

赢在30岁人生助跑课

30岁前 要学会的33堂 领导课

30SUIQIAN
YAO XUEHUIDE
33TANG LINGDAO KE

赵凡禹 水中鱼◎主编

为每一位年轻人量身定制的领导精华课

30岁前还没有掌握领导的艺术，30岁后将难圆“将军”梦。
30岁前修炼领导的能力和素质，30岁后登上领导的宝座。

本土化的背景，国际化的视野，从宏观到微观，从理论到实践，从战略到战术，从中小企业到跨国公司，涵盖领导活动中的每一个环节和细节，解读领导的症结，探究领导的奥妙，为基层、中层、高层各级领导提供了一套完整高效的领导方案。



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

赢在30岁人生助跑课

30岁前 要学会的33堂 领导课

赵凡禹 水中鱼◎主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

30岁前要学会的33堂领导课/赵凡禹, 水中鱼主编. —上海:

立信会计出版社, 2010.8

(赢在30岁, 人生助跑课)

ISBN 978-7-5429-2595-4

I. ①3… II. ①赵… ②水… III. ①领导学—青年读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第152588号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 方士华

封面设计 久品轩

30岁前要学会的33堂领导课

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	E-mail	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	Tel:	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	北京中印联印务有限公司	
开 本	710毫米×1000毫米	1/16
印 张	21.75	
字 数	346千字	
版 次	2010年8月第1版	
印 次	2010年8月第1次	
印 数	1-10000	
书 号	ISBN 978-7-5429-2595-4/C	
定 价	38.00元	

如有印订差错, 请与本社联系调换

| PREFACE | 前言

在人类漫长的历史长河中,曾有过多少惊心动魄的重大事件,曾有过多少令人惊叹的宏伟工程;在人生悠悠的岁月里,我们曾亲眼目睹过许多朝代的兴衰,许多企业的成败,也曾见到许多人的贫困或富裕。

这里面的原因当然是多种多样的,但是有一个共同的关键因素就是领导活动。事实上,在现代生活中,无论人们身处何种地位,从事何种职业,每个人每时每刻都在参与领导活动,领导活动无处不在。

健康有序的社会秩序,需要政府官员的悉心领导;企业机器的正常运转,需要管理层的精心导航;团队的齐心协力,需要领导的协调和指挥;甚至是家庭里每个子女的幸福成长,也离不开家长的规划和呵护……可以说生活中处处都需要领导,领导是人类社会活动不可或缺的重要角色。举个简单的例子:

隔壁开小店的阿姨人手不够,便聘请了一名店员。出于对新来店员的照顾和热情,阿姨都主动地帮助店员从事一些工作,想给店员一个熟悉环境的时间。

一个星期后,阿姨认为店员已经能够独立完成各项工作了,便不再主动帮助店员。没想到的是店员竟提出抗议,质问阿姨为什么不帮助她干活,加重了她的工作量,觉得阿姨太苛刻。

店员固然有错,但很显然阿姨也缺乏领导能力。对于新聘用的店员,培训和辅导是应该的,但是阿姨应该事先告知店员的工作范围和职责,免得店员以为故意加大工作量,产生抵触情绪。

由此可见,无论你是什么岗位、什么职务、什么角色,领导课都是一门值



30 岁前要学会的 33 堂领导课

得学习的课程。

正因为有无数的实际需求,才会有实践经验的积累和研究,才产生了领导这门在生活中十分重要的功课。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”这里的管理学问,也就是领导学问。

人的一生中,30 岁是一个特殊的分水岭。30 岁以前,整个社会给予你的定位就是学习和积累,而从 30 岁以后,就意味着你要用自己的所学所积累来回报社会,来承担起应该担负的责任——家庭责任、岗位责任以及社会责任。在承担这些责任的过程中,你会发现领导能力很重要。

因为领导工作千差万别,要掌握领导课并不容易。首先需要培养一定的领导意识,要善于从各种具体的领导工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法,然后主动加以揣摩和学习。

然而领导课绝对不是只从书上就能学会的,而是在不间断的实践中摸索的。人们往往很容易举出许多卓越的领导人、优秀的管理者、成功的企业家,他们看起来似乎并没有经过某种领导学的专门培养。

但是,人们恰恰没有看到他们在领导实践的茫茫黑夜中,经历了多少不眠之夜,迷惘、摸索,苦思冥想,绞尽脑汁,甚至殊死拼搏,他们从客观规律一次又一次严酷的惩罚和奖励中,才慢慢地接近或掌握了领导的方法和能力,才一点一滴地领悟了领导艺术的真谛。

领导课既是一门科学,又是一门艺术。30 岁以前培养自己的领导意识,应从点点滴滴开始自我修炼,掌握丰富多样的领导技巧,30 岁以后,你一定可以成为一名卓越的领导者。

本书深入浅出,以权威的理论为引导,以生动的具体事例为支撑,深入研究领导活动的方方面面,精心提炼出 33 堂你必须学习的领导课。领导究竟是什么,领导应该如何培养自身素质,领导需要具备什么能力,领导的用人诀窍,领导如何处理具体事物以及领导永葆个人魅力的方法,都是本书探讨的重点。

如果把领导者所具备的能力比喻成金子,那么 33 堂领导课就是“炼金术”。本书的目的不是向读者赠送“金子”,而是为领导者寻求“炼金术”。无论你是一个渴望掌握领导能力的普通人,还是一个尚在门口徘徊的初学者,甚至是一个懵懵懂懂的被领导者,这本书都会让你明白些什么,帮你学会点什么,给你留下点什么。

| CONTENTS | 目录

Part1 认知篇

——领导是门艺术,认知“领导”才能当好领导

第1课 领导是什么,领导的多重角色定位 / 3

领导是什么 / 3

“导航者”角色 / 5

“主心骨”角色 / 8

“教练”角色 / 9

“标杆”角色 / 10

“医生”角色 / 11

第2课 跳出定势思维,关于领导的四大误区解读 / 14

领导者≠老板 / 14

领导者≠领导力 / 16

领导者≠管理者 / 17

领导理解≠领导执行 / 20

第3课 自我评测,看你适合当什么样的领导 / 22

领导者风格分类 / 23

测测你是一个什么风格的领导 / 26

优秀领导者必须掌握的六项基本原则 / 28

阅读链接:从星座来看你做领导者的缺陷 / 31



30岁前要学会的 33 堂领导课

- 第 4 课 30 岁以前当好被领导者,30 岁以后做个好的领导者 / 34
要成为领导者,首先要了解自己 / 35
优秀的品格成就优秀的领导 / 36
领导好自己,才能领导别人 / 39
阅读链接:领导者的六种极端画像 / 41

Part2 修炼篇

——树立领导的威仪:新官上任前的必修课

- 第 5 课 学会宽容,宰相肚里能撑船 / 45
宽容是一种美德 / 45
容人者,人恒容之 / 48
海纳百川,宽容有道 / 49
- 第 6 课 谦逊而不谦卑,有才更需要有德 / 53
志当高远,事当谨慎 / 53
谦虚好学,不耻下问 / 55
谦逊是自信与高尚的融合 / 57
人品是金,“德”是试金石 / 60
- 第 7 课 无言的号召,无声的命令 / 64
以诚信树立威信 / 64
一言既出,驷马难追 / 68
新官上任,巧树威信 / 70
阅读链接:测测你做领导的威信度有多高? / 73
- 第 8 课 细节着手,打造领导气质 / 77
良好的气质是成功的前奏 / 77
迷人的领导魅力,自信是关键 / 80
打造领导形象的四个诀窍 / 83
细节之中孕育非凡梦想 / 85
阅读链接:五个小细节修炼完美交往法 / 87



第9课 强化口才,语言是最有魅力的交流工具 / 91

震天下者必震之于声 / 91

导人心者必导之于言 / 94

培养富有魅力的语言风格 / 97

赞扬下属的语言技巧 / 100

阅读链接:领导者日常讲话六大禁忌 / 102

Part3 用人篇

——人才是第一生产力,掌握知人善任的技巧

第10课 合适的才是最好的,找对人才能做对事 / 109

破格选拔,唯才是举 / 109

拥有“5点”,择对人才 / 111

选拔人才的几种方法 / 114

择才不可忽视的问题 / 117

阅读链接:领导者用人十大秘诀 / 122

第11课 分工因人而异,让每个人的才能得以施展 / 125

因人择事,各擅其长 / 125

因事择人,量才使用 / 128

合理分工,人事相宜 / 130

阅读链接:根据下属的不同性格用人 / 131

第12课 不拘一格,大胆起用比自己优秀的人 / 133

胸襟宽阔,善待人才 / 133

用人也疑,疑人也用 / 135

善于用比自己强的人 / 137

阅读链接:奥格尔维定律——善用比我们自己更强的人 / 139

第13课 放下身段,与下属打成一片 / 141

用尊重换来尊敬和支持 / 141

少命令,多商量 / 144

用心点燃信任的火花 / 146



30 岁前要学会的 33 堂领导课

用亲和力增强团队凝聚力 / 149

第 14 课 贯彻铁的纪律,慈不掌兵义不掌财 / 153

纪律是工作的基础 / 154

纪律是执行力的保证 / 155

热炉法则的启示 / 158

要纪律不要借口 / 160

阅读链接:树立纪律权威的 30 条黄金准则 / 162

第 15 课 兼听则明,偏信则暗,善于倾听是一种伟大能力 / 166

兼听则明,偏信则暗 / 167

比诉说重要的是倾听 / 169

善于倾听是一种伟大能力 / 171

阅读链接:跟小马里奥特学做倾听式 CEO / 175

Part4 协调篇

——创造集体主义精神,打造铁血团队

第 16 课 领导首先是个设计师,为集体营造和谐氛围 / 179

建设宽松自由的环境 / 180

团结协作,杜绝“螃蟹效应” / 182

阅读链接:促进团队合作精神的“发掘优点”小游戏 / 185

第 17 课 领导最大的工作是调动团队积极性 / 187

有效激励,团队更杰出 / 187

树立榜样,激活团队 / 191

阅读链接:调动团队积极性小游戏 / 193

第 18 课 团队文化建设是一项长远的工程 / 197

凝聚人心,靠团队文化 / 197

授人以渔,打造学习型团队 / 199

鲶鱼效应,打造竞争型团队 / 201

阅读链接:运作良好的团队和有障碍团队的区别 / 203



- 第 19 课 多管齐下,形成有效的激励体制 / 205
一视同仁,示范激励 / 205
奖惩分明,赏罚有度 / 208
荣誉是团队的灵魂 / 210
因地制宜,善用不同的激励法 / 212
阅读链接:领导者示范激励“八大忌” / 215
- 第 20 课 走动式管理:从实践中来,到实践中去 / 218
锯掉椅背,走动式管理的秘诀 / 218
实践是检验领导力的唯一标准 / 222
- 第 21 课 诉诸共同理想,一个领导者的热情能感染整个团队 / 225
共同目标是成功的基石 / 225
愿景领导比管控更有力 / 228
比愿景更重要的是执行 / 230
以领导者的热忱感染下属 / 232
- 第 22 课 大事还是小事? 不要以为总理比村长好当 / 237
胸怀大志,手抓小事 / 238
要事第一,既见树又见林 / 240

Part5 授权篇

——三分权力七分执行,做个不折不扣的执行者

- 第 23 课 说到做到,执行力不是喊出来的 / 247
从自身做起,不学赵括纸上谈兵 / 247
高效执行,不找任何借口 / 249
- 第 24 课 一张一弛,在集权和分权的刀尖跳舞 / 252
松开的手比握紧的手拥有更多 / 252
充分授权,利用他人的智慧 / 255
弹性管理,放好风筝牵好线 / 257
阅读链接:人际关系综合量表 / 259



- 第 25 课 做好实事,在其位谋其政 / 263
脚踏实地,提高执行力 / 263
事情做好了,才叫做了 / 266
- 第 26 课 有效沟通,架起上下贯通的桥梁 / 269
良好的沟通是执行力的保证 / 269
有效沟通,形成合力 / 272
阅读链接:领导者必须知道的十条忠告 / 275
- 第 27 课 勇于改错,善于反思:在否定中提升自我 / 277
闻过则喜,知错就改 / 278
三省吾身,不断更新自我 / 279

Part6 提升篇

——登高望远,迈向变革时代的领导殿堂

- 第 28 课 决策果断:办法总能跑在问题的前面 / 285
果断决策是成功决策的前提 / 285
正确决策是果断决策的关键 / 287
- 第 29 课 随机应变:兵来将敌,水来土掩,灵活应对冲突 / 291
先发制人,智慧制胜 / 292
亡羊补牢,为时不晚 / 293
破釜沉舟,背水一战 / 295
- 第 30 课 开拓创新:孜孜不倦,最难超越的是自我 / 298
不断超越自我的人,才是真正成功的人 / 298
超越自我要有持久的激情 / 300
创新是一种更高层次的能力 / 303
阅读链接:创新能力测试 / 306
- 第 31 课 统筹兼顾:自古不能谋全局者,不能谋一域 / 310
站在全局谋局部 / 310



运筹帷幄,决胜千里 / 313

第 32 课 危机预测:凡事预则立,不预则废 / 317

未雨绸缪,居安思危 / 317

培养远见卓识的洞察力 / 321

第 33 课 学无止境:持续改进才是永葆领导魅力的源泉 / 325

持续学习,使自己胜任多种角色 / 325

永远学习:学习力就是竞争力 / 329

阅读链接:管理学经典理论 / 333

Part 1

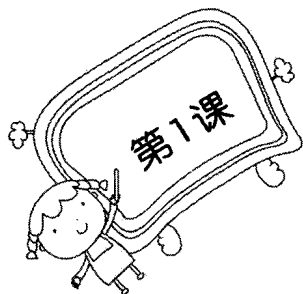


认知篇

——领导是门艺术，认知“领导”才能当好领导

对于任何一个组织来说，“千军易得，一将难求”。这个“将”就是指领导者，是一个团体或者组织中，为实现组织预定目标运用其法定权力和自身影响力影响被领导者行为的指挥者。

“统军之将”在团队中担任十分重要的角色，如果不能深刻认识领导的内涵和角色，无法掌握领导这门特殊的管理艺术，再有能力的人才，都难以发挥最大的效用，难以成为一个杰出卓越的领导。



领导是什么,领导的多重角色定位

领导就是要让他的人们,从他们现在的地方,带领他们去还没有去过的地方。

——基辛格

一个领袖人物必须正直、诚实、顾及他人的感受,并且不把个人或小团体的利益和需要摆在一切衡量标准的首位。否则人们就不会追随他。

——约翰·科特

领导是什么

当听到“领导”这个词语的时候,你的头脑中会浮现出什么?

你很可能会瞬间联想到一种威严无比、富有魅力、个性鲜明的形象——领导是个态度强硬,决策果断,有影响力的目标;领导是个不需要帮助,艰苦奋斗的孤独者;领导是个有着坚定的下巴,领导着组织成员前进的将军;领导能对他人产生很强的影响,使他们去做领导认为应该去做的事。

这样的形象,只是领导的一个部分,甚少极小的一部分,不是全部。那么,究竟领导是什么呢?



30 岁前要学会的 33 堂领导课

领导是“率领引导”的简略说法。如果逐字进行组词的话,那就是率——率队,领——领航员,引——引路人,导——导购员。领导在社会生活中无处不在,生活中到处都有领导的身影。小到各个家庭、团体,大到国家、民族,都需要一些能够肩负重任的人,“领”向“导”航,团结所有人为一个共同的目标而奋斗。这就叫领导。

领导有两个层面的含义,一个是动态的,一个是静态的。动态含义指的是领导行为,一种为完成目标而管理团队的能力和过程;静态含义是指领导者,团队的组织者或者说是引领者。这两个层面的含义彼此区别又彼此交融,可以从以下几个方面来理解:

(1)领导与领导者是两个不同的概念,领导者是组织中的一个角色。一个团队可以指定一个领导者或选出一个领导者,但却不能指定或选出某种领导行为。领导者是一个影响其他人完成不寻常的事情的人,领导则是领导者的一种行为,因此,领导是一个动态化的概念产物。

同时,领导者是组织中少数有影响力的人员,他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员,也可能是一些没有确定职位的权威人士。

一般来说,领导必须有以下三个基本要素:领导者必须有下属或者追随者;领导者必须拥有影响追随者的能力;领导者的领导行为具有明确的目的,并可以通过影响下属来实现组织目标。

(2)领导指的是一种影响力,或是指对人们施加影响的过程,从而使人们自觉地为实现群体目标而努力。

当领导作为一种影响力的时候,指的就是领导行为,即就是设定目标,率领和引导组织或个人在一定的时境以及其他条件下,按照一定的计划或方法实现该目标的行为过程。

(3)领导不等于职权,但现代领导的概念并不否认领导和职权是相互联系的,一定的职权是实现团队目标所必需的。

领导并不总是一个高高在上的指挥棒,而是身先士卒,起带头作用的模范,或是在战场上冲锋陷阵的前锋。

(4)领导是一个行为过程,在这个过程中,有许多相关因素。被领导者、环境都是影响领导者有效的因素,它们之间存在着密切的相互关系。



领导是一个团队的核心,并不是独立于外的,而是时时身在团体其中。没有群众就没有领导,领导也是群众,只不过是群众中最优秀的一员。

从领导者层面来说,领导可以根据不同的标准可以分为不同个类别。

根据领域不同,可分为政治领导、业务领导和行政领导;根据层次不同,可分为高层领导、中层领导和基层领导;根据领导的方式不同,可分为独裁式领导、协商式领导和参与式领导;根据产生的方式,可分为正式领导和非正式领导。

歌德说:“我们的生活就像旅行,思想就是导游者,没有导游者,一切都会停滞,目标会丧失,力量就会化为乌有”。这里更强调的是领导行为。领导行为是一门艺术,这门艺术有四个基本特性:

(1)随机性:领导艺术是领导者思考和处理事件的变通能力,其没有固定的模式可套,没有规范的程序可循,没有统一的尺度可依。它必须依据不同的时间、地点和条件,机智灵活地处理事件。

(2)经验性:领导艺术应来源于一个人的阅历和经念,不是单纯从书本中就能得到的,经验是带有个人感情色彩的烙印,渗透着或明或暗的个人痕迹和风格。

(3)多变性:领导艺术是生动活泼,丰富多彩,千变万化,无穷无尽的,对于同一事件的处理,由于领导人的经历、学识、思维方式、出发点等方面存在差异,所以处理的方式和技巧不尽相同。

(4)创造性:领导艺术最能显示领导者生机勃勃的创造力,它不因循守旧,拘泥古法,而是善于随机应变,因人因事因地制宜,因势利导,在千差万别的事物面前,在复杂多变的情况下,在艰难曲折的环境中,充分发挥广阔的想象力、周密的思考力、灵活的应变力和大胆的策划,创造性地提出解决的办法。

总之,领导是一种能力,是一门科学,是一种方法,更是一种艺术,需要不断地顺应时代的发展而变化,需要在实践工作中不断创新完善。

“导航者”角色

俗话说,强将手下无弱兵。俗语又说,将帅无能,累死三军。由此可见,一