博尔管理

领导者必备的7项修炼

Leader need 7 cultures

迟双明/编著

管理不是独裁，一家公司的管理阶层必须有能力领导和管理员工，并且不断修炼这种能力。

——杰克·韦尔奇

中国商业出版社

博尔管理

领导者必备的7项修炼

迟双明/编著

Leader need 7 cultures

畅销世界的美国版《头脑风暴》改变那一生梦想开圣经

管理不是独裁，一家公司的管理阶层必须有能力领导和管理员工，并且不断修炼这种能力。

——杰克·韦尔奇

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者必备的7项修炼/迟双明编著.—北京:中国商业出版社,2003.12

ISBN 7-5044-4955-5

Ⅰ.领… Ⅱ.迟… Ⅲ.企业领导学 Ⅳ.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第112183号

责任编辑 常勇

中国商业出版社出版发行

(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

北京市仰山印刷有限责任公司印刷

2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

880×1230毫米 32开本 8印张 165千字

定价:18.00元

* * * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

序言

在这个社会的不同时代，不同国度，不同行业中都存在着许多优秀的领导者。他们在各自的领域中，充分显示了他们所具有的非凡领导能力。凭借这种能力，他们创建并领导着伟大的组织，成就了伟大的基业，促使了整个人类社会的繁荣与富强。这些领导者虽然都有各自独特的、与众不同的个性特点，但他们也存在着一个共同点：靠非凡的领导力成功地领导着众多的追随者。

领导能力是一种统领人心的综合能力。靠什么来衡量领导能力的大小呢？有无甘心情愿的追随者，数量的多寡是衡量领导能力的有效标准：追随者众，则领导能力强；追随者寡，则领导能力弱；追随者无，则领导能力无。

领导能力往往通过多种途径展现出来：能否有效地

给下属安排一些重要的有挑战性的工作目标；能否充分信任下属，帮助他们努力做好工作，并不断提升自我；能否带领团队成功地攻克工作中的“堡垒”，创造奇迹等。通过这些领导行为，我们可以看出一个领导者是否具有睿智、高瞻远瞩、热情、公正而自信的个性特质，是否具有有效的领导能力。

领导者不是天生的，领导能力也不是生而具有的，它们往往需要在实践中不断修炼，提升。

本书中没有对深奥的领导学理论进行详尽的阐述，而是通过对众多成功领导者各自具有的领导能力进行深刻剖析、归纳，提出共性，并寻找出具体的训练方法。希望领导者能够通过不断的修炼，使自己成为名副其实的卓越领导者。

谁拥有卓越的领导能力，谁就拥有整个世界！

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

领导内力——成功的“硬指标” ➡修炼一

内力修炼为领导打开成功之门。通过修炼，培养宽容、自律的良好品性。作为一位团队领袖，自我修炼法则是其永远最难遵循而又最该遵循的法则。

一、修炼容人的品性 / 3

1. 容人之长也容人之短 / 3

2. 容人也要讲策略 / 6

二、自律是领导的护身符 / 9

1. 善于排解不良情绪 / 9

2. 在逆境中修炼自己 / 13

3. 小应酬中的大学问 / 14

三、为自己树立威信 / 17

1. 威信的底蕴：知识、经验 / 17

2．果断决策是树立威信的有效途径 / 22

3．防微杜渐，保持威信 / 25

四、自我认识，不断学习 / 31

1．当好自己的设计师 / 31

2．自我完善，不断学习 / 36

做个决策英明的领袖 ➡修炼二

决策是领导者特有的权力，同时也体现了领导者的综合素质。只有看问题全面、透彻、深刻，决策果断、正确的领导，才称得上是一个英明的领导。

一、该拍板时就拍板 / 43

1．善抓时机，果断决策 / 43

2．不要急于做决策 / 45

3．规范程序，循序渐进 / 45

4．决策目的要明确 / 47

5．决策时要讲究灵活性 / 50

6．选择正确的决策类型 / 51

二、提高风险决策能力 / 54

1. 良好的应变能力是正确决策的必备条件 / 54

2. 刚柔结合，相得益彰 / 56

3. 掌握决策的分寸与尺度 / 58

4. 善于借助智囊团的力量 / 59

5. 增强风险预测能力，避免跟着感觉走 / 60

6. 提高战胜风险的勇气和胆略 / 62

三、成功挽救“大败局” / 67

1. 提高危机决策能力 / 68

2. 遵循突发事件的决策程序 / 70

交际力——衡量领导影响力的指标 修炼三

现代社会纷繁复杂，领导要面对各种各样的人和各种各样的事，并能正确处理人与人之间的关系，交际能力自然必不可少。从一定意义上说，交际能力是领导能力的外在表现形式之一。

一、与下属交际的原则 / 75
1. 信任是交际的基础 / 75
2. 理解是与下属交际的桥梁 / 77
3. 要把下属当朋友 / 78

二、巧妙处理与同级之间的关系 / 81
1. 懂得与同级交际的原则 / 82
2. 要掌握与同级交际的方法 / 87

三、与上级交际的策略 / 91
1. 与上级保持适当的距离 / 91
2. 与上级保持良好的信息沟通 / 94
3. 运用适当的策略和方法向上级提要求 / 97

培养多谋善断的洞察力 ➜ 修炼四

多谋善断是人们对一个优秀领导者的最高评价。领导者所面对的既有宏观的问题，也有微观的问题，这就要求领导者既要高瞻远瞩，有高人一筹的见识，又要细致入微，有处理复杂问题的手段，敏锐的洞察力。洞察力决定了一个领导者的层次。

一、全面细致地培养洞察力 / 107

1. 谋须深，虑须远 / 107

2. 不要过分高估自己的实力 / 109

3. 善于借用他人的智慧 / 111

4. 全盘考虑用人策略 / 113

5. 正视失败，及时总结 / 117

6. 提拔下属要有“度” / 119

7. 利益刺激要适当 / 121

二、运用谋略洞察一切 / 123

1. 巧妙利用下属的纷争 / 123

2. 不要让下属一无所获 / 125

掌权——正确行使手中的“隐形杠杆” ➡修炼五

权力是领导的象征，但如何运用权力则体现了不同领导者之间的差别，更决定了其作为领导者的命运。权力运用是一门学问，更是一门艺术。只有那些运用权力的大师们才能永远高高在上。

一、把权力分给合适的人 / 129

1. 分权的方法 / 129

2. 分权的原则 / 132
3. 分配权力的模式 / 134

二、把握授权的原则和方式 / 138
1. 掌握授权原则 / 138
2. 防止授权“真空” / 143

三、施权因人而异，因时而变 / 147
1. 了解权变的要素 / 147
2. 对不同的领导对象采用不同的领导方式 / 150
3. 根据不同的环境，采用不同的领导方式 / 152

使人力资源效用最大化 ➡修炼六

识人、选人、用人、留人，领导学问的核心就是用人的学问。

一、独具慧眼识人才 / 157
1. 知人而善用 / 157
2. 识才既要看其长处，也要发现其短处 / 159
3. 识表也要及里 / 160
4. 深度挖掘潜在人才 / 161

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

二、选人的诀窍 / 164

1. 选拔条件要适当 / 164

2. 公平竞争最重要 / 165

3. 选拔要体现素质要求 / 166

4. 敢用德劣才优的人 / 170

三、用人要讲究策略 / 173

1. 因人而异，量才使用 / 173

2. 用人要用而不疑 / 177

四、竭尽全力留人才 / 181

1. 栽桐筑巢 / 181

2. 营造使下属有归属感的氛围 / 185

3. 与下属共患难 / 187

4. 满足下属多层次的需求 / 189

5.“借鸡生蛋”——不求所有，但求所用 / 191

建立公正的奖惩制度 ➡ 修炼七

一位优秀的领导，绝不是老好人，更不是视下属为草芥的狂人。奖惩是领导的职责和权力，凭借它，领导者可以把所有的人和事尽握手中。

一、善于“甜言蜜语”暖人心 / 195
1. 表扬要公正 / 195
2. 对下属进行发自内心的表扬 / 196
3. 及时适度的表扬很重要 / 197
4. 表扬要因人而异 / 198
5.“有的放矢”地进行表扬 / 199
6. 表扬的内容要有侧重 / 199
7. 表扬要讲究场合 / 202

二、批评下属要得当 / 209
1. 批评要有目的性和说服性 / 209
2. 批评要讲究形式 / 213

三、如何激励下属 / 218
1. 正确把握激励的原则 / 218
2. 灵活运用激励方法 / 222

四、不得已的惩罚也要讲究方法 / 232
1. 惩罚既要从关爱出发又要以少为宜 / 232
2. 己所不欲,勿施于人 / 233
3. 牺牲个人,拯救组织 / 236
4. 惩罚应处理好各种关系 / 238

领导内力——成功的“硬指标” ➡修炼一

内力修炼为领导打开成功之门。通过修炼，培养宽容、自律的良好品性。作为一位团队领袖，自我修炼法则是其永远最难遵循而又最该遵循的法则。

作为领导人，最好的锤炼方法是失败。没有什么比经历失败更能锻炼人了。

——〔英〕肯·塞福

一、修炼容人的品性

"大肚能容，容尽天下难容之事；慈颜常笑，笑尽天下可笑之人。"宽容，既是一种品性，也是一种策略。练就一个"将军肚"，才能做个好领导。

1. 容人之长也容人之短

世人皆论容人之短，其实最难者莫过于容人之长。容人之短，既表现了自己的宽宏大量，又会使有缺点者感恩戴德，实是两全其美之事。而容人之长却不同，第一，即使是用了也是该用；第二，"珠玉在侧"，很有对我"取而代之"的危险。所以，容人之长需要有更广阔的胸襟。

容人之长的天敌是嫉妒。嫉妒使同僚不睦，使伙伴相拼，使领导者对部属的贤能如临大敌。

古人对容人之长向来比较重视，《管子·立政》曰："海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高；明主不厌人，故能成其人。"有位企业家也曾指出："**用一个能力强的人，只会提高你自己的地位**；条件好的人不但增进整个部门的工作成效，更使你因为容人之长而声名大

噪，何乐不为。”这样看来，容人之长已经是众多智能之士的共识。

容人之长还必须戒除自私的心理，避免妒忌人才的表现，不要让人才感到窒息和压抑，还要使之愉快地努力工作。

容人之长也包括属下的正义之言，尤其是触及到领导者本人利益的时候，要给予理解和支持，这就是“容人之正”。**容人之正对于扶正祛邪、养成良好的集体作风有着重要的意义。**作为一个领导者，能否容人之正，不仅反映其本人的思想水平，而且还反映其领导下的单位或企业的管理水平。

容人之正，首先要能容人“伤尊”。尊严，是每一个领导者都十分看重的东西，而且随着职务的上升，愈加看重，甚至在某些时候，伤利可以，“伤尊”不行。容人“伤尊”，就是指在部属出于正义而伤害自己尊严的时候，能够给予理解。史载：元代时，有一次窝阔台汗因事差人将耶律楚材绑起来。窝阔台汗“既而自悔，命释之”，耶律楚材不让人替他松绑，声色俱厉地说：“老臣辅佐陛下处理国政，陛下下令捆绑我，是因为我有罪，那就应该明示百官，让他们知道我罪在不赦，现在又轻易地要以无罪释放我，如同戏弄小孩一样，假如国家有大事，难道也能这样办吗？”在场官员听后大惊失色，以为耶律楚材大祸将要临头了。窝阔台汗仔细想了想，认为耶律

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com