

北大领导课

受益一生的

鏡鑑課

汪建民◎编著

一本提升领导执行力、传递领导正能量的
领袖训练手册

北京工业大学出版社

北大领导课

受益一生的

领导课

汪建民◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

受益一生的北大领导课 / 汪建民编著. — 北京:北京工业大学出版社, 2015.5

ISBN 978 - 7 - 5639 - 4268 - 8

I. ①受… II. ①汪… III. ①领导学—通俗读物
IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 064208 号

受益一生的北大领导课

编 著: 汪建民

责任编辑: 石熾飞

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编:100124)

010-67391722(传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 195 千字

版 次: 2015 年 6 月第 1 版

印 次: 2015 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 4268 - 8

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题,请寄回本社发行部调换 010-67391106)

前 言

北京大学是一所国际性、开放性的大学，同时它也是一所见证中国百年沧桑历史的名校。置身于此，可以放眼世界，胸怀天下。在北京大学里，我们可以感受到它深刻的文化底蕴和知识内涵，它的精神魅力影响着一代又一代的北京大学学子。

不论是在曾经的旧社会还是如今现代化的社会中，北京大学的魅力依旧，只增不减。它在漫漫走过的岁月中，形成了一种独特的自然魅力，这份魅力牵动着中华学子们的心，每一年它都吸引着全国各地的莘莘学子奔赴燕园，只为寻梦、圆梦。

能进入北京大学的孩子们都是幸运的，在如此优异的环境下，他们会经历一番刻骨铭心的历练，再带着他们的飒爽英姿走出这个伟大的校园，走到社会中，成为独当一面的社会精英，在他们身上永远都会刻着“北大人”的印记。这个印记是光荣的、神圣的，更是很多人内心向往的。因为“北大人”这个光辉的名字不仅代表着优秀与才华，更代表着勤奋和责任。北京大学的传统渗透到每个北大人的血液里，鞭策每一个北大人不懈努力，为今日之北大与明日之中国而奋斗不息。

北京大学是自然科学家、人文社会科学家、企业领导家的摇篮，也是创新人才成长的沃土。在这里走出了一大批活跃在商业顶端的

企业家，他们为中国各个行业的发展做出了不可估量的贡献，他们光辉了“北大人”这个名字，也让北大的精神在社会、在中国更广泛地传播。

在北京大学里，我们学到的不只是先进的文化知识，更能学到一些现实性的实践经验与技术。例如，领导力就是其中的一种。无论是北京大学学生，还是北京大学老师的管理，都体现了一种领导文化。当然，任何人的领导能力都不是一蹴而就的，它需要我们用心去揣摩，用心去学习。像北京大学优秀学子俞敏洪和李彦宏，在他们身上就能看到很多优秀的领导方法，他们说的话、做的事、用的方法、使的手段都值得我们学习。

北京大学这所名校拥有众多的国内管理和领导实践专家、教授，他们的领导水平和教育水平在国内都是遥遥领先的，除此之外，还有北京大学光华管理学院这座国内水平领先的学院，更是为北京大学学子感受领导文化提供了方便。然而，这一切的好处都只能止步在北京大学的校园中，并不是所有人都能亲身实践、亲身学习的。

所以，编著本书的意义就在于此，为的就是给广大想要学习北京大学领导力相关课程的朋友一个亲身感受北京大学领导文化的机会。本书共计八章，分别从内在魅力、决策、人才、实践、激励、沟通、目标和授权这几个方面来展开对领导力的分析与阐述。

通过《受益一生的北大领导课》一书，广大的读者可以感受北京大学领先的领导力水平，以及北京大学领导力的艺术，可以从中学习一些实际的领导方法，来提升自己的领导力水平，让自己的领导能力更上一层楼！

目 录

第一章 充内在，管理无形胜有形

作为一个领导，他说的话能对下属起作用，并不只是因为他的身份，更多的是因为他的内在权威，也就是他的人格魅力。一个真正有能力的领导，会用自己的人格魅力和高尚的品质去影响员工，而非只是强制性的命令。所以说，魅力领导更得人心。

领导要为自己树立良好的形象 / 2

宽厚待人的领导才能更受拥戴 / 7

领导者遇事要冷静，处变不惊 / 11

好的领导必须要有责任感 / 14

幽默的领导最受欢迎 / 19

领导能力是威信与魅力的结合 / 22

有魅力的领导下属会主动追随 / 28

第二章 好决策，为员工前进铺路

一个好的决策，能带动员工的热情，更能带领企业朝着好的方向发展，因此，决策对一个企业而言十分重要，有时候甚至会关乎企业的生死存亡。所以，作为一个领导，一定要具有高水准的决策能力，这样才能为员工的前进铺路，更能为企业造出一条平坦大道。

做好决策，当卓越领导 / 34

领导做决策一定要谨慎 / 38

领导决策要遵循科学程序 / 42

快速而果断地决策有助领导成功 / 47

正确决策才是领导成功的关键 / 51

智慧领导要敢于进行风险决策 / 56

领导决策切不可朝令夕改 / 61

第三章 识人才，对员工量才而用

在现代社会中，人才是一种宝贵的资源。每一个企业的发展都离不开人才，所以作为一个领导，一定要慧眼识才，用心爱才，真心惜才。唯有留住可贵的人才，自己的身边才会如虎添翼，企业也才能更好地发展。

领导要学会慧眼识人才 / 68

领导用人就要“人尽其才” / 72

领导要发掘人才不同的才能和素质 / 76

对优秀人才要不拘一格，大胆提拔 / 81

把适当的人放在适当的职位 / 85

将不胜任工作的人淘汰出局 / 90

领导要“用人不疑，疑人不用” / 95

第四章 勇实践，身体力行是关键

这世上光说不做，不是真把式。都说实践出真知，作为一个领导，一定要学会身先士卒，身体力行，用实践证明自己的领导能力。唯有这样才能正面激励员工，员工也会愿意追随这样有主动性的领导。

领导在实践中也要遵循制度 / 102

领导莫挑剔，要学会带头执行 / 106

企业领导要学会实践到基层去 / 111

实践中领导要身先士卒，以身作则 / 116

领导要记住：说得好不如做得好 / 121

领导在实践中要关注细节 / 125

第五章 会激励，员工才能壮斗志

每个人都需要别人的激励，这样才会更有动力向前。在一个企业里，领导一定要主动激励自己手下的员工，并在激励过程中学会把物质激励和精神激励相结合，唯有如此，员工才会更努力地为企业服务，做出最优异的成绩。

金钱是领导最现实的激励 / 132

建立有效的绩效考核机制 / 136

领导要善用精神激励法 / 141

创新激励，更得人心 / 145

反激励：高目标让压力变动力 / 151

领导要学会对下属恩威并重 / 155

股权激励：绑住员工的“金镣铐” / 160

第六章 促沟通，领导员工创共赢

活在世上，就必然少不了沟通。在企业里，领导和员工更应该学会沟通，因为只有沟通才能让工作顺利进行。但沟通并不是简单的说话，它需要很多技巧。所以，作为一个领导，一定要用心去学习与员工沟通的技巧，唯有如此，才能创双赢。

睿智领导要用“心”和下属沟通 / 166

领导要放下身段，学会平等沟通 / 170

领导要细心聆听下属的心声 / 175

无障碍的沟通交流需要技巧 / 179

领导在沟通中要控制自己的情绪 / 183

在信任下属的前提下进行高效沟通 / 188

情感沟通：用关爱换取下属忠诚 / 192

第七章 有目标，手下员工不迷茫

每一个人都有目标，或大或小，这都是他前进的动力。一个企业更应是如此，唯有确立正确而清晰的目标，手下的员工才会有方向，唯有把握好目标的方向，才不会让员工迷失在雾霭之中。所以，作为领导一定要有一个准确的目标。

成功的领导者都有一个梦想 / 198

领导要给自己一个清晰的目标 / 203

给目标定一个合理的期限 / 207

排除干扰，朝着目标稳迈步 / 211

让员工目标和企业目标保持一致 / 215

领导要学会分清理想和目标 / 220

第八章 敢授权，员工才能高执行

作为一名领导，千万不能任何事都事必躬亲，必须要学会把手中的权力分给值得信任的下属。这样不但减轻了自己肩头的压力，更能让员工变得有动力，从而让工作变得更有效率，最终达到带动企业发展的目的。

智慧领导要学会高效授权 / 228

授权得当，避免授权误区 / 232

摆脱事必躬亲，让人人参与其中 / 237

放弃专权，给员工委以重任 / 241

领导有效监控，防止授权失控 / 245

授权给最合适的人才能取得成效 / 249

领导要放弃琐事，掌控大局 / 254

第一章

充内在，管理无形胜有形

作为一个领导，他说的话能对下属起作用，并不只是因为他的身份，更多的是因为他的内在权威，也就是他的人格魅力。一个真正有能力的领导，会用自己的人格魅力和高尚的品质去影响员工，而非只是强制性的命令。所以说，魅力领导更得人心。

领导要为自己树立良好的形象

我们大家都知道赫赫有名的北京大学校长蔡元培，他被大家称为“北大之父”，在他的努力下，北京大学变得如此优秀，他为北京大学注入了血液与灵魂。北京大学之所以有现在这样的成就，与蔡元培的领导魅力和良好形象是不可分割的。

有这样一句话：“作为一个领导，如果你手下有一个人，你应该用心去管理；如果你手下有十个人，你应该用语言去管理；如果你手下有了一百个人，那你就应该用形象去管理。”可见好的形象对于一个管理者来说有多么重要。当然，这里的形象我们绝不单单指一个人的长相。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”由此可见，一个成功的领导者，应该以自身的良好形象展示在组织成员面前，对他们产生重要的影响。而领导者要树立良好的形象首先就要有良好的领导作风，良好的领导作风是无形的命令，又是有形的榜样，它能潜移默化地在组织中树立起领导的威信，产生极大的影响力，对个体行为起着极大的激励作用。

形象是一名领导者在职场上的标签。作为一名领导者，其外在形象是非常重要的，这就如同演员出场，给观众留下什么形象将会影响到日后的发展，直接关乎一个领导的个人魅力。

领导作为一个团队、一个公司或一个部门的带头人，其一举一

动、一言一行都深刻地影响着下属心理走向和行为走向,影响着自己所管理的部门的工作氛围,同时也影响着自身的威信,甚至决定了自己能否胜任管理工作。这就要求管理者在思想品质上、为人处世上、工作作风上、举止言谈上必须是最优秀的,是团队的楷模。只有这样,你的下属才愿意接受你的管理,支持你的工作。

因此,要成为一名符合现代职场要求的领导者,必须时时注意在下属面前展现自己的好形象,以使下属敬重你,自愿地服从你。然而领导者能否很自然地在下属面前展现好形象,与自身的素质修养是分不开的。领导者的目标志向,影响并制约着领导者的自身素质。高素质的领导者往往有两个重要的特征:一是志向高远。杰出的领导者通常都志存高远。二是事业目标坚定。具有良好素质的领导者在追求事业上,认准的目标绝不放弃,绝不改变,即使遇到艰难困苦,遭受打击和误会,也不气馁、不灰心。对于认准的目标不管别人说什么,不管遇到什么样的打击都能走下去,直至取得成绩。

领导者要树立好形象,就要谋划好行动策略。领导者确定的行动策略体现了领导者的思维方式和能力。首先,精明的领导者在领导活动中,把客观环境看成是多因素的动态系统,坚持从实际情况出发处理问题和矛盾。为了实现目标,有时会有一些舍弃,会有一些迁就,甚至会有暂时让步或退却。其次,在行动目标和决策方案的确定上,明智的领导者善于进行反复分析和比较,审时度势,权衡利弊,知己知彼,把握主客观条件全方位考虑问题,从中做出最佳的选择。再次,在行动决策的实施中,成功的领导者常常会不断进行修正,不断进行补充,不断进行完善。他们具有集思广益、择善而从、知错就改的气度和风范,不固执己见,不抱残守缺。

我们都知道，每个人的形象都分为两种：一种是先天的，是父母给的；另一种是后天的，是由人生阅历、文化修养、工作经验等积累而成的。领导形象在一名领导者的职业生涯中是必不可少的，是对自己先天形体的一种修饰和延伸。因此说，好的领导形象能够使上司认可、下属尊重和群众佩服。但领导魅力并不是天生而就的，它同任何一种商业技巧一样，需要通过后天的学习和训练来培养。

下面几方面内容对于提高领导个人魅力具有重要作用，值得参考和借鉴。

1. 保持一种好的仪态

当你走进某个房间时，屋里的人便开始审视你。他们观察你走路的姿势、你的神态，他们注意你的穿着。这也许看起来有些可笑且毫无意义，但其实不然。在你开口说话之前，你所显露出来的整体气质，其意义十分深远。

据个人形象专家介绍，别人对你的第一印象一半以上受你的外在形象影响。产品经理花费数百万美元和成千上万个小时为他们的产品寻找合适的包装，以吸引消费者的注意，而你的形体就是你的产品包装。

“任何一个做市场的人都会对你说，第一笔生意的成交 85% 受产品外观的影响，同一产品第二笔生意的成交 85% 受产品质量和内涵的影响。所以，首先是包装，其次才是内在的东西。我们就像摆在货架上装着麦片的包装盒，你得问问自己怎样才能让别人把你从货架上挑下来，而不是被摆在你旁边的那些包装盒所吸引。” 制胜之道公司的创始人苏珊·斯克里布纳博士解释说。

培养一种让你自己感觉舒服的个人风格，这种风格能恰当地表

达你,以及你想展现的形象。你的个人风格和你的企业密切相关,是你公司的象征。当你已形成自己的风格,每个人也都看到了你的这种风格,它也就融入了你的外表之中,成了你的商标。

2. 学会使用肢体语言

塑造一个标志性的仪态只是拓展领导魅力的第一步,你还必须敏感地注意你的肢体语言所传递的信息。如果你的肢体语言表现出缺乏自信,那么你的信誉和专业精神都将受到质疑。

人际交流专家、女性总裁组织的创始人马莎·费尔斯通博士说:“一个特定的信息可以由多种非语言的行为来传递。如果在一次特定的交流中,持续出现一种表达积极信号的非语言的行为,那么这次交流肯定是向着积极的方向发展。”

然而,这种非语言的信号有时也可能在几秒钟之内摧毁你的成功。例如,紧张得坐立不安是很多经理人都存在的问题,这令他们看起来缺乏信心,而这个形象难题是很难克服的。

“研究表明,当一个人不停地摆弄他的手脚,便意味着他想逃离这一交流现场。”费尔斯通博士说,“这是一种透露出胆怯、不安、害怕的信号。”

当你带着一种“我能掌控这里”的态度走进一个房间,并对自己的表现感觉很放松时,这种坐立不安的情况就会完全消失。随后,你就会传递一个你能应付一切的信息。同样地,这种掌控原则也可应用于你所列席的一次会议或是参加的一次谈话的情景中。

3. 学会用眼神跟别人交流

眼神也许是帮助你与他人建立特殊联系的最重要因素。富有领导魅力的人都知道如何控制自己的眼神,使自己看起来十分有内涵。

没有什么比跟一个人说话，对方却拒绝直视你的眼睛更让你觉得没有礼貌的了。相反，两个人进行交流，你需要将注意力集中在你的谈话对象身上以示尊敬，并表明你对话题有兴趣，避免盯着地板或天花板看，更不要扫视房间以期找到一位更重要的谈话对象。

与人直视表现出一种自信，而大家也都喜欢这样自信的人。同时，这也表现出一个人的正直与诚实。

4. 要懂得展现自己的平易近人

当一个人面带笑容时，他的内心充满了喜悦与幸福。当面对一个笑容满面的人时，人们也很难不对他报以微笑。微笑能使人觉得自己受到欢迎，心情舒畅。但对人微笑也要看场合，否则就会适得其反。有时候，微笑让人看起来紧张、无助，特别是在笑得太夸张的情况下尤其如此。

除了上面的四条，一个好的领导者还应该感知敏锐，具有丰富的想象力；在思维上，有较强的逻辑性，尤其是富有创新意识和创造能力；在情绪上，善于控制和支配自己，能时刻保持乐观开朗、振奋豁达的心境。同时还应该情绪稳定，与人相处时能给人带来欢乐，令人精神舒畅；目标明确，行为自觉，勇敢果断，坚韧不拔，积极主动。另外，一个好的领导者还必须有公仆意识，愿意为下属服务，愿意为下属解决实际问题。这样才体现出领导者的责任感和义务感，以及崇高的思想境界。

总之，一个领导只有形象良好，才能唤起下属的倾心欣赏和自愿追随。而一个言行不端、举止粗俗、玩世不恭的领导者是无论如何也管理不好一个团队的。