

<<领导的秘密>>

图书基本信息

书名：<<领导的秘密>>

13位ISBN编号：9787111276258

10位ISBN编号：7111276256

出版时间：2009-7

出版时间：机械工业出版社

作者：宋永洙

页数：195

字数：189000

译者：吴军

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<领导的秘密>>

前言

在我刚刚大学毕业，加入三星后的第一个月，接到了工作以来的第一份重要任务，就是负责接待韩国出差到中国支援中国三星培训工作的领导一行。

其中，负责人刚好就是当时的宋永洙常务。

在陪同交流的过程当中，有一段非常有意思的对话。

宋常务问我来三星工作多长时间了，我数了一下回答：“刚好20天。”

他听完微笑着停顿了一下，意味深长地说道：“看来我们俩很有缘啊，你来三星20天，而今年是我在三星工作的第20个年头了。”

当时，莫名的，我有一种受宠若惊的感觉。

从与宋教授的第一次交流与共事开始，他在培训领域的专业性、丰富的经验和严谨负责的工作态度，都给我留下了深刻的印象。

在之后的三星培训工作当中，宋教授一直是我最为敬佩的领导和前辈。

据我所知，在他离开三星去汉阳大学之前，宋教授是整个三星集团做人才培养工作时间最长、经验最丰富的领导。

离开了三星之后，因工作需要我每年都会有几次机会去韩国出差，每一次我都会尽量争取去汉阳大学拜访宋教授。

因为宋教授在汉阳大学负责的也是领导力以及人才培养相关的领域，所以在和他的交流过程当中，我可以吸取到很多对我现在的工作很有帮助的知识以及各种信息。

而每一次，宋教授都会很主动地询问我的工作状态和公司的运作情况，并真诚地提出他的建议，令我受益良多。

每一次握手道别的时候，我都会想起20天和20年。

感叹缘，珍视情！去年，第一眼看到这本书的韩文版的时候，我就认识到这是一本完全关注实用性的领导力读本。

做了培训工作很多年，看到过很多本冠冕堂皇的理论书籍，早已感觉咸淡无味，所以过去我从来没有对出版感兴趣过。

但那一次，在仔细拜读了宋教授的这本书后，我当场对他说：“这本书我帮您在中国出版吧！”可能是因为过去的缘和情，和对我的了解和信任，宋教授也当场许诺把这本书的中文版权交给我，并承诺会全力支持我的出版工作。

之后，我就开始了在出版这一陌生领域中的探索。

多亏了在三星时的前辈张正顺老师的引荐，和机械工业出版社徐井编辑的大力支持，以及公司同事肖霄的帮助，才圆满地完成了本书中文版的出版。

书中，宋教授用最平实的语言整理了从公司员工到经营者需要的各项领导力，结合自己在三星工作20多年的经验，把最实用的领导力实践方案介绍给了读者。

在一字一句翻译的过程中，我也学习到了很多，关于领导力的想法有了一次重新梳理的机会。

谈到领导力，我们一直在强调领导不同于管理；而进一步，我们认为领导是包含管理的。

工作中，除了对日常业务的管理，领导还需要为下属和整个团队指明努力的方向；在下属遇到业务甚至情绪上的困难时，领导要为下属提供解决方案；领导要为整个团队注入精神力量，这种力量可能是爱心、信心或者决心，它会让一个团队拥有自己能量的小宇宙，会让团队变得牢固，真正拥有永续的竞争力；领导还要为下属们提供给养，帮助他们在专业性、感性等各领域不断成长，直至下属们也能够成长为一个优秀的领导，这也是书中提到的领导力的传承。

做培训的时候，我们经常会说，一次课程并不能改变质的问题。

同样，再好的书也不可能让我们突然变成一个神奇的领导。

但一本好书会成为一盏明灯、一面镜子，为我们照亮前方的路，让我们看到前进中自身的不足，帮助我们憧憬美好的内心，迈出每一个铿锵有力的步伐。

相信这本书会帮助那些真正期待成长的人学会领导自己，领导他人，领导团队，领导我们周遭的

<<领导的秘密>>

世界。

也祝愿所有的读者朋友成为成功的、善良的和幸福的领导者!

<<领导的秘密>>

内容概要

本书讲述了作者在经营和培训实践中所认识的“领导力”的核心概念，围绕作为一名领导者应具备的核心价值、业务价值、自我管理、激励、授权等促使团队活性化、保持变革、激起热情的核心词汇展开。

读者可以根据自己不同的情况，选择以不同的方式应用本书中的内容。

价值观是所有人都能够活用的共通部分；假如你是一名职员，那么请阅读到以自我领导力为中心的部分；假如你是团队的领导者，那么请阅读到Team长领导力部分；假如你是总经理级别以上的领导者，那么请将本书从头至尾读完。

<<领导的秘密>>

作者简介

宋永洙,作为培养企业经营者及领导人的人才培养与领导力专家,在三星集团工作了23年。曾被三星集团选为未来战略领导人派往美国佛罗里达州立大学深造,并获得教育工学博士学位。

在三星集团人才培养机构——三星人力开发院工作了18年,历任管理者教育Team长、企划Team长
(

<<领导的秘密>>

书籍目录

译者序前言本书阅读方法Step 1 共同能力 1 核心价值 (Core Value) 要追求超一流先共享核心价值
Way 1 将危机转化为机遇的强生 (J&J) 的核心价值 (Our Credo) Way 2 为共享核心价值GE所做的努力 宋博士Real Story 有效关怀和帮助应遵循的原则 2 业务价值 (Work Value)
) 确立领导的目标与业务价值观 Way 1 定义自我找到身为领导的准确定位 宋博士Real Story 不是积金而是积心Step 2 自我领导力 3 自我管理 领导力是独处时也需要成功习惯
Way 1 乐观思维 Way 2 成为他人心中的榜样 Way 3 人脉也是实力 宋博士Real Story 变平凡为非凡的习惯——读书 4 创意性 组织的创意性源于领导和文化 Way 1 不是不对而是不同
Way 2 以未来导向型问题意识强调5Why 宋博士Real Story 认可不同“错误”1就会消失 5 追随力 会被领导的人也会领导他人 Way 1 为领导提供信息 Way 2 成为沟通的纽带
Way 3 决策时支持领导 宋博士Real Story 心中再次思考“为什么 (Why)” 6 时间管理 领导的时间是组织的时间 Way 1 共享领导的日程计划 Way 2 耗费时间也要关注重点
宋博士Real Story 突然的“安排”是业绩的寄生虫 7 专业性与感性 仅靠专业性无法做到最好
Way 1 主动进行自我开发 Way 2 自我开发的20项建议 Way 3 感性组织的感性开发会带来成功 宋博士Real Story 感动他人的领导会被牢记于心Step 3 Team长领导力 8 变革与激情
成为变革与创新的中心 Way 1 感知组织的变化具备危机意识 Way 2 主动引领变革 Way 3 推动“变革与创新的过程” Way 4 促使阻碍变革的因素最小化的方案 宋博士Real Story 未来属于有准备的人 9 会议运营 杜绝“会议主义”
Way 1 高效率的会议准备 Way 2 会议流程管理 Way 3 多种会议运营技巧 宋博士Real Story 主动参与的快乐会议文化 10 冲突管理 具备解决冲突的能力
Way 1 对与业务相关的冲突进行分析 Way 2 冲突管理是双赢的艺术 宋博士Real Story 冲突需要调解 11 沟通技巧 沟通始于倾听 Way 1 用开放式提问打开对话之门
Way 2 积极倾听 Way 3 理解不同的沟通类型 (True Colors) 宋博士Real Story理解每个人的类型就能看懂他们的心 12 动机赋予与信赖构筑 称赞与认可是成果的催化剂
Way 1 赋予能够引起兴趣的动机 Way 2 及时、具体、公开地称赞 Way 3 给予信任也会被回馈信任 宋博士Real Story 用心灵而不是大脑带领团队的领导 13 教练式引导技巧
教练式引导不是给出答案而是帮助对方找到答案 Way 1 教练式引导的流程 Way 2 用提问代替教授 (Teaching) Way 3 制订面对面的Coachin9培养计划 宋博士Real Story 能够马上学会的
教练式引导技巧 14 授权 真正的授权是在共同强化团队的权利 Way 1 通过授权培养组织成员的能力 Way 2 可以下放权限但不能转移责任 宋博士Real Story 让人兴奋的授权Step 4 经营者领导力 15 经营环境变化与新事业开创 未来属于先知
Way 1 确定挑战目标并努力达成 Way 2 主动推进持续的变革 Way 3 收集与变化相关的信息以应对变化 宋博士Real Story 成为能读懂世界变化的领导 16 愿景的追求 世界因梦想而改变
Way 1 有效树立愿景 Way 2 树立使命 Way 3 共享组织的愿景和使命 宋博士Real Story 15年前与我的愿景相遇 17 人才培养与学习型组织 应对变化的学习能力就是竞争力
Way 1 创建能够应对变化的学习型组织 宋博士Real Story 领导培养文化的传承

<<领导的秘密>>

章节摘录

Step 1共同能力 1核心价值 (Core Value) 要追求超一流先共享核心价值 有效引导技巧
B部长就职的企业，其核心价值之一是“正道经营”。企业要求员工业务中遵守基本品德，不正当行为与业务中的不正当方法都是被禁止的。但B部长却得知自己的下属崔科长有意无意违背了企业的核心价值。此时，B部长应该采取何种措施呢？

最重要的是要帮助崔科长认识到事件的严重性。大部分职员对企业的核心价值缺乏了解，更认识不到在具体的业务细节中需要以核心价值为基础进行思考与行动。

B部长分阶段对崔科长进行以下提问，并根据回答的情况，区分轻重缓急，说明核心价值。

“你认为你的行为能堂堂正正地面对上司和同事们吗？”

” “就这件事情，你敢面对总经理的责问吗？”

” “如果是无意犯下的错误，一次可以容忍，但下不为例。

这种行为有悖于我们的核心价值，如果最基本的核心价值也不保，其他的原则就更无从谈起了。这是我们所有人都必须遵守的。

” 这样的交流过后，如果再犯，崔科长就要准备交辞职信了。

因为企业的核心价值不是能讨价还价的。

核心价值是告诉人们我们是谁，我们追求和坚持什么，我们会去向何方的核心DNA。

但包括领导本身在内的大部分职员在业务中却经常认识不到核心价值的重要性。

当然，眼前的业务很重要，很需要投入。

需要尽快决策的重要项目和等待下达指示的具体业务总会堆积于眼前。

所以在为生存而奔波的过去的产业时代，大企业也很难认识到核心价值的重要性。

但知识信息化时代的企业领导，就算眼前的工作再重要和紧迫，如果不能将核心价值铭记于心，成功和成就感也会遥不可及。

将危机转化为机遇的强生 (J&J) 的核心价值 (Our Credo) 强生的产品中有一款全球知名的药品--泰诺。

泰诺作为止痛药和清热药几乎没有副作用，是从婴儿到老年所有年龄段都适用的产品，也是当时强生的主要收入来源之一。

(1981年，泰诺贡献了强生当年销售收入的8%、纯利润的17%) 但作为泰诺系列的“Tyrenol Extra Strength Capsules”产品上市不久，1982年9月，在芝加哥有3人死于一种氰毒素；3天后，同样原因的死亡人数增加到了7人。

而调查结果显示，死亡者都曾服用了“Tyrenol Extra Strength Capsules”。

面对这样的情形，强生是如何应对的？

当时，美国食品药品监督管理局 (FDA) 立即着手调查，并承诺将杜绝此类事件的再次发生。

FBI也表示绝不能向恐怖分子妥协，建议回收芝加哥地区的泰诺药品，但强生却决定立即回收美国境内所有的泰诺产品。

电视、广播、报纸等媒体都在连日追踪事件的发展，普遍怀疑产品存在严重的安全问题。

美国的医疗组织更是发送了5万封邮件提醒消费者。

此事成为了决定企业命运的重要事件。

经调查，一个月后美国食品药品监督管理局宣布强生公司的泰诺药品制作过程是可信的，并颁发了“Clean Bill of Health”证书。

调查当局宣布真相，是在药品包装过程中有人故意投毒导致事故。

事后，两个月内，强生公司开始使用在顾客打开药品包装前无人能够接触药品的全新包装流程。

结果6个月内该产品恢复了原有市场占有率的70%，1年内更是恢复了98%。

事件反而让强生成为了消费者心目中值得信赖的企业。

没有掩盖事实，而是选择主动承担责任和损失，强生决策的依据是“信条 (Our Credo) ”。

<<领导的秘密>>

尊重生命，维护企业形象的决策使得强生得以化危机为机遇。

为共享核心价值，GE所做的努力 核心价值在企业中作为实现愿景和目标的组织运营基本原则，决定了企业的组织成员应如何行动、如何通过相互作用与外界交流。

当然，每个企业的核心价值都会有所不同，我们无法认定何种为最优，但可以肯定的是核心价值对企业至关重要，从CEO到一般职员都应该共享并实践核心价值。

企业的核心价值是在企业内部得到认可的，在应对挑战和危机的过程中最重要的信念，是大部分成员的实践意志，也是创业者的信条、经营哲学和经营原则。

所以在所有决策过程中核心价值理所当然地成为企业最重要的决策依据。

以下是GE推进其核心价值的过程。

通过这样的过程，GE得以共享并实践其核心价值。

员工至少每隔3~4个月就会通过网络与CEO对话，主要以与核心价值相关的问答为主。

CEO会定期访问职员工作现场，与他们进行对话，重点为核心价值相关的话题。

对核心价值的实践、参与意愿等职员的想法进行问卷调查（GEO pinion Survey）。

特别重视领导的作用，要求对下属进行核心价值教育，全面评价下属的核心价值实践度，并在所有的培训和会议中传达和强调核心价值。

招聘面试中会提出与核心价值相关的问题，考察应聘者是否符合核心价值的要求。

评价职员的核心价值实践成果，并将其作为人才培养与考核的依据。

宋博士Real Story 有效关怀和帮助应遵循的原则 这是我在三星担任常务理事的时候发生的故事。

当时我们的保洁业务外包给了一家合作企业。

这家合作企业的员工中有几位年长的保洁阿姨，其中一位60多岁的阿姨我至今还没有忘记。

虽然年纪大，但她工作从来都很认真，处处都会擦得干干净净，干活儿也一直面带微笑。

但有一天我却看到阿姨边流眼泪边擦地板。

我问其原因，阿姨叹着气说道：“公司（合作企业）说是要做什么结构调整，我年纪大了，应该会是第一个。

和年轻人抢饭碗是不好，但想起我那个卧病在床的儿子，没了工作，不知道今后我们的日子怎么过... 唉！

” 阿姨到了那个年纪还要照顾生病的儿子，的确很不容易。

因为年龄太大，换一个公司或者再找其他工作几乎不可能，所以对阿姨来说，结构调整的确是晴天霹雳。

想起无奈之下只能流泪的阿姨的处境，我非常心痛。

怎样才能帮助那位阿姨呢？

我突然想到我们每个月都在颁发的“社内模范奖”。

在第二天的常务会议中，我介绍了那位淳朴的阿姨的处境，会议也一致通过为她颁发模范奖。

在下一周的月例会中，我们要求所有职员、包括保洁人员、餐厅等部门的服务人员以及外包企业的社长等所有人参加会议。

在会上，当着所有人，我宣布了当月的模范奖。

“这个月的模范奖获奖人有两位。

一位是××部门×××，一位是每天都在为我们服务的保洁公司×××阿姨。

” 意外的获奖让阿姨和所有职员都很惊讶。

当含着泪水接受奖项的阿姨转身看到我时，我主动避开了她的眼神，转而对保洁公司社长说道：

“真是羡慕您啊！

怎么找到了这么认真的阿姨，有她在这儿，我们就特别放心，希望您能一直让她在我们这里工作。

” 结果，阿姨躲过了那次保洁公司的裁员。

过了没多久，阿姨打了个电话给我：“宋常务，您能告诉我您家里的地址吗？

” “呵呵，您问这个做什么呢？

” “真是太感谢您了，我不知道怎么报答，有一点心意，想给您送去一件衬衫和一条领带。

<<领导的秘密>>

” 我郑重谢绝了阿姨的好意。
不是因为我不接受她的“诚意”，而是三星的核心价值中也有“正道经营”这一项。
上司可以送下属礼物，而反过来则是不允许的。
因为这会违背公司追求的“基本”道德。
再小的事情，原则也不能动摇。
所以我只接受了阿姨的心意，至今珍藏于心。

业务价值（Work Value） 确立领导的目标与业务价值观 因业务能力出众而受到认可，年轻时就被提升为Team长的P Team长，晋升1个月后，遇到了一个为S公司进行广告策划的项目。面对晋升后的第一个项目，成功心切的P Team长没有将项目分派给部门下属，而是选择了一切亲历亲为。

P Team长这样的业务方式使得下属们无所适从。

具体业务不是领导要做的。
而是要指导下属去做的。

领导应该全身心帮助下属，让他们能够将业绩最大化。
（动机赋予、教练式引导、授权） 领导是代表组织的，所以组织目标应优先于个人目标。

有效引导技巧 P Team长虽然得到了晋升，但工作的方式却没有任何改变。
所有事情亲历亲为的业务方式表明作为领导的业务价值观的缺失。
下属的业务处理能力比不上P Team长是理所当然的，但亲自处理业务却是在剥夺下属成长的机会。
就算下属的业务处理不够成熟、缺乏效率，也应该通过指导与激励帮助他们处理好业务，取得工作中的业绩，而不是横加阻拦与一味指责。

“这次是一个长期项目，不要太着急，下次通话的时候要具体说明通过我们的策划，S公司能够取得什么样的成效。

”这应该是合理的指导与激励模式。

晋升后的P Team长对自己的职责不够明确。
他的主要职责应该是帮助下属成长，使他们能够取得业绩，亲自处理下属应该负责的业务不是P Team长应该做的事情。

激励下属更好地推进项目，必要的时候进行决策，并及时对项目的进展进行总结是P Team长的职责。
通过这样的努力，如果下属职员能够成功完成项目，那也就是领导很好地扮演了自己的角色。

如果领导一直忙于日常业务，那是因为作为领导的业务方式没有改变，并且也是时间管理上的失败。

领导不仅要管理好自己的时间，而且还要有效管理组织的时间。

因此，应该脱离原有的“要怎样挤出自己更多的时间？”

”的苦恼，去主动思考“组织的人和事应该怎样在合理的计划下完美组合”，计划并共享思路。
没有办法做到这些的领导，就会每天忙于处理紧张的业务，无法完成作为领导培养下属并使其取得业绩的目标。

.....

<<领导的秘密>>

媒体关注与评论

每个人都可以成为领导。
但要成为一个具备优秀领导力的领导却很不容易。
毫不夸张地说，能够培养和拥有多少优秀的核心领导决定着企业能创造多少成果。
想成为引领组织的核心领导吗？

领导不是天生的，而是需要一步步培养的，也就是需要不断地学习。
本书会成为那些为下属职员、为上司、为业绩、为更多美好的未来而努力的这一时代的领导们培养和发展自身领导力的工具书。

——金寿根 副社长（原三星人力开发院负责人，三星集团 Chief Learning Officer） 领导力曾被等同于个人魅力。

但随着时代的发展，领导力的概念也在不断变化。
本书向我们讲述了作为重视倾听和创意性的服务型领导，新时代的领导应该怎样在职场中根据不同的情形发挥其领导力。

最吸引人的是这不是一本刻板的理论书籍，而是包含了很多活生生的企业案例和作者细致感悟的“现场实践书”。

——金经洙 常务（LG Academy） 领导是一个头疼的角色。
他们总被期待拥有“神”般特殊的能力，总需要去实现那些看似不可能的目标和成果。
但是所有人却还都想成为领导。

因为为他人服务，展现自身存在价值的最佳途径就是“领导之路”。

本书是为国际化时代、Web 2.0时代、人才战争时代等变化时代中，需要创造组织持续性成长的领导们准备的特殊礼物。

——金洪默 常务（SK Academy）

<<领导的秘密>>

编辑推荐

每个人都有可能成为领导。
机会当前，你做好准备了吗？

<<领导的秘密>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>