

超凡脱俗的气质修养 无与伦比的领导魅力

《商学院》
《经理世界》
《英才》

强势推荐

HARVARD
LEADERSHIP TEMPERAMENT LESSON

哈佛 领袖气质课

——领导无形，管理有道——

本书专为有志成为职业精英的人士量身打造，帮助你通过气质修炼快速形成自己的独特形象，同时帮助企业培育卓越管理人才，最终实现个人成长与企业跃升的双赢。

兰涛◎编著

中国华侨出版社

兰涛◎编著

HARVARD
LEADERSHIP TEMPERAMENT LESSON

哈佛 领袖气质课

领导无形，管理有道

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛领袖气质课:领导无形,管理有道 / 兰涛编著. —北京:
中国华侨出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5113-3626-2

I. ①哈… II. ①兰… III. ①领导学-通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第107560 号

哈佛领袖气质课:领导无形,管理有道

编 著 / 兰 涛

责任编辑 / 文 喆

责任校对 / 李向荣

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/18 字数/280 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3626-2

定 价 / 33.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



前言

所谓的“领袖”，不仅是在一个团队中充当着核心的角色，同时还能够通过言行指引团队出色地完成某些任务。从企业角度上来看，这是一种管理能力的体现；从人格上来看，更是一种难能可贵的人格魅力。千万不要以为“领袖气质”离自己很远，其实具有这种领袖气质的人并不一定都是高层管理者，无论在大团体还是小团体中，总会有个能够说服他人、引导他人、调配他人的人出现，而这种人往往就是具有领袖特质的人。在某种程度上，“领袖气质”也可以被认为是人格魅力的一部分。而这魅力是一种无形中能影响他人的力量，这是卓越领导者身上具备的特质。

如果说领导是一门领袖的艺术，那管理则是一门执行的技术。

领导，是为了实现预定的组织目标，运用相应的理论、原则、职能、方法，影响、率领、引导组织内的成员完成预定任务的过程。领导的核心在于影响力，在于能带动别人，而不是单纯地利用职权去命令别人做事。

而管理则强调制度和流程，它需要把一群人组织起来完成一个共同的目标。管理既是一种制度，也是一种方法。管理的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序。

二者的区别总结起来有如下几点：

第一，领导主要是负责方向性的工作，起带领和引导作用。管理是日常性的、非决策性的工作。

第二，领导的艺术性大于科学性，管理的科学性大于艺术性。领导追求的是生动，管理追求的是精确。

第三，领导更注重从人的内在心理方面去感化人。而管理主要强调方法，侧重从人的行为上进行规范。

第四，领导通常处理非常规问题，具有不确定性。管理通常解决常规问题，具有确定性。

第五，领导的作用在于规划愿景、创新求变，管理的功能在于维持秩序。

第六，领导重视个人魅力的作用、重视影响力等，管理则比较重视权力的作用。

本书针对以上所述领导与管理的不同，从实战的角度出发，引用哈佛培养将帅型人才的方法，讲解与案例结合，融理论指导性与实际操作性于一体，生动具体地介绍了无形的领导力魅力修炼与有形的管理能力实践，让你快速领悟并付诸实际工作中，成为组织中不可或缺的领导型人才。

上篇 卓越的领导，不是控制而是影响

真正的领袖是人们可以跟随的榜样。一个杰出的将帅意味着可以影响他人，并引之前行。今天的组织比以往任何时候都更加确信，要应对团队中的绝大多数挑战，必须具备高效的领导能力。这不仅关乎一场战斗的胜败，更深刻影响一个团队的未来发展。可以说，领袖本身是一种影响，是一项技能，是一门科学，是一类艺术，是一种魅力！去读这本书吧，它会让你发现并挖掘自己潜在的价值！

第1课 领导无形之远见：目光如炬，高瞻远瞩

- ◆ 眼光如金，超越常人才能赢得契机 >>>_002
- ◆ 将帅型人才要能够高瞻远瞩 >>>_007
- ◆ 有内在坚定信念，才可对事业目标执着坚持 >>>_010

第2课 领导无形之胆识：基于能力，成于魄力

- ◆ 有胆有识，敢为别人不敢为之事 >>>_013
- ◆ 胆识源于顽强的意志力 >>>_016
- ◆ 破釜沉舟，有置之死地而后生的魄力 >>>_020
- ◆ 英雄展示胆识，胆识也成就英雄 >>>_023

第3课 领导无形之谋断：谋先事昌，事先谋亡

- ◆ 审时度势，掌握正确的方针 >>>_028
- ◆ 决策要有轻重缓急 >>>_032
- ◆ 对细节问题不放过，做个细心的“领头羊” >>>_035
- ◆ 指引方向，为团队设立明确的目标 >>>_040

第4课 领导无形之担当：勇于负责，敢于承担

- ◆ 责任心长存心间，敢于担当才会有作为 >>>_044
- ◆ 敢于揽过，做下属的挡箭牌 >>>_049
- ◆ 做下属的主心骨，不做上传下达的“传声筒” >>>_052

第5课 领导无形之沉稳：胸有惊雷，面似平湖

- ◆ 情绪的控制是关键中的关键 >>>_055
- ◆ 为将帅者必备良好的心理素质 >>>_059
- ◆ 临危不乱，遇到危机从容应对 >>>_063

第6课 领导无形之果决：机不可失，当断不乱

- ◆ 抓住时机，一蹴而就 >>>_067
- ◆ 为成功做好准备，不让机遇白白溜走 >>>_072
- ◆ 执行力第一，想到就付诸行动 >>>_077

第7课 领导无形之度量：贤而能下，刚而能忍

- ◆ 为将帅者可贵的是大气 >>>_082
- ◆ 宽容的领导才有好人缘 >>>_085
- ◆ 允许有不同性格的下属存在 >>>_089
- ◆ 敢于向下属承认错误 >>>_092

第8课 领导无形之守信：身正令行，信以服众

- ◆ 管理者一定要恪守诺言 >>>_097
- ◆ 言出则必行，不向员工放“空炮” >>>_102

下篇 有效的管理，不是放开而是开放

有人说管理是一种控制，其实控制的背后很有可能就是压制。一个组织包含各种人，每个人都有自己的个性特征，有些人个性温和，有些人个性桀骜。如果只是简单粗暴地运用职位和权力来管理，未必能让所有人都心甘情愿。那可以放开吗？更不行。放开的后果极有可能是失控。那该如何是好呢？常说制度是死的，人是活的，没错，有效的管理就是在制度下开放你的亲和力和控制力。

第9课 管理有道之威信：威而不怒，亲而敬之

- ◆ 提升自己的人格魅力 >>>_108
- ◆ 人性化管理，从尊重开始 >>>_112
- ◆ 下属犯错，温和处理是妙法 >>>_116
- ◆ 宽容大度，让下属保住面子 >>>_119
- ◆ 不摆架子，树立自己的“亲民”形象 >>>_122
- ◆ 换位思考，让下属感受你的“同理心” >>>_126
- ◆ 划清界限，和下属保持“黄金距离” >>>_131
- ◆ 管理制度严格执行，有规有矩才成方圆 >>>_135

第10课 管理有道之驭才：人尽其才，才尽其用

- ◆ 人才是宝中宝，识人才是王道 >>>_138
- ◆ 唯才是用，把能力放在第一位 >>>_143
- ◆ 品质至关重要，选才要以德为先 >>>_148
- ◆ 人各有“长短”，学会扬长避短是关键 >>>_153
- ◆ 用人有误区，领导要警惕 >>>_158

第 11 课 管理有道之协调：无为而治，科学授权

- ◆ 事不必躬亲，学会合理授权 >>>_163
- ◆ 授权不等于弃权 >>>_168
- ◆ 用人不疑，信任是授权的前提 >>>_172
- ◆ 有效授权的五大原则 >>>_176
- ◆ 委派任务讲求艺术，领导需要好好把握 >>>_180
- ◆ 分派工作要因人而异 >>>_183
- ◆ 让副职成为“权力大使” >>>_187

第 12 课 管理有道之沟通：感受信任，倾心而谈

- ◆ 不沟则痛，与下属的交流不可少 >>>_190
- ◆ 学会倾听，你才能知道下属在想什么 >>>_195
- ◆ 了解下属的需求，并不吝伸出援助之手 >>>_200
- ◆ 面对下属抱怨，及时处理很关键 >>>_205
- ◆ 深入群众，和员工多一些面对面的交谈 >>>_209

第 13 课 管理有道之激励：欣赏赞美，士气高昂

- ◆ 激励也是驱动力，鼓舞下属长士气 >>>_214
- ◆ 钱不是万能的，掌握非物质激励的妙用 >>>_219
- ◆ 谁都爱听好话，用夸奖激励下属 >>>_223
- ◆ 真诚赞美才有效，“忽悠”下属使不得 >>>_228
- ◆ 别拿小事不当事，微小进步也要表扬 >>>_232
- ◆ 凡事要有度，赞扬也有“安全用量” >>>_236
- ◆ 激励有正负，用批评逆向激励下属 >>>_240

第 14 课 管理有道之平衡：圆通包容，协调共进

- ◆ 运用恰当的方法，协调好你的团队 >>>_244
- ◆ 始终把“和谐”看作团队的主旋律 >>>_248

◆ 一视同仁，尽量做到一碗水端平 >>>_251

◆ 冷处理下属间的矛盾 >>>_255

◆ 营造良好氛围，打造活力团队 >>>_257

第 15 课 管理有道之借鉴：勤于学习，善于学习

◆ 跟足球教练穆里尼奥学带队艺术 >>>_261

◆ 跟篮球教练波波维奇学带队艺术 >>>_265

◆ 跟“亮剑团长”李云龙学带队艺术 >>>_267

◆ 跟“血胆将军”巴顿学带队艺术 >>>_271

上篇

卓越的领导， 不是控制而是影响

真正的领袖是人们可以跟随的榜样。一个杰出的将帅意味着可以影响他人，并引之前行。今天的组织比以往任何时候都更加确信，要应对团队中的绝大多数挑战，必须具备高效的领导能力。这不仅关乎一场战斗的胜败，更深刻影响一个团队的未来发展。可以说，领袖本身是一种影响，是一项技能，是一门科学，是一类艺术，是一种魅力！去读这本书吧，它会让你发现并挖掘自己潜在的价值！

第1课 领导无形之远见：

目光如炬，高瞻远瞩

眼光有多远，决定了你的领导者之路能达到什么高度。想要成为卓越的将帅，首先就要培养自己卓尔不群的眼光，这对你有着举足轻重的作用。一旦具备了超越常人的眼光，你就能先于别人发现现实中所蕴藏的机会，尽可能地规避现实中所会遇到的那些风险，带领自己的团队一步步走向成功。

◆ 眼光金，超越常人才能赢得契机

一名成功的领导者，善于审时度势，总是能够从时间、战略和全局上考虑和分析问题，从而抓住最好的时机。俗话说得好，千军易得，一将难求。如果你具备了一个领导者应该具备的敏锐眼光，那么成功离你也就只有咫尺之遥。

为将帅者，必须要具备超越常人的眼光。眼光放得远，才能预知未来的兴衰祸福；眼光看得准，才能发现市场所蕴藏的契机。

商场如战场，给你一个团去带，你的每一步行动，都关系着这个团的生死存亡。作为一名将帅型的人才，你不仅要有远见卓识，更要善于从现实中寻找潜藏

的机遇,只有发现机遇并把握好机遇,才能够带领自己的队伍一步步走向成功。

有很多企业失败的原因都在于领导者欠缺眼光,没有超越常人的眼光,就不可能带领自己的企业在激烈的市场竞争中永远走在前列。当别人通过敏锐的眼光找到发展的机遇时,你却依然在原地打转,结果自然可想而知。

眼光有多好,不仅决定了你能将企业带到何种高度,也决定了你个人会达到什么高度。看看职场中那些成功的管理者,几乎都有着卓尔不群的眼光。正是这种眼光,让他们成为了卓越的将帅,也让他们在各自的岗位上创造出了辉煌的成绩。

盛田昭夫是日本索尼公司的创始人,在日本国内素来有“经营之圣”的美称。他在索尼有一个完美的开端和过程,也有一个备受争议,甚至有点悲凉的收场。

在索尼任职期间,盛田昭夫的决策一向是英明而正确的,但他晚年却启动了一笔当时被人们看作是荒唐透顶的并购。

1989年9月,索尼斥资48亿美元将哥伦比亚电影公司及其关联公司一并收购。对于此次收购,在很多经济学家和管理大家看来,实乃索尼的“发疯”举动,他们断言此次收购将会将索尼推向万劫不复的深渊。

这是因为,当时哥伦比亚的股价为每股12美元,但索尼的出价却是每股27美元。这样一笔看起来亏本的买卖,怎能不让人错愕呢?

果然,之后事件的发展被不看好收购的专家们言中。从收购那天到1994年9月30日,哥伦比亚公司累计亏损31亿美元,创下了日本公司公布的亏损之最。在此局面下,索尼公司似乎大势已去,大厦将倾。面对着如此重大的压力,盛田昭夫有些招架不住了,很不幸,他于1992年染上中风,从此不再处理索尼的经营决策与管理事务。

然而,上帝似乎总是在和人们开玩笑,而历史和时间也似乎在检验着真正的成功与英雄。当时间的脚步迈入21世纪,人们逐渐惊讶地发现,原来当年盛田昭

夫那一笔看似是“失误”的亏损并购，却是他为索尼留下的最“值钱”的东西。

想当初，那些人死死抱着利益损益表斤斤计较于眼前的经济利益，却看不到盛田昭夫的良苦用心。人们没有想到，他用自己特有的眼光洞见了21世纪索尼赖以存活的根基——视听娱乐，而且用其敏锐的商业直觉，觉察到了好莱坞的知识产权对索尼发展的巨大战略意义。

发展至今，虽说索尼公司遇到了一些暂时的困难，但是业内人士仍然纷纷看好索尼，因为它围绕着家庭视听娱乐而展开的完整产业链和从内容、渠道、网络到终端的商业体系，必将使之摆脱目前的危机，摘得家庭电子娱乐霸主的桂冠。

由此，我们可以看出，正是盛田昭夫战略家的超前眼光和企业家的过人胆略，告诉了人们50年后的索尼靠什么存活、凭什么竞争这个问题的答案。

一次备受争议的抉择，有人拍手叫好，有人怨声连连。直到多年之后，人们才不得不由衷地钦佩这位优秀的企业家。盛田昭夫的一着妙棋，让索尼找到了可以长久依赖的金饭碗，也让人们认识到了优秀将帅的价值。而他这种发现机遇的宝贵能力，正是源自卓尔不群的眼光。

作为一名将帅型人才，就要能够发现别人所不能发现的那些机遇，洞察契机的能力对于将帅型人才来说至关重要。一名成功的领导者，善于审时度势，总是能够从时间、战略和全局上考虑和分析问题，从而抓住最好的时机。

俗话说得好，千军易得，一将难求。如果你具备了一个合格将帅应该具备的敏锐眼光，那么成功离你也就只有咫尺之遥。所有有志于成为一名优秀将帅的人才，都应该格外重视培养自己的眼光，开阔自己的视野，提高发现机遇的能力。当你具备了睿智的眼光时就会发现，你已经能够轻松地洞察到事物的本质，能够在变化无穷的市场环境中做出最好的决策。

闻名世界的麦当劳快餐创始人兼总裁雷·克罗克是一个很有战略眼光的人，他

善于在商海中寻找机遇,麦当劳的崛起就是得益于他这份独到的眼光。

有一次,雷·克罗克接到了一份订单,而这份订单上写着要求订购14台制奶机。雷·克罗克拿到这份订单后喜出望外,觉得这是一笔大买卖,于是决定和客户见上一面。殊不知,这次见面不仅使美国产生了一个新兴的快餐业,也改变了雷·克罗克后半生的命运。

原来,这位客户正是如今早已家喻户晓的麦当劳兄弟。当时,麦当劳兄弟正在合伙经营着名为“麦当劳”的快餐馆。餐馆的规模不大,品种也不丰富,主要是汉堡和炸薯条。

出于好奇心理,雷·克罗克品尝了麦当劳餐馆的食品,没想到一下子就被它吸引住了。当然,吸引他的不只是食品的美味可口,更主要的是麦当劳兄弟独特的经营方式。因为雷·克罗克发现,麦当劳兄弟采用的是流水线生产汉堡包和搭售炸薯条的营销方式。他们在制作和销售过程中,采用的是标准化牛肉小馅儿饼、标准化配菜系列,不仅如此,他们还采用红外线灯照射以保持炸薯条的清脆可口。由于食品口感好、分量足,并且很快捷,“麦当劳”的食品很受当地居民的喜爱。

此外,有一个巨大的拱形“M”招牌也吸引了雷·克罗克的注意。在当时所有的麦当劳餐馆中都有这一招牌,名字也都叫做“麦当劳”,显然,这已经有了联合销售、联合经营的发展趋向。

尽管麦当劳有很多可圈可点的地方,但雷·克罗克经过周密考察,还是发现他们的经营思路并不是完美的。在雷·克罗克看来,麦当劳兄弟有个致命的弱点,那就是思想比较保守落后,而且过于满足现状。因此,他们对于进一步开发拓展业务和发展分店似乎兴趣不大。

所有这些,都给雷·克罗克留下了难以磨灭的印象。

但是,雷·克罗克没有放弃,多年的推销员生活和对饮食业发展趋势了解的经验告诉他,麦当劳餐馆的这种生产和销售模式非常重要,只是需要改进。因此,他并不急于签订出卖制奶机的合同,而是留在加州连续考察了一周。

这7天中，雷·克罗克一刻都没有闲着，他马不停蹄地四处打听，不断地观察，结果又有了新的发现。当时，他告诉自己：人生的转折时机就要来临了。

就在1960年，雷·克罗克甩出了令人惊异的大手笔，出资340万美元买下了麦当劳兄弟的全部资产和经营权。这在美国的经商史上，算得上一个新的奇迹。

后来，雷·克罗克跟人们解释说：“当我遇到麦当劳兄弟时，已有多年准备了。以我多年在食品、饮食业中推销的经验，我有足够的能力去判断机会是否真正来临。”

麦当劳辉煌的成功，得益于雷·克罗克当初睿智的眼光。如果他不是从那份订单中敏锐地看到了发展的契机，如果他没有果断出手去把握住这次机会，那么现在也就不会有麦当劳这个闻名世界的快餐业巨头了。

一名卓越的领袖，要有卓尔不群的眼光，有善于发现机会的能力。机遇诚可贵，眼光价更高。抓住了一次宝贵的契机，也就是抓住了让企业腾飞的机会，很有可能让企业从此走上快速发展之路。一份意外的发现有可能重新设定一家企业的发展轨迹，在迈向成功的道路上，眼光有多准，你的成就就会有多大。

◆ 将帅型人才要能够高瞻远瞩

事业在于计划，而计划则需要有长远的目光。成功的将帅都善于制订自己的工作计划。当然，在执行计划的过程中并非简单容易，这要求领导者即使在走投无路的情况下，也要振作精神，鼓起勇气去做。如果能够这样有耐性地、不屈不挠地努力去做，那么胜利必将属于你和你的团队。



事业在于计划，而计划则需要有长远的目光。很显然，只能看到眼前利益的人是不会有长远打算的，而出色的将帅肯定不会是这样的人。

长远的眼光就是周密的计划，就是计划到“自己”的外面，也就是居安思危。如果一个将帅没有了计划，就只能在职业旅途上徘徊，永远无法确定努力的方向。

为将帅者的组织能力还包括善于计划。做每一件大事，都应该有大计划，分门别类，按部就班；而每一个大计划又有若干阶段的独立计划，每一个独立计划前后彼此都有着密切的联系，并且能做到相互衔接，以便加以统筹安排。

例如：一次战争，应有整体计划；而每一次战役，又有战役计划。现代企业工作也是如此，每一个部门应有自己的建设计划。计划还要按照时期、种类分别计划，国家是这样，个人也是这样。个人有一生的计划，一年的计划，一日的计划；一件事又有一件事的计划；然后按照计划行事，自然就有所成就。

提到苹果公司，我们立刻就会想到史蒂夫·乔布斯。这个创造了 iPod、iPhone、iPad 的美国人，头顶上可谓笼罩了各种的光环。在他的带领下，苹果公司