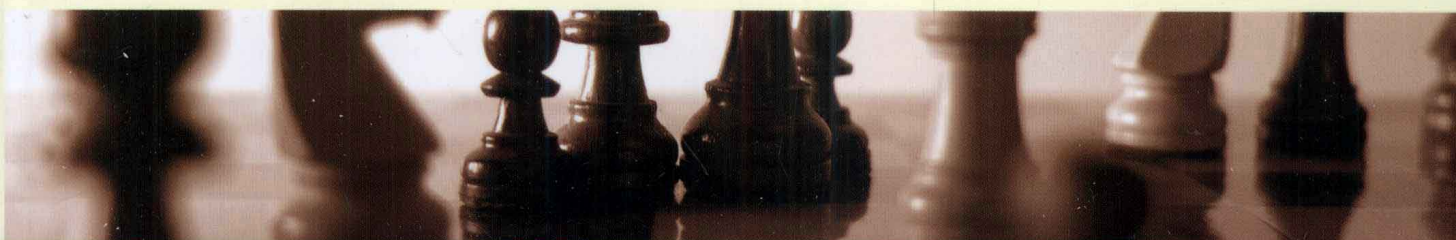


揭示成功领导的核心秘密
提升管理能力的高效法则

超值金版
29.00



每天学点 领导学

大全集

周一波◎编著

现代领导学中流行一句形象的比喻：“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”领导者的能力直接关系到团队的成败。这里所说的能力，不仅仅是专业能力，更重要的是工作当中的学习能力。外行领导内行固然行不通，但并不是每一个内行都可以领导其他内行，关键在于是否掌握了领导学。



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

揭示成功领导的核心秘密
提升管理能力的高效法则

每天学点 领导学

大全集

周一波◎编著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



使副职心悦诚服。

还要注意层次、分清主次。正职在整个领导机构中的作用是很重要的，但主次有时是相对的，全局上你是主，但在某一局部上你是次。集体领导、分工负责，各有各的职责范围。不能因为自己是正职，就什么都管。属于副职职权范围内的事情，就要授权让他们去办。如果干预过多，副职可能产生误会，认为你不信任他，这样就会影响正副职之间的正常关系。

最后还要有谦虚谨慎，虚心求教的精神。正职应该在业务、思想等方面有比较全面的修养。可是再能干的领导者也不可能是“十项全能”，总有不懂的东西。正职如果在工作中碰到不懂的问题，应抱着“知之为知之，不知为不知”的态度，一开始就向副职声明：我不懂，请你们拿出意见和办法。这样做，比明知自己不懂，又不好意思说出来，让副职去揣摩要好得多。

组织存在的惟一原因是为外界环境服务。

——彼得·德鲁克

建立良好的媒体公共关系

所谓媒体就是交流、传播信息的工具和载体。尽管当前报刊、广播、电视、互联网、手机等多种媒介形式并存，但其社会功能仍然以报道新闻、提供资讯、影响舆论、教育大众、提供娱乐等为主。

在现代社会，社会组织的生存和发展越来越依赖于外部的环境。社会组织只有正确处理、协调众多的外部关系，并运用自己的能力去熟悉、适应外部环境，才能使环境有利于组织的生存和发展。搞好组织的外部公关协调，是一个组织获得事业成功的不可或缺的基本条件之一。组织的外部公共关系，是指那些非属该组织但与其发生关系并且有着广泛影响的公众，即外部公众。而新闻界在这其中，又起着举足轻重的作用。所谓新闻界，一般泛指报社、电台、电视台、网站、通讯社、杂志社等新闻传播机构中有组织的群体。组织与新闻媒介的关系，是社会组织与新闻传播机构、新闻界人士的关系。新闻界通过新闻报道、新闻评论、组织社会评论等方式，在社会范围内发挥表达舆论、反映舆论、引导舆论的



无论你是党政机关的主要领导、公司企业的行政人员，还是事业单位的管理干部、社会团体的工作人员，你都需要具有领导能力和艺术，能力是基础，艺术是能力不断提高、不断积累、由量变到质变的结晶。要想拥有娴熟的领导艺术，需要孜孜不倦的学习并应用于实践。

伟人说：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。”好的书籍是智慧的结晶，如同良师益友，它既教你做人，也教你做事。本书是您学习领导学的良师益友。领导者应该具备的素质，领导者的领兵技术，领导者运筹帷幄的能力，以及领导者刚柔相济的艺术，等等，都是本书探讨的重点，它深入浅出地讲述如何成为一个优秀的领导者，即使您现在是一个初学者，一个渴望掌握领导能力的普通人，你也能从中挖掘金子，助你成为一个卓越的领导者。



目录

修己篇 五德皆备，可为大将

第一章 用品格来武装自己

——每天学点领导者的品格修炼	2
优秀的品格成就优秀的领导	2
自尊、自爱、自律、自信	4
宽大的胸怀	6
以坚强的意志去实现理想	10
以信义树立权威	14
修炼自己的人格魅力	18

第二章 素质决定事业的成败

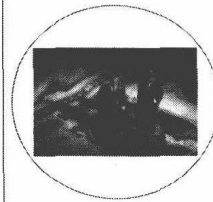
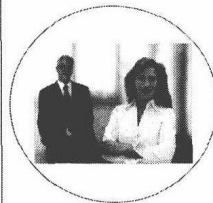
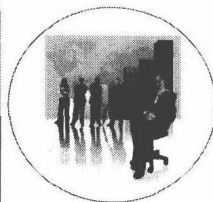
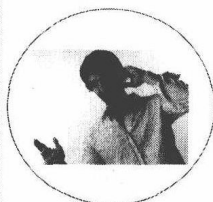
——每天学点领导者的素质修炼	22
良好的素质是铸就成功的基石	22
培养良好的性格	24
培养卓越的文化修养	27
培养良好的心理素质	30
培养良好的身体素质	36

第三章 注意外在的个人形象

——每天学点领导者的形象修炼	40
树立良好形象，做其他成员的榜样	40
怎样保持良好的外在形象	42
培养良好的精神气质	48

第四章 学会控制自己的情绪

——每天学点领导者的情绪修炼	54
改进和提高你的情绪智力	54





目录

情绪激动时保持理性	56
领导者要加强制怒修养	60

用人篇 察言观行，知人善任

第五章 找到真正优秀的人才

——每天学点领导者的选人艺术	64
领导者应具备的人才理念	64
领导的识人艺术	68
优秀人才的几个标准	73
选拔人才的方法	78

第六章 掌握知人善用的技巧

——每天学点领导者的用人艺术	83
真诚地对待每一位下属	83
知人善任，要做到人尽其才	86
区别对待，要对下属进行合理的分工	90
善于授权，把权力移交给下属	93
多商量，让下属参与决策	98

第七章 正确处理与下属的关系

——每天学点领导者的容人艺术	101
能容人之长，大胆起用比自己强的人	101
能容人之短，不要对下属求全责备	104
要容人之过，宽容地对待下属的过错	107
要容己之仇，不计前嫌任用人才	109

第八章 公平对待，以法管人

——每天学点领导者的管人艺术	111
以身作则，做下属的榜样	111
树立威信，与下属保持一定的距离	113

公平合理，创造积极向上的企业氛围	117
用制度规范人，用考核显现人	120

第九章 以情动人，以理服人

——每天学点领导者的留人艺术	127
善于利用“感情投资”	127
虚心纳谏，勇于承认错误	135
帮助下属建立安全感	137
切忌强制留人	141

第十章 培养人才，激发潜能

——每天学点领导者的育人艺术	148
随意潜入心，育人细无声	148
积极引导，发展优势	151
注重员工培训	156
精神激励能得到意想不到的效果	159
培育人才的方法	166

组织篇 事备而动，组织治众

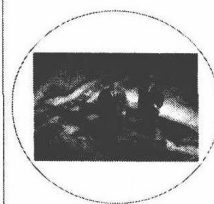
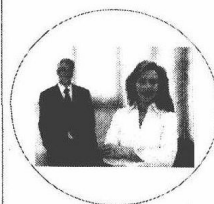
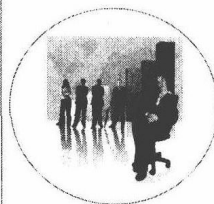
第十一章 科学合理地安排工作

——每天学点领导者的统筹技巧	172
目光长远，胸怀全局	172
平衡协调，学会“弹钢琴”	175
提高业务水平，克服忙乱现象	178
科学统筹时间，提高办事效率	184

第十二章 实施有效的目标管理

——每天学点领导者的规划技巧	187
目标理想是成功的指南	187
“领而导之”，做下属的指路灯	190

目 录





目录

确立共同目标, 建立目标团队	192
落实目标, 增强行动力	194

第十三章 发挥各部门的职位作用

——每天学点领导者的领兵技巧	200
优秀领导班子的建设	200
领导者要做领导者的事	203
做分配工作的行家	205
善于解决部门间矛盾	209

第十四章 赏罚分明, 制度先行

——每天学点领导者的赏罚技巧	212
受到奖励才会使人充满热情	212
只奖不罚只能让更多人不满	215
建立合理的奖惩机制	217
善于奖励是成功的第一要义	220
领导者惩罚的艺术	225

第十五章 协调关系, 精兵简政

——每天学点领导者的管理技巧	228
有效沟通, 形成合力	228
优化机构, 合理组阁	231
人在其位, 各谋其政	234
协调矛盾, 化解冲突	236

决策篇 审时度势, 运筹帷幄

第十六章 抓住重点, 善于预测

——每天学点领导者的预测能力	244
未雨绸缪, 居安思危	244
培养远见卓识的洞察力	247



做未雨绸缪的心理准备	249
------------------	-----

第十七章 运筹定计，精心决策

——每天学点领导者的攻关能力	251
审时度势：成功决策的核心	251
果断决策：办法总能跑在问题的前面	253
决策修炼：成功的决策是怎样炼成的	256
提高决策的准确度	260
正确地执行决策	264

第十八章 集思广益，礼贤下士

——每天学点领导者巧用智囊的能力	267
组建一支有效的领导团队	267
团队构建的技巧	273
巧用智囊团	280
群策群力，让所有人发挥作用	283

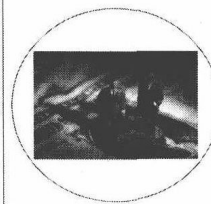
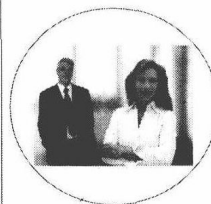
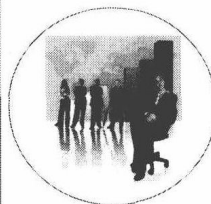
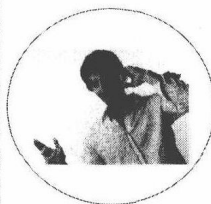
第十九章 多谋善断，“剩”者为王

——每天学点领导者防范危机的能力	288
事前预防，防患于未然	288
未雨绸缪，化解潜在危机	291
明察秋毫，转祸为福	294

第二十章 从容应对，勇于创新

——每天学点领导者处理危机的能力	297
正确认识危机	297
以负责的态度面对危机	299
不惧危机，险中获胜	302
危机控制：快、狠、准	305
危机中的实用应变术	306

目 录



目录

魅力篇 刚柔相济，张弛结合

第二十一章 做领导就得会说话

——每天学点领导者的说话艺术	316
成大事者多是说话高手	316
用语言来展现你的魅力	319
提高讲话能力的秘诀	323
领导日常讲话的误区	328

第二十二章 成功协调各种关系

——每天学点领导者的协调艺术	334
领导者协调下属关系的法则	334
领导者与上级相处的法则	336
副职如何处理好与正职的关系	338
正职如何处理好与副职的关系	340

第二十三章 与媒体交往有方法

——每天学点领导者的公关艺术	343
建立良好的媒体公共关系	343
领导如何面对新闻媒介	346
如何处理棘手的媒体采访	350
如何应对不同形式的媒体采访	355

第二十四章 生命不止，学习不辍

——每天学点领导者的求真艺术	362
最好的领导是最好的学习者	362
领导者要加强自己的学习力	366
领导者要不断补充信息	368
不断获取信息才能取得胜利	369
突破思维定势，具有创新意识	373
领导者要敢于创新	376

修己篇

五德皆备，可为大将

大到一个民族、国家，小到各个行业、家庭都需要一些能担当重任的人，号召和团结其他人为一个共同的目标而奋斗。他们就是领导者。现代社会一个称职的领导，一定要具备领导才能、多谋善断、取信于大众的“大将风度”。

孙子认为：治理和统率军队的首要任务是选拔好将帅，将帅是取得战争胜利的最重要因素，也是导致战争失败的根源，而战争的胜败，又直接关系到国家的振兴和灭亡。

俗话说：“千军易得，一将难求。”古往今来，中国、外国，选将用将一直是兵家相争的焦点，是历代君主格外关注的问题，无数的军事战例雄辩地证明：将帅与战争的胜败紧密相关，与国家的安危存亡紧密相关，因此，一定要慎重地选拔将领、使用将领。为此，孙子提出了选将用将的五条标准：“智、信、仁、勇、严”，五德缺一不可。

当今世界是经济竞争十分激烈的时代。经济竞争实质上就是人才的竞争。同一个企业，同样的设备，同样的职工，有的人当领导就亏损，有的人当领导就盈利；有的人当领导将一个好端端的企业引入困境，有的人当领导能够给一个濒于破产的企业带来新生。可见，一个企业的领导即是军队中的“将”，不“五德皆备”是不能胜任的。在政界、科学界、体育界……“将”的重要作用，同样不言而喻。

第一章 用品格来武装自己

——每天学点领导者的 品格修炼

那些具有品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。

——夏尔·戴高乐

优秀的品格成就优秀的领导

品格，也就是人的品质性格，包括人的品性和品行，既体现人的性格，也表现人道德的行为。领导者的品格主要包括道德、品行、人格、作风等，它反映在领导者的一切言行之中。

人的品格高下直接决定人的能力素质高低，领导者的品格同样影响其领导力。优良的品格不仅是担任领导职务的素质要求，也是领导影响力重要的组成部分。领导者的领导力有公信力、感召力、意志力、魄力、专业能力等因素决定。领导力是一种获得追随者的能力，它需要令人信服的远见卓识，他的任务就是告诉追随者们应该朝哪个方向前进；它需要令人信服的表率作用，领导不仅是领袖，也是导师。导师不仅要告诉追随者应该做什么，还要告诉他们应该怎么做。“榜样的力量是无穷的”。具有高尚品格的领导者，容易使被领导者产生亲近感和信赖感，并诱导他们去模仿和认同，从而产生更巨大的号召力、鼓舞力和说服力。

子张向孔子问仁，孔子说：“能够处处实行五种品德，就是仁人了。”子张问是哪五种。孔子说：“庄重、宽厚、诚信、勤敏、慈惠。庄重就不致遭受侮辱，宽厚就能得到众人的拥护，诚信就能得到别人的任用，勤敏就能提高工作效率，慈惠就能领导别人。”

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。尼赫鲁虽然九次被捕入狱，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目光的远大，深受印度人民的崇敬和信赖。

也有些人对品格不屑一顾，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。”但是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，最意味。”

可见，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，则必须德才兼备才行。

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。

领导者必须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，进而产生无条件的服从和信赖。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。

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。给自己提出的要求是：“付出应该比下属多，获得应该比下属少”，“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：从人与物的关系而言，人是主人，物是从属；从操纵和支配物而言，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。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，一靠真理的力量，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。领导们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。

宽大的胸怀

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。领导者必须胸怀宽广，才能有所作为。有了博大的胸怀，恢宏的气度，才能成大事。作为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，也是领导者必须具备的应有素养。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，真诚却轻而易举就得到了。

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

