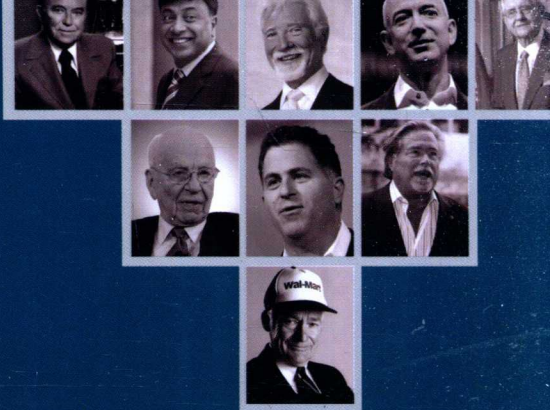




领导的 艺术

马银春◎编著

LINGDAO
DE
YISHU

假如你能用行动激发他人梦想得更多，学习更多，做更多事或者成为更伟大的人，你就是一个领导者。

——约翰·昆西·亚当斯



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

领导^的艺术

马银春◎编著



中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导的艺术 / 马银春编著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5047-5966-5

I. ①领… II. ①马… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 290168 号

策划编辑	宋 宇	责任编辑	宋宪玲	
责任印制	方朋远	责任校对	饶莉莉	责任发行 敬 东

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 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5966-5/C·0199

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 张 16.25 印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

字 数 218 千字 定 价 36.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



前言 PREFACE

什么是领导？领导是领导者及其领导活动的简称。领导者是组织中那些有影响力的人员，他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员，也可能是一些没有确定职位的权威人士。领导活动是领导者运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响，以使组织成员自觉地与领导者一道去实现组织目标的过程。领导是管理的基本职能，它贯穿于管理活动的整个过程中。

在职权、责任、职能三者之中，职权是履行职责、行使职能的一种手段和条件，履行职责、行使职能是领导者的实质和核心。但是，领导者要想有效地行使领导职能，仅仅靠制度化的、法定的权力是远远不够的，还必须拥有令人信服和遵从的高度权威，才能对下属产生强烈的号召力、磁石般的吸引力和潜移默化的影响力。

领导者的职务、权力、责任和利益的统一，是领导者实现有效领导的必要条件。职务是领导者身份的标志，并由此产生引导、率领、指挥、协调、监督、教育等基本职能；权力是领导者履行领导职能所需要的法定权力；责任是领导者行使权力所需要承担的后果；利益是领导者因工作获得的报偿和受到的奖惩。

对于一个企业或组织来说，优秀的领导者对企业或组织的发展无疑具有重大意义。千军易得，一将难求。在一个组织中，领导者起着至关重要的作用。一个优秀的领导者只有具备多种能力和品质，才能发挥巨大的影响作用，引导和吸引下属为实现组织目标而共同努力。而知识经济的到来，对组织的领导者素质提出了更多、更新的要求。作为一名领导者要主动适应时代的要求，自觉增强素质修养意识。



1 气场的艺术

- 1.1 什么是气场 / 3
- 1.2 随时随地注意自己的形象 / 5
- 1.3 个人魅力最吸引人 / 8
- 1.4 用好心情感染大家 / 11
- 1.5 任何时候都不要逃避责任 / 14
- 1.6 做自己情绪的主人 / 17
- 1.7 永远不要无精打采 / 19
- 1.8 抛弃内心的优柔寡断 / 22
- 1.9 做个有信仰的人 / 25
- 1.10 心动不如行动 / 27

2 管理时间的艺术

- 2.1 时间都去哪儿了 / 33
- 2.2 时间,由奴隶变主人 / 37
- 2.3 21天,培养一种习惯 / 40

- 2.4 时间规划,省时省力 / 43
- 2.5 战胜自我就是成功 / 46
- 2.6 别忘记说“不” / 48
- 2.7 事有轻重缓急,计划有短中长期 / 51
- 2.8 授权,可以分出更多时间 / 54
- 2.9 合理运筹时间 / 57
- 2.10 专心做好手头上的事 / 60

3 沟通的艺术

- 3.1 语言水平决定做人高度 / 67
- 3.2 领导会沟通,管理很轻松 / 70
- 3.3 沟通让你更成功 / 72
- 3.4 沟通要找对共同语言 / 76
- 3.5 下属的心思你要懂 / 78
- 3.6 不同的性格,不同的沟通方法 / 81
- 3.7 理解和尊重是沟通的前提 / 84
- 3.8 卖货找对买主,沟通要攻“心” / 87
- 3.9 沟通切忌直言直语 / 90
- 3.10 如何提高自己的语言沟通能力 / 93

4 激励的艺术

- 4.1 激励是做领导的第一课 / 99
- 4.2 因人制宜,按需激励 / 102
- 4.3 激励不仅要有好的时机,还要及时 / 105
- 4.4 目标是最大的激励 / 109
- 4.5 要善于喝彩 / 112

- 4.6 分工要合情合理 / 115
- 4.7 创造公平的竞争环境 / 118
- 4.8 高薪,永不褪色的吸引力 / 121
- 4.9 赞美,让人精神愉悦 / 124
- 4.10 不可不知的激励技巧 / 127

5 批评的艺术

- 5.1 太顾及面子的人不能当领导 / 133
- 5.2 是批评不是评价 / 136
- 5.3 因人而异,点到为止 / 138
- 5.4 小不忍则乱大谋 / 140
- 5.5 将批评夹在赞美中 / 143
- 5.6 批评时,别把话说得太满 / 146
- 5.7 批评,对事不对人 / 149
- 5.8 家丑不可外扬:分清场合 / 151
- 5.9 做好批评的善后工作 / 154

6 执行的艺术

- 6.1 在细节处下功夫 / 161
- 6.2 主动执行,绝不找借口 / 164
- 6.3 改掉拖延的坏毛病 / 167
- 6.4 细节影响企业的效益 / 171
- 6.5 细节执行须落到实处 / 174
- 6.6 执行中灵活变通很重要 / 176
- 6.7 任务面前不抱怨 / 179
- 6.8 领导有魄力,企业有活力 / 182

6.9 要做就认真做好 / 185

6.10 带着思考去执行 / 187

7 善于用人的艺术

7.1 会授权,知人善用 / 193

7.2 选择优秀人才的十大条件 / 195

7.3 善于用人之“短” / 197

7.4 人才不论亲仇 / 199

7.5 学会赏识你的属下 / 201

7.6 合适的人做合适的事 / 203

7.7 善于提拔优秀人才 / 206

7.8 尊重他们的人格 / 209

7.9 注重培养有诚信的人 / 212

7.10 做有人情味儿的领导 / 215

8 处世的艺术

8.1 遇事懂得控制自己的情绪 / 221

8.2 切勿好为人师 / 224

8.3 宰相肚里能撑船 / 226

8.4 责任感为你增添魅力 / 229

8.5 眼里没有讨厌的人 / 231

8.6 善于发现对方的闪光点 / 234

8.7 宽容是做领导的根本 / 237

8.8 做领导一定要有雅量 / 240

8.9 低调处世是一种手段 / 243

8.10 以学养身方能达到人生的最高境界 / 246



1

气场的艺术

1.1 什么是气场

什么是个人气场？简而言之，个人气场是指一个人因品质性格、言行举止而形成的个人魅力，其带有很强的个性化因素。一个人有气场，就是指这个人的能量能够扩散并感染周围的人，他能很好地把自已的精神能量传递给身边的人。有气场的人是能改善自身和环境的人。

气场不是气质，气质是一个人内在涵养的悄然流露，气场虽与此有所关联，却比后者更为丰富立体，有着摄人心魄的力量。气场也不是气势，有气场的人并不意味着比别人更强大，但良好的气场却可以让别人不自觉地信服之。

一个人的内心有多强大，他所向往和搭建的舞台就有多广阔。这不是一句痴人说梦的广告语，我们每个人先天拥有的东西不一样，有的人人生来貌美、聪明，有的人却天生相貌平平、资质鲁钝。然而，与生俱来的财富只是人生的一小部分，更多则是后天培养的内心的力量。跟商品不一样，内心的力量没法用货币来衡量，但是当内心的力量被启动、被激发的时候，不可阻挡的气场就显现出来了。

如果气场有味道，那么好的气场的味道就是自信、乐观、坚强。一个坚信自己的努力会取得成果的人，一个面对挫折却能想到雨后彩虹的人，一个不管经历多少磨难都能坚持到最后的人，他的内心力量必然是强大的，而且这种强大的内心力量不会因为任何危机的到来而贬值，不会因为年龄的增长而虚弱，不会因为社会地位的卑微而渺小。拥有这样气场的人，哪怕今天还只是“草根”一枚，却更有可能在明天成为人群中一颗璀璨的明星。

人的气场是看不见的，但这种力量是巨大的，就像万有引力一样，我们每个人身上的这种气场无时无刻不在影响我们的人生。

你的观念、你的信仰、你的环境、你的朋友、你的呼吸、你所吃的食物、你的欲望、你的作息与睡眠等都会影响你的气场。如果一个人的气质很好，外表精神，有修养，有道德，这个人的气场就好，就会吸引好的事；相反，一个人如果气场不好，外表就会显得没精神、萎靡不振，做事也没效率。

那该如何增强我们的气场、助力我们的内心世界？

外貌——热爱自己的样子。一个人的容貌如何，对我们是否能够活得更好不是最重要的，但这并不意味着我们可以轻视自己的外貌对于气场的影响。重视外貌不是去浓妆艳抹或整容扮美，而是要“热爱自己的样子”。不管我们是否符合社会意义上的美貌标准，我们都要热爱自己的模样，因为我们是独一无二的，如果你不能享受这份“礼物”，自信又从何而来？貌不惊人没关系，打心眼儿里喜欢这个与众不同的自己，反而能让我们的气场大得惊人！因为自信的人都是最美的！

我们可以每天早上洗漱的时候给自己两分钟深呼吸，然后对着镜子中的自己说：“你是最棒的，我喜欢你这个家伙。”

外表——让脸庞穿上微笑的衣裳。外表和外貌的区别是，外表体现着你的审美取向和水平。社会已经强行塞给我们很多硬性的审美标准，比如，女人要偏瘦、偏白、偏柔才美。对于这些“标准”，你要自己挑选，并融合自己的特点打造最佳的审美风格，而有一种装饰对任何人都适合，那就是微笑。当你不知道如何完善自己外表的时候，为自己的脸庞“穿上”微笑的衣裳永远不会出错。

外向——让别人为你的目标而行动。外向不是叽叽喳喳、滔滔不绝的“话痨”，是主动积极的态度，放弃坐等成功的懒惰，主动出击，寻找目标，并为此付出努力。更多时候，生活是需要冒险的，既定的

方向已经有很多人走过，想另辟蹊径就需要勇气，需要探索。对于新鲜事物，对于成功有很强烈的渴望，而不是随波逐流、做一天和尚撞一天钟，当你能如此积极地去追求成功，身边的人就会被你的气场所感染、带动，主动为你提供帮助。气场就是这样强大，它会让别人为你的目标而行动。

所以我们每天睡前都要回想一下今天完成了哪些目标，明天还有哪些目标需要完成，并准备好为此付出心血和行动。

外交——影响和改变他人。外交并不仅限于政治，人与人交往就是一桩独特的“政治”。这并不是鼓励我们去建立“看人下菜”的为人处世原则，而是要一改“我想说什么就说什么，你想听什么跟我没关系”的沟通弊病。我们表达的最终目的是要让对方明白、接受，甚至信服，那么就必须要善于观察和总结不同人的不同接受方式。一个个性安静的人肯定受不了别人的滔滔不绝，而一个易怒暴躁的人肯定更喜欢别人在沟通方式与语气上更为“顺从”与温和。掌握这些技巧，便可让我们的气场变得既无形又有形，从而影响甚至改变我们，这个神秘而迷人的魅力磁场就是超级气场。

请牢牢记住，气场与你的意志力有关，你需要永远保持强大的意志力，无论做任何事，都要督促自己谨慎而坚持。

1.2 随时随地注意自己的形象

个人形象就是一个人的外表或容貌，也是一个人内在品质的外部反映，它是反映一个人内在修养的窗口。从心理学的角度来看，他人通过观察、聆听、接触等形式对某个人形成整体印象，但有一点必须注

意：个人形象并不等于个人本身，而是他人对个人的外在感知，不同的人对同一个人的感知不会是完全相同的，因为个人形象的客观性被人的主观意识所影响，因此人们在认知过程中会在人的大脑中产生不同的形象。

个人形象的感知其实体现出个人的社会认知感，形象不单单体现在衣食住行等方面，而是在社会活动以及社会交流过程中体现出来的自我认同以及自我认知的过程。这种个人形象自然是和心理活动有着密切的联系。

维护个人形象的原因体现在以下几个方面：首先，个人形象反映着个人的素养；其次，个人形象能够客观地反映出个人真实的生活状态；再次，个人形象体现出交流过程中个人的意愿；最后，个人形象和工作有着直接的联系。维护个人形象既是个人发展的需求，也是社会发展对个人的要求。

作为社会人，每个人都要与他人往来接触，都有见第一面的时候，都会产生或好或坏的第一印象。就第一印象而言，谁都只有一次机会。你需要在最短的时间内尽量给人留下最深刻的印象，因为第一印象是十分重要的。一个人衣着整洁、典雅，具有良好的个人形象，也是在向他人暗示：“请相信我，我是有修养、有能力的！”从而为自己赢得更多的好感和机遇。从这点来说，个人形象何尝不是有价的！形象是金，形象有价。它关系到面试成败、工资高低、职位能否晋升等事业与生活的方方面面，良好的形象能使一个人魅力无穷、所向披靡；不良的形象会使人障碍重重、步履维艰。

心理学家指出，人在交往中，他人给你的评价主要取决于关键的几分钟。美国著名的人际关系专家阿尔伯特·罗宾对人们的直接交往进行研究后指出，一个人留给他人的第一印象受几个方面因素的影响，其中，说话内容本身占 7%，说话方式（语速、语调、音量等）

占38%，非语言信息（面部表情、身姿、行为、服饰等）占55%。可见，人的外在信息在给他人的印象中占有举足轻重的分量，没有一个得体、优雅、文明的外在形象，很难树立起一个良好的个人形象。内在的形象是指人的内在素养，主要包括道德情操、理想追求、心理状态、文化知识、审美情趣、人际关系等。内在素养是外在形象的基础，外在形象是内在素养的外化。

在市场经济条件下，形象就是效益。第一印象往往会让人形成顽固的心理定势，良好的个人形象有着至关重要的作用。

（1）展现形象的外在魅力。服饰、仪表是首先进入人们眼帘的，特别是与人初次相识时，由于双方不了解，服饰和仪表在人们心目中占有很大分量。整洁的仪表，得体的修饰，这是最基本的要求。服饰的个性也能让人判断出你的审美观和性格特征。服饰样式过时，人家会认为你刻板守旧，服饰样式太过超前会让人觉得你轻率固执、我行我素，这两种情况都会让人得出“此人不好接近”的结论，自然会会影响社交中的形象。

（2）言谈举止放大内在形象。言谈举止是一个人精神面貌的体现，一个开朗、热情的人会让合作者感觉随和亲切、平易近人、容易接触。有很多人在社交中总担心没有出众的言谈来吸引他人的注意，以致造成精神上的紧张，使表情、动作都变得十分僵硬，这都是自尊心太强造成的。因此，应放松心情，保持自己的既有特点，而不要故意矫揉造作，最好的办法是保持你原有的个性和特质。比如在社交中，谈吐幽默的人往往能取胜，没有幽默感的人在社交中往往会失败。在交际场合，幽默的语言极易迅速打开交际局面，使气氛轻松、活跃、融洽。在出现意见、分歧的难堪场面，幽默、诙谐便可成为紧张情境中的缓冲剂，使朋友、同事摆脱窘境或消除敌意。此外，幽默、诙谐还可用来含蓄地拒绝对方的要求，或进行一种善意的批评。

(3) 发挥微笑的魅力。保持微笑，似蓓蕾初绽。真诚和善良在微笑中洋溢着感人肺腑的芳香。微笑包含着丰富的内涵，它是一种激发想象和启迪智慧的力量。在社交场合，微笑不仅可以吸引别人的注意，也可使自己及他人心情轻松，因此我们可以用微笑扮靓自己，提升人格，感染周围。

(4) 充分展示性别美。男士切忌流露出狭隘和嫉妒的心理，不要斤斤计较，更不要睚眦必报。男人的性别美是一种粗犷的美、有内涵的美，真正的男子汉应该有性格，有棱角，有力度，有一种阳刚之气，而那些扭扭捏捏的“奶油小生”则让大多数人难以接受。而女性美普遍被人认可的形象一直是娴静的、温柔的、甜美的。女性容貌清秀，线条柔和，言谈举止中所散发出来的脉脉温情楚楚动人。交际时，女性如能巧妙地利用自己的性别特点，表现得谦恭仁爱、热情温柔，总能激起男性的爱怜和保护欲。女性自然的柔和所产生的社交力量，有时比“刚强”的力量要大得多，聪明的女性总是自觉地突出自己的性别形象。

1.3 个人魅力最吸引人

很多时候，人们在谈论一个非常令人景仰的知名人物时，总是会谈到其出众的个人魅力。以至于耳濡目染之下，人们在听到诸如人格魅力、个人魅力之类的词语时，都不由自主地心中一动，想要让自己也成为一个人格魅力的人。

曾经有人说，个人魅力的产生，是因为一个人身上有闪光点，这种闪光点会吸引身边的人，让身边的人感到愉悦，感到一种积极向上