

提高领导能力和培养领袖气质

经典教程

领导力

18项修炼

成就卓越领导力的18项修炼法则

一切组织和个人的成功与荣耀
都源自于领导力

张振学◎著

DISCIPLINES OF
LEADERSHIP

九州出版社
JIUZHOU PRESS

领导力

18项修炼

18 DISCIPLINES OF
LEADERSHIP

张振学 著

图书在版编目 (C I P) 数据

领导力 18 项修炼 / 张振学著. — 北京 : 九州出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5108-2806-5

I. ①领… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 215431 号

领导力 18 项修炼

作 者 张振学 著

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010)68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 三河市宏顺兴印刷有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印 张 17.5

字 数 220 千字

版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 次 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-2806-5

定 价 42.80 元

前言

领导能力，简而言之就是指领导者率领部属开展工作、推动工作和完成工作的本领。严格说来，领导能力不单是管人的能力，而是影响人的能力；不单是激励下属的说教能力，更包括感化下属的身教魅力；不是仅仅靠自己行动，而是号召大家一起行动。在不断变化的新的形势下，每位领导者都面临着不断提高领导能力的问题。

领导能力是先天生成的还是后天造就的？对这个问题，历来有着异常激烈的争论。有人认为是遗传基因和早年的生活经历注定了一个人能否成为领袖人物，而另外有人却认为是后期的生活经历缔造了领导者。但总的来说，在现代管理学诞生之前，占主流的观点还是前者，人们大多认为，领导者的能力是天赋的，是与生俱来、命中注定的，古希腊哲学家亚里士多德就曾认为，人从出生之日起就已注定他是治人还是治于人的命运。

然而，管理学的诞生，对这种传统说法提出了挑战。现代科学管理的鼻祖泰罗强调指出，领导并不是个别天才人物的专利，而是人人都能从事的职务。他在《科学管理原理》一书中指出：“我们将来必然会认识到，我们的领导者是完全可以培养成的，并且就像天生胜任的一样，而且，任何一个伟大人物（在旧的人事管理体制下的）都不能和一批经过适当组织培养而能有效地协作的普通人去竞一日之短长。”对此，美国哈佛大学教授约翰·科特在深入研究了各种来自不同行业、不同企业的成功的总经理之后，进一步颠覆了传统观点。科特的研究发现，尽管总经理的举措、风格、行为模式和生活经历有着极大的差异，但在最本质的方面却存在着极为相似的地方。总体上看，成为优秀领导者所需具备的基本素质要求并无特别之处，大部分人都具备，但能否成为领导者主要还是取决于后天的经历。科特由此追根溯源，

领导力 18 项修炼

探赜索隐，推论出影响领导能力的诸多因素。

根据科特的总结归纳，领导者的基本素质，主要表现在以下四个方面。

(1) 超常的雄心壮志：魄力、野心和精力。这种“雄心壮志”或许是成年之前就已经形成的最明显的特点之一，在后天的发育中或被压抑，或被弘扬。领导者必须具有旺盛的内在动力，不满足于现状，渴望发展并获得成功。没有这种内在的驱动力，就不可能让一个人保持上进和追求的精神，就不能全力以赴地投身事业。

(2) 超群的胆识智略：拥有某种形式的智力。在重要职位上显示出卓越领导才能的人往往具有某种超乎常人的基本智力。领导者要接收大量不同的信息，分辨真伪，筛选和提取有用、重要的信息，找出信息之间的相互联系，继而判断局势，做出决策。这是一项具有相当难度且相当复杂的工作。同时敢作敢为和当机立断的魄力，也同样来自于智力的支持。缺乏智力支持的魄力，实际上是鲁莽和冲动。如果基本智力不足，领导者就难于在复杂环境中确立正确的方向。

(3) 超人的平静心态：精神和心理健康。优秀而卓越的领导者极少有自恋、偏执现象或者高度的不安全感。他们与人进行接触、交流时，会正确看待问题，不会形成曲解和偏执，这是领导者很重要的品质。对部下的信任程度和了解程度，依赖于领导人的心理健康程度。缺少起码的精神和心理健康，在处理人际关系上就很难形成领导行为所需的与他人合作的技能，在处理事务问题上就有可能引起对问题的歪曲和误解，进而可能使确立的远景目标存在缺陷和偏差。

(4) 超群的品格力量：正直、诚信和大度。正直、诚信和大度是领导者取信于人，并让别人服从于他的重要因素。如果人们认为某个人缺乏正直、诚信和大度，多数人就会对他产生排斥心理，不会听从他的指挥，至少不会长期服从他。才能非凡但缺乏正直感的人，即使确定了自己的奋斗方向，甚至能够取得一定的成就，人们也不会心甘情愿地追随他。因为缺少正直，就有可能为达目的而不择手段，会使领导行为走上邪路。不正直、不诚信、不大度的直接表现，就是不顾及支持者的合法要求和合理期待。

科特认为，以上四种品质是对重要领导职位的基本要求。在这四种品质中，成功的领导人只需具备一定水平即可，其中任何一方面更突出也并不意味着其领导能力更强，即使每种品质都双倍于他人也未必能更好地发挥领导

才能。但相反，缺少了某一品质或者某一品质未能达到最基本的水平，就会大大削弱其领导效果。同时，科特认为，虽然这四种品质平常而普通，却很少有人能够高水准地同时具备。世界上没有完美无缺的人，有雄心的人不见得聪明，聪明人却往往有某种心理疾病，而心理健康的人却有可能缺乏激励他人的能力，正直的人则很有可能智力平平常常。所以，对于一般的领导者，不要求他各方面都非常优秀，只要求他不存在品质上的重大缺陷就行了。

除了上述四种必备的基本品质外，科特认为对领导者有重大影响的是成年后的事业经历和所在单位的企业文化。要做优秀的领导者，仅有干劲、智力、正直和健康的心理是远远不够的，还必须经历长年累月的磨炼和经验积累，才能处变不惊地立于风口浪尖之上。人们在成年之后，会随着经历的不同而产生重大改变，某次具体的经历可能影响不大，但一二十年的经历积累起来，影响就极为显著，在危难时刻尤其会有明显的表现。

领导能力不是领导权力。权力是一种组织形式，而能力则是一种心理效应；权力是一定组织赋予的外在力量，而能力则是领导者自我修养而形成的内在品质；权力只是领导力量的暂时行为，而能力则是领导力量的长远保证。因此，作为领导者，要想很好地担负起团队的领导责任，就必须努力提高自己的领导能力。

目 录

一、组织能力修炼

组织能力是指领导者正确运用手中权力，按照一定的计划和目的，把分散于不同时空序列中的人、财、物等各种社会资源有机组织到一起、并实现协调运作的的能力。组织能力是领导者不可缺少的重要领导能力之一。

- 1.1 组织能力的分解与合成 2
 - 1.1.1 总揽全局的能力
 - 1.1.2 组建团队的能力
 - 1.1.3 沟通协调的能力
 - 1.1.4 扬长避短的能力
 - 1.1.5 果断指挥的能力
- 1.2 提高组织能力的根本途径 4
 - 1.2.1 倾听整合别人的意见
 - 1.2.2 清楚阐明自己的观念
 - 1.2.3 赢得别人衷心的支持
 - 1.2.4 在团队和效率上下功夫
 - 1.2.5 组建一个目标团队
 - 1.2.6 掌握巧妙有效的组织方法

二、决策能力修炼

决策是领导活动中对重大事件作出的择优甄选和决断，领导决策能力是依据决策原理、遵循决策程序和运用决策方法进行的科学拍板能力。未来企业或事业的竞争焦点其实就是领导者决策能力的较量。

- 2.1 领导决策的原则 14
 - 2.1.1 决策应有备选方案
 - 2.1.2 忌非科学因素干扰
 - 2.1.3 坚持标准多元优化
 - 2.1.4 善于协调各种矛盾
 - 2.1.5 采取多种类型决策
 - 2.1.6 善于听取多方意见
- 2.2 领导决策的方法 17
 - 2.2.1 集思广益，民主决策法
 - 2.2.2 权衡利弊，比较决策法
 - 2.2.3 沙里淘金，筛选决策法
 - 2.2.4 摸石过河，试点决策法
 - 2.2.5 快刀斩乱麻，应变决策法
- 2.3 领导决策的基本步骤 19
 - 2.3.1 及时发现问题
 - 2.3.2 确定决策目标
 - 2.3.3 拟定备选方案
 - 2.3.4 选择理想方案
 - 2.3.5 实施决策方案
 - 2.3.6 修正决策方案
- 2.4 领导决策能力的培养 20
 - 2.4.1 提高内在的素质
 - 2.4.2 搜集处理各种信息

- 2.4.3 发挥“智囊团”作用
- 2.4.4 听取反面意见
- 2.4.5. 增强识别和决断能力
- 2.4.6 培养“多谋善断”的能力

三、用人能力修炼

选人用人能力，是领导能力中最重要的组成部分。下属的积极性能否很好地发挥出来，是衡量一个组织有无生机和活力的根本标准，而能否合理地选拔和使用下属，也是判断一名领导者水平高低的重要尺度。

- 3.1 领导者识人的原则和标准 26
 - 3.1.1 识人的原则
 - 3.1.2 识人的方法
- 3.2 领导选人的方法 27
 - 3.2.1 考试选人
 - 3.2.2 当面考察
 - 3.2.3 招聘求才
 - 3.2.4 动态考察
 - 3.2.5 试用考察
 - 3.2.6 综合选拔
- 3.3 选拔人才的程序 29
 - 3.3.1 分析岗位职缺
 - 3.3.2 制定选人标准
 - 3.3.3 拟定选拔方案
 - 3.3.4 确定选拔对象
 - 3.3.5 组织进行考察
 - 3.3.6 做出任用决策

领导力 18 项修炼

- 3.4 领导者用人的原则 31
 - 3.4.1 量才而用，人尽其能
 - 3.4.2 克服所短，用人所长
 - 3.4.3 用人不疑，疑人不用
 - 3.4.4 不分亲疏，任人唯贤
 - 3.4.5 容才纳贤，高风亮节
 - 3.4.6 德才兼备，保证质量
- 3.5 领导用人能力的培养 34
 - 3.5.1 用人要容人
 - 3.5.2 用人要信人
 - 3.5.3 智能职级要相称
 - 3.5.4 组合搭配要合理
- 3.6 使用人才的基本方法 37
 - 3.6.1 用人要用当其时
 - 3.6.2 用人要用当其位
 - 3.6.3 用人要用当其长
 - 3.6.4 用人要用当其愿

四、管人能力修炼

管好下属，带好队伍，是领导者的重要职责之一。人是生产力中最活跃的因素。领导者的主要管理活动更多地体现在管理下属上，也就是管人工作上。管好了人也就管好了团队，也就管好了企业。

- 4.1 领导管人的原则 40
 - 4.1.1 充分调动下属的积极性
 - 4.1.2 全面发挥下属的能动性
- 4.2 领导管人的方法 44
 - 4.2.1 运用表扬的力量
 - 4.2.2 把握批评的分寸

4.2.3 处理冲突的技巧	
4.2.4 激发潜能的良方	
4.2.5 理顺情绪的艺术	
4.3 管理不同下属的手段	56
4.3.1 怎样管理老资格下属	
4.3.2 怎样管理原来是你上级的下属	
4.3.3 怎样管理傲气十足的下属	
4.3.4 怎样管理自私自利的下属	
4.3.5 怎样管理封闭型的下属	
4.3.6 怎样管理社会经验不足的下属	
4.3.7 怎样管理犯错误的下属	
4.3.8 如何管理知识型下属	
4.3.9 怎样管理不服从领导的下属	

五、说服能力修炼

当下属对某些事情看法不一致的时候，领导者为推动工作的进展，就必须对下属做好说服工作，从而达到统一思想和统一组织目标的目的，所以，说服能力是领导者提高组织效率和统一组织意志不可或缺的能力之一。

5.1 说服的原则和方法	70
5.1.1 说服的原则	
5.1.2 说服的基本方法	
5.2 说服的步骤	72
5.2.2 选择说服方法	
5.2.3 建立说服方案	
5.2.4 保持彼此经常接触	
5.3 培养说服能力	75
5.3.1. 让你的话具有说服力	

- 5.3.2 让你的建议变成下属的建议
- 5.3.3 让下属无条件地服从你的命令
- 5.3.4 用婉求代替央求，用诱导代替劝导
- 5.3.5 让你的批评更有技巧

六、激励能力修炼

领导者要充分了解员工的意愿、情绪，掌握尺度，把握时机，做到因人而异、因事而异、因时而异地激发员工的工作潜能。只有这样，才能保证激励措施更富有激浊扬清、奖勤罚懒、催人上进的作用。

- 6.1 领导者实施激励的原则 84
 - 6.1.1 满足实际需要原则
 - 6.1.2 公正公平合理原则
 - 6.1.3 适时适度适当原则
 - 6.1.4 效果最大化原则
 - 6.1.5 科学严肃认真原则
- 6.2 领导者激励下属的策略 86
 - 6.2.1 目标激励
 - 6.2.2 榜样激励
 - 6.2.3 有效褒奖激励
 - 6.2.4 危机激励
 - 6.2.5 文化激励
 - 6.2.6 以尊重支持激励
 - 6.2.7 民主评议激励
- 6.3 领导者激励下属的技巧 91
 - 6.3.1 熟悉下属，探寻内心愿望
 - 6.3.2 激励下属，发挥内在潜力
 - 6.3.3 面向普通员工的激励
 - 6.3.4 面对知识型员工的激励

6.3.5 积极引导，形成良性竞争

七、凝聚能力修炼

团队凝聚力不仅是维持团队存在的必要条件，而且对团队潜能的发挥具有非常重要的淬火作用。一个团队如果失去了凝聚力，就不可能完成组织赋予的任务，团队本身也就失去了存在的条件。

- 7.1 凝聚力的内容和形式 106
 - 7.1.1 从激励到凝聚
 - 7.1.2 群众情绪与觉悟的凝聚
 - 7.1.3 凝聚的核心
- 7.2 提高领导者凝聚力的策略 108
 - 7.2.1 注重个人的凝聚力
 - 7.2.2 激发他人的追随动机
 - 7.2.3 让每个人成为团队一分子
- 7.3 培养领导者凝聚力的方法 113
 - 7.3.1 深厚涵养
 - 7.3.2 以诚取信
 - 7.3.3 行得正，立得直
 - 7.3.4 加强心理素质
 - 7.3.5 以身作则

八、沟通能力修炼

组织工作的开展在很大程度上要通过从上到下的纵向沟通和从左到右的横向沟通进行。沟通不但可以使不同的见解达到统一，而且还能化解矛盾，理顺关系，推动组织链条各个环节实现良性运转。

8.1 沟通的过程和技巧	122
8.1.1 了解沟通的内涵	
8.1.2 把握沟通的细节	
8.1.3 了解沟通的程序与步骤	
8.2 领导者常用的沟通渠道	125
8.2.1 正式渠道	
8.2.2 非正式沟通	
8.2.3 常用的沟通方式	
8.3 领导者常用的沟通技巧	126
8.3.1 沟通永无止境	
8.3.2 沟通要有充足的时间	
8.3.3 沟通之前做好准备	
8.3.4 创造友善的沟通气氛	
8.4 领导者沟通能力的培养与训练	128
8.4.1 察言观色，善解人意	
8.4.2 全神贯注，认真聆听	
8.4.3 真心诚意，肯定欣赏	
8.4.4 用心交流，赢得好感	
8.4.5 设计形象，活化沟通	
8.4.6 倾心谈话，博取真诚	

九、协调能力修炼

协调就是使组织机制运转和谐一致，配合得当。领导者是一个组织或一个部门的核心，更应该重视协调能力的培养，并利用组织协调推动整个团队的良性运转和组织目标的顺利实现。

9.1 协调的作用和内容	136
9.1.1 协调的作用	
9.1.2 协调的内容	

9.2 领导者做好协调工作的方法	138
9.2.1 确立清晰的思路	
9.2.2 掌握详尽的资料	
9.2.3 投入真挚的感情	
9.2.4 具有宽广的胸怀	
9.2.5 把握原则的界限	
9.2.6 讲究语言的艺术	
9.3 领导者怎样培养协调能力	141
9.3.1 扩充知识视野	
9.3.2 积累工作经验	
9.3.3 增强人格魅力	
9.3.4 养成良好社交习惯	
9.3.5 掌握语言技巧	
9.3.6 真诚关心下属	

十、创新能力修炼

领导者要想把单位或部门一步步带到更高的目标，就必须让创新思维注入自己的大脑并运用于管理活动中。领导者只要开动脑筋，运用逆向思维和发散思维，就能不断开创新思路，巧妙地完成各项工作。

10.1 创新能力是领导者的核心素质	148
10.2 领导者创新能力的培养	148
10.2.1 培养科学的探索精神与批判精神	
10.2.2 加强知识积累和提高学习能力	
10.2.3 培养强烈的创新意识和多维的创新思维	
10.2.4 培养健康的个性和独立性	
10.2.5 培养高瞻远瞩的战略思维能力	
10.3 创新的内涵与三个重要环节	151
10.3.1 善谋大事、善干实事	

领导力 18 项修炼

- 10.3.2 善攻难点、善破难题
- 10.3.3 善抓落实、力求实效
- 10.4 领导者必须具备的创新能力 153
 - 10.4.1. 观念创新
 - 10.4.2 技术创新
 - 10.4.3 组织创新
 - 10.4.4 制度创新
 - 10.4.5 管理创新
- 10.5 领导者培养创新能力的方法 155
 - 10.5.1. 要有创新意识
 - 10.5.2 敢于打破常规
 - 10.5.3 善于援疑质理
 - 10.5.4 善于捕捉机遇
 - 10.5.5 树立独立意识
 - 10.5.6 提高风险意识
- 10.6 培养开放合作意识 158

十一、执行能力修炼

领导者的执行能力就是带领团队按质按量不折不扣地完成工作任务的综合实战能力。我们经常强调员工执行力的重要性，常常忽略领导执行力的培养。殊不知，领导者的执行力，在整个组织结构中起着非常关键的作用。

- 11.1 领导者执行力决定团队执行力 160
 - 11.1.1 部门领导者要带头执行
 - 11.1.2 建立富有执行力的工作机制
 - 11.1.3 避免下属盲目执行
 - 11.1.4 知行合一 是执行力的本质内涵

11.2 领导者执行力是领导作风的真实体现	164
11.2.1. 说话果断干脆，不拖泥带水	
11.2.2 居高望远，格局要大	
11.2.3 勇于挑战，乐于担当	
11.2.4 协作共赢，有梦同飞	
11.2.5 描绘前景，点燃希望	
11.2.6 兑现承诺，及时到位	
11.2.7 处罚问责，下手要狠	
11.3 保障领导执行力的运行机制	167
11.3.1. 人员运行机制	
11.3.2 战略运行机制	
11.3.3 业务运行机制	

十二、运权能力修炼

权力运用得当，能使下属心甘情愿地服从并愿意追随于你。权力运用不当，会成为一种负担，成为一种压力。所以领导者要善用权力，努力提高自己的运权能力和水平。

12.1 领导者运用权力的原则	174
12.1.1 民主原则	
12.1.2 法制原则	
12.1.3 廉洁原则	
12.2 领导者授权方法和策略	175
12.2.1 规范授权	
12.2.2 授权方法	
12.2.3 授权步骤	