

人生智慧
宝典

RUHE LIANJIU LINGDAO DE BENSHI

领导者需要做到的，
就是凡事看得比别人远、想得比别人全、做得比别人巧。
学习领导艺术和管理技能，培养自己的领导能力，
是每个胸怀大志、追求成功的人士的必然要求。

如何练就

中石 主编

领导的本事



赋予你高超的管理智慧和驾驭别人的能力。

当代世界出版社

生智慧

宝典

如何练就 领导的本事

中石 主编



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何练就领导的本事/中石主编. —北京: 当代世界出版社, 2005.1

(人生智慧宝典)

ISBN 7-80115-874-1

I. 如... II. 中... III. 领导学-通俗读物

IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 125829 号

主 编: 中 石

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本: 880×1230 毫米 1/32

本册印张: 11.5

本册字数: 280 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次

印 数: 1-10000

书 号: ISBN 7-80115-874-1/C·32

定 价: 99.20 元 (全四册) 本册: 24.80 元



前言

当今社会是白领天下，坐办公室的人越来越多，人人都可以称得上是一个或半个领导，要么你在这方面领导别人，要么别人在那方面领导你。所以，学点儿领导艺术和管理技巧，培养自己的领导能力，是每个胸怀大志、追求成功的人士的当务之急。

君不见，有些领导者上任不久，就会引来一大堆批评和不满，结果很快就败下阵去，灰头土脸，最后被解职。这些人失败的原因，就在于没有把握领导艺术的真谛，没有掌握一套真正有用的领导本事。即便是那些长期在领导岗位上工作的人，也应当注意研究新情况，掌握新本领，不断提升自己素质和能力。有些领导者在位子上久了，积累了丰富的经验，工作上驾轻就熟，管人治事得心应手……诸事顺利，就容易养成自以为是毛病，于是常常摆出不可一世的姿态，以权力压服人，以家长的口吻教训人，玩弄手腕耍弄人，这种领导也到了被淘汰出局的时候了。

同为领导者，事业成就却有较大的差异，其中究竟暗藏着什么天机？作为领导，怎样才能做出实绩，逐步树立权威，成为能力强、威信高的领导者呢？

现在你看到的是这样一本书，它可以给您一些有益的经验



和策略，激发您的领导智慧，帮助你全方位打造自己的领导实力。本书把那些复杂的领导学问通过通俗易懂的语言娓娓道来，深入浅出，指点你如何成为有魅力和魄力的领导者，怎样掌握运用权力的艺术，如何维护自己的领导权威，如何培养自己的心腹干将，如何提高工作效率等等。

如果你读过并实践了本书中教给你的原则和技巧，你会获得影响和控制他人的卓越能力。你会成为一个真正的领导者，而不是一个有职无权的摆设。人们愿意为你效劳，愿意为你切实地做任何你让他们做的事情。你的个人能力将达到一个空前的高度，你会在人们面前拥有威望和影响，甚至从前对你表示不友好的人也将心甘情愿地为你效劳。

本书将彻底改变你的人生命运，它将使你拥有高超的管理技巧和驾驭别人的能力。这就意味着，你大显身手的时刻就要来到了。



目 录

第一章 培养自己的领袖气质

- 良好的气质是成功的前奏 / 1
- 做一个果断的领袖人物 / 5
- 领导是被学习的榜样 / 6
- 怎样做一个受人欢迎的领导 / 9
- 你属于哪一类型的领导 / 11
- 领导者行为的“五不要” / 13
- 注意自己的扮相 / 15
- 举手投足之间打造领导形象 / 18
- 成功领导的十四条标准 / 22
- 志同道合才是最佳组合 / 27
- 领导必须克服的二十二个误区 / 32

第二章 学会读懂下属的心

- 下属的愿望和需求 / 38
- 下属需要你的信任 / 40
- 下属需要你的尊重 / 43



- 下属需要你的赞美 /44
- 下属需要你的帮助 /47
- 下属需要你的保护 /49
- 下属需要你的奖赏 /50
- 下属需要你的指导 /52
- 下属需要你的提升 /54
- 下属需要你的授权 /56
- 下属需要你的同等对待 /58

第三章 新领导如何开展工作

- “三把火”不可随便“烧” /61
- 上任伊始，要多观察，少说话 /63
- 了解情况的具体形式有哪些 /65
- 怎样加强同群众的接触 /69
- 上任之初要注意哪些问题 /71
- 领导者的威信从何而来 /75
- 成功的第一次亮相 /78
- 如何培训你的第一个秘书 /79
- 新官上任十大忌 /81

第四章 让下属敬畏你的N个策略

- 端点架子自抬身价 /86
- 有权力也须有魅力 /88
- 做一个铁腕人物 /89
- 适当表现自己的“身份” /91

- 不即不离最好 /93
喜怒不可形于色 /94
一言重如九鼎 /96
胆小不得将军做 /98
“独断专行”也可取 /99
胡萝卜加大棒 /101
慈母手握钟馗剑 /103

第五章 领导者须有大将风度

- 有多大肚量成多大事 /106
时常听听反调 /109
不要忽视“小人物” /111
留一步，让三分 /113
宽缓胜于急躁 /115
远离情绪的漩涡 /117
改变偏激的性格 /120
不要任凭性情做事 /122
拿得起还要放得下 /123
三人行必有我师 /125

第六章 识人、用人的诀窍

- 浑身是铁能打几颗钉 /128
摘取吃得舒服的苹果 /130
得士则强，失士则亡 /132
慧眼识出千里马 /133



- 英雄不问出处 /136
- 选好火车头 /137
- 关键时刻见人心 /139
- 不让金子埋没沙中 /140
- 多用几只眼看人 /142

第七章 培养自己的追随者

- 提供好乘凉的地方 /145
- 慷慨不用讨价还价 /147
- 疑人不用，用人不疑 /149
- 不痴不聋，不成姑公 /150
- 用兵要狠，爱兵要深 /152
- 为下属邀功 /154
- 给下属镀镀金 /155
- 以真心换忠心 /157
- 把幕后英雄当真英雄 /159
- 适合当心腹的六种人才 /161
- 笼络关键人物 /163
- 把“刺头”收为“心腹” /164
- 精心培养你的心腹 /166

第八章 全力调动众人的才干

- 上司应该少做事 /168
- 众人划桨开大船 /170
- 木匠手中无烂木 /172



- 十个下属十个样 /174
什么人都可以用 /175
“车、马、炮”各得其所 /178
不让下属戴着镣铐跳舞 /180
初生牛犊可大用 /182
人有长短，世无全才 /184
用人如器，各取所长 /186
鼓励员工的冒险精神 /189

第九章 让下属拥有自己的头脑

- 培养人才要下血本 /191
年轻人是早上的太阳 /192
不培养温室里的花朵 /195
授人以鱼不如授人以渔 /196
给下属表演的舞台 /197
下属你大胆往前走 /198
颁发“官样委任状” /201
挖掘潜力的金矿 /203
“急功近利”的用人手段 /204
压力之下出人才 /206

第十章 掌握分配权力的技巧

- 把简单的工作交给别人 /209
用人者的分身术 /210
大权独揽，小权分散 /211



- 小权分散轻松自在 /214
- 成功授权的步骤 /215
- 保持授权后的控制 /216
- 多给一些表现的机会 /219
- 放手之后不再干涉 /220
- 弄清权力交到谁的手里 /222

第十一章 恰如其分扮黑脸

- 必须拉得下脸皮 /226
- 给高傲的下属浇浇水 /227
- 老虎不发威，当你是病猫 /229
- 不骂不行，非骂不可 /230
- 施威不忘善后 /232
- 打一巴掌给个枣 /234
- 借力治人的高招 /236
- 下有计策，上有对策 /238
- 好虎不得罪一群狼 /241
- 砸烂软钉子 /242
- 解雇没商量 /243

第十二章 做出正确的决策

- 决策须克服的五大障碍 /246
- 不因拖延错过时机 /248
- 不断提高决策水平 /250
- 决策要快而准 /253

- 果断地作出决策 /254
- 断绝一切后路 /257
- 发挥智囊团的作用 /260
- 听取不同的意见 /263
- 如何采纳下属建议 /265

第十三章 提升自我，保持常胜不败

- 发展你自己 /268
- 不断学习，不断前进 /270
- 学习是迈向成功的通行证 /273
- 创新能力的几个要素 /276
- 思想要敏锐 /280
- 提高阅读品位 /282
- 把精力投入到自己的强项上 /285
- 训练竞争能力 /288
- 职场最“吃香”的 10 种能力 /290

第十四章 做一个精明的掌权者

- 最好的交椅在强敌环伺之中 /293
- 适当表现自己 /296
- 不可居功自傲 /300
- 外圆内方 /302
- 做事灵活变通 /305
- 领导要做领导的事 /309
- 不要过分仰仗权力 /312



- 别做完美主义者 /315
- 乐于接受反对意见 /317
- 找寻使你充满活力的生活方式 /320
- 训练你的机智力 /322
- 用自己的能力证明一切 /325

第十五章 圈定自己的追求目标

- 制订目标的作用 /330
- 树立远大的目标理想 /333
- 把大目标予以分解 /334
- 对目标多作想象 /337
- 设定挑战性目标 /339
- 直达目标，毫不动摇 /341
- 准备是幸运之母 /344
- 制订成功的计划 /346
- 计划有助于完成目标 /348
- 规划自己的下半生 /351



第一章

培养自己的领袖气质

良好的气质是成功的前奏

你是一个成功的领导者吗？一个最为直观的鉴别方式就是看你是否拥有良好的气质——成功者气质、明星气质。当然也不排除这样一些人，他们在某一方面，比如事业上取得了极大成功，看起来却并没有什么气质，那这样也只能算作是一种片面的成功，而称不上一个真正的成功者。

真正的人生成功者尤其是成功的领导者首先要有良好的气质，这是一种视觉上的标识。但是有的人认识不到这一点，他们甚至会喋喋不休地说：“在我取得了所追求的事业成功之后，我就必然有了成功的形象！”但很遗憾，生活中的事并非都如此，你必须在取得你所期望的成功之前，塑造你成功的自我形象，培养你良好的气质。成功者的视觉标识，有两层意思：一方面，良好的气质做为这种视觉标识，是指它是成功者的前奏，一种征兆；另一层意思是指这种良好的气质是成功者的一



种标志。没有这种良好的气质，就算不上是一个真正的人生成功者。

怎样理解这种成功者的气质呢，拳王穆罕默德·阿里说：“我是最棒的！”成功者气质就是这样一种力量——一种“感觉很棒”的内在力量，也是一种“影响世俗”的外在力量。一旦你有了成功领导者的气质，你就被赋予了能量与活力，自然而然地由内而外散发出一种光辉。它释放了你，让你达到生命中的成功者的巅峰地位。不管你是去参加宴会，出席朋友婚礼或是出席某个会议，甚至面对摄像机你都能从容大度，侃侃而谈。

每一个人都具有成为成功者的潜力。美国好莱坞最成功的私人领导人之一肯克莱屋说得好：“明星是被塑造出来的，不是自然天生的。”无论是一个什么样的成功者，或是演员、体育明星或是大学者、大领导、乃至美国总统，其实他们的成功者气质，无不是来自于他们愿意努力经营自己的自觉意愿，以及让自己达到成功者特殊地位的坚毅决心而已。

你需要像迈克尔·乔丹一样要拥有飞空投篮的能力才能成为一个明星吗？或是你穿一件子弹型胸罩，在 MTV 影带中又唱又跳才能成为明星，成为一个成功者吗？错了，完全错了！一如对领袖魅力、人格特质以及处事能力等等的不同描述，无论你是一个成功的企业家，还是一位初中老师，或者仅仅是一家百货公司的售货员，“成功者气质”正是让你越过一些既定的标准而鹤立鸡群的某种特质。想像一下你所参加的宴会中有某个人就像磁铁一样，不管他站在哪里，身边总是吸引着一堆人围绕着他。再想像一下商业会议中的某个人，不管他的头衔是什么，总是不由得令人肃然起敬。想想看一些人，不管他在什么场合出现，总是能让大家放松心情，渴望结交认识他们，



并直觉地信赖他们，这就是成功者的气质——成功者的视觉标识。

获得成功者气质，获得这种成功者的视觉标识，没有省力的捷径，没有快速电梯。要想到达成功者气质那一层楼，你必须按部就班，在每一个楼层里停留学习必要的课程，才能更上一层楼。就像我们学习如何适当地穿着打扮，以及学习如何处理压力的情况一样，成功者气质也是可以通过学习而得到的。

做为领导者，首先，你必须先通过某些特定的方法塑造一个成功的自我形象。开始，你必须消除一切畏惧和自我怀疑。只要看穿其本质，畏惧是很容易战胜的。如果仔细研究一下，你就会发现它们总是既愚蠢又无形的。除了你的思想在作怪外，几乎什么也不存在。害怕失败可能是最常见的畏惧心理了。但是如果你拒绝接受失败，你就决不会失败。一旦这样的自我怀疑从头脑里被完全赶走，你就可以集中注意力干好更重要的事情。

其次，为了加强成功的自我形象所必要的自信心，你必须作好充分的心理准备，百分之百地相信自己是最好的。这样，面对一切情形，你都可以随时扫除可能产生的任何障碍，从而拥有一个成功的自我形象。有了这种心理准备，拥有成功的形象才有可能成功。充分地准备才能使你有可能拥有一个成功的形象。如果你准备不充分，那你就有可能酿下苦果，因为你不可能欺骗自己。

如果你满怀信心地走进一个人的办公室，其结果就大不相同了！只有那些准备不充分的人才会显得疑虑重重，慌慌张张，而那些运筹帷幄的人会永远信心十足。不仅他们自己相信这一点，他们周围的每一个人也能感觉到他充满信心，而且会对此作出积极的反应。“魅力无穷”、“思路敏捷”、“热情洋溢”



等常被用来称赞这种自信心。它们其实都是同一个意思：成功的自我形象。这种形象还有极强的感染力。

而那些从未有过成功的自我形象的人们会告诉你，他们从未有过好运气，他们没有适当的场合、正当的时间来表现自己，总之，他们倒霉透了。他们找这样的借口不足为奇，他们明白那些大明星们的天赋并不比他们强多少，但他们就是认识不到影响成功的无形因素——自我形象。

正如你所看到的，成功者气质的发展是一份内外兼修的工作。属于内在方面的技巧会努力经营你的内在本质，进而由内而外锻造你。它们会告诉你如何增加自己精神上和情绪上的能量，以便让自我的力量更显著提升。所有的成功者气质，皆来自于自我核心本质的强烈向外散发。

等你的自我力量增强以后，你就会了解为什么在一个水管工人身上也能找到真正的成功者的气质，就像你在一名总统身上找到的成功者气质一样。著名影星芭芭拉·史翠珊是这样说的：“对我来说，所谓完美的世界，就是我们处在一个能够互相欣赏彼此不同的地方。我们是平等的，但不是相同的。”

我们全都各具特色，我们每一个人都对这个世界具有价值和意义。一旦你接受了这个事实，你所要做的就是相信你自己——这种信心会让你觉得你和任何人都一样的平等，不管比较的对象是电影明星、有名的政治家、商界巨人、甚至是皇室的王子与公主，你再也不会被“明星级的震撼”给吓倒，因为你将具有的“明星气质”、“成功者气质”相等于任何一个人。

在关于“成功者气质”的术语里，我们的解释是：内在与外在是合二为一的。当你的内在的质与外在的气表现出来且并驾齐驱的时候，你的成功者气质就显露出来了。

你信任自己，你聆听你感觉的声音，因为你发自内心觉得