

★ 训练 ★
★ 教程 ★

新世纪高素质青年综合能力

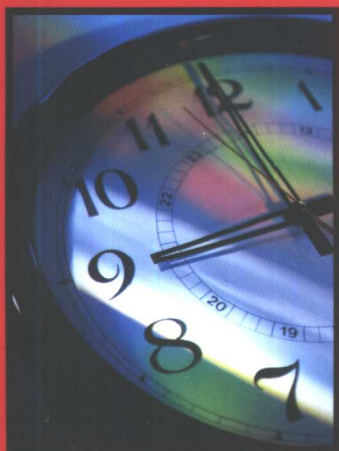
◀ 训练教程系列丛书 ▶

主编：薛 智

青年领导能力

训练教程

必须具备的领导素质
必须提高的领导能力
必须掌握的领导艺术



QINGNIAN
LINGDAO
NENGLI
XUNLIAN
JIAOCHENG

中国青年出版社

青年领导能力

训练教程

主编：薛 智

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

• 图书在版编目(CIP)数据

青年领导能力训练教程/薛智等编著. - 北京:中国青年出版社,2001

(新世纪高素质青年综合能力训练教程系列丛书)

ISBN 7-5006-4614-3

I. 青… II. 薛… III. 领导方法-青年读物

IV. C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 075953 号

主 编:薛 智

执行主编:李 渝

编 者(排名不分先后):李 渝 郑子凡 张文静 于志成
张敏捷 文 韬 王红艳 李 霞 姚树君 沈家明 程大鹏
张 驰 王 军

*

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

网址:www.cyp.com.cn

编辑部电话:(010)64034328 发行部电话:(010)64010813

北京市金华彩印厂印刷 新华书店经销

*

880×1230 1/32 11 75 印张 322 千字

2002 年 1 月北京第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:15000 册 定价:19.80 元

本书如有任何印装质量问题,请与出版处联系调换

联系电话:(010)64033570

领导能力是一种关键能力

专业才能是一个人取得事业成功的基本保证,领导能力是一个人能否取得较高成就的决定性因素之一。

因为在现代社会里,除了极少数特殊情况,绝大多数事务都是由一个高效率的团队来完成的。一个人要想取得较高成就,就必须有能力领导一支高效率的团队。一个青年人,要想取得较高的成就,必须从现在起就努力地、有意识地培养自己的领导能力。

本书分为三个部分,逐步训练,使青年朋友获得较强的领导能力。

第一部分:领导者应该具备的几种素质。着重从基本素质入手,对青年进行训练。其中“人格魅力”是重点,是领导素质中最突出、不可或缺的一点,没有人格魅力,本领再大也当不了一个好领导。

第二部分:领导者应该具有的几种能力。着重训练各种具体能力,其中“用人能力”是重点。缺乏其他几种能力,或许还可以成为一个不很优秀的领导,但缺乏用人能力,根本就不会成为领导。

第三部分:向优秀的领导学习。通过典型案例的精细研究,使青年朋友明白领导能力的精髓,以利于自己在工作中有针对地训练、提高。

单打独斗能够取得巨大成就的时代已经过去了,现代的青年,要想取得较高的成就,必须从现在开始训练、培养自己,使自己具有较强的领导能力。

编 者

2001 年 10 月

新世纪高素质青年综合能力
训练教程系列丛书

QINGNIAN
LINGDAO
NENGLI
XUNLIAN
JIAOCHENG

目 录

领导能力是一种关键能力.....	1
------------------	---

第一部分:领导者应该具有的几种素质

第一章	人格魅力.....	3
	第一节 幽默的力量.....	3
	第二节 人格的力量征服世界.....	5
	第三节 信任的力量.....	6
	第四节 培养高尚的人格.....	8
	第五节 展示魅力的利器——好口才.....	9
第二章	涵养	12
	第一节 做一个有耐性的领导者	12
	第二节 换个有风度的解决办法	14
	第三节 “令人遗憾”的巴顿将军	15
	第四节 要不得的“涵养”	17
第三章	意志	19
	第一节 什么是意志	19
	第二节 培养和改善意志	23
	第三节 给你的意志打打分	25
第四章	信誉	28
	第一节 天下最难挣的是信誉	28
	第二节 透支信誉的“爱多”	29
	第三节 信誉就是灵魂	30
第五章	知识	34
	第一节 文化素质间的较量	34

	第二节	不断学习才能积累力量	36
	第三节	领导者必须具备纵向专业知识	38
	第四节	拥有更广泛的横向知识	41
	第五节	给自己找一个“外脑”	45
第六章	道德		48
	第一节	朴素的世纪伟人	48
	第二节	领导者道德素质有什么不一样	49
	第三节	有道德才能成功	50
	第四节	成功领导者的优秀道德品格	52
第七章	以大局为重		60
	第一节	把握全局的重要性	60
	第二节	立足整体,通观全局	61
	第三节	高瞻远瞩,规划全局	63
	第四节	抓住中心,统筹全局	66
第八章	领导者应具备的其他素质		69
	第一节	致胜的勇气	69
	第二节	高效工作的前提——周密安排	71
	第三节	细致到一个称谓	73
	第四节	培养合格的接班人	75

第二部分:领导者应该具备的几种能力

第一章	用人能力	81
第一节	知人方能用人	82
第二节	用人所长与用人所短	85
第三节	“自家人”与“外家人”	89
第四节	“疑人”与“能人”	95
第五节	“有功绩者”与“有争议者”	101
第六节	关于“小人”	106

第二章	决策能力·····	109
第一节	尊重客观事实是决策之本·····	110
第二节	当机立断≠一了百了·····	123
第三节	个人素质对决策的影响·····	138
第三章	协调能力·····	145
第一节	领导者与被领导者·····	146
第二节	性格搭配·····	151
第三节	部门之间·····	155
第四节	组织之间·····	159
第五节	你的基础在哪里·····	163
第四章	激励能力·····	168
第一节	人性化管理·····	169
第二节	公平与授权·····	172
第三节	压力和竞争·····	176
第四节	尊重与沟通·····	185
第五节	突出奇招·····	188
第五章	处事能力·····	199
第一节	灵活变通·····	199
第二节	适合时宜·····	207
第三节	刚柔相济·····	211
第四节	高效有序·····	218
第五节	特立独行·····	222
第六章	处理危机的能力·····	226
第一节	审时度势,把握时机·····	226
第二节	因势利导,赢得主动·····	227
第三节	沉着冷静,果断处理·····	229
第七章	预见能力与创造能力·····	232
第一节	高瞻远瞩的看待事物·····	232
第二节	创造性的解决问题·····	236
第三节	条条大路皆可新·····	239

第八章	处理利益关系的能力	246
第一节	绵里藏针,针锋相对	246
第二节	权衡利弊,善于妥协	248
第三节	灵活务实,打破僵局	250
第四节	缔结统一战线	253
第九章	避开领导者的误区	257
第一节	事必躬亲与甩手掌柜	257
第二节	是领导就要有领导的架子	261
第三节	中庸之道	263
第四节	领导就可以搞特殊化	266

第三部分:向优秀的领导学习

第一章	大事中的领导者们	273
第一节	1998年抗战世纪洪水	273
第二节	从失败走向辉煌——2001北京成功申奥	293
第三节	青春的风采——2001北京大运会	306
第二章	掌握经济脉搏的企业家	317
第一节	推动奔驰的发动机——梅赛德斯-奔驰公司 总裁赫尔米特·沃纳	317
第二节	20世纪最优秀的公司领导——通用电气公司 总裁杰克·韦尔奇	326
第三节	E时代霸主——微软总裁比尔·盖茨	337
第四节	打造中国特色的世界品牌——海尔集团总裁 张瑞敏	346
第五节	传奇的创业领导者——联想集团总裁 柳传志	354
第六节	逆境飞扬的打工女皇——TCL信息产业集团 总经理吴士宏	361
参考书目		370

第一部分

领导者应该具有的几种素质

原书空白页

第一章 人格魅力

训练目标：使你认知人格魅力的作用并培养自己的人格魅力

训练方法：向优秀领导者学习
学会培养和展示人格魅力

第一节 幽默的力量

周恩来是一位博学多谋、辩才杰出、富有幽默感的人。在长期的对外交往中，周恩来以其幽默一次次地巧解人意，化险为夷，显示了作为一名杰出外交家的动人风采。

一次在东南亚某国，周恩来在结束访问前的一次招待会上回答了记者提出的每一问题。招待会即将结束时，一位西方女记者问道：“周恩来先生，可不可以问您一个私人问题？”“可以的。”周恩来微笑着回答。“您已经 60 岁了，为什么依然神采奕奕，记忆非凡，显得这么年轻、英俊？”场内顿时响起了友善的笑声和掌声。周恩来温和地笑了笑，待场内安静下来，才声音洪亮而坦然地回答：“因为我是按照东方人的生活习惯生活，所以我至今都很健康！”翻译流利地译出周恩来的话，整个大厅里响起经久不息的掌声和喝彩声，各国记者无不为之折服。尤其是东方记者，仿佛体会到了一份荣幸和骄傲。“东方人”，三个简单的字，信手拈来，就为中国人民争取了众多的朋友。多么神奇的力量！

50 年代的一天，周恩来设宴招待外宾，正当外宾围着工艺品般的佳肴赞不绝口时，突然，用笋片刻成的一个中国民族图案，在盘里一翻身竟变成了“卐”。来宾大吃一惊，因为在国外这个符号是法西斯的标志。这时周恩来神情自若，随即解释道：“这不是法西斯标志，这是我

们中国的传统的一种图案叫‘万’字,象征‘福寿绵长’的意思。是对客人的良好祝愿。”转而,他又爽朗地说:“就算是法西斯标志也没关系嘛,我们大家一起来消灭法西斯,把它吃掉。”顿时,宾主哈哈大笑,一会儿就把这道菜吃了。

又有一次,周恩来举行记者招待会,介绍我国经济建设的成就及其对外方针后,一位西方记者提问道:“请问总理先生,中国可有妓女?”面对挑衅,他双眼盯住对方,正色回答道:“有。”顿时全场哗然。接着,他又铿锵地说:“在中国的台湾省。”话音刚落,立即掌声四起。对方不甘心,又提出:“中国人民银行有多少资金?”周恩来委婉地说:“中国人民银行货币资金嘛,有18元8角8分。”面对众人不解,他又以风趣的语调解释说:“中国人民银行发行面额为10元、5元、2元、1元、5角、2角、1角、5分、2分、1分的10种主辅币人民币,合计为18元8角8分……”在高级的外交场合,周恩来同样显示出机智过人的幽默风度。1972年,他陪同美国总统尼克松参观我国自行设计和施工的南京长江大桥。当踏上引桥时,尼克松问道:“总理阁下,南京长江大桥每天有多少人经过?”他回答:“5人。”看到对方发怔的样子,他又自豪地解释说:“总统阁下,每天经过南京长江大桥的人是工、农、兵、学、商,不是5个人吗?”尼克松听后连连点头赞叹。

还有一次,周总理接见美国记者,对方不怀好意地问:“你们中国人为什么把人走的路叫做马路呢?”他听后没有急躁地用刺人的语言反驳,而是妙趣横生地说:“我们走的是马克思主义之路,简称马路。”对方又问,“在美国,人们都仰着头走路,而你们中国人为什么低着头走路呢?”他又微笑道:“这个问题很简单嘛,你们美国人走的是下坡路,当然要仰着头走路的,而我们中国人走的路是上坡路,当然要低着头走了。”寥寥数语,使对方哑口无言。

一次次风趣的交谈,一段段幽默的对白,无不表现出周总理所具有的过人的幽默感和高超的外交水平。他在谈笑风生中解决了纠纷,在幽默诙谐中化解了矛盾。幽默是思想、才学和灵感的结晶,能使语言在瞬间闪现出耀眼的火花,它往往针对人性中的弱点,以温和宽厚的态度,夸张或倒错的方式,俏皮而含蓄的语言,进行讥讽、揶揄,使人们在

会心的微笑中得到警觉。幽默是语言的润滑剂。幽默风趣,妙语连珠,对人际交往起着积极的作用。幽默能使激化的矛盾缓和,从而避免出现使双方难堪的场面,使剑拔弩张的紧张气氛缓和下来。驾驭语言和创造语言、诙谐幽默和不卑不亢是一位成功领导者的风采魅力和必备的素质。

第二节 人格的力量征服世界

美国硅谷里流行这样的说法——要想获得商业上的成功,只有两种可能:要么你是一家公司的创始人;要么你是一名伟大的工程师。假如你不是创始人,也不是一名聪明绝顶的技术专家,无论你有什么财富,有多大实力,也没有人会带你去在硅谷一闯天下。

但在思科公司总裁约翰·钱伯斯身上却发生了与此相反的事情:他并没有参与创建他现在所领导的思科系统公司,也不是一名工程师,甚至不了解思科产品中某些更深的技术细节,但他在2000年全美国50名最佳CEO中排名第一。思科在其涉足的所有领域几乎都占据第一位的市场份额;其股票在上市后持续以一种疯狂的势态增长,成为市值最高的公司。思科的成功应该归功于钱伯斯的人格魅力和他所创建并培养的公司文化。

设在圣何塞的思科总部气度不凡,风景优美。但你很难在那里找到钱伯斯,因为他40%的时间都在旅途中。他平均每天会见2-12个客户。钱伯斯一般晚7点结束工作,他经常邀请当地的思科员工一起吃比萨饼和喝啤酒。每个工作日的早晨,13000名员工涌向通往世界互联网工业帝国的101高速公路,经由圣托马斯高速路的圣何塞市的北面,几分钟后进入思科城,这是世界上最大的互联网经济中心,像一个工业花园。放眼看去,40多座错落有致的沙岩色大厦之间,有公共汽车来回穿梭。

要找到思科总部可不容易,因为建筑相似,总部只不过稍微气派一点而已。建筑内部什么样?你可以自己猜想,办公室、摆设、办公设备……几乎都是统一的。简朴是这里的作风。每个人坐飞机时都乘经济

舱,谁也不例外。思科系统中国公司市场部经理周志良告诉记者:“钱伯斯先生访华时,公司一开始给他订的是总统套间,可他坚决要我们退掉了,只住了一间标准间。他每次访华,从不带什么随从,总是一个人提着行李在世界各地飞来飞去,并且从来只坐经济舱。第一次听说的时候,我感到很惊奇,如今是深深地敬佩,有这样的领导,我们没有理由不干好!”

钱伯斯更喜欢别人称他为“约翰”而不是“钱伯斯”,他很喜欢和人打交道,在采访他时,他会走到记者中间回答问题,并亲自把麦克风递给记者,显得那么亲切而随和。当别人问到他高兴的问题时,他会像孩子一样天真地开怀大笑,还会向记者竖起大拇指。他常喜欢拿一些小礼物——鲜花、冰淇淋、巧克力等。他说:“使公司陷入困境的两个主要原因,一个是远离客户,另二个是远离员工。”无论在家里还是在旅馆里或是在某个度假圣地里,他每天晚上都亲自核对思科的所有主要账目。关键账目很少按资金或销售量编制,而是按与账目相关的人员编制,这一切都体现出了以人为本的理念。

钱伯斯说:“我可能是如此规模公司中惟一这样做的首席执行官。但实际上我如此重视这些问题就意味着整个公司都持此态度。”他告诉所有的思科员工,如果谁认为某个账目很重要,就应该在他每晚核查的专用电话上留下语音信息。钱伯斯说:“电子邮件可能更有效,但我希望听到感情、听到焦虑、听到个人对所从事事业的态度。这些都是电子邮件所无法提供的。”

第三节 信任的力量

2000年3月27日,思科超过了微软,成为全球价值最高的企业,其币值高达5310亿美元。虽然现在通用仍处于霸主地位,但思科股票自10年前上市已上涨1000倍,成为股票市场有史以来最成功的股票之一。当人们以羡慕的口气谈论起思科创造的奇迹时,几乎都会不约而同地谈起一个人——思科的首席执行官约翰·钱伯斯。这位来自西弗吉尼亚的美国人已被评为当今世界最伟大的CEO之一,自他上任以

来，思科系统公司的全球业务得到了迅速发展，奠定了思科公司在互联网工业界无可争辩的领袖地位。在《财富》杂志 2000 年 2 月公布的“最值得尊敬的企业”排名中，思科名列第四位；该杂志 2000 年 3 月公布了“美国最佳企业”排名，思科名列第三。位于硅谷的《Upside》杂志将他评为“数字世界之王”；美国《商业周刊》称他为“互联网先生（Mr. Internet）”，并且连续三年将他评为全球前 25 位高级企业总裁之一，最近又把他放在了“50 名最佳 CEO”第一名的位置上。

钱伯斯感慨地说：“其实我居于保守的一代。我的父母和我们的整个大家族是我孩童时的世界。”他曾讲述过这么一个关于他父亲的故事：“有一次我在河边钓鱼时不慎落水，我开始往下沉，父亲看到后使劲往我这边跑。‘别松杆！’他喊道。我坚持住了，他把我拽了上来。以后我才明白，他希望我能集中精力抓住杆，这样我就不至于太害怕。我相信了他，因此得救了。”

也许正因为深受父亲的影响，钱伯斯非常信任别人。他会要求管理人员口头承诺在思科呆一定时间。他与伙伴订过各种口头协议。“我任何时候都可以通过握手达成协议。”

现在，钱伯斯将这些古老的价值观运用于数十亿美元的交易、华尔街会议和与国家元首的各种会晤中，他在这个世界游刃有余。曾邀请钱伯斯在通用电气季度管理会议上讲话的通用电气总裁杰克·韦尔奇说：“约翰这样的人吸引力很强，我被他深深吸引了。他堪称一个非同凡响的商业巨人。”钱伯斯起初做过销售员，他开朗乐观，与人交谈时总是看着对方的眼睛。他的口音让人听起来很舒服，在做关于互联网和思科发展方向的演讲时，他的演讲听起来既像一位教导功课的老师又像一位电台里亲切的播音员，而日常生活中他有时像一位博学的师长，有时又像一位天真的孩子，可敬而亲切。

钱伯斯善良而淳朴的人格感染了他所有的员工和合作伙伴，思科公司也在他的领导下向着更高的目标挺进。

第四节 培养高尚的人格

想要由内到外完成高尚人格,必先培养良知和服从良知。良知是人类独特的天赋,它能给人们正确的原则去察觉社会中难以分辨清楚的事物,并驱使人往良知靠近。

对运动员而言,体力和精神的训练相当重要,而领导者也不可或缺良知的训练。但训练良知所需的不只是纪律,还需要诚实的生活,澄明的思考和阅读启发性的作品。垃圾食物和缺乏练习会伤害到运动员,同样的,污秽、粗糙、色情也会造成内心的黑暗,麻痹我们领导者的感受,到最后我们会以社会规范“有人知道我犯错了么?”来取代自然良知“什么是对,什么是错?”

具备高尚人格的人,会学习管理生活中的每件事。比如时间、天赋、金钱、财物、关系、家庭,甚至自己的身体。为达成崇高善意的目的,必须运用所有的资源,同时也希望能肩负重任。这些人往往以德报怨,对无耐性报之以耐性,对不讲信用报之以讲信用,对虚伪报之以诚实,以愉悦的心情过日子,相信人性本善,真理必将获胜。

而当一个人极力呼吁自己的主张,为自己辩护,以怨报怨时,其实是加大了自我伤害的程度。他和对手想尽了一切办法,甚至包括一些见不得光的手段互相指责,诋毁,损害,其最后的结果只能是两败俱伤。

当我们肯定别人,并坚信别人有成长与改善的能力时;当别人辱骂或批评我们,我们仍不失风度虚心听取时,其实就已经培养了高尚人格。

另外缺乏信任就无法产生力量。如果不信任一起共事的人,就必须使用控制的手段,而不是授权。你若信任他们,彼此商量进度,就可以向合作及达成一致的目标而努力。有了统一的组织,就可以协助个人发挥他最大的作用,最后从组织到个人都能获益匪浅,套用一个时髦的词便是“双赢”。

人们是在一个生态体系、一个整体环境中工作。如果我们的领导