

卓有成效^的 领导者

The Effective Leader

中国公司从来不缺少战略，而是缺少领导力

公司的主角是领导者。公司领导，执掌全局，身系天下之安危，一言一行都与公司前途命运休戚相关。

王 祥◎编著

Effective



L e a d e r

台海出版社

卓有成效的 领导者

The Effective Leader

中国公司从来不缺少战略，而是缺少领导力

公司的主角是领导者。公司领导，执掌全局，身系天下之安危，一言一行都与公司前途命运休戚相关。

王 祥◎编著

Effective



L e a d e r

台海出版社

图书在版编目(CIP)

卓有成效的领导者/王祥编著. —北京:台海出版社,
2006.1

ISBN 7-80141-450-0

I.卓… II.王… III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 141718 号

书 名/卓有成效的领导者
作 者/王 祥
责任编辑/吕 莺
发 行/台海出版社
经 销/全国新华书店
印 刷/中国电影出版社印刷厂
开 本/787×1092 1/16
印 张/12.5
字 数/200 千字
版 次/2006 年 1 月第 1 版
印 次/2006 年 1 月第 1 版

台海出版社(北京景山东街 20 号 邮政编码 100009 电话 010-84045801)

ISBN 7-80141-450-0 定价:28.00 元

版权所有 违者必究

凡我社图书,如有印装质量问题,请与我社发行部联系

前 言

管理学界有句名言：一只狼领导的一群羊能打败一只羊领导的一群狼。

公司的主角是领导者。公司领导，执掌全局，身系天下之安危，一言一行都与公司前途命运休戚相关。当今世界弱肉强食，硝烟滚滚，求生与发展在公司界被日益重视。群雄逐鹿，谁为王者？什么样的公司领导者才能笑傲沙场，铸就霸业，在激烈的竞争大潮中带领公司披荆斩棘，勇往直前呢？

成功的公司领导者知道自己需要什么，并能尽全部的努力去达到自己的目标。他们懂得做人、善于决策、充满热忱、持续创新、架构关系、激励团队以及赢得拥戴……成功的公司家所共同具有的良好习惯和素质，使得这些公司领导人能够脱颖而出。

成功的公司领导者懂得如何去展现魅力。如果说传统意义的领导主要依靠权力，那么现代思想的领导则更多是靠其内在的影响力。一个成功的领导者不是意味着身居何等高位，而是要拥有一大批追随者和拥护者，并且使组织群体取得良好的绩效。领导者的影响力日渐成为衡量成功领导的重要标识。

成功的公司领导者懂得如何成功有效地用人。今天领导的作用不仅体现在他个人的德、识、才、学比别人强多少，而且主要体现在他是否具有识才的慧眼、选才的勇气、容才的胸怀和用才

的艺术。人才，需要统帅，没有帅才，何以聚干军万马于麾下？我们的公司领导者，如果只是一个将才而不是帅才，那是不配做一个公司领导者的。

成功的公司领导者，不是一个只知道出现问题才去解决的“医生”。而是一个提前防范可能出现问题的“先知者”。人无远虑，必有近忧，对于公司同样如此。市场竞争变幻莫测，时刻都可能难以预料的风险降临。优秀的公司领导者们高瞻远瞩，慧眼卓识，将危机消泯于未然，让公司永立潮头，永葆生机与活力。

成功的公司领导者，应当是一个与时俱进的开拓者。当今世界正面临着的一个非常严峻的现实是：如果你满足于现状，你就丧失了创新能力，如果你停步不前，你就会失去自己的立足之地；而如果你不断开拓，锐意进取，你便有可能领袖群伦，成为时代的佼佼者。

本书系统地介绍了一位成功的公司领导者所需具备的各项品质与能力，希望能对我们的公司领导者们有所鉴助。当然，对于一个成功的公司领导者来说，仅仅依靠这些是远远不够的。智慧、激情和十足的干劲等基本品质仍然是必不可少的，幽默感、自发性、团队精神和对雇员的无形需求的真诚关注也是至关重要的。相信我们的公司领导者们能够不断地探索、学习、总结并进步，在严峻的环境中科学决策，在无尽的风险与机遇中从容应对，让公司不断成长、壮大。

21世纪的初期是中国发展难得的机遇期，也是中国的公司和企业家们创建宏图伟业的机遇期，祝愿我们的企业家能够一展雄才伟略，引领我们的公司走向辉煌、走向强盛、走向世界的巅峰！

目 录

魅力：展现出成功领导的风范

| | |
|-------------|-----|
| 优秀领导必备的九项素质 | 003 |
| 勇于承担责任 | 006 |
| 常怀一颗宽容心 | 008 |
| 送出你的赞美 | 011 |
| 忠诚于你的员工 | 013 |
| 激励和促动他人 | 015 |
| 用爱感染员工 | 018 |
| 尊重是最可贵的品质 | 021 |
| 不要轻易让步 | 024 |
| 塑造品格魅力 | 026 |
| 让工作成为艺术 | 028 |

用人：用一流人才成就一流事业

| | |
|-----------|-----|
| 只要人才，不要奴才 | 033 |
| 最有价值的员工 | 035 |
| 如何成功有效地用人 | 037 |
| 用人特长的五个要点 | 041 |
| 让人才自己做主 | 044 |
| 用人不疑 | 046 |
| 敢用强己之人 | 049 |
| 拒绝平均主义 | 051 |

卓有成效的领导者

| | |
|-------------|-----|
| 粘住你的核心人才 | 053 |
| 赶走“裙带”，留下人才 | 056 |
| 把员工放在第一位 | 057 |

决策：审时度势把握商机

| | |
|------------|-----|
| 成功即在转瞬间 | 063 |
| 动脑就赚大钱 | 064 |
| 胆识过人，财源滚滚 | 066 |
| 该出手时就出手 | 069 |
| 用博弈解决问题 | 071 |
| 财在奇中，出奇制胜 | 074 |
| 察而后动，谋而后行 | 076 |
| 善抓良机成就伟大事业 | 079 |
| 盯准你的市场 | 081 |
| 把目光放长远 | 084 |
| “放弃”是一种智慧 | 085 |
| 靠信息发财 | 087 |

谈判：为企业争取更大利益

| | |
|----------|-----|
| 走双胜共赢之路 | 093 |
| 谈判五策 | 095 |
| 预先定好你的目标 | 098 |
| 三言两语探虚实 | 100 |
| 巧用共同点 | 103 |
| 牵着对手的鼻子走 | 104 |
| 用资讯说话 | 106 |

| | |
|-----------|-----|
| 随时准备说“不” | 108 |
| 打破僵局的方略 | 110 |
| 谈判成功的五大要点 | 113 |
| 克敌制胜的法宝 | 116 |

应变：大难来时振翅飞

| | |
|-------------|-----|
| 激励员工起来战斗 | 121 |
| 转“危”为“机” | 122 |
| 置之死地，绝境逢生 | 124 |
| 变风险为机遇 | 127 |
| 在危难中崛起 | 129 |
| 接受失败，方能逢失不败 | 131 |
| 该放手时就放手 | 133 |
| 向失败学习 | 134 |
| 过而能改，善莫大焉 | 136 |
| 善用缓兵计 | 139 |

创新：发展才是硬道理

| | |
|------------|-----|
| 只有创新才是道理 | 143 |
| 领导创新的必备素质 | 145 |
| 创新要从实际出发 | 148 |
| 激发员工的创造性 | 151 |
| 创出你的金点子 | 154 |
| 给企业注入生命的活力 | 156 |
| 快者为王 | 159 |
| 让技术先人一步 | 162 |

卓有成效的领导者

| | |
|------------|-----|
| 高瞻远瞩，领先于人 | 164 |
| 让创新成为习惯 | 166 |
| 创新是企业的生命之源 | 167 |
| 敢为天下先 | 169 |

制度：无规矩不成方圆

| | |
|------------|-----|
| 重视制度的力量 | 175 |
| 用法制保障经营 | 177 |
| 钢的团队，铁的纪律 | 179 |
| 还制度一个尊严 | 180 |
| 执行是一种制度和文化 | 183 |
| 分权制衡，协调监督 | 185 |
| 有效指挥，令则行之 | 188 |
| 给员工留一点余地 | 191 |
| 培养敢于越权的勇气 | 192 |

魅力：展现出成功领导的风范

领导魅力，是大部分领导成功的主要原因之一。许多卓有成就的领导都是具有十分鲜明个性的人物，他们的人格力量在他们的成功中是不可忽视的因素。看看杰克·韦尔奇、史蒂夫·鲍尔默、安迪·格罗夫……他们高瞻远瞩、远见卓识，更可贵的是一些独特强烈的个人气质，正是这些颇具魅力的人文因素影响了企业文化的核心，帮助他们成功征服了前进过程中的一切障碍，成为卓然于众人之上的伟大的领导。

优秀领导必备的九项素质

能在六十秒钟内克服管理素质的弱点吗？

是的，这不是空想。如果想成为一位成功的领导，那对自己的要求就应该是：可能达不到最好，但要追求最好。

领导必须要完善自我素质，制定自己应当达到“高人一等”的标准，尽管可能达不到最好，但必须要有追求最好的心愿和行动。

作为领导，具体包括以下几点：

一、注意穿着和仪表

作为领导，你必须注意衣着打扮。在欧美国家的企业里，领导大多穿着深灰色、深蓝色或黑色的西装。因为西装和这些颜色的特殊搭配，已经成为领导的特殊标志和规定。

从另一层次意义上说，穿着、仪表也反映了人的文化价值和追求。有些企业把衣着视为企业精神的表征，它们要求员工有统一的衣着，甚至有的在隆冬季节也要求女性员工身着制服裙。因为仪表不仅可增加企业一线形象，而且可以获得一分胜机。

二、善于言谈和沟通

言语、谈吐是反映领导内涵的一个重要方面。字正腔圆，抑扬顿挫，铿锵婉转，起伏有致，反映了一个人的语言魅力；而措辞得当，应对机敏自如，既善于表达意愿，又善于诱导对方，劝服对方，则体现了高超的沟通技巧。

语言是极富感染力的。在语言技巧上下功夫，就能给领导赢得一种重要的经营武器。良好的语言功底，既能得到上级欣赏，又能赢得属下尊重，起到鼓动的作用，也能赢得对手，有助于推动交易的进程。

三、训练举止和修养

举止、修养是领导自我塑造的必修课，但这一方面却为传统的领导及有关培训课程所忽视。我们经常可以看到，一些人无论是接触上下级还是接触客户，无论是在谈判桌上还是在餐桌上，都缺乏得体的举止，缺乏基本修养，这和长期以来的经营环境有关。但在现代企业管理中，特别是在激烈的市场竞争和国际化经营中，这方面的修养就显得极其重要。

四、强化能力因素

能力是一种重要的心理属性，它是人们在活动中所表现出的决定活动效果的因素。以领导的活动来说，有的领导能迅速掌握新的市场经验、知识，获得新的管理技能，能创造性地解决问题，解决问题的效果优于他人。这样的领导，就是卓越的领导。

能力和知识、技能不同。知识、技能是指人们学习的内容或对象，能力则是指人本身学习的潜力。能力的重要衡量标志，就是智商。一个领导应该具有较高的智力水平，这是他成功地、创造性地管理企业的素质保证。智慧是企业经营谋略的源，谋略则是果。智慧者，善谋略，就能够运筹帷幄，决胜千里。

五、培养相关的知识技能

要胜任领导的角色，必须具备领导应有的知识、技能。这不外乎企业运作各方面的基本知识，涉及物资、人力、资金、信息及有关过程的管理和运作，以及对这些过程的计划、组织、指挥、协调、控制等技术。这些内容是管理实务培训的主干，也是 MBA 的经典学习课程。传统意义上所说的一个人是否能胜任某种管理工作，大多是从知识、技能这一方面来衡量的。知识、技能是领导自我设计、塑造的重要方面。

六、调节情绪和情感

情绪、情感是领导所需要训练的课程中难度较大的一课。概括地说，情绪是人们对把事物评价为好坏而可接近或应回避的态度的体验，

既伴随有原始的生理变化如心率、血压、呼吸、汗腺分泌等变化和躯体反应，如面部肌肉活动、身体僵直、攥拳等，也和高级的认识活动如判断、推理等思维过程交织在一起。

情绪具有沟通、组织、动机、适应等机能，是人们适应生存的重要心理过程，同时也作为一种个人的特质，反映到人格中去，成为一个人的行为特色。

实际上，一个人的情绪机能是否健全，是否控制、运用得当，就体现为“情绪智力”，并直接关系到其管理活动的效率和成功与否。

七、发现兴趣和动机

兴趣和动机反映了一个人活动的方向性和动力性的特征。兴趣是指其活动的具体指向，动机是指活动的能量投放，或者渴望达到目的的程度。当一个人对某种活动非常感兴趣时，他的全部心理能量都会贯注到这一活动中去，而对其他活动则退为零关注的程度。一个方向性，一个动力性，将这两方面结合起来，意义不言而喻。

八、修炼个性和人格

个性和人格是指人独特的行为风格、思维方式、处世习惯，它们使人区别于他人而具有自身特异性。人们通常说的内向或外向，果断或犹豫，刚愎或随和，胆怯或妄为，孤独或合群，等等，都属于这一范畴。

每个人都有若干种个性特征，并不是每一特征都单一地决定了管理的成功。但有一些研究和经验表明，某些特征的组合、配合以及其他方面的自我设计和管理活动的成功关系密切。

九、承担责任和义务

如果你由于害怕承担责任而不采取行动，你将一事无成。如果你发觉自己走上了错误的道路，要敢于承认错误，敢于把错误的决定改成正确的决定，是一个人的领导能力和智慧的标志，也是走向成功的一种象征。

同样，要对自己的工作有义务感，例如：

①对自己的任何行动都要充满自信。做事不要拖拉，不要拐弯抹角，那样只能使你白白浪费精力而于事无补。

②收集事实，下定决心，要以完全相信自己是正确的心愿发布你的命令。

③要重新检查你做出的决定，以便确定它们是不是正确和及时。

④分析别人做出的决定，如果你不能同意，你就要确认一下你不同意的理由是否是正确的。

⑤要通过研究别人的行动以及吸取他们成功或失败的教训来拓宽自己的视野。

⑥要心情愉快地承担起自己的全部责任。

⑦去做你不敢做的事情，从而得到做那件事的能力。

你或许不会拥有这么完美的领导的素质，但只要你提高自己的综合素质，一分钟内改变管理的弱点就不再是空想，你就能够在领导的位置上跳出最成功的舞蹈。

勇于承担责任

在一次对广大员工的问卷调查中，当问及他们喜欢何种领导时，大约 60% 的人回答是“富有责任感的领导”。为什么如此多的员工都倾向于在富有责任感的领导手下工作呢？原因很简单，他们办事从不推卸责任，值得员工的信赖。

身为领导，在众多责任中最应该重视的是对员工们的责任。因为对上，上司给予名利，更赋予权力，他希望领导能独当一面，为他分担发展企业的重任；对下，员工希望领导认真负责，领导他们，创造

更好的工作业绩。要知道，领导的担子很重，如果不富有责任感，担负的任务将不再有被顺利完成的保证，上司和员工们也不会把宝压在领导的身上。一般认为，责任感意味着对企业的专注、忠诚，在许多时候它可以在点滴的小事上展现出来。“我警告我们企业的领导们，”深圳某发展集团董事长说，“如果有谁说‘那不是我的错，而是他（其他的同事）的责任’之类的话被我听到，我就立刻把他给开除。这种人显然对我们企业没有足够的专注与忠诚，就好比你站在那儿，眼睁睁地看着一个醉鬼坐进车子里开车，或任何一个没有穿救生衣的小孩单独在码头上玩耍。也许你有权决定你个人的行动权，可是我不会容许这种事情在企业内部发生，在这里任何有损企业利益的事情一旦发生，所有的人都有不可推卸的责任。所以，不论是不是你的工作范围，只要是关系到企业的直接利益，都要毫不犹豫地加以保护，这样的领导才是肯负责的、也是我需要的人。”

作为领导，必须在企业里充分发挥个人的敬业精神。因为，一个对工作热忱的人，无论是在清扫马路，或是经营大企业，都会认为自己的工作是一项神圣的职责。即使会遇到困难，他们也毫不畏缩，遭遇失败也绝不逃避，更不用说推卸责任了。富有责任感就要勇于承担责任，不以任何方式推卸责任。有些领导，当员工发生事故时首先想到的就是——如何知情不报，或夸大事实换取同情，以便保全自我。若无法推托时，必以企业照明设备不够、材料不佳、机械情况不好等老掉牙的理由来搪塞。这样的领导怎能成为员工心目中的好领导？一个真正的领导，时刻以全局为重。所有的行为及态度，都要为企业利益着想，在不损失企业利益的原则下妥善处理问题。因此，要成为一个好的领导，就必须了解下述一点：只有对自己的行为负责，对企业负责，对员工负责，对客户负责的领导，才是员工们心目中的富有责任感的领导，也才是员工值得信赖和欢迎的领导。

常怀一颗宽容心

管理之要：知人善用贵在“用”。因为没有天生就适合于从事工作的人，也没有一开始就能融合到自己工作习惯中的人。

爱才、容才、护才是优化心理机制的集中表现。由于爱才而容才，由容才而护才，这是领导用人时必须经历的一个过程。而这个过程中，最关键的是容才。因为容才是开展工作中付诸于行动的行为过程，它也是最主要的过程。只有在容才中才能培养人才。容才就是要以宽宏大量的胸怀来对待人才。这样，不仅能充分发挥人才的积极性和创造性，而且还能招引和挽留人才。

作为企业的领导，领导要真正地做到知人善用，必须学会“容才”。容忍人才是具有知人善用的用人能力的前提条件。

一、容人之短

领导用人时要用人之长，容人之短。事实证明，在选用人才时，凡是能宽容其短处而大胆用其长处的领导人，多能成就一番事业。

从古到今，很多容人之短的例子都说明了这个道理。春秋时代，齐桓公容管仲一箭之仇任之为相，遂有“九合诸侯，一匡天下”的霸业；唐朝初期，李世民不计前嫌，重用自己的“政敌”魏征以及其他贤才，得以开创“贞观之治”。美国南北战争时期，最初九年，林肯领导的北军虽然拥有人力物力上的绝大优势，却连吃败仗。后来林肯决定任命格兰特为总司令，但有人反对，说格兰特嗜酒贪杯。而林肯则说：“如果我知道他喜欢什么酒，倒应该送他几桶。”结果由于林肯用了格兰特而转败为胜。由此可见，有些才能出众的人，其缺点往往也突出，正所谓“有高峰必有深谷”。因此领导在选人用人上，应该切忌