

如何提高

# 领导力

李小圣◎编著

领导力是管理者带领团队取得成功的关键因素

RUHETIGAO  
LINGDAOLI



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.91  
84

如何  
提高

98/02

# 领导力

李小圣◎编著

RUHETIGAO  
LINGDAOLI



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

如何提高领导力/李小圣编著. - 北京:北京大学出版社,2004.5

ISBN 7-301-07161-2

I. 如… II. 李… III. 企业领导学 IV. 272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 028641 号

**书 名:** 如何提高领导力

**著作责任者:** 李小圣 编著

**责任编辑:** 能 昀

**标准书号:** ISBN 7-301-07161-2/F·0838

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区成府路 205 号 100871

**网 址:** <http://www.pup.cn>

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82895007

**电子邮箱:** [tbctushu@126.com](mailto:tbctushu@126.com)

**印 刷 者:** 北京富生印刷厂

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 207 千字

2004 年 5 月第 1 版 2006 年 8 月第 2 版第 1 次印刷

**定 价:** 32.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

举报电话:010-62752024;电子邮箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 目 录

## CONTENTS

### 第一章

#### 提高素质, 奠定领导能力基础 ..... 1

- 技能点 1: 如何提升自信 ..... 2
- 技能点 2: 如何培养宽容的品质 ..... 6
- 技能点 3: 如何克服急躁的情绪 ..... 9
- 技能点 4: 如何防止和克服过度紧张的情绪 ..... 13
- 技能点 5: 如何进行消沉情绪的自我调节 ..... 16
- 技能点 6: 如何培养创造性思维 ..... 18
- 技能点 7: 如何建立合理的知识结构 ..... 22

### 第二章

#### 合理安排, 高效处理日常事务 ..... 25

- 技能点 1: 如何开展上任初期的工作 ..... 26
- 技能点 2: 如何选择自己的副手 ..... 30
- 技能点 3: 如何抓好中心工作 ..... 33
- 技能点 4: 如何争取支配时间的主动权 ..... 36
- 技能点 5: 如何革除拖延的不良习惯 ..... 39
- 技能点 6: 如何进行现场办公 ..... 42
- 技能点 7: 如何科学地处理公文 ..... 46
- 技能点 8: 如何提高会议效率 ..... 50

### 第三章

#### 发言得体, 准确传达信息 ..... 53

- 技能点 1: 如何使发言有一个好的开始 ..... 54

## 第四章

- 技能点 2: 如何使讲话有条理 ..... 58
- 技能点 3: 如何使讲话富有感染力 ..... 61
- 技能点 4: 如何圆满地结束谈话 ..... 65
- 技能点 5: 如何掌握主持会议的语言艺术 ..... 68
- 技能点 6: 如何提高即席讲话的水平 ..... 71
- 技能点 7: 如何同下属谈话 ..... 74
- 技能点 8: 如何对下属训话 ..... 77

## 沟通协调, 创造和谐的人际关系 ..... 79

- 技能点 1: 如何尊重下属 ..... 80
- 技能点 2: 如何倾听别人的意见 ..... 83
- 技能点 3: 如何进行私下谈话 ..... 87
- 技能点 4: 如何传达公司的重要信息 ..... 90
- 技能点 5: 如何通过下属来进行情况调查 ..... 93
- 技能点 6: 如何把反对者变成支持者 ..... 96
- 技能点 7: 如何处理好与副职的关系 ..... 99

## 第五章

## 正确施权, 指导下属工作 ..... 103

- 技能点 1: 如何发挥自己的影响力 ..... 104
- 技能点 2: 如何下达命令 ..... 109
- 技能点 3: 如何检查命令执行情况 ..... 113
- 技能点 4: 如何指导下属工作 ..... 116
- 技能点 5: 如何对待下级的工作请示 ..... 119
- 技能点 6: 如何应对下属对自己权威的挑战 ..... 122
- 技能点 7: 如何贯彻公司的规章制度 ..... 126
- 技能点 8: 如何通过惩罚违纪者树立  
威严形象 ..... 129

## 第六章

- ◎ 技能点 9: 如何有效控制下级的越权行为 ..... 132

## 激励管理, 充分激发下属潜力 ..... 135

- ◎ 技能点 1: 如何培养员工的主人翁精神 ..... 136
- ◎ 技能点 2: 如何激励下属 ..... 139
- ◎ 技能点 3: 如何根据情况灵活运用不同的  
批评方式 ..... 144
- ◎ 技能点 4: 如何引导下属进行良性竞争 ..... 147
- ◎ 技能点 5: 如何掌握表扬下属的要领 ..... 151
- ◎ 技能点 6: 如何关心体贴下属 ..... 156
- ◎ 技能点 7: 如何鼓励下属多提建议 ..... 160

## 第七章

## 选材用人, 发挥集体智慧 ..... 163

- ◎ 技能点 1: 如何识别人才 ..... 164
- ◎ 技能点 2: 如何决定选拔人才的方式 ..... 167
- ◎ 技能点 3: 如何科学地进行人员任命 ..... 170
- ◎ 技能点 4: 如何合理地使用搭配人才 ..... 173
- ◎ 技能点 5: 如何鼓励冒尖人才 ..... 175
- ◎ 技能点 6: 如何对待有过失的人才 ..... 178
- ◎ 技能点 7: 如何设计自己的团队 ..... 181
- ◎ 技能点 8: 如何促进团队的共识和认同感 ..... 183
- ◎ 技能点 9: 如何辅助团队做出决策 ..... 186

## 第八章

## 根据情境, 有针对性地领导 ..... 189

- ◎ 技能点 1: 如何做一名合格的教练式领导 ..... 190
- ◎ 技能点 2: 如何吸引追随者 ..... 193
- ◎ 技能点 3: 如何使用自己的权力 ..... 196

## 第九章

- 技能点 4: 如何衡量员工的发展层次 ..... 199
- 技能点 5: 如何对待附加值不同的员工 ..... 202
- 技能点 6: 如何留住员工 ..... 205
- 技能点 7: 如何在企业中营造良好的培训  
学习氛围 ..... 208
- 审时度势, 进行科学决策 ..... 211
- 技能点 1: 如何建设智囊团 ..... 212
- 技能点 2: 如何做好决策前预测的准备工作 .... 215
- 技能点 3: 如何进行预测 ..... 218
- 技能点 4: 如何掌握决策的基本步骤 ..... 221
- 技能点 5: 如何做好决策实施后的问题  
预防 ..... 224
- 技能点 6: 如何运用经验进行决策 ..... 227
- 技能点 7: 如何运用模糊思维方式进行决策 .... 230
- 技能点 8: 如何进行创造性决策 ..... 234
- 技能点 9: 如何在决策中借助下属智慧 ..... 237

# 第一章

## 提高素质，奠定领导能力基础

经理人的素质非常重要，它是提高领导能力的基础。无论  
经理人从事何种行业的经营管理与生产，都必须具备这些最基  
本的素质：要有宽广的胸怀，要能够容忍别人，要善于调节自  
己的情绪，要有强烈的进取心和自信心，要勇于开拓创新。



## 技能点 1 如何提升自信

**主题词** 领导力·提高素质·提升自信

**适用情景** 当要提升完成工作所必需的自信心时，查看此技能。



### 技能描述

经理人在经营企业的过程中，面临着各种各样的困难和风险，需要运用积极的心态去克服和战胜它们。其中，自信是必不可少的。提升自信的方法主要有：

#### ◆ 描绘一个远大前程

您可以在自己心中描绘一幅希望实现的成功蓝图，然后不断地强化这种印象，使它不会随着岁月的流逝而淡漠。最重要的一点是切莫设想失败，也不要怀疑此蓝图实现的可能性。因为怀疑将会对蓝图实现构成威胁性的障碍。

一旦确定了目标，就要树立起坚定的必胜信念，要相信自己一定能够实现，不能对自己有丝毫的怀疑。在任何情况下，都不要承认：“我已经失败了。”

#### ◆ 建立牢固的知识基础

这是建立自尊、提升自信的基础。自信是对自己才能、知识以及其他各个方面能力的充分肯定。没有必要的知识储备，自信就失去了基础。所以，必须要勤奋学习，完善自己的知识结构，不仅要具备必要的专业知识，而且要广泛涉猎与自己专业以及生产经营相关的知识领域。

#### ◆ 树立一个成功的榜样

榜样的力量是无穷的。从自身的条件出发，树立起一个与自己境况相似，然而最终获得成功的榜样，用他来不断地督促自己，鼓励自己，成为推动自己不断前进的动力。

### ◆ 会欣赏自己的优点

自尊者自信。所以，提升自信就是要学会尊重自己，学会欣赏自己的优点。比如，您可以总结一下自己的长处和成就，在这个过程中不要谦虚。



### 提醒您

一个自尊的人必然设法找到和发展自己的自信。

在总结时，可以让与自己关系密切的人为您的清单提供信息，因为来自别人的积极反馈比来自自身的反馈更能增强信心。

### ◆ 进行积极的心理暗示

每天用强而有力的语言重复十遍这样的话：“谁也无法阻挡我获得成功，我一定能够爬到顶峰。”

### 小看板



要多利用心理暗示来鼓励自己，可以改变一下习惯用语，例如不要说“我真累坏了”，而要说“忙了一天，真充实，现在心情很轻松”；不要说“这个世道真不公平”，而要说“我要先把自己训练好”。

### ◆ 借助别人的鼓励

多与了解自己的乐观的朋友在一起，不要向诱惑低头，也不要浪费时间去阅读别人不幸的新闻。乐观的朋友能够向您提供有效的忠告，消除您的自卑和不安，树立自信心。

### ◆ 热情地帮助别人

您在自己奋斗的过程当中，要不断地去帮助别人，就像别人帮助自己一样。由于帮助了别人，您就会找到更多事业上的支持者，使您的工作更加顺利，从而增强您的自信。

经理人强烈的自信心不仅是自己取得事业成功必不可少的要素，也

是感召下属的一个重要方面，因为没有一个人愿意自己的上司是个整天垂头丧气的人。

## 牢记要点

提升自信的方法有：

- ⇒ 描绘一个远大前程
- ⇒ 建立牢固的知识基础
- ⇒ 树立一个成功的榜样
- ⇒ 会欣赏自己的优点
- ⇒ 进行积极的心理暗示
- ⇒ 借助别人的鼓励
- ⇒ 热情地帮助别人

## 实践练习

请您阅读下列材料并回答问题：

经理人的自信心非常重要，不仅关系着自己，更重要的是关系着企业的前途。自信心强的经理会使企业朝气蓬勃，员工精神振奋；反之，企业和员工都会死气沉沉。作为一名经理，您是如何提升自己的自信心的呢？

1. 自身的知识储备：

 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. 寻求外界的帮助：

 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**参考答案：**

1. 必须掌握必要的经营管理方面的知识，对本企业生产的产品或服务有比较透彻的了解，这样会提升自己成功抵御企业风险、提高产品或服务竞争力的能力，从而建立起必要的信心。

2. 可以树立一个成功企业的例子，自己立志朝着这个方向努力；多结交一些心态积极的朋友，在自己出现困难的时候，可以鼓励自己；帮助下属取得成功，让下属拥护自己，使自己的工作更加顺利等。

**向您推荐**

关于这方面的学习资源很多，例如：

- 《领导方略》，华为著，中共中央党校出版社，2002年。
- 《领导能力》，胡新编著，文汇出版社，1999年。
- 《逆境奇迹》，安文著，华文出版社，2000年。
- 《信仰的力量》，侯文编著，中华工商联合出版社，1998年。

## 技能点 2 如何培养宽容的品质

**主题词** 领导力·提高素质·宽容品质培养

**适用情景** 当要培养容忍别人的习惯时，查看此技能。



### 技能描述

宽容是每一位职业经理人必备的美德，也是作为领导者必备的基本素质之一。经理人可以从以下几方面来培养自己宽容的品质：

#### ◆ 容纳他人

您要学会容纳他人的个性、爱好和要求，不能要求他人和自己一样。对他人不能吹毛求疵，要表现出一种宽大的胸怀。

要树立这样的观念——谁都有优点，要多欣赏其优点。在任何时候，都要记住一条：每个人都会犯错误，每个人都有自己的个性，世界上没有完美的人。

#### ◆ 容人私交

要尊重下属交友的权利、交际的权利和参加各种合法的社会团体与社会活动的权利。不能“以己之交，强人之交”，“欲交必交我，欲从必从我”，也不可因自己的感情变化而“爱屋及乌”或“殃及池鱼”。

#### ◆ 容忍私利

经理人要允许下属获取各种合理合法的精神利益和物质利益，不能限制下属的私利，更不能伤害下属的私利。即使是下属在追求私利时存在一些小问题，只要不违反法律，不侵犯企业的利益，都不能横加干涉。

#### ◆ 背后不谈论别人的缺点

平时与别人谈话时，不要随便评论自己的领导、朋友和同事的缺点。因为任何人都有缺点，而且，那些对他人缺点的议论迟早会传到当事人



### 提醒您

任何品质的培养，包括宽容，不是一蹴而就的。

的耳朵里，容易引起不必要的误会。

### 小看板



无论如何，不要仇恨他人，仇恨改变不了对方，只能增加自己的痛苦。

#### ◆ 慎重对待下属的不同意见或想法

在工作中，如果下属和自己的想法、意见不一致，不要一下子就把下属的想法和建议否定掉，而是要想一想：他们为什么这么想、为什么会提出这样的建议。要把他人的意见和想法与自己的仔细比较，然后再下判断。

#### ◆ 多交不同风格的朋友

多与不同背景、不同风格和不同思想的人交朋友，多观察他们的所作所为，从不同的视角进行分析，要善于从他们的知识和阅历中吸收新的营养。

在平时的工作中，不仅要团结与自己意见相同的人，而且要团结那些与自己意见不同的人。对于反对过自己的人，要不记小仇而重视其才能。

总之，经理人作为领导者，只有具有宽容的品质，才能善待自己的下属，才能使团队处于一个轻松的氛围之中，才有利于团结员工，更好地发挥团队优势。

### 牢记要点

培养宽容的主要方法有：

- ⇒ 容纳别人
- ⇒ 容忍私交
- ⇒ 容人私利
- ⇒ 不谈论别人的缺点

⇒ 慎重对待下属的意见和想法

⇒ 多交不同的朋友



## 实践练习

请您做下面的实践练习题。

学习完本技能点以后，您已经了解了培养宽容品质的一些方法。请您针对宽容的种种表现进行判断，看一看您在企业的日常工作中，在哪些方面还需要加强和改进。

|         |                                              |                                                       |
|---------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 宽容品质的表现 | 在与别人的谈话中时常谈论别人的缺点                            | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 当下属的意见与自己相左时，立即把它否定掉                         | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 只喜欢与自己认识的人打交道，不爱交新朋友                         | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 如果认为某人令自己特别难受，就从心里恨他                         | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 下属中怎么老是有人犯错误，真是令人无法忍受                        | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 在交代下属任务的时候，总是愿意把任务交给与自己脾气相投的下属               | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 一旦听到某个下属曾经在背后议论过自己的缺点，感到非常的愤怒                | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 在评价下属的时候，首先想到的不是他的优点和成绩，而是他的缺点和错误            | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
|         | 有一个下属曾经反对过自己，从此以后，老是对这个下属看不惯，重要的任务，再也不交给这个下属 | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |

## 技能点3 如何克服急躁的情绪

**主题词** 领导力·提高素质·克服急躁情绪

**适用情景** 当要培养遇事从容不迫的能力时，查看此技能。



### 技能描述

经理人在日常的管理工作中，承受着巨大的压力，有时难免会遇到一些不如意或意想不到的情况，容易产生急躁冒进的情绪。这时，您要知道该如何去克服这种情绪，以免带来不必要的损失。

#### ◆ 培养自己的韧性

产生急躁情绪一个很大的原因是由于性格的急躁，所以，首先要把自己急躁的性格磨平、磨慢。例如，平时可以有意识地做一些需要极大的细心、耐心和韧劲才能做好的事情，以培养自己的韧性。



#### 提醒您

只要持之以恒，就一定能够收到良好的效果。

#### ◆ 制定适当的目标

为了避免急躁情绪的产生，您要制定适当的工作和生活目标，确定一个合理的实现目标的时间。目标太大，无法实现，容易产生冒进行为；目标预期时间不当，也容易产生急躁情绪，最终都会影响目标的实现。所以，目标要适当，日期要合理。

#### ◆ 工作、生活要有计划性

许多生活、工作中的急躁情绪，都是在事先准备不足或计划不周的情况下发生的，而这种准备和计划的习惯能够通过改变自己的行为规则来慢慢养成。所以，经理人要建立一套行之有效的行为规则，制定工作和生活计划，督促自己过有秩序的生活，进行有秩序的工作，长此以往，形成习惯。



### ◆ 办事要有条理性

经理人在办事时，要讲究逻辑性，一步一步地来，做到有条不紊。如果办事缺乏条理性，事情就会越办越糟。

#### 小看板



有些经理人急功近利之心很重，为了追求短期效应，只顾眼前，不考虑长远利益。一旦达不到目的，很容易产生急躁情绪。所以，做事要从长计议。

### ◆ 在重大行动前，做好各种预测准备工作

在重大行动之前，要做好周密的准备，以保证能够以平静的心情投入工作。在做各种决策之前，要广泛地收集各方面的信息，进行仔细甄别，考察相关情况，预先谨慎地分析各种可能出现的情况，根据可能，制定出相应的应急措施。一旦出现某种情况，理智地进行处理，不至于弄得惊慌失措。

### ◆ 遇急事要冷静、三思而行，尤其是在不顺利的情况下

经理人在遇到难事、急事时，应保持头脑清醒，要强迫自己冷静下来，在时间、速度上适当放缓，通过必要的推迟、等待来防止急躁情绪的进一步扩大。在感觉自己将要产生急躁情绪时，首先在心理上进行自我放松，提醒自己不要急，待心情平静下来后，再投入工作也不迟。

经理人是企业决策的制定者，对公司的发展起着决定性作用。一旦产生急躁情绪，不仅会影响正确制定决策，还会把这种情绪传染给下属，引起员工的不安。所以，经理人一定要克服急躁情绪。

### 20 牢记要点

克服急躁情绪的方法有：

⇒ 培养自己的韧性