

时代光华·培训大师系列



余世维

余世维 著

领导商数

Leadership Quotient



北京大学出版社

北京市东城区图书馆



012Z0320989

时代光华·培训大师系列



余世维

余世维 著

领导商数

Leadership Quotient



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

R37.05 / 12

图书在版编目(CIP)数据

领导商数/余世维著. —北京:北京大学出版社, 2005. 6

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09173-7

I. 领… II. 余… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 050772 号

书 名: 领导商数

著作责任者: 余世维 著

责任编辑: 秦雯符丹

标准书号: ISBN 7-301-09173-7/F·1124

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.75 印张 127 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

目 录

第一章 什么是领导商数

什么是领导商数 /3

提高你的领导商数 /6

第二章 注意你的手下

误区：管理阶层主导 /11

1. 管理 $\neq$ 一手遮天 /11

2. 果断 $\neq$ 专断 /14

强调员工参与 /16

1. 面对客户的是员工 /17

2. 关注你的员工 /20

3. 照顾好你的员工 /23

控制你的人手 /25

1. 关心谁应当“出去” /25

2. 把他换掉，而不是另找一个 /25

3. 末位淘汰 /27

第三章 任何目标都不会自动实现

量化目标 /31

1. 什么叫量化 /31

2. 时间的换算 = 时间度量 + 流程设计 /33

3. 货币的换算 = 划分原则 + 各项成本单价记录 /36

4. 单位数量的换算 = 产能分析 + 劳动力或机器负荷 /40

细节化目标 /41

1. 什么叫细节 /41

2. 动作的规范 = 动作研究 + 省工原理 /42

3. 步骤的规范 = 标准步骤 + 严格要求 /42

4. 做法的规范 = 科学方法 + 效率改善 /44

领

第四章 你的权力来自哪里

权力的来源：个人魅力 /53

1. 不要过于固执己见 /56

2. 不要总认为自己是正确的 /56

3. 不要轻易怪罪下属 /56

4. 脾气好的领导不一定是好领导 /58

权力的基础 /58

1. 合法权 /60

2. 报酬权 /60

3. 强制权 /61

4. 专家权 /61

5. 典范权 /65

导

商

第五章 强化团队意识

两种不同的组织架构 /72

1. 停顿型组织 /72

2. 变动型组织 /75

这是我们的公司 /78

团队 ≠ 群体 /79

数

形成团队的三个条件 /80

1. 具有自主性 /80

2. 具有思考性 /85

3. 具有协作性 /91

怎样建设团队 /95

1. 接受冲突 /96

2. 排除自私、自我和自大 /100

3. 有原则与肯协作 /101

第六章 学会有效地沟通

沟通 $\neq$ 开会 /107

沟通的三个方向 /108

沟通中存在的问题 /109

1. 往上沟通没有胆 /109

2. 水平沟通没有肺 /110

3. 往下沟通没有心 /110

怎样有效沟通 /111

1. 怎样往上沟通 /111

2. 怎样水平沟通 /113

3. 怎样往下沟通 /114

怎样克服沟通障碍 /118

1. 利用反馈 /118

2. 掌握讲话艺术 /119

3. 主动倾听 /121

第七章 企业文化是看不见的软件

企业文化是什么 /127

1. 企业文化是一种价值观 /128
2. 企业文化是一种感觉 /128
3. 企业文化是一种判断标准 /128

企业文化不等于作秀 /129

企业文化切忌空洞 /130

判断文化形成的标准 /133

1. 要有共同的价值观 /133
2. 要存在于意识形态中 /134
3. 要具备认同的一致性 /134
4. 要表现在行为中 /135

企业文化的分解 /135

谁应该对文化负责 /136

1. 创始人的哲学 /136
2. 企业文化的核心就是企业领导人的文化 /138

文化变革三步曲 /141

第八章 领导者的三力

思考力：思考要以客户为主轴 /147

1. 客户满意 $\neq$ 客户忠诚 /150
2. 产品的差异化是由客户决定的 /152
3. 会抱怨的客户是好客户 /153
4. 老客户哪里去了 /156

决策力：决策重在重要与效果 /157

1. 确保自己的时间没有用错 /157

2. 处理好效果与效率的关系	/160
3. 企业领导人的决策通病	/162
执行力：执行要靠核心骨干	/165
1. 分析你的员工	/166
2. 选人首先要重视诚信	/167
3. 搭配使用互补人才	/168
4. 寻找合适的接班人	/170
5. 主动培养接班人	/170
6. 及时撤换不称职的人	/172

第一章

什么是领导商数

本章重点

- 什么是领导商数
- 提高你的领导商数

什么是领导商数

随着市场经济的不断发展和改革开放的不断深入，企业要在市场竞争中生存和发展，就不仅要跟国内的企业竞争，还必须与国际接轨，与国际企业竞争。

其实在我们国内，我们不缺硬件，缺的更多的是软件，我们应该更广泛地与国际“软件”接轨。企业都是站在一个相同的平台上面，这时候我们所比较的，不仅是产品本身的品质、所提供的服务，更重要的是企业的管理技巧和管理方法。因为不管是有形的还是无形的商品，都是通过公司的管理，也就是它的计划、组织、协调、控制来进行生产。如果我们的管理水平不够高，就会导致我们员工的工作也不够好，连带我们的产品和服务，不管是有形的还是无形的，也不够好。

美国的企管顾问师威廉·葛诗礼，于十几年前，完成了一个名叫《为中国经理把脉》的研究报告。在该篇报告中，葛诗礼毫不客气地指出经理人常犯的36种错误，这些错误是：

表 1-1 经理人常犯的 36 种错误

序号	错误	序号	错误
1	授权不够	2	对事务的看法失之偏颇
3	权责不明	4	以假平等对待卓越的部属
5	多头马车	6	只会采用专制的领导方式
7	踢皮球——推卸责任	8	把人当做机器

(续表)

序号	错误	序号	错误
9	死爱面子	10	误认金钱与地位是万能的
11	不能容忍部属的错误	12	把失败归之于制度的限制
13	把建议当作是批判	14	要求员工受训，自己却不进修
15	自认样样都比部属强	16	习惯于用鞭子与刀剑
17	喜欢制造派系的斗争	18	把控制视作一种惩罚
19	喜欢用听话而无主见的人	20	工作没有狡划
21	用人重视忠心忽视能力	22	不能有效利用时间
23	霸占部属的创见	24	无法掌握重点与例外原则
25	墨守成规、拒绝改变	26	治标而不治本
27	把部属看成是低一等的人	28	把意见与事实混为一谈
29	没给部属宣泄情绪的机会	30	只爱听部属报喜讯
31	对部属的好坏绝口不提	32	沟通中存在障碍
33	缺乏合理的绩效评估制度	34	把年龄当做能力的指标
35	想法与观念既陈旧又保守	36	误认为一流的工程师就是一流的厂长

领

导

商

数

由于我们经历了从计划经济向市场经济的转型，我们的领导者还很大程度上习惯于计划经济下权力由上而下的制度，习惯于根据上面的命令照章办事，一些管理思想和管理方法已经不能适应企业发展，领导技能也有待于进一步提升。因此，将我们的管理思维、方法、技巧与国际进行链接，适应市场竞争和企业的发展变化，是我们领导者需要亟待解决的问题。

那么领导者应当从哪些方面提升自己呢？作为领导者，要提高自己的管理能力和管理技巧，就需要提高自身的知识、技能和素养等，这里我们把它们概括为领导者的“4Q”：

➡ IQ (Intelligence Quotient)，智慧商数，是指领导者所具有的智慧的多少以及对科学知识的理解、掌握程度。

➡ EQ (Emotional Quotient)，情绪商数，是指领导者对环境和个人情绪的掌控能力。

➡ AQ (Adversity Quotient)，逆境商数，是领导者面对困境时缓解自己的压力、渡过难关的能力。

➡ LQ (Leadership Quotient)，领导商数，是领导者领导团队，激发团队相互协作以共同实现目标的能力。

一个人要想成为优秀的领导者，就应该努力提高自己的“4Q”水平。

如果你的 IQ 不够高，说明你的知识水平和学习能力比较差，解决问题的能力不是很强，那么就需要完善自己的知识结构和专业技能。

如果你的 IQ 很高，但是 EQ 很低，就表明你不能很好地控制自己的情绪和周围环境的氛围，那么你就要学会调节自己的情绪，学会调节团队或组织的气氛，创造良好的工作环境。

如果你的 IQ、EQ 都很高，但 AQ 低，就表明你不能很好地面

领

导

商

数

对困境，不能很好地应对挫折和压力，不能很好地化压力为动力，激励自己和团队奋发向上，那么你就要想办法改善自己的工作方法，化解压力，变压力为动力，激发自己以更积极的状态去面对和解决各种问题。

如果你的 IQ、EQ、AQ 都很高，但 LQ 不高，就说明你没有把你的团队带好，没有发挥出团队整体的效力，那么你就可以通过阅读本书的相关内容，对症下药，提高自己的领导商数。

重点提示

领导者的“4Q”

- ➔ 智慧商数 IQ
- ➔ 情绪商数 EQ
- ➔ 逆境商数 AQ
- ➔ 领导商数 LQ



提高你的领导商数

那么你认为自己的领导商数够不够高呢？你是一个具备强有力的影响力的好领导吗？想一想下面的问题：

- ➔ 你能够打开天窗说亮话，跟别人坦诚相见吗？
- ➔ 你愿意去教育、训练、栽培别人吗？
- ➔ 跟别人在一起共事，你能够对别人有信心而不会满腹猜疑吗？
- ➔ 你愿意听人家说话吗？你愿意把自己的意见摆在后面，不半路打断别人的想法吗？

➡ 你会尝试去了解每个人的特征，包括他的家世，以及他的特质吗？

➡ 你会不会想办法去发展下属，把他提升到一个更高的档次或者更理想的位置？

➡ 你会做导师，指引下属，人应该怎么做，事情应该怎么做，用你过去的经验去引导他吗？

➡ 你会随时随地跟别人链接吗？就是沟通，协调，不断地和别人协作，随时主动地关切，不让它脱钩吗？

➡ 你会心甘情愿地把权利分一块出去，授权别人，让人家替你完成吗？你会像教练一样去引导他，让他替你操作吗？

➡ 你会创造一个有影响力的人吗？会让这个有影响力的人再创造一个有影响力的人，这样不断地创造吗？

你自己具备哪几项？我认为作为一个领导，至少要具备5项，比较好的是具备8到10项，我不敢说，每个人都能全部具备，但是如果连5项都不具备，就需要考虑一下，怎样提高自己的领导商数。

在这本书当中，我们提出了几个提升领导商数的角度，在后面的几章里我们将展开详细的阐述。

1. 注意你的手下，
2. 任何目标都不会自动实现，
3. 你的权力来自哪里，
4. 强化团队意识，
5. 学会有效地沟通，
6. 企业文化是看不见的软件，
7. 领导者的三力。

本章小结

本章介绍了领导者的“4Q”：智慧商数（IQ）、情绪商数（EQ）、逆境商数（AQ）以及领导商数（LQ）。

要与国际接轨，要迎接竞争与挑战，领导者就必须提高自己的领导商数，带领团队创造新的辉煌。

心得体会

领

导

商

数

第二章

注意你的手下

本章重点

- 误区：管理阶层主导
- 强调员工参与
- 控制你的人手