导者应为员工树立起行动的标杆 215

在一个组织和团队里,领导者的一言一行都会对下属产生潜移默化的影响,而这其中身教重于言教,领导者的行为本身就是一把尺子,下属就是用这把尺子来量度自己的。

50 防止和纠正各种越权行为 219

没有强有力的监督,放权就变成了“放羊”。必要的监督、制约是一种对下属的爱护和关心,上级委授给下级一定的权力,使下属在一定的监督之下,有相当的自主权和行动权。这就要求领导者要注意防止和纠正各种越权行为。

51 不断提高自身的决策能力 223

领导决策是领导者水平的主要标志。领导决策力的强弱,关系到整个企业的兴衰成败。因此,作为领导者,要努力提高自身的决策能力。

52 识别出问题的关键所在 227

在决策方案中,有时良莠并存,有时不同意见针锋相对,如何选择最适合的方案,这就要求领导者具有较强的识别和决断能力。

53 好的决策需要听取不同意见 231

有效的决策绝非是在一片欢呼声中做出来的,只有通过对立观点的交锋,不同看法的对话,以及从各种不同的判断标准中作出一种选择后,领导者才能做出有效的决策。

54 将危机遏制在萌芽状态 235

在激烈的竞争面前,任何一位企业的领导者都应该有危机感和忧患意识。商场上可能有积极进取的长胜赢家,却没有固步自封、恃才傲物的长胜赢家。胸无忧患,掉以轻心,无疑只能栽跟斗。

55 危机公关,将坏事变成好事 239

危机处理要注重后效。危机公关既要着眼于当前危机事件本身的处理,又要着眼于组织良好形象的塑造。因为危机与机遇并存,所以危机公关做得好,就有可能将坏事变成好事。

56 镇定自若,保持理智的思维 243

要想成为一个优秀的领导者,在遇到危机的时候,一定要镇定自若,保持理智的思维,这样才能稳定大局,使目标更加顺利地实现,同时也能使你的下属对你更加敬重,从而树立起自己的威信。

57 从失败中学习制胜的道理 248

即便是功绩显赫的伟人,也不都是常胜将军。他们之所以伟大,就在于他们每每能够从失败中吸取经验教训,逐步建立起战胜困难的坚定信心,最终取得伟大成就。