

领导

谭贤伟

编著

The Skills of
Leadership

艺术



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



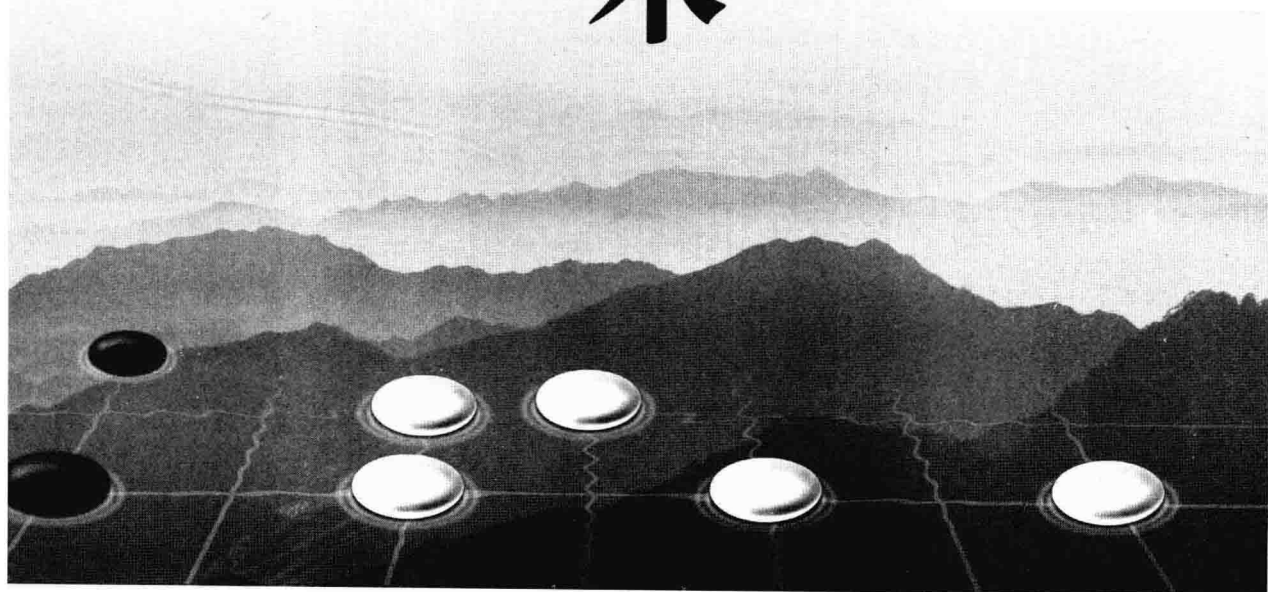
四川远程电子出版社
SICHUAN DISTANCE ELECTRONICS PRESS

领导

谭贤伟
编著

The Skills of
Leadership

艺术



 西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

 四川远程电子出版社
SICHUAN DISTANCE ELECTRONICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术/谭贤伟编著. —成都:西南财经大学出版社;四川远程电子出版社,2014.8(2015.7重印)

ISBN 978-7-5504-1504-1

I. ①领… II. ①谭… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 165973 号

领导艺术

谭贤伟 编著

责任编辑:李 才

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号) 四川远程电子出版社(四川省成都市一环路西3段3号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	12
字 数	285千字
版 次	2014年8月第1版
印 次	2015年7月第2次印刷
印 数	4051—7050册
书 号	ISBN 978-7-5504-1504-1
定 价	30.00元(含光盘)

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前言

领导艺术是一门实践性很强又是个性化表现非常丰富的学问，古今中外任何成功领导者都有其自己独特情景和独特风格的领导艺术。要想从中概括出各类领导艺术的一般规律是艰难的。本书试图以领导艺术的基本概念和基本关系介绍领导艺术的基础知识，着眼于为什么要当领导、怎样才能当领导和当什么样的领导的基本问题，以引导准备进入或刚刚进入领导岗位的各类读者。

为什么要当领导。没有人天生就是领导，往往是后来看到领导因为拥有权力的种种刺激，人们才激发了向往领导职位的欲望和冲动，所以权力动机是一种习得动机。人们为什么要当领导，的确看到了领导附带的好处——领导拥有权力，似乎权力越大越能随心所欲；领导受人尊重，好像越大的领导越能让人万人景仰；领导还可以光宗耀祖，世代传颂。领导有如此多的好处，但领导职位的供给却是稀缺的，往往是排他的。所以，围绕着领导权力往往伴随的是妒忌、掣肘、攻讦、伤害等。因此，当领导又意味着风险。本书认为，为什么要当领导，首先是为了更好地实现团队的价值目标。当领导就意味着要为他人负责，只有把个人的价值追求置身于集体的价值目标，出于公心，才是当领导的正当理由。其次是为了做更大的奉献。当领导是责任在前、奉献在前，而不是逃避在前、索取在前。为了多做事，为了做大事，才是当领导的正当理由。再次是为了坚持公平正义。不分亲疏，不按情感好恶，始终坚持公道正派，才是当领导的正当理由。

怎样才能当领导。第一，有公心才能当领导。正如家长要建设好家庭、族长要维护家族的利益和家族的团结，一个团队、一个企业的领导必须具备关心和维护团队、企业的公心，才可能成为其领导。私心太重，太在乎个人利益的人不适合做领导。第二，有做成事的信心和能力，才能当领导。只有一个能够率领团队不断进步不断发展的人，才可能成为团队的领导。第三，公道正派才能当领导。一个家庭、一个家族，一个团队，必然会产生各种各样的矛盾，只有始终坚持公平正义，才是大家认可的矛盾平衡器和是非裁决者，始终坚持公平正义的人，才可能成为领导。

当什么样的领导。本书试图从四个层面去提升领导水平。第一，成为领导的基础和前提是职位提升、领悟上级和树立权威。如果没有职位提升，不懂领悟上级，没有权威树立，任何一项的缺乏，都尚未真正成为领导者。第二，领导的核心是善于执行、善于决策和善于指挥。第三，领导的基本功是，如何建立团队，如何沟通，如何激励，如何责罚以及如何应对“刺头”。第四，领导成功与失败的关键，是看如

前 言

何应对危机，如何面对竞争以及如何进行协调。

领导工作实践是丰富的、鲜活的。学习领导艺术应该从现实出发，立足于基层实践，坚持走正道、倡正义，注重针对性、实效性和技巧性的统一，才能学好用好领导艺术。

谭贤伟

2014 年 7 月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 领导的含义、职责和特点	(1)
一、领导的含义	(1)
二、领导的职责	(1)
三、领导的特点	(3)
第二节 领导艺术的内涵、要素和表现	(3)
一、领导艺术的内涵	(3)
二、领导艺术的要素	(4)
三、领导艺术的表现	(4)
第三节 领导艺术的种类和框架	(4)
一、待人艺术	(4)
二、处事艺术	(5)
三、集智艺术	(6)
四、领导艺术的基本框架	(7)
第四节 领导艺术的来源	(8)
一、领导艺术来源于领导者个人的心智模式	(8)
二、领导艺术的路径依赖	(8)
三、领导艺术的高超境界	(9)
第二章 职位提升的艺术	(11)
第一节 职位提升的前提	(11)
一、以德为先	(11)
二、德的通适要求与专业要求	(11)
三、德的行为表现	(12)
第二节 职位提升的素质	(12)
一、专业素质能力	(12)
二、战略思维能力	(13)
三、创新能力	(13)
四、社会交际能力	(13)

目 录

五、队伍建设能力	(14)
六、自我管理能力	(14)
第三节 职位提升的途径	(15)
一、世袭制	(15)
二、选举制	(15)
三、委任制	(16)
四、考任制	(16)
五、聘任制	(17)
第四节 职位提升的修炼	(18)
一、做人的修炼	(18)
二、做事的修炼	(18)
三、心理的修炼	(19)
第三章 领悟上级的艺术	(21)
第一节 认识上级	(21)
一、上级的概念和属性	(21)
二、上级的角色性	(21)
三、上级的独特性	(23)
第二节 尊重上级	(24)
一、了解上级	(24)
二、适应上级	(25)
三、敬重上级	(25)
第三节 领悟意图	(26)
一、区分各类意图	(26)
二、理解上级意图	(27)
三、领悟意图的技巧	(28)
第四节 分忧解难	(29)
一、成为组织需要的人	(29)
二、别介意分外工作	(31)

目 录

三、勇于担当	(31)
四、善解人意	(31)
五、懂得分寸	(32)
第四章 树立权威的艺术	(33)
第一节 权力树立组织权威	(33)
一、权力与权力的来源	(33)
二、权力的特征	(34)
三、公权和私权	(35)
四、职权	(35)
五、领导话语权	(36)
六、组织权威的类型和作用	(36)
第二节 非权力产生领导权威	(37)
一、非权力影响力	(37)
二、领导权威	(37)
三、领导权威的作用与构成	(38)
四、领导权威的特点和要求	(39)
第三节 权力与非权力的运用	(41)
一、权力的规制	(41)
二、权力影响力与非权力影响力的关系	(42)
三、权力影响力与非权力影响力的运用	(42)
第五章 执行的艺术	(46)
第一节 执行与执行力	(46)
一、执行	(46)
二、执行力	(46)
三、制约和影响执行力的因素	(46)
第二节 目标任务的认识与分解	(47)
一、目标及目标的重要性	(47)

目 录

二、目标的类型	(47)
三、恰当合理的目标设定	(48)
四、目标任务分解的要求	(48)
五、目标任务分解的原则	(48)
第三节 目标任务的把控	(49)
一、一切为了目标任务	(49)
二、做正确的事和正确做事	(49)
三、目标任务把控的方法与技巧	(50)
四、管理下属完成目标的途径	(52)
五、授权的艺术	(52)
第四节 执行的过程与细节	(54)
一、执行的过程	(54)
二、细节决定成败	(55)
第六章 决策的艺术	(57)
第一节 决策的基本理论及发展	(57)
一、决策的重要性	(57)
二、决策理论的发展成就	(57)
三、现代决策理论的演进路径	(58)
第二节 群体决策与个人决策	(58)
一、群体决策和个人决策的概念	(58)
二、两种决策方法的优劣分析	(59)
三、群体决策和个人决策的效率	(60)
四、群体决策和个人决策的冒险倾向	(60)
第三节 择优决策	(61)
一、择优决策的必要性及过程	(61)
二、择优决策的程序	(61)
三、最优决策与满意决策	(62)
第四节 追踪决策	(63)

目 录

一、追踪决策的含义	(63)
二、追踪决策的特征	(63)
三、追踪决策的心理调适	(64)
第五节 决策中应注意的问题	(64)
一、信息是科学决策的依据	(64)
二、咨询是决策更优的保障	(65)
三、听证和公示是决策为民的保证	(65)
四、规范科学论证	(66)
五、把握决策时机, 果断拍板	(66)
六、加强决策监督, 明确责任追究	(66)
七、提升危机决策水平	(66)
第七章 指挥的艺术	(68)
第一节 指挥与指挥艺术要素	(68)
一、指挥的含义	(68)
二、指挥的表现形式	(68)
三、指挥的特征	(69)
四、指挥艺术的基本要素	(69)
第二节 战略指挥的艺术	(70)
一、谋略与战略	(70)
二、战略指挥的含义	(70)
三、战略指挥的艺术特征	(71)
四、战略指挥的内容	(71)
第三节 战术指挥的艺术	(73)
一、如何理解战术	(73)
二、战术指挥要素	(73)
三、战术指挥方法	(74)
第四节 技术指挥艺术	(76)
一、科学与技术	(76)

目 录

二、科技人员及其影响力	(76)
三、技术指挥	(77)
第五节 应急指挥	(78)
一、危机与危机的特征	(78)
二、应急指挥及其处置误区	(78)
三、应急指挥原理和方法	(78)
第八章 建立团队的艺术	(80)
第一节 组织资源与团队	(80)
一、组织及组织资源	(80)
二、组织资源的类别	(80)
三、团队和团队的特点	(81)
四、团队的构成要素及其分类	(81)
第二节 团队建设的阶段、原则和途径	(83)
一、团队建设的阶段	(83)
二、团队建设的原则	(84)
三、团队建设的途径	(85)
第三节 团队的结构与活力	(86)
一、团队的结构	(86)
二、团队活力的保持	(86)
三、提升团队活力的途径	(87)
第四节 团队文化与团队凝聚力	(88)
一、团队文化及其构成	(88)
二、团队精神	(89)
三、团队凝聚力	(90)
第九章 沟通的艺术	(92)
第一节 沟通的基本问题	(92)
一、沟通和沟通的要素	(92)

目 录

二、沟通的目的	(93)
三、有效沟通	(94)
第二节 沟通的类型和方式	(94)
一、沟通的基本类型	(94)
二、沟通中的说、听、写、读	(94)
第三节 沟通的方法与技巧	(96)
一、说的方法与技巧	(96)
二、听的方法与技巧	(99)
三、写的方法与技巧	(100)
四、读的方法与技巧	(101)
第四节 沟通的障碍与消除技巧	(101)
一、输出者的障碍	(102)
二、输入者的障碍	(102)
三、消除沟通障碍的策略与技巧	(102)
第十章 激励的艺术	(104)
第一节 激励理论	(104)
一、激励概述	(104)
二、激励理论	(104)
三、激励原则	(107)
第二节 激励的类型	(108)
一、精神激励与物质激励	(108)
二、正向激励与负向激励	(110)
三、外附激励与内滋激励	(111)
四、他人激励和自我激励	(111)
第三节 激励的技巧	(112)
一、明暗要巧用	(112)
二、公私宜分开	(112)
三、顺逆皆励志	(112)

目 录

四、刚柔要并济	(113)
五、动静要兼顾	(113)
六、大小要并重	(114)
七、激励在所需	(114)
第十一章 责罚的艺术	(116)
第一节 责罚的种类与原则	(116)
一、责罚的含义与作用	(116)
二、责罚的种类	(117)
三、责罚的原则	(118)
第二节 责罚的效能与成本	(120)
一、责罚的效能	(120)
二、责罚的成本	(121)
三、责罚的价值	(121)
第三节 责罚中的批评	(122)
一、批评的含义	(122)
二、批评的意义	(123)
三、批评的方法与技巧	(123)
第四节 责罚的技巧	(125)
一、善用责罚，变责罚为激励	(125)
二、杀鸡儆猴，罚少数警醒多数	(125)
三、让下属“愉快地”接受责罚	(126)
四、接受“戴罪立功”	(126)
第十二章 应对“刺头”员工的艺术	(128)
第一节 “刺头”的界定及常见类型	(128)
一、“刺头”的界定	(128)
二、两类叛逆性“刺头”	(128)
三、两类情绪亢奋性“刺头”	(129)

目 录

四、两类情绪低落性“刺头”	(129)
五、有背景的“刺头”	(129)
六、有优势的“刺头”	(129)
七、想跳槽的“刺头”	(130)
第二节 “刺头”的认识与估价	(130)
一、关于“刺头”的辨析	(130)
二、“刺头”的估价	(131)
三、“刺头”的作用	(133)
第三节 应对“刺头”的方法和技巧	(133)
一、应对“刺头”的刚性管理原则	(133)
二、应对“刺头”的柔性化管理艺术	(134)
三、应对“刺头”的常用方法	(135)
第四节 新生代的管理艺术	(136)
一、新生代的界定	(136)
二、新生代的特点	(137)
三、新生代的管理艺术	(138)
第十三章 危机处理的艺术	(140)
第一节 公共危机的一般理论	(140)
一、公共危机的概念	(140)
二、公共危机的类型	(140)
三、公共危机的特征	(141)
第二节 危机的处理程序	(142)
一、危机前：积极预防	(142)
二、危机中：果断处理	(143)
三、危机后：调查评估	(144)
第三节 危机处理的方法与策略	(144)
一、提高危机意识和主动应对	(144)
二、面对危机事件应采取开诚布公的态度	(145)

目 录

三、做好与媒体和公众的沟通	(145)
四、危机后的责任追究和经验总结	(146)
第四节 危机处理中与媒体协同合作的艺术	(146)
一、传统媒体和新媒体在危机事件中的影响	(146)
二、新媒体的特点	(147)
三、危机事件中对媒体的法律规制	(147)
四、危机事件中应对媒体的策略	(148)
第十四章 应对竞争的艺术	(151)
第一节 竞争的涵义及相关概念	(151)
一、竞争的涵义和基本要素	(151)
二、竞争的基本属性	(152)
三、竞争的作用	(152)
四、竞争的衡量	(152)
第二节 竞争的类型与原则	(153)
一、竞争类型	(153)
二、竞争原则	(154)
三、竞争意识	(155)
第三节 核心竞争能力	(156)
一、核心竞争能力的概念	(156)
二、核心竞争力的特征	(157)
三、核心竞争力的决定因素	(157)
第四节 应对竞争的方法和艺术	(158)
一、竞争的战略选择	(158)
二、竞争的策略与技巧	(159)
三、竞争的方法与艺术	(160)
第十五章 协调的艺术	(163)
第一节 协调与协调的意义	(163)

目 录

一、协调与协调艺术	(163)
二、协调的要素和特征	(163)
三、协调的意义	(164)
第二节 协调艺术的种类	(165)
一、协调的范围和类别	(165)
二、工作协调	(165)
三、人际协调	(166)
四、内向性协调	(167)
五、外向性协调	(168)
第三节 协调艺术的原则	(168)
一、复杂的综合性原则	(168)
二、严密的整体性原则	(168)
三、稳定的有序性原则	(169)
四、开放的动态性原则	(169)
五、目标的最优化原则	(170)
第四节 协调的方法与艺术	(170)
一、协调上级的方法与艺术	(170)
二、协调下级的方法与艺术	(171)
三、协调同级的方法与艺术	(173)
主要参考书目	(174)
后 记	(176)

第一章 导 论

第一节 领导的含义、职责和特点

一、领导的含义

领导，是个令人景仰的词汇。历史上的著名人物、杰出人才，诸如秦始皇、汉武帝、拿破仑、华盛顿、罗斯福、毛泽东等国家元首，还有乔布斯、韦尔奇等企业精英，都是优秀得让人高山仰止的领导。然而，领导也是个很普通的词汇。走在大街小巷，几乎随时随地都很容易发现领导。任何企业，任何单位，任何团队，甚至小到一个家庭，我们都能轻松地找出其中的实际领导者。从管理的人数看，领导有大小之分，管的人越多，其职务越高，权力越大。从社会分工看，有全局领导，有局部领导；有行政领导，有业务领导。从组织性质看，领导可分为行政机关领导、事业单位领导、企业领导。从组织身份看，有正式组织领导，也有非正式组织领导等。

只要有人群，必然就有领导者与被领导者。人从出生开始，面临的第一个领导者，就是自己的母亲和父亲。人的健康成长和日益成熟，首先得益于好的家庭领导者。随着血缘关系的增加和扩大，家庭则会演变为氏族，最优秀的家长会被拥戴为族长。一个社会有很多群体，群体在一定时期内会保持稳定和延续，其内部关系也会固定化，其群体中领导的角色和地位会越来越清晰。虽然这些领导的产生和认同没有规范的标准和程序，但其领导者确实客观存在。

古今中外，人们对领导的含义有很多不同的认识和表述。归结起来，有以下几点：第一，领导是一种与被领导者和目标任务构成的关系；第二，领导是一种影响被领导者的行为；第三，领导是组织指挥被领导者实现群体目标的过程。所以，我们对领导的含义作如下界定：领导是指令和影响个体、群体和组织实现期望目标的能力和过程。这一含义主要包括领导者、被领导者、领导方法、领导目标和领导环境五个要素。

二、领导的职责

领导的职责是指领导的功能和作用。现代领导的基本职责包括：定位、组织、指挥、协调、激励和引导。

第一，定位。对于刚走上领导岗位的人，确定自己的团队的目标是第一大职责。