

善于调动全体成员的积极性，协调组织内部和外部人际关系...

领导的权威品质

指挥工作要体现出严格、高效、灵活、创新的作风

石地 著



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

领导的权威品质
—— 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

领导的权威品质——领导实战手册

石地 著

内容提要：

公司领导对公司生产经营活动有全面的指挥权，但是只有职权而没有威信并不能形成事实上的权威。威信的形成要靠领导具备的多种素质及能力，并且成就有效的业绩。公司领导作为公司严密的生产经营活动的组织指挥者，对于重大活动、工作方向、改革方针以及突发事件的处理要有正确的决策，要及时分授职权下达命令，并善于任命各级各部门的人员。善于调动全体成员的积极性，协调组织内部和外部人际关系，为下属的工作提供各种有利条件，及时检查并提高工作效率。整个指挥工作要体现出严格、高效、灵活、创新的作风。领导实战手册之一。

ISBN 978-7-89900-496-8

出版时间：2016年3月

总策划：祁兰柱

责任编辑：余红

封面设计：刘艳红

出版发行：中版集团数字传媒有限公司

地址：北京市东城区朝阳门内甲55号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮编：100010

Website: www.dajianet.com

E-mail: shuzichuanmeiapp@cnpubg.com

电话：010-58110486

传真：010-58110456

版次：2016年3月第1版

字数：105,000

定价：2元

ISBN 978-7-89900-496-8



目 录

第 1 章 如何塑造公众形象

成功领导的 14 条标准
成功领导的 6 种品质
具有公共关系意识的管理者形象
具有高度权威性的指挥员形象
具有开拓精神的企业家形象
具有法制观念的法人代表形象
具有社交魅力的社会活动家形象
领导要学会做教练
率先垂范，以身作则
淡泊名利，不求奢华
富贵不淫，贫贱不移
别将自己的意见强加于人
尊重他人
领导要正确看待和运用民意票数
公、廉、绩助威的妙处
领导行为的五不要
杜绝集体跑官要官现象
领导干部怎样拒绝谰言
领导的成就提升美誉度
怎样做一个受人欢迎的领导
升职与降职的至尊要领
最高领导法则

第 2 章 掌握权力，树立威信

全方位树立领导权威
坚持到底，确保出类拔萃
对上对下处理好关系
不同的领导风格
新官上任烧好三把火
合理妙用权力的最佳方法
正确看待自己的权力
敢于集权和分权
善用手中的权力
尊重下属，树立权威
依权决策显力度
领导授权的 10 大方略
大胆授权需知

高明的授权法
恩威并重，控制权力
理想的领导风范
把权力交给 6 类优秀的下属
正确下达命令
说服下级执行命令的 3 大诀窍
把自己的意见传达下去
要让部下站着听
让下属懂得无条件服从

第 3 章 识人用人，激励员工

领导识人选人的标准
识别企业人才 7 法
巧识下属的 10 种方法
考察下属 8 种技法
知人善任就会人人效命
因人而异量才适用
培养下级的 6 个方法
高姿态启用尖子人才
独具慧眼“挖”人才
选拔管理人才的最佳标准
如何在内部选拔人才
如何在外部招聘人才
招聘新员工技法
招聘时如何进行面试
选拔优秀员工的 10 个条件
大胆地为公司招揽人才
成功雇用人才
不同类型下属的使用方法
选择身边副职法则
如何选好身边的主管
如何选用推销员
如何选用采购人员
如何选用公关人才
如何选用管理人员
怎样用好知识型员工
怎样选用忠于职守的下属
如何对待身边的工作人员
男女员工搭配奥秘
新老员工搭配奥秘
不同素质员工搭配奥秘
留住优秀人才的方法
领导培养干将的奥秘

识别小人所惯用的伎俩
对付阴险狡诈的下属的方法
不可重用的 6 种人
可以雇用的 5 种人

第 4 章 协调关系，开展工作

提高公司凝聚力的 8 大方法
领导与员工相处的 6 条准则
妥善处理异性关系
如何与各派“势力”周旋
处理好全局与局部的关系
如何与退休领导交往
如何与“通天人物”交往
如何与大款交朋友
从容对待下属的顶撞
新任领导正确对待前任
怎样对待“上级指示”
上级如何为下级“挑担子”
让下属积极参与管理工作
领导表扬下属的 5 种方法
领导批评下属的 8 种方法

第1章 如何塑造公众形象

每一名领导的个人形象，都来自于能够体现其自身教养与素质的着装、仪表、举止、谈吐等各个具体环节留给社会公众和社会舆论的印象、看法及有关评价。领导应在管理活动中将单位信誉视为单位的生命，高度重视并且珍惜本单位的良好形象，自觉为创造单位知名度和美誉度等无形财富做战略性的工作。

成功领导的 14 条标准

领导是一门艺术、一种技巧、一种才能。有些人生来具有领导意识，有些人学而得之，而有些人永远也摸不着边际，甚至有些人从没想到过当领导。

看看我们周围那些成功的领导者，他们似乎都具有以下共同的特征和素质：

1. 保持对事业的忠诚

忠诚，就如金钱和情感一样。如果你想获得，首先必须自己付出。不要向员工发泄对公司的不满，对他们而言，你就代表着公司。如果你需要他们，期望他们为你效力的话，就不要在员工面前对公司说三道四。

2. 乐观向上

乐观的领导总是乐于听取他人的意见，因为他期待着好消息的到来。悲观的领导却总喜欢找各种借口或摆出一副对一切都胸有成竹的架势，因为他害怕听到不好的消息。乐观的领导认为员工富于创造力，悲观的领导则认为员工懒惰、讨厌、无用；乐观的领导每天清晨起床，便充满热情、信心十足，悲观的领导则躺在床上，精神不振；乐观的领导热情欢迎员工提出建议，悲观的领导总是认为新的主意就意味着带来新的问题，认为弊大于利。

所以，乐观的领导步步高升，悲观的领导则寸步难行。

3. 热爱员工

这一点应该不言自明。领导的工作就是管理员工，如果他根本不喜欢自己的员工，那他如何成为一名成功的领导呢？优秀的领导者总是对员工关怀备至。他们对别人所做的事情表现出真诚的兴趣，让员工充满信心，并对他们充满好感。他们易于让员工接近，而不是只在办公室的大门里。

最优秀的领导注重人性，因为他们深知自己并不比其他人更加完美。他们对自己的缺点从不讳言，所以，他们能更充分地理解他人的缺点。

4. 善于鼓舞人心

仅仅是愿意抛头露面，站在众人面前指手画脚，这并不能表明领导者的勇气。领导者应当不断尝试新的方法，因为事情总可以比过去做得更好。领导者从不说“我们不会那样去做”。如果领导让某人去试做某一件事而未获成功，他不会去做事者失去信任，也不会乱加指责。因为他明白：如果不让员工重振精神，再度尝试，又怎会获得成功呢？

5. 有强烈的责任感

领导者从不会说：“这不关我的事。”如果你突遭不测时需要下属为你解忧，那你必须先让他们知道，在他们需要你的时候，你总是乐意帮助他们。如果员工除了完成他们所认为的分内事情，对其他任何事情都拒绝去做，那可以断定，你的公司已陷入困境了。

6. 处事坚决果断

领导者要时常做出各种决定，而做出这些决定是需要勇气的。当信息完全准确时，领导者易于做出正确的决定。但难以得到信息时，真正的考验就到了！事到临头，你必须做出一个决定。犹豫不决、优柔寡断，这些都明显表明一位领导内心的恐惧与害怕。没有人会尊敬或跟随一位胆小的领导。

7. 高超的讲话艺术

以委婉动听的话语待人总比尖刻刺耳的话语更好，这是生活中的一个简单道理。然而，权力的诱惑通常使这些身居高位的人忘掉此理。当我们急切希望完成工作之时，便失去了耐心，根本不考虑他人的感情。他们毫不理睬员工的建议，低估员工的工作成绩，在他人面前羞辱员工。他们忘记了一个重要原则——批评时应当针对事情而不要迁怒于人。

8. 公正无私

当你总结成绩、安排工作、给予提升、增加工资、雇用员工、解雇员工的时候，你的任何决定都影响着整个部门。因此，讲求公正是极为重要的一点。如果一位员工毫无业绩，你却给他加薪，这只能让其他员工感到不满。当一位员工无辜受冤时，集体的士气也会受到影响。当员工犯了错误之时，应该让他知错认错，然后置之一边，不应耿耿于怀。犯错是学习的良好机会，而不应视它为伤害员工自尊心与自豪感的靶子。

9. 诚实可信

诚实，意味着向上级领导报告他们可能并不想听的事情；诚实，意味着告诉员工他们何对何错；诚实意味着领导自己犯错时敢于承认错误。既要向下级讲出实话，又不要伤害他们的感情，这并非易事。保持诚实有利于公司的共同利益，它应该作为领导行动的主要目标。

10. 雄心勃勃

领导者首先必须自己雄心勃勃，同时对员工也应满怀信心。领导者应分享员工的成功，认可他们的成绩，以自己的热情和充沛的精力来激励员工，让每个人都得到赞赏与鞭策。但请注意，任何事情都不要矫枉过正。不能仅仅为实现自己的雄心壮志而不顾企业与员工的实际需求。领导者的雄心还表现在敢于适时予以改变，而许多人则害怕这种改变。当然，如果改变速度太快也会造成更多的损害。因此，一位优秀的领导者应当知道何时放慢进程，何时加快步伐。领导者的脑子总是时时高速运转，而他们表面显得若无其事。他喜欢顺其自然而非快马加鞭，他喜欢灵活处事而不愿强硬推行。一位优秀的领导者就如一位行销高手——既向他的员工，也向他的上级领导推销自己的主意和计划。

11. 始终如一

一个糟糕的领导情绪不定，时而焦躁不安，时而兴奋异常，对问题或紧急情况反应令人捉摸不定，无法预测。这些不良情绪都会加重员工的心理负担。作为领导，应注意保持情绪稳定，以稳定员工的情绪。

12. 谦虚谨慎

杰出的领导者都具有谦虚谨慎的品行。他们不需要从别人那里得到阿谀奉承，也不必自吹自擂。同时，他们也不必掩饰自己的错误，因为他们知道，人无完人，至少他们不是完人，所以犯错是在所难免的事情。

员工永远不会被自我主义者所蒙骗。你也许感到奇怪，他们为什么浪费自己的时间，一直向你吹嘘他们多么完善。他们吹得越厉害，就越表明他们内心的胆怯和自身的无能。

13. 信心十足

自信而不孤傲、不卑不亢，这些也是杰出领导者的优秀品质。自信者不必开口，就已显示出他的强大吸引力。自信的外表，会让员工有所寄托，感到安全。

如果你的领导不能百尺竿头，更进一步，那你发展提高的机会何在？

14. 善为人之师

历史上的每位伟人无不善为人之师。更重要的是他们传授的不仅仅是与从事的工作有关的知识，还善于传授领导方法。他们乐于帮助员工建立自信、喜欢他人、胸怀大志、热情充沛、为人诚实、办事稳妥、坚决果断的品格。

成功领导的 6 种品质

一个好的领导必须具有领导者的素质。传统意义上的中国式领导，被习惯地看做是组织阶梯中的一个阶层，他们往往是机械性地执行组织任务，和其他员工一样，被淹没在组织中。时代的发展要求领导者必须主动、积极、有效和以关切的心情、感人的气概引动群体，使群体朝向组织目标有生气地迈进。

领导怎样才能成为成功的领导者呢？面对这个问题，人们采取最简单的方式是了解成功的领导具有哪些基本特质，通过培养这些特质获得。

关于领导应具备什么样的特质，有很多说法，包括智慧、领袖魅力、果断、热忱、顽强、勇敢、正直、自信、善于言辞、具有英俊潇洒的外表、心理健康、有支配欲、外向且敏感。归纳起来，成功的领导应具备 6 种品质：

- (1) 才智：丰富广博的知识。
- (2) 首创精神：善于开拓新方向，有创新愿望。
- (3) 督导能力：能指挥他人。
- (4) 信心：有较高的自我评价。
- (5) 与员工关系密切。
- (6) 较强的决断能力。

总之，作为成功的领导必须具备以上品质，才能在管理过程中，表现得更加优秀、出色。

具有公共关系意识的管理者形象

公司领导应具备公共关系意识和以人为本的管理观念，并将这些观念贯彻于公司管理的各个方面。

1. 信誉意识

公司领导在管理活动中将公司信誉视为公司的生命，高度重视并且珍惜公司的良好形象，自觉为创造公司知名度和美誉度等无形财富作战略性的投资。公司一旦出现信誉危机，他将不惜代价，全力挽回不良影响。公司最大的成功是信誉上的成功，公司最大的失败是信誉上的失败——这就是信誉意识所决定的公司领导的价值观。

2. 公众意识

公司领导强调公众意愿和公众舆论对公司决策的重要影响，自觉把公众的意愿作为决策和行动的依据，把公司的工作立足于服务公众的基点上。公司领导应具备这样的信念：公司要为消费者所有，公司要为消费者所治，公司要为消费者所享，公司与公众共同发展。

3. 社会意识

公司领导把追求公司利益与追求社会效益的统一作为自己的价值观。一是重视公司发展与社会发展的动态平衡。公司在经营过程中考虑公司活动将给社会带来的影响是否符合社会规范，是有利于社会进步，避免不良影响；二是公司在经济活动中关心社会各方面事业的发展，并主动承担一定的义务，例如支持社会文化教育事业，支持社会福利事业和公用事业，积极参加社会公益活动，促进精神文明建设。

4. 沟通意识

公司领导重视信息的立体沟通和双向沟通，重视信息对决策的作用，建立自己的信息系统和信息网络，注意经常收集国内外政治活动动态信息、国内外市场供求信息、社会文化活动信息、产品形象和公司形象信息等，保持信息交流畅通无阻，使公司决策始终保持在科学的水平上。

5. 团队意识

公司领导努力培养员工对公司的认同感、归属感、荣誉感，增强公司内部凝聚力和向心力，步调一致地树立公司整体形象。公司领导要对公司整体价值实现负责，同时尊重员工的个人价值，努力满足他们自我价值实现的需求，将自我价值融于公司整体价值之中，使公司整体价值实现与员工个人价值实现有机地统一起来。

具有高度权威性的指挥员形象

公司领导对公司生产经营活动有全面的指挥权，但是只有职权而没有威信并不能形成事实上的权威。威信的形成要靠领导具备的多种素质及能力，并且成就有效的业绩。

1. 思维清晰的头脑及正确的思维方式。对待纷繁复杂的事物能准确地抓住其本质和根本性的东西，不被事物的表象所迷惑，并比一般人看得更远，想得更多，认识得更深。

2. 敏捷的反应。公司经营的环境复杂多变，市场形势发展极快，公司领导能随时根据形势的发展变化调整工作方针。在面临突发性的问题时，在与各类人员打交道过程中要迅速作出判断，采取有效的对策。

3. 高超的组织指挥能力。公司领导作为公司严密的生产经营活动的组织指挥者，对于重大活动、工作方向、改革方针以及突发事件的处理要有正确的决策，要及时分授权下达命令，并善于任命各级各部门的人员。善于调动全体成员的积极性，协调组织内部和外部人际关系，为下属的工作提供各种有利条件，及时检查并提高工作效率。整个指挥工作要体现出严格、高效、灵活、创新的作风。

具有开拓精神的企业家形象

1. 作为一名企业家，公司领导要具备较高的文化水平，熟知经济发展规律、市场竞争规律、企业管理规律。在市场竞争中，把目光盯在市场上，工夫下在管理上。

2. 要立志创名牌产品、名牌企业，在竞争中敢于开拓创新，在产品开发上做到“人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我转。”

3. 企业经营活动中重信誉、讲效益、不急功近利，把企业的各项工作立足于服务公众的基点上，在创造良好的社会效益的同时，获得企业良好的经济效益。

4. 要高度重视企业人才的吸收和培养，努力造就一支团结奋斗、甘心奉献的员工队伍，努力塑造企业精神、企业文化、企业良好的社会形象。

具有法制观念的法人代表形象

1. 作为公司法人代表，要熟悉各种法律和政策，具有强烈的法律意识，自觉遵守国家各项法律、政策，自觉依照国际惯例从事公司经营活动。

2. 决不利用职权行贿受贿谋取私利，决不有意无意地向新闻界传、播虚假的信息或泄露公司的机密。在涉外活动中维护国家利益，保持民族尊严，严守国家机密。

3. 维护公司员工的法律权利，切实落实国家的各项政策。公司领导还要善于以法律作为有力的武器，与一切有损公众和公司利益的违法行为作斗争。

具有社交魅力的社会活动家形象

1. 树立自己良好的社交形象，仪表大方美观，文雅得体，态度亲切和蔼，言谈机智幽

默。要有吸引人的社交魅力；要学会体察各种人的心理；要掌握多种社交技巧，掌握社交语言运用技巧、待人接物的技巧，各种社交场合交往技巧；掌握各个国家、各个民族的社交礼仪和风俗习惯。

2. 要有良好的文字表达能力和口头表达能力。要善于与人交谈，能自如地运用语言吸引听众，创造良好和谐的气氛；要善于论辩，在一些问题的论辩中能运用逻辑性思维和准确有力的语言驳倒对方的错误观点，同时做到有理、有利、有节；要有谈判能力，在谈判中运用语言创造合作的气氛，提出有益的建议，争取对方的理解和合作，维护公司的利益；要有演讲能力，善于运用演讲技巧，通过口头语言、体态语言，将自己的思想观点深刻表达出来，感染听众。

领导要学会做教练

你或许是个好经理，但并不等于是个好教练。

多数职员都碰到过糟得透顶的领导者。他们视人如草芥，总认为员工一辈子都无创见。他们对员工总是漠不关心、居高临下，甚至滥用员工。这些人的聆听技巧和反馈方式都很糟糕。他们不会分派任务，不会培养人，不会进行业绩评估，办事也没有轻重缓急。他们脾气暴躁，对人缺乏耐心。这种领导者创造了一个充满恐惧和偏执狂的工作环境。凡有这种经理的企业都面临过管理不善的问题。

简单说来，管理不善就等于留用不合格的经理人。这些人缺乏人际关系技巧来提高员工的责任心，改善企业业绩。

经理人终日忙于计划、组织、指挥和控制的日子一去不复返了。当代经理人面临着一个新时代的来临。他们必须运用适当的人际关系技巧来激励员工，必须建立起一种关系使整体整合的威力大于个体简单相加之和。如今的经理人必须培养积极的工作关系以加强员工的自尊。他们必须对员工加以培训，让员工人尽其才。他们必须促使员工提高工作业绩。与此同时，经理人还必须创造合适的工作环境，为员工个人发展提供机会。经理人必须重视对有贡献的员工给予奖励。总之，经理人必须停止做经理，开始做员工的教练以提高员工的责任感和生产力。这一转变叫做业绩辅导。

业绩辅导是“以人为本”的管理方式。它要求你通过建立良好关系和令人鼓舞的面对面对交流来密切员工的关系。它要求你不停地转换角色，迫使你积极参与员工的工作，而不做消极的旁观者。业绩辅导更多地依靠良好的提问、倾听和协调技巧，而不是分派任务、控制结果。业绩辅导流程首先应在你与员工间创造出一种健康的工作关系，以增强员工的责任感，从而改善业绩，提高生产力。这种关系在员工间建立起一种“协同”关系。

让我们把这个定义拆开来分析一下。积极的工作关系对各方都有利。所有成员都能得到自己期待的结果。但要记住，这是一种职业关系，而不是私人关系。“增强责任感”是指员工为了团队或整个企业组织的目标做出个人牺牲。要实现这一点，务必要把团队、部门或企业组织的目标讲清楚，提供必要的培训，并允许员工对涉及自身工作的决策拥有更大的影响力。

员工如果能对企业的经营结果享有一份主人翁精神，就会像主人翁一样工作。你有责任培养这种主人翁态度。

运用业绩辅导的4个阶段，在同员工交流的过程中，你将扮演以下4种角色之一：培训、职业辅导、直面问题、做导师。每种角色结果不同。

1. 培训

这种角色要求你扮演一对一的教师。你有责任就最终会影响员工成长的问题与他们共享信息。

所有业绩都是通过人取得的，所以你必须对员工的发展负责。不要把公司的培训交给外来人，因为他们不对员工的业绩负责。

2. 职业辅导

作为职业教练，你需要帮助和引导员工相当深入地就其现在和将来的职业发展道路探索其兴趣和能力所在。你得帮助员工考虑替代方案、决策有关职业发展问题。你还需要让所在企业组织了解员工的职业发展规划，以便使企业做出相应的计划安排。

3. 直面问题

要提高业绩，必须得直面问题。首先，你得要求员工改进业绩。换句话说，你需要让员工在成功的基础上做得更好。其次，你需要令员工由较差的业绩升到满意的业绩。直接指出员工业绩欠佳无异于训斥他们。因此，你必须学会委婉地告诉员工需要改进业绩。

4. 做导师

做导师的主要目的是促进员工职业生涯取得进一步成功。作为导师，你得指导员工解开企业组织中的种种难解之“谜”。你要引导员工度过企业组织中的种种危机，帮助他们培养处世能力。做导师与做职业辅导有所不同。导师需要源源不断地就企业组织的目标与经营观为员工提供信息和见识。他们教导员工如何在企业组织内发挥作用。

此外，在员工遇到个人危机时，他们还要充当员工的知己。

率先垂范，以身作则

领导必须保证他人最为优先的需要能首先得到考虑。他们必须问问自己服务的对象是否获得了成长——变得更健康、更聪明、更自由、更富于自觉性、更能干——以及更可能像自己一样成为公仆式领导。领导以服务作为其领袖气质的内涵。

富有领袖气质的领导者为他人树立榜样，他们乐于以衡量他人的同一标准来约束自己。富有领袖气质的领导者身先士卒，他们实实在在地说到做到。

领导者之所以身先士卒，是因为这样表明了自己对理想、方案或服务的一种坚定信念。身先士卒为领导者的尽职尽责提供了确凿的证据，它表明领导者愿意亲身实践，愿意从新方法的试行中吸取教训。此外，通过身先士卒，领导者还可满足下属不断探索未知领域的渴望；其下属也可以从他们的领导那儿学到各种经验，当知道自己并非是孤军奋战时，下属们会感到更加满意。

通过身先士卒，以身作则，并在重要事情上倾注大量时间和精力，领导便成为人们仿效的榜样。

麦克唐纳海军上将在海军服役了 42 年，最后在大西洋联军统帅和大西洋地区美军总司令的职位上退休。有一次他向来自各军种的一群高级将领谈到领导问题时提出了自己的看法：“设定路线，然后第一个带头走。假若你这样做的话，你得计算你带头的距离——保持领先一步。”在乔治亚州班宁堡的美国陆军步兵学校和以色列陆军都用同一座右铭——跟我来。两者用的这句话都表示富有领袖气质的领导人的领导方法。这种方法是如此重要而成为了一条准则，并成为富有领袖气质的领导人身上熠熠生辉的特色之一。

以色列陆军对带头指挥抱着特别认真的态度，在作战时，指挥官都在最前面。以色列军队的名言是：“假若你是军官，这就是你付出的代价，你必须走在最前面。”

以色列人在战场上也是这样做的。每次和邻国作战时，他们都实践这一理论。尽管军官的伤亡因此占全世界陆军的第一位，他们仍然如此做，因为他们知道领导者必须走在所有部属的前面。以色列正因为如此而拥有了一支常胜军。

这样做的不单只有以色列陆军。在第一次世界大战期间，麦克阿瑟将军下属的一位指挥官米诺赫尔将军说：“我怕总有一天我们会失去他，因为在战况最危急的时候，士兵们会发

现他就在他们身边。在每次前进的时候，他总是带着军帽，手拿着马鞭，和先头部队在一起。他是激励士气的最大资源，他这个师都忠于他。”这就难怪只有 38 岁，麦克阿瑟就升到准将。麦克阿瑟的精神是富有领袖气质的领导人的楷模。榜样能给人巨大的力量，富有领袖气质的领导人都明白这个道理。美国前副总统林伯特·H·汉弗莱说：“我们不应该一个人前进，而要吸引别人跟我们一起前进。这个试验人人都必须做。”这就是说，以身作则可以成为富有领袖气质的领导者的一股强大的力量。与你并肩前进的人总是比跟在你后面走的人更努力，也走得更远。

富有领袖气质的领导人认为：领导者是被学习的榜样，不是被赞扬的对象。树立榜样就意味着富有领袖气质的领导者发展诸如勇气、诚实、随和、不自私自利、可靠等个人品格特征。为别人树立学习的榜样，也意味着富有领袖气质的领导者坚持道义的正确性，甚至当这种坚持需要付出很高代价的时候，也得坚持。诺贝尔和平奖获得者阿尔伯特·施韦泽说：“在工作中榜样并不是什么主要的事情，但那却是惟一的事情。”富有领袖气质的领导人认为，伟大的梦想并非单靠一位领导人就能独立实现的。领导是群策群力的共同努力。率先垂范的领导会赢得同仁们的全力支持与协助。

富有领袖气质的领导人一定能以身作则，透过能创造“进步”与“冲劲”的简单日常行动，先树立典范并带头实践。富有领袖气质的领导人是通过奉献热忱及以身作则的实践来领导群雄的。

“我尝试着以以身作则来领导，我希望他们做什么自己就先做什么。结果他们的表现超出我的预期。”士官长吉儿·韦德森如此说道。她是美国首位荣获陆军训练士官年度奖章的女性得主。她的伏地挺身比其他人都厉害，每分钟可以做 35 下；她每天工作 17 个小时；在雨天或泥泞中，仍坚持穿上烫得笔挺的制服和擦拭得锃亮的靴子。韦德森并不是用言词来说服或教导手下学员，而是用她的行动。富有领袖气质的领导人明白刻意的塑造示范是必要的，它可以让人们将注意力、精力和努力投注在被期待的行动上，直到这些行动成为执行的标准步骤，也就是每天例行活动的一部分。

春秋时期，齐、晋两国陈兵于邲。战争开始时，齐军势强，齐侯扬言要等消灭了晋军以后再回来吃早饭。相比之下，处于劣势的晋国军队的将领们认识到一旦主将退却，战争的失败是必然的。于是众将不顾伤势严重，互相勉励，同仇敌忾。邲克被箭所伤，鲜血直流到战靴，他仍奋力擂战鼓。张侯被箭伤及肘部，鲜血染红了战车的车轮，他却忍受着极大的疼痛坚持着。郑丘缓坚决地表示一旦有危险，要推着战车往前冲……将领们就是这样以准备去牺牲的精神，在战斗中奋勇搏击，激励了全军的士气，使晋军最终取得了彻底胜利。由于将领们率先垂范，在战斗实践中自我激励，顽强坚持，感召了全体战士，使晋军在处于劣势的情况下大获全胜。

淡泊名利，不求奢华

领导的各种欲望，如果任其放纵而不加约束，必将永无止境地膨胀。领导必须磨炼自己的意志，淡泊名利，制止贪欲。

《庄子》里有这样一个故事：

有一次，市南子去见鲁侯，发现鲁侯心情不好，满脸忧郁，就问他为什么，鲁侯回答说：“我做每件事的时候都够小心谨慎的了，可是仍不能避免祸患的发生，所以很担心，很忧愁。”市南子问：“你知道狐狸和豹子吗？它们隐居山洞密林，昼伏夜行，即使饥饿，也要到远离人群的地方觅食，然而它们仍不能逃脱罗网陷阱之灾，这是因为它们身上有着人们所需求的美丽皮毛。现在鲁国就是您的皮毛，我希望你剖开形体，舍去皮毛，洗净内心，摒除欲望，而遨游于无人的旷野。”在这里庄子从另一个侧面告诉我们，过度的欲望使人烦恼，会给人

带来灾祸，但欲望又常常在人的内心作祟，使人对它难以割舍得下，派生出烦恼。最好的办法就是抛开对荣誉得失的忧患，清心寡欲，从而做到无欲则刚。因此，平淡是红尘的淡化剂，心如止水，沉稳恬静，拥有平淡，不拘泥于人言是非，不沉迷于利禄功名，脱离尘世喧嚣之境，视悲欢荣辱如过眼烟云，不为权势所羁绊，不为物欲所拖累，以一颗平常心直面人生，以出世的精神，做人世的事业，追求人格的独立和灵魂的自由。古人金圣叹在《临江仙》一词中说：“是非成败转头空，古今多少事，都付笑谈中。”

有一句名言叫做“心底无私天地宽”，很多人最迫切追求的是私欲、私利。私欲多了，就会目光短浅；私欲少了，就会有胸怀天下、造福人类的宽大胸襟。心怀天下、志在四海的人才能流芳百世。

富贵不淫，贫贱不移

领导无高低贵贱之分，却有贫穷富贵之别。但无论富人还是穷人，均不可丧失做人的气节与品性，有的人生活贫穷时，正直善良、乐善好施，而一旦生活富裕起来，便人性大变，仿佛忘了自己的根本。他们自恃高贵，看不起他人，甚至蛮横无理。还有一类人，由于自己很穷，便穷得没了志气，丧失了自尊，不惜一切求助他人，甘为他人阶下之囚。对于一个人真正的人来讲，此两类均不可取。下面的这则故事源自古代，它告诉我们如何看待富贵与贫贱。

鲁国国王想学习三皇五帝的学说，从事三皇五帝的事业，敬重贤能之士，亲自去做一些实在的事情。想虽然是这样想的，但鲁王又总是忧心忡忡，觉得自己的安全没保障，架子也放不下来。

楚国贤人熊宜僚来鲁国，看穿了鲁王的心思，便建议说：“大王去南越吧。那里的民风古老纯朴，人无私心，行为举止很随意。您去那里，可以抛掉庸俗的念头，修成大道。”

鲁王着急了：“那儿山高路远，没有车船，我可怎么办？”

熊宜僚说：“不要以为自己是国王，就放不下架子，也不要安于自己的高位就迈不开脚步。您本人不就是一辆用不坏的车子吗？您的头颅是车把式，您的体力是驾车的马匹，您的双脚就是车轮。”

鲁王又担心道：“那地方很偏远，又没什么人烟，我跟谁做邻居呢？我没有粮食、酒肉，吃什么呢？”

熊宜僚说：“把您的消耗尽量降低，让您的欲望和俗念尽量减少，这样即使您吃了上顿愁下顿，您也会把糠菜当成美餐。要把自己看成一个实实在在的人，既不要自视为王侯，自己骄贵自己；也不要为自己成了平民而自卑，看不起自己的贫贱。这样，富贵的日子能过，贫贱的日子同样能过。如果富贵不会成为自己骄纵的本钱，那么贫贱也就不会成为自己生活的负担。事物的发展，此一时，彼一时，本来如此。人才是根本的、永恒的、把地位、物质这些身外之物抛开，人不就成了一个很有修养的人么！”

别将自己的意见强加于人

某汽车展示中心的业务经理陈华发现公司的业务员办事没有精神：态度散漫。于是他召开了一次业务会议，鼓励下属说出他们对公司的期望。他把大家的意见写在黑板上，然后说道：“我会尽量满足大家的愿望。现在，你们知道我对大家的期望是什么吗？”紧接着他提出了自己的要求：忠诚、进取、乐观、团队精神、每天8小时努力地工作等。会议结束的时候，大家都觉得精神百倍，干劲十足，有个业务员甚至自愿每天工作14个小时……陈华总结说，这之后公司的业务果然蒸蒸日上。

“这些人跟我做了一次道德交易。”陈华先生说，“只要我实践自己的诺言，他们自会实

践他们的诺言。我征询他们的愿望和期待，这一做法正好满足了他们的需要。”

没有人喜欢接受推销，或被人强迫去做一件事。我们都喜欢按照自己的意愿购买东西，或照自己的意思行动，我们喜欢别人征询我们的愿望、需求和意见。

林建国先生专门从事将新设计的草图卖给服装设计师和生产商的业务。3年来，他每星期，或每隔一星期，都前去拜访上海最著名的一位服装设计师。“他从没有拒绝见我，但也从没有买过我设计的东西。”林建国说道，“他每次都仔细地看我带去的草图，然后说‘对不起，林建国先生，我们今天又做不成生意啦’！”经过150次的失败，林建国体会到自己一定过于墨守成规，所以决心研究一下人际关系的有关法则，以帮助自己获得一些新的观念，找到新的力量。

后来，他采用了一种新的处理方式。他拿着几张没有完成的草图去见设计师。“我想请您帮点小忙。”林建国说道，“这里有几张尚未完成的草图，可否请您帮忙完成，以更加符合你们的需要？”设计师一言不发地看了一下草图，然后说：“把这些草图留在这里，过几天再来找我。”

3天之后，林建国回去找设计师，听了他的意见，然后把草图带回工作室，按照设计师的意见认真修改。结果呢？林建国说道：“我一直希望他买我提供的东西，这是不对的。后来我要他提供意见，他就成了设计人。我并没有把东西推销给他，是他自己买了。”发生在L医师身上的一个例子也正好说明了这一点。纽约布鲁克林区的一家大医院需要新添一套X光设备，许多厂商听到这一消息，纷纷前来介绍自己的产品，负责X光部门的L医师因而不胜其扰。

但是，有一家制造厂商则采用了一种很高明的技巧。他们写来一封信，内容如下：

我们工厂最近完成一套X光设备，前不久才运到公司。由于这套设备并非尽善尽美，为了能进一步改良，我们非常诚恳地请您前来拨冗指教。为了不耽误您宝贵的时间，请您随时与我们联络，我们会马上开车去接您。

“接到信真使我感到惊讶。”L医师说道，“以前从没有厂商询问过我们的意见，所以这封信让我感到了自己的重要性。那一星期，我每晚都忙得很，但还是取消了一个约会，腾出时间去看了看那套设备，最后我发现，我愈研究就愈喜欢那套机器了。

“没有人向我兜售，而是我自己向医院建议买下那整套设备的。”老子的一些话，也许对今日的许多读者仍有益处：江海之所以能为百谷之王，是因为懂得身处低下，方能成为百谷之王；圣人若想领导人民，必须谦卑服务；若想引导人民，必须跟随其后。因此，圣人虽在上，而人民不觉其压力；虽在前，而人民不觉有什么伤害。

尊重他人

在聪明的领导眼中，本部门的每一个人员都很重要，他们只是在这个团体中的职位不同而已，就重要性而言则不分上下。

若想使自己对别人产生有利的影响，使他们热心地全力支持你，或想使他们与你合作，你应该使他们建立起自己的信心，而不是打击甚至摧毁他们的信心。

绝没有任何证据可以证明，无论是心理学、精神学还是其他资料都无法证明当人们受到打击、陷入困窘、受到威胁或侮辱时，他们会提高生产力，会更快乐并因而做得更好。

但是，在我们周围的环境中，可以看到许多人企图以责骂和压迫的方式去影响他人，而不是以称赞去引导别人。我们经常看到公司经理严厉斥责打字员，商店领班厉声喝斥员工，老师责骂学生，说他们是愚蠢的，而父母因为一点小事就骂孩子更是家常便饭。

今天，在任何一家有完善制度的公司里，所有的人都是重要的，只要你牢牢记住这点，并应用于日常工作和生活中，那么你一定可以恰当地表达出你的关心和尊重，从而帮助员工

建立自信心。对坐在柜台后面的售货员你要表现出你的尊敬，并注意他们帮你包东西的方法有什么不同；对接待员要亲切一些，你会发现在她招呼你时显得多么愉快、和蔼；对女服务员要礼貌些，你会享受到更好的服务；对整理房间的服务员说上几句赞美的话，那么叫你起床的电话一定会准时打来。

总而言之，你成功的希望也在别人手中。你应该将他们看作重要的、不可缺少的人物，这样你可以在自己的生活中获益更多。

领导要正确看待和运用民意票数

近年来，我们在干部制度改革方面加大了步伐，在选拔干部工作中严格执行《党政领导干部工作暂行条例》，扩大了民主，注重了民意，加大了群众参与的力度。实践证明，认真做好干部选拔工作，只有在坚持德才兼备原则的前提下，正确认识和处理民意票数，才能真正把群众公认的优秀人才识别和挑选出来。

民主推荐、民意测验在很大程度上反映了干部的工作实绩和日常表现，是全面考评干部的一个重要方面，但不是惟一的方面。在实际操作过程中，由于受诸多因素的影响，有些单位的民主推荐和评议的结果不能准确反映民意，因为那个票数中有“水分”：一些干部为营造群众拥护的假象，在票数上下工夫、做文章，不求工作好坏，只求得票多少；个别心术不正的人，甚至不择手段地到处拉票；有的领导干部为使自己小圈子内的人能“入围”，也赤膊上阵，使出浑身解数，为其四处活动，八方游说；还有的以老好人自居，遇到问题绕着走，遇到矛盾躲着走，不干工作，到处讨好，八面玲珑，靠“好人缘”得选票；更有甚者，少数领导干部为求得票多而产生了错误的政绩观，一上任便急欲显示“政绩”，采取杀鸡取卵、竭泽而渔的手段，不谋长远大计，挖空心思，上一些贻害无穷的“政绩”项目。例如，有的违背经济规律，搞低水平的重复建设，盲目举债，只讲速度，不讲效益；有的加重农民负担，乱集资，乱摊派，做表面文章，搞形式主义；有的热衷于玩数字游戏，欺上瞒下，搞假政绩，邀功请赏；有的盲目决策，强迫命令，对本地自然资源搞破坏性开发，造成了不可弥补的巨大损失，还自诩为敢闯敢试、有开拓精神，企图以此求得推荐中的高票数。所有这些，都直接影响了推荐结果的公正性，形成了票数与实绩不符的怪异现象。

单纯以票取人，给干部选拔工作造成了诸多不利影响：一是由于诸多因素的作用，有时单纯的票数难以准确地反映民意，不能公正地反映干部的德才状况和工作实绩，致使票数与民意脱节。二是形成了以票数多少衡量政绩大小的错误导向，一些干部整天一门心思用在“广结朋友”拉选票上，或制造一些假政绩骗取选票，严重损害了党和人民的利益。与此相反，一些锐意开拓、大胆工作的干部有时却因推荐票数较少而得不到提拔重用。这样，不仅挫伤了他们的工作积极性，而且会使一些干部滋长“老好人”思想，一团和气，不思进取。三是在客观上为德才兼备的优秀干部脱颖而出造成了障碍，使民主推荐的本意受到扭曲和误解。

要解决这些问题，一是各级党组织要教育各级领导干部、特别是年轻干部树立正确的世界观、人生观、价值观和政绩观，做到看党的事业重如山，视“功名利禄”淡如水；脚踏实地创政绩，真正为人民群众谋实利、办实事，以强烈的事业心、责任感和一流的工作业绩赢得组织和群众的信任。组织人事部门对干部的政绩考察必须客观、公正，用辩证的、长远的观点去看、去分析，力求全面、准确。对那些为追求轰动效应而创造所谓“政绩”的短期行为，甚至制造假政绩骗取推荐票的现象，要作为严重问题予以批评、纠正和处理。二是要尽可能地扩大民意测评、个别座谈的范围，广泛听取方方面面的意见。要通过充分听取群众意见与领导评价相结合，会场划票与个别座谈相结合，听取汇报与实地考察相结合等形式，多渠道、多角度、多侧面地考察干部，科学利用考察结果，正确确定干部的升降去留。三是必须认识到注重民意不等于简单地按票数选拔、任用干部，要全面准确地衡量干部，既要考察

其社会公论，又要考察其工作实绩，还要看其德才表现。要坚持工作实绩与德才条件的统一，看政绩更看官德，把因政绩突出得票多与因“人缘好”、不干实事得票多区别开来；把因坚持原则、秉公办事、不怕得罪人而得票少与因工作能力、思想品质、民主作风差得票少区别开来，决不让那些一心一意干工作的老实人吃亏。四是走出单纯以票取人的误区，努力营造干事创业的氛围，坚决不能让少数糊弄群众、不干正事、投机钻营的人进入领导班子。对靠四处活动拉选票、弄虚作假骗取政绩的人，一经发现，从严惩处，决不姑息迁就。

公、廉、绩助威的妙处

决策、处理的前提之一就是公心取得下级或同级的信任。决策、处理事情的前提之一就是绝大多数人的利益出发，为大多数人说话，立场公正，不偏不倚，这种处事态度，必然受到广大人民群众拥护，威望由此而生。作为领导者，除加强道德修养和能力锻炼之外，还必须掌好权，用好权，一言而万民齐。

待人处事不公，即使本事再大、能力再强的领导者，也会丧失其影响力和感召力，群众也会不买账。因此，领导干部必须加强自身修养，加强自己的素质修养，加强自己的人生锻炼，以公正得公心，以身正求公正，努力建立起政通人和、鱼水情深的党群、政群关系。廉洁向来是为人尊崇的一种美德，在我国历史上，几乎各个朝代的为官之道都有“廉”的要求。虽然也有很多贪官，但凡是为人敬仰的清官，无一不是廉洁自律的。

社会主义制度下的“廉生威”，表现为廉洁榜样作用所产生的吸引力、凝聚力和号召力。我们的党员干部是廉洁自律、率先垂范的。许多优秀领导一生洁身自好、廉洁奉公。这种廉洁榜样的作用是无穷的。“公生明、廉生威”。廉洁是每个领导者的天职和道德的重要体现，更是对一个领导的起码要求。

廉洁就是经济上清廉，品德上端正，在经济生活和精神生活中做到一尘不染。如果一个领导做不到这一点，那么他在群众面前就不能树起自己的威望和威信。如果一个领导做到了这一点，那么他在群众和下级面前才有说服力和感召力，他才能为人民和下级所拥护和爱戴。另外，一个领导干部还要靠自己的成绩为自己壮威。创实绩，留业绩，这是领导从政的落脚点，是群众评价领导的重点，也是一个领导多方面素质的综合体现。作为一个领导者，把一个单位的工作搞好了，群众和下级会认为你有本事，是好干部。

群众最重实效，一个干部光是洁身自好，不干工作，或整天忙忙碌碌，没业绩，下级和群众充其量说你是“好人”，决不会说你是好官。作为领导者，千道理、万道理，政绩才是硬道理。如果政绩平平，山河依旧，甚至成事不足，败事有余，不仅无威望可言，还要被群众责骂，这样的典型不胜枚举。

因此，一个领导者要树立政绩意识。干部的实绩不只事关个人形象，更是凝聚民心的关键。今天，在市场经济的大潮中，一个领导干部的威望，在很大程度上取决于你为集体创造了多大的财富，成绩非常大，那么，你的威望和威信就自然而然地赢得了大家的仰慕。

领导行为的五不要

做为领导，要时刻严格地要求自己。有人指出，领导要知道什么可为，什么不可为，对于不可为的事，坚决不能去做。下面提到的领导者行为的“5不要”，就很有指导意义：

1. 不要无事空忙

有的人庸人自扰，总想解释一切。他们以谈论大事为要务，总是过于严肃地对待一切事物，把它们变得争论不休和神秘。其实，令人烦恼的事情中绝少有真正值得为之烦恼的。把本该抛在脑后的事情，挂在心上实在愚蠢。小事本可化了，无事却能生非。小洞不补，大