

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

SANFEN GUANLI QIFEN LINGDAO

Dazao Zhuoyue Lingdaoli

De 13 Tang Ke

李 华◎编著

三分管理

打造卓越领导力的13堂课

七分领导

中国物资出版社



SANFEN GUANLI QIFEN LINGDAO

Dazao Zhuoyue Lingdaoli
De 13 Tang Ke

李 华◎编著

三分管理

打造卓越领导力的13堂课

七分领导

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管理 七分领导: 打造卓越领导力的 13 堂课 / 李华编著. —北京:
中国物资出版社, 2011. 4

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3681 - 9

I. ①三… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242132 号

策划编辑: 黄 华

责任编辑: 范虹轶

责任印制: 方朋远

责任校对: 孙会香 饶莉莉

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京画中画印刷有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 17 字数: 260 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3681 - 9/F · 1451

印数: 0001—4000 册

定价: 35.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

对于一个企业来说，什么最重要？

管理？有些人说，管理决定企业生死。其实不然，一个企业的存亡，管理因素只占到三分，其他七分靠的就是领导。

一个企业有了一个卓越的领导者，那么，这个企业也会变得卓越起来，最高领导者带领下的那支管理队伍也将强大起来。

一个部门有了一个卓越的领导者，那么这个部门也会凝聚出一股强大的力量，在领导者的带领下，为企业的腾飞竭尽全力，贡献出自己的才华与精力。

领导者决定一个团队，比如，一个生产线、一个小组、一个部门、一个企业……因为领导力的不同，团队也会散发出不同的光芒。

世界上有很多企业高级领导者，他们用自己的领导才华带领着一个庞大的企业进入了世人的视线中……他们是领导者，他们手下还有一个个领导团队，这些领导团队也决定着企业的发展。很显然，他们的领导团队是成功的。

EDS 公司董事会主席兼 CEO 迪克·布朗说：“人们害怕的不是变化，而是对未知事物的恐惧。”

这是在告诉领导者：作为领导者应当具备前瞻性，因为领导力的高度决定企业的高度，同样地，领导者的勇气决定着企业的冲刺力度。

EDS 公司的董事会主席兼 CEO 迪克·布朗认为：“当基本准则明确无疑时，自由最伟大。划出游戏范围，然后告诉下属，在这个圈圈里头，一切他们说了算。”

这是在告诉领导者：不要吝啬授权于下属，大胆放手，让他们各展所长，这才是最高效卓越的领导者应该做的事情。

风险集团的合伙创建人理查德·雷德说：“当年过65岁的人被问及：‘假如你能重新活过，你将做哪些不同于以往的事情？’他们会说出3个愿望：‘我会从容地停下来，问自己一些重大的问题；我会再多些胆量，在工作和爱情中再多多冒险；我会努力过一种有目标、有意义的生活。’何必等到老的时候再去问我的底线在哪儿？”

这是在告诉领导者：要时常自省，问问自己的底线在哪，与其等到老了之后再后悔，不如年轻时就把事情做正确。

Super quinn 公司执行主席菲里戈·奎恩说：“不要只认为你的团队在让你花钱，他们同时也在回报你。”

这是在告诉领导者：要看清团队里每一个成员的价值所在，不要吝啬精神及物质上的奖励，因为那远远不及其为企业所创造的利润。

贝德维尔培训中心总裁兼 CEO 比尔·斯垂克兰德说：“穷人只是错在他们没钱。而这是可以改变的。”

这是在告诉领导者：要想笼络人才，就请不要以貌取人，因为人才是要在实践中才能看出个所以然来的。

真网讯公司董事长兼 CEO 尧博·戈拉斯说：“深陷颓境时，最重要的是在破败之中寻求机遇，而非悲叹厄变。”

这是在告诉领导者：要有领头人应有的担当，只有先改变自己的心态，才能引导团队改变对困境的态度，从而寻找突破。一个怨天尤人的领导者必然会带出一支怨天尤人、在困难面前怯步的团队。

.....

每一个领导者都应具备多种领导力元素，他们共同铸就了卓越的领导者。然而，领导者应如何看待自己与企业之间的关系？如何明确自己的职责？从哪些方面入手可以提高自己的领导力，让自己变身为卓越的领导者？

《三分管理 七分领导：打造卓越领导力的13堂课》便从此入手，为每一个渴望成为卓越领导者的有志之士开设了训练课堂，力求让每一位触及此书并汲取营养的领导者有所提高，逐步攀升。

编者
2010年11月

第1课 高瞻远瞩——领导力的高度决定企业的高度

领导做正确的事，经理人正确地做事	2
领导就是一种高度的服务	7
领导——带“领”在前，引“导”在后	11
打造精英团队以及企业的核心力量	15
领导者的目光有多远，企业发展就有多远	18

第2课 检人查己——综观现状，找出病坏

“鞭打快牛”到“比慢现象”	22
装傻充愣不服从	27
会哭的孩子有奶吃	31
不设奖罚，集体吃“大锅饭”	36

第3课 愿景规划——绘制蓝图，带动发展

公司愿景，充分领会	40
明确对目标的期望值	43
对目标拟订导向性的计划	47
紧盯市场变数，随时调整决策	50
聚焦顾客：创新和品牌	54

第4课 经营管理——稳固局势，稳中待发

优化管理环境，让氛围更和谐	60
---------------------	----

把指令发给最合适的人去执行	64
分清局势的轻重缓急	67
提高绩效管理，催化企业利润	71
让员工有机会发挥自己的才能	74
言行一致、以身作则是提高执行力的秘诀	77

第5课 收服人心——以德服人，人心所向

加强自己的亲和力	82
让尊敬比畏惧多一些	86
为下属的成功鼓掌喝彩	90
不要错过每一个可以收获人心的机会	94
不要像奴隶主一样去压榨下属	98
发掘、培养自己的“王牌”	102

第6课 沟通交流——动情晓理，疏通阻碍

沟通是解决问题的有效途径	108
用沟通疏通可怕的误会	111
不要逼着员工“不敢说真话”	114
建立与员工沟通的渠道	117
及时沟通，及时得到反馈	120
灵活运用不同的沟通形式	123
沟通的重点：倾听和提问	126

第7课 激励引导——恩压并施，造就人才

注重员工的成长发展空间	130
鼓励员工发展多项技能，挖掘更多潜力	133
经常开展一些不同性质的培训	136
既重结果，又重过程，与员工一起享受过程	139

委以重任：适当压力激发更多潜能	142
第8课 授权收权——收发自如，灵活运用	
紧握不放，只会伤害了自己	146
信任下属，才能舍得放手	150
选对人，授对权	153
授权要有度，控权要有方	156
第9课 团结塑造——紧握拳头，凝聚力量	
“我们是一个团队”，说得出，也要做得到	162
与员工一起讨论，一起计划	166
和员工一起分享汗水与成就	170
关键时刻，与员工一起承担	174
为救一条船，驱除企业蛀虫	177
用感情投放来收取回报	180
第10课 学习创新——破茧成蝶，学会飞翔	
不做井底的“蛙领导”	184
身体可以休息，思维不能停滞	188
提问题并不代表无知，请勇敢地举手	192
打破旧思想，勇做“第一人”	196
随时随地为大脑补充“营养”	199
第11课 勇于变革——加强创造，高效运作	
变革是为了提升竞争力	204
变革要抓住机会，在变革中突围	207
大胆换血，营造新生命	210
鼓励创新，不怕战败	214

清除一切阻挠变革的障碍	218
-------------------	-----

第12课 公共关系——整合人际，创造和谐

理清自己“对上对下”的关系	224
正确处理与“上帝”之间的关系	228
要有权威，也要有谦卑	232
走出角色错位的怪圈	236
建立疏通抱怨的渠道，避免造成矛盾堵塞	240

第13课 危机防治——敏感防范，危中寻机

敏感嗅出市场快速的变化	244
顾客的变化引发产品销售危机	247
竞争者的变化引发机会危机	251
技术危机是最大的危机	255
在危机中舔舐着伤口前进	259

第 1 课

高瞻远瞩——领导力的高度 决定企业的高度

领导人在企业运行中所占的比重之大是众所周知的，企业这个大团队需要一个或是一组领导者去带动发挥效应，通过对相当一部分人的激励、促进与引导，使得这些人在工作中可以迸发出更多的热情与激情，为企业的明天竭尽全力。

领导的影响力的强弱决定着员工的行为，领导的思想决定着自己所附属的整个团队的思想与创新力，领导力的高度决定着企业的高度。

领导做正确的事，经理人正确地做事

“如何做正确的事”和“如何正确地做事”是企业管理的两大核心问题，而相比之下，“如何做正确的事”又是重中之重。因为“做正确的事”指的是领导层的战略、决议政策，起着方向性的作用，另外，它还决定着另一个重点，那就是“如何正确地做事”。

也就是说，“做正确的事”是“正确地做事”的关键性因素，“做正确的事”需要靠企业战略目标的制订去解决，而“正确地做事”需要靠管理机制解决，前者是高层领导者的决议与策略，而后者则是需要下属员工去执行。但如果说“做正确的事”是方向，那么“正确地做事”就是推动，但如果方向错了，一切也就无从说起了。

经典案例

2002—2004年，沃尔玛连续3年居于《财富》杂志全球500强公司排行榜龙头位置，它的成功是全世界有目共睹的。

沃尔玛是世界上最大的零售企业，正是因为沃尔玛有着一支超强的管理、领导精英团队与超前的理念，才打造出了这样一个巨大的零售帝国。

然而，对于这份巨大的成功，沃尔玛在很大程度上把它归功于：做正确的事，正确地做事。

“低价，低价，再低价”，这是沃尔玛的经营理念，因此，即使是在全球经济都不景气的情况下，沃尔玛仍然可以站稳脚跟，并可以平稳的速度呈增长、扩张的趋势。

最初，沃尔玛各层管理人员针对“低价”理念进行了商讨，最终敲定了这一经营理念，理念一经敲定，沃尔玛便开始把理念投入到各项工作中，使得各个方面的工作都以如何降低成本作为行事的指南。

沃尔玛很少做广告，相对于同行凯玛特的广告宣传费用在总运营费用中所占的比例来说，沃尔玛是少之又少。凯玛特所占的比例是10.6%，而沃尔玛则只有0.4%。另外，即使是在宣传广告单的制作与发送频率上，沃尔玛也远远低于同行，经常只是黑白两色的几张纸。

因此有人说：沃尔玛简直是挖空了心思、绞尽脑汁地省钱。

而对于沃尔玛来说，他们只是在贯彻自己所敲定的经营理念，一切以减少成本为主，这样才能达到“贩卖便宜”这样的经营宗旨。

从沃尔玛的事例中，我们可以看出，沃尔玛的成功绝大多数要归功于：“做正确的事”和“正确地做事”。

沃尔玛的高层领导在对企业未来发展进行规划与定位时，参详了大量的市场信息，与所有管理层人员一起商讨，最终确定了一个很好的经营理念，那就是“低成本、低价”。——到这一步，我们所在评论的是，沃尔玛的领导作了一个正确的决策，此为“做正确的事”。

接着，企业上下所有部门都在贯彻着这个理念，尽一切可能减少成本，从而为企业省下资金，打造低价氛围，进而达到企业所提倡的经营理念。——到此，我们可以说，管理层的领导下达了一项正确的指令后，下面的经理人就在正确地去做、去实施，此为“正确地做事”。

这就是所谓的“领导力决定执行力”。

当两者发生碰撞，完美结合时，企业的执行力也将达到一个高度，而执行力便是企业成功的关键因素。正如《财富》杂志所认为的那样：“只有不到10%的企业建立起来的战略目标得到了有效执行”“70%的企业失败的原因不是因为他们缺乏好的战略目标，而是缺乏有效地执行”。

沃尔玛正是因为能够将“规划→决议→指示→实施”这一过程做到最精细、最精准，所以才会有如此巨大的成就，最终成为了零售行业的一枝独秀。当然，这中间少不了高层领导者与下属员工的尽职尽责，做好本分，相互配

合，正是因为能够正确地做事，才能够完美地实现其正确的经营理念。这也是沃尔玛的成功要素之一。

指哪打哪，成败的关键在决策

一个可以达到“指哪打哪”的领导是真正发挥了其领导力。领导重在决策，他的决策就是下属的方向，同时，领导者还要兼顾执行方法的制定，这些都是关乎企业战略最终执行结果的重要元素。

领导者“做正确的事”，经理人“正确地做事”，那么，对于企业发展来说，哪一个才是重点？看了下面的例子，你就知道企业发展的成败关键在哪里。

刘经理与吴经理分别属于两家糖果公司的销售区域经理，他们做事有着同样的手法，那就是定期为分属于各大超市的柜台销售人员进行培训，以提高效益。

吴经理经常告诫销售人员如何以最灿烂的微笑去欢迎每一个顾客，他的理念是：“顾客是上帝，请给予上帝最真诚的微笑！”

而刘经理除了同样强调微笑示客外，还要身体力行，讲求方法，并且现场引导销售人员如何做才能让顾客产生最大的满足感，他的理念便是：“我们视顾客为上帝，而顾客视实惠为上帝，请让你的顾客从心理上感受到实惠。”

于是，同样一个超市中，一个个销售糖果柜台的销售员都闲着，包括笑得最为灿烂的吴经理的部下。然而，相反地，刘经理手下的那个营业员却忙碌不堪，很多顾客都宁愿挤在她的柜台前买糖。

这是怎么回事？难道刘经理手下的员工给的分量比其他公司多吗？

说到此，就要从两方面说了：对于糖果公司本身来说，分量是不会多给的；而对于顾客本身来说，他们却认为刘经理手下的销售人员给的分量足。

原来，刘经理手下的销售人员充分把握了上级所传达的理念：让顾客从心理上感受到实惠。于是在每一次抓糖的时候，通常都会分几次抓，第一次绝不抓够顾客所要的分量，然后，再当着顾客的面，一次次地抓，添加进去，

直到分量足够。

而其他柜台的销售员虽然也充分领会了上级的理念，以笑迎人，提供最好的服务，但是他们的手法却与刘经理手下的销售人员不同：她们在第一次就大把抓糖，首先在第一视觉上给了顾客“实惠”的感觉，但是往往超出了顾客所要的分量，然后，她们再当着顾客的面，一点点地去掉多余的糖果，直到分量足够。

虽然结果是一样的，但是当顾客看到第一种情况时，看着糖果一点点地往里添，会觉得够量、实惠，心理上的满足感也会随着糖果增加；而对于第二种情况，顾客看到原本实惠的糖果一点点地减少，心里便会产生不舒服的感觉。

同样的产品、同样的微笑、同样的称、同样的分量，但是，就因为手法的不同，结果也完全不同。但这个问题仅仅就只是抓糖手法的不同这么简单吗？

当然不是。如果你是一个企业决策者，你就应该可以看出，一个像刘经理这样的领导者具有着怎样的魅力。他是一名决策者，正是因为他的引导，才使得在这种明朗的方向感上，让问题得到进一步的解决，大大提升了企业的竞争力。

因此，我们就可以把这个问题引申为：同样的团队，同样的执行力，但却只因有着不同的领导者，而产生了不同的领导力悬殊，导致了这种差距。

另外，领导力不是靠一个人就可以的，而是要靠一个团队，只有团队才能体现真正的领导力。一个领导者的观念决定着一个团队的理念，一个领导者的影响力决定着企业的路在何方。比如，在西雅图华盛顿大学的教师，他们的工资要比其他大学教师低 20% 之多，但是离职率却比其他大学都要低，原因是什么？原因就是学校让他们爱上了那一方土地，留恋上了美洲那最高的雪山——雷尼尔山峰的壮丽景观，因此，他们乐在其中，这种情愫便可以打败一切待遇上的不足。对此，华盛顿大学把这种现象称为“雷尼尔现象”。

企业如果可以拥有这样的领导力，让员工爱上企业、爱上工作、爱上工作环境、爱上人文关怀、爱上你这样的领导，那么，他们便不会对你的权力

熟视无睹，相反地，他们会在这种领导力之下，更加卖力地工作……

这就是领导力的力量，领导力可以带领下属正确地做事。

当领导者做了正确的事情之后，大的方向就已经确定了，这就好像给员工指明了一个方向，剩下的就是走好每一步，直到到达那个目标。就像人们所说的：“只要方向对，就已成功 50%，即使在具体执行时有所偏差，对结果也不会有太大的影响。”

领导就是一种高度的服务

“领导”在人们的泛意识中是一种至高无上的、带着耀眼光环的名词，它是权力的象征。事实上，这只是领导诸多特性中的一个而已。

领导与管理常会让人们难以分辨，然而，领导与管理最大的区别便是：管理是一种更加侧重于程序化的控制工作，而领导则是一种变革的力量。

因此，我们可以说：领导就是一个为了企业最终愿景而存在，不断寻求，力求在企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，并且引导企业进一步达到这个目标。一个企业正是因为领导活动的存在，才会不断提高、不断得到升华。

领导活动的特性主要包括权威性、综合性、超脱性与全局性、超前性与战略性、服务性、间接性六大方面，而人们所普遍认识的便是其中最为基本及首要的权威性。

如果说权威性、综合性、超脱性与全局性、超前性与战略性、间接性表现更为突出的是领导的硬件权威及技能性特性的话，那么服务性便是一种精神特性，是一种精神层面的企业使命感。

领导的服务性，用最为直白的话说就是：领导者是一种高度的服务，他服务于企业、服务于上司，并且还服务于员工。

另外，也可以说，领导者的一切领导活动特性都是一种服务性质的体现，从中都可以找到服务的影子。

经典案例

在早些时候，一个领导者并非一定是领袖，就拿人们都熟悉的奴隶社会

时期和资产阶级时期来说，这两个时期均以“权威”为主导。

在当时，奴隶主作为一群廉价劳动力的“头”——一个决策者，他每天所需要做的就是计算着如何以最少的成本在奴隶的身上得到更多，并一点一滴地榨干奴隶身上的每一点力气，他们恨不得奴隶们是一群不用喂饭的机器，这样便可以不劳不休，奴隶主这个“领导者”只需要在家里等着钱财滚滚而来便可以了。

在资产阶级时期，一个公司企业或是一个小小的工厂，只要是领导者，便有着至高无上的权力。他可以下达决策，指挥下属；他可以享受下属的美言相赞，低头哈腰；他可以欺压自己看不顺眼的普通员工，当然，他也可以对自己有好感的员工给予特殊照顾；最为重要的是，对于这些领导者来说，他们更多地是把自己的利益放在第一位，他们是为了自己的利益而活。

到了工业时期，一个工厂的工头便是一个较为典型的团队领导者。他们的任务就是必须要对下属的生产进度了如指掌，从执行订单，到组织生产，分派任务，协调产量，确保按时按量交工等，他们的重点是把效率放在第一位。

在现代这个人人讲求平等、科技高速发展的社会中，就连最为基本的人们也不再是工作生产这个大机器中的一个小螺丝，领导者虽仍有权在身，但本职工作与性质也在悄悄发生着变化。

对于员工来说，他们对于领导的需求并不仅仅是单纯的任务分配这么简单，他们对于劳动的目标以及个人发展空间，企业的发展方向与稳定性、强大性也倍加关注。

领导者此时所扮演的不仅仅是一个分派、查收者的角色，同时也是一个领袖、一个引领者。

他们是监管人，同时也是服务者。对上，他们需要服务，以企业发展为大局去做好下面的事物；对下，他们需要服务，需要从每个员工的利益及心态出发去引导，以求每个人都可以在自己的带领下爱岗敬业，在工作中全心投入，把个人能力发挥到极致。