

领导力

思维

LEADER
SHIP
Thinking

培养领袖气质 从优秀到卓越

领导力不是与生俱来的天赋，它是可以学习掌握，并能逐步提升的思维模式，一旦了解其中的秘诀，任何人就能很快拥有领导力。由内而外全面提升领导力思维，让你拥有他人乐于追随的人格魅力！

张永春◎著



当今社会，任何企业的荣耀与衰落，都取决于领导力。在一个组织里，如果一个领导者没有很强的使命感，非但不会提升他的领导力思维，并快速形成自己独特的领导风格与魅力，掌握正确的方法激励、鼓舞员工，就无法带出一支高效率的团队，打造第一流的企业。

我们知道，管理者是否具有正确的领导力思维，对于组织的发展至关重要。领导力包括学习力、决策力、组织力，还包括教导力、执行力和感召力等，它是一系列行为的组合，这些行为能够激励人们令行禁止。

领导技能的学习、领导力的提升，必然要经过自身的学习和磨炼，甚至要经受无数的磨炼。后天领导力的形成过程就是领导者自身能力稳定发展的过程，可以说领导者在发展过程中遇到的每一次挫折和阻碍都与其自身的领导力有着直接的关系。

没有领导力，你能让谁来执行？
没有执行力，你还怎么当领导？

组织和个人的荣耀与衰落，都源自领导力和执行力。
领导力让员工心甘情愿地追随你，执行力让团队自动自发地创业绩。

天津出版传媒集团
天津人民出版社

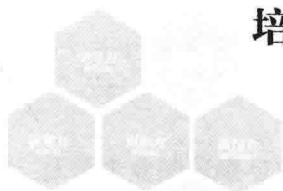
LEADER
SHIP

Thinking

领导力 思维

张永春◎著

培养领袖气质,从优秀到卓越



天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力思维/张永春著. --天津:天津人民出版社, 2018.5

ISBN 978-7-201-12952-5

I . ①领… II . ①张… III . ①领导学 IV . C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 040406 号

领导力思维

LINGDAOLI SIWEI

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 刘子伯
装帧设计 孙希前

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

当今社会，任何企业的荣耀与衰落，都发端于领导力！在一个组织里，如果一个管理者没有明智的适合企业自身发展的领导力思维，并快速形成自己独特的领导风格与魅力，采取正确的方法激励、鼓舞员工，就无法带出一支高效率的团队，打造出超一流的企业。

我们知道，管理者是否具有正确的领导力思维，对于一个组织的发展至关重要。领导力既包括学习力、决策力、组织力，也包括教导力、执行力和感召力等。它是一系列行为的组合，这些行为能够激励人们令行则止。

领导技能的学习、领导力的提升，必然要经过自身的学习和锻炼，甚至要经受无数的磨炼。后天领导力的形成过程就是领导者自身能力稳定发展的过程，可以说领导者在发展过程中遇到的每一次挫折和阻挠都与其自身的领导力有着直接的关系。

大家都熟知比尔·盖茨，作为微软总裁、世界首富的比尔·盖茨是世界公认的成功领导者。然而比尔·盖茨却曾说过他有一位非常佩服的领导者，就是2010年成功顶替他成为当年世界首富的卡洛斯·斯利

姆·埃卢。对于这个名字相信很多人都感觉陌生，作为多年的世界第二富豪，卡洛斯·斯利姆·埃卢竟一直都默默无闻。

盖茨将其视为一位非常成功的领导者，这并不是因为卡洛斯·斯利姆·埃卢的企业实力，而是他自身领导力的提升。盖茨曾说过，卡洛斯·斯利姆·埃卢是一个非常勤奋的人，而且是一个懂得自我反省的人。他曾经多次想要在实力上超越盖茨，但是都失败了。然而每一次失败之后他都可以用最短的时间找出自身的不足，并迅速弥补。“我知道他终会超越我，因为他懂得如何提高自己的领导力，如何运用自己的团队，并且永不停下向前的步伐，这一点让我感觉到敬佩。”

比尔·盖茨对卡洛斯·斯利姆·埃卢领导力的评论在斯坦福大学公开课中得到了充分的印证。在公开课中，所有成功的领导者几乎都提到了两个关键的词语，“勤奋”与“不知足”，可以说这两种性格正是所有领导者不断凝聚领导力、提升领导力的基础。

领导力存在于我们周围，各个层次，各个领域都可以看到领导力，它是企业发展的核心。一个头衔或职务能够创造一个领导，但不一定能够创造出领导力。因此，如何培养提升领导力对于一个领导者至关重要。

伟大的领导者不是天生的，而是后天炼成的！要坚信，通过实践不断积累经验、学习和反思，任何人都可能成为优秀的领导。本书共分为14章，分别从秀出领导的自我魅力、领导的自我管理、如何整合人才和整合资源、如何科学决策以及有效管理、如何协调沟通以及进行目标管理、如何对员工进行完美激励与培训等方面，全面系统地向读者介绍提高领导能力所需要的各种技巧和方法，从实处和细节上引导领导者对下属进行有效的指导，将领导力贯穿到实际的管理中。

第一章 秀出魅力：优秀领导者所具备的能力 / 001

赢得下属信任的能力 / 002

提高领导威信的能力 / 004

远见卓识的决策力 / 007

理顺关系的协调力 / 011

保持良好心态的能力 / 013

建设团队的组织力 / 016

第二章 自我管理：担当精神领袖，下属心悦诚服 / 021

给自己进行职业定位 / 022

敢作敢当，不文过饰非 / 025

容人之过，得长久忠心 / 028

管理者要有所作为 / 030

身先士卒，在员工心中树个榜样 / 032

说到就要做到，勿因失信失人心 / 033

第三章 善于整合人才：让团队里的每个人都成为千里马 / 037

全面考察，切不可貌取人 / 038

用人才而不用奴才 / 040

用好各种有明显缺点的员工 / 042

注重下属的潜能 / 046

善用人短，贵在组合 / 049

学会授权，让下属帮着做事 / 051

第四章 善于整合资源：巧妙借力赢天下 / 057

整合团队优势，凝聚集体智慧 / 058

整合人际关系：善用社交关系网 / 060

整合营销渠道九大步骤 / 062

整合效率：效率就是金钱 / 066

整合成本：增强成本控制的理念 / 068

有效整合团队知识资源 / 071

第五章 科学决策：从源头上做好正确的事情 / 079

确定决策目标 / 080

有效决策的基本要求 / 082

重视别人的意见 / 085

坚持是非标准 / 090

决策需要转化为行动 / 093

一定不要做不必要的决策 / 096

第六章 有效管理：结果决定一切 / 099

绩效第一 / 100

建立完善的绩效评估体系 / 104

树立“高级管理者”风范 / 108

将员工的优势转化为绩效 / 112

管理者要运用好奖惩制度 / 115

追求完美是有效管理的最高境界 / 119

第七章 有计划、有目标：引导组织朝一致的方向共同奋斗 / 123

— 成功者善于用行动实现目标 / 124

建立完整的目标体系 / 127

协调离不开目标管理 / 128

学会追求“适度”的市场目标 / 130

目标提升自制力 / 132

好的目标关键在于执行 / 134

第八章 协调沟通：优化沟通让员工畅快工作 / 139

善于调解下属之间的矛盾 / 140

给沟通助力 / 141

消除“位差效应”，与员工平等交流 / 144

不搞一言堂，给员工发表意见的机会 / 147

下属有过错，给机会改正比批评更重要 / 148

第九章 公事公办：管人要用制度说话 / 151

别让员工怕你，要让他怕制度 / 152

争议面前，做一个公正的裁判 / 153

公平公正，并非不近人情 / 155

制度考核要有连贯性、持续性 / 156

制度的本质，是对一把手的制约 / 158

第十章 善于情感投资：利用情感换取员工的忠心 / 161

管人是管理之本，管心是管人之本 / 162

管理之道，在于把握员工的心声 / 164

通过场面话消除员工疑虑 / 167

视下属为朋友 / 169

对下属多进行感情投资 / 171

第十一章 完美激励：点燃激情，带出一支狼性团队 / 175

领导的示范更具激励作用 / 176

激励，要因时因人而异 / 177

奖励能激发员工的新思维 / 178

赞美是不花钱又暖心的奖励 / 180

施加危机感，激发团队生命活力 / 181

第十二章 制造梦想：指引和帮助员工为实现梦想而努力 / 185

领导者就是善于煮“石头汤”的人 / 186

用共同愿景凝聚团队精神 / 187

用共同愿景把大家拧成一股绳 / 192

用利益把团队成员紧紧绑在一起 / 196

让员工感受到企业的前景 / 198

第十三章 注重培训：是强将，就别让手下人成一群弱兵 / 203

对员工进行教育投入 / 204

培训：与企业共同成长 / 206

走出误区，要真正把培训重视起来 / 208

培训员工不能搞“一刀切” / 212

设法控制培训后员工跳槽的风险 / 213

第十四章 创新进取：努力走在前面，才能不被淘汰 / 217

创新是企业的命脉 / 218

开动脑筋，求实创新 / 220

敢于突破，抢占事业制高点 / 222

淘汰旧产品，创造新产品 / 224

打破思维定式，以求创新 / 225

第一章 秀出魅力：优秀领导者所具备的能力

领导能力是领导者的个体素质、思维方式、实践经验以及领导方法等，这些影响着具体的领导活动效果的个性心理特征和行为的总和，领导能力是领导者素质的核心。

◆ 赢得下属信任的能力

一个成功的领导者必然能赢得下属信任。信任是一种无形资产，也是领导者走向成功之路的通行证。领导者必须赢得下属的信任，只有拥有支持者的领导，才能有效地提高绩效。

领导者应该树立自己的权威，赢得下属的信任。下属对领导的信任来自于领导者把工作作为自己的事业，工作就是工作，绝不牵涉其他因素。一个卓有成效的领导者，必然讲求原则、以结果为导向，且善于运用领导艺术来解决问题。更重要的是，他们所具有的品质能使下属心悦诚服。他们持事以公、就事论事，赞扬下属是出于真诚，批评下属也是出于真诚。他们严格要求自己，也严格要求下属，他们不留情面不是出于私利和成见。他们的所有行为都体现出一种负责的精神，这种精神使他们能为企业的绩效和未来负责，能为员工的成长负责。

很多领导者把获得下属的信任误解为给下属实惠，和所有人都打成一片。其实，这只是一厢情愿。作为领导者，必然要贯彻企业的各项决策，因此必然需要在很多问题上坚持原则，这就必然使某些人不满。真正的领导者都善于团结大多数，但绝不逾越自己的底线。他们的领导力不是通过他们建立良好的人际关系来表现，而是通过他们坚持原则、敢于纠正下属工作中的失误来体现。一句话，领导者要通过以理服人来赢得下属的信任。

松下电器的创始人松下幸之助批评下属很出名，但他有一个特点，就是边批评边讲道理，让下属虽然挨了批评却心服口服。以理服人是

松下赢得下属尊重和信任的重要原因。

有近重信 1936 年毕业于高工电子科，进入松下电器后被分到电池厂。按规定，生产技术人员必须先到第一线实习，整天跟黑铅锰粉打交道，浑身黑乎乎的。

有近重信进厂不久，松下来电池厂巡视。有近见门外进来一个穿礼服的绅士，立即跑过去把他拦住，问道：“请问你有公司参观证吗？”

松下心想我是老板，还用什么参观证，于是说：“没有。”有近把双臂一伸，毫不客气道：“那就对不起，不能进去。”

“我是……”

“你是天王老子都不许进！”有近打断松下的话，说，“我们老板松下先生有规定，没有公司的参观证，任何人都不得进来！”

这时门卫慌忙赶过来，让松下进去。松下见了厂长井植薰说：“你们员工中有一个很固执的家伙，大概是新来的吧，死活不让我进来，真是很有特点的人。”

这件事给松下的印象很深，他认为有近是个可造之才，原则性很强。所以井植薰每次去汇报工作，松下都要问问有近的情况。

过了一段时间，电池厂盖成品仓库，由于松下的坚持，仓库决定采用木结构。井植薰把设计任务交给有近，有近说：“我是学电子的。”井植薰说：“我是做操作工的，现在不是也在做厂长吗？”

有近学过普通力学，经过计算，他认为需增加 4 根柱子才能达到安全系数，其他的就没有多作考虑。仓库落成那天，松下见中间竖有 4 根柱子，大为不满，先把井植薰批评了一通，然后又把有近叫了进去。

刚开始有近的心里不服，可到后来，有近终于明白了。

松下的意思是，他不知道要立柱子才坚持用木结构的，而有近明

知要立柱子却不敢坚持钢筋结构。井植薰自己不懂，才找有近来帮忙。而有近明知不好，却偏偏要这么设计，这才是让松下恼火的原因。

有近后来回忆道：“我就这样被训斥了整整9个小时，从下午3点到深夜12点，连晚饭都没吃。我心里想：这老家伙，去你的！可后来听懂了总裁的意思，才明白确实是自己的错。”有近后来成为公司技术部的负责人。他的成长，与松下的“锻打”有相当的关系。

不仅对普通的下属，就是对公司的管理人员，松下也会让他们明白道理，从而让大家心服口服。

领导者要在下属中树立权威，赢得人心，就要做到以理服人。俗话说“有理走遍天下，无理寸步难行”，领导者在工作中一定要注意以理服人，尤其是在批评下属的时候一定要先摆事实、讲道理，让下属真正知道自己错在什么地方。这样，你才能赢得下属的敬重和追随。

◆ 提高领导威信的能力

对于企业管理者来说，“威信”是开展工作必备的一种内在力量，威信高的管理者必定具有坚实的群众基础，开展工作便会如鱼得水，有呼即有应，令即行禁即止。反之，威信不高的管理者，时不时遇到来自下属和员工的阻力与压力，常常会陷入尴尬境地。从一定程度上讲，管理者的工作就是一个发挥自身威信所产生的力量的工作，管理者的艺术就是不断提高自身威信的艺术，而一个不善于树立个人威信的管理者是很难受到员工认可，很难创造出优良业绩的。更深入地讲，威信应是管理者的生命。

成功的管理者都十分珍惜在员工中的威信，他们注重保持与群众

的密切联系，注重树立良好的自身形象，练就高尚的人格力量，形成独特的管理者风格。他们有的乐于律人，严于律己；有的亲和豁达，公私分明；有的雷厉风行，作风过硬；有的勤恳扎实，不务虚华；有的锐意进取，敢为人先。凡此种种，管理者树立自身威信的方式方法、风格特点各有不同。但从一般情况看，“说一不二”则是必备不可少的一点。

然而，实际中总有少数管理者盲目追求“说一不二”的“家长式”做派，刻意树立个人威信，甚至肆意施展权力，显现威风，结果适得其反，在员工面前丧失根基，更无威信而言。有的管理者不能以正确态度对待既定的错误决策，明明人人都认为不可行、自己内心也觉得不可行的决策，由于碍于个人面子，没有勇气收回说出的话，没有胆量正视决策的失误，而将本已明确为不可行的决策固执地执行下去，结果就造成了不同程度的损失。这样在下属及员工面前树立的不是威信，而是骄气、霸气，是为员工所不屑的。

常言道“威不立，令不行”，对于管理者来说，树立威信是十分重要的，但是树立威信要讲究原则。树立威信的目的是为了更好地开展工作，争权力、滥用权威，权威就会贬值；不考虑工作上的得与失，为了树立个人威信，在工作中不敢得罪人，甚至丧失原则，这样的做法，即使能一时赢得好人缘，树立起威信，也不能长久保持；能得到别人的奉承，却很难得到下属与员工的普遍拥护。

最近一些日子，某公司所在的工业区实行高错峰用电，每周由2天全白天停电扩至4天，其中2天为周一和周五的上班时间。而该公司发电机主要以满足生产用电为主，而办公用电则限制了空调的开启，意味着职员需要在酷暑里坚持办公（职员办公没有配备风扇使用，员工

生产现场均有)。为此公司行政部准备拟一份通知，想说明这个情况，在写通知之前，行政经理征求了大家的意见，想听听大家的看法。

管理者意见：这属于政府强制执行的限电行为，发电又不能开空调，可以允许大家各自携带一个小风扇来上班，相信大家能理解。

副总意见：限电属于短期举措，短时间后又恢复正常供电，况且只有两天的时间，相信大家坚持一下是没有问题的。

经理意见：我建议每个办公室配备至少一把落地风扇，这是满足日常办公的基本条件，一个公司在你的举措发生前，你应该考虑到在这么热的天气里，在没有空调的情况下怎么保持职员正常办公，维护一个正常的办公秩序。但是这是一个增加成本的办法，我们需要去衡量。

最后，大家权衡了三人的看法，觉得管理者的方法虽好，但公司不够人道，经理的方法时比较妥当，要买风扇最起码好几十台，而且错开用电时间又不是很长，明显在成本上增加，而且上级不是很满意，同事也不好和上级去说明，于是乎，就采取了副总的看法，相信员工能挺得过。通知发出后，公司职员怨声载道，更有甚者，逢周一和周五职员请年假或者病假、事假人员大增，在上班的人也是心不在焉。

我们通过以上案例可以看出关于这个小事件处理的成本哪个更大，更重要的是你失去了做人事或行政管理者的威信，或者说你没有处理这种事件的能力，更不具备平衡能力。如果你再去补救去买风扇，办公环境是改善了，但是你的威信能捡得回来吗？

管理者应该认识到，威信既不是争来的，也不是换来的，树立威信要凭能力素质、凭敬业奉献，凭良好的人品官德修养，办好分内的事、做下属信任的人。管理者既要关心自己在员工心目中的威

信树立得怎样，更要看一看自己在岗位上有没有作为，反思一下自己的人品官德修养，真正把心思放在工作上，放在提高自身素质和修养上，不断在工作中锻炼自己的能力素质，培养良好的人品官德，以自身实际行动和良好形象，影响和带动下属完成好公司的各项工作任务。

每个管理者都要有威信。树立威信靠服众。不服众者，何以当管理者？管理学家说：服众途径有三种——“力服、才服、德服”。“力服”即管理者以权力强迫下属服从自己意志；“才服”是管理者靠才智引导下下属服从自己的意志；“德服”则是管理者以高尚的人格去感化下属，使之心甘情愿服从自己。

从古至今，擅长“德服”的管理者很多。论才干、论能力、论智能，刘备不及诸葛亮，但刘备靠宽厚、谦虚、求才若渴的高尚人格，终使才华横溢的孔明“鞠躬尽瘁，死而后已”地辅助自己，创下“三分天下有其一”的霸业。

对于一个出色的管理者，并不是说专业一定要出类拔萃，也不一定在某个领域要卓有建树。但必须具备将众多的甚至强于自己的人才团结在自己周围的“德服”的管理者艺术。

◆ 远见卓识的决策力

一个不断取得成功的领导者，其天才之处在于能感知环境的变化，具有远见卓识的决策力。

法国未来学家 H·儒佛尔提出的儒佛尔定律，主要阐释了预测的重要性，认为在决策之前，必须要做出有效的预测，这是成功决策的