

Abilities

领导者必备 22种能力



方 道 / 编著

能力是成功的魔方，是所有成功领导者最可靠和最有效的利器，这是毋庸置疑的取胜方略。

中国致公出版社

Which Leaders Should Share

Abilities

领导者必备 22种能力

方 道 / 编著

Which Leaders
Should Share

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者必备 22 种能力 / 方道编著. —北京: 中国致公出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80179 - 556 - 4

I. 领… II. 方… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 037293 号

领导者必备 22 种能力

编 著 者: 方 道

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 20

字 数: 300 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 556 - 4 定价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

Abilities

领导者必备 22种能力



方 通 / 编著

能力是成功的魔方，是所有成功领导者最可靠和最有效的利器。
这是毋庸置疑的取胜方略。

中国联众出版社

Which Leaders Should Share

责任编辑：刘 秦

封面设计：Zed 鼎泰
TEL: 13011082387

领导是靠能力说话的，
没有能力一切都是空谈

前 言

领导者应该具备什么样的能力？怎样才能当一个好的领导者？这不仅
是领导者本身关心的一个问题，也是一个社会热点问题。

现代领导学认为，能力是检测领导水平的有效杠杆。没有能力的领导
者，只能在失败的边缘上铤而走险，而且永远看不到成功的希望。凡是从事
领导管理工作的人，应当是能力的合成者，一方面能使自己成为解决问题的
专家，另一方面能使所属部门的管理工作优质化。抛开能力，而一味地梦
想把管理工作做好的领导，无疑都是不可思议的。在杰克·韦尔奇、柳传
志这些优秀领导者的身上，都集中闪现出能力的伟大作用。可以讲，他们
的成功正是因为拥有了自己能力的资本。

这段话非常具有警醒作用，它突出了“能力”与领导者管理水平的关
系，当然还可以引申出更为丰富的内涵。我们常常面对这样一个现实：除
了那些优秀的领导者以外，也有些领导者并不是真正的能力拥有者——他
们往往把自己摆在过高的位置上，显示出一种派头，一种高贵，只靠权力
说话，指手画脚，吆五喝六，怒而拍桌，气而瞪眼，威而下令。这些行
为，表面看是领导者在行使自己手中的权力，实则是一种“舞剑行为”。
只能让人外表服，却不能让人内心服。因为他违背了“得人心须服人心”
的领导学的基本常识。

一名成功的领导者，应该懂得这样一个公式：“能力 > 权力。”所谓能
力是指领导者的自身本领究竟有多大？在某种程度上讲，能力就是实力，
可以对他人造成深刻的影响力。至于权力，更多的时候是“位置效应”。
有权力不一定有能力，但有能力一定可以赢得权力。千百年来，中国古人

关于权力与能力的关系表达了无数精彩的观点，其中“能者上，庸者下”是最为简单、最为实用的观点。说到底，凡是能人之所不能，就是一名成功的领导者；不能人之所不能，就是一名不合格的领导者。

那么，领导者究竟怎样才能人之所不能呢？本书作者经过多年的研究，提出了领导者必备的 22 种能力，实际上就是领导者工作的“实用工作守则”。主要包括：

(1) 领头能力：榜样的力量绝对是无穷的；(2) 实干能力：行动胜过一切“吹、拉、弹、唱”；(3) 贯彻能力：你让人放心，别人才对你放心；(4) 组织能力：排兵布阵要有章法；(5) 决策能力：领导就是决策的代名词；(6) 管理能力：观念不变，就会走进死胡同；(7) 凝聚能力：不摆架子得人心；(8) 公关能力：里里外外都是一把好手；(9) 指挥能力：认真走稳每一步棋；(10) 授权能力：让看准的人挑重担；(11) 集权能力：先放后收防疏忽；(12) 辨才能力：“千里马”都是被挑选出来的；(13) 管人能力：找到病根再去治；(14) 激励能力：让每个人都有盼头；(15) 沟通能力：把话说到下属的心坎上；(16) 创新能力：换脑之后再洗脑；(17) 应变能力：多找几个突破难题的点；(18) 办事能力：练好轻重缓急的功夫；(19) 自控能力：自己要对自己的权力负责任；(20) 开会能力：力戒出现“疲软”现象；(21) 演说能力：口才可给人增添魅力；(22) 谈判能力：靠“铁嘴铜牙”战胜对方。

这些能力涉及面广泛，内容丰富，体现出“不务虚”的态度，有助于领导者全面思考自己的“能力问题”，让优秀者更为优秀，让欠缺者变得完善。当然，我们不能保证具备了这 22 种能力你就一定能成为一名好的领导者；但我们可以肯定的是，不具备这 22 种能力，你绝对不会成为一名好的领导者。

编著者

目 录

一、领头能力：榜样的力量绝对是无穷的

领导者的能力至关重要，直接决定其能否起领头作用。一个不注重自己能力训练的领导者，充其量只是徒有虚名而已。虚名是什么？就是空坐其位。相反，一名领导者只要在自身能力上下功夫，那么他就会全面地提高自己的管理水平，从而产生榜样的力量。因此，领头能力对于领导者来说，是一把检验其成败的重要标尺，真可谓“火车跑得快，全靠车头带”。

- 01. 以身作则永远是真理
- 02. 大家服从，你才是好领导
- 03. 火车跑得快，全靠车头带

/2/

/4/

/5/

04. 让自己在威信上放光彩

/8/

05. 得人心才能得天下

/10/

06. 培养优秀的品格

/13/

二、实干能力：行动胜过一切“吹、拉、弹、唱”

有些人嘴上功夫美妙绝伦，上可通天，下可入地，但一遇到实际问题就犯头痛病，不知东西，举手无措。凡此类人都可称之为“务虚派”。领导者如果“务虚”，就会使单位内部形成可怕的“亏空”现象。因此，认真办几件实事，让自己的实干能力得以发挥出来，这对于任何一名领导者来说都可谓是当务之急。切记：行动胜过一切“吹、拉、弹、唱”。

07. 用行动说话，胜于用嘴说话

/16/

08. 做自己该做的事

/17/

09. 巧工作胜过乱忙活

/19/

10. 迈好第一步，才能走好第二步

/22/

三、贯彻能力：你让人放心，别人才对你放心

任何事情都有内在关联，领导者之间也有上下左右的关联，如何能把上级的指令贯彻下去，让其不走样，是对一名领导者是否合格的检验。从领导学的角度讲，“你让人放心，别人才对你放心。”这就是说，人与人之间相互放心，才能坐下谈事，携手办事。假如一名领导者工作出色，可信度大，那么他就是一位贯彻指令的能手。

11. 一定要赢得上级领导的支持

/26/

12. 提高你在上级面前的“可信度”	/27/
13. 与上司一起分担忧愁	/29/
14. 工作出色让上司觉得离不开你	/31/
15. 向上级汇报工作要有诀窍	/32/
16. 一定要把话说到心坎上去	/34/

四、组织能力：排兵布阵要有章法

一个组织是由许多大小因素构成的，如果领导者不精通排兵布阵，把这些“因素”有效地组织成一个整体，组织就会是一盘散沙，导致效率低下。因此，领导者不可小视组织能力，应当多动脑筋，多想计策，多用手段，让组织上下形成一个高效的团队，造成一股旺盛的人气，从而无难可阻、无坚不摧。

17. 创造一个高效的团队，人气就会旺盛	/38/
18. 组建一个齐心协力奔向目标的“登山队”	/41/
19. 把“家人意识”融入到组织管理中去	/43/
20. 巧妙组织的有效方法	/46/
21. “智囊团”就是你手中的一块宝	/47/
22. 牢记“团结就是力量”	/50/
23. 善于计划，才会头绪清楚	/53/

五、决策能力：领导就是决策的代名词

美国著名决策大师赫伯特·西蒙认为：“决策是管理的核心。”也就是说决策决定着组织发展的盛衰，关系到组织的生死存亡，是“死生之地，存亡之道”。领导者培养决断

力，如同武林高手的日常修炼，否则，就会如金庸所言：“练武不练功，到老一场空。”

- 24. 决策力是领导者最重要的品质 /56/
- 25. 决策失误是最大的失误 /58/
- 26. 科学决策最重要 /60/
- 27. 信息是决策的前提 /61/
- 28. 把握住决策的时机 /64/

六、管理能力：观念不变，就会走进死胡同

管理自己是一门学问，管理单位也是一门学问。没有章法的管理，无疑是瞎指挥、乱吆喝。领导者的管理能力突出表现在自己的管理思维上，因为一种全新的思维可以克服陈旧的行动模式。领导者只有全面启动创新思维，方可做到：以新改旧！

- 29. 善于给自己洗脑 /68/
- 30. 管理需要信念 /72/
- 31. 效益是管理的第一生命 /75/
- 32. 让管理带点“花样” /77/
- 33. 大处着眼，小处着手 /80/

七、凝聚能力：不摆架子得人心

在生活中，有些人爱摆架子，常在别人面前拿腔作势、显派头，这种人十之八九做不成大事。真正聪明的领导者总是把架子收起来，主动从自身的能力开始突破，去赢得大家

的心，从而形成一股凝聚力。成功的领导者从来都不去摆花架子，而是靠自己的内在凝聚能力办事。这样就使得权力带有了艺术性。

- | | |
|-----------------------|------|
| 34. 要让大家打心眼儿里佩服你 | /84/ |
| 35. 涵养是你的“护身符” | /86/ |
| 36. 打出“诚信”的品牌 | /88/ |
| 37. 行得正，做得直，才能响当当、硬邦邦 | /90/ |
| 38. 心理素质过关，大家才放心 | /92/ |
| 39. 位置再高也不能自居 | /95/ |
| 40. 让每个人都成为一分子 | /97/ |

八、公关能力：里里外外都是一把好手

一“谈到公关”，大家就很容易想到“拉关系”。一般人的公关，心中多有一个“己”字，而领导者的公关，心中只能有一个“公”字。任何组织都不是汪洋中的孤岛，都必须与相同行业、相关行业发生关系。领导者公关的能力主要体现在能在这些复杂的外在关系中找到一条通道，替组织打开和拓宽新的局面。这种能力非一般人所能企及，领导者必须成为“马前卒”。

- | | |
|--------------------|-------|
| 41. “关系”也是生产力 | /102/ |
| 42. 依靠“后台”，疏通渠道是大事 | /104/ |
| 43. 当好社会角色，既穿针又引线 | /106/ |
| 44. 学会与人“牵手” | /109/ |
| 45. 巧妙配合是上策 | /112/ |

九、指挥能力：认真走稳每一步棋

“指挥术”不仅适用于硝烟战火的战场，也适用于现代管理的职场。没有指挥术的领导者，往往都是乱弹琴。成功的领导者能够把单位当做一盘棋，认真走稳每一步，从而行之有度，获之有效。一名领导者的指挥能力常表现为：一是不让命令打折扣，二是调动一切可以调动的人力。有了这两招，他自然就会成为“指挥大师”。

- 46. 不能让手下人抓住小辫子 /116/
- 47. 不要让你的命令打折扣 /118/
- 48. 千万别唱“独角戏” /120/
- 49. 把“领导”改为“引导” /123/
- 50. 在下属面前要显得精明强干 /124/

十、授权能力：让看准的人挑重担

在有些人看来，权力诱人，胜过世界上任何金银财宝。所以，一旦手中有点权，就会想入非非，激动不已，一则死抓住权力不放，二则害怕他人分享自己的权力。领导者作为权力的化身，应当珍惜手中的权力，给能者权力，让他们挑重担，形成责权统一的管理模式。一名领导者事必躬亲，表面看似辛劳，实则有害迷恋权力之嫌。如果他能做到授人权，就是一种开明之举，会让他手中的权力更具有威力。

- 51. 事不必躬亲，权不必死抱 /128/
- 52. 让有能力者有权力 /130/

53. 授权要有策略	/133/
54. 授权既要讲责权，也要讲方法	/135/
55. 授权时应当讲求技巧	/139/

十一、集权能力：先放后收防疏忽

“先放后收”是领导者集权的一种常用方式。“放”可以让更多的人参与到管理队伍之中，产生强大的工作能量；“收”可以避免放而不管的弊端。有些领导者放而不收，就会与下属脱节，更不知实情，从而让自己处于“真空”状态。相反，领导者善于收放结合，才能让下属始终不离大方向。请注意：领导者集权不能义气行事，要有中心原则。

56. 集大权，散小权	/144/
57. 不妨用“权势”压一压	/145/
58. 围绕原则作决定	/147/
59. 一定要防止下属越权	/149/

十二、辨才能力：“千里马”都是被挑选出来的

“伯乐”与“千里马”的关系，可谓人人皆知，但不一定人人皆能用。有些人自以为是，“意气奋发”“活跃异常”，总想让自己一下子跳出龙门，殊不知其相等之处随处可见。领导者要有辨才能力，睁大眼睛，去把你的“千里马”挑选出来，给他们合适的位置，给他们分派任务，形成“靠人才打天下”的格局。没有人才的单位，必然是一片死气沉沉。人才在哪里？人才就在领导者的辨人眼力之中。

- 60. 像淘金一样挖掘人才 /152/
- 61. 绝不放过一个人才 /155/
- 62. 不以个人好恶为标准识人 /159/
- 63. 不拘一格用人才 /161/
- 64. “二流人才”也是人才 /163/
- 65. “重赏”之下出人才 /165/

十三、管人能力：找到病根再去治

管人不能硬管，更不能死管，要学会软硬结合，灵活有效。大凡不懂管人之道的人，大多都与人硬碰撞，死纠缠，火药味十足，现代管理学中的管人之策往往是趋向于软化和活化，两只手去抓，一手硬，一手软。这样就会给人以出路，给人以希望。领导者的管人能力体现在多方面，其中最重要的一点是一定要找到病根再去治。

- 66. 该硬则硬，该软则软 /168/
- 67. “杀鸡镇猴”，一用就灵 /170/
- 68. 发火不忘善后 /172/
- 69. 不要一棒子打死人 /174/
- 70. 奖惩分明，让大家有奔头 /176/

十四、激励能力：让每个人都有盼头

如果人与人之间多点信任、多点理解，那么就会一片和气，把工作做好。领导者应当善于激励下属，把下属的心暖热，想办法给他们“甜头”，让他们形成热火朝天的工作局面。这种能力，对于领导者来说，不是一件“小儿科”的

事，而是关系到调动下属工作积极性的大问题。一个善于激励下属的领导者，深知让下属“尝甜头”的好处。

- 71. 把下属的心暖热 /180/
- 72. 引导一个良性竞争的风气 /181/
- 73. 一种立场，多点突破 /184/
- 74. 让下属热火朝天的工作 /187/
- 75. 让金钱产生更大的效果 /189/

十五、沟通能力：把话说到下属的心坎上

没有沟通，人与人之间就会形成一道屏障。有了屏障，大家就会有一口气堵在胸中，身心不爽，疙里疙瘩。领导者如果能把自己的沟通能力发挥得淋漓尽致，这道屏障就会不复存在，人与人之间就会透明起来，为同一个目标而齐心协力。有时候，不怕产生矛盾，也不怕产生问题，怕就怕没有必要的沟通手段，从而把矛盾和问题越积越深。领导者要想避免坐在“火山口”上，就必须掌握沟通能力。

- 76. 主动是沟通的第一要义 /192/
- 77. 善于与下属架起一座“心理桥梁” /194/
- 78. 相互理解，什么事都好办 /197/
- 79. 学会掌握沟通的艺术 /199/
- 80. 沟通需要技巧 /202/

十六、创新能力：换脑之后再洗脑

做事有两种方法，一是创新，二是模仿。善于创新的人，总能在别人看不到机会的地方发现新的出路，找到起死回生的办法；模仿别人的人，即使机会能从天上掉下来，也常常是两手空空。领导者要想管理好单位，把单位一步步带到更高的目标，就必须让创新思维注入自己的大脑和管理中，时时刻刻去想“金点子”、找“金点子”，做到人无我有、人有我新。创新能力并不神秘，领导者只要开动脑筋，运用逆向思维，就能够在自己的身边发现一个个闪光发亮的“金点子”。

- | | |
|-----------------|-------|
| 81. 失去创新就没有前途 | /206/ |
| 82. 用逆向思维解决棘手问题 | /208/ |
| 83. 让“金点子”在脑中激荡 | /210/ |
| 84. 为创新积蓄力量 | /213/ |

十七、应变能力：多找几个突破难题的点

头脑灵活，不走死胡同，是成大事者的基本能力之一。怎样才能灵活，当然需要你的应变能力，正如常言所道：“变则通，通则活。”领导者是统率单位的领军人物，是否善于应变是个人能力的体现，它直接关系到单位的发展是否走进死胡同。成功的领导者总能打破规则、变换角度，把一个令人头痛的问题变成成功的突破点，从而引导单位从弱到强、从小到大。另外，领导者的应变能力也直接关系到他与人交往的本领，如果固守一法，就会失去亲和力。