



资政大参考

# 领导艺术手册

激扬领导智慧 提升领导艺术

《资治文摘》主编



华文出版社

# 领导艺术手册

—— 领导艺术 1688 例 ——



中国铁道出版社

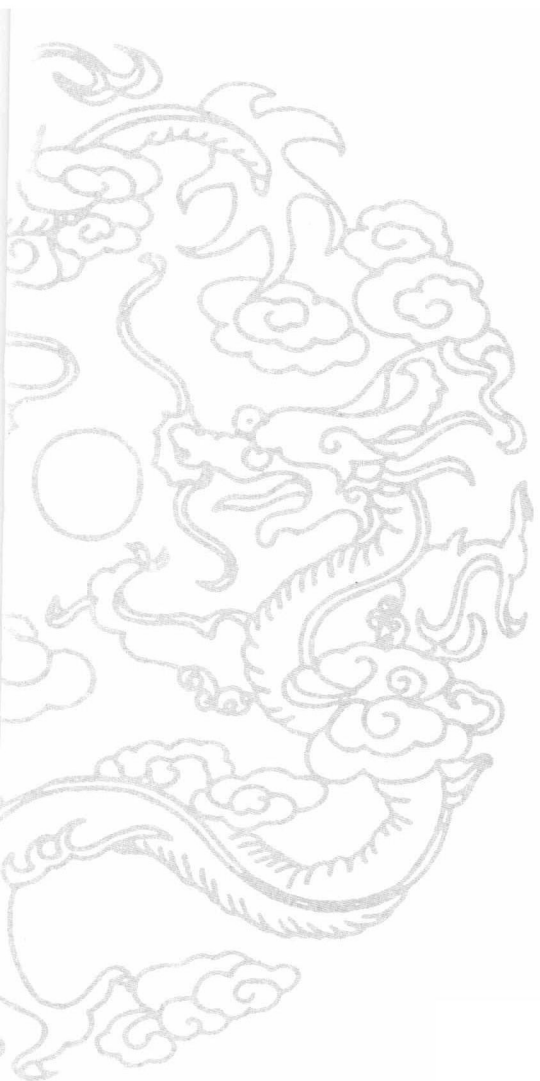


资政大参考

# 领导艺术手册

激扬领导智慧 提升领导艺术

《资治文摘》主编



 华文出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

领导艺术手册 / 《资治文摘》主编. —北京: 华文出版社, 2010.4  
(资政大参考)

ISBN 978-7-5075-3123-7

I. ①领… II. ①资… III. ①领导艺术-手册 IV. ①C933.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 064217 号

书 名: 领导艺术手册

标准书号: 978-7-5075-3123-7

作 者: 《资治文摘》

责任编辑: 宋军占

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电子信箱: [hwcbs@263.net](mailto:hwcbs@263.net)

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 开本 14.25 印张 198 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

## 为什么你不能当领导

何谓领导？毛泽东说，其“主要职责就是出主意、用干部”。有五种人不能当领导：一是“小肚鸡肠”的人；二是“鼠目寸光”的人；三是“言过其实”的人；四是“贪得无厌”的人；五是“妄自尊大”的人。

|                  |                   |
|------------------|-------------------|
| 领导者需要的情商 .....   | 及轶嵘 / 003         |
| 领导力风箱原理 .....    | 童中贤 / 010         |
| 提升领导能力的步骤 .....  | Tim Amg 姜旭平 / 015 |
| 获得领导力的六种方式 ..... | 成君忆 / 018         |
| 巧用注意力提升领导力 ..... | 童中贤 / 021         |
| 成功领导者的角色定位 ..... | 戴一鸣 / 025         |

## 领导干部要能“务实”

领导干部要务实：一要讲实话，一就是一，二就是二；二要出实招，不仅要提出工作任务，还要提出解决任务的办法；三要办实事，深入实际，精心组织，把事

情实实在在地办好；四要求实效，对每一项工作的完成，都要讲求它的经济效益和社会效益。

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| 一把手为官“三要事” .....    | 王敬瑞 / 033 |
| 新官上任怎样烧好“三把火” ..... | 陈兴国 / 038 |
| 怎样构建强弱平衡的领导关系 ..... | 骆旭冰 / 041 |
| 如何变反对者为支持者 .....    | 苏洁 / 046  |
| 建立你的信任储蓄 .....      | 陆宝廷 / 052 |
| 领导的“务实”和“务虚” .....  | 刘文瑞 / 054 |
| 官场中的成熟与幼稚 .....     | 陈晓光 / 056 |
| 政治家的“退”经 .....      | 和静钧 / 059 |

## ■ 领导干部要有性格 ■

好性格能给人带来幸运，成为事业成功的羽翼；不好的性格会给人带来厄运，成为事业的绊脚石。领导干部如何砥砺性格？一要勤于躬身自省；二要不断提高素养；三要准确把握性格发展的临界点；四要积极应对因性格缺陷而造成的不良结果。

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 崇祯：双重性格加速亡国 .....     | 贺军 / 065  |
| 仕途需要的几种性格 .....       | 王敬瑞 / 068 |
| 改变性格从培养习惯开始 .....     | 陆明 / 071  |
| 贝卢斯科尼：信口开河的大嘴生涯 ..... | 毛春初 / 074 |
| “大厨”沙马 .....          | 尹鸿伟 / 080 |

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| “英国活宝”鲍里斯的成长史 ..... | Sarah / 085 |
| 年薪一美元的纽约市长 .....    | 莫书莹 / 091   |
| 默克尔：性格决定命运 .....    | 陈海春 / 097   |

## ■领导干部要懂礼仪

“人无礼则不立，事无礼则不成，国无礼则不宁。”领导干部应当做讲礼仪的楷模：一要善待他人，营造良好的人际关系；二要从容应对，打造良好的阳光心态；三要积极实践，修炼良好的综合素养。

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| 官员礼仪：小细节大学问 ..... | 杨 敏 / 105     |
| 司空见惯的礼仪误区 .....   | 杨 敏 / 107     |
| 政治家的头发也讲政治 .....  | 和静钧 古 同 / 110 |
| 布吕尼的霓裳外交 .....    | 谭相宜 / 115     |
| 如何“穿”出领导魅力 .....  | 苏 洁 / 118     |

## ■领导干部要会说话

领导干部“不会说话”是一个大问题，“有的同志自嘲：与新社会群体说话，说不上去；与困难群众说话，说不下去；与青年学生说话，说不进去；与老同志说话，给顶了回去。很多场合，我们就是处于这样一种失语的状态，怎么能使群众信服呢？”

|               |           |
|---------------|-----------|
| 说服下属的艺术 ..... | 孙 虹 / 125 |
|---------------|-----------|

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| 终结官员念稿时代 .....      | 吴明华 / 129      |
| 官员如何提升讲话魅力 .....    | 苗发勇 / 135      |
| 讲“官话”岂能属于为官之道 ..... | 于洪生 / 141      |
| 我有一个梦想 .....        | 马丁·路德·金 / 146  |
| 我们唯一恐惧的就是恐惧本身 ..... | 富兰克林·罗斯福 / 151 |
| 雅典为什么伟大 .....       | 伯里克利 / 156     |
| 我们要建立真正的共和国 .....   | 孙中山 / 161      |
| 中美为相同的理念奋战 .....    | 宋美龄 / 165      |

## ■ 领导干部要常自省 ■

自省是修身之道，曾子说：“吾日三省吾身。”朱熹说：“日省其身，有则改之，无则加勉。”领导干部要学会自省：一要自省学了什么；二要自省想了什么；三要自省说了什么；四要自省干了什么。

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| 中国公务考察团“名扬”世界 ..... | 刘俊 / 171      |
| 官员、伪富商和骗局 .....     | 陈勇 / 176      |
| 透视贪官“裸体”术 .....     | 李广森 雷振刚 / 181 |
| 贪官夫人的理财结局 .....     | 孙欣 / 186      |
| 宋建忠买官覆灭记 .....      | 黄玉浩 / 192     |
| 副县长逞凶斗法丢官记 .....    | 含羞草 / 201     |



|                     |               |
|---------------------|---------------|
| 一个贫困县县委书记的敛财术 ..... | 江 舟 / 206     |
| 索贿用上“特务手段” .....    | 向 周 祁 蓓 / 211 |

## **后 记** / 217

## 为什么你不能当领导

何谓领导？毛泽东说，其“主要职责就是出主意、用干部”。有五种人不能当领导：一是“小肚鸡肠”的人；二是“鼠目寸光”的人；三是“言过其实”的人；四是“贪得无厌”的人；五是“妄自尊大”的人。



- » 领导者需要的情商
- » 领导力风箱原理
- » 提升领导能力的步骤
- » 获得领导力的六种方式
- » 巧用注意力提升领导力
- » 成功领导者的角色定位

## 领导者需要的情商

◆ 及铁嵘

生活中常常发生这样的事情，一个极其聪明并有着多项工作技能的管理人员，在被提升到领导岗位后，却遭遇了无情的失败。而一个并不是特别聪明的而且工作技能一般的管理人员，在被提升到类似的领导岗位之后，却能一路扶摇直上。如果单纯以智商的标准来衡量，这样的事例往往超出我们所能理解的范畴。

### 五要素成就领导力

戈尔曼通过研究发现，大多数具有很高效率的领导者都有一个共同的特征，他们都有很高的情商。情商是成为一个领导者的必要条件。如果没有很高的情商，一个人即使受过良好的教育、有着敏锐的思想、具有很强的分析问题能力并能提出无数好主意，也无法成为一个优秀的领导者。

情商所包含的不同能力中，有五个能力是与工作直接相关的，它们是：自我意识、自我控制、自我激励、移情能力和社交技能。前三项是有关自我管理的技能，而后面的两项，则有关一个人如何处理与别人关系的能力。在这五个方面具备卓越的能力，才有可能成为一名优秀的管理者。



### 1. 自我意识

自我意识是情商的第一要素。这意味着一个人对自己的感情、优势、劣势、需要和动机有着深入的理解。有较强自我意识的人，既不会吹毛求疵，也不会不切实际地幻想，他们坦诚地面对自己和别人。

自我意识可以进一步延伸到一个人对其价值观和目标的理解。一个有着较强自我意识的人，通常都知道自己的目标是什么以及为什么如此。因此，当他觉得提供给自己的工作不符合自己的原则或者长期目标时，会毫不犹豫地辞掉工作，而不会为高薪所引诱。

一个人应该如何认识自己的自我意识呢？戈尔曼认为，首先而且最重要的一点，就是坦率而且现实地评估自己的各种能力，了解自己的局限性和优势。有较强自我意识的人往乐于谈论自己的优势和弱点，并乐于听从别人的意见。其次，一个人的自信程度，也是衡量其自我意识的尺度。有较强自我意识的人对自己的能力往往都有一个很好的把握，从而避免失败的风险。

### 2. 自我控制

自我控制是情商的另一个重要因素。其基本特征是：对问题进行反思和深思熟虑的个性、对不确定性和变化的适应能力、综合素质——对感情冲动说“不”的能力。

戈尔曼认为，对领导人来说，自我控制是一种非常重要的能力。首先，能够控制自己感情冲动的人，可以创造一种相互信任和非常和谐的环境。在这样的环境中，政治斗争会急剧减少，生产力会得到极大提升。而且，自我控制还有很好的示范效应，如果大家都知道公司的领导处理问题非常冷静，他们也不愿意被人称为头脑发热的家伙。

### 3. 自我激励

如果说高效的领导人都具有一种基本的特质，那么这个特质就是自我激励。大多数人为外界因素所激励，诸如高薪、引人注目的头衔，或者能够成为著名公司的一员等等。相反，那些自我激励的人，其激

励因素主要是出于根植于其内心的对成就的渴望。他们喜欢寻找创作性的挑战、喜欢学习，并为能够把工作做好而自豪。同时，他们并不会因暂时的挫折灰心丧气，而是保持乐观的态度。他们愿意对组织作出承诺，即使受到猎头公司高薪引诱，也毫不动摇。

具有这些特质的领导人在建立自己的管理团队时，往往会将这些特质赋予团队中的每一个人，使这支团队成为一支自我激励的成功团队。

#### 4. 移情能力

在情商所包含的各要素中，移情能力是最容易被理解的。我们都曾感受过那些敏感的老师或朋友的移情能力，也曾因那些冷漠的老师或教练缺乏移情能力而遭受打击。

但是，戈尔曼认为，移情能力并不是要领导者做一个“你好，我也好”的好好先生，而是意味着，公司领导人在理智决策的过程中，在考虑其他种种因素的同时，认真考虑员工的感受。

当两个能够提供大量就业机会的经纪公司合并时，一位部门经理召集他的下属，并给他们做了一个悲观的演讲，强调很快就有大量的裁员；而另一位部门经理则给他的下属做了一个完全不同的演讲，坦白表达自己的焦虑和不安，而且承诺他将及时告诉下属们任何相关信息，并公平对待他们每一个人。

这两个经理的差异就是移情能力。第一个部门经理由于过于担忧自己的命运，所以没有考虑那些焦虑而且无助的同事的感受。而第二个经理则凭直觉知道了同事的感受，并且通过语言坦率地承认自己的担忧。第一个经理的部门员工非常消沉，有才能的人纷纷离去；而第二个经理的部门却依然保持着像以前一样的高效的生产力。

#### 5. 社交技能

社交技能不只是友善——虽然具备社交技能的人很少是品德低劣的人，实际上它是有目的的友善：让人们朝着你所期望的目标前进，无论是希望人们同意你的新的市场营销策略，还是让人们欢迎你的新产品。



领导者必须能够有效地管理其社会关系，而且任何领导人都不应是孤家寡人。因为领导人的任务就是领导他人完成相应的工作，只有具备了社交技能才能够成为可能。

## 六种不同的领导风格

“那些富有成效的领导者都做些什么呢？”向任何一群管理人员提出这个问题，可能得到的答案有：制订战略、激励员工、创造使命、建立文化……但其实最终的答案只有一个：领导者唯一要做的就是带领手下赢得胜利。

戈尔曼在对很多企业领导者进行调查和研究后，发现了六种截然不同的领导风格，每一种风格都由不同的情商要素铸成。每一种领导风格都会对企业、部门或者团队的工作氛围产生直接、独特的影响，并最终影响其财务业绩。此项研究最重要的发现是：最有成效的领导者并不仅仅依靠一种领导风格；他们会因时制宜，在一周中采用多种领导风格，其领导方式的切换自然妥帖，不着痕迹。

这六种领导风格是：专制型领导（Coercive leaders），要求立即服从；权威型领导（Authoritative leaders），强调远景目标，号召员工为之奋斗；关系型领导（Affiliative leaders），建立情感纽带，创造和谐的关系；民主型领导（Democratic leaders），通过鼓励下属参与来达成共识；示范型领导（Pacesetting leaders），强调卓越业绩和下属的自我指导；教练型领导（Coaching leaders），为未来发展培养员工。同时，此项研究的另一个新发现是：每一种领导风格都是由不同的情商要素所铸就的。

管理人员的领导风格共有六种，但其中只有四种一直对工作氛围和业绩产生积极的影响，而专制型和示范型领导对组织的影响是消极和负面的。

### 1. 专制型

在大多数情况下，专制型领导风格是最缺乏效率的，这种要求下

属绝对服从、自上而下的决策方式会把一切新思想扼杀在摇篮中，同时，强力型领导也会损害那些善于自我激励的员工的工作自豪感，使他们丧失工作的热情。

但这种领导风格并非完全无用，在真正的危机来临的时候，比如一个组织正处于转型期或者敌意接管正在迫近，强力型领导总能充分地发挥作用。

## 2. 权威型

在六种领导风格中，权威型领导风格最有效率，因为它可以改变组织氛围的每一个方面。首先，权威型领导是有远见的，他向人们清晰地阐述他们的工作是如何成就组织更伟大的目标的，并对人们的工作做出及时的绩效反馈，促进组织愿景的实现；其次，权威型领导强调最终的目标，但他们一般不会问津员工如何达成这一目标，而是给员工充分施展自己的机会。

权威型领导风格在几乎所有的商业情势中都能得到很好的应用。尤其是当一个商业组织处于飘忽不定的情况时，这种领导风格通常是最有效的。

## 3. 关系型

关系型领导风格以人为中心——其对个体与情感的重视要胜过对工作任务和组织目标的重视。关系型领导人都努力让员工感到快乐，并且在他们中间营造一种和谐的氛围。这种领导风格对人们之间的沟通产生显著的正面效果，并增强工作的弹性：朋友之间的信任可以促使他们进行频繁的创新并承担相应的风险。

关系型领导人会利用各种机会搭建组织中人与人之间的各种关系，比如，与直接下属一起去吃饭或小酌，买一个生日蛋糕庆祝团队取得的成绩等等。

关系型领导风格通常会产生积极的影响，当需要建立一种和谐的团队氛围、提高团队士气、改善员工之间的交流时，都可以采用这种方法。





#### 4. 民主型

民主型领导人喜欢让员工亲自参与制定那些影响到他们工作目标以及工作方式的决策，并善于倾听员工的心声。通过这样的方式来保持团队的士气和建立人们之间相互信任、尊重和承诺的关系。

当一个领导者自己对组织发展的最佳方向不明确，且需要听取一些员工的意见甚至需要他们的指导时，这样的领导方式往往是最理想的。当然，这种领导风格也有非常明显的弱点，即它会导致无数的会议，这些会议往往只产生一些乱七八糟的想法而没有任何实质意义。

#### 5. 示范型

示范型领导人会树立一些极高的绩效目标并自己带头做榜样，他们强迫自己做事情必须又快又好，还要求别人也像他们一样。他们会很快地挑出那些绩效差的员工，对他们提出改进的要求或者是淘汰他们。

示范型领导风格和专制型一样，通常会给组织带来负面影响。这样的领导风格会破坏整个公司的工作氛围，领导人对完美的过度要求会使许多员工有被压垮的感觉，士气也会明显低落。

#### 6. 教练型

教练型领导人会帮助员工确定自己的优点和缺点，并且将这些与他们的个人志向与职业上的进取心联系起来。他们会鼓励员工建立长期的目标，并帮助他们制定计划以实现这些目标。

在这六种领导风格中，教练型领导风格是最少被人们使用的。很多领导人认为，在如今这个高度竞争的社会，他们没有时间去费力地帮助员工学习和成长。但其实，教练型领导能够帮助员工了解到老板对他们的期望是什么，以及他们自己的工作是如何融入组织的战略目标中的，这最终会影响到人们的责任感和组织的清晰度。

戈尔曼认为，一个领导者掌握的领导风格越多越好。掌握了四种或者更多种领导风格的领导人——尤其是掌握权威型、民主型、关系型与教练型——能创造出最好的工作氛围与经营业绩。