



帝企鹅管理实务丛书

核心领导力

魅力型领导的
思维模式与行为方式

张国庆◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

核心领导力：魅力型领导的思维模式与行为方式 /
张国庆著. — 北京：人民邮电出版社，2013.11
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-33284-4

I. ①核… II. ①张… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第232845号

内 容 提 要

一个成功的领导者，应该懂得这样一个公式：能力大于权力。所谓能力就是核心领导力，是指领导者自身本领究竟有多大？在某种程度上，能力就是实力，可以对他人造成深刻的影响力。至于权力，更多时候是“位置”效应。有权力不一定有能力，但有能力一定能赢得权力。没有能力的领导者，只能在失败的边缘上铤而走险，并且永远看不到成功的希望。

本书从提高领导能力入手，全面系统地向读者介绍了提高领导能力所需要的各种技巧和方法，以及在具体运用这些技巧和方法时需要注意的细节。读者若能用心参悟，细细品味书中内容，一定能使自己的领导能力得到迅速的提升，并让组织活力四射、基业长青。

◆ 著 张国庆

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：17

2013年12月第1版

字数：220千字

2013年12月北京第1次印刷



定价：39.80元

读者服务热线：(010) 81055292 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

何谓领导？现代汉语词典解释为：“率领并引导。”领导既是一门科学，也是一门艺术。在相同的条件下，不同的领导者可以给组织带来截然不同的结果，不管是对于一个国家、一支军队，还是对于一个企业、一个部门来说，概莫能外。

没有任何一个企业是注定要成功或失败的，它们之所以会有不同的命运，是由于不同的人的领导。优秀的领导者，是企业的“加速器”和“救世主”，能拯救企业于危亡之秋，率领企业走出平凡，迈向卓越；而平庸的领导者，则是企业的杀手，他的出现会使企业陷于停滞，甚至会让最有生命力的超强企业积累多年的基业毁于旦夕。

优秀领导者与平庸领导者的根本差别，是在日常管理工作中通过领导技巧一点一滴地体现出来的。而正是由于领导技巧的差别，才决定了一个领导者的领导水平和发展的高度，从而最终决定了企业的命运。

因此，要做一个优秀的领导者，就必须全方位地提高自己的领导水平。

那么，如何全面地提升自己的领导水平？这就是我们在本书中所要讲述的。

本书专门针对领导者在管理工作中所遇到的一些普遍性问题，从培养复合型领导入手，对领导者如何提高领导艺术和管理效果进行了深入细致的探究，并全面系统地向读者多方位、多角度、多层次地提供了提升领导水平所

需要的各种技巧，以及在具体运用这些技巧时需要注意的细节，以启发读者如何能让自己成为一名卓越的领导者。

本书立足于职场现实，集合了古今中外杰出领袖的经验智慧和众多专家学者的研究成果，在剖析案例和归纳经验的过程中，深入挖掘领导活动中隐藏的种种学问，从 18 个方面分门别类地介绍了提高领导水平的途径和方法。若是能够用心参悟、细细品味本书，相信您的领导能力一定能够得到迅速的提升，您也可以轻松地面对管理工作中所遇到的种种问题和困扰，让组织活力四射、基业常青。

著者

目录

一、秀出魅力：感召追随者是领袖人物最大的本事

1. 必须把修炼感召力作为一门必修课 2
2. 要让人信服，就要有过硬的真本领 4
3. 充满激情的领导者，更具有感召力 6
4. 要成为别人眼中品德高尚的君子 8
5. 要让人觉得你有担当、敢担当 10
6. 拥有令人钦佩的王牌领袖气质 12
7. 要让“行头”为自己的形象加分 13
8. 在言行举止中显得精明强干 14

二、提升情商：掌控比智商更加重要的领导力资源

1. 情商对于提升领导力的巨大价值 18
2. 感情用事是做好领导者的大忌 20
3. 不控制自己，就会被下属控制 22
4. 了解自己的情绪是提升情商的基石 25
5. 不要让不良情绪随便“冒”出来 26
6. 在任何时候，都要显得从容不迫 29
7. 把情商管理扩展到全体员工中去 31

三、历练口才：嘴上功夫，至少要达到“四级”水平

1. 良好的口才是事业的推进器····· 34
2. 说话水平决定领导魅力····· 35
3. 使说理更加有效的12条秘诀····· 37
4. 赞美是促进上下级关系的润滑剂····· 40
5. 批评下属时，切要注意方式····· 41
6. 言行出现失误时的补救方法····· 44
7. 让自己的声音更具有吸引力····· 46
8. 会说话的领导者，往往更善于倾听····· 49

四、识人有方：揭掉面具，找到真正需要的千里马

1. “宁可不识字，不可不识人”····· 52
2. 鉴别人才时，要笔试与面试并重····· 54
3. 从微小的细节中鉴别可用之才····· 55
4. 好恶爱憎不可囿于个人的成见····· 57
5. 通过试用手段，来认识其实际能力····· 59
6. 不可忽视对人员心理素质的考察····· 60
7. 需要远离的5种“无德”之人····· 61
8. 不可生搬硬套现成的人才标准····· 63

五、用人得法：不仅要知人善任，更要知人善免

1. 安排工作时，要紧盯人才的特长····· 66
2. 区别对待做大事和做小事的人才····· 68
3. 要针对不同年龄段，去分配不同的工作····· 69
4. 放开胆量，不拘一格地使用人才····· 71

5. 让企业保持适当的人员流动····· 72
6. 对该解雇的员工，绝不要心慈手软····· 74
7. 优胜劣汰，把不合格者请出局····· 75

六、制造梦想：指引和帮助员工为实现梦想而努力

1. 领导者就是善于煮“石头汤”的人····· 78
2. 为员工展示美好的发展蓝图····· 79
3. 用共同愿景把大家拧成一股绳····· 80
4. 构建共同愿景的原则和方式····· 82
5. 让美好的愿景可望又可即····· 83
6. 要清楚地规划出愿景实现的过程····· 85
7. 把握好短期和长期之间的平衡····· 86

七、精准决策：决策是体现领导者水平的重要标杆

1. 决策就是领导者的“专业”····· 90
2. 提升决策水平的6种能力····· 91
3. 掌握决策的8个重要步骤····· 93
4. 做决策时，必须以客观事实为依据····· 96
5. 要尽可能地降低决策失误发生的可能性····· 97
6. 决策制度化才能有效减少决策失误····· 100
7. 只有群策群力，决策才能少出漏洞····· 102
8. 别在“瞄准”上花费太多时间····· 104

八、善于授权：让别人为你做事，而不是你亲自去做

1. 领导者的职责不是替下属干活····· 108
2. 制作一张“授权工作清单”····· 109

3. “授权给谁”是关键的一环 110
4. 选择适当的时机，切入授权 111
5. 授权要能准确把握“到位感” 112
6. 授权时，必须做到权责相应 114
7. 缺少监控会导致授权失败 115

九、注重培训：是强将，就别让手下人成一群弱兵

1. 走出误区，要真正把培训重视起来 118
2. 培训之前，要经过充分的准备 119
3. 培训员工不能搞“一刀切” 121
4. 万万不可忽视后续继任者的培养 122
5. 要不失时机地巩固培训效果 124
6. 如何避免“培训后遗症” 126
7. 设法控制培训后员工跳槽的风险 128

十、感情投资：制造“负债感”，让属下甘心效命

1. 感情投资是最高明的理财 132
2. 巧妙激发下属的报答欲望 133
3. 尊重，是感情投资的基础 135
4. 用感情的绳索绑住关键人才 137
5. 危难时，你向下属雪中送炭 139
6. 必要时，你向下属表达感激之情 141
7. 通过细节来传递对员工的关爱 143
8. 感情投资要有长远眼光 145

十一、有容乃大：没有大气量，就无法营造出大格局

1. 在小事上不要过于“精明” 148

2. 不要揪住下属的小过错不放 149
3. 善待异己，能够快速收揽人心 150
4. 要能给人一个改正错误的机会 152
5. 鼓励创新时，要包容合理性错误 153
6. 对下属的谎言不必太较真 155
7. 别太在意别人的恶意诋毁 156

十二、软硬兼施：既要有菩萨心肠，也要有霹雳手段

1. 当领导，不能总做老好人 160
2. 对“小人”宽仁就是对自己残忍 161
3. 没有威严，就镇不住堂子 163
4. 令出如山，不让命令打折扣 165
5. “杀一儆百”这一招永不过时 166
6. 既要敢于施威，又要注意善后 168
7. 适当变脸，软招与硬法交替使用 170

十三、建章立制：用制度约束人，要比“人盯人”更轻松

1. 善用制度的老板更易成功 174
2. 依赖“英雄”不如依赖机制 175
3. 好制度决定好的行为选择 178
4. 好制度应该具备的主要特征 179
5. 推动制度化管理的6个步骤 181
6. 设计规章制度时，应该注意的原则 183
7. 影响制度有效性的6个要素 185
8. 评估和优化规章制度体系 187

十四、执行到位：既要做事，更要确保把事做好、做成

1. “不到位”是执行力弱的病根 190
2. 执行要到位，领导者就要做好表率 191
3. 没有监督，就难以执行到位 192
4. 及时跟进，确保工作执行到位 194
5. 锁定责任，才能真正收获结果 195
6. 奖罚分明是执行到位的关键 197
7. 执行的成效在于对细节的关注 198

十五、开好会议：善于控制会议，而不是被会议控制

1. 扬会议之是，去会议之非 202
2. 开会要致力于解决问题 203
3. 提高会议的质量是关键 205
4. 开会时，领导者一定要有主见 206
5. 控制会议节奏，引导合理讨论 207
6. 善于调节与控制会议心理 209
7. 区别对待不同类型的与会者 211
8. 要掌握主持会议的方法和技巧 213

十六、协调艺术：理顺关系才能抚平纠纷、统筹各方

1. 协调能力是领导者的必备素质 216
2. 合理搭配人员是协调的第一步 217
3. 人才合理互补，彰显统筹水平 218
4. 在团队中培养和谐的气氛 221
5. 千万别让矛盾生根发芽 222

6. 下属之间有矛盾时，要当好仲裁官 225
7. 正确处理各部门之间的冲突 227
8. 协调好组织与外部环境的关系 229

十七、联合作战：仅凭“单枪匹马”难以取得大成就

1. 合作可以做成个体无法做成的事 232
2. 在组织内部培育团结合作的氛围 234
3. 要善于和“中间派”牵手与合作 236
4. 与合伙人异中求同，共同发展 238
5. 不要总把同行当成“冤家” 240
6. 合作时，要注重整合双方的长处 242

十八、开拓创新：只有努力走在前面，才能避免被淘汰

1. 不能总是抱住过去的辉煌不放 246
2. 要能见微知著，洞察先机 248
3. 千万别被常规束缚了思想 250
4. 敢于突破，抢占事业制高点 251
5. 做企业必须学会正视冒险 253
6. 创造性思维的培养和运用 254
7. 进行变革，要争取充分的支持 257

一、秀出魅力： 感召追随者是领袖人物最大的本事

单靠职位和权力容易造成下级被迫的、肤浅的服从，是一种低层次的领导。领导力的升华必须靠无形的感召力来实现。因此，一个优秀的领导者必须“秀出”自己的魅力，像磁铁般地去感召、掠获追随者，以更有效地影响或改变被领导者的心理和行为。

1. 必须把修炼感召力作为一门必修课

“感召力”一词，在希腊语中意味着“神的魅力”。它由神学家恩斯特·特勒尔奇首先提出，并被政治经济学家马克斯·韦伯采纳。感召力一词是指一种不依靠物质刺激或强迫，而全凭人格和信仰的力量去领导和鼓舞别人的一种能力。

哈佛大学人类学家查尔斯·林德霍姆认为，魅力无论在哪种情况下，都涉及了“一种难以名状的强有力的感情纽带”。“魅力首先是一种关系，在这种关系中，领导者和追随者的内在自我，是那样紧紧地相互交织在一起”。

美国领导学家托尼·亚历山德拉在其撰著的《魅力的七把钥匙》一书中指出：“魅力是一种能力，通过你与他在身体上、情感上以及理智上的相互接触，从而对他人产生积极的影响力。”

我国学者张稼人认为，魅力的主要含义有3点：①指人与人关系中的磁性心理表现；②指令人由衷顺服的愉悦性意义；③指带有多种因素的模糊表现，为一定程度的难以言喻的神秘性。张福墀、张煜长、杜宝海等学者则比较系统地介绍与分析了感召力的内容，指出领导感召力是一个组织的领导者个人内在与外在素质的综合表现，一方面体现为个人魅力；另一方面是对自我的认知，并不断地进行自我完善，最终达到超越自我的最高境界。

感召力是领导者实现成功领导的一个核心因素，是优秀领导者务必要修炼的一门必修课。

现代管理科学之父彼德·德鲁克指出：“领导者的唯一定义是其后面有追随者。这些追随者中一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会有领导者。”

感召力是在没有权力和金钱等利害关系下的一种影响力。它能有效地改变和影响被领导者的心理与行为，使被领导群体达到思想与行为的相对一致，形成统一的群体目标与行动。

感召力要比职务权力的作用更为重要，它是真正能够促使人发挥最大潜力，

以实现任何计划、目标的关键所在。因为，感召力是通过内在感化产生的，是完全建立在自愿接受前提下的。它不是一个简单的上行下效的问题，而是垂范在先，感召在后的吸引；是敬仰与信赖，折服与模仿的内在动力。

有的人认为，只要有了领导地位，就等于有了感召力，就能实施领导职能，别人就得唯命是从。其实不然，千百年来，为什么有那么多高高在上，拥有至高无上权力的统治者会敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们没有感召力，没有感召力的权力充其量也只不过是一种淫威。滥施淫威的结果不可能让属下甘心折服，而只会让自己的屁股坐不稳当。

感召力是领导力最为重要的特质，也是领导力的最高境界，是被领导者对领导者的赞扬、尊敬和信任，是领导者高尚人格的展示。这是一种客观的评价，是一种心理现象，是领导者对被领导者的影响力、吸引力和向心力的体现。一个领导者，只有拥有强大的感召力，才能做到一呼百应，吸引更多的追随者。

就企业领域而言，感召力可以分为下面4个等级：

A-1级：在员工中没有很好的口碑，支持的人不多；缺少人格魅力，无法塑造良好的领导者形象，从而失去员工的信赖。

A-0级：有一定的人格魅力，能获得不少的员工支持；能够为员工构建一个美好而实际的发展蓝图，提倡共同发展、追求卓越，有一个较好的企业领导者的形象。

A+1级：令人信服，在员工中拥有良好的口碑，获得大多数人的支持；为员工描绘发展的蓝图，使他们对企业的未来发展充满信心；倡导团结协作，上下一心才有战斗力的思想；在领导过程中突出“人格魅力”，做一个有“人格魅力”的领导者。

A+2级：企业中的精神领袖，员工都视他为企业的灵魂人物；他所构建的企业发展蓝图，为所有的员工所接受并为之而奋斗；很多人都因为崇拜他的个人魅力，而来到企业中，他很多的言论都被奉为经典。

当然，不用过分担忧和怀疑自己有无足够的感召力，因为领导的感召力是可以培养和提高的。一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士就曾说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方有魅力的沃土，就等待你去开垦。”如果你希望成为一位成功的领导者，要做的第一件事情，就是尽快地去培养和发展那些吸引追随者的超凡特质。

2. 要让人信服，就要有过硬的真本领

出众的能力是产生感召力的基础，是领导活动的金钥匙，它在很大程度上制约着领导活动的效果。

有些领导者虽然身居高位，却常常是名不符实，处理事务时力不从心，做出的决定也经常出错。这样的领导者，很难谈得上有感召力。

打铁先要自身硬。领导者如果没有过硬的本领，就无法让员工信服，无法坐稳自己的位置。在越来越普遍的“能者上”的机制下，加强自身建设，提升自己的竞争力，无疑是现代领导者应该时刻牢记在心的第一原则。

一个有感召力的领导者，往往具有杰出的能力。一位美国学者指出，一名有魅力的领导者至少必须具备9种能力。他的观点得到了世界学者的广泛认同。他强调的9种能力是：

(1) 技术能力

技术能力是指一个人在进行某种特定活动（如企业）的过程中所运用的方法、程序、过程和技术等知识，以及运用有关的工具、设备的能力。一个领导者只有具备了技术能力，才能训练和指导部属，才能从容地应对困难。这种能力是最实在，也是最容易获得的。在正规教育中，一些专业如会计、营销、法律、财务、计算机、外语等均有这方面的训练，此外，还可通过社会上众多的培训班及自我养成的社会经验获得这种技术能力。

(2) 概念性能力

概念性能力就是指抽象力，即一般分析能力，逻辑思考能力，善于形成概念，即将复杂的关系概念化；在构思和解决问题时有创意，能够分析事物和捕捉其趋势，预测其变化，确认机会及潜在问题的能力。

(3) 交际能力

交际能力是领导者人生在世所不可缺少的。一个领导者要想在现代社会立足，必须与形形色色的人打交道，更是不能少了这种能力。

(4) 正确发现问题的洞察能力

洞察力也即指一个人从多方面观察事物，从多种问题中把握其核心的能力。它迫使你抓住问题的实质，而不只是看到表面现象。缺乏洞察力的人会只见树木或只见森林，而不能两者俱见。缺乏洞察力的领导者，会浪费宝贵的时间、资金和人力，因为他无法抓住问题的根本，因而无法制定有效的方案。

(5) 影响他人的凝聚能力

显而易见，对于任何一个领导者来说，人力资源是至关重要的，因此一名新时代的领导者必须了解如何把大家聚集在一种文化氛围内，使企业的员工都能自动自发地上进，追求高目标。面对面地与员工进行沟通、持续地训练和发挥员工的工作能力、创造性，给予员工奖励以及工作保障，这些都显示出领导者培养有利于自己事业的文化氛围的凝聚能力。

(6) 开创未来的远见力

具有远见的领导者能够在内心从已知推断未知，综合运用事实、数字、梦想、机会甚至危险等因素，去进行活动。他不会为眼前的蝇头小利所吸引，也不会为目前的困难所吓倒，而是在心中始终怀有远大的目标，勇往直前。

(7) 应变能力

应变能力是一种很难得的技能，它能使你事先预测应该注意的目标，而不是处理企业正面临的问题。它能够使你从容地应对种种不曾预见或者意想不到的情况，顺利地适应各种变化。

(8) 有效执行计划的集中力

社会生活中发生的一切事情或情况，都会或多或少地影响到领导者所进行的工作。集中力可以使你把可用的资源集中用于最有效的部分，避免不分主次、盲目从事。

(9) 忍耐力

领导者一定要有超越别人的想法和行动，并有为为自己事业的未来献身的的能力。只有对自己的长期目标深信不疑并极有耐心地去长期努力，才能最终实现既定目标。

现代领导者是用能力说话的，没有能力，就无法赢得周围人的欣赏，更无法感召周围的人。所以，领导者在平日一定要注重提升自己的能力，并让员工看到你的能力。这不仅是以实力赢得感召力的需要，更是使自己不断进步、在竞争中保持“先进性”的重要保证。