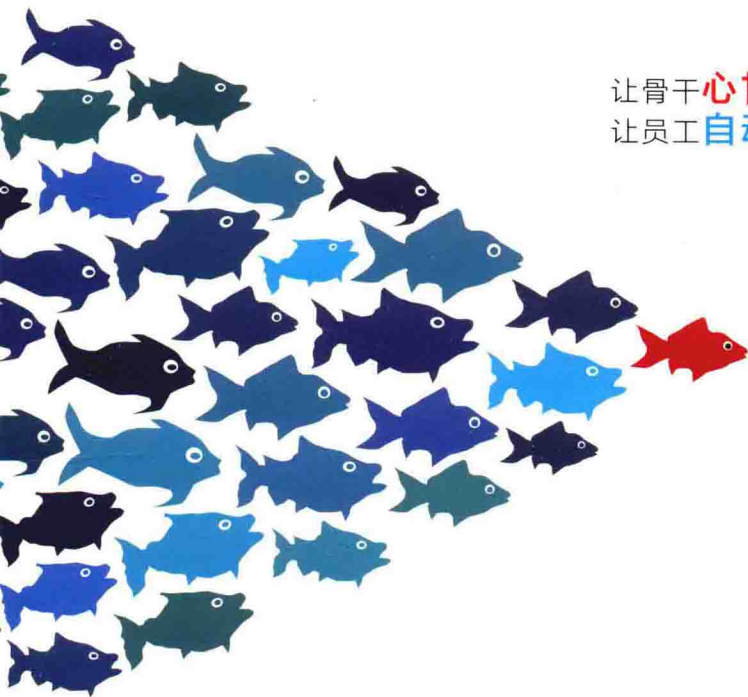




让骨干**心甘情愿**跟随你的秘密
让员工**自动自发**帮助你的诀窍



领导

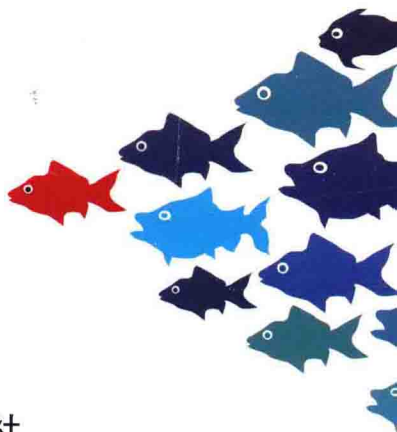
张一弛◎编著

从现在开始修炼
修炼看不见的影响力

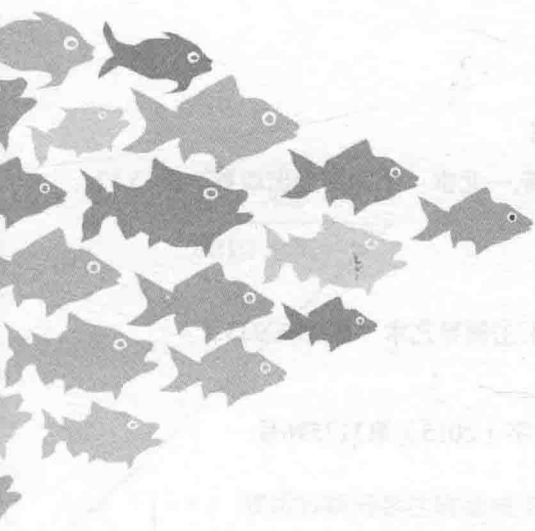
的艺术

LEADER

伟大的领导者不是天生的，而是后天炼成的！他坚信，通过实践不断积累经验、学习和反思，任何人都可能成为卓越的领导者。



中国商业出版社



张一弛 (910) 张一弛 (910)

张一弛 (910) 张一弛 (910)

张一弛 (910) 张一弛 (910)

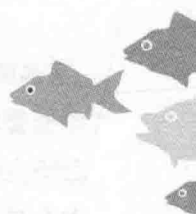
张一弛 (910) 张一弛 (910)

张一弛 (910) 张一弛 (910)

张一弛 (910) 张一弛 (910)

张一弛 (910) 张一弛 (910)

领导 | LEADER 张一弛◎编著 的艺术



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导的艺术 / 张一弛编著. —北京: 中国商业出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5044-9224-1

I. ①领… II. ①张… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第317596号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

635×965毫米 16开 14印张 221千字

2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

定价: 36.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

PREFACE

成功的领导者往往是成于管人，失败的领导者往往是败于管人。对一个领导者来说，如果他能管好人，就能把企业经营得风生水起。

领导者对于下属的管理是非常重要的，只有将下属管好了，下属才会对工作有一个良好认真的工作态度，才会高效、认真地完成上司下达的工作任务。所以说，管理的核心就在于领导者的管理艺术：只要领导者搞定了自己的下属，那么搞定工作、做好自己的事业就不成问题了。

对领导者来说，你凭什么让下属为你卖命呢？这就需要你学会领导者管人的艺术。

杰克·韦尔奇是著名的管理大师，他曾经说过一句名言：“最好的管理方式就是少管。”他一向比较推崇简单的管理模式，建议领导者多放权、少管制，多给员工一些自由的空间让其发挥积极性和创造性。怎样才能实现简单化管理，怎样才能管得少呢？答案也是领导者掌握管理员工的艺术。

管人要先管住人的心，让下属真心地追随你拥护你、为你做事。这是领导艺术的基本前提。作为一个领导者，树立威信打造自身的形象是非常重要的，因为扩大自身的影响力比权力更可靠，领导者可以制定科学合理的制度给员工最基本的

约束。

要想做一个优秀的领导者，就需要懂得如何才能化解企业内部的矛盾与冲突。这是领导者的一项基本职责，只有公平、公正地解决员工之间的矛盾和冲突，才能够营造一个良好的工作氛围，从而保证团队的高效运转。

领导者还要掌握一定的智慧和批评的艺术，能够让下属发挥出自己最大的潜能，有效的激励可以让企业不用下血本，但一样可以赢得员工的芳心，让下属对自己忠心耿耿。

当然，领导的技巧还有很多，本书为领导者如何对员工进行有效的管理提炼出12个法则，将从实处、细节上引导企业领导者掌握具体的领导能力和技巧，全面而深刻地将领导的思想贯穿到实际的管理中。

当你掌握了领导者的艺术，那么再复杂的管理工作也会马上变得简单轻松起来。本书涉及到领导艺术的方方面面，简单直接而深刻实用，让领导艺术不再成为一种优美的言辞，而是一种实实在在的力量。

编 者

目 录

CONTENTS

第一章

塑造好领导形象，举手投足间皆显领导风范

下属喜欢有影响力的领导者 / 2

领导者要有让人追随的魅力 / 4

做一个“高大上”的领导者 / 7

衣着得体，下属才有好印象 / 10

用最好的一张脸面对下属 / 12

领导者必须做好魅力修炼 / 15

第二章

领导者脾气小一点，下属心甘情愿地追随你

批评时要力争做到心平气和 / 20

领导者要有超强的自制力 / 22

行为过火，要做好善后工作 / 24

领导者有权也不能太任性 / 26

好领导者在管理上刚柔相济 / 29

既要会唱红脸，也要会唱白脸 / 31

第三章

合理地使用权力，好上司决不当土皇帝

给下属一个自由的工作空间 / 36

好领导者绝不会事事过问 / 39

合理地进行权力转移 / 41

授权收权，要做到收放自如 / 45

授权之后一定要检查监督 / 48

无为而治，管理不是越多越好 / 51

第四章

管下属以人为本，用真情去换取下属忠心

领导者必须尊重每一位员工 / 56

用感情的绳索才能绑住真英雄 / 59

感情投资是最有效的领导艺术 / 62

从小事着手温暖员工心 / 65

给落后的下属一些关心和帮助 / 67

老板不要轻易解聘手下员工 / 70

第五章 得饶人处且饶人，对下属要多一些宽容心

给予下属再来一次的机会 / 74

能容人之短方可吸纳更多人才 / 76

允许下属犯“合理”的错误 / 78

宽容大度是赢得拥护的法宝 / 81

容得下才能超过自己的人 / 84

第六章 掌握激励的技巧，满足下属的心理需求

让激励贯穿整个领导过程 / 88

赞美是一种有力的心理暗示 / 91

升职是对员工最直接的激励 / 94

多数员工喜欢以薪换心 / 97

批评往往会抹杀下属的雄心 / 99

第七章 不压服而要说服，上下沟通一定要以理服人

乐于听取不同的意见 / 104

与人说理，须使人心中点头 / 107

科技手段不能代替面对面沟通 / 109

管理之道，在于把握员工的心声 / 111

即使手握真理，也不要咄咄逼人 / 115

聪明的上司会让下属心服口服 / 118

在下属面前要把握好表态的尺度 / 120

第八章

不同下属不同对待，做人人服从的千手观音

为年轻员工创造成功的条件 / 124

把新员工调教成自己满意的下属 / 126

如何管理与你对立的下属 / 130

如何管理爱发牢骚的下属 / 133

如何挽留要辞职的员工 / 136

用低姿态对待爱挑剔的员工 / 140

如何驾驭恃才傲物的员工 / 142

第九章

用制度约束下属，让管理有法可依少争议

下令不随便，令出要如山 / 148

你不讲制度，别人就跟你讲条件 / 150

明确告诉员工：什么该做，什么不该做 / 153

制度不是通用的，必须量身定做 / 155

制度的设置应兼顾公平和效率 / 158

制度约束应符合人性需求 / 161

以身作则，使下属自觉追随 / 163

第十章

维稳工作要做好，化解矛盾冲突不伤员工心

处理员工不满情绪的三大步骤 / 168

巧妙应对冒犯你的员工 / 170

有些矛盾“冷”处理更好 / 173

冷静处理和下属的冲突 / 175

给员工一个心理“泄洪口” / 178

如何体面地辞退不合格员工 / 180

第十一章

打造优质团体，下属归属团队才能归属自己

把团队利益和成员紧紧绑在一起 / 184

把“家人意识”融入团队管理 / 186

引入“鲶鱼”，让团队紧张起来 / 189

让团队文化融入每个人的血液 / 192

依仗团队，能给自己增强气场 / 195

第十二章

绕开管理的雷区，让追随你的下属越来越多

领导亲民有度，但不要和下属走得太近 / 200

不要高高在上，领导不能太有架子 / 202

不搞“一言堂”，好领导者要懂得集思广益 / 205

别狂妄，低调做领导是一种大智慧 / 207

领导者心高气傲，下属就会对其远而避之 / 209

没有永远的错误，只有改进后的正确 / 211



第一章

塑造好领导形象， 举手投足间皆显领导风范

形象能够使好的领导得到下属的尊重、认可和佩服。所以，要想成为下属愿意追随的领导者，就要有一个良好的领导形象：外表、品行乃至一言一行都要体现出领导者的风范。但好的领导形象并不是天生的，而是领导者自身塑造的结果。

下属喜欢有影响力的领导者

在企业中，下属喜欢有影响力的领导者。领导者的个人影响力不仅是领导才能的一种反映，更是凝聚人心、激励斗志、带领队伍完成任务的重要保障。领导者的影响力能让自己在团队中充满威信，能影响下属的行为。所以，懂得领导艺术的人，除了学习领导才能外，还需要注意让自己拥有与众不同的影响力。

泰国曼谷东方饭店曾4次被美国《国际投资者》评为“世界最佳饭店”，这个饭店有一个十分出色的总经理——法伊特尔。他在泰国是个很有声望的人，曾被泰国秘书联合会数次评为“本年度最佳经理”。正是在他的管理下，曼谷东方饭店蒸蒸日上、佳誉满天下，他个人的形象在下属中也是有口皆碑的。

法伊特尔的管理秘诀就是“大家办饭店”，他把东方饭店当成一个大家庭来经营。在饭店内部，除了有一套行之有效的管理制度之外，法伊特尔的个人魅力也起到了十分重要的作用。作为饭店的总经理，作为饭店的最高负责人，法伊特尔从来不摆架子，他对每个员工都十分和蔼。无论遇到什么样的困难，员工都可以直接和法伊特尔面对面地交流。

在东方饭店，从看门人到出纳员，每个员工都充满着荣誉感。在这里，员工不仅有丰厚的工资，还有丰富的福利待遇，比如，免费就餐、年终红包、职业保险、年休假、紧急贷款、医疗费用等等。

在管理企业中，法伊特尔十分重视感情交流，他经常为员工及其家属举办各种活动，比如，生日舞会、运动会、佛教仪式等等。

法伊特尔让各部门之间、员工之间、上下级之间有了更多的交流和

接触，大家的距离就拉近了，这对提高员工的工作积极性、融洽彼此的关系、凝聚团队人心起到强大的推动作用。

领导是一门艺术，领导者的个人魅力在管理艺术中起着重要的作用。很多人认为，有影响力的领导者必须有知识、有学问、有铁血手腕、有手段，但实际上，真正高明的领导者不会以拥有这些为荣。相比之下，他们更重视用个人的修养、亲民、和蔼的姿态，表达对员工的尊重和重视，使员工感受到被尊重、被信任，从而凝聚人心。当领导者具备了这些特质时，他的团队成员就会紧密团结在他周围，形成一个气场强大的团队。

唐太宗李世民，我们不仅要用优秀来形容他，还要用“个人魅力强大”来形容他。早在当秦王时，虽然他的地位不及兄长李建成显赫，但是他以独特的个人魅力，吸引了众多能人志士追随。当他登上皇位之后，满朝文武，智者云集。后来，他们在李世民的带领下，打造了一个“贞观之治”。

在位期间，李世民从来不像其他权贵一样发号施令、玩弄权术，而是以身作则，为文臣武将做出示范。行军时，他与士兵同甘共苦，把属下视为知己；打仗时，他不畏强敌，冲锋在第一线；决策时，他不独断专行，善于倾听他人意见，通过集思广益来制定策略。正是因为这些超凡脱俗的个人魅力，李世民才能让一群桀骜不驯的草莽豪杰心甘情愿地臣服于他，并终生为他效力。

作为领导者，你的个人影响力与下属对你的态度有直接的关系。如果你的影响力够大，大家就容易在你的影响下和你抱成一团，凝成一股强大的力量。领导者的影响力不是天生的，完全可以通过实践来培养。

一般来说，领导者可以在以下几点上努力修炼自我。其一，作为领导者，最应具备的就是正直、行事光明磊落、有责任感、有担当。其二，要有独特的风格，如果领导者没有自己的风格，就很难出类拔萃。这种独特

的风格，不是处处张扬、标榜自我，而是一种适合于己、业已成熟、便于识别、行之有效的行为方式。其三，以身作则。以身作则的重要性不言而喻，通过以身作则，可以形成上行下效的良好团队氛围。其四，有睿智的头脑。领导者是决策者，必须要有睿智的头脑，想问题、做决策应有理有据、有条有理，尤其是在遇到棘手的问题时，要冷静地思考，泰然处之，而不能慌不择路，这样才能聪明地处理问题。其五，要有渊博的学识、学习的心态。一个有影响力的领导者，应该是一个爱学习、有学识的人，同时，他还拥有丰富的管理经验，懂得虚心请教、耐心倾听、乐意与下属交流。这样不但可以让领导者扩充学识，还能使他们显得有亲和力、谦逊、温和。

总而言之，领导者想让下属喜欢自己，就应该打造好个人的影响力，从以上几个方面去努力，不断地提升自己、完善自己。这样一来，你就能让所有的下属尊重你、追随你。

领导者要有让人追随的魅力

法国著名的将军戴高乐曾经说过：“如果一个领袖具有神秘的品格和威风，他就能够有威信；如果他能够把威信和吸引人的魅力结合起来，那么他就能够有权威；如果他能够在权威之外还有预见，那么他就能成为使历史发生变化的极少数领袖中的一个。”

在戴高乐的这段话中，魅力是领导者最重要的品质，有了这种非凡的品质，领导者就能时刻赢得追随者。赢得的追随者越多，领导者的个人魅力就会越大。而一个领导者若想让自己有魅力，就要依靠自己的个性和能力来赢得追随者。

一般来说，领导者是企业的代表，领导者的个人形象是社会大众了

解企业的窗口，领导者的人格魅力就是企业的形象。当一个企业的领导者形象出了问题时，企业的整体形象也会受到损害。反之，当企业领导者拥有独特的人格魅力时，不仅企业的知名度和美誉度会随之提高，领导者更会收到很多人的拥戴。

在企业里，一个被人喜欢的领导者，一定有着独特的人格魅力。当今国内外知名的企业家有很多这样的人，如通用公司的杰克·韦尔奇、微软公司的比尔·盖茨、海尔集团的张瑞敏、联想集团的柳传志和阿里巴巴的马云等等，他们不仅在企业内部被下属拥戴，更在社会上有不少喜欢他们的粉丝。

想一想，为什么全世界的精英都想去微软公司一展身手？这在很大程度上是因为，微软公司及其领导者本身魅力的吸引。微软公司的创始人比尔·盖茨中途退学，在他的经营下，微软公司从一家小公司发展成为全球最大的软件公司，比尔·盖茨的勇气、魄力、能力等，都是能引起下属膜拜的地方，甚至很多人觉得在比尔·盖茨麾下工作，是一种无上的荣耀——这就是领导者魅力的巨大作用。

联想集团的创始人柳传志就是一个有魅力的领导者，他把“其身正，不令而行”这句话挂在办公室的墙上，以此来激励自己。柳传志说过：“创业的时候，我提供不了那么高的报酬，怎么吸引人才？就凭着我多干、能力强、拿得少，来吸引住更多志同道合的老同志。”这句话充分展现了柳传志个人魅力对人才的吸引力，企业在创立之初，无法给员工提供高报酬，但柳传志却能身先士卒，多干、少拿，并且他的能力强，大家有目共睹，大家觉得跟着他干有前途，自然愿意跟在他身边。

下面这段话，从某个角度也能反映出柳传志的领导魅力。

柳传志说：“要部下信你，还要有具体办法，要通过实践证明你的办法是对的。我跟下级交往，事情怎么决定有三个原则：同事提出的想法，我自己想不清楚，在这种情况下，肯定按照人家的想法做。当我和同事都有看法，分不清谁对谁错，发生争执的时候，我采取的办法是，

按你说的做，但是，我要把我的忠告告诉你，最后成功与否要有个总结，你做对了，表扬你，承认你对，我再反思我当初为什么要那么想；你做错了，你得给我说明白，当初为什么不按我说的做，我的话，你为什么都不认真考虑。第三种情况是，当我把事想清楚了，我就坚决地按照我想的做。”

身为公司的领导者，大部分都有过做下属的经历，在你选择一家企业时，什么因素最吸引你？工资待遇？工作环境？晋升空间？还是事业前景？对于一个目光远大的人来说，肯定会选择事业前景，而跟随一个有魅力的领导者打天下的时候，市场前景是最光明的。这一点在很多历史人物身上，都有很好的体现。

常山赵子龙一开始追随袁绍，但是不被袁绍重用，于是转投白马公孙赞，但是他后来意识到公孙赞能力不够，跟着他没有什么前途。直至遇到刘备，他才觉得遇到了明主，从此便跟随刘备南征北战，创业打天下。

我们不得不承认，领导者的魅力对感召下属的重要性。我们可以举一个例子。两家实力相当的公司看中了一个人才，给出的待遇也差不多，其中一家公司的领导者涉嫌偷税漏税、走私，还有克扣员工工资的劣迹，而另一家公司的领导正直廉洁，多次受到媒体的褒奖，试问，如果让你选择，你会选择去哪一家公司发展？一般来说，正常的人都会选择后一家公司，这就是领导者魅力的吸引力。

所以说，领导者如果想获得下属的拥戴，首先应该加强自我修炼，让自己充满人格魅力。只有这样才会有更多优秀的人才主动加盟你的平台，为你效劳。