



财富商学院的9堂领导艺术课

*The Modern
Leader's Weapon*

全智慧

卓越管理者的LQ妙方

领导商数

为什么有的领导可以驾驭数万人的跨国企业，而你却不能团结区区几个下属？为什么有的领导可以迅速将任务分配到每个员工，而你的命令却不能被下属有效执行？为什么有的领导可以瞬间完成多项任务，而你耗时许久却不能完整地执行一项使命？本书将从决策、计划、执行、沟通、教育、逆境、魅力、文化等八个方面告诉你答案……

唐培根◎主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



财富商学院的9堂领导艺术课

卓越管理者的LQ妙方

全智慧

领导商数

唐培根◎主编

the modern leader's weapon

图书在版编目(CIP)数据

全智慧领导商数 /唐培根主编. —北京:企业管理出版社,2005.5

ISBN 7-80197-233-3

I. 全… II. 唐… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 046280 号

书 名:全智慧领导商数

作 者:唐培根 主编

责任编辑:张赵 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80197-233-3/F·234

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@enph.cn

印 刷:北京慧美印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:787×990 毫米 16 开 16.125 印张 300 千字

版 次:2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:32.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

彼得·杜拉克谈领导

现代管理大师彼得·杜拉克,以其对现代管理学的卓越贡献和深远影响,被尊称为“大师中的大师”,“现代管理学之父”。他认为作为一个成功的企业领导者,至少应该具备以下几点:

1.搞清楚应该做什么

成功的领导者不会问“我能做什么”,他们会问“我应该做什么”,然后再追问“能改变现状的事情中,哪些是适合我来做的”。成功的领导者,绝对不会做自己不擅长的事情。他们确保任务完成,但不会事必躬亲。成功的领导者也决不嫉贤妒能。最好的例子是卡耐基(Andrew Carnegie),他希望在自己的墓碑上刻上这样一段话:“长眠在此的人知道如何在其事业中起用比自己更优秀的人。”

2.挑最重要的事情来做

据我所知,很多人都有出色的办事能力,问题是他们无法甄别事情

的重要性。因此他们总是纠缠于细枝末节而出不了成绩。

3.勇于说“不”

好的领导者应该目标明确。他们知道如何设定目标,同时也懂得如何拒绝。要知道,领导者日理万机,如果每件事都要应付,这样的压力谁也承受不了。所以,成功的领导者应该懂得拒绝一些事物,且坚持自己的立场。只有这样,他们才不会受困于琐事。现实中的很多领导者,只要有事情找上门来一概答应,这样他们可能会有好人缘,但导致每件事情都没真正做好,最后一事无成。

4.敢于取舍

对于领导者来说,关键的问题是,“何时才能果断舍弃那些不断吞噬公司资源的项目?”领导者面临最危险的陷阱莫过于那些看似离成功仅一步之遥的项目。所有人都认为,只要再努一把力,那些项目就会获得成功。但历经一次又一次的努力,还是无果而终。到了那时,领导者真就骑虎难下了。

5.直截了当传达指令

当团队成员必须揣摩他们上司的意图时,这个团队便开始分化瓦解。因为无论如何,他们都猜不对。所以,身为管理者的你,应该直截了当地传达你的工作重点。然后,了解下属的工作重点,以及他们为什么选择这样的重点。为此一定要多和下属进行沟通,吃透下属所关注问题背后的原因,事后写出一篇两页纸的备忘录,交给自己的下属。这份备忘录,应该包括以下三部分:“这是我认为我们今天讨论的问题;这是我认为我们最终作出的决定;这是我认为在今后这段时间里你需要专心做的事情。”

6.认清自己的优势

让我们还是从领导者“何事不能为”入手吧,千万不要邯郸学步,东施效颦。每位领导者都有各自的风格,保持自己的风格才是你成功的途径。不要轻易尝试你自己根本就不相信或者没有把握的事情。高效的领导者,应该学会依靠个人现有的主观能力,来实现公司的客观目标,只有这样,工作才能够事半功倍。

7.以智囊团弥补自己的不足

在和我一起工作过的人中,德国二战前的民选总理布吕宁(Heinrich Brüning)算是最有能力的一位。他具备洞悉问题本质的超凡能力,可在财政方面却一窍不通。执政期间,他本应该把财政问题交由别人来处理,但是他却亲自指导政府预算的制定。耗费了大量的时间精力不说,政策成效更是一塌糊涂。对于大萧条的德国来说,这简直就是雪上加霜。实际上,这也为后来希特勒上台铺平了道路。所以,作为领导者,千万不要在不擅长的领域里强装内行,紧抓自己的强项,至于其他问题,可以交给比你懂行的人去做。

如何做优秀的管理者

1、“领导者要不屈不挠地提升团队的水准，利用每一个机会去评估、指导，以及建立员工自信。”

通常拥有最优秀人才的团队才能取胜。这就是为什么身为领导者的你需要在这三个方面投入大量的时间和精力。

你必须评估——确保将适当的人放在合适的岗位，汰弱留强，提升强者；

你必须指导——指引、批评及帮助下属在每一个层面进步；

最后，你必须建立自信——大量鼓励、关心及奖赏。自信能给予下属力量去发挥潜能，并愿意创新以超越梦想，这正是成功团队的动力。

通常，管理层认为评估不然。评估应是每日进行的，融入正常工作中的方方面面。拜访客户是评估销售力量的好机会；视察工厂是碰到有前途的新管理人的机会；开会期间的咖啡时间是教导团队成员如何

进行首次重大陈述的渠道。把你自己看作是个园丁,一手拿水壶,一手拿肥料。有时你要除杂草,但更多时候你只是上肥及照顾,然后看着开花结果。

2、“领导者要确保众人不仅有抱负,还要生活在抱负中。”

领导者必须为团队确立目标,并且使目标清晰具体。如何才能做到这一点?首先,不要信口开河。目标不能模糊不清以至于难以实现。你必须经常向每个人谈论团队的目标。常见的一个问题是,领导者与关系密切的同事就目标进行沟通,而目标从未下达到身处第一线的职员。

如果你希望下属为目标而活,当他们做到这一点时就“给他们看到奖赏”。这笔钱可以是工资和奖金,也可以是大张旗鼓的赞赏。

3、“领导者渗入每个人的皮肤,让人人焕发出冲劲与乐观主义。”

一个乐观愉快的管理者会带领一个开心的团队,而一个牢骚满腹的领导者则会令下属愁眉不展,后者要争取成功往往较难。

工作可能难做。但是身为领导者,你的职责就是消除消极态度带来的不利影响。这并不意味着你成为解决难题的替罪羊,而是意味着你在解决困难时展现出充满活力和干劲的态度。

4、“领导者以诚恳、透明和信誉建立信任。”

你的下属应该永远知道自己所处的位置,必须了解公司的真正情况。可能有坏消息,如即将裁员等。不应避而不谈,否则你将失去团队的信任和干劲。

优秀的领导者从不偷取别人的点子当自己的功劳。他们之所以不媚上压下,就是因为他们成熟自信,明白自己团队的成功迟早会令自

己得到认可。情况不佳,领导者承担责任;情况好时,领导者乐于将赞美分给员工。

5、“领导者有勇气作出不讨好的艰难决定。”

有时候你必须作出艰难的决定:请人离职、削减一项计划的经费或者关闭厂房。显然,这些决定往往带来投诉和抗议。你的工作是聆听及解释清楚,然后继续前行;你不是要受人欢迎,而是要领导。不要当自己正在参选,因为你已当选。

6、“领导者问最尖锐的问题,要求下属付诸行动。”

把自己当成全公司最愚蠢的人,在谈到任何提议、决定或者市场信息时提出“为什么”、“为什么不?”以及“假如”的问题,不过,光是提问是不够的,要确保提问能够引发讨论,并最后付诸行动。

7、“领导者以身作则,启发员工有冒险精神。”

这两个概念通常说起来容易做着难。太多的经理人敦促下属尝试新事物,当他们失败时,就严厉批评他们。如果你想让你的下属勇于尝试,就要以身作则。

考虑一下冒险。有了错误没必要唠唠叨叨、心情郁闷。实际上,你尽可能地保持幽默和愉快的心情,这样会有更多的人得到这样的信息:做错事并不会死。

至于学习,你要再次以身作则。虽然你身居要职,但并不表示你自己学富五车、样样精通。我在其他公司吸收一些新知后,都会通用电气试行,这可令员工感受我对新点子的热诚。

8、“领导者要常常与下属庆祝成功。”

不要怕玩得太开心而使人们不再努力工作。相反,工作上的庆祝永远不够。20年来我一直强调庆祝的重要性。但我在最后一次以首席执

行官的身份视察公司的培训中心时，我问了班上 100 名左右的经理人：“你们在工作单位里举行过足够的庆功活动吗？”回答“是”的人还不到一半。

庆功的作用是制造认同的气氛及正面力量。设想，一支棒球队赢得世界职业棒球大赛，却没有打开香槟酒庆贺。做得好时要大肆庆祝，若你不这样做，便没有人会庆祝。

经常有人问我，领导者是天生的还是后天努力而成的？我的回答是：当然二者皆有。有些特质，像智商和精力，看上去是结伴而行。在另一方面，有些领导技艺是你的咿呀学语、在校读书、做学问和从事体育活动时学会的，如自信。你在工作时学到另一些东西——勇于尝试，从失败中汲取经验，从成功中获得信心而后再次尝试。只有这样，你才会越来越棒。

序

著名的企业管理专家威廉·葛思理,曾作过一篇题为《为中国经理把脉》的研究报告。在报告中,他总结了当前中国企业领导者常犯的三十六项错误。这三十六项错误集中体现出了当代企业管理中的十大病态:

1. 缺乏专业人才;
2. 欠缺新式的生产方法和技术;
3. 不知合理利用电脑;
4. 缺乏完整的资讯资料;
5. 卫星工厂水准参差不齐;
6. 规模不经济的小厂太多;
7. 会计制度不健全;
8. 自有资金偏低;
9. 行销通路掌握在外包商手中;
10. 法律条令混乱,法律常识不足。

这十大病态,一针见血,切中了中国企业界长期的弊端。

怎样尽量避免这些错误?

怎样提高企业的领导能力?

怎样教育好员工？

怎样让你的企业走出病态？

仔细阅读这本书，您定将获得满意的答案。

《全智慧领导商数》不同于以往的许多领导学著作。在书中，我们力图追溯管理的本原，集中讨论了管理的任务和使命，抓住管理与人类须臾不可分离的特点，提出了领导商数的概念。

而且，《全智慧领导商数》操作性强，能够给读者提供很多具体的指导和帮助。和以往的许多管理学著作不同，本书抓住现代管理学的核心概念，比如价值创造、商业模式、竞争战略、组织架构，集中介绍了管理实践中的一些具体操作技巧，比如目标管理、评估标准、创新风险、优化配置、人力资源等。经过简明概括、提纲挈领、将原本庞杂枯燥的管理学进行了全面系统的梳理，因此，《全智慧领导商数》虽然篇幅有限，却撷英集萃，囊括了现代管理学的精髓。

更为难得的是，不同于以往许多艰涩深奥的管理学著作，《全智慧领导商数》借助大量经典案例，深入浅出地展开论述，通俗易懂，可读性强。书中旁征博引，纵横捭阖，引用的案例涉及柯达、福特汽车、通用汽车、丰田汽车、本田汽车、通用电气、戴尔电脑、苹果电脑、惠普、eBay、思科、沃尔玛、麦当劳、英特尔、微软、可口可乐、百事可乐、3M、美国大陆航空、美国西南航空、美国捷运公司、嘉信理财等公司的成功经验，也包括凡士通、施乐等公司的失败教训。可以说，《全智慧领导商数》是对企业现代管理思想和实践的一次概括总结。

我们相信，《全智慧领导商数》必能成为您在企业管理中的良师益友，帮助您在企业管理上走出误区，迈向成功！

目 录

第1章 全智慧商数：成就卓越的基石

商数——企业领导者的成功之本 (001)

破解国内企业领导者低商数之谜 (007)

领导商数在企业管理上的具体应用 (015)

第2章 决策商数：领导者的指南针

科学决策给企业带来成功 (021)

科学决策的行为准则 (026)

制约领导者决策商数的心理陷阱 (030)

国内外知名企业成功决策案例分析 (036)

第3章 计划商数：目标管理的艺术

目标管理——企业前进的灯塔 (042)

领导者易陷入的目标管理误区 (049)

让员工了解你的目标 (051)

细节管理——突破目标管理的瓶颈 (054)

质量、数量和利润的“三角恋” (059)

第4章 执行商数：完成任务的学问

执行——实现目标的基础 (068)

管理者角色定位与执行 (070)

解析企业执行不佳的宏观原因 (074)

影响领导者执行商数的微观因素 (076)

走出企业执行难的怪圈 (082)

第5章 沟通商数：走近员工思想

身在高层，赢在沟通 (087)

关注员工心理——高效沟通的途径 (091)

搭架与员工的沟通之桥 (096)

薪酬沟通的误区 (100)

用爱心温暖团队 (105)

第6章 教育商数：打造你的金牌员工

领导不是“领着跑” (110)

员工是企业的名片 (114)

点燃员工个体智慧的火花 (118)

给员工授权的艺术 (122)

如何留住核心员工 (126)

第7章 逆境商数：从压力中释放自我

当前企业领导人压力现状 (133)

解读当前企业领导者面临的五大压力 (134)

别让压力成为杀手 (137)

压力管理:增强逆境抵抗力 (141)

第8章 魅力商数:做个有亲和力的领导

员工为什么信任你 (149)

魅力商数一:高瞻远瞩的目光 (151)

魅力商数二:睿智敏锐的头脑 (156)

魅力商数三:海纳百川的胸怀 (162)

魅力商数四:从容优雅的风度 (168)

魅力 CEO:玛格丽特·惠特曼 (174)

第9章 文化商数:企业发展的智力保障

塑造企业之魂 (180)

以人为本的企业文化 (187)

“和而不同”——企业文化整合的原则 (191)

国内外著名企业的企业文化探寻 (201)

21 世纪企业文化的六大走势 (220)

附录:

全智慧领导商数精粹 42 条 (224)

中国企业领导者常犯的 36 个错误 (242)

第1章

全智慧商数:成就卓越的基石

商数——企业领导者的成功智本

近年来,人们越来越发现,一个企业的领导者具备了精深的专业知识、丰富的实践经验和过人的管理才能,却并不总是能够获得成功。到底什么才是左右企业管理者职业生涯成败的关键,对这个老生常谈的问题,人们发出了新的疑问。为了找到新的答案,美国著名企管专家汤姆·彼得斯总结了上百位美国大型企业的管理者在管理中所犯的错误和他们在管理中的成功经验,提出了“领导商数”的概念,引起了管理学界的广泛关注。



商数,即 Quotient,在心理学上是指人情感的各种特性,领导商数就是这种情感特性在管理上的体现。所以,领导商数不是指某一种单一的领导人智慧,而是对企业领导者的综合领导能力的评定。我们可以将领导商数理解为一种“全智慧”的领导能力的概括。这种能力贯穿于企业管理者的管理智商、管理情商和抗逆境商数之中。全智慧不是特指某种科学技能,更不是一些小聪明。领导商数所体现出来的全智慧,应该是一种综合的、由内而外的、极富感染力的领导艺术,是每个追求卓越的领导人都应当具备的品质。所以,领导商数所赋予领导者的能力更多的不是企业的资本,而是一种智本。是企业成功的智力保障和智力支持。

总的来说,领导商数包括以下八个方面

1.决策商数

作为管理者需要向员工勾勒出一幅令人振奋的远景图,然后再制定、实施相应的战略,而做到这两点的核心就是正确及时的决策。

顾客需要立刻得到产品,而不是等到下个月;投资者需要看到立竿见影的回报。成功或失败,是被淘汰还是得到发展,就在一念之间。关键就取决于能否及时作出并实施正确的决策。所以决策商数是管理者管理企业的最重要也是最基本的能力。

2.计划商数

计划商数是美国纽约大学教授杜拉克于 1954 年提出来的。他在《管理实践》一书中首先使用了这一概念,随后又提出“目标管理与自我控制”的主张。他认为,企业的目的和任务,必须转化为目标,目标是目的与任务的具体化。目的和任务只有把它转化成具体的目标后,才能更准确地理解和实现。