

通才之道

将帅之学

Leading Capacity
and Team Building

领导力与团队建设

全球一流商学院

EMBA 课程精华

北京工业大学出版社

全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书

领导力与团队建设

《全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书》编委会 编

具备

超凡领导力的人所带领的团队

必将无往不胜

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力与团队建设/《全球一流商学院 EMBA 课程
精华丛书》编委会编. —北京: 北京工业大学出版社,
2003. 5

(全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书)

ISBN 7 - 5639 - 1247 - 9

I. 领... II. 全... III. 企业管理 - 组织管理学
IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 026182 号

全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书

领导力与团队建设

《全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书》编委会 编

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

河北固安县墨海印制有限公司印刷

★

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 16 开本 19.75 印张 251 千字

印数: 1 ~ 5000

ISBN 7 - 5639 - 1247 - 9/F · 124

定价: 39.00 元

前 言

壳牌石油公司的一位高级经理曾经说过这样一句话：“惟一能持久的竞争优势是胜过竞争对手的学习能力。”新经济时代，经济全球化与竞争国际化日益加剧。现代管理者必须掌握最新的管理理论，懂得国际惯例，具备全球战略思维和参与国际竞争的能力，才能在浪尖风口运筹帷幄，决胜千里。加入 WTO 后的中国，经济将全面与国际接轨。培养具有国际水平的企业高级管理人才，正成为中国经济发展的迫切要求。“全球一流商学院 EMBA 课程精华丛书”正是应这种需求而诞生的。

本丛书汇集了世界一流大学的高级管理培训项目。它既参照世界著名商学院的 EMBA 教学模式，又结合中国的管理实情，专门面向已有多管理实践的高层管理人员，进行系统、全面的讲解，提升高层管理人员的决策和领导能力。全丛书涉及高层管理、团队建设、商务沟通和优质服务等各个方面。翻开此书，就能倾听世界一流 EMBA 介绍企业文化和企业文化，感受国际知名公司的先进技术和规范管理，倾听管理大师介绍企业高层管理和经营决策理念。

本丛书编委会的编委都是国际化管理教育方面的专家。他们不仅具有丰富的教学经验和高层管理培训与管理咨询方面的经验，而且对现代企业的管理环境和运作实践有着深入的了解和研究。同时，本书的写作还周密地考虑了国际化管理知识的本土实践，将国际化经营管理与中国管理环境有机融合在一起，使读者更迅速、更有效地获得最前沿的管理思想与技能，成为更具国际战略眼光，更懂企业实战技巧，能带领企业向更远大目标迈进的全方位高级管理人员。

目 录

前言

1

全方位认识领导力

领导概述	3
领导艺术	7
领导者的权力	10
领导者的影响力	13
领导者的工作	16
领导的方式	20
领导四忌	23

2

领导力的培养

作为领导者要自信	29
作为领导者要敢于创新	31
领导者要有学习能力	34
作为领导者要有竞争意识	37
作为领导者要有人格魅力	40
领导者要有处理人际关系的能力	44
作为领导者要有团结能力	47
作为领导者要有良好的身体素质	49
作为领导者要有反省能力	51
作为领导者要有良好的形象	53

3

战略统筹艺术

远见卓识的领导艺术	59
把握战略实施的关键	61
系统运筹的艺术	63
了解企业的资源	66
系统整合的应用——搭建领导集体	69
企业的总体战略	72
战略的实施	75
把握战略实施的关键	78

4

领导决策艺术

决策在领导工作中的地位	83
决策的分类和内容	86
领导者的决策程序	89
个人决策与集体决策	94
集体决策的操作方法	97
领导决策的原则	100
正确决策中的信息因素	103
战略决策中应该注意的五大问题	105
困境中的决策	109

5

领导用人艺术

实施人才战略	115
领导识人艺术	118
领导纳才艺术	121
纳才的实践方法	124
领导择才的艺术	126

领导用人艺术	128
领导育人艺术	130
领导御人艺术	132
领导者用人的误区	134
企业培训中的要点	135
员工忠诚度滑坡的表现及原因	138
重建员工忠诚	140
用人的风险管理	142

6

团队控制与授权

权力概述	147
如何运用权力	149
如何巩固自己的权力	153
集权与分权	155
有关授权	159
授权中的原则和问题	161
应学会自我控制	164
应学会授权中的控制	166
如何对待下属越权	166
学会权力移交的持续与平稳	168

7

团队考评与激励

激励的概述	173
层次与激励	174
需求与激励	178
期望与激励	181
公平与激励	184
目标与激励	186

领导者的激励方法	188
工作丰富化的激励方法	192
激励与约束的关系	194
期股权激励制	197
激励的多样化	200

8

提高团队的沟通能力	
怎样正确认识冲突和矛盾	207
怎样制造有利的“冲突”	209
领导者的沟通方式	211
有效沟通的障碍	213
怎样进行有效的沟通	216
怎样开发有效的反馈技能	219
协调及协调的原则	221
领导人的协调方法	222
怎样协调人的冲突	223
部门冲突的协调方法	225
避开协调的误区	228

9

评价的能力	
领导者要善于表扬	233
表扬要实事求是，措辞恰当	236
评价要真诚恳切，具体深入	237
评价要全面分析，扬长避短	238
表扬要注意技巧，方式多样	238
评价要虚怀若谷，见贤思齐	239
领导者切忌恶语伤人	240
领导者切忌捕风捉影，主观行事	241

领导者不要不分对象，不分场合	242
领导者切忌喋喋不休，没完没了	243
领导者切忌针对个人，伤及自尊	244

10

信息运筹的能力

依靠信息才能获得胜利	249
商业谈判中信息的重要性	250
情报对企业的重要意义	252
领导者不断补充信息	253
领导者要懂得搜集信息	255
领导者要懂得利用信息	256
不放过每一条信息	259

11

布置工作的能力

做分配工作的内行	265
才能与职位要相称	266
不用余人，杜绝冗员	267
领导者用人应宁缺勿滥	269
领导者应因事用人	271
领导者要看到下属的专长	272
领导者要做到人尽其才	273
领导者要放权任人	274
领导者应用人不疑，疑人不用	275
领导者要从大处着眼	276
领导者要有容人之心	278
领导者任人要注意协调	279
领导者要适时扩大下属的职责	282

12

运用合作的能力

合作可以弥补能力不足	287
朋友能助你成功	288
合作可以取长补短，发挥优势	289
领导者的合作四原则	290
要善于选择合作伙伴	296
本是同根生，相煎何太急	298
帮助别人等于帮助自己	302
合作能增强竞争力	305
巧妙应付不同的合作者	308
在合作中不嫉妒人和招人嫉	311

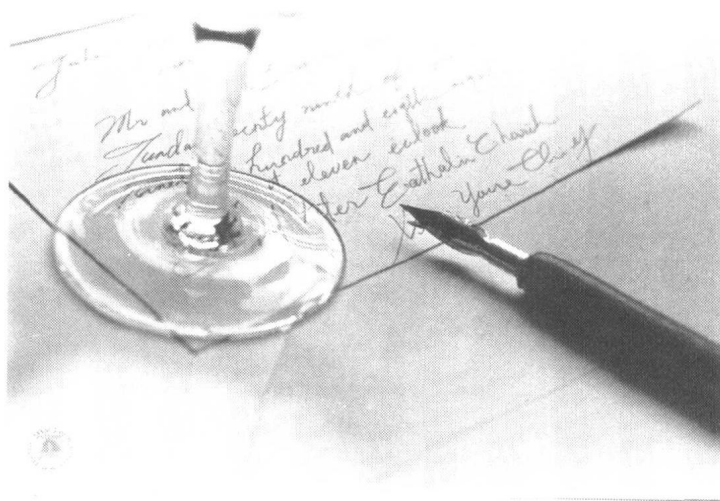
13

解决问题的能力

领导者应冷静思考，判断合理时机	319
领导者要注意收集信息	320
领导者要打破传统思维，紧跟时代	322
领导者应善于把握时机	324
领导者应当机立断	325
领导者应敢作敢为	327
领导者应懂得运用信息	328
领导者应懂得积累经验	330
领导者要有铁腕魄力	332
领导者应不怕危机，勇于求胜	333

第 1 章

全方位认识领导力



领导者的惟一定义就是其后有追随者，领导者与经理人的区别在于，前者不在领导之位时也有追随者，后者不在其位时，就什么也没有了。

——(美)理查德·尼克松



领导概述

在变化迅速、竞争激烈的今天，领导工作的范围已远远超出了传统狭隘的概念范畴，领导工作的科学化和高艺术，越来越显得紧迫和重要，它对获得最佳领导效益，保证最佳群体效能的发挥，实现群体目标，推动人类社会的发展，起着重要的、不可替代的作用。只有科学的领导才是有效的领导和成功的领导。

只有科学的领导才是有效的领导和成功的领导。

在本书开始之前先让我们来看一些有关领导的概述。

“领导”一词可指英文的 leader，也有 leadership 的含义，所以对它的定义，历来是仁者见仁，智者见智。为了充分了解“领导”的含义，我们先简单看一下几位重要的学者对于领导者和领导的定义。

首先当“领导”指的是领导者(即英文 leader 的含义)时，按照社会学辞典解释：“广义言之，领导者系指以声望、影响力或地位能启发社会行为、组织和控制社会行为的人而言；简言之，在社会行为上能激发有效刺激的人，亦即对他人的行为具有影响作用的人。狭义言之，领导者系以其说服的能力，领导别人使其心悦诚服地接受领导的人。”拉

斯威尔(H. D. Lasswell)与开普兰(A. Kaplan)合著的《权力与社会》(*Power and Society*)一书认为:“一个团体的领导者就是主动权力的掌握者和实施者。”著名管理学家西蒙认为:“领导者是一个团队内团结群众去追求共同目标的人。”赛尔通斯特(R. Saltonstall)则认为:“领导者就是具有相当的影响力和职权,以使受雇者能满足他们在其工作环境中的需求。”

以下是当“领导”代表的是一种具体行为(即英文中的leadership的含义)时,对这一含义的各种解释。高德纳认为:“领导就是某一团体为了达成一项或多项团体共同的目的而采取的共同行为形态的某种激励。”秦德认为:“领导是影响他人使其合作无间,共同趋向于他们所期望的目标和活动的力量。”还有人认为,领导是“协调和刺激个人与个人,个人与团队的利益冲突,以达到所期望目的的一种艺术”以及“具有影响力的人对他人行为的一种影响力量和影响的过程”。

以上是对“领导”一词所作的不同解释,虽然都能够自圆其说,各有道理,但到目前为止,还没有大家公认的说法。我们认为,领导(leadership)是一个人以其实际的综合能力去解决组织团体中的有关问题,而且能够影响组织内的成员接受他的领导的一个过程。换言之,领导在其本质上应包括影响力,而这种影响力并非完全来源于组织内的权力地位,还应包括领导者的自身影响力。因此,影响力和权力,并不是统一的。在组织团体中处于权力地位的人,有时并不具有相应的影响力;有的人虽然不处于权力地位,但对他人的影响却不可忽视。所以把领导者看成具有影响力的人,不仅可以改变常人所持的一般领导的观念,而且可以使我们对团体领导有一个更新的了解和认识。本章所指的领导并不只限于组织中处于领导地位的领导,凡是能起到领导者作用的人都可以说是领导者。

管理者与领导者是有区别的。领导者指的是那些能够影响他人并拥有管理权力的人。而管理者是被任命的,他们有

合法的权力进行奖励、处罚和对团队的管理，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的合法权力。相反，领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中自发产生出来的，领导者也可以不运用正式权力来影响组织中其他人的活动。所以，不是所有的管理者都是领导者，也不是所有的领导者都是管理者。但在理想情况下，所有的管理者都应成为领导者。但是，并不是所有的领导者都具备完成其他管理职能的潜能，因此不是所有的领导者都处于管理岗位上。一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。但这一点在本书中并不做侧重，本书的重点是讨论身为经理的人怎样才能成为理想情况下的领导者，起到领导者应有的影响作用。

不是所有的管理者都是领导者，也不是所有的领导者都是管理者。

领导者之所以区别于管理者，还有其更深层次的原因，这便是领导者影响的来源，其领导的独特内涵。这些内涵的外在表现便是领导者的日常工作行为。当下属观察到这些行为时，会把它们自然地归因为伟人的或杰出领袖的领导能力。有领袖魅力的领导者有四种共同的能力：令人折服的远见和目标意识；能清晰地向下属表述这一目标；对这一目标的追求表现出一致性、坚决性和全身心的投入；清楚地了解自己的实力并以此作为资本。

这些能力的来源是领导者本身所具有的品质，这些品质是：

◇ 自信

领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，首先要自己表现出高度的自信。自己都不相信的东西是无论如何也不可能让别人相信的，这是谁都明白的道理。

◇ 诚实与正直

领导者只有通过真诚与无欺以及言行高度一致才能在他与下属之间建立相互信赖的关系。领导者之所以有其无可比拟的影响力，主要原因便是他有与下属之间牢固的相互信赖的关系和在这种关系维系下形成的忠实的追随者。

只有勇于和敢于承担责任，才能面对作为领导者将面临的一切，成功地在领导工作中建立起自己的威信。

◇领导愿望

领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，这种品质表现为乐于承担责任。只有勇于和敢于承担责任，才能面对作为领导者将面临的一切，成功地在领导工作中建立起自己的威信。

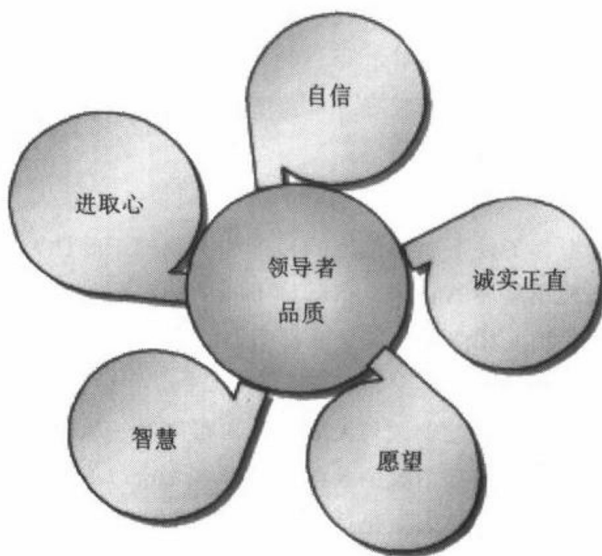
◇智慧

领导者要有足够的智慧来收集、整理和分析并适当地应用大量信息，并能够确立目标，解决问题和作出正确的决策。作为领导者，其目的不是去影响别人，而是在影响力的作用下去带领整个团队实现目标、发展壮大，因此一个成功的领导者一定要有一个足够智慧的头脑。

◇进取心

领导者表现出高度的工作积极性，拥有较强烈的成就渴望。他们进取心强并精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，有高度的主动精神和进取精神，他们追求完美，进取永无止境。

领导者所具备的品质



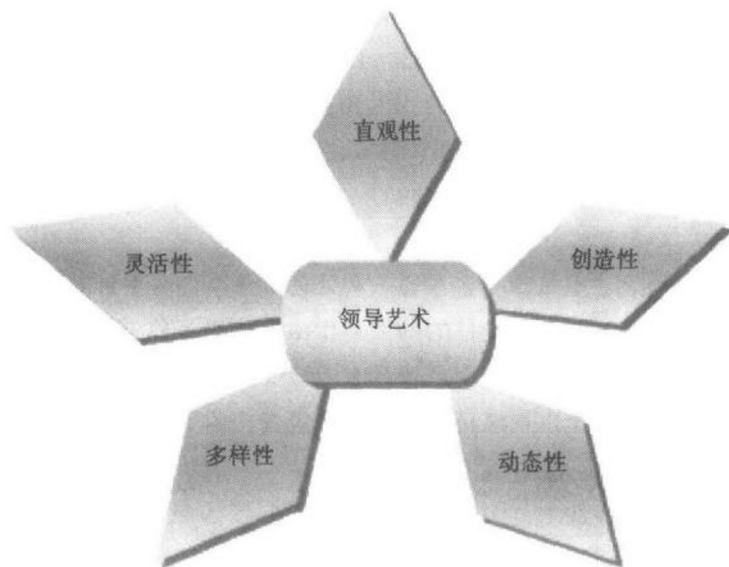


领导艺术

一个成功领导者的工作不仅是一种行为，其过程还是一种创造过程，因而领导在一定程度上说是一种艺术，即领导艺术。领导艺术是领导者运用自己的知识和经验，以自己本身素质为基础，在领导活动和组织工作中所表现出来的领导技巧和领导技能。它是领导者主观能动性的具体发挥，是一种创造性的领导方式和领导行为。

一个成功领导者的工作不仅是一种行为，其过程还是一种创造过程，因而领导在一定程度上说是一种艺术，即领导艺术。

成功领导艺术的五项特征



成功的领导者所表现出的领导艺术一般具有以下几项特征：

◇直观性

对每一个领导者来说，他在思考分析和处理问题时，并不是具有一定的规范和程序的，而是根据不同的时间、地点