

领导智谋书

卓越

领导术

舒天戈 荣运德 编著

领导者的高超智谋，说到底是一种驾驭全局的大成艺术。

用权、用人，激励下属，协调关系，化解矛盾——在领导过程中无时无刻不需要长袖善舞的卓越领导艺术！

——〔美〕洛克威尔·肯特

中国言实出版社

Zhuo yue ling dao shu

领导智谋书

卓越

领导术

舒天戈 荣运德 编著

中国言实出版社

Zhuo yue ling dao shu

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导术/舒天戈,荣运德编著.

—北京:中国言实出版社,2004.6

(领导智谋书)

ISBN 7-80128-562-X/D·192

I. 卓…

II. ①舒…②荣…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051209 号

出版发行 中国言实出版社

地址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编:100101

电话:64924761 64924716

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销	新华书店
印 刷	北京昌平百善印刷厂
版 次	2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
规 格	787×960 1/16 40 印张
字 数	615 千字
印 数	1—10000 册
定 价	70.00 元(全二册)

前言



前言

本书是笔者从美国哈佛访学归来所作的《领导智慧书》的姐妹篇，拙著《领导智慧书》出乎笔者预料地受到各界的好评，成为畅销之书。在有关领导、专家的督促下，特别是在众来读者来信的鼓励下，笔者续写了这本《领导智谋书》，以感谢大家的厚爱和帮助。

在拙著《领导智慧书》的前言中，笔者曾写下了这样一段发自肺腑的情感之话：

回国已经3年多了，但我却很难忘却那一段在美国哈佛大学做访问学者的日子。

仅仅一年多的时间（1999年9月至2000年12月），在人生的长河中只是一个短暂的时期，然而，对于我来说，却是一段十分重要的人生历程。

作为一名管理学学者，在国内长期做管理学研究和企业管理顾问工作，我是带着一系列问题去哈佛大学的。众所周知，哈佛作为美国乃至世界的顶尖级大学，学者云集，人才辈出^①，能够到那里去学习，是一件很荣幸的事情。就我本人而言，去哈佛更是探寻管理学“真经”，为我的管理学研究难题寻找答案的极好机会。

^① 美国43任总统中有7位毕业于哈佛，20%左右的哈佛毕业生在美国500家最大的公司担任要职，近30%的哈佛毕业生担任世界各地公司的董事长、首席执行官。



“先有哈佛，后有美国”，创立于 1636 年的哈佛大学，其历史比美国作为国家的历史还要长。正因为如此，哈佛大学被称为美国高等教育的鼻祖。她独领风骚 300 多年，被誉为高等学府王冠上的宝石，是世界各国莘莘学子们神往的圣殿，是世界级企业总裁的摇篮。

哈佛大学是美丽的，她位于美国的马萨诸塞州，是一所没有围墙的大学，主体校园在坎布里奇市，而世界著名的哈佛商学院则位于一河相隔的马萨诸塞州的首府波士顿市。哈佛大学校园里风景如画，400 多座建筑掩映在绿树与鲜花丛中，占地 3000 英亩的哈佛森林和占地 265 英亩的植物园更是使其他大学难以望其项背。

哈佛以创新精神打造名校。第 27 任校长劳伦斯·萨莫斯指出：“今天的哈佛是强大的，而保持哈佛的强大，需要精心地维护和强化致使我们长盛不衰的法宝：保持开放与质疑、探索与服务、传统与创新的有机统一。”哈佛成功地实施了“创新与自信”的素质教育，并为之构建了动力极强的学习研究环境。的确，置身于哈佛大学，每个人都能感受到学子求学、学者探新的教与学相辅而行的氛围。

哈佛有着世界一流的教授和各个学科领域的世界顶级专家。哈佛的教授以美国籍学者居多，但约有 25% ~ 30% 的一流教授来自世界各国。同时还有相当多的各个研究领域的著名人士在哈佛作为访问学者。

每个学期都有来自世界各地的众多著名人士来哈佛举办讲座，包括各国的总统、总理、内阁部长等政府要人，相关专业的著名学者、大企业家、艺术名流来哈佛

前言

举办讲座更是数不胜数。

置身于这样的学术环境中，作为一个中国的管理学访问学者，我把它视作一次终身难得的学习与研究美国 and 世界各国先进的管理思想、管理文化的极好机会，也视作我人生的一段重要的历程。

“领导”问题是我在哈佛期间学习、研究与探讨的重要问题。作为管理学研究者，我在哈佛期间，通过与一批有创见、有造诣的教授与学者的交流与探讨，逐渐形成了这样的认识：企业（或组织）的发展，核心不在于管理，而在于领导。企业的高级经营者（董事长、CEO、总裁或部门经理）的职责不应是管理，而应该是领导：作为领导者，要富有智慧，要善于创新，要具有高超的领导艺术。

回国了，我抱定了这样的信念：一定要把哈佛先进的领导科学引进到国内来，把专家的见解和我的亲身体会剖示给世人，以求让西方前沿的领导科学与东方当代的经营管理实践相结合，让先进的理论与方法服务于中国的企业和各类组织的领导实践。

回国后，我仍然在研究部门做研究工作，为了实践我的理论，有一年时间，我曾应聘担任了一家高科技企业的副总裁。工作了一段时间后，在一种起初兴奋的全新体验中，进而感到了惶恐与不安，感到了困惑与失落，因而更强烈地感受到理论与实践的鸿沟以及东方与西方管理方法的巨大差异。诚然，国内企业那种群体的影响力、苦干的精神、敬业的精神以及对环境的超级适应能力，是国外很多企业所无法相比的，具有天然优



Wisdom



前言

势，我为此敬佩并为之感动。但就领导智慧和领导艺术而言，国内企业与西方先进企业相比，却要落后很多。

对企业而言，领导究竟意味着什么？如何才能本质地诠释和准确地把握领导艺术的核心内容？一年多时间的思考与验证，使我更进一步地认识到：领导者对企业的领导，不应是身入其中而应是居高临下；不该是身先士卒而应是驾驭指挥；不能是责任大于能力，而只能是素质高于热情。由此驱使我下决心把在哈佛访学中的思想、理论和观点进行系统的总结，于是编著了这本《领导智慧书新编》，其中分为《领导艺术书》和《超凡领导力》两部。

组织的成长与事业的成功，归根结蒂取决于领导者的素质与能力。尤其是今天，超速发展的时代，要求领导者不断地在超越别人的同时，也要超越自己。因此，包括企业在内的现代组织，努力培养一批超级领导者，已成为保证组织发展与事业成功所能做出的惟一的理智选择。将西方已被实践验证了的前沿领导科学与中国企业的实际领导工作有机地结合，应当成为广大领导者和企业家身体力行的当务之急。

依据这一目的，本书较为完整地介绍了大量的人们尚不熟悉的西方国家的领导科学与领导艺术理念，力图向广大企业家和担负领导工作的读者作一系统的有关领导艺术的完整阐述：卓越的领导者应当具备领导力和成功的潜质；卓越的领导者应当善于发现问题、善于创新决策、善于驾驭指挥；卓越的领导者应当把感召和凝聚组织成员的影响力作为领导的精髓；卓越的领导者应当



率先垂范、勇于挑战，展示领袖魅力；卓越的领导者尤其应当以品格、素质树立领导的威信，以智慧、艺术成就事业的发展。

本书以东西方理论相互借鉴、中外思想相互参照的方式，阐述了当代美国及欧洲前沿领导科学与领导艺术的突出特点，力图就领导实践的具体途径和有效方法作一大胆剖析：领导要以人格力量实现人性化领导；以思维锤炼做到理性决策；以挑战传统把握未来战略；以有效沟通建立高效机制；以大智大勇化解危机与矛盾。

本书以领导者的视角剖析领导的本质特征，以企业家的身份论述领导的行为过程，不求面面俱到，但求精辟独到，让先进的前沿理论为我所用，为中国企业领导服务，便是编著此书最大的希望。

为了弥补笔者学识上的缺陷，也使本书较快地面世，笔者邀请学术同仁荣运德先生与本人共同写作这本书。在写作过程中还得到了以下学友和朋友的大力帮助，他们是：中国人民大学经济学院教授杨志博士、北京电子科技大学行政管理系教授马洪博士、北京理工大学经济管理学院副教授裴蓉博士、福建天香集团董事会秘书吴唐青博士、北京正本管理咨询公司董事长宋卫红博士。在此，一并向他们致以谢意。

目录

目 录



第一篇 领导魅力

如果说威信是领导能力的招牌，那么，魅力就是领导手中的一根魔杖，靠着它，领导者能指挥下属于无形之中，而不必担心命令会被下属打折扣。

作为领导者，要牢牢记住，魅力只可拥有，而不能借用，因此，修炼内功是领导者拥有魅力的要诀。

一、非凡领导需要非凡魅力	(5)
1. 魅力：走向成功的“入场券”	(6)
2. 魅力是领导能力的综合体现	(7)
3. 发挥领导特质，开启魅力之源	(9)
二、以思想的魅力“征服”大众	(15)
1. 思想是最大的资本	(16)
2. 知识 + 思想 = 力量	(17)
3. 魅力来自发掘思想潜力	(18)
三、以自己的热忱感染下属	(21)
1. 热忱是领导者的力量源泉	(22)
2. 要始终拥有一颗热忱的心	(24)
3. 把领导者的激情带给员工	(26)
4. 善于给下属“加热”	(27)



Wisdom



四、以形象魅力影响下属 (29)

1. 领导者要成为美的化身 (30)
2. 穿出领导者的个性魅力 (32)
3. 以微笑强化领导者的魅力 (34)

第二篇 领导用权

权力是一把既显示领导权威、又考验领导能力的双刃剑。领导功能发挥得如何,从一定意义上讲,就取决于权力运用艺术水平的高低。现代领导者必须成为用权高手,而能否用好权力则是检查领导者能力的考场。

一、用好权力这把剑 (41)

1. 权力管理是领导艺术的重要内容 (42)
2. 影响权力运用的因素 (43)
3. 权力大,责任更大 (45)

二、大权独揽,小权分散 (47)

1. 分清大权与小权 (48)
2. 小权分散,轻松自在 (50)
3. 小权力应该交给谁 (51)
4. 合理授权,分身有术 (55)

三、不妨学会用权之术 (58)

1. 用权之术的四大绝招 (59)
2. 勇于突破权力限制 (61)
3. 不会叱责不是好领导 (62)
4. 让部下懂得领导威严 (65)
5. 不要让领导命令打折扣 (66)



第三篇 柔性领导

做一个好的领导者，只靠发号施令是远远不够的。在现代文明的、民主化的时代，需要以人为本，因而领导方式也必须作出根本性的改变。柔性领导就是适应这一时代要求的新型领导方式。

一、柔性领导：高明的领导善于以柔克刚 (73)

1. 柔性领导：一种创新的领导模式 (74)
2. 柔性领导是领导艺术的最高境界 (75)
3. 不要过于仰仗手中的刚性权力 (78)
4. 以感召力成功地领导下属 (80)

二、领导者以德服人的力量 (83)

1. 运用道德的柔情力量 (84)
2. 做一个道德感强的领导 (86)
3. 努力使自己值得下属信赖 (89)

三、以真情感召下属 (91)

1. 以己之爱换人之心 (92)
2. 勇于为下属承担责任 (94)
3. 在关键时刻拉下属一把 (95)
4. 以包容赢得下属的人心 (97)

四、掌握以柔制刚的艺术 (99)

1. 凭借亲和力赢得下属信赖 (100)
2. 精通权变，变领导为引导 (101)
3. 善于以柔克刚，化解冲突 (104)



第四篇 知人善任

用人，是领导工作的核心，而知人则是领导用人的首要环节。领导用人，先要了解他的优势与长处，再安排他到适当的岗位上去，这样才能实现人与事的最佳组合，达到知人而善任。一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上，才有可能把自己的能力全部发挥出来。

- 一、用一流的人才，成就一流的事业 (113)
 - 1. 择一流下属，当一流领导 (114)
 - 2. 发挥有成就欲者的才能 (115)
 - 3. 善任你的下属，用人用其长 (116)
- 二、赛马不相马：择人的科学之途 (118)
 - 1. 择人新法：相马不如赛马 (119)
 - 2. 在竞争中挑选“千里马” (121)
 - 3. 要给予人才争强抢先的机会 (122)
- 三、因事用人，以能职匹配为中心 (124)
 - 1. 因事用人：避免人才浪费 (125)
 - 2. 因事设人的领导智慧 (129)
 - 3. 一职一官，一官一职 (131)
 - 4. 能职匹配，才尽其用 (133)
- 四、与下属建立互信的人际关系 (137)
 - 1. 以信任诱发下属的工作热情 (138)
 - 2. 失去信任导致组织内恶性循环 (139)
 - 3. 坚守“充分信赖下属”的原则 (141)
 - 4. 争取赢得下属对自己的信赖 (144)



五、用人失察，领导难逃其责…………… (146)

1. 辨伪留真，不用似是而非之人…………… (147)
2. 学会与下属共同承担责任…………… (149)

第五篇 教化下属

优秀的领导者，并不是仅仅能为组织带来效益的专家，还应该是一位好的教练，教诲每位员工成为优秀的选手。

教化下属要从思想开始，思想是人行动的指挥棒，惟
有先改变或提升下属的思想意识，方可顺水推舟，由此及
彼，促成下属及组织整体水平的提升。

一、教化下属是领导者的职责…………… (155)

1. 种豆得豆，有耕耘必有收获…………… (156)
2. 栽培下属，水涨船高…………… (157)
3. 怎样做个教练式领导者…………… (159)

二、从教化下属思想开始…………… (162)

1. 影响下属的人生价值观…………… (163)
2. 积极创建学习型组织…………… (170)
3. 刺激下属的学习欲望…………… (172)

三、领导者教化下属的技巧…………… (175)

1. 因材施教，朽木也可雕…………… (176)
2. 授之以渔，多方培训员工…………… (177)
3. 有效培训员工的秘诀…………… (180)



第六篇 激励心法

领导激励是“激”下属之情，“励”下属之心，令下属有所感、有所悟、有所动。

不同的员工，所求各不相同。既有基本的生存需要，也有高层次的自我实现的需要。领导者应当运用不同的激励心法，满足员工不同的需求，从而多方激发员工的向上精神。

一、公平激励，报酬与员工贡献成正比 (187)

1. 给员工合理公平的报酬 (188)
2. 多劳多得，均衡报酬 (189)
3. 赞扬员工也要掌握公平原则 (191)
4. 论功行赏，调动下属积极性 (192)

二、适时激励，有成绩就有“胡萝卜” (194)

1. 及时奖励，效果加倍 (195)
2. 赞美员工一定要及时 (196)
3. 要适当肯定别人的成就 (197)

三、有的放矢，根据需要进行激励 (199)

1. 了解员工需求，进行有效激励 (200)
2. 以满足需求来激发下属的热情 (202)
3. 以待遇来满足下属的物质特遇需求 (204)
4. 关注高成就者的精神需求 (205)

四、逆向激励，激发员工的潜能 (207)

1. 惩罚与激励并用，效用加倍 (208)
2. 化消极为积极，惩罚也能出效果 (210)

- 3. 追寻奖励与惩罚的最佳结合点 (212)
- 4. 发挥逆向激励的最大作用 (214)
- 5. 过犹不及，必须善用惩罚 (216)

第七篇 领导协调术

协调是领导工作的基本方法，缺乏协调能力的领导者，无法保证运行的正常秩序，甚至会造成组织运转的瘫痪。因此，领导者必须掌握高超的协调技巧，摆正工作关系，处理好人际关系，调适与环境的关系，只有这样，才能顺利地开展工作。

一、协调是领导工作的基本方法 (223)

- 1. 协调是领导者经常性的工作 (224)
- 2. 协调贯穿领导活动的全过程 (225)
- 3. 做好领导协调工作的基本原则 (226)

二、找到解决问题的金钥匙 (228)

- 1. 领导协调的基本方法 (229)
- 2. 赢得组织成员的信任和支持 (231)
- 3. 善于倾听与整合不同的意见 (234)
- 4. 人际关系协调的重点环节 (235)
- 5. 协调上下级关系是一项重要工作 (237)
- 6. 协调与上级关系的要领 (239)
- 7. 协调下属关系的十个要领 (242)
- 8. 控制好组织内的“小山头” (245)



Leadership

Wisdom



第八篇 领导平衡术

平衡是指事物内在和外在的作用力达到均衡时的状态。领导平衡术，是领导者在认识并掌握了事物发展的规律和特点的基础上，使组织在保持平衡的状态下实现稳定发展的领导艺术。

平衡作为一门领导艺术，是领导者微妙的领悟和在心灵的感应中运用自如，而不是用复杂的模型和公式进行计算就能够确定结果的现代领导方法。

一、平衡是一门精彩的领导艺术 (251)

1. 做精通平衡艺术的领导者 (252)
2. 做一名使巨轮平稳航行的船长 (254)
3. 平衡对领导者的素质要求 (255)

二、把握好天平的两端 (258)

1. 失衡是领导者工作的一种失职 (259)
2. 找到实现平衡的基点 (260)
3. 追求平衡的最佳态势 (262)

三、在运动中把握平衡 (265)

1. 平衡人事：使组织运转呈最佳状态 (266)
2. 权责平衡：缔造均衡的权力世界 (268)
3. 平衡利益：让动力之源永不枯竭 (270)
4. 人际关系平衡：营造良好的人际氛围 (272)



第九篇 冲突化解术

组织内部关系的调整与完善并不是一帆风顺的，这是一个充满矛盾的过程，一个健全优良的内部关系的建立可以说是一个历经无数内部冲突的过程。

冲突不一定是坏事。关键是领导者要善于化解冲突，解决好冲突有利于提升领导者的影响力。

一、了解冲突，做到知己知彼…………… (279)

1. 领导者以解决冲突为己任…………… (280)
2. 冲突也绝非完全是坏事…………… (281)
3. 掌握冲突产生的多重原因…………… (283)

二、化解冲突，建立一个健康高效的组织…………… (285)

1. 把冲突消灭在萌芽状态…………… (286)
2. 妥善处理组织内部的争端…………… (287)
3. 抑制领导层内部的冲突…………… (289)
4. 正确化解与副手的矛盾…………… (291)
5. 运用沉默方式缓和矛盾…………… (293)
6. 冷冻冲突，慢慢处理…………… (294)
7. 处理反对意见的7种方式…………… (296)

三、在组织内激发有益的冲突…………… (299)

1. 以良性冲突推动良性竞争…………… (300)
2. 激活组织内的良性因子…………… (301)
3. 创造一个良性的竞争氛围…………… (302)