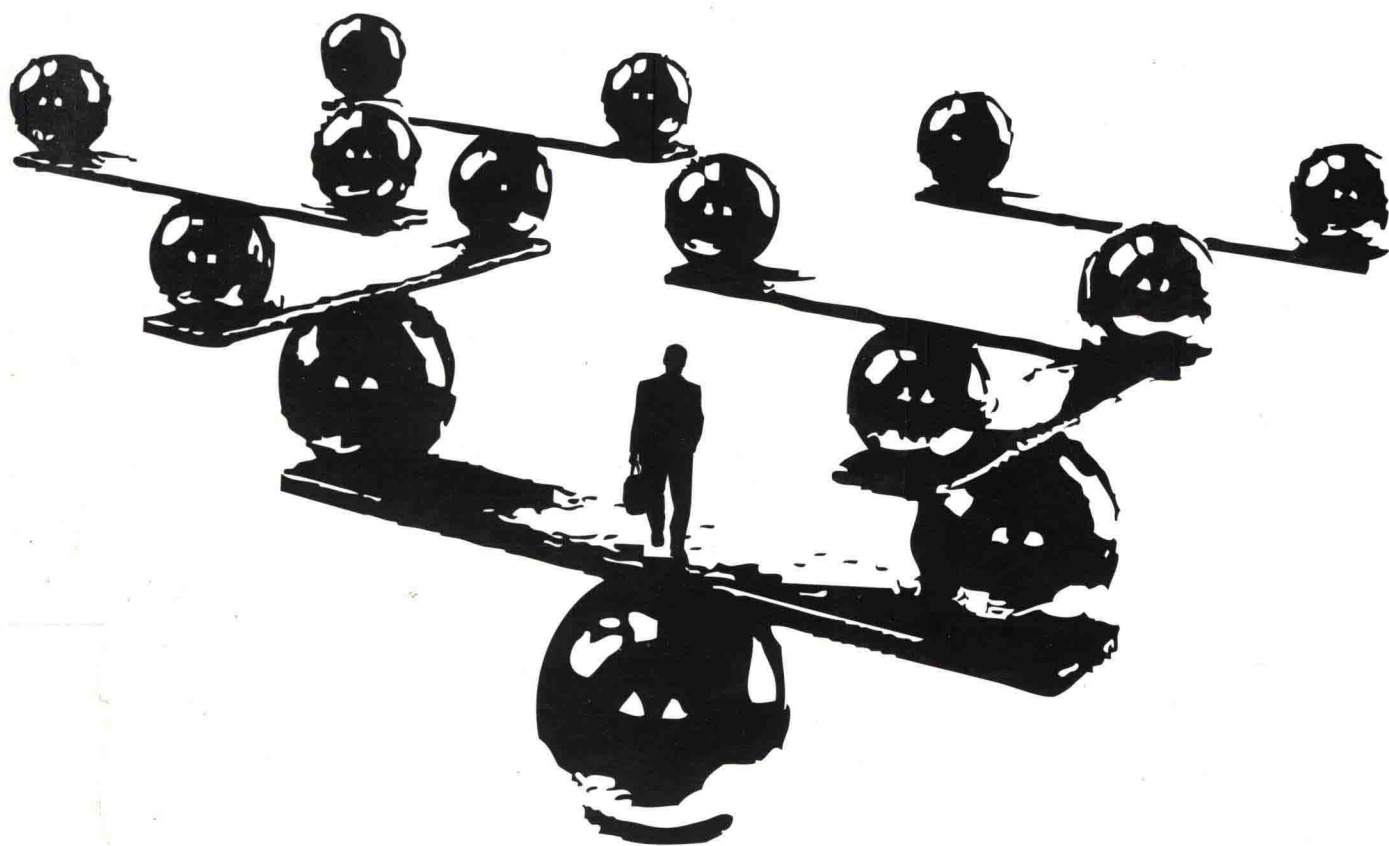


打造自身魅力，充分发挥自己的领导能力

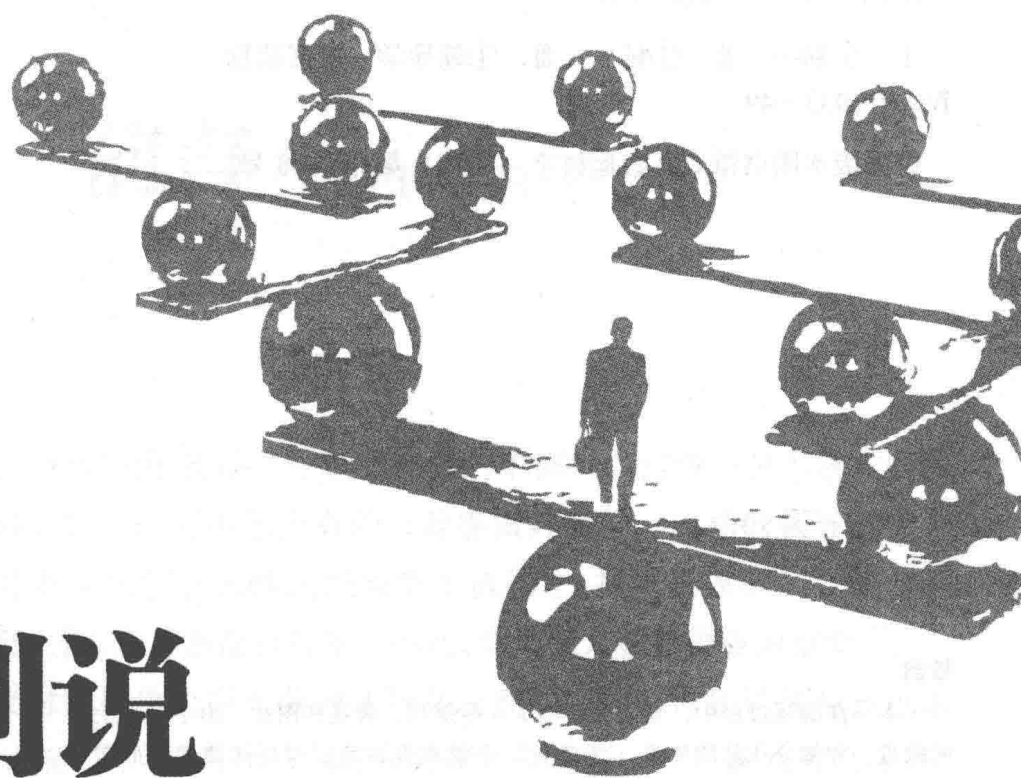
杨建峰◎主编

别说 你懂带人



一切组织和个人的荣耀与衰落，皆源于领导力。

南海出版公司



别说 你懂带人

杨建峰◎主编

南海出版公司

2015·海口

图书在版编目 (CIP) 数据

别说你懂带人 / 杨建峰主编. —海口: 南海出版公司, 2015. 2

ISBN 978 - 7 - 5442 - 7675 - 7

I. ①别… II. ①杨… III. ①领导学 - 通俗读物

IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 031808 号

敬启

本书在编写过程中, 参阅和使用了一些报刊、著述和图片。由于联系上的困难, 和部分作品的作者 (或译者) 未能取得联系, 对此谨致深深的歉意。敬请原作者 (或译者) 见到本书后, 及时与本书编者联系, 以便我们按照国家有关规定支付稿酬并赠送样书。联系电话: 010 - 84853028, 松雪。

BIE SHUO NI DONG DAI REN

别说你懂带人

主 编 杨建峰

总 策 划 杨建峰

责任编辑 张 媛 白聪响

美术设计 松雪图文

出版发行 南海出版公司 电话: (0898) 66568511 (出版) (0898) 65350227 (发行)

社 址 海南省海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编: 570206

电子邮箱 nhpublishing@163.com

经 销 新华书店

印 刷 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本 889 毫米 × 1194 毫米 1/16

印 张 27.5

字 数 650 千

版 次 2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5442 - 7675 - 7

定 价 59.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

现代领导学中流行一句形象的比喻：“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”并不是所有的人都能当领导，更不是所有的人都能做好领导。成功的领导能够自如驾驭强过自己的人，并能将他们有机地组织到整个机构中，扬其长避其短。如若不是，便只能自己一人独自工作，辛苦而没有效率。因此，学会带人就显得极为重要。

前言

PREFACE

现代领导学中流行一句形象的比喻：“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”并不是所有的人都能当领导，更不是所有的人都能做好领导。成功的领导能够自如驾驭强过自己的人，并能将他们有机地组织到整个机构中，扬其长避其短。如若不是，便只能自己一人独自工作，辛苦而没有效率。因此，学会带人就显得极为重要了。

要学会带人，首先要对领导角色有充分的认知和正确的定位。角色认知和角色定位是领导工作的前提和基础，只有充分了解领导角色才能知道自己要做的是什么工作，只有正确地定位领导工作才能知道自己处于一个什么位置。当你完全明白自己是在什么位置做什么工作的时候才能开展你的带人工作。

其次，良好的心态和人格魅力都是一个领导者必需的。良好的心态和人格魅力，换言之就是当下所说的“正能量”。领导者的影响力是极大的，他的一举一动举足轻重。而他的情绪和工作心态也会直接影响到团队工作的情绪和状态。如果一个领导者只有“负能量”，他没有自信、怨天尤人、不断抱怨发脾气，那么他所带领的团队会是怎样的呢？答案是这整个团队必然是充满着“负能量”的，什么事情也做不好。

再次，领导者的威信力直接影响到领导的质量和效果。优秀的领导者必须树立自己的领导威信，才能让下属服从听命而又信任。如此一来，带好团队就是一件容易得多的事。得到下属的尊重信任和服从是一个领导者施展其能力的基础，是其能够做好领导工作的重要保证。

最后，作为一个领导者，要想带好团队，必须有这些能力：运用好权力、有一定的沟通能力、辨识人才和因事用才、会指挥、会协调、有应变能力和学会充分发挥团队力量的能力。在工作的过程中，会出现各种各样的问题和变故。领导者必须拥有比常人更多的能力才能站在领导的位置，他们必须有解决问题和应对变故的能力。没有一个好的领导是什么都不会的，他们永远是要比下属拥有更优秀的管理应变能力。

由此可见，带人是一种大智慧，更是一门大学问。

《别说你懂带人》从角色认知与定位、领导魅力和领导能力等众多方面一一阐述了如何去带人，让自己轻松工作又高效地为企业获得最大的利润的同时，又能够和下属培



养出良好的工作关系和工作氛围。读者既能从中感受到领导科学理论的震撼性,又能体会到领导艺术的感染力。全书语言平实凝练,贴近实际,通俗易懂。认真阅读本书,每一个追求卓越的领导者和管理者都能够从中得到有益的启发。

虽然管理能力没有速成的秘诀,但却可以通过科学的学习和实践来不断提高。一些人成功并不是因为他们有超乎常人的智慧,而是他们正确地选择了对自己最合算的“增值”方法,即借鉴他人的经验,运用他人的智慧来帮助自己成长,不断丰富自己,逐渐缩短与成功的距离。相信,本书会对那些想提升自己管理能力的人有一定的借鉴意义。

目录 CONTENTS

第一篇 角色认知与角色定位

第一章 角色认知	2
管理者的角色扮演	2
领导者,船长? 船主?	4
领导与领导活动	5
领导与管理的区别	10
第二章 角色定位	13
领导者在班子中要正确定位和扮演好自己的角色	13
领导、领导者与领导工作	16
解放老板,走出“角色错位”	17
做问题的终结者	19
领导者既是管理者也是组织者	21

第二篇 学会带人——要有良好的心态

第一章 领导者要有良好的个人修养	24
作为领导者心胸要豁达	24
练就宽容与豁达的品质	25



守信的领导容易赢得信任	27
如何提高领导者的诚信度	28
亲切待人可以树立良好的领导形象	29
有亲和力的领导更富有魅力	29
第二章 培养阳光心态	32
快乐是人生成功的阳光和空气	32
坚忍的信心和意志是成功的基础	33
意志坚强,绝不被挫折所压倒	34
自信是力量的源泉	35
激情造就成功	37
乐观看待自己的梦想	38
敢于直面恐惧	40
正确面对压力	41
改变不了工作状态,就努力改变心态	43
第三章 调节不良情绪	44
领导要学会消除怒气	44
领导切莫有嫉妒之心	45
不要为琐事而烦恼	47
处理负面情绪的方法	48
善于自我调节,求得心理平衡	50
情绪失控,动辄抓狂乃懦夫所为	51
领导者要避免情绪化的行为	52
用理智与智慧战胜不良情绪	53

第三篇 学会带人——要有人格魅力

第一章 管理者要重视诚信的力量	56
人格是人最有折服力的魅力	56
用心维护自己的信誉	57
不要轻易许下你的承诺	58
以信义树立权威	60
信守诺言对领导而言十分重要	63
做人不可缺乏诚信	64



说到就要做到	65
诚信需要持之以恒	66
第二章 勇于探索,奋力开拓	68
与时俱进,开拓创新,打破传统,紧跟时代	68
不惧危机,险中获胜	69
要有敢于创新的精神	70
领导者要敢于做第一个吃螃蟹的人	71
鼓励员工创新	73
勇于推陈出新	75
突破创新瓶颈	77
用新思路实现变革	79
第三章 真心待人,不虚情假意	81
真诚地对待每一位下属	81
有亲和力的领导更富有魅力	83
付出感情,员工才会回报热情	85
情感温柔似水,但却无坚不摧	86
随时随地向别人传递积极和热情	87
 第四篇 学会带人——要树立领导威信 	
第一章 领导权威是一种力量	90
什么是领导权威	90
领导者建功立业要靠权威	91
构成领导权威的两项要素	92
不同的领导权威类型及特点	94
第二章 以实干和业绩赢得权威	96
为事业拼尽全力	96
用行动说话	96
威严来自作为	97
用业绩服人,有业绩才是硬道理	98
公众美誉度的提升要靠实际成就	99



第五篇 学会带人——要运用好权力

第一章 领导者的用权智慧	102
领导者的五项权力	102
领导者的智慧之一——集权	104
领导者的智慧之二——分权	105
领导者的智慧之三——授权	106
第二章 张弛结合是用权之道	111
时间的特征	111
为什么会产生“时间危机”	111
化繁为简:提高利用时间的效率	112
委托权限:领导者如何分身	114
记录时间都被用在何处	115
遇到事情要及时处理	116
充分利用“高效时间”	117
一日之计在于晨	117
利用零碎时间做有用的事	118
避免受到外界干扰	119
第三章 授权是带人应掌握的一门学问	120
作用之一:领导者成就事业的分身术	120
作用之二:领导者能力的扩展和延伸	121
授权是领导者进行目标分解的办法	122
勇于授权,不怕失权是优秀领导者的素质	122
第四章 用最佳人选做事	124
分配工作要合理	124
才能要与职位相称	124
坚持宁缺毋滥的原则	125
精兵简政	126
领导者要善于发现下属的偏长	127
让每个人都尽显其能	128
领导者要注意协调下属	129
第五章 授权也要适度地跟踪控制	131
如何授权而不失控	131

授权后要掌握遥控艺术	132
严格考核监督被授权者	133
特殊情况要特殊对待	134

第六篇 学会带人——要会批评会赞扬

第一章 批评下属需要讲究方法	136
批评下属的五大基本原则	136
领导者批评下属应因人而异	137
直接批评的技巧	138
间接批评的技巧	139
综合批评的三种方法	140
第二章 领导者批评下属更要“有术”	141
让批评拥有“温度”	141
幽默的批评语言更有效	141
有些批评不宜在公共场合进行	142
领导者批评下属时要保全其脸面	143
批评时不要老翻旧账	144
批评下属时要由己及人	144
第三章 肯定和赞扬下属是最好的激励方式	146
领导者如何肯定和赞扬下级	146
称赞应从事实出发	147
领导的赞扬要客观公正	148
表扬既要突出重点,又要顾及全局	149
扬长也要论短	149
表扬时切忌过度评价	150

第七篇 学会带人——要识才用才

第一章 得人才者得天下	152
人才是企业发展的不竭动力	152



面临困境时最能体现人才的价值	154
企业的差距就是人才的差距	159
有关人才二八法则	162
树立人本管理观念	166
警惕人才流失的危害	169
重视人才,发展人才	174
第二章 领导者必备的识人艺术	177
领导者识人需准、透	177
领导者识人应站得高、看得远	178
领导者识人应懂得扬长避短	178
领导者识人的两大忌讳	179
领导者识人的四种方法	180
领导者如何从生活细节中辨识人才	181
领导者如何辨别真伪人才	181
领导者见微知著的三大误区	183
第三章 做下属的伯乐	185
不识人,就找不到可用之人	185
如何赏识你的千里马	186
助才成长,敢于提拔	187
发自内心的真诚	188
善于发挥人才的长处	190
每个人都值得欣赏	191
如何用好有较大缺点的人	192
第四章 知人善任,人尽其才	195
用人的基本要领与原则	195
必须警惕的用人误区	197
用人要用其特长	200
用人应根据志向安排职位	202
用人应根据能力安排职位	203
用人应该合理配备	206
用人应该优化搭配	207
用人要善于委派任务	210
用人要注意使用怪才	213
用人要大胆使用偏长	214
用人要敢于重用年轻人	215
用人能容人之短	217

用人要及时指导	219
第五章 通过激励法用人	222
人人都需要激励,激励有利于成长	222
竞争可以让下属动起来	223
在激励中加点儿情感调料	224
激活人才的元素	226
公平是激励的前提	228
为员工描绘共同愿景	231
激发员工的责任心和使命感	234
提高员工的忠诚度	239
让员工得到最佳的物质回报	243
第六章 用人不疑	249
领导者要建立与下属之间的信任关系	249
用人不疑才能使上下级关系交融与共	250
领导者如何做到信任下属	251
对下属表达信任的技巧	252
既要用人,切莫疑人	253
激发下属潜能的手段	256
给下属一个富有挑战性的工作	257
疑人不用,用人不疑	257
领导者一定要铸造忠诚	258
信任能增强领导的亲和力	259
让下属知道你始终都在支持他	261

第八篇 学会带人——要学会管理

第一章 有目标有计划	264
成功的企业要有合适的计划	264
有目标才能有的放矢	265
领导者要善于指明方向	265
制订计划前的调查	267
拆解目标,让员工更快地看到实惠	270
给员工制定“跳起来够得着”的目标	271
预测未来与确定领导目标	273



统筹兼顾、全面安排的规划艺术	273
第二章 无规矩不成方圆	275
管人要用制度说话	275
制定有效的规章制度	276
严明的纪律是不容忽视的	278
把员工的行为统一在制度的约束下	280
良好的公司风气要靠纪律来树立	282
不要容忍办公秩序的破坏	283
违反纪律的人都要受到惩罚	284
不可行的规章制度没有存在的必要	285
及时察觉损害公司利益的行为	286
对违反制度的不合理要求坚决说“不”	287
找到制度和感情之间的平衡点	289
第三章 管理要检查	292
坚持不懈才会有结果	292
学会对各项工作进行检查	293
没有监督就没有落实	294
领导者工作检查与总结的艺术	295
及时有力跟进,适时有效督促	297
领导团队抓落实的高效机制	298
第四章 做好每天的日常工作	300
“抓住中心环节”的日常工作管理艺术	300
善于给下属下达执行指令	301
“抓薄弱环节”的日常工作管理艺术	302
“反弹琵琶”的日常工作管理艺术	303
日常工作管理效能的目标管理	305

第九篇 学会带人——要懂得协调

第一章 善于解决工作中的各种矛盾	308
领导协调人际关系的原则、形式与基本要求	308
处理下属矛盾要一视同仁	312
处理下属抱怨的十三个建议	316



领导者任人要注意协调	318
领导要善于处理各种矛盾	319
化解矛盾,首先从自己做起	319
第二章 大事化小小事化了的技巧	322
善于解决部门间矛盾	322
“说服”是化解冲突的良好途径	323
解决矛盾采用正确的技巧才是真理	325
尽可能与反对者找到共同点	325
冷冻冲突,慢慢处理人际矛盾	327
诚恳的道歉是消除矛盾的良方	327
避免越权指挥,获取平衡	329
化解与下级冲突的柔性技巧	329
领导者应学会适当让步	330
第三章 协调的艺术	332
平衡协调,学会“弹钢琴”	332
“冷处理”与“热处理”	334
注意整体与局部的关系	335
正确地使用疏导与堵塞的方法	336
掌握好紧迫与松弛的界限	337
正确对待并妥善处理抱怨	338
领导团队一般成员的协调	339

第十篇 学会带人——要有应变能力

第一章 改变自己适应变化	342
有所变通,才能有所坚持	342
剧变的世界呼唤随时应变的领导	343
作为领导要学会灵活应变	345
不惧危机,险中获胜	346
采用灵活的弹性管理策略	348
明察秋毫,转祸为福	350
第二章 危机处理的方法	352
领导者对待突发事件的态度和处置原则	352



处理突发事件的急智手段	354
深谋远略,以不变应万变	356
危机处理的原则	356
主动解脱的危机处理艺术	359
明知山有虎,偏向虎山行	360
危机沟通十步骤	361
面对危机时的十大禁忌	364
危机中的实用应变术	365
第三章 集思广益应对变化	368
集众人之智	368
学会借用他人的智慧	369
与其集资,不如集智	370
使建议成为一种制度	374
充分发挥每一名员工的智慧	375
做决定之前多征询反面意见	377
不要忽视任何一条建议	378
启动“全员参与计划”	379
在抱怨中发现建设性意见	381
鼓励员工的创造性想法	382
多商量,让下属参与决策	385

第十一篇 学会带人——要发挥团队力量

第一章 让每个人的才能都得以施展	388
注重人才的互补性	388
让团队中的“短板”变长	389
根据下属的性情分配工作	390
群策群力,让所有人发挥作用	391
“因材施教”才能激发最大潜力	395
第二章 打造一支卓越的团队	398
重视团队建设	398
企业如何塑造团队精神	398
为团队制定有挑战性的目标	401
淡化成员的个人英雄主义	402

让团队时刻保持危机意识	403
让团队成为永不知足的学习机	404
用五个苹果换五种不同的水果	406
团队构建的技巧	407
第三章 提高团队凝聚力	413
重视团队的情感互动	413
融洽的组织气氛可以提升士气	414
捋顺员工思想,让劲都朝一处使	415
培养团队的目标一致性	418
完善团队管理的标准	420
妥善解决团队冲突	422