



领导智慧就是用最佳的手段达到最高的目标

有智慧^的 领导 最有手段



任 挥◎编著

——高效的领导手段来自于伟大的领导智慧

如何进行正确的决策？如何选择企业的人才？如何树立领导的威信？如何塑造良好的形象？如何完成有效的沟通？如何灵活地使用语言？如何掌控手中的权力？如何处理好公私关系？如何不断地开拓创新？如何激发员工的干劲？您是否也有这样的问题呢？让我们看看有智慧的领导是如何运用各种手段解决上述的一系列问题的吧！



领导智慧就是用最佳的手段达到最高的目标

任 挥◎编著



有智慧^的 领导 最有手段



——高效的领导手段来自于伟大的领导智慧

如何进行正确的决策？如何激励下属？如何建立威信？如何营造良好的形象？如何制定有效的制度？如何克服惰性的语言？如何将手中的权力，转化为个人的威望？如何使下属心甘情愿？如何使员工心甘情愿？您是否也有这样的问题？让您们看看有智慧的领导是如何用特殊的手段达到最高的目标的！

图书在版编目 (C I P) 数据

有智慧的领导最有手段 / 任挥编著. -- 北京 : 企业管理出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5164-0960-2

I. ①有… II. ①任… III. ①企业领导学 IV.
① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 247826 号

书 名: 有智慧的领导最有手段

作 者: 任 挥

责任编辑: 杨苏敏

书 号: ISBN 978-7-5164-0960-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 68701719 发行部 68467871 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170×240 毫米 16 开本 16.75 印张 166 千字

版 次: 2014 年 12 月 第 1 版 2014 年 12 月 第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前 言

领导是指在正式的社会组织中经合法途径被任用而担任一定领导职务、履行特定领导职能、掌握一定权力、肩负某种领导责任的个人和集体。无论是在政府机关还是企事业单位，任何组织中，领导都是不可或缺的角色。

能成为组织领导的人要具备很多的优良品格，比如言而有信、勇于担当、为人正直、谦虚恭谨，还要具备一定的优秀素质，比如高瞻远瞩、目标远大、心胸宽广、善于识断。但是，一个优秀的领导不仅要具备相应的品格与素质，更要拥有大智慧。人人都有小聪明，但不是人人都有大智慧。在决策、用人、威信的建立、魅力的提升、与员工的沟通、语言的灵活使用、集权与授权、公私关系的处理等诸多方面，领导的智慧都有体现。

有智慧的领导懂得如何进行决策，他们熟谙决策之道，在进行每一项决策时，都能结合企业的自身提点进行有条理的分析、与员工一起面对面共同商讨；无论是顺境还是逆境，他们决策时都是一样的镇定自若，果敢坚决；他们的决策以历史为依据，以现实为背景，又以未来为方向，虽然无法保证每次决策都能成功，但是能将失败的概率降到最低。

有智慧的领导会识人，更会用人，他们有一双识人的慧眼，能够看到人才的优点与缺点，但这些并不是他们的主观臆断，而是通过对人才进行全方位的考察，得出的科学论断；他们能够做到用人不疑，疑人不用，对人才信任有加；他们不会嫉贤妒能，而是放手任用强于

自己的人；他们听得进逆耳的忠言，能够善待一切有利于企业的直言之人。

有智慧的领导知道如何建立自己的威信。他们能用一颗包容天下的心，包容员工的缺点和错误；他们身先士卒，以身作则，用实际行动赢得员工的尊敬；他们从不会动摇自己做事的原则，更不会动摇惩处的原则，对所有员工一视同仁，从不偏私；他们从不以权利压人，而是以道理服人；他们能够在员工面前低头，勇敢的承认自己犯下的错误。

有智慧的领导了解如何提升自己的魅力，他们注重自己的个人形象，着装大方，穿戴整齐，这不仅为了突出领导的气质，更表现出对员工的尊重；他们总能表现出恰如其分的仪态，使下属们无时无刻不感到亲切自然；他们的自信让员工感到振奋，他们的宽容让员工感到温暖；他们的担当让员工佩服，他们的谦和让员工敬重。

有智慧的领导熟悉沟通的技巧，他们知道沟通从心开始的道理，与员工进行心与心的交流；他们在沟通的时候注意倾听，积极听取下属的意见；他们注意沟通时的肢体语言，用肯定的目光和鼓励的语气去激励员工；他们能够从员工的语言中分析出他们的症结与矛盾，并用最有效的方法去对他们进行指导与调节，让每个人通过沟通都能有所收获。

有智慧的领导还能运用语言的魅力打动合作伙伴，赢得更多的合作机会；有智慧的领导能通过合理的集权与分权使权利能够发挥出最大价值，为公司谋求最高的收益；有智慧的领导处理事务公私分明，从不会把家当成自己的第二个办公室；有智慧的领导注重创新素质的培养，用创新的思维 and 理念使公司能够在快速发展的时代立于不败之地；有智慧的领导会利用各种方法激发员工的工作热情和干劲，让企业队伍永远士气高昂；等等。

有智慧的领导就是最有手段的领导，他们的手段就是他们智慧的实际应用。这本书介绍了有智慧的领导是如何在上述的各个方面使用各种手段来实现最终为企业创收的最终目的的。

朋友，只要你拥有做领导的心愿与梦想，通过不断的学习与实践，总结经验与教训，是一定会有所收获的。而当你阅读此书后，只要能有一点的启发，并能在工作中灵活运用，都会使你在通往领导的道路上更进一步，而这也是编者最大的欣慰。

目 录

第一章 智慧领导的决策手段

有智慧的领导之所以可以取得卓越的成就，首先在于他们具有卓越的决策能力。他们敢于打破陈规，善于把握时机，能做出最为有效的决策。同时，能够面向未来，灵活运用决策艺术，在逆境中与关键时刻都能果断决策，广泛听取各方意见，避免很多不必要的损失。

- 领导决策的“九大最高指导原则” /2
- 做卓有成效的决策者 /4
- 面对未来做出决策 /8
- 空间与时间的决策艺术 /12
- 逆境中的决策智慧 /14
- 在关键的时刻果断决策 /18
- 避开决策的陷阱 /21
- 广泛听取他人意见，做出最佳决策 /24

第二章 智慧领导的用人手段

有智慧的领导要做到合理使用人才，首先需要做到知人、识人，既要从大处着眼，也对人才进行全面考察。领导要深入了解每个下

属的特点，只有用人之长，才可能尽其才。要敢用强于自己的人、年轻人，要善待讲真话的人，用人不疑，疑人不用。

- 知人才能识人，识人才能用人 /30
- 看人识人，从大处着眼 /33
- 对人才进行全方位的考察 /35
- 用人之长，发挥每个人的自身优势 /38
- 敢用比自己强的人 /40
- 重视青年人的任用 /43
- 善待“讲真话”的人 /45
- 用人不疑，疑人不用 /49

第三章 智慧领导的威信树立手段

有智慧的领导要善于树立自己在企业与员工中的威信。要具备包容天下的胸怀，以身作则，在各个方面都为下属树立榜样。在惩处员工的问题上保持自己的原则，注意与下属保持一定的距离，勇于承认错误，以理服人，并且在威望建立后还要认真做好自己的工作。

- 善于树立领导权威 /54
- 能容天下者，天下人容之 /58
- 以身作则，赢得人心 /61
- 坚持惩处原则，确立领导地位 /63
- 与下属保持距离，建立领导的权威 /66
- 勇于承认错误，赢得下属尊重 /69
- 以理服人，赢得下属的真正信服 /70

第四章 智慧领导的魅力提升手段

提升领导魅力一方面要靠打造一个良好的外在形象，比如穿戴整齐、举止得体、言而有礼、行而有节。另一方面更要注重提高个人的内在修养。要提升自信心与亲和力，谦虚对待下属，宽容大度又不失原则，这些领导个性上的魅力才是最能打动下

属的。

- 提升领导形象的七个方法 /74
- 着装得体突出领导气质 /78
- 领导魅力来自于无声的语言 /81
- 敢于承担责任，才能引领他人 /84
- 有自信的领导最有魅力 /87
- 亲和力是领导必须具备的魅力 /90
- 要当好领导，先学会谦和 /92
- 宽容大度是领导应有的气量 /96

第五章 智慧领导的沟通疏导手段

哪里有管理，哪里就必须有沟通。沟通是领导工作的必要环节。沟通能够减少摩擦、化解矛盾、消除误会、避免冲突。沟通也是使领导和员工组成的团队能够发挥最大效能的助推器。领导要善于沟通，重视起与员工心灵上的交流，灵活处理下属之间的矛盾。

- 与员工进行有效的沟通 /102
- 领导与员工的沟通要从心开始 /104
- 会倾听才能有沟通 /106
- 善于运用非语言沟通技巧 /110
- 灵活处理下属之间的矛盾 /113
- 进行合理有效的跨部门沟通 /116
- 处理问题要对事不对人 /118

第六章 智慧领导的“口才”艺术

良好的语言运用能力，也就是我们通常讲的“口才”是每一个有智慧的领导都很看重的能力与手段。它不仅能进行必要的宣传鼓动，还能传授知识，增进和谐，是处理人际关系的需要。良好的语言的运用并不在于滔滔不绝，而重在不同的场合说最为恰当的话。

- 能言善辩是领导者的财富 /124
- 幽默诙谐是领导不可缺少的品质 /126
- 领导赞美下属的语言技巧 /130
- 领导批评下属的语言技巧 /132
- 领导即兴发言的语言技巧 /135
- 领导演讲的语言技巧 /139
- 避免说话时常有的漏洞 /141
- 最易打动人心的语言风格 /145

第七章 智慧领导的集权授权手段

用智慧的领导懂得正确使用权力的重要性。权利具有两面性，用好了能够服务于人，为大家谋利益，用不好可以腐蚀人，给人带来重大的灾难。科学的集权与授权是领导的智慧。要做到一切从实际出发，集权不专权，进行合理的授权，给下属提供奋斗的空间。

- 正确认识权利是集权授权的前提 /150
- 集权还是分权，要从实际出发 /152
- 对下属授权要得当 /156
- 给下属提供奋斗的空间 /158
- 主动授权于值得信赖的下属 /162
- 领导授权的三大忌讳 /165

第八章 智慧领导会做到公私分明

有智慧的领导明白正确处理公私关系的重要意义。“公”与“私”是集体与个人两种价值利益，每个人身上都有这两种欲望。公私分明是正确的领导做法，只有这样才能赢得下属的尊敬，在员工中树立自己的威信，并能够维护公司的形象，有利于企业长久发展。

- 领导处理事务要公私分明 /170
- 领导不应亲此疏彼，因私害公 /172

- 善于对员工进行感情投资 /174
- 注意公私角色的转换 /177
- 家不是领导的第二办公室 /180

第九章 智慧领导的工作创新手段

创新是领导工作不断开创新局面的源泉，领导要带领企业不断的进取，不断的发展，而创新是完成这一使命的重要手段。商业的发展告诉我们，不创新就意味着落后，而落后就容易被淘汰，领导只有冲破旧观念的束缚，才能把企业发展成为适应时代需要的企业。

- 有新想法的人容易成功 /184
- 做一个敢于创新的领导 /186
- 注重创新素质的培养 /189
- 打破传统，引领潮流 /192
- 构建鼓励创新的企业文化 /195
- 将知识创新理念渗透到企业中 /198

第十章 智慧领导的员工激励手段

对于军队来讲，高昂的士气是取得胜利的重要条件，对于企业来讲也同样如此。一个企业要想成功要靠领导的指挥，更要靠员工的齐心协力，斗志高昂。优秀的企业员工必定是有工作热情的员工，而如何激发出员工的工作热情便是有智慧的领导该做的事情。

- 领导激励下属的六个原则 /202
- 激励员工的有效方法 /205
- 领导巧用“诱惑”鼓舞下属士气 /207
- 领导给下属加压与减压的艺术 /211
- 激发下属的成就感 /214
- 用竞争机制激发员工的活力 /217
- 让犯错误的下属将功补过 /219

第十一章 智慧领导的会议开展手段

会议是领导推动工作的基本手段，然而，一些领导不了解开展会议的要点，不但达不到开会的目的，反而使矛盾更加激化。而作为有智慧的领导，必须要学会开展会议的手段与方法，掌握规律，熟悉技巧，使会议成为自己解决工作问题的重要渠道。

- 规范会议的制度 /224
- 领导主持会议的技巧 /225
- 领导会议总结的技巧 /229
- 领导即席讲话的技巧 /231
- 在会议上插话的技巧 /233
- 在会议上说服持不同意见的人 /236

第十二章 智慧领导的危机处理手段

领导在工作中不免会遇到突发事件，这些事件如果处理不好会造成十分严重的不良影响，导致重大的损失。有智慧的领导则能够镇定自若、临危不惧，并果断采取正确的方法和策略应对危机，甚至化危机为机会。在一次次的危机中不断磨砺自己，使团队越挫越勇。

- 经济危机中的“管理强度” /240
- 危机中领导者的必备能力 /243
- 增强对危机的预见能力 /245
- 提高员工的忠诚度 /248
- 主动出击，化危机为转机 /252
- 用挫折来磨砺自己 /254

第一章 智慧领导的决策手段

有智慧的领导之所以可以取得卓越的成就，首先在于他们具有卓越的决策能力。他们敢于打破陈规，善于把握时机，能做出最为有效的决策。同时，能够面向未来，灵活运用决策艺术，在逆境中与关键时刻都能果断决策，广泛听取各方意见，避免很多不必要的损失。



领导决策的“九大最高指导原则”

一、决策方案的提出必须有科学依据

必须收集并整理相关的经济技术资讯、宏观政策走向、市场供需资讯等科学的资料，如此才可以提出决策方案。

二、作出任何决策之前必须对企业内在条件进行分析、讨论

通过第一指导原则提出决策方案后，紧接着必须针对企业内在的条件进行 SWOT 分析，也就是分析企业的优势、弱势、机会及威胁，经过反复分析讨论可行后，方可将此决策进入下一环节进行讨论，也就是决策者应该对“己”了若指掌，才能做到“知己知彼，百战不殆”。

三、分析外在环境作可行性分析后才下决策

决策者在“知己”后，也应做“知彼”的工作，知彼的工作主要是对外在环境进行分析，包括市场可行性分析、资金和技术的可行性等外在环境资讯，唯有收集足够的资讯及经过完善的研判后，才能作出决策。

四、决策时必须有可供选择的两个以上方案及替代方案

在作决策前必须有可供选择的多项方案，一般至少应有两个以上的选择方案，若是属重大决策，则必须有三个以上的选择方案可供选择评估，即使在正式选定决策方案后，亦应有替代方案，以预防各种突发状况的发生。

五、企业决策必须依权责进行，并达成共识才可下决策

任何个人的意见或经验都不能用来作为企业决策的依据，决策的依



据必须在所规定的权责范围内，并经决策群达成共识后，才可下达决策指令。

六、决策和管理人员必须负责整个决策过程的管制

决策一旦下达后，所有决策和管理人员必须负责对决策执行过程进行管制，并根据 PDCA（计划、执行、检讨、修订）回圈监督决策执行的全部环节和过程，一旦发现问题必须立即反映给决策者，并立即进行修订及改善。

七、建立决策资料库以作为决策的依据

过去所做的决策必须建立。决策所需的专案及各种资讯资料库，以便提供决策之前的参考依据。对于现阶段所作的决策，更应将决策资料建档，以利稽核、追踪时有完整的资讯做检讨。

八、各职能均需参与决策，决策层负责定夺

在组织内各个环节，包括：销售、财务、生产、技术、服务、企划、人事、资材等都应参与决策作业，同时根据职能分工对每一决策专案进行分析研判，最后将各个分项目的研判结果交由决策阶层选择定夺。

九、发挥职工参与决策的积极性

透过品管圈（品管圈就是由相同、相近或互补之工作场所的人们自动自发组成的小圈团体。又称 QC 小组，一般 6 人左右）活动、合理化提案建议制度等方式，激励全体员工参与决策过程，使员工对任何决策都能理解和支持，以提升员工对决策执行的主动性和积极性。

智慧点评：

由于现代科学技术和社会经济的迅猛发展，需要决策的问题及其形式、方法也越来越复杂多样。而有效的决策，取决于正确的指导原则。领导者在进行科学决策时，应自觉遵循以上九条指导原则。只有这样，才能确保自己的决策正确、适时、可行、最佳。



做卓有成效的决策者

有效的决策应着眼于最高层次的概念性的认识：先透彻地思考该决定的是什么，然后研究制定决策应采用的原则。

有效的领导者不做太多的决策。他们所做的，都是重大的决策。他们重视的，是分辨什么问题为例行性的，什么问题为策略性的，而不重视“解决问题”。他们的决策是最高层次的、观念方面的少数重大决策，他们致力于找出情势中的常数。所以，他们给人的印象，是决策往往需要宽松的时间。他们认为操纵很多变数的决策技巧，只是一种缺乏条理的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的结果，而不是决策的技巧；他们需要的是合乎情理的决策。

有效的领导者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际的情况需要做决策。他们知道最骗人的决策，是正反两面折中的决策，他们能分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能付诸行动，最多只是一种良好的意愿。

在美国商业史上，有一位不大为人所知的企业家，其实也许是一位最有效的决策人，他就是 20 世纪初美国贝尔电话公司总裁费尔。费尔担任该公司总裁，是在 1910 年之前，前后将近 20 年。在这段时期中，费尔创造了一个世界上最具规模、成长得最大的民营企业。

电话系统应该民营，在今天的美国看来是理所当然的。然而在世界发达国家的电话系统中，只有贝尔公司经营的北美洲包括美国和加拿大的魁北克和安大略两省不是由政府经营。尽管享有垄断，而且原有市场也已饱和，但是作为一家公共事业公司，能经得起风险并能在风险中飞速成长的，只有贝尔公司。



贝尔公司为什么能有这样的成就？绝非由于幸运，也绝非由于所谓“美国人的保守作风”。主要的原因在于费尔担任该公司总裁将近20年之内，做了四项“战略决策”。

起初，费尔看清了一个电话公司如果想保持其民营形态，自主经营，必须有突出而与众不同的特点。当时，欧洲各国的国营电话公司都经营得很稳健。费尔想，贝尔如果也认为“平安就是福”，那是靠不住的，迟早难以避免政府的接收。他认为仅采取防守政策，最后结果肯定是失败，防守政策将麻醉管理层的创造力。因此，费尔有了第一个重要观念：贝尔公司虽是民营企业，但是应该比任何政府机关都更加照顾社会大众的利益，而且更为积极。出于这样的考虑，费尔做出了一项重大决策：贝尔电话公司必须预测并满足社会大众的服务需求。

所以，费尔提出了“为社会提供服务是公司的根本目标”的口号，还制订出了用以衡量管理人员及经营水平的统一尺度，用以衡量服务工作的好坏，但他从来不强调利润完成的情况。经理只对服务情况负责，至于公司的管理和资金的筹集，那是公司高层的任务，他们要负责把公司的最佳服务转化为适当的收益。

与此同时，费尔还有一项新认识：一个全国性的电信事业，绝不能是传统的自由企业，他认为如果想避免政府的收购，惟一的方法便是所谓的公众管制。所以，一项有效、公正和有原则的公众管制，是符合贝尔公司利益的，而且事关公司的存亡。

所谓公众管制，在当时的美国虽然不是个生疏名词，但在费尔提出这项结论时，公众管制并无力量。当时企业界坚决反对，法院也不支持，所以有关公众管制的法律条文无法实施。

费尔却决定把实现公众管制作为贝尔公司的目标。他将这一目标交付各地区的子公司总经理，责成各子公司设法恢复各管制机构的活力，倡导管制及等级审定的观念，以期能有公平合理的公众管制，一方面确保公众利益，同时又能使贝尔公司顺利经营。