



NEW

· 管理者 ·

丛书

感召力是管理者改变和影响被管理者的能力

感召力

感召力，是管理者改变和影响被管理者心理与行为的能力，它的最终目的是使被领导群体达到思想意识与行为准则上的相对一致，形成统一的群体目标与行动。

【杨志强◎编著】

C HARISMATIC **L** EADERSHIP

中国商业出版社



感 悟 力

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

感召力/杨志强编著. —北京:中国商业出版社,

2006.1

ISBN 7-5044-5562-8

I. 感... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 154926 号

责任编辑 刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京永生印刷技术有限责任公司印刷

*

787×960 毫米 16 开 17 印张 245 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定价:32.80 元

* * * *

(如有印装问题可更换)

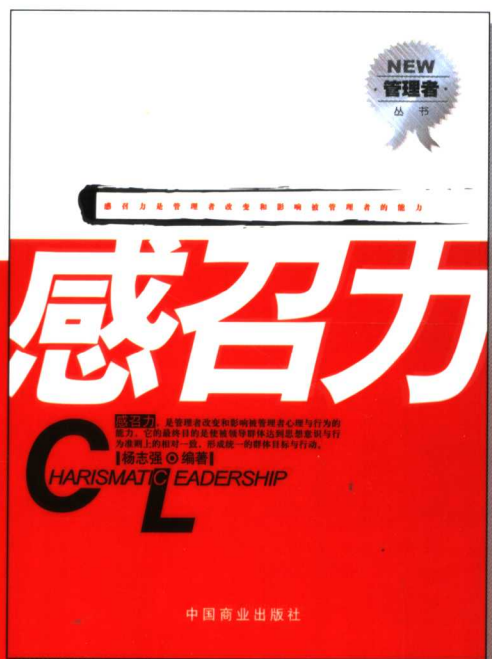
版权所有 翻版必究

卓越管理者塑造感召力的六大要素：

- ❑ 理念与行为一致，为他人树立榜样
- ❑ 做一个有气度的管理者
- ❑ 通过分享权力与组织协作提高团队和个人的实力
- ❑ 通过激励与授权，划亮下属的精神火柴
- ❑ 通过共同目标和建立信任促进合作
- ❑ 成为具有超凡魅力的非权力领导者

责任编辑：刘树林

封面设计：正典时尚



前 言

PREFACE

美国管理专家霍根曾经做过一项调查,他说:“无论是在哪里,无论在什么时候进行调查,无论你针对的是什么样的行业,60%~75%的员工会认为在他们的工作中,最大的压力和最糟糕的感受是来自于他们的直接上司。”霍根进一步指出:在美国不称职的经营性企业管理者的比例占到了60%~75%;德国人在过去的10年中,大概有一半的高级主管在管理方面是失败的。

以上是国外的调查结果,在国内这样的问题也同样存在。有一项关于国内一家航空公司的调查,发现不称职的经营管理者的比例占到了一半。调查报告显示最普遍的两类抱怨是:

◆基层管理者不愿意履行他们的权威,他们不愿意面对问题和冲突,缺乏自信,这个比例超过了20%。

◆管理者欺压下属,让下属没有喘息的机会。从这些调查中,可以得出一个结论:下属对于领导的威信、影响力、绩效产生了怀疑。

企业管理者的工作状态和所取得的工作效果,直接影响到企业的兴衰成败和员工对企业的向心力、凝聚力。他们是企业能否正确贯彻实施其决策的关键,他们也是上层领导和企业一线员工的纽带与桥梁。但就像上面的调查结果所显示的一样,成为一名出色的管理者也并非易事,管理者常常在事与愿违中执行其工作。在上压下顶的困境中,管理者如何脱颖而出?如何成为上级赏识、下属爱戴的卓越管理者呢?

光有工作能力和职位尚不能算是卓越的管理者,一种特征鲜明的领导风格在吸引、保留和激励合适的人才方面是一个有力的因素。一个融入整个企业的正面的领导风格也可以作为所有已经成为或想要成为管理者的员工的试金石,指引他们在领导行为和技巧上朝向企业的正确方向。当管理

者被认为具有非凡的品质来激发极度的忠诚、服从和信赖；当下属认同管理者并积极加入到管理者的使命中；当下属由于与管理者的交往而越来越增强自己的自尊心时，管理者通常被认为是具有超凡的感召力的。

对于管理者来说，感召力就是能够影响和改变被管理者的心理与行为的能力，它的最终目的是使被领导群体达到思想意识和行为准则上的相对一致，形成统一的群体目标。这是管理者的领导风格、个人魅力、权力威信、心理品格以及礼仪修炼的统一和融合，这是除企业制度外的最强有力的企业力量。

管理者的感召力是从赢得人心那一天开始的！员工愿意跟随卓越的管理者一起去工作，这是由管理者自身的感召力所决定的，感召力源自非权力性影响力，即管理者的自身因素，具有内在的号召力，与权力无关，其产生的作用要比强制性影响力广泛得多。失败的管理者往往不缺乏不凡的工作能力，管理者的角色注定了他们已被期望胜任处理其本职工作的所有复杂性。但是管理者仍然需要通过塑造感召力来完善自己的管理技能。

那么，本书为管理者提供了哪些帮助呢？首先本书是从管理者值得信赖的朋友的角度展开探讨的。我们同情管理者要时时警惕又不得不常常面对的挑战与困境；我们同样也为管理者在实现组织期望或取得重大突破时鼓掌和欢呼。但表现最为真切的仍是我们对管理者所怀有的最热切的期望——成为展现超凡感召力的非权力管理者！

既然如此，优秀的管理者要从哪些方面树立自己的非权力性影响力呢？综合本书的内容即是：明确理念，以身作则；简单做事，宽厚做人；促进协作，使众人行；鼓舞士气，发挥下属能动性；整合渠道，共启愿景。最后通过自我发展成为具有超凡魅力的非权力管理者。

这是管理者的终极发展目标，我们把此期望贯穿于全书的始终，希望我们的读者朋友们都能取得伟大的成功。

目 录

CONTENTS

第一部分 企业需要你们,员工需要你们

◆第 1 章 做一个卓越的管理者

- 人们期望从管理者身上看到什么…………… 2
- 管理者必须做好的 6 项工作…………… 5

◆第 2 章 领导力是管理者塑造感召力的基石

- 千万不要定错位——管理者与领导者的 7 点差异…………… 6
- 像领导者那样思考…………… 7
- 管理者必知的职场定位法则…………… 8
- 领导要诀:抓住管理的核心…………… 11
- 如何拓展领导力…………… 12

第二部分 明确理念,以身作则

◆第 3 章 培养领袖气质,彰显领导魅力

- 视觉效应是你能力的 9 倍…………… 26
- 表现出感人至深的自信…………… 29
- 管理者应该具备教练的素质和能力…………… 33
- 负起责任,不为错误辩解…………… 37

◆第 4 章 向上负责,向下管理

- 对于本章标题的逆向阐述…………… 39

处理好领导与被领导的关系	43
把管理当做一个过程	45
把爱心融入管理——将管理发挥到极致	46
建立工作信条	48

◆第5章 卓越管理来自快乐做事

不要把压力传染给下属	50
为什么时间管理无比重要	51
用幽默的语言提升管理魅力	66
感召力塑造要素之一：	
理念与行为一致，成为他人的榜样	68

第三部分 简单做事，宽厚做人

◆第6章 明确发布命令，有效指挥下属

将复杂的问题简单化	74
过多地开会会让所有人厌烦	79
有效下达命令的技巧	81
对下属进行有效指挥	83
让你的命令被迅速执行	84

◆第7章 找最合适的人做事

合适的人选是授权的前提	87
知人善用，把人才放在最合适的位置上	88
有胆识选用比自己能力强的人	91
只要会用，每个人都是“天才”	93
用人要遵循的4个基本原则	95

◆第8章 善用沟通，批评有度

用沟通协调上下级的关系	98
-------------------	----

听,耐心地倾听	101
让员工把抱怨说出来	105
细心体察人情,委婉批评下属	106
从表达艺术上展现个人才华和风采	110
感召力塑造要素之二:	
做一个有气度的管理大师	115

第四部分 促进协作,使众人行

◆第9章 促进团队协作

管理的协作效应	118
团结协作能够改善经营业绩	126
最有效的工具是团队章程	128
激励所有成员积极参与管理	130
引导团队进行积极竞争	133

◆第10章 帮他人获取成功

给他人担当重任的机会	142
强化优点,弱化缺点	150
勿随意给予下属帮助或干预	152
鼓舞下属坚持到底的热情和使命感	153

感召力塑造要素之三:

通过组织协作与分享权力提高团队和个人的实力	156
-----------------------------	-----

第五部分 鼓舞士气,让下属感受不到束缚

◆第11章 承认他人的贡献,赞美下属的智慧

做最好的心理按摩	164
信任是最好的激励	169

◆第12章 让下属主导自己的工作

- 放心把事交给下属做..... 173
- 最好的管理就是“少管理”..... 175
- 让下属集责权于一身独立处理问题..... 178
- 掌握授权与控制的分寸..... 179

◆第13章 为你们取得的胜利而庆祝

- 努力营造一种相互协作的精神氛围..... 184
- 以团队的形式为价值的实现和胜利而庆祝..... 186
- 与下属共享荣耀和快乐..... 193

感召力塑造要素之四：

- 划亮下属的精神火柴..... 195

第六部分 整合渠道,共启愿景

◆第14章 有良友相伴,道路不觉其远

- 整合你的客户资源..... 200
- 以你希望别人对待你的方式对待别人..... 205
- 扩大社交圈,提高知名度..... 208

◆第15章 感召他人为共同的愿景奋斗

- 展现美妙的愿景..... 212
- 创造欢愉的工作气氛..... 215
- 让所有人为工作感到自豪,哪怕是在擦地板..... 219

感召力塑造要素之五：

通过共同目标和建立信任促进合作 222

第七部分 自我评价与自我发展

◆第 16 章 成功者的表情并不是沾沾自喜

永远拥有一颗进取的心 230

全面提升自己——掌握成功者必备的 9 种能力 234

◆第 17 章 下一步是成为 CEO

建立 CEO 资本 239

“准 CEO”需要完成的 5 项修炼 241

什么是超凡魅力型领导 245

塑造感召力要素之六：

展现超凡魅力的非权力管理者 249

附录 感召力测试 259

第一部分

企业需要你们
员工需要你们

感召力

—— 企业文化建设 ——

第 1 章

做一个卓越的管理者

人们期望从管理者身上看到什么

美国著名企业管理学家詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳早在 20 年以前就开始研究追随者对领导者的期望问题。他们调查了几千位企业和政府机构的人员，就一个开放式的问题进行了广泛的提问——“你希望你的领导具有什么样的个人性格和品质？”受访者对这个问题的回答有 225 种之多，后来有人经过分析概括成了 20 种品质。

他们在全世界发放这份问卷，调查了 7500 多人，并不断更新数据。调查者把这份名单交给被调查者，让他们选出“在他们愿意追随的领导者身上他们最想看到的 7 项品质”。调查者告诉他们，在选择中关键的是要发自内心。具备这些品质的领导人不是他们不得不追随的而是他们想追随的人。他们经常让被调查者想像自己要挑选 7 位委员组成领导委员会，有 20 位候选人，这些候选人是虚拟的，具有某些品质，而不是某个特定的人。

调查结果在不同的年份有一定的规律。一个人在别人愿意冠其以领导的头衔之前要通过几项测试。在表 1. 1 中，调查者列出了在过去的 20 年间收集的 3 组数据。

表 1. 1 受人尊敬的领导者的品质

品 质	选择该种品质的受访者的百分比 (%)		
	2002 年版	1995 年版	1987 年版
真诚	88	88	83
有前瞻性	71	75	62
有能力	66	63	67
有激情	65	68	58
聪明	47	40	43
公平	42	49	40
气量大	40	40	37
能支持别人	35	41	32
坦率	34	33	34
可靠	33	32	33
合作	28	28	25
果断	24	17	17
富有想像力	23	28	34
有雄心	21	13	21
勇敢	20	29	27
关心别人	20	23	26
成熟	17	13	23
忠诚	14	11	11
有自制力	8	5	13
独立	6	5	10

说明：数据所代表的被调查者来自 6 个洲：非洲、北美洲、南美洲、亚洲、欧洲和澳洲。他们大部分是美国人。因为被调查者选择 7 种品质，所以总数加起来是 700%。

所有的品质都有人选择，这说明每一项对某些人来说都很重要，但只有 4 项品质有超过 50% 的人选择。最有说服力的是，在不同的时间和不同的地区，结果均是如此（不同国家的数据在表 1. 2 中）。不同的人选择的品质不尽相同，但人们最想从一个领导者身上看到的品质是一样的。数据清楚地表明，要让人们自愿地追随某个人，必须要让大多数的追随者相信领导者：

◆真诚 ◆有能力

感召力

◆有前瞻性 ◆有激情

为了更全面地理解追随者的观点，管理学家们又把工作扩展到著名领导人行为的案例研究上。当人们回答问题的时候，想到的总是自己认识的领导人或是他们最尊敬的领导人。在这些案例研究（现在有一千多个）中，他们收集了受人尊敬的领导人的特殊行为，收集了有关领导人与其追随者之间关系的信息，以及有关的项目类型的详细情况。这些数据来自北美、西欧、亚洲和澳大利亚。通过一系列定量分析，他们更深入地了解，人们对领导人是否有信誉的看法取决于领导者自己的行为。

表 1. 2 对受人尊敬的领导者的品质所进行的跨文化比较

国 家	被调查者选择每种品质的百分比 (%)			
	真诚	有前瞻性	有能力	有激情
澳大利亚	93	83	59	73
加拿大	88	88	60	73
日本	67	83	61	51
韩国	74	82	62	55
马来西亚	95	78	62	60
墨西哥	85	82	62	71
新西兰	86	86	68	71
斯堪的纳维亚	84	86	53	90
新加坡	65	78	78	94
美国	88	71	69	63

对受人尊敬的领导人的这些调查结果与人们告诉我们的他们见过的最好的领导人的故事是一样的。当他们的事业到达顶峰时，他们不仅做出了成果，还满足了追随者的期望。它再一次说明，领导是一种相互关系，既服务于某个目的，又服务于人。后面的章节中，在讨论领导者行为的同时，我们将分析领导者如何做到真诚、有前瞻性、有能力和有激情。从这些分析中你可以看出卓越领导人是如何回应追随者的需要的。（以上资料参考：詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳，《领导力》，2002版。）而对于下属（即追随者）对管理者的期望而言，基本上也是相同的。

虽然管理者和领导者在工作职责等方面还存在差别（后文将作介绍），

但是在管理原则的本质上是相通的，管理者的角色是多样性的，多样化的管理构成了领导的职责。

管理者必须做好的 6 项工作

卓越管理者的感召力主要有六个形成要素，这六个方面所构成的感召力指导我们讨论管理者如何做出杰出的成就，后面章节的结构将照此展开。从第一部分到第六部分我们要详细讨论每一个塑造感召力的要素。然而，在进一步讨论以前，我们先从下属（追随者）的角度进行分析。人们对管理者的希望是什么？人们愿意追随某个人，他们想从他那里得到什么呢？这些就是管理者的核心工作。

表 1. 3 管理者塑造感召力的六个要素

六个方面	概括说明
理念与行为一致，为他人树立榜样	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培养领袖气质，彰显领导魅力 2. 向上负责，向下管理 3. 卓越管理来自轻松减压、快乐做事
做一个有气度的管理者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明确发布命令，有效指挥下属 2. 找最合适的人做事 3. 善于沟通，批评有度
通过分享权力与组织协作提高团队和个人的实力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 促进协作，使众人行 2. 帮他人获取成功
通过激励与授权，划亮下属的精神火柴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承认他人的贡献，赞美下属的智慧 2. 让下属主导自己的工作 3. 为你们的胜利和收获而庆祝
通过共同目标和建立信任促进合作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有良友相伴，道路不觉其远 2. 感召他人共同愿景奋斗
成为具有超凡魅力的非权力领导者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通过自我评价与分析，促进自我发展 2. 如何成为一个卓越的 CEO