



书籍 卓越领导人的领导力

充分发挥自己和他人能力的有效方法

博恩·崔西
北京世文图书声像有限责任公司, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

在本书中，博恩·崔西为领导者的成功之道提供了很多成熟而中肯的建议。虽然他并没有提出什么惊世骇俗的新观点，但是他提出的建议非常可靠和实用，那就是：设定目标，勇于创新，敢于决断，激励员工，注重结果。也许让一本书来告诉你，“要想充分发挥自己的潜力，你就必须成为自己所在领域中的优秀人才”，似乎是多此一举，但是该书中一些中肯的鼓励和鞭策或许会对你大有裨益。类似这样的一些广受欢迎的好建议让崔西成为一位已经拥有45本著作的畅销书作家，更让他在各种活动中炙手可热。当然，你可能会需要在崔西的建议和自己的现实生活中找到自己的平衡点。比如说，崔西建议早上班，晚点回家，周末随时准备加班，而你可能更愿意多花点时间来陪伴家人。这也是现代领导困境的一种真实反映。总而言之，BooksInShort认为面对当今社会中的挑战，崔西的观念、技巧和建议能够为优秀的领导者打下坚实的基础。

要点速记

- 虽然经济形势并不乐观，但商机总是存在的。
- 要想利用好这些市场缺口，您就需要为公司企业树立绝对坚定和明确的目标。
- 在这种环境下，您的公司需要有强有力的领导。
- 优秀的领导者在个人生活中也能做到脚踏实地，并且能够众望所归，成为中心人物。
- 要成为高效的领导者，就必须先成为优秀的问题解决者。
- 他们必须先知先觉地洞察到发展的趋势，并且让自己的公司充分地利用好这种趋势。
- 领导者必须高效整合有限的资源。
- 他们应该勇于畅想，具有远见卓识，可以将梦想变成切实和丰硕的成果。
- 这需要上级领导的有效沟通来激励员工努力工作，力争实现有意义的目标。
- 优秀的领导者应当是员工的模范和榜样。

浓缩书

挑战与机遇

这是一个对企业家和企业而言充满巨大挑战和机遇的风起云涌的时代。优胜者将日益壮大，而失败者则会深陷泥淖。要想在这种艰苦却大有可为的环境中成为一位优秀的企业领导者，你就必须忠实地处理好领导力的7个基本方面：

1. 设定并实现业务目标——企业要的就是销售和利润。所以，你应当志存高远。
2. 创新和市场——能够吸引并留住顾客是销售的基础和前提，因此，你应当努力开发优质的产品并着力将其隆重地推向市场。
3. 解决问题，做出决策——这是领导的本质。
4. 主次有序，重点突出——你应当合理地统筹分配公司的资金、时间和人员等资源，优先解决重点问题。
5. 为他人做出榜样——你的一言一行无不影响着员工的态度和行为。
6. 说服、鼓舞和激励他人追随你——领导者必须要能够吸引追随者。
7. 执行任务，取得成果——你的职业生涯有赖于此。

“我们正生活在有生之年所经历的对于商业和经济最具挑战性的时代。”

领导力的高低能够决定组织的成败。作为领导者，你应当知道领导力必须具备什么样的特质，因为就像心理学里所说的，“人通常会成为自己所想的那样”。领导力是如此重要，以至于研究人员已经进行了3000多项研究来界定其核心技能。这些研究确定了50种领导力特质，其中最关键的7种分别是：

1. **视野**——这是“最重要”的领导力特质。卓越的领导者能够高屋建瓴，纵观全局，并且据此来规划组织的未来。你企业的价值观可以帮助你勾勒出未来的理想框架。在纵观全局的基础上，你可以为自己的企业确定最合适的使命，树立必要的目标并使之成为现实。
2. **勇气**——畏惧风险的组织将会停滞不前。因此，领导者必须要有勇气，必要时敢于放手一搏来击败竞争对手。在危机中，领导者只有保持冷静和理智，才有可能带领企业安全地走出市场中的乱石滩。
3. **正直**——这是“高层……领导者最值得尊敬和赞美的素质”。不正直的领导者是企业的毒药。正如通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇所说，“公正的缺失会从根本上阻碍优秀的想法和高效的行动……不公正无疑是一个致命的杀手”。
4. **谦逊**——领导者在保持自信的同时也需要看到其他人的贡献和价值。过于自我的领导者通常难以客观地看待事物。他们往往过于骄傲自负，以至于很难承认自己的错误。这样的领导者会妨碍企业的发展。谦虚代表的不是软弱，而是实力。
5. **远见**——精明的领导人能够审时度势，可以通过对当前形势的分析判断来预测未来。他们能够洞悉具有前景的发展趋势，并且能够为自己的企业进行准确定位以利用这种趋势。这种“先发优势”是竞争环境中的重要优势。
6. **集中**——卓越的领导者能够集中自己的注意力，同时能引导其员工的注意力。他们能非常精准和集中地配置资源以实现其最主要的目标。
7. **合作**——领导者必须要能够与任何人合作，无论其是先进还是落后。根据80/20定律，“你20%的员工能贡献出80%的成果。”领导者必须保持这20%的员工的干劲，同时引导剩下80%的员工作出更大贡献。

“领导力是公司或企业成败的最重要因素，没有之一。”

要想获得领导他人所需的敏锐洞察力，你就需要发展你的自我认识。探索自我的最好办法就是向自己提出一系列有针对性的问题，从这些问题的答案中认识自我。你可以问问自己：你擅长做什么？你最突出的才华和能力是什么？你最想实现什么目标？工作之余你喜欢做什么？如果生命还剩下六个月，你将如何改变自己的生活？对你来说什么是最重要的？你的答案能够帮助你确定事情的轻重缓急、主次先后，以便将精力集中到自己想要实现的目标上。

同时，你还可以向自己提出一些有关自己企业业务的问题并且找到答案。比如：你企业的真正业务是什么？其最主要的目标和最有力的专长是什么？你的客户觉得你的企业如何？你的企业及其产品有什么独特之处？有哪些可以立即着手的措施能够进一步完善你的企业？

借鉴军事管理经验

卓越的将军在战场上为了实现其目标而采用的战略可以为商界领导者们所借鉴，他们能从中学到很多东西。这些军事战略涉及一些核心的原则，而这些原则能够让你成为一位更优秀的企业领导者。这些原则包括：

- **目标原则**——你的企业必须要有坚定的目标，并且你应当让所有员工都明确这些目标。
- **进攻原则**——主动出击。在商业领域，主动出击意味着要主动开展“广告、推广”和“市场营销”活动来提高企业的销售业绩，击败竞争对手。
- **集中优势原则**——集中你的资源来打击竞争对手最薄弱的环节。
- **机动原则**——采用灵活和富有创造性的生产和营销方式。
- **情报原则**——随时了解和掌握竞争对手的动向。
- **协同行动原则**——通过出色的团队协作来完成艰巨的任务。
- **统一指挥原则**——你必须要让员工知道谁才是负责人。
- **简洁原则**——企业的管理和计划越复杂，员工就越难以有效地执行和遵循。
- **安全原则**——你应当努力保护企业的优势环节，并且制定情景预案来应对各种可能出现的不利局面。另外，充足的现金储备也必不可少。
- **“惊喜”原则**——在军事上通常会采用闪电战这样的“力量倍增器”来智胜敌人。同样，企业也可以通过迅速的行动来智取竞争对手。同时，运用创造力给竞争对手和市场以“惊喜”，杀它个措手不及。
- **节约原则**——不要浪费。让你的智囊团也承担起日常工作，这能够节约你的财务成本。
- **充分利用原则**——尽可能有效利用所有优势。

“适当的事先规划能够预防糟糕的表现。”

领导者担负着7项重要的职能，而所有这些职能都可以通过培训而胜任：

1. **规划**——组织和梳理你的想法和计划并记录下来。
2. **组织**——确定实现目标所需的管理要件，制定一份全面的清单。
3. **招聘**——你所雇用的员工对企业的成功有着重要的影响。
4. **委派**——将重要的项目概念化，建立高规格的完成标准，然后据此安排和分配工作。
5. **监督**——领导者只对结果负责，无论实际工作是由谁来完成。“走动式管理”仍然是一种很好的监督员工工作的方法。
6. **测评**——当有具体的指标来评估自己的进度时，人们更容易实现自己的目标。
7. **传达**——组织中的大多数问题都源自沟通不畅。你应当确保你的经理和员工都能够获得完成工作所需要的信息。

“最重要的事决不能服从于最不重要的事。”(歌德)

良好的沟通能力是一种至关重要的领导技能。事实上，领导者的成功有85%都取决于其良好的沟通能力。你应当精心策划和开展与员工的交流活动，以确保自己的话能够起到激励员工的作用。

管理的成功取决于7大要素：生产力、顾客满意度、盈利能力、质量、创新、组织发展和人员建设。要想创建一支其成员皆优秀干练的工作团队，你应当做到“慢聘用，快解雇”。也就是说，用足够的时间来寻找合适的员工，但是一旦任何人成为团队中的不和谐因素，立即将其清除。你应当招聘

以结果为导向的优秀人才。

对于任何职位，你都可以采用“三的法则”来甄选最适合的人才：从所有候选人中选择三位进行面谈，对最中意的那位候选人开展三次面试，在三个不同的地点与之会面。而对于工资，你应当牢记“优秀人才皆免费”的原则：卓越的员工所能带来的价值绝对超过其薪酬。

“最优秀的公司有着最优秀的领导者。”

一旦你拥有了合适的人才，就可以将他们组织成有效的团队。这种有效团队具有以下特点：

- 共同的目标——团队的每一位成员都了解团队的主要目标以及如何与他人合作来实现目标。所有团队成员都对重要的绩效标准达成共识。
- 共同的价值观——团队成员需要“共同的信念和共同的原则”来作为团队合作的基础。
- 共同的计划——团队成员应当共同讨论完成目标的周详计划。
- 明确的领导——每一个团队都需要一位领导者来负责、发号施令和指引方向。
- 持续的考察和评估——你的团队能够从所犯过的错误和建设性的反馈中吸取经验。

解决问题的10个步骤

许多的领导者都会通过以下10步方案来应对棘手问题：

1. 精确地定义问题。
2. 从更多的角度来考虑问题。正如杰克·韦尔奇所说：“不断地延伸你对问题的定义，那么在看待所有解决问题的方式时，你的视野也会更加开阔。”问问你自己“问题还表现在哪些方面？”
3. 重新审视问题，反复思考，寻求新的方式来考虑问题。继续问自己：“问题还可能表现在哪些方面？”
4. 找出问题出现的首要原因。
5. 考虑解决问题的所有可能方案。不要满足于某一种方案，试着找到尽可能多的解决方案。
6. 现在，你已经彻底分析清楚了问题及其成因以及一些可能的解决方案。在进行完这些艰难的工作之后，你可以从中选择最有效的解决方案。
7. 根据你所选择的解决方案来集合团队并分配任务。
8. 确定解决问题的最后期限，并建立一个相应的时间表。
9. 将你选择的解决方案付诸实施，同时准备一个备用方案，以防主要方案起不到应有的作用。
10. 在解决方案实施之后再次审视原来的问题，确保问题已经解决。如果没有解决，那么就将备用方案付诸实施。当然，前提是你必须准备好了备用方案。

“腿脚快的不一定跑得过，实力强的不一定打得赢——但是打赌的话，只能这么选。”（作家达蒙·鲁尼恩）

安定而有规律的个人生活能够帮助你成为更好的领导者。你可以寻找切实可行的方法来消除自己的紧张、不快和不满情绪。定期“改造”自己，当然，这通常会帮助你在工作上开拓一些全新的方向。你可以花一些时间来体味安宁与平静。每天，把手机、电视、电脑都关掉一段时间，保持安静、宁静和平静，享受这种静的感受。你可以将以前看电视的时间拿来与你所爱的人更亲密地互动，对他们和对自己更加体贴。你应当注重饮食，多多锻炼，努力过更健康的生活。要记住，你是特别的，是有价值的，因此要对自己更好一点。

关于作者

博恩·崔西 (Brian Tracy) 畅销书作家，拥有45本著作，其中包括《超级成就——成功人士法则》《博恩·崔西口才圣经——如何在任何场合说服任何人》《吃掉那只青蛙！——提高效率和改善工作的简便方法》等。同时，崔西也是广受欢迎的演说家，每年的听众超过25万人。另外，他还曾经作为顾问为52个国家的1000多家公司提供过服务。