

# 领导力 是怎样炼成的

伟宸◎编著

## 领导者全局观培养 必读指南

任何人都能  
学习领导学，

任何人都能  
提高领导力。

阅读与学习本书，  
你将学会如何更多地运用影响力，  
而非权力。

领导者与员工除了职能之外，区别在哪里？  
全局观就是最好的答案。

时事出版社



# 领导力

## 是怎样炼成的

伟宸◎编著

贵州师范学院内部使用

时事出版社  
北京

图书在版编目 ( CIP ) 数据

领导力是怎样炼成的 / 伟宸编著 .—北京: 时事出版社,

2019.11

ISBN 978-7-5195-0329-1

I . ① 领… II . ① 伟… III . ① 领导学 IV . C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2019 ) 第 152751 号

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: ( 010 ) 88547590 88547591

读者服务部: ( 010 ) 88547595

传 真: ( 010 ) 88547592

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网 址: www.shishishe.com

印 刷: 三河市华润印刷有限公司

---

开本: 670×960 1/16 印张: 16 字数: 225 千字

2019 年 11 月第 1 版 2019 年 11 月第 1 次印刷

定价: 46.00 元

( 如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换 )

## 前言

被授予福布斯终身成就奖的马云说过：企业家必须建立“新三观”——全局观、未来观、全球观。他讲道，“全局观就是生态观，让我们企业内部的生态链上下左右都满意，要让客户满意，要让员工满意，要让合作伙伴满意，要让政府满意，甚至要让竞争对手也会因为跟你竞争而赢得对你的尊敬”。

很多人都在问：“领导者与员工除了职能之外，区别在哪里？”

全局观就是最佳的答案。

普通员工是固定在某一岗位上，专注于具体事务，而领导者需要面对的是全局。在专业领域做出杰出贡献的员工是值得称颂的，但沉溺于具体事务，忽略对全局影响的领导者，必然是失败的。领导者是把握企业航向的主导者，是连接各个部门的桥梁，他的目光必须是放眼于全公司、全行业，甚至是全球的，他的决策受益面不能局限于某个人、某个部门，而必须是企业及其全体成员。领导者是团队的榜样，他的一言一行决定着团队的执行力与精神气象，激发团队所有成员参与到企业事务中是领导者的职责所在。这些无不考验着领导者对大局的考量，对全局

的把控。

领导者具备整体意识，从全局出发，考量各方利益，是构建企业健康发展态势的基础。企业是一盘棋，领导者对任意一处疏忽考虑，都有可能功亏一篑。为了培养领导者的全局观，本书从管理自我（从员工到领导者的角色转型）、管理精髓（团队、关系、会议的管理）、领导层级（各层级人才继任与工作任务）、实例与法则（管理工作的实际应用）四个维度出发，帮助读者以领导者的视角重新定位自己，了解各层级管理及任务情况，提升领导力水平，深化领导者素质，最大限度激发非职权影响力，在实际管理工作中，真正做到整合思维、统御全局。

---

## 目录

---

---

### 第一部分 管理自我

---

#### 第一章 从普通员工向领导者转型

- |                  |     |
|------------------|-----|
| 以领导者视角重新定位       | 003 |
| 进行积极的自我调适        | 005 |
| 给他人留下正面的领导者形象    | 011 |
| 充分意识到领导职权对团队的影响力 | 017 |
| 通过改变内外控倾向提升团队状态  | 020 |

#### 第二章 建立个人愿景并付诸现实

- |                |     |
|----------------|-----|
| 描绘你的个人愿景       | 025 |
| 全方位地认识自我       | 030 |
| 制订学习计划，将理想付诸现实 | 035 |
| 制订目标计划的三种方式    | 037 |
| 时间管理与任务管理      | 039 |

---

## 第二部分 管理精髓

---

### 第三章 最大限度地发挥团队效能

- 明确岗位职责，把握绩效管理 045
- 加强团队协作，确保全员参与 051
- 实现有效的激励 058

### 第四章 建立非职权影响力

- 领导力即影响力 063
- 如何让影响力带来最大的利益 066
- 如何在面对问题时采取正确的影响策略 069

### 第五章 组织目的明确的高效率会议

- 团队决策模式决定会议效果 074
- 如何避免无意义会议 079
- 管理会议流程，推进会议决策 083

---

## 第三部分 领导层级

---

### 第六章 初级管理层级：团队主管

- 案例：转型团队主管 091
- 团队主管如何实现身份的转换 095
- 常见问题的解决 099

团队领导的管理方法	101
团队主管要注意什么	105

## **第七章 中级管理层级：部门总监**

案例：转型部门总监	107
通过常见问题了解部门总监	110
部门总监的实践经验	113
部门总监的几种错位现象	116
部门总监的职能	118
部门总监的领导水平养成	122

## **第八章 高级管理层级（一）：集团副总**

案例：转型集团副总	124
集团副总的职能	127
集团副总的职能表现	132
集团副总的培训、评价和体验	139

## **第九章 高级管理层级（二）：首席执行官**

案例：转型首席执行官	142
首席执行官应具备的素质	144
首席执行官所面临的挑战	146

从工作理念实现根本转型	154
警惕危机信号	158
首席执行官的培养路径	161

---

## 第四部分 实例与法则

---

### 第十章 如何在中小型合伙企业做领导

案例：架构复杂的合伙企业	167
如何对中小型合伙企业科学领导	170
发挥中小型合伙企业的优势	178
管理有效性的核心：根据原则行事	184

### 第十一章 如何在大型上市公司做领导

案例：对问题企业的成功收购	192
全面了解企业情况，制订科学战略计划	196
具备风险与收益并存的心理预设	203

### 第十二章 如何在非营利性机构做领导

案例：非营利机构的成功融资	210
非营利机构领导者的特点	213
领导技能与非营利环境完美结合	215

### 第十三章 如何从前锋式领导进化为教练式领导

案例：理想中的教练式领导	219
教练式领导的特点	221
成为教练式领导的训练	223

### 第十四章 提高综合领导水平的黄金法则

经验沉淀法则	227
倍增法则	233
尊重他人法则	237
行动机遇法则	241
镜像法则	244

# 第一部分 管理自我

大部分人都清楚领导者的职能，也清楚领导者的日常工作内容和计划安排，但这并不能证明每个人都能当好领导。

领导者在任何时候都是金字塔的顶端，要成为一名优秀的领导者，首先要做到对大局发展有清醒的认识；其次，要善于自我管理，以身作则，成为员工学习的榜样；最后，他必须是一个对自己和公司发展有高定位的人。



## 第一章

# 从普通员工向领导者转型

领导者上任后的首要任务并非是大刀阔斧地制定团队规则，而应该是改变自己固有的工作理念与方法，以领导者视角重新定位自己，实现从普通员工到领导者的转型。

### 以领导者视角重新定位

杰伊是一位刚刚到任的公司经理，他亲身经历了由普通职工到管理者的演变。当他刚得到管理者职位的时候，根本不懂得如何去做管理，于是他向商学院的一位教授咨询：在成为一名管理者后，他与过去的差别到底在哪里；在实际的管理工作中应该注意哪些事项；假如照搬过去的习惯，能否行事顺利。

教授认真听取了杰伊的问题后，先为他讲了一个小故事：

大家平时都烧水喝，为什么日常生活中烧水，无论锅里的水有多沸腾也不会漫过锅盖呢？原因很简单，锅盖的位置比水位要高得多，它处在一个更优越的位置上。同理，领导者就像锅盖一样，处在高于普通员工的位置，接触的信息更为广泛，当然定位就要高于普通员工。并且，

领导者对自身和公司的定位，决定了他看待问题的角度和处理问题的方式。定位越高，可供发挥的潜力越大；定位过低，发挥的潜力就容易受到限制。打个比方，假如你对领导能力的定位是5分，那么你的办事能力不会超过4分；如果你的领导能力定位只有4分，那么办事能力差不多只能达到3分。

教授给杰伊讲完故事后，给了他一些建议，最重要的还是告诫他一定要对自己和公司保有高定位，既然是领导者，就必须有高出一般员工的视野和雄心。

杰伊听从了教授的建议，开始着手为自己制定比以前更高的目标，并很快就在新的岗位上做出了卓越的成就。

领导者对自己和企业的预期定位会影响其管理能力和公司的发展程度。领导者首先要给自己一个高定位，只有定位上去了，才能出现与之匹配的领导思维与行为，企业目标的完成才能更加理想。特别是对刚刚到任的领导新人而言，昨天还只是一个普通的技术人员，或是精通某方面的专业人士，在自己熟悉的领域中，明白大部分问题的答案，遇到问题也知道该怎么解决；今天角色任务发生了变化，接触的问题也都是全新的，如果还是以过去的眼光处理新职位上遇到的问题，必然会导致企业和自身发展的局限。

## 进行积极的自我调适

前面提到的杰伊，是全公司最有才华的技术骨干，而他的前任领导由于不懂得调节个人和公司的关系，在指定任务和安排任务时，经常达不到理想的效果。因此，杰伊的上任会让大家有所期待。作为领导新人，他能否有效地自我调适，对员工和企业的发展都会产生影响。

虽然每个人都是独一无二的个体，但值得庆幸的是，领导者在自我管理方面，仍有一些通用原则和任务存在。

### 1. 合理安排时间

#### (1) 严格遵守自己的指定期限

领导者通常会陷入一个误区：随着时间的推移不断延长自己的工作时间。

这种状况会出现的原因在于，尽管自己已成为领导者，可还是习惯于像刚步入社会的职场新人一样，把学习新知识的态度当成真理。然而一段时间过后，他们会发觉虽然自己每天的工作时间都在延长，取得的成效却少得可怜，往往是工作时间与完成情况成反比。既然如此，还不如减少自己的工作时间，同时提升工作效率来得好。可能在某些时候，你不免会这样想：自己是管理者，别人应该会希望自己工作到很晚来做表率吧？假如你曾这样想，那你一定要多加小心，防止自己陷入这个误区当中。

## (2) 对日常工作合理安排，做到先后有序

或许对大多数人而言，每天上班第一件事就是处理电子邮件。他们认为这绝对是最合理的安排，只要将这些麻烦事处理完，就能专心地去做别的事情。如果你也这样想，那就大错特错了。

相关研究结果表明，世界上 2/3 的人的创造力最佳的时间是早晨。假如你也是这些人中的一员，就不要把这段时间花费在处理电子邮件这类无需太多创意的琐事上。

长期来看，这样的做法只会拉低你的效率。每天早上，当你终于处理完全部电子邮件后，你的创造力也跟着消失不见。这就是说，一天中剩下的时间并不是最适合解决问题或制定决策的。那么，到底什么时候工作效率最低呢？其实是在每天午饭之后。

## 2. 妥善处理压力

某些时候，人们在承受压力时可能自身不会有所察觉。等到大家真正发现压力存在的时候，它可能已经演变为需要长时间改善的大问题。当巨大的压力袭来时，人们可能会产生不良情绪，可能会生病……这些都会影响到工作能力的发挥。所以，在压力尚未扩大时及时察觉、有效排解是非常重要的。

下面四个条件是判定一个人是否承受压力的重要指标：

### (1) 想法

可以看看你的想法是不是开始变得消极。比如，感觉有些力不从心，或是常常想起近期遇到的挫折并因此耿耿于怀、心灰意冷，对自己做得好的地方视而不见等。

### (2) 行动

看看你的行动是不是跟平时大相径庭，比如，总是逃避该做的事

情，或是前后矛盾等。

### (3) 身体状况

看看你的身体是不是发生了变化，比如心跳加快、呼吸加速或者总是出汗。值得注意的是，诸如长暗疮、头皮屑增加等也一样说明你正在承受压力。

### (4) 情绪

看看你最近的情绪是不是变化多端，比如经常感到恐慌、愤怒、急躁……

在以上情况出现时，向他人求助是相对明智的选择。你可以选择一个非常了解自己的人，让对方每隔两个星期给你反馈情况，让他们观察，你在新的工作岗位上是否适应良好。假如你已经开始显现压力过大的迹象，那么你应该迅速采取应对措施，尝试着在下面三种活动之间找到平衡点：

脑力劳动：读外语、背单词、读诗歌、玩数独……

体力劳动：打羽毛球、打网球、打排球、游泳、跑步……

情绪活动：听音乐、和朋友交谈……

## 3. 妥善分配任务

任务分配不妥当是领导者常犯的错误之一。对领导者而言，如果想合理分配任务，要注意以下两个重点：

第一个重点，分配任务的关键是培养团队人员“积极行动”的精神，这样能够帮助他们最大限度提升自己的知识水平和专业技能。

如何实现这个目标呢？假如你的下属就某个问题跟你求助，你应当鼓励他们不要只是问，还要说出自己认为合适的解决意见。假如他们实在想不出任何解决办法的话，至少要让他们制定出一个行动方案，再由