

读得懂的管理学精品，独到见解的领导力要义

HUANGJIN
LINGDAOLI

黄金领导力

卓有成效的管理

张 毅◎著

本书用通俗易懂的语言，穿插以很多企业管理的精彩实例为你深入浅出地解答成为一名卓越的领导者的必备技能。本书让你爱不释手、细细品读的同时，不知不觉中你已懂得如何成为更好的自己。



领导素质
领导艺术

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

读得懂的管理学精品，独到见解的领导力要义

HUANGJIN
LINGDAOLI

黄金领导力 卓有成效的管理

张 毅◎著

领导素质
领导艺术

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黄金领导力 : 卓有成效的管理 / 张毅著. --天津 :
天津人民出版社, 2018.5

ISBN 978-7-201-12949-5

I . ①黄… II . ①张… III . ①企业管理 IV .
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 035822 号

黄金领导力 : 卓有成效的管理

HUANGJIN LINGDAOLI : ZHUOYOUCHENGXIAO DE GUANLI

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮 编 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子信箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 赵 艺
装帧设计 国风设计

印 刷 三河市航远印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 710 × 1000毫米 1/16
印 张 15
字 数 120千字
版次印次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷
定 价 38.00元

版权所有 侵权必究

1947年，德鲁克就在 *Harper* 杂志上撰文称：“管理就是领导力。”十几年后，他在另一本管理著作中再次写道：“领导力是最为重要的，事实上，也是无可替代的。”

领导力不是虚无缥缈的空中楼阁，它具体表现为管理者应该如何自我管理、如何沟通、如何激励、如何决策，以及如何进行人事管理、团队管理、目标管理、绩效管理。

在 2200 多年前，阿基米德说：“给我一个支点，我将撬动整个地球！”

和阿基米德一样，今天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，一个借助团体力量的支点。这个支点，就是卓越的领导力。

领导学中有一句非常著名的话：“一头绵羊带领的一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”领导者对于团队组织的作用，就是这么重要。

一个组织或团队的发展前景，首先决定于其带头人的自身素质。要想让你的企业或者团队在激烈的竞争中脱颖而出，成为一名卓越的领导者是你唯一的选择。

那么怎样成就卓越呢？你需要首先做到认识你自己，你需要具备领导者所应具有的魅力，你需要理解成功的管理要有充分授权，你需要理解员工的期待，并有针对性地沟通，你需要做激发员工潜能的催化

剂，你需要有效决策……其实只要掌握了技巧，做到这些，真的不难。

做卓有成效的管理者，是德鲁克对管理人员的一个基本要求，也是一个最高期望。

卓有成效，说着轻松，经理人要真正达到这种状态，不是一件轻松容易的事。因此，我们看到了现实中同样身居领导职位的经理人，其工作状况却是冰火两重天，有人得心应手，春风得意；有人力不从心，心力交瘁。

时至今日，我仍然能看到一大批领导者，用充满羡慕的眼神看着别人将管理工作做得风生水起，他们却总是在暗地里发出这样的疑问：

为什么有些管理者可以迅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？为什么别人可以将组织内外资源进行充分的整合与搭配，游刃有余地加以合理利用？

这些疑问背后的道理很简单，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施展自己的领导力，不善于去利用领导艺术，因此在工作中会极其被动，会历尽磨难和挫败。

领导者，就是要做到“领而导之”，发挥领导力，去指引下属，带领下属，完成特定的任务。“停止管理，学会领导”是德鲁克为广大管理者发出的一个讯号。

具备了卓越的领导力，才能四两拨千斤，带好队伍，撬动集体和团队的无尽能量。

古时候有句话叫“一将无能，累死千军”，作为今日的领导者，也要记住，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。

本书以很多企业管理的精彩实例为你深入浅出地解答成为一名卓越的领导者的必备技能。本书让你爱不释手、细细品读的同时，不知不觉中你已懂得如何成为更好的自己。

一、自我管理：领导好自己，才能卓有成效 / 001

1. 要保持领先，就必须时刻否定并超越自己 / 002
2. 失败也是一种机会 / 007
3. 节省一元钱等于净赚一元钱 / 011
4. 善于学习是管理永远不败的根本 / 014
5. 卓越的管理者从不闭塞别人的言路 / 018
6. 要想保持优势必须在此领域做大做强 / 022
7. 无“法”可依，则管理无效 / 027
8. 提升自己的判断力，不盲目跟风 / 031

二、人事管理：用人所长，通过他人达成目的 / 035

1. 企业里没有无用的人才 / 036
2. 管理要网罗一流人才 / 040
3. 注重人才的培养 / 044
4. 将恰当的人放在最恰当的位置上 / 048
5. 顾客也并不总是对的 / 051

6. “以人中心”的人性化管理 / 055
7. 管理要用人不疑疑人也用 / 059

三、团队管理：用团队精神取代个人英雄主义 / 063

1. 没有完美的个人，只有完美的团队 / 064
2. 注重团队中的薄弱环节 / 069
3. 确定团队最佳管理人数 / 074
4. 凝聚力越大，企业越有活力 / 077
5. 合作，成功的关键 / 081
6. 相互协作的精神 / 086
7. 信任，团结协作的基石 / 091

四、沟通艺术：领导就是沟通、沟通、再沟通 / 097

1. 平等交流是企业有效沟通的保证 / 098
2. 有效的沟通始于倾听 / 103
3. 正视错误会得到错误以外的东西 / 107
4. 营造宽松的沟通氛围 / 111
5. 沟通可有效解决问题 / 115
6. 给员工一分鼓励回报的是十分的努力 / 121
7. 沟通是企业管理中的重要工具 / 125

五、激励与领导力：卓越的领导无不是激励大师 / 129

1. 以待遇吸引人，以事业激励人 / 130
2. 适时地引进一条大鲶鱼 / 134
3. 激起员工的竞争意识 / 139
4. 真诚的欣赏和善意的赞许 / 143

5. 倾注你的全部激情 / 148
6. 激励员工自发地工作 / 152
7. 给药加点糖，效果会更好 / 156
8. 想收获必先付出 / 160

六、有效决策：领导者，决策者 / 165

1. 有效预测是英明决策的前提 / 166
2. 认识到问题就等于解决了一半 / 169
3. 后继有人，才能保持长久生命力 / 173
4. 成功始于果敢的决策 / 177
5. 得到多少往往取决于你能知道多少 / 181
6. 时刻保持危机意识 / 186
7. 速度决定竞争成败 / 191
8. 以小胜大，以弱胜强 / 195
9. 商品价格定得越高越能畅销 / 198

七、向上管理：修炼逆向领导力 / 203

1. 气魄大方可成大，起点高才能至高 / 204
2. 放弃也是一种智慧 / 209
3. 不能缺乏远见和洞察力 / 212
4. 不要总盯着下属的错误 / 216
5. 没有员工的满意，就没有顾客的满意 / 220
6. 要使顾客经常受益 / 224
7. 以人为师与以书为师同等重要 / 227

一、自我管理：领导好自己，才能卓有成效

《孙子兵法》有云：知己知彼，百战不殆。作为领导，要用好人，首先要了解自己，用好自己。松下幸之助说：“当你领导 10 个人的时候，你要站在前面干；当你领导 100 个人的时候，你要站在中间协调；当你领导 1000 个人的时候，你就要站在后面观察。”要想领导他人，首先必须学会领导自己。自我管理能力考验你做事的能力，在有效管人方面起到的是一种示范作用。自我领导力则是考验你的影响力，在有效管人方面体现的是一种激励和积极影响下属的能力。

1. 要保持领先，就必须时刻否定并超越自己

任何企业在本产业中必须第一个淘汰自己的产品。一家企业如果要在市场上占据主导地位，就必须第一个开发出新一代产品。

如果被动地以第二或者第三家企业将新产品推进市场，那么获得的利益远不如第一家企业作为冒险者获得的利益，因为市场的第一代产品能够自动获得 50% 的市场份额。尽管可能当时的产品还不尽完善。

比如英特尔公司的微处理器并不总是性能最好、速度最快的，但是英特尔公司始终是新一代产品的开发者和倡导者。

英特尔公司在 1995 年为了避开 IBM 公司的 PowerPC RISC 系列产品的挑战，曾经故意缩短了当时极其成功的 486 处理器的技术生命。

1995 年 4 月 26 日，许多新闻媒体都报道了英特尔公司牺牲 486，支撑奔腾 586 的战略。“这一决定反映了英特尔公司的一个长期战略，即运用达维多定律的方法，要比竞争对手抢先一步生产出速度更快、体积更小的微处理器……然后通过一边消减旧芯片的供应，一边降低新芯片的价格，使得电脑制造商和电脑用户不得不听其摆布。

英特尔公司通过使用这种战略，把许多竞争对手远远抛在了后面，因为这些竞争对手在此时生产出的产品尚未能达到英特尔公司制定的新标准。”

只有不断创造新产品，及时淘汰老产品，使成功的新产品尽快进入市场，才能形成新的市场和产品标准，从而掌握制定游戏规则的权利。要做到这一点，其前提是要在技术上永远领先。企业只能依靠创新所带来的短期优势来获得高额的“创新”利润，而不是试图维持原

有的技术或产品优势，才能获得更大发展。

美国的太阳微系统公司 (SUN) 也是一家以不断淘汰自己产品和不断创新取胜的公司。它以企业的运作速度为核心成功地确立了自己的整个竞争战略。自从 1982 年创立以来，公司通过一系列的火速创新以及雷厉风行的企业运作机制逐渐发展壮大。

目前，该公司的年销售额已达 50 亿美元。在高性能工程工作站这一生产领域，产品的换代周期一般是 3—5 年，而太阳微系统为自己订下了他人难以企及的目标：每 12 个月使它的工作站的性能提高一倍。公司在年度报告中公开向自己的员工及竞争对手提出了这个挑战。太阳微系统公司时刻准备淘汰旧产品，推出自己的新产品，并以其产品价格、性能上的优势打乱竞争对手的阵脚。

他们的理论是：与其让别人迫使你的产品淘汰，还不如自己淘汰自己的产品。太阳微系统公司是首先尝到“自我淘汰”甜头的企业之一。在一个速度竞争异常激烈的行业，淘汰自己的产品是不可避免的。而这种法则的优势是可以审时度势，在竞争中占据主动。

在“自吃幼崽”规则盛行的硅谷，太阳微系统公司绝不是唯一一家认识到只有不断淘汰自己的产品才能获得长远发展的公司。

相比之下，太阳微系统公司的与众不同之处是它将认识付诸实践的能力。而这种能力，反过来也是由企业竞争战略的核心认识所决定的：在计算机这一发展节奏快、学科交叉的高科技领域，没有人能在所有相关的技术方面都占尽优势。

所以，太阳微系统公司只把精力放在自己最具优势的项目上——为高性能工作平台设计软、硬件。而把其他的工作干净利落地转让给那些专业厂家，他们往往能在某些方面做得更加出色。

太阳微系统公司自己几乎不生产任何东西，集成电路板、驱动器、

记忆储存芯片、键盘等等都是从外部供货商手中买来的，甚至各部件的组装也承包给别人。这种把精力集中在少数关键项目上的法则所产生的效果之一就是极大地提高了企业的生产能力。

太阳微系统公司的 13000 名员工，平均每个员工创造 30 万美元的销售额，这一指标是 IBM 公司的两倍。正是这种核心竞争战略，使得太阳微系统公司能集中自己的大多数精力在新产品的开发上，大大加强了自己的竞争力。

为了加快自己淘汰旧产品的速度，太阳微系统公司采用了另一条与众不同的法则：一开发出新技术就马上转让给别人，以激励自己不断创新。考虑到竞争对手将很快掌握自己的最新技术，太阳微系统将以更大的动力、更快的速度创新以确保自己的优势地位。

海尔在传统行业家电市场上就是通过不断创新而保持自己优势地位的典型案例。海尔彩电从创立之日起，就创造了许多让人“想不到”的产品：

拉幕式彩电，海尔称之为“晶视 2000”。这种彩电开机时，精彩的好戏从屏幕中间徐徐拉开，关机时，如戏台落幕，从两侧向中间合拢关闭，让电视开关具有舞台的艺术性。它的最大好处还在于：开机软启动，避免了图像的闪烁对人眼的伤害；关机零闪烁，避免了强光束对屏幕中心的冲击，可以延长显像管寿命近一倍，所以又有人称其为“长寿彩电”。这种彩电问世后，一向以工业设计和数字技术居国际一流而自豪的德国人也赞叹不已。

可以升级的彩电，海尔称之为“全媒体、全数字”彩电。过去的彩电都是将电视机的功能固定在一块线路板上，而海尔令人意想不到的采用了与计算机相同的模块化设计，不但可以使各个功能模块实现交互式双向信息交流，而且还可以随着技术的更新发展和人们的需求

来更换模块，使其功能站在潮流的最前头。

家庭影院彩电，海尔称之为“AV 战神”。这款彩电首次实现了真正的 AV 立体声系统，营造出可与专业音响媲美的全空间多维环绕立体效果，刚一出场，在北京、武汉等地日销量就达数百台。

在一个市场细分的年代，“想不到”的产品其实也就是个性化的产品。在千变万化的市场需求中，不同的人群有不同的需求，瞄准这种千差万别的需求是海尔人创新的方向。正是因为把握了这个方向，海尔才保持了自己的持续领先地位。

类似的事例，我们还能从微软公司的 Windows 战略中窥视出其轨迹。微软公司和其他软件开发公司采取了类似的战略，他们不是一次向消费者提供尽善尽美的产品，而是逐步改进产品使其身升级换代。管理学家把这种战略称为“版本升级法则”（versioning）。

天上是不会掉下来馅饼的。要想成为一方霸主，必须有霸主的气魄和素质。知识经济时代的霸主，与以往的霸主不可同日而语。农业经济社会是以土地和劳动力为基础，“劳动是财富之父，土地是财富之母。”

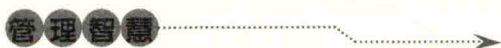
工业经济时代是以大量自然资源和矿藏原料的冶炼、加工和制造为基础，以大量消耗原材料和能源为特征。而知识经济时代，一切都以知识为基础，所有财富的核心都是知识，所有经济行为都依赖于知识的存在。

随着社会生产力中的智力成分正在变成社会经济领域发展的决定性因素，劳动力成本的作用越来越低，对产业主体的素质要求越来越高，白领比例不断上升，蓝领比例不断下降，并且白领人数远远超过蓝领人数。

最近 30 年来，美国企业生产一直呈上升趋势，始终保持全球第

一，其工人人数占劳动人口的比例却呈递减趋势，由过去的 33% 降低到 17%，据估计 2010 年工人人数将只有 12%，2020 年进一步降低到 2%。

具有一种强烈的忧患意识和时不我待的紧迫感和危机感，及时把握创新的机会是一个成功企业应必备的条件。这些企业时刻都有一种危机意识：与其让别人迫使自己的产品被淘汰，不如自己淘汰自己的产品，通过主动适应市场的变化而获得市场的主导权。



管理的实质在于创新，企业经营本身就是一个不断创新的进程，创新不但为企业带来活力，还孕育着发展。否定自己，不断创新，可以审时度势，在竞争中占据主动。

2. 失败也是一种机会

失败也是一种机会。若是你在一年中不曾有过失败的记载，你就未曾勇于尝试各种应该把握的机会。

在我们的人生旅途中，机会无处不在。但机会又是稍纵即逝的，你不可能在做好所有的准备后再去把握。这就要求我们有一种试错精神。即使最后证明自己错了，也不会后悔。因为你把握了机会，而且至少知道了你先前把握机会的方式是行不通的。人们常说的失败是成功之母，失败是一笔财富，含义也大致在此。

在行业圈子里，流传着宝洁公司的这样一个规定：如果员工三个月没有犯错误，就会被视为不合格员工。对此，宝洁公司全球董事长白波先生的解释是：那说明他什么也没干。

汽车工业是个“全球性”工业，20世纪60年代末，日本企业大规模向外发展，是从汽车开始的。但日本汽车第一次尝试进军美国市场，却以失败告终。

面对失败，它们不埋怨、不相互指责，而是举国一致、重新部署，反复斟酌查找失败的原因，在总结经验教训的基础上他们重新确定了向美国提供油耗低、质量好、符合美国人的操作习惯、具有美国风格的美式汽车的战略。实践证明，他们的新战略是可行的。

IBM公司在1914年几乎破产，1921年又险遭厄运，20世纪90年代初再次遭遇低谷。但是，在一次次纠错中，他们最终都战胜了暂时的困难。

有一次，IBM公司的一位高级负责人曾由于工作严重失误，造成

1000 万美元的损失，他为此异常紧张，以为要被开除或至少受到重大处分。后来，董事长把他叫去，通知他调任，而且还有所提升。他惊讶地问董事长为什么没把他开除，得到的回答却是：要是我开除你，那又何必在你身上花 1000 万美元的学费？

1995 年，由于种种原因，联想（香港）集团出现巨大的管理、产品和财务危机。在有被投资者抛弃的危险时刻，联想没有恐慌，他们冷静分析了出现问题的原因，果断将香港联想和北京联想合并，使联想整体渡过了难关。

从这件事情中，联想掌舵人柳传志悟到：中国内地市场在相当长时间内都应该是联想的主战场。正是基于对失败和挫折的反思，联想重新部署了中国本土市场的策略与布局，他们终于搭上中国 PC 市场快速增长的快车，成为 1996—2002 年中国快速增长的 PC 市场上最大的赢家。

其实，这不是联想第一次遭遇市场挫折。联想的起家是靠从科学院贷到的 20 万块钱，由于当时急于赚大钱，在一笔生意中被骗去 8 万，整个公司陷于困境。

1998 年，联想管理层又出现巨大震荡。在联想 20 年的成长过程中，虽出现过几次重大挫折，但与许多中关村企业不一样的是，他们能够迅速从这种挫折中站起来。

二十余年来，微软一路坦途，但比尔·盖茨认为习惯于失败是成功的基础。因此，盖茨常常雇佣在其他公司有失败经验的人做其助手，借用他们的经验避免重蹈覆辙。

盖茨最为欣赏的人是福特汽车创始人福特和通用汽车创始人斯隆。盖茨办公室有一张福特的照片，作为激励，也作为警惕。福特梦想做出便宜好用的交通工具，创造出汽车世纪，但最后固执地坚持原来的

信念而不能持续进步，二十年后霸主地位被后起的通用取代。悬挂一张福特照片，既是对他普及汽车全民化的崇敬，又是对他失败的一种反思。

美国管理学家彼得·杜拉克认为，无论是谁，做什么工作，都是在尝试错误中学会的，经历的错误越多，人越能进步，这是因为他能从中学到许多经验。

杜拉克甚至认为，没有犯过错误的人，绝不能将他升为主管。日本企业家本田先生也说：“很多人都梦想成功。可是我认为，只有经过反复的失败和反思，才会达到成功。实际上，成功只代表你的努力的1%，它只能是另外99%的被称为失败的东西的结晶。”

中国有句俗得不能再俗得俗语：“失败是成功之母。”太过一帆风顺从不犯错的人很难相信他会取得多么了不起的成绩。

纵观全世界的历史伟人或者当今的领袖人物，无论是商场上还是政场上，成功的人中无不经历过各种各样的失败和挫折中，而能够从这些挫折和失败中不断爬起来的人都取得了成功。无论是伟人毛泽东，还是商场巨人李嘉诚，都是经历过很多的挫折。

不要刻意害怕失败而犹豫不决，害怕犯错而缩手缩脚，失败也是一个机会，更加是一个可以比从成功中学到更多东西的机会。

怎样对待“失败”是企业成长过程中回避不了的问题。一个成功的企业，它会知道从失败中记取本企业“应该做什么”和“不应该做什么”的教训，不单是从失败中找到能够孕育出成功的“成功之母”，更是从失败中更多地知道了什么不应该做，应该割舍什么。

割舍是企业在面对失败时的一种很有意思的现象：企业把失败当成财富，是因为失败证明了有的路走不通。企业在进行一项没有前人开拓的投资时，先要想到这是一次机会。当然，这里指的是“深思熟