



CongLing KaiShi DuDong
LingDaoXue

掌握领导之门的钥匙，分享卓越管理的智慧。
提升影响力，表现亲和力，让下属一辈子跟随你。

不必非要挤进哈佛、沃顿商学院学习领导艺术，读这一本就够了。

培养一批有能力肯担当的人，
而不是自己去解决所有问题

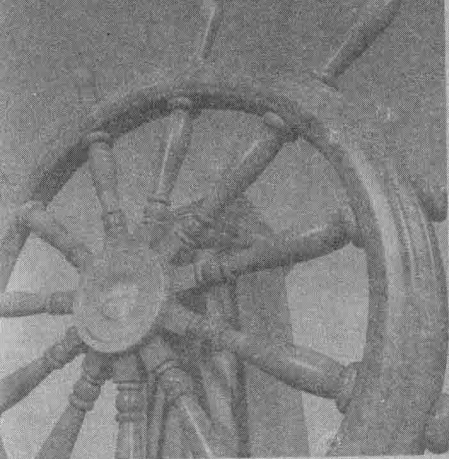
案头必备、终生受用，
大数据时代管理第一书！

从零开始读懂 领导学

| 鲁克德◎编著 |



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



CongLing KaiShi DuDong
LingDaoXue

培养一批有能力肯担当的人，
而不是自己去解决所有问题

从零开始读懂 领导学

| 鲁克德◎编著 |



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始读懂领导学 / 鲁克德编著. —上海: 立信会计出版社, 2014.6

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4191-6

I. ①从… II. ①鲁… III. ①领导学-通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第058218号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉
封面设计 久品轩



从零开始读懂领导学

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 19 插 页:1

字 数 260千字

版 次 2014年6月第1版

印 次 2014年6月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4191-6/C

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

“劳心者治人，劳力者治于人”。这劳心者当指领导者，劳力者就是指被管理者了。很多人都想当领导，每天有那么多私人公司注册就是明证；领导不是想当就能当的，每天有那么多企业倒闭也是明证。

成为一个领导真的不容易，成功领导的关键是成功管理他人的能力。“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，可以做领导；有胆识，有立场，有广泛的交际能力，能独当一面，可以做中级领导；识人不爽，用人不刻，加上上面所有的特质，才能做一个高级领导；如果各种能力运用自如，做一个顶级领导就没有问题了。

内在素质越高，成为领导者的级别也越高。这有点像金庸笔下的武侠人物，练内家功夫的人总比练外家功夫的人稍胜一筹。作为领导者也必需内修外炼，内修是主，外炼是辅。这也正是本书的出发点。

本书以《从零开始读懂领导学》为名，扣题在领导，具体落实到识人、用人、管理这几个细节上。这几个细节是成为一位成功领导者不可或缺又层层递进的关键点。

识人是内功，也是成为领导必修的基础课。千军易得，一将难求，组织的成功得力于20%的人的努力，成功的领导都具有一双识人慧眼。用人是内功的体现。一匹狼领导的羊群能够打败一只羊领导的狼群。没有无用的人，只有错误的位置。把正确的人放在正确的位置，这是高明的用人方法。

能识人，会用人，再具有领导素质，就可以考虑做领导了。什么是领导素质？一个便利店，第一个老板经营了半年，生意冷冷清清。换了一个老板



后，人气增加不少，连旁边社区的居民也到这家商店消费，这第二个老板就是有领导气质。什么是领导气质呢？领导气质就是叫人做一件原本不想做的事，但事后都会喜欢它。领导不只是一个“职位”，更是一种影响的过程。

未来的领导者不论层级，也不论拥有哪些特质，都将扮演四种角色：远景领导者、变革领导者、灌能领导者及价值创造者。扮演好这些角色若没有过人的魄力、宽大的胸襟、绝对的公正、非凡的德性和创新的思路是办不到的。

领导才能是开发的，不是发现的。只要愿意，只要用心修为，潜心参悟，谁都可以成为领导者。

本书中谈的话题都是领导的智慧，这其中既涉及理论也涉及技巧。一个人不仅要懂得道理，还要知晓如何做好一件具体的事情。本书的意图以及全部内容都是为了达成此目的。

人不喜欢被严厉管理，人更希望被有效领导。你要管理什么人，先管好你自己。管好自己，你才会停止管理，开始领导。

愿本书成为你的第一位追随者。

目 录

第1章 问天下谁能当领导——领导者的人格魅力

优秀的领导者气场 /1

“四自”领导力：自尊、自爱、自律、自信 /3

胸怀有多宽舞台有多大 /6

用信誉树立影响力 /9

修炼自己的人格魅力 /11

第2章 借来慧眼看莲花——领导者的识人艺术

不识人就用不好一个人 /15

人才须学历与能力并重 /17

识别人才不可以貌取人 /20

识别人才时要讲究方法 /21

识才必需由小处见大处 /23

有情有义是人才的基本 /24

不为利所动者才是真才 /26

从实践中观察鉴别人才 /28

观察其朋友就可以识人 /30



第3章 能人如何不吓人——领导者的用人艺术

- 才能与职位尽量相称 /33
- 坚持宁缺毋滥的原则 /35
- 适时扩大下属的职责 /37
- 不使用任何多余的人 /39
- 不同性格，区别对待 /41
- 让你的员工扬长避短 /44
- 用人要做到人尽其才 /46
- 引入用人的竞争机制 /47
- 大胆起用比自己强的人 /49
- 不要对下属求全责备 /52
- 宽容地对待下属的过错 /56

第4章 你凭什么说了算——领导者运用制度的艺术

- 优秀的制度创造优秀的公司 /61
- 破窗理论、修路理论与制度建议 /63
- 统一员工的认识：制度作用重在引导 /65
- 制定制度一要有依据二要走程序 /67
- 建立制度不能打破的八条戒律 /68
- 强化执行力，让制度落在实处 /69
- 不搞特殊化，制度面前人人平等 /72
- 培育员工遵守制度的好风尚 /74
- 令行禁止，用纪律为制度护航 /75
- 告诉你的员工：执行纪律没有借口 /78
- 增强员工责任心，制度执行不打折扣 /80



第5章 无威不立惩一儆百——领导者的赏罚艺术

- 该黑脸时要黑脸，该出手时就出手 /85
- 姑息养奸让管理者自食其果 /87
- 赏罚分明：该奖一定奖，该罚一定罚 /89
- 不赏无功之臣，不罚无过之卒 /91
- 惩罚三字诀：稳、准、狠 /93
- 惩罚讲艺术，不能为了惩罚而惩罚 /94
- 是奖是惩都要给一个明确理由 /96
- 掌握批评下属的高明技巧 /98

第6章 以慈母之手执掌利剑——领导者的管人艺术

- 恩威并用，做个黑脸红脸双面人 /101
- 外严内宽，以慈母的手握利剑 /103
- 让下属做到“士为知己者死” /105
- 推己及人，体贴员工疾苦 /108
- 爱你的员工，员工会百倍地爱企业 /110
- 情感管理是项卓有成效的领导法则 /113
- 开设感情账户“笼络”下属 /115

第7章 有一种管理叫放手——领导者的授权艺术

- 授权好处多多，不授权弊病丛生 /119
- 用好手中权，才能一呼百应者云集 /121
- 不能授权不足，也不能授权过度 /124
- 把权授给谁？认清对象再授权 /128



- 不越底线，授权要坚持六大原则 / 131
- 讲究方法，方法对了授权就对了 / 134
- 授权应严肃认真，不能敷衍了事 / 137
- 大权须集中，小权应分散 / 140
- 授权如放风筝，能放亦能收 / 142
- 信任不等于放任，授权后做好控制 / 144

第8章 设定你的愿景与要务——领导者的目标规划

- 目光长远，胸怀全局 / 147
- 平衡协调，学会“弹钢琴” / 151
- 提高业务水平，克服忙乱现象 / 155
- 科学统筹时间，提高办事效率 / 163
- 目标理想是成功的指南 / 166
- “领而导之”，做下属的指路灯 / 169
- 确立共同目标，建立目标团队 / 172
- 落实目标，增强行动力 / 174

第9章 凡事预则立不预则废——领导者的危机管控能力

- 居安思危，有备无患 / 183
- 培养远见卓识的洞察力 / 186
- 未雨绸缪，化解潜在危机 / 190
- 正确认识危机 / 194
- 以负责的态度面对危机 / 197
- 不惧危机，险中获胜 / 200
- 危机中的实用应变术 / 204



第10章 大主意自己拿——领导者的决策艺术

- 决策是领导工作的核心 / 215
- 每个领导都有最后的决策权 / 216
- 巧用决策智囊团 / 218
- 决策中掌握几种方法 / 221
- 掌控决策的难易程度 / 223
- 成功的决策是这样的 / 225
- 圆满地改变不当的决策 / 228

第11章 给你一个团队会怎么管——领导者带队伍的艺术

- 创建一支高效团队 / 231
- 培养团队敬业精神 / 232
- 凝聚高于个人力量的团队智慧 / 234
- 融洽的组织气氛可以提升士气 / 236
- 让团队形成人和气氛 / 238
- 把团队建设落到实处 / 239
- 亲和力是团队的黏合剂 / 240
- 让集体的智慧闪耀光芒 / 244
- 提高团队凝聚力的七大手法 / 245

第12章 积极地处理冲突与矛盾——领导者的协调艺术

- 敢于直面冲突和矛盾 / 249
- 避免管理机构的内耗 / 251
- 化解心理矛盾的技巧 / 252



- 谨慎处理下属的抱怨 / 254
- 调节部门冲突的艺术 / 255
- 耐心说服是化解矛盾的最好途径 / 258
- 迂回前进，让矛盾在冲突中缓和 / 259
- “说服”是化解冲突的良好途径 / 260

第13章 会说话得天下——领导者当众讲话的能力

- 领导者即席讲话艺术 / 263
 - 面对媒体不卑不亢 / 265
 - 言语沟通与非言语沟通 / 268
 - 如何处理棘手的媒体采访 / 271
 - 如何应对不同形式的媒体采访 / 278
- 附 领导忌语50句 / 289

第1章 问天下谁能当领导

——领导者的人格魅力

人生三不朽，立德、立功、立言。人生的最高标准不是以地位而是以道德，也就是人格魅力来衡量。地位是外在的，道德是内在的。地位是人生的枝节，道德是人生的根本。领导之道自然只能重根本而轻枝节。



优秀的领导者气场

哈佛商学院管理实践教授比尔·乔治在采访了125位来自世界各地的成功领导者后，向我们揭示了这样一个事实：道德上的完善不仅可以帮助一个人成为合格的领导者，这同时也是一种最有效的领导方式。

政治家需要良好的品格，因为他要实现有效的领导，同样领导者也需要实现有效的领导，因此领导者同样需要良好的品格。

印度独立后的第一任总理尼赫鲁，在政治生涯开始时便追随圣雄甘地，支持甘地所领导的运动。甘地本人对他十分欣赏，寄予厚望。甘地经常和尼



赫鲁在各种问题上交换意见，主动提拔他担任领导职务，由于甘地的作用，尼赫鲁在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁虽然9次被捕入狱，但是他从未放弃他的政治抱负和理想。更加可贵的是，尼赫鲁并不盲目地追随甘地，他不怕困难，对欧洲进行了考察，在很多问题上的看法早已超过甘地。他始终走在印度民族解放运动的最前列，提出了印度“完全独立”的政治目标，得到了印度人民的广泛拥护。他所具有的良好品格以及对独立事业的坚定信仰和远大的目标，深受印度人民的崇敬和信赖。

也有人品格不屑一顾，如美国前总统尼克松在他的《领导者》一书中对道德表示轻视。他说：“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”这种认识从根本上来说是错误的，它将权力等同于权术。权术往往是不择手段的，在不够民主和透明的权力机制下，它有可能发挥作用，但是在民主化和透明度很高的机制下它往往会让领导者寸步难行。尼克松最终因为“水门事件”而下台，正说明了这点。因此只有道德被认可，才能实现有效的领导，否则一切都是空谈。

品德就像一艘船的舵，而能力就是它的马达，马达决定船行的快慢，舵却控制着船行方向。你只有开足马力，并沿着正确的航线前行，才能更好更快地到达目的地。如果方向错了，船开得越快，偏离的方向就会越远。缺乏好品德，一个人的人生航程随时都有走入歧路的危险，而更多的能力也随时都有可能成为更大的祸源。

曾国藩曾经发表自己的看法说：“自古圣贤豪杰，文人才士，其治事不同，而其豁达光明之胸，大略相同。吾辈既办军务，系处功利场中，宜刻刻勤劳。如农之力穡；如贾之趋利；如篙工之上滩；早作夜思，以求有济。而治事之外，却须有冲融气象，两者并进，则勤劳而以恬淡出之，最有趣味。”

一直以来，对品德的考核始终是人事考核因素中的首要内容。一些资深的人力资源管理者认为，在创业时期，只求其才，不顾其德，只能是权宜之



计；守业阶段，要靠德来巩固业绩，拢住人才，则必需德才兼备才行。

良好的品格造就优秀的领导者，恶劣的品行则是成功的羁绊。一个领导者能使人感念的，往往不是威势，而是他的德行与恩泽。只会发号施令的领导者，自以为很权威，实际上并没有得到下级的认可，反而会扼杀下级的创造性和进取心。

领导者必需通过自己的道德品质来吸引员工。员工往往对领导者的能力表示钦佩，进而服从，但是更多的时候是为领导者的道德品质所感动，进而产生无条件地服从和信赖。因此领导者要注重自身道德品质的培养，虽然不能做一个伟大的人，但是一定能做个崇高的人。



“四自”领导力：自尊、自爱、自律、自信

领导者应以身作则，自尊、自爱、自律、自信，以人格的力量赢得下属的尊重。他们给自己提出的要求是：“付出的应该比下属多，获得的应该比下属少”，“自尊、自爱、自律、自信”，以期获得下属的敬重，树立领导的权威。

古希腊哲人毕达哥拉斯在《金言》中指出：“最要紧的是自尊。”黑格尔在《小逻辑》中认为：“人应该尊敬他自己，并应自视能配得上最高尚的东西。”

简单地说，自尊就是自觉做一个高尚的人。这有两方面的内容：对人与物而言，人是主人，物是从属；对操纵和支配物而言，人高贵于物，而不是相反。

自尊意味着对自己的思想、行为负责，所以首先要有自主意识和独立人格，前者是内在的自尊心，后者是外在的尊严。自主意识是自我依据对真理的认识，对社会生活中的是非善恶等进行独立的判断。自主意识要求的是独



立思考，追求真理，不能人云亦云、随声附和，更不能屈从于权威或多数人的意见，违心地放弃自己的主见。在原则性的争论中，那些左右逢源的骑墙派、社会风云突变中朝三暮四的风派人物，都是失去了最为宝贵的自主意识的。当然，自主意识也绝不意味着自以为是、固执己见，这恰恰是自主意识差的表现。因为人是社会的人，人的意识离不开社会空间。实际上，自主意识是对社会，包括自己所从属的社会群体的价值观念、道德原则、行为规范的自我抉择、自我认定和自我坚持。这些社会和群体意识，如党性、民族气节等，存在于人的自主意识中，也只有通过人的自主意识，才能得到现实而生动的表现。如果人的自主意识只反映个人私欲，不反映社会要求，绝谈不到自尊心和人的尊严。

自爱自律体现在自主意识上，自主意识直接决定着人的独立人格。人如果丧失自主意识，或者有意趋炎附势，依附于他人，受他人的摆布，也就失去了独立的人格。如妄自菲薄、阿谀谄媚、卑躬屈膝、丧失国格等，这也就没有尊严可谈了。有的领导者在上下级面前有两副面孔，召开群众大会时不是面对台下的群众讲话，而是一味侧身面向上级的领导讲话；还有的领导者对上级的批评即刻快速反应，或虚表同意，或沉痛检讨，显得轻率，这都有失自尊。有自尊的人对上级的批评起码慢半拍表态，经过理智的思考，再做出实事求是的回答。总之，自尊具有社会的标准性，人的行为只有符合社会标准、受到社会的褒奖，才会有自尊。自尊实质上是指人以社会的价值观念、道德标准，来约束自我、控制自我、指导自我和评价自我。

领导者做工作，一靠制度的力量，二靠人格的力量。人格的力量要靠真理的力量陶冶、锻炼，真理的力量则要靠人格的力量去支撑。领导者人格的力量，也就是领导者在群众心目中的形象和威信。

领导者的形象和威信，是领导者以自己的言行，长期塑造和培植起来的，绝非一朝一夕之功。但要损害和破坏其形象、威信，降低人格的力量，由于领导者所处的特殊地位，只需一个有失检点的行为即足矣，这恰似“千



里之堤，溃于蚁穴”。培根说：“美德有如名香，经燃烧或压榨而其香愈烈，盖幸运最能显露恶德而厄运最能显露美德也。”如果说担任领导职务是一种幸运而不是厄运的话，领导者更要加强修养，加强自律自爱精神，谨慎处之。

对领导者来说，自信心肯定是最重要的必备素质。如果一个总裁对于走哪条道路拿不定主意，这会对公司上上下下的所有人都产生影响。世界第三大家电公司——飞利浦公司的总裁对股东们谈到公司正在努力把科研成果转化为畅销产品时，他以坚定的语气说：“还有不少障碍。但我们一定能够克服它们。”

在人际沟通中，自信是一个领导人保持威信的首要条件，无论在什么情况下，在什么地方，同什么人打交道，如果自己没有信心的话，你同这些人的沟通肯定是失败的，因为如果你自己没有信心，任何人都无法相信你。

在领导工作的日常事务中，自信心仍是摆在第一位的心理因素。一个高效率的经理没有自信心，那是不可能的。经理部门在很大程度上像一个代表团。所谓领导，当然要能够鼓舞和激励人们取得出色的成绩，这就需要自信。如果你自己都没有信心，就难以使别人有信心。当领导面对下属时，自信心是领导权威的保障，当面对困境时，一个组织领导的自信心则是整个组织的自信心。充满自信的总裁知道，缺乏自信的人比无知、懒惰或傲慢会给自己和公司造成更多的问题。

如果可以进行准确的衡量的话，领导的自信心一定要比大多数其他工作人员要大。但这并不是说，他们始终保持自信。事实上，自信心可能来自他们的成功，而这种成功的取得则是由于他们克服了犹豫不定的心态。害怕失败是一种巨大的压力。领导对明天和下一周的事情往往考虑很多，想得非常具体。既要考虑他们可能取得的成就，也要考虑如何避免失败。因此自信心来源于对自己心理状态的准确把握和控制。



胸怀有多宽舞台有多大

曾国藩说：“盛世建功立业的英雄，以襟怀豁达为第一义；乱世扶危救难的英雄，以劳心劳力为第一义。”不襟怀豁达难以成就大事，不心力劳苦难以建立功绩。吕新吾说：“男儿创建事业，经纬天下，见识要高远，规模要庞大，气度要恢宏。”能够完善见识与规模之人，必然有气度。所以做领导的人要以气度恢宏为第一要义。

宽宏大量，豁达大度，善于容人，通达事理，这是领导者应具备的气度，也是一种美德。领导者有了宽阔的胸襟，大事讲原则，小事不计较，善于念人之功，谅人之短，扬人之长，就能创造一个和谐、融洽的工作环境和心理气氛。

作为领导要有领导者的胸怀和气度。胸怀是一个人的气量和抱负。领导者必需胸怀宽广，才能有所作为。有了博大的胸怀，恢宏的气度，才能成大事。领导者与众多的人在一起工作，既要正确地看待别人，又要正确地看待自己。金无足赤，人无完人。领导者要严格要求自己，要有自知之明，要知道并敢于承认自己的短处，要敢于用能人，敢于用在某些方面，甚至全面超过自己的能人，更不能嫉贤妒能。一个人有长处，必有短处，优点和缺点是相生相伴的，用己之短比人之长，可以比出奋斗目标和前进动力；用己之长比人之短，就会比出骄傲、比出狂妄、比出盲目。

宽容和谐是一种文化，是一种境界，是一个人的胸怀，也是领导者必需具备的应有素养。要真诚待人，真诚不是智慧，但是它常常放射出比智慧更诱人的光泽，有许多凭智慧千方百计也得不到的东西，真诚却轻而易举地得到了。

刘邦出身农家，在秦末农民起义中揭竿而起，逐鹿中原，终于推翻了