

领导

赵福源◎编著

- 指挥若定统辖捣蛋下属
- 身先士卒带动畏缩下属
- 不吝恩惠激励勤奋下属
- 恩威并重培育忠诚下属

就要这样做

真正的领导艺术的魅力，就在于不必多管，下属便能自律；不必多讲，下属便会体会；不必督促，下属便能努力……



做领导的学问

·LINGDAO JIUYAO ZHEYANGZUO·

一个受欢迎的领导者需要保证做到最好，至少对此要充满着信心。

北京工业大学出版社

赵福源◎编著

领导

就要这样

做



做领导的学问

·LINGDAO JIUYAO ZHEYANGZUO·

北京工业大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

领导就要这样做：做领导的学问/赵福源编著.

—北京：北京工业大学出版社，2007.7

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1803 - 4

I. 领... II. 赵... III. 领导学—通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 085460 号

领导就要这样做

——做领导的学问

赵福源 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编：100022 电话：(010) 67392308

各地新华书店经销

北京铁建印刷厂印刷

*

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

787mm × 1 092mm 16 开本 18.5 印张 282 千字

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1803 - 4

定价：28.80 元

执掌帅印怎样才能不怒而威

○ 轻松驭下怎样才能不令而行

○ 众叛亲离怎样才能收拢人心

○ 遭遇失败怎样才能东山再起



领导就要这样做

领导

陈和建·编著

- Q 指挥别人时别被下属下套
- Q 避免士卒背叛领导下套
- Q 不要暴露领导被下属下套
- Q 别被下属的谎言所骗下套

就要这样做

领导是管理艺术的核心，领导干不好会害了下属，下属害领导，不但害了下属，也害了领导。领导要成功，必须做到：下套在先，下套在后。



做领导的学问

·LINGDAO JIUYAO ZHEYANGZUO·

中国最权威的领导学专家陈和建最新力作，全球华人最畅销的领导学书籍。

北京工业大学出版社

下属

陈和建·编著

- Q 下属别搞太多花样上套
- Q 别被工作热情所骗上套
- Q 别被部下热情所骗上套
- Q 别被下属的谎言所骗上套

就要这样做

下属是领导管理艺术上的核心问题，领导要成功，必须做到：下套在先，下套在后。



做下属的学问

·XIASHU JIUYAO ZHEYANGZUO·

中国最权威的领导学专家陈和建最新力作，全球华人最畅销的领导学书籍。

北京工业大学出版社

责任编辑：丁文健

封面设计：大象设计工作室·胡晶燕

Daxiang Design Office 010-84903033

前 言

在当今职场上，特别是置身于企业或公司中，看一个领导是否成功，并不看他能否用活权谋、玩转潜规则，也不只看他赚取了多少财富，而是看他能否带领出一支坚不可摧、所向披靡的团队。拥有这样一支打不垮的团队，那就没有什么坎儿迈不过，没有什么挫折扛不住，没有什么目标达不到。能否打造一支完美的团队，已成为当今领导者出色与否的标杆。成功的领导者，并不是赚到了钱，而是赚到了“人”，因为对领导者来说，下属和团队才是他的真正的财富和生命。

换句话说，领导成功的条件并不是职位和权势，而是与众不同并足以吸引追随者的威信和魅力。

拿破仑曾在进攻意大利之前这样给他的全体官兵打气：“我将带领大家到世界上最肥美的平原去，那儿有名誉、光荣、珍宝在等着大家。”

拿破仑正是准确地抓住了士兵们的期待，并将之具体地展现在他们面前，以美丽的梦想来鼓舞他们。

激发追随者的激情，其实就是给他们的期待制定实施步骤并涂上绚丽的色彩。这对一个下属来说，其影响力是相当神奇的。

下属之所以心悦诚服地、卖力卖命地工作，其原因就是他拥有一位魅力十足的领导者——这个领导者像块磁铁般虏获了大家的心，激励大家勇往直前。这就是管理的最佳境界，也是做领导的最佳状态。真正的领导艺术的魅力，就在于“不必多讲，下属便能体会；不必多做，下属便能努力；不必多管，下属便能自动；不必紧张，下属便能快速；不必发威，下属便能谨慎。”

一个杰出的领导总是勇担责任、知人善用、果敢决断、善于变通；他们博大精深、虚怀若谷，积极培养顺应时代变化的前瞻力；他





们从不独断专行，从不纵容亲信，从不鼓励对立，从不迫害功臣，更不冤枉好人。

如果非要给一流的领导下一个定义，那便是：一流的领导，总是以一流的管理做一流的事，完成一流的目标和愿景。

但是成为一流的领导者，就不是光凭热烈的愿望便能做到那样简单了。好在你手里有了这本书，它会告诉你领导要做什么、该怎样做，也会告诉你领导不该做什么、不该怎样做。有了它，你还愁当不成一流的领导吗？



目 录

第1章 领导就要这样树形象..... 1

- ☐ 培养领袖气质 / 3
- ☐ 破釜沉舟乃是一种领袖魄力 / 5
- ☐ 建立起一个特别的领导形象 / 7
- ☐ 做一个成功的无冕领袖 / 8
- ☐ 用强有力的语言增强领导形象和影响力 / 10
- ☐ 任何场合都不要忘记自己的角色要求 / 11

第2章 领导就要这样立威信 15

- ☐ 魅力胜于权力 / 17
- ☐ 魅力型领导让人甘愿追随 / 20
- ☐ 威信来自于下属的信赖 / 23
- ☐ 威信在“走动”中形成 / 25
- ☐ 关注下属也让下属关注你 / 27
- ☐ 以自信的姿态与下属交往 / 28
- ☐ 用专长征服下属 / 31
- ☐ 绝不对下属说谎 / 34
- ☐ 拒绝趾高气扬的傲慢态度 / 36
- ☐ 把功劳让给下属 / 38
- ☐ 与下属建立和谐的信赖关系 / 40
- ☐ 成为一名深受下属拥戴的领导 / 41



第3章 领导就要这样下命令 45

- ☐ 下达命令必须明确责任人 / 47
- ☐ 明确指令的内容和目的 / 48
- ☐ 最理想的是不必命令便能自动自发 / 49
- ☐ 下一道有魄力的命令 / 50
- ☐ 命令系统必须集中 / 52
- ☐ 命令的方法因人而异 / 53
- ☐ 确认下属是否真正明白你的指令 / 55
- ☐ 命令要与下属的权责分清 / 56
- ☐ 涉及工作问题，绝不含糊 / 57
- ☐ 切忌言行不一致 / 59
- ☐ 如何做到让下属言听计从 / 60
- ☐ 一手下达命令，一手监察执行 / 63

第4章 领导就要这样去沟通 65

- ☐ 与下属和谐沟通须从最小的地方做起 / 67
- ☐ 与不同性格的下属如何沟通 / 70
- ☐ 如何与男性下属沟通 / 75
- ☐ 如何与女性下属沟通 / 76
- ☐ 让下属乐于找你沟通 / 78
- ☐ 如何打动并影响下属 / 80
- ☐ 偶尔也当回下属的“佣人” / 84

第5章 领导就要这样担责任 87

- ☐ 做个守时守规的领导 / 89
- ☐ 答应了的事就必须办 / 90
- ☐ 负责领导的“四不要”法则 / 90
- ☐ 领导的工作责任就是让下属获得快乐 / 92
- ☐ 有责任心的领导要比下属更能承受失败 / 93
- ☐ 果断地负起下属的失败或事故的责任 / 93
- ☐ 把企业和团队带新带活也是一种责任 / 95



第6章 领导就要这样定决策 97

- ☐ 领导是决策的最后拍板人 / 99
- ☐ 要能洞察时代的形势变化 / 101
- ☐ 培养最优决策力 / 103
- ☐ 如何科学化决策 / 105
- ☐ 用充分的时间和事实保证正确的决策 / 108
- ☐ 以一种“概括”的原则作为指南 / 109
- ☐ 意见由别人提，决定由自己定 / 110
- ☐ 集体构想是制定决策的一种方法 / 111
- ☐ 潜意识决定会产生意想不到的效力 / 113
- ☐ 找出问题的重点，并集中力量攻击 / 115
- ☐ 利用智囊团来精确地制定决策 / 121

第7章 领导就要这样去用人 125

- ☐ 人才就是财富，就是生命 / 127
- ☐ 要有一套科学有效的选才方法 / 128
- ☐ 以工作中的实际表现，灵活使用下属 / 130
- ☐ 燕昭王设黄金台的几点用人启示 / 131
- ☐ 敢用比自己强的人 / 133
- ☐ 让所用者敢于大胆工作 / 134
- ☐ 不要忽视幕后英雄 / 135
- ☐ 是金子就该让它发光 / 136
- ☐ 重视个性鲜明的人才 / 138
- ☐ 身兼八种能耐的通才 / 139
- ☐ 物色到理想的接班人 / 141

第8章 领导就要这样去授权 145

- ☐ 别在工作上大包大揽 / 147
- ☐ 合理地授予下属相应的权力 / 148
- ☐ 授权必须遵循的原则 / 150
- ☐ 学习孙子“将能而君不御”的授权之道 / 151





- ☐ 大权抓到底，小权放到位 / 152
- ☐ 别让被授权人把你架空 / 153
- ☐ 别让被授权人反牵你的“牛鼻子” / 155
- ☐ 放权下属不能“痛打落水狗” / 157
- ☐ 不失时机奖励被授权者 / 158
- ☐ 拿出收放自如的授权手法 / 159

第9章 领导就要这样建设团队 163

- ☐ 打造一支完美的团队 / 165
- ☐ 让整个团队一起分担管理 / 169
- ☐ 蚂蚁精神与团队的凝聚力 / 171
- ☐ 让团队成员有种唯我最佳的自豪感 / 174
- ☐ 以荣誉和价值打造一条坚强的团队之路 / 175
- ☐ 使团队自动自发完美协调 / 177
- ☐ 建立明确的渠道，保证上下信息畅通 / 178
- ☐ 做好个别谈话是一种本事 / 180
- ☐ 维持团队高标准的纪律 / 181
- ☐ 金字塔形的人才结构是最优的团队组织 / 183
- ☐ 从团队的员工中挑选得力干将 / 184
- ☐ 利用鲶鱼效应保持团队长久的活力 / 186
- ☐ 杜邦公司：以分摊股权吸引和留住人才 / 188
- ☐ 联想：用专业升迁体系打造卓越团队 / 189

第10章 领导就要这样去激励 193

- ☐ 赞扬是最好的激励 / 195
- ☐ 让下属充满工作荣誉感 / 197
- ☐ 让有能力的人做有价值的工作 / 199
- ☐ 对能干的下屬应适时提拔 / 200
- ☐ 把大家的期待具体且令人心动地表现出来 / 201
- ☐ 激发下属的工作冲动 / 202
- ☐ 给予下属所需要的期待 / 204
- ☐ 带领下属一个一个实现，直到最终目标 / 206



第11章 领导就要这样去教育 207

- ☐ 教育是给下属的最佳福利 / 209
- ☐ 对下属的教育方法不能千篇一律 / 210
- ☐ 成功的领导一定有成功的下属训练规划 / 212
- ☐ 培训人才要因职而异 / 214
- ☐ 世界500强之一的思科公司的员工培训之道 / 216

第12章 领导就要这样去批评 219

- ☐ 把握适当的时机 / 221
- ☐ 要有明确的目的 / 222
- ☐ 别翻人旧账 / 223
- ☐ 应该纠正的就要断然给予批评 / 224
- ☐ 把握要点进行批评的技巧 / 225
- ☐ 批评切勿变成恼怒 / 226
- ☐ 避免一触即发的冲动情绪 / 227
- ☐ 其余的话不必多说 / 228
- ☐ 要记住八个“要诀” / 229
- ☐ 下属失败时不能批评的四种情况 / 231

第13章 领导就要这样压住冲突和传言 233

- ☐ 不偏不倚，一碗水端平 / 235
- ☐ 不紧不慢，保持镇静 / 236
- ☐ 用“两头削尖的铅笔”应对下属间的争斗 / 237
- ☐ 不能脱离公正原则的轨道 / 238
- ☐ 不要无端卷入是非旋涡 / 240
- ☐ 把纷争当做考验下属的机会 / 241
- ☐ 领导应在工作中制造和谐的人际氛围 / 243
- ☐ 对事不对人 / 244
- ☐ 借助一些有益的活动来缓和冲突 / 245
- ☐ 及时入手，压住事态 / 246
- ☐ 迅速解决，不留后遗症 / 247



- ☐ 铺设一个能让大家商讨的平台 / 249
- ☐ 传言的结果取决于如何利用 / 251

第14章 领导就要这样解难题 253

- ☐ 亲自解决最艰难的问题 / 255
- ☐ 下属对公司不满的解决之道 / 256
- ☐ 对下属分宗结派的解决之道 / 260
- ☐ 条规不受下属欢迎的解决之道 / 263
- ☐ 下属对你大不敬怎么办 / 264
- ☐ 下属背后打你小报告怎么办 / 265
- ☐ 如何管理老资格下属 / 266
- ☐ 如何管理自作聪明的下属 / 268
- ☐ 如何管理狼性下属 / 269
- ☐ 如何解雇下属 / 271

第15章 领导就要这样防范下属流失 275

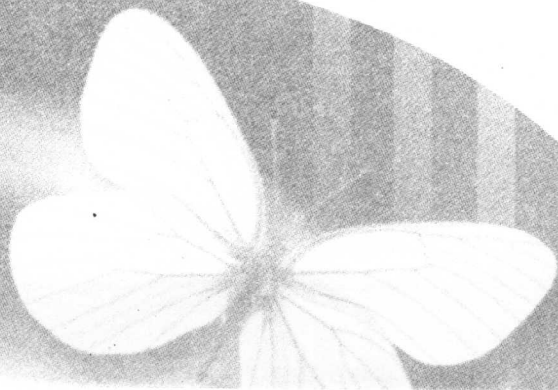
- ☐ 找到下属流失问题的症结 / 277
- ☐ 重新拟定规章和政策 / 278
- ☐ 落实防范下属流失的举措 / 279
- ☐ 建立一套切合下属利益的管理制度 / 280
- ☐ 对下属辞职的防范策略 / 281
- ☐ 如何应对突发下属外流事件 / 284



第 1 章

领导就要
这样树形象

领导在工作交往和非工作交往中必须保持“领导角色”意识。不同的交往场合需要不同的角色，但是不要忘记自己是个领导，有特殊的角色要求。





培养领袖气质

“领袖气质”这个名词源于希腊文，原意是“一件美丽的礼物”，意思是说上天赋予的某些东西，可以引申为与生俱来的禀赋。

但拿破仑却不以这种解释为然。他说：“我的权力靠我的威望，而我的威望全靠我打胜仗。假若我不再打胜仗，不再有威望，我的权力就会消失。征服造就了今天的我，也只有征服才能保持现在的我。”

拿破仑说这段话的意思是：别人都认为他天生具有“领袖气质”，但实际上他是靠努力得到的成功。为了保持这份“领袖气质”，他就得不断获得成功。他的话的确有道理。美国南加州大学两位研究员班斯和蓝纳斯的研究发现，成功的领导者常被人认为具有领袖气质。

但这并不是说，若要别人认为你有领袖气质，你必须先成为一位成功的领导。假若非得等到成功以后，才会是位有领袖气质的领导，那这所谓的领袖气质到底是什么？是不是这种领袖气质帮助你获得成功的？你是否能在成功以前采取某些行动，让自己具有领袖气质呢？这里的确有方法。

华盛顿有一所国防大学三军工业学院。进到三军工业学院的学员，全都是由联邦政府挑选的军、民高级人员，本身已有相当地位和声望。

在每位学员进入国防大学受训以前，校方就发出一份领导才能评估表给这位学员的下属、上司及同事，让他们对学员进行评估，填表人不用署名。这项详细的评估表分成21部分，包含125个问题，内容包括这位学员的领导才能、对团体的贡献和性格等。

这些入选国防大学受训的学员，全都是已有成就的领导人物，所



以，他们的这份领导才能评估结果一般都很好。

有一年，该校对 115 位学员的领导才能、对团体的贡献和性格等进行了问卷调查，他们的平均分数都超过了 4 分，而满分是 5 分，平均分数 3 分就算及格；换句话说，每个单项都能得到 4 分以上，表示这些受训学员的领导才能已远超过一般领导者的水准。

在那期 115 位学员当中，“领袖气质”这一项平均得分是 4.32。这个分数真是高得出奇。有一位学员更是出类拔萃，在“领袖气质”这一项，他所有的下属都给了他满分！这说明，他的下属都认为他随时随地都有领袖的威严和魅力。

有人费了很大的力气想找出这种魅力的秘密，但发现他看上去和一般人没有什么两样。假若不知道他在“领袖气质”一项上得如此高分，看不出他有什么特别的地方。

他有什么秘诀呢？他自己认为，之所以自己领导还算成功，大部分是靠别人认为他有领袖气质。换句话说，并不是先成功后，别人才认为他有领袖气质，不过他也同意，在他获得成功以后，别人更容易认为他具有领袖气质。

他的下属说，他所以领导成功，部分原因是他的领袖气质。更重要的是：他具备这种领袖气质并不完全是出于天赋，而是经过后天刻意的培养。此外，每到一个新团体，他又会积极行动培养另一种适合新环境的领袖气质。

领导怎么做

为了树立领导形象，日常生活中应采取以下几种不同的行动：

- 显示你的专注。
- 适当的衣着。
- 理想远大。
- 看准目标，勇往直前。
- 利用闲暇锻炼。
- 建立神秘形象。