

新时期领导谋略与智慧丛书

ZHUOYUE LINGDAOSHU
YOUXIU LINGDAOZHE DE GONGZUO YISHU

卓越领导术

优秀领导者的工作艺术

主编◎舒天戈 孙乃龙

走向未来的领导艺术总汇 • 拥抱成功的领导修养大全

领导者需要领导方法，也需要领导艺术

成功的**领导者**，必有高超的**领导艺术**。本书着重分析了领导艺术的特点，分别就**领导工作**的具体途径和有效方法进行了深入探讨，如领导者要以人格力量实现**人性化领导**；以思维锤炼做到理性决策，以挑战传统把握未来战略，以有效沟通建立高效机制，以大智大勇化解危机与矛盾等内容。



四川大学出版社

新时期领导谋略与智慧丛书

ZHUOYUE LINGDAOSHU

YOUXIU LINGDAOZHE DE GONGZUO YISHU

卓越领导术

优秀领导者的工作艺术

主编◎舒天戈 孙乃龙
本册主编◎侯书生 谢开宇



四川大学出版社

责任编辑:楼 晓
责任校对:陈 璐
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导术:优秀领导者的工作艺术 / 舒天戈,
孙乃龙主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7
(新时期领导谋略与智慧)

ISBN 978-7-5614-8739-6

I. ①卓… II. ①舒… ②孙… III. ①领导艺术
IV. ①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159723 号

书名 卓越领导术——优秀领导者的工作艺术

主 编	舒天戈 孙乃龙
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8739-6
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	14.5
字 数	244 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	38.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

本书是笔者从美国哈佛大学访学归来所著的《领导智慧书》的姐妹篇。拙著《领导智慧书》出乎笔者预料地受到各界的好评，成为畅销之书。在有关领导、专家的督促下，特别是在众多读者来信的鼓励下，笔者续写了这本《卓越领导术》，以感谢大家的厚爱和帮助。

在拙著《领导智慧书》的前言中，笔者曾写下这样一段发自肺腑的情感之话：

回国已经三年多了，但我却很难忘却那一段在美国哈佛大学做访问学者的日子。

一年多的时间，在人生的长河中只是一个短暂的时期，然而，对于我来说，在哈佛大学访学的一年多时间，却是一段十分重要的人生历程。

作为一名在国内长期做管理学研究和企业管理顾问工作的管理学学者，我是带着一系列问题去哈佛大学的。众所周知，哈佛作为美国乃至世界级的顶尖大学，学者云集，人才辈出，能够到那里去学习，是一件很荣幸的事情。就我本人而言，去哈佛更是探寻管理学“真经”，为我的管理学研究难题寻找答案的极好机会。

“先有哈佛，后有美国。”创立于1636年的哈佛大



学，其历史比美国作为国家的历史还要长。正因为如此，哈佛大学被称为美国高等教育的鼻祖。她独领风骚 300 多年，被誉为高等学府王冠上的宝石，是各国莘莘学子神往的圣殿，是世界级企业总裁的摇篮。

哈佛大学是美丽的，她位于美国的马萨诸塞州，是一所没有围墙的大学，主体校园在坎布里奇市，而世界著名的哈佛商学院则位于一河相隔的马萨诸塞州的首府波士顿市。哈佛大学校园里风景如画，400 多座建筑掩映在绿树与鲜花丛中，占地 3000 英亩的哈佛森林和占地 265 英亩的植物园更是使其他大学难以望其项背。

哈佛以创新精神打造名校。第 27 任校长劳伦斯·萨莫斯指出：“今天的哈佛是强大的，而保持哈佛的强大，需要精心地维护和强化致使我们长盛不衰的法宝：保持开放与质疑、探索与服务、传统与创新的有机统一。”哈佛成功地实施了“创新与自信”的素质教育，并为之构建了动力极强的学习研究环境。的确，置身于哈佛大学，每个人都能感受到学子求学、学者探新的教与学相辅而行的氛围。

哈佛有着世界一流的教授和各个学科领域的世界顶级专家。哈佛的教授以美国籍学者居多，但约有 25% ~ 30% 的一流教授来自世界各国。同时还有相当多的各个研究领域的著名人士在哈佛做访问学者。

每个学期都有来自世界各地的众多著名人士来哈佛举办讲座，包括各国的总统、总理、内阁部长等政府要人。相关专业的著名学者、大企业家、艺术名流来哈佛举办讲座更是数不胜数。

置身于这样的学术环境中，作为一个中国的管理学访问学者，我把这次访学视作一次终身难得的学习与研究美国和世界各国先进的管理思想、管理文化的极好机会，也视作我人生的一段重要的历程。

“领导”问题是我在哈佛访学期间学习、研究与探讨的重要问题。作为管理学研究者，我通过与一批有创见、有造诣的教授与学者交流与探讨，逐渐形成了这样的认识：企业（或组织）的发展，核心不在于管理，而在于领导。企业的高级经营者（董事

长、CEO、总裁或部门经理)的职责不应是管理,而应该是领导:作为领导者,要富有智慧,要善于创新,要具有高超的领导艺术。

我抱定了这样的信念:一定要把哈佛的领导科学引进到国内来,把专家的见解和我的切身体会剖示给世人,以求让西方前沿的领导科学与东方当代的经营管理实践相结合,让科学的理论与方法服务于中国的企业和各类组织的领导实践。

回国后,我仍然在研究部门做研究工作。为了实践我的理论,有一年时间,我曾应聘担任了一家高科技企业的副总裁。工作了一段时间后,在一种起初兴奋的全新体验中,我开始感到惶恐与不安,感到困惑与失落,因而更强烈地感受到理论与实践的鸿沟以及东方与西方管理方法的巨大差异。诚然,国内企业的群体的影响力、苦干的精神、敬业的精神以及对环境的超级适应能力,是国外很多企业所无法相比的,具有天然优势。但就领导智慧和领导艺术而言,国内企业与西方企业相比,却要落后很多。

领导究竟意味着什么?如何才能本质性地诠释和准确地把握领导艺术的核心内容?经过一年多的思考与验证,我更进一步地认识到:领导者对组织的领导,不应是身入其中而应是居高临下;不该是身先士卒而应是驾驭指挥;不能是责任大于能力,而只能是素质高于热情。由此驱使我下决心把在哈佛学到的思想、理论和观点进行系统的总结,于是编著了《领导智慧书》以及这部《卓越领导术》。

组织的成长与事业的成功,归根结底取决于领导者的素质与能力。尤其是在今天,超速发展的时代,要求领导者不断地在超越别人的同时,也要超越自己。因此,包括企业在内的现代组织,努力培养一批超级领导者,已成为保证组织发展与事业成功的唯一的理智选择。将西方已被实践验证了的前沿领导科学与中

国企业的实际领导工作有机地结合，是广大领导者和企业家的当务之急。

依据这一目的，本书较为完整地介绍了大量人们尚不熟悉的西方国家的领导科学与领导艺术理念，并以东西方理论相互借鉴、中外思想相互参照的方式，阐述了当代美国及欧洲的前沿领导科学与领导艺术的最新内容。

本书内容不求面面俱到，但求精辟独到，让西方的前沿理论为我所用，为中国的广大领导干部服务。

编 者

2014 年 7 月于北京

目录

CONTENTS

第一章 领导魅力

一、非凡领导需要非凡魅力 / 2

- 1. 魅力：走向成功的“入场券” / 2
- 2. 魅力是领导能力的综合体现 / 3
- 3. 发挥领导特质，开启魅力之源 / 5

二、以思想的魅力“征服”大众 / 7

- 1. 思想是最大的资本 / 8
- 2. 知识 + 思想 = 力量 / 9
- 3. 魅力来自发掘思想潜力 / 10

三、以自己的热忱感染下属 / 12

- 1. 热忱是领导者的力量源泉 / 13
- 2. 要始终拥有一颗热忱的心 / 15
- 3. 把领导者的激情带给员工 / 16
- 4. 善于给下属“加热” / 17



四、以形象魅力影响下属 / 19

- 1. 领导者要成为美的化身 / 19
- 2. 穿出领导者的个性魅力 / 21
- 3. 以微笑强化领导者的魅力 / 23

第二章 领导用权

一、用好权力这把剑 / 26

- 1. 权力管理是领导艺术的重要内容 / 26
- 2. 影响权力运用的因素 / 28
- 3. 领导者权力大，责任更大 / 29

二、大权独揽，小权分散 / 30

- 1. 分清大权与小权 / 31
- 2. 小权分散，轻松自在 / 32
- 3. 小权力应该交给谁 / 34
- 4. 合理授权，分身有术 / 37

三、不妨学会用权之术 / 40

- 1. 用权之术的四大绝招 / 40
- 2. 让部下懂得领导威严 / 42
- 3. 不要让领导命令“打折扣” / 43

／ 不会斥责的领导不是好领导 / 45

第三章 柔性领导

一、柔性领导：创新的领导模式 / 50

／ 柔性领导：一种创新的领导模式 / 50

／ 柔性领导是领导艺术的最高境界 / 51

／ 不要过于仰仗手中的刚性权力 / 53

／ 以感召力成功地领导下属 / 55

二、以德服人的力量 / 56

／ 运用道德的柔情力量 / 56

／ 做一个道德感强的领导者 / 58

／ 努力使自己值得下属信赖 / 61

三、以真情感召下属 / 62

／ 以己之爱换下属之心 / 62

／ 勇于为下属承担责任 / 64

／ 在关键时刻拉下属一把 / 65

／ 以包容赢得下属的人心 / 67

四、掌握以柔制刚的艺术 / 68

／ 凭借亲和力赢得下属信赖 / 68



2. 精通权变，变领导为引导 / 70

2. 善于以柔克刚，化解冲突 / 73

第四章 知人善任

一、用一流的人才，成就一流的事业 / 78

1. 择一流的下属，当一流的领导 / 78

2. 充分发挥有成就欲者的才能 / 79

2. 善任你的下属，用人用其长 / 80

二、赛马于疆场：择人的科学之途 / 81

1. 在竞争中挑选“千里马” / 82

2. 择人新法：相马不如赛马 / 83

2. 要给予人才争强抢先的机会 / 85

三、因事用人，以能职匹配为中心 / 86

1. 因事用人：避免人才浪费 / 87

2. 因事设人的领导智慧 / 91

2. 一职一官，一官一职 / 92

2. 能职匹配，才尽其用 / 94

四、与下属建立互信的人际关系 / 97

1. 以信任诱发下属的工作热情 / 98

② 坚守“充分信赖下属”的原则 / 99

③ 争取赢得下属对自己的信赖 / 101

五、用人失察，领导者难逃其责 / 103

① 辨伪留真，不用似是而非之人 / 103

② 学会与下属共同承担责任 / 105

第五章 教化下属

一、教化下属是领导者的职责 / 108

① 种豆得豆，有耕耘必有收获 / 108

② 栽培下属，水涨船高 / 109

③ 怎样做个教练式领导者 / 111

二、从教化下属思想开始 / 113

① 影响下属的人生价值观 / 113

② 积极创建学习型组织 / 117

③ 刺激下属的学习欲望 / 119

三、领导者教化下属的技巧 / 121

① 因材施教，朽木也可雕 / 122

② 授之以渔，多方培训员工 / 123

③ 有效培训员工的秘诀 / 124



第六章 激励心法

一、公平激励，报酬与员工贡献成正比 / 128

- 1. 给员工合理公平的报酬 / 128
- 2. 多劳多得，均衡报酬 / 130
- 3. 赞扬员工也要掌握公平原则 / 131
- 4. 论功行赏，调动下属积极性 / 132

二、适时激励，有成绩就有“胡萝卜” / 133

- 1. 及时奖励，效果加倍 / 133
- 2. 赞美员工一定要及时 / 135
- 3. 要适当肯定别人的成就 / 136

三、有的放矢，根据需要进行激励 / 137

- 1. 了解员工需求，进行有效激励 / 137
- 2. 以满足需求来激发下属的热情 / 139
- 3. 关注高成就者的精神需求 / 140

四、逆向激励，激发下属的潜能 / 142

- 1. 惩罚与激励并用，效果加倍 / 142
- 2. 化消极为积极，惩罚也能出效果 / 144
- 3. 追寻奖励与惩罚的最佳结合点 / 146
- 4. 发挥逆向激励的最大作用 / 148

5. 过犹不及，必须善用惩罚 / 150

第七章 领导协调术

一、协调是领导工作的基本方法 / 154

- 1. 协调是领导者经常性的工作 / 154
- 2. 协调贯穿领导活动的全过程 / 155
- 3. 做好领导协调工作的基本原则 / 156

二、找到解决问题的金钥匙 / 157

- 1. 领导协调的基本方法 / 158
- 2. 赢得组织成员的信任和支持 / 160
- 3. 善于倾听与整合不同的意见 / 162
- 4. 人际关系协调的重点环节 / 163
- 5. 协调上下级关系是一项重要工作 / 165
- 6. 协调与上级关系的要领 / 166
- 7. 协调与下属关系的十个要领 / 170
- 8. 控制好组织内的“小山头” / 171



第八章 领导平衡术

一、平衡是一门精彩的领导艺术 / 176

- 1. 做精通平衡艺术的领导者 / 176
- 2. 做一名使巨轮平稳航行的船长 / 178
- 3. 平衡对领导者的素质要求 / 179

二、把握好天平的两端 / 181

- 1. 失衡是领导者工作中的一种失误 / 182
- 2. 找到实现平衡的基点 / 183
- 3. 追求平衡的最佳态势 / 185

三、在运动中把握平衡 / 187

- 1. 平衡人事：使组织运转呈最佳状态 / 187
- 2. 平衡权责：缔造均衡的权力世界 / 189
- 3. 平衡利益：让动力之源永不枯竭 / 191
- 4. 平衡人际关系：营造良好的人际氛围 / 192

第九章 冲突化解术

一、了解冲突，做到知己知彼 / 196

- 1. 领导者以解决冲突为己任 / 196

2. 冲突也绝非完全是坏事 / 197

3. 冲突产生的多重原因 / 199

二、化解冲突，建设和谐的组织 / 200

1. 把冲突消灭在萌芽状态 / 200

2. 妥善处理组织内部的争端 / 201

3. 抑制领导层内部冲突的方法 / 203

4. 正确化解与副手的矛盾 / 204

5. 运用沉默方式缓解矛盾 / 206

6. 冷冻冲突，慢慢地处理 / 207

7. 处理反对意见的 8 种方式 / 209

三、在组织内激发有益的冲突 / 211

1. 以良性冲突推动良性竞争 / 211

2. 激活组织内的良性因子 / 212

3. 创造一个良性的竞争氛围 / 214

第一章

领导魅力



如果说威信是领导能力的招牌，那么，魅力就是领导手中的一根魔杖，依靠它，领导者能指挥下属于无形之中，而不必担心命令会被下属打折扣。

领导魅力首先来源于领导思想，超凡的思想是领导者最大的资本。而要拥有思想的魅力，领导者就必须善于学习，善于思考，善于总结，善于创新。

领导魅力也来自于领导的热忱，当然，要想使下属怀有热忱，善于激励、鼓舞下属也是展现领导魅力的重要一环。拥有一颗热忱的心，以自己的热情去激发下属工作的热忱，才可以使上下同欲，最终达到组织目标。

领导者要牢牢记住，魅力只可拥有，而不能借用。修炼内功是领导者拥有魅力的要诀。