

世界500强
领导艺术训练全书

激情领导

Leading Passion

一千个领导者就有一千种激情
——彼得·德鲁克

成墨★编著

中国企业
领导力

21世纪人本管理最佳指南
培训教程

江西人民出版社

世界500强
领导艺术训练全书

激情领导

Leading Passion

L

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强领导艺术训练书 / 成墨编著. —南昌: 江西人民出版社, 2005. 12

ISBN 7—210—03321—1

I. 世… II. 成… III. 企业领导学—研究—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 160481 号

世界 500 强领导艺术训练书

成墨编著

江西人民出版社出版发行

北京市北七家印刷厂印刷 新华书店经销

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月 第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 17.5

字数: 300 千字

ISBN 7—210—03321—1/F·545 定价: 32.00 元

江西人民出版社 地址: 南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码: 330006 传真: 6898893 电话: 6898893 (发行部)

E-mail: jxp-ph@163.net web@jxp-ph.com

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页、请随时向承印厂调换)

记得曾经看过一篇新闻报道，一家工厂发生火灾，该工厂的老板遭受了重大的经济损失，火灾后虽然他急需一笔钱建新的工厂，但他却打算将保险公司赔给他的保险金加上变卖资产所得用于发放员工的工资和奖金以及返家的路费。

最终的结果让人感动不已，大部分员工拒绝领取那些属于自己的待遇，同时拒绝去待遇比原工厂好的同行那里，而是选择了跟他同甘共苦，一起重新建起了属于自己的工厂。

好多年了，虽已记不清那家工厂的名字，可是这个故事却给我留下了深刻的印象。它告诉我们：人与人之间相处时的真诚与关爱是多么的重要！那些员工并不是找不到更好的工作，获取更好的物质待遇，为什么会选择留下？也许就是因为他们有着足够的精神动力，而这些精神动力的来源就是那一份真诚、一份关爱、一份集体的温情，一种激情领导者的领导艺术。

管理的本质是协调人际关系，其核心是激励员工。激励是一种精神力量或状态，起着加强激发和推动的作用。激励促使员工产生某种特定动机，引导员工使出自己全部力量来为某一任务而努力奋斗。在领导工作中，激励被视为重要方法，它的宗旨就在于，运用技巧，结合权力，达到统一员工意志，使其心情舒畅，从而使组织目标得以实现。管理是科学又是艺术，领导工

作亦如此,而激励是艺术的艺术。不懂激励的领导就是不懂艺术的领导,缺乏激励的管理就是缺乏艺术的管理。

《世界500强领导艺术训练全书》一书给我们提供了很好的指导。它是作者在对全球100多家著名企业进行历时10年的深入调查和研究的基础上写成的呕血之作。

第一章是让领导者先要起到表率作用。作者从激情和影响力远胜过权力、领导者行为对追随者的影响、如何做一个有激情的领导者、实现激情领导的方式、激情领导者的表率作用以及该怎么做等方面,对领导者如何起到表率作用作出了明确的回答并给出了具体的措施。

第二章是共绘蓝图。分别讲述了首先要有一个梦想、记住解放你的员工、认清误区并排除约束、利用每一位员工的智慧、你真的给员工自由了吗、员工的参与会带来什么、员工参与的具体方式、与你的员工共绘蓝图,解决了领导者如何建立一个远景目标并激起员工的参与精神的问题。

第三章是走动管理。包括倾听:走动管理的第一步、进行走动式的客户访问、与客户联系的具体步骤、走动式管理中的创新、激情领导者会怎么做。从这几个方面将领导者在走动管理中的作用和方法进行了剖析。

第四章是沟通无极限。分别讲沟通:领导者的必修课、沟通中的倾听与表达、沟通中的说服策略、掌握正确沟通的方法、创造企业的“沟通文化”、无极限的企业管理沟通,将作为领导艺术的沟通环节讲得淋漓尽致。

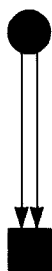
第五章是打造团队精神。分别讲关注团队管理现状、打造你的“罗马战队”、注意团队建设的特点、完善团队建设目标、发掘团队发展动力、团队精神的打造。将领导者建立和打造团队精神的理论和步骤以及案例有机地结合在了一起。

第六章是给予精神鼓励。分别讲不要批评,只要赞扬、什么是工作中最大的激励、以关怀赢得员工忠诚、培养上下一体的工作关系、善于激发下属的情感、学会与员工同甘共苦、使员工树立主人翁意识、积极推行员工自我管理、赋予员工实现价值的空间。向领导者详细阐述了精神鼓励的价值和具体运用。

第七章是创建集体意识。分别讲鼓励全员参与公司决策、员工参与的重要性、领导者应该怎么做、员工们应该怎么做、员工参与的作用与步骤、西南航空的集体意识、西南航空的具体做法。用理论和事例向我们阐明了创建集体意识的重要性。

第八章是跳出激励误区。分别讲员工激励的主要误区、正确激励的重要作用、激励的原则与方法、工作激励法的正确运用、激励的时机与晋升机会、合理的标准与股权激励。让领导者在激励中找到正确的方法并跳出激励的误区。

第九章是进入学习地带。分别讲向你的竞争对手学习、学习型组织的特点及创建、如何进行组织学习和培训、用最好的员工去培训其他人、创建学习型组织的措施、如何让学习变



得有趣。为领导者开辟了一条通向学习地带的捷径。

第十章是实施标杆学习。分别由一些世界著名企业的领导人讲领导者应具备的能力、通用电气成功的教训、如何选择正确的员工、提高领导者听的艺术、怎样做一个卓越的领导、什么才是优良的管理、运转成功的十条原则、学习在组织中的应用。

本书最大的特色在于作者在阐述观点的同时列举了大量的实例，众多的实例则使观点的论述更加有力。对于深陷于平淡庸碌中无法自拔的公司，对于面临更为激烈的竞争而渐感无力的公司，对于那些想在新世纪成为领先者的公司，本书是值得下大功夫研究的，它是生存的法则，更是领先的指南。

在编著本书的过程中，得到了众多朋友和专业人士的支持和鼓励，在此一并表示感谢！同时我还要特别感谢我的家人，他们为我的工作提供了良好的氛围和环境。长辈的关心、亲友的鼓励，还有妻子的善解人意，都让我信心倍增，奋力而前行。而我将近两岁的宝贝女儿小石榴则在工作之余为我平添了无数的快乐和欢笑。她和我的书稿都是我为之付出努力和心血的结晶！

成墨

于北京香山望远阁

序言

第一章 身为表率 → → → → → → → → → → → 1

激情、影响力远胜过权力 /1

领导者行为对追随者的影响 /4

如何做一个有激情的领导者 /6

实现激情领导的方式 /11

激情领导者的表率作用 /14

激情领导者会怎么做 /17

第二章 共绘蓝图 → → → → → → → → → → → 21

首先要有一个梦想 /22

记住解放你的员工 /24

认清误区并排除约束 /27

	利用每一位员工的智慧 /31
	你真的给员工自由了吗 /35
	员工的参与会带来什么 /38
	如何邀请员工参与 /42
	与你的员工共绘蓝图 /46
第三章	走动管理 → → → → → → → → → → → 51
	感受走动管理的气息 /52
	倾听:走动管理的第一步 /54
	进行走动式的客户访问 /60
	与客户联系的具体步骤 /66
	走动管理中的创新 /71
第四章	沟通无极限 → → → → → → → → → → → 75
	沟通:领导者的必修课 /76
	沟通中的倾听与表达 /82
	沟通中的说服策略 /87
	掌握正确沟通的方法 /90
	创造企业的“沟通文化” /93
	无极限的企业管理沟通 /96
第五章	打造团队精神 → → → → → → → → → → → 105
	关注团队管理现状 /106
	打造你的“罗马战队” /110
	注意团队建设的特点 /114
	完善团队建设目标 /118
	发掘团队发展动力 /124
	团队精神的打造 /128
第六章	给予精神鼓励 → → → → → → → → → → → 135

	不要批评, 只要赞扬 /137
	什么是工作中最大的激励 /142
	以关怀赢得员工忠诚 / 146
	培养上下一体的工作关系 /147
	善于激发下属的情感 /149
	学会与员工同甘共苦 /152
	使员工树立主人翁意识 /154
	赋予员工实现价值的空间 /156
第七章	创建集体意识 → → → → → → → → → 159
	鼓励全员参与公司决策 /160
	员工参与的重要性 /164
	领导者应该怎么做 /168
	员工参与的作用与步骤 /172
	西南航空的集体意识 /177
	西南航空的具体做法 /180
第八章	跳出激励误区 → → → → → → → → → 187
	员工激励的主要误区 /188
	正确激励的重要作用 /194
	激励的原则与方法 /198
	工作激励法的正确运用 /203
	激励的时机与晋升机会 /206
	奖励的标准与股权激励 /211
第九章	进入学习地带 → → → → → → → → → 217
	向你的竞争对手学习 /218
	学习型组织的特点及创建 /222
	如何进行组织学习和培训 /227

用最好的员工去培训其他人 /232

创建学习型组织的措施 /234如何让学习变得有趣 /239

第十章 实施标杆学习 →→→→ →→→→→→→→→→ 245

领导者应具备的能力 /246通用电气成功的教训 /248

如何选择正确的员工 /253

提高领导者听的艺术 /256

怎样做一个卓越的领导 /258

什么才是优良的管理 /262

运转成功的十条原则 /266

学习在组织中的应用 /269

第一章

身为表率

领导就是以身作则来影响他人。

——印度圣雄甘地

激情、影响力远胜过权力

未来的领导人，必须培养出英雄或明星般的激情，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的力量使属下惟命是从。过去的组织运作方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。

《基业长青》(Built To Last)一书的作者吉姆·柯林斯(Jim Collins)说：“你所控制的事务，公司所聘用的员工，上班的地点，以后都不会再有任何重要的意义。高级主管再也无法忽视，而且必须接受的第一个事实是：领导能力与拥有的权力并非成正比。”

身为 21 世纪的领导人，一定要深刻体会到，传统的界线正在瓦解，而且这个趋势还在快马加鞭地进行当中。过去的人事架构是一种野蛮原始的方式，就像“长工制度”一样。未来，包括最传统的工作在内，组织将会渐渐减少对员工的“拥有权”，不再以“拥有”他们的时间来控制他们，上下彼此间的关系在概念上都该视为合作的“伙伴关系”。

“老板”、“上司”、“老大”、“部下”、“属下”等名词都将被“伙伴”一词所取代。既然如此，领导人在新的竞争环境中需要具备哪些能力呢？身兼顾问和畅销书作者的莎莉·贺吉森(Sally Helgesen)一针见血地指出：“个人激情、广泛的人际关系、建立有利有效的人际关系、与敌对看法寻求妥协的能力等都将是领导人不可或缺的重要特质。”其中，“个人激情”居首位，其重要性不言而喻。

有一位颇有成就的企业家，在一次研讨会上，单刀直入地告诉学员：“运用奖赏或强制手段来管理企业，也许有效，但是如果你想赢得下属的心，那你还必须具备激情领袖的风范。假如你们当中谁能做到这一点，谁就能成为一位成功的领导人，而且也可能完成许多不可能完成的任务。”

这话说得可真是掷地有声！这位成功企业家的话可谓真知灼见。好的领导才能，特别是个人激情或影响力才是真正促使人们发挥最大潜力，完成任何计划和目标的魔法杖，远比职位升迁和提供优厚的薪

资、福利重要得多。

那些绩效和声名均属一流的组织,与一般公司比较,它们总是拥有一群无怨无悔卖力效忠的员工,而且,不断有许多人抢着要进这些成功的企业。那么为什么这些员工能够忠贞不贰,始终如一地追随他的主管,为他全力以赴呢?

根据搜集整理出来的信息获知,只有不到1%的员工说是迫于权力,怕被处罚,或说因为被控制、逼迫,不得不假装忠诚一下。有99%的人认为与领导者高人一等的激情,以及通过这些激情所呈现出来的行动,有着密切的关系。以下是我们最常听到的这些成功企业员工的感受和心声:

▶我觉得我的主管不能没有我,因为他相当重视我,我愿意为他效力。

▶我的主管让我感到我很重要。

▶他让我觉得在团体里有归属感。

▶他愿意负起百分之百的成败责任。

▶他就像是我的父母、兄长、益友和良师。

▶他比别人更关怀、更爱护我。

▶他让我很明确知道我如何可以成功。

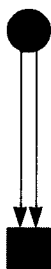
▶他言出必行,值得信赖。

▶主管眼光超前,看得实际。

▶他告诉我目标和航向,并说服我一起同舟共济。

成功的领导,的确不在于其职位的高低和权势的大小,而取决于他具不具备迥异于人,并足以吸引追随者的激情。无独有偶,在一本名为《领导艺术家》的著作中,作者威廉·柯汉(Willam A·Cohen)也提到了类似的见解:除非激发了一个人的工作动机,否则你很难令人心甘情愿地追随你。

同时柯汉也毫不留情地指出:90%的领导人将工作保障、薪酬和福利视为影响员工工作动机的最重要因素,这是值得怀疑的。柯汉进一步指出,在员工的心目中,比上述更重要的因素还有很多,如主管本



身是否拥有超凡的令人“信服”和“归属”的领导激情。因此,我们可以确信:人们会不会跟随你,决定于你是否有强大的激情,而非权力。

因此务必要牢牢记住:权力并不会自动点燃你的激情,有权力并不意味着你可以掌握人心。所以领导人必须学习如何减少自己对权力统治的依赖。过去以“军人角色”从事管理的领导人,现在必须转化成温柔、圆滑的外交官,惟有如此,才能建立共识,达到更好的领导绩效。

你可曾仔细想过以下的问题,并从中找到真正的答案?

►为什么有许多人在没有加班费的情况下,仍然愿意辛勤加班?

►为什么总有一群人为你所设定的目标全力冲刺?

►为什么总有一批人为你毫不保留地奉献他所有的才智?

►为什么有人心甘情愿、不顾性命、赴汤蹈火?

多年来,我一直不断思索这些问题,看过上百本的领导著作,而且花费相当长的时间研究成功的企业、团队和领导人,终于获得一项惊人的发现:成功的领导,其关键在于99%的领导激情,以及1%的权力行使。

领导,其实就是影响力的极致发挥,影响他人合作和达成目标的一种历程。印度圣雄甘地也支持这种说法,他说:“领导就是以身作则来影响他人。”

从领导效能的观点来看,我们不得不承认:激情、影响力远胜过权力。

因此,与其做一位实权在手的主管,不如做一位浑身散发无比“激情”魅力的领导者。带人要带心。做一位成功的领导者,我们必须拥有相当程度的激情与影响力。

领导者行为对追随者的影响

领导者的行为对单个或成组的追随者的心理反应有着最直接的影响。这些反应包括追随者的态度、情感、感觉、动机和期望等,更明确地说应包括追随者对管理的满意度、总体上对工作的满意度、组织

忠诚度、工作压力、任务明确、动机以及团队凝聚力等。

追随者的这些心理反应对组织很重要,因为它们可以通过了解人们对工作的满意程度来掌握工作环境的质量高低。心理反应能显示人们认为工作场所是令人愉快的还是令人不愉快的地方。领导者行为可以对追随者的心理反应产生积极或消极的影响。积极影响可以使工作场所更令人愉快,并能帮助消除工作中令人灰心或不快的方面。另外,在令人愉快的工作场所里,领导者能更容易地得到团队的配合。而消极的影响则降低满意度,并能导致追随者的怨恨和不配合。

要使领导者对追随者产生良好的积极的影响,领导者首先要做一个诚实守信的人。领导者的信誉是一笔巨大无比的影响力,也是一笔无形的财富。领导者如果能赢得部属们的信任,众人自然就会无怨无悔地服从他、跟随他。反之,如果经常言而无信、出尔反尔、表里不一,别人就会怀疑他所说的每一句话,所做的每一件事。

日本“经营之神”松下幸之助就特别重视“个人信用”,他说:“要想使部属相信自己,并非一朝一夕所能做到的。你必须经过一段漫长的时间,实践所许诺的每件事,诚心诚意地做事,让人无可挑剔,才能慢慢地培养出信用。”

管理学大师华伦·班尼斯(Warren Bennis)的一项研究结果发现,人们宁可跟随他们可以信赖的人,即使这个人的意见与他们不合,也不愿意去跟随意见与他相合,却经常改变立场的人。前后一致的重要性,一再强调也不为过。班尼斯所称的前后一致,就是指领导人要言行一致,让人觉得足以信赖。那么如何让人觉得你的风格和言行始终如一,值得信赖呢?

以下是领导人必须严守的五项原则,它有助于创造并增强别人对你的信赖感:

►公私分明:绝不可以将私事和公司的业务混杂不分,必须分得一清二楚。

►严以律己:对公司的规定一定要以身示范、严格遵守,尤其是绝

对不要破坏自己所颁布的规定和办法。

▶ 不轻易许诺：绝对不要承诺你办不到的事。

▶ 用人不疑：用他，就要完全信任他；不信任他，就不要用他。

▶ 公平公正：以公平公正的准则来管理人、事和公司。

此外，领导者必须投入更多的时间，长期培养自己的信用，并小心维护声誉。好事不出门，坏事传千里。领导者还需谨言慎行，因为一次失信就可能会造成永远无法弥补的致命伤，因此想建立个人的信用，提高信誉，必须注意不要犯错，甚至要做到永不犯错的地步。

主管们都应当谨记在心：员工的信赖是成功领导者的宝贵资产。你要经常问自己：“员工到底有多信赖我？”然后，设法提高他们对你的信赖感。

领导的真正目标是影响追随者的行为和最终结果。一个受到普遍支持的领导者（常常显示为对追随者个人福利的关心）会注意提高追随者的工作满意度（一种心理反应），而员工高水平的工作满意度，通常会导致低的人员变动率、低旷工及低抱怨率。由此可见，是领导者的行为提升了员工的工作满意度，反过来降低了员工的人员变动率、旷工和抱怨率从而保证了企业的高生产率。

通过理解某一领导者行为会影响到哪些心理反应以及这些心理反应如何影响业绩，领导者能为特定的情形选择更好的领导行为并作出表率。

如何做一个有激情的领导者

“领导别人”是每个人在生命舞台中尽情演出的重头戏，不论你从事什么职业，也不论你的地位高低，一生中，每个人都得随时上场扮演“领导别人”的角色。

如果你是新任的经理，上任前你需要知道如何去领导、推动和鞭策你的部属，大家一起来完成任务。

如果你是国家机关里的领导，不管你是科长、局长、部长，你的重要职责之一，就是运用领导才能，好好地鼓舞同事，提升他们的工作绩