

领导力

中央国家机关书协 王新平题

商业领袖 经营之道



朱坤福 ◎ 著

管理经典
畅销

领导力并非天生，完全能够后天培养

领导力意味着我们总能从宏观和全局出发分析问题，在从事具体工作时保持自己的既定目标和使命不变。

领导力也意味着我们可以更容易地跳出一人一事的层面，用一种整体化的、均衡的思路应对更加复杂多变的世界。

领导力还意味着我们可以在关心自我需求的同时，也对自己与他人的关系给予更多的重视，并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平等、更加坦诚也更加有效率的解决方案。

中国商业出版社

领导力

——商业领袖经营之道

朱坤福 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力：商业领袖经营之道 / 朱坤福著. —北京：
中国商业出版社，2017.10

ISBN 978-7-5208-0039-6

I . ①领… II . ①朱… III . ①企业领导学 IV . ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 226196 号

责任编辑：唐伟荣

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)

新华书店经销

廊坊飞腾印刷包装有限公司印刷

*

710 × 1000 毫米 1/16 18.25 印张 280 千字

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

定价：55.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

对于中国的企业而言，这是一个比任何时代都更需要优秀企业领导者的时代。当跨国企业的旗帜在我们中国的领土上高高飘扬的时候，当我们越来越感受到全球经济竞争日趋白炽化的时候，当我们面临更多的机遇和挑战的时候，我们才能真正体会到一个优秀的企业领导者对企业具有多么大的影响力。

对一个企业而言，领导者指引企业方向，决策企业战略，执行战略方案。在很多企业当中，领导者主导企业文化，其个人魅力直接决定企业的前途。领导者是企业生存发展的核心，所谓“成也萧何，败也萧何”，他可以把企业带入成功的坦途，亦可能成为企业的掘墓人。也正因为如此，提升领导力成为企业界孜孜以求的话题。但是，领导力究竟是什么呢？

领导力是远远超于管理能力的。企业的最高层领导者是企业发展的导航者，他要做的就是把握住企业发展的方向，让企业朝着宏远的目标和正确的方向去走。至于其他层次的管理者，只是在不同程度上协助这一位领导者在运作上做到最好，减少出错的可能性，使这个企业不偏离大方向，顺利实现目标。管理者是站在从属的位置，而领导者是站在最高决策的位置，亦即我们平常所讲的“领导”的位置。领导力可以被形容为一系列行为的组合，这些行为将会激励人们跟随领导者去要去的地方，而不是简单的服从。它存在于我们周围，在课堂，在球场，在政府，在军队，在跨国公司，在小公司……直到一个家庭，我们可以在各个层次、各个领域看到领导力，它是我们做好每一件事的核心。

领导力这个概念实际上发端于通用电气公司和它的领导者杰克·韦尔

奇。韦尔奇把领导力发展的观念深深植入企业的基因里，并训练各级管理者。韦尔奇还认为，发展领导力不仅仅是 CEO 和高层管理者的事情，而且必须成为全公司员工都遵守的制度，必须在公司上下培养灵活机动、适应性强的领导者。如在激发员工热情方面，通用电气树立了一个榜样。通用电气领导力中有一个“4E1P”原则：迎接和迅速适应变化的个人活力 (Energy)、创造激励他人环境的能力 (Energize)、进行艰难决策的能力 (Edge) 和坚持贯彻执行的能力 (Execute)，公司倡导员工根据“4E”原则不断改变，产生新的热情 (Passion)。

一般而言，企业家不可能单枪匹马包打天下，而要依靠他手下的员工，依靠一个组织良好、充满活力的团队协调一致地去奋斗，去打拼，去追求同一个十分明确的目标。因此，他应当是一个具有出色领导力的人，凭借自己的才干、自己的远见卓识、自己的个人魅力，赢得员工们广泛的信任和尊敬，树立起崇高的威信。他和员工们的关系应当摆脱雇佣和被雇佣的传统习惯思维，建立一种彼此尊重、和谐相处的平等关系；并使每个员工感到企业对他们的人本主义的关怀和温暖，认识到企业的盛衰成败关系到他们每个人的切身利益，与他们休戚相关，从而产生对企业的归属感。也只有这样，员工的群体中才能孕育出一种充满生机和战斗力的团队精神，有着强大的向心力和凝聚力，大家心往一处想，劲往一处使，众志成城地克服前进道路上的种种困难，使企业越办越好、越办越强。

不仅如此，现代领导者还需要做到以下几点：

卓有成效地解决问题。做出决策之前需要解决问题，要对相关信息进行收集，对大量信息进行批判性分析、推演和归纳。

坚持以结果为导向。领导力不应只是构想、传达愿景和设定目标，还包括坚持到底，实现目标。一个以结果为导向的领导者会强调效率和生产力的重要性，优先考虑价值最高的工作。

寻找不同的观点。关注影响组织命运的趋势，紧跟周围变化的脚步，鼓励员工提出能够提高业绩的观点，准确区分重要与不重要的事项；鼓励身边的人发出不同的声音；擅长聆听各种观点的领导者会在合理分析的基础上做决策，避免决策带有偏见。

具备战略远见。没有远见的领导者，在本质上讲不具备领导力。不比

别人看得远，不具有远见卓识，就缺乏领导他人的能力。所以说，战略远见是领导力与生俱来的本质特征。领导力与执行力之间本来没有天然的分界，两者之间相互渗透。可是如果一定要区分，更大的区别就在于战略远见上——领导力更加趋向于战略远见，而执行力是用来贯彻战略远见的。

重视和成就他人。今天的人们更加强调用个性来主宰自己，希望获得重视的需求也就越来越强烈。如果领导者不能够很好地针对这种现实，有效地体现出对他人的重视，领导力就一定是有缺陷的，就会产生离心力。重视他人是一个非常重要的现代领导力特征，可是这种涵养绝不是一蹴而就的，需要长期锤炼，才能达到炉火纯青的地步。

总之，在波涛汹涌的商海中，企业这艘巨轮究竟是触礁沉船、永没海底，还是浮出水面、一路领先，这主要取决于领导者的领导力是否充分。一个具有卓越领导力的领导者就是一位英明的领导者，他带领的企业一定会走向成功！

朱坤福

2017年9月7日

目 录

CONTENTS

第一章 展示领袖魅力，别人才会死心塌地追随

企业要想做大，拼的是德行	2
提升自己的情商，铸就卓越领导力	5
不要总是板着脸，那不是威信而是距离	8
学会推功揽过，勇敢地为员工承担责任	11
摒弃“高大全”，适当暴露自己的缺点	14
带人要刚柔并济，做领导要软硬兼施	17
施展热情的魔力，展现领导者的魅力	20

第二章 制定管理目标，好的领导者都擅长“造梦”

点燃员工心中的梦想，照亮企业前进的方向	24
共同愿景唤起心底的希望，刺激个体的创造力	26
你是想卖一辈子糖水，还是想跟我改变世界	29
如果看不到希望，不会有人愿意跟着干下去	33
进行职业规划，帮助员工找到努力的方向	36
把宏大的目标分解，让员工跳一跳够得着	39

第三章 建设企业培训体系，做教练型的管理者

创建学习型团队，提升企业核心竞争力	43
既要从外部招兵买马，也要在内部培养人才	46
做好情商教练，带出一支高情商的队伍	49
对优秀员工而言，培训的激励作用不可忽视	51
老员工传、帮、带，促进新员工快速成长	54
授人以鱼不如授人以渔，教会员工自我培训	57
培养接班人，让下一任管理者“高过自己”	60

第四章 公司靠团队打天下，企业靠凝聚定江山

培养团队意识，让下属与企业同呼吸共命运	66
激活团队精神，为整个团队注入灵魂	68
别让精英单打独斗，全力整合人才资源	71
人心聚合在一起，团队就能像金刚石般坚硬	74
促成团队融合，降低刺猬效应的不良影响	77
清除团队的害群之马，抑制负能量的传播	80
平息派系斗争，有效处理内部团体关系	83

第五章 带团队就是带人心，得人心者才能得天下

能俘获人心的管理者，才是合格的管理者	88
任用人才的关键，在于对人才的信任	91
记住员工的名字，是巧妙而有效的恭维	93
常对下属说“你的工作很重要”	97
准备一份小礼物，给下属一个惊喜	100
付出就有回报，决不能让“雷锋”吃亏	103
时间无情人有情，能不加班尽量别加班	106

第六章 管理离不开激励，引发员工内心的激情

带队伍的过程就是不断激励员工的过程	110
领导者的赏识能让员工创造出奇迹	112
让千里马站出队列，成为团队榜样	116
引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来	119
别忘了，多数员工需要以薪换心	121
有足够的薪水，还要有足够的肯定	125
成为最佳雇主，让员工享受工作乐趣	128

第七章 没有规矩不成方圆，制度才是真正的老板

制度不完善，管理工作将会变得一团糟	133
你不和员工讲制度，员工就会跟你讲条件	136
制度面前人人平等，不给任何人留“暗门”	139
推行管理制度透明化，实现“金鱼缸效应”	142
要抓住牛鼻子，避免制度啰嗦和笼统	145
制度就像杀毒软件，需要不断地更新换代	147
照搬照抄行不通，符合企业实际才是最好的	150
由“人治”走向“法治”，企业才能长足发展	152

第八章 授权和监督双管齐下，不要让权力变了形

身为管理者，一定要明确自己的角色定位	157
权力下放，给下属自由发挥的空间	159
管好“头”和“脚”，而不是从头管到脚	162
在下属被授权的那一刻开始，他就是“老板”	165
无为而治的管理者要懂得分离职权	168
领导者不要越俎代庖	171
让下属为他们做出的决策承担责任	174

给下属布置任务时，最好扶上马送一程	177
加强防范和监控，授权不等于任其为所欲为	179

第九章 不同下属不同对待，做个杰出的管理者

让员工朝着一个方向使劲，而不是相互较劲	184
善用比自己强的人，企业才能成为巨人	187
成功驾驭“实力派”，使整个团队如虎添翼	190
迎着挑战而上，把不服管的员工变成“虎将”	192
掌握“降龙术”，有效地控制麾下的猛将	195
展现领导力，用好立下汗马功劳的员工	197
为“野马”打造草原，使其为企业所用	200
让员工高效工作，别做劳而无功的“工作狂”	203

第十章 架起一座沟通的桥，让下属口服心更服

消除位差效应，建立平等的沟通平台	208
放下架子沟通，下属才会愿意亲近	210
走出办公室，从基层获取第一手信息	214
一分钟赞美比十分钟批评更管用	216
拿捏好批评的尺度，帮助下属提高自己	220
消除心理隔阂，让员工勇于畅所欲言	224
了解员工的性格差异，采取不同沟通策略	227

第十一章 培养协调能力，消除团队的不和谐因素

协调能力是管理者应当掌握的一门艺术	232
凝聚人心，将合作文化植入团队内部	235
处理下属间的矛盾，彰显管理者能力	238
有怨气不可怕，可怕的是不能化解怨气	241

激发良性冲突，打造高绩效团队	243
想要减少矛盾，就关闭告密这扇门	247
主动出击，让流言蜚语消灭于无形	249
化干戈为玉帛，消除下级的敌对情绪	252

第十二章 管理要想有结果，执行就不能打折扣

一千遍空洞的口号，比不上一个具体的行动	257
做老板，就要把执行力看做经营成败的关键	260
不要拖延，现在、立刻、马上行动	263
执行落实到细节，才能保证任务圆满完成	265
执行讲的是业绩和结果，而不是借口和如果	268
事先做好计划和准备，执行效果更完美	271
执行者扮演好自己的角色，发展战略才能实现	274
想要提高执行力，就要让合适的人做合适的事	277

第一章

展示领袖魅力 别人才会死心塌地追随

领导者的魅力是无形的，它主要表现为对周围环境及下属的影响力。这种外现的影响效果，主要来源于领导者自身的各项“内功”，诸如渊博的学识、完美的仪表、出色的口才、超越众人的眼光，对各种可能发生的变化的敏锐嗅觉，能使组织化险为夷的高明谋略，等等。这些成了领导魅力的主要内涵。一个非凡的领导，必然拥有非同一般的魅力，只有这样，他才能感召下属，获得巨大的合力，从而取得非凡的成就。

企业要想做大，拼的是德行

在冷兵器时代，战争成败的因素归纳起来，无外乎天时、地利、人和。以三国为例，曹操挟天子以令诸侯——占了天时；孙权坐拥江东——占了地利；刘备有诸葛亮和五虎上将的辅佐——占了人和。正因为如此，曹操、孙权、刘备才能各占天下之一，呈三足鼎立之势。但是，如果仅占天时、地利、人和三者中的一条乃至三条，是否就能打下江山，就能江山永固呢？对此，战国初期著名的军事家吴起表达了个人的看法：

魏文侯死后，他的儿子继承王位，称魏武侯。一天，魏武侯在吴起的陪同下坐着船，顺黄河而下。船到半途，他回过头来对吴起说：“山川是如此的险要、壮美哟，这是魏国的瑰宝啊！”吴起说：“国家政权的稳固，在于施德于民，而不在于地理形势的险要。从前三苗氏左临洞庭湖，右濒彭蠡泽，由于他不修德行、不讲信义，所以夏禹能灭掉他；夏桀的领土，左临黄河、济水，右靠泰山、华山，伊阙山在它的南边，羊肠坂在它的北面，但由于他不施仁政，所以商汤放逐了他；殷纣的领土，左边有孟门山，右边有太行山，常山在它的北边，黄河流经它的南面，但由于他不施仁德，武王把他杀了。由此看来，政权稳固在于给百姓施以恩德，不在于地理形势的险要。如果您不施恩德，即便同乘一条船的人也会变成您的仇敌啊！”武侯回答说：“讲得好。”

在吴起看来，影响战争成败的因素，不仅是天时、地利、人和，更重要的是君主的德行。如果君主的德行不好，如果君主不修德行，即便拥有天时、地利、人和这三者，也不见得能在战争中取胜，更不能保证江山永固。所以，吴起这才有了“江山之故，在德不在险”的观点。

著名的满学家阎崇年先生曾经说过：“爱新觉罗·努尔哈赤之所以能为大清朝的建立奠定坚实的基础，除了拥有天时（明朝腐朽，内忧外患）、地利（统一女真，雄踞一方）、人和（八旗劲旅同仇敌愆），还有最重要

的一点就是己和（心态平衡，心胸开阔）。”

阎崇年所谓的“己和”与吴起的“君主的德行”十分近似，不同的是，“己和”表达的是内在的心态、心理和智慧，而“德行”说的是治理国家的心态和智慧。可以说，“己和”是君主德行的根本，只有当君主有了良好的心态时，他才有可能表现出好的德行。

其实，管理企业与君王治理国家，在本质上是沒有区别的，只是涉及的管理范围、人数不同而已。管理企业，同样离不开一个“德”字，所谓“厚德载物”，领导者唯有良好的德行，才能行走在竞争激烈、危机重重的商场，才能得人心、得天下。在这方面，代表性的人物有史玉柱、牛根生、柳传志等。

当年“巨人大厦”项目崩盘时，巨人的核心管理层并未因史玉柱的破产而离去，核心管理者们对史玉柱依然不离不弃。这种风雨同舟的情愫，源于他们对史玉柱的信任，这也是史玉柱后来崛起的关键。

牛根生创立蒙牛时一穷二白，既没有资金，也没有厂房，连奶源都没有，他的办公室是居民楼里的一套两居室，牛根生曾自嘲“就是这么个环境，当时的蒙牛是中国乳业的尾巴尖上的最后一根毛”。但是牛根生的创业团队雄心不小，始终团结在一起，最终打造出今天的蒙牛集团。

联想在柳传志的带领下，从当年只有20万元的企业，发展成今天上千亿级的大企业，成为中国电子工业的老大。联想能有今天，与柳传志的人格魅力和高尚品格是分不开的。柳传志曾说过一段很有名的话：“第一，做人要正。虽然是老生常谈，但确确实实极为重要。一个组织里面，人怎么用呢？我们是这么看的，人和人相当于一个个阿拉伯数字。比如说10000，前面的1是有效数字，带一个零就是10，带两个零就是100……其实1极其关键。很多企业请了很多有水平的大学生、研究生，甚至国外的人才，依然做得不好，是因为前面的有效控制不行，他也是个零。作为‘1’的你一定要正。”

柳传志说到做到。在联想的“天条”里，有一条是“不能有亲有疏”，意思是领导者的家属、子女不能进公司。柳传志的儿子毕业于北京邮电学院计算机专业，但是柳传志不让他到联想，因为他害怕子女进公司，各亲属结成利益团体，到时候没办法管理。这只是柳传志做人的一个缩影，正

是这种浩然正气，使得联想的事业蒸蒸日上。

翻阅历史，从无到有、从有到强大，在逆境中生存的例子不胜枚举，他们都有一个共性：都需要一群人，一个团队，而且需要一个有德行的领袖。史玉柱有“德”，所以在逆境中，依然能用人格魅力凝聚他的团队；牛根生有“德”，所以他才能带领团队，走过创业初期最艰难的日子；柳传志有“德”，所以他才能通过正人先正己，树立个人的影响力，把联想做成世界级的企业。

今天，有多少企业小老板有“德”？悲观地说，大多数企业是“树倒猢狲散”，甚至有些企业，“树”还没倒“猢狲”就已经散了。这一点从一个企业的人才流失率上就能看出端倪。当一个企业的人才不稳定，尤其是核心人才频繁流失时，企业的领导者就应该反思了，到底为什么无法聚集人才？这肯定是有原因的，而最大的原因，恐怕就是领导者“无德”。

领导者要清楚一点：振臂一呼，应者云集的号召力，绝不是职位赋予的，如果没有追随者，领导者的职位只是一个空壳，也就是说，是追随者成就了领导者，是追随者凸显了领导者。所以，领导者必须加强个人德行的修炼，学习做人的智慧。只有这样，才能领导团队，打下江山，把企业做大做强。为此，领导者要注意以下几点：

（1）要有“仁德”——敬天与仁爱

所谓仁德，指的是驱利除害、无私爱人的崇高道德，还指人与人相互友爱、互助、同情等。作为领导者，要学会爱自己的员工、下属，爱自己的事业，只有无私的爱，才能把事业做大。

（2）要有“言德”——信任与守诺

所谓言德，指的是嘴上有德，即说话要讲信用，说到就要做到，只有当领导者以身作则、言而有信时，大家才能相信他。当领导者兑现了承诺时，才能激起员工更强烈的动力。领导者要相信，给员工足够的动力，他们就会为企业创造出业绩，这是基本的信任。

（3）要有“品德”——正直与胸怀

所谓品德，指的是个体依据一定的社会道德准则和规范行动时，对社会、对他人、对周围事物所表现出来的稳定的心理特征或倾向。品德归纳

为一点，是指对身边的人充满善意，对社会有所贡献。比如，尊重他人、为人正直、胸怀宽广等，都是品德的一种表现。

朱 坤 福 领 袖 之 道

牛根生曾说过：“小胜凭智，大胜靠德。”如果老板无德，他永远只能凭借“小智”取胜，他永远只能经营一个小企业，做一个小老板。试问，优秀的人才怎么愿意跟着没有前途的小老板，混迹在没有前途的小公司呢？

提升自己的情商，铸就卓越领导力

“情商之父”丹尼尔·戈尔曼曾花费数年时间，对188家大型跨国企业进行了长期跟踪研究。研究结果显示，高情商是卓越领导力的必要条件。他通过测算各公司领导者技术水平、智商及情商在团队总绩效所占的百分比来测算每个要素对绩效的影响，结论是对于团队而言，领导职位越高，情商高低对团队绩效的影响越大。他还对同一级别的领导者做了对比分析，结果发现他们之间的差异90%与情商因素有关。这说明高情商的人更能胜任高层领导职务，他们更适合领导和管理团队，促进团队整体绩效的提升。

第二次世界大战时期，艾森豪威尔出人意料地从众多军事首领的队伍中脱颖而出，被任命为赴欧作战的统帅。排在他前面的高级将领足有366位，但是艾森豪威尔仍被定做军队统帅的最佳人选。对此马歇尔在给总统罗斯福的提名报告中做出了具有说服力的解释：艾森豪威尔不仅熟悉军事，具有组织才华，还善于采纳他人建议，能使不同意见的人达成和解和共识，令人心情舒畅，使人真心信任和拥护他。

“股神”艾伦·巴菲特没有网络概念，不会使用电脑，但是他却成为了一名成功的投资专家和优秀的领导者。1991年所罗门兄弟公司由于向政

府提供虚假的财务报告面临刑事指控危机，作为该公司最大股东的巴菲特最终接管了整家公司。他接受了影响公司信誉的高管的辞呈，公开宣布向政府提供真实的企业信息，凭借良好的个人信誉使所罗门兄弟公司免于受到刑事指控，并用强有力的领导力感染了公司的执行官们，最终使公司摆脱困局，恢复了正常运营。

艾伦·巴菲特具备投资家和企业领导人必备的许多优秀品质，比如他能控制贪欲、学识渊博、诚实、专注、具有独立思考的能力，并能保持持久的耐心，因此他不仅能在股票界叱咤风云，还能把陷入泥潭的企业带向正轨。

从上述两个案例来看，卓越领导者的成功主要和情商有关，人与人之间的智商相差不大，而情商却可能是天壤之别，高水平的情商无疑可以铸就卓越领导力。高情商的领导者能够做到“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”，“骤然临之而不惊，无故加之而不怒”，所以他们可以成为一个团队的中流砥柱，关键时刻能力挽狂澜。其实情商并不是先天注定的，而是后天培养的，那么作为一名领导者该如何提升自己的情商呢？

（1）提高情绪控制的能力

诸葛亮的妻子送给他鹅毛扇来遮面，原因就是 he 出山之前是个喜怒形于色的人，这是领导者的大忌。领导者的情绪直接影响团队成员的情绪，控制不了自己情绪的领导者会给企业带来许多间接损失。很多领导者一旦发现员工没有严格按照自己的要求完成任务，工作出现重大失误，立即大发雷霆，甚至对员工恶语相加，从不考虑在第一时间迅速解决问题，而是喋喋不休地批评员工。员工受到指责后心情低落，没有热情弥补疏漏，结果致使公司损失更大。造成这种局面员工固然有错，但是领导者也难辞其咎，因为他处理问题时头脑不冷静，分不清轻重缓急，急于向员工泄愤，没有及时帮企业摆脱危机。

领导者过于情绪化，不但影响自身的判断力和处理问题的能力，还会挫伤员工的工作热情，使得整个团队陷入负面的情绪之中无法自拔。这样的领导者无疑缺乏领袖的魅力，是个不合格的团队领头人。高情商的领导者从不乱发脾气，善于控制自己的情绪，素来不会把坏情绪带到工作中，