

无论你是刚获晋升的职场老手，或是刚走上领导岗位的新人，
在书中的实战工具和技巧的启发下，
你一定能在新的岗位得心应手，并掌握领导艺术的真谛。

从**员工**到**领导** 的12堂培训课

施进◎编著



快速实现从被领导者到成为领导者的蜕变
有效领导的实战经验汇总
成功热身的管理操控指南

无论你是刚获晋升的职场老手，或是刚走上领导岗位的新人，
在书中的实战工具和技巧的启发下，
你一定能在新的岗位得心应手，并掌握领导艺术的真谛。

从**员工**到**领导** 的12堂培训课

施进◎编著

快速实现从被领导者到成为领导者的蜕变
有效领导的实战经验汇总
成功热身的管理操控指南

 海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目(CIP)数据

从员工到领导的十二堂培训课/施进编著.—北京:海潮出版社,2010.6

ISBN 978-7-80213-904-6

I.①从… II.①施… 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 109844 号

书 名:从员工到领导的十二堂培训课

作 者:施 进

责任编辑:杨松涛

封面设计:点滴空间

责任校对:周建平 徐云霞

出版发行:海潮出版社

社 址:北京市西三环中路 19 号

邮政编码:100841

电 话:(010)66969738(发行) 66969747(编辑) 66969746(邮购)

经 销:全国新华书店

印刷装订:北京金秋豪印刷有限责任公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:24.5

字 数:320 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版

印 次:2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-904-6

定 价:36.00 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前言

A 君在一家销售公司工作,工作兢兢业业很负责任,深受公司领导的赏识。努力三年之后,终于从一位普通员工升任为公司部门经理。但 A 君上任不到一个月,就受到来自各方的挑战。各种各样的关系协调和意想不到的工作障碍使得 A 君把工作搞得一团糟,整个部门的销售业绩全面下滑。A 君面容憔悴,精神萎靡,完全失去了往昔的风采,心情也坏到了极点。他觉得自己没有把工作搞好,对不起公司,所以辞职离开了公司。A 君三年卧薪尝胆付出的巨大精力随之付之东流。新官上任真的这么难吗? 作为一位新上任的领导该如何保证自己成功就职呢?

其实,对于新任领导者来说,必须明白管人比管事更重要,及时转变管理思维方式才是当务之急。刚刚被提升的领导者,可能会将注意力放在其擅长的专业工作。也就是说,他们还没有实现从管理角色向领导角色的转换。这是一个破茧化蝶的过程,是一个重新成长的过程。

领导者相对于员工而言,将面对更多的人群,扮演着不同的角色,也会遇到各种不同的挑战与诱惑。领导者唯有及时转换其原有的思维模式,培养多方面的才能,才能为以后的工作打下坚实的基础。

领导者的主要工作不外乎管人与做事两大类,所谓做事就是自己干活,管人就是跟员工谈话,指导员工做事。初级领导者以做事为主,管人为辅;级别越高,管人的比重就越大。作为一个合格的基层领导,





你至少要做到 30% 的时间在管人, 70% 的时间在做事; 中层领导者应当一半时间用于管人, 一半时间用于做事; 而高层领导者应当有 80% 的时间在管人, 20% 的时间在做事。你如果摆脱不了管事, 或喜欢自己做事, 觉得那样做有成就感的话, 就永远也升不上去, 因为你不适合做管人的领导者。

本书将告诉你如何快速树立领导者的思维模式, 让你快速领会领导艺术的真正内涵。真正领导艺术的魅力, 在于不必多讲, 下属便能体会; 不必多做, 下属便能努力; 不必多管, 下属便能自动; 不必紧张, 下属便能快速; 不必发威, 下属便能谨慎。

可以说, 领导者所有的力量都来自于他的下属。为此, 身为一名杰出的领导, 需要果敢决策, 勇担责任, 善于权变; 也需要虚怀若谷, 知人善任, 体恤下属, 不搞专制。只有这样, 他才能营造出让下属达到光辉顶点、做出非凡业绩的工作氛围, 进而吸引追随者, 成就一番事业。

目 录

第一堂课 行威仪,炼气质

——做形神俱佳的领导者

企图以气势汹汹的神态来吓唬下属,用粗鲁无礼的举动来折辱对方,都不是高明的领导方法。聪明的领导懂得要以威德服人,就是以润物细无声的德行和修养感动对方,让下属为己折服。

一个好的领导,生命取向要高,生命体验要深,生命能量要强,这样才能做到精满、气足、神旺,让下属心悦诚服,甘心被你领导。

- 没有谁是天生的领导者/2
- 出色的领袖气质可以激励和感召下属/3
- 胆略往往是从理想和志向中培养出来的/5
- 有正气自然让下属仰视/6
- 懂得节俭的领导其德行自然高尚/9
- 非凡的气度最容易感化下属/10
- 正直的领导往往是下属效仿的榜样/12
- 没有私心是最大的领导才能/13
- 处事公正下属自然认同/15
- 以诚相待下属才会敞开胸怀/17





- 要及时确立领导的角色意识/19
- 以良好的风度为自己赢得威望/21
- 懂得从衣着体现威仪和气度/23

第二堂课 立威信,树影响

——领导要有一张威信的牌

威信远胜过权力,威信使被领导者对领导者产生由衷的归属感和服从感。领导者需要的是令人慑服的威信,而不是令人生畏的权力,是否能拥有威信,是领导者能否成功的关键。

严生威,爱得信,宽猛得中有威信。领导既要善于关心爱护部署,又要敢于严格管理;既要高高在上,又要与下属打成一片。威信是领导者的生命,失去了威信就等于失去了号召力。

- 先建威信,再作领导/28
- 权力固然重要,但不能决定一切/29
- 让下属下不来台,就是在拆自己的台/32
- 摆谱要适当,决不能脱离群众/33
- 在下属面前要显得成熟与老练/35
- 以魅力引领和号召下属/36
- 表率是最好的领导方法/38
- 把功劳让给下属可以赢得肯定/40
- 追随力比领导力更管用/42
- 及时沟通,与下属打成一片/44
- 一手鞭一手糖,对下属要恩威并施/46
- 以冲突管理化解下属矛盾/48

■ 像关爱自己一样关爱下属/50

■ 宽容下属更能赢得感激/51

第三堂课 严命令,督执行

——领导是指方向,管理是下命令

领导是指方向,管理是下命令。没有正确的方向不行,方向正确不下命令也不行,领导与管理不可偏废。命令虽短,却意味深长,命令的执行程度决定了组织的兴衰成败。

下命令是领导者的一项基本功,一道命令就可以看出领导者的水平。有经验的领导者懂得如何利用心理力量,如何去激发下属接受任务和完成任务。对下属要以事晓之,以理服之,以情动之,以利导之,以气鼓之,真正做到让下属言听计从,心悦诚服地服从指挥。

■ 一道命令就可以看出领导者的水平/56

■ 命令要容易理解和接受/57

■ 确认下属已清楚命令内容/58

■ 下命令的口气要坚决/59

■ 冷静处理下属的抗拒情绪/61

■ 下属之间责任要分清/62

■ 谁的下属服从谁/64

■ 只让下属做分内的事情/65

■ 身先士卒,先领后导才能服众/66

■ 强制不如疏导/68

■ 相信下属,建立共信/70

■ 给新下属快速适应的工作气氛/71





- 援助下属要适可而止/72
- 给下属保持独立的空间/74
- 给下属挑大梁的机会/76
- 别让下属有被操控和监视的感觉/79
- 让下属主动工作/80
- 及时检察下属的工作状况/82

第四堂课 融和谐,促交流

——有效沟通,对下属充分掌握

要使每一个员工都能够在一个共同目标下,协调一致的努力工作,就离不开有效地沟通。与下级沟通最大的目的,就是要通过沟通,充分调动下级的积极性,使他们的工作潜力得到最大限度的发挥。能否建立一个关系融洽、积极进取的团队,很大程度上取决于你是否善于与下属进行沟通,取决于你是否善于运用沟通技巧。

- 展示你对下属的信赖感/88
- 沟通不是一个人的事情/90
- 换位思考,如果你是员工怎么办/92
- 关心才能赢得爱戴/93
- 你不诚恳,下属能掏心吗/96
- 不放过每次和下属沟通的机会/97
- 不能以称兄道弟的方式拉近关系/101
- 及时解决下属的不满情绪/102
- 强扭的瓜不甜,留人不如留心/104
- 新官上任一定要三把火吗/106

- 坏消息绝对不能延误/109
- 好的说服力可以拥有法拉利/111
- 减少沟通失误率/113
- 把每一位下属当作大人物看待/115
- 改变下属不如顺应下属/117

第五堂课 担责任,看落实

——敢于负责就是最大的能力

领导就是责任。在其位,必须谋其政;行其权,必须尽其责。作为一个好的领导者,其责任感的体现,在于要捏合好一个团队,需要不断地提高自己的领导能力、亲和能力、凝聚能力,这是作为一个领导者必须具备的基本素质。

- 勇于承担,做组织大厦的承重墙/124
- 业绩是检验责任与能力的唯一标准/125
- 责任促进能力,能力落实责任/126
- 领导者要恪守尽职尽责的信条/128
- 把团队带活是领导者的责任/130
- 勇于为下属承担风险与麻烦/132
- 答应下属的事就一定要办到/133
- 重点解决下属干不了的工作/135
- 一味埋怨下属不是解决问题的好办法/136
- 营造快乐的工作气氛/138
- 领导者要能够倾听反对者的声音/140
- 领导者要做守时的表率/141





- 领导者决不能死不认错/143
- 不能让规章制度把人绑死/145
- 领导者也要做到谨言慎行/147
- 抗打击能力一定要强过下属/148
- 领导者要多一点社会责任/150

第六堂课 下决心,定决策

——决策是领导者的专业

“将之道,谋为首”,领导者的主要职责在于决策。决策贯穿了领导活动的全过程,是领导活动的核心,是领导者政治意志、管理意志的集中体现。一句话,决策是领导者的专业。

决策正确,行动才会实现既定目标;反之,就会造成失误,甚至铸成大错。领导者一定是那些能快速决断的人,最坏的决策也比没有决策好,疑虑止于决断,领导生涯即是“决策岁月”。

- 决策是领导者的专业/154
- 决策首先要有决策力/155
- 正确的判断是分析出来的/157
- 遵循规律才能合理决策/160
- 从没有目标中找到目标/163
- 决策需要多谋善断的智慧/165
- 综合判断能力保障决策成功/168
- 让每个下属都有明确目标/169
- 一技之长让决策更出色/171
- 决策要从意想不到的地方入手/173

■ 谨慎采取孤注一掷的决策行为/174

■ 认真听意见,独自做决定/175

■ 以有力的行动保障决策的实现/177

第七堂课 辨其能,尽其才

——领导者要具备识人辨才的慧眼

人有所长,也有所短;人有所能,也有所不能。如果领导者认为自己样样都行,恰恰是自己不自量力。一个真正出色的领导者,绝非事必躬亲,而是知人善用。人才是事业兴衰之根本,如何用人不仅是取决于领导者领导艺术,更取决于领导者所遵循的用人原则。人尽其才,物尽其用。会用人的领导,可以使任何人都派上用场。

■ 用人要不疑,疑人不要用/182

■ 借力使力,学点四两拨千斤的功夫/184

■ 善用恃才傲物的下属/186

■ 最好的未必合适,适合的才是最好的/187

■ 唯有善解人意,才能用人至深/189

■ 新领导如何轻松驾驭老资格下属/191

■ 看到下属的过,更要看到下属的功/194

■ 别霸着有才能的下属不松手/195

■ 嫉妒下属是无能领导者的表现/196

■ 给下属不断挑战的空间/199

■ 让年轻下属保持活力与希望 201

■ 看准人才选对人/203

■ 小才大才皆可用,不拘一格用人才/205





■ 在辩论交流中考察下属/207

■ 相信下属能够做得更好/208

■ 合理搭配用人与分工/210

第八堂课 轻监控,重授权

——有效授权,让下属工作更高效

领导者即使精力、智力超群,也不可能独揽一切,授权是大势所趋。作为领导者,贵在科学地授权。通过合理授权,使领导者重在管理,而非从事具体事务;重在战略,而非战术;重在统帅,而非用兵。通过授权,有利于领导者议大事、抓大事,居高临下,把握全局。授权的本领是评价领导能力的决定性标志之一。

■ 敢于把重要的事托付给下属/214

■ 监视往往会让下属产生逆反心理/216

■ 授权必须掌握的原则/218

■ 授权不是放任不管,有效监控是授权前提/221

■ 领导要学会抓大事放小事/224

■ 事必躬亲是不会授权的表现/225

■ 划清授权范围,不该授的坚决不授/227

■ 把下属的积极性调动起来/230

■ 要小心成为下属的“下属”/233

■ 授权要掌握轻重缓急/235

■ 一手放一手抓,两手都要硬/238

■ 授权不能失衡,做到能放权也能收权/240

第九堂课 讲合作,建共识

——善用组织,团队的力量大于一切

有效的领导力和管理团队建设被视为企业成长、变革和再生的关键因素之一。如何激发他人的热情与想象力,共同完成目标,是现代领导人必备的能力。建立团队时可以设计合理的团队结构,让每个人的能力得到发挥。没有完美的个人,只有完美的团队,唯有建立健全的团队,企业才能立于不败之地。

- 合理凝聚才是优秀的团队/246
- 要注意捣蛋下属的破坏作用/247
- 及时化解下属之间的冲突/250
- 增强自身在员工中的凝聚力/252
- 尊重团队的每个成员/254
- 重视培养接班人/256
- 领导者要善于运用团队的力量/259
- 不断激励团队士气/260
- 让自己和员工保持坚定的信心/262
- 让下属之间保持竞争态势/263
- 团队精神是团队的精华所在/265
- 纪律是保证凝聚力的先决条件/267
- 从容应对下属辞职/268

第十堂课 奖成绩,多激励

——给下属需要的,让下属跑起来

员工能力再高,如果没有工作积极性,也是不可能有好的行为表





现的。领导者要促进员工发挥其才能,释放其潜能,最大限度地、自觉地发挥积极性和创造性,在工作中做出更大的成绩。能不能充分调动员工的积极性是衡量领导者是否成熟、称职的重要标志。员工各式各样的需求正是激励的基础。激励手段必须针对员工的需要,才会产生积极的效果。

- 激将是最好的遣将办法/274
- 领导有激情下属才有热情/276
- 探寻下属自信缺失的原因/279
- 以责任感激励下属的工作热情/281
- 把充沛的活力带给下属/285
- 表扬下属以激励下属干劲/286
- 采用灵活的方式激励下属/289
- 给下属的工作添加乐趣/292
- 以优秀的业绩激励下属/294
- 赞美是对下属无价的奖赏/295
- 把成就感送给下属/298
- 重赏之下才有勇夫/299
- 让下属化荣誉为动力/301
- 任何时候都要保持坚毅/302
- 认可你的下属/305

第十一堂课 及时纠错,加强管理

——对下属有鞭有策,批评但不伤害

很多领导者没有肯定员工的习惯,大部分人都致力于找下属的毛

病而非优点,似乎找不到员工的缺点,就证明领导能力不行,这是一个必须纠正的错误。员工受到批评,内心会产生抵触。犯了错误的员工也是有自尊心的,领导者在批评时要顾及下属的情感,切不可随便加以伤害。

批评的目的是为了帮助员工改正错误,领导者在批评之后,要及时对员工表示关心和体贴,有了点滴成绩,及时给予肯定,有了困难及时给予帮助,这样才能消除“敌意”心理,达到批评纠正的目的。

- 批评下属不能简单粗暴/308
- 强硬的态度只会激发矛盾/309
- 做个成熟的领导者/311
- 领导要学会包容/313
- 别拿下属撒气/315
- 用合适的方法批评下属/317
- 斥责失败的下属,无异于雪上加霜/321
- 对于吃硬不吃软的下属,要适当的发火施威/324
- 批评的话要说得巧,说得妙/326
- 批评时,不妨站在下属的立场上/329
- 宽容下属的错误/330
- 批评要点到为止/332
- 杀一儆百,抓典型批评/334
- 学会红脸白脸集一脸/338
- 有时不妨以夸奖代替批评/340





第十二堂课 重培养,促成长

——管人不是管物,而是开发人才

有一群精明能干的下属,能提高团队的绩效,圆满完成工作任务,这无疑是一笔巨大的财富。因此,作为领导者,必须清醒地意识到培养下属的必要性。

企业的竞争力归结为人才的竞争,培训也是创造企业价值的最有利的手段之一,而一支健全、完善的人才队伍是需要企业自身培养的。领导者的责任就是培养他的员工,帮助他们发展才能。

- 有远见的领导者把人才培养当作第一要务/344
- 找人才不如留人才,留人才不如造人才/346
- 培训员工一定要抓出实效/348
- 培训是对员工最好的奖励/351
- 领导者不要怕下属超过自己/352
- 培养是为了挖掘下属的潜能/354
- 培养员工就是在增强竞争力/355
- 以身作则比单纯说教要有效/357
- 能力差的员工多半是放错了位置/359
- 培养能力,更要培养责任/361
- 培养下属积极的工作态度/364
- 领导者要和下属一起成长/367
- 给下属证明和锻炼能力的空间/370
- 霸者驭人,每个下属都是领导者手中的一张“王牌”/371