

5分钟法则
人生大课堂

人人都有难念的经

领导

一本经

王志凯 ● 编著

现

代领导者的必备智慧

- 领导者无处不在的管理艺术
- 能干的领导省心
- 无能的领导操心
- 做个高效能的领导者

古人所谓“劳心者治人，劳力者治于人”，意思是要想“治人”而不“治于人”，也就是要想当好领导就要善用心思，不要只知道卖死力气。

做人的准则 ■ 处世的法宝 ■ 聚财的妙术 ■ 治家的秘诀

yibenjing

西北大学出版社

5

5分钟法则
人生大课堂

领导一本经

5FENZHONGFAZERENSHENGDAKETANG

— LINGDAOYIBENJING —

王志凯 ● 编著

西北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

五分钟法则/王志凯编著. —西安: 西北大学出版社,
2002. 12

(人生大课堂:2)

ISBN 7-5604-1794-9

I. 五… II. 王… III. 科学知识—普及读物 IV. 2228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 106046 号

五分钟法则(人生大课堂) 领导一本经

编 著:王志凯

责任编辑:张养年 刘渭涛

出版发行:西北大学出版社

(社址:西北大学校内 邮政编码:710069

电话:029-8302590)

经 销:全国新华书店经销

印 刷:北京高岭印刷有限公司

开 本:850×1168mm 1/32

字 数:2200 千字

印 张:120 印张

版 次:2004 年 6 月第一版

印 次:2004 年 6 月第一次印刷

书 号:ISBN 7-5604-1794-9/Z·43

总 定 价:200.00 元(全十册)



前言

“治大国如烹小鲜”这是领袖风范；“谈笑间檣櫓灰飞烟灭”这是将帅谋略；“宰相肚里能撑船”，这是王者气度……凡此种种，均体现了领导者的修养和智慧。

现实生活中，虽然领导的角色令人愉悦，但同时充满挑战。如何做一名成功的领导？做为一名优秀的领导者应该具备哪些素质？如何领导部属？怎样做才能体现领导艺术，展现领导魅力呢？这些问题是许多领导者亟待了解和掌握的。本书针对领导工作的实际，立意于“小文章大智慧”，并以5分钟的特定概念，以条目化的形式，列举了工作中实用的领导策略和领导技巧。

为了便于读者查找和阅读，本书针对领导工作实际，将《领导一本经》划分为九章：一是领导者素质概述；二是领导组织模式；三是领导决策原则；四是领导管理艺术；五是领导识人学问；六是领导方法；七是领导批评技巧；八是展示领导魅力；九是走出领导误区。每章又细划为若干个条目，基本涵盖了领导工作的各个层面，每条宝贵的经验都是古今领导者经验的积累、汗水的凝结、智慧的结晶。



本书是专门为领导干部而编撰的一本工具书,具有很强的实用性。书中结合相关内容,还配制了大量风趣、幽默的插图,体现了该书图文并茂、相互印证的特点,适宜于国家行政机关、企事业单位的领导干部及党政工团工作者阅读。

领导是一门学问。面对下属,你要平易近人,灵活处理人事冲突;面对困难,你要吃苦在前,勇于创新,知难而进。只有灵活运用领导艺术,不断提高个人素养,才能在领导岗位上得心应手,游刃有余,逐步向更高的目标攀登。



目 录

第一章 领导者素质概述

“领导”虽是个令人羡慕的字眼,但并不是每个人都能做的。但凡领导者,都有着闪光之处。本章从不同侧面概述了做领导应具备的素质。领导者不仅要比一般行政人员有更高的品德修养和业务素质,更为重要的是必须有较强的组织能力和驾驭全局的能力。

- 品行修养是领导人的基础 /1
- 做领导应有三方面的素质 /3
- 上级应有崇高品德 /7
- 做统率要有政治家的胸怀 /9
- “领头羊”切记严以律己 /10
- 领导人要明辨是非 /11
- 用人是重中之重 /13
- 宽宏大度是有远见的表现 /14
- 当官应有开拓精神 /16



- 领导人素养不可小视 /18
- 管理别人要用广博的知识 /23
- 领导者观念要与时俱进 /25
- 恒心是成功的根本 /28
- 善于利用语言沟通 /30
- 当统帅的八大才能 /32
- 耐性是取胜的关键 /35
- 坚韧的个性不可少 /36
- 领导人的交际法则 /37
- 戒欲才能廉洁 /40

第二章 领导组织模式

所谓组织模式,直白地说就是领导的方法。每位领导者都有自己的一把“号”,怎样吹才能使上下步调一致呢?本章从组织模式的角度诠释了做领导的该如何授权?怎样做一名甩手“掌柜”?如何用乐观的精神感染人?

- 树立威信的方法 /43
- 上司的授权原则 /46
- 培养领导者的感召力 /47
- 健全的制度是管理的“纲” /49
- 领导就是“统帅” /51
- 用乐观的精神感染人 /54
- 以宽阔的胸怀团结人 /56
- 善于做甩手“掌柜” /57



“思想工作”始终要放在首位 /59

凡事不可包揽 /63

成功管理的三要素 /64

建立自己的领导模式 /67

引导下属独立思考 /69

学习是指挥者的日常工作 /71

领导工作“三步曲” /73

坚持不懈是成功的关键 /75

为官宜谨慎 /76

官场“八诀” /78

做领导也需要一点激情 /80

第三章 领导决策原则

领导决策能力的高低直接影响到一个单位的发展。正确的决策原则要求领导者把“超前意识”和“全局观念”作为思想和行为的指南,瞄准工作任务、运用辩证观点去分析问题、解决问题。只有领导者胸怀全局站得高,才能看得远,从而“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。

超前意识和全局观念 /83

科学决策的学问 /85

职业领导必备法则 /87

集体利益高于个人利益 /89

做工作要分清主次 /91

做官者的五大谋略 /93



- 不调查就没有发言权 /95
- 领导人的目光要瞄准任务 /96
- 充分发挥“外脑”作用 /98
- 领导人要善于预测 /99
- 勿因小利而失大利 /101
- 图谋大计须高瞻远瞩 /103
- 把握表态的尺度 /104
- 鼓励下属提不同意见 /106
- 自信是发展的动力 /108
- 成功缘源于知识 /110
- 做敏捷的“带头雁” /112
- 领导者的拍板技巧 /113
- 坚强的意志是成功的奥秘 /116
- 以史为鉴的领导策略 /117
- 上司允诺不可轻率 /118

第四章 领导管理艺术

领导是一门艺术。自古以来,人们都要求领导者对下属在管理的同时要爱护,严格的同时要宽容,这就是“恤严宽忍”的领导艺术。懂得与下属的相处之道,便可使管理变得简单,领导者做起事来就会得心应手、游刃有余,取得事半功倍的效果。

- 掌握人事管理的原则 /121
- 让美好的未来鼓舞人 /123
- 巧借机会表达赞意 /126



- 距离可以产生威严 /128
- 领导是一门艺术 /130
- 运用权力的准则 /132
- “恤严宽忍”的领导艺术 /135
- 表率是无言的鞭策 /137
- 纪律永远是最重要的 /139
- 无为而为的领导艺术 /141
- 尊重每一个职员 /143
- 鼓舞士气的六条原则 /144
- 严责任才能辨政绩 /145
- 架起沟通的桥梁 /147
- 领导者要以理服人 /148
- 细微之处见真情 /149
- 理解员工疾苦 /151
- 威严来自于惩戒 /152
- “双赢”的领导艺术 /154
- 灵活处理部属意见 /157
- 在实践中学习领导艺术 /159
- 诚信是经营的法宝 /161
- 主动消除对立势态 /164
- 领导要少开空头支票 /165

第五章 领导识人学问

人才是宝贵的资源,所以识人用人是领导者的一项基本工



作。然而千里马常有，而伯乐不常有。怎样识别可用之人才呢？古人通过反复实践，总结出了考察下属的基本原则：其一授人以权，观其公正；其二识人决策，知其才能；其三识人于危，可以知忠厚；其四识人于困，可以知气度。

“人才”是成就大业之基 /169

用人需要周详考察 /171

考察下级工作的原则 /173

不拘身分用人才 /176

考察干部要用正当方法 /177

管理的关键是用人 /179

专心一致去求索 /181

是“金子”就让它闪光 /182

考证下属的能力 /184

识别居心叵测的人 /186

第六章 领导御人方法

“凡事预则立，不预而废。”管人也同样如此。领导者对待属下首先要一视同仁，诚实公正，不以个性论荣辱；其次宁褒勿贬，尤其不能忘记先褒后责、掌握分寸，这样才有利于单位整体朝着有利的轨道发展；再次下属做事不要强求十全十美，如果上司过分苛刻，就会因小而失大。

管理下属的基本原则 /189

动之以情可激励下属 /191



- 对待部下宁褒勿贬 /193
- 诱导比强制更能服人 /194
- 以实际行动感化人 /196
- 下属最能接受的上级 /198
- 做值得信赖的领导人 /200
- 善于自控才能管理他人 /202
- 信任是最大的关怀 /205
- 副手是领导的左膀右臂 /206
- 秘书角色很重要 /208
- 上梁正了下梁不歪 /209
- 制造心心相印的氛围 /211
- 尊重是巨大的精神鼓舞 /213
- 运用惩罚手段应有技巧 /215
- 对待属下要一视同仁 /217
- 把简单的工作交给别人 /220
- 留给下属发挥的机会 /221
- 赞美要发自内心 /223
- 不妨装一次糊涂 /225
- 针对不同个性区别对待 /226
- 做思想工作要注意方法 /228
- 赏罚在于公正严明 /230
- 倾听有助于集思广益 /233

第七章 领导人的批评技巧

美国著名作家马克·吐温曾说：“批评只有一个目的与作



用——那就是提醒犯了错误的人不要再犯。”善于批评的领导，总是能够让人高高兴兴地接受批评，从中使被批评者感到领导批评的诚意。相反，有的领导批评时大发雷霆，吹毛求疵，甚至当众侮辱，这样批评的结果只能适得其反。

领导要有化解矛盾的能力 /237

宽容之心不可无 /239

把隔阂消化在萌芽状态 /240

“打板子”也有讲究 /243

领导人要善于自制 /245

批评的“艺术” /247

批评禁忌 /249

让朽木也可雕 /253

常用的几种批评方法 /254

批评的误区 /257

第八章 展示领导魅力

领导的魅力，主要表现在主观精神上。在被调查的人中绝大部分人认为，领导的魅力第一表现为宽容，第二表现为谦虚，第三表现为幽默。只有领导具备了一颗宽容的心、谦虚的品德和幽默的谈吐，领导者的个人魅力便会吸引着他的部下，使他们乐于紧紧地追随着领导而心悦诚服，甘愿效力。

领导魅力的构成要素 /261

领导才能的几种表现 /263



- 领导魅力的特点 /265
- 统帅不可缺少的“两个能力” /267
- 做领袖的七种气质 /269
- 上司应是部属的榜样 /271
- 塑造领导者的高大形象 /273
- 领导做事要光明磊落 /275
- 负责人要善于纳谏 /277
- 勇于自责是高尚的行为 /278
- 美德是精神上的一种宝藏 /281
- 远离安逸是做领导的重要特征 /283
- 领导谈话要重点突出 /285
- 好口才智慧的流露 /286
- 运用身体语言展现个性 /289
- 用人不疑,疑人不用 /290
- 知人善任就是好“统率” /292
- 适当表现上司的“身分” /294
- 领导更应守信 /296
- 把握逆境中的脱困之道 /297
- “帝学”的启示 /299

第九章 走出领导误区

智慧的人做官总是与做人联系在一起,先做人后做官。而没有这种修养的人,偶做小官,便自负起来,看到的只是自己的长处一意孤行,最终导致失败。所以有人说:“以平常心做官,



官才能长久；以虚荣心做官，不但官保不住，恐怕家也不能兴旺。”本章为我们指出了做领导易犯的种种错误，请引以为戒。

当官仅靠权力是不够的 /303

只作演员的领导不是好领导 /305

不能丢了“传家宝” /307

上级言行“五不要” /309

改掉不良习惯的原则 /312

导致上司失误的五种心态 /314

谨防人事关系上的错误 /316

领导者易犯的四点过错 /318

危及领导的六种倾向 /320

当官者不可自负 /322

不信任是领导者大忌 /325

领导人不宜感情用事 /327

为官不可自作聪明 /329

领导者切莫忘节俭 /330

不能在愤怒时作决定 /332

不强求完美 /334

五种错误的说服方式 /335



第一章 领导者素质概述

“领导”虽是个令人羡慕的字眼,但并不是每个人都能做的。但凡领导者,都有着闪光之处。本章从不同侧面概述了做领导应具备的素质。领导者不仅要比一般行政人员有更高的品德修养和业务素质,更为重要的是必须有较强的组织能力和驾驭全局的能力。

品行修养是领导人的基础

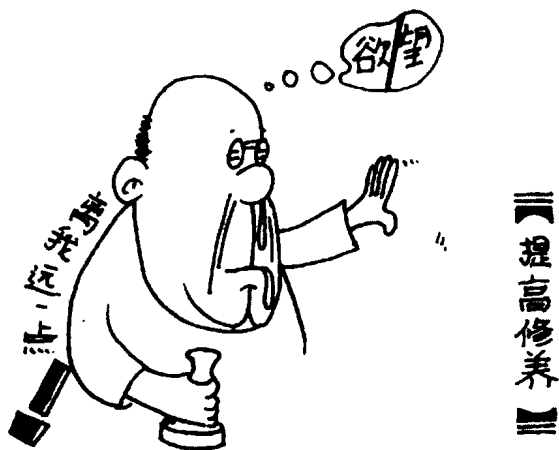
子张曾问满苟得:“为什么不加强品德修养?没有好的品行就不能取信,不能取信就不能被任用,不能被任用就没有利益。所以,你观察一下那些出了名的,再分析一下那些得利的人,(就会明白,若要求得名利)义才是品行修养的根本。就算是不要名利,扪心自问,那么对于一个仕人的品行修养来说,也不应有一天不为义。”满苟得说:“无耻贪婪的人富有,善于夸耀多得信任的人显要。而那些获得大名大利的,差不多都是通过无耻贪婪和善于夸耀多得信任才取的。所以说,观察那些出了名的,分析一下那些得了利的,不知善于夸耀多得信任才是最重要的。如果抛却名利,扪心自问,那么对于一个仕人的品行修养来说,就是保养他的天性。”

所以领导人一定要加强修养,得人才的关键在于礼贤下士。领导对于官员的作用,不是在于每个官员都要去观察,事事都要处理。



求得一个能安天下的人而委任他,就会百废俱兴,天下大治了。更不能在钻营奔竞的人中去救取人才,不能在阿谀谄媚的人中去求取人才,应当在清静恬退、守道藏用的人中去求取人才。像刘备求取诸葛亮就是这样。这就是管理官员、任用官员的大根本。

那么,领导人该如何提高修养呢?其一要杜绝不良嗜好,禁止非分欲望,这样可以免除各种牵累;抑制不合理的行为,减少邪恶的行径,这样可以避免过失;谢绝酒色侵扰,这样可以不受玷污;回避嫌疑,远离惑乱,这样可以不犯错误。其二要广泛地学习,仔细地提出各种问题,这样可以丰富自己的知识;行为高尚,思想豁达,这样可以修养身心、陶冶性情;肃敬、节俭、谦逊、简约,这样可以守身不辱;深谋远虑,这样可以不至于困厄;亲近仁义之士,结交正直之人,这样可以在逆境中得到帮助;为人尽



量宽容,行为敦厚,这是待人处世之道。其三要任才能使,使人人能尽其才,这是用人成事之要领;抑制邪恶,斥退谗佞之徒,这样可以防止动乱;推求往古,验证当今,这样可以不受迷惑;了解事态,心中有数,这样可以应付仓促事变;采用灵活手法,施展权