

永恒的领导力是人格魅力，是具备超强的感召力

高管领导力

一部专属于高管的领导力修炼书

严峥嵘◎著



优秀领导既是千里马，又是伯乐！

TEAMERSHIP

管理者的任务是把事情做好，即正确地做事
领导者的任务是只做对的事，即做正确的事

所有教练型领导的座右铭
支持自己的当事人赢，自己才能赢！

教练型领导应具备的九点领导素质

激情 | 承诺 | 负责任 | 欣赏 | 付出 | 信任 | 共赢 | 感召 | 可能性

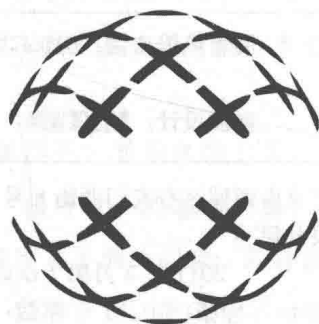
中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

LEADERSHIP

高管领导力

一部专属于高管的领导力修炼书

严峥嵘◎著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

高管领导力 / 严峥嵘著. —北京: 中国铁道出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-113-22473-8

I. ①高… II. ①严… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 260614 号

书 名: 高管领导力
作 者: 严峥嵘 著

策 划: 王 佩

读者热线电话: 010-63560056

责任编辑: 杨新阳

责任印制: 赵星辰

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社 (北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2017 年 3 月第 1 版

2017 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 10.75 字数: 152 千

书 号: ISBN 978-7-113-22473-8

定 价: 35.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

只有领导者具备并发挥领导力，才能有效引导和激励员工，增强企业的凝聚力，提升组织的核心能力。而发挥领导力的最佳途径，就是领导者以身作则。现实中，许多领导者往往言行不一致，自己本身的言行，与要求员工遵守的原则和理念相背离，这样的领导者，往往连基本的“取信于人”都谈不上，又何谈开发与提升领导力？

领导者要做到以身作则，重要的是首先从各个方面进行自我修炼，并且应该遵循和坚持“由内而内”的修炼方式，真正从内心去反省和观照，建立纯粹的信仰，沉淀清晰的理念，扎牢坚定的立场，然后才可能“由内而外”传播信念和原则，引导和促进员工的发展。基于此，本书涵盖了8个部分进行展开，具体如下。

管理与领导，强调管理是一种约束的力量，领导是一种吸引的力量，指出从“管理者”转变为“领导者”的基本思路；**领导自己**，探讨了品格、性格、魅力、诚信及自我管理几方面的问题；**领导员工**，则从共启愿景、明确使命、价值观、领导威信、行胜于言、情境领导几方面进行解读；**教练技术**，强调中高层管理者做教练型领导者的必要性，并重点解析PDL法则、教练模型GROW及情景领导模式的六个子模式等教练工具的使用方法；**激励技术**，介绍了著名的激励理论，讨论了员工需求、激励下属与领导力提升的关系、制度型激励与非制度型激励的综合运用等，既有理论又有方法；**授权技术**，揭示了有效授权的意义，并给出具体的原则、步骤、技巧等；**关系处理**，分析了与同事的关系、与领导的关系，并提供出具体方法；**实践与案例**，强调实践检验领

领导力高低、强弱的重要性，并列举和分析相关案例，以帮助企业领导者从中得到有益的启示。

作为一部专属于高管的领导力修炼书，它格外注重领导者的自我修炼，能真正做到以身作则的领导者，首先是加强自我修炼的领导者。同时，本书视野开阔，具象材料丰富，实操性强，是一部企业高管提升领导力的必备用书。

目 录

第一章 管理&领导：从管理者走向领导者

管理是一种约束的力量，领导是一种吸引的力量，从“管理者”到“领导者”，首先是思想的转变。具体来说，要全面深入地把握管理者和领导者的内涵。实施正确的领导，还需要运用七层次领导力模型来训练和提升领导能力的层次，深刻理解领导的本质，注重塑造富有魅力的领导行为风格，积极修炼优秀的领导者气质。只有这样，领导者才能实现从“管理”向“引领”和“指导”的转变。

你不只是管理者，更是领导者 / 002

正确地领导：从领导的误区中脱身 / 006

七层次领导力模型：提升领导能力层次训练 / 011

领导的本质：领导影响力产生对员工的吸引力 / 020

领导风格：几种典型的领导行为风格的塑造 / 023

领导气质：企业领导者如何修炼优秀的气质 / 026

企业发展中的领导力瓶颈与困境 / 031

第二章 领导自己：高管领导首先要正确领导自己

一个能够正确领导他人的人，首先要能够做到正确领导自己，这是行使正确领导的基石。要正确领导自己，领导者必须从以下5个方面下功夫：注重培养自己优秀的品格，善于发现自己性格中的潜在危险并有效应对，从提高领导力、给自己设立标准、学会扬长避短等多个方面打造领导魅力，做一名诚信的领导者，做好自我管理。只有这样，才能给员工以活力，给企业发展带来不竭动力。

优秀领导者的品格 / 036

卓越领导者的性格特质分析 / 043

领导魅力：做个有魅力的高管 / 047

诚信领导：如何做一名诚信的领导者 / 048

卓越领导者的自我管理 / 053

第三章 领导员工：强将手下无弱兵

在一个组织中，领导者带领着员工，按照制定的预期目标展开各项工作。在这个过程中，领导者明确使命、确定并落地实施简单而“性感”的价值观、树立和提高威信、以身作则、实施“情境领导”，是作为一个企业领导者重要的工作内容。通过这些方面的工作，可以实现员工对组织忠诚并满怀信心，从而提高员工的综合素质和能力。这也就是常言所说的“强将手下无弱兵”的集中体现。

共启愿景：调动和凝聚人心的领导技术 / 058

明确使命：赋予员工明确的使命而不只是目标 / 062

价值观：价值观要简单、性感 / 064

领导威信：如何树立和提高威信 / 067

行胜于言：领导者要以身作则 / 068

情境领导：根据员工的具体情况决定不同的领导风格 / 071

第四章 教练技术：造就精英下属

教练技术是一项通过改善被教练者心智模式来发挥其潜能和提升效率的管理技术，对于期待提升业绩、融洽人际关系、期待开发领导力以及想要重新设定人生目标的人，具有强大的推动力。本章从教练型领导者入手，探讨中高层领导者扮演教练型领导者新角色的必要性及如何正确理解教练型领导者的问题，并对具体的教练技术PDL法则、GROW者教练模型以及情景领导模式的六个子模式进行了解析。

教练型领导者：中高层管理者新角色 / 076

跳出误区：教练型领导者与传统领导者的差异 / 078

PDL法则：教练三步曲 / 080

教练模型 GROW：掌握核心教练辅导模型与步骤 / 082

情景领导模式：情景领导模式的六个子模式 / 086

第五章 激励技术：让员工从“要我干”到“我要干”

现实中，有的企业领导者不掌握激励理论，也没有建立起强有力的激励机制。为此，本章介绍了几个最著名的激励理论，以便领导者学习和运用。同时，讨论了不同层次员工的不同需求、激励员工与领导力提升的关系、制度型激励与非制度型激励的综合运用、四种类型员工的激励技巧等，并列举日常工作中激励员工的 20 种方法。理论有高度，方法能实操，可谓一种全方位的学习方式。

激励理论：XY 理论、公平理论、双因素理论、需求理论、成就理论、期望理论 / 094

不同层次员工的不同需求 / 101

激励员工与领导力提升的关系 / 103

制度型激励与非制度型激励的综合运用 / 105

四种类型员工的激励技巧 / 108

激励菜谱分享：日常工作中激励员工的 20 种方法 / 111

第六章 授权技术：高管领导如何做到授权赋能

授权对企业领导者来说是一项富有挑战性的工作，反映了一个领导者的胸怀，体现了作为一名领导者的领导力的高低。为了真正做到有效授权，这里讨论了有效授权与领导力提升的关系、授权对上级的意义、授权对下级的意义、有效授权的五项原则、有效授权的四个步骤及授权后的控制技巧，以帮助企业领导者掌握和运用授权技术，从根本上实现授权赋能。

有效授权与领导力提升的关系 / 120

授权对上级的意义 / 121

授权对下级的意义 / 122

有效授权的五项原则 / 123

有效授权的四个步骤 / 125

学会放风筝：授权后的控制技巧 / 127

第七章 关系处理：高管领导如何处理好与同事、上级的关系

处理好与同事、上级的关系，是领导者人际关系事务中的重中之重，因为它直接影响到公司的工作氛围、人员的工作效率，也影响到公司的外在形象，若处理不好甚至会令公司的企业文化蒙羞！因此在这一章中，我们讨论了如何处理与同事的关系，与上级领导的关系，以及如何把自己打造成不可或缺的人。这些讨论为领导者指明了方向，提供了方法，让领导者能够进一步做好工作。

如何与同事有效合作 / 132

如何应对难缠的同事 / 133

如何对同事施加影响 / 138

如何让自己变得不可或缺 / 142

如何处理领导施加的过重负担 / 143

第八章 实践与案例：高管领导力展现的实践与案例

领导力是通过实践提升的，一个企业领导者的领导力高与低、强与弱，实践是检验真理的唯一标准。领导者可以自我检测领导力，为此本章提供了一套实用的领导力水平测试题以供使用。又从企业的角度探讨了企业如何培养领导型人才的问题。为了学习成功者的经验，本章还专门列举和分析了领导力案例，以此为“他山之石”，从中得到有益的启示。

测试：检查一下你的领导力水平 / 146

企业如何培养领导型人才 / 152

世界知名企业如何培养企业领导型人才 / 154

知名企业经营者的领导力案例 / 157

后记 / 163

参考资料 / 164

01

第一章

管理&领导：从管理者走向领导者

管理是一种约束的力量，领导是一种吸引的力量，从“管理者”到“领导者”，首先是思想的转变。具体来说，要全面深入地把握管理者和领导者的内涵。实施正确的领导，还需要运用七层次领导力模型来训练和提升领导能力的层次，深刻理解领导的本质，注重塑造富有魅力的领导行为风格，积极修炼优秀的领导者气质。只有这样，领导者才能实现从“管理”向“引领”和“指导”的转变。

你不只是管理者，更是领导者

企业各级干部不只是管理者，更是领导者。之所以强调领导者意识定位，就是希望企业各级干部牢记管理只是手段而非目的，主要职责是策划、运筹及员工激励。从企业的工作效果上看，那些只具有职权而没有部下服从的管理者，并非真正意义上的领导者；只有好的领导者从事企业的管理工作，才有益于提高管理成效。因此，出色的管理者必须具备充分的领导能力。

据《哈佛商业评论》报道，哈拉尔德（化名）是一位颇具潜力的职场高管，在欧洲一家知名化学公司拥有 15 年的工作经验。最初他不过是公司塑料部门一名产品经理助理，不久被调去中国香港，参与塑料部门新建亚洲业务中心。随着那里的销售业绩一路飙升，他很快被提拔为销售经理。3 年后，他被调回欧洲，担任分管欧洲、中东及非洲市场的营销总监，管理一支 80 多人的专业团队。他的晋升之路并未止于此，之后，他升为公司聚乙烯部门的营销副总裁，负责多个产品线及相关服务，手下员工近 200 人。

多年的辉煌经历，最终将哈拉尔德带向了又一个职业高峰——出任集团塑料树脂子公司的“一把手”，管理公司遍及全球的 3000 多名员工。公司精心安排，为他配备精兵强将去负责一块规模不大但蒸蒸日上的业务。公司希望他能借此机会超越销售与市场的思维，从复杂问题或危机中跳出来，依赖经验丰富的团队去驾驭整体、放眼全局，从而进入一个更高的领导层次。公司如此安排可谓用心良苦，但仅仅数月，这个新职位就让曾经一帆风顺的哈拉尔德备受煎熬。

自从担任“一把手”的那一刻起，摆在哈拉尔德面前的一个最大问题就是从管理一个独立职能部门过渡到掌控全局。在头两个月，这一转变几乎让他丧失了判断力，甚至对自己做决定的能力都有了怀疑。他陷入一个典型陷阱里——对自己熟悉的部门管理过度，而对于其他部门则管理不善。幸运的是，

人力资源副总裁的一句话点醒了他：“你快把克莱尔（营销副总裁）逼疯了，你要给她点儿空间。”哈拉尔德认识到，要想具备“一把手”领导整个企业的能力，就不该过分关注自己以前熟悉的领域，而应该努力去了解各个职能部门，学会统筹协调。

于是，哈拉尔德开始了解财务、营销、运营、人力和研发这些部门解决业务问题的不同方式，以及每个部门使用的管理工具，如贴现现金流、顾客细分、工艺流程、接替计划、门径管理等。同时，他接管的这块明星业务在核心部门人才评估和培训方面有很多套强大的系统可供使用，比如设计精良的业绩评估系统、360度评估系统，以及从部门收集信息的系统；他手下的财务经理和人力资源经理，除了直接向他报告工作之外，与相应的公司职能部门也有间接报告关系，这些部门会帮助他进行人才评估和培养。因此，他有充足的资源可以利用，这些足以帮助他理解在不同部门中“卓越”的含义。一段时间以后，哈拉尔德在公司的每个部门建立起标准化的评估体系，能够确保他更快地掌握局面。现在，哈拉尔德坚信，即使公司没有这类系统，自己也可以与其他部门同事建立起关系，从中学到有用的洞见，从而开发出适合各个部门的模板。

哈拉尔德的故事具有典型意义。他从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），完成了职场中人一次重要的职位升迁。在这个过程中，面对突如其来的意外，他从中学习并成长起来。事实说明，优秀的管理者要成为称职的领导者，必须正确理解什么是管理者，什么是领导者，如何厘清二者的关系，在工作重心与核心技能方面做出调整。只有经过重重风暴，涉过条条险滩，才能实现从管理者到领导者的蜕变。

如何理解管理者和领导者

很多人经常把企业的领导者和管理者混为一谈，认为管理者就是领导者，领导者就是管理者。这种认识不仅概念模糊，而且较为肤浅。事实上，领导者

与管理者是两个既有联系又有区别的概念。

对于管理者，著名领导力专家、美国为您服务公司董事长比尔·波拉德认为，管理者强调理智和控制，是把一群人组织起来完成一个共同的目标。

对于领导者，美国著名管理学家哈罗德·孔茨认为，领导是一种影响力，是一种人们施加影响的艺术和过程，从而使人们心甘情愿地为组织目标努力。

从比尔·波拉德和哈罗德·孔茨的观点可以看出，管理者主要处理复杂的问题，优秀的管理者通过制订正式计划，设计规范的组织结构以监督计划实施的结果从而达到有序一致的状态。也就是说，管理者的任务是把事情做好，即正确地做事。而领导者主要处理变化的问题，通过开发未来的前景进而确定前进的方向，然后把这种前景与其他人交流，并激励其他人克服障碍实现这一目标。也就是说，领导者的任务是只做对的事，即做正确的事。

管理者和领导者的关系

前通用电气集团 CEO 杰克·韦尔奇这样解释管理者与领导者之间的差别：“我不喜欢管理所具有的特征：控制、压抑人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和回报上。管理者紧盯住他们，无法使他们产生自信。”韦尔奇所说的领导者，完全是领导，而不是管理。在他看来，“管理”这个词让人想起的全是传统意义上的意思，例如，“控制人，压抑人，使人处于黑暗中”。

韦尔奇特别强调“管理者”与“领导者”之间的区别，他说：“领导人，像罗斯福、丘吉尔和里根等人，他们有能力激励一些有才干的人，使他们把事情做得更好；而管理者总是在复杂事物的细节上打转，这些人往往把‘进行管理’与‘把事业弄得复杂’视为同义。他们往往试图去控制和压抑，把大量的时间和精力浪费在琐碎的细节上。”

韦尔奇对管理者与领导者二者差别的理解，已经超越了简单的概念区别，具有更深刻的现实指导意义。

从本质上讲，领导者具有影响别人的能力，尤其是当一个团队面临具有挑战性的目标时，在这之中，管理技巧成功地领导者构建了最好的背景，这是绝不当被忽视的。但是，管理技巧却无法取代领导技能。在实践中，管理者或许会为组织的成功做出一个完美的战略性计划，但是，如果没有影响别人的能力，计划仍然无法落实，导致最后的失败。因此，管理者应该投入更多的时间发展领导技能，以增加向领导者的方向发展的机会。如果你碰巧是一位管理技能不足的领导者，不妨通过专业的管理训练来增强这些选项，让自己具有更高的管理技能，并且能够落实到行动中去，在实践中增强领导力。

领导者的决策与激励

领导者是做出困难决策的冒险者，并且拥有激励他人的能力与意识。

一方面，他们不会一味地等待变革发生，而是寻求更多的责任，推动变革，因为他们具有更重要、更广阔的视野，富有变革、冒险、幻想、创新和挑战精神，致力于制定完美的策略以促使组织成功。而从实际效果来看，他们这些决定性的决策常常是正确的，因为这些决策最后导致了更高的生产力。

另一方面，领导者做出远景规划后，非常注重思想与行动的统一，积极地向公司的人员清楚地描述这个企业，并通过讨论、倾听与诉说来达成共识。这样，公司每一位成员就可以不间断地履行这些共识，朝着成功的目标迈进，从而解决了远景规划从墙体宣传到落地实施的“最后一米距离”。其激励他人的能力与意识由此表现得淋漓尽致！

正是因为领导者勇于决策、善于激励，员工士气高涨，促使企业良性发展；与此同时，也成就了领导者自己的事业。

提升管理者的领导能力

提升管理者的领导能力的关键是建立自身的非职权影响力，塑造自己的人格魅力。由于生产过程的专业化、自动化程度的提高，员工对单调、简易的工作容易产生厌烦情绪，所以单靠等级原则、命令统一原则、奖罚原则等已难以维持员工的生产积极性。如果职权性的权力增多了，就会引起员工的不满。这时就要求管理者发挥其作为领导者的非职权影响力，以自己的人格魅力吸引员工、获取员工信任，使员工情愿并热心地为实现企业或部门的目标而努力。

管理者要建立自身的非职权影响力，首先要做员工的表率，这就要求管理者要严格自律。一般而言，员工追随领导者也是因为领导以身作则，以自己的实际行动为他们树立了榜样。在这方面，哈佛商学院对 120 位成功人士的一项调查发现，那些成功人士的一个共同特点就是人人都注重自律；相反，现实中一些失败者都是因为自己打倒了自己。

管理者要建立自身的非职权影响力，还应加强学习，通过不断提高自己的知识水平和增强自己的专长技能来赢得员工的信赖。更重要的是，在知识经济年代，唯一不变的法则就是变化，只有努力学习，与时俱进，才能成为一个出色的管理者。

综上所述，作为一名管理者，你也许会满足于在组织的基本构架中工作；而作为一名领导者，却越来越多地关心企业发展的趋势。作为一名管理者，你也许会满足于遵循高层人员的领导；而作为一名领导者，你有能力并愿意成为被追随的那群人中的一员。在追随卓越的意识下，一个以领导者为发展目标的管理者，其领导能力就会越来越强。

正确地领导：从领导的误区中脱身

现在一些非常优秀的企业领导者，在漫长的岁月里，积累和建立了许多关于流程、制度等方面的成熟做法，他们在把握细节方面做得非常扎实和出色。

即便是这样，他们当中仍然有一部分人有着明显的掌控团队能力方面的局限，因为他们已经走入了领导误区。

2015年年初，D公司经历了一次“大地震”，年初由于公司高层人物派系斗争，最终导致了一号候选人和二号候选人同时出局，这是斗争的最差局面——双输。公司的运营也受到很大影响，不得已，D公司的总公司派高级经理胡先生代理总经理的职位以维持局面。胡先生拥有“海龟”经历，年富力强，又有行业背景，看上去真的很合适。4月份，胡先生走马上任，开始了在D公司的职业生涯。

胡先生知道，自己一个人面对这个“庙小妖风大”的公司，显得势单力薄，必须拉起自己的队伍，树立起不容置疑的威信，否则自己的声音很可能被公司的嘘声淹没。胡先生用了几个月的时间，改造了该公司销售部的架构，将全国分成几个大区，其中重要的几个区域的经理全部换成了自己以前的下属，然后自己的下属再招兵买马，几个月的时间，迅速将以前的全国销售经理架空，对于以前的业务员进行分化瓦解，有的被转岗，有的被解聘，大部分被边缘化。

此一役，胡先生认为首战告捷。然而，他带过来的人并没有如他所愿地给他提气长脸，由于这些人感觉自己是老大的嫡系，是“锦衣卫”“中央军”，所以优越感很强，而实际的业务能力却实在是有限；胡先生又是死要面子，处处维护自己的人，所以，很快形成了新员工和老员工在内心深处的敌对情绪。最后的结果是，员工热衷于明争暗斗，销售业绩却低迷不振。

胡先生独自一人在艰难中一步步实现着对公司组织架构和业务流程的改造，他无疑是需要鼓励的，不幸的是，这时候从他身边的亲信嘴里出来的都是一片歌功颂德之声，以至于连胡先生自己也不能客观评价自己面对的局面。

胡先生的可悲之处还在于，当半年之后他黯然离去的时候，他带过来的人没有一个愿意陪他“殉葬”，还继续在D公司享受胡先生带给他们的相对舒

适的生活,直到2016年年初D公司调整各大区人员配置,他们实在混不下去了,才相继离开。总公司对胡先生的处理基本上是留职查看。

胡先生作为一个职业经理人,他的首战其实是个巨大的败笔,他在用人的问题上无疑是愚蠢的,并没有“做对的事、做正确的事”,导致陷入权威误区。正所谓“其兴也勃焉,其亡也忽焉”!

其实,不同领导者的领导方式截然不同,但是走入领导误区却常有一样的表现,诸如管理误区、领导误区、服从误区等。作为一个团队的领导者,要想能够带领团队朝着更远的方向迈进,一定要从领导的误区中脱身!

从管理的误区中脱身

管理并不仅仅意味着明确任务、下达指令、制订计划并运用多种手段要求员工按时、按量完成工作。管理不仅是“管”,更要“理”,还要帮助员工明确目标,认清自身优缺点,并在员工执行工作任务时,帮助他们理清思路,解决难题。

成功管理的真谛在于发挥人的价值,发掘人的潜能,发展人的个性。因此不能把管理理解为是单纯的“管束”和“制约”,而应闪耀着人文的光芒。在实际的工作中应少“管”一些,少一些刚性的冷冰冰的机械管束,多“理”一些,多一些柔性的充满情理的人文关怀。“管”要在“理”的基础上进行,“理”是为了“管”,是更有效的“管”,二者相辅相成,相得益彰。

从领导的误区中脱身

领导不仅仅是指为团队指明努力方向,扛一面旗帜让大家跟随。领导是“领”,更要“导”。也就是说,领导者还要身先士卒,树立正确的导向,做好示范,让员工明白怎样做才是对的。