

华林互动创联管理思想库

领导增长力

主编 胡铨 李守东

副主编 周发兵 王邦云 王野夫

领导增长之智

领导增长之信

领导增长之仁

领导增长之勇

领导增长之严



 中国标准出版社

华林互动创联管理思想库

领导增长力

主 编 胡 铨 李守东
副主编 周发兵 王邦云 王野夫

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导增长力/胡铨,李守东主编. —北京:中国标准出版社,2006

ISBN 7-5066-4022-8

I. 领… II. ①胡…②李… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011176 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.bzcbbs.com

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/32 印张 7.75 字数 212 千字

2006 年 4 月第一版 2006 年 4 月第一次印刷

*

定价 20.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

序

我们喜欢与有精神的老板打交道！我们钦佩领导通过奋斗拼搏取得的硕果，我们赞赏领导们清晰的思路，我们惊讶于领导们锲而不舍的学习精神。我们经历了各地、多种行业的咨询项目，得到了一句话：领导增长力决定企业增长力！

曾有人形象地把企业领袖、中层管理者和员工比作披荆斩棘开垦的一群人，领袖是那个站在高高的山顶，告诉大家从哪里开垦下山是最近的最合适的指挥者；员工就是挥舞手中刀剑铲除障碍的一群人；而中层团队是将刀剑保持锋利，使人们保持热情和方向的推动者。职位能赋予领袖相应的权力和地位；同样如果这个权力脱离了他的个人实力，这个权力是不会长久的。所以要靠个人实力而非职权来工作。我们认为一个具有增长特质的领导是一个强有力的追求提高自己的实力的人。他们重视个人声望、信用、专业技术、技能、远见等，关键是他们不断追求增长！

领导力的增长是企业增长的核心力量，它能够带动和激励员工的增长。提升领导增长力能够迅速地使

你的企业羽翼丰满、搏击长空。本书将以一个崭新的视角为您解开领导增长与企业增长间的奥秘。

本书分为“智、信、仁、勇、严”五幕，为读者全方位、系统化地解读“领导增长力”的内涵。

第一幕“领导增长之智”主要强调领导个体运用自己的专业知识、文化底蕴及人生阅历，在领导事件中能够闪耀智慧之光：创建学习型组织、处理好个人与团队的关系、建立高效团队并成为团队的中坚力量、管理好各类信息。

第二幕“领导增长之信”从三个角度来诠释——自信于己，施信于人，取信于民。领导通过展现自己的能力增强自信，通过对员工的启示和权力下放体现对他们的信任，通过高效沟通及提高员工满意度来获取他们的信任。记住，信任是相互的。

第三幕“领导增长之仁”表现的是一种人性化的管理态度和模式。“以人为本”的理念应该在新形势和具体环境中被赋予更深刻的含义。领导者要做自我性格分析，灵活运用各种培养和激励工具，对不同的员工采用差异化的领导方式，塑造团队型管理风格——创造花瓣空间。

第四幕“领导增长之勇”所指的“勇”是兼备“谋”——技巧的勇。领导者要敢于冒险和创新，敢于

说不,也要敢于认错。古往今来,勇敢的人才会受人景仰,没有唯唯诺诺的领袖和英雄。推委和退缩,失掉的不仅仅是勇气,还有在员工中的威信。

第五幕“领导增长之严”关键是要在领导的团队中创造一种严谨的作风。领导从自我做起——严于律己,对员工——严格要求、赏罚分明,对团队——目标明确、权责清晰。企业的茁壮成长有赖于规范化的操作和运行,就好象院子里的花草每天要有人浇灌。

为了能最大程度地发挥本书的作用,切切实实地给予读者帮助,我们采用了“What——Why——How to do——Case”的撰写模式。

What——引入概念及其内容,辅以相关的理论背景加以阐述;

Why——进一步解析该理论的优势与效用,阐明运用该理论的理由;

How to do——提供相关的实际操作工具,成为您实践行动的指南;

Case——典型的现实案例分析,让读者有更深刻的感官认识。

倘若你还在为如何让你的企业更快地成长而苦恼,那么您可以尝试在这本书里寻找到解决的办法,促进企业增长;倘若你正领导着一个企业,那么您可以尝

试透过这本书提高个人领导增长力。不管是老板还是职业经理人,我们的目的是能为追求卓越领导的人士提供一些理性程序,一些实用的参考!

本书的出版,首先要感谢的是中国标准出版社的曹敏编辑,她付出了大量的辛勤劳动,还要感谢的是参与本书编写的鲁焕辉先生、梁悦敏小姐、杜佳颖小姐、刘志建女士。最后本书参考了大量的中外文献书籍,对提供给我们诸多营养的相关作者表示感谢!另外,成书时间仓促,欢迎业内人士批评指正!

华林互动国际机构总裁 胡 铨

2006年2月于上海福州路外滩

企业家、职业经理人、专家 说领导增长力

一位领导要有持续的增长力,要不断保持知识更新,思想观念更新,管理方法更新,并能以此三者灵活运用,才能与时俱进!

——南京斯亚实业(集团)有限公司总裁 尹建华

领导力取决于任务管理和人员管理的平衡。

——慧根咨询总经理、亚洲策略大师 俞志坚

慈的原则,是领导的第一原则。一个领导有了慈爱之心,他才能领导他人,他才能使自己的工作不偏离方向,才能真正做到为人民、员工、顾客服务,才能真正使一个单位的工作蒸蒸日上。

——天天快递董事长 詹际盛

领导者带有极强的自主性和独立性。我认为《领导增长力》就是一个领导者。

——德国欧普莱斯国际集团有限公司董事长 陶龙伟

领导的方向感使追随者们激情加载!

——(www.floor-china.com)中国地板业大联盟

首席执行官 濮晓金

企业的统帅必须有一个具有吸引力甚至是神圣的目标,并根据这个目标组织自己的团队。

——金鹰国际集团公司副总裁 黄永华先生

成功的团队型领导有意识地变换管理方式以适应变化的情况。

——金鹰国际集团公司人力资源部总监 刘雪如

好的领导者激励团队成员诚实地设定他们自己的任务范围。

——侨鸿国际集团人力资源部总监 张冬梅

领导要求做正确的事情,知道如何做,有关于任务的愿望,习惯从外向内看事情,喜欢深入第一线,知道如何说,对生活充满热情,受目标驱动,关注做对的事情等等。

——中国雨润食品产业集团股份有限公司

人力资源部总经理 许 萍女士

上层领导从宏观上确定组织的方向,制定组织的基本价值取向,这些成为下级管理者制定计划,进行人力、财力、物力组织、指挥、协调、控制的依据,即下级领导成为上级领导的管理者。

——中国力联实业集团董事 莫秋敏女士

领导者寻找一切可长期改进工作方法的机会。

——中国银行江苏省分行培训中心副主任 程海东先生

我们要通过坚定地站在最前面领导的方式,来鼓励团队。

——江苏省电力公司培训处 陈永才处长

下属的发展可以让我们领导者更加省时,所以团队成员最佳化辅导成为领导的重要职责之一。

——南京朗驰集团总经理 郭勇先生

领导者将解决问题看作是一个持续发展的机会。

——南京朗驰集团机电公司 吴娅华书记

好的情境领导者必须扮演良师及教练的角色,随着部属的成长与发展调整不同的领导行为。

——江苏交通科学研究院院长助理 胡小梅女士

工作本身是会使员工不断增长的。作为领导者,员工增长即领导增长,我们应该深入了解完整的工作特征模型。

——上海天平保险上海总经理 康南翔

情境领导提出了主管除了要正确诊断掌握部属的发展阶段外,也要学习采用正确的领导行为,包括处理能力问题的命令行为,及处理意愿问题的支持行为。

——(www.chinasac.com)中国咨询师大联盟资深顾问

上海电信人力资源专家 王野夫

作为一个领导应认识事务及领导的规律、原理,然后根据事务及领导的规律、原理去工作。

——华林互动国际机构副总裁 王邦云

领导者要加强自身的修养,提高对“以人为本”理念的认识水准,保持一份礼贤下士的心态,把员工当成企业的“客户”,学习取悦员工的哲学。只有这样,遇到问题,领导者才能有从员工角度出发的心理预期。

——上海胡铨管理咨询有限公司常务副总经理 鲁焕辉

设法保持员工们的最佳工作状态,是管理者一直在做的工作,开发利用员工们的知识,是所有领导者通常充当的角色。

——(www.cck118.com)华人总裁关键时刻

首席运营官 胡江龙

团队领导应该这样,当信任是必要时,给予信任;但如果需要,也毫不犹豫给予批评。

——(www.chinaxusa.com)中美商务交流网

首席运营官 胡育怀

成功的领导者往往扮演引爆员工潜力、协助员工释放能量的角色。能有《领导增长力》的诞生,来源于胡铨先生就是一位引爆员工潜能的专家!

——华林互动国际机构顾问、知名律师 熊 伟

目录

第一幕 领导增长之智

- 一、组织构建——增长型领导创建高效组织 1
- 二、促进团队角色转变——充分运用团队资源 8
- 三、创建学习型组织——培养组织的学习气氛 13
- 四、领导行为的文化视角——重视文化的影响力 19
- 五、ACE 团队——打造高速增长团队 23
- 六、中坚力量解析——透视企业中流砥柱 33
- 七、选择个人还是团体——发挥人力资源最大优势 39
- 八、循序渐进——注重点滴的增长 44
- 九、信息管理——变知识为智慧 46

第二幕 领导增长之信

- 一、增长型领导能力模式——为增长扩大相互作用的范围 52
- 二、工作丰富化设计——增进员工满意度 58
- 三、费德勒领导方式——适应情境 64
- 四、领导素质增长——组织与个人双重关注 68
- 五、启示性行动——从意图层次上影响追随者 74

- 六、方向感——把握个人与组织愿景 78
- 七、价值观——形成一切为了增长的信念 83
- 八、高效沟通——保证行动计划的成功 88
- 九、关系网——为组织积累关系资源 94

第三幕 领导增长之仁

- 一、学戴明管人——从品质管理中获得用人新思路 100
- 二、四代授权能力——不断发展授权能力 104
- 三、创造性分配——激发下属的动力 108
- 四、团队型管理风格——创造花瓣空间 112
- 五、性格分析——剖析并识别个性 119
- 六、因人而异领导——使交流变得事半功倍 122
- 七、员工辅导——做个好教练 128
- 八、员工激励——为工作注入甜美 132

第四幕 领导增长之勇

- 一、领导综合能力考核——了解下属眼中的你 138
- 二、独立检查——多角度审视问题 144
- 三、判断授权程度——监管授权实施 147
- 四、团队运作检讨——保证团队顺利发展 152
- 五、绩效领导询问技术——通过质疑提升绩效 159
- 六、不断改进总结——培养增长型领导 166
- 七、领导评估总结工具——人员流程的关键环节 175

第五幕 领导增长之严

- 一、增长驱动器——领导者四种能量补充 181
- 二、“PUT”观点表达技术——善于表达自己 187
- 三、团队目标的确立——严格目标考核 191
- 四、绩效周期设定目标——创造增长环境 201
- 五、目标、任务与责任的关系——了解所处的责任体系 208
- 六、绩效交谈术——以增长理念塑造和影响他人 213
- 七、增长型领导——持续地关注绩效 219

第一幕 领导增长之智

一、组织构建

——增长型领导创建高效组织

What

组织构建其实就是组织结构的调整。组织结构调整的主要功能在于分工和协调,通过组织结构调整,将企业的战略和目标转化成一定的体系或制度,融合进企业的日常生产经营活动中,发挥指导和协调的作用,以保证企业战略增长的完成。因此,组织结构调整是企业总体战略增长实施的重要环节。

Why

1. 环境决定战略,战略决定组织。当企业的内外环境发生变化时,在要求保持或提高企业增长力的基础上,企业战略必然发生变化,而新的战略必须有相应的组织结构来支持和保证。于是,组织结构的调整势在必行。

2. 企业要以动态的变革态势在生存中求得发展,因此企业家必须经常反思,以不错过变革的有效时机。企业是有问题的组织,问题积累多了,就不得不经过变革来重新打通脉络,以谋求新的增长。同时企业家是新事件的创造者,面对时局改变了,就须通过变革来重新定位自己,创造出新的事件。

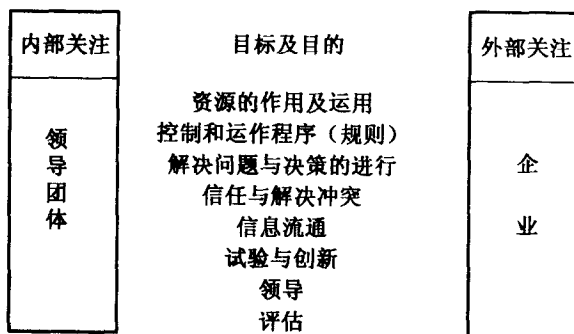
3. 组织结构作为企业资源和权利分配的载体,在人的主观能动

性与有意识的能动行为下,通过信息流动,承载着企业的业务流动,推动或者阻碍企业使命与变革的进程。由于组织结构在企业中占据着基础地位,并在日常业务中发挥着关键作用,因此企业所有战略意义上的变革,都不得不首先在组织结构上开刀动骨。

How to do

(一) 从组织结构图入手分析

开刀动骨当然不能盲目蛮干,应当针对目前存在的问题和未来发展需要。但如何才能识别企业的主要问题是组织结构“惹的祸”?如何判断组织结构的功能已经“人老珠黄”,需要重新打造、通过变革来“焕发青春”,赢得新的战略的“欢心”?以下结合高效组织构建图对这些实施方法进行说明。



高效的组织构建图

1. 目标及目的

领导关注点:明确而一致的组织目的是高效组织必不可少的条件。

企业关注点:如果必要,可以建立变更的宣言或观点。开发涉及整个企业组织工作相关的目标。

2. 资源的作用及运用

领导关注点:探索具体组织或组员作用并将其明确下来。对所有可以有效利用的资源,用能够解决组织构建问题的概念加以检验。

企业关注点:发挥高层管理组织在支持组织文化变革方面的作用。

3. 控制和运作程序(规则)

领导关注点:探索组织环境中的行为规则,并加以确立。

企业关注点:制定新的组织文化中具体的准则或强制规则。

4. 解决问题与决策的进行

领导关注点:与会者对他们需要解决的问题与决策步骤进行检测。

企业关注点:对企业结构不同层面的组织决策加以制定。

5. 信任与解决冲突

领导关注点:探索信任的理念与方法。

企业关注点:寻找在新的组织文化条件下解决组织间冲突的方法。

6. 信息流通

领导关注点:高效团队信息流通的三个方面必须加以审视:
(1)团队内外人际间信息的流通;(2)作为团队运作效用的小组动态;(3)信息共享。

企业关注点:在新文化环境下,企业范围内信息沟通的运作程序必须得到确认。

7. 试验与创新

领导关注点:高效组织需要明确对组织成员的创造性才能进行关注。

企业关注点:对赋予组织的职权进行讨论。

8. 领导

领导关注点:对共同行使领导权力的概念加以讨论。