

LINGDAOYOUUSHU
LINGDAOYOUUSHU

领导 有术

LINGDAOYOUUSHU
LINGDAOYOUUSHU

张凤文 ● 著

领导是一门科学，也是一门艺术。一位有建树的领导者也是一位艺术家，他们的经历、智慧、成就、人品、风度、魅力均由领导工作体现出来。领导的过程不但塑造了个人形象，同时也把公众的意愿升华成艺术品，让部属和同事在欣赏、体味中找到一种和谐向上的理由，在领导的指引下，人们同心协力，一个富有朝气、充满活力、运转良好的组织的诞生就不再是个难事。

辽宁大学出版社

领导

有术

LINGDAOYOU SHU
LINGDAOYOU SHU

张凤文·著

辽宁大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导有术/张凤文著. --沈阳: 辽宁大学出版社,
2011.5

ISBN 978-7-5610-6317-0

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 (2011) 第 079510 号

出 版 者: 辽宁大学出版社有限责任公司

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)

印 刷 者: 辽宁彩色图文印刷有限公司

发 行 者: 辽宁大学出版社有限责任公司

幅面尺寸: 148mm×210mm

印 张: 7.5

字 数: 200 千字

出版时间: 2011 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2011 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 贾海英

封面设计: 邹本忠 韩 实

责任校对: 海 盈

书 号: ISBN 978-7-5610-6317-0

定 价: 20.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

网 址: <http://www.lnupshop.com>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

前 言

领导是一门科学，也是一门艺术。一位有建树的领导者也是一位艺术家，他们的经历、智慧、成就、人品、风度、魅力均由领导工作体现出来。领导的过程不但塑造了个人形象，同时也把公众的意愿升华成艺术品，让部属和同事在欣赏、体味中找到一种和谐向上的理由，在领导的指引下，人们同心协力，一个富有朝气、充满活力、运转良好的组织的诞生就不再是个难事。

从表面上看，领导者只是驾驭者、指挥者，实际上，一个领导者并不只是一个权力的拥有者，他在指挥、带领、指导下属为实现组织目标而努力的过程中，需要各项能力和各种素质。因为他肩负着与普通人不同的使命与责任，他是大众的代表者，为了大众的利益，要做出高瞻远瞩的决策，要带领着一群人披荆斩棘，走向一个大家都认可的辉煌未来。

尽管是非成败是由各方面的原因造成的，但对领导者个人来说，领导艺术水平的高低直接决定了他政治前途的明暗。而领导的艺术是因人而异的。黑格尔说过：“世界上没有完全相同的两片叶子。”没有完全相同的两个人，同样也没有完全相同的领导者和领导方式。但是，一位优秀的领导者，一定善于面对各种纷繁复杂的局势，果断采取行之有效的措施，任用精明能干的部下，并拥有吸引人才归附的人格魅力，并在竞争中脱颖而出是必然的。

领导艺术并不是可望而不可即的，它有一定的规律可循，是可以在日常生活中培养的。领导者的任务简单地说，就是找到合

适的人，摆在合适的地方，做合适的事。担任领导并不意味着给你授予了王冠，而是给你赋予了一项职责——使其他人身上最好的潜质发挥出来。领导的权力是靠领导的魅力来实现和维护的。将每一种领导方法都研究透彻，将每一个领导技巧都发挥到极致，将每一项领导工作的细枝末节都精雕细琢，是成为一名优秀领导者的要诀。如何在竞争中求得生存和发展成了每位领导者必须面对的问题。这对领导者来说，既是一种难得的机遇，也对领导者的素质、观念、行为方式都提出了更高的要求。领导者要不断加强自身能力建设，不断读书学习，学习一些领导学，学习一些领导的技巧、领导的方法和领导的艺术，并要在实践中增强自己的领导能力。

为使广大领导者能够不断提高自己的领导能力，取得日益辉煌的成就，本书紧跟时代要求，直面领导者需要迫切解决的现实问题，以通俗易懂且发人深省的方式论述了各种领导之术和管理之道。

作 者

2011年4月

目 录

第一章 身体力行	1
一、努力打造领导者形象	1
二、不摆架子	3
三、管理才能是最好的影响力	5
四、打造自己的实力	7
五、不同的领导风格	9
六、扩大领导影响力的要诀	12
七、做有效的沟通者	14
八、用幽默影响人	16
九、以热情感染人	18
十、领导魅力之所在	20
十一、严于律己	22
第二章 沟通之术	25
一、提升亲和力	25
二、让下属说出来	27
三、要有宽阔的胸襟	31
四、正确处理与下属之间的矛盾	33
五、做谦逊的领导者	35
六、努力赢得信任	37
七、要动之以情	39
八、以德服人	41

第三章 领导悟性	44
一、恩威并施	44
二、宽严适度	48
三、切忌姑息纵容	50
四、制怒之法	52
五、通情才能达理	54
六、不可忽视下属情绪	57
七、切忌威胁	59
八、处理反对意见的方式	61
九、打掉小集团	65
第四章 低调做人	67
一、大智若愚	67
二、把握自己	69
三、交往不走极端	71
四、“聪明人”的特点	73
五、从容对待背后的议论	76
六、豁达待人	78
七、培养宽容的性格	80
八、多参考别人的意见	82
九、适应新工作的技巧	84
十、控制自己的情绪	88
十一、懂得享受生活	90
第五章 树立威信	94
一、正确认识权力	94
二、威信胜于权力	96
三、培养领袖气质	98
四、打造人格魅力	100
五、妙用权力	102
六、正确处理人际关系	104
七、切忌感情用事	107

八、当严必严 杀一儆百	109
九、内紧外松的管理	110
十、权力的实施不是人治	114
十一、时世造英雄	116
第六章 提升人气	121
一、处理好上下关系	121
二、提升凝聚力	123
三、用热忱感染人	126
四、用“心”经营	128
五、以忠诚换忠诚	130
六、“人性化”管理	132
七、有效奖励	134
八、切忌偏心	136
九、说出自己的真实想法	138
十、接受他人意见	141
十一、尽量利用下属的智慧	145
十二、从对抗中走出来	148
第七章 用权之道	151
一、少犯错误胜过华而不实	151
二、不轻信管理理论	153
三、不要轻易下结论	156
四、不要滥用权力	158
五、让权力保持威慑力	160
六、唱好“主角”也要唱好“配角”	161
七、切忌权力重叠	164
八、适时授权	167
九、有效引导下属	172
十、会放权还要会收权	174
第八章 登高望远	177
一、切忌管理过度而缺乏领导	177

二、善于目标管理·····	179
三、分清大事和小事·····	182
四、怎样深谋远虑·····	182
五、要有个飞行员的眼光·····	184
六、让远见成为财富·····	186
七、要有先见之明·····	188
八、运筹帷幄，决胜千里·····	190
九、迅速决策·····	193
十、提高综合分析能力·····	195
十一、善于学习·····	198
第九章 说话的艺术·····	202
一、沉默是金，合宜为重·····	202
二、保持说话谦逊·····	205
三、用真诚打动对方·····	207
四、让别人了解你的意思·····	210
五、掌握争论的主动权·····	212
六、领导有话好好说·····	215
七、迂回周旋的说话术·····	218
八、重视承诺与兑现·····	219
九、因人而异的策略·····	222
十、让自己多一点幽默·····	226
主要参考文献·····	230
后 记·····	232

第一章 身体力行

成功的领导，必须先有可信度。有两种途径可以向被领导者传达你的可信度：第一，对你所说的，自己深信不疑。当一个平凡人被坚定的信念所鼓舞、激励时，他就能成为一个不平凡的领导者。第二，天下没有比付诸行动的信念更叫人心服口服。让别人相信，首先你自己就应该身体力行。

一、努力打造领导者形象

现代组织中领导者承担着越来越多的角色：（1）外交家：平衡外界环境，协调与其他组织的关系，争取获得最佳支持和最大资源；（2）宣传家：宣传组织文化、理念和目标，解释组织的目的，做什么和为什么要做；（3）调解者：统一不同意见，化解组织冲突；（4）观察家：了解环境变化和趋势，洞察组织文化、结构、运作、成员的细微变化，形成理念，加以引导；（5）教师：训练群体成员遵照组织目标、规则，并不断提高群体成员能力、素质，以适应组织发展需求，等等。这些角色无不需要领导者与其他群体成员产生互动，而互动的结果并非取决于职权等级关系，领导者的影响力才是其中的关键。

领导者的影响力包含主观和客观两个层面。

就主观而言，领导者是否愿意更大范围地影响他人，是否希望更多的人追随自己。在行为上，热情地推销自己的主张，极力说服他人，喜欢拥有追随者和支持者；作为内驱力，是建立在自信心基础上的对领导责任、权力和成就的追求，并且主动提高领导水平和领导艺术，提高组织效率，达到更高的领导效果，从而

获得更广泛的领导力。

从客观方面来说，领导者的影响力包含许多因素，包括天时、地利等因素。这些因素都在一定程度上影响和制约着领导的影响力：

1. 管理经验

拥有良好的行业背景和优秀的从业经验会对影响力产生正面影响。广泛的行业知识便于领导者准确把握本行业的市场、竞争、产品、技术状况，对于领导目标决策及其各方面管理的信服力有着重要的作用；同时，行业经验还可使领导人拥有良好的组织内和行业内的的人际关系和声望，从而提升影响力。

但是，近年来，随着职业管理者的出现，行业背景的要求在领导人选拔和打分中的位置有所下降。人们越来越关注那些“能去任何地方，管理任何事”的管理者和领导人。同时，现代社会发展，市场日趋成熟，国际化竞争普遍化，各种行业类型都离不开市场、技术、人才的竞争。虽然各个组织仍会有不同的经营模式、管理架构和组织理念，但科学化管理成为必然，一大批受过良好训练，虽然不具备同行工作经历，但具有优秀组织经验的领导人逐渐被组织重视。带领美国第一银行取得辉煌业绩的总裁就曾否认自己有任何关于怎样管理多个银行的知识，他把自己的角色看成是：观察员工们的业绩，聆听同事们的要求，确保需要帮助的员工能与组织中能帮助他的同事取得联系。

2. 个人价值观

正直、公正、信念、恒心、毅力、进取精神等优秀的人格品质无疑会提升领导者的影响力和个人魅力，从而扩大其追随者队伍。“物以类聚”，领导者的个人价值观会吸引具有同类价值取向的人凝聚于组织，增加对组织的认同感和归属感。同时，领导者的人格和价值观还会潜移默化地影响组织成员，成为组织默认的行为标准。具备优秀价值观和人格的领导者使组织成员对其产生敬佩、认同和服从等心态，其影响力无疑会提高。

3. 沟通能力

良好的沟通能力是影响力的桥梁和翅膀，在准确传达领导者意见、要求、决策的同时，也广泛传播了领导者的影响力。沟通使领导者能够更加准确地了解信息，预防盲目；沟通还使领导行为具有良好的合作氛围和渠道，促进领导决策的实施。两者在增加领导有效性的同时，也提升了领导者的影响力。

不仅如此，恰当沟通本身就是影响力的一个很好体现。领导者在与组织成员平等交流、协商，显示合作意愿，共同开创前景的同时，增强了组织成员的参与感和认同感，从而进一步地增加领导的持续影响力。

二、不摆架子

大凡做领导的人都喜欢给人以精力充沛、做事果断的感觉，喜欢以强有力的形象出现在下属面前。

在这些领导的心目中，自己是管理者和统治者，公司的员工是被管理、被统治者，两者根本不能混在一起。他们崇尚无威不治，故意疏远下属，认为做领导就要有做领导的样子，只有高高在上，让下属敬畏，下属才会努力干活，不捣乱生事。下属必须任由自己驱使，每个人都得对自己卑躬屈膝，迎和自己的情绪和癖好。“他们喜欢看到下属对自己卑躬屈膝的样子，他们与下属之间永远有一道不可逾越的界线。”

这样的领导只有当下属对他畏之如虎，不敢有半点不恭敬时，才会感到他想要的独裁与乐趣。

而高明的领导却不是这样统御下属，他甚至没有领导的意识，也就更不会端领导的架子了。他随和地往来于员工之中，平常根本看不出他与众不同的身份，下属可以很随便地对他说：“喂，领导，你的领带今天又打歪了。”他也会在高兴时拍着某助手的肩膀，请他到对面的小店去喝杯小酒。

高明的领导不仅不把自己当领导，还没有“我的”、“你的”的概念，他总用“其实不是下属们在为我工作，而是我和他们共

同为大家工作”的思想去思考问题。他的公司里，每个员工都有自己的梦想和追求，他绝对不会用某个框框去限制大家，反而尽最大可能支持他们。

高明的领导从不轻易得罪下属，从不对下属说一句苛刻的话。即使是下属错了，他也会平心静气地与下属一起研究解决，更不会去抓谁的小辫子，去打击那些直言进谏的人，下属可以随时发表自己的看法，如：“领导，我觉得你提的某某建议不是很可行，我们建议……”他会十分兴奋地告诉下属：“好吧，这事你直接负责，就照你说的去做吧。当然，如果在做之前你能考虑一下我的建议，也许会更好些。”

高明领导不会为维护自己表面的尊严去色厉内荏地对待任何人，他的处世原则是：重要的不在于谁是对的，而在于什么是对的。

最终的结果是怎样的呢？高明的领导这样做并不傻，那些威严无比的独裁领导得到的是别人的畏惧与怨怒，而高明的领导得到的是兄弟般的亲情和众志成城的人心。短时间内，两者可能难分高下，因为恐惧和压力有时会产生巨大的能量——当领导向员工下达命令“我要你在这个日子以前完成这项工作，完不成你只好去财务科结清本周的薪金”时，这项工作可能真的就完成了。然而从长远上看，高威高压会产生许多恶果。为了逃避责任，员工们会刻意掩盖失误，发现问题也不会上报。而那些有能力有性格的人会抽身离去，好的人才不愿意进来，起初可能察觉不到，渐渐地，这些消极的态势便会交叉感染，直至造成整个公司的衰落。

高明领导的高明做法，有效地抹去了下属与领导间的敌对与不信任，大家打成一片，相互激励，全公司形成一个团队。个人的目标就是共同的目标，公司的事就是自己的事，而一个人为自己做事时，是不会有怨言的。

一个人事业的成功当然要依赖下属的全力支持。一个具有亲和力的领导更容易做到这一点，靠端架子，摆威仪树立自己的领

导威信，只会成为孤家寡人，越活越累。而那些糊涂得“忘了”自己身份的领导，将越做越轻松。

与下属打成一片，以个人魅力影响而不是靠权术统御下属的领导，是最成功的领导。

三、管理才能是最好的影响力

美国哈佛大学管理专家皮鲁克斯有一句名言：“管理才能是最好的影响力。”真正的领导是能影响别人，使别人追随自己的人物，他能使别人参加过来，跟他一起干，他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标和成就迈进，他给了他们成功的力量。

领导能力首先是一个人的个性和洞察力——他作为一个人的最核心的东西。领导应走在员工前面，并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。优秀的领导就是能不断成长、发展和学习的人。他们愿意付出当领导的代价。为了能不断提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他会做出种种必要的牺牲。他们通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可依赖的人，比没有受人敬仰品质的人更有可能成为领导人物、成为一个成功的领导。但单靠良好个人品质还不能成为领导人物，这些品质还必须和能积极与人沟通的能力结合起来。领导与员工建立良好人际关系，关怀员工，学会与员工沟通，调动员工的积极性。积极的思维方式、个性、理想，与别人沟通和激发别人积极性的能力都能构成领导才能的基本要素。

当你已经具备上述基本要素之后，很可能已成为一个小有成就的领导，你能取得成就，靠的并不是一种希望自我改变的一般能力，而是你具备的一些领导才能的重要要素，比如，勤劳、俭朴、奋斗、任劳任怨和卓越的进取意识。正因为你有着这些方面的优势，你才有可能在这个崇尚竞争和拼搏奋斗的社会中使自己的位置得以确立，并得到大家的认可。而今，如果你仍想沿着向

上的方向继续进取，而不是保业守成，那么你仍需坚定地把守着自己的这些优点，防止他们被金钱，被美色，被安逸舒适的享乐生活，被追求攀比平衡的心态所腐蚀掉。也就是说，在你事业正飞黄腾达时，保持“布衣风范”是领导才能的另一个要素。

世界石油大王洛克菲勒外出旅行及洽谈生意时，总是会在住宿问题上与服务员讨价还价，最终选定最便宜的房间住进去。服务员都感到很奇怪。有一次一个人问他：“天啊，洛克菲勒先生，你为什么要选择这样的房间呢？你的孩子们每次来我们这里可都是选择最贵、最舒适的房间！”“这一点也不奇怪，他们之所以能够这样做，是因为他们的父亲是百万富翁，而我的父亲却不是。”洛克菲勒平静地回答。

某个西方国家的总统，是由一名普通士兵逐渐提升上去的。他经常独自一人在街上漫走，随意敲开一家居民的大门，和惊愕却又满怀喜悦的一家人共进一顿非常简单的午餐或晚餐。

我们常想在自己的地位提升之后改变一下，借以和自己的地位保持平衡。但这种平衡的希望往往会以失败告终，你的优势不在于你的地位、财势，而在于你的一种内在的独特品质。那些看起来让人感觉非常舒服、谈吐自如、常能引经据典且极具幽默感、风度翩翩的人往往并不见得是官架十足的人。作为一个成功的领导，若想使自己更具有内涵，可以从以下几个方面培养自己：

1. 读书

纯文学的、半文学的、理论性的报纸、杂志等，你都可以进行阅读，从中吸取一些于己有利的东西，而且最重要的是你能在阅读过程中实现对心性的培养。

2. 深思

思考可以使你提高认识，增加工作及决策的理性成分，也使你看上去更成熟、更睿智。

3. 自省

在这个过程中，镜子是很好的工具，你可以在镜子里审视自

己，这将有助于你始终保持强烈的自信。

四、打造自己的实力

做领导的最怕什么？最怕被下属瞧不起。在一个具有发展活力的企业中，大踏步地向前发展是一种必然的趋势。与这种组织发展趋势相并行的，必须是所有组织成员的相应进步，对于普通员工来说，可以通过专门的技能培训和招聘新人来实现这种进步，但对于企业领导者，尤其是重要领导者来说，这种与组织发展同步的自我提升，显得更为艰难些。这也正是本节所讨论的重点：如何做一个“内行”领导者？

在未来竞争激烈的社会里，对领导者的素质要求愈来愈高。未来的优秀领导者既不是单纯的技术专家，也不只是精通领导艺术的专家。他们要有力地领导自己的团队同心协力完成既定目标的同时，时刻准备迎接新的挑战。

领导学中有一句非常著名的话：“一头绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”领导者对于团队组织的作用，就是这么重要。一个企业的发展前景，首先决定于企业带头人的自身素质。俗话说“打铁先要自身硬”，企业领导的自身素质，直接影响职工的积极性，影响企业的发展。有些本来很好的企业，却在一任领导的主持下每况愈下，直至倒闭破产。最重要的因素还是企业领导班子的素质问题。有的企业本来陷入困境，但新的领导班子上来后，很快就扭亏为盈，究其原因就是有一个廉政清明、懂科学、有文化、爱职工、勤工作的领导班子。因此，企业领导者必须重视提高自身的素质，以自身的言行、力量去影响、感染和带动职工。

作为领导者，你不仅要有领导团队的能力，对手下的专业工作，你也同样要精通，这就是所谓的“内行”领导。现在，有许多企业倾向于从基层员工中培养中层管理者，从中层管理者中挑选高层领导者。这些企业所看重的就是这些人有着适合于本企业的工作经验，也就是说，在专业知识方面，他是一个内行。

但千万不要忘记，专业知识对一个员工来说是足够了，但对一个领导者来说却远远不够，仅仅有专业知识还算不上一个“内行”领导。美国著名的电子专家肖克利是晶体管的发明人，诺贝尔奖金获得者，为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956年，雄心勃勃的肖克利在硅谷成立了以他的名字命名的公司——肖克利电子公司，自任总经理。然而，在这位深谙电子专业知识的专家“内行”的领导下，不到两年，公司就倒闭了。

难道他不是“内行”吗？为什么有电子专家的“内行”领导，公司反而失败了呢？问题就在于，肖克利只是专业知识的内行，而不是领导者的内行。所谓“内行”领导，不仅需要对手下员工的各种工作流程有基本的了解，实际上更是对领导素质的要求。领导的职能是制定决策和推动决策的执行，这是领导在现代纵向社会分工中的地位和社会作用。因此，在现代社会中，领导作为一种分工，要求其具有决策能力和组织能力。对于模糊、随机事件，领导要能够进行非程序化决策的能力，除经验外，主要靠直觉、判断力和创造力，即高超的领导艺术。

没有人是天生的领导者，作为公司的领导者，你需要通过不断的学习与实际操作，精通你的本职工作。世界上确实有天生就是领导者的人，他们天赋异秉、魅力独具，能让公众为之癫狂，但这只是例外。绝大多数的成功领导者都是普通人，他们的勤奋工作和学习造就了他们领导者的品质。如果你有天赋，做领导固然容易些，但这并不是主要的，你必须从后天学到管理和领导的技能与方法，让自己精通管理工作。

与其他职业不同，管理者最初是在工作中学习的。个人的经验从来就无法涵盖所有领域，管理问题所涉及的内容之远远超过某个个人所具有的经验。如果你想成为真正的领导者，你必须掌握超越常识性的东西。处理金融和生产问题不能仅凭常识，你要收集这些领域中最好的专业知识作为你提建议和下指示的参考。在处理人事关系问题上也应如此。