

· 培养远见卓识、雄才大略，提高 ·
领导能力，重塑领导魅力

领导 智慧全书

● 王行健◎编著 ●

Collected Edition Book of Leading Wisdoms

本书融合了西方管理科学与东方领导智慧的精华，是领导者决策更果断、处事更得法、
管理更到位、更具威信和个人魅力、

获得现代卓越领导能力与管理能力的通俗读物；是各行各业领导人的得力助手；为各类各级企业管
理人员处理各种实际问题提供完美的参考方案。

在现代社会中，领导者必须具备丰富的知识和高超的能力，否则就很难完成管理任务。从领导者非权力影响力
的形成来看，领导者必须具备丰富的知识和卓越
的能力，这样才能为下级所佩服、所信赖，才会相信其指挥的正
确性，自觉地服从其领导。

地震出版社

王行健
◎ 编著



领导 智慧全书

培养远见卓识、雄才大略，提高领导能力，重塑领导魅力

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导智慧全书/王行健编著. —北京:地震出版社, 2006.10

ISBN 7-5028-2922-9

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 107543 号

地震版 XT200600165

领导智慧全书

王行健 编著

责任编辑: 宋炳忠 战 楚

责任校对: 樊 钰

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68423029

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68467972

经销: 全国各地新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

版(印)次: 2006 年 11 月第一版 2006 年 11 月第一次印刷

开本: 700×1000 1/16

字数: 336 千字

印张: 20

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2922-9/F·324 (3561)

定价: 39.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



前言

领导者是人人羡慕的职位——不但有可观的收入，还有尊贵的社会地位。尽管人人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的人，也不一定过得轻松，活得自在。许多领导者常常感到力不从心，决策不果断、处事不得法、管理不到位，把自己弄得焦头烂额。

俗话说：“兵强强一个，将熊熊一窝。”如果没有足够训练有素的领导者，企业出现管理混乱、效率低下的现象将是必然，由此还将带来士气低下、员工流失率高等问题。领导力的不足影响了企业的方方面面——降低了效率、组织出现停滞，损失巨大！可悲的是，许多领导者并未意识到企业存在的问题是由于自身领导力不足造成的。

技巧高超的音乐家、画家比比皆是，但只有能够运用这些技巧去创造真、善、美艺术的，才能成为伟大的艺术家。同样，拥有管理学专业知识的人比比皆是，但只有能够活用这些知识的人，才能成为杰出的领导者。

常常会有这样的情况：一些才华横溢的领导者，其工作绩效并不突出；而有些人才能并不杰出，却能在自己的领导工作中做出突出的贡献。这说明，领导才能作为影响人活动效率的基本因素，只为取得有效领导提供某种可能性，而真正要使领导活动取得有效性，在于如何使才能得以充分发挥。

列宁说：“保持领导不是靠权力，而是靠威信、毅力、丰富的经验、多方面的工作以及卓越的才干。”一个领导者，其影响力的大小对其实施领导职能，做好管理工作有着十分重要的影响。特别是非权力影响力，直接决定着领导效能。因为，即使一个领导者拥有了职位和权力，形成了强制性影响力，下级不得不服从领导者的命令。但如果这个领导者缺乏必要的非权力影响力，人们不敬重他，不信任他，执行他的命令必然是勉强的、消极的。这种领导者也就成了那种“有权无威”的领导者。

领导者能否建立起真正的权威，有效地进行领导，主要不在于其权力影响



领导

智慧全书

前言

Collected Edition Book of Leading Wisdoms

力，而在于非权力影响力。领导者的职务和权力可以通过法定方式取得，但威望、威信却只能靠自己的努力建立起来。当一个领导者有了很高的非权力影响力，树立了很高的威望，下级对他真正地心悦诚服，他才可能做到令行禁止，其权力才能真正发挥作用，其管理效率才能保持在较高的水平。

在现代社会中，领导者必须具备丰富的知识和高超的能力，否则就很难完成管理任务。从领导者非权力影响力的形成来看，领导者必须具备丰富的知识和卓越的能力，这样才能为下级所佩服、所信赖，才会相信其指挥的正确性，自觉地服从其领导。

布默尔公司总裁彼得·普诺尔说：“领导人物必须是与众不同的，他能控制各种假定状况并能对传统持有怀疑态度。他具有追求真理的毅力，拟定决策必须基于真凭实据，不可依据个人偏见行事。领导人物必须是体察入微的，对于员工具有高度的敏锐力。他能充分了解职员的心理，并培养相互的信任。他必须能将企业目标明确地告诉大家；他应该常常鼓励赞美员工，而不应总是批评指责，他不仅要让员工敬畏，还需要得到员工们的敬爱。”

“领导”是一门技艺，也是一门艺术。彼得·杜拉克在《卓有成效的管理者》一书中明确指出，世界上可能有天生的领导者，但是可以依赖天资的人实在少之又少。换言之，领导力应该是学来的，而且也是可以学到的。领导者必须努力学习，不断地汲取新知识，增长才干和能力。

《领导智慧全书》通过丰富的案例，轻松的语言和精炼的要点，阐释了适合现代领导者学习和借鉴的实用的用人方法和高效的管理技巧——为了进行有效的管理，领导者必须拥有识人、选人、用人、管人、育人的智慧；还要善于决策和激励下属，能够有效地进行沟通，化解各种人际矛盾和冲突；正确地认识和运用领导者的权力，以获得足够的威信；还要善于利用时间，提高工作效率。

当然，正如杜拉克所说：“管理的精髓不在于知，而在于行。”领导者的素质提高不仅在于书本的学习，而且在于通过长期实践去领悟。作为领导者，只有能将本书中的原则和实际工作有机地结合起来，才能真正提高管理能力，使自己的管理工作更加轻松有效。





第一章 识人、选人的智慧

从细微之处入手，全面考察人才

1

领导者应把人当作最重要的资产	(3)
挑选优秀人才应遵循的基本原则	(4)
选择优秀人才要考察的主要条件	(6)
观察他人的基本要点和步骤	(8)
从细微之处入手，全面考察人才	(10)
让比较优秀的人才担任重要角色	(16)
善于识别有巨大潜力的人才	(19)
最好多提拔认真做事的员工	(20)
不能仅凭一个人的相貌来判断其能力的大小	(20)
不能把个人的好恶作为识人标准	(21)
全面客观地识人，避免偏见	(24)

第二章 管人的智慧

让下属自愿配合你的工作

27

使下属既尊重你又服从你的命令	(29)
使下属高高兴兴、自动自发地去做事	(30)
只是告诉下属要做什么事，而不是具体怎样去做	(31)
避免采用“大杂烩”式的管理	(33)
对部下的缺点应采取正确的态度	(34)
容忍下属的短处，“偏袒”下属的错误	(35)



学会不受制于部属	(37)
让下属自愿配合你的工作	(39)
让员工彻底按你的想法去做	(41)
管好“难以管理的”知识型员工	(42)
避免管理别人时常犯的错误	(44)
制造职工能直接向上司表达意见的风气	(47)
引导员工正确的竞争意识	(50)
做到充分授权，适当控制	(52)

第三章 用人、育人的智慧

善于发现和积极挖掘企业内部的人才

57

实现选才思维的转变	(59)
把握用人的基本要领	(61)
合理用人的基本方针和原则	(64)
做出正确的人员晋升与人员配备决策	(68)
善于发现和积极挖掘企业内部的人才	(71)
敢于和善于使用比自己强的人	(73)
知人之长和短，扬其所长	(76)
确实做到用人不疑	(80)
要制定培养人才的合理计划和标准	(82)
领导者必须不断提高自己指导工作的艺术水平	(83)
通过具体的工作对员工进行有目的、有针对性的培养	(86)
把工作部门当作正式教导新员工的地方	(88)
不断创新员工的培训内容	(89)



第四章 管理的智慧

运用情感力量营造富有效率的工作环境

91

重视对组织管理能力的培养和训练	(93)
用引导代替对人员的管理	(95)
人文管理更能充分调动员工的积极性	(97)
使员工组成一个团结一致、同心向上的整体	(99)
使组织的规章制度更好地发挥管理功效	(102)
对下属监督检查, 奖惩严明	(104)
采用灵活的弹性管理策略以占据主动	(105)
运用情感力量营造富有效率的工作环境	(107)
以身作则更能激发员工的工作热情	(108)
使员工保持较高的工作效率	(109)
在工作场所增强员工的自尊	(111)
依靠工资、休假和福利措施稳定人才	(114)
千方百计地使人才与单位融为一体	(117)
当优秀员工要跳槽时做出积极有效的反应	(119)

第五章 决策的智慧

在复杂的情况下作出正确的决策

123

领导者要加强对决策理论的重视和研究	(125)
依靠策划确定决策的大方向和大目标	(126)
进行有效决策必须把握的要素	(129)
一般决策应依循的基本程序	(135)
掌握审时度势的决策艺术	(138)
必须考虑的主要决策依据因素	(140)



在复杂的情况下作出正确的决策	(141)
不要使自己犯“想当然”的错误	(143)
要敢于和善于进行有谋略的冒险	(144)
准确识别关键问题，妥善处理局部与整体的关系	(146)
改善基本思维能力和决策能力	(149)
全面掌握信息，避免被误导	(152)
培养善于捕捉信息的良好习惯	(156)
跨越障碍，作出果断的决策	(158)
极力回避决策的致命陷阱	(160)

第六章 激励下属的智慧

经常努力从正面的角度去观察下属

165

激发员工工作的积极性是管理的关键	(167)
在正确的激励原则指导下制定激励措施	(168)
适合领导者日常采用的激励方式	(170)
慷慨地赞美下属就是最好的激励	(175)
经常努力从正面的角度去观察下属	(177)
把握好赞扬下属的原则和技巧	(178)
从点滴小事做起，关心员工的工作和生活	(179)
要有与员工同甘共苦、患难与共的精神	(181)
要让员工认为公平合理而感到满意	(182)

第七章 沟通的智慧

日常交谈内容和方式要“因人而异”

185

现代领导者必须充分重视沟通的作用	(187)
有效的倾听是迈向沟通成功的第一步	(189)



日常交谈内容和方式要“因人而异”	(191)
掌握交谈的基本原则，使交谈顺利进行	(192)
给予每一位谈话对象应得的重视	(193)
在交谈时更注意简明，更清晰地表达	(195)
尽量使自己的话不被别人误解	(197)
掌握和下属谈话的艺术，对下属造成预期的影响	(198)
得体地拒绝员工的非分要求	(200)
对下属采取有效的说服技巧和步骤	(202)
诚恳地发表异议，使下属高兴地接受	(205)
批评下属不可忽视的基本原则和技巧	(206)
对不同特点的下属采取不同的批评方式	(208)
将批评的话以对方愿意接受的方式表达	(211)
以讲故事的方式争取下属的认同	(212)
委婉艺术地表达自己的想法	(214)

第八章 化解矛盾的智慧

公正地处理员工之间的冲突和纠纷

217

处理好职场的各种人际关系是领导者的职责	(219)
成功的领导者必须能够进行有效的沟通	(220)
领导者必须重视员工之间的冲突	(221)
认识冲突产生的真正原因	(222)
妥善解决冲突的方法和步骤	(223)
尽量避免和别人发生矛盾	(225)
处理好与员工之间的矛盾冲突	(227)
公正地处理员工之间的冲突和纠纷	(230)
控制局面，防止员工问题发展恶化	(232)



目录

抓好重点，处理好各种人事问题	(234)
控制情绪，不在感情上伤害员工	(236)
耐心倾听，正确对待下属的抱怨	(238)
以积极、得体的态度对待下属的批评	(241)

第九章 获得威信的智慧

正确地认识和运用领导者的权力

243

在日常工作中培养领袖气质	(245)
像指挥官一样赢得员工的尊敬	(246)
扩大彼此之间的共同点与类同性，提升个人魅力	(249)
正确地认识和运用领导者的权力	(253)
通过提高领导能力来树立权威	(255)
跟下属建立充分信任的关系	(257)
当好表率，为下属树立榜样	(259)
把握分寸，与员工保持适当的距离	(261)
充分利用影响力赢得权威	(263)
提高九种最重要的管理能力	(264)
从细节之处努力，让下属喜欢你	(270)

第十章 利用时间的智慧

设法减少干扰，提高工作效率

275

领导者应特别讲究时间的使用效率	(277)
学会充分利用时间的窍门	(278)
让日常事务日记为你节约时间	(281)
别让不好的习惯吞噬你的时间	(283)



设法减少干扰，提高工作效率	(284)
别让你的时间被别人白白地浪费掉	(285)
在日常生活中养成节约时间的好习惯	(289)
改掉浪费时间的不良习惯	(291)
填写自己应干工作的清单，以提高效率	(294)
把急于要办的事列出一个顺序表	(295)
为了保证效率有时必须放弃追求完美的思想	(297)
对于那些必须目前就干的工作进行合理的组织	(298)
在工作中保持较高效率的法则	(299)
以饱满激情持续工作的技巧	(304)



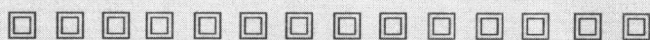
第一章

领导智慧全书

识人、选人的智慧：

从细微之处入手，
全面考察人才

Collected Edition Book
of Leading Wisdoms





领导者应把人当作最重要的资产

20世纪80年代初，美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇曾提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”对于一个领导者来说，最重要的就是：选择最优秀的人才，用好最优秀的人才，培养最优秀的人才和留住最优秀的人才。

实际上，有许多中国古代的统治者就非常重视人才。

有一次，齐威王和魏惠王一起到野外打猎。魏惠王问：“齐国有宝贝吗？”齐威王答道：“没有。”魏惠王听后得意地说：“我的国家虽小，尚且有直径一寸大的珍珠，光照车前车后十二辆车，这样的珠子共有十颗。难道凭齐国如此大国，竟没有宝贝？”

齐威王别有趣味地回答道：“我用以确定宝贝的标准与您不同。我有个大臣叫檀，派他守南城，楚国人就不敢来犯，泗水流域的十二个诸侯都来朝拜我国。我有个大臣叫盼子，派他守高唐，赵国人就不敢东来黄河捕鱼。我有个官吏叫黔夫，派他守徐州，燕国人对着徐州的北门祭祀求福，赵国人对着徐州的西门祭祀求福，迁移而求从属齐国的有七千多户。我有个大臣叫种首，派他警备盗贼，做到了道不拾遗。这四个大臣，他们的光辉将光照千里，岂止十二辆车呢？”

这段话既是对魏惠王有力的回答，使他羞愧难言，同时更是对自己臣下的极好赞扬。不仅重视人才，齐威王在笼络人心方面也做得非常出色，使田忌、孙臧等一大批杰出人才心服口服，心甘情愿地为其效劳。于是，齐国大治，出现了“坐朝廷之上，四国朝之”的局面。

历代王朝之盛衰兴亡，几乎决定于是否有贤臣这个国宝。大凡昏庸的统治者，无不轻人而重物，他们所爱的是财宝，掠夺搜括无厌，参与这种害国害民之事的必是佞臣；贤臣认识到这样做必将导致民困，会引起动乱，因而力加反对，也正因此遭到排斥甚至被屠杀。魏太子认为重宝器将有祸害正是此理。相反，明智的统治者则重人轻物，礼贤下士，生活上给予优厚的待遇，政治上给



予充分信任，贤士感其知遇之恩，宁为知己者死，因而竭智尽力以报效。而能称为贤才的，其制订的策略大多符合客观的规律，也就利国利民，其辅佐的事业则大多取得成功。

在现代信息技术革命背景下，管理已经发生了巨大的变化。人们不得不面对更多的变化，不得不面对更加复杂的生产、竞争和生存环境，但管理的主题并未随之改变，这个主题就是：要追求以人为本。在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，领导者的事业成功与否，说到底还是用人。



挑选优秀人才应遵循的基本原则

一位领导者指出：企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。那么，在挑选优秀人才的时候，应遵循哪些原则呢？

(1) 德才兼备的原则

企业所需的优秀人才，应是德才兼备的人才。这里所说的德，是指人的品行。它除了包含最基本的忠厚、老实外，还包含着义、信、勇、谋等。这里所说的才，则是指有经营管理知识，掌握一定的科学技术，有着分析、解决问题的能力等等。在中国历史上，统治者在不同时期对人才往往有不同的要求：打天下时期，重才轻德；保天下时期，则重德轻才。这两种论才的观点都有极大的片面性。正像人们所说：“有德无才是庸人，有才无德是小人。重德轻才，往往误用庸才；重才轻德，往往误用野心家。”

选择优秀人才要德才兼备，全面衡量，切不可只顾其一不顾其二。正如宋朝大政治家司马光所言：“自古昔以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣。”当然，对于那些有德无才，遇事乱了方寸，毫无主见和办法，关键时刻体现不出丝毫能力的人，也不能轻易地视为人才。

(2) 实践唯上的原则

实践是检验真理的唯一标准，是选拔人才的根本途径，是鉴别人才的试金



石。任何领导者、管理者，假若仅是坐在办公室里，拍着脑袋选人才，或是仅凭一时印象、一得之见选人才，十有八九要上当受骗。这就如同相马，只有在校场上让它跑几圈，和其他马比较一下，或是在战场上经过战斗的洗礼，方能判断出它究竟是匹“千里马”，还是匹“驽马”。一个人是不是人才，是哪种人才，是何层次的人才，只有在实践中，才能鉴别得一清二楚。南郭先生能够滥竽充数就是因为他混在众人之中，而后来要一个一个吹奏亮相，他只好夹着铺盖溜走了。坚持实践唯上原则，具体要注意以下几点：

①坚持在长期的全面的实践中选拔人才。坚持在实践中选拔人才，不能在短时间内，甚至凭一时一事的印象就下结论。俗话说：“路遥知马力，日久见人心。”相马难，选人更难。

②要以现实的实践为主、历史的实践为辅选拔人才。说从实践中选拔人才，主要是指从现实的实践中选拔人才，这是因为，在不同的历史时期，对人才有不同的要求，而选拔人才的目的是为了使用。近期的和现实的实践能够比较准确、比较全面地反映人才的各方面情况。

③要以实践效果作为判断和评价人才的根本依据。所谓重视实践效果，就是重业绩、重实干、重贡献。

④要坚持深入到实践中选拔人才。企业的管理者要选拔人才，必须深入到实践中去。

(3) 不拘一格的原则

人才有不同的类型、不同的层次之分，每个人才都有自己不同的个性特征，组织中需要的是各种各样的人才。因此，管理者不能用一个固定不变的模式来套人才，要不拘一格选人才，要任人为才，唯才是用，只要能够为本部门的发展出谋献策，积极贡献力量者，都在选择之列。

要做到不拘一格选人才，必须注意以下几点：

①不要把人才模式化，自己捆住自己的手脚。人才有一定的标准，但无绝对的标准。文凭、资历、职称、年龄等是人才构成素质之一，但这些并不能与人才画等号。

②不要把人才神秘化，搞求全责备。人才与庸才是相对而言，一个人从这个角度观察是人才，从另一个角度看就有可能是庸才。