

领导风范
—— 领导实战手册

石地 著

中国出版集团
中版集团数字传媒有限公司

目 录

第一章 形象标准——不可或缺的前提

第二章 自身修养——形象树立的基石

第三章 表本兼治——形象开启的金钥匙

- 一、注重内在修养的提高
- 二、培养“官样”
- 三、树立威信

第四章 社交礼仪——形象展示的平台

第五章 外部环境——领导者的契机

- 一、时势造英雄
- 二、把握经济潮流
- 三、科技革命显神威
- 四、了解社会文化环境
- 五、选择地理环境

第六章 内部环境——领导者的通行证

- 一、与同事的关系
- 二、与部下的关系
- 三、与上司的关系

第七章 家庭环境——领导者的支柱

第八章 卓有成效的内涵

第九章 建立牢固的权力基础

第十章 统筹运用时间

第十一章 合理解决轻重

第十二章 充分发挥优势

第十三章 领导测评

第十四章 前车之鉴

- 一、居高临下，独断专行

- 二、只重任务，轻视人事
- 三、缺少赞美与鼓励
- 四、墨守成规，排斥创新
- 五、不善于安排工作
- 六、交流不畅，漠视沟通
- 七、目光短浅，不注重未来
- 八、功成不退，后继无人

第十五章 后车之戒

- 一、几种新的领导作风
- 二、如何与员工打成一片
- 三、给员工唱赞美诗
- 四、组建富有创造力的团体
- 五、善于点将的领导者
- 六、到群众中去
- 七、腾出时间，思考未来
- 八、功成身退，善始善终

第一章 形象标准——不可或缺的前提

企业家形象的标准

一个优秀的领导者必须能够同时担任多种角色，树立以下几种形象。

○具有高度权威性的指挥员形象

当今社会很多人都打着个人主义的幌子，追求特立独行，颇有点“舍我其谁”的味道，可是，对企业经营发展而言，权威，是公司的神经中枢，盲目抵毁权威，只会带来四分五裂、“诸侯割据”的后果。

松下的一次人事调动，外界议论纷纷，公司内部却出奇地平静。原来，松下从默默无闻的员工中，提拔新人担任社长一职，而没有按常规，让副社长“由副转正”。外界普遍认为这种做法不可取，而公司人员却认为这是松下幸之助本人的决定，“他的决定绝对正确，我们会绝对支持”，而且，该社员工还派代表向松下幸之助表示感谢。当时，松下幸之助已辞去了社长和工会会长的职务，照理说，如果此次调整成功，应由松下本人向他们感谢才对，怎么反过来，由松下幸之助接受他们的谢意呢？原因就是两个字：权威。人已不在位，但权威仍在，从管理战线退居幕后并不意味着权威的“逝者如斯夫”，因为，大家仍尊重作为公司创办人的他，同时松下的口碑也是其权威经久不衰的重要原因。

那么，如何造就领导者的权威性指挥员形象呢？

领导者对公司的生产经营活动有全面的指挥权，但是有权无威不能达到预期的领导效果，威信的建立要靠素质和能力。

首先，领导者要有清晰的头脑，合理的思考模式，在纷繁复杂的经营活动中能抓住问题的本质，洞晓问题的症结所在。他作为比员工地位高的领导者，必须有比一般人强的能力，要能更深入地思考，更细致地观察，要能描绘出公司的发展蓝图。其次，要有高超的组织能力。领导者对公司的生产经营活动应了如指掌；对于重大活动、改革措施，以及对突发事件的处理，要英明果断，要及时分授权职善于任命各级各部门人员，并使大家心悦诚服。另外，领导者还要善于调动每一个员工积极性，使他们全心全意地工作；要协调组织内部和外部的的人际关系，保证和谐有序的工作氛围；为部下提供各种有利的工作条件，及时检查并弥补不足，提高员工的工作效率。再次，领导者要有对外界的敏捷反应。“商场如战场”，企业经营的环境复杂多变，市场形势日新月异，顾客需求越来越潮流化，这些无不要求领导人能够审时度势，因人而宜，因时而宜，因地制宜，根据各种发展变化，调整原有的工作方针，时刻以一个创新者的面目出现，而不能墨守成规，只有如此，才能适应外界的需求，进而趋利避害，以利于企业在商潮中立稳脚跟。

○具有公关意识的管理者形象

领导者应在社会的大舞台上，扮演好主角，吸引住观众，并和其他角色相互协助、密切配合。这些除了要求演技专业外，还要求主角能协调公共关系。一般而言，公关意识可分为五种：

(1) 信誉意识：“信乃商之本”，管理者应将信誉看作公司的生命。有句话说“公司的最大成功是信誉上的成功，公司最大的失败是信誉上的失败”。没有信誉的公司是不可能商界立足的。

(2) 公众意识：领导者应把公众的意愿和顾客的需求作为制定决策的基本依据。“以民为本”，没有民众支持，何谈公司振兴；不满足民众的要求，又哪来民众的支持。所以，领导者要把公司的工作立足于服务公众的基点上，想公众之所想，急公众之所急。

(3) 沟通意识：领导者应该重视信息的立体沟通和双向沟通，加大对消息的灵敏度，建立自己的信息系统和信息网络，通过这些系统和网络，及时收集政坛信息、市场供求信息、社会文化信息和产品服务信息，保证信息交流的畅通无阻，这是科学决策的必要前提，也是企业

发展的助推器。

(4) 奉献意识：就是“追求经济效益和社会效益的统一”，这是一个价值取向，更应是领导者对自己的主观要求。我们常说“得民心者得天下”，同样，得顾客心的人就能占领市场。公司不能脱离社会，否则就成了只认金钱而不讲人情的“拜物教教徒”。公司要适时“义务献血”，承担作为社会“大公民”的义务，比如捐资助学，支援老少边穷地区等等，通过这些，博得社会的认同与支持。

(5) 集体意识：这是领导与员工之间、员工与员工之间合作的前提，领导者要努力培养员工的认同感、归属感、荣誉感，增强公司对员工的吸引力，让凝聚力和向心力转变为现实的生产力。这一目标的实现，要靠领导尊重员工的个人价值，努力满足员工的合理要求，将个人利益融于公司利益之中。

○具有进取精神的开拓者形象

作为一个开拓者，“筚路蓝缕，以启山林”，只会进取，不会退缩。领导者同时也是开拓者，进取也即其本色。

领导者的高明之处，在于他有信心、有热情，“有条件要上，没有条件创造条件也要上”。他必须熟知经济发展规律、市场竞争规律、企业管理规律，要用猫头鹰的双眼和狮子的四脚，敏感地发现蛛丝马迹，积极追踪有用的信息。“市场不相信眼泪”，你是否认为它残酷无情，都必须围绕市场运转，必须听从市场这个指挥棒的指挥。有这样一个故事：有位年青人，平时勤劳节俭，邻居们有口皆碑。一天，他发疯般地取出自己的全部存款，在汽车展览会上买回一辆价格不菲的新车，打开部件，拆开零件，重新装上；再打开，再拆开，再装上；又打开，又拆开，又装上，如此循环往复了许多天，邻居们都认为这个小伙子疯了，而“发疯的小伙子”对此置若罔闻，因为只有他自己明白他要做什么——他要造汽车。

他就是后来的“汽车大王”克莱斯勒。

我们常说，“伟大的目标产生伟大的动力”，作为领导者，必须“敢为天下先”，“沧海横流，方显英雄本色”，领导者要敢当英雄，培养自觉的开拓精神；另一方面，要高度重视有开拓精神的员工，在公司内形成“进取有益”的氛围，并使这种氛围成为公司的文化内涵。

○具有法制意识的法人代表

法人代表要熟悉各种法律和政策，要有遵纪守法的法制意识，遵从政府的全局协调政策，依照相关法律法规从事经营活动。领导者不能为了一时之利，向新闻界“吹风”，传播虚假信息，甚至参与不正当竞争。

领导者不但要守法，还要用法，这才是完整的法制意识。当公司的合法利益受到侵害时，他应该借助法律的武器，铲除公司前进中的障碍，当员工的正当权益遭到侵犯时，他应该挺身而出，用法律的尊严，捍卫公平和正义。

当今社会是法治社会。作为新时代的领导者，没有法制观念，将寸步难行。如果有丰富的法律知识，遇到经济纠纷、利益冲突，你就不会感到无助和迷茫。因此领导者的法制意识在生产经营活动中是至关重要的。

○具有偶像性质的社会活动家形象

领导者为了公司的发展，需要参加各种各样的社会活动。

领导者若在公众心目中树立了良好的形象，则其必定左右逢源，进退自如；反之，若形象差，则会“事事不如意，处处都碰壁；在外不顺心，回家也受气”。

还是用实例来说明：

美国洛克菲勒财团的创始人洛克菲勒以奸诈著称，赚钱和兼并不择手段，在同时代的美国人看来，简直是恶魔的化身。他在取得垄断地位后，便找到著名宣传家艾维·里为他美化形象，以改变在人们心目中的形象。

艾维·里暗示得过洛克菲勒好处的人在报上发表感谢声明，艾维·里则发表一些专题报

道，描述这位慈祥的大富翁多么虔诚，如何做礼拜，如何与邻居“和平共处”等等。

渐渐地，公众改变了对洛克菲勒的看法。他不再是恶魔，而是一个慷慨解囊、资助医学发展事业的老人，他与世无争，爱打高尔夫球，常坐在宽阔的草坪上与孩子们玩耍。不久后，洛氏竟成了道德高尚、理财有道、对子孙负责的虔诚基督教徒——真可谓是 180 度大转弯！

当然，我们无意要求领导者“花钱买形象”，而是让大家明白：必须参与社交活动，展示自己的风采，这样，才能在竞争中胜对手一筹，树立丰满的领导者形象。介绍了领导者须具备的五种形象，或许有人会问：标准是什么？答案很简单：就是作为领导者，你是否具备这五种形象。

当然，“一千个人眼中有一千个哈姆雷特”，抛开所有的非稳定因素，可以从中抽象出一般的标准，即社会规范，大致可分为道德、文明、习俗及审美四大标准。

第一，道德标准。人们评论某人常说“有良心”、“没良心”、“讲道德”、“不讲道德”，其实评价的就是此人的道德水准。领导者在很多方面，特别是在道德这种备受关注的层面上，如果水准低，就不能服众，又从何得到支持和扶助？不但不能“得道多助”，反而会“失道寡助”，这样一来，上述的五种形象岂不都付之东流？过去的努力、今日的地位、未来的前景都可能因为“不讲道德”、“道德败坏”而化为泡影。除一般意义上的道德标准外，领导者还要有与其职位相称的特殊道德，即职业道德。当今社会，职业道德已受到越来越多的关注，对它的呼声和要求也越来越高。

第二，就文明标准而言，它是社会发展的标志，是时代进步的象征。

这表现在领导者的价值尺度和行为取向上。例如时间观念，现代人生活节奏加快，人们十分重视时间的作用，“时间就是生命”、“时间就是金钱”成为人们的口头禅。又如语言文明，出口成“脏”，不仅毁坏个人形象，而且影响人际关系。作为企业的总经理，对他的文明要求，绝不能只囿于时间观念和语言文明上，更深的、更广的文明涵养和行为，要靠他付诸行动。总经理并不是“总在经理业务”，而是“时时处处经理”。

或许有人说，文明太抽象，不便于作为标准来衡量。编者认为，恰恰相反，正是因为抽象，才要领导者付诸具体的行动，使“不便于”变成“便于”。文明是人类的标志，作为人类精英的领导者，难道不应该做得更“文明”吗？注意：请以领导者的文明展现你文明的形象！

第三，至于习俗标准，不同的国家、不同的民族、不同的文化传统、不同的地域环境，所赋予风俗习惯的涵义也不同。结合中国的习俗特征，领导者首先要注重内在美，其次讲究外在美，两者协调统一，才能给人以美的享受。

“清水出芙蓉，天然去雕饰”，并非说“雕饰”不重要，而是说它不能和“清水出芙蓉”相抵触。领导者要超越狭隘的观念，努力在习俗允许的范围内，成为真正的清水芙蓉。

领导者不能是平庸之辈，以习俗作标准来衡量形象，绝不是教大家“人云亦云”。自然不是平淡无奇，因为自然本身包含了个性，而平淡无奇就是大众化，领导者不是大众，而是大众中的英才，所以，他不能抹杀个性，一味“嗅着共性跑”不叫习俗，而叫世俗，领导者应重视习俗而鄙视世俗。

很多人对把习俗作为标准很不理解，认为这是逼着领导者当市侩，其实，这正是对习俗的极大误解。我们以俗为标准，把它看得如此之重，是它的地位决定了的。离开了“群众雪亮的眼睛”，我们将无从评价领导者的形象。

或许，更为抽象的审美标准，多少能弥补习俗标准的不足。最后，就要涉及审美标准了，请看例子：80 年代末期，威克斯集团旗下的建材公司在财务上发生了危机，为此公司想凭借公司领导的个人声誉来挽救公司，并且是专家要求这么做。要改变公司的处境，说服不以为然的顾客，公司决定用不苟言笑、一惯正经的公司领导西戈洛夫去打广告。他在广告上说：“你们肯定知道我是个不会轻易放弃的家伙，我决心要把这家店变成你心目中理想的店。我

绝对会办到。”广告的最后，还补充了一句旁白：“我们最难缠的顾客，就是公司领导西戈洛夫。”

公司领导不惜放下架子，公开隐私，从办公室走出来，进入一个全新的空间，树立形象，把自己塑造成一块“金字招牌”，这对西戈洛夫而言，是十分不易的，因为他是一个不喜欢抛头露面，不愿意接受公众喝彩的人。但是，为了公司的命运，他还是“忍辱负重”了。广告上的他没有正式的西装外套，给人苦干实干的主管感觉，从而强调他对公司业务的精通以及他的强硬作风。用副总经理西崔克的话来说，就是“如果必要，这个人可以一个星期工作7天，一天做24小时，为了做好事情，他可以这样付出”。这就是企业领导者！

这个例子，强调了领导形象的真实和个性的作用，着重强调了“一致性”的形象处理原则。

审美标准包括很多内容，除了上例所述的一致性原则外，要树立良好的领导者形象，还需要遵循如下相关原则：

1. 标准原则：只因为你是领导，你就必须比别人做得更好；
2. 可靠性原则：“言必信、行必果”，不能虎头蛇尾。你要对自己的言行负责；
3. 多样性原则：做一个兴趣爱好广泛的人，扮演好社会、公司、家庭所给予你的多重角色；
4. 灵活性原则：“穷则变，变则通，通则久”广“到不同的山唱不同的歌”，“见不同的人说不同的话”。在不同的场合，要有敏锐的洞察力，不要呆板，以免给人死气沉沉的感觉；
5. 稳定性原则：“不穷则不宜变”，但绝非墨守成规。要知道，形象的树立不是一朝一夕的功夫，不能急功近利，更不能朝秦暮楚，要在绝对的运动中，寻找相对的稳定。

除了上述四个标准、五条原则外，领导者还需阅读以下四项注意：

1. 要做到形象和需求相吻合：“君子有所为有所不为”，该展示时即展示，不该展示别出“风头”。
2. 要使形象展现个性和魅力：上文已有分析，这里需补充的是，不要标新立异，不要哗众取宠，魅力取决于实力，形象并不代表全部。
3. 要利用前人的良好形象：这是一种资源，利用前人留下的这笔资源，可以避免不必要的浪费。通过探究对方的心理，宣传大家感兴趣的内容，从而使大家在比较与联想中树立自身的形象。
4. 善于把握适度的“出镜率”：重复往往能形成可靠的印象，但若没有适当的“度”，必将“物极必反”、“得不偿失”。

所以，这四项注意要花费心力，认真体味，好好“注意”。

综上所述，以上所谈及的形象标准，仅是一个全局概念，虽是具体行为的前提，但毕竟较为概括，如果能充分理解文字背后的内容，那么标准可转化为实际，形象必日臻完美。

第二章 自身修养——形象树立的基石

一个人的外在形象和他的内在修养是分不开的，领导者也是如此，自身修养是塑造领导者形象的基础。

领导者的“德、才、学、识”直接决定他能否赢得下级的拥护。只有品德高尚者，才能得到下级的拥护；只有具备才能者，才能受到员工的尊敬；只有学识渊博者，才能实现科学的管理；只有远见卓识者，才能带领部下乘风破浪，在竞争中永远立于不败之地。

我们所说的修养，主要指领导者对自己的控制能力，并使其不断规范的过程，这需要领导在一定的时空条件下，使自己的品质、精神、观念、气质、体魄等诸多方面，能够胜任领导者的要求，所以，领导者要坚持学习，这无疑给领导者提出了新的挑战。领导者的修养好

坏主要取决于两点：社会总体的文明程度和领导个人的努力程度。马克思有句话：“人是人的最高本质。”民国初年的李宗吾，从《三国演义》中获得启发，首创“厚黑学”。我们认为，“厚黑学”只是特定时代的产物，其“不达目的不罢休”的精神固然可敬，但为了目的而牺牲伦理道德就丧失了“人的本质”，即使成功，也失去了人生的乐趣，这种人永远不可能取得最辉煌的成功。

让我们再看一个相对的例子：

松下幸之助看到一个乞丐在水龙头上喝水，由此他想到：要让自己的产品像水龙头一样，在全世界一拧就有。他的立足点，正是首先为别人着想，方便大众，这样别人才会支持你，使你获利。这才是现代的成功之道——修养。

○领导者要有博爱的情怀

如果领导者没有一点博爱情怀，就成了只知道赚钱的工具，那和动物还有什么区别？领导者平常工作繁忙，长期的积郁和压抑，很可能会导致心理疾病，较为普遍的两种倾向就是：“自虐”和“虐人”。拜伦，19世纪的诗坛拿破仑，事业上取得了辉煌成就，但抑郁却成了他生活的主旋律。雪莱，浪漫诗歌王子，痛苦情结令他走向了死亡的地狱。

“虐人”多半是为了自卫、报复或简单的泄愤，这是一种变态心理。“虐人”的人永远不会得到别人的青睐和信任，又有何幸福而言？

解决上述两种错误心态的惟一办法是广阔的胸怀，博爱的情怀。中国古语说：“宰相肚里能撑船。”法国作家雨果也说过：“世界上最辽阔的是大海，比大海更辽阔的是天空，比天空辽阔的是人的胸怀。”雨果所说的是那些富有爱心的人，包括我们的领导者。

“博爱”是宁情情操，更是一种修养。只有博爱的人，才能善待自己，优待他人，才能得到生活的快乐。同样，只有博爱的领导者，才能赢得上级信任、下级信赖，才能事业有成，前途似锦。愿我们的领导者都能如此。

○领导者要维护人格尊严

要做一个成功的人，得到别人的尊重，富有良好的形象，必须注意准则。“没有规矩，不成方圆”，维护人格尊严，就是其中极为重要的一条规矩。

工作中，大家常有这样的体验：有些人虽然有钱、有地位，但引不起别人的重视，而有些人，虽然钱少点，地位低了点，但接触后，却让你对之不敢轻视。原因何在？就在于后者自尊、自重、自爱，所以，才有了他尊、他重、他爱。对人格尊严的维护，就是尊重自己做人的权利。

为了集体的利益，领导者可以不计小得失，但这必须以不丧失人格尊严为底线，连自己都贱弃的人，怎么可能尊重公司、尊重他人呢？

领导者在人心目中的分量，往往由其地位决定，但给人的感觉若和地位不相符，同样影响其给人的印象。

有两个例子：

菲亚特集团的老板有一个宝贝儿子，放着亿万家产不继承，却一直痴心于自己所钟爱的艺术。

美国一家大银行的总裁斯通，在少年时代就立志成为银行家，每天都在白纸上画下无数个美元符号\$。

以上两个例子说的是维护尊严的第一层含义，即崇尚自己的信念，赞扬自己的意志。

第二层含义：领导者要有鹤立鸡群的优越感，让个性之花绚烂开放。

实际上，这个世界上的任何一位成功者，无不拥有极强的个性。领导者之所以能走上领导岗位，恰恰因为你有个性，并且这种个性给公司带来了收益，上级才会重用你。

有个性虽然有可能使你的思维和行为有片面性，但同时却会使你特征鲜明，而有极强的感染力，能引起真切的共鸣。

有个性本身就是一种超越，一种魅力。

人的性格对人的气质和能力的影响很大，领导者的性格所带来的影响，早已超出他个人，而拓展到他人和公司。

性格豪爽的人，思维直率，行为果敢；性格柔弱的人，思维缜密，行为谨慎。前者富有魄力，后者考虑周全，二者本身并无好坏之分，各有优劣，这就需要领导者妥善处理了。

领导者只要有鲜明的个性，就必定有独特的思维，独特的能力，也就是显著的优点，只要善于扬长避短，往往能超越芸芸众生，开辟一条属于自己的路，而成为人中之龙。

所以，领导者要维护人格尊严，就让个性之花开放吧！

第三层次就是莫献殷勤。

有位拍马屁能手在被解雇后，十分痛心地说：“做人千万不要献殷勤，要不然，上级下级都看不起你。”——真是至理名言。

献殷勤者是害怕别人不与他好处，所以才巴结人，这种交往是不自然的、丑恶的，是典型的不顾尊严的小人行径。

虽然，献殷勤、拍马屁能让很多人喜欢，但同时却让人觉得你没本事。因为有实力的人，多少都有几分恃才傲物，一个靠嘴皮子来混饭吃的人，是永远不会有大出息的。

美国有一位企业家，善于阿谀奉承。一次应他邀参加一个聚会，聚会期间，朋友向他介绍了一位记者，恰好企业家曾在报纸上看过该记者的大名，面对这位西装革履、风度翩翩的记者，企业家讨好说：“久闻大名，我在报纸上见过你写的文章，文采飞扬，读后令人受益匪浅。”听完此话，记者憋得脸通红，愤然离去，企业家不知何故，朋友问他：“你知道他是干什么的？唉，你拍马拍到马蹄子上去了。他的主任给他穿小鞋，他是专门写讣告的，死人的东西还文采飞扬？”这看起来更像一个笑话。献殷勤看来是要承担风险的，它会使你丧失交往中的主动权，不但办不成事，反而会坏事。领导者在社会交往中要和形形色色的人交往，打交道的过程是复杂的，但请记住：既不要欺下，也不要媚上。为了目的，你可以使用一些策略，但绝不能低三下四，牺牲人格尊严。

中国有句老话：“来说是是非者，必是是非人。”领导者若潜心于自己的事业，就没有时间挖空心思做“长舌妇”，在公司的高层主管眼中，喜欢献殷勤的领导，是品行不可取的人，也就不可能重用他。

○领导者要有坦诚正直的道德观念

《美国公司考克斯报告》曾要求接受调查的人就不同道德观念对公司的事业前途造成的影响力打分。被调查者都是公司的管理人员，结果是“坦诚正直”位居榜首，75.2%的人认为它对事业前途“极有影响”。

“坦诚”和“正直”，是领导者起码的素质，现代公司领导方式的发展趋向表明，传统的权力观念已经动摇，靠个人的一言九鼎和威吓恐吓，早已不能适应社会要求。愈来愈需要在受到感召的前提下，进行身心愉快的工作。领导要和部属建立相互信任、相互勉励的关系，以正直取代虚伪，以坦诚取代奸诈，以道德约束取代非道德的凌辱和欺压。

在领导者和部属之间，领导者往往处于主动地位，所以，他要格外注意：

(1) 不居功，不自傲，不自夸褒奖。“不争者，争之也；不伐者，伐之也”是儒家倡导的处世原则，不要把个性张扬得太过，有时候，吃亏就是一种福气，领导者要能吃亏，要有胸怀，将成就归于团体，出现失误，不要在高层主管面前推诿责任。

(2) 要和部属经常沟通，不要摆“官老爷”架子，保持平易近人的态度。一位领导者得不到下属的配合，上层领导不会认为是员工的责任，反而觉得你没能耐，所以，领导者宁可慷慨过剩，也不要吝啬过度。

(3) 作为领导者，务必确保每位部属都拥有一个良好的工作环境，例如办公桌的使用是否方便，椅子是否舒适，灯光是否明亮。考虑周全，为员工服务的同时，你将得到更多的回报。

(4)要尊重下属。一位主管向下属借用个人电脑，整整一个下午没还，令下属极为恼怒，却又无话可说。第二天上班时，发现电脑整整齐齐地罩着塑胶套，键盘还用一种特别的溶液擦得十分干净，上面还放着一张字条表示感激，并且字条旁还摆着一瓶系着红丝带的好酒。下属的恼怒完全消除了。

由此可见，领导者要尊重下属，尤应注意不能伤害下属感情，并照顾这种感情。

(5)不要忘了那些默默无闻的员工，即使其职位处于最底层，也要通过公开、正式的方式来表扬他们，向他们致谢，或以个人名义致道谢函，或在各部门面前以口头方式嘉奖。

(6)关于部属的私生活，不能以领导者的身份横加干涉，应以私人身份或朋友的口吻，提出一些合理化建议，但要记住，这只能是建议，而不是工作关系上的命令。

(7)属下精神沮丧时，不能“火上浇油”地指责，而应拍拍他的肩膀：“嗨，振作起来！不要担心，拿出勇气吧！除了畏惧本身，我们什么也不怕。”其效果很可能立竿见影。

(8)属下生病、受伤或住院，要予以真切的慰问和鼓励，这同样是真诚的表现。一次探望、一束花、一个签名的卡片，很可能让员工感动。上面八条主要介绍的是领导者和员工相处时，要正直坦诚。领导者在与外界打交道时，同样要注意这一原则。

离开坦诚和正直，离开了尊敬别人，不但使自己难为情，也会使公司跟着倒霉。因为你的形象代表着公司，你的行为和话语就是公司的缩影，不可等闲视之，具体应该做到：

(1)不要在公开场合驳斥任何人，事后的耐心探讨总比当面驳斥强。驳斥别人的人可能自以为很聪明，但是别人却不会这么看，还是“三思而行”、“一忍为高”更能适合商业交往。

(2)对待资深人员，要恭敬。领导者对资深人员要抱以谦逊的态度，向之学习，补己不足。

(3)要守信用。说到，就一定要做到；今天的领导者要口才好，会说，还要本事好，会做，说得出来，做得漂亮，是现代社会对主管的要求。

(4)要有团结精神，不要“一手遮天”，因为你在与公司外的人交往时，很难说谁管得了谁，在公司的那一套如果欠佳，尚可谅解，如果与外人也那样，不仅使公司的面子无光，你的日子也不好过，更难得到他人的配合。

(5)不要把热门的新资讯当成自己的专利，要乐于与人分享，要知恩图报，“有饭大家吃，有钱大家赚”，这也是为了“放长线钓大鱼”。

(6)社会团体组织的活动要积极参与，捐点钱是少不了的，但通过此，也可结交朋友，扩大公司的知名度，把自己的牌子打出去，展现坦诚正直、关心公益的形象，但不能“打肿脸充胖子”。

综合以上三条准则是极具代表性的领导者修养，我们再简单地总结下。

领导者修养的内容是各种各样的，但无外乎文化知识修养、个人品质修养、人际关系修养等，这些既是领导者工作规律的反映，又是要达到的职业目的。换句话说，离开了修养，领导者就不是合格的领导者。

1. 文化修养包括文化基础知识、行业知识、领导培训、角色塑造等方面。

如果一个领导者满口琐言碎语，很难说其能征服员工；

如果一个领导者“斗大的字不识一筐”，很难说其事业能如日中天；

如果一个领导者不具备相关的专业知识，很难说他能在技术人员面前指手画脚，大言不惭；

如果一个领导者对于行业固疾没有点变革能力，他等于把企业推向坟墓；

如果一个领导者不懂得做领导的基本技能，他很可能成为有勇无谋或勇谋皆无的“山寨王”；

如果一个领导者没有经过培训而“一步登天”，青云直上后的他极有可能“死于忧患”；

如果一个领导者不能给员工以表率作用，他这把交椅就坐不长；

如果一个领导者连自己制定的规则都不能遵守，他甚至不如按时上班的基层员工。太多

的“如果”，告诉我们的是，如果丢弃了文化修养，你就枉为领导者，所以文化修养必须“年年抓、月月抓、日日抓”。

2. 品质修养主要是指思想品德、道德意识、道德觉悟等方面的自我改造、自我完善。

理想和信念，好比鸟之两翼、车之双轮，缺其一而鸟不能飞，车不能行。领导者应有一颗火热的心，发挥出不竭的能量，作为自己奋发向前、积极向上的永久动力。意志品质则是鸟的灵魂、车的指针，没有意志，鸟飞不高；没有意志，车行不远；没有意志，领导者不但不能推进企业发展，连位子都难保，还是那句老话：不进则退。心理品质就是要告诉领导者，大丈夫“生当作人杰，死亦为鬼雄”，能屈能伸、能进能退。而且，“志当存高远”，忍得一时的痛苦，保持风度，就是好的心理素质，谁能说你不会东山再起。

3. 人际关系修养就是人际沟通，即人与人之间的交往水平和能力，它主要由认知因素、情感因素、行为因素构成。

其中，情感因素是人际关系中最重要基础，也是领导者追求人际沟通的纽带，我们平常说“情感投资”十分重要，也是这个道理，不论是综合性情感，还是分离性情感，它们都能扼住企业生存的咽喉。学会了相关的人际交往方法，将使领导者的工作事半功倍。关于此项内容，在第四节将有全面阐述，这里不再赘言。

说到这里，不知对领导者们可有启发？

第三章 表本兼治——形象开启的金钥匙

好了，既然大家已经知道领导者的形象标准、修养要求，就像宝藏已被探寻到，下面我就送给大家一把金钥匙，打开宝藏的大门，让里面的宝藏真正属于自己。这就是用理论指导实践的过程，更多的需要领导者自己去尝试。

众所周知，形象来源于性格，性格在很大程度上决定了形象。一般而言，性格可分为以下几种：

●活泼型性格：简称S性格，这种性格的人通常完成工作较为困难，开始积极性很大，口才很好但不会事前三思，喜欢创新变革但喜标新立异，希望开拓但往往力不能及，生活有条理但很难守时，适应能力强但情绪易随外界而起落，能团结人但好把别人的尴尬当趣事，善解人意但也种下祸根。

●完美型性格：简称M性格，这种性格的人反应灵敏但一般多疑，追求和谐但天生悲观，善于思考但容易忧郁，较为坦诚但渴求奉迎，惯于安静而缺乏活力，注意整洁但过度成癖。

●力量型性格：简称C性格，天生的指挥家但容易专断，喜欢交际但不择人选，不想伤人却又往往伤人，注重尊严但有时是死要面子，看重责任但不喜欢麻烦，口头慈悲却多为自己，胸怀大度但必须先扬后抑。

●和平型性格：简称P性格，这种性格的人看重动力但要别人赋予，做事有目标但行动缓慢，较为稳重但缺乏热情，做事认真但有时过度，喜欢决定但决定都较为简单，容易安于现状。

通过对以上较具代表性的四种性格特征的分析，我们可知：领导者属于力量型性格。

他们有很多优点，但好像与每一个优点相对的，都有一个超过“度”的缺点，如果能把握适当的“度”，则能趋利避害。

我们这里所说的“寻找钥匙”的过程，也就是领导者不断修炼的过程。就如虔诚的修道者，把自己放在潜修的位置上，不断提高自己的素养，“君子日三省其身”，领导者不应是伪君子，应是真君子，以便更快地接触到心灵中的自由世界。

那么，这把金钥匙是由哪些因素铸就的呢？这个修炼术包含哪些秘方呢？

一、注重内在修养的提高

你见过清朝的铜钱吗?内方外圆，道出了为人处世最朴素的哲学。注重内在素质，对领导者来说，很大程度上就是“方”的成分。领导者不但要“方”，还要员工能认可、接受这种“方”式。按传统文化解释，“方”就是做人的正气，是优秀品质的体现，这是领导者的根本。

“方”是做人之本，是堂堂正正做人的脊梁，没有精神的脊梁，一个人永远不可能站起来，纵使被扶持起来，也不过是行尸走肉。在这个世界上最受欢迎、最受爱戴的领导者，无不具有“方”的灵魂。武侠小说之所以备受青睐，就在于它歌颂了一种超凡脱俗的精神——忠肝义胆，男子汉堂堂正正，大丈夫轰轰烈烈，坚信“天生我才必有用，千金散尽还复来”。

“方”就要“方”出志气，“方”就要“方”出豪情，诗人玉之先生曾有这样两句诗：“拼得廿年黄金时，挥袖风凉家天下!”这是怎样的胸怀!怎样的气度!我们的领导者就应该有这样的内心修养，“君临天下”绝不应仅喊口号。内在素质的提高，就是灵魂的升华。第二章关于领导素质的论述，也说明了这一点。

因为，人的外在是可感受的，而内在的修养全靠领导者主动完成，况且，内与外不可割裂。内心没有的东西，外表就无法显露；内心有了，外表就自然而然地表现出来了。人的灵魂杰出，行为才可能杰出；人的灵魂美好，气质才会美好。领导者的气质、能力，在很大程度上是正由修养程度决定的。

伟人之所以成为伟人，在本质的原始内容上，他们和凡人并无多大差别，有差别的只是他们具备伟人的品质。

一个领导者，如果具备了优秀过人的修养，无论在哪个企业或公司，也无无论在何种有利或有弊的条件下，他都能最终超越而成功。

我们看一个例子：

美国石油大亨洛克菲勒时代，一个分公司的部门经理，由于出言不逊，用带有人身攻击性的辱骂言辞责罚某个员工。洛克菲勒知道后，立即撤销了该经理的职务。有人问洛克菲勒为何“小题大作”，这位石油大王十分坚定地答道：“在人格上，我可以原谅他的野蛮和粗俗，然而，在原则上，一个连起码道德准则都不懂的人，靠什么给公司赢得收益？”

仔细想来，这个貌似“小题大作”的重罚，反映的是：领导者的内在修养与企业的兴旺发达是休戚相关的，“一荣俱荣，一损共损”。

希望我们的领导者能转变观念，开启心智，从现在开始，不断地提高内在修养。

这是第一种元素或称秘方。

二、培养“官样”

我们常说，“是官是民，一看便晓”，其实，说的就是“领导者资质”的问题。它指的是领导者做出决策、统辖指挥、改变方向、率众前进的能力。对领导者而言，“官样”即为权力，“官样”不但不能少，而且要多多益善，当然这种“多”不是装腔作势，矫揉造作，而是内在感情的自然流露。也就是说，要培养这种资质，不单要在 IQ(智商)上，还要在 EQ(情商)上提高自己。

领导者，说到底，是一种较高管理才能的运用者。可以举出很多例子，他们既是科学家、发明家，又是优秀的企业领导者，他们的专业知识的精湛令人惊叹，他们的经营才能让人折服，他们的领导艺术叫人甘为“马前卒”。但是，同时也可以列出这样的例子：许多著名公司的领导者，从未深入涉足某一领域，却同样在该产业领导的经营上大获成功。因为，他们是管理人才，知道如何运用技术给公司带来收益。对领导者而言，应有专业知识、一技之长，力争做一个有多方面知识的领导者。领导者要保证公司在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须不断创新，而创新的过程，就是冒险的过程。

“商界是冒险家的乐园”。

领导者应成为乐园里的冒险家。

由此看来，把敢于冒险作为领导者的第一特性，在某种意义上并非夸大其辞。领导者的冒险精神不是盲目的、一时冲动的结果，否则，那不应是“领导者的冒险”，只是“鲁莽者的蛮干”不应提倡。

同时冒险背后是一丝不苟的冷静分析。冒险加冷静，是商业领导者的一条永恒定律，讲“冒险精神”，也等于讲“冷静精神”。

三、树立威信

威信，有人说，是领导者的生命线，是领导者建立良好公共关系和开展工作的基础。

威信就是赢得人心；

威信就是征服公众；

威信就是受到公众的信赖；

威信就是得到员工的拥戴。

那么，领导者怎样树立自己的威信呢？

下面详细解释：

○取决于领导者有无充分的自信

世界酒店大王希尔顿在全世界都有他的分支机构，但当初起家时他只有 200 美元。那是什么使他获得成功？希尔顿答道：“信心！”自信，就是“信自己”，要相信自己，要对自己有的语言、一切的行动有信心。

当初，希尔顿筹建一个大酒店，由于没钱，他就用充满信心的行动、自信的语言到处游说，鼓动别人投资。最终他的信心感染了大家，纷纷投资。可见，树立信心的过程，就是征服自己与征服别人过程的统一。自信正是使人走向成功的第一要素。如果说你真正建立了自信，那么你就已经迈入了成功的大门。

自信的人就是创造奇迹的人。

古往今来，每一个伟大的人物在其生活、事业的旅途中，无不以坚强的自信为先导。拿破仑曾宣称：“在我的字典中没有不可能的字眼。”这是何等豪迈的自信，正是由于这种自信，激起了无比的智慧和巨大的能量，终使其成为横扫欧洲的一代名将。心理学家威廉·詹姆斯说：“如果你希望具有某种力量或品格，行动中就应做出仿佛你已经拥有的姿态。”

信心会为你带来活力、焕发光彩，使你谈吐洒脱、大度，使你不知不觉中有感染人的魅力；而丧失信心，则让你显得缩头缩脑，不能充分发挥水平。自信是根魔棒，一旦你真正建立了自信，你会发现你整个人为之改观，即使面临危机，也能带领集体走出危机，走向新生。

○取决于领导者的自制和气质

当与别人对垒的时候，领导者必须保持冷静的头脑，思维清晰，以便采取措施，制服对方。

自制是一种风度、一种气度，是智慧的体现，是力量的象征，盛气凌人、以强凌弱，不能证明你的才能，反而证明你的无能。

哈佛法学院谈判问题专家威廉·尤里说过：“当你怒火冲天，大发雷霆时，实际上正表明自己的软弱。”

不论是争辩，还是批评，都要求领导者学会自制，保持气度。

美国著名管理人员史考伯，一次经过他的一家钢铁工厂，看到几个工人正怠工抽烟，而在他们头上正好有一块大的宣传牌：“禁止吸烟”。史考伯没有诘问他们：“你不识字？”而是朝那些人走去，递给每人一根雪茄，说：“诸位，如果你们能到外面去抽这些雪茄，我真是感激不尽。”工人们马上明白自己违反了规则。

史考伯的自制力很强，让人由衷地钦佩，他没有一句指责的话，却收到了比指责还要强百倍的实际效果。这不能不说是领导者自制力的作用。

○威信树立的关键在于律己，先律己后律人

领导者只有首先对自己严格要求，才能在下属和外部人员面前树立崇高的威望。摩托罗拉公司第一任首脑保罗·高尔文，在公司内外享有极大威望，就是因为他保持着这样的信念：“只要我们工作，一切都会顺利。”这是他办公室悬挂的座右铭，强烈的成就欲是他全部思想的核心。

他每天不到6点起床，然后到户外运动，看报，安排一天工作。7点时，他会准时出现在办公室，用他自己的话来说就是“欢迎向总经理挑战”。他几十年如一日，从不迟到，从不早退，从未请一次假。每周8点半的领导人会议，各领导者必须准时出席，时间一过，他就叫人在门口负责登记，在令迟到者难堪的同时，自觉改正缺点。可见，高尔文之所享有如此高的威望，和他长年积累的自律是分不开的，要律人必先律己，不律己休想律人。

○理解他人

印度有一句谚语：帮助你兄弟撑船渡河，你自己也会抵达对岸。当今社会员工的要求，除了普遍的物质利益，还有精神利益，这里着重介绍后者。满足别人的需要，绝不是要你卑躬屈膝，点头哈腰地迎合他们，而是一种发自内心的乐善好施的行为。

第一，领导者应学会赞扬员工，它是催人向上的最好动力。

还是看史考伯的例子：

史考伯是美国第一个年薪过百万的管理人员，是美国钢铁公司总经理。记者曾问他：“你的老板为什么一年付你这么多薪金？你到底有什么本事？”史考伯答道：“我对钢铁懂的并不多，我最大的本事就是鼓舞员工。而鼓舞员工的最好方法，就是表现真诚的赞美。”

人人乐意听赞扬，当我们赞扬时，正是满足被尊重的需要。领导者帮助了他，那么他一定会回报于我们。

第二，领导者要对名字格外敏感。

记住别人的名字，可使距离拉近，让人立即感到你看重他，对之印象深刻，从而也对你产生好感。

记住名字也是一种有效的赞扬方式。道理很道单，名字代表了这个人，尊重其名字无异于尊重其本人。

美国钢铁大王卡内基，曾设想与美国工业巨头普尔门联合办汽车公司，但费尽口舌，提出各种优惠条件，普尔门始终不同意。最后，卡内基灵机一动：“我们如果联合办了这个公司，就叫普尔门汽车公司吧？”普尔门听了，当即拍板同意。名字的重要意义由此可见一斑。

○不妨牺牲一点自己的利益，从而赢得拥戴

如果你的公司正面临危机，需要采取措施扭转局面，其办法之一就是说服雇员暂时削减工资，但肯定会遭到雇员的强烈反对。这时，最好的办法不是做“思想政治工作”，而是先削减领导者的工资，必定奏效。

领导者通过牺牲个人利益，向公众表明，这是将集体利益置于个人利益之上，从而能得到下属的赞许，即使稍微影响员工的利益，也能被接受。李·亚科卡说：“若能让人们携手共渡急流险滩，每个人都要承担很大的痛苦。”很有道理。

○最后一个树立威望的技巧。就是幽默感，这非常重要幽默是人们生活的调剂品，是人际关系的润滑剂。幽默是一种修养，也是一门艺术。领导者应该具备这种修养，应该通晓这门艺术。

有人半开玩笑地说：“什么是老板？老板就是老板着脸的人。”领导者虽然比常人高出一點，但也是来自于平常人，也有感情。

领导者要有幽默风趣的语言，以形成轻松活泼的气氛，加上真诚的热情，实事求是，言

而有信，自然会受到人们的拥戴。

幽默是一种智慧，在轻松愉快的气氛中显出和谐，在尴尬中显示友好，是一种情感、观念、哲理和严肃的思想，它寓情理于笑谈之中。

领导者的幽默应该集各幽默方式于大成，取众家之所长，因地制宜，因人而宜，独创领导式幽默，以展示自己非凡的见识，潇洒的风度，敏锐的思维，可亲的形象。由于领导者高高在上，下属对其常有一种畏惧心理，在领导者面前会紧张、拘谨，这会影响领导者和下属员工的交流。在这种情况下，优秀的领导者会通过诙谐的语言缓和这种气氛，缩短双方的距离，使谈话轻松自然、气氛和谐友好，下属也会打开思想的闸门，向上司倾诉自己的真情实感。

美国有一位女领导者，员工讥笑她肥胖，她不但不生气，反而和蔼可亲地主动介绍：“有一次我穿上白色泳衣在大海里游泳，结果引来了苏联的轰炸机，以为发现了美国军舰。”结果，在笑声中不但没影响她的权威和风度，反而使这种权威更加健全和丰满。

幽默不是纯技术的，它取决于你的性格。幽默正是你人生观的一种反映。只要建立乐观的生活态度和工作态度，心胸开阔、心境豁达，那么你并不需刻意追求，就会成功，成为一个富有幽默感的人。你的领导权威会在不知不觉的欢笑声中树立，因此，“何乐而不为”呢？

本节结合社会上的四种性格，详细介绍了关于开启形象之门的三把金钥匙。这只是一个理想化的陈述，作为领导者，还必须从更广阔的角度去挖掘，只有这样，才能完善自己，为自己的外部形象奠定坚实的基础。

第四章 社交礼仪——形象展示的平台

人类在相互交往中，商业往来是重要的一部分。利益是交往双方的惟一目的。商人不为利是假话，“不惟利”倒是完全可能的。

新中国的商人从 80 年代才出现，前期的商人文化素质普遍不高，可以称之为“胆商”，主要借机遇赚大钱，称为“暴发户”。90 年代以来，中国市场化启动，由卖方市场转变为买方市场，竞争日益激烈，价格大战席卷中国大地。市场化的进程中，名片这个角色进入人们的生活，“总经理”、“董事长”、“老板”等头衔俯拾皆是。谁能否认名片在社交中作为一个礼仪标志所带来的变革呢？

社交礼仪远不止这些，在我国企业集团化与国际化的进程中，礼仪不只扮演一个从属角色，如何在国际大舞台上树立形象，社交礼仪已成为重要的一课。

○外在形象礼仪

仪表要讲究：表层因素，是个人的相貌、仪容等；深层因素，即所表现的精神面貌、道德情操、气质、修养以及处理问题时的反应和应变能力。在树立形象的过程中，管理者应把表层因素和深层因素统一起来。

在与陌生人的最初交往中，外在形象是至关重要的，这就首先要求仪表美。服饰要得体：这看似是穿着之类的小事，但却不仅反映了人的审美情趣，同时也反映了对顾客的态度。因此，领导者必须认真对待。

月隙的种类、样式、花色千差万别，因场合不同、季节变化、个人爱好，以及民族特点而使人的穿着异彩纷呈。社交场合的服饰大多可分为礼服和便服。在正式的、隆重的、严肃的场合，多穿深色礼服。在非正式的、较随便的场合穿便服说明你“理解生活”、平易近人。同时要注意服装的清洁、整齐、合体。所谓合体，不单指衣服尺寸和体型相适应，还包括衣服的颜色、线条、样式与人的肤色的统一协调。

男子的饰物比较少，仅有戒指、领带夹等，而且戒指主要作为信物，装饰作用不大。女

子的饰物多一些，有戒指、项链、手镯、耳环、头饰等，应与形体协调，并考虑与服装风格的统一。女领导者在接待中，一般不易佩带过多的饰物，以免给人不稳重之感，从而降低对你的信任。

○内在形象礼仪

一个人的气质是灵气和智慧的展现。它体现在与人交往时自己的姿态、神情和风度上。

态度要落落大方、诚恳自然，语气要和气亲切，表达要得体恰当。坐姿要端庄自然，正所谓“坐有坐相”。站立要挺胸抬头，双目平视，给人以气宇轩昂、充满信心、乐观愉快的印象。

卡耐基曾说过：“笑容是善意的表示，它能使领导者的生活明朗、活跃起来。”一位高层领导者作报告，开始大家觉得这么大的干部亲临现场作报告，情绪未免紧张，整个会场一片肃静。面对这种沉闷的气氛，只见这位领导者先环视一周，然后绽开一个灿烂的笑容，台下顿时掌声雷动，会场气氛立即轻松下来。这一笑的作用够大的吧！

○迎宾送客礼仪

在商界，请客吃饭是常事。

若想拓展公司的社交圈子，把公司的产品和服务推销出去，酒桌上的“广告效应”是明显的，并且不能只采用一成不变的方式。刚接触一个新市场，也需要以此为“敲门砖”来建立社交网络。

精明的领导者都深谙迎宾送客之道，谁不想通过短暂的交往，来开创商机呢？你觉得什么人对公司贡献大，值得邀请，就该发扬风度，主动出击。

公司若有大喜事，如周年纪、开张、某人得到殊荣、某部门得奖，都须隆重庆祝。迎宾接客的方式不同，但相同的只有一条：为了公司的利益。

领导者应是相关活动的主角，在迎宾送客时应注意：

1. 要面带微笑，不论迎接还是送别，握手要热情亲切，不可面无表情。
2. 客人进门，应起立欢迎，示意客人就坐。
3. 客人走时，要客气地挽留，但要把握分寸，不能让客气变成固执。
4. 客人出门后，要挥手再见，待背影出视线后方可轻轻关门。

总而言之，迎宾送客是一个常见的社交礼仪，学问很大，不仅限于饭桌上的“食文化”、“酒文化”，还有饭桌后的巨大收益。

○讲话发言礼仪

领导者发言必不可少，没有口才的领导者，就是不合格的领导者。

讲话前应做充分准备，彻底放松自己。可以借助气功学上的办法：全身放松，眉心舒展，面带微笑，将远处的声音收入耳底……

信心很重要。上台后，不要被黑压压的人群吓倒而语无伦次。请记住，听众也是人，和你一样，不必患得患失。

讲话过程中，注意在听众中寻找和善的面孔，或是你的坚定支持者。在讲话中可以加一些手势，增强说服力，“列宁在1917年”中有个经典的挥手动作被很多基层干部活学活用，挥手臂是必要的，但不宜过频，否则像鸟儿扑闪翅膀似的，岂不大伤风雅。

在演讲台上要挺拔如松，不能驼背，否则显得老态龙钟，不能原谅。手边可放一杯茶水，适当清清嗓子，中间休息，分发资料时，可以举杯，显得优雅而潇洒。

关于声音音色的问题，越悦耳动听越好，这样能感染观众，引起共鸣。

○商业信函礼仪

设计、书写完美的商业信函很能体现礼节，要格外重视。名片是现代商界必备的物件，在风格设计与标志上，可适当体现个人风格。有一位领导者在创业之初，为了节省每一分钱，竟买回名片纸，一笔一笔亲手绘制，可见这个小东西的作用了。

商业启事函更能反映一个公司的形象，因此，不仅纸张要好，设计也应更漂亮，不可张扬，也不可小气。同样，商业请柬也很重要。今天，商业请柬被赋予了更多的西方化色彩，从设计印刷、样式、回函等等，都更注重广告效用。

○电话礼仪

当今的商业沟通，使用电话是最频繁的。

特别是第一次与外界客户通话，对领导者的电话艺术就有更高要求了。在商务中，效率高的领导者懂得充分使用电话来为自己服务，这是良好管理的一部分。

1. 善于使用 114 台。它能帮我们解决很多问题。

领导者在工作中完全可以很好地利用这一资源，为方便工作服务。

2. 移动电话的利用。科技的发展给我们无穷的方便，移动电话作为电子通信的一种，在中国可谓是“出尽了风头”。

但有的场合，如会场、飞机内，应将手机关闭。

3. 传真机的利用。为防止垃圾传真，节约纸张，要问清对方要传真的资料是否必要。传真的资料不能太多太长，否则会占用对方传真机太久，浪费昂贵的传真纸。传真前问清情况，说不定对方更乐意邮寄。邀请函传真过去，会给人不敬之感。

4. 电子邮件。近几年，电子邮件的发展非常迅速，进入了生活和工作的方方面面。使用电子邮件，要遵从一般的通信原则和道德原则。

有些人评论现在的年轻主管，“只会操作电脑和处理财务报表，而一到社交场合，就浑身不自在”。领导者应竭尽一切可能，学会社交礼仪，提高交际品位，塑造完美形象。

这些都是实力！

“有实力当然有魅力！”

“领导者，亮出你自己！”

这是一个充满挑战和希望的年代！

第五章 外部环境——领导者的契机

一个企业并不能生活在真空中，相反，企业生活在一个非常复杂而又变化迅速的环境中。企业是各种关系的核心，它的成长受到种种因素的影响。

一个企业的成功离不开“天时”、“地利”、“人和”，它需要一个良好的外部环境，这个外部环境包含许许多多的因素，每个因素都从不同的方面满足企业的需要。比如国家的政策支持、社会的潮流推动、科技进步的刺激等等。要对这些因素进行清晰的划分是不可能的。所以本书只能简要区别，从众多因素中找出最重要的几个方面进行论述。

首先是政策背景。企业作为社会上最重要的经济实体，在许多方面受到国家政策的影响。通常，国家政策变，企业行为跟着变，尤其在中国。

其次是经济风潮。一个时代有一个时代的经济热点与趋势，企业必须把握这种趋势，但又不能在趋势中丧失自我。

再次是科技变革。没有什么比科技变革的影响更深入、更持久，企业如果认识不到这种变革的重要性，就会为此付出代价。

再次是社会文化。一时一地的道德风气、价值观念对企业影响甚大，企业不可不察。

最后是地理条件。地理位置的重要性是不言而喻的。多大的池塘养多大的鱼，企业必须选择自己的发展空间。