

帮助你成为出色的领导者

- ☆ 只要有可能，自觉寻找并担当一个领导者，做一个无冕的领导者。
- ☆ 做别人无私的教师和热情的帮助者，其他人就会乐于接受你的领导。
- ☆ 发展专长，专长是领导力量的源泉。
- ☆ 运用成功的意念。在头脑中预想成功的排练，它们被精神解释为真实存在的经历，因此如同真实发生的一样，会助长你的领导自信心。

成就出色的 领导者

EXCELLENT
LEADER

郭丕斌 陈 红◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

EXCELLENT
LEADER

成就出色的
领导者

郭丕斌 陈 红◎编著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

成就出色的领导者/郭丕斌,陈红编著. —北京:经济管理出版社,2006

ISBN 7-80207-579-3

I. 成... II. ①郭... ②陈... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 038463 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京晨旭印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:张洪林

技术编辑:杨玲

责任校对:全志云

787mm×960mm/16

19.5 印张

215 千字

2006 年 6 月第 1 版

2006 年 6 月第 1 次印刷

定价:36.00 元

书号:ISBN 7-80207-579-3/F·496

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

目 录

第一篇 领导与领导理论

第一章 领导者的标准..... (3)

领导：魅力？能力？天赋？

管理：科学？艺术？直觉？

领导者＝管理者？

领导与领导者..... (3)

领导是什么 (3)

领导行为与管理行为的区别 (7)

管理与领导在组织运作过程中的关注点 (11)

领导者的角色：牛群中的头牛？雁群中的大雁？ (12)

21 世纪的组织：从管理转向领导 (14)

领导的标准 (16)

领导的关键：确定工作的优先顺序 (16)

领导最重要的课题：干部的培养 (19)

领导最重要的成分：正直 (21)

通过学习成为领导者 (22)



企业领导有标准吗	(24)
企业界的认识：美国总经理协会的标准	(24)
经理人的摇篮：哈佛商学院的观点	(25)
本章小结	(33)
第二章 你属于哪一类领导者	(35)

站在巨人肩膀上能使我们看得更远……

领导者性格	(36)
领导者应具备的一般个性特征	(36)
吉赛利 (Edwin E. Ghiselli) 个性特征理论	(38)
领导者行为	(42)
权威与放任的取舍：民主式领导	(43)
工作与员工哪个更重要？“集体参与”	(44)
永不放心的领导者：下属不成熟的代价	(45)
不同部门的领导方式：大相径庭	(46)
“中庸之道型管理”：管理方格的轴心	(49)
领导权变	(52)
因势利导：最富成效的领导方式	(53)
天时、地利、人和：适应环境造就成功	(54)
“超凡魅力”的领导	(57)
唯一不变的就是变化：“改革型”领导者的技能	(58)
本章小结	(59)



第二篇 领导的基本职能与领导策略

第三章 权力行使：指挥 (63)

“领导具有非同小可的权力，你所做的任何事，无论是为你自己还是为你所在的机构，都会带来成功或失败的巨大差异。”——威廉·科恩

走上领导岗位	(63)
走上新岗位，适应新角色	(64)
通过谈心，稳住“阵脚”	(65)
“三把火”该不该“烧”	(68)
如何处理好与老同事的关系	(69)
了解职权的种类，找准自己的位置	(70)
了解你的指挥链及注意的原则	(72)
弄清领导权力的构成与用权原则	(74)
理直气壮：法定权	(74)
适可而止：强制权	(78)
治标治本：奖励权	(80)
魅力无穷：个人影响权	(83)
行家里手：专长权	(85)
授权与分权	(89)
领导者的能力是有限的：为什么要授权或分权	(90)
疑人不用、用人不疑：授权应注意的问题及原则	(92)
解除巨人症的痛苦：分权的魅力	(94)
用权技巧	(97)



运用直接影响的技巧进行领导	(97)
运用间接影响的技巧进行领导	(101)
本章小结	(104)

第四章 能力发挥：决策..... (106)

“管理就是决策”——H. A. 西蒙

决策的基本过程与原则	(107)
决策不是拍脑袋：决策有过程	(107)
决策不会总有最优方案：满意原则	(112)
选择自己该做的决策：决策的种类	(113)
战略决策的要点	(116)
战略决策的框架：波特模型	(116)
战略决策的目标：市场定位	(116)
战略决策的条件：内部实力	(120)
战略决策的核心：选择方向	(121)
战略决策的关键：竞争优势	(123)
战略决策的陷阱：实施不力	(124)
群体决策	(125)
转嫁矛盾：群体决策的优点	(125)
责任分散：群体决策的缺陷	(126)
精干高效：群体决策的领导	(127)
决策新思维	(128)
领导者最为重要的决策	(128)
学会利用“外脑”进行决策	(130)
面对变革应该做些什么	(132)



面对危机应该做些什么	(134)
领导者成功决策的要点	(135)
本章小结	(139)
第五章 保障成功：控制	(142)

“惩罚之弊大于利，万灵之药是奖励”——本杰明·富兰克林

控制的过程与种类	(142)
悠闲老总的秘笈：计划的魅力	(143)
控制不是乱限制：控制的过程	(144)
亡羊补牢犹未晚：控制的种类	(154)
控制策略	(158)
通过领导行动加强控制：身体力行的效力	(158)
标准难以确定的控制：灵活性控制	(159)
并非完全正确的准则：对事不对人	(161)
杰克·韦尔奇管理悖论：管理越少越好	(163)
富兰克林管理法则：努力与回报挂钩	(165)
本章小结	(169)

第三篇 领导魅力与领导艺术

第六章 领导者的能力与魅力	(173)
----------------------------	-------

信念来自信心，而坚定的信念是取得成功的关键



现代组织对领导者的素质要求	(174)
领导者必备的品质	(174)
领导者的情绪智力能力	(175)
领导者的情绪促进能力	(182)
要有强烈的奉献精神	(186)
领导者形象	(187)
追随者的依靠：心理上的领导	(187)
组织的旗帜：领导者的外在形象展现	(188)
优雅的外交官：领导者在社交场合的表现	(191)
培养魅力的行动	(192)
魅力的培养	(194)
损坏魅力的行为	(201)
有信心才能有魅力	(202)
马上行动：如何运用领导魅力吸引追随者	(202)
激发下属的追随动机	(203)
本章小结	(209)

第七章 如何进行激励..... (211)

领导者的责任就是鼓励别人做得更好

激励理论	(212)
需求层次理论对激励的启示	(212)
激励与满意度的启示：双因素理论	(214)
罚人吃肉的故事：期望理论	(216)
在激励过程中要注重公平	(219)
综合型激励理论：波特—劳勒激励过程模式	(221)



激励技巧	(222)
如何激励你的下属	(222)
对不同的人采用不同的激励手段	(226)
肯定成绩	(228)
人的潜能与激励	(231)
一个将军如何让整个空军都感到自己受到尊重	(232)
正向激励与负向惩罚手段相结合	(233)
不用惩罚手段的纪律	(235)
马上行动：如何使用“不用惩罚手段的纪律”	(238)
本章小结	(239)
第八章 如何进行有效的沟通	(240)

沟通是双赢的过程

了解沟通	(241)
沟通的方式与类型	(242)
妨碍有效领导的沟通障碍	(243)
对领导者克服沟通障碍的建议	(246)
沟通技巧	(247)
沟通者个体差异对组织沟通的影响	(247)
沟通障碍的主要原因在于领导一方	(250)
不要吝啬赞美别人	(251)
平等意识是沟通的基础	(254)
沟通者不同文化背景对组织沟通效果的影响	(256)
以组织共同文化促进沟通	(259)
如何营造高昂的士气	(259)



本章小结	(261)
------------	-------

第九章 如何有效领导	(262)
------------------	-------

要领导别人，先要管理好自己

要领导别人，先学会自我领导	(263)
如何实现自我领导	(264)
学会接受领导：不服别人管的人也管不了别人	(267)
学会做好自己不愿意做的事	(270)
领导者不一定是管理者	(272)
在提升之前，你如何领导	(273)
让员工学会自我管理：培养员工的自我管理意识	(275)
招聘善于自我管理的员工	(276)
自我测试：你是一个善于自我管理的人吗	(277)
行动：你该做些什么有益的事情	(277)
领导者的自我管理：认识自己的时间	(278)
领导自尊与员工自尊	(279)
自我培养：领导者的自尊	(280)
行动：你应该如何鼓励员工自尊	(281)
有效的管理者：管理的艺术	(284)
领导的八条普遍法则	(284)
在公开场合表扬，在私下场合批评	(285)
行动：你应该如何批评下级	(287)
如何对待下属：12条有用的准则	(288)
领导知识员工	(289)



留住有影响力人才的战略	(291)
富有成效的领导者	(294)
本章小结	(296)
参考文献.....	(297)



第一篇 领导与领导理论

在阅读本篇之前,请你考虑以下几个问题:

- 领导与管理是否相同?
- 领导对组织有何意义?
- 组织成功的关键因素是领导还是管理?

第一章 领导者的标准

领导：魅力？能力？天赋？

管理：科学？艺术？直觉？

领导者=管理者？

一群观光客造访一个风景如画的乡村。他们走过坐在篱笆边的一位老者时，一名观光客以傲慢的口吻问道：“这个村庄出生过什么伟人吗？”老者回答：“没有，只有婴儿。”

通常人们有一个直觉，伟人是天生的，领导者也是具有天赋的。似乎领导者的出现只能等待上天的恩赐。其实，领导能力是可以培养的。只要你努力，你总是可以在一定范围内成为组织的领导者。

领导与领导者

■领导是什么

著名领导学家沃伦·本尼斯认为：管理人员的目标是把事情做正



确，领导人的目标是做正确的事情；从某种意义上说，经营管理好比散文，领导工作好比诗。

有这样一个真实的故事：在一所新创办的集体企业，第一任厂长在任职期间，着力搞好该企业十年发展规划、企业建设的总体方案设计及管理队伍建设。在他任职的五年时间内，企业秩序井然，效益显著。第一任厂长退休后，接任的厂长为了继续发展良好的工作局面，工作非常勤奋努力，经常到车间代车间主任批评一些不大守纪律的工人，亲自写会议通知，甚至见到机器坏了，自己也拿着锤子去修理。结果企业行政管理人员不管事，车间主任没有积极性，企业经济效益每况愈下。两年后当地主管部门不得不对这位“勤快”厂长进行了调整。可以说，这个企业的兴衰完全是由于两任领导者的不同而造成的。

由这个故事可以看出，领导者对一个组织所造成的影响关系到组织的前途与命运，这就是为什么在现代社会，领导者被赋予了更多的责任与期望。

在这个故事中，前任领导者的成功与后任领导者的失败是由什么差异造成的。许多人围绕该厂主要领导者“事必躬亲”的工作方法问题展开了激烈的争论，所持观点也截然不同。一种认识是，“事必躬亲”一词是褒义词，并常常用来形容和赞美领导干部作风深入、工作扎实、敬业精神强；另一种看法是“事必躬亲”是地地道道的贬义词，只能用它形容一些领导干部不注意工作方式、方法，大小事由自己包揽，结果抓了小事，误了大事，非但弄得自己团团转，而且让下属闲着没事干，挫伤了下属的积极性。

无疑，后一任领导者是不成功的，而他的所有行为从其出发点来说，都是出于对组织的负责，也是无可置疑的。那么，为什么他的行



为没有取得预期的领导绩效？这是值得每一个领导者或即将成为领导者的人仔细思考的问题。

从两任厂长行为上分析，看起来后一任要比前一任更勤快，但取得的领导绩效却完全不能与其前任相比。究其原因，就是后一任厂长没有认识到领导者的职责，只关注了组织中的具体事务，可以说，后任厂长所行使的是组织内部管理者的职能，而作为厂长，理应注重对组织长远的战略性的事务进行分析和处理。

▲将与帅：管理者与领导者的区别。

汉高祖曾与韩信谈论带兵之事。刘邦问韩信：“像我这样的人能带多少兵？”韩信回答：“陛下顶多能带十万。”刘邦又问：“那么你能带多少？”韩信答：“臣多多益善。”刘邦笑道：“多多益善，何为我擒？”韩信说：“陛下不能将兵，而善将将，此信所以为陛下所擒也。”刘邦与韩信的角色区别即是领导者与管理者的区别，刘邦善帅（领导），而韩信善将（管理）。

在组织管理中，领导者与管理者扮演着不同的角色。

从职责上看，领导者重在保证“做正确的事情”，即制定正确的战略，做出正确的决策，确定正确的事情，选择正确的道路，创造正确的环境和条件，等等。

管理者则重在“正确地做事情”，即在明确了应干的“正确的事”后，要想方设法以最少的消耗、最高的效率，保证取得最大的效果。

领导者与管理者又是相互配合、互为补充的一个整体。如果领导者决策失误，定了件错误的事情，管理者工作越正确，损失越大。反之，领导者选择了正确的事，但管理者不能正确地做事，也达不到预期的效果。好的集体，不仅要有好的领导者和管理者，而且要各就其位、各尽其职。

