

新领导全书

XINLINGDAOQUANSHU

第二部 品格素质篇

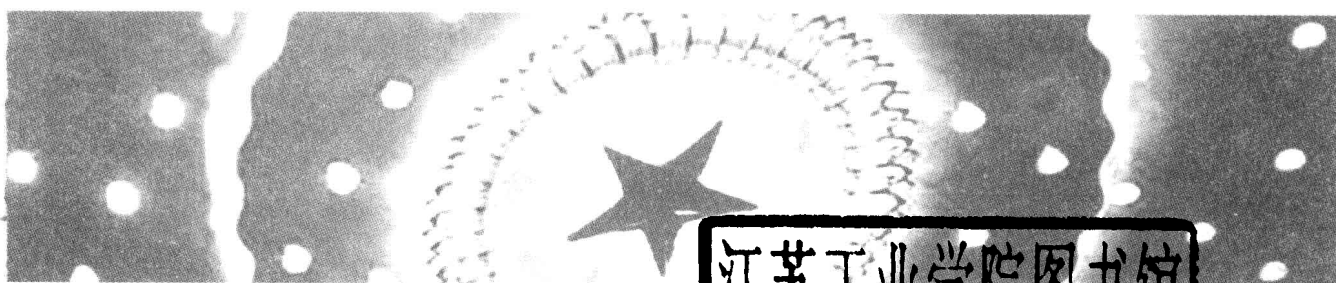
主编 张明林

远方出版社

新领导全书

XINLINGDAOQUANSHU

主编：张明林



江苏工业学院图书馆
藏书章

第二部 品格素质篇

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

新领导全书. 品格素质篇/张明林主编. —呼和浩特;
远方出版社, 2008. 10

ISBN 978 - 80723 - 355 - 8

I. 新… II. 张… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 149778 号

新领导全书

主 编 张明林
责任编辑 韩美凤
装帧设计 辉煌时代
出版发行 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
电 话 0471 - 4919981(发行部)
邮 编 010010
经 销 全国新华书店
印 刷 北京振兴源印务有限公司
开 本 787 × 1092 1/16
字 数 7660 千字
印 张 420
版 次 2008 年 10 月第 1 版
印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷
印 数 1 - 5000 套
标准书号 ISBN 978 - 7 - 80723 - 355 - 8
定 价 3980.00

ISBN 978-7-80723-355-8



9 787807 233558 >

远方版图书, 版权所有, 侵权必究

目 录

第一章 领导气质修养	3
第一节 领导者气质.....	3
第二节 领导者的内在气质修炼.....	7
第二章 领导个人魅力修炼	11
第一节 领导者的个人魅力	11
第二节 领导风度的具体体现	21
第三章 领导文化知识素养	30
第一节 领导者的知识结构	30
第二节 相关文化知识	32
第四章 领导智能素质	34
第一节 领导者的能力构成	34
第二节 领导者的科学决策能力	40
第五章 领导品格修养	61
第一节 领导者品格修养的体现	61
第二节 领导品格修养中的方法修养	68
第三节 领导品格修养中的文化修养	72
第四节 提高领导品格的途径	80
第六章 领导思想素质	92
第一节 概 述	92
第二节 领导者思想素质的表现形式	95
第七章 领导作风素质	98
第一节 实事求是,密切联系群众.....	98
第二节 谦虚谨慎	99
第三节 领导者的吸引力.....	101
第八章 现代领导的道德素质	105
第一节 领导者必备的道德修养.....	105

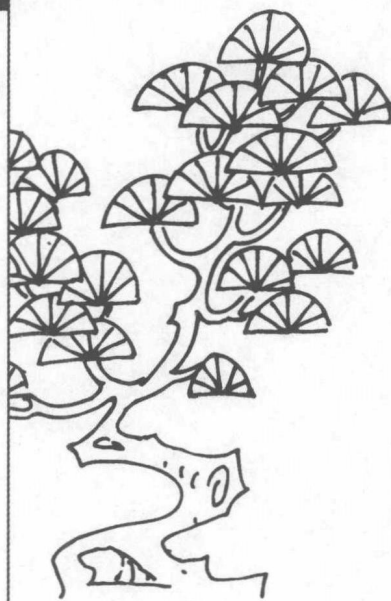
第二节	领导者道德修养的误区·····	114
第三节	领导者道德力量的发挥·····	116
第九章	领导组织管理素质·····	124
第一节	合理设置组织机构·····	124
第二节	科学地选拔人才·····	124
第三节	做好协调工作·····	143
第四节	有较强的号召力·····	156
第五节	领导者增强号召力的实践·····	164
第六节	提高组织能力的途径·····	191
第七节	有较强的危机管理能力·····	193
第十章	领导职业效能素质·····	198
第一节	领导者提高效率和效能素质的表现·····	198
第二节	领导者提高效能和素质的方法·····	199
第十一章	领导自我控制与开拓创新素质·····	210
第一节	领导者要培育自我控制力·····	210
第二节	领导者自我控制的原则与方法·····	213
第三节	领导者自我控制的策略·····	234
第四节	现代领导的心理素养·····	239
第五节	领导者要充分发挥创造力·····	266
第六节	领导者的“头脑风暴”创造法·····	288
第七节	领导者创造力的训练·····	292
第十二章	品格:领导魅力之源·····	313
第一节	品格的感召力·····	317
第二节	品格的凝聚力·····	328
第三节	品格的吸引力·····	332
第四节	品格的震撼力·····	341
第五节	品格的创造力·····	347
第十三章	开明品格的力量·····	354
第一节	开明领导的用人之道·····	355
第二节	开明领导的谋略思想·····	376
第三节	开明领导的处事方略·····	397
第十四章	诚实品格的力量·····	402
第一节	诚实会赢得信任·····	402
第二节	诚实会赢得尊重·····	405

第三节 诚信会令人追随·····	407
第十五章 博爱品格的力量·····	411
第一节 博爱品格更会被人“爱”·····	411
第二节 同情弱小更显品格伟大·····	416
第十六章 正直品格的力量·····	419
第一节 公正坦率的正直品格·····	420
第二节 正义公道的正直品格·····	427
第三节 开诚布公的正直品格·····	432
第十七章 坚毅品格的力量·····	441
第一节 政治家的坚毅品格·····	441
第二节 军事家的坚毅品格·····	447
第三节 企业家的坚毅品格·····	453
第十八章 宽容品格的力量·····	461
第一节 宽容待人的品格力量·····	461
第二节 宽容处事的品格力量·····	469
第十九章 自信品格的力量·····	472
第一节 对目标坚定不移的自信品格·····	473
第二节 做事情坚决果断的自信品格·····	479
第三节 危难中勇不退缩的自信品格·····	490
第二十章 自律品格的力量·····	494
第一节 严于律己·····	494
第二节 以身作则·····	500
第三节 廉洁自律·····	502
第二十一章 尽责品格的力量·····	507
第一节 对工作负责任的品格·····	507
第二节 对人负责任的品格·····	512
第二十二章 智慧品格的力量·····	516
第一节 知人识人的智慧·····	516
第二节 审时度势的智慧·····	524
第三节 大智大勇的智慧·····	528
第四节 开拓创新的智慧·····	532
第五节 机智果断的智慧·····	536
第二十三章 卓识品格的力量·····	540
第一节 高瞻远瞩的卓识品格·····	540

第二节	洞察先机的卓识品格.....	546
第三节	明察秋毫的卓识品格.....	550
第四节	韬光养晦的卓识品格.....	551

第二部

品格素质篇



第一章 领导气质修养

第一节 领导者气质

一、什么是领导者气质

领导者气质，就是一种和其他的能鼓舞人心的特殊品质结合起来的魅力。

一般来说，领导者气质和领导地位是联系在一起的，但人们不拥有领导地位也可以具有领导者气质。例如，富有领导者气质的运动员、演员、新闻播音员、教授、教师、医生，虽然他们都没有正式的领导职位，但同样可以影响别人。

二、领导者形象气质的构成

领导者的形象气质在标准的规范下，还有一个内在的构成，这个构成是由领导者的社会职责和活动范围决定的。因为领导者要担任多种角色，活动在多种工作环境中，接触多种人员，要求领导者要具备较全面的素质和能力，较丰富的知识和经验，较完善的性格和品质，较高超的思想和意识。因此，领导者的形象气质应同时由以下几个方面构成：

1. 具有法制观念的法人代表形象气质

作为公司法人代表的领导者要熟悉各种法律和政策，具有强烈的法律意识，自觉遵守政府各项法律政策、自觉依照国际惯例从事公司经营活动，决不利用职权行贿受贿牟取私利，决不有意无意地向新闻界传播虚假的信息或泄露公司的机密。在涉外活动中维护整体利益，保持组织尊严，严守公司机密。维护公司员工的法定权利，切实落实政府的各项政策。领导者还要善于以法律为武器，与一切有损公众和公司利益的违法乱纪行为做斗争。

2. 具有高度权威性的指挥员形象气质

领导者对公司生产经营活动有全面的指挥权，但是只有职权而没有威信并不能形成事实上的权威。威信的形成要靠领导者具备的多种素质和能力，并且成就有效的业绩。

首先，领导者要有思维清楚的头脑，要有正确的思维方式，对待纷繁复杂的事物能准确地抓住其本质和根本性的东西，不被事物的表面现象所迷惑。要比一般人看得更远，想得更多，认识得更深。

其次，要有敏捷的反应。公司经营的环境复杂多变，市场形势发展极快，领导者要能随时根据形势的发展变化调整工作方针。在面临许多突发性的问题时，在与各类人员打交道过程中要迅速做出判断，决定工作的对策。

再次，要有高超的组织指挥能力。领导者作为公司严密的生产经营活动的组织者与指挥者，对于重大活动、工作方向、改革方针，以及突发事件的处理要有正确的决策，要及时下达命令，并善于任命各级各部门的人员，善于调动公司全体成员的积极性，协调组织内部和外部人际关系，为部下的工作提供各种有利条件，及时检查并提高工作效率。整个指挥工作要体现出严格、高效、灵活、创新的作风。

3. 具有开拓精神的企业家形象气质

作为一名企业家，领导者要具备较高的文化水平，熟知经济发展规律、市场竞争规律、企业管理规律。在市场经济竞争中，把目光盯在市场上，功夫下在管理上；要立志创品牌产品、创名牌企业，在竞争中敢于开拓创新；同时，还要高度重视企业人才的吸收和培养，努力造就一支团结奋斗、甘心奉献的员工队伍，努力塑造企业精神、企业文化、企业良好的社会形象。

4. 具有公共关系意识的管理者形象气质

领导者应在管理活动中将公司信誉视为公司的生命，高度重视并且珍惜公司的良好形象，自觉为创造公司知名度和美誉度等无形财富做战略性的投资。公司一旦出现信誉危机，应呕心沥血，不惜代价，全力挽回不良影响。

领导者要强调公众意愿和公众舆论对公司决策的重要影响，自觉把公众的意愿作为制定决策和行动的依据，把公司的工作立足于服务公众的基点上。领导者要具备这样的信念：公司要为消费者所有，公司要为消费者所治，公司要为消费者所享，公司与公众共同发展。

领导者要把追求公司利益与追求社会效益的统一作为自己的价值观。一是重视公司发展与社会发展的动态平衡。公司在经营过程中要考虑公司活动将给

社会带来的影响，是否符合社会规范，有利于社会进步，避免不良影响；二是公司在经济活动之中应关心社会各方面事业的发展，并主动承担一定的义务，例如支援社区文化教育事业，支援公众福利事业和公用事业，积极参加社会公益活动。

领导者要重视信息的立体沟通和双向沟通，重视信息对决策的作用，建立自己的信息系统和信息网络，注意经常收集政治活动信息、国际市场供求信息、社会文化活动信息、产品形象和公司形象气质信息等，保持信息交流畅通无阻，使公司决策始终保持在科学的水平上。

领导者要努力培养员工对公司的认同感、归属感、荣誉感，增强公司内部凝聚力和向心力，步调一致地树立公司整体形象。领导者要对公司整体价值的实现负责，同时尊重员工的个人价值，努力满足他们自我价值的实现，将自我价值融于公司整体价值之中，使公司整体价值实现与员工个人价值实现有机地统一起来。

领导者要为公司的发展积极参与各种社会文化活动，广泛结交社会各界朋友，做一名社会活动家。首先，要树立自己良好的社交形象气质，仪表大方美观，文雅得体，态度亲切和蔼，言谈稳健幽默，要有吸引人的社交魅力。要学会体察各种人的心理，要掌握多种社交技巧，掌握社交语言运用技巧、待人接物的技巧，各种社交场合交往技巧，掌握各国家、各民族的社交礼仪和风俗习惯，其次，要有良好的文字表达能力和口头表达能力。要善于与人交谈，能自如地运用语言吸引听众，创造良好和谐的气氛。要善于论辩，在一些问题的论辩中能运用逻辑性思维和准确有力的语言驳倒对方的错误观点，同时做到有理、有利、有节；要有谈判能力，在谈判中运用语言创造合作的气氛，提出有益的建议，争取对方的理解和合作，维护组织的利益。要有演讲能力，善于运用演讲技巧，通过口头语言、体态语言，将自己的思想观点深刻地感染给听众，感情充沛，思维敏捷，举止大方。

三、领导者的气质特征

1. 了解追随者的需要

领导者必须了解与他共事的所有人员。布莱恩曾说：“我必须比我的球员更了解他们，否则怎能让这些人全力发挥？”

2. 责任承担力

不同阶层的领导者所需的知识显然也不同，最低阶层的领导者只需娴熟手边的工作，而高阶层领导者虽不必奢望自己能处理管辖范围以外的事，却必须了解管理的整个系统、整个系统的任务及其运作环境。

3. 强烈的承担责任的意愿

领导者应表现出较高的工作水平，拥有较高的成就，渴望领导他人的进取心，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神。

这个特质让领导者在社会环境里发挥主动精神以担负决策重任，在别人不愿插手时奋勇向前。

4. 坦率、诚实与正直

领导者可以通过真诚、无欺以及言行高度一致，在他与下属之间建立相互依赖的关系。

坦率如此有效的原因之一是它与众不同，只有少部分是坦率的。

事实会伤人，但它不会吓住富有领袖气质的领导者。富有领袖气质的领导者，相当坦率，开诚布公。他们并不是不敏感，他们能非常清晰地表达出对形势的估计。

富有领袖气质的人在积极和消极两个方面都很坦率。他们能迅速而又准确地对人以及形势做出估计，并愿意与人分享这些见解。富有领袖气质的人直言不讳而不转弯抹角，结果其他人便能知道他们的立场。

5. 自信

领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。

乐观自信能够鼓舞人心。面对困难而依然镇定自若，这本身就是对他领导集体的一大鼓舞，这样会安定人心，让员工们齐心协力，共度难关。譬如有一艘航船遇到了平素罕见的大风暴，航船多处出现险情。一位副船长前来报告，惊慌失措，语不成声。船长听到，厉声制止了他的慌乱态度，并安定自若，有条不紊地吩咐手下分别去对付险情。经过大家共同努力，航船终于得救了。试想当时船长也不能自持，谁还听从指挥呢？船长的镇定，一下子便给大家打了一针强心剂，让大家把精力用在如何克服困难之上，挽救了这条航船。不用说，这位船长的威信也大大增加了。

6. 智慧和付诸行动的判断力

领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和做出正确的决策。

判断力是综合了艰难、可疑、直觉、猜测而获得正确结论的一种能力。付诸行动的判断力包括有效解决问题、规划策略、设立优先次序、同时以直觉和理性判断事情的能力，最重要的是，它能评估合作者和反对者的潜力。

7. 管理、决定、设立优先次序的能力

领导者必须当机立断，规划未来目标、设立优先次序、设计行动方针、挑选得力助手，以及指派代表等。

8. 热情、乐观和精力充沛

富有领袖气质的人一个了不起的品质便是他们在工作时间和业余时间，都保持高度的热情、乐观和精力充沛。

对于一些领导者来说，变得精力充沛并不是那么简单。不妨试一试下面的建议：

(1) 晚上得到充足的休息，白天在可能的时候小睡 15 分钟。

(2) 改用健康的、提高能量的饮食。

(3) 在你的单子上划去已完成的任务，以免它们劳你的神，牵扯你的精力。

(4) 保持热情、乐观和精力充沛的另一方面便是拥有一种行动意向，“让我们去做”是富有领袖气质者的战斗口号。

(5) 在收集了足够的信息来加强自己的直觉之后，富有领袖气质的人会马上采取行动，同时也鼓励他人行动。

9. 人际关系和谐

人际关系和谐能让群众乐于实际行动，使人口服心服，并增强人们的信心。善于与人相处的技巧，核心是社会观察力。领导者需要正确评估追随者愿不愿意朝既定方向迈进，知道冲突或困扰正在暗中破坏群体行动的意愿，并能充分激发已有的动机、了解旁人的感受。

第二节 领导者的内在气质修炼

一、个人魅力是领导者的重要资源

对于一个公司的优秀员工来说，除了考虑自己实际所得之外，还要有充分发挥自己的能力和一位可信赖的老板。而这两个因素则取决于领导者的个人修

养和素质，也就是他的个人魅力。能否提供条件，让优秀员工有施展才华抱负的舞台，也是由领导者的个人修养决定的。一位前途光明的领导者会合理运用自己的个人魅力，使许多优秀人才愿意将自己的将来押在这样的老板身上，相信搭上这班车，可以到达成功的彼岸。

如果领导者具有外在的魅力，必然会带给人亲切和有能力的感觉，也容易被认为具有优良的品行，众人很容易支持他的意见，对他所提出的报告也有较高的评价，在说服或交涉之际他占据了有利的地位。

个人魅力是领导者重要的无形资产，是一个成功的领导者必备的素质，领导者的统御能力首先来自于他的魅力。

二、成就是领袖气质的源泉

成功是充分展示领袖气质的舞台。领导者应全力以赴，力求取得不断的成功，这需要一种求胜意识。

如果以为领袖气质只能通过特殊的决定生死存亡的伟大成就来体现，那就大错特错了。

事实上，不论成就大小，都能导致领袖气质的产生。在一个群体中，谁能最终赢得领导地位，关键看谁捕捉机会的能力更强。偶然在某次成功中有所表现，只能赢得暂时的追随者，这种领导与追随者的关系将因事件的中断而中断。如果一个领导者获得一系列成功，其领导力就能得到延续，使追随者在相当长的一段时间内，始终保持着对他的忠诚，并在各种不同的情形下始终支持他。因此，领导者应该热爱成功，忠于事业，这样才能享有威望。如果希望成为真正的领导者，就应集中精力去追求成功，不管时间长短，规模大小，都要竭尽全力去争取追随者。

三、加强人性化气质

所谓人性化气质，就是领导者应当适当表露自己富有人情味的一面。有些领导者在工作期间总喜欢一本正经，面容严肃而认真。他们往往认为自己的身份是领导，就不能随随便便、嘻嘻哈哈。他们把与人沟通当成一项任务来看待，完成一项任务自然要规规矩矩地来。但是工作也是一种生活，既然是生活，为什么不开朗活泼些呢？

作为一名成功的领导者，应该多花一些精力去关心一下下属的感情，因为正是下属的好心情激励着他们做好工作，才使你今天的领导地位稳若泰山。如果每个下属的情绪都不是很好，或者难以控制，而你作为领导者却不去关注他们的心情，也不去做好一些根本性的工作，自己反而也情绪不佳，这样工作将会难以展开。

假如你在说服别人的时候，已经发觉气氛非常紧张沉闷，让双方都有些透不过气来，那么为什么不随口说一句幽默的话语或做一个轻松的表情呢？只是这样一点点很小的努力，死气沉沉的场面马上就会有所改观，紧绷的神经也就会立即松弛下来，说不定被劝说的对象这时的心理已经发生微妙的变化开始怦然心动了。

四、用好心情感染大家

作为一名领导，你需要时常保持乐观健康的心情，因为你的心情会影响到下属，你的态度会影响到大家的态度。如果你已经不堪重击而垂头丧气，你的下属还能精神焕发地去工作吗？

管理者的言行往往具有很大的感召力，在必要的时候，你应当能够敞开胸怀乐观豪放，相信你的下属也会平添无穷的力量，增加对你的信任感，齐心协力，共同把公司的各项工作搞好。

情绪是你自己的，由自身来控制，只要你有意识地做一点努力，快乐的情绪就不难得到。排遣忧愁，化解哀怨，事事多往好的一方面想，你就会发现心情一天一天明朗起来，对事物的看法也会乐观。

如果你连自己的情绪都无法调节，那么你肯定不会关心你的下属，你应该多花一些精力去关心一下下属的感情，因为正是下属正常地做好工作，才使你的职位安稳。

当你走进公司时，别忘记了清清楚楚跟下属说声你好，让下属觉得你平易近人，充满朝气，性格开朗。

要有一个好心情，还必须要有面对挑战的勇气。

在你向目标前进的路上，一定会遇到许多障碍，这是抵达成功目标所必须经历的过程。领导者面对各种挑战必须具有十倍于常人的勇气，勇敢地面对。这样属下才能紧紧跟随，共同走向成功。

五、丰富领导者的精神内涵

影响力来自于个人魅力及领导艺术，21 世纪的管理者必须是团队动力的专家，但不必是每个专业领域的佼佼者。管理就是知道如何运用不同的专家来达到生产目标，更确切地说，就是有能力引导他人去做他应该做的事情。当一位主管能够使员工心悦诚服地接受并积极参与团队所分配的职责时，这位主管就是在充分发挥其高度的影响力。这种影响他人的能力，便是一个优秀的管理人员所应具有的能力。

领导要坦率开朗地与下属一起行动。每个人对自己的优点都有信心，对于自己的缺点都不愿提起，但是对于来自下属的批评，主管也要坦然接受。如果一味隐瞒自己的缺点，在下属的眼中，反而觉得可怜，既然如此，不如从一开始就以本来面貌，对待下属。在下属看来，如果主管各方面都比下属优秀而无可挑剔，则彼此必然不容易产生亲切感，只会有自卑感或不协调感。与下属一起行动时，自己应当开朗而积极，应该经常提醒自己，部下的眼光是很敏锐的，只有你与下属同甘共苦，才能够获得下属的信赖感和认同感。

领导者必须确立自己的信念和方针，并经常灌输给部下。在这个过程中，不仅不能强迫他人接受自己的信念或方针，而且要能够认真接受和采纳下属的建议。