

中石/编著

10 SINCERE ADVICES
FOR LEADERS

领导十诫。

给领导者的10堂
警示课



成功的领导者都知道，人生的路途虽然漫长，但要紧处只有几步。干一番轰轰烈烈的事业，必须具备清醒的头脑。

10 Sincere Advices
for Leaders

作为领导，其言行举止代表的不仅仅是自己，还左右着许多人的前途和命运。须知上行下效，牵一发而动全身；风光无限，居高处而不胜寒。领导应比一般人更注意约束自己，身体力行，率先垂范，才能让下属不仅口服，而且心服。

领导之路充满不可测知的风险，
最大的敌人就是自己！



金城出版社
GOLD WALL PRESS

中石/编著

10 SINCERE ADVICES
FOR LEADERS

领导十诫。

给领导者的10堂
警示课

成功的领导者都知道，人生的路途虽然漫长，但要紧处只有几步。干一番轰轰烈烈的事业，必须具备清醒的头脑。

10 Sincere Advices
for Leaders

作为领导，其言行举止代表的不仅仅是自己，还左右着许多人的前途和命运。须知上行下效，牵一发而动全身；风光无限，居高处而不胜寒。领导应比一般人更注意约束自己，身体力行，率先垂范，才能让下属不仅口服，而且心服。

领导之路充满不可测知的风险，
最大的敌人就是自己！



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

领导十诫 / 中石编著. —北京: 金城出版社, 2009. 10
ISBN 978-7-80251-248-1

I. 领… II. 中… III. 领导人员—修养—通俗读物
IV. C933.-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第185259号

领导十诫

作 者	中 石
责任编辑	袁东旭
开 本	700毫米×960毫米 1/16
印 张	15
字 数	150千字
版 次	2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-80251-248-1
定 价	29.80元

出版发行	金城出版社	北京市朝阳区和平街11区37号楼	邮编: 100013
发 行 部	(010)84254364		
编 辑 部	(010)64210080		
总 编 室	(010)64228516		
网 址	http://www.jccb.com.cn		
电子邮箱	jinchengchuban@163.com		
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010)64970501		

「前言」

世上没有完美的人，每个人身上都有这样或那样的毛病。然而对领导者来说，有些毛病绝不当小覷，有时性格中微小的缺陷、个人形象中的细小瑕疵、为人处世不起眼的失误，都会让你付出沉重的代价。更有甚者，有些毛病日积月累，聚合到一起，会形成一股巨大的消极力量，阻碍你的事业达到更高的目标，甚至会使你陷入失败的泥潭。仕途上隐藏着风险，其实最大的敌人就是自己！

既然身为领导，自然有其过人之处，你将享受到地位和荣耀，获得比寻常人更多的鲜花和掌声，这些东西常常会使人迷失方向。我们见过多少领导者曾经辉煌一时，最后却是悲剧一场！因为人性的脆弱、意志的薄弱，使人对私欲不加克制，个性不加约束、行为不加检点、言行不加收敛、用权不加节制、用人不加防范，最后导致自己私欲膨胀，人性扭曲，人生走上歧途，事业陷入败局。

事实上，领导比任何人都更直接、更深入地卷入一个个权力与利益的漩涡中，身不由己地随之沉浮。领导的个人命运，也决定了企业、组织的前途。正所谓成也萧何，败也萧何。

领导要提防的事情是很多的，有可能来自内部也有可能来自外部，所谓“一失足成千古恨”。以前老掌柜对身边的伙计总是说，嘴上没毛，办事不牢。总是担心他们大意造成闪失。这些小伙计后来成了老掌柜，又会重复过去的某种故事。人一旦成熟就不愿意再对不起自己，某些遗憾都是在不知不觉中发生的。

仕途充满不可测知的风险，切莫大意失荆州，成功的领导者都知

道，一个人走过的路途虽然漫长，但要紧处只有几步。干一番轰轰烈烈的事业，必须具备清醒的头脑。本书从领导修养入手，从10个方面列举领导者人生事业中的重要关口，是给领导者的10堂警示课——它们是人生的藩篱，仕途的陷阱，失败的隐患，需要你小心防范。如果在这些重要关口上认识不清，头脑糊涂，举措失当，将给你的事业造成巨大损失。

领导都是聪明人，对于书中忠告，希望领导者在心平气和的心态下，慢慢品味。



目 录 Contents

第一诫

营造魅力，领导要过形象关

- 形象代表着领导的综合素质 /2
- 形象邋遢的人办事大多不干练 /4
- 领袖气质并不完全出于天赋 /6
- 冷面孔领导的时代早就过去了 /8
- 演员大红大紫，导演自然风光 /10
- 在特定的场合要保持必要的深沉 /11
- 不要让个人隐私成为别人攻击的把柄 /13
- 领导者带头守规矩，其效甚大 /14
- 知道的不等于能做到，身教永远胜于言教 /16
- “台上”与“台下”的功夫都要硬 /17
- 办事不喝酒，喝酒不办事 /19
- 既防“祸从口出”，也防“祸从口入” /21



第二诫

调整自我，领导要过性格关

- 有严重性格缺陷的人当不好领导 /24
- 情绪失控，动辄抓狂乃懦夫所为 /26
- 从谏如流是领导者必备的雅量 /28
- 不管对与错，都要准备听人骂 /30
- 学会包容那些“麻烦制造者” /32
- 嫉贤妒能是自我毁灭之道 /34
- 敢于直面自己的缺憾 /35
- 善于对复杂情况迅速做出判断 /36
- 做错了也没必要过分自责 /38
- 想左右逢源，结果很可能里外不是人 /39
- 性格厚道的领导者要防止被利用 /41
- 领导者必须具有一流的耐性 /42

第三诫

与人为善，领导要过处世关

- 放下领导架子，照顾一下别人自尊 /46
- 惠人以恩不在大小，有时一句话就够了 /48
- 不要轻易在上司面前“孔雀开屏” /49
- 随时随地向别人传递积极和热情 /51
- 唤起别人奉献与合作的愿望 /53
- 把功劳让给下属，你将收获巨大 /55
- 时来运转之后不能忘了难兄难弟 /57

- 做领导必须忍人所不能忍 /59
刻薄待人，下场会很难看 /61
先礼后兵更容易让下属虚心接受 /64
学习中庸之道，多取折衷之法 /66
四种令人失望的领导 /69

第四诫

谨慎表达，领导要过说话关

- 地位越高的人越要谨言慎行 /72
说话办事要留下回旋的余地 /73
话说得太满会让自己下不了台 /74
不要斩钉截铁地拍胸脯 /76
即使是能办的事，也不要马上答应 /77
言辞可以暧昧，态度必须明朗 /78
说自我表露的话要拿捏好分寸 /81
说话趾高气扬的领导招人厌恶 /82
给上级提意见要讲究语言技巧 /83
有时沉默会使你更具威慑力 /86
到什么山上唱什么歌 /87
宁可显得笨拙一些，也不要自作聪明 /89

第五诫

知人善任，领导要过用人关

- 领导智慧的精髓在于知人善任 /92



- 诸葛亮用马谡，犯的是什么错误 /93
- 用人讲心机，就看领导如何把握 /95
- 用人不以个人好恶为标准 /97
- 好枪不打出头鸟 /99
- 对“马屁精”型人物保持头脑清醒 /100
- 领导者要学会识别各种欺诈行为 /103
- 必须警惕的四种“无德”下属 /104
- 有能力而不忠诚的人是危险的 /107
- 小人防不胜防，但又不能不防 /109
- 如何识别精英式人才 /111
- 怎样识别有潜质的人才 /113
- 如何识别将相式人才 /115
- 识人用人，要把优点缺点分开看 /117

第六诫

战胜刚愎，领导要过权力关

- 凭什么让人为你赴汤蹈火 /120
- 用权不当，会毁了权力本身 /121
- 多听听别人意见，少一点独断专行 /123
- 博采众议才能处理好复杂棘手的问题 /125
- 用权力或欺诈让别人服从是最愚蠢的手段 /127
- 学会用“温情”的方法管理下属 /129
- 适当的时候要“恩威并举” /132
- 上行必有所效，正人先要正己 /133
- 权力说到底就是影响力 /135

靠精神的力量“呼风唤雨” /137

领导者不必处处精明干练 /138

第七诫

能屈能伸，领导要过挫折关

面对突发事件要处变不惊 /142

要有深谋远略，以不变应万变 /143

沮丧抑郁时不可决定大事 /145

三思而后行，谋定而后动 /146

学会藏身，等待出头之日 /148

实力悬殊时，要避开强手的锋芒 /150

装愚守拙，是事业低潮时的上上智术 /152

留得青山在，不怕没柴烧 /153

任何时候都不要露出狂态 /155

人在失意时更要驾驭自己的优缺点 /157

不争一时的荣辱，不受舆论左右 /159

受人攻击意味着你很重要 /162

第八诫

把握原则，领导要过人情关

贫居闹市无人问，富在深山有远亲 /166

权力和金钱历来是人心的试金石 /168

拿人家手短，不要背上“人情债” /170



- 当领导要尽量摆脱无谓的应酬 /172
- 真正为友情负责 /173
- 适时说“不”，做事才不会拖泥带水 /175
- 办事有主见，不能一味迁就别人 /176
- 当断则断，要做到黑脸无情 /177
- 管好身边的秘书和家人 /180
- “枕头风”挡不住也要挡 /181
- 领导配偶不妨学学马皇后 /183
- 如何节制子女权力 /185
- 如何对待亲友求情 /187

第九诫

克制贪欲，领导要过金钱关

- 别让钱动摇了你的心理防线 /190
- 常在河边走，如何不湿鞋 /191
- 清白做人，睡得安稳，吃得香甜 /192
- 小嗜好也会让你栽大跟头 /194
- 人生在世，好事不可占全 /195
- 领导不能不算的人生成本账 /196
- 欲望不加约束，就会无限膨胀 /198
- 生活方式不仅仅是个人私事 /199
- 享受金钱带来的幸福，而不是享受金钱本身 /201
- 找回被物欲驱逐的生命之美 /202
- 善于自我调节，求得心理平衡 /204
- 君子爱财，取之有道 /205

第十诫

洁身自好，领导要过美人关

- “色”字头上一把刀 /210
- 富贵不易糟糠之妻 /212
- “权色交易”的巨大危害 /213
- 温柔不是英雄冢 /214
- 慎与下属谈情说爱 /216
- 不当绯闻闹剧的主角 /218
- 与女性职员相处四不要 /219
- 逢场作戏，小心美人计 /221
- 像金鱼一样活着 /224

第一诫

营造魅力，领导要过形象关



肚里有真货还不能说万事大吉，你还得留心与环境相配合。风度不佳会弄得百事尴尬，连正义真理都会让它搅得变味。

行事时如何举手投足非常重要，令人愉快的举止往往能令人倾倒。美妙的风度是人生的瑰宝。言行得体，使人在任何逆境中也能安然无恙。

许多人在犯错之前，简直默默无闻，他们所有的成功都无法掩饰一次小小的失误。

没有人直视太阳，可是当日蚀的时候，人人都会争相去看。

庸俗之辈会无视你取得的许多成功，而揪住你的一次失误不放。

好事不出门，坏事传千里。切记，你所有的过失都逃不过恶意的眼光，而你的一切美德往往被熟视无睹。

——[西班牙]巴尔塔沙·葛拉西安《智慧书》

► 形象代表着领导的综合素质

在这个世界上，有实力的人很多，可是最终成为杰出领导者的人却屈指可数，为什么？

因为实力并不是构成领导能力的全部内容。美国耶鲁大学卡尔·杰克在《领导与魅力》一书中指出：“卓有成效的领导者靠自身的人格和魅力驾驭下属。”

一句话，领导要有人格魅力！失去人格魅力的领导，跟他的下属没有任何分别，谁还会尊重他，信服他，听他的号令？可见，领导者应当在下属面前塑造自我形象，完善人格魅力，充分展示聪明才智和管理能力。

领导者在思想品质上、为人处事上、工作作风上、举止言谈上必须是最优秀的，是团队的楷模。只有这样，你的下属才愿意接受你的领导，支持你的工作。很难想像，一个言行不端、举止低俗、玩世不恭的领导者会领导好一个团队。

因此，要成为一名符合现代社会要求的领导者，必须时时注意在下属中展现出自己的好形象，以使下属敬重你，自愿服从你。然而领导者要很自然地在下属中展现好形象，是与自身的素质修养分不开的。领导者的目标志向，影响并制约着领导者的自身素质。高素质的领导者往往有两个重要的特征：

一是人生志向高远。大凡杰出的领导人物步入人生旅途之初，就具有志存高远的个性特征。

二是事业目标坚定。具有良好素质的领导者在追求事业上，认准的目标决不放弃，决不改变，即使遇到艰难困苦，遭受打击和误会，也不气馁、不灰心。对于认准的目标不管别人说什么，不管遇到什么样的打

击都能坚持下去，直至取得成绩。

要树立好形象，就要谋划好行动策略，领导者的行动策略实际是领导者思维素质的反映。首先，精明的领导者在领导活动中，把客观环境看成是多因素的动态系统，坚持从实际情况出发处理问题和矛盾。为了实现目标，有时会有某些舍弃，会有一些迁就，甚至会有暂时让步或退却。其次，在行动目标和决策方案的确定上，明智的领导者善于进行反复分析和比较，审时度势，权衡利弊，知己知彼，把握主客观条件全方位考虑问题，从而做出最佳的选择。再次，在行动决策的实施中，成功的领导者常常会不断进行修正，不断进行补充，不断进行完善。他们具有集思广益、择善而从、知错就改的气度和作风，不固执己见，不抱残守缺。

在对待现实的态度或处理各种社会关系上，表现为对他人和对集体的真诚、热情、友善、富于同情心，乐于助人和与人交往，关心和积极参加集体活动，有进取精神；自信而不自大，自谦而不自卑；对待学习、工作和事业，自始至终都能勤奋认真。

在理智上，表现为感知敏锐，具有丰富的想象能力；在思维上有较强的逻辑性，尤其是富有创新意识和创造能力。

在情绪上，表现为善于控制和支配自己，保持乐观开朗、振奋豁达的心境；情绪稳定，与人相处时能给人带来欢乐的笑声，令人精神舒畅。

在意志上，表现出目标明确、行为自觉、善于自制、勇敢果断、坚韧不拔、积极主动等一系列积极品质。

做一个好的领导者，还要具有公仆意识，愿意为下属服务，为下属解决实际问题。这表现出领导者在情操上具有责任感和义务感，有崇高的思想境界。

作为领导，不论处理任何事情，都应该比下属更成熟老练，更能把握分寸，更能始终保持自己的风度和尊严。

成熟老练当然不等于老奸巨猾，而是要在不违背原则的前提下，适当把话说得更圆满些，把事情处理得更得体些。在你与老练的人打交道，或遇事棘手的时候，就一定需要机智、灵活、成熟。遇事要针对具体情况始终保持敏锐、清醒、公正之心。

要想处事老练成熟，当然就必须先深刻理解人性，要设身处地地考虑别人的感受。

总之，作为一个领导者，特别是作为一名新提拔的或者是刚刚接手一个部门的领导者，首先就要用一个好形象来征服下属，让他们通过第一印象就信赖你，愿意在你的麾下工作。

► 形象邋遢的人办事大多不干练

很难想象，一个不修边幅、哈欠连天的领导者，会受到人们的好评，人们有可能怀疑他是如何当上领导的。在上级领导的眼里，一个经常对自己的外表形象放松，作风散漫的下级，也是难以符合干部的提拔标准的。

以貌取人固然不可，但良好的形象却有利于提高领导者的威望。领导者的威望来源于其崇高的理想、高尚的情操、博大的胸怀、坚强的意志和卓越的领导才能，而这些内在素质，如果通过某些外在形式（如仪表）反映出来，便成为领导者特有的风度，使之具有了相对独立的意义。

应该说，领导者的形象就好比是一个载体，承载着领导者的气质、修养、知识和见地。它又好比是一面镜子，会折射出领导者的思想、智慧等内心深处的一些东西。因此，对待形象问题，对于领导者来说绝对不能马虎大意，否则，就会给你的工作带来一些问题。

有这样一位王科长，个人形象原本就不太好，大腹便便，领带从来

都是歪歪斜斜的，上衣的纽扣从来不扣好，衬衫的袖口始终敞开，裤子皱皱巴巴的，鞋带从来不系好，一天到晚走路拖拖拉拉的，头发又脏又乱，胡子也不精心修理，最令人不能容忍的是他的指甲都是黑的。人们看到王科长这副尊容，就给他起了一个“邋遢科长”的外号。单位里的每个人都不愿坐王科长对面的办公桌，没有一个人愿意与他共同出去办事，甚至有很多人认为他就不应该当科长。

可见，领导者若不修边幅，就会给下属以懒散、没修养、水平低等错觉，在这些错觉的作用下，下属会在无形中对领导的印象打折扣。即使是真正精明能干的领导，要消除下属的这些坏印象，也是一件十分困难的事情。

所以，作为领导者，你应该有自己的形象特点与形象设计，根据职业、职务、气质等情况，使自己的形象庄重、典雅、明朗、强健。而且，在日常生活和工作中，也要多注意一些细节和习惯。

如果在主持一个大型会议时，你穿着一身牛仔装去作报告，大家恐怕会笑掉大牙，认为你的着装品位太幼稚，也会认为你的领导水平太低。

在身体姿势上，你要努力按照“站如松，坐如钟，行如风，卧如弓”的标准去做。在办公室里坐在靠背椅上时，如果你喜欢四肢伸开，仰躺在椅子上，这种坐姿是很不雅观的。下属会认为你是一位很散漫、不称职的领导。当然，喜欢跷二郎腿，也是对人不尊敬的动作。如果你改不了这个毛病，那么，当跷起腿后，最好是把脚面绷直，这样会稍微好一些，不过，尽量避免是根本的。

在会见客人时，如果坐的是沙发，虽然很松软，也要保持良好挺拔的坐姿。千万不要把身体陷进沙发里去，这样不仅显得身体很小，也非常影响领导风度。

在站立或坐下的时候，不论是出席会议，还是与更高级别的人谈话，你都要保持领导者的从容大方，一些有伤风度的小动作要彻底摒除