

[智慧|学|丛|书]

改变千百万人命运的经典智慧锦囊

每天学点

# 领导学

本书运用领导学理论，通过生动、鲜明的事例，提出了科学、详细、可操作性强的与领导力密切相关的技巧，旨在帮助读者全面提高领导能力。  
学好领导学，掌握领导的艺术与学问，就能练就运筹帷幄，决胜千里的本事。

张学华/主编



每天学一点，  
尽享成功、幸福、  
健康人生！

远方出版社

[智慧学丛书]

改变千百万人命运的经典智慧锦囊

# 每天学点 领导学

本书运用领导学理论，通过生动、鲜明的事例，提出了科学、详细、可操作性强的与领导力密切相关的技巧，旨在帮助读者全面提高领导能力。  
学好领导学，掌握领导的艺术与学问，就能练就运筹帷幄，决胜千里的本事。



远方出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

每天学点领导学/张学华主编. —呼和浩特:远方出版社,2010.9  
(智慧学丛书)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 550 - 7

I. ①每… II. ①张… III. ①领导学 - 通俗读物

IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 173429 号

 (全 12 册)

**每天学点领导学**

---

主 编:张学华

责任编辑:王 福

装帧设计:汇集山水

出版发行:远方出版社

社 址:呼和浩特市乌兰察布东路 666 号

电 话:0471 - 4919981(发行部)

邮 编:010010

经 销:新华书店

印 刷:三河市华东印刷有限公司

开 本:710 × 1000 1/16

字 数:3800 千

印 张:240

版 次:2010 年 10 月第 1 版

印 次:2010 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1—15000

标准书号:ISBN 978 - 7 - 80723 - 550 - 7

总 定 价:441.60 元(单册定价 36.80 元)

---

# 前 言

领导者一词源于英文中“小径、道路、海上船只的航行路线”的词根。领导者的原始含义是“指明方向的人”。在陆地上，他走在前面引路，起带头作用。在海上，他就是领航员和舵手。所以，领导者就是“基本的引路人”。他把大家组织起来，并且团结在一起，通过榜样的力量和鼓舞性的语言来激励队伍中的每个人，不管遇到多少艰难困苦，都义无反顾，勇往直前。领导者应该在旅途中为大家指引方向，保持成员之间的团结和联系，并且始终关注每个成员的个人需要。领导者要与他人一起分担困苦与风险。领导不等于压制，而是说服别人共同为一个目标努力的艺术！

我们经常听到一些企业家和经理人发出这样的抱怨，他们因此经常弄得身心疲惫。细究起来，他们往往是在用人上犯了错误，即没有坚持“让合适的人做合适的事”的用人准则。

作为一个企业或团队的领导者，不管你管理着多少人，如果背弃了这一准则，那么你必被其累，必受其害。

这绝不是危言耸听。“世界第一 CEO”杰克·韦尔奇是这样评价这一准则的：“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。这一宗旨适用于任何企业。”他深有感触地回忆说：“我在办公室里坐了多年，看到不少似乎很有希望却从来没有任何结果的策略。我们曾经有过一个关于超音速的很好的计划，但是，直到我们找到了一位这方面的专家，才使这个计划得以实施。在飞机引擎、动力能源和交通运输方面，我们有着多年的服务策略，但是，在我们找到一位有勇气打破陈规的人来领导这项事务之前，服务一直是‘二等公民’。”

每一个奇迹背后，一定有一个卓越的领导为之呕心沥血；一定有一支生机勃勃的队伍，为之竭尽全力，不懈奋斗；一定有大量的人，为之默默奉献，为之欢欣鼓舞。卓越的领导者是这幅生机勃勃的画面的核心。只有一个卓越的领导者，才会带出团结的队伍，团结一大批默默奉献的人们。领导者的行为规则、所面临的困难与挑战、认识世界的方式和方法、其心理与情感等，都是关乎领导者成功的关键因素。一个人，只要他努力地在自己的领域里面寻求成功，不管其

本人是否希望成为领导者,掌握有关领导者的关键成功因素的知识都是至关重要的。

领导通过自己的行为,如导向、鼓动、号召、说明、倾听、鼓励、认同、赞扬、布置、检查等行为,使组织朝既定目标前进,这本身又是一个过程。因此,领导既是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为,又是影响某个有组织的集体为完成目标而采取行动的过程。

总之,领导工作是人类自觉的实践活动,而且是永恒的、特殊的、重要的实践活动。因此,我们必须以科学的精神和态度对待领导工作,认真研究领导活动的规律和特点,积极适应领导工作的要求,自觉投入到领导活动的实践中去。

编者  
2010.7

## 目 录

**第一章 领导要有决策和执行力**

美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”一个正确的决策能使团队起死回生，而一个错误、不切实际的决策会使团队濒于破产。上司需要在长期的经验积累过程中，培养自己远见卓识的决策能力。

正确决策是团队的命脉 .....	2
没有调查就没有发言权 .....	7
让策划为决策指路 .....	11
培养迅速找到关键问题的能力 .....	14
战胜拖延，提高效率 .....	16
使团队保持最佳的工作状态 .....	20
灵活执行既定决策 .....	22
处理好策略与执行的关系 .....	23

**第二章 领导应具备的素质、形象和魅力**

领导者素质、形象、魅力，是领导学历来关注的问题。领导者素质是领导者形象、魅力的内在根据；领导者形象和魅力是领导者素质的外在表现和社会影响力。

领导者应具备的素质 .....	28
领导形象内涵 .....	35
领导应展现魅力 .....	40
知识与经验 .....	49
智力与能力 .....	53
情感因素与思想品德 .....	71





### 第三章 领导的权力与管理艺术

一个优秀的领导应该明白,自己手中的权力不是用来把玩、不是用来珍藏、不是用来满足虚荣心的,权力意味着一种至高无上的责任,你要把企业带向一个新的高度,创造一个美好的未来。

对于管理,领导犯的一个最大的一个错误就是:说的比做的多。企业不是“说”出来的,管理要的是行动。在管理的过程中,至于你采取什么样的形式,认同什么样的管理理念都不重要,重要的是结果。

合理监控与大胆授权同等重要 .....	80
权力与责任必须平衡对等 .....	83
用纪律和制度说话 .....	85
执行问题没有商量的余地 .....	88
领导实施管理的根本就是协调 .....	92
将责任种在脑袋里 .....	94
没有谁是不可替代的 .....	96
以工作业绩为提拔员工的标准 .....	99
改变环境不如改变自己 .....	101
不问做了什么,只问结果如何 .....	104
超越管理误区 .....	107
管得好的企业没有激动人心的事 .....	108
要树立绩效意识 .....	110
少说“我”,多说“我们” .....	112



### 第四章 领导要善于塑造团队培养核心价值观

领导者和跟从者是一对矛盾体,没有跟从者,就没有领导者;没有领导者,也就没有跟从者。领导学实质上就是研究领导者与跟从者关系的一门学科。在领导者与跟从者的关系中,领导者处于主导地位。领导者应该走在跟从者前面,不超前谈不上领导;领导者必须拥有多数人的支持,没有多数人的支持就会失败。

团队与群体的区分 .....	116
打造高绩效团队 .....	120

团队领导 .....	128
团队成员 .....	132
企业是一个平台 .....	139
个人价值观与组织价值观 .....	142
以价值观为本的理论及其实施 .....	147
构造以价值观为本的企业文化 .....	155

## 第五章 做个善于危机管理的领导

所有的市场都是这样,到处充斥着风险,一招不慎,就有可能全军覆没、血本无归。当然,有些风险是可以预知的,只要做好应有的准备,是可以规避的。可还有些风险永远无法预料,你根本不知道下一个栽跟头的地方在哪里。针对这些“不可抗力因素”,为使自己的企业最大限度地避免灭顶之灾,做好危机管理,防患于未然,是领导的必修课。

态度决定结果 .....	162
找出解决问题的关键 .....	164
摆脱信用危机 .....	168
防范于未然 .....	171
领导要有危机意识 .....	175
把危机意识深藏于心 .....	178
企业的公共关系至关重要 .....	180
应对危机以制度为本 .....	182
用有条不紊的机制避免失误 .....	184
在危机中超越自己 .....	189
速度是处理公关危机的关键 .....	191
两害相权取其轻 .....	193

## 第六章 领导的沟通与语言艺术

领导者是信息传递交流顺畅的关键所在。而协调则能够防止、减少和及时消除组织内的矛盾和冲突,充分利用各种资源,有效实现组织目标。







## 每天学点领导学

语言是领导的基本功,卓越的领导者语言表达是关键。

沟通很重要 .....	198
沟通的类型与方式 .....	200
领导要做到有效沟通 .....	209
有效沟通对领导者的要求 .....	211
领导应具备协调能力 .....	214
在冲突中如何有效协调 .....	217
领导的语言艺术 .....	222
领导的演说艺术 .....	227

## 第七章 领导的用人艺术

强将用精兵。优秀的领导挑选到合适的人才仅仅是良好的起步,他们还应善于利用部属的才能,将部属的潜能发挥到极致。优秀的领导之所以优秀,是因为他们懂得用人的哲学,可以使部属能量发挥到最大化,从而创造出优异的成绩。

从了解部下开始 .....	232
用人不求十全十美 .....	234
让部属将才能发挥到极致 .....	235
根据部属的特点组成互朴团队 .....	240
合理搭配遵循互补原理 .....	244
把培训当作一种投资 .....	246
做一个令部属信任的好上司 .....	250
让部属看到实现愿景的过程 .....	254
为部属提供事业发展空间 .....	258
营造家一样的温馨环境 .....	260
将位置留给有能力的人 .....	262
让出色的部属得到提拔 .....	264
大胆启用具有潜力的新人 .....	266
制定有效的晋升制度 .....	269



智

慧

学

从

书

## 第八章 做个善于激励员工的优秀领导

企业管理就是管人理事,说到底是对人的管理。因为,企业最重

要的资产是人,而不是设备、厂房。企业最终的竞争力来自于员工,所以,“以人为本”,把所有员工都调动起来是领导的最大职责。领导正确、恰当地对员工进行激励,才能保证企业在经营中不断创新、不断提升竞争力,在残酷的竞争中后来居上,从优秀走向卓越。

领导授权要讲究方法和技巧 .....	274
不要大事小事一把抓 .....	277
授权的同时要有效控制 .....	280
让有能力的人有权力 .....	283
在信任中授权 .....	286
用斥责来鞭策个别员工进步 .....	289
危机面前不要抛弃员工 .....	292
信任员工是对员工最好的激励 .....	294
激励的方式要富于变化 .....	297
使每个人都动起来 .....	301
让你管人理事更轻松 .....	304
奖罚员工一碗水要端平 .....	307



# MEITIANXUEDIAN ZHIHUIXUECONGSHU

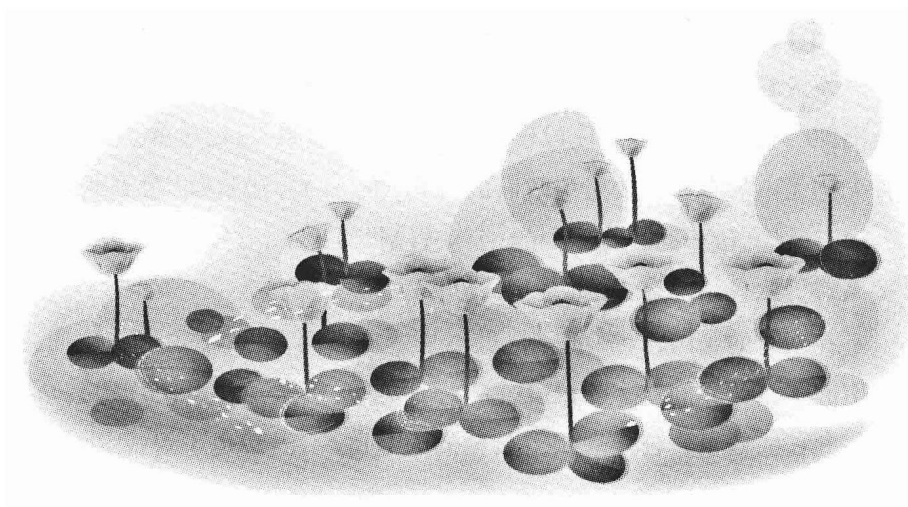
每天学点领导学

## 第一章

### 领导要有决策和执行力

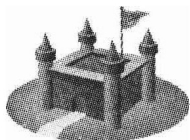


美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”一个正确的决策能使团队起死回生，而一个错误、不切实际的决策会使团队濒于破产。上司需要在长期的经验积累过程中，培养自己远见卓识的决策能力。





## 正确决策是团队的命脉



20世纪初,出任美国贝尔电话公司总裁前的维尔先生,是美国企业历史上的一位不为人所熟知的企业家,但却是一位最有效率的决策人。他在担任贝尔公司总裁的近20年中,非常正确地做出了四项重大决策,从而使该公司成为一个世界上最具规模、成长最快的民营企业。

从一开始,维尔就十分清楚这一点:一个电话公司要想保持其民营形态,自主经营,就必须具有一个突出并且与众不同的管理方式。因此维尔有了第一个重要观念:贝尔公司虽是民营企业,但应比任何政府机构都更加关注社会大众的利益,而且要更为积极。为此,他做出了第一个正确决策。

贝尔电话公司必须预测社会大众的服务需求,并满足社会大众的服务需求。

不久,维尔又提出“本公司以服务为目的”的口号。这一口号在20世纪初很难让人接受。但是,维尔却没有止步于此,他看出了企业应有一项评判领导及其工作业绩的标准,用以衡量服务的程度,而不是衡量盈利的绩效。也就是说,服务的成果应被定为是领导的责任。公司高层的职责在于组织及调度财源,力求使公司能提供最佳的服务,并能获得适当的收益。

紧接着,维尔做出了第二个正确的决策:实施“公众管制”。维尔认为,一个全国性的电讯事业,绝不能以传统的“自由”企业来看待,也就是说,绝不能是一种无拘无束的事业。要避免政府的收购,惟一的方法就是“公众管制”。所以,一项有效的、诚挚的并有原则的“公众管制”诞生了,它符合贝尔公司的利益,并关系着贝尔公司的存亡。

在当时的美国,“公众管制”虽不是生疏名词,但在维尔提出这项决策时仍然引起了企业界的众多非议,法院方面也不支持这一观点,所以“公众管制”没有起到任何效果。公众管制委员会的人数既少,经费也不足,因而委员一职成



智

慧

学

从

书

了无所事事的闲差。

但维尔却决定把促成“公众管制”的实施作为贝尔公司的目标。他将这一目标交付于各地区的子公司总经理,责成各子公司努力恢复各管制机构的活力,以期能有公平合理的“公众管制”来确保公众利益,同时又能使贝尔公司顺利经营。由于得到了贝尔公司的高层管理成员,包括各子公司总经理的支持,所以整个公司都为这一目标而努力。

维尔的第三个正确决策是建立贝尔研究所,并使其成为企业界最成功的科学研究机构之一。这一项决策是以他的一个独占性民营企业必须自强不息、保持活力的观念为出发点的。在做这一决策时,他曾经自问:“像贝尔公司这样的独占性企业,如何才能永葆其雄厚的竞争力?”当然,他所谓“竞争力”,并不是通常在有同业竞争情况下的竞争力,而是一个独占性的企业如果缺乏竞争力,就将停滞不前,不能进一步成长和革新的核心能力。

在维尔看来,一个独占性的企业在现阶段同行业中虽然没有“对手”,但应该以“将来”为“对手”。对电讯事业来说,技术最为重要。企业有无前途,完全取决于其技术能否时时更新。贝尔研究所就是在这一观念下成立的。贝尔研究所虽不是企业界所设立的第一个研究机构,但却是第一个有意识地着眼于未来发展的研究机构。

贝尔研究所的正式成立是当时企业界一项很难得到别人理解的创新。如今,事实证明维尔的观念是正确的。贝尔研究所第一步发展的通讯技术,已使整个北美洲成为一个巨无霸的自动通讯网。后来更发展到当初连维尔本人也没有想到的领域中去,例如:电视节目的转播、电脑资料的传送,都是成长最快的通讯技术,另外还有通讯卫星等等。

20世纪20年代初,维尔做出了他的第四项正确决策:开创一个资金市场,这项决策的制订,着眼点依然是确保贝尔公司能够以民营形态继续生存。

许多企业之所以被政府接管,大都是由于无法取得其所需的资金。在1860至1920年间,欧洲的许多铁路公司都由政府接管了,主要也是由于这一原因。第一次世界大战后的通货膨胀期间,欧洲大陆的许多电力公司也是以同样的原因被政府接管的。当时各公司在货币贬值的情势下,不能提高电费,结果不少





公司虽有心改善经营,却无法筹措足够的资金。

维尔在做这项决策时,了解到贝尔公司需要大量资金的供应,而这些资金又不能从当时的资金市场获取。他的构想是发行一种“AT&T”(美国电话电报公司)普通股。他设计的这种股票,与当时的投机性股票完全不同。其设计着眼于社会大众,尤其是当时新兴的所谓“莎莉姑妈”的中产阶层的主妇。“莎莉姑妈”手头拥有大量的游资,却苦于找不到出路,担不起风险。而维尔设计的AT&T普通股,不仅能享有资产增值,还可免受通货膨胀的威胁,很受一些“莎莉姑妈”的青睐。严格说来,当时“莎莉姑妈”型的投资人还没有完全形成,那些拥有资金购股能力的中产阶层才刚刚出现。他们大多仍沿袭传统的习惯:将余钱都存入银行或购买保险。只有那些敢于冒风险者才用于投机股票市场。当然,这并不是说维尔“创造”了“莎莉姑妈”。他只是诱导当时的“莎莉姑妈”成为投资人,动员她们的储蓄,这样做不仅符合她们的利益,同时也符合贝尔公司的利益。正是由于他的这一设计,才使得贝尔公司在近50年来,一直拥有充裕的资金来源。直至今日,AT&T普通股仍是美国和加拿大中产阶层投资的对象。

维尔的四项决策都与当时一般人的想法不同,但正是这四项正确决策使贝尔公司获得了巨大的成功。

荆轲刺秦王的故事是众人所熟知的。行刺未成,却惹起了秦王进一步的愤恨。秦将王翦的部队很快攻下燕国都城蓟,燕王喜及太子丹等只得弃都远逃,秦将李信率军继续追赶燕王。在此危急情况下,燕王喜只得采纳代王嘉的主意,杀了太子丹,把人头献给了秦国。但是,秦国并不领情,继续攻打他们,5年后,完全灭掉了燕国,俘虏了燕王喜。

在这个故事中,荆轲成了悲壮的英雄,而燕国则成了彻底的失败者,这完全是因为燕太子丹审时度势时的决策失误造成的。

燕弱秦强,这是一个不容争辩的事实。燕国所需要做的是什么呢?效仿越王勾践发展自己,壮大自己,忍辱负重,励精图治。而太子丹是怎么做的呢?他因为在秦国作人质时受到了一些不好的待遇,便要报复,刺杀秦始皇。俗话说:“君子报仇,十年不晚。”而太子丹却是时时刻刻地寻思报仇,而他的报仇方式,又采取了暗杀这种极下策。他想通过对方的内乱来遏制对方的攻势,却不去考



虑如何壮大自己的力量,这是极端的短视,是缺乏深谋远虑的表现。事实也证明,这只能加速燕国的灭亡,只会给自己带来杀身之祸。

下面我们再看一个与燕太子丹情景类似,却因决断选择迥异而结果也迥异的例子。

明太祖朱元璋自元至正十二年(公元1352年)参加郭子兴的红巾军起义,到元至正十六年率军攻克集庆(今南京),前后仅4年的时间,起义队伍就发展壮大到五六十万人,并建立了以应天府(朱元璋占领集庆后,改名为应天府)为中心的根据地,成为当时大江南北各种势力中不可忽视的一支力量。

然而,朱元璋并没有被胜利冲昏头脑而盲目行动。他开始遍访天下有识之士,制订下一步的战略方针。

一天,朱元璋亲自登石门山拜访老儒朱升,向他请教夺取天下的方针。朱升给了他九个字:“高筑墙,广积粮,缓称王”,让朱元璋继续巩固根据地,发展粮食生产,不要急于称王道帝,以缩小目标。待到准备充分再图大举,自然水到渠成,事半功倍。朱元璋听了朱升的分析,认为很有道理,便把它作为下一步的战略方针来执行。

在政治上,为了避免树大招风,朱元璋决定暂不称王,仍对北方的小明王保持臣属关系,仍使用宋政权的龙凤年号,打的仍是红巾军的红色战旗,连起义纲领口号也没有变:“山河奄有中华地,日月重开大宋天”,这与小明王的“直抵幽燕之地,重开大宋之义”是一致的。

在军事上,朱元璋首先抓紧军队的训练,经常命令部将带领士兵进行军事训练,以提高作战本领。

在经济上,他非常重视发展农业生产。专门设置营田司,任命康茂才为营田使,负责兴修水利;派遣儒生,到各地劝课农桑;并实行屯田制,命令军队在江阴、龙江等地屯田,边打仗边生产;推行民兵制度,组织农村壮丁,一面练武,一面耕种。

朱元璋还非常注重搞好军民关系,强调要“惠爱加于民,法度行事军”。要求全体将士严守纪律,爱护百姓,如有违犯则严惩不贷。亲征婺州时,他派骑兵带令牌传令全军:“不准乱杀无辜,不准掳掠妇女,不准抢掠民财,违令者斩!”随





## 每天学点领导学

同出征的亲随黄某因抢劫民财,当即便被斩首示众。

此外,朱元璋还很注意礼贤下士,广揽人才。攻下浙东后,刘基、叶琛、宋濂、章溢四大名士到应天应聘,朱元璋特筑礼士馆,请他们住到里面,做自己的谋士。

经过“高筑墙,广积粮,缓称王”战略方针的实施,朱元璋迅速巩固和发展了根据地,兵壮粮多,得到百姓拥护。这一切,为他以后逐鹿中原进而统一中国做好了充分的准备。

无数事实证明,正确的决策是成功者成功的基础。

实践也告诉人们成功上司在做出正确决策时需必备的五种能力:

### 1. 发现问题的能力

及时发现现实管理活动中所存在的问题,并运用各种理论知识和科学方法,做出判断,并指出这些问题,哪些应由上层解决,哪些应由中层解决,哪些应由下层解决。

### 2. 分析问题的能力

从全局出发,以战略眼光,对问题加以分析,依据其紧迫性、严重性、扩散性,加以分类、排队、筛选,从中挑选那些对全局有严重影响的问题作为决策重点。

### 3. 解决问题的能力

◆优化能力。即从多个可行方案中抉择出最优方案的能力。

◆组织能力。决策问题往往涉及许多学科,有些领导的专业知识可能不适应。这时应组织和依靠有关专家共同探讨解决问题的途径,用组织能力弥补技术能力的不足。

### 4. 检查决策实施的能力

决策实施时,主客观条件在不断地发展与变化。如出现了新的技术变化或市场环境变化,在生产管理上就必须进行相应的改变。为保证决策能力在动态中运用自如,领导应不断对决策进行检验,并及时调整或修正,以保证决策的正确实施。

### 5. 直觉判断能力



智

慧

学

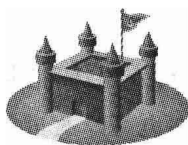
丛

书



竞争日益激烈的市场环境中,很多情况下,决策需在很短的时间内进行,如果再反复研究、反复推敲只会贻误时机。因此,要求决策者依靠直觉加以判断。这种直觉判断的正确性取决于决策者长期的经验积累和应变能力。没有每算皆准的决策者,但是,勇于实践和长期的磨炼则可以提高这种直觉判断能力。因此,相信自己——把别人的智慧集中起来,形成自己的决策思路,是一个公司决策者做出正确决策的基本态度。

## 没有调查就没有发言权



做什么事,若想获得成功,都必须做到心中有数,至少应当有个了解,一无所知是不行的。常言道,“不打无准备之仗”,说的是做事之前就应该做好准备,对于经营而言也是同样道理。准备包括很多方面,市场调查就是其中的一点。经常有这样的上司,他们对事业勤勤恳恳,整天埋头苦干,不惜花费精力、时间和金钱,去制造和销售产品,然而结果却是“不畅销”,原因就在于不了解市场需求。正确的做法是,先进行市场调查,了解到大众需求的产品,喜欢的款式等等,还要了解大众的购买心理。很多经济学家认为,日本人推销产品之所以获得成功,其原因之一就是他们决策前做了大量的市场调查。日本老板的精明之处,即在于此。对于市场调查,有以下几种方法可供参考:

### 1. 从宣传媒介上获取信息

这包括读报、读书、看电视、参加研讨会等。

尽管你只能做有限的市场调查,但是你却可以从别人的调查中获益。当然,你先要了解哪儿有这样的市场调查。这样你就可以吸收别人忽视的信息,调整经营的策略,使之与市场需求吻合,而不是主观臆断。

### 2. 从产品的销售中得到启示

通过信息反馈,不难找到产品需要改进的地方。这样,你就能使产品更上一层楼。

