

做领导需要才能与魄力，更需要足智多谋

智源

智谋是领导者树立权威的先决条件，
也是领导者管人用人的一根魔杖

华北水利水电学院图书馆



209374158

一本卓越领导者的必读书

C933
Z110

张宏彬 / 编著



937415

中国民航出版社

领导者的

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的智源/张宏彬编著. —北京: 中国民航出版社, 2004.4
ISBN 7-80110-551-6

I. 领…
II. 张…
III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 012218 号

领导者的智源

张宏彬 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
发行 中国民航出版社 新华书店经销
电话 (010) 64290477
印刷 北京师范大学印刷厂
照排 中国民航出版社激光照排室
开本 787 × 1092 1/16
印张 16
字数 233 千字
版本 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-551-6/Z·131
定价 25.00 元

目 录

第一章 领导者自身应具备的素质

领导者要有威信.....	(02)
严己宽人是领导者树立权威的根本.....	(06)
领导者要做到“宰相肚里能撑船”.....	(08)
胆小不得将军做.....	(09)
一定要实现自己的诺言.....	(11)
喜怒不形于色.....	(12)
少摆“臭架子”.....	(14)
改掉居高临下的恶习.....	(15)

第二章 领导者树立权威的智源

正人先要正己.....	(20)
新官上任三把火.....	(21)
公事只能公办.....	(23)
必要时杀一儆百.....	(24)
不能随意道歉.....	(25)
树立权威的法则.....	(26)
做好下属的表率.....	(28)
树立领导个人魅力.....	(30)
言行要有权威感.....	(31)
怎样让下属更喜欢你.....	(32)

QAP97/26

第三章 领导者果断决策的智源

表达别随意·····	(36)
态度要明确·····	(37)
决策远景要可望可及·····	(38)
做事要当机立断·····	(40)

第四章 领导者怎样用权的智源

分权是领导者的一种至高境界·····	(44)
领导者如何授控权力·····	(49)
领导者行使权力的艺术·····	(52)
乱授职权害处大·····	(54)
为部下揽过·····	(56)
正确对待下属的抱怨·····	(57)
注意责权统一·····	(60)
防止越权·····	(62)

第五章 领导者慧眼识人的智源

人才往往不是全才·····	(66)
切忌以貌取人·····	(67)
别以个人好恶识人·····	(70)
透过现象看本质·····	(73)
碳纸复印型下属·····	(74)
蜜蜂型下属·····	(75)
神童型下属·····	(76)
告密者型下属·····	(77)
骑士型下属·····	(78)
谄媚型下属·····	(79)

硬汉型下属·····	(80)
------------	------

第六章 领导者求才择人的智源

优秀人才应具备的十个条件·····	(84)
衡量人才的十个标准·····	(87)
招人才的秘诀·····	(90)
挖他人的“墙角”·····	(91)
从身边发掘“天才”·····	(94)
不限资历择人·····	(96)
惟才是举·····	(98)
不避亲疏·····	(101)
70分求才法·····	(103)
勇于提携后进·····	(104)

第七章 领导者灵活用人的智源

信任是领导成就大业的关键·····	(108)
用人要扬长避短·····	(113)
求全责备害处多·····	(116)
一视同仁对下属·····	(119)
攻心为上·····	(121)
一官不能多职·····	(124)
疑人不用，用人不疑·····	(127)
放开部下的手脚·····	(130)
正确对待下属的谎言·····	(133)
人尽其才，才尽其用·····	(134)
让下属尽职尽责的二十条黄金法则·····	(139)
给人以用武之地·····	(140)
如何对待“马屁精”·····	(142)
激发部下的潜能·····	(143)

第八章 领导者管人制人的智源

领导者要能容忍员工的失误·····	(146)
怎样挽留住人才·····	(147)
管好独行侠·····	(150)
清除“庸妒症”·····	(151)
挪活你的员工·····	(153)
留住跳槽的优秀员工·····	(154)
让下属服服帖帖的八大秘诀·····	(156)
增进与下属的感情·····	(159)
正确对待部下的抱怨·····	(160)
要听听反调·····	(162)
杀鸡儆猴·····	(163)
打掉“小圈子”·····	(165)
解雇也有技巧·····	(167)
不可与部下太亲密·····	(170)

第九章 领导者赞扬下属的智源

赞美是鼓励下级的最好方式·····	(174)
比钱更有效的手段·····	(177)
良言一句三冬暖·····	(179)
赞美要真诚·····	(182)
正确激励的9大原则·····	(183)
表扬的几种方式·····	(187)
赞美的方法·····	(189)
赞美要恰到好处·····	(191)
赞美要及时公正·····	(193)
赞美要表现在点子上·····	(196)

第十章 领导者批评下属的智源

坦率地斥骂员工.....	(200)
批评和训诫下属必须注意方式.....	(202)
发火的艺术.....	(208)
艺术批评的五种方法.....	(210)
顾全面子.....	(213)
批评要及时.....	(215)

第十一章 领导者说话的智源

领导讲话四要素.....	(218)
坦诚相待.....	(220)
如何下达命令.....	(222)
怎样说服别人.....	(225)
闲谈与沟通的技巧.....	(228)
用语言激励人才.....	(230)
切记不能用模糊语言.....	(232)
要学会倾听.....	(233)
发表就职演说的艺术.....	(235)
怎样主持会议.....	(237)
如何锻炼口才.....	(240)

第①章

领导者自身应具备的素质

领导者要有威信

人们常说，某某领导有威信，某某领导没威信。但具体说，何为威信呢？威信是领导者在下级和群众心目中的威望和由威望而生的信任，是威望和信任两者的结合。领导者有威信才会有权威。一个领导者，由于身在其位，自然有权，有权就可以使下级服从自己的意志和指挥，但却不一定有威信；有权力又有威信方能具有真正的权威，权力也才能得到更有效的运用。一句话，权力是权威的前提，威信则是权威的内在灵魂。

领导者有威信，才会有号召力，讲话才有人真正听，号召才有人从内心响应，指示和决定才能得到迅速认真的贯彻执行。同样一项任务，由有威信的领导者来部署指挥或由威信不高甚至没有威信的领导者来部署指挥，其结果会大不一样，特别是面对困难艰巨的任务，就更是这样。前者，下级会顺利接受，认真执行，较好地完成任务；后者，则会出现下级争争讲讲、勉强应付等情况，任务完成得也不会好。

领导者有威信，才会有凝聚力；领导者有威信，下属就感到有可以信赖的带头人在驾驭单位这艘航船，就会充满信心，同心协力地工作。而领导者没有威信，就容易出现各行其是、号令不行、指挥不灵、松松垮垮的局面。

领导者的威信是靠自身的表现形成的，它不是上级赐予的，不是职务带来的，也不是靠人吹捧出来的。它虽然存在于下级和群众的心目中，却产生于领导者自身的行动上。正如周恩来同志所说，领导威信“不是自吹自擂中，而是从埋头苦干中培养出来的”。简言之，是靠领导者自身的思想品德、工作能力、工作作风、为人处事诸方面的良好表现为下级和群众所认识、所接受以后逐步形成的，这是领导威

信得以形成的惟一捷径，别无他途。

领导者有胆识、有魄力，工作能力强，是下级所希望的，也最容易使下级佩服。如果下级在工作中认识到你具有这些长处，具有高过他们的才智和能力，相信跟着你工作就会做出优异的成绩，自然就会在心中树立起你的威信。

领导者的才智和能力主要体现在以下方面：

一、精通业务

领导者对于本职范围内的主要业务，必须由熟悉进而做到精通。这是在下级面前树立威信的基本条件。过去一度流行的“外行领导内行”的说法，是不正确的。业务上的外行是领导不了内行的，硬要领导就难免说外行话、瞎指挥，闹出违反常识的笑话。这样的领导人，自然不会受到下级的尊敬和钦佩。

当然，“术业有专攻”，领导者由于职责分工和专门从事业务工作的专家不同，因而不可能要求他对业务精通的程度像专家一样，不可能要求领导者在具体业务能力上高过所有的下级，那是不现实的，也是不必要的，特别是对领导全面工作的较高层次的领导者来说，更是不必要的。但熟悉和精通与其职责相应的业务，却是任何一位领导者树立威信所绝对必需的。

二、正确决策

一个遇事没有主意、优柔寡断，致使问题久拖不决的领导者，或是一个凡事硬作主张、专横武断，致使决策经常失误的领导者，在下级面前自然都是不会有威信的。下级最关注上级的，就是决策能力；下级最赏识上级的，就是在需要作出决策的时候，有胆量及时作出正确或基本正确的决策。领导者多谋善断，敢于拍板，是最能赢得下级的钦佩和信任的。决策能力强，是最能为领导者树立威信的，甚至有时某一件事处置得当，也会声誉鹊起。要求领导者决策有术，不是说不论大事小事，都必须由领导者亲自决策，下级只有执行的份儿。决

策应按职责分工，该由哪级决策就由哪级决策，该由哪个人决策就由哪个人决策，不能越俎代庖。也不是说，凡是下级提出的问题都必须马上决策，一刻也不能延缓。决策应慎，不应仓促草率从事，应经过充分的准备，在必要的调查研究和咨询论证的基础上进行，以竭力避免可能发生的失误。也不是说，决策不允许有失误，要百分之百的正确，因为，这是任何高明的领导者也做不到的。但是，决策不能多数失误、经常失误，特别是重大的关键性的问题，决策者不应失误。因为这样的失误常常是决定命运的、无可挽救的，一旦出现这样的失误，即使具有崇高威信的领导，也会威信扫地，一蹶不振。

三、精于管理

任何一个领导者都有几个甚至好多个下级，都管理一帮人或若干项事业。领导者的职责就是要把这些人和事合理地组织起来，像是组装起一架机器，使之顺畅稳定地运转，既不窝工，又无空档，人人有事做，事事有人管，这是管理得法的表现之一。工作情况和任务一旦有变化，能够及时地调整人力、物力和财力，这是管理得法的表现之二。通过建立健全各项管理制度，使各方面工作规范化、制度化，保证单位整体工作协调有序地正常运转，这是管理得法的表现之三。充分发挥助手、下级的作用而不是事必躬亲、眉毛胡子一把抓，这是管理得法的表现之四。总之，管理得法的领导者，自然会受到下级的尊重和信任；反之，在下级心目中是不会有威信的。

四、以诚为本，方得信任

领导者取信于下级，实质上就是以“实”取信。实则信，虚则疑。以实取信，就是实事求是，一切从实际出发，说实话，办实事，动真的，来实的，不要搞“假大空”，不能光“耍嘴皮子”，弄虚作假，敷衍下级、应付下级、糊弄下级。总之，只有不失信于下级，才能取信于下级。以实取信，关键是要做到以下三点：

一是不轻易许诺、许愿。群众出于各种目的和困难，向领导提出

各种要求。领导者要认真分析，并广泛征求班子成员和其他群众的意见，还要看看目前的条件是否可以解决，再做出答复。能办到的，就告诉下属可以办；暂时有困难的，就告诉下属以后创造条件办；确实办不到的，也向下属讲清楚，让人家知道为什么办不到，得到他们的谅解。只有有一说一，有二说二，言必行，行必果，说到就办到，才能取信于下级。现在一些地方的党政组织，根据条件和可能，年初向所在地群众宣布办若干件大事、实事、好事，年底又向群众公布落实的情况，请求广大群众监督检查，这就是取信于民的好办法。

二是秉公办事，不搞小恩小惠和“小动作”。廉生威，公生明。领导者对下级应一视同仁，“一碗水端平”，不搞拉拉扯扯、吹吹拍拍、哄哄骗骗、小恩小惠那一套。否则，得到你的小恩小惠的人可能一时高兴，但你却失信于多数下级；何况，被你拉拢的人也可能不乏正直之士，他们看穿你的作风不正派，也会对你保持警惕；即使私心重的人一时对你抱有好感，但他们以后还会得寸进尺，一旦更多私欲达不到，他们也会迁怒于你。所以，搞权术和小恩小惠的人，迟早会“两边不落好”，失去下级对你的信任。

怎样才能保持自己已经树立起来的威信呢？主要是力戒三大病症：

1. 骄傲自满，沾沾自喜

人们常有的一个弱点是，在事业上取得显著成就和获得较高威信之后，往往会骄傲起来，以为自己了不起，比别人强，于是便放松对自己的严格要求，工作不如从前那样勤勤恳恳，决策也多出现失误，思想品德方面的优点有的也逐渐丢掉，从而也就逐渐地降低和丧失了既有的威信。所以，为了保持威信，最重要的就是力戒骄傲，不要翘尾巴。

有史可鉴。唐太宗李世民当了多年皇帝，由于实行轻徭薄赋等正确政策，取得巨大政绩以后，开始骄傲自满起来，逐渐丢掉了过去的节俭作风，修建豪华宫殿和对外用兵等。大臣魏征写了《十谏不克终疏》，对他进行了严厉的批评。李世民接受了魏征的意见，纠正了一些不利于社会发展的政策和做法，使历史上著名的贞观之治得以贯彻始终，李世民也得以被史家称作“明君”。

2. 墨守成规，不求进取

人们常有的另一个弱点，就是工作取得显著成就和荣获较高威信之后，往往开始安于现状，不思进步，不注意继续提高自己的素质，在才能积累方面不再注意吸收新知识、新经验，在品德方面也不再注意进一步发扬自己的优点，努力克服自己的不足，而是陶醉于既有成就，习惯讲老话、走老路、守摊子、保荣誉，这就不可能使威信不断增强。

3. 掩饰错误，推卸责任

人总是要犯错误的，威信再高的领导者也有失策、失算、失误之时。有的领导者遇到这种情况，为了维护自己的威信，往往采取讳疾忌医、文过饰非的态度和做法，不承认有错，强调客观原因，推卸责任，甚至把错误的原因嫁祸别人身上。这种做法，维护不了领导者的个人威信，反而会导致部下的不满，使因错误已下降的威信更加降低。

正确的做法应是勇敢地承认错误，实事求是地分析错误产生的主客观原因，不诿过于人，不推脱自己的责任，并提出纠正错误的办法。这样不仅不会丢面子，反而会使因犯错误而降低了的威信得到恢复。诸葛亮误用了马谡，失了街亭，打了败仗，上书谢罪，削职自责，不仅没有降低他在西蜀军民中的威信，反而传为历史佳话，就是一个最有说服力的证明。

严己宽人是领导者树立权威的根本

领导者要做到严己宽人，这是由他的特殊地位、职责所决定的。处于领导地位的领导者要想树立威信、领导群众，就必须做到严己宽

人。如果领导者不能严格要求自己、约束自己，那就会说话无人听、做事无人帮、失去威信。只有以身作则、做出表率，才能领导、号召群众。

严己宽人，至少应该做到：

- ①以身作则。
- ②富有责任感。
- ③能经常关怀部属。
- ④能真诚与属下商量。
- ⑤能考虑属下的成长。
- ⑥公正无偏。
- ⑦不轻易谈论下属坏话。
- ⑧公私分明。
- ⑨光明正大。
- ⑩能比属下深思远虑。
- ⑪能经常自我启发。
- ⑫胸怀宽广。
- ⑬对工作有热忱。
- ⑭守信。
- ⑮有信念。

在与下级的关系中，领导者要坚持严己宽人原则，应该注意以下两个问题：

一、不能听谗言

现在，由于不正之风的存在和干扰，领导者要做到严以律己也是不容易的。严以律己，有时会招致社会的议论，甚至亲友的不理解。近年来，社会上流行一些不三不四的说法，什么“有权不用，过期作废”、“法不责众，天塌砸大家”、“不捞白不捞，捞了也不能咋的”，等等。这说明，一个领导干部，要真正按党和人民的要求去做，就要克服许多阻力和障碍。如果面对这些杂七杂八的议论，思想作风不过硬，再同一些不廉洁的人去攀比，就有可能产生“吃亏”思

想，进而由不敢沾边，到跃跃欲试，最终就可能滑入泥潭。

因此，领导者必须站稳立场，自有主见，不为谗言邪气所迷惑、所动摇，才能始终保持清醒的头脑，清正廉洁，立于不败之地。

二、不要放任自流

领导者对下级要宽厚、宽容，是指要关心、爱护下级，不要过多指责下级的某些细枝末节，不要苛求和求全责备，但绝不是放松管理，放松纪律，放松对下级的要求。放任自流采取老好人主义，这并不是真正的宽以待人，而是失职，不负责任，是既害工作，又害下级的行为。

宽以待人与严格要求，从本质上说是一致的。它们的出发点都是为了搞好工作，对工作负责，对同志负责；都是与人为善，帮助同志进步。

领导者要做到“宰相肚里能撑船”

英明的领导者，应当有广阔的胸怀，宽宏的气量。没有容人之量，便不能用人之才，从而也就失去了自己的魅力。领导身肩重任，必须具备“容贤臣之量，识小人之明”，才能成就宏大事业。

在市场经济的条件下，一些单位在创业阶段，往往需要一个精明强干的领导。但这种领导人往往又比较独断专行。对此我们认为，对于领导来说，在某种程度上可以独裁，但绝不能没有气量。“宰相肚里能撑船”，就是领导气量的最高体现。

领导要是气量小，便不能容纳各种风格、各种能力的人为一个整体，使部下八仙过海、各显神通。这样，就会使自己的世界变得狭窄

起来，同时还会失去一部分人的支持。因此，作为领导者一定要心胸开阔，能容纳各种人。

要是你的部下对别人说：“我们的领导是一个心胸宽阔，而且非常坚持原则的人。”这实际上说明他们从心底里佩服你，对你充满依赖感。

几乎每位领导，都鼓励员工勇于提出批评，并强调自己将会从善如流。这是既民主又亲切的态度，确实赢得下属片刻的拥戴。

所谓“片刻”，即指下属也是敏感的一群体，很快便知道他的葫芦里卖什么药。此后，下属全面的拥护逐渐变成表面顺从，背后则怨声载道。

假如你是这班员工的领导，当一些对你不满的下属离开公司，到另一家公司工作，别小看他的影响力，从他的口中宣扬你的“德性”，一个接一个地，你的作风很快传遍商业界，对你的声誉有损。

或许你心想：我确实是从善如流，但下属的批评使我多么难为情，太顺从他们的意思，我的领导尊严岂非荡然无存？

90%以上的领导潜意识里均有这种念头，此念头一生，往后便对下属的批评抗拒，倘不加以改正，你很快会成为下属眼中的暴君。

胆小不得将军做

要想做一个真正的优秀的领导者，还有一更关键的因素——魄力。如果作为一个领导者，连起码的魄力都没有，那干脆做一个跟随者算了。在激烈的市场经济竞争中，大家都会跟随勇敢的领导者，而不会去跟随任何事都萎萎缩缩的人。

“胆小不得将军做。”连胆子都没有的人，就别合计做官那出事，看着别人领导你的时候舒坦，当上官却又没勇气迈步，如果进入

这种状态，要么离开这个职位，要么就尽可能地培养自己的勇气和魄力，除此之外，似乎还没有别的办法。庸庸碌碌地在那混日子没用，早晚有事儿能把你折腾个报废，所以，还是清醒一点好。在某种程度上，领导应该是一个硬汉，凡事得做出个样儿来，你不是软体动物，妥协是不是太没面子？

董仲舒所谓“正其谊，不谋其利，明其道，不计其功”，就是这个道理。胆子小的人不是硬汉，这似乎已不用解释了，整天颳兮兮的人也不怎么着，做领导得有勇有谋，如果你甘心平庸，那么就越是坚持平庸的理念，因为你不知道什么是更好的，这样，你的部属就会感到非常压抑，如果他是个聪明人，起初会更压抑，当然，他不可能长时间地跟你磨蹭，赶上机会立马就走人。“鸟择林而栖，人择优而仕”挡也挡不住。

在日常工作中，领导一定要对困难说不，日本谷物商人御木本幸吉常常利用闲暇时光潜入海底寻找珍珠，但是，他的收获不会太乐观，即使偶有所得，也是很小的珠粒。于是，他研究资料请教专家，甚至全家搬迁以完成珍珠的养殖。他这种举动得到了诸多反对，可是，他毫不理会，依然潜心研究，一年、两年、三年，没有什么收获，到了第四年的时候，御木本珍珠引起世界的轰动。

其实，不做这种尝试，御木本也是一个不错的商人，但是，在他身上蕴含着一个领导者的素质，这就是人性的光彩——永远向着太阳前进，正是拥抱成功的姿态。当然，最初的态度如同蹲马步，是挺遭罪的事儿，但是，没有经历过大苦难，也难以体会到大幸福。在这个世界上，有 30 岁的老人，也有 70 岁的少年。人的生活质量应该首推业绩，人生就是要丰富多彩，这样，生命的春天自然就会向你展开怀抱。

“青年人的勇气和激情就是力量。”当然，有了足够的胆量，还需要脚踏实地的努力，如果一味傻大胆，那似乎是一件很糟糕的事情，但是无论如何，勇气构成了一个前提，尽管这个前提不是全部，所以，在做事情之前还得仔细思量。