

从追随者

到

领导者

陈大为/编著

只有好的追随者，才能够成为一位好的学习者；只有好的学习者，才能够成为一位好的成长者；只有好的成长者，才能够最终成为一位好的管理者。

发现一个领导者最有效的方法是，看其是否有心甘情愿的追随者。

—— 彼得·德鲁克

東方出版社

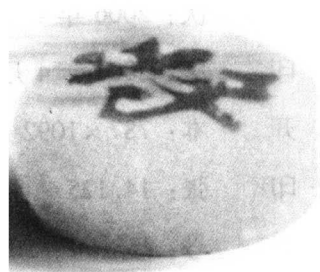
从追随者

到

领导者

江苏工业学院图书馆
藏书章

陈大为/编著



東方出版社

图书在版编目 (CIP 数据)

从追随者到领导者 陈大为编著. —北京: 东方出版社, 2006. 4

ISBN 7 - 5060 - 2489 - 6

I. 从… II. 陈… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 030786 号

从追随者到领导者

编 著: 陈大为

责任编辑: 施丽娟

特约编辑: 祁定江 林媛媛

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 4 月 1 版

印 次: 2006 年 4 月 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 14.125

书 号: ISBN 7 - 5060 - 2489 - 6

定 价: 26.80 元

发行部电话: 010 - 65257256

版权所有, 违者必究

序 言

弟子跟随师父学习，学徒耐心向工匠请教，学生协助教授研究……借由协助与模仿，不断观察成功者的做事方式，无数的追随者成长为领导者。然而大工业化生产破坏了这种学习关系，使雇员与老板之间逐渐变成了矛盾对立的利益体，在这些错误的观点的蒙蔽下，许多人因此而丧失了学习能力。

也许是出于本能的嫉妒，也许是出于利益的冲突，众多碌碌平庸、无为此生的员工忽视了每天都在督促自己工作的管理者——那些最值得自己学习的人。他们之所以成为管理者，必然有他们的越人之处。聪明人应该时刻研究他们的一言一行，了解作为一名管理者所应该具备的知识和经验。只有从踏踏实实的追随者做起，才有可能成为最终的管理者。

2004年，唐骏以微软中国终身荣誉总裁身份从微软退休，并以260多万股股票期权出任盛大网络公司总裁，目前身价近4亿。从一名普通的软件工程师，他用7年时间成长为微软全球支持中心总裁，又用1年时间成为微软中国总裁。唐骏完美演绎了从一名普通员工到职业经理人的蜕变过程。成功者中与唐骏类似的例子并不少，然而许多人用10年、20年、30年甚至整个职业生涯，都无法实现从员工到管理者的蜕变。他们失败的原因在哪里？《从追随者到领导者》正是这一问题的答案。

任何人身上都可能拥有你所欣赏的人格特质。玛格丽特·亨格佛曾经说过：“美存在于观看者的眼中。”看到他人的缺点很容易，但是只有当

你能够从他人身上看出优秀的品质,并由衷地欣赏他们的成就时,你才能真正获得提高与成长。所以,我们在工作过程中做一位任劳任怨的追随者,不仅是为公司,更多是为了我们自身的成长。因为工作是一个包含了诸多智慧、热情、信仰、想象和创造力的词汇,只有卓有成效和积极主动的追随者,才能够在工作中获得更多的智慧与热情,从而成为最终的领导者。而消极被动的人,一心只为薪水而工作的员工,最终获得的只是逃避、指责和抱怨。

工作首先是一个态度问题,是一种发自肺腑的爱,一种对工作的真爱。工作需要热情和行动,工作需要努力和勤奋,工作需要一种积极主动的追随精神。只有以这样的态度对待工作,我们才可能获得工作所给予的更多的奖赏,而成为当之无愧的领导者。

本书是在考察了大量的成功和失败的职场案例后,总结得出的成功理论,为了更具有可用性和可读性,本书在结构设计上,使用了大量的案例,通过失败和成功的案例的互相对照,让读者站在前人的经历上分享成功的经验与失败的教训。

从追随者到领导者,向领导者学习,不是因为他是领导者,而是因为他的优秀。作为员工,要为自己能遇到这样一位领导者而庆幸,一个好的领导者会让你受用无穷。

编 者

目 录



第1章 成功始于梦想:沿着成功者的足迹 3

梦想:一切从梦想开始 3

坚持:坚持让你离梦想更近 5

模仿:寻找成功的捷径 9

第2章 迈出第一步:从做一个好员工开始 13

自信:让自己突出重围 13

主动:好员工自动自发 16

责任:敢于面对问题 19

第3章 处理人际关系:灵活应对职场

多边关系 22

赢得信赖:交往技巧 22

同舟共济:协作技巧 25

公平竞争:竞争技巧 27

谨慎谦虚:处世技巧 31

第4章 锤炼领导素质:杰出领导者的

素质基因 33

富有激情:追求卓越的催化剂 33

胆识卓越:抓住机会的内在决定力 37

执着坚韧:追求成功的必备素质	38
渴求创新:成功升职的捷径	41

第5章 积极观察与学习:机会垂青

有准备的人	44
观察:发现各种机会	44
学习:增强自身竞争力	46
挑战:迎接每一个机会	49

[典型案例]:

吴士宏:从普通员工到国际顶级经理人 ...	51
-----------------------	----

第II篇 进阶篇

第6章 抓住升职机会

赢得赏识:升职第一步	59
抓住机会:洞察升职前兆	61
升职障碍:排除职场绊脚石	63

第7章 适应角色转变

站稳脚跟:融入新的部门	66
角色转变:从被管理者到管理者	68
展现业绩:让业绩见证你的潜力	70

第8章 打造金牌团队

选拔人才:不拘一格“选”人才	74
人尽其用:配置最佳团队	76

有效沟通:无障碍沟通模式	80
适度授权:让员工学会自我管理	82
团队激励:激励的多元效应	84
第9章 强化执行力	88
抓住关键:管理中的“牛鼻子理论”	88
方案筛选:管理中的“七种武器”	91
实施执行:差距在于“执行力”	93
过程控制:警惕“蝴蝶效应”	95
绩效考核:掌握“平衡记分卡”	98
第10章 将变革进行到底	101
变革理念:新思维的布道者	101
变革文化:塑造变革型企业	104
变革组织:营造“无边界组织”	107
变革时机:从危机中发现机会	109
持续变革:持续的竞争力	111
第11章 保持战略适应力	117
适应新环境:“变”是唯一的不变	117
适应新理念:称霸理念制胜时代	118
适应新文化:学会跨文化管理	121
[典型案例]:	
惠普:团队培训“四三三”方式	125
杰克·韦尔奇:变革带来活力	128



第 12 章	风格塑造:形成符合企业实际的领导风格	137
	领导风格:独特魅力之源	137
	融入个性:风格源于个性	141
	重视团队:领导不是“领着跑”	143
第 13 章	角色转型:从优秀到卓越的蜕变	148
	卓越领导:吸引力、凝聚力、执行力	148
	沉静领导:第五级领导的魅力	150
第 14 章	眼光升级:战略性、全局性、前瞻性	155
	角色升级:从管理者到领导者	155
	战略管理:六种必备武器	157
	文化管理:掌握新管理利器	161
	品牌管理:品牌造势论	165
第 15 章	不断挑战:有挑战才有飞跃	168
	冒险意识:脱离传统的藩篱	168
	危机意识:危机管理的突破口	170
	和谐关系:从双赢到多赢	174
第 16 章	超越自我:卓越领导的新学习时代	177

新知识:卓越领导的新知识渠道	177
新技能:卓越领导的新技能课堂	180
新情商:卓越领导的新情商管理	185

[典型案例]:

菲奥里纳:惠普转型时的组织思维	188
吉姆·普雷斯:丰田的“第五级领导”	193

附录:“从追随者到领导者”的经典个案	202
“从追随者到领导者”兵法十三章	207

第 I 篇 起步篇

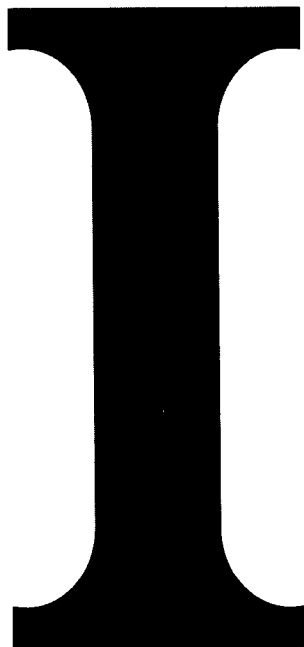
成功始于梦想。许多在事业上的成功者,在起点上都是相似的,就是心中有梦,并敢于追求。梦想是你成功的起点。

任何伟大的梦想,都始于最基础的工作。作为一个职场中人,你首先需要做一个好员工。无论是杰出的 CEO 杰克·韦尔奇,还是微软中国的终身荣誉总裁唐骏,他们都是从一个好员工逐步成长起来的。

职场中的人际关系复杂多变,要获得同事和上司的认可,你需要处理好职场的多边关系,在交往中赢得同事信赖,在工作中同舟共济,公平竞争,在处世上谦虚谨慎。掌握这些技巧,能让你在职场关系中如鱼得水。

领导者的素质大多数不是上天赋有的,而是后天锤炼的。作为一个有着成为领导者梦想的你,要时刻注意锤炼自己的领导素质。出色的领导者,在以下方面都是相似的:富有激情、胆识过人、气度不凡、执着追求、渴求创新。你若能有意识发掘或者训练自己这些素质,成功就会优先降临在你身上。

成功的机会是很多的,但是为什么每次只有极少数人抓住了这些机会而绝大部分人却失之交臂?原因就在于他们所做的准备工作不同。机会只垂青有准备的人,在职场上尤其如此。



第1章

成功始于梦想：沿着成功者的足迹

梦想：一切从梦想开始

一个人成功有许多因素，前进的道路上是披荆斩棘、势如破竹还是四面楚歌、停滞不前，要看能力机遇等是否配合。只有天时、地利、人和，才能到达成功的彼岸。

然而，在这种种因素之中，最重要的一点却是：你有没有成功的梦想？你愿不愿意努力实现自己的梦想？

一件事情，如果做了，有成功和失败两种可能；而不做，就注定没有希望。敢于梦想，是踏上成功大道的第一步。前面可能坎坷，可能曲折，但你毕竟已经迈出了第一步。

职场测试：

1. 在职业生涯中，你最希望获得什么？希望达到的最高成就是什么？
2. 目前所从事的职业是否符合自己的梦想？如果不符合，你将如何调整？
3. 你是否有一个完整的计划去实现你的梦想？计划执行的如何？
4. 你的梦想是否给予你动力和勇气？

笔者在长期的企业咨询工作中接触了很多刚踏入社会的年轻人。这些人中有一些从一开始就有着远大理想的人后来大都在自己的工作岗位上获得了成功,而那些没有明确奋斗目标者则在后来的工作中显得碌碌无为。

那些碌碌无为者经常说:每个行业都人满为患,每个领域都竞争激烈,我连一点优势都没有,怎么可能实现我的梦想?我有很多梦想,可是它们都太不实际,根本就不可能实现。

事实真的如此吗?我们来看一个案例。

上个世纪五十年代,正是汽车行业飞速发展的时期,工厂之间竞争激烈。本来在一家汽车公司做职员的本田宗一郎预感到汽车行业将越来越红火,自己也开了一家小汽车公司。公司成立初期,规模小,资金技术也很缺乏。许多人劝阻他说,你既没有汽车行业的经验,又没有很强的实力,那些资金、技术、人脉强你很多的企业都不敢轻举妄动,你这样一下子扎进去会血本无归的。

可是本田宗一郎却有着一定要在汽车行业大展拳脚的志向:让“本田”车开在世界任何一个地方。人们背后讪笑着,这个不切实际的家伙肯定会吃大亏。

公司刚开始的时候,因为各方面都很不完善,经营状况一直不好,有时候连公司的基本运作都很困难。但本田宗一郎没有放弃,因为他相信自己终有一天一定会成功。为了梦想,他不懈地努力着。他先是对当前的汽车市场进行了详细的调查,发现当时市面上的汽车大都款式单调,用户迫切需要更人性化的车子。同时他积极学习各大汽车公司的先进技术和方法。五年后,他在日本推出“超级绵羊”系列产品,大获好评。1957年,这种产品在美国推出,同时推出现在已经极为著名的广告口号:“好人骑本田”。不同流俗的产品,加上创意新颖的广告促销,使本田汽

车立刻成为畅销的热门产品。到了1963年,本田汽车几乎在世界各个国家都变成了汽车工业里最主要的力量,让美国的哈雷汽车和意大利的汽车公司大败。至今为止,本田汽车依旧不断推出新款技术,引领着机车行业的潮流,本田宗一郎实现了让“本田”车开在世界任何一个地方的梦想。

看了这个案例,你之前认为的自己没有优势,梦想太不实际,根本不可能实现的想法会有所改变吗?你有没有想过是什么让你认为自己没有优势,梦想不可能实现呢?是你缺乏勇气和决心,你不敢迈出追寻梦想的第一步,害怕失败让你放弃了心中的理想,因为你不愿意放弃你已经拥有的生活保障。在困难与风险面前你选择了退缩。在看到大多数人和你的选择一样时,你给自己找到了借口:每个行业都人满为患,每个领域都竞争激烈,我连一点优势都没有,怎么可能实现我的梦想?

在你口中嚷嚷着没有时间,没有精力,没有机遇,没有资本,没有经验,然后从梦想处逃开的时候,你年轻的热血慢慢变冷,心潮渐渐平静,心甘情愿做了芸芸众生中的一名。

其实,没有什么事情是不可能的。从追随者到领导者的成功者不止一个,他们最初的豪言壮语也许会被别人取笑,但是坚持梦想的他们成就了一个又一个传奇。有时候,所谓的经验,所谓的成熟,所谓的资本,往往局限了我们的思维,折断了梦想的翅膀。只有敢于坚持自己理想并愿意为之付出的人,才能翱翔于九天。请相信:“三百六十行,行行出状元。”只要你坚持不懈地付出努力,你终会有所收获。

坚持:坚持让你离梦想更近

有了梦想,有了目标,追寻者们踏上了漫漫征途。然而,从者众,达者

疏。能将梦想从脑海里的蓝图变为活生生的现实的人,不过寥寥少数。绝大多数的人在路途上停下来或者离开,他们改变了最初的心愿,最后与梦想无缘。

所以李嘉诚说:世间最容易的事是坚持,最难的事也是坚持。说它容易,是因为刚开始谁都可以去做,说难,是因能做到最后的,终究只是少数。

古希腊大哲学家苏格拉底在开学第一天对学生们说:“今天咱们只学一件最简单也是最容易做的事儿。每人把胳膊尽量往前甩,然后再尽量往后甩。”说着,苏格拉底示范做了一遍。“从今天开始,每天做300下。大家能做到吗?”

学生们都笑了。这么简单的事,有什么做不到的?过了一个月,苏格拉底问学生们:“每天甩手300下,哪些同学坚持了?”有90%的学生骄傲地举起了手。又过了一个月,苏格拉底又问,这回,坚持下来的学生只剩下六成。一年过后,苏格拉底再一次问大家:“请告诉我,最简单的甩手运动还有哪几位同学坚持了?”这时,整个教室里,只有一人举起了手。这个学生就是后来成为古希腊另一位大哲学家的柏拉图。

在坚持的过程中,每个人都受到过困难与失败的考验。那些成功者正因为能坚持,才取得了最后的成功。失败者则是在困难与失败面前止步,选择了放弃。

梦想坚持度测试:

1. 在坚持梦想的过程中,你遇到哪些困难?是如何克服的?
2. 在职业梦想的实现过程中,你是否改变过梦想?为什么改变?

3. 你当前要达到的目标是什么？你将怎么去实现？

日本汽车推销高手奥城良治在开始的时候业绩并不出色，时常遭到客户的辱骂嘲讽，甚至有客户指着他的鼻子骂“我觉得你真是烦”。然而这并没有让奥城良治放弃自己成为顶尖业务巨人的梦想。为了打开业绩，他规定自己每天访问一百个潜在客户，持续多年不间断地实践，并且不时地激励自己说：“我绝对要坚持到最后一秒钟，绝不放弃每一次成交的可能！”甚至有时候不眠不休，直到完成当天的目标。就这样抱着“坚持不懈、贯彻到底”的决心，他每天不停地去拜访顾客，每次遇到顾客的拒绝，他不气馁，绝不轻言放弃，结果顾客感动于他的执着，心甘情愿地把订单交给他。由于奥城良治没有在困难与失败面前却步，最后终于能够创下连续十六年位居推销业绩之冠。

像奥城良治这样的例子有很多，凡是达到巅峰的成功人士，永远都比别人多走一步路，而“坚持到底”正是他们成功的人生信念。所以，当你觉得撑不下去时，千万不要小看自己，告诉自己：我一定行！我一定可以！或许你只要再坚持一秒钟，你就会成功。

然而，让人们放弃坚持的，除了失败，还有一个更隐蔽的敌人，那就是成功。

当人们熬过种种困境，经历了大大小小的失败，终于眼前豁然开朗的时候，一种软弱将随之滋生。面对已拥有的荣华富贵，当初坚持的理想似乎变得有些不切实际而淡漠。放弃拥有的一切继续走下去似乎显得那样的不明智，犹豫间，不少人停住了追寻梦想的脚步，但真正的成功者却会向着自己的目标勇往直前。

盛大创办之初，正逢互联网泡沫迅速膨胀，网络公司形势一片大好。乘着这股东风盛大迅速扩大，员工数目也由最初的几人迅速扩大到五十