

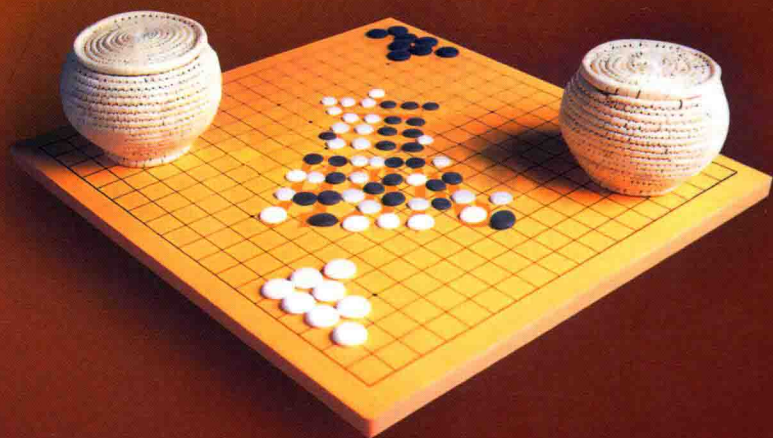
★★★  
超值白金  
典藏版

# 给你个领导， 你能当吗？

冯强◎编著

## 领导者的艺术

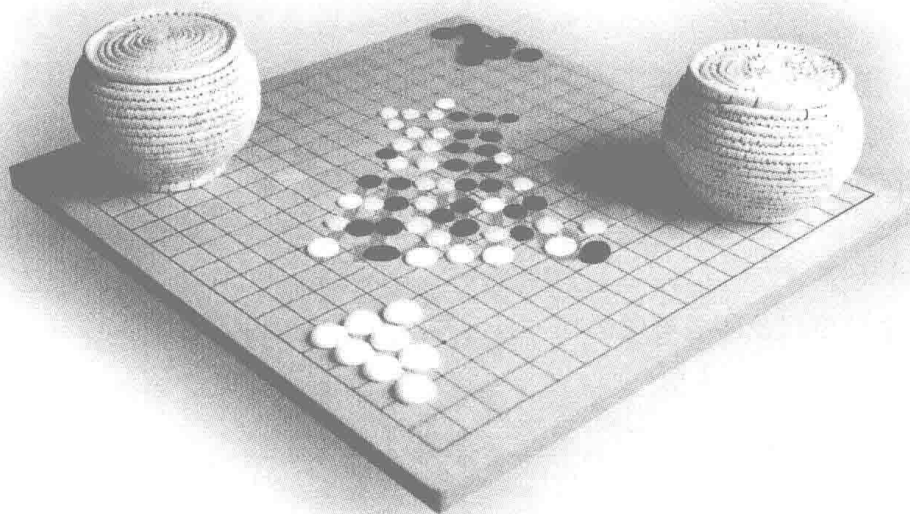
在人才竞争日趋白热化的今天，对领导者的要求越来越高，既要自己具有强大的领导力，能带领团队披荆斩棘；又要能管理公司，使公司业绩蒸蒸日上。




◎ 领导者的艺术 ◎

# 给你个领导， 你能当吗？

冯 强◎编著



 北方妇女儿童出版社  
· 长春 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

给你个领导，你能当吗？ / 冯强编著. — 长春：  
北方妇女儿童出版社，2014. 11  
ISBN 978-7-5385-8792-0

I. ①给… II. ①冯… III. ①领导学—通俗读物  
IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 265038 号

## 给你个领导，你能当吗？

GEI NI GE LINGDAO, NI NENG DANG MA?

---

出版人 刘刚  
策 划 师晓晖  
编 著 冯强  
责任编辑 王天明  
开 本 787mm×1125mm 1/10  
印 张 60.8  
字 数 590 千字  
印 刷 北京海德伟业印务有限公司  
版 次 2014 年 11 月第 1 版  
印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

---

出 版 北方妇女儿童出版社  
发 行 北方妇女儿童出版社  
地 址 长春市人民大街 4646 号  
邮 编：130021  
电 话 总编办：0431-85644803  
发行科：0431-85640624

---

定 价 78.00 元

# 前 言

给你个领导，你能当吗？在目前，很多人，尤其是年轻人，都对当领导跃跃欲试，正如拿破仑所说：“不想当元帅的士兵不是好士兵！”同样，不想当领导者的员工不是好员工！但真正能当上领导的却不多，或者是已成功成为领导，却也常感到力不从心，不能尽如人意，难以成为优秀的领导者。难道领导者真的是天生的吗？做领导者真的很困难吗？其实，当领导并不难，但是要成为一名出色的、成功的领导者，能够令行禁止，以德服人，拥有自己高效的团队却并不是一件容易的事情。做事情是需要技巧的，当领导也同样如此。如果你不具备领导者的素质，不懂得领导的艺术，仅仅凭借一腔热血就想当好领导，很显然，这只能是你一厢情愿。君不见：即使处于同样的位置，有的领导者能轻松管理，如鱼得水，上下同心同德，能够将各项工作安排得井然有序，项目运转良好；而有的领导者却费力劳心但效果甚微，下属怨声载道，各项工作也一塌糊涂、混乱不堪。

在人才竞争日趋白热化的今天，对领导者的要求越来越高，既要自己具有强大的领导力，能带领团队披荆斩棘；又要能管理公司，使公司业绩蒸蒸日上。要成为一名优秀的领导者，并不是一件简单的事情。我们可以通过有针对性的学习，提高自身能力和素质，学以致用，成为一名优秀的领导者。

那么，作为领导者应该具有怎样的素质与领导艺术呢？

从根本上说，一个优秀的领导必须具备强大的人际影响力。在一个组织中，每一个人都会去影响他人，也要受他人的影响，从这个意义上说每个组织成员都具有潜在的和现实的领导力，只是强弱不同而已，作为身在其位的领导者，当属其中影响力最强者。在组织中，领导者和成员共同推动着团队向着既定的目标前进，从而构成一个有机的系统，在系统内部具有以下几个要素：领导者的个性特征和领导艺术、员工的主观能动性、领导者与员工之间的积极互动、组织目标的制定以及实现的过程。系统是否正常运转，取决于各要素能否协调地发展。而协调发展的关键就在于领导者和其他成员之间的互动。使整个组织上下形成统一的认识、情感和行行为，是领导者成功领导的必要条件。

领导者要具有大局观念、战略眼光。我们正处在不确定的时代，未来是什么样子，没有人知道答案。中国正经历世界上最复杂的组织变革和国家转型，在此期间

展现出来的种种复杂特征无法用世界上任何一个理论来完全解释，只能“摸着石头过河”，在过程中找寻适合自身发展的模式与道路。因此当领导的要有所为，有所不为，要努力学习，综观世界企业风云，要用战略眼光去想问题、看问题、处理问题。新的竞争秩序使我们不能再醉心于财务报表，而必须着眼于远景规划、价值观念、商界网络、企业文化等软技能。

作为一个组织的核心人物，领导者拥有着一种特殊的资源：人。而对这种资源的管理，水平存在着不同的层次。管理得好，它可以取之不尽、用之不竭；管理不好，它也可能一取即尽、一用即竭。那些只知用职权管人，而不知用人格影响人的领导，无论官位有多高、能力有多强、知识有多丰富，都无法取得下属的信任，更别说长期追随，而一个没有人与之同心同德的领导者，即便有再伟大的理想、再完美的计划，也只能是空中楼阁。相反，成功的领导者具备登高一呼、应者云集的号召力，具备利用各种人才、平衡各种力量的统筹能力，具备“用人长，容人短”、“胜不骄，败不馁”的胸怀和气度，具备应对各种困难、各种复杂局面的手段和技巧，他无论在哪里出现，都会成为众人瞩目的焦点，即使他不出声，也能令人毫无保留地对他产生信任感，人们愿意接受他的建议，在突发事件时愿意听从他的指导。这种领袖模范是如此令人着迷，以致多少领导者望之兴叹。因此，对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格服人才是本事；颐指气使不是本事，“不令而从”才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事；自己有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事。领导是一门学问，是一门艺术，你不能因为自己是“官”就对人吆三喝四，又不能与下属称兄道弟失去威严；你不能玩弄权术，让人觉得你城府很深，又不能心中不藏事啥都往外说；你既不能疑神疑鬼又不能偏听偏信……作为领导者，你必须洞悉人性，把握好尺度和分寸，懂得如何凝聚人心、引导人心。

如果你是一名想做领导的普通员工，或是一位渴望成功的领导者，那你应该树立这样一个坚定的信念：我也可以成为一名出色的领导者。世间的事，不在于能不能，关键在于想不想。从行业中的普通一员到佼佼者，也许只需要一个梦想去追寻，一种信念去坚持，一点决心去实现。成为优秀的领导者并非困难的事，关键在于你是否相信自己。如果你坚信自己能行，而且有足够的决心和勇气，那么你就会成功。人人都有成为领导者的潜力，人人都可以成为领导者。一旦你的领导者潜能释放出来，你也可以成为一位优秀的领导者。人人心中都有一座金矿，我们不需到别人的金矿寻求施舍，却让自己的金子永沉心底，而应努力把自己的潜能发掘出来，让自己的金子展现光芒。

给你个领导，你能当吗？作为一名领导者，必备的素质与艺术有哪些？如何进行自我管理？如何拥有自己专有的领导力？如何运用制度？如何打造高绩效团队？如何识人、用人、管人、留人？作为一名普通员工，如何通过自我修炼来提高自身

能力，如何在工作和实践中提升自我？如果有一天你被任命为领导者，你知道该做什么，不该做什么吗？你如何走好第一步？你具备领导者的基本素质和能力吗？作为一名领导，将面临怎样的问题和挑战？当面对这些问题时，你是否会产生困惑或有力不从心之感？是否需要用新的知识和技能武装自己的头脑？是否想进一步提升自己的领导力，以便更好地应对领导过程中出现的各种难题和挑战？

为帮助读者掌握最切合实际的领导管理方法，使读者在领导过程中少走弯路，从而游刃有余地开展好工作，成为卓有成效的优秀的杰出的领导者，我们精心编写了本书。本书从如何当好一个领导为出发点，分别从领导的自我管理、大局意识、责任意识、企业文化建设、授权技巧、决策方法、管理方法、执行力、领导力、协调力、制度运用、打造高绩效团队、识人、用人、管人、留人、成本意识、市场意识、创新意识、口才艺术、沟通艺术、激励艺术、惩罚艺术、应变艺术等方面介绍了领导者所要应对的事务，熔理论与实践、东方与西方的管理理念为一炉，同时本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容实用、紧抓要点，既有系统的理论介绍，也有能即学即用、直接指导实战的技巧和策略，使读者在短时间里收获巨大，成为敏锐务实、具备雄才大略的领导者。

# 目 录

## 第一章 给你个领导你能当吗：领导者的必备素质与艺术

领导者的气质特征 .....	(1)
领导者的必备意识 .....	(2)
领导者的基本技能 .....	(3)
领导者成功的标准 .....	(5)
领导者用语的基本要求 .....	(6)
领导者应具备的决策素质 .....	(7)
领导者必备的心理素质 .....	(8)
领导者交谈礼仪 .....	(9)
领导者的控权艺术 .....	(10)
领导者的沟通艺术 .....	(12)
领导者的用人艺术 .....	(13)

## 第二章 领导者善于自我管理：以身作则，才能领导他人

先完善自己、管好自己，才能带好队伍 .....	(16)
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理” .....	(17)
一定要身先士卒 .....	(18)
做任何事情都要用心 .....	(18)
管理是一种让员工自愿跟从的能力 .....	(20)
不懂不是错，不懂装懂才是错 .....	(21)
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴 .....	(21)
解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳” .....	(23)
成功的领导不做领袖做榜样 .....	(23)
非权力影响力激发最佳管理效能 .....	(24)

绝不可严于律人，宽以待己 .....	(25)
身教胜过千言万语 .....	(26)
管理有成效，要做领跑的狮子 .....	(27)
有私心正常，做到不利用私心不寻常 .....	(28)
自律才能管理好他人 .....	(29)

### 第三章 领导者必有大局意识：格局有多大，舞台就有多大

找准自己的“位置” .....	(31)
把准大势，放眼长远 .....	(31)
好的领导总有新的目标 .....	(33)
要能“走一步看三步” .....	(34)
化整为零地落实目标 .....	(36)
不满现状，给予自己更大的挑战 .....	(37)
勇于挑战才能收获成功 .....	(38)
正视失败才能超越自我 .....	(39)
不管大局，最终只有“出局” .....	(41)
时刻把危机意识放在心头 .....	(42)

### 第四章 领导者促进企业文化建设：企业文化是企业的灵魂

重视企业文化建设，锻造企业灵魂 .....	(44)
企业价值观决定企业发展方向 .....	(45)
文化不变革，转型就不会成功 .....	(47)
让新的理念来激励人心 .....	(49)
让文化点燃员工的工作激情 .....	(51)
建立核心价值观 .....	(53)
塑造良好的企业文化 .....	(55)
营造企业文化氛围 .....	(57)
以人为本 .....	(59)
引导员工认同企业的价值观 .....	(60)
为员工树立远大的愿景 .....	(62)
让员工有一种使命感 .....	(64)
走出企业文化的误区 .....	(65)
要从科学管理到文化管理 .....	(67)



## 第五章 领导者必能担责：责任是成功的基石

责任，成就好领导的基石 .....	(69)
让公司的问题成为你个人的问题 .....	(70)
领导的责任感是下属的定心丸 .....	(71)
做事有始有终 .....	(72)
敢于担责的领导手握永恒的财富 .....	(73)
责任体现在细节中 .....	(74)
冲锋在前，逃跑在后 .....	(76)
“坏”的责任更需要你来担当 .....	(77)
自己的责任不能推给下属 .....	(79)
与下属一起尽职尽责地工作 .....	(80)
多做一些慈善事业 .....	(81)

## 第六章 领导者聪明授权：束缚自己的权欲，放开下属的手脚

信任是授权不可动摇的根基 .....	(83)
授权也应因人而异 .....	(84)
通过授权提升领导力 .....	(86)
接受的工作越重要，员工越有干劲 .....	(88)
大权紧抓不放，小权及时分散 .....	(89)
集权不如放权更有效 .....	(90)
授权要讲究策略和技巧 .....	(92)
领导的任务不是替下属做事 .....	(94)
放权方可释放权力的效力 .....	(96)
有效授权必须经过充分准备 .....	(97)
信任是授权的精髓和支柱 .....	(98)
授权需把握时机注意细节 .....	(100)
授权之后还要避免“反授权” .....	(101)
选好对象是成功授权的关键 .....	(103)
用“地位”调动员工的热情 .....	(104)
权力与责任必须平衡对等 .....	(105)
把权力授予合适的人 .....	(106)
一手放权，一手监督控制 .....	(108)

一定要防止越权 .....	(109)
授权需要遵循的原则 .....	(111)
避开你的授权误区 .....	(112)

## 第七章 领导者擅长决策：抓大放小准确而果断地拍板

决策要“牵牛鼻子” .....	(115)
甩手掌柜当不得 .....	(116)
提升领导者的决断力 .....	(117)
作决策要遵循的原则 .....	(119)
明确决策的流程 .....	(120)
充分获取有效信息 .....	(121)
能洞察时代形势的变化 .....	(122)
把握决策的时机 .....	(124)
再好的决策也经不起拖延 .....	(126)
以壮士断腕的勇气作出决策 .....	(128)
学会放弃旧有的包袱 .....	(129)
不搞“一言堂” .....	(131)
在情绪激动的时候不作决策 .....	(133)
让决策远离朝令夕改 .....	(134)
决策时把情感因素排除在外 .....	(136)
在决策中多一点逆向思维 .....	(138)
舍得小事，干成大事 .....	(140)

## 第八章 领导者精于管理：以业绩为导向，向管理要效益

业绩目标：让员工跳一跳，够得着 .....	(142)
要员工明白：想要得到最好的，就必须努力争第一 .....	(143)
找到绩效不佳的常见原因 .....	(144)
重视对员工的绩效评估 .....	(146)
考核一定要实事求是 .....	(148)
用统一的“尺子”衡量员工 .....	(149)
不以成败论“英雄” .....	(151)
如何收集考核的信息 .....	(152)
要让三个和尚有水喝 .....	(153)

务必做好反馈工作 .....	(154)
适当加压, 促进业绩的提升 .....	(156)
不要让“猴子”跳上你的背 .....	(158)
制造工作中的危机感 .....	(160)
避免考评中的被动和尴尬 .....	(161)

## 第九章 领导者善于执行: 落实要到位, 关键看结果

没有执行力, 就没有竞争力 .....	(163)
责任心为执行撑起一片天 .....	(165)
让“尽力而为”从员工嘴中消失 .....	(166)
战略再好, 也要有人落实和执行 .....	(167)
下达命令需因人而异 .....	(169)
工作要简化, 但不要简单化 .....	(171)
把任务落实到个人 .....	(172)
科学委派任务的技巧 .....	(173)
落实执行力关键在于责任到位 .....	(175)
落实贵在坚持到底 .....	(176)
执行的过程要重视细节 .....	(178)
执行力也是一种文化 .....	(179)
不要让工作流于口号 .....	(181)
执行问题没有商量的余地 .....	(183)

## 第十章 领导者专有的领导力: 不令而行, 不怒而威

领导的威望要靠自身提高 .....	(186)
命令下达后就决不妥协 .....	(188)
提升魅力, 让下属自愿跟随 .....	(189)
距离产生威严 .....	(190)
权威不等于职权 .....	(191)
从形象上增强自己的外表威慑力 .....	(193)
用强有力的语言增强影响力 .....	(195)
关键时刻为下属出头 .....	(195)
不把喜怒哀乐挂在脸上 .....	(197)
自己的秘密决不轻易示人 .....	(198)

令出如山，不随便下命令 .....	(199)
以“忍”制“怒” .....	(200)
空头支票好开不好用 .....	(202)
不要让亲朋频繁地出入你的办公室 .....	(203)
你不只是管理者，更是领导者 .....	(204)
用你的专长征服员工 .....	(206)
员工绝不仅仅是完成任务的工具，而是他自己 .....	(207)
信任比什么都重要 .....	(209)
以身作则，行胜于言 .....	(211)

## 第十一章 领导者巧妙协调：降低内耗，促进组织和谐发展

左手“严刑重罚”，右手“法外施恩” .....	(213)
识别员工冲突的来源 .....	(214)
让“横茬”变成“竖茬” .....	(215)
领导者要有容才的肚量 .....	(217)
从容面对员工的不敬 .....	(219)
如何管理老资格员工 .....	(220)
凡事让三分 .....	(221)
如何处理员工的对抗 .....	(223)
如何对待组织中的小道消息 .....	(224)
怎样应对员工的小报告 .....	(226)
如何管理反对者 .....	(228)
巧妙化解“两边人”的尴尬 .....	(230)
互相牵制，平衡各种力量 .....	(230)
不要跟下属称兄道弟 .....	(232)
巧妙对付谣言 .....	(233)
故意制造一些小刺激 .....	(234)

## 第十二章 领导者会用制度：靠制度管人，用制度办事

为组织搭建最适合的框架 .....	(236)
企业最重要的是制度 .....	(237)
在制度中融入柔软的情感 .....	(238)
员工自我约束力是最好的制度 .....	(240)

制定制度必须遵守的十大原则 .....	(242)
管理者自律才能管理好他人 .....	(244)
制度管理中的“热炉法则” .....	(245)
用制度管人的两项重要原则 .....	(246)
好制度胜过一切说教 .....	(248)
制度的设置应兼顾公平和效率 .....	(250)
要管头管脚，但不要从头管到脚 .....	(251)
执行制度心慈手不软 .....	(253)
营造贯彻规章制度的小气候 .....	(254)
再大的权力也不能超越制度 .....	(255)
制度重于人情 .....	(256)
击败裙带“关系网” .....	(257)
破窗效应：及时封堵制度的小漏洞 .....	(259)
制定一套更人性化的管理制度 .....	(261)
制度管理决不能一成不变 .....	(262)

### 第十三章 好领导有帮手：打造高绩效团队

加强部门之间的配合和协调 .....	(264)
坚决消灭“官僚主义” .....	(266)
管控冲突从遏制扯皮开始 .....	(268)
化冲突中的阻力为助力 .....	(269)
不可缺少的内部流动 .....	(271)
莫让晋升引发恶性竞争 .....	(273)
建立有效的激励系统 .....	(274)
4类冲突的解决之道 .....	(275)
舒缓团队脊背上的压力 .....	(277)
以奖励激发成就动机 .....	(278)
渠道冲突的应对与预防 .....	(281)
群体冲突解决之道 .....	(283)
下属间冲突的解决原则 .....	(286)
与下属冲突的解决方案 .....	(287)
宽容的力量更强大 .....	(290)
如何破除一将难求的尴尬 .....	(291)
让“绵羊”变成“狮子” .....	(293)

用榜样的力量带动下属 .....	(294)
该放权时一定要放权 .....	(296)
善待中层管理者 .....	(297)
给予中层管理者充分的信任 .....	(299)
中层管理者能同甘却不能共苦该怎么办 .....	(301)

## 第十四章 好领导会识人：慧眼识得千里马

优秀人才具有哪些品质 .....	(303)
知人，知面，更要知心 .....	(304)
人不可貌相，海水不可斗量 .....	(305)
选人的范围要“厚” .....	(306)
选人的标准要“严” .....	(308)
对人才不能求全责备 .....	(309)
要知道，能力比学历重要 .....	(310)
把得力干将留住 .....	(311)
选择一个得力的助手 .....	(312)
不以自己的好恶识别人才 .....	(314)
如何做好面试的工作 .....	(315)
如何从身体姿势识人 .....	(317)
如何通过行为判断其性格 .....	(320)
如何从习惯动作识人 .....	(322)
如何通过假动作识人 .....	(324)
如何通过着装判断其性格 .....	(325)

## 第十五章 好领导会用人：用对人，才能做对事

请合适的人上车，不合适的人下车 .....	(327)
知人善任的能力不可少 .....	(328)
掌握方与圆的用人智慧 .....	(330)
来说是是非者，便是是非人 .....	(332)
疑人不用，用人不疑 .....	(333)
关键岗位敢用外人 .....	(334)
善于用人之长，避人之短 .....	(335)
敢于用比自己强的人 .....	(336)

让合适的人做合适的工作 .....	(338)
不要让“助手”变成“对手” .....	(339)
用人要精而不要滥 .....	(340)
不要忽视“小人物” .....	(342)
人才搭配要合理 .....	(343)
从严对待“不听话”的下属 .....	(345)
用人不拘一格，不论资排辈 .....	(346)
大胆起用新人 .....	(348)
不要偏袒有经验的员工 .....	(349)
让能人扎堆不一定有效率 .....	(350)
用人，就要尊重人 .....	(351)
给员工创造一个好的工作环境 .....	(352)
信任当然必要，监督也必不可少 .....	(354)

## 第十六章 好领导会管人：有效杜绝员工的违纪行为

合理安排员工的工作时间 .....	(356)
如何杜绝习惯性迟到的现象 .....	(357)
员工经常“生病”，你该怎么办 .....	(359)
如何管理“老上级” .....	(360)
如何处理缺勤率高的员工 .....	(361)
如何应对有背景的下属 .....	(363)
面对不合情理的要求坚决说不 .....	(364)
处理员工违纪要保持一致 .....	(366)
员工经常酗酒怎么办 .....	(367)
采用“渐进式”纪律处分 .....	(369)
如何对待屡教不改的员工 .....	(370)

## 第十七章 好领导会留人：防止跳槽，让员工“把根留住”

员工跳槽前的信号 .....	(372)
员工跳槽的理由 .....	(373)
给予员工晋升的希望 .....	(374)
让员工对工资满意 .....	(377)
强化员工的主人翁意识 .....	(378)

让员工有成就感 .....	(379)
以情动人能有大收获 .....	(381)
巧妙挽留跳槽的关键员工 .....	(382)
营造良好的工作环境 .....	(384)
利用培训，让员工和公司一起成长 .....	(385)
必要时作出让步 .....	(387)
给予员工发泄情绪的出口 .....	(388)
从细节入手，温暖下属的心 .....	(390)
用真心去换取忠心 .....	(391)
企业“减肥”，让多余的员工跳槽 .....	(393)

## 第十八章 领导者的成本意识：控制成本，提高利润

裁员，人力成本大瘦身 .....	(396)
砍采购成本，剔除毫无成效的投入 .....	(397)
砍预算，刀刀进逼 .....	(398)
砍劣质客户，最大化客户价值 .....	(400)
完全将资源集中于成果 .....	(401)
优化工作方法，高效创造高利润 .....	(403)
降低成本不能牺牲品质和服务 .....	(404)
以市场为导向削减成本 .....	(405)
不要让收入有丝毫的浪费 .....	(406)
技术更新是实现节约的关键 .....	(407)
不被市场接受就是在浪费 .....	(408)
顾客只在乎要支付多少费用 .....	(409)
控制成本需要通盘考虑 .....	(410)
节约应先从企业内部开始 .....	(411)

## 第十九章 领导者的市场意识：有市场才能有发展

树立全球化业务之心 .....	(414)
把主要精力放在自己的优势上 .....	(416)
比对手优秀是获胜的唯一途径 .....	(417)
以严谨的调研找准市场需求 .....	(420)
市场细分考验管理者市场眼光 .....	(422)



善变的企业往往能持续获胜 .....	(424)
树立鲜明的服务个性 .....	(425)
产品的价格由市场来确定 .....	(427)
机遇属于第一个到达的企业 .....	(428)
以当地人才抢占当地市场 .....	(430)
信息+智慧=市场开拓成功 .....	(432)
只有淡季的思想，没有淡季的市场 .....	(434)
定价也是一种管理方式 .....	(435)

## 第二十章 领导者的创新意识：创新是企业常青的基础

企业常青的基础 .....	(438)
缔造“微软神话”的秘诀 .....	(439)
市场是创新的唯一焦点 .....	(440)
要培养容忍失败的精神 .....	(442)
寻求管理观念的转变 .....	(443)
今日的创新成就明日的领袖 .....	(445)
勇做技术上的“领头羊” .....	(447)
超越竞争的重要方法 .....	(448)
管理创新应遵循的原则 .....	(450)
文化创新是创新管理的源泉 .....	(452)
制度创新是创新管理的前提 .....	(453)
知识创新是创新管理的核心 .....	(455)
市场营销也需要创新 .....	(456)
创新的考验就在于能否创造价值 .....	(458)
新知识未必就是最可靠的创新来源 .....	(459)

## 第二十一章 领导的口才艺术：不会说话当不了好领导

让开场白为你加分 .....	(461)
语言要有感染力 .....	(463)
寓庄于谐，营造和谐愉悦的氛围 .....	(464)
言之有物，员工最烦领导的大话空话 .....	(465)
注意身份，别把滑稽当成了幽默 .....	(466)
感谢一定要“说”出来 .....	(468)