

揭示领导秘诀 解决领导难题 突破领导格局 优化领导风格

领导不仅仅是指一个人的职务地位，要成为一个优秀的领导者，必须具备一些特殊的素质，还要掌握必要的领导艺术。对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格服人才是本事；颐指气使不是本事，“不令而从”才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事；自己有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事。

领导素质与 领导艺术 大全集

德群 编著



领导力自我修炼的经典佳作

内容全面 理论前沿 案例新颖 方法实用 讲解透彻

本书从领导者在日常的工作中会遇到的种种难题和困惑出发，借鉴和吸收国内现代管理学术界的最新成果，同时参考了西方一些先进的领导管理理论，将之与中国的人文特点相结合，全面系统地介绍了作为一个领导者应该培养的领导素质及应掌握的领导艺术，兼具实用性和指导性，为现代企事业单位的领导者提供了一份全方位的自我提升的指南。

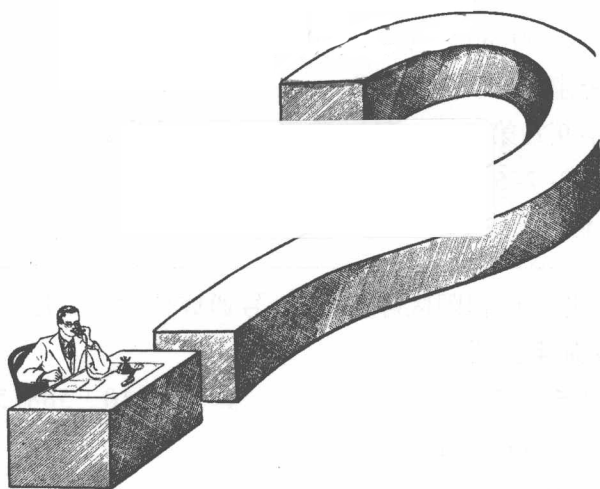
中国华侨出版社



卓越领导者必读书

领导素质与 领导艺术 大全集

德群 编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导素质与领导艺术大全集 / 德群编著. —北京: 中国华侨出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5113-2652-2

I. ①领… II. ①德… III. ①领导人员—素质—通俗读物 ②领导艺术—通俗读物 IV. ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 159260 号

领导素质与领导艺术大全集

编 著: 德 群

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 文 轩

封面设计: 李艾红

文字编辑: 胡宝林

美术编辑: 潘 松

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 25 字数: 650 千

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-2652-2

定 价: 24.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

前言

“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一只绵羊带领的一群狮子。”通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇的这句名言明确道出了领导者在团队中的决定性作用。基于领导职位的重要性，一名合格的领导者必须具备极高的素质和多方面的能力，比如引导、授权、关系管理、战略制定和执行管理、领导创新和组织变革的能力，必须是思考力、判断力和实践能力都很强的多面手。在用人上，要始终能识别并任用最出色的人；在团队管理上，要始终能使团队高效运行，总是能够很出色地驾驭制度并利用制度为其服务；在战略上，要总是高人一筹，能将风险和危机的苗头在萌发之初就死死掐灭，任何机遇都能在瞬间抓住……总的来说，一名成功的领导者必须是一名优秀的策划者、决策者、组织者、协调者、管制者、分析者、推动者、设计者及意见沟通者，在许多情况下也必须是一位导师、一个好学不倦的人。

从根本上说，一个优秀的领导必须具备强大的人际影响力。在一个组织中，每一个人都会去影响他人，也要接受他人的影响，从这个意义上说每个组织成员都具有潜在的和现实的领导力，只是强弱不同而已，作为身在其位的领导者，当然是其中影响力最强者。在组织中，领导者和成员共同推动着团队向着既定的目标前进，从而构成一个有机的系统，在系统内部具有以下几个要素：领导者的个性特征和领导艺术、员工的主观能动性、领导者与员工之间的积极互动、组织目标的制定以及实现的过程。系统是否正常运转，取决于各要素能否协调地发展。而协调发展的关键就在于领导和其他成员之间的互动。使整个组织上下形成统一的认识、情感和行为，是领导者成功领导的必要条件。

作为一个组织的核心人物，领导者拥有着一一种特殊的资源：人。而对这种资源的管理水平存在着不同的层次。管理得好，它可以取之不尽、用之不竭；管理不好，它也可能一取即尽、一用即竭。那些只知用职权管人，而不知用人格影响人的领导，无论官位有多高、能力有多强、知识有多丰富，都无法取得下属的信任，更别说长期追随，而一个没有人与之同心同德的领导者，即便有再伟大的理想、再完美的计划，也只能是空中楼阁。相反，成功的领导者具备登高一呼、应者云集的号召力，具备利用各种人才、平衡各种力量的统筹能力，具备“用人长、容人短”、“胜不骄，败不馁”的胸怀和气度，具备应对各种困难、各种复杂局面的手段和技巧，他无论在哪里出现，都会成为众人瞩目的焦点，即使他不出声，也能令人毫无保留地

对他产生信任感，人们愿意接受他的建议，在突发事件时愿意听从他的指导。这种领袖模范是如此令人着迷，以致多少管理者望之兴叹。

因此，对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格服人才是本事；颐指气使不是本事，“不令而从”才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事；自己有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事。领导是一门学问，是一门艺术，你不能因为自己是“官”就对人吆三喝四，又不能与下属称兄道弟失去威严；你不能玩弄权术，让人觉得你城府很深，又不能心中不藏事啥都往外说；你既不能疑神疑鬼又不能偏听偏信……作为领导者，你必须洞悉人性，把握好尺度和分寸，懂得如何凝聚人心、引导人心。

为了帮助企事业单位的领导者按照高标准提升自我的各项能力，掌握领导艺术，游刃有余地开展工作，成为卓有成效的领导者，我们编写了这部《领导素质与领导艺术大全集》。本书针对领导者在日常的工作中会遇到的种种难题和困惑，从领导的道德力量、人格魅力、大局意识、影响力、责任意识、执行力，以及领导的识人艺术、用人艺术、授权艺术、决策艺术、沟通艺术、激励艺术、惩罚艺术、考评艺术、协调艺术、应变艺术、留人艺术、口才艺术等方面，全面系统地介绍了作为一个领导者应该培养的领导素质及应掌握的领导艺术，兼具实用性和指导性，为现代企事业单位的领导者提供了一份全方位的自我提升的指南。在编写过程中，我们借鉴和吸收了现代管理学术界权威人士的最新成果，同时参考了西方一些先进的领导管理理论，将之与中国的人文特点相结合，熔理论与实践、东方与西方的管理理念为一炉，同时本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容实用、紧抓要点，既有系统的理论介绍，也有能即学即用、直接指导实战的技巧和策略，使读者在短时间里收获巨大，成为敏锐务实、具备雄才大略的领导者。

目录

上篇 领导素质

第一章 领导的道德力量：江山之固，在德不在险	3
小胜凭智，大胜靠德.....	3
管出“先进”，自己先当“先进”	4
学会担当.....	5
用仁义得人心.....	7
不要总想一个人独占所有的好处	8
坦然承认自己的错误.....	9
没有必要憎恨自己的对手.....	10
无论什么时候，都不要显得比别人聪明	11
不要总是摆架子，以老大大自居	12
多用建议的方式下达命令.....	13
斤斤计较，难成大事.....	14
谦虚也要掌握好一定的分寸.....	15
一定要远离桃色新闻.....	16
不要让贪杯误了你的事业.....	17
要能抵住眼前的诱惑.....	18
道德的准则只能违规零次.....	20
微笑是俘获人心最便捷的方法	21
第二章 领导的人格魅力：三分管人，七分做人	23
先完善自己、管好自己，才能带好队伍	23
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”	24
一定要身先士卒.....	25
适当时候要“御驾亲征”	25
做任何事情都要用心.....	26
管理是一种让员工自愿跟从的能力	27
不懂不是错，不懂装懂才是错	28
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴	29

解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”	30
成功的领导不做领袖做榜样	30
非权力影响力激发最佳管理效能	31
绝不可严于律人，宽以待己	32
身教胜过千言万语	33
管理有成效，要做领跑的狮子	34
有私心正常，做到不利用私心不寻常	35
自律才能管理好他人	35

第三章 领导者的大局意识：格局有多大，事业就有多大..... 37

走出“盲人摸象”的误区	37
找准自己的“位置”	38
把准大势，放眼长远	39
好的领导总有新的目标	40
要能“走一步看三步”	41
化整为零地落实目标	42
不满现状，给予自己更大的挑战	44
勇于挑战才能收获成功	45
正视失败才能超越自我	46
不管大局，最终只有“出局”	47
时刻把危机意识放在心头	48

第四章 领导的影响力：不令而行，不怒而威..... 50

领导的威望要靠自身提高	50
命令下达后就决不妥协	52
提升魅力，让下属自愿跟随	53
距离产生威严	54
权威不等于职权	55
从形象上增强自己的外表威慑力	56
用强有力的语言增强影响力	58
关键时刻为下属出头	58
不把喜怒哀乐挂在脸上	59
自己的秘密决不轻易示人	61
令出如山，不随便下命令	62
以“忍”制“怒”	63
不要做一个“看什么都不顺眼”的人	64
保持适当的神秘感	65

空头支票好开不好用.....	65
不要让亲朋频繁地出入你的办公室	66
你不只是管理者,更是领导者	67
不搞“一朝天子一朝臣”	68
用你的专长征服员工.....	69
在下属面前展示才华要掌握一个度	70
员工绝不仅仅是完成任务的工具,而是他自己	71
信任比什么都重要.....	73
以身作则,行胜于言.....	74
第五章 领导的责任意识:敢于担责让你的下属心生崇拜.....	77
责任,成就好领导的基石.....	77
让公司的问题成为你个人的问题	78
领导的责任感是下属的定心丸	79
做事有始有终.....	80
敢于担责的领导手握永恒的财富	81
责任体现在细节中.....	82
冲锋在前,逃跑在后.....	83
“坏”的责任更需要你来担当	84
自己的责任不能推给下属.....	85
与下属一起尽职尽责地工作.....	86
多做一些慈善事业.....	87
第六章 领导的执行力:落实要到位,关键看结果	89
没有执行力,就没有竞争力.....	89
责任心为执行撑起一片天.....	91
让“尽力而为”从员工嘴中消失	92
战略再好,也要有人落实和执行	93
下达命令需因人而异.....	94
工作要简化,但不要简单化.....	96
把任务落实到个人.....	97
科学委派任务的技巧.....	98
落实执行力关键在于责任到位	100
落实贵在坚持到底.....	101
执行的过程要重视细节.....	102
执行力也是一种文化.....	104
不要让工作流于口号.....	105

执行问题没有商量的余地.....	107
------------------	-----

下篇 领导艺术

第一章 领导的识人艺术：做优秀人才的“伯乐” 111

优秀人才具有哪些品质.....	111
知人，知面，更要知心.....	112
人不可貌相，海水不可斗量.....	113
选人的范围要“厚”	114
选人的标准要“严”	115
对人才不能求全责备.....	116
要知道，能力比学历重要.....	118
从基层员工中识别真正的人才	119
把得力干将留住.....	120
选择一个得力的助手.....	121
不以自己的好恶识别人才.....	122
如何做好面试的工作.....	123
如何从身体姿势识人.....	125
如何通过行为判断其性格.....	127
如何从习惯动作识人.....	129
如何通过假动作识人.....	131
如何通过着装判断其性格.....	132

第二章 领导的用人艺术：用对人，才能做对事 134

请合适的人上车，不合适的人下车	134
知人善任的能力不可少.....	135
掌握方与圆的用人智慧.....	137
来说是非者，便是是非人.....	138
疑人不用，用人不疑.....	139
关键岗位敢用外人.....	141
善于用人之长，避人之短.....	142
敢于用比自己强的人.....	143
让下属不好意思失败.....	144
让合适的人做合适的工作.....	145
不要让“助手”变成“对手”	146
有幸得到一个好助手，就不要换来换去	147

用人要精而不要滥.....	148
用人不要带有私人情感.....	149
不要忽视“小人物”.....	150
人才搭配要合理.....	152
从严对待“不听话”的下属.....	153
用人不拘一格，不论资排辈.....	154
大胆起用新人.....	156
不要偏袒有经验的员工.....	157
适时提拔能干的下属.....	158
让能人扎堆不一定有效率.....	158
用人，就要尊重人.....	159
给员工创造一个好的工作环境.....	160
信任当然必要，监督也必不可少.....	162
第三章 领导的授权艺术：束缚自己的权欲，放开下属的手脚.....	163
信任是授权不可动摇的根基.....	163
授权也应因人而异.....	164
通过授权提升领导力.....	166
接受的工作越重要，员工越有干劲.....	167
大权紧抓不放，小权及时分散.....	168
集权不如放权更有效.....	169
授权要讲究策略和技巧.....	171
领导的任务不是替下属做事.....	172
放权方可释放权力的效力.....	174
有效授权必须经过充分准备.....	175
信任是授权的精髓和支柱.....	176
授权需把握时机注意细节.....	178
授权之后还要避免“反授权”.....	180
选好对象是成功授权的关键.....	181
用“地位”调动员工的热情.....	182
权力与责任必须平衡对等.....	183
把权力授予合适的人.....	184
一手放权，一手监督控制.....	185
一定要防止越权.....	186
授权需要遵循的原则.....	187
避开你的授权误区.....	189

第四章 领导的决策艺术：抓大放小准确而果断地拍板	191
决策要“牵牛鼻子”	191
甩手掌柜当不得	192
提升领导者的决断力	193
作决策要遵循的原则	195
明确决策的流程	196
充分获取有效信息	197
能洞察时代形势的变化	198
把握决策的时机	199
再好的决策也经不起拖延	201
以壮士断腕的勇气作出决策	202
学会放弃旧有的包袱	204
不搞“一言堂”	206
在情绪激动的时候不作决策	207
让决策远离朝令夕改	208
决策时把情感因素排除在外	210
在决策中多一点逆向思维	212
舍得小事，干成大事	213
第五章 领导的沟通艺术：良好的沟通是实现领导管理目标的保证	215
沟通可以解决一切问题	215
选择正确的沟通渠道	216
用适当的方式打开“闷葫芦”	218
少说、多听、常点头	219
多一些鼓励，少一些批评	220
乐意听取下属的抱怨	221
广开言路，听取反对呼声	222
对员工傲慢是一种“犯罪”	225
何时需要说服，何时需要命令	226
恰到好处地运用身体语言	228
记住员工的姓名	230
给予每一位员工应有的尊重	232
沟通需要从最小处做起	233
闲谈的作用不可忽视	235
沟通时要善用幽默	236
巧妙地让下属贯彻你的想法	237
站在对方的角度思考	239

第六章 领导的激励艺术：让员工自己奔跑	240
最有效的 13 条激励法则	240
建立完善有效的激励机制	241
靠“竞赛机制”说话	243
试一试“蘑菇管理”法	244
与员工共享成果	245
培养员工的自信心	246
按员工的性格秉性进行激励	247
经常制造一些令人兴奋的事件	249
适时给员工一份意外的荣誉	250
实行“末位淘汰制”	251
巧用“高帽子”	252
赞美是一种很好的激励	253
适当的时候泼一盆冷水	255
赞美得越具体，效果越显著	256
彼得定律：晋升激励，适得其反	257
切勿只有“苦劳”，没有“功劳”	258
把你的激情传递给员工	259
让员工参与决策工作	260
为你的员工喝彩	261
“换位置”也是一种激励	262
劝过于暗室，扬善于公堂	263
第七章 领导的惩罚艺术：惩罚只是手段，而不是目的	264
要做到赏不避仇，罚不避亲	264
事前弄清真相，以免冤枉好人	265
发火后要正确“善后”	267
杀一儆百，警示他人	268
在企业中实施“热炉法则”	269
淘汰不能胜任工作的员工	271
下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼”	272
批评下属时不要贬低对方，也不要翻老账	273
不要当众斥责下属	274
适当沉默比批评责难更有力量	275
不要急于追究责任	276
严苛的批评只会迫使员工采取防卫的行动	277
不施霹雳手段，难显菩萨心肠	278

教会员工从错误中获利.....	279
选择最合适的批评方法.....	280
裁员绝不是最好的办法.....	282
第八章 领导的考评艺术：以业绩为导向，向管理要效益.....	284
业绩目标：让员工跳一跳，够得着	284
要员工明白：想要得到最好的，就必须努力争第一	285
找到绩效不佳的常见原因.....	286
重视对员工的绩效评估.....	288
考核一定要实事求是.....	289
用统一的“尺子”衡量员工.....	291
不以成败论“英雄”	292
如何收集考核的信息.....	293
要让三个和尚有水喝.....	295
务必做好反馈工作.....	295
适当加压，促进业绩的提升.....	297
不要让“猴子”跳上你的背.....	299
制造工作中的危机感.....	300
避免考评中的被动和尴尬.....	301
第九章 领导的协调艺术：降低内耗，促进组织和谐发展.....	303
左手“严刑重罚”，右手“法外施恩”	303
识别员工冲突的来源.....	304
及早拆散“小团体”	305
让“横荏”变成“竖荏”	306
领导者要有容才的肚量.....	308
从容面对员工的不敬.....	310
如何管理老资格员工.....	311
酒与污水定律：及时清除团队中的“烂苹果”	312
凡事让三分.....	313
如何处理员工的对抗.....	314
如何对待组织中的小道消息.....	315
怎样应对员工的小报告.....	316
如何管理反对者.....	318
小心提防爱奉承的人.....	320
巧妙化解“两边人”的尴尬.....	321
互相牵制，平衡各种力量.....	322

不要跟下属称兄道弟.....	323
巧妙对付谣言.....	324
故意制造一些小刺激.....	325
第十章 领导的应变艺术：把“危”变成“机”	327
任何企业都有可能遇到危机.....	327
必须具备一定的应变能力.....	328
居安思危，防患于未然.....	329
创建危机的“警报器”	331
建立有效的危机管理系统.....	332
巧妙地向员工传达坏消息.....	334
紧抓危机的转折点.....	335
诚实：解决危机的唯一态度.....	336
当机立断，迅速控制事态.....	337
把“危机”变成“机遇”	340
第十一章 领导的口才艺术：不会说话当不了好领导	342
让开场白为你加分.....	342
语言要有感染力.....	344
寓庄于谐，营造和谐愉悦的氛围	345
言之有物，员工最烦领导的大话空话	346
注意身份，别把滑稽当成了幽默	347
感谢一定要“说”出来.....	348
学会利用模糊语言，不会有错	349
学会自我调侃.....	351
不做浇灭下属谈话热情的冷水	352
对下属不要吝啬赞扬的语言.....	353
酒桌如战场，说话更要注意分寸	354
顺毛摸永远强过逆鳞捋.....	356
辩论时要紧抓对方的漏洞.....	357
学会留后路，不把话说死.....	358
巧妙转移话题以缓和谈判气氛	359
用适时的停顿吸引他人的注意	360
第十二章 领导的留人艺术：防止跳槽，让员工“把根留住”	362
员工跳槽前的信号.....	362
员工跳槽的理由.....	363

知道员工想跳槽后该怎么办.....	364
给予员工晋升的希望.....	365
让员工对工资满意.....	367
强化员工的主人翁意识.....	367
让员工有成就感.....	369
以情动人能有大收获.....	370
巧妙挽留跳槽的关键员工.....	372
营造良好的工作环境.....	373
利用培训，让员工和公司一起成长	374
必要时作出让步.....	376
给予员工发泄情绪的出口.....	377
从细节入手，温暖下属的心.....	378
用真心去换取忠心.....	380
企业“减肥”，让多余的员工跳槽	382



上篇 领导素质

