美绘典藏本

LEADERSHIP QUALITY AND ART

圣铎/编著

领导素质与艺术一本全

江西美术出版社
全国百佳出版单位

美绘典藏版

领导素质与艺术一本全

LINGDAO SUZHI YU YISHU YIBEN QUAN

圣铎 编著

江西美术出版社
全国百佳出版单位

图书在版编目（CIP）数据

领导素质与艺术一本全 / 圣铎编著. -- 南昌：
江西美术出版社, 2017.7
ISBN 978-7-5480-5462-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第112549号

领导素质与艺术一本全

圣铎 编著

出 版：江西美术出版社

社 址：南昌市子安路66号 邮编：330025

电 话：0791-86566329

发 行：010-88893001

印 刷：北京市松源印刷有限公司

版 次：2017年10月第1版

印 次：2017年10月第1次印刷

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：10

ISBN： 978-7-5480-5462-7

定 价：38.00元

本书由江西美术出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。
本书法律顾问：江西豫章律师事务所 晏辉律师
版权所有，侵权必究

领导素质与艺术一本全

一个民族需要有责任感，否则这个民族就是可悲的；一个企业需要有责任意识，否则这个企业就是可怜的；一个领导者也需要有责任心，否则这个领导者就是可耻的，是没有办法干好任何事情的。因为责任是成就一个好领导的基石。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

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一个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，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者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，在突发事件发生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《领导素质与艺术一本全》。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、制度意识、企业文化意识、成本意识、市场意识、创新意识，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、口才艺术、留人艺术等方面，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。

創
新
創
新

目录

CONTENTS 领导素质与艺术一本全

上篇 领导素质

Part 01 **领导的道德力量：江山之固，在德不在险**.....002

小胜凭智，大胜靠德.....002

学会担当.....004

用仁义得人心.....006

不要总是摆架子，以老大自居.....008

多用建议的方式下达命令.....009

斤斤计较，难成大事.....012

谦虚也要掌握好一定的分寸.....013

一定要远离桃色新闻.....014

Part 02 **领导的人格魅力：三分管人，七分做人**.....016

先完善自己、管好自己，才能带好队伍.....016

不懂不是错，不懂装懂才是错.....018

成功的领导不做领袖做榜样.....019

解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”.....020

管理是一种让员工自愿跟从的能力.....021

身教胜过千言万语.....022

管理有成效，要做领跑的狮子.....024

自律才能管理好他人.....025

Part 03 领导者的大局意识：格局有多大，事业就有多大..026
找准自己的“位置”.....026
把准大势，放眼长远.....027
化整为零地落实目标.....029
勇于挑战才能收获成功.....032
时刻把危机意识放在心头.....034

Part 04 领导的影响力：不令而行，不怒而威.....036
领导的威望要靠自身提高.....036
命令下达后就决不妥协.....039
用强有力的语言增强影响力.....041
令出如山，不随便下命令.....042
不要做一个“看什么都不顺眼”的人.....043
以“忍”制“怒”.....044
保持适当的神秘感.....047
在下属面前展示才华要掌握一个度.....048
你不只是管理者，更是领导者.....049

Part 05 领导的责任意识：敢于担责让你的下属心生崇拜..052
责任，成就好领导的基石.....052
领导的责任感是下属的定心丸.....054
责任体现在细节中.....055
敢于担责的领导手握永恒的财富.....057
“坏”的责任更需要你来担当.....058
自己的责任不能推给下属.....060
与下属一起尽职尽责地工作.....061
冲锋在前，逃跑在后.....063

Part 06 领导的执行力：落实要到位，关键看结果.....065
没有执行力，就没有竞争力.....065
责任心为执行撑起一片天.....069

下达命令需因人而异 070
工作要简化，但不要简单化 073
落实执行力关键在于责任到位 075
执行的过程要重视细节 076

Part 07 领导者的制度意识：靠制度管人，用制度办事 079
制定制度必须遵守的十大原则 079
管理者自律才能管理好他人 082
制度管理中的“热炉法则” 083
制度的设置应兼顾公平和效率 085
制定一套更人性化的管理制度 087

Part 08 领导者的企业文化意识：企业文化是企业的灵魂 089
重视企业文化建设，锻造企业灵魂 089
企业价值观决定企业发展方向 091
让员工有一种使命感 093

Part 09 领导者的成本意识：控制成本，提高利润 095
砍预算，刀刀进逼 095
完全将资源集中于成果 098
优化工作方法，高效创造高利润 100
技术更新是实现节约的关键 101

Part 10 领导者的市场意识：有市场才能有发展 104
把主要精力放在自己的优势上 104
以严谨的调研找准市场需求 107
市场细分考验管理者市场眼光 109
善变的企业往往能持续获胜 112
树立鲜明的服务个性 114
树立鲜明的服务个性 114

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

Part 11 领导者的创新意识：创新是企业常青的基础 119
企业常青的基础 119
知识创新是创新管理的核心 122
创新的考验就在于能否创造价值 124
文化创新是创新管理的源泉 125

下篇 领导艺术

Part 01 领导的识人艺术：做优秀人才的“伯乐” 130
优秀人才具有哪些品质 130
人不可貌相，海水不可斗量 132
选人的范围要“厚” 134
选人的标准要“严” 135
对人才不能求全责备 137
要知道，能力比学历重要 139
如何做好面试的工作 140

Part 02 领导的用人艺术：用对人，才能做对事 144
掌握方与圆的用人智慧 144
疑人不用，用人不疑 147
善于用人之长，避人之短 149
敢于用比自己强的人 151
让合适的人做合适的工作 153
人才搭配要合理 155

Part 03 领导的授权艺术：束缚自己的权欲，放开下属的手脚 ..158
信任是授权不可动摇的根基 158
授权也应因人而异 160
大权紧抓不放，小权及时分散 162

集权不如放权更有效 164
权力与责任必须平衡对等 167
一手放权，一手监督控制 168

Part 04 **领导的决策艺术：抓大放小准确而果断地拍板 171**
决策要“牵牛鼻子” 171
提升领导者的决断力 173
明确决策的流程 175
决策时把情感因素排除在外 177

Part 05 **领导的沟通艺术：良好的沟通是实现领导管理目标的保证 180**
沟通可以解决一切问题 180
少说、多听、常点头 182
多一些鼓励，少一些批评 184
乐意听取下属的抱怨 186
给予每一位员工应有的尊重 189
沟通需要从最小处做起 192
站在对方的角度思考 193

Part 06 **领导的激励艺术：让员工自己奔跑 195**
最有效的 13 条激励法则 195
建立完善有效的激励机制 197
靠“竞赛机制”说话 200
培养员工的自信心 202
赞美是一种很好的激励 204
切勿只有“苦劳”，没有“功劳” 206
彼得定律：晋升激励，适得其反 207
让员工参与决策工作 209

Part 07 **领导的惩罚艺术：惩罚只是手段，而不是目的 211**
要做到“赏不避仇，罚不避亲” 211

事前弄清真相，以免冤枉好人 213
发火后要正确“善后” 215
杀一儆百，警示他人 217
在企业中实施“热炉法则” 219
选择最合适的批评方法 221

Part 08 领导的考评艺术：以业绩为导向，向管理要效益 ..224
业绩目标：让员工“跳一跳，够得着” 224
重视对员工的绩效评估 226
要员工明白：想要得到最好的，就必须努力争第一 228
用统一的“尺子”衡量员工 230
考核一定要实事求是 232
不以成败论“英雄” 234
务必做好反馈工作 236

Part 09 领导的协调艺术：降低内耗，促进组织和谐发展 ..239
左手“严刑重罚”，右手“法外施恩” 239
识别员工冲突的来源 240
从容面对员工的不敬 242
如何管理老资格员工 244
酒与污水定律：及时清除团队中的“烂苹果” 245
如何对待组织中的小道消息 247
如何处理员工的对抗 249
故意制造一些小刺激 251

Part 10 领导的应变艺术：把“危”变成“机” 253
任何企业都有可能遇到危机 253
必须具备一定的应变能力 254
居安思危，防患于未然 256
创建危机的“警报器” 259
建立有效的危机管理系统 261

紧抓危机的转折点 263
诚实：解决危机的唯一态度 266
巧妙地向员工传达坏消息 268
当机立断，迅速控制事态 269
让媒体成为“正推手”，而不要成为“负推手” 271
把“危机”变成“机遇” 274

Part 11 **领导的口才艺术：好领导的讲话技巧 276**
让开场白为你加分 276
语言要有感染力 279
寓庄于谐，营造和谐愉悦的氛围 281
注意身份，别把滑稽当成了幽默 282
言之有物，员工最烦领导的大话空话 284
巧妙转移话题以缓和谈判气氛 285
学会自我调侃 288
用适时的停顿吸引他人的注意 289

Part 12 **领导的留人艺术：防止跳槽，让员工“把根留住” 292**
员工跳槽前的信号 292
让员工对工资满意 294
强化员工的主人翁意识 295
以情动人能有大收获 297
用真心去换取忠心 299
巧妙挽留跳槽的关键员工 302

上篇

领导素质

PART 01

领导的道德力量：江山之固，在德不在险

小胜凭智，大胜靠德

《菜根谭》中有句名言：“德者事业之基，未有基不固而栋宇坚久者。”意思是说，一个人有高尚品德是其事业的基础，如同建楼，不打牢地基就不能坚固长久。人格低下、品德不端的人，即使一时做出一些成绩，获得一些名利，也不会长久。优秀的领导者需要具备高洁的品德。

“小胜凭智，大胜靠德”，这是牛根生常挂在嘴边的话，因为“德”是制服人心的最佳利器。“想赢两三个回合，赢三年五年，有点智商就行；要想一辈子赢，没有‘德

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com