

领导力决定了企业的竞争力

提升 领导力的 12种方法

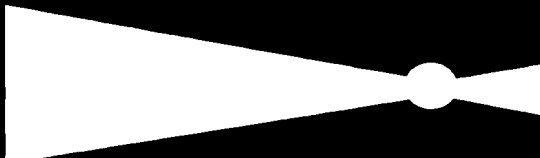
伟大的组织机构不是管理出来的，而是领导出来的。在一个组织中，领导者就是舵手，他所要做的就是指导组织走向正确的方向，在关键时刻用自己的领导力量去化险为夷，而要真正做到这一点，提升领导力是最重要，最有效的手段。

喻东川 / 编著



中国致公出版社

提升 领导力的 12种方法



喻东川 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

提升领导力的 12 种方法/喻东川编著. —北京: 中国致公出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 80179 - 993 - 7

I. ①提… II. ①喻… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207176 号

提升领导力的 12 种方法

编 著 者: 喻东川

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 20

字 数: 300 千字

印 数: 7000 册

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 993 - 7 定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

在管理实践中，人们常常提出这样的问题：

为什么杰克·韦尔奇能够获得如此巨大的成功？

为什么艾柯卡在福特公司受到排斥，而在克莱斯勒公司却能够做出奇迹般的成绩？

为什么安迪·格鲁夫的一个决策就能够使一个濒临倒闭的英特尔公司反败为胜，成为全世界计算机行业中利润率最高的公司之一？

面对着这许许多多的问题，人们也开始对领导力产生了新一轮的探索：为什么企业在不同的领导人的治理下会有着不同的结局？

大量的事实已经证明，在相同的条件下，不同的领导者却可以给组织带来完全不同的结果，不管是对于一个企业，还是对于一个国家，或是一个政府，再或是一个团体都是如此。

为什么会出现这样的情形？关键就在于每个领导者的领导力是不一样的。很多人认为，自己是老板，自己就是领导者，就拥有领导力。其实，这是对领导者和领导力的一种误解，是把领导能力跟 CEO 或总裁的权力混为一谈了。所以，人们也错误地认为，只有在某些职位上的人才是具有领导力的“领导者”，而其他任何人都不是。

什么是领导力？什么是管理？其实，领导力是完全不等同于管理的。如果说管理流程、制度、规则等都是硬工具，那么，领导力就是解决管理问题的软方法。从一个传统型的“管理者”转变为一名成功的“领导者”，需要做的不是完成既定的任务，也不是只要设计好团队的组织结构就行了，更不是只要能做到熟练地发号施令就可以了，而是要为所有的员工营造一种充满激情和创新的环境。

从本质上说，领导力就是一种影响他人的能力。日本的企业经营之神松下幸之助曾说道：“当我的员工有 100 名时，我要站在员工最前面指挥部属；当员工增加到 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员





工鼎力相助；当员工达到万人时，我只要站在员工的后面，心存感激即可。”这就是对领导力最好的阐释。所以，领导力不是一种单纯的方法或技能，而是一种独特的领导艺术。

拿破仑曾说：“一头狮子带领的一群羊，肯定能够打败一只羊带领的一群狮子。”这就指明了，在一个团队中领导者的能力就是最关键的，一个没有能力的领导者，即使追随者再优秀，他也难以形成强大的团队；相反，一个有能力的领导者，即使团队中的人都是平凡者，只要经过他的领导组合，也有可能变成一支无坚不摧的战斗队伍。

领导力就是建立愿景目标的能力，就是使自己与他人共同承诺企业长期成功的能力，是激发他人自信心和热情的能力，是确保战略目标的完满实施的能力。领导者想提高自己的领导能力，就要通过修炼个人的魅力，提高自己的管理素质来全面地提升自己的领导力，让自己成为强大的领导者。

在对组织实施管理的过程中，领导力所起到的巨大作用就是无与伦比的。领导力就是激励他人自愿地在组织中做出卓越；就是教导他人如何通过实际行动，把理念转化为行动；就是如何把愿景转化为现实，把障碍转化为革新，把分裂转化为团结，把风险转化为奖赏……

郭士纳就非常强调领导力的重要作用，他有句经典名言就说道：“伟大的组织机构不是管理出来的，而是领导出来的。”可以说，领导力就决定了企业的竞争力。俗话说：“大海航行靠舵手。”在一个团队中，领导者就是舵手，他所要做的任务就是指导团队走向正确的方向，在关键时刻用自己的领导力量去化险为夷。

如何全面地提升领导者的领导力？这就是撰写本书的目的，旨在让领导者从形象、行为、观念和技法上全面地提升领导能力，从而使自己的组织能够形成一个有动力、有愿景、有纪律、有能力的高效能团队。

希望每一位领导者，都能够从本书中学到应有的知识，更希望领导者能够从本书中找到所遇问题的症结，为领导者找出解决问题的答案。

编著者

目 录

第一章 把自己装扮成“贤者”的模样

——包装品行和声望，用光辉形象加深你的影响力

管理是一个复杂的脑力活动，不是说谁的力气大、才能高，就能够管得住、管得好。其实，管理是一个影响的过程，领导者要实施领导，就必须拥有相应的影响力。可以说，领导者的影响力就是一个人对其他人所能够产生的感染力和带动力，就是一种能将个体力量转变为集体或团体力量的重要因素，是成功的助推力。所以，领导者要想提升自己的领导能力，首先就得提升影响力。

1. 没有追随者，就没有领导者	2
2. 有魅力，下属才会心甘情愿地去追随	5
3. 领导行为的影响力，远远地胜过权力	7
4. 负责任的表现，能让你显得更加卓越	10
5. 让下属感觉到你的高明之处	13
6. 用“舍小我，保大我”去感动部属	16
7. 领导者要学会说“我错了”	19
8. 让自己看起来更像个“领导者”	21
9. 发自内心的关切，能赢得拥护和爱戴	24





第二章 “为官”必须练好“嘴上功夫”

——提升讲话魅力，用高超的语言艺术鼓舞员工士气

作为领导者，担负着激励员工、教育员工的任务，实现这些职能的一个重要手段，就是发表讲话。“讲话才能”就是衡量领导能力和素质的最重要的指标之一。一次成功的讲话，既是自身知识能力、文化修养的展示，也是一个人思维敏锐度、头脑灵活度的展现。正所谓：“马凭四条腿，‘官凭一张嘴’。”要想“官运”好，就要练好“嘴皮子”。可以说，口才出众的领导者，就一定能够实现自己的成功领导。

1. 不加薪也能激励员工 28
2. 教育下属不要“婆婆妈妈” 31
3. 精辟而诚恳的语言，最受人欢迎 34
4. 朴素的话语，更能够使人产生亲近感 36
5. 要多说“我们”，而不是“我” 39
6. 讲话要“一是一、二是二”，绝不含糊 42
7. 善于用“鞭子”，能使人保持头脑清醒 45
8. 正式场合不好说，在闲谈时达到目的 48
9. 用“欲擒故纵”的方法，交代难办的任务 51

第三章 伟大的“领袖”是伟大的造梦者

——用美好的愿景鼓舞人心，对愿景的热情是点燃人们激情的火花

伟大的领导力不是突发的，也不是随着职位而继承来的。领导力的提升，是靠一生中不断地确立目标，不断地实现目标而达到的。描绘愿景、寄托希望就是领导者必做的功课，不管你是事业单位的领导人还是企业的领导者，一个成功的团队领袖，首先就要有伟大的梦想，然后依

靠梦想来引导大家前进。

1. 领导者的眼光，要放在未来 56
2. 清晰的愿景，能推动着人前进 59
3. 领导者“心动”，员工才会“行动” 62
4. 找到一个能让人们为之而“献身”的理由 64
5. 愿景越有感染性，越能引起共鸣 67
6. 让愿景活起来，用故事点燃众人的激情 70
7. 用共同的愿景，强化组织的“一体感” 73
8. 用愿景，来促使部属自动自发地去行动 76
9. 有正确的价值观，才能有基业常青 79

第四章 培养职业化的员工团队

——打造专家型队伍，用职业化精神凝聚基业常青的原动力

木桶理论的一种理解是：假设员工是组成木桶的木板，那么领导者就是桶的圆心。领导者只有把员工的心关在木桶里面（也就是说木板朝里面弯曲，而不是朝外面弯曲），木板才能够形成向心力，才能够紧密地结合在一起；而如果员工的心跑到了木桶的外面，木板不再向心，木桶也就成为了“漏水桶”了。

1. 做好团队中间的协调者 84
2. 让团队真正需要的人“入队” 86
3. 用“自己人”来锁住团队的精英 89
4. 让亲人变成贤人，让贤人变成“亲信” 92
5. 在同等条件下，选择更忠诚的那个人 94
6. “团队”的意义在于 $1+1>2$ 97





7. 人才不怕“千招会”，只怕“一招绝” 99
8. 帮助员工找到自己合适的位置 102
9. 把平庸者安静地“请出去” 104

第五章 千万别让权威打了折扣

——塑造威仪的光环，领导者有威严才能对下属形成威慑力

作为领导者，应该如何来管理好员工，让员工能接受管理。这靠的是什么？靠的就是自己的权威。“人无威而不信”，领导者更是如此。权威是“权”，更重要的是“威”。威，可以说就是领导者头上的光环。如果失去了它，领导者就失去了一种对追随者的吸引力。这时，再有能力的领导者在追随者的眼中也会变得一无是处、黯淡无光。所以，领导者应该把威信的力量发挥到极致，并通过这种威信来影响与他人的合作，从而实现既定的目标。

1. 领导者的权威，能对下属形成威慑力 108
2. 领导者有威仪，才能足以服众 111
3. 权威来自于下级的认可与支持 113
4. 保持适当的距离，才能产生威严感 116
5. 站得直、走得正，才能让众人信服 118
6. 赏罚要公正，“功臣”犯错也不能“手软” 121
7. 做事没有原则，就没有制约和威严 124
8. 以“君子之心”度“小人之腹” 127
9. 不要迁就下属的无理要求 130



第六章 授权，激活人才的潜力

——让人才为你“挑大梁”，用充分授权释放下属的潜在领导力

授权，并非意味着使其他人的权力更大。相反，授权能够使我们所在的机构更加高效。授权的目的在于创造一种更加高效的运作环境，使人们之间更容易进行合作。从另一个方面来说，一个人的能力总是有限的，即使领导“日理万机”，要把所有的事情都照顾过来，都办好，那也是不可能的。领导者要想让自己的领导才能得到充分发挥，要想维护权力系统的有机运转，就必须在抓住主要权力的同时，合理地向下属授权。这样，对于搞好工作，提高领导工作的效率，有着极为重要的意义。

1. 好领导培养他人当“领导” 134
2. 出色的追随者，才能够成就伟大的领导者 137
3. 适时地“放手”，才能更好地“牵手” 140
4. 领导者要学做员工的教练和幕后英雄 143
5. 给部下压担子，骨干都是“摔打”出来的 146
6. 权位感是对员工最好的激励 148
7. 信任能换来忠诚，忠诚能激发人的潜能 151
8. 放权不是放任，授权不是越权 153

第七章 搞定你的“问题”员工

——驯服桀骜不驯的下属，用非常手段来增强你的管控力

你是否羡慕那些富有魅力的领导者，那些手下人才济济、贤者云集的领军人物？他们熟知人性的优点与弱点，谙熟驾驭人心的手段，在任何情况下，总能挖掘出自己所需要的人才，并能巧妙地说服别人、引导



别人，让众人心甘情愿地为他鞍前马后地忙碌着。成功的领导者，人缘好、度量宽，管理手段高明，解决问题的能力总是显得比别人强。这是为什么？其中一个很重要的原因，就是成功的领导者大多都具有“识人知深浅、用人有手段”的高超本领。

1. 马蝇效应：“问题员工”的价值法则 158
2. 对症下药，做好问题下属的心理导师 161
3. 用感情诱导“反对者”变成“赞成者” 164
4. 用“正义感”让千里马甘受驾驭 167
5. “一分钟奖励”，能换来一生的忠诚 169
6. 打开一条畅通无阻的“抱怨”渠道 172
7. 打一“巴掌”，再给一个“甜枣” 175
8. 让下属变“让我做”为“我要做” 178

第八章 没有执行力，就没有领导力

——让员工跑起来，有效执行就是提升领导力的保障

无论是多么伟大的梦想、多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划，如果没有严格高效的执行力，最终的结果都会和我们的预期相差甚远，甚至南辕北辙。一个企业没有执行力，就没有竞争力；一个员工没有执行力，就会被企业淘汰。所以，执行力就是企业和员工成功与否的关键要素，更是提升领导力不可或缺的有力保障。

1. 战略定得好，命令更要下得好 182
2. 有效利用时间，可以提高工作效率 185
3. 找准“参照物”，让下属直奔目标 187
4. 责任一落到底，不给下属留有钻空子的余地 190

5. 用“结果导向”，来增加有效执行的效果 193
6. 立足一个“早”字，落实一个“快”字 195
7. 战略越精炼，就越容易被彻底地执行 198
8. 中层用得好的是“桥梁”，用得不好则是“铁墙” 201

第九章 好制度胜过一切说教

——创造宽松的环境，给下属的事业舞台大，人才的能力才会大

所有的人都渴望成功，领导者要懂得给那些希望成功的人的梦想提供梦想的通道，就是要建立起一套好的制度，给下属创造出宽松的环境，给员工提供更多的空间，允许下属在权力操作中有失误，并在失误中自我矫正，以获得成功。只有这样，才能更加充分地调动员工本人的积极性，最大程度地释放他们的潜力，让人才在这个事业舞台上发挥出最大的本领。

1. 企业如海，方能人才云集 206
2. 规划出一个能让下属自由发挥的空间 209
3. 运用集体智慧，才能让决策变得更加完美 211
4. 容忍下属犯错，是公司应该支付的成本 214
5. 让持“不同政见”者畅所欲言 217
6. 利用企业利润的共享，来“套住”员工 220
7. 用“鲶鱼效应”激发员工的活力 223
8. 让奖励和业绩一起成长 226

第十章 把“危机”当作“契机”

——正确地对待逆境，伟大的领导者善于从错误中汲取经验

对手能帮助成长，危机能提高警觉，困境能刺激思维。在中国文字





中，“危机”一词就别有深意——危险中往往隐藏着机会，而在众多机会背后，也一样带有风险。然而，最主要的是，在碰到困境时如何掌握每个机会，领导者如何将风险减到最低程度，又或者看你如何处理每次的危机，利用其中的机会。

1. 危机意识，能够提高人的警觉性 230
2. 当危机来临时，要沉稳不要惊慌失措 232
3. 在困难时期，守住重要资源 235
4. 适时地反省，能找到工作的盲点 238
5. 用危机作为契机，凝聚起下属的心 241
6. 补足企业的“短缺元素” 243
7. 打打“小胜仗”，能够鼓舞团队的士气 246
8. 用“归零心态”，不断地更新自我 249
9. 把危机当作再发展的“飞跃台” 252

第十一章 做一个时代的同步者

——对自己进行投资，用不断自我更新永续向前的驱动力

美国著名的管理学大师麦可·波特曾说道：“一个领导者的能力表现并不在于指挥别人，而是在指挥自己跳出最美的舞蹈。”意即新一代的领导者，除了指挥别人为公司打拼业绩以及充实自己的专业技能之外，还必须具备领导者的特质与能力。这就要求领导者必须不断地成长、发展和学习，并愿意付出当领导的代价。为了能够不断地提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，要作出种种必要的牺牲。这样，才会通过自己的努力而变成受别人敬仰的人。

1. 不要让自己成为公司的“瓶颈” 256

2. 没有新的学习观,就没有领导力	258
3. 有非凡的头脑,才能创造非凡的成就	261
4. 因时而变,站在时代的前列	264
5. 只要有问题,就要“打破砂锅问到底”	267
6. 寻求不同意见,在反面意见中淘金	269
7. 接触最新的信息,了解最新的趋势	272
8. 读书得其法,才能得其益	275

第十二章 拓宽未来的发展道路

——练就高明的前瞻能力,用远见卓识来提升未来的竞争力

有许多企业家一边嚷着要基业常青,一边却想的是现在赶紧多赚些钱,根本就不考虑长远的目标和利益,好像那些长远的目标和利益都是别人的事情。基业常青完全变成了一个口号,变成了一个大家谁都不知道你是在说什么的幌子。前瞻能力决定着企业适应变化的能力,更是企业成败的决定性因素。如今,正处在一个瞬息万变的商业时期,企业要保持持续的发展,就必须不断地适应外界的市场变化,就要熟知行业趋势和消费观念的变化。这样,才能做到胸有成竹、运筹帷幄,在不利的物出现之前就先加以预防,将损失减少到最小程度。

1. 领导者不能一条道走到黑	280
2. 有新的环境,才有新的成长	283
3. 脑中有思路,脚下才有出路	286
4. 创新就是“模仿”加“改良”	289
5. 看别人看不到,才能做别人做不到	291
6. 该冒险的时候,必须勇敢地一跳	294





7. “尊重”对手，就是拓展自己	298
8. 把格局放大，做长线投资	300
9. 视野开阔，才能看得更远	303
主要参考文献	306

第一章

把自己装扮成“贤者”的模样

——包装品行和声望,用光辉形象加深你的影响力

管理是一个复杂的脑力活动,不是说谁的力气大、才能高,就能够管得住、管得好。其实,管理是一个影响的过程,领导者要实施领导,就必须拥有相应的影响力。可以说,领导者的影响力就是一个人对其他人所能够产生的感染力和带动力,就是一种能将个体力量转变为集体或团体力量的重要因素,是成功的助推力。所以,领导者要想提升自己的领导能力,首先就得提升影响力。



1. 没有追随者，就没有领导者

什么是领导力？用一句话来说，没有追随者就没有领导者，没有追随者就更没有领导力。所谓领导力，就是一系列获得追随者的行为能力的组合。

著名管理学家孔茨说：“领导就是一种影响力，就是一种对人们施加影响的艺术和过程，从而使得人们心甘情愿地为组织目标而努力。”领导者就是要凭借自身的魅力，使追随者真诚地集合在自己的身边，并引导他们自觉地沿着一定的方向前进，这时便产生了领导力。

一个卓越的领导者，应该是一个能够影响别人的人，更应该是一个能够使别人追随自己的人。一个领导者若是没有了追随者，那么他也就称不上所谓的领导者了。真正的领导力，就是一个领导者除了信念而外，什么都没有的时候，他依然能够拥有追随者的一种能力和影响力。

不少人总是有这样的一种意识，认为只要自己坐在那个高高在上的位置上，别人就得唯命是从。其实不然！千百年来，为什么有那么多高高在上，拥有至高无上权力的统治者们会敌不过农民手中愤怒的锄头？这就是因为他们没有弄明白追随与服从的真正涵义。

比如，在谈论起三国时，人们常说：“曹操挟天子以令诸侯，占了天时；孙权雄踞江东，占了地利；刘备既无天时也无地利，靠的就是人和。”

在《三国演义》一书中，确实是如此，论个人才干，刘备并非一流人物。他的才能极其平常，而他却成就了一番大事业。但是，曹操却不一样，在刘备还是一介草民时，他就已经是朝中有名的军事家了，甚