

☆现代领导者领导艺术与方法必备读本☆

实用领导艺术

拥有高超的领导艺术是你事业成功的关键

金 和 / 编著

SHIYONG
LINGDAO YISHU

领导工作既是一门科学，又是一门艺术。作为领导者，能否掌握好领导艺术，是其事业兴衰成败的关键因素之一。如果把领导者的成就比喻成金子，那么领导艺术就是炼金术。本书的目的不是向领导者赠送“金子”，而是为领导者寻求“炼金术”。

 中国纺织出版社

实用 领导艺术

SHIYONG
LINGDAO YISHU

金 和 / 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

拥有高超的领导艺术是你事业成功的关键

 中国纺织出版社

内 容 提 要

领导艺术是领导者实现领导目标的重要工具和手段，它关系着领导工作的成败，是每一位领导者普遍关注的问题。

本书主要选择领导者在工作中经常遇到的一些重要问题，有针对性地提出了解决的方法和艺术。其方法简便实用，易于掌握操作。无论对现任领导者，还是对立志成为领导者的人来说，都具有重要的价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

实用领导艺术/金和编著. - 北京: 中国纺织出版社, 2007.5

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4346 - 3

I. 实… II. 金… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 039765 号

策划编辑: 詹 琰 责任编辑: 王延丰 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮编: 100027

邮购电话: 010 - 64168110 传真: 010 - 64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 20.75

字数: 360 千字 印数: 1 - 7500 定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



前言

领导工作既是一门科学,又是一门艺术。作为领导者,能否掌握好领导艺术,是其事业兴衰成败的关键因素之一。

领导艺术是指领导者在一定知识和经验的基础上,富有创造性地从事领导工作的能力。它是对领导规律的巧妙、灵活与娴熟的运用,是领导者的德、识、才、学和经验等在领导方式与方法上的综合而充分的体现。

领导艺术存在于各种领导过程的始终,并表现在领导活动的各个方面和环节中。也就是说,领导者不论处于何种领导岗位,从事何种领导活动,也不论其领导工作进行到哪个步骤与环节,都有与其相应的领导艺术值得探究与掌握。

领导艺术既然属于领导科学的方法论范畴,所以它与领导方式及领导方法具有共同的特点;但是,领导艺术又不是一般的领导方式与方法,而是一种特殊的、高超的领导方式与方法。领导艺术一般具有以下主要特征:

一是技巧性。技巧即巧妙的技能。凡称得上艺术的东西无不具有技巧性,否则,就不配称为艺术。领导艺术的技巧性即指巧妙地运用某一领导方式与方法的技能。

二是机变性。机变即随机应变。领导艺术的机变性在于为适应主客观情况的变化而灵活机动地运用领导方式与方法。所谓“灵活机动的战略战术”,实际上就是指领导艺术的机变性。领导艺术的机变性是领导者在反复实践的基础上所形成的敏捷的反映能力和高超



的运筹技巧的体现。

三是多样性。多样性即广泛性、复杂性。领导艺术不仅表现在某一具体的领导方式与方法上,而且在任何领导方式与方法上都有可能体现出来。也就是说,领导者不论在运用哪种具体领导方式与方法时,都可以使其具有艺术性。这就必然使领导艺术具有多样性。

四是速效性。速效即迅速见效。这是领导艺术在领导效能上的表现,是领导艺术的根本特征之一。领导者掌握领导艺术的根本意义也在于此。

五是创新性。创新即开拓、创造。没有创新就没有艺术,创新性是一切艺术,当然也包括领导艺术的本质特征。领导艺术若离开了创新性,什么技巧性、机变性、多样性、速效性等都无从谈起。

因此,无论是政治领导者,军事指挥者,还是企业管理者,凡是想成就一番事业的,均需在工作中研究和运用领导艺术。

本书主要选择了领导者在工作中经常遇到的一些方法问题,参考并吸取了国内外领导艺术研究的最新成果以及许多成功领导者的实践经验,有针对性地提出了领导工作的方式方法。其方法简便实用,易于掌握、操作。无论对现任领导者,还是对立志成为领导者的人来说,都具有重要的意义。

愿本书能伴随着你走向事业的成功!

作者



目 录

第一章 领导者维护权威的艺术

作为领导者，必须运用职位权力和个人影响力来保持你的魅力和威严，让下属产生敬畏之心，这样才会使你位高权重，令行禁止。

- 1. 建立你的权威阀 1
- 2. 培养你的领袖气质 2
- 3. 距离也会生权威 3
- 4. 衣着举止不失领导身份 4
- 5. 自重与信誉是成功领导者的象征 6
- 6. 具有当断则断的领导作风 8
- 7. 领导魅力等于职位权力加个人影响力 11
- 8. 树立六个方面的领导权威 12

第二章 领导者运用权力的艺术

领导工作千头万绪，任何一位领导者，即使是能力超群的领导者，也不可能独揽一切。授权是领导者处事的分身术，并使下属在一定的监督下，有相当的自主权和主动权。

- 1. 领导者拥有的五大权力 16
- 2. 哪些因素会影响权力运用的效果 20
- 3. 领导者为什么要授权 21
- 4. 领导者授权的步骤 23
- 5. 领导者授权的原则 25
- 6. 领导者授权的方法 29
- 7. 领导者授权后的控制 31



8. 领导者授权容易在哪些方面失误 32

第三章 领导者拍板决策的艺术

决策关乎领导者事业之成败。它是整个领导过程中最关键的一个环节。如果决策失误,就会满盘皆输,前功尽弃。因此,领导者必须高度重视决策工作。

1. 领导者决策之前应考虑的问题 34
2. 决策者八戒 36
3. 拍板时应注意哪些问题 37
4. 制定重大决策应关注的三个问题 39
5. 领导者如何处理同智囊团的关系 41
6. 领导者怎样进行科学决策 43
7. 怎样运用传统的决策艺术 46
8. 怎样运用直觉做出快速决策 48
9. 怎样处理决策中整体与局部的关系 50
10. 怎样处理决策中的轻重缓急 52
11. 怎样面对决策中的反对意见 53
12. 怎样防范决策风险 56

第四章 领导者适时用度的艺术

“度”从哲学上讲,是从量变到质变的“临界点”。领导活动也有一个“度”,领导干部应学会用度,掌握适度原则,把握自身工作的分寸和尺度,以便防止“过”与“不及”的两种倾向,力争创造出最佳的决策效益。

1. 原则性与灵活性 60
2. “冷处理”与“热处理” 61
3. 清楚与糊涂 62
4. 多管与少管 62
5. 整体与局部 63
6. 疏导与堵塞 64
7. 进与退 65
8. 紧与松 66



第五章 领导者识人选人的艺术

从选人用人的原则到具体的选人实践，是一个不断认识和提高的过程。在这个过程中，领导者必须掌握一些鉴别人才和考察人才的技巧与方法。

1. 选人时面对的五种对象	68
2. 领导者考察下属八法	73
3. 如何鉴别人才的类型	76
4. 识别企业人才七法	76
5. 摸透应聘者的潜力	77
6. 识人的几种高招	77
7. 怎样招聘得力助手	78
8. 用人要合己意	78
9. 怎样识别创新人才	79
10. 怎样考察员工的能力特点	80
11. 怎样根据兴趣和气质任用人才	80
12. 如何寻求“A”级员工	81
13. 录用中等人才也是福气	82
14. 条件差的人其实更好用	82

第六章 领导者凝聚人心的艺术

领导者的意图、决策，能否被下属心甘情愿地去执行，其中一个决定性的因素，就是领导者对他们的凝聚程度如何。一个成功的领导人，就应该点燃每位员工的热情，凝聚员工的共识和向心力，培养员工的“伙伴意识”。

1. 在下属心里树起远大的目标	84
2. 关爱造就归属感	85
3. 你应该负起全部责任	86
4. 记住下属的姓名	87
5. 设几块奖牌让大家竞争	89
6. 面对对手，激发向心力	90
7. 让下属产生“自己人”的意识	91
8. 善于发现下属的长处	91
9. 关键时刻拉人一把	93



第七章 领导者激励下属的艺术

“士为知己者死，女为悦己者容”。领导者应以恰当的方式激发下属的热情，使之心甘情愿地为组织效劳，这是一门高超的用人艺术。

1. 激励下属七法 95
2. 调动员工积极性十二法 98
3. 让下属为组织冲锋陷阵 102
4. 让下属明白他在你眼里很重要 103
5. 怎样使用激将法 104
6. 以人为本的工作激励 106
7. 用口号激励下属去行动 107
8. 平等对待每一位员工 108

第八章 领导者表扬下属的艺术

喜欢赞扬和奖赏是人类的天性。领导者必须对下属的优点和成绩适时给予赞扬和奖赏。这是沟通下属情感，鼓励下属士气和调动下属积极性的有效手段。

1. 喜欢夸奖是人类的本性 113
2. 不要轻易赞美下属 115
3. 学点表扬的艺术 116
4. 挖掘下属的闪光点 117
5. 在第三者面前赞美下属 118
6. 不以地位论功行赏 119
7. 巧妙运用明奖暗奖 120
8. 提升是最有效的奖励 121

第九章 领导者批评下属的艺术

批评是一门艺术。批评失当，则为自己树敌；批评太轻，又不足以警醒下属。作为领导者一定要掌握批评下属的方法和分寸，既能惩前毖后，使下属不再犯类似的错误，又不至于挫伤下属的自尊心，使下属心悦诚服。

1. 批评前必须弄清六个问题 122
2. 批评后要安抚下属 123
3. 有效批评的十一种方法 124



4. 千万不要急于处理	125
5. 不可毁伤下属的自尊	126
6. 不揭下属的疮疤	127
7. 批评十忌	128

第十章 领导者执行纪律的艺术

没有规矩不成方圆。纪律是领导者意图得以实现的保证。领导者和下属都必须严格执行各种规章制度。对于违犯条规者，必须严加惩治，绝不手软。

1. 没有规矩不成方圆	138
2. 律己才能律人	139
3. 软硬兼用，赏罚得当	141
4. 惩罚做到稳、准、狠	142
5. 用合适的工作信条去管理下属	143
6. 牺牲个人，解雇没商量	144

第十一章 领导者管住另类的艺术

在一个组织中，总会有几个另类下属，他们怪招不断，令领导者头痛。要使这些“刺头”服从你的管理，就必须学会用一些特别的方法来对付他们。这叫做：道高一尺，魔高一丈。

1. 怎样对付爱奉承的人	146
2. 怎样对付舌头长的人	147
3. 怎样对付攻击型的人	148
4. 怎样对付斤斤计较的人	149
5. 怎样对付自命不凡的人	150
6. 怎样对付恃才狂傲的人	150
7. 怎样对付满腹牢骚的人	152
8. 怎样对付投机取巧的人	153
9. 怎样利用有靠山的人	154

第十二章 领导者留住员工的艺术

如何留住人才，防止员工“跳槽”，这是当今每一位领导者都会面临的头痛问题。你应该未雨绸缪，早做防范，绝不可让企业人才轻易溜走，使



你的组织永远活跃着一批勇于冲锋陷阵的杰出人才。

1. 跳槽前要早做防范 155
2. 跳槽后要亡羊补牢 157
3. 留住人才方法多 157
4. 给年轻下属一个担当重任的机会 159
5. 消除下属的不安 159
6. 变被动为主动 161
7. 切忌强制留人 162

第十三章 领导者搞好班子建设的艺术

领导班子是领导活动得以开展的核心。一个组织的工作效率如何，关键在领导班子。如果有一个结构合理、成员团结的领导班子，就没有克服不了的困难，没有解决不了的问题。

1. 怎样实现领导班子结构科学化 164
2. 正职如何处理好与副职的关系 166
3. 副职如何处理好与正职的关系 168
4. 怎样解决领导班子的内耗问题 169
5. 怎样纠正领导班子“一团和气”的偏向 172
6. 抑制领导班子内部冲突的六种方法 173
7. 怎样使领导班子高效地解决问题 174

第十四章 领导者协调人际关系的艺术

在管理活动中，领导者大约要将 60% 以上的时间和精力用来处理各种复杂的人际关系。因此，能否巧妙灵活地疏通协调人际关系，往往成为衡量一个领导者是否成熟的重要标志。

1. 成功协调人际关系的四个环节 176
2. 下属与领导相处十条准则 178
3. 适应十种不如意领导的要领 180
4. 给领导好印象的二十条妙计 184
5. 下属争取升级的十七条法则 187
6. 领导协调下属关系的十个要领 191
7. 领导同下属友好交际十四条诀窍 193



8. 与不理想下属相处的八种要领	194
9. 化解与下属矛盾的八条法则	197
10. 怎样利用非正式组织开展工作	200
11. 解决破坏性冲突十法	203

第十五章 领导者指挥命令的艺术

发号施令、指挥下属是每一位领导者拥有的重要权力和职责。领导者应该根据不同的情况,准确下达命令,让下属理解和执行自己的命令。防止令出多门,指挥失灵。

1. 准确下达命令七要素	208
2. 下达命令要因人而异	209
3. 怎样帮助下属接受命令	212
4. 要求下属复述你的命令	213
5. 令出如山,贯彻到底	214
6. 切忌令出多门	214
7. 切忌拿命令开玩笑	215

第十六章 领导者分派任务的艺术

领导者应该做到:大权独揽,小权分散;绝不可权力集中,事必躬亲。领导者应该适时授予下属权力,善于分配工作,并进行有效的指导和控制,使下属有相当的自主权、自决权和行动权。

1. 如何给下属授权	217
2. 滥用权力的三种表现	220
3. 如何防止下属越权	221
4. 分派工作好处多	223
5. 根据下属特点分派任务	224
6. 把权力交到十三种人手里	225
7. 临近下班不要安排新任务	228
8. 放权并不是任其发挥	229

第十七章 领导者提高工作效率的艺术

如何提高领导效能是每一位领导者面临的一个大问题。最根本的方法



就是各尽其职，事不躬亲，即领导者要做领导者的事。领导者要学会“操其要于上，而分其详于下”。

1. 领导者要做领导者的事 230
2. 领导者怎样克服忙乱现象 232
3. 时间运筹十二法 235
4. 怎样抓好中心工作 238
5. 怎样抓好典型 239
6. 怎样处理公文 240
7. 怎样撰写述职报告 242
8. 怎样作指示 243
9. 怎样签批文件 245
10. 怎样处理计划外的工作 246

第十八章 领导者检查指导工作的艺术

领导者抓具体工作要做到：有布置有检查，有指导有落实。领导者必须精心学习和研究检查指导的方法，不断提高领导水平。

1. 领导者怎样布置工作 249
2. 领导者怎样检查工作 250
3. 领导者怎样指导工作 253
4. 领导者抓工作落实的“八反对八提倡” 256
5. 领导干部下基层要做到“五不”和“十忌” 257
6. 领导者现场办公的艺术 260
7. 领导者怎样总结工作经验 261

第十九章 领导者考核下属的艺术

领导者考核下属是对下属的能力、品行、学识、性格、健康等状况进行考查审核，以做到正确识别其工作贡献、业务水平和工作态度，并给予实事求是的评定，为下属人员的选拔、使用、升降、奖惩和培训提供依据，以及对其发展趋势做出预测。

1. 考核下属的内容 264
2. 考核下属的分类 265
3. 考核下属的基本原则 266



4. 考核下属的步骤	267
5. 考核下属的方法	269

第二十章 领导者提高语言能力的艺术

作为领导者,有好的口才对于信息交流、情感沟通、建立广泛友好的人际关系,有着举足轻重的作用。因此,领导者应该十分重视提高自己的讲话水平。

1. 现代领导者的语言表达特性	273
2. 如何提高领导者的讲话水平	274
3. 领导者主持会议的语言艺术	276
4. 领导者作报告的语言艺术	278
5. 领导者即席讲话的语言艺术	280
6. 领导者同一般干部谈话的艺术	281
7. 领导者同下属谈话的语言艺术	283

第二十一章 领导者召开会议的艺术

对于现代领导者,开会已成“家常便饭”。会议是实施领导、推动工作的重要工具和基本手段。领导者应掌握开会的要点,在会议中展现出足够的驾驭力、控制力与说服力,进而成为“会议专家”与“谈判高手”。

1. 怎样做好会议的准备工作	285
2. 如何提高会议效率	287
3. 如何把握会议的气氛	288
4. 怎样主持“解决问题的会议”	290
5. 怎样主持好政策性研究会	291
6. 怎样处理会议中的争执和分歧	293
7. 怎样处理会议中的反面意见	294
8. 怎样处理会议中的意外情况	295

第二十二章 领导者进行谈判的艺术

领导者进行谈判,是指领导者对涉及组织切身权益的分歧和冲突,在双边或多边之间进行反复磋商,寻求解决途径和达成协议的活动过程。

1. 领导者进行谈判概述	297
--------------------	-----



2. 领导者进行谈判的类型	298
3. 领导者进行谈判的模式	299
4. 领导者进行谈判的程序	300
5. 领导者谈判前的准备艺术	302
6. 领导者谈判的基本策略	303
7. 领导者谈判的语言技巧	305

第二十三章 领导者处理突发事件的艺术

在领导活动中产生一些突发、危急和棘手事件是难免的。领导者的任务，就是要在偶然性中发现必然性，把握突发事件发生的规律性，掌握处理突发性事件的方法与艺术，提高领导效能，尽力避免突发事件造成的危害和损失。

1. 突发事件产生的原因分析	307
2. 突发事件的基本特点	308
3. 对待突发事件的态度和原则	309
4. 迅速控制事态发展的方法	311
5. 准确找到问题的症结	312
6. 果断解决突发事件	314

第一章

领导者维护权威的艺术

作为领导者，必须运用职位权力和个人影响力来保持你的魅力和威严，让下属产生敬畏之心，这样才会使你位高权重，令行禁止。

1. 建立你的权威阀

权威、组织、纪律是任何一个组织、一个单位的基础，有了它们才能使组织群体避免无秩序状态。尽管许多领导者和被领导者对权威会产生一种消极的联想，但对于成功的领导者来说，权威是一个积极的、富有魅力的字眼。

任何一个领导者都要建立一个合适的权威阀。所谓权威阀就是可接受与不可接受、可逾越与不可逾越之间的一条假设心理界线，一个限度。它意味着被领导者有足够的行动自由，但不能超过权威阀，如若超过就将受到纪律的惩戒。

这个权威阀对领导者而言意味着一份契约。它的意思是，领导者尽量为下属提供自由的施展才干的空间，但也必须对之进行控制。若下属的行动超过了权威阀的界限，领导者就要出面进行严厉干涉。

这个权威阀对被领导者也意味着一份契约。被领导者承认、尊重这个权威阀就表明他愿意接受领导者的领导。

在建立权威阀的过程中，领导者必须考虑各种各样的因素，这些因素有：

- ① 下属的个人品格，受教育的程度，受环境影响的程度，年龄，阅历等；
- ② 工作性质，白领、蓝领；
- ③ 安全因素；
- ④ 行政管理因素，法规的健全程度；
- ⑤ 工作环境；
- ⑥ 其他权威人物创造的环境，周围单位的环境，周围单位的权威阀；
- ⑦ 你的前任领导所创造并沿袭下来的氛围；



⑧你的上级领导者的权威阀。

权威阀究竟建立在什么程度上合适，主要取决于领导者个人的领导风格。工作型的领导者所建立的权威阀肯定比一个人际关系型的领导者建立的权威阀紧一些。换言之，前者提供的自由度小一些，后者提供的自由度大一些。

领导者所建立的权威阀要比较稳定，不能经常变动，这个权威阀的存在要使领导者的工作比较“舒适”，比较“超脱”，不能整天为被领导者逾越此阀而大动干戈。

领导者建立的权威阀不仅应使自己感到舒适，而且更应该使被领导者感到舒适，感到没有限制他们的行动自由。被领导者是一个群体，每个人所能接受的权威阀是不同的，但随着时间的推移，不同的被领导者会趋同于领导者所建立的权威阀。

建立权威阀能够体现一个领导者的领导方式和领导风格，而维护权威阀比建立这个权威阀更为重要。当下属超越你的权威阀时，必须立即做出严厉的反应，否则你就没有任何权威可言。

2. 培养你的领袖气质

“领袖气质”这个名词源出希腊文，原意是一件美丽的礼物。意思是说上天赋予你的某些东西，可以引申为与生俱来的禀赋。

但拿破仑却不以这种解释为然。他说：“我的权力靠我的威望，而我的威望全靠我会打胜仗。假若我不再会打胜仗，不再有威望，我的权力就会消失。征服成就今天的我，也只有征服才能保持现在的我。”

拿破仑说这段话的意思是：别人都认为他天生具有“领袖气质”，但实际上他是靠努力得到成功。为了保持这份“领袖气质”，他就得不断地取得成功。根据南加州大学两位研究员班斯和蓝纳斯的研究发现，成功的领导者常被人认为是具有领袖气质的人。

华盛顿有一所国防大学三军工业学院。进入三军工业学院的学员，全都是经由联邦政府挑选的军界及民间的高级人员，本身已有相当地位和声望。

在每位学员进入国防大学受训以前，校方就发出一份领导才能评估表给这些学员的下属、上司及同事，要他们对学员进行评估，填表人不用写姓名。这项详细的评估表分成21部分、125个问题，内容包括这位学员的领导才能，对团体的贡献和性格。

有一年，对115位学员进行的995份问卷调查，平均分数都超过了4分——满分是5分。平均分数3分就算及格。换句话说，每个单项都能得到4分以上，表示这些受训学员领导才能已远超过一般领导者的水准。