

人们可以被道理说服，但更需要用感情来感化。作为领导者，他必须既能说服他们又能感化他们。—— [美] 理查德·尼克松



领导能力 培训手册

任连学◎主编

LINGDAONENGLI
PEIXUN SHOUC

怎|样|提|高|领|导|能|力

ZENYANGTIGAO
LINGDAONENGLI

作为领导人，我们必须提醒自己：每一种矛盾都包含两个方面的问题。一方面是管理问题，另一方面是领导问题。在管理一方：是正确地做事；在领导一方：是做正确的事。—— [美] 比尔·韦斯特福尔

中国商业出版社

ZENYANGTIGAO
LINGDAO NENGLI

—— 任连学 ◎ 主编 ——

怎样提高领导能力

领导能力 培训手册

LINGDAONENGLI
PEIXUN SHOUC

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导能力培训手册:怎样提高领导能力/任连学主编. - 北京:中国商业出版社,2008.8

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6205 - 3

I. 领… II. 任… III. 企业领导学 - 手册 IV. F272.91 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 088441 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京领先印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 20.5 印张 300 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

领导能力，简而言之就是指领导者率领部属开展工作、推动工作和完成工作的本领。严格说来，领导能力不单是管人的能力，而是影响人的能力；不单是激励下属的说教能力，更包括感化下属的身教魅力；不是仅仅靠自己行动，而是号召大家一起行动。在不断变化的新的形势下，每位领导者都面临着不断提高领导能力的问题。

那么，领导能力应该包括哪些方面的内容呢？具体说来主要包括以下几项：

一是指明方向的能力：我们不仅能够给自己确定未来发展方向，而且也能够为团队确立切实可行的发展目标；作为领导者始终应该清楚，做任何事情都要有明确的目标，都要有明确的方向，否则，纵有千军万马也只是一盘散沙。

二是凝聚人心的能力：事业发展的根本在于团队的领导，如果把事业比作一棵大树的话，那么，领导便是这棵大树的根和干，而团队中的所有队员都是这棵大树的枝和叶，事业发展的条件在于整个团队的高度凝聚和每一位成员的紧紧追随。

三是鼓舞士气的能力：领导必须能够鼓舞士气。士气在什么时候需要鼓舞？当然是在事业发展遭遇困难、障碍、挫折甚至短暂失败的时候，这种时候最需要领导依然能够保持坚强的激情、自信、希望与执着，须知任何一项事业都要求领导者必须永远保持激情、自信、乐观、积极向上的精神，并随时把这种精神扩大、影响和“传染”至其他团队成员之间。

四是沟通协调的能力：社会的矛盾也就是人际矛盾，而人际矛盾的产生基本上都是缘于沟通失效：双方都在说着对方无法理解的话，都认为理在自己一方，都在试图说服对方，从而导致沟通失效。领导是公平与合理的化身，在坚守公平合理的同时，必须做好沟通协调



工作。

五是建立统一战线的能力：这里的统一战线包括领导班子内部的统一战线，也包括领导者与上下之间和其他同僚之间的统一战线，也包括其他一切可资利用的统一战线。统一战线的建立、深入与维持是领导者日后事业取得胜利的关键所在，因此，作为团队领导，就要尽一切可能去组建统一战线，让自己的力量成为别人的力量，也让别人的力量成为自己的力量，若此，我们的事业将无往而不胜。

领导能力是先天生成的还是后天造就的？对这个问题，历来有着异常激烈的争论。有人认为是遗传基因和早年的生活经历注定了一个人能否成为领袖人物，而另外有人却认为是后期的生活经历缔造了领导者。但总的来说，在现代管理学诞生之前，占主流的观点还是前者，人们大多认为，领导者的能力是天赋的，是与生俱来、命中注定的，古希腊哲学家亚里士多德就曾认为，人从出生之日起就已注定他是治人还是治于人的命运。

然而，管理学的诞生，对这种传统说法提出了挑战。现代科学管理的鼻祖泰罗强调指出，领导并不是个别天才人物的专利，而是人人都能从事的职务。他在《科学管理原理》一书中指出：“我们将来必然会认识到，我们的领导者是完全可以培养成的，并且就像天生胜任的一样，而且，任何一个伟大人物（在旧的人事管理体制下的）都不能和一批经过适当组织培养而能有效地协作的普通人们去竞一日之短长。”对此，美国哈佛大学教授约翰·科特在深入研究了各种来自不同行业、不同企业的成功的总经理之后，进一步颠覆了传统观点。科特的研究发现，尽管总经理的举措、风格、行为模式和生活经历有着极大的差异，但在最本质的方面却存在着极为相似的地方。总体上看，成为优秀领导者所需具备的基本素质要求并无特别之处，大部分人都具备，但能否成为领导者主要还是取决于后天的经历。科特由此追根溯源，探赜索隐，推论出影响领导能力的诸多因素。

根据科特的总结归纳，领导者的基本素质，主要表现在以下四个方面。

（1）超常的雄心壮志：魄力、野心和精力。这种“雄心壮志”

或许是成年之前就已经形成的最明显的特点之一，在后天的发育中或被压抑，或被弘扬。领导者必须具有旺盛的内在动力，不满足于现状，渴望发展并获得成功。没有这种内在的驱动力，就不可能让一个人保持上进和追求的精神，就不能全力以赴地投身事业。

(2) 超群的胆识智略：拥有某种形式的智力。在重要职位上显示出卓越领导才能的人往往具有某种超乎常人的基本智力。领导者要接收大量不同的信息，分辨真伪，筛选和提取有用、重要的信息，找出信息之间的相互联系，继而判断局势，做出决策。这是一项具有相当难度、相当复杂的工作。同时敢作敢为和当机立断的魄力，也同样来自于智力的支持。缺乏智力支持的魄力，实际上是鲁莽和冲动。如果基本智力不足，领导者就难于在复杂环境中确立正确的方向。

(3) 超人的平静心态：精神和心理健康。优秀而卓越的领导者极少有自恋、偏执现象或者高度的不安全感。他们与人进行接触、交流时，会正确看待问题，不会形成曲解和偏执，这是领导者很重要的品质。对部下的信任程度和了解程度，依赖于领导人的心理健康程度。缺少起码的精神和心理健康，在处理人际关系上就很难形成领导行为所需的与他人合作的技能，在处理事务问题上就有可能引起对问题的歪曲和误解，进而可能使确立的远景目标存在缺陷和偏差。

(4) 超伦的品格力量：正直、诚信和大度。正直、诚信和大度是领导者让别人取信于他、服从于他的重要因素。如果人们认为某个人缺乏正直、诚信和大度，多数人就会对他产生排斥心理，不会听从他的指挥，至少不会长期服从他。才能非凡但缺乏正直感的人，即使确定了自己的奋斗方向，甚至能够取得一定的成就，人们也不会心甘情愿地追随他。因为缺少正直，就有可能为达目的不择手段，会使领导行为走上邪路。不正直不诚信不大度的直接表现，就是不顾及支持者的合法要求和合理期待。

科特认为，以上四种品质是对重要领导职位的基本要求。在这四种品质中，成功的领导人只需具备一定水平即可，其中任何一方面更突出也并不意味着其领导能力更强，即使每种品质都双倍于他人也未必能更好地发挥领导才能。但相反，缺少了某一品质或者某一品质未



能达到最基本的水平，就会大大削弱其领导效果。同时，科特认为，虽然这四种品质平常而普通，却很少有人能够高水准地同时具备。世界上没有完美无缺的人，有雄心的人不见得聪明，聪明人却往往有某种心理疾病，而心理健康的人却有可能缺乏激励他人的能力，正直的人则很有可能智力平平常常。所以，对于一般的领导者，不要求他各方面都非常优秀，只要求他不存在品质上的重大缺陷就行了。

除了上述四种必备的基本品质外，科特认为对领导者有重大影响的是成年后的事业经历和所在单位的企业文化。要做优秀的领导者，仅有干劲、智力、正直和健康的心理是远远不够的，还必须经历长年累月的磨炼和积累经验，才能处变不惊地立于风口浪尖之上。人们在成年之后，会随着经历的不同而产生重大改变，某次具体的经历可能影响不大，但一二十年的经历积累起来，影响就极为显著，在危难时刻尤其会有明显的表现。

领导能力不是领导权力。权力是一种组织形式，而能力则是一种心理效应；权力是一定组织赋予的外在力量，而能力则是领导者自我修养而形成的内在品质；权力只是领导力量的暂时行为，而能力则是领导力量的长远保证。因此，作为领导者，要想很好地担负起团队的领导责任，就必须努力提高自己的领导能力。

编者

2008年8月于北京

CONTENTS | 目 录 |

◎ 上篇 领导能力的构成与分解

作为领导者应该具备哪些能力，这不是由领导职位决定的，而是由领导功能决定的。领导功能是多方面的，主要包括组织协调、决策指挥、号召鼓动、激励沟通、检查指导、服务监督等等，充分发挥和兑现这些领导功能的惟一载体就是领导能力。这是领导者有效参与领导活动、圆满完成领导工作和顺利实现领导目标的基础和前提。因此，努力提高领导能力是每一位领导者都必须认真对待和深入研究的课题。

第一章 组织能力	(3)
第一节 领导组织能力的表现	(3)
1. 总揽全局的能力	(4)
2. 多谋善断的能力	(4)
3. 扬长避短的能力	(4)
4. 果断指挥的能力	(5)
5. 处理突发事件的能力	(5)
第二节 组织能力的培养和提高	(5)
1. 倾听整合别人的意见	(6)
2. 清楚阐明自己的观念	(6)
3. 赢得别人衷心的支持	(7)
4. 在团队和效率上下功夫	(10)
5. 组建一个目标团队	(11)



6. 掌握巧妙有效的组织方法	(13)
----------------------	------

第二章 决策能力

(15)

第一节 领导决策的方法

(15)

1. 集思广益，民主决策法	(16)
2. 权衡利弊，比较决策法	(16)
3. 沙里淘金，筛选决策法	(16)
4. 摸石过河，试点决策法	(17)
5. 快刀斩乱麻，应变决策法	(17)

第二节 领导决策的基本步骤

(17)

1. 及时发现问题	(18)
2. 确定决策目标	(18)
3. 拟定备选方案	(18)
4. 选择理想方案	(18)
5. 实施决策方案	(19)
6. 修正决策方案	(19)

第三节 领导决策的原则

(19)

1. 决策应有备选方案	(19)
2. 忌非科学因素干扰	(20)
3. 坚持标准多元优化	(20)
4. 善于协调各种矛盾	(21)
5. 采取多种类型决策	(21)
6. 善于听取多方意见	(21)

第四节 领导决策能力的培养

(22)

1. 提高内在的素质	(22)
2. 搜集处理各种信息	(23)
3. 发挥“智囊团”作用	(23)
4. 听取反面意见	(24)
5. 增强识别和决断能力	(24)

第三章 用人能力	(26)
第一节 领导者识人的原则和标准	(26)
1. 识人的原则	(27)
2. 识人的方法	(27)
第二节 领导选人的方法	(27)
1. 考试选人	(28)
2. 当面考察	(28)
3. 招聘求才	(29)
4. 动态考察	(29)
5. 试用考察	(29)
6. 综合选拔	(30)
第三节 选拔人才的程序	(30)
1. 分析岗位职缺	(30)
2. 制定选人标准	(31)
3. 拟定选拔方案	(31)
4. 确定选拔对象	(31)
5. 组织进行考察	(31)
6. 作出任用决策	(32)
第四节 领导者用人的原则	(32)
1. 量才而用, 人尽其能	(32)
2. 克服所短, 用人所长	(32)
3. 用人不疑, 疑人不用	(33)
4. 不分亲疏, 任人惟贤	(33)
5. 容才纳贤, 高风亮节	(34)
6. 德才兼备, 保证质量	(35)
第五节 领导用人能力的培养	(35)
1. 用人要容人	(35)
2. 用人要信人	(36)
3. 智能职级要相称	(37)



4. 组合搭配要合理	(38)
第六节 使用人才的方法	(38)
1. 用人要用当其时	(39)
2. 用人要用当其位	(39)
3. 用人要用当其长	(39)
4. 用人要用当其愿	(40)
第四章 管人能力	(41)
第一节 领导管人的原则	(41)
1. 充分调动下属的积极性	(41)
2. 全面发挥下属的能动性	(45)
第二节 领导管人的方法	(46)
1. 运用表扬的力量	(46)
2. 把握批评的分寸	(49)
3. 处理冲突的技巧	(54)
4. 激发潜能的良方	(56)
5. 理顺情绪的艺术	(58)
第三节 管理不同下属的手段	(60)
1. 怎样管理老资格下属	(60)
2. 怎样管理原来是你上级的下属	(62)
3. 怎样管理傲气十足的下属	(63)
4. 怎样管理自私自利的下属	(64)
5. 怎样管理封闭型的下属	(65)
6. 怎样管理社会经验不足的下属	(65)
7. 怎样管理犯错误的下属	(66)
8. 如何管理知识型下属	(67)
9. 怎样管理不服从领导的下属	(71)
第五章 说服能力	(73)
第一节 说服的原则和方法	(73)

1. 说服的原则	(73)
2. 说服的基本方法	(74)
第二节 说服的步骤	(76)
1. 揣摩对方内心	(76)
2. 选择说服方法	(77)
3. 建立说服方案	(77)
4. 保持彼此经常接触	(78)
第三节 培养说服能力	(78)
1. 让你的话具有说服力	(79)
2. 让你的建议变成下属的建议	(80)
3. 让下属无条件地服从你的命令	(81)
4. 用婉求代替央求, 用诱导代替劝导	(82)
5. 让你的批评更有技巧	(82)
第六章 激励能力	(86)
第一节 领导者实施激励的原则	(86)
1. 满足实际需要原则	(86)
2. 公正公平合理原则	(87)
3. 适时适度适当原则	(88)
4. 效果最大化原则	(88)
5. 科学严肃认真原则	(88)
第二节 领导者激励下属的方法	(89)
1. 目标激励	(89)
2. 榜样激励	(90)
3. 有效褒奖激励	(90)
4. 危机激励	(91)
5. 文化激励	(92)
6. 以尊重支持激励	(93)
7. 民主评议激励	(94)
第三节 提高激励下属的能力	(94)



1. 熟悉下属, 探寻内心愿望 (95)
2. 激励下属, 发挥内在潜力 (97)
3. 面向普通员工的激励 (102)
4. 面对知识型员工的激励 (105)
5. 积极引导, 形成良性竞争 (108)

第七章 影响能力 (110)

第一节 领导者影响能力的体现 (110)

1. 体现为一种影响的力量 (110)
2. 体现为一种亲和的力量 (111)
3. 体现为一种激励的力量 (111)
4. 体现为一种化解的力量 (111)
5. 体现为一种控制的力量 (112)
6. 体现为一种行动的力量 (112)

第二节 激发影响能力的因素 (112)

1. 领导者的人格因素 (113)
2. 领导者的才能因素 (113)
3. 领导者的知识因素 (113)
4. 领导者的感情因素 (113)

第三节 领导者影响能力的培养与提升 (114)

1. 塑造形象 (114)
2. 增加专长 (115)
3. 维护威信 (117)
4. 信息灵通 (117)
5. 自信果断 (118)
6. 尊重下属 (118)
7. 关心下属 (119)

第八章 凝聚能力 (121)

第一节 凝聚力的内容和形式 (121)

1. 从激励到凝聚	(121)
2. 群众情绪与觉悟的凝聚	(122)
3. 凝聚的核心	(123)
第二节 提高领导者凝聚力的方法和技巧	(124)
1. 注重个人的凝聚力	(124)
2. 激发他人的追随动机	(125)
3. 让每个人成为团队一分子	(126)
第三节 培养领导者的凝聚力	(129)
1. 深厚涵养	(129)
2. 以诚取信	(130)
3. 行得正, 立得直	(131)
4. 加强心理素质	(133)
5. 以身作则	(135)
第九章 沟通协调能力的	(137)
第一节 沟通能力	(137)
1. 沟通的过程和技巧	(138)
2. 沟通能力的培养	(143)
第二节 协调能力	(150)
1. 协调的作用和内容	(150)
2. 领导者协调的方法	(152)
3. 怎样培养协调能力	(155)
第十章 运用权力能力的	(161)
第一节 领导者运用权力的原则	(161)
1. 民主原则	(161)
2. 法制原则	(162)
3. 廉洁原则	(162)
第二节 领导者如何授权	(163)
1. 规范授权	(163)



- 2. 授权方法 (164)
- 3. 授权步骤 (165)

第十一章 处理危机能力 (167)

第一节 处理危机能力的体现 (167)

- 1. 危机监测能力 (167)
- 2. 危机决策能力 (168)
- 3. 危机预控能力 (168)
- 4. 危机处理能力 (168)

第二节 处理危机的原则 (169)

- 1. 积极主动的原则 (169)
- 2. 如实说明的原则 (169)
- 3. 富有创意的原则 (170)
- 4. 情感联络的原则 (170)
- 5. 超前行动的原则 (170)
- 6. 注重后效的原则 (171)
- 7. 勇担责任的原则 (171)

第三节 处理危机的方法 (171)

- 1. 迅速控制事态 (171)
- 2. 准确找到症结 (174)
- 3. 果断解决问题 (175)

第四节 怎样培养危机处理能力 (177)

- 1. 抓住实质, 准备充分 (178)
- 2. 打破常规, 迅速指挥 (178)
- 3. 讲求方法, 减少损失 (179)

第十二章 控制全局能力 (180)

第一节 控制全局的原则 (180)

- 1. 自我控制原则 (180)
- 2. 逐层逐级原则 (181)

3. 系统封闭原则	(181)
4. 动态原则	(182)
第二节 控制全局的手段	(182)
1. 行政手段	(182)
2. 法律手段	(183)
3. 经济手段	(183)
4. 精神手段	(184)
第三节 控制全局的方式	(184)
1. 权力控制	(185)
2. 引导控制	(185)
3. 督察控制	(186)
4. 威胁控制	(187)
5. 自我控制	(187)
第四节 控制全局能力的培养	(189)
1. 在一定目标下实施控制	(189)
2. 随时掌握工作进展情况	(190)
3. 调动和发挥主观能动性	(190)
4. 清除影响控制的障碍	(190)

◎ 下篇 提高领导能力的基本途径

领导能力是一种上下兼顾、左右共进、专博相济、胆识并举的综合能力。这种能力的培养和提高显然不是通过单一的途径和渠道实现的，而必须经过多方面的打造和长时间的历练才能获得。因此，要想有效提高自身的领导能力，就务必从领导功能的条块分割中洞察每一个启动的点位和对接的窗口，把自身内在的心态和领导活动的各项实践充分结合起来，这样，个人领导能力才能找到历练的实战平台和提高的具体途径。



第十三章 通过组织目标提升领导能力 (195)

1. 制定目标要富有挑战性 (197)
2. 制定目标要简单明了 (197)
3. 确立目标要有权威性 (198)
4. 执行目标要与思想相统一 (199)

第十四章 通过个人见识发展领导能力 (200)

1. 突破以往经验, 发挥潜能 (200)
2. 加强学识修养, 树立远见 (201)
3. 打破现实处境, 着眼未来 (202)

第十五章 通过领导魅力表现领导能力 (203)

1. 领导魅力的构成要素 (203)
2. 领导魅力的作用 (204)
3. 领导魅力的特点 (205)
4. 增强领导魅力的方法 (206)

第十六章 通过组织形式发挥领导能力 (208)

1. 建立健全组织形式的步骤 (209)
2. 构建团队组织 (210)
3. 建立智囊团 (212)

第十七章 通过思维方式突破领导能力 (215)

1. 战略思维能力 (215)
2. 系统思维能力 (217)
3. 独立思考能力 (217)

第十八章 通过处理人际关系提升领导能力 ... (220)

1. 人际关系的作用 (220)