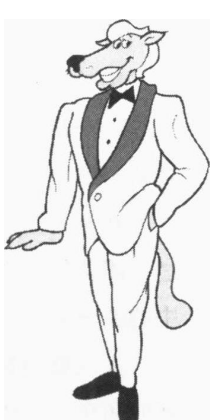
第1章
头狼的激励哲学

最大的狼群能聚集数千之众，头狼的凝聚能力令人不可思议。头狼不仅善于以身作则，做开路先锋，更知道如何给每只狼打气。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

“给每个人打气，这就是我的工作”

一个成功的团队领导者，除了专业能力要服人，更要懂得创造共同愿望，激励成员士气，并且让部属跟着你有成长的机会。

要谈团队领导者之前，先来看个小故事：

有天一个男孩问华特（迪士尼创办人）：“你画米老鼠吗？”

“不，不是我。”华特说。

“那么你负责想所有的笑话和点子吗？”

“没有。我不做这些。”

最后，男孩追问，“迪士尼先生，你到底都做些什么啊？”

华特笑了笑回答，“有时我把自己当作一只小蜜蜂，从片厂一角飞到另一角，搜集花粉，给每个人打打气，我猜，这就是我的工作。”

在童言童语之间，团队领导者的角色不言而喻。不过，团队领导者不只是会替人打气的小蜜蜂，还是团队中的灵魂人物。

大成就行销顾问公司董事长林有田表示，团队领导者的角色，可以说是教练、老师，也可能是班长。他要

能激励员工士气，传授员工经验，解决员工的问题，能令员工折服，必要时还得自己跳下来打仗。

他表示，要让“有能力、有意愿”的人，死心塌地跟着主管打拼，并且激励“有能力、没意愿”的成员、提升“有意愿／没能力”的成员，这是团队领导者最大的挑战，DDI 台湾分公司执行总经理刘伟师也指出，“建立一个成功的团队”（Building A Successful Team）是团队领导者的核心职能。

要想成功领导团队，下面几个要诀绝不可少：

凝聚成员的感情

林有田认为，要培养团队精神，除了花时间、花钱跟部属“搏感情”，别无他法。比如说，刚得到升迁，马上请客吃饭，表明自己有今天都是大家的功劳，以后有好处大家分享，有过错就由自己一人承担。

华硕研发副总沉振来，则在每星期二晚上，抽空参加部属的读书会，藉此提升团队的能力与增进彼此感情。借着这类非正式的沟通，可以轻松化解职场上的冲突，就像胶水一样将整个团队紧紧粘在一起。

给员工他要的东西

要员工对领导者忠诚，领导者必须先建立信任感。平时必须以诚心关心部属，了解部下真正在乎的是什么，只有当员工的欲望被满足时，才会努力达成主管的期望。如果他想要的是钱，当他达成要求时就加薪或发

放奖金，如果他想要的是成就感，就给他挥洒的舞台，只要是员工应得的，在资源许可的范围内，就要尽力满足他们，员工做得再苦再累也欢喜甘愿。

帮员工理清未来生涯

领导者必须为员工勾勒一幅未来的远景，让他了解在这个团队（公司），将来可以有美丽人生，让员工个人利益与团队的利益结合为一，员工才会努力打拼。MAZDA执行总监胡开昌，除了公司的绩效制度外，特别为了团队成员设计一套 Career Plan （生涯规划）调查表，利用闲聊时记录，包括工作满意与不满意的原因？若想换工作，感兴趣的工作是什么？藉这种沟通方式，在遇到机会时，适时推员工一把，帮他占到适当的位置。

帮员工补齐能力

领导者应协助员工建立乐于接受挑战的心态，鼓励他们不断追求卓越，他们的能力自然也会不断提升。为了达到这个目的，领导者应定期与员工恳谈，依照职务说明书，一一盘点员工的能力是否足够，不够的部分就要协助补强。领导者必须敞开心胸倾囊相授，或是协助员工去进修。同时，乐见优秀员工成就超越自己，如此一来，就算部属有天爬到自己头上，这也是你的荣耀，而且他还是会敬你三分。

以专业服人

沉振来指出，现在的年轻人个性分明，也较不耐烦，因此身为主管，特别是研发部门主管的专业实力很重要，若没有实力，在管理上很容易会被瞧不起。

林有田补充，研发主管专业能力除了技术的精进，更重要的是对趋势的观察力，讲得出未来方向、又做得出成效的主管，最令人心服口服。

塑造认错的文化

领导者要塑造一种认错的文化，鼓励员工诚实面对错误，与员工一同探讨错误的成因，找出如何避免重蹈覆辙的方法，否则老是用责骂的方式，只会使员工竭尽所能文过饰非。

中国生产力中心企划训练部协理林锡金指出，在宏棋施振荣的理念中，首次失败是被允许的，因为第一次犯错并不是员工的错，不需要处罚。他认为，这正是领导者勇于承担责任，对团队树立的一种承诺。

授与权力，保留责任

授权是给员工磨练成长的最佳机会，授权能让领导者减轻工作负责，还能让部属站在主管的角度思考问题。身为领导者，必须相信自己所领导的团队是最优秀的。主管在团队绩效好时，一定要将功劳归给上司与部下，但出状况时，则要挺身承担责任。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

创造共同愿景

好的领导者不直接发号施令，而是建立团队共同的愿景，特别在景气好的时候要谈危机，在景气差的时候则谈愿景。把正面思考与气氛带给团队。即使生意不好，都要让团队觉得未来的梦是好的。

知彼先要知己

现代社会中，商业正以人们史料不及的速度发展着，寻求强有力的领导力量已变得十分紧迫——而不少公司却发现，传统中培训领导者的方式早已不再适用。

专家们认为，当今大部分公司都缺少有力的领导阶层——纵然其中不乏知识丰富、经验老到之人，也于事无补。

“要去鼓励员工大胆管理，从失败和成功中吸取经验，而不是仅仅进行管理培训，”一位专家说到，“所有的公司都经常忽视潜在的领导人才，不愿提供相关的训练或树立相应榜样，而那些跃跃欲试的人才却因某些小失误而遭到惩罚。”

“一旦你自己处在一个领导的角色上，你就会发现无论是那些书还是 MBA 学位都不会像你想象的那么管用，”一位发展部经理说，“你所学的仅是本公司以外知识，也许能用在家里、你的交际圈里或教堂里，所以你必须学会转化它们。”

从多数培训中看，情况确实如此。只要公司还没有放弃传统的培训方法，大家就会把重点放在员工“本身”上，求全责备。

一位专门研究新人培养的专家总结了多年经验，得出结论：“培养领导实际上是一种辨正术。为了真正提高领导别人的能力，必须先从自身着手，而这并非传统的培训手段。”他说，“一个人要想改变自己，必须找到激励自己的动力，而这源于其自身内部。”

领导者需要挖掘他们自己的个性品质，了解他们自身和他们的信仰，这种观念似乎正在工业领域广泛流传。其倡导者之一柯什曼先生乃是“Leadersource”的创始人兼执行总裁，同时他还是《领导能力来自自身内部》的作者。柯什曼先生认为，领导能力源自于一个人的个性品质，而不是通过外部的学识就能获得的。能够正视自身优点和缺点的人拥有被柯什曼称作“真诚”的品质，“而这正是一个好领导者的关键所在！”他说到。

梅伯瑞先生也对此达成了共识，他认为敢于自我剖析，从而完善自我是领导者的重要品质。领导只有认识到自身在某些领域存在的不足，才会“不耻下问”。“只有那些不拘泥于自己套路的人才能管理好一个公司。”他说。

参加简单而轻松的谈话，虽然这看上去是一种不正式的领导方式，但它的确能在很多问题上奏效。“认清你自己是谁和你的价值是很重要的一方面，”瑞恩·斯泽博士说，“但如果你太我行我素，公司也会予以限制

的！”斯泽博士在纽约有自己的公司，专门从事个人与企业的心理学的研究，当个人的利益与企业有冲突时，麻烦就会产生了。

“了解自身是成为一个的优秀领导者的基础，”他说，“在你决定自己努力的方向之前，先要了解自身的价值。如果你能找到一个发挥你价值和符合你风格的公司，你会工作得很愉快的”

权力是一把“双刃剑”

一名优秀的主管最懂得如何行使自己手中的权力。而权力从某种意义上说又是一种领导艺术，通俗地说，它是使别人服从你并情愿去做你要他们去做的事情的技巧。据有数年部门主管经历的人的体会，最基本的一点是：主管务必懂得如何审查工作；为员工分配工作；引导调教员工；科学安排时间；善于减轻压力；定期召集会议以及果断作出决策等等。一个优秀的主管，一定要掌握行使权力的技巧。

1. 上传下达能力。作为一个部门主管，上面有老板，下面有员工，自己要起到一个桥梁的作用。老板的命令要你传达给员工，并让员工按照命令进行工作，达到老板所要求的结果。其传达方式及你对命令的理解，直接影响到员工对命令的理解程度，以及工作的热情、进度和效果。同样，员工对公司的要求、对工作的看法，也要由你上传给老板。此时你要尽力为员工着想，

尽量劝说老板满足员工的要求而这一切，凭的就是你的说服力、你的口才、以及你在老板心目中的地位。一个主管合格与否，看的就是这种 上传下达的能力如何。好的主管，老板认为他能力强，因为分配给他部门的工作完成得好；员工说他好，因为他为员工着想，为员工争取利益。相反，这方面能力不行，主管就受“ 夹板气 ”，两头不讨好，里外不是人。

2. 里外影响能力。影响力是一个主管综合实力的根本体现。包括你的办事能力、外交能力、处理问题的应变能力。外行领导内行，影响力会打折扣。主管一定要讲原则，你的原则性，也就是说你说话办事要有统一的原则，让员工有判断的依据，自然有影响力。此外你的言行举止、衣着人品、个人魅力也很重要。影响力是对别人使用权力的能力。主管必须对员工有影响力，让员工听从你的指挥，顺利完成工作，解决员工执行过程中的阻力和困难，一旦出现问题，还要敢于为员工承担责任。另一方面讲，主管也必须对老板有影响力，让老板重视你的工作，支持和信任你的部门。这样你的工作才能顺利开展，你的威信才能得到员工的认可，你的才干也必定会得到老板的赏识。

3. 左右协调能力。作为一个部门主管，负责的是整个公司的多个部门中的一个，要顺利开展工作，必须也必然需要与其他部门合作，得到其他部门的支持和帮助。当然自己的部门也要支持和帮助其他部门。这是协调能力的重要表现之一。此外，作为主管，还要善于协

调下属们的工作。下属工作时，考虑的是自己的本职工作。这时主管一定要从整个部门乃至公司的全局出发，作为统筹考虑，进行工作分配和工作进度的协调，还要实施执行过程中的督促与检查，发现问题及时协调处理。主管还要负责员工间人际关系的协调，自己部门内出现内讧，工作肯定无法开展。消除误会，化解矛盾又是主管的一大工作职责。

4. 良好的领导风格。要想行使好自己的权力，上述三种能力必不可少，而养成良好的领导风格也是当好一名主管的必备素质。领导风格因人而异也多种多样，哪一种最直接有效，应视人及具体情况而定。良好的领导风格也不是一成不变的，而是能根据具体情况，运用最能发挥作用的领导方式。有些民主型领导风格主管，有时也会专制地下命令，要求下属不折不扣地按时按质完成和执行；有些专制型领导风格的主管，有时遇到问题，也会和员工一起协商，充分听取并乐于采纳员工的不同意见。表扬和批评、鼓励和训斥、奖赏和惩罚是一名优秀主管手上的“双刃剑”，恩威并施，运用得当，分寸适度，则进退自如，有异曲同工之奇效。权力在某种程度上意味着能力，同时它又是压力。要会用权力，善用权力。

领导魅力一半在无言中

领导魅力是一种作用很强的非语言的交流方式。有

一项研究表明，人的情感沟通能力只有 7% 是通过语言所表现的，37% 在于你在话中所强调的词， 56% 完全与言辞无关。也就是说，有超过一半的领导魅力的建立，不在于你怎么说，而在于你无言时的表现。

当你走进一个房间，便立即知道那里所有的人都在向你行注目礼，感觉是不是很好？当你走进某人的办公室，便能肯定对方将面带愉悦的笑容，然后伸手按下对讲机上的键，对秘书说：“我暂时不接听电话。”此时你的感觉是不是妙不可言？在一次公司会议上，当与会者为某个议题争论不休时，你说了一句：“我是这样认为的。”整个会议室立即鸦雀无声。你当时的感觉又是怎样的呢？

那就是工作中的领导魅力，一种特殊的才能。它赋予你捕获他人想像力的能力，为你赢得支持和百分百信任。它是权威的一种形式，就像法律和传统令人产生敬畏一样影响着人们的行为

如何拓展领导魅力，使别人知道你有多可亲，并且被你所吸引呢？和任何一种商业技巧一样，你可以学习和培养领导魅力。

下面一些策略，可以帮助你打造神奇的领导魅力。

保持标志性仪态

在你走进某个房间的那一刻，屋里的人就开始审视你。他们观察你走路的姿势、你的神态，他们注意你的穿着。这也许看起来有些可笑且毫无意义，其实不是

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在你开口说话之前，你所表露出来的整体气质意义深远。

据个人形象专家介绍，别人对你的的第一印象一半以上受你的外在形象影响。产品经理花费数百万美金和成千上万个小时为他们的产品寻找合适的包装，以吸引消费者的注意，而你的形体就是你的产品包装。

培养一种让你自己感觉舒服的个人风格，这种风格能恰当地表达你，以及你想展现的形象。你的个人风格和你的企业密切相关，是你公司的象征。当你已形成自己的风格，每个人也都看到了你的这种风格，它也就融入了你的外表之中，成了你的商标。

塑造得体的仪态，关键在于确定你希望你的风格表现出一个什么样的你、什么样的公司形象——你想要展现出高贵、老练的气质，或者想成为别人眼中严肃的总裁？

自如掌控肢体语言

塑造一个标志性的仪态只是拓展领导魅力的第一步。你还必须敏感地注意你的肢体语言所传递的信息。如果你的肢体语言表现出缺乏自信，你的信誉和专业精神都将受到质疑。

紧张得坐立不安是很多经理人都存在的问题，这令他们看起来缺乏信心，而这个形象难题是很难克服的。

“研究表明，当一个人不停地摆弄他的手脚，便意味着他想逃离这一交流现场，”费尔斯通博士说，“这是

一种透露出胆怯、不安、害怕的信号。”

当你带着一种“我能掌控这里”的态度走进一个房间，并对自己的表现感觉很放松，这种坐立不安的情况几乎就完全消失了。随后，你就会传递一个你能应付一切的信息。同样的，这种掌控原则也可应用于你在列席一次会议时，或是参加一次谈话的情景。

以眼神建立特殊联系

眼神也许是帮助你与他人建立特殊联系的最重要因素。富有领导魅力的人都知道如何控制自己的眼神，使自己看起来就像是世界上最重要的人物一样。

没有什么比跟一个人说话，对方却拒绝直视你的眼睛更让你觉得侮辱的了。将注意力集中在你的谈话对象身上以示尊敬，并表明你对话题有兴趣。避免盯着地板或天花板，不要扫视房间以期找到一位更重要的谈话对象。

与人直视表现出一种自信，而大家都喜欢自信的人。同时，这也表现出你的正直与诚实。

展现平易近人的一面

当你面带笑容时，你的心情不会差到哪里去。当你面对一个笑容满面的人时，你也很难不对他报以微笑。微笑使人觉得自己受到欢迎，心情舒畅。但对人微笑也要看场合，否则就会适得其反。有时候，微笑让你看起来紧张、无助，特别是在笑得太夸张的情况下尤其如

此。

使用幽默也能令你显得平易近人。幽默可以用于表达看法，显示信心，舒缓气氛。Salsman Lundgren 公关公司的艾里斯·塞尔斯曼（Iris Salsman）说："幽默能治万难，在生意场上同样如此。它迫使你退后一步，做一次深呼吸，并最终明白整件事情有多可笑。如果在某个生意场合上气氛非常紧张，或者其局势不是向着你所希望的那个方向发展，这个时候你就得机智一些，插入一些非正式的或是古怪的东西来缓和气氛，也就是不能让自己显得太严肃。"如果你担心某个幽默会冒犯到某人，那就别提它。种族、宗教或是黄色笑话都不受欢迎。因此要始终保持尊敬他人和职业的精神。

把握言语时机和内容

在提及他人的负面信息时，仍尽量使自己显得若无其事，这是经理人可能会做的最具破坏性的事之一。富有领导魅力的人从不降格去做这样的事。在这种情况下，好心也没好报。如果你说不出什么好听的话，那就一个字都不说好了。

你认识的每个人都会有自己的优点。把注意力集中在这些优秀的品质上，如果你一时想不起，那就别开口。你贬低他人，只会使自己显得渺小、可怜。

此外，富有领导魅力的人似乎总是知道该说什么和什么时候该说。他们说话时从不吞吞吐吐或是拼命地找词，他们用词精确，发音清晰，显得威严、有力。但是

这种令人羡慕的表现并不是机会所赐，而是精心准备的结果。

要想表现一个职业及自信的形象，事先排练是关键。不管你是去参加一次重要的会议，作一次陈述，还是到一个商界聚会上结交朋友，你都得花时间去思考你将说些什么。下点功夫，了解谁会参加这次活动，你们的主题是什么。事先作些记录，把你要说的几个要点先排练一下，试着估计别人对此的评价以及他们的提问，为对方的反应做好准备。为你的发言准备论据，这样你的思绪就能有条不紊。如果你花了时间去排练和准备，那些话语就会自然而然地脱口而出，你绝对不会顾左右而言其他了。

称赞别人以赢得称赞

养成诚恳称赞别人的习惯并不像它听起来那么难。你可以这样想：称赞只是对另一个人说他想听的一些话。

有的时候，人们不愿意直接称赞另一个人，其中原因与他们的自尊心有关。他们陷入了这样一种思维陷阱，“对方为什么要在乎我是怎么想的？我又不是什么重要人物。”这种以自我为中心的想法不可能赢得朋友。

不能优雅地接受称赞是一种无礼且令人不悦的表现。当别人称赞你的时候，你报以不以为然的态度，这便显得你在贬低自己并且在向对方传递这样一条信息：他根本就不知道自己在说些什么。

称赞让我们觉得开心，并且我们不时需要这样的感觉。所以，当某人称赞你的时候，微笑着，优雅地说一句：谢谢。坦然接受这份礼物吧。

要移情，不要同情

移情与同情有天壤之别。有意地表现出同情就有屈尊之嫌，有怜悯的意思。没有人愿意接受这样的同情。相反，移情是让你站在别人的立场去感受他们的感受。

是否需要我简单解释一下移情与同情之间的区别？同情指的是当你在船上看到一个晕船的妇人时，你走过去用手臂揽着她以示安慰。移情是指你走过去和她一起吐个天翻地覆。

现在花点时间去想一想某个富有特殊魅力的人。当你和这个人在一起的时候，是什么令你感到舒服？不要描绘那个人给你留下的印象，而是要说出为什么你和此人在一起的时候感觉如此舒服。当然，在你心情愉快、乐观的时候，与一个心情与你相似的人交流是一件令人开心的事情。其中的奥秘就是人们总是会被有着相似情绪的人所吸引。要成为一个真正富有领导魅力的人，你必须学会扩充你的内心世界。但是，仅仅是内心情感丰富还不够，你要学会如何把这些感受传递给这个世界其他的人。

没有平庸的人，只有平庸的管理

日本索尼公司的盛田昭夫曾经说过：“日本公司的

成功之道并无任何秘诀和不可言传的公式。不是理论，不是计划，也不是政府政策，而是人，只有人才会使企业获得成功，因此，衡量一个主管的才能应该看他是否能得力地组织大量人员，看他或者她如何最有效地发挥每一个人的能力，并且使他们齐心协力，协调一致。作为主管，待人应该真心诚意，如果你要发挥人的作用，钱并不是最有效的工具，你应该把他们融为一家，对待他们象对待你的家人一样。”在这里，盛田所谈到的就是强调主管在日常管理事务中应该运用的领导方法和领导艺术，以更好的团结下属，发挥团队精神和作用。可以这样说，在公司发展的任何阶段，作为主管，都需要身先士卒，带领下属共同奋斗，而在这其中，主管的领导方法和领导艺术将起到很大的促进作用。

与员工保持亲密的距离

现代办公室好比一个大家庭，蕴含着其所有的和谐与不睦之处。因此，主管与员工的关系问题至关重要。作为主管，你要使员工感到既安全又独立，既得到信任又不感压抑，既可以提出个人问题也不怕生活受到干扰。

心理学家 Robert Rosen （罗森）是美国华盛顿特区一家管理顾问公司的主要负责人。他说：“企业需要员工对自己的行为担负更多的责任，以便成为企业的活跃伙伴。同时，企业必须在效率管理上担负更多职责，这也许意味着他们不得不更加留意与员工的关系。”那么，

需要全本请访问 www.ertongbook.com