

Where is the high
prestige coming from

威信何来

领导者必修第一课

做一个有自信、有能力、
有魅力、有魄力、有权力、有前途的
成功领导！

“威信”源于领导自身的品性、修养和魅力，其超人的能力使下属信服，是谓“可敬”。

“威信”源于领导与下属同甘共苦，和蔼可亲，平易近人，不摆架子，是谓“可亲”。

“威信”源于领导对下属的过错具有超强的洞察力和善用权力产生的威慑力，是谓“可怕”。

海潮出版社

where is the high
prestige coming from

威信何来

领导者必修第一课

张 闯 编著

海潮出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

威信何来/张闯编著. —北京: 海潮出版社, 2004
ISBN 7-80151-865-9

I. 威… II. 张… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031080 号

● 威信何来

编 著/张 闯

责任编辑/崔树森 尹 林

经 销/新华书店

开 本/787×1092 毫米 1/16 印张/22 字数/380 千字

印 刷/华北石油廊坊华星印刷厂

版 次/2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-80151-865-9/C·160

印 数/10000 册

定 价/34.00 元

海潮出版社 北京西三环中路 19 号 邮编 100841

发行部: 电话 (010) 66969738 传真: (010) 66969749

**威信就是影响力，就是下属对领导的尊
从感和信赖感。**

——GE 总裁 杰克·韦尔奇

前 言

“威信”二字最能代表一个好领导的丰富内涵，有威信的领导深受大家的拥戴，事业一帆风顺；没有威信的领导丧失员工的尊重，成为毫无尊严的傀儡。

威信是领导者身份的象征，是领导者最本质的构成因素。只有有威信的领导才能领导团队在工作的战役中取胜；只有树立了领导者的权威，才能得到员工的赞赏信赖和尊敬。

威信源于领导者自身的实力。要做一个有威信的领导者，首先要加强自身的修养，用信心、魄力、能力和亲和力打造令人信服的实力。

有威信的领导得一定有卓越的人格魅力。在他的身后，站着自己的“支持者”和“跟随者”。获得员工的拥戴，是每一个领导都要面临的挑战。

合理地使用权力是确立领导者权威的最有效途径，也是成就领导事业的基础。领导者一定要善于控制权力，不要让自己成为一个摆设。

“信赏必罚”是现代管理中的最基本的原则，管理员工一定要恩威并施，左手“胡萝卜”，右手“大棒”，两手都要硬。

希望初做领导者，在本书的指导下，上好领导第一课，树立自己的领导权威，畅行领导之路。

目 录

第一部分

打铁首先自身硬,实力铸造威信

威信源于实力。一个有威信的领导首先要加强自身的修养,用信心、魄力、能力和亲和力打造令人信服的实力。

第一章 树立领导的威严	(3)
一、其身正,威严自生	(4)
二、近则庸,疏则威	(10)
三、权威就是领导的影响力	(13)
四、刚柔要相济,恩威要并施	(15)
五、打造领导的人格魅力	(18)
 第二章 威信始于认同	 (21)
一、认同是威信的基础	(21)
二、信任你的下属	(23)
三、培养员工的责任感	(26)
四、强化自身的亲和力	(28)
五、塑造员工的主人翁精神	(30)

第三章 领导必须要有魄力	(33)
一、专断点没关系	(34)
二、相信自己，当断则断	(36)
三、细节决定成败	(39)
四、必要时先发制人	(40)
五、魄力绝对不是专横跋扈	(42)
第四章 尊重每一位员工	(46)
一、没有员工，何来领导	(46)
二、尊重员工就是尊重自己	(49)
三、做有尊严的领导	(52)
四、尊重员工从点滴做起	(53)
五、你关心员工，员工关心客户	(55)

第二部分

培养“跟随者”，做令人信服的领导

有威信的领导一定是员工拥戴的成功者；成功的领导者也必须有自己的“跟随者”。如何获得员工的拥戴，是每一个领导都要面临的挑战。

第五章 让下属真正信任你	(61)
一、领导要有广阔的胸怀	(61)
二、多为员工想一想	(63)

三、一定要给员工安全感	(65)
第六章 重视下属的意见	(68)
一、倾听、倾听，再倾听	(68)
二、学习容纳不同的意见	(71)
三、带着目的去倾听	(73)
四、抱怨更要倾听	(74)
五、掌握倾听的技巧	(75)
第七章 真诚赞美下属	(79)
一、赞美是最好的奖励	(79)
二、用真诚的赞赏感动员工	(81)
三、领导赞美员工的技巧	(82)
四、形体语言在赞美过程中的重要意义	(84)
五、思想工作一定要做到位	(86)
第八章 给下属发展的机会	(92)
一、晋升是所有员工的梦想	(93)
二、好领导首先是伯乐	(95)
三、识别人才是领导的基本功	(97)
四、在竞争中选拔人才	(101)
五、提拔人才要谨慎	(104)

第三部分

控制权力,领导绝对不是摆设

善用权力是树立威信最有效的途径,也是领导成就事业的基础。权力是一把双刃剑,领导一定要善用。

第九章 打造优秀的团队	(111)
一、领导的职责是管理团队	(111)
二、优势要互补,协作出效益	(113)
三、如何组建高效团队	(115)
四、管理团队应当注意的问题	(118)
第十章 让下属理解你的意图	(127)
一、领导者扮演的角色	(127)
二、管理依赖于沟通	(130)
三、如何进行有效的沟通	(132)
四、情感沟通很重要	(133)
五、掌握面对面的语言沟通	(135)
六、学习非语言的沟通技巧	(136)
七、如何让沟通更顺畅	(138)
第十一章 管人一定要管到位	(141)
一、用合适的人才	(142)
二、不能小马拉大车	(145)

三、具体事情具体分析	(149)
四、扬长避短，优化组合	(151)
第十二章 人才是培养出来的	(155)
一、培训不能形式主义	(156)
二、设计有效的培训系统	(158)
三、对新员工的培养	(174)
四、提高基层员工的能力	(183)
五、培养发展部门领导	(191)
六、关于培训的一些建议	(196)
七、培训不是万金油	(199)
第十三章 授权的艺术	(201)
一、给员工施展才华的舞台	(202)
二、领导为什么要授权	(203)
三、授权一定要合理	(204)
四、把握好授权的分寸	(208)
五、防止下属越权	(210)
六、让部下把问题带走	(212)
第十四章 授权之后要监督	(215)
一、监督是必要的	(216)
二、监督别人之前先自问	(219)
三、实施监督的方法	(223)
四、监督的原则	(226)
五、监督的误区	(228)

第十五章 杜绝办公室谣言	(231)
一、谣言贻害多多	(232)
二、孕育谣言的温床	(234)
三、将谣言扼杀在摇篮中	(236)
四、对绯闻说“不”	(240)
五、谣言也并不是坏处	(241)

第四部分

恩威并施,领导两手都要硬

“信赏必罚”是领导的基本原则,管理员工一定要恩威并施,左手胡萝卜,右手大棒,两手都要硬。

第十六章 没有人会拒绝加薪	(247)
一、物质激励必不可少	(247)
二、传统薪酬体制的弊端	(249)
三、理解员工的真实需求	(251)
四、建立完善的薪酬体系	(253)
五、防止激励失败	(255)
第十七章 纪律至高无上	(259)
一、铁律如山,谁也不能例外	(260)
二、执行纪律一定要公私分明	(262)
三、营造贯彻制度的气氛	(264)

四、培养员工自律性	(269)
第十八章 没有规矩，不成方圆	(272)
一、充分利用“热炉法则”	(273)
二、为什么要建立规章制度	(275)
三、建立规章制度的方法	(277)
四、规章制度要与时俱进	(280)
五、如何实现管理的规范化与制度化	(282)
第十九章 严格的绩效考核	(287)
一、绩效考核是重要的管理工具	(288)
二、考核必须客观公正	(291)
三、考核的一般流程	(294)
四、绩效考核不能流于形式	(295)
五、避免爱屋及乌	(297)
第二十章 严惩害群之马	(302)
一、害群之马在哪里	(302)
二、惩罚要讲究策略	(307)
三、学会批评的艺术	(312)
第二十一章 向下属施压的技巧	(317)
一、压力就是动力	(318)
二、人才都是打磨出来的	(320)
三、发掘员工的潜能	(324)
四、施加压力要有度	(327)
五、控制工作压力的方法	(330)

第一部分



打铁首先自身硬 实力铸造威信

威信源于实力。一个有威信的领导首先要加强自身的修养,用信心、魄力、能力和亲和力打造令人信服的实力。

**Where is the high
prestige coming from**

第一章



树立领导的威严

西点军校，职业军人向往的神圣天堂，因为从那里走出的人就是“精英”的代名词。然而 1920 年的西点军校完全不是这个样子，混乱不堪，学员素质低劣，酗酒闹事、打架斗殴，更有甚者不把教官放在眼里，顶撞和漫骂教官是常事。是麦克阿瑟将军改变了这一切，把这些玩世不恭的年轻人变成了一群真正的军人。

麦克阿瑟将军必须树立自己的权威。他完全按照学院规定的要求学员，同时自己也严格执行。要求士兵做到的，长官自己首先要做到。他说：“我相信我能做到的，他们也能做到。”

一次，一个士兵在拉练的时候，突然重重地把行包扔了，大喊“什么该死的训练！”，而麦克阿瑟将军看到了，什么也没有说，拣起重重的背包，随着部队一起跑了起来，一小时过去了，两小时过去了，那名士兵终于跑回到麦克阿瑟面前，麦克阿瑟对他说：“我行，你也行，但你必须接受惩罚多跑一小时！”

就这样，每一位西点军人看到麦克阿瑟心中都充满敬意和畏惧，他们知道，他们一定要做好，因为他们不是乌合之众，他们是麦克阿瑟将军的下属，是一名西点军校的职业军人。

一、其身正，威严自生

三国时刘备在临终时说过这样一句话：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。惟贤惟德，能服于人。”《易经》中也说：“默而成立，不言而信，存乎德行。”大军事家吴起就任于魏国时，一次，他与魏武侯一同泛舟于西河，途中，正在观赏景色的魏武侯回头对吴起说：“河山这样险要，这是魏国的国宝啊！”吴起马上回答道：“不，国家的国宝，在于为政者的德，而不在于地形的险要。”这里所反复强调的就是德，就是人的品德，德行。德对于领导者来说尤为重要。德高则望重，望重则说话灵。领导者要时刻注意在下级面前塑造自己的形象，树立起比较高的威信。以大德产生的强烈的凝聚力和感召力，自然地引起部属的敬佩感、信赖感和服从感，像磁石一样吸引着部下，成为他们学习的榜样，仿效的楷模，崇拜的对象。这是任何权力、地位都无法比拟的一种强大的影响力和号召力。

领导的一言一行都对企业的员工有很大的影响作用，特别是与领导者朝夕相处的直接下级人员，对其一言一行，更是看得准，摸得清。一个德行不佳的领导，尽管可以凭借权术欺上瞒下，却无法骗过身边的工作人员。一个道德品质为部下敬重的领导，他在部下面前有绝对的威信，部下打心眼里感到跟随这样的领导是一种荣耀，一种快乐，一种幸福。对这样的领导者是倾心拥戴而愿与之共谋大业。对表扬奖赏，心悦诚服，信心倍增然后勇往直前；对批评处罚，诚恳接受，心服口服而真正思过图新。

孔子说，“其身正，不令而行。”古今中外，以大德赢人心而成众星拱月之势，成其伟业的领导者，无不为人乐道称颂。有些领导者过于相信地位权力，认为凭借职权就能使属下归服，其实这只能是服权，而不

是服人，产生的力量也极其脆弱。一个德高望重的领导者，即使当他失去权力的时候，仍会有很多的追随者。而一个品质不端的领导，即使在他大权在握炙手可热之际，正直的人们也会嗤之以鼻，至多是敬而远之。重德必修德，在当前，企业领导者应着重注意以下几点：

做一个正直的人

美国管理协会曾邀请一组学术人士和专家描述 21 世纪商界最完美的管理形象，“正直”成为最重要的要素。在管理者和员工之间如果没有基本的信任，即便管理者非常恰当地使用了其他的领导方式，那么他也永远是一个值得怀疑的领导，并且会举步维艰。正直意味着做该做的事情。对于任何企业来说，缺乏正直都可能会产生糟糕的后果。

有时候，某个团体、某个人之所以成功，就因为他有一种正直的道德修养。2000 年 12 月 17 日，在英国的曼彻斯特城，英超第 18 轮的一场比赛在埃弗顿与西汉姆联队之间进行。比赛只剩下最后一分钟时，场上的比分仍然是 1:1。这时，埃弗顿队的守门员杰拉德在扑球时扭伤了脚踝，同时球也传到了埋伏在禁区的西汉姆联队球员迪卡尼奥脚下。他离球门只有 12 米左右，无需任何技术，只要一点点力量，就可以把球从容打进已没有了守门员的大门。在几万双现场球迷的目光注视下，迪卡尼奥弯腰，伸手，然后把球稳稳地抱在了自己怀里……全场雷鸣般的掌声，把赞美之情献给了放弃打门的迪卡尼奥。一个球星最感人之处，并不是他的球技，而是他的高贵的品格。

一个领导如果能在道德品质方面做出一个好的表率，那就自然会成为下属的楷模，这比任何东西都有说服力和影响力。只要你能做到开诚布公、公平正直，那你的大多数员工也将会以同样的态度回应你，他们也将公平、正直的对待你，服从你的领导。