



领导 10人 影响力

魅力领导者如何以“非权利性”
影响力驾驭企业。

惟言 编著

在管理挑战领导者的今天，一位优质领导者应具有创造一个令下属追求的前景和目标，并将它转化为大家的行动。



领导 10人 影响力

魅力领导者如何以“非权利性”
力驾驭企业。

惟言 编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导 10 大影响力/惟言编著. —北京:中国纺织出版社, 2004. 6

ISBN 7-5064-2925-X/F·0443

I. 领… II. 惟… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 027975 号

责任编辑:苏广贵 加工编辑:王延丰
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64160816

<http://www.c-textilep.com>

e-mail:faxing @ c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:13

字数:280 千字 印数:1—6000 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

领导影响力是指领导者以其身份和个性特征,有效地影响并改变被领导者心理和行为的能力。领导者都需要利用自身的影响力团结和领导下属,共同努力实现组织的统一目标。领导者影响力的大小取决于许多因素,如领导者的地位、能力、品格、知识、才能等。

领导者的影响力分为权力性影响力与非权力性影响力两大类。权力性影响力是由社会赋予个人的职务、地位、权力等构成的,所以它是掌权者才具有的,具有一定的强制性,也称为强制性影响力。权力性影响力对领导者来说具有外加性;对被领导者来说具有很大的强迫性。非权力性影响力也叫自然影响力,它与外加权力无关,是靠领导者自身的个性特征与作为而形成的。从领导者角度说,非权力性影响力具有很强的内在性;对被领导者来说,具有很强的自愿性。

在传统的“官本位”社会,企业领导者的管理主要依靠外加的权力来达成;而在现代以人为本的“人本位”社会,企业领导者的管理则更多依靠其内在的影响力——即非权力性影响力。一个成功的领导者不再看身居何等高位,而是指拥有一大批追随者和拥护者,并且使组织取得了良好绩效。事实上,我们已经感受到,现代组织中领导者正承担着越来越多的角色:

——外交家：平衡外界环境，协调与其他组织的关系，争取获得最大支持和最佳资源；

——观察家：了解环境变化和趋势，洞察组织文化、结构、运作、成员的细微变化，形成理念，加以引导；

——传教士：宣传组织文化、理念和目标，解释组织的目的，做什么和为什么要做；

——调解人：协调不同意见，化解组织冲突；

——教师：训练组织成员遵照组织目标、规则，并不断提高其能力、素质，以适应组织发展需求。

毫无疑问，以上这些角色的成功扮演，无不需要领导者与其群体成员产生互动，而互动的结果并非完全取决于职权等级关系，领导者的非权力性影响力才是其中的因素。

有鉴于此，笔者在编著的这本《领导的 10 大影响力》一书中，既涉及权力性影响力，同时又用更多的笔墨谈及了领导非权力影响力的塑造和养成。

在竞争日益激烈的今天，中国的企业面临着来自世界各地的压力。在不断变幻的外界环境中，只有优秀的领导者才能影响和带领团体和他人实现组织的目标，在竞争中得以立足和前进。了解领导影响力的相关因素，学习、培养领导 10 大影响力，有助于领导在工作中充分发挥其影响力，团结和影响下属，共同实现组织的目标。

编 者

2004 年 3 月

目 录	
第一章 把握大局,当好舵手	1
市场越来越难以把握.....	1
企业面临的主要危险.....	3
目标明确才有可能成功.....	5
制定企业战略规划	12
稳步前进	18
高速增长	24
中小企业的竞争型战略	36
以未来为导向	46
第二章 决策拍板,尽显气魄.....	51
首要能力是审慎	51
科学决策的原则	54
科学决策的方法	62
科学决策的步骤	65
对决策中不同意见的态度	72
决策的时机把握	82
决策中的风险与冒险	91
第三章 执行控制,绝不打折.....	97
周密计划,巧妙安排.....	98

令出必行,指挥若定	102
自我领导,超级执行	105
人事相符,因事设人	111
搭配用人,优化执行	117
有效控制,良性运转	121
第四章 危机难题,从容解决	129
为你的企业把把脉	129
处理问题的态度	131
系统化解决问题的步骤	134
找到解决问题的最佳方法	137
别把所有问题都自己扛	144
危机来时如何接招	146
危机管理计划的制定	154
品牌危机管理	161
将危机转化为商机	166
第五章 崇尚学习,与时俱进	171
在知识的快速更新中谨防落伍	172
养成思考的习惯	175
培训员工必不可少	178
不注重员工培训的恶果	181
快速培训领导干部的方法	184
加强训练评估,创造终身学习	188
建立学习型组织	192
值得注意的网络时代剧变	203
第六章 持续创新,勇于变革	207

企业为什么需要创新	207
创新需要领导的支持	210
企业创新的方向	216
企业如何创新	221
创新不妨从打破惯例入手	226
企业为什么需要变革	233
企业变革的阻力	236
企业变革的流程	242
企业变革的管理	256
第七章 公正廉洁,以身作则	257
无私者方能无畏	257
信用是人格的保证	261
用行动做出表率	263
不以成败论英雄	268
要有容人的雅量	271
把功劳让给下属	274
第八章 人本管理,春风化雨	277
管理就是服务	277
带人要带心	281
让工作快乐起来	286
因人而异,区别用人	299
走好奖励与惩罚的钢索	301
充分授权,给自己一点轻松	306
第九章 上下沟通,阳光作业	313
创造接纳的沟通气氛	314

让大家喜欢你	317
关注他们的声音	322
开高效率会议	330
演说:振臂一呼,应者云集	337
一对一交流	344
让对方不说“不”和接受“不”	350
沟通更在语言外	362
批评与指责的艺术	373
第十章 个人魅力,赢得拥戴	381
衣着穿出领导形象	382
微笑强化领导魅力	388
领袖气质塑造成功	389
目标专注引人敬重	391
理想远大确保魅力	395
激发别人展示自我	397
理性应对扩大影响	398
幽默风趣活化气氛	401

第一章 把握大局，当好舵手

如果把企业比作一条船，那么它所面对的是一条波涛汹涌、暗礁遍布的经营水道，而企业领导首当其冲的职责就是把握大局，充当好这条船的舵手，使企业走一条安全合理的航线，并以恰当的速度持续向前航进。

市场越来越难以把握

近年来，全球市场和经营环境对企业而言变得越来越艰难。这一环境的特征表现为：一些市场显现萧条景象；在另一些市场中，技术的发展日新月异，难以把握；法令也处于不断的更改中；社会环境不断变化；国际国内的竞争压力日益加重。

企业不得不在这样的环境中挣扎立足。结构性转变与技术上的突破从来没有间断过。我们面临着这样一种现象：越来越多的行业，对于周期性的经济波动变得愈加敏感，当然这与这些行业自身的不断成熟有关。除了日益增强的对周期性经济波动的敏感性和由此而产生的、在经济预测中的不确定性之外，“时尚”的影响力在广泛的生活空间中日益增强。这也导致了对于销售量的预测变得异常困难。

另外，新法律的不断颁布，增加了人们心理上的不适应性，

企业对产品的负责程度不断增高,环保对产品的要求不断提高,这一切都成为企业不得不考虑的因素。作为普通百姓,对这一发展感到欢欣鼓舞;对企业而言,有时却成了棘手的问题。

在环保方面,制定计划之所以变得越来越难,是因为许多长久以来被认为无害的材料,突然被确定为或被视为有害物质。而这种变化往往是企业难以把握的。

与此同时,竞争也以如下三种方式不断加剧:

其一,国内竞争日益尖锐。因为一些大财团正不断地将它的业务扩展到典型的中型企业的传统经营范围中去,或者是由于那些具有创造力的企业主们用他们的新方案占领了整个行业领域。此类例子首先出现在商业中:例如,一个光学仪器制造商本已成为该市场中最大的供应商,而现在,他还要向更富挑战性的领域进军;或一家有创造力的公司在近年中,有计划、有步骤地在中型纸张批发业务中挤占市场份额。

其二,在许多行业中产生了“替代性竞争”(指因出现替代性产品而导致的竞争)。这导致许多传统产品被淘汰或被抑价出售,而这些传统产品的存亡往往关系到一些中型企业的兴衰。

其三,不断增长的对外贸易导致国际市场上的竞争日渐激烈。

还要强调的一点是:在国际贸易中,由于货币币值动荡、贸易保护主义或因地区风险而产生了愈来愈强的不安全感。总而言之,有一点是明确的:客观环境越来越充满生机和活力,而人们对未来也越来越感到难以把握。预测客观环境变化和计划未来,以往是相对容易的,而今,这样的时代已一去不复返了。

今天,至关重要的是迅速适应周边环境的变化,进而消除这

种变化所带来的负面影响，而这在过去的数年中，并不是每一个企业都可以做到的。

企业面临的主要危险

当前，无论是国际著名的跨国集团，还是普通企业，都面临着严峻挑战。如经营管理成本费用居高不下、信息流通不畅、进入市场缓慢等问题；如何全面改善企业经营质量、提升利润、降低成本、拓展市场是企业面临的主要问题。电子商务大潮已经席卷了世界的每一个角落，它从最初的 IT 圈向外迅速扩散，且已不再是遥远的海市蜃楼或仅是一个时髦概念，而是今后每一个想要获取巨大发展空间的企业的最佳选择。中小型企业会面临更大的困境。

企业应避免的一个重大危险是：缺乏灵活性和创新意识。许多近年来宣告破产的企业，就是由于没能及时理解推动新产品发展的必要性；或面对竞争的威胁，没能用新的替代产品来武装自己。正如在瑞士出现的情况那样：多年前，电子表被认为“赶时髦”而被束之高阁，但当这种时尚逐渐成形时，企业却没有对此作好准备。由于缺乏产品创新意识而导致的危险，通过越来越短的产品生命周期而变得显而易见。当然，除此之外，还有一个危险，由于缺乏产品创新意识而过分依赖生产与销售环节。与此相关的一个引人深思的数字，出现在加工工业中设备与厂房的年龄结构上。如果中型企业不能在生产流程合理化与创新过程中走在最前列，那么，它们将无力与那些大财团抗衡。

企业的第二个重大危险对于中小型企业而言就是资金不

足。这是一个众所周知的事实：近年来，许多企业在这方面已接近能够承受的边缘。

企业的第三个主要危险也主要反映在中小企业上，具体表现在它们的规模上。在常规产品的生产上，小企业与大财团相比，在单件成本上总是占下风。产量越大，固定成本就越低，经验就越丰富。只要这条规律还成立，这一事实就无法改变。然而它主要适用于常规产品的生产，如电灯开关、塑料水管或中档汽车的生产；但不适用于特种产品或名牌产品。这些产品的销售优势取决于企业是否有与众不同的技术诀窍或杰出的形象。这也是中小型企业在大财团的压力下求生存的奥秘所在。

企业的第四个危险是很容易想到的，那就是：企业的产品过于繁多、过于分散，这会导致单件成本的超比例增长。

情况通常都是这样，至少我们在日常工作中一再看到这种现象：企业为了平衡销售量的下降，而去拓宽它的生产计划；一些企业一味地想刺激人们在技术上的求新热情，没有准确估计市场需求而最终导致的结果是：扩大的生产计划要求一个更复杂的生产组织机构，这进而导致了企业控制与企业管理费用的超比例增长；而最终又引起了销售量的进一步下降。一个恶性循环就此周而复始，不断反复。对此，已有许多大公司栽了跟头，但看上去这个漩涡依旧很难摆脱。

当然，这四个主要危险是可以避免的，一些经营得法的公司、的成功经历就说明了这一点。归根到底，这是企业领导层的素质问题，在生产的专业化与明确的生产计划、构思之间是否能够适度地把握。

目标明确才有可能成功

什么是领导？世界级企管大师班尼士下了个定义：“创造一个令下属追求的前景和目标，并将它转化为大家的行动，去完成或达到所追求的前景和目标。”一个比较完美的企业领导者习惯于在他们的企业中建立目标体系。它包括愿景（企业将要实现的蓝图）、价值观（实现蓝图应该遵循的一些基本原则）、目的和使命（组织存在的理由）、目标（在短期内达到里程碑）等内容。共同愿景要求全体员工为之奋斗，为之奉献，而不是简单地服从或投入。一个比较完美的企业领导知道，目标给了你一个看得见的射击靶，它是构成成功的基石。要使员工能奉献于共同愿景，就必须使愿景目标深植于每一个员工的心中，必须和每个人信守的价值观相一致，否则，不可能激发这种热情。

许多领导人埋头苦干，却不知所为何干，到头来发现追求成功的阶梯搭错了边，却为时已晚。因此，我们的领导者务必掌握真正的目标，并在拟定目标的过程中，澄明思虑，凝聚继续向前的力量。

你作为领导者必须有一个目标，因为你难以达到你并未曾有的目标，正像要你从一个从未到过的地方回来一样。

除非你有确实、固定、清楚的目标，否则你就不会察觉到内在的最大潜能，你永远只是“徘徊的普通人”中的一个，尽管你付出了极大的努力。

一个没有目标的领导者就像一艘没有舵的船，永远漂流不定，只会到达失望、失败和丧气的海滩。前美国财务顾问协会的

总裁刘易斯·沃克曾接受一位记者访问有关稳健投资计划的问题。他们聊了一会儿以后,记者问道:“到底是什么因素使人无法成功?”沃克回答:“模糊不清的目标。”记者请沃克进一步解释,他说:“我在几分钟前就问你,你的目标是什么?你说希望有一天可以拥有一间山上的小屋,这就是一个模糊不清的目标。问题是‘有一天’不够明确,因为不够明确,成功的机会也就不大。”

“如果你真的希望在山上买一间小屋,你必须先找出那座山,找出你想要的小屋现值,然后考虑通货膨胀,算出五年后这间房子值多少钱;接着你必须决定,为了达到这个目标每个月要存多少钱。如果你真的这么做,你可能在不久的将来就会拥有一间山上的小屋,但如果你只是说说,梦想就可能不会实现。梦想是愉快的,但没有配合实际行动计划的模糊梦想,则只是妄想而已。”

在你的领导经历中,你有过明确的目标吗?你的目标是具体的、泛泛的,还是长期的、短期的呢?比较完美的企业领导者的成功经验告诉我们:目标必须是长期的、特定的、具体的、远大的。

出色的企业领导者都有 10~15 年的长期目标。他们习惯于经常反问自己:“我们希望公司在 10 年后是什么样呢?”然后围绕着长远目标来规划自己的行动。各研究开发部门往往也是针对 10 年或 10 年以后的产品进行研究。

2001 年底,英国《金融时报》发布了该报和普华永道所做的“世界最受尊敬公司”的最新排名。通用电气第四次名列第一,微软名列第二,IBM 名列第三。其余依次为:索尼、可口可乐、丰

田汽车、诺基亚、沃尔玛、英特尔、花旗集团。通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇成为“最受尊敬的商业领袖”。世界各地的许多高级主管人员参与了这次全球范围的调查。65个国家的914名首席执行官选出了他们所敬重的公司和商业领袖，并给出了他们之所以这样选择的理由。20%以上的回答者把业务战略作为在选择最敬重公司时最重要的因素。

麦金塞管理研究基金会曾经做了一次大规模的研究，希望找出杰出领导者需要的条件。他们针对工商业、政府机关、科学与工程及文化艺术的领导人物进行问卷调查。经过验证，终于了解领导者最重要的条件就是“有明确的目标和渴望进步的需求”。

一位成功的企业领导人曾说过，一个人除非对他的工作目标明确并怀有迫切要求进步的愿望，乐意去做，否则就做不成什么大事。

有目标只是企业领导者成功战略的第一步，一旦打下了基础，你就可以在上面建筑事业大厦了，目标是构筑成功的基石。

目标的作用不仅是界定追求的最终结果，它在你的整个领导生涯中都起作用，目标是成功路上的里程碑，它的作用是极大的。

1. 目标使领导者产生积极性

你给自己定下目标之后，目标就在两个方面起作用：它是努力的依据，也是对你的鞭策。对一个领导者来说，有一点很重要，你的目标必须是具体的，可以实现的。如果计划不具体，无法衡量，那会降低你的积极性。因为向目标迈进是动力的源泉，

如果你无法知道自己向目标前进了多少,你就会泄气,甩手不干了。

当“出口创汇多少多少”还是中国企业普遍自我夸耀的内容时,海尔集团 CEO 张瑞敏却表示:“一开始我们就没有把国际化和出口等同起来。”他为海尔国际化设定的目标是:实现“三个三分之一”,即国内生产、国内销售三分之一,国内生产、国外销售三分之一,国外生产、当地销售三分之一。

在海尔国际化目标的指引下,1996 年底,海尔在印度尼西亚的公司成立。这是海尔跨国经营迈出的第一步。紧接着,在其后的两年时间内,海尔快马加鞭,从东南亚跨到西亚,直到登陆美利坚大陆。

从海尔国际化的案例中我们可以看出,有了目标就能产生积极性,使企业领导者鼓足干劲,带领他的员工去完成他有能力完成的任务。当你规划自己的成功时千万别低估了制定目标的重要性。

2. 目标使领导者看清使命

目标给了你一个看得见的射击靶。随着你努力实现这些目标,你就会有成功感。对许多领导者来说,制定和实现目标就像一场比赛,随着时间的推移,你实现了一个又一个目标,这时你的思想方式和工作方式又会渐渐改变。

要确立一个伟大的目标,这个目标会驱动人的思想、智慧、行动达到超常发挥的境界。500 强之一的本田公司的创始人本田,在创业阶段就喊出了“要做世界第一”的口号。