

精英·精进
系列丛书

The Art Of Leadership

领导的艺术

如何让员工心甘情愿地跟随你

彦涛◎著



全新
升级版

让每一个成员都有归属感

决策稳健、授权科学、流程高效、说话到位、激励多样
一个人要像一支队伍，一支队伍要成为一个人



江西美术出版社
JIANGXI FINE ARTS PUBLISHING HOUSE

The Art Of Leadership 领导的艺术

彦涛◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的艺术 / 彦涛著. — 南昌: 江西美术出版社,
2017.5

ISBN 978-7-5480-4291-4

I. ①领… II. ①彦… III. ①领导艺术 IV.

① C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 033446 号

出品人: 汤 华

企 划: 江西美术出版社北京分社 (北京江美长风文化传播有限公司) 

策 划: 北京兴盛乐书刊发行有限责任公司

责任编辑: 王国栋 宗丽珍 康紫苏 刘霄汉 朱鲁巍

版式设计: 刘 艳

责任印制: 谭 勋

领导的艺术

作 者: 彦 涛

出 版: 江西美术出版社

社 址: 南昌市子安路 66 号江美大厦

网 址: <http://www.jxfinearts.com>

电子信箱: jxms@jxfinearts.com

电 话: 010-82293750 0791-86566124

邮 编: 330025

经 销: 全国新华书店

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1280mm 1/32

印 张: 7

I S B N: 978-7-5480-4291-4

定 价: 26.80 元

本书由江西美术出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问: 江西豫章律师事务所 晏辉律师

前 言

P r e f a c e

所谓领导力，就是影响他人做事的能力。

无论是培养将军的西点军校，培养政治家的哈佛大学，还是培养商界精英的世界500强公司，都把“领导力训练”作为核心课程。因为一切组织和个人的兴衰都源自领导力。无论100年前还是100年后，只要身在工作场所，就一定需要学习并不断提升领导力。

领导力不是一种与生俱来的天赋，它是一种可以学习掌握，并能逐步提升的思维模式，一旦了解其中的秘诀，任何人都能很快拥有领导力。

在这本书里，有真实的案例，也有精彩的故事；有金科玉律般的法则，也有春风化雨似的智慧。集千年领导智慧于一体，合古今领导精华于一身，熔中外领导心法于一炉，汇政商

领导经验于一书。

本书紧跟时代潮流，既满足社会发展的现实需要，也关注组织演变的未来需求。论述的内容都是各级领导者实际面对和需要迫切解决的现实问题。方法简单，适用面广，历史与现实结合评析，告诉领导者如何拥有领导的艺术。

你在工作中遇到的问题，相信都能在本书中得到一些启示，迅速找到解决这些问题的钥匙。祝你开卷有益，越读越美！

目 录

Contents

CHAPTER 1 运用这些领导法则，人们就会追随你

- ◎ 发动别人做事，是领导能力的一种体现 / 003
- ◎ 有人愿意追随你，你才是真正的老板 / 004
- ◎ 对创新失败的员工，应给重来的机会 / 006
- ◎ 效率何来？答案是只做最重要的事 / 007
- ◎ 提高效率，要有刨根问底的精神 / 008
- ◎ 换位思考，不如代职思考 / 010
- ◎ 顺应人的本性，适当无为而治 / 012
- ◎ 做领导不能在后面推，要在前面拉 / 013
- ◎ 能力越大责任越大，度量也要越大 / 015
- ◎ 聪明的领导，不会介入桃色事件 / 016
- ◎ 维护下属的威信，莫与下属争功 / 018

- ◎ 了解别人，并尊重别人的感情 / 019
- ◎ 你干了一件好事！咱们一起干 / 021

CHAPTER 2

所谓领导力，就是创造员工的归宿感

- ◎ 把公司钥匙交给员工，员工才有归宿感 / 025
- ◎ 关心每一位员工，从每一件小事做起 / 026
- ◎ 让工作成为人们生活中快乐的一部分 / 028
- ◎ 你的期望越殷切，期望越可能成真 / 031
- ◎ 对出现频率较高的问题，不应回避 / 033
- ◎ 过去合理的事情，不一定适合今天 / 034
- ◎ 企业的合并，最重要的是文化合并 / 036
- ◎ 怀疑下属有异心，一定要调查取证 / 038
- ◎ 珍惜并爱护已有的人才，才是智慧 / 039
- ◎ 人都渴望得到别人的关注 / 040
- ◎ 你跟员工斤斤计较，员工就跟你缺斤少两 / 042
- ◎ 公司与员工之间的忠诚，是彼此的 / 043

CHAPTER 3

使命、愿景、价值观：领导力的三要素

- ◎ 梦想的力量，可以感染每一个人 / 047
- ◎ 共同愿景，让追随者超越个人目标 / 049
- ◎ 把宏大的使命，分解成小目标 / 050
- ◎ 无法完成的目标，会让员工放弃努力 / 052

- ◎ 令出必行，慈不掌兵 / 053
- ◎ 对“小奸小恶”，要充分重视 / 054
- ◎ 有才华而不守规矩的人，是害群之马 / 056
- ◎ 清一色的价值观，是企业文化的基础 / 057
- ◎ 从招聘环节，就灌输企业的价值观 / 059

CHAPTER 4 决策与授权：领导力的双重修炼

- ◎ 决策不在于英明，而在于能否执行 / 065
- ◎ 听取意见要民主，拍板决断要独裁 / 066
- ◎ 决策要考虑综合因素，不能只顾眼前 / 067
- ◎ 设法让底层员工参与决策 / 068
- ◎ 不可盲从大众，因为“集体无意识” / 069
- ◎ 方向错了，决策就不可能正确 / 070
- ◎ 方案太多，反而难以做出好决策 / 072
- ◎ 欢迎“唱反调”，才能纠正决策的失误 / 073
- ◎ 为避免陷入细节，一定要下放权力 / 075
- ◎ 最简单的领导法则：定目标，放权 / 079
- ◎ 发现贤能之士，然后授以权柄 / 083
- ◎ 授权又不失权的6个秘诀 / 084
- ◎ 事后控制不如事前控制 / 086
- ◎ 管理卓越的企业，没有传奇 / 087

CHAPTER 5

选人、育人、用人：领导力的三手段

- ◎ 1 位出色人才，可顶 50 名平庸员工 / 091
- ◎ 拉拢与震慑：统御下属的一种手腕 / 094
- ◎ 留出空间让下属树立自己的威信 / 095
- ◎ 有明确的分工，才能各司其职 / 097
- ◎ 有一技之长的人，关键时刻能派上用场 / 098
- ◎ 辞退问题员工，必须痛下决心 / 099
- ◎ 成功欲望强的人，可以大胆任用 / 100
- ◎ 允许员工内部跳槽，可以发现干将 / 101
- ◎ 千里马派错用场，效果不如驴 / 103
- ◎ 知人善任的名声，能吸引人才加盟 / 104
- ◎ 组织的目的，在于用人之长 / 106
- ◎ 把合适的人，摆在合适的位置 / 107
- ◎ 换个角度看人才，价值也不一样 / 109
- ◎ 不能发现一流人才的人，自己也非一流 / 111
- ◎ 培训下属，可以不拘一格 / 112

CHAPTER 6

奖励、惩罚、激励，是领导力的三原则

- ◎ 领导威信就是“有功必赏、有过必罚” / 117
- ◎ 先抑后扬，是一种发奖金的艺术 / 118
- ◎ 惩罚干坏事的人，不如奖励检举的人 / 120

- ◎ 为薪水工作的人，只能原地踏步 / 121
- ◎ 不热爱工作的人，给高薪也没有用 / 122
- ◎ 经历冬季，才能分出牡丹和杂草 / 124
- ◎ 公开绩效，可以消除不必要的攀比 / 125
- ◎ 外部考核，能让一线员工不敢懈怠 / 127
- ◎ 激励团队，胜过激励个人 / 128
- ◎ 奖品再薄，也不要轻易授人 / 130
- ◎ 科学奖励员工的 7 个技巧 / 131
- ◎ 宁给两人发高薪，也不雇用第三人 / 133
- ◎ 员工表现欠佳，可以靠培训来改变 / 134
- ◎ 员工表现欠佳，可能是激励方式错了 / 136
- ◎ 业绩好的员工，对公司的满意度也高 / 138

CHAPTER 7

领导这样说，任何人都会听你的

- ◎ 讲话“接地气”，才能有执行力 / 143
- ◎ 向员工下达任务的 3 个语言技巧 / 145
- ◎ 沟通的态度，决定沟通的结果 / 147
- ◎ 惠普之道，向员工敞开心灵之门 / 149
- ◎ 提出问题，让下属自己去反省 / 150
- ◎ 向下询问，要重视员工的智慧心声 / 152
- ◎ 下属不愿意讲真话，往往是担心后果 / 153
- ◎ 只需 3 点，像乔布斯一样演讲 / 155

- ◎ 把政策的利害关系，对执行者讲清楚 / 157
- ◎ 说服别人，要抓住他的心理弱点 / 159
- ◎ 真诚的赞美，会换来下属真心的拥护 / 160
- ◎ 两句赞美加一句批评，能打动人心 / 162
- ◎ 日常沟通，会有意想不到的效果 / 163

CHAPTER 8

领导这样做，就能带出一流的团队

- ◎ 团结合作，是成就事业的保证 / 169
- ◎ 选卓越的部门经理，才能有卓越的部门 / 173
- ◎ 起用年轻将军，就能有一支年轻军队 / 175
- ◎ 制度法规要让人怕，领导讲话要让人爱 / 177
- ◎ 制度与切身利益挂钩，奇迹就发生了 / 178
- ◎ 勤劳有益的时候，人们才会勤劳 / 180
- ◎ 分配机制，影响人的行为方式 / 181
- ◎ 科学分工，是团队协作的基础 / 182
- ◎ 维护制度的尊严，从迟到罚站开始 / 183
- ◎ 能者多劳，是懒人对能人的剥削 / 184
- ◎ 激发工作热情的 18 种非经济手段 / 185
- ◎ 个人的价值，只有融入团队才能体现 / 190
- ◎ 工作到岗、责任到人、监督到位 / 192

CHAPTER 9 情境领导力，让你在变化中成就卓越

- ◎ 如果有制度和惯例，就别轻易有“例外” / 197
- ◎ 有过劣迹的人，起用前要加倍小心 / 198
- ◎ 新领导上任，要多和员工交流 / 199
- ◎ 靠硬性措施，是留不住人才的 / 201
- ◎ 心疼员工，就是在保护资产 / 202
- ◎ 退休人员，是看不见的人力资产 / 204
- ◎ 高明的领导，会接受他不喜欢的事 / 205
- ◎ 要想不被蒙蔽，就要深入第一线 / 207
- ◎ 激将法，时常会创造奇迹 / 208
- ◎ 从细节的地方，发现你想要的人才 / 209



CHAPTER 1

运用这些领导法则，人们就会追随你

没有人愿意被人管，但人们愿意追随自己信任的人。

——美国通用电气公司前总裁 杰克·韦尔奇

管理者拥有下属，而领导者拥有追随者。

——佚名

◎ 发动别人做事，是领导能力的一种体现

南宋嘉熙年间，江西一带山民叛乱，身为吉州万安县令的黄炳，调集了大批人马，严加守备。一天黎明前，探马来报，叛军即将杀到。

黄炳立即派巡尉率兵迎敌。巡尉问道：“士兵还没吃饭怎么打仗？”黄炳却胸有成竹地说：“你们尽管出发，早饭随后送到。”

黄炳并没有开“空头支票”，他立刻带上一些差役，抬着竹箩木桶，沿着街市挨家挨户叫道：“知县老爷买饭来啦。”当时城内居民都在做早饭，听说知县亲自带人来买饭，便赶紧将刚烧好的饭端出来。黄炳命手下付足饭钱，将热气腾腾的米饭装进木桶就走。这样，士兵们既吃饱了肚子，又不耽误行军，打了一个大胜仗。

这个县令黄炳，没有亲自捋袖做饭，也没有兴师动众劳民伤财，他只是借别人的手，烧自己的饭。县令买饭之举，算不上高明，看来平淡无奇，甚至有些荒唐，但却取得了很好的效果。

领导的艺术：

领导是否优秀，不在于他会不会做具体的事务，而在于他有无本事发动别人做事。四两拨千斤，聪明的人总会利用别人的力量获得成功。

◎ 有人愿意追随你，你才是真正的老板

有一个老人非常寂寞，看到邻居家养了几只鹦鹉，就想自己也买一只。有一天，他来到鸟市，这里有许多大大小小的鹦鹉。

他看到一只鹦鹉前面标着：此鹦鹉会两门语言，售价200元。

他又来到另一只鹦鹉面前，这只鹦鹉前面标着：此鹦鹉会4门语言，售价400元。

这个人犯难了，买哪一只更好呢？两只鹦鹉都毛色光鲜，非常活泼可爱。他又在鸟市上溜达，看看还有没有更合适的。

最后，他发现了一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，

他想：这样的鹦鹉有谁愿意买呢？但是凑近一看标签，吓了一跳：800元。

这人赶紧将老板叫来：“这只鹦鹉是不是会说8门语言？”

店主播摇头说：“不。”

这人很奇怪地问：“那为什么又老又丑，又没有什么语言能力，它却值这个价格呢？”

店主道：“因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉——老板。”

领导的艺术：

这个“鹦鹉老板”让人一下子想到了马云。马云承认自己根本不懂什么是互联网，更不会编程和技术开发。但是马云团结了华尔街回来的蔡崇信、计算机高手吴咏铭等所谓的“阿里巴巴十八罗汉”，他们都叫他“老板”……真正的领导人，不一定自己能力有多强，只要有愿景、懂信任、懂授权、懂珍惜，就能团结比自己更强的力量，一起去追随一个远大的梦想。