

# 领导力 实战智慧

——领导力实用技巧与提升训练

赵铭磊◎著



**政府机关、企业中高层领导学以致用最佳读本**

面对繁杂的工作、士气消沉的下属，许多领导者常常束手无策，身心俱疲。本书对领导力进行了全面、深刻的剖析，给领导者在实际工作中经常遇到的热点及难点问题提供了具体、实用的解决方案，告诉了领导者提升领导力、工作效率的策略和技巧。

 **中国财富出版社**  
CHINA FORTUNE PRESS

# 领导力 实战智慧

——领导力实用技巧与提升训练

赵铭磊◎著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力实战智慧: 领导力实用技巧与提升训练/赵铭磊著. —北京:  
中国财富出版社, 2015.10

ISBN 978-7-5047-5740-1

I. ①领… II. ①赵… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 126274 号

策划编辑 单元花

责任编辑 邢有涛 单元花

责任印制 方鹏远

责任校对 梁凡

责任发行 邢有涛

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京画中画印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5740-1/F·2406

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2015 年 10 月第 1 版

印 张 16.5 印 次 2015 年 10 月第 1 次印刷

字 数 237 千 定 价 35.80 元

---

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

# 前言

## Preface

“你最想培养自己哪方面的能力？”当被问及这个问题时，很多人可能会异口同声地说：“我最想培养自己的领导力！”可见，做一名风光无限的领导者的渴望在人们心中是多么强烈！

而当我们向一些管理者提出这个问题时，他们都给出了这样的答复：“我最想提升自己的领导力！”羡慕或仰望着伟大领导者的丰功伟绩，他们不禁提出了这样的问题：为什么艾柯卡在福特公司受排斥，而在克莱斯勒汽车公司却能做出奇迹般的业绩？为什么杰克·韦尔奇能赢得如此巨大的成功，成为电气行业的第一？

我的回答是：因为有了领导力。

大量事实已证明，在相同的条件下，不同的领导者可以给团队带来完全不同的结果。其中的关键就在于领导力的不同。领导力，是一种感染力和带动力；是激发下属工作热情的能力；是建立企业愿景目标的能力；是确保企业战略实施的能力。领导力，就是一种能将个体力量转变为集体力量，从而化危解难、改变局面的能力。拥有卓越领导力的领导具有非凡的人格魅力，他们知道如何凭借自身的威望和才智赢得他人的信任；他们具有出色的沟通能力，能够有效地化解各种人际矛盾和冲突；他们知道如何激发下属的工作热情，让下属自愿为实现企业目标努力……领导力是企业的核心竞争力。领导力能决定企业的大小、强弱，



甚至它能决定企业的成败。

如果说管理制度、规则等都是硬工具，那么领导力就是解决企业问题的软方法。可以说，管理能够从表面上改善企业，但要想真正改变企业，应该靠领导力。对此郭士纳（IBM 公司总裁）一针见血地指出：“伟大的组织机构不是管理出来的，而是领导出来的。”企业领导者的行为，尤其是关键时刻的力量，是对企业成败影响最大的因素。

拿破仑曾说：“一头狮子带领的一群羊，可以打败一只羊带领的一群狮子。”这就表明，在一个团队中领导者的能力是最关键的。一个没有能力的领导者，即使追随者再优秀，他也难以带出强大的团队；相反，一个有能力的领导者，即使团队中的人都是平庸者，只要经过他的有力领导，也有可能变成一个无坚不摧的团队。

领导力所起的作用是巨大的。领导力能引导他人起而奋斗，把理念转化为行动，把障碍转化为革新，把分裂转化为团结，把愿景转化为现实，把能力转化为业绩……可以说，领导力直接决定了一个企业未来发展的结果，也是个人发展的关键。

无论你现在处于怎样的位置，你都需要拥有及提升领导力。其实，领导能力不是天生就有的，而是后天造就的。管理学大师杜拉克曾对此解释说：“世上的确有些天生就具备高强领导素质的人，但这毕竟只是少数，而且这些人也无法直接成为领导者，因为每个人都是在经历了一些事情、从中学习了一些技能后才获得领导力的。”即使先天条件很好，但没有经过后天的培育，也不可能使领导力得到发展。而后天的锻炼及培育既可以弥补先天的不足，又可以增强后天的优势。

其实你也可以成为领导者，甚至是非常成功的领导者，只要你是个人心智健全的人，那么你就可以亲自实践，并从中领悟、学习领导技能。



技能本身就是一种可以学习的东西。领导学家沃伦·本尼斯说：“一个人开发与提升技巧的能力，决定他是否能成为领袖。”领导技能的学习、领导力的提升，必然要经过自身的学习和锻炼，甚至要经受无数的磨炼。要想成为一名优秀的领导者，就应该在素质、威信、用人等方面持续修炼，全面提升领导力。本书从提高领导力入手，紧紧围绕提高素养、树立威信、知人善任、加强沟通、持续创新等方面的问题，采用精练、经典的案例对领导力做全面而透彻的剖析，清晰而准确地阐释了领导力的真正含义，告诉读者怎样提升领导力！

如果你希望自己具有出色的领导力，书中讲到的关键是你必须掌握并实施的，无论你的影响范围在哪里：公司、单位还是社会。不论你是希望成为领导者，还是已经成为领导者，你都可以从本书中汲取智慧，本书会给你提供切实可行的有益指导，能帮助你从形象、行为、观念和技法上全面提升领导力。书中的每一细节都是众多领导者实践经验的总结，经过加工提炼后，呈现给读者，为各级领导者在实际工作中经常遇到的各种问题和困扰提供了具体、可操作的解决方案与指南。精读本书，会让你具有非凡的领导力和所向披靡的实战能力，从而实现自身、下属、组织的多赢。领导者的领导力提升了，就能真正管理好团队，实现团队目标，提升企业效益，也能让自己从中受益，促进职业生涯的发展。掌握其中的要义，就能培养或增强领导力，从而使自己从优秀到卓越，带领团队唱出一首强劲的奋进歌！

赵铭磊

2015年4月



# 目录 Contents

## 第一章 人格魅力像磁石，磁性越大领导力越强//001

- 修炼个人魅力，增强号召力 /002
- 打造自身形象，展示领袖风采 /005
- 影响力源于品质，而非职权 /007
- 具有责任感，是赢得拥护的支点 /010
- 拥有激情，比塑造外形更重要 /013
- 智者“向内求”，正己就是影响力 /016

## 第二章 领导者以自律律人，胜过以权力蛮压//019

- 领导力就是充分发挥榜样的力量 /020
- 有作为的领导者不空谈，而是实干 /022
- 以“绩”树威，能令下属信服 /025
- 主动认错，把污点变为亮色 /027
- 处事公正，赢得左膀右臂的拥护 /030
- “威”从“信”中来，守信用才有威信 /033

## 第三章 领导力的强弱，选人用人是关键//037

- 多方考察，辨明人才的真伪 /038
- 选人准则：合适就好，不求最优秀 /041
- 充分“扬长”，强化人的才干和能力 /044
- 人才互补，实现团队效率最大化 /047
- 用人“唯贤不唯亲”，企业发展才有根 /050
- 领导力不在于事事监督，而在于信任度 /052



- 授权犹如放风筝：既要放手又要控制 /055

#### 第四章 带人先带心，领导力的秘诀是以情御人//059

- 想要员工善待客户，先把员工照顾好 /060
- 尊重下属，是一种领导艺术 /063
- 平等相待，结果就是同心协力 /066
- 营造家庭气氛，更好地激励人心 /068
- 构建好环境，使员工乐于工作 /071
- 关爱可以沟通心灵，激发潜能 /074

#### 第五章 奖励惩罚灵活运用，激励员工追求进步//077

- 软硬互用，可取得理想的管人效果 /078
- 用好奖惩，调动下属的工作积极性 /081
- 明智的奖励是多措施并举 /084
- 惩罚只是手段，教育才是目的 /087
- 宽严相济，充分发挥领导力 /089

#### 第六章 练好“嘴上功夫”，用高超的话语影响人//093

- 讲话擅用“同理心”，员工会和你一心 /094
- 表扬用得好，胜过半天跑 /097
- 批评如扎针，扎准地方才有效 /100
- 迂回说服，让下属心服口服 /102
- 用沟通打开“抱怨”的渠道 /105
- 温和的言辞，胜过强硬的管制 /108
- 领导讲话不在多，越精练越有效 /111

#### 第七章 补长员工的“短板”，把庸才训练成精兵强将//115

- 培训新员工，使“看客”变为“工作者” /116
- 培训因人而异，效果事半功倍 /119





- 培训老员工，发挥好示范作用 /122
- 对于员工的错误，指正胜过纵容 /124
- 纪律培训，使员工在规则内行事 /127
- 引导员工“自我培养”、自我超越 /130

## 第八章 化解团队矛盾，和谐的队伍无往不胜//135

- 同级相处，配合胜过“拆台” /136
- 用“大胸怀”为员工搭建“大舞台” /139
- 处理下属间的纠纷，需采取有效的方法 /142
- 放低姿态，学会与“老下级”和谐相处 /145
- 对女性员工的管理要“特殊化” /148
- 巧施策略，赢得“异己”的支持 /150

## 第九章 审时度势做决策，引领团队创佳绩//155

- 集思广益，全面优化决策方案 /156
- 当机立断，发挥领导决断力 /158
- 形势复杂多变时，直觉决策更有效 /161
- 审时度势，决策要以变应变 /164
- 决策失误，应有策略地补救 /167

## 第十章 不断汲取新知识，提升核心领导力//171

- 学习力是在职场发展的基本条件 /172
- 向乔布斯学习：求知若饥，虚心若愚 /175
- 广泛地学习，全面提升领导力 /177
- 读书讲方法，才能真正受益 /180
- 拥有“空杯精神”，进行自我更新 /183
- 具备非凡的学识，展现出众的领导力 /186



## 第十一章 绝不安于现状，以创新精神引领潮流//189

- 没有创新力，就没有领导力 /190
- 发现问题是创新的第一步 /192
- 以新方法做事，摆脱“老一套”的束缚 /195
- 找到创新突破口，创造机遇 /198
- 创新不能天马行空，要切实可行 /201
- 巧施措施，激发员工的创新能力 /203

## 第十二章 理智应对危机，危机掌控力决定领导力//207

- 居安思危，做好应对危机的准备 /208
- 经得起波折，才能成为优秀领导者 /210
- 遭遇瓶颈时，更换跑道是最佳选择 /213
- 把危机当契机，增强企业凝聚力 /216
- 打破安逸，有竞争才有活力 /219

## 第十三章 构建企业愿景，鼓舞团队乘着梦想之翼飞行//223

- 清晰的愿景能引领人前行 /224
- 愿景的感染力决定影响力 /226
- 设立高期望值，会让员工“升值” /229
- 制定阶段目标，激发人才的积极性 /231
- 帮员工做规划，让业绩犹如“芝麻开花” /234

## 第十四章 领导者要有大格局，这是成就卓越的推动力//237

- 格局大了，未来的路才能宽 /238
- 大格局来自于长远的眼光 /240
- 职场的棋局更要懂得“舍车保帅” /243
- 思维的深度决定发展的高度 /246
- 领导者的视角，决定自身的位置 /249
- 终身成长，向顶尖的位置迈进 /252



# 第一章

人格魅力像磁石，磁性越大领导力越强

要想成为领导者，首先要学会吸引追随者，这需要依靠自身的人格魅力。领导者的人格魅力能够给追随者以信心、勇气和力量，促使他们勇往直前。领导力，其实就是人格魅力的极致发挥。领导魅力不是与生俱来的，而是后天得到的。主动完善自我，从风格、品格、责任感、才识等方面进行修炼，才能拥有独特的领导魅力，吸引他人心甘情愿地追随。



## 修炼个人魅力，增强号召力

你想做领导者还是管理者？著名企业家李嘉诚对此这样说：“如果你想做团队的老板，简单得多，你的权力主要来自地位，这可来自上天的恩赐或凭仗你的努力和专业知识；如果你想做团队的领袖，则较为复杂，你的力量源自你的人格魅力。”

管理者主要依靠权力，领导者则更多是靠其内在的影响力。一个成功的领导者，不在于其职位和权势，而取决于他是否具备迥异于人，并足以吸引追随者的魅力。

人格魅力是指由一个人的性格、相貌、气质、品行、才学等诸多因素综合体现出来的一种凝聚力和感召力。它会体现在人的一切思想和行动中，并从最深层次上对他人产生积极的影响。领导者只有把自身的个性化特征，如品格、素质、作风、工作方式等，与领导活动有机地结合起来，才能较好地体现个人魅力。当人们认为领导者很有魅力时，他们更有可能采取领导者所建议的行动步骤。没有人格魅力，领导者的能力难以得到施展，其权力再大，工作也只能是被动的。缺乏优秀的个性魅力，个人能力即便再出色，留给他人的印象也会大打折扣，威信和影响力也会受到负面影响。

一个领导者能受到众人的欢迎、容纳，那么他实际上就具备了一定的人格魅力。领导力，其实就是个人魅力的极致发挥，是通过个人魅力影响他人合作和达成目标的一种历程。一个人之所以心悦诚服地为组织卖力工作、奋斗，很可能的原因，是他们拥有一位“魅力”逼人的领导，就像磁铁般掠获了众人的心，促使大家勇往直前。

许多人面对一位富有个人魅力的领导，都会决心一心一意地跟着领导干工作，因为这类领导者能给他们力量并激发他们的积极性和工作潜



能。曾有一位员工这样推崇他的领导：“和他在一起待上一分钟，就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖力工作，是因为他的魅力深深吸引着我。”

我们不得不承认，魅力远远胜过权力。做一位以权压人的管理者，不如做一位魅力服人的领导者。

一般来说，职位越高，职权越大，影响的范围就越广泛。权力性影响力是绝大多数管理者行使管理职能最重要的依据。但正因为权力性影响力具有强制性和不可抗拒性，因此下属们对这种影响的心理与行为反应主要表现为被动地服从。在许多时候，权力性影响力的作用是十分有限的，有时甚至是无效的。

《三国演义》中的张飞生性脾气暴烈，动不动喝醉酒后就打骂士兵，士兵们强忍着，敢怒而不敢言。

关羽败走麦城之后，被东吴所杀。张飞为替兄长报仇，强令军中必须在三天之内置办白旗白甲，挂孝讨伐东吴。负责制造盔甲的两名下属范疆、张达因为期限太急，就向张飞乞求宽限几天，张飞不但不听，竟然把二人打得满口出血，并命令道：“一定要按期完成，若超过期限，就杀了你们示众。”

二人知道根本不可能按期完成，便商议：“与其由他杀我们，不如我们杀了他。”于是他俩便趁张飞酒醉卧于帐中之际，持短刀将其刺死，并割了首级投奔东吴去了。

张飞之所以被下属杀死，与他平时的强权管理是分不开的。可见，如果总用一种以上压下的态度对待下属，容易导致下属“以暴制暴”的反抗。所以领导不能借助权力压人，靠人格魅力使人信服才是明智之举。

领导者就是有能力影响他人，带领他人完成并达到预期目标的人。因此，领导并不是一种权力或地位；而是通过态度、行为和言语，及其背后的信念，来影响他人，最终达成目标。



有一位颇有见地的企业培训师，曾一针见血地告诉培训者：“杰出领导者们都具有一种罕见的人格魅力，他们处处展现出领袖的风范。他们能激发下属的工作意愿，带领团队屡创佳绩。运用强制力来管理，也许有效，但是如果你想要提高自己的领导力，赢得众人的尊敬和支持，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。谁能这样做，谁就能成为成功的领导。”

可以说，谁是最有魅力的领导者，谁就是下属最喜欢的人，就是下属最心甘情愿追随的人。

领导魅力不是与生俱来的。要想领导好手下的人，就必须主动完善、修炼个人魅力，使自己获得令下属为之慑服的吸引力。

人格魅力首先表现为良好的性格。领导者要有良好的性格，如外向、可靠、随和、情绪稳定、自信等。性格是一种无形的力量，能让下属心甘情愿地追随。

人格魅力就是丰富的内涵品质。一个领导者要想赢得他人的依赖与敬重，归根结底离不开优秀的品质，如宽容、仁爱、正直、诚信等。领导者的魅力不取决于他的身高，而取决于他的胸怀是否宽广。如果一个领导者不具备宽广的胸怀，小肚鸡肠、斤斤计较，就很难有什么领导魅力，就很难在其身边聚集一批优秀的人才。

最具备宽容精神的当属美国第16任总统林肯。正是林肯的宽容吸引了无数支持者，成就了他伟大的事业。

对任何人不怀恶意，对一切人抱宽容态度，这是林肯的做人原则，对待政敌也不例外。一次，一位议员不满地对林肯说：“你为什么试图和他们变成朋友呢？你应该想办法打击他们，消灭他们才对。”林肯微笑着回答：“当我们成为朋友时，政敌就不存在了，难道不是吗？”

将敌人变成朋友，显示出一种非凡的胸怀和气度。

聪明才智，须配上优秀的品格，才具备非凡的人格魅力，吸引追随者，成就理想的事业。



当领导者已经拥有个人魅力时，还要学会适时自我展示，要有感染他人的意识和能力。纵观历史及现实，那些有魅力的领导者大都善于演讲，善于鼓励，以此赢得他人的赞赏及支持。这就是懂得展示领导魅力的结果。

## 打造自身形象，展示领袖风采

同样职位的领导，站在公众中间，对人们的影响是不同的，形象好的领导可以对人产生强烈的吸引力。他们在出入各种场合，与下属、顾客等打交道时，似乎总能吸引过去无数目光。

领导者的影响力更多的是通过自己的形象传达给追随者的。要提高自己的领导力，就应注意塑造完美的自我形象，通过服饰、言谈、举止等方面恰到好处地展现自己的风采。

1960年，在尼克松与肯尼迪之间进行的总统竞选中，尼克松似乎在资历上占有绝对的优势，但他不注重外表包装，形象不如对方。以至于风度翩翩的肯尼迪评价他：“这家伙真没有品位！”肯尼迪懂得如何利用自己的外在优势获取选民的信任。频频出现在电视辩论会上的他，年轻、英俊、潇洒，浑身散发着领袖的魅力，看起来坚定、自信、沉着，似乎能够主宰美国的政坛，而且能平衡世界的局面。当他提出“不要问国家能为你做什么，问一问你能为国家做什么”的口号时，好评声不断，他已成为美国人心中理想的领袖形象。一个简单的握手动作，就使得一位政治评论家宣称“肯尼迪已经获胜”。以至于几十年过去后，他的形象还令人难以忘怀。

作为一名领导，必须注重修饰仪容仪表，使之适合职业身份，通过外表形象向人们展示自己独特的人格魅力、非凡的领导能力。得体的装束、仪表能呈现良好的第一印象，绝对有助于你人际关系上的和谐，接



下来开展工作定然也会取得事半功倍的效果。

领导者更要注意将外在形象与内在之美相结合。一个人必须不断提高自身的内在素质，才能使自己由内而外散发出魅力，去吸引他人，赢得支持。优秀的领导者是懂得内外兼顾、发展个人领导风格的。

某公司的一位老总，早在上大学时，就有着强烈的“领袖意识”。当他发觉自己景仰的领袖具有魅力非凡的外形和举止时，他就开始用心地模仿。他原本音质脆弱，没有威严感，通过苦练腹腔发声，他拥有了具有磁性魅力的浑厚的男低音。

参加工作后，他真的成为了一位领导，之后他便有了当国际商业领袖的意识。为此他请了形象设计师，为自己设计新形象。他完全按国际化商业形象标准打造自己，无论是西装还是休闲服，都要高质量、有品位，与领导形象相符。他仔细琢磨，不放过其中的任何一个细节。其结果是，无论从外形、思想、谈吐上，他都俨然一位国际企业家。

形象不仅指外貌出众，还包括优雅的风度，得体的谈吐，高贵的气质，深厚的底蕴与学识等。领导必须注重自身形象的塑造，把握好外表形象装饰，更重要的是提高自身的内涵，让自己侃侃而谈，举止优雅，落落大方，定会给人留下难以忘怀的印象。

领导者的魅力来源于独特的个人风格。这种独特的风格，不是标榜另类，而是一种符合自身特点、日益成熟的行为方式。一个没有个性和特点的人容易被人看轻，一个没有自己风格的领导则很难引人注目。领导者应有属于自己的风格特点，这样才能吸引人，获得追随者。比尔·盖茨在公众场合总是穿着牛仔裤和T恤衫，AVON（雅芳）创始人钟彬娴则在任何场合都保持着耀眼的妆容，这些都是一种个人风格。

形象上要找到做到并保持个人风格。为此在平时要勤于观察自己，找到适合自己的装扮风格，适时展现自己的气质和风貌。这样你就会令人难忘，具有个人品牌形象。

一个人的魅力可以从其眼神、笑容、举止等方面展现出来。可以说，





姿态是无声的语言，它在你开口说话之前就传递出了信息，使人对你产生印象。姿态是指人的表情和举止，包括面部表情、走姿、站姿等。良好的姿态能够展示自信和实力，作为一名领导，姿态上应大方、自然、得体。

领导要懂得充分用自己的面部表情。比如一般来说，头部要常保持平直，这样看起来才更有信心、更有尊严。见人多带微笑，微笑可以传递愉悦，让周围的人对你感到舒服和满意。在与人交往时假如能保持良好的眼神交流，恰当的时候，展现一个微笑，可以让人觉得你是个自信且信得过的人。

我们应意识到走姿对塑造自身形象的重要作用。比如，一位政界候选人迈着稳健有力的步伐，以昂扬的姿态走向讲台时，人们会认为他自信又放松，会下意识地受他的影响。

总之，要想拥有独特的领导魅力，除了发挥自己的智慧本事外，还必须通过某些特定的方法塑造好的自我形象，从而升华自己在团队中的影响力，为自己的人生和事业增光添彩。

## 影响力源于品质，而非职权

你凭什么领导别人？你具有的职位权力并不是你能领导别人的原因，无论是哪个层级的领导，如果你希望团队成员能够较长时间凝聚在你的周围，能够遵从你的指令去工作、行动，动力不是来自你的位高权重，而是德高望重。

其实优秀领导人不是靠职务压人，而是靠自己的人格魅力来带动整个团队前进、带动企业发展的。单纯靠严格的制度约束和凭借自己的职权、地位来以势压人，必然会导致压而不服甚至出现优秀人才流失的状况。领导者要强调以德服人。正直、善良、诚实等优秀的人格品质，无